

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องศึกษากลยุทธ์การปรับตัวทางการจัดการของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในเขตอำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

#### 1. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

- 1.1 ภาวะเศรษฐกิจจังหวัดร้อยเอ็ด
- 1.2 สถานการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศไทย
- 1.3 เศรษฐกิจภาคก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์
- 1.4 ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างของจังหวัดร้อยเอ็ด
- 1.5 ความเป็นมาของการก่อสร้างและธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง
- 1.6 ประเภทของงานก่อสร้าง
- 1.7 ภารกิจหลักของบริษัทก่อสร้างทั่วไป

#### 2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- 2.1 การบริหารจัดการ
- 2.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์
- 2.3 ธุรกิจและการประกอบธุรกิจ
- 2.4 รูปแบบของการประกอบธุรกิจ
- 2.5 สภาพแวดล้อมขององค์กรธุรกิจ

#### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 4. กรอบแนวคิดของการวิจัย

## 1. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

### 1.1 ภาวะเศรษฐกิจจังหวัดร้อยเอ็ด

ภาวะเศรษฐกิจของจังหวัดร้อยเอ็ดในปี พ.ศ. 2548 โดยรวมดีขึ้นจากปีก่อน โดยแยกเป็นการผลิตภาคการเกษตรโดยรวมลดลงจากปีก่อนเล็กน้อย เนื่องจากพื้นที่บางส่วนประสบอุทกภัย ด้านอุตสาหกรรม โดยรวมปีนี้ทรงตัวจากปีก่อน โดยอุตสาหกรรมที่เพิ่มขึ้นส่วนใหญ่จะเป็นอุตสาหกรรมขนาดย่อมที่ใช้ทุนไม่มาก ในด้านการใช้จ่ายภาคเอกชนเพิ่มขึ้น เนื่องจากกำลังซื้อของประชาชนเพิ่มขึ้นจากรายได้ที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นผลจากโครงการพิเศษในด้านต่าง ๆ ของรัฐ ภาคการค้าดีขึ้นมากเมื่อเทียบกับปีก่อน โดยเฉพาะยอดขายรถยนต์และรถจักรยานยนต์ที่เพิ่มขึ้นสูง ในภาคบริการและการท่องเที่ยวจำนวนห้องพักโรงแรมเพิ่มขึ้น สำหรับภาคการเงิน ยอดเงินฝากคงค้างเพิ่มขึ้น และสินเชื่อคงค้างเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ในด้านการคลัง ปีนี้สามารถเก็บรายได้ในด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้น

ณ สิ้นปี พ.ศ. 2548 จังหวัดร้อยเอ็ดมีประชากรทั้งสิ้น 1,322,864 คน แยกเป็นชาย 661,716 คน และหญิง 661,148 คน

ผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัดตามราคาประจำปี (ราคาตลาด) ในปี พ.ศ. 2548 มีมูลค่า 28,367 ล้านบาท รายได้ส่วนใหญ่มาจากภาคการค้าส่งและค้าปลีก ร้อยละ 24.1 คิดเป็นมูลค่า 6,850 ล้านบาท รองลงมาเป็นภาคบริการ ร้อยละ 21.0 คิดเป็นมูลค่า 5,956.0 ล้านบาท และภาคเกษตร ร้อยละ 20.0 คิดเป็นมูลค่า 5,684.0 ล้านบาท ปี พ.ศ. 2548 ประชากรในจังหวัดมีรายได้เฉลี่ย 22,785 บาทต่อคนต่อปี

#### 1.1.1 ภาคเกษตรกรรม

##### 1) สาขาการเกษตร

1.1) ข้าวนาปี ในด้านการเพาะปลูกข้าวนาปี ในปีการเพาะปลูก 2548/2549 พื้นที่ทำนาในจังหวัดมีทั้งสิ้น 2,605,868 ไร่ ลดลงร้อยละ 0.7 จากปีก่อน แยกเป็นในเขตพื้นที่ชลประทาน 233,706 ไร่ และนอกเขตพื้นที่ชลประทาน 2,372,162 ไร่ มีเนื้อที่เก็บเกี่ยวทั้งจังหวัด 2,384,909 ไร่ ผลผลิต 762,561 ตัน ลดลงร้อยละ 10.5 ผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่ 293 กิโลกรัมต่อไร่ ลดลงร้อยละ 9.8 จากปีก่อน

การทำนาปีนี้ฝนตกล่าช้ากว่าปีปกติ ช่วงกลางฤดู (กรกฎาคม-สิงหาคม) เกิดภาวะฝนทิ้งช่วง ส่งผลให้มีปัญหาขาดน้ำในช่วงการเพาะปลูก ต่อมาในช่วงปลายเดือนกันยายน-ตุลาคมมีฝนตกหนัก ประกอบกับเกิดภาวะน้ำท่วมขังในหลายพื้นที่ โดยเฉพาะบริเวณ

ริมแม่น้ำและที่ลุ่ม ซึ่งส่วนใหญ่ น้ำท่วมเกือบทุกปี ส่งผลให้พื้นที่นาลุ่มได้รับความเสียหาย และเมื่อเปรียบเทียบแล้ว จะมีพื้นที่เสียหายมากกว่าปีที่ผ่านมา พื้นที่น้ำท่วมรวม 17 อำเภอ 3 กิ่งอำเภอ 154 ตำบล 1,188 หมู่บ้าน โดยเป็นพื้นที่การเกษตรที่ถูกน้ำท่วมทั้งสิ้น 793,321 ไร่

1.2) มันสำปะหลัง ในปีการผลิต 2548/2549 จังหวัดมีพื้นที่เก็บเกี่ยว 128,238 ไร่ ลดลงร้อยละ 5.9 ผลผลิตรวม 337,779 ตัน ผลผลิตต่อพื้นที่เก็บเกี่ยว 2,634 กิโลกรัมต่อไร่

ด้านราคา ช่วงเดือนสิงหาคมราคาลดลงเนื่องจากราคามันตากแห้งในตลาดโลกมีแนวโน้มลดลง ประกอบกับเกษตรกรเร่งขูดหัวมันออกมาขาย เพราะเกรงว่าฝนตกชุกจะทำให้หัวมันเน่าเสียหายและอาจเก็บเกี่ยวไม่ทัน หัวมันสดส่วนมากเป็นผลผลิตภายในจังหวัด และบางส่วนมาจากจังหวัดใกล้เคียง ในด้านลมนมันมีการตั้งราคารับซื้อแข่งกันเพื่อขายส่งต่อให้กับโรงงานแป้งมันในจังหวัดและจังหวัดใกล้เคียงซึ่งเป็นคู่ค้าเดิม เนื่องจากหัวมันสดมีราคาสูงจูงใจมากกว่าการนำมาแปรรูปเป็นมันเส้น

1.3) อ้อยโรงงาน ในปีการเพาะปลูก 2545/2546 มีพื้นที่เพาะปลูก 14,669 ไร่ เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.1 จากปีก่อนผลผลิต 141,886 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.1 โดยมีผลผลิตเฉลี่ย 9,670 กิโลกรัมต่อไร่ เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.05

ในด้านราคาอ้อยโรงงาน ซึ่งถูกกำหนดและจัดให้มีการบริหารและจัดระบบภายใต้ พ.ร.บ. อ้อยและน้ำตาลทราย พ.ศ. 2527 ซึ่งกำหนดกรอบการปฏิบัติตั้งแต่การปลูกถึงการจำหน่ายไว้เฉพาะ โดยมีคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลเป็นผู้พิจารณา ซึ่งในปีการผลิต 2548/2549 ได้กำหนดราคาอ้อยที่ความหวาน 10 ซี.ซี.เอส. ไร่ที่ต้นละ 500 บาท

1.4) ยางพารา ปีการผลิต 2548/2549 มีพื้นที่เพาะปลูกยางพาราที่กรี๊ดได้ทั้งสิ้น 8,197 ไร่ เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.3 เมื่อเทียบกับปีก่อนผลผลิต 1,500 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.2 และมีผลผลิตเฉลี่ย 183 กิโลกรัมต่อไร่

1.5) ถั่วลิสง จากสถิติการเพาะปลูกปีการผลิต 2548/2549 ปีนี้พื้นที่เพาะปลูกถั่วลิสง 7,449 ไร่ เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.1 พื้นที่เก็บเกี่ยว 7,285 ไร่ เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.7 ผลผลิตรวม 1,036 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.7

1.6) ปอ ปีการผลิต 2548/2549 มีพื้นที่เพาะปลูกปอทั้งสิ้น 2,489 ไร่ เพิ่มขึ้นร้อยละ 10.7 เนื้อที่เก็บเกี่ยว 2,480 ไร่ เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.5 โดยมีผลผลิตรวม 577 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.4 และมีผลผลิตเฉลี่ย 232 กิโลกรัมต่อไร่ในปี

1.7) ถั่วเหลือง ปีการเพาะปลูก 2548/2549 มีพื้นที่เพาะปลูกถั่วเหลือง 338 ไร่ ลดลงร้อยละ 63.9 เมื่อเทียบกับปีก่อน พื้นที่เก็บเกี่ยว 329 ไร่ เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.1 ผลผลิตที่ได้ประมาณ 63 ตัน ลดลงร้อยละ 54.0 และมีผลผลิตเฉลี่ย 186 กิโลกรัมต่อไร่

## 2) สาขาปศุสัตว์

ปี พ.ศ. 2548 จังหวัดร้อยเอ็ดมีจำนวนเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ทั้งสิ้น 119,517 ราย จำนวนพื้นที่ถือครอง 1,561,205.8 ไร่ พื้นที่สำหรับปลูกหญ้าและพืชอาหารสัตว์ 41,827.65 ไร่ พื้นที่ทุ่งหญ้าสาธารณะ 101,986.1 ไร่

2.1) โคเนื้อ มีเกษตรกรผู้เลี้ยงโคเนื้อทั้งสิ้น 69,089 ราย โดยมีจำนวนโคเนื้อทั้งหมด 243,590 ตัว โดยแยกเป็น โคพื้นเมือง 172,115 ตัว โคพันธุ์และโคลูกผสม 71,475 ตัว การเลี้ยงส่วนใหญ่จะเลี้ยงที่อำเภอสุวรรณภูมิ เมือง และจตุรพักตรพิมาน ปริมาณการผลิตโคเนื้อระหว่างปีในจังหวัดร้อยเอ็ดมีทั้งสิ้น 23,430 ตัว เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.9 เมื่อเทียบกับปีก่อน

2.2) กระบือ มีเกษตรกรผู้เลี้ยงกระบือทั้งสิ้น 33,347 ราย โดยมีจำนวนกระบือทั้งสิ้น 91,814 ตัว การเลี้ยงส่วนใหญ่จะเลี้ยงที่อำเภอเมือง โพนทอง เสดภูมิ และสุวรรณภูมิ

2.3) สุกร มีเกษตรกรผู้เลี้ยงสุกรในจังหวัดทั้งสิ้น 7,881 ราย โดยมีจำนวนสุกรทั้งสิ้น 69,458 ตัว ในปีนี้มีปริมาณการผลิตสุกรระหว่างปี 102,133 ตัว ลดลงร้อยละ 1.1 เมื่อเทียบกับปีก่อน

2.4) ไก่เนื้อ ปีนี้มีเกษตรกรผู้เลี้ยงไก่เนื้อทั้งสิ้น 3,091 ราย โดยมีจำนวนไก่เนื้อทั้งสิ้น 4,975,105 ตัว ในปีนี้มีปริมาณการผลิตไก่เนื้อระหว่างปีเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.4 เมื่อเทียบกับปีก่อน

ความเสียหายจากภavnน้ำท่วมในพื้นที่การเลี้ยงสัตว์ในจังหวัด ปี พ.ศ. 2545 มีจำนวนสัตว์ที่ได้รับผลกระทบทั้งสิ้น 718,851 ตัว แยกเป็น โค 53,046 ตัว กระบือ 14,597 ตัว สุกร 19,119 ตัว เป็ด 181,203 ตัว และไก่ 450,886 ตัว จำนวนสัตว์ที่ตายและสูญหายมีทั้งสิ้น 74,091 ตัว แยกเป็น สุกร 6 ตัว เป็ด 22,066 ตัว และไก่ 52,019 ตัว

## 3) สาขาประมง

การเลี้ยงสัตว์น้ำปีประสบปัญหาน้ำท่วม ส่งผลให้ผลผลิตปี พ.ศ. 2548 ทรงตัวใกล้เคียงกับปีก่อน ในขณะที่การจับสัตว์น้ำในแหล่งน้ำธรรมชาติเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 10 การเลี้ยงปลากินพืช เช่น ปลานิล ปลาไน และปลาตะเพียน ทรงตัว ปลากินเนื้อ เช่น ปลาดุกอุย ทรงตัวใกล้เคียงกับปีก่อน

### 1.1.2 ภาคอุตสาหกรรม

โครงการที่ได้รับอนุมัติการส่งเสริมการลงทุนในจังหวัดร้อยเอ็ด ปี พ.ศ. 2545 มีทั้งสิ้น 3 โครงการ เงินลงทุน 207 ล้านบาท การจ้างงาน 353 คน โดยมีโครงการที่สำคัญ ดังนี้

1) บริษัท กาศิโอบ แฟชั่น จำกัด เป็นโครงการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป กำลังการผลิต 565,000 ชิ้นต่อปี เงินลงทุน 20 ล้านบาท การจ้างงาน 300 คน เป็นโรงงานผลิตเพื่อการส่งออกทั้งหมด

2) บริษัท บัวสมหมาย จำกัด เป็นโครงการผลิตพลังงานไฟฟ้าและไอน้ำ กำลังการผลิต 6 เมกะวัตต์ เงินลงทุน 170 ล้านบาท การจ้างงาน 28 คน

3) บริษัท แคมป์ไทยอินดัสเทรียล จำกัด เป็นโครงการผลิตเส้นใยไหม กำลังการผลิต 25,040 กิโลกรัมต่อปี การจ้างงาน 25 คน เป็นการผลิตเพื่อการส่งออกทั้งหมด โดยมีเงินลงทุนทั้งสิ้น 17 ล้านบาท

ปริมาณการใช้ไฟฟ้าในจังหวัดปีนี้มีทั้งสิ้น 373,520.6 พันกิโลวัตต์ต่อชั่วโมง เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.0 จากปีก่อน โดยแยกเป็นการใช้ไฟฟ้าสำหรับที่อยู่อาศัย 193,812.6 พันกิโลวัตต์ต่อชั่วโมง อัตราส่วนร้อยละ 51.9 ของการใช้ไฟฟ้าทั้งจังหวัด เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.3 จากปีก่อน การใช้ไฟฟ้าของกิจการภาคธุรกิจ 137,957.8 พันกิโลวัตต์ต่อชั่วโมง อัตราส่วนร้อยละ 36.9 ของการใช้ไฟฟ้าทั้งจังหวัด เพิ่มขึ้นร้อยละ 14.8 และที่เหลือเป็นการใช้ไฟฟ้าของส่วนราชการและอื่น ๆ 41,750.2 พันกิโลวัตต์ต่อชั่วโมง อัตราส่วนร้อยละ 11.2 เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.8

### 1.1.3 ภาคการค้า

ในปี พ.ศ. 2548 การค้าในจังหวัดมีแนวโน้มดีขึ้น การจดทะเบียนธุรกิจที่จัดตั้งขึ้นใหม่โดยรวมทั้งจังหวัดปีนี้เพิ่มขึ้น โดยมีการจดทะเบียนจัดตั้งใหม่ทั้งสิ้น 497 ราย เป็นทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 277.1 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการเพิ่มขึ้นการจดทะเบียนการค้าของร้านค้าขนาดเล็ก รองลงมาได้แก่ ห้างหุ้นส่วนและบริษัท โดยในปีนี้มีมีการจดทะเบียนพาณิชย์ (จัดตั้งร้านค้าขนาดเล็ก) ทั้งสิ้น 395 ราย เพิ่มขึ้นร้อยละ 154.8 จากปีก่อน มีทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 61.5 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 138.4 การจดทะเบียนจัดตั้งห้างหุ้นส่วนทั้งสิ้น 89 ราย เพิ่มขึ้นร้อยละ 64.8 ในขณะที่มูลค่าการจดทะเบียนทั้งสิ้น 83.9 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 55.4 และการจดทะเบียนจัดตั้งบริษัททั้งสิ้น 13 ราย เพิ่มขึ้นร้อยละ 30.0 จากปีก่อนมูลค่าการจดทะเบียนทั้งสิ้น 131.6 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 467.5 ทั้งนี้ ประเภทธุรกิจที่มีการจดทะเบียนจัดตั้ง

ส่วนใหญ่หรือร้อยละ 82.5 ได้แก่ ประเภท การค้าส่ง ค้าปลีก รองลงมาได้แก่ การก่อสร้าง ร้อยละ 9.0 และการเกษตร ร้อยละ 4.2

อย่างไรก็ตาม การจัดตั้งกิจการใหม่ประเภทต่าง ๆ ยังคงมีแนวโน้มลดลง และการจดทะเบียนเลิกกิจการยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากผู้ประกอบการชะลอการลงทุน และไม่มั่นใจภาวะเศรษฐกิจที่กำลังฟื้นตัวมากนัก และธนาคารพาณิชย์ยังคงเข้มงวดในการพิจารณาคุณสมบัติของลูกค้ายากขึ้น รวมทั้งผู้ที่มีเงินออมยังไม่ตัดสินใจลงทุนในช่วงนี้

สินค้าในจังหวัดที่ขายดีที่สุดในปี พ.ศ. 2548 ได้แก่ รถยนต์ รถจักรยานยนต์ รถยนต์ใช้แล้ว โรงแรม บัตรเติมเงิน (โทรศัพท์เคลื่อนที่) เหล้าสาโท เป็นต้น สำหรับธุรกิจร้านอาหารทรงตัวใกล้เคียงกับปีก่อน โครงการแลกเปลี่ยนสินค้าของอำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งทำโครงการแลกเปลี่ยนค้าแปรรูปเกษตร กับสุราเมืองขุนหาญ จังหวัดศรีสะเกษ โดยในปีนี้ได้ดำเนินการแล้ว 3 ครั้ง ภาษีมูลค่าเพิ่มที่จัดเก็บได้ในจังหวัดปีนี้มีทั้งสิ้น 114.5 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 3.8 จากปีก่อน

ยอดจดทะเบียนรถยนต์ ในจังหวัดร้อยเอ็ดปีนี้มีทั้งสิ้น 15,724 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 66.1 เมื่อเทียบกับปีก่อน โดยมีประเภทของการจดทะเบียนที่สำคัญดังนี้ รถยนต์นั่งส่วนบุคคลไม่เกิน 7 คน จำนวน 1,365 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 198.0 รถยนต์นั่งส่วนบุคคลเกิน 7 คน จำนวน 50 คัน ลดลงร้อยละ 19.4 รถบรรทุกส่วนบุคคล 1,365 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 29.8 รถจักรยานยนต์ 13,542 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 72.4 และรถแทรกเตอร์ 65 คัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 182.6 จากปีก่อน สาเหตุที่ยอดจดทะเบียนรถยนต์เพิ่มขึ้นมากเนื่องจากบริษัทรถทำการออกรถรุ่นใหม่หลายรุ่น และมีการแข่งขันในการส่งเสริมการตลาดสูง รวมถึงเกษตรกรมีรายได้จากโครงการต่าง ๆ ของรัฐเพิ่มขึ้น ส่งผลให้มีการซื้อรถประเภทต่าง ๆ เพิ่มขึ้น

#### 1.1.4 ภาคบริการและท่องเที่ยว

สถานการณ์การท่องเที่ยวในจังหวัดร้อยเอ็ดในปี พ.ศ. 2548 ดีขึ้น โดยมีจำนวนผู้เยี่ยมชมทั้งสิ้น 485,435 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.2 ในจำนวนผู้เยี่ยมชมนี้ส่วนใหญ่หรือร้อยละ 99.3 เป็นชาวไทย 481,895 คน และที่เหลือ 0.7 เป็นชาวต่างประเทศ 3,540 คน ทั้งนี้จำนวน ผู้เยี่ยมชมชาวไทยส่วนใหญ่ที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากการจัดประชุม/สัมมนาในโรงแรมเพิ่มขึ้น

ประเภทสถานพักผ่อนที่นักท่องเที่ยวเข้าพักแรมในจังหวัดส่วนใหญ่หรือร้อยละ 50.6 เข้าพักโรงแรม รองลงมา พักรีสอร์ท ร้อยละ 49.1 พักเกสต์เฮาส์ ร้อยละ 0.3

### 1.1.5 ภาคการจ้างงาน

ในปี พ.ศ. 2548 มีผู้สมัครงานในจังหวัดร้อยเอ็ดทั้งสิ้น 2,779 คนแยกเป็นชาย 977 คน และหญิง 1,802 คน โดยมีการบรรจุงานทั้งสิ้น 981 คน เป็นชาย 430 คน และหญิง 551 คน และมีตำแหน่งงานว่าง 4,816 ตำแหน่ง เป็นตำแหน่งงานว่างเพศชาย 986 ตำแหน่งเพศหญิง 1,733 ตำแหน่ง และไม่ระบุเพศ 2,097 ตำแหน่ง

สำหรับแรงงานจากจังหวัดที่ไปทำงานในต่างประเทศทั้งปี มีทั้งสิ้น 1,374 คน ลดลงร้อยละ 2.6 จากปีก่อน

### 1.1.6 ภาคการเงิน

1) ธนาคารพาณิชย์ ณ สิ้นปี พ.ศ. 2548 สาขาธนาคารพาณิชย์ในจังหวัดร้อยเอ็ดมีทั้งสิ้น 21 สำนักงาน มียอดเงินฝากคงค้าง 10,046.3 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.1 จากปีก่อน และยอดสินเชื่อคงค้าง 8,339.8 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 14.6 จากปีก่อน คิดเป็นอัตราส่วนของสินเชื่อต่อเงินฝากร้อยละ 83.0

ทั้งนี้ เงินฝากคงค้างของจังหวัดร้อยเอ็ดคิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 3.9 ของเงินฝากทั้งภาค และร้อยละ 0.2 ของเงินฝากทั่วประเทศในปี พ.ศ. 2548 สำหรับอัตราส่วนของสินเชื่อคงค้างของจังหวัดคิดเป็นอัตราส่วนร้อยละ 4.3 ของสินเชื่อทั้งภาค และร้อยละ 0.2 ของสินเชื่อทั่วประเทศ

สินเชื่อจำแนกตามประเภทธุรกรรมคงค้างของจังหวัดร้อยเอ็ดปี พ.ศ. 2548 ส่วนใหญ่หรือร้อยละ 44.1 เป็นสินเชื่อประเภทที่ให้กับการพาณิชย์กรรม ยอดสินเชื่อคงค้าง 3,675.9 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.9 สินเชื่อเพื่อการพาณิชย์กรรมที่สำคัญได้แก่ สินเชื่อค้าส่งและค้าปลีก อัตราส่วนร้อยละ 43.7 ของสินเชื่อทั้งจังหวัด มียอดสินเชื่อคงค้าง 3,646.5 ล้านบาท เพิ่มขึ้น ร้อยละ 7.7 รองลงมาได้แก่ สินเชื่อเพื่อการบริโภคส่วนบุคคล (อัตราส่วนร้อยละ 21.4) ยอดสินเชื่อคงค้าง 1,786.0 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.9 จากปีก่อน สินเชื่อประเภทนี้ที่สำคัญได้แก่ สินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยส่วนบุคคล มียอดสินเชื่อคงค้าง 975.0 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.1 สินเชื่อเพื่อการเดินทางไปทำงานในต่างประเทศ 9.5 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 38.6

สำหรับสินเชื่อประเภทอื่น ๆ ที่สำคัญได้แก่ สินเชื่อเพื่อการก่อสร้าง (อัตราส่วนร้อยละ 8.7 ของสินเชื่อทั้งจังหวัด) ยอดสินเชื่อคงค้าง 724.4 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.4

สินเชื่อเพื่อการอุตสาหกรรม (อัตราส่วนร้อยละ 11.6) ยอดสินเชื่อคงค้าง 964.3 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.1 สำหรับสินเชื่ออุตสาหกรรมส่วนใหญ่ของจังหวัด ได้แก่ สินเชื่อ

อุตสาหกรรมธัญพืช ยอดสินค้าคงค้าง 256.9 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 19.6 สินค้า  
อุตสาหกรรมโลหะ เครื่องจักร ยอดสินค้าคงค้าง 201.5 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.4 สินค้า  
อุตสาหกรรมยานพาหนะ ยอดสินค้าคงค้าง 132.4 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 23.4

สินค้าเพื่อการบริการ (อัตราส่วนร้อยละ 5.2) ยอดสินค้าคงค้าง 436.2 ล้าน  
บาท ลดลงร้อยละ 22.3 สินค้าเพื่อการเกษตรกรรม (อัตราส่วนร้อยละ 1.8) ยอดสินค้า  
คงค้าง 152.7 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 12.6

2) ปริมาณการใช้เช็ค การใช้เช็คในจังหวัดปีนี้ที่มีปริมาณทั้งสิ้น 217,129  
ฉบับ เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.3 โดยมีมูลค่าการใช้เช็คทั้งสิ้น 19,849.0 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 13.3  
จากปีก่อน ในจำนวนนี้มีเช็คคืนเพราะไม่มีเงินทั้งสิ้น 3,960 ฉบับ ลดลงร้อยละ 2.1 เป็นเงินมูลค่า  
162.9 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 11.6 คิดเป็นอัตราส่วนเช็คคืนเพราะไม่มีเงินต่อเช็คเรียกเก็บร้อยละ  
1.8 และ 0.8 ตามจำนวนฉบับและมูลค่าตามลำดับ

สรุปได้ว่า โดยภาพรวมแล้ว รายได้ของประชากรของภาคเกษตรเป็นปัจจัยหลักใน  
การเพิ่มกำลังบริโภคในจังหวัด โดยในปี พ.ศ. 2545-2546 ภาวะเศรษฐกิจของจังหวัดขยายตัว  
มากขึ้น จากภาวะราคาสินค้าเกษตรที่ดีขึ้น ทั้งข้าวนาปีและมันสำปะหลัง ประกอบกับทาง  
ภาครัฐบาลมีมาตรการช่วยเหลือเกษตรกร ประชาชน และข้าราชการชั้นผู้น้อยที่มีรายได้น้อยใน  
หลายๆด้าน เช่น มาตรการรับจำนำข้าวเปลือก กองทุนหมู่บ้าน การพักชำระหนี้เกษตรกร  
นโยบายการรักษาพยาบาล 30 บาท นโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และนโยบายเงินกู้เพื่อที่  
อยู่อาศัยของกองทุน กบข. เป็นต้น ก็ได้ช่วยให้เกษตรกรและประชาชนผู้มีรายได้น้อยลดภาระ  
ค่าใช้จ่ายมีเงินหมุนเวียนมากขึ้น มีความสามารถในการจับจ่ายใช้สอยได้มากขึ้นด้วย

## 1.2 สถานการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศไทย

### 1.2.1 สถานการณ์ทางเศรษฐกิจก่อนวิกฤต

สถานะเศรษฐกิจไทยยังมีความแข็งแกร่งอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537  
โดยเฉพาะในช่วง 8 – 9 เดือนแรกของปี พ.ศ. 2538 แต่อย่างไรก็ตาม การเปิดเสรีทางการเงินที่  
ดำเนินมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2533 ได้ส่งผลให้ตลาดเงินปี พ.ศ. 2538 แปรปรวนการ  
ไหลเข้า-ออก ของเงินทุนระยะสั้นมีความไม่แน่นอนสูงมาก ตลาดทุนอยู่ในสถานะซบเซา  
ธนาคารแห่งประเทศไทยได้ใช้นโยบายการเงินเข้มงวด เพื่อเร่งสร้างความสมดุลระหว่างเงิน  
ฝากและสินเชื่อของสถาบันการเงินในประเทศ ชะลอการฟุ้งเฟ้อแหล่งเงินทุนระยะสั้นจาก  
ต่างประเทศ ควบคุมการเติบโตของสินเชื่อที่มีให้ภาคเศรษฐกิจที่สำคัญ จำกัดความเสี่ยงในการ



ให้สินเชื่อเป็นเงินตราต่างประเทศและลดการให้สินเชื่อในภาคเศรษฐกิจที่มีความเสี่ยงสูง ธนาคารพาณิชย์จึงหันมาระดมทุนภายในประเทศด้วยการปรับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากและให้ยืมหลายครั้ง การก่อสร้างภาคเอกชน ด้านที่อยู่อาศัย อาคารสำนักงานชะลอตัว ปัญหาภาวะค่าครองชีพสูงได้ทวีความรุนแรงขึ้น ดัชนีราคาผู้บริโภคทั้งประเทศเพิ่มในอัตราร้อยละ 5.8 เทียบกับร้อยละ 5.1 ในปี พ.ศ. 2537

และจากการที่ธนาคารแห่งประเทศไทย เข้มงวดการปล่อยสินเชื่อ อสังหาริมทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ ในขณะที่ต้นทุนการก่อสร้างสูงขึ้นจากการปรับตัวอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ราคาวัสดุก่อสร้างหลายประเภทและค่าจ้างแรงงานสูงขึ้น ประกอบกับเกิดภาวะล้มตลาถของอสังหาริมทรัพย์เกือบทุกประเภทและภาวะน้ำท่วมในช่วงครึ่งหลังของปี ทำให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ชะลอโครงการใหม่หรือลดขนาด โครงการ แรงกดดันปัญหาเงินเฟ้อและการขาดดุลบัญชีเดินสะพัด ทำให้ธนาคารแห่งประเทศไทย ต้องหันมาดำเนินมาตรการทางการเงินที่เข้มงวดตลอดครึ่งปีหลังของปี ด้วยการใช้นโยบายอัตราดอกเบี้ยสูง การกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ขยายสินเชื่อไม่เกินร้อยละ 24 การให้ธนาคารพาณิชย์เพิ่มสำรองเงินสดจากเดิมร้อยละ 2 เป็นร้อยละ 7 สำหรับเงินฝากต่ำกว่า 1 ปีของผู้มีถิ่นฐานต่างประเทศ การขยายวงเงินกู้ยืมต่ำของเงินกู้จากต่างประเทศวิเทศธนกิจ (Bangkok International Banking Facilities :BIBF) จากไม่ต่ำกว่า 5 แสนดอลลาร์สหรัฐฯ เป็น 2 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ และการปรับปรุงวิธีการคำนวณฐานะเงินตราต่างประเทศ (ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). 2547 : 10-14) ปี พ.ศ. 2539 เป็นปีที่เศรษฐกิจไทยชะลอตัวลงมาเป็นประวัติการณ์ การส่งออกที่เลขขยายตัวในอัตราสูงแทบจะไม่ขยายตัว การขาดดุลการค้าและดุลบัญชีเดินสะพัดที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และแรงกดดันด้านเงินเฟ้อที่รุนแรงในช่วงไตรมาสแรกของปี กดดันให้ธนาคารแห่งประเทศไทย ต้องดำเนินนโยบายการเงินเข้มงวดเป็นพิเศษในปีนี้ เพื่อลดการใช้จ่ายในประเทศโดยพยายามลดความสามารถในการกู้ยืมของธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงิน ด้วยมาตรการต่าง ๆ เช่น ออกมาตรการสกัดกั้นการไหลเข้าของเงินทุนระยะสั้นด้วยการเพิ่มเงินสดสำรองสำหรับ 2 เงินฝากและเงินกู้ยืมจากต่างประเทศ อายุต่ำกว่า 1 ปี เพิ่มสัดส่วนเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง สำรองเพื่อหนี้สงสัยจะสูญ ควบคุมสินเชื่อเช่าซื้อรถยนต์ และควบคุมสินเชื่อบัตรเครดิต เป็นต้น ทำให้ภาวะการเงินไม่คล่องตัว อัตราดอกเบี้ยสูงและการใช้จ่ายทั้งเพื่อการอุปโภคและการลงทุนชะลอตัวลง และการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศลดลงต่ำกว่าร้อยละ 7

มาตรการเข้มงวดทางการเงินที่ธนาคารแห่งประเทศไทยประกาศใช้

ทำให้หนี้ระยะสั้นของประเทศลดลงประมาณร้อยละ 50 ของหนี้ต่างประเทศรวม เมื่อปี พ.ศ. 2538 เหลือประมาณร้อยละ 45 ในปี พ.ศ. 2539 การควบคุมสินเชื่อบริโภคและสินเชื่อสหกรณ์ การลงทุนภาคเอกชน และการใช้จ่ายเพื่ออุปโภคบริโภคที่เคยเป็นตัวกระตุ้นการเติบโตทางเศรษฐกิจในปีที่ผ่านมาชะลอตัวของการขยายตัวลงในปีนี้ ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากมาตรการการเงินเข้มงวด และการชะลอตัวของส่งออก อีกส่วนหนึ่งเป็นไปตามวัฏจักรเศรษฐกิจ เนื่องจากภาวะถดถอยของที่อยู่อาศัย ในขณะที่กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง จากปัญหาความซบเซาของเศรษฐกิจและตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งอัตราดอกเบี้ยสินเชื่อรายย่อยอยู่ในเกณฑ์สูง ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจสหกรณ์ส่วนใหญ่ยกเลิกหรือชะลอการลงทุนออกไป และการเพิ่มขึ้นของกำลังการผลิตส่วนเกิน เพราะมีการเร่งลงทุนในเครื่องจักร และอุปกรณ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตในปีที่ผ่านมา

การค้าระหว่างประเทศ การส่งออก ซึ่งเคยขยายตัวในอัตราสูงด้วยตัวเลข 2 หลักอย่างต่อเนื่องมา 10 ปี ตกต่ำลงเป็นประวัติการณ์ในปีนี เพราะนอกจากภาวะการถดถอยของประเทศที่เป็นตลาดส่งออกหลักของไทย เช่น กลุ่มอาเซียน สหภาพยุโรป ชะลอตัวตามวัฏจักรเศรษฐกิจแล้ว มาตรการกีดกันการค้าของประเทศต่าง ๆ รุนแรงขึ้นตามลำดับ การนำเอามาตรฐานสินค้า (International Organization for Standardization : ISO) ISO 9000 และ ISO 14000 มาใช้ นอกจากนั้นขีดความสามารถในการแข่งขันของสินค้าอุตสาหกรรมประเภทเน้นหนักการใช้แรงงานของคนไทยลดลง จากการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีการผลิตไม่ทันกับการเพิ่มค่าจ้างแรงงานและมีผู้ผลิตรายใหม่ที่ต้นทุนแรงงานต่ำเข้ามาแข่งขันในตลาดโลกมากขึ้น (ธนาคารกรุงเทพจำกัด (มหาชน). 2549 : 37-40)

ปี พ.ศ. 2540 ปีนี้เศรษฐกิจไทยไม่สามารถได้รับประโยชน์จากการขยายตัวสูงของเศรษฐกิจและการค้าโลกได้เท่าที่ควร เพราะปัญหาโครงสร้างภายในประเทศของระบบเศรษฐกิจไทยและจากความล่าช้าในการแก้ไขปัญหา การขาดดุลบัญชีเดินสะพัดเรื้อรัง การขาดการปรับปรุงระบบอัตราแลกเปลี่ยนที่ใช้มาตั้งแต่ปลายปี พ.ศ.2527 ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และการเปิดกิจการวิเทศนกิจหรือ BIBF ในปี พ.ศ. 2536 โดยขาดมาตรการรองรับที่เหมาะสม รวมถึงการที่ภาคธุรกิจขาดความชำนาญในการบริหารการเงินในระบบตลาดเสรี ซึ่งมีผลทำให้เกิดพฤติกรรมใช้เงินทุนจากต่างประเทศเกินความจำเป็น โดยเฉพาะการลงทุนที่มากเกินไปและไม่เกิดประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ ซึ่งในที่สุดได้ก่อให้เกิดความไม่สมดุลในระบบเศรษฐกิจมหภาคและการที่เศรษฐกิจไทยขยายตัวสูงอย่างต่อเนื่อง ได้ก่อกระแสกดดันด้านเงินเพื่อและดุลบัญชีเดินสะพัดในระดับสูงและส่งผลให้การพึ่งพิงต่างประเทศระยะสั้น

เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

ในช่วงครึ่งแรกของปี พ.ศ. 2540 ประเทศไทยก็ยังไม่สามารถกระตุ้นการส่งออกให้คืนสู่สภาวะปกติได้ ประกอบกับมีเอกชนบางรายเริ่มไม่สามารถชำระหนี้ต่างประเทศได้ทันตามกำหนด ความเชื่อมั่นของนักลงทุนต่างประเทศจึงคลอนแคลน มีเงินทุนภาคเอกชนไหลออกจำนวนมาก ประกอบกับได้มีการสั่งปิดกิจการสถาบันการเงินเป็นการชั่วคราว รวม 58 แห่ง ในช่วงกลางปี โดยยังไม่มีแนวทางชัดเจน ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งในที่สุดก็ส่งผลให้มีการปิดกิจการอย่างถาวรของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ 56 แห่ง ทำให้ระบบการเงินขาดแคลนสภาพคล่องอย่างรุนแรงมากขึ้น

จึงกล่าวได้ว่า เศรษฐกิจฟองสบู่ของไทยได้แตกออกในปี พ.ศ. 2540 พร้อมกับถูกโจมตีค่าเงินบาทหลายครั้ง ทำให้ในเดือนพฤษภาคม ของปีนี้ ธนาคารแห่งประเทศไทย ต้องใช้เงินสำรองระหว่างประเทศจำนวนมากเพื่อปกป้องค่าเงินบาท จนนำไปสู่การประกาศใช้ อัตราแลกเปลี่ยนแบบลอยตัว (Managed Float) เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม พ.ศ. 2540 ถึงแม้ว่าประเทศไทยได้รับอนุมัติวงเงินกู้ 17.2 พันล้าน ดอลลาร์สหรัฐ จากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) เมื่อเดือนสิงหาคม โดยมีพันธะจะต้องดำเนินนโยบายการเงินและการคลังอย่างเข้มงวด เพื่อแก้ไขปัญหาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจส่วนรวมควบคู่กับการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจและระบบสถาบันการเงินอย่างเร่งด่วน แต่ค่าเงินบาทยังคงอ่อนตัวลงอย่างต่อเนื่อง จากเฉลี่ย 25.8 บาทต่อ ดอลลาร์สหรัฐฯ ในเดือนมิถุนายน เป็นเฉลี่ย 45.29 บาท ต่อดอลลาร์สหรัฐฯ ส่งผลให้ภาระหนี้สินของธุรกิจที่กู้ยืมเงินจากต่างประเทศเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

ระบบการเงินขาดแคลนสภาพคล่องและดอกเบี้ยสูงอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน ถึงแม้ว่าธนาคารแห่งประเทศไทยได้พยายามแก้ไขโดยใช้มาตรการต่างๆ ดังได้กล่าวมาแล้ว แต่ค่าเงินบาทยังคงผันผวนและลดลงอย่างรวดเร็ว ในขณะที่เงินทุนยังคงไหลออกและราคาหลักทรัพย์ตกลงอย่างรุนแรง ทำให้สภาพคล่องทางการเงินยิ่งขาดแคลนมากขึ้น ภาระหนี้ต่างประเทศสูงขึ้นอย่างมากมาย บริษัทเอกชนมีการผิคนัดชำระหนี้ต่างประเทศ ภาระหนี้เสียของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และความหวั่นวิตกต่อคุณภาพสินทรัพย์ และความมั่นคงของสถาบันการเงินรุนแรงขึ้น ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้นอกจากเป็นจุดอ่อนให้สถาบันจัดอันดับความน่าเชื่อถือได้ประกาศลดอันดับเครดิตของประเทศและธุรกิจไทยลงหลายครั้งแล้ว ยังเกิดปรากฏการณ์บริษัทเงินทุนหลายแห่งถูกถอนเงินฝากจำนวนมาก จนทางการต้องออกมาตรการการลดสัดส่วนการดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องลงร้อยละ 1 เหลือร้อยละ 6 จัดตั้งระบบเก็ยสภาพคล่อง (Recycle Fund) โดยให้ธนาคารมีเงินฝากเพิ่มเติมต้องนำเงินส่งกองทุนฟื้นฟูสัดส่วนร้อยละ 50

ในระยะแรก และลดเหลือร้อยละ 30 เมื่อเหตุการณ์คลี่คลาย

แต่อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติตามเงื่อนไขของกองทุนการเงินอย่างเคร่งครัด และความพยายามทุกวิถีทางที่จะเรียกความเชื่อมั่นให้กลับคืนมา โดยประกาศสั่งปิดบริษัท เงินทุน 56 แห่งการอนุญาตให้ต่างชาติสามารถถือหุ้นในสถาบันการเงินได้เกินร้อยละ 46 เป็นเวลา 10 ปี การให้ความสำคัญกับฐานเงินทุนและประสิทธิภาพการแข่งขัน โดยให้อำนาจแก่ธนาคารแห่งประเทศไทยในการสั่งให้เพิ่มทุน และเปลี่ยนแปลงกรรมการและผู้บริหารของสถาบันการเงินที่ขาดประสิทธิภาพได้ทันที รวมถึงการเจรจายืดอายุหนี้ภาคเอกชนได้สำเร็จเป็นส่วนใหญ่ ได้ช่วยประคับประคองสถานการณ์ในที่สุด และจากการประกาศใช้อัตราแลกเปลี่ยนลอยตัว (Managed Float) นั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การขยายตัวของสินเชื่อชะลอตัวลง ทั้งนี้เนื่องมาจากเหตุผลสำคัญ ๆ ดังนี้

1. ธนาคารต่างระมัดระวังคุณภาพสินเชื่อมากขึ้น เนื่องจากจากต้องเปิดเผยข้อมูลสินเชื่อไม่เกินให้เกิดรายได้ (NPL) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 เป็นต้นไป และมาตรการให้สำรองดอกเบี้ยค้างชำระเกิน 6 เดือน ร้อยละ 15 ในกรณีที่มีหลักประกันค้ำประกันนี้และร้อยละ 100 ในส่วนที่หลักประกันไม่ค้ำประกัน
2. การสั่งปิดชั่วคราวของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ 58 แห่ง และสั่งปิดถาวรบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ที่ประกาศปิดชั่วคราวในครั้งแรก 56 แห่ง ทำให้ลูกค้าสะดุดด้านสภาพคล่อง เงินทุนของบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ลดลงเกือบ 2 แสนล้านบาท มีส่วนกดดันให้คุณภาพสินทรัพย์เสื่อมถอย
3. เนื่องจากสภาพคล่องมีจำกัดมาก ธนาคารจำเป็นต้องคัดเลือกลูกค้าอย่างเข้มงวดเป็นพิเศษ

เศรษฐกิจไทยในปี พ.ศ. 2541 ตกต่ำรุนแรงเกินความคาดหว้งของหลาย ๆ ฝ่ายเป็นอย่างมาก ทั้ง ๆ ที่ภาครัฐบาลและเอกชนส่วนใหญ่คาดว่าเศรษฐกิจไทยจะหดตัวเพียงร้อยละ 2-3 และเชื่อมั่นว่าในช่วงไตรมาส 3 หรือ 4 เศรษฐกิจสามารถฟื้นตัวขึ้นมาได้ แต่เมื่อเวลาผ่านไป สถานการณ์กลับเลวร้ายลงเรื่อย ๆ ตัวเลขคาดการณ์ค่อย ๆ ปรับลงมาเป็น -5 ในช่วงเวลากลางปี -7 ในไตรมาสที่ 3 และมาหยุดที่ -8.5 ในช่วงปลายปี นับได้ว่า เป็นความตกต่ำทางเศรษฐกิจครั้งใหญ่ที่สุดในประวัติศาสตร์เศรษฐกิจยุคใหม่ของไทย

สถานการณ์ทางเศรษฐกิจในช่วง 1 ปีที่ผ่านมา เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากวิกฤติค่าเงินบาทในช่วงต้นปี กลายมาเป็นภาวะไร้ดุลยภาพและขาดสภาพคล่องในตลาดเงิน อันเนื่องมาจากปัญหาหนี้สินจำนวนมหาศาลของกองทุนฟื้นฟูฯ จากการเข้าไปช่วยสถาบัน

การเงินที่ประสบปัญหาถูกถอนเงิน และปัญหาหนี้เสียในระบบธนาคารในช่วงครึ่งหลังของปี ส่งผลให้อัตราดอกเบี้ยเงินกู้และเงินฝากสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ธนาคารพาณิชย์หลายแห่งเริ่มประสบปัญหาเงินกองทุนไม่เพียงพอและไม่สามารถเพิ่มทุน จนธนาคารแห่งประเทศไทยต้องเข้ามาแทรกแซง หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในระบบธนาคารขยายตัวเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงมาก ตั้งแต่ร้อยละ 8 ของยอดสินเชื่อกงค้างในช่วงปลายปี พ.ศ. 2540 มาเป็นร้อยละ 20 ในช่วงกลางปี พ.ศ. 2541 และสูงขึ้นเป็นร้อยละ 42 ในช่วงปลายปี ส่วนหนึ่งเป็นผลจากความเสื่อมถอยของภาวะเศรษฐกิจ แต่อีกส่วนหนึ่งเป็นผลจากการใช้เกณฑ์การหยุดรับรู้อยู่รายได้ที่แตกต่างกันจากเดิมในปี พ.ศ. 2540 ในเกณฑ์ 12 เดือน มาเป็น 6 เดือน และ 3 เดือน ตามลำดับ

ปัญหาของภาคการเงินเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจในภาคเศรษฐกิจจริง ทั้งในภาคการผลิตและด้านอุปสงค์รวมภายในประเทศทรุดตัวอย่างแรง โดยในด้านการผลิต ภาวะการผลิตในภาคอุตสาหกรรมและก่อสร้างตกต่ำมาก พิจารณาจากดัชนีการผลิต อุตสาหกรรม ยอดขายปูนซีเมนต์และเหล็กเส้น ซึ่งลดลงโดยตลอดตั้งแต่ต้นปีจนถึงปลายปี นอกจากนี้การที่ผู้บริโภคขาดกำลังซื้อที่มีผลให้ยอดขายสินค้าอุตสาหกรรมเกือบทุกประเภทหดตัวอย่างรุนแรง จนทำให้เกิดปัญหากำลังการผลิตเกินความต้องการมาก รวมไปถึงปัญหาเชิงโครงสร้างอื่น ๆ และต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นจากการอ่อนตัวของค่าเงินบาท

ในด้านอุปสงค์รวมภายในประเทศหดตัวลงมาก จากการที่มีคนว่างงานเพิ่มขึ้น จากประมาณ 6 แสนคน ในปี พ.ศ. 2540 เป็น 1.3 ล้านคน ในปี 2541 ส่วนคนที่ยังมีงานทำอยู่ก็จำเป็นต้องขอมรับการถูกลดเงินเดือนและถูกตัดเงินโบนัส ธุรกิจต้องประสบกับการขาดทุนและต้องเลิกกิจการถึง 12,000 ราย ประชาชนไม่มีความมั่นใจในอนาคต จึงไม่ต้องการใช้จ่ายเงินเพื่อสังสินค้าที่ไม่จำเป็นต่อการดำรงชีพ ส่งผลให้ยอดขายสินค้าหดตัวลงมาก โดยเฉพาะบรรดาสินค้าคงทนทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นรถยนต์ รถจักรยานยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้า หรือแม้แต่อุปกรณ์การตกแต่งบ้าน และวัสดุก่อสร้าง

### 1.2.2 สถานการณ์ทางเศรษฐกิจหลังวิกฤต

ปี พ.ศ. 2541 เป็นปีที่ประเทศไทยยังคงอยู่ในช่วงของความพยายามแก้ไขปัญหามาตรการการเงินอย่างจริงจังต่อเนื่องจากปี พ.ศ. 2540 ตามข้อตกลงที่ทำไว้กับกองทุนการเงินระหว่างประเทศ โดยมุ่งสร้างความมั่นคงของสถาบันการเงินที่เปิดดำเนินการอยู่ แก้ไขปัญหาสถาบันการเงินที่รัฐเข้าแทรกแซงรวมทั้งเร่งกระจายสภาพคล่องไปสู่ภาคเศรษฐกิจที่แท้จริง ปัญหาหนี้เชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ในปี พ.ศ. 2541 ได้ทวีความรุนแรงขึ้นตามภาวะ

เศรษฐกิจที่ถดถอยอย่างต่อเนื่อง และอัตราดอกเบี้ยที่อยู่ในระดับสูง ทำให้ลูกหนี้ส่วนใหญ่ประสบปัญหาไม่สามารถชำระหนี้ได้ สถาบันการเงินมีภาระหน้าที่จะต้องตั้งสำรองเพิ่มขึ้น นอกจากนี้รายได้อิงของธนาคารพาณิชย์ยังลดลงจากการใช้เกณฑ์หยุ่รับรู้รายได้ดอกเบี้ยค้างรับเมื่อลูกหนี้ค้างชำระเกิน 6 เดือน ตั้งแต่ 1 มกราคม พ.ศ. 2541 และจะเปลี่ยนเป็นเกณฑ์ 3 เดือน ตั้งแต่ 1 มกราคม พ.ศ. 2542 ทำให้ในช่วง 9 เดือนแรกของปี พ.ศ. 2541 ธนาคารพาณิชย์ไทยต้องประสบภาวะขาดทุนอย่างมหาศาลถึง 263.7 พันล้านบาท (ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). 2549 : 9-15)

ถึงแม้ว่า ตัวเลขการใช้จ่ายเพื่อซื้อสินค้าบางประเภทจะชะลอการหดตัวลงบ้างในช่วงปลายปี พ.ศ. 2541 แล้วก็ตาม แต่สถานการณ์ของผู้บริโภคซึ่งก็คือ คนงาน พนักงานในภาคเอกชน ผู้ประกอบการและข้าราชการ รวมถึงนิติบุคคลอย่างบริษัทห้างร้านต่าง ๆ ยังไม่มีแนวโน้มที่ดีขึ้นกว่าในปีที่ผ่านมาแต่อย่างใด แรงงานเป็นจำนวนมากไม่มีงานทำ ในขณะที่เกษตรกรต้องประสบปัญหาผลผลิตตกต่ำและขาดแคลนน้ำเพื่อทำการเพาะปลูกในหลายพื้นที่ ทำให้การใช้จ่ายเพื่ออุปโภคบริโภคในภาคเอกชนในปี พ.ศ. 2542 อยู่ในระดับใกล้เคียงกันในปี พ.ศ. 2541 ส่วนการใช้จ่ายเพื่อการลงทุนของภาคเอกชนยังไม่มีแนวโน้มจะฟื้นตัวเช่นกัน เนื่องจากอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ยังมีกำลังการผลิตส่วนเกินอยู่เป็นจำนวนมาก นอกเหนือจากความต้องการภายในประเทศจะยังอยู่ในระดับต่ำแล้ว ความต้องการจากภายนอกประเทศลดลง เนื่องจากเศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มขยายตัวในอัตราต่ำลง ค่าเงินบาทที่แข็งขึ้นเทียบกับค่าเงินของประเทศคู่แข่ง และการที่ประเทศไทยถูกสหภาพยุโรปตัดสิทธิพิเศษทางการค้า หรือ GSP สำหรับสินค้าเกษตร คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อการค้าส่งออกสินค้าเกษตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกุ้งสดแช่แข็งและอาหารแปรรูป

ในภาคการเงิน แม้ว่า มีปัจจัยบวกจากอัตราดอกเบี้ยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่มีแนวโน้มลดลง รวมทั้งมาตรการของธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ให้ธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งขายสินเชื่อบริษัทในปี พ.ศ. 2542 ในอัตราร้อยละ 48 และมาตรการแก้ไขปัญหาสถาบันการเงินที่กำลังดำเนิน การอยู่ เช่น การประนอมหนี้ การประมูลสินทรัพย์ของ ปรส. การแก้ไขกฎหมายธุรกิจ การเงินและการจัดตั้งสถาบันประกันเงินฝาก จะช่วยให้มีการกระจายสภาพคล่องไปสู่ภาคเศรษฐกิจที่แท้จริงได้มากกว่าช่วงที่ผ่านมาก็ตาม แต่ปัจจัยสำคัญสำหรับการฟื้นตัวในภาคการเงินที่ความสำเร็จในการเพิ่มทุนของสถาบันการเงินในปี พ.ศ. 2542 ซึ่งทางการต้องการให้เร่งดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในกลางปี พ.ศ. 2542 หากทุกสถาบันการเงินสามารถเพิ่มทุนได้สำเร็จตามแผนแล้ว จะมีส่วนช่วยให้ความมั่นใจของประชาชนและนักลงทุน

ต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น แต่ปัญหาหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้คงจะต้องใช้เวลาอีกระยะหนึ่ง จึงค่อยๆ ที่จะลดลง จนกระทั่งทำให้ธนาคารพาณิชย์สามารถปล่อยสินเชื่อได้ในภาวะปกติ ดังนั้นระบบการเงินของไทยในปี พ.ศ.2542 จึงต้องเผชิญกับปัญหาอย่างหนักต่อไป

สรุปได้ว่า กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจในปัจจุบัน ส่งผลให้องค์กรธุรกิจทุกประเภทจำเป็นต้องมีการปรับตัว เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงพร้อมกันไปกับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันปัจจัย ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น ได้แก่ นวัตกรรมทางเทคโนโลยี กระแสตลาดและการแข่งขันของโลก การเปลี่ยนแปลงด้านแรงงาน ด้านการเมือง การรุกรานของผู้ประกอบการรายใหญ่ ตลอดจนการเติบโตของภาคบริการ และงานที่ต้องใช้ความรู้เป็นฐานในการทำงาน ซึ่งทำให้องค์กรธุรกิจทุกประเภทต้องปรับเปลี่ยนหลายสิ่งหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการตอบสนองและปรับตัวให้ทันกับความต้องการของลูกค้า การจัดองค์กรแบบแนวราบ การลดขนาดองค์กรลง การใส่ใจเรื่องคุณภาพของสินค้า และการบริการมากขึ้น การถ่ายโอนอำนาจและการกระจายหน่วยปฏิบัติงานเป็นหน่วยย่อยๆ การกระจายอำนาจ การใส่ใจในทรัพยากรมนุษย์ในฐานะสินทรัพย์ขององค์กร การบริหารงานแบบไม่มีขอบเขตจำกัด การปลูกฝังค่านิยมและการกำหนดวิสัยทัศน์ ที่ถูกต้องรวมถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นต้น นอกจากนี้กระแสแรงกดดันของปัจจัยดังกล่าว ยังนำมาสู่สถานการณ์ของการทำธุรกิจที่มีความไม่แน่นอนเพิ่มมากขึ้น ผู้บริโภคมีสินค้าและบริการ ที่ให้ทางเลือกเพิ่มมากขึ้น และการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความสลับ ซับซ้อนมากขึ้น

### 1.3 เศรษฐกิจภาคก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์

ถึงแม้ว่า สถานการณ์เศรษฐกิจ ในปี พ.ศ. 2549 ซึ่งว่า เศรษฐกิจยังคงขยายตัวได้ดี พื้นฐานของเศรษฐกิจไทยมีความมั่นคงและมีเสถียรภาพ เมื่อพิจารณาจากเครื่องชี้ต่าง ๆ อาทิ อัตราการว่างงานอยู่ในระดับต่ำ และสัดส่วนหนี้สาธารณะต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศลดลง ตลอดจนแรงกดดันอัตราเงินเฟ้อลดลงมากขึ้นเนื่องมาจากการปรับเพิ่มอัตราดอกเบี้ยในช่วงที่ผ่านมาส่งผลให้สินเชื่อชะลอตัว และราคาน้ำมันลดลง ทำให้อัตราดอกเบี้ยเริ่มทรงตัว รวมทั้งความเชื่อมั่นต่อพื้นฐานเศรษฐกิจไทย ส่งผลให้เงินทุนไหลเข้าตลาดทุนไทยเพิ่มขึ้น อีกทั้งความเชื่อมั่นผู้บริโภคที่ปรับตัวดีขึ้น ซึ่งปัจจัยบวกเหล่านี้จะสนับสนุนการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจไทยในปี พ.ศ. 2550 แต่อย่างไรก็ตามยังมีปัจจัยเสี่ยงและประเด็นที่ต้องระมัดระวัง ทั้งปัจจัยภายนอกและข้อจำกัดภายใน ซึ่งประกอบด้วยภาวะการณ์ชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ปัญหาการขาดดุลแฝดของเศรษฐกิจสหรัฐฯ ที่อาจจะรุนแรงมากขึ้น และเป็น

แรงกดดันให้ค่าเงินดอลลาร์สหรัฐ, อ่อนลง และราคาน้ำมันที่อาจจะเพิ่มสูงขึ้น ตลอดจนมีความผันผวนเนื่องจากยังมีข้อจำกัดด้านการผลิตตลอดห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมปิโตรเลียม

จากปัจจัยดังกล่าว ส่งผลให้ภาคการก่อสร้างและภาคอสังหาริมทรัพย์ในปี พ.ศ. 2549 จะลดตัวลงอย่างต่อเนื่อง โดยปัญหาหลักยังคงเป็นผลจากราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้นตั้งแต่ต้นปี พ.ศ. 2548 ปัญหาอุทกภัยในหลายพื้นที่ ทิศทางดอกเบี้ยขาขึ้น และความไม่เชื่อมั่นในสถานการณ์ทางการเมือง การชะลอการลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ จะเห็นได้จากเครื่องชี้ภาวะการก่อสร้างที่สำคัญ เช่น การลงทุนในสาขาการก่อสร้างที่ชะลอตัวทั้งภาครัฐและเอกชน ปริมาณจำหน่ายเหล็กเส้นและปูนซีเมนต์ที่ชะลอตัวลงตามสถานการณ์การก่อสร้าง พื้นที่ได้รับอนุญาตก่อสร้างในเขตเทศบาลลดลง มูลค่าการซื้อขายที่ดินลดลง ซึ่งสะท้อนได้ถึงพฤติกรรมของผู้ประกอบการที่มีการชะลอการลงทุนออกไป ดังนี้

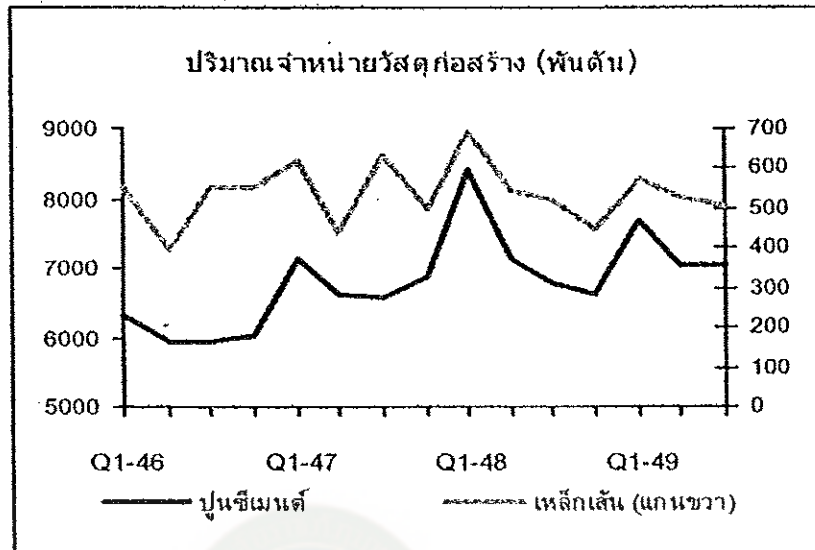
### 1.3.1 การลงทุนในสาขาการก่อสร้างชะลอลง

ในปี พ.ศ. 2549 การลงทุนในสาขาการก่อสร้างรวมขยายตัวร้อยละ 4.8 ชะลอลงจากปีก่อน โดยในปี พ.ศ. 2548 การลงทุนภาครัฐขยายตัวร้อยละ 6.7 และการลงทุนภาคเอกชนขยายตัวร้อยละ 2.4 เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่ชะลอการลงทุนจากความไม่แน่นอนทางการเมืองและไม่มีการลงทุนใหม่ของภาครัฐเกิดขึ้น นอกจากนี้ในช่วงเดือนกันยายนหลายพื้นที่ประสบปัญหาน้ำท่วม ส่งผลให้การก่อสร้างต้องชะลอออกไป

### 1.3.2 ปริมาณจำหน่ายวัสดุการก่อสร้างที่สำคัญชะลอลงตามการชะลอตัวของภาคการก่อสร้าง

โดยปริมาณจำหน่ายเหล็กเส้นลดลงร้อยละ 3.3 ต่อเนื่องจากปีก่อนหน้า และปริมาณจำหน่ายปูนซีเมนต์ขยายตัวร้อยละ 3.6 เนื่องจากฐานที่ต่ำในปีที่แล้ว ดังแผนภูมิที่ 1 ต่อไปนี้





แผนภูมิที่ 1 ปริมาณจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง

ที่มา : (ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2549 : 9)

### 1.3.3 ดัชนีราคาวัสดุก่อสร้างขยายตัวร้อยละ 5.9

เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่แล้ว โดยราคาปูนซีเมนต์ปรับตัวสูงขึ้นร้อยละ 6.3 และผลิตภัณฑ์เหล็กสูงขึ้นร้อยละ 3.3 เนื่องจากต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น เมื่อเทียบช่วงเดียวกันของปีที่แล้ว ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ดัชนีราคาวัสดุก่อสร้าง

อัตราเพิ่ม (%)	2548		2549	
	ทั้งปี	Q1	Q2	Q3
ดัชนีราคาวัสดุก่อสร้าง				
ดัชนีรวม	-0.03	-1.4	4.0	5.9
ไม้และผลิตภัณฑ์ไม้	3.46	2.9	5.5	3.9
ซีเมนต์	-46.48	1.8	3.4	6.3
ผลิตภัณฑ์คอนกรีต	2.39	1.4	3.9	4.4
ผลิตภัณฑ์เหล็ก	-3.01	-10.7	-0.9	3.3

ที่มา : (ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2549 : 9)

หมายเหตุ : Q1, Q2 และ Q3 หมายถึง ไตรมาสที่ 1, ไตรมาสที่ 2 และไตรมาสที่ 3

### 1.3.4 พื้นที่ได้รับอนุญาตก่อสร้างในเขตเทศบาล รวมทั้งประเทศลดลง

ตามการชะลอตัวของภาคอสังหาริมทรัพย์ และปัญหาอุทกภัยในหลายพื้นที่ ทำให้การก่อสร้างชะลอตัว โดยพื้นที่ได้รับอนุญาตก่อสร้าง รวมทั้งประเทศลดลง ร้อยละ

15.3 พื้นที่รับอนุญาตก่อสร้างเพื่อที่อยู่อาศัยลดลงร้อยละ 18.5 พื้นที่รับอนุญาตก่อสร้างเพื่อ

พาณิชยกรรมลดลงร้อยละ 1.7 และพื้นที่รับอนุญาตก่อสร้างเพื่ออุตสาหกรรมลดลงร้อยละ

14.8 ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ภาคการก่อสร้างและอัตราเพิ่มการก่อสร้าง

พื้นที่ได้รับอนุญาตก่อสร้าง	2548 ทั้งปี	2549			
		Q1	Q2	Q3	9 months
1. พื้นที่รับอนุญาตก่อสร้างในเขตเทศบาลรวมทั้งประเทศ (พื้นตารางเมตร)	19,633.3	5,035.1	5,608.3	4,539.0	15,182.5
ที่อยู่อาศัย	14,447.6	3,451.9	4,039.3	3,126.2	10,617.4
พาณิชยกรรม	2,973.0	927.2	899.2	862.7	2,689.1
อุตสาหกรรมและอื่นๆ	2,212.7	656.0	699.8	550.2	1,876.0
เฉพาะเขตกรุงเทพฯ	11,729.9	2,880.6	3,535.5	2,675.0	9,091.1
ภาคกลาง (ไม่รวมกรุงเทพฯ)	3,137.5	833.7	1,043.2	753.9	2,630.8
ภาคอื่นๆ	4,765.9	1,320.9	1,029.7	1,110.1	3,460.7
2. ปริมาณจำหน่ายวัสดุก่อสร้างภายในประเทศ					
ปูนซีเมนต์ (พันตัน)	28,966	7,686	7,039	7,046	21,772
เหล็กเส้น (พันตัน)	2,211	537	513	483	1,532
แผ่นเหล็กชุบสังกะสี (ตัน)	239,724	70,229	71,229	58,644	200,504
ลวดเหล็กสำหรับงานคอนกรีต	259,323	62,928	62,928	68,955	198,619
อัดแรง (ตัน)	644,119	175,096	175,096	160,683	502,164
เหล็กลวด (ตัน)					

หมายเหตุ : Q1, Q2 และ Q3 หมายถึง ไตรมาสที่ 1, ไตรมาสที่ 2 และไตรมาสที่ 3

ที่มา : (ธนาคารแห่งประเทศไทย 2549 : 10)

หมายเหตุ : Q1, Q2 และ Q3 หมายถึง ไตรมาสที่ 1, ไตรมาสที่ 2 และไตรมาสที่ 3

ตารางที่ 3 อัตราเพิ่มของการก่อสร้าง

อัตราเพิ่มของภาคการก่อสร้าง	2548 ทั้งปี	2549			
		Q1	Q2	Q3	9 months
1. พื้นที่รับอนุญาตก่อสร้างในเขต					
เทศบาล รวมทั้งประเทศ	-13.5	6.5	21.6	-15.3	3.3
ที่อยู่อาศัย	-10.3	0.2	19.3	-18.5	-0.5
พาณิชย์กรรม	-18.3	32.9	19.6	-1.7	15.5
อุตสาหกรรมและอื่นๆ	-24.9	12.3	41.3	-14.8	10.1
เฉพาะเขตกรุงเทพฯ	-10.2	4.2	36.1	-18.6	5.2
ภาคกลาง (ไม่รวมกรุงเทพฯ)	-32.3	2.9	29.0	-11.5	6.5
ภาคอื่นๆ	-4.7	14.6	-14.6	-9.2	-3.4
2. ปริมาณจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง					
ภายในประเทศ					
ปูนซีเมนต์	6.53	-8.40	-1.34	3.59	-2.49
เหล็กเส้น	0.1	-22.82	-5.65	-7.46	-12.96
แผ่นเหล็กชุบสังกะสี	-29.95	-9.24	3.36	17.13	1.88
ลวดเหล็กสำหรับงานคอนกรีตอัด	3.08	-4.50	-3.82	13.83	1.40
แรงเหล็กลวด	24.17	-17.57	28.06	8.70	-2.41

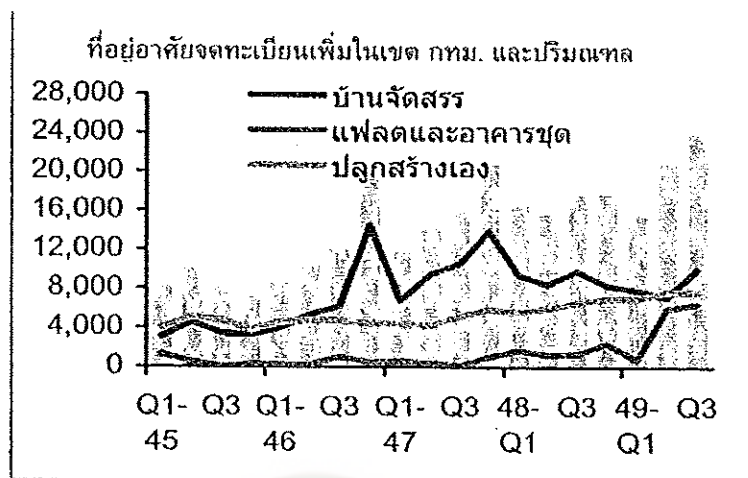
ที่มา : (ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2549 : 11)

หมายเหตุ : Q1, Q2 และ Q3 หมายถึง ไตรมาสที่ 1, ไตรมาสที่ 2 และไตรมาสที่ 3

### 1.3.5 ภารกิจอสังหาริมทรัพย์ชะลอตัวลง

ในปี พ.ศ. 2549 จากราคาน้ำมันและอัตราเงินเฟ้อที่สูงขึ้น ประกอบกับอัตราดอกเบี้ยขาขึ้น ทำให้ภาระดอกเบี้ยของผู้กู้เพิ่มขึ้น ส่งผลผู้บริโภคมีภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น ราคาวัสดุก่อสร้างที่ปรับตัวสูงขึ้น ส่งผลต่อต้นทุนในการดำเนินงานของผู้ประกอบการ ขณะเดียวกันก็ไม่สามารถปรับราคาขายได้มาก เนื่องจากยังมีที่อยู่อาศัยคงค้างเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ความไม่ชัดเจนทางการเมือง ส่งผลกระทบต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ และกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภค ทำให้การชะลอการซื้อที่อยู่อาศัยออกไปก่อน รวมทั้งการชะลอตัวการลงทุนขนาดใหญ่ของรัฐบาล สำหรับเครื่องชี้ภาวะธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่สะท้อนได้จากเครื่องชี้หลายรายการ ดังต่อไปนี้

- 1) จำนวนการขออนุญาตทะเบียนอาคารชุดทั่วประเทศเพิ่มขึ้น จำนวนการขออนุญาตทะเบียนอาคารชุดทั่วประเทศเพิ่มขึ้นร้อยละ 398.7 เทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่แล้ว การขออนุญาตทะเบียนอาคารชุดในเขตกรุงเทพมหานคร เพิ่มขึ้นร้อยละ 329.2 และในต่างจังหวัด ขยายตัวร้อยละ 498.6 เนื่องจากฐานที่ต่ำในปีที่แล้ว นอกจากนี้สามารถสะท้อนได้ถึง การก่อสร้างในอนาคตที่อาคารชุดจะได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างมาก
- 2) มูลค่าการซื้อขายที่ดินลดลง โดยรวมทั้งประเทศมีค่าลดลงอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 โดยมีมูลค่า 145,343 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 9.7 ซึ่งสะท้อนได้ถึง พฤติกรรมของผู้ประกอบการที่มีการชะลอการลงทุนออกไป
- 3) ที่อยู่อาศัยจดทะเบียนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลเพิ่มขึ้น โดยรวมแล้วเพิ่มขึ้นร้อยละ 37.2 ส่วนหนึ่งมาจากฐานที่ต่ำในปีที่แล้ว โดยการขออนุญาตทะเบียนบ้านจัดสรรเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.8 และในช่วงเวลาดังกล่าว มีจำนวนที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จและจดทะเบียนเพิ่มในเขตกรุงเทพและปริมณฑลเพิ่มสูงขึ้นมากที่สุดในรอบ 9 ปี โดยรวมบ้านเอื้ออาทร เป็นสำคัญ



แผนภูมิที่ 2 ที่อยู่อาศัยจดทะเบียนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล  
ที่มา : (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2549 :10)

4) ดัชนีราคาที่อยู่อาศัยชะลอตัวลง โดยดัชนีราคาบ้านเดี่ยวพร้อมที่ดิน ขยายตัวร้อยละ 2.5 ชะลอลงจากร้อยละ 4.9 ในปีก่อน และดัชนีราคาทาวน์เฮาส์พร้อมที่ดิน ขยายตัวร้อยละ 3.8 ชะลอลง จากร้อยละ 6.0 ในปีก่อนเนื่องจากผู้ประกอบการต่างแข่งขันกัน เพื่อลดต้นทุนในการประกอบธุรกิจและตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคที่ต้องการที่อยู่อาศัยที่มีราคาถูกลง ดังข้อมูลในตารางต่อไปนี้

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## ตารางที่ 4 เครื่องมือธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	2548 ทั้งปี	2549			
		Q1	Q2	Q3	9 months
1. มูลค่าการซื้อขายที่ดินทั่วประเทศ	614,837	170,786	139,566	145,343	455,695
2. ค่าธรรมเนียมการซื้อขายที่ดิน	11,753	2,731	2,684	2,664	8,080
- ค่าธรรมเนียม 2	11,750	2,728	2,683	2,662.8	8,074
3. การขอลดทะเบียนอาคารชุดทั่วประเทศ	13,329	1,338	7,528	10,094	18,960
- กรุงเทพมหานครและปริมณฑล	9,939	748	4,453	5,120	10,321
- ต่างจังหวัด	3,300	590	3,075	4,974	8,639
4. ที่อยู่อาศัยจดทะเบียนเพิ่มในเขต กทม. และปริมณฑล	67,829	15,584	20,874	24,276	60,734
- บ้านจัดสรร	65,935	7,861	7,137	10,069	25,067
- แฟลตและอาคารชุด	6,653	748	5,983	6,512	13,243
- ปลุกสร้างเอง	25,241	6,975	7,754	7,695	22,424
อัตราเพิ่ม (%)					
1. มูลค่าการซื้อขายที่ดินทั่วประเทศ	-11.5	21.4	-8.2	-9.7	0.4
2. ค่าธรรมเนียมการซื้อขายที่ดิน	5.1	1.0	-7.1	-11.4	-6.1
- ค่าธรรมเนียม 2	5.2	0.9	-7.1	-11.4	-6.1
3. การขอลดทะเบียนอาคารชุดทั่วประเทศ	27.5	-51.2	58.7	398.7	99.4
- กรุงเทพมหานครและปริมณฑล	23.3	-68.7	21.1	329.2	42.2
- ต่างจังหวัด	42.0	67.6	188.2	498.6	284.0
4. ที่อยู่อาศัยจดทะเบียนเพิ่มในเขต กทม. และปริมณฑล	8.0	-6.7	33.0	37.2	21.2
- บ้านจัดสรร	-11.8	-16.3	-15.1	2.8	-9.2
- แฟลตและอาคารชุด	204.5	-54.8	377.9	383.8	211.3
- ปลุกสร้างเอง	27.1	23.3	28.6	17.3	22.9

ที่มา : (ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2549 : 13)

หมายเหตุ : Q1, Q2 และ Q3 หมายถึง ไตรมาสที่ 1, ไตรมาสที่ 2 และไตรมาสที่ 3

สรุปได้ว่า โดยภาพรวมแล้ว สถานการณ์ด้านธุรกิจก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ ในปี พ.ศ. 2549 จะลดตัวลงต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา โดยแนวโน้มราคาวัสดุก่อสร้างยังคงปรับตัวเพิ่มขึ้นตามราคาตลาดโลกและราคาน้ำมัน ทั้งนี้ดัชนีราคาที่อยู่อาศัยชะลอตัวลง เนื่องจากผู้ประกอบการต้องแข่งขันในด้านการลดต้นทุนและตอบสนองความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนมาเป็นที่อยู่อาศัยที่มีราคาถูกลง ประกอบกับความไม่มั่นใจในสถานการณ์ทางการเมืองจึงยังไม่เพิ่มการลงทุนในธุรกิจ นอกจากนี้ปัญหาด้านการเมืองทำให้ไม่มีการลงทุนจากรัฐบาล รวมทั้งการชะลอการลงทุนในโครงการเมกะโปรเจกต์ ทำให้โครงการก่อสร้างต้องชะลอออกไปด้วย

#### 1.4 ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างของจังหวัดร้อยเอ็ด

สำหรับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และการก่อสร้าง ของจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมจะมีการก่อสร้างเฉพาะปลูกบ้านเพื่อเป็นที่อยู่อาศัยส่วนบุคคล และพื้นที่ก่อสร้างเพื่อการพาณิชย์กรรมที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่ก่อสร้างประเภทอื่น ๆ ยังคงซบเซา ทั้งนี้การก่อสร้างบ้านที่อยู่อาศัยส่วนบุคคลที่เพิ่มขึ้นมาก ส่วนหนึ่งเป็นผลจากโครงการ กบข. ทำให้ข้าราชการที่เป็นสมาชิกมาใช้สินเชื่อดังกล่าวที่ธนาคารอาคารสงเคราะห์จำนวนมาก โดยในปี พ.ศ. 2548 มีพื้นที่รับอนุญาตก่อสร้างในเขตเทศบาลเมืองจังหวัดร้อยเอ็ดทั้งสิ้น 63,873.2 ตารางเมตร เพิ่มขึ้นร้อยละ 75.9 จากปีก่อน โดยแยกเป็นพื้นที่ก่อสร้างที่อยู่อาศัย 47,959 ตารางเมตร เพิ่มขึ้นร้อยละ 95.8 พื้นที่ก่อสร้างเพื่อการพาณิชย์ กรรม 15,914.2 ตารางเมตร เพิ่มขึ้น ร้อยละ 34.6 การซื้อขายที่ดินในจังหวัดร้อยเอ็ดปี ปี พ.ศ. 2548 มีทั้งสิ้น 9,572 ราย เพิ่มขึ้นร้อยละ 29.8 จากปีก่อน เป็นเงินมูลค่าทั้งสิ้น 1,409.9 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 36.8

ถึงแม้ว่า ในปี พ.ศ. 2546 ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีการเติบโตอย่างชัดเจนได้รับแรงขับเคลื่อนและผลักดันจากภาวะอัตราดอกเบี้ยที่ลดลงมาอยู่ในระดับต่ำเป็นประวัติการณ์ รวมถึงมาตรการกระตุ้นอสังหาริมทรัพย์ของรัฐบาลอย่างต่อเนื่องถึง 3 ปี (ช่วงปี พ.ศ. 2544-พ.ศ. 2546) คือ มาตรการภาษีพื้นที่ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ ค่าธรรมเนียมการโอนปกติเก็บในอัตรา 2% ลดเหลือ 0.01% ค่าอากรแสตมป์ ปกติเก็บในอัตรา 0.5% ลดเหลือ 0.01% ค่าภาษีเฉพาะปกติเก็บในอัตรา 3.3% ลดเหลือ 0.11% และค่าธรรมเนียมจดทะเบียนกับสถาบันการเงินปกติเก็บในอัตรา 1% ลดเหลือ 0.11% ประกอบกับภาวะเศรษฐกิจไทยในด้านบวกดังกล่าวส่งผลให้ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีการฟื้นฟูที่กระจายไปสู่ธุรกิจประเภทต่างๆ อย่าง

กว้างขวางมากขึ้น โดยอสังหาริมทรัพย์ทั้งหมด ในปี พ.ศ. 2546 จำนวน 42,994 หน่วย มูลค่าโครงการ 119,454 ล้านบาท มีจำนวน 387 โครงการ แต่ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และการก่อสร้างของจังหวัดร้อยเอ็ด ก็มีสัดส่วนเพียงร้อยละ 2-3

สำหรับการก่อสร้างที่อยู่อาศัยใหม่ในประเทศในปี พ.ศ. 2547 มีมูลค่าประมาณ 144,000 ล้านบาท เทียบกับมูลค่าประมาณ 128,000 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2546 โดยอัตราเติบโตราคาปีฐาน (ปี 2531) อยู่ประมาณร้อยละ 10 ความต้องการที่อยู่อาศัยคงเพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ตลาดสินเชื่อที่อยู่อาศัยในปี พ.ศ. 2547 เติบโตในทิศทางที่สอดคล้องกัน โดยยอดคงค้างสินเชื่อที่อยู่อาศัยโดยรวมทั้งระบบคาดว่าจะสูงขึ้นมาอยู่ที่ระดับ 960,000 ล้านบาท จากมูลค่าที่คาดการณ์ประมาณ 890,000 ล้านบาท ณ สิ้นสุดปี 2546 หรือขยายตัวประมาณร้อยละ 8 เทียบกับคาดการณ์การเติบโตในปี พ.ศ. 2546 ที่ประมาณร้อยละ 17 แม้ว่า ปี พ.ศ. 2547 กรมโยธาธิการ และผังเมืองได้จัดทำแบบอาคารบ้านพักอาศัยตามมาตรฐานเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการปลูกสร้างอาคารบ้านเรือนเป็นของตนเอง รวมทั้งหมด 30 แบบ แยกเป็น 3 ประเภท ประเภทแรกชื่อแบบบ้านไทยช่วยไทย มีทั้งหมด 6 แบบ ประเภทที่สองมีชื่อว่าแบบบ้านครัวไทยเป็นสุข มีทั้งหมด 8 แบบ และประเภทที่สามมีชื่อว่าแบบบ้านไทยอนุรักษ์ไทย ทั้งหมด 16 แบบ สามารถติดต่อรับบ้านได้ก็ตามหน่วยงานท้องถิ่นเพื่อเป็นการกระตุ้นภาคอสังหาริมทรัพย์ แต่สัดส่วนของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และการก่อสร้าง ของจังหวัดร้อยเอ็ด ยังคงอยู่ในระดับเดิม

สรุปได้ว่า ธุรกิจการก่อสร้างที่ดำรงอยู่ภายใต้การบริหารงานแบบระบบครอบครัว หรือการประกอบการเป็นเจ้าของคนเดียว มีการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามระบบ แต่ปัจจุบันการอยู่รอดของธุรกิจกลับอยู่ที่เรื่องของภาวะเศรษฐกิจ การจัดจำหน่าย แรงงาน ราคา การผลิต กำไร อุปสงค์ อุปทานและมูลค่าของสินค้า รวมทั้งการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในเรื่องการบริหารและการประสานงาน ทำเลที่ตั้งธุรกิจ การเงิน และการผลิตและการควบคุมการผลิต การส่งเสริมการขาย และชนิดของสินค้า เป็นต้น จากข้อมูลข้างต้นนำมาสู่การวิจัยภายใต้ชื่อเรื่องว่า “กลยุทธ์การปรับตัวทางการจัดการของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในเขตอำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด”

### 1.5 ความเป็นมาของการก่อสร้างและธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

งานบริหารการก่อสร้าง หมายถึง การบริหารงานก่อสร้างที่มีราคาแพง ใช้ระยะเวลาก่อสร้างถนน ใช้เทคโนโลยีทางวิศวกรรมก่อสร้างมากกว่าปกติ ใช้วัสดุก่อสร้างจำนวน



มหาศาล ใช้เครื่องจักรแทนแรงงานเป็นส่วนใหญ่ โดยการนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่หรือจัดหา ซึ่งประกอบด้วย เงินทุน กำลังคน เครื่องมือ เครื่องทุ่นแรง และวัสดุอุปกรณ์ ให้มาใช้งานร่วมกันอย่างเหมาะสม โดยมีการจัดระบบ ระเบียบ ให้ดำเนินการ โดยราบรื่นมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ คือ เกิดผลกำไรตามที่กำหนดไว้ งานเสร็จตามกำหนดเวลาที่คาดไว้ และผลงานถูกต้อง มีคุณภาพตามที่กำหนดไว้ ตลอดจนดำเนินงานได้อย่างปลอดภัย ทั้งทรัพย์สินและชีวิตมนุษย์ (ประกอบ บำรุงผล, 2542, หน้า 21)

### 1.5.1 ประวัติของอุตสาหกรรมก่อสร้างไทย

รุ่งโรจน์ สิงหนัดกิจ (2542 : 8) ได้กล่าวถึงประวัติอุตสาหกรรมก่อสร้างไทยไว้ว่า ระหว่าง พ.ศ. 2503-พ.ศ. 2512 อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมก่อสร้างอยู่ระหว่าง 12% ต่อปี แต่อย่างไรก็ตาม อัตราการขยายตัวได้ลดลงในปี พ.ศ. 2516 เหลือ 5.3% ต่อปี เนื่องจากปัญหาน้ำมันดิบ แต่แล้วก็มี การขยายตัวถึง 30.1% ในปี พ.ศ. 2520 เนื่องจากการส่งออกสินค้าเกษตร และรัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนด้านอาคารสูง โดยจะได้นำเสนอประวัติของอุตสาหกรรมก่อสร้างไทยตามลำดับช่วงปี ดังนี้

1) ช่วงปี พ.ศ. 2519 ในปีนี้เป็นปีที่อุตสาหกรรมก่อสร้างไทยได้ขยายตัวอย่างรวดเร็ว และมูลค่ารวมของการก่อสร้างภาคเอกชนประชาชน 18,848 ล้านบาท และเพิ่มขึ้นเป็น 49,778 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2522 มีการประมาณการ พบว่า การจ้างงานถึง 397,000 คน

2) ช่วงปี พ.ศ. 2522 มีการชะลอตัวของเศรษฐกิจ รัฐบาลมีการชะลอการปล่อยกู้โครงการอาคารสูง รวมถึงราคาวัสดุก่อสร้างสูงขึ้น เนื่องจากปัญหาน้ำมัน ทำให้การขยายตัวลดลงในปี พ.ศ. 2522 เหลือเพียง 6.9% มีการแก้ปัญหาแรงงาน โดยส่งคนงานเดินทางไปทำงานในต่างประเทศ รัฐบาลจึงสนับสนุนให้บริษัทรับเหมาก่อสร้างไปรับงานต่างประเทศ แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

3) ช่วงปี พ.ศ. 2523 สภาพลงไม่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้การเพิ่มขึ้นของโครงการของรัฐบาล ทำให้มูลค่างานก่อสร้างเพิ่มขึ้น 68.3% รวมถึงโครงการของรัฐบาลและเอกชนเพิ่ม 34.4%

4) ช่วงปี พ.ศ. 2524-พ.ศ. 2525 สภาพการก่อสร้างคงเหมือนเดิม เนื่องจากปัญหาเงินเฟ้อ (Inflation) ราคาน้ำมันดิบเพิ่มขึ้น อัตราดอกเบี้ยที่สูง การสูงขึ้นของราคาวัสดุก่อสร้าง ทั้งนี้โครงการของรัฐบาลขนาดใหญ่มี K-factor ในการปรับราคาก่อสร้าง ถ้าราคาวัสดุเพิ่มขึ้นมากกว่า 5% ผู้รับเหมาก่อสร้างต้องปิดดำเนินการ เนื่องจากปัญหาดังกล่าว ใน

พ.ศ. 2525 รายได้ต่อหัวของประชาชนเพิ่มขึ้นน้อยมาก อัตราดอกเบี้ยสูงมาก และการเพิ่มภาษี 1% ทำให้ต้นทุนในการก่อสร้างเพิ่มขึ้น และปี พ.ศ. 2525 อัตราการเจริญเติบโตคงเหลือ 3.5% และในเดือนพฤศจิกายน ปี พ.ศ. 2525 รัฐบาลได้อนุมัติการสนับสนุนบริษัทรับเหมาเอกชน ไทยในการประมูลรับงานต่างประเทศ เนื่องจากการเรียกร้องของสมาคมอุตสาหกรรมก่อสร้าง ไทย

5) ช่วงปี พ.ศ. 2529 การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน ส่งผลให้เกิดภาวะ ถดถอยทางเศรษฐกิจ ในปีนี้ราคาวัสดุเพิ่มขึ้น อุตสาหกรรมก่อสร้างได้รับการกระตุ้นอีกครั้ง จากปัจจัยหลาย ๆ ปัจจัย เช่น ราคาน้ำมันดิบในตลาดโลกที่ลดลง ราคาน้ำมันซีเมนต์ที่ลดลงอัตรา ดอกเบี้ยลดลง เป็นต้น ส่งผลให้รัฐบาลมีมติในการสนับสนุนอุตสาหกรรมก่อสร้างอีกครั้ง

6) ปัจจุบัน วัสดุก่อสร้างและตกแต่งเติบโตตามธุรกิจที่อยู่อาศัย ธุรกิจที่อยู่ อาศัยได้เจริญเติบโต นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 เป็นต้นมา ส่งผลให้ศูนย์จำหน่ายวัสดุก่อสร้างและ ตกแต่งเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว แทนที่ร้านค้าดั้งเดิมที่มีสินค้าให้เลือกเพียงไม่กี่ประเภท เนื่องจากพฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงไป ชอบความทันสมัย สะดวกสบายในการเลือก ซื้อสินค้าที่มีให้เลือกหลายชนิดในสถานที่แห่งเดียว (One-Stop Shopping Center) ขณะเดียวกันผู้ประกอบการต่างขยายสาขาเข้ารุกเพื่อชิงพื้นที่ในทำเลต่าง ๆ ในย่านใจกลางเมือง และชานเมืองที่มีการขยายตัวของธุรกิจที่อยู่อาศัยมากขึ้น ซึ่งคาดว่าในปี พ.ศ. 2547 ธุรกิจนี้จะมี มูลค่าตลาดประมาณ 60,000 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2546 มาร้อยละ 20.0 ดังจะได้นำเสนอ ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้ (โชคชัย กิจเกษมทวีสิน, 2547, หน้า 3-5)

#### 6.1) ศูนย์จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง : ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

การค้าวัสดุก่อสร้างในประเทศมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มต้นจากร้านค้าดั้งเดิมที่มี ขนาดเล็กจำหน่ายสินค้าเฉพาะไม่กี่ชนิด ส่วนใหญ่มีทำเลที่ตั้งเป็นตึกแถวในย่านชุมชนและชาน เมืองรอบนอก มีข้อจำกัดในการเลือกซื้อสินค้า ทำให้ผู้บริโภคต้องเสียเวลาในการเลือกซื้อ สินค้าจากหลายร้าน นอกจากนี้ผู้บริโภคไม่สามารถเลือกซื้อสินค้าได้ตามความพอใจ เนื่องจาก รูปแบบการจัดเรียงสินค้ากระจัดกระจาย ไม่มีป้ายแสดงราคา ทำให้เกิดความไม่มั่นใจใน คุณภาพและราคาที่ยุติธรรม ต่อมาในปี พ.ศ. 2538 ธุรกิจค้าวัสดุก่อสร้างครบวงจรได้เข้ามาใน ประเทศไทยเป็นครั้งแรกใน ช่วงที่ภาวะธุรกิจก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์มีการเติบโตอย่าง รวดเร็ว โดยบริษัทเคคคอร์มาร์ท จำกัด ซึ่งเป็นผู้ประกอบการจากต่างประเทศรายแรกที่นำเสนอ ธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ ติดตามมาพร้อมกับทรูแวลูว์และเดอะดี โฮ้ ซึ่งเป็น ผู้ประกอบการที่เป็นแฟรนไชส์ของบริษัทแม่ในต่างประเทศก็เข้ามาเปิดตลาดเช่นกัน ขณะที่

ผู้ประกอบการในประเทศ คือ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ก็เข้ามาเปิดตลาดค้าปลีก วัสดุก่อสร้างและตกแต่งในนามซีเมนต์ไทยโฮมมาร์ท โดยเริ่มทดลองเปิดสาขาครั้งแรกที่ จังหวัดพิษณุโลก และต่อมามีการขยายธุรกิจ โดยตั้งตัวแทนจำหน่ายกระจายไปทั่วประเทศ

ในปัจจุบัน มีผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างสมัยใหม่ที่มี สินค้าให้เลือกครบวงจร กระจายในเขตกรุงเทพมหานคร และจังหวัดสำคัญ ๆ ประมาณ 6 ราย และมีการขยายสาขาและตัวแทนจำหน่ายไปตามภูมิภาคต่าง ๆ รองรับการเติบโตของธุรกิจที่อยู่อาศัย ซึ่งยังคงมีแนวโน้มเติบโตและมีความต้องการใช้วัสดุก่อสร้างและตกแต่งเพิ่มสูงขึ้น ดัง ข้อมูลในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5 รายชื่อผู้ประกอบการศูนย์จำหน่ายวัสดุก่อสร้างรายใหญ่

รายชื่อ	ตราสินค้า	จำนวนสาขา	สถานที่ตั้ง
1. บมจ. โฮมโปรคัสเซ็นเตอร์	โฮมโปร	16	กรุงเทพมหานคร
2. บจก.ซีอาร์ซี เพาเวอร์รีเทล	โฮมเวิร์ค	6	กรุงเทพมหานคร
3. บจก.เดคคอร์ดมาร์ท	เดคคอร์ดมาร์ท	4	กรุงเทพมหานคร
4. บจก.ซีเมนต์ไทยการตลาด	ซีเมนต์ไทย โฮมมาร์ท	500	ทั่วประเทศ
5. บจก.แกรนด์โฮมมาร์ทกรุ๊ป	แกรนด์โฮมมาร์ท	4	กรุงเทพมหานคร
6. บจก.ชลบุรีกันยง	กันยงโฮมสโตร์	1	ชลบุรี

ที่มา : (สำนักงานวิจัยธุรกิจ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน). 2548 : 9)

#### 6.2) ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ : สินค้าหลากหลายบริการครบวงจร

ศูนย์จำหน่ายวัสดุก่อสร้างเป็นรูปแบบการค้าปลีกสมัยใหม่ ที่รวบรวมสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้าง ต่อเติม ตกแต่ง ซ่อมแซม อาคาร บ้าน และที่อยู่อาศัยแบบครบวงจร โดยมีการนำระบบบริหารงานขายเช่นเดียวกับห้างสรรพสินค้ามาใช้ มีการจัดหมวดหมู่สินค้าอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริโภคสามารถเลือกซื้อสินค้าได้อย่างอิสระ บริการตนเองโดยมีรถเข็นให้ใช้ สินค้าสามารถสอบถามพนักงานขายได้เมื่อมีข้อสงสัย การให้บริการดังกล่าวสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคสมัยปัจจุบันที่มีวิถีชีวิตที่ชอบความทันสมัยสะดวกสบาย และมีความเป็นส่วนตัวในการเลือกซื้อสินค้า นอกจากนี้ภายในศูนย์จำหน่ายวัสดุก่อสร้างยังมีบริการพิเศษให้กับลูกค้า ได้แก่ บริการจัดส่งสินค้า จัดหาช่างและผู้รับเหมาก่อสร้าง ช่วยใน

การซ่อมแซม ต่อเติมอาคารที่อยู่อาศัย ตลอดจนประกันสินค้าและสามารถเปลี่ยนคืนสินค้าได้ ภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยภายในศูนย์จำหน่ายวัสดุก่อสร้าง มีการจัดกลุ่มสินค้าได้เป็น 6 กลุ่ม ดังนี้

6.2.1) กลุ่มวัสดุก่อสร้าง ประกอบด้วยปูนซีเมนต์ เหล็กเส้น ไม้อัด ไม้ปาร์เก้ อิฐ หิน ทราย และกระเบื้องมุงหลังคา เป็นต้น

6.2.2) กลุ่มสินค้าตกแต่ง ประกอบด้วย กระเบื้อง สุขภัณฑ์ และ อุปกรณ์ที่ใช้ในห้องน้ำ เป็นต้น

6.2.3) กลุ่มอุปกรณ์และเครื่องมือช่าง ประกอบด้วย สว่าน ค้อน ไขควง ประแจจับ เครื่องมือช่าง สีและอุปกรณ์ทาสี ลูกบิดประตู สลักประตูและ หน้าต่าง และอุปกรณ์ประปา เป็นต้น

6.2.4) กลุ่มอุปกรณ์ไฟฟ้าและโคมไฟ ประกอบด้วย เครื่องปั้มน้ำ เครื่องทำความร้อน โคมไฟ กริ่ง หลอดไฟ สายไฟ อุปกรณ์ตัดไฟ อุปกรณ์สำหรับ ระบบไฟฟ้า แสงสว่าง และปลั๊กไฟ เป็นต้น

6.2.5) กลุ่มอุปกรณ์ทำสวน ประกอบด้วย จอบ เสียม กรรไกร เครื่องตัดหญ้า ชุดเฟอร์นิเจอร์สนาม ต้นไม้ ดิน ปุ๋ย และกระถางต้นไม้ เป็นต้น

6.2.6) กลุ่มเฟอร์นิเจอร์และอเนกประสงค์ประกอบด้วย ชุด เฟอร์นิเจอร์สำหรับห้องน้ำ ห้องอาหาร ห้องครัว ห้องนั่งเล่น และห้องทำงาน เป็นต้น

### 6.3) ผู้ประกอบการ : รุกขยายสาขาและเพิ่มตัวแทนจำหน่าย

แย่งชิงส่วนแบ่งตลาด ในปี พ.ศ. 2547 ประมาณการว่า มูลค่าตลาดของธุรกิจค้าปลีกวัสดุก่อสร้างและตกแต่งมีประมาณ 60,000 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ.2546 ร้อยละ 20 เนื่องจาก ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ยังคงเติบโต ความนิยมของคนรุ่นใหม่ที่ชอบความทันสมัย สะดวกสบาย ในการเลือกซื้อสินค้า ตกแต่ง ประกอบ ติดตั้ง และปรับปรุงบ้านด้วยตนเองมากขึ้นจะส่งผลให้ ธุรกิจนี้เติบโต จากการเติบโตของธุรกิจส่งผลให้ผู้ประกอบการต่างแข่งขันแย่งชิงส่วนแบ่ง การตลาดมากขึ้น

สำหรับกลยุทธ์ในการแข่งขันแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดของผู้ประกอบการ มีดังนี้

6.3.1) ผลิตภัณฑ์ มีการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออก จำหน่ายสู่ตลาดมากขึ้น อาทิ มีการนำหินขัด หินล้าง เข้ามาแทนที่กระเบื้องเซรามิก ขณะเดียวกันสินค้านำเข้าที่เน้น ดีไซน์สวยหรู แปลกใหม่ได้รับความนิยมมากขึ้น

### 6.3.2) รูปแบบร้านค้าสมัยใหม่ มีการปรับรูปแบบร้านค้าวัสดุ

ก่อสร้างสมัยใหม่ รูปแบบหน้าร้านจะเปลี่ยนไป มีสินค้าจัดวางอย่างเป็นระบบหมวดหมู่ และมีพื้นที่การแสดงผลสินค้าภายในร้านเพื่อดึงดูดให้ลูกค้าสนใจที่จะเลือกซื้อสินค้า ขณะเดียวกันก็มีการเพิ่มพื้นที่จอดรถให้ลูกค้าเกิดความสะดวกในการเข้ามาเลือกซื้อสินค้า

### 6.3.3) เปิดสาขาและตัวแทนจำหน่าย มีการขยายสาขาและตั้ง

ตัวแทนจำหน่ายในเขตใจกลางเมือง และชานเมือง ตลอดจนจังหวัด ที่มีโครงการบ้านจัดสรรเกิดใหม่ที่มีกำลังซื้อของชุมชนใหม่เกิดขึ้น พร้อมสร้างศูนย์กระจายสินค้า (Distribution Center) รองรับการเปิดตัวของสาขา

### 6.3.4) การบริการ มีบริการให้คำปรึกษาแนะนำให้กับลูกค้า มี

การจัดหาช่างและผู้รับเหมาก่อสร้างรายย่อยหากลูกค้าต้องการในงานต่าง ๆ เช่น งานระบบไฟฟ้า ระบบประปา ซ่อมแซม และต่อเติมบ้าน เป็นต้น

### 6.3.5) การส่งเสริมการขาย มีการเปิดรับสมัคร

สมาชิก โดยให้สิทธิประโยชน์ส่วนลดในการซื้อสินค้า และแจ้งความเคลื่อนไหวของสินค้า ตลอดจนความรู้เกี่ยวกับงานก่อสร้าง ตกแต่ง ซ่อมแซมที่อยู่อาศัย

## ตารางที่ 6 มูลค่าตลาดศูนย์จำหน่ายวัสดุก่อสร้างและตกแต่ง

รายการ	2543	2544	2545	2546	2547
1. จำนวนที่อยู่อาศัยทั้งหมดในประเทศไทย (หน่วย)	16,560,170	16,910,473	17,309,344	17,853,423	18,400,000
อัตราการเปลี่ยนแปลง (%)	-	2.1	2.3	3.1	3.1
2. ที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จและจดทะเบียนเพิ่ม (หน่วย)	32,023	34,023	34,035	50,594	45,000
อัตราการเปลี่ยนแปลง (%)	-	6.2	0.03	48.6	-11.1
3. มูลค่าตลาดศูนย์จำหน่ายวัสดุ ก่อสร้าง (ล้านบาท)	25,052	29,506	36,882	50,000	60,000
อัตราการเปลี่ยนแปลง (%)	-	17.8	25.0	35.6	20.0

ที่มา : (สำนักงานวิจัยธุรกิจ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน). 2548 : 10)

### 1.5.2 ลักษณะเฉพาะของงานก่อสร้าง

วิชัย ศรีสอ้าน (2542 : 22) ได้กล่าวไว้ว่า งานก่อสร้างในปัจจุบันถือเป็นงานผลิตทางอุตสาหกรรมประเภทหนึ่ง (ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ถือเป็นการจ้างทำของ) แต่มีลักษณะเฉพาะบางประการที่แตกต่างกับงานผลิตในอุตสาหกรรมอื่น คือ

1) เป็นงานที่ใช้เวลานานในท้องถิ่นที่มีภูมิประเทศต่างกันและภายใต้สภาพดิน ฟ้า อากาศ ที่ผันแปรในที่โล่งแจ้ง ไม่มีโรงเรือนทำให้การควบคุมปริมาณ และคุณภาพของงานกระทำได้ยาก โดยเฉพาะในเรื่องเวลาและต้นทุน

2) เป็นการผลิตที่ใช้ระยะเวลาานทำให้มีความเสี่ยงสูงมากหากเกิดภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ และการผลิตวัสดุก่อสร้าง หรือเกิดภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วมใหญ่ ทำให้ต้นทุนค่าวัสดุแรงงานสูงกว่าที่คิดไว้ในภาวะปกติกับเจ้าของงาน ผู้ก่อสร้างจะต้องรับส่วนนี้เอง เพราะได้ตกลงราคาตายตัวไว้ก่อนแล้ว นอกจากผู้ก่อสร้างได้ทำสัญญารูปแบบอื่นๆ ไว้ เช่น สัญญาแบบต้นทุนบวก ค่าดำเนินการเป็นเปอร์เซ็นต์ (Cost Plus Percentage of Cost) เป็นต้น การรับผิดชอบราคาค่าก่อสร้างตายตัวจึงทำให้กำไรหรือผลตอบแทนไม่แน่นอน

3) เป็นงานผลิตที่ใช้บุคลากรที่เป็นช่างเทคนิคเฉพาะฝีมือและคนงานเป็นจำนวนมาก คนเหล่านี้มีมาตรฐานฝีมือการทำงานต่าง ๆ กัน และการเคลื่อนย้ายโดยง่าย และรวดเร็วเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้งานผลิตไม่เสร็จตามแผนงานที่วางไว้ การบริหารจัดการจึงต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาวะการณ์ต่างๆ ที่ทำให้แผนงานผันแปรตลอดเวลาวันต่อวัน

4) เป็นงานก่อสร้างต้องนำวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องทุ่นแรง และทรัพยากรการผลิตอื่นๆ เข้าไปประกอบเป็นสิ่งก่อสร้างในท้องถิ่นที่กำหนดและเมื่อเสร็จแล้วงานจะต้องอยู่ในท้องถิ่นที่ผลิตนั้นต่างจากการผลิตทางอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่ต้องนำวัสดุเข้าไปในโรงงานหรือโรงเรือนที่สร้างขึ้นเพื่อผลิตสิ่งของที่เสร็จแล้วส่งผลผลิตนั้นออกไปยังท้องถิ่นอื่น ๆ

5) ผู้ก่อสร้างต้องผลิต โดยยึดรูปแบบที่เจ้าของกำหนดมาอย่างเคร่งครัด ตั้งแต่เริ่มงาน ผู้ก่อสร้างไม่มีสิทธิใช้รูปแบบของตนเองจากลักษณะเฉพาะดังกล่าว มีผลให้การจัดการงานก่อสร้างอย่างถ่องแท้ มีคำกล่าวที่ว่าไม่มีงานก่อสร้างที่จะใช้วิธีการจัดการเหมือนกัน แม้ว่าจะใช้แบบรูปและรายการเดียวกันถ้าสถานที่และเจ้าของงานต่างกัน

จากการศึกษาดังกล่าวนั้น สามารถสรุปเพื่อนำมาใช้เป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้ ดังนี้การเติบโตของธุรกิจที่อยู่อาศัยและพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลง

ไป โดยขอความทันสมัยสะดวกสบายในการเลือกซื้อสินค้าที่มีให้เลือกหลายชนิดในสถานที่  
 แห่งเดียวกัน ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจจำหน่ายวัสดุก่อสร้างและตกแต่ง จำเป็นต้องปรับ  
 รูปแบบการค้า โดยนำสินค้าเข้ามาวางจำหน่ายจัดเป็นหมวดหมู่ สะดวกแก่การเลือกหา พร้อม  
 ทั้งให้บริการปรึกษาแนะนำให้กับผู้บริโภค มีการส่งเสริม การขายเพื่อจูงใจให้ผู้บริโภคเลือกซื้อ  
 สินค้า ดังนั้นการขายสาขาหรือตั้งตัวแทนจำหน่ายสินค้านับเป็นกลยุทธ์สำคัญ ที่  
 ผู้ประกอบการจะนำมาใช้ในการแข่งขันส่วนแบ่งการตลาดที่นับวันจะเข้มข้นขึ้น ทรานส์โลคที่  
 ผู้บริโภคยังมีพฤติกรรมต้องการความสะดวกสบายในการเลือกซื้อหาสินค้า ทั้งนี้ผู้ประกอบการ  
 จะต้องมีการปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคที่มีอย่าง  
 หลากหลายและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

## 1.6 ประเภทของงานก่อสร้าง

ในการจำแนกประเภทของธุรกิจก่อสร้าง มักเกิดความสับสนกันว่าในแท้จริง  
 แล้วธุรกิจการก่อสร้างเป็นเช่นใด มีกี่ประเภท ดังนั้น เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ในการศึกษา  
 จึงได้นำเสนอในลักษณะเทียบเพื่อให้เห็นว่า ธุรกิจก่อสร้างกับงานก่อสร้างเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง  
 กัน แต่ไม่ใช่ขอบเขตเดียวกัน เนื่องจากธุรกิจการก่อสร้าง เป็นเรื่องของการบริหารจัดการทาง  
 ธุรกิจที่มีจุดเน้นเพื่อให้เกิดผลผลิต ที่สามารถสนองความต้องการของมนุษย์ได้ โดยเฉพาะอย่าง  
 ยิ่งในเรื่องของปัจจัย 4 อัน ได้แก่ ที่อยู่อาศัย ดังนั้นธุรกิจการก่อสร้าง จึงมีนัยแตกต่างไปตาม  
 สภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมและความต้องการของผู้คน ดังที่จะทำการสะท้อนให้เห็นได้  
 จากทัศนะเกี่ยวกับลักษณะงานก่อสร้าง ตามลำดับ ดังนี้

1.6.1 ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะงานก่อสร้างของ พนม ภัยหลีก (2545 : 6-7) ได้  
 แบ่งงานก่อสร้างออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

- 1) ประเภทที่เกี่ยวกับอาคาร เช่น อาคารเรียน อาคารพาณิชย์โรงงาน  
 อุตสาหกรรมขนาดเล็ก อาคารสโมสร อาคารที่พักอาศัย โรงพยาบาล อาคารแสดงสินค้าเป็น
- 2) ประเภทเกี่ยวกับทางหลวง เช่น ถนนประเภทต่าง ๆ สะพาน ป้ายโฆษณา  
 ขนาดใหญ่ การขุดดิน การทำไหล่ถนน การทำบาทวิถี รั้ว เป็นต้น
- 3) ประเภทงานก่อสร้างขนาดใหญ่ เช่น เขื่อนกั้นน้ำ สนามบินโรง  
 เครื่องจักรงานเดินท่อน้ำ และท่อระบายน้ำเสีย โรงงานอุตสาหกรรม อุโมงค์ เป็นต้น

1.6.2 ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะงานก่อสร้างของ วิชัย ศรีสะอาด (2544 : 6) ได้แบ่ง  
 ประเภทของงานก่อสร้างออกเป็น ดังนี้

- 1) ประเภทพักอาศัย เป็นสิ่งก่อสร้างเพื่ออยู่อาศัยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น บ้านเดี่ยว บ้านแฝด อพาร์ทเมนต์ คอนโดมิเนียม ทาวน์เฮาส์ เป็นต้น
- 2) ประเภทอาคารสาธารณะ เช่น อาคารสำนักงาน อาคารเรียน โรงพยาบาล โรงภาพยนตร์ โบสถ์ คลังสินค้า อาคารพาณิชย์ อาคารกีฬา
- 3) ประเภทงานโยธา เป็นงานขยายไปทางราบ เช่น ถนน สะพาน สะพานต่างระดับ ทางหลวง ทางด่วน สนามบิน อุโมงค์ เขื่อน งานชลประทาน งานท่อระบายน้ำ งานระบบประปาและกำจัดน้ำเสีย
- 4) ประเภทงานก่อสร้างเพื่อการอุตสาหกรรม เป็นสถานที่ผลิตสินค้าหรือวัตถุดิบได้แก่ โรงงานอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ ซึ่งต้องการความรู้ความชำนาญพิเศษในการออกแบบเพื่อให้เข้ากับกระบวนการผลิตเฉพาะอย่าง เช่น โรงกลั่นน้ำมัน โรงผลิตเหล็กเส้น โรงงานเคมีภัณฑ์ โรงไฟฟ้า พลังต่าง ๆ โรงไฟฟ้าพลังปรมาณู และโรงงานอุตสาหกรรมหนักต่าง ๆ โรงงานเหล่านี้ผู้ออกแบบ และผู้ก่อสร้างจะต้องมีความรู้ความชำนาญเฉพาะวิศวกรรมแขนงอื่นๆ สูงมาก ไม่เพียงแต่ด้านวิศวกรรมโยธาเท่านั้น

1.6.3 ทักษะเกี่ยวกับลักษณะงานก่อสร้างของ วิศวกร กิจพจน์ (2545 : 7) แบ่งงานก่อสร้างออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ งานอาคารพักอาศัย งานอาคารสาธารณะ งานอาคารโยธาและสาธารณูปโภค และงานอาคารอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถได้สรุปได้ว่า

- 1) เป็นงานผลิตที่เกิดขึ้น ณ แหล่งผลิต เคลื่อนย้ายยาก การบริหารก็เกิดขึ้นในแหล่งผลิต ผลิตแล้วก็จำหน่าย และใช้สอยต่อไป
- 2) เป็นงานที่เปลี่ยนแปลงได้ตามสภาวะแวดล้อม ได้แก่ ตามวัตถุประสงค์ของเจ้าของอาคาร หรือผู้ใช้บริการจากสิ่งก่อสร้าง สภาพภูมิประเทศ ภูมิอากาศ ฤดูกาล วัฒนธรรม ประเพณี สภาพเศรษฐกิจสังคม การเมือง และกฎหมายท้องถิ่น
- 3) เป็นงานที่ใช้ระยะเวลานาน ต้นทุนสูงในการผลิต มีอัตราเสี่ยงสูงในการทำธุรกิจ
- 4) เป็นงานที่ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์สูงเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ธุรกิจการก่อสร้างเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ส่วนสิ่งป้อน ส่วนกระบวนการและส่วนผลผลิต และส่วนผลกระทบ ดังนั้นธุรกิจการก่อสร้าง จึงมีความหมายกว้างกว่าธุรกิจงานก่อสร้าง เนื่องจากครอบคลุมทั้งในส่วนองระบบของโครงสร้าง และงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ด้วยเหตุนี้รูปแบบองค์กรของธุรกิจการก่อสร้างจึงออกมาได้หลายรูปแบบ ได้แก่ แบบเจ้าของคนเดียว แบบห้างหุ้นส่วน แบบห้างหุ้นส่วนจำกัด แบบบริษัทจำกัด แบบ



### กิจการร่วมค้า

จากการศึกษาเกี่ยวกับประเภทของงานก่อสร้างดังกล่าวนั้น สามารถสรุปเพื่อนำมาใช้เป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้ ดังนี้ การก่อสร้างในปัจจุบันนี้มีหลายขนาดหลายชนิด การวางโครงสร้างการบริหารแต่เริ่มแรก จึงเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็น หากวางผิดไปก็จะเป็น "ซีข้างจับตักแตน" หรือไม่ก็ อาจจะเป็น "ซีตักแตนจับข้าง" ไปได้ ซึ่งโครงสร้างบริหารประเภทต่าง ๆ ได้แก่ โครงสร้างแบบธรรมดาเป็นการสร้างบ้านหรืออาคารเล็ก ๆ ไม่มีอะไรยุ่งยาก คือเจ้าของว่าจ้างทั้งผู้ออกแบบและผู้รับเหมาก่อสร้าง โดยตรง และให้ผู้ออกแบบช่วยดูแลงานก่อสร้างเป็นครั้งคราว โครงสร้างแบบข้าราชการ เริ่มมีการว่าจ้างผู้ควบคุมงานมาคุมงาน หากผู้ควบคุมงานมีปัญหาที่ถามผู้ออกแบบโดยตรง และโครงสร้างแบบเอกชนทั่วไป เริ่มมีที่ปรึกษาเข้ามา และว่าจ้างผู้รับเหมาแยกส่วนจากกันเพื่อลด ค่าดำเนินการ-กำไร-ภาษี ที่ซ้ำซ้อน อาจจะว่าจ้าง Consultant หรือ C.M. (Construction Management) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่เน้นหนักด้านธุรกิจ การก่อสร้างเข้ามาแทนที่ผู้ควบคุมงานแล้ว เพราะต้องการการบริหารที่ดีขึ้น หรือต้องการผู้แก้ปัญหาทางเทคนิคขั้นสูงขึ้นไป ตลอดจน โครงสร้างแบบจ้างบริหารโครงการก่อสร้าง โดยผู้บริหารการก่อสร้างจะเข้าไปประสานงานในระบบธุรกิจ และควบคุมในส่วนการก่อสร้าง ให้ C.B.M. (Construction Business Management) และ C.P.M. (Construction Process Management) เป็นองค์กรเดียวกัน รวมทั้ง โครงสร้างแบบบริหารเต็มรูปแบบ (Full C.M.) เปรียบเสมือนหนึ่งเป็นการจัดตั้งบริษัทรับเหมาก่อสร้างเฉพาะกิจ (บริษัทรับเหมา ๆ ทั่วไป ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ เจ้าของโครงการทำหน้าที่เรื่องหาเงิน-หางาน วิศวกรหรือเทคนิค ทำหน้าที่ผลิตงานและจ่ายเงิน กล่าวคือ เจ้าของโครงการในที่นี้ทำหน้าที่เฝ้าแก่เกี่ยวกับธุรกิจการเงิน และผู้บริหารการก่อสร้างทำหน้าที่ด้านผลิตผลงาน ทั้งคู่จะแบ่งผลประโยชน์กันและปิดบริษัทเฉพาะกิจ เมื่อโครงการแล้วเสร็จ โครงสร้างระบบ Full C.M. จะลดต้นทุนได้มาก ทุกฝ่ายมีผลประโยชน์มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานะที่ผู้รับเหมาขาดแคลน แต่มีข้อจำกัดสำคัญที่ว่า เจ้าของโครงการและ C.M. จะต้องรู้จักสนิทสนมกัน ต้องไว้ใจกันมากและต้องทำงานด้วยกันได้

### 1.7 ภารกิจหลักของบริษัทก่อสร้างทั่วไป

การจัดตั้งบริษัททางธุรกิจใด ๆ ขึ้นมานั้น จุดประสงค์หลักใหญ่ของผู้ประกอบการคือ การแสวงหาผลกำไรที่เกิดจากการประกอบธุรกิจนั้น เช่นเดียวกับในบริษัทก่อสร้าง ซึ่งมีภารกิจหลักในการให้บริการปลูกสร้างสิ่งก่อสร้างของโครงการต่าง ๆ ให้เป็นไป

2) การจัดองค์กร (Organizing) คือ การจัดวางระบบงานหรือจัดระเบียบในหน่วยงาน ซึ่งต้องคำนึงถึงเรื่องต่างๆ ต่อไปนี้

2.1) การจัดกลุ่มงานที่เหมือนกันเข้าด้วยกัน (Identification and Grouping of Work)

2.2) การแบ่งแยก และมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ (Definition & Delegation of Responsibility & Authority)

2.3) การสร้างความสัมพันธ์ (Establishment of Relationship) ให้แต่ละหน่วยงานภายในองค์กรปฏิบัติงานสอดคล้องสัมพันธ์กัน เพื่อไปสู่จุดหมายเดียวกัน

3) การควบคุมงาน (Controlling) คือ หน้าที่ในการควบคุมงานให้ดำเนินไปตามแผนงานและเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งต้องประกอบด้วยหลักใหญ่ๆ ดังต่อไปนี้

3.1) กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Controlling)

3.2) การตรวจและวัดผลงาน (Corrective Action)

3.3) การแก้ไขหรือขจัดอุปสรรคต่างๆ (Corrective Action)

3.4) การประเมินผล (Evaluate)

4) การประสานงาน (Coordinating) คือ การจัดงานให้ประสานกันสร้างความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์กรให้ปฏิบัติงานด้วยความสามัคคี โดยต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ประกอบด้วย

4.1) การกำหนดจังหวะเวลา (Timing)

4.2) การทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integrating)

5) การจูงใจ (Motivating) การจูงใจเป็นหน้าที่สำคัญของผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชาที่จะต้องทำเพราะจะช่วยเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น จึงต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญคือ

5.1) การคัดเลือกคน (Selection)

5.2) ลักษณะของการติดต่อสื่อสารสัมพันธ์ (Communication)

5.3) การให้มีส่วนร่วม (Participation)

#### 1.7.2 งานด้านการตลาด

การวางแผนทางการตลาดของบริษัทก่อสร้างจะออกมาในรูปของการกำหนดนโยบายของบริษัทกล่าวคือ บริษัทก่อสร้างจะกำหนดกลยุทธ์หลักของบริษัท จะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบและความพร้อมภายในของบริษัทว่าจะเหมาะสมกับวิธีการใด ซึ่ง พาร์ค

(Park ; อ้างถึงในบุญฤทธิ์ วัตรภูเดช. 2547 : 14) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญของ บริษัทก่อสร้างไว้ดังต่อไปนี้

1) การสร้างชื่อเสียงของบริษัท ชื่อเสียงของบริษัทเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของบริษัท เนื่องจากเหตุผลที่สำคัญ 2 ประการคือ

1.1) บริษัทก่อสร้างทั่วไป มักไม่สามารถทำการโฆษณาต่อสาธารณชนได้ ดังนั้นการโฆษณาที่จะทำได้ผล คือ ใช้ผลงานของบริษัทเป็นสื่อโฆษณาแทน

1.2) ลักษณะการขายสินค้าให้กับผู้บริโภคของบริษัทก่อสร้างนั้น ในบางครั้งผู้บริโภคจะยังไม่สามารถเห็นตัวสินค้า อัน ได้แก่ ตัวสิ่งก่อสร้างต่างๆ ดังนั้นปัจจัยที่นำมาประกอบกับการตัดสินใจของผู้บริโภค จึงจำเป็นต้องพิจารณาจากความสามารถ และผลงานที่ได้ผ่านมาในอดีตมาเป็นสิ่งประกอบการตัดสินใจ โดยเฉพาะการลงทุนในโครงการที่มีมูลค่าสูงนั้น เจ้าของโครงการต้องมีความมั่นใจอย่างมากว่า จะได้ผลงานที่มีคุณภาพสูง

2) การสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม เนื่องจากบริษัทก่อสร้างมีลักษณะองค์กรในรูปของการขายบริการ อีกทั้งลักษณะโครงสร้างทางสังคมของประเทศไทย ยังมีลักษณะการรักพวกพ้อง ทำให้ในบางครั้งการหางานเข้าสู่บริษัท จำเป็นต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในบริษัทกับผู้ใช้บริการเป็นพื้นฐาน โดยเฉพาะงานที่มีขนาดเล็ก การตัดสินใจเลือกบริษัทก่อสร้างมักเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้บริการกับบุคลากรภายใน ซึ่งอาจเป็นผู้จัดการบริษัททั้งนี้ไม่ว่าจะเป็น โดยทางตรง หรือทางอ้อมก็ตาม จำเป็นต้องอาศัยความสัมพันธ์ทางสังคมเป็นกลยุทธ์หลักแล้วจึงอาศัยเวลาและโอกาสในการสร้างชื่อเสียง

3) การเสนอชื่อเข้าร่วมในการประมูลราคา นอกจากการหางานเข้าบริษัทโดยใช้กลยุทธ์ทางสังคมแล้ว การเข้าร่วมประมูลงานก่อสร้างก็เป็นนโยบายการตลาดที่สำคัญประการหนึ่ง เพราะการที่หวังให้ได้งาน โดยผ่านทางด้านบุคลากรที่จะใช้ความสัมพันธ์ทางสังคมที่แต่เพียงอย่างเดียวอาจไม่ประสบผลสำเร็จทางการตลาด จึงต้องมีกลยุทธ์ทางการตลาดไปที่การประมูลงานทั้งในส่วนของภาครัฐบาลและภาคเอกชน โดยต้องมีการศึกษาถึงกลไกและวิธีการต่าง ๆ ในการเข้าร่วมประมูลงานและอาศัยความรู้ความชำนาญและวิจรรณญาณ ในการคำนวณประเมินราคาที่จะเสนอต่อเจ้าของงาน สำหรับขั้นตอนของการเข้าร่วมประมูลงาน มีดังนี้ (บุญฤทธิ์ วัตรภูเดช. 2547 : 16)

3.1) การไปดูสถานที่ที่จะทำการก่อสร้าง เพื่อพิจารณาในแง่ของความยากง่ายในการส่งวัสดุ คนงานและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น ไฟฟ้าและน้ำประปา

3.1) การทำประมาณราคาก่อสร้างอย่างละเอียด โดยมีการแยกรายการค่าก่อสร้างเป็นค่าวัสดุ ค่าแรงงาน ค่าไร ภาษีและค่าเสียหาย

3.3) การหาผู้รับเหมาช่วง (Subcontractor) ซึ่งมีความสามารถในการทำงานบางประเภท เช่น งานไฟฟ้าและสุขาภิบาล เป็นต้น โดยพิจารณาให้รับช่วงงานไปทำ โดยที่ให้ผู้รับเหมาช่วงเสนอราคามาพิจารณารายละเอียดก่อน

3.4) การจัดเตรียมเอกสารต่าง ๆ ที่จำเป็นในการประมูลงานตามที่ฝ่ายเจ้าของงานต้องการ เช่น หนังสือคำประกันของ เงินสดคำประกันของ หนังสือแสดงการจัดตั้งบริษัท เป็นต้น

### 1.7.3 งานด้านประมาณการ

การประเมินราคาในงานก่อสร้าง ถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญมากต่อการประสบความสำเร็จของบริษัท เพราะการประเมินราคาถือการกะประมาณมูลค่างานของโครงการก่อสร้าง เพื่อใช้ในการยื่นเสนอเพื่อประมูลราคาแข่งขันกับบริษัทก่อสร้างอื่น ๆ นอกจากเป็นประโยชน์ต่อบริษัทก่อสร้างแล้ว ในส่วนทางเจ้าของงานก็มีความต้องการตัวเลขจากการประเมินราคาเพื่อนำไปพิจารณาถึงเงินในการลงทุน เพื่อเป็นการเตรียมการทางการเงิน รวมทั้งมูลค่าภาษีและการประกันภัยต่าง ๆ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่ประมาณการ จึงต้องมีความเชี่ยวชาญในการคิดแยกวัสดุ อุปกรณ์ก่อสร้าง ค่าแรง ค่าภาษี ค่าไร ตลอดจนค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่จำเป็น นอกจากราคาที่เสนอแล้วยังต้องมีราคาที่ต่ำกว่าบริษัทก่อสร้างที่เป็นคู่แข่งอื่น ๆ และสามารถดำเนินการ โดยมีผลกำไรคุ้มกับงานที่เหมาะสมทำในแต่ละวัน

เฮมฟีลล์ (Hemphill ; อ้างถึงใน บุญฤทธิ วัชรภูเดช. 2547 : 17) ได้ทำการสรุปถึงภาระและหน้าที่ของฝ่ายประเมินราคาไว้ว่า ในแต่ละงานที่ทำการประมูลแข่งขันนั้น งานแรกที่ต้องทำ ก็คือ การศึกษารายละเอียดของรูปแบบ (Drawings) รวมทั้งรายละเอียดประกอบแบบก่อสร้างดังต่อไปนี้

- 1) จัดทำรายละเอียดของการแยกรายละเอียดของวัสดุ และค่าแรงที่จะมีในงานก่อสร้างลงในแบบฟอร์มของใบประเมินราคาที่เตรียมไว้
- 2) ทำการสอบราคาวัสดุจากแหล่งต่าง ๆ หรือบางงานที่มีความจำเป็น ต้องใช้ผู้รับเหมาช่วง (Sub Contractor) ก็ให้ทำการเรียกมารับแบบเพื่อนำไปพิจารณาค่า

โดยที่การติดต่อเพื่อสืบราคาอาจใช้วิธีการติดต่อทางโทรศัพท์หรือติดต่อด้วยตนเอง ในกรณีของผู้รับเหมาช่วงนั้นผู้ประเมินราคาควรให้รายละเอียดของงาน รวมทั้งตำแหน่งที่ตั้งของหน่วยงานก่อสร้างให้รายละเอียดรวมทั้งควรกำหนดวันส่งมอบในเสนอราคา

3) คำนวณหาปริมาณของงานต่าง ๆ ที่แยกรายละเอียดจากข้อ 2 เพื่อสะดวกในการนำไปคิดค่าใช้จ่ายทั้งค่าวัสดุ และค่าแรงงานในส่วนของงานที่ให้ผู้รับเหมา ย่อยจะส่งมาในภายหลัง

4) การไปสำรวจหน้างานก่อนการประมาณราคา นับเป็นสิ่งสำคัญ ยิ่งโดยผู้ที่ทำการประมาณการรวมทั้งระดับบริหารของบริษัทสมควรไปสำรวจหน้างานก่อน และเตรียมทำรายละเอียดของสิ่งที่ได้จากการสำรวจ เช่น สภาพทางภูมิศาสตร์ สิ่งสาธารณูปโภคต่างๆ และถนน เป็นต้น

5) ใ้ราคาของงานต่างๆ ได้แยกรายละเอียดไว้โดยอัตราของค่าวัสดุและค่าแรงที่ผู้ใ้ราคาจะต้องคำนึงถึงอัตราตามประสบการณ์ที่ได้รับจากโครงการต่าง ๆ ตามที่ได้ผ่านมา

6) คำนวณค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานก่อสร้างโดยตรง (Indirect Work) เช่น บ้านพักคนงาน เงินเดือนของพนักงานคุมงาน ค่าน้ำ ค่าไฟที่ต้องใช้ในหน่วยงาน ซึ่งค่าใช้จ่ายพวกนี้สามารถคิดจากเดือนต่อเดือนหรือเป็นเปอร์เซ็นต์จากค่างานก่อสร้าง (Direct Cost) โดยตรง

7) คำนวณค่าโสหุ้ย (Overhead) กำไรและภาษีโดยอาจคิดเป็นเปอร์เซ็นต์จากค่างานก่อสร้าง (Direct Cost) โดยตรง โดยจำนวนเปอร์เซ็นต์ ที่ใช้ในการคำนวณอาจใช้ตัวเลขที่พิจารณาจากโครงการต่าง ๆ ที่ผ่านมาแล้ว ซึ่งการพิจารณาค่ากำไรและภาษีนี้นั้นมักเป็นหน้าที่ของผู้จัดการบริษัท

#### 1.7.4 ฝ่ายจัดซื้อ (Purchasing)

โครงการก่อสร้างโดยทั่วไป มักจะทำการประมาณวัสดุ โดยคิดเป็นมูลค่าประมาณ 60 เปอร์เซ็นต์ของค่าก่อสร้างทั้งหมด เนื่องจากฝ่ายจัดซื้อถือได้ว่า มีผลกระทบโดยตรงต่อผลกำไรของโครงการ ซึ่งการที่ฝ่ายจัดซื้อสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ ไม่ว่าจะเป็นรายการใด ๆ ก็ตาม ก็ถือว่าเป็นการเพิ่มกำไรให้แก่โครงการ และโดยเฉพาะในบริษัทก่อสร้างขนาดเล็กซึ่งยังมีความสามารถในการรับงานได้ไม่มากนัก ดังนั้นฝ่ายจัดซื้อ จึงเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีความสำคัญภายในองค์กรของบริษัทก่อสร้าง แต่อย่างไรก็ตาม ในส่วนของการจัดซื้อภายในบริษัทก่อสร้างนั้น ขอบเขตของการให้บริการมิใช่แต่เพียงการสั่งซื้อวัสดุ

## ก่อสร้างเท่านั้น

โอ. เบิร์นท์ (O. Rien ; อ้างถึงในบุญฤทธิ วัตรภูเดช. 2547 : 18-19) ได้ให้ขอบเขตของหน้าที่ของฝ่ายจัดซื้อไว้ ดังนี้ การจัดหาวัสดุทั่วไปในการก่อสร้าง วัสดุที่จำเป็นต้องสั่งเป็นพิเศษ และการสืบหาผู้รับเหมาช่างและคนงาน ตลอดจนการจัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในสำนักงาน ทั้งในส่วนของสำนักงานใหญ่และสำนักงานในหน่วยงานก่อสร้าง รวมทั้งการดูแลและควบคุมการจัดเก็บวัสดุในคลังเก็บ (Store) อย่างเป็นระเบียบและมีระบบในการรับจ่ายวัสดุที่ดี

จากขอบเขตของหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อในบริษัทก่อสร้างที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สามารถที่จะสรุปเป็นวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อ ได้แก่ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของฝ่ายก่อสร้างไม่ให้เกิดการขาดแคลนวัสดุก่อสร้างหรือแรงงาน เพื่อให้โครงการก่อสร้างหรือในบริษัทก่อสร้างเอง ได้รับวัตถุดิบและอุปกรณ์ตามที่ต้องการ โดยยึดหลักคุณภาพดีตามแบบหลักแหล่งที่มาเหมาะสม หลักราคาที่เหมาะสม หลักปริมาณที่ถูกต้อง และหลักได้รับของในเวลาที่เหมาะสม เพื่อการจัดการสั่งซื้อวัสดุ หรืออุปกรณ์ในปริมาณที่ถูกต้องจะมีส่วนช่วยไม่ให้เงินทุนของบริษัทไม่ต้องมาจมกับวัสดุที่เหลือใช้ และเพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ขาย ซึ่งส่วนช่วยให้ธุรกิจได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุดิบวัสดุอุปกรณ์ สินค้าชนิดใหม่และการเคลื่อนไหวของราคาจากวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น สามารถแสดงเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดการตัดสินใจซื้อที่ดี

เนื่องจากฝ่ายจัดซื้อจะเป็นหน่วยงานที่จำเป็นต้องติดต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะหน่วยงานก่อสร้าง จึงจำเป็นต้องมีระบบที่ดีและเป็นระเบียบในการสั่งซื้อวัสดุต่างๆ ซึ่งได้แบ่งขั้นตอนการจัดซื้อขั้นพื้นฐานเป็น 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจความต้องการให้แน่นอน เพื่อรับรู้ถึงความต้องการฝ่ายต่าง ๆ ว่า ต้องการให้ฝ่ายจัดซื้อดำเนินการจัดซื้อวัสดุรายการใดและจำนวนเท่าใด
2. ขั้นตอนที่ 2 กำหนดรายละเอียดและคุณลักษณะเฉพาะของวัสดุที่รัดกุมถูกต้อง ฝ่ายจัดซื้อจะจัดทำใบสั่งซื้อขึ้น ซึ่งใบสั่งซื้อนี้ผู้ต้องการสั่งซื้อจะต้องให้รายละเอียดและข้อกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของวัสดุที่ต้องการ
3. ขั้นตอนที่ 3 คัดเลือกแหล่งผู้ขายที่เป็นไปได้ โดยฝ่ายจัดซื้อจะทำการคัดเลือกแหล่งผู้ขายที่เป็นไปได้หรือแหล่งผู้ขายที่สามารถทำการซื้อขายกันได้

4. ขั้นตอนที่ 4 พิจารณาราคาและเงื่อนไขที่ผู้ขายเสนอ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี คือ

4.1 การสืบราคาจากเคลตลือกผู้ขาย

4.2 การต่อรองราคาระหว่างฝ่ายจัดซื้อในฐานะตัวแทนของ

กิจการกับผู้ขาย

4.3 การประกวดราคา

5. ขั้นตอนที่ 5 การสั่งซื้อ หลังจากพิจารณาเลือกผู้ขายได้แล้วฝ่ายจัดซื้อจะทำใบสั่งซื้อขึ้นมาใช้เป็นเอกสารสำหรับการสั่งซื้อ โดยใบสั่งจะมีสำเนาตั้งแต่ 2 ฉบับขึ้นไป

6. ขั้นตอนที่ 6 ติดตามเรื่อง

7. ขั้นตอนที่ 7 ตรวจสอบใบกำกับสินค้า เมื่อผู้ขายจัดส่งวัสดุมอบให้ตามใบสั่งซื้อทุกครั้งจะมีการแนบใบกำกับสินค้า (Invoice) มาพร้อมกับวัสดุที่จัดส่งมานั้น ซึ่งผู้ที่ทำการตรวจรับจะต้องทำการตรวจสอบใบกำกับสินค้า และฝ่ายบัญชีจะได้ลงทะเบียนและตรวจสอบให้ถูกต้องตรงกับที่ได้ระบุไว้ในใบสั่งซื้อ

8. ขั้นตอนที่ 8 การโต้แย้งและส่งคืนวัสดุ เกิดขึ้นในกรณีที่ฝ่ายบัญชีตรวจสอบใบกำกับสินค้ากับสำเนาใบสั่งซื้อแล้วพบว่าข้อมูลไม่ตรงกัน อันอาจเกิดจากข้อผิดพลาดจากผู้ขาย ซึ่งฝ่ายจัดซื้อต้องส่งใบกำกับสินค้านั้นไปให้ผู้ขายแก้ไขและถ้าความผิดพลาดเกิดจากวัสดุที่ส่งมาไม่ถูกต้องตามคำสั่งซื้อ ฝ่ายจัดซื้อก็จะจัดส่งสินค้าคืนแก่ผู้ขาย

9. ขั้นตอนที่ 9 ปิดคำสั่งซื้อ ราชการสั่งซื้อใดได้รับมอบวัสดุเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ฝ่ายจัดซื้อก็จะทำการปิดคำสั่งเหล่านี้ให้สมบูรณ์

10. ขั้นตอนที่ 10 รวบรวมและจัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อสำหรับเอกสารที่ใช้กำกับในด้านการไหลเวียนของวัสดุก่อสร้าง ควรประกอบไปด้วย

10.1 Material Schedule เป็นใบแสดงรายละเอียดถึงชนิดของวัสดุ ปริมาณการใช้วัสดุและช่วงเวลาที่ต้องการใช้วัสดุ ตามความต้องการของโครงการ

10.2 Requisition เป็นใบแจ้งความต้องการใช้วัสดุ โดยประกอบด้วย วันที่เขียนใบแจ้ง จุดประสงค์ของการใช้ เลขหมายใบแจ้ง ตำแหน่งที่จะนำไปใช้ ประเภทของวัสดุ ปริมาณที่ต้องการใช้รวมทั้งรายละเอียดของงบประมาณที่จะใช้ เพื่อให้ผู้มีอำนาจในการอนุมัติพิจารณา

**10.3 Purchase Order** เป็นใบสั่งซื้อสินค้าหรือวัสดุ ซึ่งรายละเอียดจะประกอบด้วยบริษัทที่ขาย สถานที่ส่ง จุดรับสินค้า ผู้สั่งซื้อ ปริมาณ หน่วย ราคาต่อหน่วยปริมาณทั้งหมด

**10.4 Materials Received Report** เป็นใบรายงานผลการตรวจรับสินค้าซึ่งประกอบด้วยการให้ข้อมูลเกี่ยวกับวันที่รับสินค้าหรือวัสดุ เลขหมายของใบสั่งซื้อ ชื่อบริษัทผู้ผลิต ชื่อบริษัท ผู้ส่ง ชื่อผู้รับ ปริมาณ หน่วย คำอธิบาย ชื่อผู้ตรวจรับ

**10.5 Manual Stock Record** เป็นใบแสดงบันทึกวัสดุคงคลัง โดยให้รายละเอียดในด้าน หน่วยของปริมาณวัสดุ ระดับสูงสุด ต่ำสุดของวัสดุ ระดับที่สั่งซื้อ วันที่ตรวจสอบวัสดุในคลัง ปริมาณเข้าและออกของวัสดุ ความสมดุลของวัสดุ รายละเอียดของวัสดุ

เอกสารที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นนี้ เป็นเอกสารหลัก ๆ ที่มีใช้ในระบบการจัดซื้อภายในบริษัทก่อสร้าง ซึ่งระบบเอกสารเหล่านี้แต่ละบริษัทสามารถทำการออกแบบระบบของเอกสารขึ้นมาใช้เองได้ โดยยึดหลักให้ระบบเอกสารเหล่านี้สามารถเป็นเครื่องมือให้วิศวกรหรือผู้ทำงานที่เกี่ยวข้อง สามารถติดตามดูแลและสามารถพยากรณ์ถึงสถานการณ์ที่จะเกิดในอนาคตล่วงหน้าก่อนที่จะมีการใช้วัสดุจริง ซึ่งเป็นผลดีต่อการวางแผนและเตรียมการป้องกันเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อโครงการโดยตรง

### 1.7.5 งานด้านการควบคุม

โอ. เบรียน (O. Brien ; อ้างถึงใน บุญฤทธิ วัตรฤเดช. 2347 : 30) ได้กล่าวถึงการควบคุมของบริษัทก่อสร้าง ซึ่งแบ่งแยกตามหน้าที่หลักขององค์กร ดังนี้

1) การควบคุมทางการตลาด (Marketing) การวางแผนทางการตลาดของบริษัทก่อสร้างในแต่ละปี จะกำหนดเป้าหมายขั้นต่ำทางการตลาดว่า ควรจะมีมูลค่าต่อปีเป็นเท่าไร โดยพิจารณาจากค่าใช้จ่ายของทางบริษัทกำลังคน กำลังเครื่องจักร และอัตราการขายตัวของทางบริษัท ในขณะที่ดำเนินการก็ทำการเปรียบเทียบพิจารณาผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่วางไว้เพื่อศึกษาหาจุดข้อบกพร่องต่าง ๆ มาทำการแก้ไข

2) การควบคุมงานทางการเงิน (Financial) การควบคุมทางการเงินของบริษัทก่อสร้างจะอยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการในบริษัทก่อสร้าง โดยมีเจ้าหน้าที่ทางการเงินและพนักงานบัญชีเป็นผู้ช่วยในการจัดเตรียมเอกสารข้อมูลนำเสนอมา โดยที่การควบคุมทางการเงินนั้นแยกควบคุมค่าใช้จ่ายในส่วนของสำนักงาน และแยกไป



ตามแต่ละโครงการ ไปจนถึงภาพรวมของการปฏิบัติงานทั้งบริษัท รวมทั้งเพื่อให้ทราบถึงปัญหาทางการเงินที่กำลังจะเกิดขึ้น

3) การควบคุมทางด้านบุคลากร (People) บริษัทก่อสร้างขนาดเล็กนั้น จำเป็นต้องมีการควบคุมการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานให้เป็นอย่างดี มีประสิทธิภาพและเป็นระเบียบบริษัทก่อสร้างจึงได้กำหนดระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะออกมาจากนโยบายของทางฝ่ายผู้จัดการ ส่วนการควบคุมบุคลากรประจำอยู่ตามหน่วยงานก่อสร้างนั้น ก็ให้ขึ้นกับวิศวกรโครงการในแต่ละโครงการซึ่งจะรับนโยบายมาจากผู้จัดการอีกต่อหนึ่ง

1.7.6 งานด้านการก่อสร้าง ถือเป็นกลุ่มงานซึ่งเป็นหัวใจขององค์กรในบริษัทก่อสร้าง เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีหน้าที่ในการบริหารงานก่อสร้าง คน เครื่องจักร และวัสดุ อุปกรณ์ให้เป็นอย่างดีตามแผนการที่กำหนดและอยู่ในงบประมาณที่ตั้งไว้ งานก่อสร้างนี้ถือว่าเป็นฝ่ายที่ผลิตรายได้ (Income) เข้าสู่บริษัทก่อสร้าง ซึ่งเฟริน (Freiin ; อ้างอิงใน บุญฤทธิ์ วัตรภูเดช. 2547 : 26) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของฝ่ายก่อสร้างว่า สามารถแยกงานได้เป็น 2 ประเภท คือ

#### 1) ประเภทงานสำนักงาน ประกอบด้วย

1.1) วิศวกรและสถาปนิกสำนักงาน มีหน้าที่ในการออกแบบเขียนแบบทำ Shop Drawing ช่วยในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับแบบรูปและเป็นที่ยปรึกษาพนักงานที่ทำงานในสนาม

1.2) งานวางแผนโครงการ มีหน้าที่ในการกำหนดแผนงานของงานแต่ละโครงการ โดยผู้ที่ทำหน้าที่ในการวางแผน ก็ควรเป็นวิศวกรที่สามารถกำหนดขั้นตอนของการทำงาน และระยะเวลาการทำงานที่เหมาะสมซึ่งพร้อมจะติดตามผลงานได้ทุกขณะ เพื่อที่จะทำให้รู้ว่างานที่ทำไปนั้นมีความก้าวหน้าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ งานที่จุดใดล่าช้าจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไข โดยแผนนี้จะแสดงในแผนงานระบบต่าง ๆ ที่ใช้กันอยู่ เช่น Bar Chart, Critical Path Method (C.P.M) หรือ Line of Balance (L.O.B.) ตามความเหมาะสม ซึ่งสามารถสรุปหน้าที่ของหน่วยงานนี้คือ

1.2.1) ทำแผนกำหนดระยะเวลาการทำงานโครงการ และขั้นตอนในการทำงาน

1.2.2) วิเคราะห์การทำงาน ทั้งแรงงานคนและเครื่องจักรว่างานมีประสิทธิภาพหรือไม่ คำนึงค่าใช้จ่ายที่เสียไปหรือไม่

### 1.2.3) ทำรายงานความก้าวหน้าของงาน (Progress Report)

โดยทำในรูปรายสัปดาห์หรือรายเดือน แล้วแต่ความเหมาะสม

### 1.2.4) ทำการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างในรูปของ

รายงาน (Cost Report) เพื่อให้ทราบสถานการณ์ของค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในขณะดำเนินการก่อสร้าง ถ้างานไหนมีค่าใช้จ่ายสูงผิดปกติจากต้นทุนหรืองบประมาณที่วางไว้ ก็จะต้องทำการวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อแก้ไข

## 2) ประเภทของสนาม ได้แก่

### 2.1) วิศวกรโครงการ (Project Engineer) เป็นผู้บริหารงาน

ทั้งหมดของโครงการมีหน้าที่ในการตัดสินใจในงานต่าง ๆ ตั้งแต่เริ่มงานจนจบโครงการ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

2.1.1) งานก่อสร้างชั่วคราว เช่น รั้วชั่วคราว ที่พักคนงาน

2.1.2) งานสาธารณูปโภคต่าง ๆ ใช้ชั่วคราวในขณะก่อสร้าง

เช่น ประปา ไฟฟ้า โทรศัพท์

2.1.3) การติดต่อขอใบอนุญาตก่อสร้าง

2.1.4) การวางแผนในการใช้เครื่องจักร อุปกรณ์ให้เหมาะสม

และถูกต้องกับงาน

2.1.5) ควบคุม ตรวจสอบ และทำรายงานผลการปฏิบัติงาน

2.1.6) รักษาความปลอดภัยแก่คนและทรัพย์สินภายใน

โครงการ

2.1.7) ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นเมื่อเกิดปัญหา เช่น

เจ้าของงาน บ้านใกล้เคียงกับสถานที่ก่อสร้าง

### 2.2) วิศวกรสนาม (Field Engineer) มีหน้าที่เป็นที่ปรึกษา

ภาคสนามในโครงการ ซึ่งสามารถสรุปหน้าที่ได้ดังนี้

2.2.1) ศึกษา ตรวจสอบแบบและรายการที่ได้รับเพื่อตรวจหา

ข้อผิดพลาดและบกพร่อง

2.2.2) ศึกษาเทคนิคในการก่อสร้างให้เหมาะสมกับโครงการ

2.2.3) จัดทำระบบรักษาความปลอดภัยในการทำงาน เช่น

งานที่นั่งร้าน งานโครงสร้างชั่วคราว ไม้แบบโดยให้ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพและกำหนดเรื่องความปลอดภัยในการทำงานและความปลอดภัยต่อสภาพแวดล้อม

- 2.2.4) ตรวจสอบ ควบคุมคุณภาพของงานก่อสร้างทั่วไป  
ตรวจสอบคุณภาพวัสดุที่นำมาใช้ในหน่วยงาน
- 2.2.5) กำหนดแบบขยายรายละเอียดของจุดต่าง ๆ ใน  
การทำงาน (Shop Drawing)
- 2.2.6) ตรวจสอบผลการทำงานของผู้รับเหมาช่วง  
(Sub Contractor)
- 2.2.7) กำหนดขั้นตอนการทำงานตามที่ฝ่ายวางแผน  
โครงการกำหนด
- 2.2.8) ตรวจสอบสถานที่ก่อสร้างก่อนลงมือก่อสร้าง
- 2.2.9) รายงานผลความก้าวหน้าต่อวิศวกรโครงการ
- 2.3) หัวหน้าผู้ควบคุมงาน (General Foreman) มีหน้าที่ดังนี้
- 2.3.1) รับนโยบายจากวิศวกร โครงการแล้วมอบให้ผู้  
ควบคุมงาน (Foreman) รับผิดชอบไปทำ
- 2.3.2) ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ควบคุมงาน
- 2.3.3) รวบรวมรายงานความก้าวหน้าของงานจาก  
ผู้ควบคุมงานส่งไปให้วิศวกร โครงการ
- 2.4) ผู้ควบคุมงาน (Foreman) มีหน้าที่ในการควบคุมงานในส่วน  
ที่ได้รับมอบหมายคือ
- 2.4.1) รับมอบงานจากหัวหน้าผู้ควบคุมงาน
- 2.4.2) จัดงานให้คนงานทำ
- 2.4.3) ติดต่อ ประสานงานและสั่งงานกับผู้รับเหมาช่วง
- 2.4.4) รายงานผลการปฏิบัติงานต่อหัวหน้าผู้ควบคุมงาน
- 2.5) คนงาน (Labor) รับมอบงานจากผู้ควบคุมงาน ควบคุมการ  
ทำงานคนงานในจุดที่ได้รับมอบหมายมีหน้าที่ กล่าวคือ ปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้างานและผู้  
ควบคุมงาน
- 2.6) ฝ่ายธุรการและการเงิน สามารถแบ่งแยกออกตามหน้าที่พอ  
สังเขป ดังนี้
- 2.6.1) เจ้าหน้าที่การเงินและพนักงานบัญชี มีหน้าที่ในการจัดทำ  
บัญชีรายรับและรายจ่ายของบริษัท และมีหน้าที่สำคัญอีกประการคือ จัดทำงบกระแสเงินทุน

หมุนเวียนเพื่อใช้ในการวางแผนและควบคุมการเงินของบริษัทและเสนอต่อฝ่ายบริหาร ตลอดจนตรวจสอบผลการดำเนินการว่าเป็นไปตามแผนการที่วางไว้หรือไม่ พร้อมรวบรวมเอกสารข้อมูลและสาเหตุแห่งปัญหาเพื่อเสนอฝ่ายบริหารและร่วมแก้ไขข้อบกพร่อง

2.6.2) เลขานุการ มีหน้าที่ในการติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในบริษัท และเป็นผู้รับผิดชอบในด้านการนัดหมายกับฝ่ายจัดการ จัดเก็บเอกสารข้อมูลต่าง ๆ ของบริษัทอย่างเป็นระบบทำจดหมายโต้ตอบระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งดูแลความเรียบร้อยต่าง ๆ ในบริษัท

2.6.3) พนักงานพิมพ์ดีด ทำงานด้านพิมพ์ดีด ถ่ายเอกสารและงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายพนักงานขับรถและส่งหนังสือ มีหน้าที่ในการส่งของหรือส่งหนังสือตามที่ได้รับมอบหมาย

2.6.4) พนักงานทำความสะอาด มีหน้าที่ดูแลความสะอาดในสำนักงานให้บริการด้านอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการศึกษาเกี่ยวกับภารกิจหลักของบริษัทก่อสร้างทั่วไปดังกล่าว สามารถสรุปเพื่อนำมาใช้เป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้ ดังนี้ การวางแผนถือเป็นภารกิจแรกของบริษัทก่อสร้างทั่วไปอันเป็นการคาดเหตุการณ์ในอนาคต ซึ่งจะตั้งค้ำนึ่งถึงนโยบาย (Policy) ทั้งนี้เพื่อให้แผนงานที่กำหนดขึ้นไว้มีความสอดคล้องต้องกันในการดำเนินงาน ภารกิจลำดับรองคือ การจัดองค์กรอาจรวมถึงวิธีการจัดการด้วย ซึ่งเรื่องการจัดแบ่งส่วนงานนี้จะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดแบ่งงานเป็นแผนก ฝ่าย โดยอาศัยปริมาณงาน คุณภาพของงาน หรือจัดตามลักษณะของงานเฉพาะอย่าง นอกจากนี้ อาจพิจารณาในช่วงของการควบคุม (Span of control) จากนั้นทำการจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ หรือการจัดการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานให้เหมาะสม (Competent man for competent job) รวมถึงการที่จะเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานของคนงานและพนักงานด้วย โดยใช้การอำนวยความสะดวก การควบคุมงาน ตลอดจนนิเทศงาน ซึ่งต้องใช้ศิลปะในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ และการจูงใจ เป็นต้น ภารกิจจะดำเนินไปด้วยดีได้จำเป็นต้องมีการตัดสินใจที่ดี และมีการสั่งการที่ถูกต้องเหมาะสมกันแต่ละลักษณะของการตัดสินใจ เพราะเป็นปัจจัยสำคัญ ในอันที่จะช่วยให้เกิดความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

## 2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

สาระสำคัญเกี่ยวกับธุรกิจและการประกอบธุรกิจ สามารถสรุปได้ดังนี้คือ ธุรกิจ หมายถึง การดำเนินกิจกรรมทางด้านการผลิตและการจัดจำหน่าย ซึ่งการผลิต หมายถึง การแปรสภาพปัจจัยการผลิตให้เป็นผลผลิต อันได้แก่ สินค้า และบริการ ปัจจัยการผลิต ประกอบด้วย วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักร เงินทุน และการจัดการ ส่วนการจัดจำหน่าย หมายถึง การกระจายสินค้าและบริการจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค ดังนั้นการประกอบธุรกิจ จึงหมายถึงการผลิตสินค้าและบริการและการนำสินค้าและบริการนั้นมาจำหน่ายให้แก่ผู้บริโภค แต่ดำเนินการผลิตสินค้าหรือบริการนั้น ๆ ได้ถูกนำมา ใช้บริโภคเอง ไม่ได้นำไปขายหรือจำหน่าย จะเรียกว่า การอุปโภคบริโภคของตนเอง แต่ดำเนินการผลิตสินค้าและบริการได้ถูกนำไปขายหรือจำหน่ายต่อไป จะเรียกว่า การค้า หรือการประกอบธุรกิจ (Business activities)

### 2.1 การบริหารจัดการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2546 : 99) ได้สรุปไว้ว่า การบริหาร (Administration) โดยทั่วไปมักใช้ในการบริหารราชการ ส่วนการจัดการ (Management) มักจะถูกนำมาใช้ในการบริหารธุรกิจ แต่อย่างไรก็ดี คำทั้งสองนี้ใช้แทนกันได้ในความหมายเดียวกัน เพียงแต่แยกกันใช้ตามความนิยมเท่านั้น การจัดการ คือ ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น (Management is getting things done through other people) เนื่องจากการจัดการเป็นกระบวนการ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมมือร่วมแรงใจกันปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ซึ่งการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้จะต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ อันได้แก่ คน เงินและวัสดุเป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน หรือที่เรียกกันว่า ทรัพยากรการจัดการ (Management resources) หรือปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการบริหาร อันมีอยู่ 4 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีจัดการ (Management or Method) หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า 4M's โดยในทางบริหารธุรกิจได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยของการบริหารเพิ่มเติมอีก 2 ประการ ได้แก่ ตลาด (Market) และเครื่องจักร (Machine) และเรียกสั้น ๆ ว่า 6M's

จากสภาพการณ์ที่เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศชะลอตัว เป็นผลกระทบต่อผลการดำเนินการของธุรกิจเป็นอย่างมาก ธุรกิจจะอยู่รอดและสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น กระบวนการบริหารต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้อง และสามารถรองรับและแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี ผู้ศึกษาขอนำทฤษฎีของ ฟาโยล (Fayol, 1964 : 134-139 ; อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2548 : 20-28) มี 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดหาบุคคล (Staffing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) เป็นหลักในการศึกษาค้นคว้าโดยมีรายละเอียดในหัวข้อข้างต้นที่จะศึกษา ดังนี้

### 2.1.1 การวางแผน (Planning)

การวางแผน คือ การเลือกวิถีทางในอนาคตจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง สำหรับที่จะให้กิจกรรมทั้งหมด หรือเฉพาะบางกิจกรรมดำเนินไปตามวิถีทางนั้น การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่า จะทำอะไร จะอย่างไร และจำทำเมื่อใด จะให้ใคร ทำ และมีวิธีทำอย่างไร ดังนั้นการวางแผน จึงเป็นการกระทำให้กิจกรรมดำเนินไปสู่ วัตถุประสงค์ที่เลือกไว้ โดยวิถีทางที่ถูกหลักเกณฑ์ที่สุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็น กระบวนการที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ เพื่อเป็นแนวทางหรือการเตรียมการขั้นแรกในการปฏิบัติงาน

มีผู้รู้ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับการวางแผนไว้หลายท่าน ดังนี้

ปราณี พรรณวิเชียร (2548 : 48) ได้อธิบายถึงการวางแผนไว้ว่า

การวางแผนเป็นหน้าที่ที่สำคัญในกระบวนการของการจัดการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัดสินใจ กำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทางในการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า โดยวิเคราะห์จากสถานะแวดล้อม ของโอกาสและข้อจำกัดต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ทั้งในอดีตและ ปัจจุบัน พร้อมทั้งประเมินสถานะแวดล้อมในอนาคตเพื่อกำหนดแนวปฏิบัติที่จะนำไปสู่ ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2548 : 20-21) ได้อธิบายถึงการวางแผนไว้ว่า หน้าที่ของการวางแผนจะต้องเกี่ยวข้องกับการตอบคำถามต่อไปนี้คือ จะทำอะไร มีวิธีการ อย่างไร เมื่อไร ที่ไหนและจะทำให้รวดเร็วได้อย่างไร

อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2547 : 22) ได้อธิบายถึงการวางแผนไว้ว่า

การวางแผนเป็นการเลือกกลยุทธ์จากวิธีการทำงานที่เป็นไปได้ขององค์กรทุกส่วนทุกระดับ การวางแผนจะพิจารณาเลือกกิจกรรมที่จะกระทำในอนาคต กำหนดวิธีการที่จะปฏิบัติไว้เป็น การล่วงหน้าการวางแผนจะเป็นการวางแผนวันนี้ พบพื้นฐานสมมติฐานเกี่ยวกับสิ่งที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต ค้นหาเป้าหมายและการกระทำในอนาคตรวมทั้งแก้ปัญหาปัจจุบันเพื่อป้องกันในที่

คาดว่าจะเกิดขึ้น

สตีเนเนอร์ (Steiner. 1999 :10 ; อ้างใน สมพงษ์ เกษมสิน. 2546 : 110)

ได้อธิบายถึงการวางแผนไว้ว่า การวางแผนจะประกอบไปด้วย 4 ลักษณะ ดังนี้

1. ลักษณะทั่วไป การวางแผนเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจในปัจจุบัน ที่มุ่งจะได้ผลที่ต้องการในอนาคต

2. กระบวนการ หากพิจารณาในแง่กระบวนการ การวางแผนเป็น กระบวนการที่เริ่มต้นด้วยการตั้งวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

3. ปรัชญา พิจารณาในแง่ปรัชญา การวางแผนเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตขององค์กร

4. โครงสร้าง แผนขององค์กรสามารถแบ่งออกเป็นแผนย่อย ๆ เมื่อรวมประกอบกันเข้าก็จะเป็นแผนใหญ่ขององค์กร นั่นก็คือ โครงสร้างที่แท้จริงขององค์กร จะเห็นได้ว่า การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่า เราจะทำอะไรในอนาคต ส่วนแผนงาน ก็คือ กลุ่มกิจกรรมซึ่งถูกจัดระบบไว้แล้ว ดังที่จะได้นำเสนอ รายละเอียดเกี่ยวกับการวางแผนไว้ตามลำดับ ดังนี้

#### 1) ประโยชน์ของการวางแผน

1.1) เพื่ออธิบาย (Clarify) ทำให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของงาน ทราบกำหนดเวลาของงาน ทำให้ผู้ร่วมงานทราบถึงกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนนั้น ๆ และทราบว่า ส่วนใดอยู่ในความรับผิดชอบของใคร

1.2) เพื่อตกลงใจ (Determine) ทำให้ผู้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ตามแผนได้ทราบว่าต้องปฏิบัติงานส่วนใดบ้าง

1.3) เพื่อให้มีนโยบาย(Policy) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึง นโยบายที่ชัดเจนไม่กำกวม

1.4) เพื่อให้เกิดการมองการณ์ไกล (Anticipation) เพราะเมื่อทราบถึงแผนงานแล้ว ผู้ปฏิบัติจะเกิดการคาดคะเนถึงผลกระทบด้านต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้น นอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในแผน ซึ่งจะสามารถป้องกันอุปสรรคดังกล่าวนี้ได้ ทำให้แผนนั้นสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้บริหารสูงขึ้น

1.5) เพื่อลดภาระของผู้บริหารในการควบคุมงาน เมื่อรายละเอียดส่วนใหญ่บรรลุไว้ในแผนงานแล้ว การควบคุมงานก็จำเป็นน้อยลง นักบริหาร

ระดับกลาง ๆ มีอิสระในการเลือกวิธีปฏิบัติได้มากขึ้นรู้สึกทำงาน อย่างมีศักดิ์ศรีมากขึ้นทำให้ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานมีมากขึ้นด้วย

2) กระบวนการวางแผน ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวางแผน แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ

2.1) **ขั้นวางแผน (Formulation of Plans)** ประการแรกต้องรู้ว่า จะทำอะไร จะทำอย่างไร จะให้ใครทำ จะลงมือทำเมื่อใด ซึ่งข้อควรคำนึง ก็คือ ทิศทางของแผนงานจะต้องไม่ขัดกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.2) **ขั้นปฏิบัติตามแผน (Execution of Plans)** จะต้องทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรให้ถ่องแท้ จะต้องจัดให้มีระบบอำนาจการประสานงาน ควบคุมงาน เสนอรายงานและติดตามงานที่ดี

2.3) **ขั้นตรวจสอบและปรับปรุงแผน (Review of Plans)** แผนงานเป็นเรื่องของการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต จึงเป็นเรื่องธรรมดาที่จะมีอุปสรรคและข้อ ขัดข้องเกิดขึ้นเสมอ ซึ่งมีความจำเป็นจะต้องคอยปรับแผนเพื่อให้สอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อมอยู่เสมอ

3) **ประเภทของแผน** แผนนั้นสามารถแบ่งออกได้หลายมิติ แต่การแบ่งโดยยึดมิติทางเวลา (Time Dimension) เป็นมิติ ซึ่งได้รับความนิยมมากกว่ามิติอื่น ๆ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ ดังนี้

3.1) **แผนระยะยาว (Long - Term Plan)** แผนที่มีขอบเขตครอบคลุมมากมีกิจกรรมหลายด้าน และหลายอย่าง ใช้ทรัพยากรมาก ต้องใช้เวลายาวนาน จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นแผนซึ่งอาจจะต้องใช้เวลาดำเนินการถึงประมาณ 10 ปีขึ้นไป ดังนั้นแผนชนิดนี้ จึงเป็นแผนกว้าง ๆ และพยายามกำหนดเป้าหมายบางอย่าง เช่น อัตราการเพิ่มของรายได้ประชาชาติ อัตราการเจริญเติบโตของประชากร เป็นต้น

3.2) **แผนระยะกลาง (Medium - Term Plan)** แผนแบบนี้จะใช้เวลาพอประมาณ เพราะงานมีลักษณะกว้างและมีกิจกรรมมาก ส่วนใหญ่จะเป็นแผนที่มีระยะเวลาประมาณ 5 ถึง 10 ปี เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือแผนห้าปี เป็นต้น แผนเหล่านี้จะกำหนดนโยบายแนวทางดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

3.3) **แผนระยะสั้น (Short-Term Plan)** เป็นแผนที่ใช้เวลาไม่นาน กิจกรรมมีไม่มาก สามารถทำให้เสร็จไปได้โดยเร็ว ส่วนใหญ่จะเป็นแผนซึ่งมีระยะเวลาดำ



กว่า 5 ปี เช่น แผนประจำปี (Annual Plan) แผนปฏิบัติการ (Operational Plan) ซึ่งอาจจะใช้เวลา 2 - 3 ปี แผนชั่วคราว (Ad - Hoc Plan) ซึ่งอาจจะใช้เวลาไม่กี่วันหรือไม่กี่เดือน เป็นต้น

4) การบริหารโครงการ โครงการ คือ กลุ่มกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเฉพาะเรื่องระบุไว้อย่างชัดเจน ซึ่งจะต้องดำเนินการบริหารโดยหน่วยงานอย่างอิสระ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นภายในเวลาที่กำหนด ลักษณะของโครงการมีดังนี้

4.1) วัตถุประสงค์ (Objective) โครงการส่วนใหญ่มีขึ้น เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์เฉพาะเรื่อง ซึ่งจะกล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์ คือ เหตุผลสำคัญที่ทำให้เกิดมีโครงการขึ้น วัตถุประสงค์ของโครงการก็เช่นเดียวกับแผนงาน คือ จะต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน

4.2) ช่วงเวลา (Range) ส่วนสำคัญของโครงการอีกประการหนึ่งก็คือ ระยะเวลาที่กำหนด จุดเริ่มต้น และสิ้นสุดของโครงการไว้อย่างแน่ชัด อาจเป็น 5 หรือ 10 ปีก็ได้ ไม่มีการกำหนดไว้เป็นบรรทัดฐานแน่นอนว่าช่วงเวลาสำหรับโครงการทุกๆ ไปนานเท่าใด เพียงแต่เป็นที่ยึดถือกันว่า ช่วงของโครงการจะไม่นานนัก

4.3) ความมีเอกเทศ (Discreteness) หลักการสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานโครงการ ก็คือ ต้องการความคล่องตัว และต้องการหนีความอึดอัดล่าช้าของระบบใหญ่ ๆ ดังนั้น การวิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวข้อง การปรับระบบงานให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมของผู้บริหาร โครงการจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับงานโครงการ

4.4) งบประมาณ (Budgeting) โครงการที่ดีจะต้องบอกให้ทราบถึงที่มาของงบประมาณ รายละเอียดการใช้จ่าย และการตรวจสอบบัญชีการใช้งบประมาณ

5) ขั้นตอนการบริหารโครงการ ขั้นตอนการบริหารโครงการมี 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ เช่นเดียวกับกระบวนการวางแผนงานคือ

5.1) ขั้นวางแผนงาน (Planning) เริ่มจากการพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ การรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ทางเลือก ตรวจสอบความเป็นไปได้ จนถึงการขออนุมัติดำเนินการตามโครงการ

5.2) ขั้นปฏิบัติตามแผน (Execution or Implementation) รวมถึงการประเมินโครงการระหว่างปฏิบัติ และการปรับงานของโครงการให้เป็นไปตามความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้วย

5.3) **ขั้นตรวจสอบหรือประเมินผลตามแผน (Review or Evaluation of plan)** เป็นการประเมินผลหลังจากที่ได้ปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้แล้ว เปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงาน

จากความหมายของการวางแผนของผู้รู้ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการวางแผนเป็นการพยากรณ์การปฏิบัติงานในอนาคตว่า จะต้องทำอะไรบ้าง ทำเมื่อไร ทำที่ไหน เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเพื่อบรรเทาความตึงเครียดในการใช้สมองให้น้อยลงในการปฏิบัติงาน แผนงานที่ดีย่อมเน้นถึงการป้องกันมากกว่าที่ปล่อยให้เป็นที่ของผู้ปฏิบัติที่จะแก้ไขปัญหาภายหลัง นอกจากนี้ยังเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความยุ่งยากหรืออุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้น อีกทั้งกำหนดวิธีการแก้ไขไว้พร้อมเสร็จ ในการวางแผนจะต้องวางแผนทางและปฏิบัติไว้พร้อม ตลอดจนการกำหนดวางงานขึ้นใดบ้างที่จะบังเกิดผลตามต้องการ และงานขั้นต่าง ๆ นี้ อะไรควรปฏิบัติก่อนหลัง ส่วนมากการวางแผนที่สำเร็จจะมีลักษณะก้าวหน้า ซึ่งหมายความว่า ในแผนงานนั้น ๆ จะต้องสามารถดัดแปลงแก้ไขได้ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

### 2.1.2 การจัดองค์กร (Organizing)

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) การสร้างขอบเขตของงานและความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ (Delineate Relationships) และการกำหนดตำแหน่งหน้าที่ (Create Position Descriptions) ตลอดจนการกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อให้การดำเนินงานมีความประสานสอดคล้องบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

มานพ สวามิชัย (2548 : 54) ได้อธิบายถึงการจัดการองค์กรไว้ว่า การจัดการองค์กร หมายถึง การจัดระเบียบและระบบของงานของคน และของทรัพยากรต่าง ๆ ดังกล่าวนี้ เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีระบบซึ่งนำไปสู่การบรรลุผลเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สมพงษ์ เกษมสิน (2546 : 115-126) ได้อธิบายถึงการจัดการองค์กรไว้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดองค์กรเพื่อประโยชน์ในการจัดองค์กร และการวางแผนรูปแบบองค์กรให้ได้เหมาะสม และสนองตอบวัตถุประสงค์ของการจัดองค์กรได้ สำหรับองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดองค์กรจะประกอบด้วย หน้าที่การงาน (Function) การแบ่งงาน  
 ๑) กันทำ (Division of Work) การรวมและการกระจายอำนาจในการจัดองค์กร (Centralization

and Decentralization) และหน่วยงานที่สำคัญขององค์กร (Line and Staff Agency) ตลอดจนการส่งเสริมสัมพันธ์ภาพระหว่างหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา รวมทั้งสายการบังคับบัญชา (Line of Authority)

ธงชัย สันติวงษ์ (2548 : 220) ได้อธิบายถึงการจัดการองค์กรไว้ว่า การจัดการองค์กร หมายถึง ความพยายามของผู้บริหารที่จะให้มีหนทางสำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามผลตามแผนงานที่ไว้วางเอาไว้ หน้าที่การจ้ดองค์กรนี้เป็นหน้าที่ที่ต่อเนื่องจากขั้นของการใช้ความสามารถ ในด้านคิดวางแผนจนเสร็จสิ้นเป็นแผนงานต่าง ๆ กล่าวคือ ภายหลังจากที่ได้กำหนดแผนงานเอาไว้เรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารจะต้องดำเนินการเตรียมการให้มีสื่อ หรือมีแนวทางที่จะช่วยให้มีการทำงานตามแผนนั้นๆ ให้ลุล่วงไปได้

สมคิด บางโม (2549 : 94) ได้อธิบายถึงการจัดการองค์กรไว้ว่า การจัดการองค์กร หมายถึง การจัดแบ่งองค์กรออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์กรพร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์กับองค์กรย่อยอื่นๆ ไว้ด้วย ทั้งนี้เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

พีปโป (Fippo. 1979 : 129 ; อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2548 : 34) ได้อธิบายถึงการจัดการองค์กรไว้ว่า การจัดการองค์กร หมายถึง กระบวนการจัดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ (ตัวบุคคลและกลุ่มย่อยต่าง ๆ) เพื่อให้ได้ในส่วนต่าง ๆ เหล่านี้สามารถสัมพันธ์และรวมกันเข้าเป็นหน่วยที่มีประสิทธิภาพสามารถทำงานมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันสำเร็จผลลงได้

แมคลาร์เนที (McLarmety. 1965 : 98 ; อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์. 2548 : 223) ได้อธิบายถึงการจัดการองค์กรไว้ว่า การจัดการองค์กร หมายถึง การวางระเบียบให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรสมดุลกัน โดยกำหนดว่า ใครมีหน้าที่ทำอะไร มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามแผนที่กำหนดไว้

มูนี และเรลีย์ (Mooney and Reliey. 1963 : 1-4 ; อ้างใน สมคิด บางโม. 2549 : 98) ได้อธิบายถึงการจัดการองค์กรไว้ว่า การจัดการองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์เพื่อทำงานให้สำเร็จร่วมกันการจ้ดองค์กรจึงเป็นการจัดหน้าที่การงานให้ประสานสัมพันธ์กัน

จะเห็นได้ว่า การจ้ดองค์กรเป็นการวางระเบียบให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรสมดุลกัน โดยกำหนดว่าใครมีหน้าที่ทำอะไรมีอำนาจหน้าที่และ ความรับผิดชอบ

อย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังที่จะได้นำเสนอเรื่องเกี่ยวกับการจัดองค์กรตามลำดับต่อไปนี้

1) โครงสร้างองค์กร โครงสร้างขององค์กร ก็คือ รูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ในแต่ละองค์กร โดยมีหลักสำคัญในการจัดโครงสร้างขององค์กรที่จะต้องพิจารณา 4 ประการ ดังนี้ การมีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี สมาชิกแต่ละคนควรได้ทำงานที่ตนพึงพอใจ และเอกลักษณ์ขององค์กร

2) ประเภทของโครงสร้างองค์กร โครงสร้างขององค์กรที่เป็นพื้นฐานทั่ว ๆ ไป มี 6 ประเภท คือ

2.1) โครงสร้างองค์กรแบบงานหลัก (Line Organization) เป็นโครงสร้างแบบดั้งเดิม และเก่าแก่ที่สุด ออกแบบง่าย ๆ เป็นพื้นฐานของการปรับโครงสร้างขององค์กรเป็นแบบอื่น ๆ โครงสร้างแบบนี้มีสายการบังคับบัญชาโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาสูงสุดลงมายังผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ด้วยเหตุที่ลักษณะสายการบังคับบัญชาแบบสายตรงเช่นนี้มักใช้ในองค์กรของทหาร จึงมักเรียกโครงสร้างแบบงานหลักว่า โครงสร้างแบบทหาร ส่วนใหญ่โครงสร้างแบบนี้จะปรากฏในธุรกิจขนาดเล็ก และขนาดกลาง

2.2) โครงสร้างขององค์กรแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization Structure) โครงสร้างแบบนี้เป็นผลมาจากวิวัฒนาการขององค์กรแบบงานหลัก และเป็นการปรับตัวให้สอดคล้องกับวิทยาการสมัยใหม่ ซึ่งสามารถแก้ไขข้อบกพร่องขององค์กรแบบงานหลักในส่วนที่เพิ่มหน่วยงานที่ปรึกษาเข้ามา ทำให้การบริหารขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.3) โครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่งานเฉพาะ (Functional Organization Structure) โครงสร้างองค์กรแบบนี้เป็นผลมาจากแนวความคิดของ Frederick W. Taylor ที่พยายามจะแบ่งหน่วยงานออกตามลักษณะของงานแต่ละชนิด โดยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้หน่วยงานแต่ละหน่วยรับผิดชอบงานเฉพาะเรื่อง ซึ่งหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายจะได้ใช้ความรู้ความสามารถเฉพาะเรื่องในการบริหารงานอย่างเต็มที่

2.4) การจัดโครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการ (Committee Organization Structure) การจัดโครงสร้างแบบนี้มีขึ้นเพื่อเพิ่มเติมเข้าไปในโครงสร้างทั้ง 3 แบบที่ได้กล่าวมาแล้ว คณะกรรมการ ก็คือ กลุ่มคนคณะหนึ่งซึ่งทำหน้าที่พิจารณาปัญหา

หรือประมวลความเห็น เพื่อเสนอแก่ฝ่ายดำเนินการ คณะกรรมการอาจตั้งขึ้นในสายของหน่วยงานหลักหรือสายของหน่วยงานที่ปรึกษาก็ได้

**2.5) โครงสร้างองค์กรแบบโครงการ (Project Organization)**  
มีลักษณะเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นมาเพื่อบริหารงานในช่วงเวลาสั้น ๆ ซึ่งนับเป็นองค์กรชั่วคราวที่มีความคล่องตัวในการปรับตัวสูง ในโครงสร้างแบบนี้จะมีผู้รับผิดชอบโครงการ รับผิดชอบต่อหน่วยงานหลัก เมื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามเวลาที่กำหนดไว้ในแผนงานแล้ว โครงสร้างนี้จะสลายตัว บุคลากรในองค์กรจะกลับเข้าไปปฏิบัติงานในหน่วยงานสังกัดเดิม

**2.6) โครงสร้างองค์กรแบบผสม (Matrix Organization) คำว่า**  
“องค์กรแบบผสม” มักไม่เป็นที่นิยมมากนัก การจัดองค์กรแบบนี้เป็นการจัดองค์กรที่มีลักษณะผสมระหว่างโครงสร้างแบบ Project Organization และโครงสร้างแบบ Functional organization ลักษณะผสมดังกล่าวนี้จะมีลักษณะการทำงานเหมือนกับ Project Organization แต่โครงสร้างขององค์กรในส่วนของฝ่ายปฏิบัติงานฝ่ายต่าง ๆ จะไม่เป็นโครงสร้างแบบชั่วคราว เพราะฝ่ายปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เหล่านี้จะมีโครงการต่าง ๆ ผ่านเข้ามาให้ทำอยู่เสมอ ส่วนผู้อำนวยการโครงการจะมีผู้ช่วยที่เป็นที่ปรึกษา ช่วยในการประสานงานกับฝ่ายปฏิบัติงานฝ่ายต่าง ๆ เท่านั้น Matrix organization นิยมใช้กับงานก่อสร้าง งานวิจัย หรืองานการผลิต เช่น การผลิตยานอวกาศของสหรัฐอเมริกา ชิ้นส่วนต่าง ๆ จะมีบริษัทรับผิดชอบในการผลิตแต่ละส่วน เมื่อครบแล้ว นำมาประกอบเป็นยานอวกาศเป็นต้น ลักษณะโครงสร้างขององค์กรแบบนี้ทำให้เกิดความคล่องตัวสูง และมีการสูญเสียต่ำกว่า Project Organization เพราะเมื่อสิ้นสุดโครงการแล้ว ยังมีกิจกรรมของโครงการอื่น ๆ ที่ต้องทำอยู่ต่อไป

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การจัดองค์กร ก็คือการจัดระเบียบและระบบของงาน คน และทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งการจัดวางความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อัน เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีระบบ ซึ่งนำไปสู่การบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 2.1.3 การจัดหาบุคคล (Staffing)

การจัดหาบุคคล หมายถึง การคัดเลือก การบรรจุตำแหน่งงานต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กร โดยที่องค์กรจะต้องมีการวางแผนกำลังคนที่ต้องการของแต่ละแผนก จากนั้นจะมีการรับสมัครคัดเลือก รวมถึงการแต่งตั้ง การประเมินผลการเลื่อนตำแหน่ง

การประเมินผลการเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล การฝึกอบรมและการพัฒนา จนกระทั่ง พนักงานที่มีความรู้ ความชำนาญ ก็จะส่งผลให้งานขององค์กรสำเร็จลุล่วงได้ การจัดหาบุคคล จะต้องสอดคล้องกับ โครงการบทบาทและตำแหน่งขององค์กร หรือที่เรียกกันในนามของการ บริหารงานบุคคล (Personnel Administration or Personnel Management) (สมคิด บางโม. 2549 : 42)

การบริหารงานบุคคลมีความหมายตรงตามศัพท์ที่เขียน กล่าวคือ เป็น การบริหารงานบุคคล หรือกำลังคน หรืออัตรากำลัง ในองค์กรหรือหน่วยงานแต่ละแห่ง ขอบเขตของการบริหารงานบุคคล ก็คือ ตั้งแต่ดำเนินการให้คนมาทำงานในองค์กร จนถึง การดำเนินการให้พ้นจากงาน การบริหารงานบุคคล มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์กร เนื่องจากบุคคลเป็นทรัพยากร (Human Resource) ที่มีความสำคัญ ที่สุดในการบริหารงาน สำคัญมากกว่าเงิน มากกว่าวัสดุอีกอย่างอื่น รวมทั้งวิทยาการ แผนงานที่มีประโยชน์จะส่งประโยชน์ต่อองค์กรได้ ก็ต่อเมื่อคนในองค์กรให้การสนับสนุน

1) หลักการสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล หลักการสำคัญของ การบริหารงานบุคคล ก็คือ ระบบคุณธรรม (Merit System) และระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) ถึงแม้ว่า การบริหารงานบุคคลที่ครอบคลุมถึงกิจกรรม ตั้งแต่รับคนเข้าทำงาน จนถึงทำให้คนพ้นจากงานก็ตาม แต่การรับคนเข้าทำงานเป็นส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพ ของงานเพราะการ จะได้คนดีมีความสามารถเพียงใด การเลือกคนในครั้งแรกมีส่วนสำคัญ มากที่สุด ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ เป็นหลักการที่เกี่ยวกับการเลือกคนเข้าทำงาน มากกว่าส่วนอื่น ซึ่งไม่ควรสรุปว่าระบบไหนดี หรือไม่ดีกว่ากัน แต่ควรพิจารณาถึง โอกาสหรือสถานการณ์ว่า โอกาสใดควรใช้ระบบใด

ระบบคุณธรรมเป็นที่เข้าใจกันทั่วไปว่า เป็นระบบที่คำนึงถึงความเป็น ธรรม คำนึงถึงความสามารถของคนเป็นเกณฑ์ตัดสินใจในการเลือกคนเข้าทำงาน ลักษณะเด่น ของระบบคุณธรรมมี 4 ประการคือ หลักความเสมอภาค (Equality of opportunity) หลัก ความสามารถ (Competence) หลักความมั่นคง (Security on tenure) และหลักความเป็น กลางทางการเมือง (Political neutrality) เชื่อกันว่า ระบบคุณธรรมเป็นระบบการสรรหา หรือระบบการคัดเลือกที่ดี มีความเป็นธรรม มีความเสมอภาคที่สุด แต่มีบางโอกาสที่ หน่วยงาน บริหารงานบุคคลต้องยอมรับระบบอุปถัมภ์ หรือยอมเสียหลักการในระบบ คุณธรรม กล่าวคือ ในปัจจุบันหลาย ๆ ประเทศเริ่มมองเห็นว่า ถึงแม้การแข่งขันในระบบ

คุณธรรมจะเป็นธรรมจริง แต่สภาพความเป็นจริงในสังคมได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าโอกาสของคนที่เข้าแข่งขัน ไม่เท่าเทียมกัน หากจะเคร่งครัดต่อหลักการของระบบคุณธรรมในการแข่งขันก็ย่อมจะเสียความเป็นธรรมในสังคมได้

ด้วยเหตุนี้ในหลาย ๆ ประเทศได้ยอมเสียความเป็นธรรมส่วนนี้ เพื่อรักษาความเป็นธรรมสำหรับคนในสังคมบ้างแล้ว เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้มีการกำหนดโควตาพิเศษในบางรัฐ ให้คนผิวดำเข้าเรียน และทำงานในประเทศไทย ก็เห็นได้ชัดเจนว่า การคัดเลือกคนเข้าเรียน ในมหาวิทยาลัย ได้กำหนดสิทธิพิเศษให้นักเรียนในท้องถิ่นส่วนหนึ่งเข้าเรียน โดยไม่ผ่านการสอบแข่งขัน เป็นต้น

2) กระบวนการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย การวางแผนนโยบาย ออกกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับตัวบุคคล การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) การกำหนดตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือน การสรรหาบุคคล การบรรจุและแต่งตั้ง การจัดทำทะเบียนประวัติ การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ วินัยและการดำเนินการ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การจัดหาบุคคล คือ การจัดหาบุคคลและเจ้าหน้าที่เข้ามาปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดแบ่งหน่วยงานที่กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งหมายถึง การจัดการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานให้เหมาะสม (Competent man for competent job) และรวมถึงการที่จะเสริมสร้าง และธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานของคนงานและพนักงานด้วย

#### 2.1.4 การสั่งการ (Directing)

การสั่งการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถชักจูงคนงานให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนกระทั่งองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ การสั่งการนี้ถือได้ว่าเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญ และเป็นภาระหนักที่จำต้องใช้สติปัญญาในการบังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะการสั่งการจะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบังคับบัญชาคนในเมื่อคนซึ่งเป็นผู้เข้ามาทำงานหน้าที่ต่าง ๆ เป็นทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตที่มีกลไกผันแปรไปในทางต่าง ๆ ได้เสมอ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจและสามารถกำกับและชักจูงให้มีพฤติกรรมที่เป็นไปในทางที่คิดตลอดเวลา โอกาสที่จะทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายจึงจะมีทางเป็นไปได้ ถ้าหากคนงานทำงานได้ผลดีแล้ว ผลดี ๆ นั้นก็ย่อมจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้เสมอ ดังนั้นผลผลิตหรือข้อดีประการอื่น ๆ ที่องค์กรหวังจะให้ได้มา

จึงขอยอมมาจากการทำงานที่มีคุณภาพของคนงาน นั่นเอง หัวใจของการมีประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรจึงอยู่ที่การสามารถบริหารตัวคนให้มีพฤติกรรมที่เป็นไปในทางที่ดี อาทิ จะต้องสามารถกระตุ้นให้บุคคลมีความคิดสร้างสรรค์และทุ่มเทให้กับองค์กรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร และเต็มใจที่จะร่วมมือกับฝ่ายอื่นเสมอ เป็นต้น

การสั่งการ ถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถในการชักจูงคนในองค์กรให้ปฏิบัติงานให้ดีที่สุด เพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายแผนงานขององค์กร การสั่งการนี้เกี่ยวข้องกับเรื่องจิตวิทยาทางการบริหารทักษะทางการสื่อสาร และบุคลิกของบุคคล

1) การจูงใจ (Motivation) มีความหมายใกล้เคียงกับแรงจูงใจ (Motive) แต่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน กล่าวคือ แรงจูงใจ (Motive) คือ แรงผลักดันที่ทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมใด ๆ ออกมา ส่วนการจูงใจ (Motivation) คือ การสร้างแรงผลักดันเพื่อจะให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมใด ๆ ออกมา การจูงใจเกิดขึ้นเมื่อมนุษย์เริ่มมีชีวิตที่ดีขึ้น มีความฉลาดขึ้น และเริ่มเรียนรู้ว่าในบางโอกาสมนุษย์เรามีแรงผลักดันบางอย่างเกิดขึ้น เพื่อที่จะ ให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมสนองแรงผลักดันนั้น ๆ ดังนั้นหากสามารถสร้างแรงผลักดันดังกล่าวให้เกิดขึ้นในตัวมนุษย์ได้ ก็เท่ากับเป็นการสร้างพฤติกรรมของมนุษย์นั่นเอง ในทางกลับกัน หากเราต้องการให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมใด ๆ ก็สามารถสร้างแรงผลักดันที่เป็นต้นเหตุแห่งพฤติกรรมนั้น ๆ ได้เช่นกัน จะเห็นได้จากการให้รางวัลและการลงโทษในครอบครัวและสังคมเป็นตัวอย่าง

## 2) แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

2.1) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor Douglas เขาเสนอไว้ว่า ผู้บริหารจะตั้งสมมติเกี่ยวกับแรงจูงใจของพนักงานในหน่วยงานของเขา จากการพิจารณาถึงการทำงานของแต่ละคน โดยมีข้อสมมติ 2 แบบ คือ ทฤษฎี x และทฤษฎี y โดยข้อสมมติเหล่านี้สรุปได้ว่า ทฤษฎี x เป็นข้อสมมติที่เห็นว่า คนงานมีความขี้เกียจ และทฤษฎี y เป็นข้อสมมติที่เห็นว่า คนงานมีความรับผิดชอบ อยากทำงาน ผู้บริหารที่ยึดข้อสมมติแบบทฤษฎี x จะมองคนงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาในทางลบ และมีการบริหารแบบเผด็จการ ตัดสินใจทุกอย่างและควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารที่ยึดข้อสมมติแบบทฤษฎี y จะมีการบริหารแบบประชาธิปไตย จะมอบหมายอำนาจหน้าที่มากขึ้น และยอมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยทั่ว ๆ ไปแล้วจะไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน



McGregor กล่าวถึงผู้บริหารไว้ว่า ควรพิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยข้อสมมติทั้งแบบทฤษฎี x และแบบทฤษฎี y เพราะในแต่ละหน่วยงานจะมีคนทั้งสองแบบหรือแม้แต่ในคนคนเดียวก็อาจต้องมองจากทั้งสอง ทฤษฎีในสัดส่วนที่แตกต่างกันไป

2.2) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ของ Maslow หัวใจของทฤษฎีของ Maslow คือ ความต้องการของคนจะถูกจัดระเบียบไว้เป็นลำดับขั้น ดังนี้

2.2.1) ความต้องการด้านร่างกายหรือความต้องการพื้นฐาน (Physiological needs or basic needs) เช่น อาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย เป็นความต้องการซึ่งจำเป็นจะต้องได้รับการสนองตอบเพื่อการดำรงชีวิตของมนุษย์

2.2.2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อมีปัจจัยที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตแล้ว มนุษย์ก็จะต้องการความมั่นคงและปลอดภัยในชีวิต เช่น ความปลอดภัยในชีวิต ร่างกาย รวมทั้งการมีหลักประกันว่า ปัจจัยที่จำเป็นขั้น การดำรงชีวิตจะมีไว้อย่างไม่ขาดแคลน

2.2.3) ความต้องการด้านสังคม (Social Needs or Belonging and Love Needs) เมื่อมีความมั่นคงปลอดภัยแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการด้านสังคมเพิ่มเข้ามา กล่าวคือ ความต้องการการมีส่วนร่วมในสังคม เช่น การมีโอกาสร่วมทำงานกับคนอื่น ร่วมเล่นกีฬาหรือร่วมเป็นสมาชิกในสโมสร ซึ่งแสดงให้เห็นว่า เขาได้รับการยอมรับจากกลุ่มคนในสังคมกลุ่มนั้น ๆ นั้นเอง

2.2.4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) เมื่อได้มีโอกาสเป็นสมาชิกในสังคมแล้ว ความต้องการต่อไป ก็คือ มนุษย์อยากให้คนในสังคมยกย่อง สรรเสริญ เป็นพิเศษกว่าที่เป็นสมาชิกธรรมดาทั่ว ๆ ไปของสังคม

2.2.5) ความต้องการประจักษ์ตนเอง (Self Actualization) คำนี้มีการใช้ภาษาไทยที่แตกต่างกันไปหลายชื่อ ความต้องการส่วนนี้ หมายถึง ความต้องการที่จะใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่เพื่อสร้างสิ่งที่มีค่าในความคิดของตนเอง

Maslow ได้ชี้ให้เห็นว่าคนเราจะเลือกสนองตอบความต้องการระดับต่ำ (อันดับแรก) ก่อน หากยังไม่มีการตอบสนองความต้องการระดับต่ำ มนุษย์จะยังไม่มีความต้องการระดับสูงในลำดับถัดไป แต่ถ้าความต้องการระดับต่ำได้รับการสนองตอบ มนุษย์จะเกิดความต้องการระดับที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ จนกระทั่งความต้องการระดับสูงสุด

แต่อย่างไรก็ตาม มีหลายคนได้โต้แย้ง Maslow ในเรื่องลำดับขั้นแห่งความต้องการว่า ความต้องการของมนุษย์โดยทั่ว ๆ ไป ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามลำดับที่

Maslow จัดไว้ตามที่กล่าวในทฤษฎีนี้ เพราะคนเราอาจมีความต้องการหลายอย่างในเวลาเดียวกันก็ได้และความ ต้องการของคนอาจสลับลำดับกันได้ เช่น ความต้องการประจักษ์ตัวเอง อาจเกิดขึ้นในขณะที่คนยังยากจนอยู่ก็ได้

### 2.3) ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory) ของ Herzberg

Frederick Herzberg และเพื่อนร่วมงานของเรา ได้สัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชี จำนวนสองร้อยคน เกี่ยวกับองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ของงานที่ทำ ผลจากการศึกษานี้ทำให้สามารถแยก องค์ประกอบต่าง ๆ ได้เป็นสองพวก กล่าวคือ องค์ประกอบแรก เป็นองค์ประกอบที่มีขึ้นเพื่อป้องกันความ ไม่พอใจ การมีปัจจัยเหล่านี้ไม่ใช่มีเพราะต้องการสร้างความพอใจ เพียงแต่เป็นการป้องกันการเกิดความไม่พอใจเท่านั้น เรียกว่า ปัจจัยอนามัย(Hygiene Factor or Dissatisfies) ประกอบด้วย เงิน การบังคับบัญชา สถานะ ความมั่นคง สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายและการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เหตุที่เรียกปัจจัยป้องกันว่า เป็นปัจจัยอนามัย เพราะว่าผลกระทบของปัจจัยเหล่านี้ จะมีส่วนคล้ายกับการรักษาอนามัยของคนเรา เช่น เมื่อคนเราเกิดมีบาดแผลขึ้นที่มือ เขาจะต้องใส่ยาเพื่อรักษาแผล ในที่สุดจะทำให้แผลนั้นหายเป็นปกติ ยาแดงที่ใช้กับแผลไม่ได้ใช้เพื่อให้มือดีขึ้นกว่าเดิมแต่ใช้เพื่อป้องกันไม่ให้แผลเน่า หรืออาจพูดอีกนัยหนึ่งได้ว่า เป็นการใช้เพื่อให้มือกลับสู่ภาวะปกติเท่านั้นในทางตรง กันข้าม ถ้าหากอนามัยไม่ได้รับความสนใจ สิ่งต่าง ๆ จะเลวร้ายไปกว่าเดิม เช่น ถ้าหากว่าบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีสุขภาพสมบูรณ์มากที่สุด อาหารดี จะไม่ช่วยทำให้เขาสุขภาพดีขึ้นเลย แต่ถ้าเขาไม่ได้กินอาหาร เขาจะเริ่มป่วย และตายในที่สุด

องค์ประกอบที่สอง เป็นองค์ประกอบที่มีขึ้นเพื่อสร้างความพอใจ เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ประกอบด้วย ลักษณะงาน การยกย่อง ความก้าวหน้า โอกาสเจริญเติบโต ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ

### 2.4) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Vroom

ทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาว่า เมื่อมนุษย์มีความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้นมา เงื่อนไขที่กำหนดว่าเขาจะแสดงพฤติกรรมเพื่อผ่อนคลายความต้องการนั้นหรือไม่ ก็คือ ความคาดหวังเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการแสดงพฤติกรรมใดๆ ความคาดหวังดังกล่าวนี้แยกได้เป็น 3 ประการ

2.4.1) เขาคิด (คาดหวัง) ว่า เขามีความสามารถพอสำหรับทำกิจกรรมนั้นให้สำเร็จลงได้ (พฤติกรรม A)

ปฏิบัติตามที่ผู้นำปรารถนา โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือผู้นำ ประเภทนี้มีลักษณะเป็นเผด็จการ หรือรวบอำนาจมากที่สุด

3.2) ผู้นำประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิชาการในการบริหารไปในทางที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็น และน้อมนำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบัติงาน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะประชาธิปไตย ให้เสรีภาพแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการแสดงความคิดเห็น ในการปฏิบัติงานมากกว่าประเภทที่ 1 การใช้อำนาจเป็นไปในลักษณะที่มุ่งจะก่อให้เกิดความเลื่อมใสและศรัทธาในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือยิ่งกว่าการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) แบบของผู้นำ (Style of Leadership) ซึ่งแบบของผู้นำมีดังนี้

3.2.1) ผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic Leaders) ผู้นำแบบนี้เรียกว่า “แบบอิตดาธิปไตย” เป็นผู้นำประเภทที่ถือว่าอำนาจเป็นใหญ่ มีลักษณะถือตัวและเชื่อมั่นในตนเองมาก ชอบวางท่าทางใหญ่โต ไม่ค่อยรับฟังให้เกิดคิดคนอื่น จะทำอะไรก็ใช้อำนาจเป็นที่ตั้ง ผู้นำแบบนี้มักจะเน้นอยู่ที่สมรรถภาพของการทำงาน และต้องขยายอำนาจของตนออกไปในทุกวิถีทาง ด้วยวิธีการต่าง ๆ เท่าที่จะกระทำได้

3.2.2) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leaders) ผู้นำที่ใช้อำนาจแบบนี้ หรือบางที่เรียกว่า (Freerein leaders) ผู้นำแบบนี้มักทำหน้าที่คล้ายบารุชไปรษณีย์ การใช้อำนาจควบคุมผู้ได้บังคับบัญชามีอยู่น้อย บรรดาผู้ได้บังคับบัญชาต่างก็มีเสรีในการที่จะวินิจฉัยสั่งการ หรือหันเหให้เรื่องราวต่าง ๆ เป็นไปตามอัธยาศัย ผู้ที่เป็นหัวหน้าคอยแต่ลงนาม หรือผ่านเรื่องเท่านั้น

3.2.3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ผู้นำแบบนี้เป็นแบบอย่างที่ดีว่าดีที่สุด และอำนวยผลในการบริหารงานมากที่สุด ผู้นำแบบนี้เรียกว่าเป็นพวกใจกว้าง คือ ถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง จะดำเนินการบริหารงานสิ่งใดก็มักจะกระทำไปในนามของกลุ่ม เพราะต้องการที่จะให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายการบริหารงานจะเน้นหนักไปในทางที่จะให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันเสียก่อน และมีความต้องการให้เกิดผลงาน การที่ตนได้รับความนิยมนยกย่องเป็นสำคัญเพื่อเป็นเครื่องสนับสนุน

4) การติดต่อสื่อสาร (Communication) การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการที่นำเอาข่าวสาร (Message) ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของคน ข้อเท็จจริงความ