

**ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานของผู้รับเหมางานระบบเครื่องกลในโรงงาน
อุตสาหกรรมอาหารประสบความสำเร็จ**

นายประเสริฐ ศรีวรรณ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2552

**Success Keys for Operating of Mechanical Contractor
in Food Factory**

Mr. Prasert Srivorakhan

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2009

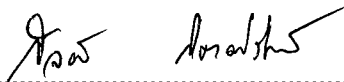
หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานของผู้รับเหมา งานระบบเครื่องกลในโรงงาน
อุตสาหกรรมอาหารประสบความสำเร็จ
ชื่อและนามสกุล นายประเสริฐ ศรีวรรณ
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์กัลยาณี กิตติจิตต์
2. รองศาสตราจารย์สุชาดา สถาวรวงศ์
3. รองศาสตราจารย์ ดร.สุภมาส อังสุโชติ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว



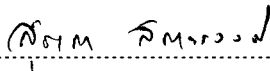
ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.นภาพร ไกรพานนท์)



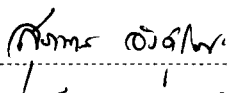
กรรมการ

(รองศาสตราจารย์กัลยาณี กิตติจิตต์)



กรรมการ

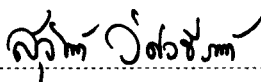
(รองศาสตราจารย์สุชาดา สถาวรวงศ์)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุภมาส อังสุโชติ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชา
บริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

วันที่ 11 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2553

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานของผู้รับเหมางานระบบเครื่องกลในโรงงาน
อุตสาหกรรมอาหารประสบความสำเร็จ

ผู้วิจัย นายประเสริฐ ศรีวรรณ **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์กัลยาณี กิตติจิตต์ (2) รองศาสตราจารย์สุชาดา สถาวรวงศ์
(3) รองศาสตราจารย์ ดร. สุภมาส อังสุโชติ **ปีการศึกษา** 2552

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพทั่วไปของผู้รับเหมางานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร (2) ศึกษาปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานของผู้รับเหมางานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมอาหารประสบผลสำเร็จ

กลุ่มตัวอย่างคือห้างหุ้นส่วนและบริษัทจำกัด ที่รับเหมางานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมอาหารในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่มีทุนจดทะเบียน 1-5 ล้านบาท มีผลการดำเนินงานใน พ.ศ. 2549 เป็นกำไร จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 383 บริษัท เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่า (1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีทุนจดทะเบียน 4 - 5 ล้านบาท มีมูลค่างานระบบเครื่องกลที่รับทำมากกว่า 17 ล้านบาท มีพนักงานระดับผู้บริหาร 1 - 2 คน วิศวกร 2 - 3 คน ช่างเทคนิค 2 - 4 คน และคนงาน 10 - 12 คน พนักงานฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคลและฝ่ายธุรการ 1 - 4 คน เงินเดือนพนักงานระดับผู้บริหารมากกว่า 7.5 หมื่นบาท วิศวกร 2 - 3 หมื่นบาท ช่างเทคนิค 1.2 - 1.6 หมื่นบาท คนงาน 5 พัน - 1 หมื่นบาท และพนักงานฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคลและฝ่ายธุรการ 1.5 - 2 หมื่นบาท มีสวัสดิการ คือ ค่ารักษาพยาบาลเฉพาะพนักงาน มีประกันสังคมและประกันชีวิต มีการจ่ายโบนัสทุกปี มีการควบคุมการทำงานอย่างละเอียดในขั้นตอนสำคัญ มีการนำนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาและการกำหนดราคางานประมูล โดยใช้วิธีคิดค่าใช้จ่ายจริง การลดต้นทุนคือ การลดค่าวัสดุและค่าขนส่ง (2) ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ เรียงลำดับตามความสำคัญ ได้แก่ แรงจูงใจ จำนวนบุคลากร การเปลี่ยนแปลงองค์กรเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไป โครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน การจัดซื้อจัดจ้าง กลยุทธ์การประมูลงาน ความเชี่ยวชาญในงานที่รับทำ การจัดทีมงาน การออกแบบงานและการจัดลำดับงาน ลักษณะผู้นำ การควบคุมการทำงาน และนวัตกรรมในองค์กร

คำสำคัญ ปัจจัยความสำเร็จ ผู้รับเหมางานระบบเครื่องกล โรงงานอุตสาหกรรมอาหาร

Thesis title: Success Keys for Operating of Mechanical Contractor in Food Factory
Researcher: Mr. Prasert Srivorakhan; **Degree:** Master of Business Administration
Thesis advisors: (1) Galayanee Kittichit, Associate Professor; (2) Suchada Sathaworawong, Associate Professor; (3) Dr. Supamas Angsuchoti, Associate Professor;
Academic year: 2009

Abstract

The objectives of this research were to: (1) study overall of mechanical contractor in food factory; and (2) study for keys success operating of mechanical contractor in food factory.

The population was mechanical contractors for food factory in Bangkok Metropolis and its vicinity. Three hundred and eighty three companies with capital 1-5 million baht and net profit in 2006 were studied. Data were collected by questionnaires. The results were analyzed by statistics as mean and percentage.

Major findings in this research were: (1) most samples with capital 4,000,000-5,000,000 baht had mechanical works worth more than 17,000,000 baht, 1-2 managers, 2-3 engineers, 2-4 technicians, 10-12 workers and 1-4 accounting, personal and administrative staffs. Employee salaries for managers were over 75,000 baht, engineers were 20,000-30,000 baht, technicians were 12,000-16,000 baht, workers were 5,000-10,000 baht and accounting, personal and administrative staffs were 15,000-20,000 baht. Welfares were expense for employees only, social security, insurance and bonus every year. Operation control was elaborated done well in importance steps. Innovations were applied. Bidding method was done by calculating of actual expense. Operating costs were reduced by reducing material prices and transportation; and (2) success keys were ranked from more to less as motivation, manpower, five force models, salary structure, procurement, bidding strategies, work expertise, team works, work design and prioritization, leadership, work control and organization innovation.

Keywords: Success Keys, Mechanical Contractor, Food Factory

กิตติกรรมประกาศ

ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์กัลยาณี กิตติจิตต์ รองศาสตราจารย์สุชาดา สถาวรวงศ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สุภมาส อังศุโชติ ซึ่งรับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.นภาพร ไกรพานนท์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำตลอดจนตรวจสอบ และแก้ไขวิทยานิพนธ์จนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ และขอกราบขอบพระคุณท่านคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ที่ได้ช่วยกรุณาอำนวยความสะดวกในเรื่องการติดต่อกับทางมหาวิทยาลัย และการจัดสัมมนาทุกครั้ง รวมไปถึงผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ให้คำแนะนำแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ และนอกจากนี้ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ได้ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการวิจัยครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์ที่อันพึงมีจากการวิจัยครั้งนี้ ข้าพเจ้าขออุทิศแด่เหล่าคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และสุดท้ายขออุทิศแด่บิดาผู้ล่วงลับ มารดาอันที่เป็นเคารพรัก และครอบครัวของผู้วิจัยที่ให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา

ประเสริฐ ศรีวรรณ

ธันวาคม 2552

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	4
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	9
ขอบเขตงานระบบเครื่องกล	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	33
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	43
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	43
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	44
การเก็บรวบรวมข้อมูล	46
การวิเคราะห์ข้อมูล	46
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	48
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กร	48
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะการดำเนินงานขององค์กร	61
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้ การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ	70

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	76
สรุปการวิจัย	76
การอภิปรายผล	78
ข้อเสนอแนะ	84
บรรณานุกรม	87
ภาคผนวก	90
ก ผู้ทรงคุณวุฒิอ่านแบบสอบถาม	91
จ แบบสอบถาม	93
ประวัติผู้วิจัย	103

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างโครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน	29
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	48
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ	49
ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดทุนจดทะเบียน ขององค์กร	49
ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามมูลค่างาน ระบบเครื่องกลเคลื่อนที่ที่องค์กรรับทำต่อปี	50
ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวน พนักงานประเภทผู้บริหารภายในองค์กร	50
ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนพนักงาน ประเภทวิศวกรภายในองค์กร	51
ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนพนักงาน ประเภทช่างเทคนิคภายในองค์กร	52
ตารางที่ 4.8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนพนักงาน ประเภทคนงานภายในองค์กร	52
ตารางที่ 4.9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนพนักงาน ประเภทฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคลและฝ่ายธุรการภายในองค์กร	53
ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเงินเดือนเฉลี่ยของ พนักงานประเภทผู้บริหารภายในองค์กร	53
ตารางที่ 4.11 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเงินเดือนเฉลี่ยของ พนักงานประเภทวิศวกรภายในองค์กร	54
ตารางที่ 4.12 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเงินเดือนเฉลี่ยของ พนักงานประเภทช่างเทคนิคภายในองค์กร	54
ตารางที่ 4.13 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเงินเดือนเฉลี่ย ของพนักงานประเภทคนงานภายในองค์กร	54
ตารางที่ 4.14 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเงินเดือนเฉลี่ย ของพนักงานประเภท ฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคลและฝ่ายธุรการภายในองค์กร	55

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามความครอบคลุม ของสวัสดิการด้านค่ารักษาพยาบาลในองค์กร	55
ตารางที่ 4.16 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสวัสดิการด้าน ที่พักอาศัยในองค์กร	56
ตารางที่ 4.17 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสวัสดิการด้านอื่น ที่องค์กรให้ความมั่นคงแก่พนักงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)	56
ตารางที่ 4.18 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทของการจ่าย โบนัสในองค์กร	56
ตารางที่ 4.19 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทของการ ควบคุมการทำงานในองค์กร	57
ตารางที่ 4.20 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการนำสิ่งใหม่ เข้ามาใช้ภายในองค์กร	57
ตารางที่ 4.21 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวิธีการประมาณ ราคาเบื้องต้นเพื่อกำหนดมูลค่างานประมูลในองค์กร	58
ตารางที่ 4.22 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอันดับของ การลดต้นทุนดำเนินการในองค์กร	59
ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเหมาะสม ของจำนวนพนักงานในองค์กร	61
ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเหมาะสม ของเงินเดือนพนักงานในองค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานในธุรกิจ เดียวกัน	62
ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของลักษณะการ ปรับเงินเดือนของพนักงานในองค์กร	62
ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจ ในการทำงานของพนักงานในองค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงาน ในธุรกิจเดียวกัน	63

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของลักษณะ ของผู้นำในองค์กร	63
ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของลักษณะ การจัดทีมงานเพื่อการทำงาน โครงการระบบเครื่องกลในองค์กร	64
ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเหมาะสม ของลักษณะการจัดซื้อจัดจ้างวัสดุในองค์กร	65
ตารางที่ 4.30 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเหมาะสมของ หลักการที่ใช้ในการพิจารณาจัดซื้อจัดจ้างผู้รับเหมารายย่อยในองค์กร	66
ตารางที่ 4.31 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเหมาะสม ของการออกแบบงานภายในองค์กร	66
ตารางที่ 4.32 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของลักษณะการ จัดลำดับงานในองค์กร	67
ตารางที่ 4.33 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเหมาะสม ของความเชี่ยวชาญในงานระบบเครื่องกลในองค์กร	67
ตารางที่ 4.34 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเหมาะสม ของกลยุทธ์ที่ใช้ในองค์กร	68
ตารางที่ 4.35 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความสำคัญของ แรงผลักดันทั้ง 5 ที่ใช้ในองค์กร	68
ตารางที่ 4.36 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอันดับของปัจจัยที่ทำให้การ ดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ	70
ตารางที่ 4.37 การเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กร ประสบความสำเร็จตามร้อยละแบบถ่วงน้ำหนัก	74

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ได้จัดหมวดหมู่ของอุตสาหกรรมภายในประเทศ ออกเป็นทั้งหมด 35 ประเภท และทางสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ได้จัดทำดัชนีความเชื่อมั่นภาคอุตสาหกรรม (Thai Industries Sentiment Index: TISI) เพื่อจะเป็นส่วนหนึ่งของระบบเตือนภัยทางเศรษฐกิจ สำหรับระบบเศรษฐกิจและภาคอุตสาหกรรม ถ้าผู้ประกอบการติดตามและทราบถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของภาคอุตสาหกรรม ตลอดจนปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในภาคอุตสาหกรรมนั้นอย่างใกล้ชิด จะเป็นประโยชน์ต่อผู้วางนโยบายในการเตรียมการวางแผน เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม จากการศึกษาค่าดัชนีฯ ตลอดทั้งปี พ.ศ. 2549 จนถึงเดือนมกราคม พ.ศ. 2550 เมื่อทำการเปรียบเทียบค่าดัชนีฯ ในแต่ละเดือนที่ทำการสำรวจกับค่าเฉลี่ยทั้งหมดของข้อมูลที่ทำการศึกษา สรุปได้ว่าภาคอุตสาหกรรมอาหารนั้นมีความเปลี่ยนแปลงจากค่าเฉลี่ยที่น้อยมากเมื่อเทียบกับภาคอุตสาหกรรมอื่น ทำให้แสดงให้เห็นว่าการลงทุนในเรื่องอุตสาหกรรมอาหารนั้นมีความเชื่อมั่นสูงเป็นที่น่าสนใจสำหรับนักลงทุนเป็นอย่างยิ่ง

เมื่อทำการศึกษารายละเอียดของอุตสาหกรรมอาหารของปี พ.ศ. 2548 มีการแบ่งออกเป็น 10 ประเภท และจะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมอาหารประเภทเครื่องปรุงรสและเครื่องเทศ นั้นมีอัตราการเจริญเติบโตที่สูงถึง 17.5% (อุตสาหกรรมสาร 2548: 5-8 ของสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม) ซึ่งเป็นการเจริญเติบโตที่สูงที่สุดในภาคอุตสาหกรรมอาหาร โดยที่อุตสาหกรรมอาหารประเภทนี้ประกอบไปด้วยเครื่องปรุงรส ยกตัวอย่าง เช่น ผงชูรส ซุปไก่ก้อน ซุปหมูก้อน ซอส และน้ำปลา เป็นต้น ซึ่งเครื่องปรุงเหล่านี้ในปัจจุบันเรียกได้ว่าไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ไม่ว่าจะเป็นการปรุงอาหารภายในครอบครัวหรือตามร้านอาหารทั่วไปเพื่อเป็นการปรุงแต่งรสให้ดีขึ้น เป็นการเพิ่มรสชาติในการรับประทานอาหาร

เมื่อภาคอุตสาหกรรมอาหารประเภทเครื่องปรุงรส และเครื่องเทศเป็นอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มการเจริญเติบโตที่สูงทำให้มีการลงทุนในโครงการเหล่านี้เพิ่มมากขึ้นถึงที่ตามมาคือ มีการก่อสร้างโรงงานเพื่อทำการผลิต ผลิตภัณฑ์เครื่องปรุงอาหารและเครื่องเทศเพิ่มตามมาเป็นเงาตามตัว และรวมไปถึงการปรับปรุงโรงงานที่มีอยู่แล้วให้เพิ่มผลผลิตให้มากขึ้นกว่าเดิมโดยทำการ

ปรับปรุงกระบวนการผลิต หรือการขยายกระบวนการผลิตเพื่อนำมาซึ่งผลผลิตที่มากขึ้น และการก่อสร้างหรือการปรับปรุงระบบการผลิตหรือกระบวนการผลิต ซึ่งจะต้องประกอบไปด้วย งานโยธา ที่ทำการก่อสร้างอาคารหรือโรงงาน เมื่อเสร็จจากนั้นก็มีส่วนที่เกี่ยวกับเครื่องจักร เครื่องกล เช่น การติดตั้งเครื่องจักร การติดตั้งและประกอบท่อ เป็นต้น เพื่อทำตามกระบวนการผลิตหลังจากนั้นก็เริ่มดำเนินการผลิตตามขั้นตอนต่อไป และเมื่อถึงระดับหนึ่งทางองค์กรเอง จะต้องทำการขยายตัวต่อไปอีก หรือทำการปรับปรุงเพื่อเป็นการเพิ่มผลผลิต รวมทั้งเป็นการปรับปรุงเพื่อประหยัดพลังงานเพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิตลง

สิ่งที่เกี่ยวข้องกับโรงงานอุตสาหกรรมมากที่สุดและจะหลีกเลี่ยงไม่ได้เลย คือ งานที่เกี่ยวข้องกับเครื่องจักรกลต่างๆ เนื่องจากการผลิต ผลิตภัณฑ์ต่างๆ นั้น ต้องอาศัยเครื่องจักรต่างๆ ทั้งสิ้น ซึ่งในโรงงานอุตสาหกรรมนั้น ไม่ใช่เฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับเครื่องจักรกลเท่านั้น การผลิต ผลิตภัณฑ์อย่างหนึ่งนั้นต้องประกอบไปด้วยหลายอย่าง กล่าวคือในกรณีของการดำเนินธุรกิจที่ทำเครื่องปรุงอาหาร ต้องเริ่มตั้งแต่การก่อสร้างโรงงาน การสร้างแท่นเครื่องจักรและแท่นของถังบรรจุต่างๆ แล้วหลังจากนั้นก็ต้องทำการสั่งซื้อเครื่องจักร อุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ แล้วต้องทำการติดตั้งประกอบเครื่องจักร หลังจากติดตั้งเครื่องจักรเสร็จแล้ว ก็ต้องทำการเดินประกอบท่อ เพื่อทำการผลิต เครื่องปรุงอาหาร ซึ่งต้องทำการออกแบบระบบกระบวนการผลิตต่างๆ เพื่อให้สะดวกสำหรับการทำงานในอุตสาหกรรมอาหาร การควบคุมเครื่องจักรเหล่านี้ให้ทำงานตรงตามขั้นตอนของกระบวนการผลิต มีการดำเนินการกระบวนการผลิตตามขั้นตอน และงานหลังจากนี้ก็จะเป็นเรื่องการซ่อมบำรุงเครื่องจักรตามเวลาที่กำหนดที่เรียกว่า การซ่อมบำรุงแบบเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) คือ จะซ่อมบำรุงระยะ อาจต้องทำทุกเดือนหรือ 3 เดือนต่อครั้ง หรือ 1 ปีต่อครั้ง ซึ่งงานเหล่านี้เองส่วนใหญ่จะเป็นงานด้านระบบเครื่องกล

ในโรงงานอุตสาหกรรมอาหารประเภทเครื่องปรุง งานส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องเป็นงานระบบเครื่องกล ซึ่งประกอบไปด้วยลักษณะงานต่างๆ เหล่านี้ ได้แก่ งานออกแบบระบบเครื่องกล งานติดตั้งเครื่องจักร งานเดินประกอบท่อ งานประกอบถัง งานโครงสร้าง งานขนส่งลำเลียงวัสดุ งานระบายอากาศ งานระบบปรับอากาศ งานอนุรักษ์พลังงาน งานกำจัดน้ำเสีย หรือมลพิษทางเสียง แสงอากาศ งานเกี่ยวกับเครื่องแลกเปลี่ยนความร้อน และงานยานยนต์ มีจำนวนมากและเพิ่มมากขึ้น ซึ่งการดำเนินธุรกิจรับเหมางานระบบเครื่องกลนั้นก็ต้องมีคู่แข่งกันมากมาย เป็นผลให้เกิดการแข่งขันกันสูงมาก ทำให้การดำเนินงานของธุรกิจรับเหมางานระบบเครื่องกลเหล่านี้ จะประสบความสำเร็จได้ต้องทำการแข่งขันกับผู้รับเหมาจำนวนมาก การที่มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นก็จะเป็นข้อได้เปรียบกับทางองค์กรเอง แต่ในสถานการณ์ปัจจุบันนี้นอกจากมีการแข่งขันกันสูงแล้วยังมีปัจจัยอื่นที่มีผลกระทบต่อการทำงานอีก ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมัน ทำให้ค่าขนส่ง ค่าครองชีพ

หรือสินค้าหลากหลายชนิดมีราคาสูงมากขึ้นเป็นการเพิ่มต้นทุนการดำเนินงาน รวมไปถึงค่าไฟฟ้าที่ต้องขึ้นตามกันไป ส่งผลให้ทางผู้ประกอบการโรงงานอุตสาหกรรม ต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายนี้เอาไว้ ทำให้บางองค์กรเองเพิ่มต้นทุนการดำเนินงานขึ้นมาโดยไม่ได้ตั้งใจ หรือจนบางที่ต้องขาดทุนเป็นอย่างมาก ทำให้ต้องหาพลังงานทดแทนหรือวิธีการอื่นๆ ที่สามารถลดค่าใช้จ่ายลงเพื่อเป็นการลดต้นทุนลงอีกทางหนึ่ง ในภาคอุตสาหกรรมอาหารเองก็ต้องจัดทีมงานวิจัยและวิเคราะห์เพื่อประหยัดพลังงานหรือเพื่อหาพลังงานทดแทน

ปัจจัยต่างๆ ข้างต้นทำให้งานของอุตสาหกรรมอาหารที่จะทำการก่อสร้างนั้นก็จะมีงบประมาณจำกัด แต่ในทางกลับกันราคาวัสดุก่อสร้างกลับขยับตัวสูงขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเหล็ก หรือเหล็กกล้า ไรซินิม และอุปกรณ์ก่อสร้างต่างๆ รวมไปถึงค่าขนส่งที่แพงมากขึ้นและค่าแรงงานก็มีการปรับตัวสูงขึ้นอีกด้วย ภาระความรับผิดชอบในเรื่องนี้ก็ตกไปอยู่กับเจ้าของโรงงานอาหาร ที่ต้องแบกรับภาระนี้ไว้ การแบกรับความรับผิดชอบนี้ไว้ทำให้เจ้าของโรงงานอาหารหันมาให้ความสำคัญกับการควบคุมงบประมาณต่างๆ ทุกเรื่อง เพื่อให้ค่าใช้จ่ายต่างๆ อยู่ในงบประมาณที่กำหนดไว้ และเป็นเหตุให้ผู้รับเหมางานระบบเครื่องกลเองก็ต้องหันมาใส่ใจควบคุมการลดต้นทุนของงานตามเจ้าของงาน เนื่องจากงานที่ได้รับมามีงบประมาณที่จำกัด การที่ผู้รับเหมาจะประสบความสำเร็จในธุรกิจรับเหมางานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมอาหารนั้น จะต้องหันมาทำการศึกษาเรื่องการลดต้นทุนของการดำเนินงาน โดยจะต้องทำการพิจารณาในสภาพทั่วไปขององค์กร และปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กร ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องต้นทุนที่จะเกิดขึ้นเริ่มตั้งแต่ก่อนและหลังการประมูลงาน รวมทั้งช่วงการดำเนินงานเพื่อทำให้เกิดการประหยัดจากขนาดและยังต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งกันว่ามิข้อได้เปรียบหรือเสียเปรียบกับคู่แข่งขั้นน้อยเพียงใด และนอกจากนี้ยังต้องปรับตัวเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป และจะต้องใช้กลยุทธ์ใดที่จะชนะคู่แข่งขั้นและนำไปสู่การทำงานที่ประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่าการที่ผู้รับเหมางานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมเกิดการแข่งขันกันมาก การทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จนั้นต้องมีผลประกอบการที่มีกำไรให้กับบริษัท แต่ในการแข่งขันเรื่องแรกที่จะต้องทำการแข่งขันคือเรื่องของราคานั้นเอง การที่มีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณรวมของงานนั้นผู้รับเหมาที่ชนะการประมูลงานต้องทำการพิจารณาเป็นพิเศษในเรื่องการควบคุมการดำเนินงาน ควบคุมต้นทุนที่จะเกิดขึ้น การควบคุมคุณภาพ เพื่อลดการสูญเสียและเป็นการลดต้นทุนที่จะเกิดขึ้นต่างๆ เหล่านั้นให้น้อยลงที่สุด เมื่อการดำเนินงานมีต้นทุนที่ต่ำลงทำให้ค่าใช้จ่ายขององค์กรน้อยลง และทำให้เกิดรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายมากขึ้นซึ่งทำให้เกิดผลกำไรเกิดขึ้นภายในองค์กร และยิ่งไปกว่านั้นถ้าผู้รับเหมาเองสามารถคงอยู่ในธุรกิจแบบนี้ต่อไปและประสบผลสำเร็จ

ต่อเนื่อง การศึกษาเรื่องปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานของผู้รับเหมางานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมอาหารประสบความสำเร็จจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของผู้รับเหมางานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร
- 2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานของผู้รับเหมางานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมอาหารประสบผลสำเร็จ

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัย เรื่องความสำเร็จขององค์กรแล้วสามารถสรุปได้ว่า

ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานของผู้รับเหมางานระบบเครื่องกล ใน โรงงานอุตสาหกรรมอาหารประสบความสำเร็จ มีดังนี้

- 3.1 จำนวนบุคลากรภายในองค์กร
- 3.2 โครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน
- 3.3 แรงจูงใจในการทำงาน
- 3.4 ภาวะผู้นำขององค์กร
- 3.5 การจัดทีมงาน
- 3.6 การจัดซื้อจัดจ้าง
- 3.7 การออกแบบงานและการจัดลำดับงาน
- 3.8 การควบคุมการทำงาน
- 3.9 นวัตกรรมภายในองค์กร
- 3.10 ความเชี่ยวชาญในงานที่รับทำ
- 3.11 กลยุทธ์การประมูลงาน
- 3.12 แรงผลักดันทั้ง 5 (Five Force Model)

4. ขอบเขตของการวิจัย

ประกอบไปด้วยขอบเขตต่างๆ ดังนี้

4.1 ขอบเขตด้านประชากร (Population) ประชากร ได้แก่ ห้างหุ้นส่วน และบริษัท จำกัด ที่มีรายชื่อในหนังสือ Thailand Business Pages และรับเหมางานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมอาหารภายในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่มีทุนจดทะเบียน 1-5 ล้านบาท จำนวน 5,247 บริษัท

4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา (Content) ศึกษาเฉพาะผู้รับเหมางานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร ที่ประสบความสำเร็จในปี พ.ศ. 2549 โดยพิจารณาจากผลประกอบการที่มีกำไรสุทธิเท่านั้น

4.3 ขอบเขตด้านเวลา (Time) จะทำการศึกษาผลการดำเนินงานของผู้รับเหมางานระบบเครื่องกล ภายในรอบระยะเวลาบัญชีวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2549 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2549

4.4 ขอบเขตด้านตัวแปร (Variable) ที่ศึกษา ประกอบไปด้วยปัจจัย ต่อไปนี้

- 4.4.1 จำนวนบุคลากรภายในองค์กร
- 4.4.2 โครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน
- 4.4.3 แรงจูงใจในการทำงาน
- 4.4.4 ภาวะผู้นำขององค์กร
- 4.4.5 การจัดทีมงาน
- 4.4.6 การจัดซื้อจัดจ้าง
- 4.4.7 การออกแบบงานและการจัดลำดับงาน
- 4.4.8 การควบคุมการทำงาน
- 4.4.9 นวัตกรรมภายในองค์กร
- 4.4.10 ความเชี่ยวชาญในงานที่รับทำ
- 4.4.11 กลยุทธ์การประมูลงาน
- 4.4.12 แรงผลักดันทั้ง 5 (Five Force Model)

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 โรงงานอุตสาหกรรมอาหาร หมายถึง สถานประกอบการที่ทำการผลิต ผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องปรุงรสและเครื่องเทศ และอาหารอื่นๆ ได้แก่ โรงงานผลิตผงชูรส โรงงานผลิตซุ๊ปไก่

ซูปเปอร์มาร์เก็ต โรงงานที่ผลิตเครื่องปรุงที่ใช้ผสมอาหาร และ โรงงานผลิตซอส

5.2 การดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ หมายถึง วิธีการทำงานและรูปแบบการทำงาน โดยเริ่มตั้งแต่การประมูลงานจนกระทั่งงานสำเร็จสามารถส่งมอบงานให้กับทางเจ้าของงานเป็นที่เรียบร้อย ทันตามเวลาที่กำหนด โดยที่องค์กรสามารถลดต้นทุนของการดำเนินงานลงได้และทำให้มีผลประกอบการที่มีกำไรสุทธิ ซึ่งจะดูจากผลกำไร (ขาดทุน) สุทธิที่แสดงในงบกำไรขาดทุนขององค์กรเป็นบวกลบภายในรอบบัญชี วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2549 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2549

5.3 งานระบบเครื่องกล หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับระบบเครื่องจักรกลต่างๆ และกระบวนการผลิตที่ต้องมีเครื่องยนต์กลไกเข้าไปเกี่ยวข้อง ได้แก่ งานออกแบบระบบเครื่องกล งานติดตั้งเครื่องจักร งานเดินประกอบท่อ งานประกอบถัง งานโครงสร้าง งานขนส่งลำเลียงวัสดุ งานระบายอากาศ งานระบบปรับอากาศ งานอนุรักษ์พลังงาน งานกำจัดน้ำเสีย หรือมลพิษทางเสียง แสงอากาศ งานเกี่ยวกับเครื่องแลกเปลี่ยนความร้อน และงานยานยนต์

5.4 ผู้รับเหมา หมายถึง ห้างหุ้นส่วนและบริษัทจำกัด ที่มีรายชื่อในหนังสือ Thailand Business Pages ที่รับเหมาหรือรับทำงาน งานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร ภายในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่ประกอบกิจการรับทำของให้กับบริษัทผู้ว่าจ้างและรับงานที่เกี่ยวข้องกับงานระบบเครื่องกล โดยแบ่งเป็น

5.4.1 ผู้รับเหมาหลัก หมายถึง กิจการที่เป็นผู้รับจ้างทำงานรายแรกจากเจ้าของงาน ซึ่งจะมีแค่บริษัทเดียว หรือไม่ก็เป็นในรูปแบบบริษัทร่วมหุ้นกัน

5.4.2 ผู้รับเหมารายย่อย หมายถึง กิจการที่เป็นผู้รับจ้างทำงานต่อจาก ผู้รับเหมาหลัก

5.5 กำไรสุทธิ หมายถึง ผลประกอบการขององค์กรที่ค่าเป็นบวกเมื่อคิดจากรายได้ทั้งหมดหักค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่แสดงในงบกำไรขาดทุนขององค์กร ดังแสดงให้เห็นดังนี้

$$\text{รายได้ทั้งหมด} - \text{ค่าใช้จ่ายทั้งหมด} = \text{กำไรสุทธิ}$$

5.6 กำไร (ขาดทุน) ของโครงการ หมายถึง ผลประกอบการไม่ว่าจะมีค่าเป็นบวกหรือลบก็ตามขององค์กรเมื่อคิดจากรายได้เฉพาะในโครงการนั้นหักค่าใช้จ่ายเฉพาะในโครงการเท่านั้น และโครงการเหล่านั้นที่ต้องเสร็จงานสามารถส่งมอบงานให้กับลูกค้าภายในกำหนดเวลา

5.7 ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ หมายถึง ปัจจัยที่องค์กรทำแล้วสามารถลดต้นทุนของการดำเนินงานลงได้ ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการลดต้นทุนลงได้ มีดังนี้

1) จำนวนบุคลากรภายในองค์กร หมายถึง จำนวนพนักงานทุกระดับที่ทำงานภายในองค์กร

- 2) โครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน หมายถึง ช่วงระดับเงินเดือนของพนักงานทุกระดับ
- 3) แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สิ่งที่ทำแล้วทำให้พนักงานรู้สึกมีกำลังใจในการทำงานและทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ได้แก่ สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ที่พักอาศัย โบนัส เลื่อนตำแหน่ง และ สวัสดิการและความมั่นคง
- 4) ภาวะผู้นำขององค์กร หมายถึง ลักษณะและการกระทำของผู้ที่มีอำนาจหน้าที่สั่งการภายในองค์กร
- 5) การจัดทีมงาน หมายถึง การจัดแบ่งกำลังคนและหน้าที่การงานของพนักงานภายในองค์กร เพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จ
- 6) การจัดซื้อจัดจ้าง หมายถึง การบริหารจัดการเรื่องการสั่งซื้อของและการส่งจ้างทำงาน
- 7) การออกแบบงานและการจัดลำดับงาน หมายถึง การใช้หลักวิชาการมาออกแบบในงานที่รับทำนั้นๆ โดยให้ถูกต้องตามลำดับขั้นตอนการทำงาน
- 8) การควบคุมการทำงาน หมายถึง การตรวจสอบการทำงานให้ถูกต้องตามการออกแบบและการจัดลำดับงาน
- 9) นวัตกรรมภายในองค์กร หมายถึง การสร้าง การพัฒนา และนำเข้าสู่สิ่งใหม่ๆ เข้ามาเสริมในการทำงานเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่ม
- 10) ความเชี่ยวชาญในงานที่รับทำ หมายถึง การมีประสบการณ์ในการทำงานที่รับทำ
- 11) กลยุทธ์การประมูลงาน หมายถึง วิธีการคิดคำนวณราคางานที่ทำแล้วทำให้องค์กรได้รับจ้างทำงาน
- 12) แรงผลักดันทั้ง 5 (Five Force Model) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ได้แก่
 - (1) การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เมื่อมีผู้รับเหมารายใหม่เพิ่มมากขึ้น
 - (2) การต่อรองราคากับผู้ขายสินค้า
 - (3) การต่อรองราคากับเจ้าของงาน
 - (4) การที่เจ้าของงานหันมาทำงานเองโดยไม่ผ่านทางองค์กร
 - (5) การแข่งขันกับผู้รับเหมาเดิมที่มีอยู่

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้รับเหมาได้ศึกษาหาวิธีการต่างๆ ที่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน และการคงอยู่ตลอดไปขององค์กร

6.2 เพื่อให้ผู้รับเหมาที่จะเริ่มประกอบธุรกิจงานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร ให้เตรียมความพร้อมก่อนที่จะเข้ามาดำเนินธุรกิจว่าจะต้องทำอะไรจึงจะเกิดความประหยัดจากขนาด (Economy of Scale)

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานของผู้รับเหมา งานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมอาหารประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
 2. ขอบเขตงานระบบเครื่องกล
 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดต่อไป ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งแบ่งเป็น 2 เรื่อง ได้แก่

- 1.1 แนวคิดเรื่องปัจจัยความสำเร็จขององค์กร
- 1.2 แนวคิดเรื่องปัจจัยแต่ละด้านขององค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของ

องค์กร

1.1 แนวคิดเรื่องปัจจัยความสำเร็จขององค์กร ผู้วิจัยศึกษา 2 ด้าน ได้แก่

- 1.1.1 การดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ
- 1.1.2 แนวทางการลดต้นทุนการดำเนินงาน

1.1.1 การดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ

พรทิพย์ ดีสมโชค (2542: 4) ได้นำเสนอไว้ว่า เรื่อง โครงสร้าง 7-S ของแมคเคนซี ที่แสดงให้เห็นปัจจัยใดที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จซึ่งประกอบด้วย

1) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการวางแผนการปฏิบัติขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ลูกค้าน่าแข่งขัน สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

2) โครงสร้าง (Structure) เป็นโครงสร้างขององค์กรแสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจและการกระจาย

อำนาจของผู้บริหาร โครงสร้าง อาจจะเป็นโครงสร้างตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามที่องค์กรเห็นเหมาะสม

3) ระบบ (System) เป็นกระบวนการและลำดับขั้น การปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เช่น ระบบข้อมูล กระบวนการผลิต งบประมาณ การควบคุม การฝึกอบรม การบริหารค่าตอบแทน และการประเมินผล

4) รูปแบบ (Style) เป็นรูปแบบวิธีการจัดการที่มีการปฏิบัติรวมทั้งการใช้เวลาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รูปแบบขององค์กรจะสะท้อนให้เห็นได้จากวัฒนธรรมขององค์กร และความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

5) การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staff) องค์กรจะต้องมีการจัดสรรบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ องค์กรจะต้องมีการประเมินผลงาน การฝึกอบรม การจูงใจ การจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม

6) ทักษะ (Skill) ความสามารถที่โดดเด่นขององค์กรนอกจากกลยุทธ์แล้วยังจะต้องมีความเชี่ยวชาญชำนาญในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

7) ค่านิยมร่วม (Shared Value) สิ่งนี้จะต้องกำหนดโดยสมาชิกขององค์กร โดยการตั้งปรัชญาและค่านิยมเพื่อปลูกฝังให้แก่สมาชิก โดยที่ค่านิยมร่วมเป็นความคิดรากฐานของการสร้างธุรกิจขึ้นมา และจะเป็นทิศทางในอนาคตที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร

แบบจำลอง 7-S พยายามที่จะชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ที่มีผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเพราะฉะนั้น องค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับปัจจัยดังกล่าว และทำให้เกิดความสมดุลกันของปัจจัยทั้ง 7 ประการ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขององค์กรจะต้องแปลภารกิจให้เป็นวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกันและเป็นวัตถุประสงค์ที่แน่ชัดในแต่ละเรื่อง เพื่อเป็นโปรแกรมการปฏิบัติงานและประสานงานสอดคล้องกันโดยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ จัดสรรอำนาจและช่องทางการสื่อสารอย่างชัดเจน กิจกรรมของงานต่างๆ ควรทำให้เกิด โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กร

Michael E. Porter (2549: 106-109) นำเสนอไว้ว่า กลยุทธ์ที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จมีอยู่สามกลยุทธ์ให้เลือกใช้ (เลือกเพียงกลยุทธ์เดียว)

1) เป็นผู้แข่งขันที่มีต้นทุนต่ำและใช้ราคาขายที่ต่ำกว่าคู่แข่งเป็นกลยุทธ์หลัก แต่จะประสบความสำเร็จในกลยุทธ์นี้เราก็ต้องมีอะไรที่ทำให้เรามีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งได้ตลอด เช่น การเข้าถึงวัตถุดิบในราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่ง การมีส่วนแบ่งตลาดที่ใหญ่กว่าคู่แข่งมากๆ ทำให้ผลิตสินค้าได้ทีละมากๆ

2) เป็นผู้แข่งขันที่มีสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นในสายตาของลูกค้า อาจเป็นในแง่ของคุณภาพของสินค้า การออกแบบที่สวยงามกว่า การให้บริการที่รวดเร็วกว่า

3) เจาะสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ซึ่งคู่แข่งรายใหญ่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้ได้ เพราะอาจจะไม่คุ้มต้นทุน เช่น การผลิตสินค้าด้วยมือที่นำไปขายลูกค้าระดับบนจำนวนน้อยในราคาแพงๆ ซึ่งคู่แข่งรายใหญ่ที่ใช้เครื่องจักรผลิตไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มนี้ได้

ข้อควรระวังคือควรเลือกที่จะใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งไม่ควรใช้ผสมผสาน เช่น จะเป็นทั้งผู้เล่นที่ต้นทุนต่ำและผู้เล่นที่สร้างความแตกต่าง สุดท้ายจะเอาดีไม่ได้สักอย่าง

ศรชัย จาคีทวิช (2549: 95- 98) ได้นำเสนอไว้ว่า ทุกองค์กรมีมุมมองของตนในเรื่องของผลงานคือต้องการประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารต้องทราบถึงเรื่องต่อไปนี้เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จของโครงการนั้นซึ่งประกอบไปด้วย

1) การบรรลุตามเป้าประสงค์โดยระวังความคลาดเคลื่อนตามปกติทั้งสองด้าน เกินหรือขาดเป้า

2) ประสิทธิภาพของโครงการ ถ้าโครงการบรรลุเป้าหมายแต่ลูกค้าขององค์กร ลูกทีม หรือบุคคลอื่นๆ ต้องได้รับผลกระทบที่ไม่ดี มันไม่อาจจะถูกมองว่าประสบความสำเร็จได้

3) ประโยชน์ของลูกค้าหรือผู้ใช้ ปัญหาดั้งเดิมมีการแก้ไขหรือยัง ผู้บริหารรู้คุณค่าของการประหยัดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นหรือไม่ และลูกค้าได้ใช้ผลของโครงการจริงหรือไม่

4) ผลงานขององค์กร ผู้บริหารได้รับบทเรียนอะไรจากโครงการบ้าง บทเรียนนั้นสามารถนำไปใช้ที่อื่นได้หรือไม่ และอย่างไร

5) การจัดการโครงการที่เป็นศาสตร์ คือ การเรียนรู้วิธีการให้นิยามของงานการประสานงาน และการทำเอกสาร ผู้บริหารต้องสะดวกใจในการทำงานที่ถูกควบคุมด้วยงบประมาณ กำหนดเวลา และการตัดสินใจว่ามีทรัพยากรอะไรบ้างที่จำเป็นต้องใช้ ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้การเจาะลึกให้รู้ถึงความจำเป็นที่แท้จริง ไม่ใช่แค่แนวทางการแก้ปัญหาแบบผิวเผิน

6) การจัดการโครงการที่เป็นศิลป์ คือ การพัฒนาวิจารณ์ญาณ และการเรียนรู้วิธีการเป็นผู้นำ ผู้บริหารต้องเรียนรู้ที่จะใส่ใจในรายละเอียด ต้องตัดสินใจนับครั้งไม่ถ้วน

ด้วยข้อมูลที่不仅เพียงพอและด้วยสัญญาณต่างๆ ที่ขัดแย้งกัน ผู้บริหารต้องสร้างเงื่อนไขด้วยตัวเองในการหาทางแก้ไขปัญหา

จากข้างต้น ปัจจัยที่ส่งผลให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ คือ การเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมภายนอกหรือที่เรียกว่าแรงผลักดันทั้ง 5 (Five Force Model) การควบคุมการทำงาน ภาวะผู้นำ การออกแบบงานและการจัดลำดับงาน จำนวนบุคลากรภายในองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ และการที่ต้นทุนต่ำจะทำให้ค่าใช้จ่ายน้อยเป็นผลให้กำไรมากขึ้น

1.1.2 แนวทางการลดต้นทุนการดำเนินงาน

ยรรยง ธรรมรัชชอารี (2550: 50-107) ได้นำเสนอไว้ว่า เมื่อกล่าวถึงการลดต้นทุน นักธุรกิจควรพิจารณาความหมายของต้นทุนในมุมมองที่กว้าง ซึ่งไม่ได้หมายความถึงเฉพาะต้นทุนสินค้าที่ซื้อมาเพื่อขาย หรือต้นทุนการผลิตสินค้าสำเร็จรูปในกรณีของกิจการประเภทผู้ผลิต แต่ยังหมายความถึงต้นทุนการดำเนินงานที่แฝงอยู่ทั้งหมดในกระบวนการการดำเนินธุรกิจ และเป้าหมายการทำธุรกิจที่สำคัญที่สุดคือ ต้นทุนที่ต่ำที่สุด ที่จะทำให้อกิจการสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายในทุกๆ ด้าน

วิธีที่ดีในการทำความเข้าใจกับต้นทุน คือ การพิจารณาจากข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในงบกำไรขาดทุน โดยเฉพาะส่วนที่เป็นรายการหักจากรายได้ในการค้ากำไรสุทธิ ต้นทุนของกิจการจึงหมายถึง ทรัพยากรที่กิจการมีอยู่และถูกใช้ไปเพื่อการหารายได้และดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จุดมุ่งหมายเบื้องต้นของธุรกิจ คือ การหากำไร การคำนวณกำไรขาดทุน ซึ่งจะแสดงได้ดังในสมการต่อไปนี้

$$\text{รายได้} - \text{ค่าใช้จ่าย} = \text{กำไร หรือขาดทุน}$$

ในการบริหารธุรกิจจึงสามารถเข้าใจผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นว่า ประสบความสำเร็จหรือไม่ ได้จากการคำนวณหาผลกำไรหรือขาดทุนนั่นเอง

รายได้ของกิจการจะมากหรือน้อยมิได้หมายความว่าผลกำไรจะมากขึ้นหรือน้อยลง แต่ตัวแปรที่จะบอกว่ากิจการมีผลกำไรหรือไม่เพียงใดกลับขึ้นอยู่กับต้นทุนต่างหาก เพราะฉะนั้นกิจการที่มีรายได้น้อยกว่าอาจจะมีผลต่อกำไรที่สูงกว่ากิจการที่มีรายได้มากกว่าก็ได้ กิจการที่สามารถทำกำไรได้ในอัตราที่สูงกว่าจึงแสดงให้เห็นความสามารถที่เหนือกว่าเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นอัตราร้อยละต่อยอดขาย

แนวทางการลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย ประกอบไปด้วยเรื่องต่อไปนี้

1) การลดต้นทุนวัตถุดิบ

สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาอาจเริ่มตั้งแต่การขายและการตกลงรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า หากขาดการประสานงานกับฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายผลิต คำสั่งซื้อดังกล่าวอาจสร้างความกดดันให้กับทุกฝ่ายจนกระทั่งนำไปสู่ต้นทุนที่สูงยิ่งขึ้นกว่าเดิม แนวทางในการลดต้นทุนวัตถุดิบ ได้แก่

- (1) การเจรจาต่อรองกับผู้ขายโดยอาศัยอำนาจการต่อรองจากปริมาณคำสั่งซื้อจำนวนมาก
- (2) การพิจารณาเสนอเงื่อนไขต่างๆเพื่อให้ได้รับส่วนลดพิเศษ เช่น การรับประกันปริมาณการสั่งซื้อต่อปี
- (3) การใช้ระบบการประมวลผลผ่านการจัดซื้อทางอิเล็กทรอนิกส์
- (4) การจัดซื้อวัตถุดิบจากแหล่งผลิตในประเทศเพื่อหลีกเลี่ยงค่าขนส่ง
- (5) การควบรวมกับกิจการผู้ขายวัตถุดิบเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งของกิจการ
- (6) การศึกษาแนวโน้มในอัตราแลกเปลี่ยนของเงินบาท
- (7) การศึกษาเรื่องภาษีหัก ณ ที่จ่ายให้ถ่องแท้

2) การลดต้นทุนค่าแรงงาน

หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพของแรงงานให้มากขึ้นกว่าเดิม เมื่อบุคลากรมีความสามารถในการสร้างผลงานและทำให้ธุรกิจขยายตัวในอัตราที่สูงกว่าอัตราการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายเงินเดือน พนักงานย่อมมีโอกาสที่จะได้เงินเดือนเพิ่มสูงขึ้น การลดต้นทุนค่าแรงงานในแง่หนึ่งจึงเกิดขึ้นจากผลผลิตและผลงานที่เพิ่มสูงขึ้น พร้อมกับการเพิ่มของค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน

การควบคุมจำนวนพนักงานที่เพิ่มขึ้นอย่างเคร่งครัดก็เป็นมาตรการสำคัญที่จะช่วยมิให้ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าแรงสูงเกินความจำเป็น การเพิ่มจำนวนพนักงาน 1 คน หมายถึงการรักษาพนักงานคนนั้นต่อไปในระยะยาว กิจการ จึงจำเป็นต้องระมัดระวังในการคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถและมีศักยภาพที่จะเติบโตก้าวหน้าต่อไปในอนาคต แนวทางการลดต้นทุนค่าแรงงาน ได้แก่

- (1) การควบคุมอัตราการเพิ่มเงินเดือนอย่างเหมาะสม
- (2) เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตของพนักงาน

- (3) ควบคุมการเพิ่มจำนวนของพนักงาน
- (4) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ
- (5) การจ้างแรงงานชั่วคราวในช่วงความต้องการผลิตสูง
- (6) การให้พนักงานรายวันพนักงานในช่วงการผลิตต่ำ
- (7) การปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุนค่าแรงงาน
- (8) การย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีค่าแรงต่ำ
- (9) การลดขนาดองค์กรให้เหมาะสมกับการแข่งขันทางธุรกิจ

3) การลดต้นทุนด้านสวัสดิการ

สวัสดิการเป็นค่าใช้จ่ายส่วนหนึ่งขององค์กร องค์กรที่มีสวัสดิการที่ดีก็เป็นแรงจูงใจสำหรับพนักงาน สวัสดิการที่พบประจำ เช่น เงิน โบนัส เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่ารักษาพยาบาล และเงินช่วยเหลือด้านต่างๆ เป็นต้น แนวทางการลดต้นทุนด้านสวัสดิการ ได้แก่

- (1) กำหนดนโยบายให้ชัดเจนเพื่อป้องกันการผิดพลาดในการเบิกจ่าย
- (2) การจัดหาสวัสดิการให้มีการแข่งขันกันเพื่อให้ได้มาซึ่งต้นทุนที่ต่ำ
- (3) ติดตามสวัสดิการของกิจการอื่นที่ธุรกิจเหมือนกันเพื่อการปรับเปลี่ยนและการวางแผนงบประมาณ

4) การลดต้นทุนค่าขนส่ง

ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นคือ เงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานขับรถ ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษารถ ค่าเบี้ยประกันภัยและค่าสึกหรอ เป็นต้น แนวทางการลดต้นทุนค่าขนส่ง ได้แก่

- (1) การกำหนดจำนวนสินค้าที่ขนส่งแต่ละครั้งให้มากพอ เพื่อลดจำนวนเที่ยวลง
- (2) เลือกวิธีการขนส่งที่ประหยัดกว่า
- (3) การว่าจ้างบุคคลภายนอกเพื่อโอนภาระการบริหารจัดการ
- (4) ควหาทางลดค่าเชื้อเพลิงที่สูงขึ้น
- (5) หากลังสินค้าเพื่อกระจายสินค้าไปจุดอื่นๆ
- (6) การหลีกเลี่ยงค่าขนส่งโดยร่นระยะทางการเคลื่อนย้ายสินค้า

ให้สั้นที่สุด

5) การลดต้นทุนพลังงาน

พลังงานความร้อนหรือเย็นที่นำมาใช้ในการผลิต อาจนำมาจากพลังงานไฟฟ้า หรือพลังงานแสงอาทิตย์ การออกแบบที่ดีอาจช่วยลดพลังงานลงได้ด้วยการวางตำแหน่งเครื่องจักรให้เหมาะสม เพื่อหลีกเลี่ยงการใช้พลังงานจำนวนมาก แนวทางการลดต้นทุนพลังงาน ได้แก่

- (1) หาพลังงานทดแทนที่ราคาถูก
- (2) กำหนดขนาดพื้นที่ให้เหมาะสมเพื่อให้การใช้พลังงานมีความพอดี

ความพอดี

(3) หลีกเลี่ยงการใช้ไฟฟ้าในช่วงเวลาที่มีความต้องการสูงที่ทำให้เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม

- (4) นำพลังงานจากธรรมชาติมาใช้มากขึ้น

6) การลดต้นทุนค่าของเสีย

ของเสียที่เกิดขึ้นในระหว่างการผลิตเป็นต้นทุนของสินค้า ของเสียที่ตรวจไม่พบจากกระบวนการทดสอบคุณภาพยังอาจสร้างความเสียหายที่คาดไม่ถึงเกิดขึ้นได้ เช่น หากสินค้ามีตำหนิได้ส่งไปถึงลูกค้า มีการส่งสินค้าคืน และเรียกร้องค่าเสียหาย รวมถึงภาพพจน์ที่ดีของสินค้าก็จะถูกทำลายตามไปด้วย แนวทางการลดต้นทุนของเสีย ได้แก่

- (1) วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่อาจทำให้เกิดของเสียขึ้นได้ เช่น คุณภาพของวัตถุดิบ การทำงานของเครื่องจักร และความรู้ความชำนาญของพนักงาน
- (2) ปรับปรุงวิธีการผลิตเพื่อป้องกันการสูญเสีย
- (3) ส่งเสริมแนวทางในการตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่จุดผลิตก่อนส่งไปกระบวนการผลิต

7) การลดต้นทุนค่าเดินทาง

ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นได้แก่ ค่ารถโดยสาร ค่าน้ำมัน หรือ ค่าทางด่วน เป็นต้น แนวทางการลดต้นทุนค่าเดินทาง ได้แก่

- (1) ออกคำสั่งให้หยุดการเดินทางไปต่างประเทศโดยไม่จำเป็น
- (2) เปลี่ยนการใช้ตัวเครื่องบินชั้นประหยัดแทนชั้นธุรกิจ
- (3) ให้ใช้การประชุมทางไกลผ่านทางอินเทอร์เน็ตเพิ่มมากขึ้น
- (4) ย้ายสถานที่ทำงานไปอยู่ที่เดียวกัน

8) การลดต้นทุนค่าเลี้ยงรับรอง

ค่าใช้จ่ายในการเลี้ยงรับรองควรมุ่งเพื่อประโยชน์ทางธุรกิจเป็นหลักและควรอยู่ในระดับที่เหมาะสม แนวทางการลดต้นทุนค่าเลี้ยงรับรอง ได้แก่

- (1) กำหนดกฎระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อไม่ให้เป็นการส่วนตัว
- (2) กำหนดให้กรอกข้อมูลสำคัญประกอบการเบิกค่าใช้จ่าย เพื่อให้รู้จุดประสงค์ของการเลี้ยงรับรอง

(3) ควบคุมการอนุมัติค่าใช้จ่ายดังกล่าวเมื่อจำเป็นเท่านั้น

(4) พิจารณาเพื่อมิให้มีการใช้จ่ายแบบสุรุ่ยสุร่าย

9) การลดต้นทุนค่าที่ปรึกษา

กิจการบางกิจการจำเป็นต้องว่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อช่วยเหลือในการแก้ปัญหาเป็นบางกรณี การจ้างที่ปรึกษาควรมีการถ่วงถ่วงและควบคุมค่าใช้จ่ายให้ได้ กิจการไม่ควรจ้างที่ปรึกษาโดยที่ไม่รู้ค่าจ้างและค่าใช้จ่ายประกอบอื่น แนวทางการลดต้นทุนค่าที่ปรึกษา ได้แก่

(1) พยายามใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีอยู่ให้มากที่สุด เพื่อลดการพึ่งพาที่ปรึกษามากโดยไม่จำเป็น

(2) การคัดเลือกที่ปรึกษาควรพิจารณาความเหมาะสมมิให้ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายที่เกินจริง

(3) ควรกำหนดนโยบายการจ้างที่ปรึกษาให้รอบคอบ เพื่อหลีกเลี่ยงการเอื้อประโยชน์ให้พวกพ้อง

(4) ในภาวะที่ต้องลดค่าใช้จ่าย ค่าที่ปรึกษาต้องหยุดลงทันทีเพราะฉะนั้นการว่าจ้างต้องระบุให้ชัดเจน

10) การลดต้นทุนค่าซ่อมแซมบำรุงรักษา

การจัดสรรงบประมาณเพื่อบำรุงรักษาเครื่องจักร อาคาร ระบบทำความเย็น ระบบไฟฟ้า ฯลฯ เป็นความจำเป็นและไม่ควรใช้เป็นข้ออ้างในการลดต้นทุน เพราะความเสียหายที่เกิดขึ้นอาจมากกว่าส่วนที่ประหยัดได้ แนวทางการลดต้นทุนบำรุงรักษา ได้แก่

(1) ทำการบำรุงรักษาตามคู่มือใช้งานกำหนด

(2) ปลุกฝังพนักงานให้ทำหน้าที่บำรุงรักษาหลังการใช้งานเสมอ

(3) ควบคุมการเบิกจ่ายอะไหล่ที่สำคัญเป็นอย่างดี

(4) นำแนวทางการบำรุงรักษาในเชิงการป้องกันมาใช้แทน

แนวทางเชิงแก้ไข

11) การลดต้นทุนค่าสื่อสาร

ลักษณะการสื่อสารรูปแบบต่างๆ ที่พบได้ คือ การใช้โทรศัพท์ การใช้โทรสาร การรับส่งอีเมลล์ การใช้อินเทอร์เน็ต และการประชุมทางไกล เป็นต้น แนวทางการลดต้นทุนค่าสื่อสาร ได้แก่

- (1) จัดระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดค่าใช้จ่ายจากการซ่อมแซมและการสูญเสียโอกาสและเวลาโดยไม่จำเป็น
- (2) ควบคุมค่าใช้จ่ายในการสื่อสารผ่านการจัดสรรงบประมาณ และการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ
- (3) กำหนดนโยบายที่ชัดเจนเพื่อป้องกันการใช้เครื่องมือสื่อสารของบริษัทเพื่อธุรกิจส่วนตัว
- (4) มุ่งหาวิธีการสื่อสารที่มีต้นทุนต่ำแต่ยังคงคุณภาพที่ดีในภาวะการแข่งขันในธุรกิจสื่อสารเช่นเดียวกับปัจจุบัน

12) การลดต้นทุนค่าฝึกอบรม

การกำหนดแผนการฝึกอบรมเป็นเรื่องสำคัญที่ทุกฝ่ายต้องให้ความร่วมมือ โดยอาจมีแผนกทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ดูแลหลัก การตรวจสอบความต้องการและคัดเลือกหลักสูตรที่มีประโยชน์อย่างแท้จริง เพื่อกำหนดเป็นแผนการฝึกอบรมในระดับแผนกและของทั้งองค์กรต่อไป แนวทางการลดต้นทุนค่าฝึกอบรม ได้แก่

- (1) สำรวจและประเมินผลอย่างรอบคอบก่อนที่จะจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรม
 - (2) ตรวจสอบค่าใช้จ่ายหลายๆที่เพื่อให้ได้อัตราที่เหมาะสม
 - (3) ฝึกอบรมเฉพาะบางส่วน แล้วนำคนเหล่านี้ไปอบรมคนอื่น
 - (4) จัดแผนเลื่อนระดับพนักงานที่มีอนาคตเพื่อเป็นผู้บริหาร
- จากข้างต้น ผลการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จวัดได้จากกำไรขาดทุน กำไรขาดทุนคำนวณจากรายได้ลบค่าใช้จ่าย การลดค่าใช้จ่ายจะทำให้กำไรสูงขึ้น ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่าย ได้แก่ การควบคุมการจัดซื้อจัดจ้าง จำนวนบุคลากรภายในองค์กร และโครงสร้างของเงินเดือน

1.2 แนวคิดเรื่องปัจจัยแต่ละด้านขององค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร

ราณี อธิชัยกุล (2549 : 272-318) ได้นำเสนอ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีของเคลย์ตัน อัลเจอร์เฟอร์ และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริสเบอร์ก ไว้ตามลำดับดังนี้

ทฤษฎีอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้ลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้ดังนี้ คือ

- 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย ได้แก่ความต้องการพื้นฐานของการดำรงชีวิต เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย อากาศ
- 2) ความต้องการความปลอดภัย ได้แก่ความต้องการความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน
- 3) ความต้องการทางด้านสังคม ได้แก่ความต้องการความรัก ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม
- 4) ความต้องการเกียรติ ชื่อเสียงทางสังคม
- 5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต ซึ่งความต้องการระดับหนึ่งควรได้รับการตอบสนองก่อนและเมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการนั้นก็จะไม่จูงใจอีก บุคคลนั้นจะแสดงออกถึงความต้องการขั้นต่อไป ผู้บริหารต้องจูงใจในขั้นที่สูงขึ้นไป

ทฤษฎีเคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) ได้ลำดับความต้องการมนุษย์ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

- 1) ความต้องการมีชีวิต ได้แก่ความต้องการด้านร่างกายและวัตถุ
- 2) ความต้องการความสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ความต้องการความสัมพันธ์กัน เช่น ในครอบครัว ในที่ทำงาน ในสังคม
- 3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า
ความต้องการนั้นไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นอย่างเดียว อาจเกิดขึ้นหลายอย่างในเวลาเดียวกัน และไม่ต้องการให้ความต้องการหนึ่งตอบสนองจนครบแล้วจึงเกิดความต้องการอย่างอื่นขึ้นมาและความต้องการแต่ละขั้นจะมีการกดดันและการถดถอยด้วย เช่น มนุษย์มีความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไปจะทำให้มีแรงกดดัน จนกระทั่งต้องหยุดความต้องการนั้นๆ และถดถอยกลับมาความต้องการที่ต่ำกว่า

ทฤษฎีเฟรดเดอริก เฮอร์สเบอร์ก (Frederick Herzberg) กล่าวถึงกลุ่มปัจจัยสองกลุ่ม คือ ปัจจัยการจูงใจและปัจจัยอนามัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ปัจจัยการจูงใจ ประกอบไปด้วยความสำเร็จของงาน การยอมรับ เนื้องาน ความรับผิดชอบและ ความก้าวหน้าในงาน
- 2) ปัจจัยอนามัย การบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน เงินเดือน ความมั่นคงและนโยบายและการบริหารขององค์กร

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจที่มาจากตัวพนักงาน ไม่ใช่ผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสนใจต่อปัจจัยอนามัยที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจ และไม่ได้ช่วยจูงใจพนักงาน และปัจจัยจูงใจที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจ

พรทิพย์ ดีสมโชค (2542: 4) ได้นำเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้าง 7-S ของแมคเคนซี ที่กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ ไว้ว่า การที่องค์กรจะมีความสามารถโดดเด่นให้มากขึ้นนอกจากต้องมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว ยังจะต้องมีความเชี่ยวชาญชำนาญในสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นการลดการสูญเสียในเรื่องต่างๆลงได้

ธีรยุทธ วัฒนาสุภ (2548: 24) นำเสนอไว้ว่า กลยุทธ์และเทคนิคในการสร้างสรรค์นวัตกรรมมีมากมายหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการใช้ กล้องความคิดเห็น แบบดั้งเดิมที่ให้นบุคลากรมาห้อนแสดงความคิดเห็นใหม่ๆ หรือเมื่อนำเทคโนโลยีร่วมสมัยมาผสมผสาน ก็อาจจะนำกล้องความคิดเห็นดังกล่าว มาบรรจุไว้ในอินเทอร์เน็ตของกิจการ เพื่อความสะดวกรวดเร็วของบุคลากรในการมีส่วนร่วมแบบไฮเทค หรือจะเป็นแนวคิดการต่อยอดความคิดใหม่ๆ โดยการ "ระดมสมอง" ซึ่งก็เป็นรูปแบบดั้งเดิมที่ใช้กันมานาน แต่ก็นำมาประยุกต์ให้มีความเป็น โมเดิร์นมากขึ้น โดยการใช้เครื่องมือในอินเทอร์เน็ตต่างๆ เช่น การใช้เว็บบอร์ด เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การใช้แชตรูมเพื่อพูดคุยกันได้ทันทีทันใด เสมือนพูดคุยกันต่อหน้าต่อตาอย่างแท้จริง ที่ฮิตที่สุดตอนนี้ก็คือการใช้ "เครือข่ายทางสังคมในเน็ต" (Social Networking) ก็กลายเป็นสิ่งที่ทรงอิทธิพลอย่างมากในขณะนี้ โดยสรุปแล้ว นวัตกรรมมิใช่ได้มาโดยง่าย ไม่มีทางลัดหรือคำว่า "ฟลุค" สำหรับการสร้างสรรค์นวัตกรรม ที่สัมฤทธิ์ผลอย่างต่อเนื่อง ต้องอาศัยความพยายามอย่างยิ่ง รวมถึงกระบวนการที่วางไว้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ วัฒนธรรมการเปิดรับความคิดเห็นใหม่ๆ กล้าเสี่ยง กล้าลงทุน และมองว่าความล้มเหลวมิใช่เป็นสิ่งที่เลวร้ายเสมอไป จึงจะเป็นบ่อเกิดของนวัตกรรมที่สม่ำเสมอและยั่งยืน

ราณี อธิชัยกุล (2549: 206-266) ได้นำเสนอไว้ว่าความหมายของภาวะผู้นำ มีผู้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้มากมาย ไม่มีความหมายที่ตายตัว ตามแต่ละมุมมองของแต่ละบุคคลที่ศึกษาความหมายส่วนใหญ่ที่ผ่านมาเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะส่วนตัว พฤติกรรม การมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ บทบาทในความสัมพันธ์ ตำแหน่งนักบริหาร ความชอบธรรมของอิทธิพล เป็นต้น

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถชักจูงหรือโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยอาศัยทักษะสำคัญต่างๆ อาทิเช่นการจูงใจ การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์กับผู้อื่น การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจ เป็นต้น

พฤติกรรมของผู้นำ (Leadership Behaviour) มีลักษณะ ดังนี้

- 1) การคำนึงถึงผู้อื่น
- 2) การให้การยกย่องสรรเสริญ

- 3) การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 4) การกระจายอำนาจ
- 5) การอธิบายบทบาทหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้แจ่มชัด
- 6) การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร
- 7) การช่วยแก้ไขปัญหาในการทำงาน
- 8) การอำนวยความสะดวกในการทำงาน
- 9) การเป็นตัวแทน
- 10) การอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร
- 11) การจัดการกับความขัดแย้ง

ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค กล่าวไว้ในคอลัมน์ แยกบลกกลยุทธ์ ประชาชาติธุรกิจ วันที่ 16 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2549 ปีที่ 29 ฉบับที่ 3767 เกี่ยวกับลักษณะของผู้นำว่ามักมีการกล่าวเปรียบเปรยว่า ต้องเป็นผู้นำที่มี "เสน่ห์" ซึ่งเป็นลักษณะที่สามารถทำให้ลูกน้องเกิดความรักชอบ ความเชื่อมั่น และความศรัทธาจากใจจริงได้ และจะนำมาสู่การทุ่มเทในการทำงานให้กับผู้นำคนดังกล่าวได้นั่นเอง ซึ่งแน่นอนว่างานที่มีการทุ่มเททำจากใจนั้น ย่อมจะมีประสิทธิภาพสูงมากกว่าการถูกบังคับแน่นอน โดยคุณลักษณะที่ถือเป็นเสน่ห์ คือ

1) การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ซึ่งหมายถึงว่า ผู้นำที่คิดนั้นควรจะต้องมีความคิดกว้างไกล สามารถมองออกไปในอนาคต และคาดการณ์ได้ว่าเหตุการณ์ใดน่าจะมีโอกาสเกิดขึ้น เพื่อที่จะนำพาองค์กรให้อยู่รอดได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

2) ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถเป็นหลักและที่พึ่งให้กับลูกน้อง ขามที่ต้องฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ได้ โดยความเชื่อมั่นนี้ จะเห็นว่ามีเพียงเส้นกันบางๆ ระหว่าง "ความเชื่อมั่น" กับ "ความดีร้ายหรือหลงในอัตตาของตนเอง" โดยผู้นำที่มีความเชื่อมั่นนั้น จะสามารถนำเสนอแนวคิดของตนเองออกมาอย่างชัดเจน มีเหตุมีผลที่เหมาะสม และสร้างความเชื่อมั่นในแนวความคิดนั้นๆ ที่จะกระทำต่อไปได้ รวมถึงมีความเชื่อว่าตนเองจะสามารถฝ่าฟันอุปสรรคทุกอย่างที่เกิดขึ้นไปได้เป็นอย่างดี แต่ผู้นำที่มีความเชื่อมั่น ก็จะต้องรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานที่เกี่ยวข้องด้วย ซึ่งจะทำให้เกิดความหลากหลายและสมบูรณ์ในแนวคิดที่ได้รับ การเติมเต็มและขัดเกลาจากทุกฝ่ายด้วย ดังนั้นในที่นี้ผู้นำจึงควรมี "ความเชื่อมั่น" มิใช่ "ความยึดมั่น" ซึ่งประเด็นหลังหากเกิดขึ้นมาแล้ว จะทำให้เกิดความลุ่มหลงในความคิดของตนเอง จนอาจจะนำมาสู่ความล้มเหลวขององค์กรโดยรวมได้ และในหลายกรณีความยึดมั่นนี้ก็ได้รับการพัฒนามาจากความเชื่อมั่นในตอนต้นนั่นเอง โดยหากมีความสำเร็จที่ต่อเนื่องมามากมาย และลูกน้องแวดล้อมเอง ก็เป็นประเภท "ขุนพลอยพยัก" ที่คอยชื่นชมเจ้านายในทุกประเด็น จึงมีความเป็นไปได้ที่ผู้นำอาจจะ

เกิดความลุ่มหลงในตนเอง แทนที่จะฟังความคิดเห็นของผู้คนรอบข้าง ซึ่งในระยะยาวถือเป็นสัญญาณอันตรายอย่างยิ่ง เนื่องจากย่อมไม่มีผู้ใดจะสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องทุกครั้งไป ประเด็นนี้จึงถือว่าเป็น "กบฏแห่งความลุ่มหลงของผู้นำ"

3) ผู้นำควรต้องมีความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งก็รวมถึงความขยันหมั่นเพียรและอุทิศตนให้กับการทำงานอย่างมาก โดยผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น โดยทั่วไปต้องเป็นผู้ที่ทำงานหนักกว่าลูกน้อง หากองค์กรใดหัวหน้านั่งๆ นอนๆ แล้ว คงไม่ใช่ตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและยากที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความรุ่งเรืองได้ ซึ่งจากสถิติโดยทั่วไป ซีอีโอของบริษัทที่ประสบความสำเร็จระดับโลกนั้น ใช้เวลากับการทำงานวันละไม่ต่ำกว่า 10-12 ชั่วโมง ซึ่งเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการสร้างศรัทธากับลูกน้องเช่นกัน

นอกจากนี้ สิ่งที่มีความสำคัญมากก็คือ ผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่เหนือกว่าหรือโดดเด่นกว่าคนปกติโดยเฉลี่ยทั่วไป นั่นคือ ต้องมีความเสียสละมากกว่า มีความซื่อสัตย์และโปร่งใสมากกว่า รวมถึงต้องเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัวด้วย เนื่องจากผู้นำนั้นถือเป็น “แบบอย่าง” สำหรับลูกน้องทั่วทั้งองค์กร จึงต้องมีความไม่ธรรมดาในแง่ต่างๆ ด้วย เพื่อสร้างตนเองให้แตกต่างจากบุคคลอื่นๆ ทั่วไป ดังนั้นบ่อยครั้งกฎระเบียบขององค์กรที่บังคับใช้กับคนโดยทั่วไปนั้น อาจจะไม่ใช่เพียงพอต่อการกำกับดูแลพฤติกรรมของผู้นำ เช่น ในเรื่องของเวลาทำงาน ผู้นำคงต้องเสียสละกับองค์กรมากกว่าเวลางานขั้นต่ำที่กำหนดไว้ต่อพนักงานทั่วไป หรือทางด้านความโปร่งใสดูตรวจสอบได้ ผู้นำยังจะต้องสามารถเปิดเผยข้อมูลทุกอย่างอย่างชัดเจนมากกว่าที่กำหนดไว้ปกติด้วย เพื่อแสดงความซื่อสัตย์จริงใจต่อการนำพากิจการ และเป็นแบบอย่างต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมด ซึ่งหากองค์กรใดที่ผู้นำมีพฤติกรรมที่ “ด้อยกว่า” กฎระเบียบที่กำหนดไว้ จะยังมีความเสี่ยงต่อวิกฤตศรัทธาในผู้นำ ซึ่งอาจจะนำไปสู่ความล้มเหลวได้

อย่างไรก็ตาม การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว คงมิใช่อาศัยแต่ผู้นำขององค์กรแต่เพียงอย่างเดียว ผู้นำที่ดีและเหมาะสมดังกล่าวอาจไม่ใช่คำตอบสำหรับทุกคำถามที่มี บุคลากรทุกคนในองค์กรนั้นๆ ด้วย เป็นอีกหนึ่งโจทย์ที่สำคัญที่จะต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพ ร่วมแรงร่วมใจ และยึดมั่นในทิศทางร่วมกัน อันจะนำไปสู่สิ่งที่ทุกคนในองค์กรคาดหวังในอนาคตได้

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2549: 386-397) ได้นำเสนอไว้ว่า การจัดตั้งทีมงานสามารถแบ่งการทำงานเป็นทีมออกเป็น 2 ชนิดคือ

1) ทีมงานในแนวตั้ง (Vertical Teams) บางครั้งเรียกว่าทีมการบังคับบัญชา หรือทีมหน้าที่ ทีมงานแบบนี้จะประกอบไปด้วยพนักงานที่มาจากต่างระดับชั้นการบังคับบัญชา แต่อยู่ในสายการบังคับบัญชาเดียวกันมีหน้าที่อย่างเดียวกัน

2) ทีมงานในแนวนอน (Horizontal Teams) เป็นทีมงานที่ฝ่ายบริหารจัดตั้งขึ้น เพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง มักจะมีลักษณะเป็นการดำเนินงานชั่วคราว สมาชิกของทีมงาน ได้มาจากการแบ่งกำลังคนจากหน่วยงานต่างๆภายในองค์กรเข้ามาทำงานในทีมงาน เมื่อปฏิบัติภารกิจเสร็จสิ้นแล้วสมาชิกในทีมงานจะกลับไปปฏิบัติงานในหน่วยงานเดิม ถือได้ว่าเป็นการได้งานเพิ่มขึ้นโดยไม่ต้องเพิ่มคน ทีมงานในแนวนอนมี 3 ชนิดคือ ทีมงานเฉพาะกิจ ทีมงานหลายหน้าที่ และคณะกรรมการ (Committees)

หลักการจัดตั้งหรือสร้างทีมงานมีลักษณะดังนี้ คือ

- 1) การประเมินความเป็นไปได้ของทีมงานว่าทำงานได้หรือไม่ได้
- 2) การกำหนดความสำคัญก่อนและหลังตามความเร่งด่วน
- 3) การกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์
- 4) การเปิดเผยและการกำจัดอุปสรรคในการสร้างทีมงาน ทีมงานที่จัดตั้งขึ้นไม่มีความชำนาญด้านใด หรือไม่ชำนาญด้านใด

- 5) การจัดตั้งทีมงานขนาดเล็ก เพื่อการบริหารที่ง่ายในช่วงแรก
- 6) การวางแผนเพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
- 7) การวางแผนงานเพื่อสร้างอำนาจให้แก่ทีมงาน
- 8) การวางแผนเพื่อรวบรวมข้อมูลย้อนกลับ
- 9) การพัฒนาทีมงาน

และทีมงานที่จะมีประสิทธิผลจะมีลักษณะพิเศษดังนี้

- 1) มีเป้าหมายที่ชัดเจน
- 2) การที่มีทักษะสัมพันธ์กับงาน
- 3) มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- 4) มีความผูกมัดร่วมกัน
- 5) มีการติดต่อสื่อสารที่ดี
- 6) มีทักษะในการเจรจาต่อรอง
- 7) มีภาวะการเป็นผู้นำกลุ่มที่เหมาะสม

ไมตรี วสันตวิงศ์ (2549 : 191-255) ได้นำเสนอไว้ว่า การจัดซื้อวัสดุ หมายถึง กระบวนการจัดหาวัตถุดิบ การจัดหาเครื่องมือ เครื่องมือ การจัดหาผู้รับเหมารายย่อยเพื่อที่จะสรุปในเรื่องของราคา เพื่อทำการเซ็คงบประมาณที่ผู้รับเหมาหลักมีอยู่ เพื่อคัดสรรผู้รับเหมาที่จะมารับช่วงต่อจากผู้รับเหมาหลัก ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การที่ผู้รับเหมาหลักมีเครือข่ายในเรื่องนี้มากจะทำให้ผู้รับเหมาหลักสามารถต่อรองกับผู้ขาย หรือผู้รับเหมารายย่อยได้มาก ซึ่งจะ

ทำให้ผู้รับเหมาหลักมีต้นทุนที่น้อยลง ซึ่งผู้รับเหมาหลักจะแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วนคือ การจัดซื้อวัสดุ และการคัดเลือกผู้รับเหมารายย่อย

ในการดำเนินธุรกิจทุกชนิดไม่ว่าจะเป็นการทำธุรกิจประเภทใด จำเป็นต้องมีการนำเอาวัสดุหลายๆ อย่างมาใช้ในกระบวนการดำเนินงานของอุตสาหกรรม หรือธุรกิจการผลิตสินค้า จะต้องมีการนำเอาวัสดุต่างๆ มาใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับการแปรรูปให้เป็นส่วนประกอบของสินค้า วัสดุมากมายเหล่านี้มักจะต้องจัดซื้อจัดหาจากภายนอกทำให้เกิดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งโดยทั่วไปต้นทุนของการประกอบกิจการส่วนใหญ่มาจากค่าวัสดุเป็นส่วนใหญ่วัสดุจึงนับเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อต้นทุนและคุณภาพของสินค้าและบริการ และมีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน กิจการจึงควรมีการจัดการวัสดุที่ดีเพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์กับทางผู้รับเหมาหลักมากที่สุด

1) ด้านคุณภาพ คือการจัดซื้อจัดหาวัสดุที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของกระบวนการดำเนินงานของกิจการ โดยคุณภาพของวัสดุต้องไม่ต่ำกว่าหรือไม่จำเป็นต้องดีกว่าที่กำหนดไว้โดยฝ่ายการดำเนินงานของกิจการ

2) ด้านต้นทุน คือ การจัดซื้อจัดหาที่ก่อให้เกิดต้นทุนรวมต่ำที่สุด โดยยังคงรักษาคุณภาพตามต้องการไว้ได้ การคำนึงถึงต้นทุนมิใช่เพียงคำนึงถึงราคา หรือ ต้นทุนของวัสดุอย่างเดียว ต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายโดยรวมด้วย เช่น ค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บ เป็นต้น

3) ด้านปริมาณและกำหนดเวลา คือ การต้องมั่นใจว่าจะต้องมีวัสดุเพียงพอ ณ เวลาที่ต้องการในบางกิจการอาจต้องกำหนดให้ปริมาณและเวลาเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ซึ่งทำให้ฝ่ายจัดซื้อจัดหา เลือกลงแหล่งวัสดุที่สามารถตอบสนองตรงนี้มากกว่าการคำนึงถึงต้นทุนอย่างเดียว

4) การวางแผนการจัดการวัสดุ จะเริ่มต้นจากฝ่ายจัดการวัสดุรับทราบ ความต้องการวัสดุของฝ่ายดำเนินงาน ซึ่งจะต้องกำหนดอย่างชัดเจนว่า จะมีความต้องการวัสดุประเภทใด มีคุณสมบัติและคุณภาพในระดับใด ระดับราคาในช่วงประมาณเท่าใด และต้องการในปริมาณเท่าใด และกำหนดเวลาอย่างไร

5) การจัดซื้อหรือจัดหา เป็นการดำเนินงานตามแผนการจัดการเพื่อให้ได้วัสดุมาส่งมอบให้ฝ่ายดำเนินการ ซึ่งอาจมาจากการจัดซื้อจากแหล่งภายนอก หรือ จัดหาจากแหล่งอื่นๆ

6) การตรวจรับวัสดุและการจัดเก็บ หลังจากการจัดซื้อเสร็จเรียบร้อยแล้วก็ต้องทำการตรวจรับสินค้า ถ้าเป็นการร่วมมือกันระหว่าง ฝ่ายจัดซื้อจัดหา และฝ่ายดำเนินการแล้ว จะทำให้เกิดความแม่นยำถูกต้องมากยิ่งขึ้น

7) การส่งมอบ หรือ การเบิกจ่าย ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดซื้อ จะหมดไปหลังจากการส่งมอบให้กับทางฝ่ายดำเนินการ และต้องทำเป็นเอกสารที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้

8) การประเมินผลการจัดการวัสดุ ระบบการจัดการที่ดีต้องทำการตรวจสอบ จุคบกพร่องหรือ ผลการดำเนินงานว่าเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ เพื่อการปรับปรุง หรือแก้ไขต่อไป

9) รูปแบบการจัดซื้อ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(1) การจัดซื้อแบบรวมศูนย์ คือ การที่ฝ่ายจัดซื้อกลางเป็นคนจัดซื้อให้กับทุกหน่วยงาน ประโยชน์ที่ได้รับคือ

ก. การซื้อของครั้งละมาก ๆ มักจะทำให้ราคาต่ำ เนื่องจากการมีอำนาจในการต่อรองกับผู้ขาย

ข. ทำให้ฝ่ายจัดซื้อสนิทกับผู้ขายทำให้ความสัมพันธ์นี้จะช่วยให้มีโอกาสได้วัสดุจากผู้ขายได้มั่นคง

ค. การรวมของเล็กน้อยแต่ละหน่วยงานมารวมกันป้องกันการซื้อที่ซ้ำซ้อนเกิดขึ้นอีกด้วย

ง. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการขนส่ง

จ. ทำให้ระบบการจ่ายเงินไม่สับสน

(2) การจัดซื้อแบบกระจาย คือกระจายให้แต่ละหน่วยงานจัดซื้อเอง ข้อดีคือ

ก. มีความคล่องตัวสามารถจัดซื้อได้รวดเร็ว คล่องตัว

ข. ในแต่ละหน่วยงานมีความต้องการวัสดุต่างกัน การกระจายเป็นการลดความผิดพลาดในการจัดซื้อลงได้

องค์ประกอบของระบบการวางแผนความต้องการวัสดุ

1) แผนการผลิตหลัก (Master Production Schedule)

2) รายการวัสดุ (Bills of Material)

3) บันทึกปริมาณวัสดุคงคลัง (Inventory Records หรือ IR)

4) โปรแกรมวางแผนการผลิต (Material Requirement Planning หรือ MRP.)

5) แผนการออกคำสั่ง (Planned Order Release)

ซึ่งมีความสัมพันธ์กันดังนี้ คือ ระบบวางแผนการผลิต ประกอบด้วยการนำเอาข้อมูลจากแผนการผลิตหลัก และรายการวัสดุ มาถอดรหัสประมวลผลออกมาเป็นปริมาณวัสดุทั้งหมดที่ต้องการสำหรับการผลิตตามที่กำหนดในแผนการผลิตหลัก จากการเปรียบเทียบปริมาณวัสดุที่อยู่ในคงคลัง (Inventory Records) ของวัสดุแต่ละชนิดแล้วตัดสินใจว่าจะต้องมีการตัดสินใจว่า จะต้องมีคำสั่งซื้อเมื่อไร ในปริมาณเท่าไร จึงทำให้เพียงพอต่อความต้องการ

เรียวไชย จิตต์แจ้ง (2549: 303-343) ได้นำเสนอไว้ว่า การออกแบบงาน คือ การกำหนดเนื้องานและวิธีการทำงาน โดยมีเป้าหมายที่จะทำให้เกิดการทำงานที่ประสิทธิภาพ ทั้งในด้านต้นทุนการผลิต และประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ โดยคำนึงถึง สภาพการทำงาน เช่น ต้องมีความสว่างของบริเวณการทำงานที่เพียงพอ ระดับความดังของเสียงบริเวณข้างเคียง และที่ขาดไม่ได้ในการออกแบบปัจจุบัน คือ ความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งเมื่อต้องคำนึงถึงทั้งในระหว่างการก่อสร้าง หรือ การทำงานในสายการผลิต โรงงานส่วนใหญ่จะมีการควบคุมเรื่องนี้โดยตรง มีการเช็กชั่วโมงความปลอดภัยในโรงงาน ว่ามีมาแล้วกี่ชั่วโมงส่วนใหญ่จะทำการตั้งเป้าไว้ในแต่ละปี ว่าต้องมีเท่าไร และเมื่อครบก็มีการแจกของรางวัลเพื่อเป็นกำลังใจให้กับพนักงานที่ให้ความร่วมมือ

สุวีณา ตัง โพรธิสุวรรณ (2549: 264-298) ได้นำเสนอไว้ว่า ในขั้นตอนการทำงาน ตารางการทำงานต้องเป็นหน้าที่ของผู้จัดการ โครงการเท่านั้น โดยการอ้างอิงจากแผนงานรวมของทั้งหมดของทางเจ้าของงาน และ ต้องสอดคล้องกับความเป็นจริงที่สามารถทำงานได้ ในเบื้องต้นอาจเป็นคร่าวๆ ของแต่ละงานก่อนแล้วหลังจากแบ่งการทำงานกันแล้ว แต่ละคนที่รับผิดชอบในแต่ละงานก็จะต้องจัดรายละเอียดของงานเข้ามาเพื่อให้ทราบถึงความเป็นไปได้มากขึ้นเพียงใด

การจัดลำดับ (Scheduling) เป็นกิจกรรมในการจัดเครื่องจักร เครื่องมือที่ใช้ ตลอดจนคนหรือพนักงานเพื่อทำการผลิตสินค้าหรือบริการต่างๆแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญยิ่ง คือ หากท่านสามารถจัดลำดับงานและควบคุมงานได้ดี จะทำให้ลูกค้าได้งานที่ดีตามที่ต้องการใช้ การจัดลำดับงานไว้เสร็จตามกำหนดเป้าหมายที่วางแผนไว้ เป็นการประหยัดต้นทุน การทำเวลาให้สั้นลงเป็นการตอบสนองลูกค้าและทำให้ลูกค้าเร็วขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานขององค์กรของผู้รับเหมาหลัก

การทำงานโครงการมักมีการกำหนดเวลาแล้วเสร็จแน่นอนแต่ละโครงการเสร็จแล้วก็จะไปโครงการถัดไป ซึ่งแตกต่างกันตรงความสลับซับซ้อนกันเท่านั้น ในขั้นตอนการวางแผนงานในรายละเอียดนั้น มักกำหนดโครงการสร้างรายละเอียดขึ้นมาเรียกว่า Works Breakdown Structure (WBS) ตัวนี้จะช่วยกำหนดกรอบงานและความสามารถกำหนดงบประมาณได้และทำให้ติดตามในระหว่างทำงาน โครงการต่อไป

การจัดลำดับงานมีการพัฒนาเริ่มจากการนำ Gantt Chart มาใช้ และต่อมามีการพัฒนาขึ้นมาเป็น Program Evaluation and Review Technique (PERT) และ Critical Path Method (CPM)

ขั้นตอนการวางแผนและการควบคุมโครงการ

1. การวางแผนโครงการ เมื่อกำหนดWBS ได้แล้วการวางแผนโครงการจะนำมาประกอบการทำการวางแผนโครงการ เพื่อให้สอดคล้องกับ WBS ที่จัดทำขึ้นมา

- 1.1 วิเคราะห์โครงการ โดยกำหนดกิจกรรมต่างๆ
- 1.2 แสดงลำดับของกิจกรรมต่างๆเหล่านั้นใน Gantt Chart
2. การจัดลำดับโครงการ
 - 2.1 ประมาณการระยะเวลาที่ใช้ของแต่ละกิจกรรม
 - 2.2 ทำการคำนวณเพื่อหากิจกรรมที่ใช้เวลายาวที่สุด
 - 2.3 ใช้ข้อมูลที่ได้เพื่อพัฒนาให้มีลำดับงานที่ทำให้ประหยัดได้มากที่สุด
3. ตรวจสอบโครงการ
 - 3.1 การใช้แผนงานและลำดับงานตรวจสอบ
 - 3.2 แก้ไขลำดับงานให้ทันกับเหตุการณ์ตลอดเวลาเพื่อให้แผนงานทันสมัยตลอดเวลาตามกำหนด

สุวีณา ตัง โปธิสุวรรณ (2549: 264-298) ได้นำเสนอว่า เป็นการจัดวิธีการทำงานที่จะทำให้การทำงานในส่วนต่างๆ มีความถูกต้องแม่นยำตามที่วางแผนไว้ทั้งในแง่ของเวลาและคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ให้ หรือรวมทั้งการปรับวิธีการหรือกระบวนการเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงจากลูกค้าหรือตัวกระบวนการเอง การควบคุมจำเป็นต้องมีการตรวจสอบความก้าวหน้าของงานและมีการปฏิบัติการแก้ไขหากบกพร่อง หรือพบว่างานนั้นต่างไปจากที่ได้วางแผนได้เกินกว่าระดับที่ยอมรับได้

พนารัตน์ ปานมณี (2549: 18-246) ได้นำเสนอว่า การควบคุมงบประมาณผู้บริหารทุกระดับจะต้องควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานตามงบประมาณที่กำหนดไว้ โดยการเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับงบประมาณที่กำหนดไว้ วิเคราะห์ผลต่างที่เกิดขึ้น ให้ผู้บริหารของหน่วยงานที่รับผิดชอบ อธิบายผลต่างเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดผลต่างในทางที่ไม่พอใจ บางครั้งผลต่างที่เกิดขึ้นอาจมาจากงบประมาณที่กำหนดไว้ไม่เหมาะสมก็จำเป็นต้องมีการปรับงบประมาณใหม่

งบประมาณยืดหยุ่น คือ งบประมาณซึ่งจัดทำขึ้นสำหรับระดับกิจกรรมหลายระดับ แทนที่จะทำขึ้นสำหรับระดับกิจกรรมเดียว ทั้งนี้เป็นการให้ข้อมูลเพื่อสามารถเปรียบเทียบได้เมื่อระดับกิจกรรมเกิดขึ้นจริงมีการเปลี่ยนแปลงไปการเปรียบเทียบ ณ ระดับกิจกรรมเดียวกันย่อมให้ข้อมูลที่มีความหมาย ต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไข

การใช้งบประมาณเพื่อการควบคุม เป็นการใช้งบประมาณเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง ผลต่างที่ไม่พึงพอใจอันเนื่องมาจากต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงสูงกว่างบประมาณ ทำให้ผู้บริหารต้องการคำตอบจากผู้ที่มิหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อปรับปรุงต้นทุนให้อยู่ในระดับที่ควร

จะเป็นสามารถสู้คู่แข่งกันได้ รายงานต้นทุนดังกล่าวเป็นการให้ข้อมูลที่ชัดเจนต่อผู้บริหารเป็นประโยชน์ต่อการจัดการ และการแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง

ประเสริฐ บุญสัมพันธ์ (2549: 1) ได้นำเสนอไว้ว่า ทางรอดของวิกฤติพลังงานไทยปัจจุบันปัญหาเรื่องราคาน้ำมันและพลังงานต่างๆ เป็นปัญหาใหญ่ใกล้ตัวและมีแนวโน้มว่าจะสูงขึ้นต่อไปเรื่อยๆ ด้วยสาเหตุหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นปัญหา ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก และความต้องการในการใช้ที่มหาศาล เนื่องจากทุกธุรกิจมีความจำเป็นที่จะต้องพึ่งพลังงานด้วยกันทั้งสิ้น อย่างน้อยก็ต้องใช้ในการขนส่ง ไม่ว่าจะเป็นทางใดก็ตามหนึ่ นวัตกรรมมีความสำคัญ เพราะเป็นกุญแจหลักของการพัฒนาธุรกิจ สินค้า และบริการใหม่เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน และเป็นการต่อยอดธุรกิจ ซึ่งการพัฒนา นวัตกรรมนับเป็นปัจจัยสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าทางอุตสาหกรรม เศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตของประเทศ การพัฒนาเศรษฐกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืนจึงจำเป็นต้องมีการสร้างนวัตกรรมเพื่อให้ประเทศมีศักยภาพในการแข่งขัน หรือร่วมมือกันระหว่างองค์กรหรือธุรกิจเพื่อสร้างเครือข่ายด้านการวิจัยและพัฒนา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มองว่า นวัตกรรมทางด้านพลังงานของไทยจะทำให้การใช้พลังงานมีประสิทธิภาพ ลดการพึ่งพาพลังงานจากต่างประเทศ บรรเทาผลกระทบจากวิกฤติราคาน้ำมันที่มีต่อภาคคมนาคมขนส่งและต้นทุนการผลิตสินค้า และช่วยเหลือราคาสินค้าในภาคเกษตรกรรมของประเทศ รวมทั้งก่อให้เกิดการขยายตัวของธุรกิจปิโตรเลียมและธุรกิจต่อเนื่อง ถ้ามีการนำนวัตกรรมมาบูรณาการองค์ประกอบทุกด้านของประเทศ จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการผลิต เกิดธุรกิจรูปแบบใหม่ การเป็นผู้นำในตลาดใหม่ ซึ่งจะเป็นพลังที่จะขับเคลื่อนประเทศให้มีศักยภาพในการแข่งขันและสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจของประเทศ ในมุมมองทางธุรกิจ ถ้าองค์กรมีการพัฒนานวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมทางด้านสินค้า ด้านกระบวนการทำงาน ด้านการให้บริการ ด้านการจัดการ หรือด้านการตลาด ก็จะทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว และเชื่อถือได้

การประมูลงานเป็นเหมือนประตูในการเริ่มดำเนินงานขององค์กร ซึ่งถ้าองค์กรประมูลงานไม่ได้ก็จะไม่ประสบความสำเร็จ และเมื่อประมูลได้แล้วก็ไม่ใช่ว่าจะประสบความสำเร็จเช่นกัน ซึ่งมีตัวอย่างแสดงให้เห็นดังนี้ หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ วันที่ 28 เมษายน พ.ศ. 2551 กรณีที่เกิดขึ้นกับเค-เทค นั้นส่วนหนึ่งเพราะเค-เทค มีความต้องการเติบโตในอัตราที่สูงมากหลังจากที่เข้าตลาดหลักทรัพย์ในปี 2547 มีปริมาณงานก่อสร้างในมือค่อนข้างมาก บางครั้งมีการประมูลงานในโครงการเดียวกันนั้นเห็นว่าหากรับงานนี้ไปอย่างดีก็แค่เสมอตัวแต่เค-เทคก็รับ ในขณะที่เดียวกันความเสี่ยงด้านการก่อสร้างก็สูง เนื่องจากความผันผวนด้านต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น ตอนนี้มีมาร์จินลดลงมาก ๆ ก่อสร้างอย่างดีก็แค่ 5% แล่งข่าว กล่าวพร้อมระบุว่า งานรับเหมาก่อสร้างต้องเผชิญกับภาวะต้นทุนวัสดุที่ปรับราคาสูงขึ้น ทั้งเหล็กเส้นที่เพิ่มขึ้น 30-40% ปูนซีเมนต์ก็ปรับราคาขึ้น อีกทั้งต้นทุนค่าขนส่ง

ก็เพิ่มสูงขึ้นรวมถึงค่าแรงหลายรายต้องปรับตัว จะรับงานให้สอดคล้องกับราคาวัสดุก่อสร้าง รัฐบาลแบบสมเหตุสมผล และเชื่อว่าจะมีการจ้างงานของผู้รับเหมาก่อสร้างอีกมาก และหากเป็นโครงการที่อยู่อาศัยประเภทคอนโดมิเนียมแล้วจะกระทบต่อเนื่องอีกมาก ผู้ซื้อก็จะไม่ได้รับโอนกรรมสิทธิ์ตามสัญญา ขณะที่ผู้ประกอบการเจ้าของโครงการ มีภาระต้นทุนดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้น จากงานล่าช้า และรายได้เข้าบริษัทก็ไม่เป็นไปตามที่ประมาณการไว้ ซึ่งขณะนี้เองทาง เค-เทค กำลังประสบปัญหาอยู่

ธนชัย ชมจินดา (2549: 106-109) ได้นำเสนอไว้ว่าแรงผลักดันทั้ง 5 หรือ 5 Force Model เป็นการกล่าวถึงการวิเคราะห์การแข่งขันซึ่งประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1) ผู้เข้ามาใหม่ (New Entrants) องค์กรต้องทราบข้อมูลการเข้าออกของกลุ่มแข่งขัน ปัจจัยและอุปสรรคต่อการเข้ามาใหม่ของกลุ่มแข่งขัน เพื่อวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน

2) อำนาจการต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Supplier) ธุรกิจส่วนใหญ่ต้องมี supplier ทำให้บางครั้ง supplier มีอำนาจในการประกอบธุรกิจ มีมากน้อยตามแต่ลักษณะสัมพันธ์ทางธุรกิจ ทำให้เกิดความเสียเปรียบในเชิงธุรกิจเกิดขึ้น

3) อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customer) เราต้องทำการประเมินเช่นเดียวกันเนื่องจากว่าเมื่อเรามีลูกค้าน้อย ทำให้ลูกค้ามีอำนาจการต่อรองมาก สามารถเรียกร้องอะไรก็ตามแต่ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ของตัวเองมากที่สุด

4) สินค้าทดแทน (Threat of Substitutes) องค์กรต้องตรวจดูว่าสินค้าและบริการใดบ้างที่อาจจะสามารถนำมาใช้ทดแทนสินค้าและบริการที่องค์กรผลิตอยู่ ซึ่งเปรียบเสมือนกับคู่แข่งอย่างหนึ่งก็ได้

5) คู่แข่งขันในธุรกิจ (Industry Competition) องค์กรต้องทำการประเมินความเข้มข้นในการแข่งขัน การประเมินการแข่งขันต้องพิจารณาจาก โครงสร้างของอุตสาหกรรมว่าเป็นแบบใด และรวมไปถึงอุปสรรคในการออกจากอุตสาหกรรม เมื่อออกยากก็จะทำให้การแข่งขันสูงตามมา

พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา(2550: 1-4) ได้นำเสนอไว้ว่า แนวคิดนวัตกรรมกับการพัฒนาการองค์กรในโลกยุคใหม่ องค์กรที่สามารถอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนจะต้องมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้รวดเร็วกว่าและเก่งกว่าคู่แข่ง คือ คนในองค์กรจะต้องมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ด้วยตนเองและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้ จนตัดสินใจไม่เรียนรู้ไปตลอดชีวิต ซึ่งองค์กรจะต้องพัฒนาคนให้เป็นนวัตกรรมที่จะเป็นผู้ที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้นได้ นั่นก็คือองค์กรจะต้องเป็นองค์กรแห่งความรู้ การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมขององค์กรเดิมเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำ จะต้องมีความเชื่อมั่นว่าเรื่องที่กำลังมาข้างต้นเป็นสิ่งจำเป็นและน่าเชื่อถือ คนเราเมื่อเชื่อว่าสิ่งใดที่ดีแล้วลงมือปฏิบัติ

ก็จะให้เกิดผลตามความเชื่อมั่นขึ้นมาได้ และสิ่งสำคัญอีกเรื่องคือ ผู้นำต้องมีความเชื่อว่าคุณเป็นสมบัติอันมีค่าที่สุดขององค์กร

ยรรยง ธรรมรัชชอารี (2550 : 95-105) นำเสนอไว้ว่า การจัดหาจำนวนบุคลากรที่มีความสามารถให้เหมาะสมกับงานในแต่ละตำแหน่งเป็นเรื่องสำคัญที่มีผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ หากจำนวนน้อยเกินไปพนักงานแต่ละคนจะต้องทำงานอย่างหนักเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ แต่ความอ่อนล้าที่เกิดขึ้นจากการทำงานล่วงเวลา หรือทำงานติดต่อกันโดยไม่ได้พัก อาจนำมาซึ่งเกิดความเสียหายมากกว่าที่คาดได้ เช่น

- 1) พนักงานอาจเกิดความเจ็บป่วย
- 2) พนักงานลาออก
- 3) เกิดอุบัติเหตุในการทำงานสูงกว่าปกติ

ในทางตรงกันข้าม การที่จำนวนพนักงานมากเกินไปจนความจำเป็น ก็ย่อมจะทำให้เกิดการดำเนินงานที่ขาดประสิทธิภาพ ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานสูงในขณะที่ได้ผลผลิตต่ำ การวางแผนด้านกำลังคนอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจึงเป็นสิ่งที่ไม่ควรหลีกเลี่ยงไม่ได้

ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเป็นค่าใช้จ่ายที่สำคัญรายการหนึ่งของกิจการ กิจการจำเป็นต้องควบคุมค่าใช้จ่ายดังกล่าวให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม แต่การสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถย่อมหมายถึงค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นในการพัฒนาบุคลากรซึ่งต้องใช้เวลา และการเรียนรู้จากความผิดพลาดอีกมากมาย

ประเภทพนักงานกับโครงสร้างเงินเดือน กิจการอาจแบ่งประเภทของพนักงานเป็นระดับต่างๆ กัน โดยมีอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความรู้ความสามารถของพนักงาน และความรับผิดชอบ เช่นดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างโครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน

ระดับ	ชื่อตำแหน่ง	ตำแหน่ง	อัตราเงินเดือน(บาท)
8	ผู้อำนวยการภาค	Vice President	>150,000
7	ผู้อำนวยการฝ่าย	Director	70,000-150,000
6	ผู้จัดการฝ่าย	Department Manager	50,000-80,000
5	ผู้จัดการแผนก	Section Manager	35,000-60,000

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ระดับ	ชื่อตำแหน่ง	ตำแหน่ง	อัตราเงินเดือน(บาท)
4	หัวหน้าหน่วย	Supervisor	25,000-40,000
3	หัวหน้างาน	Head of Unit	15,000-30,000
2	พนักงาน - 2	Staff-Level2	9,000-20,000
1	พนักงาน - 1	Staff-Level1	<10,000

สำหรับรายการค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับพนักงานนั้น มิได้มีเฉพาะรายการเงินเดือนเท่านั้น พนักงานคนหนึ่งอาจมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องมากมาย เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามที่คาดไว้ ตัวอย่างรายการที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน เช่น ค่าทำงานล่วงเวลา ค่าเบี้ยขยัน ค่าเดินทาง ค่าเช่าบ้าน เงินโบนัส ค่าประกันชีวิต เงินประกันสังคม ค่ารักษาพยาบาล และอื่นๆ

อรรถพงษ์ สกุลศรีประเสริฐ (2552 :1) ได้นำเสนอเรื่องจะสร้างนวัตกรรมในธุรกิจ SMEs อย่างไร เมื่อปัญหาใหญ่คือเรื่องเงินๆ ทองๆ หลายปีที่ผ่านมา ปกตินักกลยุทธ์และผู้ประกอบการส่วนใหญ่ จะมองว่าการสร้างนวัตกรรมในองค์กรขนาดเล็กและกลางเป็นเรื่องที่ค่อนข้างง่ายกว่าในองค์กรขนาดใหญ่ในภาคที่กล่าวถึงการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่วัตกรรม แต่จะมีปัญหาที่คือ เงินลงทุนในการสร้างนวัตกรรมเหล่านั้นให้เกิดขึ้น ในทางกลับกันองค์กรขนาดใหญ่มีเงินก้อนโตที่จะอัดฉีดเข้าไปสู่ระบบการสร้างนวัตกรรมขององค์กร แต่ขาดคนที่จะมาคิดหาแนวคิดหรือไอเดียใหม่ๆ เพื่อให้เกิด ดังนั้นองค์กรใหญ่ๆ จึงเน้นเรื่องการสร้างองค์กรนวัตกรรมปลูกฝังให้พนักงานมีจิตวิญญาณของความเป็นผู้ประกอบการ จัดเวลาบางส่วนเพื่อคิดสิ่งใหม่ๆ อาทิเช่น เวลาร้อยเปอร์เซ็นต์แบ่งให้งานประจำสักแปดสิบเปอร์เซ็นต์ ส่วนที่เหลือก็ใช้ไปกับการสนทนาเพื่อตกผลึกทางความคิด และสร้างออกมาเป็นนวัตกรรม หากองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็กมองว่าปัญหาหลัก คือ ปัญหาเรื่องเงินทุน ปัจจุบันมีแหล่งเงินทุนภาครัฐที่คอยสนับสนุนผู้ประกอบการเพื่อต่อยอดธุรกิจที่มีนวัตกรรมเหล่านั้นให้เกิดขึ้นจริงได้

จากข้างต้น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรได้แก่ จำนวนบุคลากรภายในองค์กร โครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน แรงจูงใจในการทำงาน ภาวะผู้นำขององค์กร การจัดทีมงาน การจัดซื้อจัดจ้าง การออกแบบงานและการจัดลำดับงาน การควบคุมการทำงาน นวัตกรรมภายในองค์กร ความเชี่ยวชาญในงานที่รับทำ กลยุทธ์การประมูลงานและ แรงผลักดันทั้ง 5 (Five Force Model)

2. ขอบเขตงานระบบเครื่องกล

งานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของระบบเครื่องกล กระทรวงมหาดไทย, สภาวิศวกรรมการสถานแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (2550) ฉบับที่ 3 และ 4 มีรายละเอียดดังนี้

2.1 งานออกแบบและคำนวณ หมายถึง การใช้ความรู้ในสาขาวิศวกรรม เครื่องกลเพื่อให้ได้มา ซึ่งรายละเอียดในการก่อสร้าง โดยแสดงเป็นแบบรูปข้อกำหนดและประมาณการ ดังต่อไปนี้

2.1.1 เครื่องจักรกลที่ให้กำเนิดพลัง หรือเครื่องกลที่ใช้พลังงานเครื่องละ ตั้งแต่ 10 แรงม้าเพลาขึ้นไป

2.1.2 เครื่องกำเนิดไอน้ำ หรือ ไอ้อย่างอื่นทุกขนาด

2.1.3 หม้ออัดอากาศ หรือหม้ออัดก๊าซทุกชนิด

2.1.4 เครื่องปรับอากาศสำหรับ ทำความเย็น ทุกขนาดและทุกชนิด

2.2. งานควบคุมการก่อสร้าง หมายถึง การอำนวยความสะดวกควบคุมดูแลการก่อสร้าง ในสาขาวิศวกรรมเครื่องกล ดังต่อไปนี้

2.2.1 เครื่องจักรกลที่ให้กำเนิดพลัง หรือเครื่องกลที่ใช้พลังงานเครื่องละ ตั้งแต่ 30 แรงม้าเพลาขึ้นไป

2.2.2 เครื่องกำเนิดไอน้ำหรือไออย่างอื่นขนาดที่มีความดันตั้งแต่ 5 กิโลกรัม ต่อหนึ่งตารางเซนติเมตรขึ้นไปหรือขนาดที่มีอัตราการผลิตไอน้ำหรือไออย่างอื่น เครื่องละตั้งแต่ 500 กิโลเมตร ต่อหนึ่งชั่วโมงขึ้นไป

2.2.3 หม้ออัดอากาศ หรือหม้ออัดก๊าซขนาดที่มีความดันตั้งแต่ 5 กิโลกรัม ต่อหนึ่งตารางเซนติเมตรขึ้นไป

2.2.4 เครื่องปรับอากาศสำหรับทำความเย็น ขนาดเครื่องละตั้งแต่ 5 ตันขึ้นไป

2.3. งานอำนวยความสะดวก การประกอบบรรดา สิ่งดังกล่าวในข้อ 2.2 ในโรงงานที่ใช้ลูกจ้าง ตั้งแต่สิบคนขึ้นไป

2.4. งานพิจารณาตรวจสอบ หมายถึง การค้นคว้า การวิเคราะห์ การทดสอบ การหาข้อมูล และสถิติต่างๆ เพื่อเป็นหลักเกณฑ์ ประกอบการตรวจสอบวินิจฉัยงานใน สาขาวิศวกรรมเครื่องกล

2.5. งานวางโครงการ หมายถึง การวางแผนหรือการวางแผนงานก่อสร้าง หรือการประกอบสิ่งใดๆ ในสาขาวิศวกรรมเครื่องกล สำหรับ โครงการที่มี เงินตั้งแต่สิบล้านบาทขึ้นไป

2.6. งานอำนวยความสะดวก

2.6.1 เครื่องจักรกลที่ให้กำเนิดพลังงานเครื่องละตั้งแต่ 500 แรงม้าเพลาขึ้นไป หรือเครื่องกลที่ใช้พลังงานเครื่องละตั้งแต่ 400 แรงม้าเพลาขึ้นไป

2.6.2 เครื่องกำเนิดไอน้ำหรือไออย่างอื่น ขนาดที่มีความดันตั้งแต่ 7 กิโลกรัม ต่อหนึ่งตารางเซนติเมตรขึ้นไป หรือขนาดที่มีอัตราการผลิตไอน้ำหรือไออย่างอื่น เครื่องละตั้งแต่ 1,000 กิโลกรัม ต่อหนึ่งชั่วโมงขึ้นไป

2.6.3 หม้ออัดอากาศหรือหม้ออัดก๊าซ ขนาดที่มีความดันตั้งแต่สิบสามกิโลกรัม ต่อหนึ่งตารางเซนติเมตรขึ้นไป

2.6.4 เครื่องปรับภาวะอากาศสำหรับทำความเย็น ขนาดเครื่องละตั้งแต่ 20 ตันขึ้นไป

2.7. งานอำนวยความสะดวก

2.7.1 เครื่องกลจักร ที่ให้กำเนิดพลัง ขนาดเครื่องละตั้งแต่ 500 แรงม้าขึ้นไป หรือเครื่องกลที่ใช้พลังขนาดเครื่องละ ตั้งแต่ 400 แรงม้าขึ้นไป

2.7.2 เครื่องกำเนิดไอน้ำหรือไออย่างอื่น ขนาดที่มีความดันตั้งแต่ 7 กิโลกรัม ต่อหนึ่งตารางเซนติเมตรขึ้นไป หรือขนาดที่มีอัตราการผลิตไอน้ำ หรือไออย่างอื่นเครื่องละตั้งแต่ 1,000 กิโลกรัมต่อหนึ่งชั่วโมงขึ้นไป

2.7.3 หม้ออัดอากาศหรือหม้ออัดก๊าซขนาดที่มีความดันตั้งแต่ 13 กิโลกรัม ต่อหนึ่งตารางเซนติเมตรขึ้นไป

2.7.4 เครื่องปรับภาวะอากาศสำหรับทำความเย็น ขนาดเครื่องละตั้งแต่ 20 ตันขึ้นไป

2.8. งานอำนวยความสะดวก

2.8.1 เครื่องกลจักรที่ให้กำเนิดพลัง หรือเครื่องกลที่ใช้พลังขนาดเครื่องละ ตั้งแต่ 1,000 แรงม้าขึ้นไป

2.8.2 เครื่องกำเนิดไอน้ำหรือไออย่างอื่น ขนาดที่มีอัตราการผลิตไอน้ำหรือ ไออย่างอื่น เครื่องละตั้งแต่ 20,000 กิโลกรัม ต่อ หนึ่งชั่วโมงขึ้นไป

2.8.3 หม้ออัดอากาศหรือหม้ออัดก๊าซขนาดที่มีความดันตั้งแต่ 13 กิโลกรัมต่อ หนึ่งตารางเซนติเมตรขึ้นไปเฉพาะที่มีปริมาตรใบละตั้งแต่ 10 ลูกบาศก์เมตรขึ้นไป

2.9. งานให้คำปรึกษา หมายถึง การให้ข้อเสนอแนะ และ / หรือ การตรวจสอบที่เกี่ยวกับงานในสาขา วิศวกรรมเครื่องกลตาม 2.1-2.8

จากข้างต้น งานที่เกี่ยวข้องกับงานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรม คือ งานที่เกี่ยวข้องกับระบบเครื่องจักรกลต่างๆและกระบวนการผลิตที่ต้องมีเครื่องยนต์กลไกเข้าไปเกี่ยวข้อง ได้แก่ งานออกแบบระบบเครื่องกล งานติดตั้งเครื่องจักร งานเดินประกอบท่อ งานประกอบถัง งานโครงสร้าง งานขนส่งลำเลียงวัสดุ งานระบายอากาศ งานระบบปรับอากาศ งานอนุรักษ์พลังงาน งานกำจัดน้ำเสีย หรือมลพิษทางเสียงแสงอากาศ งานเกี่ยวกับเครื่องแลกเปลี่ยนความร้อน และงานยานยนต์

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประยูทธ เทพมังกร ธรรมนุญ สายสรรพมงคล และธีระวัฒน์ ปิยะมงคล (2539: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน 6 ปัจจัย คือ ผลประโยชน์ตอบแทน ตัวงานเอง โอกาสก้าวหน้า การบังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และสภาพการทำงาน ผลการศึกษาพบว่าทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะในสายงานที่มีการขาดแคลนบุคลากรที่มักประสบปัญหาการถูกดึงตัวจากบริษัทอื่น การสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ซึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลของงาน จะทำให้ชีวิตการทำงานดีขึ้น มีแนวโน้มมากขึ้น ที่จะทำงานและไม่ลาออก โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน คือ ตัวงานเอง ผลประโยชน์ตอบแทน ผู้ร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า และสภาพการทำงาน ปัจจัยในเรื่องตัวงานเอง ผู้บริหารควรให้ความสนใจมากเป็นพิเศษ เพราะมีความสำคัญมากที่สุด เช่น ควรจะมีกฎระเบียบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และควร เปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง จากการทำงานนอกจากในเรื่องของความพึงพอใจในการทำงานที่กล่าวมาแล้วการที่จะทำให้พนักงาน ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นจำเป็นต้องมี แรงจูงใจในการทำงานด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานและแรงจูงใจ ในการทำงานไปพร้อมๆ กัน

พรศรี พึ่งวงศ์ตระกูล พรรณวดี เข็มมณรงค์ และสิริพร ทูลทรัพย์ (2539: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจ ผลการศึกษาพบว่า สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินได้แก่ เงินเดือนนั้นมีความสัมพันธ์กับความพอใจ ในสิ่งจูงใจที่ได้รับจากองค์กร และมีความสำคัญที่สุด ในการตัดสินใจที่จะยังคงทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป ไม่ว่าจะจำแนกประชากรตามเพศ อายุ รายได้ การศึกษา ประเภทขององค์กร หรือตำแหน่งงานก็ตาม ส่วนโบนัสก็เป็นสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินที่มีความสำคัญเช่นกัน โดยเฉพาะผู้ที่มีรายได้หรือระดับการศึกษาต่ำ สำหรับสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นตัวเงิน ประกอบด้วย ความก้าวหน้า และความสำเร็จ ลักษณะงานและความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานเป็นสิ่งจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความพอใจในสิ่งจูงใจที่ได้รับจากองค์กรและมีความสำคัญต่อการตัดสินใจที่จะยังคงทำงานอยู่ในองค์กรต่อไปเช่นเดียวกัน โดยส่วนใหญ่แล้วจะมีความสำคัญ รองลงมาจากเงินเดือน นอกจากนี้ความต้องการส่วนบุคคลได้แก่ การมีอิสระในการทำงาน เกียรติยศ ชื่อเสียง ความมั่นคง และการที่ยังไม่มีงานอื่นที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ และประสบการณ์ก็มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจ ที่จะยังคงทำงานอยู่กับองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ สำหรับ ปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ เช่น เพศ อายุ รายได้ ฯลฯ ส่วนใหญ่จะไม่มีความสัมพันธ์กับ ความพอใจในสิ่งจูงใจ ที่ได้รับจากองค์กรยกเว้นเรื่องของระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์ กับความพอใจในสิ่งจูงใจที่ได้รับจากองค์กร

วิทวัส ทองใสเกลี้ยง (2540: 1-7) ได้ศึกษาเรื่องการแก้ไขปัญหาการเงิน ผลการศึกษาพบว่า ผู้รับเหมาส่วนใหญ่เลือกใช้วิธีหาข้อยุติอยู่ 2 วิธี คือ การเจรจาต่อรองประนีประนอมและการร่วมมือกันแก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีที่เหมาะสมสำหรับทั้งสองฝ่าย ซึ่งจะใกล้เคียงกับการสำรวจข้อมูลจากวิศวกรโยธาที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไปในลำดับที่ 1 และ 2 คือ การร่วมมือกันแก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีที่เหมาะสมสำหรับทั้งสองฝ่ายและการเจรจาต่อรองประนีประนอม ซึ่งเมื่อพิจารณาจากตัวอย่างที่สำรวจได้ทั้งหมด พบว่าวิธีการหาข้อยุติที่ผู้รับเหมาเลือกใช้สำหรับแต่ละความขัดแย้งสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ วิธีการเจรจาต่อรองประนีประนอมใช้ในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในเรื่อง การกำหนดระยะเวลาของงานก่อสร้าง การประเมินประสิทธิภาพการทำงานและผลตอบแทนที่ได้รับ การจัดสรรงบประมาณด้านต่างๆ และระดับความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ และผู้เชี่ยวชาญของโครงการ ส่วนวิธีการร่วมมือกันแก้ไขปัญหาโดยวิธีการที่เหมาะสมทั้ง 2 ฝ่ายใช้ในการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในเรื่อง การติดต่อประสานงาน การจัดสรรทรัพยากรบุคคล วัสดุ และเครื่องจักร ขั้นตอนการจัดการและบริหารโครงการ ความคิดเห็นในการเลือกเทคนิคการก่อสร้าง บุคลิกภาพ นิสัยใจคอ และมนุษยสัมพันธ์ กำลังในการเจรจาต่อรองผลประโยชน์ด้านการเมือง บทบาทหน้าที่กลุ่มเครือและไม่ชัดเจน เป้าหมายและการจัดลำดับความสำคัญของงานในโครงการ และความขัดแย้งเดิมที่ยังไม่ได้ข้อยุติ ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้รับเหมาใช้วิธีการเจรจาต่อรองประนีประนอมสำหรับปัญหาความขัดแย้งที่ไม่อยู่ในระดับที่สามารถพูดคุยกันได้อย่างเปิดเผย ส่วนปัญหาอื่นๆ ก็จะใช้วิธีการพูดคุยเปิดอกหาวิธีการที่ดีที่สุดได้

มนตรี เชื่อมไมตรีสกุล (2542 : 1) ได้ศึกษาเรื่องการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรให้รอดพ้นวิกฤติการณ์ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรต้องดำเนินการวางแผนระยะสั้นเพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดพ้นสภาวะวิกฤติโดยการแสวงหารายได้ให้มากขึ้นจากศักยภาพที่มีขององค์กร โดยการเจาะตลาดใหม่ๆ รวมทั้งการวางแผนระยะยาวในโอกาสที่จะเพิ่มศักยภาพในการแสวงหากำไรเมื่อสภาวะเศรษฐกิจฟื้นตัว ดังนั้นองค์กรจะต้องพิจารณาใช้กลยุทธ์การควบคุมต้นทุนการผลิต กลยุทธ์การขยายธุรกิจใหม่ การเพิ่มหน่วยธุรกิจ เช่น การรับงานให้มีความหลากหลายมากขึ้น กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา และกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่เปลี่ยนแปลงจากการกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าว องค์กรต้องมีการจัดเตรียมแผนงานขึ้นมารองรับเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว กล่าวคือ แผนการควบคุมต้นทุนการผลิต การขยายธุรกิจ การลดความเสี่ยงและปัญหาหนี้สูญ และการศึกษาตลาดและพัฒนา

บุญประเสริฐ ละหุ่งเพชร (2544: 86-94) ได้ศึกษาเรื่องการประมูลงานของผู้รับเหมา ผลการศึกษาพบว่า จุดหนึ่งที่น่าพิจารณาคือ ส่วนใหญ่แล้วบริษัทเหล่านี้รับงานจากเจ้าของโครงการโดยตรง ซึ่งน่าจะเป็นปัจจัยหลักปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้สามารถรอดพ้นจากวิกฤติเศรษฐกิจมาได้ ทั้งนี้

เพราะการรับงานจากเจ้าของโครงการ โดยตรงทำให้สามารถคิดอัตราค่า ำไรได้สูงกว่าการรับงานผ่านผู้รับเหมาหลัก หรือรับงานจากผู้รับเหมาช่วงอีกทอดหนึ่ง และยังสามารถรับงานได้ในราคาที่ต่ำกว่าเนื่องจากมีต้นทุนที่ต่ำกว่าทำให้มีโอกาสใ้จ้างหรือหางานใ้ได้ง่ายขึ้น และอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งน่าจะเป็นปัจจัยหลักเช่นกันก็คือบริษัทเหล่านี้ส่วนมากรับดำเนินการที่ครบวงจรทั้งการออกแบบ การติดตั้ง และการซ่อมบำรุงทำให้สามารถรับงานใ้ได้กว้างและหลากหลายซึ่งเท่ากับว่ามีคู่แข่งที่น้อยรายลง และยังเป็นโอกาสที่จะทำกำไรใ้ได้มากขึ้น นอกจากนี้การรับงานที่ครบวงจรยังเท่ากับเป็นการเพิ่มช่องทาง และโอกาสที่จะรับงานจากเจ้าของโครงการ โดยตรงใ้ได้มากขึ้นอีกด้วยในส่วนของการบูรณาการในการประมุลงานระบบที่สรุปรุ้ได้ เห็นใ้ใ้ใ้จะประกอบไปใ้ด้วยกระบวนการหลักๆสามส่วนคือ

ส่วนแรกเป็นกระบวนการก่อนเริ่มคิดราคาอันประกอบไปใ้ด้วยการจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อการคิดราคา หรือจัดเตรียมฝ่ายที่จะรับผิดชอบด้านการคิดราคา ซึ่งจากผลวิจัยกล่าวใ้ว่าส่วนใหญ่ใ้ฝ่ายวิศวกรรมรับผิดชอบด้านการคิดราคา ซึ่งน่าจะมาจากการเหตุผลที่ว่าบริษัทรับเหมาช่วงเหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นบริษัทขนาดเล็กถึงขนาดกลาง จึงไม่สามารถจัดโครงสร้างองค์กรใ้มีความใหญ่โต หรือสามารถจัดใ้มีฝ่ายที่ทำหน้าที่ด้านการคิดราคาอย่างเดี่ยวได้ เพราะจะเป็นการเพิ่มต้นทุนอันจะเป็นการลดโอกาสของการที่จะชนะการประมุลลง ดังนั้นจึงต้องใ้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ใ้มีประสิทธิภาพมากที่สุดซึ่งก็คือใ้ฝ่ายวิศวกรรมคิดราคานั้นเอง อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปแล้วบริษัทที่มีขนาดเล็กลงไปอีกจะใ้ฝ่ายติดตั้งเป็นผู้คิดราคาเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากส่วนใหญ่แล้วฝ่ายวิศวกรรม และฝ่ายติดตั้งจะเป็นฝ่ายเดียวกันนั่นเอง นอกจากนี้ขึ้นตอนที่สำคัญมากอีกขึ้นตอนหนึ่งคือการประเมินความเสี่ยง ซึ่งเป็นการตัดสินใจใ้เบื้องต้นว่าจะทำการเสนอราคาหรือไม่ หรือจะเสนอราคาด้วยการคิดอัตราค่าใ้ไรเท่าใ้ไรที่จะสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ประมาณใ้

ส่วนที่สองเป็นกระบวนการในการประมาณราคาซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือผู้ประมาณราคาใ้จำเป็นต้องใ้ใช้ประสบการณ์หรือข้อมูลย้อนกลับที่ใ้ได้จากงานภาคสนาม และใ้ใช้คู่มือหรือมาตรฐานต่างๆเพื่อประกอบการคิดราคา ซึ่งข้อมูลย้อนกลับที่ใ้จะถูกนำมาใ้ใช้ในทางปฏิบัติแล้ว การจะสามารถเก็บข้อมูลจากภาคสนามใ้ได้มากน้อย หรือมีความละเอียดและถูกต้องเพียงใ้ใดก็ขึ้นอยู่ กับว่าขณะเริ่มโครงการมีการตั้งวัตถุประสงค์ที่ใ้จะเก็บข้อมูลหรือไม่ เนื่องจากจะใ้ต้องออกแบบระบบ การเก็บข้อมูลและการรายงานที่มีประสิทธิภาพ จึงจะสามารถนำข้อมูลจากรายงานที่ใ้ได้นำมาวิเคราะห์ เพื่อหาค่าเฉลี่ยต่างๆ ที่ใ้จะสามารถนำมาใ้ใช้ประกอบการประมาณราคาใ้ในอนาคตใ้ได้ต่อไป

ส่วนที่สาม เป็นกระบวนการในส่วนที่เกี่ยวกับการตรวจสอบและการตัดสินใจใ้ในราคาใ้ที่จะเสนอ สำหรับกลยุทธ์ในการประมุลงานระบบที่บริษัทรับเหมาช่วงใ้เลือกใ้ใช้ในสภาวะเศรษฐกิจถดถอยจนกระทั่งถึงปัจจุบันนั้นพบว่ามีบางกลยุทธ์ที่ใ้ไม่เปลี่ยนแปลง แต่ก็มีบางกลยุทธ์ที่ใ้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ดังแสดงใ้ใ้ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์การหางานส่วนที่ไม่เปลี่ยนแปลงคือ การหางานโดยผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนใหญ่ โดยการติดตามงานจากลูกค้าเก่า อย่างไรก็ตามมีความเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดคือที่ปรึกษาหรือบุคคลภายนอกที่หางานโดยอิสระเข้ามามีบทบาทในการหางานเพิ่มมากขึ้น โดยมีแหล่งข้อมูลเรื่องงานที่หลากหลายขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้รับเหมาช่วงและผู้ขายสินค้ามีการรับงานโดยตรงจากเจ้าของโครงการเพิ่มมากขึ้นและมีการรับงานที่ครบวงจรทั้งด้านการออกแบบ การติดตั้ง และการซ่อมบำรุง

กลยุทธ์การหางานกลยุทธ์ที่หนึ่งที่บางบริษัทนำมาใช้ คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Product Differentiation) โดยการเน้นที่คุณภาพของงานที่ออกมา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความรับผิดชอบงานให้เสร็จตรงตามแผนที่วางไว้ หรือรับผิดชอบต่อเรื่องการรักษาคุณภาพของงานให้ถูกต้องตามหลักวิศวกรรม ตลอดจนการบริการหลังการขายหรือความรับผิดชอบต่อในงานที่ทำเสร็จไปแล้วอย่างต่อเนื่อง บริษัทที่สามารถใช้กลยุทธ์นี้ได้ในส่วนใหญ่มักจะรับงานจากเจ้าของโครงการโดยตรงและเป็นลูกค้าเก่าโดยรับงานมาต่อเนื่องยาวนานทำให้สามารถรับงานได้ในราคาที่สูงกว่าบริษัททั่วไปในวงการ

กลยุทธ์ในการประมาณปริมาณแรงงาน และค่าแรงงานและกลยุทธ์ในการประมาณปริมาณและค่าวัสดุอุปกรณ์มีการเพิ่มความสนใจในรายละเอียดและความถูกต้องในการประมาณราคา โดยการใช้คู่มือหรือมาตรฐานในการประมาณราคาเพิ่มมากขึ้น และที่สำคัญคือการนำเอาข้อมูลย้อนกลับจากภาคสนามมาใช้เพิ่มมากขึ้น และการให้ผู้รับเหมาช่วงรายย่อยเข้ามามีบทบาทในการช่วยคิดราคาเพิ่มมากขึ้น โดยผู้ที่คิดราคาจะเป็นผู้สอบราคาเองเป็นส่วนใหญ่แต่มีการเปลี่ยนแปลงที่เห็นชัดคือการเข้ามามีบทบาทเพิ่มมากขึ้นของฝ่ายอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายจัดซื้อที่เข้ามาช่วยด้านการสอบราคาวัสดุและอุปกรณ์ผลดีของการใช้คู่มือหรือมาตรฐานในการประมาณราคาข้อหนึ่ง ก็คือทำให้การประมาณราคาในแต่ละครั้งจะมีมาตรฐานที่แน่นอน เมื่อมีการปรับปรุงราคาหรือการเจรจาต่อรองจะสามารถทำได้รวดเร็วและไม่ผิดพลาด และยังเป็นการลดความผิดพลาดที่เกิดจากความแตกต่างในประสบการณ์ของผู้ประมาณราคา นอกจากนี้ยังทำให้ง่ายต่อการประมาณราคางานเพิ่มลด หรือการประมาณงานในครั้งต่อไป ซึ่งจะเป็นจุดแข็งของบริษัทที่แสดงให้ลูกค้าเห็นว่าบริษัทมีมาตรฐานที่สูง

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544: 55-59) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจผลการศึกษพบว่า ปัจจัยในการแข่งขันของธุรกิจที่เกี่ยวกับราคา ซึ่งธุรกิจโดยส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นการแข่งขันในเชิงของความได้เปรียบเสียเปรียบในเชิงราคา โดยมีการดำเนินการเพื่อให้ต้นทุนต่ำวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้สามารถประมาณต้นทุนค่าดำเนินการภาคสนามได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด ก็คือการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนามให้มากที่สุดและให้มีความหลากหลาย หลังจากนั้น

จะนำมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ยหรืออัตราร้อยละของค่าใช้จ่ายภาคสนามที่สัมพันธ์กับขนาดความยากง่าย หรือชนิดของ โครงการในแต่ละประเภท

กลยุทธ์ที่เกี่ยวกับขั้นตอนและวิธีการอนุมัติใบเสนอราคา มีการให้ความสำคัญกับการเสนอราคามากขึ้น โดยการตั้งผู้จัดการ โครงการขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบในการเสนอราคาในแต่ละครั้ง ซึ่งความรับผิดชอบของผู้จัดการ โครงการจะครอบคลุมถึงการตรวจสอบความถูกต้อง การตรวจสอบเปรียบเทียบราคา และเอกสารประกอบการขออนุมัติใบเสนอราคา อย่างไรก็ตามการตัดสินใจในราคาที่เสนอยังคงเป็นของผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนใหญ่ หรือในทางตรงกันข้ามคือตำแหน่งหรือหน้าที่อื่นๆจะถูกลดบทบาทด้านการตัดสินใจในราคาลงในทางปฏิบัติแล้ว ความละเอียดและความซับซ้อนของขั้นตอนและวิธีการอนุมัติใบเสนอราคาจะสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ เช่น ขนาดของบริษัท ความยากง่ายของโครงการ ขนาดของโครงการและปัจจัยเกี่ยวกับลูกค้าว่าเป็นลูกค้าเก่าหรือลูกค้าประจำหรือไม่ เป็นต้น

กลยุทธ์ที่เกี่ยวกับวิธีการคิดอัตรากำไรสุทธิ มีการคิดอัตรากำไรในงานซ่อมบำรุงมากที่สุดและรองลงมาสำหรับงานขนาดเล็กและงานที่มีลักษณะเป็น โครงการตามลำดับ ส่วนที่เหมือนกันคือ การคิดอัตรากำไรที่ลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่มีลักษณะเป็น โครงการมีการคิดอัตรากำไรที่ลดลงมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องมาจากอำนาจต่อรองของผู้ซื้อที่สูงและตลาดมีการแข่งขันที่รุนแรง การกำหนดอัตรากำไรนั้นนอกจากจะสัมพันธ์กับขนาดของโครงการแล้วยังจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์ทางจิตวิทยา การกำหนดกำไรในรูปแบบของจิตวิทยาที่จะสะท้อนมาเป็นตัวเลขจะมาจากพื้นฐานทั้งหมดของการประมาณราคา ซึ่งจะได้จากการวิเคราะห์กำไรจากข้อมูลโครงการอันประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆที่สำคัญ เช่น ความเสี่ยงของงาน ความยากง่ายของงาน ขนาดของงาน เวลาของโครงการ และข้อมูลทางการเงิน เป็นต้น

ลิทท์ หล่อธีรพงศ์ (2544: 89-93) ได้กล่าวไว้ว่าปัจจัยที่ผู้รับเหมาใช้ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด 5 ปัจจัยแรก คือ เงินทุนหมุนเวียนภายในบริษัท ความน่าเชื่อถือของเจ้าของงาน ราคาและเงื่อนไขที่สามารถแข่งขันได้กับคู่แข่ง เพิ่มช่องทางการติดต่อเพื่อให้ได้งาน และการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ส่วนปัจจัยที่เป็นกลยุทธ์ ในการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่ เช่น การใช้ E-Commerce การทำมาตรฐาน ISO9000 การโฆษณาประชาสัมพันธ์ ตลอดจนการขยายตลาดไปยังต่างประเทศ กลับไม่ได้รับความสนใจจากผู้รับเหมา สิ่งนี้เป็นการบอกลถึงการอนุรักษ์นิยมของอุตสาหกรรมก่อสร้าง หากพิจารณาขนาดขององค์กรพบว่า ผู้รับเหมาทุกขนาด จะให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการเงินและเศรษฐกิจมากกว่า 2 ปัจจัยหลักที่เหลือ ผู้รับเหมาขนาดเล็กจะให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการตลาดมากกว่าปัจจัยด้านการบริหารการจัดการ ผู้รับเหมาขนาดกลางและใหญ่จะให้ความสำคัญทางด้านบริหารมากกว่าปัจจัยด้านการตลาด

วรรณฯ ศิริวัชรกุล (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารงานก่อสร้าง ผลการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้าง ส่วนใหญ่มีการบริหารงานก่อสร้าง โดยใช้ผู้รับเหมาช่วงและใช้วิธีการคัดเลือกผู้รับเหมาช่วงจากผลงานที่ผ่านมาและได้มีการพิจารณาลักษณะของงานที่ทำโดยวิธีการควบคุมงานก่อสร้างจะจัดให้มีการกำหนดระยะเวลาก่อสร้างและติดตามความก้าวหน้าของงาน ปัญหาของการบริหารงานก่อสร้างส่วนใหญ่ที่พบคือในเรื่องของการด้อยฝีมือแรงงานของพนักงานของบริษัทผู้รับเหมาเอง ทางด้านการบริหารการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างของผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้าง ได้พบว่ามีทั้งระบบการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างแบบเครดิตและแบบเงินสด กรณีที่มีการจัดซื้อแบบเครดิตผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้างจะต้องมีหลักประกันโดยใช้ฐานะความมั่นคงของกิจการเป็นหลักประกัน ในด้านการจัดหาวัสดุก่อสร้างเข้าหน่วยงาน ส่วนใหญ่จะใช้วิธีการวางแผนการนำไปใช้พร้อมทั้งกำหนดคุณลักษณะของวัสดุก่อสร้าง ส่วนทางด้านการเบิกจ่ายวัสดุก่อสร้างจะมีการควบคุมการสูญเสียบของวัสดุก่อสร้าง โดยกำหนดให้มีการควบคุมการเบิกจ่ายตามแต่ละโครงการ ปัญหาที่พบทางด้านการบริหารการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างคือปัญหาการขาดแคลนของวัสดุก่อสร้างทางด้านการบริหารการบัญชีและการเงิน ของผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้าง พบว่าส่วนใหญ่ใช้วิธีการควบคุมต้นทุนในการดำเนินการ โดยมีการจัดทำบัญชีรับ-จ่ายประจำแต่ละโครงการและจัดให้มีนโยบายในการควบคุมค่าใช้จ่ายและมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สำหรับงบประมาณที่ให้ความสำคัญที่สุดคืองบประมาณทางด้านคุณภาพงานก่อสร้าง ปัญหาที่พบในการบริหารงานด้านบัญชีและการเงินคือ ปัญหาการขาดทุนอันเกิดจากการคิดราคางานผิดพลาดทางด้านการบริหารการตลาดของผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้างบ้าน พบว่าส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับการบริหารการตลาดแบบใช้โฆษณาประชาสัมพันธ์ โดยสื่อที่เน้นและเป็นที่ยอมรับให้ใช้ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างบ้านคือ นิตยสารบ้านและหนังสือพิมพ์ทางธุรกิจ ผลการศึกษาด้านความสัมพันธ์ระหว่างช่วงระยะเวลาดำเนินการ และมูลค่างานที่ได้รับต่อกับการบริหารงานด้านก่อสร้างแบบใช้ผู้รับเหมาช่วงและไม่ใช้ผู้รับเหมาช่วง การบริหารทางด้านการจัดซื้อวัสดุก่อสร้าง การบริหารงานทางด้านบัญชีและการเงิน และการบริหารงานด้านการตลาดแบบใช้โฆษณาประชาสัมพันธ์ พบว่า การบริหารงานก่อสร้างแบบใช้ผู้รับเหมาช่วงและไม่ใช้ผู้รับเหมาช่วง และการบริหารทางด้านการตลาดแบบใช้โฆษณาประชาสัมพันธ์ ไม่มีความสัมพันธ์แต่อย่างใด กับช่วงระยะเวลาดำเนินการและมูลค่างานที่ได้รับต่อปี ซึ่งในทางตรงกันข้ามกับ การบริหารการจัดซื้อวัสดุก่อสร้างและการบริหารทางด้านบัญชีและการเงิน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ 0.05 กับช่วงระยะเวลาดำเนินการและมูลค่างานที่ได้รับต่อปี

สุรพงษ์ ภิโยภภาพ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารต้องเปลี่ยนมุมมองว่าทรัพยากรมนุษย์เป็น

ทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อการพัฒนางานขององค์กร ผู้ประกอบการสามารถเปลี่ยนวิธีการบริหารจากการควบคุม การสั่งการ การรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางที่ผู้จัดการมาเป็นการจัดการที่เรียกว่ายอมรับการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน โดยการมอบอำนาจและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นอกจากนี้การสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานก็เป็นอีกทางหนึ่งในการจูงใจพนักงานให้มีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น เช่น การกำหนดเงินเดือนค่าจ้างที่สมเหตุสมผล การจัดสถานที่ทำงานให้เป็นระเบียบ รวมทั้งการจัดหาอุปกรณ์ป้องกันอุบัติเหตุให้เพียงพอกับการใช้งาน การให้ความมั่นคงในหน้าที่การงานหรือว่าจะเป็นการขยายขอบเขตงานให้พนักงานได้รับผิดชอบงานใหม่ๆ

พรศักดิ์ เจริญงามพิศ (2548:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารเมื่อเจอวิกฤตการณ์ ผลการศึกษาพบว่า การตัดสินใจปรับขนาดองค์กรของบริษัทรับเหมาส่วนใหญ่จะเป็นการตัดสินใจโดยผู้บริหาร ผู้บริหารของบริษัทรับเหมาที่เป็นผู้ทำการตัดสินใจเกือบทั้งหมดเป็นเพศชาย อายุระหว่าง 46 - 60 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิศวกรรมศาสตร์ และอยู่ในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจบริษัทรับเหมา โดยส่วนใหญ่จะใช้กลยุทธ์การจัดการด้านบุคลากรทั้ง 2 แบบ คือ กลยุทธ์แบบเสถียรภาพ และกลยุทธ์การตัดทอน โดยการปรับลดขนาดองค์กร ซึ่งบริษัทรับเหมาที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นต้องปรับเปลี่ยนนโยบายด้านการบริหารเพื่อการดำเนินธุรกิจต่อไปได้ วิธีการที่ผู้บริหารของธุรกิจนิยมนำมาใช้คือการบริหารโดยยึดหลักการลดต้นทุนให้มากที่สุดเป็นหลัก โดยการลดต้นทุนในด้านการจัดการด้านบุคลากรด้วยการลดจำนวนพนักงานในบริษัทเพราะเป็นวิธีการที่ได้ผลและเห็นผลเร็วที่สุด เนื่องจากรายได้ของบริษัทที่ลดลง และปริมาณงานที่ลดลงส่งผลให้บุคลากรภายในบริษัทมีปริมาณมากเกินความต้องการและต้นทุนที่สูงขึ้น โดยหลังวิกฤตการณ์บริษัทรับเหมาส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานลดลง หากเกิดวิกฤตการณ์ขึ้นอีกในอนาคต บริษัทรับเหมาส่วนใหญ่จะใช้วิธีการแก้ไขปัญหาแบบเดิม แต่จะเปลี่ยนระดับความรุนแรงในการปรับลดพนักงานลง

วีรชัย ดันดีวีระวิทยา (2548: 24-26) ได้เรียบเรียงผลของการศึกษาวิจัยของ Thomas J. Peter ซึ่งเสนอเรื่องคุณลักษณะของความเป็นเลิศในเชิงบริหาร 8 ประการของบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างสูงที่ได้ค้นพบจากการวิจัย คือ

- 1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A Bias for Action) บริษัทดีเด่นได้มุ่งเน้นปฏิบัติอย่างจริงจังใน 3 เรื่องด้วยกัน คือ การทำองค์กรให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย
- 2) มีความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the Customer) บริษัทดีเด่นได้ใกล้ชิดกับลูกค้าด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านบริการ คุณภาพ และความเชื่อถือ รวมทั้งความเป็นนักหาช่องว่างและการฟังความเห็นของลูกค้า

3) มีความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของบริษัท โดยได้ให้ความมีอิสระในการทำงานแก่พนักงานด้วยการกระจายอำนาจการดำเนินงานในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้นเพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ และได้พยายามส่งเสริมสนับสนุนพนักงานให้ช่วยกันคิดค้นสินค้าหรือบริการใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีความอดทนต่อความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการทดลองคิดค้นสิ่งใหม่ๆ อีกด้วย

4) เพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (Productivity Through People) บริษัทดีเค่นได้ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็นอย่างจริงจัง เช่น ให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ รวมทั้งได้ใช้มาตรการต่างๆ ในด้านบวกในการส่งเสริมจิตใจพนักงานให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา อันเป็นผลทำให้บริษัทดีเค่นสามารถเพิ่มผลผลิตอย่างเห็นได้ชัด

5) สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Hands-on and Value Driven) ผู้บริหารของบริษัทดีเค่นจะลงมาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริงๆ มิใช่นั่งบริหารงานอยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น และพยายามปลุกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในคุณค่าที่แตกต่างๆ เพื่อให้เกิดแรงผลักดันร่วมในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

6) ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the Knitting) บริษัทดีเค่นจะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดหรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่เท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะประสบกับความล้มเหลวได้มาก และอาจกระทบกระเทือนธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการมาด้วยคืออยู่แล้ว จะสังเกตได้ว่าความคิดนี้เริ่มสวนทางกับการพยายามทำให้กิจการของบริษัทที่ครอบคลุมกว้างขวาง และอาศัยความได้เปรียบในกิจกรรมขนาดใหญ่ หรือที่เรียกกันว่า Economy of Scales คือ ความเชื่อที่ว่าใหญ่กว่าก็ยิ่งทำให้ต้นทุนถูกกว่า

7) รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนาจหรือส่วนกลางมีจำกัด (Simple Form and Lean Staff) บริษัทดีเค่นได้จัดองค์กรของหน่วยงานในระดับบนด้วยการใช้รูปแบบ โครงสร้างที่มีความเรียบง่าย คือ สายงานที่จัดตามประเภทของสินค้าพร้อมกับได้กระจายอำนาจให้กับแต่ละสายงานอย่างเต็มที่ จึงทำให้พนักงานอำนาจและเจ้าหน้าที่ในสำนักงานใหญ่มีจำนวนน้อยไปด้วย นอกจากนี้บริษัทดีเค่นยังมีความมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะให้พนักงานทุกคนได้ทำงานด้านปฏิบัติการมากกว่าด้านอำนาจ

8) เข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน (Simultaneous Loose-Tight Properties) บริษัทดีเค่นได้เข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้า คุณภาพของสินค้าและบริการ การสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตรอง และการต้องคิดค้นสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ เป็นต้น

ขณะเดียวกันก็ได้พ่อนให้พนักงานมีความอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ และได้ใช้สิ่งที่พ่อนปรนไปให้กลับมาควบคุมการทำงานของพนักงานด้วยการมีวินัยในการทำงานด้วยตนเองแทน

ศรัญญา เชื้อมั่งมี (2549:1) ได้ศึกษาสภาพทั่วไปของผู้ประกอบกิจการที่ประสบความสำเร็จ จากการศึกษาพบว่าผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมีทั้งเพศหญิงและเพศชาย จำนวนเท่าๆ กัน อายุเมื่อเริ่มประกอบกิจการอยู่ระหว่าง 31-41 ปี สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี ไม่เคยประกอบกิจการอื่นมาก่อนกิจการปัจจุบัน ผู้ประกอบการทุกรายตัดสินใจเริ่มธุรกิจของตนเองด้วยความสมัครใจในส่วนของสินค้าและบริการมีรูปแบบที่แตกต่างกันและมีความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว นอกจากนี้ธุรกิจขนาดย่อมทุกรายต่างได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การทำสิ่งที่ตนเองถนัด ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการวางแผนและแก้ปัญหา การให้ความสำคัญกับบุคลากร ลูกค้าตลอดจนคุณภาพของสินค้าและบริการ การไม่ลอกเลียนแบบผู้อื่น และความมุ่งมั่น โดยพบว่าธุรกิจขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จเลือกใช้กลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญเป็นอันดับแรก รองลงมาคือกลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ และไม่เลือกใช้กลยุทธ์การแสวงหาโอกาส และกลยุทธ์การตั้งรับ ดังนั้นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรให้ความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนากลยุทธ์การวางแผนเฉพาะสิ่งสำคัญ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ควรพิจารณาปัจจัยความสำเร็จของผู้ประกอบการมาเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จ และเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาธุรกิจขนาดย่อมของไทยให้ก้าวไปสู่ธุรกิจขนาดใหญ่ และสามารถแข่งขันได้ในระดับโลก

จากข้างต้นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรสรุปได้ดังนี้

1. จำนวนบุคลากรภายในองค์กร ดังที่กล่าวไว้ในเรื่องแนวทางการลดต้นทุนทางค่าแรงงาน การมีจำนวนพนักงานมากเกินไป น้อยเกินไปส่งผลต่อต้นทุนการดำเนินงานทั้งสิ้น
2. โครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน เช่นเดียวกันดังที่กล่าวไว้ในเรื่องแนวทางการลดต้นทุนทางค่าแรงงาน การเพิ่มขึ้นของเงินเดือน ช่วงเงินเดือนในแต่ละระดับการทำงานมีผลโดยตรงต่อต้นทุนค่าแรงงานทั้งสิ้น
3. แรงจูงใจในการทำงาน ดังที่กล่าวไว้ในเรื่องโครงสร้าง 7-S แมคเคนซี ที่แสดงให้เห็นปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่อง การจัดบุคคลเข้าทำงาน
4. ภาวะผู้นำขององค์กร ดังที่กล่าวไว้ในเรื่องการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ ว่าการจัดการโครงการที่เป็นที่เป็นศิลป์ คือ การพัฒนาวิจรรย์ญาณ และการเรียนรู้วิธีการเป็นผู้นำ
5. การจัดทีมงาน ดังที่กล่าวไว้ในเรื่องการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ ว่าประสิทธิภาพของโครงการ ถ้าโครงการบรรลุเป้าหมายแต่ลูกค้าขององค์กร ลูกทีม หรือบุคคลอื่นๆ ต้องได้รับผลกระทบที่ไม่ดี มันไม่อาจจะถูกมองว่าประสบความสำเร็จได้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาเรื่องนี้

6. การจัดซื้อจัดจ้าง ดังที่กล่าวไว้ในเรื่องแนวทางการลดต้นทุนวัตถุดิบ ว่าสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาอาจเริ่มตั้งแต่การขายและการตกลงรับคำสั่งซื้อจากลูกค้า หากขาดการประสานงานกับฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ ฝ่ายจัดซื้อ และฝ่ายผลิต คำสั่งซื้อดังกล่าวอาจสร้างความกดดันให้กับทุกฝ่ายจนกระทั่งนำไปสู่ต้นทุนที่สูงยิ่งขึ้นกว่าเดิม

7. การออกแบบงานและการจัดลำดับงาน ดังที่กล่าวไว้ในเรื่องโครงสร้าง 7-S ของแมคเคนซี ในปัจจัยด้านระบบเป็นกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

8. การควบคุมการทำงาน ดังที่กล่าวไว้ในเรื่องแนวทางการลดต้นทุนค่าของเสีย ว่าของเสียที่เกิดขึ้นในระหว่างการผลิตเป็นต้นทุนของสินค้า ของเสียที่ตรวจไม่พบจากระบวนการทดสอบคุณภาพยังอาจสร้างความเสียหายที่คาดไม่ถึงเกิดขึ้นได้ ดังนั้นต้องทำการควบคุมการทำงานในทุกขั้นตอน

9. นวัตกรรมภายในองค์กร ดังที่กล่าวไว้ในเรื่องกลยุทธ์ที่จะทำให้บริษัทประสบความสำเร็จ เป็นผู้แข่งขันที่มีสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นในสายตาของลูกค้า อาจเปิดในแง่ของคุณภาพของสินค้า การออกแบบที่สวยงามกว่า การให้บริการที่รวดเร็วกว่า ซึ่งนวัตกรรมใหม่ๆ จะเป็นสิ่งที่สามารถทำให้สำเร็จได้ง่ายขึ้น

10. ความเชี่ยวชาญในงานที่รับทำ ดังที่กล่าวไว้ในเรื่องโครงสร้าง 7-S ของ แมคเคนซี ในปัจจัยด้านทักษะ (Skill) ความสามารถที่โดดเด่นขององค์กรนอกจากกลยุทธ์แล้วยังจะต้องมีความเชี่ยวชาญชำนาญในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

11. กลยุทธ์การประมูลงาน ดังที่กล่าวไว้ในเรื่องความสำเร็จขององค์กรที่ผู้บริหารควรรู้ ว่าการจัดการโครงการที่เป็นศาสตร์ คือ การเรียนรู้วิธีการประสานงาน และการทำเอกสารการทำงานที่ถูกควบคุมด้วยงบประมาณ กำหนดเวลา และการตัดสินใจว่ามีทรัพยากรอะไรบ้าง ซึ่งสิ่งเหล่านี้มากจากการประมูลงานในตอนเริ่มแรก จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำการศึกษาในกลยุทธ์การประมูลงาน เพื่อไม่ให้มีปัญหาในระหว่างการค้าเงินงาน

12. แรงผลักดันทั้ง 5 ดังที่กล่าวไว้ในเรื่องโครงสร้าง 7-S ของ แมคเคนซี ในปัจจัยด้านกลยุทธ์ (Strategy) เป็นการวางแผนการปฏิบัติขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การต่อรองกับลูกค้า การต่อรองกับเจ้าของงาน การที่เจ้าของงานหันมาทำงานเองแทน คู่แข่งขันที่มีอยู่แล้ว และคู่แข่งขันที่มีเกิดขึ้นมาใหม่

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของผู้รับเหมางานระบบเครื่องกล ในโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร และศึกษาปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานของผู้รับเหมางานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมอาหารประสบผลสำเร็จ การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการใช้เครื่องมือต่างๆ ตามรายละเอียดต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรได้แก่ ห้างหุ้นส่วนและบริษัทจำกัด ที่มีรายชื่อในหนังสือ Thailand Business Pages และที่รับเหมางานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมอาหารภายในเขตกรุงเทพมหานคร และในเขตปริมณฑล และที่มีทุนจดทะเบียนอยู่ระหว่าง 1 ถึง 5 ล้านบาท จำนวนทั้งสิ้นเท่ากับ 5,247 บริษัท ผู้วิจัยเลือกสำรวจกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่ม (Random Sampling) โดยมีรายละเอียดดังนี้

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ห้างหุ้นส่วนและบริษัทจำกัด ที่มีรายชื่อในหนังสือ Thailand Business Pages และรับเหมางานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมอาหารภายในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลที่มีทุนจดทะเบียน 1-5 ล้านบาท และผลประกอบการที่มีกำไรสุทธิในปี พ.ศ. 2549 โดยมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

(1) หาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐานมาคำนวณซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่างเท่ากับ 5%

โดยที่ประชากรทั้งหมดมี 5,247 บริษัท ซึ่งเมื่อนำมาคำนวณหากกลุ่มตัวอย่างจะได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 372 บริษัท แต่ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการส่งแบบสอบถามทั้งหมด 515 ชุด

(2) ใช้ตารางเลขสุ่ม สุ่มซื้อบริษัทมา 515 บริษัท แล้วส่งแบบสอบถามตามรายชื่อบริษัท และได้รับกลับคืนมา 408 ชุด ซึ่งนำมาคัดเลือกเฉพาะองค์กรที่มีผลประกอบการเป็นกำไรสุทธิเท่านั้น ซึ่งมีจำนวนเท่ากับ 383 ชุด คิดเป็นร้อยละ 74.37

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะและรายละเอียดแบบสอบถาม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและขององค์กร เป็นคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check Lists) และแบบหลายตัวเลือก (Multiple – Choice)

ส่วนที่ 2 ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร เป็นคำถามแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale)

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนตามสภาพภายในองค์กรที่เป็นอยู่ มีรายละเอียดดังนี้

- 1) 5 หมายถึง มากที่สุด
- 2) 4 หมายถึง มาก
- 3) 3 หมายถึง ปานกลาง
- 4) 2 หมายถึง น้อย
- 5) 1 หมายถึง น้อยที่สุด

วิธีการแปลผลแบบสอบถามส่วนนี้ใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ตามเกณฑ์คะแนนดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ช่วงคะแนน} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} = 0.8 \end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย

ความหมาย

- | | | |
|-----------|---------|--|
| 4.21-5.00 | หมายถึง | สภาพภายในองค์กรมีความเหมาะสมมากที่สุด |
| 3.41-4.20 | หมายถึง | สภาพภายในองค์กรมีความเหมาะสมมาก |
| 2.61-3.40 | หมายถึง | สภาพภายในองค์กรมีความเหมาะสมปานกลาง |
| 1.81-2.60 | หมายถึง | สภาพภายในองค์กรมีความเหมาะสมน้อย |
| 1.00-1.80 | หมายถึง | สภาพภายในองค์กรมีความเหมาะสมน้อยที่สุด |

ส่วนที่ 3 การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ เป็นคำถามแบบทดสอบถามแบบให้เรียงลำดับ (Ranking)

โดยมีการให้คะแนนลำดับความสำคัญของปัจจัย ที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จเพื่อนำไปวิเคราะห์แบบถ่วงน้ำหนัก ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) ลำดับที่ 1	ให้คะแนน 12 คะแนน
2) ลำดับที่ 2	ให้คะแนน 11 คะแนน
3) ลำดับที่ 3	ให้คะแนน 10 คะแนน
4) ลำดับที่ 4	ให้คะแนน 9 คะแนน
5) ลำดับที่ 5	ให้คะแนน 8 คะแนน
6) ลำดับที่ 6	ให้คะแนน 7 คะแนน
7) ลำดับที่ 7	ให้คะแนน 6 คะแนน
8) ลำดับที่ 8	ให้คะแนน 5 คะแนน
9) ลำดับที่ 9	ให้คะแนน 4 คะแนน
10) ลำดับที่ 10	ให้คะแนน 3 คะแนน
11) ลำดับที่ 11	ให้คะแนน 2 คะแนน
12) ลำดับที่ 12	ให้คะแนน 1 คะแนน

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open-Ended Question)

2.2 การตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม

2.2.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ว่าแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนั้นตรงกับเนื้อหาที่ต้องการวัดหรือไม่ รวมทั้งตรวจสอบด้านภาษาที่ใช้ การวางรูปแบบ ข้อความต่าง ๆ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

2.2.2 การทดสอบเพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) โดยนำแบบสอบถามดังกล่าวไปสอบถามตามกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 องค์กร หลังจากนั้นได้นำแบบสอบถามดังกล่าวมาตรวจให้คะแนน และวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา โดยคำนวณจากสูตร ดังนี้

$$\text{Alpha} = \frac{K}{K-1} \left\{ 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right\}$$

Alpha	=	ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อถือได้
Si^2	=	ความแปรปรวนของคะแนนของข้อที่ i
K	=	จำนวนข้อทั้งหมด
St^2	=	ความแปรปรวนของคะแนนรวม

หลังจากคำนวณตามสูตรดังกล่าวแล้วปรากฏว่า แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.742 ซึ่งถือว่าเป็นค่าที่เชื่อถือได้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการส่งแบบสอบถามไปให้ทางกลุ่มตัวอย่างตามที่ได้ทำการสุ่มตัวอย่างโดยการไต่ตารางเลขสุ่ม ผู้วิจัยก็จะทำการส่งทางไปรษณีย์ และทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ E-Mail ซึ่งจำนวนการส่ง 515 ชุด และได้รับกลับคืนมา 408 ชุด คิดเป็นร้อยละ 79.22 และนำมาคัดเลือกเฉพาะองค์กรที่มีผลประกอบการเป็นกำไรสุทธิเท่านั้นซึ่งมีจำนวนเท่ากับ 383 ชุดคิดเป็นร้อยละ 74.37

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้มานำมาวิเคราะห์มาจากแบบสอบถามที่ทำไว้ที่แบ่งเป็นสี่ส่วน จากที่รวบรวมได้จะนำมาประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อหาข้อสรุปโดยการประมวลผลจะออกมาในรูปแบบทางสถิติ ได้แก่

ส่วนที่หนึ่ง เป็นคำถามที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ ของผู้ตอบแบบสอบถาม ขนาดของทุนจดทะเบียน มูลค่างานโดยรวมของธุรกิจต่อปี ผลประกอบการขององค์กร จำนวนบุคลากรภายในองค์กร โครงสร้างเงินเดือน แรงจูงใจในการทำงาน การควบคุมการทำงาน นวัตกรรมขององค์กร กลยุทธ์การประมูลงาน และการลดต้นทุน การดำเนินงาน โดยจะใช้สถิติพรรณนา ด้วยค่าร้อยละ

ส่วนที่สอง เป็นคำถามที่เกี่ยวกับลักษณะการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ จำนวนบุคลากรภายในองค์กร โครงสร้างเงินเดือน แรงจูงใจในการทำงาน ภาวะผู้นำขององค์กร การจัดทีมงาน การจัดซื้อจัดจ้าง การออกแบบงานและการจัดลำดับงาน การควบคุมการทำงาน นวัตกรรมในองค์กร ความเชี่ยวชาญในงานที่รับทำ กลยุทธ์การประมูลงาน แรงผลักดันทั้ง 5 (Five force model) โดยใช้สถิติพรรณนา ด้วยการหาค่าเฉลี่ย

ส่วนที่สาม เป็นคำถามที่ให้แสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจะให้เรียงลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยที่ทำการวิจัยว่ามีความสำคัญมากน้อยเพียงใด โดยใช้สถิติพรรณนา ด้วยค่าร้อยละแบบถ่วงน้ำหนัก

ส่วนที่สี่ เป็นคำถามที่ให้แสดงความคิดเห็น เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะความคิดเห็น โดยใช้สถิติพรรณนา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง “ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานของผู้รับเหมางานระบบเครื่องกล ใน โรงงานอุตสาหกรรมอาหารประสบความสำเร็จ” แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กร

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะการดำเนินงานขององค์กร

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ

สำหรับข้อเสนอแนะและเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม ไม่มีผู้ใดแสดงความคิดเห็นมาในแบบสอบถามจึงไม่ได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กร

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและองค์กรโดยนำเสนอข้อมูลเป็นจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางที่ 4.1 – ตารางที่ 4.22 ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	350	91.4
หญิง	33	8.6
รวม	383	100.0

จากตาราง พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 91.4 รองลงมาเป็นเพศหญิง ร้อยละ 8.6

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามช่วงอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	68	17.8
31-40 ปี	151	39.4
41-50 ปี	130	33.9
51-60 ปี	34	8.9
รวม	383	100.0

จากตาราง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.4 รองลงมา อายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 33.9 อายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี ร้อยละ 17.8 และอายุระหว่าง 51-60 ปี ร้อยละ 8.9

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดทุนจดทะเบียนขององค์กร

ขนาดทุนจดทะเบียน	จำนวน	ร้อยละ
1,000,000 - 2,000,000 บาท	34	8.9
2,000,001 - 3,000,000 บาท	33	8.6
3,000,001 - 4,000,000 บาท	66	17.2
4,000,001 - 5,000,000 บาท	250	65.3
รวม	383	100.0

จากตาราง พบว่าองค์กรส่วนใหญ่มีขนาดทุนจดทะเบียน 4,000,001 – 5,000,000 บาท ร้อยละ 65.3 รองลงมา มีขนาดทุนจดทะเบียน 3,000,001 – 4,000,000 บาท ร้อยละ 17.2 มีขนาดทุนจดทะเบียน 1,000,000 – 2,000,000 บาท ร้อยละ 8.9 และมีขนาดทุนจดทะเบียน 2,000,001 - 3,000,000 บาท ร้อยละ 8.6

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามมูลค่างานระบบเครื่องกลเคลื่อนที่ที่องค์กร
รับทำต่อปี

มูลค่างานระบบเครื่องกลเคลื่อนที่ที่องค์กรรับทำต่อปี	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5,000,000 บาท	17	4.4
5,000,001 - 8,000,000 บาท	0	0
8,000,001 - 11,000,000 บาท	32	8.4
11,000,001 - 14,000,000 บาท	0	0
14,000,001 - 17,000,000 บาท	0	0
มากกว่า 17,000,000 บาท	334	87.2
รวม	383	100.0

จากตาราง พบว่า องค์กรส่วนใหญ่มีมูลค่างานระบบเครื่องกลเคลื่อนที่ที่องค์กร รับทำมากกว่า
17, 000,000 บาท ร้อยละ 87.2 รองลงมา มูลค่า 8,000,001-11,000,000 บาท ร้อยละ 8.4 และมูลค่า
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5,000,000 บาท ร้อยละ 4.4

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนพนักงานประเภทผู้บริหาร
ภายในองค์กร

จำนวนพนักงานประเภทผู้บริหารภายในองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
1 คน	83	21.7
2 คน	250	65.3
3 คน	33	8.6
4 คน	17	4.4
รวม	383	100

จากตาราง พบว่า องค์กรส่วนใหญ่มีพนักงานประเภทผู้บริหารจำนวน 2 คน ร้อยละ 65.3
รองลงมา จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 21.7 จำนวน 3 คน ร้อยละ 8.6 และจำนวน 4 คน ร้อยละ 4.4

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนพนักงานประเภทวิศวกรภายใน
องค์กร

จำนวนพนักงานประเภทวิศวกรภายในองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
1 คน	51	13.3
2 คน	183	47.8
3 คน	83	21.7
4 คน	66	17.2
รวม	383	100

จากตาราง พบว่า องค์กรส่วนใหญ่มีพนักงานประเภทวิศวกร จำนวน 2 คน ร้อยละ 47.8 รองลงมา จำนวน 3 คน ร้อยละ 21.7 จำนวน 4 คน ร้อยละ 17.2 และจำนวน 1 คน ร้อยละ 13.3

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนพนักงานประเภทช่างเทคนิค
ภายในองค์กร

จำนวนพนักงานประเภทช่างเทคนิคภายในองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
2 คน	84	21.9
3 คน	68	17.8
4 คน	199	52
5 คน	0	0
6 คน	0	0
7 คน	32	8.3
รวม	383	100

จากตาราง พบว่า องค์กรส่วนใหญ่มีพนักงานประเภทช่างเทคนิคจำนวน 4 คน ร้อยละ 52 รองลงมา จำนวน 2 คน ร้อยละ 21.9 จำนวน 3 คน ร้อยละ 17.8 และจำนวน 7 คน ร้อยละ 8.3

ตารางที่ 4.8 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนพนักงานประเภทคนงานภายใน
องค์กร

จำนวนพนักงานประเภทคนงานภายในองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
6 คน	34	8.9
7 คน	17	4.4
9 คน	33	8.6
10 คน	148	38.6
12 คน	68	17.8
15 คน	34	8.9
20 คน	49	12.8
รวม	383	100

จากตาราง พบว่า องค์กรส่วนใหญ่มีพนักงานประเภทคนงาน จำนวน 10 คน ร้อยละ 38.6 รองลงมา จำนวน 12 คน ร้อยละ 17.8 จำนวน 20 คน ร้อยละ 12.8 จำนวน 6 และ 15 คน ร้อยละ 8.9 เท่ากัน จำนวน 9 คน ร้อยละ 8.6 และจำนวน 7 คน มี ร้อยละ 4.4

ตารางที่ 4.9 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามจำนวนพนักงานประเภทฝ่ายบัญชี
ฝ่ายบุคคลและฝ่ายธุรการภายในองค์กร

จำนวนพนักงานประเภทฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคลและฝ่ายธุรการ ภายในองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
1 คน	169	44.1
2 คน	34	8.9
3 คน	34	8.9
4 คน	113	29.5
5 คน	33	8.6
รวม	383	100

จากตาราง พบว่า องค์กรส่วนใหญ่มีพนักงานประเภทฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคลและฝ่ายธุรการ จำนวน 1 คน ร้อยละ 44.1 รองลงมา จำนวน 4 คน ร้อยละ 29.5 จำนวน 2 และ 3 คน ร้อยละ 8.9 เท่ากัน และจำนวน 5 คน มี ร้อยละ 8.6

ตารางที่ 4.10 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานประเภทผู้บริหารภายในองค์กร

เงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานประเภทผู้บริหารภายในองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 35,000 บาท	34	8.9
35,001 - 45,000 บาท	0	0
45,001 - 55,000 บาท	33	8.6
55,001 - 65,000 บาท	66	17.2
65,001 - 75,000 บาท	17	4.5
มากกว่า 75,000 บาท	233	60.8
รวม	383	100

จากตาราง พบว่า เงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานประเภทผู้บริหารส่วนใหญ่มากกว่า 75,000 บาท ร้อยละ 60.8 รองลงมา เงินเดือนเฉลี่ยระหว่าง 55,001-65,000 บาท ร้อยละ 17.2 เงินเดือนเฉลี่ยน้อยกว่า 35,000 บาท ร้อยละ 8.9 เงินเดือนเฉลี่ยระหว่าง 45,001-55,000 บาท ร้อยละ 8.6 เงินเดือนเฉลี่ยระหว่าง 65,001-75,000 บาท ร้อยละ 4.5 และเงินเดือนเฉลี่ยระหว่าง 35,001-45,000 บาท ร้อยละ 0

ตารางที่ 4.11 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานประเภทวิศวกรภายในองค์กร

เงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานประเภทวิศวกรภายในองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
10,000 - 20,000 บาท	50	13.0
20,001 - 30,000 บาท	266	69.5
30,001 - 40,000 บาท	67	17.5
รวม	383	100.0

จากตาราง พบว่า เงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานประเภทวิศวกรส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 20,001 - 30,000 บาท ร้อยละ 69.5 รองลงมา เงินเดือนเฉลี่ยระหว่าง 30,001 - 40,000 บาท ร้อยละ 17.5 และเงินเดือนเฉลี่ยระหว่าง 10,000 - 20,000 บาท ร้อยละ 13.0

ตารางที่ 4.12 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานประเภทช่างเทคนิคภายในองค์กร

เงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานประเภทช่างเทคนิคภายในองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
8,000-12,000 บาท	117	30.5
12,001- 16,000 บาท	118	30.8
16,001-20,000 บาท	114	29.8
20,001-24,000 บาท	34	8.9
รวม	383	100.0

จากตาราง พบว่า เงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานประเภทช่างเทคนิคส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 12,001- 16,000 บาท ร้อยละ 30.8 รองลงมา เงินเดือนเฉลี่ยระหว่าง 8,000-12,000 บาท ร้อยละ 30.5 เงินเดือนเฉลี่ยระหว่าง 16,001-20,000 บาท ร้อยละ 29.8 และเงินเดือนเฉลี่ยระหว่าง 20,001-24,000 บาท ร้อยละ 8.9

ตารางที่ 4.13 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานประเภทคนงานภายในองค์กร

เงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานประเภทคนงานภายในองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
5,000 - 10, 000 บาท	281	73.4
10,001 - 15,000 บาท	85	22.2
15,001 - 20,000 บาท	17	4.4
รวม	383	100.0

จากตาราง พบว่า เงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานประเภทคนงานส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 5,000 - 10,000 บาท ร้อยละ 73.4 รองลงมา เงินเดือนเฉลี่ยระหว่าง 10,001 - 15,000 บาท ร้อยละ 22.2 และ เงินเดือนเฉลี่ยระหว่าง 15,001 - 20,000 บาท ร้อยละ 4.4

ตารางที่ 4.14 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานประเภท
ฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคลและฝ่ายธุรการภายในองค์กร

เงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานประเภทฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคล และฝ่ายธุรการภายในองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
5,000-10,000 บาท	49	12.8
10,001 - 15,000 บาท	135	35.2
15,001-20,000 บาท	199	52.0
รวม	383	100.0

จากตาราง พบว่า เงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานประเภทฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคลและฝ่าย
ธุรการส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 15,001 - 20,000 บาท ร้อยละ 52.0 รองลงมา เงินเดือนเฉลี่ยระหว่าง
10,001 - 15,000 บาท ร้อยละ 35.2 และ เงินเดือนเฉลี่ยระหว่าง 5,000-10,000 บาท ร้อยละ 12.8

ตารางที่ 4.15 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามความครอบคลุมของสวัสดิการด้าน
ค่ารักษาพยาบาลในองค์กร

ความครอบคลุมของสวัสดิการด้านค่ารักษาพยาบาลในองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
เฉพาะพนักงาน	315	82.2
อื่นๆ	68	17.8
รวม	383	100.0

จากตาราง พบว่า สวัสดิการค่ารักษาพยาบาลในองค์กรส่วนใหญ่ครอบคลุมเฉพาะ
พนักงาน ร้อยละ 82.2 และรองลงมาอื่นๆ ร้อยละ 17.8

ตารางที่ 4.16 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสวัสดิการด้านที่พักอาศัยในองค์กร

สวัสดิการด้านที่พักอาศัยในองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มีสวัสดิการด้านที่พัก	316	82.5
จ่ายค่าที่พักให้บางส่วน	67	17.5
รวม	383	100.0

จากตาราง พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ไม่มีสวัสดิการด้านที่พักอาศัย ร้อยละ 82.5 รองลงมา องค์กรจ่ายค่าที่พักให้บางส่วน ร้อยละ 17.5

ตารางที่ 4.17 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสวัสดิการด้านอื่นที่องค์กรให้ความมั่นคงแก่พนักงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

สวัสดิการด้านอื่นที่องค์กรให้ความมั่นคงแก่พนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	182	47.5
มีเงินฉุกเฉินให้พนักงานกู้ยืม	64	16.7
ทำประกันชีวิตให้พนักงาน	216	56.4
ทำประกันสังคมให้พนักงาน	383	100

จากตาราง พบว่า สวัสดิการด้านอื่นที่องค์กรให้ความมั่นคงแก่พนักงานส่วนใหญ่ ได้แก่ ทำประกันสังคมให้พนักงาน ร้อยละ 100.0 รองลงมาทำประกันชีวิตให้พนักงาน ร้อยละ 56.4 มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ร้อยละ 47.5 และมีเงินฉุกเฉินให้พนักงานกู้ยืม ร้อยละ 16.7

ตารางที่ 4.18 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทของการจ่ายโบนัสในองค์กร

ประเภทของการจ่ายโบนัสในองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
มีการจ่ายประจำทุกปี	318	83.0
มีการจ่ายเป็นบางปีแล้วแต่ผลกำไร	33	8.6
อื่น ๆ	32	8.4
รวม	383	100.0

จากตาราง พบว่า องค์กรส่วนใหญ่จ่ายโบนัสแก่พนักงานเป็นประจำทุกปี ร้อยละ 83.0 รองลงมา มีการจ่ายเป็นบางปีแล้วแต่ผลกำไร ร้อยละ 8.6 และอื่นๆ ร้อยละ 8.4

ตารางที่ 4.19 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทของการควบคุมการทำงาน
ในองค์กร

การควบคุมการทำงานในองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
ควบคุมอย่างละเอียดทุกขั้นตอน	169	44.1
ควบคุมอย่างละเอียดในขั้นตอนสำคัญ	214	55.9
รวม	383	100.0

จากตาราง พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ควบคุมการทำงานอย่างละเอียดในขั้นตอนสำคัญ ร้อยละ 55.9 รองลงมา รองลงมาคือควบคุมอย่างละเอียดทุกขั้นตอน ร้อยละ 44.1

ตารางที่ 4.20 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการนำสิ่งใหม่เข้ามาใช้ภายในองค์กร

การนำสิ่งใหม่เข้ามาใช้ภายในองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มีการนำเข้ามา		
พัฒนาพนักงาน โดยการฝึกอบรม	40	61
ไม่ทำอะไรเลย	26	39
รวมไม่มีการนำเข้ามา	66	17
มีการนำเข้ามา		
โดยการซื้อ	100	32
โดยการพัฒนาขึ้นมาเอง	217	68
รวมมีการนำเข้ามา	317	83
รวม	383	100

จากตาราง พบว่า องค์กรส่วนใหญ่มีการนำสิ่งใหม่เข้ามาใช้ภายในองค์กร ร้อยละ 83 รองลงมา ไม่มีการนำเข้ามา ร้อยละ 17 โดยการนำสิ่งใหม่ๆ เข้ามา ส่วนใหญ่มีการพัฒนาขึ้นมาเอง ร้อยละ 68 และรองลงมาคือ โดยการซื้อร้อยละ 32 ส่วนที่ไม่มีการนำสิ่งใหม่ๆเข้ามา ส่วนใหญ่ใช้วิธีพัฒนาพนักงาน โดยการฝึกอบรม ร้อยละ 61 และไม่ทำอะไรเลยร้อยละ 39

ตารางที่ 4.21 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวิธีการประมาณราคาเบื้องต้นเพื่อกำหนดมูลค่างานประมูลในองค์กร

วิธีการประมาณราคาเบื้องต้นเพื่อกำหนดมูลค่างานประมูลในองค์กร	จำนวน	ร้อยละ
ถอดแบบคำนวณวัสดุและค่าแรง คุณด้วยราคาวัสดุและค่าแรงตามที่ใช้และจ่ายจริง	185	48.3
ถอดแบบคำนวณวัสดุ คุณด้วยราคาวัสดุและคิดค่าแรงเป็นร้อยละ(%) ของราคาวัสดุทั้งหมด	32	8.4
คำนวณปริมาตรของงานแล้วคุณด้วยราคาก่อสร้างต่อหน่วยของปริมาตร	68	17.8
คำนวณพื้นที่ของงานแล้วคุณด้วยราคาก่อสร้างต่อหน่วยของพื้นที่	98	25.5
รวม	383	100.0

จากตาราง พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ประมาณราคาเบื้องต้นเพื่อกำหนดมูลค่างานประมูลด้วยวิธีถอดแบบคำนวณวัสดุและค่าแรง คุณด้วยราคาวัสดุและค่าแรงตามที่ใช้และจ่ายจริง ร้อยละ 48.3 รองลงมา วิธีคำนวณพื้นที่ของงานแล้วคุณด้วยราคาก่อสร้างต่อหน่วยของพื้นที่ ร้อยละ 25.5 วิธีคำนวณปริมาตรของงานแล้วคุณด้วยราคาก่อสร้างต่อหน่วยของปริมาตร ร้อยละ 17.8 และถอดแบบคำนวณวัสดุ คุณด้วยราคาวัสดุและคิดค่าแรงเป็นร้อยละของราคาวัสดุทั้งหมด ร้อยละ 8.4

ตารางที่ 4.22 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอันดับของการลดต้นทุนดำเนินการ
ในองค์กร

การลดต้นทุนดำเนินการ ในองค์กร	อันดับ 1	อันดับ 2	อันดับ 3	อันดับ 4	อันดับ 5	ร้อยละคะแนน แบบถ่วงน้ำหนัก
ลดราคาวัสดุ	217.0	65.0	0.0	0.0	0.0	
(คิดเป็นร้อยละ)	56.7	17.0	0.0	0.0	0.0	
(ร้อยละ×คะแนน)	283.5	68.0	0.0	0.0	0.0	70.3 → อันดับ 1
ลดค่าแรงงาน	0.0	68.0	97.0	0.0	64.0	
(คิดเป็นร้อยละ)	0.0	17.8	25.3	0.0	16.7	
(ร้อยละ×คะแนน)	0.0	71.2	75.9	0.0	16.7	32.8 → อันดับ 4
ลดสวัสดิการ	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
(คิดเป็นร้อยละ)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
(ร้อยละ×คะแนน)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
ลดค่าขนส่งวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องจักร	67.0	85.0	117.0	64.0	0.0	
(คิดเป็นร้อยละ)	17.5	22.2	30.5	16.7	0.0	
(ร้อยละ×คะแนน)	87.5	88.8	91.5	33.4	0.0	60.2 → อันดับ 2
ลดค่าไฟ ค่าน้ำ	0.0	0.0	34.0	34.0	101.0	
(คิดเป็นร้อยละ)	0.0	0.0	8.9	8.9	26.4	
(ร้อยละ×คะแนน)	0.0	0.0	26.7	17.8	26.4	14.2
ลดของเสียในระหว่างการทำงาน	82.0	64.0	85.0	68.0	0.0	
(คิดเป็นร้อยละ)	21.4	16.7	22.2	17.8	0.0	
(ร้อยละ×คะแนน)	107.0	66.8	66.6	35.6	0.0	55.2 → อันดับ 3
ลดค่าเดินทางของบุคลากร	0.0	0.0	0.0	17.0	33.0	
(คิดเป็นร้อยละ)	0.0	0.0	0.0	4.4	8.6	
(ร้อยละ×คะแนน)	0.0	0.0	0.0	8.8	8.6	3.5

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

การลดต้นทุนดำเนินการ ในองค์กร	อันดับ 1	อันดับ 2	อันดับ 3	อันดับ 4	อันดับ 5	ร้อยละคะแนนแบบ ถ่วงน้ำหนัก
ลดการเลี้ยงรับรอง	0.0	50.0	0.0	34.0	49.0	
(คิดเป็นร้อยละ)	0.0	13.1	0.0	8.9	12.8	
(ร้อยละ×คะแนน)	0.0	52.4	0.0	17.8	12.8	16.6
ลดค่าที่ปรึกษา	0.0	0.0	33.0	0.0	51.0	
(คิดเป็นร้อยละ)	0.0	0.0	8.6	0.0	13.3	
(ร้อยละ×คะแนน)	0.0	0.0	25.8	0.0	13.3	7.8
ลดค่าบำรุงรักษา	0.0	0.0	0.0	84.0	0.0	
(คิดเป็นร้อยละ)	0.0	0.0	0.0	21.9	0.0	
(ร้อยละ×คะแนน)	0.0	0.0	0.0	43.8	0.0	8.8
ลดค่าสื่อสาร	0.0	34.0	0.0	33.0	34.0	
(คิดเป็นร้อยละ)	0.0	8.9	0.0	8.6	8.9	
(ร้อยละ×คะแนน)	0.0	35.6	0.0	17.2	8.9	12.3
ลดค่าฝึกอบรม	17.0	17.0	17.0	49.0	51.0	
(คิดเป็นร้อยละ)	4.4	4.4	4.4	12.8	13.3	
(ร้อยละ×คะแนน)	22.0	17.6	13.2	25.6	13.3	18.3 → อันดับ 5

จากตาราง พบว่า 1) ถ้าอ่านตามร้อยละจะเรียงลำดับดังนี้ องค์กรลดต้นทุนดำเนินการในองค์กรด้วยวิธีลดราคาวัสดุเป็นอันดับ 1 ร้อยละ 56.7 อันดับ 2 ได้แก่ การลดค่าขนส่งวัสดุอุปกรณ์และเครื่องจักร ร้อยละ 22.2 อันดับ 3 ได้แก่ การลดค่าแรงงาน ร้อยละ 25.3 อันดับ 4 ได้แก่ การลดค่าบำรุงรักษา ร้อยละ 21.9 และอันดับ 5 ได้แก่ การลดค่าไฟค่าน้ำ ร้อยละ 26.4 ตามลำดับ

2) ถ้าอ่านตามร้อยละแบบถ่วงน้ำหนัก การลดต้นทุนดำเนินการในองค์กรด้วยวิธีลดราคาวัสดุ ซึ่งมีค่าร้อยละสูงสุดในอันดับ 1 ร้อยละ 70.3 อันดับ 2 ได้แก่ การลดค่าขนส่งวัสดุอุปกรณ์และเครื่องจักร ร้อยละ 60.2 อันดับ 3 ได้แก่ การลดของเสียในระหว่างการทำงาน ร้อยละ 55.2 อันดับ 4 ได้แก่ การลดค่าแรงงาน ร้อยละ 32.8 อันดับ 5 ได้แก่ การลดค่าฝึกอบรม ร้อยละ 18.3 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะการดำเนินงานขององค์กร

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะการดำเนินงานขององค์กรโดยนำเสนอข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางที่ 4.23 – ตารางที่ 4.35 ดังนี้

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเหมาะสมของจำนวนบุคลากรในองค์กร

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ผู้บริหารทุกระดับ	3.86	.791	มาก
วิศวกร	3.67	.640	มาก
ช่างเทคนิค	3.66	.652	มาก
พนักงานฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคลและฝ่ายธุรการ	3.90	.538	มาก
คนงาน	3.56	.497	มาก
รวม	3.74	.500	มาก

จากข้อมูลในตาราง แสดงความเหมาะสมของจำนวนพนักงานในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับเหมาะสมมากทุกข้อ อันดับสูงสุด ได้แก่ พนักงานฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคลและฝ่ายธุรการ ($\bar{X} = 3.90$) รองลงมา คือ ผู้บริหารทุกระดับ ($\bar{X} = 3.86$) วิศวกร ($\bar{X} = 3.67$) ช่างเทคนิค ($\bar{X} = 3.66$) และคนงาน ($\bar{X} = 3.56$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเหมาะสมของเงินเดือนพนักงานในองค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานในธุรกิจเดียวกัน

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ผู้บริหารทุกระดับ	3.46	.499	มาก
วิศวกร	3.01	.597	ปานกลาง
ช่างเทคนิค	3.11	.311	ปานกลาง
พนักงานฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคลและฝ่ายธุรการ	2.80	.616	ปานกลาง
คนงาน	3.15	.361	ปานกลาง
รวม	3.12	.396	ปานกลาง

จากข้อมูลในตาราง แสดงความเหมาะสมของเงินเดือนของพนักงานในองค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานในธุรกิจเดียวกันพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.12$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อันดับสูงสุดมีความเหมาะสมของเงินเดือนอยู่ในระดับเหมาะสมมาก ได้แก่ ผู้บริหารทุกระดับ ($\bar{X} = 3.46$) รองลงมา มีความเหมาะสมปานกลาง ได้แก่ คนงาน ($\bar{X} = 3.15$) ช่างเทคนิค ($\bar{X} = 3.11$) วิศวกร ($\bar{X} = 3.01$) และพนักงานฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคลและฝ่ายธุรการ ($\bar{X} = 2.80$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของลักษณะการปรับเงินเดือนของพนักงานในองค์กร

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
มีการปรับเงินเดือนตามค่าครองชีพ	3.05	.211	ปานกลาง
มีการปรับเงินเดือนตามผลงาน	3.33	.757	ปานกลาง
รวม	3.19	.412	ปานกลาง

จากข้อมูลในตาราง แสดงความเหมาะสมของลักษณะการปรับเงินเดือนของพนักงานในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.19$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความเหมาะสมปานกลางทุกข้อ สูงที่สุดได้แก่ มีการปรับเงินเดือนตามผลงาน ($\bar{X} = 3.33$) และรองลงมา คือ มีการปรับเงินเดือนตามค่าครองชีพ ($\bar{X} = 3.05$)

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานในธุรกิจเดียวกัน

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ค่ารักษาพยาบาล	2.66	.701	ปานกลาง
ที่พักอาศัย	2.48	.719	น้อย
โบนัส	3.45	.777	มาก
เลื่อนตำแหน่ง	3.17	.717	ปานกลาง
สวัสดิการและความมั่นคง	3.17	.937	ปานกลาง
รวม	3.01	.562	ปานกลาง

จากข้อมูลในตาราง แสดงความเหมาะสมของแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานในธุรกิจเดียวกันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.01$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานอยู่ในระดับเหมาะสมมาก ได้แก่ โบนัส ($\bar{X} = 3.45$) รองลงมา มีความเหมาะสมปานกลาง ได้แก่ เลื่อนตำแหน่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ สวัสดิการและความมั่นคง ($\bar{X} = 3.17$) ค่ารักษาพยาบาล ($\bar{X} = 2.66$) และมีความเหมาะสมน้อย ได้แก่ ที่พักอาศัย ($\bar{X} = 2.48$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของลักษณะของผู้นำในองค์กร

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
คำนึงถึงผู้อื่น	3.56	.497	มาก
ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.63	.482	มาก
กระจายอำนาจ	3.14	.793	ปานกลาง
อธิบายบทบาทหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ชัดเจน	3.37	.484	ปานกลาง
เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ทั่วถึง	3.64	.479	มาก
ช่วยแก้ไขปัญหาในการทำงาน	3.91	.285	มาก
อำนวยความสะดวกในการทำงาน	3.74	.437	มาก
เป็นตัวแทนในเรื่องต่างๆ	3.66	.476	มาก
จัดการกับความขัดแย้ง	3.83	.380	มาก
รวม	3.62	.247	มาก

จากข้อมูลในตาราง แสดงความเหมาะสมของลักษณะของผู้นำในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.62$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีลักษณะผู้นำในองค์กรอยู่ในระดับเหมาะสมมากอันดับสูงสุด ได้แก่ ช่วยแก้ไขปัญหาในการทำงาน ($\bar{X} = 3.91$) รองลงมา คือ จัดการกับความขัดแย้ง ($\bar{X} = 3.83$) อำนาจความสะดวกในการทำงาน ($\bar{X} = 3.74$) เป็นตัวแทนในเรื่องต่างๆ ($\bar{X} = 3.66$) เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ทั่วถึง ($\bar{X} = 3.64$) ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.63$) และคำนึงถึงผู้อื่น ($\bar{X} = 3.56$) ตามลำดับ และมีความเหมาะสมของลักษณะของผู้นำปานกลาง ได้แก่ อธิบายบทบาทหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ชัดเจน ($\bar{X} = 3.37$) และกระจายอำนาจ ($\bar{X} = 3.14$) ตามลำดับ ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของลักษณะการจัดทีมงานเพื่อการทำงาน โครงการระบบเครื่องกลในองค์กร

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
มีเป้าหมายที่ชัดเจน	3.86	.462	มาก
มีทักษะในงานนั้นๆ	3.91	.291	มาก
มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในทีมงาน	3.64	.646	มาก
มีความรับผิดชอบร่วมกัน	3.65	.875	มาก
มีการติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอกของทีมงาน	3.73	.443	มาก
มีผู้นำกลุ่มที่มีความสามารถและเป็นที่ยอมรับของทีมงาน	3.61	.642	มาก
รวม	3.70	.447	มาก

จากข้อมูลในตาราง แสดงความเหมาะสมของลักษณะการจัดทีมงานเพื่อการทำงาน โครงการระบบเครื่องกลในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีลักษณะการจัดทีมงานอยู่ในระดับเหมาะสมมากทุกข้อ และสูงที่สุดคือ มีทักษะในงานนั้นๆ ($\bar{X} = 3.91$) รองลงมาคือ มีเป้าหมายที่ชัดเจน ($\bar{X} = 3.86$) มีการติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอกของทีมงาน ($\bar{X} = 3.73$) มีความรับผิดชอบร่วมกัน ($\bar{X} = 3.65$) มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในทีมงาน ($\bar{X} = 3.64$) และมีผู้นำกลุ่มที่มีความสามารถและเป็นที่ยอมรับของทีมงาน ($\bar{X} = 3.61$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเหมาะสมของลักษณะการจัดซื้อจัดจ้างวัสดุในองค์กร

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
เน้นราคาต่ำ	3.34	.627	ปานกลาง
เน้นคุณภาพ	3.92	.497	มาก
กระบวนการจัดซื้อที่รวดเร็วทันตามแผนงานโดยไม่มี สินค้าคงคลัง	3.52	.500	มาก
ยึดหลักต้องรับเงินค่างวดงานก่อนแล้วค่อยจ่ายให้ร้านค้า	2.13	.906	น้อย
มีเครือข่ายร้านค้าเพื่อการต่อรองราคา	3.22	.829	ปานกลาง
มีการติดต่อกับผู้ขายหลายรายเพื่อเปรียบเทียบ	3.75	.797	มาก
รวม	3.31	.414	ปานกลาง

จากข้อมูลในตาราง แสดงความเหมาะสมของลักษณะการจัดซื้อจัดจ้างวัสดุในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีลักษณะการจัดซื้อจัดจ้างอยู่ในระดับเหมาะสมมากเป็นอันดับสูงสุด ได้แก่ เน้นคุณภาพ ($\bar{X} = 3.92$) รองลงมาคือ มีการติดต่อกับผู้ขายหลายรายเพื่อเปรียบเทียบ ($\bar{X} = 3.75$) และกระบวนการจัดซื้อที่รวดเร็วทันตามแผนงานโดยไม่มีสินค้าคงคลัง ($\bar{X} = 3.52$) ตามลำดับ และมีความเหมาะสมของลักษณะการจัดซื้อจัดจ้างวัสดุในองค์กร ปานกลาง ได้แก่ เน้นราคาต่ำ ($\bar{X} = 3.34$) มีเครือข่ายร้านค้าเพื่อการต่อรองราคา ($\bar{X} = 3.22$) และมีความเหมาะสมของลักษณะการจัดซื้อจัดจ้างวัสดุน้อย ได้แก่ ยึดหลักต้องรับเงินค่างวดงานก่อนแล้วค่อยจ่ายให้ร้านค้า ($\bar{X} = 2.13$)

ตารางที่ 4.30 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเหมาะสมของหลักการที่ใช้ในการพิจารณาจัดจ้างผู้รับเหมารายย่อยในองค์กร

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ความถนัด	3.96	.803	มาก
คุณภาพ	3.96	.802	มาก
ราคาถูก	3.31	.851	ปานกลาง
การบริการหลังจากส่งมอบงาน	3.25	1.301	ปานกลาง
ยึดหลักต้องรับเงินค่างวดงานก่อนแล้วค่อยจ่ายผู้รับเหมารายย่อย	2.60	1.095	น้อย
มีเครือข่ายผู้รับเหมาฯ เพื่อการต่อรองราคา	3.49	.501	มาก
มีการจัดจ้างที่สอดคล้องกับแผนงานหลัก เพื่อให้งานเสร็จตามกำหนด	3.92	.4972	มาก
รวม	3.50	.496	มาก

จากข้อมูลในตาราง แสดงความเหมาะสมของหลักการที่ใช้ในการพิจารณาจัดจ้างผู้รับเหมารายย่อยในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีเหมาะสมมากของหลักการที่ใช้ในการพิจารณาจัดจ้างผู้รับเหมารายย่อยในองค์กรเป็นอันดับสูงสุด ได้แก่ คุณภาพ ($\bar{X} = 3.96$) ความถนัด ($\bar{X} = 3.96$) รองลงมาคือ มีการจัดจ้างที่สอดคล้องกับแผนงานหลัก เพื่อให้งานเสร็จตามกำหนด ($\bar{X} = 3.92$) และมีเครือข่ายผู้รับเหมาฯ เพื่อการต่อรองราคา ($\bar{X} = 3.49$) ตามลำดับ และเหมาะสมปานกลาง ได้แก่ ราคาถูก ($\bar{X} = 3.31$) และ การบริการหลังจากส่งมอบงาน ($\bar{X} = 3.25$) ส่วนเหมาะสมน้อย ได้แก่ ยึดหลักต้องรับเงินค่างวดงานก่อนแล้วค่อยจ่ายผู้รับเหมารายย่อย ($\bar{X} = 2.60$)

ตารางที่ 4.31 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเหมาะสมของการออกแบบงานภายในองค์กร

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
หลักวิชาการ	4.14	.794	มาก
ราคา	4.00	.416	มาก
ประสบการณ์	4.17	.380	มาก
ความสะดวกในการใช้งานและการบำรุงรักษา	4.28	.448	มากที่สุด
รวม	4.15	.407	มาก

จากข้อมูลในตาราง แสดงความเหมาะสมของการออกแบบงานในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความเหมาะสมของการออกแบบงานภายในองค์กร มากที่สุด คือ ความสะดวกในการใช้งานและการบำรุงรักษา ($\bar{X} = 4.28$) และมีความเหมาะสมของการออกแบบงานภายในองค์กรอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.17$) หลักหลักวิชาการ ($\bar{X} = 4.14$) วิชาการ ($\bar{X} = 4.14$) และราคา ($\bar{X} = 4.00$)

ตารางที่ 4.32 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของลักษณะการจัดลำดับงานในองค์กร

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การวางแผนการจัดลำดับงานอย่างละเอียด	3.83	.560	มาก
การตรวจสอบงานที่ใช้เวลานานและมีงานอื่นต่อเนื่อง	3.82	.565	มาก
รวม	3.83	.432	มาก

จากข้อมูลในตาราง แสดงความเหมาะสมของลักษณะการจัดลำดับงานในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความเหมาะสมของลักษณะการจัดลำดับอยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุดซึ่งลำดับสูงสุด คือ การวางแผนการจัดลำดับงานอย่างละเอียด ($\bar{X} = 3.83$) รองลงมา คือ การตรวจสอบงานที่ใช้เวลานานและมีงานอื่นต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.82$)

ตารางที่ 4.33 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเหมาะสมของความเชี่ยวชาญในงานระบบเครื่องกลในองค์กร

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ความเชี่ยวชาญในงานระบบเครื่องกล	3.46	1.459	มาก
รวม	3.46	1.459	มาก

จากข้อมูลในตาราง แสดงความเหมาะสมของความเชี่ยวชาญในงานระบบเครื่องกลในองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.46$)

ตารางที่ 4.34 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ใช้
ในองค์กร

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
เน้นราคาต่ำ	2.92	.667	ปานกลาง
เน้นการเข้าหาทำความใกล้ชิดกับเจ้าของงาน	4.00	.590	มาก
เน้นการบริการที่ดีหลังส่งมอบงาน	4.44	.497	มากที่สุด
เน้นความปลอดภัยในการทำงาน	4.40	.491	มากที่สุด
เน้นคุณภาพงาน	4.14	.794	มาก
รวม	3.99	.263	มาก

จากข้อมูลในตาราง แสดงความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ใช้ในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับ
มาก ($\bar{X} = 3.99$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับสูงสุด ได้แก่
เน้นการบริการที่ดีหลังส่งมอบงาน ($\bar{X} = 4.44$) รองลงมาคือ เน้นความปลอดภัยในการทำงาน ($\bar{X} =$
4.40) มีความเหมาะสมมากเป็นอันดับสูงสุด ได้แก่ เน้นคุณภาพงาน ($\bar{X} = 4.14$) รองลงมาคือ เน้น
การเข้าหาทำความใกล้ชิดกับเจ้าของงาน ($\bar{X} = 4.00$) และมีความเหมาะสมปานกลาง ได้แก่ เน้น
ราคาต่ำ ($\bar{X} = 2.92$)

ตารางที่ 4.35 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของความสำคัญของแรงผลักดัน
ทั้ง 5 ที่ใช้ในองค์กร

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เมื่อมีผู้รับเหมารายใหม่เพิ่มมากขึ้น	4.09	.287	มาก
การต่อรองราคากับผู้ขายสินค้า	4.25	.435	มากที่สุด
การต่อรองราคากับเจ้าของงาน	3.48	1.218	มาก
การที่เจ้าของงานหันมาทำงานเองโดยไม่ผ่านทางองค์กร	3.01	1.354	ปานกลาง
การแข่งขันกับผู้รับเหมาเดิมที่มีอยู่	3.57	.976	มาก
รวม	3.70	.596	มาก

จากข้อมูลในตาราง แสดงความสำคัญของแรงผลักดันทั้ง 5 ที่องค์กรใช้ในการประมุลงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.70$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความเหมาะสมมากที่สุดเป็นอันดับสูงที่สุด ได้แก่ การต่อรองราคากับผู้ขายสินค้า ($\bar{x} = 4.25$) มีความเหมาะสมมากรองลงมา ได้แก่ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เมื่อมีผู้รับเหมารายใหม่เพิ่มมากขึ้น ($\bar{x} = 4.09$) การแข่งขันกับผู้รับเหมาเดิมที่มีอยู่ ($\bar{x} = 3.57$) และการต่อรองราคากับเจ้าของงาน ($\bar{x} = 3.48$) ตามลำดับ และมีความเหมาะสมปานกลาง ได้แก่ การที่เจ้าของงานหันมาทำงานเองโดยไม่ผ่านทางองค์กร ($\bar{x} = 3.01$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ โดยนำเสนอข้อมูลเป็นจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางที่ 4.36 – ตารางที่ 4.37 ดังนี้

ตารางที่ 4.36 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำนวนตามอันดับของปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ

ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ	อันดับ 1	อันดับ 2	อันดับ 3	อันดับ 4	อันดับ 5	อันดับ 6	อันดับ 7	อันดับ 8	อันดับ 9	อันดับ 10	อันดับ 11	อันดับ 12	ร้อยละคะแนนแบบถ่วงน้ำหนัก
1. จำนวนบุคลากร (คิดเป็นร้อยละ) (ร้อยละ×คะแนน)	55.0	1.0	0.0	220.0	3.0	3.0	20.0	13.0	65.0	0.0	1.0	1.0	
	14.4	0.3	0.0	57.4	0.8	0.8	5.2	3.4	17.0	0.0	0.3	0.3	
	172.8	3.3	0.0	516.6	6.4	5.6	31.2	17.0	68.0	0.0	0.6	0.3	68.5 → อันดับ 2
2. โครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน (คิดเป็นร้อยละ) (ร้อยละ×คะแนน)	21.0	96.0	0.0	118.0	5.0	51.0	21.0	3.0	0.0	0.0	57.0	11.0	
	5.5	25.1	0.0	30.8	1.3	13.3	5.5	0.8	0.0	0.0	14.9	2.9	
	66.0	276.1	0.0	277.2	10.4	93.1	33.0	4.0	0.0	0.0	29.8	2.9	66.0 → อันดับ 4

ตารางที่ 4.36 (ต่อ)

ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงาน ขององค์กรประสบความสำเร็จ	อันดับ 1	อันดับ 2	อันดับ 3	อันดับ 4	อันดับ 5	อันดับ 6	อันดับ 7	อันดับ 8	อันดับ 9	อันดับ 10	อันดับ 11	อันดับ 12	ร้อยละคะแนน แบบตัวนำหนัก
3. แรงจูงใจ (คิดเป็นร้อยละ)	35.0	166.0	52.0	0.0	17.0	5.0	51.0	0.0	2.0	43.0	7.0	5.0	
	9.1	43.3	13.6	0.0	4.4	1.3	13.3	0.0	0.5	11.2	1.8	1.3	
(ร้อยละคะแนน)	109.2	476.3	136.0	0.0	35.2	9.1	79.8	0.0	2.0	33.6	3.6	1.3	73.8 → อันดับ 1
4. ดัชนีชี้ผู้นำ (คิดเป็นร้อยละ)	97.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0	83.0	17.0	0.0	51.0	135.0	2.0	
	25.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	21.7	4.4	0.0	13.3	35.2	0.5	
(ร้อยละคะแนน)	303.6	0.0	0.0	0.0	0.0	3.5	130.2	22.0	0.0	39.9	70.4	0.5	47.5 → อันดับ 10
5. การจัดการทีมงาน (คิดเป็นร้อยละ)	15.0	2.0	2.0	0.0	81.0	65.0	47.0	85.0	20.0	17.0	51.0	14.0	
	3.9	0.5	0.5	0.0	21.1	17.0	12.3	22.2	5.2	4.4	13.3	3.7	
(ร้อยละคะแนน)	46.8	5.5	5.0	0.0	168.8	119.0	73.8	111.0	20.8	13.2	26.6	3.7	49.5 → อันดับ 8
6. การจัดการจัดจ้าง (คิดเป็นร้อยละ)	36.0	29.0	3.0	2.0	68.0	67.0	33.0	65.0	57.0	1.0	4.0	1.0	
	9.4	7.6	0.8	0.5	17.8	17.5	8.6	17.0	14.9	0.3	1.0	0.3	
(ร้อยละคะแนน)	112.8	83.6	8.0	4.5	142.4	122.5	51.6	85.0	59.6	0.9	2.0	0.3	56.1 → อันดับ 5

ตารางที่ 4.36 (ต่อ)

ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงาน ขององค์กรประสบความสำเร็จ	อันดับ 1	อันดับ 2	อันดับ 3	อันดับ 4	อันดับ 5	อันดับ 6	อันดับ 7	อันดับ 8	อันดับ 9	อันดับ 10	อันดับ 11	อันดับ 12	ร้อยละคะแนน แบบตัวนำหลัก
7. การออกแบบงานและการ จัดลำดับงาน	17.0	1.0	88.0	2.0	36.0	2.0	21.0	2.0	36.0	160.0	0.0	18.0	
(คิดเป็นร้อยละ)	4.4	0.3	23.0	0.5	9.4	0.5	5.5	0.5	9.4	41.8	0.0	4.7	
(ร้อยละ×คะแนน)	52.8	3.3	230.0	4.5	75.2	3.5	33.0	2.5	37.6	125.4	0.0	4.7	47.7→อันดับ 9
8. การควบคุมการทำงาน	27.0	18.0	3.0	10.0	4.0	43.0	21.0	2.0	25.0	103.0	120.0	12.0	
(คิดเป็นร้อยละ)	4.4	4.7	0.8	2.6	1.0	11.2	5.5	0.5	6.5	26.9	31.3	3.1	
(ร้อยละ×คะแนน)	52.8	51.7	8.0	23.4	8.0	78.4	33.0	2.5	26.0	80.7	62.6	3.1	35.9→อันดับ 11
9. นวัตกรรมในองค์กร	2.0	3.0	35.0	4.0	13.0	6.0	12.0	25.0	5.0	0.0	2.0	277.0	
(คิดเป็นร้อยละ)	0.5	0.8	9.1	1.0	3.4	1.6	3.1	6.5	1.3	0.0	0.5	72.3	
(ร้อยละ×คะแนน)	6.0	8.8	91.0	9.0	27.2	11.2	18.6	32.5	5.2	0.0	1.0	72.3	23.6→อันดับ 12
10. ความเชี่ยวชาญในงานที่รับทำ	56.0	2.0	53.0	1.0	4.0	72.0	17.0	36.0	101.0	1.0	2.0	37.0	
(คิดเป็นร้อยละ)	14.6	0.5	13.8	0.3	1.0	18.8	4.4	9.4	26.4	0.3	0.5	9.7	
(ร้อยละ×คะแนน)	175.2	5.5	138.0	2.7	8.0	131.6	26.4	47.0	105.6	0.9	1.0	9.7	54.3→อันดับ 7

ตารางที่ 4.36 (ต่อ)

ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงาน ขององค์กรประสบความสำเร็จ	อันดับ บ 1	อันดับ 2	อันดับ 3	อันดับ 4	อันดับ 5	อันดับ 6	อันดับ 7	อันดับ 8	อันดับ 9	อันดับ 10	อันดับ 11	อันดับ 12	ร้อยละคะแนน แบบตัวน้ำหนัก
11. กลยุทธ์การปฏิบัติงาน	6.0	54.0	8.0	7.0	65.0	48.0	17.0	100.0	71.0	2.0	3.0	2.0	
(คิดเป็นร้อยละ)	1.6	14.1	2.1	1.8	17.0	12.5	4.4	(26.1)	18.5	0.5	0.8	0.5	
(ร้อยละ×คะแนน)	19.2	155.1	21.0	16.2	136.0	87.5	26.4	130.5	74.0	1.5	1.6	0.5	55.8 → อันดับ 8
12. การเปลี่ยนแปลงองค์กรเมื่อ สภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไป	16.0	11.0	139.0	19.0	87.0	19.0	40.0	35.0	1.0	5.0	1.0	3.0	
(คิดเป็นร้อยละ)	4.2	2.9	(36.3)	5.0	22.7	5.0	10.2	9.1	0.3	1.3	0.3	0.8	
(ร้อยละ×คะแนน)	50.4	31.9	363.0	45.0	181.6	35.0	61.2	45.5	1.2	3.9	0.6	0.8	68.3 → อันดับ 3

ตารางที่ 4.37 การเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จตามร้อยละแบบถ่วงน้ำหนัก

ลำดับที่	ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ	ร้อยละคะแนนแบบถ่วงน้ำหนัก
1	แรงจูงใจ	73.8
2	จำนวนบุคลากร	68.5
3	การเปลี่ยนแปลงองค์กรเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไป	68.3
4	โครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน	66.0
5	การจัดซื้อจัดจ้าง	56.1
6	กลยุทธ์การประมูลงาน	55.8
7	ความเชี่ยวชาญในงานที่รับทำ	54.3
8	การจัดทีมงาน	49.5
9	การออกแบบงานและการจัดลำดับงาน	47.7
10	ลักษณะผู้นำ	47.5
11	การควบคุมการทำงาน	35.9
12	นวัตกรรมในองค์กร	23.6

จากตารางที่ 4.36 และ 4.37 พบว่าการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จมีความแตกต่างกันระหว่าง การพิจารณาการคิดแบบร้อยละและการพิจารณาการคิดแบบร้อยละแบบถ่วงน้ำหนัก

1) การพิจารณาแบบร้อยละจะเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จใน อันดับ 1 ได้แก่ ลักษณะผู้นำ อันดับ 2 ได้แก่ แรงจูงใจ อันดับ 3 ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์กรเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไป อันดับ 4 ได้แก่ จำนวนบุคลากร อันดับ 5 ได้แก่ การจัดทีมงาน อันดับ 6 ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในงานที่รับทำ อันดับ 7 ได้แก่ การจัดซื้อจัดจ้าง อันดับ 8 ได้แก่ กลยุทธ์การประมูลงาน อันดับ 9 ได้แก่ การออกแบบงานและการจัดลำดับงาน อันดับ 10 ได้แก่ การควบคุมการทำงาน อันดับ 11 ได้แก่ โครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน และ อันดับ 12 ได้แก่ นวัตกรรมในองค์กร

2) การพิจารณาแบบร้อยละคะแนนแบบถ่วงน้ำหนักจะเรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จในอันดับ 1 ได้แก่ แรงจูงใจ อันดับ 2 ได้แก่ จำนวนบุคลากร อันดับ 3 ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงองค์กรเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนไป อันดับ 4 ได้แก่ โครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน อันดับ 5 ได้แก่ การจัดซื้อจัดจ้าง อันดับ 6 ได้แก่ กลยุทธ์การประมูลงาน อันดับ 7 ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในงานที่รับทำ อันดับ 8 ได้แก่ การจัดทีมงาน อันดับ 9 ได้แก่ การออกแบบงานและการจัดลำดับงาน อันดับ 10 ได้แก่ ลักษณะผู้นำ อันดับ 11 ได้แก่ การควบคุมการทำงาน และอันดับ 12 ได้แก่ นวัตกรรมในองค์กร

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานของผู้รับเหมา งานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมอาหารประสบความสำเร็จ” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) วัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ คือ เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของผู้รับเหมางานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร และศึกษาปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานของผู้รับเหมางานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร ประสบความสำเร็จ

ประชากร ได้แก่ ห้างหุ้นส่วนและบริษัทจำกัด ที่มีรายชื่อในหนังสือ Thailand Business Pages และที่รับเหมางานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมอาหารภายในเขตกรุงเทพมหานคร และในเขตปริมณฑล ที่มีทุนจดทะเบียนอยู่ระหว่าง 1 ถึง 5 ล้านบาท จำนวนทั้งสิ้นเท่ากับ 5,247 บริษัท และผู้วิจัยเลือกสำรวจกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่ม (Random Sampling) จำนวน 383 บริษัท ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการใช้ในการวิเคราะห์ผลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถามจะถูกนำมาประมวลลงในโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อการวิเคราะห์ทางสถิติ SPSS for Windows สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วยร้อยละ และ ค่าเฉลี่ย ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ สามารถสรุปเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของผู้รับเหมางานระบบเครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมอาหาร

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นเพศชายมีอายุอยู่ระหว่าง 31- 40 ปี มีขนาดทุนจดทะเบียน 4,000,001-5,000,000 บาท และมีมูลค่างานระบบเครื่องกลเฉลี่ยที่รับทำต่อปีมากกว่า 17,000,000 บาท กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานที่เป็น ผู้บริหารจำนวน 1- 2 คน

วิศวกร 2-3 คน ช่างเทคนิค 2-4 คน และคนงาน 10-12 คน พนักงานฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคลและฝ่าย
ธุรการ 1-4 คน

พนักงานส่วนใหญ่มีเงินเดือนเฉลี่ยดังนี้ ผู้บริหารมากกว่า 75,000 บาท วิศวกรโดยเฉลี่ย
ระหว่าง 20,001-30,000 บาท ช่างเทคนิคโดยเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 12,001-16,000 บาท คนงานโดยเฉลี่ย
อยู่ระหว่าง 5,000 – 10,000 บาท และระดับเงินเดือนของพนักงานฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคลและฝ่ายธุรการ
เฉลี่ยอยู่ระหว่าง 15,001-20,000 บาท

ในด้านสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลขององค์กรส่วนใหญ่ ครอบคลุมเฉพาะพนักงานและ
ไม่มีสวัสดิการด้านที่พักอาศัย กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีการทำประกันสังคมให้กับพนักงาน ทำประกัน
ชีวิตให้พนักงานและส่วนใหญ่มีการจ่ายโบนัสประจำปี

ในด้านการควบคุมการทำงานในองค์กร พบว่าส่วนใหญ่มีการควบคุมการทำงานใน
องค์กรอย่างละเอียดในขั้นตอนสำคัญ และมีการนำนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ภายในองค์กร โดยการ
พัฒนาขึ้นมาเอง และใช้วิธีการประมาณราคาเบื้องต้นเพื่อกำหนดมูลค่างานประมูลในองค์กร
โดยใช้วิธีถอดแบบคำนวณวัสดุและค่าแรงคูณด้วยราคา วัสดุและค่าแรงตามที่ใช้และจ่ายจริง การ
ลดต้นทุนการดำเนินงานในองค์กรส่วนใหญ่ดำเนินการ โดยการลดราคาวัสดุและรองลงมา คือ การ
ลดค่าขนส่งวัสดุอุปกรณ์และเครื่องจักร

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีทำให้การดำเนินงานของผู้รับเหมางานระบบ
เครื่องกลในโรงงานอุตสาหกรรมอาหารประสบความสำเร็จ ผลการศึกษาพบว่า

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อความเหมาะสมในด้านต่างๆ ของลักษณะการดำเนินงาน
ขององค์กรเป็นดังนี้ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นว่าจำนวนพนักงานในทุกระดับมีความ
เหมาะสมอยู่ในระดับมากและมีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของเงินเดือนพนักงานในองค์กรเมื่อ
เปรียบเทียบกับพนักงานในธุรกิจเดียวกันและ การปรับขึ้นเงินเดือนของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับ
ปานกลาง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของแรงจูงใจในการทำงานในองค์กร ในระดับ
ปานกลางและได้ให้ความสำคัญของการจัดหาที่พักให้พนักงานในระดับน้อย กลุ่มตัวอย่างมีความ
คิดเห็นต่อความเหมาะสมของลักษณะผู้นำในองค์กรในระดับมาก มีความคิดเห็นต่อความเหมาะสม
ของการจัดทีมงานเพื่อการทำงาน โครงการระบบเครื่องกลในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก กลุ่มตัวอย่าง
มีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของลักษณะการจัดซื้อวัสดุในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
โดยส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการยึดหลักต้องรับเงินค่างวดงานก่อนแล้วค่อยจ่ายให้ร้านค้า
กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของหลักการที่ใช้ในการพิจารณาจัดจ้างผู้รับเหมา
รายย่อยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องราคาถูก การบริการหลังจากการ
ส่งมอบงาน และยึดหลักต้องรับเงินค่างวดงานก่อนแล้วค่อยจ่ายให้ผู้รับเหมารายย่อย กลุ่มตัวอย่างมี

ความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของการออกแบบงานในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของลักษณะการจัดลำดับงานภายในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของความเชี่ยวชาญในงานระบบเครื่องกลขององค์กร โดยรวมในระดับมาก กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่ใช้ในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเน้นเรื่องการบริหารที่ดีหลังส่งมอบงาน พร้อมเน้นเรื่องความปลอดภัยในการทำงานเป็นหลัก กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อความสำคัญของแรงผลักดันทั้ง 5 โดยรวมในระดับมาก ที่สำคัญมากที่สุด ได้แก่ การต่อราคากับผู้ขายสินค้า รองลงมาสำคัญมาก ได้แก่ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เมื่อมีผู้รับเหมารายใหม่เพิ่มมากขึ้น สำคัญปานกลาง ได้แก่ การที่เจ้าของงานหันมาทำงานเองโดยไม่ผ่านทางองค์กร

ผลการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จพบว่า ถ้าทำการคิดคำนวณแบบร้อยละถ่วงน้ำหนักแล้วให้ลำดับความสำคัญ ปัจจัยที่มีความสำเร็จอันดับแรก คือ แรงจูงใจ ถัดมาคือ จำนวนบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงองค์กรเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนไป ตามลำดับ แต่ถ้าคิดคำนวณแบบร้อยละปัจจัยที่มีความสำคัญอันดับแรก คือ ลักษณะผู้นำ ถัดมา คือ แรงจูงใจ และการเปลี่ยนแปลงองค์กรเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนไป ตามลำดับ

2. การอภิปรายผล

จากผลการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จพบว่า ให้ความสำคัญกับปัจจัยอันดับแรกและแต่ละอันดับมีความแตกต่างกันระหว่างทำการคิดคำนวณแบบร้อยละถ่วงน้ำหนัก และคิดคำนวณแบบร้อยละ ซึ่งมีบางปัจจัยที่มีอันดับเท่ากัน ได้แก่ อันดับ 3 ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนไป อันดับ 9 ได้แก่ การออกแบบงานและการจัดลำดับงาน และอันดับ 12 ได้แก่ นวัตกรรมในองค์กร ในบางปัจจัยมีแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง คือ ปัจจัยในเรื่องลักษณะผู้นำ พบว่ากลุ่มตัวอย่างจำนวนนี้ คือ 97 ตัวอย่างให้ความสำคัญกับปัจจัยนี้มากที่สุด แต่กลุ่มตัวอย่างอีกจำนวนหนึ่ง คือ 135 ตัวอย่างให้ความสำคัญน้อยกว่าปัจจัยนี้ ในแต่ละปัจจัยสามารถอภิปรายโดยนำวรรณกรรมที่ได้ทบทวนไว้ในบทที่ 2 มาใช้ได้ดังนี้

ปัจจัยด้านแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ เนื่องจากแรงจูงใจเป็นเรื่องที่ส่งผลโดยตรงกับการทำงานของพนักงานในองค์กร ซึ่งการทำงานที่มีแรงจูงใจจะสามารถทำเพิ่มประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิตในการทำงานซึ่งทำให้สามารถลดต้นทุนส่งผลให้องค์กรมีค่าใช้จ่ายน้อยลง ทำให้มีผลประกอบการที่เป็นกำไรซึ่งทำให้องค์กรประสบ

ความสำเร็จอีกด้วย ดังที่ ประยูทธ เทพมังกร, ชรรมนนุญ สายสรรพมงคล และธีระวัฒน์ ปิยะมงคล (2539: บทคัดย่อ) นำเสนอว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน 6 ปัจจัย คือ ผลประโยชน์ตอบแทน ตัวงานเอง โอกาสก้าวหน้า การบังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และสภาพการทำงาน ผลการศึกษาพบว่าทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะในสายงานที่มีการขาดแคลนบุคลากร ที่มีประสบการณ์ปัญหาการถูกดึงตัวจากบริษัทอื่น การสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ซึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน จะทำให้ชีวิตการทำงานดีขึ้น มีแนวโน้มมากขึ้น ที่จะทำงานและไม่ลาออก โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน คือ ตัวงานเอง ผลประโยชน์ตอบแทน ผู้ร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า และสภาพการทำงาน ปัจจัยในเรื่องตัวงานเอง ผู้บริหารควรให้ความสนใจมากเป็นพิเศษ เพราะมีความสำคัญมากที่สุด เช่น ควรจะมีกฎระเบียบในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง จากการทำงานนอกจากในเรื่องของความพึงพอใจในการทำงานที่กล่าวมาแล้วการที่จะทำให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นจำเป็นต้องมีแรงจูงใจในการทำงานด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานและแรงจูงใจในการทำงานไปพร้อมๆ กัน

ปัจจัยจำนวนบุคลากร การที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้นั้น บุคลากรนับเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งเพราะหากขาดซึ่งบุคลากรแล้ว ถึงแม้ธุรกิจจะมีเงินทุน ก็ไม่มีผู้ดำเนินการ รวมถึงความรู้ในการประกอบกรนั้นก็มาจากบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทั้งสิ้น อย่างไรก็ตามบริษัทควรมีการวางแผนกำลังคนที่เหมาะสมกับปริมาณงาน เนื่องจากหากบริษัทมีจำนวนพนักงานน้อยเกินไปก็อาจทำให้งานขาดผู้รับผิดชอบ ทำให้เกิดความล่าช้าในการให้บริการ แต่หากพนักงานมีจำนวนมากเกินไป จะทำให้บริษัทมีต้นทุนในส่วนของพนักงานมากเกินไป ซึ่งจะทำให้กำไรสุทธิของบริษัทลดลงดังที่ บรรยง ชรรณชชอริ (2550: 95-105) นำเสนอไว้ว่า การจัดหาจำนวนบุคลากรที่มีความสามารถให้เหมาะสมกับงานในแต่ละตำแหน่งเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ หากจำนวนน้อยเกินไปพนักงานแต่ละคนจะต้องทำงานอย่างหนักเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ แต่ความอ่อนล้าที่เกิดขึ้นจากการทำงานล่วงเวลา หรือทำงานติดต่อกันโดยไม่ได้พักอาจนำมาซึ่งความเสียหายมากกว่าที่คาดได้ ในทางตรงกันข้าม การที่จำนวนพนักงานมากเกินไปความจำเป็น ก็ย่อมจะทำให้เกิดการดำเนินงานที่ขาดประสิทธิภาพ ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานสูงในขณะที่ได้ผลผลิตต่ำ การวางแผนด้านกำลังคนอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจึงเป็นสิ่งที่ไม่หลีกเลี่ยงไม่ได้

ปัจจัยแรงผลักดันทั้ง 5 ปัจจัยแรงผลักดันทั้ง 5 (Five Forces) เป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การที่องค์กรสามารถปรับตัวให้เป็นฝ่ายได้เปรียบต่อแรงผลักดันในทุกด้านดังกล่าว จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

กับคู่แข่ง และกลายเป็นผู้นำในธุรกิจที่สุดในที่สุด รนชัย ยมจินดา (2549: 106-109) กล่าวไว้ว่า แรงผลักดันทั้ง 5 (Five Force Model) เรื่องนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากเป็นพื้นฐานเพื่อการเริ่มธุรกิจต่างๆ เพื่อให้ทราบถึง โอกาสในการเข้าแข่งขันในธุรกิจใหม่ๆ สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเหล่านี้ การที่องค์กรมีอำนาจต่อรองกับคนขายสินค้าหรือการมีอำนาจต่อรองกับเจ้าของงาน และสุดท้าย คือ เรื่องสินค้าทดแทน สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เพื่อแข่งขัน มีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่คู่แข่งนั้นเปลี่ยนแปลงไป และการปรับตัวแบบใดที่องค์กรทำแล้วประสบความสำเร็จ เช่น การเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่ต่ำ การใช้กลยุทธ์การตลาด และการลดกำไรหลักขององค์กรลงและหันไปเพิ่มจำนวนงานที่รับให้มากขึ้น เป็นต้น

ปัจจัยโครงสร้างของเงินเดือน เป็นปัจจัยที่มีผลทางอ้อมกับการที่ให้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่มีผลโดยตรงกับพนักงาน ซึ่งจะสอดคล้องกับเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน โครงสร้างเงินเดือนที่ใกล้เคียงกับองค์กรอื่นหรือเทียบเท่า นั้น เป็นการทำให้พนักงานทำงาน โดยมีกำลังใจ ซึ่งส่งผลให้คล้ายกับเรื่องแรงจูงใจ และสามารถลดต้นทุนในเรื่องการรับหรืออบรมพนักงานใหม่อีกด้วยดังที่ ыррыง ธรรมรัชอารี (2550: 89 -107) นำเสนอว่า การลดต้นทุนค่าแรงงาน หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพของแรงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม เมื่อบุคลากรมีความสามารถในการสร้างผลงาน และทำให้ธุรกิจขยายตัวในอัตราที่สูงกว่าอัตราการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายเงินเดือน พนักงานย่อมมีโอกาสที่จะได้เงินเดือนเพิ่มสูงขึ้น การลดต้นทุนค่าแรงงานในแง่นี้จึงเกิดขึ้นจากผลผลิตและผลงานที่เพิ่มสูงขึ้น

ปัจจัยการจัดซื้อจัดจ้าง ถือเป็นงานที่สำคัญมากที่สุดงานหนึ่งสำหรับองค์กรเนื่องจากเป็นงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับต้นทุนในการผลิตขององค์กร ดังนั้นการที่หน่วยงานจัดซื้อมีอำนาจต่อรองกับผู้ค้าวัตถุดิบ จะทำให้ได้วัตถุดิบในการผลิตที่มีคุณภาพ และมีต้นทุนต่ำ และมีผลต่อการทำงานที่ทำให้ผลกำไรของบริษัทสูงขึ้นดังที่ โมตรี วสันตวิงศ์ (2549: 191-255) ได้นำเสนอไว้ว่า ในการดำเนินธุรกิจทุกชนิดไม่ว่าจะเป็นการทำธุรกิจประเภทใด จำเป็นต้องมีการนำเอาวัสดุหลายๆ อย่างมาใช้ในกระบวนการ การประกอบธุรกิจในรูปแบบต่างๆ ในกิจการอุตสาหกรรม หรือธุรกิจการผลิตสินค้า จะต้องมีการนำเอาวัสดุต่างๆ มาใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับการแปรรูปให้เป็นส่วนประกอบของสินค้า วัสดุมากมายเหล่านี้มักจะต้องจัดซื้อจัดหามาจากภายนอกทำให้เกิดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของกิจการ ซึ่งโดยทั่วไปต้นทุนของการประกอบกิจการส่วนใหญ่มาจากค่าวัสดุเป็นส่วนใหญ่วัสดุจึงนับเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อต้นทุน และคุณภาพของสินค้าและบริการ และมีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน กิจการจึงควรมีการจัดการวัสดุที่ดีเพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์กับทางเจ้าของงานมากที่สุด

ปัจจัยกลยุทธ์การประมูลงาน ในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จขององค์กรต้องมีกลยุทธ์ที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ซึ่งกลยุทธ์เหล่านั้นต้องสามารถทำให้องค์กรเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจได้ ซึ่งแต่ละองค์กรหรือบริษัทจะใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจ ที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่กลยุทธ์การประมูลงานที่ต้องใช้คนที่มีความชำนาญและมีความรู้มาทำการคิดค่าใช้จ่ายจริงตามแบบเพื่อให้ทราบค่าใช้จ่ายจริง เพื่อศึกษาต้นทุนที่เกิดขึ้นจริงๆ และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในเรื่องของคุณภาพและความปลอดภัยเพื่อให้ได้เปรียบดั่งที่ บุญประเสริฐ ละหุ่งเพ็ชร (2544: 86-94) กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ในการประมาณปริมาณแรงงานและค่าแรงงานและกลยุทธ์ในการประมาณปริมาณและค่าวัสดุอุปกรณ์มีการเพิ่มความสนใจในรายละเอียดและความถูกต้องในการประมาณราคา โดยการใช้คู่มือหรือมาตรฐานในการประมาณราคาเพิ่มมากขึ้น และที่สำคัญคือการนำเอาข้อมูลย้อนกลับจากภาคสนามมาใช้เพิ่มมากขึ้น และการให้ผู้รับเหมาช่วงรายย่อยเข้ามามีบทบาทในการช่วยคิดราคาเพิ่มมากขึ้น โดยผู้ที่คิดราคาจะเป็นผู้สอบราคาเองเป็นส่วนใหญ่แต่มีการเปลี่ยนแปลงที่เห็นชัด คือการเข้ามามีบทบาทเพิ่มมากขึ้นของฝ่ายอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายจัดซื้อที่เข้ามาช่วยดำเนินการสอบราคาวัสดุและอุปกรณ์ผลดีของการใช้คู่มือหรือมาตรฐานในการประมาณราคาข้อหนึ่ง ก็คือทำให้การประมาณราคาในแต่ละครั้งจะมีมาตรฐานที่แน่นอน ในขณะที่ มนตรี เชื่อมไม้ตรีสกุล (2542:1) ได้กล่าวไว้ว่า ในระยะสั้น เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดพ้นสภาวะวิกฤติ องค์กรจะต้องแสวงหารายได้ให้มากขึ้นจากศักยภาพที่มีขององค์กร โดยการเจาะตลาดใหม่ๆ ในขณะที่การวางกลยุทธ์ระยะยาว องค์กรควรที่จะเพิ่มศักยภาพในการแสวงหากำไรเมื่อสภาวะเศรษฐกิจฟื้นตัว ดังนั้นองค์กรจะต้องพิจารณาใช้กลยุทธ์การควบคุมต้นทุนการผลิต กลยุทธ์การขยายธุรกิจไปในแนวนอน (การเพิ่มหน่วยธุรกิจ เช่น การรับงานให้มีความหลากหลายมากขึ้น) กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา และกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่เปลี่ยนแปลงจากการกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าว องค์กรต้องมีการจัดเตรียมแผนงานขึ้นมารองรับเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว กล่าวคือ แผนการควบคุมต้นทุนการผลิต การขยายธุรกิจ การลดความเสี่ยงและปัญหาหนี้สูญ และการศึกษาตลาดและพัฒนา ในขณะที่ ศรัญญา เชื้อมั่งมี (2549:1) ได้ทำการศึกษาและพบว่า ธุรกิจขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จเลือกใช้กลยุทธ์การวางแผน เฉพาะสิ่งสำคัญเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ กลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ และไม่เลือกใช้กลยุทธ์การแสวงหาโอกาส และกลยุทธ์การตั้งรับ โดยในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ควรต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ดังที่ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544: 55-59) ได้เสนอไว้ได้แก่ ปัจจัยด้านราคา (Price) การสร้างบริการใหม่ๆ (Innovation) คุณภาพ (Quality) และบริการ (Service)

ปัจจัยความเชี่ยวชาญในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จโดยตรง การที่องค์กรทำงานที่ถนัดนั้นทำให้รู้ขั้นตอนการทำ รู้ในรายละเอียดอย่างลึกซึ้ง เป็นผลให้องค์กร

สามารถลดต้นทุนการสูญเสียลงได้ ดังที่ Thomas J. Peter ซึ่งเสนอในหนังสือชื่อ In Search of Excellence และเรียบเรียงเป็นไทยโดย วีรชัย ตันติวีระวิทยา (2548: 24-26) กล่าวไว้ว่า ทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the Knitting) บริษัทใดจะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดหรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ได้ทำอยู่เท่านั้น เพราะมีความเชื่อว่าการทำธุรกิจที่ไม่เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะประสบกับความล้มเหลวได้มาก และอาจกระทบกระเทือนธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการมาด้วยคืออยู่แล้ว จะสังเกตได้ว่าความคิดนี้เริ่มสวนทางกับการพยายามทำให้กิจการของบริษัทที่ครอบคลุมกว้างขวาง และอาศัยความได้เปรียบในกิจกรรมขนาดใหญ่ หรือที่เรียกกันว่า Economy of Scales คือความเชื่อที่ว่าใหญ่กว่าก็ยิ่งทำให้ต้นทุนถูกกว่า

ปัจจัยการจัดทีมงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากการทีมงานที่ดีสามารถทำให้องค์กรทำงานที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการจัดทีมงานนั้นมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นกรอบในการทำงาน มีการติดต่อสื่อสารที่ดีภายในทีมงาน เพื่อให้งานที่รับมอบหมายสำเร็จ ดังที่ เกลิมพงศ์ มีสมนัย (2549: 386-397) ได้นำเสนอไว้ว่า เรื่องทีมงานที่จะมีประสิทธิผลจะมีลักษณะพิเศษดังนี้ มีเป้าหมายที่ชัดเจน การที่มีทักษะสัมพันธ์กับงาน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความผูกมัคร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารที่ดี มีทักษะในการเจรจาต่อรอง และมีภาวะการเป็นผู้นำกลุ่มที่เหมาะสม

ปัจจัยการออกแบบและการจัดลำดับงาน การออกแบบงานที่ดีต้องควบคู่กับการจัดลำดับงานด้วย เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน องค์กรที่มีการออกแบบงานที่ดี และการจัดลำดับงานที่ดี จะสามารถทำให้องค์กรสามารถลดต้นทุนในการสูญเสียเวลา สูญเสียวัสดุลงได้ ซึ่งเป็นการลดต้นทุนการดำเนินงานลง และเป็นการแสดงให้เห็นศักยภาพขององค์กร ดังที่ เรียรไชย จิตต์แจ้ง (2549: 303-343) ได้นำเสนอไว้ว่า การออกแบบงาน คือ การกำหนดเนื้องานและวิธีการทำงาน โดยมีเป้าหมายที่จะทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านต้นทุนการผลิตและประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ โดยคำนึงถึงสภาพการทำงาน เช่น ต้องมีความสว่างของบริเวณการทำงานที่เพียงพอ ระดับความดังของเสียงบริเวณข้างเคียง และที่ขาดไม่ได้ในการออกแบบปัจจุบันคือ ความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งเมื่อต้องคำนึงถึงทั้งในระหว่างการก่อสร้าง หรือ การทำงานในสายการผลิต โรงงานส่วนใหญ่จะมีการควบคุมเรื่องนี้โดยตรง มีการเช็ควงความปลอดภัยในโรงงาน ว่ามีมาแล้วก็ชั่วโมงส่วนใหญ่จะทำการตั้งเป้าไว้ในแต่ละปีว่าต้องมีเท่าใด และเมื่อครบก็มีการแจกของรางวัลเพื่อเป็นกำลังใจให้กับพนักงานที่ให้ความร่วมมือ และสุวีณา ตั้งโพธิสุวรรณ (2549: 264-298) ได้นำเสนอไว้ว่า การจัดลำดับ (Scheduling) เป็นกิจกรรมในการจัด เครื่องจักร เครื่องมือที่ใช้ ตลอดจนคนหรือพนักงานเพื่อทำการผลิตผลิตภัณฑ์ หรือบริการต่างๆ แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญยิ่ง คือ หากท่านสามารถจัดลำดับงานและควบคุมงานได้ดี

จะทำให้ลูกค้าได้งานที่ดีตามที่ต้องการใช้ เมื่อการที่จัดลำดับงานไว้เสร็จตามกำหนดเป้าหมายที่วางแผนไว้ เป็นการประหยัดต้นทุน การทำเวลาให้สั้นลงเป็นการตอบสนองลูกค้าและทำให้ลูกค้าเร็วขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานขององค์กรของผู้รับเหมาหลัก

ปัจจัยภาวะผู้นำ เนื่องจากในองค์กรหนึ่งๆ ประกอบด้วยบุคลากรจำนวนมาก ในการทำงานที่ให้กับบุคลากรเหล่านี้ทำงานประสานกันอย่างราบรื่น ทำให้พนักงานปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์กรได้ และมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จึงจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังที่ ชีรยุส วัฒนาสุโขต กล่าวไว้ในคอลัมน์ แบบขลกลยุทธ์ ประชาชาติธุรกิจ วันที่ 16 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2549 ปีที่ 29 ฉบับที่ 3767 ว่า โดยสิ่งหนึ่งซึ่งนักกลยุทธ์เห็นพ้องต้องกัน คือ การนำกลยุทธ์ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ของประเด็นนี้เลยก็เคยเนื่องจาก จะต้องเป็นผู้ที่สื่อสาร โน้มน้าวใจให้ลูกน้องเห็นความสำคัญของกลยุทธ์ดังกล่าว และร่วมแรงร่วมใจกันในการนำกลยุทธ์ที่คิดร่วมกันนั้น ไปสู่การนำไปปฏิบัติอย่างเต็มที่ ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีคุณลักษณะหลายประการ ที่จะสามารถสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับลูกน้องทั่วทั้งองค์กร และเป็นศูนย์กลางของการดำเนินงานทั้งหมดด้วย โดยผู้นำที่ดี นอกจากจะมีลักษณะของผู้นำแล้ว ยังควรมีคุณสมบัติของผู้นำดังที่ ราณี อธิษชัยกุล (2549: 206-266) ได้กล่าวไว้ได้แก่ (1) การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ซึ่งหมายถึงว่า ผู้นำที่ดีนั้นควรจะต้องมีความคิดกว้างไกล สามารถมองออกไปในอนาคต และคาดการณ์ได้ว่าเหตุการณ์ใดน่าจะจะมีโอกาสเกิดขึ้น เพื่อที่จะนำพาองค์กรให้อยู่รอดได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น (2) ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถเป็นหลักและที่พึ่งให้กับลูกน้อง ยามที่ต้องฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ได้ (3) ผู้นำควรจะต้องมีความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งก็รวมถึงความขยันหมั่นเพียรและอุทิศตนให้กับการทำงานอย่างมกนั้นเอง (4) ผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่เหนือกว่าหรือโดดเด่นกว่าคนปกติโดยเฉลี่ยทั่วไป นั่นคือ ต้องมีความเสียสละมากกว่า มีความซื่อสัตย์และโปร่งใสมากกว่า รวมถึงต้องเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ด้วย เนื่องจากผู้นำนั้นถือเป็น "แบบอย่าง" สำหรับลูกน้องทั่วทั้งองค์กร

ปัจจัยการควบคุมการทำงาน ปัจจัยการควบคุมการทำงาน มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากการควบคุมการทำงาน ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการไปตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้โดยมีความผิดพลาด หรือการรั่วไหลน้อยที่สุด ดังที่ สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ (2549: 264-298) ได้นำเสนอว่า การควบคุมการทำงานจะทำให้การทำงานในส่วนต่างๆ มีความถูกต้องแม่นยำตามที่วางแผนไว้ทั้งในแง่ของเวลาและคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ให้ หรือรวมทั้งการปรับวิธีการหรือกระบวนการเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงจากลูกค้าหรือตัวกระบวนการเอง การควบคุมงานครอบคลุมถึงการตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน และมีการปฏิบัติการแก้ไขหากบกพร่อง

หรือพบว่างานนั้นต่างไปจากที่ได้วางแผนได้เกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ ดังนั้น องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้จึงควรมีระบบการควบคุมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ปัจจัยนวัตกรรม จากผลการวิจัยที่พบว่าปัจจัยนวัตกรรมมีลำดับความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจในระดับท้ายสุด ซึ่งการวิจัยครั้งนี้กลุ่มประชากรนั้นเป็นกลุ่มที่มีขนาดเล็ก และ กลางทำให้เกิดปัญหาในการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กรเนื่องจากมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูง ดังที่ อรรถพงษ์ สกุลศรีประเสริฐ (2552:1) ได้นำเสนอเรื่องสร้างนวัตกรรมไว้ว่า ปกติแล้วนักกลยุทธ์และผู้ประกอบการส่วนใหญ่ จะมองว่าการสร้างนวัตกรรมในองค์กรขนาดเล็กและกลางเป็นเรื่องที่ค่อนข้างง่ายกว่าในองค์กรขนาดใหญ่ เนื่องจากไม่มีความกฎระเบียบมากมาย ซึ่งในความเป็นจริงแล้วการสร้างนวัตกรรมนั้นปัญหาก็คือเงินลงทุน ในการสร้างนวัตกรรมเหล่านั้นให้เกิดขึ้น ในทางกลับกันองค์กรขนาดใหญ่มีเงินก้อนโตที่จะอัดฉีดเข้าไปสู่ระบบการสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ แต่แค่ขาดคนที่จะมาคิดหาแนวคิดหรือไอเดียใหม่ๆ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมได้ ดังนั้น องค์กรใหญ่ๆ จึงเน้นเรื่องการสร้างองค์กรนวัตกรรม ปลูกฝังให้พนักงานมีจิตวิญญาณของความเป็นผู้ประกอบการ จัดเวลาบางส่วนเพื่อคิดสิ่งใหม่ๆ อาทิเช่น เวลาร้อยเปอร์เซ็นต์แบ่งให้งานประจำสักแปดสิบเปอร์เซ็นต์ ส่วนที่เหลือก็ใช้ไปกับการสนทนาเพื่อตบนิททางความคิด และสร้างออกมาเป็นนวัตกรรม ส่วนองค์กรที่มีขนาดเล็กเงินลงทุนก็มีจำกัดและเวลาส่วนใหญ่ก็จะเป็นการทุ่มเทให้กับงานเท่านั้น

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ประกอบการ

จากผลการศึกษาข้างต้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการดำเนินกิจการสำหรับผู้รับเหมาดังต่อไปนี้

3.1.1 องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จต้องใส่ใจเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างดี เพื่อให้สอดคล้องกันระหว่างเรื่องจำนวนพนักงาน เรื่องเงินเดือนของพนักงาน เรื่องสวัสดิการต่างๆ และเรื่องแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสามารถส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และเป็นการลดต้นทุนขององค์กรลงได้

3.1.2 การลดต้นทุนที่ต้องควบคุมให้มากคือ ต้นทุนของวัสดุ และค่าขนส่ง

3.1.3 การจัดซื้อจัดจ้างต้องสร้างเครือข่ายของซัพพลายเออร์จำนวนมาก เพื่อให้สามารถมีอำนาจในการต่อรองราคาจัดซื้อจัดจ้างได้ และต้องมีพนักงานที่รับผิดชอบที่มีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการทำงาน พร้อมทั้งมีทักษะในเรื่องนี้

3.1.4 มีการกำหนดมาตรฐาน และการตรวจสอบการทำงานในขั้นตอนที่สำคัญ
เท่านั้น เพื่อเป็นการลดต้นทุนในการตรวจสอบลงอีกด้วย

3.1.5 ผู้นำองค์กรควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และมีความรู้ความสามารถ

3.1.6 องค์กรควรสร้างความแตกต่างในการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับเรื่อง
ความปลอดภัยในการทำงานให้มาก

3.1.7 องค์กรต้องมีการบริหารจัดการให้มีเงินสดหมุนเวียน เพื่อให้เกิดสภาพ
คล่องในการบริหารงาน

3.1.8 องค์กรควรเลือกทำงานเฉพาะที่องค์กรถนัดมากกว่า เพื่อให้ทราบถึงความ
เสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น แล้วทำการหลีกเลี่ยงปัญหาเหล่านั้น โดยอาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมา

3.1.9 องค์กรควรมีการฝึกอบรม และให้โอกาสพนักงานในการเรียนรู้ และพัฒนา
ตนเองเพื่อให้ก้าวทันนวัตกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นนวัตกรรม
เพื่อนำไปสร้างนวัตกรรมต่างๆ

3.1.10 การประมุขงานเป็นเรื่องแรกที่ต้ององค์กรต้องผ่านเข้าไปให้ได้ ซึ่งต้องมุ่งเน้น
เรื่องใดเรื่องหนึ่งเท่านั้น คือ การเป็นผู้นำเรื่องต้นทุนต่ำ ผู้นำเรื่องคุณภาพที่ดี และการเจาะตลาด
สนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม โดยทั้งหมดเหล่านี้ไม่สามารถทำร่วมกันได้

3.1.11 บริษัทควรนำการวิเคราะห์ปัจจัยแรงผลักดันทั้ง 5 ด้าน มาใช้ในการกำหนด
กลยุทธ์ในการแข่งขันของบริษัทด้วย

3.1.12 การจัดตั้งองค์กรให้มีรูปแบบดังนี้ มีจำนวนพนักงานที่เป็น ผู้บริหารจำนวน
1- 2 คน วิศวกร 2-3 คน ช่างเทคนิค 2-4 คน และคนงาน 10-12 คน พนักงานฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคล
และฝ่ายธุรการ 1-4 คน เงินเดือนผู้บริหารมากกว่า 75,000 บาท เงินเดือนวิศวกรประมาณ 20, 001-
30,000 บาท เงินเดือนช่างเทคนิคประมาณ 12,001-16,000 บาท เงินเดือนคนงานประมาณ 5,000 -
10,000 บาท และเงินเดือนของพนักงานฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคลและฝ่ายธุรการประมาณ 15,001-20,000
บาท จัดสรรค่ารักษาพยาบาลเฉพาะพนักงานและไม่ต้องจัดพักอาศัย ทำประกันสังคมให้กับพนักงาน
ทำประกันชีวิตให้พนักงานและจ่ายโบนัสประจำปี

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 การออกแบบสอบถามการวิจัยประเภทนี้ควรหลีกเลี่ยงเรื่องการเงิน เนื่องจาก
อาจไม่ได้รับข้อมูลครบถ้วน

3.2.2 ในการออกแบบสอบถามการวิจัยควรเก็บระดับความสำเร็จเพิ่มเติม เพื่อ
การศึกษาว่าปัจจัยต่างๆ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

2.3 ควรศึกษาปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานของผู้รับเหมางานระบบเครื่องกล ประสบความสำเร็จในประเภทอุตสาหกรรมอื่น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- ธีรยุทธ วัฒนาศุภโชค (2549) “แบบยลกลยุทธ์” *ประชาชาติธุรกิจ* ฉบับที่ 3767 (กุมภาพันธ์)
หน้า 11 - 12
- เชียรไชย จิตต์แจ้ง (2549) “การออกแบบงานและการวัดงาน” ใน *เอกสารประมวลสาระชุดวิชาการวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการการดำเนินงาน* หน่วยที่ 13 หน้า 303 - 343 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- บุญประเสริฐ ละหุ่งเพ็ชร (2545) “กลยุทธ์ในการประมูลงานระบบของบริษัทรับเหมาร่วมใน
ประเทศไทย ในสถานะเศรษฐกิจถดถอย” *วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต*
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- พรศักดิ์ เจริญงามพิศ (2548) “กลยุทธ์การจัดการด้านบุคลากรในช่วงเศรษฐกิจถดถอยของบริษัท
รับเหมา ไฟฟ้าในประเทศไทย” *วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต* สถาบัน
ราชภัฏสวนดุสิต
- พนารัตน์ ปานมณี (2549) “แนวคิดเกี่ยวกับการบัญชีเพื่อการจัดการและการวางแผนภาษีอากร” ใน
เอกสารประมวลสาระชุดวิชาการ การบัญชีเพื่อการจัดการและการวางแผนภาษีอากร
หน่วยที่ 1 หน้า 18 - 246 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยา
การจัดการ
- ไมตรี วสันตวิงส์ (2549) “การจัดการวัสดุ” ใน *เอกสารประมวลสาระชุดวิชาการวิเคราะห์เชิง
ปริมาณและการจัดการการดำเนินงาน* หน่วยที่ 11 หน้า 191 - 255 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ยรรยง ธรรมชัชอารี (2550) *กำไรเพิ่ม ธุรกิจรอด ลดต้นทุน (อย่างต่อเนื่อง)* กรุงเทพมหานคร
สำนักพิมพ์ บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด
- ยรรยง ธรรมชัชอารี (2550) *การจัดทำงบประมาณธุรกิจอย่างง่าย* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์
บริษัท ปรัชญ์รัฐ จำกัด
- ราณี อิศัยกุล (2549) “ภาวะผู้นำในองค์กร” ใน *เอกสารประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การ
และทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 4 หน้า 272 - 318 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- วรรณมา ศิริวัชรกุล 2545 “การบริหารจัดการธุรกิจรับเหมาก่อสร้างบ้านในเขตกรุงเทพมหานคร และ
ปริมณฑล” *วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต* สถาบันราชภัฏสวนดุสิต

ศรัญญา เชื้อมั่งมี (2545) “กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของไทยที่ประสบความสำเร็จในภาวะ
วิกฤตเศรษฐกิจ: ศึกษาเฉพาะกรณีธุรกิจขนาดย่อมที่ได้รับเชิญจากรายการวิทยุทำธุรกิจ
SMEs” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ 2549 “การจัดลำดับงานและการควบคุมการดำเนินงาน” ใน *เอกสารประมวล
สาระชุดวิชาการวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการการดำเนินงาน* หน่วยที่ 12 หน้าที่
264 - 298 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ *กลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจ* พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์
มติชน 2544

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
ผู้ทรงคุณวุฒิอ่านแบบสอบถาม

ประวัติผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ทำการตรวจสอบแบบสอบถามในงานวิจัยครั้งนี้ ซึ่งมีรายละเอียดเรียงลำดับดังนี้

1) ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1

ชื่อ	นายสรุจ เคชพุ่มไสว
ประวัติการศึกษา	ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สถานที่ทำงาน	ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)
ตำแหน่ง	ผู้จัดการ

2) ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2

ชื่อ	นายณัฐพงษ์ บุตรสมบัติ
ประวัติการศึกษา	ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สถานที่ทำงาน	ธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน)
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่อาวุโส สายงานบริหารทรัพย์สิน

3) ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3

ชื่อ	นายประสงค์ จูจวบโชค
ประวัติการศึกษา	ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สถานที่ทำงาน	บริษัท ประสบโชค จำกัด
ตำแหน่ง	เจ้าของกิจการ

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

หัวข้อการวิจัย เรื่อง “ ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานของผู้รับเหมา งานระบบเครื่องกล
ในโรงงานอุตสาหกรรมอาหารประสบความสำเร็จ”

การวิจัยนี้ เพื่อประกอบการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชา
บริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

โดยมี วัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปของผู้รับเหมางานระบบเครื่องกลใน โรงงานอุตสาหกรรม
อาหาร

2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานของผู้รับเหมางานระบบเครื่องกลใน โรงงาน
อุตสาหกรรมอาหารประสบผลสำเร็จ

ส่วนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและขององค์กร

ส่วนที่ 2 ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร

ส่วนที่ 3 การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย ที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กร
ประสบความสำเร็จ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำถามส่วนที่ 1 เกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและขององค์กร			
โปรดทำเครื่องหมาย <input checked="" type="checkbox"/> หรือ เติมค่าลงใน ช่องที่ตรงกับข้อมูลหรือความคิดเห็นของท่าน			
1. เพศ (ของผู้ตอบแบบสอบถาม)	1 <input type="checkbox"/> ชาย	2 <input type="checkbox"/> หญิง	
2. อายุ (ของผู้ตอบแบบสอบถาม)	1 <input type="checkbox"/> น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี 4 <input type="checkbox"/> 51-60 ปี	2 <input type="checkbox"/> 31-40 ปี 5 <input type="checkbox"/> มากกว่า 60 ปี	3 <input type="checkbox"/> 41-50 ปี
3. ขนาดของทุนจดทะเบียน	1 <input type="checkbox"/> 1,000,000-2,000,000 บาท 3 <input type="checkbox"/> 3,000,001-4,000,000 บาท	2 <input type="checkbox"/> 2,000,001-3,000,000 บาท 4 <input type="checkbox"/> 4,000,001-5,000,000 บาท	5 <input type="checkbox"/> มากกว่า 5,000,000 บาท
4. มูลค่างานระบบเครื่องกลเฉลี่ยที่รับทำต่อปี	1 <input type="checkbox"/> น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5,000,000 บาท 4 <input type="checkbox"/> 11,000,001-14,000,000 บาท	2 <input type="checkbox"/> 5,000,001-8,000,000 บาท 5 <input type="checkbox"/> 14,000,001-17,000,000 บาท	3 <input type="checkbox"/> 8,000,001-11,000,000 บาท 6 <input type="checkbox"/> มากกว่า 17,000,000 บาท
5. องค์กรของท่านมีผลการดำเนินงาน ที่ปรากฏในงบกำไรขาดทุนของปีพ.ศ. 2549 เป็นแบบใด	1 <input type="checkbox"/> 5.1 มีกำไรสุทธิ	<input type="checkbox"/> 5.2 ขาดทุนสุทธิ	
6. จำนวนพนักงานภายในองค์กรของท่าน	1 6.1 ผู้บริหารทุกระดับ = คน 4 6.4 คนงาน = คน	2 6.2 วิศวกร = คน 5 6.5 พนักงานฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคลและฝ่ายธุรการ = คน	3 6.3 ช่างเทคนิค = คน
7. เงินเดือนเฉลี่ยของพนักงานภายในองค์กร	7.1 ผู้บริหารทุกระดับ 1 <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 35,000 บาท 4 <input type="checkbox"/> 55,001-65,000 บาท	2 <input type="checkbox"/> 35,000-45,000 บาท 5 <input type="checkbox"/> 65,001-75,000 บาท	3 <input type="checkbox"/> 45,001 - 55,000 บาท 6 <input type="checkbox"/> มากกว่า 75,000 บาท
	7.2 วิศวกร 1 <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 10,000 บาท 4 <input type="checkbox"/> 30,001-40,000 บาท	2 <input type="checkbox"/> 10,000-20,000 บาท 5 <input type="checkbox"/> 40,001-50,000 บาท	3 <input type="checkbox"/> 20,001 -30,000 บาท 6 <input type="checkbox"/> มากกว่า 50,000 บาท
	7.3 ช่างเทคนิค 1 <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 8,000 บาท 4 <input type="checkbox"/> 16,001-20,000 บาท	2 <input type="checkbox"/> 8,000-12,000 บาท 5 <input type="checkbox"/> 20,001-24,000 บาท	3 <input type="checkbox"/> 12,001- 16,000 บาท 6 <input type="checkbox"/> มากกว่า 24,000 บาท
	7.4 คนงาน 1 <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5,000 บาท 4 <input type="checkbox"/> 15,001-20,000 บาท	2 <input type="checkbox"/> 5,000-10,000 บาท 5 <input type="checkbox"/> 20,001-25,000 บาท	3 <input type="checkbox"/> 10,001 - 15,000 บาท 6 <input type="checkbox"/> มากกว่า 25,000 บาท
	7.5 พนักงานฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคลและฝ่ายธุรการ 1 <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5,000 บาท 4 <input type="checkbox"/> 15,001-20,000 บาท	2 <input type="checkbox"/> 5,000-10,000 บาท 5 <input type="checkbox"/> 20,001-25,000 บาท	3 <input type="checkbox"/> 10,001 - 15,000 บาท 6 <input type="checkbox"/> มากกว่า 25,000 บาท
8. ในองค์กรมีสวัสดิการด้านค่ารักษาพยาบาลครอบคลุมถึงใครบ้าง	1 <input type="checkbox"/> เฉพาะพนักงาน 4 <input type="checkbox"/> พนักงาน, บุตรและคู่สมรส	2 <input type="checkbox"/> พนักงานและบุตร 5 <input type="checkbox"/> พนักงาน, บุตร, คู่สมรสและบิดามารดา	3 <input type="checkbox"/> พนักงานและคู่สมรส 6 <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรด
9. ในองค์กรมีสวัสดิการด้านที่พักเป็นแบบใด	1 <input type="checkbox"/> ไม่มีสวัสดิการด้านที่พัก 4 <input type="checkbox"/> จ่ายค่าที่พักให้ทั้งหมด	2 <input type="checkbox"/> มีบ้านพักให้พนักงาน 5 <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ).....	3 <input type="checkbox"/> จ่ายค่าที่พักให้บางส่วน
10. ในองค์กรมีสวัสดิการอื่นใดให้ความมั่นคงกับพนักงาน (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)	1 <input type="checkbox"/> มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ 4 <input type="checkbox"/> ทำประกันชีวิตให้พนักงาน	2 <input type="checkbox"/> มีหุ้นสหกรณ์ร้านค้าให้พนักงานซื้อ 5 <input type="checkbox"/> ทำประกันสังคมให้พนักงาน	3 <input type="checkbox"/> มีเงินฉุกเฉินให้พนักงานกู้ยืม 6 <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ).....
11. ในองค์กรมีการจ่ายโบนัสเป็นแบบใด	1 <input type="checkbox"/> ไม่มีการจ่ายเลย 4 <input type="checkbox"/> มีการจ่ายปีเว้นปี	2 <input type="checkbox"/> มีการจ่ายประจำทุกปี 5 <input type="checkbox"/> อื่นๆ (โปรดระบุ).....	3 <input type="checkbox"/> มีการจ่ายเป็นบางปีแล้วแต่ผลกำไร

12. องค์กรของท่านมีการควบคุมการทำงานแบบใด		
1 <input type="checkbox"/> ไม่มีการควบคุม	2 <input type="checkbox"/> ควบคุมอย่างละเอียดทุกขั้นตอน	3 <input type="checkbox"/> ควบคุมอย่างละเอียดในขั้นตอนสำคัญ
4 <input type="checkbox"/> ควบคุมโดยการสุ่มในบางขั้นตอน	5 <input type="checkbox"/> อื่นๆ..(โปรดระบุ).....	
13. การนำสิ่งใหม่เช่นเครื่องจักรหรือโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ภายในองค์กรเป็นแบบใด		
1 <input type="checkbox"/> 13.1 ไม่มีการนำเข้ามา	4 <input type="checkbox"/> 13.2 มีการนำเข้ามา	7 <input type="checkbox"/> 13.3 อื่นๆ(โปรดระบุ).....
2 <input type="checkbox"/> พัฒนาพนักงานโดยฝึกอบรม	5 <input type="checkbox"/> โดยการซื้อ
3 <input type="checkbox"/> ไม่ทำอะไรเลย	6 <input type="checkbox"/> โดยการพัฒนาขึ้นมาเอง	
14. องค์กรของท่านมีการประมาณราคาเบื้องต้นเพื่อกำหนดมูลค่างานประยุกต์ด้วยวิธีใดมากที่สุด		
1 <input type="checkbox"/> ถอดแบบคำนวณวัสดุและค่าแรง คูณด้วย ราคาวัสดุและค่าแรงตามที่ใช้และจ่ายจริง	2 <input type="checkbox"/> ถอดแบบคำนวณวัสดุ คูณด้วยราคาวัสดุและ คิดค่าแรงเป็นร้อยละ(%)ของราคาวัสดุทั้งหมด	3 <input type="checkbox"/> จำนวนปริมาตรของงานแล้วคูณด้วยราคา ก่อสร้างต่อหน่วยของปริมาตร
4 <input type="checkbox"/> จำนวนพื้นที่ของงานแล้วคูณด้วยราคา ก่อสร้างต่อหน่วยของพื้นที่	5 <input type="checkbox"/> อื่นๆ..(โปรดระบุ).....	
15. องค์กรของท่านได้ดำเนินการในเรื่องการลดต้นทุนดำเนินการแบบใดมากที่สุด (เรียงลำดับจากมากที่สุด 5 อันดับ โดยที่ 1 หมายถึงมากที่สุด)		
งเติมหมายเลขลงในช่อง <input type="checkbox"/> เพื่อเรียงลำดับ		
1 <input type="checkbox"/> ลดราคาวัสดุ	2 <input type="checkbox"/> ลดค่าแรงงาน	3 <input type="checkbox"/> ลดสวัสดิการ
4 <input type="checkbox"/> ลดค่าขนส่ง วัสดุอุปกรณ์ และ เครื่องจักร	5 <input type="checkbox"/> ลดค่าไฟ ค่าน้ำ	6 <input type="checkbox"/> ลดของเสียในระหว่างการทำงาน
7 <input type="checkbox"/> ลดค่าเดินทางของบุคลากร	8 <input type="checkbox"/> ลดการเลี้ยงรับรอง	9 <input type="checkbox"/> ลดค่าที่ปรึกษา
10 <input type="checkbox"/> ลดค่าบำรุงรักษา	11 <input type="checkbox"/> ลดค่าสื่อสาร	12 <input type="checkbox"/> ลดค่าฝึกอบรม
13 <input type="checkbox"/> อื่นๆ..(โปรดระบุ).....		

ส่วนที่ 2 ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ เดิมค่าลงใน ช่องที่ตรงกับข้อมูลลักษณะการดำเนินงานขององค์กรของท่าน

ลำดับ ที่	ลักษณะการดำเนินงาน	สภาพภายในองค์กรที่เป็นอยู่				
		มาก ที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
16.	จำนวนบุคลากรภายในองค์กรต่อไปนี้มีเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
	16.1 ผู้บริหารทุกระดับ					
	16.2 วิศวกร					
	16.3 ช่างเทคนิค					
	16.4 พนักงานฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคลและฝ่ายธุรการ					
	16.5 คนงาน					
17.	เงินเดือนของพนักงานภายในองค์กรมีความเหมาะสมเพียงใด					
	17.1 เงินเดือนของพนักงานเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานในธุรกิจเดียวกัน					
	- ผู้บริหารทุกระดับ					
	- วิศวกร					
	- ช่างเทคนิค					
	- พนักงานฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคลและฝ่ายธุรการ					
	- คนงาน					
	17.2 ลักษณะการปรับเงินเดือนของพนักงานแบบใด					
	- มีการปรับเงินเดือนตามค่าครองชีพ					
	- มีการปรับเงินเดือนตามผลงาน					
18.	องค์กรมีแรงจูงใจในเรื่องต่อไปนี้มีมากน้อยเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจแบบเดียวกัน					
	18.1 ค่ารักษาพยาบาล					
	18.2 ที่พักอาศัย					
	18.3 โบนัส					
	18.4 เลื่อนตำแหน่ง					
	18.5 สวัสดิการและความมั่นคง					
19.	ผู้นำในองค์กรของท่านมีลักษณะต่อไปนี้มีมากน้อยเพียงใด					
	19.1 คำนึงถึงผู้อื่น					
	19.2 ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					

ลำดับ ที่	ลักษณะการดำเนินงาน	สภาพภายในองค์กรที่เป็นอยู่				
		มาก ที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	19.3 กระจายอำนาจ					
	19.4 อธิบายบทบาทหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชาให้ชัดเจน					
	19.5 เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ทั่วถึง					
	19.6 ช่วยแก้ไขปัญหาในการทำงาน					
	19.7 อำนวยความสะดวกในการทำงาน					
	19.8 เป็นตัวแทนในเรื่องต่างๆ					
	19.9 จัดการกับความขัดแย้ง					
20.	การจัดทีมงานเพื่อการทำงานโครงการระบบเครื่องกลมีลักษณะดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด					
	20.1 มีเป้าหมายที่ชัดเจน					
	20.2 มีทักษะในงานนั้นๆ					
	20.3 มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในทีมงาน					
	20.4 มีความรับผิดชอบร่วมกัน					
	20.5 มีการติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอกของทีมงาน					
	20.6 มีผู้นำกลุ่มที่มีความสามารถและเป็นที่ยอมรับของทีมงาน					
21.	การจัดซื้อจัดจ้างมีลักษณะดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด					
	21.1 ลักษณะการจัดซื้อวัสดุ เช่น เหล็ก โครงสร้าง หรือท่อ เป็นต้น					
	- เน้นราคาต่ำ					
	- เน้นคุณภาพ					
	- กระบวนการจัดซื้อที่รวดเร็วทันตามแผนงาน โดยไม่มีสินค้าคงคลัง					
	- ยึดหลักต้องรับเงินค่างวดงานก่อนแล้วค่อยจ่ายให้ร้านค้า					
	- มีเครือข่ายร้านค้าเพื่อการต่อรองราคา					
	- มีการติดต่อกับผู้ขายหลายรายเพื่อเปรียบเทียบ					

ลำดับ ที่	ลักษณะการดำเนินงาน	สภาพภายในองค์กรที่เป็นอยู่				
		มาก ที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	21.2 หลักการที่ใช้ในการพิจารณาจัดจ้างผู้รับเหมารายย่อย					
	- ความถนัด					
	- คุณภาพ					
	- ราคาถูก					
	- การบริการหลังจากส่งมอบงาน					
	- ยึดหลักต้องรับเงินค่างวดงานก่อนแล้วค่อยจ่ายผู้รับเหมารายย่อย					
	- มีเครือข่ายผู้รับเหมาฯเพื่อการต่อรองราคา					
	- มีการจัดจ้างที่สอดคล้องกับแผนงานหลักเพื่อให้งานเสร็จตามกำหนด					
22.	การออกแบบงานและการจัดลำดับงานค่านึงถึงเรื่องต่อไปนี้น้อยเพียงใด					
	22.1 การออกแบบงาน					
	- หลักวิชาการ					
	- ราคา					
	- ประสิทธิภาพ					
	- ความสะดวกในการใช้งานและการบำรุงรักษา					
	22.2 การจัดลำดับงาน					
	- การตรวจสอบงานที่ใช้เวลานานและมีงานอื่นต่อเนื่อง					
	- การตรวจสอบงานที่ใช้เวลานานและมีงานอื่นต่อเนื่อง					
23.	องค์กรมีความเชี่ยวชาญในงานระบบเครื่องกลมากน้อยเพียงใด					
24.	องค์กรใช้กลยุทธ์เหล่านี้มากน้อยเพียงใด					
	24.1 เน้นราคาต่ำ					
	24.2 เน้นการเข้าหาทำความเข้าใจกับเจ้าของงาน					

ลำดับ ที่	ลักษณะการดำเนินงาน	สภาพภายในองค์กรที่เป็นอยู่				
		มาก ที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	24.3 เน้นการบริการที่ดีหลังส่งมอบงาน					
	24.4 เน้นความปลอดภัยในการทำงาน					
	24.5 เน้นคุณภาพงาน					
25.	องค์กรให้ความสำคัญกับเรื่องต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด ในการประมุลงาน					
	25.1 การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เมื่อมีผู้รับเหมารายใหม่เพิ่มมากขึ้น					
	25.2 การต่อรองราคากับผู้ขายสินค้า					
	25.3 การต่อรองราคากับเจ้าของงาน					
	25.4 การที่เจ้าของงานหันมาทำงานเองโดยไม่ผ่านทางองค์กรของท่าน					
	25.5 การแข่งขันกับผู้รับเหมาเดิมที่มีอยู่					

ส่วนที่ 3 การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย ที่ทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ

26. จงเรียงลำดับปัจจัยเหล่านี้ตามความสำคัญต่อการประสบความสำเร็จขององค์กร โปรดใส่หมายเลข 1-12 เรียงจากความสำคัญมากที่สุดไปน้อยที่สุด หน้าช่องที่ตรงกับข้อมูล

	1. จำนวนบุคลากร
	2. โครงสร้างเงินเดือนของพนักงาน
	3. แรงจูงใจ
	4. ลักษณะผู้นำ
	5. การจัดทีมงาน
	6. การจัดซื้อจัดจ้าง
	7. การออกแบบงานและการจัดลำดับงาน
	8. การควบคุมการทำงาน
	9. นวัตกรรมในองค์กร (เช่น การเช่า หรือซื้อเครื่องจักรหรือ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย)
	10. ความเชี่ยวชาญในงานที่รับทำ
	11. กลยุทธ์การประมูลงาน
	12. การเปลี่ยนแปลงองค์กรเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไป เช่น การเพิ่มขึ้นของผู้รับเหมาการเจรจาต่อรองกับร้านค้าหรือเจ้าของงาน เป็นต้น

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม

27. ท่านคิดว่าการดำเนินงานแบบใดที่จะทำให้องค์กรสามารถประสบผลสำเร็จได้ (กรุณาแสดงความคิดเห็น)

.....

.....

.....

.....

.....

28. องค์กรของท่านมีปัญหาเรื่องการลดต้นทุนการดำเนินงานอะไรบ้างและต้องแก้ไขอย่างไร
(กรุณาแสดงความคิดเห็น)

ปัญหา	ทางแก้ไข
.....
.....
.....
.....
.....
.....

29. ปัญหาและข้อเสนอแนะอื่นๆ (กรุณาแสดงความคิดเห็น)

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายประเสริฐ ศรีวรรณ
วัน เดือน ปีเกิด	24 กรกฎาคม 2518
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดนครพนม
ประวัติการศึกษา	วศบ. (วิศวกรรมเครื่องกล) มหาวิทยาลัยขอนแก่น
สถานที่ทำงาน	บริษัทอาซิโนะโมะโตะเอ็นจิเนียริง 2001 (ประเทศไทย) จำกัด
ตำแหน่ง	ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม