

รูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กรในอุตสาหกรรมก่อสร้าง
เพื่อพัฒนาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่ยั่งยืน

COLLABORATION PATTERNS IN CONSTRUCTION INDUSTRY
FOR SUSTAINABLE BUSINESS ALLIANCE DEVELOPMENT

พัชชา ชัยชนะपाल

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

รูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กรในอุตสาหกรรมก่อสร้าง
เพื่อพัฒนาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่ยั่งยืน

พัตชา ชัยชนะपाल

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อวิทยานิพนธ์

รูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กรในอุตสาหกรรมก่อสร้าง
เพื่อพัฒนาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่ยั่งยืน

Collaboration Patterns in Construction Industry for Sustainable
Business Alliance Development

ชื่อ - นามสกุล

นางสาวพัชรา ชัยชนะपाल

วิชาเอก

การจัดการทั่วไป

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภา ทองคง, ปร.ค.

ปีการศึกษา

2556

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ชาติรี จันทร โคลิกา, Ph.D.)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เข็มมาวี รักษ์ชูชีพ, Ph.D.)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภา ทองคง, ปร.ค.)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะบริหารธุรกิจ
(รองศาสตราจารย์ชนงกรณ์ กุณฑลบุตร, D.B.A.)

วันที่ 13 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2557

หัวข้อวิทยานิพนธ์	รูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กรในอุตสาหกรรมก่อสร้าง เพื่อพัฒนาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่ยั่งยืน
ชื่อ-นามสกุล	นางสาวพัชชา ชัยชนะพาล
วิชาเอก	การจัดการทั่วไป
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุภา ทองคง, ปร.ด.
ปีการศึกษา	2556

บทคัดย่อ

ปัจจุบันองค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมก่อสร้าง ได้มีการเติบโต ขยายตัวขึ้นมาก การทำงานในรูปแบบพันธมิตรเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่จะช่วยให้โครงการประสบความสำเร็จ การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน คุณสมบัติองค์กร รูปแบบความร่วมมือ และปัจจัยที่ส่งผลให้พันธมิตรธุรกิจในการก่อสร้างมีความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารในธุรกิจก่อสร้าง จำนวน 9 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและใช้กลุ่มตัวอย่างระดับปฏิบัติการในโครงการก่อสร้างในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 50 ตัวอย่าง ประกอบด้วย เจ้าของโครงการ ที่ปรึกษาโครงการ ผู้ออกแบบ ผู้รับเหมาหลัก และผู้รับเหมารายย่อย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและสถิติเชิงพรรณนาเพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาเป็นความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน

ผลการศึกษาพบว่าเนื่องจากองค์กรมีสมรรถนะไม่เพียงพอ จึงมีความต้องการองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การกระจายความรับผิดชอบ การเพิ่มศักยภาพความน่าเชื่อถือ และการลดภาระค่าใช้จ่ายในการลงทุนเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นซึ่งคุณสมบัติขององค์กรในการพิจารณาเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างประกอบด้วย มีสถานภาพทางการเงินดี ผลงานมีคุณภาพ มีศักยภาพด้านการทำงาน ราคาที่เหมาะสม โดยใช้รูปแบบความร่วมมือ 3 รูปแบบ ได้แก่ กิจการร่วมค้า การร่วมมือ เช่น สัญญา พันธมิตรร่วมงาน ในส่วนของปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนของผู้บริหารให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านจรรยาบรรณ ด้านการเงิน ด้านคุณภาพงาน ด้านการปฏิบัติงานและปัจจัยด้านเวลา ส่วนระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านเวลา ด้านคุณภาพงาน ด้านการปฏิบัติงาน ด้านจรรยาบรรณ และปัจจัยด้านการเงินตามลำดับ

คำสำคัญ : ความได้เปรียบทางการแข่งขัน คุณสมบัติขององค์กรพันธมิตรธุรกิจอย่างยั่งยืน
รูปแบบความร่วมมือ

Thesis Title	Collaboration Patterns in Construction Industry for Sustainable Business Alliance Development
Name-Surname	Miss Patcha Chaichanapan
Major Subject	General Management
Thesis Advisor	Assistant Professor Supa Thongkong, Ph.D.
Academic Year	2013

ABSTRACT

Many new construction businesses are setting up during the current fast growing construction industry, thus the business alliance is especially important and necessary for the success of the projects. The study was conducted to investigate the competitive advantage, organization qualifications, collaboration patterns, along with the factors affecting sustainable construction business alliance.

Mixed method was employed to this study. The data were collected through the in-depth interview method with 9 construction executives, and through the application of questionnaire gathered from 50 operation staff of the construction projects in Bangkok which consisted of project owners, project consultants, project designers, main contractors and sub contractors. The data were analyzed based on content analysis and descriptive statistics to find out the factors that affected the sustainable relationship of business alliance.

The results of the study demonstrated that due to the organization's effectiveness was not sufficient, it was important to have the organization which possessed specific skills and had appropriate distribution of responsibility, effective ways to increase reliability and a reduction in investment costs in order to create competitive advantage. The organization qualifications which were considered for the construction business alliance consisted of good financial status, high quality performance, performance efficiency and appropriate costs and this could apply the 3 collaboration patterns, i.e. joint venture, consortium and partnering. The factors affecting the relationship of the successful sustainable business alliance could be classified into two parts, i.e. the part of the executives which was stressed on the factors of ethics, finance, performance quality, work performance and time, while the part of the operation level was focused on the factors of time, performance quality, work performance, ethics and finance respectively.

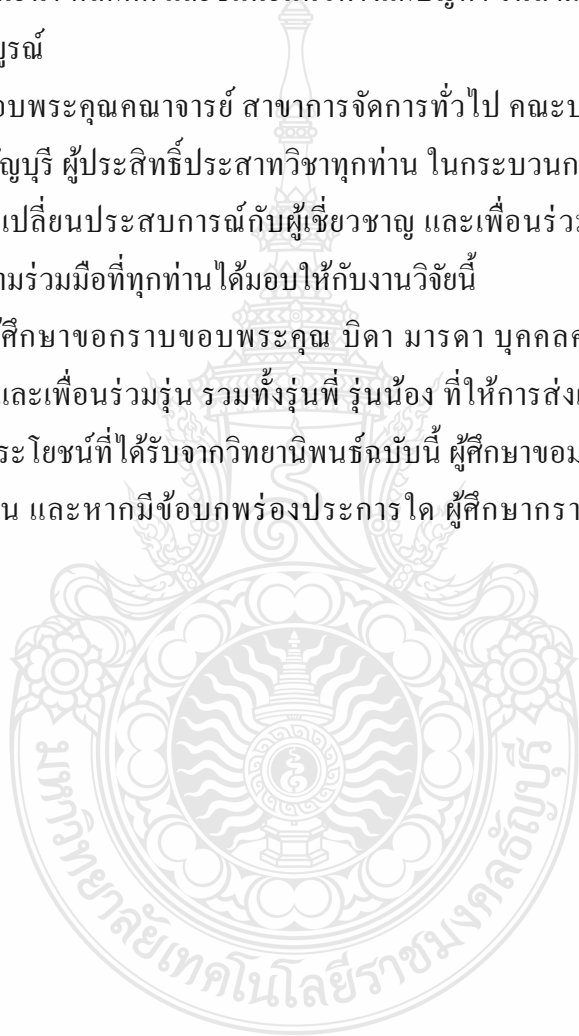
Keywords : competitive advantage, organization qualification, sustainable business alliance, collaboration pattern

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยการให้คำแนะนำและช่วยเหลือจากหลายท่าน ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ชาติรี จันทรโคติกา ประธานกรรมการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภา ทองคง อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เขมมาวีร์ รัถษ์ชูชีพ กรรมการ ที่ได้ให้คำแนะนำ หลักคิด และชี้แนะแนวทางแก้ปัญหา จนสามารถจัดทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ได้แล้วเสร็จโดยสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ สาขาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาทุกท่าน ในกระบวนการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้พบปะแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้เชี่ยวชาญ และเพื่อนร่วมวิชาชีพมากมาย ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกความร่วมมือที่ทุกท่านได้มอบให้กับงานวิจัยนี้

สุดท้ายนี้ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา บุคคลครอบครัว และเจ้าหน้าที่โครงการปริญญาโท และเพื่อนร่วมรุ่น รวมทั้งรุ่นพี่ รุ่นน้อง ที่ให้การส่งเสริม และช่วยเหลือด้วยดีตลอดมา คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอมอบแก่ผู้มีพระคุณ และผู้มีส่วนช่วยเหลือทุกท่าน และหากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้ศึกษากราบขออภัยและน้อมรับไว้ ณ โอกาสนี้



พัชชา ชัยชนะพาล

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
สารบัญตาราง	(8)
สารบัญภาพ	(9)
บทที่ 1 บทนำ	10
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	10
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	11
1.3 ขอบเขตของการวิจัย	11
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	12
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย	13
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	13
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	14
2.1 การบริหารจัดการงาน โครงการก่อสร้าง	14
2.2 แนวคิดการบริหารพันธมิตธุรกิจก่อสร้าง	20
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	31
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	36
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	36
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	37
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	39
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	40

สารบัญ (ต่อ)

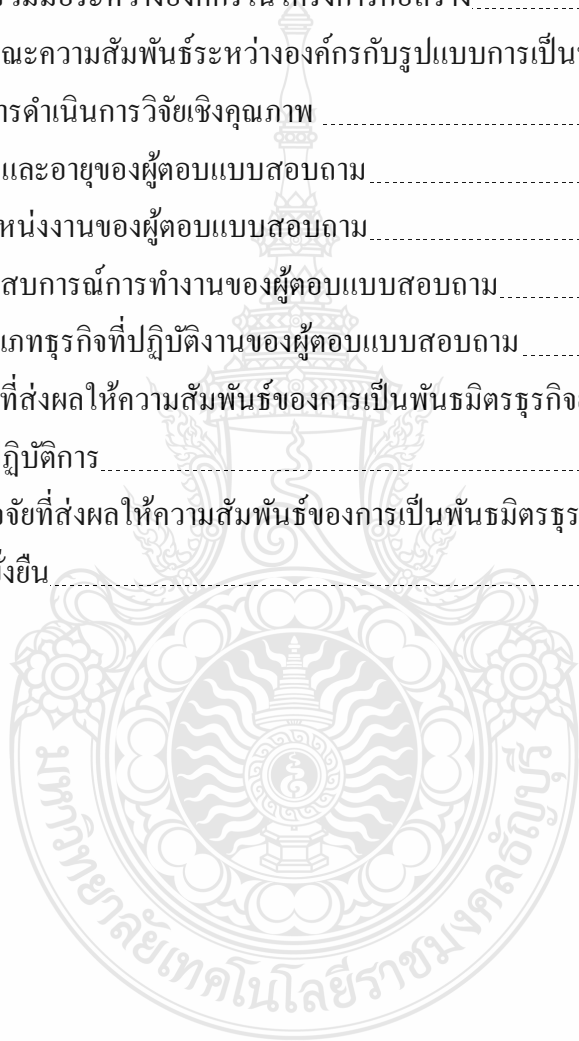
	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์	42
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ	43
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติที่ได้จากแบบสอบถาม	53
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	62
5.1 สรุปผลการวิจัย	62
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย	66
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย	67
5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต	70
บรรณานุกรม	71
ภาคผนวก	74
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์	75
ภาคผนวก ข แบบสอบถามและแบบคำถามนำทางการสัมภาษณ์	123
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์	129
ประวัติผู้เขียน	132

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ความแตกต่างระหว่างการบริหารโครงการและการบริหารทั่วไป.....	16
ตารางที่ 2.2 ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับรูปแบบการเป็นพันธมิตร.....	25
ตารางที่ 2.3 คุณลักษณะบริษัทที่พร้อมและไม่พร้อมสำหรับการเป็นพันธมิตร.....	27
ตารางที่ 2.4 แสดงข้อดี ข้อเสีย และลักษณะเด่นของการร่วมมือในรูปแบบพันธมิตร.....	30
ตารางที่ 3.1 จำนวนผู้ใช้ข้อมูล (Key Informance) ที่ใช้ในการวิจัย.....	37
ตารางที่ 4.1 แสดงความได้เปรียบ-เสียเปรียบที่เกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มพันธมิตรธุรกิจ ก่อสร้าง.....	44
ตารางที่ 4.2 แสดงคุณสมบัติขององค์กรในการพิจารณาเพื่อเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้าง.....	45
ตารางที่ 4.3 แสดงลักษณะความร่วมมือขององค์กรในอุตสาหกรรมก่อสร้าง.....	47
ตารางที่ 4.4 แสดงลักษณะการวางแผนดำเนินงานร่วมกัน.....	49
ตารางที่ 4.5 แสดงลักษณะการประเมินผลงานร่วมกัน.....	50
ตารางที่ 4.6 สาเหตุที่ทำให้องค์กรเป็นที่ต้องการให้มาร่วมงานซ้ำ.....	51
ตารางที่ 4.7 ปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้าง.....	51
ตารางที่ 4.8 แสดงปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้าง ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร.....	52
ตารางที่ 4.9 ข้อมูลเพศ และอายุ.....	54
ตารางที่ 4.10 ข้อมูลตำแหน่งและประสบการณ์การทำงาน.....	55
ตารางที่ 4.11 ข้อมูลประเภทธุรกิจที่ดำเนินการของผู้ตอบแบบสอบถาม และองค์กร ที่เกี่ยวข้อง หรือประสานงาน.....	57
ตารางที่ 4.12 ปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้าง เกิดความยั่งยืน.....	58
ตารางที่ 4.13 แสดงปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้าง ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน จากแบบสอบถามระดับปฏิบัติการ.....	59

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ของการจัดการโครงการ	15
ภาพที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับโครงการก่อสร้าง	19
ภาพที่ 2.3 แสดงการร่วมมือระหว่างองค์กรในโครงการก่อสร้าง	23
ภาพที่ 2.4 แสดงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับรูปแบบการเป็นพันธมิตร	26
ภาพที่ 3.1 แสดงวิธีการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ	41
ภาพที่ 4.1 ข้อมูลเพศ และอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม	55
ภาพที่ 4.2 ข้อมูลตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	56
ภาพที่ 4.3 ข้อมูลประสบการณ์การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	56
ภาพที่ 4.4 ข้อมูลประเภทธุรกิจที่ปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	57
ภาพที่ 4.5 สรุปปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจยั่งยืน ในระดับปฏิบัติการ	60
ภาพที่ 5.1 แผนภูมิปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้าง เกิดความยั่งยืน	65



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากสภาวะการแข่งขันที่สูงและมีความเป็นเสรีมากขึ้น การดำเนินธุรกิจเพียงลำพังจึงเป็นความเสี่ยงอย่างยิ่งที่จะรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันไว้ได้ ในอุตสาหกรรมก่อสร้างก็เป็นธุรกิจที่ต้องมีการลงทุนค่อนข้างสูง มีความซับซ้อนของงานมาก ต้องใช้ทรัพยากรเครื่องจักรทรัพยากรมนุษย์ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีโครงการก่อสร้างอาคารขนาดใหญ่ ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสี่ยง (Risk) หรือความไม่คุ้มค่าของผลตอบแทน ดังนั้นองค์กรในอุตสาหกรรมนี้จึงมีลักษณะของการปฏิบัติงานตามสาขาวิชาเฉพาะที่องค์กรนั้นดำเนินการดำเนินการก่อสร้างที่ไม่ถนัดหรือต้องใช้อุปกรณ์เครื่องจักรที่มีราคาสูง เพื่อก่อให้เกิดการประหยัดอันเนื่องมาจากขนาด (Economy of scale) และการประหยัดอันเนื่องมาจากขอบเขต (Economy of scope) องค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการก่อสร้าง ได้แก่ เจ้าของงาน (Owner, Client, Developer) สำนักงานผู้ออกแบบ (Design Firm) ผู้รับเหมาก่อสร้าง (Contractor) สำนักที่ปรึกษา (Consultant) ผู้บริหารงานก่อสร้าง (Construction Manager: CM) (กวี หวังนิเวศน์กุล, 2549, น. 13-14) จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเบื้องต้นพบว่าธุรกิจก่อสร้าง ได้แบ่งความร่วมมือเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ กิจการร่วมค้า (Joint Venture) การร่วมมือ (Consortium) พันธมิตรร่วมงาน (Partnering) โดยมีผลทั้งในระยะสั้น คือ เป็นการร่วมมือกันโดยมีการทำสัญญาร่วมกันว่าใครจะต้องทำอะไร ในระยะเวลาเท่าไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งเมื่อโครงการสิ้นสุดลงก็จะเป็นอิสระจากกันทันที และที่มีการส่งผลในระยะยาว คือ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นหลังการดำเนินโครงการก่อสร้างสิ้นสุดลง เป็นการเกิดความไว้วางใจมีการมอบหมายงานโครงการใหม่ ๆ ให้กัน

ดังนั้นการใช้ “กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance)” นอกจากจะเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรแล้ว ยังช่วยลดความเสี่ยงการรับภาระด้านต่าง ๆ ได้อีกด้วย และด้วยเหตุนี้เองทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจเรื่องรูปแบบการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในอุตสาหกรรมก่อสร้างว่าจะทำอย่างไรให้ความเป็นพันธมิตรระหว่างองค์กรนั้นยังคงอยู่ต่อไปในระยะยาว

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 ศึกษาถึงปัจจัยความได้เปรียบทางการแข่งขันของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจก่อสร้าง

1.2.2 ศึกษาคุณสมบัติขององค์กรที่มีความเหมาะสมในการพิจารณาเพื่อเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้าง

1.2.3 ศึกษาลักษณะความร่วมมือระหว่างเจ้าของงาน สำนักงานที่ปรึกษา หรือผู้บริหารงานก่อสร้าง ผู้ออกแบบ ผู้รับเหมางานก่อสร้าง และผู้รับเหมาย่อย ในรูปแบบพันธมิตร 3 รูปแบบ ได้แก่ กิจการร่วมค้า (Joint Venture) การร่วมมือเซ็นสัญญา (Consortium) พันธมิตรร่วมงาน (Partnering)

1.2.4 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในครั้งนี้เป็นบุคลากรในบริษัทที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมก่อสร้าง ซึ่งมีการปฏิบัติงานร่วมกันในรูปแบบพันธมิตร ได้แก่ เจ้าของงาน (Owner, Client) สำนักงานที่ปรึกษา (Consultant) และหรือผู้บริหารงานก่อสร้าง (Construction Manager: CM) สำนักงานผู้ออกแบบ (Design Firm) ผู้รับเหมางานก่อสร้าง (Contractor) รวมถึงผู้รับเหมาย่อย (Sub Contractor) โดยประกอบด้วย

1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูง หรือผู้มีอำนาจตัดสินใจในหน่วยงานดังกล่าวโดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

2) กลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติการ ได้แก่ วิศวกร สถาปนิก รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการด้านอื่น ๆ ในโครงการก่อสร้างโดยใช้แบบสอบถามปลายปิดแบบ Rating Scale เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล

1.3.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงแบ่งเนื้อหาที่จะศึกษาออกเป็น ส่วนต่าง ๆ ดังนี้

1) ปัจจัยความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการใช้กลยุทธ์ดังกล่าว ได้แก่ ลดต้นทุน ลดเวลาการทำงาน เทคโนโลยีและความเชี่ยวชาญเฉพาะ งานมีคุณภาพมากขึ้น ลดความเสี่ยงมีการประสานงานและบริหารความขัดแย้งได้ดี เพิ่มอำนาจการต่อรอง

2) คุณสมบัติขององค์กรที่ควรร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจได้แก่ มีความเชี่ยวชาญ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ประสิทธิภาพทำงาน ผลงานที่ผ่านมา ฐานะทางการเงิน ความเข้ากันได้ ของวัฒนธรรมองค์กร ชื่อเสียง ความสัมพันธ์ดั้งเดิม การประมูด หรือเจรจาต่อรอง

3) รูปแบบกลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ มีหลายรูปแบบแต่ที่ใช้ในธุรกิจก่อสร้างได้แก่ กิจการร่วมค้า (Joint Venture) การร่วมมือแบบ (Consortium) พันธมิตรร่วมงาน (Partnering)

4) ปัจจัยที่ส่งผลให้การเป็นพันธมิตรประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

1.3.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะบุคลากรระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการในองค์กรที่กำลัง ดำเนินการหรือเคยผ่านงานก่อสร้างอาคารขนาดใหญ่ในรูปแบบพันธมิตร ซึ่งตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพและ ปริมณฑล

1.3.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลของงานวิจัยครั้งนี้ดำเนินการระหว่าง เดือนธันวาคม 2556 - มีนาคม 2557

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

พันธมิตรธุรกิจก่อสร้าง หมายถึง การตกลงร่วมมือกันระหว่างองค์กรที่มีความชำนาญ ต่างกันในอุตสาหกรรมก่อสร้าง โดยปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือโครงการก่อสร้างเดียวกัน เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายเดียวกันในงานวิจัยนี้แบ่งเป็นสามรูปแบบ ได้แก่กิจการร่วมค้า (Joint Venture) การร่วมมือ (Consortium) พันธมิตรร่วมงาน (Partnering)

พันธมิตรอย่างยั่งยืน หมายถึง การร่วมมือกันดำเนินงานจน โครงการแล้วเสร็จ และมีการ ช่วยเหลือ มอบหมายงานโครงการใหม่ ๆ ให้กันอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง สิ่งที่ทำให้องค์กรมีศักยภาพเหนือกว่าคู่แข่ง ในทุก ๆ ด้าน เช่น ทรัพยากร เงินทุน เครื่องจักร ความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ชื่อเสียง

คุณสมบัติขององค์กร หมายถึง องค์ประกอบเด่นเฉพาะขององค์กรทั้งด้านนามธรรมและ ด้านรูปธรรม เช่น การดำเนินงาน วัฒนธรรม ชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ ความสามารถ

ความสำเร็จของโครงการก่อสร้าง หมายถึง อาคารสิ่งปลูกสร้างที่แล้วเสร็จสามารถส่งมอบ ให้กับลูกค้าโดยอยู่ภายใต้ขอบเขตของงาน เวลา และงบประมาณที่กำหนดอย่างมีคุณภาพ

ความเชี่ยวชาญเฉพาะ หมายถึง ความถนัดหรือการใช้เทคโนโลยีพิเศษในด้านใดด้านหนึ่งขององค์กรนั้น

ความสัมพันธ์ดั้งเดิม หมายถึง การเคยร่วมปฏิบัติงานด้วยความสัมพันธ์ที่ดีกันมาก่อน

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การใช้กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจก่อสร้าง เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางหนึ่ง โดยการเลือกบริษัทคู่พันธมิตรที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับความต้องการเพื่อตกลงทำสัญญาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ Joint Venture, Consortium, Partnering ตามความเหมาะสมขององค์กร ซึ่งทั้ง 3 รูปแบบนี้ก็ต้องการสร้างความสัมพันธ์ให้ประสบผลสำเร็จ และเป็นพันธมิตรกันอย่างยั่งยืนต่อไป

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

สำหรับองค์กรในอุตสาหกรรมการก่อสร้างในประเทศไทย

1.6.1 เพื่อนำข้อมูลความได้เปรียบทางการแข่งขันมาประยุกต์ใช้และพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กรให้มีความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่งอยู่เสมอ

1.6.2 เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจเลือก หรือพัฒนาองค์กรให้มีความสอดคล้องกับการร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจก่อสร้าง

1.6.3 เพื่อเป็นแนวทางเบื้องต้นให้องค์กรในธุรกิจก่อสร้างที่มีการปฏิบัติงานร่วมกันสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ให้เป็นพันธมิตรธุรกิจอย่างยั่งยืน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องการใช้กลยุทธ์พันธมิตรในธุรกิจก่อสร้างได้มีการรวบรวมเอกสาร บทความจากหนังสือต่าง ๆ อันเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะสามารถสร้างความเข้าใจ เพื่อนำมาวิเคราะห์ และสรุปผลการดำเนินงานวิจัยต่อไป โดยศึกษาเนื้อหาดังต่อไปนี้

- 2.1 การบริหารจัดการงานโครงการก่อสร้าง
- 2.2 แนวคิดการบริหารพันธมิตรธุรกิจก่อสร้าง
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การบริหารจัดการงานโครงการก่อสร้าง

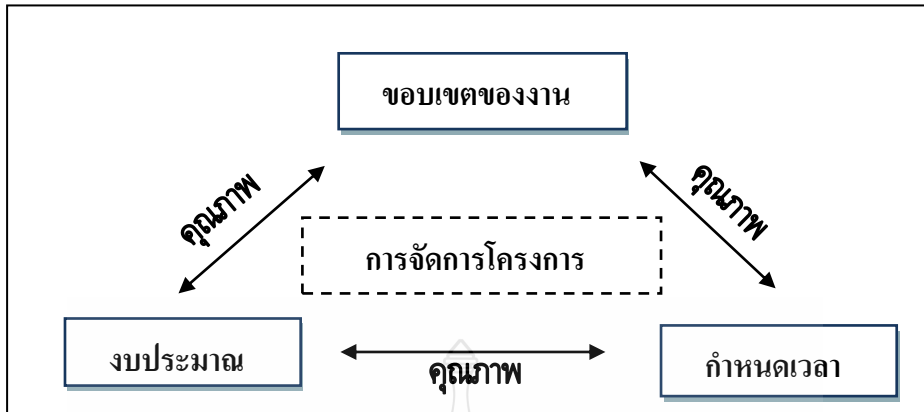
เป็นการศึกษาถึงกระบวนการการดำเนินงาน กิจกรรมที่เกิดขึ้น รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการก่อสร้าง โดยแบ่งเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

- 2.1.1 ความหมายและประเภทของงานก่อสร้าง
- 2.1.2 กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับโครงการก่อสร้าง และหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 2.1.3 รูปแบบของการว่าจ้างรับเหมางานก่อสร้าง

2.1.1 ความหมายและประเภทของงานก่อสร้าง

ความหมายการบริหารโครงการ (Project management) เป็นการทำให้ทีมงานมีความมุ่งมั่น กับเป้าหมายเดียวกัน และนำเอาทรัพยากรมาจัดสรรปันส่วนแล้วเอาทรัพยากรนั้นไปใช้ร่วมกันให้เกิด ประโยชน์สูงสุด รวมถึงติดตามการใช้ทรัพยากรนั้น ๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง ภายในเวลาที่กำหนด (Austin & Robert D. แพลและเรียบเรียง คมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม, 2552, น. 34)

การจัดการโครงการ คือกระบวนการดำเนินงานภายใต้ขอบเขตงาน งบประมาณ และ กำหนดเวลาที่ระบุ โดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้บรรลุเป้าหมายและมีคุณภาพของงานที่ทำให้ เจ้าของงานพึงพอใจ



ภาพที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ของการจัดการ โครงการ

ที่มา : สันติ ชินานูวัตินวงศ์ (2546, น. 1-2)

จากภาพที่ 2.1 สรุปได้ว่าการบริหาร โครงการก่อสร้าง หมายถึง การควบคุมจัดการงานก่อสร้างอาคารขนาดใหญ่ ที่มีความซับซ้อนทั้งทางด้านวิธีการก่อสร้าง และด้านความสัมพันธ์ของการทำงานร่วมกันค่อนข้างมาก ให้เสร็จและส่งมอบให้ลูกค้าหรือผู้ว่าจ้าง ได้ โดยอยู่ภายใต้ข้อจำกัดของเวลา และงบประมาณที่กำหนด

2.1.1.1 การบริหารงานก่อสร้างมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อ

- 1) เป็นการควบคุมจัดการเรื่องเวลาการทำงานให้ตรงตามแผนงานก่อสร้างที่วางไว้ และพยายามดูแลปรับแผนงานให้ทันตามกำหนดอยู่ตลอดเวลาอย่างสม่ำเสมอ
- 2) เป็นการควบคุมราคาค่าก่อสร้างให้อยู่ในงบประมาณที่กำหนด หากผิดเป้าหมายจะต้องมีการประชุมระหว่างเจ้าของโครงการและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อหาทางแก้ไข
- 3) ควบคุมคุณภาพของงานก่อสร้างให้ได้คุณภาพที่ดี รวมทั้งแก้ไขจุดบกพร่องต่าง ๆ ของแบบและงานก่อสร้าง จนถึงขั้นตอนการตรวจรับงานขั้นสุดท้ายเสร็จสมบูรณ์เรียบร้อย ประสานงานการทำงานระหว่างเจ้าของโครงการ สถาปนิก วิศวกร และผู้รับเหมาก่อสร้างอาคาร (อวยชัย วุฒิโฆสิต, 2543)

ตารางที่ 2.1 แสดงความแตกต่างระหว่างการบริหารโครงการและการบริหารทั่วไป

การบริหารโครงการก่อสร้าง	การบริหารทั่วไป
- มีลักษณะพิเศษเฉพาะ โครงการนั้น ๆ	- มีลักษณะซ้ำ ๆ เป็นกิจวัตร
- มีการกำหนดระยะเวลาเริ่มจนกระทั่งเสร็จและให้ความสำคัญกับเรื่องนี้มาก	- มีระยะเวลาที่ไม่สิ้นสุด
- สภาพการดำเนินงานไม่คงที่สม่ำเสมอต้องปรับตัวเข้ากับสถานการณ์หน้างานอยู่เสมอ	- สภาพการดำเนินงานคงที่สม่ำเสมอ
- ให้น้ำหนักแก่วัตถุประสงค์ไม่เท่ากันตามแต่สถานการณ์ ณ เวลานั้น ว่าต้องเร่งหรือผ่อนงานตัวไหนได้บ้าง	- ให้น้ำหนักแก่วัตถุประสงค์เท่ากันเพื่อรักษาสภาพเดิม
- สร้างกลุ่มทีมงานชั่วคราวขึ้นมาเพื่อดำเนินงานเมื่อโครงการแล้วเสร็จ กลุ่มทีมนี้ก็จะแยกย้ายกันไปหรือจะไปร่วมกันโครงการอื่นต่อไปก็ได้	- กลุ่มทีมงานถาวรขึ้นมาเพื่อดำเนินงาน

ที่มา : เอกกวี ภูมิฤทธิกุล (2550)

2.1.1.2 ประเภทของงานก่อสร้าง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีการแบ่งประเภทโดยอาศัยเกณฑ์ที่แตกต่างกันจึงจัดกลุ่มได้เป็นดังนี้

แบ่งตามลักษณะงาน

1) สิ่งปลูกสร้างประเภทอาคาร (Building) คือ เป็นสิ่งปลูกสร้างที่ประกอบด้วยโครงสร้างทางวิศวกรรมสถาปัตยกรรม และและงานระบบอาคาร เช่น ฐานราก เสา คาน พื้น หลังคา ประตูหน้าต่าง ไฟฟ้า ประปา รวมถึงงานภายใน ภายในอาคารด้วย ซึ่งอาคารเหล่านี้สามารถเป็นไปในรูปแบบของอาคารพักอาศัย อาคารสาธารณะ หรืออาคารโรงงานก็ได้

2) สิ่งปลูกสร้างประเภทงานโยธา (Civil works) ส่วนใหญ่เป็นงานก่อสร้างแนวราบ ใช้เพื่อประโยชน์ด้านสาธารณูปโภค เช่น ถนน สะพาน งานเขื่อน ท่าเรือ สนามบิน เป็นต้น

3) งานก่อสร้างอื่น ๆ เช่น งานแท่นขุดเจาะสูบน้ำบาดาลและน้ำมันดิบในทะเล งานรื้อถอนอาคาร

แบ่งตามขนาดของอาคาร (ตาม พ.ร.บ.ควบคุมการก่อสร้างอาคาร, 2522)

1) อาคารทั่วไป หมายถึง อาคารที่มีพื้นที่รวมกันทุกชั้นในหลังเดียวกันไม่เกิน 1,000 ตร.ม. ความสูงไม่เกิน 15 ม.

2) อาคารขนาดใหญ่ หมายถึง อาคารที่มีพื้นที่รวมกันทุกชั้นหรือชั้นหนึ่งชั้นใดในหลังเดียวกันเกิน 2,000 ตารางเมตรหรืออาคารที่มีความสูงตั้งแต่ 15.00 เมตรขึ้นไปและมีพื้นที่รวมกันทุกชั้นหรือชั้นหนึ่งชั้นใดในหลังเดียวกันเกิน 1,000 ตารางเมตรแต่ไม่เกิน 2,000 ตารางเมตร

3) อาคารสูง หมายถึงอาคารที่มีความสูงตั้งแต่ 23 ม.ขึ้นไป

4) อาคารขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง อาคารที่ก่อสร้างขึ้นเพื่อใช้พื้นที่อาคารหรือส่วนใดของอาคารเป็นที่อยู่อาศัยหรือประกอบกิจการประเภทเดียวหรือหลายประเภท โดยมีพื้นที่รวมกันทุกชั้นในหลังเดียวกันตั้งแต่หนึ่งหมื่นตารางเมตรขึ้นไป

2.1.2 กลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับโครงการก่อสร้าง และหน้าที่ความรับผิดชอบ

กลุ่มบุคคลที่มาเกี่ยวข้อง ที่มาปฏิบัติงาน ประสานงาน และรับผิดชอบร่วมกันในโครงการก่อสร้างประกอบด้วยกลุ่มต่าง ๆ ดังนี้

2.1.2.1 เจ้าของงาน หรือเจ้าของโครงการ (Client) เป็นกลุ่มที่ริเริ่มให้มีโครงการก่อสร้างมีความรับผิดชอบด้านการลงทุน ตรวจสอบความเป็นไปได้ของโครงการ จัดหาผู้ร่วมงาน ออกแบบ ก่อสร้าง ลักษณะบุคลากรกลุ่มนี้มีทั้งผู้ที่ต้องการลงทุนเพื่อการอสังหาริมทรัพย์ เช่น นักลงทุน นักธุรกิจ จะเป็นการลงทุนเพื่อหาผลกำไรจากอาคารนั้นภายหลัง หรือของเจ้าของกิจการ เช่นเจ้าของโรงงาน ในส่วนนี้การลงทุนสร้างอาคารจะเป็นลักษณะของทุนจม

ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าของโครงการ คือ เตรียมหาข้อมูลของโครงการ หาแหล่งเงินทุน เพื่อแจ้งงบประมาณต่อผู้ออกแบบ และทำสัญญาว่าจ้างการออกแบบ-ก่อสร้าง รวมถึงปฏิบัติตามสัญญาข้อตกลงต่าง ๆ ที่ให้ไว้กับผู้เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด

2.1.2.2 ที่ปรึกษาบริหารโครงการ (Project administration consultant) เป็นกลุ่มบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากเจ้าของโครงการให้ปฏิบัติหน้าที่แทนในเรื่องการกำหนดนโยบาย การลงทุน ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการรวมถึงงานขึ้นออกแบบ กำหนดราคาก่อสร้างโดยประมาณ บุคลากรกลุ่มนี้มักเป็นนักบริหารธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับงานก่อสร้างซึ่งกลุ่มนี้จะเป็นที่ต้องการของเจ้าของที่เป็นนักลงทุนด้านอสังหาริมทรัพย์ แต่ไม่มีความจำเป็นสำหรับเจ้าของโครงการที่เป็นงานอาคาร โรงงาน หรืออาคารที่ใช้เพื่อการปฏิบัติงาน

ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของที่ปรึกษาบริหารโครงการ คือ วางแผนโครงการ ศึกษาความเหมาะสมและผลตอบแทนในการลงทุน (Feasible study) จัดการรายละเอียดด้านค่าใช้จ่ายโครงการ และเลือกผู้ออกแบบ-ก่อสร้างโครงการ รวมถึงเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ

2.1.2.3 ที่ปรึกษาจัดการงานก่อสร้าง (บางครั้งอาจเรียกว่า ผู้ควบคุมงานก่อสร้าง Construction Management: CM) เป็นกลุ่มที่ประสานงานระหว่างงานฝ่ายแบบ กับงานฝ่ายก่อสร้าง

ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของที่ปรึกษาจัดการงานก่อสร้าง โดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบและก่อสร้าง ในส่วนนี้จะทำหน้าที่ให้คำปรึกษาการออกแบบ ร่างสัญญา ติดต่อประสานงาน และจัดประชุมความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน จัดทำ Schedule of work และเป็นผู้คัดเลือกบริษัทรับเหมาก่อสร้าง จากการประกวดราคา (Bid analysis) เพื่อให้เจ้าของโครงการตัดสินใจ

ขั้นตอนที่ 2 ขึ้นก่อสร้างเป็นการควบคุมการปฏิบัติงานก่อสร้าง ประสานงาน ตรวจสอบวัสดุและวิธีการก่อสร้าง ตลอดจนตรวจสอบระบบต่างๆก่อนเริ่มใช้งานจริง

2.1.2.4 สถาปนิก-วิศวกรผู้ออกแบบ (Designer / Design firm) เป็นกลุ่มที่รับนโยบายความต้องการจากเจ้าของโครงการเพื่อทำการกำหนดรูปแบบอาคาร และวัสดุการก่อสร้างตามความต้องการของเจ้าของ บุคลากรกลุ่มนี้ได้แก่ ผู้ประกอบวิชาชีพการออกแบบสาขาต่างๆที่เกี่ยวกับการก่อสร้าง เช่น สถาปนิก วิศวกรโยธา วิศวกรไฟฟ้า วิศวกรโยธา เป็นต้น

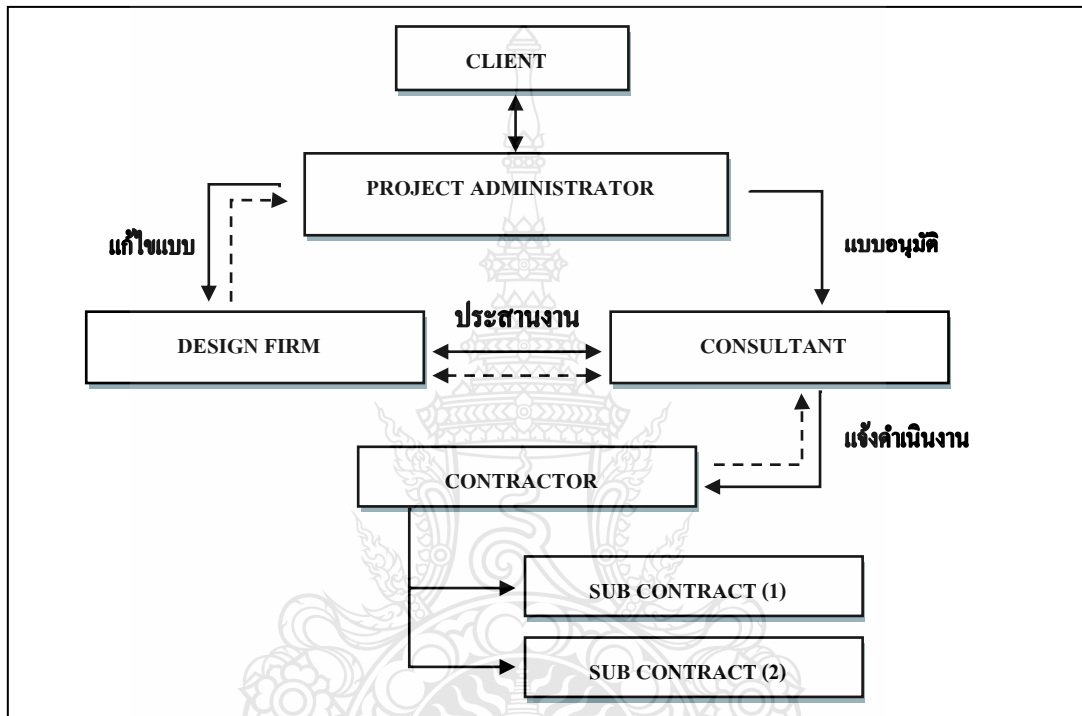
ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของสถาปนิก-วิศวกรผู้ออกแบบในกรณีที่เป็นการสร้างโครงการอสังหาริมทรัพย์ผู้ออกแบบจะออกแบบขึ้นต้นเพื่อให้เข้าใจง่าย สำหรับยื่นเสนอเพื่อเรียกเงินลงทุน และปรับแบบจนกระทั่งแบบแล้วเสร็จสามารถนำไปใช้ได้จริงในการก่อสร้าง ส่วนในกรณีที่เจ้าของเป็นเจ้าของกิจการสร้างอาคารเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ก็จะระบุความต้องการพื้นที่ใช้สอยอย่างชัดเจน และปรับแบบจนกระทั่งแบบแล้วเสร็จสามารถนำไปใช้ได้จริงเช่นกัน

2.1.2.5 ผู้รับเหมาก่อสร้าง (Contractor) แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- ผู้รับเหมาหลัก (Main Contractor) เป็นผู้มีความรู้สูง มีความพร้อมในหลายด้าน ทั้งการเงิน ทรัพยากร จึงได้รับการไว้วางใจให้เป็นผู้ที่เซ็นสัญญากับเจ้าของงานโดยตรง

- ผู้รับเหมาช่วง (Sub Contractor) เป็นผู้รับเหมาช่วงต่อจากผู้รับเหมาหลักอีกทอดหนึ่ง โดยจะคัดเลือกจากผู้รับเหมาช่วงที่ชำนาญและราคาที่ยอมรับได้

ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้รับเหมาก่อสร้างคือ ต้องทำงานก่อสร้างภายใต้ ข้อตกลง เงื่อนไข และเวลาที่กำหนด โดยทำการก่อสร้างด้วยความรู้ ความชำนาญ และตรงตามแบบ ในสัญญา รวมถึงให้ความร่วมมือประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ มีการปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้ทัน กับเหตุการณ์เป็นประจำสม่ำเสมอ (ประสงค์ เอี่ยมอนันต์และพีระเดช จักรพันธ์, ม.ร.ว., 2526, น. 117-165)



ภาพที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องกับโครงการก่อสร้าง (ปรับปรุงจาก เกชา ชีระโกเมน และคณะ, 2540, น. 190)

2.1.3 รูปแบบของการว่าจ้างรับเหมาก่อสร้าง โดยสามารถแบ่งออกได้ดังนี้

1. การว่าจ้างผู้ออกแบบและผู้รับเหมาหลักแยกกัน (Single prime contract)
2. การว่าจ้างผู้รับเหมาก่อสร้างมากกว่าหนึ่งราย (Separate prime contracts)
3. การว่าจ้างงานออกแบบและรวมการจัดการงานก่อสร้าง (Design & manage contract)
4. การว่าจ้างงานออกแบบและก่อสร้างรวมกัน (Design & construction contract)

5. การว่าจ้างงานออกแบบและก่อสร้างร่วมกันพร้อมลงทุนก่อน (Turnkey contract)

6. การว่าจ้างทีมผู้จัดการโครงการก่อสร้าง (Construction management contract)

(กวี หวังนิเวศน์กุล, 2547, น. 14)

การว่าจ้างในทุกรูปแบบที่กล่าวมานี้ต้องมีผู้เกี่ยวข้องหลัก ๆ อยู่ 3 ฝ่าย คือ เจ้าของผู้ออกแบบ และผู้ก่อสร้าง ฉะนั้นทั้ง 3 ฝ่ายนี้จะต้องมีการประสานงานกันอย่างแน่นนอน ซึ่งจะส่งผลต่อรูปแบบการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจก่อสร้าง

2.2 แนวคิดการบริหารพันธมิตรธุรกิจก่อสร้าง

พันธมิตรธุรกิจ (Strategic alliance) ถือเป็นกลยุทธ์ในระดับบริษัท (Corporate level) ที่กำหนดขึ้นเพื่อเป้าหมายการขยายตัว (Growth) ขยายการดำเนินการ และเพิ่มอำนาจการต่อรองขององค์กร โดยอาศัยจุดแข็งของแต่ละองค์กรมารวมมือกันเสริมศักยภาพของกลุ่มพันธมิตร ให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น ด้านต้นทุน ด้านเวลา และ การกระจาย ความเสี่ยง (ชนงกรณ์ กุณฑบุตร, ม.ป.ป., น. 214)

จากการศึกษารวบรวมวรรณกรรม บทความ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องพันธมิตรธุรกิจเพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ และประยุกต์ให้เหมาะสมกับธุรกิจก่อสร้างโดยประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

2.2.1 ความหมายและความสำคัญของการสร้างพันธมิตรธุรกิจก่อสร้าง

2.2.2 รูปแบบของพันธมิตรในธุรกิจก่อสร้างแรงจูงใจ และความเสี่ยง

2.2.3 เกณฑ์การเลือกกลุ่มพันธมิตร

2.2.4 การบริหารพันธมิตรทางธุรกิจ

2.2.5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และประโยชน์ของการจัดตั้งกลุ่มพันธมิตร

2.2.1 ความหมายและความสำคัญของการสร้างพันธมิตร

จากการศึกษาเรื่อง พันธมิตรธุรกิจ (Strategy Alliance) พบว่ามีการให้ความหมายของคำว่าพันธมิตรธุรกิจที่ใกล้เคียงกัน จึงได้นำมาสรุป และประยุกต์รวมเข้ากับธุรกิจก่อสร้างได้ดังนี้

พันธมิตรในธุรกิจก่อสร้าง หมายถึง การตกลงร่วมมือกันระหว่างบริษัทที่มีรูปแบบ และความชำนาญเฉพาะด้านต่างกัน ในอุตสาหกรรมก่อสร้าง รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเป็นการปฏิบัติงานในหน่วยงาน หรือโครงการก่อสร้างเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

ซึ่งผลของความร่วมมือกันก็จะก่อให้เกิด “พลังที่เกิดจากการทำงานร่วม (Synergy)” คือ ผลตอบแทนเชิงบวกที่ได้รับ หรือการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างน่าทึ่ง ซึ่ง ชีรยุส วัฒนาศุภโชค (2548, น. 111) ได้อธิบายด้วยสมการทางคณิตศาสตร์ ได้ดังนี้ “ $Synergy = 1 + 1 > 2$ ” สมการนี้ สำหรับงานก่อสร้างอาจหมายความว่า หากเป็นเพียงแต่การร่วมมือกันเพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากร ก็จะเป็นเพียงสมการ $1+1=2$ แต่ในงานก่อสร้างที่แท้จริงนั้นการร่วมงานเป็นทีมยังหมายรวมถึงการ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าร่วมกัน การเข้าใจสถานการณ์ ลักษณะงานของแต่ละฝ่าย และพร้อมที่จะ อดสู่มอด้วยกันมากกว่าที่จะมาเพื่อเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ในระหว่างการดำเนินงาน

2.2.2 รูปแบบของพันธมิตรในธุรกิจก่อสร้าง

จากการศึกษารูปแบบของพันธมิตรธุรกิจ พบว่ามีหลากหลายของการแบ่งรูปแบบแต่ รูปแบบที่เกี่ยวข้อง และเป็นไปในลักษณะเดียวกับงานในธุรกิจก่อสร้างมีดังนี้

2.2.2.1 กิจการร่วมค้า (Joint Venture) จากการศึกษาพบว่า การ Joint Venture มีหลาย รูปแบบเช่น การร่วมลงทุนกันตั้งแต่ 2 ฝ่ายขึ้นไปเพื่อการเปิดเป็นบริษัทใหม่แยกออกมาจากบริษัทแม่ มีภาระผูกพันกันทางกฎหมาย (Tax Entity) ด้วย

แต่ในที่นี้จะศึกษาแบบการร่วมทุน โดยข้อตกลงเกี่ยวกับความร่วมมือกัน (Co-Operation Agreement) ซึ่งเป็นแบบมีสัญญาข้อตกลงต่าง ๆ ร่วมกัน เช่น ทางด้านการจัดหาเงินทุน ทรัพยากร มนุษย์ การถ่ายทอดทางเทคโนโลยี และการช่วยเหลือทางเทคนิค ซึ่งเป็นการร่วมทุนแบบชั่วคราว คือ การจัดตั้งขึ้นเพื่อ โครงการก่อสร้างโครงการใดโครงการหนึ่งเท่านั้น เมื่อจบดำเนินการ การร่วมทุนก็จะสิ้นสุดลง (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนและคณะ, 2535) เช่นการหาบริษัทร่วมทุน ของเจ้าของโครงการ หรือการร่วมทุนกันของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างด้วยกันเองเพื่อเพิ่มอำนาจการ ต่อรอง เป็นต้น

แรงจูงใจ

เกิดจากความต้องการเพิ่มอำนาจการต่อรอง (Bargain Power) ของเจ้าของโครงการ เพื่อการจัดหาแหล่งเงินทุนต่าง ๆ และยังเป็นการก่อให้เกิดการประหยัดอันเนื่องมาจากขนาด (Economy of scale) การประหยัดอันเนื่องมาจากขอบเขต (Economy of scope) โดยเป็นการรวมตัว กันในด้านทรัพยากรผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากต่างองค์กร เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งวิธีนี้เป็น การลดต้นทุนด้านการพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

โดยในรูปแบบนี้เป็นในลักษณะของความร่วมมือกันโดยตรงระหว่างสองบริษัทซึ่งมีลักษณะคล้ายกับแบบ Consortium (การร่วมมือ) แต่จะมีความสัมพันธ์กันมากกว่า เนื่องจากมีการลงทุนร่วมกันด้วย เช่น เป็นการนำเงินมาร่วมกันลงทุนสร้างโครงการแล้วเก็บเกี่ยวผลกำไรที่ได้ในภายหลัง หรือเป็นกันจับมือกันเพื่อหาแหล่งเงินทุนร่วมกัน

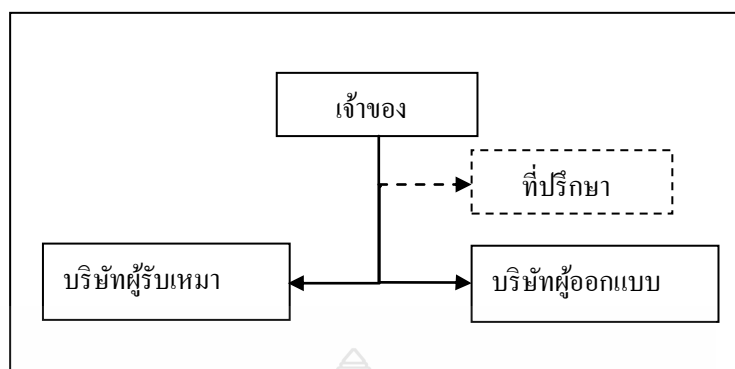
ข้อเสีย/ความเสี่ยง

เนื่องจากมีการหวังผลการลงทุนร่วมกัน อาจก่อให้เกิดการขัดแย้งด้านผลตอบแทนได้ง่าย เพราะความพึงพอใจของแต่ละฝ่ายอาจมีไม่เท่ากัน ทำให้ขาดสิทธิและอำนาจในการควบคุมได้อย่างเต็มที่ การเรียนรู้แลกเปลี่ยนเทคโนโลยีอาจไม่เป็นไปตามที่ตกลงไว้ (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนและคณะ, 2535) ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดข้อตกลงต่าง ๆ ร่วมกันอย่างชัดเจน ตั้งแต่เริ่มทำสัญญา และอาจมีการปรับเปลี่ยนได้ในภายหลังระหว่างดำเนินโครงการตามสถานะแวดล้อม เหตุสุดวิสัยที่เกิดขึ้นเหนือขอบเขตการตกลง ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการก็เป็นได้ เช่น การเกิดน้ำท่วมกรุงเทพฯ เมื่อปลายปี พ.ศ.2554 ทำให้โครงการเกิดความล่าช้า ราคาวัสดุก่อสร้างก็สูงขึ้น จนส่งผลกระทบต่อโครงการก่อสร้างในเขตดังกล่าว ทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยน ยืดหยุ่นข้อตกลงต่าง ๆ และยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นร่วมกัน เป็นต้น

2.2.2.2 การร่วมมือ (Consortium) เป็นการร่วมมือกันตั้งแต่ 2 องค์กรขึ้นไป ทำให้รูปแบบนี้อาจมีความยุ่งยากในการจัดการมากกว่าแบบแรก แต่มีความสัมพันธ์กันน้อยกว่า การร่วมมือกันภายใต้ระยะเวลาที่กำหนด โดยทำสัญญาร่วมกันเพื่อกำหนดว่าใครจะทำอะไรในองค์กรของตน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยจะเน้นในส่วนการประสานงานกันมากขึ้น เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอันรวดเร็วได้อย่างสอดคล้องกัน (ยุดา รักไทยและสุภาวดี วิริยะประพันธ์, 2545, น. 23-24) รูปแบบนี้เป็น การเซ็นสัญญาร่วมกันระหว่างหลายองค์กรที่ปฏิบัติงานร่วมกันในโครงการก่อสร้างดังแสดงในภาพที่ 2.3

แรงจูงใจ

การประหยัดอันเนื่องมาจากขอบเขต (Economy of scope) คือ เนื่องจากกลุ่มองค์กรเหล่านี้เป็นองค์กรเฉพาะด้าน ส่วนหลักของการทำกำไรอยู่ที่บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในลักษณะงานที่ถนัดเท่านั้น ซึ่งองค์กรเหล่านี้อาจมองว่าการลงทุนเอง (Turnkey) ในหลาย ๆ หน่วยงานที่ตนไม่ถนัดนั้นจะมีโอกาสให้เกิดผลเสียมากกว่าเพราะต้องใช้เงินลงทุนที่สูงมาก ไม่ว่าจะเป็นด้านเงินลงทุนในการพัฒนาบุคลากร พัฒนาระบบด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น



ภาพที่ 2.3 แสดงการร่วมมือระหว่างองค์กรในโครงการก่อสร้าง

ที่มา: กวี หวังนิเวศน์กุล (2547, น. 15)

ดังนั้นการที่เลือกลงทุนแบบกลุ่มพันธมิตรจึงมีความน่าสนใจกว่า และพันธมิตรหลักสามารถเลือกกลุ่มสมาชิกได้จากองค์กรที่มีทรัพยากร มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างแท้จริง โดยอาจมาจากการประมูลงาน หรือการมีความสัมพันธ์อันดีกันมาก่อน ซึ่งเมื่อได้บริษัทที่มีคุณสมบัติตามต้องการมาร่วมดำเนินโครงการ ก็จะส่งผลให้เกิดความผิดพลาดของงานน้อยลง และเมื่อการสูญเสียลดลงก็จะประหยัดทรัพยากรทั้งทางด้านเงินทุน และทรัพยากรด้านแรงงานด้วยซึ่งองค์กรอาจเป็นได้ทั้งสถานะของพันธมิตรหลักและผู้ร่วมกลุ่มได้ในโครงการเดียวกัน ขึ้นอยู่กับว่าจะจับมือร่วมกับองค์กรใดเพื่อสิ่งใด

รูปแบบนี้เป็นเหมือนการรวมตัวกันกันของห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ที่รวมเอาจุดแข็งของแต่ละบริษัทมาใช้ร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเป็นในลักษณะของการทำสัญญาความร่วมมือกันโดยตรงระหว่างเจ้าของโครงการกับบริษัทผู้ร่วมโครงการ หรือหลายฝ่ายร่วมกันก็ได้ (สาธิต พะเนียงทอง, 2548, น. 275-282)

ลักษณะการปฏิบัติงาน เป็นการร่วมกันถ่ายโอน แลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ซึ่งกันและกันในแต่ละลักษณะงาน โดยเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหาทางานร่วมกันเรียกว่าเป็นการพัฒนาเทคนิคความรู้ใหม่ ๆ ร่วมกัน

ข้อเสีย/ความเสี่ยง

ในรูปแบบนี้มีสัญญาเป็นข้อผูกมัด ดังนั้นกลุ่มพันธมิตรจะต้องมีความรอบคอบ มีการศึกษารายละเอียดของโครงการ และบริษัทผู้ร่วมพันธมิตรให้รู้ถึงขอบเขตความรับผิดชอบ สายอำนาจหรือการตัดสินใจ และองค์กรของตนในกลุ่มมีอำนาจอยู่ในระดับไหน รวมถึงผลประโยชน์ที่แต่ละฝ่ายจะได้รับให้ชัดเจน เพื่อจะได้ไม่เกิดปัญหาขัดแย้งกันในภายหลัง

ความเสี่ยงจากการที่คู่พันธมิตรมีศักยภาพ และอำนาจต่อรองมากขึ้นหลังจากการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยองค์กรที่มีความสามารถในการเรียนรู้ได้ดีกว่าอาจมีการเพิ่มฝ่ายงานที่มีลักษณะเดียวกับงานของคู่พันธมิตร แล้วก็คัดกันพันธมิตรนั้นออกจากกลุ่ม แต่การกระทำในลักษณะนี้ ต้องมีการลงทุนค่อนข้างสูง เป็นเสมือนการเพิ่มอีกหนึ่งสายการผลิตที่ตนยังไม่ถนัด ถือได้ว่ามีความเสี่ยงที่จะไม่ประสบความสำเร็จได้เช่นกัน หรือเป็นในลักษณะของการควบรวมกิจการก็เป็นได้ซึ่งวิธีนี้อาจมีโอกาสประสบผลสำเร็จได้มากกว่า

2.2.2.3 พันธมิตรร่วมงาน (Partnering) เป็นการดำเนินงานกันระหว่าง 2 องค์กรหรือมากกว่าภายใต้การทำสัญญาร่วมกัน โดยเริ่มต้นจากการสร้างความไว้วางใจกัน มีวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นที่จะร่วมงานกันในระยะยาว (ณัฐฐินี เกสรทอง, 2543) เช่นการร่วมมือกันของบริษัทผู้ออกแบบด้วยกันบริษัทผู้รับเหมาหลักกับผู้รับเหมาย่อย หรือระหว่างบริษัทผู้รับเหมาหลักกับบริษัทผู้ออกแบบ

แรงจูงใจ

มีลักษณะคล้ายกับการประหยัดต่อขนาด (Economy of scale) ของรูปแบบ consortium คือเป็นการนำเอาทักษะ ความเชี่ยวชาญ ทรัพยากรมาใช้ร่วมกัน แต่ในรูปแบบนี้จะเป็นเฉพาะส่วนของลักษณะสายงานที่คล้ายกัน ปฏิบัติต่อเนื่องใกล้ชิดกัน มาเสริมความสามารถเข้าด้วยกันโดยมักเป็นบริษัทที่มีการทำงานความสัมพันธ์กันหรือต่อเนื่องกัน ซึ่งการเริ่มต้นอาจจะเป็นในรูปแบบของสัญญาหรือไม่ก็ได้ ในรูปแบบนี้เป็นในลักษณะของความร่วมมือกันระหว่างบริษัทผู้ออกแบบกับบริษัทก่อสร้าง และบริษัทรับเหมาหลักกับรับเหมาย่อย เพื่อก่อให้เกิด Bargain power อำนาจในการต่อรอง เช่น การร่วมมือกันของบริษัทออกแบบกับบริษัทผู้รับเหมาเพื่อยื่นเสนอประมูลงาน โครงการต่าง ๆ

ข้อเสีย/ความเสี่ยง

เป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ง่ายกว่ารูปแบบที่แล้ว เนื่องจากเป็นกลุ่มพันธมิตรมีลักษณะงานที่คล้ายกัน ทำให้มีความเข้าใจ และพัฒนาศักยภาพของตนให้เสมือนหรือเทียบเท่าคู่พันธมิตรได้ไม่ยากนัก

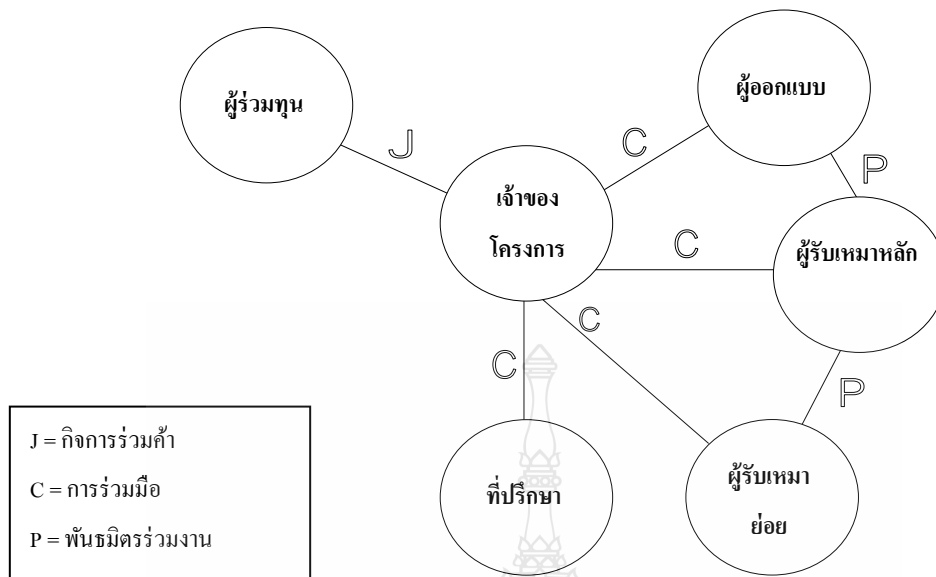
นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งเป็นลักษณะแบบแนวดิ่ง (Vertical Integration) และแนวนอน (Horizontal integration) คือ

1) แบบแนวดิ่ง (Vertical Integration) เป็นการรวมตัวกันตั้งแต่บริษัทต้นน้ำ (Upstream) ซึ่งหมายรวมถึงแต่ผู้ค้าวัสดุ ผู้ออกแบบ และผู้รับเหมา ไปจนถึงปลายน้ำ (Downstream) ได้แก่ เจ้าของโครงการ หรือ ลูกค้า บริษัทเหล่านี้ล้วนอยู่ในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของอุตสาหกรรมก่อสร้าง สามารถสร้างความได้เปรียบด้านขอบเขต (Economy of Scope) คือ การลดต้นทุนโดยการใช้ทรัพยากรร่วมกันของธุรกิจต่าง ๆ ได้

2) แบบแนวนอน (Horizontal Integration) เป็นการรวมตัวกันของบริษัทที่ทำงานในลักษณะเดียวกัน เช่น บริษัทผู้รับเหมาหลักกับผู้รับเหมาย่อย บริษัทผู้ออกแบบกับผู้รับเหมา หรือบริษัทผู้ออกแบบสถาปัตยกรรมกับผู้ออกแบบวิศวกรรม เพื่อการประหยัดด้านขนาด (Economy of Scale) และการประหยัดด้านขอบเขต (Economy of Scope) เป็นการครอบคลุมการบริการมากขึ้น เพิ่มอำนาจการต่อรอง เป็นต้น (เสริมสิน สมะลาภา, 2547)

ตารางที่ 2.2 แสดงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับรูปแบบการเป็นพันธมิตร

ลักษณะองค์กร	รูปแบบพันธมิตร		
	กิจการร่วมค้า (Joint Venture)	การร่วมมือ (Consortium)	พันธมิตรร่วมงาน (Partnering)
1.) เจ้าของงาน (Client)	✓	✓	
2.) ที่ปรึกษาบริหารโครงการ (Project administration consultant)		✓	
3.) สถาปนิก-วิศวกรผู้ออกแบบ (Designer / Design firm)		✓	✓
4.) ผู้รับเหมาก่อสร้าง (Contractor)		✓	✓
5.) ผู้รับเหมาช่วง (Sub Contractor)			✓



ภาพที่ 2.4 แสดงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับรูปแบบการเป็นพันธมิตร

จากภาพที่ 2.4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับรูปแบบการเป็นพันธมิตร ได้แก่ เจ้าของโครงการสัมพันธ์กับผู้ร่วมทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้า เจ้าของโครงการสัมพันธ์กับบริษัทที่ปรึกษา ผู้ออกแบบ และผู้รับเหมาหลักในรูปแบบการร่วมมือ ผู้ออกแบบสัมพันธ์กับผู้รับเหมาหลักในรูปแบบพันธมิตรร่วมงาน และผู้รับเหมาหลักสัมพันธ์กับผู้รับเหมาย่อยในรูปแบบพันธมิตรร่วมงาน

2.2.3 การจัดตั้งพันธมิตร

2.2.3.1 เกณฑ์การคัดเลือกหน่วยธุรกิจในการจัดตั้งพันธมิตร

เมื่อทราบถึงแรงจูงใจด้านต่าง ๆ แล้วจึงทำให้เกิดการคัดเลือกบริษัท โดยมีเกณฑ์ด้านต่าง ๆ จากบทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปหลักเกณฑ์ได้ดังนี้

- 1) การมีทรัพยากรและความสามารถหลักที่ส่งเสริมและสอดคล้องกัน
- 2) ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์และเป้าหมาย คือ ความเข้ากันได้ด้านกลยุทธ์วัตถุประสงค์ ในระยะยาวของบริษัทที่จะเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกัน
- 3) ความสอดคล้องกันในทางปฏิบัติการ คือ ความเข้ากันได้ในระดับปฏิบัติงาน รวมถึงความซับซ้อนของเทคโนโลยีในการผลิตและดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน
- 4) ความสอดคล้องทางด้านวัฒนธรรม (ธีรยุทธ วัฒนาสุภโชค, 2548, น. 125-

126)

- 5) ไม่ฉวยโอกาสแสวงหาผลประโยชน์ หรือเป็นผู้รับแต่เพียงฝ่ายเดียว การเป็นพันธมิตรต้องยึดหลัก Win-Win กันทุกฝ่าย (ยุดา รักไทยและสุภาวดี วิริยะประพันธ์, 2545, น. 33-34)
- 6) ประสิทธิภาพและผลงาน เป็นการพิจารณาจากการทำงาน ความรับผิดชอบที่ผ่านมามีการทำให้เสร็จตรงเวลา หรืองานมีคุณภาพหรือไม่ และความผิดพลาดที่เกิดขึ้นด้วย
- 7) ฐานะทางการเงิน เงินลงทุน สภาพคล่องทางการเงิน สภาพหนี้สิน รวมถึงความสามารถในการบริหารเงิน
- 8) ควรเป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญด้านการงานสอดคล้องตรงตามกับผู้จัดตั้งกลุ่มต้องการ

ตารางที่ 2.3 แสดงคุณลักษณะบริษัทที่พร้อมและไม่พร้อมสำหรับการเป็นพันธมิตร

บริษัทที่ไม่พร้อมจะเป็นพันธมิตร	บริษัทที่พร้อมจะเป็นพันธมิตร
- ปกป้องมีความเป็นปัจเจกสูง	- สร้างสรรค์
- ลอกเลียนแบบ	- มีความคิดใหม่ ๆ
- มุ่งเน้นธุรกิจเป็นหลัก	- มุ่งเน้นความสามารถเป็นหลัก
- มองแต่เป้าหมายที่เป็นแนวราบ	- ให้ความสนใจกับการพัฒนาอยู่ตลอด
	- มองเป้าหมายในแนวอื่น ๆ

ที่มา : Doz, Yves L & Hamel, Gary แปลโดยสุปราณี (2545, น. 457)

2.2.3.2 จังหวะเวลาในการจัดตั้งพันธมิตร

สำหรับในโครงการที่สร้างนั้นจะสามารถเริ่มต้นการทำงานได้จาก เมื่อผู้ลงทุนหรือเจ้าของมีความคิดริเริ่มโครงการก่อสร้าง และความถึงพร้อมด้านการลงทุนของเจ้าของจากนั้นเจ้าของก็จะเริ่มมองหาผู้ร่วมโครงการในด้านต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการทำโครงการนั้น ๆ

2.2.3.3 วิเคราะห์แผนกลยุทธ์ และทำแผนธุรกิจ

เป็นการกำหนดเป้าหมายของโครงการ ความคาดหวัง การจัดทำแผนธุรกิจจะต้องอาศัยทีมบริหารจากทุกองค์กรมาร่วมกันวิเคราะห์ กำหนดแผน และควรพิจารณาในส่วนการดำเนินงานร่วมกัน เป็นการกำหนดขอบเขตของงาน ขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละองค์กร รวมทั้งระบุสายบังคับบัญชา บริบทของงานในแต่ละหน่วยหรือช่วงเวลา เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนและตรงกันของทุกฝ่าย

2.2.3.4 ทำสัญญาเป็นพันธมิตร

การลงนามในสัญญาเป็นพันธมิตร ต้องให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้กระทำ โดยในสัญญาการเป็นพันธมิตรควรมีข้อตกลงต่าง ๆ ดังนี้

- การบริหารงาน จะต้องพิจารณาถึงอำนาจในการบริหารงาน เรื่องใดใครมีอำนาจสั่งการ
- ความโปร่งใสทางการเงิน ต้องมีการบัญชีแบบมาตรฐานสากล
- การแก้ปัญหาความขัดแย้ง กำหนดกระบวนการแก้ไขความขัดแย้งไว้อย่างชัดเจน
- การแบ่งผลประโยชน์ที่ชัดเจนเช่น กำหนดสัดส่วนของผลตอบแทนจากการลงทุน

ร่วมกัน

2.2.4 การบริหารพันธมิตรทางธุรกิจ

2.2.4.1 สร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงาน

1) กำหนดวิธีปฏิบัติงานให้ชัดเจน ดังนี้

- อธิบายความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการ ระยะเวลาทำงานให้แก่พันธมิตรทราบ
- นิยามของคำว่ามาตรฐานงาน / คุณภาพ / รวมถึงคำศัพท์เฉพาะอื่น ๆ ให้
- อธิบายโครงสร้างการบริหารงานสายบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่าง
- อธิบายขอบเขตความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ให้พนักงานทราบ
- ชี้แจงให้พนักงานในบริษัททราบว่า บริษัทมีบทบาทและอำนาจอย่างไรใน

เข้าใจตรงกัน

หน่วยงาน

กลุ่มพันธมิตร

2) เทคนิคการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างองค์กร

- การประสานงานระหว่างองค์กร โดยเริ่มจากการประสานงานจากหน่วยย่อยไปจนถึงระหว่างองค์กร
- ระบบวางแผนร่วมกันในการปฏิบัติงาน โดยเป็นการวางแผนแบบเต็มรูปแบบ ตั้งแต่กำหนดเป้าหมายไปจนกระทั่งทำแผนปฏิบัติการร่วมกัน
- การใช้ระบบคณะกรรมการตั้งเป็นตัวแทนของแต่ละองค์กร โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ดำเนินการเรื่องต่างๆแทนองค์กรของตนเอง มีอำนาจตัดสินใจในโครงการ

2.2.4.2 จัดการระบบข้อมูล เอกสารงานก่อสร้าง

เอกสารด้านแบบก่อสร้าง ซึ่งเป็นสิ่งที่จะต้องสัมพันธ์และใช้ต่อเนื่องตรงกันทุกบริษัท โดยอาจให้บริษัทเจ้าของ หรือบริษัทที่ปรึกษาทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลก็ได้ หรือผู้รับเหมาจะเป็นผู้เก็บก็ได้แล้วแต่จะตกลงกัน

2.2.4.3 สร้างความไว้วางใจ

- ใช้ความรู้ ทรัพยากร และจุดแข็งของแต่ละฝ่ายมาเสริมกัน โดยไม่เอาเปรียบกัน
- จัดเวลาดูงาน โดยให้เจ้าหน้าที่พนักงานจากหุ้นส่วนได้พูดคุย แลกเปลี่ยนทัศนคติต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากเรื่องงาน
- ลดช่องว่างระหว่างวัฒนธรรม

2.2.4.4 เรียนรู้จากคู่พันธมิตร

เพื่ออำนาจในการต่อรองเมื่อเวลาการร่วมมือกันขึ้น อำนาจการต่อรองจะตกเป็นฝ่ายของผู้ที่สามารถเรียนรู้ทักษะได้เร็วกว่า และในที่สุดก็อาจแยกตัวออกไป นอกจากนี้ต้องเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับเป้าหมายใหม่ ๆ วิธีการเรียนรู้จากหุ้นส่วน เช่น ใช้กระบวนการสังคมประภิต (Socialization) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge swap) การประสานความรู้เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ

2.2.4.5 การประเมินผล

ในหน่วยงานก่อสร้างวัดการประเมินผลงาน ได้จากกำหนดวันที่จะต้องเสร็จ รวมถึงดูจากยอดค่าใช้จ่ายในงวดงานนั้น ๆ โดยเป็นการประเมินผลจากเจ้าของโครงการหรือบริษัทที่ปรึกษาผู้ได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่ควบคุม และประเมินผลการก่อสร้างทุก ๆ ระยะเวลาที่กำหนดไว้ในสัญญา (ยุดา รักไทย และสุภาวดี วิริยะประพันธ์, 2545, น. 64-68)

2.2.5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และประโยชน์ของการจัดตั้งกลุ่มพันธมิตร

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดตั้งกลุ่มพันธมิตร

- ปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกในโครงการก่อสร้างที่ดี มีความพร้อมในการทำงานของพันธมิตร เป็นการลดช่องว่างระหว่างองค์กร ก็จะทำให้เกิดความไว้วางใจกัน และทำให้เกิดความเป็นอิสระต่อกัน
- ปัจจัยด้านเป้าหมาย ซึ่งเป็นการกำหนดเป้าหมายและทำความเข้าใจร่วมกันอย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มก่อตั้งพันธมิตร ดังนั้นองค์กรควรมีวิสัยทัศน์ตรงกัน และมีความมุ่งมั่นทำงานร่วมกันในระยะยาว

- ปัจจัยด้านการทำงาน การสร้างแรงจูงใจให้ทุกฝ่ายเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ยอมรับความเสี่ยง มีความยุติธรรม รวมถึงการประสานงานที่ดีต่อกันก็จะทำให้เกิดการร่วมมือกัน อย่างเต็มความสามารถได้

ทั้งนี้การจัดตั้งกลุ่มพันธมิตรในอุตสาหกรรมการก่อสร้าง โดยการคัดเลือกบริษัทที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เพื่อการเสริมจุดเด่นลดจุดด้อยให้กับองค์กรรวมถึงการจัดการทีมที่ดีก็จะก่อให้เกิดพลังการรวมตัว (Synergy) แล้วนำไปสู่ความสำเร็จของรวมกลุ่มพันธมิตรและส่งผลสู่ความสำเร็จของโครงการก่อสร้าง ภายใต้คุณภาพ งบประมาณ และเวลาที่กำหนดได้

ตารางที่ 2.4 แสดงข้อดี ข้อเสีย และลักษณะเด่นของการร่วมมือในรูปแบบพันธมิตร

ข้อดี/ข้อเสีย/ลักษณะเด่น ของการเป็นพันธมิตร	รูปแบบพันธมิตร		
	กิจการร่วมค้า (Joint Venture)	การร่วมมือ (Consortium)	พันธมิตรร่วมงาน (Partnering)
ข้อดีของการเป็นพันธมิตร			
เกิดความไว้วางใจกัน	✓	✓	✓
มีอิสระในการทำงานร่วมกัน		✓	
เพิ่มอำนาจการต่อรอง	✓		✓
การประหยัดอันเนื่องมาจากขนาด (Economy of scale)	✓		✓
การประหยัดอันเนื่องมาจาก ขอบเขต (Economy of scope)	✓	✓	
ถ่ายโอนแลกเปลี่ยนความรู้ทักษะซึ่ง กันและกัน		✓	✓
ข้อเสียของการเป็นพันธมิตร			
ขัดแย้งด้านผลตอบแทน	✓		
การเลียนแบบทักษะความรู้กันได้ง่าย			✓
ขัดแย้งกันในระดับปฏิบัติงาน		✓	✓

ตารางที่ 2.4 แสดงข้อดี ข้อเสีย และลักษณะเด่นของการร่วมมือในรูปแบบพันธมิตร (ต่อ)

ข้อดี/ข้อเสีย/ลักษณะเด่น ของการเป็นพันธมิตร	รูปแบบพันธมิตร		
	กิจการร่วมค้า (Joint Venture)	การร่วมมือ (Consortium)	พันธมิตรร่วมงาน (Partnering)
ลักษณะเด่นของการเป็นพันธมิตร			
มีการลงทุนร่วมกัน	✓		
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	✓		
การยอมรับความเสี่ยงร่วมกัน	✓		
เน้นการประสานงาน		✓	✓
ร่วมงานกันระหว่างองค์กรที่มีลักษณะ คล้ายกัน(Horizontal Integration)	✓		✓
ร่วมงานกันแบบแนวดิ่ง (Vertical Integration)		✓	

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรในช่วง 10 กว่าปีที่ผ่านมา พบว่าการดำเนินงานก่อสร้างเป็นงานที่มีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่ชัดเจน งานวิจัยจึงเน้นประเด็นระหว่างดำเนินการ ไปจนกระทั่งโครงการแล้วเสร็จ ผู้วิจัยจึงสรุปเป็น 4 หัวข้อ เริ่มจาก 1.) เหตุผลของการที่จะเข้าร่วมปฏิบัติงานกันความต้องการสร้างความได้เปรียบในด้านต่าง ๆ จากนั้น 2.) ตั้งเกณฑ์การเลือกองค์กรที่ควรร่วมปฏิบัติงานด้วย แล้วจึงเกิดเป็น 3.) ความร่วมมือเป็นพันธมิตรในรูปแบบต่าง ๆ แล้วก็ปฏิบัติงานร่วมกัน ไปจนกระทั่งจบโครงการ และสุดท้าย 4.) การรักษาความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนั้นให้ต่อเนื่องยั่งยืน

การเริ่มต้นของพันธมิตรจะเริ่มจากการวางแผนและวัตถุประสงค์ความต้องการขององค์กรด้านต่าง ๆ ญัฐินี เกสรทอง (2543) ทำการศึกษาการร่วมงานของผู้รับเหมาไทย ได้ทำการวิจัยผู้เกี่ยวข้อง 3 ฝ่าย คือ เจ้าของโครงการ ผู้ออกแบบ และผู้รับเหมา โดยการใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ พบว่าความร่วมมือที่เกิดขึ้นทำให้เกิดประโยชน์ด้านลดเวลาการทำงาน การลดต้นทุน ลดปัญหาความขัดแย้ง และผลงานมีคุณภาพมากขึ้น ส่วนเกศศิริ สุภพัฒน์วรกุล (2550) ศึกษารูปแบบพันธมิตรสถาปัตยกรรม โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งแบ่งเป็นกลุ่ม

บริษัทที่มีขนาดเล็ก-กลาง มีเหตุผลในการรวมกลุ่มเพราะการรับเหมาช่วงต่อ การเป็นเครือข่ายกัน เพิ่มศักยภาพและเงินทุน รวมถึงมาจากข้อกำหนดของเจ้าของ ส่วนกลุ่มบริษัทที่มีขนาดใหญ่-ใหญ่พิเศษพบว่าสาเหตุจากการขาดแคลนบุคลากร ขาดความชำนาญเฉพาะ เพิ่มขอบเขตการให้บริการ การลดต้นทุนและคงความสามารถในการทำงานขนาดใหญ่ อภิชาติ ประสิทธิ์สม (2550) ศึกษาเรื่องการบริหารกิจการร่วมค้ำงานก่อสร้าง ซึ่งได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้าง 7 องค์กร พบว่าเหตุผลของการร่วมค้ำงานก่อสร้าง ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ผลงาน การแข่งขันด้านราคา เงินลงทุน ความต้องการบุคลากร ข้อกำหนดทางกฎหมาย รวมถึงเหตุผลด้านการเมือง นอกจากนี้ อนุศาสตร์ คำหอม (2549) ศึกษาด้านความสำเร็จของโครงการก่อสร้าง โดยการใช้แบบสอบถามตัวแทนกลุ่มเจ้าของโครงการ กลุ่มผู้ออกแบบ ที่ปรึกษาโครงการ และผู้รับเหมาโครงการ พบปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ 5 ข้อ ได้แก่ 1.ปัจจัยด้านบุคลากร 2.ด้านการเงิน 3.ด้านวัสดุ 4.เครื่องมือเครื่องจักร และ 5.ด้านการบริหาร นอกจากนี้แล้วในเรื่องของการลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในการทำงานร่วมกันด้วยซึ่ง สาธิต ลำดวนรัตน์ (2551) ทำการศึกษาเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับ เจ้าของโครงการ ผู้รับเหมา และที่ปรึกษา โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น จากการศึกษาโครงการก่อสร้างที่มีลักษณะคล้ายกัน 3 โครงการ พบว่าความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจของผู้รับเหมา มีระดับความรุนแรงสูงสุดเพื่อเป็นแนวทางในการทำความเข้าใจพฤติกรรม การตัดสินใจขององค์กรที่เกี่ยวข้องได้

เมื่อทราบถึงความต้องการที่มีต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องแล้ว จึงได้ศึกษางานวิจัยที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับคุณสมบัติ และเกณฑ์การเลือกองค์กรเข้าร่วมงาน โดย ณีภูษิณี เกสรทอง (2543), เกศศิริ สุขพัฒน์วรกุล (2550) และอภิชาติ ประสิทธิ์สม (2550) ให้ความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าคุณสมบัติขององค์กรที่น่าสนใจควรจะต้องคัดเลือกจาก ชื่อเสียง ความชำนาญและผลงาน ความสอดคล้องกับความต้องการ สถานะทางการเงิน ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขอบเขตความรับผิดชอบร่วมกัน วัฒนธรรมการทำงาน และวรากร ลิขิตอนุภาค (2553) ทำการศึกษาจากความถี่และความรุนแรงของปัญหาด้วยกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ประยุกต์ โดยใช้แบบสอบถาม มีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าควรพิจารณาจากงานที่รับผิดชอบอยู่แล้วของผู้ที่จะมารับเหมา รวมถึงความสัมพันธ์ของผู้รับเหมา นั้นกับผู้ค้าวัสดุก่อสร้างด้วย นอกจากนี้ พชร ชูกรวงศ์ (2549) ศึกษาการตัดสินใจเลือกผู้รับเหมาช่วงของผู้รับเหมาหลัก โดยการสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์พบว่าขั้นตอนการพิจารณาเลือกผู้รับเหมาช่วงแบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1.การพิจารณาลักษณะของงานบริษัทเอง ซึ่งถ้าเป็นงานเฉพาะทางก็ควรเลือกผู้รับเหมาช่วง 2.การพิจารณางานหลักความพร้อมของทรัพยากรที่มีอยู่ ถ้าไม่สามารถดำเนินการได้จึงควรเลือกผู้รับเหมาช่วง 3.การพิจารณาเปรียบเทียบประสิทธิภาพกับแผนกำหนด

โดยคำนึงถึงระยะเวลาก่อสร้างหากทรัพยากรมีไม่เพียงพอให้ดำเนินการได้เสร็จตามกำหนดจึงเลือกใช้ผู้รับเหมาช่วง 4.การพิจารณาจัดหาผู้รับเหมาช่วง โดยมูลค่างานของผู้รับเหมาช่วงต้องอยู่ภายใต้งบประมาณและเงื่อนไขที่กำหนด 5.การพิจารณาลงทุนเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ในกรณีที่มูลค่าการลงทุนนั้นไม่คุ้มค่าต่อการลงทุนเอง 6.การพิจารณาวิเคราะห์ความเสี่ยงในการทำงาน หากทรัพยากรที่มีอยู่จะทำให้เกิดความเสียหายในการผิดพลาดก็ควรเลือกผู้เชี่ยวชาญเข้ามาดำเนินการแทนสำหรับงานวิจัยของ ลาวัลย์ ชันเกษศร (2553) ได้เปรียบเทียบคุณสมบัติของผู้รับเหมาของกรมทางหลวงและกรมทางหลวงชนบท จาก 120 ตัวอย่างพบว่าทั้งสองหน่วยงานเห็นเหมือนกันในเรื่องการคัดกรองผู้รับเหมาที่ขาดคุณสมบัติ ไม่มีความรับผิดชอบมากที่สุด และสำหรับกรมทางหลวงให้ความสำคัญกับจำนวนที่รับผิดชอบของผู้รับเหมาที่ดำเนินการอยู่มากเกินไปเกินความสามารถ ส่วนกรมทางหลวงชนบทให้ความสำคัญกับประสบการณ์และคุณวุฒิที่เหมาะสมของวิศวกรมากที่สุด นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่กล่าวถึงแนวโน้มคุณลักษณะของผู้ควบคุมงานก่อสร้างของ อัญเชิญ บุญช่วย (2550) ใช้เทคนิคเดลฟายกลุ่มตัวอย่างผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการผู้เกี่ยวข้องในเขตกรุงเทพมหานครพบว่าต้องมีจริยธรรมและจรรยาบรรณ ต้องเน้นความปลอดภัยและจะต้องสามารถใช้ภาษาอังกฤษได้ รวมถึงการใช้คอมพิวเตอร์ในการวางแผนบริหารงานได้ และสามารถส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานรวมกลุ่มได้ ซึ่งสำหรับการทำงานร่วมกันนั้นจะต้องมีการประสานงานที่ดี ภากร ภมรศิริ (2544) ศึกษากลุ่มตัวแทนของงานและกลุ่มผู้รับเหมาเกี่ยวกับปัญหาการประสานงานและความถี่ของการเกิดปัญหา ผลการศึกษาพบว่าสำหรับกลุ่มตัวแทนเจ้าของ คือ การกำหนดงานส่วนที่ต้องเสร็จอย่างชัดเจน การออกไปรับรองส่งมอบงานขั้นสุดท้าย การควบคุมงานเพิ่ม/ลด และความถี่ที่เกิดขึ้นในกลุ่มนี้ คือ การแก้ไขแบบก่อสร้าง การทำแบบ shop drawing การควบคุมงานเพิ่ม/ลด สำหรับกลุ่มผู้รับเหมาปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุดคือ การจัดทำแบบ การอนุมัติ shop drawing การนำเสนอวัสดุเพื่อขอใช้งาน และกิจกรรมที่มีความถี่ของปัญหามากที่สุด คือ การกำหนดส่งมอบงานแต่ละงวด การกำหนดวิธีตรวจ ควบคุมคุณภาพงาน และการกำหนดมาตรฐานการยอมรับงาน นอกจากการประสานงานแล้ว ปัทิตตา วุฒิพงษ์ (2554) พบว่าการกำหนดขอบเขตหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน โดยทำการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้อง 4 ฝ่ายคือ เจ้าของโครงการ ผู้ออกแบบ วิศวกรที่ปรึกษา ผู้รับเหมา พบว่าควรระบุขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในช่วงการประกวดราคาด้วย ปัญหาในระหว่างการทำงานในส่วนของเจ้าของโครงการมีปัญหาด้านด้านคุณภาพงาน การให้ความร่วมมือ และปัญหาการเงิน สำหรับปัญหาที่เกิดจากผู้ออกแบบส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากการให้ความร่วมมือในการกำหนดคุณภาพงาน ส่วนปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาเป็นปัญหาด้านคุณภาพงาน การให้ความร่วมมือ และปัญหาขององค์กรผู้รับเหมาเอง

และสุดท้ายปัญหาที่เกิดจากวิศวกรที่ปรึกษาได้แก่ปัญหาด้านคุณภาพงาน บุคลากรที่ปรึกษา และการให้บริการ เพราะฉะนั้นจะต้องเริ่มจัดการงาน กำหนดขอบเขตหน้าที่ให้อยู่ในสัญญาการก่อสร้างในช่วงเริ่มต้น และมีมาตรการในการบังคับใช้ให้ชัดเจนตามความเหมาะสมของแต่ละโครงการ

สำหรับรูปแบบของความร่วมมือเป็นพันธมิตรกันของกลุ่มธุรกิจก่อสร้างนั้น ฌ็ญูญี เกสรทอง (2543) ทำการศึกษา 3 รูปแบบได้แก่ 1.พันธมิตรร่วมงาน (Partnering) เป็นการแบ่งทรัพยากร ลดต้นทุน มีเป้าหมายร่วมกันชัดเจน 2.กิจการร่วมค้า (Joint Venture) มีการเซ็นสัญญาร่วมกันอาจเป็นการร่วมมือกับต่างชาติ 3.ธุรกิจร่วมทุน (Consortium) เป็นรูปแบบการจ้างงาน โดยใช้ทัศนคติแบบ win-win มาใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ซึ่งทุกฝ่ายจะต้องได้รับความพึงพอใจร่วมกัน และยังพบว่าปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นมักจะมาจากการตั้งเป้าหมายการทำงานร่วมกันไม่ชัดเจนในช่วงเริ่มต้นโครงการ ส่วนข้อดีของการทำงานในรูปแบบพันธมิตรนี้คือ ช่วยลดเวลาและต้นทุนในการดำเนินงาน รวมถึงการแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายใต้วินัยธรรมมากขึ้น นอกจากนี้ อภิชาติ ประสิทธิ์สม (2550) ทำการศึกษารูปแบบการบริหารกิจการร่วมค้างานก่อสร้าง สามารถแบ่งเป็น 3 ช่วงดำเนินการ ได้แก่ 1) เริ่มต้นโครงการ เป็นช่วงกำหนดแผนและพิจารณาความสำคัญของวัตถุประสงค์ของการร่วมค้า รวมถึงการคัดเลือกสมาชิก 2) การจัดตั้ง เป็นการจัดทำข้อตกลงร่วมกัน การประกวดราคา วางแผนงานและกำหนดสัดส่วนการลงทุน และ 3) การดำเนินการ ประกอบด้วยการบริหารบุคลากร ทรัพยากรทางการเงิน ความรับผิดชอบ และการเลิกกิจการร่วมค้า จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 14 รายพบว่าสำหรับกิจการร่วมค้างานก่อสร้างจะต้องมีความสอดคล้องกันทุกด้านตั้งแต่องค์กรที่คัดเลือกมาเป็นสมาชิก สัดส่วนการลงทุน รูปแบบการดำเนินงาน ซึ่งต้องมีความชัดเจน รัดกุม แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องสามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์เพื่อจัดการโครงการร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ในท้ายที่สุดเมื่อการรวมตัวเกิดขึ้นและดำเนินงานมาจนแล้วเสร็จโครงการ การจะรักษาความสัมพันธ์ให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืนนั้น ฌ็ญูญี เกสรทอง (2543) และ เกศศิจิ สุกพัฒน์วรกุล (2550) กล่าวถึงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันในรูปแบบพันธมิตรสอดคล้องกันว่า จะทำให้เกิดความเข้าใจและไว้วางใจ ความอิสระในการทำงาน การยอมรับความเสี่ยงและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน รวมถึงเกิดความยุติธรรมในการทำงานด้วย นอกจากนี้ได้ศึกษางานวิจัยในต่างประเทศ Holt, Love and Li (2000) ทำการศึกษาเรื่อง The learning organization: toward a paradigm for mutually beneficial strategic construction alliances กระบวนทัศน์สำหรับการร่วมมือกันเพื่อผลประโยชน์ของพันธมิตรการก่อสร้างพบว่าความร่วมมือจะทำให้เกิดการบูรณาการและช่วยเพิ่มองค์ความรู้ความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและปรับปรุงประสิทธิผลของระบบการดำเนินงานที่ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้นนำมาซึ่งการปรับปรุงเพื่อความพึงพอใจของลูกค้าภายในและภายนอก

จะชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่กำลังมองหาพันธมิตรระยะยาวจะได้รับประโยชน์เหนือคู่แข่งโดยพัฒนาที่ไม่ซ้ำกัน การมีผลประโยชน์ร่วมกันและความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์เหล่านี้จะหล่อหลอมให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันไว้วางใจ วัตถุประสงค์ของพันธมิตรอาจไม่เพียงแต่ลดค่าใช้จ่าย แต่ยังรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ส่วนงานวิจัยของ Cheng Li, Love and Irani (2004) ทำการศึกษาเรื่อง Strategic alliances: a model for establishing long-term commitment to inter-organizational relations in construction การสร้างความผูกพันระยะยาวเพื่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรในงานก่อสร้าง ปัญหาที่จะพบเสมอในพันธมิตรเชิงกลยุทธ์คือนั่นจึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการปรับปรุงความเข้าใจซึ่งกันและกันที่นำไปสู่ความไว้วางใจการสื่อสารที่ดีขึ้นและการประสานงาน แต่ไม่มีความมุ่งมั่นที่เกี่ยวข้องของพนักงานก็จะทำให้การเป็นพันธมิตรไม่ประสบความสำเร็จ คำนึงถึงเป็นสิ่งที่จำเป็นในการสร้างและรักษาระดับความมุ่งมั่นในช่วงของการเป็นพันธมิตร ตัวชี้วัดความพึงพอใจในระดับโครงการ ได้แก่ ลดความเสี่ยง คุณภาพดีขึ้น ลดต้นทุน เสร็จตามกำหนดเวลา ลดปริมาณงานแก้ไข ส่วนในระดับธุรกิจก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้ การเพิ่มกำไร เพิ่มส่วนแบ่งตลาด เพิ่มตำแหน่งทางการแข่งขัน เพื่อการประกวดราคา เพื่อขยายฐานลูกค้า และในระดับองค์กรก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้ ลดค่าใช้จ่าย แรงงาน มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพิ่มโอกาสทางด้านนวัตกรรม มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การตอบสนองทางวัฒนธรรมเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่ากุญแจสำคัญที่ทำให้บรรลุเป้าหมายการเป็นพันธมิตรประกอบด้วย การมีความรับผิดชอบร่วมกันในระยะยาว ความพึงพอใจด้านการจัดการ ความพึงพอใจของพนักงาน และความสอดคล้องกันของพันธมิตรกับเป้าหมายโครงการ และ Beach, Webster and Campbell (2005) ทำการศึกษาเรื่อง An evaluation of partnership development in the construction industry การประเมินผลของการพัฒนาความร่วมมือในอุตสาหกรรมก่อสร้าง ปัจจัยความสำเร็จของความร่วมมือกันจากการสำรวจ 8 บริษัทพบว่ามีการให้ความสำคัญตรงกันตั้งแต่ 4 บริษัทขึ้นไปดังนี้ ความมุ่งมั่นในการจัดการ การมีส่วนร่วมได้เสียร่วมกัน การมีเป้าหมายวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความไว้วางใจ มีการประเมินผลปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง

เมื่อประมวลงานวิจัยดังกล่าวแล้ว จะเห็นได้ว่า งานวิจัยส่วนใหญ่เน้นประเด็นความสำเร็จของโครงการ การแก้ไขปัญหาในระหว่างดำเนินโครงการเป็นส่วนใหญ่ แต่มีการศึกษาที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างองค์กรอยู่น้อยมาก ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้จึงเน้นที่จะขยายผลในประเด็นความสำเร็จของโครงการด้านความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องของการเป็นพันธมิตรของธุรกิจก่อสร้างให้ยั่งยืนต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเป็นการหาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ความล้มพั้งของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืนโดยใช้วิธีการศึกษาเฉพาะกรณี (Case study approach) คือการศึกษาที่เจาะจงเฉพาะ โครงการก่อสร้างอาคารขนาดใหญ่ กรณีตัวอย่างนี้จัดอยู่ในประเภท Instrumental cases เป็นการศึกษายกกรณีที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมก่อสร้างจากหลายโครงการเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่ต้องการแสดงนั้นมีความชัดเจนสอดคล้องตรงประเด็นกัน ซึ่งการใช้กรณีศึกษาจากหลายโครงการเช่นนี้เรียกว่า Collective cases เพื่อเป็นการหาข้อมูลมาสนับสนุนในเรื่องเดียวกัน (Stake, 2000 อ้างถึงในชาย โพธิ์สิตา, 2549, น. 151-156) ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานและรายละเอียด ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่นำมาศึกษาสำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ได้แก่ บุคลากรในองค์กรธุรกิจก่อสร้างที่มีประสบการณ์การดำเนินงานก่อสร้างอาคารขนาดใหญ่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลโดยใช้รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจ ประกอบด้วย 5 กลุ่มได้แก่ เจ้าของงาน (Client) สำนักงานที่ปรึกษา (Consultant) สำนักงานผู้ออกแบบ (Design Firm) ผู้รับเหมาก่อสร้าง (Construction) ผู้รับเหมาก่อสร้างย่อย (Sub construction)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive) จากกลุ่มดังกล่าวโดยเป็นผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายการตัดสินใจเลือกพันธมิตร หรือเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารและมีประสบการณ์ไม่ต่ำกว่า 10 ปี โดยเรียกบุคคลกลุ่มนี้ว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Key Informant) (ชาย โพธิ์สิตา, 2549, น. 258) ประกอบด้วย 5 กลุ่มองค์กร 9 แหล่งข้อมูลดังในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนผู้ให้ข้อมูล (Key Informance) ที่ใช้ในการวิจัย

	ลักษณะองค์กร	จำนวน(คน)
กลุ่มที่ 1	เจ้าของงาน (Client)	1
กลุ่มที่ 2	สำนักงานที่ปรึกษา (Consultant)ซึ่งหมายความรวมถึง สำนักงานที่ปรึกษาด้านการบริหาร โครงการ และที่ ปรึกษาด้านการก่อสร้างหรือผู้ควบคุมงาน	2
กลุ่มที่ 3	สำนักงานผู้ออกแบบ (Design Firm)	2
กลุ่มที่ 4	ผู้รับเหมาก่อสร้าง (Contractor)	2
กลุ่มที่ 5	ผู้รับเหมาก่อสร้างย่อย (Sub Contractor)	2

และเป็นผู้มีหน้าที่ในระดับปฏิบัติการในโครงการก่อสร้าง ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล จำนวน 50 ตัวอย่าง เพื่อใช้ในการตอบแบบสอบถาม

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ จัดทำแบบสัมภาษณ์เชิงลึก โดยรวบรวมแนวคำถามจากข้อมูลที่ได้ทำการศึกษาหนังสือ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งนักวิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ และผู้ให้สัมภาษณ์จะต้องมีส่วนร่วมกันอย่างมากเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two way communication) มีรายละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาต่าง ๆ ดังนี้

หัวข้อที่ 1 เหตุผลการรวมกลุ่มพันธมิตร ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ต้องการ

- องค์กรของท่านร่วมงานกับองค์กรใดบ้าง ?
- สิ่งที่ต้องการจากองค์กรอื่น หรือมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เกิดขึ้นจาก

การรวมตัวด้านใดบ้าง

- ข้อเสียเปรียบจากการเป็นพันธมิตรในองค์กรของท่านมีอะไรบ้าง

หัวข้อที่ 2 เกี่ยวกับเรื่องคุณสมบัติขององค์กรที่ควรร่วมพันธมิตร

- ในกรณีที่องค์กรของท่านถูกเลือกให้เข้าร่วมโครงการท่านคิดว่าทำไมเขาจึงเลือกองค์กรของท่าน

- คุณสมบัติด้านใดบ้างที่มีผลต่อการเลือกองค์กรมาร่วมเป็นพันธมิตร
- องค์กรของท่านมีวิธีการคัดเลือกพันธมิตรอย่างไร

หัวข้อที่ 3 เกี่ยวกับเรื่องรูปแบบการเป็นพันธมิตร

- รูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กรของท่านกับองค์กรอื่นๆเป็นแบบใดบ้าง
- ในการทำงานแบบพันธมิตร ท่านมีการวางแผนการทำงานร่วมกันอย่างไร ?

หัวข้อที่ 4 เกี่ยวกับเรื่องการเป็นพันธมิตรให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

- องค์กรของท่านมีการวัดความสำเร็จของการทำงานแบบพันธมิตรอย่างไรบ้าง
- เวลามีปัญหาในการทำงานร่วมกัน ท่านมีวิธีการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอย่างไร
- องค์กรของท่านมีการร่วมงานกับองค์กรที่เคยร่วมงานกันมาก่อนหรือไม่
- ถ้ามีการร่วมงานกับองค์กรเดิมในโครงการใหม่ ท่านคิดว่าทั้ง 2 องค์กรนี้ต้องมีการ

ปรับปรุงการทำงานด้านใดบ้าง

- ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ขององค์กรในธุรกิจก่อสร้างให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

อุปกรณ์ที่ใช้ในการในการสัมภาษณ์ คือ เครื่องบันทึกเสียง สมุด ปากกา กล้องถ่ายภาพ

3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น ทักษะที่มีต่อการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอื่นในรูปแบบพันธมิตรของพนักงานที่มีส่วนร่วมในโครงการก่อสร้าง ซึ่งใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert Attitude Scale) กำหนดเป็น 5 ระดับได้แก่

5	หมายถึง	มีระดับความสำคัญ	มากที่สุด
4	หมายถึง	มีระดับความสำคัญ	มาก
3	หมายถึง	มีระดับความสำคัญ	ปานกลาง
2	หมายถึง	มีระดับความสำคัญ	น้อย
1	หมายถึง	มีระดับความสำคัญ	น้อยที่สุด

เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของการทำงานในรูปแบบพันธมิตร ซึ่งจะประมวลผลปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหลังจากทำการสัมภาษณ์แล้วเสร็จ โดยแจกแบบสอบถามให้กับผู้ปฏิบัติหน้าที่ในโครงการก่อสร้างที่มีการทำงานแบบพันธมิตร จำนวน 50 ชุด

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 รวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงในโครงการก่อสร้างอาคารขนาดใหญ่ เจาะประเด็นในด้านการร่วมมือกันปฏิบัติงานระหว่างองค์กร แล้วกำหนดคำถามนำการวิจัย และเป้าหมายของการวิจัยในครั้งนี้

3.3.2 กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Key Informant) โดยเป็นการสัมภาษณ์ลึก เฉพาะเจาะจงกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง

3.3.3 สร้างเครื่องมือวิจัย โดยส่วนแรกใช้การสัมภาษณ์เป็นหลัก เริ่มจากผู้วิจัยทำการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง สังเกต และสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องเบื้องต้น เพื่อกำหนดหัวข้อต่าง ๆ ที่ต้องการทราบแบบภาพรวมกว้าง ๆ สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ และกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา และส่วนที่สองตามการใช้แบบสอบถามมาตราส่วน (Rating Scale) สำหรับสนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

3.3.4 ลงพื้นที่จริงเพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสังเกตการณ์ สัมภาษณ์เชิงลึก และแบบสอบถามปลายปิด

- การสังเกตการณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกถึงบริบทของแต่ละองค์กร พฤติกรรมผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงผู้เกี่ยวข้องในโครงการ
- การสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นการสื่อสารพูดคุยกับผู้บริหาร หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางนโยบาย ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยเป็นการเก็บข้อมูลด้านข้อเท็จจริง ความคิดเห็น เจตคติ ในมุมมองของผู้ถูกสัมภาษณ์อย่างลึกซึ้ง
- แบบสอบถามปลายปิด สอบถามผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการก่อสร้าง ซึ่งแบบสอบถามจะประมวลผลจากบทสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์แต่ละครั้งจะใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง ในการรวบรวมข้อมูลตามแนวคำถามที่พัฒนาขึ้น รวมถึงประสบการณ์ ทัศนคติ ของผู้ให้ข้อมูลแต่ละท่าน ซึ่งหลังจากการสัมภาษณ์ครั้งแรกแล้วอาจมีการติดต่อผู้ให้ข้อมูลอีก เพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติม โดยจะเป็นในรูปแบบของการใช้โทรศัพท์ หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Email) แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมารวบรวมเพื่อทำการวิเคราะห์ต่อไป

3.3.5 สรุปข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึก แล้วแจกแจงเป็นประเด็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จการเป็นพันธมิตรอย่างยั่งยืน เพื่อออกแบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องระดับปฏิบัติงานในโครงการก่อสร้าง

3.3.6 วิเคราะห์ จัดระบบข้อมูลทั้งหมดจากการเก็บรวบรวมสังเกต สัมภาษณ์เชิงลึก และข้อมูลเชิงปริมาณ มาแจกแจงเป็นกลุ่มประเด็นต่าง ๆ แล้วสรุปโดยนำมาเชื่อมโยงกับทฤษฎีฐานรากว่ามีความสอดคล้องหรือแตกต่าง และได้ความรู้ หรือค้นพบประเด็นใหม่ที่ได้ในการวิจัยครั้งนี้หรือไม่

3.3.7 สรุปผล สามารถตอบคำถามงานวิจัยได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และข้อเสนอแนะ ประเด็นความรู้ที่ค้นพบใหม่ แสดงในภาพที่ 3.1

3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้การวิเคราะห์เชิงบรรยาย (Descriptive) เป็นหลัก ผู้วิจัยจึงต้องทำความเข้าใจข้อเท็จจริง เหตุและผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานร่วมกันขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงการก่อสร้างอาคารขนาดใหญ่ในเชิงลึก โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลจาก 2 ส่วน ได้แก่

3.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

1. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารพันธมิตรธุรกิจก่อสร้าง และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล 5 กลุ่มองค์กรดังกล่าว โดยมีการตั้งคำถามนำทางเบื้องต้น เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย

2. ถอดเทปสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรทั้งหมด แล้วนำมาทบทวนหลาย ๆ ครั้ง เพื่อพิจารณาประเด็นที่สำคัญ

3. ศึกษา และถอดประโยคที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยความได้เปรียบทางการแข่งขัน คุณสมบัติขององค์กรที่มีความเหมาะสมลักษณะความร่วมมือระหว่างเจ้าของงาน สำนักงานที่ปรึกษา ผู้ออกแบบ ผู้รับเหมาก่อสร้าง รวมถึงผู้รับเหมาย่อยและปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

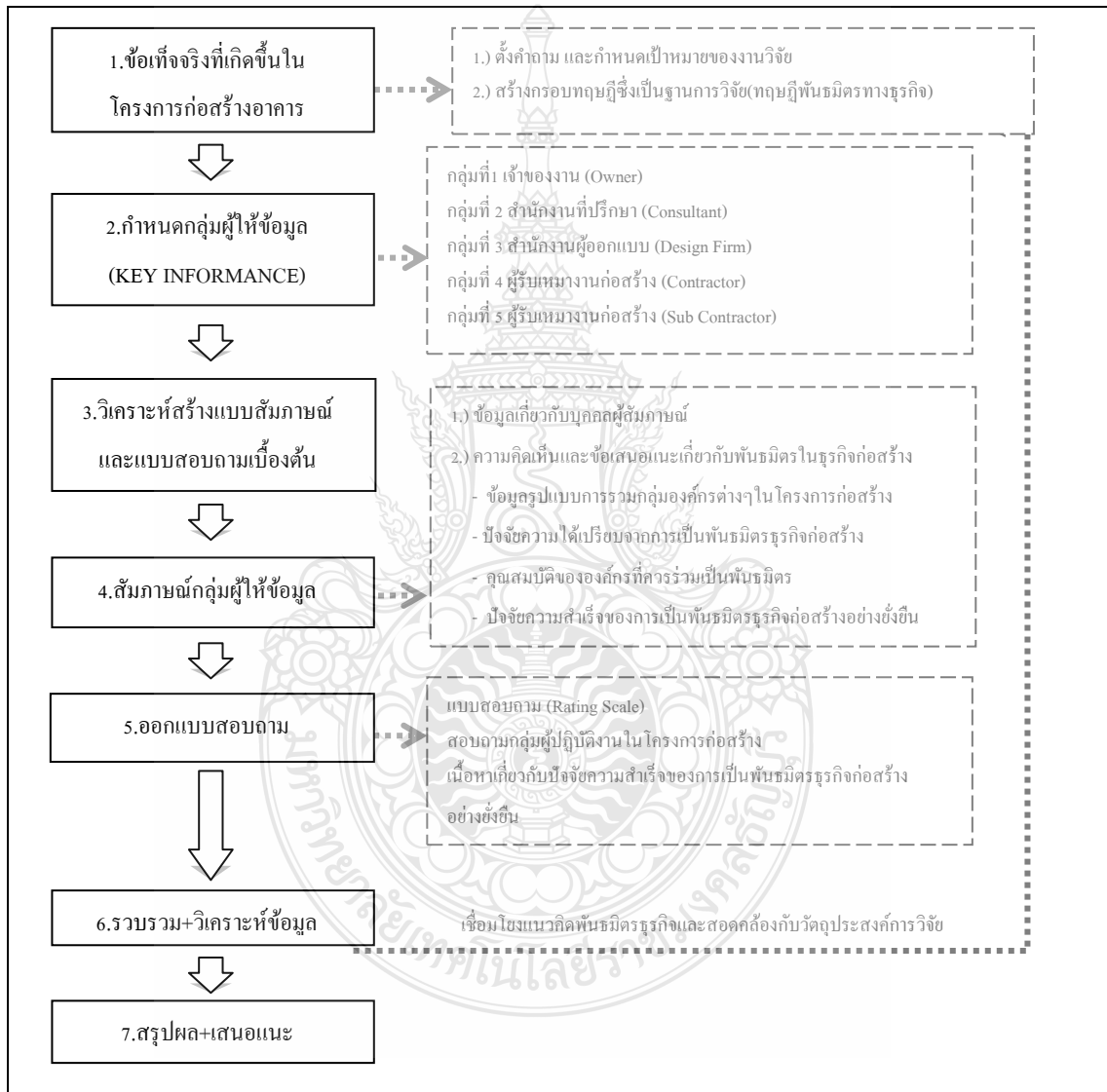
4. แจกแจงข้อความที่อยู่ในหัวข้อเดียวกัน หรือมีความหมายใกล้เคียงกันมาจัดกลุ่มข้อมูล วิเคราะห์ปัจจัย ระบุความสัมพันธ์ของข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น แล้วทำการเชื่อมโยงแนวคิดกับสิ่งที่ค้นพบปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น จากหลาย ๆ มิติ (Multi-dimension) เพื่อให้เห็นภาพรวม (Holistic)

5. วิเคราะห์สรุปผล บรรยายสิ่งที่ค้นพบอย่างละเอียดและชัดเจน (ชาย โพธิ์สิตา, 2549, น. 331)

3.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ

เป็นการวิเคราะห์ผลทัศนยะ ความคิดเห็นของพนักงานที่ปฏิบัติงานในโครงการก่อสร้างที่มีต่อการทำงานร่วมกัน โดยใช้กลยุทธ์พันธมิตรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

จากนั้นจึงสรุปผล ปัจจัยความได้เปรียบทางการแข่งขัน คุณสมบัติขององค์กรที่ควรร่วมเป็นพันธมิตร รูปแบบการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจก่อสร้าง รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน แล้วสามารถนำมาเป็นแนวทางในการบริหารงานก่อสร้างระหว่างองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดได้ต่อไป



ภาพที่ 3.1 แสดงวิธีการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

การศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กรในอุตสาหกรรมก่อสร้าง เพื่อพัฒนาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่ยั่งยืน เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาซึ่งมาจาก 2 ส่วน ได้แก่ เชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ

ส่วนที่ 1 ทำการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารจาก 5 กลุ่มองค์กร 9 แหล่งข้อมูล (ประกอบด้วย เจ้าของโครงการ 1 ท่าน ที่ปรึกษาโครงการ 2 ท่าน ผู้ออกแบบ 2 ท่าน ผู้รับเหมาหลัก 2 ท่าน และผู้รับเหมารายย่อย 2 ท่าน) โดยใช้การบันทึกเทปเสียงประกอบการสัมภาษณ์ จากนั้นทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จะนำเสนอเป็น 4 ส่วนดังนี้

- ปัจจัยความได้เปรียบทางการแข่งขันของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจก่อสร้าง
- คุณสมบัติขององค์กรที่มีความเหมาะสมในการพิจารณาเพื่อเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้าง
- ลักษณะความร่วมมือระหว่างเจ้าของงาน สำนักงานที่ปรึกษาและหรือผู้บริหารงานก่อสร้าง ผู้ออกแบบ ผู้รับเหมางานก่อสร้าง และผู้รับเหมาย่อย
- ปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม ที่มาจากผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ โดยสอบถามพนักงานในระดับปฏิบัติการ เพื่อหาระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างเกิดความยั่งยืน จากการสัมภาษณ์พบว่ามี 14 ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1) ใช้หลักธรรมาภิบาล 2) ความยุติธรรม 3) ความซื่อสัตย์ 4) มีคุณธรรม 5) จ่ายเงินตรงตามกำหนด 6) ไม่เบียดเบียนเงินงวดงาน 7) มีความพร้อมในการลงทุน 8) ผลงานได้มาตรฐาน 9) มีความรับผิดชอบ 10) มีศักยภาพในการทำงาน 11) มีความไว้วางใจได้ 12) ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 13) ทักษะที่ดีในการทำงาน 14) ส่งมอบงานตรงเวลา

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

4.1.1 ปัจจัยความได้เปรียบทางการแข่งขันของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจก่อสร้าง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารให้ความคิดเห็นว่า (ดูตารางที่ 4.1 ประกอบ) ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของแต่ละกลุ่มองค์กรมีความคล้ายและต่างกัน ดังนี้

ก. กลุ่มเจ้าของโครงการ อยู่ในฐานะผู้เลือก มีความต้องการให้เกิดความได้เปรียบทางการขยายขนาดขององค์กร เพิ่มสาขางาน การลดภาระด้านเงินลงทุน จึงทำให้เกิดความต้องการองค์กรที่มีความถนัดเฉพาะด้านมาร่วมงานด้วย

ข. บริษัทผู้ออกแบบ อยู่ในฐานะผู้เลือกและผู้ถูกเลือก มีความต้องการให้เกิดความได้เปรียบทางการกระจายความรับผิดชอบ การลดภาระด้านเงินลงทุน ความต้องการองค์กรที่มีความถนัดเฉพาะด้านมาร่วมงาน เพื่อเพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญในการทำงาน

ค. บริษัทผู้รับเหมาหลัก อยู่ในฐานะผู้เลือกและผู้ถูกเลือก มีความต้องการให้เกิดความได้เปรียบทางการกระจายความรับผิดชอบ การเพิ่มศักยภาพความน่าเชื่อถือ และเพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญในการทำงาน

ง. บริษัทที่ปรึกษา อยู่ในฐานะผู้ถูกเลือก เข้าไปร่วมงานด้วยเนื่องจากเป็นองค์กรที่มีทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

จ. บริษัทผู้รับเหมารายย่อย อยู่ในฐานะผู้ถูกเลือก เป็นการเข้าร่วมกลุ่มการทำงาน เพื่อความอยู่รอดด้านสภาพคล่องขององค์กร

ข้อเสียเปรียบที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวกัน ในฐานะผู้เลือกพบว่าเกิดข้อเสียเปรียบได้แก่ การควบคุมคุณภาพงานได้ยาก การเกิดความขัดแย้งกันในการดำเนินงาน และการแบ่งผลประโยชน์ไม่ลงตัว ส่วนในฐานะผู้ถูกเลือกพบว่าเกิดข้อเสียเปรียบได้แก่ การเกิดความเสี่ยงด้านการเงิน การขาดอำนาจการต่อรอง การขาดโอกาสในการเติบโตในสาขางาน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งกลุ่มผู้เลือกและผู้ถูกเลือกมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าจะไม่เกิดขึ้นหากมีการตกลงทำสัญญารัดกุมตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ

ตารางที่ 4.1 แสดงความได้เปรียบ - เสียเปรียบที่เกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจก่อสร้าง

	ผู้เลือก		ผู้เลือก/ผู้ถูกเลือก			ผู้ถูกเลือก			
	เจ้าของ	ผู้ออกแบบ	ผู้รับเหมาหลัก		ที่ปรึกษา	ผู้รับเหมารายย่อย			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ความได้เปรียบที่เกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจก่อสร้าง									
1.เพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	✓	✓	✓	✓		✓	✓		
2.กระจายความรับผิดชอบ		✓	✓		✓				
3.เพิ่มศักยภาพความน่าเชื่อถือ				✓	✓				
4.ลดค่าใช้จ่ายในการลงทุน	✓	✓							
5.เพื่อความอยู่รอดขององค์กร								✓	✓
6.ขยายขนาดของบริษัท	✓								
7.เพิ่มสายงาน เพิ่มเครือข่าย	✓								
ความเสียเปรียบที่เกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจก่อสร้าง									
1.ไม่เกิดขึ้น หากมีการตกลงทำสัญญารัดกุมตั้งแต่เริ่มโครงการ	✓	✓		✓		✓	✓		✓
2.ควบคุมคุณภาพงานได้ยาก			✓		✓				
3.การเกิดความขัดแย้งกัน	✓								
4.การแบ่งผลประโยชน์ไม่ลงตัว	✓								
5.การเกิดความเสียหายด้านการเงิน								✓	
6.ขาดอำนาจการต่อรอง								✓	
7.ขาดโอกาสในการเติบโตในสายงาน								✓	

4.1.2 คุณสมบัติขององค์กรที่มีความเหมาะสมในการพิจารณาเพื่อเป็นพันธมิตรธุรกิจ ก่อสร้าง

เป็นการเปรียบเทียบระหว่างความต้องการ และคุณสมบัติที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งจะส่งผลต่อโอกาสในการเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตร รวมถึงวิธีการคัดเลือกพันธมิตรมาร่วมงานด้วย (ดูตารางที่ 4.2 ประกอบ)

ตารางที่ 4.2 แสดงคุณสมบัติขององค์กรในการพิจารณาเพื่อเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้าง

	เจ้าของ		ผู้รับเหมาหลัก		ที่ปรึกษา		ผู้รับเหมารายย่อย		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
สาเหตุที่ถูกเลือกเข้าร่วมกลุ่มพันธมิตร									
1.ประวัติผลงานที่ผ่านมา		✓	✓	✓	✓	✓		✓	
2.ความเชี่ยวชาญเฉพาะ	✓	✓				✓	✓		
3.มีศักยภาพความน่าเชื่อถือ		✓	✓	✓	✓				
4.ได้รับความไว้วางใจได้		✓	✓					✓	✓
5.มีความรับผิดชอบ			✓		✓			✓	
6.ราคาเหมาะสม								✓	✓
7.มีแหล่งเงินทุน	✓								
8.ทัศนคติที่ดี						✓			
9.มีเครือข่ายกว้างขวาง	✓								
10.มีการสื่อสารที่ดี							✓		
11.มีความจริงใจ			✓						

ตารางที่ 4.2 แสดงคุณสมบัติขององค์กรในการพิจารณาเพื่อเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้าง (ต่อ)

	เจ้าของ		ผู้ออกแบบ		ผู้รับเหมาหลัก		ที่ปรึกษา		ผู้รับเหมารายย่อย	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
คุณสมบัติขององค์กรที่เป็นที่ต้องการ										
1.สถานภาพทางการเงินดี	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓
2.ผลงานมีคุณภาพ	✓	✓		✓		✓	✓			
3.ศักยภาพด้านการทำงาน	✓	✓		✓		✓	✓			
4.ราคาหรือผลกำไรที่เหมาะสม	✓			✓		✓	✓		✓	
5.ความไว้วางใจได้		✓	✓			✓			✓	
6.ทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกัน		✓			✓	✓				
7.การยอมรับในการตัดสินใจซึ่งกันและกัน							✓			
วิธีการคัดเลือกพันธมิตร										
1.ตรวจสอบประวัติการเงิน/ค่าตอบแทน	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	
2.การพูดคุยเจรจาต่อรอง			✓		✓	✓			✓	✓
3.ความสัมพันธ์ดั้งเดิม	✓	✓		✓						✓
4.การประมูล	✓			✓						

จากตารางที่ 4.2 พบว่าคุณสมบัติที่ทำให้องค์กรถูกเลือกเข้าร่วมกลุ่ม 5 อันดับแรก คือ จากประวัติผลงานที่ผ่านมา รองลงมาได้แก่ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ศักยภาพความน่าเชื่อถือ ได้รับความไว้วางใจ และมีความรับผิดชอบ ตามลำดับ ส่วนคุณสมบัติที่ต้องการจากองค์กรอื่นพบว่า อันดับแรกคือ เรื่องสถานะทางการเงินดี รองลงมาคือ ราคาหรือผลกำไรที่เหมาะสม ผลงานมีคุณภาพ ศักยภาพด้านการทำงาน ความไว้วางใจได้ และมีทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกัน สำหรับวิธีการคัดเลือกพบว่ามีความสอดคล้องกับคุณสมบัติที่ต้องการจากองค์กรคือ เกือบทุกบริษัทกล่าวถึงการตรวจสอบประวัติด้านการเงินขององค์กรที่จะร่วมงานด้วย รองลงมาคือการพูดคุยเจรจาต่อรองอุปนิสัยทัศนคติในการทำงาน และการระบุบริษัทที่เหมาะสมได้เลยจากความพอใจที่เคยร่วมงานกันมาแล้วในอดีต สุดท้ายคือการได้มาจากการประมูล หรือการตีราคาค่าดำเนินการเป็นที่รับได้ของผู้เลือก

จากผลการสัมภาษณ์สรุปได้ว่าปัจจัยที่ทำให้องค์กรมีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับความต้องการ ได้แก่องค์ประกอบ 2 ด้านหลัก ได้แก่ 1.ด้านการเงิน คือไม่ว่าจะเป็นผู้เลือกหรือผู้ถูกเลือกก็ต้องมีสถานภาพทางการเงินที่ดี เนื่องจากเงินถือเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนโครงการก่อสร้างให้แล้วเสร็จได้ 2.ประวัติการทำงาน ถือเป็น การสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้เลือกว่าองค์กรมีศักยภาพมากพอที่จะรับผิดชอบงานได้ ไม่ว่าจะจากผลงานที่ผ่านมา จากความเชี่ยวชาญเฉพาะที่มี จนเป็นที่ได้รับความไว้วางใจ

4.1.3 รูปแบบความร่วมมือระหว่างเจ้าของงาน สำนักงานที่ปรึกษา ผู้ออกแบบ ผู้รับเหมางานก่อสร้าง และผู้รับเหมาย่อย

ตารางที่ 4.3 แสดงลักษณะความร่วมมือขององค์กรในอุตสาหกรรมก่อสร้าง

	เจ้าของ	ผู้ออกแบบ	ผู้รับเหมาหลัก	ที่ปรึกษา	ผู้รับเหมารายย่อย
เจ้าของ (นักลงทุน)	✓	✓	✓	✓	✓
ผู้ออกแบบ	✓		✓		✓
ผู้รับเหมาหลัก	✓	✓		✓	✓
ที่ปรึกษา	✓		✓		
ผู้รับเหมารายย่อย	✓		✓		

จากตารางที่ 4.3 พบว่าความร่วมมือในกลุ่มอุตสาหกรรมก่อสร้างเกิดจาก

ก. กลุ่มเจ้าของโครงการ แบ่งเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1.กลุ่มนักลงทุน มีความต้องการที่จะลงทุนด้านอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งเป็นการร่วมลงทุนเพื่อหวังผลกำไรร่วมกันในภายหลัง เช่น การร่วมทุนเพื่อสร้างอพาร์ทเมนต์ สร้างโรงแรม หรือห้างสรรพสินค้า ก็จะมีภาระผูกพันกันในระยะยาว มีการเกี่ยวข้องกันอย่างมาก กล่าวคือมีการร่วมกันเปิดบริษัทใหม่ เพื่อการบริหาร โครงการใหม่นี้โดยเฉพาะ ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกันอย่างมากที่สุด ทั้งสถานะทางกฎหมายและทางภาษี เป็นลักษณะความสัมพันธ์ในรูปแบบของกิจการร่วมค้า (Joint venture) หรือเป็นในลักษณะของการร่วมทุนในระยะสั้น เช่น การร่วมทุนสร้างคอนโดมิเนียม เมื่อโครงการปิดการขายก็สามารถแบ่งผลกำไรและแยกย้ายกันได้ 2.กลุ่มเจ้าของโครงการที่ไม่ต้องมีการร่วมทุน เป็นในลักษณะของโครงการที่เจ้าของสามารถลงทุนได้โดยลำพัง หรือเป็นการสร้างอาคารเพื่อใช้ประโยชน์ในการประกอบอาชีพ เช่น การสร้างโรงงาน เจ้าของก็จะไม่มีความสัมพันธ์ในรูปแบบการร่วมทุน

เจ้าของโครงการมีความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ออกแบบ ผู้รับเหมาหลัก ที่ปรึกษา และผู้รับเหมารายย่อยเป็นแบบการว่าจ้างให้ทำการก่อสร้างโครงการในลักษณะการร่วมมือ (Consortium) คือไม่มีการร่วมลงทุนกัน เป็นแค่เพียงการว่าจ้างงานตามความถนัดแต่ละองค์กร และเมื่องานแล้วเสร็จก็สามารถแยกย้ายกันไปได้

ข. กลุ่มผู้ออกแบบ จากการสัมภาษณ์พบว่า

บริษัทออกแบบรายที่ 1 นอกจากให้บริการงานออกแบบแล้วยังให้บริการในด้านการเป็นที่ปรึกษาบริหารงานก่อสร้างอีกด้วย ซึ่งบริษัทนี้มีการรวมตัวกับบริษัทผู้รับเหมาในรูปแบบพันธมิตรร่วมงาน (Partnering) เพื่อการรับงานร่วมกัน เป็นลักษณะการทำงานร่วมกัน โดยแบ่งความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจน ไม่ยุ่งเกี่ยวกับด้านการเงิน หรือผลกำไร แต่มีความรับผิดชอบด้านการงานร่วมกัน

ส่วนบริษัทออกแบบรายที่ 2 พบว่านอกจากรับออกแบบแล้วยังมีการรับก่อสร้างด้วย โดยมีการร่วมงานกับผู้รับเหมารายย่อยในรูปแบบพันธมิตรร่วมงาน (Partnering)

ค. บริษัทผู้รับเหมาหลัก นอกจากจะถูกว่าจ้างโดยเจ้าของแล้ว ก็ยังอยู่ในฐานะพันธมิตรร่วมงาน (Partnering) กับบริษัทผู้ออกแบบ และบริษัทผู้รับเหมารายย่อยด้วยเช่นกัน เป็นการแบ่งงานตามลักษณะความเชี่ยวชาญของแต่ละงาน โดยองค์กรเป็นผู้ควบคุมผลงานก่อนจะส่งงานให้เจ้าของโครงการ

ง. ที่ปรึกษาโครงการ จากการสัมภาษณ์พบว่า

บริษัทที่ปรึกษารายที่ 1 ถูกว่าจ้างโดยเจ้าของโครงการให้มาร่วมงานในฐานะตัวแทนเจ้าของ มีหน้าที่แนะนำ ให้คำปรึกษา ควบคุมดูแลงาน และสามารถตัดสินใจแทนเจ้าของได้ในระดับหนึ่ง

บริษัทที่ปรึกษารายที่ 2 ถูกว่าจ้างโดยผู้รับเหมาก่อสร้าง มีหน้าที่ประสานงานกับเจ้าของหรือตัวแทนเจ้าของ และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับผู้รับเหมาหลัก คอยให้คำปรึกษา ควบคุมดูแลและตรวจสอบงานของผู้รับเหมาย่อย และสามารถตัดสินใจแทนผู้รับเหมาหลักได้ในระดับหนึ่งเช่นกัน

จ. ผู้รับเหมารายย่อย พบว่าทั้งสองบริษัทให้ความคิดเห็นตรงกันว่า มีความสัมพันธ์ในลักษณะพันธมิตรร่วมงาน (Partnering) กับบริษัทผู้รับเหมาหลัก หรือภายใต้การว่าจ้างของเจ้าของโครงการในรูปแบบของการร่วมมือ (Consortium)

ตารางที่ 4.4 แสดงลักษณะการวางแผนดำเนินงานร่วมกัน

	เจ้าของ	ผู้ออกแบบ	ผู้รับเหมาหลัก	ที่ปรึกษา	ผู้รับเหมารายย่อย
1.ริเริ่ม/ดำเนินการระดมทุน	✓				
2.สรุปรูปแบบโครงการ	✓	✓		✓	
3.สรุปราคา/องค์กรเข้าร่วมโครงการ	✓		✓	✓	
4.กำหนดข้อตกลง/ทำสัญญาร่วมกัน	✓	✓	✓	✓	
5.กำหนดระยะเวลาการดำเนินโครงการ	✓		✓	✓	
6.กำหนดรายละเอียดกติกา/บทบาทหน้าที่แต่ละฝ่าย	✓	✓	✓	✓	
7.ดำเนินการก่อสร้าง/ประชุมแก้ไขปัญหา		✓	✓		✓
8.ส่งมอบงาน			✓		✓
9.ตรวจสอบรับมอบงาน	✓			✓	
10.การรับประกันผลงาน			✓		✓
11.แบ่งผลกำไร	✓				

จากตารางที่ 4.4 เป็นการวางแผนดำเนินงานตั้งแต่เริ่มจนกระทั่งจบโครงการ จากตารางแสดงให้เห็นว่าเริ่มต้นจากความริเริ่ม และอาจมีการดำเนินการระดมทุนจากนักลงทุนเพื่อสร้างโครงการ จากนั้นสรุปรูปแบบโครงการทั้งด้านการบริหารงาน การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ รูปแบบโครงการ โดยอาจใช้ที่ปรึกษาโครงการหรือไม่ก็ได้ แล้วจึงสรุปราคาอาจโดยการประมูลทีราคาราเพื่อคัดเลือกองค์กรเข้าร่วมโครงการ แล้วทำการกำหนดข้อตกลงทำสัญญาร่วมกัน โดยจะมีการกำหนดระยะเวลาการดำเนินโครงการ กำหนดรายละเอียดกติกา บทบาทหน้าที่แต่ละฝ่ายร่วมกัน แล้วจึงดำเนินการก่อสร้าง ซึ่งระหว่างการก่อสร้างก็จะมีการประชุมการทำงานร่วมกันทุกสัปดาห์ หรือ 2 สัปดาห์เป็นอย่างน้อย เมื่อการก่อสร้างแล้วเสร็จจึงทำการส่งมอบงาน ตรวจสอบรับมอบงาน มีการรับประกันผลงานโดยผู้รับเหมาหลัก และท้ายที่สุดหากเป็นโครงการอสังหาริมทรัพย์เพื่อหวังผลกำไรจากการขายโครงการก็จะมีแบ่งผลกำไรของกลุ่มผู้ลงทุน

จากผลการสัมภาษณ์สรุปได้ว่าทั้ง 5 กลุ่มองค์กรมีการร่วมมือกัน ส่วนใหญ่เป็นรูปแบบการร่วมมือ (Consortium) กล่าวคือเป็นการว่าจ้างกันภายใต้ข้อตกลงรับผิดชอบงานร่วมกันในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เมื่องานแล้วเสร็จโดยได้รับความพึงพอใจจากทุกฝ่ายก็จะถือว่างานนั้นประสบความสำเร็จ

4.1.4 ปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 4.5 แสดงลักษณะการประเมินผลงานร่วมกัน

	เจ้าของ		ผู้รับเหมาหลัก		ที่ปรึกษา		ผู้รับเหมารายย่อย		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
การประเมินผลการปฏิบัติงาน									
มืออย่างเป็นทางการ	✓			✓			✓		
มืออย่างไม่เป็นทางการ									
- ตรวจสอบจากผลประกอบการ		✓	✓		✓	✓		✓	✓
- ตรวจสอบจากความถี่ของปัญหาที่เกิดขึ้น				✓	✓	✓		✓	✓
- ตรวจสอบจากการทำงานเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด				✓			✓		✓
- ตรวจสอบจากความเข้ากันได้ของระบบการทำงาน		✓							

จากตารางที่ 4.5 พบว่ามีการประเมินผลงานทั้งอย่างเป็นทางการ คือมีการตรวจสอบประเมินผลโดยใช้เครื่องมือในการวัดผล และมีการจดบันทึกผลการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบเพื่อเป็นหลักฐานในการเลือกผู้ร่วมงานในโครงการต่อไป และแบบไม่เป็นทางการคือใช้การตรวจสอบจาก 1.ผลประกอบการ ได้ผลกำไรหรือขาดทุน 2.จากปัญหาในระหว่างการดำเนินงาน ว่างานมีปัญหาตายน้อยแค่ไหนและสามารถแก้ไขได้อย่างไร 3.จากการส่งมอบงานได้ตรงเวลาหรือไม่ และสุดท้ายจากระบบการทำงานไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานไปจนถึงรูปแบบวิธีการก่อสร้าง เหล่านี้ก็เป็นการจัดได้โดยไม่ต้องใช้เครื่องมือในการวัดผล

ตารางที่ 4.6 สาเหตุที่ทำให้องค์กรเป็นที่ต้องการให้มาร่วมงานซ้ำ

	เจ้าของ		ผู้รับเหมาหลัก		ที่ปรึกษา		ผู้รับเหมารายย่อย		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
สาเหตุที่ทำให้องค์กรเป็นที่ต้องการให้มาร่วมงานซ้ำ									
1.ความสัมพันธ์ในอดีต		✓	✓	✓	✓			✓	✓
2.ผลงานร่วมกันที่ผ่านมา		✓	✓			✓	✓	✓	
3.ระบบการทำงานเข้ากันได้	✓	✓		✓	✓				
4.ราคาที่เหมาะสม						✓	✓		✓
5.มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน	✓								

จากตารางที่ 4.6 พบว่าสาเหตุที่ทำให้องค์กรเป็นที่ต้องการให้มาร่วมงานซ้ำ เกิดจากความสัมพันธ์ในอดีต เป็นการเคยร่วมงานและมีผลงานที่ดีร่วมกันมาก่อนจึงเป็นที่ไว้วางใจให้กลับมาทำงานกันอีกในโครงการใหม่ ถัดมาคือความเข้ากันได้ของระบบการทำงาน เสนอราคาเหมาะสมเป็นที่ยอมรับได้กับปริมาณงาน รวมถึงการมีทัศนคติที่ดีในการทำงานตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้าง

	เจ้าของ		ผู้รับเหมาหลัก		ที่ปรึกษา		ผู้รับเหมารายย่อย		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วส่งผลให้องค์กรไม่เป็นที่ต้องการของการร่วมงานซ้ำ (ในอนาคต)									
1.ปัญหาด้านการเงิน	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓
2.ปัญหาด้านบุคลากร	✓			✓		✓		✓	
3.ระบบการทำงานไม่ชัดเจน		✓				✓		✓	
4.งานขาดคุณภาพ						✓	✓		
5.ขาดความรับผิดชอบ				✓	✓		✓		
6.งานล่าช้ากว่ากำหนด						✓	✓		
7.ปัญหาแบบก่อสร้าง				✓					✓

จากตารางที่ 4.7 พบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างบ่อยที่สุดคือ 1.ปัญหาด้านการเงิน ไม่ว่าจะเป็นการจ่ายเงินไม่ตรงเวลา การเบิกเงินเกินปริมาณงานที่ทำ 2.ปัญหาด้านบุคลากร 3.ระบบการทำงานไม่ชัดเจน 4.งานขาดคุณภาพ 5.ขาดความรับผิดชอบ 6.งานล่าช้ากว่ากำหนด และสุดท้ายปัญหาแบบก่อสร้างไม่ชัดเจน ส่วนแต่เป็นเหตุทำให้ผู้ที่ประสบปัญหาดังกล่าวไม่ยากกลับไปร่วมงานกับองค์กรที่มีปัญหาเหล่านี้อีก

ปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน (ดูตารางที่ 4.8 ประกอบ) จากการสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาแบ่งเป็น 5 กลุ่มปัจจัยได้แก่ 1.ปัจจัยด้านจรรยาบรรณ ประกอบด้วย ใช้หลักธรรมาภิบาลในการทำงาน มีความยุติธรรมต่อทุกฝ่าย มีความซื่อสัตย์ เช่น ไม่เปลี่ยนแปลงวัสดุ และมีคุณธรรม 2.ปัจจัยด้านการเงิน ได้แก่ จ่ายเงินตรงตามกำหนด ไม่เบิกเงินเกินงวดงาน มีความพร้อมในการลงทุน 3.ปัจจัยด้านคุณภาพ ได้แก่ ผลงานได้มาตรฐาน มีความรับผิดชอบ มีศักยภาพเพียงพอในการทำงาน 4.ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่ มีความไว้วางใจได้ ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ทักษะที่ดีในการทำงาน และสุดท้ายปัจจัยด้านเวลา คือ สามารถส่งมอบงานภายในเวลาที่กำหนดได้

ตารางที่ 4.8 แสดงปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

	เจ้าของ		ผู้รับเหมาหลัก			ที่ปรึกษา		ผู้รับเหมารายย่อย	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน									
1.ปัจจัยด้านจรรยาบรรณ	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
- ใช้หลักธรรมาภิบาล									
- ความยุติธรรม									
- ความซื่อสัตย์									
- มีคุณธรรม									
2.ปัจจัยด้านการเงิน	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
- จ่ายเงินตรงตามกำหนด									
- ไม่เบิกเงินเกินงวดงาน									
- มีความพร้อมในการลงทุน									

ตารางที่ 4.8 แสดงปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร (ต่อ)

	เจ้าของ		ผู้ออกแบบ		ผู้รับเหมาหลัก		ที่ปรึกษา		ผู้รับเหมารายย่อย	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
3.ปัจจัยด้านคุณภาพ		✓	✓	✓	✓			✓	✓	
- ผลงานได้มาตรฐาน										
- มีความรับผิดชอบ										
- มีศักยภาพในการทำงาน										
4.ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน	✓		✓				✓	✓	✓	
- มีความไว้วางใจได้										
- ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน										
- ทัศนคติที่ดีในการทำงาน										
5.ปัจจัยด้านเวลา			✓	✓				✓		
- ส่งมอบงานตรงเวลา										

จากผลการสัมภาษณ์สรุปได้ว่าทั้ง 5 กลุ่มองค์กรให้ความเห็นตรงกันว่าปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ก็เนื่องมาจากการปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้จรรยาบรรณวิชาชีพมีส่วนร่วมที่สำคัญที่สุดในการทำงานร่วมกัน รองลงมาคือศักยภาพทางการเงิน คุณภาพของผลงาน ถัดมาคือปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านเวลาตามลำดับ

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติที่ได้จากแบบสอบถาม

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ โดยเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม 50 ชุด การวิเคราะห์แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2. ปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างเกิดความยั่งยืน โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาโดยการหาค่าเฉลี่ยของข้อมูล (Mean) ค่าความถี่ของข้อมูล (Frequency) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งก่อนจะทำการแจกแบบสอบถามได้ทำการ Pre-Test ได้ค่า Alpha เท่ากับ 0.817 ค่าที่ได้แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นเพียงพอในการสอบถามได้

4.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

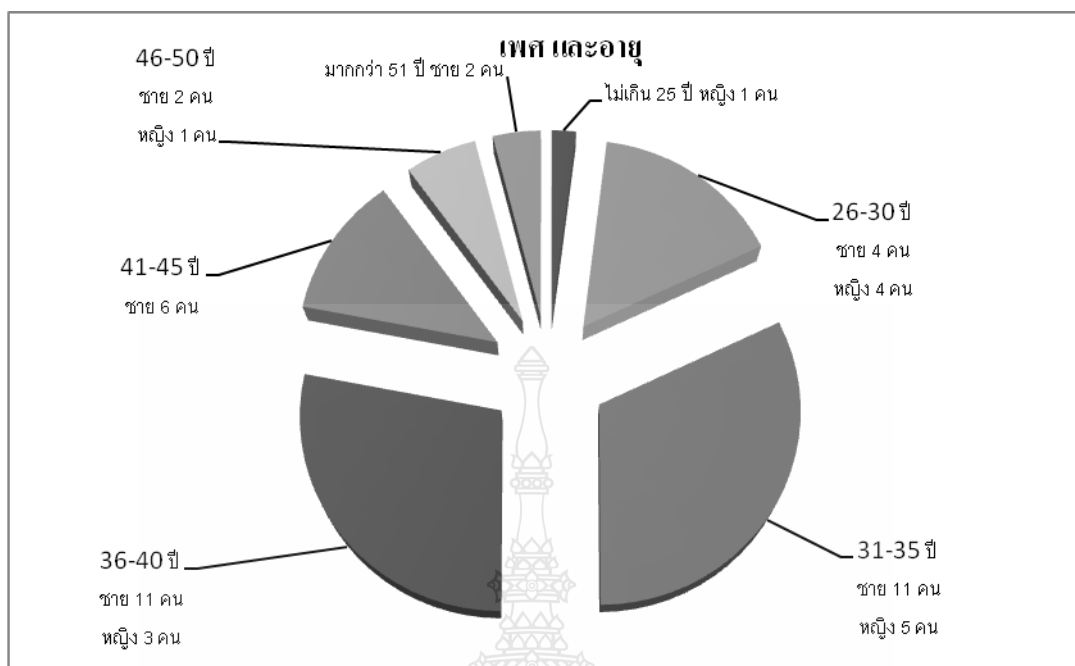
ประกอบด้วยข้อมูล (ดูตารางที่ 4.9) เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย จำนวน 36 คน เพศหญิง จำนวน 14 คน อายุไม่เกิน 25 ปี จำนวน 1 คน อายุระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 2 คน อายุระหว่าง 31-35 ปี จำนวน 16 คน อายุระหว่าง 36-40 ปี จำนวน 14 คน อายุระหว่าง 41-45 ปี จำนวน 6 คน อายุระหว่าง 45-50 ปี จำนวน 3 คน และ อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 1 คน

ข้อมูลตำแหน่งงาน (ดูตารางที่ 4.10 ประกอบ) เป็นช่างเทคนิค จำนวน 13 คน วิศวกร จำนวน 16 คน สถาปนิก จำนวน 13 คน และอื่น ๆ จำนวน 8 คน ประสบการณ์ทำงานไม่เกิน 10 ปี จำนวน 20 คน ระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 16 คน ระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 9 คน ระหว่าง 21-25 ปี จำนวน 3 คน ระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 2 คน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากเจ้าของโครงการ จำนวน 10 คน บริษัทผู้ออกแบบ จำนวน 10 คน บริษัทผู้รับเหมาหลัก จำนวน 20 คน บริษัทที่ปรึกษา จำนวน 5 คน บริษัทผู้รับเหมารายย่อย จำนวน 5 คน โดยการทำงานเกี่ยวข้องกับเจ้าของโครงการ จำนวน 34 คน เกี่ยวข้องกับบริษัทผู้ออกแบบ จำนวน 15 คน เกี่ยวข้องกับบริษัทผู้รับเหมาหลัก จำนวน 23 คน เกี่ยวข้องกับที่ปรึกษาโครงการ จำนวน 21 คน กับบริษัทผู้รับเหมารายย่อย จำนวน 16 คน (ดูตารางที่ 4.11 ประกอบ)

ตารางที่ 4.9 ข้อมูลเพศ และอายุ

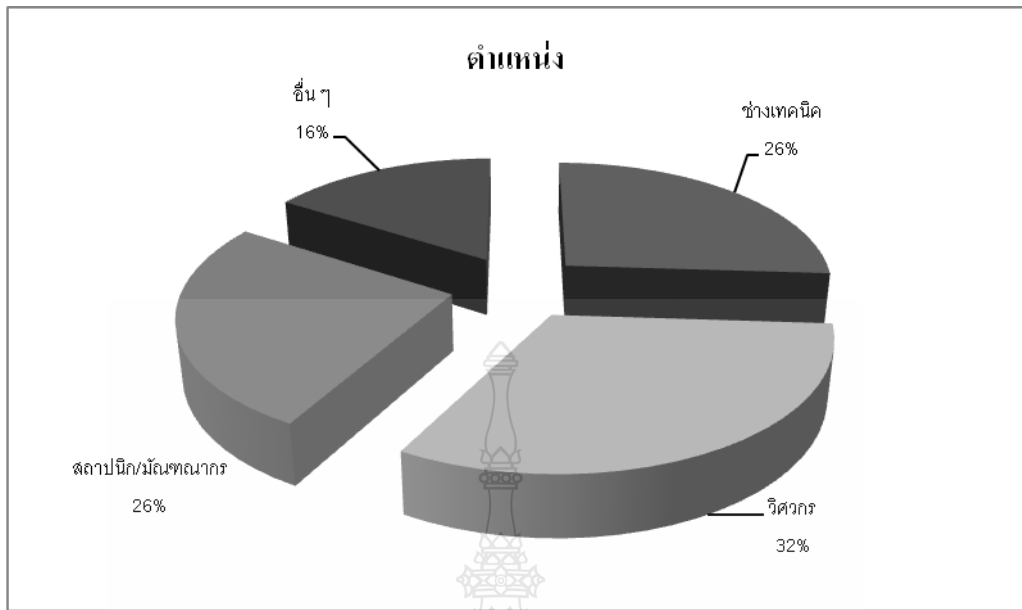
อายุ	เพศ	
	ชาย	หญิง
ไม่เกิน 25 ปี	-	1
26-30 ปี	4	4
31-35 ปี	11	5
36-40 ปี	11	3
41-45 ปี	6	-
45-50 ปี	2	1
51 ปีขึ้นไป	2	-
รวม	36 (72%)	14 (28%)



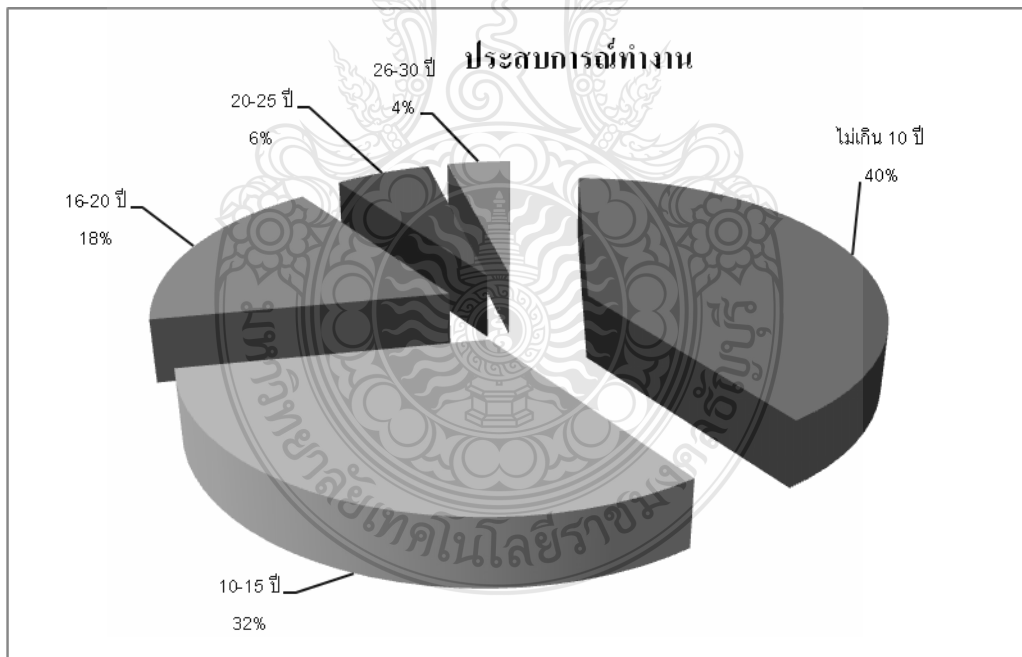
ภาพที่ 4.1 ข้อมูลเพศ และอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.10 ข้อมูลตำแหน่งและประสบการณ์การทำงาน

ตำแหน่ง	ประสบการณ์การทำงาน					รวม (คน)
	ไม่เกิน 10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	21-25 ปี	26-30 ปี	
ช่างเทคนิค	8	2	1	1	1	13 (26%)
วิศวกร	4	9	2	1	-	16 (32%)
สถาปนิก/มัณฑนากร	6	3	3	-	1	13 (26%)
อื่นๆ	2	2	3	1	-	8 (16%)
รวม	20 (40%)	16 (32%)	9 (18%)	3 (6%)	2 (4%)	



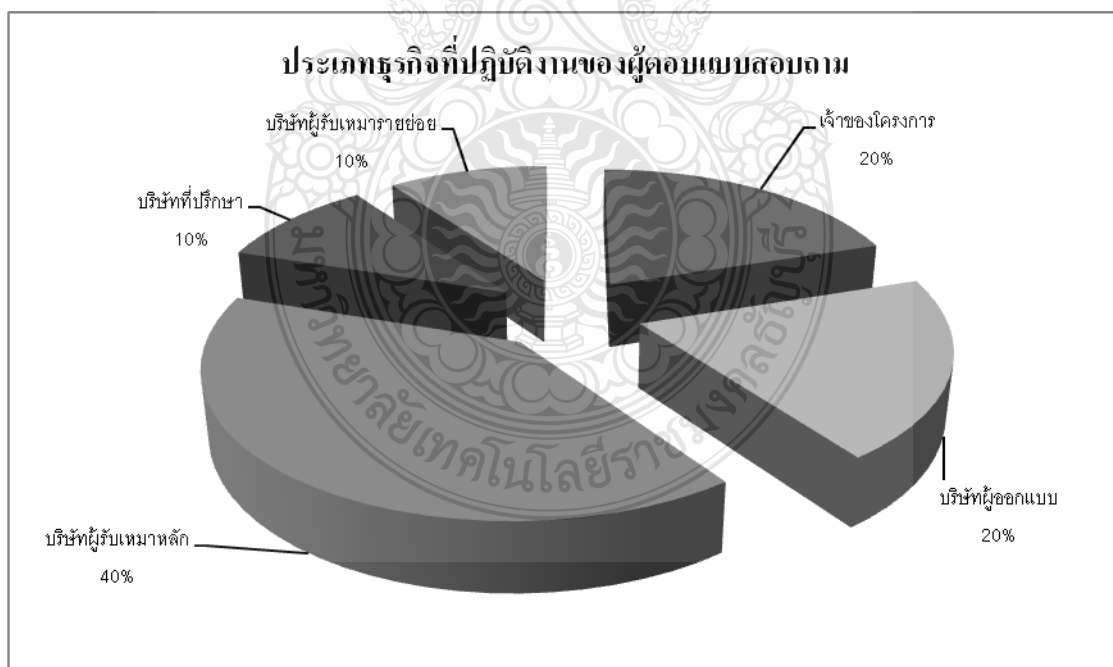
ภาพที่ 4.2 ข้อมูลตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถาม



ภาพที่ 4.3 ข้อมูลประสบการณ์การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.11 ข้อมูลประเภทธุรกิจที่ดำเนินการของผู้ตอบแบบสอบถาม และองค์กรที่เกี่ยวข้องหรือ
 ประสานงาน

ประเภทธุรกิจที่ ปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)	องค์กรที่เกี่ยวข้องหรือประสานงาน				
		เจ้าของ โครงการ	บริษัท ผู้ออกแบบ	ผู้รับเหมา หลัก	ที่ ปรึกษา	ผู้รับเหมา รายย่อย
เจ้าของโครงการ	10		✓	✓	✓	✓
บริษัทผู้ออกแบบ	10	✓ (10 คน)	-	✓ (7 คน)	✓ (4 คน)	✓ (1 คน)
บริษัทผู้รับเหมาหลัก	20	✓ (20 คน)	✓ (6 คน)	-	✓ (8 คน)	✓ (9 คน)
บริษัทที่ปรึกษา	5	✓ (5 คน)	✓ (2 คน)	✓ (3 คน)	-	✓ (1 คน)
บริษัทผู้รับเหมารายย่อย	5	✓ (1 คน)	✓ (1 คน)	✓ (4 คน)	-	-



ภาพที่ 4.4 ข้อมูลประเภทธุรกิจที่ปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2.2 ปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างเกิดความยั่งยืน

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาโดยการหาค่าเฉลี่ยของข้อมูล (Mean) ค่าความถี่ของข้อมูล (Frequency) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวิเคราะห์การให้ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างเกิดความยั่งยืน เพื่อตรวจสอบและสนับสนุนผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร

ผลจากการตอบแบบสอบถาม (ดูตารางที่ 4.12 ประกอบ) พบว่าพนักงานในระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างเกิดความยั่งยืน อันดับแรกคือปัจจัยด้านเวลา การส่งมอบงานตรงเวลา 2) ผลงานได้มาตรฐาน 3) การมีความซื่อสัตย์ 4) มีความรับผิดชอบ 5) มีความไว้วางใจได้ 6) จ่ายเงินตรงตามกำหนด 7) ทักษะที่ดีในการทำงานร่วมกัน 8) การมีคุณธรรมในการทำงานและมีศักยภาพในการทำงานเพียงพอกับงานที่ได้รับมอบหมาย 9) ยอมรับความเห็นซึ่งกันและกัน 10) การมีความยุติธรรม 11) ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารและจัดการ 12) มีความพร้อมในการลงทุน 13) ไม่เบียดเบียนเงินงวดงาน

จากข้อมูลแสดงให้เห็นว่าในระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เนื่องจากค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้มีค่าสูงทุกประเด็น แต่จะมีมุมมองในเรื่องของการให้ความสำคัญกับแต่ละประเด็นที่ต่างกัน

ตารางที่ 4.12 ปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างเกิดความยั่งยืน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน	ระดับความสำคัญ					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน
	5	4	3	2	1		
1.ส่งมอบงานตรงเวลา	33	15	1	1	-	4.60	0.63
2.ผลงานได้มาตรฐาน	30	19	1	-	-	4.58	0.53
3.ความซื่อสัตย์	29	16	5	-	-	4.48	0.67
4.มีความรับผิดชอบ	22	27	1	-	-	4.42	0.53
5.มีความไว้วางใจได้	23	24	3	-	-	4.40	0.60
6.จ่ายเงินตรงตามกำหนด	27	14	8	1	-	4.34	0.82
7. ทักษะที่ดีในการทำงาน	21	23	6	-	-	4.30	0.67

ตารางที่ 4.12 ปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างเกิดความยั่งยืน (ต่อ)

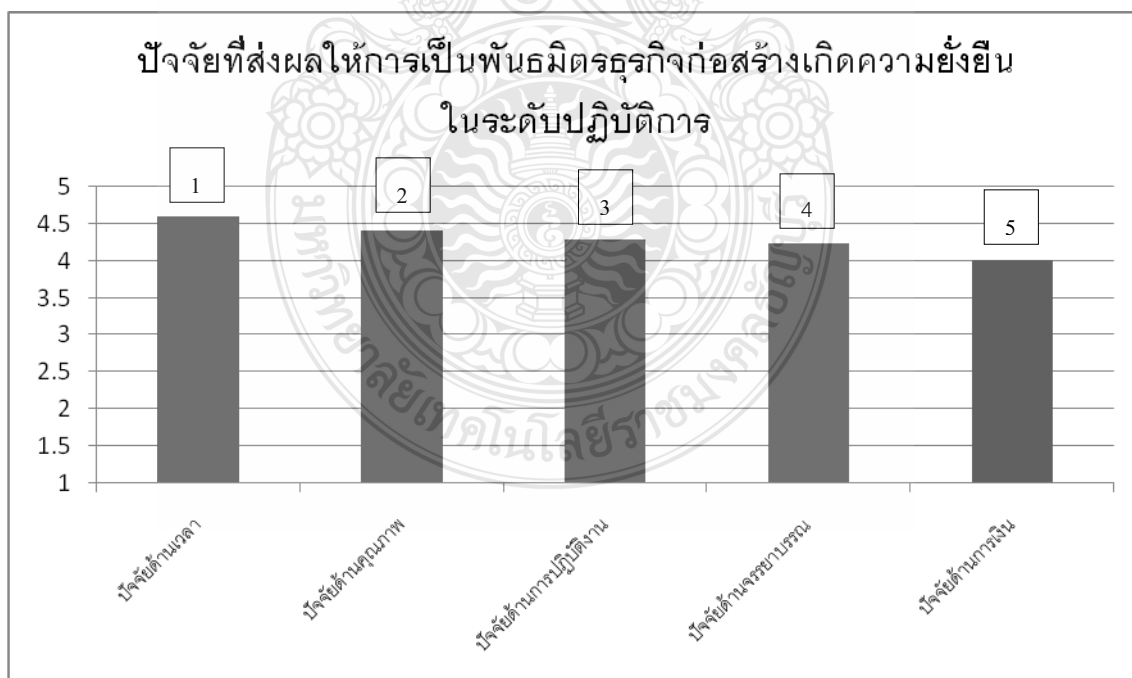
ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน	ระดับความสำคัญ					ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน
	5	4	3	2	1		
8. มีศักยภาพในการทำงาน	13	34	3	-	-	4.22	0.53
และมีคุณธรรม	20	22	7	1	-	4.22	0.76
9. ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกัน และกัน	16	27	7	-	-	4.18	0.66
10. ความยุติธรรม	18	22	9	1	-	4.14	0.78
11. ใช้หลักธรรมาภิบาล	12	29	9	-	-	4.06	0.65
12. มีความพร้อมในการลงทุน	6	31	12	1	-	3.84	0.65
13. ไม่เบิกเงินเกินงวดงาน	8	26	15	1	-	3.82	0.71

ตารางที่ 4.13 แสดงปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน จากแบบสอบถามระดับปฏิบัติการ

ปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน		ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ยรวม
1. ปัจจัยด้านเวลา			4.60
- ส่งมอบงานตรงเวลา		4.60	
2. ปัจจัยด้านคุณภาพ			4.406
- ผลงานได้มาตรฐาน		4.58	
- มีความรับผิดชอบ		4.42	
- มีศักยภาพในการทำงาน		4.22	
3. ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน			4.29
- มีความไว้วางใจได้		4.40	
- ทัศนคติที่ดีในการทำงาน		4.30	
- ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน		4.18	

ตารางที่ 4.13 แสดงปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน จากแบบสอบถามระดับปฏิบัติการ (ต่อ)

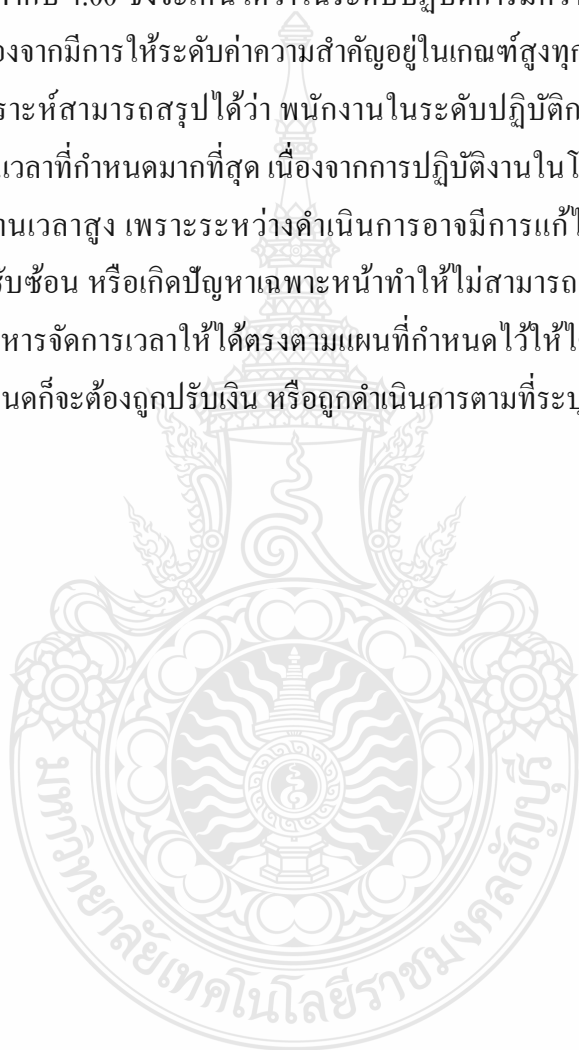
ปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ยรวม
4.ปัจจัยด้านจรรยาบรรณ		
- ความซื่อสัตย์	4.48	4.225
- มีคุณธรรม	4.22	
- ความยุติธรรม	4.14	
- ใช้หลักธรรมาภิบาล	4.06	
5.ปัจจัยด้านการเงิน		
- จ่ายเงินตรงตามกำหนด	4.34	4.00
- มีความพร้อมในการลงทุน	3.84	
- ไม่เบิกเงินเกินงวดงาน	3.82	



ภาพที่ 4.5 สรุปปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจยั่งยืนในระดับปฏิบัติการ

จากรูปที่ 4.5 ผลการตอบแบบสอบถามพนักงานในระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นว่าปัจจัยที่ให้ระดับความสำคัญ 5 อันดับ ได้แก่ 1.) ปัจจัยด้านเวลา เรื่องการส่งมอบงานได้ตรงกำหนด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 รองลงมาคือ 2.) ปัจจัยด้านคุณภาพ เรื่องผลงานได้มาตรฐาน ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.406 3.) ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน เรื่องความไว้วางใจได้ ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.29 4.) ปัจจัยด้านจรรยาบรรณ เรื่องความซื่อสัตย์ ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.225 และสุดท้ายคือปัจจัยด้านการเงิน เรื่องการจ่ายเงินตรงตามกำหนด ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.00 ซึ่งจะเห็นได้ว่าในระดับปฏิบัติการมีความเห็นสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เนื่องจากมีการให้ระดับค่าความสำคัญอยู่ในเกณฑ์สูงทุกด้าน

ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่า พนักงานในระดับปฏิบัติการ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการส่งมอบงานภายในเวลาที่กำหนดมากที่สุด เนื่องจากการปฏิบัติงานในโครงการก่อสร้าง เป็นงานที่ต้องมีความยืดหยุ่นด้านเวลาสูง เพราะระหว่างดำเนินการอาจมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงแบบ การมีขั้นตอนการทำงานที่ซับซ้อน หรือเกิดปัญหาเฉพาะหน้าทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ เพราะฉะนั้นผู้ปฏิบัติงานจึงต้องบริหารจัดการเวลาให้ได้ตรงตามแผนที่กำหนดไว้ให้ได้มากที่สุด หากไม่สามารถส่งมอบงานได้ทันกำหนดก็ต้องถูกปรับเงิน หรือถูกดำเนินการตามที่ระบุในสัญญา



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษารูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กรในอุตสาหกรรมก่อสร้างเพื่อพัฒนาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่ยั่งยืน เริ่มจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาปัจจัยความได้เปรียบทางการแข่งขันของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจก่อสร้าง คุณสมบัติขององค์กรที่มีความเหมาะสมในการพิจารณาเพื่อเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างลักษณะความร่วมมือ รวมถึงปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการใช้แบบสอบถามทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เจ้าของงาน สำนักงานที่ปรึกษา ผู้ออกแบบ ผู้รับเหมาก่อสร้าง และผู้รับเหมารายย่อย

จากนั้นวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ และผลจากแบบสอบถามที่ได้มาสรุปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากการศึกษาบทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีข้อสรุปดังต่อไปนี้

5.1.1 ปัจจัยความได้เปรียบทางการแข่งขันของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจก่อสร้าง

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันของแต่ละกลุ่มองค์กรมีความคล้ายและต่างกันโดยแบ่งเป็นผู้เลือก และผู้ถูกเลือก ดังนี้

ก. เจ้าของโครงการ เป็นกลุ่มที่อยู่ในฐานะผู้เลือก มีโอกาสเป็นผู้นำกลุ่มคือเป็นผู้เลือกองค์กรอื่นมาร่วมทีม ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร องค์กรดังกล่าว มีความคิดเห็นว่าปัจจัยความได้เปรียบที่เกิดจากการรวมกลุ่มกันมากที่สุดคือการที่องค์กรมีความถนัดไม่เพียงพอจึงต้องการหาองค์กรที่มีทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาร่วมงานด้วยการต้องการลดค่าใช้จ่ายในการลงทุน การขยายขนาดของบริษัท และการเพิ่มสายงานในการให้บริการ

ข. กลุ่มผู้ออกแบบ และผู้รับเหมาหลัก เป็นกลุ่มที่อยู่ในฐานะผู้เลือกและผู้ถูกเลือก

ในฐานะผู้เลือก ผู้ออกแบบมีโอกาเลือกผู้รับเหมา และผู้รับเหมาที่มีโอกาสที่จะเลือกผู้ออกแบบเช่นกัน และทั้งสององค์กรก็เป็นผู้เลือกผู้รับเหมารายย่อยเข้าร่วมทีมด้วยโดยพบว่าปัจจัยความได้เปรียบที่เกิดจากการรวมกลุ่มกันมากที่สุดคือ การกระจายความรับผิดชอบ เพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอันเนื่องมาจากการมีความถนัดไม่เพียงพอ และการลดค่าใช้จ่ายในการลงทุน ตามลำดับ

ในฐานะผู้ถูกเลือกให้เข้าร่วมทีมเพื่อเพิ่มสมรรถนะของทีมจากความถนัดเฉพาะด้านที่องค์กรมีอยู่

ค. กลุ่มที่ปรึกษาโครงการ และผู้รับเหมารายย่อย เป็นกลุ่มที่อยู่ในฐานะผู้ถูกเลือก พบว่าปัจจัยความได้เปรียบที่เกิดจากการรวมกลุ่มกันมากที่สุดคือ เพิ่มศักยภาพของทีมจากความถนัดเฉพาะด้านที่องค์กรมีอยู่ และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ตามลำดับ

ส่วนข้อเสียเปรียบที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวกัน ผู้ให้สัมภาษณ์จากทั้ง 2 กลุ่มมีความคิดเห็นว่าจะไม่เกิดขึ้นหากมีการตกลงทำสัญญารัดกุมตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ สอดคล้องกับผลการวิจัยของอภิชาติ ประสิทธิ์สม (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการบริหารกิจการร่วมค้างานก่อสร้างในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่าควรระบุรายละเอียดการดำเนินงานอย่างชัดเจนและรัดกุม แต่ยังคงไว้ซึ่งความยืดหยุ่นเพื่อให้การบริหารกิจการร่วมค้าประสบความสำเร็จ

5.1.2 คุณสมบัติขององค์กรที่มีความเหมาะสมในการพิจารณาเพื่อเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้าง

ก. เจ้าของโครงการ มีการเลือกองค์กรที่จะเข้าร่วมโครงการจากคุณสมบัติด้านสถานะภาพทางการเงิน ผลงานมีคุณภาพดี ทีมงานมีศักยภาพเพียงพอกับงานที่ได้รับมอบหมาย และราคา หรือการแบ่งผลกำไรที่เป็นที่ที่เหมาะสม ซึ่งมีการเลือกโดยการตรวจสอบประวัติด้านการเงินเช่นการตรวจสอบจากประวัติการจ่ายภาษี การมีความสัมพันธ์ในอดีตคือการเคยร่วมงานกันมาก่อน รวมทั้งได้มาจากการประมูล

ข. กลุ่มผู้ออกแบบ พิจารณาเลือกองค์กรร่วมพันธมิตรจากคุณสมบัติดังนี้ สถานะภาพทางการเงินที่ดี มีความไว้วางใจได้ ผลงานมีคุณภาพ มีศักยภาพในการทำงานเพียงพอ และการมีทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกับองค์กรอื่นซึ่งมีการเลือกโดยการตรวจสอบประวัติด้านการเงินเช่นการตรวจสอบจากประวัติการจ่ายภาษี ใช้การพูดคุยเจรจาต่อรอง และการมีความสัมพันธ์ในอดีตคือการเคยร่วมงานกันมาก่อน

ค. กลุ่มผู้รับเหมาหลัก พิจารณาเลือกองค์กรร่วมพันธมิตรจากคุณสมบัติดังนี้ สถานะภาพทางการเงินที่ดี ผลงานมีคุณภาพ มีศักยภาพในการทำงานเพียงพอ มีการเสนอราคาที่เหมาะสม และการมีทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกับองค์กรอื่นซึ่งมีการเลือกโดยการตรวจสอบประวัติด้านการเงินเช่นการตรวจสอบจากประวัติการจ่ายภาษี ใช้การพูดคุยเจรจาต่อรอง และการมีความสัมพันธ์ในอดีตคือการเคยร่วมงานกันมาก่อน รวมถึงได้มาจากการประมูล

ง. กลุ่มที่ปรึกษาโครงการ พิจารณาเลือกองค์กรร่วมพันธมิตรจากคุณสมบัติดังนี้ ผลงานมีคุณภาพ มีศักยภาพในการทำงานเพียงพอ ราคาการว่าจ้างที่เหมาะสม สถานะภาพทางการเงินที่ดี มีความไว้วางใจได้ การมีทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกับองค์กรอื่น และการมีการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกันซึ่งมีการเลือกโดยการตรวจสอบประวัติด้านการเงินเช่นการตรวจสอบจากประวัติการจ่ายภาษี และการพูดคุยเจรจาต่อรอง

จ. กลุ่มผู้รับเหมารายย่อย พิจารณาเลือกองค์กรร่วมพันธมิตรจากคุณสมบัติดังนี้ สถานะภาพทางการเงินที่ดี มีการเสนอราคาที่เหมาะสมไม่ครคราคาจนเกินไป และการมีความไว้วางใจได้ซึ่งมีการเลือกโดยการพูดคุยเจรจาต่อรอง และการมีความสัมพันธ์ในอดีตคือการเคยร่วมงานกันมาก่อน

สรุปโดยภาพรวมจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันมากกว่า 5 คน มี 4 ประเด็น ได้แก่ องค์กรที่จะเลือกต้องมีคุณสมบัติด้านสถานภาพทางการเงินที่ดี รองลงมาคือผลงานมีคุณภาพ และ เป็นองค์กรที่มีศักยภาพเหมาะสมกับขนาดของโครงการ รวมทั้งมีราคาที่เหมาะสม

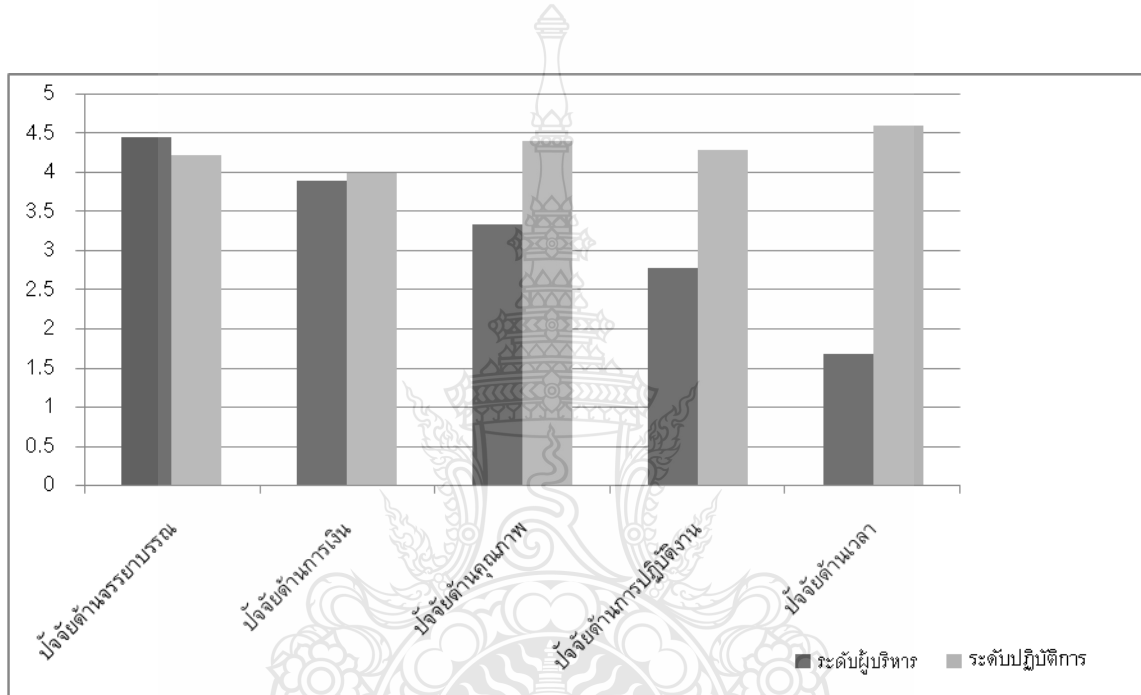
5.1.3 รูปแบบความร่วมมือระหว่างเจ้าของงาน สำนักงานที่ปรึกษา ผู้ออกแบบ ผู้รับเหมาก่อสร้าง และผู้รับเหมา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรพบว่าเจ้าของโครงการมีทั้งแบบกิจการร่วม (Joint Venture) กับนักลงทุน และเจ้าของเป็นผู้ลงทุนแต่เพียงผู้เดียว นอกจากนี้ยังมีร่วมมือ (Consortium) กับที่ปรึกษาโครงการ บริษัทผู้ออกแบบ บริษัทผู้รับเหมาหลัก บริษัทผู้รับเหมารายย่อย ในส่วนของ 3 องค์กรหลังนี้ยังมีการรวมตัวกันในรูปแบบพันธมิตรร่วมงาน (Partnering) นอกจากนี้การสัมภาษณ์ยังพบว่าในหนึ่งบริษัทมีการให้บริการในหลายด้านมากขึ้น อาทิ บริษัทผู้ออกแบบมีการให้บริการด้านที่ปรึกษาด้วย หรือบริษัทผู้รับเหมาหลักมีการให้บริการด้านการออกแบบด้วย

5.1.4 ปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผลจากแบบสอบถามบุคลากรในระดับปฏิบัติการ (ดูตารางที่ 5.1 ประกอบ) พบว่าระดับผู้บริหารให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านจรรยาบรรณเป็นอันดับแรก คือองค์กรที่จะเข้าร่วมเป็นพันธมิตรด้วยจะต้องมีคุณธรรม ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการบนพื้นฐานความซื่อสัตย์และยุติธรรมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 2) ปัจจัยด้านการเงิน คือหากอยู่ในฐานะผู้ว่าจ้างก็ต้องการจ่ายเงินตรงตามงวดงาน หรือหากอยู่ในฐานะผู้ถูกจ้างก็ต้องไม่เบิกเงินเกินกว่า

งวดงานที่ทำจริง และทุกองค์กรควรมีความพร้อมในการลงทุนก่อนเพื่อรองรับกับความต้องการที่เร่งด่วนของเจ้าของงาน 3) ปัจจัยด้านคุณภาพ ได้แก่ การมีผลงานที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับได้ของทุกฝ่าย มีความรับผิดชอบต่องานที่ทำ และต้องมีศักยภาพเพียงพอที่จะรับงาน 4) ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยการเป็นที่ไว้วางใจได้ มีการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอื่น และสุดท้ายปัจจัยด้านเวลา คือการส่งมอบงานได้ตรงตามกำหนด



ภาพที่ 5.1 แผนภูมิปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างเกิดความยั่งยืน

และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่มีการประเมินผลงานอย่างไม่เป็นทางการ กล่าวคือใช้วิธีตรวจสอบจากผลประกอบการ ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการ การส่งมอบงานได้ตรงตามกำหนด รวมถึงระบบการที่เข้ากันได้มาใช้เป็นตัวชี้วัดว่าจะสามารถร่วมงานกันในโครงการต่อไปได้หรือไม่

ระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดได้แก่ 1) ปัจจัยด้านเวลา 2) ปัจจัยด้านคุณภาพ 3) ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน 4) ปัจจัยด้านจรรยาบรรณ 5) ปัจจัยด้านการเงินแสดงให้เห็นว่าระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลกับการดำเนินงานมากกว่าการให้ความสำคัญ

กับปัจจัยด้านการเงิน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผลกำไรหรือการเบิกจ่ายเงินของโครงการไม่มีผลโดยตรงกับพนักงานในระดับนี้ แต่ผลจากการปฏิบัติงานที่สามารถส่งงานได้ทันกำหนดเวลาอย่างมีคุณภาพ รวมถึงการได้ร่วมงานกับองค์กรที่มีความไว้วางใจได้ และมีจรรยาบรรณในการทำงาน จะมีผลกับความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายของตัวผู้ปฏิบัติการ โดยตรง

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษารูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กรในอุตสาหกรรมก่อสร้างเพื่อพัฒนาเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างที่ยั่งยืนพบว่า เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างของแต่ละองค์กรแล้วพบว่าเนื่องจากองค์กรมีความถนัดไม่เพียงพอ จึงมีความต้องการองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การกระจายความรับผิดชอบ การเพิ่มศักยภาพความน่าเชื่อถือ และการลดภาระค่าใช้จ่ายในการลงทุน จึงเป็นสาเหตุให้มีการรวมกลุ่มพันธมิตรกันเกิดขึ้น

ดังนั้นการเลือกองค์กรเพื่อเข้าร่วมเป็นพันธมิตรควรพิจารณาจากคุณสมบัติต่าง ๆ ได้แก่ เป็นองค์กรที่มีสภาพคล่องทางการเงิน มีทีมงานบุคลากรที่มีศักยภาพ รวมถึงการมีระบบการบริหารงานที่มีความชัดเจนและเข้ากันได้มาร่วมเป็นพันธมิตรเพื่อมาเสริมศักยภาพอันจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างได้

รูปแบบความร่วมมือของธุรกิจก่อสร้างเป็นลักษณะของการร่วมทุนระหว่างนักลงทุนในรูปแบบกิจการร่วมค้า (Joint Venture) และลักษณะสัญญาว่าจ้างงานในรูปแบบการร่วมมือ (Consortium) และพันธมิตรร่วมงาน (Partnering) โดยกำหนดช่วงเวลาเริ่มจนกระทั่งจบโครงการที่แน่นอน เมื่อทำงานได้ตามสัญญาและเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่ายแล้วจึงถือเป็นการสิ้นสุดความสัมพันธ์ จากการศึกษาพบว่าในองค์กรหนึ่ง ๆ จะมีเพียง 2 ถึง 3 องค์กรเท่านั้นที่ทำงานร่วมกันเป็นประจำ เพราะฉะนั้นยังมีองค์กรอีกไม่น้อยที่ยังไม่สามารถหาพันธมิตรที่ยั่งยืนได้ แต่ทั้งนี้ไม่ใช่เพราะแต่ละองค์กรเหล่านี้ไม่ตระหนักถึงการเป็นพันธมิตร ทว่าการดำเนินโครงการก่อสร้างแต่ละโครงการใช้เวลาดำเนินงานค่อนข้างนาน ซึ่งหากเป็นองค์กรขนาดกลาง มีจำนวนทีมงานน้อยโอกาสของการกระจายตัวไปร่วมงานกับหลาย ๆ องค์กรก็มีน้อยไปด้วย สิ่งนี้สะท้อนให้เห็นว่าช่วงเวลาที่สำคัญที่สุดในการสร้างความสัมพันธ์ให้คงอยู่อย่างยั่งยืนเกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงาน โดยทุกฝ่ายจะต้องสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลงานที่ออกมาต้องมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับได้ และการมีแนวโน้มการปรับระบบการทำงานเข้าหากัน มีการร่วมกับทุกฝ่าย

ในการแก้ปัญหา และการยอมรับซึ่งกันและกันกระทั่งเมื่อโครงการแล้วเสร็จก็ถือได้ว่าเป็นความสำเร็จร่วมกันของทุกองค์กร ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นได้ในลักษณะนี้จะพัฒนาไปสู่การเป็นพันธมิตรในระยะยาว กล่าวคือมีการว่าจ้างซ้ำอีก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการความร่วมมือระหว่างกันของ ผลิน ภูเจริญ (2546, น. 88)

จะเห็นได้ว่าในประเด็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเป็นพันธมิตรที่ยั่งยืนในระดับผู้บริหาร ตระหนักถึงหลักจรรยาบรรณในการบริหารงาน ส่วนในระดับปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านเวลา ซึ่งผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่าผู้บริหารจะมองภาพรวมและผลประกอบการระยะยาวในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านนโยบาย ระบบการบริหารงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงาน รวมถึงด้านความสัมพันธ์กับผู้บริหารองค์กรอื่น ซึ่งหากได้ร่วมงานกับองค์กรที่มีหลักจรรยาบรรณในการบริหารจัดการก็จะเป็นเรื่องง่ายในการปรับตัวเข้าหากันเพราะต่างฝ่ายต่างมีคุณธรรมไม่คิดเอาใจเปรียบกัน ทำงานด้วยแล้วไม่เห็น้อย ส่วนในระดับปฏิบัติการก็จะเป็นผู้บังคับว่าองค์กรที่ผู้บริหารเลือกมาร่วมมือนั้นจะสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ได้หรือไม่ เนื่องจากในงานก่อสร้างสิ่งที่จะต้องเผชิญร่วมกันคือการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า หากปัญหาที่เกิดขึ้นได้รับการประสานงานและแก้ไขร่วมกันได้ดีก็จะทำให้ งานสามารถดำเนินไปได้ตรงตามแผน และสามารถส่งมอบงานได้ตามกำหนดเวลาภายใต้คุณภาพที่เป็นที่พึงพอใจของโครงการด้วยจึงถือได้ว่าเป็นการร่วมงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

เป็นที่น่าสังเกตว่านอกจากการได้ร่วมงานกับองค์กรที่มีเสถียรภาพทางการเงิน หรือมีศักยภาพการทำงานที่ดีเพื่อเสริมความได้เปรียบทางการแข่งขันแล้ว องค์กรที่มีจรรยาบรรณใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการนั้นเป็นที่ต้องการเข้าร่วมทุนและร่วมงานเป็นอย่างมาก เพราะจะสร้างความมั่นใจ และเสถียรภาพด้านการปฏิบัติงาน สามารถทำให้การทำงานร่วมกันในฐานะพันธมิตรประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืนได้

5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

แนวทางในการบริหารงานก่อสร้างระหว่างองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

5.3.1 ปัจจัยความได้เปรียบทางการแข่งขันของการรวมกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจก่อสร้าง เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยความได้เปรียบที่เป็นที่ต้องการของแต่ละองค์กรแล้วพบว่า องค์กรมีความต้องการร่วมมือกับองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากที่สุด ดังนั้นผู้บริหารควรมีการพัฒนาศักยภาพขององค์กรอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ด้านบุคลากรควรมี

การจัดการฝึกอบรม ฐานระบบการก่อสร้างที่ทันสมัย เพื่อให้มีความสามารถทันกับระบบการก่อสร้างที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ หรือด้านเครื่องมือเครื่องจักร ที่ช่วยในการลดการใช้แรงงานคน และลดระยะเวลาในการทำงาน ช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.3.2 องค์กรที่มีความเหมาะสมในการพิจารณาเพื่อเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างพิจารณาจากคุณสมบัติการเลือกองค์กรที่เป็นที่ต้องการ และประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการร่วมกัน โดยแจกแจงตามรูปแบบความร่วมมือที่เกิดขึ้นแต่ละองค์กรดังนี้

5.3.2.1 กิจการร่วมค้า (Joint Venture) รูปแบบนี้มีความสัมพันธ์ที่เป็นทางการมาก เนื่องจากการร่วมลงทุน และแบ่งผลประโยชน์ซึ่งกันและกันมีการเกี่ยวข้องกันทางกฎหมายหรือภาษีด้วย

เจ้าของโครงการ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ดี ต้องเป็นองค์กรที่มีเสถียรภาพด้านการเงินที่ดี มีศักยภาพหรือ Connection ที่กว้างขวาง และมีการตกลงด้านการแบ่งผลกำไรที่เหมาะสม

5.3.2.2 การร่วมมือ (Consortium) รูปแบบนี้เป็นลักษณะการว่าจ้างงาน มีความสัมพันธ์เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานร่วมกันของทุกหน่วยงาน เพราะฉะนั้นจะต้องเน้นการประสานงานการกำหนดกฎเกณฑ์ร่วมกันตั้งแต่เริ่มดำเนินการ ประกอบด้วย

เจ้าของโครงการ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ดี ต้องเป็นองค์กรที่มีเสถียรภาพด้านการเงินที่น่าเชื่อถือ และการว่าจ้างในราคาที่เหมาะสม

กลุ่มผู้ออกแบบและผู้รับเหมาหลัก จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ดีต้องเป็นองค์กรที่มีผลงานมีคุณภาพ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามที่ถนัด ทีมงานที่มีศักยภาพเพียงพอ และเข้ากันได้กับทุกองค์กร รวมถึงมีการเสนอราคาที่เหมาะสม และมีระบบการทำงานที่ชัดเจน

กลุ่มที่ปรึกษา จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ดีต้องเป็นองค์กรที่มีศักยภาพเพียงพอ มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ มีการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รวมถึงราคาว่าจ้างที่เหมาะสม

กลุ่มผู้รับเหมารายย่อย จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ดีต้องเป็นองค์กรที่มีระบบการทำงานที่ชัดเจน ทีมงานที่มีศักยภาพเพียงพอ รวมถึงมีการเสนอราคาที่เหมาะสม

5.3.2.3 พันธมิตรร่วมงาน (Partnering) รูปแบบนี้มีความสัมพันธ์กันเนื่องจากการทำงานในลักษณะที่สอดคล้องต่อเนื่องใกล้ชิดกัน ซึ่งความสัมพันธ์ในรูปแบบนี้องค์กรควรมีคุณสมบัติประกอบด้วย

กลุ่มผู้ออกแบบและผู้รับเหมาหลัก จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ดีต้องเป็นองค์กรที่มีระบบการทำงานที่ชัดเจน ทีมงานที่มีศักยภาพเพียงพอ ผลงานมีคุณภาพ และเข้ากันได้กับทุกองค์กร สถานะด้านการเงินที่ดี รวมถึงมีการเสนอราคาที่เหมาะสม

กลุ่มผู้รับเหมารายย่อย จะต้องมีคุณสมบัติดังนี้ต้องเป็นองค์กรที่มีระบบการทำงานที่ชัดเจน ทีมงานที่มีศักยภาพเพียงพอ รวมถึงมีการเสนอราคาที่เหมาะสม โดยพิจารณาความเหมาะสมจากการตรวจสอบดังต่อไปนี้

- ตรวจสอบประวัติด้านการเงิน สภาพคล่อง ความโปร่งใสในการบริหารการเงิน ประวัติการจ่ายภาษี
- ประวัติผลงานที่ผ่านมา มีคุณภาพมาตรฐานตามที่ต้องการ เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบ ไม่ทิ้งงาน
- ตรวจสอบทีมงานของแต่ละองค์กรที่จะมาร่วมเป็นพันธมิตร ว่าเป็นทีมงานที่มีศักยภาพเพียงพอ และมีความเข้ากันได้กับทุกองค์กร
- การเสนอราคาที่เหมาะสม เป็นที่ยอมรับได้ของผู้ว่าจ้าง ไม่ถูกหรือแพงเกินไป
- ระบบการทำงานที่เข้ากันได้ระหว่างองค์กรจะช่วยให้การปรับตัวเข้าหากันได้ง่ายขึ้น

5.3.3 ปัจจัยที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของการเป็นพันธมิตรธุรกิจก่อสร้างประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

แนวทางการบริหารงานในระดับบริหาร

- 1) การบริหารงานร่วมกับองค์กรอื่น ควรเน้นหลักจรรยาบรรณ และมีความยุติธรรมในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายใต้การยอมรับได้จากทุกองค์กร
- 2) การบริหารงานภายในองค์กรควรเน้นหลักคุณธรรมในการบริหารจัดการ และควรมีนโยบายส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกับองค์กรอื่นในระยะยาว ไม่ใช่เพื่อเป้าหมายเพียงแค่ความสำเร็จเฉพาะส่วนที่รับผิดชอบเท่านั้น
- 3) ผู้บริหารองค์กรต้องรู้ถึงศักยภาพขององค์กร ว่ามีเพียงพอกับงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพเป็นที่น่าพึงพอใจของผู้ว่าจ้าง

แนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันในระดับปฏิบัติการ

- 1) กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ ระบุขอบเขตความรับผิดชอบ และบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน
- 2) จัดทำหนังสือส่งมอบงานเพื่อเป็นหลักฐานในการส่งต่องานจากทีมหนึ่งไปสู่อีกทีมหนึ่ง และหากงานไม่เป็นไปตามเวลาที่กำหนด ต้องมีการจัดทำหนังสือชี้แจงเหตุผลให้ทุกฝ่ายรับทราบ

3) กำหนดคุณภาพของผลงาน และเทคนิคการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกันในการปฏิบัติงาน

4) จัดประชุมความก้าวหน้าของงานทุกสัปดาห์ หากทีมใดทีมหนึ่งเกิดปัญหาควรรหาทางแก้ร่วมกัน

5) จัดการตรวจสอบ ประเมินผลการทำงานทั้งภายในองค์กร และระหว่างองค์กรทุกช่วงการดำเนินงานตั้งแต่เริ่มโครงการ ดำเนินการ และส่งมอบงาน อย่างเป็นทางการเพื่อเป็นเอกสารในการปรับปรุงการทำงานในรูปแบบพันธมิตรต่อไป

6) ทุกฝ่ายควรตระหนักถึงความซื่อสัตย์ในการทำงาน เช่น การใช้วัสดุให้ตรงตามที่ระบุไว้ในแบบก่อสร้าง หรือการใช้ช่างที่มีทักษะตรงตามลักษณะงาน เป็นต้น

7) การเบิกจ่ายเงิน ควรกำหนดเวลาการเบิก จ่ายเงินระหว่างองค์กรร่วมกัน โดยให้สอดคล้องกับตารางการทำงานแต่ละงวดให้ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน

ข้อพึงระวังจากการร่วมงานกันในระยะยาว ได้แก่ เกิดการผูกขาดจนทำให้ขาดการพัฒนา หรือเกิดการอะลุ่มอล่วยกันจนทำให้ความเป็นมืออาชีพลดลงได้ จึงควรมีการประเมินผลการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทางการตั้งแต่ช่วงเริ่มดำเนินการ ขณะดำเนินงานก่อสร้าง และเมื่อโครงการแล้วเสร็จ เพื่อช่วยให้มองเห็นปัญหาในการดำเนินงานร่วมกันได้ชัดเจน และแก้ปัญหาได้ตรงจุดมากขึ้น ทำให้เกิดการพัฒนาและปรับกลยุทธ์การทำงานร่วมกันในระยะยาว

5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในอนาคต

5.4.1 ศึกษาถึงหลักการบริหารโครงการก่อสร้างให้ประสบผลสำเร็จโดยใช้หลักจรรยาบรรณวิชาชีพ

5.4.2 ศึกษารูปแบบการประเมินผลการทำงานร่วมกันขององค์กรในโครงการก่อสร้าง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

บรรณานุกรม

- กวีหวังนิเวศน์กุล. (2547). การบริหารงานวิศวกรรมก่อสร้าง. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เกชาธีระ โกเมนและคณะ. (2540). ความรู้เบื้องต้นวิศวกรรมงานระบบ. กรุงเทพฯ: เอ็มแอนดีอี.
- เกศศศิคุภพัฒน์วรกุล. (2550). รูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจสถาปัตยกรรมระหว่างบริษัทสถาปนิกสำหรับโครงการออกแบบและก่อสร้างในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาสถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ชนงกรณ์คุณทลบุตร. (2547). การบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชายโพธิ์สิตา. (2548). ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ณัฐฉินิเกสรทอง. (2543). กรณีศึกษาการทำงานแบบพันธมิตรร่วมงานของผู้รับเหมาก่อสร้างไทย. (รายงานการค้นคว้าแบบอิสระปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี).
- ปัทิตดาวุฒิพงษ์. (2545). การศึกษาขอบเขตหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในโครงการก่อสร้างโรงงานในประเทศไทย. (รายงานการค้นคว้าแบบอิสระปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี).
- ผลินภูเจริญ. (2545). การจัดการธุรกิจร่วมสมัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอกพิมพ์ไทย.
- พชรชูครูวงศ์. (2549). กระบวนการตัดสินใจเลือกผู้รับเหมาช่วงสำหรับโครงการก่อสร้างประเภทงานอาคารโดยผู้รับเหมาก่อสร้างขนาดกลาง. (รายงานการค้นคว้าแบบอิสระปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี).
- ภากรภมรศิริ. (2544). การศึกษาปัญหาการประสานงานระหว่างเจ้าของงานและผู้รับเหมางานในโครงการก่อสร้างอาคารขนาดกลาง. (รายงานการค้นคว้าแบบอิสระปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี).
- ยุตารักไทย และสุภาวดีวิหะประพันธ์. (2545). กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ Business Alliance Strategy. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ถาวรชัยขันเกษศร. (2553). การเปรียบเทียบคุณสมบัติเบื้องต้นผู้รับเหมาก่อสร้างทางของกรมทางหลวงและกรมทางหลวงชนบท.(รายงานการค้นคว้าแบบอิสระปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี).
- วารสารลิขิตอนุภาค. (2553). หลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้รับเหมาก่อสร้างงานสาธารณูปโภคในโครงการหมู่บ้านจัดสรร.(วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- วิสูตรจิระคำเกิง. (2554). การบริหารงานก่อสร้าง. กรุงเทพฯ: วรณกวี.
- สาธิตเพเนียงทอง. (2548). Supply Chain Strategy การจัดการโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สาธิตลำดวนรัตน์. (2551). การศึกษากระบวนการจัดการความเสี่ยงของโครงการก่อสร้างที่มีหลายองค์กรเกี่ยวข้องด้วยการประยุกต์กระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น.(วิทยานิพนธ์ปริญญาสถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- สันติชินานูวิติวงศ์. (2553). วิศวกรรมก่อสร้างและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อวยชัยวุฒิ โหมสิต. (2543). การปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนุศาสตร์คำหอม. (2549). ปัจจัยสู่ความสำเร็จตลอดวงจรอายุสำหรับโครงการก่อสร้างอาคาร. (รายงานการค้นคว้าแบบอิสระปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี).
- อัญเชิญบุญช่วย. (2550). แนวโน้มของคุณลักษณะของผู้ควบคุมงานก่อสร้างขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร)
- อภิชาติประสิทธิ์สม. (2550). การบริหารกิจการร่วมการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- อีฟแอล. ดอซ และแกรี่ ฮาเมล. (2545). รวมกันเราอยู่ Alliance Advantage. แปลโดยสุปราณี. กรุงเทพฯ: เอ.อาร์. บีซิเนส เพรส.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Eddie,W. L., Cheng, H. L., Peter, E. D. Love &ZahirIrani. (2004). **Strategic alliances: a model for establishing long-term commitment to inter-organizational relations in construction.** Building and Environment 39, 459-468
- Gary,D.H.,Peter, E. D. Love &Heng, Li. (2000). **The learning organization: toward a paradigm for mutually beneficial strategic construction alliances.** International Journal of Project Management 18, 415-421
- Michael, A. H.,Ireland,R.D.& Robert, E.H. (2550).**การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management.**แปลโดยเอกชัย อภิศักดิ์กุล และทรศนะ บุญขวัญ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เซนเกจเลนนิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด.
- Robert, D. A. (2549). **การบริหารโครงการ Managing Projects Large and Small.**แปลโดยคมสัน ขจรชีพพันธุ์งาม. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- R.Beach, M. W.&Campbell, K. M. (2005).**An evaluation of partnership development in the construction industry.** International Journal of Project Management, 23, 611-621





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์

บทสัมภาษณ์

รายชื่อ 1 บทสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร กลุ่มเจ้าของโครงการ

ชื่อ-สกุลผู้ให้สัมภาษณ์ คุณนิรุบล กาญจนางกูรพันธ์

ชื่อบริษัท วรลักษณ์ พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

- 1.เพศ หญิง
- 2.ประเภทธุรกิจขององค์กรที่ท่านทำงานอยู่ เจ้าของโครงการ
- 3.ตำแหน่งในองค์กร ระดับผู้บริหาร ตำแหน่ง ASSISTANT PROJECT MANAGER
- 4.ประสบการณ์ทำงานในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ 11-15 ปี
- 5.องค์กรของท่านต้องเกี่ยวข้อง/ประสานงานกับหน่วยงานใดบ้าง (ในฐานะการว่าจ้างงาน)
 เจ้าของโครงการ(ผู้ร่วมทุน) ที่ปรึกษาโครงการ
 ผู้รับเหมาหลัก ผู้รับเหมาย่อย
 ผู้ออกแบบ
- 6.โครงการที่ผ่านมา ก่อสร้างอาคารคอนกรีตเสริมเหล็ก ขนาดประมาณการก่อสร้าง 1200 ล้านบาท

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์

เกี่ยวกับเรื่องสาเหตุที่มีการร่วมงานกับองค์กรอื่น

1. ทำไมทางบริษัทจึงมีการร่วมมือกับบริษัทอื่นในการทำงาน ความได้เปรียบที่จะเกิดขึ้นจากการร่วมตัว

หลัก ๆ ก็น่าจะมี หนึ่งคืออยากที่จะขยายขนาดของบริษัทให้มันใหญ่ขึ้น เพราะด้วยถ้าเกิดว่าเป็นแค่ของตัวเองอาจจะด้วยเงินลงทุนหรือด้วย connection อาจจะยังน้อย ซึ่งก็เหมือนแบบที่เราอาจที่จะขยายบริษัทให้มีขนาด Connection ที่มากขึ้น อันนี้ก็เป็นเหตุผลหนึ่ง เหตุผลที่สองอาจเพราะงานที่ทำมันอาจจะยังมีความถนัดไม่เพียงพอที่เลยอาจจะต้องหาคคนที่มีความถนัดในด้านนั้น ๆ เข้ามาเป็น Partner ด้วย แล้วก็เหตุผลที่สามอาจจะเป็นเหมือนกับด้วยความจำเป็นของการทำงานที่มันจะต้องไป Support ในงานตัวเอง เช่นว่าเราเป็น Owner ในงาน Developer เกี่ยวกับพวกงานที่มันเป็นคอนโด

บริษัทก็ยังมีการบริหารจัดการที่ยังมีวัตถุประสงค์ที่ไม่ครอบคลุมไปในเรื่องอื่น ๆ อาจจะต้องไปจัดตั้งบริษัทแล้วก็ต้องหาพันธมิตรเพิ่ม สมมติว่าอาจจะเปลี่ยนแนวไปทำพวกโรงแรมด้วย ก็อาจจะต้องไปเปิดอีกหนึ่งบริษัทเพื่อให้มีความชัดเจนในงานนั้น ๆ เข้าไป

แบบนี้แสดงว่าถ้าเกิดไปเปิดอีกหนึ่งบริษัทก็ต้องร่วมกันแบบ Joint venture มีความรับผิดชอบทั้งทางด้านกฎหมาย ด้านภาษี อะไรพวกนี้ด้วยไหม เหมือนอย่างที่บอกในตอนแรกว่าเป็นคอนโด แต่ต่อมากจะทำเพิ่มเป็นธุรกิจพวกโรงแรม

ใช่ คือเริ่มต้นที่การลงทุนก่อนว่าคนหนึ่งมีที่ดิน คนหนึ่งมีเงินลงทุน ก็อาจจะต้องมาตกลงว่าคนที่มามีที่ดินก็เอาที่ดินนั้นแหละมาเป็นสินทรัพย์ ส่วนอีกคนเป็นเงิน แล้วก็ต้องมาดูว่าเป็น 50-50 ไร่เปล่า แล้วก็ต้องมาดูถึงการวิเคราะห์เรื่องของตั้งแต่ก่อสร้างจนถึงการ Operate ก็ต้องมาดูเลยว่าเราจะวิเคราะห์กันกี่ปี สมมติว่า 10 ปี มันก็จะมีว่าผลตอบแทนในแต่ละปี เริ่มต้นที่ก่อสร้างก่อนก็จะมีพวกเงินลงทุนไม่เพียงพออาจจะต้องกู้แบงก์ ก็ต้องมีพวกค่าใช้จ่ายดำเนินการแล้วก็เรื่องดอกเบี้ยเรื่องอะไรอีก คือเหมือนต้องวางตัวกลยุทธ์ที่จะเอามาใช้ใน อะไรนะนึกคำพูดไม่ออก คือเหมือนกับว่าวางแผนไว้ก่อนว่าในแต่ละ Part เริ่มตั้งแต่ก่อสร้างมาจนถึงการ Operate เนี่ย ใครจะต้องลงเท่าไร แล้วผลกำไรที่ออกมาจะแบ่งกันยังไง แล้วใครจะเป็นคนบริหาร

แล้วตอนจบโครงการจะแยกย้ายกันยังไง

คือมันมีอีกว่าคำว่าพันธมิตรเนี่ย มันจะมีขึ้นอยู่กับงานด้วย อย่างเช่นสมมติว่าถ้าเป็นคอนโด ทุกคนเอาเงินมาลงทุนร่วมกันแล้วพอสร้างเสร็จขายกำไรมันก็ได้มาเลยแล้วก็แบ่งกันไปแล้วก็จบกันไป ใน Project นั้น ๆ Project อื่น ๆ ก็เป็นลักษณะเดียวกันอันนี้จะไม่ยุ่งยาก แต่ถ้าเป็นเหมือนกับการ Long-term operate ไม่ว่าจะเป็นโรงแรม อพาร์ทเมนต์ พวกนี้มันจะใช้เวลา คือหนึ่งการลงทุนกับการคืนทุนใช้เวลานานมากกว่าจะคืนทุน แล้วก็ในช่วงเวลาการ Operate นี้ก็ต้องมาดูอีกว่าจะยังไง เงินลงทุน เงิน Operate หรือการคืนทุนเราจะมาคืนกันแบบไหน ซึ่งอันนี้จะเป็นภาระผูกพันที่ค่อนข้างนาน

อย่างนี้ก็ต้องตกลงกันตั้งแต่เริ่มต้น

ใช่ ๆ คืออย่างที่บอกว่า หนึ่งเรื่องที่ต้องตกลงคือเรื่องของเงินลงทุนในแต่ละส่วนว่าจะชัดเจนแบบไหนยังไง ก็เปอร์เซ็นต์ แล้วการคืนทุนจะออกมาเป็นแบบไหนเท่าไรยังไง สองคือในการทำงานที่จะต้องตกลงกันตั้งแต่เริ่มต้นก็อย่างที่บอก บางคนมีแต่เงิน ไม่มีหัวก็อาจบอกว่า เสียชั้นไม่ตัดสินใจนะ หรือบางคนมีแต่หัวไม่มีทุน หรือบางคนมีทั้งหัวมีทั้งเงินอะไรพวกนี้ คือมันต้องชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น

2. ข้อเสียเปรียบจากการเป็นพันธมิตรในองค์กรของท่านมีอะไรบ้าง

ความคิดเห็นไม่ลงรอยกันมันอาจจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งได้ คือบางอย่างอาจขัดแย้งกันเล็กน้อย ๆ เราก็ต้องหารจุดที่มันเป็นข้อสรุปแล้วก็จบปัญหาไป แต่ถ้ามันเป็นเรื่องของผลประโยชน์การขัดแย้งมันอาจใหญ่โต

ผลประโยชน์ไม่ลงตัวมันเป็นอย่างไง ช่วยอธิบายได้ไหมคะ

คือเหมือนกับคุยกันตอนแรกลงตัว แต่พอถึงเวลาจริง ๆ ด้วยงานที่มันซับซ้อน หรือด้วยเงินมันมากกว่าที่เราคิด

ในกรณีที่ทำสัญญาไปแล้ว แล้วมาดูใหม่ว่าข้อนี้เราเสียเปรียบ จะมีการแก้ไขได้ไหม

ถ้าในเรื่องของสัญญาเราต้องดูละเอียดตั้งแต่เริ่มต้น ถ้าจะแก้ไขหรือดูแล้วว่าเราเสียเปรียบ หรือเราไม่เห็นด้วยควรต้องเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ต้น แต่มันก็มีเหมือนกันพวกที่แบบทำไปแล้วอยู่ ๆ ไปมีข้อมูลเพิ่มเติมมาแล้วอยากจะเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไขก็มี ซึ่งทุกสิ่งทุกอย่างมันก็ขึ้นอยู่กับว่าถ้าคุณหรือคนที่ทำงานร่วมกันกับเราเค้ามีการยินยอมที่จะให้มีการเปลี่ยนแปลงตรงนั้นได้ ก็สามารถเปลี่ยนได้ เพราะว่าจริง ๆ บางอย่างมันไม่ได้มีข้อกำหนดที่มันตายตัวชัดเจน มันขึ้นอยู่กับการตกลงกันระหว่างสองฝ่าย

แปลว่าสำหรับข้อเสียเปรียบในมุมมองของ Owner เองก็ไม่น่าจะมีข้อเสียเปรียบอะไรมากเพราะทุกอย่างก็ต้องวิเคราะห์ตกลงสรุปกันตั้งแต่แรกแล้ว

ใช่คือถ้าในฝั่ง Owner เอง อย่างยกตัวอย่างถ้าเกิดว่ากับผู้รับเหมาเราก็ต้องสรุปราคาว่าค่าก่อสร้างตรงนั้นเท่าไร ถ้าเรายอมรับแล้วมันก็ไม่น่าจะต้องมามีข้อเสียเปรียบได้

เกี่ยวกับเรื่องคุณสมบัติขององค์กรที่ควรร่วมพันธมิตร

1. ในกรณีที่องค์กรของท่านถูกเลือกให้เข้าร่วมโครงการ ท่านคิดว่าทำไมเขาจึงเลือกองค์กรของท่าน

ก็น่าจะอยู่ที่วัตถุประสงค์ของเขา หนึ่งก็น่าจะเพราะเรามีกำลังทุนที่จะไปร่วมลงทุนกับเค้า หรือไม่ก็ต้องการความชำนาญและ Connection ของเรา เพราะอย่างบางทีคือเป็น Owner เหมือนกันแต่คนละธุรกิจ Connection ก็ต่างกันไป สมมติว่าเค้าเป็นเจ้าของโรงแรม เราเป็นเจ้าของคอนโด คือเครือข่ายคอนโดมันก็จะเครือข่ายหนึ่ง เครือข่ายโรงแรมก็จะเป็นเครือข่ายหนึ่ง หรือเป็นแบบเจ้าของโรงแรมอย่างนี้เออ ก็จะเป็นเครือข่ายที่มันแตกต่างกันไปเลย

2. ในทางกลับกัน แล้วทางบริษัทเลือกองค์กรอื่นจากคุณสมบัติด้านใดบ้าง

ส่วนใหญ่ก็คิดว่าวัตถุประสงค์เราต้องการอะไรเราก็เลือกให้ตรงกันกับที่ต้องการ ส่วนพวก Designer หรือผู้รับเหมา หรือ Consultant เราก็จะเลือกที่คุณภาพของงานของบริษัทนั้น ๆ เช่น

คุณสมบัติของ Designer มันจะมีคุณภาพหลากหลายกันไป เราก็เลือกที่ทำงานด้วยแล้วรู้สึกว่าจะสามารถ
ตอบรับความต้องการเราได้

3. แล้ววิธีการคัดเลือกพันธมิตร มีขั้นตอนอย่างไรบ้าง

ก็ถ้าเกิดว่ายังไม่เคยมีพันธมิตรในงานสายนี้มาก่อนก็ต้องดูที่ผลงานที่ผ่านมาของเค้าเองว่าดี
ไหม ตรงตามความต้องการไหม ตอบโจทย์เราไหม เหมือนอย่างสมมติว่าเราจะหา Designer มา
ออกแบบโรงแรม เค้าเคยแต่ออกแบบศูนย์การค้า ออกแบบคอนโดคือซึ่งวิธีการมันจะต่างกันเลย เค้าก็
จะไม่ใช้สำหรับเรา ก็ต้องดู Referent ของเค้าก่อน แล้วก็ดูสถานะภาพของบริษัทของเค้าด้วยว่า
สามารถรองรับกับ Project ของเราได้ไหม เกิดบริษัทเค้าเป็นบริษัทเล็ก ๆ แต่ Project เราเป็นพันล้าน
หมื่นล้าน ก็คือทั้งสถานะทางการเงินด้วยและสถานะในการทำงานของเค้า หรือความสามารถใน
บุคลากรของเค้าว่ามันสามารถรองรับกับงานของเราไหม หรืออย่างบางที Project ของเราเล็ก แต่เรา
ดันไปเลือกบริษัทใหญ่ มันก็ต้องขึ้นอยู่กับว่าเราจะสามารถยอมรับในค่า Fee ตรงนั้นได้ไหม หรือ
สมมติอย่างผู้รับเหมาเกิดว่าเราสร้าง Project เล็ก ๆ แต่เราดันไปเลือกบริษัทใหญ่ระดับ Top 5 ราคา มัน
ก็ต้องโคตรสูง ซึ่งก็ต้องดูว่าเรายอมรับตรงนั้นได้หรือเปล่า

แล้วต้องกำหนดจำนวนบริษัทที่จะมาเปรียบเทียบหรือเป็นตัวเลือกมั้ยคะว่าต้องมีกี่บริษัท

ก็ปกติอยากได้ให้มากที่สุด แต่ต้องไม่ต่ำกว่า 3 เพราะว่าบางทีเค้าอาจจะไม่ตรงตามที่เร
อยากได้ก็ได้ หรือบางทีเค้าอาจจะไม่สามารถทำงานให้เราได้ก็ได้ หรือบางทีเค้าอาจจะไม่
อยากทำอะไรหลาย ๆ อย่าง คือมันมีหลายเหตุผลนะ เกิดว่าสมมติว่าเราเลือกมาแค่ 3 พอถึงเวลาทุกเจ้าไม่
สามารถทำให้เราได้ มันก็จะทำให้เราเสียเวลาไปอีก

**อย่างนี้ก็แปลว่าต่อให้เราทำงานกับเค้ามาก่อนแล้ว ฟังพอใจกันแล้ว พอมีโครงการใหม่เข้ามา เขาก็ต้อง
เข้ามาสู่ระบบการคัดเลือกตามปกติ หรือเราจะพึงระวังเลือกเขาได้เลยคะ**

มันก็มีทั้งสองอย่าง คือถ้าโครงการมันไม่ใหญ่โตมาก เค้าก็อาจจะให้เค้าทำได้เลย คือการที่
เราให้คนเดิมทำพวกค่า Fee แต่ละอย่างเค้าก็น่าที่จะให้เราเป็นราคาพิเศษ แม้กระทั่งอย่างผู้รับเหมาเอง
ก็ตาม เค้าก็จะคิดราคาพิเศษมาให้เรา กับ Consult กับผู้ออกแบบก็เหมือนกัน แต่มันก็มีอยู่ว่าถ้าเราใช้
เค้าไปเรื่อย ๆ มันอาจจะเป็นการผูกขาดกิจการ ซึ่งพอผูกขาดมันก็มีทั้งข้อดี ข้อเสีย คือผูกขาดมันอาจ
ทำให้เค้าให้แต่สิ่งดี ๆ กับเราถ้าความสัมพันธ์นั้นยังดีอยู่ทั้งคู่ แต่ถ้าเกิดในกรณีที่เค้าเริ่มไม่ Happy กับ
ทางเราเค้าอาจไม่สนใจ ไม่ใส่ใจหรือดีไม่ดีอาจจะให้ราคาที่สูงว่าท้องตลาด เราก็ต้องเริ่มมาดูแลแล้วว่า
ราคามันผิดไปจากราคากลางหรือราคาท้องตลาดหรือเปล่า ถ้าสมมติเป็นอย่างนั้นเราก็ต้องมานับหนึ่ง
ใหม่ โดยหาผู้รับเหมารายอื่นมาเปรียบเทียบกับเค้า แต่เราอาจจะให้เค้ามีคะแนนในใจมากกว่าเจ้าอื่น
อะไรประมาณนั้น

เกี่ยวกับเรื่องรูปแบบการเป็นพันธมิตร

1. รูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กรของท่านกับ เจ้าของโครงการ, ที่ปรึกษา, ผู้ออกแบบ, ผู้รับเหมาหลัก, ผู้รับเหมาย่อย เป็นแบบใดบ้าง

ที่จะมี case ที่ 1 คือเหมือนกับแต่ละคนมีวัตถุประสงค์เดียวกันอยากทำ Project แบบนี้ ก็ต่างมาร่วมทุนกันแบบ Joint venture ใน case ที่ 2 ก็เป็นการจ้างผู้รับเหมาย่อยแบบการร่วมงาน จ้างเฉพาะบางงาน เช่น อย่างงานบางงานเป็นงานเล็กน้อยไม่มีความยุ่งยากในการบริหาร เราก็จะจ้างผู้รับเหมาย่อยของเราเอง เช่น สร้างอาคารหนึ่งหลังเราก็จ้างผู้รับเหมาหลักอยู่แล้ว แล้วงานบางงานอย่างเช่นงานพื้นไม้ลามิเนตเราก็จะจ้าง Sub ย่อยของเราเอง ภายใต้การควบคุมของ Consult

แล้ว Consult นี้คือเราร่วมงานกับเค้าแบบไหน

กับ Consult เป็นเหมือนตัวแทนของเรา หลัก ๆ แล้ว Consult ต้องเอาวัตถุประสงค์หรือเอาแนวคิดของเรามาก่อนว่าเราต้องการอะไร เป็นแบบไหน ยังไงบ้าง แล้วก็เอาไปบริหารจัดการให้มันออกมาเป็นรูปธรรมคือเหมือน Owner แ่ตั้งว่าอยากได้แบบนี้ Consult จะเอาไปวางแผนว่าสิ่งที่เราอยากได้มันจะต้องทำอะไรบ้าง ใช้ระยะเวลาอันแค่ไหนยังไง มีใครที่ต้องเกี่ยวข้อง จะต้องมีการรับเหมารายไหนมาเกี่ยวข้อง ก็เหมือนเป็นผู้บริหารโครงการให้กับ Owner เป็นตัวแทนด้วย ซึ่งบางเรื่องเค้าสามารถตัดสินใจแทนได้ในระดับหนึ่งเป็นการสรุปกันไว้ก่อนกับเราว่าเค้าสามารถตัดสินใจได้ในระดับไหนบ้าง บางเรื่องอาจต้องส่งเรื่องให้เราตัดสินใจ

แล้วทุกโครงการต้องมี Consult มั้ยคะ

ไม่จำเป็นขึ้นกับลักษณะของงาน หรือมูลค่างานว่ามันมากน้อยแค่ไหน แล้วก็ขึ้นอยู่กับทีมในบริษัทเราคิดว่าเพียงพอ หรือสามารถที่จะรองรับงานได้หรือเปล่า

2. ในการทำงานแบบพันธมิตร ท่านมีการวางแผนการทำงานร่วมกันอย่างไรตั้งแต่เริ่ม-จบโครงการ

มันขึ้นอยู่กับสิ่งที่จะตกลงว่ามันเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไรบ้าง แล้วคนที่เกี่ยวข้องมีใคร เพราะบางอย่างสมมติว่าเป็นเรื่องความก้าวหน้าของงาน หรือวิธีการทำงาน อันนี้ก็ต้องมีทุก Party มาเกี่ยวข้อง แต่ถ้าเป็นเรื่องงบประมาณ ผู้รับเหมาที่ไม่ต้องมาเกี่ยวข้องแล้วก็ได้

แล้วช่วงการวางแผนเริ่มต้นโครงการต้องทำอย่างไร

ก็ต้องมีการวางแผนร่วมกันในทุกหน่วยงานก่อน เพื่อให้ได้จุดหมายเดียวกันก่อน และเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่มันตรงกันทุกหน่วยงาน ถ้าเป็นการคุยในเรื่องภาพรวม เช่น วิธีการทำงานสมมติว่าตึก ๆ หนึ่งนี้ วิธีการทำงานของแต่ละคนจะยังไง Owner บทบาทเป็นอะไร Consult บทบาทยังไง แล้วก็เหมือนแบบเป็นการ Flow ของงานจากใครไปถึงใครยังไง Consult จะประสานให้ระหว่างผู้ออกแบบ กับผู้รับเหมา กับ Owner แต่ก็ต้องตกลงกติกาของแต่ละคนยังงัยบ้าง สมมติว่ากิจกรรม

ร่วมกันระหว่าง Owner กับ Consult จะต้องมึระยะเวลาในการตัดสินใจร่วมกัน 1 อาทิตย์ Consult กับ ผู้รับเหมาใช้เวลา 3 วัน Consult กับผู้ออกแบบใช้เวลา 1 อาทิตย์ ซึ่งทุกคนก็ต้องพยายามที่จะต้อง เคารพในกติกา แล้วก็ทำงานให้ได้ตามที่ตั้งไว้แล้วก็จะมึอีกเรื่องแบบที่ต้องมาตกลงร่วมกันเพราะบาง หน่วยงานเกิดทำไม่ได้ ก็ต้องมานั่งดูแล้วว่า จะปรับแผนยังไงเพื่อให้มันยังได้ตามแผนรวมของ โครงการ

ทำไม่ได้นี่คือหมายถึงว่าทำไม่ได้แต่แรก หรือทำไม่ได้เพราะมีอุปสรรคเฉพาะหน้า

ก็อย่างเช่นสมมติว่า Master schedule เอ่อ Master plan ของโครงการนี้ Owner จะตั้งธงมา ให้ก่อน เช่นบอกว่าจะเริ่มขายเดือนนี้ ก่อสร้างเริ่มเดือนนี้ แล้วจะต้องให้จบเดือนนี้ ซึ่ง Owner เหมือน จะให้มาแค่หลัก ๆ มาแล้ว Consult ก็จะไปดูในรายละเอียด และตั้งเป็นภาพรวมมาอีก แล้วก็ให้ ผู้รับเหมาดูในรายละเอียดย่อยอีกที เพราะ Consult ก็จะต้องดูในภาพรวมทั้งหมด เช่น สมมติว่าเรา มีผู้รับเหมาหลัก และมี Sub ย่อย ผู้รับเหมาหลักก็จะดูแลส่วนของเค้าเอง แต่ Consult ต้องดูทั้ง ผู้รับเหมาหลัก และ Sub ย่อยของ Owner ด้วยก็ต้องมาผนวกกัน ในกรณีที่ผู้รับเหมาบอกต้องการ 10 เดือน แต่ Consult ตั้งให้เค้าแค่ 8 เดือน เราจะมาช่วยกันยังไงเพื่อให้สุดท้ายแล้วระยะเวลาทั้งโครงการ ก็ยังตามเดิมที่ Owner ต้องการ ซึ่งก็มันเป็น การตั้งกติกาดังแต่เริ่มต้น ถ้า ณ เวลานั้น Owner บอก ไม่ได้ ผู้รับเหมาขอเวลา 12 เดือน Consult ดูระยะเวลาจริง ๆ น่าจะ 11 เดือนได้ แต่ Owner จะเอา ระยะเวลาแค่ 10 เดือนมันก็ต้องมาคุยร่วมกันว่าจะได้ยังไงบ้าง อาจจะได้โดยต้องมีค่าเครื่องจักร เพิ่มขึ้น ค่าแรงมากขึ้น ค่า Overhead profit สูงขึ้น เพื่อให้ได้มีคนเข้ามาเพื่อให้งานทัน 10 เดือน ซึ่งถ้า Owner บอกยอม ยอมจ่ายเพิ่มอีก 10 % ผู้รับเหมาสามารถทำได้จะก็จบ แต่ถ้าเกิดสมมติว่าผู้รับเหมา บอกว่าทำไม่ได้ หรือเต็มที่ได้แค่ 11 เดือน Owner ก็ต้องยอมรับ แล้วก็เอาแผน 11 เดือนเนี่ย ไปวางต่อ ของตัวเอง

แล้วอย่างนี้ใช้เวลานานไหมกว่าจะได้คลอดตัวข้อตกลงจริง ๆ

มันเป็นช่วงวางแผนในช่วงแรก ๆ ประมาณ 1 เดือน ที่วางแล้วหลังจากนั้นก็ สามารถ run ไปตามระบบได้ แล้วหลังจากนั้นมึปัญหาติดขัดระหว่างทาง Consult จะเป็นผู้ที่บริหารจัดการให้มัน ได้

เกี่ยวกับเรื่องการเป็นพันธมิตรให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

1. หลังจากจบโครงการแล้ว ทางบริษัทมีการวัดความสำเร็จ หรือประเมินผลการปฏิบัติงานกับบริษัท อื่นหรือไม่

ก็จะมีการทำเป็นเหมือนแบบประเมินผลหน่วยงานทุก ๆ หน่วยในการทำงานแต่ละProject อยู่แล้ว ไม่ว่าจะ เป็น Consult ผู้รับเหมา ผู้ออกแบบ ก็คือจะทำเป็นแบบประเมินเหมือนกับเพื่อจะดูคุณภาพของทุกหน่วยงานว่าเค้าจะได้อยู่ในเกณฑ์ไหน

อันนี้ทาง Owner เป็นคนทำเอง หรือ Consult ทำคะ

ทางเราทำเพราะว่าเราต้องประเมิน Consult ด้วย แล้วก็พอถึงระยะเวลาหนึ่งที่บริษัทมีงานมาหลายอย่างหรือหลายโครงการก็ต้องทำรวมเก็บเป็นสถิติไว้ แล้วก็มาประเมินเหมือนเป็นระดับความน่าเชื่อถือของแต่ละองค์กร ซึ่งถ้าให้ดิบางโครงการเราก็ให้เค้าประเมินกันเอง เช่น Consult ประเมินผู้รับเหมา Consult ประเมินผู้ออกแบบ สลับกัน แล้วก็ให้เค้าประเมินเราด้วย เพราะอย่างน้อยสิ่งที่เราไม่รับรู้ สิ่งที่เขาปฏิบัติต่อเรากับหน่วยงานอื่นอาจไม่เหมือนกัน

2. เคยมีการร่วมงานกับองค์กรที่เคยร่วมงานกันมาก่อนหรือไม่

เคยเพราะมันก็มีหลาย ๆ เหตุผลแล้วก็ขึ้นกับงานด้วย บางทีให้เค้ามาประมูลงานทั้งหมด แล้วก็เค้าก็ทุกอย่างเหมาะสมที่สุด อาจจะด้วยเรื่องของราคา ด้วยเรื่องของคุณภาพ ความพร้อม คือบางทีการที่เราสรุปว่าเค้าชนะการประมูลนี้มันไม่ได้ขึ้นอยู่กับเรื่องของราคาอย่างเดียว บางทีเค้าอาจราคาต่ำสุด แต่คุณภาพไม่ดีหรือบุคลากรไม่พร้อม เราก็อาจไม่ได้เลือกเค้า ก็ดูความเหมาะสม

3. แล้วต้องมีการปรับปรุงการทำงานด้านใดบ้าง

ก็ต้องมีการตกลงกติกาตั้งแต่เริ่มต้นทุกครั้งใหม่ เพราะงานแต่ละครั้งมันมีข้อกำหนดหรือเงื่อนไขของงานต่างกัน คือครั้งก่อนอาจจะมีการกำหนดแต่ละอย่างแต่ครั้งนี้อาจจะใช้ไม่ได้ เหมือนเป็นการนับ 1 ใหม่ แต่บางอย่างถ้ามันไม่ได้แบบมีผลที่มันแตกต่างกันมาก ก็อาจใช้ข้อมูลเดิมหรือวิธีการเดิมก็ได้

4. แล้วมีไหมที่ทำงานกับบริษัทหนึ่งแล้ว ก็ไม่คิดจะร่วมงานกันอีก เพราะอะไร

ก็มีนะ ก็ต้องหาข้อสรุปที่ต่างฝ่ายต่างต้องตกลงรับได้คือเราอาจต้องยอมเค้าในบางเรื่อง ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องของผลกำไร วิธีการทำงาน หรือเรื่องของทัศนคติ มันต้องหาข้อสรุปให้ได้ เหมือนอย่างคำว่ายั่งยืนมันจะเป็นเหมือนแบบ ใน Case ที่ว่าถ้าความสัมพันธ์ทั่ว ๆ ไปมันจะเป็นเหมือนเชิงทางด้านจิตใจ แต่ถ้าอันนี้มันเหมือนเชิงทางด้านธุรกิจ แต่ถ้าเราจะให้มันยั่งยืนจริง ๆ เราก็ต้องเอาสองอย่างนี้มาผนวกกัน แต่ถ้าเราไปสุดโต่งด้านธุรกิจอย่างเดียวจนในระดับที่เรามีคำว่าศีลธรรม อันนี้มันจะไม่นำไปสู่ความยั่งยืนแน่นอน คืออย่างบางทีเค้าก็แค่คิดแบบเอาให้มันดำเนินไปได้ แต่เค้าไม่ได้คิดว่าจะต้องยั่งยืน อีกอย่างจุดเริ่มต้นทุกคนมีได้ทั้งหมดแล้วมันสามารถร่วมกันได้ง่าย แต่จุดที่มันจะแตกต่างกันนั้นแหละเราจะหาวิธีรวมชอมหรือวิธีประสานรอยรั้วยังไง

5. ปัญหาหลัก ๆ ส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นร่วมกันในโครงการมีอะไรบ้าง แล้วร่วมกันแก้ยังไง

มันก็จะหลากหลายอย่าง มีทั้งปัญหาจากปัจจัยภายใน ภายนอก ปัจจัยภายในก็เหมือนกับปัญหาในการทำงานของผู้รับเหมาหรือในตัวทีมงานของ Consult หรือในการเตรียมงานของ Consult เป็นพวกปัจจัยภายในที่แบบบางที เราอาจจะไปรู้เองหรืออาจจะมีคนบอกให้เรารู้ ซึ่งถ้าเป็นอย่างนี้มันก็อยู่ที่ว่าบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้นคือใคร แล้วเราก็จะต้องไปแก้ไขให้ปัญหาพวกนั้นมันจบไปจริง ๆ อย่างไม่ได้บ้าง ไม่ให้เกิดปัญหาเรื้อรัง สมมติถ้าเป็นปัญหาที่ตัวบุคคล ยกตัวอย่างเช่น Consult มี Inspector (ผู้ตรวจสอบ) ที่เกี่ยวข้อง งานก็ไม่ตรวจ ผู้รับเหมาส่งงานให้ตรวจก็ไม่ตรวจงานก็ล่าช้าอ้างแต่ว่าจะกลับบ้านอะไรอย่างเงี้ย ซึ่งก็มีผลโดยบางทีเราก็ไม่รู้จนบางที เอ๊ะอยู่ ๆ ทำไมงานมันล่าช้า แล้วถึงจะบอกว่าจะเงี้ย ๆ เราก็อาจจะต้องแก้ปัญหามาโดยที่อาจจะขอเปลี่ยนคนหรืออาจจะให้เค้าปรับปรุงตัว

อันนี้คือเรามีผลกับการสั่งการโดยตรงกับบริษัทเค้า

มันขึ้นอยู่กับปัญหาแต่ละ Case ว่ามันใหญ่ขนาดไหน หรือแค่ในโครงการก็สามารถเปลี่ยนได้ สมมติถ้าอย่าง Inspector รายนี้เราอาจจะบอกเค้าตัว PM ของ Consult ว่าขอเปลี่ยนคน ถ้าเค้าสามารถเปลี่ยนได้ก็จบ แต่ถ้าถึงขั้นขอเปลี่ยน PM ก็อาจจะต้องบอกกับทาง Head office แทน มันขึ้นอยู่กับเรื่องที่มีมันเกิดว่ามันจะใหญ่โตขนาดไหนยังไง อันนี้คือเหตุที่มันเกิดจากปัจจัยภายใน ส่วนจากปัจจัยภายนอกเหมือนอย่างเช่นคนอื่น ๆ ที่ไม่ได้อยู่ในหน่วยงานพวกนี้ แต่มันสร้างให้เกิดปัญหาอย่างเช่น สมมติบริษัทส่งคอนกรีตไม่ยอมส่ง ส่งช้าไรพวกนี้ คือปัญหาว่ามันไม่ได้เกิดกับคนพวกนี้เลยทุกคนพยายามทำงานเต็มที่แล้ว แจ้งล่วงหน้าแล้ว แต่เค้าไม่มาส่ง ปัญหาอย่างนี้เราก็ต้องหาทางแก้ว่าจะทำอย่างไร เค้าอาจจะเป็นแค่ผู้ร่วมค้ำกับเราชั่วคราว แต่เค้าก็คือส่วนหนึ่งที่จะทำให้เราสำเร็จหรือไม่สำเร็จด้วย ส่วนใหญ่ปัญหาหลัก ๆ ที่มีก็จะคุยกัน ไม่จบมันก็คือเรื่องของผลประโยชน์ เช่นสมมติ Consult มีงานล่าช้า สาเหตุเกิดจาก Owner เอง Consult มีสิทธิ์ที่จะเรียกร้องค่าใช้จ่ายตรงนั้น แต่ถ้า Owner ไม่ยอมเพราะ Consult ผิดพลาดเอง ล่าช้าเอง คือมันจะเริ่มมีข้อขัดแย้งกันที่ผลประโยชน์แล้ว เกิด Consult ยอมรับว่า ณ ตอนนี้เค้าผิดเองก็ทำงานจนจบไปโดยที่ไม่ขอค่า Fee เพิ่ม หรือ Owner อาจจะยอมจ่ายให้ แต่ขอให้ทำงานให้จบทันเวลา มันก็จบกันไป ซึ่งโดยตรงนี้มันจะคุยยากเพราะมันเป็นเรื่องของผลประโยชน์ หรือแม้กระทั่งผู้รับเหมาเองกับ Owner เกิดงานล่าช้า หรืองานมีปัญหา หรืองานเพิ่มลด มันก็ต้องมาเถียงว่าจะจบปัญหากันยังไง

หลัก ๆ แสดงว่าปัญหาที่เรียกร้องก็น่าจะเป็นเรื่อง “เงิน”

ใช่ นั่นแหละเพราะเรื่องอื่น ๆ มันจะคุยกันได้ง่าย เหมือนอย่างเรื่องบุคลากรเราก็สามารถเปลี่ยนตัวได้ และส่วนใหญ่เรื่องเงินก็จะเป็นต้นเหตุที่ทำให้มันไม่ยั่งยืน เพราะมันเหมือนกับเรื่องเงิน มันก็คือข้อสรุปของคำว่าธุรกิจชนะ คือพี่เลยมองว่าถ้าจะทำให้ยั่งยืนนี้มันต้องมีคำว่า “ศีลธรรม” เข้ามามีส่วนแบบระดับเขอะนะ เพราะไม่งั้นคือสุดคนก็ไปยึดที่คำว่าธุรกิจ คำว่าเงิน มันอาจจะต้องหาจุดเหมาะสม ก็คือการไม่เอาเปรียบกัน แล้วก็ต้อง win-win กันทั้งคู่ ซึ่งบางทีแบบพอต่างคนต่างที่จะเอาเปรียบกันแล้วอย่างนี้เรื่องของผลประโยชน์มันก็คุยกันไม่จบหรอก ซึ่งในกรณีนี้ก็จะต้องไป คุยกันในชั้นศาลก็

6. ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ขององค์กรในธุรกิจก่อสร้างให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

หนึ่งเลยต้องเป็นเรื่องของความซื่อสัตย์ เรื่องของศีลธรรม แล้วก็เรื่องของทัศนคติของตัวบุคลากร เพราะทัศนคติมันเหมือนเป็นแนวทางความคิดที่จะทำให้เค้าทำอะไรต่ออย่างถ้าเค้ามีทัศนคติที่ดีกับทัศนคติที่ลบ การทำงานหรือผลที่ออกมามันจะแตกต่างกัน

รายชื่อ 2 บทสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร กลุ่มที่ผู้ตอบแบบ

ชื่อ-สกุลผู้ให้สัมภาษณ์ คุณสุมิตร พูนมะณี

ชื่อบริษัท เอ็มโพร สุมิตร ดีไซน์ จำกัด

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

- 1.เพศ (/) ชาย
- 2.ประเภทธุรกิจขององค์กรที่ท่านทำงานอยู่ ออกแบบ และก่อสร้าง
- 3.ตำแหน่งในองค์กร ระดับผู้บริหาร ตำแหน่ง ผู้จัดการ
- 4.ประสบการณ์ทำงานในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ 26-30 ปี
- 5.องค์กรของท่านต้องเกี่ยวข้องกับประสานงานกับหน่วยงานใดบ้าง
(/) เจ้าของโครงการ () ที่ปรึกษาโครงการ
(/) ผู้รับเหมาหลัก (/) ผู้รับเหมาย่อย
() ผู้ออกแบบ
- 6.โครงการที่ผ่านมา ก่อสร้างอาคารโรงงาน งบประมาณการก่อสร้าง - บาท

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์

เกี่ยวกับเรื่องสาเหตุที่มีการร่วมงานกับองค์กรอื่น

1. ทำไมทางบริษัทจึงมีการร่วมมือกับบริษัทอื่นในการทำงาน

การรวมตัวมันแล้วแต่ช่วงจังหวะเรื่องของภาพรวมต่าง ๆ ไรพวกนี้แหละครับ ส่วนหนึ่งคือกรณีโครงการมันใหญ่ เราก็กระจายความรับผิดชอบในแต่ละส่วน เราก็จะเป็น Partner กัน ทุกคนก็จะกระจายหน้าที่ตามความถนัดที่ไม่ 100เปอร์เซ็นต์ เพราะถ้า 100เปอร์เซ็นต์ มันก็ลงทุนค่อนข้างสูง เพราะฉะนั้นเราก็เป็นการทำงานร่วมกัน แต่ก็จะมีคนดูแลหลักที่ตั้งขึ้นมาอย่างชัดเจน

2. สิ่งที่ต้องการจากองค์กรอื่นที่ท่านเข้าร่วมงานกับเขา พวกความได้เปรียบที่จะเกิดขึ้นจากการรวมตัว

ส่วนใหญ่เราทำงานในฐานะผู้ออกแบบ และที่ปรึกษา ส่วนใหญ่มักจะเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการลงทุนขึ้นต้น แต่ทุกคนก็มีเป้าหมายมันแยกส่วนชัดเจนอยู่แล้ว คือมันจะมีเปอร์เซ็นต์การลงทุนที่มันชัดเจน เพราะมันต้องคุยกันก่อนให้ชัดเจนแต่แรก เพราะถ้าไม่ชัดเจนก็ร่วม Joint กันไม่ได้ แล้วก็ต้องเป็นพันธมิตรที่ดี ไม่นั้นก็ทำร่วมกันไม่ได้

3 ข้อเสียเปรียบจากการเป็นพันธมิตรในองค์กรของท่านมีอะไรบ้าง

ถ้าพูดถึงทำงานตามหลักธรรมาภิบาลจริง ๆ มันจะเป็นความเสี่ยงที่เราจะได้รับได้ เพราะเรามาร่วมทำงานกันจริง ๆ มีประสบการณ์ทำงานกันมาก่อน เหมือนอย่างงานที่ผมกำลังยื่นประมูลตอนนี้เนะ เป็นงาน Design built ก็คือมีผู้รับเหมา ผู้ออกแบบร่วมกันประมูลงาน มันจะมีอยู่ 3-4 Party ซึ่งแต่ละส่วนก็ต้องรับผิดชอบของตัวเอง รับผิดชอบต่อตัวเอง แล้วไปยื่นประมูล คือมันจะช่วยลดค่าใช้จ่ายในเรื่องที่เราต้นทุนคนเดียว อันนี้ก็กระจายความเสี่ยง

เกี่ยวกับเรื่องคุณสมบัติขององค์กรที่ควรร่วมพันธมิตร

1. ในกรณีที่องค์กรของท่านถูกเลือกให้เข้าร่วมโครงการ ท่านคิดว่าทำไมเขาจึงเลือกองค์กรของท่าน

มันจะมีหลายปัจจัย แต่หลัก ๆ ก็คือเค้าจะตรวจสอบประวัติ ผลงานที่ทำงาน ความน่าเชื่อถือในองค์กร มีมากน้อยแค่ไหน ลูกค้านี้จะมีความไว้วางใจเรา พูดย่างๆก็มีประสบการณ์นั้นแหละ Skill ขององค์กรไหน ซึ่งองค์กรมันจะมีหลายส่วนมาก ถ้าพูดน้อยไปปุ๊บ โอ้อโฮ้อยแล้ว เช่นว่าองค์กรดี ดีมันจะประกอบด้วยอะไร ก็จะเป็นเรื่องธรรมาภิบาล เรื่องการทำบริษัทให้ชัดเจน ระบบถูกต้องชัดเจน คือเค้าจะดูด้วยเรื่องของว่างบดุลบัญชีไรพวกนี้ชัดเจน ตรงนั้นแหละมันจะคือหลักการบริหารจัดการระบบที่จะดู ซึ่งรายละเอียดปลีกย่อยนี้มันจะเหมือนกันแหละ คือว่าทำไมบริษัทนี้ถึงได้ก้าวมาขนาดนี้ เพียงแต่แต่ละ

บริษัทเค้าจะตรวจสอบว่าทำงานมาก็ปีคือมันก็ต้องมีการถ่ายภาษีดูแลรัฐดูแลอะไรเป็นปลีกย่อย ตรวจสอบกันได้อยู่แล้ว ที่เหลือคือเจ้าของเชื่อในตัวเรา ตัวที่ถัดมาคือผลงานเราตอบโจทย์ลูกค้าได้ตรงตามวัตถุประสงค์ นั้นแหละมันก็วนมาที่ประสบการณ์ทำงานกับทีมบุคลากรที่เราจัดเข้าไปไม่ทำงานใด ๆ เราก็จะชนะ

แสดงว่าปกติเราเองก็ต้องเข้าร่วมแข่งขันกับกลุ่มองค์กรอื่นเสมอ

ใช้ครับ ส่วนใหญ่ต้องแข่งขัน

2. ในทางกลับกัน แล้วทางบริษัทเลือกองค์กรอื่นจากคุณสมบัติด้านใดบ้าง

เราดู Portfolio ที่เขาทำงานมา หลักสำคัญคือ Connect แคมมองตากี่รู้จักกัน เป็นความสัมพันธ์ที่มีร่วมกันอยู่แล้ว

3. แล้ววิธีการคัดเลือกพันธมิตร มีขั้นตอนอย่างไรบ้าง

ในกรณีที่เราต้องการพันธมิตรที่เป็น Outsourcer ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ บางที่เราไม่รู้ เราก็ต้องหาผู้ที่ Expert ด้านนั้นจริง ๆ สมมติต้องมาจากต่างประเทศถ้าจำเป็นก็ต้องเอา อันนี้เค้าเรียกทักษะที่เราไม่รู้ เป็นเฉพาะด้าน

เกี่ยวกับเรื่องรูปแบบการเป็นพันธมิตร

1. รูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กรของท่านกับ เจ้าของโครงการ, ที่ปรึกษา, ผู้ออกแบบ, ผู้รับเหมาหลัก, ผู้รับเหมาย่อย เป็นแบบใดบ้าง

ปกติงานผมมันจะแยกเป็นงานส่วนที่เออสมมติว่าเป็นงานระบบมันจะมีแบบ Turnkey, Design built แล้วก็มีทั้งเจ้าของ แล้วก็ผู้ออกแบบกับผู้รับเหมาพร้อมประมูลอันนี้คือไปร่วมกันเป็น Joint เป็น Partner กัน อันนี้คือส่วนที่หนึ่ง ส่วนที่สองก็จะแยกออกชัดเจนก็คือแยกออกระหว่างเจ้าของ ผู้รับเหมา แล้วก็ผู้ออกแบบ แล้วก็ที่ปรึกษา แยกกันเป็นส่วน ๆ ชัดเจนเลย เจ้าของจะเป็นผู้หาผู้ออกแบบหรือที่ปรึกษาจะเป็นกลุ่มเดียวกันก็ได้แล้วแต่ แล้วก็เมื่อแบบลงตัวเรียบร้อยปุ๊บก็จะค่อยสรรหาผู้รับเหมาอีกทีหนึ่ง อันนี้จะเป็นขั้นตอนคนละอย่าง คือกระบวนการมันไปคนละรูปแบบ แต่วัตถุประสงค์เดียวกัน คือเจ้าของได้ตัวโครงการออกมาเพียงแต่เจ้าของจะลงทุนก่อนหรือร่วมลงทุน บริษัทต้องเกี่ยวข้องกับองค์กรใดบ้างคะ

ก็มีการร่วมงานกับกลุ่มองค์กรที่ทำกันมาประจำอยู่แล้วประมาณ 5 องค์กร ทั้งกลุ่มผู้รับเหมา และองค์กรในส่วนของนักลงทุนหรือเจ้าของโครงการ ซึ่งกลุ่มองค์กรพวกนี้มีความสัมพันธ์กันมานานแล้ว ก็ผ่านวิกฤตร่วมกันมา และกลุ่ม Owner ส่วนใหญ่ก็เป็นนักลงทุนในโครงการอสังหาริมทรัพย์ หรือไม่ก็กลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมที่มีการสร้างต่อเนื่องตลอด

ทางบริษัทมีการร่วมมือแบบไปไหน กับองค์กรใดบ้างคะ

ก็เป็นแบบทำสัญญากันเป็นแต่ละโครงการไป ทั้งเค้าว่าจ้างเรา เราว่าจ้างเค้า ปกติก็มีกับ ผู้รับเหมาก่อสร้างอยู่แล้ว แล้วก็ส่วนของเจ้าของที่เราไปร่วมก่อสร้างด้วย บางทีเราก็เข้าไปในฐานะที่ปรึกษาด้วย ถ้าเจ้าของเค้าไว้ใจให้เราออกแบบและควบคุมการก่อสร้าง ส่วนกับผู้รับเหมาย่อย อันนี้ก็มีไม่บ่อยไว้เฉพาะกรณีที่เป็นเราเอาไว้ในการที่จะช่วยให้งานเราเสร็จทันกำหนดแต่ต้องเป็นคนที่น่าเชื่อถือ ซึ่งก็จะมีเงื่อนไขของสัญญาเพื่อให้เราทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ แต่ปกติส่วนใหญ่ ผู้รับเหมาย่อยในงานก่อสร้างจะเป็นในส่วนรับผิดชอบของผู้รับเหมาหลักเค้าอยู่แล้ว

2. ในการทำงานแบบพันธมิตร ท่านมีการวางแผนการทำงานร่วมกันอย่างไรตั้งแต่เริ่ม-จบโครงการ

ปกติเราก็ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบแต่ละส่วน แล้วเราก็จะมี Organization chart มีใครพวกนี้เรียบร้อยปึบ เราก็จะมีเจ้าของหรือตัวแทนเจ้าของเป็นผู้ควบคุมอยู่แล้วนะ เรื่อง Schedule การทำงาน ก็วางแผนการทำงานในแต่ละส่วนของ Partner ยกตัวอย่างเช่น ถ้ารับผิดชอบออกแบบมันก็จะมีการ Schedule ที่แน่นอนเสร็จแล้วเราก็ออสมุดว่าเรื่องของ Estimate (ตีราคา) เรื่องของวัสดุที่จะต้องจัดตรวจสอบเรื่องของเทคโนโลยีใครพวกนี้ เราก็ทำหน้าที่ในแต่ละส่วนแล้วก็จะมีการกำหนดเวลา แบ่งเวลา กันให้ชัดเจน แผนงานในการทำงานที่ชัดเจน สุดท้ายคนที่เป็นตัวหลักในการทำงาน ในการโค (Coordinate) หนะ ซึ่งโปรเจกต์ต้องมีตั้งขึ้นมาไม่ว่าจะเป็นในระดับบริหาร ในระดับรองที่ถูกตั้งขึ้นมาเพื่อรับผิดชอบ แล้วหาข้อสรุปร่วมกันทุกฝ่ายที่ยอมรับได้ แล้วค่อยไปยื่นต่อเจ้าของโครงการที่จะเข้าไปประมูลอีกทีหนึ่ง

เวลาแยกย้ายมันก็ต้องรับผิดชอบความเสี่ยงแต่ละส่วนของตัวเองไปทุกเรื่อง และรับผิดชอบด้วยเหตุและผล แล้วก็มีการแบ่งผลกำไร หรือส่วนที่ตนเองรับผิดชอบไป ส่วนใหญ่ถ้า Joint กันลักษณะมันจะไม่มีปัญหากันอยู่แล้ว เพราะต่างฝ่ายต่างรับผิดชอบ และเป็นการ Connect กันที่ดี นอกจากจะเกิดภาวะ Accident หรือภาวะแทรกซ้อนอะไรขึ้นมา แต่มันก็ต้องยอมรับความเสี่ยงกันทุกคนอยู่แล้ว

เกี่ยวกับเรื่องการเป็นพันธมิตรให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

1. หลังจากจบโครงการแล้ว ทางบริษัทมีการวัดความสำเร็จ หรือประเมินผลการปฏิบัติงานกับบริษัทอื่นหรือไม่

คือมันก็มีอยู่แล้ว ตัวหนึ่งที่มีการวัดกันง่าย ๆ คือ ทุกคนมีผลกำไรไหม ส่วนที่สองมันก็จะมีการ Report ทุกส่วนมันก็จะ Link กันด้วย Report ทุกฝ่ายมีโอกาสประเมินผลกันและกัน อีกอย่างคือมันจะ Link กันด้วยระบบการจ่ายเงินระบบบัญชีที่เราจะ Link กันส่วนหนึ่งหมายถึงกับผู้รับเหมาหนะ คือมันจะมีอะไรที่ทำให้คุณต้องมีการชี้แจงมันต้องคุยกันได้ทุกเรื่อง

2. เคยมีการร่วมงานกับองค์กรที่เคยร่วมงานกันมาก่อนหรือไม่

เคยครับ มันต้องเคยอยู่แล้ว

3. แล้วต้องมีการปรับปรุงการทำงานด้านใดบ้าง

ส่วนใหญ่ลักษณะนี้ถ้ามันจับกันได้แล้ว หลัก ๆ มันก็จะไม่มีปัญหาอะไรอีก ทุกคนมันคือมองหน้ากัน พูดคุยกันได้ทุกเรื่อง อันนี้คือพูดถึงที่จับกันได้นะ มันต้องทำงานกันมาก่อนค่อนข้างเป็น 20-30 ปีนะ เป็น Generation หนึ่ง คืออย่างที่บอกแหละเรื่องของความสามารถพิเศษ ทักษะไรพวกนี้ ที่สำคัญคือ เรามี Contact ที่ชัดเจน คุณรับผิดชอบไป คุณก็ได้กำไรไปก็จบ ความเสี่ยงคุณก็รับผิดชอบเองคือด้วยระบบของมันก็ตอบโจทย์พวกนี้ได้

4. แล้วมีไหมที่ทำงานกับบริษัทหนึ่งแล้ว ก็ไม่คิดจะร่วมงานกันอีก เพราะอะไร

อันนั้นก็มีตั้งแต่แรก ๆ ที่เราไม่มีประสบการณ์ มันเป็นการลองผิดลองถูกตั้งแต่แรก หมายถึงการบริหารจัดการของเค้าบางทีมันจะตอบได้หลายอย่างนะ บางทีเรา Connect มาจากระบบเพื่อนเนี่ยส่วนหนึ่ง เสร็จแล้วก็มาทำบริษัทส่วนใหญ่การบริหารจัดการของแต่ละองค์กรมันไม่เหมือนกัน สมมติบริษัทนี้บริหารจัดการแบบลูกทุ่งแบบไม่เป็นระบบ ระบบบัญชีไรพวกนี้ไม่ถูกต้อง หละหลวม เวลาเราไปอธิบายในฐานะ Partner กันนี่มันเกิดความไม่แฟร์ (Fair) เพราะมันมีการบริหารการเงินเข้ามาเกี่ยวข้อง การบริหารบุคคล ทีมที่ไม่ชัดเจนในการบริหารจัดการ อันนั้นก็เป็นที่ผ่านมานานแล้วนะส่วนใหญ่มันจะ Fail ตั้งแต่ยังไม่จบ เกิดการรวบไหลไม่เป็นระบบพุงด่างๆ

5. ปัญหาหลัก ๆ ส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นร่วมกันในโครงการมีอะไรบ้าง แล้วร่วมกันแก้ยังไง

เราจะใช้วิธีการประชุมกันบ่อยอยู่แล้วครับ Clear ไม่ให้สะสมคือถ้าทำบริหารร่วมกัน คือระบบมันก็ย้อนมาอีกแหละก็คือให้ทุกคนต้องมีธรรมาภิบาลคุยกันได้ คุยกันทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องงานที่จะให้ไปสู่เป้าหมาย ระบบมันไม่พร้อมที่ตรงไหนติดขัดอะไรพวกนี้ ช่วยกันมันก็จะแล้วเสร็จ มันก็ด้วยคนที่มีประสบการณ์ เค้าเรียกไม่สะสมปัญหาไว้ ซึ่งปกติแต่ละ Project ต้องมีประชุมร่วมกันทุกสัปดาห์อยู่แล้ว บางทีก็สัปดาห์ละ 2 ครั้งเลย แต่กับทีมบริหารนี้ต้องพบกันทุก Week อยู่แล้ว แล้วถ้าเจอปัญหาเร่งด่วนก็ต้องรีบแก้ไขไม่ให้เกิดสะสม สมมติเราไปก่อสร้างโรงงานเรามีการออกแบบอะไรซักอย่างตกลงกับผู้รับเหมาเรียบร้อยแล้ว เสร็จแล้ว เจ้าของมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของเทคโนโลยีในรูปแบบการผลิต ระบบก็จะเปลี่ยน แบบก็จะเปลี่ยน แล้วก็จะเปลี่ยนเป็นระยะเวลาที่เร็วด้วย ตรงเนี่ยเราต้องรีบ รีบแก้ร่วมกัน ส่วนใหญ่จะเปลี่ยนเรื่องของเทคโนโลยีที่ใหม่ขึ้น ดีขึ้น อาจจะทำให้งานมันดีขึ้น บุคลากรแรงงานก็ใช้น้อยลง

แล้วอย่างนี้เราต้องลงทุนเพิ่มในส่วนของเทคโนโลยีอันนั้นเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของเจ้าของเลย
ไหมคะ

มันต้องรีบต้องคุยกันให้ชัดเจน ต้องคุยกันทุกฝ่าย เพื่อสร้างทางออก แล้วก็ตอบโจทย์ให้
ลูกค้า แก้ปัญหาให้ลูกค้า เพื่อต่อไปเรายังเป็นพันธมิตรกัน เค้าเรียกว่าร่วมกันแก้ปัญหา แล้วก็ทำให้
ต่อไปเราได้มีการพูดคุยต่อบอกต่อโดยลูกค้า มีความน่าเชื่อถือขึ้น อันนี้คือมองอนาคตต้องลงทุน

6. ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ขององค์กรในธุรกิจก่อสร้างให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

เมื่อที่ที่คุยหะคือบางทีเจ้าของเอง ส่วนหนึ่งเค้าก็คาดหวังวิธีการบริหารจัดการระบบนี้
บางทีเจ้าของเค้าก็รีบ รีบที่จะนำเทคโนโลยีแต่ละส่วนเพื่อมาพัฒนาให้เร็ว เค้าก็คาดหวังว่ามาร่วมงาน
กับเรา เราก็สามารถที่จะปรับเปลี่ยนได้ในส่วนระบบให้เค้าเห็นว่าไปได้ แก้ไขแล้วทำให้งานเค้าดีขึ้น
กว่าเดิม เมื่อคุยกับกลุ่มนี้แล้วมันสามารถที่จะทำให้งานเขาประสบผลสำเร็จ และยังคงเป้าหมายไว้
อย่างเดิม อย่างสมมติทำรถไฟฟ้าคือสมมติว่าโอเคคุณสมมติว่าจะหาเทคโนโลยีแล้วก็พัฒนาไป
ร่วมกันได้โครงการนั้นก็สำเร็จร่วมกันได้เค้าก็จะโอเค เหมือนไปทำให้โตโยต้า ทำให้ ปตท. พอ
เวลาทำเสร็จแก้ปัญหาเทคโนโลยีใหม่ให้เค้าได้มันก็จะตอบโจทย์ให้ลูกค้า ต่อไปลูกค้าก็จะโอเคทีมนี้
มันมีความรับผิดชอบนะเราต้องใช้ต่อ เราเองต้องเป็นฝ่ายลงทุนก่อนแล้วสุดท้ายเจ้าของก็จะไม่ให้เรา
เสียคือจะมีการจ้างเราซ้ำอีก คือบางอย่างเราพร้อมที่จะลงทุนเพื่อ Support เค้า เค้าก็จะตอบแทนโดย
การที่ตัวเจ้าของเองมีการจ้างเราในโครงการอื่นเพิ่มเติม เค้าก็จะให้เราทำต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ หรือ
แนะนำลูกค้ากลุ่มอื่นให้กับเรา ก็เหมือนเค้ารันตีต่อ ๆ ให้กับเรา ซึ่งก็ทำให้เราอยู่ต่อในธุรกิจนี้ได้

รายชื่อ 3 บทสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร กลุ่มที่ผู้ตอบแบบ

ชื่อ-สกุลผู้ให้สัมภาษณ์ คุณขจรศักดิ์ ศิลป์ศรีกุล

ชื่อบริษัท นิจตะวัน จำกัด

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

- 1.เพศ (/) ชาย
- 2.ประเภทธุรกิจขององค์กรที่ท่านทำงานอยู่ ผู้ออกแบบและรับเหมาก่อสร้าง
- 3.ตำแหน่งในองค์กร ระดับผู้บริหาร ตำแหน่ง ผู้จัดการ
- 4.ประสบการณ์ทำงานในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ มากกว่า 30 ปี

5.องค์กรของท่านต้องเกี่ยวข้องกับประสานงานกับหน่วยงานใดบ้าง (ในฐานะการว่าจ้างงาน)

- (/) เจ้าของโครงการ () ที่ปรึกษาโครงการ
() ผู้รับเหมาหลัก (/) ผู้รับเหมาย่อย
() ผู้ออกแบบ

6.โครงการที่ผ่านมา ก่อสร้างอาคารพักอาศัย 4 ชั้น งบประมาณการก่อสร้าง 14 ล้านบาท

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์

เกี่ยวกับเรื่องสาเหตุที่มีการร่วมงานกับองค์กรอื่น

1. ทำไมทางบริษัทจึงมีการร่วมมือกับบริษัทอื่นในการทำงาน

ก็หมายถึงกับ Owner หรือคือความต้องการบ้านหรืออาคารอะไรสักหลังนี้ เจ้าก็เลยมาว่าจ้างเราให้ออกแบบก่อสร้างให้ คือมันก็เป็นความถนัดของแต่ละสาขาอาชีพนะ เจ้าอาจจะชอบแบบของบริษัทผมเลยมาร่วมงานกับผม บางครั้งก็อาจซื้อแต่แบบจากเราไปสร้างกับผู้รับเหมาเจ้าอื่นที่ถูกลงกว่าก็มี ส่วนกับผู้รับเหมารายย่อยอันนี้เราจะเอาเข้ามาเพื่อ Support งานเราอีกต่อหนึ่งเพื่อจะได้ไม่ส่งผลกระทบต่อกับงานของลูกค้า

2. สิ่งที่ต้องการจากองค์กรอื่นที่ท่านเข้าร่วมงานกับเขา พวกเขาความได้เปรียบ เสียเปรียบที่จะเกิดขึ้นจากการรวมตัว

ก็มองในแง่ข้อเสียเปรียบมากกว่านะ กับรายย่อยตอนแรกเราก็เพิ่มเข้ามาเพื่อ Support งานเราให้สามารถทำได้ตามกำหนดเวลา แต่พอทำไปทำมาก็เริ่มเปลี่ยนจากความได้เปรียบเป็นเสียเปรียบก็มีนะ คือถ้าได้รายย่อยที่ไม่ดีมาร่วมงาน งานเราก็ล่าช้าเข้าไปอีก ฝีมือแรงงานก็ควบคุมได้ยากมันก็จะ เป็นผลกระทบกับเราโดยตรงเลยแหละนี่

เกี่ยวกับเรื่องคุณสมบัติขององค์กรที่ควรร่วมพันธมิตร

1. ในกรณีที่องค์กรของท่านถูกเลือกให้เข้าร่วมโครงการ ท่านคิดว่าทำไมเขาจึงเลือกองค์กรของท่าน

ประเด็นหลักเลยนะ ความจริงใจ เราต้องเสนอความจริงใจให้เค้ารู้ให้ได้ คือเราจะสอน Owner เลยนะ จะจ้างใครทำงานสายนี้ ไม่จำเป็นต้องมีผลงานดีเลิศมาก่อน หรือต้องเป็นบริษัทที่ใหญ่โตมโหฬาร แค่เลือกบริษัทที่คุณคิดว่ามีความไว้วางใจได้สูงที่สุด อันนี้คือปัจจัยของงาน Real Estate ทั้งหมด ถ้าคุณได้บริษัทที่เก่งด้วยแล้วก็จริงใจด้วยนี่ คุณจ้างเค้าหนึ่งล้านคุณก็ได้งานเต็มหนึ่ง ล้าน เพราะอะไรเพราะคุณไม่สามารถไปไล่ตามเค้าได้ทุกส่วนหรือไม่มีทาง

นิยามคำว่า “จริงใจ” หน่อยได้ไหมคะ

ขั้นแรกเค้าจะไม่รู้ยกเว้นได้รับ Referent มาจากใครอันนั้นคือได้คะแนนมาส่วนหนึ่งแล้ว อาจจะ 20% พออันดับต่อมาถ้าจะเป็นรูปธรรมก็คือทางเราต้องแสดงจากประสบการณ์ให้รู้ให้ได้ คือที่ผ่านมา Owner ที่ตัดสินใจเลือกบริษัทอื่นเพราะเป็นบริษัทใหญ่ทำงานครบวงจร แต่เค้าชอบแบบของเราเค้าก็จะจ้างเราออกแบบอย่างเดียว แล้วก็ไปก่อสร้างกับบริษัทใหญ่นั้นที่เค้าได้ช่างทีมไม่ได้มาทำให้งานก็ไม่จบ งานก็ไม่ดี คือมันไม่มีอะไรตายตัวแล้วยังประเทศของเรางานช่างมีปัญหาด้านประเด็นความซื่อสัตย์เป็นหลัก แล้วบุคคลพวกนี้พอเค้าโตขึ้นมาเปิดบริษัทรับงานเองเค้าก็จะติดนิสัยพวกนี้ไปด้วย ซึ่งบริษัทผมเรานโยบายคือข้อ 1.เราต้องจริงใจต่อลูกค้า 2.เราจะขาดทุนหรือกำไรก็ตามแต่งานต้องจบ เพราะอันนี้แหละอาจจะเป็นสิ่งที่ถามว่าบริษัทไหนจริงใจเพราะเราปฏิบัติอย่างนี้มาโดยตลอด

2. ในทางกลับกัน แล้วทางบริษัทเลือกองค์กรอื่นจากคุณสมบัติด้านใดบ้าง

เราเลือก Owner กลุ่มที่ 1 ที่เราเลือกคือมีคนแนะนำมา 2.การเงินเชื่อว่าเป็นยังไงมีนิสัยชอบเอาเปรียบหรือเปล่า ชอบโกงไหม ถ้าเรารู้เราจะไม่ร่วมงานด้วยเราตัดออกเลย ส่วนกับรายย่อยเราก็ใช้วิธีการการแนะนำมาเช่นกัน แล้วถ้าเป็น Sub ที่เพิ่งเข้ามาร่วมงานกันก็จะใช้มาตรการเฝ้าระวังขั้นสูงสุด ปกติเราจะไม่รับ Sub ที่เดินเข้ามาสมัครเองเพราะเราไม่รู้ประการณ์ทำงาน ผลงานเป็นอย่างไรจะมาโกงเราไหมอันนี้เราจะไม่เอาเลย

3. แล้ววิธีการคัดเลือกพันธมิตร มีขั้นตอนอย่างไรบ้าง

ก็กับ Sub นะเราดูจากการเข้ามาพูดคุยก่อนอันดับแรก ดูจากลักษณะนิสัยใจคอ อย่างที่บอกถ้าไม่น่าไว้ใจเราก็ไม่เอาเขา มา ส่วนกับ Owner เราก็จะเช็คประวัติการเงินบ้างว่ามีกำลังที่จะจ่ายเราได้ เราต้องสืบเอง แล้วก็การได้พูดคุยเราก็จะสังเกตอุปนิสัยใจคอได้ ถ้าเป็นคนพูดไม่รู้เรื่อง ูู้มากอวดฉลาด เราก็จะไม่ทำงานด้วยเพราะจากประสบการณ์ถ้าทำกับคนพวกนี้งานมันจะจบยากทำด้วยแล้วเราเหนื่อยเจ็บตัวไม่คุ้ม

เกี่ยวกับเรื่องรูปแบบการเป็นพันธมิตร

1. รูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กรของท่านกับ เจ้าของโครงการ, ที่ปรึกษา, ผู้ออกแบบ, ผู้รับเหมาหลัก, ผู้รับเหมาย่อย เป็นแบบใดบ้าง

ก็มีเป็นสัญญาว่าจ้างปกตินะออกโดย Owner เราก็เป็นผู้รับจ้างเค้า ส่วนกับ Sub ก็ไม่ได้มีสัญญาอะไรก็ตัดงานจ้างเค้าเป็นส่วน ๆ ไป

2. ในการทำงานแบบพันธมิตร ท่านมีการวางแผนการทำงานร่วมกันอย่างไรตั้งแต่เริ่ม-จบโครงการ

ก็พอตกลงว่าจ้างเราออกแบบใหม่ เราก็จับ Schedule ขึ้นมาเริ่มตั้งแต่กำหนดการเริ่มออกแบบทำแบบจะจบตอนไหน ขึ้นเขตเมื่อไหร่ เริ่มสร้างตอนไหนคือถ้าสร้างกับเรานะ และสุดท้าย

จะส่งมอบงานได้เมื่อไหร่ เราก็กำหนดแผนให้ Owner ดู ซึ่งก็มาจากความต้องการคร่าว ๆ ของเค้าที่แจ้งให้เราทราบก่อนว่าต้องการใช้อาคารเมื่อไหร่ไหนและ ส่วนกับ Sub เราก็จะเรียกเค้ามาคูแจงให้ทราบว่าเค้าจะรับผิดชอบงานส่วนไหน เข้างานได้เมื่อไหร่และต้องแล้วเสร็จวันไหน พอจบโครงการส่งมอบเราก็มีสัญญารับประกันงานต่อให้อีก 6 เดือน ถึง 1 ปี ก็แล้วแต่ หรือถ้าเป็นงานที่มีนิติหรืองานของราชการ เราก็ต้องทำเรื่องหักเงินประกันไว้ 3 เปอร์เซ็นต์ – 5 เปอร์เซ็นต์ ให้เค้ายึดไว้ก่อนจนหมดประกันเราถึงได้คืน

เกี่ยวกับเรื่องการเป็นพันธมิตรให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

1. หลังจากจบโครงการแล้ว ทางบริษัทมีการวัดความสำเร็จ หรือประเมินผลการปฏิบัติงานกับบริษัทอื่นหรือไม่

เราไม่ได้ทำเป็นทางการนะคือเรามองว่ามันรู้ได้จากผลประกอบการที่ได้อยู่แล้ว แต่เราจะมีการปรับการทำงานจาก Owner นี้ไปใช้ปรับการทำงานกับ Owner รายอื่น ๆ มากกว่า

2. เคยมีการร่วมงานกับองค์กรที่เคยร่วมงานกันมาก่อนหรือไม่

เป็นการที่ Owner รายเก่าเค้าแนะนำรายใหม่ให้เรามากกว่า แต่ก็มีที่พอถึงเวลาที่ Owner รายเดิมเค้าจะสร้างอาคารเพิ่มเติม หรือจะสร้างบ้านใหม่หลังที่ 2-3 เค้าก็จะเรียกใช้เราตลอดนะ พี่ทำมา 30 ปี ลูกค้าต่อเนื่องตลอด ทั้งที่เราไม่มีโฆษณาอะ ไม่เคยงานขาด ไม่เคยฝ่าวิกฤต ไม่เคยมีปัญหาเกี่ยวกับเศรษฐกิจของประเทศ เพราะเราบริหารงานบนความมั่นคง เราไม่โลภ เราไม่ทำงานเกินกำลัง เราจะมีทุนสำรองของเราเองนะเอาไว้แต่ละ Project เลย มีนะที่ถึงงวดสุดท้ายแล้วลูกค้าไม่จ่าย อ่างโน้นอ่างนี้ แต่เราก็กดงานให้นะ ก็โกงเราไปงวดสุดท้าย 5-6 แสน เรายังไม่ถอยนะ เราคิดว่านี่เป็นการโฆษณามากกว่าการโฆษณาเสียอีก อย่างน้อย ๆ คนที่แนะนำ Owner รายนี้มาก็จะเห็นว่า โห เงินไม่จ่ายแต่งงาน จบ หรืออย่างน้อย ๆ พนักงาน หรือ Sub ของเราก็จะเห็นว่าโครงการนี้เจ้าของเบี้ยว แต่เค้าก็ยังทำงานให้จนจบ มันพิสูจน์อะไรรู้ไหม มันพิสูจน์ว่าผู้บริหารบริษัทนี้มีความกล้าและจริงใจ ไม่เอาเปรียบคน เพราะฉะนั้น Sub เรา ลูกน้องเราก็อาจจะมั่นใจในตัวเราว่าทำงานกับเราเราไม่ทิ้งไม่โกงเค้าแน่ ๆ ได้เงินตรงแน่ ๆ

3. แล้วต้องมีการปรับปรุงการทำงานด้านใดบ้าง

ก็ปรับเปลี่ยนไปตลอดตามแต่ละงาน หรือเปลี่ยนไปตามกาลเวลา ตั้งแต่วัสดุที่ใช้ วิธีการทำงาน การคุยงานก็เปลี่ยนไป เหมือนอย่างเคยร่วมงานกับ Owner คนนี้มาเมื่อ 5 ปีก่อน มาตอนนี้การคุย การดำเนินงานอะไรก็เปลี่ยนไปหมด

4. แล้วมีไหมที่ทำงานกับบริษัทหนึ่งแล้ว ก็ไม่คิดจะร่วมงานกันอีก เพราะอะไร

ก็มีนะกับ Sub คือถ้ามีปัญหาทำงาน งานคุณภาพไม่ดี ชี้โงง อันนี้เราจะไม่เอากลับมา
ร่วมงานอีก แต่กับ Owner ที่โงงเงินเราจบงานกันไปแบบไม่สวย แล้วพอผ่านไปสักระยะหนึ่งก็มีการ
กลับมาใช้เราอีกซึ่งเราก็ยังให้โอกาสเค้านะ เราก็แปลกใจนะเราก็คิดว่าเราก็ดีจริงสิ

5. ปัญหาหลัก ๆ ส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นร่วมกันในโครงการมีอะไรบ้าง แล้วร่วมกันแก้ยังไง

ปัญหาหรือส่วนใหญ่ช่วงออกแบบก็ไม่มีอะไรนะ เราก็เตรียมแบบให้ได้ตามที่ลูกค้าต้องการ
อันไหนที่ไม่ได้จริง ๆ เราก็จะแนะนำลูกค้า อาจจะเป็นการแนะนำวัสดุทดแทนที่ดีกว่า หรืออะไรก็
แล้วแต่ แต่จะมีปัญหาในส่วนของการงาน Sub มากกว่า เช่น เบิกเงินเกิน งบประมาณ ซึ่งก่อนที่จะตัดเค้านี้ เราก็
พยายามหาทางแก้ปัญหาจนวินาทีสุดท้ายนะเพราะว่าเราหน้าจ่ายเงินให้เค้าไปแล้วเราก็อยากได้งาน
จากเค้า แต่ในที่สุดก็จบด้วยการที่งาน

6. ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ขององค์กรในธุรกิจก่อสร้างให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

อันดับแรกก็ความจริงใจนะ ที่นี้ความจริงใจดูได้จากอะไร ก็จากผลงานดี จากการเสร็จใน
เวลา ส่วนกับ Sub เราก็ต้องจ่ายเงินให้ตรง คือเริ่มที่ตัวเราเองก่อนนะก่อนที่จะให้เค้ามายั่งยืนกับเรา
อย่างเช่นนะ กับลูกค้าคนหนึ่งเค้ามาจ้างเราออกแบบ แล้วเอาแบบเราไป Bid ราคา แล้วเขาก็ซื้อแบบเรา
ไปสร้างกับอีกเจ้าหนึ่งที่ต่ำกว่าเรา คือ Bid กัน เค้า เราสูงสุดเค้าไม่เลือก เค้าเลือกเจ้าที่ถูกถัดจากเรา พอ
ทำไปงานมีปัญหาในที่สุดเค้าก็กลับมาให้เราเข้าไปแก้งานให้จบจบ ปรากฏว่าเมื่อ 3 อาทิตย์ที่แล้ว เค้า
เรียกเราเข้าไปออกแบบบ้านให้ลูกชายเค้า อันนี้เค้าเรียกเราเจ้าเดียวเลยนะ คือเพราะรู้ว่าเราเป็นไงมั้ง

รายชื่อ 4 บทสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร กลุ่มที่ผู้รับเหมาหลัก

ชื่อ-สกุลผู้ให้สัมภาษณ์ คุณพิบูลย์ เหลืองวงษ์วาน

ชื่อบริษัท ชินเท็ค คอนสตรัคชั่น จำกัด(มหาชน)

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.เพศ (/) ชาย

2.ประเภทธุรกิจขององค์กรที่ท่านทำงานอยู่ บริษัทรับเหมาก่อสร้าง

3.ตำแหน่งในองค์กร ระดับผู้บริหาร ตำแหน่ง ผู้จัดการก่อสร้างงานระบบ

4.ประสบการณ์ทำงานในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ 21-25 ปี

5.องค์กรของท่านต้องเกี่ยวข้องกับประสานงานกับหน่วยงานใดบ้าง

- (/) เจ้าของโครงการ () ที่ปรึกษาโครงการ
() ผู้รับเหมาหลัก (/) ผู้รับเหมาย่อย
() ผู้ออกแบบ

6.โครงการที่ผ่านมา ก่อสร้างอาคารพักอาศัย 28 ชั้น งบประมาณการก่อสร้าง 400 ล้านบาท

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์

เกี่ยวกับเรื่องสาเหตุที่มีการร่วมงานกับองค์กรอื่น

1. ทำไมทางบริษัทจึงมีการร่วมมือกับบริษัทอื่นในการทำงาน

ก็เนื่องจากการก่อสร้างมันมีรายละเอียดของงานหลายรูปแบบ บริษัทจึงต้องใช้ผู้รับเหมาที่มีความสามารถเฉพาะทางที่มีความสามารถแต่ละอย่างนี้ บริษัทก็จะจ้างบริษัทพวกนี้เข้ามาทำงาน โดยที่บริษัทจะเป็นผู้ควบคุม

2. สิ่งที่ต้องการจากองค์กรอื่นที่ท่านเข้าร่วมงานกับเขา พวกความได้เปรียบที่จะเกิดขึ้นจากการรวมตัว

ก็สำหรับความได้เปรียบที่เกิดขึ้นกับบริษัทเราเนี่ย ลูกค้ำก็จะมองว่าบริษัทเรามีบริษัทมาร่วมงานด้วยและสามารถทำงานให้จบลงได้ มันจะทำให้ดูน่าเชื่อถือ แล้วก็ทำให้เจ้าของโครงการมองถึงว่าบริษัทเรามีศักยภาพและคุณภาพในการทำงานในโครงการเค้า จะทำให้บริษัทเราสามารถที่จะมีโอกาสได้รับงานจากทางเจ้าของโครงการค่อนข้างสูง ในการทำงานร่วมกับบริษัทอื่นที่เราจ้างมานี้ ก็มีส่วนอย่างมากที่จะทำให้โครงการนั้นสำเร็จลุล่วงลงได้

3 ข้อเสียเปรียบจากการเป็นพันธมิตรในองค์กรของท่านมีอะไรบ้าง

ส่วนความเสียเปรียบนั้น โดยส่วนใหญ่แล้วถ้ากับเจ้าของโครงการเรามองว่ามันอยู่ที่สัญญาอยู่ที่ขอบเขตของงาน ถ้ามีการหารือกันแล้ว มีการคุยกันตกลงกันดีแล้ว และเซ็นสัญญากันแล้ว มันก็ไม่น่าจะมีความเสียเปรียบเกิดขึ้นมันเป็นเรื่องของข้อตกลงที่เรายอมรับกันตั้งแต่ต้น สมมติว่าเราจับมือร่วมกับบริษัทอื่นแล้วทำงานร่วมกัน มันก็ขึ้นอยู่กับมูลค่างานด้วยนะว่าใครจะเป็น Lead โดยส่วนมากแล้ว ถ้าบริษัทนั้นได้เป็น Lead บริษัทนั้นก็มีความได้เปรียบเยอะกว่า เนื่องจากว่า จะสามารถกำหนดเรื่องของข้อตกลง ขอบเขตงาน ความรับผิดชอบ แล้วก็พูดถึงเรื่องของกำไรด้วยนะว่าอาจจะมีการกำหนดว่าโครงการนี้ต้องการกำไรเท่านี้ ส่วนมากแล้วมูลค่างานใครมากกว่าก็จะได้เป็นผู้รับเหมาหลัก ซึ่งเราก็เป็นผู้รับเหมาหลักมาโดยตลอด ถ้าในเชิงการลงทุนก็มีส่วนทำให้เราลงทุนน้อยลง เรื่องของคนงานด้วยนะบางทีคนงานของเราเองเรามีไม่พอ อืมคนงานหายากนะ ก็จะทำให้เรามีวามพร้อมในการทำงานมากขึ้นด้วย

เกี่ยวกับเรื่องคุณสมบัติขององค์กรที่ควรร่วมพันธมิตร

1. ในกรณีที่องค์กรของท่านถูกเลือกให้เข้าร่วมโครงการ ท่านคิดว่าทำไมเขาจึงเลือกองค์กรของท่าน

ก็คิดว่าที่เค้าเลือกเรานี้ เนื่องจากว่าเค้าต้องมองถึงศักยภาพ มีทีมงาน มีบุคลากร มีคุณภาพในการที่จะทำงานให้กับเค้าได้สำเร็จเค้าถึงเลือกเรา

2. ในทางกลับกัน แล้วทางบริษัทเลือกองค์กรอื่นจากคุณสมบัติด้านใดบ้าง

ในกรณีที่เราจะเลือกหรือ โดยส่วนใหญ่เราจะเป็นผู้เลือกผู้รับเหมารายย่อยเราจะมองถึงเรื่องของผลประโยชน์ เรื่องกำไร เรื่องรา คือถ้าเราจ้างได้ถูกก็จะทำให้บริษัทมีผลกำไร เพราะผลประโยชน์ที่ดีก็จะทำให้บริษัทสามารถทำธุรกิจต่อไปได้ แต่ก็ไม่ใช่ว่าเรื่องของราคาอย่างเดียวจะต้องดูเรื่องของศักยภาพกับคุณภาพในการที่จะทำงานของบริษัทนั้นด้วยว่าสามารถที่จะทำได้จริงไหม ถ้าราคาถูกอย่างเดียวแล้วมองดูแล้วว่าไม่มีศักยภาพกับคุณภาพแล้วละก็ มันก็จะส่งผลกับเวลาที่ทำงานจริง ๆ เนื่องจากผู้รับเหมารับงานมาถูกแล้วพอทำงานไปซักระยะผู้รับเหมารู้ว่าเริ่มจะขาดทุนจะไม่สามารถทำงานให้โครงการได้ ก็จะทำให้มีปัญหาเกิดขึ้น เพราะฉะนั้นเราก็จะต้องมองเรื่องของศักยภาพของบริษัทที่เราจะรับเค้ามาร่วมงาน

3. แล้ววิธีการคัดเลือกพันธมิตร มีขั้นตอนอย่างไรบ้าง

มันก็จะมีการที่เราต้องการเลือกที่ราคา เราก็จะต้องมีการประมูลงาน แต่ก็ต้องดูจากอย่างที่ยกจากคุณภาพศักยภาพ ที่สำคัญคือเช็คว่าเค้าทำงานกับโครงการอื่น ๆ กับผู้รับเหมารายอื่น ๆ เค้าทำงานได้จบ ส่งมอบงานให้กับ Owner ได้ไหม โดยที่ไม่มีปัญหาเรื่องการฟ้องร้องอะไรอย่างเงี้ย ถ้าประวัติเค้ามีคดีเรื่องการฟ้องร้องกับทางผู้รับเหมาหลัก เรายังไม่อยากที่จะคัดเลือกมาร่วมงานด้วย แต่โดยมากเจ้าที่เข้ามาประมูลก็จะเป็นเจ้าที่เราเคยร่วมงานกันมาอยู่แล้วแหละ

เกี่ยวกับเรื่องรูปแบบการเป็นพันธมิตร

1. รูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กรของท่านกับ เจ้าของโครงการ, ที่ปรึกษา, ผู้ออกแบบ, ผู้รับเหมาหลัก, ผู้รับเหมาย่อย เป็นแบบใดบ้าง

ก็แยกเป็นส่วน ๆ นะ กับ Owner เราก็อยู่ในฐานะผู้ถูกเลือกให้เป็นผู้รับเหมาหลักเราก็ Under เค้าโดยตรง หรือถ้าเค้ามี Consult เรายังจะทำงานโดยผ่าน Consult ซึ่งปกติก็จะมี Consult อยู่แล้วเนื่องจากของเราเป็นโครงการใหญ่ แต่กับ Consult เรายังไม่ได้ไปร่วมทุนอะไรกับเค้า มีแค่ประสานงานร่วมกันเท่านั้นเอง กับ Designer ก็เหมือนกันส่วนใหญ่จะมาจาก Owner เป็นผู้เลือกมาแล้วพอแบบจบถึงมาจ้างเรา ส่วนกับผู้รับเหมาย่อยเราอยู่ในฐานะเหมือนเจ้านายเค้า ทำงานร่วมกันประสานงานกันโดยตรง ซึ่งเค้าจะ Under เรา

2. ในการทำงานแบบพันธมิตร ท่านมีการวางแผนการทำงานร่วมกันอย่างไรตั้งแต่เริ่ม-จบโครงการ

ก็หลังจากที่เราได้ถูกคัดเลือกมาร่วมงานในโครงการแล้ว มันก็จะถูกกำหนดด้วยสัญญาที่เราได้ทำการตกลงไว้กับ Owner คือเค้าจะบอกเราว่าต้องมีระยะเวลา การก่อสร้าง มีวันเริ่มต้นสิ้นสุดเมื่อไหร่ ใช้งบประมาณเท่าไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบอะไรบ้าง จากนั้นทางเราก็จะต้องมาเริ่มวางแผนตั้งแต่เริ่มจนถึงวันส่งมอบให้อยู่ภายในสัญญา แล้วแผนงานที่เราวางไว้นี้จะต้องได้รับความยินยอมจากเจ้าของโครงการ ความเห็นชอบจาก Consult เมื่อทุกอย่างได้รับการยอมรับแล้ว ก็จะดำเนินการก่อสร้างตามแผนนั้น ซึ่งระหว่างปฏิบัติงานก็จะมีการประชุมเพื่อรายงานความคืบหน้า ปัญหาอุปสรรคว่ามีอะไรเกิดขึ้นบ้าง เช่นถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นแล้วทำให้แผนงานล่าช้ากว่ากำหนดก็ต้องมีการหารือกันกับผู้รับเหมาย่อยของเราเพื่อทำการแก้ไขปัญหานั้นร่วมกัน แล้วก็ดำเนินการปรับแผนงานให้ได้ตามแผนเดิม แต่ถ้าปัญหาที่เกิดขึ้นไม่เกี่ยวกับเรา เราก็ต้องแจ้ง Owner แจ้ง Consult ให้รับทราบ และประชุมปรับแผนร่วมกัน แล้วอาจต้องขอขยายเวลาการก่อสร้างเพื่อไม่ทำให้เราผิดสัญญา จนกระทั่งวันจบโครงการเราก็จะต้องทำหนังสือส่งมอบงาน ว่าเราได้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์เรียบร้อยแล้ว โดยมีรายละเอียดของงานอะไรบ้าง งานโครงสร้าง งานระบบ งานสถาปัตยกรรม แล้วก็มีการส่งมอบงาน คือทุกขั้นตอนต้องมีหนังสือเป็นทางการเสมอ ซึ่งวันที่ส่งมอบงานนั้นต้องไม่เกินเลขจากวันที่กำหนด

ส่วนในทางกลับกัน กรณีที่ Sub มาส่งมอบงานเรา โดยส่วนใหญ่แล้วผู้รับเหมาย่อยของเราจะเป็นเหมือนกับ back to back คือหมายถึงว่าถ้าในกรณีเราส่งมอบกับทางเจ้าของโครงการได้แล้วไม่มีปัญหาเรื่องผลงาน เรื่องเลขวันสัญญา ก็จะถือว่าเค้าส่งงานร่วมกับเราได้ แต่ถ้าในกรณีที่เราโดนฟ้องร้องสมมติว่าเราทำงานไม่แล้วเสร็จ อาจเกิดจากปัญหาในการทำงานอะไรก็แล้วแต่ เมื่อปัญหาตรงนั้นมันถูกชี้ชัดได้ว่ามาจากผู้รับเหมารายย่อยรายใด อันนั้นก็ส่งผลโดยตรงกับเค้าไปด้วย เนื่องจากถ้าเราโดนปรับ ผู้รับเหมาผู้นั้นก็ต้องรับผิดชอบไปด้วย

เกี่ยวกับเรื่องการเป็นพันธมิตรให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

1. หลังจากจบโครงการแล้ว ทางบริษัทมีการวัดความสำเร็จ หรือประเมินผลการปฏิบัติงานกับบริษัทอื่นหรือไม่

ส่วนใหญ่การประเมินผลงานมันจะมีส่วนกลางของทางบริษัทคือทีมงาน Audit จะเข้ามาอยู่แล้วเป็นช่วง ๆ ตั้งแต่เริ่ม ระหว่างดำเนินการ จนถึงใกล้จบโครงการ เราก็จะมีการประเมินผลผู้รับเหมาย่อยที่เราจ้างมาร่วมงานว่าทำงานดีไหม คุณภาพได้ไหม เพื่อจะเก็บเป็นข้อมูลในการคัดเลือกสำหรับ

โครงการอื่น ๆ ต่อไป แล้วอีกอย่างก็ในกรณีที่เราส่งมอบงานกับทางเจ้าของโครงการได้แล้วไม่มีปัญหาเรื่อง Defect งานบกพร่อง อันนี้ก็จะเห็นได้ชัดเจน โดยตัวของมันเอง คือมันเป็นการประเมินไปในตัวเลยว่าผู้รับเหมาทีมนี้ทำงานได้มีคุณภาพ

2. เคยมีการร่วมงานกับองค์กรที่เคยร่วมงานกันมาก่อนหรือไม่

ก็มันต้องมีนะ โดยทั่วไปผู้รับเหมารายย่อยที่ทำงานร่วมกับเราถ้าเค้าทำงานดี พอขึ้นโครงการต่อไปเค้าจะถูกคัดเลือกมาร่วมงานก่อน โดยจะมีรายละเอียดให้เค้าทราบว่าเค้าจะมีรายละเอียดประมาณนั้นะ ส่วนในเรื่องของราคา บางทีเราก็คงจะมีการไต่ถามให้เค้าได้รับทราบว่าเค้ามีประมาณนั้นะ ถ้าเค้ารับได้ก็จะเสนอราคาที่เรารับได้มา และเค้าก็จะถูกเลือกมาร่วมงานก่อน เพราะเนื่องจากว่าพอเราเคยทำงานกันมาแล้วถ้าทำงานดีไม่มีปัญหาเราก็คงอยากให้ทำงานร่วมกับเราอีก เพื่อที่จะได้ไม่ต้องมาปรับความคิด ปรับรายละเอียดในการทำงานใหม่ ซึ่งถ้าไม่มีปัญหาเรื่องพวกนี้ก็จะทำให้เราสามารถทำงานก่อสร้างได้รวดเร็วขึ้น คือบางอย่างเค้าก็สามารถตัดสินใจแทนเราได้ก่อนเลยนะ

3. แล้วต้องมีการปรับปรุงการทำงานด้านใดบ้าง

ถ้าเป็นลักษณะการทำงานก็ไม่ค่อยต้องปรับนะ

4. แล้วมีไหมที่ทำงานกับบริษัทหนึ่งแล้ว ก็ไม่คิดจะร่วมงานกันอีก เพราะอะไร

ก็มีนะ ถ้าในการทำงานแล้วมีปัญหา เช่น เค้าไม่สามารถที่จะทำงานให้เราต่อได้ อาจจะในลักษณะว่าเค้าทิ้งงาน แล้วเราต้องมารับผิดชอบต่อ อันนี้ทางบริษัทก็จะหาสื่อกันว่าเออผู้รับเหมาย่อยรายนี้ทำงานให้เราไม่จบ ทิ้งงาน ก็จนโดน Blacklist ว่าไม่ให้ร่วมงานกับเราอีก

5. ปัญหาหลัก ๆ ส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นร่วมกันในโครงการมีอะไรบ้าง แล้วร่วมกันได้อย่างไร

ถ้าในส่วนของเราเองนะ ก็จะมีส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของแรงงานมากกว่า เนื่องจากว่าการก่อสร้างเนี่ยมีหลายโครงการมาก ธุรกิจโครงการก่อสร้างเติบโตเร็วมากทำให้ขาดเรื่องของแรงงาน ซึ่งในบริษัทของเราเนี่ยเรามีหลายโครงการที่รับผิดชอบอยู่ แล้วเราก็มีแรงงานของเราโดยตรง และก็มีแรงงานของผู้รับเหมาย่อยแต่ละส่วน ซึ่งในกรณีที่ที่มีความล่าช้าของโครงการใดโครงการหนึ่งเราก็จะขอแรงงานจากอีกโครงการหนึ่งมาช่วยได้

แล้วก็จะมีความปัญหาในเรื่องของแบบที่ไม่สามารถทำงานได้ เราก็ต้องแจ้งไปทาง Owner , Consult ให้รับทราบ แล้วมันจะต้องมีระยะเวลาในการแก้ไข ให้ทางผู้ออกแบบ ออกแบบใหม่ ตรงนี้เราก็จะทำการบันทึกข้อมูลไว้เพื่อทำการขอเลื่อนระยะเวลาการก่อสร้างได้ ก็ต้องมีการหาสื่อกันระหว่างเรากับ Owner , Consult ว่าอันนี้ปัญหามาจากตรงไหน ก็อย่างนี้ถ้ามาจากทีม Design หรือ Owner เองเราก็สามารถแจ้งเลื่อนระยะเวลาการก่อสร้างได้ ซึ่งก็แล้วแต่ว่าเราตกลงกันอย่างไร อันนี้คือ

ในกรณีที่ Owner เป็นต้นเหตุของปัญหา แต่ถ้าปัญหาเกิดจากเราเอง จากทีมผู้รับเหมาของเร เรา ก็จะแก้ปัญหาเองก่อน แต่ถ้าปัญหานั้นมันไปกระทบกับส่วนอื่น เราก็ต้องขอประชุมกับทีม Owner , Consult เพื่อแจ้งถึงเหตุที่เกิดขึ้น และแจกแจงวิธีแก้ปัญหา ซึ่งเราเองก็พร้อมที่จะรับผิดชอบกับสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่แล้ว

6. ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ขององค์กรในธุรกิจก่อสร้างให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

ตัวอย่างของบริษัทนี้ก็ต้องเรื่องคุณภาพ ส่งมอบงานให้เจ้าของ โครงการได้ แล้วก็โดยส่วนใหญ่ทางบริษัทจะให้ความสำคัญกับเรื่องของเวลา แล้วก็จะไม่ค่อยมีปัญหาในเรื่องของการฟ้องร้อง หรือว่ามีปัญหาที่จะทำให้โครงการไม่สามารถทำงานให้จบได้ คืองานก่อสร้างสำหรับเราก็เหมือนงานบริการ ก็คือถ้าไม่เห็นอบากกว่าแรงจริง ๆ บริษัทจะไม่หยุดงาน หรือทิ้งงาน คือจะต้องทำงานให้เสร็จ คือทางเจ้าของโครงการเค้าจะมีความรู้สึก Happy ในการทำงานร่วมกับเรา

ส่วนกับผู้รับเหมาเองก็คือ 1.เราต้องมีคุณธรรมกับเค้านะ เรื่องการเบิกจ่ายเงินให้กับทางผู้รับเหมาด้วย เมื่อทำงานแล้วเสร็จ การเบิกงวดงานอะไรพวกนี้ คือให้เค้ามีสภาพคล่อง สามารถที่จะทำงานเสร็จกับเราได้อย่างที่ Happy เราจ่ายเงินให้กับเค้าครบถ้วน ไม่มีปัญหาเกี่ยวกับเรื่องการฟ้องร้องหักเงินเนี่ย บางทีเรื่องนิด ๆ หน่อย ๆ ถ้าเอามาเป็นประเด็นโดยที่จะคอยหักเงินผู้รับเหมาอยู่ตลอด ผู้รับเหมาก็จะไม่อยากจะทำงานกับเรา แต่ถ้าทำงานแล้วเราอาจจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นนิดหน่อยโดยที่บริษัทยังมีกำไรอยู่ เรายกยอแนะเพื่อให้บริษัทอื่น ๆ เค้าอยากร่วมงานกับเรา

รายชื่อ 5 บทสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร กลุ่มที่ผู้รับเหมาหลัก

ชื่อ-สกุลผู้ให้สัมภาษณ์ คุณบรรดิษฐ์ ทิพย์ประชา

ชื่อบริษัท บริษัท ภูมิสยาม วิศวกรรม จำกัด

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.เพศ (/) ชาย

2.ประเภทธุรกิจขององค์กรที่ท่านทำงานอยู่ ผู้รับเหมาก่อสร้าง

3.ตำแหน่งในองค์กร ระดับผู้บริหาร ตำแหน่ง ผู้จัดการ

4.ประสบการณ์ทำงานในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ 16-20 ปี

5.องค์กรของท่านต้องเกี่ยวข้องกับประสานงานกับหน่วยงานใดบ้าง (ในฐานะการว่าจ้างงาน)

- (/) เจ้าของโครงการ () ที่ปรึกษาโครงการ
() ผู้รับเหมาหลัก (/) ผู้รับเหมาย่อย
(/) ผู้ออกแบบ

6.โครงการที่ผ่านมา ก่อสร้างอาคารโรงงานและสำนักงาน งบประมาณการก่อสร้าง 30 ล้านบาท

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์

เกี่ยวกับเรื่องสาเหตุที่มีการร่วมงานกับองค์กรอื่น

1. ทำไมทางบริษัทจึงมีการร่วมมือกับบริษัทอื่นในการทำงาน

ก็เกิดจากการที่ Owner มาจ้างงานเราแน่นอนว่าเค้าไม่สามารถสร้างเองได้ ทีนี้เค้าก็จะมาเลือกทีมเราเข้าไปก่อสร้างให้ เราก็ยินดีที่จะสร้างงานให้เค้า ส่วนเราเองก็มีการร่วมมือกับทีมผู้ออกแบบ ทีม Sub เพื่อเสริมศักยภาพให้กับเราด้วย

2. สิ่งที่ต้องการจากองค์กรอื่นที่ท่านเข้าร่วมงานกับเขา พวกความได้เปรียบ-เสียเปรียบที่จะเกิดขึ้นจากการรวมตัว

ก็มีครับเหล่านี้จะต้องมีการเจรจาแล้วก็เขียนสัญญาที่รัดกุม ทุกฝ่ายก็ต้องปกป้องผลประโยชน์ของตนเอง แต่ที่นี้เหล่านี้ครับเราต้องใช้ความใจเย็นรอบคอบแล้วก็ความใจเขาใจเรา ในการที่จะมาบอกว่าอันนี้เรารับผิดชอบนะ เราต้องแก้ปัญหาจะต้องยอมเค้านะ หรืออันนี้เราต้องขอคุณนะ เหมือนอย่างเช่น โปรเจ็คที่นี้ เราคิดค่าบริหารใส่ไว้ 1 ปี พอถึงเวลาจริงมันมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เกิดขึ้นก็คือมันต้องยืดระยะเวลาก่อสร้างออกไป ตรงนี้ก็มีเหตุและผลเนื่องจากสัญญาระบุไว้ เราก็ขยายเวลาที่ตกลงเจรจากันทีนี้สิ่งที่กระทบก็อาจจะกระทบในเรื่องของค่าบริหารเพราะที่แน่ ๆ เวลาเลื่อนออกไปค่าบริหารเราไม่ได้เลื่อน เพราะในการเปลี่ยนแปลงเรามีทั้งเพิ่มมีทั้งลดไป ๆ มา ๆ ก็ยังเท่าเดิม หรือต่างกันแค่มิที่เปอร์เซ็นต์ แต่ถ้าเรามองที่เวลายืดไป 3 เดือน แตกต่างไปจาก 12 เดือนก็เปอร์เซ็นต์ ก็ 20 กว่าเปอร์เซ็นต์ เพราะฉะนั้นอันนี้มันกระทบ เพราะฉะนั้นในการทำสัญญา ถ้าเราทำสัญญาที่รัดกุมก็ช่วยได้ แต่ถ้าไม่ได้ทำสัญญาที่รัดกุมมันก็ต้องใช้วิธีการคุย เราต้องมีจริยธรรมคุณธรรมที่ดีพอจะครับ ว่าอันนี้เราพอช่วยได้นะ แต่อันนี้เราขอความเห็นใจจะครับ เพราะว่ามันไม่ได้เกี่ยวกับเราจริง ๆ นะที่งานขยับไป คือเจอทุกรูปแบบ Owner ดี ๆ สำหรับผมถ้าเจอเราก็จะถือว่าเค้าเป็น A+ ของเราที่เราจะต้องตอบแทนเป็นพิเศษ แต่ถ้าเป็น Owner เชื้อว ๆ เราก็ต้องวางกลวงเกณฑ์ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องรับผิดชอบตามที่ตกลงกันไว้ แต่นั่นก็คือตามที่ตกลงกันไว้

สำหรับในส่วนของผู้รับเหมาย่อย เราก็จ้างทีมที่เราเคยทำกันมาแล้วนะ คือเราเป็นผู้เลือกก็ไม่มีขอ
เสียเปรียบอะไร ส่วนข้อได้เปรียบก็พวกบางที่เราไม่ต้องไปทำงานที่จุกจิกอะไรเอง เช่น พวกงาน
ฉาบ งานปูกระเบื้อง งานเก็บรายละเอียดพวกนี้ เราก็ตัดส่วนนั้นให้ Sub ย่อยไป เหมือนเป็นการช่วย
แบ่งภาระเราด้วยนะ แบบลดการใช้บุคลากรหรือคนงานของเราได้แหละ

เกี่ยวกับเรื่องคุณสมบัติขององค์กรที่ควรร่วมพันธมิตร

1. ในกรณีที่องค์กรของท่านถูกเลือกให้เข้าร่วมโครงการ ท่านคิดว่าทำไมเขาจึงเลือกองค์กรของท่าน

คือสำหรับที่บริษัท ผมมองว่ามันมีเรื่องราวมาในอดีตคือส่วนหนึ่งคือทำให้ราคาถูกเพื่อ
จำหน่ายได้ง่ายเป็น Mass อย่างเช่นห้องแถว ทาวน์เฮ้าส์ แบบสมัยก่อน โรงงานชนิดที่ว่าเป็นพื้น On
ground สมัยก่อนนี่คือเน้นถูกเพราะนั่นคือหัวใจแล้วที่เอาถูกเข้าว่า และเป็นหัวใจที่ยังคงมีจนถึงทุก
วันนี้แต่ต้องมีคุณภาพนะ และถัดมาจากนั้นเมื่อมีความเข้มงวดในเรื่องของการบังคับใช้อาคาร มี
พ.ร.บ.ต่าง ๆ มีการเข้ามากำกับความเสียหายหลังจากการใช้งาน เราก็มาพูดถึงความแข็งแรง สามพอมัน
แข็งแรงปุ๊บจะแข่งขันอะไรกันอีกแหละก็ต้องแข่งขันกันที่หน้าตา ทุกวันนี้อย่างภูมิสยามเราเอง เราเป็น
บริษัทรับเหมาที่มีสถาปนิกอยู่ในบริษัทด้วยนอกเหนือจากวิศวกร แล้วเรายังมี Outsource ซึ่งเป็น
อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญ เป็นมือ Design ของเรามาเป็นสิบปี ซึ่งผมมองว่างาน Design เราก็เป็นจุดแข็ง
นอกจากจะ Design ความแข็งแรงแล้วยังสวยงามด้วย ถัดมาก็คือความคล่องตัวในการบริหาร
จัดการ คือเดี๋ยวนี้จะมีเจ้าของเยอะมากที่อยากซื้อแบบสำเร็จนะครับ ไม่เหมือนกับยุครุ่นเก่าที่เค้า
อยากจะไปลง Detail ในการที่จะก่อสร้างเพื่อไปรีดต้นทุนสำหรับโครงการต่อ ๆ ไป แต่สำหรับ
เจ้าของสมัยใหม่ คนรุ่นใหม่ เค้าคิดว่าเค้าเอากรอบเรื่องราคา เอาสิ่งที่มีวางบนโต๊ะในกระดาษให้มัน
จบ แล้วค่อยไปเน้นในเรื่องธุรกิจที่จะดำเนินหลังจากเปิดใช้อาคารแล้ว เพราะฉะนั้นการให้บริการ
เจ้าของตั้งแต่การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนว่าจุดคุ้มทุนอยู่ตรงไหน การตอบแทนของรายได้
หรือว่าผลตอบแทนของ Owner จะคุ้มทุนนะเวลาไหนก็ปี แล้วหลังจากเสร็จแล้วการ Service การ
Maintenance พวกค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมก็จะมีผลทำให้การประกอบธุรกิจนี้เป็นอย่างไร ลูกค้ำมี
กะดังก์พ่อแม่ทำไว้เยอะรวยมากแล้ว สิ่งที่เค้าอยากทำตรงนี้เค้าอยากทำเพื่อให้ทุกคนเห็นว่าเขามีตรงนี้
นะ ลูกค้ำสมัยใหม่จะเป็นอย่างนี้ ในขณะที่เดียวกันเค้าอาจมีธุรกิจที่สืบทอดต่อเนื่อง Joint กับอย่างอื่น
นอกจากศึกษาความเป็นไปได้แล้วเรายังมีการแนะนำการเขียนโปรเจกต์ขึ้นธนาคาร มีการยื่น
ประสานงานกับทางเขตราชการให้ หรือแม้แต่การเลือกวัสดุตกแต่งเราก็มีบริการด้วย คือเราครอบคลุม
การทำงานทุก ๆ ด้าน นอกจากนี้เราก็มีการการันตี 1 ปีหลังจากเปิดใช้งาน

2. ในทางกลับกัน แล้วทางบริษัทเลือกองค์กรอื่นจากคุณสมบัติด้านใดบ้าง

มันก็แล้วแต่โอกาส แล้วแต่ยุคสมัย ที่ผ่านมาช่วงเศรษฐกิจดี ๆ หรือกลาง ๆ เราค่อนข้างที่จะเลือก Owner เพราะว่างานเข้ามาจาก Connection ของเรา หรือจะเป็นการ Walk in คือเห็นสถานที่ก่อสร้างเราแล้วเข้ามาหาเราเองหรือมาจาก Owner เก่า ๆ แนะนำกันไป เหมือนอย่างที่นี่ครับ แล้วอย่างนี้แหละครับ ก็มีเข้ามาให้เราเลือกหลายทาง แต่เราก็จะประมาณตนคือถ้าบอกว่าไปเลือกเลย และต้องการที่จะขยายตัวให้ใหญ่ขึ้น ใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ โดยโยนต่อให้ Sub แบบไปจ้างอะไรต่อมิอะไร แล้วทำที่สุดปัญหาที่กลับมาอยู่ดี เรื่องคุณภาพ เรื่องการ Control ซึ่งเราคิดว่าเราไม่มีความสามารถพอที่จะ Manage แบบวิธีนี้ได้ ส่วนช่วงเศรษฐกิจไม่ดีเราก็ต้องเลือกรับมาเพื่อประกอบตนเอง สำหรับการเลือก Owner ก็มีวิธีเช็ค กันนิดหนึ่งคือเราต้องเช็คเบื้องลึกเบื้องหลัง คือ Owner ส่วนใหญ่เป็นรูปแบบบริษัท หลัก ๆ เดียวนี้ก็เช็คง่าย การจ่ายภาษีการอะไรพวกนี้ก็ต้องเช็คกันนิดหนึ่ง หรือมีการแนะนำมาจากรายอื่น เราก็ต้อง Recheck กลับไปยังคนที่เค้าแนะนำมา คือองค์กรผมไม่ได้รับงานราชการมันจะคนละเรื่องกับการจัดหาสรรหามา อันนี้ผมต้องแข่งขัน ถัดมาเราก็ดูเรื่องทัศนคติกับอุปนิสัย คือบางรายเราต้องอ่านคนว่าแบบนี้ที่เราเคยเจอมาแล้วมีปัญหาแล้วมันจบไม่ลง เราก็ไม่ควรที่จะเสวนาด้วย คือในการพูดคุยมันจะได้มาในระดับหนึ่งแต่มันยังไม่ตกผลึกออกมาเพราะเราอยากได้งานแล้วพองานเริ่มขยับ คุยกันในระดับที่ 2 ที่ 3 ยังไม่ Sign contact แต่ถามว่าเรามีค่าใช้จ่ายไหมเริ่มเริ่มมีค่าใช้จ่ายในเรื่องการทำ Present สุดท้ายจากการพูดคุยด้วยโทษทีนีสัยเอาเปรียบทุกทีหรือละเอียดจนแบบในเรื่องที่ไม่สมควรละเอียด อย่างนี้เราก็ต้องตัดไฟแต่ต้นลมละ

3. แล้ววิธีการคัดเลือกพันธมิตร มีขั้นตอนอย่างไรบ้าง

ก็ไม่มีตายตัวอะไรนะ อย่างที่บอกว่าส่วนใหญ่มาจากการแนะนำกันมา เราก็ดูจากการพูดคุย เช็คประวัติการเงินเค้า เช็คประวัติการทำงานที่ผ่านมาของเค้า เกี่ยวกับเรื่องรูปแบบการเป็นพันธมิตร

1. รูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กรของท่านกับ เจ้าของโครงการ, ที่ปรึกษา, ผู้ออกแบบ, ผู้รับเหมาหลัก, ผู้รับเหมาย่อย เป็นแบบใดบ้าง

ก็คือนอกจากจะทำรับเหมาก่อสร้างเป็นหลักแล้วก็จะมีส่วนของงานออกแบบด้วย เดี่ยวนี้เนี่ยการจะรับเหมางานเค้าจะต้องทำยังไงให้เจ้าของงานมีความรู้สึกได้ว่า One stop service เออราคาตายตัวจบอยู่แล้วในตัวของมัน ไม่อยากจะบานปลาย เพราะฉะนั้นก็จะเห็นแล้วว่าช่องทางนี้จะเป็นสิ่งที่เข้าไปดำเนินธุรกิจได้ พอเป็นอย่างนี้ปุ๊บก็เค้าก็จะต้องทำจากสิ่งที่เค้ามีความถนัด มีประสบการณ์มาก่อน แล้วก็อาศัยที่ตัวเองมีความรู้มีความสามารถออกแบบได้ หรือมี Connection กับผู้ออกแบบที่มีประสบการณ์มาจับมือกันแหละครับ อย่างเช่นงาน Routine ได้แก่พวกอพาร์ทเมนต์ คอนโดมิเนียม

หรือบ้านที่เป็นสำเร็จรูปมี Function ครบคนทั่วไปมักนิยมพิมพ์นี้ ภายใต Requirement ที่เจ้าของประสงค์มา เช่นเจ้าของอยากได้โรงงานในพื้นที่ 5 ไร่ อยากได้โรงงานที่ใหญ่ที่สุด ให้ถูกต้องตามกฎหมายนะ แล้วก็มีพื้นที่บางส่วนเป็น Warehouse บางส่วนเป็นพื้นที่วางเครื่องจักร แล้วก็รับน้ำหนักโหลดโดยทั่วไป 2-3 ตันในส่วนของ Warehouse ส่วนวางเครื่องจักรอาจจะ 5 ตัน ก็จะมีการบอกกล่าวกันแบบนี้ จากนั้นเค้าก็จะมาประกวดราคากันในการประกวดราคากันนี้ครับก็จะอยู่ที่ว่าเจ้าของจะเป็นคนแจ้งความต้องการหรือว่าดูงานเอง หรือจ้างที่ปรึกษาโครงการเขียนขอบเขต เพราะฉะนั้นเวลาแข่งขันกัน ก็คือแข่งกันที่แบบเลยแล้วก็ราคา ก็อย่างมีโปรเจกต์หนึ่งที่เราทำโรงงานยาสีฟันยี่ห้อหนึ่งเราก็เข้าไปประกวดราคา เราก็ design ทั้งแบบทั้ง โครงสร้างแล้วก็ราคาในการนำเสนอโดนใจ เออเจ้าของเค้าไม่ได้มุ่งเน้นว่าต้องเครื่อข่ายแบบทุกอย่างให้เป๊ะก่อน เราก็ใช้วิธีเอาประสบการณ์มา Weight ราคา โครงสร้างคร่าว ๆ น่าจะเท่าไร เพราะอย่างสถาปัตยกรรมนี้เข้ค่าง่าย แต่ยกเว้นงาน Decoration ซึ่งจะอยู่ที่ความพอใจของ Owner อีกทีหนึ่ง แต่สำหรับบาง Owner เค้าต้องการให้เราประกวดจนถึงระดับที่ว่าเราต้อง Design โครงสร้างถอดราคาปริมาณ โครงสร้างออกมาเป๊ะ ๆ เลขก็มี ก็แล้วแต่หะครับ

2. ในการทำงานแบบพันธมิตร ท่านมีการวางแผนการทำงานร่วมกันอย่างไรตั้งแต่เริ่ม-จบโครงการ

ในการวางแผนเพื่อดำเนินธุรกิจ ก็คือเราเองมีกรอบของเวลาเป็นที่ตั้งจากนั้นเราก็ต้องวางตัว Master Schedule ออกมานะครับ ทีนี้ในการวาง Schedule เราก็คือว่าเราวางตามกรอบของเวลา แล้วก็วางตาม Step การก่อสร้าง แล้วรวมถึงงวดงานนะครับทีนี้พอเราเริ่มที่จะก่อสร้างจริงก็จะเสนอแผนงานเพื่อนำเสนอ Owner ให้ Approve งาน อันนี้เป็นการเริ่มต้นที่ทุกคนพลาดไม่ได้ เออบาง Owner ก็บอกว่าดีแล้ว ถูกแล้ว ดูละเอียดแล้ว ตกผลึกแล้ว ก็ไม่วายครับ ยิ่งใครบอกว่าดูละเอียดแล้วดูหลายรอบแล้วยังแก้ ไม่เคยมีสักรายที่ไม่แก้ อย่างที่นี้ดินะแม้จะจุกจิก แต่เรื่องการเงินเค้าตรง เวลาจะปรับเปลี่ยนแก้ไขอะไรที่อย่างที่เราเห็นก็มีการประชุมกันทุกสัปดาห์อยู่แล้ว แล้วพอดำเนินการก่อสร้างไปจนแล้วเสร็จ เราก็มีการการันตี 1 ปี ตลอดหนึ่งปีนั้นเราบริการฟรี ส่วนเรื่องเงินประกันผลงานก็แล้วแต่ตกลงกันตั้งแต่เริ่มทำสัญญากันแต่ละ โครงการ และส่วนใหญ่ Owner ก็พอใจ ซึ่งเราเองก็มีจุดแข็งตรงเรื่องนี้แหละความรับผิดชอบครับ และผลงานก็เป็นตัวบอกนะครับ

เกี่ยวกับเรื่องการเป็นพันธมิตรให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

1. หลังจากจบโครงการแล้ว ทางบริษัทมีการวัดความสำเร็จ หรือประเมินผลการปฏิบัติงานกับบริษัทอื่นหรือไม่

ก็ไม่ได้มีเป็นแบบสอบถามอะไรนะครับ องค์กรผมก็ไม่ได้ใหญ่อะไรมาก รับงานปีละ 6-7 โครงการ เพียงแต่ว่ามันรู้อยู่แล้วครับด้วยความที่ผมใกล้ชิด เข้าประชุม ดูทุกโครงการด้วยตัวเองก็พอรู้ว่าเราจะให้คะแนนใครยังไง เช่น Owner คนนี้เกรด A+ นะ นี้ A นะ นี้ B นะ นี้ C นะ ส่วนที่ปรึกษาที่ Owner จ้างมาเอ่อประมาณ ไหนเราก็มี Record ไว้

แล้วพอจะยกตัวอย่างแต่ละเกรดที่ได้ให้ใหม่ล่ะ ว่ามาจากอะไรบ้าง

คือต้องเรียนตามตรงว่าไม่ได้ทำเป็นระเบียบแบบแผนอะไร แต่ว่าหลัก ๆ มันก็เกี่ยวกับเรื่องเงิน ๆ ทอง ๆ อะไรพวกนี้ครับ มันเป็นอย่างนั้นจริง ๆ ที่นี้เราก็ต้อง Screen ตามนั้น แล้วบางครั้งก็มีว่าก็ไม่แน่นหรือครับ เคยเจอองค์กรดี ๆ มา พอวันหนึ่งกลับไปทำอีกรอบองค์กรนั้นอาจไม่ถูกใจเราเพราะมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหาร หรือมีการปรับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติ มันก็มีเหตุปัจจัยเยอะมากมา เพราะฉะนั้นสิ่งที่เราจะดูหลัก ๆ เลขก็คือความเที่ยงตรงทางการเงิน

2. เคยมีการร่วมงานกับองค์กรที่เคยร่วมงานกันมาก่อนหรือไม่

ผมเนี่ยมีโอกาสร่วมงานกับ Owner รายเดิม Copy ซ้ำนะครับเกือบจะทุก Owner ที่เค้ามีโปรเจกใหม่เมื่อไหร่ที่เค้าจะสร้างโรงงาน อพาร์ทเมนต์ หรืออาคารหลังที่ 2 เราก็มักจะได้ร่วมงานกันทั้งแบบที่เราเลือกเค้า และเค้าก็เลือกเรา แต่ก็มีบางรายที่เราเช็คเค้า เค้าก็เช็คเราก็มีบ้าง ผมเชื่อว่า 80-90 เปอร์เซ็นต์ ได้ร่วมงานกันต่อ ซึ่งรูปแบบวิธีการที่เรามาประสานกันมันเกิดการ Flow แล้วก็เข้ากันแล้ว

3. แล้วต้องมีการปรับปรุงการทำงานด้านใดบ้าง

ส่วนเรื่องการปรับตัว ก็มีบ้างเป็นต้นว่า Owner บางรายจากผู้ไม่มีประสบการณ์ในการเป็นเจ้าของอสังหาริมทรัพย์พอถึงเวลาเขาเองก็มีความรู้เพิ่มขึ้น มีประสบการณ์มากขึ้น เขาเองก็มีประสบการณ์ใหม่ ๆ เข้ามา เราเองก็ต้องทำยังไงว่าเอ่อ เพื่อสื่อสารให้เขาเห็นว่าเรายังก้าวอยู่ต่อไปเหมือนกัน เรายังไม่ได้หยุดอยู่กับที่ มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาเหมือนกัน ส่วนเรื่องการทำงานก็อย่างที่บอกมันก็ Flow กันมาอยู่แล้ว จะมีปรับบ้างตามความเหมาะสมแต่ละงาน

4. แล้วมีไหมที่ทำงานกับบริษัทหนึ่งแล้ว ก็ไม่คิดจะร่วมงานกันอีก เพราะอะไร

คืออันดับแรกก่อนนะผมตั้งปณิธานว่ารับงานแล้วจะไม่ทิ้งงาน ผมพูดกับเจ้าของทุกคน บางครั้งเจ้าของอาจจะนิสัยไม่ดี ก็มีบ้างที่พูดประชดคือเราเย็นยังงี้เก็บอารมณ์ยังงี้พอถึงเวลามาก็เก็บไม่หมดหรอก ทีนี้ถามว่าเพราะอะไร ก็เป็นต้นว่าหาเหตุก็เรื่องเงินแหละ หาเหตุที่จะปรับเราเรื่องความล่าช้า ทั้งที่เราเองก็ยื่นหนังสือแล้ว แต่เค้าก็เก็บเรื่องไว้ไม่ตอบกลับต้องใช้การเจรจา ไม่นอมนัด หรือหาเหตุที่จะไม่สรุปเรื่องงานเพิ่มที่เราดำเนินการ ครั้นเราจะหยุดตรงนั้นมันก็เป็นปัญหาให้งานอื่น ๆ เดินไม่ได้ เพราะมันต้องไปด้วยกัน มันต้องทำไป เรายังต้องทำโดยที่บางครั้งจะยังไม่มีข้อสรุป

บางคนมันก็เขียวแบบ สุดท้ายเราก็เริ่มเห็นทางแล้วครับว่าคนที่ไม่ยอมเซ็นรับการขยายเวลาการก่อสร้าง หรือไม่ยอมสรุปเรื่องงานเพิ่ม หรืองานเปลี่ยนแปลงอะนะเราอย่าพูดว่างานเพิ่ม หรือคนที่ไม่รักษาข้อตกลงทางด้านเงื่อนไขการชำระเงิน แบบนี้เราเช็คครับ อื่น ๆ ผมถือว่าผมรับได้หมดนะเพราะบางเจ้าของเค้าอาจจะเขียวจุกจิกแต่เรื่องเงินเค้าดึงงานก็เดินได้ บางเจ้าของอาจจะหลายพี่น้องเหลือเกินมีคนตัดสินใจเยอะแยะไปหมด แต่เรื่องเงินเค้าตรงไปตรงมา จะบอกว่าผู้รับเหมาเลือกได้ ในความเลือกได้ทุกอย่างมันก็มีอุปสรรคหมดแหละครับเพราะฉะนั้นเราต้องยอมรับสภาพ ในส่วนหนึ่งต้องมีจรรยาบรรณนะ

5. ปัญหาหลัก ๆ ส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นร่วมกันในโครงการมีอะไรบ้าง แล้วร่วมกันแก้ยังไง

ก็มีครับ เราใช้วิธีไกล่เกลี่ย คือการสื่อสารการประชุมพูดคุยกันจะกับเจ้าของโดยตรงหรือกับที่ปรึกษา สำหรับผมถ้ารับไม่ได้ผมก็บอกเลยว่ารับไม่ได้นะ ถ้ารับได้ก็โอเคแฟร์ ๆ บาง Owner ก็หักดิบเอาประโยชน์เข้าตัวอย่างเฉียวเฉย เราต้องทำอะไรหละครับ เราก็ต้องติดต่อกับคนที่เจ้าของให้ความเกรงใจนะฮะ แล้วคือถ้าเขามาช่วยเจรจาให้ก็จบ แต่ถ้าไม่จบอีกจะทำยังไง ทีนี้เราก็ต้องมีวิธีที่จะทำวิธีลดทอนคือผู้รับเหมาติดใจกับเจ้าของส่วนใหญ่เจ้าของจะได้เปรียบตรงที่เงินหนะอยู่ในมือเขาเยอะ เงินที่เราทำแล้วยังไม่ได้เบิก เราก็ต้องหากลเม็ดวิธีทำยังไงทยอยเบิกบางส่วนเพื่อลดฐานลงจากสูง แล้วถามว่าทำให้อีกสุดท้ายแล้วเราก็ต้องดูว่าจุดอ่อนของเค้าคืออะไร คือต้องการเปิดใช้อาคาร คือคุณมีธุรกิจที่คุณจะต้องดำเนินนี้เริ่มใช้ชีวิตได้แล้วนะ บางครั้งคุณอาจทำธุรกิจอะไรที่มันมีข้อบกพร่องอะไรหลายเรื่อง ถ้าเกิดว่าคุณจะมีปัญหากับเราก็เจอผมหละ เพราะฉะนั้นก่อนที่เราจะใช้ไม่สุดท้ายเราก็ต้องพูดคุยก่อนครับ มันก็ต้องใช้ทั้งไม่อ่อนไม่แข็งคือเราต้องนอบน้อมเค้า เราต้องอดทนเพราะว่าสุดท้ายแล้วมันได้สิ่งดีมากกว่าสิ่งไม่ดี คือเราอาจจะเสียเปรียบในเรื่องนี้นี้ แต่เชื่อไหมครับว่า มันมีโครงการหนึ่งที่เจ้าของเค้าแอบกระซิบกับผมว่า เออถ้าผ่านคนนี้แล้วผมเลือกคุณ เพราะเค้ารู้ว่าคนนี้เป็นยังไง เพราะคนเรามันไม่สามารถปรับนิสัยกันเฉพาะ โครงการนั้นโครงการเดียวได้ มันต้องมี Background ในอดีตไถ่มา ฉันทัดก็ฉันทันแหละครับ บางทีผมอาจหลุดในเรื่องการกำกับอารมณ์ ซึ่งเราอาจจะเข้าใจถูกหรือผิดไม่รู้แน่ คือเราเองก็มีจุดบกพร่องนะ ตัวผมเองก็เต็มที่ตั้งใจเต็มที่มีความคาดหวังมันก็มี เออคาดหวังกับองค์กร คาดหวังกับลูกน้อง คาดหวังกับคนที่เราประสานงานด้วย เราก็ต้องลดทอนลงมา แต่พอมาถึงจุด ๆ หนึ่งสำหรับบาง Case เราก็ต้องยอมถอย ส่วนกับ Sub (ผู้รับเหมาย่อย) ก็ไม่ค่อยมีปัญหาอะไรเพราะเราเป็นผู้ควบคุมเค้าโดยตรงอยู่แล้ว แต่ถ้ามีปัญหาสุด ๆ จริง ๆ เราก็ใช้วิธีเปลี่ยน เปลี่ยนเจ้าเลยครับ อย่างที่ทำอยู่ด้วยตอนนี้ก็ค่อนข้างจะเข้าหากันแล้ว

6. ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ขององค์กรในธุรกิจก่อสร้างให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

คือจริง ๆ แล้วโดยเนื้อแท้มันอยู่ที่เรา อยู่ที่เราจริง ๆ ว่าเรามีเกียรติแห่งจรรยาบรรณวิชาชีพ ได้ไหม คือสิ่งที่เราเคยดำเนินมาในอดีตแล้วเรายังดำเนินอยู่ต่อไป เพราะผมเชื่อว่าคนส่วนใหญ่เมื่อแรก ๆ เพื่อการเติบโตมักจะคิดดีนะ เพียงแต่คุณคงความดีของคุณต่อไปได้หรือเปล่า ไม่ใช่ว่าพอถึงเวลาแล้วด้วยผลประโยชน์ด้วยเงินทองที่เข้ามาอาจจะเปลี่ยนนิสัยคุณได้ หรือคุณได้งานมาโดยง่าย ๆ เพราะวิธีสรรหามาคุณอาจจะไม่สนใจซึ่งมันเสียหายไปก็ซึ่งมัน มีเงินพอเหลือกำไรเยอะแยะ เมื่อไหร่คิดอย่างนั้นเนี่ยผมว่าลูกค้ายิ่งจะขาดหายไปจากเรา ไม่แนะนำต่อ ผมว่าอันนี้คือเนื้อแท้ในการสร้าง Connection คือเราต้องทำให้ลูกค้าเห็นถึง ศักยภาพ เช่นทำให้ลูกค้าเห็นว่าองค์กรเรามีการเติบโตขึ้น มีความมั่นคง มีบุคลากรที่มีมาตรฐาน มรการอบรมลูกน้องดี ลูกน้องก็อยู่กับเรายาวนาน สถานะองค์กรดีขึ้นเป็นลำดับนะครับ ในส่วนกับ Sub ตัวผมเองก็ตรงเรื่องเงินกับเขานะ ก็ใจเขาใจเราเหมือนกัน เราอยากให้ Owner จ่ายตรง เราเองก็ต้องจ่ายให้กับ Sub ตามปริมาณงานจริงของเขาเหมือนกัน ไม่ใช่จ่าย ๆ อย่างเดีวนะ เราก็มีตรวจสอบเค้าด้วยเช่นกันว่า งานโอเคไหม อะไรประมาณนั้น คือหลัก ๆ ก็เรื่องเงินแหละครับ

รายชื่อ 6 บทสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร กลุ่มที่ปรึกษา

ชื่อ-สกุลผู้ให้สัมภาษณ์ คุณวิโรจน์ แดงวิเชียร

ชื่อบริษัท -

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

- 1.เพศ (/) ชาย
- 2.ประเภทธุรกิจขององค์กรที่ท่านทำงานอยู่ ที่ปรึกษางานก่อสร้าง
- 3.ตำแหน่งในองค์กร ระดับผู้บริหาร ตำแหน่ง วิศวกรที่ปรึกษาโครงการ
- 4.ประสบการณ์ทำงานในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ 25 ปี
- 5.องค์กรของท่านต้องเกี่ยวข้อง/ประสานงานกับหน่วยงานใดบ้าง (ในฐานะการว่าจ้างงาน)
(/) เจ้าของโครงการ () ที่ปรึกษาโครงการ
() ผู้รับเหมาหลัก () ผู้รับเหมาย่อย
() ผู้ออกแบบ
- 6.โครงการที่ผ่านมา ก่อสร้างอาคารโรงงานและสำนักงาน งบประมาณการก่อสร้าง 30 ล้านบาท

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์

เกี่ยวกับเรื่องสาเหตุที่มีการร่วมงานกับองค์กรอื่น

1. ทำไมทางบริษัทจึงมีการร่วมมือกับบริษัทอื่นในการทำงาน

คือปกติโครงการก่อสร้างโดยทั่วไปที่ผมเจอนะ ส่วนใหญ่จะเริ่มจาก Owner ก่อน Owner จะจ้างก็มีอยู่ 2 แบบ คือจะจ้าง Consult มาตั้งแต่ต้นเพื่อหาผู้รับเหมาเข้ามาประมูลเพื่อหาคนที่คิดว่าเหมาะสมในการก่อสร้าง กับอีกอันหนึ่งก็คือเจ้าของหาผู้รับเหมามาแล้วแต่รู้สึกกลัวว่าไม่ทั่วถึงแล้ว จึงจ้าง Consult มาดูทีหลัง มันเป็นการร่วมมือกันใหม่ แต่จริง ๆ มันก็ต่างคนต่างมา เพื่อที่จะมาเจอกัน ชะส่วนใหญ่ นะ ก็คือเป็นระบบ Consortium นั้นแหละ แต่ว่าใครมาก่อนมาหลังแค่นั้นเอง

2. สิ่งที่ต้องการจากองค์กรอื่นที่ท่านเข้าร่วมงานกับเขา พวกความได้เปรียบที่จะเกิดขึ้นจากการรวมตัว

สำหรับของทาง Owner คือถ้าเค้าได้จ้างที่ปรึกษาที่รู้เรื่อง โอเค เป็นงานนะ แล้วก็มีการขยายบรรณพจนสมควร ก็จะได้เรื่องของ เอ่อต้นทุนที่ไม่ควรจะไป เนื่องจากผู้รับเหมาอาจจะทำราคาแพงแล้วทาง Owner ไม่รู้เรื่อง หรือปริมาณที่เค้าบอกมาอะไรนี้ คืออันนี้จะได้ในเรื่องของ ต้นทุนในการก่อสร้างที่ลดลง คือต้นทุนที่ไม่เหมาะสม เอาแบบนี้ดีกว่าไม่ใช่ว่า โคนเค้า Up ราคาขึ้นไป อีกอันก็คือในการก่อสร้างเราไม่รู้หรือก็คือ Owner ไม่รู้หรือก็ได้ผู้รับเหมาที่มีคุณภาพขนาดไหน มาทำงานเพราะฉะนั้น Consult คือความหมายของ Consult หรือที่ปรึกษาในความคิดของผมคือต้อง มองงานหรือมีความรู้ในงานนี้มากกว่าหรือเท่าเทียมกับผู้รับเหมาที่ดี เพราะฉะนั้นถ้าเจอผู้รับเหมาที่ไม่ มีคุณภาพ ที่ปรึกษาก็สามารถที่จะบ่งบอกได้ว่าการทำงานแบบนี้มันไม่ใช่ มันต้องเป็นอีกแบบหนึ่งที่เป็นมาตรฐาน อันนั้นก็จะได้ในแง่ของระบบการทำงาน เทคนิคที่ควรจะเป็นก็จะมีส่วนที่มีคุณภาพมากขึ้น นั่นคือกรณีที่เจอผู้รับเหมาที่ยังไม่เก่งนะแบบยังเพิ่งเริ่มงานใหม่ ๆ แต่ถ้าเกิดเจอผู้รับเหมาที่มีความสามารถอยู่แล้วตรงนี้อาจจะไม่เห็นเท่าไร

กับผู้รับเหมาที่ถ้าในแง่ของราคาที่น่าเสนอก่อนทำงานนะก็จะได้ในแง่ของการคิดที่ตกลงที่ไม่ชัดเจน ที่ปรึกษาก็จะทำให้เกิดความชัดเจนขึ้น อย่างเช่นเอ่อคิดตก แล้ว Consult ไปเช็ค เช็คมาแล้วมันขาดโน้นขาดนี่ คือในส่วนที่เกินมันคือสิ่งที่ต้องลด แต่ว่ามันก็จะมีส่วนอันที่ Consult บอกว่าตรงนี้ตกนะ ให้ไปเช็คมาใหม่ เพื่อให้มันถูกต้องกับแบบที่จะทำงาน เพราะถ้าไม่มี Item เบิกมันก็จะลำบากผู้รับเหมาถูกไหม เพราะฉะนั้นหนึ่งผู้รับเหมาจะได้ในแง่ของ Error หรือข้อผิดพลาด ในการเสนอราคาจึงทำให้ Cost ของผู้รับเหมา มี Budget ในทุก ๆ Item ไม่ตกหล่น แล้วก็ในแง่ของตอนก่อสร้างก็คือเหมือนกับช่วยให้ผู้รับเหมาเค้าทำงานเป็นมาตรฐานที่ควรจะเป็น

3. ข้อเสียเปรียบจากการเป็นพันธมิตรในองค์กรของท่านมีอะไรบ้าง

ในแง่ผู้รับเหมาเราก็จะมองว่าการมี Consult มันไม่สามารถที่จะทำงานโดยตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง เพราะฉะนั้นมันก็จะมีความซับซ้อนมากขึ้นทำให้เกิดความล่าช้ามากขึ้น ไลน์จะเรื่องการเบิกตั้งค้ำก็ดี ไม่ใช่ว่าจะเบิกเจ้าของได้เลย มันต้องผ่าน Consult ถ้า Consult มีปัญหาว่าตรงนี้ไม่ได้ หรืออาจจะมีการ Conflict กัน Consult อาจมีกลิ่นแกล้งบ้าง อันนี้คือผมพูดถึงทั่ว ๆ ไปนะ สำหรับผมไม่มีอยู่แล้ว เพียงแต่ว่าทั่ว ๆ ไปมันจะมีเรื่องของระยะเวลาที่เพี้ยนมากขึ้นอันนี้ในแง่ของผู้รับเหมา

ทีนี้ในแง่ของ Owner ก็คือต้องจ่ายตังเพิ่มขึ้นนั่นเอง เพราะว่าต้องจ้างที่ปรึกษาเหมือนจ้างอีกทีมหนึ่งเข้ามามันก็ต้องจ่ายส่วนตรงนี้เพิ่มเข้ามาเป็น Cost ส่วนหนึ่งของโครงการ ส่วนสำหรับผมเองก็ไม่ได้เสียเปรียบหรือได้เปรียบอะไรนะเพราะเป็นเหมือนตัวแทนที่เจ้าของจ้างมาทำหน้าที่แทนเท่านั้นเองนะ

เกี่ยวกับเรื่องคุณสมบัติขององค์กรที่ควรร่วมพันธมิตร

1. ในกรณีที่องค์กรของท่านถูกเลือกให้เข้าร่วมโครงการ ท่านคิดว่าทำไมเขาจึงเลือกองค์กรของท่าน

มันมีอยู่สองสามอย่างที่ Owner จะพิจารณาเลือกนะครับเท่าที่ผมเจอมาคือ อันที่หนึ่งเนี่ย એผลงานที่ผ่านมา บางทีก็ได้จากคำบอกเล่าจากคนอื่น Owner ก็เอะคนนี้ก็เคยทำงานให้เจ้านี้ แล้วก็ถ้างานไม่มีปัญหาอะไร เขาก็อยากที่จะให้เราไปช่วย อันที่สองก็คืออาจจะเขามีตัวเลือกหลายคนเขาก็จะพูดคุยคุยที่สนใจของเราว่า ถ้าเจออย่างนี้แล้วจะแก้ปัญหายังไงก็เหมือนกับเป็นการอาจจะไม่มีหลักเกณฑ์มาก เป็นการดูเรื่องของบุคคลิกท่าทางแล้วก็ในเรื่องของความรู้จากการพูดคุยอะไรอย่างนี้นะ ก็คือมองว่าทาง Owner ไม่มีความเชี่ยวชาญด้านการก่อสร้างก็เลยต้องเลือกทาง Consult เข้ามา

2. ในทางกลับกัน แล้วทางบริษัทเลือกองค์กรอื่นจากคุณสมบัติด้านใดบ้าง

กับ Owner เราก็มีโอกาสในการเลือกนะครับ แต่โอกาสเลือกน้อย เพียงแต่ว่าเราถ้าโดยทั่วไปเอาแบบนี้ดีกว่าเราก็มีสิทธิ์เลือกเพราะว่าดูจากงานที่ทำกับค่าตอบแทนที่ได้คือถ้าให้เราทำงานเยอะ แต่ให้ค่าตอบแทนเราเท่านั้นบางครั้งมันก็ต้องบอกกันตรง ๆ ว่ามันไม่ไหว เพราะว่าบางครั้งให้เราไป แบบอยู่กับเค้าเลยค่าใช้จ่ายมันก็ไม่คุ้ม เราก็อยู่ไม่ได้ อันนี้เราก็มีสิทธิ์เลือกได้นะครับ เลือกในเรื่องของเค้าเรียกว่าในเรื่องของ Work load กับรายได้ที่ได้รับ ไม่เหมาะสม อันนี้ก็น่าจะเป็นตัวเลือกหลัก แล้วอันที่สองก็คือบุคลากรที่สมมติว่าเราทำคนเดียวไม่ได้ ต้องมีบุคลากรร่วมคราวนี้การที่เราจะเห็นบุคลากรเข้าไป Owner อาจจะไม่เห็นด้วย แล้วก็มองว่าแค่นี้พอ แต่ทางเราไม่พอเพราะฉะนั้นตรงนี้เราก็เป็นตัวแปรอันหนึ่งที่จะทำให้เราเลือกที่จะทำงานตรงนี้นี้รีเปล่าด้วยส่วนหนึ่ง

กับผู้รับเหมาหาละคะ เราเป็นคนเลือกให้ Owner หรือเปล่า

เอ่ออันนี้ขึ้นอยู่กับว่าเราเข้าไปช่วงไหน ถ้าเป็นช่วงก่อนก่อสร้างส่วนใหญ่เราจะทำหน้าที่นี้ให้ครับ แต่ถ้าเกิดเป็นช่วงก่อสร้างแล้วก็มี Owner ที่แบบมีผู้รับเหมาแล้วแต่อยากจะหาคนมาช่วยคู่อันนี้เราก็ไม่มีสิทธิ์เลือก

ในกรณีที่มีสิทธิ์เลือกผู้รับเหมา เราจะเลือกลักษณะไหนให้คะ

อันนี้กว้างนะลักษณะไหน จริง ๆ มันต้องบอกอย่างนี้ครับ คือจริง ๆ ถ้าทำตามมาตรฐานแต่ส่วนใหญ่จะไม่ค่อยได้ทำ หนึ่งต้องทำ P.Q. (Pre Qualification) คือต้องดูคุณสมบัติของผู้รับเหมาเบื้องต้นในแง่เงินทุน ในแง่ผลงานที่ผ่านมา ทุนจดทะเบียนอะไรทั้งหลายแหล่ คือดูเหมือนดูพื้นเพเค้าเห็นว่าเค้าสามารถทำงานนี้ได้ไหม งานนี้ใหญ่เกินไปสำหรับเค้าไหม ดูในแง่ของบริษัท ความมั่นคง บุคลากรที่มี อะไรพวกนี้ อันนี้คือถ้าทำได้จะครับ แต่ถ้าทำไม่ได้ก็อาจจะไปทาง Owner เลือกมา 4-5 บริษัทที่จะเข้าประมูลเราก็อาจจะใช้วิธีก็คือเปรียบเทียบในเรื่องของราคา แต่ไม่ใช่ว่าราคาต่ำสุดเราจะเลือกนะ เราก็ต้องดูในการพูดคุยเจรจาต่อรองในการเลือกผู้รับเหมาอย่างน้อยมันต้องคุยกันซัก 3 ครั้ง เช่น มาครั้งแรกปุ๊บเราก็ต้องมาดูปริมาณแระ ปริมาณสูงไปต่ำไปตกไปอะไรพวกคือปรับฐานทุกคนให้มันอยู่ในฐานเดียวกัน แล้วก็มาเสนอราคาอีกครั้งหนึ่ง พอ Revised ราคาอีกครั้งหนึ่งเราก็จะมาดูเรื่องของราคา ครั้งแรกเราดูเรื่องปริมาณ ครั้งที่สองเราดูเรื่องราคา คือพอปริมาณมันนิ่งเราก็มาดูราคาว่ามันแพงหรือถูกไป เข้าใจสเป็ค(Specification) ผิดไหม หรือว่าเข้าใจ Spec ผิด แล้วถึงมาสรุปสุดท้ายว่าโอเค คุณลดได้เท่านั้นหลังจากปรับแล้ว เพราะฉะนั้นสามขั้นตอนนี้ เราจะได้พูดคุยกับผู้รับเหมาละครับ เราก็จะรู้ว่ารายไหนคุยยากคุยง่าย อย่างเราบอกปริมาณคุณเยอะไปนะ เค้าก็แจ้งว่าก็ผมคิดได้เท่านั้น นั่นแสดงว่าตอนทำงานไปอาจมีปัญหา เราก็อาจจะเหมือนกับเขียน Blacklist ไว้ว่า รายนี้คุยยาก ถ้ารายอื่นบอกว่า อ้อเดี๋ยวผมไปปรับให้ครับ คือมันต้องอาศัยการพูดคุยเพราะคนเราไม่เคยเจอหน้ากันมันต้องอาศัยการพูดคุย ดูว่าการเจรจาต่อรองหรือการลดราคาพอเค้าโอเคไหม เพราะเราจะต้องทำงานร่วมกันไปอีกอย่างน้อยเป็นปีในโปรเจกต์นี้ก็ต้องดูตรงนี้เป็นหลักนะครับ แล้วก็ถ้ามี P.Q. ก็อย่างที่ผมบอกตอนแรก คือถ้ามี P.Q. ส่วนมากก็จะเป็น โครงการใหญ่ ๆ ซึ่งอาจจะมาใช้ในการพูดคุยอย่างเดียวไม่ได้เพราะว่าโปรเจกต์มันใหญ่เกินกว่าที่จะไปดูแลการพูดคุยตรงนั้น แต่ถ้าโปรเจกต์ไม่ใหญ่มากพวกที่มันไม่มี P.Q. มันก็ต้องใช้ตรงนี้

3. แล้ววิธีการคัดเลือกพันธมิตร มีขั้นตอนอย่างไรบ้าง

ก็ไม่มีเป็นขั้นตอนนะ Owner ก็มาจากการแนะนำกัน เราก็จะดูจากการพูดคุย ลักษณะนิสัยใจคออะไรพวกนี้เอาเอง

เกี่ยวกับเรื่องรูปแบบการเป็นพันธมิตร

1. รูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กรของท่านกับ เจ้าของโครงการ, ที่ปรึกษา, ผู้ออกแบบ, ผู้รับเหมาหลัก, ผู้รับเหมาย่อย เป็นแบบใดบ้าง

ก็ของผมนะถูกว่าจ้างโดยตรงจากทาง Owner ให้มาตรวจสอบดูแลการทำงานของ ผู้รับเหมาก่อสร้างครับ

2. ในการทำงานแบบพันธมิตร ท่านมีการวางแผนการทำงานร่วมกันอย่างไรตั้งแต่เริ่ม-จบโครงการ

ก็จริง ๆ ตัวนี้ถ้าตามหลักของการเสนอราคาและการประมูลงานส่วนใหญ่เราก็จะให้ทาง ผู้ออกแบบ ผู้รับเหมาแนะนำเสนอแผนงานคร่าว ๆ เพราะว่าเรามีกำหนดระยะเวลาโครงการของเราอยู่แล้วว่าตรงเสร็จภายในกี่เดือน เราก็ให้โจทย์เค้าไปเบื้องต้นว่าคุณต้องเสร็จภายในระยะเวลาเท่านี้ เค้าก็จะไปทำแผนมาคร่าว ๆ ซึ่งหลังจากผู้รับเหมาได้งานนี้ก็จะจะมีการได้มาคุยกันกับทาง Consult อีกทีหนึ่ง หรือลงเป็นแผนละเอียดคนละครับ อาจจะยึดตัวนี้เป็น Master schedule ก็คือเป็นแผนหลักเสร็จแล้วก็มาลง Detail นิดหนึ่งว่าแตกมา เพราะว่าบางคนอาจจะทำมาแค่วางแผน โครงสร้างเสร็จเท่านั้น งานสถาปัตย์เสร็จเท่านั้น งานระบบเสร็จเท่านั้นมันไม่มี Bar chart จบ แต่ว่าพอลงเป็นแผนปฏิบัติงานมันต้องมีรายละเอียดชนิดหนึ่งอย่างเช่นว่า งาน โครงสร้างพื้นฐานนี้จะทำอะไร ทำฐานราก ทำตอม่อ ทำ Footing บันได เสาอะไรอย่างนี้ ก็คือลง Detail ให้ละเอียดขึ้น อันนี้อาจจะปล่อยให้ทางผู้รับเหมากลับไปปรับโดยที่ ที่ปรึกษาอาจจะไม่ได้ลงไป Involve เพียงแต่ว่ามันจะมีบางโครงการที่ว่ามันจะมี Milestone ซึ่ง Milestone นี้มันก็คือจุดกำหนดที่ว่าอะไรบ้างต้องเสร็จเมื่อระยะเวลาผ่านไปจุดหนึ่ง และ Milestone ถัดไปอะไรต้องเสร็จ เพราะฉะนั้นที่ปรึกษาก็จะมาดูที่ทางผู้รับเหมาไป Revised มานี้มันสอดคล้องกันไหมกับ Milestone ที่กำหนด แต่ถ้าไม่มี Milestone ก็จะดูภาพรวมแล้วก็จะดูความเป็นไปได้ของแผน ถ้าไม่ได้เราก็จะ Comment ให้มีการปรับ แต่เราจะไม่ลงไปทำอะไร เพราะว่าส่วนใหญ่แล้วผู้รับเหมาควรต้องเป็นคนทำ เพราะว่าผู้รับเหมาเป็นคนทำงาน เทคนิควิธีการผู้รับเหมาต้องเป็นคนคิดเราไปคิดให้เค้าไม่ได้ นอกเสียจากว่าเป็นงาน Turnkey ผู้รับเหมา กับที่ปรึกษาต้องคิดวิธีการร่วมกัน ในกรณีที่ทำไปแล้วเกิดความล่าช้าหรือว่า Owner เปลี่ยนแผน เช่นมีกำหนดเปิดเร็วขึ้นอะไรอย่างนี้ หรือมีการซ่อม Opening ก่อนจะถึงวันเปิดจริงอย่างนี้ก็ต้องมานั่งคุยกันเพื่อปรับ แล้วก็ต้องลง Detail คือเหมือนกับพอผู้รับเหมาเสนอมาเราจะต้อง Comment แล้วก็ต้องเพิ่มเติม อันนี้อาจจะต้องร่วมมือกันเพราะว่ามันเป็นเป้าหมายใหม่ หรือว่าปัญหาที่เกิดจากความล่าช้าเราก็ต้องมานั่งปรับเพื่อช่วยให้มันทัน

พอจบโครงการคืออันนี้โดยส่วนใหญ่แล้วมันก็เป็นแบบ Project by project อยู่แล้วนะครับ เพียงแต่ว่ามันขึ้นอยู่กับ หนึ่งคือว่า Owner มีงานต่อไหม สองการทำงานที่ผ่านมาของทั้งผู้รับเหมาและที่ปรึกษาเข้าตา Owner คือทำให้เขาเห็นว่าเราช่วยลดต้นทุนให้เค้าช่วยเค้าได้ เทคนิคต่าง ๆ โอเค คุยแล้วถูกคอรู้เรื่องเพราะบางทีมีบางคนก็ Owner คุยไม่ถูกคอเหมือนกับไม่รู้ว่าทำไมต้องเป็นแบบนั้นคือที่ปรึกษาบางคนก็ไม่อธิบายให้ชัดเจนว่ามันเกิดอะไรขึ้น ทำไมต้องอย่างนี้นั่นก็ขึ้นอยู่กับ เออการทำงานร่วมกันในอดีตนะครับว่าจะมีงานต่อไหม แล้วก็ในเรื่องของ Owner บางรายอาจจะสร้างแค่โปรเจกต์เดียวแล้วอาจจะต้องรอเงินทุนเพื่อสร้างโปรเจกต์ใหม่ อันนี้ก็เป็นการต่อในอนาคตซึ่งผมก็มีทั้งหมดนั้นแหละ ไม่ว่าจะเป็น Owner สร้างแล้วก็เปิดกิจการไปก่อนแล้วก็เก็บตังค์ให้ได้แล้วจึงสร้างใหม่ กับมีที่แบบมีเงินเยอะก็ต่อเนื่อง เราก็ต้องดูคือปกติเค้าก็จะพยายามใช้ที่ปรึกษาเดิมถ้าที่ปรึกษาเดิมไม่มีปัญหา หรือผู้รับเหมาไม่มีปัญหาอันนี้ก็จะต่อเนื่อง เพียงแต่ว่าถ้าเกิดปัญหาอยากจะทำโปรเจกต์กันเหลือเกินอันนั้นก็อีกเรื่องหนึ่ง

เกี่ยวกับเรื่องการเป็นพันธมิตรให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

1. หลังจากจบโครงการแล้ว ทางบริษัทมีการวัดความสำเร็จ หรือประเมินผลการปฏิบัติงานกับบริษัทอื่นหรือไม่

โดยปกติสำหรับผมไม่มีเป็นทางการนะครับ ปกติถ้างานไม่มีปัญหาก็อาจจะอึม คือมันจะประเมินในกรณีที่มีปัญหามากกว่า ถ้างานไม่มีปัญหาส่วนใหญ่ไม่ค่อยประเมินก็คือว่าทั่ว ๆ ไป แต่ถ้าเกิดมีปัญหาปุ๊บ เค้าจะถือว่าต่อไปก็จะไม่ควรเอามาร่วมงานอีกคือจะประเมินแง่ลบมากกว่าแง่บวกครับ

2. เคยมีการร่วมงานกับองค์กรที่เคยร่วมงานกันมาก่อนหรือไม่

ก็ถ้าเรียกกลับมาทำซ้ำอีกเนี่ยมันก็มีอยู่สองสามเรื่อง เรื่องแรกก็คือราคาที่เหมาะสมผลไม่คิดแพงอันนี้ก็เป็นจุดสนใจ แล้วก็ผลงานที่ผ่านมาดีอันนี้ก็เป็นอีกจุดสนใจหนึ่ง แล้วก็การตรงต่อเวลาในการที่ส่งมอบงานอันนี้ก็สำคัญเพราะว่า Owner แต่ละคนที่ลงทุนเค้าก็ต้องการให้มันเสร็จตามแผนที่เค้าวางไว้ เพราะเค้าต้องไปทำเงินกับมันต่อ เรายังดูเรื่องพวกนี้อยู่แล้ว ครับประเมินนั้นถ้าจะเอามาร่วมงานต่อ

3. แล้วต้องมีการปรับปรุงการทำงานด้านใดบ้าง

คือส่วนใหญ่ถ้าเป็นรายที่ดีกันอยู่แล้วก็อาจแทบไม่ต้องจูน (Tune) หรือทำงานง่ายกว่าเดิมอีกนะครับ แต่ถ้าเกิดเป็นเออรายเดิมที่ไม่ค่อยดีแต่ไม่มีสิทธิ์เลือก แต่ Owner เลือกเข้ามาก็ต้องมานั่งคุยกันว่าอะไรที่ไม่ดีในอดีตเราก็อยากให้ปรับ ซึ่งใน Detail แต่ละโปรเจกต์มันไม่เหมือนกัน

4. แล้วมีไหมที่ทำงานกับบริษัทหนึ่งแล้ว ก็ไม่คิดจะร่วมงานกันอีก เพราะอะไร

ก็อย่างเช่นงานล่าช้า หรือ ไม่ก็เรื่องคุณภาพของงานที่ทำออกมาแล้วไม่ดี อย่างเช่นว่ายังไม่ทันจะส่งมอบงานก็แตกร้างไปหมด แล้วก็ซ่อมแล้วก็ไม่จบ แล้วก็ทำให้งาน Late ส่งไม่ได้อย่างเงี้ย แล้วสุดท้ายก็ต้องจบทั้ง ๆ ที่แบบไม่เรียบร้อยอย่างนี้ก็เป็นหลักเลย

5. ปัญหาหลัก ๆ ส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นร่วมกันในโครงการมีอะไรบ้าง แล้วร่วมกันแก้ยังไง

เอ่อหมายถึงว่ามีการทะเลาะกันนะหรือ ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของ เอ่อเอาในแง่ของการที่ผู้รับเหมามอง Consult ว่าเค้า Strict เกินไป Strict จนเค้ามองว่าเค้าไม่มี Cost หมายถึงว่าตอนประมูลเค้าอาจจะไม่ได้อ่านสเป็ค (Specification) ละเอียด หรือว่าอาจจะไม่ได้มองว่ามี Consult แล้วมันจะต้องมี หนึ่ง สอง สาม สี่ ก่อนที่จะทำงานได้ เช่นว่า Consult บอกว่าคุณต้องมีแผนละเอียดคุณต้องมี Process หรือวิธีการทำงาน จะทำตรงนี้ต้อง Protect ยังไงให้ปลอดภัย คือเหมือนกับทำให้ผู้รับเหมาทำงานอยากขึ้น หรือมีขั้นตอนที่มากกว่าปกติอย่างนี้ อันนี้ก็จะเกิดทะเลาะกันได้ เพราะผู้รับเหมาส่วนใหญ่เค้าไม่ได้เพื่อเรื่องพวกนี้ไว้ มันเป็น Cost ที่เกิดขึ้นทั้งนั้น ถ้ามีการทำพวกนี้แล้วระยะเวลาที่ใช้มันก็จะมากขึ้นกว่าจะได้เริ่มงานจุด ๆ หนึ่งอะไรอย่างนี้ แล้วก็ที่เห็น ๆ มากก็จะเป็นเรื่องของการตรวจสอบงานที่แบบ เอ่อคือทางผู้รับเหมาที่ยืนยันว่าเค้าถูก แต่ทาง Consult ก็บอกอย่างนี้ถูก อาจจะไม่ลงรอยกันในเรื่องของการทำงานนะ หรือรายละเอียด Detail ของงานที่ทำ มองไม่ตรงกัน คือส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาในเรื่องของคน แล้วก็เรื่องของการพูดคุยมากกว่า ซึ่งถ้าเราเข้าถึง สมมติว่าผมเป็นผู้รับเหมาแล้วจะเข้าถึง Consult ก็ต้องมองว่าเค้าต้องการอะไรแล้วเราทำให้ได้แค่นั้นก็คุยกันตรง ๆ ว่าตรงนี้ขอหรือตรงนี้พอทำได้ เพราะว่างานก็สร้างมันไม่ใช่อะไรที่ 100% ขนาดนั้น คือทุกคนก็ทำหน้าที่ เราต้องมองว่าทุกคนนะทำหน้าที่ให้โครงการมันบรรลุ แต่ว่าบรรลุด้วยแนวทางใดก็ต้องมาตกลงกัน เช่นทาง Consult บอกว่าต้องการ หนึ่ง สอง สาม สี่ ผู้รับเหมาก็บอกขอ หนึ่ง สอง ได้ไหม สาม สี่ ขอน้อยลงหน่อย อะไรอย่างเงี้ย ถ้าได้มีการพูดคุยมันก็เข้าใจกันมันก็จะลดเรื่องพวกนี้ไปได้ ส่วนใหญ่มันเป็นเรื่องของคนแหละว่าจะยอมกันมากน้อยแค่ไหน ถ้าไม่ได้โง่งเรื่องของสเป็ค (Specification) กันนะ ก็แค่เรื่องของตรงนี้

กรณีนี้ก็มีโอกาสที่จะมีความสัมพันธ์กันต่อเนื่องไปในโครงการอื่นได้อีก

ใช่ครับ ส่วนใหญ่เจอกันในงานเค้าอาจจะได้ซัก 70 หรือ 60% แต่ว่าคนที่เคยร่วมงานกันแล้ว พอไปเจอกันในอีกโปรเจกต์หนึ่งก็อาจจะไม่ได้เจอใน Owner เดียวกัน ไปเจอกันอีกทีหนึ่งก็อาจจะคุยกันง่ายขึ้น แล้วก็รู้ว่าคนนี้เค้าอ่อนยังไง ไอ้ผู้รับเหมาก็รู้ว่าไอ้เนี่ยเขี่ยยังไง มันก็จะมีวิธีการเข้าถึงกันเรียนรู้กันแหละ จะทำให้งานราบรื่นมากขึ้น แต่ต้องมีคำว่า ถ้า ถ้าเค้าไม่ใส่ใจหรือว่าเคียดแค้นว่ามาเจอไอ้เนี่ยแล้วแย่งนะ

6. ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ขององค์กรในธุรกิจก่อสร้างให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

จริง ๆ มันก็ขึ้นอยู่กับหลายอย่างนะ หนึ่งอย่างน้อยผู้รับเหมาต้องมีจรรยาบรรณในการทำงาน โดยจรรยาบรรณในที่นี้หมายถึงว่าในช่วงที่มันได้มาตรฐานกับงานที่ต้องทำ คือไม่ได้เอากรรมกรมาทำก่อนจบทำให้งานมันแบบไม่ได้คุณภาพอย่างนี้ อันนี้ก็เป็นหนึ่งในจรรยาบรรณของผู้รับเหมา การใช้ของให้ตรงตามสเปคไม่มีการมานั่งขอเปลี่ยนของอะไรอย่างนี้ แล้วก็รู้ในงานจริง รู้เทคนิคในการทำ แล้วก็ใช้กำลังคนที่เหมาะสมอันนี้ก็จะ เป็นปัจจัยที่ทำให้เค้าสามารถทำงานนั้นได้ โดยไม่เกิดปัญหา เพราะฉะนั้นถ้าเค้าทำได้เหมือนทั่ว ๆ ไปที่ควรจะเป็น ไอตรงส่วนนี้ก็จะไม่เกิดปัญหา พอไม่เกิดปัญหาไอตรงส่วนนี้ความสัมพันธ์มันก็จะดีขึ้นไปเรื่อย

ในส่วนของ Owner เราก็ต้องวางตัวให้ยุติธรรมกับทั้งสองฝ่าย กับทั้ง Owner และผู้รับเหมา แล้วก็ต้อง Recommend คือเห็นอะไรไม่ดี พูดยรวมไปถึงผู้ออกแบบด้วยนะ ว่าถึงแม้ผู้ออกแบบจะออกแบบมาอย่างนั้นเราก็ต้องแนะนำว่ามันจะเกิดปัญหาอย่างไรในอนาคต เพื่อที่จะให้เค้าเห็นจริง ๆ ว่า เออ มันเกิดนะ แล้วคือเพราะว่างานแบบเดี๋ยวนี้ออกแบบหน้าใหม่ ๆ ก็มี บางทีเค้าอาจจะไม่ได้เรียนรู้ว่าทำอย่างนี้แล้วเกิดปัญหาข้าง ฝั่งที่หน้างานในแบบที่เค้าทำมา ที่ปรึกษาที่ต้องเป็นคน ที่รู้ให้เท่ากับผู้ออกแบบด้วยว่าเออทำแบบนี้แล้วจะเกิดปัญหาไหม หรือทำอย่างนี้แล้วมันดี ตรงถ้าได้ นำเสนอให้เจ้าของได้รับรู้แล้วก็ให้เค้าได้ตัดสินใจอันมันก็จะทำให้เจ้าของมองว่า เออ การเสียเงินไปตรงนี้คืออย่างน้อยได้มีคนมาดูแลเรื่องของ Function การใช้งานด้วย นอกจากเรื่องมาตรวจให้มันเป็นไปตามแบบเท่านั้น ตรงนี้มันก็จะทำให้ Owner เค้ามองว่ามันคุ้มค่าที่จะจ้างเรา อันนี้พูดโดยรวมไปจนถึงในแง่ของ Cost ที่อาจจะในระหว่างทำไปแล้วผู้รับเหมาเสนอราคาที่มันแพงเวอร์ (Over) เราก็ต้องเข้ามาตรวจสอบให้ คือถ้าได้ทำเรื่องพวกนี้สมบูรณ์ครบถ้วนผมว่าความสัมพันธ์ระหว่างเรากับ Owner ก็คงจะดำเนินต่อไป อันนี้ไม่ได้พูดถึงเรื่องการคิดตั้งคั้นนะ แพงถูกว่ากันอีกเรื่องหนึ่ง ถ้าเราคิดตั้งค้แบบ สมเหตุสมผลค่า Fee หนะ เค้าก็อยากจะใช้เราต่อ แต่ถ้าเราคิดค่า Fee แพงเค้าก็อาจใช้เราครั้งเดียวแล้วก็ไปหารายอื่นมาทำเพราะมองว่ามันไม่ต่างกัน ส่วนใหญ่ที่ทำมาก็จะเป็น Owner เดิม ๆ ที่ทำกันอยู่ คือทำแล้วก็ยาว ตอนแรกคุยกัน โปรเจ็คเดียวต่อมาก็ยาว ถ้าเค้าทำต่อนะ แล้วก็ส่วนใหญ่ Owner ก็จะแนะนำคนอื่นมาให้เรา เราก็ไปเรื่อย ๆ คือถ้าไม่เลวร้ายนะ Owner เค้าก็ไม่อยากเปลี่ยน แต่อย่างทีบอกอยู่ที่ราคาด้วย ถ้าเค้าไปเช็คแล้วมีรายอื่นเสนอถูกกว่านี้เยอะ ก็อาจจะไม่ได้จ้างกันอีก แต่ถ้าเกิดไปถามรายอื่นแล้วแพงกว่าด้วยแล้วก็ไม่รู้ด้วยว่าเป็นยังไง เค้าก็ไม่อยากจะเปลี่ยนหรอก คือจริง ๆ แล้ว Owner เค้ามองเรื่องต้นทุนเป็นหลักนะ ไม่ว่าจะจ้างผมที่ปรึกษาหนะ ผู้รับเหมาหรือผู้ออกแบบ เพราะ

เค้าสร้างแล้วเค้าก็ไม่อยากให้มันบานปลาย ในเรื่องความสัมพันธ์อื่น ๆ ก็โอแหละเพียงแต่ว่าต้นทุนต้องมาก่อนแล้วเดี๋ยวนี้ ไม่ใช่แบบมีตั้งเหลือ ๆ แล้วมาสร้าง ยิ่งเราไปชี้ให้เค้าเห็นด้วยว่าตรงนี้ลดได้เค้ายิ่งชอบ

รายชื่อ 7 บทสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร กลุ่มที่ปรึกษา

ชื่อ-สกุลผู้ให้สัมภาษณ์ คุณณภสุรย์ แสงศรีคำ

ชื่อบริษัท บจก. นกีส แมเนจเม้นท์

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

- 1.เพศ (/) ชาย
- 2.ประเภทธุรกิจขององค์กรที่ท่านทำงานอยู่ ที่ปรึกษางานก่อสร้าง
- 3.ตำแหน่งในองค์กร ระดับผู้บริหาร ตำแหน่ง วิศวกรที่ปรึกษาฝ่ายผู้รับเหมาหลัก
- 4.ประสบการณ์ทำงานในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ 11-15 ปี
- 5.องค์กรของท่านต้องเกี่ยวข้อง/ประสานงานกับหน่วยงานใดบ้าง
() เจ้าของโครงการ () ที่ปรึกษาโครงการ
(/) ผู้รับเหมาหลัก () ผู้รับเหมาย่อย
() ผู้ออกแบบ
- 6.โครงการที่ผ่านมา ก่อสร้างอาคารอเนกประสงค์ 6 ชั้น การประชาสัมพันธ์ภาคงบประมาณการก่อสร้าง 106 ล้านบาท

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์

เกี่ยวกับเรื่องสาเหตุที่มีการร่วมงานกับองค์กรอื่น

1. ทำไมทางบริษัทจึงมีการร่วมมือกับบริษัทอื่นในการทำงาน

มันเป็นด้วยเรื่องของงานนะ ก็มีร่วมกับบริษัทอื่น ๆ กับเจ้าของ กับผู้รับเหมา กับฝ่ายต่าง ๆ มาร่วมงานกันเพื่อที่จะทำให้งานแล้วเสร็จ แต่โดยส่วนตัวผม ผมคิดว่าจ้างให้มาร่วมงานมากกว่านะ คือมันก็แต่ละหน้าที่แต่ละความรับผิดชอบของแต่ละบริษัทแหละ

2. สิ่งที่ต้องการจากองค์กรอื่นที่ท่านเข้าร่วมงานกับเขา พวกเขาสามารถเปรียบ เสียเปรียบที่จะเกิดขึ้นจากการรวมตัว

เอาแง่ที่ความได้เปรียบที่เกิดจากการว่าจ้างที่ปรึกษาเนะ คือเราจะเป็นคนเรีย Supplier เรื่องความแน่นอนของเวลาการจัดส่ง-รับของ เช็คสินค้าให้ได้ตรงตามที่ระบุไว้ใน Spec แล้วก็เรื่องของตัวกระแสเงินสด หรือว่า Cash flow ที่ต้องวาง due credit ไร เราก็จะเรียให้ชัดเจนนะครับ ส่วนของ Owner ก็ต้องประสานงานร่วมกันก็เป็นเรื่องของการทำงาน การส่งมอบงานแต่ละงวดอะไรพวกนี้ ซึ่งถ้าเราประสานงานกันดี ตรงตามความต้องการ หรือว่าสื่อสารกันได้อย่างถูกต้อง งานมันก็จะออกมาถูกต้อง ปัญหามันก็จะน้อยลง โดยส่วนมากถ้าเราชัดเจนในเรื่องของการทำงาน เวลา เงิน มันก็จะทำให้โครงการเราเสร็จไปได้อย่างราบรื่นไปด้วย

เกี่ยวกับเรื่องคุณสมบัติขององค์กรที่ควรร่วมพันธมิตร

1. ในกรณีที่ต้องเลือกของท่านถูกเลือกให้เข้าร่วมโครงการ ท่านคิดว่าทำไมเขาจึงเลือกองค์กรของท่าน

สำหรับผมในฐานะผมเป็นที่ปรึกษาให้กับทีมผู้รับเหมาหลักนะ อันแรกเลยก็คือต้องมีการสื่อสารที่ดี ต้องมีความเข้าใจเกม รู้ลูกต่อลูกชน หลบอุปสรรคต่าง ๆ ได้ แล้วก็สามารถช่วยในการทำงานของเค้าให้มันคล่องตัวขึ้น ง่ายขึ้น ๆ คือเราต้องสามารถเข้าไปทำให้งานเค้ามันประสบผลสำเร็จได้

2. ในทางกลับกัน แล้วทางบริษัทเลือกองค์กรอื่นจากคุณสมบัติด้านใดบ้าง

คือก็ต้องเลือกองค์กรที่เป็นมืออาชีพก่อนเป็นอันดับแรก แต่ว่าทั้งนี้ทั้งนั้นก็ดูเรื่องของราคาเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยว่าบางทีองค์กรที่เป็นมืออาชีพที่แบบว่าดูแล้ว Profile เค้าดีเลย ก็มักราคาค่อนข้างสูง แต่บางทีการที่เราตัดสินใจเลือกเค้าก็เพราะว่าดูแล้วว่าพวกที่ราคาถูกกว่าอาจไม่สามารถทำงานให้เราสำเร็จได้อย่างที่คาดไว้

ช่วยขยายความคำว่า "มืออาชีพ" หน่อยได้ไหมคะ

ความเป็นมืออาชีพ ก็ดูจากเวลาที่เค้าคืออย่างแรกถ้ามาใหม่เลยเราก็ไม่รู้ว่าเป็นมืออาชีพจริงหรือไม่ เราก็ต้องดูจาก Project referent ของเค้านะ ดูผลงานเค้าเป็นยังไงบ้าง ถ้าจะให้ดีลองเช็คสักโครงการหนึ่ง คือถ้ามันเป็นงานที่ไม่มีผลกับงานอื่นอะไรมา แล้วเรามีเวลาพอก็จะเลือกบริษัทย่อยที่เค้ารับงานโดยชื่อของจากผู้ผลิตโดยตรงได้ แต่ถ้าเป็นงาน Spec จริง ๆ นี้เราต้องจ้างผู้ผลิตมาติดตั้งโดยตรงเลย คือมันจะแพงกว่าแต่ก็จะได้มาตรฐานในการติดตั้ง มาตรฐานจากทีมงานที่มาดูแลงาน

3. แล้ววิธีการคัดเลือกพันธมิตร มีขั้นตอนอย่างไรบ้าง

กับ Sub นะก็คือ 1) เราก็ต้องดูว่าถ้าเราจะจ้างใครสักทีม เราก็จะส่งให้เค้าตีราคาสัก 2-3 เจ้า วิธีการคือจะส่งแบบให้เค้าตีราคา 2) ก็ให้เค้าส่ง Profile มาดูว่าผลงานเป็นยังไง ร่วมงานกับใครมาบ้าง สมมติราคาได้ทั้ง 3 เจ้า เราก็จะดูต่อว่าเค้าจะส่งบุคลากรอะไรมาร่วมงานกับเราบ้างเพื่อให้หน้างานปัญหามันน้อยที่สุด

ส่วนกับ Owner อย่างแรกเลยคือการจ่ายเงินเป็นยังไง ซ้ำใหม่ ติดขัดบ้างหรือเปล่า วางบิล due credit นานไปไหม เช่น งาน Renovate 4-5 เดือน แต่เครดิต 60 วันหนะ มองแล้วมันก็นานเกินไปส่งงวดแรกไปจนงานจะเสร็จอยู่แล้วเพิ่งเบิกงวดแรกได้ ทีนี้เรามีหน้าที่เครือข่ายให้ผู้รับเหมาเรา เราก็ต้องขอปรับเปลี่ยนตรงนี้ของเค้า คือ cash flow มันเป็นไปได้ไหม

เกี่ยวกับเรื่องรูปแบบการเป็นพันธมิตร

1. รูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กรของท่านกับ เจ้าของโครงการ, ที่ปรึกษา, ผู้ออกแบบ, ผู้รับเหมาหลัก, ผู้รับเหมาย่อย เป็นแบบใดบ้าง

ก็เป็นการจ้างโดย Owner นี่เป็นงานชิ้นใหญ่มาจ้างผู้รับเหมาหลัก หรือผู้ออกแบบก็แล้วแต่นะ แล้วผู้รับเหมาหลักก็จะย่อยให้ผู้รับเหมารายย่อยอีกต่อหนึ่ง ของผมผมก็ถูกว่าจ้างโดยผู้รับเหมาหลักให้มาประสานงานกับ Owner แล้วก็เครือข่าย ตรวจสอบผู้รับเหมาย่อยก่อนส่งมอบหนะ

2. ในการทำงานแบบพันธมิตร ท่านมีการวางแผนการทำงานร่วมกันอย่างไรตั้งแต่เริ่ม-จบโครงการ

มีอยู่แล้ว ก็คือแผนงานเราก็ต้องเครือข่ายให้ผู้รับเหมาของเราไปเสนอต่อ Owner ว่าต้องใช้ระยะเวลาเท่าไร ทำอะไรบ้าง เป็น Master plan หนะ เป็นหมวดใหญ่ ๆ เลย ส่วนใหญ่ Owner ก็จะงานเค้าจะเสร็จเมื่อไหร่ทันกำหนดไหม แล้วทาง Owner หรือ Consult ของ Owner เค้าก็ดูว่าเราเลี้ยงลำดับงานเป็นยังไง แต่ก็ไม่ได้ถึงกับลงรายละเอียดมาก คุณกำหนดเวลาภาพรวมทั้งโครงการ ว่าโครงสร้างเสร็จเมื่อไหร่ สถาปัตยกรรมเสร็จเมื่อไหร่ ส่วนเรื่องของรายย่อยแผนมันก็ต้องโดนแตกออกมาให้เป็นย่อย ๆ แต่ละเจ้าให้ละเอียดมากขึ้น

เกี่ยวกับเรื่องการเป็นพันธมิตรให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

1. หลังจากจบโครงการแล้ว ทางบริษัทมีการวัดความสำเร็จ หรือประเมินผลการปฏิบัติงานกับบริษัทอื่นหรือไม่

มี ๆ คือถ้าเอาง่าย ๆ ไม่ต้องใช้เครื่องมืออะไรเลยนะ ก็จะดูจากระยะเวลาเลยว่าจะทำเสร็จทันตามกำหนดหรือไม่ แต่บาง Owner เค้าก็จะมีแบบประเมินผลมาให้เห็นว่าผู้รับเหมารายนี้ได้กี่คะแนน ทำงานเข้าไปกี่วัน ส่วนทางผู้รับเหมาเองก็จะประเมินว่าใช้เงินไปเท่าไรขาดทุนหรือกำไรประมาณนั้น ก็มีการ Record ไว้นะ

2. เคยมีการร่วมงานกับองค์กรที่เคยร่วมงานกันมาก่อนหรือไม่

มีนะ ถ้ากับ Owner ก็มีบ้างแต่ไม่ค่อยบ่อยบางทีงานมัน Scale ใหญ่แล้วเราประมูลไม่ได้ ส่วนกับ Sub นี่จะบ่อยก็ใช้เจ้าเดิมอยู่ตลอด ยกเว้นที่ผลงานเริ่มตก หรือราคาสูงขึ้น เราก็ต้องหาเจ้าอื่นมาเทียบ ส่วนตัวผมก็ทำกับผู้รับเหมารายนี้มาหลายโครงการแล้ว

3. เคยร่วมงานกับองค์กรใดบ้างไหม แล้วต้องมีการปรับปรุงการทำงานด้านใดบ้าง

ก็ถ้ากับทีมเดิม ๆ ก็ไม่ต้องปรับอะไรมาก จะปรับก็มีกับ Owner ถ้าอาจต้องการ หรือแก้จุดบอดจากงานที่แล้ว เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำเดิมอีก

4. แล้วมีไหมที่ทำงานกับบริษัทหนึ่งแล้ว ก็ไม่คิดจะร่วมงานกันอีก เพราะอะไร

มีเยอะนะสำหรับผู้รับเหมา สิบล้างทิ้งแปด เหลือสอง คือตอนแรก ๆ มากี่ทำทำอะไรดีแหละ สุดท้ายก็ไม่ดี แล้วก็จะตัดได้เหลือสอง ก็ทำงานเสียหายไปเยอะอะไรอย่างนี้ ทีนี้บางทีที่เหลือสองนี้ไปทำงานหน้าก็มีมือตบข้างที่ก็ตัดออกอีก คือแต่ถ้าคดี ๆ ได้แล้วเค้าจะเป็นทีมที่ดีได้ในระยะเวลาค่อนข้างนานนะ 5-6 ปี โน่นแหละยาวหน่อย แต่ก็ต้องพยายามหาใหม่เรื่อย ๆ นะ เพราะถ้าเดิมพอทำไปสักพักก็จะเริ่มอแง

ขยายความคำว่า “ไม่ดี” หน่อยได้ไหมคะ

ข้อแรกคือทำงานไม่ตรงเวลา ข้อสองคือเบิกเงินมั่ว ข้อสามคืองานห่วยส่งงานไม่ผ่าน ครบ 3 ข้อก็ Reject ทันที แต่ก็จะมีการเตือนก่อนนะ ให้โอกาส 1 2 3 ครั้งที่ 4 ไม่มีแล้ว โใบเหลืองโใบแดงก็ว่ากันไป เราต่อคุยก่อนก่อนเงื่อนไขชัดเจน ยิ่งถ้าเป็นเจ้าใหม่ ๆ ก็ยังต้องชัดเจนเรื่องเบิกเงินก่อนหลัง คืออย่างน้อยควรต้องเห็นของก่อนนะ

5. ปัญหาหลัก ๆ ส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นร่วมกันในโครงการมีอะไรบ้าง แล้วร่วมกันแก้ยังไง

เรากับผู้รับเหมาที่ไม่ค่อยมีนะ คือต้องชัดเจนเรื่องความรับผิดชอบกันตั้งแต่แรก ส่วนเรื่องงานกับ Owner ส่วนใหญ่ก็จะเป็นเรื่องคุณภาพงาน ทำถูกแบบหรือเปล่า คืองานก่อสร้างยังเป็นโครงการใหญ่ ๆ พื้นที่เยอะ โอกาสผิดพลาดมันก็เกิดขึ้นได้ มันก็ต้องแก้ไขทำให้มันถูกต้อง แล้วก็เป็นเรื่องของระยะเวลาการทำงาน

6. ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ขององค์กรในธุรกิจก่อสร้างให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

ทำงานให้มีผลงานตรงตามความต้องการของ Owner เหมือนอย่างที่เราเป็นที่ปรึกษาให้เค้าคือทำงานกับเราแล้วเค้าไม่เหนียวมากดูแล้วว่าเราสามารถทำงานให้เค้าได้เสร็จ ถึงแพงกว่าเค้าก็จะยินดีจ้างเราต่อ เพราะเค้าคิดว่าจ้างเราแล้วงานจบ เหมือนกับเราจ้างรายย่อยบางที่เราจ้างแพงกว่าตลาดก็มี แต่เพราะเรารู้สึกว่าจ้างแล้วเราไม่ต้องไปจี้ ไม่ต้องไปคอยตรวจสอบทุก ๆ วัน เราสามารถปล่อยงานได้ในระดับหนึ่งเราก็ยินดี ถ้าราคาเราได้นะราคาเราพอจะมีช่องว่างที่จะจ้างเค้าคือไว้ใจเค้าได้แหละ

รายชื่อ 8 บทสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร กลุ่มที่ผู้รับเหมารายย่อย

ชื่อ-สกุลผู้ให้สัมภาษณ์ คุณกิตติรัช ขำเพ็ง

ชื่อบริษัท โอเพ็นเฮาส์ จำกัด

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

- 1.เพศ ชาย
- 2.ประเภทธุรกิจขององค์กรที่ท่านทำงานอยู่ ผู้รับเหมารายย่อย
- 3.ตำแหน่งในองค์กร ระดับผู้บริหาร ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ
- 4.ประสบการณ์ทำงานในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ 10 ปี
- 5.องค์กรของท่านต้องเกี่ยวข้อง/ประสานงานกับหน่วยงานใดบ้าง (ในฐานะการว่าจ้างงาน)
 เจ้าของโครงการ ที่ปรึกษาโครงการ
 ผู้รับเหมาหลัก ผู้รับเหมาย่อย
 ผู้ออกแบบ
- 6.โครงการที่ผ่านมา ก่อสร้างอาคาร โรงเก็บไวน์และออฟฟิศ งบประมาณการก่อสร้าง – บาท

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์

เกี่ยวกับเรื่องสาเหตุที่มีการร่วมงานกับองค์กรอื่น

1. ทำไมทางบริษัทจึงมีการร่วมมือกับบริษัทอื่นในการทำงาน

ก็ถ้าเกิดเราทำงานเองไม่ได้เราก็จะรับงานต่อจากผู้รับเหมาหลัก คือถ้าเป็นอาคารหลังไม่ใหญ่นักปกติเค้าก็จะตัดงานให้เราทั้งหลัง ส่วนเค้าก็จะควบคุมเรื่องเงิน คุม cost แล้วก็ due กับลูกค้า อย่างที่โครงการนี้ผมเข้าไปเป็น Sub ในส่วนของงานโครงสร้าง งานสถาปัตย์ ส่วน Main contractor เค้าเป็นบริษัทงานระบบวิศวกรรม คือเค้าเป็นคนได้งานมาแหละ แต่บางทีก็มีที่เราไปเป็น Sub ให้ Owner เลยก็มี คือเค้าตกลงตัดงานจากผู้รับเหมาหลักมาบางส่วนที่เค้าเห็นว่าเค้าเองได้มาจัดหา sub เองก็มี แต่นั่นมันจะเป็นพวกงานโครงการใหญ่ ๆ ใช้ Sub หลายเจ้าแหละ

2. สิ่งที่ต้องการจากองค์กรอื่นที่ท่านเข้าร่วมงานกับเขา พวกความได้เปรียบที่จะเกิดขึ้นจากการรวมตัว

ก็เราไม่ต้องหางานเอง มีผู้รับเหมาหลักเป็นคน due ตรงกับ Owner เราเข้าไปทำงานอย่างเดียว

3. ข้อเสียเปรียบจากการเป็นพันธมิตรในองค์กรของท่านมีอะไรบ้าง

ก็มี 1.ด้านการเงินคือเราเข้าไปในฐานะ Sub เราไม่รู้ Main เค้ารับเงินมาหรือยัง รับมาแล้วจะจ่ายเราหรือเปล่า หรือบางทีก็ต้องการจ่ายไปยาว ๆ อย่างนี้เราก็ตาย 2.ราคา ราคาเราก็ต้องโดนบีบ เพราะเรารับเข้ามาอีกต่อหนึ่ง เค้าจะบีบให้ได้กำไรเยอะที่สุด ถ้าเราจำเป็นก็ต้องยอมเอากำไรเหลือหน่อย พอเหลือหน่อยบีบ ถ้าเจองานแก้อีกเราก็เจ็บตัวเข้าเนื้อต้องระวัง 3.คือการรับงานของเรามันจะตัน คือเราเป็น Sub ของเค้า เราไม่ได้ไปสัมผัสกับ Owner โดยตรง โอกาสที่จะได้รับงานใหม่ ๆ จาก Owner โดยตรงเลยก็ยากหรือน้อย

เกี่ยวกับเรื่องคุณสมบัติขององค์กรที่ควรร่วมพันธมิตร

1. ในกรณีที่องค์กรของท่านถูกเลือกให้เข้าร่วมโครงการ ท่านคิดว่าทำไมเขาจึงเลือกองค์กรของท่าน

1.ฝีมือ คือเคยเห็นผลงานเรามาก่อน 2.ไว้วางใจเรา ว่าเราจบงานได้แน่นอน 3.ความรับผิดชอบของเราจากงานที่ผ่านมา ๆ มา

2. ในทางกลับกัน แล้วทางบริษัทเลือกองค์กรอื่นจากคุณสมบัติด้านใดบ้าง

1.เงินเค้าต้องชัวร์ ไม่มีปัญหามาก่อน 2.ราคาไม่กดเราเกินไป

3. แล้ววิธีการคัดเลือกพันธมิตร มีขั้นตอนอย่างไรบ้าง

เราก็ต้องดูก่อนสมมติว่ามี 2 เจ้าเทียบกันเราก็ต้องดูมูลค่างานก่อนอันไหนมากกว่ากันก็น่าสนใจกว่า จากนั้นเราก็ดูที่ราคา Unit Prices อย่างเช่นบริษัทแรกให้ค่าแรงเทพูนคิวละ 400 อีกบริษัทให้คิวละ 300 อย่างนี้เราก็เลือกที่ให้เยอะกว่า แต่ทั้งนี้ทั้งนี้ก็ต้องดูที่ความเชื่อใจกันด้วยว่าบริษัทนี้ไม่โกงเราแน่

เกี่ยวกับเรื่องรูปแบบการเป็นพันธมิตร

1 รูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กรของท่านกับ เจ้าของโครงการ, ที่ปรึกษา, ผู้ออกแบบ, ผู้รับเหมาหลัก, ผู้รับเหมาย่อย เป็นแบบใดบ้าง

เราจะร่วมมือกับ Main Contractor โดยตรงไม่เข้าไปคุยกับ Owner เอง เราต้องคุยผ่าน Main Contractor เท่านั้น คือมันเป็นเหมือนจรรยาบรรณ การให้เกียรติกันประมาณนั้น อีกแบบหนึ่งก็จะเป็นแบบที่เราจ้างงานตรงจาก Owner แต่ในฐานะ Sub นะ คือเค้ามีผู้รับเหมาหลักอยู่แล้ว เราเข้าไปทำแค่บางส่วนนะ

2. ในการทำงานแบบพันธมิตร ท่านมีการวางแผนการทำงานร่วมกันอย่างไรตั้งแต่เริ่ม-จบโครงการ

ก็เริ่มจากก่อนเซ็นสัญญามันก็ต้องมีราคาออกมาแล้ว แล้วเราก็จะมาวางแผนงานแต่ละงวด สมมติสัญญามีจ่าย 10 งวด แผนงานมันก็ต้องดึงงวดงานเข้าไปใส่ให้สอดคล้องกับสัญญาการเบิกเงิน

คือเราต้องคุยกับ Main ก่อนแล้วถึงเข้าประชุมแผนงานร่วมกับ Owner, ที่ปรึกษา และ Main ของเรา ปกติเค้าจะเป็นคนคุย เราจะเข้าไปเป็นรองเค้าเฉย ๆ ในฐานะคนทำงานจริงหนะ แต่เราก็จะเข้าทุกครั้ง ซึ่งก็จะมีประชุมทุกสัปดาห์กับทุกฝ่ายที่บอกจนกระทั่งจบ โครงการส่งมอบงานแล้วก็แยกย้าย ส่วน การรับประกันผลงานเราก็จะรับประกันให้ Main แล้ว Main ก็จะรับประกันให้ Owner อีกทีหนึ่ง

เกี่ยวกับเรื่องการเป็นพันธมิตรให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

1. หลังจากจบโครงการแล้ว ทางบริษัทมีการวัดความสำเร็จ หรือประเมินผลการปฏิบัติงานกับบริษัทอื่นหรือไม่

ก็มีเค้าประเมินนะ ส่วนเราเองก็วัดจากผลกำไร วัดจากการทำงานที่ผ่านมาว่ามีปัญหาเยอะไหม Main Contractor เรื่องมากไหม คือถ้าเรารู้สึก happy ที่ได้ร่วมงานอันนี้ก็ถือว่าเราก็อยากร่วมงานกับเค้าอีก

2. เคยมีการร่วมงานกับองค์กรที่เคยร่วมงานกันมาก่อนหรือไม่

เคย ก็เค้าก็เรียกเราไปร่วมงานด้วย

3. เคยร่วมงานกับองค์กรใดบ้างไหม แล้วต้องมีการปรับปรุงการทำงานด้านใดบ้าง

ก็มันค่อย ๆ ปรับปรุงกันตั้งแต่ไซท์แรกแล้ว ก็ปรับกันมาเรื่อย ๆ พอไซท์ต่อไปก็เริ่มอยู่ตัวแล้ว คืองานก่อสร้างมันก็มีตลอดระหว่างการทำงานอยู่แล้ว ถ้าทำจบได้กับทีมนี้แล้วยังคงกันต่อได้นะแสดงว่าโอเคมีต่องานหน้าแน่

4. แล้วมีไหมที่ทำงานกับบริษัทหนึ่งแล้ว ก็ไม่คิดจะร่วมงานกันอีก เพราะอะไร

มีนะคือทำงานด้วยแล้วมีปัญหาเยอะ เงินก็จ่ายช้า บางทีที่ไม่จ่ายเลยเราก็ไม่ร่วมงานกับเค้าอีก

5. ปัญหาหลัก ๆ ส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นร่วมกันในโครงการมีอะไรบ้าง แล้วร่วมกันแก้อย่างไร

1. เรื่องคนที่ต่างฝ่ายต่างไม่ยอมกันมันก็จะมีปัญหาแน่ เช่น คือถ้าเราคิดว่าวิธีนี้ทำงานสะดวก แต่เค้าไม่ยอม จะให้รื่องานและใช้อีกวิธี มันก็จะมีปัญหากันได้ แต่ส่วนใหญ่มันก็มีทางออกนั่นแหละถ้าไม่เหนือบากกว่าแรงจริง ๆ นะ 2. เรื่องเงินบางทีเจอแบบจ่ายครั้งเดียว จ่ายช้า แรก ๆ ก็จ่ายตรง พอทำไปสักพักหลัง ๆ เริ่มดึง บางทีงวดสุดท้ายก็หาเรื่อง ไม่จ่ายตั้งค์เลยก็มี แต่ก็มีวิธีแก้ไขพอเรามีประสบการณ์กับทีมนี้มาแล้วเราก็ต้องคุยตกลงกันก่อนเลย อย่างถ้าเป็นเรื่องเงินเราก็จะแบ่งงวดงานใหม่ให้เราไม่เสียเปรียบ และก็ไม่เอาเปรียบเค้าด้วย ส่วนเรื่องงานเราก็จะคุยกันก่อนเลยว่าเราจะทำอย่างนี้จะต้องตกลงกันแต่แรกเลย

6. ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ขององค์กรในธุรกิจก่อสร้างให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

1. ความซื่อสัตย์ ของทุกฝ่ายนะ ทั้งเรื่องงาน เรื่องเงิน ต้องตรงไปตรงมา 2. ต้องมีจรรยาบรรณ 3. ต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ และ 4. ต้องมีคุณธรรม คือสรุปว่าเราต้องการคนดี และเก่งด้วยถึงจะคุยกันรู้เรื่อง

รายชื่อ 9 บทสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กร กลุ่มที่ผู้รับเหมารายย่อย

ชื่อ-สกุลผู้ให้สัมภาษณ์ คุณชัยพร ชัยไทยพินดี

ชื่อบริษัท โปรสยามเฮาส์ซิง จำกัด

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.เพศ (/) ชาย

2.ประเภทธุรกิจขององค์กรที่ท่านทำงานอยู่ ผู้รับเหมาก่อสร้างรายย่อย

3.ตำแหน่งในองค์กร ระดับผู้บริหาร ตำแหน่ง

4.ประสบการณ์ทำงานในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ 30 ปี

5.องค์กรของท่านต้องเกี่ยวข้อง/ประสานงานกับหน่วยงานใดบ้าง (ในฐานะการว่าจ้างงาน)

() เจ้าของโครงการ () ที่ปรึกษาโครงการ

(/) ผู้รับเหมาหลัก () ผู้รับเหมาย่อย

() ผู้ออกแบบ

6.โครงการที่ผ่านมา ตกแต่งภายใน งบประมาณการก่อสร้าง 2 บาท

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์

เกี่ยวกับเรื่องสาเหตุที่มีการร่วมงานกับองค์กรอื่น

1. ทำไมทางบริษัทจึงมีการร่วมมือกับบริษัทอื่นในการทำงาน

มันก็เริ่มจากมีคนแนะนำปากต่อปากกันมา ส่วนมากเราก็เข้าไปร่วมกับเค้าเพื่อรับงานเค้ามาทำ เป็นความอยู่รอดขององค์กร

2. สิ่งที่ต้องการจากองค์กรอื่นที่ท่านเข้าร่วมงานกับเขา พวกความได้เปรียบที่จะเกิดขึ้นจากการรวมตัวก็อย่างที่บอกนะ เพื่อสภาพคล่องด้านการเงินขององค์กร ใครจ้างเราก็พร้อมรับ อย่างอื่นก็ไม่มีอะไรนะ ส่วนมากเราก็แก้ไขปัญหางานด้วยตัวเองก่อนอยู่แล้ว

3. ข้อเสียเปรียบจากการเป็นพันธมิตรในองค์กรของท่านมีอะไรบ้าง

ก็ไม่มีนะ ปกติผมก็ตกลงเรื่องราคาอะไรพวกนี้ก่อนอยู่แล้ว

เกี่ยวกับเรื่องคุณสมบัติขององค์กรที่ควรร่วมพันธมิตร

1. ในกรณีที่องค์กรของท่านถูกเลือกให้เข้าร่วมโครงการ ท่านคิดว่าทำไมเขาจึงเลือกองค์กรของท่าน น่าจะอยู่ที่ความไว้วางใจที่เค้ามีต่อเรา แล้วก็ราคาไม่แพงนัก

2. ในทางกลับกัน แล้วทางบริษัทเลือกองค์กรอื่นจากคุณสมบัติด้านใดบ้าง

ก็เราเป็น Sub ประจำในบริษัทของญี่ปุ่น บริษัทพวกนี้เค้าจ่ายเงินตรง แต่ส่วนใหญ่เราจะไม่ค่อยปฏิเสธ เค้านะ ถ้าปฏิเสธมันก็เสียความสัมพันธ์ ปกติเค้าเลือกเราเราก็ตกลงทำงานให้เค้าอยู่แล้ว นอกจากว่าราคามันไปไม่ได้จริง ๆ แต่เคสนี้ก็ยังมี เพราะมีการปรับกันได้ตลอด

3. แล้ววิธีการคัดเลือกพันธมิตร มีขั้นตอนอย่างไรบ้าง

ไม่แน่ ส่วนมากก็จากคนเก่า ๆ แนะนำอย่างที่เราบอกเราขึ้นดีรับงานตลอดน้อยนะที่จะปฏิเสธลูกค้า ก็คือเข้าไปพูดคุยตกลงราคาและงานที่จะทำถ้าตกลงกันได้ ก็จะได้เจอเค้าในที่ทำงานเลย แล้วก็ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน

เกี่ยวกับเรื่องรูปแบบการเป็นพันธมิตร

1. รูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กรของท่านกับ เจ้าของโครงการ, ที่ปรึกษา, ผู้ออกแบบ, ผู้รับเหมาหลัก, ผู้รับเหมาย่อย เป็นแบบใดบ้าง

ก็มารับตรงกับเจ้าของเอง แล้วก็รับเป็น Sub ให้กับบริษัทญี่ปุ่นนี้แหละ รับพวกงานตกแต่ภายในตั้งแต่ทำบ้านทำออฟฟิศ ร้านอาหารต่าง ๆ

2. ในการทำงานแบบพันธมิตร ท่านมีการวางแผนการทำงานร่วมกันอย่างไรตั้งแต่เริ่ม-จบโครงการ

ก็มีวางแผน ปกติของเราก็เดินตาม Schedule ที่เค้าวางไว้อยู่แล้ว แล้วก็จะมีปรับยืดหยุ่นได้บ้างขึ้นอยู่กับสถานการณ์แต่ละไซต์ คือเราก็มีการประชุมวางแผนทีมไหนเข้าก่อนเข้าหลังทุกคนมันก็ต้อง On Schedule อยู่แล้ว พอส่งมอบงานปกติ เจ้าของงานก็มาตรวจพร้อมผู้รับเหมาหลักแหละครับ แล้วเราก็ไล่เก็บงานตามเจ้าของไป แล้วเค้าก็มาตรวจสอบอีกทีถ้าผ่านก็คือจบ

เกี่ยวกับเรื่องการเป็นพันธมิตรให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

1. หลังจากจบโครงการแล้ว ทางบริษัทมีการวัดความสำเร็จ หรือประเมินผลการปฏิบัติงานกับบริษัทอื่นหรือไม่

ก็ไม่มีนะ เราดูที่สถานการณ์มากกว่าคือพวกปัญหา ผลกำไรอะไรพวกนี้มากกว่า อย่างทำกับบริษัทนี้แล้วเงินตรงเราก็โอเคนะ

2. เคยมีการร่วมงานกับองค์กรที่เคยร่วมงานกันมาก่อนหรือไม่

ส่วนมากถ้ารับกับเจ้าของตรงก็จะเป็นการแนะนำลูกค้าอื่น ๆ ให้มากกว่า แต่กับที่เราเข้าไปเป็น Sub นี้ ก็มีโอกาสร่วมงานกันซ้ำ ๆ อยู่แล้ว คือเค้ามี Budget มาให้เราแล้วราคาเราได้มันก็โอเค

3. เคยร่วมงานกับองค์กรใดซ้ำบ้างไหม แล้วต้องมีการปรับปรุงการทำงานด้านใดบ้าง

ส่วนใหญ่จะปรับเปลี่ยนไปตามสิ่งแวดล้อมมันแล้วแต่ไซท์งานนะ ของผมส่วนใหญ่จะทำกลางคืนซะมากกว่า คือมันก็ต้องปรับไปตามที่ที่เราไปทำ

4. แล้วมีไหมที่ทำงานกับบริษัทหนึ่งแล้ว ก็ไม่คิดจะร่วมงานกันอีก เพราะอะไร

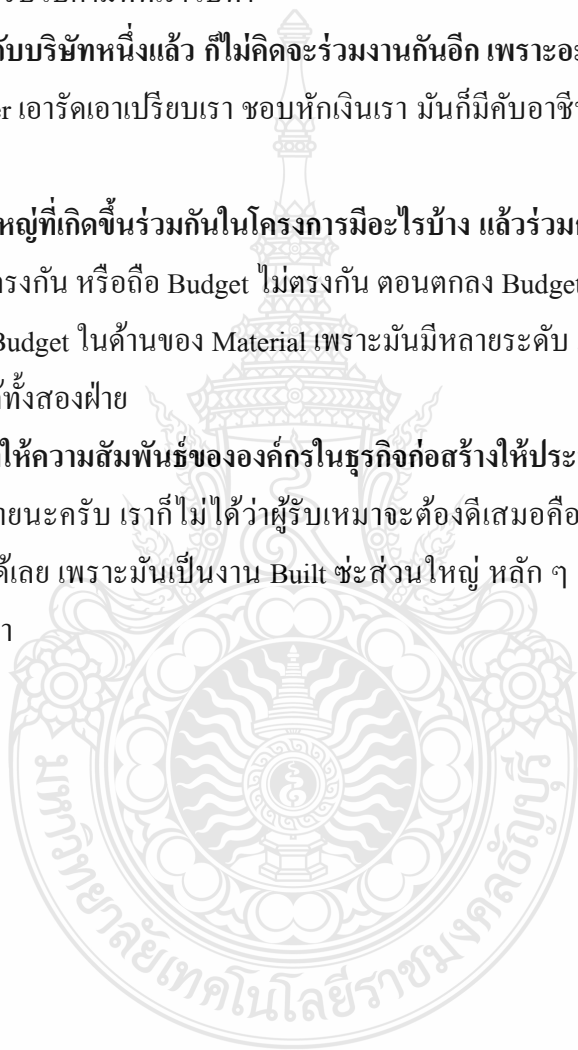
ก็มีนะในกรณีที่ Owner เอารัดเอาเปรียบเรา ชอบหักเงินเรา มันก็มีคับอาชีพพวกนี้มันก็มีบ้างแต่ไม่ถึงขนาดว่ามากนัก

5. ปัญหาหลัก ๆ ส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นร่วมกันในโครงการมีอะไรบ้าง แล้วร่วมกันแก้ได้อย่างไร

ก็มีเรื่องเข้าใจแบบไม่ตรงกัน หรือถือ Budget ไม่ตรงกัน ตอนตกลง Budget ราคาหนึ่งแต่พอถึงเวลาทำจริงก็มาเรียกร้องเกิน Budget ในด้านของ Material เพราะมันมีหลายระดับ เพราะฉะนั้นการตกลงพวกนี้มันต้องไปด้วยกันได้ทั้งสองฝ่าย

6. ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ขององค์กรในธุรกิจก่อสร้างให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

มันต้องอยู่ที่ทั้งสองฝ่ายนะครับ เราก็ไม่ได้ว่าผู้รับเหมาจะต้องดีเสมอคืองานพวกนี้มันต้องผลิตมันไม่ใช่ที่เราซื้อมาตั้งได้เลย เพราะมันเป็นงาน Built ซะส่วนใหญ่ หลัก ๆ มันอยู่ที่เรื่องเงินแล้วก็เรื่องการรักษาคำพูดมากกว่า



ภาคผนวก ข

แบบสอบถามและแบบคำถามนำทางการสัมภาษณ์



แบบสอบถาม

เรื่อง รูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กรในอุตสาหกรรมก่อสร้าง เพื่อพัฒนาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่ยั่งยืน

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

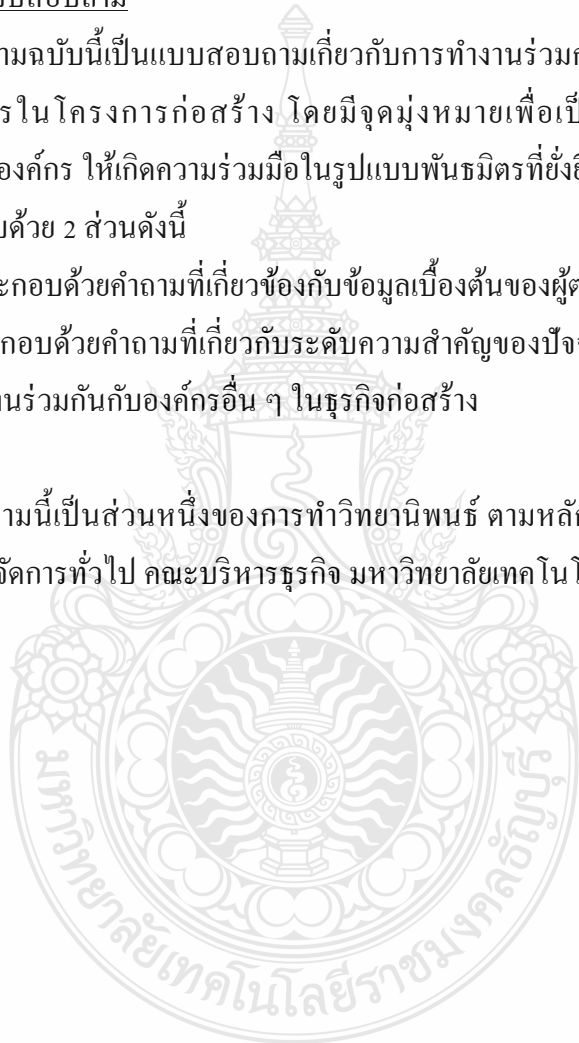
แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันในรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างองค์กรในโครงการก่อสร้าง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ให้เกิดความร่วมมือในรูปแบบพันธมิตรที่ยั่งยืน

แบบสอบถามประกอบด้วย 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ยั่งยืนของการปฏิบัติงานร่วมกันกับองค์กรอื่น ๆ ในธุรกิจก่อสร้าง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง () ตามความเป็นจริง

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. อายุ () ไม่เกิน 25 ปี () 26-30 ปี () 31-35 ปี
() 36-40 ปี () 41-45 ปี () 46-50 ปี
() 51 ปีขึ้นไป
3. ตำแหน่งในองค์กร
() ช่างเทคนิค งาน
() วิศวกร สาขา
() สถาปนิก/มัณฑนากร
() อื่นๆ (โปรดระบุ)
4. ประสบการณ์ทำงานในธุรกิจก่อสร้าง
() ไม่เกิน 10 ปี () 11-15 ปี () 16-20 ปี
() 21-25 ปี () 26-30 ปี () 31 ปีขึ้นไป
5. ประเภทธุรกิจขององค์กรที่ท่านทำงานอยู่
() เจ้าของโครงการ () ที่ปรึกษาโครงการ
() ผู้รับเหมาหลัก () ผู้รับเหมาย่อย
() ผู้ออกแบบ
6. องค์กรของท่านต้องเกี่ยวข้องกับประสานงานกับหน่วยงานใดบ้าง
() เจ้าของโครงการ () ที่ปรึกษาโครงการ
() ผู้รับเหมาหลัก () ผู้รับเหมาย่อย
() ผู้ออกแบบ

**ส่วนที่ 2 ระดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนในการปฏิบัติงานร่วมกัน
กับองค์กรอื่น ๆ ในธุรกิจก่อสร้าง**

ท่านคิดว่าปัจจัยต่อไปนี้ส่งผลให้เกิดความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน มากน้อยเพียงใด

คำชี้แจง โปรดเติมเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านคิดว่าเหมาะสม

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิด ความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน	ระดับความสำคัญ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1.ปัจจัยด้านจรรยาบรรณ					
1.1 ใช้หลักธรรมาภิบาล					
1.2 ความยุติธรรม					
1.3 ความซื่อสัตย์					
1.4 มีคุณธรรม					
2.ปัจจัยด้านการเงิน					
2.1 จ่ายเงินตรงตามกำหนด					
2.2 ไม่เบิกเงินเกินงวดงาน					
2.3 มีความพร้อมในการลงทุน					
3.ปัจจัยด้านคุณภาพ					
3.1 ผลงานได้มาตรฐาน					
3.2 มีความรับผิดชอบ					
3.3 มีศักยภาพในการทำงาน					
4.ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน					
4.1 มีความไว้วางใจได้					
4.2 ขอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					
4.3 ทักษะคดีที่ดีในการทำงาน					
5.ปัจจัยด้านเวลา					
5.1 ส่งมอบงานตรงเวลา					

แบบคำถามนำทางการสัมภาษณ์

เรื่อง รูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กรในอุตสาหกรรมก่อสร้าง
เพื่อพัฒนาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่ยั่งยืน

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ชื่อ-สกุลผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อบริษัท

1. เพศ () ชาย () หญิง

2. ประเภทธุรกิจขององค์กรที่ท่านทำงานอยู่

3. ตำแหน่งในองค์กร

4. ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจก่อสร้างิมทรัพย์ ปี

5. องค์กรของท่านต้องเกี่ยวข้อง/ประสานงานกับหน่วยงานใดบ้าง (ในฐานะการว่าจ้างงาน)

() เจ้าของโครงการ(ผู้ร่วมทุน) () ที่ปรึกษาโครงการ

() ผู้รับเหมาหลัก () ผู้รับเหมาย่อย

() ผู้ออกแบบ

6. โครงการที่ผ่านมา

ส่วนที่ 2 ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

หัวข้อที่ 1 เกี่ยวกับเรื่องสาเหตุที่มีการร่วมงานกับองค์กรอื่น

ข้อ 1 ทำไมทางบริษัทจึงมีการร่วมมือกับบริษัทอื่นในการทำงาน

.....

ข้อ 2 สิ่งที่ต้องการจากองค์กรอื่นที่ท่านเข้าร่วมงานกับเขา พวกเขาสามารถเปรียบที่จะเกิดขึ้นจากการรวมตัว

.....

ข้อ 3 ข้อเสียเปรียบจากการเป็นพันธมิตรในองค์กรของท่านมีอะไรบ้าง

.....

หัวข้อที่ 2 เกี่ยวกับเรื่องคุณสมบัติขององค์กรที่ควรร่วมพันธมิตร

ข้อ 1 ในกรณีที่องค์กรของท่านถูกเลือกให้เข้าร่วมโครงการ ท่านคิดว่าทำไมเขาจึงเลือกองค์กรของท่าน

.....

ข้อ 2. ในทางกลับกัน แล้วทางบริษัทเลือกองค์กรอื่นจากคุณสมบัติด้านใดบ้าง

.....

ข้อ 3. แล้ววิธีการคัดเลือกพันธมิตร มีขั้นตอนอย่างไรบ้าง

.....

หัวข้อที่ 3 เกี่ยวกับเรื่องรูปแบบการเป็นพันธมิตร

ข้อ 1 รูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กรของท่านกับ เจ้าของโครงการ ที่ปรึกษา ผู้ออกแบบ ผู้รับเหมาหลัก ผู้รับเหมาย่อย เป็นแบบใดบ้าง

.....

ข้อ 2. ในการทำงานแบบพันธมิตร ท่านมีการวางแผนการทำงานร่วมกันอย่างไรตั้งแต่เริ่ม-จบโครงการ

.....

หัวข้อที่ 4 เกี่ยวกับเรื่องการเป็นพันธมิตรให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

ข้อ 1 หลังจากจบโครงการแล้ว ทางบริษัทมีการวัดความสำเร็จ หรือประเมินผลการปฏิบัติงานกับบริษัทอื่นไหมคะ

.....

ข้อ 2 เคยมีการร่วมงานกับองค์กรที่เคยร่วมงานกันมาก่อนหรือไม่

.....

ข้อ 3 เคยร่วมงานกับองค์กรใดบ้างคะ แล้วต้องมีการปรับปรุงการทำงานด้านใดบ้างอีกไหม

.....

ข้อ 4 แล้วมีไหมที่ทำงานกับบริษัทหนึ่งแล้ว ก็ไม่คิดจะร่วมงานกันอีก เพราะอะไร

.....

ข้อ 5 ปัญหาหลัก ๆ ส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นร่วมกันในโครงการมีอะไรบ้าง แล้วร่วมกันแก้อย่างไร

.....

ข้อ 6 ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ขององค์กรในธุรกิจก่อสร้างให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

.....



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์

ที่ ศธ ๐๕๗๘.๐๖/๒๕๖๕



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ตำบลคลองหก อำเภอธัญบุรี
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๓ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้จัดการโครงการ / ผู้บริหารองค์กร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวพัชชา ชัยชนะพาล นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ท่าน เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการศึกษา รายวิชา ๐๕-๐๐๐-๗๐๕ วิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กร ในอุตสาหกรรมก่อสร้างเพื่อพัฒนาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่ยั่งยืน”

หวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

กฤษณา กฤษณกุล

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุตาพร กฤษณกุล)
ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท
โทร. ๐๒-๕๕๔๔๘๒๑
โทรสาร. ๐๒-๕๕๔๔๘๓๖
<http://www.mba.bus.rmutt.ac.th>

ผู้ประสานงาน นางสาวพัชชา ชัยชนะพาล
โทร. ๐๘๙ ๒๒๖ ๖๑๘๙

ที่ ศธ ๐๕๗๘.๐๖/๒๓๓๐



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ตำบลคลองหก อำเภอธัญบุรี
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๑๓ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้จัดการโครงการ / ผู้บริหารองค์กร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวพัชชา ชัยชนะพาล นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการศึกษา วิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบความร่วมมือระหว่างองค์กรในอุตสาหกรรมก่อสร้างเพื่อพัฒนาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่ยั่งยืน”

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ใคร่ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตจากท่านในการแจกแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สุคนธ์ กุศลบุตร

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดาพร กุณชลบุตร)
ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐๒-๕๕๔๔๘๒๑

โทรสาร. ๐๒-๕๕๔๔๘๓๖

<http://www.mba.bus.mutt.ac.th>

ผู้ประสานงาน นางสาวพัชชา ชัยชนะพาล

โทร. ๐๘๙ ๒๒๖ ๖๑๘๙

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล นางสาวพัชรา ชัยชนะपाल
ที่อยู่ปัจจุบัน 259/29 ซอย รามคำแหง107 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก
เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240
ประวัติการศึกษา สำเร็จปริญญาตรีเทคโนโลยีอุตสาหกรรม(สถาปัตยกรรม)
สถาบันราชภัฏจันทรเกษม
ประสบการณ์ทำงาน สถาปนิก
บริษัท โอวาย คอปเปอร์เรชั่น จำกัด
โทรศัพท์ 089-226-6189
E-Mail koh_0072004@hotmail.com

