# กลยุทธ์ในการลดความผิดพลาดของบุคลากรภายในองกรค์ สำหรับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ กรณีศึกษา: บริษัทวินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด

ธีรุตม์ สุตันตยาวลี

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

กลยุทธ์ในการลดความผิดพลาดของบุคลากรภายในองค์กร
กรณีศึกษา : บริษัทวินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด
STRATEGIES TO REDUCE HUMAN ERROR IN ORGANIZATION.

ธีรุตม์ สุตันตยาวลี 5750329

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทีฆทรัพย์, D.B.A., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาบริษัทวินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัดภายใต้สถานการณ์อุปทานของคอนโดมิเนี่ยมที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องของบริษัทรายใหญ่ และเพื่อความอยู่รอดของบริษัทวินโปร เอ็นจิเนียร์ จึงต้องลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ดังนั้นสารนิพนธ์ฉบับนี้จึงศึกษาความผิดพลาดของหัวหน้าโครงการการก่อสร้างที่ก่อให้เกิดรายจ่ายที่ไม่จำเป็นและ เพื่อลดต้นทุนในการบริหาร เพื่อให้บริษัทวินโปรเอ็นจิเนียร์ บรรลุเป้าหมายของการรักษาสถานภาพให้ดำเนินกิจการต่อไปได้ เครื่องมือที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรของบริษัทและสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น ได้แก่ Business Process Management )BPM( และแผนภูมิวงรอบเหตุและผลทำให้พบระบบการทำงานของภายในบริษัทมีจุดบกพร่องในส่วนของหัวหน้าโครงการที่มีปริมาณงานมากเกินกำลังของหัวหน้าโครงการ โดยผลการศึกษาเพื่อมุ่งเน้นการกระจายงานที่มีปริมาณมากเกินไปของหัวหน้าโครงการไปสู่หัวหน้าคนงานในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อลดความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นในการซ่อมแซมซึ่ง เป็นการกระจายความรับผิดชอบให้กับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้การวางแผนการก่อสร้างแต่ละจุดมีความละเอียดและแม่นยำมากขึ้น และ สามารถควบคุมดูแลต้นทุนที่ใช้ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จนนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของบริษัทคือ แก้ปัญหาความผิดพลาดต่างๆ ภายในบริษัทที่ทำให้ต้นทุนการบริหารมากขึ้นได้อย่างยั่งยืน และทำให้บริษัทสามารถดำรงค์กิจการอยู่ได้อย่างมั่นคง

คำสำคัญ: กลยุทธ์ในการลดความผิดพลาดของบุคลากรภายในองค์กร/ปรับเปลี่ยนผังปฏิบัติงาน/เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน/บริษัทวินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด

61 หน้า

# สารบัญ


| | | หน้า |
|---|---|---|
| **กิตติกรรมประกาศ** | | **ข** |
| **บทคัดย่อ** | | **ค** |
| **สารบัญตาราง** | | **ช** |
| **สารบัญรูปภาพ** | | **ซ** |
| **บทที่ 1** | **บทนำ** | **1** |
| 1.1 | ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| 1.2 | ข้อมูลอุตสาหกรรม | 5 |
| 1.3 | ข้อมูลองค์กร | 14 |
| 1.3.1 | จุดเด่นของโครงการ | 15 |
| 1.3.2 | ลักษณะห้องของทางโครงการ | 15 |
| 1.3.3 | โครงสร้างองค์กร | 20 |
| 1.4 | สภาพปัญหา | 22 |
| 1.5 | สรุปความเป็นมาและสภาพปัญหาธุรกิจ | 24 |
| **บทที่ 2** | **การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ** | **25** |
| 2.1 | การจัดการกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Management) | 25 |
| 2.2 | สรุปการวิเคราะห์ปัญหา | 33 |
| **บทที่ 3** | **การวิเคราะห์และแจกแจงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น** | **34** |
| 3.1 | แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagrams : CLD) | 34 |
| 3.2 | โครงสร้างของปัญหา | 35 |
| 3.2.1 | วงรอบเหตุและผลของคุณภาพห้องพักที่ส่งผลต่อกำไร | 37 |
| 3.2.2 | วงรอบเหตุและผลของคุณภาพห้องพักที่ส่งผลการทำงานของหัวหน้าโครงการ | 38 |
| 3.2.3 | วงรอบเหตุและผลของการวางแผนงานของหัวหน้าโครงการที่ส่งผลต่อกำไร | 39 |

# สารบัญ (ต่อ)


| | | หน้า |
|---|---|---|
| **บทที่ 4** | **การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาในการลดความผิดพลาดในการดำเนินงาน** | **40** |
| 4.1 | กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) | 41 |
| 4.1.1 | กลยุทธ์การเติบโต(Growth Strategy) | 41 |
| 4.1.2 | กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) | 43 |
| 4.1.3 | กลยุทธ์การถดถอย (Retrenchment Strategy) | 43 |
| 4.2 | กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) | 44 |
| 4.2.1 | กลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางต้นทุน (Cost Leadership) | 44 |
| 4.2.2 | กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) | 44 |
| 4.2.3 | กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) | 44 |
| 4.3 | กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) | 45 |
| 4.3.1 | กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) | 45 |
| 4.3.2 | กลยุทธ์ด้านการผลิต (Production & Operation Strategy) | 45 |
| 4.3.3 | กลยุทธ์ด้านการเงิน (Finance Strategy) | 45 |
| 4.3.4 | กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy) | 46 |
| 4.3.5 | กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) | 46 |
| 4.4 | แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด | 46 |
| 4.5 | สรุปแนวทางการใช้กลยุทธ์ต่อการแก้ปัญหา | 49 |
| **บทที่ 5** | **การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร** | **50** |
| 5.1 | 8 ขั้นตอนในการเปลี่ยนองค์กร (Kotter's 8-Step Change Model) | 50 |
| 5.1.1 | สร้างความรู้สึกถึงความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Establish a sense of urgency) | 51 |
| 5.1.2 | สร้างทีมผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Create a guiding team) | 51 |
| 5.1.3 | พัฒนาวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Develop a vision and strategy) | 51 |

# สารบัญ (ต่อ)


| | | หน้า |
|---|---|---|
| 5.1.4 | สื่อสารวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงให้กับบุคลากรภายในองค์กร (Communicate the vision) | 52 |
| 5.1.5 | การให้อำนาจในการทำงานและการสนับสนุน (Empower people to clear obstacles) | 52 |
| 5.1.6 | สร้างชัยชนะระยะสั้น (Crate short-term to wins) | 52 |
| 5.1.7 | สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Make more change) | 52 |
| 5.1.8 | สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร (Make change stick) | 52 |
| 5.2 | การบริหารจัดการกับความเสี่ยง (Risk Management) | 54 |
| 5.2.1 | การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) | 54 |
| 5.2.2 | การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) | 54 |
| 5.2.3 | การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) | 54 |
| 5.2.4 | การติดตามและควบคุมความเสี่ยง (Risk Monitoring & Control) | 55 |
| **บรรณานุกรม** | | **58** |
| **ประวัติผู้วิจัย** | | **61** |

# สารบัญตาราง


| ตาราง | | หน้า |
|---|---|---|
| 1.1 | แสดงถึงสัดส่วนแต่ละระดับของประเภท | 6 |
| 5.1 | การประเมินความเสี่ยงจากโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของผลกระทบ | 56 |
| 5.2 | การประเมินความเสี่ยงโดยการระบุวิธีการรับมือกับความเสี่ยง | 57 |

# สารบัญภาพ


| ภาพ | | หน้า |
|---|---|---|
| 1.1 | จำนวนอุปสงค์ อุปทาน และอัตราการขายคอนโดมิเนียม ภายในกรุงเทพมหานคร ในช่วง พ.ศ.2547-2558 | 2 |
| 1.2 | ส่วนแบ่งทางการตลาดของยูนิตที่เปิดใหม่และยูนิตที่ขายได้จากการเปิดยูนิตใหม่ พ.ศ.2545-2558 | 3 |
| 1.3 | โครงการที่เปิดตัวใหม่ประเภทคอนโดมิเนียม ตั้งแต่เดือน มกราคม-กันยายน 2558 | 4 |
| 1.4 | สัดส่วนจำนวนคอนโดมิเนี่ยมในกรุงเทพ | 6 |
| 1.5 | สัดส่วนการตลาดของบริษัทในกลุ่มอุปทาน | 7 |
| 1.6 | แผนที่เอคิว อาเรีย อโศก | 8 |
| 1.7 | แผนที่ Rhythm Asoke | 9 |
| 1.8 | แผนที่ Life Asoke | 10 |
| 1.9 | แผนที่ Belle | 11 |
| 1.10 | แผนที่ IdeoMobi Rama9 | 12 |
| 1.11 | แผนที่ A space | 13 |
| 1.12 | แผนที่ Condolette Midst | 14 |
| 1.13 | แผนที่โครงการ | 15 |
| 1.14 | แบบแปลน S ห้อง ขนาด 1 ห้องนอน | 16 |
| 1.15 | แบบแปลน A1 ห้อง ขนาด 1 ห้องนอน | 16 |
| 1.16 | แบบแปลน A2 ห้อง ขนาด 1 ห้องนอน | 17 |
| 1.17 | แบบแปลน B1 ห้อง ขนาด 2 ห้องนอน | 17 |
| 1.18 | แบบแปลน B2 ห้อง ขนาด 2 ห้องนอน | 18 |
| 1.19 | แบบแปลน F ขนาด 3 ห้องนอน | 18 |
| 1.20 | แบบแปลน G ขนาด 3 ห้องนอน | 19 |
| 1.21 | แผนผังโครงสร้างของบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด | 20 |
| 1.22 | อัตราส่วนค่าใช้จ่ายและกำไรต่อรายได้รวม | 23 |
| 1.23 | อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด | 24 |

# สารบัญภาพ (ต่อ)


| ภาพ | | หน้า |
|---|---|---|
| 2.1 | สัญลักษณ์และความหมายในผังปฏิบัติงาน | 27 |
| 2.2 | ภาพรวมผังปฏิบัติงานทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซม | 28 |
| 2.3 | ผังปฏิบัติงานฝ่ายการตลาด | 29 |
| 2.4 | ผังปฏิบัติงานฝ่ายการโอน | 30 |
| 2.5 | ผังปฏิบัติงานฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหารโครงการ และฝ่ายจัดซื้อ | 31 |
| 2.6 | ผังปฏิบัติงานฝ่ายบัญชี | 32 |
| 2.7 | ผังปฏิบัติงานฝ่ายนิติบุคล | 33 |
| 3.1 | ตัวอย่างการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ของจำนวนไก่กับอัตราการเกิดและอัตราการหนีของไก่ | 35 |
| 3.2 | ความสัมพันธ์ของเหตุและผลของโครงสร้างการเกิดปัญหาภายในบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด | 36 |
| 3.3 | วงรอบเหตุและผลของคุณภาพห้องพักที่ส่งผลต่อกำไร | 37 |
| 3.4 | วงรอบเหตุและผลของคุณภาพห้องพักที่ส่งผลการทำงานของหัวหน้าโครงการ | 38 |
| 3.5 | วงรอบเหตุและผลของการวางแผนงานของหัวหน้าโครงการที่ส่งผลต่อกำไร | 39 |
| 4.1 | ระดับกลยุทธ์ภายในองค์กร | 40 |
| 4.2 | ผังปฏิบัติงานที่แก้ไขของฝ่ายบริหารโครงการ | 47 |
| 4.3 | ผังปฏิบัติงานใหม่ของฝ่ายบริหารโครงการ | 48 |
| 5.1 | 8 ขั้นตอนในการเปลี่ยนองค์กร | 51 |
| 5.2 | แสดงการประเมินความเสี่ยงโดยใช้ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix) | 56 |

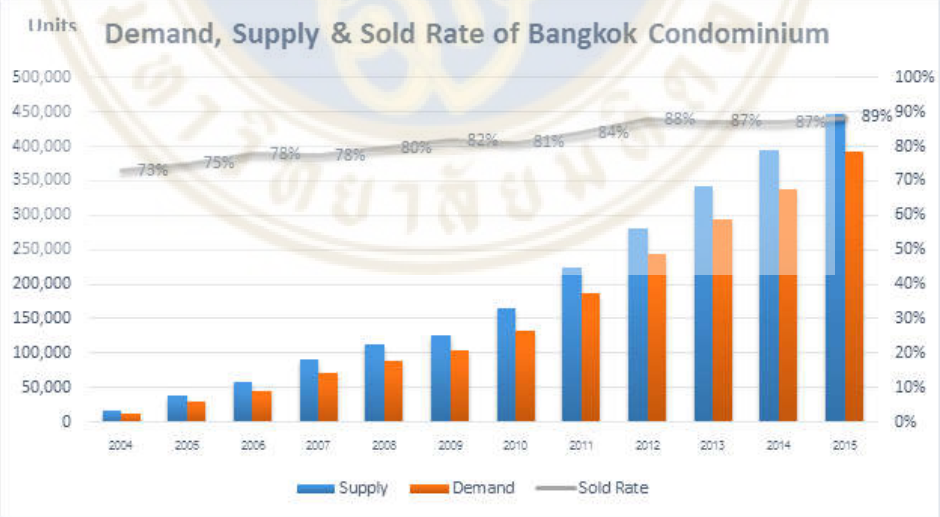
# บทที่ 1
# บทนำ

เมื่อการเติบโตเศรษฐกิจของประเทศ เป็นปัจจัยส่งผลให้ราคาที่ดินในกรุงเทพปรับตัวสูงขึ้นตามมูลค่าเศรษฐกิจของแต่ละพื้นที่ และในช่วงการเริ่มต้นของการขยายพื้นพักอาศัยโดยส่วนใหญ่จะเป็นการขยายประเภทแนวราบ ซึ่งเป็นการขยายตัวไปตามการขยายของตัวเมือง ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาการจราจรที่ติดขัดตามมาอันเนื่องมาจากระบบขนส่งมวลชนที่มีอยู่อย่างจำกัดและไม่ครอบคลุมพื้นที่เมืองที่ขยายออกไป กรอปกับการพัฒนาพื้นที่พักอาศัยในแนวสูงที่มีความสูงตั้งแต่ 8 ชั้นขึ้นไป ค่อยๆ ได้รับความนิยมมากขึ้น และการเติบโตนี้เองทำให้ดึงดูดคนจากที่ต่างๆ เข้ามาสู่ตัวเมืองมากขึ้นไม่ว่าจะในเชิงของการลงทุน การเข้ามาหางานทำ หรือรวมถึงการเข้ามาศึกษาต่อตามมหาลัยวิทยาลัยต่างๆ ที่ดินและที่อยู่อาศัยในพื้นที่ใจกลางเมืองและพื้นที่ที่ใกล้ระบบขนส่งมวลชนซึ่งนั้นจึงกลายมาเป็นเหตุผลที่รองรับว่าทำไมที่พักอาศัย ในเขตชุมชนเมืองจึงเกิดการแข่งขันในการสร้างที่อยู่อาศัยในเขตชุมชนเมืองกันอย่างรุนแรง ดังนั้นเราจึงต้องสร้างความสามารถในการแข่งขันในภาวะอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงและต่อเนื่องในระยะยาวเพื่อทำให้เราสามารถอยู่รอดและเกิดการพัฒนาบริษัทให้เกิดความยั่งยืนเพื่อเป็นแบบในการแก้ปัญหาของธุรกิจการสร้างที่อยู่อาศัยในเขตชุมชนเมือ

## 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากตลาดอสังหาริมทรัพย์ที่อยู่อาศัยภายในกรุงเทพและปริมณฑลในปี 2558 ประสบภาวะชะลอตัว ซึ่งเป็นผลมาจากความไม่แน่นอนของสภาวะเศรษฐกิจ ผนวกกับปัญหาหนี้ภาคครัวเรือนของกลุ่มลูกค้าในระดับกลาง-ล่างทำให้ความสามารถในการซื้อที่อยู่อาศัยของผู้บริโภคลดลง และส่งผลกระทบให้สถาบันการเงินมีการพิจารณาและระมัดระวังในการอนุมัติสินเชื่อที่อยู่อาศัยเพิ่มมากขึ้น จากสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้จำนวนที่อยู่อาศัยรอขายทั้งที่สร้างเสร็จและกำลังก่อสร้างสะสมเพิ่มขึ้น ดังนั้นรัฐบาลจึงได้ออกมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจภาคอสังหาริมทรัพย์ เพื่อช่วยบรรเทาภาระรายจ่ายของผู้ซื้อที่อยู่อาศัยในกลุ่มผู้มีรายได้น้อย และช่วยบรรเทาผลกระทบในภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ได้แก่ มาตรการผ่อนปรนเรื่อง การอนุมัติสินเชื่อที่อยู่อาศัย มาตรการลด

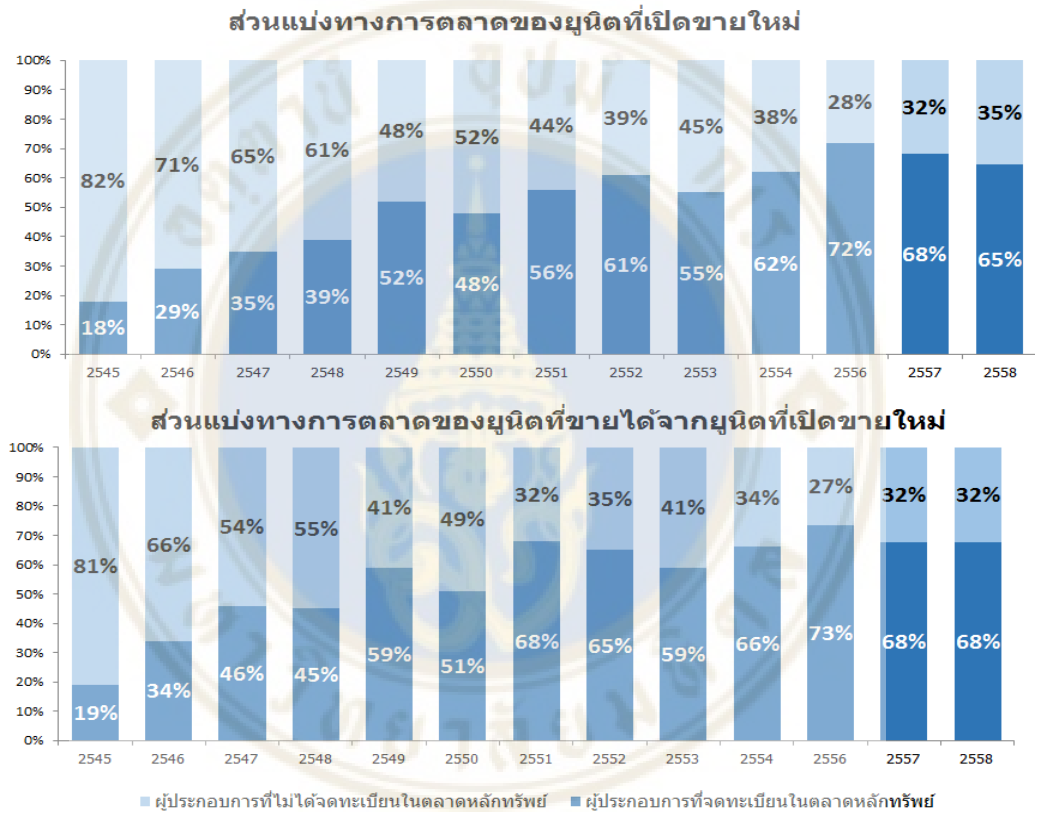
ค่าธรรมเนียมในการทำธุรกรรมการซื้อที่อยู่อาศัย ได้แก่ การลดค่าธรรมเนียมการโอนกรรมสิทธิ์ซื้อที่อยู่อาศัย และค่าจดทะเบียนการจำนองอสังหาริมทรัพย์ ให้เหลือร้อยละ 0.01 และมาตรการทางภาษี สำหรับผู้ที่ซื้อที่อยู่อาศัยหลังแรก เพื่อเป็นการซื้ออยู่อาศัยจริงในราคาไม่เกิน 3 ล้านบาท สามารถนำวงเงินร้อยละ 20 ของมูลค่าที่อยู่อาศัย มาหักลดหย่อนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาเป็นระยะเวลา 2 ปี ส่งผลให้มีการคาดการณ์ทิศทางตลาดอสังหาริมทรัพย์ในปี2559มีการเติบโตขึ้น รวมถึงปัจจัยของการก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ส่งผลในการขยายตัวในระดับอาเซียนมากขึ้น อย่างไรก็ตามในปัจจุบันมีการแข่งขันค่อนข้างสูงทั้งผู้ประกอบการรายเดิมและรายใหม่รวมทั้งมาตรการของภาครัฐที่จะกระตุ้นธุรกิจเพื่อเป็นแรงผลักดันทำให้ผู้ประกอบการเร่งพัฒนาเปิดตัวโครงการใหม่เพื่อรองรับการเติบโตของตลาดอสังหาริมทรัพย์ในปี 2559 และเมื่อพิจารณาจากข้อมูลจำนวนอุปสงค์ อุปทาน และอัตราการขายคอนโดมิเนียม ภายในกรุงเทพมหานครภายในช่วงเวลา 10 ปีที่ผ่านมามีแนวโน้มที่เพิ่มตัวสูงขึ้นแม้ว่าช่วง 2 ปีหลังอัตราการเติบโตชะลอตัวอยู่บ้างแต่คงอยู่ในอัตราที่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจโดยรวม ในส่วนของฝั่งอุปทานในปี 2558 มีจำนวนคอนโดมิเนียมที่เปิดใหม่ทั้งสิ้น 53,500 ยูนิตในจำนวน111โครงการ ซึ่งส่งผลให้จำนวนคอนโดมิเนียมในตลาดมีจำนวนสะสม 447,000 ยูนิต และในส่วนของฝั่งอุปสงค์มียอดขายคอนโดมิเนียมสะสมอยู่ที่ 393,000 ยูนิต และอัตราการขายอยู่ที่ 89% โดยเทียบจากจำนวนอุปสงค์ต่ออุปทาน ดังแสดงในภาพที่ 1.1




**ภาพที่ 1.1** จำนวนอุปสงค์ อุปทาน และอัตราการขายคอนโดมิเนียม ภายในกรุงเทพมหานครในช่วง พ.ศ.2547-2558

ที่มา : Nexus Research, February 2016

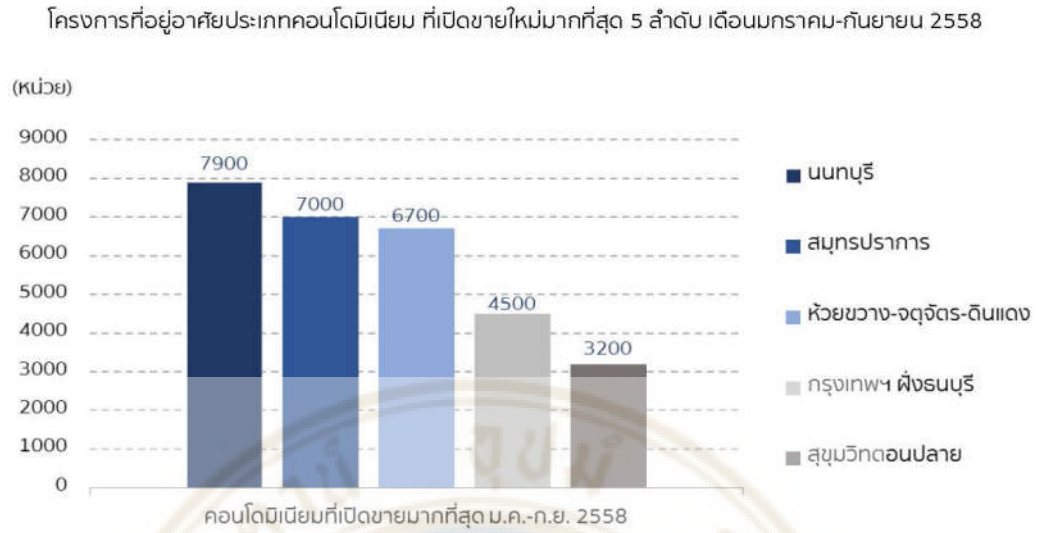
จากภาพจะเห็นได้ว่าการเติบโตในส่วนของอุปทานภายในพื้นที่กรุงเทพมหานครมีจำนวนที่เพิ่มขึ้นแสดงให้เห็นถึงการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น สำหรับส่วนแบ่งทางการตลาด ทั้งในภาพของการเปิดตัวสินค้าและยอดขายที่เกิดขึ้นนั้น โดยส่วนใหญ่ยังอยู่ภายใต้การพัฒนาของผู้ประกอบการรายใหญ่ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แทบทั้งสิ้น โดยในปี 2558 ทั้งจำนวนการเปิดโครงการและยอดขายที่เกิดขึ้นจากผู้ประกอบการที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ครองส่วนแบ่งตลาดมากถึงร้อยละ 65 และ ร้อยละ 68 ตามลำดับ ดังแสดงในภาพที่ 1.2




**ภาพที่ 1.2** ส่วนแบ่งทางการตลาดของยูนิตที่เปิดใหม่และยูนิตที่ขายได้จากการเปิดยูนิตใหม่ พ.ศ.2545-2558

ที่มา : บริษัท เอพี (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

จากการที่มีการเปิดตัวโครงการใหม่นั้นทำให้มาศึกษาต่อว่าบริเวณใดมีการปิดตัวมาที่สุดดังแสดงในภาพที่ 1.3




**ภาพที่ 1.3** โครงการที่เปิดตัวใหม่ประเภทคอนโดมมิเนียม ตั้งแต่เดือน มกราคม-กันยายน 2558
ที่มา : ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์

จากภาพที่ 1.3 พบว่าจำนวนโครงการที่เปิดตัวใหม่นั้นมีจำนวนมากในบริเวณปริมณฑลรอบนอกของกรุงเทพ ซึ่งสอดคล้องกับการขยายตัวของกรุงเทพแต่ในขณะเดียวกันบริเวณกรุงเทพชั้นในอย่าง ห้วยขวางดินแดง ก็มีโครงการที่เปิดตัวใหม่อยู่ในจำนวนที่สูงเช่นกัน ทำให้เกิดการแข่งขันกันอย่างสูงในอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ และสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ นอกเหนือจากการปรับตัวให้เข้ากับสภาวการณ์ ณ ขณะนั้นแล้ว เรื่องของความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เช่น การเข้าถึงแหล่งเงินทุน, การบริหารงานภายในของบริษัท การผสานความร่วมมือทางธุรกิจเพื่อเสริมความแข็งแกร่งให้กับองค์กร เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองถือเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมองค์กรในการแข่งขันในตลาดอสังหาริมทรัพย์ในปัจจุบัน

ดังนั้นในสารนิพนธ์ฉบับนี้จะขอเลือกศึกษาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในการขายคอนโดมิเนียมในละแวกย่านอโศก-ดินแดง เนื่องจากเป็นสถานที่ที่ใกล้สิ่งอำนวยความสะดวกและทางบริษัทสามารถแข่งขันได้และเป็นการท้าทายในการวางแผนงานและพัฒนาศักยภาพความสามารถของบริษัทเพื่อการพัฒนาให้เกิดความยั่งยืนในระยะยาวและการวางแผนกลยุทธ์เพื่อรองรับการเติบโตในเชิงธุรกิจของบริเวณอโศก-ดินแดง เพื่อการแก้ไขปัญหาการก่อสร้างห้องพักที่ไม่ได้คุณภาพ รวมถึงการตกแต่งภายในเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด

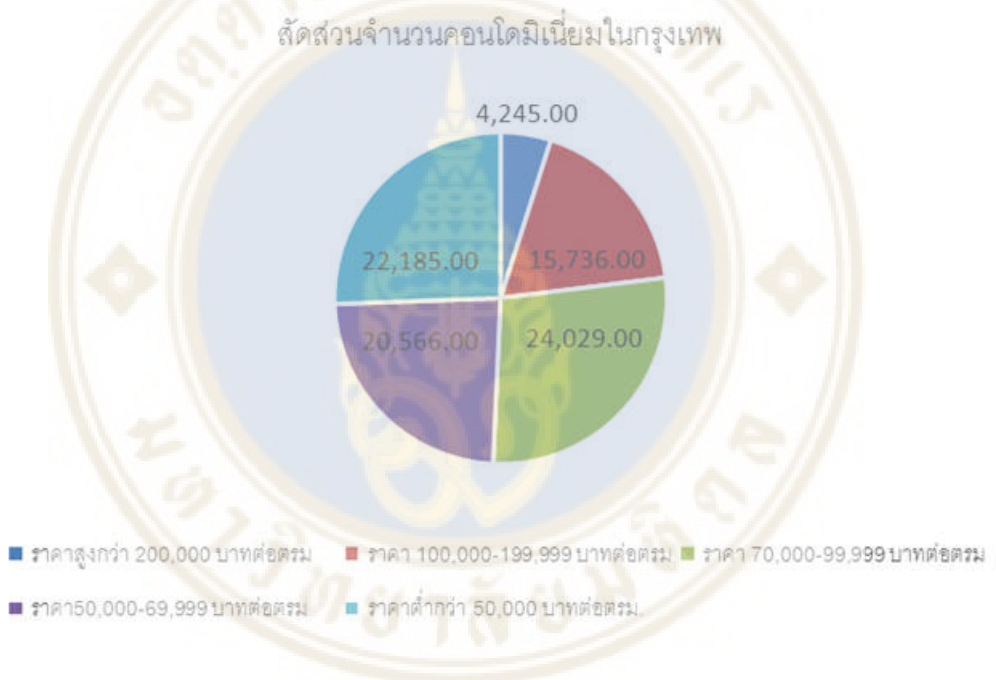
## 1.2 ข้อมูลอุตสาหกรรม

คาดการณ์ว่า ปี 2559 ภาวะธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ยังอยู่ในภาวะชะลอตัว อันเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศที่ชะลอตัว อัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) อยู่ในระดับต่ำภาวะหนี้ภาคครัวเรือนที่ทรงตัวอยู่ในระดับสูงสถาบันทางการเงินที่เพิ่มความเข้มงวดในการพิจารณาสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัยรวมถึงภาวะต้นทุนที่ปรับตัวสูง ขึ้นตามต้นทุนของราคาที่ดินจึงคาดการณ์ว่าธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ยังคงขยายตัวอยู่ในระดับต่ำโดยคาดว่าโครงการที่จะได้รับการพัฒนาออกสู่ตลาดจะเป็นโครงการที่รองรับกลุ่มเป้าหมายกลาง - บนถึงบนเป็นหลัก โดยจะสังเกตได้ว่าโครงการคอนโดมิเนียมใหม่ในทำเลชั้นดีใจกลางกรุงเทพฯ จะยังคงเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการที่มีต้นทุนที่ดินสูงขึ้นโดยที่ราคาประเมินพื้นที่ในกรุงเทพมหานครเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 15.78% เมื่อเทียบกับปี 2558 และโครงการคอนโดมิเนียมบางโครงการสามารถทำราคาได้มากกว่า 300,000 บาท/ตารางเมตร และมีแนวโน้มราคาจะสามารถขยับขึ้นไปได้ถึง 400,000-500,000 บาท/ตร.ม. ในอนาคตหากมีโครงการที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของผู้ซื้อ ทั้งในด้านทำเล คุณภาพ การออกแบบ มั่นใจว่าผู้ซื้อจะยังคงยอมจ่ายในราคาที่สูงขึ้น รวมถึงคอนโดมิเนียมที่สร้างแล้วเสร็จราคาจะคงที่หรือเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย แต่ราคาจะต่ำลงในบางพื้นที่ในเขตกรุงเทพฯ ชั้นนอกและชานเมือง จากการที่มีอุปทานในอนาคตที่ยังไม่ได้ขายรออยู่ ในช่วงที่ความต้องการซื้อต่ำ โครงการที่อยู่ในทำเลที่ด้อยกว่าจะพบกับการแข่งขันที่สูงขึ้น โดยในปี 2558 ที่ผ่านมา อัตราการเข้าพักห้องชุดประเภทคอนโดมิเนียมยังอยู่ในระดับที่ทรงตัวที่ประมาณร้อยละ 80.1 โดยในย่านบริเวณลุมพินีมีอัตราการเข้าพักที่สูงสุดที่ร้อยละ 84.8 ตามมาด้วยในบริเวณย่านปทุมวัน/ดินแดง ในอัตราร้อยละ 81.6 ย่านสีลม/สาทร ในอัตราร้อยละ 80.9 ย่านพระราม 3 ร้อยละ 80.6 ย่านสุขุมวิทร้อยละ 80.1 บริเวณริมแม่น้ำร้อยละ 79.2 และบริเวณรอบนอกของสุขุมวิทร้อยละ 73.9 และโดยการจัดหมวดหมู่คอนโดมิเนียมในกรุงเทพมหานครการออกเป็น 5 จำพวกตามราคาต่อตารางเมตร ดังตารางต่อไปนี้หมวดหมู่คอนโดมิเนียมในกรุงเทพมหานครการออกเป็น 5 จำพวกดังตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 1.1** แสดงถึงสัดส่วนแต่ละระดับของประเภท

| | low | high |
|---|---|---|
| **SUPER LUXURY** | 200,000 | Unlimited |
| **LUXURY** | 100,000 | 199,999 |
| **HIGH CLASS** | 70,000 | 99,999 |
| **ECONOMY** | 50,000 | 69,999 |
| **SUPER ECONOMY** | | 49,999 |

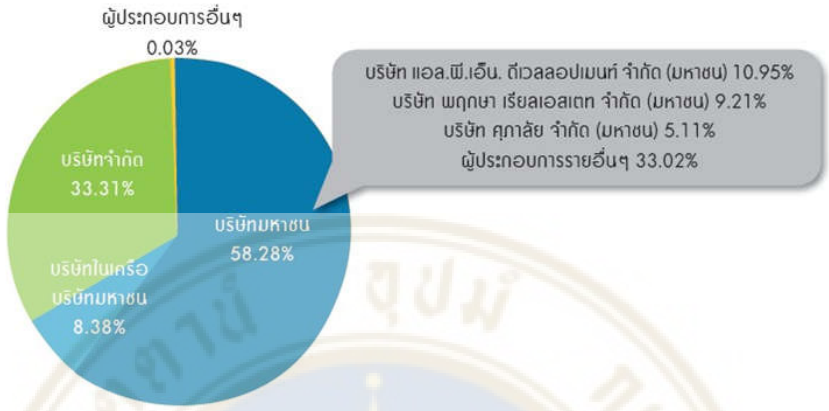
ที่มา : Website Think of Living




**ภาพที่ 1.4** สัดส่วนจำนวนคอนโดมิเนี่ยมในกรุงเทพ
ที่มา : รายงานผลวิจัย ของพลัส พร็อพเพอร์ตี้ โฟกัส

ซึ่งในกลุ่มราคาที่อยู่ในช่วงกลุ่มราคา 70,000-99,999 บาทต่อตารางเมตร มีสัดส่วนที่เยอะที่สุดอยู่ที่ 29.92% และอันดับสองคือกลุ่มราคาราคาต่ำกว่า 50,000 บาทต่อตรารางเมตรอยู่ที่ 25.57% ซึ่งใกล้เคียงกับกลุ่มราคา 50,000-69,999 ต่อตารางเมตรที่มีสัดส่วนอยู่ 23.70% และกลุ่มราคา 100,000-199,999 บาทต่อตารางเมตร มีสัดส่วน 18.14% และในกลุ่มสุดท้ายที่มีจำนวนโครงการที่เป็นสัดส่วนที่น้อยที่สุดคือ กลุ่มที่มีราคาสูงสุดคือ ตั้งแต่ 200,000 บาทขึ้นไป 4.89% และ

เมื่อมองผู้ครองสัดส่วนทางการตลาดในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์สามารถแบ่งได้ตามดังแสดงในภาพที่ 1.5




**ภาพที่ 1.5** สัดส่วนการตลาดของบริษัทในกลุ่มอุปทาน
ที่มา : รายงานผลวิจัย ของพลัส พร็อพเพอร์ตี้ โฟกัส

จากภาพแสดงถึงปริมาณอุปทานเสนอขายในช่วงปี 2558 จำนวน 86,761 ยูนิต ผู้ประกอบการรายใหญ่ (บริษัทมหาชน) ครองส่วนแบ่งการตลาดสูงสุด 58.28% โดยบริษัท แอล.พี.เอ็น.ดีเวลลอปเมนท์ จำกัด (มหาชน) 10.95% จำนวน 9,497 ยูนิตส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่นนทบุรี สุขุมวิทรอบนอก และสุวรรณภูมิอยู่ในกลุ่มราคาไม่เกิน 60,000 บาทต่อตารางเมตร อันดับสองคือ พฤษาเรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) อยู่ที่ 9.21% จำนวน 7,987 ยูนิต ส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่นนทบุรี บางซื่อ และพระราม 2 ในกลุ่มราคาไม่เกิน 70,000 บาทต่อตารางเมตร และพื้นที่ชั้นกลาง เช่น พื้นที่รัชดาภิเษกในกลุ่มราคา 80,000-120,000 บาทต่อตารางเมตร และบริษัท ศุภาลัย จำกัด (มหาชน) ส่วนแบ่ง 5.11% จำนวน 4,430 ยูนิต ส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่นนทบุรีในกลุ่มราคาไม่เกิน 60,000 บาทต่อตารางเมตร ส่วนผู้ประกอบการขนาดกลาง (บริษัทจำกัด), ผู้ประกอบการในเครือมหาชน และผู้ประกอบการรายย่อยอื่นครองส่วนแบ่ง 33.31%, 8.38% และ 0.03% ตามลำดับ

โดยมีผู้แข่งขันในตลาดที่อยู่ในละแวกเดียวกันกับทางบริษัทคือดังต่อไปนี้

1. AQ ARIA ASOLE (เอคิว อาเรีย อโศก)

ที่ตั้ง : ถนนอโศก-ดินแดง เขต ดินแดง

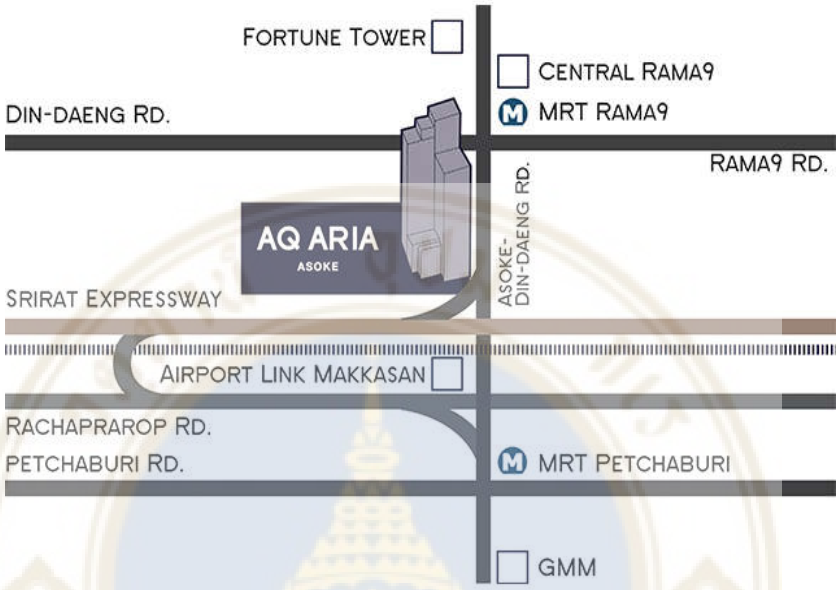
วันที่เปิด : 27 มิถุนายน 2558

จำนวนจำหน่าย : คอนโด High Rise 29 ชั้น 1 อาคาร 315 ยูนิต

ราคาเฉลี่ย : ราคาเริ่มต้นประมาณ 3.98 ล้านกว่าบาท 160,000 บาท/ตร.ม.

ผู้พัฒนา : บริษัท เอคิว เอสเตท จำกัด (มหาชน)

จุดแข็ง : ทำเลที่ตั้ง Room layout แปลกใหม่ (Duplex), เพดานสูง 360 เซนติเมตร ให้ความรู้สึกโปร่ง สบาย




**ภาพที่ 1.6** แผนที่เอคิว อาเรีย อโศก

**ที่มา :** http://thinkofliving.com/2015/06/11/aq-aria

2. Rhythm Asoke

ที่ตั้ง : ถนนอโศก-ดินแดง เขต ดินแดง

วันที่เปิด : ว่าจะแล้วเสร็จปี 2559

จำนวนจำหน่าย : คอนโด High Rise 37 ชั้น 1 อาคาร 385 ยูนิต

ราคาเฉลี่ย : ราคาเริ่มต้นประมาณ 2.59-5.5 ล้านกว่าบาท 120,000-140,000 บาท/ตร.ม.

ผู้พัฒนา : บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)

จุดแข็ง : ทำเลที่ตั้ง, ดีไซน์ใหม่ 2 ห้องนอนที่มีขนาดใกล้เคียงกันใช้งานได้จริงทุกพื้นที่ (Japanese style)

**ภาพที่ 1.7** แผนที่ Rhythm Asoke

**ที่มา :** http://thinkofliving.com/2013/08/17/rhythm-asoke-review/

3. Life Asoke

ที่ตั้ง : ถนนอโศก-ดินแดง เขต ดินแดง

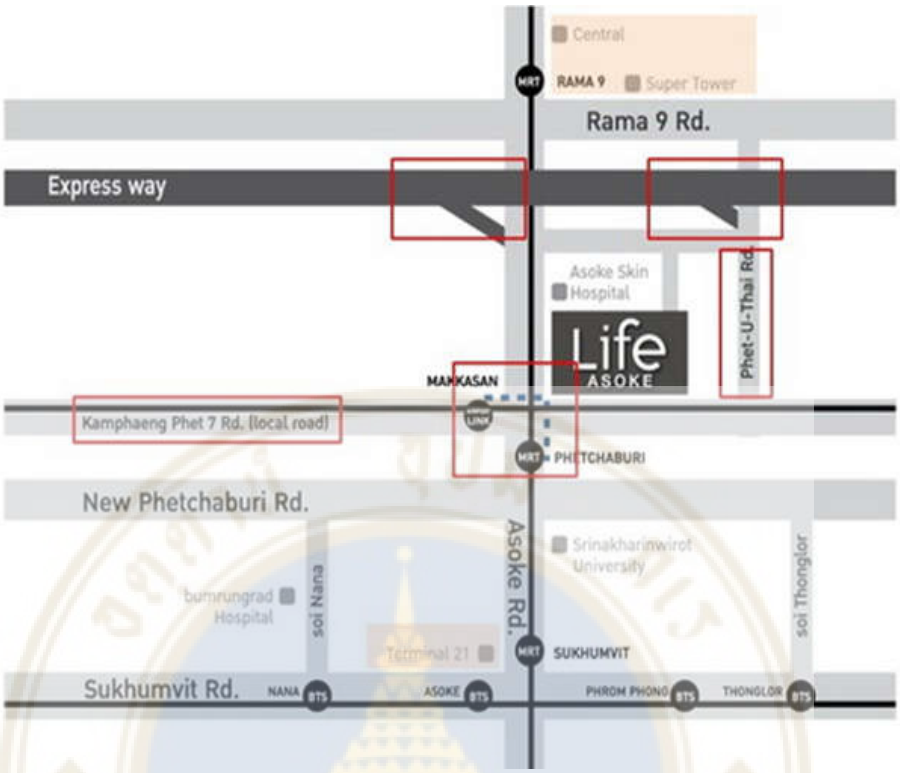
วันที่เปิด : ว่าจะแล้วเสร็จปี 2559

จำนวนจำหน่าย : คอนโด High Rise 35 ชั้น 1 อาคาร 1,642 ยูนิต

ราคาเฉลี่ย : ราคาเริ่มต้นประมาณ 3.9-6.5 ล้านกว่าบาท 130,000-155,000 บาท/ตร.ม.

ผู้พัฒนา : บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน)

จุดแข็ง : ทำเลที่ตั้งใกล้ MRT และ Airport link, พื้นที่ส่วนกลางมีขนาดใหญ่




**ภาพที่ 1.8** แผนที่ Life Asoke

ที่มา : http://thinkofliving.com/2015/06/02/life-asoke-preview/

4. Belle

ที่ตั้ง : หลังเซ็นทรัลพระราม 9

วันที่เปิด : ว่าจะแล้วเสร็จปี 2559

จำนวนจำหน่าย : คอนโด 27 ชั้น, 34 ชั้น, 36 ชั้น, 43 ชั้น อย่างละ 2 ตึก **รวมทั้งหมด** 8 ตึก 1,992 ยูนิต

ราคาเฉลี่ย : ราคาเริ่มต้นประมาณ 3.9-8.9 ล้านกว่าบาท 80,000-130,000 บาท/ตร.ม

ผู้พัฒนา : บริษัท เบ็ล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด

จุดแข็ง : ทำเลที่ตั้งติดใกล้สิ่งอำนวยความสะดวกสบาย เช่น เซ็นทรัลพระราม 9

**ภาพที่ 1.9** แผนที่ Belle

**ที่มา :** http://thinkofliving.com/2012/01/02/grand-belle

5. IdeoMobi Rama 9

ที่ตั้ง : ถนนอโศก-ดินแดง เขต ดินแดง

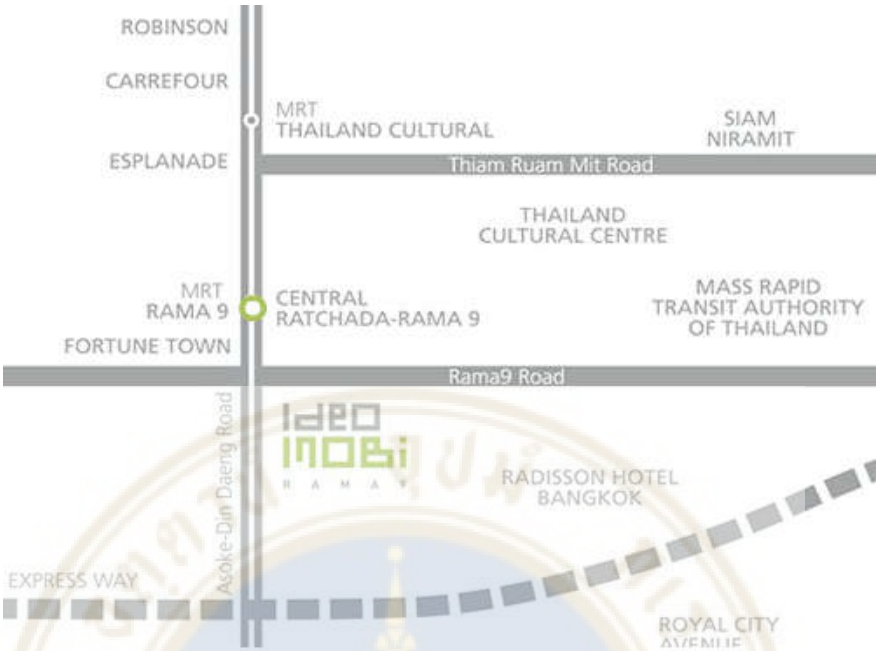
วันที่เปิด : แล้วเสร็จปี 2558

จำนวนจำหน่าย : คอนโด 28 ชั้น, High Rise 1 ตึก 703 ยูนิต

ราคาเฉลี่ย : ราคาเริ่มต้นประมาณ 2.37-7.5 ล้านบาท 113,000-127,000 บาท/ตร.ม.

ผู้พัฒนา : บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

จุดแข็ง : ทำเลที่ตั้งติด MRT พระราม 9




**ภาพที่ 1.10** แผนที่ IdeoMobi Rama9

**ที่มา :** http://thinkofliving.com/2012/02/02/ideo-mobi

6. A space

ที่ตั้ง : ถนนอโศก-ดินแดง เขต ดินแดง

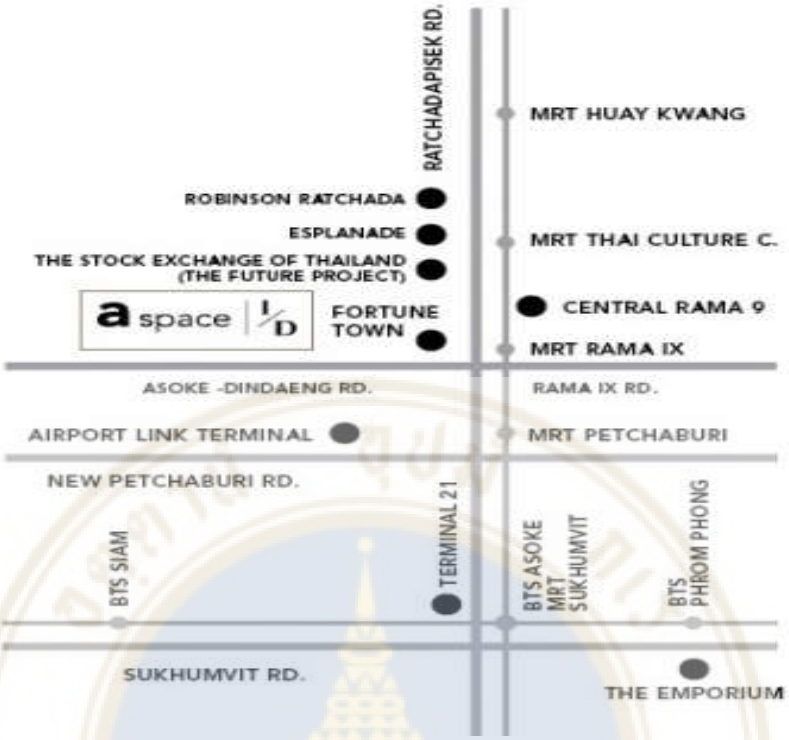
วันที่เปิด : แล้วเสร็จปี 2559

จำนวนจำหน่าย : คอนโดมิเนียม High Rise 29 ชั้น 543 ยูนิต

ราคาเฉลี่ย : ราคาเริ่มต้นประมาณ 3.69 ล้านบาท 111,000 บาท/ตร.ม.

ผู้พัฒนา : อารียา พรอพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)

**จุดแข็ง : ที่จอดรถเป็นระบบอัตโนมัติ**




**ภาพที่ 1.11** แผนที่ A space

**ที่มา :** http://www.homenayoo.com/a-space-i-d-asoke-ratchada/

7. Condolette Midst

ที่ตั้ง : ถนนอโศก-ดินแดง เขต ดินแดง

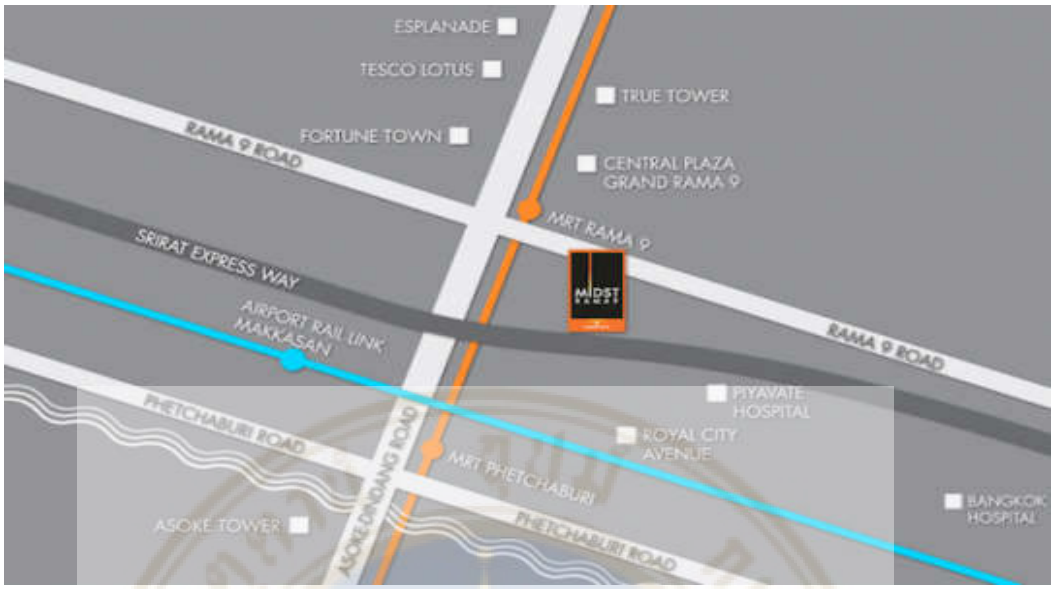
วันที่เปิด : ว่าจะแล้วเสร็จปี 2559

จำนวนจำหน่าย : คอนโด High Rise 30 ชั้น 433 ยูนิต

ราคาเฉลี่ย : ราคาเริ่มต้นประมาณ 2.3 ล้านบาท 110,000–160,000 บาท/ตร.ม.

ผู้พัฒนา : บริษัท พฤกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน)

จุดแข็ง : ทำเลที่ตั้งติด MRT พระราม 9

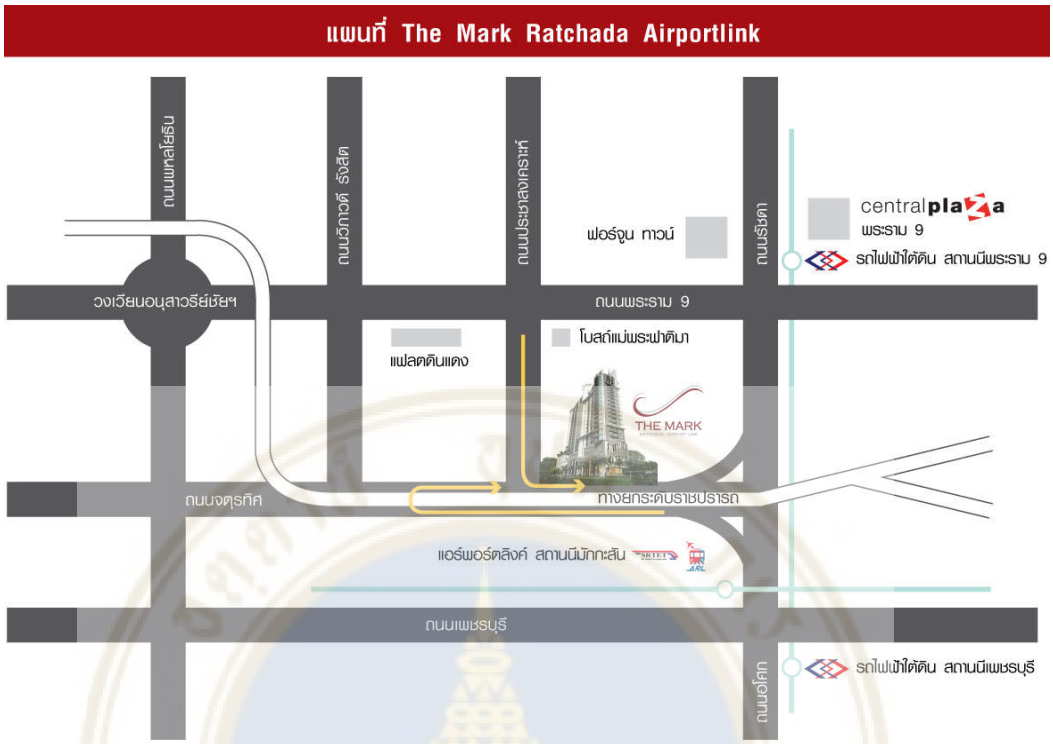



**ภาพที่ 1.12** แผนที่ Condolette Midst

ที่มา : http://thinkofliving.com/2013/06/18/condolette-midst-review/

## 1.3 ข้อมูลองค์กร

บริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด จดทะเบียนก่อตั้งเมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2544 ทุนจดทะเบียนเริ่มต้น 1.00 ล้านบาท ปัจจุบันเพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 300.00 ล้านบาท โดยมีที่ตั้งสำนักงานใหญ่ เลขที่ 35/364 หมู่ที่ 3 ถนนเจ้าฟ้าตะวันตก ตำบลวิชิต อำเภอเมืองภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต และสำนักงานกรุงเทพ เลขที่ 34 ซอยสุขุมวิท 62 ถนนสุขุมวิท แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพฯ การก่อตั้งบริษัทมาจากการสะสมปนะสบการณ์ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ที่มีมานานกว่า 10 ปี จากการดำเนินธุรกิจมากมายไม่ว่าจะเป็นบ้านมือสอง–เข้าซื้อหลักทรัพย์จากสถาบันการเงินต่างๆ และนำมาพัฒนาปรับปรุงและนำออกขายใหม่ทรัพย์สินฝากขาย–รับฝากขายสินทรัพย์ที่เจ้าของสินทรัพย์ต้องการขาย, ประมูลทรัพย์สิน–เข้าประมูลทรัพย์สินจากกรมบังคับคดีจากการมีตลาดล่วงหน้า หรือมั่นใจในทำเลที่ตั้งของทรัพย์ที่ประมูลแล้วนำมาพัฒนาใหม่แล้วนำออกขาย, รับบริหารโครงการ–รับบริหารงานโครงการทั้งด้านการขาย และด้านการจัดหาเงินทุนสำหรับโครงการที่มีปัญหาสภาพคล่อง ทำการพัฒนาโครงการใหม่ให้แล้วเสร็จ และดำเนินการขายใหม่ โดยที่ตั้งของโครงการ คือ ที่ตั้ง 199 ถนนจตุรทิศ แขวงมักกะสัน เขตราชเทวี กรุงเทพฯ โฉนดเลขที่ 2831 เนื้อที่ 3-0-68 ไร่




**ภาพที่ 1.13** แผนที่โครงการ

ที่มา : ข้อมูลภายในบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด

**1.3.1 จุดเด่นของโครงการ** มีดังต่อไปนี้

1.3.1.1 ทำเลสะดวกสบายสำหรับชีวิตคนเมืองเพียง 4 นาที สู่ MRT พระราม 9 และ 5 นาที สู่ Airport Link Makkasan

1.3.1.2 สภาพแวดล้อมด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน และย่านธุรกิจ และใกล้แหล่ง shopping เช่น เซ็นทรัลพระราม 9 .Fortune, Terminal21

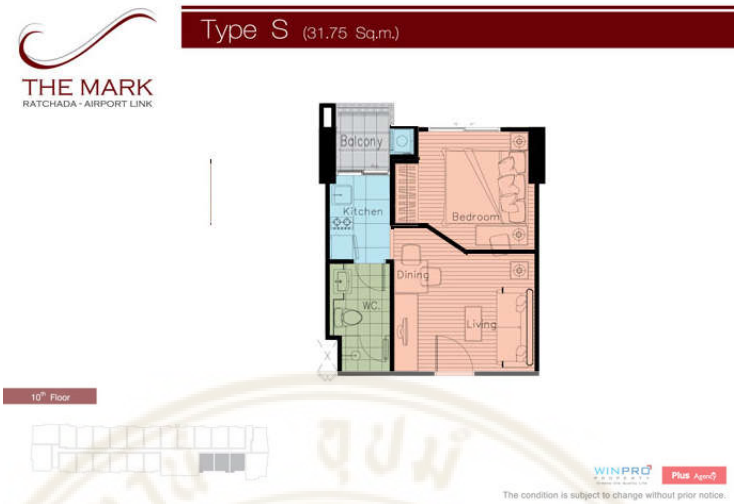
1.3.1.3 สระว่ายน้ำ จากุชชี่ลอยฟ้าแห่งเดียวในย่านอโศกเพชร

1.3.1.4 Shutter van รับส่ง

1.3.1.5 Room Layout เกรด A

**1.3.2 ลักษณะห้องของทางโครงการ** มีอยู่ 4 แบบด้วยกัน

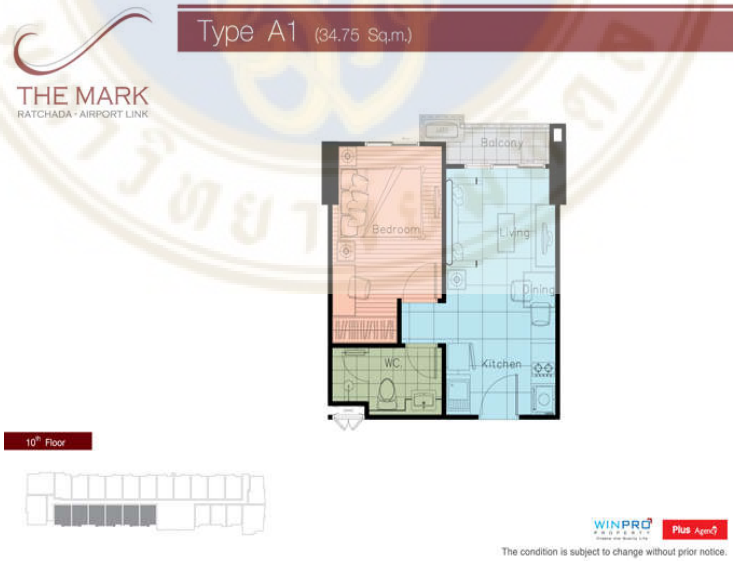
1.3.2.1 ขนาด 1 ห้องนอนพื้นที่ 31.75 ตารางเมตร มีจำนวน 48 ยูนิต




**ภาพที่ 1.14** แบบแปลน S ห้อง ขนาด 1 ห้องนอน

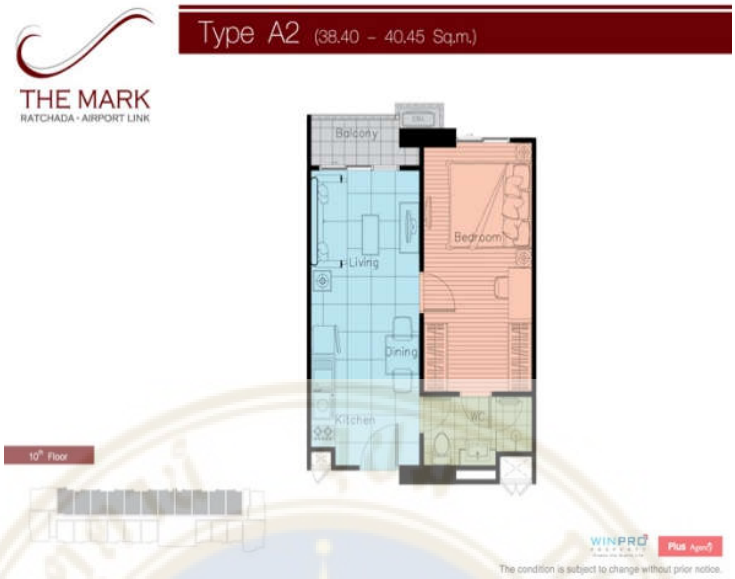
ที่มา : ข้อมูลภายในบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด

1.3.2.2 ขนาด 1 ห้องนอน พื้นที่ระหว่าง 34.75–40.45 ตารางเมตร มีจำนวน 314 ยูนิต มี 2 แบบ




**ภาพที่ 1.15** แบบแปลน A1 ห้อง ขนาด 1 ห้องนอน

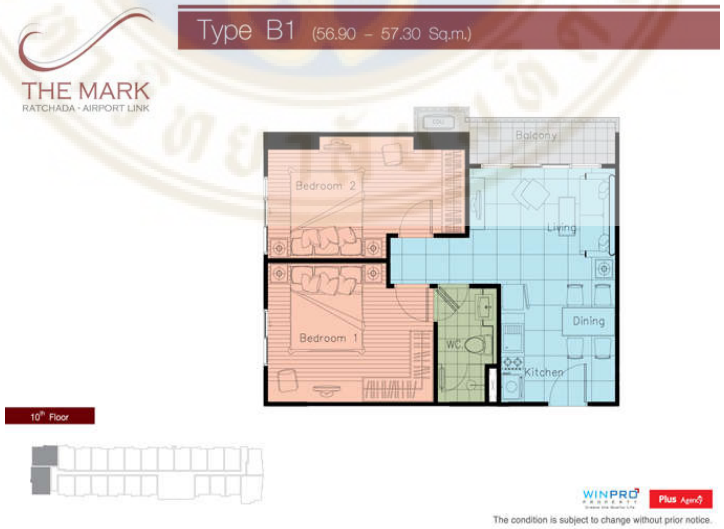
ที่มา : ข้อมูลภายในบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด




**ภาพที่ 1.16** แบบแปลน A2 ห้อง ขนาด 1 ห้องนอน

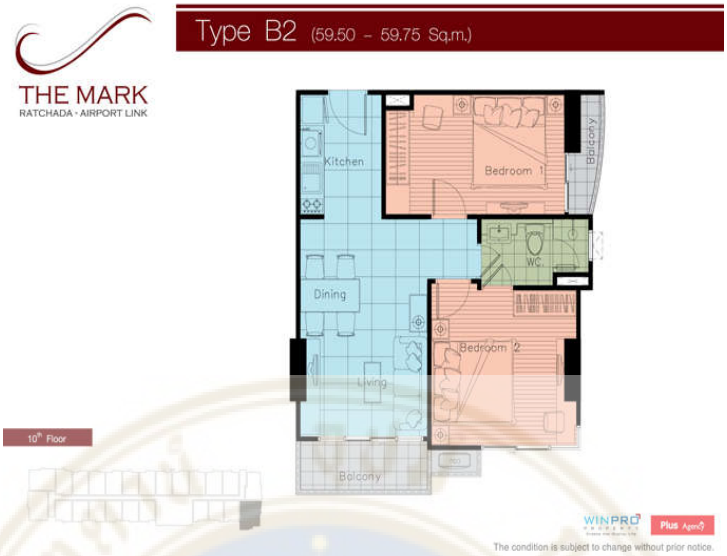
ที่มา : ข้อมูลภายในบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด

1.3.2.3 ขนาด 2 ห้องนอน พื้นที่ 56.90-59.75 มีจำนวน 52 ยูนิต มี 2 แบบ




**ภาพที่ 1.17** แบบแปลน B1 ห้อง ขนาด 2 ห้องนอน

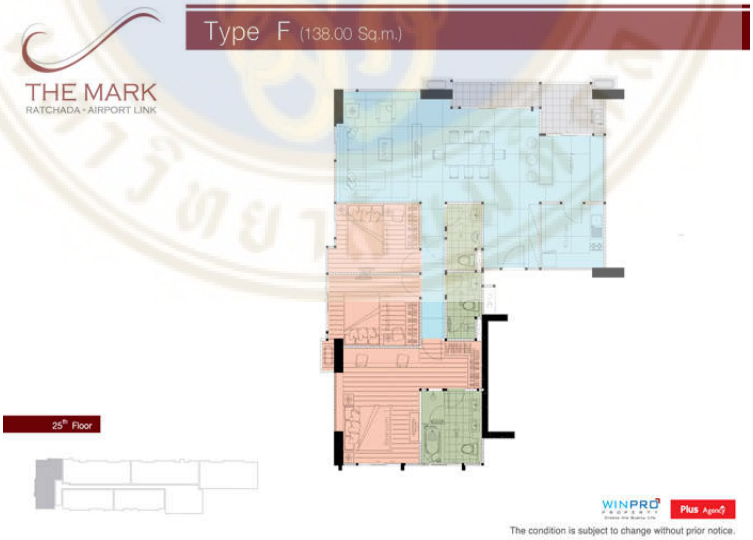
ที่มา : ข้อมูลภายในบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด




**ภาพที่ 1.18** แบบแปลน B2 ห้อง ขนาด 2 ห้องนอน

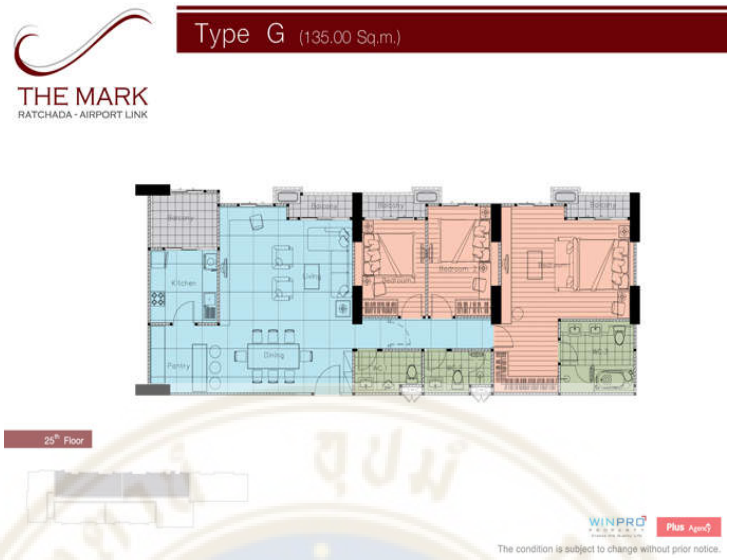
ที่มา : ข้อมูลภายในบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด

1.3.2.4 ขนาด 3 ห้องนอน จำนวน 6 ยูนิต มี 2 แบบ




**ภาพที่ 1.19** แบบแปลน F ขนาด 3 ห้องนอน

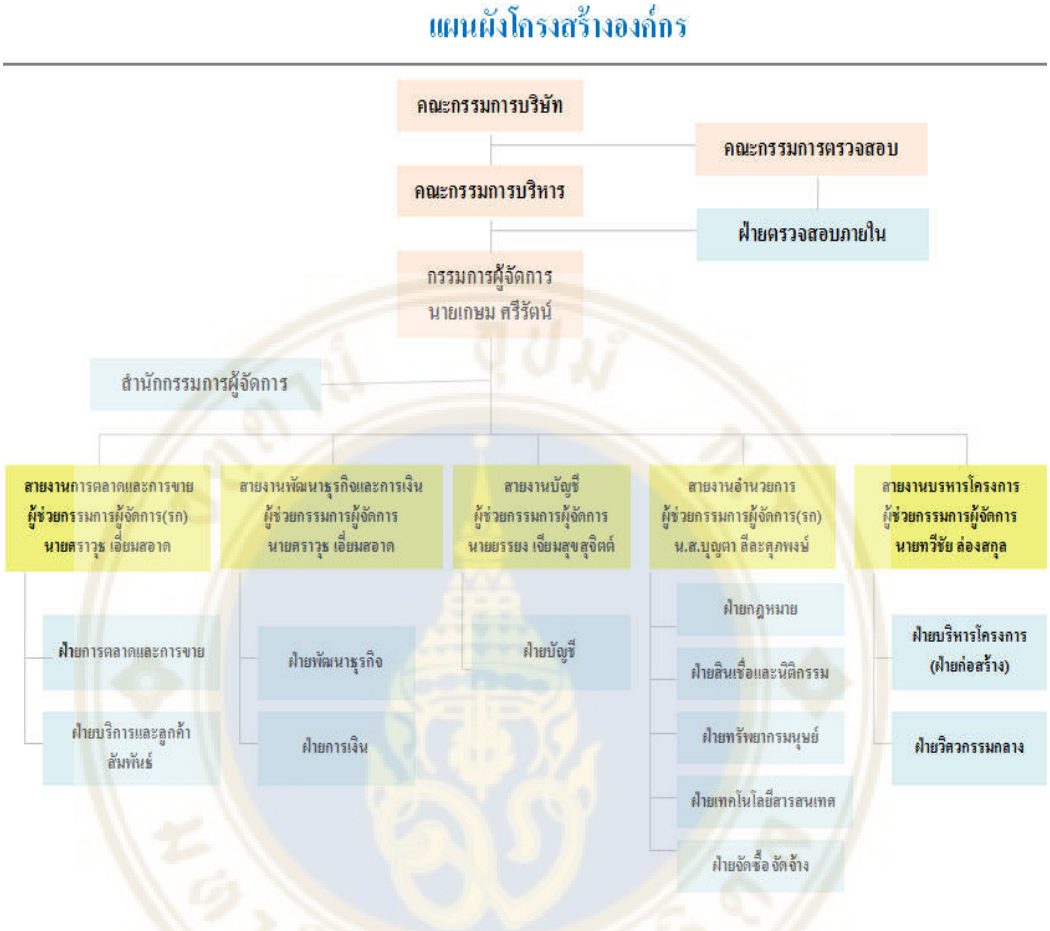
ที่มา : ข้อมูลภายในบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด




**ภาพที่ 1.20** แบบแปลน G ขนาด 3 ห้องนอน

ที่มา : ข้อมูลภายในบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด

### 1.3.3 โครงสร้างองค์กร




**ภาพที่ 1.21** แผนผังโครงสร้างของบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด

ที่มา : ข้อมูลภายในบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด

โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังต่อไปนี้

1.3.3.1 ฝ่ายการตลาด

- วางแผนและปฏิบัติงานตามแผนการตลาด กลยุทธ์การตลาด สนับสนุนกิจกรรมการตลาดให้บรรลุยอดขายที่บริษัทกำหนด
- ร่วมในการวางแผนการตลาดและกลยุทธ์การตลาด
- ปฏิบัติงานตามแผนการตลาดและกิจกรรมส่งเสริมการขาย
- ทำงานร่วมกับแผนกธุรกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการทำสินค้า
- บริหารจัดการดูแลยอดขายให้เป็นไปตามที่บริษัทกำหนด

- ติดตาม รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลตลาด สภาวะแวดล้อมการตลาด สินค้า สภาวะคู่แข่งขัน และนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชา

- ประเมินผลของโครงการส่งเสริมการขายของบริษัทและของคู่แข่งขัน

- ร่วมในการหาช่องทางการตลาดใหม่ๆ

1.3.3.2 ฝ่ายพัฒนาธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

- บริหารและจัดการสินทรัพย์เพื่อก่อให้เกิดรายได้และพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าได้มาตรฐานและคุ้มค่า

- ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการลงทุน

- วางแผน ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษา ด้านการออกแบบ งานก่อสร้าง ต่อเติมอาคารสถานที่ ของบริษัทลูกค้า ศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ความเป็นไปได้ในการขยายธุรกิจ

- วางแผน ควบคุม ตรวจสอบ งานด้านการจัด Display ของโชว์รูมภายในบริษัทฯ ติดต่อ ประสานงาน ผู้รับเหมา การตกลงเงื่อนไข จัดทำสัญญาต่างๆ ในการพัฒนาต่อเติม ก่อสร้าง อาคาร สถานที่

- ประมาณการค่าใช้จ่าย ควบคุมตรวจสอบ วัสดุ อุปกรณ์ การสั่งซื้อ ให้สอดคล้องกับงบประมาณ และนโยบายฯ

1.3.3.3 ฝ่ายบัญชีและการเงิน

- ตรวจสอบเอกสารการจ่ายเงินก่อนจัดทำเช็คจ่ายในกรณีต่าง ๆ

- ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารประกอบการจ่ายเงิน,

- ตรวจสอบการคำนวณและการอนุมัติต่างๆ ตลอดจนตรวจสอบความถูกต้องกับกฎระเบียบและข้อบังคับของบริษัทที่เกี่ยวข้อง

- จัดทำรายงานภาษีซื้อ (ภพ.30), ภงด. 1, ภงด. 3, ภงด. 53, สปส. 10-1

- จัดทำใบสำคัญจ่ายเช็ค (Cheque Voucher) เพื่อเสนอให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบ

- บันทึกการจ่ายเงินจากใบสำคัญจ่ายเช็คพร้อมกับตรวจสอบความถูกต้องของการบันทึกรายการ จัดเก็บใบสำคัญจ่ายเช็คเรียงตามเลขที่ใบสำคัญจ่ายให้สามารถอ้างอิงได้สะดวกรวดเร็วในภายหลัง

- บันทึกบัญชีเกี่ยวกับการรับชำระหนี้จากลูกหนี้

- สรุปยอดขายสาขาประจำวันและประจำเดือน

- สรุปยอดลูกหนี้คงเหลือ

- จัดทำรายงานวิเคราะห์อายุลูกหนี้ประจำเดือน จัดทำรายงานภาษีขาย (ภพ.30) ทุกเดือน

1.3.3.4 ฝ่ายกฎหมาย

- สามารถวางแผนการดำเนินงานด้านการโอนกรรมสิทธิ์ที่กรมที่ดินเพื่อให้ขั้นตอนการโอนให้เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

- ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกบริษัท

- สามารถจัดการเอกสารและส่งงานต่อให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง ภายในระยะเวลาที่กำหนด

- ติดตามผลการทำงานในการส่งมอบเอกสารหลังการโอนให้ลูกค้าได้อย่างถูกต้อง

1.3.3.5 ฝ่ายบริหารโครงการ

- เพื่อให้สามารถติดตั้งอุปกรณ์และระบบให้สามารถใช้งานได้สมบูรณ์เสร็จสิ้นตามกำหนดการติดตั้งและส่งมอบที่ได้กำหนดการใช้งานระบบ

- เพื่อให้โครงการดำเนินการติดตั้งไปอย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ และมีการประสานงานกันระหว่างส่วนงานต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

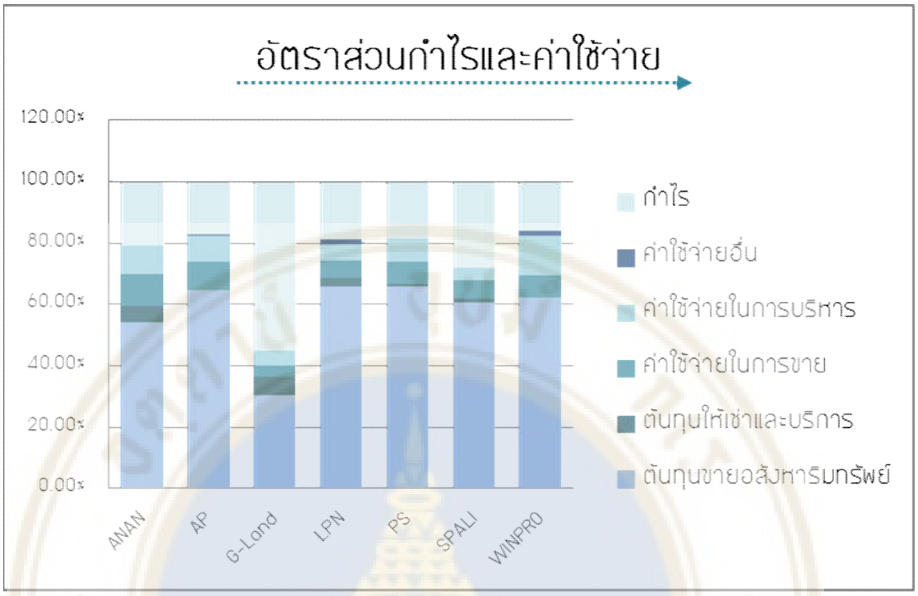
- เพื่อให้ระบบที่ติดตั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามข้อกำหนดทางด้านเทคนิคและวัตถุประสงค์ของโครงการ

- ควบคุมการทำงาน ผลงาน เวลา และค่าใช้จ่ายของโครงการให้อยู่ในกำหนดแผนการ

## 1.4 สภาพปัญหา

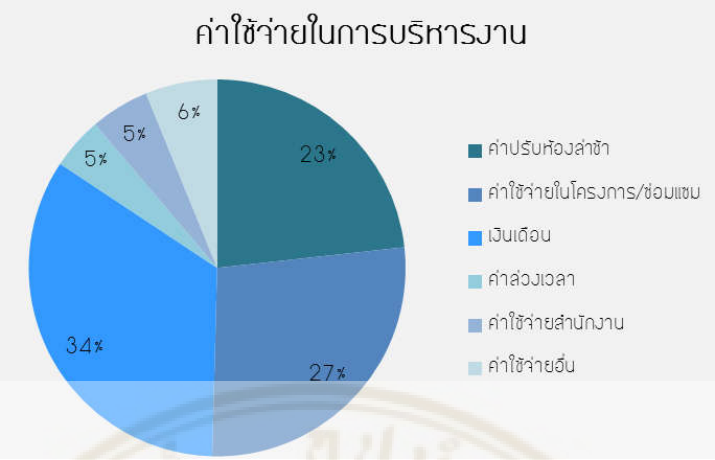
จากการศึกษาของสภาพธุรกิจและการแข่งขันในหัวข้อก่อนหน้า จะเห็นว่าทางบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด จัดเป็นกลุ่มบริษัทที่ครองสัดส่วนที่น้อยมาก และกอรปกับการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากกลุ่มอุปทานในตลาดมีการเพิ่มจำนวนมากขึ้น ทำให้กลุ่มอุปสงค์มีจำนวนตัวเลือกที่มากขึ้นในการตัดสินใจซื้ออสังหาริมทรัพย์ด้วยเช่นกัน ส่งผลให้ทางบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด จำเป็นต้องมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในบริษัทเพื่อความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่ง โดยทำการศึกษาค่าใช้จ่ายและกำไรของบริษัทที่เป็นผู้นำของตลาดจากข้อมูลแบบ 56-1 รายงานประจำปีของแต่ละบริษัท โดยการนำข้อมูลในส่วนของต้นทุน, ค่าใช้จ่ายต่างๆ และกำไร

นำมาเปลี่ยนเป็นอัตราส่วนเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับอัตราส่วนของทางบริษัทวินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด ดังภาพที่ 1.22




**ภาพที่ 1.22** อัตราส่วนค่าใช้จ่ายและกำไรต่อรายได้รวม
ที่มา : ข้อมูลรายงานประจำปี 56-1 ของแต่ละบริษัท

จากภาพจะสังเกตได้ว่าค่าใช่จ่ายในการบริหารของบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด มีสัดส่วนที่สูงกว่าบริษัทอื่นจึงส่งผลต่ออัตราส่วนกำไรของบริษัทที่ได้น้อยที่สุด และเมื่อทำการศึกษาเชิงลึกลงไปในอัตราส่วนของค่าใช้จ่ายในการบริหารงานพบว่ามีรายจ่ายดังนี้ 1. เงินเดือนพนักงาน 33.89% 2. ค่าปรับห้องล่าช้า 23.25% 3. ค่าใช้จ่ายในโครงการและการซ่อมแซม 27.17% 4. ค่าใช้จ่ายอื่นๆ 6.16% 5. ค่าใช้จ่ายสำนักงาน 5.04% และ 6. ค่าล่วงเวลาพนักงาน 4.48% ดังภาพที่ 1.23




**ภาพที่ 1.23** อัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการบริหารงานของบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด
ที่มา : ข้อมูลการเงินบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด

จากภาพจะสังเกตได้ว่าค่าใช่จ่ายในเสียค่าปรับห้องเสร็จล่าช้าหรือการส่งมอบห้องพักไม่ตรงเวลาให้กับลูกค้าและค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมจากการก่อสร้างที่ไม่ได้คุณภาพรวมกันเป็น 50.42% ซึ่งเป็นอัตราส่วนที่ค่อนข้างสูงดังนั้นเพื่อลดค่าใช้จ่าย ซึ่งเกิดการที่บุคลากรภายในดำเนินที่เกิดความผิดบ่อยครั้งอันเนื่องมาจากการดำเนินงานในส่วนของฝ่ายก่อสร้างห้องพักของโครงการส่งผลก่อให้เกิดการโอนห้องพักให้กับลูกค้าล่าช้า หรือการส่งมอบห้องพักที่ไม่ได้คุณภาพอันเนื่องมาจากการที่หัวหน้าโครงการเป็นผู้รับชอบในส่วนการก่อสร้าง การวางแผน การประเมินการใช้วัสดุ อุปกรณ์ในการก่อสร้าง และรวมถึงการซ่อมแซมห้องพักซึ่งการทำงานในส่วนฝ่ายก่อสร้างนั้นที่ไม่สอดคล้องตามมาตรฐานที่ทางบริษัทกำหนดไว้

## 1.5 สรุปความเป็นมาและสภาพปัญหาธุรกิจ

กล่าวโดยสรุปปัญหาของของบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด คือ การที่บุคลากรในส่วนของฝ่ายบริหารโดยการที่หัวหน้าโครงการมีจำนวนงานที่มากเกินไป ส่งผลกระทบให้พนักงานภายในฝ่ายทำงานผิดพลาดอันส่งผลกระทบต้อการสร้างห้องพัก, การซ่อมแซม, การตกแต่งภายในและทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่มากเกินความจำเป็น ด้วยผลกระทบที่เกิดขึ้นทำให้ส่งผลต่อกำไรและการสร้างความสามารถให้การบริหารงานให้ยั่งยืนในระยะยาวของบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด จึงเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนเพื่อเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานในอนาคตและสร้างกำไรให้สูงขึ้นในระยะยาวต่อไป

# บทที่ 2
# การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลอุตสาหกรรมในภาคธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ภาพรวมลงมาสู่ภาวะปัญหาในบทก่อนหน้านี้ ทำให้เราสามารถ มองเห็นว่าปัญหานั้นการขึ้นได้อย่างไรและปัญหาใดเป็นที่สำคัญและเร่งด่วนที่จะต้องได้รับการแก้ไขเพื่อเพิ่มโอกาสและศักยภาพทางการแข่งขันของบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยในบทนี้เราจึงจะมาทำการวิเคราะห์ว่าบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด นั้นจะต้องทำอย่างไรที่จะมองภาพรวมของการทำงานภายในองค์กรและจัดการกับปัญหาภายในบริษัทรวมถึงการสะท้อนการดำเนินงานขององค์กรได้ชัดเจน และสามารถแก้ไขได้ตรงจุดมากยิ่งขึ้น โดยเครื่องมือทางธุรกิจที่สำคัญที่จะนำมาใช้วิเคราะห์เพื่อให้เห็นภาพรวมการทำงานภายในองค์กรในบทนี้คือ การจัดการกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Management) ซึ่งเป็นการใช้หลักการของการพัฒนา การดำเนินงาน การวัดประสิทธิภาพ และจำลองกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อมาวิเคราะห์ปัญหาขององค์กร

## 2.1 การจัดการกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Management)

การจัดการกระบวนการทางธุรกิจ คือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์และจัดการกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและพนักงานในองค์การโดยช่วยเห็นภาพให้กระบวนการทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ต้นกระบวนการถึงสิ้นสุดกระบวนการ โดยการจัดการกระบวนการทางธุรกิจนั้นรวมถึงการเขียนแผนผังกระบวนการ การเรียบเรียงและจัดหมวดหมู่ของกระบวนการ การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ การนำแผนผังกระบวนการไปปฏิบัติงานจริงในองค์กร การวัดและประเมินผลการทำงานตามกระบวนการ ซึ่งเป็นการเจาะจงไปที่ส่วนสำคัญของการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการ เพื่อทำให้การทำงานดีขึ้นอย่างเป็นระบบและทำการวิเคราะห์ลึกลงไปจากการจัดการกระบวนการทางธุรกิจ ก็คือกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) ซึ่งหมายถึง กิจกรรมหรืองานที่ต้องทำตามขั้นตอน โดยเป็นชุดของขั้นตอนหรือกิจกรรมที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ของธุรกิจหรือนโยบาย ซึ่งโดยปกติแล้ว

การจัดโครงสร้างองค์กรจะกำหนดบทบาทหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอน หรือกิจกรรมไว้อยู่แล้ว โดย Business Process สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ

1. กระบวนการการบริหารจัดการ (Management processes) เป็นกระบวนการในการกำกับดูแลการทำงานของระบบ โดยจะรวม Corporate Governance และ Strategic Management เอาไว้

2. กระบวนการการผลิตและการดำเนินงาน (Operational processes) เป็นกระบวนการที่ประกอบขึ้นเป็นธุรกิจหลัก เช่น การจัดซื้อ การผลิต การโฆษณา การตลาดและงานขาย

3. กระบวนการที่สนับสนุน (Supporting processes) เป็นกระบวนการที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กระบวนการหลักสามารถดำเนินไปได้ เช่น ฝ่ายบัญชี ฝ่ายบุคคล

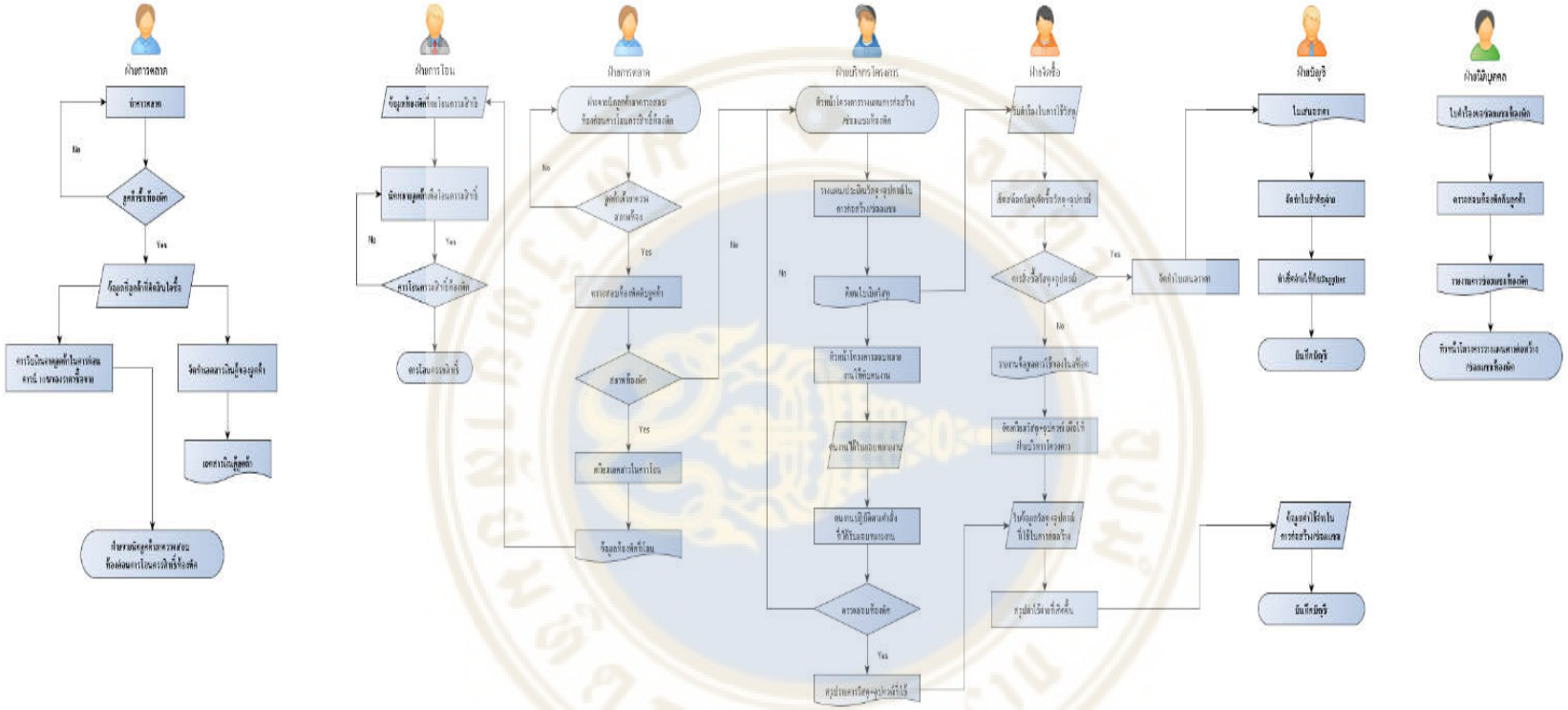
โดยการที่จะแสดงกระบวนการทำงานภายในองค์กรนั้นใช้ ผังปฏิบัติงาน (Workflow) เป็นสิ่งที่แสดงรูปภาพ หรือสัญลักษณ์ที่ใช้เขียนแทนขั้นตอนหรือกิจกรรมกระบวนการทำงานภายในหน่วยงานต่างๆ เป็นลำดับขั้นตอนของการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรหรือหน่วยงาน ซึ่งอาจจะใช้เป็นเอกสาร ข้อมูล หรืองานที่ทำโดยผู้ใดผู้หนึ่งไปยังอีกผู้หนึ่งตามกฎระเบียบของขั้นตอนที่กำหนดไว้ตั้งแต่การเริ่มจนถึงการกิจกรรมสุดท้ายของกระบวนการทำงาน โดยสัญลักษณ์ของผังปฏิบัติงาน คือ เครื่องหมายรูปแบบต่างๆ ที่ใช้สื่อความหมายให้เข้าใจตรงกัน โดยผู้กำหนดสัญลักษณ์นี้ขึ้นคือ สถาบันมาตรฐานแห่งชาติอเมริกา (The American National Standard Institute : ANSI) เพื่อเป็นมาตรฐานเป็นสื่อความหมายให้เข้าใจตรงกัน ดังแสดงในภาพที่ 2.1

| สัญลักษณ์ | ความหมาย |
|---|---|
| | จุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของผังงาน |
| | จุดที่จะนำข้อมูลเข้าจากภายนอก หรือออกสู่ภายนอก โดยไม่ระบุชนิดของอุปกรณ์ |
| | การปฏิบัติงาน หรือจุดที่มีการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง |
| | การตัดสินใจ หรือจุดที่ต้องเลือกปฏิบัติอย่างหนึ่งอย่างใด |
| | ทิศทางขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งจะปฏิบัติต่อเนื่องกันตามทิศทางของลูกศร |
| | จุดเชื่อมต่อของผังงานในหน้าเดียวกัน |
| | จุดเชื่อมต่อของผังงาน ที่อยู่คนละหน้ากระดาษ |
| | แสดงผลลัพธ์ทางกระดาษ |
| | แสดงผลลัพธ์ทางจอภาพ |
| | โปรแกรมย่อย |

**ภาพที่ 2.1** สัญลักษณ์และความหมายในผังปฏิบัติงาน

ที่มา : https://sites.google.com/a/moeipit.ac.th/kar-kheiyn-porkaerm-beuxng-tn-dwy-phasa-si/kar-thaythxd-khwam-khid-doy-ichi-phang-ngan

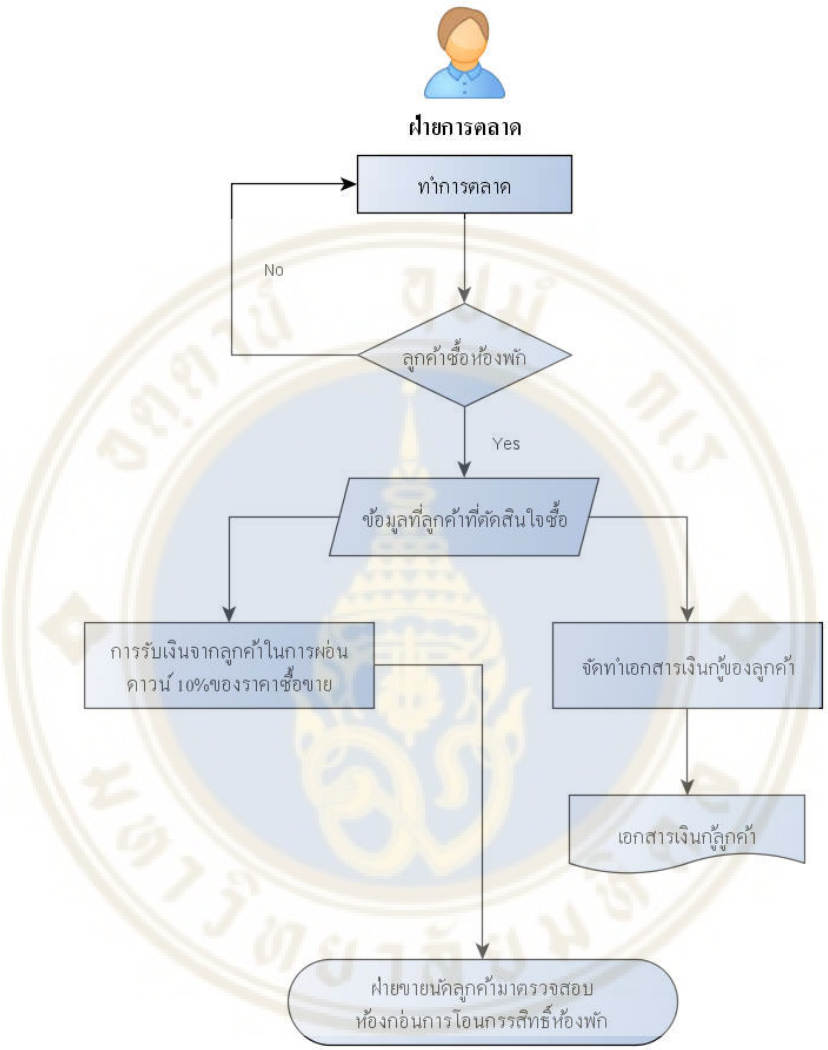
โดยการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จะทำการวิเคราะห์ในส่วนของกระบวนการการผลิตและการดำเนินงาน (Operational processes) โดยการนำผังปฏิบัติงาน (Workflow) เข้ามาช่วย เพื่อให้มองภาพรวมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับปัญหาค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมที่มีต้นทุนที่ของโครงการ บริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ฝ่ายงาน 1) ฝ่ายการตลาด 2) ฝ่ายการโอน 3) ฝ่ายบริหารโครงการ 4) ฝ่ายจัดซื้อ 5) ฝ่ายบัญชี 6) ฝ่ายนิติบุคคล โดยเป็นลำดับขั้นตอนการทำงานดังแสดงในภาพที่ 2.2



**ภาพที่ 2.2** ภาพรวมผังปฏิบัติงานทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซม

ที่มา : ข้อมูลภายในบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด

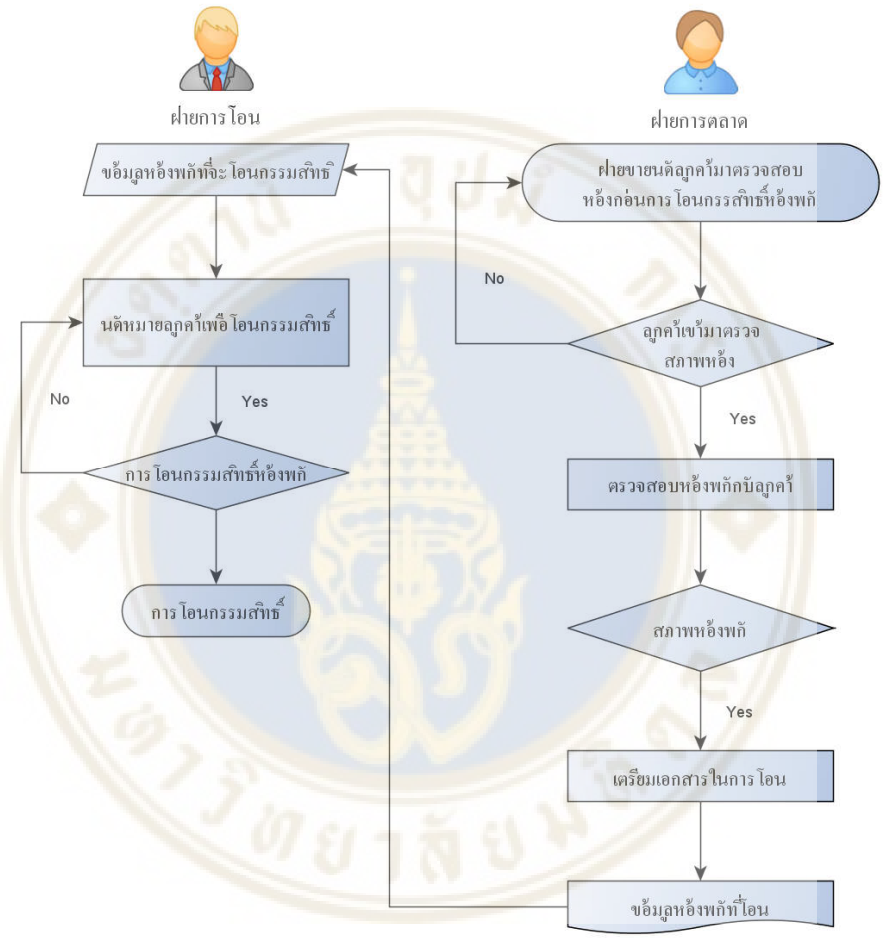
จากภาพแสดงฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่ส่งผลในเกิดปัญหาค่าใช้จ่ายในการบริหาร โดยเริ่มจากฝ่ายการตลาดที่เป็นจุดเริ่มต้นขั้นตอนการทำงานดังแสดงในภาพที่ 2.3




**ภาพที่ 2.3** ผังปฏิบัติงานฝ่ายการตลาด
ที่มา : ฝ่ายการตลาดบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด

โดยฝ่ายการตลาดทำการตลาดเพื่อสร้างยอดขายให้กับทางบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด และเมื่อลูกค้ามีการตกลงซื้อห้องพัก ฝ่ายการตลาดจะจัดเตรียมเอกสารเกี่ยวกับการขอกู้เงินจากธนาคารพร้อมกับการเตรียมเอกสารการรับเงินจากลูกค้าโดยเป็นจำนวน 10 เปอร์เซ็นต์ของราคาซื้อขาย และหลังจากเสร็จสิ้นขั้นตอนในส่วนของเอกสารแล้วฝ่ายการตลาดจะติดต่อลูกค้าเข้ามา

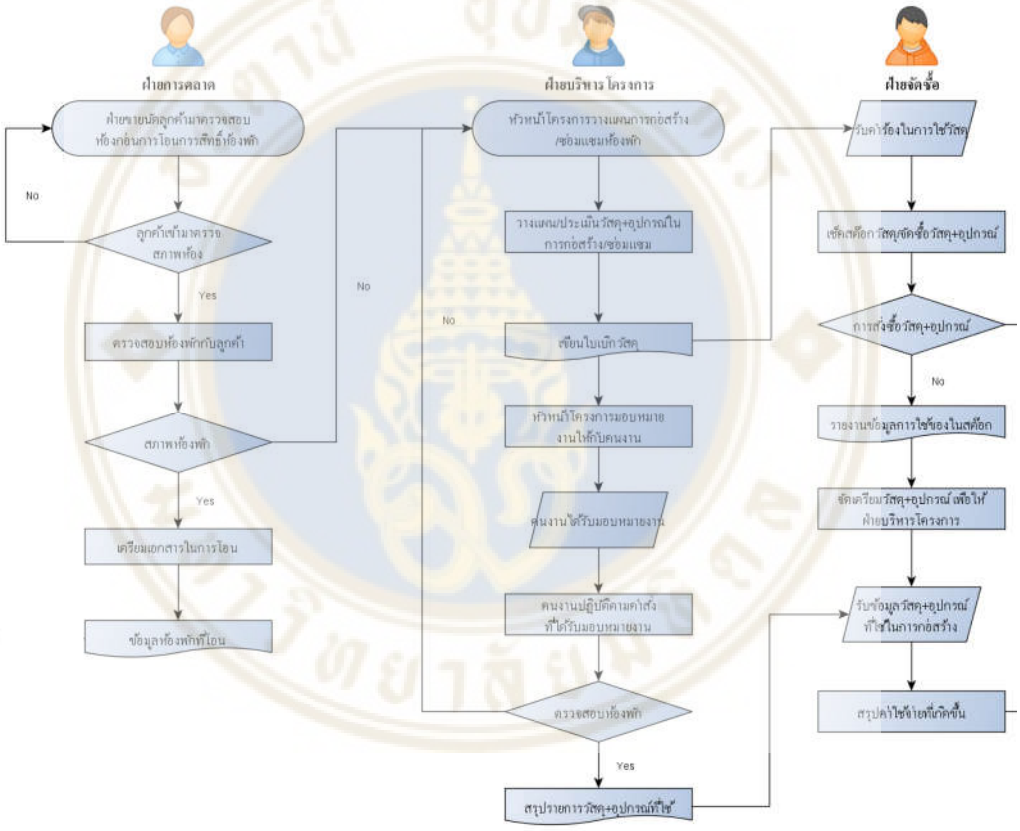
ตรวจสอบห้องพักก่อนการโอนกรรมสิทธิ์ห้องพัก เมื่อมีการตรวจสอบคุณภาพห้องพักเสร็จสิ้นจะแบ่งได้เป็น 2 กรณี โดยกรณีที่คุณภาพห้องพักผ่านการตรวจสอบโดยลูกค้า ทางฝ่ายการตลาดจะเตรียมเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการโอนกรรมสิทธิ์ห้องพักเพื่อส่งให้ฝ่ายการโอนติดต่อลูกค้าเพื่อทำการโอนกรรมสิทธิ์ ดังแสดงในภาพที่ 2.4




**ภาพที่ 2.4** ผังปฏิบัติงานฝ่ายการโอน
ที่มา : ฝ่ายการโอนบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด

ส่วนในกรณีที่คุณภาพห้องพักไม่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพโดยลูกค้า ทางฝ่ายการตลาดจะแจ้งเรื่องคุณภาพห้องที่ไม่ผ่านการตรวจสอบให้กับฝ่ายบริหารโครงการโดยคนที่รับเรื่องการซ่อมแซม คือ หัวหน้าบริหารโครงการ และจะทำการตรวจสอบเพื่อเตรียมการวางแผนในการซ่อมแซม รวมถึงการคาดการณ์วัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการซ่อมแซมเพื่อเตรียมเอกสารทำเบิก

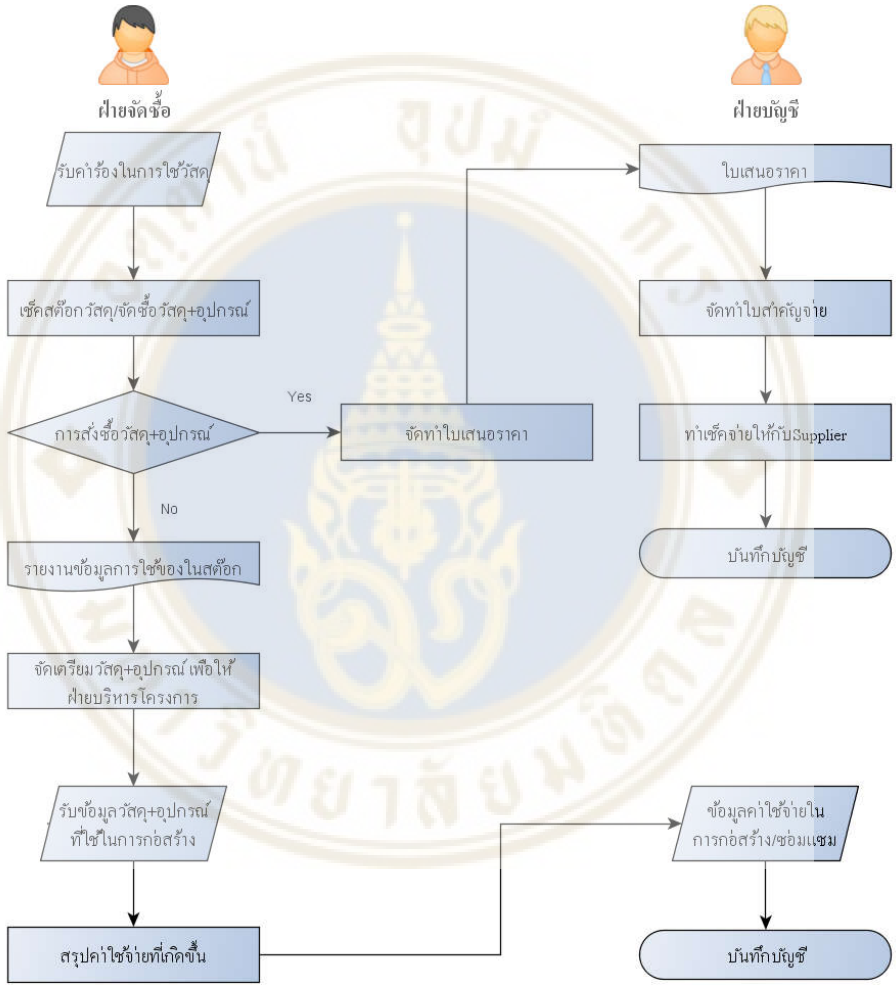
วัสดุอุปกรณ์เพื่อส่งให้ฝ่ายจัดซื้อเตรียมการ และหัวหน้าบริหารโครงการมอบหมายงานที่ได้วางแผนซ่อมแซมไว้ให้กับคนงาน และเมื่อคนงานทำการซ่อมแซมห้องพักเสร็จทางหัวหน้าบริหารโครงการจะตรวจสอบห้องพักโดยแบ่งเป็น 2 กรณี คือ การซ่อมแซมเสร็จสิ้นสมบูรณ์ตามเป้าหมายที่วางแผนไว้ทางหัวหน้าบริหารโครงการรวบรวมข้อมูลวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมแซม และในอีกกรณีที่การซ่อมแซมมีปัญหา หรือไม่ได้คุณภาพทางหัวหน้าบริหารโครงการจะต้องเริ่มดำเนินการวางแผนงานการซ่อมแซมห้องพักใหม่อีกครั้ง และการซ่อมแซมในแต่ละครั้งจะต้องเกี่ยวข้องกับฝ่ายจัดซื้อในการเตรียมวัสดุอุปกรณ์ดังแสดงในภาพที่ 2.5




**ภาพที่ 2.5** ผังปฏิบัติงานฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหารโครงการ และฝ่ายจัดซื้อ
ที่มา ฝ่ายการโอนบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด

เมื่อฝ่ายจัดซื้อได้รับเอกสารเบิกวัสดุอุปกรณ์จากฝ่ายบริหารโครงการจะดำเนินการตรวจสอบวัสดุอุปกรณ์คงเหลือโดยแบ่งเป็น 2 กรณี คือ วัสดุอุปกรณ์คงเหลือมีจำนวนที่เพียงพอสำหรับการซ่อมแซมที่ทางฝ่ายบริหารส่งเอกสารเบิกวัสดุอุปกรณ์ดังนั้น ฝ่ายจัดซื้อจะเตรียมบันทึก

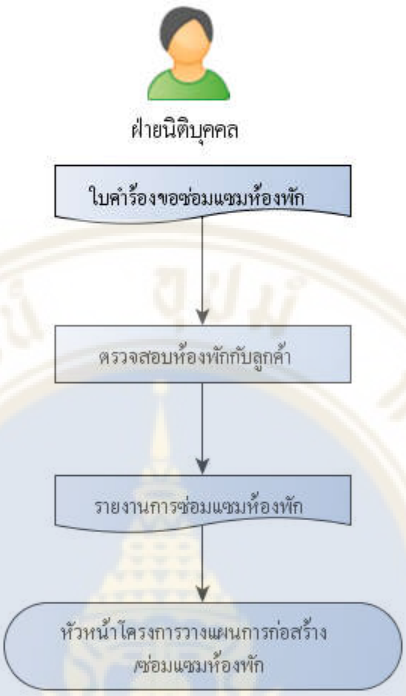
ข้อมูลการเบิกวัสดุอุปกรณ์และจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ เพื่อส่งมอบให้กับฝ่ายบริหารโครงการและรับข้อมูลวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมแซมจากฝ่ายบริหารโครงการเมื่อเสร็จสิ้นการซ่อมแซมเพื่อสรุปค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นระหว่างการซ่อมแซม แต่ในทางกลับกันถ้าวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอสำหรับการซ่อมแซมทางฝ่ายจัดซื้อจะจัดทำใบเสนอราคาในการสั่งซื้อและเอกสารให้กับทางฝ่ายบัญชีเพื่อทำการจัดซื้อและทำใบสำคัญจ่ายเพื่อชำระค่าวัสดุอุปกรณ์และบันทึกบัญชี ดังแสดงในภาพที่ 2.6




**ภาพที่ 2.6** ผังปฏิบัติงานฝ่ายบัญชี
ที่มา : ฝ่ายบัญชีบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด

และยังมีอีกฝ่ายงานที่เกี่ยวของกับการซ่อมแซม คือ ฝ่ายนิติบุคลโดยหลังจากที่ลูกค้าโอนกรรมสิทธิ์ห้องพักแต่เกิดความเสียหายภาพในห้องพักโดยระยะเวลายังคงอยู่ในเวลารับประกัน

ฝ่ายนิติบุคลจะดำเนินการตรวจสอบห้องพักลูกค้าในเบื้องต้นก่อนและจัดทำรายงานการซ่อมแซมห้องพักให้กับทางฝ่ายบริหารโครงการดำเนินการซ่อมแซมต่อไป ดังแสดงในภาพที่ 2.7




**ภาพที่ 2.7** ผังปฏิบัติงานฝ่ายนิติบุคล
ที่มา : ฝ่ายนิติบุคลบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด

## 2.2 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา

จากภาพรวมในการวิเคราะห์ปัญหาภายในการทำงานโดยใช้เครื่องมือทางธุรกิจพบว่าการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการซ่อมแซมภายในอาคาร ห้องพัก หัวหน้าฝ่ายบริหารของโครงการจะเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในการวางแผนและออกแบบรวมถึงการประเมินวัสดุอุปกรณ์ที่ใช่ในการซ่อมแซมส่งผลให้เกิดปริมาณงานที่มากและกระจุกตัวอยู่ที่หัวหน้าฝ่ายบริหารโครงการส่งผลให้เกิดโอกาสที่จะทำงานผิดพลาดเนื่องจากไม่มีเวลามากพอที่จะตรวจสอบให้ละเอียดอีกครั้ง ดังนั้นจึงเลือกใช้วิธีการการกระจายปริมาณงานของหัวหน้าฝ่ายบริหารให้กับพนักงานในฝ่ายในมากขึ้น โดยการเปลี่ยนแปลงผังปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารโครงการจะช่วยในการดำเนินงานภายในองค์กรลดความผิดพลาดและเกิดการพัฒนาคุณภาพในการทำงานต่อไป

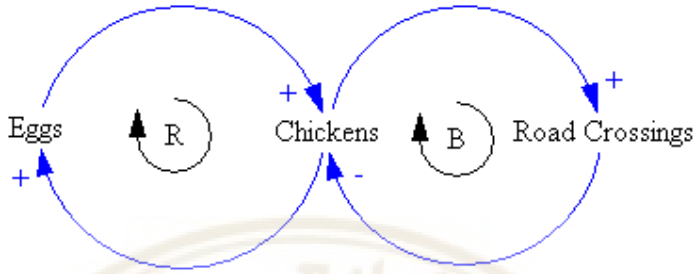
# บทที่ 3
# การวิเคราะห์และแจกแจงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากการศึกษาวิเคราะห์ในบทที่ผ่านมาบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด กำลังเผชิญกับปัญหาค่าใช้จ่ายที่เกินความจำเป็นอันเนื่องมาจากความผิดพลาดของระบบภายในองค์กร ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดของบริษัท ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีความตื่นตัวที่จะเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับปรุงคุณภาพในการทำงานในดีขึ้น และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่สูงมากในยุคปัจจุบันรวมถึงการพัฒนาองค์กรในสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ฉะนั้นการคิดเชิงระบบ (System Thinking) มีความจำเป็นอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากเป็นตัวช่วยกระบวนการคิดให้องค์กรสามารถเห็นปัญหาและปัจจัยที่เป็นสาตุ โดยการมองภาพรวมของงานได้อย่างครบถ้วนและจัดลำดับเหตุการณ์ที่เป็นเหตุเป็นผลซึ่งส่งผลดีต่อการวางแนวทางการแก้ปัญหาและการวางแผนกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาและอธิบายความสัมพันธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้น คือ แผนภูมิวงรอบเหตุผล (Causal Loop Diagrams)

## 3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagrams : CLD)

แผนภูมิวงรอบเหตุและผลเป็นแบบจำลองวิธีหนึ่งในการแสดงการคิดเชิงระบบที่มีความสัมพันธ์ของเหตุและผลที่เกี่ยวข้องกัน โดยวิธีการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผลต้องมีการกำหนดปัญหาให้ชัดเจนและปัจจัยที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อปัญหาที่ได้กำหนดไว้ และความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องจะใช้ลูกศรเป็นสิ่งบ่งชี้ถึงเหตุและปัจจัยที่หัวลูกศรแสดงถึงผลที่เกิดจากปัจจัยนั้น และถ้าปัจจัยมีความสัมพันธ์ที่แปรผันตามกันให้ให้ใส่เครื่องหมาย (+) เช่น ทำการโฆษณาส่งผลให้ยอดขายเพิ่มขึ้น แต่ในทางกันข้ามถ้าปัจจัยไปความสัมพันธ์ที่ผกผันตามกันให้ใส่เครื่องหมาย (-) เช่น ค่าใช้สูงส่งผลให้กำไรน้อยลง และเมื่อนำการปัจจัยทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกันมาเชื่อมโยงต่อกันทำให้เกิดเป็นแผนภูมิวงรอบเหตุและผลซึ่งสามารถเป็นไปได้ใน 2 รูปแบบ คือ 1. Positive Loop หรือ Reinforcing Loop หมายถึง การเชื่อมโยงกันอยู่ให้เป็นการส่งเสริม หรือเป็นการลดลงในทิศทางเดียวกัน 2. Negative Loop หรือ Balancing Loop หมายถึง การเชื่อมโยงที่มีผลทำให้

เกิดกลไกในการปรับสมดุลกับการแก้ปัญหา ตัวอย่างการแสดงการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผล ดังแสดงในภาพที่ 3.1



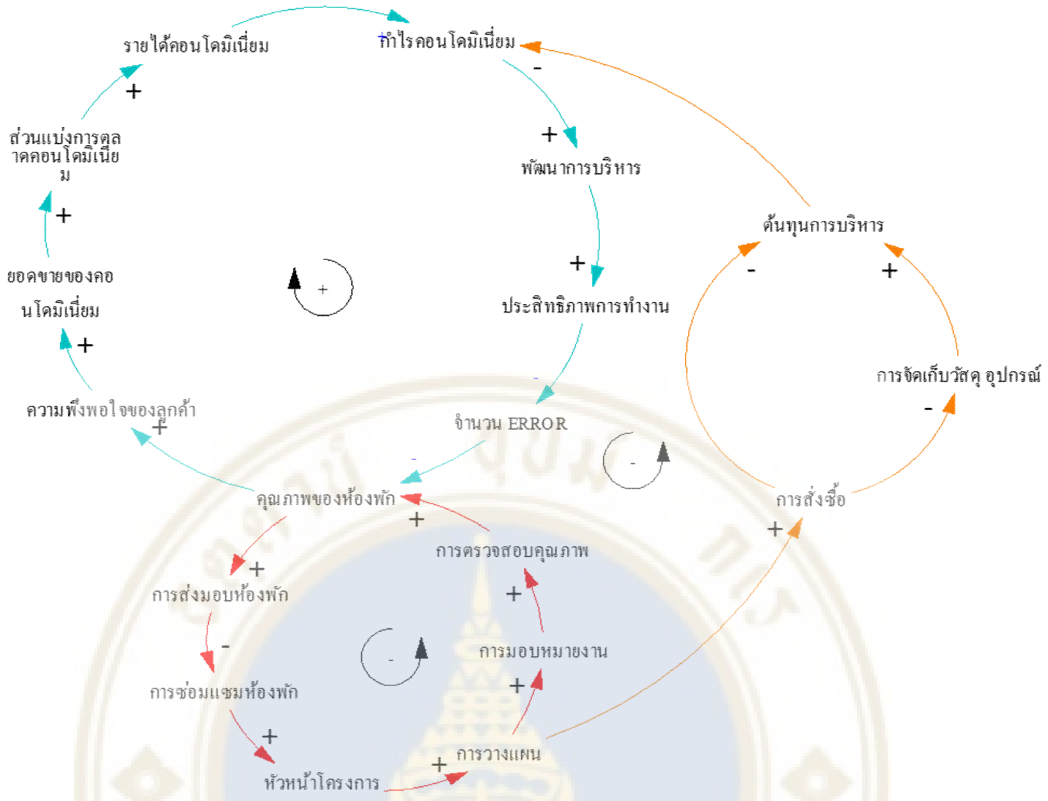

**ภาพที่ 3.1** ตัวอย่างการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผลแสดงความสัมพันธ์ของจำนวนไก่กับอัตราการเกิดและอัตราการหนีของไก่

ที่มา : https://perchai.wordpress.com/2012/06/06/แผนภูมิวงรอบเหตุและผล-causal-lo/

จากภาพที่ 3.1 จะเห็นว่าการเพิ่มและลดของจำนวนไก่มีความเกี่ยวพันกับอัตราการเกิดและการหนีของไก่ โดยเมื่อจำนวนไข่ไก่เพิ่มขึ้น จำนวนของไก่ก็จะเพิ่มขึ้นและจำนวนไก่มากขึ้นก็จะส่งผลให้จำนวนไข่เพิ่มขึ้นไปด้วยในแผนภูมิวงรอบเหตุและผลนี้แสดงถึงการส่งเสริม (Positive Loop) ในทางตรงกันข้ามเมื่อจำนวนไก่มากขึ้นส่งผลต่ออัตราการหนีของไก่ที่มากขึ้น และเมื่ออัตราการหนีเพิ่มขึ้น จะทำให้จำนวนไก่ลดลงในแผนภูมิวงรอบเหตุและผลนี้แสดงถึงการปรับสมดุล (Balancing Loop)

## 3.2 โครงสร้างของปัญหา

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาในบทที่ 1 พบว่าบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด ประสบปัญหาค่าใช้จ่ายในส่วนของการบริหารโครงการที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้และกำไร รวมถึงสถานะทางการเงินซึ่งส่งผลต่อเพื่อความอยู่รอดของบริษัท ซึ่งจากการทำการวิเคราะห์ปัญหาพบว่า เกิดมาจากการวางหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับหัวหน้าโครงการมีปริมาณที่เยอะจนเกินไปและผังปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารโครงการที่ผิดพลาด เนื่องจากไม่สามารถแบ่งเบางานของหัวหน้าโครงการได้ จึงส่งผลให้เกิดความผิดพลาดในการซ่อมแซมและก่อให้เกิดรายจ่ายในการบริหารโครงการที่เพิ่มขึ้น ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagrams) ดังแสดงในภาพ 3.2 ใส่ภาพรวมทั้งหมดของ Casual loop




**ภาพที่ 3.2** ความสัมพันธ์ของเหตุและผลของโครงสร้างการเกิดปัญหาภายใน บริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด

จากภาพที่ 3.2 จะเห็นได้ว่าแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด ประกอบไปด้วย 3 วงรอบ ได้แก่

1. วงรอบเหตุและผลของคุณภาพห้องพักที่ส่งผลต่อกำไร
2. วงรอบเหตุและผลของคุณภาพห้องพักที่ส่งผลการทำงานของหัวหน้าโครงการ
3. วงรอบเหตุและผลของการวางแผนงานของหัวหน้าโครงการที่ส่งผลต่อกำไร

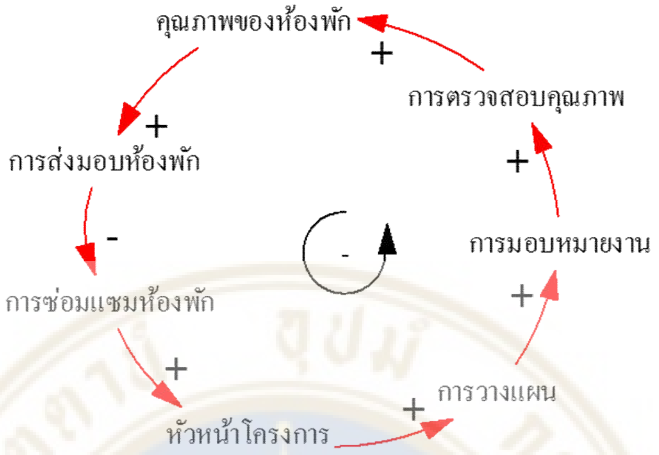
โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของแผนภูมิวงรอบเหตุผลและผลของบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด ได้ดังนี้

### 3.2.1 วงรอบเหตุและผลของคุณภาพห้องพักที่ส่งผลต่อกำไร

**ภาพที่ 3.3** วงรอบเหตุและผลของคุณภาพห้องพักที่ส่งผลต่อกำไร

จากภาพที่ 3.3 เป็นแผนภูมิวงรอบเหตุและผลแบบการส่งเสริม (Positive Loop) โดยเริ่มต้นจากคุณภาพของห้องพักแปรผันตามกับความพึงพอใจของลูกค้าที่จะตัดสินใจซื้อห้องพัก โดยปัจจัยเรื่องความพึงพอใจถ้ามีอัตราที่เพิ่มมากขึ้นย่อมแสดงถึงความมีคุณภาพห้องพักได้เช่นกัน และยังส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้าได้มากขึ้นจึงทำให้ยอดขายให้ของบริษัทมีโอกาสเพิ่มสูงขึ้น และมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นรวมถึงรายได้และกำไรของบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด เพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน ทำให้บริษัทสามารถจัดสรรงบกำไรจากการขายห้องพักที่เพิ่มขึ้นนำมาพัฒนาในส่วนของการบริหารเพื่อเพิ่มความสามารถของบุคลากรให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดจำนวนข้อผิดพลาดให้น้อยลง และเมื่อการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นทำให้คุณภาพของห้องพักเพิ่มสูงขึ้น

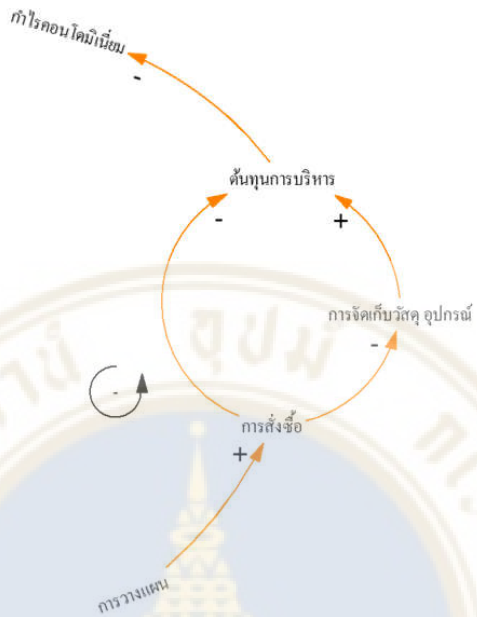
### 3.2.2 วงรอบเหตุและผลของคุณภาพห้องพักที่ส่งผลการทำงานของหัวหน้าโครงการ




**ภาพที่ 3.4** วงรอบเหตุและผลของคุณภาพห้องพักที่ส่งผลการทำงานของหัวหน้าโครงการ

จากภาพที่ 3.4 เป็นแผนภูมิวงรอบเหตุและผลแบบการปรับสมดุล (Balancing Loop) โดยปัจจัยคุณภาพห้องพักแปรผันตามกับการส่งมอบห้องพักโดยการส่งมอบห้องพัก กล่าวคือเมื่อคุณภาพห้องพักอยู่ในมาตรฐานที่ดีทำให้เกิดการส่งมอบห้องพักได้ตรงตามเวลาการโอนมากขึ้นแต่การส่งมอบห้องพักนั้นจะเป็นการแปรผกผันกับการซ่อมแซมก่อนส่งมอบห้องพักให้กับลูกค้าเนื่องจากคุณภาพที่ดีได้มาตรฐานไม่มีส่วนใดที่เสียหายให้ต้องมีการแจ้งซ่อมแซม ดังนั้นปัจจัยการซ่อมแซมจึงส่งผลต่อปริมาณงานหัวหน้าฝ่ายบริหารโครงกาให้น้อยลงและยังเป็นการเพิ่มเวลาในการวางแผนงานของหัวหน้าโครงการให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นและการมอบหมายงานมีความละเอียดถูกต้องมาขึ้นตามไปด้วยรวมถึงการตรวจสอบคุณภาพห้องพักก่อนการขายมีประสิทธิภาพมากขึ้นทางบริษัทก็จะได้ห้องพักที่มีคุณภาพเตรียมไว้เพื่อขายให้กับลูกค้า

### 3.2.3 วงรอบเหตุและผลของการวางแผนงานของหัวหน้าโครงการที่ส่งผลต่อกำไร




**ภาพที่ 3.5** วงรอบเหตุและผลของการวางแผนงานของหัวหน้าโครงการที่ส่งผลต่อกำไร

จากภาพที่ 3.5 เป็นแผนภูมิวงรอบเหตุและผลแบบการปรับสมดุล (Balancing Loop) โดยเริ่มต้นจากการวางแผนงานของหัวหน้าฝ่ายบริหารโครงการแปรผันตามกับการสั่งซื้อวัสดุอุปกรณ์กล่าวคือการวางแผนงานทำให้หัวหน้าบริหารโครงการสามารถประมาณการสั่งซื้อวัสดุอุปกรณ์ในแต่ละเดือนได้อย่างมีประสิทธิภาพและยังส่งผลให้เรื่องต้นทุนการจัดเก็บวัสดุอุปกรณ์ลดลงไปด้วยหรือเรื่องของความเสี่ยงที่วัสดุอุปกรณ์จะเกิดความเสียหายจากการที่ถูกเก็บรักษาไม่ได้คุณภาพดังนั้นต้นทุนในการจัดวัสดุอุปกรณ์คงเหลือลดลงทำให้ต้นทุนการบริหารลดลงก็ทำให้กำไรของทางบริษัทมีกำไรที่เพิ่มขึ้น

จากแผนภูมิวงรอบเหตุและผลที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการทำงานของหัวหน้าฝ่ายบริหารโครงการ ในกรณีที่ทำงานแล้วเกิดความผิดพลาดจะทำให้ผลต่อคุณภาพห้องพักของทางบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด เมื่อปัจจัยคุณภาพของห้องพักถูกส่งผลกระทบทำให้การขายห้องพักเป็นที่ทำได้ยากขึ้น ชื่อเสียงของบริษัทก็ลดความน่าเชื่อลง และส่งกระทบถึงกำไรของบริษัท ดังนั้นการออกแบบผังการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารโครงการ เพื่อแบ่งเบาความรับผิดชอบงานของหัวหน้าบริหารโครงการ จึงเป็นสิ่งสำคัญและเร่งด่วนที่ต้องมีการปรับเปลี่ยน เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดอสังหาริมทรัพย์ และสร้างความยั่งยืนในกับบริษัทในระยะยาว

# บทที่ 4
# การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาในการลดความผิดพลาดในการดำเนินงาน

จากการศึกษาวิเคราะห์ในบทที่ผ่านมาทำให้สามารถพบปัญหาที่เกิดขึ้นภายในบริษัท ดังนั้นทางบริษัทจะต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างแนวทางในการแก้ไขสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้บริษัทสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์โดยการกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำพาบริษัทไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลการภายในบริษัททั้งหมดต้องร่วมมือกันประสานงานและรับผิดชอบงานของตนเองที่ได้ถูกรับมอบหมาย ดังนั้นการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมิได้จำกัดเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นแต่จะรวมถึงทุกระดับชั้นการทำงานจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้องค์ประกอบทุกส่วนของบริษัทดำเนินงานส่งเสริมและสอดคล้องกันโดยมีการแบ่งระดับกลยุทธ์ในองค์กรได้เป็น 3ระดับ ดังแสดงในภาพที่ 4.1

**ภาพที่ 4.1** ระดับกลยุทธ์ภายในองค์กร

ที่มา : http://www.ceo2go.com.au/our-services/ceo-self/strategy/

จากภาพที่ 4.1 แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างในการแบ่งระดับของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) 3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) โดยมีแกนหลัก คือ ระดับบนสูงสุด คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร ดังนั้นกลยุทธ์ระดับธุรกิจต้องทำงานสอดคล้องกับไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและเช่นเดียวกัน กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการต้องทำงานตอบสนองต่อกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

## 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรจะเป็นตัวกำหนดทิศทางการแข่งขันโดยรวมขององค์กรว่าควรจะดำเนินธุรกิจอย่างไร และเป็นการสื่อสารให้ทั้งองค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกันเพื่อเป็นกลยุทธ์หลักให้กับกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ เพื่อการวางแผนและจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์หลักขององค์กร โดยการเลือกวางแผนกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงจะประเมินสถานการณ์ขององค์กรในอนาคตอย่างไร โดยสามารถแบ่งเป็น 3 แนวทาง คือ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) ซึ่งในแต่ละกลยุทธ์หลักจะมีกลยุทธ์ที่แตกต่างกันออกไป

**4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต(Growth Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยให้ยอดขาย กำไร และทรัพย์สินขององค์กรเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วงที่ธุรกิจอยู่ในช่วงที่กำลังขยายตัว เพื่อวัตถุประสงค์ในการเจริญเติบโตและสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพื่อความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องอันนำมาซึ่งยอดขายที่สูงขึ้นและต้นทุนต่อหน่วยลดลง โดยกลยุทธ์การเติบโตแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ Intensive Growth, Integrative Growth, Diversification โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1.1.1 Intensive Growth คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์โดยจะพิจารณา 2 สิ่งที่ควบคู่กัน คือ ผลิตภัณฑ์ (Product) และตลาด (Market) ซึ่งสามารถทำได้ด้วยวิธีดังต่อไปนี้

- กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) คือ กลยุทธ์การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมด้วยวิธีทางการตลาด เช่น การเพิ่มกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการขาย การเพิ่มจำนวนโฆษณา การออกโปรโมชั่นในกับลูกค้า เป็นต้น

- กลยุทธ์การขยายตลาด (Market Development) คือ กลยุทธ์การขยายตลาดของผลิตภัณฑ์เดิมในกลุ่มลูกค้าใหม่ หรือในพื้นที่ใหม่ เช่น จากการขายแต่กับผู้บริโภค (Business to Customer) ก็ขยายกลุ่มลูกค้าใหม่โดยการเพิ่มไปขายให้กับกลุ่มธุรกิจด้วย

(Business to Business) หรือปัจจุบันขายผลิตภัณฑ์อยู่ในตลาดกรุงเทพก็ขยายไปขายตลาดต่างจังหวัด เป็นต้น

- กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) คือ กลยุทธ์การพัฒนาสินค้าใหม่ให้แปลกใหม่ ทันสมัย ปรับปรุงคุณภาพเพื่อสร้างแรงดึงดูดในกับลูกค้าแต่ยังคงขายผลิตภัณฑ์ในตลาดเดิม เช่น โทรศัพท์เคลื่อนที่ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถกันน้ำได้ เป็นต้น

4.1.1.2 Integrative Growth คือ กลยุทธ์การขยายตัวแบบรวมตัวกันของกิจการโดยการขยายตัวของของธุรกิจเพื่อสร้างความความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยลักษณะการเติบโตอาจจะเป็นการรวมตัวเข้ากับธุรกิจในระดับเดียวกัน เช่น คู่แข่ง หรือรวมตัวเข้ากับธุรกิจที่เป็นผู้จัดส่งปัจจัยการผลิตในกับธุรกิจ หรือการรวมตัวเข้ากับธุรกิจที่เป็นผู้จัดจำหน่ายให้กับธุรกิจ ซึ่งสามารถทำได้ 2 กลยุทธ์ดังนี้

- Vertical Integration คือ การขยายตัวในลักษณะแนวดิ่ง โดยเป็นกลยุทธ์แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ 1. Forward Integration คือ การขยายตัวในลักษณะที่เป็นการมองไปข้างหน้าเพื่อใช้เป็นช่องทางการจัดจำหน่ายของตัวเอง เช่น โรงงานผลิตเสื้อผ้าต้องการขยายตัวก็จะทำการซื้อร้านขายเสื้อผ้าเพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดหน่ายเพื่อแก้ปัญหาการต่อรองพื้นที่ในการขายสินค้า เป็นต้น 2. Backward Integration คือ การขยายตัวในลักษณะที่เป็นการมองไปข้างหลังเพื่อลดความเสี่ยงของการผูกขาดและการขาดแคลนวัตถุดิบที่จำเป็นต่อกระบวนการผลิตสินค้าหลักขององค์กร เช่น โรงงานผลิตเสื้อผ้าขยายกิจการไปยังโรงงานที่ผลิตผ้าที่ใช้ในการผลิตเสื้อ เป็นต้น

- Horizontal Integration คือ การขยายตัวในลักษณะแนวนอน เพื่อเป็นการขยายตัว เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด และเป็นการลดจำนวนคู่แข่งโดยการซื้อกิจการที่เป็นคู่แข่งกัน เช่น บริษัทมาม่าซื้อบริษัทไวไว เป็นต้น

4.1.1.3 Diversification Growth คือกลยุทธ์การขยายธุรกิจแบบการกระจายไปสู่กิจการใหม่ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ โดยกลยุทธ์นี้เหมาะสมสำหรับธุรกิจที่ไม่มีโอกาสที่จะขยายกิจการหรือการเพิ่มกำไรในการขายสินค้าในตลาดเดิมไปมากกว่านี้ หรือบริษัทมองเห็นโอกาสใหม่ๆ ที่ดีกว่าในปัจจุบัน ซึ่งสามารถเลือกใช้ได้ 3 วิธี คือ

- Concentric Diversification คือ กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่อาศัยเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ของผลิตภัณฑ์เดิม ตัวอย่างเช่น การที่โรงงานผลิตเสื้อผ้าเด็กออกมาใหม่จากเดิมผลิตแต่เสื้อผ้าผู้ใหญ่ เนื่องจากใช้องค์ความรู้ที่คล้ายเดิมในการผลิตรวมถึงช่องทางการจัดหน่ายของสินค้าชนิดใหม่ของทั้งสองชนิดเหมือนกัน

-Horizontal Diversification คือ กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่มุ่งจำหน่ายให้แก่ลูกค้ากลุ่มเดิมขององค์กร ตัวอย่างเช่น การที่ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น เพิ่มการให้บริการเคาน์เตอร์เซอร์วิสในร้านสะดวกซื้อขององค์กรเป็นต้น

- Conglomerate Diversification คือ กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดเดิมขององค์กรตัวอย่างเช่น การที่ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น ซึ่งทำธุรกิจเกี่ยวกับร้านสะดวกซื้อขยายธุรกิจไปเคเบิ้ลทีวี เป็นต้น

**4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการรักษาสถานะเดิมของธุรกิจไว้ หรือการขยายขนาดของธุรกิจเพียงเล็กน้อยเหตุผลที่บางองค์กรเลือกใช้กลยุทธ์คงที่มีหลายประการ เช่น องค์กรขาดศักยภาพในการเติบโต สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินกลยุทธ์เติบโต หรือผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการขาดแรงจูงใจในการขยายกิจการ เนื่องจากมีความพอใจในสถานะที่เป็นอยู่ของกิจการ หรือการที่ธุรกิจอยู่ในจุดที่อิ่มตัว ลงทุนเพิ่มเติมไปก็อาจจะได้ผลตอบแทนเพียงเล็กน้อย เป็นต้น อย่างไรก็ตามการดำเนินกลยุทธ์คงที่เป็นเวลานานเป็นสิ่งที่อันตราย เพราะจะทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวลดลงได้

**4.1.3 กลยุทธ์การถดถอย (Retrenchment Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการลดขนาดหรือการลงทุนของธุรกิจ เพื่อแก้ปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญ สามารถกระทำได้ ดังนี้

- Harvesting คือ การที่ใช้กลยุทธ์ในกรณีที่องค์กรอยู่ในภาวะตกต่ำโดยองค์กรจะใช้นโยบายในการลงทุนที่ต่ำ และพยายามทำกำไรระยะสั้นสูงสุดและพยายามให้องค์กรมีเงินสดจากการดำเนินงานมากที่สุด

- Divestiture คือ การขายกิจการบางกิจการขององค์กรที่ประกอบธุรกิจหลายอย่างโดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจการที่ไม่สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ เพื่อนำเงินมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ตัวอย่างเช่น แกรมมี่ขายธุรกิจบะหมี่กึ่งสำเร็จรูปโฟร์มีให้แก่กลุ่มสหพัฒนพิบูลย์

- Liquidation คือ การเลิกกิจการทั้งหมดขององค์กร เมื่อองค์กรประสบกับปัญหาที่รุนแรงจนเกินความสามารถในการแก้ไขเพื่อให้กิจการดำเนินต่อไปได้ ตัวอย่างเช่น การเลิกกิจการของน้ำดื่มโพลาลิส ซึ่งเป็นน้ำดื่มบรรจุขวดรายแรกของไทยและเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมดังกล่าว เป็นต้น

- Turnaround คือ การพลิกฟื้นกิจการจะนำมาใช้ในกรณีที่องค์กรมีการดำเนินงานที่ไม่ดี แต่ยังไม่ถึงจุดวิกฤติ ซึ่งจะมีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดีขึ้น เพื่อจะเน้นการลดต้นทุนและเพิ่มรายได้

## 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดแนวทางการแข่งขันเพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบจากคู่แข่ง โดยเน้นเรื่องของตลาดและผลิตภัณฑ์เป็นหลัก หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive Strategy) รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกับกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยส่วนใหญ่แล้วกลยุทธ์ระดับธุรกิจทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขันแบ่งเป็น 3 กลยุทธ์ ได้แก่

**4.2.1 กลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางต้นทุน (Cost Leadership)** เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการดำเนินการบริหารจัดการทุกอย่างเพื่อให้การผลิตสินค้าหรือการบริการให้มีต้นทุนต่ำที่สุด แต่ยังคงรักษาคุณภาพสินค้าเพื่อสามารถเสนอราคาที่ต่ำกว่ากว่าคู่แข่งในตลาด โดยองค์กรจะเน้นการขายสินค้าในปริมาณที่มาก เพื่อสามารถสร้างกำไรได้ในระดับที่องค์กรยังพึงพอใจอยู่ อีกทั้งหากเกิดสงครามราคา (Price War) องค์กรก็ยังสามารถแข่งขันในตลาดได้เนื่องจากมีความได้เปรียบทางด้านต้นทุนที่ต่ำ

**4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเทคโนโลยี เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างที่อาจจะไม่สามารถหาได้จากผลิตภัณฑ์ทั่วไปจากคู่แข่ง หรือการมีเทคโนโลยีใหม่ๆ มานำเสนอทำให้ผลิตภัณฑ์ดูโดดเด่นกว่าผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง จึงทำให้องค์กรสามารถกำหนดราคาสินค้าได้ในระดับที่สูงกว่าคู่แข่ง ตัวอย่างเช่น บริษัท แอ๊ปเปิ้ล สามารถขายผลิตภัณฑ์ได้ในราคาที่สูงเนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่ออกมาใหม่มีเทคโนโลยีใหม่ๆ ล้ำสมัย และมีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์เดิม

**4.2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการดำเนินงานในการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เจาะจงแบบกลุ่มย่อยๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งของตลาดรวมทั้งหมด (Niche Market) ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องเลือกใช้กลยุทธ์ที่มีลักษณะเฉพาะพิเศษให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดนั้น ที่มีความแตกต่างในเรื่องความต้องการสินค้า รูปแบบของ

ผลิตภัณฑ์ สีสัน คุณภาพ และความคาดหวัง ที่มีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงซึ่งขึ้นอยู่กับการศึกษาวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในของธุรกิจและของอุตสาหกรรมองค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัทเสื้อผ้าออกผลิตภัณฑ์ ที่เป็นเสื้อผ้าสำหรับคนท้อง เสื้อผ้าสำหรับคนอ้วน เสื้อผ้าสำหรับผู้สูงอายุ เสื้อผ้าสำหรับสัตว์เลี้ยง เป็นต้น

## 4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นการสร้างให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานภายในองค์กร โดยต้องมีการรวมรวมข้อมูลจากภายในหน่วยงานภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอก เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่มีลักษณะที่เหมาะสมและเข้ากับกลยุทธ์ในทุกๆ ระดับขององค์กรโดยความรับผิดชอบในการดำเนินกลยุทธ์คือผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น โดยแบ่งตามแผนกและหน้าที่

**4.3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)** โดยเป็นกลยุทธ์ที่จะมุ่งเน้นในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ขององค์กร เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า โดยใช้เครื่องมือทางการตลาดนำข้อมูลลูกค้ามาวิเคราะห์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากที่สุด

**4.3.2 กลยุทธ์ด้านการผลิต (Production & Operation Strategy)** โดยเป็นกลยุทธ์ที่จะมุ่งเน้นในการควบคุมต้นทุนวัตถุดิบที่ใช้ในกระบวนผลิตผลิตภัณฑ์ขององค์กรและการควบคุมคุณภาพ เพื่อหาจุดบกพร่องที่อาจจะเกิดจากกระบวนการผลิตเพื่อรักษามาตรฐานและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ขององค์กร รวมถึงการควบคุมกระยวนการผลิตให้มีต้นทุนที่ต่ำ

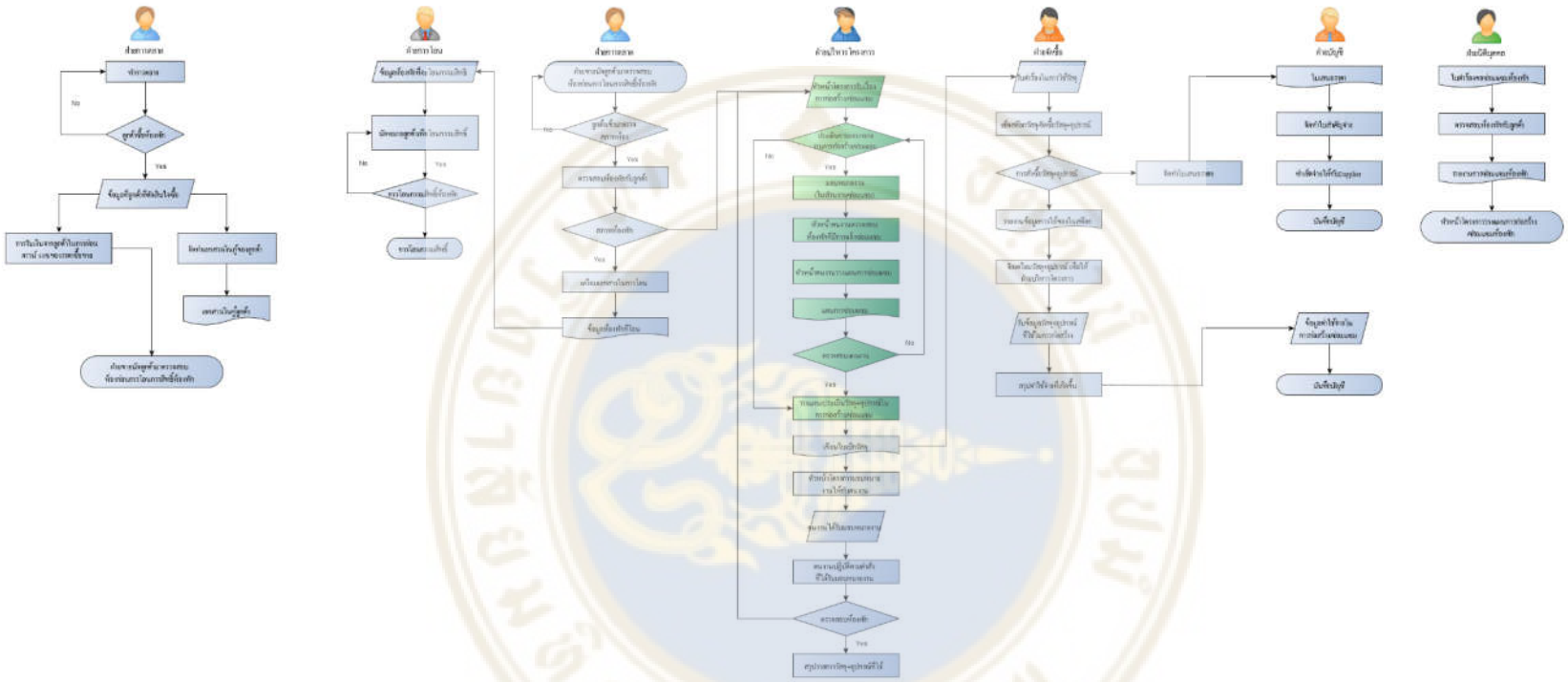
**4.3.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Finance Strategy)** โดยเป็นกลยุทธ์ที่จะมุ่งเน้นในการบริหารจัดการด้านการเงินและเงินทุนให้ประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้และรวมถึงการจัดเก็บข้อมูลในอดีตเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนงบประมาณในการดำเนินงานในปีต่อไป

**4.3.4 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy)** โดยเป็นกลยุทธ์ที่จะมุ่งเน้น.ในการจัดเตรียมบุคลากรให้มีคุณภาพเหมาะสมกับงานและเวลาอย่างเพียงพอ รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรรวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรภายในองค์กร

**4.3.5 กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy)** โดยเป็นกลยุทธ์ที่จะมุ่งเน้น ในการทำวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มคุณภาพ (Quality) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ของผลิตภัณฑ์เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ โดยเป็นการนำเอาความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่ภายในองค์กรมาปรับปรุงหรือพัฒนาในสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้น หรือก่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)

## 4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด

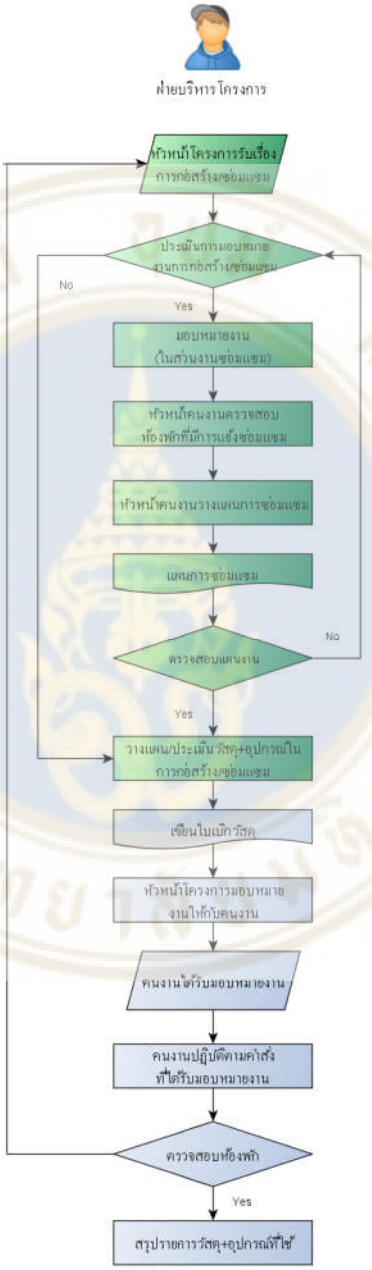
จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด พบว่าเกิดความผิดบ่อยครั้งอันเนื่องมาจากการดำเนินงานในส่วนของฝ่ายบริหารโครงการในส่วนของการก่อสร้างห้องพักของโดยส่งผลก่อให้เกิดการโอนห้องพักให้กับลูกค้าล่าช้าหรือการส่งมอบห้องพักที่ไม่ได้คุณภาพ อันเนื่องมาจากการที่หัวหน้าโครงการเป็นผู้รับชอบในส่วนการก่อสร้าง การวางแผน การประเมินการใช้วัสดุ อุปกรณ์ในการก่อสร้าง และรวมถึงการซ่อมแซมห้องพัก ซึ่งการทำงานในส่วนฝ่ายก่อสร้างนั้นที่ไม่สอดคล้องตามมาตรฐานที่ทางบริษัทกำหนดไว้จึงส่งผลต่อรายจ่ายของบริษัทเพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรม ดังนั้นจึงเน้นการเปลี่ยนด้านกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) โดยทำการปรับปรุงกระบวนการทำงานของผังปฏิบัติงานในฝ่ายบริหารโครงการเพื่อลดความผิดพลาดในกระบวนการทำงานและปริมาณงานของหัวหน้าโครงการโดยการปรับเปลี่ยนดังนี้แสดงในภาพที่ 4.2



**ภาพที่ 4.2** ผังปฏิบัติงานที่แก้ไขของฝ่ายบริหารโครงการ

ที่มา : บริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด

โดยการเปลี่ยนผังปฏิบัติงานนั้นเพื่อต้องการลดปริมาณงานให้กับหัวหน้าโครงที่ได้รับมอบหมายจนมากเกินไปทำให้เกิดการวางแผนที่ผิดพลาดและส่งผมกระทบบ่อยครั้ง โดยรูปแบบผังปฏิบัติงานที่มีการปรับเปลี่ยนไปดังแสดงในภาพที่ 4.3




**ภาพที่ 4.3** ผังปฏิบัติงานใหม่ของฝ่ายบริหารโครงการ

ที่มา : ข้อมูลภายในบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด

โดยผังปฏิบัติงานใหม่ของฝ่ายบริหารโครงการเป็นการเปลี่ยนเพื่อลดปริมาณงานให้ส่วนของหัวหน้าโครงการเมื่อมีการรับแจ้งการซ่อมแซมจากฝ่ายการตลาดและฝ่ายนิติบุคคล โดยลำดับแรกหัวหน้าโครงการจะประเมินว่าการซ่อมแซมที่ได้รับแจ้งมามีความยากง่ายและความซับซ้อนเพียงใดโดยแบ่งเป็น 2 กรณี คือ กรณีที่ 1 การซ่อมแซมที่ไม่ซับซ้อน หัวหน้าโครงการจะมอบหมายงานให้กับหัวหน้าคนงานไปตรวจสอบห้องพักที่จะต้องทำการซ่อมแซม และทำการวางแผนแผนการซ่อมแซมในกับทางหัวหน้าโครงการพิจารณา และตรวจสอบการวางแผนงานในการซ่อมแซม โดยในกรณีที่หัวหน้าโครงการตรวจสอบแผนงานการซ่อมและเห็นว่าเหมาะสมไม่มีข้อผิดพลาดกับแผนงานของหัวหน้าคนงานก็จะทำให้ดำเนินงานตามผังปฏิบัติงานเดิมต่อไป แต่ถ้าในกรณีที่หัวหน้าโครงการพบข้อผิดพลาดกับแผนงานก็จะทำให้หัวหน้าโครงการกลับมาสู่ขั้นตอนการพิจารณาอีกครั้งว่าจะทำงานการซ่อมแซมครั้งนี้ด้วยตนเอง หรือให้หัวหน้าคนงานนำแผนงานกลับไปแก้ไขใหม่อีกครั้งหนึ่ง และในกรณีที่ 2 การซ่อมแซมที่มีความซับซ้อนทางหัวหน้าโครงการก็จะทำการวางแผนการซ่อมแซมตามขั้นตอนของผังปฏิบัติงานเดิมต่อไป และนอกเหนือจากการเปลี่ยนผังปฏิบัติงานยังนำการเพิ่มกลยุทธ์ในด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายบริหารโครงการเพื่อต้องการลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจนส่งผลต่อค่าใช้จ่ายในการบริหารงานโดยมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านการก่อสร้างและการซ่อมแซม จัดสวัสดิการค่าตอบแทนที่น่าดึงดูดใจและเหมาะสมให้กับบุคลากรภายในองค์กร รวมถึงการสรรหาบุคลากรใหม่ๆ ที่มีทักษะที่เหมาะสมกับองค์กรเพื่อเป็นการยกระดับประสิทธิภาพขององค์กรให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดอสังหาริมทรัพย์

## 4.5 สรุปแนวทางการใช้กลยุทธ์ต่อการแก้ปัญหา

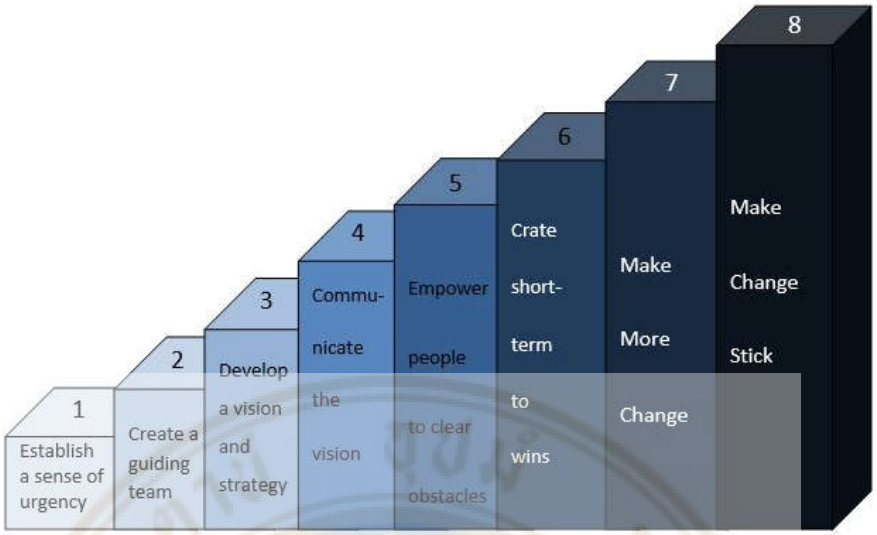
เมื่อองค์กรมีค่าใช้จ่ายในส่วนการบริหารที่มากกว่าค่าเฉลี่ยภายในอุตสาหกรรมเดียวกันส่งผลให้เกิดปัญหารายได้และกำไรที่ลดลง ดังนั้นทางบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์โดยเฉพาะในระดับกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) ซึ่งเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายในการบริหารที่สูง โดยเป็นการปรับเปลี่ยนแผนการทำงานฝ่ายบริหารโครงการและด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งนำไปสู่การแก้ไขปัญหาองค์กรที่เกิดขึ้นได้ และสามารถทำให้บริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว

# บทที่ 5
# การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

หลังจากการวิเคราะห์ปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาขององค์กรแล้วและลำดับต่อมา คือ การนำกลยุทธ์ที่การวางแผนไว้มาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานภายในองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การลงมือปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ โดยกลยุทธ์ที่วางแผนไว้นั้นมุ่งเน้นไปยังฝ่ายบริหารโครงการ เพื่อต้องการลดความผิดพลาดอันเนื่องมาจากการทำงานผิดพลาดของฝ่ายบริหารโครงการ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความยากลำบากเพราะต้องอาศัยการร่วมเมื่อจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมมือกันทำตามกลยุทธ์ ดังนั้นจึงใช้ 8 ขั้นตอนในการเปลี่ยนองค์กร (Kotter's 8-Step Change Model) เป็นตัวช่วยที่จะทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมมือกันปฏิบัติตามกลยุทธ์ และนอกจากนี้จะต้องมีจัดทำแผนการบริหารจัดการกับความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อเป็นการแผนการรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งอาจจะเป็นเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดกลยุทธ์ไว้

## 5.1 8 ขั้นตอนในการเปลี่ยนองค์กร (Kotter's 8-Step Change Model)

การบริหารความเปลี่ยนแปลงต้องใช้ความคิดในการวางแผนควบคู่กับการนำไปปฏิบัติเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในแต่ละครั้งต้องมีการเข้าใจและบริหารงานในทางที่ผู้คนสามารถยอมรับกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริงโดยที่การสื่อสารแบบเข้าถึงตัวบุคคลเพื่อที่จะได้สามารถคุยกันในเรื่องที่ละเอียดอ่อน อีกทั้งการบริหารความเปลี่ยนแปลงต้องคอยตรวจสอบดูแลว่าบุคลากรเข้าใจ หรือได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และควรจะนำบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเข้ามามีส่วนรวมในการบริหารความเปลี่ยนแปลง โดยการมีส่วนร่วมสามารถทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเพื่อที่จะทำเป้าหมายให้บรรลุผลต่อไป ดังนั้น 8 ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงองค์กรมีดังแสดงในภาพ 5.1




**ภาพที่ 5.1** 8 ขั้นตอนในการเปลี่ยนองค์กร
ที่มา : เอกสารประกอบการเรียนวิชา Principles of Management

**5.1.1 สร้างความรู้สึกถึงความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Establish a sense of urgency)** คือ ผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรทั้งองค์กรมองเห็นโอกาสที่จะต้องรีบเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะสร้างความเปรียบในการแข่งขันเพราะถ้าองค์กรสามารถทำได้ก็จะส่งผลในทางบวกต่อองค์กร หรือในทางกลับกันถ้าองค์กรกำลังสบปัญหาขาดทุนอย่างต่อเนื่องถ้าไม่มีเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรเป็นต้น

**5.1.2 สร้างทีมผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Create a guiding team)** เป็นขั้นตอนการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถและความเป็นผู้นำควรจะมาจากฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อสื่อสารกับบุคคลภายในฝ่ายของตนเองและช่วยเหลือประสานการทำงานข้ามสายงานของตัวเอง (Cross Function) เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ได้วางเป้าหมายไว้

**5.1.3 พัฒนาวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Develop a vision and strategy)** กระบวนการที่ทีมการบริหารเปลี่ยนแปลงร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรมีส่วนร่วมกับภายใต้วิสัยทัศน์ร่วมกัน มีแรงบันดาลใจ รวมถึงการผลักดันการดำเนินให้บรรลุเป้าหมาย

**5.1.4 สื่อสารวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงให้กับบุคลากรภายในองค์กร (Communicate the vision)** เป็นการสื่อสารให้บุคลากรภายในองค์กรได้เข้าใจวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โดยใช้ทุกช่องทางภายในองค์กร เพื่อให้ทุกคนร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร

**5.1.5 การให้อำนาจในการทำงานและการสนับสนุน (Empower people to clear obstacles)** คือ การที่ผู้นำการบริหารความเปลี่ยนแปลงต้องทำให้บุคลากรมีความอิสระที่จะทำงานข้ามสายงาน มีอิสระทางความคิดและคอยสนับสนุนการทำงานอยู่เบื้องหลัง หรือการมอบอำนาจการตัดสินใจเมื่อเจออุปสรรคที่อาจจะขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

**5.1.6 สร้างชัยชนะระยะสั้น (Crate short-term to wins)** เป็นการกำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่ายและทุกคนเข้าใจได้ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับทีม และบางครั้งอาจจะเตรียมรางวัลหรือผลตอบแทนให้กับบุคลากรที่สามารถบรรลุเป้าหมายเล็กได้เพื่อเป็นการจูงใจให้เกิดการพัฒนาต่อไป

**5.1.7 สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Make more change)** เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่ค่อยๆ ใหญ่ขึ้นจากเดิมเพื่อบรรลุเป้าหมายและการสร้างการเปลี่ยนแปลงต้องทำอย่างต่อเนื่อง อย่าหยุดการเปลี่ยนแปลงแม้จะประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งแล้ว

**5.1.8 สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร (Make change stick)** สร้างการเปลี่ยนแปลงโดยผู้นำสร้างนโยบายโดยให้การเปลี่ยนแปลงในสิ่งต่างๆ ยังคงต้องกระตุ้นและติดตามความคืบหน้าต่อไปเรื่อยๆ เพื่อตอกย้ำให้บุคลากรทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและกลายเป็นวัฒนธรรมองค์ไปในที่สุด

ทั้งนี้การวางแผนงานในการบริหารความเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) ที่ทางบริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัดตั้งเป้าหมายการลดความผิดพลาดจากการซ่อมแซมที่ส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของโครงการ ดังขั้นตอนต่อไปนี้

- สร้างความรู้สึกถึงความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Establish a sense of urgency) คือ การทำให้หัวหน้าโครงการตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากการวางแผนผิดพลาดส่งผลให้เกิดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูงกว่าคู่แข่งและกระทบถึงผลประกอบการของทางบริษัท

- สร้างทีมผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Create a guiding team) โดยผู้บริหารจัดตั้งทีมการบริหารความเปลี่ยนแปลงโดยเลือกบุคลากรจากฝ่ายบริหารโครงการ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการโอน เพื่อสร้างทีมที่มีจุดประสงค์เดียวกันเพื่อการปรับปรุงคุณภาพห้องพักให้ดีขึ้น

- พัฒนาวิสัยทัศน์และแผนปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Develop a vision and strategy) โดยทีมงานการบริหารความเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ภายในฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยการสร้างเป้าหมายที่จะต้องการเปลี่ยนแปลง โดยลดอัตราการซ่อมแซมที่เกิดจากความผิดพลาดของบุคลากรภายในให้เหลือ 0-5 เปอร์เซ็นต์

- สื่อสารวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงให้กับบุคลากรภายในองค์กร (Communicate the vision) ผู้นำทีมการงานการบริหารความเปลี่ยนแปลงเป็นการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงโดยอาศัยการเรียกประชุมทุกฝ่าย และการส่งอีเมล์ให้กับทุกคนภายในองค์ รวมถึงการติดประกาศเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ใหม่ให้กับบุคลากรภายในบริษัทเพื่อเป็นการย้ำเตือนถึงความเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น

- การให้อำนาจในการทำงานและการสนับสนุน (Empower people to clear obstacles) เมื่อเกิดอุปสรรคที่อาจจะขัดขวางการเปลี่ยนแปลง ทางผู้บริหารอาจจะให้อำนาจการตัดสินใจกับหัวหน้าทีมการบริหารความเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว หรือ การให้อำนาจในการตัดสินใจในบางเรื่องกับคนงาน เช่น พบว่ามีปัญหาเล็กน้อยในระหว่างที่ซ่อมแซมห้องอยู่ คือระหว่างซ่อนแซม คนงานพบว่ามีน้ำรั่วอยู่ในห้องพักก็ให้ซ่อมแซมได้เลยไม่จำเป็นต้องรายงานเพื่อขออนุญาตในการแจ้งซ่อมแซม เป็นต้น

- สร้างชัยชนะระยะสั้น (Crate short-term to wins) เป็นการกำหนดเป้าหมายในระยะสั้น คือ ภายใน 3 เดือนแรกจากการเปลี่ยนแปลงให้ลดความผิดพลาดจากซ่อมแซมเหลือ 50-60 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งวัดผลจะสถิติที่เกิดขึ้นในแต่ละเดือนหรือคำชมจากลูกค้าโดยอาจจะมีรางวัลหรือผลตอบแทน (Rewards) ที่สามารถสร้างความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

- สร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Make more change) เป็นการต่อยอดจากการสร้างชัยชนะระยะสั้น และต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาคือ ภายในครึ่งปีให้ลดความผิดพลาดจากซ่อมแซมเหลือ 20-30 เปอร์เซ็นต์และภายใน 1 ปี ต้องลดลดเหลือ 0-5 เปอร์เซ็นต์ โดยการใช้วิธีการสร้างความเชื่อมั่นในกับบุคลากรภายในบริษัทต่อการเปลี่ยนแปลงโดยการให้พนักงานที่ได้รับคำชมหรือรางวัลตอบแทนมาแชร์ประสบการณ์ให้กับบุคลากรทุกคนได้ฟังเพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานของตนเองเพื่อผลงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

- สร้างการเปลี่ยนแปลงให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร (Make change stick).สร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิภาพงานโดยการขยายไปยังเรื่องต่างภายใน

บริษัท เพื่อเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาว เช่น การบริหารความเปลี่ยนแปลงในส่วนของการตลาด เพื่อเมยอดขายให้กับทางบริษัท เป็นต้น

## 5.2 การบริหารจัดการกับความเสี่ยง (Risk Management)

นอกเหนือจากการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร และการวางแผนด้านกลยุทธ์ที่กล่าวมาในข้างต้นนั้น สิ่งที่สำคัญอีกประการที่จะช่วยให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสารมารถรับมือกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ คือ การบริหารความเสี่ยงที่มีความเป็นไปได้ที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจเพื่อการวางแผนการบริหารและจัดการความเสี่ยง เพื่อช่วยในการตัดสินใจขององค์กร เพื่อจะหาวิธีการที่ดีที่สุด รวมถึงใช้เป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เพื่อลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด โดยความเสี่ยง หมายถึง ความไม่แน่นอนต่อการประสบกับเหตุการณ์ หรือ สภาวะที่เราต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งกับสถานการณ์อันไม่พึงประสงค์ โดยมีความน่าจะเป็น หรือโอกาสในสิ่งนั้นๆ ที่มากกว่า 0 และกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

**5.2.1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)** คือ การรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรและเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง โดยสามารถระบุได้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิด ที่หน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร

**5.2.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** คือ การจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) คือ ระดับความรุนแรงของผลเสียหายที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

**5.2.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)** คือ การดำเนินการหลังจากที่องค์กรสามารถระบุความเสี่ยงขององค์กรและการประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยต้องนำความเสี่ยง

การดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ด้วยวิธีการการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด การตอบสนองต่อความเสี่ยง ได้แก่ การยอมรับ (Accept/Tolerate), การลด (Reduce), การป้องกัน (Prevent), การโอนความเสี่ยง (transfer) เป็นต้น

**5.2.4 การติดตามและควบคุมความเสี่ยง (Risk Monitoring & Control)** คือ การปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อการติดตามผลเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงาน และเพื่อช่วยควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องและทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

บริษัท วินโปร เอ็นจิเนียร์ จำกัด ได้มีการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ความเสี่ยงในระดับของการดำเนินงานที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบกับการทำงานอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนผังปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารโครงการ

1. ความเสี่ยงจากการที่หัวหน้าโครงการไม่มอบหมายงานให้กับหัวหน้างาน
2. ความเสี่ยงจากการที่หัวหน้าคนงานเพิกเฉยหลังจากการได้รับมอบหมายงานจากหัวหน้าโครงการ
3. ความเสี่ยงจากการที่หัวหน้าโครงการกับหัวหน้าคนงานมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน
4. ความเสี่ยงจากการที่หัวหน้าคนงานวางแผน หรือ การตัดสินใจที่ผิดพลาด
5. ความเสี่ยงในการทำงานล่าช้ากว่าเดิม

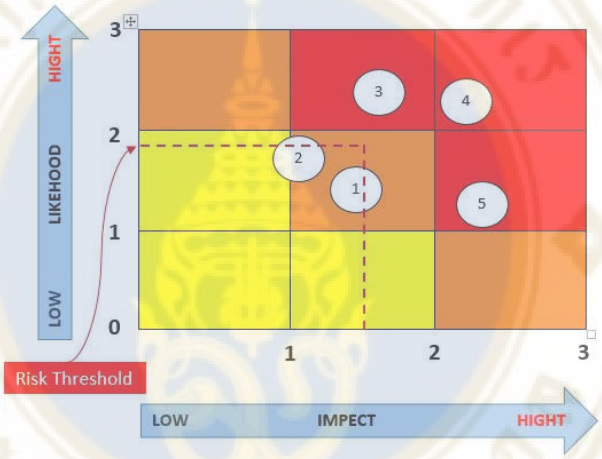
ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เมื่อองค์กรได้นำปัจจัยความเสี่ยงในการระบุความเสี่ยงจึงนำมาทำการประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาจาก 2 ปัจจัยคือ โอกาสในการเกิดและความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์นั้นขึ้นในส่วนของเกณฑ์ที่นำมาใช้ในมีดังตารางที่ 5.1

**ตารางที่ 5.1** การประเมินความเสี่ยงจากโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของผลกระทบ

| **โอกาสในการเกิด (Probability)** | **ลำดับ** |
|---|---|
| ระดับความรุนแรง (Severity ) | (Rating) |
| <20% | 1 = Low |
| 20%-50% | 2 = Medium |
| >50% | 3 = High |

เมื่อนำความเสี่ยงที่ระบุมาแล้วในหัวข้อก่อนหน้านี้มาแสดงโดยใช้ Risk Matrix จะได้ดังภาพที่ 5.2




**ภาพที่ 5.2** แสดงการประเมินความเสี่ยงโดยใช้ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Matrix)
ที่มา : ผู้เขียนสารนิพนธ์ฉบับนี้

การแสดงผลความเสี่ยงใน Risk Matrix พบว่าความเสี่ยงที่ต้องให้ความสำคัญมากที่สุด คือ บริเวณที่เป็นพื้นที่สีแดง และลำดับต่อมาเป็นบริเวณพื้นที่สีส้ม ดังนั้นจึงนำความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรมาทำแผนรองรับกับความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการเตรียมแผนเพื่อรับมือกับแต่ละความเสี่ยงใช้ในการติดตามความเสี่ยงควบคุมความเสี่ยงนั้นๆ โดยการระบุวิธีการรับมือกับความเสี่ยง (Response) หรือหากเกิดเหตุการณ์ขึ้นจริงจะต้องมีแผนรับมือฉุกเฉิน (Contingency Plan) ตามตารางที่ 5.2

**ตารางที่ 5.2** การประเมินความเสี่ยงโดยการระบุวิธีการรับมือกับความเสี่ยง

| ความเสี่ยง (Risk Event) | การรับมือ (Response) | วิธีการรับรับมือ (How) | แผนรับมือฉุกเฉินกรณีเกิดเหตุ (Contingency Plan) | ผู้รับผิดชอบ (Responsible Staff) |
|---|---|---|---|---|
| 1. ความเสี่ยงจากการที่หัวหน้าโครงการไม่มอบหมายงานให้กับหัวหน้างาน | ป้องกันไม่ให้เกิด (Prevent) | พยามทำความเข้าใจกับหน้าโครงการอย่างละเอียด | เรียกหัวหน้าโครงการเข้ามาพูดคุยปรับทัศนคติ | ผู้บริหาร |
| 2. ความเสี่ยงจากการที่หัวหน้าคนงานเพิกเฉยหลังจากการได้รับมอบหมายงานจากหัวหน้าโครงการ | ป้องกันไม่ให้เกิด (Prevent) | พยามทำความเข้าใจปรับแนวความคิดให้กับหัวหน้าคนงาน | เรียกหัวหน้าโครงการเข้าตักเตือนและพูดคุย | หัวหน้าโครงการ |
| 3. ความเสี่ยงจากการที่หัวหน้าโครงการกับหัวหน้าคนงานมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน | ลดความเสี่ยง Reduce | หัวหน้าโครงการชี้แจงเหตุผล | มาประชุมกันในฝ่ายเพื่อหาทางออกที่สมเหตุสมผล | หัวหน้าโครงการ |
| 4. ความเสี่ยงจากการที่หัวหน้าคนงานวางแผน หรือการตัดสินใจที่ผิดพลาด | ป้องกันไม่ให้เกิด (Prevent) | หัวหน้าโครงการตรวจสอบการทำงานของหัวหน้าคนงาน | หัวหน้าโครงการวางแผนงานแก้ไข | หัวหน้าโครงการ |
| 5. ความเสี่ยงในการทำงานล่าช้ากว่าเดิม | ป้องกันไม่ให้เกิด (Prevent) | จัดอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน | หัวหน้าโครงการจัดทำแผนสำรอง | หัวหน้าโครงการ |

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและควบคุมความเสี่ยง (Risk Monitoring Control)

จากการที่ทางองค์กรมีการวางแผนรองรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นแล้วนั้น ต้องนำแผนมาติดตามว่าความเสี่ยงที่ได้ระบุไปในขั้นตอนที่ 1 นั้นมีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด รวมถึงการจัดทำการรายงานคืบหน้าสถานะความเสี่ยงและปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังต้องคอยติดตามว่าแผนสามารถนำไปใช้ได้มีประสิทธิภาพตามที่คาดการณ์ไว้หรือไม่ หรือต้องมีการปรับปรุงแผนรองรับให้ดีขึ้น ทั้งนี้หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้แล้วก็จะต้องมีการรับมืออย่างเร่งด่วนโดยปฏิบัติตามแผนรองรับฉุกเฉิน (Contingency Plan) ที่ได้วางแผนเอาไว้และมีการประสานงานเพื่อให้ได้รับความช่วยเหลือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของแผนรองรับฉุกเฉิน

# บรรณานุกรม


การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy). (29 เมษายน 2550). สืบค้นเมื่อ *** 2560, จาก http://oknation.nationtv.tv/blog/tor/2007/04/29/entry-1

เกศทิพย์ หาญณรงค์. (15 ตุลาคม 2558), 8 ขั้นตอนเพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร. สืบค้นเมื่อ *** 2560, จาก https://www.schoolofchangemakers.com/knowledge/9783

คู่มือบริหารความเสี่ยงองค์การ. กองทุนเพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์พลังงาน. (2557).

โค้ชอำพล. (30 พฤศจิกายน 2554), โมเดลเพื่อจัดการ “การเปลี่ยนแปลง” ให้เกิดความสำเร็จ Change Model ของ Kotter. สืบค้นเมื่อ *** 2560, จาก http://coach-ampol.blogspot.com/2011/11/change-model-kotter.html

นายแว่นธรรมดา. (2 มีนาคม 2559), วิเคราะห์แนวโน้มจับประเด็นการลงทุน : แนวโน้มตลาดที่อยู่อาศัยปี 59 ยังคงโตต่อเนื่อง จริงหรือไม่?. สืบค้นเมื่อ *** 2560, จาก http://www.topofliving.com/5391.html

บริษัท แกรนด์ คาแนล แลนด์ จำกัด (มหาชน). "แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2558 ของบริษัท แกรนด์ คาแนล แลนด์ จำกัด (มหาชน) แบบ 56-1." กรุงเทพมหานคร: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2558.

บริษัท พฤกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน). "แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2558 ของบริษัท พฤกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) แบบ 56-1." กรุงเทพมหานคร: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2558.

บริษัท ศุภาลัย จำกัด (มหาชน). "งบกระแสเงินสด ประจำปี 2558 ของบริษัท ศุภาลัย จำกัด (มหาชน)." กรุงเทพมหานคร: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2558.

บริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน). "แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2558 ของบริษัท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) แบบ 56-1." กรุงเทพมหานคร: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2558.

บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน). "แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2558 ของบริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน) แบบ 56-1." กรุงเทพมหานคร: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2558.

# บรรณานุกรม(ต่อ)


บริษัท เอพี (ไทยแลนด์) จำกัด (มหาชน). (พฤศจิกายน 2559), Rhythm Asoke. สืบค้นเมื่อ *** 2560, จาก http://www.apthai.com/rhythm/rhythm-asoke/

บริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน). "แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี 2558 ของ บริษัท แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด (มหาชน) แบบ 56-1." กรุงเทพมหานคร: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2558.

ผังงาน (Flowchart Diagram). (21 มีนาคม 2560). สืบค้นเมื่อ *** 2560, จาก http://www.thaiall.com/flowchart/indexo.html

โรงเรียนเมยวดีพิทยาคม. (ม.ป.ป.), การถ่ายทอดความคิดในการแก้ปัญหาโดยใช้ผังงาน (Flowchart). สืบค้นเมื่อ *** 2560, จาก https://sites.google.com/a/moeipit.ac.th/kar-kheiyn-porkaerm-beuxng-tn-dwy-phasa-si/kar-thaythxd-khwam-khid-doy-ichi-phang-ngan

ละอองทิพย์ บุณยเกียรติ. (2556), 8 ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ Kotter. สืบค้นเมื่อ *** 2560, จาก https://www.gotoknow.org/posts/548847

วิกรานต์ มงคลจันทร์. (22 ตุลาคม 2556), Growth Strategy: กลยุทธ์การเจริญเติบโต. สืบค้นเมื่อ *** 2560, จาก http://marketingforexp.blogspot.com/2013/10/growth-strategy.html

ศิริชัย. (6 มิถุนายน 2555), แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD). สืบค้นเมื่อ *** 2560, จาก https://perchai.wordpress.com/2012/06/06/แผนภูมิวงรอบเหตุและผล-causal-lo/

สาวิตรี วงษ์นุ่น. การเขียนผังงาน (Flow Chart) ด้วย MS Visio. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์; 2556.

AQ ARIA อโศก คอนโดเพดานสูง 360 ซม.ใกล้ MRT พระรามเก้า. (11 มิถุนายน 2558). สืบค้นเมื่อ *** 2560, จาก http://thinkofliving.com/2015/06/11/aq-aria

Condolette Midst พระราม9 คอนโด High Rise ใกล้แยกพระราม 9 จาก พฤกษา. (2 มกราคม 2555). สืบค้นเมื่อ *** 2560, จาก http://thinkofliving.com/2013/06/18/condolette-midst-review/

EP.491 รีวิว คอนโด A Space ID อโศก – รัชดา ใกล้รถไฟฟ้า MRT พระราม 9. (12 สิงหาคม 2559). สืบค้นเมื่อ *** 2560, จาก http://www.homenayoo.com/a-space-i-d-asoke-ratchada/

# บรรณานุกรม(ต่อ)

Grand Belle. (2 มกราคม 2555). สืบค้นเมื่อ *** 2560, จาก http://thinkofliving.com/condo/grand-belle/

Growth Strategy หรือ กลยุทธ์การขยายตัว. (6 ตุลาคม 2556). สืบค้นเมื่อ *** 2560, จาก http://www.dd-idea.com/PAY_IT_FORWORD_Growth_Strategy.html

IDEO Mobi พระราม 9. (2 มกราคม 2555). สืบค้นเมื่อ *** 2560, จาก http://thinkofliving.com/2012/02/02/ideo-mobi

Life Asoke คอนโด High Rise 35 ชั้น ใกล้กับ MRT เพชรบุรี และ Airport Link มักกะสัน. (2 มิถุนายน 2558). สืบค้นเมื่อ *** 2560, จาก http://thinkofliving.com/2015/06/02/life-asoke-preview/