

บทที่ 2

ผลงานวิจัยและงานเขียนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การบริหารจัดการธุรกิจ

การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์หลัก ที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานทรัพยากรต่างๆขององค์กรทางการจัดการอันได้แก่ คน วัสดุ การจัดการ และ เงินทุน โดยการทำหน้าที่หลัก 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การชี้นำ และการควบคุมองค์กร (สาคร สุขศรีวงศ์, 2551; Bartol & Martin, 1998; Drucker, 2006; Mejia, Balkin & Cardy, 2005; Rue & Byars, 2002)

การจัดแบ่งกลุ่มของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ได้แก่

1. การตลาด ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่องค์กรต้องการ หรือ สินค้าใหม่ที่บริษัทจะวางออกจำหน่ายในระยะยาว
2. นวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่มีสินค้าที่เป็นนวัตกรรมออกสู่ตลาดหรือมีเทคโนโลยีการผลิตสินค้า หรือ การทำงานที่เป็นของใหม่
3. ทรัพยากรบุคคล ครอบคลุม การสรรหาทรัพยากรบุคคล การพัฒนาบุคคล รวมทั้งการจ่ายผลตอบแทน
4. การเงิน หมายถึง การเตรียมทรัพยากรทางการเงิน ต้นทุนทางการเงิน รวมทั้งการบริหารทางการเงิน
5. สินทรัพย์ทางกายภาพ ได้แก่ สินทรัพย์ที่จับต้องได้ ที่นำมาใช้ประโยชน์
6. ผลผลิตภาพ ได้แก่ ระดับความสามารถในการผลิต การปรับปรุงประสิทธิภาพทางการผลิตขององค์กร
7. ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การคืนกำไรต่อสังคม และ การช่วยเหลือต่อสังคม
8. กำไร หมายถึง การกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการ อัตราผลตอบแทนเงินลงทุน เป็นต้น

การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ธุรกิจ เป็นการจัดแบ่งตามความรับผิดชอบต่อหน้าที่ทางธุรกิจซึ่งมีหลายประการ เช่น การตลาด การผลิต การบัญชี การเงิน และ การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้น ผู้ที่รับผิดชอบงานในแต่ละฝ่ายจะดำรงตำแหน่งตามองค์กรกำหนด ซึ่งมีข้อดีและข้อเสีย ดังต่อไปนี้

ข้อดี

1. พนักงานเกิดความชำนาญในงานของตน
2. เหมาะกับองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางหรือองค์กรขนาดใหญ่ที่สภาพแวดล้อม

ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง

3. การประสานงานในฝ่ายทำได้สะดวก
4. ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน

ข้อจำกัด

1. พนักงานมีมุมมองและความชำนาญเฉพาะในฝ่ายของตน
2. การตัดสินใจแก้ปัญหาระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ทำได้ช้า
3. ไม่เหมาะกับองค์กรที่มีระบบงานซับซ้อนหรือต้องการความรวดเร็วในการ

ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด

4. การวัดผลสำเร็จของแต่ละฝ่ายไม่สามารถสะท้อนผลสำเร็จขององค์กรโดยรวม
- กิจกรรมหลักทางการจัดการแบ่ง 4 ประการคือ

1. การวางแผน (planning) ประกอบด้วย การกำหนดขอบเขตของธุรกิจ ตั้งเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวิธีการในการทำงานชัดเจนตามขอบเขตที่กำหนด

2. การจัดองค์กร (organizing) ประกอบด้วย การจัดบุคลากร แบ่งแผนงาน และ จัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับแผนงาน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการตาม แผนให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

3. การชี้นำ (leading) ประกอบด้วยภาวะผู้นำ (leadership) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการ พัฒนาผู้บริหาร และ การจูงใจ (motivation) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการชักจูงหรือกระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานได้ อย่างเต็มที่ตามความรู้ความสามารถ

4. การควบคุมองค์กร (controlling) เป็นการควบคุมองค์กรให้การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นไปตามแผนงาน ความคาดหวังหรือมาตรฐานที่กำหนด

กิจกรรมสนับสนุนกระบวนการจัดการประกอบด้วย 5 กิจกรรม ได้แก่ การตัดสินใจใน การบริหารจัดการ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารกลุ่ม และการ จัดการในสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ

1. การตัดสินใจทางการบริหาร เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจกับบุคลากร หรือวิธีการ ทำงาน อาจเป็นการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา หรือเพื่อเลือกโอกาสที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมองค์กรและการประเมินผล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ ทั้งนี้การสร้างและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรต่าง ๆ ในองค์กร ตั้งแต่การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผล และการรักษาความสัมพันธ์

4. การบริหารกลุ่ม เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความร่วมมือระดับย่อยภายในองค์กร ทั้งที่เป็นกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

5. การจัดการในสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ เป็นกิจกรรมสำหรับองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรหรือบุคลากรในต่างประเทศ ตลอดจนองค์กรที่ประสงค์ดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณาในแง่สภาพแวดล้อมมหภาค และสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันของประเทศ รวมทั้งวัฒนธรรมขององค์กรหรือบุคลากรในต่างประเทศ

ธุรกิจสังหาริมทรัพย์

ธุรกิจสังหาริมทรัพย์ สามารถแบ่งชนิดของอสังหาริมทรัพย์ (โสภณ พรโชคชัย, 2547) ได้แก่

1. ตลาดที่อยู่อาศัย เช่น บ้านเดี่ยว บ้านแฝด ห้องแถว ตึกแถว อาคารพาณิชย์ หรืออาคารชุด

2. อาคารสำนักงานให้เช่า-ขาย

3. ศูนย์การค้า เช่น พลาซ่า ห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์สโตร์

4. ธุรกิจโรงแรม

5. เซอร์วิสอพาร์ทเม้นท์

6. รีสอร์ท

7. สนามกอล์ฟ

8. นิคมอุตสาหกรรม

ผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสังหาริมทรัพย์ในอเมริกา (บุญชนะ บุญเลิศ, 2549) ได้แก่

1. ผู้รับเหมาก่อสร้าง (contractor / builder)

2. บริษัทพัฒนาที่ดิน (developer)
3. ผู้ขายบ้าน (realtor / broker)
4. ผู้ประเมิน (appraiser)
5. บริษัทเครดิต (credit Bureau)
6. การประกัน (insurance)
7. สถาบันการเงิน (bankers)
8. ผู้ลงทุน (mortgage investor)

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งแบ่งเป็นขั้นตอน (ชูชีพ พิพัฒนศิริ และชาย กิตติคุณภรณ์, 2539) ดังนี้

1. จากการวิเคราะห์ที่ดินโครงการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการออกแบบผังโครงการ กฎหมายอสังหาริมทรัพย์ เช่น การใช้ประโยชน์จากที่ดินโครงการ การออกแบบแผนผังโครงการ การออกแบบอาคาร เป็นต้น
2. การวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ ได้แก่ การวิเคราะห์ทางด้านเทคนิค การวิเคราะห์ทางด้านสังคม การวิเคราะห์ทางด้านสิ่งแวดล้อม การวิเคราะห์ทางด้านเศรษฐกิจ โดยวัดความคุ้มค่าของโครงการ การวิเคราะห์ทางการเงิน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการคาดคะเนทางการเงินของโครงการ ต้นทุนโครงการ
3. การขอรับสนับสนุนสินเชื่อโครงการ ได้แก่ การวิเคราะห์สินเชื่อ เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อระดับความเสี่ยงของการให้สินเชื่อ เช่น คุณสมบัติของลูกค้า ความสามารถในการจ่ายชำระหนี้ หลักประกัน เงื่อนไขสินเชื่อ เป็นต้น การวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน การขอรับการสนับสนุนสินเชื่อโครงการอสังหาริมทรัพย์ เกี่ยวข้องกับการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ

Porter (1980) ในเนื้อหาของ Porter's The Generic Strategies ได้แนะนำสำหรับกลยุทธ์ทางธุรกิจไว้ 3 แนวทางแสดงในตารางที่ 2.1

1. เป็นผู้นำด้านต้นทุน (overall cost leadership) โดยบริษัทที่เป็นหมายทำให้ต้นทุนสินค้าหรือบริการต่ำที่สุดเป็นผู้นำด้านต้นทุนโดยอาศัยจุดแข็งของบริษัทในด้านต่าง ๆ เช่น ต้นทุนด้านวัตถุดิบ การผลิตเป็นจำนวนมาก อำนาจการต่อรองต่าง ๆ เป็นต้น

2. ด้านความแตกต่าง (differentiation) การสร้างความแตกต่างด้านสินค้าและบริการ ในธุรกิจบริษัทดำเนินการอยู่ ซึ่งลูกค้ายอมรับในสินค้าและบริการนั้น

3. เจาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (focus or niche) กลยุทธ์นี้เน้นการเจาะกลุ่มเป้าหมายของ ตลาดเพียงไม่กี่กลุ่ม

ตารางที่ 2.1
กลยุทธ์ทางธุรกิจ

กลยุทธ์	ทักษะและทรัพยากรที่ต้องการ	ลักษณะองค์กรที่ต้องการ
ผู้นำด้านต้นทุน	การลงทุนและการเข้าถึงแหล่งทุน	เน้นการควบคุมต้นทุน
	ทักษะด้านวิศวกรรมกระบวนการผลิต	การรายงานส่วนของการควบคุมเป็นระยะ เน้นในรายละเอียด frequent, detailed control reports
	เน้นการควบคุมแรงงาน	การจัดองค์กรเป็นแบบมีโครงสร้างและความรับผิดชอบ
	การออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นแบบสำหรับการผลิตในโรงงาน	การให้ผลประโยชน์ขึ้นอยู่กับเป้าหมายที่เป็นจำนวนเลข
	ระบบการกระจายสินค้าแบบต้นทุนต่ำ	
การสร้างความแตกต่าง	จุดแข็งด้านความสามารถในการตลาด	จุดแข็งด้านการประสานงานในส่วนของ การวิจัย, พัฒนา ผลิตภัณฑ์ และ การตลาด
	วิศวกรรมผลิตภัณฑ์	การวัดผลงานและผลประโยชน์ไม่ได้ขึ้นกับการวัดที่เป็นจำนวนตัวเลข

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

กลยุทธ์	ทักษะและทรัพยากรที่ต้องการ	ลักษณะองค์กรที่ต้องการ
การสร้างความแตกต่าง	ความคิดสร้างสรรค์	การร่วมมือของ แรงงานระดับสูง นักวิทยาศาสตร์ หรือ พนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์
	จุดแข็งในด้านพื้นฐานการวิจัย	
	เป็นผู้นำด้านคุณภาพหรือเทคโนโลยี	
	มีประวัติยาวนานในอุตสาหกรรมหรือความเป็นหนึ่งเดียว ของการมีทักษะที่แตกต่างจากธุรกิจอื่น	
การเน้นเฉพาะกลุ่ม	การรวมการทำงานของข้างบน โดยกำหนดทิศทางนโยบายไปยังเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง	การรวมการทำงานของข้างบน โดยกำหนดทิศทางนโยบายไปยังเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง

เครื่องชี้วัดความสำเร็จในการบริหารธุรกิจสหสัมพันธ์

บรรทัดฐานการพิจารณาความสำเร็จในโครงการใด ๆ จะมีเครื่องชี้วัดความสำเร็จสำคัญรวม 4 ประการ (ปกรณ ปรียากร, 2552; Cleland, 1995; Pinto & Slevin, 1988; Turner, 1993)

1. บรรทัดฐานด้านเวลา หมายถึง การดำเนินโครงการบรรลุระยะเวลาการตามแผนงานที่วางไว้
2. บรรทัดฐานด้านการเงิน หมายถึง การดำเนินโครงการบรรลุตามแผนการเงินตามแผนงานที่วางไว้
3. บรรทัดฐานด้านประสิทธิผล หมายถึง การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในแง่คุณภาพและปริมาณ
4. บรรทัดฐานด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ หมายถึง การดำเนินงานอันเป็นที่ยอมรับและมีคุณค่าแก่กลุ่มของผู้รับบริการ

การวัดผลความสำเร็จขององค์กรโดยใช้ แผนที่กลยุทธ์ศาสตร์ (strategy map) Kaplan & David (2004) โดยพิจารณา 4 ด้าน ได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) ได้มาจากวิธีการ 2 วิธีได้แก่ การสร้างการเติบโตของรายได้ (growth strategy) และ กลยุทธ์สร้างประสิทธิภาพ (productivity strategy)

2. มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) โดยสามารถวัดได้จาก ความพอใจของลูกค้า (customer satisfaction) การแสวงหารายได้จากลูกค้า (customer profitability) ส่วนแบ่งการตลาด (market share) การได้ส่วนแบ่งทางบัญชีของลูกค้าเพิ่ม (account share) การแสวงหาลูกค้าใหม่ๆ (customer acquisition) และ การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า (customer retention)

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal perspective) ได้จัดกลุ่มออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ได้แก่ กระบวนการในการบริหารจัดการ (operations management process) กระบวนการในการบริหารลูกค้า (customer management processes) กระบวนการด้านนวัตกรรม (innovation processes) กระบวนการทางด้านการตอบรับต่อกฎเกณฑ์และต่อสังคม (regulatory and social processes)

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (learning and growth perspective) ประกอบด้วย ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรด้านข้อมูล และทรัพยากรองค์กร

ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ ได้มีบุคคลทำการศึกษาและนำเสนอหลายแนวทาง ได้แก่

1. ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของ Dinsmore (1993)

ในปี ค.ศ. 1993 Paul C. Dinsmore ได้เสนอปัจจัย 10 ประการ โดยเรียกต้นแบบว่า “บัญญัติสิบประการในการจัดการโครงการ (Project Management Ten Commandments)” ประกอบด้วย

1) การให้ความสำคัญต่อโยงใยสัมพันธ์ (concentrate on interfacing) หรือการประสานงาน การกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร

จำเป็นต้องทำเพื่อกำหนดแนวทางสร้างโยงโยสัมพันธ์และประสานงานระหว่างกัน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2) การจัดทีมงานโครงการ (organize the project team) ผู้จัดการหรือผู้บริหารจะคัดเลือกทีมงานด้วยความรอบคอบ จากนั้นพยายามจูงใจและกระตุ้นทีมงานเพื่อทำงานเป็นทีมร่วมกัน ระหว่างในการคัดเลือกจะต้องทดสอบสมรรถนะความเป็นผู้นำ เพื่อที่จะได้มอบหมายงานให้แก่ทีมงานต่อไป

3) การวางแผนดำเนินงานโดยคำนึงถึงกลยุทธ์และสาระหลักทางเทคนิค (plan strategically and technically)

- 4) การคำนึงถึงกฎของเมอร์ฟี (Remember Murphy's Law)
- 5) การให้ความสนใจต่อผู้มีส่วนได้เสียในโครงการ (identify project stakeholders)
- 6) การเตรียมความพร้อมที่จะจัดการความขัดแย้ง (be prepare to manage conflict)
- 7) พร้อมจะเผชิญกับเรื่องที่ไม่คาดหมาย (expect the unexpected)
- 8) การใช้สัญชาตญาณ หรือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (listen to intuition)
- 9) การประยุกต์ทักษะเชิงพฤติกรรม (apply behavioral skill)
- 10) การติดตามและปรับปรุงแก้ไข (follow up and take corrective active)

2. ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของ Pinto & Slevin (1988, 1994)

ในปี ค.ศ. 1988 และ ค.ศ. 1994 Jeffery K Pinto and Dennis P Slevin ได้นำเสนอการวิจัยด้านการบริหารโครงการ ด้วยการสอบถามผู้จัดการโครงการ 54 คน และใช้ข้อมูลประกอบจำนวน 418 โครงการมาสร้างเป็นตัวแบบในการจัดการโครงการโดยใช้ชื่อว่าตัวแบบสิบปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ (ten critical success factors model) ดังนี้

- 1) การรับรู้ภารกิจของโครงการโดยชัดเจน (project mission)
- 2) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (top management support)
- 3) การจัดกำหนดการและแผนการดำเนินงานของโครงการ (project schedule / plan)
- 4) การปรึกษาหารือผู้รับบริการ (client consultation)
- 5) บุคลากร (personnel)
- 6) สาระด้านเทคนิควิธี (technical tasks)
- 7) การยอมรับของผู้รับบริการ (client acceptance)

- 8) การติดตามและการรับรู้ข้อมูลป้อนกลับ (monitoring and feedback)
- 9) การติดต่อสื่อสาร (communication)
- 10) การแก้ไขอุปสรรค (troubleshooting)

3. ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของ Stuckenbruck (1985)

ในปี ค.ศ. 1985 Lin C. Stuckenbruck ได้เสนอว่าหัวใจสำคัญของการสร้างความสำเร็จในการจัดการโครงการอยู่ที่ความสามารถของผู้จัดการโครงการในการสร้างบรรยากาศของโครงการให้เกิดขึ้นอย่างผสมกลมกลืนกัน

1) การเชื่อมโยงกลุ่มบุคคล (personal interfaces) เป็นการมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลากรทั้งภายนอกและภายในโครงการ

2) การเชื่อมโยงองค์กร (organizational interfaces) เป็นการทำงานประสานงานอย่างสอดคล้องในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อลดความขัดแย้งด้านต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

3) การเชื่อมโยงระบบงาน (systems interfaces) การเชื่อมโยงและประสานระบบงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งการกำหนดจุดตรวจสอบกำหนดการเป็นระยะ ๆ

Linn C. Stuckenbruck ค.ศ. 1985 ได้เสนอว่าในจุดการเชื่อมโยงด้านต่างๆ ดังกล่าวนี้นี้ได้แก่ผู้บริหารโครงการ ที่จะทำให้เกิดดุลยภาพระหว่างองค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ในการสร้างบรรยากาศของโครงการ ประกอบด้วยปัจจัยด้านต่าง ๆ 9 ประการ ได้แก่

- 1) การเริ่มต้นอย่างถูกต้อง (getting started on the right foot)
- 2) การวางแผนเพื่อการบูรณาการโครงการ (planning for integrated project)
- 3) การบูรณาการ ระบบการจำแนกโครงสร้างงาน กับกำหนดการโครงการและแผนงบประมาณ (developing and integrated work breakdown structure, schedule, and budget)
- 4) การพัฒนาระบบการควบคุมโครงการเชิงบูรณาการ (developing integrated project control)
- 5) การจัดการความขัดแย้ง (managing conflict)
- 6) การขจัดอุปสรรคต่าง ๆ (removing roadblocks)
- 7) การจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมโครงการ (setting priorities)
- 8) การอำนวยความสะดวกในการถ่ายโอนโครงการ (facilitating project transfer)
- 9) การจัดวางเครือข่ายการสื่อสาร (establishing communication links)

4. ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของ Morris (1993)

ในปี ค.ศ. 1993 ได้นำเสนอตัวแปรในการจัดการ รวมเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย
กลุ่มที่ 1 การรับรู้สาระสำคัญของโครงการ

- 1) การรับรู้สาระสำคัญของโครงการ (objectives)
- 2) กลยุทธ์หรือแนวทางการดำเนินงานโครงการ (strategies)
- 3) เทคโนโลยีหรือวิทยาการที่จำเป็นสำหรับโครงการ (technology)
- 4) แบบแผน หรือ บรรทัดฐานของโครงการ (design)

กลุ่มที่ 2 ปัจจัยภายนอก การเงิน และระยะเวลา

1) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการเมือง
สภาพแวดล้อมที่สำคัญของถิ่นฐานชุมชน สภาพทางภูมิศาสตร์กายภาพ สภาพแวดล้อมทาง
เศรษฐกิจ

- 2) ปัจจัยด้านการเงิน ได้แก่ การจัดการด้านการเงิน ต้นทุนและผลประโยชน์
- 3) ระยะเวลา ได้แก่ ระยะเวลารวม ช่วงเวลา กำหนดเวลาเร่งด่วน หรือเวลาของ
กิจกรรมที่เร่งด่วน

กลุ่มที่ 3 ทักษะของผู้ปฏิบัติงาน

- 1) การสนับสนุนและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
- 2) การสร้างแรงจูงใจที่ดี
- 3) ความร่วมมือร่วมใจ ด้วยการทำงานเป็นทีม
- 4) เสริมสร้างโลกทัศน์เชิงบวก

กลุ่มที่ 4 การดำเนินงาน

- 1) การจัดองค์กรโครงการ
- 2) การบริหารสัญญา
- 3) การเล่นบทบาทผู้นำ
- 4) การสร้างทีมงาน
- 5) การจัดการความขัดแย้ง
- 6) การจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์
- 7) การวางแผน การควบคุม และการรายงาน
- 8) การประกันคุณภาพงาน

5. ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของ Jiang, Klein, & Balloun (1996)

ในปี ค.ศ. 1996 จากผลงานการวิจัย ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารและผู้จัดการโครงการในองค์กรต่าง ๆ รวม 50 กิจการ ได้ให้ความร่วมมือในการตอบคำถาม รวม 78 ข้อคำถามเกี่ยวกับการจัดลำดับปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการโครงการลงความเห็นว่า ปัจจัย 10 อันดับได้แก่

- 1) ความชัดเจนของจุดมุ่งหมายและภารกิจโครงการ
- 2) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง
- 3) ความสามารถของผู้จัดการโครงการ
- 4) ความเหมาะสมและสมรรถนะของทีมงาน
- 5) ทรัพยากรเพียงพอ
- 6) การมีส่วนร่วมและการปรึกษาหารือกับผู้รับบริการหรือลูกค้า
- 7) การสื่อสารที่ดี
- 8) การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อผู้รับบริการ
- 9) การติดตามและรับรู้ข้อสรุปป้อนกลับที่ดี
- 10) เทคโนโลยีเหมาะสม

6. ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของ ปกรณ์ ปริยากร (2552)

จากการศึกษาผลงานวิจัย และประสบการณ์ ในการทำงานได้ในเสนอตัวแบบเชิงบูรณาการ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญรวม 12 ปัจจัย เรียกชื่อตัวแบบสิบสองปัจจัยแห่งความสำเร็จ (The Twelve Critical Success Factors Model) ประกอบด้วย

- 1) มีความรู้และความเข้าใจภารกิจของโครงการโดยชัดเจน ได้แก่ จุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ แนวทางการดำเนินกิจกรรมและทรัพยากรต่าง ๆ ลักษณะเฉพาะที่สำคัญ ของโครงการ
- 2) การสนับสนุนของนักบริหารระดับสูง ได้แก่ ทรัพยากรด้านต่างที่จำเป็น การให้อำนาจหน้าที่และแนวทางในการใช้อำนาจด้านต่าง ๆ ที่จำเป็น รวมทั้งการสนับสนุนด้านอื่น ๆ เช่น การตรวจเยี่ยมโครงการ การบำรุงขวัญ และการสร้างค่านิยมร่วมกันในการจัดการ
- 3) การจำแนกโครงสร้างงานและการวางกำหนดการ ได้แก่ การจำแนกโครงสร้างงาน การจัดเรียงลำดับกิจกรรม การกำหนดเวลาที่เหมาะสมของแต่ละกิจกรรม การจัดทรัพยากรต่าง ๆ การกำหนดความรับผิดชอบของทีมงาน การจัดทำแผนดำเนินงาน ในรูปของแผนภูมิแท่ง หรือ ตาข่ายงาน

4) การปรึกษาหารือและการสร้างการยอมรับของผู้รับบริการ ได้แก่ นำเสนอให้แก่ลูกค้า ดำเนินการจัดทำประชาวิจารณ์กรณีที่เป็นหรือเกี่ยวข้อง เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาคม เสริมสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน

5) การทำความเข้าใจพื้นฐานและสภาพแวดล้อมของชุมชน ได้แก่ โครงสร้างอำนาจทางการเมือง การวิเคราะห์ความเป็นจริงทางเศรษฐกิจ การทำความเข้าใจเนื้อหาสาระทางสังคม และวัฒนธรรม การพิจารณาความเข้มแข็งขององค์กรชุมชน การพิจารณาปัจจัยพื้นฐานทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนลักษณะทางกายภาพด้านอื่น ๆ

6) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การพิจารณาคุณสมบัติและคำอธิบายลักษณะงานของผู้จัดการโครงการ การสรรหา คัดเลือก และอบรมบุคลากรโครงการ การกำหนดอัตราค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เกื้อกูลที่จำเป็น การสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเป็นทีม การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

7) การจัดการด้านเทคนิคงบประมาณและการบริหารสัญญา ได้แก่ พิจารณาสาระสำคัญเชิงเทคนิค พิจารณารอบวงเงินงบประมาณ การจัดทำนิติกรรมสัญญา และการบริหารสัญญาทุกขั้นตอน

8) การจัดการด้านเทคนิคงบประมาณ และการบริหารสัญญา ได้แก่ กำหนดมาตรฐานด้านต่าง ๆ ของงาน ที่ครอบคลุมทั้งเรื่อง คุณภาพงาน เวลา การทำงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน และค่าใช้จ่ายในงบประมาณและดำเนินการ กำหนดกระบวนการของงาน และการติดตามงาน ทั้งในด้านของกิจกรรม และ การใช้ทรัพยากร กำหนดเกณฑ์การวัดผลงาน และวิธีการวัด การกำหนดและมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการปรับปรุงแก้ไข

9) การวางแผนหรือขยายการสื่อสารการจัดทำรายงาน ได้แก่ กำหนดช่องทางและวิธีการในการติดต่อสื่อสาร ระหว่างนักบริหารระดับสูงผู้จัดการโครงการและทีมงานโครงการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการติดต่อกับหน่วยงานประจำที่จะต้องทำงานร่วมกัน กำหนดรูปแบบของการรายงานต่างๆ การจัดการประชุมทั้งที่เป็นทางการ และการปรึกษาหารือนอกกรอบ

10) การแก้ไขปัญหาที่อยู่นอกเหนือความคาดหมาย ได้แก่ การเตรียมการต่าง ๆ ตามมาตรการที่กล่าวมาแล้ว

11) การจัดการความขัดแย้ง ได้แก่ การจัดการความความขัดแย้งประเภทต่าง ๆ เช่น ด้านความคิด ด้านผลประโยชน์ และอื่น ๆ

12) การอำนวยความสะดวกในการถ่ายโอนโครงการ ได้แก่ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและแนวทางในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมบุคลากรหลักที่จำเป็น

7. ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของ Ahadzie et al. (2008)

การศึกษาวิจัยเรื่อง Critical success criteria for mass house building projects in developing countries ในปี ค.ศ. 2008 แสดงในตารางที่ 2.2 ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จสำหรับโครงการสร้างบ้านจัดสรร

ตารางที่ 2.2

ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จสำหรับโครงการสร้างบ้านจัดสรร

ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ	ความหมาย
ต้นทุนโครงการโดยรวม	ต้นทุนรวมทั้งหมดของโครงการรวมสาธารณูปโภค เช่น ถนน และ ไฟฟ้าถนนในโครงการ
ต้นทุนบ้านแต่ละหลัง	ต้นทุนทั้งหมดของบ้านแต่ละหลัง
ระยะเวลารวมของโครงการ	เวลาที่ใช้ทั้งหมดของโครงการ รวมเวลาที่เตรียมการเช่น งาน ถนน และ งานไฟฟ้าถนนในโครงการ
อัตราการส่งมอบบ้านแต่ละหลัง	เวลาที่ใช้ในการส่งมอบบ้านแต่ละหลัง
คุณภาพโดยรวมของโครงการ	คุณภาพโดยรวมทั้งหมดของโครงการ รวมทั้งสาธารณูปโภคที่เห็นโดยลูกค้าและบุคคลทั่วไป
คุณภาพของบ้านแต่ละหลัง	คุณภาพของบ้านแต่ละหลัง ที่เห็นจากลูกค้าหรือผู้ใช้งาน
ความพึงพอใจของลูกค้าโดยรวม	ความพึงพอใจของลูกค้าโดยรวมของโครงการ รวมทั้งในส่วนของสาธารณูปโภค
ความพึงพอใจของลูกค้าต่อบ้านแต่ละหลัง	ความพึงพอใจของลูกค้ากับบ้านแต่ละหลัง

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ	ความหมาย
ความเสี่ยงโดยรวมของโครงการ	ขอบเขตชนิดของความเสี่ยงของโครงการถูกจำกัดให้น้อยที่สุด
ความเสี่ยงโดยของบ้านแต่ละหลัง	ขอบเขตชนิดของความเสี่ยงของบ้านแต่ละหลังถูกจำกัดให้น้อยที่สุด
ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของโครงการโดยรวม	ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมสาธารณะ เช่น ของเสียในการก่อสร้าง สิ่งแวดล้อมที่เสียหาย
ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของบ้านแต่ละหลัง	ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของการพักอาศัย เช่น ขยะ การบำบัดน้ำเสีย การระบายน้ำ
มาตรการโดยรวมของโครงการ กับระบบความปลอดภัยและสุขอนามัย	จำนวนการเกิดอุบัติเหตุ และ จำนวนพนักงานที่ใช้อุปกรณ์และเครื่องมืออย่างเหมาะสม
มาตรการสำหรับบ้านแต่ละหลัง กับระบบความปลอดภัยและสุขอนามัย	สุขอนามัยและความปลอดภัยในแง่ของการกำหนดสิ่งที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ โดยดูจากสภาพแวดล้อมที่อาศัย การใช้วัสดุคุณภาพต่ำ การก่อสร้างไม่ดี
การถ่ายทอดเทคโนโลยี	ขอบเขตของเทคโนโลยีใหม่ที่สำคัญ ได้ปรับปรุงการออกแบบและการก่อสร้างพื้นที่การใช้งานโดยลดต้นทุนการติดตั้ง เพิ่มประสิทธิภาพและปรับปรุงกระบวนการก่อสร้างในโครงการ

8. ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของ Chan et al. (2004)

การศึกษาวิจัยเรื่อง Factors affecting the success of a construction ในปี ค.ศ. 2004 แสดงในตารางที่ 2.3 ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในโครงการก่อสร้าง

ตารางที่ 2.3

ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในโครงการก่อสร้าง

กลุ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
การบริหารโครงการ	ระบบการสื่อสาร
	กระบวนการควบคุม
	ประสิทธิภาพในการป้อนกลับ
	ความพยายามในการวางแผน
การบริหารโครงการ	โครงสร้างผังองค์กรที่เหมาะสม
	การนำแผนความปลอดภัยไปปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
	การควบคุมผู้รับเหมารายย่อย
	การจัดการบริหารโดยรวม
ปัจจัยเกี่ยวข้องกับโครงการ	ชนิดของโครงการ
	ลักษณะของโครงการ
	จำนวนชั้นของโครงการ
	ความซับซ้อนของโครงการ
	ขนาดของโครงการ
ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากร	ประสบการณ์ของลูกค้า ในแง่ของลูกค้ามีความซับซ้อน หรือเชี่ยวชาญพิเศษ
	ลักษณะของลูกค้าในแง่ของแหล่งเงินทุนเป็นของเอกชนหรือรัฐบาล
	ขนาดผังองค์กรของลูกค้า
	ลูกค้าให้ความสำคัญกับค่าก่อสร้างที่ต่ำ
	ลูกค้าให้ความสำคัญกับคุณภาพการก่อสร้าง
	ลูกค้าให้ความสำคัญกับการก่อสร้างที่รวดเร็ว

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

กลุ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากร	ลูกค้ามีความสามารถรวดเร็ว
	ลูกค้ามีความสามารถตัดสินใจ
	ลูกค้ามีความสามารถในการกำหนดบทบาทหน้าที่
	ลูกค้าช่วยเหลือสนับสนุนในการออกแบบ
	ลูกค้าช่วยเหลือสนับสนุนในการก่อสร้าง
	ประสบการณ์ของทีมผู้นำโครงการ
	ประสบการณ์ของทีมผู้นำโครงการ
	ประสบการณ์ของทีมผู้นำโครงการ
	ทักษะการจัดองค์กรของทีมผู้นำ
	ทักษะการประสานงานของทีมผู้นำ
	ทักษะการจูงใจของทีมผู้นำ
	การให้คำมั่นสัญญาของทีมผู้นำที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องของต้นทุน เวลา และคุณภาพ
	ทีมโครงการมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มโครงการ
	ทีมผู้นำโครงการสามารถปรับแผนงานโครงการที่เหมาะสม
	ทีมผู้นำโครงการสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
	การจัดการและสนับสนุนจากทีมผู้นำของบริษัทแม่
ขั้นตอนการทำงานของ	วิธีขั้นตอนการจัดซื้อ
โครงการ	วิธีขั้นตอนการประมูลงาน
สภาพแวดล้อมภายนอก	สภาพเศรษฐกิจ
	สภาพสังคม
	สภาพการเมือง
	สภาพธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
	ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี

9. ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของ Elwakil et al. (2009)

การศึกษาวิจัยเรื่อง Investigation and Modeling of Critical Success Factors Construction Organizations ในปี ค.ศ. 2009 แสดงในตารางที่ 2.4 การสำรวจและการสร้างรูปแบบ ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กรการก่อสร้าง

ตารางที่ 2.4

การสำรวจและการสร้างรูปแบบ ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กรการก่อสร้าง

ประเภท	ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ
การบริหาร และ ด้านกฎหมาย	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมาย ชัดเจน
	กลยุทธ์การแข่งขัน
	โครงสร้างแผนผังองค์กร
	เงื่อนไขด้านการเมือง
	จำนวนพนักงานประจำ
เทคนิค	การใช้ระบบมาตรฐานสากล เช่น ISO
	สามารถใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ได้
	การใช้ระบบเทคโนโลยีฐานข้อมูล
	ประสบการณ์ของธุรกิจ (จำนวนปี)
	การซ่อมบำรุงสินค้า
การจัดการ	สภาพวัฒนธรรมองค์กรของพนักงานบริษัท
	การจูงใจและผลตอบแทนให้พนักงาน
	การประยุกต์ใช้การจัดการคุณภาพโดยรวม
	การฝึกอบรม
การตลาดและการเงิน	การหมุนเวียนทรัพย์สินเร็ว
	การประเมินผลย้อนกลับ
	การวิจัยและพัฒนา
	เงื่อนไขทางการตลาด / ความสัมพันธ์กับลูกค้า

10. ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของ Lu et. al. (2008)

การศึกษาวิจัยเรื่อง Critical Success Factors for Competitiveness of Contractors: China Study ในปี ค.ศ. 2008 แสดงในตารางที่ 2.5 ปัจจัยแห่งความสำเร็จสำหรับความสามารถในการแข่งขันของผู้รับเหมา กรณีศึกษาประเทศจีน

ตารางที่ 2.5

ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จสำหรับความสามารถในการแข่งขันของผู้รับเหมา: กรณีศึกษา
ประเทศจีน

กลุ่มของปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
การบริหารจัดการโครงการ	1. การบริหารในหน่วยงานก่อสร้าง
	2. การบริหารต้นทุน
	3. การบริหารคุณภาพ
	4. การบริหารเวลา
	5. การบริหารสัญญา
	6. ทักษะการแก้ไขความขัดแย้ง
	7. การบริหารความเสี่ยง
	8. การบริหารห่วงโซ่อุปทาน
โครงสร้างองค์กร	1. ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร
โครงสร้างองค์กร	2. การสื่อสารและการประสานงานของฝ่ายปฏิบัติงาน
	3. ความชัดเจนในการกำหนดและแบ่งหน้าที่งานของแต่ละฝ่าย
	4. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานทั่วไป
	5. การจูงใจและความพึงพอใจในงาน
	6. บุคลิกและความสามารถของผู้ผู้นำ
ทรัพยากรขององค์กร	1. ปริมาณทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน
	2. ทรัพยากรด้านการเงิน
	3. ความสามารถทางการเงิน
	4. ความเสถียรทางการเงิน

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

กลุ่มของปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
กลยุทธ์ทางการแข่งขัน	1. กลยุทธ์ในการแข่งขันชัดเจน
	2. ความสอดคล้องของกลยุทธ์กับสถานการณ์ของบริษัท
	3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
	4. การตระหนักและการเห็นภาพกลยุทธ์
ความสัมพันธ์	1. ความสัมพันธ์กับลูกค้า หรือ เจ้าของ
	2. ความสัมพันธ์กับผู้รับเหมาย่อย หรือ ผู้ผลิต
	3. ความสัมพันธ์กับฝ่ายรัฐบาล
	4. ความสัมพันธ์กับสาธารณะ
การประมูล	1. กลยุทธ์การประมูล
	2. ประสบการณ์ในการประมูล
	3. ทรัพยากรสำหรับการประมูล
การตลาด	1. ความสามารถในการรวบรวมและประมวลผลข้อมูลของโครงการใหม่
	2. ความสามารถในการเก็บข้อมูล เช่น ราคา แรงงาน วัสดุ และอื่น ๆ
	3. การรายงานข่าวธุรกิจ
เทคโนโลยี	1. ความสามารถในการคิดค้นเทคโนโลยี
	2. การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีอย่างยั่งยืน

11. ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของ Yu et al. (2006)

การศึกษาวิจัยเรื่อง Investigation of Critical Success Factors in Construction Project Briefing by Way of Content Analysis ในปี ค.ศ. 2006 แสดงในตารางที่ 2.6 การสำรวจของปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในโครงการก่อสร้าง

ตารางที่ 2.6

การสำรวจของปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในโครงการก่อสร้าง

ประเภท	ประเภทย่อย	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
ปัจจัยเกี่ยวข้องกับโครงการ	โครงการ	1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน
		2. แผนงานและงบประมาณเป็นจริงได้
ปัจจัยเกี่ยวข้องกับบุคลากร	เจ้าของโครงการ	1. ประสบการณ์ของเจ้าของโครงการ
		2. วัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายชัดเจน
		3. โครงสร้างการบริหารชัดเจน
	เอกสารและสัญญา	1. ประสบการณ์ของงานด้านเอกสารและสัญญา
		2. ความรู้ในธุรกิจของเจ้าของโครงการ
	ผู้ออกแบบ	1. ทักษะความเชี่ยวชาญในการแนะนำและข้อคิดเห็นจากสถาปนิก
	ลูกค้า	1. ทราบความต้องการของลูกค้าอย่างชัดเจน
ปัจจัยเกี่ยวข้องกับกระบวนการ	กระบวนการ	1. การพัฒนาเขตงาน ที่เห็นชอบจากผู้เกี่ยวข้องหลัก
		2. การควบคุมกระบวนการ
		3. เวลาในการอธิบายกระบวนการอย่างเพียงพอ
		4. การทำงานร่วมกับผู้เกี่ยวข้อง
		5. การทำให้สะดวกขึ้น
ปัจจัยเกี่ยวข้องการนำเข้า	การบริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้เสีย	1. การคัดเลือกทีมงาน
		2. ความชัดเจนในบทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย
		3. การปรึกษากับผู้มีส่วนได้เสียอย่างเพียงพอ
		4. ประสบการณ์ของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

ประเภท	ประเภทย่อย	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
ปัจจัยเกี่ยวข้องกับการนำเข้า		5. จัดสมดุลความต้องการของ ผู้มีส่วนได้เสียของแต่ละกลุ่ม
	การบริหารความขัดแย้ง	1. การสร้างความสอดคล้องของกลุ่ม
	การจัดการความรู้	1. ความรู้ในธุรกิจของเจ้าของโครงการ
		2. ความรู้ของที่ปรึกษา
		3. ความรู้ด้านกฎหมายและการสัญญาการเข้าของโครงการ
		4. ความสามารถด้านเทคนิคยอดเยี่ยม
	การบริหารการเปลี่ยนแปลง	1. ระยะเวลาของการค้างเอกสาร
		2. ความยืดหยุ่นของการเตรียมการเปลี่ยนแปลง
	พลวัตของทีม	1. คำมั่นสัญญาของทีม
		2. ความซื่อสัตย์
		3. การเปิดใจกว้าง และการไว้วางใจ
	การตัดสินใจ	1. การกำหนดลำดับความสำคัญอย่างเหมาะสม
		2. ระบบการเก็บบันทึกการตัดสินใจที่ดี
		3. การกำหนดความต้องการของลูกค้า
	การสื่อสาร	1. การสื่อสาร เปิดกว้างและประสิทธิผล
		2. เข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างสมบูรณ์
ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลที่ได้	การประเมินผลของโครงการที่เสร็จแล้ว	1. ข้อมูลป้อนกลับของโครงการที่เสร็จแล้ว
		2. เอกสารมีชัดเจนและถูกต้อง
		3. ความเห็นด้วยของผู้เกี่ยวข้อง

12. ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของ Park (2009)

การศึกษาวิจัยเรื่อง Whole Life Performance Assessment: Critical Success Factors ในปี ค.ศ. 2009 ได้แบ่งปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จเป็น 8 กลุ่ม และได้สรุป ปัจจัยสำคัญ 10 อันดับแรกในแต่ละกลุ่ม แสดงในตารางที่ 2.7 การประเมินประสิทธิภาพทั้งวงจรชีวิต ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ

ตารางที่ 2.7

การประเมินประสิทธิภาพทั้งวงจรชีวิต: ของปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ

กลุ่มของปัจจัย	10 อันดับแรกของแต่ละปัจจัย
ขอบเขต	ความชัดเจนของสัญญา
	การออกแบบและการก่อสร้างโครงการอย่างยั่งยืน
	ความน่าเชื่อถือทางด้านเทคนิควิศวกรรม
	ประสิทธิผลของการวางแผนช่วงก่อนการดำเนินการ
	ความเข้าใจความต้องการของโครงการ
	ความซับซ้อนของการก่อสร้าง
	ลำดับการตัดสินใจของโครงการ
	การประเมินด้านเศรษฐศาสตร์ของผลกระทบด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม
	การรวมความต้องการของหน้าที่การทำงาน
	การออกแบบเสร็จสมบูรณ์ก่อนการทำงานในสถานที่โครงการ
เวลา	กำหนดระยะเวลาการก่อสร้างที่แน่นอน
	การตัดสินใจที่รวดเร็ว
	ช่วงเวลาทำงานเต็มเวลา
	ข้อจำกัดด้านเวลาของโครงการ
	เวลาการทำงานมีอย่างเพียงพอ
	ข้อจำกัดจากกฎระเบียบทางราชการ
	มีเวลาไม่เพียงพอ

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

กลุ่มของปัจจัย	10 อันดับแรกของแต่ละปัจจัย
เวลา	การวางแผนการบริการตลอดช่วงชีวิต
	ข้อจำกัดของที่ดิน
	ความรุนแรงของงานเปลี่ยนแปลง
ต้นทุน	จำนวนงานประมูลมีเพียงพอ
	ความถูกต้องของการประมาณงบประมาณโครงการ
	การใช้ต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
	ราคาสามารถแข่งขันได้
	ความสามารถในการทำกำไรระยะยาว
	ความเป็นไปได้ที่งบประมาณจะเกิน
	การลดการสูญเสีย
	การตัดสินใจที่รวดเร็ว
	กระแสเงินสดเพียงพอ
	ความรุนแรงของการเปลี่ยนแปลง
คุณภาพ	แผนการออกแบบคุณภาพ
	คุณภาพวัสดุ
	การวางแผนคุณภาพการก่อสร้าง
	คุณภาพของงานก่อสร้าง
	การก่อสร้างที่คงทน
	ความตั้งใจด้านคุณภาพในการก่อสร้าง
	ความคงทนของส่วนประกอบสิ่งก่อสร้าง
	ระดับของเทคโนโลยี
	ความสอดคล้องกับความต้องการ
	ทักษะของคนงานไม่เพียงพอ
สัญญา/การบริหาร	ขั้นตอนในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
	ความสัมพันธ์อย่างเข้าใจร่วมกัน
	การเปลี่ยนแปลงในสัญญา

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

กลุ่มของปัจจัย	10 อันดับแรกของแต่ละปัจจัย
	ทักษะของคนงานไม่เพียงพอ
สัญญา/การบริหาร	ขั้นตอนในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง
	ความสัมพันธ์อย่างเข้าใจร่วมกัน
	การเปลี่ยนแปลงในสัญญา
	กฎผังเมือง
	อุปสรรคของการฟ้องร้องหรือดำเนินคดี
	การรวมความเสี่ยงทั้งหมด
	การร่วมมือของหุ้นส่วน
	การได้มาของโครงการที่คล้ายกันใน 5 ปี
	ความสามารถระยะสั้นและระยะยาว
	การประเมินการประมูลงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้บูรณาการปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ดังแสดงในตารางที่ 2.8 ปัจจัยแห่งความสำเร็จสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ และได้จัดกลุ่มของปัจจัยแห่งความสำเร็จออกเป็น 7 กลุ่ม ได้แก่ การวางกลยุทธ์ การตลาด การดำเนินการ การจัดองค์กร การเงิน การบริหารความเสี่ยงและความสอดคล้องกับผู้มีส่วนได้เสีย และ วิจัยและพัฒนา ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยแห่งความสำเร็จต่าง ๆ ดังแสดงในตารางที่ 2.9 กลุ่มของปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ

ตารางที่ 2.8

ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจสหกรณ์ทรัพย์

ข้อ.	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ข้อ.	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
I1	การสร้างความเข้าใจต่อแผนกลยุทธ์ของบริษัท	I30	การวิจัยและการวางแผนด้านการตลาด
I2	การกำหนดมาตรฐาน หรือ เป้าหมายของผลที่ประสงค์จะได้รับ	I31	ความสามารถในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
I3	แผนกลยุทธ์ในการแข่งขันต้องมีความชัดเจน	I32	ทราบข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนและราคาขายในโครงการ
I4	ความสอดคล้องของแผนกลยุทธ์กับสถานการณ์ของบริษัท	I33	การจัดการระบบห่วงโซ่อุปทาน
I5	การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	I34	กลยุทธ์ในการประมูล
I6	ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร	I35	ประสบการณ์ในการประมูล
I7	ความชัดเจนของการกำหนดการทำงานของแต่ละฝ่าย	I36	ทรัพยากรในการประมูล
I8	การสื่อสารและการประสานงานของแต่ละฝ่าย	I37	การตัดสินใจที่เหมาะสมในการจัดซื้อหรือการวางแผนโครงการ
I9	การจูงใจ และ ความพึงพอใจในงาน	I38	การบริหารจัดการโครงการ
I10	การปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับจัดการกับพนักงาน	I39	การบริหารจัดการด้านคุณภาพ
I11	การยอมรับและมีความรู้สึกร่วมกันในเป้าหมาย	I40	การบริหารจัดการด้านเวลา
I12	ประวัติของบริษัท	I41	การบริหารจัดการด้านต้นทุน
I13	ขนาดของบริษัท	I42	การบริหารจัดการด้านชีวอนามัยและความปลอดภัย
I14	วัฒนธรรมองค์กร	I43	การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม
I15	บริษัทมีการครอบคลุมในธุรกิจส่วนต่างๆ	I44	การบริหารสัญญา
I16	บุคลิกและความสามารถของผู้นำ	I45	การบริหารจัดการความเสี่ยง

ตารางที่ 2.8 (ต่อ)

ข้อ.	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ข้อ.	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
I17	ความสามารถของทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน	I46	นโยบายการประกันภัยโครงการ
I18	การพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน	I47	ทักษะในการจัดการข้อเรียกร้อง
I19	ทรัพยากรด้านการเงิน	I48	ทักษะในการแก้ไขการโต้แย้ง
I20	ความสามารถทางด้านการเงิน	I49	ความเชี่ยวชาญด้านกฎหมาย
I21	ความมั่นคงทางด้านการเงิน	I50	การจัดการในหน่วยงาน
I22	ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี	I51	ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลย้อนกลับที่เที่ยงตรงและทันต่อเหตุการณ์
I23	การวิจัยและการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างยั่งยืน	I52	การสนับสนุนและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
I24	การประยุกต์ใช้ Information Technology	I53	การวัดผลการปฏิบัติงาน กำหนดให้ชัดเจนและเป็นธรรม
I25	ความสัมพันธ์กับลูกค้า	I54	ทราบความต้องการของลูกค้าอย่างชัดเจน
I26	ความสัมพันธ์กับผู้ออกแบบหรือที่ปรึกษา	I55	จัดสมดุลความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียของแต่ละกลุ่ม
I27	ความสัมพันธ์กับผู้รับเหมาหรือผู้จำหน่ายสินค้า	I56	คำมั่นสัญญาและการทำงานเป็นทีม
28	ความสัมพันธ์กับส่วนราชการ	I57	การประเมินสภาพคู่แข่ง
I29	ความสัมพันธ์กับสาธารณชน		

ตารางที่ 2.9

กลุ่มของปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

เลข	กลุ่ม	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
1	การวางกลยุทธ์	แผนกลยุทธ์ในการแข่งขันต้องมีความชัดเจน
		ความสอดคล้องของแผนกลยุทธ์กับสถานการณ์ของบริษัท
		การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
		ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร
		การสื่อสารและการประสานงานของแต่ละฝ่าย
		การประเมินสภาพคู่แข่ง
2	การตลาด	การกำหนดมาตรฐาน หรือ เป้าหมายของผลที่ประสงค์จะได้รับ
		ความสัมพันธ์กับลูกค้า
		ความสัมพันธ์กับผู้ออกแบบหรือที่ปรึกษา
		ความสัมพันธ์กับผู้รับเหมาหรือผู้จำหน่ายสินค้า
		ความสัมพันธ์กับส่วนราชการ
		ความสัมพันธ์กับสาธารณชน
		การวิจัยและการวางแผนด้านการตลาด
		ความสามารถในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
		ทราบความต้องการของลูกค้าอย่างชัดเจน
3	การดำเนินการ	ทราบข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนและราคาขาย ในโครงการ
		การจัดการระบบห่วงโซ่อุปทาน
		กลยุทธ์ในการประมูล
		ประสบการณ์ในการประมูล
		ทรัพยากรในการประมูล
		การตัดสินใจที่เหมาะสมในการจัดซื้อหรือการวางแผนโครงการ
		การบริหารจัดการโครงการ
		การบริหารจัดการด้านคุณภาพ
		การบริหารจัดการด้านเวลา
		การบริหารจัดการด้านต้นทุน

ตารางที่ 2.9 (ต่อ)

เลข	กลุ่ม	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
3	การดำเนินการ (ต่อ)	การบริหารจัดการด้านชีวนามัยและความปลอดภัย
		การบริหารสัญญา
		ทักษะในการจัดการข้อเรียกร้อง
		ทักษะในการแก้ไขการโต้แย้ง
4	การจัดองค์กร	การสร้างความเข้าใจต่อแผนกลยุทธ์ของบริษัท
		ความชัดเจนของการกำหนดการทำงานของแต่ละฝ่าย
		การจูงใจ และ ความพึงพอใจในงาน
		การปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับจัดการกับพนักงาน
		การยอมรับและมีความรู้สึกผูกพันในเป้าหมาย
		ประวัติของบริษัท
		ขนาดของบริษัท
		วัฒนธรรมองค์กร
		บริษัทมีการครอบคลุมในธุรกิจส่วนต่าง ๆ
		บุคลิกและความสามารถของผู้นำ
		ความสามารถของทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน
		การพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน
		การจัดการในหน่วยงาน
		ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลย้อนกลับที่เที่ยงตรงและทันต่อเหตุการณ์
		การสนับสนุนและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง
		การวัดผลการปฏิบัติงาน กำหนดให้ชัดเจนและเป็นธรรม
		คำมั่นสัญญาและการทำงานเป็นทีม
5	การเงิน	ทรัพยากรด้านการเงิน
		ความสามารถทางการเงิน
		ความมั่นคงทางการเงิน

ตารางที่ 2.9 (ต่อ)

เลข	กลุ่ม	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
6	การบริหารความเสี่ยงและความสอดคล้องกับผู้มีส่วนได้เสีย	การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม
		การบริหารจัดการความเสี่ยง
		นโยบายการประกันภัยโครงการ
		ความเชี่ยวชาญด้านกฎหมาย
		จัดสมดุลความต้องการของ ผู้มีส่วนได้เสียของแต่ละกลุ่ม
7	การวิจัยและพัฒนา	ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี
		การวิจัยและการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างยั่งยืน
		การประยุกต์ใช้ Information Technology