

การจัดการบริษัทสถาปนิกในกรุงเทพมหานคร

ความหมายของการจัดการ

นักวิชาการหลายท่านได้แยกความหมายของการบริหาร (Administration) ว่าเป็นเรื่องของการกำหนดนโยบาย ส่วนการจัดการ (Management) หมายถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติในสภาพความเป็นจริงของธุรกิจแล้ว ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารทุกระดับมักมีหน้าที่ทั้งด้านการบริหาร และการจัดการควบคู่กันไป หน้าที่ด้านการบริหารจะเป็นภาระของผู้ทำหน้าที่บริหารระดับสูงมากกว่าในระดับต้น อย่างไรก็ตามหากต้องการแยกความหมายของการบริหารออกจากการจัดการ อาจทำได้โดยพิจารณาจากความนิยมในการใช้คำ คำว่า "การบริหาร" มักนิยมใช้ในองค์กรของส่วนราชการ ส่วนทางธุรกิจนิยมใช้คำว่า "การจัดการ" อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปถือว่าคำสองคำนี้มีความหมายใกล้เคียงกัน ดังนั้นจึงขอใช้คำว่า "การจัดการ"

ความหมายของการจัดการ คือ การใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะนำเอาทรัพยากรทางการจัดการมาประกอบกันเข้าตามกระบวนการจัดการ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หน้าที่ของการจัดการ

สำหรับขอบเขตหน้าที่ทางการจัดการนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านจำแนกไว้แตกต่างกัน เช่น

เลียวนาร์ต เจ แคชเมียร์ (Leonard J. Kazmier) กำหนดหน้าที่ของการจัดการไว้ 4 ประการ คือ¹

¹ Leonard J. Kazmier, Management : A Programmed Approach With Cases and Applications (New York : McGraw-Hill, 1980), P.41

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การอำนวยการ (Directing)
4. การควบคุม (Controlling)

แกรี เดสเลอร์ (Gary Dessler) กำหนดหน้าที่สำคัญของการจัดการไว้ 5 ประการ
คือ¹

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การคัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. การเป็นผู้นำ (Leading)
5. การควบคุม (Controlling)

โจเซฟ แอล แมสซี และ จอห์น ดักลาส (Joseph L. Massie and John
Douglas) กำหนดไว้ 6 ประการ คือ²

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การคัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
4. การอำนวยการ (Directing)
5. การติดต่อสื่อสาร (Communicating)
6. การควบคุม (Controlling)

¹Gary Dessler, Management Fundamental : A Framwork (Virginia : Reston Publishing Company, 1979) P.3-4

²Josheph L. Massie and John Douglas, Managing : A Comtemporary Introduction (N.J. : Prentice - Hall, 1981), P. 30-31.

เมื่อเปรียบเทียบหน้าที่การจัดการตามแนวความคิดข้างต้น ส่วนใหญ่จะมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ หน้าที่ทางการจัดการประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการปฏิบัติเป็นการล่วงหน้าเพื่อความสำเร็จตามความต้องการ การวางแผนนั้นจะต้องตัดสินใจว่าจะ "ทำอะไร เมื่อไร ทำอย่างไร และใครเป็นผู้กระทำ"
 2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ความพยายามของผู้บริหารที่จะให้มีหนทางสำหรับการปฏิบัติงานให้สำเร็จผลตามแผนงานที่ได้วางเอาไว้ หน้าที่การ้องค์การนี้เป็นหน้าที่ต่อเนื่องจากขั้นของการใช้ความสามารภ ในด้านคิดวางแผนจนเสร็จสิ้นเป็นแผนงานต่าง ๆ กล่าวคือภายหลังจากที่ได้กำหนดแผนงานเอาไว้เรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารจะดำเนินการเตรียมการให้มีสื่อหรือหนทางที่จะช่วยให้มีการทำงานตามแผนนั้น ๆ ให้ลุล่วงไปได้¹
 3. การอำนวยการ (Directing) หมายถึงการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทาง เพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ข้อพึงสังเกตประการหนึ่งเกี่ยวกับการอำนวยการก็คือ "การสั่งงาน" เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการอำนวยการเป็นอย่างมาก
- การสั่งงานหมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติจัดทำ โดยอาจแนะนำวิธีให้ด้วย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดี และบรรลุเป้าหมายขององค์การ การสั่งงานนั้นถ้าพิจารณาในลักษณะของการปฏิบัติงานก็ประจักษ์ว่าเป็นการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติทราบว่าเขาจะต้องทำอะไร จะต้องทำที่ไหน จะต้องทำอย่างไร และจะให้ทำเมื่อใด²
4. การควบคุม (Controlling) หมายถึงการพยายามกำกับงานให้งานนั้นเป็นไปตามแผนงานในกระบวนการบริหาร

¹ รัชชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2523), หน้า 194

² สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2523), หน้า 199

ลักษณะการจัดการของบริษัทสถาปนิก แยกตามหน้าที่ทางการจัดการ ได้ดังนี้

การวางแผน

การวางแผนของบริษัทสถาปนิกโดยส่วนใหญ่แล้ว เป็นการวางแผนระยะสั้น กล่าวคือ เป็นการวางแผนปีต่อปี เพราะการคาดคะเนภาวะการตลาดของบริษัทเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก การวางแผนในแต่ละปีของบริษัทสถาปนิกจึงพิจารณาจากกำลังคนของบริษัทว่ามีอยู่เท่าใด ค่าใช้จ่ายขั้นต่ำในการดำเนินงานของบริษัทเป็นเท่าใด ก็จะทำให้ทราบว่ารายได้ขั้นต่ำที่จะทำให้บริษัทดำเนินการอยู่ได้เป็นเท่าใด หลังจากนั้นก็จะพิจารณาถึงโครงการที่กำลังอยู่ในระหว่างการออกแบบมีอยู่มากน้อยเพียงใด โครงการที่อยู่ในระหว่างการติดต่อกับผู้ใช้บริการมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จหรือไม่ นอกจากนี้ก็จะพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อประกอบการวางแผนดังนี้

1. ภาวะเศรษฐกิจ ภาวะเศรษฐกิจโดยส่วนรวมจะเป็นเครื่องชี้แนวโน้มของการลงทุนในโครงการต่าง ๆ ว่าจะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด หากภาวะเศรษฐกิจของประเทศดีการลงทุนในโครงการต่าง ๆ ก็น่าจะมีแนวโน้มที่มากขึ้น โอกาสทางการตลาดของบริษัทสถาปนิกก็น่าจะมากขึ้นด้วย ในทางตรงกันข้ามหากภาวะเศรษฐกิจของประเทศไม่ดี ตัวอย่างเช่น นโยบายการจำกัดสินเชื่อร้อยละ 18 ของรัฐบาลในช่วงต้น พ.ศ. 2527 ส่วนผลกระทบต่อการลงทุนภายในประเทศ ทำให้การลงทุนในโครงการต่าง ๆ ชะลอตัวลง ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทสถาปนิกไปด้วย

2. พิจารณาจากกลุ่มผู้ใช้บริการของบริษัท บริษัทสถาปนิกจะติดตามกลุ่มของผู้ลงทุน เพื่อให้ทราบว่าผู้ใดจะมีการลงทุนในโครงการใหม่เมื่อใด เพื่อเสนอตัวเป็นผู้ดำเนินการออกแบบให้ โดยเฉพาะกลุ่มผู้ลงทุนที่เคยใช้บริการของบริษัท จะเป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญของบริษัท แนวโน้มทางการตลาดของบริษัท สามารถพิจารณาได้จากแนวโน้มในการลงทุนของกลุ่มเป้าหมายของบริษัท

3. ภาวะการแข่งขัน ในการวางแผนการดำเนินงานของบริษัทสถาปนิกจำเป็นต้องพิจารณาถึงภาวะการแข่งขันของบริษัทสถาปนิกโดยทั่วไป ว่ามีแนวโน้มมากขึ้นเพียงใด เพื่อปรับตัวให้เข้ากับภาวะการแข่งขันนั้น

การวางแผนของบริษัทสถาปนิก สามารถแยกพิจารณาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านการตลาด บริษัทสถาปนิกโดยส่วนใหญ่มักไม่สามารถวางแผนการตลาดได้

เนื่องจากมีปัจจัยที่ไม่สามารถคาดคะเนได้ เช่น ความต้องการและการตัดสินใจของผู้ใช้บริการ การตลาดของบริษัทสถาปนิกจึงมักกำหนดเป็นนโยบายของบริษัทมากกว่า กล่าวคือบริษัทสถาปนิก จะกำหนดกลยุทธ์หลักของบริษัท ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบภายในของบริษัทว่าเหมาะสมกับกลยุทธ์ ใด และจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมขณะนั้น กลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญของ บริษัทสถาปนิกคือ

1.1 การสร้างชื่อเสียงของบริษัท ชื่อเสียงของบริษัทเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง วยต่อความสำเร็จของบริษัทสถาปนิก เนื่องจากสาเหตุสำคัญ 2 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง เนื่องจากการประกอบวิชาชีพของสถาปนิกไม่สามารถทำการโฆษณาต่อสาธารณชนได้ จึงจำเป็นต้องให้ผลงานของบริษัทเป็นสื่อในการโฆษณาแทน ประการที่สองการขายของบริษัทสถาปนิกเป็นการขายสินค้าที่ยังไม่มีตัวที่จะพิจารณาประกอบการตัดสินใจซื้อได้อย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้เพราะใน ขณะที่จะตกลงว่าจ้างบริษัทสถาปนิกให้ออกแบบโครงการนั้น เจ้าของโครงการจะยังไม่ได้เห็น รูปร่างลักษณะของอาคารภายในโครงการว่าเป็นอย่างไร การตัดสินใจของผู้ใช้บริการจำเป็นต้องพิจารณาจากความสามารถของบริษัทที่กระทำไว้แล้ว โดยเฉพาะการลงทุนในโครงการขนาดใหญ่ ซึ่งต้องใช้เงินทุนสูง เจ้าของโครงการจะต้องมีความมั่นใจอย่างมากว่าจะได้ผลงานที่มี คุณภาพสูง เพื่อสนับสนุนภาพสำเร็จของโครงการตามเป้าหมายที่วางไว้ การสร้างชื่อเสียงของ บริษัทสถาปนิกนอกจากต้องมีความสามารถแล้วยังจำเป็นต้องอาศัยเวลาและโอกาสที่จะได้แสดง ผลงานด้วย ดังนั้นจะเห็นได้ว่าบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่ ซึ่งดำเนินการมานานมีโอกาสและได้ สร้างชื่อเสียงจนเป็นที่ยอมรับ จะประสบความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์นี้มากกว่าบริษัทสถาปนิก ขนาดกลาง หากพิจารณาถึงบริษัทขนาดเล็กที่เพิ่งจะเริ่มดำเนินการแล้วกลยุทธ์นี้แทบจะไม่มีโอกาส ใช้ได้อย่างได้ผลเลย เนื่องจากไม่มีผลงานเป็นสิ่งรับประกันความสามารถของตนเอง บริษัทสถาปนิก ทุกบริษัทมีนโยบายที่จะสร้างชื่อเสียงของตนทั้งสิ้น แต่การยึดถือชื่อเสียงของบริษัทเป็นกลยุทธ์ หลักนั้น น่าจะใช้ได้ดีกับบริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่หรือบริษัทสถาปนิกขนาดกลางค่อนข้างใหญ่มากกว่า มีข้อนำสังเกตอยู่ประการหนึ่งคือชื่อเสียงของบริษัทสถาปนิกมักปรากฏในภาพลักษณ์ของชื่อเสียงของ หัวหน้าสถาปนิก ปัจจุบันนี้ผู้บริหารบริษัทสถาปนิกมีนโยบายที่พยายามจะแสดงผลงานในนามของ บริษัทมากกว่าการแสดงในนามของหัวหน้าสถาปนิกหรือสถาปนิกโครงการ

1.2 การสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม เนื่องจากบริษัทสถาปนิกเป็นองค์การ ที่ขายบริการ ประกอบกับโครงสร้างทางสังคมของประเทศไทยมีลักษณะของการรักพวกพ้อง ทำให้

การขายบริการของบริษัทสถาปนิกจำเป็นต้องอาศัยความสัมพันธ์กันระหว่างสถาปนิกกับผู้ใช้บริการ เป็นพื้นฐาน โดยเฉพาะโครงการขนาดเล็กการตัดสินใจเลือกสถาปนิกมักเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้บริการกับสถาปนิกไม่ว่าจะเป็นโดยตรงหรือโดยอ้อมก็ตาม ดังจะเห็นว่าหัวหน้าสถาปนิกของบริษัทมักจะเป็นบุคคลที่มาจากตระกูลที่มีฐานะทางสังคมดี หรือเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในสังคมอย่างกว้างขวาง ในขณะที่ตำแหน่งการของบริษัทสถาปนิกขนาดเล็กหรือบริษัทขนาดกลางค่อนข้างเล็ก มักจำเป็นต้องอาศัยความสัมพันธ์ทางสังคมเป็นกลยุทธ์หลัก แล้วอาศัยเวลาและโอกาสสร้างชื่อเสียงของตนเองขึ้นมา แม้แต่บริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่ซึ่งมีเป้าหมายอยู่ที่การออกแบบโครงการใหญ่ก็ยังคงต้องอาศัยความสัมพันธ์ทางสังคมเป็นเครื่องมือทางการตลาดเช่นเดียวกัน คืออาศัยความสัมพันธ์ทางสังคมเพื่อเข้าถึงกลุ่มผู้ลงทุน เพื่อติดตามความเคลื่อนไหวในการลงทุนของกลุ่มผู้ลงทุน และเสนอข้อเสนอนในการออกแบบโครงการของตนเองให้เจ้าของพิจารณาตัดสินใจเลือก ถึงแม้การตัดสินใจเลือกสถาปนิกของเจ้าของโครงการขนาดใหญ่จะไม่ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์กันเป็นองค์ประกอบสำคัญ หากแต่พิจารณาจากความสามารถ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมเป็นองค์ประกอบสำคัญก็ตาม แต่การมีความสัมพันธ์กันจะเป็นสื่อกลางที่ดีในการติดต่อกันระหว่างสถาปนิกกับผู้ใช้บริการ และความสัมพันธ์นี้จะเป็นปัจจัยที่สนับสนุนการตัดสินใจเลือกของผู้ใช้บริการ เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าบริษัทสถาปนิกขนาดเล็กหรือขนาดกลางค่อนข้างเล็กมีแนวโน้มที่จะใช้ความสัมพันธ์ทางสังคมเป็นกลยุทธ์สำคัญในขณะที่บริษัทขนาดใหญ่จะใช้เป็นกลยุทธ์สนับสนุนเท่านั้น

1.3 การเสนอโครงการต่อผู้ลงทุน ลักษณะการเสนอโครงการของบริษัทสถาปนิกต่อผู้ลงทุนสามารถแยกพิจารณาได้ 2 ลักษณะคือ

1.3.1 การเสนอโครงการเมื่อทราบความต้องการเบื้องต้นของเจ้าของโครงการ เมื่อบุคคลของบริษัทสถาปนิก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าสถาปนิก หรือกลุ่มผู้บริหารซึ่งติดตามความเคลื่อนไหวของกลุ่มผู้ลงทุน ทราบว่ามีบุคคลใดมีความคิดริเริ่มที่จะลงทุนในโครงการใหม่ ก็จะทำข้อเสนอโครงการ เสนอแก่เจ้าของโครงการ โดยนำเอาจุดประสงค์และข้อมูลของโครงการเบื้องต้นมาปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ตั้งโครงการ เช่น รูปแบบทางสถาปัตยกรรมของสิ่งก่อสร้างในโครงการ ลักษณะผังเมือง การจราจร กฎข้อบังคับต่าง ๆ ของทางราชการ งบประมาณในการลงทุน แนวโน้มของความเป็นไปได้ของโครงการ เมื่อเสนอให้เจ้าของโครงการพิจารณา หากเจ้าของโครงการเห็นชอบโอกาสที่จะ

ได้ออกแบบโครงการนั้นก็เป็นไปได้มาก ความสามารถในการจัดทำข้อเสนอโครงการของบริษัท
 สถาปนิกมีส่วนสำคัญในความสำเร็จทางการตลาดของบริษัท

1.3.2 การเล่นอโครงการแก่ผู้ลงทุน มีบริษัทสถาปนิกบางบริษัท

พยายามเพิ่มโอกาสทางการตลาด โดยการเล่นอโครงการแก่ผู้ลงทุนที่ตนเองรู้จักหรือผู้ลงทุน
 ที่เคยใช้บริการกับบริษัทมาก่อน ซึ่งจะเล่นอข้อมูลตั้งแต่การหาทำเลที่ตั้งของโครงการ ประเภท
 ของโครงการ งบประมาณการลงทุน ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการลงทุน ความเป็น
 ไปได้ของโครงการ หากผู้ลงทุนพิจารณาแล้วเห็นชอบ ก็จะมอบหมายให้บริษัทนั้นดำเนินการออก
 แบบให้ อย่างไรก็ตามความสำเร็จในกรณีนี้มีน้อยกว่าในกรณีแรก เนื่องจากการลงทุนนั้นผู้ลงทุน
 มักจะรู้ว่าองค์กรของเขามีความสามารถในการดำเนินการในโครงการแบบใด จึงตัดสินใจเลือก
 โครงการเองมากกว่าจะตัดสินใจเลือกการลงทุนตามข้อเสนอของบริษัทสถาปนิก

1.4 การประกวดแบบ มีบริษัทสถาปนิกบางบริษัทวางนโยบายการตลาด ของบริษัท โดยมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การประกวดแบบ โดยให้เหตุผลว่าบริษัทของตนไม่มีปัจจัยทาง ด้านตัวบุคคลที่จะใช้ความสัมพันธ์ทางสังคมเพื่อความสำเร็จทางการตลาดได้ และบริษัทดำเนินการ มาไม่นานพอที่จะสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่ยอมรับได้ จึงจำเป็นต้องมุ่งความสนใจของ บริษัทไปที่การประกวดทั้งของภาคเอกชนและภาครัฐบาล โดยศึกษาถึงกลไกและวิธีการต่าง ๆ ในการประกวดแบบและอาศัยความรู้ความชำนาญของบุคลากรภายในบริษัทเพื่อชนะการประกวด แบบ และเท่าที่ผ่านมานั้นบริษัทก็ประสบความสำเร็จพอสมควร ในขณะที่เดียวกันบริษัทก็พยายาม ที่จะสร้างชื่อเสียงของตนเองให้เป็นที่ยอมรับมากขึ้นด้วย

2. ด้านบุคลากร การวางแผนด้านบุคลากรของบริษัทสถาปนิกโดยส่วนใหญ่ มัก จะกระทำควบคู่ไปกับการวางแผนการดำเนินงานโครงการของบริษัท และมีนโยบายที่จะพยายามรักษา จำนวนพนักงานตามความจำเป็นต่อการดำเนินงานของบริษัทเท่านั้น และจะมีการรับพนักงานเข้าปฏิบัติ งานทดแทนผู้ที่ลาออกไป บริษัทสถาปนิกมีนโยบายที่จะพยายามรักษากลุ่มสถาปนิกระดับสถาปนิก โครงการของบริษัทไว้ เพราะเป็นพนักงานที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานของบริษัท โดยให้ เข้าถือหุ้นของบริษัทเพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของบริษัทร่วมกัน หากบริษัทมีปริมาณงานมาก เกินกำลังคนของบริษัทในระยะสั้นก็จะแก้ปัญหาโดยการขยายเวลาทำงานของพนักงานออกไป หรือ อาจแก้ปัญหาโดยการจ้างพนักงานเข้าปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว โดยทำสัญญาว่าจ้างเข้าปฏิบัติงาน

เป็นโครงการไป บริษัทสถาปนิกจะมีการเพิ่มกำลังคนก็ต่อเมื่อมั่นใจว่าปริมาณงานของบริษัทเพิ่มขึ้นเป็นการถาวรเท่านั้น เนื่องจากหากรับพนักงานเพิ่มขึ้นและการดำเนินโครงการสิ้นสุดลง บริษัทมีการะในการจ่ายเงินเดือนพนักงานมากกว่าที่ควรจะเป็น พนักงานของบริษัทสถาปนิกแบ่งออกเป็น 4 ฝ่าย ดังนี้

- 2.1 ฝ่ายจัดการ
- 2.2 ฝ่ายออกแบบ
- 2.3 ฝ่ายผลิต
- 2.4 ฝ่ายธุรการและการเงิน

3. ด้านการเงิน การเงินของบริษัทสถาปนิกโดยส่วนใหญ่แล้วไม่มีปัญหา เนื่องจากรายได้จากการให้บริการเพียงพอสำหรับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และโครงสร้างทางการเงินของบริษัทสถาปนิกไม่มีความซับซ้อนมากนัก รายจ่ายของบริษัทสถาปนิกส่วนใหญ่จะเป็นรายจ่ายคงที่ เช่น เงินเดือน ค่าใช้จ่ายในสำนักงาน ส่วนรายจ่ายในการดำเนินการอื่น ๆ นั้นสามารถคาดคะเนได้จากลักษณะของโครงการที่กำลังดำเนินการอยู่ ส่วนรายได้นั้นก็สามารรถทราบได้จากแผนการดำเนินโครงการที่จัดทำขึ้น แต่อาจมีปัญหาในด้านรายได้ของบริษัท เช่น เรียกชำระค่าบริการได้ไม่ตรงตามกำหนดเวลาของข้อตกลง หรืออาจเรียกชำระได้ไม่ครบตามข้อตกลง ซึ่งมักมีปัญหาในงวดสุดท้ายเมื่อการก่อสร้างสมบูรณ์แล้ว แต่ปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้นไม่บ่อยนัก ในกรณีที่มีปัญหาขาดเงินสดหมุนเวียนก็จะใช้วิธีเบิกเงินเกินบัญชีจากธนาคาร การวางแผนการเงินของบริษัทสถาปนิกมักกระทำโดย ให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงินจัดทำงบกระแสหมุนเวียนเสนอแก่กรรมการผู้จัดการ ซึ่งจะจัดทำเป็นช่วง ๆ เช่น ทุก ๆ 3 เดือน และจะมีการตรวจสอบกับผลการดำเนินการในแต่ละเดือน ว่ามีปัญหาหรือไม่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุง แต่ก็มีบริษัทที่ได้จัดทำงบกระแสเงินหมุนเวียน เพียงแต่บริหารการเงินโดยการประชุมการณ์คร่าว ๆ การบริหารการเงินของบริษัทสถาปนิกโดยส่วนใหญ่จะอยู่ในความรับผิดชอบของกรรมการผู้จัดการ โดยมีเจ้าหน้าที่การเงินเป็นผู้จัดทำข้อมูลต่าง ๆ เสนอให้พิจารณา

4. การวางแผนการดำเนินโครงการ นับเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการของบริษัทสถาปนิกเพราะการวางแผนด้านอื่น ๆ จะพิจารณาจากแผนการดำเนินโครงการต่าง ๆ ร่วมกัน แผนการดำเนินโครงการจะถูกจัดทำขึ้นตั้งแต่เสนอข้อเสนองานโครงการแก่เจ้าของโครงการ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับแผนการดำเนินโครงการของเจ้าของโครงการ และบริษัทสถาปนิกก็จะใช้

แผนการดำเนินงานโครงการนี้เป็นเครื่องมือในการจัดการของบริษัท

การสั้ดองค้การ

บริษัทล้สถาปนิกมีลักษณะการสั้ดองค้การแยกตามหน้าที่ (Functional Organizing Structure) ซึ่งแยกออกตามหน้าที่เป็น 4 ฝ่าย ดังนี้

1. ฝ่ายสั้ดการ ฝ่ายสั้ดการของบริษัทล้สถาปนิกโดยล้ส่วนใหญ่จะประกอบไปด้วยกลุ่มล้สถาปนิกและหรือวิศวกร เป็นผู้ถือห้ันใหญ่ของบริษัท ในล้จำนวนนี้จะมีห้ันหนึ่งถูกเลือกห้เป็นกรรมการสั้ดการของบริษัท และบางบริษัทจะมีการผล้ดเปลี่ยนกันเป็นกรรมการสั้ดการตามวาระ ฝ่ายสั้ดการจะมีบทบาทห้ทั้งทางด้านการสั้ดการ การตลาด และการออกแบบ ในกรณีห้เป็นบริษัทล้สถาปนิกที่มีผู้ถือห้ันรายใหญ่เพียงรายเดียว ซึ่งจะดำรงตำแหน่งประธานบริษัทมีบทบาทล้สำคัญในด้านการตัดสินใจ ด้านการตลาด และการออกแบบ ล้ส่วนการบริหารงานภายในบริษัทจะเป็นหน้าที่ของกรรมการสั้ดการ จะเห็นได้ห้ว่าลักษณะการบริหารงานของบริษัทล้สถาปนิกขึ้นอยู่ห้กับลักษณะความเป็นเจ้าของในกิจการนั้น
2. ฝ่ายออกแบบ การออกแบบของบริษัทล้สถาปนิกแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ
 - 2.1 ฝ่ายออกแบบล้สถาปัตยกรรม ประกอบไปด้วยกลุ่มล้สถาปนิกอาวุโส ซึ่งจะรวมถึงฝ่ายบริหารด้วย ล้สถาปนิกโครงการและล้สถาปนิกผู้ช่วย ทำหน้าที่ในการออกแบบล้สถาปัตยกรรมในโครงการต่าง ๆ และควบคุมดูแลการทำงานของพนักงานเขียนแบบ
 - 2.2 ฝ่ายออกแบบวิศวกรรม ในการตกลงว่าจ้างออกแบบโครงการนั้น จะรวมถึงการออกแบบล้สถาปัตยกรรมและการออกแบบวิศวกรรม ในทางปฏิบัติแล้วบริษัทล้สถาปนิกล้ส่วนใหญ่จะไม่ม่วิศวกรผู้ออกแบบของบริษัทเอง แต่จะว่าจ้างบริษัทวิศวกรดำเนินการห้ โดยเฉพาะในการออกแบบโครงการขนาดใหญ่ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับงานวิศวกรรมหลายล้สาขา เช่น วิศวกรไฟฟ้า วิศวกรโยธา วิศวกรล้สาขาภิบาล ซึ่งจำเป็นต้องห้ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละล้สาขาเป็นผู้ดำเนินการ บางกรณีเจ้าของโครงการจะตกลงว่าจ้างการออกแบบวิศวกรรมแยกออกจากการออกแบบล้สถาปัตยกรรม บริษัทล้สถาปนิกบางบริษัทซึ่งโดยมากมักเป็นบริษัทล้สถาปนิกขนาดใหญ่เท่านั้น ที่มีวิศวกรปฏิบัติงานประจำของบริษัทเอง

2.3 ฝ่ายออกแบบตกแต่งภายใน โดยส่วนใหญ่แล้วบริษัทสถาปนิกมักจะไม่มีฝ่ายออกแบบตกแต่งภายใน มีเพียงบางบริษัทเท่านั้นที่มีนโยบายให้บริการด้านนี้

3. ฝ่ายผลิต มีหน้าที่รับผิดชอบในการเขียนแบบก่อสร้าง จัดทำหุ่นจำลอง โครงการและช่วยตรวจเช็คงานก่อสร้าง ในฝ่ายนี้จะมีหัวหน้าพนักงานเขียนแบบเป็นผู้ควบคุมการทำงานของพนักงานเขียนแบบ

4. ฝ่ายธุรการ ซึ่งจะประกอบไปด้วย

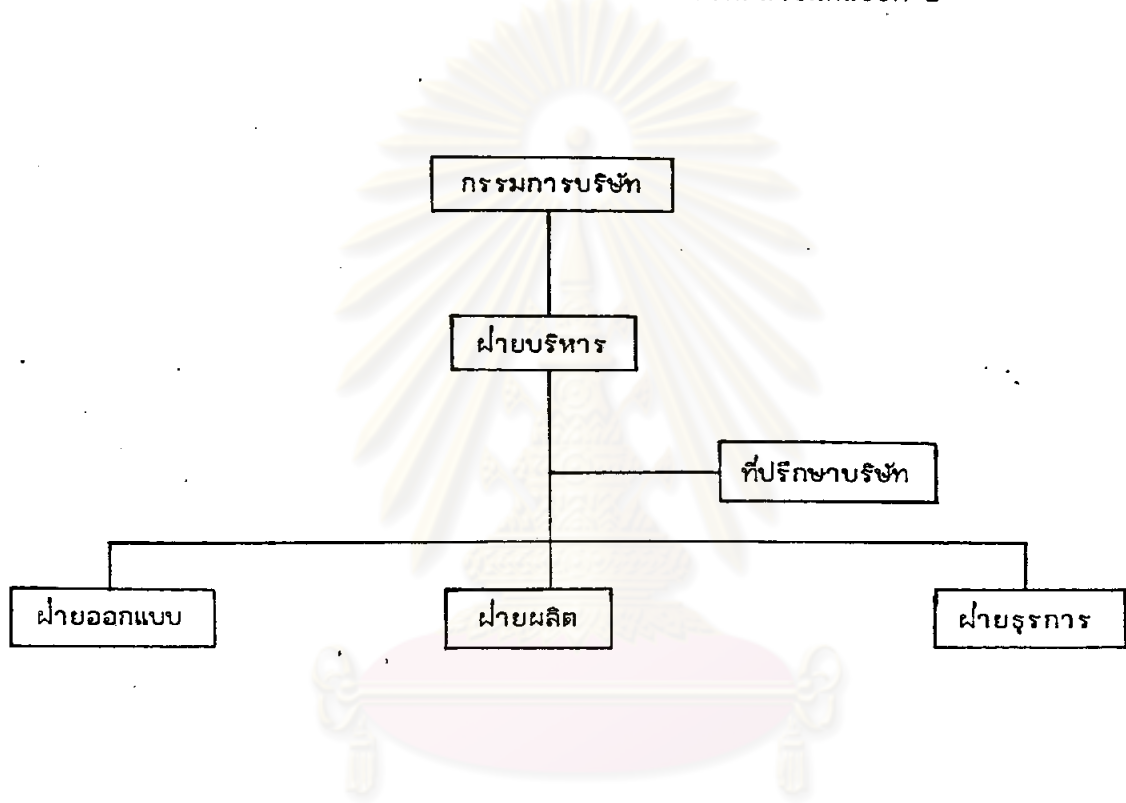
- เจ้าหน้าที่การเงินและพนักงานบัญชี
- เลขานุการ
- พนักงานพิมพ์ดีด
- พนักงานขับรถ
- พนักงานส่งหนังสือ
- พนักงานทำความสะอาด

การตัดองค์การของบริษัทสถาปนิกจะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน มีความแตกต่างกันในรายละเอียดเท่านั้น ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะการให้บริการของบริษัท ลักษณะการตัดองค์การของบริษัทสถาปนิกสามารถสรุปได้เป็น 2 แบบ ดังนี้

ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

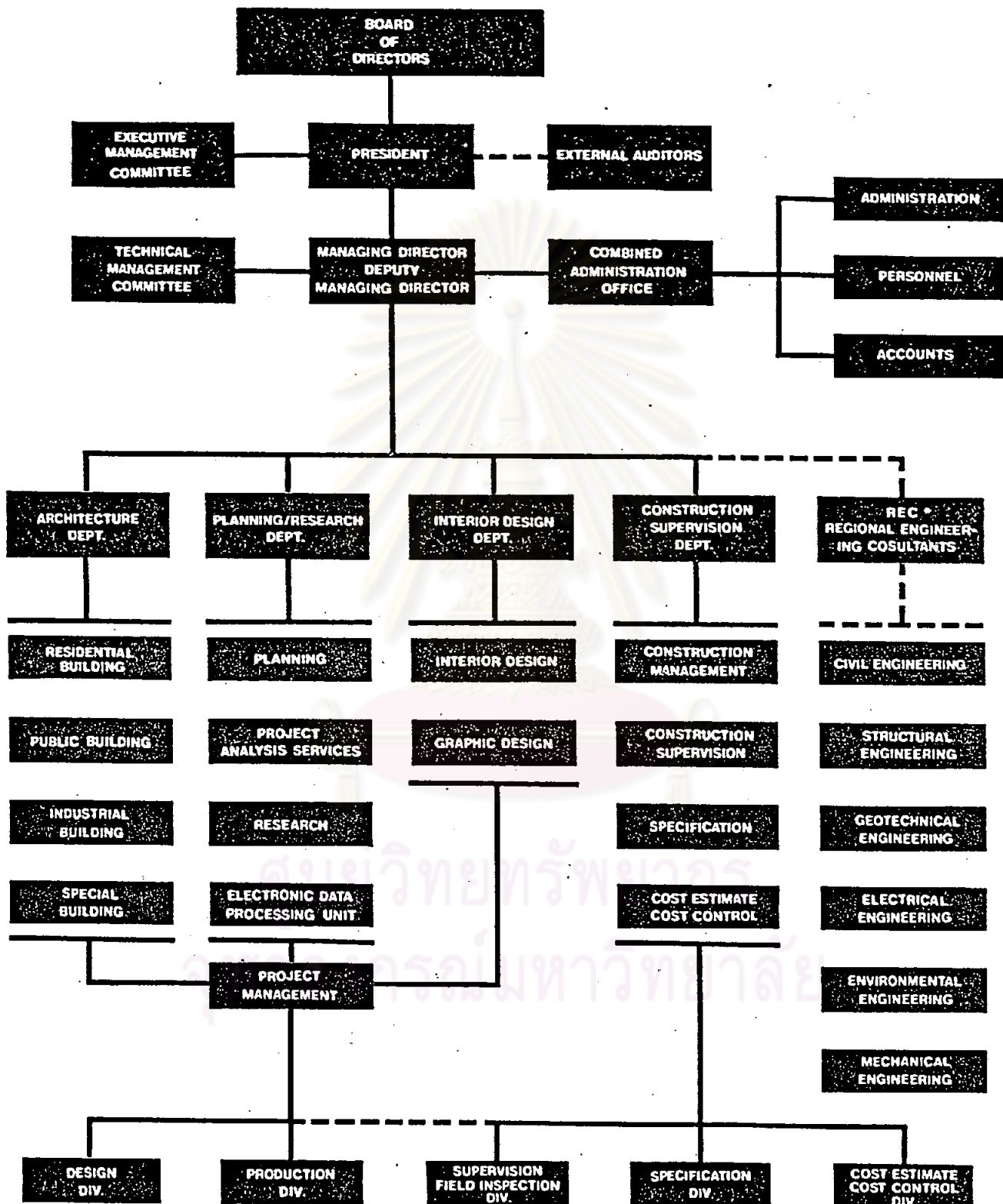
รูปที่ 11

แผนผังแสดงการจัดโครงสร้างองค์การของบริษัทสถาปนิกแบบที่ 1



ศูนย์วิทยพัทยากร
 ที่มา : จากการรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนผังแสดงการจัดโครงสร้างองค์กรของบริษัทสถาปนิกแบบที่ 2



* Regional Engineering Consultants Co., Ltd. (REC) is an affiliated company of Design 103.

การปฏิบัติอื่นดำเนินงาน

ลักษณะการดำเนินงานของบริษัทสถาปนิก แบ่งตามหน้าที่ออกเป็น 4 ฝ่าย ดังนี้

1. ฝ่ายบริหาร กลุ่มผู้บริหารของบริษัทสถาปนิกมีลักษณะแตกต่างกันตามลักษณะความเป็นเจ้าของ ซึ่งมีความแตกต่างกัน 2 ลักษณะ ดังนี้

1.1 ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทเป็นกลุ่ม ลักษณะการบริหารและการตัดสินใจจะอยู่ในความรับผิดชอบของกรรมการบริหาร ซึ่งก็คือกลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่นั้นเอง ส่วนกรรมการบริษัทจะมีบทบาทในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายของบริษัทเท่านั้น กรรมการผู้จัดการบริษัทจะเลือกจากฝ่ายบริหาร และบางบริษัทมีนโยบายที่จะมีการผลัดเปลี่ยนกรรมการผู้จัดการตามวาระที่กำหนด ฝ่ายบริหารนอกจากมีหน้าที่ในการจัดการแล้ว ยังมีบทบาทสำคัญทางการตลาดและการออกแบบด้วย

1.1.1 บทบาททางการตลาด เนื่องจากผู้บริหารของบริษัทสถาปนิกเป็นผู้ที่ทำงานมานาน มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับของคนในวงการ และมักเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงในสังคม มีสัมพันธ์ภาพอันดีกับนักธุรกิจทั้งหลาย ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญมากอย่างหนึ่งที่สามารถช่วยให้ติดต่อกับผู้ใช้บริการได้ นอกจากนั้นยังสามารถทำให้ทราบถึงการลงทุนที่จะเกิดขึ้นได้รวดเร็ว และเข้าเส้นขอต่อต้านการออกแบบโครงการแก่เจ้าของโครงการ จะเห็นได้ว่าผู้บริหารบริษัทสถาปนิกมีบทบาทเป็นพนักงานขายกิตติมศักดิ์ของบริษัท

1.1.2 บทบาทในการออกแบบ ฝ่ายบริหารจะเข้าไปมีบทบาทในการกำหนดแนวทางในการออกแบบ และวางแผนการดำเนินโครงการ ควบคุมดูแลการออกแบบ เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพดีที่สุด

1.2 ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทเป็นบุคคลคนเดียว บริษัทสถาปนิกที่มีลักษณะความเป็นเจ้าของแบบนี้ อำนาจการตัดสินใจโดยส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ซึ่งจะดำรงตำแหน่ง เป็นประธานบริษัทและหัวหน้าสถาปนิก มีบทบาทสำคัญในด้านการตลาดและการออกแบบของบริษัท ส่วนการบริหารงานภายในบริษัทจะเป็นหน้าที่ของกรรมการผู้จัดการ

2. ฝ่ายออกแบบ แบ่งแยกตามหน้าที่ ดังนี้

2.1 กลุ่มสถาปนิกอาวุโส คือกลุ่มสถาปนิกที่มีประสบการณ์ในการประกอบวิชาชีพมานาน เป็นกลุ่มที่มีบทบาทอย่างมากต่อการออกแบบของบริษัท ภายหลังจากที่ทราบข้อมูล

เบื้องต้นจากเจ้าของโครงการถึง จุดประสงค์ในโครงการ งบประมาณ และองค์ประกอบของโครงการแล้ว ก็จะร่วมกันพิจารณาถึงข้อมูลของโครงการ สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ตั้งโครงการ เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางในการออกแบบ (Conceptual Design) โดยมีวิศวกรสาขาต่าง ๆ เช่น วิศวกรโยธา วิศวกรไฟฟ้า วิศวกรสุขาภิบาล และมัณฑนากร ร่วมให้คำปรึกษา เพื่อวางแผนการดำเนินงานโครงการให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของเจ้าของโครงการ และสอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของบริษัท พร้อมทั้งมีการวางแผนกำลังคนที่จะปฏิบัติงานร่วมกันในโครงการนี้ คัดเลือกสถาปนิกโครงการซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วสถาปนิกโครงการจะมาจากกลุ่มสถาปนิกอาวุโส ให้เป็นผู้รับผิดชอบการออกแบบโครงการนั้น และในขณะที่การออกแบบดำเนินการไปภายใต้การควบคุมของสถาปนิกโครงการ กลุ่มสถาปนิกอาวุโสก็ยังคงทำหน้าที่เหมือนพี่เลี้ยง ร่วมกันพิจารณาให้ความเห็นและคำปรึกษาในการออกแบบตลอดเวลา เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด

2.2 สถาปนิกโครงการ มีหน้าที่เป็นผู้ช่วยการออกแบบโครงการ เพื่อให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงานโครงการ และตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ กล่าวคือ ภายหลังจากที่แนวทางการออกแบบถูกกำหนดขึ้นโดยกลุ่มสถาปนิกอาวุโสแล้ว สถาปนิกโครงการจะเป็นผู้ออกแบบทดลอง (Schematic Design) ตามแนวทางการออกแบบที่กำหนดขึ้น และนำไปให้เจ้าของโครงการพิจารณาและให้คำแนะนำปรึกษาถึงข้อดีข้อเสียของแต่ละแบบ แล้วนำกลับมาปรับปรุงใหม่จนกว่าจะได้ข้อยุติที่ดีที่สุด แล้วจึงออกแบบร่างเบื้องต้น (Preliminary Design) ให้เจ้าของโครงการพิจารณาและนำมาแก้ไขปรับปรุง เมื่อได้แบบที่ดีที่สุดแล้วก็จะทำการออกแบบรายละเอียด (Detail Design) เมื่อเจ้าของพิจารณาเห็นชอบแล้วก็จะส่งให้ฝ่ายผลิตเขียนแบบก่อสร้าง (Working Drawing) และระบุรายละเอียดของวัสดุก่อสร้าง (Specifications) ตรวจสอบและแก้ไขแบบก่อสร้าง ในขณะที่ดำเนินการออกแบบนั้น สถาปนิกโครงการจะต้องเป็นผู้ติดต่อประสานงานกับวิศวกรผู้ออกแบบโครงการด้วย เมื่อจัดทำแบบก่อสร้างเสร็จสมบูรณ์แล้วก็จะประมาณราคากลาง (Cost estimation) เพื่อใช้ในการประมูลรับเหมาก่อสร้าง จัดเตรียมเอกสารประกอบแบบ และให้คำแนะนำปรึกษาแก่เจ้าของโครงการในการประมูลรับเหมาก่อสร้าง ในขณะดำเนินการก่อสร้างโครงการนั้น สถาปนิกโครงการจะต้องเป็นผู้ติดต่อประสานงานระหว่างเจ้าของโครงการกับผู้รับเหมาก่อสร้าง ตรวจสอบและให้คำแนะนำปรึกษาในการก่อสร้างจนโครงการเสร็จสมบูรณ์ จะเห็นได้ว่าสถาปนิกโครงการนั้นมีหน้าที่รับผิดชอบ และมีบทบาทอย่างมากต่อการดำเนินงานโครงการ



2.3 สถาปนิกผู้ช่วย มีหน้าที่ในการปรับปรุงแบบร่างที่สถาปนิกโครงการเป็นผู้ออกแบบไว้ และออกแบบรายละเอียดของโครงการตามที่สถาปนิกโครงการมอบหมายให้ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ดูแลและให้คำปรึกษาแก่พนักงานเขียนแบบ ในบริษัทสถาปนิกบางบริษัทมีนโยบายให้สถาปนิกผู้ช่วยเป็นผู้เขียนแบบก่อสร้าง (Working Drawing) เองด้วย เนื่องจากเห็นว่า การมอบหมายให้สถาปนิกผู้ช่วยเป็นผู้เขียนแบบก่อสร้างจะทำให้คุณภาพของงาน และประสิทธิภาพของปฏิบัติงานดีกว่าการเขียนแบบโดยพนักงานเขียนแบบ ถึงแม้จะทำให้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้นก็ตาม

3. ฝ่ายผลิต (Production) ฝ่ายผลิตของบริษัทสถาปนิกหมายถึงฝ่ายที่ดำเนินการเขียนแบบก่อสร้าง ระบุรายละเอียดของวัสดุก่อสร้าง จัดทำหุ่นจำลองโครงการ ซึ่งแบ่งแยกตามหน้าที่ ดังนี้

3.1 หัวหน้าฝ่ายผลิต (Chief Draft) มีหน้าที่ควบคุมการทำงานของพนักงานเขียนแบบ และมอบหมายงานเขียนแบบให้แก่พนักงานในฝ่าย ติดต่อประสานงานระหว่างฝ่ายผลิตกับสถาปนิกโครงการ ประเมินผลการทำงานของพนักงานในฝ่ายเพื่อเสนอผู้บริหาร และทำหน้าที่ในการเขียนแบบก่อสร้างด้วย

3.2 พนักงานเขียนแบบ (Draftsman) มีหน้าที่รับผิดชอบในการเขียนแบบก่อสร้างและเขียนแบบรายละเอียด ตามที่ได้รับมอบหมายจากสถาปนิก และมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำหุ่นจำลองของโครงการ และทำงานศิลปะ (Art work) ต่าง ๆ ภายในบริษัท

เมื่อการเขียนแบบก่อสร้างและระบุรายละเอียดของวัสดุก่อสร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็จะจัดทำการประมาณราคาค่าก่อสร้าง ซึ่งการประมาณราคาค่าก่อสร้างนี้บริษัทสถาปนิกโดยส่วนใหญ่มักจะว่าจ้างบริษัทที่มีความชำนาญงานด้านนี้เป็นผู้ดำเนินการให้ มีบริษัทสถาปนิกเพียงบางบริษัทเท่านั้น ที่มีผู้เชี่ยวชาญในการประมาณราคาค่าก่อสร้างของบริษัทเอง ภายหลังจากการประมาณราคาค่าก่อสร้างเรียบร้อยแล้ว สถาปนิกโครงการจะเป็นผู้จัดทำรายการประกอบแบบก่อสร้าง เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการดำเนินการก่อสร้างของผู้รับเหมา และจะเป็นผู้ให้คำแนะนำแก่เจ้าของโครงการในการคัดเลือกผู้รับเหมาก่อสร้างโครงการนั้น

3.3 ช่างเทคนิคคุมงานก่อสร้าง มีหน้าที่รับผิดชอบในการติดต่อประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานก่อสร้างกับสถาปนิกโครงการ ปฏิบัติงานภาคสนามอยู่ในสถานที่ก่อสร้าง

และทำรายงานเสนอสถาปนิกโครงการถึงปัญหาในการก่อสร้าง และปัญหาที่เกิดจากข้อบกพร่องของการเขียนแบบก่อสร้างที่บริษัทจัดทำขึ้น กล่าวคือทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยของสถาปนิกโครงการในการตรวจเช็คงานก่อสร้าง

4. ฝ่ายธุรการ ซึ่งสามารถแบ่ง แยกออกตามหน้าที่โดยสังเขป ได้ดังนี้

4.1 เจ้าหน้าที่การเงินและพนักงานบัญชี มีหน้าที่ในการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายของบริษัท หน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งของเจ้าหน้าที่การเงินและพนักงานบัญชี คือ จัดทำงบกระแสเงินทุนเวียน เพื่อใช้ในการวางแผนและควบคุมการเงินของบริษัท เพื่อเสนอแก่ฝ่ายบริหาร ตลอดจนตรวจสอบผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนการที่วางไว้หรือไม่ พร้อมทั้งรวบรวมเอกสารข้อมูล และสาเหตุแห่งปัญหาเสนอฝ่ายบริหาร เพื่อร่วมกันแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ

4.2 เลขานุการ มีหน้าที่ติดต่อประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ ในบริษัท และเป็นผู้รับผิดชอบด้านการนัดหมายของฝ่ายจัดการ จัดเก็บเอกสารข้อมูลต่าง ๆ ของบริษัท อย่างเป็นระบบ ทำจดหมายโต้ตอบระหว่างบริษัทกับผู้เกี่ยวข้อง และดูแลความเรียบร้อยต่าง ๆ ภายในบริษัท

4.3 พนักงานพิมพ์ดีด ทำงานด้านพิมพ์ดีด ถ่ายเอกสาร และอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

4.4 พนักงานขับรถและส่งหนังสือ มีหน้าที่ในการส่งของหรือส่งหนังสือ ตามที่ได้รับมอบหมาย

4.5 พนักงานทำความสะอาด มีหน้าที่ดูแลทำความสะอาดสำนักงาน ให้บริการด้านอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน และดูแลสดหาบน้ำและอาหารว่างให้แก่พนักงานและผู้มาติดต่อ

การควบคุม

การควบคุมของบริษัทสถาปนิก แบ่งแยกตามหน้าที่หลักขององค์การดังนี้

1. การควบคุมด้านการตลาด การวางแผนการตลาดของบริษัทสถาปนิกในแต่ละปี จะกำหนดเป้าหมายขั้นต้นทางการตลาดว่าควรจะเป็นเท่าใด โดยพิจารณาจากค่าใช้จ่าย

ของบริษัท และกำลังคนของบริษัท พร้อมทั้งพิจารณาจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของบริษัท และอัตราการขยายตัวของบริษัท ในขณะที่ดำเนินการจะพิจารณาผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อศึกษาถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ ทางการผลิตว่าเกิดจากสาเหตุใดบ้าง แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีขึ้น หากผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่วางไว้ ก็จะพิจารณาเปลี่ยนแปลงนโยบายในการคัดเลือกงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขณะนั้น เช่นอาจพิจารณาให้บริการออกแบบโครงการขนาดเล็กเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับบริษัท เป็นต้น

2. การควบคุมด้านการเงิน การควบคุมการเงินของบริษัทสถาปนิกอยู่ในความรับผิดชอบของกรรมการผู้จัดการ โดยมีเจ้าหน้าที่การเงินและพนักงานบัญชีเป็นผู้ช่วยในการจัดเตรียมเอกสารข้อมูลเสนอขึ้นมา และใช้งบประมาณเงินหมุนเวียนที่จัดทำขึ้นล่วงหน้าเป็นเครื่องมือในการควบคุมและวัดผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในบริษัทสถาปนิกบางบริษัท จะควบคุมค่าใช้จ่ายแยกตามโครงการ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานในโครงการนั้น ๆ แต่บริษัทสถาปนิกส่วนใหญ่จะควบคุมค่าใช้จ่ายรวมของบริษัท ปัญหาทางการเงินของบริษัทสถาปนิกมักเกิดจากการเรียกชำระหนี้ ซึ่งแบ่งออกเป็นสองกรณีคือการเรียกชำระหนี้ได้ล่าช้ากว่าที่กำหนด การตามข้อตกลง ซึ่งบางครั้งจะส่งผลกระทบต่อเงินสดหมุนเวียนของบริษัท ประการที่สองคือการเรียกชำระหนี้ได้ไม่ครบตามข้อตกลง ว่าจ้าง ซึ่งปัญหานี้มักเกิดขึ้นในการเรียกชำระหนี้ค่าบริการงวดสุดท้าย ภายหลังจากที่การก่อสร้างโครงการเสร็จสมบูรณ์แล้ว ซึ่งหมายถึงการให้บริการสิ้นสุดลงแล้ว ปัญหาในการเรียกชำระหนี้ทั้งสองกรณีไม่เกิดขึ้นบ่อยนัก ปัญหาการควบคุมทางด้านการเงินของบริษัทสถาปนิกอีกประการหนึ่งคือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเกิดขึ้นในบริษัทสถาปนิกขนาดกลางบางบริษัท กรรมการผู้จัดการได้ให้ความสำคัญเห็นว่า เป็นปัญหาที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัท

3. การควบคุมด้านบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระเบียบ บริษัทสถาปนิกจึงได้กำหนดระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ในทางปฏิบัติแล้วมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับนโยบายการควบคุมของฝ่ายจัดการ บริษัทสถาปนิกขนาดใหญ่และขนาดกลางค่อนข้างใหญ่มีแนวโน้มที่จะควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปตามระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด ในขณะที่บริษัทขนาดกลางจะมีนโยบายควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานที่ยืดหยุ่นกว่า กล่าวคือสถาปนิกอาจเข้าปฏิบัติงานช้ากว่ากำหนดเวลาทำงานได้ โดยทำงานชดเชยเวลาที่เข้าปฏิบัติงานช้าในตอนเย็นหรือทำงานกลางคืนแทน ส่วนเหตุที่มี

นโยบายเช่นนี้เพราะการทำงานของสถาปนิกจำเป็นต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์มาก กล่าวคือ การปฏิบัติงานของสถาปนิกมีลักษณะกึ่งศิลปิน หากอยู่ในสภาพที่ไม่พร้อมจะปฏิบัติงานก็ไม่มีประโยชน์ที่จะบังคับให้ปฏิบัติงาน แต่แนวความคิดนี้เริ่มจะถูกยกเลิกมากขึ้น เนื่องจากฝ่ายจัดการมีความเห็นว่า การปฏิบัติงานในลักษณะดังกล่าวก่อให้เกิดผลเสียต่อผลการปฏิบัติงาน 2 ประการ คือ

3.1 เสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานมากขึ้น เนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ไม่พร้อมกันทำให้ระยะเวลาในการดำเนินงานต่อวันขยายออกไป เป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย เช่น ค่าไฟฟ้า เป็นต้น

3.2 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง เนื่องจากการปฏิบัติงานในการออกแบบของบริษัทสถาปนิกจะต้องทำงานเป็นทีม หากขาดบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานชะงักลง ตัวอย่าง เช่น พนักงานเขียนแบบมีข้อสงสัยในการออกแบบบางประการ และสถาปนิกผู้ออกแบบยังมิเข้าปฏิบัติงาน ก็จะไม่สามารถแก้ปัญหาในข้อสงสัยนั้นได้ ทำให้พนักงานเขียนแบบไม่สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้ อันจะก่อให้เกิดผลเสียต่อแผนการปฏิบัติงานโดยส่วนรวม

การควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานจะอยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่าย รวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนเพื่อเสนอฝ่ายจัดการ ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนด้วย

4. การควบคุมแผนการดำเนินโครงการ การควบคุมให้การปฏิบัติงานออกแบบโครงการดำเนินไปตามแผนงานที่วางไว้ เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากสำหรับการดำเนินงานของบริษัทสถาปนิก หากออกแบบโครงการมิได้เป็นไปตามแผนการที่วางไว้ จะก่อให้เกิดผลเสียต่อแผนการดำเนินโดยส่วนรวมของบริษัท และรายได้ของบริษัทก็จะได้รับล่าช้าตามผลงานไปด้วย ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาเงินล้นหมุนเวียนของบริษัท ที่สำคัญที่สุดคือก่อให้เกิดผลเสียต่อแผนการดำเนินงานของเจ้าของโครงการ และจะเกิดผลเสียต่อการตลาดของบริษัทเนื่องจากทำให้ผู้ใช้บริการขาดความเชื่อถือเป็นประสิทธิภาพและความสามารถในการดำเนินงานของบริษัท ดังนั้นขณะที่ดำเนินการออกแบบโครงการจะมีการวัดผลว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ มีปัญหาใดบ้างที่ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาดัง ๆ ที่เกิดขึ้นและนำมาปรับปรุงการดำเนินงานของบริษัทต่อไป ในกรณีที่เกิดความล่าช้าจะแก้ปัญหาดังกล่าวโดยการเพิ่มพนักงานเข้าปฏิบัติงานในโครงการนั้น หากไม่สามารถทำได้เนื่องจากพนักงานที่มีอยู่ต้องปฏิบัติงานในโครงการอื่น ก็จะ

แก้ปัญหาโดยการขยายเวลาทำงานของพนักงานออกไป หรือว่าจ้างพนักงานชั่วคราว เข้าปฏิบัติงานในโครงการนั้น การควบคุมการดำเนินงานโครงการจะอยู่ในความรับผิดชอบของสถาปนิกโครงการร่วมกับฝ่ายจัดการ

5. การควบคุมคุณภาพของการออกแบบ คุณภาพของการออกแบบเป็นสิ่งสำคัญต่อการประสบความสำเร็จในการดำเนินการของบริษัทสถาปนิก แบบที่ดีต้องมีคุณสมบัติสำคัญ 3 ประการคือ

- 5.1 ความสวยงามของสิ่งก่อสร้าง
- 5.2 มีประโยชน์ใช้สอยสูงสุด
- 5.3 ความประหยัด

เพื่อให้การออกแบบได้ผลงานที่ดีที่สุด บริษัทสถาปนิกโดยส่วนใหญ่ใช้วิธีการระดมความคิด (Brainstorming) ของกลุ่มสถาปนิกอาวุโสทั้งหมดในการกำหนดแนวทางในการออกแบบ (Concept Design) บางครั้งในการออกแบบโครงการใหญ่จะมีการประชุมเพื่อร่วมกันออกแบบโดยสถาปนิกทั้งหมดของบริษัท เพื่อให้ได้ความคิดสร้างสรรค์ที่ดีที่สุด อีกทั้งยังทำให้สถาปนิกใหม่ได้มีโอกาสเรียนรู้ และเพิ่มประสบการณ์การทำงานให้มากยิ่งขึ้น และขณะที่ดำเนินการออกแบบภายใต้การอำนวยการของสถาปนิกโครงการ ก็จะมีการร่วมพิจารณาให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแก้ไขข้อบกพร่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้การออกแบบนั้นสมบูรณ์ที่สุด

6. การควบคุมการก่อสร้าง การให้บริการเกี่ยวกับการก่อสร้างของบริษัทสถาปนิกแบ่งออกเป็น 2 กรณีคือ

6.1 การตรวจเช็คและให้คำแนะนำปรึกษาในการก่อสร้าง ในการตกลงว่าจ้างออกแบบนั้นสถาปนิกผู้ออกแบบมีหน้าที่ต้องให้บริการตรวจเช็คงานก่อสร้าง ตลอดจนให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้รับเหมาก่อสร้าง เพื่อช่วยให้การก่อสร้างเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และถูกต้องตามแบบและรายการประกอบแบบที่บริษัทสถาปนิกจัดทำขึ้น โดยปกติแล้วบริษัทสถาปนิกจะส่งช่างเทคนิคคุมงานก่อสร้าง ไปดูแลงานก่อสร้าง และทำรายงานเสนอสถาปนิกโครงการถึงผลการดำเนินงานและปัญหาที่เกิดขึ้น สถาปนิกโครงการจะไปให้คำแนะนำปรึกษาในปัญหาต่างๆ เป็นระยะ ๆ จนการก่อสร้างเสร็จสมบูรณ์

6.2 การควบคุมงานก่อสร้าง เป็นการตกลงว่าจ้างที่แยกออกจากข้อตกลงว่าจ้างการออกแบบ ซึ่งเจ้าของโครงการว่าจ้างให้บริษัทสถาปนิกเข้าดำเนินการควบคุมการก่อสร้างของผู้รับเหมาก่อสร้าง บริษัทสถาปนิกที่เข้าควบคุมการก่อสร้างของโครงการอาจจะเป็นบริษัทเป็นผู้ดำเนินการออกแบบหรือไม่ก็ได้ โดยปกติแล้วเจ้าของโครงการมักว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาทางการก่อสร้าง เป็นผู้ควบคุมมากกว่าเนื่องจากมีความชำนาญและกำลังคนที่พร้อมกว่า หากเจ้าของโครงการต้องการให้บริษัทสถาปนิกเข้าดำเนินการควบคุมการก่อสร้าง ก็มักจะเลือกบริษัทสถาปนิกที่เป็นผู้ออกแบบดำเนินการให้ ซึ่งการควบคุมการก่อสร้างนี้บริษัทสถาปนิกจะส่ง วิศวกร สถาปนิก และช่างเทคนิคคุมงานก่อสร้าง เข้าปฏิบัติงานในสถานที่ก่อสร้าง เพื่อควบคุมดูแลให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้รับเหมาก่อสร้าง ให้การดำเนินงานก่อสร้างนั้นเป็นไปตามการออกแบบและรายการประกอบแบบตลอดจนควบคุมให้การก่อสร้างดำเนินไปตามแผนการที่ระบุไว้ในสัญญา รับเหมาก่อสร้าง

การกำหนดอัตราค่าบริการของบริษัทสถาปนิก

บริษัทสถาปนิกโดยส่วนใหญ่กำหนดอัตราค่าออกแบบโดยยึดถือตามมาตรฐานการปฏิบัติวิชาชีพ ของสมาคมสถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์¹ แต่จะมีการปรับอีกเล็กน้อยขึ้นอยู่กับลักษณะของการออกแบบโครงการและผู้ใช้บริการ ในกรณีที่มีการออกแบบนั้นไม่มีกำหนดในมาตรฐานของสมาคมสถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์ บริษัทสถาปนิกก็จะกำหนดขึ้นเอง โดยพิจารณาตามมาตรฐานของสมาคมสถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์เป็นเกณฑ์ มีบริษัทสถาปนิกบางบริษัทที่ได้ใช้มาตรฐานของสมาคมสถาปนิกสยาม ในพระบรมราชูปถัมภ์ หากแต่กำหนดโดยใช้อัตราค่าจ้างคนที่ปฏิบัติหน้าที่ออกแบบโครงการเป็นเกณฑ์ โดยให้ข้อคิดเห็นว่าเป็นการกำหนดที่สมเหตุสมผลกว่าการกำหนดอัตราค่าออกแบบจากเปอร์เซ็นต์ของค่าก่อสร้าง เนื่องจากการออกแบบบางประเภทตัวอย่าง เช่น อาคารที่พักอาศัยขนาดใหญ่ การออกแบบในแต่ละชั้นจะคล้ายคลึงกันดังนั้นอัตราค่าออกแบบจึงไม่ควรแปรตามจำนวนชั้น

นอกจากนี้ผู้บริหารของบริษัทสถาปนิกโดยส่วนใหญ่มีความคิดว่าการแข่งขันกันลดอัตราค่าออกแบบให้ต่ำลง โดยลดคุณภาพของการให้บริการออกแบบนั้น จะก่อให้เกิดผลเสียต่อธุรกิจของบริษัทสถาปนิกโดยรวม เนื่องจากทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความสับสนและขาดความมั่นใจ

¹ รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก หน้า 194

ในอัตราค่าออกแบบและคุณภาพของงาน และทำให้ความเชื่อถือของผู้ใช้บริการที่มีต่อสถาปนิก
ลดลงด้วย

การคัดการของบริษัทสถาปนิกจะอยู่ในความรับผิดชอบของสถาปนิก ผู้บริหารของบริษัท
สถาปนิกโดยส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มของสถาปนิกผู้ถือหุ้นของบริษัท ซึ่งทำให้ลักษณะของความเป็น
เจ้าของกิจการมีผลต่อลักษณะของการคัดการดังกล่าวมาแล้ว



ศูนย์วิทยพัชกร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย