

รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชนในประเทศไทย  
: กรณีศึกษาสำนักงานสถาปนิกในช่วงปี พ.ศ. 2538 - 2545



นางสาวสุมลทิพย์ ฟังกังวาลวงศ์

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาสถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาสถาปัตยกรรม ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2546

ISBN 974-17-3461-1

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

MANAGEMENT IN PRIVATE ARCHITECTURE OFFICES IN THAILAND  
:A CASE STUDY OF OFFICES DURING A.D. 1998 - 2002

Miss Sumoltip Fangkangwanwong

สถาบันวิทยบริการ

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

Department of Architecture

Faculty of Architecture

Chulalongkorn University

Academic Year 2003

ISBN 974-17-3461-1



สุมลทิพย์ พึ่งกังวาลวงศ์: รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชนในประเทศไทย: กรณีศึกษาสำนักงาน ช่วงปี พ.ศ. 2538 – 2545. (MANAGEMENT IN PRIVATE ARCHITECTURE OFFICES IN THAILAND: A CASE STUDY OF OFFICES DURING A.D. 1998 – 2002. ) (อ. ที่ปรึกษา: ร.ศ.อวยชัย วุฒิโสมลิต, อ. ที่ปรึกษาร่วม: ผศ.น.ท.ไตรวัฒน์ วิรัชศิริ ร.น, 180 หน้า. ISBN 974-17-3461-1.

จากภาวะเศรษฐกิจประเทศไทยถดถอยในช่วงปี พ.ศ. 2538 - 2540 ส่งผลให้สำนักงานสถาปนิกส่วนใหญ่ต้องมีการปรับเปลี่ยนนโยบายด้านต่างๆที่มีผลในการบริหารจัดการสำนักงาน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์เศรษฐกิจในขณะนั้น เนื่องจากข้อจำกัดของรายรับที่ลดลง รวมทั้งการแข่งขันด้วยวิธีการต่างๆ ในวงการวิชาชีพด้วยตนเอง ทำให้สำนักงานที่ไม่มีการเตรียมพร้อมและไม่สามารถปรับตัวได้ทัน ต้องลดขนาดกิจการและหลายแห่งปิดกิจการลง จนในปัจจุบันเหลือสำนักงานไม่มากนักที่เปิดให้บริการแม้ว่าเศรษฐกิจจะมีแนวโน้มที่ดีขึ้นแล้วก็ตาม ดังนั้นการบริหารจัดการสำนักงานจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึง เนื่องจากหากสำนักงานไม่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี องค์กรไม่มีเสถียรภาพและขาดประสิทธิภาพในการทำงานย่อมทำให้สำนักงานไม่สามารถอยู่รอดในระยะยาวและพัฒนาต่อไปในอนาคต

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิก เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกในสถานการณ์ปัจจุบัน ข้อดีและข้อเสียของรูปแบบการบริหารจัดการและการจัดโครงสร้างองค์กรในแต่ละรูปแบบ ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาการดำเนินงานและการบริหารจัดการของสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชนต่อไป

วิธีการศึกษา เป็นการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างสถาปนิกแบบเจาะจง โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มสำนักงานขนาดเล็ก บุคลากรน้อยกว่า 10 คน 2) กลุ่มสำนักงานขนาดกลาง บุคลากร 11 - 30 คน 3) กลุ่มสำนักงานขนาดใหญ่ บุคลากรมากกว่า 30 คน โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลภาคสนามนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยายโดยอาศัยการแจกแจงความถี่ประกอบกรวิเคราะห์และหาสัดส่วนเป็นเปอร์เซ็นต์

ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานในแต่ละกลุ่มและในกลุ่มเดียวกันเอง จะมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทัศนคติส่วนตัว วิธีการบริหารงานของผู้บริหารและประสบการณ์ในการประกอบวิชาชีพเป็นสำคัญ รวมทั้งลักษณะโครงการ กลุ่มลูกค้าและบุคลากร ซึ่งทั้งหมดเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สำนักงานมีศักยภาพในการทำงาน ในด้านองค์กร จากภาวะเศรษฐกิจที่ดีขึ้น สำนักงานสถาปนิกทุกกลุ่มมีนโยบายที่จะขยายตัวอย่างมีขีดจำกัด และมีแนวโน้มจะมีขนาดเล็กลงในอนาคต โดยมีการใช้ระบบ Joint Venture เข้ามาแทน รวมทั้งมีการใช้ระบบพนักงานแบบ Part Time และแบบ Contract เข้ามาช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายประจำภายในสำนักงาน รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาเพื่อช่วยลดจำนวนบุคลากรลงในอนาคตด้วย

ดังนั้นสำนักงานสถาปนิกทุกแห่ง ควรให้ความสำคัญและมีการพัฒนาด้านการบริหารจัดการควบคู่ไปกับการดำเนินงานสำนักงานในด้านอื่นด้วย เพื่อให้สำนักงานสามารถพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็วและมั่นคง และตัวสถาปนิกเองควรมีการพัฒนาพื้นฐานด้านการบริหารจัดการเพื่อเป็นความรู้เบื้องต้นในการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมด้วย

ภาควิชา สถาปัตยกรรมศาสตร์

สาขาวิชา สถาปัตยกรรม

ปีการศึกษา 2546

ลายมือชื่อนิสิต .....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม .....

## 4474237125 : MAJOR ARCHITECTURE

KEY WORDS: MANAGEMENT, PRIVATE, ARCHITECTURE OFFICES

SUMOLTIP FANGKANGWANWONG: MANAGEMENT IN PRIVATE ARCHITECTURE

OFFICES IN THAILAND: A CASE STUDY OF OFFICES DURING A.D. 1998 - 2002

THESIS ADVISOR: ASSOCIATE PROFESSOR AUICHAJ VUDHIKOSIT,

THESIS COADVISOR: ASSISTANT PROFESSOR CDR. TRAIWAT VIRYASIRI

RTN., 180 pp. ISBN 974-17-3461-1.

The economic regression in Thailand during 1998-2002 has affected most private architecture offices to restructure. These involved changes in office administration management suited the new economic situation. As a result of decreased business revenues, together with the fierce competition in the industry, many offices that had not prepared for this abrupt change had to downsize, or even eventually closed down. Not were able to continue business through this economic downturn as their office administration management was poor. It was important to consider the office administration management. This was because a lack of an effective management resulted in instability and ineffectiveness of the organizations, which requires remedies if stability is to be achieved.

The objectives of this study were to study current directives given in architecture office management today, to study advantages and disadvantages of a variety of management models and the organization structures, and to study the problems that have arisen for improving office operation and management of private architecture offices in the future.

An interview based study method was employed. The sample group was selected by using a specified sampling. The sample group was divided into three groups: small-sized offices with the maximum of 10 staff, medium-sized offices with 11-30 staff, and large-sized offices with the minimum of 30 staff. The data were collected by structured questionnaires, and were descriptively analyzed in terms of frequency and percentiles.

Based on the study, it was found that there were differences among and within the three groups of offices, depending on attitudes, management strategies, and career experiences. This also included important elements of each organization, namely project profiles, as well as customer and staff members characteristics. When the economic situation improved, all architecture offices expected to more carefully control and limit their expansion by utilizing a joint venture system, part-time staff, contract system, and a decrease of regular expenses in the offices. The utilization of more high technology would also facilitate staffing levels.

The findings of this study points out that all architecture offices should be aware and improve the administration management together with the office operation so as to attain their stability and efficiency. Architects themselves should also develop basic skills in management and recognize the importance of this to their career's success.

Department	Architecture	Student's signature	.....
Field of study	Architecture	Advisor's signature	.....
Academic year	2003	Co-advisor's signature	.....

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อาจารย์ที่ปรึกษา ร.ศ.อวยชัย วุฒิโสมสิต อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผ.ศ.นพ.ไตรวัฒน์ วิรัชศิริ ร.น. และดร.ปริญญา สิทธิพันธุ์ เป็นอย่างสูงที่ได้ให้ความรู้ ให้ความช่วยเหลือ และคำแนะนำต่างๆ อย่างดียิ่ง จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงด้วยดี

ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ ร.ศ.เลอสม สถาปิตานนท์ และกรรมการ คุณบุญเรือง จันทรประภาพร ที่กรุณาสละเวลาในการสอบวิทยานิพนธ์ รวมทั้งคำแนะนำต่างๆ

ผู้บริหารระดับสูงทุกท่านในสำนักงานสถาปนิก ที่กรุณาสละเวลาในการให้สัมภาษณ์ ให้ข้อคิดเห็น และความรู้ต่างๆ เพื่อเก็บข้อมูลและเป็นกลุ่มตัวอย่างในการทำวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกท่านของสมาคมสถาปนิกสยาม ที่ให้ความสะดวกในการค้นหาข้อมูล ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ทุกท่านของสำนักงานสถาปนิกทุกแห่งที่ทำการติดต่อเพื่อทำการเก็บข้อมูลในครั้งนี้

ขอบคุณพี่หนา พี่นุ่น พี่ทิพย์และพี่ไอ้ะ เพื่อนและพี่ร่วมรุ่นที่คอยเป็นกำลังใจเสมอมา และขอขอบคุณบุคคลรอบข้างทุกท่าน ที่ได้เอ่ยนามในที่นี้ ที่คอยให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี

ท้ายนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ญาติผู้ให้ความสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ฌ
สารบัญภาพ .....	ฎ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฏ
<b>บทที่ 1 บทนำ</b> .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
ขอบเขตของการวิจัย .....	3
ข้อจำกัดของการวิจัย .....	3
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย .....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	4
วิธีดำเนินการวิจัย .....	4
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	6
2.1 ประวัติและความเป็นมาของการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมในประเทศไทย .....	6
2.2 ขอบเขตหน้าที่และขั้นตอนการทำงานในการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม.....	14
- การให้บริการวิชาชีพสถาปัตยกรรม .....	14
- ขั้นตอนการทำงานในการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรม .....	16
2.3 พื้นฐานการบริหารจัดการสำนักงาน .....	24
- คำจำกัดความของการบริหารจัดการ .....	24
- หน้าที่ของการบริหารจัดการสำนักงาน .....	25
2.4 การบริหารจัดการในสำนักงานสถาปนิก.....	28
- การจัดตั้งสำนักงานสถาปนิก.....	28
- การวางแผนและการจัดตำแหน่งบุคลากร .....	30
- รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรในสำนักงานสถาปนิก .....	38
- การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก .....	47
- การเงินสำหรับสำนักงานสถาปนิก .....	51
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย</b> .....	62
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	62
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	63



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	64
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	65
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....</b>	<b>66</b>
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	68
- วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหาร.....	68
- วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของสำนักงาน.....	70
- วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานด้านการบริหารจัดการ.....	78
- วิเคราะห์ข้อมูลด้านการตลาดและการเงิน.....	116
- วิเคราะห์ข้อมูลด้านสภาพและปัญหาในการดำเนินงานสำนักงาน.....	125
- ข้อเสนอแนะอื่นๆ.....	129
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ.....</b>	<b>131</b>
ภาพรวมสำนักงานสถาปนิกในประเทศไทย.....	131
สรุปรูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกทั้ง 3 กลุ่ม.....	133
สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิก.....	147
ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิก.....	148
แนวทางการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกในอนาคต .....	153
ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป .....	154
รายการอ้างอิง .....	155
ภาคผนวก .....	156
ภาคผนวก ก. ปัจจัยสำคัญที่ควรคำนึงถึงในการจัดตั้งสำนักงานสถาปนิก .....	157
ภาคผนวก ข. แบบสัมภาษณ์ประกอบวิทยานิพนธ์ .....	161
ภาคผนวก ค. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย .....	175
ภาคผนวก ง. รายชื่อสำนักงานที่ขึ้นทะเบียนสมาคมสถาปนิกสยาม.....	177
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	180



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 2.1 ตารางแสดงรายการงบดุลในสำนักงานสถาปนิก .....	52
2.2 ตารางแสดงรายการงบกำไรขาดทุนในสำนักงานสถาปนิก .....	55
2.3 ตารางแสดงรายการงบกำไรขาดทุนของสำนักงานสถาปนิก.....	57
2.4 ตารางแสดงตารางการทำงานของโครงการ .....	58
2.5 ตารางแสดงงบประมาณของโครงการ ในช่วงออกแบบโครงการ .....	59
2.6 ตารางแสดงงบประมาณของโครงการ ในช่วงงานก่อสร้างโครงการ .....	60
ตาราง 4.1 ตารางแสดงจำนวนสำนักงานสถาปนิกที่ขึ้นทะเบียนสมาคมสถาปนิกสยามแยกตามประเภท ..	67
4.2 ตารางแสดงจำนวนสถาปนิกกลุ่มตัวอย่าง.....	67
4.3 วิเคราะห์เพศ .....	68
4.4 วิเคราะห์อายุ .....	68
4.5 วิเคราะห์ระดับการศึกษา .....	69
4.6 วิเคราะห์ประสบการณ์การทำงานในหน้าที่สถาปนิก ก่อนดำรงตำแหน่งผู้บริหาร .....	69
4.7 วิเคราะห์ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหาร .....	69
4.8 วิเคราะห์จำนวนผู้บริหารในสำนักงานสถาปนิก .....	70
4.9 วิเคราะห์จำนวนบุคลากร .....	72
4.10 วิเคราะห์ระยะเวลาดำเนินงานของสำนักงาน .....	72
4.11 วิเคราะห์ทุนจดทะเบียน .....	73
4.12 วิเคราะห์สาเหตุและแรงจูงใจในการก่อตั้งสำนักงาน.....	75
4.13 วิเคราะห์ขอบเขตงานที่ให้บริการ.....	76
4.14 วิเคราะห์ชนิดงานที่ให้บริการ.....	77
4.15 วิเคราะห์วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานด้าน Value .....	78
4.16 วิเคราะห์วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานด้าน Technique .....	80
4.17 วิเคราะห์การจัดทำแผนงาน .....	81
4.18 วิเคราะห์การวางแผนกลยุทธ์ที่ใช้ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ .....	86
4.19 วิเคราะห์เครื่องมือในการจัดองค์กร .....	88
4.20 วิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างองค์กรด้านการบริหาร .....	89
4.21 วิเคราะห์รูปแบบโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ .....	91
4.22 วิเคราะห์ลักษณะของงานในการจูงใจ.....	110
4.23 วิเคราะห์ประเภทของลูกค้าที่ให้บริการ .....	116
4.24 วิเคราะห์พื้นที่โครงการ.....	118
4.25 วิเคราะห์การรับโครงการ.....	119
4.26 วิเคราะห์จุดแข็งของสำนักงานสถาปนิก.....	125

## สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

4.25 วิเคราะห์จุดอ่อนของสำนักงานสถาปนิก.....	126
ตาราง 5.1 ตารางเปรียบเทียบข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานสถาปนิกแต่ละกลุ่ม.....	134
5.2 ตารางสรุปเปรียบเทียบแผนนโยบายด้านต่างๆ ของสำนักงานสถาปนิก.....	137
5.3 ตารางสรุปเปรียบเทียบโครงสร้างองค์กรของสำนักงานสถาปนิก.....	139



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญภาพ

	หน้า
รูปที่ 2.1 รูปแสดง กระบวนการจัดการและหน้าที่การจัดการ .....	27
2.2 รูปแสดง การจัดองค์กระบวนบริหารรวมแบบที่ 1.....	39
2.3 รูปแสดง การจัดองค์กระบวนบริหารรวมแบบที่ 2 .....	40
2.4 รูปแสดง การจัดองค์กระบวนสตูดิโอ.....	41
2.5 รูปแสดง ระบบโครงสร้างองค์กรแบบที่ทีมงานโครงการ.....	42
2.6 รูปแสดง ระบบโครงสร้างองค์กรแบบสตูดิโอ.....	43
2.7 รูปแสดง ระบบโครงสร้างองค์กรแบบแยกเป็นแผนก.....	44
2.8 รูปแสดง ระบบโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ .....	45
2.9 รูปแสดง ระบบโครงสร้างองค์กรแบบผสมแบบ A และแบบ B .....	46
รูปที่ 4.1 รูปแสดง ระบบโครงสร้างองค์กรแบบ Outsourcing.....	92
4.2 รูปแสดง ระบบโครงสร้างองค์กรแบบ Aterlier.....	93
4.3 รูปแสดง ระบบโครงสร้างองค์กรแบบสตูดิโอเดี่ยว.....	95
4.4 รูปแสดง ระบบโครงสร้างองค์กรแบบหลายสตูดิโอ.....	96
4.5 รูปแสดง ระบบโครงสร้างองค์กรแบบผสมแบบ A.....	97
4.6 รูปแสดง ระบบโครงสร้างองค์กรแบบผสมแบบ B.....	98
4.7 รูปแสดง ระบบโครงสร้างองค์กรแบบที่ทีมงานโครงการ.....	100
4.8 รูปแสดง ระบบโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์.....	101
4.9 รูปแสดง ระบบผู้จัดการโครงการ.....	103
4.10 รูปแสดง ระบบโครงสร้างองค์กรแบบบริษัทในเครือ.....	104
4.11 รูปแสดง ระบบระบบประสานงานแบบทอดเดี่ยว.....	112
4.12 รูปแสดง ระบบประสานงานแบบสองทอด.....	112
4.13 รูปแสดง ระบบประสานงานแบบหลายทอด.....	113
รูปที่ 5.1 รูปแสดงแผนระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวของสำนักงานสถาปนิก.....	136
5.2 รูปแสดงแผนในการปรับตัวของสำนักงานสถาปนิกในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ.....	136
5.3 รูปแสดงระบบองค์การส่วนบริหารของสำนักงานสถาปนิก.....	139
5.4 รูปแสดงลำดับการควบคุมของสำนักงานสถาปนิก.....	144
5.5 รูปแสดงสรุปเปรียบเทียบแผนการตลาดของสำนักงานสถาปนิก.....	145
5.6 รูปแสดงการตลาดเชิงรับไปสู่การตลาดเชิงรุกของสำนักงานสถาปนิก.....	146
5.7 รูปแสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการสำนักงาน.....	147

## สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
รูปที่ 5.1 แผนภูมิแสดง จำนวนสำนักงานสถาปนิกในช่วงปีพ.ศ. 2538 – 2545.....	132
5.2 แผนภูมิแสดง จำนวนสำนักงานสถาปนิกแจกแจงตามจำนวนบุคลากร.....	132
5.3 แผนภูมิแสดง จำนวนสำนักงานสถาปนิกในปีพ.ศ. 2546 แยกตามปีที่ก่อตั้ง.....	133



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคปัจจุบัน เป็นยุคสมัยของการเปลี่ยนแปลง เป็นยุคที่การแข่งขันทางด้านธุรกิจค่อนข้างสูงในเกือบทุกสาขาวิชาชีพ รวมทั้งในวิชาชีพสถาปัตยกรรมเช่นเดียวกัน เนื่องจากสภาพแวดล้อมในวิชาชีพที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในวิชาชีพ (Internal Environment) อันได้แก่จำนวนสถาปนิกที่เพิ่มมากขึ้น การขาดแคลนสถาปนิกที่มีคุณภาพและมีประสบการณ์ในการทำงาน การแข่งขันในวิชาชีพพร้อมถึงการลดค่าบริการ และจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกวิชาชีพ (External Environment) ได้แก่ สภาวะทางเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน การแข่งขันจากวิชาชีพข้างเคียง การเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมบริการที่เกี่ยวข้อง การเปิดเสรีทางวิชาชีพ<sup>1</sup> ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อวงการวิชาชีพสถาปัตยกรรมทั้งสิ้น

โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ กล่าวคือในอดีตช่วงที่เศรษฐกิจของประเทศไทยกำลังขยายตัวอย่างรวดเร็วในช่วงปี พ.ศ. 2533 – 2537 นั้น เป็นช่วงที่วงการวิชาชีพสถาปัตยกรรมเจริญรุ่งเรืองมากเช่นกัน อุตสาหกรรมการก่อสร้างมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว โครงการอสังหาริมทรัพย์ต่างๆ ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีอยู่มากมายในท้องตลาด ทำให้เกิดสำนักงานสถาปนิกขึ้นใหม่เป็นจำนวนมากเพื่อรองรับการขยายตัวนี้ แต่หลังจากที่ภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยเริ่มถดถอย ในช่วงปี พ.ศ. 2538 – 2540 ได้ส่งผลกระทบต่อวงการวิชาชีพสถาปัตยกรรม ทำให้งานก่อสร้าง โครงการอสังหาริมทรัพย์ต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องหยุดชะงักตัวลง ปริมาณงานภายในสำนักงานลดจำนวนลงอย่างรวดเร็ว สำนักงานสถาปนิกหลายแห่งจึงต้องลดจำนวนพนักงาน ลดเวลาการทำงาน ลดขนาดกิจการ และสำนักงานอีกหลายแห่งต้องปิดกิจการลง เนื่องจากไม่สามารถแบกรับภาระค่าใช้จ่ายภายในสำนักงานได้ ซึ่งยังส่งผลกระทบต่อเรื่องจรรยาบรรณในปัจจุบันนี้ ทำให้เหลือสำนักงานสถาปนิกเพียงจำนวนไม่มากนักที่เปิดดำเนินการให้บริการอยู่ แม้ว่าในภาวะปัจจุบันเศรษฐกิจของประเทศจะมีแนวโน้มที่ดีขึ้นแล้ว แต่การที่จะกลับไปในอดีตได้นั้น คงเป็นการยากและต้องใช้เวลายาวนาน

---

<sup>1</sup> วิรัช เติรียมพงศ์พันธุ์, "ปัญหาการปฏิบัติวิชาชีพของสถาปนิกไทย (ตอนที่ 1)," วารสารอาษา (กันยายน 2541):

เหตุผลหนึ่งของการปิดตัวของสำนักงานหรือการต้องลดขนาดกิจการนั้น นอกเหนือจากภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำที่ส่งผลให้ปริมาณงานในตลาดลดลงแล้ว การบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกก็น่าจะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องเช่นกัน เนื่องจากถ้าหากสำนักงานหรือองค์กรนั้นไม่มีรูปแบบการบริหารจัดการที่ดี และไม่มีรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนแล้ว ย่อมทำให้สำนักงานไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้ เนื่องจากการทำงานที่ไม่มีกระบวนการดำเนินงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว องค์กรไม่มีเสถียรภาพในการดำเนินงาน ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน งานมีความล่าช้าและส่งไม่ทันตามระยะเวลาที่กำหนด ส่งผลกระทบให้องค์กรไม่สามารถแข่งขันกับตลาดภายนอกได้

ดังนั้นการจัดรูปแบบสำนักงานสถาปนิก พื้นฐานการบริหารจัดการ การจัดโครงสร้างองค์กร จึงเป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ และคำนึงถึงในการจัดระบบการบริหารจัดการสำนักงาน และจากสถานการณ์ในปัจจุบัน มีส่วนทำให้สำนักงานสถาปนิกต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการของสำนักงาน เพื่อให้มีความชัดเจนและสามารถรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การจัดองค์กรให้มีความกระชับ การวางแผนนโยบายและการบริหารงานอย่างมีระบบ เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้สำนักงานสามารถอยู่รอดได้ และต่อไปในอนาคตข้างหน้าเมื่อประเทศไทยมีการเปิดเสรีทางการค้า สำนักงานต่างชาติเข้ามาตั้งสาขาและดำเนินกิจการในประเทศไทย ย่อมทำให้วงการวิชาชีพสถาปัตยกรรมมีการแข่งขันที่สูงขึ้น สำนักงานสถาปนิกย่อมต้องมีมาตรฐานการทำงานที่สูงขึ้นด้วย การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเพื่อเป็นพื้นฐานในการดำเนินงานของสำนักงานสถาปนิกให้มีประสิทธิภาพต่อไป

ดังนั้นรายงานวิจัยฉบับนี้ จึงเป็นการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิก เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกในสถานการณ์ปัจจุบัน ข้อดีและข้อเสียของรูปแบบการบริหารจัดการและการจัดโครงสร้างองค์กรในแต่ละรูปแบบอย่างชัดเจน เพื่อทราบถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น และเป็นพื้นฐานในการพัฒนาการดำเนินงานและการบริหารจัดการของสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชนต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความเป็นมาในการก่อตั้ง การดำเนินงานและรูปแบบการบริหารจัดการ ของสำนักงานสถาปนิกในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาปัญหา สาเหตุและผลกระทบที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการ และการจัดรูปแบบ โครงสร้างองค์กรของสำนักงานสถาปนิกในแต่ละรูปแบบ
3. เพื่อศึกษาถึงแนวทางในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการ และรูปแบบโครงสร้าง องค์กรของสำนักงานสถาปนิก เพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน
4. เพื่อศึกษาถึงแนวทางในการปรับปรุง แก้ไข และสิ่งที่ควรคำนึงถึงในการบริหารจัดการ สำนักงานสถาปนิกต่อไปในอนาคต

## ขอบเขตของการวิจัย

1. การทำการศึกษานี้ จะศึกษาบทความและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการสำนักงาน สถาปนิกในประเทศไทย และต่างประเทศคือ AIA (American Institute of Architects ) และ RIBA (The Royal Institute of British Architects) เท่านั้น
2. ในการทำการศึกษานี้ จะได้ทำการศึกษาและสำรวจเฉพาะสำนักงานสถาปนิก ที่ได้ขึ้น ทะเบียนไว้กับสมาคมสถาปนิกสยามในปี พ.ศ. 2545 โดยถือเป็นกลุ่มของตัวแทนสำนักงานสถาปนิกเอกชนในประเทศไทย
3. ชนิดงานที่ให้บริการของสำนักงานสถาปนิกในการเลือกกรณีศึกษานั้น จะเลือกสำนักงาน สถาปนิกที่มีกรให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบงานสถาปัตยกรรมหลัก เป็นหลัก เท่านั้น
4. การศึกษาการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกนั้น จะเน้นไปในเรื่องของโครงสร้างการบริหาร นโยบายและรูปแบบโครงสร้างองค์กรเป็นหลัก โดยจะทำการศึกษาในช่วงปี พ.ศ. 2538 – 2545 เท่านั้น



## ข้อจำกัดของการวิจัย

1. ข้อจำกัดในด้านเวลาในการศึกษา เนื่องจากการทำการศึกษาคั้งนี้มีเวลาเป็นตัวกำหนดกรอบในการศึกษาทำให้การวิเคราะห์ผลข้อมูล มีผลอยู่ในช่วงเวลาขณะทำการศึกษา และเป็นเพียงแนวความคิด หรือแนวทางเบื้องต้น เท่านั้น
2. ข้อจำกัดในเลือกตัวอย่าง เนื่องจากการศึกษานี้เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เพื่อให้คุณสมบัติตามที่ต้องการ ประกอบกับข้อจำกัดในด้านเวลาในการศึกษา ทำให้จำนวนตัวอย่างที่ได้มีน้อย จึงถือเป็นความเห็นของผู้มีประสบการณ์จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้เลือกไว้เพื่อใช้ในการศึกษาและเสนอแนวทางคั้งนี้เท่านั้น อาจจะทำให้ไม่สามารถเป็นตัวแทนของสำนักงานสถาปนิกทั้งหมดได้

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

การบริหารจัดการสำนักงาน หมายถึง จัดองค์กรเพื่อให้สำนักงานบรรลุตามเป้าหมาย โดยใช้บุคลากรและทรัพยากรที่เหมาะสมตามลำดับขั้นตอน 5 ส่วน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดบุคลากร การสั่งการและการควบคุม

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงปัญหา สาเหตุและผลกระทบที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการ และรูปแบบโครงสร้างองค์กรของสำนักงานสถาปนิกในประเทศไทย
2. ได้ทราบถึงแนวทางในการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกในประเทศไทย ในช่วงปี พ.ศ. 2538 – 2545
3. ได้ทราบถึงข้อดีข้อเสียของการบริหารจัดการและรูปแบบโครงสร้างองค์กรในแต่ละรูปแบบ
4. ได้ทราบถึงแนวทางในการปรับปรุง แก้ไข และสิ่งที่ควรคำนึงถึงในการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิก

## วิธีดำเนินการวิจัย

1. ศึกษาปริทัศน์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง
  - 1.1 ประวัติและความเป็นมาในการดำเนินงานและรูปแบบการบริหารของสำนักงานสถาปนิกในประเทศไทยตั้งแต่ยุคเริ่มแรกจนถึงยุคปัจจุบัน

- 1.2 ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกของในประเทศและต่างประเทศ
- 1.3 ข้อมูลจากเอกสาร งานวิจัย บทความและบทสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิก
2. สํารวจและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานสถาปนิก ที่ได้ขึ้นทะเบียนกับสมาคมสถาปนิกสยามในปี พ.ศ. 2538 – 2545 โดยทำการหาข้อมูลเบื้องต้นจากสมาคมสถาปนิกสยามเพื่อสำรวจภาพรวมของสำนักงานสถาปนิกในหัวข้อ ต่อไปนี้
  - จำนวนของสำนักงานสถาปนิกที่เปิดให้บริการ
  - จำนวนบุคลากรในสำนักงาน
  - ขอบเขตการให้บริการ
3. นำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลสำนักงานสถาปนิก ที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้กับสมาคมสถาปนิกสยาม มาทำการวิเคราะห์ และจัดแบ่งกลุ่มสำนักงานสถาปนิก ตามขนาดของสำนักงาน จำแนกตามจำนวนบุคลากร ดังนี้
  - สำนักงานขนาดเล็ก จำนวนบุคลากร น้อยกว่า 10 คน
  - สำนักงานขนาดกลาง จำนวนบุคลากร 11 - 30 คน
  - สำนักงานขนาดใหญ่ จำนวนบุคลากร มากกว่า 30 คนขึ้นไป
4. จัดทำแบบสอบถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์
  - 4.1 จัดทำแบบสอบถามในการสัมภาษณ์ จากการศึกษารวบรวมรูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานและรูปแบบโครงสร้างองค์กรของสำนักงานสถาปนิก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในเชิงทฤษฎีจากบทความและหนังสือต่างๆ เรื่อง การจัดรูปแบบการบริหารจัดการ และรูปแบบโครงสร้างองค์กรของสำนักงานสถาปนิก
  - 4.2 ทำการคัดเลือกสำนักงานสถาปนิก จากกลุ่มต่างๆ เพื่อทำการสัมภาษณ์และแจกแบบสอบถามในเชิงลึก
  - 4.3 ดำเนินการสอบถามและสัมภาษณ์บุคลากร (สถาปนิก) ในสำนักงานสถาปนิกในระดับผู้บริหาร
5. รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ เพื่อวิเคราะห์ในเรื่อง
  - รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกในปัจจุบัน
  - ข้อดีและข้อเสียของรูปแบบการบริหารจัดการสำนักงาน และรูปแบบโครงสร้างองค์กรของสำนักงานสถาปนิกในแต่ละรูปแบบ
  - เปรียบเทียบรูปแบบและแนวทางในการปฏิบัติงาน ที่เกิดขึ้นในทางทฤษฎีและทางปฏิบัติของสำนักงานสถาปนิกแต่ละกลุ่มทั้ง 3 กลุ่ม

- แนวทางในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิก

#### 6. การสรุปและเสนอแนะ

6.1 สรุปรูปแบบการบริหารจัดการสำนักงาน และรูปแบบโครงสร้างองค์กรของสำนักงานสถาปนิกที่เหมาะสมในการดำเนินงานในสถานการณ์ปัจจุบัน

6.2 เสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับการบริหารจัดการและรูปแบบโครงสร้างองค์กรของสำนักงานสถาปนิกในประเทศไทยในอนาคต



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทนี้จะเป็นการนำเสนอรายงานการศึกษา รายงานวิจัย บทความและทฤษฎีต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมและการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกในประเทศไทย โดยจะกล่าวถึงประวัติความเป็นมาในการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมของไทยตั้งแต่ยุคเริ่มต้น ขอบเขตหน้าที่และขั้นตอนการทำงานในการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมทั้งในหลักทางวิชาการและการปฏิบัติวิชาชีพจริง การให้บริการในสำนักงานสถาปนิก รูปแบบการดำเนินงานและการบริหารจัดการงานของสำนักงานสถาปนิก รวมถึงคำจำกัดความและหน้าที่ของการบริหารจัดการสำนักงาน ทฤษฎีการจัดโครงสร้างองค์กร การตลาดและการเงินสำหรับสำนักงานสถาปนิก เพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษาวิจัยในเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชนในประเทศไทยต่อไป

#### 2.1 ประวัติและความเป็นมาของการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมในประเทศไทย

ตั้งแต่อดีตมนุษย์เรานั้นมีความต้องการปัจจัยสี่เป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต ซึ่งที่อยู่อาศัยก็เป็นหนึ่งในปัจจัยสี่ที่มีความสำคัญ การสร้างอาคารบ้านเรือนต่างๆ ล้วนเป็นพื้นฐานที่จำเป็น ดังนั้นวิชาชีพสถาปัตยกรรมจึงเป็นวิชาชีพที่มีการพัฒนาควบคู่กับสังคมมนุษย์เรื่อยมา มีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์สังคมและพัฒนาเมืองให้มีความน่าอยู่ ตอบสนองความต้องการส่วนรวมและส่วนบุคคล ทั้งในชีวิตประจำวัน การศึกษา การสาธารณสุข และการอุตสาหกรรม ดังคำกล่าวที่ว่า “ สถาปนิกนั้นมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อบ้านเมือง ในการวางรูปแบบสถาปัตยกรรม เพื่อให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างถูกสุขอนามัย เพื่อการอยู่อาศัยของประชาชนอย่างเป็นระบบ ในสภาวะแวดล้อมธรรมชาติที่เหมาะสม และสอดคล้องกับวัฒนธรรม และประเพณีในแต่ละพื้นที่ ” (บัณฑิต จุลาสัย, 2543: 68 - 69)

สำหรับการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมในประเทศไทยนั้น เริ่มต้นเมื่อไทยได้มีการติดต่อค้าขายกับชาวต่างประเทศในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น เช่น จีน อินเดีย และยุโรปหลายประเทศ ซึ่งในช่วงเริ่มแรกนี้ชาวตะวันตกยังไม่มียบทบาทมากนักในด้านสถาปัตยกรรม มีการออกแบบอาคารทั้งอาคารสาธารณะและอาคารพักอาศัย แต่ยังไม่เป็นที่แพร่หลาย จนกระทั่งในช่วง

ปลายสมัยสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว เริ่มมีการตื่นตัวต่อการรับอารยธรรมตะวันตก เกิดวิชา  
 วิชาสถาปัตยกรรมสมัยใหม่ขึ้น (มุสดี ทิพทัส, 2535) ต่อเนื่องมายังสมัยสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้า  
 อยู่หัว (พ.ศ. 2411-2453) ชาวตะวันตกได้นำความรู้ในการก่อสร้างอาคาร เทคนิคต่างๆ ตลอดจน  
 อิทธิพลของสถาปัตยกรรมตะวันตกเข้ามาเผยแพร่มากขึ้น มีการก่อสร้างอาคารทางราชการ โดยมี  
 ช่างไทยเป็นผู้ช่วย ช่างชาวตะวันตกเหล่านี้ได้อยู่เผยแพร่และถ่ายทอดความรู้ต่อเนื่องมาในสมัย  
 สมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งศาสตราจารย์มุสดี ทิพทัส ได้มีการรวบรวมลักษณะการปฏิบัติ  
 วิชาสถาปัตยกรรม ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงช่วงที่เศรษฐกิจมีการขยายตัวอย่างมาก ในปี พ.ศ.2537  
 ในหนังสือ สถาปนิกสยาม พื้นฐาน บทบาท ผลงาน และแนวคิด (พ.ศ.2575-2537) เล่มที่ 1 และ 2  
 โดยกล่าวถึงการปฏิบัติวิชาสถาปัตยกรรมของไทย โดยสามารถแบ่งพัฒนาการออกเป็น 5 ช่วง  
 สรุปได้ดังนี้

### ช่วงที่ 1 (พ.ศ. 2475 – 2489) และช่วงที่ 2 (พ.ศ. 2490 - 2500)

การปฏิบัติวิชาสถาปัตยกรรมในประเทศไทยในช่วงสมัยเริ่มต้นนั้น เริ่มจากการที่  
 สถาปนิกชาวตะวันตกได้เข้ามาทำงาน ราชการในหน่วยงานต่างๆ ในช่วงสมัยสมเด็จพระมงกุฎ  
 เกล้าเจ้าอยู่หัวต่อเนื่องมายังสมัยสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยรับหน้าที่ออกแบบอาคารต่างๆ  
 ของทางราชการ เช่น กระทรวงโยธาธิการ กรมศิลปากร และได้ถ่ายทอดความรู้ ความชำนาญทาง  
 ด้านการออกแบบก่อสร้างแบบสากลมาสู่ช่างไทย ซึ่งวิชาสถาปัตยกรรมในสมัยนั้นยังเป็นที่รู้จัก  
 กันเฉพาะในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับงานสถาปัตยกรรมในราชการและผู้มีฐานะดีในสังคม โดยในสมัย  
 สมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวได้มีการบัญญัติศัพท์คำว่า "สถาปัตยกรรม" ขึ้น ซึ่งหมายถึง  
 "ศิลปะและวิทยาการแห่งการก่อสร้างที่เฉลียวฉลาดและประกอบด้วยศิลปะลักษณะ"

หลังจากนั้นต่อมาในสมัยการเปลี่ยนแปลงการปกครองในปี พ.ศ. 2475 ส่งผลให้  
 สถาปนิกชาวต่างประเทศเริ่มลดน้อยลง ซึ่งเป็นช่วงเดียวกับที่นักศึกษาไทยที่จบวิชาด้าน  
 สถาปัตยกรรมมาจากประเทศอังกฤษและฝรั่งเศส เริ่มกลับเข้ามาทำงานในประเทศไทย โดยรับ  
 ราชการแทนสถาปนิกต่างชาติ ได้แก่ ม.จ. อิทธิเทพสรรค์ กฤษดากร พระสาโรชรัตนนิมมานก์ อา  
 จารย์นารถ โพธิสาห์ ซึ่งถือเป็นผู้ให้กำเนิดและวางรากฐานการศึกษาสถาปัตยกรรมแผนใหม่ใน  
 ประเทศไทย ต่อมาในปี พ.ศ. 2477 กลุ่มสถาปนิกไทยรุ่นบุกเบิกนี้ จึงได้ก่อตั้งสมาคมสถาปนิก  
 สยามขึ้น (The Association of Siamese Architects) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ทางด้าน  
 สถาปัตยกรรม เพื่อให้ประชาชนได้รู้จักและเข้าใจงานสถาปัตยกรรมมากขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการ  
 รวมตัวของวิชาสถาปัตยกรรมในยุคนั้น

การประกอบวิชาสถาปัตยกรรมในยุคแรกนี้ สถาปนิกส่วนใหญ่จะทำงานในหน่วยงาน  
 ราชการ เช่น กรมโยธาธิการ กรมศิลปากร กรมรถไฟ กรมอุทกหารเรือ เป็นต้น โดยทำหน้าที่ออก



แบบก่อสร้างอาคารให้กับหน่วยงานราชการของตนเองและหน่วยงานอื่นๆ ที่ยังไม่มีสถาปนิกประจำ และเนื่องจากสถาปนิกในยุคแรกนี้มีจำนวนค่อนข้างจำกัด สถาปนิกจึงมีหน้าที่รับผิดชอบงานครอบคลุมทั้งการออกแบบ เขียนแบบก่อสร้างและควบคุมงานก่อสร้างจนเสร็จเรียบร้อย

ส่วนการประกอบอาชีพในภาคเอกชนในยุคเริ่มต้นนั้น เนื่องจากในสังคมยังมีผู้ที่รู้จักวิชาชีพสถาปัตยกรรมอยู่ในวงแคบ ดังนั้นสถาปนิกส่วนมากจึงทำงานประจำในหน่วยงานราชการเป็นหลัก ควบคู่ไปกับการทำงานออกแบบส่วนตัว โดยใช้บ้านเป็นสถานที่ทำงาน งานส่วนใหญ่ที่ได้รับออกแบบนั้น เป็นงานประเภทบ้านพักอาศัย ซึ่งสถาปนิกจะทำหน้าที่ทำงานแบบเบ็ดเสร็จเช่นเดียวกับในงานราชการ โดยภายในสำนักงานจะมีสถาปนิกเพียงคนเดียวเป็นหัวหน้าสำนักงาน ทำหน้าที่รับผิดชอบงานทั้งหมดทุกๆ ขั้นตอน การรับงานในสมัยนี้เป็นการรับงานแบบกันเอง โดยการรู้จักเป็นการส่วนตัวและขึ้นชอบในผลงาน นอกจากนี้ยังเริ่มมีการประกวดแบบบ้างทั้งในภาครัฐและเอกชน แต่ก็ยังไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัวมากนัก และเนื่องจากเศรษฐกิจของประเทศกำลังฟื้นฟูจากสงครามโลกครั้งที่สอง งานออกแบบจึงยังมีไม่มาก การบริหารและการปฏิบัติงานในสำนักงานสถาปนิกจึงยังไม่เต็มรูปแบบ เนื่องจากมีจำนวนพนักงานจำนวนน้อย ค่าใช้จ่ายภายในสำนักงานยังต่ำ สำนักงานสถาปนิกในสมัยนี้จึงถือเป็นสำนักงานขนาดเล็กและมีจำนวนไม่มากนัก

### ช่วงที่ 3 (พ.ศ. 2501 – 2516)

ต่อมาในช่วงปี พ.ศ. 2501 – 2516 ซึ่งอยู่ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504) ประเทศไทยกำลังอยู่ในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของการพัฒนาประเทศ เศรษฐกิจของประเทศเริ่มเจริญเติบโตมากขึ้น มีการขยายตัวของการก่อสร้าง ทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ ตลอดจนมีการก่อสร้างอาคารต่างๆ ทั้งภาคราชการและเอกชน เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจที่เริ่มเป็นระบบและได้รับการส่งเสริมจากรัฐบาล ส่งผลต่อการพัฒนาการประกอบวิชาชีพด้านสถาปัตยกรรมในช่วงดังกล่าว

สำหรับการปฏิบัติวิชาชีพในหน่วยงานราชการนั้น ยังคงมีกรมโยธาธิการเป็นหน่วยงานหลักที่ให้บริการ ในการออกแบบให้แก่หน่วยงานอื่นๆ มีการก่อสร้างอาคารหลายประเภท เช่น อาคารราชการ บ้านพักข้าราชการ โรงพยาบาล โรงเรียน ทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด ส่วนการปฏิบัติวิชาชีพในภาคเอกชนในช่วงที่ 3 นี้ ถือเป็นยุคเริ่มต้นของสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชนในประเทศไทย ซึ่งในช่วงแรกนี้มีสำนักงานสถาปนิกประมาณ 5 – 6 แห่ง เช่น สำนักงานสถาปนิกเจน สกลธนรักษ์ สำนักงานสถาปนิก ม.ล. สนธยา อิศรเสนา สำนักงานสถาปนิกดวง ยศสุนทร เป็นต้น โดยการทำงานในช่วงแรกนี้ สถาปนิกส่วนใหญ่ยังคงทำงานประจำอยู่ในหน่วยงานราชการ และรับงานออกแบบเอกชนนอกเวลา โดยงานส่วนใหญ่ยังคงเป็นอาคารบ้านพักอาศัย และอพาร์ทเมนท์ เช่นเดียวกับในช่วงที่ 1 และ 2 ภายในสำนักงานจะมีสถาปนิกเพียงคนเดียว ซึ่งเป็นหัวหน้า

สำนักงาน ทำหน้าที่ออกแบบ และมีช่างเขียนแบบ 1- 2 คน ซึ่งต่อมาสำนักงานสถาปนิกเจน สกคณารักษ์ เป็นสำนักงานแห่งแรกที่มีการรับสถาปนิกเข้าร่วมงานเพิ่มมากขึ้น จึงถือเป็นสำนักงานสถาปนิกอิสระแห่งแรกในประเทศไทย

การดำเนินงานในสำนักงานสถาปนิกในช่วงนี้เป็นแบบ “โซว์เดี่ยว” หรือ “one man show” มีการใช้ชื่อของสถาปนิกเป็นชื่อสำนักงานเพื่อเป็นจุดขาย เนื่องจากลูกค้ารู้จัก และมีความเชื่อมั่นในตัวสถาปนิกเจ้าของสำนักงานแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งในระยะปลายช่วงที่ 3 นี้ มีสำนักงานสถาปนิกเพิ่มขึ้นเป็น 10 กว่าแห่ง ทำให้ทราบถึงปัญหาของการดำเนินงานในระบบนี้ นั่นคือ เมื่อสำนักงานขาดผู้นำหรือสถาปนิกหัวหน้าสำนักงาน สำนักงานจะไม่สามารถอยู่รอดต่อไปได้ เพราะขาดความน่าเชื่อถือลง เนื่องจากลูกค้าไม่รู้จักและไม่ไว้วางใจสถาปนิกคนอื่น ๆ ในสำนักงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของสำนักงานได้ ในเวลาต่อมาสำนักงานสถาปนิกจึงมีการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานเป็นการทำงานแบบเป็นทีม โดยลักษณะการทำงานเป็นทีม จะไม่เน้นงานเฉพาะหัวหน้าสถาปนิกอย่างในอดีต รวมถึงสำนักงานที่ก่อตั้งใหม่ในระยะปลายช่วงที่ 3 นี้ ซึ่งเกิดจากการรวมตัวของสถาปนิก 3 - 4 คน ส่วนใหญ่จะมีแนวทางการทำงานแบบเป็นทีมเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ในช่วงนี้ ยังมีสำนักงานสถาปนิกต่างประเทศเข้ามาทำงานในประเทศไทยมากพอสมควร ซึ่งส่วนใหญ่จะมีสถาปนิกไทยเข้ามาร่วมทำงานด้วย

สำหรับการได้งานของสำนักงานสถาปนิกเอกชนในช่วงนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพราะการที่สถาปนิกรู้จักคุ้นเคยกับลูกค้าเป็นการส่วนตัว และเมื่อสำนักงานมีผลงานออกสู่สาธารณชนแล้ว สำนักงานบางแห่งเริ่มมีการได้งานเพราะว่าลูกค้าพอใจในคุณภาพและถูกใจผลงาน นอกจากนี้ การได้งานจากการประกวดแบบ ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งเช่นกันด้วย

ส่วนแนวทางในการดำเนินงาน สำนักงานในช่วงที่ 3 มีการพัฒนาจากการดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมา สถาปนิกหัวหน้าสำนักงาน จะเป็นผู้ออกแบบและหาแนวความคิดเป็นหลัก และเป็นผู้ประสานงาน ติดต่อกับลูกค้า โดยในช่วงแรกมีรูปแบบการทำงานเป็นแบบสำนักงานนอกเวลา การบริหารจัดการยังไม่เต็มรูปแบบมากนัก ต่อมาเมื่อเริ่มมีสำนักงานที่ทำงานเต็มเวลา จึงมีรูปแบบที่ชัดเจนมากขึ้น โดยรูปแบบในการบริหารงานในสมัยนั้น สามารถแยกได้หลายรูปแบบ เช่น รูปแบบสำนักงานแบบครอบครัว (Family Type) เป็นรูปแบบในการบริหารจัดการธุรกิจที่มีการทำงานที่มีพึ่งพาอาศัยกัน เนื่องจากหัวหน้าสำนักงานและสถาปนิกรู้จักและคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี สถาปนิกจะไม่คิดเรื่องเงินเดือนมาก เนื่องจากค่าครองชีพต่ำ ส่วนรูปแบบอื่นๆ เช่น รูปแบบการร่วมงานแบบที่มีแกนนำหลายคน โดยแกนนำแบ่งหน้าที่กันรับผิดชอบ รูปแบบมีผู้ถือหุ้นและรูปแบบไม่มีผู้ถือหุ้น เป็นต้น แต่เนื่องจากในสมัยนั้นงานออกแบบอาคารสาธารณะยังมีน้อยมาก การจัดตั้งสำนักงานยังค่อนข้างเสี่ยงต่อการดำเนินการ และการหางานเข้าสำนักงานค่อนข้างยาก ค่า



ใช้จ่ายในสำนักงานจึงสูง ไม่พอกับรายรับที่เข้ามา ทำให้จำนวนสำนักงานจึงยังมีจำนวนน้อย และยังคงเป็นสำนักงานขนาดเล็กเป็นส่วนใหญ่

#### ช่วงที่ 4 (พ.ศ. 2517 – 2525)

ต่อมาในช่วง พ.ศ. 2517 – 2525 ซึ่งเป็นช่วงคาบเกี่ยวระหว่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2515 - 2519) ต่อกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2520 - 2524) ซึ่งในช่วงระยะเวลานั้น เศรษฐกิจของประเทศกำลังตกต่ำ เนื่องจากประสบปัญหาด้านการเมืองภายในประเทศและเป็นช่วงหลังสงครามอินโดจีน แต่เมื่อวิกฤตการณ์ผ่านไปเศรษฐกิจของประเทศเริ่มดีขึ้น ทำให้การประกอบวิชาชีพด้านสถาปัตยกรรมมีการขยายตัวทั้งภาครัฐบาลและเอกชน มีสำนักงานสถาปนิกเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากทั้งสำนักงานขนาดเล็กและขนาดกลาง และสำนักงานที่มีอยู่เดิมก็มีการปรับขยายตัวเป็นสำนักงานขนาดใหญ่

ในการริเริ่มก่อตั้งสำนักงานนั้นมีหลายแนวทาง เช่น เริ่มจากการเข้าไปหาประสบการณ์ในสำนักงานขนาดใหญ่ แล้วจึงออกมาก่อตั้งสำนักงานของตนเอง การหาเพื่อนร่วมงานที่มีแนวทางเดียวกันมาร่วมกันทำงาน เป็นต้น ซึ่งในระยะเริ่มแรกสำนักงานจะมีพนักงานเพียง 2 – 3 คน แล้วจึงขยายตัวเมื่อมีการรับงานเพิ่มมากขึ้น โดยงานที่รับมานั้นจะมีหลายแนวทางมากขึ้นจากช่วงก่อน แต่ส่วนใหญ่ยังคงได้มาจากการรู้จักลูกค้าเป็นการส่วนตัว รวมถึงการรู้จักผลงานจากหนังสือวารสาร การประกวดแบบทั้งภาครัฐการ รัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการให้เจ้าของโครงการ ส่วนรูปแบบในการดำเนินงานและบริหารสำนักงานนั้น จะมีความแตกต่างจากสำนักงานสถาปนิกแบบ “one man show” ในช่วงก่อน แต่จะมีแนวทางในลักษณะที่สำนักงานมีความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรในสำนักงานเป็นส่วนใหญ่ แต่อาจมีความแตกต่างที่สัดส่วน จำนวนผู้ถือหุ้นตลอดจนแนวความคิดในการพัฒนาองค์กร

ต่อมาเมื่อสมาคมสถาปนิกสยาม ริเริ่มให้มีการให้รางวัลแก่ผลงานสถาปัตยกรรมดีเด่นสำหรับงานประเภทต่างๆ ขึ้น ในปี พ.ศ. 2525 จึงเป็นการกระตุ้น ทำให้เกิดความตื่นตัวในวงการสถาปัตยกรรมมากขึ้น สำนักงานสถาปนิกชั้นแนวหน้าหลายแห่งมีการขยายตัวขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งสำนักงานสถาปนิกขนาดเล็กที่เติบโตขึ้นและสำนักงานที่ก่อตั้งใหม่ สำนักงานมีพนักงานตั้งแต่ 10 – 80 คนซึ่งในช่วงนี้รัฐบาลได้อนุญาตให้กรมโยธาธิการอนุญาตให้สถาปนิกเอกชนรับงานออกแบบจากภาครัฐการได้ จึงเป็นการเพิ่มงานให้แก่สำนักงานสถาปนิกด้วย

สำหรับการดำเนินงานสถาปนิกภาคเอกชนนั้น สำนักงานสถาปนิกแต่ละแห่งจะแสดงให้เห็นผลงานเฉพาะตัวของแต่ละแห่งมากขึ้น เช่น สำนักงานเจน สกลธนารักษ์ จะมีถนัดในการออกแบบโรงพยาบาล สำนักงานสนธยา อัครเสนา ถนัดอาคารประเภทบ้านพักอาศัย สำนักงานคาซ่า

ถนัดงานด้านโรงแรม สำนักงานสุเมธ ชุมสาย ถนัดงานด้านธนาคาร เป็นต้น ส่วนสำนักงานสถาปนิกที่เกิดขึ้นใหม่ในช่วงนี้นั้น ส่วนใหญ่จะเริ่มจากการก่อตั้งสำนักงานขนาดเล็ก โดยสถาปนิกบางคนร่วมงานในสำนักงานสถาปนิกขนาดใหญ่ก่อนเพื่อหาประสบการณ์และเรียนรู้วิธีการในการทำงาน แล้วจึงแยกตัวออกมาก่อตั้งสำนักงานขนาดเล็ก และเมื่อมีงานมากขึ้นจึงขยายสำนักงานรับบุคลากรเพิ่มขึ้น ส่วนสำนักงานขนาดกลางก็มีการพัฒนาขึ้นมาเป็นสำนักงานขนาดใหญ่ เช่น บริษัทคาซ่า บริษัท 103 ดีไซน์ เป็นต้น

ส่วนรูปแบบในการดำเนินงานและบริหารงานสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชนนั้น จะมีความเป็นระบบกว่าในอดีตที่ผ่านมา เนื่องจากสำนักงานมีประสบการณ์ในการดำเนินงานมากขึ้น สำนักงานมีการจัดระบบองค์กร มีการจัดระบบผู้ถือหุ้นหลายๆ ระดับ มีการแบ่งหุ้นให้แก่สถาปนิกรุ่นใหม่ในสำนักงาน เพื่อผลักดันให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การใช้นโยบายการเป็นเจ้าของกิจการร่วมกัน เพื่อให้หุ้นส่วนแต่ละคน พร้อมทั้งจะพัฒนากิจการของบริษัทให้เจริญก้าวหน้าต่อไป ส่วนบุคลากรที่ไม่มีหุ้นส่วนก็ต้องมีการแบ่งผลประโยชน์และสวัสดิการอย่างยุติธรรม และยังมีการดำเนินงานในรูปแบบการแยกกิจการออกเป็นรูปบริษัทในเครือ เพื่อให้สามารถทำในแนวทางที่ผู้บริหารสนใจได้

โดยปัญหาของการดำเนินงานของสำนักงานสถาปนิกนั้น เนื่องจากระบบสำนักงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงช่วงนี้ค่อนข้างคล้ายคลึงกัน นั่นคือ สำนักงานสถาปนิกแต่ละแห่งมีสถาปนิกทำงานเพียงรุ่นเดียว เมื่อเจ้าของสำนักงานมีความอาวุโสขึ้น ก็จะมีตนเองออกจากวงการ หรือไม่ก็ออกไปตั้งสำนักงานของตนเอง ทำให้ขาดคนที่มีประสบการณ์สืบทอดในช่วงถัดมา ส่วนในสำนักงานผู้สืบทอดหรือสถาปนิกจะเป็นสถาปนิกรุ่นใหม่ ที่ยังขาดประสบการณ์และวุฒิภาวะ ไม่มีสถาปนิกอาวุโสในสำนักงาน ส่วนวิธีการดำเนินงานของสำนักงานสถาปนิกในช่วงนี้ ส่วนใหญ่ได้งานจากการรู้จักกันเป็นการส่วนตัวและรู้จักผลงานกันมากที่สุด ส่วนการได้งานจากการประกวดแบบเริ่มมีบ้าง และส่วนใหญ่สำนักงานสถาปนิกขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นที่รู้จักในวงการจะได้งานไป การได้งานจากการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ และการรู้จักภาวะเบียบ เทศบัญญัติในการขออนุญาตปลูกสร้างอาคาร ก็เป็นอีกส่วนหนึ่งในการได้งานเช่นกัน

#### ช่วงที่ 5 (พ.ศ. 2526 – 2537)

หลังจากนั้นต่อมาในช่วงปีพ.ศ. 2526 – 2537 ประเทศไทยอยู่ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 5 และ 6 รวมต่อเนื่องไปถึงแผนพัฒนาฉบับที่ 7 ซึ่งเป็นช่วงที่มีความเคลื่อนไหวของเศรษฐกิจในประเทศสูง ถือได้ว่าเป็นยุคทองของอุตสาหกรรมก่อสร้างและอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทย เพราะในปี พ.ศ. 2530 ซึ่งมาจากการที่ธนาคารแห่งประเทศไทยประกาศภาวะลอยตัวของค่าเงินบาทไทย ไม่ผูกพันกับสกุลเงินดอลลาร์ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยสำคัญอื่นๆ เช่น

ธนาคารต่างลดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ การลดและตรึงราคาไฟฟ้า น้ำประปา น้ำมันและวัสดุก่อสร้างต่างๆ ทำให้ต้นทุนการลงทุนลดลง มีการส่งเสริมการส่งออกและส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศ รวมถึงรัฐบาลมีการลดหย่อนภาษีเงินผ่อนสำหรับภาษีเงินเพื่อการอยู่อาศัย ตลอดจนรัฐบาลอนุมัติให้ชาวต่างชาติสามารถซื้อคอนโดมิเนียมได้ในอัตราส่วนไม่เกิน 25 % จากเดิมซึ่งไม่สามารถถือกรรมสิทธิ์ได้ ซึ่งปัจจัยต่างๆเหล่านี้ล้วนเป็นสาเหตุให้เศรษฐกิจของประเทศเริ่มดีขึ้นต่อเนื่องไปจนถึงปี พ.ศ. 2533

จากภาวะเศรษฐกิจของประเทศพื้นตัวนี้ ส่งผลให้ดัชนีการก่อสร้างของภาคเอกชนเพิ่มขึ้นถึง 21% สำนักงานสถาปนิกภาคเอกชนมีงานออกแบบและควบคุมการก่อสร้างเข้ามาอย่างมาก เนื่องจากตลาดผู้มีรายได้ปานกลางถึงรายได้สูง มีความต้องการอาคารประเภทบ้านเดี่ยว คอนโดมิเนียม ทั้งยังมีความต้องการอาคารประเภทสำนักงาน ห้างสรรพสินค้า โรงแรม เพื่อรองรับธุรกิจการท่องเที่ยว ทั้งโรงแรมต่างอากาศและโรงแรมในเมือง นอกจากนี้รัฐบาลยังมีโครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการของหน่วยงานราชการต่างๆ ขึ้นมากมาย รวมทั้งอาคารในสถาบันการศึกษาด้วย เป็นสาเหตุให้วิชาชีพสถาปัตยกรรมเริ่มมีความขาดแคลน รัฐบาลต้องเร่งดำเนินนโยบายเพิ่มจำนวนการผลิตบุคลากรในสาขานี้ในปี พ.ศ. 2536

แม้จะมีการออกแบบก่อสร้างอาคารประเภทต่างๆ มากมายกว่าในช่วงที่ผ่านมา แต่วิธีการได้งานของสำนักงานสถาปนิกในยุคนี้ยังคงคล้ายคลึงกับช่วงที่ผ่านมา คือ ได้งานจากการรู้จักลูกค้าเป็นการส่วนตัวและการแนะนำต่อๆ กันมาและการได้งานเพราะลูกค้าเชื่อถือในผลงานเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้ยังได้งานเพราะสถาปนิกมีความถนัดในอาคารประเภทนั้นๆ เช่น โรงพยาบาล โรงแรม ธนาคาร เป็นต้น ได้งานเพราะเจ้าของเห็นฝีมือจากการเขียนรูปทัศนียภาพประกอบการออกแบบ เช่น คุณนิติ สถาปิตานนท์ และได้งานเพราะสถาปนิกออกแบบโดยควบคุมราคาค่าก่อสร้างให้อยู่ในงบประมาณที่กำหนด รวมถึงการได้งานเพราะเจ้าของงานเชื่อถือในฝีมือและให้การบริการได้อย่างถูกต้องครบวงจรของบริษัท

และเนื่องจากในช่วงที่ 5 นี้ เป็นช่วงที่เศรษฐกิจของประเทศเติบโตสูง มีโครงการก่อสร้างอาคารต่างๆ เกิดขึ้นมากมายในช่วง พ.ศ. 2531 – 2533 ส่งผลให้วงการสถาปนิกมีการแข่งขันสูงมาก มีการก่อตั้งสำนักงานสถาปนิกขนาดเล็ก และขนาดกลาง โดยการแยกตัวมาจากสำนักงานขนาดใหญ่ ทำให้มีจำนวนสำนักงานเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่ละสำนักงานเริ่มมีการออกไปหาลูกค้า แทนการให้ลูกค้าติดต่อเข้ามาเหมือนในอดีต มีการลดค่าบริการลงเพื่อให้ได้งาน รวมถึงการเปิดตลาดออกไปรับงานในต่างประเทศ

ส่วนรูปแบบและลักษณะการดำเนินงานของสำนักงานสถาปนิกนั้น มีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนระบบใหม่ในหลายๆ สำนักงาน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับองค์กรตาม nature ของ

คนไทย และความต้องการของผู้บริหาร มีการจัดโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจนและเป็นระบบ เช่น ระบบสตูดิโอ (Studio) ระบบแยกเป็นแผนก (Department) ระบบ Project Management Team บางสำนักงานมีการใช้ระบบแยกเป็นหลายบริษัทตามความถนัดของผู้บริหาร ตามประเภทของงาน และระบบบริษัทในเครือ ซึ่งระบบจะมีความซับซ้อนมากขึ้น

สรุปแล้วกล่าวได้ว่าวิชาชีพสถาปัตยกรรมของไทยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการประกอบวิชาชีพในภาคเอกชนนั้น เริ่มต้นจากการที่สถาปนิกทำงานในหน่วยการราชการควบคู่ไปกับการประกอบวิชาชีพอิสระ ต่อมาเมื่อสังคมเริ่มรู้จักวิชาชีพนี้มากขึ้น จึงมีการจัดตั้งสำนักงานสถาปนิก จากสำนักงานขนาดเล็ก บางแห่งมีการขยายกิจการกลายเป็นสำนักงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ตามภาวะเศรษฐกิจที่ขยายตัว มีการพัฒนาด้านระบบการบริหารจัดการในสำนักงานปรับเปลี่ยนให้เข้ากับศักยภาพ ความเชี่ยวชาญและวัฒนธรรมองค์กรของคนไทย ซึ่งจะเห็นได้ว่าการขยายตัวของสำนักงานสถาปนิกนั้นขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจเป็นปัจจัยสำคัญ โดยเฉพาะในช่วงปี พ.ศ. 2535 - 2537 ซึ่งถือเป็นยุคที่วงการสถาปัตยกรรมเจริญรุ่งเรืองมาก มีการเร่งผลิตบุคลากรขึ้นมารองรับ สำนักงานสถาปนิกขนาดใหญ่มีจำนวนพนักงานมากถึง 250 คน บางแห่งมีการจัดโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้มีจำนวนสำนักงานที่ขึ้นทะเบียนไว้กับสมาคมสถาปนิกสยามทั้งหมดประมาณ 274 แห่ง แต่เมื่อภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยอย่างรวดเร็วในเวลาต่อมา ทำให้สำนักงานปิดตัวลงจำนวนมาก ในช่วงปีพ.ศ. 2540 - 2546 มีจำนวนสำนักงานที่ขึ้นทะเบียนไว้กับสมาคมสถาปนิกสยามลดลงเหลือเพียงจำนวน 73 แห่ง คิดเป็นสัดส่วนลดลงถึงร้อยละ 74 ในปี พ.ศ. 2546 โดยที่มาข้อมูลตัวเลขจากสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์

## 2.2 ขอบเขตหน้าที่และขั้นตอนการทำงานในการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรม

### การให้บริการวิชาชีพสถาปัตยกรรม

การให้บริการวิชาชีพของสถาปนิกไทยในปัจจุบันนั้น มีมาตรฐานในการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม พ.ศ. 2532 ซึ่งออกโดยสมาคมสถาปนิกสยามเป็นข้อบังคับ เพื่อให้สถาปนิกถือปฏิบัติทางวินัยตามมาตรฐานการปฏิบัติวิชาชีพ โดยถือว่าวิชาชีพสถาปนิกนั้นเป็นวิชาชีพควบคุมอยู่ภายใต้พระราชบัญญัติสถาปนิก พ.ศ. 2543 ขึ้นตรงกับสภาสถาปนิก แต่ในเรื่องของความหมายและขอบเขตในการปฏิบัติวิชาชีพแล้วนั้น ตามพระราชบัญญัติสถาปนิกสถาปนิก 2543 ยังไม่มีข้อบังคับให้ออกมา ดังนั้นจึงยังคงใช้ข้อกำหนดตามกฎหมายกระทรวงฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2542) ซึ่งออกตามพระราชบัญญัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม พ.ศ. 2508 ซึ่งได้มีการให้ความหมายของวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุม โดยแบ่งออกเป็น 4 สาขา ดังนี้

1. สาขาสถาปัตยกรรมหลัก
2. สาขาสถาปัตยกรรมผังเมือง
3. สาขาภูมิสถาปัตยกรรม
4. สาขาสถาปัตยกรรมมัณฑนศิลป์

ซึ่ง ณ ที่นี้ จะกล่าวถึง สาขาสถาปัตยกรรมหลักเพียงสาขาเดียว โดยสาขาสถาปัตยกรรมหลักนั้น หมายถึง ชนิดงานที่เกี่ยวกับสิ่งก่อสร้างที่บุคคลอาจเข้าไปอยู่หรือเข้าใช้สอยได้ ซึ่งต้องขออนุญาตก่อสร้าง ดัดแปลง รื้อถอน หรือเคลื่อนย้ายอาคารตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมอาคาร รวมทั้งโบราณสถานตามกฎหมายว่าด้วยโบราณสถาน โบราณวัตถุ ศิลปวัตถุ และพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ เว้นแต่

- ก) อาคารที่มีพื้นที่ใช้สอยไม่เกิน 150 ตารางเมตร
- ข) อาคารเพื่อการเกษตร เช่น โรงนา อาคารเก็บวัสดุทางการเกษตร หรือ ยุ้งฉางที่มีพื้นที่ใช้สอยไม่เกิน 400 ตารางเมตร

และแบ่งชนิดงานในการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรมควบคุม ดังนี้

1. **งานออกแบบ** หมายถึง การกำหนดรูปแบบสถาปัตยกรรมที่ใช้ในการก่อสร้างหรือที่เกี่ยวกับการก่อสร้าง รวมถึงการศึกษา การวางแผน การกำหนดขอบเขต และการพิจารณารูปแบบสถาปัตยกรรม เพื่อการก่อสร้างหรือที่เกี่ยวกับการก่อสร้าง
2. **งานอำนวยการก่อสร้าง** หมายถึง การบริหารจัดการ หรือควบคุมเกี่ยวกับการก่อสร้าง การซ่อมแซม การดัดแปลง การรื้อถอน หรือการเคลื่อนย้ายอาคารให้เป็นไปตามรูปแบบและรายการสถาปัตยกรรม
3. **งานพิจารณาตรวจสอบ** หมายถึง การสำรวจ การค้นคว้า การวิเคราะห์ การทดสอบ รวมทั้งการหาข้อมูลและสถิติต่างๆ เพื่อเป็นหลักเกณฑ์การประกอบการตรวจและวินิจฉัยงานที่เกี่ยวข้องกับสถาปัตยกรรม
4. **งานวางโครงการและงานแผนผังบริเวณ** หมายถึง การกำหนดรูปแบบผังของโครงการในงานสถาปัตยกรรม
5. **งานให้คำปรึกษา** หมายถึง การให้ข้อเสนอแนะหรือการตรวจสอบเพื่อให้คำปรึกษาในงานสถาปัตยกรรมตามข้อ 1 2 3 และ 4



## ขั้นตอนการทำงานในการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรม

ส่วนในการให้บริการวิชาชีพของสถาปนิกนั้น สมาคมสถาปนิกสยามได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม พ.ศ. 2532 เพื่อถือปฏิบัติทางวินัย ซึ่งหากผู้ใดกระทำผิด จะต้องได้รับการพิจารณาวินัยโดยสมาคมฯ สามารถแบ่งออกเป็น 5 หมวด ดังนี้

- หมวดที่ 1 พันธกรณี
- หมวดที่ 2 การบริการขั้นมูลฐาน
- หมวดที่ 3 ค่าบริการทางวิชาชีพขั้นพื้นฐาน
- หมวดที่ 4 หน้าที่ของเจ้าของงาน
- หมวดที่ 5 กรรมสิทธิ์ในแบบและการล้มเลิกโครงการ

ณ ที่นี้จะกล่าวถึงหมวดการบริการขั้นมูลฐาน เพื่อเป็นหลักในการให้บริการของสถาปนิกในการปฏิบัติวิชาชีพ และเพื่อขจัดปัญหาได้แย้งระหว่างเจ้าของงานและสถาปนิก โดยแบ่งขั้นตอนการให้บริการของสถาปนิกออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ (อวยชัย วุฒิโสมสิต, 2544: หน้า 205 – 207)

### 1. การวางเค้าโครงการออกแบบและการออกแบบร่างขั้นต้น

สถาปนิกจะศึกษาโครงการตามข้อมูลที่เจ้าของงานมอบให้ และข้อมูลเกี่ยวกับทบทบัญญัติแห่งกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับโครงการ จะจัดวางเค้าโครงการออกแบบพร้อมทั้งออกแบบร่างขั้นต้นเพื่อเสนอแก่เจ้าของงาน เอกสารที่สถาปนิกจะต้องเสนอให้เจ้าของงานพิจารณาอนุมัติตามขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

- 1.1 แบบร่างผังบริเวณแสดงความสัมพันธ์ของอาคาร หรือกลุ่มอาคารกับบริเวณข้างเคียง
- 1.2 แบบร่างตัวอาคารประกอบด้วยแบบแปลนคร่าวๆ ทุกชั้น รูปตั้งและรูปตัดโดยสังเขป
- 1.3 เอกสารที่จำเป็นอื่นๆ เพื่อประกอบการพิจารณา เช่น พื้นที่ต่างๆ จำนวนห้อง จำนวนที่จอดรถ เป็นต้น ซึ่งอาจจัดทำเป็นตารางเพื่อให้ดูง่าย
- 1.4 ประมาณการราคาคร่าวๆ ขั้นต้น อาจคิดเป็นตารางเมตร เพื่อให้เจ้าของงานได้รับทราบงบประมาณขั้นต้น

### 2. การออกแบบร่างขั้นต่อไปจนถึงขั้นสุดท้าย

สถาปนิกจะใช้ข้อมูลที่ได้รับอนุมัติจากการออกแบบร่างขั้นต้นตามข้อ 1 เพื่อออกแบบร่างขั้นสุดท้ายเสนอแก่เจ้าของงาน เอกสารที่สถาปนิกจะต้องเสนอให้เจ้าของงานเห็นชอบและอนุมัติตามขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

- 2.1 แบบร่างผังบริเวณแสดงความสัมพันธ์ของอาคาร หรือกลุ่มของอาคารกับบริเวณข้างเคียง ตลอดจนความสัมพันธ์ของระบบสาธารณูปโภคใกล้เคียงที่จำเป็น
- 2.2 แบบร่างตัวอาคาร ประกอบด้วยรายละเอียดของแปลนทุกชั้น รูปตั้ง รูปตัด และแบบอื่นๆ ที่จำเป็น
- 2.3 แบบร่างแสดงระบบวิศวกรรมทุกสาขาที่เกี่ยวข้อง หรือเฉพาะสาขาที่ตกลงกัน
- 2.4 รายละเอียดวัสดุและอุปกรณ์ที่ใช้กับโครงการนี้พอสังเขป
- 2.5 เอกสารอื่นๆที่จำเป็นประกอบการพิจารณา
- 2.6 การปรับประมาณการราคาก่อสร้างตามขั้นตอนแบบร่างที่ละเอียดขึ้น

### 3. การทำรายละเอียดการก่อสร้าง

การทำแบบร่างขั้นต้นจนถึงแบบร่างขั้นสุดท้าย จะใช้เวลานานเท่าใดขึ้นอยู่กับเจ้าของงาน ความยากง่ายของโครงการ รวมทั้งความสามารถของตัวสถาปนิก หลังจากแบบร่างขั้นต้นสุดท้ายได้รับอนุมัติเป็นลายลักษณ์อักษรจากเจ้าของงานแล้ว สถาปนิกจะจัดทำรายละเอียดก่อสร้าง และเอกสาร เพื่อการขออนุญาตจากหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องทั้งหมดและรายละเอียดการก่อสร้าง เอกสารดังกล่าว สถาปนิกจะต้องส่งมอบให้แก่เจ้าของงาน ตามขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

#### 3.1 แบบสถาปัตยกรรมซึ่งประกอบด้วย

- แบบแสดงผังบริเวณ และระบบสาธารณูปโภคภายนอกอาคาร
- แบบแสดงแปลนทุกชั้น
- แบบแสดงรูปตั้งทั้ง 4 ด้าน
- แบบแสดงรูปตัดอย่างน้อยควร 2 รูป
- แบบขยายต่างๆ ที่จำเป็นทั้งหมด และแบบแสดงรายละเอียด เช่น ประตู หน้าต่างฯ พื้น ผนัง ฝ้าเพดาน บันได ห้องน้ำ เป็นต้น

#### 3.2 แบบวิศวกรรมโครงสร้าง พร้อมรายละเอียดและรายการคำนวณ

#### 3.3 แบบวิศวกรรมงานระบบอื่นๆ พร้อมรายละเอียดและรายการคำนวณตามที่ทางราชการต้องการ

#### 3.4 รายละเอียดประกอบแบบก่อสร้าง และบัญชีแยกรายการและปริมาณวัสดุ (B.O.Q.)

#### 3.5 การประมาณการราคากลางค่าก่อสร้าง (ขึ้นอยู่กับการทำสัญญากับเจ้าของงาน)

#### 3.6 การเขียนทัศนียภาพ การทำหุ่นจำลอง (ขึ้นอยู่กับการทำสัญญากับเจ้าของงาน)

หมายเหตุ: แบบที่ใช้ขออนุญาตจากทางราชการต้องใช้ทุกข้อยกเว้น ข้อ 3.4, 3.5 และ 3.6

### 4. การประกวดราคา

สถาปนิกจะให้ความร่วมมือในช่วงการประกวดราคาดังต่อไปนี้



- 4.1 จัดทำราคาประมาณการค่าก่อสร้าง
- 4.2 จัดเตรียมเอกสารประกวดราคา
- 4.3 ให้คำแนะนำในการตรวจสอบใบเสนอราคาของผู้รับจ้างก่อสร้าง
- 4.4 ให้คำแนะนำในการคัดเลือกผู้รับจ้างก่อสร้าง
- 4.5 จัดเตรียมเอกสารสัญญา

หมายเหตุ: งานในข้อ 4 นี้ ขึ้นอยู่กับสัญญาระหว่างเจ้าของงานกับสถาปนิกว่าจะรวมอยู่ในค่าบริการด้วยหรือไม่ ถ้าเจ้าของงานจ้างบริษัทบริหารงานก่อสร้างต่างหากแล้ว ควรเป็นหน้าที่ของบริษัทผู้บริหารงานก่อสร้าง

## 5. การก่อสร้าง

สถาปนิกจะให้ความร่วมมือในการก่อสร้างเพื่อให้การก่อสร้างดำเนินไปตามความประสงค์ในการออกแบบ และเอกสารสัญญาดังต่อไปนี้

- 5.1 ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้รับจ้างก่อสร้าง ณ สถานที่ก่อสร้างเป็นครั้งคราว หรือกรณีที่มีปัญหา
- 5.2 ให้คำแนะนำแก่ผู้รับจ้างก่อสร้าง เพื่อให้งานก่อสร้างดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย
- 5.3 ให้คำปรึกษา และแนะนำแก่ผู้ควบคุมงานของเจ้าของงาน เพื่อให้งานก่อสร้างดำเนินไปตามความประสงค์ในการออกแบบและเอกสารสัญญา
- 5.4 หารายละเอียดเพิ่มเติมตามความจำเป็น
- 5.5 ตรวจสอบและอนุมัติแบบใช้งาน (Shop Drawing) และวัสดุอุปกรณ์ตัวอย่างที่ผู้รับจ้างก่อสร้าง นำเสนอผ่านทางผู้ควบคุมงานหรือผู้บริหารงานก่อสร้าง

## 6. การส่งมอบเอกสาร

สถาปนิกจะส่งมอบเอกสารตามข้อ 3 ตามจำนวนที่ปรากฏในสัญญา ให้กับเจ้าของงานส่วนแบบสุดท้ายของการก่อสร้าง (As-Built Drawing) ซึ่งเป็นแบบที่เหมือนการก่อสร้างจริงทุกประการ จะเป็นหน้าที่ของผู้รับจ้างก่อสร้างจะต้องเป็นผู้จัดทำ ซึ่งแบบ As-Built Drawing นี้ เป็นแบบที่สำคัญที่เจ้าของงานจะต้องเก็บไว้เป็นคู่มืออาคาร หากมีการต่อเติม ซ่อมแซมอาคารในภายภาคหน้า

นอกจากนี้ การให้บริการวิชาชีพสถาปนิกตามความเป็นจริงนั้น ยังสามารถแบ่งขั้นตอนในการทำงานอย่างละเอียดได้ โดยแบ่งขั้นตอนต่างๆ ของการออกแบบและดำเนินงานเป็นระยะต่างๆ 12 ระยะ ดังนี้ (มุสดี ทิพทัส, 2541)

ระยะที่ 1 ระยะเริ่มต้นดำเนินงาน (Inception)

ระยะนี้เริ่มต้นตั้งแต่สถาปนิกได้รับการติดต่อทาบทาม หรือได้รับมอบหมายให้ทำการ

ออกแบบอาคารหรือโครงการจากเจ้าของอาคาร ในขั้นตอนนี้มีกิจกรรมที่ต้องทำคือ

- พบปะติดต่อกับผู้ว่าจ้าง เพื่อทราบความประสงค์และทำบันทึกย่อเก็บรวบรวมข้อมูลไว้
- พิจารณาความต้องการและความประสงค์ของโครงการนั้น

### ระยะที่ 2 ศึกษาสู่ทางและความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study)

เมื่อทราบความต้องการขั้นต้นอย่างคร่าวๆ แล้ว ขั้นตอนที่ต่อไปที่ควรจะต้องทำ คือ

- กำหนดวัตถุประสงค์ (objective) ของโครงการให้ชัดเจน และจัดหาข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ
- ศึกษาความต้องการของเจ้าของอาคารและความต้องการของผู้ใช้สอย
- ศึกษาสภาพข้อมูลของสถานที่ที่จะทำการก่อสร้าง เช่น ราคาที่ดิน ระบบสาธารณูปโภคที่จำเป็น
- พิจารณาความเป็นไปได้ในเรื่องของกฎหมายต่างๆ เช่น กฎหมายผังเมือง กฎหมายควบคุมอาคาร
- พิจารณาความเป็นไปได้ทางการเงิน เช่น หาแหล่งเงินทุน ประมาณราคาค่าก่อสร้างโครงการอย่างคร่าวๆ

### ระยะที่ 3 เสนอโครงการขั้นต้นโดยสังเขป (Outline Proposals)

เมื่อศึกษาสู่ทางและความเป็นไปได้ของโครงการแล้ว ขั้นตอนที่ต่อไปที่ควรปฏิบัติ คือ

- สรุปผลงานและข้อมูลที่ได้พิจารณาแล้ว และเสนอแนะข้อมูลที่ต้องปรับปรุงหรือนำไปค้นคว้าเพิ่มเติมต่อไป
- ทำโปรแกรมการออกแบบ โดยหาข้อยุติ และสรุปผลจากการศึกษาความต้องการของผู้ใช้สอยอาคาร
- ศึกษาเพิ่มเติมเรื่องการวางผัง การออกแบบ และปัญหาราคาค่าก่อสร้าง เพื่อสรุปโปรแกรมการออกแบบโดยอาจจะต้องมีการตัดทอนความต้องการเพื่อให้เหมาะสมกับงบประมาณที่มีอยู่ หรือเพิ่มงบประมาณเพื่อให้ได้ตามความต้องการ

### ระยะที่ 4 การออกแบบร่าง (Scheme Design)

เมื่อเจ้าของโครงการสรุปความต้องการในด้านโปรแกรมการออกแบบและงบประมาณ

โครงการ และให้ดำเนินการต่อไป จะเป็นขั้นตอนเริ่มต้นของการออกแบบ ซึ่งสถาปนิกจะมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง และมีขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติ คือ

- ทำรายงานสรุปรวบรวมข้อมูลโครงการ และปัญหาที่ได้ศึกษาทั้งหมด เพื่อนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์และการออกแบบโครงการ
- ทำการวิเคราะห์สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบอาคารทั้งหมด เพื่อเป็นแนวทางในการคิดแก้ปัญหา และนำไปใช้ประกอบการออกแบบ
- ทำการออกแบบอาคารครบทุกส่วนในขั้นแบบร่าง(Preliminary Design) และอาจทำหุ่นจำลอง (study model) เพื่อศึกษาอาคารในลักษณะที่เป็น 3 มิติ
- วิศวกรร่วมให้คำปรึกษาแนะนำด้านโครงสร้าง
- ปรับปรุงและพัฒนาแบบร่าง

#### ระยะที่ 5 การออกแบบขั้นสุดท้ายอย่างครบถ้วน (Detail Design)

เมื่อผ่านการเห็นชอบหรืออนุมัติแบบจากแบบร่างขั้นต้นแล้ว สถาปนิกและผู้ร่วมดำเนินงานจะต้องปฏิบัติ ดังนี้

- ออกแบบอาคารชั้นสมบูรณ์ โดยละเอียดครบถ้วนทั้งอาคาร
- วิศวกรโครงสร้างออกแบบและคำนวณโครงสร้างทั้งหมดในขั้นสมบูรณ์
- ออกแบบส่วนประกอบปลีกย่อยที่จำเป็นครบทุกส่วน
- สถาปนิกประสานงานกับวิศวกรสาขาต่างๆ เพื่อออกแบบระบบของโครงการ เช่น ระบบสุขาภิบาล ระบบไฟฟ้า ระบบปรับอากาศ เป็นต้น
- วัสดุที่ผลิตขึ้นใหม่ หรือวัสดุที่สถาปนิกยังไม่เคยใช้ ควรศึกษาและทดสอบคุณสมบัติของวัสดุนั้นๆ เพื่อความแน่ใจก่อนที่จะนำไปใช้
- ในบางกรณีอาจต้องทำหุ่นจำลองส่วนประกอบของอาคาร หรือทำตัวอย่างส่วนประกอบอาคารในขนาดเท่าของจริง เพื่อทดสอบบางประการ เช่น การกันแดด กันฝน กันน้ำ หรือดักลม เป็นต้น ก่อนตัดสินใจเลือกส่วนประกอบอาคารที่จะใช้ติดตั้งกับอาคารจริงในช่วงต่อไป
- ทำการวิเคราะห์ผลจากการทดสอบต่างๆทั้งหมด เพื่อนำไปปรับปรุง หรือหาทางแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นในภายหลัง เพื่อให้ผลงานในขั้นสุดท้ายปราศจากข้อบกพร่อง หรือมีข้อบกพร่องน้อยที่สุด
- ตรวจสอบเรื่องราคาก่อสร้างโครงการจากแบบขั้นสุดท้าย

### ระยะที่ 6 เตรียมรายการและข้อมูลประกอบงานขั้นสุดท้าย (Production Information)

เมื่อผ่านขั้นที่มีการออกแบบรายละเอียดอย่างครบถ้วนแล้ว รวมทั้งปรับแบบงานระบบ และแบบสถาปัตยกรรมให้ลงตัวอย่างสมบูรณ์แล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ

- เขียนแบบก่อสร้างขั้นสมบูรณ์ครบทั้งหมด (Working Drawing) รวมทั้งแบบขยายและแบบรายละเอียดต่างๆ ที่จำเป็นในการก่อสร้าง
- จัดทำตารางกำหนดระยะเวลาการดำเนินการ (Schedule) เช่น กำหนดเวลาส่งแบบก่อสร้าง กำหนดเวลาการขออนุญาต
- จัดเตรียมรายการประกอบแบบ (Specifications)

งานในระยะที่ 6 นี้เป็นงานที่ต้องอาศัยความละเอียดถูกต้อง (accurately) ต้องมีการตรวจสอบให้ถี่ถ้วน เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากแบบก่อสร้าง เพราะในการก่อสร้างจะสร้างตามแบบก่อสร้างขั้นสมบูรณ์

### ระยะที่ 7 การจัดทำราคากลางและรายการแยกวัสดุก่อสร้างที่ใช้ในโครงการ (Bills of Quantities: B.O.Q)

ในขั้นตอนนี้สถาปนิกควรติดต่อกับผู้จัดทำราคากลางหรือผู้ประเมินราคาอาคาร (Quantity Surveyer) เพื่อดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- เตรียมเอกสารแสดงรายการ แยกวัสดุก่อสร้างทุกชนิดที่ใช้ในโครงการ ตลอดจนทำการประมาณราคากลางของอาคาร ซึ่งคิดจากราคาวัสดุ ค่าแรง ค่าอุปกรณ์ ตลอดจนค่าดำเนินการ และค่าใช้จ่ายอื่นๆ
- เตรียมเอกสารประกอบการประกวดราคา ในกรณีที่ต้องมีการประกวดราคาค่าก่อสร้างโครงการ
- เจ้าของอาคารยื่นแบบเพื่อขออนุญาตปลูกสร้างอาคาร ตามกฎหมายควบคุมอาคาร ที่กำหนดไว้ในแต่ละท้องถิ่น

### ระยะที่ 8 การจัดประกวดราคาหรือประมูลราคา (Tender Action or Bidding)

หลังจากที่ได้รับอนุญาตปลูกสร้างอาคารแล้ว จะเป็นช่วงการประกวดราคาค่าก่อสร้างโครงการที่ได้ออกแบบเสร็จเรียบร้อยแล้ว เพื่อเป็นการเปรียบเทียบราคาค่าก่อสร้างระหว่างบริษัทก่อสร้างหลายๆ บริษัท ในช่วงนี้จะมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

- ส่งคำเชิญไปยังบริษัทก่อสร้างเพื่อเข้าร่วมการประกวดราคา

- สถาปนิกเป็นผู้ช่วยในการตัดสินใจเลือกผู้ก่อสร้างที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากราคา คุณภาพและมาตรฐานการทำงาน ระยะเวลาการก่อสร้าง ทีมงาน และข้อเสนออื่นๆ ที่เพิ่มเติม
- ทำการเซ็นสัญญาจ้างเหมา(Contract) ระหว่างเจ้าของอาคาร(Client) และผู้รับเหมา(Contractor)
- สถาปนิกอาจช่วยเจ้าของอาคารทำการจัดวงดของการจ่ายเงินค่าก่อสร้างให้สัมพันธ์และเหมาะสมกับช่วงผลงานของการก่อสร้างอาคารด้วย

### ระยะที่ 9 วางแผนงานก่อสร้าง (Project Planing)

ในขั้นการวางแผนงานก่อสร้างนี้จำเป็นที่จะต้องมีการจัดทำ เพื่อให้ช่วงการดำเนินการก่อสร้างดำเนินไปอย่างรวดเร็ว โดยพยายามให้เกิดอุปสรรคและปัญหาน้อยที่สุด โดยมีงานที่ต้องทำในช่วงนี้ คือ

- เตรียมระบบการติดต่อประสานงานที่รัดกุมและมีประสิทธิภาพ
- เตรียมวางแผนสายการทำงานและช่วงเวลาในการทำงานที่เหมาะสมของแต่ละงาน เช่น การนำ CPM (Critical Path Method) มาใช้ในการวางแผนการก่อสร้าง

### ระยะที่ 10 ควบคุมการก่อสร้าง (Operation on Site)

ระยะนี้เป็นการประสานงานระหว่าง สถาปนิก วิศวกร ผู้ควบคุมงาน ผู้รับเหมาก่อสร้าง ที่จะทำให้การก่อสร้างดำเนินไปได้อย่างรวดเร็วเรียบร้อย ไม่เกิดปัญหาในการก่อสร้าง โดยจะมีงานที่ต้องทำในช่วงนี้ คือ

- สถาปนิก วิศวกร และผู้เชี่ยวชาญ ให้คำแนะนำและให้ความกระจ่างเกี่ยวกับแบบก่อสร้าง ในกรณีที่มีปัญหาหรือข้อขัดข้องต่างๆ
- เจ้าของโครงการอาจมีการแต่งตั้งและว่าจ้างผู้ควบคุมงาน เพื่อควบคุมให้การก่อสร้างเป็นไปตามแบบและแผนงานที่วางไว้ ตลอดจนตรวจสอบคุณภาพของวัสดุและช่างฝีมือ ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในแบบก่อสร้าง
- ในช่วงก่อสร้าง อาจมีรายละเอียดของอาคารบางส่วนที่ต้องการเขียนแบบก่อสร้างย่อยเฉพาะส่วนขณะก่อสร้าง (Shop Drawing) โดยให้สถาปนิกตรวจสอบและให้ความเห็นชอบโดยผ่านผู้ควบคุมงาน เพื่อมิให้เกิดความผิดพลาด และเสียหาย

- การควบคุมการจ่ายเงินค่าก่อสร้างแต่ละงวดให้ตรงกับที่ระบุไว้ในสัญญาการก่อสร้าง

### ระยะที่ 11 ส่งมอบงาน (Completion)

เมื่อโครงการก่อสร้างแล้วเสร็จตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในสัญญา สถาปนิกผู้รับผิดชอบโครงการ มีหน้าที่ดังนี้

- ตรวจสอบโครงการที่ก่อสร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว เพื่อสำรวจคุณสมบัติถูกต้องพร้อมที่จะใช้การได้
- ระบุข้อบกพร่องและส่วนที่ยังไม่สมบูรณ์ตามแบบก่อสร้าง เพื่อให้ผู้ก่อสร้างทำการแก้ไขก่อนส่งมอบงาน
- ตรวจสอบที่มีการแก้ไขอีกครั้ง และตรวจแบบก่อสร้างอาคาร (As Built Drawing) ให้ตรงกับงานที่ก่อสร้างเสร็จแล้ว
- ส่งมอบงานที่เสร็จเรียบร้อยแล้วให้แก่เจ้าของโครงการ

### ระยะที่ 12 ประเมินผลและนำผลไปประกอบการพิจารณาประกอบงานออกแบบอื่นๆ (Feed Back or Feed Forward)

ระยะนี้เป็นระยะที่สถาปนิกทำการสำรวจและศึกษาผลงานที่ได้ออกแบบที่สร้างเสร็จแล้ว โดยจะ

- วิเคราะห์ปัญหาและข้อขัดแย้งจากบันทึก หรือรายการประกอบการดำเนินงาน ระหว่างการก่อสร้าง
- ตรวจสอบสภาพของอาคารที่เสร็จแล้ว และประเมินผลเพื่อศึกษาข้อดีข้อเสียต่างๆ
- ศึกษาอาคารระหว่างการใช้งาน ว่ามีปัญหาหรือข้อบกพร่องประการใดบ้าง
- รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการดำเนินโครงการ ทั้งการออกแบบ การก่อสร้าง และสภาพอาคาร เมื่อมีการใช้งาน เพื่อเป็นข้อมูลนำไปประกอบการพิจารณาแก้ไขข้อบกพร่องและเป็นประสบการณ์ในการออกแบบอาคารอื่นต่อไป

จะเห็นได้ว่าในการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมนั้น มีขอบเขตหน้าที่และขั้นตอนในการทำงานเป็นมาตรฐานในการให้บริการ และพื้นฐานในการดำเนินงาน ซึ่งในการดำเนินงานของสำนักงานสถาปนิกนั้น แต่ละสำนักงานย่อมมีขอบเขตการให้บริการที่แตกต่างกัน ในหนึ่งสำนักงานอาจมีการให้บริการการออกแบบเพียงอย่างเดียว หรืออาจให้บริการที่ครอบคลุมถึงการอำนวยความสะดวก



การก่อสร้างหรืองานให้คำปรึกษาด้วย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวทางในการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูง ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์และมุมมองในการดำเนินงาน รวมถึงลักษณะโครงการส่วนใหญ่ที่สำนักงานให้บริการด้วย ส่วนขั้นตอนในการทำงานนั้นสำนักงานแต่ละแห่งจะต้องมีขั้นตอนที่มีความชัดเจน โดยมีการกำหนดกระบวนการในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรในสำนักงานได้ทราบ และสามารถทำงานตามขั้นตอนนั้นได้

## 2.3 พื้นฐานของการบริหารจัดการสำนักงาน

การจัดการเป็นปัจจัยในการกำหนดประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งผู้บริหารทุกคนย่อมต้องรับผิดชอบในการจัดการทรัพยากร ทั้งที่เป็นสิ่งของและตัวบุคคลขององค์กร ให้สามารถดำเนินการไปจนบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ดังที่ธงชัย สันติวงษ์ (2545:10) กล่าวว่า หากผู้บริหารขาดความรู้เกี่ยวกับการจัดการ ก็จะทำอย่างไร้จุดหมายและใช้สามัญสำนึกเพียงอย่างเดียว แต่ถ้าหากผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับการจัดการอยู่ด้วย ก็จะช่วยให้การวางแผนและการดำเนินงานทำได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน

### 2.3.1 คำจำกัดความของการบริหารจัดการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2544: 14) ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับการบริหารหรือการจัดการ (Management) ว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการใช้คนและทรัพยากร เพื่อไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับนโยบายที่วางไว้โดยผู้บริหารขององค์กรด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 3) ได้ให้คำจำกัดความว่า การจัดการ หมายถึง ภารกิจของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือหลายคน (ผู้บริหาร) ที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำ และอาจประสบผลสำเร็จจากการแยกกันทำ ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี

ส่วนคำว่า การบริหารสำนักงานนั้น (Office Management) เกิดจากคำว่าการบริหารหรือการจัดการรวมกับคำว่างานสำนักงาน ซึ่งสามารถให้คำจำกัดความดังนี้

เจ ซี เดนเยอร์ (Denyer: 1980: 2 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545: 14) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารสำนักงานเป็นการจัดองค์การ (Organization) สำนักงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยการใช้นักบริหาร เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่เหมาะสมด้วยวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด รวมทั้งการจัดหาสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมด้วย

จี มิลล์ (Mill, 1972: 1 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545: 14) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารสำนักงานเป็นศิลปะในการชักจูงบุคลากรสำนักงานในการใช้วิธีการที่เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์



ดังนั้นการบริหารจัดการสำนักงานจึงสามารถสรุปความหมายได้ดังนี้

**การบริหารจัดการสำนักงาน** หมายถึง การจัดองค์การเพื่อให้สำนักงานบรรลุตามเป้าหมาย โดยใช้บุคลากรและทรัพยากรที่เหมาะสมตามลำดับขั้นตอน 5 ส่วน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การสั่งการและการควบคุม ซึ่งเป็นหน้าที่หลักในการบริหารจัดการโดยทั่วไป

### 2.3.2 หน้าที่การบริหารจัดการสำนักงาน (Office Management Function)

1. **การวางแผน (Planning)** หมายถึง การกำหนดแผนงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อผลสำเร็จตามที่ต้องการ โดยผู้บริหารจะทำการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต และวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าหมายผลงานต่างๆ เพื่อกำหนดแผนงานหรือแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมที่จะช่วยให้ธุรกิจประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

2. **การจัดองค์การ (Organization)** หมายถึง การกำหนดกิจกรรมต่างๆ ในสำนักงาน โดยการจัดโครงสร้างงานที่ประกอบด้วย การกำหนดตำแหน่งงาน การจัดกลุ่มงานเป็นแผนก การมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ซึ่งโครงสร้างที่ดีจะต้องสามารถชี้ชัดได้ว่า ใครต้องทำงานใด และต้องรายงานต่อใคร ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเป็นระเบียบในการปฏิบัติงานได้

3. **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน (Staffing)** หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม และการพัฒนาพนักงาน เพื่อให้องค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถและอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมทุกระดับงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. **การสั่งการ (Directing)** หมายถึง การที่ผู้บริหารบังคับบัญชาให้การทำงานต่างๆ ภายในโครงสร้างองค์กรดำเนินไปโดยราบรื่น มีการมอบหมายงาน การประสานงาน โดยใช้ทักษะต่างๆ เช่น การติดต่อสื่อสาร การชักจูงใจ เพื่อให้พนักงานทำงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

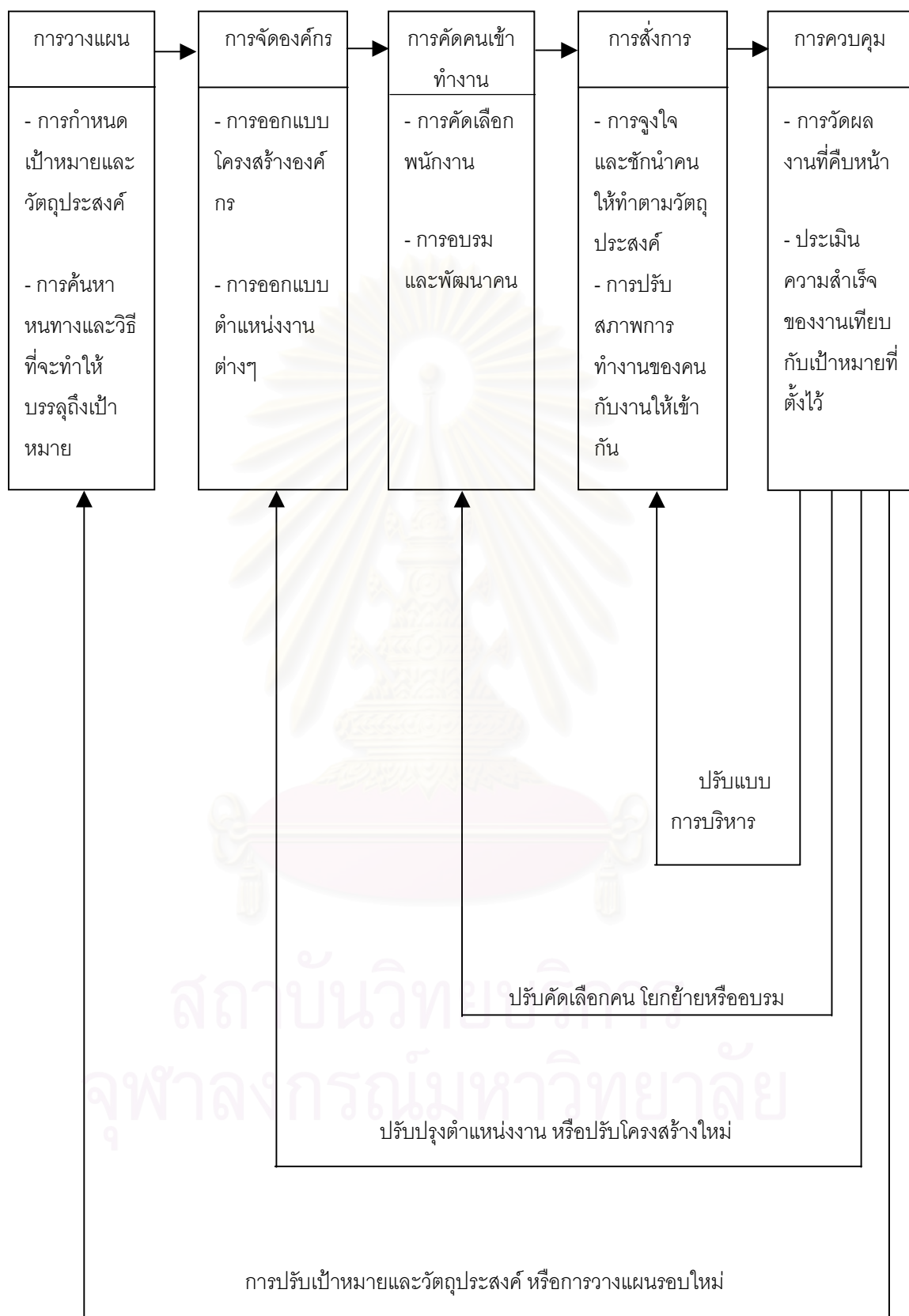
5. **การควบคุม (Controlling)** หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่สร้างขึ้น เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าการทำงานต่างๆ จะสำเร็จตามแผนที่วางไว้ ซึ่งจะต้องมีการวัดผลงานสิ่งที่ได้ทำ มีการเปรียบเทียบผลงานที่ตั้งเป้าหมายไว้ และดำเนินการแก้ไขเมื่อมีสิ่งผิดปกติหรือมีเหตุการณ์ทำให้ผลงานคลาดเคลื่อนจากที่แผนกำหนดไว้

หน้าที่ของการบริหารจัดการทั้ง 5 ประการนี้ เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่ต้องพึงปฏิบัติ เพื่อให้การทำงานต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ สามารถปรับเปลี่ยนกิจกรรมให้ตามทันกับสิ่งใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างทันท่วงที ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 13) กล่าวว่าลักษณะขององค์กรที่ดีนั้น จะต้องประกอบด้วย

1. เป็นโครงสร้างที่มีระบบงานที่จัดไว้ดี
2. เป็นโครงสร้างที่สามารถเอื้ออำนวยให้บุคคลที่ทำงานในองค์กร ปฏิบัติและประสานงานระหว่างกันได้ดี
3. เป็นโครงสร้างที่คล่องตัว สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ภายนอกที่เปลี่ยนแปลง และใช้ให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา
4. ให้ความสบายใจแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโครงสร้าง



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 2.1 แสดงกระบวนการจัดการและหน้าที่การจัดการ

## 2.4 การบริหารจัดการในสำนักงานสถาปนิก

ในยุคปัจจุบันเป็นยุคที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เห็นได้จากเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการพัฒนาก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลต่อองค์กร เนื่องจากเทคโนโลยีกลายเป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารสำนักงาน รวมถึงจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในช่วงปี พ.ศ. 2538 - 2540 ที่ประเทศไทยเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ส่งผลให้สำนักงานสถาปนิกได้รับผลกระทบ สำนักงานหลายแห่งต้องปิดกิจการ บางแห่งต้องมีการปรับระบบการบริหารจัดการ ปรับลดพนักงาน ลดภาระค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อให้สำนักงานสามารถอยู่รอดได้ จนกระทั่งในปัจจุบัน พ.ศ. 2546 เศรษฐกิจของประเทศเริ่มฟื้นตัวขึ้น รัฐบาลมีนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจ ทำให้วงการอุตสาหกรรมก่อสร้างเริ่มขยายตัว ส่งผลให้สำนักงานต้องมีการปรับแผนกลยุทธ์ ดังนั้นสำนักงานสถาปนิกควรมีการคำนึงถึงการวางแผนที่จะรับมือการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในยุคที่การแข่งขันสูงนี้ มีการศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการสำนักงาน เพื่อที่จะปรับตัวให้เหมาะสมกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

### 2.4.1 การจัดตั้งสำนักงานสถาปนิก

ในการจัดตั้งสำนักงานสถาปนิกนั้น อวยชัย วุฒิโฆสิต (2544: 175) ได้กล่าวว่า สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการจัดตั้งสำนักงานคือ การทำกิจกรรมร่วมกัน อันหมายถึงร่วมทำงานกันเป็นระยะยาว ดังนั้นก่อนที่จะตัดสินใจร่วมกิจการกัน แต่ละฝ่ายควรคำนึงถึงปัญหาต่างๆ โดยมีข้อพิจารณาในการจัดตั้งสำนักงานออกแบบ 6 ประการ ดังนี้

1. การเงิน
2. ความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมงาน
3. ความตั้งใจในการทำงาน
4. ความมีมนุษยสัมพันธ์
5. ที่ตั้งสำนักงาน
6. การจัดองค์กรและสถานะทางการเงิน

ส่วน Jame R. Frankin (1997: 151) แห่งสมาคมสถาปนิกแห่งอเมริกา AIA (American Institute of Architects) ได้กล่าวถึงการจัดตั้งสำนักงานสถาปนิกในประเทศสหรัฐอเมริกาว่า สมาคมสถาปนิกแห่งอเมริกาได้ทำการสำรวจพบว่า ในแต่ละปีจะมีสำนักงานสถาปนิกเกิดขึ้นใหม่ประมาณ 1,000 แห่ง โดยเหตุผลที่เป็นแรงผลักดันทำให้มีสำนักงานสถาปนิกเกิดขึ้นใหม่อยู่ตลอดเวลา นั้น มีหลายประการด้วยกัน เช่น สถาปนิกได้งานโครงการใหม่ๆ ที่น่าสนใจ การเล็งเห็นถึงความต้องการของตลาด การลาออกจางานด้วยเหตุผลส่วนตัว การตกลงแผนโครงการร่วมกัน

ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ เป็นต้น ซึ่งในการดำเนินงานของสำนักงานนั้น สถาปนิกจะต้องมีทักษะต่างๆ ที่นอกเหนือจากการรู้ขั้นตอนในการออกแบบ ได้แก่ วิธีการหางาน การเจรจาต่อรอง สัญญา การตลาด เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีสิ่งสำคัญที่สถาปนิกควรคำนึงถึงในการจัดตั้งสำนักงานสถาปนิก 5 ประการ คือ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ก)

1. ออกแบบสำนักงาน
2. รูปแบบในการดำเนินกิจการ
3. การตลาดและภาพพจน์ของสำนักงาน
4. การเลือกประเภทลูกค้า
5. การตัดสินใจทางธุรกิจอื่นๆ

นอกจากนี้ Stephen Emmitt (1999: 159) แห่งสมาคมสถาปนิกแห่งอังกฤษ RIBA ได้กล่าวว่าการจัดตั้งสำนักงานสถาปนิกนั้น จะต้องมีการคัดเลือกลูกค้าอย่างละเอียดถี่ถ้วน และอยู่ในกลุ่มตลาดที่เหมาะสม ผู้บริหารต้องรู้ว่าจะเสนอบริการใดให้แก่ลูกค้า ที่สามารถทำให้สำนักงานมีผลกำไร และเป็นบริการที่สำนักงานมีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการทำงาน สำนักงานนั้นจึงจะสามารถประสบความสำเร็จได้ โดยมีปัจจัยที่ทำให้สำนักงานแต่ละแห่งประสบความสำเร็จแตกต่างกัน ได้แก่

1. ระบบการบริหารจัดการของสำนักงาน
2. ตลาดรองรับ
3. วัฒนธรรมขององค์กร
4. ประเภทของงานโครงการ
5. กลุ่มลูกค้าที่เหมาะสม

จากที่กล่าวมาข้างต้นนี้ จะเห็นได้ว่าการจัดตั้งสำนักงานสถาปนิกนั้น สถาปนิกจะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายๆ ด้านประกอบกัน ทั้งในด้านการเงิน ความพร้อมของบุคลากร ความพร้อมของผู้นำ ตลาดและกลุ่มลูกค้าที่จะรองรับ ประเภทงานที่เชี่ยวชาญรวมทั้งระบบการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งตัวผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีทักษะและมีประสบการณ์ในการทำงาน รู้ขั้นตอนในการออกแบบเป็นพื้นฐาน มีประสบการณ์ในการทำงานในวิชาชีพทั้งด้านการประกอบธุรกิจและการบริการวิชาชีพ จึงจะทำให้สำนักงานประสบความสำเร็จได้

## 2.4.2 การวางแผนและการจัดตำแหน่งบุคลากร

### 1. การวางแผนงาน

Hugh Hochberg (1997: 159 - 162) แห่งสมาคมสถาปนิกแห่งอเมริกา AIA (American Institute of Architects) ได้กล่าวถึงการก่อตั้งและดำเนินงานสำนักงานสถาปนิกให้สามารถคงอยู่ได้นั้น ต้องมีการหาทางเลือกไว้หลายๆ แนวทาง เนื่องจากในการประกอบธุรกิจส่วนใหญ่จะต้องมีการต่อสู้และแรงกดดัน ซึ่งองค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้ ต้องมีความตระหนักถึงเป้าหมายในการก่อตั้งสำนักงานอย่างต่อเนื่องตามหลักการขององค์กรที่กำหนดขึ้น ไม่ใช่เพียงแค่ต่อสู้กับแรงกดดันต่างๆ เท่านั้น และเมื่อผู้บริหารมีการสละเวลา กำลังกาย กำลังใจแล้ว สิ่งที่สำคัญในการออกแบบสำนักงานสถาปนิก คือ การหาแนวทางและวางแผนงานอย่างเหมาะสม และดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้องซึ่งมีได้หลายแนวทาง แต่มีสิ่งสำคัญ 2 ประการที่ควรคำนึงถึงในการวางแผน คือ

1. ในการจัดระบบต่างๆ ในการบริหารจัดการ และการดำเนินงานของสำนักงาน ไม่มีแนวทางใดที่เป็นแนวทางที่ถูกต้องเสมอ เนื่องจากการจัดระบบต่างๆ ในสำนักงานสถาปนิกมีความหลากหลายมาก และวิชาชีพก็ได้รับจุดแข็งมาจากความหลากหลายนี้ การออกแบบองค์กรจะขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องการจะได้ในการปฏิบัติวิชาชีพและแนวทางของผู้บริหารว่า จะปฏิบัติงานไปในแนวทางธุรกิจแบบใด แนวทางการตลาด กลุ่มลูกค้า ชนิดของการให้บริการ ความสามารถพิเศษ ความต้องการของบุคคลที่ต้องการทำงานด้วย และความสนใจรูปแบบการบริหารจัดการ

2. ถึงแม้ว่าสำนักงานจะมีการออกแบบองค์กรให้ดีที่สุดอย่างไร องค์กรก็ย่อมต้องการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากความสนใจโดยส่วนตัวของผู้บริหารและสิ่งจูงใจอื่นๆ ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมถึงความรู้และประสบการณ์ส่วนตัวที่เพิ่มขึ้นของผู้บริหารสำนักงาน และปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วย

ซึ่งในการวางแผนนั้นจะแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

#### 1. การวางแผนขั้นต้น

การวางแผนในขั้นแรกขององค์กรนั้น จะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่ใช้การจัดระบบงาน การจัดบุคลากรขององค์กร การเรียนรู้งานและการประสบความสำเร็จของโครงการ ทางเลือกเหล่านี้จะเป็นตัวทำให้เกิดรูปแบบพฤติกรรมองค์กร ผลตอบแทน ทัศนคติ และโครงสร้างสำหรับกรเป็นผู้นำและการบริหารจัดการองค์กร

ในช่วงแรกของการจัดตั้งสำนักงาน ผู้ก่อตั้งจะคำนึงถึงความอยู่รอดขององค์กร การคิดในเรื่องต่างๆ จะนำไปสู่การตัดสินใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับโครงสร้างหลักการของสำนักงาน ซึ่งสามารถกำหนดทิศทางได้หลายแนวทาง แต่ปัจจัยที่แน่นอนและมีบทบาทมากในการวางแผน ได้แก่



- ประเภทของลูกค้า
- ประเภทของโครงการ
- ที่ตั้งของโครงการและลูกค้า
- การปฏิบัติวิชาชีพและค่านิยมที่สร้างสรรค์
- เป้าหมายของผลกำไร

ถึงแม้ว่าในอดีตสำนักงานที่ประสบความสำเร็จพอสมควรหรือสูงมากนั้นอาจ不会有จุดสนใจที่ชัดเจน แต่ในสถานการณ์ปัจจุบัน จากการแข่งขันในตลาดที่สูงมากขึ้น การขยายตัวของฐานลูกค้าที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ย่อมต้องการให้องค์กรแสดงออกมาถึงจุดแข็งและภาพพจน์ของสำนักงานที่ชัดเจนทั้งภายนอก เช่น ในเรื่องการรักษาและขยายตัวของฐานลูกค้า และภายใน เช่น ในเรื่องการดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคลากรที่จำเป็นในการบริการลูกค้า และสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรไปในทิศทางที่ดียิ่งขึ้น

## 2. การวางแผนแนวทาง

ในการวางแผนแนวทางนั้น มีแรงผลักดันที่สำคัญ 2 สิ่งในการดำเนินการบริหารจัดการ และการจัดองค์กรของสำนักงานที่ปฏิบัติวิชาชีพ ซึ่งได้แก่ หลักการด้านเทคโนโลยี (Technology) และด้านค่านิยม (Collective Values)

**ด้านเทคนิค (Technology)** ในที่นี้จะหมายถึงระบบการดำเนินงานโครงการที่เฉพาะตัว หรือกระบวนการในการบริการของสำนักงานในการทำงาน แนวทางเลือกของหลักการด้านเทคโนโลยีจะวิเคราะห์ถึงคำถาม เช่น เรื่องรูปแบบในการทำงานแบบเป็นทีม (Team) หรือแบบแยกเป็นแผนก (Department) เรื่องผู้ออกแบบจะมีผู้ออกแบบโดยเฉพาะ (Key Designer) หรือต่างคนต่างออกแบบงานของตนเอง

**ด้านค่านิยม (Collective Values)** ในที่นี้จะหมายถึงเป้าหมายส่วนตัว และแรงผลักดันหรือแรงจูงใจของผู้บริหารในองค์กร ทางเลือกของค่านิยมจะวิเคราะห์ถึงคำถาม เช่น ทำทำไม ทำเพื่ออะไร และอะไรที่ต้องการได้รับจากความพยายามในครั้งนี้

1. **ด้านเทคนิค (Technology)** สิ่งสำคัญในเรื่องของเทคโนโลยีที่ต้องคำนึงถึง ในการกำหนดรูปแบบสำนักงานสถาปนิกนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1.1 **Strong idea Firms** หมายถึง เป็นองค์กรที่มีการจัดระบบที่จะทำงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน หรือนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ในโครงการที่มีลักษณะเฉพาะตัว เทคโนโลยีแบบ Strong idea Firms เหมาะกับโครงการที่มีความยืดหยุ่น องค์กรเน้นด้านความแนวความคิดเป็นหลัก โดยตัวผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเชี่ยวชาญ หรือที่เรียกว่า

“ Stars” จะเป็นผู้ออกคำสั่งสุดท้าย

1.2 Strong service Firms หมายถึง เป็นองค์กรที่เน้นทางด้านประสบการณ์และความน่าเชื่อถือ โดยเฉพาะงานที่มีความซับซ้อน เทคโนโลยีแบบ Strong services Firms สิ่งที่น่ามาใช้ในโครงการคือ การให้บริการที่ครอบคลุมแก่ลูกค้า ที่ต้องการมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดในกระบวนการทำงาน

1.3 Strong delivery Firms หมายถึง เป็นองค์กรที่ถูกสร้างให้สามารถจัดการการบริการ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนใหญ่เป็นงานที่คล้ายๆกัน หรือเป็นงานประจำ ส่วนมากลูกค้าจะเน้นตัวผลผลิตมากกว่าการบริการเทคโนโลยีแบบ Strong delivery Firms ออกแบบมาเพื่อทบทวนปัญหาหาก่อนเพื่อให้เกิดความไว้วางใจสูงสุดในด้านเทคโนโลยี ราคาและตารางในการทำงาน

โดยรูปแบบเทคนิคของสำนักงานทั้ง 3 แบบนั้น ไม่ได้เป็นตัวตัดสินว่า สำนักงานจะเป็นสำนักงานสถาปนิกที่มีคุณภาพ การที่สำนักงานประสบความสำเร็จนั้น สำนักงานที่มีรูปแบบเทคนิคที่เฉพาะตัวจะต้องแสดงจุดแข็งในการออกแบบ การบริการและการนำส่งผลงานในพื้นที่ของตน เพื่อเน้นให้เห็นถึงความแตกต่าง ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามจุดแข็งของสำนักงานหรือตามแนวทางการตลาด สำนักงานส่วนใหญ่ที่พยายามจัดหาทั้ง 3 สิ่งนี้มารวมกัน ประเด็นที่สำคัญคือ การที่จะเน้นส่วนใดส่วนหนึ่งนั้น ลูกค้ามักจะมีสิทธิในการตัดสินใจ และสำนักงานก็พยายามหาสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากในการทำงานให้ออกมาดีที่สุดได้

ความแตกต่างของรูปแบบเทคนิค เมื่อสถาปนิกต้องการทำงานให้ดีที่สุด ย่อมมีความต้องการที่แตกต่างกันในการจัดระบบในการดำเนินโครงการ รูปแบบของบุคลากรและโครงสร้างในการตัดสินใจ สิ่งที่ควรพิจารณา เช่น ในเรื่องของพนักงาน: Strong idea Firms มักจะมีการว่าจ้างพนักงานที่ดีที่สุด ฉลาดที่สุดจากโรงเรียน และหวังว่าจะมีการหมุนเวียนพนักงานหลังจาก 2 – 3 ปีผ่านไป ส่วนแบบ Strong services Firms นั้น ต้องการที่จะหาพนักงานที่เข้าใจการปฏิบัติวิชาชีพ และจะพยายามเก็บรักษาพนักงานที่มีประสบการณ์ที่เหมาะสมกับลูกค้าในอนาคตไว้ และสุดท้ายรูปแบบ Strong delivery Firms อาจจะมีการว่าจ้างพนักงาน ปฏิบัติวิชาชีพเสริม และใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการประยุกต์ใช้มาตรฐานในส่วนรายละเอียดย่อย เพื่อนำมาใช้ได้ในครั้งต่อไป เพื่อให้ได้ราคาที่ดีที่สุด ส่วนผู้บริหารใน Strong services Firms มักคุ้นเคยกับที่จะเอาใจใส่ต่อลักษณะโครงการที่มีความซับซ้อน เพื่อที่จะทำให้โครงการมีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ส่วนการให้บริการแบบที่เป็นงานประจำจะเป็นรูปแบบของ Strong delivery Firms ดังนั้นความแตกต่างของโครงสร้างพนักงาน ทำให้รูปแบบเทคโนโลยีมีความเด่นชัดมากขึ้น ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะทำให้องค์กรมีรูปแบบทั้ง 3 แบบ อยู่ภายในองค์กรเดียวกันได้

2. **ด้านค่านิยม (Values)** ค่านิยมในการปฏิบัติวิชาชีพของผู้นำองค์กร เป็นแรงผลักดันอันดับที่สองในการกำหนดรูปแบบของการจัดองค์กรสำนักงานสถาปนิก พื้นฐานค่านิยมที่แตกต่างกันจะกลายเป็นข้อพิพาทของคำสองคำ ซึ่งทำให้เกิดความขัดแย้งกันในการปฏิบัติงานระหว่าง “วิชาชีพ” (Practice) และ “ธุรกิจ” (Business)

วิชาชีพ (Practice) หมายถึง การปฏิบัติตามแนวทางวิชาชีพ (a way of life) ส่วนธุรกิจ (Business) หมายถึงกิจกรรมทางการค้าตามการดำเนินชีวิต (a means of livelihood) และเมื่อคำจำกัดความทั้งสองคำมาเปรียบเทียบกันตามมุมมองในการบริหารจัดการ อะไรคือสิ่งที่ต้องเป็นจุดยืนของความขัดแย้งระหว่าง “a way of life” และ “a means of livelihood” มีข้อพิพาทว่าสำนักงานสถาปนิกส่วนมาก มักยึดวิชาชีพเป็นสิ่งแรกและธุรกิจเป็นสิ่งรองลงมา ขณะที่สำนักงานอื่นๆ ยึดธุรกิจเป็นอันดับแรก และวิชาชีพเป็นอันดับรอง ความแตกต่างนี้เป็นมุมมองที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินไปของสำนักงาน ซึ่งพื้นฐานที่แตกต่างกันจะส่งผล คือ

2.1 Practice-centered professionals การดำเนินสำนักงานในแบบ “a way of life” มีลักษณะเป้าหมายในการให้บริการผู้อื่น และมีแบบฉบับของระเบียบในการปฏิบัติวิชาชีพของตนเอง สิ่งสุดท้ายที่ได้จากการดำเนินงานแบบนี้ คือ “คุณภาพ”

2.2 Business-centered professionals การดำเนินสำนักงานในแบบ “a means of livelihood” สิ่งสุดท้ายที่ได้จากการดำเนินงานแบบนี้ คือ “ปริมาณ” โดยให้ความสนใจกับผลตอบแทนจากความพยายาม

สิ่งสำคัญของความแตกต่างทั้ง 2 ลักษณะที่ควรตระหนักถึง แม้ว่าความสำเร็จของสถาปนิกจะเป็นการทำให้เกิดความสมดุลระหว่าง วิชาชีพ (Practice Values) และ ธุรกิจ (Business Values) แต่มีความแตกต่างที่สำคัญซึ่งเป็นข้อดีของทั้งสองแบบ ทางเลือกจะถูกแสดงให้เห็นเหมือนกับสเปคตัมของสำนักงานสถาปนิกแบบ Practice-centered และสำนักงานแบบ Business-centered

ค่านิยมทั้งสองแบบ สามารถทำให้เกิดความสำเร็จได้เท่ากันในการบริการลูกค้า คุณภาพในการออกแบบ และแม้กระทั่งเรื่องผลกำไร อย่างไรก็ตามตำแหน่งที่แตกต่างกันของ Practice-centered และ Business-centered จะทำให้เกิดทางเลือกที่แตกต่างกันในกาจัดองค์กรและบริหารจัดการ ยกตัวอย่างเช่น Practice-centered firms มีความโน้มเอียงที่จะเสนอโครงสร้างของหุ้นส่วน ที่เป็นผู้นำจากมหาวิทยาลัย และการตัดสินใจมาจากการลงมติเห็นชอบของคนส่วนใหญ่ ในทางตรงกันข้าม Business-centered firms มีการทำงานในรูปแบบบริษัท ซึ่งบทบาทและการทำการตัดสินใจนั้นจะมีความชัดเจนมากกว่า เมื่อมีการตัดสินใจประเด็นที่ว่าแนวทางไหนที่

สำนักงานจะใช้ ความพยายามที่จะใช้การประนีประนอมในการใช้รูปแบบค่านิยม จะทำให้เกิดความอ่อนแอของการบริหารจัดการ การตลาด บุคลากรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

## 2. การจัดตำแหน่งบุคลากร

การแบ่งแยกตำแหน่งต่างๆ ในสำนักงานออกแบบนั้น คล้ายคลึงกับสำนักงานทั่วไป ซึ่งอวยชัย วุฒิโสมสิต (2544: 183 - 188) ได้จัดแบ่งฝ่ายต่างๆ ไว้ดังนี้

### 1. ฝ่ายบริหาร (AMINISTRATION SECTION) ประกอบด้วย

#### 1.1 ประธานกรรมการ (CHAIRMAN)

อาจเป็นบุคคลภายนอกผู้มีชื่อเสียงในวงการ เพื่อเป็นเกียรติแก่สำนักงาน หรือเป็นสถาปนิกอาวุโสผู้ร่วมงานตั้งแต่เริ่มต้น ทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม ให้ความคิดเห็นรวมวงนโยบาย และช่วยหางานเข้าสำนักงาน อาจมีตำแหน่งรองประธานด้วยหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการบริหารงานของแต่ละสำนักงาน

#### 1.2 กรรมการผู้จัดการ (MANAGING DIRECTION)

อาจเป็นสถาปนิกระดับอาวุโส หรือบุคคลภายนอกก็ได้ แต่ส่วนใหญ่มักเป็นสถาปนิก เพราะจะทราบลักษณะการทำงานได้ดีกว่า มีหน้าที่ควบคุมดูแล และวางนโยบายบริหารงานในสำนักงาน

#### 1.3 กรรมการบริหาร (MANAGEMENT COMMITTEE)

เป็นสถาปนิกอาวุโส ที่คัดเลือกขึ้นมาจากความรู้ความสามารถ การทุ่มเทและตั้งใจในการทำงานซึ่งส่วนใหญ่จะมีหุ้นส่วนอยู่ในสำนักงานด้วย มีหน้าที่ในการประชุมร่วมกันวางนโยบาย การบริหาร การตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ด้านของทางสำนักงาน ตามกฎระเบียบของสำนักงานที่วางไว้ จำนวนกรรมการขึ้นอยู่กับนโยบายของทางสำนักงาน

#### 1.4 แผนกธุรการ (ADMINISTRATION DEPARTMENT)

ส่วนใหญ่หน้าที่จะเหมือนกับสำนักงานทั่วไป มีเพียงเรื่องราวทั้งหลายจะหนักไปทางธุรกิจของสำนักงานที่เกี่ยวข้องกับสถาปนิกโดยตรงเท่านั้น จำนวนตำแหน่งขึ้นอยู่กับขนาดและนโยบายของสำนักงาน โดยทั่วไปประกอบด้วย

- เลขานุการ
- พนักงานพิมพ์ดีดและคอมพิวเตอร์
- พนักงานต้อนรับ ประชาสัมพันธ์ และ พนักงานรับโทรศัพท์ รวมทั้งหน้าที่ในการต้อนรับลูกค้าเชิญสู่ห้องรับแขกหรือห้องประชุมด้วย
- บรรณารักษ์

## 1.5 แผนกบัญชีและการเงิน (ACCOUNTING AND FINANCE DEPARTMENT)

มีหน้าที่เหมือนกับสำนักงานทั่วไป เฉพาะแผนกบัญชีจะต้องพยายามทำความเข้าใจในเรื่องภาษีที่เกี่ยวข้องกับงานสถาปัตยกรรมให้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้สำนักงานได้รับผลประโยชน์มากที่สุด มนษณะเดียวกันก็ต้องไม่ผิดกฎหมายด้วย เพราะวิชาชีพอิสระ เช่น สถาปนิกและวิศวกรมักจะเป็นที่เฟื่องถึงของสรรพากร นอกจากนี้ยังดูแลควบคุมรับผิดชอบการสั่งของ การเบิกจ่ายเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในสำนักงานทั้งหมดอีกด้วย

## 2. ฝ่ายออกแบบ (DESIGN SECTION)

ในสำนักงานแต่ละแห่งต่างมีการแบ่งโครงสร้างการทำงานออกไป แล้วแต่นโยบายของผู้บริหาร ดังนั้นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายออกแบบย่อมแตกต่างกันออกไปด้วย แต่บุคลากรหลักส่วนใหญ่ยังคงคล้ายกันอยู่ ดังนี้

### 2.1 ผู้จัดการโครงการ (PROJECT MANAGER)

จะเป็นสถาปนิกอาวุโส บางสำนักงานอาจมีตำแหน่งเป็นกรรมการบริหารด้วย มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบโครงการตั้งแต่ต้นจนจบ อาจเป็นโครงการเดียว หรือ 2 – 3 โครงการก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และนโยบาย

### 2.2 สถาปนิกอาวุโส (SENIOR ARCHITECT)

เป็นสถาปนิกที่มีประสบการณ์หรือจบมาแล้วประมาณตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป ผ่านงานมาแล้วหลายโครงการ มีความสามารถในการออกแบบ และรู้ถึงรายละเอียดต่างๆ พอที่จะถ่ายทอดดูแลสถาปนิกประสบการณ์ต่ำกว่าได้ ส่วนใหญ่จะมีหน้าที่ดูแลประสานงานระหว่างผู้จัดการโครงการกับสถาปนิกรุ่นหลัง เพื่อให้งานสามารถผ่านขั้นตอนการพัฒนาได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว

### 2.3 สถาปนิก (ARCHITECT)

เป็นสถาปนิกที่มีประสบการณ์ประมาณ 1 – 5 ปี ซึ่งเพิ่งเข้าสู่การปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม มีหน้าที่รับงานออกแบบที่สถาปนิกอาวุโสเป็นผู้กำหนดให้ทำ พร้อมกันนั้นสถาปนิกอาวุโสก็จะช่วยดูแล แก้ไข สั่งสอนให้รับรู้และแก้สิ่งบกพร่องต่างๆ ด้วย

### 2.4 สถาปนิกฝึกงาน (TRAINEE ARCHITECT)

โดยปรกติการรับสมัครสถาปนิกใหม่ นอกจากการกรอกข้อความและหลักฐานส่วนตัวรวมทั้งการผ่านกระบวนการทดสอบต่างๆ เพื่อรับเข้าทำงานในตำแหน่งสถาปนิกประจำสำนักงานแล้ว ยังจะต้องผ่านการฝึกงานในสำนักงานก่อนเป็นเวลา 3 – 4 เดือน เพื่อผลงานให้แน่ใจถึงความสามารถก่อนที่จะรับเข้าทำงานในตำแหน่งสถาปนิกประจำบริษัท โดยมีเงื่อนไขว่ากรณีที่ไมผ่านการทดสอบ เพราะผลงานออกมาไม่เป็นที่น่าพอใจ ไม่ว่าจะกรณีใดก็ตาม ทางสำนักงานมีสิทธิที่จะไม่รับสถาปนิกผู้นั้นเข้าทำงานประจำ โดยปราศจากเงื่อนไขใดๆ ทั้งสิ้น



### 3. ฝ่ายผลิต (PRODUCTION DEPARTMENT)

ฝ่ายนี้จะเป็นฝ่ายผลิตงานที่ส่งมาจากฝ่ายออกแบบซึ่งได้ร่างเสร็จแล้ว อาจเป็นการผลิตงานในชั้นแบบร่าง เพื่อส่งให้ลูกค้าดูในแต่ละครั้ง รวมทั้งงานทำหุ่นจำลองประกอบเพื่อทำให้ลูกค้าสามารถเข้าใจแบบได้ง่ายขึ้น หรือการเขียนแบบจริงในขั้นสุดท้าย เพื่อใช้เป็นแบบก่อสร้างการทำรายละเอียดประกอบแบบ (Specification) การทำ B.O.Q. และการที่ราคากลางจะรวมอยู่ในฝ่ายนี้ หรือประสานงานกับฝ่ายนี้ทั้งสิ้น การเขียนแบบปัจจุบันส่วนใหญ่จะใช้คอมพิวเตอร์ จะเขียนด้วยมือบ้างสำหรับงาน Presentation หรือการเก็บรายละเอียดของงานเท่านั้น ฝ่ายผลิตทั่วไปประกอบด้วย

#### 3.1 พนักงานเขียนแบบอาวุโส (SENIOR DRAFTMAN)

เป็นพนักงานเขียนแบบที่ทำงานมานานมีความชำนาญ สามารถควบคุมดูแล แจกงานให้แก่พนักงานเขียนแบบทั่วไปได้ อาจทำหน้าที่เป็นหัวหน้างานเขียนแบบ และดูแลรับผิดชอบการเก็บแบบ เอกสาร และการเบิกจ่ายเครื่องมือของพนักงานเขียนแบบด้วย

#### 3.2 พนักงานเขียนแบบ (DRAFTMAN)

เป็นพนักงานเขียนแบบทั่วไป ทั้งการเขียนแบบด้วยคอมพิวเตอร์ และการเขียนแบบด้วยเครื่องมือเขียนแบบธรรมดา มีหน้าที่ตามที่กล่าวมาข้างต้น

#### 3.3 พนักงานทำเอกสารรายการประกอบแบบก่อสร้าง (SPECIFICATION)

เป็นผู้กำหนดวัสดุในรายการก่อสร้างทั้งหมด โดยจะต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับเรื่องคุณสมบัติและราคาวัสดุก่อสร้างใหม่ๆ โดยมีการติดตามอย่างใกล้ชิดกับช่างสำรวจหรือ Salesman ของบริษัทขายวัสดุ ก่อสร้างอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งหน้าที่ของผู้กำหนด Specification ของโครงการนี้ บางสำนักงานจะให้สถาปนิกเป็นผู้ทำเองหรือประสานงานกับฝ่ายผลิตโดยตรง

#### 3.4 พนักงานทำบัญชีแยกรายการ+ปริมาณวัสดุและปริมาณราคากลาง

(B.O.Q. & ESTIMATOR)

มีหน้าที่รับผิดชอบในการทำ B.O.Q และทำราคากลางของแบบก่อสร้างที่ส่งมาจากฝ่ายออกแบบ เพราะในสัญญาการออกแบบส่วนมากมักจะต้องทำราคากลางให้ด้วย เพื่อใช้ประกอบในการประมูลหาผู้รับเหมาก่อสร้าง ในขณะเดียวกันก็อาจทำหน้าที่ ตรวจสอบราคาของผู้รับเหมายื่นเสนอ (EVALUATION) ว่าแต่ละรายมีความถูกต้องครบถ้วนเพียงใด

#### 3.5 พนักงานทำหุ่นจำลอง และเขียนทัศนียภาพ

(MODEL & PERSPECTIVE PRESENTATION)

บุคคลที่ทำงานในตำแหน่งนี้ได้ นอกจากต้องมีความชำนาญแล้ว ยังต้องเป็นคนที่มีความพรสวรรค์ในเรื่องนี้ด้วย ส่วนใหญ่จะทำงานอิสระ โดยเปิดสำนักงานทำงานเกี่ยวกับเรื่องนี้โดยเฉพาะหรือรับงานอิสระเป็นชิ้น เพราะจะมีรายได้ดีกว่า และสำนักงานออกแบบขนาดเล็กและขนาด



กลาง พอใจที่จะจ้างคนเขียนทัศนียภาพ หรือทำหุ่นจำลองเป็นขึ้น เพราะจะประหยัดเงินกว่าการจ้างไว้เป็นพนักงานประจำ มีแต่สำนักงานใหญ่ๆ บางแห่งที่มีงานประเภทนี้อยู่ตลอดเวลา อาจจ้างไว้ เพราะคุ้มกว่าเสียเงินจ้างทำเป็นขึ้น

### 3.6 พนักงานจัดทำเอกสารประกอบแบบ (DOCUMENT WRITER)

ในการทำแบบก่อสร้าง นอกจากแบบก่อสร้าง รายการประกอบแบบ รายการประมาณราคากลางแล้วจะต้องมีเอกสารประกอบแบบอื่นๆ ด้วย เป็นต้นว่าเงื่อนไขทั่วไปของผู้ยื่นซองประมูล เงื่อนไขประกอบสัญญาจ้างเหมา สัญญาจ้างเหมา เป็นต้น สำหรับสำนักงานสถาปนิกขนาดใหญ่ ควรมีพนักงานประจำตำแหน่งนี้ไว้ เพราะจะมีเอกสารประกอบอีกมากมายที่ต้องเขียนและต้องตรวจสอบ แต่สำนักงานขนาดกลางและขนาดเล็กมักรวมอยู่ในข้อ 3.3 และ 3.4 เพราะเป็นเรื่องที่ต่อเนื่องกัน

## 4. ฝ่ายบริการ (SERVICE DEPARTMENT)

พนักงานในส่วนนี้ จะมีหน้าที่ปฏิบัติคล้ายกับสำนักงานทั่วไป ดังนี้

### 4.1 พนักงานทำความสะอาด (JANITOR)

เป็นพนักงานดูแลความสะอาดของสำนักงาน สำนักงานขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่บางแห่งจะจ้าง บริษัทภายนอกที่รับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องนี้โดยตรงมาดูแล เพื่อตัดปัญหาความยุ่งยากจำนวนพนักงานขึ้นอยู่กับขนาดของสำนักงาน และจะจ้างแม่บ้าน (House Keeper) เอาไว้ดูแลควบคุมการทำงาน รวมทั้งหน้าที่ปลีกย่อยทั่วไป เช่นการเบิกจ่ายวัสดุอุปกรณ์การทำทำความสะอาด เครื่องอุปโภค บริโภคต่างๆ เป็นต้น

### 4.2 พนักงานถ่ายเอกสารและทำเล่ม (COPIER & BINDER STAFF)

ในสำนักงานขนาดใหญ่บางแห่งจะมีผู้รับผิดชอบเรื่องนี้โดยตรง เพราะจะมีการถ่ายเอกสารและเข้าเล่มอยู่เสมอ

### 4.3 พนักงานส่งเอกสาร (MASSENGER)

เป็นพนักงานส่งแบบและเอกสารด้วยมอเตอร์ไซด์ เหมือนสำนักงานทั่วไป

### 4.4 พนักงานขับรถ (DRIVER)

สำนักงานบางแห่งอาจมีรถประจำตำแหน่งหรือรถประจำสำนักงาน จึงต้องมีตำแหน่งพนักงานขับรถ

### 4.5 ยาม (GUARD)

ถ้าเป็นอาคารสำนักงานที่ปลูกแยกเป็นอาคารโดยเฉพา ไม่ได้เข้าพื้นที่รวมอยู่ในอาคารใหญ่ อาจต้องมียามไว้ดูแลความปลอดภัย โดยเฉพาะในเวลากลางคืน ซึ่งวิธีการจ้างบริษัทภายนอกที่รับผิดชอบเรื่องนี้โดยตรงดูแล จะเป็นการตัดปัญหายุ่งยากไปส่วนหนึ่ง

### 2.4.3 รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรในสำนักงานสถาปนิก

Hugh Hochberg (1997: 175) แห่งสมาคมสถาปนิกแห่งอเมริกา AIA (American Institute of Architects) ได้กล่าวถึงการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรว่า เมื่อสำนักงานมีการขยายตัว จำนวนบุคลากรเพิ่มมากขึ้น สำนักงานย่อมต้องมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีกฎเกณฑ์และขั้นตอนในการดำเนินงาน มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะตัว เพื่อให้บุคลากรสามารถรับรู้ถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบ เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด ดังนั้นสิ่งที่สำนักงานสถาปนิกต้องคำนึงถึงในการจัดโครงสร้างภายในองค์กร มี 3 ประการ คือ

#### 1. ความต้องการของตัวโครงการ (The Needs of Projects)

สำนักงานสถาปนิกมีหน้าที่หลักในการให้บริการลูกค้า ออกแบบโครงการต่างๆ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจมากที่สุด ซึ่งในความเป็นจริงแล้วสำนักงานเป็นเพียงองค์ประกอบภายนอกที่เป็นตัวผลักดันให้โครงการสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แต่มีสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สำนักงานสถาปนิกประสบความสำเร็จ คือการออกแบบโครงสร้างในการทำงานของแต่ละโครงการให้มีขั้นตอนในการทำงานที่เหมาะสม

#### 2. ความต้องการของตัวผู้นำองค์กร (The Needs of Firm 's Leaders)

เมื่อมีการพิจารณาถึงความต้องการของตัวโครงการแล้ว ความต้องการของตัวผู้นำองค์กรก็มีส่วนสำคัญ เนื่องจากโครงสร้างสามารถส่งผลกระทบต่อผู้นำองค์กรและมุมมองในการตัดสินใจได้ ยกตัวอย่างเช่น สำนักงานบางแห่งเลือกโครงสร้างองค์กรแบบสตูดิโอ เนื่องจากโครงสร้างแบบนี้ สามารถสร้างความเป็นอิสระในแต่ละหน้าที่ และหัวหน้าสตูดิโอต้องการรางวัลส่วนตัวในการทำงานของทีมตนเอง มากกว่าการดูผลงานของส่วนรวม แต่สำนักงานสถาปนิกแห่งอื่นๆ อาจมีการจัดแบบสตูดิโอเพราะว่า สามารถเน้นหนักไปในตลาดกลุ่มลูกค้าหลักๆ หรือตลาดที่มีความเฉพาะตัวได้ ซึ่งในระยะแรกการจัดโครงสร้างจะตอบสนองต่ออำนาจและสิทธิในการเป็นผู้นำ แต่ต่อไประยะหลังจะตอบสนองต่อการตลาดของโครงการและกลยุทธ์ของสำนักงาน ดังนั้นตัวผู้นำจะต้องคำนึงถึงแนวทางการดำเนินงานของสำนักงานในอนาคตด้วย

#### 3. ตัวนำโครงการ (Project Leadership)

ตัวนำโครงการนั้น สามารถแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย คือ

- 1.) ความต้องการของโครงการและความต้องการของลูกค้า
- 2.) ความต้องการของผู้นำ

ทั้งสองปัจจัยนี้เป็นพื้นฐานทางเลือกขององค์กร นั่นคือถ้าผู้จัดการโครงการ (Project Manager) เป็นผู้นำของโครงการ จะมีจุดแข็ง คือ ทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง ของกิจกรรมที่สัมพันธ์กันของโครงการ การเงิน การออกแบบ การบริหาร การพัฒนาบุคลากร กำไร ขาดทุน ได้อย่างชัดเจน แต่ถ้าหากผู้นำโครงการเป็นสถาปนิก โครงการก็จะเน้นหนักไปที่การออกแบบและความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ มากกว่า

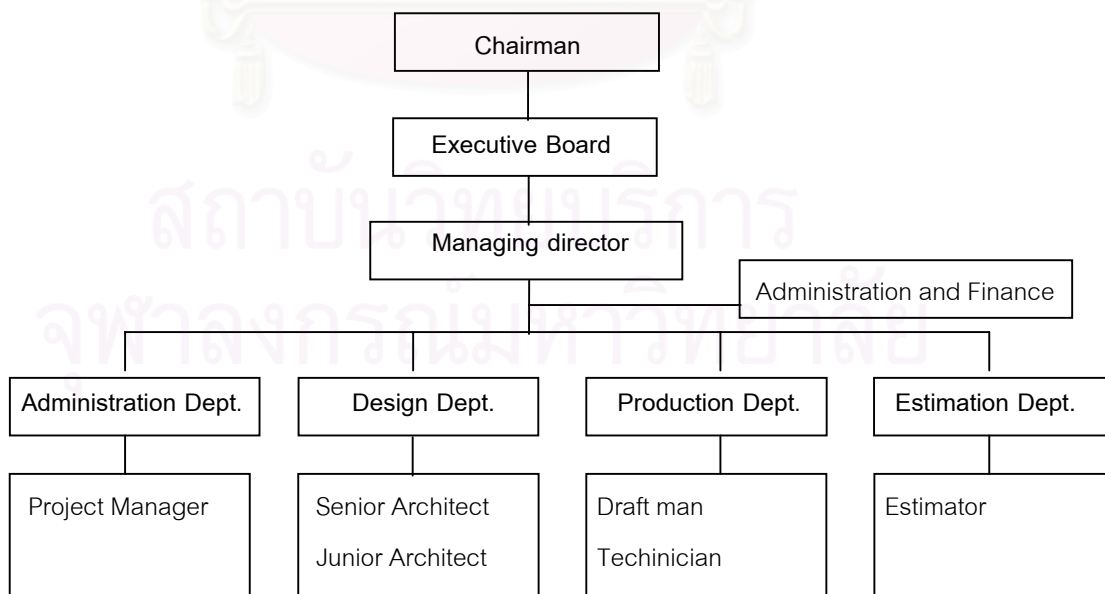
ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นทางเลือกแบบใด โครงการอาจจะต้องถูกนำโดยการผสมผสานกัน ของทั้ง 2 แบบไปพร้อมๆ กัน คือการเน้นทั้งการจัดการและการออกแบบ ซึ่งวิธีนี้จะสำเร็จก็ต่อเมื่อ เกิดความเข้าใจทั้งสองกระบวนการ ว่ามีความสำคัญที่จะต้องรวมกันในการทำให้โครงการประสบความสำเร็จได้

### การจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กร

ในแง่ระบบการบริหารด้านการออกแบบ (Design Department) สามารถแบ่งวิธีการทำงานออกได้เป็น 2 ระบบใหญ่ๆ ด้วยกัน คือ (อวยชัย, 2541: 123 -126)

#### 1. ระบบบริหารรวม (Department System)

ระบบการทำงานแบบนี้จะไม่แยกออกเป็นทีมย่อย งานทุกงานจะผ่านฝ่ายบริหาร เพื่อเป็นผู้กำหนดแนวความคิดในการออกแบบ แล้วจึงส่งงานต่อระดับ ฝ่ายออกแบบ และฝ่ายผลิตผลงานต่อไป

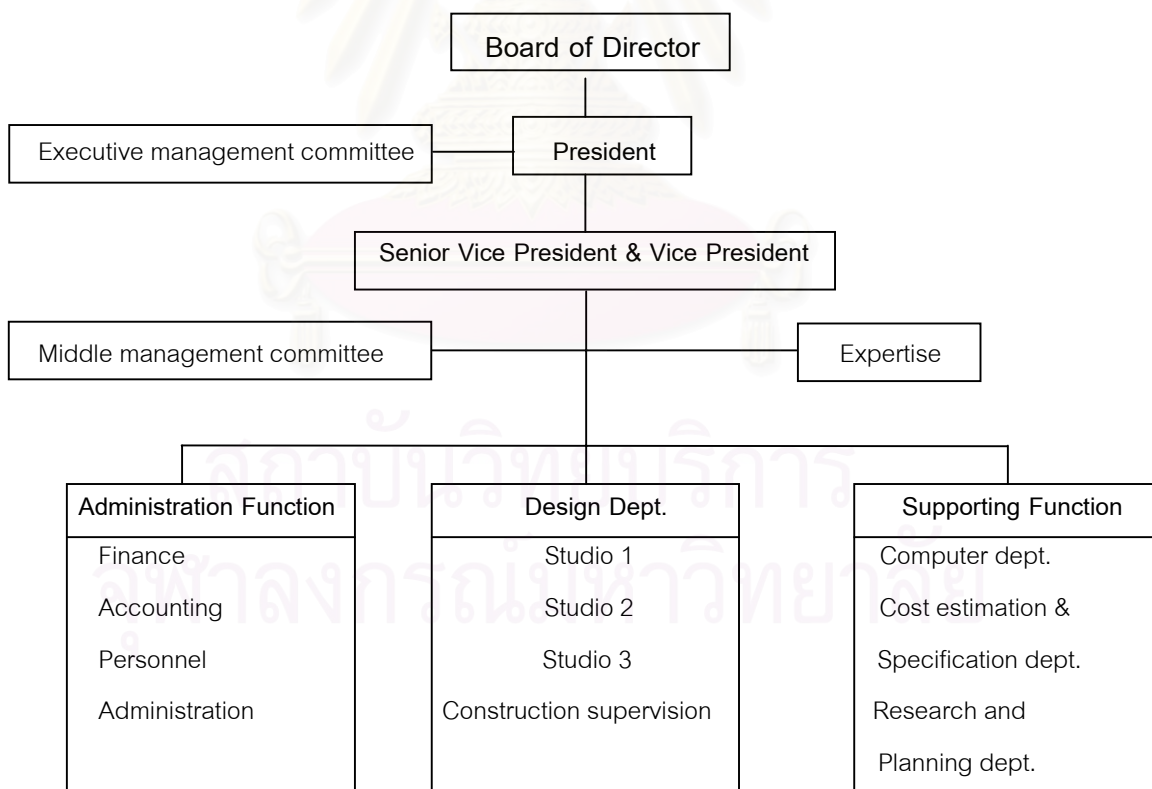


ภาพที่ 2.2 แสดงการจัดองค์กรระบบบริหารรวมแบบที่ 1

ระบบนี้มีข้อดีและข้อเสีย ดังนี้

1. แนวความคิดของงานจะไม่แตกต่างกัน เพราะขึ้นอยู่กับแนวความคิดในการออกแบบของแผนกเดียวกัน ทำให้งานออกมาเป็นลักษณะเฉพาะตัวของบริษัทนั้นๆ
2. การเกิดภาวะในการแข่งขันจะมีน้อยกว่าระบบสตูดิโอ เนื่องจากทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบต่างกันตามแต่ละแผนกแตกต่างกัน
3. เป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างบุคลากรในบริษัท อาจจัดให้มีกิจกรรมเสริมเพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีเพิ่มขึ้น
4. หากมีการประสานงานที่ไม่ดีระหว่างหัวหน้าของแต่ละแผนก อาจเกิดปัญหาขึ้นได้ เช่น ปัญหาเรื่องความล่าช้าของงาน แต่ละฝ่ายอาจโยนความผิดให้กันและกันได้
5. พนักงานแต่ละคนจะมีความชำนาญเฉพาะงานที่ตนเองทำเท่านั้น ไม่รู้รอบตัว วิธีแก้ไขคือ พยายามสลับเปลี่ยนหน้าที่กันบ้างในบางโอกาส หมุนเวียนกันไป

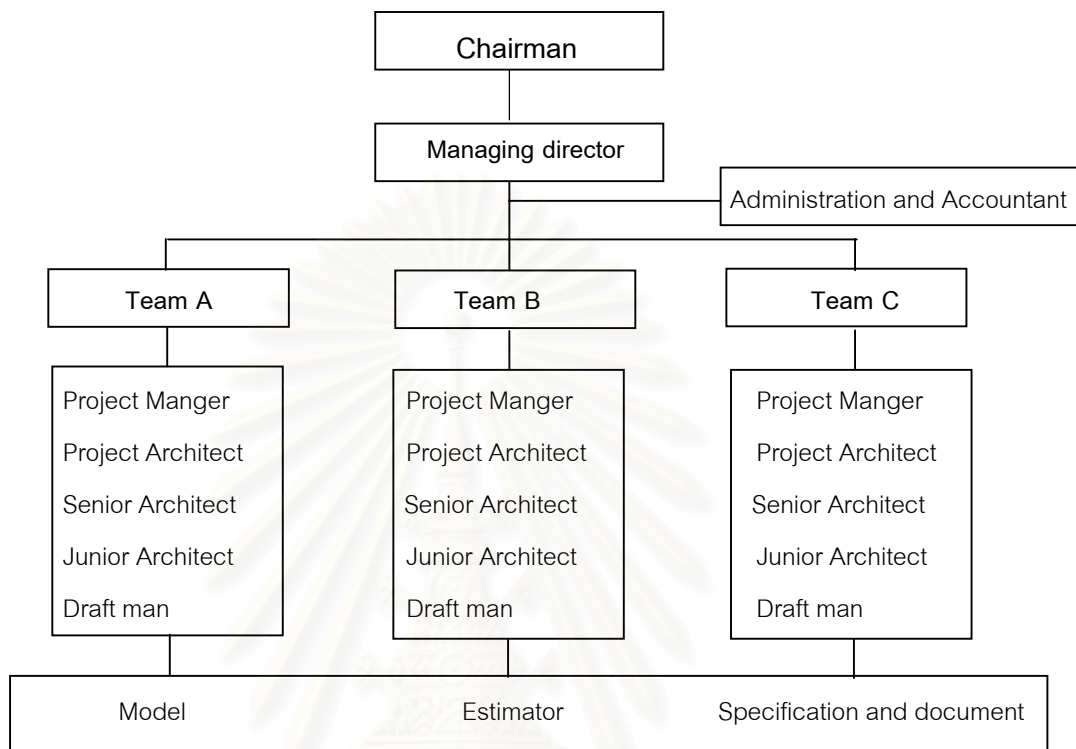
รูปแบบนี้อาจจะมีผังองค์กรแบบต่างๆ กันก็ได้



ภาพที่ 2.3 แสดงการจัดองค์กรระบบบริหารรวมแบบที่ 2

## 2. ระบบการบริหารแบบสตูดิโอ (Studio System)

เป็นระบบที่มีทีมรับผิดชอบงานแต่ละโครงการไป ซึ่งแต่ละทีม จะมีตั้งแต่ สถาปนิก ช่างเขียนแบบ จนกระทั่งผู้ประมาณราคา ทำงานตั้งแต่ต้น จนจบโครงการ



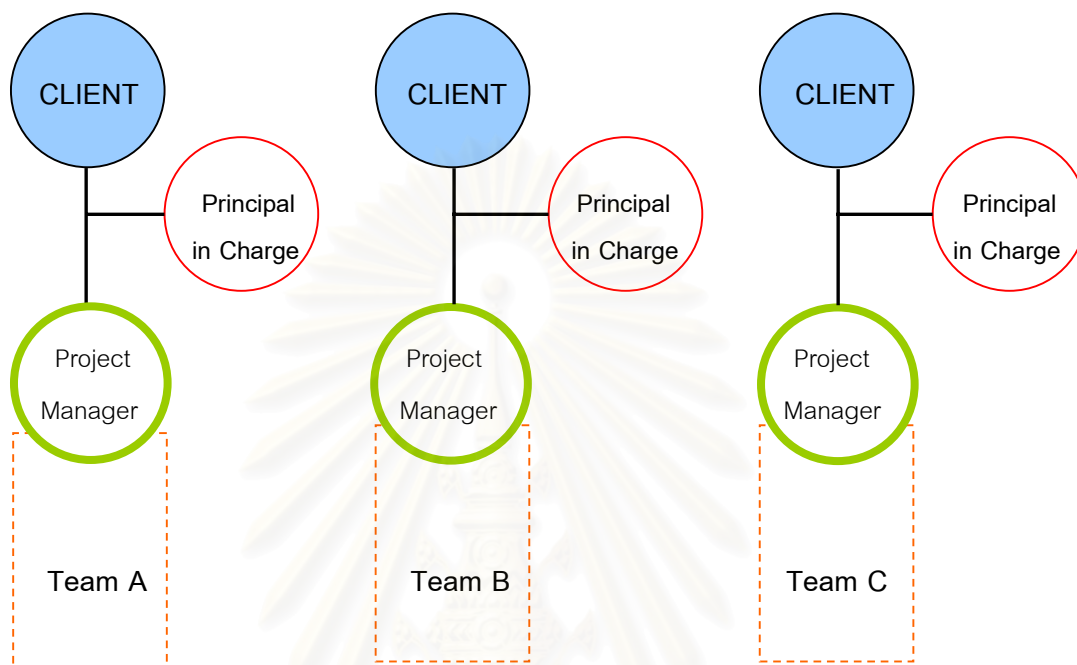
ภาพที่ 2.4 แสดงการจัดองค์กรระบบสตูดิโอ

ระบบนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสียดังนี้

1. การทำงานมีความต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มโครงการจนจบโครงการ คนในทีม จะร่วมทำงานรู้ถึงแนวความคิดและสถานการณ์ ตลอดจนการแก้ปัญหาต่างๆร่วมกัน รู้งานกัน สามารถสานงานต่อกันได้ หรือทำงานแทนกันได้หากเกิดกรณีที่มีความจำเป็น
2. มีความผูกพันและเข้าใจกันดีภายในทีม ที่ทำงานด้วยกัน ทำให้เกิดความสามัคคี สามารถทำงานได้รวดเร็ว
3. แต่ละทีมอาจทำงานเฉพาะโครงการที่ถนัดโดยเฉพาะจึงไม่มีโอกาสที่จะศึกษาการทำงานโครงการอื่นๆ
4. การแยกทีมเป็นอิสระแต่ละทีมอาจเกิดภาวะการแข่งขันกันระหว่างทีมในแง่ของผลงาน ผลตอบแทนหรือผลประโยชน์อื่นๆอันอาจจะก่อให้เกิดความแตกแยกสามัคคีกันในบริษัทก็ได้

ส่วน Hugh Hochberg (1997: 177 - 182) แห่งสมาคมสถาปนิกแห่งอเมริกา AIA ได้กล่าวถึงแนวทางเลือกต่างๆ ในการจัดรูปแบบโครงสร้างองค์กรในสำนักงานสถาปนิกไว้ 5 แบบ ดังนี้

### 1. โครงสร้างแบบทีมงานโครงการ (Project Team Structure)



ภาพที่ 2.5 แสดงระบบโครงสร้างองค์กรแบบทีมงานโครงการ

วิธีการนี้จะเป็นการจัดตำแหน่งบุคลากรตามลักษณะของตัวโครงการ โดยไม่ใช่ระเบียบของสำนักงานที่วางตายตัวไว้ ซึ่งจะเป็นการรวบรวมของพนักงานที่มีความสามารถแตกต่างกันมาทำงานในโครงการ ผู้ที่เป็นผู้นำของทีมส่วนใหญ่คือ ผู้จัดการโครงการ (Project Manager) หัวหน้าโครงการ (Project Director) สถาปนิกโครงการ (Project Architect) ซึ่งจะเป็นผู้รับผิดชอบงานในโครงการทั้งหมด เป็นผู้ติดต่อกับลูกค้าแบบวันต่อวัน ดูแลงบประมาณโครงการ ต้นทุน กำไร และควบคุมคุณภาพการทำงานของทีมงาน โดยทีมงานจะมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของแต่ละโครงการ

#### ข้อดี

- มีการจัดตำแหน่งบุคลากรที่ชัดเจน มอบอำนาจเด็ดขาดแก่ผู้นำโครงการ ในขณะที่ผู้ควบคุมคุณภาพของงานจะมีหน้าที่เพียงแค่เป็นผู้ให้คำแนะนำเท่านั้น

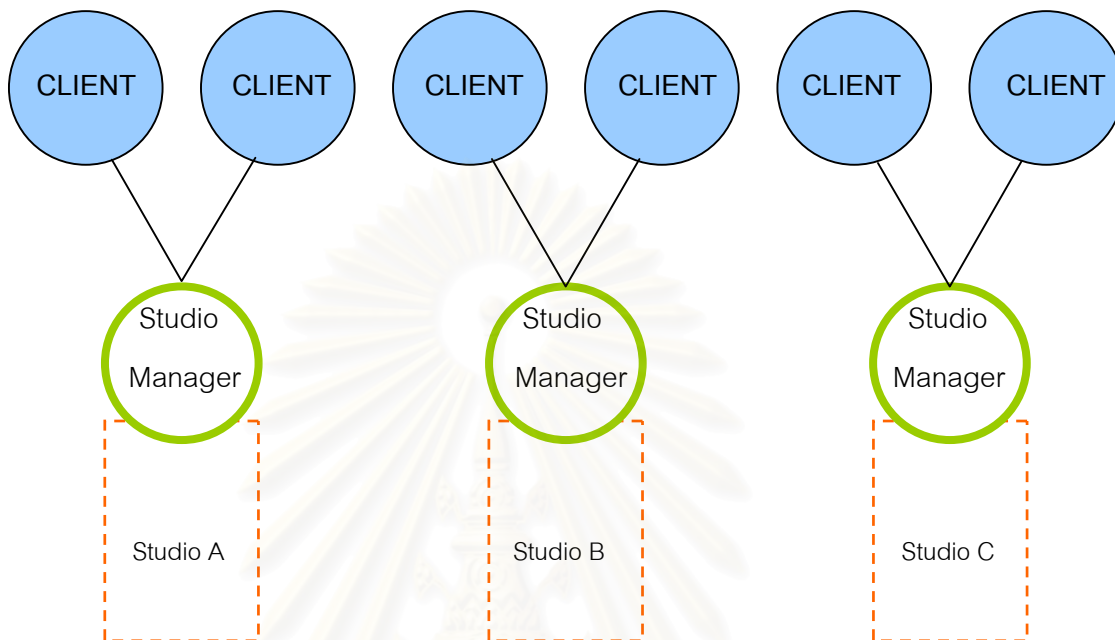
#### ข้อเสีย

- อาจเกิดการเผชิญหน้ากัน เมื่อสมาชิกในทีมเริ่มมีส่วนร่วมในบทบาทหน้าที่ที่สำคัญ และต้องการตำแหน่งอย่างถาวร แต่กลับมีการโยกย้ายตำแหน่งเมื่อจบโครงการ



- ลูกค้าหรือตลาดอาจมีความต้องการที่งานที่ต่อเนื่อง

## 2. โครงสร้างแบบสตูดิโอ (Studio Structure)



ภาพที่ 2.6 แสดงระบบโครงสร้างองค์กรแบบสตูดิโอ

โครงสร้างจัดแบบสตูดิโอนี้คล้ายกับแบบโครงสร้างแบบ Project team แตกต่างตรงที่มีความถาวรกว่า สมาชิกของสตูดิโอจะอยู่ด้วยกันไปทุกๆ โครงการ ความรับผิดชอบจะขึ้นอยู่กับทีมงานทั้งหมด แต่มีสิ่งที่เพิ่มขึ้นมา คือ สตูดิโออาจจะต้องมีหน้าที่ในการว่าจ้างพนักงานหรือได้พนักงานออก ต้องมีการคิดค้นในการพัฒนาทางธุรกิจ การควบคุมคุณภาพ และดูแลผลกำไรขาดทุนด้วย

### ข้อดี

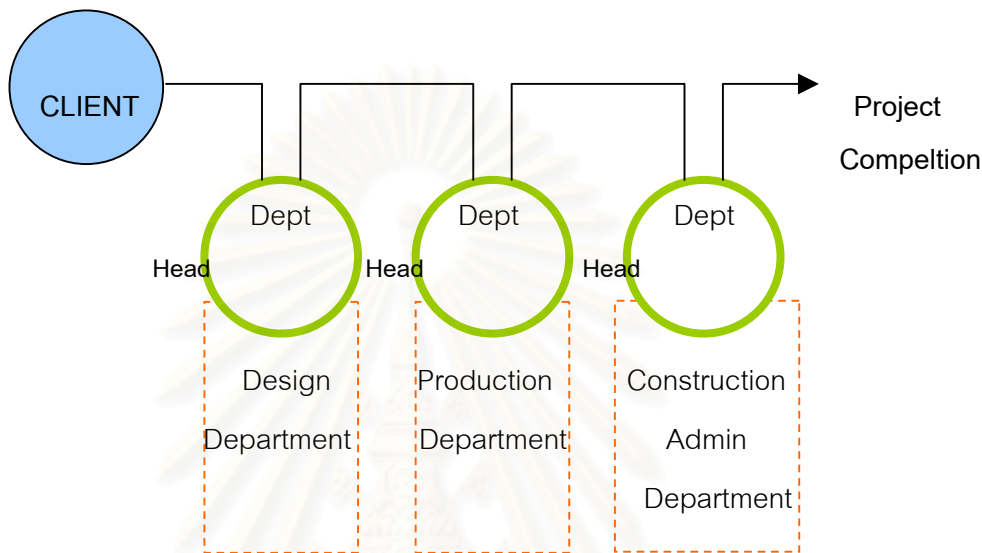
- มีการลดขนาดของการควบคุมโดยแยกออกเป็นสตูดิโอเล็กๆ ทำให้สามารถบริหารจัดการได้ง่ายขึ้น
- ทำให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

### ข้อเสีย

- การจัดโครงสร้างแบบระบบสตูดิโอสามารถทำให้เกิดการแข่งขันมากกว่าระบบอื่น ซึ่งอาจทำให้เกิดการแตกแยก โดยเฉพาะถ้าสตูดิโอถูกมองว่าเป็นส่วนที่สามารถทำกำไรส่วนได้

แต่เพียงผู้เดียว ถ้าปริมาณงานของสำนักงานมีความไม่แน่นอนหรือมีการเปลี่ยนแปลง  
ลักษณะที่ถาวรของสตูดิโออาจมีการจัดตั้งขึ้นให้ถูกต้องตามกฎหมายได้

3. โครงสร้างแบบแยกเป็นแผนก (Department Structure)



ภาพที่ 2.7 แสดงระบบโครงสร้างองค์กรแบบแยกเป็นแผนก

การจัดโครงสร้างแบบนี้ จะมีความแตกต่างของบทบาทและความสามารถในการทำงาน  
โดยลักษณะของงาน พนักงานส่วนใหญ่จะมีบทบาทที่คล้ายกัน เช่น ผู้ออกแบบ ผู้ผลิต และผู้เขียน  
แบบงานก่อสร้าง จะถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มของตนเองเป็นแผนกๆ และนำโดยหัวหน้าของแผนก หัว  
หน้าแผนกจะมีหน้าที่รับผิดชอบพนักงานในแผนก การฝึกหัดพนักงาน การติดต่อลูกค้า การควบ  
คุมคุณภาพและผลกำไร

ข้อดี

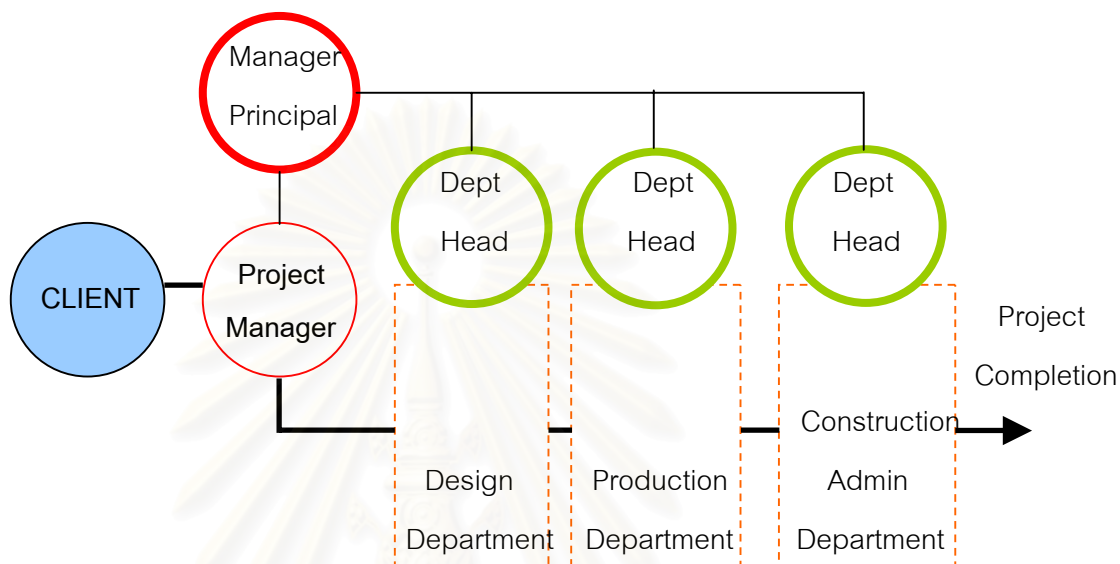
- การควบคุมคุณภาพและการฝึกหัดพนักงานจะง่ายกว่าระบบอื่นๆ เนื่องจากพนักงาน  
ทำงานเพียงหน้าที่เดียว ไม่เกิดความสับสนในหน้าที่ที่รับผิดชอบ

ข้อเสีย

- ปัญหาที่พบในการจัดโครงสร้างแบบนี้ คือ โครงการส่วนใหญ่จะต้องการผู้ที่มีประส  
บการณ์จากหลายๆ แผนก โครงการอาจมีปัญหาเรื่องความต่อเนื่องเหมือนการส่งต่อไม่  
การวิงผลัด มากไปกว่านั้นยังมีความไม่ชัดเจนในเรื่องผู้รับผิดชอบต่อลูกค้าโดยตรง ใคร

เป็นสถาปนิกของลูกค้าที่แท้จริง และสถาปนิกของลูกค้าจะเป็นพนักงานอยู่ในแผนกใด 1 หรือ 2 หรือ 3 หรือเป็นบุคคลอื่น

#### 4. โครงสร้างแบบเมตริกซ์ (Matrix Structure)



ภาพที่ 2.8 แสดงระบบโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์

การจัดระบบโครงสร้างแบบนี้จะให้ความสำคัญแก่ผู้จัดการโครงการ จะมีการวางเงื่อนไขของเป้าหมายโครงการเข้าไปในแต่แผนกงาน เหมือนกับระบบโครงสร้างแบบแผนก แต่จะมีความแตกต่างที่บทบาทและความสามารถในการทำงาน โดยการจัดระบบแบบนี้ จะมีผู้จัดการโครงการเป็นผู้ติดตามงานตั้งแต่เริ่มต้นจนจบโครงการ

##### ข้อดี

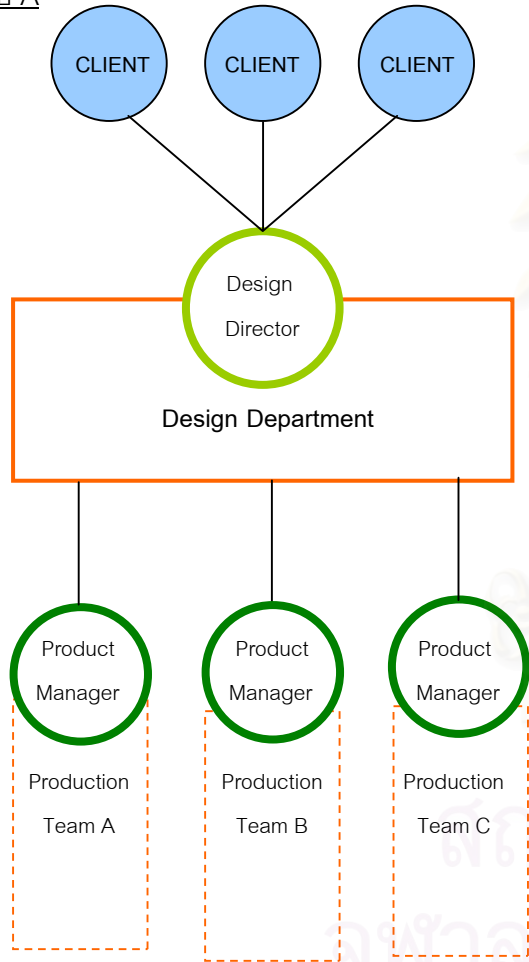
- มีผู้ติดตามงานตั้งแต่เริ่มต้นจนจบโครงการอย่างชัดเจน
- ช่วยเพิ่มความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้าในการติดต่อกัน

##### ข้อเสีย

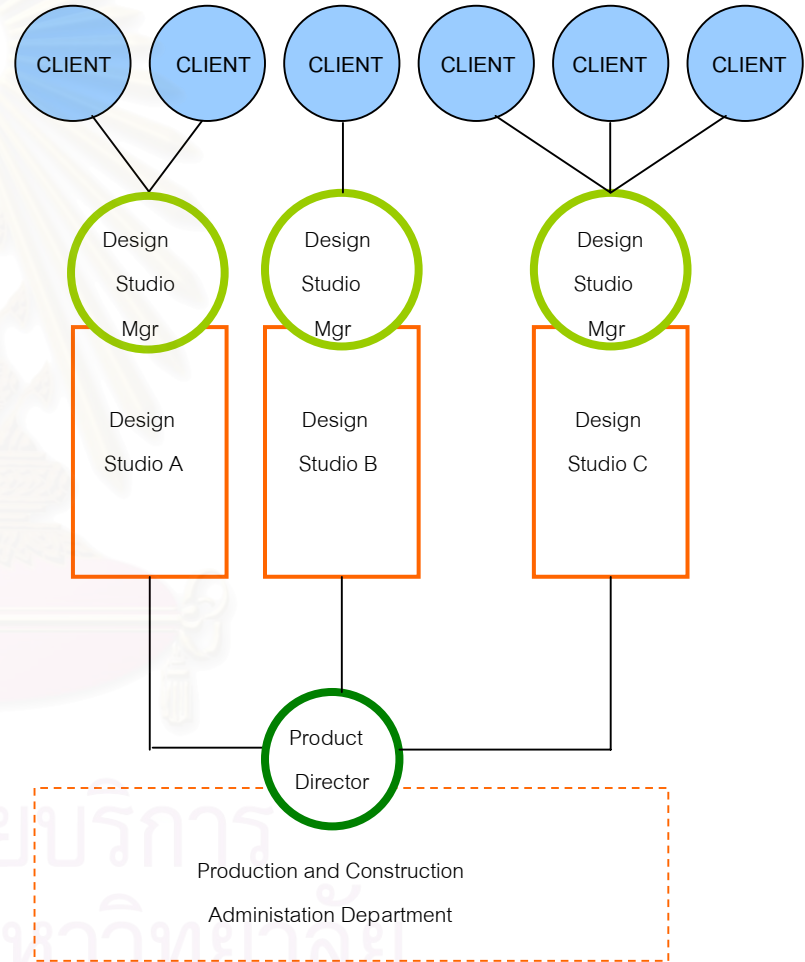
- อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นระหว่างหัวหน้าแต่ละแผนกกับผู้จัดการโครงการ ในประเด็นเรื่องของคุณภาพ ตารางก
- การทำงานและการจัดการด้านการเงิน
- อาจเกิดหัวหน้าสองคนขึ้นสำหรับพนักงาน นั่นคือ หัวหน้าแผนกและผู้จัดการโครงการ ทำให้เกิดความสับสนในการทำงาน

5. โครงสร้างแบบผสม (Some Hybrid Structures)

5.1 แบบ A



5.2 แบบ B



รูปที่ 2.9 แผนผังแสดงระบบโครงสร้างองค์กรแบบผสมแบบ A และแบบ B

โครงสร้างของสำนักงานนั้นมีความหลากหลายและมีการผสมผสานกันมากขึ้น โครงสร้างแบบใหม่จึงค่อยๆ เกิดขึ้นตามความสามารถของพนักงาน ความกังวลของเจ้าของกิจการ และความต้องการของลูกค้าที่ถูกนำมาพิจารณา ดังนั้นจึงมีความพยายามในการจัดหาโครงสร้างที่มีความแตกต่างไปจากเดิมและมีความเหมาะสมมากที่สุด ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะอายุและขนาดของสำนักงานเริ่มเข้ามามีบทบาทในการจัดรูปแบบสำนักงาน ในสำนักงานขนาดเล็กๆ การเลือกโครงสร้างอาจจะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะตัวของลูกค้าและโครงการ เช่น ขนาดโครงการ ความซับซ้อน ตารางในการทำงาน หรือแม้กระทั่งงบประมาณที่ไม่ได้มีการระบุอย่างแน่นอน ดังนั้นสำนักงานขนาดเล็กส่วนใหญ่จึงมีการจัดระบบในแบบสตูดิโอเหมือนในสำนักงานที่มีขนาดใหญ่ขึ้น โดยจุดแข็งของผู้นำของโครงการ จะเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของผลลัพธ์ของโครงการ

โดยสรุปแล้ว ทุกโครงการไม่จำเป็นจะต้องนำเสนอโดยระบบโครงสร้างแบบเดียวกัน โครงการที่มีลักษณะพิเศษ ขนาดของโครงการที่ใหญ่มาก ขอบเขตเป้าหมาย ความท้าทาย บุคลากร อาจทำให้เกิดทางเลือกในการรูปแบบโครงสร้างได้ โดยมีเหตุผล เช่น ลูกค้าจะได้รับการบริการที่ดีกว่า ถ้ามีโครงสร้างที่แตกต่างออกไปมีโอกาสในการเรียนรู้และได้รับประสบการณ์มากขึ้น

#### 2.4.4 การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก

ในการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกนั้น นอกเหนือจากการออกแบบองค์กร การจัดรูปแบบโครงสร้างสำนักงานแล้วการจัดการด้านการตลาดและด้านการเงินก็เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้สำนักงานสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวางแผนทางการตลาด การหาโอกาสทางการตลาด หาแนวทางใหม่ๆ การดูแลด้านการเงิน การบริหารการเงินอย่างใกล้ชิด ล้วนเป็นสิ่งสำคัญที่สำนักงานในยุคปัจจุบันต้องคำนึงถึง

Philip Kotler ได้ให้ความหมายการตลาด (Marketing) ว่าหมายถึง กระบวนการทางสังคมและการบริหาร ซึ่งบุคคลและกลุ่มบุคคลได้รับสิ่งที่สนองต่อความจำเป็นและความต้องการของเขา จากการสร้างและการแลกเปลี่ยนระหว่างผลิตภัณฑ์และมูลค่าของผลิตภัณฑ์นั้น

Harry L. Hansen การตลาด (Marketing) หมายถึง กระบวนการค้นหาความจำเป็นหรือความต้องการของตลาด วิเคราะห์ออกมาเป็นลักษณะความต้องการในสินค้า การบริการ หรือความคิด แล้วเสนอผลิตภัณฑ์เพื่อสนองความต้องการนั้น

ในการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรม การตลาดเป็นส่วนหนึ่งที่จะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ไม่เฉพาะแต่ในเวลาที่ยังสำนักงานมีความต้องการงานเข้ามาเท่านั้น ซึ่งในการ

ประกอบวิชาชีพด้านนี้ การแสดงโน้ให้ถึงผลงานการออกแบบที่ดี การบริหารโครงการอย่างเชี่ยวชาญและสิ่งต่างๆ ล้วนมีความสำคัญ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดของทั้งหมดนี้ คือ การค้นหา วิเคราะห์หาความต้องการของลูกค้า ซึ่งหมายถึงการตอบสนอง การเข้าใจลูกค้าและดำเนินการตามความต้องการนั้น นอกจากนี้การหาโอกาสเพื่อให้พัฒนาสำนักงานให้ประสบความสำเร็จ จะต้องมีการตั้งแต่มเริ่มต้นฝึกหัดเป็นสถาปนิกจนกระทั่งได้เป็นเจ้าของสำนักงาน

ขั้นตอนในกระบวนการทางการตลาดของสำนักงานสถาปนิกนั้น หมายถึง กระบวนการในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อไปถึงเป้าหมายนั้น และมีความท้าทายในการที่จะรักษาความสัมพันธ์ให้ดำเนินต่อไป ในบางครั้งกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในด้านการตลาด คือ การจัดหาบริการที่ประทับใจเพื่อรักษาลูกค้าที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างใกล้ชิด การออกแบบผลงานที่ดี มีคุณภาพ เป็นต้น เนื่องจากการที่สามารถทำให้ลูกค้าที่มีอยู่ในปัจจุบันกลับมาใช้บริการใหม่ ถือเป็นส่วนสำคัญ จะทำให้เกิดงานใหม่ๆ แก่สำนักงานสถาปนิกต่อไป

กลยุทธ์ด้านการตลาดที่มีประสิทธิภาพนั้น โดยปกติคือการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก ทำให้สำนักงานเป็นที่รู้จักแก่สาธารณชน โดยวิธีต่างๆ เช่น การลงบทความ เผยแพร่ผลงาน และการชนะการประกวดแบบ ซึ่งจะทำให้ผู้อื่นได้เห็นผลงานและเป็นที่รู้จักต่อไป การเปิดเผยผลงานต่อกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพจะช่วยให้เกิดการติดต่อและมียานเข้ามาได้ ความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นพื้นฐานสำคัญของการได้มาซึ่งงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติวิชาชีพ และเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการทำให้สำนักงานประสบความสำเร็จทั้งในสำนักงานขนาดเล็กและขนาดใหญ่

การตลาดเป็นทั้งวิทยาศาสตร์และศิลปะที่มีความซับซ้อน โดยสามารถแบ่งกลยุทธ์ด้านนี้ออกเป็น กลยุทธ์เชิงรุก (Proactive) และเชิงรับ (Reactive) เช่น ความหลากหลายของโครงการประเภทต่างๆ การตลาดระดับภูมิภาค การส่งเสริมความรู้เฉพาะด้าน การสัมภาษณ์ การเสนอโครงร่าง และการแข่งขันประกวดแบบ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนสามารถเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดทั้งสิ้น

## 1. การตลาดเพื่อความสำเร็จ

ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง การทำให้สำนักงานสามารถอยู่รอดได้นั้น กลยุทธ์ทางการตลาดที่ประสบความสำเร็จเป็นส่วนที่มีความสำคัญมากกว่าสิ่งอื่นๆ กลยุทธ์ที่ดีจะเป็นตัวช่วยผลักดันให้สำนักงานสถาปนิกเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ยกตัวอย่างเช่น สำนักงานสถาปนิก Gene Kohn ซึ่งเป็นสำนักงานที่มีการขยายตัวสูง มีการทำการวิจัยภูมิหลังธุรกิจของลูกค้าอย่างละเอียดถี่ถ้วน ซึ่งทำให้รู้ถึงประวัติความเป็นมาของลูกค้าและบริษัทที่มาเป็นลูกค้า เนื่องจากการ



ทราบถึงประวัติของลูกค้าเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น เพื่อการทำความเข้าใจเป้าหมายและความต้องการของโครงการได้

Philip Johnson หนึ่งในสถาปนิกที่มีชื่อเสียงของอเมริกา ได้กล่าวไว้ว่า หลักการขั้นแรกในการประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรม คือ “การได้มาซึ่งงาน” ซึ่งบ่อยครั้งที่สถาปนิกส่วนใหญ่มีการต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งงาน รวมถึงสถาปนิกที่มีชื่อเสียงในระดับนานาชาติด้วย สำนักงานสถาปนิกที่ตินั้น จะต้องมีการเติบโตที่คงที่และได้รับงานโครงการอย่างต่อเนื่อง การที่สำนักงานสถาปนิกมีชื่อเสียงในด้านการออกแบบและการบริหารโครงการนั้น เป็นสิ่งสำคัญของสำนักงานสถาปนิกในความสามารถด้านการตลาด แต่ยังไม่เพียงพอสำหรับการทำงานที่ทำได้งานมา ดังนั้นสถาปนิกควรเริ่มต้นที่จะคำนึงถึงว่า การที่สำนักงานไม่มีความพยายามในการลงทุนทั้งเวลาและเงินทุนด้านการตลาด สำนักงานจะต้องสูญเสียศักยภาพด้านนี้ในระยะยาวได้

ยกตัวอย่างเช่น สำนักงาน KPF ซึ่งเป็นสำนักงานที่มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 1976 มีพนักงานรวมสถาปนิกทั้งหมด 4 คน ในปัจจุบันเป็นสำนักงานที่มีพนักงานทั้งหมดเกือบ 250 คน ซึ่งความสำเร็จนี้เกิดจากทางสำนักงานมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการตลาดทั้งในเรื่องของระยะเวลา การเงิน และความอดทนต่างๆ โดยสิ่งหนึ่งที่เป็นหลักการของสำนักงานเกิดคำกล่าวในการประชุมแห่งหนึ่งที่ว่า “ถ้าสำนักงานต่างๆ ไม่สามารถเข้าไปทำงานในระดับนานาชาติได้ในปี ค.ศ. 1990 ครึ่งหนึ่งของธุรกิจจะต้องมีการปิดตัวภายในปี ค.ศ. 1995” ทำให้สำนักงานพยายามหาโอกาสที่จะออกไปงานในระดับนานาชาติ

## 2. กลยุทธ์ทางการตลาด

เทคนิคด้านการตลาดที่มีประสิทธิภาพนั้น จะแปรเปลี่ยนตามความแตกต่างของสำนักงานแต่ละสำนักงาน และโครงการแต่ละโครงการ ในขณะที่กลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจงด้านการตลาดส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับอายุและขนาดของสำนักงาน รวมถึงประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งกลยุทธ์ด้านการตลาดนี้สามารถแบ่งออกเป็น 2 วิธีทาง คือ แบบเชิงรุก และเชิงรับ

### 1. แบบเชิงรุก (Proactive Marketing)

การตลาดแบบเชิงรุก เป็นแนวทางที่ดีที่สุดในการทำให้ได้มาซึ่งโอกาสใหม่ๆ ที่ไม่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นหนทางที่ทำให้เกิดความก้าวหน้า ทำให้เกิดการติดต่อลูกค้าใหม่ๆ ขึ้น มีการสำรวจตลาดกลุ่มใหม่ และเกิดแนวความคิดใหม่ๆ ที่จะทำให้กลุ่มลูกค้าเกิดความสนใจได้

โดยปกตินั้นการตลาดแบบเชิงรุก จะมีบทบาทสำคัญมากในการดำเนินกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย และทำโปรโมชั่น เมื่อสำนักงานยังมีขนาดเล็กและใหม่อยู่ ยกตัวอย่างเช่น หากสำนักงานของเราเป็นหนึ่งในที่ได้รับการติดต่อจากลูกค้าทางโทรศัพท์ นั่นหมายถึงว่าสำนักงานได้ถูกพิจารณาให้วางแผนงานสำหรับโครงการของลูกค้า ซึ่งลูกค้าได้มีรายชื่อของสำนักงาน

สถาปนิกอยู่หลายแห่ง และกำลังทำการตัดสินใจเลือก และถ้าหากลูกค้าไม่เลือกสำนักงานของเรานั้นถือว่าเป็นสิ่งที่เราควรพิจารณาอย่างยิ่งว่าเกิดจากสาเหตุใด ซึ่งอาจเกิดจากการส่งเสริมการขายที่ไม่ชัดเจน สำนักงานต้องขอคำอธิบายและความคิดเห็นจากลูกค้ากลับมา ซึ่งบางครั้งวิธีการในเชิงรุก จะทำให้เราต้องมีการเข้าไปสัมภาษณ์และทำให้เกิดการยอมรับมากที่สุด

1.1 การตลาดเชิงรุกเพื่อความหลากหลาย การที่สำนักงานสามารถทำงานได้หลากหลายประเภท จะเป็นโอกาสทำให้สำนักงานได้รับงานจากลูกค้าได้มากขึ้น หรือในบางครั้งเมื่อสำนักงานได้รับงานโครงการขนาดใหญ่ ซึ่งมีความต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน สำนักงานอาจมีการตกลงร่วมมือกันกับสำนักงานอื่นที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านนั้น เพื่อที่จะสามารถรับงานและดำเนินงานโครงการนั้นต่อไปได้

1.2 การตลาดเชิงรุกเพื่อการโลกาภิวัตน์ การหางานโครงการนอกประเทศนั้น เป็นโอกาสที่ดีที่จะได้มาซึ่งงานออกแบบสำหรับสถาปนิกในประเทศอเมริกาในช่วง 5 ปีสุดท้ายของยุคที่เศรษฐกิจเริ่มไม่สามารถคาดการณ์ได้ ซึ่งในการดำเนินการตลาดเชิงรุก โดยการหางานในต่างประเทศนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 วิธีการ คือ 1. การมีสำนักงานอยู่ภายในประเทศของตน และส่งพนักงานเข้าไปดำเนินโครงการตามแต่ละโครงการ 2. การเปิดสำนักงานย่อยในตลาดที่ดีที่สุด 3. การเข้าร่วมกับสำนักงานสถาปนิกท้องถิ่นในต่างประเทศ

กลยุทธ์สำหรับการตลาดเชิงรุก เช่น

- การหาโอกาสล่วงหน้า
- การเปิดสำนักงานสาขาย่อย
- การส่งเสริมความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
- การนำเข้าวัฒนธรรม

## 2. แบบเชิงรับ (Reactive Marketing)

ตลาดแบบเชิงรับนั้นสามารถสรุปได้ว่า เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการขายหรือตอบสนองการร้องขอ ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษร จากความต้องการของโครงการ การได้รับเชิญจากลูกค้าให้ไปสัมภาษณ์ หรือการได้รับเชิญให้เข้าประกวดแบบ ในขณะที่การตลาดแบบเชิงรุก มีความจำเป็นในกรณีที่ต้องการทำให้เกิดความแตกต่าง ความหลากหลายและต้องการตอบสนองความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงวิธีการทางเศรษฐกิจ การตลาดแบบเชิงรับนั้นจะมีโอกาสได้งานก็ต่อเมื่อสำนักงานมีคุณสมบัติที่ดีพร้อมอยู่แล้ว ตัวอย่างเช่น การจัดทำแผนพับหรือวัสดุส่งเสริมการขาย การเสนอโครงร่าง การสัมภาษณ์ การเข้าประกวดแข่งขัน เป็นต้น

## 2.4.5 การเงินสำหรับสำนักงานสถาปนิก (Financial)

การบริหารการเงิน (Financial Management) คือ การศึกษาถึงปัญหาเกี่ยวกับการได้มาซึ่งเงินทุน และการใช้ไปซึ่งเงินทุนของธุรกิจว่า ผู้บริหารนั้นจะต้องปฏิบัติอย่างไร จึงจะทำให้ธุรกิจได้รับผลประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารการเงินที่ประสบความสำเร็จ ก็คือผู้ที่สามารถตอบคำถาม หรือปัญหาขั้นพื้นฐาน 3 ประการ (เพชรี ชุมทรัพย์: 2544) ดังจะกล่าวต่อไปนี้ได้ถูกต้องหรือใกล้เคียงกับความเป็นจริง ดังนี้

1. ธุรกิจที่ดำเนินอยู่นั้นควรมีขนาด (Size) เท่าใดจึงจะเหมาะสม หรือควรจะนำเงินมาลงทุนในธุรกิจนี้จำนวนเท่าใด และอัตราการขยายตัวควรเป็นเท่าใด
2. เงินที่จะนำมาลงทุนนั้นควรลงทุนในสินทรัพย์ประเภทใดบ้าง และแต่ละประเภทควรมีจำนวนเท่าใด หรือส่วนผสมของสินทรัพย์ที่ดีที่สุดควรเป็นเท่าใด
3. เงินที่จะนำมาลงทุนในสินทรัพย์ต่างๆ ตามข้อ 2 นั้น ควรมาจากแหล่งใดบ้าง หรือโครงสร้างทางการเงิน (Financial Structure) ของธุรกิจที่เหมาะสมนั้นควรประกอบด้วยเงินทุนจากแหล่งใด และอย่างไรบ้าง

การบริหารการเงินนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญ แสดงให้เห็นถึงปัญหาที่ซ่อนเร้นอยู่ ศักยภาพของสำนักงานในการดำเนินงานในอนาคต และถ้าหากสำนักงานไม่มีการบริหารด้านการเงินที่ดีแล้ว ย่อมไม่มีการออกแบบ ไม่มีงานสถาปัตยกรรม ไม่มีการทำงานใดๆ เนื่องจากสำนักงานย่อมไม่สามารถอยู่รอดได้นั่นเอง

สำหรับนักเรียนที่ศึกษาด้านสถาปัตยกรรม เป้าหมายของนักเรียนส่วนใหญ่คือ การได้ทำผลงานทางสถาปัตยกรรมที่ดี (Make a Statement) ในวิชาชีพสถาปัตยกรรม ซึ่งบ้างอาจจะประสบความสำเร็จ หรืออาจจะล้มเหลวก็ได้ แต่สำหรับสถาปนิกที่ตัดสินใจที่จะดำเนินธุรกิจจัดตั้งสำนักงานแล้ว ย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องจัดทำงบการเงิน

### 1. งบการเงิน (Financial Statements)

รายงานทางบัญชีนั้นโดยปกติจะมีอยู่ 2 ประเภท นั่นคือ รายงานงบการเงิน (Financial Statements) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงสถานการณ์ทางการเงินของสำนักงาน ประกอบไปด้วย งบดุล (Balance sheet) และงบกำไรขาดทุน (Income statement) งบกำไรขาดทุนนั้นจะแสดงถึงรายรับหรือผลกำไร รายจ่าย และความแตกต่างของกำไรและขาดทุน ซึ่งอาจจะรายงานการดำเนินงานในช่วงใดช่วงหนึ่งของเวลา หรือจัดทำเป็นรายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี ส่วนงบดุลนั้นจะแสดงให้เห็นถึงสถานภาพทางการเงินของสำนักงาน ณ จุดใดจุดหนึ่งของเวลา (a point in time) โดยแสดงถึงสินทรัพย์ (asset) และหนี้สิน (Liabilities) ของสำนักงาน รายงานงบกำไรขาดทุนและงบดุลจะมีความสัมพันธ์กันโดยตรง นั่นคือผลกำไรที่แสดงในงบกำไรขาดทุนประจำปี จะสื่อถึงงบดุลที่มั่นคง

ซึ่งอาจจะยังไม่ดีนักในช่วงเริ่มต้นก็ได้ แต่ถ้าหากสำนักงานมีงบดุลที่ดีตั้งแต่แรกเริ่ม ย่อมเป็นการเริ่มต้นดำเนินธุรกิจที่ดีเช่นกัน

การเข้าใจถึงงบการเงินของสำนักงาน จะทำให้สามารถรู้ถึงความมั่นคงหรือความอ่อนแอทางการเงินของสำนักงาน และทำให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ในการกู้เงินจากธนาคาร หรือสถาบันการเงินต่างๆ เหล่านี้ล้วนย่อมต้องการรายงานงบการเงินของสำนักงาน เพื่อทราบถึงสถานะทางการเงินของสำนักงานด้วย รายงานงบการเงินที่ตีพิมพ์นั้น อาจมาจากลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นโครงการของรัฐบาล

## 2. งบดุล (Balance Sheet)

งบดุลจะประกอบด้วยรายการ 2 ส่วน คือด้านซ้ายมือแสดงถึงสินทรัพย์ (Assets) ทั้งหมดของสำนักงาน ด้านขวามือแสดงถึงหนี้สิน (Liabilities) และเงินส่วนของผู้ถือหุ้น (Net worth) ซึ่งผลรวมของสินทรัพย์นั้นจะต้องเท่ากับหนี้สินบวกเงินส่วนของผู้ถือหุ้น ดังแสดงตัวอย่างด้านล่าง

รายการงบดุล (000\$)			
สินทรัพย์:		หนี้สิน:	
เงินสด	20	ค่าใช้จ่ายต้องจ่าย	110
ลูกหนี้ทางการค้า	125	ค่าเงินกู้ซื้อรถ	15
อุปกรณ์	15	<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>125</b>
ค่าเสื่อมอุปกรณ์	-5	หนี้สินระยะยาว	0
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>215</b>	<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>125</b>
อาคาร	0	<b>กำไรสะสม:</b>	
<b>รวมสินทรัพย์ทั้งหมด</b>	<b>215</b>	กำไรประจำปี	23
เงินสะสม	67		
รวมส่วนเจ้าของ	90		
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>215</b>	<b>รวมหนี้สิน&amp;ส่วนเจ้าของ</b>	<b>215</b>

ตารางที่ 2.1 แสดงรายการงบดุลในสำนักงานสถาปนิก

(ที่มา: The Architect's Handbook of Professional Practice: หน้า 171)

## 2.1 เงินสด (Cash)

สินทรัพย์แรก que แสดงในรายการสินทรัพย์ คือ เงินสด ซึ่งมีความจำเป็นในการดำเนินธุรกิจ แหล่งเงินสดนี้มีทั้งหมด 3 ทาง คือมาจากเงินทุนตัวเอง หรือธนาคาร หรือจากลูกค้า ดังนั้น การวางแผนทางการเงินจึงมีความสำคัญ ทั้งแผนระยะสั้นและระยะยาว ในการดำเนินงานนั้นจะ ต้องใช้เงินสดสำหรับค่าใช้จ่ายต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะมาจาก การจ่ายเงินของลูกค้า ดังนั้นจึงควร หลีกเลี่ยงการจ่ายเงินที่ล่าช้า และมีสิ่ง que ควรคำนึงถึงในรายการการจ่ายเงิน ดังนี้

- ควรแน่ใจว่าระยะเวลาในการจ่ายเงินได้รวมอยู่ในสัญญา และลูกค้ามีเข้าใจอย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจะมีการเริ่มงานกับลูกค้า ก็ต่อเมื่อลูกค้าได้รับใบแจ้งรายการ (Invoice) เรียบร้อยแล้ว
- ต้องติดต่อกับลูกค้าหลังจากลงนามตกลงในโครงการใหม่ เพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าได้รับใบแจ้งรายการเรียบร้อยแล้ว และบุคคลที่ได้รับถูกต้องตามที่ระบุไว้ และมีการสอบถามลูกค้าอย่างละเอียด เพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจน
- เมื่อมีการจ่ายเงินล่าช้าต้องมีการติดตามทันที (ควรคำนึงไว้เสมอว่าการจัดหาเงินให้ผู้อื่นเป็นหน้าที่ของธนาคาร ไม่ใช่หน้าที่ของสถาปนิก)
- ควรมีการเตรียมค่าบริการทนายความซึ่งฝากไว้โดยลูกค้าตั้งแต่เริ่มโครงการ เพื่อความสบายใจในการดำเนินงานทั้งสองฝ่าย

## 2.2 สินทรัพย์อื่นๆ

หมายถึงสินทรัพย์ถาวร เช่น อุปกรณ์ เฟอร์นิเจอร์ของสำนักงาน คอมพิวเตอร์และอื่นๆ ซึ่งจะต้องมีการบันทึกไว้ในรายการงบดุลตามราคา และมีการหักค่าเสื่อมราคาตามระยะเวลาที่ผ่านไป งบดุลจะแสดงให้เห็นถึงมูลค่าของสินทรัพย์ถาวรเริ่มต้น และจะแสดงค่าเสื่อมราคาในค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ในบัญชีงบกำไรขาดทุน

## 2.3 หนี้สิน

ส่วนแรก que แสดงให้เห็นในรายการหนี้สิน คือ ค่าใช้จ่ายตามรายการบัญชีที่ต้องจ่าย เช่น ผู้จำหน่ายวัสดุ ค่าวิศวกรที่ปรึกษา ผู้รับเหมาย่อย เป็นต้น ส่วนหนี้สินอื่นๆ เช่น ค่าอุปกรณ์ ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า เป็นต้น



### 3. การวิเคราะห์งบดุล (Balance Sheet Analysis)

จากตัวอย่างตารางที่ 3.1 แสดงงบดุล ตารางดังกล่าวสามารถบอกถึงความสัมพันธ์ต่างๆ ที่ใช้วัดแสดงอัตราส่วนทางการเงิน ซึ่งหมายถึงการนำรายการในงบการเงินตั้งแต่ 2 รายการขึ้นไป มาเปรียบเทียบกัน เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างรายการนั้นๆ ซึ่งอาจออกมาในรูปอัตราส่วน หรือในรูปอัตราร้อยละ (เรจรัก จำปาเงิน: 2544, 28 ) เช่น อัตราส่วนที่ใช้วัดสภาพคล่อง (Liquidity Ratio)

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Current assets (สินทรัพย์หมุนเวียน)}}{\text{Current liability (หนี้สินระยะสั้น)}}$$

อัตราส่วนที่ใช้วัดสภาพคล่องนี้ จะใช้วัดความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้น คือ สำนักงานสามารถชำระหนี้ที่จะครบกำหนดในปีหน้าได้หรือไม่ ดังนั้นการมีส่วนเงินของเจ้าของมากเท่าที่เป็นไปได้ จึงเป็นสิ่งที่ดี โดยการที่จะวัดสภาพคล่องที่สมบูรณ์นั้น จะต้องมีการจัดทำงบประมาณเงินสดด้วย

### 4. งบกำไรขาดทุน (Income Statement)

พื้นฐานของงบกำไรขาดทุนคือ รายรับและรายจ่าย ซึ่งแสดงให้เห็นในรายการของเดือนปัจจุบัน และ 6 เดือนที่ผ่านมา โดยปกติแล้วเราจะต้องมีการควบคุมรายจ่าย เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าใช้จ่ายของสำนักงาน มากกว่ารายรับ เนื่องจากลูกค้าในอนาคตมีผลต่อรายได้ตามโครงการใหม่ๆ ที่จะได้รับ และลูกค้าในปัจจุบันจะมีอิทธิพลโดยตรงกับช่วงระยะเวลาทำงานจนกระทั่งเสร็จสิ้นสัญญา

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รายการงบกำไรขาดทุน (000\$)		
	Current Month	Year to Date (Six Months)
Revenue	105	550
<b>Expenses:</b>		
Salaries	45	245
Payroll costs	4	21
Benefits	3	17
Subcontractor costs	35	175
Rent	3	18
Insurance	2	12
Depreciation	0	3
Office supplies	2	10
Marketing	4	10
Accounting	1	4
Utilities	2	12
Total expenses	101	527
<b>Profit/(Loss)</b>	<b>4</b>	<b>23</b>

ตารางที่ 2.2 แสดงรายการงบกำไรขาดทุนในสำนักงานสถาปนิก  
(ที่มา: The Architect's Handbook of Professional Practice: หน้า 174)

## 5. การควบคุมค่าใช้จ่าย (Expense Control)

ส่วนประกอบต่างๆ ของค่าใช้จ่ายสามารถแบ่งแยกออกเป็นค่าใช้จ่ายประจำ (Payroll) และค่าใช้จ่ายไม่ประจำ (non Payroll) ซึ่งทั้ง 2 แบบจะมีการวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน ค่าใช้จ่ายประจํา นั้นเป็นรายจ่ายที่จำเป็นสำหรับทุกๆ สำนักงานสถาปนิก ซึ่งครอบคลุม 2 ใน 3 ส่วนของค่าใช้จ่ายทั้งหมด จำนวนบุคลากรของสำนักงานที่มีพนักงานเฉพาะสาขา (Technical staff) เช่น สถาปนิก วิศวกร จะมีความสัมพันธ์โดยตรงภายใต้สัญญาในการทำงานโครงการตั้งแต่เริ่มต้นจนจบโครงการ ซึ่งจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการจ่ายเงินตามสัญญาของลูกค้าไว้ เพื่อเป็นข้อ

มูลให้พนักงานในการตัดสินใจทำงานต่อไป ข้อมูลเหล่านี้จะถูกเก็บไว้ในรายงานการบริหารจัดการ ไม่ใช่รายงานงบการเงิน

โดยจุดสำคัญในการควบคุมค่าใช้จ่าย คือการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนพนักงาน และรายรับของโครงการ ซึ่งหากไม่สมดุลจะทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมา การที่มีพนักงานมากเกินไปอาจเป็นสาเหตุของการส่งงานไม่ทันตามกำหนด หรือผลงานไม่ได้มาตรฐานได้ รวมทั้งการที่จำนวนพนักงานมากเกินไปหมายถึงค่าใช้จ่ายของสำนักงานที่มากตามไปด้วย เพราะพนักงานคือค่าใช้จ่ายที่มากที่สุดและถือเป็นสินทรัพย์ที่ใหญ่ที่สุดด้วย ดังนั้นจึงควรมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบภาระหน้าที่ของพนักงานที่ชัดเจน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการทำงานล่วงเวลา การจ้างพนักงานชั่วคราว เป็นต้น

## 6. พนักงานสนับสนุน (Support staffs)

พนักงานสนับสนุนนั้น หมายถึง พนักงานต้อนรับ เลขานุการ ฝ่ายการตลาดและฝ่ายบัญชี โดยสัดส่วนของพนักงานเทคนิคและพนักงานสนับสนุนนั้น โดยปกติจะมีอัตราส่วน 1 : 5 ซึ่งจำนวนที่ถูกต้องนั้นจริงๆ แล้วขึ้นอยู่กับภาระหน้าที่ของพนักงานเทคนิคว่ามากน้อยเพียงใด โดยจะต้องมีรายละเอียดหน้าที่รับผิดชอบของพนักงานสนับสนุนว่ามีหน้าที่อะไร และรับผิดชอบงานของบุคคลใด การคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานในส่วนสนับสนุนนั้น ถือเป็นการลงทุนที่ดีหากสำนักงานมีความจำเป็นและมีการทำอย่างรอบคอบ ถึงแม้ว่าพนักงานส่วนนี้ไม่ใช่พนักงานที่สามารถดำเนินโครงการได้ แต่จะช่วยเพิ่มระยะเวลาในการทำงานให้แก่สถาปนิก และลดภาระหน้าที่ที่ไม่จำเป็นของผู้บริหาร สถาปนิก และพนักงานเทคนิคอื่นๆ เช่น การรับโทรศัพท์ การจัดทำบัญชี งานถ่ายเอกสาร เป็นต้น

## 7. การเงินสำหรับงานโครงการ (Project Finances)

นอกเหนือจากค่าใ้หุ่ย(Overhead)แล้ว กิจกรรมทางการเงินต่างๆของสำนักงานสถาปนิกทั้งหมดจะอยู่ที่งานสำหรับโครงการรวมถึงรายรับโครงการ ค่าใช้จ่ายสำหรับวิศวกร ผู้รับเหมาช่าง และค่าแรงพนักงาน ซึ่งแสดงในรายการงบกำไรขาดทุนของสำนักงานสถาปนิก ตามตารางที่ 2.3 ด้านล่าง โดยในการดำเนินงานโครงการนั้น สิ่งที่ผู้จัดการโครงการต้องคำนึงถึงในการควบคุมดูแลโครงการ คือ

- ต้องมีการเจรจาต่อรองค่าธรรมเนียมที่เหมาะสม โดยสัญญาที่จัดทำขึ้นต้องมีความชัดเจนและมีผลประโยชน์ที่เหมาะสม ตามที่ถูกลูกค้าพึงพอใจและเป็นไปตามเป้าหมายทั้งด้านระยะเวลาและค่าตอบแทนสำหรับสถาปนิกที่ยุติธรรม
- มีการติดตามค่าใช้จ่ายที่เกินงบประมาณอย่างทันที

- ค่าใช้จ่ายสูงสุดของโครงการที่ได้จ่ายออกไป จะต้องไม่สูงกว่ากำไรของโครงการที่จะได้รับ

รายการงบกำไรขาดทุนสำนักงานสถาปนิก (000\$)		
	Current Month	Year to Date (Six Months)
Gross Revenue	105	550
<b>Expenses:</b>		
Subcontractor costs	35	175
Net fee income	70	375
Direct labor	27	143
<b>Overhead:</b>		
Indirect labor	18	102
All other overhead	21	107
Total overhead	39	109
<b>Profit / (Loss)</b>	<b>4</b>	<b>23</b>
<b>Ratio:</b>		
Billing multiple	2.59	2.62
Overhead rate	1.44	1.45

ตารางที่ 2.3 แสดงรายงานงบกำไรขาดทุนของสำนักงานสถาปนิก  
(ที่มา: The Architect's Handbook of Professional Practice: หน้า 177)

## 8. ตารางการทำงาน ค่าบริการในการประกอบวิชาชีพ (Schedule and Fees)

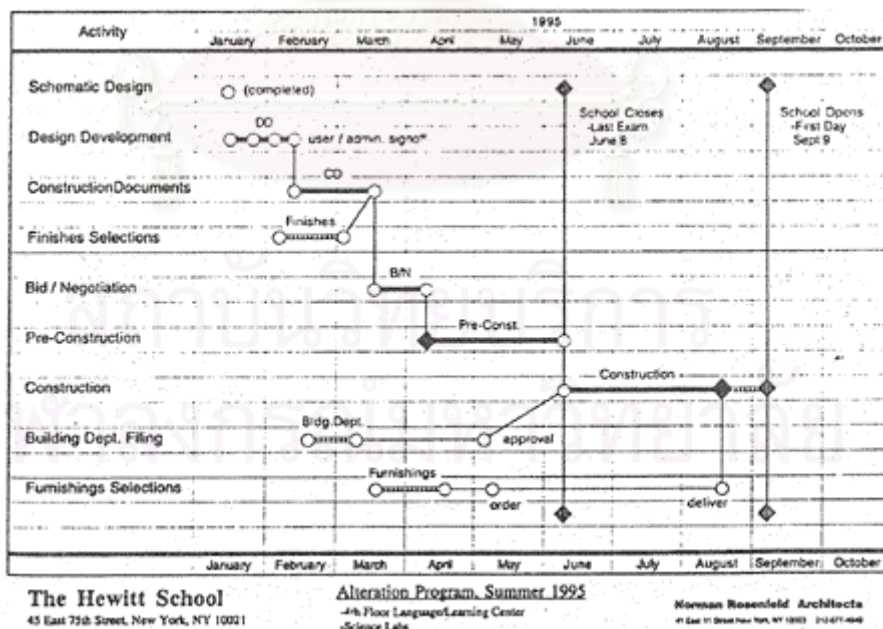
ในการคิดค่าธรรมเนียมในประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมและการคิดสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง  
กับระยะเวลาการออกแบบนั้น ควรมีการเจรจาต่อรองสัญญาเพื่อให้ได้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม  
เพื่อที่จะสามารถผลิตผลงานทางสถาปัตยกรรมที่มีคุณภาพออกมา แม้กระทั่งในสภาพแวดล้อมที่  
มีการแข่งขันสูงก็ตาม ตามคำกล่าวที่ว่า “สถาปนิกเสียค่าใช้จ่ายเพื่อศึกษาการออกแบบงาน

สถาปัตยกรรมแล้ว และต้องไม่เสียค่าใช้จ่ายสำหรับการศึกษาด้านธุรกิจโดยการคิดค่าตอบแทนที่ต่ำ”

ตามธรรมชาติของสถาปนิกและลูกค้า นั้นค่อนข้างจะมีความหลากหลายมาก ดังนั้นโครงการแต่ละโครงการย่อมมีลักษณะเฉพาะของตัวโครงการเอง ดังนั้นในการคิดค่าบริการวิชาชีพจึงไม่มีวิธีการที่แน่นอนตายตัว โดยทั่วไปแล้วยังโครงการมีความชัดเจนมากเท่าไร การคิดค่าบริการวิชาชีพย่อมมีความแน่นอนและถูกต้องมากเท่านั้น การคิดค่าบริการอาจมีการใช้วิธีการที่ผสมผสานกัน ยกตัวอย่างเช่น สำหรับโครงการที่ไม่มีขอบเขตงานที่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ การคิดอัตราค่าบริการแบบเป็นชั่วโมงจะมีความยุติธรรม และหากโครงการมีการกำหนดขอบเขตงานที่แน่นอนแล้ว การคิดค่าบริการแบบเหมาจ่ายก็เป็นวิธีการที่สามารถใช้ได้ หรือในกรณีงานบริหารโครงการ การคาดการณ์ระยะเวลาในการทำงานเป็นสิ่งที่ยาก การคิดค่าบริการแบบคิดจำนวนชั่วโมงเวลาในการทำงานก็เป็นทางเลือกที่เป็นไปได้ เป็นต้น

1. ค่าบริการในการประกอบวิชาชีพ (Fees)

ในการรักษาระยะเวลาในการดำเนินงานให้ตรงเวลา และราคางบประมาณที่วางไว้ให้ได้ นั้น สำนักงานจะต้องมีการพัฒนาตารางในการทำงาน โดยจากตัวอย่างตารางการดำเนินงานด้านล่าง จะเปรียบเทียบให้เห็นถึงช่วงเวลาในการทำงานของแต่ละขั้นตอน (ในชั้นแบบร่าง ขั้นตอนพัฒนาแบบและชั้นเขียนแบบก่อสร้าง) กับค่าบริการวิชาชีพ



ตารางที่ 2.4 แสดงตารางการทำงานของโครงการ (ที่มา: The Architect's Handbook of Professional Practice: หน้า 181)

ในตัวอย่างตารางที่ 2.5 ด้านล่างจะแสดงถึงงาน (Task) ต่างๆ ในโครงการ ตามที่พนักงานได้ดำเนินงาน และรวมจำนวนชั่วโมงทั้งหมดจากการสมมุติอัตราชั่วโมงเฉลี่ยจากค่าใช้จ่ายสุทธิ (Gross cost) โดยลูกค้าได้ให้ข้อมูลว่าต้องการให้โครงการเสร็จในเดือนมกราคมปีหน้า และงานก่อสร้างจะเริ่มต้นในเดือนมิถุนายน ดังนั้นจึงใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานจากตารางการทำงาน และกำหนดชั่วโมงการทำงานตามความเหมาะสมของงานแต่ละงานที่แตกต่างกัน โดยการคิดค่าบริการนั้นจะเป็นไปตามชั่วโมงการทำงาน ซึ่งแต่ละคนอาจมีอัตราที่สูง-ต่ำไม่เท่ากัน ซึ่งขึ้นอยู่กับการตลาดและพื้นฐานค่าบริการที่ลูกค้าคาดว่าจะจ่ายสำหรับตัวโครงการโดยเฉพาะ และในการคิดค่าบริการนั้นจะใช้วิธีการคิดแบบเปอร์เซ็นต์ของมูลค่าการก่อสร้างเป็นข้อมูลในการตรวจเช็คความถูกต้องครั้งที่สอง ยกตัวอย่างเช่น โครงการปรับปรุงอาคารพื้นที่ 10,000 ตารางเมตร ต้องการใช้เวลาจัดทำข้อมูลแผนโครงการจำนวน X ชั่วโมง ใช้เวลาทำแบบร่างขั้นต้น Y ชั่วโมง และใช้เวลาเขียนแบบก่อสร้าง Z ชั่วโมง และนำจำนวนชั่วโมงมารวมกันเมื่อเสร็จการทำงาน แล้วทำการตรวจเช็คงบประมาณในการก่อสร้างของโครงการเพื่อหาค่าเปอร์เซ็นต์

THE HEWITT SCHOOL		ALTERATION PROGRAM - Summer 1995						
45 East 75 Street, New York, NY		4TH FLOOR & SCIENCE LABS						
TASK BUDGET - 25 January 1995								
TASK NO.	TASK DESCRIPTION	STAFF HOURS					TOTAL HOURS	GROSS COST
		NR	LM	JH	SR	EI		
<b>PRE-DESIGN</b>								
	FIELD SURVEY		4			4	8	\$760
	PREPARE BASE DRAWINGS		4			8	12	\$1,140
	USER PROGRAM MEETING		4	4			8	\$760
	<b>SUB-TOTAL - PRE-DESIGN</b>	0	12	4	0	12	28	\$2,660
<b>SCHEMATIC DESIGN</b>								
	DEV/CONFIRM PLAN & ELEVATIONS	1	6	20		6	33	\$3,135
	USER REVIEW MEETING		6	4			10	\$950
	RESEARCH LAB EQUIP.		4	2			6	\$570
	FINISHES SELECTIONS	2		8		12	22	\$2,090
	PRESENTATION	2		12		12	26	\$2,470
	MTG. MINUTES / ADMIN		14	8			22	\$2,090
	<b>SUB-TOTAL - SCHEMATIC DESIGN</b>	5	30	64	0	30	119	\$11,305
<b>DESIGN DEVELOPMENT</b>								
	OUTLINE SPECIFICATIONS	1	6	2			9	\$855
	BACKGROUNDS TO ENGINEERS					6	6	\$570
	ENGINEERING MTG. / WALKTHRU		6				6	\$570
	DEVELOP SPECIAL DETAILS		24	12	6		42	\$3,990
	LAB LIGHTING DESIGN / CEILINGS	1	6			6	13	\$1,235
	RESEARCH CODE ISSUES		8				8	\$760
	MTG. MINUTES / ADMIN	1	16	4			21	\$1,995
	<b>SUB-TOTAL - DESIGN DEVELOPMENT</b>	3	66	18	6	12	105	\$9,975
	<b>SUB-TOTAL THRU D.D</b>	8	108	76	6	64	252	\$23,940
								ASSUMED AVG. RATE/HR
								\$95

ตารางที่ 2.5 แสดงงบประมาณของโครงการ ในช่วงออกแบบโครงการ  
(ที่มา: The Architect's Handbook of Professional Practice: หน้า 182)



สำนักงานสถาปนิกบางแห่งพยายามหลีกเลี่ยงการคิดค่าบริการแบบเหมาจ่ายในช่วงการออกแบบ เหตุผลหนึ่งคือการไม่สามารถที่จะควบคุมการทำงานได้ ยกตัวอย่างเช่น บางโครงการจะไม่มีกำหนดค่าบริการจนกระทั่งมีการศึกษาโครงการ ทำความเข้าใจขอบเขตที่ต้องให้บริการ งบประมาณ และลักษณะในการทำงานและการติดต่อกับลูกค้า ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่มักมีความไม่แน่นอน ส่วนลูกค้าที่มีความแน่นอนมักต้องการความใกล้ชิดกับสถาปนิกในการทำงาน การคิดค่าบริการแบบเหมาจ่าย ลูกค้ามักมีการลังเลใจ ไม่เข้ามาพบสถาปนิกตรงตามเวลา ใช้เวลาในการตัดสินใจนาน และไม่มีความรับผิดชอบ เนื่องจากไม่สามารถสรุปความคิดเห็นให้ตรงกันได้ และชอบที่จะเปลี่ยนใจ ซึ่งเห็นได้ชัดจากการทำแบบร่างเสนอแก่พวกเขา

THE HEWITT SCHOOL		ALTERATION PROGRAM - Summer 1995						
45 East 75 Street, New York, NY		- 4TH FLOOR AND SCIENCE LABS						
TASK BUDGET - 25 January 1995								
TASK NO.	TASK DESCRIPTION	STAFF HOURS					TOTAL HOURS	GROSS COST
		NR	LM	JH	SR	EJ		
<b>CONSTRUCTION DOCUMENTS</b>								
	(2)-CONST. FLOOR & CEILING PLANS		16			16	32	\$3,040
	(1-1/2)-ELEVATION DRAWINGS		6			8	14	\$1,330
	(2)-DETAIL SHEETS							
	-TYP. (CAD & HAND)		8	2		16	26	\$2,470
	-SKYLIGHT/ROOF (HAND)		12	2	2	16	16	\$1,520
	FINISHES COORDINATION		6	2		16	24	\$2,280
	(1)-SYMBOLS/SCHEDULES/NOTES		8	4		8	20	\$1,900
	LANDMARKS SUBMISSION		4				4	\$380
	BLDG. DEPT. SUBMISSION		8			12	20	\$1,900
	SPECIFICATIONS		30	6	2	8	46	\$4,370
	COORDINATION/CONSULTANTS		8	1		4	13	\$1,235
	MTGS./MINUTES	1	8	1			10	\$950
	<b>SUB-TOTAL - CONST. DOCS.</b>	<b>1</b>	<b>114</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>88</b>	<b>225</b>	<b>\$21,375</b>
<b>BID PHASE</b>								
	PRINTING OF DOCS./NOTICES		3		2	3	8	\$760
	ATTEND PRE-BID MTG		4		2		6	\$570
	CLARIFICATIONS/ADDENDA		8		2	12	22	\$2,090
	REVIEW BIDS/RECOMMEND.	3	12		3		18	\$1,710
	<b>SUB-TOTAL - BID PHASE</b>	<b>3</b>	<b>27</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>54</b>	<b>\$5,130</b>
<b>PRE-CONSTRUCTION ADMINISTRATION</b>								
	SITE VISITS/MEETINGS/MINUTES		12				12	\$1,140
	SHOP DRAWING REVIEW		50	4	2		56	\$5,320
	<b>SUB-TOTAL PRE-CONSTRUCTION</b>	<b>0</b>	<b>62</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>68</b>	<b>\$6,460</b>
<b>CONSTRUCTION ADMINISTRATION</b>								
	SITE VISITS/MEETINGS/MINUTES		34				34	\$3,230
	SHOP DRAWING REVIEW		20	2	2		24	\$2,280
	PUNCH LIST		10				10	\$950
	<b>SUB-TOTAL -CONST. ADMIN</b>	<b>0</b>	<b>64</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>68</b>	<b>\$6,460</b>
	<b>SUB-TOTAL THRU D.D.</b>	<b>8</b>	<b>108</b>	<b>76</b>	<b>6</b>	<b>54</b>	<b>252</b>	<b>\$23,940</b>
	(FROM PAGE 1)							
	<b>GRAND TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>375</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>157</b>	<b>667</b>	<b>\$63,365</b>
								ASSUMED AVG. RATE/HR. \$95

ตารางที่ 2.6 แสดงงบประมาณของโครงการ ในช่วงก่อสร้างโครงการ  
(ที่มา: The Architect's Handbook of Professional Practice: หน้า 183)



### การจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงาน (Staff Compensation)

สำนักงานสถาปนิกบางแห่งไม่มีการจ่ายค่าสวัสดิการแก่พนักงานบางแห่งมีการจ่าย แต่สวัสดิการถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เช่นเดียวกับการจ่ายโบนัสในการทำงานแก่พนักงาน ซึ่งต้องให้ตามความเหมาะสมและสภาพทางเศรษฐกิจของสำนักงานซึ่งอาจมีการจ่ายปีละครั้งหรือสองครั้ง



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษารูปแบบแบบการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิก เพื่อให้ทราบถึงแนวทางในการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกในสถานการณ์ปัจจุบัน ข้อดีและข้อเสียของรูปแบบการบริหารจัดการและการจัดโครงสร้างองค์กรในแต่ละรูปแบบ เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาการดำเนินงานและการบริหารจัดการของสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชนในครั้งนี้ จะใช้การสัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย เพื่อให้สามารถสอบถามความคิดเห็นในเชิงลึกได้อย่างละเอียด และได้คำตอบที่ชัดเจนและตรงตามวัตถุประสงค์ ซึ่งในการจัดทำแบบสอบถามต้องมีการเตรียมการอย่างดี และมีการทดสอบแบบสอบถามก่อนการปฏิบัติงานจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงและสามารถนำมาวิเคราะห์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการจัดทำแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ต้องการศึกษาถึงรูปแบบการบริหารจัดการในสำนักงานสถาปนิกแต่ละขนาด รูปแบบการดำเนินงาน สภาพและปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการจัดการองค์กรของสำนักงาน โดยสามารถแจกแจงรายละเอียดได้ดังนี้

- ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
- เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ในการวิจัยครั้งนี้ ประชากรที่นำมาศึกษาเป็น สถาปนิกซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชน แต่เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลาในการศึกษา และข้อจำกัดในการเลือกตัวอย่าง ซึ่งได้กล่าวไว้ในเรื่องข้อจำกัดของการวิจัยในบทที่ 1 แล้ว การวิจัยครั้งนี้จึงเลือกทำการศึกษาจากผู้บริหารในสำนักงานที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้กับทางสมาคมสถาปนิกสยามในช่วงปี พ.ศ. 2545 โดยถือเป็นตัวแทนของสำนักงานสถาปนิกในประเทศไทย โดยยังเป็นผู้บริหารซึ่งทำหน้าที่บริหารจัดการสำนักงานอยู่ในปัจจุบันขณะทำการศึกษา

## 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง จะทำการคัดเลือกสำนักงานสถาปนิกที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้กับทางสมาคมสถาปนิกสยามในช่วงปี พ.ศ. 2545 ซึ่งมีทั้งหมด 73 แห่ง โดยจะจัดแบ่งกลุ่มสำนักงานสถาปนิกแยกตามขนาดของสำนักงาน โดยใช้จำนวนบุคลากรเป็นเกณฑ์ เนื่องจากสำนักงานสถาปนิกที่มีจำนวนบุคลากรมาก ย่อมหมายถึงกิจการที่มีขนาดใหญ่ ผู้วิจัยจึงได้ทำการเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sample) เพื่อให้คุณสมบัติของประชากรในกลุ่มตัวอย่างตรงกับความต้องการ และเป็นตัวแทนของความเห็นได้ดีที่สุด โดยแบ่งตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

<u>กลุ่มที่ 1</u>	สำนักงานขนาดเล็ก	จำนวนบุคลากร น้อยกว่า 10 คน
<u>กลุ่มที่ 2</u>	สำนักงานขนาดกลาง	จำนวนบุคลากร 11 - 30 คน
<u>กลุ่มที่ 3</u>	สำนักงานขนาดใหญ่	จำนวนบุคลากร มากกว่า 30 คนขึ้นไป

เหตุผลในการแบ่งจำนวนบุคลากรออกเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งแตกต่างจากในบทสรุปภาพรวมของสำนักงานสถาปนิกในบทที่ 5 ซึ่งแบ่งเป็น 4 กลุ่มนั้น เนื่องจากจากการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น พบว่าสำนักงานที่มีจำนวนบุคลากร 11 – 20 คน และ 21 – 30 คนนั้น จะมีรูปแบบการบริหารจัดการที่ไม่แตกต่างกันมากนัก

ส่วนในการคิดจำนวนบุคลากรในสำนักงานนั้น หากสำนักงานใดมีส่วนควบคุมงาน (วิศวกร โฟร์แมน) จะไม่คิดรวมบุคลากรในส่วนผู้ควบคุมงานนั้นๆ เนื่องจากหากสำนักงานใด มีบุคลากรในส่วนนี้จำนวนมาก จะทำให้การแบ่งกลุ่มมีความผิดพลาดได้ และผู้วิจัยจะทำการศึกษาสำนักงานที่ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบงานสถาปัตยกรรมหลักเป็นหลักเท่านั้น โดยกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งระดับผู้บริหารสำนักงาน ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ก่อตั้งสำนักงานตั้งแต่เริ่มแรก หรือหุ้นส่วนที่ร่วมกันก่อตั้งสำนักงาน หรือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งเข้ามาทำหน้าที่ในการบริหารจัดการสำนักงาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสถาปนิกอาวุโสในสำนักงาน โดยจะทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม ให้ความคิดเห็นร่วมวางแผน นโยบายต่างๆ ของสำนักงาน ควบคุมดูแลภายในสำนักงานและหางานเข้าสำนักงาน รวมทั้งส่วนใหญ่จะเป็นผู้วางแนวความคิดในการออกแบบด้วย

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามมีรายละเอียดดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) สำหรับ

สัมภาษณ์ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานซึ่งเป็นสถาปนิก โดยแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1** ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหาร
- ส่วนที่ 2** ข้อมูลทั่วไปของสำนักงาน
- ส่วนที่ 3** พื้นฐานในการบริหารจัดการของสำนักงาน
- หมวดที่ 1 การวางแผนและนโยบายในการบริหารจัดการ
  - หมวดที่ 2 การจัดองค์กร
  - หมวดที่ 3 การจัดบุคลากร
  - หมวดที่ 4 การสั่งการและติดต่อประสานงาน
  - หมวดที่ 5 การควบคุมคุณภาพ เวลาและงบประมาณ
- ส่วนที่ 4** การตลาดและการเงิน
- ส่วนที่ 5** สภาพและปัญหาในการบริหารจัดการสำนักงาน
- ส่วนที่ 6** ข้อเสนอแนะอื่นๆ
- การจัดตั้งสำนักงานสถาปนิก
  - การประกอบวิชาชีพในสำนักงานสถาปนิก
  - แนวทางการพัฒนาสำนักงานสถาปนิก

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร บทความ งานวิจัย ทั้งในและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิก
2. สัมภาษณ์และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานสถาปนิก ที่ได้ขึ้นทะเบียนกับสมาคมสถาปนิกสยามในปี พ.ศ. 2545 เพื่อสำรวจภาพรวมและข้อมูลเบื้องต้นของสำนักงานสถาปนิก
3. สรุปและรวบรวมเอกสารที่ได้ทำการศึกษา เพื่อจัดทำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบสอบถาม
4. จัดทำแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูล
5. ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามโดยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ในประเด็นที่สำคัญ จากกลุ่มตัวอย่างที่ได้คัดเลือกไว้
6. วิเคราะห์ข้อมูลและสรุปข้อมูลเชิงบรรยาย
7. วิเคราะห์ผลสรุป และเสนอข้อเสนอแนะ

## การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลในแต่ละกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ และทำการเปรียบเทียบความคิดเห็น เพื่อให้ได้ผลวิเคราะห์จากการรวบรวมข้อมูล โดยอาศัยแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการศึกษานี้ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนคือ

- ข้อมูลเชิงคุณภาพ ในการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ จะอาศัยข้อมูลเชิงคุณภาพ และจะใช้การวิเคราะห์เชิงบรรยายเป็นหลัก เนื่องจากข้อมูลโดยส่วนมากเป็นข้อคิดเห็นในการบริหารจัดการสำนักงาน ซึ่งจะได้ข้อมูลตามความคิดของกลุ่มตัวอย่างอย่างแท้จริง รวมทั้งยังได้ทำการวิเคราะห์ร่วมกับ การศึกษาตามหลักการและแนวทางอื่นๆตามเอกสารที่ได้ค้นคว้าประกอบ
- ข้อมูลเชิงปริมาณ จะใช้วิเคราะห์โดยอาศัยการนำค่าความถี่ในตอบแบบสัมภาษณ์ มาแจกแจงความถี่เพื่อประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

และทำการสรุปผลเพื่อจัดทำเป็น แนวทางในการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกในประเทศไทย พร้อมทั้งทำข้อเสนอแนะอื่นๆต่อไป

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชนจำนวน 29 แห่ง และผลตอบกลับของแบบสอบถามสำหรับสถาปนิกที่ให้บริการวิชาชีพในสำนักงาน ตามวิธีการดำเนินการวิจัยที่กล่าวไว้ในบทที่ 3 แล้วนั้น สามารถวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผลได้ดังนี้

#### จำนวนตัวอย่างที่ทำการเก็บข้อมูล

การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 29 ท่านนั้น ได้แบ่งกลุ่มของสำนักงานออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

<b>กลุ่มที่ 1</b>	สำนักงานขนาดเล็ก	จำนวนบุคลากรน้อยกว่า 10 คน	จำนวน	10	แห่ง
<b>กลุ่มที่ 2</b>	สำนักงานขนาดกลาง	จำนวนบุคลากร 10 – 30 คน	จำนวน	15	แห่ง
<b>กลุ่มที่ 3</b>	สำนักงานขนาดใหญ่	จำนวนบุคลากรมากกว่า 30 คน	จำนวน	4	แห่ง
			<b>รวม</b>	<b>29</b>	<b>แห่ง</b>

เหตุผลที่มีจำนวนตัวอย่างในการสัมภาษณ์ผู้บริหารในกลุ่มที่ 3 มีความแตกต่างจากกลุ่มอื่นมาก เนื่องจากในปัจจุบันสำนักงานสถาปนิกที่ขึ้นทะเบียนกับสมาคมสถาปนิกสยามที่เปิดให้บริการ ส่วนใหญ่เป็นสำนักงานขนาดกลางและขนาดเล็ก ส่วนสำนักงานขนาดใหญ่มีจำนวนน้อยมาก เพราะผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในช่วงปี พ.ศ. 2538 - 2540 ซึ่งส่งผลให้สำนักงานสถาปนิกจำนวนมากลดจำนวนพนักงานและบางแห่งที่ปิดกิจการลง สำนักงานขนาดใหญ่หลายแห่งมีการปรับองค์กรเป็นสำนักงานขนาดกลาง จนในปัจจุบันปีพ.ศ. 2546 มีสำนักงานสถาปนิกที่ขึ้นทะเบียนกับสมาคมสถาปนิกสยามเพียง 73 แห่ง โดยทางสมาคมแบ่งกลุ่มสำนักงานที่ขึ้นทะเบียนเป็น 3 ประเภท ดังนี้

- ก) สำนักงานบริการวิชาชีพสถาปนิก (Professional Architect 's Office) หมายถึง สำนักงานที่ให้บริการวิชาชีพสถาปนิก โดยให้บริการงานออกแบบสถาปัตยกรรมเป็นหลัก
- ข) สำนักงานบริการสถาปัตยกรรม (Architectural Service 's office) หมายถึง สำนักงานที่ให้บริการงานที่นอกเหนือจากงานออกแบบรวมอยู่ด้วย โดยถือเป็นการให้บริการหลักมากกว่างานออกแบบ เช่น งานบริหารงานก่อสร้าง งานตกแต่งภายใน เป็นต้น



- ค) สำนักงานบริการต่อเนื่องด้านสถาปัตยกรรม (Architecture –related Service ‘s office) หมายถึงสำนักงานที่ให้บริการงานที่ไม่ใช่งานออกแบบสถาปัตยกรรม แต่เป็นงานที่ต่อเนื่องจากงานสถาปัตยกรรม เช่น งานออกแบบกราฟฟิค งาน Presentation งานตัดโมเดล เป็นต้น

ตารางที่ 4.1 จำนวนสำนักงานสถาปนิกที่ขึ้นทะเบียนสมาคมสถาปนิกสยามแยกตามประเภท

ประเภทของสำนักงาน	ก) สำนักงานบริการวิชาชีพสถาปนิก	ข) สำนักงานบริการสถาปัตยกรรม	ค) สำนักงานบริการต่อเนื่องด้านสถาปัตยกรรม	รวม
จำนวน (แห่ง)	55	15	3	73

โดยกลุ่มตัวอย่างจะคัดเลือกจากสำนักงานประเภท ก) ซึ่งเป็นสำนักงานที่ให้บริการวิชาชีพสถาปนิกจำนวนทั้งหมด 55 แห่ง เนื่องจากเป็นสำนักงานที่ให้บริการด้านการออกแบบเป็นหลัก และในการคิดจำนวนพนักงานในสำนักงานสถาปนิกแต่ละแห่ง เพื่อแบ่งกลุ่มทำการสัมภาษณ์ จะไม่คิดรวมพนักงานในส่วนควบคุมงานด้วย ตามที่กล่าวไว้ในบทที่ 3 ซึ่งจำนวนของสำนักงานในแต่ละกลุ่มที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง สามารถแจกแจงได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.2 จำนวนสำนักงานสถาปนิกกลุ่มตัวอย่าง

ประเภทของสำนักงาน	กลุ่มที่ 1	%	กลุ่มที่ 2	%	กลุ่มที่ 3	%	รวม
สำนักงานที่ขึ้นทะเบียนสมาคม	19	100.0	31	100.0	5	100.0	55
สำนักงานกลุ่มตัวอย่าง	10	52.6	15	48.4	4	80.0	29

### สรุปผลการวิเคราะห์แบบสอบถามและอภิปรายผล

- ส่วนที่ 1** ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหาร  
**ส่วนที่ 2** ข้อมูลทั่วไปของสำนักงาน  
**ส่วนที่ 3** พื้นฐานในการบริหารจัดการของสำนักงาน

- หมวดที่ 1 การวางแผนและนโยบายในการบริหารจัดการ
- หมวดที่ 2 การจัดองค์กร
- หมวดที่ 3 การจัดบุคลากร
- หมวดที่ 4 การติดต่อประสานงาน
- หมวดที่ 5 การควบคุมคุณภาพ เวลาและงบประมาณ

ส่วนที่ 4 การตลาดและการเงิน

ส่วนที่ 5 สภาพและปัญหาในการบริหารจัดการสำนักงาน

ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

- การจัดตั้งสำนักงานสถาปนิก
- การประกอบวิชาชีพในสำนักงานสถาปนิก
- แนวทางการพัฒนาสำนักงานสถาปนิก

### ผลการวิเคราะห์

สรุปผลการวิเคราะห์และอภิปรายผลแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างสำหรับผู้บริหารระดับสูง

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหาร (ผู้ให้สัมภาษณ์)

##### ตารางที่ 4.3 เพศ

สถานะ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3
ชาย	10	15	4
หญิง	0	0	0

##### ตารางที่ 4.4 อายุ

อายุ	กลุ่มที่ 1	%	กลุ่มที่ 2	%	กลุ่มที่ 3	%	รวม
30 – 39	2	20.0	1	6.7	1	25.0	4
40 – 49	6	60.0	4	26.7	2	50.0	12
50 – 59	2	20.0	9	60.0	0	0	11
60 – 69	0	0	1	6.7	1	25.0	2

ตารางที่ 4.5 ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	กลุ่มที่ 1	%	กลุ่มที่ 2	%	กลุ่มที่ 3	%	รวม
ปริญญาตรีด้านสถาปัตยกรรม	5	50.0	6	40.0	0	0	11
ปริญญาโทด้านสถาปัตยกรรม	4	40.0	7	46.7	4	100.0	15
ปริญญาโทด้านการบริหาร	1	10.0	1	6.7	0	0	2
ปริญญาตรีด้านอื่นๆ	0	0	1	6.7	0	0	1

ตารางที่ 4.6 ประสบการณ์การทำงานในหน้าที่สถาปนิก ก่อนจะขึ้นดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

ประสบการณ์	กลุ่มที่ 1	%	กลุ่มที่ 2	%	กลุ่มที่ 3	%	รวม
น้อยกว่า 5 ปี	4	40.0	3	20.0	1	25.0	8
5 – 10 ปี	3	30.0	8	53.3	2	50.0	13
11 – 15 ปี	3	30.0	4	26.7	0	0	7
16 – 20 ปี	0	0	0	0	1	25.0	1

ตารางที่ 4.7 ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารจนถึงปัจจุบัน

ระยะเวลา	กลุ่มที่ 1	%	กลุ่มที่ 2	%	กลุ่มที่ 3	%	รวม
น้อยกว่า 5 ปี	1	10.0	0	0	0	0	1
5 – 10 ปี	2	20.0	1	6.7	1	25.0	4
11 – 15 ปี	7	70.0	4	26.7	0	0	11
16 – 20 ปี	0	0	5	33.3	2	50.0	7
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	0	0	5	33.3	1	25.0	6

## สรุป

จากตารางที่ 4.3 – 4.7 แสดงให้เห็นว่าพื้นฐานและภูมิลำเนาของผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานสถาปนิกนั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีอายุอยู่ในช่วง 40 – 49 ปี และ 50 – 59 ในปริมาณเท่ากัน โดยในกลุ่มที่ 1 ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 39 - 45 ปี กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุ 50 – 55 ปี ส่วนในกลุ่มที่ 3 นั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่มีอายุไม่แน่นอน และในกลุ่มที่ 3 นี้มีผู้บริหารที่มีอายุแตกต่างกันมากที่สุดคือ 31 ปี โดยผู้บริหารมีอายุน้อยที่สุด 35 ปีและมีอายุมากที่สุด 66 ปี ส่วนในกลุ่มที่ 2 จะมีผู้บริหารที่มีอายุน้อยที่สุด มีอายุ 33 ปี ซึ่งเป็นผู้บริหารที่ได้รับสืบทอดกิจการต่อมาจากบิดามารดา

ส่วนพื้นฐานด้านการศึกษา ผู้บริหารทุกคนจบปริญญาด้านสถาปัตยกรรม และส่วนใหญ่ จบปริญญาโทด้านสถาปัตยกรรมมากที่สุด ซึ่งในกลุ่มที่ 3 มีสัดส่วนมากที่สุด โดยทุกคนจบการศึกษาปริญญาโทจากต่างประเทศ รองลงมาคือกลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 1 ตามลำดับ และในกลุ่มที่ 1 มีผู้บริหารจบปริญญาตรีด้านสถาปัตยกรรมมากที่สุด นอกจากนี้มีผู้บริหารซึ่งจบปริญญาโทด้านสถาปัตยกรรมและด้านบริหารด้วย 2 คน ส่วนในกลุ่มที่ 2 มีผู้บริหารจบปริญญาตรีด้านสถาปัตยกรรมภายใน 1 คน

ในด้านภูมิหลังด้านการประกอบวิชาชีพนั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการประกอบวิชาชีพสถาปนิก ก่อนออกมาก่อตั้งสำนักงานเป็นของตนเองทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยส่วนใหญ่จะมีประสบการณ์ในการทำงานในสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชน ยกเว้นผู้บริหารสำนักงานใน กลุ่มที่ 2 หนึ่งแห่งเคยทำงานรับราชการมาก่อนที่จะก่อตั้งสำนักงานสถาปนิกเป็นของตนเอง นอกจากนี้มีผู้บริหารซึ่งไม่มีประสบการณ์ในการประกอบวิชาชีพก่อนก่อตั้งสำนักงานเลยในกลุ่มที่ 1 สองคนและกลุ่มที่ 2 หนึ่งคน โดยผู้บริหาร 1 คนออกมาก่อตั้งสำนักงานเลย และ 2 คนมีประสบการณ์ในการทำวิชาชีพด้านอื่น โดยในกลุ่มที่ 3 มีผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการประกอบวิชาชีพก่อนจัดตั้งสำนักงานเป็นของตนเองมากที่สุด คือ 19 ปี

ส่วนประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารนั้น มีผู้บริหารที่เคยดำรงตำแหน่งผู้บริหารในสำนักงานสถาปนิกอื่น ก่อนที่จะออกมาก่อตั้งสำนักงานเป็นของตนเองจำนวน 9 คน โดยในกลุ่มที่ 1 จำนวน 5 คนและในกลุ่มที่ 2 จำนวน 4 คนส่วนที่เหลือเป็นผู้บริหารในสำนักงานของตนเองเป็นแห่งแรก ซึ่งจนถึงปัจจุบัน ผู้บริหาร กลุ่มที่ 1 มีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารน้อยที่สุด 3 ปี และ กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารมีประสบการณ์มากที่สุด 25 ปี

## ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของสำนักงาน

### ตารางที่ 4.8 จำนวนผู้บริหารในสำนักงานสถาปนิก

จำนวนผู้บริหาร (คน)	กลุ่มที่ 1	%	กลุ่มที่ 2	%	กลุ่มที่ 3	%	รวม
1	4	40.0	0	0	0	0	4
2	6	60.0	5	33.3	0	0	11
3-5	0	0	8	53.3	1	25.0	9
6-10	0	0	2	13.3	3	75.0	5

### กลุ่มที่ 1

จำนวนผู้บริหารซึ่งทำหน้าที่บริหารและดำเนินงานในสำนักงานสถาปนิก ส่วนใหญ่มีมากกว่า 1 คนขึ้นไป ยกเว้นในสำนักงานในกลุ่มที่ 1 4 แห่ง มีผู้บริหารเพียงคนเดียว ซึ่งผู้บริหารสำนักงาน 2 แห่งได้ให้เหตุผลว่า ในอดีตสำนักงานมีผู้บริหารหลายคน แต่เนื่องจากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจในช่วงปี พ.ศ. 2540 จึงลดจำนวนผู้บริหารลง ซึ่งมีผู้บริหารหนึ่งแห่งแยกกันทำงานคล้ายสถาปนิกอิสระ ต่างคนต่างบริหารงานกันเองแต่ยังคงใช้ชื่อสำนักงานเดิมในการรับงานอยู่ ส่วนผู้บริหารสำนักงานอีก 2 แห่ง ให้เหตุผลว่าตนเองสามารถทำงานหลายงานในเวลาเดียวกันได้ จึงไม่อยากมีหุ้นส่วนในการทำงาน เพื่อที่จะไม่ต้องแบ่งผลประโยชน์ และสามารถบริหารงานได้สะดวกมากขึ้น และการหาหุ้นส่วนที่สามารถทำงานร่วมกันได้นั้นยาก

โดยสำนักงานสถาปนิกในกลุ่มนี้ ส่วนใหญ่มีจำนวนผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่บริหารจัดการงานเท่ากันคือ 2 คน โดยจะประกอบวิชาชีพสถาปนิกทั้ง 2 คนเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนั้นมีสำนักงานหนึ่งแห่งที่ผู้บริหารประกอบวิชาชีพมัณฑนากรร่วมอยู่ด้วย

### กลุ่มที่ 2

สำนักงานสถาปนิกทุกแห่งมีผู้บริหารมากกว่า 1 คนขึ้นไป โดยจะมีผู้บริหารโดยเฉลี่ย 3 - 5 คนต่อหนึ่งสำนักงานมากที่สุด ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่ประกอบวิชาชีพสถาปนิก นอกจากนั้นมีสำนักงาน 7 แห่งมีผู้บริหารที่ไม่ได้เป็นสถาปนิกร่วมอยู่ด้วย โดยมี 3 แห่งที่ผู้บริหารประกอบวิชาชีพวิศวกร และมีสำนักงาน 3 แห่งมีผู้บริหารเป็นนักบริหารด้านการเงิน และ 2 แห่งผู้บริหารประกอบวิชาชีพพนักงานเขียนแบบอาวุโส และ 1 แห่งประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมภายใน

### กลุ่มที่ 3

สำนักงานขนาดใหญ่ทุกแห่งมีผู้บริหารมากกว่า 5 คนขึ้นไป ซึ่งทุกแห่งจะประกอบด้วยผู้บริหารที่ประกอบวิชาชีพสถาปนิกเป็นหลัก นอกจากนั้นมีสำนักงานที่ประกอบด้วยผู้บริหารซึ่งคือนักบริหารด้านการเงินมากที่สุด รองลงคือผู้บริหารที่ประกอบวิชาชีพวิศวกร และประกอบวิชาชีพสถาปัตยกรรมภายในน้อยที่สุด

สำหรับเหตุผลในการที่สำนักงานสถาปนิกต้องมีผู้บริหารหลายคนนั้น ผู้บริหารได้ให้เหตุผลคล้ายกัน สามารถสรุปได้ คือ

1. ในการจัดตั้งสำนักงานสถาปนิกนั้น จะต้องมีการบริหารที่มีภูมิหลังด้านการงานที่ดี สามารถเป็น Back up ให้สำนักงานได้ เนื่องการบริการวิชาชีพนี้ ลูกค้ายังคงให้ความสำคัญกับตัวบุคคลมากกว่าองค์กรสูง
2. เพื่อให้มี Connection เพิ่มมากขึ้น สามารถหางานเข้ามาในปริมาณมากขึ้นได้

3. เพื่อสามารถแบ่งความรับผิดชอบกันได้ โดยผู้บริหารคนแรกจะรับผิดชอบด้านการออกแบบและบริหารจัดการในสำนักงาน ส่วนคนที่สองไปติดต่อลูกค้าและดูแลด้านการตลาด

#### ตารางที่ 4.9 จำนวนบุคลากร

จำนวน	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3
จำนวนบุคลากรเฉลี่ย (คน)	7.09	19	59.5

ในกลุ่มที่ 1 นั้น สำนักงานส่วนใหญ่มีจำนวนบุคลากรประมาณ 6 – 9 โดยมีสำนักงานที่มีจำนวนพนักงานน้อยที่สุด 1 คน และมากที่สุด 10 คน ส่วนในกลุ่มที่ 2 โดยส่วนใหญ่มีพนักงานประมาณ 18 – 22 คน โดยมีสำนักงานที่จำนวนพนักงานมากที่สุด 29 คน และน้อยที่สุด 14 คน ส่วนในกลุ่มที่ 3 สำนักงานทุกแห่งมีพนักงานมากกว่า 55 คนขึ้นไป โดยมีสำนักงานที่มีพนักงานมากที่สุดจำนวน 75 คน และน้อยที่สุด 56 คน โดยส่วนใหญ่สำนักงานมีการเพิ่มบุคลากรมากขึ้นในปีพ.ศ. 2544 หลังจากเกิดวิกฤติเศรษฐกิจในปีช่วงปี 2540

#### ตารางที่ 4.10 ระยะเวลาดำเนินงานของสำนักงาน

ระยะเวลา (ปี)	กลุ่มที่ 1	%	กลุ่มที่ 2	%	กลุ่มที่ 3	%	รวม
น้อยกว่า 5 ปี	1	10.0	1	6.7	0	0	2
5 – 15 ปี	9	90.0	7	46.7	2	50.0	18
16 - 25 ปี	0	0	5	33.3	2	50.0	7
มากกว่า 25 ปี	0	0	2	13.3	0	0	2

#### กลุ่มที่ 1

สำนักงานสถาปนิกกลุ่มนี้ ส่วนใหญ่ก่อตั้งในช่วงปี พ.ศ. 2533 – 2539 ซึ่งเป็นช่วงที่เศรษฐกิจของประเทศกำลังขยายตัวรวมทั้งอุตสาหกรรมการก่อสร้าง ทำให้มีปริมาณงานในท้องตลาดสูง จึงเป็นโอกาสในการที่สถาปนิกจะมีสำนักงานเป็นของตนเอง นอกจากนี้มีเพียงหนึ่งแห่งที่ก่อตั้งหลังเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ โดยจะเป็นการที่ผู้บริหารแยกตัวออกมาจากสำนักงานเดิมเนื่องจากขัดแย้งกับหุ้นส่วนในสำนักงานเดิม สำนักงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาดำเนินการถึงปี พ.ศ. 2546 โดยเฉลี่ยประมาณ 8 ปี มีสำนักงานที่มีระยะเวลาดำเนินงานนานที่สุด คือ 15 ปี และสำนักงานที่มีระยะเวลาดำเนินงานน้อยที่สุด คือ 2 ปี



## กลุ่มที่ 2

ในกลุ่มนี้มีสำนักงานที่ดำเนินงานมานานที่สุดในประเทศไทย คือ 29 ปี ได้แก่สำนักงานสถาปนิกคชาฯ และน้อยที่สุด 4 ปี โดยสำนักงานสามารถแบ่งช่วงเวลาในการก่อตั้งเป็น 2 ช่วง คือ

1. สำนักงานที่ก่อตั้งในช่วงปี พ.ศ.2517 – 2525 เป็นสำนักงานที่ก่อตั้งมาตั้งแต่ในยุคแรกๆ มีระยะเวลาดำเนินการนานโดยเฉลี่ยประมาณ 25 ปี จำนวน 6 แห่ง
2. สำนักงานที่ก่อตั้งในช่วงปี พ.ศ. 2526 – 2537 เป็นสำนักงานที่ก่อตั้งในช่วงที่สภาวะเศรษฐกิจดี มีระยะเวลาดำเนินการโดยเฉลี่ยประมาณ 15 ปี จำนวน 8 แห่ง

นอกจากนี้มีสำนักงาน 1 แห่งที่ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2542 โดยแยกออกมาจากสำนักงานเดิม เนื่องจากผู้บริหารมีสไตล์การบริหารจัดการที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นสำนักงานที่มีรูปแบบบริหารงานแบบบริษัทในเครือ

## กลุ่มที่ 3

สำนักงานในกลุ่มนี้มีช่วงระยะเวลาในการก่อตั้งไม่แน่นอน โดยในจำนวน 3 แห่งนั้น มีสำนักงานที่ก่อตั้ง 25 ปี 1 แห่ง 20 ปี 1 แห่งและประมาณ 13 ปี 2 แห่ง เนื่องจากสำนักงานในกลุ่มนี้ ส่วนใหญ่เป็นสำนักงานที่ดำเนินงานมานาน และเป็นสำนักงานที่สามารถพัฒนาและขยายกิจการขึ้นมาจากสำนักงานขนาดเล็ก จนเป็นสำนักงานขนาดใหญ่ และสามารถผ่านพ้นวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจมาและฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว

### ตารางที่ 4.11 ทุนจดทะเบียน

ทุนจดทะเบียน (บาท)	กลุ่มที่ 1	%	กลุ่มที่ 2	%	กลุ่มที่ 3	%	รวม
1 ล้านบาท	8	81.0	3	20.0	0	0	11
1 ล้านบาท – 2 ล้านบาท	2	20.0	7	46.7	0	0	9
2 ล้านบาท – 4 ล้านบาท	0	0	3	20.0	1	25.0	4
มากกว่า 4 ล้านบาทขึ้นไป	0	0	2	13.3	3	75.0	5

## กลุ่มที่ 1

ใน กลุ่มที่ 1 สำนักงานสถาปนิกมีทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาทเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากเป็นสำนักงานที่ก่อตั้งไม่นาน ยังดำเนินงานไม่ถึง 10 ปี มีจำนวนบุคลากรน้อย ทำให้มีขีดจำกัดในการรับงานอยู่แล้วจึงยังไม่มีเพิ่มทุน นอกจากนี้สำนักงานมีนโยบายไม่รับงานราชการและงานส่วนใหญที่รับเป็นงานเอกชนแทบทั้งสิ้น จึงไม่จำเป็นต้องมีทุนจดทะเบียนสูง ส่วนสำนักงานที่มีทุนมากกว่า 1 ล้านบาทนั้น ผู้บริหารแห่งแรกให้เหตุผลว่า เนื่องจากมีกลุ่มลูกค้างานราชการเป็นส่วนใหญ่

(ประมาณ 50 %) ส่วนแห่งที่สองนั้น เนื่องจากมีการเพิ่มจำนวนผู้บริหารระดับสูง จึงมีการปรับทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

## กลุ่มที่ 2

ใน กลุ่มที่ 2 นั้นมีสำนักงานเพียง 3 แห่งที่มีทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท โดย 1 แห่งเป็นสำนักงานที่มีผู้ถือหุ้นเป็นชาวต่างชาติซึ่งผู้บริหารให้เหตุผลว่า เนื่องจากสำนักงานไม่มีนโยบายรับงานราชการตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง และเป็นสำนักงานที่มีชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดีอยู่แล้ว จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มทุนจดทะเบียน ส่วนแห่งที่สองนั้น เป็นสำนักงานที่ดำเนินงานมานาน 20 ปี ผู้บริหารให้เหตุผลว่าทุนจดทะเบียนไม่มีผลต่อการดำเนินงานและการรับงานของสำนักงาน และแห่งสุดท้ายเป็นสำนักงานเพิ่งก่อตั้งไม่ถึง 5 ปี และเป็นบริษัทในเครือที่มีชื่อเสียงอยู่แล้ว จึงยังไม่มีกรเพิ่มทุน

ส่วนสำนักงานสถาปนิกที่มีทุนจดทะเบียน 2 ล้านบาทขึ้นไปนั้น ผู้บริหารสำนักงานส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่า ทุนจดทะเบียนมีส่วนทำให้สำนักงานมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ทำให้สำนักงานสามารถรับงานได้โครงการใหญ่ขึ้นและสามารถรองรับงานราชการได้ เนื่องจากสำนักงานที่รับงานราชการนั้น บางโครงการจะต้องมีทุนจดทะเบียน 2 ล้านบาทขึ้นไป นอกจากนี้มีสำนักงาน 1 แห่งที่มีการเพิ่มทุนเนื่องจากเพิ่มหุ้นส่วน และสำนักงาน 2 แห่ง มีการเพิ่มทุนในช่วงที่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจในปี พ.ศ.2540 เพื่อปรับโครงสร้างด้านการเงิน โดยการแปลงหนี้เป็นทุน โดยในกลุ่มที่ 2 นี้ มีสำนักงานที่มีทุนจดทะเบียนมากที่สุด 6,500,000 บาท

## กลุ่มที่ 3

ส่วนใน กลุ่มที่ 3 สำนักงานทุกแห่งมีทุนจดทะเบียนมากกว่า 2,000,000 บาทขึ้นไป โดยผู้บริหารแห่งหนึ่งให้เหตุผลว่า สำนักงานก่อตั้งและดำเนินงานมานาน มีหุ้นส่วนหลายคน และงานส่วนใหญ่ที่รับ 40 % เป็นงานราชการและงานโครงการระหว่างประเทศ จึงจำเป็นต้องมีทุนจดทะเบียนสูง เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ส่วนสำนักงานแห่งที่สองผู้บริหารให้เหตุผลว่า เนื่องจากงานโครงการส่วนใหญ่ที่รับนั้นเป็นงานโครงการขนาดใหญ่จากนิติบุคคลต่างชาติ ซึ่งทุนจดทะเบียนมีส่วนให้สำนักงานมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ส่วนแห่งที่สามนั้น ผู้บริหารให้เหตุผลว่าทุนจดทะเบียนจะมีผลในการเข้าไปประมูลงานราชการโครงการขนาดใหญ่และทำให้เกิดความไว้วางใจจากลูกค้าได้มากขึ้นเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 4.12 สาเหตุและแรงจูงใจในการก่อตั้งสำนักงาน

	กลุ่มที่ 1	%	กลุ่มที่ 2	%	กลุ่มที่ 3	%	รวม
1. เศรษฐกิจดี มีกลุ่มลูกค้าเข้ามาติดต่อมาก งานโครงการล้นมือ	2	20.0	2	13.3	0	0	4
2. ขยายขอบเขตการทำงาน	1	10.0	2	13.3	1	25.0	4
3. มีประสบการณ์เพียงพอแล้ว	1	10.0	1	6.7	2	50.0	4
4. ต้องการมีธุรกิจเป็นของตนเอง	2	20.0	3	26.7	0	0	5
5. ขัดแย้งกับหุ้นส่วนสำนักงานเดิม	2	20.0	1	6.7	0	0	3
6. ไม่ชอบระบบการทำงานของสำนักงานเดิม	1	10.0	2	13.3	0	0	3
7. สำนักงานเก่าปิดตัวลง	0	0	1	6.7	1	25.0	2
8. ลดขนาดกิจการ	1	10.0	0	0	0	0	1
9. เพื่อรองรับงานธุรกิจหลัก	0	0	1	6.7	0	0	1
10. มีแนวทางการออกแบบเป็นของตนเอง	0	0	2	13.3	0	0	2

ในการก่อตั้งสำนักงานสถาปนิก ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่าปัจจัยที่ทำให้จัดตั้งสำนักงานสถาปนิกขึ้นมานั้น เนื่องจากต้องการมีธุรกิจเป็นของตนเองมากที่สุด ประกอบกับเศรษฐกิจดีและมีงานโครงการเข้ามา และประสบการณ์ในการประกอบวิชาชีพมากพอสมควรแล้ว จึงก่อตั้งสำนักงานขึ้น นอกจากนี้มีสำนักงาน 4 แห่งที่ผู้บริหารมีการขยายกิจการโดยจัดตั้งสำนักงานสถาปนิกแยกออกมาจากสำนักงานเดิม ซึ่งแต่เดิม 2 แห่งเป็นสำนักงานออกแบบตกแต่งภายในแบบ Turn Key ส่วนอีก 1 แห่งเป็นสำนักงานออกแบบตกแต่งภายใน และ 1 แห่งเป็นสำนักงานบริหารจัดการโครงการ โดยทั้ง 4 แห่งจะรับงานออกแบบสถาปัตยกรรมด้วย แต่เมื่อดำเนินงานมาระยะหนึ่งจึงแยกกิจการออกมาตั้งเป็นสำนักงานสถาปนิก เนื่องจากมีระบบการทำงานไม่เหมือนกัน วัฒนธรรมองค์กรต่างกัน นอกจากนี้ยังมีสำนักงาน 6 แห่งที่จัดตั้งขึ้นใหม่ โดยการแยกตัวออกมาจากสำนักงานเดิมเนื่องจากขัดแย้งกับหุ้นส่วน และผู้บริหารมีสไตล์รูปแบบการบริหารที่แตกต่างกัน ระบบการทำงาน ความคิดเห็นส่วนตัว ทัศนคติที่แตกต่างกัน และมี 1 แห่งที่จัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับธุรกิจหลักของครอบครัว

ในการเริ่มจัดตั้งสำนักงานนั้น โดยส่วนใหญ่จะดำเนินงานประมาณ 2 – 3 ปี มีพนักงานประมาณ 3 – 4 คน เมื่อมีงานเข้ามาพอสมควรและบุคลากรมีความพร้อมจึงจดทะเบียนจัดตั้งเป็นสำนักงานอย่างถูกกฎหมาย เพื่อให้สามารถรับงานในรูปแบบบุคคลได้

ตารางที่ 4.13 ขอบเขตงานที่ให้บริการ

	กลุ่มที่ 1	%	กลุ่มที่ 2	%	กลุ่มที่ 3	%	รวม
1. สถาปัตยกรรมหลัก	10	100.0	15	100.0	4	100.0	29
2. ภูมิสถาปัตยกรรม	3	30.0	4	26.7	1	25.0	8
3. สถาปัตยกรรมภายใน	9	90.0	8	53.3	1	25.0	18
4. สถาปัตยกรรมผังเมือง	5	50.0	4	26.7	3	75.0	12
5. อื่นๆ	2	20.0	0	0	1	25.0	3

หมายเหตุ : สถาปัตยกรรมผังเมือง หมายถึง งานออกแบบวางผังโครงการ เช่น ผังมหาวิทยาลัย ผังหมู่บ้าน  
จัดสรร ผังกลุ่มอาคารโรงแรม รีสอร์ท เป็นต้น

### กลุ่มที่ 1

สำนักงานสถาปนิกกลุ่มแรกส่วนใหญ่ ให้บริการงานสถาปัตยกรรมหลักควบคู่กับงานสถาปัตยกรรมภายใน เนื่องจากเป็นงานที่ให้บริการต่อเนื่องได้และงานสถาปัตยกรรมภายในมีปริมาณงานในตลาดสูง ยกเว้นสำนักงานสถาปนิกหนึ่งแห่งให้บริการงานออกแบบสถาปัตยกรรมหลักเพียงอย่างเดียว เนื่องจากงานที่รับส่วนใหญ่นั้นเป็นงานราชการ นอกจากนี้มีสำนักงาน 5 แห่งให้บริการด้านสถาปัตยกรรมผังเมืองแต่เป็นการวางผังในโครงการขนาดเล็ก และมี 3 แห่งให้บริการด้านภูมิสถาปัตยกรรมด้วย โดยผู้บริหารให้เหตุผลว่า งานโครงการที่รับส่วนมากเป็นโครงการขนาดเล็ก สามารถออกแบบเองหรือใช้บุคลากรชั่วคราวเข้ามาทำงานได้ เนื่องจากต้องการบริการลูกค้าแบบครบวงจร (One Stop Service) และเป็น Leader ในการทำงานเพื่อให้การทำงานสะดวกและรวดเร็ว และในสำนักงานบางแห่งยังมีการให้บริการงานประเภทงานอื่นๆ อีก ได้แก่ รับจ้างประกวดแบบ 1 สำนักงาน และรับออกแบบกราฟฟิค 1 สำนักงาน

### กลุ่มที่ 2

สำนักงานในกลุ่มนี้มี 8 แห่งที่ให้บริการงานสถาปัตยกรรมหลักควบคู่กับสถาปัตยกรรมภายในเช่นเดียวกับในกลุ่มที่ 1 โดยสามารถทำงานออกแบบตกแต่งภายในได้หากเป็นงานโครงการขนาดใหญ่และซับซ้อนมากนัก เช่น งานบ้านพักอาศัย โรงงาน แต่ถ้าหากเป็นโครงการใหญ่จะแนะนำบริษัทอื่นให้ลูกค้าไปติดต่อเอง นอกจากนั้นสำนักงานสถาปนิก 3 แห่งมีบริษัทในเครือด้านออกแบบตกแต่งภายใน และสำนักงาน 3 แห่งใช้บริษัท Joint Venture ในงานออกแบบภายในและภูมิสถาปัตยกรรม สำนักงาน 3 แห่งรับงานภูมิสถาปัตยกรรมและงานวางผังด้วย เนื่องจากมีหุ้นส่วนที่มีความถนัดและเชี่ยวชาญในด้านนี้โดยตรง และมีสำนักงาน 2 แห่งรับงานออกแบบสถาปัตยกรรมหลักเพียงอย่างเดียว เนื่องจากไม่มีความถนัดในด้านออกแบบตกแต่งภายใน

### กลุ่มที่ 3

สำนักงานในกลุ่มที่ 3 ส่วนใหญ่ให้บริการออกแบบสถาปัตยกรรมหลักเป็นหลักเพียงอย่างเดียว และมีสำนักงานที่มีการให้บริการวางผังเมือง 3 แห่ง และออกแบบตกแต่งภายใน 1 แห่งและภูมิสถาปัตยกรรม 1 แห่ง โดยจะมีแผนกซึ่งให้บริการด้านนี้อย่างชัดเจน ส่วนงานให้บริการอื่นๆ นั้นจะมีการใช้บริษัท Joint Venture ร่วมกันทำงาน นอกจากนี้สำนักงาน 1 แห่ง ยังการให้บริการงานประเภทงานอื่นๆ อีก ได้แก่ การบริหารทรัพยากรอาคาร (Facility Management) และการบริหารงานโครงการ (Project Management) โดยจะให้บริการเมื่อลูกค้ามีความต้องการและให้ออกแบบงานสถาปัตยกรรมควบคู่ไปด้วย

#### ตารางที่ 4.14 ชนิดงานที่ให้บริการ

	กลุ่มที่ 1	%	กลุ่มที่ 2	%	กลุ่มที่ 3	%	รวม
1. ออกแบบ	10	100.0	15	100	4	100.0	29
2. อำนวยการก่อสร้าง	1	10.0	1	6.7	1	25.0	3
3. ที่ปรึกษาโครงการ	1	90.0	2	13.3	4	100.0	7
4. งานวางผังโครงการ	5	50.0	4	26.7	3	75.0	12
5. งานพิจารณาตรวจสอบ	0	0	0	0	0	0	0

### กลุ่มที่ 1

ในกลุ่มที่ 1 นี้ สำนักงานส่วนใหญ่มีชนิดงานที่ให้บริการงานวางผังโครงการด้วย เนื่องจากงานส่วนใหญ่เป็นโครงการขนาดเล็ก โดยผู้บริหารให้เหตุผลว่าสามารถทำเองหรือว่าจ้างพนักงานภายนอกดำเนินงานได้ และมีความสะดวกและสามารถควบคุมแนวทางในการออกแบบได้ นอกจากนี้มีสำนักงาน 1 แห่งให้บริการอำนวยการก่อสร้าง โดยจะรับดำเนินงานเฉพาะโครงการที่ลูกค้าต้องการและ 1 แห่งให้บริการที่ปรึกษาโครงการ เนื่องจากมีประสบการณ์ในการทำงานมานานและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นพิเศษ นอกจากนี้มีสำนักงาน 1 แห่งรับงานรับเหมาก่อสร้างด้วย

### กลุ่มที่ 2

ส่วนกลุ่มที่ 2 มีสำนักงานสถาปนิก 4 แห่งที่ให้บริการงานนอกเหนือจากงานออกแบบ โดยมีสำนักงาน 1 แห่งรับผิดชอบด้านอำนวยการก่อสร้าง แต่จะรับเฉพาะงานที่ได้รับออกแบบงานสถาปัตยกรรมเท่านั้น เนื่องจากลูกค้ามีความต้องการความต่อเนื่องและมีความไว้วางใจในการทำงาน และมีสำนักงานสถาปนิก 2 แห่งรับเป็นที่ปรึกษาโครงการเนื่องจากผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์สูงด้านการวางผัง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานราชการ และสำนักงาน 4 แห่งรับ



งานวางแผนโครงการด้วย โดยจะเป็นงานโครงการต่อเนื่องเช่นเดียวกัน เช่น ผังแม่บทมหาวิทยาลัย ผังหมู่บ้านจัดสรร เป็นต้น

### กลุ่มที่ 3

ในกลุ่มที่ 3 นอกเหนือจากการรับงานออกแบบ มีสำนักงาน 3 แห่งให้บริการงานวางแผนโครงการในโครงการที่เป็นโครงการต่อเนื่อง และ 1 แห่งให้บริการงานอำนวยความสะดวกสร้าง ในขอบเขตของการควบคุมงานในงานราชการ และทั้ง 4 แห่งให้บริการเป็นที่ปรึกษาโครงการทางด้านสถาปัตยกรรม ส่วนสำนักงานอีกแห่งหนึ่งให้บริการเป็นที่ปรึกษาโครงการด้านการบริหารโครงการ หากลูกค้ามีความต้องการและได้รับงานโครงการด้านสถาปัตยกรรมต่อเนื่องมาด้วย

### ตอนที่ 3 ข้อมูลพื้นฐานด้านการบริหารจัดการ

#### หมวดที่ 1 การวางแผนและนโยบายในการบริหารจัดการ

##### วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน (เป้าหมายหลัก)

ตารางที่ 4.15 ด้าน Value

	กลุ่มที่ 1	%	กลุ่มที่ 2	%	กลุ่มที่ 3	%	รวม
1. เน้นการประกอบธุรกิจ	0	0	0	0	1	25.0	1
2. เน้นการปฏิบัติวิชาชีพ	8	72.7	11	73.3	3	75.0	22
3. เท่ากัน	2	18.2	4	26.7	0	0	6

ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกส่วนใหญ่ทุกกลุ่ม มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการดำเนินงานสำนักงานด้าน Value ที่จะเน้นด้านการประกอบวิชาชีพมากกว่าการประกอบธุรกิจ เนื่องจากเหตุผลต่างๆ ดังนี้

#### กลุ่มที่ 1

ผู้บริหารส่วนใหญ่เน้นการปฏิบัติวิชาชีพมากกว่า โดยให้เหตุผลว่า

- สิ่งสำคัญที่สุดในการดำเนินงาน คือ ต้องการให้ผลงานออกมามีคุณภาพมากที่สุด
- เน้นคุณภาพเป็นหลัก เนื่องจากรายได้ของสำนักงานจะมากน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการภายในหลังจากได้งานมาแล้ว

ผู้บริหารสำนักงาน 2 แห่งจะดูในปริมาณเท่าๆ กัน โดยให้เหตุผลว่า

- จะต้องดูตามความเหมาะสม โดยจะพิจารณาจากระดับลูกค้าเป็นหลักก่อน เนื่องจากลูกค้าแต่ละกลุ่มมีความต้องการไม่เหมือนกัน รวมทั้งขึ้นอยู่กัระยะเวลาในการดำเนินงาน



ด้วย เช่น กลุ่มลูกค้าที่ต้องการอาคารสร้างประเภทโรงงานอุตสาหกรรม ส่วนใหญ่มีความต้องการให้การลงทุนมีมูลค่าต่ำ และไม่ต้องการการบริการแบบเต็มรูปแบบตามที่สมาคมกำหนด (Full Scope Service) เป็นต้น

### กลุ่มที่ 2

ผู้บริหารส่วนใหญ่เน้นการปฏิบัติวิชาชีพมากกว่า โดยให้เหตุผลว่า

- ไม่ต้องการให้พฤติกรรมการออกแบบ การทำงานในด้านการออกแบบเป็นไปในเชิงธุรกิจมากเกินไป ซึ่งจะส่งผลให้งานที่ออกมาไม่มีคุณภาพ
- การทำงานที่คุณภาพดี ย่อมได้ธุรกิจที่ดีตามมาเป็นผลพลอยได้
- ในด้านธุรกิจมีราคาตลาดที่แน่นอนอยู่แล้ว (ค่าบริการวิชาชีพ) ไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้
- ในการทำงานด้านการออกแบบ จะทำงานเพื่อสังคมเป็นส่วนมาก ส่วนด้านธุรกิจดูแลสำนักงานถึงจุดคุ้มทุน สำนักงานสามารถอยู่รอดได้เท่านั้น

นอกจากนี้ผู้บริหารสำนักงาน 4 แห่งจะดูในปริมาณๆ เท่ากัน ซึ่งสำนักงาน 3 แห่งนี้มีผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานมากกว่า 20 ปี และ 1 แห่งผู้บริหารแยกตัวออกมาจากบริษัทในเครือที่ดำเนินงานมากกว่า 20 ปีเช่นเดียวกัน ซึ่งผู้บริหารให้เหตุผลว่า

- ในการทำงานจะพยายามดูทั้ง 2 เรื่องควบคู่กันไป โดยจะดูว่า Investment = Service เสมอ สำนักงานจึงจะสามารถอยู่รอดได้ รวมทั้งในปัจจุบัน สำนักงานมีภาพพจน์ที่ดี และเป็นที่ยอมรับในวงสังคมอยู่แล้ว ดังนั้นจึงสามารถคัดเลือกรับงานที่สามารถทำให้งานมีคุณภาพดีได้

### กลุ่มที่ 3

ผู้บริหารสำนักงาน 3 แห่งเน้นการปฏิบัติวิชาชีพมากกว่า โดยให้เหตุผลว่า

- เนื่องจากสำนักงานดำเนินงานมานาน มีงานโครงการหลายๆ โครงการที่ทางสำนักงานให้บริการโดยไม่คิดค่าบริการวิชาชีพ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อสังคม แต่ใช้หลัก Investment = Service เป็นพื้นฐานอยู่แล้ว
- สำนักงานมีนโยบายหลักในการดำรงไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติวิชาชีพ มาตั้งแต่เริ่มจัดตั้งสำนักงาน คำนึงถึงคุณภาพงานที่ดีมากกว่าปริมาณงานที่มาก

ส่วนผู้บริหารอีก 1 แห่ง เน้นการประกอบธุรกิจมากกว่า โดยให้เหตุผลว่า

- มีมาตรฐานในการประกอบวิชาชีพที่มีคุณภาพเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว และสำนักงานจะมีการเติบโตอย่างมั่นคง สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว ต้องเน้นด้านการประกอบธุรกิจเป็นสำคัญ

#### ตารางที่ 4.16 ด้าน Technique

	กลุ่มที่ 1	%	กลุ่มที่ 2	%	กลุ่มที่ 3	%	รวม
1. Strong Idea	25	41.6	39	43.3	7	29.2	71
2. Strong Service	23	38.3	36	40.0	10	41.6	69
3. Strong Delivery	12	20.0	15	16.6	7	29.2	34

ส่วนวัตถุประสงค์การดำเนินงานสำนักงานในด้าน Technique นั้น สำนักงานในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ส่วนใหญ่มีแนวทางเดียวกัน โดยจะเน้นแนวความคิดในการออกแบบ (Strong Idea) และการให้บริการลูกค้า (Strong Service) ในปริมาณใกล้เคียงกัน ส่วนการวางแผนงาน (Strong Delivery) เป็นอันดับสุดท้าย เนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า วิชาชีพสถาปนิกเป็นวิชาชีพบริการ จำเป็นต้องทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจมากที่สุด โดยการมอบผลงานที่มีคุณภาพให้แก่ลูกค้า ตามขั้นตอนในการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน คือ ขั้นแรกต้องทราบเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของลูกค้าก่อน ขั้นที่สองหาแนวความคิดในการออกแบบให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า และขั้นสุดท้ายจึงจะวางแผนตารางการทำงานและดำเนินงานให้บรรลุตามแผนงานที่วางไว้

#### กลุ่มที่ 1 และ 2

นอกจากนั้นใน กลุ่มที่ 1 มีสำนักงาน 3 แห่ง และ กลุ่มที่ 2 มีสำนักงาน 5 แห่งให้ความสำคัญในด้านแนวความคิดในการออกแบบมากกว่าการให้บริการลูกค้า โดยผู้บริหารให้เหตุผลว่าในปัจจุบันสำนักงานมีแนวทางการออกแบบเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง และลูกค้าที่เข้าติดต่อนั้น จะทราบถึงแนวทางในการออกแบบอยู่แล้ว เนื่องจากเคยเห็นผลงานและขึ้นขอบในแนวทางนั้น จึงเข้ามาติดต่อ

#### กลุ่มที่ 3

ส่วนใน กลุ่มที่ 3 มีผู้บริหารสำนักงาน 1 แห่ง ให้ความสำคัญทั้ง 3 ข้อในปริมาณเท่ากัน ซึ่งได้ให้เหตุผลว่าในการทำงานตามความเป็นจริงนั้น จะต้องควบคุมทั้ง 3 เรื่องให้มีความสมดุลกัน ทั้งคุณภาพ การให้บริการ และระยะเวลาในการทำงาน และผู้บริหาร 1 แห่งให้ความสำคัญกับการเน้น Strong Delivery มากที่สุดโดยเป็นสำนักงานที่มีผู้ถือหุ้นเป็นชาวต่างชาติ ซึ่งผู้บริหารให้เหตุผลว่า สำนักงานมี Strong Idea และ Strong Service เป็นพื้นฐานมาตรฐานสากลอยู่แล้ว ดังนั้นเป้าหมายในการดำเนินงานหลักของสำนักงาน คือ การที่สำนักงานสามารถที่จะทำงานได้รวดเร็วตามตารางและแผนงานที่วางไว้ ส่วนผู้บริหารแห่งสุดท้ายให้ความสำคัญมี Strong Idea และ Strong Service ในปริมาณเท่ากัน เนื่องจากต้องการทำงานที่มีคุณภาพลูกค้าพึงพอใจให้มากที่สุด

## การจัดทำแผนงาน

ตารางที่ 4.17 การจัดทำแผนงาน

	กลุ่มที่ 1	%	กลุ่มที่ 2	%	กลุ่มที่ 3	%	รวม
1. มี อย่างชัดเจน	0	0	2	13.3	4	100.0	6
2. มี แต่ยังไม่ชัดเจน	2	20.0	10	66.7	0	0	12
3. ไม่มี การจัดทำแผน	8	80.0	3	20.0	0	0	11

### กลุ่มที่ 1

สำหรับการจัดทำแผนในสำนักงานสถานปนิคนั้น ผู้บริหารระดับสูงในกลุ่มที่ 1 ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นตรงกันว่ายังไม่มี การจัดทำแผนหรือมีก็ยังไม่ชัดเจนนัก โดยให้ความเห็นว่าไม่สามารถวางแผนการดำเนินงานในระยะยาวได้ หรือคาดการณ์ล่วงหน้าได้ยาก และมีความไม่แน่นอนสูง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจของประเทศเป็นหลัก เนื่องจากปริมาณงานที่เข้ามาต่อปีไม่สามารถกำหนดล่วงหน้าได้ หรือหากมีงานเข้ามาในสำนักงานแล้วก็อาจจะเกิดปัญหา เนื่องจากการตัดสินใจดำเนินงานขึ้นอยู่กับผู้ลงทุนเป็นหลัก การวางแผนส่วนใหญ่จะเป็นการวางแผนการดำเนินงานภายในสำนักงานทุกเดือน มากกว่าการมองไปอนาคต

ส่วนในการจัดทำแผนระยะสั้นของสำนักงานสถานปนิคนั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องของบุคลากรเป็นสำคัญ เนื่องจากรายรับและรายจ่ายของสำนักงานสถานปนิคนั้น ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพและจำนวนบุคลากรเป็นสำคัญ ส่วนในด้านการวางแผนงานโครงการนั้น สำนักงานส่วนใหญ่จะดูทุกๆ 3 - 6 เดือน 1 - 2 ปี ขึ้นอยู่กับขนาดโครงการ ระยะเวลาของโครงการ และปริมาณงานว่ามีงานเข้ามาอย่างน้อยเพียงใด และมีกี่โครงการที่สามารถจะปิดโครงการในสิ้นปี และมีกี่โครงการที่ยังคงค้างอยู่ เนื่องจากปัญหาใด และมีโครงการเข้ามาใหม่กี่โครงการ มีผู้ใดควรเป็นผู้รับผิดชอบ

### กลุ่มที่ 2

ในกลุ่มที่ 2 ส่วนใหญ่มีการวางแผนแต่ไม่ชัดเจนนัก โดยมีผู้บริหารสำนักงาน 2 แห่งให้เหตุผลว่า สถานปนิคนั้นไม่ได้เป็นนักวางแผนหรือนักบริหารที่ดี ในการวางแผนจึงใช้สามัญสำนึกเป็นหลักมากกว่าวิธีการด้านการบริหาร และสำนักงาน 1 แห่งให้เหตุผลว่า ในช่วงก่อนปี 2540 สำนักงานมีการจัดทำแผนต่างๆ มาก แต่หลังจากเกิดวิกฤติเศรษฐกิจขึ้น ทำให้ปริมาณงานลดลงมาก งานที่เข้ามีความไม่แน่นอนสูง จึงมีการวางแผนน้อยลง เนื่องจากคาดการณ์ได้ยาก และสำนักงาน 1 แห่งให้เหตุผลว่าปัจจุบันตัวผู้บริหารมีอายุมากแล้ว ไม่คิดที่จะวางแผนอนาคต เนื่อง

จากยังไม่แน่ใจว่าสถาปนิกอาวุโสในสำนักงานจะดำเนินงานสำนักงานต่อหรือไม่ เพราะมองว่าปัจจุบันลูกค้ายังเชื่อถือในตัวบุคคลมากกว่าองค์กร

นอกจากนี้มีสำนักงาน 2 แห่งมีการวางแผนการดำเนินงานอย่างชัดเจน ซึ่งทั้ง 2 แห่งเป็นสำนักงานขนาดใหญ่ที่มีการปรับลดกิจการลงมาในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 ทั้งยังเป็นสำนักงานที่ดำเนินงานมานานมากกว่า 20 ปีแล้ว โดยผู้บริหารให้เหตุผลว่าการจัดทำแผนงานมีความสำคัญมาก เนื่องจากปัจจุบันตลาดมีการแข่งขันสูง และเทคโนโลยีมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว หากไม่มีการวางแผนล่วงหน้า ในอนาคตจะไม่สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้

### กลุ่มที่ 3

ส่วนใน กลุ่มที่ 3 นั้นผู้บริหารสำนักงาน 1 แห่ง กล่าวว่าสำนักงานมีการจัดทำแผนทั้งแผนระยะยาว (5 ปี) แผนระยะสั้น เนื่องจากสำนักงานมีระยะเวลาดำเนินงานมากกว่า 40 ปี ผ่านวิกฤติการณ์ต่างๆ มาทั้ง 2 ช่วง (ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2526 และครั้งที่ 2 พ.ศ. 2540) และสามารถอยู่รอดได้ ทำให้เกิดความเชี่ยวชาญ ทั้งยังมีจำนวนบุคลากรมาก ต้องรู้รายรับรายจ่ายที่ค่อนข้างแน่นอน เพื่อให้สำนักงานดำเนินงานต่อไปได้ ส่วนสำนักงานอีกหนึ่งแห่งซึ่งเป็นสำนักงานที่มีผู้ถือชาวต่างชาติร่วมด้วยนั้น เนื่องจากเป็นบริษัทลูกแยกสาขามาจากต่างประเทศ จึงมีการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน โดยมีบริษัทแม่เป็นผู้ร่วมวางแผนในระยะยาว โดยการให้ผู้บริหารเดินทางไปร่วมวางแผนงานและส่งนโยบายมาให้ทางบริษัทในประเทศไทยดำเนินงานต่อไป ส่วนแห่งสุดท้ายผู้บริหารมีการจัดทำแผนอย่างชัดเจน แต่จะเน้นที่แผนระยะสั้น (1 ปี) มากกว่าแผนระยะยาว เนื่องจากแผนระยะยาวนั้นคาดการณ์ได้ยาก

### นโยบายด้านต่าง ๆ ของสำนักงาน

#### กลุ่มที่ 1

##### 1. ด้านการออกแบบ

- มีเป้าหมายที่จะผลิตผลงานที่มีคุณภาพออกไป โดยคำนึงถึงคุณภาพมากกว่าปริมาณงานที่จะเข้ามา เพื่อสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่สำนักงาน และพยายามพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของผลงานให้ได้ระดับสากล สามารถแข่งขันกับต่างชาติได้
- พยายามให้บริการลูกค้าในขอบเขตงานที่ครอบคลุม แบบ ONE STOP SERVICE ซึ่งหากสำนักงานมีมีบุคลากรไม่เพียงพอหรือไม่มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ จะจ้างงานออกไปให้บุคคลภายนอกทำ เพื่อให้สำนักงานเป็นแกนนำในการให้บริการลูกค้าและสามารถคุมแนวทางในการออกแบบได้ง่าย

## 2. ด้านการจัดองค์กร

- มีการวางแผนจะขยายขนาดสำนักงาน เพื่อรองรับงานที่มีแนวโน้มมากขึ้น โดยจะให้ เป็นสำนักงานขนาดเล็ก มีบุคลากรไม่เกิน 15 คน แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานะเศรษฐกิจเป็นหลัก
- มีแผนจะจัดตั้งสำนักงานเพื่อทำงานวิจัยด้านสถาปัตยกรรม เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการออกแบบ เช่น การวางผังเมือง การออกแบบงานสถาปัตยกรรม เพราะมองว่าต่อไปในอนาคตผู้ลงทุนจะให้ความสำคัญ และใช้ข้อมูลด้านการวิจัยต่างๆ เป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจ ลงทุนโครงการ ซึ่งจะมีผลต่อเนื่องให้สำนักงานออกแบบได้งาน ทั้งงานในประเทศและต่างประเทศ
- มีแผนจะสร้างบริษัทในเครือ ดำเนินงานด้านกราฟฟิค และด้านบริหารทรัพยากรอาคาร เพราะเห็นว่าเป็นแนวทางใหม่ในการทำงานนอกเหนือจากงานออกแบบ

## 3. ด้านบุคลากร

- การเน้นในเรื่องประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร จะพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ มีความรอบรู้ มีทัศนคติที่ดี เพื่อสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ และเข้ากันได้ดี สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ในด้านบุคลากรจะเติบโตอย่างช้าๆ และมั่นคง เพื่อให้มั่นใจว่า หากเกิดวิกฤติอีกครั้งจะสามารถรักษาสำนักงานให้สามารถอยู่รอดได้ โดยไม่ต้องลดพนักงานลง
- มีการใช้บุคลากรชั่วคราวทั้งหมด เพื่อไม่ให้เกิด FIX COST และลดค่าใช้จ่ายในส่วนกลาง (OVER HEAD) ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการบริหารค่าแบบตั้งต้นได้อย่างแม่นยำ ทำให้สามารถรู้รายรับ – รายจ่ายที่แน่นอนในแต่ละโครงการได้
- ยังไม่มีแผนที่ชัดเจน ในการขยายจำนวนบุคลากร ในปัจจุบันจึงใช้ระบบพนักงาน PART TIME ไปก่อน
- พยายามให้สถาปนิกสามารถทำงานได้ทุกชั้นตอนตั้งแต่เริ่มจนกระทั่งจบโครงการ โดยจะมีการฝึกหัดสถาปนิกให้ทำงานทุกอย่างเป็น

## กลุ่มที่ 2

### 1. ด้านการออกแบบ

- มีการวางแผนที่จะพัฒนามาตรฐานของสำนักงานในด้านต่างๆ เช่น มาตรฐานการเขียนแบบให้สามารถออกไปรับงานต่างประเทศและสามารถร่วมงานกับบริษัทชาวต่างชาติได้
- พยายามพัฒนาคุณภาพผลงานให้ได้มาตรฐาน เพื่อที่จะสามารถเพิ่มค่าแบบได้ต่อไปในอนาคต
- เน้นว่าจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีแนวทางการออกแบบเป็นเอกลักษณ์ของ



สำนักงาน จึงจะสามารถแข่งขันกับสำนักงานขนาดใหญ่ได้

- มีนโยบายพัฒนาความรู้ในการออกแบบด้าน Under Ground Work ระบบเชื่อมต่อขนส่งมวลชน (Mass Transit Link) เพื่อรองรับงานในอนาคต
- จะเน้นการออกแบบในเรื่องความปลอดภัย FIRE SAFTY การออกแบบสำหรับคนพิการ และ SPACE PLANNING
- พยายามเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง โดยการสร้างบุคลากรให้มีประสบการณ์สูง

## 2. ด้านการจัดองค์กร

- พยายามรักษาระบบขององค์กรหลักไว้ให้มั่นคง ทั้งในด้านทรัพยากรและประสิทธิภาพของบุคลากร (Core Bussiness) หลังจากนั้นจะวางระบบการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ โดยหากมีงานโครงการใหญ่เข้ามาจะใช้ระบบการรับงานแบบเซ็นสัญญา กับพนักงานเป็นโครงการๆ ไป
- ใช้การ Joint Venture เพื่อรวมกันเป็นองค์กรขนาดใหญ่เมื่อมีงานโครงการขนาดใหญ่

## 3. ด้านบุคลากร

- พยายามพัฒนาบุคลากรในสำนักงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ทั้งในด้านเทคโนโลยีและการออกแบบ มีการใช้นโยบายทำงานให้มากที่สุดโดยใช้พนักงานน้อยที่สุด
- พยายามรักษาจำนวนบุคลากรให้คงที่ ไม่เกิน 25 คน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน ทั้งในด้านการการทำงานและด้านค่าใช้จ่าย หากพนักงานมีไม่เพียงพอจะพยายามใช้บุคลากรชั่วคราวเข้ามาทำงานในสำนักงาน การ Sub contract หรือการ Joint Venter แทน
- บุคลากรต้องทำงานเป็นทีม สามารถสวมตำแหน่งแทนกันได้

## 4. ด้านการตลาด

- พยายามหาพันธมิตรในการทำงานในวิชาชีพ เพื่อที่ต่อไปในอนาคตสามารถที่จะร่วมมือกันรับงานโครงการขนาดใหญ่ได้
- พยายามขยายธุรกิจ ในแง่การให้บริการและการบริการหลังการขาย โดยจะพยายามรักษาคุณภาพของผลงาน บุคลากร ให้สามารถบริการในระดับมาตรฐานที่คงที่
- พยายามหากลุ่มลูกค้าต่างประเทศ และเผยแพร่ผลงานให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น เช่น จัดทำ Website หากิจกรรมส่งเสริมการขาย ดูแนวโน้มคู่แข่ง เพื่อมาเสริมเทคนิคต่างๆ

## 5. ด้านการเงิน

- จะมีการดู CASH FLOW ล่วงหน้าประมาณ 3 ปี เพื่อให้สามารถวางแผนการดำเนินงานในระยะยาวได้



### กลุ่มที่ 3

#### 1. ด้านการออกแบบ

- จะพยายามรักษามาตรฐานคุณภาพผลงานให้คงที่
- เนื่องจากสำนักงานเป็นบริษัทในเครือต่างประเทศ ซึ่งมีหนังสือเป็นคู่มือในการออกแบบตามสไตล์ของสำนักงาน ซึ่งจะออกเป็นประจำทุกปีอยู่แล้ว ดังนั้นนโยบายด้านการออกแบบจึงเป็นไปตามแนวทางของบริษัทใหญ่

#### 2. ด้านบุคลากร

- มีการจำกัดจำนวนบุคลากรว่าจะไม่ให้เกิน 100 คน (ในอดีตพนักงานมี 200 คน) เนื่องจากควบคุมดูแลยากและไม่ทั่วถึง ทำให้เกิดปัญหา
- มีการจำกัดจำนวนบุคลากรไม่เกิน 60 คน และในปัจจุบันมีการใช้บุคลากรชั่วคราวในทุกแผนก โดยเซ็นสัญญาต่อทุก 3 เดือน
- มีการจำกัดบุคลากรไม่ให้เกิน 80 คน แต่ไม่มีนโยบายในการใช้บุคลากรชั่วคราว เนื่องจากมีสามารถควบคุมคุณภาพงานได้

#### 3. ด้านการตลาด

- ปัจจุบันสำนักงานมีชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดี มีแนวทางการตลาดของตนเอง และการทำผลงานให้มีคุณภาพ ถือเป็นการทำงานการตลาดที่ดีที่สุดอยู่แล้ว
- มีนโยบายทำการตลาดในเชิงรุก ได้แก่ จะจัดตั้งสำนักงานสาขาในต่างประเทศ ในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
- มีการจัดทำด้านการตลาดอย่างชัดเจน โดยจะมีบุคลากรที่ดูแลด้านนี้โดยตรง ซึ่งจะได้รับภารกิจจากบริษัทสำนักงานใหญ่ในต่างประเทศ

#### 4. ด้านการเงิน

- มีการควบคุมด้านการเงินอย่างรัดกุม โดยจะมีผู้บริหารซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านนี้โดยตรงควบคุมดูแล
- จะดู CASH FLOW ล่วงหน้าประมาณ 5 ปี ว่ามีความต้องการรายรับเท่าใด ต้องได้งานโครงการกี่โครงการ มูลค่าเท่าใด เพื่อให้สามารถถึงจุดคุ้มทุนได้

ตารางที่ 4.18 แผนกลยุทธ์ที่ใช้ในช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจ

	กลุ่มที่ 1	%	กลุ่มที่ 2	%	กลุ่มที่ 3	%
1. การลดเวลาในการทำงาน	9	90.0	15	100.0	4	100.0
2. การลดเงินเดือน	9	90.0	13	86.7	3	75.0
3. การลดพนักงาน	8	80.0	14	93.3	3	75.0
5. ลดค่าใช้จ่ายส่วนกลาง	9	90.0	15	100.0	4	100.0
6. ปรับระบบการบริหารงาน	2	20.0	3	20.0	2	50.0
7. แยกตัวออกมาจากสำนักงานเดิม	3	30.0	0	0	0	0
8. หากกลุ่มลูกค้าต่างชาติ	0	0	4	26.7	2	50.0
9. ประกวดแบบ	2	20.0	2	13.3	0	0
10. รับงานราชการ	1	10.0	3	20.0	2	50.0

สำนักงานสถาปนิกทุกกลุ่มมีแผนการปรับตัว เพื่อให้สำนักงานสามารถผ่านพ้นในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ โดยมีแผนหลัก คือ มีการลดค่าใช้จ่ายประจำ (Fix Cost) ลงให้มากที่สุด ซึ่งรายจ่ายหลักของสำนักงานสถาปนิกที่สำคัญ ได้แก่ เงินเดือนของบุคลากร ทุกสำนักงานจึงมีการลดเวลาในการทำงานลง มีการปรับลดเงินเดือน ทั้งในส่วนของผู้บริหารและพนักงานทั้งหมด เนื่องจากมีงานโครงการในสำนักงานน้อย ลดค่าใช้จ่ายส่วนกลางต่างๆ โดยพนักงานทุกคนต้องร่วมมือกันประหยัด และส่วนใหญ่ในการปรับลดพนักงานนั้น ผู้บริหารกล่าวว่าสำนักงานได้ตัดสินใจรับลดพนักงานได้อย่างทันท่วงที จะได้รับผลกระทบน้อยลงมาก ซึ่งหากเป็นสำนักงานขนาดใหญ่ จะมีการ Early Retire แต่หากเป็นสำนักงานขนาดกลางและขนาดเล็ก จะเป็นการให้ลาออกด้วยความสมัครใจ ซึ่งส่วนใหญ่พนักงานจะลาไปเรียนต่อ และออกไปประกอบวิชาชีพอื่นๆ

#### กลุ่มที่ 1

สำนักงานในกลุ่มที่ 1 นี้ เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นสำนักงานที่ก่อตั้งมาไม่นาน ในช่วงวิกฤติ มีจำนวนบุคลากรน้อย ประมาณ 10 – 15 คน จึงได้รับผลกระทบไม่มากนัก ในช่วงนั้นมีการปรับลดพนักงานเหลือประมาณ 6 – 8 คน โดยคงเหลือไว้เฉพาะสถาปนิกอาวุโส ที่ทำงานกับสำนักงานมานาน และมีสำนักงานที่แยกตัวออกมาจากสำนักงานเดิมในช่วงวิกฤตินี้ 3 แห่ง มีการปรับลดพนักงาน ลดเงินเดือน และมีสำนักงาน 2 แห่งมีการปรับองค์กร เป็นสำนักงานสถาปนิกที่รับงานเหมือนสถาปนิกอิสระ คือมีบุคลากรในสำนักงานเพียง 2 คน รวมทั้งมีการย้ายสำนักงานมาตั้งที่บ้าน เพื่อลดค่าเช่าสำนักงานด้วย

## กลุ่มที่ 2

สำนักงานสถาปนิกในกลุ่มที่ 2 สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ สำนักงานที่ได้รับผลกระทบไม่มากนัก ซึ่งมี 5 แห่ง โดยจะเป็นสำนักงานที่ดำเนินงานมาไม่นาน มีบุคลากรไม่เกิน 30 คน โดยผู้บริหาร 2 แห่ง ให้เหตุผลว่างานส่วนใหญ่ที่รับเป็นงานต่างประเทศประมาณ 30% จึงทำให้สำนักงานได้รับผลกระทบน้อยและสามารถอยู่รอดได้ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ โดยในช่วงนั้นผู้บริหารพยายามมุ่งหางานในตลาดต่างประเทศเพียงอย่างเดียว ส่วนอีกหนึ่งแห่ง เนื่องจากกลุ่มลูกค้าเป็นงานอาคารทางศาสนา ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ การลงทุน จึงได้รับผลกระทบน้อยเช่นเดียวกัน ส่วนแห่งสุดท้ายผู้บริหารกล่าวว่า เนื่องจากงานโครงการส่วนใหญ่เป็นงานราชการเป็นหลักอยู่แล้ว จึงได้รับผลกระทบไม่มากนัก

สำหรับสำนักงานสถาปนิกที่ได้รับผลกระทบมากนั้น เนื่องจากงานส่วนใหญ่เป็นงานของเอกชนเกี่ยวข้องกับการลงทุน ทำให้สำนักงาน 4 แห่งต้องมีการปรับตัวจากสำนักงานขนาดใหญ่มาเป็นขนาดกลาง มีการลดจำนวนบุคลากรลงประมาณ 30 – 50 % ลดเงินเดือน 10 – 30 % บางแห่งย้ายสำนักงานมาตั้งที่บ้าน ปรับรูปแบบการบริหาร โดยสำนักงาน 1 แห่ง มีการลดผู้บริหารจาก 5 คนเหลือ 2 คน มีการปรับองค์กรจากบริษัทในเครือ มาเป็นรูปแบบ Joint Venture และพยายามหาลูกค้ากลุ่มใหม่ที่มีศักยภาพในการว่าจ้างในช่วงนั้น เช่น งานในต่างประเทศ งานราชการ การประกวดแบบ เป็นต้น

## กลุ่มที่ 3

สำนักงานในกลุ่มที่ 3 นี้ 3 แห่งได้รับผลกระทบแต่ไม่มากนัก โดยผู้บริหารแห่งแรก ให้เหตุผลว่าเนื่องจากมีการคาดการณ์ไว้และวางแผนเตรียมตัวล่วงหน้า ไม่มีการปรับลดพนักงานในช่วงนั้น แต่ใช้การปรับลดเงินเดือนลง 30 % โดยให้พนักงานตกลงและตัดสินใจเองกันเอง มีการลดค่าใช้จ่ายส่วนกลางต่างๆ และพยายามปรับให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น ส่วนสำนักงานที่เป็นบริษัทหุ้นส่วนต่างชาติในช่วงนั้นมีพนักงานประมาณ 30 คน จึงมีผลกระทบไม่มาก มีการโยกย้ายพนักงานระดับสูงไปประจำต่างประเทศ คงเหลือไว้เฉพาะพนักงานระดับกลางและล่างประมาณ 20 คน และรับงานจากต่างประเทศเข้ามาทำ โดยใช้สำนักงานในประเทศไทยเป็นฝ่ายเคลียร์แบบและเขียนแบบเท่านั้น และสำนักงานแห่งที่ 3 ได้รับผลกระทบไม่มากนักเนื่องจากงานส่วนใหญ่ที่รับเป็นงานโครงการต่างประเทศประมาณ 70 เปอร์เซ็นต์

ส่วนสำนักงานแห่งสุดท้ายได้รับผลกระทบค่อนข้างมาก เนื่องจากงานโครงการส่วนใหญ่ที่รับเป็นงานเอกชน ทำให้ในช่วงนั้นไม่ได้รับค่าแบบค่อนข้างสูงมาก รวมทั้งในช่วงนั้นมีบุคลากรจำนวนมาก จึงต้องมีการปรับลดค่าใช้จ่ายลงให้มากที่สุด โดยการลดพนักงานลงประมาณ 40 % และมีการปรับองค์กรใหม่

## หมวดที่ 2 รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กรของสำนักงาน

ตารางที่ 4.19 เครื่องมือในการจัดโครงสร้างองค์กร

	กลุ่มที่ 1	%	กลุ่มที่ 2	%	กลุ่มที่ 3	%
1. มีผังโครงสร้างองค์กร	1	10.0	8	53.3	4	100.0
2. มีคำบรรยายงาน	1	10.0	7	46.7	4	100.0
3. มีคู่มือองค์กร	0	0	4	26.7	4	100.0
4. ไม่มีทั้ง 3 แบบ	9	90.0	7	46.7	0	0

### กลุ่มที่ 1

สำนักงานขนาดเล็กทุกแห่ง ไม่มีการจัดทำเครื่องมือในการจัดโครงสร้างองค์กร โดยให้เหตุผลว่า ในปัจจุบันสำนักงานมีจำนวนพนักงานน้อย สามารถควบคุมดูแลได้อย่างทั่วถึง เครื่องมือในการจัดระบบต่างๆ จึงยังไม่มีคามจำเป็น และการจัดทำคำบรรยายงานจะเป็นการตีกรอบขอบเขตหน้าที่ของพนักงานมากเกินไป เนื่องจากพนักงานในสำนักงานขนาดเล็กจะต้องทำหน้าที่ได้ทุกขั้นตอน แล้วแต่เวลาที่เหมาะสม และยังมีข้อจำกัดในการจัดทำคู่มือองค์กร เพราะต้องสูญเสียเวลา ทรัพยากรบุคคล และค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการจัดทำ ซึ่งผู้บริหารยังไม่แน่ใจว่าการจัดทำนั้น จะส่งผลให้บุคลากรในองค์กร มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นหรือไม่ ถึงแม้ว่าการไม่มีคู่มือดังกล่าว จะทำให้การทำงานของบุคลากรมีการซ้อนทับกันมาก แต่ก็สามารถทำให้งานได้เสร็จรวดเร็วขึ้นเพราะพนักงานทุกคนสามารถช่วยกันทำงานได้ ดังนั้นในเรื่องขอบเขต หน้าที่รับผิดชอบ จึงใช้การบอกกล่าวในช่วงแรกที่เริ่มเข้ามาทำงานเป็นหลักมากกว่า

### กลุ่มที่ 2

ในกลุ่มนี้มีสำนักงานสถาปนิกเพียง 4 แห่ง ที่มีเครื่องมือในการจัดองค์กรทั้ง 3 แบบอย่างชัดเจน โดยผู้บริหารให้เหตุผลว่า มีความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดทำมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง เนื่องจากโครงการที่รับนั้นต้องทำงานอยู่ในระดับสากล (International) และงานโครงการเป็นโครงการขนาดใหญ่และมีความซับซ้อน ดังนั้นจึงต้องมีการมอบหมายหน้าที่อย่างชัดเจนและเป็นระบบ โดยสำนักงานทั้ง 3 แห่งเป็นสำนักงานที่ก่อตั้งมานานกว่า 25 ปีและ 2 แห่งมีการใช้ระบบองค์กรแบบบริษัทในเครือ

ส่วนสำนักงาน 4 แห่งมีการจัดทำแต่ยังไม่ชัดเจน โดยผู้บริหารกล่าวว่า สำนักงานเคยมีการจัดทำคู่มือการจัดองค์กรมาแล้ว แต่เนื่องจากการจัดองค์กรเบนรบบมาก และผู้บริหารเป็นสถาปนิกไม่ใช่ผู้บริหารมืออาชีพจึงได้ล้มเลิกไป และเนื่องจากในปัจจุบันสำนักงานมีบุคลากรน้อย สามารถควบคุมได้ง่าย องค์กรจึงยังไม่ต้องระบบมากนัก ส่วนสำนักงานอีกแห่งหนึ่ง เคยมี

การจัดทำเช่นเดียวกัน โดยในช่วงก่อนเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ มีการจัดองค์กรอย่างชัดเจน แต่ในช่วงหลังยังไม่ได้มีการปรับตามสภาวะปัจจุบัน จึงยังไม่ชัดเจนมากนัก

ส่วนสำนักงานที่ไม่มีการจัดทำคู่มือการจัดองค์กรนั้น ผู้บริหารให้เหตุผลว่า เครื่องมือของการบริหารองค์กรที่สำคัญคือคน หากต้องการให้องค์กรมีแนวความคิด มุมมองที่ดี จะต้องทำให้คนมีประสิทธิภาพและมีวินัยในตนเอง มากกว่าการใช้กระดาษตีกรอบ และสถาปนิกในสำนักงานต้องทำได้ทุกหน้าที่ เข้าใจกระบวนการทำงานทั้งหมดด้วย โดยผู้บริหารใน กลุ่มที่ 2 บางส่วนมีความเห็นว่าไม่สามารถจัดทำ Job Description ได้ เนื่องจากขอบเขตหน้าที่ของสถาปนิกในปัจจุบัน ต้องสามารถทำงานได้ทุกขั้นตอนในสำนักงาน และมีการปรับเปลี่ยนงานอยู่ตลอดเวลา จึงไม่สามารถระบุหน้าที่ได้อย่างชัดเจน

### กลุ่มที่ 3

สำนักงานมีการใช้คู่มือการจัดองค์กรอย่างชัดเจน เนื่องจากต้องทำงานกับองค์กรต่างชาติ ทำให้ต้องมีมาตรฐานในการทำงานเดียวกัน โดยผู้บริหารให้เหตุผลว่า คู่มือองค์กรนั้นมีความจำเป็นมาก ทำให้พนักงานรู้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง รวมทั้งกฎระเบียบต่างๆของสำนักงาน ซึ่งพนักงานต้องยึดถือและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เนื่องจากสำนักงานมีบุคลากรเป็นจำนวนมาก โดยสำนักงาน 4 แห่งจะมีคู่มือองค์กร ซึ่งพนักงานที่เข้ามาใหม่จะต้องอ่านคู่มือนี้ เพื่อรับทราบถึงนโยบายในการดำเนินงานต่างๆ การส่งต่องานและขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง สามารถช่วยประหยัดเวลาในฝึกหัดและการเรียนรู้งานได้

#### ตารางที่ 4.20 รูปแบบโครงสร้างองค์กรด้านการบริหาร

	กลุ่มที่ 1	%	กลุ่มที่ 2	%	กลุ่มที่ 3	%
1. ระบบเจ้าของคนเดียว	3	30.0	0	0	0	0
2. ระบบผู้บริหารถือหุ้นหลัก	6	60.0	7	46.7	1	25.0
3. ระบบแบ่งระดับผู้ถือหุ้น	0	0	1	6.7	2	50.0
4. ระบบบริษัทในเครือ	1	10.0	7	46.7	1	25.0

### กลุ่มที่ 1

สำนักงานสถาปนิกที่มีพนักงานเพียง 1 - 3 คน โดยส่วนใหญ่มีการจัดการบริหารองค์กรในระบบผู้บริหารเพียงคนเดียว ซึ่งทำหน้าที่ดูแลและจัดการภายในสำนักงาน และใช้วิธีการจ่ายงานให้บุคลากรภายนอกทำทั้งหมด ส่วนสำนักงานที่มีบุคลากร 3 คนขึ้นไป แต่ไม่เกิน 10 คน ส่วนใหญ่จะมีผู้บริหารระดับสูง 2 - 3 คน จะใช้ระบบผู้บริหารถือหุ้นหลัก โดยผู้บริหารแบ่งหน้าที่กันรับ



ผิดชอบโดยหลักการ ซึ่งมีสำนักงาน 1 แห่ง ผู้บริหารมีนโยบายให้บุคลากรที่มีประสบการณ์และมั่นใจว่าจะทำงานกับสำนักงานต่อไป ขึ้นมาเป็นระดับผู้บริหาร โดยยึดหลักว่าสำนักงานเป็นบ้านที่ 2 ของพนักงาน ทุกคนเป็นเจ้าของสำนักงานเท่าเทียมกัน ในอนาคตผู้บริหารระดับสูงจะเป็นเพียงที่ปรึกษา โดยให้พนักงานบริหารงานกันเอง นอกจากนี้มีสำนักงานที่มีระบบบริษัทในเครือ โดยเป็นบริษัทรับเหมาก่อสร้างในระบบเครือญาติ

## กลุ่มที่ 2

สำนักงานในกลุ่มนี้ มีสำนักงานที่มีระบบบริษัทในเครือมากที่สุดจำนวน 7 แห่ง ซึ่งมีบริษัทด้านการออกแบบตกแต่งภายในจำนวน 3 แห่ง ด้านการบริหารงานก่อสร้าง (CM) 4 แห่ง กราฟฟิค ดีไซน์ 1 แห่งและรับเหมาก่อสร้าง 1 แห่ง โดยผู้บริหารให้เหตุผลสรุปได้ ดังนี้

- ต้องการทำงานแบบครบวงจร
- สามารถช่วยเหลือ สนับสนุนด้านการเงินแก่สำนักงานสถาปนิกได้ เนื่องจากงานออกแบบตกแต่งภายในนั้น เป็นงานที่จบเร็วกว่างานสถาปัตยกรรมหลัก
- ทำให้สำนักงานได้งานเพิ่มมากขึ้นจากการมีบริษัทในเครือ เนื่องจากมีการติดต่อกับลูกค้าในกลุ่มอื่นๆ มากขึ้น

นอกจากนี้สำนักงาน 7 แห่งใช้ระบบบริหารถือหุ้นหลัก โดยให้เหตุผลว่า ไม่ต้องการมีบริษัทในเครือ เพราะไม่ถนัดการให้บริการประเภทอื่นๆ ทั้งยังไม่มีหุ้นส่วนที่จะดำเนินงาน ไม่มีเวลาดูแลรับผิดชอบ โดยมีสำนักงาน 2 แห่งเคยใช้ระบบบริษัทในเครือ แต่หลังจากเกิดวิกฤตเศรษฐกิจได้ยกเลิก เหลือเพียงสำนักงานสถาปนิก โดยยุบเข้ามาเป็นแผนกหนึ่งในสำนักงาน นอกจากนี้มีสำนักงานที่ใช้ระบบแบ่งระดับผู้ถือหุ้นเป็น 2 ระดับ ได้แก่ระดับผู้บริหารและระดับหัวหน้าแผนก

## กลุ่มที่ 3

สำนักงาน 1 แห่งใช้ระบบผู้บริหารถือหุ้นหลัก โดยผู้บริหารให้เหตุผลว่า เนื่องจากต้องรอให้บุคลากรมีความพร้อมกว่านี้ จึงจะมีการแบ่งหุ้นให้แก่พนักงาน ส่วนสำนักงานอีก 1 แห่งใช้ระบบบริษัทในเครือ เพื่อให้บริหารงานได้สะดวกขึ้น

นอกจากนี้สำนักงาน 2 แห่ง มีการใช้ระบบแบ่งระดับผู้ถือหุ้นเป็น 2 ระดับ โดยแห่งแรกเนื่องจากสำนักงานดำเนินงานมาเป็นระยะเวลานานแล้ว ต้องการให้พนักงานรุ่นใหม่ (Associate Partner) เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรแทนที่ โดยผู้บริหารระดับสูง (General Partner) จะลดบทบาทการทำงานลงเป็นเพียงที่ปรึกษา เพื่อให้สำนักงานสามารถดำเนินงานต่อไปได้ โดยในปัจจุบันมีการแบ่งหน้าที่ของผู้บริหาร 4 หน้าที่ ได้แก่ ด้านการบริหารสำนักงาน ด้านการออกแบบด้านการตลาดและด้านวิศวกรรม และสำนักงานอีกแห่งใช้ระบบผู้ถือหุ้น 2 ระดับเช่นเดียวกัน โดย



แบ่งเป็นระดับผู้บริหารและระดับผู้จัดการ ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถเข้ามาถือหุ้นได้ หากมีความสามารถและความรับผิดชอบเพียงพอ โดยไม่คำนึงถึงคุณวุฒิและวัยวุฒิ

#### ตารางที่ 4.21 รูปแบบโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ

	กลุ่มที่ 1	%	กลุ่มที่ 2	%	กลุ่มที่ 3	%
1. แบบแยกเป็นแผนก	0	0	0	0	0	0
2. แบบสตูดิโอ	6	60.0	4	26.7	1	25.0
3. แบบทีมงานโครงการ	0	0	1	6.7	1	25.0
4. แบบผู้จัดการโครงการ	0	0	0	0	1	25.0
5. แบบ Matrix	0	0	0	0	1	25.0
6. แบบบริษัทในเครือ	0	0	2	13.3	0	0
7. แบบผสม	2	20.0	6	40.0	0	0
8. แบบสถาปนิกทำงานทุกขั้นตอน	0	0	2	13.3	0	0
9. แบบ Outsourcing	2	20.0	0	0	0	0

#### กลุ่มที่ 1

สำนักงานในกลุ่มที่ 1 นี้มีการจัดโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบ 3 ระบบด้วยกัน คือ ระบบ Outsourcing 2 แห่ง ระบบสตูดิโอ 4 แห่ง และระบบผสม (Hybrid) 2 แห่ง โดยผู้บริหารในระบบ Outsourcing ให้เหตุผลว่า การจัดระบบองค์กรแบบนี้จะช่วยให้สำนักงานไม่ต้องมีภาระด้านการเงินมาก เหมาะสำหรับสำนักงานที่มีผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูงและมีทุนสำรองไม่มากนัก ส่วนผู้บริหารที่ใช้ระบบ 1 Studio ซึ่งเป็นระบบที่ใช้มากที่สุดกล่าวว่า สาเหตุที่ใช้ระบบนี้เนื่องจากระบบนี้เหมาะกับสำนักงานขนาดเล็กที่มีบุคลากรน้อย เนื่องจากมีความคล่องตัวสูง ส่วนผู้บริหารที่ใช้ระบบโครงสร้างองค์กรแบบผสมนั้น จะเป็นการผสมระหว่างระบบ 1 สตูดิโอ และระบบ Outsourcing โดยในส่วนออกแบบจะใช้ระบบสตูดิโอ แต่ในส่วนผลิตแบบจะใช้ระบบ Outsourcing ทั้งหมด เพื่อช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายประจำลง แต่ต้องเป็นงานโครงการขนาดเล็กและไม่ซับซ้อนมากนัก

#### กลุ่มที่ 2

สำหรับสำนักงานในกลุ่มที่ 2 มีการจัดโครงสร้างองค์กรหลากหลาย ระบบที่ผู้บริหารใช้มากที่สุด คือระบบผสม (Hybrid) โดยเป็นการรวมระหว่างระบบ Project Team ในส่วนออกแบบ และระบบแผนกในส่วนผลิตแบบซึ่งจะมีหัวหน้าแผนกเป็นผู้ควบคุม เนื่องจากผู้บริหารต้องการให้ส่วนออกแบบมีความยืดหยุ่นสูงและคล่องตัวในการทำงาน สถาปนิกสามารถทำงานได้หลายประเภทและสับเปลี่ยนงานกันได้ นอกจากนี้มีสำนักงาน 4 แห่ง ใช้ระบบสตูดิโอเดียว เนื่องจาก

ต้องการเน้นแนวความคิดในการออกแบบ และ 2 แห่งใช้ระบบบริษัทในเครือ เพื่อให้สนับสนุนงานซึ่งกันและกันในเครือได้ และมีสำนักงาน 2 แห่งที่ใช้ระบบสถาปนิกรับผิดชอบทำงานทุกขั้นตอน เพื่อให้ได้เรียนรู้งานเพิ่มมากขึ้น

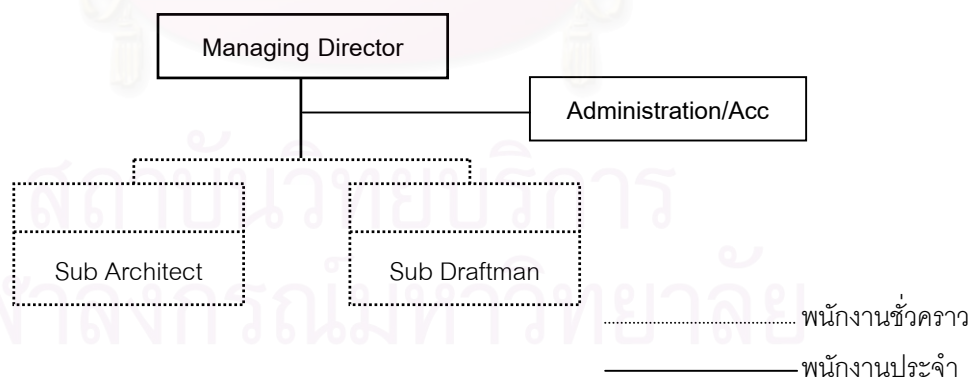
### กลุ่มที่ 3

สำนักงาน 1 แห่งใช้ระบบผสมระหว่าง Project Team ในส่วนออกแบบและแผนกในส่วนเขียนแบบ โดยผู้บริหารให้เหตุผลว่า เนื่องจากองค์กรมีพนักงานมาก และต้องการให้พนักงานสามารถออกแบบอาคารได้ทุกประเภท และสามารถผลิตแบบก่อสร้างได้อย่างรวดเร็วเนื่องจากงานส่วนใหญ่เป็นงานราชการ ทำให้ต้องมีความตรงต่อเวลาสูง ส่วนแห่งที่สองใช้ระบบเมตริกซ์ โดยมี Project Leader เป็นหัวใจสำคัญของโครงการทุกโครงการ ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในทุกๆ ส่วนของโครงการทั้งในด้านการออกแบบและการเงิน ส่วนแห่งที่ 3 นั้นใช้ระบบหลายสตูดิโอ เพื่อลดขนาดการควบคุม และแยกประเภทของโครงการตามความถนัดของแต่ละสตูดิโอ

และแห่งสุดท้ายใช้ระบบ Project Manager เพื่อให้งานโครงการสามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วที่สุด โดยมีผู้จัดการโครงการเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบโครงการตั้งแต่เริ่ม จนกระทั่งจบโครงการ

### สรุประบบโครงสร้างองค์กรแบบต่างๆ ของสำนักงานสถาปนิก (จากการสัมภาษณ์)

#### 1. ระบบ Outsource



ภาพที่ 4.1 แสดงระบบโครงสร้างองค์กรแบบ Outsource

ระบบนี้เกิดขึ้นในช่วงที่สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำในช่วงปี พ.ศ. 2538 - 2540 เมื่อสำนักงานมีรายรับน้อยมาก เนื่องจากไม่มีงานใหม่เข้ามา มีการปรับลดพนักงานลงจนกระทั่งเหลือเพียงผู้บริหารและธุรการเพียง 1 คน โดยเมื่อมีงานโครงการใหม่เข้ามา จะเรียกใช้บุคลากรชั่วคราวที่เคย

ทำงานเป็นพนักงานประจำมารับงานไปทำ เนื่องจากรู้วิธีการและรูปแบบการทำงานของสำนักงานอยู่แล้ว

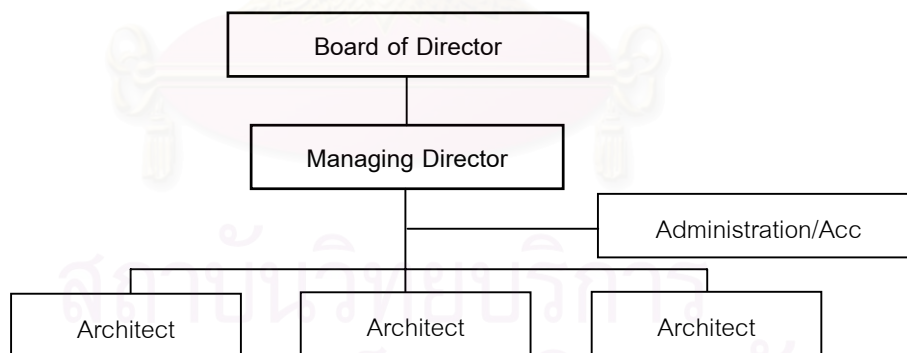
#### ข้อดี

- ไม่ต้องมีพนักงานประจำ ทำให้ค่าใช้จ่ายในสำนักงานที่เป็นรายจ่ายประจำน้อย เนื่องจากยกเลิกระบบเงินเดือน
- องค์กรมีความยืดหยุ่นสูง เหมาะสมสำหรับสถานการณ์เศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอน
- เหมาะสำหรับผู้บริหารที่มีเงินทุนสำรองน้อย เนื่องจากมีความเสี่ยงต่ำ รู้ค่าใช้จ่ายที่แน่นอนต่อโครงการ และสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในแต่ละโครงการได้

#### ข้อเสีย

- ไม่สามารถทำงานในเชิงรุกได้ เนื่องจากมีขีดจำกัดในการรับงาน สามารถรับงานได้ปริมาณน้อย
- ค่าใช้จ่ายต่อโครงการสูงกว่าแบบมีพนักงานประจำ
- ควบคุมคุณภาพงานได้ยาก ทำให้ต้องคัดสรรพนักงานชั่วคราวที่มีประสิทธิภาพสูง และเคยทำงานกับสำนักงานมาก่อน
- ต้องเสียเวลาในการติดต่อสื่อสารและเวลาในการเดินทาง

## 2. ระบบ ATELIER (สถาปนิกรับผิดชอบงานทุกขั้นตอน)



ภาพที่ 4.2 แสดงระบบโครงสร้างองค์กรแบบ ATELIER

ระบบนี้ ผู้บริหารต้องการให้สถาปนิกมีความรับผิดชอบตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งจบโครงการ โดยระบบนี้มีแนวความคิดว่า สถาปนิกต้องทำงานทุกขั้นตอนเป็น ตั้งแต่ร่วมกับผู้บริหาร วางแนว Concept ในการออกแบบ พัฒนาแบบร่าง ติดต่อลูกค้า ประสานงานโครงการ เขียนแบบก่อสร้าง ขออนุญาตก่อสร้าง ทำรายการประกอบแบบ จัดทำรายละเอียดการก่อสร้าง รวมทั้งเข้าไป

ตรวจงาน site โครงการ โดยในองค์กรพนักงานจะไม่มีตำแหน่งสถาปนิกอาวุโส พนักงานเขียนแบบ ทุกคนเป็นสถาปนิกเท่ากันหมด องค์กรประกอบตำแหน่งต่างๆ ดังนี้

#### 1. Managing Director

ทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารจัดการภายในสำนักงาน การหางาน การรับงาน การติดต่อลูกค้า และยังทำหน้าที่เป็น Project Architect รับผิดชอบในการวางแผน Concept และควบคุมดูแลโครงการต่างๆ ที่ได้มอบหมายต่อให้สถาปนิกดำเนินงาน

#### 2. Architect

ทำหน้าที่รับผิดชอบร่วมวางแผน Concept กับ Project Architect และดำเนินงานตามขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้น จนกระทั่งจบโครงการ (รับผิดชอบทั้งโครงการ)

#### 3. แผนกธุรการและบัญชี

ทำหน้าที่ดูแลติดต่อด้านงานธุรการและการเงินโดยรวม

#### ข้อดี

- สถาปนิกจะได้เรียนรู้งานทุกขั้นตอน ทั้งงานออกแบบ เขียนแบบและตรวจงานก่อสร้าง
- สามารถรวมเป็นทีมได้ เมื่อมีโครงการใหญ่เข้ามา

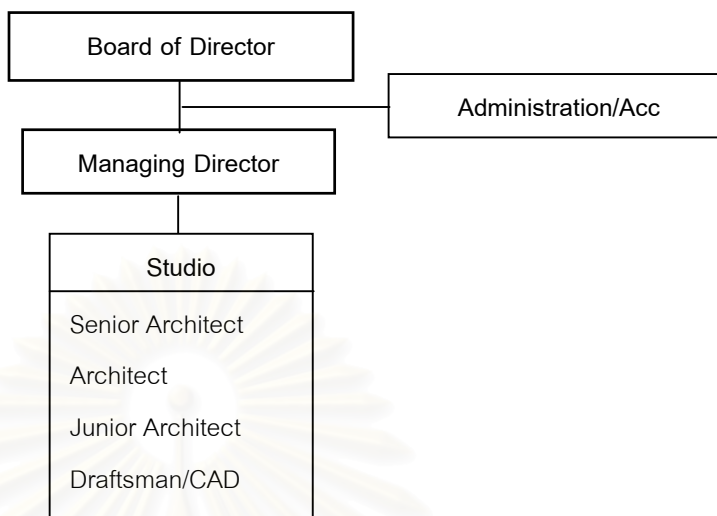
#### ข้อเสีย

- มีขีดจำกัดในการรับงาน รับได้เฉพาะงานโครงการขนาดใหญ่เท่านั้น
- ผู้บริหารมีความรับผิดชอบสูงเนื่องจากต้องมีความสามารถในการควบคุมคุณภาพงาน
- ระยะเวลาในการดำเนินงานแต่ละโครงการสูง เพราะมีผู้รับผิดชอบในแต่ละโครงการน้อย
- สถาปนิกอาจเกิดความเบื่อหน่าย เนื่องจากอาจไม่มีความถนัดในทุกขั้นตอน และสถาปนิกต้องใช้เวลาในการเรียนรู้มากกว่าจะมีประสบการณ์ที่เชี่ยวชาญในทุกๆ ด้าน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 3. ระบบสตูดิโอ

#### 3.1 แบบสตูดิโอเดี่ยว



ภาพที่ 4.3 แสดงระบบโครงสร้างองค์กรแบบสตูดิโอเดี่ยว

ระบบสตูดิโอแบบสตูดิโอเดี่ยวนี้ เหมาะสำหรับสำนักงานที่มีพนักงาน 15 – 20 คน จัดเป็นสตูดิโอเล็กๆ 1 สตูดิโอ ประมาณ 10 คน แต่อาจมีการแบ่งทีมงานเป็น 1 – 2 ทีม ตามแต่ขนาดและจำนวนโครงการที่เข้ามา โดยรับผิดชอบในกระบวนการออกแบบตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งจบโครงการ การจัดองค์กรแบบนี้สามารถเน้นความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นของสำนักงานเอง โดยสถาปนิกจะมีหน้าที่ออกแบบและเขียนแบบในโครงการที่ไม่ใหญ่มากนัก หากเป็นโครงการที่มีความซับซ้อน จะให้พนักงานเขียนแบบรับผิดชอบไป ใน 1 โดยสตูดิโอจะประกอบด้วย

##### 1. สถาปนิกอาวุโส

ประกอบด้วยผู้บริหาร ซึ่งเป็นสถาปนิกที่มีประสบการณ์ประมาณ 2 – 3 คน ทำหน้าที่หางาน ติดต่อลูกค้า ควบคุมดูแลในสำนักงานรวมทั้งวางแนว Concept ในการออกแบบร่างขั้นต้น

##### 2. สถาปนิก

ส่วนใหญ่จะเป็นสถาปนิกที่ทำงานกับสำนักงานมาตั้งแต่แรก มีประสบการณ์ประมาณ 11 – 15 ปี ประมาณ 4 – 5 คน ทำหน้าที่ออกแบบร่างขั้นต้นไปจนถึงขั้นสุดท้าย เขียนแบบก่อสร้าง จัดทำรายละเอียดการก่อสร้าง

##### 3. สถาปนิกฝึกหัด

ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยสถาปนิก มีประมาณ 2 คน ทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ส่วนใหญ่จะมีหน้าที่เขียนแบบก่อสร้าง

#### 4. พนักงานเขียนแบบ

จะเป็นพนักงานเขียนแบบที่มีประสบการณ์มานาน ทำหน้าที่เขียนแบบในโครงการขนาดใหญ่ และมีความซับซ้อน โดยมีจำนวน 1 – 2 คน

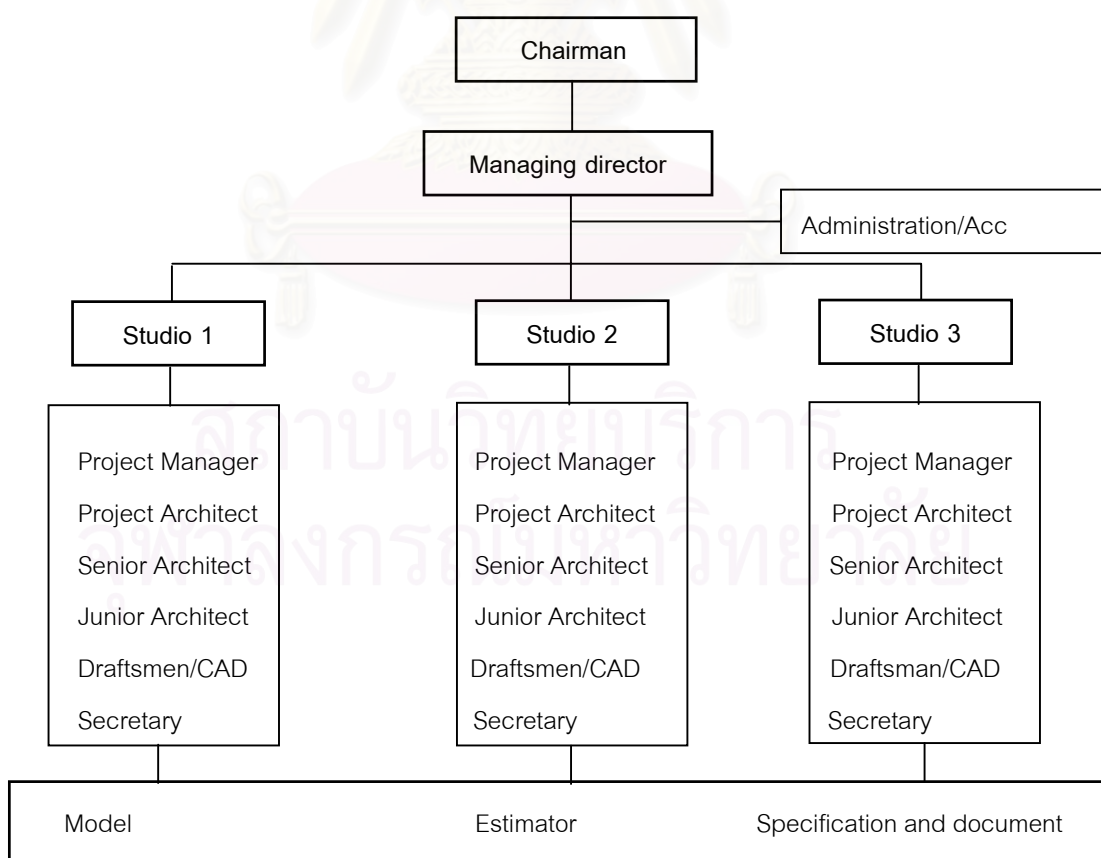
##### ข้อดี

- สามารถควบคุมคุณภาพของงานได้อย่างทั่วถึงและมีระบบการทำงานคล่องตัว เนื่องจากไม่มีหน้าที่อย่างชัดเจน สามารถปรับเปลี่ยนหน้าที่ตามความต้องการของแต่ละโครงการได้รวดเร็ว

##### ข้อเสีย

- มีขีดจำกัดในการรับงาน ไม่สามารถรับงานที่มีขนาดใหญ่ได้
- มีการทำงานที่ซ้อนทับกันมาก เนื่องจากทุกคนมีหลายหน้าที่ หากมีการสับเปลี่ยนงานและความรับผิดชอบโดยไม่ได้มีการวางแผนไว้
- ระบบนี้ไม่สามารถใช้ในสำนักงานสถาปนิกขนาดใหญ่ได้ เนื่องจากจะไม่มีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน

### 3.2 แบบหลายสตูดิโอ



ภาพที่ 4.4 แสดงระบบโครงสร้างองค์กรแบบสตูดิโอ



ระบบหลายสตูดิโอจะเหมาะสำหรับสำนักงานที่มีจำนวนบุคลากรมาก เป็นระบบที่มีทีมรับผิดชอบงานแต่ละโครงการไป ซึ่งแต่ละทีม จะมีตั้งแต่ สถาปนิก ช่างเขียนแบบ จนกระทั่งผู้ประมาณราคา ทำงานตั้งแต่ต้น จนถึงจบโครงการ

#### ข้อดี

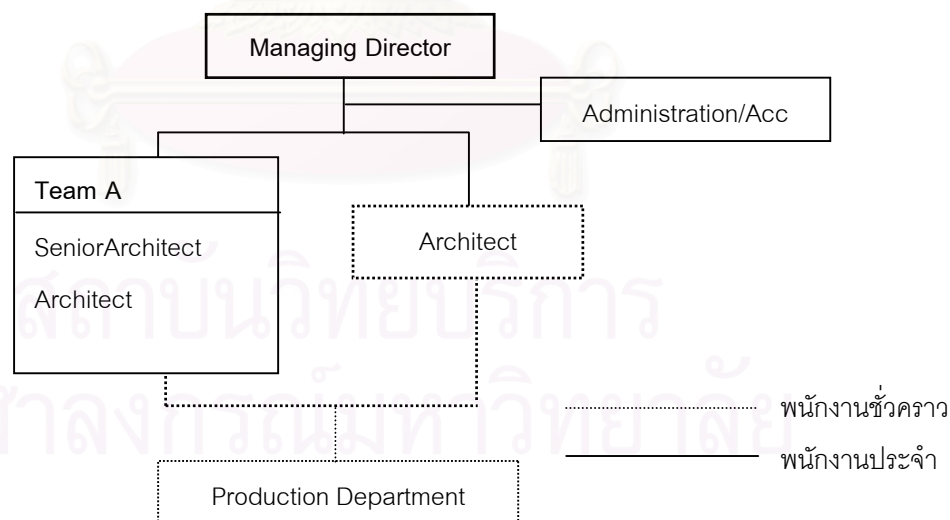
- การทำงานมีความต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มโครงการจนจบโครงการ คนในทีม จะร่วมทำงานรู้ถึงแนวความคิดและสถานการณ์ ตลอดจนการแก้ปัญหาต่างๆร่วมกัน
- รู้งานกันสามารถสานงานต่อกันได้ หรือทำงานแทนกันได้หากเกิดกรณีที่มีความจำเป็น
- มีความผูกพันและเข้าใจกันดีภายในทีม ที่ทำงานด้วยกัน ทำให้เกิดความสามัคคี สามารถทำงานได้รวดเร็ว

#### ข้อเสีย

- แต่ละทีมอาจทำงานเฉพาะโครงการที่ถนัดโดยเฉพาะจึงไม่มีโอกาสที่จะศึกษาการทำงานโครงการอื่นๆ
- การแยกทีมเป็นอิสระ แต่ละทีมอาจเกิดภาวะการแข่งขันกันระหว่างทีมในแง่ของผลงาน ผลตอบแทนหรือผลประโยชน์อื่นๆ อันอาจจะก่อให้เกิดความแตกแยกสามัคคีกันในบริษัท

### 4. ระบบผสม (Hybrid)

#### 4.1 แบบ A



ภาพที่ 4.5 แสดงระบบโครงสร้างองค์กรแบบผสมแบบ A

เป็นระบบสตูดิโอเล็กๆ 1 สตูดิโอ ซึ่งจะมีพนักงานประจำซึ่งเป็นสถาปนิกเป็นหลักของสำนักงาน ทำหน้าที่ออกแบบและพัฒนาแบบและทำรายละเอียดการก่อสร้าง โดยจะพยายามดัน

พนักงานประจำขึ้นเป็นสถาปนิกอาวุโส และหากมีงานโครงการปริมาณมาก จะใช้การจ้างสถาปนิกชั่วคราวเข้ามาทำงานล่วงเวลาในสำนักงาน ส่วนงานเขียนแบบนั้นจะย้ายงานออกนอกสำนักงานไปทั้งหมด

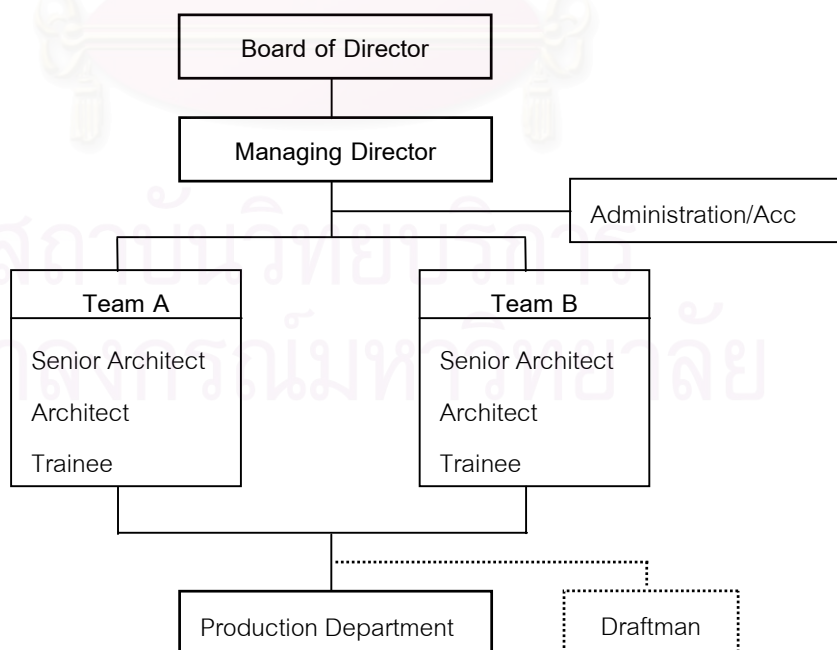
#### ข้อดี

- มีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับลดเพิ่มหรือพนักงาน ตามปริมาณงานที่เข้ามาได้ โดยจะมีพนักงานหลักประจำสำนักงาน
- ค่าใช้จ่ายประจําน้อย และสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้ง่าย
- สถาปนิกได้มีโอกาสเรียนรู้งานทุกชั้นตอน
- พนักงานมีความใกล้ชิด อบอุ่นและเป็นกันเอง ทำให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- เหมาะสำหรับสำนักงานที่รับงานที่มีขนาดโครงการไม่ใหญ่มากนัก เช่น บ้านพักอาศัย

#### ข้อเสีย

- เสียค่าใช้จ่ายต่อโครงการสูงในส่วนงานเขียนแบบ
- ไม่สามารถรับงานที่มีขนาดโครงการใหญ่ หรืองานราชการได้ เนื่องจากมีบุคลากรจำกัด ส่วนใหญ่จะรับงานประเภทบ้านพักอาศัย
- ต้องมีการควบคุมคุณภาพของงานสูง เนื่องจากมีการจ้างงานเขียนแบบออกไป

## 4.2 แบบ B



ภาพที่ 4.6 แสดงระบบโครงสร้างองค์กรแบบผสมแบบ B

ระบบนี้ในส่วนออกแบบนั้น จะมีการจัดตั้งทีมงานใหม่เมื่อมีโครงการใหม่ๆ เข้ามาตามประเภทและขนาดโครงการ ในสำนักงานมีพนักงานประมาณ 25 – 30 คน มีสถาปนิกประมาณ 10 คน โดยจะแตกต่างจากระบบสตูดิโอ คือ มีการแยกแผนกเขียนแบบออกอย่างชัดเจน โดยจะมีพนักงานประมาณ 6 – 8 คน เนื่องจากงานที่เข้ามาส่วนใหญ่จะเป็นโครงการขนาดใหญ่ และมีความซับซ้อน นอกจากนี้หากมีงานโครงการเข้ามามากจะมีการ Sub งานเขียนแบบโดยใช้พนักงานเขียนแบบชั่วคราว ในโครงการขนาดเล็ก เช่น บ้านพักอาศัย เป็นต้น

#### **ข้อดี**

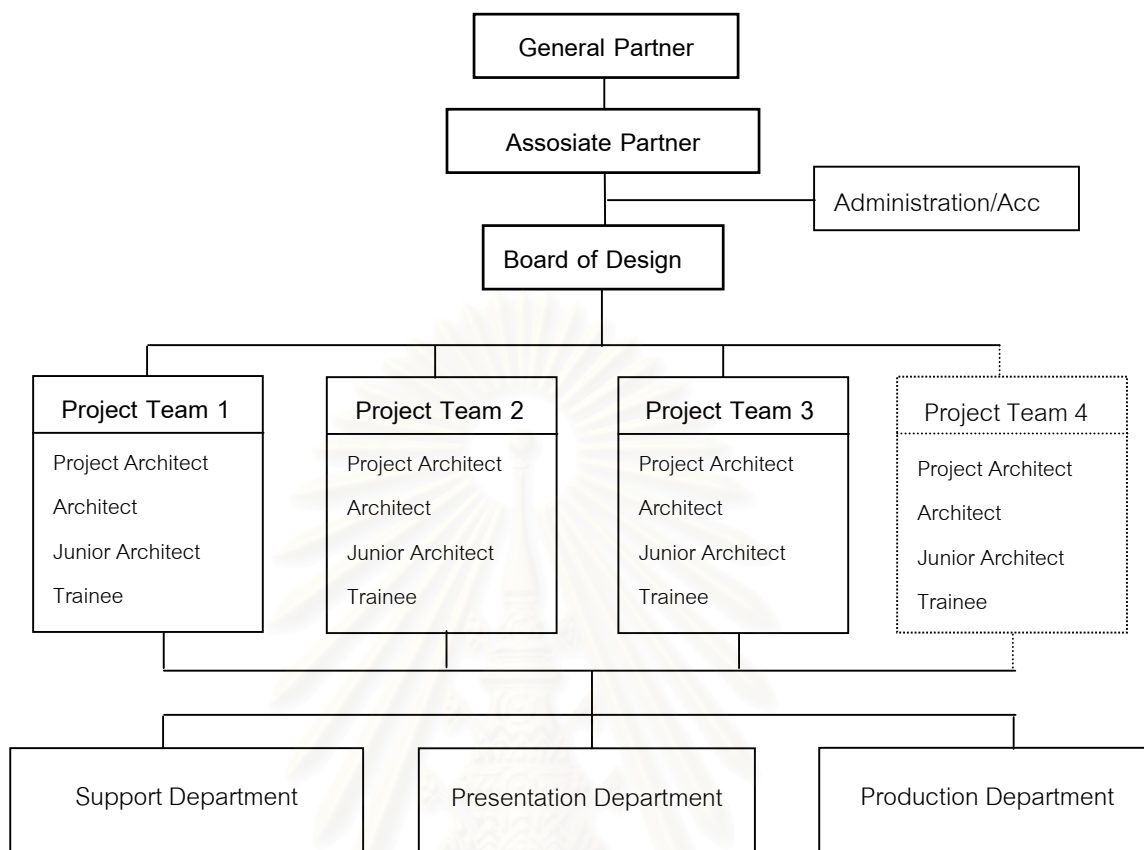
- สถาปนิกจะได้ทำงานโครงการหลายประเภท
- มีความยืดหยุ่นสูง เนื่องจากสามารถจัดทีมงานขึ้นมา ให้เหมาะสมกับประเภทโครงการที่เข้ามาได้
- สามารถรับงานโครงการได้ทุกขนาด ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ เนื่องจากมีการแยกส่วนออกแบบและส่วนเขียนแบบอย่างชัดเจน ทำให้พนักงานสามารถทำงานได้ปริมาณมากขึ้น

#### **ข้อเสีย**

- สถาปนิกอาจเกิดความสับสน หากต้องรับผิดชอบงานหลายโครงการในเวลาเดียวกัน
- อาจเกิดปัญหาการซ้อนทับของงาน ในช่วงที่มีการส่งต่องานจากฝ่ายออกแบบ ไปสู่ฝ่ายเขียนแบบได้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 5. ระบบทีมงานโครงการ



ภาพที่ 4.7 แสดงระบบโครงสร้างองค์กรแบบทีมงานโครงการ

ระบบนี้เหมาะสำหรับสำนักงานที่มีพนักงานจำนวนมาก โดยเมื่อมีงานโครงการใหม่เข้ามา ผู้บริหารจะมีการจัดตั้งทีมงานขึ้นมารับผิดชอบในส่วนงานออกแบบ ตามขนาดของโครงการและประเภทโครงการ หลังจากนั้นจะมีการส่งต่องานให้แผนกเขียนแบบ และแผนก Presentation ซึ่งควบคุมผลงานโดยหัวหน้าแผนกแต่ละแผนก โดยในการดำเนินงานนั้นจะมี Board of Design คอยควบคุมอีกตลอดทั้งโครงการที่หนึ่ง ซึ่งในหนึ่งทีมงานนั้น จะประกอบด้วย สถาปนิกโครงการ สถาปนิกและสถาปนิกฝึกหัด

### ข้อดี

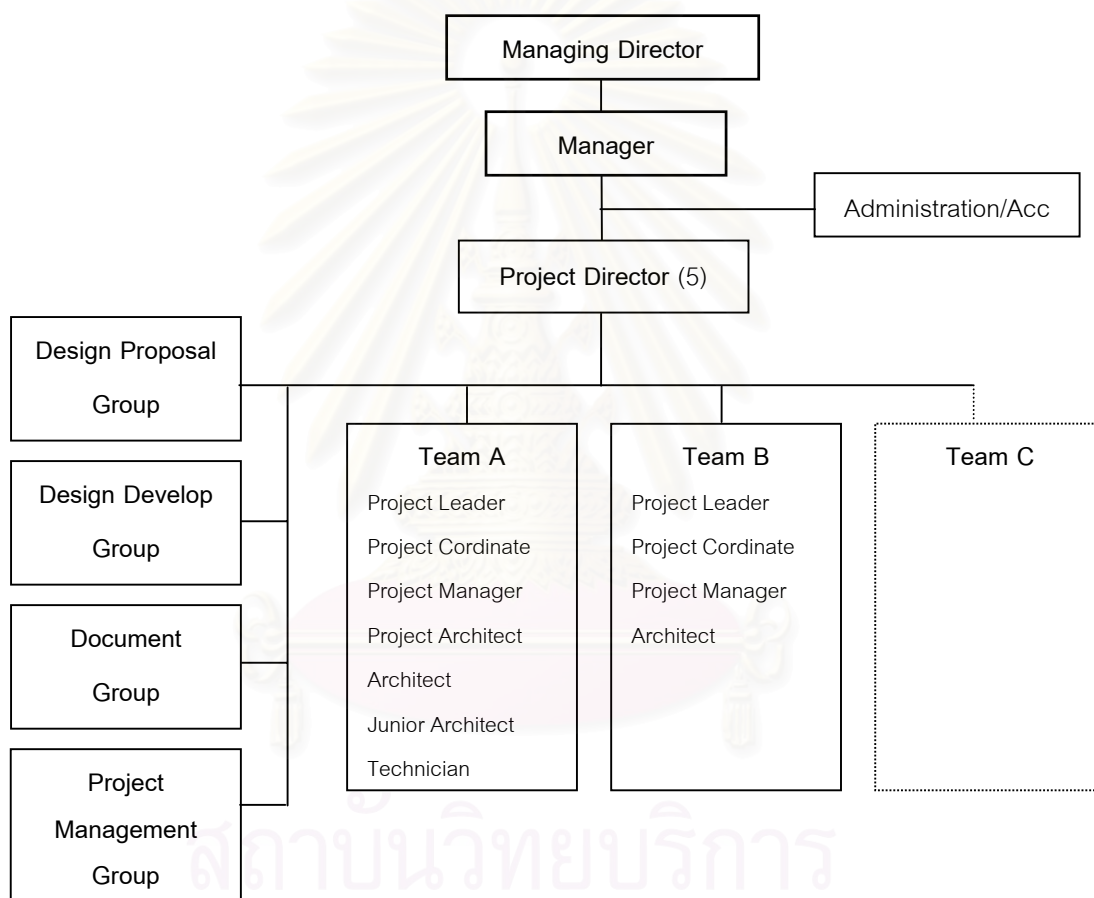
- พนักงานทุกคนได้ทำงานอาคารทุกประเภท ทำให้มีประสบการณ์หลากหลาย
- สามารถรวมทีมทำงานเป็นทีมใหญ่ได้ หากมีโครงการขนาดใหญ่เข้ามา
- มีการแข่งขันกันในแต่ละทีมโดยปริยาย ทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น
- พนักงานจะทราบถึงหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน

- มีการตรวจสอบคุณภาพของงานอีกครั้งหนึ่งโดย Board of Design

### ข้อเสีย

- พนักงานต้องมีความสามารถในการทำงานเป็นทีมสูง เนื่องจากจะมีการปรับเปลี่ยนทีมงานใหม่ตลอดเวลา
- พนักงานอาจจะไม่มีความถนัดในงานในบางโครงการที่ได้รับมอบหมาย

## 6. ระบบเมตริกซ์



ภาพที่ 4.8 แสดงระบบโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์

ระบบโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์นี้ จะประกอบด้วยกลุ่มงานต่าง ๆ 4 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่ม Design Proposal ทำหน้าที่จัดทำความเป็นไปได้โครงการ เขียนเสนองานโครงการ
2. กลุ่ม Design Development ทำหน้าที่ออกแบบวางแผนความคิด ออกแบบร่างขั้นต้น จนถึงขั้นสุดท้าย
3. กลุ่ม Document ทำหน้าที่เขียนแบบงานก่อสร้าง แบบขออนุญาตก่อสร้างต่างๆ
4. กลุ่ม Management ทำหน้าที่บริหารจัดการโครงการทั้งในงานออกแบบ ก่อสร้าง

เมื่อมีงานโครงการใหม่เข้า กลุ่มผู้บริหารจะมีการประชุมและคัดเลือก Project Director ขึ้นมารับผิดชอบโครงการ ซึ่งคัดเลือกมาจากพนักงานระดับอาวุโสในกลุ่มใดก็ได้ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นสถาปนิก ต่อมา Project Director จะเป็นผู้จัดหาทีมงานขึ้นมารับผิดชอบ โดยคัดเลือกมาจากกลุ่มต่างๆ ตามความเหมาะสม และจะเป็นผู้ดูแลควบคุมโครงการตั้งแต่เริ่มจนจบ ตั้งแต่การออกไปติดต่อลูกค้า การคิดค่าบริการ ควบคุมคุณภาพ เวลาและค่าใช้จ่าย ตามงานออกแบบ เรียกเก็บเงินลูกค้าและปิดโครงการ ซึ่ง Project Director 1 คนสามารถรับผิดชอบหลายโครงการและพนักงาน 1 คน อาจมีความรับผิดชอบที่แตกต่างกันในแต่ละโครงการ เช่น ทำหน้าที่เป็น Project Leader ในโครงการแรก และทำหน้าที่เป็น ในโครงการที่สอง โดยใน 1 ทีมประกอบด้วย

1. Project Coordinator ทำหน้าที่เป็นตัวแทน Project Director ช่วยในการประสานงาน ติดตามงาน สั่งสินค้า รับ Brief จากลูกค้า
2. Project Leader ทำหน้าที่ดูแลในขั้นออกแบบ และออกแบบงาน Concept Design ถึง Schematic Design ซึ่งอาจจะเป็นพนักงานในสำนักงานสาขาเมืองไทย หรือสาขาต่างประเทศก็ได้แล้วแต่โครงการและความต้องการของลูกค้า
3. Architect และ Junior Architect ทำหน้าที่พัฒนาแบบและเขียนแบบในบางโครงการ

#### ข้อดี

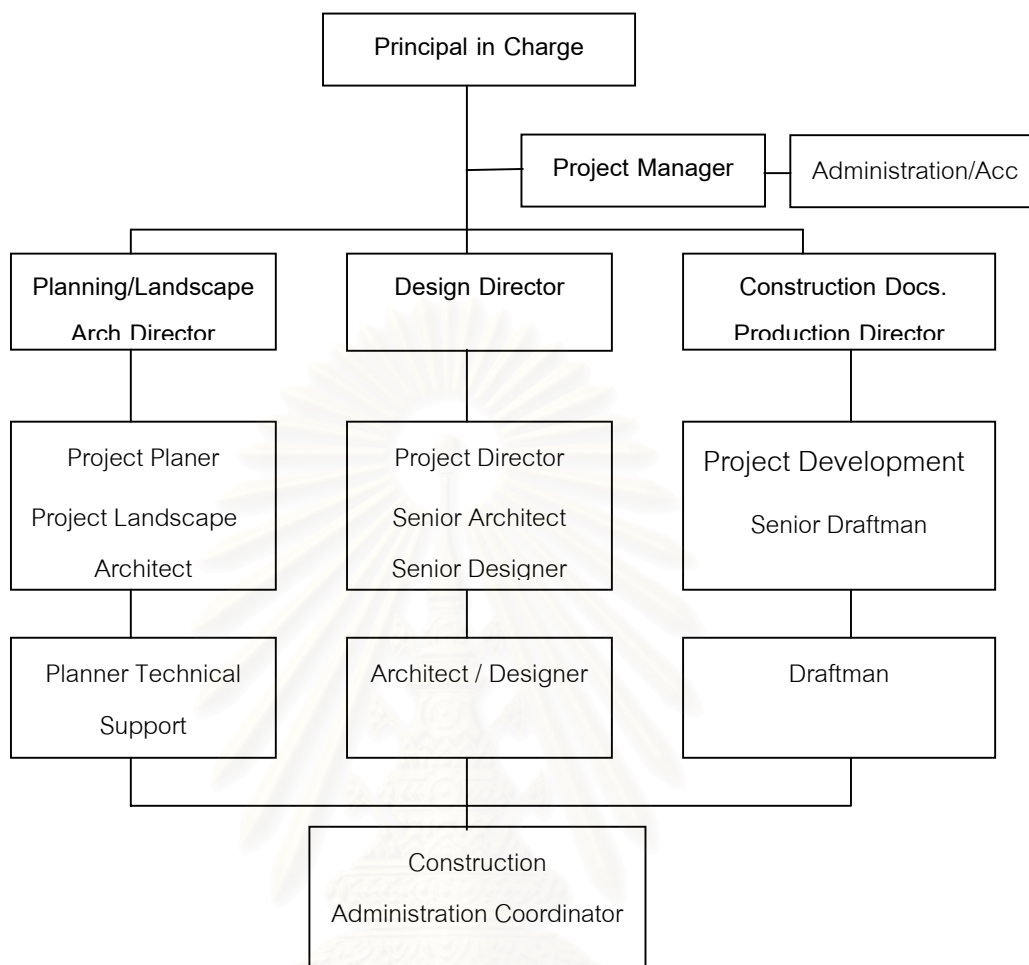
- มีหัวหน้าซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละโครงการ ในการดำเนินงานอย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มจนจบโครงการ
- มีความคล่องตัวสูงและสามารถมอบหมายงานให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่

#### ข้อเสีย

- พนักงานมีความกดดันสูง เนื่องจากพนักงาน 1 คนมีหลายหน้าที่ความรับผิดชอบในเวลาเดียวกัน และจะมีการสับเปลี่ยนงานอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดความสับสนได้



## 7. ระบบผู้จัดการโครงการ



ที่ 4.9 แสดงระบบโครงสร้างองค์กรแบบผู้จัดการโครงการ

ระบบผู้จัดการโครงการ เป็นการจัดโครงสร้างองค์กรระบบแยกแผนกโดยเพิ่มตำแหน่งผู้จัดการโครงการเข้ามาทำหน้าที่ในการควบคุมดูแลโครงการตั้งแต่เริ่มจนจบโครงการ ตั้งแต่การติดต่อลูกค้า ประสานงานโครงการ ติดตามงานในแผนกต่างๆ และดูด้านงานเอกสารโครงการ การเรียกเก็บเงิน เพื่อให้งานสามารถดำเนินไปได้อย่างรวดเร็วโดยผู้จัดการหนึ่งคนสามารถรับผิดชอบได้หลายโครงการ ขึ้นอยู่กับความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน

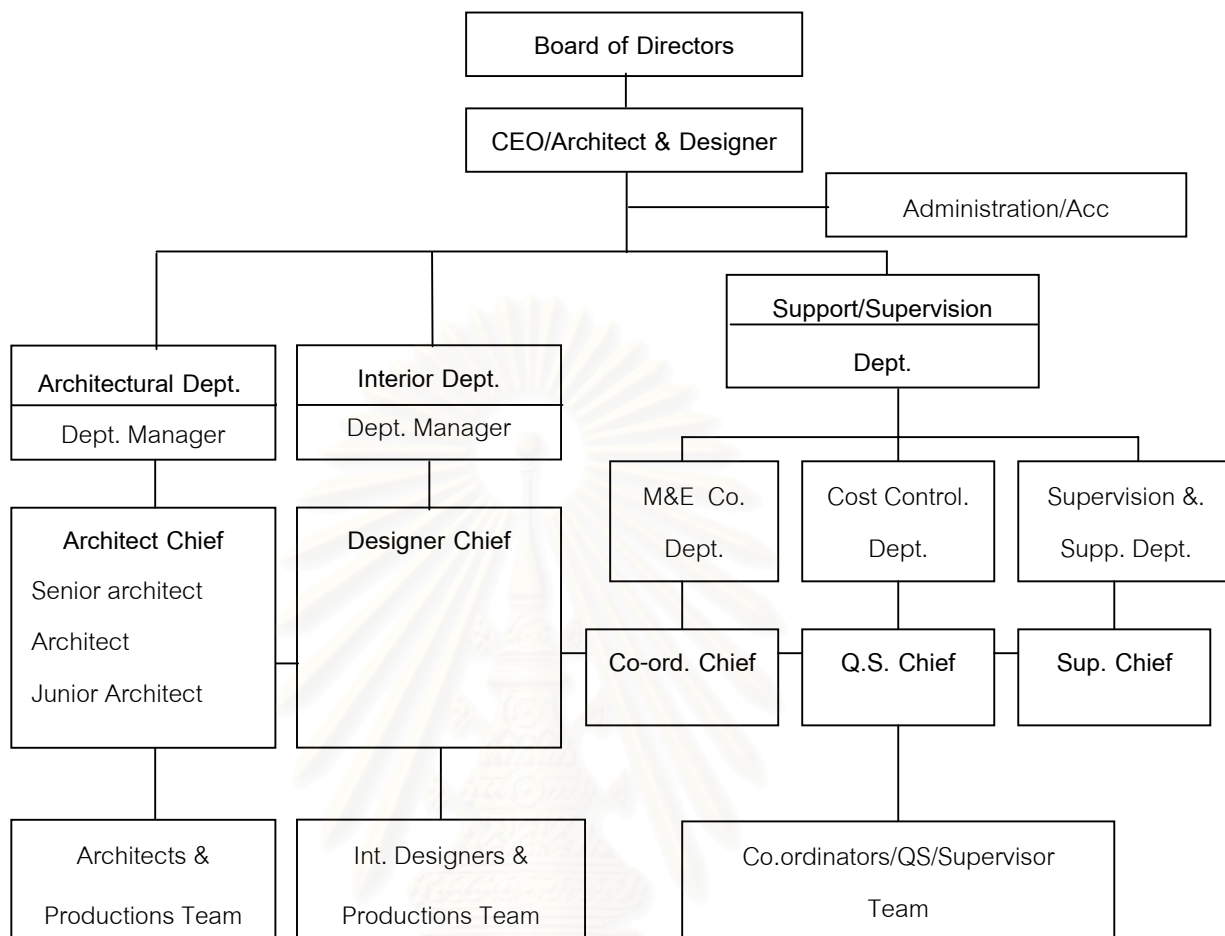
### ข้อดี

- มีผู้รับผิดชอบโครงการตั้งแต่เริ่มจนจบโครงการและสามารถติดตามปัญหาได้อย่างใกล้ชิด
- ลูกค้าสามารถติดต่องานได้สะดวกมากขึ้น

### ข้อเสีย

- ผู้จัดการโครงการต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง มิเช่นนั้นจะเกิดปัญหาในการประสานงานได้และการดำเนินงานล่าช้าได้

## 8. ระบบบริษัทในเครือ



ภาพที่ 4.10 แสดงระบบโครงสร้างองค์กรแบบบริษัทในเครือ

ระบบบริษัทในเครือ เป็นระบบที่มีการจัดตั้งบริษัท เพื่อให้มีการบริการที่ครอบคลุม โดยส่วนใหญ่จะประกอบด้วยบริษัทด้านสถาปัตยกรรม ตกแต่งภายในและบริหารงานก่อสร้าง ซึ่งจะมีกลุ่มผู้บริหารเป็นกลุ่มเดียวกัน โดยจะมีการแบ่งแยกระบบบัญชีและการเงินอย่างชัดเจน แต่อาจอยู่ในสำนักงานเดียวกัน และใช้ส่วนกลางร่วมกันได้

### ข้อดี

- มีระบบการทำงานที่ครบวงจร สามารถทำงานได้สะดวก ส่งต่องานได้รวดเร็วและแก้ปัญหาได้ทันที
- สามารถใช้พนักงานร่วมกันหรือยืมตัวพนักงานระหว่างบริษัทในเครือได้

### ข้อเสีย

- ผู้บริหารมีความรับผิดชอบสูง เนื่องจากต้องรับผิดชอบงานหลายส่วน

## การใช้บุคลากรชั่วคราว

### กลุ่มที่ 1

สำหรับสำนักงานในกลุ่มที่ 1 นี้ทุกแห่งมีการใช้บุคลากรชั่วคราว แต่โดยทั่วไปจะใช้พนักงานประจำทั้งหมด เพราะมีมาตรฐานการทำงานของสำนักงานเอง จะมีการจ่ายงานเขียนแบบออกไปในช่วงที่งานมาก และมีการจ้างพนักงานชั่วคราวทำงานภูมิสถาปัตย์โดยสำนักงานเป็นแกนนำ (Leader) เพราะสามารถควบคุมรูปแบบการทำงานได้ง่ายนอกจากนี้มีสำนักงาน 2 แห่ง มีการจัดจ้างบุคลากรชั่วคราวทั้งหมด โดยจะเป็นพนักงานที่เคยทำงานประจำในในสำนักงานอดีต แต่ออกไปเป็นสถาปนิกอิสระ นักเขียนแบบอิสระ มีสำนักงาน 1 แห่ง มีการจ่ายงานเขียนแบบออกทั้งหมด และจ้างสถาปนิกชั่วคราวเป็นบางโครงการ หากสถาปนิกประจำไม่เพียงพอ

### กลุ่มที่ 2

สำนักงานส่วนใหญ่มีการจัดจ้างบุคลากรชั่วคราวในงาน Presentation และ Model และงานที่เขียนแบบไม่ทันส่งงาน โดยงานเขียนแบบที่จะ Outsource จะต้องเป็นงานที่ไม่ซับซ้อน เพราะไม่สามารถควบคุมการทำงานและคุณภาพของงานได้อย่างเต็มที่ ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่กล่าวว่าหากไม่จำเป็นไม่ยอมให้มีการ Outsource เนื่องจากประสิทธิภาพของงานไม่ดี โดยสำนักงาน 1 แห่งมีการ Outsource งานเขียนแบบ งาน Concept Design แทนการเพิ่มจำนวนพนักงานเพื่อให้องค์กรมีพนักงานประจำน้อยที่สุด โดยใช้การบริหารแบบ Parttime Concept และ 1 แห่งเมื่อมีโครงการขนาดใหญ่เข้ามา มีนโยบายจะให้พนักงานเซ็นสัญญาการทำงานเป็นโครงการๆ ไปในอนาคต

### กลุ่มที่ 3

ส่วนในกลุ่มนี้สำนักงานทั้ง 4 แห่งไม่มีการใช้บุคลากรชั่วคราวยกเว้นในส่วน Presentation ในงานโครงการที่ลูกค้ามีความต้องการ ส่วนงานเขียนแบบนั้นหากไม่มีความจำเป็นจะไม่ใช้ เนื่องจากต้องการควบคุมงานได้อย่างทั่วถึงและรักษามาตรฐานคุณภาพของผลงานให้ดีที่สุด ซึ่งสำนักงาน 1 แห่งหลังจากผ่านพ้นวิกฤติเศรษฐกิจ จะให้พนักงานเข้าใหม่ทุกคนจะเซ็นสัญญาต่อทุก 1 ปี เมื่อพนักงานทำงานครบ 3 ปีจึงจะพิจารณาเป็นพนักงานประจำ ส่วนอีก 1 แห่งจะให้เป็นการว่าจ้างแบบชั่วคราวเข้ามาทำงานในสำนักงานในทุกแผนก ทั้งในส่วนสถาปนิกออกแบบ พนักงานเขียนแบบ ธุรการ โดยการว่าจ้างแบบเซ็นสัญญาต่อทุก 1 - 3 เดือน (Contract Concept) แล้วแต่กรณี และหากพิจารณาแล้วพนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะรับเข้ามาทำงานประจำทันที แต่จะไม่มีการจ่ายงานออกไปข้างนอก เนื่องจากไม่สามารถควบคุมคุณภาพได้

### หมวดที่ 3 ด้านการจัดบุคลากร

#### 1. การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

##### กลุ่มที่ 1

สำนักงานสถาปนิกในกลุ่มที่ 1 นั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานว่า พนักงานที่จะเข้าทำงานในสำนักงานขนาดเล็กนั้น จะต้องทราบถึงข้อจำกัดของสำนักงานขนาดเล็กก่อนว่า สถาปนิกจะต้องทำงานทุกขั้นตอนและงานที่ออกแบบจะไม่ใช่โครงการขนาดใหญ่ และจะต้องมีเป้าหมายที่จะทำงานกับสำนักงานในระยะยาว เนื่องจากสำนักงานไม่สามารถเปลี่ยนพนักงานบ่อยๆ ได้ นอกจากนี้จะต้องมีความตั้งใจและรับผิดชอบสูงและสามารถเข้ากับองค์กรได้ ส่วนในเรื่องความสามารถนั้น ไม่จำเป็นต้องมีความสามารถมาก เพราะงานทุกอย่างสามารถฝึกหัดได้ และในองค์กรขนาดเล็กจะมีความเป็นกันเองสูง บริหารงานแบบครอบครัว (Family) และไม่มีระบบระเบียบมากนัก

##### กลุ่มที่ 2

ในกลุ่มที่ 2 นี้ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากร นอกเหนือจากที่สถาปนิกต้องมีความสามารถ มีแนวคิดที่สร้างสรรค์ บุคลิกภาพและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแล้ว สถาปนิกจะต้องมีเจตนาที่ต้องการทำงานในวิชาชีพนี้จริงๆ มีทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพเป็นอันดับแรก และพนักงานจะต้องทราบว่าปัจจุบันสถาปนิกต้องทำงานหนักมาก ต้องมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่าสมัยก่อนมาก ต้องมีความสามารถหลากหลาย ทั้งในด้านภาษา ด้านเทคโนโลยีในการออกแบบ ทั้งในงานเขียนแบบและ Presentation และผู้บริหารบางแห่งจะดูผลการศึกษาประกอบด้วย เนื่องจากแสดงถึงความรับผิดชอบต่อการทำงานได้

นอกจากนี้ผู้บริหาร 1 แห่งกล่าวว่า ในช่วงก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจนั้น สำนักงานมีการรับพนักงานเข้ามาจำนวนมาก ซึ่งมีทั้งพนักงานที่มีคุณภาพและไม่มีคุณภาพ เนื่องจากต้องการที่จะผลิตผลงานออกไปเพียงอย่างเดียว ไม่มีโอกาสที่จะมาดูในเรื่องคุณภาพของงาน ต่อมาในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ จึงเป็นโอกาสให้สำนักงานทราบว่าพนักงานคนใดที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้สามารถคัดบุคลากรที่ไม่มีคุณภาพออกไปได้ และเมื่อเศรษฐกิจฟื้นตัวจึงมีการเรียกตัวพนักงานที่มีคุณภาพกลับเข้ามาทำงาน ในปัจจุบันพนักงานส่วนใหญ่จึงเป็นพนักงานที่เคยทำงานกับสำนักงานมานาน และเป็นพนักงานที่มีคุณภาพสูง

##### กลุ่มที่ 3

ส่วนในกลุ่มที่ 3 นั้น จะคัดเลือกบุคลากรมีความสามารถ โดยเฉพาะความสามารถทำงานเป็นทีมได้ หากจบการศึกษาและมีประสบการณ์การทำงานในต่างประเทศจะพิจารณาเป็นพิเศษ

และสิ่งสำคัญจะต้องเป็น Business Architect คือ สามารถทำงานตามแผนงาน ตามระยะเวลาที่กำหนดได้อย่างดีที่สุด ส่วนสำนักงานอีกแห่งนั้น มีการคัดเลือกพนักงาน โดยดูจากความสามารถและความรับผิดชอบสูงเป็นหลัก และสามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานได้ ซึ่งผู้บริหารกล่าวว่า เนื่องจากสำนักงานเป็นสำนักงานที่มีชื่อเสียงและมีภาพจน์เป็นที่รู้จักในวงการ ทำให้ผู้ที่เข้ามาสมัครงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ ถือเป็นกรากลั่นกรองผู้ที่เข้ามาสมัครเป็นประการแรกด้วย

## 2. การอบรมและพัฒนาบุคลากร

ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกส่วนใหญ่กล่าวว่า ในเรื่องการอบรมและพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันนั้น จะแตกต่างจากสมัยช่วงก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ในปีพ.ศ. 2540 มาก ในสมัยนั้นสำนักงานจะมีการส่งพนักงานไปดูงานต่างประเทศ ไปอบรมสัมมนาต่างๆ โดยจะมีการหมุนเวียนพนักงานไปดูงานโครงการที่สำนักงานออกแบบ หรือโครงการที่ใกล้เคียงกัน ปีละ 1 – 2 ครั้ง เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้และเปิดโลกทัศน์ให้กว้าง เห็นแนวความคิดใหม่ๆ อาคารรูปแบบใหม่ๆ ซึ่งล้วนเป็นสิ่งที่จำเป็นในการประกอบวิชาชีพนี้

แต่ในปัจจุบัน เนื่องจากสำนักงานสถาปนิก ยังไม่มีความมั่นคงทางการเงินมากเท่าในอดีต และคงจะเป็นเหมือนในอดีตได้ลำบาก การพัฒนาบุคลากรจึงทำไม่ได้เต็มที่ เนื่องจากไม่มีเวลางบประมาณ เพราะในการพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้นผู้บริหารส่วนใหญ่จึงเน้นไปในด้านการ อบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้เรียนรู้ทุกหน้าที่ เพิ่มทักษะในการทำงานให้มากขึ้นเป็นหลัก

### กลุ่มที่ 1

นอกจากนี้ผู้บริหารใน กลุ่มที่ 1 จำนวน 2 แห่งกล่าวว่า มีนโยบายฝึกหัดให้พนักงานเรียนรู้งานทุกขั้นตอน จนกระทั่งสถาปนิกสามารถไปติดต่อลูกค้าและรับงานได้ และผู้บริหาร 1 แห่งกล่าวว่า ปัจจุบันมีงานเข้ามามาก จึงยังไม่ค่อยมีเวลาในการส่งเสริมมากนัก เนื่องจากทุกคนต้องทำงานกันอย่างเต็มที่

### กลุ่มที่ 2

ส่วนใน กลุ่มที่ 2 นั้น นอกเหนือจากการให้โอกาสให้พนักงานได้ทำงานหลายๆ รูปแบบ เช่นเดียวกับกลุ่มที่ 1 แล้วนั้น สำนักงานส่วนใหญ่มีการจัดห้องสมุด เพื่อให้พนักงานสามารถเข้ามาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาด้านการออกแบบให้มีความคิดสร้างสรรค์ ก้าวทันโลก ซึ่งผู้บริหารกล่าวว่ามีความจำเป็นมาก พยายามหาหนังสือใหม่ๆ เข้ามา เพื่อทดแทนการไปดูงานในต่างประเทศ นอกจากนี้จะมีการส่งพนักงานออกไปอบรม สัมมนาในเรื่องวัสดุก่อสร้างใหม่ๆ บ้าง นอกจากนี้มี

สำนักงาน 2 แห่ง มีการพาไปดูงานในโครงการใกล้เคียงที่สำนักงานได้รับออกแบบทั้งในประเทศ และต่างประเทศ และมีการสนับสนุนให้พนักงานเรียนต่อหากพนักงานต้องการ

### กลุ่มที่ 3

ในกลุ่มที่ 3 ผู้บริหารกล่าวว่า มีการส่งพนักงานไปดูงานต่างประเทศ มีการจัดให้มีการสัมมนาอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในหลายๆ ด้าน เช่น พนักงานรับโทรศัพท์ สถาปนิกที่ออกไปติดต่อลูกค้า เสนองานลูกค้า เพื่อให้สามารถแข่งขันกับตลาดภายนอกได้ มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ เพื่อให้งานออกมามีคุณภาพมากที่สุด นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยี ซึ่งผู้บริหารกล่าวว่า บุคลากรต้องมีการพัฒนาตนเองด้านนี้อยู่ตลอดเวลา เนื่องจากงานโครงการที่เข้ามา บางงานต้องทำร่วมกับองค์กรต่างประเทศ ทำให้ต้องมีมาตรฐานที่เหมือนกัน ดังนั้นจึงมีการส่งพนักงานไปอบรมอย่างต่อเนื่อง

ส่วนสำนักงานอีกแห่ง มีการฝึกหัดพนักงานในด้านต่างๆ ที่มีความจำเป็น ทั้งในระดับอาวุโสและปฏิบัติการ เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานแทนกันได้ เช่น ภาษา คอมพิวเตอร์ การออกแบบ การบริหารโครงการ การตลาดรวมทั้งมีการส่งพนักงานออกไปฝึกหัดในสำนักงานต่างประเทศในด้านต่างๆ เพื่อให้มีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล

### 3. การบำรุงรักษาบุคลากร

ในการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้ทำงานกับสำนักงานให้นานที่สุดนั้น ผู้บริหารกลุ่มต่างๆ มีนโยบายดังนี้

#### กลุ่มที่ 1

เนื่องจากเป็นสำนักงานที่มีบุคลากรน้อย มีระบบการบริหารเป็นแบบครอบครัว (Family) ไม่มีกฎเกณฑ์มากนัก นอกเหนือจากค่าตอบแทนแล้ว ส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องการจูงใจในด้านจิตใจเป็นหลัก ได้แก่

- มีนโยบายให้สถาปนิก ขึ้นมาเป็นผู้บริหาร โดยการให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ
- เพิ่มความรับผิดชอบ โดยการให้สถาปนิกอาวุโสเข้าไปติดต่องานตั้งแต่ต้น
- มีการประชุมทานข้าวทุกเดือน เพื่อพูดคุยและปรับความเข้าใจกัน ให้ความสำคัญสนมโดยการให้คำปรึกษาในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

#### กลุ่มที่ 2

ส่วนในกลุ่มที่ 2 ผู้บริหารมีการจูงใจในด้านของจิตใจรวมทั้งในเรื่องค่าตอบแทนด้วย

- มีนโยบายให้สถาปนิกอาวุโส ที่มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป มีความสามารถและมีความรับผิดชอบสูง ขึ้นมาเป็นผู้ช่วยผู้บริหารหรือให้หุ้นส่วนในสำนักงาน



- เชื้ออัตราเงินกับสำนักงานอื่นๆ ให้มีความทัดเทียมกัน
- ให้คำปรึกษาและความเป็นกันเองในสำนักงาน โดยอยู่กันเหมือนพี่น้อง มากกว่าการเป็นเจ้านายกับลูกน้อง
- ทำให้พนักงานรู้สึกได้ว่า เราได้ให้สิ่งที่ดีที่สุดแก่พนักงาน ตามอัตภาพที่สำนักงานสามารถให้ได้ รวมทั้งการเปิดเผยข้อมูลด้านการเงินให้พนักงานได้ทราบถึงสภาวะทางการเงินของสำนักงานด้วย

### กลุ่มที่ 3

ผู้บริหารในกลุ่มนี้ จะมีการจูงใจในด้านของค่าตอบแทนและความก้าวหน้าของหน้าที่การงานเป็นหลัก โดยมีนโยบายต่างๆ ดังนี้ สำนักงาน 2 แห่งมีนโยบายในการให้พนักงานระดับอาวุโสขึ้นมาเป็นผู้ช่วยผู้บริหารและสามารถเข้ามามีหุ้นส่วนในบริษัทได้ เพื่อให้มีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานของบริษัท รวมทั้งมีการให้สวัสดิการแก่พนักงานอย่างเต็มที่

สำนักงาน 1 แห่ง พนักงานทุกระดับสามารถขึ้นมาเป็นหุ้นส่วนในสำนักงานได้ หากมีความสามารถโดยไม่สนใจในเรื่องของประสบการณ์ การศึกษาและอายุ และมีการให้พนักงานได้มีโอกาสไปฝึกหัดในด้านต่างๆ และให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการอย่างเต็มที่

## 4. การประเมินผลบุคลากร

### กลุ่มที่ 1

สำนักงานส่วนใหญ่ในกลุ่มที่ 1 นี้ ผู้บริหารยังไม่มีนโยบายในการประเมินผล โดยผู้บริหารให้เหตุผลว่าเนื่องจากองค์กรเป็นองค์กรขนาดเล็ก ยังไม่มีความจำเป็นในเรื่องนี้ เพราะสามารถเห็นการทำงานของบุคลากรอย่างชัดเจนและควบคุมได้ทั่วถึง จึงไม่ค่อยเข้มงวดในเรื่องการประเมินผลมากนัก จะเน้นการพูดคุยกันตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นมากกว่า โดยจะมีสำนักงาน 1 แห่ง อยู่ในช่วงเก็บข้อมูลดิบ โดยการให้พนักงานลง Time Record ว่าในแต่ละโครงการมีการใช้บุคลากรเท่าใดและระยะเวลาในแต่ละช่วงเท่าใด เพื่อนำไปจัดทำผลการประเมินผลต่อไปในอนาคต

### กลุ่มที่ 2

ในกลุ่มที่ 2 นี้ ผู้บริหารสำนักงาน 3 แห่งกล่าวว่า ในช่วงก่อนวิกฤตเศรษฐกิจมีการจัดการประเมินผลปีละ 2 ครั้ง แต่หลังจากนั้นไม่ได้ทำ จนกระทั่งช่วง 2 ปีที่ผ่านมา (2544) จึงเริ่มมีการทำปีละ 1 ครั้ง โดยการส่งแบบฟอร์มเพื่อประเมินผล แต่ไม่ได้เข้มงวดในเรื่องนี้มาก ส่วนใหญ่ใช้วิธีการตักเตือนเมื่อพนักงานทำผิดมากกว่า โดยการให้หัวหน้าแผนกเป็นคนควบคุมดูแลโดยตรง แล้วจึงเสนออนุมัติโดนกรรมการบริษัท ส่วนสำนักงาน 2 แห่ง จะใช้วิธีการดูจากผลงานว่าพนักงานสามารถทำงานเสร็จตามที่ได้รับมอบหมายและตามระยะเวลาที่กำหนด และค่าใช้จ่ายที่

กำหนดหรือไม่ มีการร้องเรียนจากลูกค้าหรือไม่ และรวมถึงดูการประเมินผลในแต่ละปีในเรื่องการ  
การมาสาย ลางาน การขาดงานร่วมด้วย

### กลุ่มที่ 3

สำหรับในกลุ่มที่ 3 ผู้บริหาร 4 แห่ง กล่าวว่าสำนักงานจะมีการจัดทำโครงการประเมินผลอย่างเป็นระบบเป็นประจำทุกปี โดยทั้ง 4 แห่ง มีการให้คะแนนความประพฤติ ออกจดหมายเตือนและมีการประกาศอย่างเป็นทางการให้ทราบโดยทั่วกันโดยการตีประกาศที่บอร์ดส่วนกลาง ซึ่งหัวหน้าสตูดิโอหรือหัวหน้าแผนก จะเป็นผู้ประเมินผลการทำงานของลูกน้องร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ส่วนสำนักงานอีกแห่ง มีการประเมินผลทุกปีเช่นเดียวกัน โดยมี Project Leader เป็นผู้ประเมินผลการทำงาน โดยผู้บริหารทั้ง 3 แห่ง จะมีระบบการตอบรับในการทำงาน และ 1 แห่งใช้การลงเวลา เป็นเพื่อเก็บบันทึกประจำปีสำหรับประเมินผลโบนัสปลายปีด้วย

### หมวดที่ 4 ด้านการประสานงาน

#### 1. วิธีการจูงใจในการทำงาน

ตารางที่ 4.22 ลักษณะของงานในการจูงใจ

	กลุ่มที่ 1	%	กลุ่มที่ 2	%	กลุ่มที่ 3	%
1. การขยายเนื้อหาของงาน	1	10.0	2	13.3	0	0
2. การสับเปลี่ยนงาน	8	80.0	9	60.0	4	100.0
3. การใช้วิธีการบริหารตามเป้าหมาย	0	0	1	6.7	0	0
4. การให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน	1	10.0	1	6.7	3	75.0
5. การให้พนักงานทำงานที่ท้าทาย	0	0	4	26.7	2	50.0
6. การเติบโต	0	0	3	20.0	4	100.0
7. การยกย่องและให้เกียรติ	4	40.0	6	40.0	1	25.0
8. การกำหนดความรับผิดชอบ	2	20.0	1	6.7	3	75.0

วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการจูงใจ ให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลงานที่มีคุณภาพนั้น แต่ละกลุ่มสามารถสรุปได้ ดังนี้

#### กลุ่มที่ 1

ผู้บริหารในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่ใช้วิธีการจูงใจในการทำงานด้วยการสับเปลี่ยนงาน เพื่อให้ลดความเบื่อหน่ายในการทำงานที่ซ้ำซากจำเจ สาเหตุเนื่องจากสำนักงานมีจำนวนพนักงานไม่มาก และสถาปนิกส่วนใหญ่ต้องสามารถทำงานได้ทุกหน้าที่อยู่แล้ว โดยจะคำนึงความถนัดและความ

เชี่ยวชาญด้วย ทั้งในขั้นตอนออกแบบและเขียนแบบ รองลงมาคือการยกย่องและให้เกียรติ นอกจากนี้มีผู้บริหาร 1 ท่าน ใช้การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน เพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่

### กลุ่มที่ 2

ผู้บริหารในกลุ่มที่ 2 ส่วนใหญ่มีวิธีการในการจูงใจพนักงาน โดยการสับเปลี่ยนงานเช่นเดียวกับในกลุ่มที่ 1 รองลงมาคือการยกย่องและให้เกียรติ โดยผู้บริหารให้เหตุผลว่างานออกแบบเป็นที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ความพึงพอใจ ความสบายใจในการทำงาน ผลงานจึงจะออกมาดีคุณภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารใช้การให้พนักงานได้ทำงานที่มีความท้าทาย ได้ออกแบบอาคารที่น่าสนใจ รวมทั้งการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยให้พนักงานอาวุโสมีหุ้นส่วนในสำนักงาน

### กลุ่มที่ 3

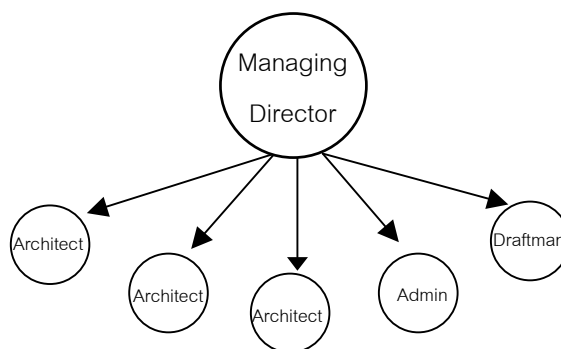
ในกลุ่มนี้ผู้บริหารทั้ง 4 ท่านใช้การสับเปลี่ยนงาน รวมทั้งการให้ทำงานที่มีความท้าทาย ความสามารถ เนื่องจากเป็นสำนักงานขนาดใหญ่ งานที่เข้ามาเป็นจะเป็นงานโครงการขนาดใหญ่ ซึ่งพนักงานจะได้เรียนรู้งานโครงการที่มีความหลากหลาย รวมถึงการให้พนักงานอาวุโสขึ้นมาเป็นผู้ช่วยผู้บริหาร ร่วมวางแผนและช่วยดูแลพนักงาน ส่วนอีก 2 แห่งมีการให้หุ้นส่วนแก่พนักงานที่มีความสามารถและมีความรับผิดชอบสูง

## 2. การประสานงาน

ระบบของความร่วมมือในสำนักงานสถาปนิกทุกกลุ่มนั้น ส่วนใหญ่ผู้บริหารจะมีบทบาทสำคัญมากที่สุดในการประสานงาน เนื่องจากในการเริ่มต้นทำงานโครงการนั้น จะต้องเริ่มที่ผู้บริหารซึ่งเป็นสถาปนิกอาวุโสในสำนักงาน เป็นผู้วางแผนในการทำงานและวางแผนความคิดในการออกแบบ รวมทั้งคัดเลือกบุคลากรเข้ามารับผิดชอบโครงการ โดยจะมีการเรียกประชุมโครงการเป็นพื้นฐานในการประสานงาน สามารถสรุปได้ดังนี้

### กลุ่มที่ 1

ในกลุ่มที่ 1 จะใช้เทคนิคการเน้นบทบาทของผู้บริหารเป็นหมุดเชื่อม เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงาน เนื่องจากองค์กรมีบุคลากรน้อย ทำให้การประสานงานมีความแบนราบมาก มีการสื่อสารเป็นแบบชั้นเดียว จะใช้การพูดคุยกันโดยตรง

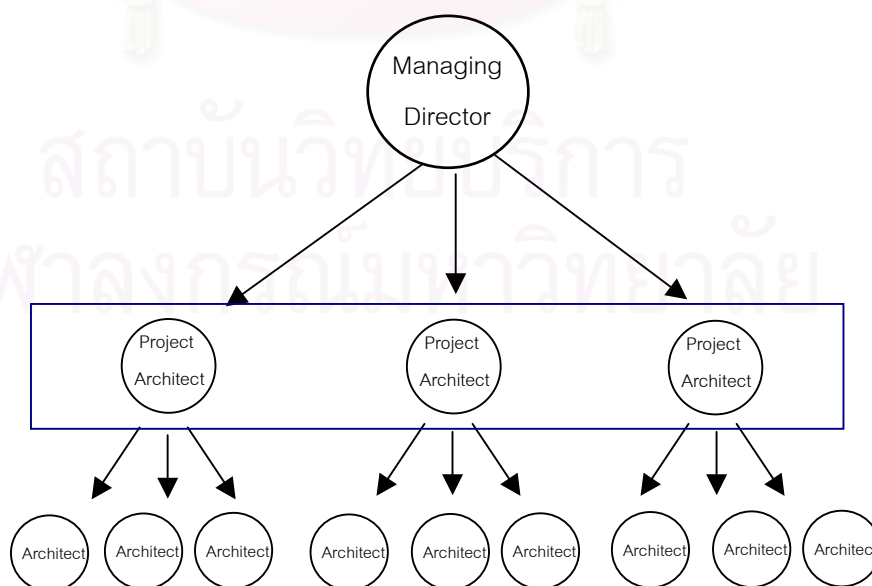


ภาพที่ 4.11 แสดงระบบการประสานแบบทอดเดียว

ในการประสานงานนั้น จะไม่มีการจัดประชุมอย่างเป็นทางการ ซึ่งผู้บริหารให้เหตุผลว่า ในสำนักงานขนาดเล็กนั้น การจัดระบบมากเกินไป จะทำให้พนักงานอึดอัด จึงใช้ระบบแบบเป็นกันเองมากกว่า เพื่อให้เกิดความสบายใจในการทำงาน ผู้บริหารจะดูแลพนักงานโดยตรง เนื่องจากงานออกแบบนั้นเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความตั้งใจในการทำงานสูงจึงจะได้ผลงานที่มีคุณภาพ

## กลุ่มที่ 2

ส่วนในกลุ่มที่ 2 นั้น สำนักงานสถาปนิกส่วนใหญ่เน้นบทบาทของผู้บริหารเป็นหมุดเชื่อม เช่นเดียวกับกลุ่มที่ 1 โดยผู้บริหารสำนักงาน 6 แห่ง ให้เหตุผลว่า สำนักงานเคยมีการจัดระบบการประชุมอย่างเป็นทางการ แต่เมื่อปฏิบัติไปได้ซักระยะหนึ่ง จึงได้ล้มเลิกไป เนื่องจากผู้บริหารไม่มีเวลาเวลาที่แน่นอน ต่อมาจึงมีการจัดประชุมเฉพาะเมื่อมีความจำเป็นในแต่ละโครงการเท่านั้น นอกจากนี้มีผู้บริหารสำนักงาน 5 แห่งมีการจัดระบบการประสานงานอย่างเป็นทางการ โดยมีการจัดประชุมอย่างเป็นทางการ

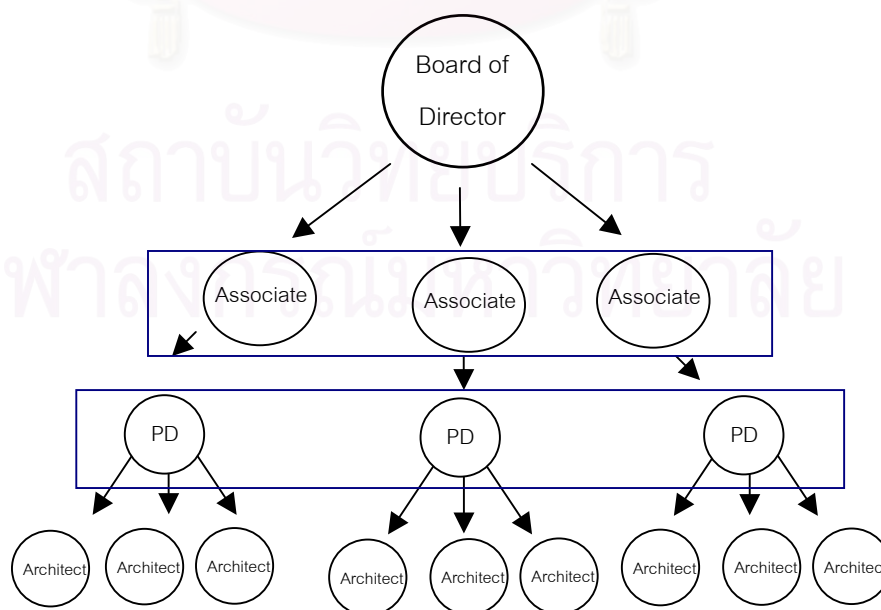


ภาพที่ 4.12 แสดงการประสานงานแบบ 2 ทอด

- มีการประชุมสำนักงานทุกวันจันทร์ ซึ่งจะเรียกว่า Operation Meeting โดยมีสถาปนิกอาวุโสทุกคนเข้าร่วมประชุม เพื่อที่จะสรุปงานทั้งหมด (Brief) ที่สำนักงานรับเข้ามา งานที่จะต้องส่งออกไป การวางตัวบุคลากรสำหรับงานโครงการใหม่ ตรวจสอบระยะเวลาที่ทำงานในแต่ละโครงการว่ามีความล่าช้าหรือไม่ สาเหตุเกิดขึ้นเพราะอะไร และจะแก้ไขอย่างไร โดยจะมีการประกาศอย่างเป็นทางการ พนักงานทุกคนจะต้องรับรู้ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในหน้าที่และความรับผิดชอบที่อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงได้
- มีการกำหนดการประชุมประจำสัปดาห์ โดยพนักงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการทุกคนเข้าร่วมประชุม (Weekly Meeting) เพื่อกำหนดลำดับความสำคัญของงานที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงทุกสัปดาห์ เนื่องจากลูกค้าอาจมีการชะลอโครงการ เป็นต้น List of Active Project จะมีการปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา

### กลุ่มที่ 3

สำนักงานทุกแห่งมีการกำหนดประชุมอย่างเป็นทางการ ทั้งในระดับผู้บริหารระดับสูงซึ่งและผู้บริหารระดับกลาง โดยสำนักงานสถาปนิก 1 แห่งมีการจัดประชุม Board of Director ทุกสัปดาห์เพื่อดูความก้าวหน้าของงานโดยรวม ซึ่งผู้ที่เข้าประชุมจะเป็น General Partner และ Associate Partner นอกจากนี้ยังมีการจัดประชุมเพื่อดูความก้าวหน้าของโครงการ โดยจะมี Board of Design เป็นผู้ควบคุมและประเมินผลการทำงาน สำนักงาน 1 แห่งมีการจัดประชุมทุกวันจันทร์โดยผู้บริหารระดับสูง พนักงานระดับอาวุโส Project Director เพื่อแบ่งพนักงาน และโครงการที่ต้องรับผิดชอบตามสถานการณ์ และมีการเรียกประชุมโครงการตามความเหมาะสมตามความต้องการของ Project Director



ภาพที่ 4.13 แสดงการประสานงานแบบหลายทอด



## หมวดที่ 5 ด้านการควบคุม

### 1. การควบคุมระยะเวลา

#### กลุ่มที่ 1

การควบคุมระยะเวลาของงานแต่ละโครงการ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีการจัดทำตารางการทำงานก่อนเริ่มโครงการร่วมกับลูกค้า โดยจะพิจารณาในเรื่องนี้เป็นสำคัญก่อนลงมือทำงาน และพยายามทำงานให้เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดเป็นสำคัญ และส่วนใหญ่จะต้องใช้วิธีการระดมพนักงานเข้าช่วยทำงานให้เสร็จในช่วงที่ใกล้ถึงกำหนดเวลาดำเนินงาน

ส่วนการควบคุมเวลาในการทำงานของพนักงานในแต่ละโครงการนั้น ส่วนใหญ่ผู้บริหารยังไม่มี การควบคุมในเรื่องนี้ โดยผู้บริหารให้เหตุผลว่า เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดเล็ก ยังสามารถควบคุมการทำงานของพนักงานได้อย่างทั่วถึง เน้นให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่เป็นหลัก นอกจากนี้ผู้บริหาร 1 ท่านมีการจัดทำตารางการทำงาน และให้พนักงานลง Time Record ไว้ แต่ยังไม่ได้นำมาใช้ โดยเก็บข้อมูลระยะเวลาในการทำงานในแต่ละโครงการ เพื่อเก็บสถิติและนำมาประเมินผลเพื่อใช้เป็นข้อมูล Check List ต่อไปในอนาคต และผู้บริหาร 1 ท่านใช้การให้พนักงานเขียนบันทึกประจำวันว่าในแต่ละวัน เริ่มทำงานเวลาใด ถึงเวลาใด และได้ทำงานอะไรบ้าง และส่งให้ตุรกรเป็นประจำทุกสัปดาห์ เพื่อให้พนักงานประเมินผลการทำงานของตนเอง

#### กลุ่มที่ 2

ในกลุ่มนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการควบคุมระยะเวลาโครงการ โดยผู้บริหาร 3 ท่านกล่าวว่า หัวใจการบริหารงานของสำนักงาน คือ Management On Time มีการควบคุมระยะเวลาในการทำงานของแต่ละโครงการ โดยการจัดการประชุม (Project Meeting) ทุกสัปดาห์เนื่องจากมีหลายโครงการที่ต้องรับผิดชอบ หากโครงการใดทำงานไม่ทัน จะมีการขอทีมงานเพิ่มหากหัวหน้าโครงการมีการเรียกร้อง

ส่วนการควบคุมเวลาการทำงานของพนักงานมีการลงเวลาเข้าและเลิกงาน แต่ไม่มีระบบตอกบัตร เนื่องจากทัศนคติที่ดีของพนักงาน ความรับผิดชอบส่วนบุคคล ย่อมใช้ได้ดีกว่ากฎระเบียบที่ตายตัว นอกจากนี้มีสำนักงาน 2 แห่ง ไม่มีการควบคุมระยะเวลาในการทำงานมากนัก เนื่องจากไม่ต้องการให้สถาปนิกจำกัดความคิดสร้างสรรค์ มีการจัดทำตารางเวลาในแต่ละโครงการ แต่ใช้เป็น Guide Line เท่านั้น

#### กลุ่มที่ 3

ในด้านการควบคุมระยะเวลาโครงการจะมีความชัดเจนและแน่นอน เนื่องจากสำนักงาน 1 แห่งมีงานโครงการส่วนใหญ่เป็นงานราชการ และเป็นโครงการขนาดใหญ่ ความล่าช้าจะส่งผลเสียหายต่อองค์กรได้ พนักงานจะต้องสามารถทำงานได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด ส่วนอีก 1 แห่ง



นั้นมีนโยบายเน้นการทำงานที่รวดเร็ว ผลิตผลงานในระยะเวลาสั้นที่สุดเป็นหลัก จึงมีการควบคุมด้านนี้อย่างชัดเจน

ผู้บริหารทั้ง 4 ท่าน ให้ความสำคัญในการควบคุมเวลาในการทำงานของพนักงานอย่างชัดเจนและเข้มงวด โดยสำนักงาน 1 แห่งในด้านระยะเวลาในการทำงานจะมีการตอกบัตรเข้างานเลิกงาน สำนักงาน 1 แห่งมีการกำหนดชั่วโมงในการทำงานของพนักงาน 40 ชั่วโมงต่อ 1 สัปดาห์ และมีการจัดแบ่งว่าพนักงานต้องใช้จำนวนชั่วโมงเท่าใดต่อ 1 โครงการที่รับผิดชอบ และไม่มีการจ่ายค่าล่วงเวลา พนักงานจะต้องรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จ เนื่องจากไม่มีนโยบายในการทำงานล่วงเวลา เพื่อให้องค์กรสามารถกำหนดค่าใช้จ่ายที่คงที่ได้

## 2. การควบคุมงบประมาณ

### กลุ่มที่ 1

ผู้บริหารส่วนใหญ่จะไม่มีในการควบคุมค่าใช้จ่ายของแต่ละโครงการ เนื่องจากค่าใช้จ่ายที่สำคัญที่สุด คือ เงินเดือนพนักงาน ดังนั้นการควบคุมการทำงานของพนักงานเป็นวิธีที่ดีที่สุดและสะดวกที่สุด ทรัพยากรหลักของสำนักงานสถาปนิก คือ ทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้มีผู้บริหาร 1 ท่าน จะมีการบันทึกค่าใช้จ่ายทุกโครงการ แต่ยังไม่มีการควบคุมค่าใช้จ่ายในด้านอื่นๆ

ส่วนการควบคุมค่าใช้จ่ายของบุคลากรนั้น สำนักงานทุกแห่งจะมีการคิดค่าล่วงเวลาในอัตราชั่วโมง ยกเว้น 1 แห่งคิดแบบ Management for Fee คือคิดเป็นโครงการเมื่อโครงการเสร็จเรียบร้อยแล้ว

### กลุ่มที่ 2

ในกลุ่มนี้ผู้บริหารมีการทำ Time Record เพื่อดูค่าเฉลี่ยค่าใช้จ่ายในแต่ละโครงการ และมีการควบคุมค่าใช้จ่าย โดยการพยายามตกลงขอบเขตและรูปแบบการดำเนินงานกับลูกค้าอย่างละเอียดและชัดเจน เพื่อให้เกิดปัญหาในการแก้ไขแบบน้อยที่สุด ไม่สามารถกำหนดค่าใช้จ่ายได้อย่างแม่นยำ เนื่องจากมีปัจจัยของลูกค้าเข้ามาเกี่ยวข้อง

ส่วนการควบคุมค่าใช้จ่ายของพนักงานนั้น ทุกแห่งมีการคิดค่าล่วงเวลาเป็นชั่วโมง โดยผู้บริหารให้เหตุผลว่า พนักงานย่อมต้องการค่าตอบแทนที่รวดเร็ว เพราะโครงการแต่ละโครงการใช้ระยะเวลาดำเนินงานนานกว่าจะจบ

### กลุ่มที่ 3

มีการทำ Time Record เพื่อดูค่าเฉลี่ยค่าใช้จ่ายในแต่ละโครงการอย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มโครงการ และมีการ Cross Check ทุกโครงการตามความรับผิดชอบของหัวหน้าโครงการ

การควบคุมงบประมาณผู้บริหารมีการคิดค่าล่วงเวลาเป็นชั่วโมง ส่วนผู้บริหาร 1 ท่าน จะไม่มีการคิดค่าล่วงเวลาให้แก่พนักงาน โดยถือเป็นความรับผิดชอบของหัวหน้าโครงการในการควบคุมดูแลพนักงานให้ทำงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด และไม่มีนโยบายให้พนักงานทำงานล่วงเวลา เนื่องจากสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายส่วนกลาง

### 3. การควบคุมคุณภาพ

#### กลุ่มที่ 1

ในส่วนคุณภาพของผลงาน ผู้บริหารจะให้ความสำคัญและจะเป็นผู้ตรวจดูการทำงานในทุกขั้นตอน เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ออกแบบแนวความคิดและบางโครงการจะทำในส่วนพัฒนาแบบเองด้วย โดยจะให้สถาปนิกอาวุโสเป็นฝ่ายควบคุมคุณภาพในฝ่ายเขียนแบบ

#### กลุ่มที่ 2

ผู้บริหารจะเข้าไปดูงาน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับนโยบายของสำนักงาน โดยให้สถาปนิกอาวุโสรับผิดชอบเป็นหัวหน้าแต่ละโครงการ จะพยายามสร้างมาตรฐานการเขียนแบบของสำนักงานให้มากที่สุด เพื่อลดระยะเวลาในการทำงานลง

#### กลุ่มที่ 3

ผู้บริหาร 1 แห่งมีการจัดตั้ง Board of Design เพื่อคอยควบคุมคุณภาพของงานทุกโครงการทั้งในส่วนงานออกแบบและงานเขียนแบบ ส่วนอีกแห่ง Project Leader และ Project architect จะเป็นผู้ควบคุมดูแลตามโครงการที่ตนเองได้รับมอบหมาย

#### ส่วนที่ 4 ด้านการตลาดและการเงิน

##### 1. ด้านการตลาดสำนักงาน

##### 1. กลุ่มลูกค้า

ตารางที่ 4.23 ประเภทของลูกค้าที่ให้บริการ

	กลุ่มที่ 1	%	กลุ่มที่ 2	%	กลุ่มที่ 3	%
1. ราชการ	4	40.0	5	33.3	2	50.0
2. นิติบุคคลเอกชนไทย	10	100.0	15	100.0	3	100.0
3. นิติบุคคลเอกชนต่างประเทศ	4	40.0	11	73.3	3	75.0
4. บุคคลชาวไทย	10	100.0	15	100.0	3	75.0
5. บุคคลชาวต่างประเทศ	4	40.0	11	73.3	3	75.0

### กลุ่มที่ 1

กลุ่มลูกค้าของสำนักงานขนาดเล็กส่วนใหญ่เป็นงานเอกชน ซึ่งมีทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย แต่สัดส่วนของสำนักงานที่มีกลุ่มลูกค้าซึ่งเป็นชาวต่างประเทศมีไม่มากนัก ส่วนใหญ่เป็นชาวไทยและนิติบุคคลชาวไทย และมีสำนักงาน 4 แห่งที่มีกลุ่มลูกค้างานราชการโดย 2 แห่งมีลูกค้างานราชการประมาณ 50 เปอร์เซ็นต์ ส่วนอีก 2 แห่งมีประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์ ส่วนสำนักงานที่เหลือส่วนใหญ่มีนโยบายไม่รับงานราชการ โดยสามารถสรุปสาเหตุได้ ดังนี้

1. งานราชการมีระบบการทำงานไม่น่าสนใจ ขั้นตอนในการทำงานมากเกินไป
2. จ่ายค่าแบบช้า
3. ค่าบริการวิชาชีพน้อยเกินไป ทำให้ผลงานที่ออกมาไม่สามารถทำให้มีคุณภาพที่ดีได้
4. ต้องมีปัจจัยอื่นๆ นอกจากความสามารถในการทำงาน เช่น เส้นสายภายใน

### กลุ่มที่ 2

สำหรับสำนักงานขนาดกลาง กลุ่มลูกค้าจะมีหลากหลายมากขึ้น ส่วนใหญ่มีทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ นอกจากนี้สำนักงานสถาปนิก 1 แห่งกล่าวว่า กลุ่มลูกค้าชาวต่างชาตินั้น ได้มาจากการที่ผู้บริหารได้ไปศึกษาต่อยังต่างประเทศ ทำให้มีแวดวงสังคมในกลุ่มชาวต่างประเทศมากขึ้น เมื่อกลับมาประกอบวิชาชีพ จึงมีคอนั้จักมากขึ้น นอกจากนี้มีสำนักงาน 4 แห่งรับงานราชการ โดยให้เหตุผลว่า

- ได้งานจากความเกรงใจและความเคารพนับถือของบุคคลในหน่วยงานราชการ
- มี Connection เดิมๆ อยู่ก่อนแล้ว
- เข้าประกวดแบบ เนื่องจากต้องการสร้างผลงานที่เป็นที่รู้จักในสังคม

โดยมีเพียง 1 แห่งที่งานราชการเป็นกลุ่มลูกค้าหลัก 80 เปอร์เซ็นต์ นอกนั้นก็มีการรับงานราชการในสัดส่วนน้อยมาก ส่วนสำนักงานที่ไม่ได้รับงานราชการ ผู้บริหารให้เหตุผลว่า เนื่องจากไม่มี Connection กับหน่วยงานราชการเลย และไม่คุ้นเคยกับระบบงานราชการ โดยมีสำนักงาน 4 แห่ง เคยส่งงานเข้าประกวดในหน่วยงานราชการ แต่ไม่ประสบความสำเร็จ ปัจจุบันจึงไม่มีนโยบายทำงานราชการ

### กลุ่มที่ 3

ในกลุ่มนี้สำนักงานส่วนใหญ่รับงานเอกชนเป็นหลัก โดยสำนักงาน 1 แห่งมีกลุ่มลูกค้างานราชการ ประมาณ 50 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากมีการรับมาตั้งแต่เริ่มแรกและมี Connection ต่อเนื่องมา สำนักงาน 1 แห่งรับงานเอกชนไทยเป็นหลัก ส่วนอีก 2 แห่งมีกลุ่มลูกค้าเป็นนิติบุคคลต่าง

ประเทศเป็นหลักและในปัจจุบันไม่รับงานราชการเลย เนื่องจากไม่คุ้มทุนและไม่มีเส้นสาย โดยเคยรับงานราชการ 1 โครงการเนื่องจากต้องการสร้างผลงานที่เป็นที่รู้จักในสังคม

## 2. พื้นที่โครงการ

ตารางที่ 4.24 พื้นที่โครงการ

	กลุ่มที่ 1	%	กลุ่มที่ 2	%	กลุ่มที่ 3	%
1. กรุงเทพฯและปริมณฑล	10	100.0	15	100.0	4	100.0
2. ต่างจังหวัด	10	100.0	15	100.0	4	100.0
3. เอเชียตะวันออกเฉียงใต้	0	0	6	40.0	3	75.0
4. เอเชียตะวันออก	0	0	4	26.7	3	75.0
5. เอเชียตะวันออกเฉียงกลาง	0	0	2	13.3	2	50.0
6. อื่นๆ	0	0	1	6.7	0	0

### กลุ่มที่ 1

สำนักงานในกลุ่มนี้ มีพื้นที่โครงการอยู่ในกรุงเทพฯและต่างจังหวัดเป็นหลัก เนื่องจากไม่มีกลุ่มลูกค้าและยังไม่มีความพร้อมในการออกไปรับงานที่มีพื้นที่โครงการในต่างประเทศ เนื่องจากบุคลากรไม่พร้อมและไม่เพียงพอ และผู้บริหารให้ความเห็นว่าการออกไปรับงานโครงการที่มีพื้นที่ต่างประเทศนั้นมีความเสี่ยงสูงกว่ารับงานพื้นที่โครงการในประเทศ นอกจากนี้มีสำนักงาน 2 แห่งเคยทำงานโครงการต่างประเทศ โดยมีบริษัทอื่นว่าจ้างมาอีกทอดหนึ่ง

### กลุ่มที่ 2

ส่วนในกลุ่มที่ 2 นี้ พื้นที่โครงการส่วนใหญ่อยู่ในกรุงเทพฯและต่างจังหวัดเป็นหลักเช่นเดียวกับกลุ่มแรก และมีสำนักงาน 6 แห่งที่มีพื้นที่โครงการอยู่ในต่างประเทศ โดยส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มลูกค้าชาวไทยที่แนะนำเข้ามา และนักลงทุนชาวไทยที่ออกไปขยายกิจการในต่างประเทศ โดยจะอยู่ในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เป็นส่วนใหญ่ เช่น พม่า ลาว เวียดนาม และจีน เป็นต้น ส่วนสำนักงานที่ไม่มีพื้นที่โครงการอยู่ในต่างประเทศนั้น ผู้บริหารให้เหตุผลว่าไม่มีกลุ่มลูกค้า โดยสำนักงาน 2 แห่งเคยรับงานโครงการต่างประเทศ แต่หลังจากปี พ.ศ. 2538 ก็ไม่ได้รับอีกเลยเนื่องจากลูกค้าล้มเลิกโครงการจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ

### กลุ่มที่ 3

ผู้บริหารในกลุ่มนี้มี 3 แห่งรับงานโครงการที่มีพื้นที่โครงการในต่างประเทศ โดยแห่งแรกรับงานพื้นที่โครงการต่างประเทศประมาณ 10 % และแห่งที่ 2 ประมาณ 30 % และแห่งที่ 3

ประมาณ 60 % ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และเอเชียตะวันออกเป็นหลัก โดยผู้บริหารแห่งหนึ่งให้เหตุผลว่าการรับงานโครงการที่มีพื้นที่ในต่างประเทศนั้น ต้องมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่สูงกว่า จึงอยากรับงานลูกค้าต่างประเทศที่มาทำโครงการในประเทศไทยมากกว่า และ 1 แห่งรับงานต่างประเทศเป็นหลักเนื่องจากมีความถนัดและได้รับค่าบริการวิชาชีพที่สูงกว่า ส่วนอีก 1 แห่งไม่รับพื้นที่โครงการต่างประเทศ เนื่องจากรับงานราชการเป็นกลุ่มลูกค้าหลักอยู่แล้ว

### 3. การรับงาน

#### ตารางที่ 4.25 การรับงานโครงการ

	กลุ่มที่ 1	%	กลุ่มที่ 2	%	กลุ่มที่ 3	%
1. Connection เดิม	10	100.0	15	100.0	4	100.0
2. การแนะนำต่อกันมา	10	100.0	15	100.0	4	100.0
3. การประกวดแบบ	4	40.0	4	26.7	2	50.0
4. ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	1	10.0	8	53.3	3	75.0
4. การช่วยเหลือสังคม	0	0	1	6.7	2	50.0
5. การร่วม Joint Venture	0	0	4	26.7	3	75.0
6. การเปิดเผยตัวสู่สังคม	0	0	4	26.7	3	75.0

#### กลุ่มที่ 1

สำหรับสำนักงานในกลุ่มที่ 1 งานส่วนใหญ่ที่ได้รับมานั้น ได้มาจากการแนะนำจากเพื่อนร่วมวิชาชีพ และลูกค้าเก่าที่เคยใช้บริการแนะนำลูกค้าใหม่ให้ โดยผู้บริหารให้ความเห็นว่าเนื่องจากในการดำเนินสำนักงานสถานิกนั้น ไม่สามารถวิ่งออกไปหาลูกค้าได้ ต้องรอให้ลูกค้าเดินเข้ามาหาเราเอง และมีสำนักงาน 4 แห่งได้งานจากการประกวดแบบในงานราชการ และ 1 แห่งเป็นผู้เชี่ยวชาญอาคารประเภทบ้านพักอาศัย โดยงานส่วนใหญ่ในกลุ่มที่ 1 นี้จะเป็นอาคารขนาดเล็ก เช่น บ้านพักอาศัย โรงงาน โกดังสินค้า อาคารพักอาศัยขนาดเล็ก เนื่องจากข้อจำกัดด้านบุคลากรและประสบการณ์ทำงานของผู้บริหาร และขนาดโครงการไม่ใหญ่มากนัก ทำให้ผู้บริหารสามารถสละเวลาทำงานให้ได้อย่างเต็มที่

#### กลุ่มที่ 2

สำนักงานกลุ่มที่ 2 ส่วนใหญ่จะเป็นสำนักงานที่ก่อตั้งเกิน 10 ปีขึ้นไป และเริ่มมีผลงานที่เป็นที่รู้จักและสามารถอ้างถึงได้ กลุ่มลูกค้าส่วนใหญ่จึงเป็นลูกค้าที่เคยใช้บริการและลูกค้าที่เห็นผลงาน มีกลุ่มลูกค้าที่เป็นโครงการขนาดใหญ่ เช่น โรงภาพยนตร์ ห้างสรรพสินค้า โดยในเริ่มแรก



จะเริ่มจากการเข้าไปบูรณาการให้แก่ห้างสรรพสินค้าก่อน เมื่อลูกค้าเห็นฝีมือในการทำงานแล้ว จึงได้งานต่อมาเรื่อยๆ โดยผู้บริหารทุกสำนักงานกล่าวว่า กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักของสำนักงาน คือ กลุ่มลูกค้าเก่า จะต้องพยายามรักษาไว้ มีการติดต่อและสานสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ส่วนกลุ่มลูกค้าใหม่นั้นหากมีการแนะนำมาจากลูกค้าเก่าจะพิจารณาเป็นพิเศษ หากเป็นลูกค้าที่เข้ามาติดต่อโดยตรง จะต้องมีการตรวจเช็คตัวอย่างละเอียดและพิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการด้วย เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน นอกจากนี้การได้งานนี้เองมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านก็เป็นส่วนสำคัญให้ได้รับงานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอาคารประเภทโรงแรม รีสอร์ท และการ Joint Venture ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ทำให้ได้รับงานด้วย

และผู้บริหารส่วนใหญ่ยังให้ความเห็นว่า ในปัจจุบันการรับงานในประเทศไทยนั้นยังเน้นที่ตัวบุคคลมากกว่าองค์กร (Personal Connection) ดังนั้นการบริการลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารแห่งหนึ่งกล่าวว่า เนื่องจากตัวผู้บริหารไปเรียนต่อและทำงานในต่างประเทศเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ส่งผลให้มี Connection น้อย ดังนั้นเมื่อมาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยจึงต้องทำงานเพื่อสังคมให้มาก เพื่อให้เป็นที่รู้จักในวงกว้าง

### กลุ่มที่ 3

การรับงานในกลุ่มที่ 3 นี้ เนื่องจากสำนักงาน 2 แห่งเป็นสำนักงานที่ดำเนินงานมานานกว่า 20 ปี มีชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดี ทำให้มีกลุ่มลูกค้าประจำอยู่แล้ว การรับงานได้จากการที่ลูกค้าเดิมแนะนำต่อกันมารวมทั้งลูกค้าใหม่เข้ามาติดต่อเนื่องจากเห็นผลงานและเชื่อถือไว้วางใจในการทำงาน นอกจากนี้สำนักงาน 1 แห่ง รับงานการประกวดแบบในงานราชการเนื่องจากมีความเชี่ยวชาญและทำงานราชการมาตั้งแต่เริ่มแรก และสำนักงาน 1 แห่ง เนื่องจากเป็นสำนักงานที่มีหุ้นส่วนเป็นชาวต่างชาติ ยังไม่เป็นที่รู้จักในกลุ่มลูกค้าชาวไทย จึงมีการติดต่อและรับงานกับ Broker ด้วย

## 4. การทำการตลาด

### กลุ่มที่ 1

ผู้บริหารในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่กล่าวว่า ยังไม่มีความพร้อมในการทำการตลาด เนื่องจากอยากเตรียมตัวให้พร้อมทั้งในด้านบุคลากร และมาตรฐานในการทำงานพยายามผลิตผลงานที่มีคุณภาพ ก่อนที่จะทำการตลาดในเชิงรุก และในปัจจุบันมีจำนวนบุคลากรน้อยอยู่แล้ว ทุกคนต้องทำงานเต็มประสิทธิภาพ ส่วนใหญ่จึงเป็นการทำการตลาดในเชิงรับเพียงอย่างเดียว เช่น การส่งผลงานเข้าประกวดแบบ รวมทั้งสำนักงานจะต้องพร้อมทั้งในเรื่องของเวลาและเงินทุนที่จะต้องใช้ในการดำเนินงานด้านนี้ด้วย



## กลุ่มที่ 2

ผู้บริหารส่วนใหญ่กล่าวว่าสำหรับสำนักงานสถาปนิกแล้วนั้น ไม่สามารถทำการตลาดได้ เนื่องจากเป็นวิชาชีพให้บริการ การพยายามทำผลงานให้ดี ถือเป็นการตลาดที่ดีที่สุด รวมทั้งปรับปรุงมาตรฐานด้านเอกสาร ส่วนวิธีที่สำนักงานดำเนินการเป็นเพียงองค์ประกอบย่อยเท่านั้น ได้แก่

1. ออกสังคัมบ่อยๆ พยายามติดต่อและสานสัมพันธ์กับบุคคลที่สามารถแนะนำเราได้ (Reference)
2. จัดทำ Web Site เพราะบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงเราได้ง่าย ซึ่งในความเป็นจริงแล้วจะมีประโยชน์กับคนในวิชาชีพเดียวกันมากกว่าจะให้ลูกค้าใหม่ๆ
3. ออกบูธสมาคม
4. จัดทำ Company Profile
5. ต้องสร้าง Sales Kid ให้มากที่สุด
6. ทำงานสาธารณะให้แก่สังคัม
7. สานสัมพันธ์กับลูกค้าเดิม เช่น ส่งการ์ดอวยพร ส่ง Company Profile ให้ลูกค้า เป็นต้น

แต่สำหรับการทำ Web Site นั้นมีสำนักงานเพียง 3 แห่งที่มีการจัดทำแล้ว เนื่องจากมีผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกกลุ่มนี้ 3 แห่ง กล่าวว่ายังไม่แน่ใจในเรื่องของจรรยาบรรณในการประกอบวิชาชีพในการห้ามโฆษณา และ 4 แห่งกล่าวว่ายังไม่แน่ใจว่าการทำ Web Site จะได้ผลมากนัก

## กลุ่มที่ 3

ในด้านการตลาดนั้น เนื่องจากสำนักงาน 4 แห่ง เป็นสำนักงานที่ก่อตั้งมานานและมีชื่อเสียง ดังนั้นกลุ่มลูกค้าหลักจึงเป็นลูกค้าที่ติดต่อกันมานานและรู้จักผลงานกันเป็นอย่างดี โดยสำนักงาน 3 แห่งจะเน้นการทำการตลาดในเชิงรับ ส่วนอีก 1 แห่งจะเน้นทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ

สำนักงาน 2 แห่งมีการจัดทำหนังสือรวบรวมผลงานของสำนักงานเผยแพร่ และมีการจัดทำ Web site ซึ่งผู้บริหารกล่าวว่ามีส่วนทำให้สำนักงานได้รับงานมากขึ้น และในอนาคตหากสำนักงานมีความพร้อมในด้านบุคลากรมากขึ้น มีนโยบายที่จะตั้งสำนักงานสาขาในต่างประเทศด้วย นอกจากนี้สำนักงาน 1 แห่งยังมีการส่งผลงานเข้าประกวดในต่างประเทศทุกปีด้วย

นอกจากนี้สำนักงาน 1 แห่งมีการทำการตลาดในเชิงรุก คือ มีฝ่ายการตลาดเฉพาะด้าน โดยจะมีฝ่ายการตลาดจากสาขาต่างประเทศมาฝึกหัด เตรียมเอกสารและจัดระบบให้ จะมีการออกไปหาลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย หรือมีคาดการณ์ว่าในอนาคตจะทำโครงการ โดยการโทรศัพท์ติดต่อ เข้าไปพบผู้บริหารเพื่อ Present งานที่สำนักงานเคยมีผลงานมาแล้ว ส่วนการจัดทำ Website สำหรับเมืองไทยไม่ได้ผล

## 5. การประกวดแบบ

### กลุ่มที่ 1

ผู้บริหารสำนักงานกลุ่มที่ 1 ส่วนใหญ่มีนโยบายที่จะเข้าร่วมประกวดแบบในงานเอกชน หากเป็นงานที่ตรงกับความสนใจและแนวทางการทำงานของสำนักงาน ซึ่งผู้บริหารให้ความเห็นว่าการประกวดแบบจะเป็นหนทางเดียวที่จะสร้างชื่อเสียงให้กับสำนักงานขนาดเล็ก ให้สามารถเกิดและก้าวหน้าในวงการนี้ได้ ส่วนการประกวดแบบในงานราชการนั้น ส่วนใหญ่ทุกสำนักงานเคยส่งแบบเข้าประกวด แต่จากประสบการณ์ที่ผ่านมา จะมีนโยบายไม่ส่งเข้าประกวดอีกต่อไป เนื่องจากผู้บริหารให้ความเห็นว่ายังมีความไม่ยุติธรรมอยู่มาก เนื่องจากสำนักงานขนาดเล็กส่วนใหญ่ไม่สามารถส่งผลงานเข้าประกวดในงานออกแบบ เนื่องจาก TOR ที่ทางหน่วยงานราชการกำหนดขึ้น และข้อจำกัดในด้านค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียในการส่งผลงานเข้าประกวด ทั้งทรัพยากรบุคคลและค่าใช้จ่ายและเวลา

### กลุ่มที่ 2

ผู้บริหารสำนักงานกลุ่มที่ 2 ให้ความเห็นว่า การประกวดแบบในงานราชการยังมีความไม่ยุติธรรมอยู่มาก เช่น งานบางประเภท บางโครงการบุคคลที่กำหนด Pre Qualification เป็นคนที่ร่วมส่งแบบเข้าประกวดด้วย ดังนั้นในการตัดสินใจส่งผลงานเข้าประกวดในงานราชการนั้น จะมีการพิจารณาหลักเกณฑ์ 3 ประการก่อน คือ

1. การตัดสินใจต้องมีความยุติธรรม
2. เป็นงานที่ทำหายและมีความน่าสนใจ
3. ต้องมีเส้นสายในการทำงานหรือไม่

นอกจากนี้ผู้บริหารสำนักงาน 2 แห่งมีความเห็นว่าการประกวดแบบทั้งในงานราชการและเอกชนมีเส้นสายมาก แม้แต่องค์กรวิชาชีพเองก็ไม่มี ความยุติธรรม บางครั้งโครงการประกวดแบบไม่มีการประกาศอย่างชัดเจน หรือประกาศในระยะเวลาสั้นมาก ทำให้ไม่ยากเข้าร่วมประกวดแบบ

### กลุ่มที่ 3

สำนักงานในกลุ่มที่ 3 มีผู้บริหาร 1 แห่งซึ่งรับงานราชการอย่างต่อเนื่องกล่าวว่า ถ้าเข้าใจระบบประกวดแบบในงานราชการและมีความพร้อมในเรื่องของประวัติสำนักงาน ประสบการณ์ในการทำงานและผลงาน ทุกสำนักงานสามารถเข้าประกวดแบบได้โดยไม่ต้องใช้เส้นสาย ส่วนอีก 1 แห่งจะดูถึงความน่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อสังคมก่อนเข้าร่วมประกวดแบบ นอกจากนี้สำนักงาน 1 แห่งไม่มีนโยบายส่งผลงานเข้าประกวดแบบในงานราชการ เนื่องจากการประกวดแบบในประเทศไทยนั้นยังไม่ยุติธรรมและค่าบริการวิชาชีพต่ำมาก

## 2. ด้านการเงินสำนักงาน

### 1. ค่าบริการวิชาชีพ

#### กลุ่มที่ 1

ในกลุ่มที่ 1 นี้ ผู้บริหารกล่าวว่าในการคิดค่าบริการวิชาชีพนั้น พยายามยึดหลักสมาคมเป็นเกณฑ์ แต่ส่วนใหญ่จะไม่ได้ตามที่สมาคมกำหนด เนื่องจากไม่สามารถแข่งกับสถาปนิกอิสระที่เข้ามารับงานได้ ยกเว้นงานบ้านที่บางครั้งจะได้เท่ากับอัตราของสมาคมหรือมากกว่าแล้วแต่กรณี โดยผู้บริหารกล่าวว่า แม้ว่าค่าบริการวิชาชีพจะต่ำกว่าอัตราสมาคม แต่บางครั้งต้องรับงานเข้ามาทำ เนื่องจากจำเป็นต้องให้มีรายได้เข้ามาในสำนักงาน โดยในการคิดค่าบริการวิชาชีพนี้ ผู้บริหาร 3 แห่งให้ความเห็นว่า การคิดตามอัตราของสมาคม จะไม่สามารถให้บริการตามขอบเขตงานที่สมาคมกำหนดได้ ต้องมีการลดขอบเขตการให้บริการลง ซึ่งในบางครั้งลูกค้าก็ไม่ต้องการการให้บริการที่เต็มขอบเขตด้วยเช่นกัน

#### กลุ่มที่ 2

สำนักงานในกลุ่มที่ 2 ส่วนใหญ่ได้รับค่าบริการวิชาชีพตามอัตราของสมาคม เนื่องจากมีชื่อเสียง ภาพพจน์ที่ดีและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน โดยผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าอัตราของสมาคมมีความเหมาะสม สามารถใช้เป็นพื้นฐานในการคิดค่าบริการได้ ถ้าสามารถทำงานได้ครบตามมาตรฐานและขอบเขตงานที่กำหนดไว้ และมีสำนักงาน 2 แห่งจะได้รับค่าบริการวิชาชีพสูงกว่าอัตราของสมาคม เนื่องจากงานส่วนใหญ่ที่รับเป็นงานประเภทบ้านพักอาศัย ซึ่งผู้บริหารกล่าวว่าควรจะได้สูงกว่าอัตราสมาคมเนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานนาน และงานโครงการลูกค้าต่างประเทศ เนื่องจากต้องมีมาตรฐานในการทำงานสูงกว่าและละเอียดกว่า

นอกจากนี้มีสำนักงาน 3 แห่งที่ได้รับค่าบริการต่ำกว่าอัตราสมาคมเป็นส่วนใหญ่ โดยจะพยายามปรับลดขั้นตอนการทำงานให้น้อยลงตามค่าบริการที่ได้ และผู้บริหาร 2 ท่านกล่าวว่าอัตราของงานราชการ 1.75 เปอร์เซ็นต์นั้นหากเป็นงานโครงการขนาดใหญ่ก็สามารถทำได้

#### กลุ่มที่ 3

สำนักงานทั้ง 4 แห่งได้รับค่าบริการวิชาชีพตามอัตราของสมาคมเป็นส่วนมาก นอกจากนี้ผู้บริหาร 1 แห่งกล่าวว่าอัตราค่าบริการในงานราชการก็สามารถทำได้ เนื่องจากโครงการที่รับจะเป็นโครงการขนาดใหญ่ ส่วนผู้บริหารอีก 1 แห่งซึ่งเป็นสำนักงานที่เป็นสำนักงานสาขาจากต่างประเทศกล่าวว่า ฐานค่าบริการวิชาชีพในเมืองไทยยังต่ำกว่าต่างประเทศมากโดยเฉพาะในงานราชการ เช่น ฮองกง สิงคโปร์ ทำให้แม้ว่าจะได้รับงานจำนวนโครงการมากกว่า แต่ค่าบริการวิชาชีพได้ต่ำกว่าประเทศอื่นที่รับงานโครงการน้อยกว่า ถึงแม้ว่ากลุ่มลูกค้าจะเป็นชาวต่างประเทศเกือบ

100 เปอร์เซ็นต์ แต่ลูกค้าจะมีการเปรียบเทียบค่าบริการของสำนักงานในประเทศกันเอง ทำให้ต้องมีการลดค่าบริการลงตามท้องตลาดไปด้วย

## 2. การจัดการด้านการเงิน

### กลุ่มที่ 1

ในกลุ่มที่ 1 ด้านการเงินผู้บริหารจะดูโดยรวมทั้งบริษัททุกเดือน เป็นลักษณะการหมุนเวียนเงิน (Cash Flow) โดยที่จะดูเป็นโครงการด้วยในบางบริษัท ดูว่ารายรับเท่าใด รายจ่ายเท่าใด กำไร หรือขาดทุน เพื่อปรับปรุงในโครงการที่คล้ายกันในคราวหน้า ซึ่งค่าใช้จ่ายในสำนักงานขนาดเล็กจะน้อยกว่าในสำนักงานใหญ่มาก โดยเฉลี่ยเงินที่ใช้จ่ายประจำในสำนักงาน (Fix Cost) มีประมาณ 200,000 – 500,000 บาทต่อเดือน

### กลุ่มที่ 2

สำนักงานในกลุ่มนี้ มีการจัดการเรื่องรายรับและรายจ่าย สำนักงานจะทำโดยรวมเป็นเดือน เป็นปี แต่จะไม่ทำแยกในแต่ละโครงการ เนื่องจากมีรายจ่ายที่เป็นโดยรวมทั้งสำนักงาน ไม่สามารถที่จะแยกคิดได้ จึงได้ใช้ผู้บริหารใช้วิธีการดูกระแสเงินหมุนเวียนในบริษัทในช่วงระยะเวลาหนึ่งแทน

โดยที่ผู้บริหารท่านหนึ่ง ให้ความเห็นว่า ในรูปแบบบริษัทจะทำการบริหารการเงิน โดยดูกระแสเงินหมุนเวียนทั้งบริษัทในระยะเวลาหนึ่ง ไม่ได้เป็นโครงการ เพราะในบางครั้ง ถ้าดูตัวเลขรายรับที่จะได้จะเห็นว่าเยอะ แต่ในความเป็นจริงเป็นการกระจายรายรับนั้นเป็นส่วนๆ ใช้เวลานานเป็นปี ซึ่งในบางครั้งการได้ค่าบริการที่ไม่สูง แต่เป็นกระแสเงินเข้าบริษัทในระยะยาวก็สามารถที่จะเฉลี่ยกันและยอมรับได้ โดยเฉลี่ยเงินที่ใช้จ่ายประจำในสำนักงาน (Fix Cost) มีประมาณ 500,000 - 1 ล้าน บาทต่อเดือนแล้วแต่จำนวนบุคลากรเป็นหลัก

ผู้บริหารส่วนใหญ่จะดูเงินหมุนเวียนล่วงหน้าประมาณ 2 ปี โดยผู้บริหาร 1 ท่านให้ความสำคัญกับการหมุนเวียนเงิน (Cash Flow) มาก เนื่องจากงานที่รับส่วนมากเป็นงาน โครงการขนาดใหญ่ ระยะเวลาโครงการนาน ดังนั้นต้องมีการติดตามอย่างใกล้ชิด

### กลุ่มที่ 3

สำนักงานในกลุ่มนี้ ทุกแห่งมีการจัดการเรื่องรายรับและรายจ่ายอย่างชัดเจน มีการตรวจดูเงินหมุนเวียนในสำนักงานทุกเดือน ทั้งในด้านค่าใช้จ่ายส่วนกลาง และรายจ่ายในแต่ละโครงการ โดยจะมีการตรวจสอบด้านการเรียกเก็บเงินจากลูกค้าอย่างรัดกุม และไม่ให้เกิดความล่าช้า โดยผู้บริหาร 2 แห่งจะมีการดูเงินหมุนเวียนล่วงหน้าประมาณ 5 ปี และมีเงินค่าใช้จ่ายประจำในการดำเนินสำนักงานประมาณ 5 ล้าน - 6 ล้านบาทต่อเดือน

## ส่วนที่ 5 สภาพและปัญหาในการดำเนินงานสำนักงาน

### 1. สภาพการดำเนินงาน

ตารางที่ 4.26 จุดแข็งของสำนักงานสถาปนิก

	กลุ่มที่ 1	%	กลุ่มที่ 2	%	กลุ่มที่ 3	%
1. ภูมิหลังของผู้บริหาร	0	0	4	26.7	3	75.0
2. คุณภาพของผลงาน	5	50.0	10	66.6	4	100.0
3. ชื่อเสียงและภาพพจน์	0	0	7	46.7	3	75.0
4. ความพร้อมของบุคลากร	0	0	2	26.7	4	100.0
5. การให้บริการลูกค้า	7	70.0	5	33.3	3	75.0
6. ความรวดเร็วในการดำเนินงาน	0	0	0	0	2	50.0
7. ความเป็นสากล	0	0	2	13.3	3	75.0
8. การเงิน	0	0	0	0	1	25.0

#### กลุ่มที่ 1

สำหรับสำนักงานสถาปนิกในกลุ่มที่ 1 นี้ ผู้บริหารมองว่าจุดแข็งของสำนักงาน จะอยู่ที่ การบริการลูกค้าให้ดีที่สุดและคุณภาพของผลงานเป็นหลัก สำนักงานแต่ละแห่งจะพยายามทำงานให้มีคุณภาพมากที่สุด โดยการที่ผู้บริหารเป็นผู้ออกแบบและเป็นผู้เข้าไปติดต่อและประสานงานกับลูกค้าเอง เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ สามารถรักษากลุ่มลูกค้าไว้อย่างต่อเนื่อง

#### กลุ่มที่ 2

ส่วนในกลุ่มที่ 2 นี้ จุดแข็งของสำนักงาน ผู้บริหารสำนักงาน 10 แห่ง มองว่าอยู่ที่คุณภาพของงานมากที่สุดเช่นเดียว รองลงมาจะอยู่ที่ชื่อเสียงและภาพพจน์ เนื่องจากสำนักงานส่วนใหญ่ก่อดำเนินงานมานาน มีผลงานที่มีชื่อเสียงปรากฏอยู่ในท้องตลาด และมีกลุ่มลูกค้าที่รู้จักเป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้บริหารสำนักงาน 4 แห่งกล่าวว่าภูมิหลังของผู้บริหารก็มีส่วนสำคัญ เนื่องจากสำนักงานมีผู้บริหารที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญสูง สามารถถือเป็นหลักสำคัญและเป็นจุดแข็งขององค์กรได้

#### กลุ่มที่ 3

ส่วนในกลุ่มที่ 3 ผู้บริหารมีความคิดเห็นเช่นเดียวกับในกลุ่มที่ 2 คือมีจุดแข็งในเรื่องคุณภาพของผลงาน รองลงมาคือมีความพร้อมของบุคลากรสูง มีชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดีเนื่องจากดำเนินงานมานาน รวมทั้งมีความเป็นสากล นอกจากนี้สำนักงาน 2 แห่งมีการบริหารงานโครงการที่ดี ทำงานเสร็จรวดเร็วและตรงต่อเวลา



#### ตารางที่ 4.27 จุดอ่อนของสำนักงานสถาปนิก

	กลุ่มที่ 1	%	กลุ่มที่ 2	%	กลุ่มที่ 3	%
1. จำนวนบุคลากร	4	40.0	4	26.7	0	0
2. ความพร้อมของบุคลากร	7	70.0	3	20.0	0	0
3. ชื่อเสียงและภาพพจน์	5	50.0	1	6.7	0	0
4. กลุ่มลูกค้า	2	20.0	6	40.0	1	25.0
5. ระบบการบริหารจัดการ	0	0	2	13.3	0	0
6. มาตรฐานของผลงาน	3	20.0	2	13.3	0	0
7. การเงิน	2	20.0	0	0	1	25.0
8. วิทยุฒิของบุคลากร	0	0	0	0	1	25.0

#### กลุ่มที่ 1

จุดอ่อนของสำนักงานสถาปนิกในกลุ่มนี้ ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า จุดอ่อนของสำนักงาน คือยังไม่มีความพร้อมด้านบุคลากรมากที่สุด ทำให้มีขีดจำกัดในการรับงาน ทั้งในด้านขนาดและปริมาณของโครงการ สามารถรับได้เฉพาะงานโครงการขนาดเล็ก เช่น บ้านพักอาศัย อาคารสำนักงานขนาดเล็ก ซุปเปอร์มาร์เก็ต โรงงาน เป็นต้น ซึ่งทำให้กลุ่มลูกค้าหายไปจำนวนหนึ่ง และเนื่องจากสำนักงานมีระยะเวลาดำเนินงานน้อย ทำให้ยังไม่มีผลงานที่เป็นที่รู้จักมากนัก และการจะสร้างชื่อเสียงในปัจจุบันเป็นการยาก เนื่องจากไม่นโยบายให้ประกวดแบบ นอกจากนี้ผู้บริหารที่ใช้ระบบพนักงานชั่วคราวทั้งหมด ยังมองว่าตนเองมีจุดอ่อนในเรื่องของด้านการเงินอีกด้วย

#### กลุ่มที่ 2

ผู้บริหารมองว่าจุดอ่อนของสำนักงานส่วนใหญ่ นั้น ผู้บริหาร 4 แห่งมองว่าจุดอ่อนของสำนักงานอยู่ที่จำนวนบุคลากรที่ยังไม่เพียงพอกับปริมาณงานที่เข้ามา ผู้บริหาร 3 แห่งมองว่า จุดอ่อนอยู่ที่ความสามารถของบุคลากร เนื่องจากปัจจุบันสำนักงานยังขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ได้แก่ สถาปนิกอาวุโสที่มีแนวความคิดรูปแบบสถาปัตยกรรมสมัยใหม่ ส่วนผู้บริหารอีก 6 แห่งมองว่าจุดอ่อนของสำนักงานอยู่ที่กลุ่มลูกค้า โดยหนึ่งแห่งกล่าวว่าในปัจจุบันมีเพียงกลุ่มหลักเพียงกลุ่มเดียวซึ่งยังไม่มั่นคง ส่วนอีกหนึ่งแห่งมองว่ามีจำนวนผู้บริหารเพียง 2 คน ทำให้มี Connection น้อย นอกจากนี้ผู้บริหาร 2 แห่งมองระบบการบริหารจัดการของตนเองยังไม่ดีพอ

#### กลุ่มที่ 3

ผู้บริหารสำนักงาน 1 แห่งให้ความคิดเห็นว่าจุดอ่อนของสำนักงานอยู่ที่การเรียกเก็บเงินจากลูกค้ายังมีความล่าช้า และมีปัญหาด้านการเงินในบางโครงการ เนื่องจากผู้บริหารให้ความสนใจในส่วนของคุณภาพงานออกแบบมากกว่าการจัดการด้านการเงิน นอกจากนี้ผู้บริหารสำนักงาน



1 แห่งให้ความสำคัญเห็นว่า จุดอ่อนอยู่ที่บุคลากรในสำนักงานมีอายุน้อย เมื่อออกไปติดต่อลูกค้าทำให้ไม่มีความน่าเชื่อถือ และกลุ่มลูกค้าไม่เป็นที่รู้จักในกลุ่มลูกค้าคนไทย ค่าบริการวิชาชีพสูงกว่า ทำให้กลุ่มลูกค้ามีน้อยกลุ่ม

## 2. ปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานสำนักงาน

### 1. เศรษฐกิจ

ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกส่วนใหญ่มองว่า เศรษฐกิจนั้นเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินงานสำนักงาน ซึ่งปัจจุบันมีแนวโน้มดีขึ้น มีงานโครงการเข้ามาในสำนักงานมากขึ้นกว่าในปี พ.ศ. 2543 ประมาณ 30 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งผู้บริหารทุกกลุ่มให้ความสำคัญเห็นว่าใกล้เคียงกันว่า ทางสำนักงานต้องปฏิเสธงานที่เข้าจำนวนมาก เนื่องจากไม่สามารถรับงานเพิ่มเพราะบุคลากรไม่เพียงพอ ซึ่งทางสำนักงานถือว่าเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้พิจารณาเลือกรับงานได้มากขึ้นกว่าเดิม และสำนักงานส่วนใหญ่ไม่มีแนวทางที่จะเพิ่มพนักงานมากเหมือนในสมัยก่อน เนื่องจากผู้บริหารมองว่าเศรษฐกิจของประเทศไทยนั้นมีการเจริญเติบโตเป็น Curve ยังไม่มีความมั่นคงนัก

นอกจากนี้ในกลุ่มที่ 2 มีสำนักงาน 1 แห่ง ผู้บริหารมองว่าเศรษฐกิจไม่มีผลต่อการดำเนินงานของสำนักงาน เนื่องจากกลุ่มลูกค้าไม่เกี่ยวข้องกับนักลงทุน

### 2. การเมือง

ผู้บริหารให้ความสำคัญเห็นว่า อาจจะมีเรื่องเกี่ยวข้องในทางอ้อมในด้านนโยบายของรัฐบาล ในการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศ ส่วนผลกระทบโดยตรงนั้นผู้บริหารสำนักงานส่วนใหญ่มองว่าการเมืองไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของสำนักงานหรือมีน้อยมาก เพราะสำนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้มีนโยบายที่จะรับงานราชการ ส่วนสำนักงานที่รับงานราชการนั้น ผู้บริหารให้ความสำคัญเห็นว่า การเมืองมีผลต่อการดำเนินงานบ้าง รวมทั้งปัจจุบันทำให้สำนักงานมีจำนวนงานโครงการเพิ่มมากขึ้น

นอกจากนี้ผู้บริหารสำนักงานในกลุ่มที่ 2 1 แห่งให้ความสำคัญเห็นว่ารัฐบาลควรให้การสนับสนุนและช่วยเหลือวิชาชีพนี้ รวมทั้งเห็นถึงความสำคัญของการออกแบบในงานสถาปัตยกรรม เนื่องจากงานของทางราชการยังคงเป็น กลุ่มลูกค้าที่มีงานอย่างต่อเนื่อง

### 3. คู่แข่งภายในวิชาชีพ

ในกลุ่มที่ 1 ผู้บริหารส่วนใหญ่มองว่า สถาปนิกอิสระเป็นคู่แข่งที่สำคัญ เนื่องจากมีการคิดค่าบริการวิชาชีพที่ต่ำกว่า ส่วนบางสำนักงานมองว่าต่างคนต่างทำงาน ไม่สามารถแข่งขันกันได้

ส่วนในกลุ่มที่ 2 นั้น ผู้บริหารกล่าวว่าสำนักงานที่เป็นคู่แข่งไม่ได้อยู่ที่ขนาดหรือจำนวนบุคลากร แต่อยู่ที่ประเภทของงานที่รับและขนาดของโครงการที่รับมากกว่า แต่ก็พยายามมองว่าเป็นเพื่อนร่วมวิชาชีพกันมากกว่า สามารถช่วยเหลือและให้ข้อมูลข่าวกันได้ เพราะในปัจจุบันต้องร่วมมือช่วยกันผลักดันค่าบริการวิชาชีพให้สูงขึ้น เพื่อให้วงการพัฒนา และต่อไปสำนักงานต้องการหา Joint venture มาร่วมมือกันรับโครงการที่มีขนาดใหญ่ งานนานาชาติ มากกว่าการแข่งขันกันเองภายใน

ในกลุ่มที่ 3 ผู้บริหารสำนักงานแห่งหนึ่งกล่าวว่า คู่แข่งในวิชาชีพมีน้อย เนื่องจากปัจจุบันมีกลุ่มตลาดเป็นของตนเองอยู่แล้ว ส่วนสำนักงานอีกแห่งกล่าวว่า สำนักงานที่เป็นคู่แข่งได้สำนักงานขนาดใหญ่ที่รับงานประเภทเดียวกัน และสำนักงานที่มีผู้ถือหุ้นต่างชาติที่ทำงานในระดับสากล

#### 4. สงครามอิรักและใช้หวัดซาร์ส

ผู้บริหารใน กลุ่มที่ 1 ไม่ได้รับผลในการดำเนินงาน เนื่องจากไม่ได้รับงานต่างประเทศ และไม่มีกลุ่มลูกค้าที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว

ส่วนใน กลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 3 มีสำนักงาน 3 แห่งที่ได้ผลกระทบ เนื่องจากมีกลุ่มลูกค้าประเภทโรงแรม ทำให้โครงการเกิดการชะงักงัน และสำนักงาน 2 แห่งที่มีการเข้าไปรับงานในประเทศจีน จะเกิดการชะงักโครงการเช่นเดียวกัน

### 3. ปัญหาด้านต่างๆ ในการดำเนินงาน

ปัญหาที่พบมากในการดำเนินงานสำนักงานสถาปนิก ส่วนใหญ่ผู้บริหารจะพบปัญหาในด้านบุคลากร สามารถสรุปดังนี้

#### กลุ่มที่ 1

- พนักงานมาทำงานสาย ซึ่งส่วนใหญ่เกิดกับพนักงานเขียนแบบมากกว่า เนื่องจากอายุน้อย แก้ปัญหาโดยวิธีการหักเงินเดือน
- พนักงานเขียนแบบที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญหายาก
- สถาปนิกไม่เพียงพอ ทำให้ทำงานหนักเกินไป แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์สถาปนิกเพิ่ม เนื่องจากสถานการณ์เศรษฐกิจยังไม่แน่นอน ใช้วิธีแก้ปัญหาโดยให้สถาปนิกทำงานมากขึ้น

#### กลุ่มที่ 2

- พนักงานมาทำงานสาย แก้ปัญหาโดยให้เข้าได้ถึงเวลา 10.00 น. (9.00 – 10.00) และให้รับผิดชอบทำงานให้ครบตามชั่วโมงที่กำหนด

- พนักงานมากทำงานสาย แต่ไม่มีนโยบายทำโทษ เนื่องจากงานวิชาชีพออกแบบนี้ต้องใช้ อารมณ์และสมาธิมาก การทำโทษจะทำให้พนักงานคิดงานไม่ได้ จึงใช้การตักเตือนปีละ 1 ครั้ง
- ไม่เข้มงวดในเรื่องเวลาการทำงานมาก เน้นความรับผิดชอบและผลงานที่ออกมามากกว่า
- สถาปนิกรุ่นใหม่ไม่มีความรู้ในเรื่องรายละเอียดงานก่อสร้าง (Construction Detail)
- การทำงานออกแบบนั้น จะเข้มงวดกับพนักงานในเรื่องเวลาการทำงานมากไม่ได้ แต่ใน ประเด็นด้านธุรกิจ พนักงานจำเป็นต้องมีวินัยในตนเอง
- หลังจากเกิดวิกฤตขาดแคลนพนักงานเขียนแบบ เนื่องจากไปเรียนต่อทั้งหมด ในปัจจุบัน ไม่มีพนักงานเขียนแบบแล้ว สถาปนิกต้องทำทุกอย่าง รวมทั้งเขียนแบบก่อสร้างเป็นด้วย

### กลุ่มที่ 3

- สถาปนิกเปลี่ยนงานบ่อย แต่คิดว่าเป็นเรื่องธรรมดา เนื่องจากสถาปนิกเบื่อและต้องการ หาประสบการณ์ใหม่ๆ
- หาคณกับได้ไม่เหมาะสมกับงาน
- ขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถด้านการติดต่อสื่อสารด้านภาษาอังกฤษ

### ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะอื่นๆ

#### 1. การจัดตั้งสำนักงาน

ในการจัดตั้งสำนักงานเป็นของตนเองนั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า สถาปนิก ควรจะมีประสบการณ์ในการทำงานในสำนักงานขนาดใหญ่ เพื่อเรียนรู้งานในด้านการจัดการ ระบบของสำนักงานต่างๆ ได้เร็วขึ้น และมีประสบการณ์ในการออกแบบอาคารประเภทต่างๆ หลากหลาย ทั้งอาคารขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ทำให้งานมีความผิดพลาดน้อยลง รวมทั้ง สถาปนิกควรมีประสบการณ์ในการที่รับผิดชอบงานทุกขั้นตอน เพื่อให้สามารถรู้ขั้นตอนและ ปัญหาในการดำเนินงานแต่ละส่วนว่ามีเรื่องใดบ้าง และมีแนวทางในการแก้ไขอย่างไร ส่วนระยะเวลาในการประกอบวิชาชีพหรือประสบการณ์ในการทำงานนั้น ควรมีประสบการณ์อย่างน้อยที่สุด 3 ปีในการเรียนรู้งาน แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถส่วนบุคคลในการเรียนรู้งานและทักษะต่างๆ รวมทั้งความพร้อมทั้งในด้านเงินทุน การตลาด กลุ่มลูกค้า และโอกาสที่เหมาะสม และหาก สถาปนิกมีประสบการณ์มากย่อมได้เปรียบกว่าผู้มีประสบการณ์น้อย

#### 2. ทักษะที่สถาปนิกควรมีในการจัดตั้งสำนักงาน

นอกเหนือจากการที่สถาปนิกได้เรียนรู้งาน และมีทักษะในการทำงานด้านวิชาชีพแล้ว ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่า สถาปนิกควรมีทักษะต่างๆ เป็นส่วนประกอบในการจัดตั้งสำนัก

งาน ดังนี้

- การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ชอบเข้าสังคม เพื่อสร้างกลุ่มตลาดของตนเอง
- การบริหารจัดการสำนักงานและด้านการเงิน
- กฎหมายและสัญญาต่างๆ
- ด้านภาษาที่สามารถสื่อสาร เจรจาต่อรองกับลูกค้าได้

### 3. แนวทางในการพัฒนาสำนักงาน

- เป็นสำนักงานขนาดเล็ก บุคลากรไม่เกิน 20 คน ที่มีบุคลากรที่พร้อม สามารถทำงานโครงการขนาดใหญ่ได้ โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร เนื่องจากหากองค์กรใหญ่กว่านี้ ทำให้ความคิดสร้างสรรค์ลดลง
- พัฒนาการทำงานเป็นทีม
- มาตรฐานในการเขียนแบบ รายละเอียดการก่อสร้างให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- สถาปนิกควรมีการพัฒนาด้านภาษาในสามารถสื่อสารได้เข้าใจ สามารถโต้แย้งได้อย่างเต็มที่
- ควรมีการเน้นด้านการบริหารจัดการด้านการเงินให้มากมี การเน้นการเรียกเก็บเงินจากลูกค้าให้รวดเร็วและตรงต่อเวลามากที่สุด
- เพิ่มค่าบริการวิชาชีพ เพื่อสามารถทำงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น
- แนวทางการออกแบบในระดับสากล

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 5

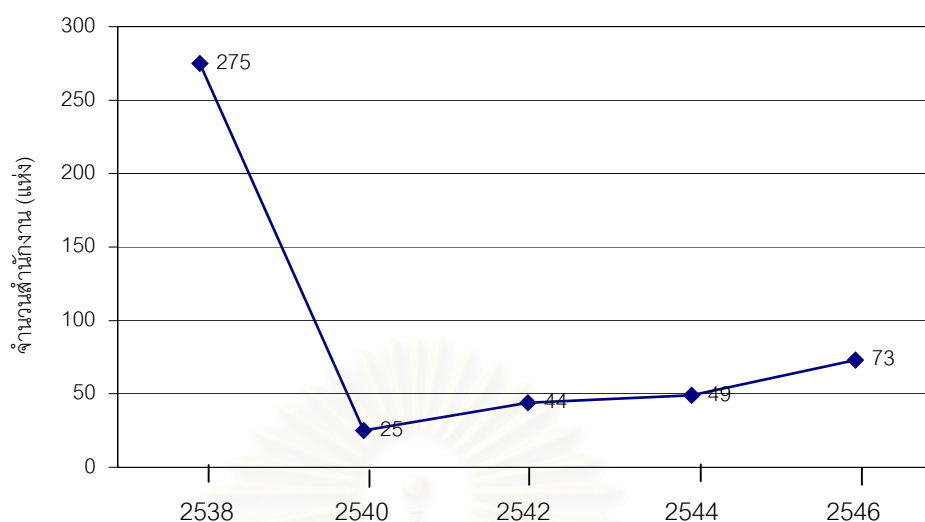
### สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

จากภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยที่ตกต่ำอย่างต่อเนื่องในช่วงปี พ.ศ. 2538 – 2540 ได้ส่งผลให้สำนักงานสถาปนิกส่วนใหญ่มีการปรับเปลี่ยนนโยบายด้านต่างๆ ที่มีผลในการบริหารจัดการสำนักงาน เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์สภาพเศรษฐกิจในขณะนั้น เนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องของรายได้ที่ลดลง ค่าใช้จ่ายภายในสำนักงานที่สูงมากขึ้น ค่าบริการวิชาชีพที่ลดต่ำลงรวมทั้งการแข่งขันต่างๆ ภายในวิชาชีพเอง ทำให้สำนักงานที่ไม่มีการเตรียมตัวรับสถานการณ์และไม่สามารถปรับตัวได้ทันต้องปิดกิจการลง ดังนั้นในปัจจุบัน ถึงแม้เศรษฐกิจของประเทศจะมีแนวโน้มดีขึ้น การบริหารจัดการสำนักงานยังคงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงมากขึ้น สำนักงานทั้งสำนักงานขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ต้องมีนโยบายที่ชัดเจน มีการวางแผนอย่างละเอียดรอบคอบ สำนักงานขนาดเล็กและขนาดกลางสามารถพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้มีมาตรฐาน และสำนักงานขนาดใหญ่สามารถเข้าไปแข่งขันในระดับสากลได้

ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงได้ศึกษาถึงรูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานที่ได้มีการปรับเปลี่ยนไปหลังจากเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ โดยแบ่งสำนักงานออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) สำนักงานขนาดเล็ก บุคลากรน้อยกว่า 10 คน 2) สำนักงานขนาดกลาง บุคลากร 11 – 30 คน และ 3) สำนักงานขนาดใหญ่ บุคลากรมากกว่า 30 คนขึ้นไป รวมทั้งศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขในการบริหารจัดการสำนักงานและแนวโน้มรูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานในอนาคต

#### ภาพรวมสำนักงานสถาปนิกในประเทศไทย

จากการศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นจากทางสมาคมสถาปนิกสยาม และการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานสถาปนิกจำนวน 29 ท่าน สามารถสรุปได้ว่า หลังจากที่ประเทศไทยได้ประสบภาวะวิกฤติเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2538 – 2540 ในปัจจุบัน (พ.ศ. 2546) ภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยมีแนวโน้มดีขึ้นนั้น ได้ส่งผลให้ปริมาณสำนักงานสถาปนิกที่ขึ้นทะเบียนกับสมาคมสถาปนิกสยามได้เพิ่มขึ้นในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2544 - 2545) รวมทั้งจำนวนบุคลากรในสำนักงานที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากปริมาณงานเข้ามาในสำนักงานมีมากขึ้น โดยจำนวนสำนักงานที่ขึ้นทะเบียนสมาคมจากเดิมในปี พ.ศ. 2545 มีจำนวน 55 แห่ง ได้เพิ่มเป็น 73 แห่งในปี พ.ศ. 2546 ดังแผนภูมิด้านล่างนี้

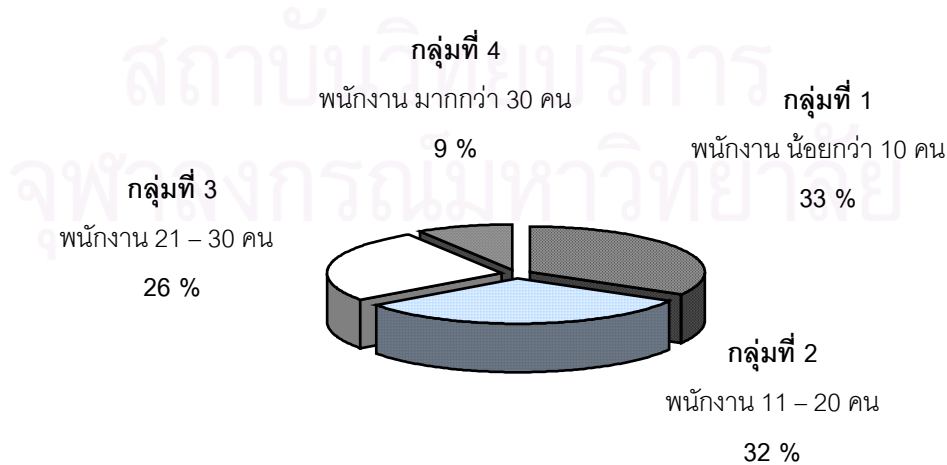


แผนภูมิที่ 5.1 แสดงจำนวนสำนักงานสถาปนิกที่ขึ้นทะเบียนสมาคม (ปีพ.ศ.)

สถาปนิกสยามในช่วงปี พ.ศ. 2538 – 2546

ที่มา: สมาคมสถาปนิกสยามแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

สำนักงานทั้ง 73 แห่งที่ขึ้นทะเบียนสมาคม ส่วนใหญ่เป็นสำนักงานขนาดเล็กและขนาดกลาง โดยจะเป็นสำนักงานขนาดเล็กที่มีบุคลากรไม่เกิน 10 คนมากที่สุด 33 เปอร์เซ็นต์ และมีสำนักงานขนาดใหญ่มีบุคลากรมากกว่า 30 คนเพียง 9 เปอร์เซ็นต์ ทั้งนี้เนื่องจากการปรับตัวของสำนักงานในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ ซึ่งยังส่งผลกระทบต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน แม้ว่าสำนักงานส่วนใหญ่จะมีการปรับเพิ่มบุคลากรแล้วก็ตาม แต่ยังคงเป็นการปรับเพิ่มอย่างช้าๆ ตามความจำเป็นและศักยภาพของสำนักงานและมีขอบเขตจำกัดที่แน่นอน เนื่องจากประสบการณ์ที่ผ่านมา ทำให้สำนักงานมีการวางแผนและมองไปในอนาคตมากขึ้นด้วย สำนักงานสถาปนิกในปัจจุบันสามารถแบ่งแยกจำนวนสำนักงานตามจำนวนบุคลากรได้ ดังนี้

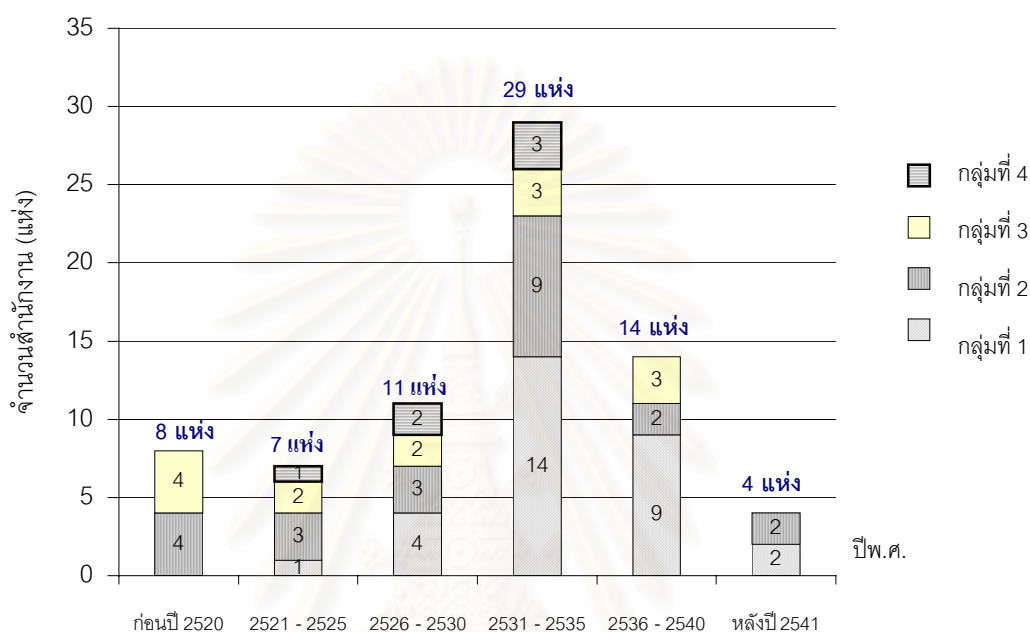


แผนภูมิที่ 5.2 แสดงจำนวนสำนักงานสถาปนิกแจกแจงตามจำนวนบุคลากร

ที่มา: สมาคมสถาปนิกสยามแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์



นอกจากนี้สำนักงานสถาปนิกที่ขึ้นทะเบียนกับสมาคมในปี พ.ศ. 2546 จำนวน 73 แห่ง ส่วนใหญ่จะเป็นสำนักงานที่จัดตั้งในช่วงปีพ.ศ. 2531 – 2535 มากที่สุด ซึ่งเป็นช่วงที่เศรษฐกิจของประเทศเริ่มขยายตัว และหลังจากนั้นได้มีการลดจำนวนลงอย่างรวดเร็วในช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำ หลังจากปีพ.ศ. 2541 มีสำนักงานเพียง 4 แห่งที่จัดตั้งขึ้นใหม่ ซึ่งเป็นสำนักงานในกลุ่มที่ 1 (พนักงานน้อยกว่า 10 คน) 2 แห่งและกลุ่มที่ 2 (พนักงาน 11 – 20 คน) 2 แห่ง



แผนภูมิที่ 5.3 แสดงจำนวนสำนักงานสถาปนิกในปีพ.ศ. 2546 แยกตามปีพ.ศ. ที่ก่อตั้ง  
ที่มา: สมาคมสถาปนิกสยามแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

### สรุปรูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกทั้ง 3 กลุ่ม

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงาน ในเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกในช่วงปี พ.ศ. 2538 – 2545 พบว่าผู้บริหารทั้ง 3 กลุ่ม แต่ละกลุ่มจะมีรูปแบบจะมีรูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานที่แตกต่าง หรือแม้แต่ในกลุ่มเดียวกันเอง ก็สามารถมีรูปแบบการบริหารจัดการที่แตกต่างกันได้ ทั้งนี้ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่า เนื่องจากทัศนคติและความรู้พื้นฐานในด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารเป็นสำคัญ รวมถึงประสบการณ์ในการประกอบวิชาชีพ กลุ่มลูกค้า ประเภทของโครงการ ขนาดโครงการ ขอบเขตงานที่ให้บริการในสำนักงาน และปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่ผู้บริหารเคยประสบ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยให้ผู้บริหารมีมุมมองและวิธีการบริหารที่แตกต่างกัน สามารถสรุปเปรียบเทียบรายละเอียดได้ ดังนี้

## 1. ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงาน

สำนักงานสถาปนิกในแต่ละกลุ่ม ได้แก่ สำนักงานสถาปนิกขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานที่แตกต่างกันเปรียบเทียบได้ ดังนี้

ตารางที่ 5.1 เปรียบเทียบข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานสถาปนิกแต่ละกลุ่ม

	สำนักงานขนาดเล็ก	สำนักงานขนาดกลาง	สำนักงานขนาดใหญ่
จำนวนผู้บริหาร	1 – 2 คน	3 – 5 คน	6 – 8 คน
ระยะเวลาดำเนินงาน	ประมาณ 8 ปี	ประมาณ 15 ปี	ประมาณ 12 ปี
		ประมาณ 25 ปี	ประมาณ 20 ปี
ทุนจดทะเบียน	1 ล้านบาท	1 - 2 ล้านบาท	5 ล้านบาทขึ้นไป
จำนวนบุคลากร	1 – 10 คน	14 – 30 คน	60 – 80 คน
จำนวนสถาปนิก (รวมผู้บริหาร)	1 – 7 คน	5 – 12 คน	15 – 25 คน
ขอบเขตงานที่ให้บริการ	งานสถาปัตยกรรมหลัก งานตกแต่งภายใน งานภูมิสถาปัตยกรรม (โครงการขนาดเล็ก) งานวางผัง (โครงการขนาดเล็ก) งานออกแบบกราฟฟิค	งานสถาปัตยกรรมหลัก งานตกแต่งภายใน งานภูมิสถาปัตยกรรม งานวางผัง งานบริหารงานก่อสร้าง	งานสถาปัตยกรรมหลัก งานตกแต่งภายใน งานวางผัง งานภูมิสถาปัตยกรรม งานบริหารโครงการ งานบริหารงานก่อสร้าง งานบริหารทรัพยากร อาคาร

## 2. พื้นฐานด้านการบริหารจัดการ

### 1. ด้านการวางแผน

ในการวางแผนสำหรับสำนักงานสถาปนิกนั้น ผู้บริหารสำนักงานแต่ละขนาดจะมีการวางแผนงานและมุมมองที่ต่างกันทั้งในด้านระยะเวลาของแผนและชนิดของแผนงาน ทั้งนี้ผู้ศึกษามีความเห็นว่าเป็นเนื่องจากทัศนคติและประสบการณ์ส่วนตัวของผู้บริหารรวมทั้งความมั่นคงของสำนักงานในปัจจุบัน เห็นได้จากวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของผู้บริหารในสำนักงานขนาดเล็กและขนาดกลางซึ่งเป็นสำนักงานที่ดำเนินงานมาไม่เกิน 15 ปี จะให้ความสำคัญในการเน้นการ

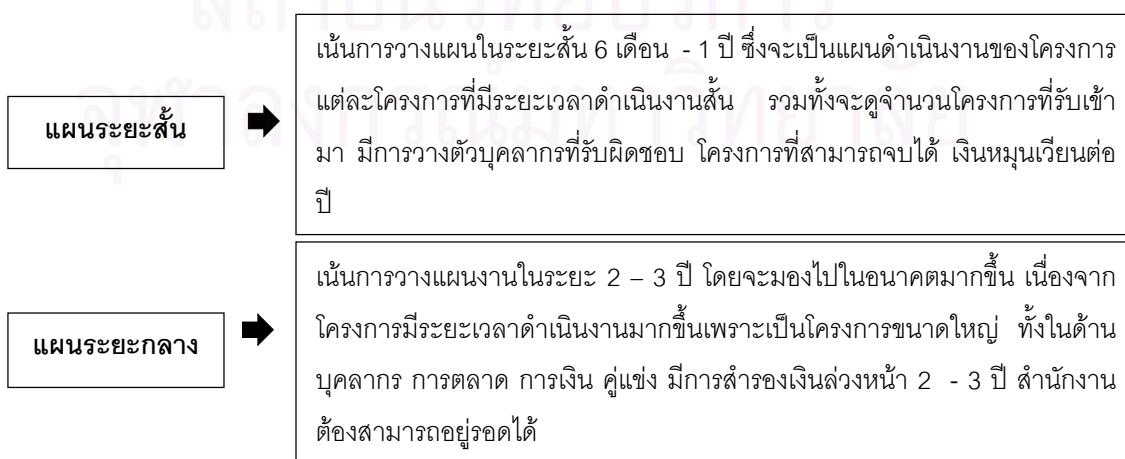
ปฏิบัติวิชาชีพมากกว่าการประกอบธุรกิจเป็นส่วนใหญ่ โดยต้องการเน้นผลงานที่มีคุณภาพดีเป็นอันดับแรก ส่วนผลกำไรเป็นอันดับรองลงมา เนื่องจากมีความจำเป็นต้องสร้างผลงานให้เป็นที่รู้จัก สร้างชื่อเสียงและภาพพจน์ที่ดี และเพื่อความอยู่รอดของสำนักงานในกรณีที่สำนักงานมีงานเข้ามาน้อยด้วย

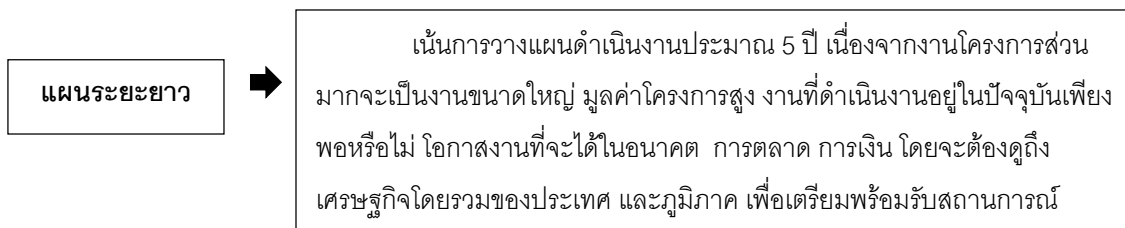
ส่วนสำนักงานขนาดกลางที่เป็นสำนักงานที่มีชื่อเสียง ดำเนินงานมานานและมีกลุ่มลูกค้าที่ติดอยู่แล้ว จะพยายามเน้นทั้ง 2 ด้านในปริมาณที่เท่ากัน เนื่องจากเมื่อสำนักงานมีกลุ่มลูกค้าที่ดี จะสามารถเลือกรับงานที่สามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ มีค่าบริการวิชาชีพที่เหมาะสม เพื่อความอยู่รอดของสำนักงานในระยะยาว

สำนักงานขนาดใหญ่ จะเห็นได้ชัดว่าผู้บริหารแต่ละแห่งจะมีการเน้นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน ทั้งในด้านการประกอบวิชาชีพและการประกอบธุรกิจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทัศนคติในการประกอบวิชาชีพส่วนบุคคล เนื่องจากสำนักงานสถาปนิกขนาดใหญ่จะมีมาตรฐานในการทำงานในด้านคุณภาพผลงานเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว

ในด้านการจัดทำแผนการดำเนินงานนั้น สำนักงานขนาดใหญ่และสำนักงานขนาดกลางที่ปรับลดตัวลงมาจากสำนักงานขนาดใหญ่ จะเป็นสำนักงานที่มีการวางแผนงานอย่างชัดเจน มีการจัดทำแผนงานทั้งแผนระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว ซึ่งในการวางแผนระยะยาวสำหรับสำนักงานสถาปนิกนั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าไม่สามารถวางแผนได้อย่างชัดเจน เนื่องจากต้องดูสภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศเป็นสำคัญ

ส่วนสำนักงานขนาดเล็ก ส่วนใหญ่จะมีการวางแผนการดำเนินงานในระยะสั้น และสำนักงานขนาดกลางบางแห่งนั้น หลังจากเกิดวิกฤติเศรษฐกิจ การจัดทำแผนงานต่างๆ ลดลงไปมาก เนื่องจากปริมาณงานลดลงและสภาวะเศรษฐกิจที่มีความไม่แน่นอนสูงขึ้น ปัจจุบันจึงมีการจัดทำแผนแต่ยังไม่ที่ชัดเจนมากนัก จะมีการวางแผนระยะสั้นเป็นส่วนใหญ่ สามารถสรุปการจัดทำแผนของสำนักงานได้ดังนี้





ภาพที่ 5.1 แสดงแผนระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวของสำนักงานสถาปนิก

ดังนั้นผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่าในด้านการวางแผนนั้น ถึงแม้ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกส่วนใหญ่จะเน้นการประกอบวิชาชีพมากกว่าการประกอบธุรกิจ เนื่องจากสถาปนิกเป็นวิชาชีพบริการและคุณภาพของงานเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งยังต้องใช้ความสามารถในเชิงศิลปะในการทำงานร่วมด้วย แต่ถึงอย่างไรผู้บริหารควรจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายในเชิงธุรกิจในระยะยาว เนื่องจากในการพัฒนาองค์กรทั้งในด้านการออกแบบและมาตรฐานสำนักงานต่างๆ ย่อมต้องใช้ปัจจัยด้านเงินทุนเป็นตัวสนับสนุนด้วย

#### การปรับตัวในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ

สำนักงานสถาปนิกส่วนใหญ่ มีนโยบายในการปรับตัวในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจคล้ายคลึงกัน คือ การลดค่าใช้จ่ายประจำลงมากที่สุดในขณะที่สำนักงานไม่มีงานโครงการใหม่เข้ามา แต่แตกต่างกันที่วิธีการที่ใช้ในการปรับตัว สามารถสรุปได้ดังนี้

<p><b>ด้านการออกแบบ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ลดค่าบริการวิชาชีพ</li> <li>- รักษาคุณภาพผลงาน แต่พยายามทำงานในระยะเวลาที่สั้นลง</li> <li>- บริการลูกค้าให้ดีขึ้น</li> </ul>	<p><b>ด้านองค์กรและบุคลากร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เปลี่ยนรูปแบบขององค์กร เช่น องค์กรใหญ่เป็นสตูดิโอย่อย องค์กรเล็กเป็นระบบ Outsourcing</li> <li>- ลดจำนวนผู้บริหาร จำนวนพนักงาน</li> <li>- ลดขนาดกิจการ</li> <li>- ย้ายพนักงานระดับสูงไปประจำต่างประเทศ</li> </ul>
<p><b>ด้านการตลาด</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รับงานราชการ</li> <li>- ส่งผลงานประกวดแบบ</li> <li>- หากกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ เช่น กลุ่มลูกค้าต่างประเทศ</li> <li>- รับงานที่มีขนาดเล็กลง เช่น งานบ้านพักอาศัย</li> <li>- รับงานในสาขาใกล้เคียง เช่น งานกราฟฟิค</li> </ul>	<p><b>ด้านการเงิน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ลดค่าใช้จ่ายส่วนกลาง ใช้จ่ายประจำต่างๆ</li> <li>- สวัสดิการ โบนัสประจำปี</li> <li>- ลดเงินเดือน ลดเวลาในการทำงาน ลดพนักงาน</li> <li>- ย้ายสำนักงานกลับมาที่บ้าน เพื่อลดค่าเช่า</li> <li>- เพิ่มทุนจดทะเบียน เพื่อปรับโครงสร้างหนี้</li> </ul>

ภาพที่ 5.2 แสดงแผนในการปรับตัวของสำนักงานสถาปนิกในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ

ตารางที่ 5.2 สรุปเปรียบเทียบแผนนโยบายด้านต่างๆ ของสำนักงานสถาปนิก

	สำนักงานขนาดเล็ก	สำนักงานขนาดกลาง	สำนักงานขนาดใหญ่
1. <u>ด้านการออกแบบ</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พยายามทำงานแบบ One stop service เพื่อบริการลูกค้าครบวงจร</li> <li>- เน้นการผลิตผลงานที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างภาพพจน์ที่ดี และสามารถแข่งขันในท้องตลาดได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนามาตรฐานการเขียนแบบให้ได้ระดับสากล</li> <li>- เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง</li> <li>- พัฒนาความรู้ด้านการออกแบบที่มีแนวโน้มในอนาคต เช่น งานUnderGround Work</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รักษามาตรฐานคุณภาพของผลงานให้คงที่</li> <li>- ออกแบบงาน (Trend) ในระดับสากล</li> </ul>
2. <u>ด้านการจัดองค์กร</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พยายามให้องค์กรคงตัวด้านพนักงานประจำ และใช้การจ้างพนักงานนอกแทน</li> <li>- มีนโยบายจะจัดตั้งสำนักงานเพื่อวิจัยด้านสถาปัตยกรรม ด้านกราฟฟิค และด้านบริหารทรัพยากรอาคารในอนาคต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พยายามจะไม่ขยายองค์กร แต่ใช้การเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรแทน</li> <li>- รักษาองค์กรหลักให้มั่นคงและใช้ระบบเซ็นสัญญากับพนักงานใหม่เป็นโครงการๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นการคงที่ด้านขนาดขององค์กร ไม่ขยายบุคลากรเพิ่ม</li> <li>- เน้นการเป็นองค์กรด้านธุรกิจ บุคลากรต้องมืออาชีพ และเป็น Business Architect</li> </ul>
3. <u>ด้านบุคลากร</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้บุคลากรชั่วคราวในแผนกเขียนแบบ</li> <li>- เติบโตด้านบุคลากรอย่างช้าๆ และมั่นคง</li> <li>- เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรและให้สถาปนิกต้องทำงานทุกชั้นตอนได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น</li> <li>- ใช้ระบบจ้างพนักงานนอกเข้ามาทำงาน ทั้งในด้านงานออกแบบและเขียนแบบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้ระบบบุคลากรชั่วคราวในทุกแผนก โดยการเซ็นสัญญาต่อทุก 3 เดือน</li> <li>- ตั้งขอบเขตจำกัดของจำนวนพนักงานไม่ให้เกินกำลังในการควบคุมดูแล</li> </ul>
4. <u>ด้านการตลาด</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พยายามรักษากลุ่มลูกค้าเดิมไว้ โดยการให้บริการที่ดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หาพันธมิตรภายในวิชาชีพ เพื่อ Joint Venture</li> <li>- การบริการหลังการขายที่ดี</li> <li>- หากกลุ่มลูกค้าใหม่ๆ เช่น กลุ่มลูกค้าต่างประเทศ งานอาคารประเภทอื่นๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำแผนการตลาดเชิงรุก</li> <li>- มีการจัดทำการตลาดโดยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ออกไปหาลูกค้าและรับงานจาก Broker</li> </ul>



## 2. ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร

### 2.1. เครื่องมือในการจัดองค์กร

การจัดทำคู่มือองค์กรสำหรับสำนักงานสถาปนิกซึ่งประกอบด้วย ผังโครงสร้างองค์กร (Organizational Chart) คำบรรยายงาน (Job Description) และคู่มือองค์กร (Office Manual) นั้น จะมีการจัดทำเฉพาะในสำนักงานขนาดใหญ่ ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่าเนื่องจากสำนักงานในกลุ่มนี้ต้องมีมาตรฐานในการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นระบบ เนื่องจากจำนวนบุคลากรมาก พนักงานจะต้องทราบขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน ประเภทโครงการที่มีความซับซ้อน ขนาดโครงการที่หลากหลาย ต้องมีการประสานงานหลายขั้นตอนและกลุ่มลูกค้าที่ต้องการมาตรฐานระดับสากล ซึ่งคู่มือองค์กรจะช่วยให้สำนักงานสามารถผลิตงานออกมาได้อย่างรวดเร็ว ลดระยะเวลาในการทำงาน การซ้อนทับของงานและมีผลงานที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน

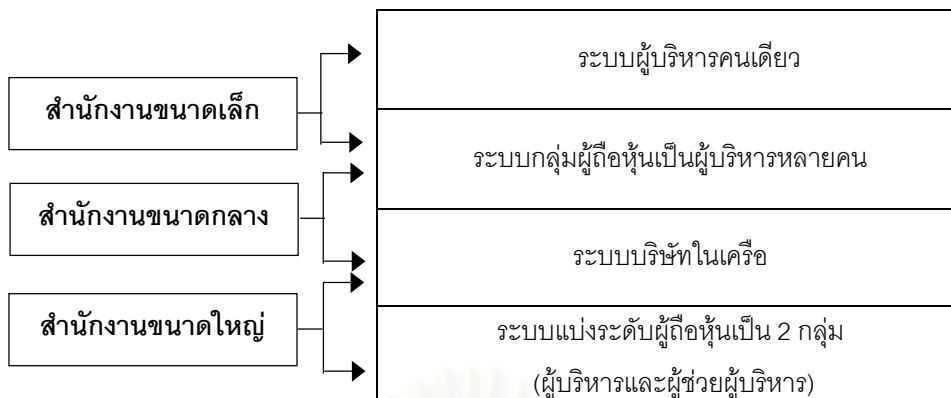
ส่วนสำนักงานขนาดกลางและขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังไม่มีการจัดทำทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารให้ความเห็นว่ายังไม่มีเวลาจำเป็น และเนื่องจากในการจัดทำจะต้องเสียเวลา งบประมาณและบุคลากร ทางสำนักงานยังไม่พร้อมและไม่แน่ใจว่าจะสามารถช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ นอกจากนี้ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่า ในการจัดทำคู่มือองค์กรนั้น ต้องใช้ประสบการณ์ในการทำงานของตัวผู้บริหารในการจัดทำ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาานาน รวมทั้งพื้นฐานในด้านการบริหารจัดการด้วย

### 2.2 รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กร

สำหรับการจัดองค์กรด้านการบริหาร สำนักงานขนาดเล็กและขนาดกลางส่วนใหญ่จะใช้ระบบกลุ่มผู้ถือหุ้นหลัก ซึ่งผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่จะเป็นผู้ร่วมก่อตั้งสำนักงาน และทำหน้าที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในสำนักงาน ซึ่งผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกส่วนใหญ่จะมีนโยบายที่จะแบ่งระดับผู้ถือหุ้นในแก่พนักงานในอนาคต แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระยะเวลาในการดำเนินงานสำนักงาน วัตถุประสงค์ของผู้บริหารรวมทั้งความพร้อมของบุคลากรที่จะเข้าร่วมเป็นผู้บริหาร นอกจากนี้สำนักงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ยังมีการใช้ระบบการบริหารแบบบริษัทในเครือด้วย ซึ่งจะมีการแยกระบบบัญชีกันอย่างชัดเจน ผู้บริหารให้เหตุผลที่คล้ายคลึงกันดังนี้ ต้องการลดขนาดของการควบคุม การทำงานที่ครบวงจรสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างเต็มรูปแบบ สามารถสนับสนุนการเงินซึ่งกันและกันได้ การทำงานมีความสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น

ดังนั้นการที่ผู้บริหารจะเลือกใช้ระบบใดนั้นขึ้นอยู่กับ นโยบายของสำนักงาน ทัศนคติส่วนตัว ประสบการณ์และความพร้อมของบุคลากร





ภาพที่ 5.3 แสดงระบบองค์กรส่วนบริหารของสำนักงานสถาปนิก

ส่วนการจัดองค์กรด้านการออกแบบ ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกขนาดเล็กจะเลือกใช้โครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัวสูงที่สุด ได้แก่ ระบบสตูดิโอเดียว ซึ่งจะเป็นระบบที่เหมาะสมสำหรับองค์กรที่มีบุคลากรไม่มากนัก ส่วนสำนักงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ นั้น จะมีรูปแบบการจัด องค์กรที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับ ประเภทโครงการ ขนาดโครงการ จำนวนโครงการและ ประสบการณ์ของผู้บริหารในการจัดการสำนักงาน สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 5.3 สรุปเปรียบเทียบโครงสร้างองค์กรของสำนักงานสถาปนิก

ขนาดสำนักงาน	โครงสร้างองค์กร	
สำนักงานขนาดเล็ก (พนักงาน < 10 คน)	ระบบ Outsourcing	เหมาะสำหรับองค์กรที่ต้องการมี Fix cost ต่ำ มีทุนสำรองน้อย ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการทำงานมามากพอสมควร สามารถควบคุมคุณภาพงานทุกขั้นตอนได้ ในการจ้างพนักงานนอก จะต้องใช้พนักงานที่มีความรับผิดชอบสูง เหมาะในการรับงานโครงการขนาดเล็ก เช่น บ้านพักอาศัย
	ระบบ 1 สตูดิโอ	เหมาะสำหรับองค์กรที่มีบุคลากรพร้อมทั้งสถาปนิกและพนักงานเขียนแบบ โดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นสถาปนิกอาวุโส ออกแบบแนวความคิดและพัฒนาแบบในบางโครงการ ส่วนสถาปนิกจะเป็นผู้ช่วยและเขียนแบบโครงการขนาดเล็ก และให้พนักงานเขียนแบบในงานโครงการที่ซับซ้อน
	ระบบสตูดิโอ + Outsourcing	เหมาะสำหรับผู้บริหารที่ไม่ต้องการมีรายจ่ายประจำในส่วนเขียนแบบ ใช้วิธีจ้างงานเขียนแบบออกทั้งหมด เนื่องจากงานมีความไม่แน่นอนสูง และองค์กรยังไม่มั่นคงมากนัก ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการทำงานในสำนักงานมาก่อน มีมาตรฐานในการเขียนแบบของสำนักงาน สามารถตรวจสอบคุณภาพงานได้

ขนาดสำนักงาน	โครงสร้างองค์กร	
สำนักงานขนาดกลาง (พนักงาน 11 - 30 คน)	ระบบ สถาปนิก ทำงานทุกขั้นตอน	เหมาะสำหรับองค์กรที่มีงานโครงการที่ไม่หลากหลาย และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ขนาดไม่ใหญ่มากนักและ ปริมาณงานน้อย เนื่องจากสถาปนิกจะต้องรับผิดชอบงาน ทุกขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มจนจบโครงการ องค์กรมีจำนวน บุคลากรไม่มากนัก ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบสูง ดูแล เป็นหัวหน้าทุกโครงการได้
	ระบบ สตูดิโอ	เหมาะสำหรับองค์กรที่มีบุคลากรพร้อมทุกด้าน โดย จะมีจำนวนสถาปนิกอาวุโสมาก สถาปนิกฝึกหัดเป็นผู้ช่วย ในการออกแบบ พัฒนาแบบและเขียนแบบในบางโครงการ พนักงานเขียนแบบทำงานในโครงการขนาดใหญ่และมี ความซับซ้อนมาก และองค์กรมีปริมาณงานไม่มากนัก สามารถเน้นสไตล์ในการทำงานได้
	ระบบทีมโครงการ +แผนกเขียนแบบ	เหมาะสำหรับองค์กรที่มีปริมาณงานมาก ต้องผลิต แบบอย่างรวดเร็ว ส่วนใหญ่รับงานโครงการขนาดใหญ่ เช่น ห้างสรรพสินค้า โรงภาพยนตร์ เน้นแผนกเขียนแบบให้มีประ สทธิภาพในการทำงานสูง ส่วนในฝ่ายออกแบบใช้ระบบเซต ทีมงานโครงการขึ้นมาใหม่ทุกโครงการ โดยมีสถาปนิก อาวุโสเป็นหัวหน้าโครงการ
	ระบบบริษัทใน เครือ (มีการใช้ส่วนกลาง ร่วมกันในบางส่วน)	จะมีหลายองค์กรย่อยๆ ที่เป็นบริษัทในเครือ มีการใช้ ส่วนกลางร่วมกัน เช่น แผนกเขียนแบบ ธุรการกลาง ต้องการ การทำงานที่ครบวงจร เหมาะสำหรับองค์กรที่ผู้บริหารมี ความพร้อม ทั้งจำนวนผู้บริหารและความเชี่ยวชาญหลาย ด้าน
สำนักงานขนาดใหญ่ (พนักงาน > 30 คน)	ระบบหลายสตูดิโอ	เหมาะสำหรับองค์กรที่ต้องการสไตล์การทำงานเป็น ของตนเอง ทั้งในด้านการออกแบบและการบริหารงาน รับ งานอาคารหลายประเภท มีการลดขนาดการควบคุมเพื่อให้ สามารถดูแลได้ทั่วถึง โดยจะต้องมีมาตรฐานกลางไว้อย่าง ชัดเจนด้วย
	ระบบแยกแผนก+ผู้ จัดการโครงการ	เหมาะสำหรับองค์กรที่ต้องการการทำงานที่รวดเร็ว อาคารไม่หลายหลายและไม่ซับซ้อนมากนัก มีหัวหน้าแผนก ที่มีความสามารถในการประสานงานกับแผนกอื่นๆ ได้ดี มีผู้ รับผิดชอบโครงการ ผู้จัดการโครงการมีความสามารถในการ ติดตามงานตั้งแต่เริ่มจนจบโครงการ

ขนาดสำนักงาน	โครงสร้างองค์กร	
สำนักงานขนาดใหญ่ (พนักงาน > 30 คน)	ระบบทีมโครงการ+ แยกแผนก	เหมาะสำหรับองค์กรที่ต้องการเน้นประสิทธิภาพใน ส่วนงานเขียนแบบ ต้องการผลิตงานได้มากและรวดเร็ว ส่วนงานออกแบบ ต้องการผู้รับผิดชอบงานที่ชัดเจนตามทีม งานที่จัดขึ้น งานโครงการขนาดใหญ่ไม่เน้นสไตล์ แนวความ คิดในการออกแบบมากนัก
	ระบบเมตริกซ์	เหมาะสำหรับองค์กรที่ต้องการประสิทธิภาพในการ ทำงานสูง ต้องการความยืดหยุ่น เนื่องจากมีกิจกรรมในองค์ กรมาก บุคลากรต้องมีความพร้อมและมีความสามารถอย่าง เต็มที่ รับงานโครงการขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนเป็น ส่วนมาก

ด้านการจัดองค์กรในปัจจุบัน สำนักงานสถาปนิกขนาดกลางและขนาดเล็กที่ไม่มีการจัด  
ทำคู่มือองค์กรที่ชัดเจน เป็นการทำงานไปตามงานที่ได้รับมอบหมาย ควรจะต้องมีการกำหนด  
บันทึกรายละเอียดและจัดทำคู่มือองค์กรเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้ยึดถือเป็นหลักในการดำเนินงาน และเพิ่ม  
มาตรฐานขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งผู้ศึกษามีความเห็นว่าคุณมีองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินงานสำนักงาน  
เพื่อให้พนักงานทราบถึงขอบเขตหน้าที่ต้องรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นโยบาย  
หลักขององค์กร ส่วนในการเลือกจัดโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบในรูปแบบต่างๆ นั้น ผู้  
บริหารควรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กรได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เพื่อให้เกิดความเหมาะ  
สมกับวัฒนธรรมองค์กรและงานโครงการที่เข้ามา

นอกจากนี้ในปัจจุบัน สำนักงานสถาปนิกทุกขนาดมีนโยบายในการคงตัวด้านบุคลากร  
แม้ว่าในช่วงนี้จะมีการเข้ามาปริมาณมากขึ้น แต่จะใช้วิธีการใช้การเพิ่มเวลา เพิ่มประสิทธิภาพใน  
การทำงาน แต่หากมีความจำเป็นเนื่องจากมีงานโครงการขนาดใหญ่เข้ามา จะมีการเพิ่มพนักงาน  
ได้แต่มีจำนวนที่จำกัด และอาจจะเลือกใช้ระบบ Joint Venture และการใช้พนักงานชั่วคราวหรือ  
การจ้างงานนอก (Out sourcing) เข้ามาแทน โดยมีรูปแบบที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. รูปแบบของพนักงานชั่วคราวที่เข้ามาทำงานในสำนักงาน
2. การจ้างบุคลากรเข้ามารับงานไปทำ
3. การจ้างบุคลากรโดยการเซ็นสัญญาต่อโครงการ
4. การจ้างบุคลากรโดยการเซ็นสัญญาต่อตามระยะเวลาที่กำหนด

ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นต่างๆ และตามแต่ นโยบายของสำนักงานในแต่ละกลุ่มทั้งใน  
ด้านเงินทุน ความมั่นคงของสำนักงาน การขาดแคลนบุคลากร รวมทั้งเพื่อการให้บริการที่ครบวงจร

### 3. ด้านการจัดบุคลากร

#### 3.1 การคัดเลือกบุคลากร

ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกทุกขนาด มีเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากร เพื่อคัดสรรบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับองค์กรเข้าทำงาน โดยจะดูคุณสมบัติ 4 ด้านประกอบการพิจารณาเป็นหลัก ได้แก่

1. ทักษะในการประกอบวิชาชีพ (ต้องการทำงานในองค์กรแบบใด)
2. ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน (ดูจาก Portfolio)
3. ความรับผิดชอบ (ดูจากผลการเรียน)
4. มนุษย์สัมพันธ์ ความสามารถในการเข้ากับองค์กร (ดูจากการสัมภาษณ์)
5. ประสบการณ์การทำงาน (ประวัติในการทำงาน)

#### 3.2 การอบรมและพัฒนาบุคลากร

สำนักงานขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่จะมีการเน้นการอบรมและพัฒนาบุคลากรมากกว่า และเป็นระบบกว่าสำนักงานขนาดกลางและขนาดเล็ก เนื่องจากมีงบประมาณและเห็นความจำเป็นในการเพิ่มคุณค่าของบุคลากร มีการส่งพนักงานไปดูงานในต่างประเทศเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงาน ส่งไปฝึกอบรมด้านการบริหารโครงการ ด้านการตลาดในสาขาต่างประเทศ ส่วนใหญ่เป็นพนักงานในระดับหัวหน้างาน

สำนักงานขนาดกลางและสำนักงานขนาดเล็ก จะเน้นการพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มทักษะในการทำงานให้มีความพร้อมมากขึ้น เนื่องจากมีข้อจำกัดในด้านงบประมาณและบุคลากรยังไม่มีความพร้อม พนักงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ซึ่งวิชาชีพต้องใช้ประสบการณ์ในการเพิ่มทักษะในการทำงานขั้นพื้นฐาน และการศึกษาจากหนังสือ ศึกษาแนวโน้มงานออกแบบระดับสากล

#### 3.3 การบำรุงรักษาบุคลากร

สำนักงานส่วนใหญ่มีการรักษาสภาพให้พนักงานมีความพอใจงาน ด้วยวิธีการ ดังนี้

- ค่าตอบแทนที่ทัดเทียมกันกับสำนักงานสถาปนิกแห่งอื่นๆ
- ความเป็นกันเอง ดูแลและให้คำปรึกษาในทุกๆ ด้าน
- ให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน ให้หุ้นส่วน
- สภาพการทำงานที่ดี
- ให้สวัสดิการที่ดี

#### 4. การประสานงาน

การประสานงานในสำนักงานสถาปนิกนั้น หากเป็นสำนักงานขนาดเล็กและขนาดกลาง บางแห่ง จะใช้วิธีการใช้ผู้บริหารเป็นหมุดเชื่อม ในการติดต่อประสานงาน ไม่มีการประชุมอย่างเป็นทางการ แต่จะเรียกประชุมเมื่อโครงการมีความจำเป็นตามโอกาสที่เหมาะสม

ส่วนสำนักงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่มีระบบชัดเจน ดำเนินงานมานาน รับงานต่างประเทศ จะมีการจัดการประชุมอย่างเป็นทางการ โดยกำหนดเวลาที่แน่นอน เนื่องจากขนาดโครงการที่ใหญ่ มีความซับซ้อนมาก มีการส่งต่องานมาก มูลค่าโครงการสูง หากเกิดความผิดพลาดจะทำให้เสียหายมากได้

#### 5. การควบคุม

##### 5.1 การควบคุมคุณภาพ

ในการควบคุมคุณภาพในสำนักงานสถาปนิกนั้น จะเป็นการควบคุมคุณภาพของงานออกแบบ ซึ่งเป็นผลงาน 2 มิติ ต้องใช้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการตรวจแบบ ซึ่งสำนักงานขนาดเล็กและขนาดกลางส่วนใหญ่ ผู้บริหารซึ่งเป็นสถาปนิกอาวุโสในสำนักงาน หรือหัวหน้าแผนกจะเป็นผู้ควบคุมคุณภาพ โดยการตรวจแบบเองก่อนไป Presentation ให้ลูกค้า ส่วนในสำนักงานขนาดใหญ่ ผู้บริหารจะมอบหมายหน้าที่ให้สถาปนิกอาวุโส หรือผู้ช่วยผู้บริหารหรือหัวหน้าแผนกแต่ละแผนกเป็นผู้ตรวจคุณภาพในขั้นแรกก่อน แล้วผู้บริหารจะทำการตรวจคุณภาพเป็นครั้งสุดท้าย

##### 5.2 การควบคุมงบประมาณ

ในการควบคุมงบประมาณ สำนักงานสถาปนิกขนาดเล็กและขนาดกลางส่วนใหญ่ไม่มีการควบคุมงบประมาณในแต่ละโครงการ ผู้บริหารให้ความเห็นว่าเป็นการยากในการคิดค่าใช้จ่ายแยกเป็นโครงการ และต้องมีการเก็บบันทึกค่าใช้จ่ายในโครงการแต่ละประเภทเป็นข้อมูลพื้นฐานก่อน ส่วนในสำนักงานขนาดกลางและขนาดใหญ่บางแห่ง จะมีการกำหนดงบประมาณในแต่ละโครงการไว้คร่าวๆ ก่อนเริ่มทำงาน เพื่อทำการตรวจสอบค่าใช้จ่ายอีกครั้งเมื่อโครงการเสร็จเรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทัศนคติในด้านการจัดการด้านการเงินของผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารบางท่านให้ความเห็นว่างานออกแบบเป็นงานศิลปะ ต้องอาศัยความพึงพอใจในการทำงานสูง ดังนั้นไม่ควรกำหนดกฎเกณฑ์มากเกินไป เพราะจะทำให้ผลงานที่ออกมาไม่มีคุณภาพ

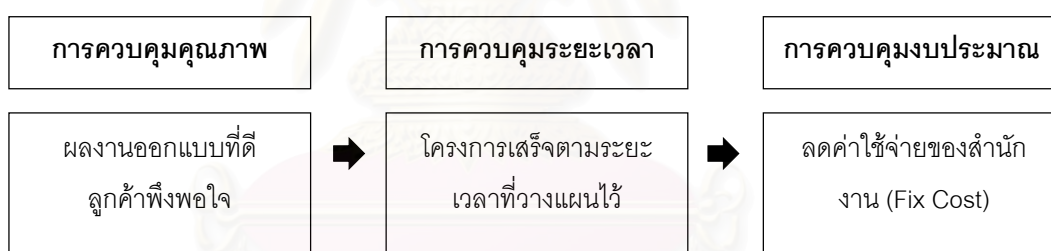
ส่วนการควบคุมงบประมาณรายจ่ายของพนักงาน สำนักงานขนาดเล็กและสำนักงานขนาดกลาง ส่วนใหญ่จะไม่มี การควบคุมที่รัดกุมนัก เห็นได้จากไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์การทำงานล่วงเวลา ส่วนใหญ่พนักงานต้องทำงานล่วงเวลามาก ซึ่งผู้บริหารให้เหตุผลว่าพนักงานมี



ความไม่เพียงพออยู่แล้วและการใช้พนักงานล่วงเวลาเป็นการช่วยลดค่าใช้จ่ายที่ต้องจ้างพนักงานเพิ่ม ส่วนสำนักงานขนาดใหญ่จะมีการควบคุมงบประมาณในส่วนของพนักงาน ไม่มีนโยบายให้พนักงานทำงานล่วงเวลา โดยการไม่มีตอบแทนค่าล่วงเวลา แต่พนักงานต้องรับผิดชอบงานที่ตนเองได้รับมอบหมายให้เสร็จเรียบร้อย

### 5.3 การควบคุมระยะเวลา

การควบคุมระยะเวลาในการทำงานในแต่ละโครงการ สำนักงานสถาปนิกส่วนใหญ่จะต้องมีการวางแผนการดำเนินงานในแต่ละโครงการตั้งแต่เริ่มอยู่แล้ว ขึ้นอยู่กับว่าหัวหน้าโครงการจะสามารถทำให้แผนนั้นมีความชัดเจนและแน่นอนเพียงใด เนื่องจากขั้นตอนการดำเนินงานของงานออกแบบนั้น จะมีการตัดสินใจของลูกค้าเข้ามาเป็นปัจจัยในการทำงานด้วย ซึ่งสำนักงานสถาปนิกขนาดเล็กและขนาดกลางบางแห่ง จะมีการเปลี่ยนแปลงของลูกค้ามาก ซึ่งเกิดจากชนิดของโครงการ เช่น บ้านพักอาศัย ประสบการณ์ส่วนตัวของผู้บริหารในการเจรจาต่อรอง ทำให้งานล่าช้าออกไปจากแผนงานที่กำหนดไว้ ส่วนสำนักงานขนาดใหญ่หากมีการกำหนดแผนงานโครงการไว้แล้ว ส่วนใหญ่จะต้องดำเนินงานให้ได้เกือบร้อยเปอร์เซ็นต์ เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นโครงการขนาดใหญ่และต้องทำงานเป็นทีม หากเกิดความผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อสำนักงาน



ภาพที่ 5.4 สรุปลำดับการควบคุมของสำนักงานสถาปนิก

สำนักงานสถาปนิกส่วนใหญ่ จะคำนึงถึงการควบคุมด้านคุณภาพเป็นหลัก เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับงานออกแบบ ซึ่งส่วนใหญ่ผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง และในด้านระยะเวลา จะเป็นไปตามตารางการทำงานที่วางแผนไว้ แต่จะไม่มีมีการควบคุมที่เข้มงวดนัก ส่วนใหญ่งานจะมีความล่าช้าจากแผนงานที่วางไว้ ส่วนด้านงบประมาณส่วนใหญ่จะดูโดยรวม ให้ไม่มากจนเกินไป

## 6. ด้านการตลาด

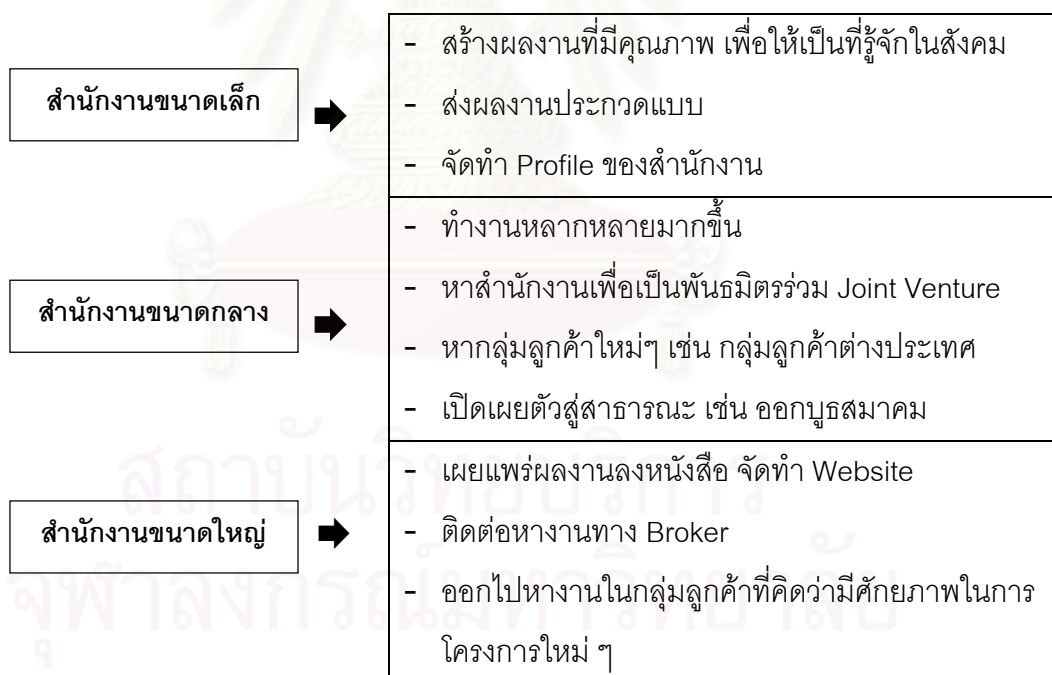
ในการรับงานนั้นกลุ่มลูกค้าสำหรับสำนักงานสถาปนิกทุกกลุ่มส่วนใหญ่จะมีคล้ายคลึงกัน คือ รับงานในกลุ่มงานเอกชนเป็นส่วนมาก และราชการเป็นส่วนน้อย เนื่องจากค่าบริการวิชาชีพน้อยและมีปัจจัยด้านอื่นในการได้งาน ยกเว้นในกลุ่มลูกค้าที่มีพื้นที่โครงการในต่างประเทศ ซึ่งสำนักงานสถาปนิกขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังไม่มีกลุ่มลูกค้าประเภทนี้ เนื่องจากไม่มี Connection และ



ยังไม่มีความพร้อมในการดำเนินงาน ส่วนที่จะแตกต่างในการรับงานของสำนักงานสถาปนิก คือ ขนาดของโครงการ ซึ่งจะแปรผันตามขนาดของสำนักงานและตามขีดความสามารถในการทำงานของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ

ในด้านการดำเนินงานนั้นสำนักงานส่วนใหญ่ได้จากลูกค้าเดิม และการแนะนำต่อกันมาเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนี้สำนักงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่ดำเนินงานมานานและมีชื่อเสียง จะได้งานจากการที่ลูกค้าเห็นผลงานและชื่นชอบในรูปแบบจึงติดต่อเข้ามาด้วย นอกจากนี้สำนักงานขนาดกลางจะมีการดำเนินงานจากการไปร่วม Joint Venture กับสำนักงานอื่นๆ ทั้งสำนักงานออกแบบและสำนักงานวิศวกรรม

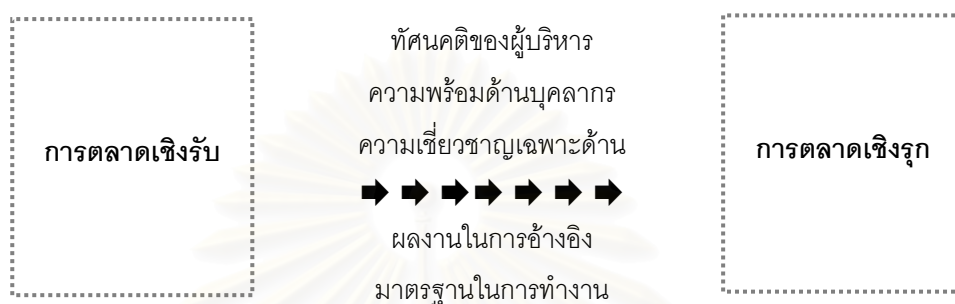
ส่วนในด้านการตลาดนั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การตลาดสำหรับสำนักงานสถาปนิก คือการออกแบบและสร้างผลงานที่ดีและเป็นที่ยอมรับในสังคม ถือเป็นหนทางหลักที่ดีที่สุด ซึ่งหากสำนักงานมีความพร้อมในการตลาดพื้นฐานนี้แล้ว จึงจะทำการตลาดด้านอื่นๆต่อไปดังนั้น จะเห็นได้ว่า การตลาดสำหรับสำนักงานขนาดเล็ก ยังคงเป็นการสร้างผลงานให้มีคุณภาพเป็นส่วนใหญ่ ส่วนสำนักงานขนาดกลางและขนาดใหญ่บางแห่ง จะเริ่มมีการออกไปหาลูกค้ากลุ่มใหม่ เพื่อแสดงผลงานทั้งทางตรงและทางอ้อม



ภาพที่ 5.5 สรุปเปรียบเทียบแผนการตลาดของสำนักงานสถาปนิก

สำนักงานสถาปนิกส่วนใหญ่ จะเน้นการทำงานการตลาดในเชิงรับ คือ ได้งานจากการที่ลูกค้าเข้ามาติดต่อ การแนะนำจากคนรู้จัก การประกวดแบบ ซึ่งการเพิ่มกลุ่มลูกค้านั้นจะเป็นไปอย่าง

ซ้ำๆ แต่มีความเสี่ยงต่ำ เนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่มีทัศนคติที่ว่า วิชาชีพนี้ไม่สามารถโฆษณาได้ การได้งานแต่ละโครงการนั้นจะต้องได้จากการได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจจากลูกค้า ซึ่งต้องใช้ผลงานและประสบการณ์ในการอ้างอิง ส่วนการทำการตลาดในเชิงรุกนั้นจะพบได้ในสำนักงานที่มีชาวต่างชาติเป็นหุ้นส่วน โดยการเข้าไปเสนอผลงาน หางานในลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ซึ่งจะต้องมีการตรวจสอบความเป็นไปได้และศักยภาพในการลงทุนก่อนด้วย



ภาพที่ 5.6 แสดงการตลาดเชิงรับ สู่มาร์เก็ตติ้งของสำนักงานสถาปนิก

## 7. ด้านการเงิน

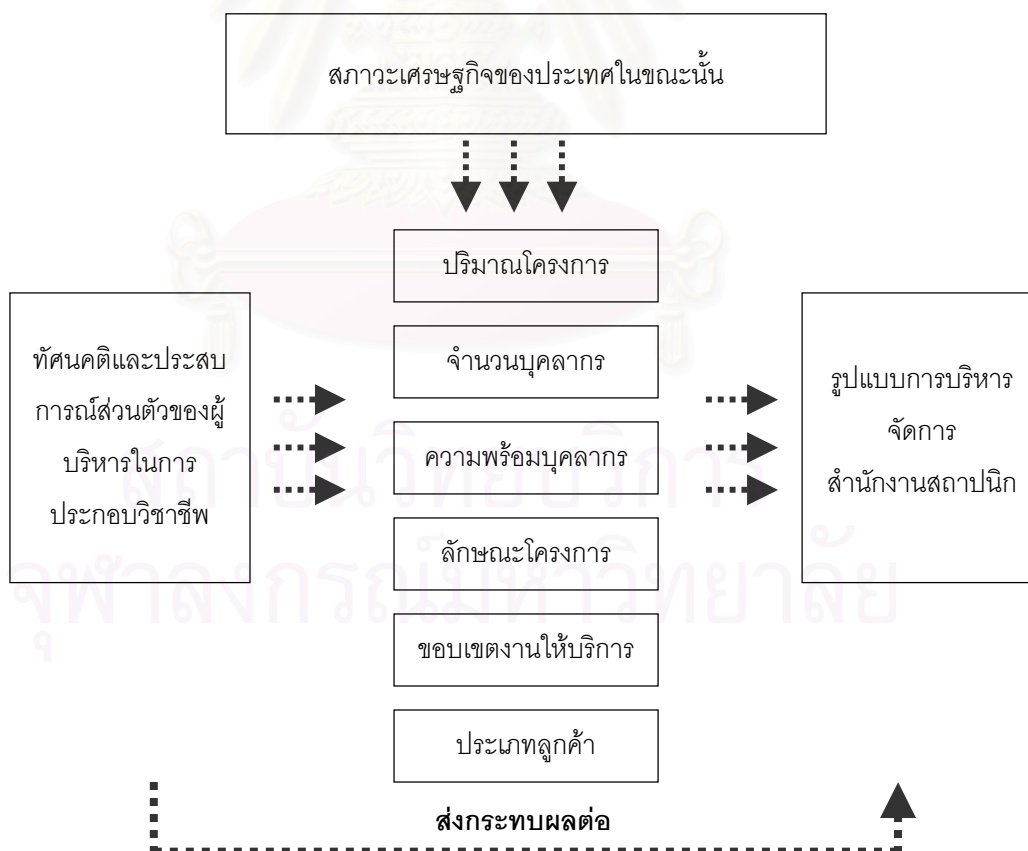
ในการคิดค่าบริการวิชาชีพ ผู้บริหารสำนักงานจะใช้อัตราค่าบริการวิชาชีพของสมาคมสถาปนิกสยามเป็นเกณฑ์พื้นฐาน แต่จะได้ตามอัตราของสมาคมหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับชื่อเสียงและภาพพจน์ของสำนักงาน ความไว้วางใจจากลูกค้า กลุ่มลูกค้า ประเภทโครงการและขนาดโครงการ ซึ่งสำนักงานขนาดเล็กและขนาดกลางส่วนใหญ่ หากไม่ได้เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น โรงแรม โรงพยาบาล บ้านพักอาศัย ส่วนใหญ่จะได้ค่าบริการวิชาชีพต่ำกว่าอัตราสมาคม โดยเฉพาะในสำนักงานขนาดเล็กค่าบริการวิชาชีพเป็นปัจจัยสำคัญในการได้รับงาน ทำให้ผู้บริหารต้องมีการลดขอบเขตในการทำงานลงเพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ ส่วนในสำนักงานขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่จะได้ค่าบริการวิชาชีพตามอัตราของสมาคม และหากเป็นงานบ้านพักอาศัยจะพยายามให้ได้สูงกว่าอัตราสมาคม เนื่องจากงานประเภทนี้ต้องใช้ระยะเวลาดำเนินงานนานกว่าโครงการประเภทอื่นในขนาดพื้นที่เท่ากัน และมีรายละเอียดการก่อสร้างมาก และไม่สามารถใช้เป็นมาตรฐานรวมกับโครงการอื่นได้

ส่วนในด้านการจัดการด้านการเงินนั้น สำนักงานขนาดใหญ่จะมีผู้บริหารระดับสูงเป็นหัวหน้าแผนกในการควบคุมดูแลด้านนี้โดยตรง เนื่องจากบัญชีมีความซับซ้อนและมีตัวเลขสูง รวมทั้งต้องมีการดูงบดุลและกระแสเงินสดหมุนเวียนอย่างละเอียดรอบคอบ ส่วนสำนักงานขนาดกลางและขนาดเล็กผู้บริหารยังคงเป็นผู้ดูแลด้านการเงินในภาพรวม โดยจะดูกระแสเงินสดหมุนเวียน (Cash Flow) เป็นหลัก และมีพนักงานด้านการเงินรับผิดชอบอีกส่วนหนึ่ง

## สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิก

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาพบว่าในการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิก สำนักงานแต่ละขนาดจะมีรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการทั้งในส่วนที่เหมือนและแตกต่างกัน โดยสำนักงานขนาดเล็กส่วนใหญ่จะมีรูปแบบการบริหารงานที่คล้ายคลึงกัน และให้ความสำคัญในการบริหารจัดการน้อยกว่าสำนักงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านบุคลากรและประสบการณ์ในการดำเนินงานสำนักงานยังไม่มากนัก

สำนักงานขนาดกลางส่วนใหญ่จะมีรูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นระบบมากขึ้น เนื่องจากมีปัจจัยด้านบุคลากรเป็นตัวบังคับ แต่จะชัดเจนหรือไม่ขึ้นอยู่กับการให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการของผู้บริหาร ส่วนสำนักงานขนาดใหญ่จะมีรูปแบบการบริหารที่มีระบบที่ชัดเจน แต่จะแตกต่างกันที่การจัดรูปแบบองค์กรและวิธีการทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับทัศนคติส่วนตัวและประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหาร แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความเหมาะสมของแต่ละสำนักงานด้วย โดยเป้าหมายหลักเพื่อให้สำนักงานเกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด จากที่กล่าวมาสามารถสรุปปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้



ภาพที่ 5.7 แสดงปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารจัดการสำนักงาน

## ปัญหาและข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิก

### 1. พื้นฐานในการบริหารจัดการสำนักงาน

ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกส่วนใหญ่ มีความรู้พื้นฐานในด้านการบริหารจัดการไม่มากนัก (จากภูมิหลังด้านการศึกษา) และในการดำเนินงานจะมุ่งเน้นไปที่การผลิตผลงานมากกว่าการบริหาร ส่งผลให้องค์กรเติบโตช้าและไม่มั่นคง ผู้บริหารส่วนใหญ่จะใช้สามัญสำนึกในการบริหารจัดการ โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาและโอกาสในการสั่งสมประสบการณ์ ดังนั้นหากสถาปนิกมีประสบการณ์การทำงานในสำนักงานขนาดใหญ่หรือสำนักงานที่มีการจัดระบบการบริหารที่ดี จะสามารถเรียนรู้ระบบการทำงานและนำมาเป็นแนวทางใช้ในสำนักงานและปรับให้เข้ากับสไตล์การบริหารของตนเอง ช่วยลดระยะเวลาในการหาแนวทางการบริหารที่เหมาะสมได้ ในกลุ่มผู้บริหารสำนักงานสถาปนิก จึงควรจะมีสถาปนิกที่มีพื้นฐานในด้านนี้โดยตรง โดยการเรียนเสริมหลักสูตรด้านการบริหารจัดการ ซึ่งอาจเป็นหลักสูตรในระยะสั้นหรือระยะยาวก็ได้ เพื่อให้เข้าใจถึงแนวทางการทำงานในเชิงธุรกิจการลงทุนมากขึ้น

ส่วนทัศนคติในด้านการบริหารจัดการของผู้บริหาร จะพบปัญหาในด้านการวางแผน ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกในการบริหารจัดการสำนักงาน เนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการวางแผนสำหรับสำนักงานสถาปนิกนั้น ไม่สามารถวางแผนในระยะยาวเนื่องจากไม่สามารถทราบได้ว่าจะมีงานโครงการต่อปีเข้ามาอย่างน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับสภาวะเศรษฐกิจ แนวโน้มการลงทุนของประเทศ ทำให้สำนักงานไม่สามารถเตรียมพร้อมในด้านทรัพยากรต่างๆ ได้ ส่วนใหญ่จะเป็นการดำเนินงานตามสถานการณ์ในขณะนั้น

ดังนั้นหากสถาปนิกได้เรียนรู้พื้นฐานในการบริหารจัดการแล้ว จะมีประโยชน์ต่อการประกอบวิชาชีพอย่างมาก เนื่องจากวิชาชีพนี้จะเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจและการลงทุน สถาปนิกต้องสามารถคาดคะเนแนวโน้มของตลาดได้อย่างแม่นยำ จะส่งผลให้สำนักงานดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 2. ความพร้อมของบุคลากรและการขาดแคลนบุคลากรในระดับกลาง

ในปัจจุบันสำนักงานสถาปนิกขนาดเล็กและขนาดกลางบางแห่ง มีความขาดแคลนสถาปนิกที่มีประสบการณ์ทำงานประมาณ 5 - 10 ปี และสถาปนิกในสำนักงานส่วนใหญ่ยังไม่มีความพร้อมและไม่สามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพ ส่งผลให้สำนักงานไม่สามารถรับงานได้เต็มที่ เนื่องจากสถาปนิกรุ่นใหม่ที่จบมา จะต้องใช้เวลาในการฝึกฝนและเรียนรู้งานประมาณ 3 - 5 ปี จึงจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสำนักงานส่วนใหญ่จะประสบปัญหาพนักงานทำงานไม่นาน แล้วการลาออกจากงานไปเรียนต่อ หรือเปลี่ยนสำนักงาน ทำให้ต้องฝึกฝนพนักงาน

ใหม่ ๆ ตลอดเวลา ส่วนสถาปนิกอาวุโสที่ทำงานมานาน ส่วนใหญ่จะเบี่ยงหน้าในการประกอบวิชาชีพด้านนี้และออกไปธุรกิจด้านอื่นๆ เนื่องจากไม่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นอกจากนี้ยังขาดแคลนพนักงานเขียนแบบที่มีความเชี่ยวชาญ นักศึกษาส่วนใหญ่จบปริญญาตรีด้านสถาปัตยกรรม ทำให้ในปัจจุบันจึงมีการใช้สถาปนิกฝึกหัดเข้ามาทำหน้าที่เขียนแบบแทน เนื่องจากมีความสามารถในการออกแบบร่วมด้วย แต่เสียค่าใช้จ่าย(เงินเดือน)ใกล้เคียงกัน

ดังนั้นในการพัฒนาความพร้อมของบุคลากร ควรปลูกฝังทัศนคติในการทำงานของสถาปนิกรุ่นใหม่ ให้เข้าใจถึงกระบวนการในการทำงานและการเรียนรู้ว่าควรใช้ระยะเวลาเท่าใดในการฝึกฝน และในการประกอบวิชาชีพนี้ประสบการณ์และการเคารพในวิชาชีพของตนเองถือเป็นสิ่งสำคัญ ส่วนการขาดแคลนพนักงานเขียนแบบที่มีความสามารถนั้น ในปัจจุบันสถาปนิกรุ่นใหม่ต้องสามารถทำหน้าที่นี้ได้ ซึ่งสถาปนิกจะทำหน้าที่นี้ดีกว่าพนักงานเขียนแบบ ทำให้งานจะมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

### 3. ค่าบริการวิชาชีพ

ค่าบริการวิชาชีพถือเป็นรายได้หลักของสำนักงานสถาปนิก ซึ่งค่าบริการวิชาชีพของประเทศไทยที่สำนักงานส่วนใหญ่ได้รับนั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ายังไม่สามารถทำงานออกมาให้มีคุณภาพดีที่สุดในได้ โดยเฉพาะค่าบริการวิชาชีพในงานราชการ ยังมีความไม่เหมาะสมอยู่มาก สำนักงานขนาดเล็กสามารถรับงานได้เฉพาะโครงการขนาดเล็ก ซึ่งค่าแบบนั้นไม่คุ้มในการดำเนินงานเนื่องจากมูลค่าโครงการน้อย ส่วนสำนักงานขนาดใหญ่ซึ่งมีผลงานอ้างอิงสามารถรับงานราชการขนาดใหญ่ได้ ก็จะได้ค่าแบบที่สูงและคุ้มค่างกว่า ทำให้สำนักงานขนาดเล็กไม่มีโอกาสในการพัฒนาตนเอง

ส่วนค่าบริการวิชาชีพในการรับงานเอกชนนั้น สำนักงานขนาดกลางและขนาดเล็กส่วนใหญ่จะได้ต่ำกว่าอัตราของสมาคม โดยงานที่ได้ค่าแบบตามอัตราสมาคม ส่วนใหญ่จะได้จากนักลงทุนที่เกี่ยวข้องกับงานต่างประเทศ และการเพิ่มค่าแบบนั้นทำให้ยาก เนื่องจากปัญหาการแย่งงานโดยการลดค่าแบบ และลูกค้าบางส่วนยังไม่เข้าใจพื้นฐานในการคิดค่าบริการวิชาชีพ ในการเพิ่มค่าแบบนั้นจะต้องทำให้สำนักงานมีชื่อเสียงและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านก่อน ซึ่งจะต้องใช้ระยะเวลาาน ทำให้การประกอบวิชาชีพนี้สถาปนิกต้องทำงานหนัก ส่งผลให้สถาปนิกเบี่ยงหน้าและออกประกอบธุรกิจด้านอื่นๆ แทน

ผู้บริหารท่านหนึ่งให้ความเห็นว่า หากต้องการงานที่มีคุณภาพ สำนักงานไม่ควรมีการประกวดค่าบริการวิชาชีพในการรับงาน ควรใช้มาตรฐานตามที่สมาคมกำหนด โดยเป็นการประกวดแนวความคิด ผลงานเพียงอย่างเดียว



ดังนั้นผู้ที่ประกอบวิชาชีพนี้ ควรร่วมมือกันผลักดันค่าบริการวิชาชีพให้สูงขึ้น สำนักงานต่างๆ พยายามไม่ลดค่าบริการวิชาชีพแข่งกันเพื่อให้ได้งาน และต้องไม่ทำงานโดยลดมาตรฐานการทำงานลงจนก่อให้เกิดผลเสียต่อคุณภาพของงาน ซึ่งอาจจะส่งผลเสียต่อภาพพจน์ของสถาปนิกในระยะยาวได้ และสำนักงานควรเน้นการทำงานที่มีคุณภาพและมีมาตรฐานมากขึ้น

#### 4. การทำการตลาด

สำนักงานสถาปนิกส่วนใหญ่จะมีการจัดทำแผนการตลาดในเชิงรับ โดยให้ความสำคัญในการสร้างผลงานที่มีคุณภาพและชื่อเสียงภาพพจน์ของสำนักงานเป็นอันดับแรกก่อน มีการจัดทำ Profile ของสำนักงานเพื่อแจกให้ลูกค้าที่เข้าติดต่อในสำนักงาน การเผยแพร่ผลงานลงหนังสือ เนื่องจากทัศนคติผู้บริหารในการทำการตลาดเชิงรุกสำหรับประเทศไทยนั้น ผู้บริหารมีความเห็นว่าเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ลูกค้ายังคงไว้ใจในตัวบุคคลมากกว่าองค์กร การติดต่อลูกค้ายังคงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในสำนักงาน (Personal Contact) รวมถึงจรรยาบรรณในวิชาชีพที่มีการห้ามโฆษณาตนเอง ซึ่งยังไม่มีความชัดเจนว่ามีขอบเขตแค่ไหน เช่น การจัดทำ Website ซึ่งปัญหาด้านการตลาดที่สำนักงานส่วนใหญ่ประสบ

รวมถึงความพร้อมของบุคลากรที่จะทำการตลาดในเชิงรุก ทั้งบุคลากรในด้านการตลาดและด้านการออกแบบ เนื่องจากผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกส่วนใหญ่จะมีหลายหน้าที่ทั้งในด้านการออกแบบ การติดต่อลูกค้า การตลาด การเงิน และส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่การผลิตผลงาน ทำให้ไม่มีเวลาดูแลในด้านอื่นๆ นอกจากนี้ในการทำการตลาดเชิงรุกจะต้องมีการพัฒนามาตรฐานการทำงานให้ได้ในระดับสากลด้วย

#### 5. การรับงานราชการ งานรัฐวิสาหกิจ

สำหรับการรับงานราชการนั้น ผู้บริหารสำนักงานส่วนใหญ่ยังคงประสบปัญหาในการรับงาน เนื่องจากไม่คุ้นเคยกับระบบราชการ ที่ต้องมีขั้นตอนการทำงานที่แตกต่างกับงานเอกชน รวมทั้งการที่สำนักงานขนาดเล็กไม่สามารถรับงานราชการได้ เนื่องจากข้อกำหนด TOR ที่หน่วยงานราชการกำหนดขึ้น รวมทั้งปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลให้การพิจารณาตัดสินมีความไม่ยุติธรรมจากเหตุผลดังกล่าวทำให้สำนักงานส่วนใหญ่ไม่มีนโยบายในการรับงานราชการ รวมถึงค่าบริการวิชาชีพที่ต่ำตามที่กล่าวในข้อที่ 3 แล้วนั้น แต่ถึงอย่างไรงานราชการยังถือเป็นกลุ่มลูกค้าที่ช่วยให้สำนักงานสถาปนิกส่วนหนึ่งสามารถอยู่รอดได้ในช่วงวิกฤติเศรษฐกิจ และมีหลายโครงการเป็นงานโครงการที่น่าสนใจ เช่น มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล พิพิธภัณฑสถาน เป็นต้น

นอกจากนี้ในการประกวดแบบงานราชการ ค่าตอบแทนในการประกวดแบบยังต่ำมาก ไม่คุ้มค่าในการส่งผลงานเข้าประกวดแบบ



แต่ถึงอย่างไรการเรียนรู้ระบบการทำงานในหน่วยงานราชการ ยังคงเป็นหนทางหนึ่งในการได้งานสำหรับสำนักงานสถาปนิก ทั้งนี้รัฐบาลควรมีการจัดการการคอร์ปชั่นในการรับงานและให้เกิดความโปร่งใสในการทำงานมากขึ้น มีการเพิ่มค่าบริการวิชาชีพและปรับให้มีความเหมาะสมตามความเป็นจริง สำนักงานสถาปนิกสามารถทำงานให้ได้ผลงานออกมามีคุณภาพต่อสังคม

## 6. การประกวดแบบในงานเอกชน

ในปัจจุบันการประกวดแบบในงานเอกชน สำนักงานทุกขนาดมีนโยบายจะมีการส่งผลงานเข้าประกวดแบบ โดยจะคัดเลือกโครงการที่น่าสนใจ และต้องเป็นช่วงที่ผู้บริหารมีเวลาและบุคลากรมีความพร้อม ผู้บริหารสำนักงานขนาดเล็กส่วนใหญ่ต้องการส่งผลงานเพื่อให้สำนักงานมีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับมากขึ้น ซึ่งในการประกวดแบบโครงการขนาดใหญ่ สำนักงานขนาดเล็กจะพบปัญหาที่มีการใช้เกณฑ์ประวัติและผลงานในอดีตเป็นตัวตัดสินการประกวด ทำให้สำนักงานขนาดเล็กหมดโอกาสในการชนะการประกวด

ผู้บริหารท่านหนึ่งให้ความเห็นว่า ในปัจจุบันกลุ่มลูกค้าใหม่ที่เข้ามาติดต่อกัน ส่วนใหญ่ต้องการให้มีการประกวดแบบโดยการการส่งผลงานเข้าประกวดให้ก่อนตกลงว่าจ้าง เนื่องจากมีสำนักงานในท้องตลาดมาก สำนักงานต้องมีการเสียค่าใช้จ่ายในการส่งผลงาน เป็นการเอาเปรียบวิชาชีพ สมาคมสถาปนิกควรมีการกำหนดค่าตอบแทนให้ในส่วนนี้ให้ชัดเจน เพื่อให้ลูกค้าหรือเจ้าของโครงการใช้การประกวดเพื่อให้ได้งานโดยไม่ต้องจ่ายค่าตอบแทน

นอกจากนี้ผู้บริหารท่านหนึ่งกล่าวว่าการประกวดแบบงานเอกชนบางโครงการ มีความไม่ยุติธรรมเช่นเดียวกัน ดังนั้นสภาและสมาคมควรเข้ามาดูแลให้มีแนวทางที่ยุติธรรมและเปิดโอกาสให้สำนักงานทุกขนาดสามารถเสนอผลงานได้

## 7. การรับงานโครงการต่างประเทศ

### 7.1 กลุ่มลูกค้าคนไทย

สำนักงานขนาดกลางและขนาดใหญ่ ที่มีการรับงานจากกลุ่มลูกค้าชาวไทยที่ไปลงทุนในต่างในประเทศในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และประเทศจีนนั้น จะสามารถคิดค่าบริการวิชาชีพได้สูงกว่ารับงานโครงการในประเทศไทย แต่ในการดำเนินโครงการจะมีค่าใช้จ่ายในโครงการสูงกว่าเช่นเดียวกัน ซึ่งสำนักงานที่สามารถรับงานโครงการพื้นที่ในต่างประเทศได้นั้น จะต้องมีความพร้อมในด้านบุคลากรและมาตรฐานในการทำงานในระดับหนึ่ง ซึ่งเป็นปัญหาหลักของสำนักงานสถาปนิกที่ดำเนินงานมาไม่นานนัก รวมถึงการที่ลูกค้ายังไม่มีแนวโน้มให้ทำงานด้วย

### 7.2 กลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ

ส่วนสำนักงานที่ทำธุรกิจกับกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติในแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จะประสบปัญหาค่าบริการวิชาชีพต่ำ เนื่องจากการที่เป็นลูกค้าในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา ยังไม่เข้าใจการคิดค่าบริการวิชาชีพ ทำให้สำนักงานสถาปนิกต้องทำงานหนัก และประสบปัญหาในด้านกฎหมายของประเทศนั้นๆ ซึ่งในการเข้าไปรับงานจึงต้องมีการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของต่างประเทศอย่างละเอียดรอบคอบ แต่ก็จะได้ประสบการณ์ในการทำงานและสามารถพัฒนารูปแบบการทำงานของตนเองได้

#### 8. มาตรฐานในการปฏิบัติวิชาชีพ

สำหรับสำนักงานสถาปนิกในปัจจุบัน ส่วนใหญ่ประสบปัญหายังไม่มีมาตรฐานการทำงานที่เป็นสากล ทั้งในขอบเขตของการให้บริการที่ชัดเจน มาตรฐานงานเขียนแบบ การคิดค่าบริการวิชาชีพที่เหมาะสม และมาตรฐานเอกสารสำนักงานในการทำงานต่างๆ กับผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการ ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า หากสถาปนิกหรือสมาคมไม่สามารถทำมาตรฐานการประกอบวิชาชีพออกมาได้ สำนักงานจะยังไม่สามารถทำงานร่วมกับต่างชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันสำนักงานบางแห่งมีการใช้คู่มือการประกอบวิชาชีพของ AIA (American Institute of Architects) เป็นคู่มือมาตรฐานต้นแบบในการทำงาน รวมทั้งการแข่งขันกันลดค่าบริการวิชาชีพยังส่งผลทำให้มาตรฐานวิชาชีพต่ำลงในระยะยาวด้วย

#### 9. แหล่งความรู้ในการปฏิบัติวิชาชีพ

ผู้บริหารสำนักงานส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า วิชาชีพนี้ยังขาดศูนย์กลางแหล่งความรู้ ห้างสมุดสำหรับศึกษางานทั้งในด้านการออกแบบ การบริหารจัดการ และด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากผลกำไรของสำนักงานมีไม่มากนัก ไม่สามารถลงทุนในส่วนสูงนี้มากได้ โดยเฉพาะในสำนักงานขนาดเล็ก ดังนั้นจึงควรมีการจัดตั้งศูนย์กลางข้อมูล ซึ่งอาจใช้สมาคมเป็นองค์กรหลัก เพื่อให้ความรู้ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อวิชาชีพ

#### 10. นโยบายรัฐบาล

ในส่วนนโยบายของรัฐบาลนั้น ผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจุบันรัฐบาลยังให้ความสำคัญในงานออกแบบสถาปัตยกรรมน้อยมาก ไม่ค่อยมีการจัดงบประมาณเพื่อช่วยเหลืองานในด้านนี้ รวมทั้งองค์กรรัฐบาลไม่ให้ออกสตาปนิคในการทำงานหรือให้การสนับสนุนให้วิชาชีพสถาปนิกให้มีงานทำ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วมีงานอีกจำนวนมากที่สถาปนิกสามารถทำได้ เช่น การปรับปรุงสถานีดำรงชีพเพื่อให้คนพิการสามารถใช้ได้ การออกแบบปรับปรุงสถานีนอนามัยให้ได้มาตรฐานสากล เป็นต้น ซึ่งหากรัฐบาลมีการคำนึงถึงความสำคัญของวิชาชีพ จะสามารถพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของคนในสังคมให้ดีขึ้น

นอกจากนี้ผู้บริหารบางท่านให้ความคิดเห็นว่ารัฐบาลยังมองว่าค่าบริการวิชาชีพของสถาปนิกในการออกแบบงานราชการยังสามารถทำได้ เนื่องจากในการรับงานราชการ สำนักงานสถาปนิกยังคงมีการแย่งงานกันทำ และการแก้ไขค่าบริการวิชาชีพนั้นทำได้ยาก มีขั้นตอนทางกฎหมายมากและต้องใช้ระยะเวลานาน

### แนวทางการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกในอนาคต

เนื่องจากในสภาวะปัจจุบันผู้บริหารสำนักงานสถาปนิกส่วนใหญ่ ยังคงมองว่าเศรษฐกิจของประเทศยังมีความไม่แน่นอน ถึงแม้เศรษฐกิจจะดีขึ้นจากช่วงที่ผ่านมา ซึ่งส่งผลให้ปริมาณงานมากขึ้น แต่จากประสบการณ์ในช่วงวิกฤติที่ผู้บริหารประสบมา ทำให้สำนักงานส่วนใหญ่มีนโยบายในการขยายองค์กรอย่างมีขอบเขตที่จำกัด และหากไม่มีความจำเป็นจริงๆ จะไม่ขยายตัว เนื่องจากไม่ต้องการให้เกิดความเสี่ยงสูงในการดำเนินงาน โดยพยายามจะใช้พนักงานประจำให้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็น

จากการศึกษาครั้งนี้ สามารถคาดการณ์ได้ว่าในอนาคต จำนวนสำนักงานสถาปนิกขนาดเล็กที่มีพนักงานไม่เกิน 10 คน น่าจะมีสัดส่วนที่มากขึ้น เนื่องจากมีทั้งสำนักงานที่จัดตั้งใหม่และสำนักงานเดิมที่ส่วนใหญ่จะมีการรักษาจำนวนบุคลากรให้คงที่ไม่เกิน 10 คน ส่วนสำนักงานขนาดกลางในปัจจุบันซึ่งส่วนใหญ่เป็นสำนักงานที่ดำเนินงานมานานจะเน้นให้องค์กรไม่ใหญ่มากนัก และจะเน้นให้องค์กรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น ส่วนจำนวนสำนักงานขนาดใหญ่น่าจะคงที่ เนื่องจากการพัฒนาขึ้นมาเป็นสำนักงานขนาดใหญ่ จะต้องใช้ความสามารถในด้านการบริหารจัดการสูงและมีความพร้อมด้านบุคลากร และต้องมีการตลาดที่ดี สามารถหางานโครงการขนาดใหญ่เข้ามาทำได้ ทั้งงานโครงการของราชการ เอกชน และการรับงานต่างประเทศ

ในส่วนรูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานในอนาคต สำนักงานจะต้องพยายามทำให้องค์กรมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากขึ้น เพื่อให้สามารถแข่งขันกับสำนักงานที่มั่นคงและมีชื่อเสียงมานานได้ และพยายามศึกษาหาแนวทางการทำงานใหม่ๆ ที่ยังมีผู้ให้ความสนใจน้อยและมีโอกาสได้งานมากขึ้นในอนาคต เช่น การออกแบบสำหรับคนพิการ การออกแบบงานโครงสร้างใต้ดิน การออกแบบ Spacing Planing การบริหารทรัพยากรอาคาร เป็นต้น

สำนักงานทุกขนาดจะเน้นการหาพันธมิตรในการทำงานมากขึ้น เพื่อร่วมกันทำงานหากมีโครงการขนาดใหญ่เข้ามา และใช้การเซ็นสัญญากับพนักงานเป็นโครงการๆ หรือตามระยะเวลาที่สำนักงานกำหนด เพื่อให้องค์กรไม่ต้องรับผิดชอบพนักงานอย่างถาวร รวมถึงจะมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ทันสมัยเข้ามาใช้ เพื่อช่วยลดจำนวนบุคลากรลง และในปัจจุบันสำนักงานส่วนใหญ่เริ่มมี

การจ้างพนักงานนอก เพื่อลดค่าใช้จ่ายประจำโดยเฉพาะในงานเขียนแบบ แต่ยังคงประสบปัญหาการขาดมาตรฐานในการทำงานและประสิทธิภาพในการควบคุม ดังนั้นในอนาคตองค์กรทุกขนาดจะมีความกระชับมากขึ้น มีพนักงานประจำที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นหลักขององค์กร

ในด้านการตลาดสำนักงานที่มีความพร้อม ต่อไปจะต้องพยายามทำการตลาดในเชิงรุกมากขึ้น การรับงานต่างประเทศ การออกไปประกวดแบบในต่างประเทศ เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารนั้น ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่าควรมีการศึกษาเพิ่มเติมจากเพื่อให้มีการวิจัยเชิงลึกในปัญหาในแต่ละประเด็น เนื่องจากการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกนั้นเป็นเรื่องที่กว้างและมีปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาก โดยเฉพาะปัญหาที่ยังไม่สามารถศึกษาในเชิงลึกได้ เนื่องจากข้อจำกัดด้านเวลาในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งอาจพอสรุปได้ดังนี้

1. มาตรฐานในการดำเนินงานในสำนักงานสถาปนิก
2. แนวทางแก้ปัญหาในการรับงานราชการ การประกวดแบบ
3. แนวทางการจัดการด้านการตลาดที่เหมาะสมกับสำนักงานสถาปนิกไทย เพื่อให้สามารถแข่งขันกับสำนักงานต่างชาติได้
4. การบริหารจัดการด้านการเงินสำหรับสำนักงานสถาปนิก เพื่อให้สำนักงานมีผลกำไรมากขึ้นและสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

ธงชัย สันติวงศ์. การจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

นิธิ สถาปิตานนท์. บัญญัติที่มีมากกว่า 10 ประการ สำหรับการก้าวไปเป็นสถาปนิกจนถึงการเป็นเจ้าของสำนักงาน. วารสารอาษา ฉบับที่เดือน เมษายน 2530: หน้า 88-93.

นิธิ สถาปิตานนท์. บัญญัติที่มีมากกว่า 10 ประการ ในการประกอบธุรกิจวิชาชีพ สถาปัตยกรรมยุคโลกาภิวัตน์, วารสารอาษา ฉบับที่เดือน ตุลาคม 2537: หน้า 47-54.

มุสดี ทิพทัส. เกณฑ์ในการออกแบบสถาปัตยกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

มุสดี ทิพทัส. พื้นฐาน บทบาท ผลงานและแนวความคิด 2475 - 2537 เล่ม 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรุงเทพ, 2539.

เพชร ชุมทรัพย์. หลักการบริหารการเงิน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2532.

วิมลสิทธิ์ ทรายางกูร. หนทางข้างหน้า: วิฤติการณ์และโอกาสในวิชาชีพสถาปัตยกรรม, วารสารอาษา ฉบับที่เดือน พฤษภาคม 2541: หน้า 102-109.

วิมลสิทธิ์ ทรายางกูร และคณะ. รายงานวิจัยสถานภาพผลงานทางวิชาการ สาขาสถาปัตยกรรมในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: ทีซีซี ฟรินดิง, 2544.

วิรัช เตรียมพงศ์พันธ์. ปัญหาการปฏิบัติวิชาชีพของสถาปนิกไทย (ตอนที่ 1), วารสารอาษา ฉบับที่เดือน กันยายน 2541.

วิรัช เตรียมพงศ์พันธ์. ปัญหาการปฏิบัติวิชาชีพของสถาปนิกไทย (ตอนที่ 2), วารสารอาษา ฉบับที่เดือน ตุลาคม 2541.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. การบริหารสำนักงานแบบใหม่. กรุงเทพฯ: บริษัทริเวอร์ฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด, 2544.

สมยศ นาวิการ. การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2543.

สัมพันธ์ ภูไพบูลย์. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พิทักษ์อักษร, 2540.

อวยชัย วุฒิโสมสิต. การปฏิบัติวิชาชีพสถาปัตยกรรม, ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

### ภาษาอังกฤษ

Cook, Curtis W., Hunsaker, Phillip L., Management and Organization Behavior, 3<sup>rd</sup> Edition, Mc.Graw-Hill, 2001.

The Architect's Handbook of Professional Practice . Edited by David Haviland, Hon. AIA , 1997.

Stephen Emmitt. Architectural Management in Practice. London: Wesley Longman , 1999.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ภาคผนวก ก

### สิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงในการจัดตั้งสำนักงานสถาปนิก 5 ประการ

(AIA: 1997)

#### 1. การออกแบบสำนักงาน

ในบางครั้งสถาปนิกผู้เริ่มต้นจัดตั้งสำนักงานใหม่ ต้องมีความคิดในการเลือกประเภทของกิจการที่ตนเองต้องการให้เป็น เช่น ประเภทโครงการที่ต้องการ กลุ่มลูกค้า ขนาด โครงสร้าง และวัฒนธรรมของสำนักงาน เป็นต้น ในการหามุมมองของแนวความคิดเหล่านี้ สถาปนิกจำเป็นต้องมีจิตสำนึกว่า ต้องคำนึงถึงเหตุผลที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และตัดสินใจดำเนินตามแนวทางนั้นตลอดไป ถ้าสำนักงานมีการเปลี่ยนแปลงจากสำนักงานใหม่ไปเป็นสำนักงานที่ก่อตั้งแล้ว ถ้าเป้าหมายและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนไป เจ้าของกิจการจำเป็นต้องระวังในการออกแบบสำนักงาน ที่เป็นเรื่องยากที่จะทำให้มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

การออกแบบสำนักงานนั้นไม่ต่างจากการออกแบบอาคารมากนัก ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพิจารณาค่านิยม (Valued) (คุณทำสิ่งนี้ทำไม) วิธีการ (คุณทำสิ่งนี้อย่างไร) เป้าหมาย (อะไรที่คุณต้องการให้บรรลุผล) และแหล่งทรัพยากร (อะไรที่คุณต้องการในการทำสิ่งนี้) แนวทางหนึ่งในการออกแบบสำนักงาน คือ การหาความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าขององค์กร แสดงถึงความมากน้อยระหว่างการปฏิบัติวิชาชีพและการประกอบธุรกิจ และจุดสนใจในการทำโครงการ แสดงถึงความสัมพันธ์ของแนวความคิด การบริการและการส่งต่อโครงการ การตัดสินใจเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นตัวนำในการดำเนินงานของสถาปนิกเพื่อหากกลยุทธ์ที่เหมาะสมซึ่งประกอบด้วย

- ประเภทของลูกค้า
- วิธีทางการค้าและการหาข่าวสาร
- มูลค่าของโครงการและผลตอบแทน
- กระบวนการการทำโครงการและการตัดสินใจ
- โครงสร้างองค์กร
- ผู้นำองค์กรและการบริหารจัดการ
- การรับพนักงานใหม่และการพัฒนาบุคลากร

#### 2. รูปแบบในการดำเนินการ

เมื่อเราได้ตัดสินใจเริ่มต้นจัดตั้งสำนักงานของตนเอง คำถามแรกที่ต้องเตรียมไว้ อาจจะเป็นโครงสร้างทางธุรกิจของสำนักงานจะเป็นแบบใดที่นำมาใช้ ตามความซับซ้อนที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งมีรูปแบบพื้นฐาน 3 แบบ คือ แบบผู้ประกอบการแต่เพียงผู้เดียว แบบห้างหุ้นส่วน แบบบริษัทจำกัด

การตัดสินใจย่อมส่งผลหลายๆ ด้าน แม้ว่าสำนักงานใหม่ส่วนใหญ่ จะเริ่มต้นจากรูปแบบผู้ประกอบการแต่เพียงผู้เดียว แต่ก็เป็นการดีที่จะที่จะทำความคุ้นเคยสิ่งๆ ที่ควรคำนึงถึงในการเปลี่ยนแปลงของแต่ละโครงสร้าง ดังนี้

- ความต้องการด้านกฎหมายสำหรับการจัดองค์กร

- การบริหารจัดการและการควบคุม
- แนวทางในการเพิ่มทุนของสำนักงาน
- การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- การโยกย้ายดอกเบีย
- ความต้องการด้านภาษีและสิ่งที่เกี่ยวข้อง
- ความต้องการด้านสัญญาและสิ่งที่เกี่ยวข้อง
- สิ่งที่เกี่ยวข้องต่างๆ ตามกฎหมาย

และสิ่งที่ควรจำไว้คือ การเริ่มต้นจากสิ่งที่ยากแล้วค่อยซับซ้อนมากขึ้น เป็นเรื่องที่ยากกว่าในทางตรงกันข้าม เมื่อได้มีการพิจารณารูปแบบห้างหุ้นส่วน หรือ แบบบริษัท เราจะต้องถามคำถามเพิ่มเติมเกี่ยวกับการทำรายงานข้อมูลที่สำคัญในการเริ่มต้น ในการจัดการสำนักงาน การทำรายงานต่อภาคราชการ และการปกป้องต่อทรัพย์สินส่วนตัว และสิ่งที่ควรจำอย่างยิ่งคือ การรวมกันเป็นรูปแบบบริษัทไม่ได้เป็นโลโก้ของเราจากการเปิดเผยตัวในการปฏิบัติวิชาชีพตามกฎหมาย ผลที่เกิดขึ้นและสิ่งที่เกี่ยวข้องในการเลือกอาจมีความซับซ้อนมาก ซึ่งเราสามารถปรึกษาขอคำแนะนำต่างๆ จากทนายความ นักกฎหมาย และนักบัญชีได้

### 3. การตลาดและภาพพจน์ของสำนักงาน

การตลาดและภาพพจน์ของสำนักงานเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกันอย่างแยกกันไม่ออก ในขณะที่สิ่งหนึ่งสิ่งใดอาจจะถูกนำไปใช้ในโครงการ แต่มันจะเป็นจุดแข็งมากขึ้นถ้าได้ใช้ทั้ง 2 สิ่งรวมกัน สำหรับสำนักงานใหม่นั้น ภาพพจน์เพียงอย่างเดียวเป็นส่วนประสิทธิภาพเพียงเล็กน้อยในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามสำนักงานและระดับในการปฏิบัติวิชาชีพ ย่อมมีผลกระทบต่อความสำเร็จอย่างแน่นอน

ถ้าการเริ่มต้นนั้น เริ่มจากสำนักงานเล็กๆ โครงการแรกที่เหมาะสมที่รับทำย่อมเป็นโครงการขนาดเล็กและนำผลประโยชน์จากโอกาสที่ได้งานขนาดเล็กนี้ มาตั้งระดับมาตรฐานในการปฏิบัติวิชาชีพตามสำหรับสำนักงานใหม่ ในช่วงการเริ่มการก่อตั้ง มาตรฐานนั้นจะง่ายต่อการรักษาไว้และผลของภาพพจน์ของสำนักงานสามารถนำมาซึ่งลูกค้าที่ดีสำหรับปีต่อไป ในอีกทางหนึ่ง แม้ว่าการปฏิบัติวิชาชีพที่ผ่านไปอย่างรวดเร็วจะสามารถจัดรูปแบบได้ การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมและการส่งเสริมต่างๆ ย่อมมีผลในการดำเนินงานน้อยกว่าความต้องการของลูกค้า

เป้าหมายของการตลาดนั้น ไม่เพียงแต่ให้ได้มาซึ่งงาน แต่นำมาซึ่งลูกค้าประเภทต่างๆที่เหมาะสม และสำหรับสำนักงานที่ขาดประสบการณ์ การประสบความสำเร็จด้านการตลาดจะต้องมีการวางแผนและตัดสินใจวางตำแหน่งงาน และการหาคำตอบจากคำถามเหล่านี้ ได้แก่

- อะไรที่เป็นแนวโน้มระยะสั้นและระยะยาวที่ซึ่งมีผลต่อการธุรกิจของสำนักงาน
- ใครคือคู่แข่งของคุณ
- ใครคือลูกค้าที่มีศักยภาพของคุณ
- การบริการประเภทไหนที่ลูกค้าต้องการ
- ทำไมลูกค้าจึงเลือกที่จะยังคงใช้บริการสำนักงานของคุณมากกว่าคู่แข่งของคุณ
- อะไรคือแนวทางด้านการตลาดในการดึงความสนใจจากลูกค้า
- ทำอย่างไรให้ลูกค้านึกถึงสำนักงานของคุณ เมื่อลูกค้ามีความต้องการสถาปนิก

เมื่อได้มีการตัดสินใจ เลือกตำแหน่งทางการตลาดตามที่คุณมุ่งหมายแล้ว จะมีหลักการทั่วไปๆ สำหรับสำนักงานใหม่และเก่าดังนี้

- การบริการลูกค้าที่ดี ทำให้ลูกค้ารู้ว่าโครงการจะประสบความสำเร็จอย่างไร และให้ความนับถือและสนใจในตัวลูกค้า การแสดงออกทั้งสองสิ่งนี้ต่อลูกค้า จะเป็นแหล่งงานที่ดีที่สุดในการได้มาซึ่งงานใหม่ จากตัวลูกค้าเองและจากการกระจาย โดยวิธีปากต่อปากของลูกค้า
- ให้ความสนใจในการสร้างความสัมพันธ์ โดยเริ่มจากที่ปรึกษาโครงการของคุณและผู้รับเหมา ก่อสร้าง เนื่องจากทั้ง 2 คนอยู่ในตำแหน่งที่สามารถแนะนำคุณได้
- สร้างความสัมพันธ์ในชุมชน ให้ความสนใจในการพบปะคนในระดับต่างๆ เช่น การแจกนามบัตร เป็นต้น

บางสำนักงานมีความพยายามโดยการพัฒนา “แผนด้านการตลาด” ซึ่งทำให้สามารถเห็นถึงปัญหาในการออกแบบสำนักงาน โดยโปรแกรมจะขึ้นอยู่กับการศึกษาและวิเคราะห์ด้านการตลาด และเมื่อพบปัญหา และทำการประเมินอย่างต่อเนื่อง และหลักการได้ถูกกำหนดให้ชัดเจนใหม่ ดังนี้

- ตั้งเป้าหมายตามความเป็นจริง และกำหนดค่ากลางในการวัดความก้าวหน้า ซึ่งทำได้ง่าย ๆ โดยการให้มีจัดทำรายการด้านการตลาดทุกๆ เช้าวันจันทร์ และทำการตรวจเช็คเมื่อคุณเข้าสำนักงาน
- ติดตามสัญญาอย่างใกล้ชิด
- ใช้การสัมภาษณ์ในการถามคำถาม ถ้าคุณเกิดรู้สึกดีในความสัมพันธ์กัน นั่นจะเป็นตัวกำหนดและโอกาสที่ได้จากการพูดคุย
- ติดตามสิ่งที่ได้จากการสัมภาษณ์อย่างใกล้ชิด หากคำตอบว่าทำไมคุณถึงประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งสำคัญอยู่ที่การมีการสื่อสารอย่างจริงจัง จากแสดงความคิดเห็นและมุมมองของลูกค้าในการได้ร่วมงานกับคุณหรือกับบุคคลอื่น
- รักษาปัจจัยในการทำโปรโมชันที่เปลี่ยนแปลงได้ และราคาไม่แพง เท่าที่เป็นไปได้
- ต้องยืนหยัด แต่ต้องตระหนักถึงโอกาสข้างหน้าที่คุณได้คิดตามสิ่งที่สนใจที่ดีที่สุด

#### 4. การเลือกประเภทลูกค้า

สิ่งสำคัญที่สุดในการทำให้เกิดความมั่นคงด้านการเงิน คือ มีการพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้า ในขั้นแรกนั้นจะต้องมีการเลือกลูกค้าที่มีความสามารถในการจ่ายเงินอย่างเต็มที่ ซึ่งสำนักงานใหม่ๆ คิดว่าจะไม่สามารถรองรับลูกค้าประเภทนี้ได้ แต่มันเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกันเลยทีเดียว ในการพัฒนาการปฏิบัติวิชาชีพ ลูกค้าที่มีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีสามารถส่งผลกระทบต่อแนวโน้มการทำงานในปีต่อไปได้ ซึ่งการส่งผลกระทบต่อกลับของการไม่เอาใจใส่จะ ทำให้โครงการล้มเหลวได้

ขั้นตอนในการเลือกลูกค้า นั้นต้องรวมถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าให้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ ซึ่งสิ่งที่คุณให้ความสนใจที่สำคัญ ได้แก่

- ประวัติความเป็นมาของลูกค้า
- โครงสร้างในการบริหารจัดการ
- ทศนคติของลูกค้า
- ตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ
- ความผูกพันกับชุมชน
- คุณสมบัติต่างๆ (Chemistry)
- ความสามารถในการชำระหนี้

คำตอบจากคำถามเหล่านี้ไม่เพียงแต่จะช่วยในการเลือกลูกค้า ยังช่วยให้สามารถจัดระดับของการเจรจาต่อรองสัญญาและความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องตลอดโครงการ

## 5. การตัดสินใจทางธุรกิจอื่นๆ

หัวข้อนี้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญนั้นเกี่ยวข้องกับการจัดตั้งและรับภาระของสำนักงาน แม้ว่าจะเป็นเรื่องทั่วไปที่มีครอบคลุมอยู่แล้ว แต่มีคำแนะนำที่สำคัญ ดังนี้

### 1. เงินทุนในการเริ่มต้นสำนักงาน

ในการจัดตั้งสำนักงานจำเป็นต้องมีเงินทุนก้อนแรก ซึ่งขึ้นอยู่กับการแบ่งระดับในการดำเนินงานและแผนในการขยายตัวของสำนักงาน ความต้องการอาจจะมีไม่มากในช่วงแรก แต่ต่อไปก็จะต้องมีการเพิ่มขึ้นอย่างแน่นอน เมื่อระยะเวลาผ่านไป 2 – 3 ปี สถาปนิกจะต้องมีค่าใช้จ่ายโทรศัพท์ อุปกรณ์ในการเขียนแบบต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับงานที่หาเข้ามาและความสามารถของสถาปนิกเอง ซึ่งเป็นสำคัญที่ต้องมีการพิจารณาถึง โดยเริ่มแรกจะต้องมีการกำหนดกระแสรายรับรายจ่ายที่ได้จากลูกค้า และต่อไปจึงทำการตัดสินใจระดับในการลงทุนที่ต้องการ เช่น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับ ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ เครื่องถ่ายเอกสาร โทรสาร เป็นต้น

ถ้าการเริ่มต้นนั้น มีการลงทุนสูง หรือมีความต้องการนักลงทุน หรือต้องการกู้เงินเพื่อการลงทุน ก็จะต้องมีพัฒนาการวางแผนทางธุรกิจ ซึ่งรวมไปถึง

- ลักษณะงานในการปฏิบัติวิชาชีพ
- การกำหนดขอบเขตของการเสนอให้บริการ
- แผนการตลาด รวมไปถึงการทำกราวีเคราะห์การตลาด
- การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ
- การวางแผนรายได้ รายจ่าย และความสามารถในการชำระหนี้

### 2. ระบบการบริหารจัดการด้านการเงิน

ในการจัดตั้งสำนักงาน ไม่จำเป็นว่าทุกสำนักงานต้องมีแผนงานธุรกิจอย่างเป็นทางการ หรือต้องการมีระบบการบริหารจัดการด้านการเงิน แต่ระบบพื้นฐานจะช่วยให้เข้าใจถึงหน้าที่ในการที่จะต้องเสียภาษีได้ ผู้ประกอบการหลายๆคนที่เริ่มต้นสำนักงานใหม่ พยายามอย่างมากที่จะหาลูกค้าและโครงการที่ดี พยายามเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้ค่าแบบตามที่ตนเองต้องการ มีการจ่ายเงินที่ตรงเวลา และติดตามสิ่งต่างๆอย่างใกล้ชิดเพื่อความถูกต้อง

ภาคผนวก ข.

แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามประกอบวิทยานิพนธ์

ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วันที่.....

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เพื่อทำวิทยานิพนธ์  
เรียน .....

ด้วยข้าพเจ้า นางสาวสุมลทิพย์ พึ่งกังวาลวงศ์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาการจัดการสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงสำนักงานสถาปนิก เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ **รูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกภาคเอกชนในประเทศไทย** ” ซึ่งจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 1 ชั่วโมง โดยมีเนื้อหา ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานสถาปนิกในปัจจุบัน
2. สภาพและปัญหาในการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิก
  - ด้านการวางแผนและนโยบายทั่วไป
  - ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร
  - ด้านการออกแบบ
  - ด้านการจัดบุคลากร
  - ด้านการตลาดและการเงิน

ข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำวิทยานิพนธ์ ข้าพเจ้ายินดีรับผิดชอบและขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงในการสละเวลาให้สัมภาษณ์และข้อมูลต่างๆ มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(สุมลทิพย์ พึ่งกังวาลวงศ์)

## ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารระดับสูง

แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารระดับสูงเพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การบริหารจัดการสำนักงาน  
 สถาปนิกในประเทศไทย ช่วงปี พ.ศ. 2538 – 2545 โดยนางสาวสุมลทิพย์ ฟังกังวาลวงศ์ นิสิตปริญญา  
 มหบัณฑิต สาขาการจัดการสถาปัตยกรรม ภาควิชาสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
 มหาวิทยาลัย

- ส่วนที่ 1** ข้อมูลพื้นฐานของผู้บริหาร
- ส่วนที่ 2** ข้อมูลทั่วไปของสำนักงาน
- ส่วนที่ 3** พื้นฐานในการบริหารจัดการของสำนักงาน
- หมวดที่ 1 การวางแผนและนโยบายในการบริหารจัดการ
  - หมวดที่ 2 การจัดองค์กร
  - หมวดที่ 2 การจัดองค์กร
  - หมวดที่ 3 การจัดบุคลากร
  - หมวดที่ 4 การติดต่อประสานงาน
  - หมวดที่ 5 การควบคุมคุณภาพ เวลาและงบประมาณ
- ส่วนที่ 4** การตลาดและการเงิน
- ส่วนที่ 5** สภาพและปัญหาในการบริหารจัดการสำนักงาน
- ส่วนที่ 6** ข้อเสนอแนะอื่นๆ
- การจัดตั้งสำนักงานสถาปนิก
  - การประกอบวิชาชีพในสำนักงานสถาปนิก
  - แนวทางการพัฒนาสำนักงานสถาปนิก

สถาบันวิทยบริการ  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แบบสอบถามนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ การบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิกในประเทศไทย ช่วงปี พ.ศ. 2538 – 2545 ” จึงใคร่ขอความร่วมมือและความกรุณาในการให้ข้อมูล และความคิดเห็น ซึ่งจะถือว่าข้อมูลและความคิดเห็นของท่านนี้เป็นความลับ เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น และขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างสูง

**ตอนที่ 1** สถานภาพของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ \_\_\_\_\_ วันที่สัมภาษณ์ \_\_\_\_\_

เพศ  ชาย  หญิง

อายุ \_\_\_\_\_ ปี

ระดับการศึกษา

- ปริญญาตรีด้านสถาปัตยกรรม ปริญญาโทด้านสถาปัตยกรรม  
ปริญญาโทด้านบริหาร ปริญญาเอก  
 อื่นๆ(โปรดระบุ) \_\_\_\_\_

ปี พ.ศ. ที่จบ \_\_\_\_\_

ตำแหน่ง \_\_\_\_\_

ประสบการณ์ทำงานด้านการออกแบบก่อนจะดำรงตำแหน่งผู้บริหาร \_\_\_\_\_ ปี

ระยะเวลาที่เคยดำรงตำแหน่งผู้บริหาร

- น้อยกว่า 5 ปี  5 – 10 ปี  
 11 – 15 ปี  16 – 20 ปี  
 มากกว่า 20 ปี

**ตอนที่ 2** ข้อมูลทั่วไปของสำนักงาน

ชื่อสำนักงาน \_\_\_\_\_

สถานที่ตั้งสำนักงาน \_\_\_\_\_

จำนวนผู้บริหารระดับสูงที่เป็นสถาปนิก \_\_\_\_\_ คน

จำนวนผู้บริหารระดับสูงที่ไม่ใช่สถาปนิก \_\_\_\_\_ คน

ทุนจดทะเบียน \_\_\_\_\_ บาท

ปี พ.ศ. ที่ก่อตั้งสำนักงาน \_\_\_\_\_

สาเหตุและแรงจูงใจในการก่อตั้งสำนักงาน \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ระยะเวลาดำเนินการถึงปัจจุบัน

- 1 – 5 ปี  6 – 10 ปี

11 – 15 ปี 16 – 20 ปี มากกว่า 20 ปี

## จำนวนบุคลากรในสำนักงาน

ตำแหน่ง	ปี 2538		ปี 2546	
	ประจำ	ชั่วคราว	ประจำ	ชั่วคราว
<input type="checkbox"/> ส่วนผู้บริหาร 1. ผู้บริหารที่เป็นสถาปนิก 2. ผู้บริหารที่ไม่ได้เป็นสถาปนิก				
<input type="checkbox"/> ส่วนออกแบบ 1. สถาปนิกอาวุโส (ไม่รวมผู้บริหาร) 2. สถาปนิก 3. มัณฑนากร				
<input type="checkbox"/> ส่วนช่างเทคนิค 1. พนักงานเขียนแบบ 2. พนักงานทำเอกสารรายการประกอบแบบ 3. พนักงานประมาณราคากลาง 4. พนักงานทำmodel และเขียนทัศนียภาพ 5. พนักงานจัดทำเอกสารประกอบแบบ				
<input type="checkbox"/> ส่วนธุรการ <input type="checkbox"/> ส่วนบัญชีและการเงิน <input type="checkbox"/> ส่วนบริการ <input type="checkbox"/> พนักงานอื่นๆ (โปรดระบุ)				
<b>รวมพนักงานทั้งหมด</b>				

## ลักษณะการดำเนินงาน

 กิจการเจ้าของคนเดียว ห้างหุ้นส่วนสามัญ ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล ห้างหุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด บริษัทจำกัดมหาชน กิจการร่วมค้า

## ลักษณะของกิจการ

 ระบบเจ้าของคนเดียว

- ระบบผู้ถือหุ้นหลักเพียงกลุ่มเดียว
- ระบบแบ่งระดับผู้ถือหุ้น (ระดับผู้บริหาร ระดับพนักงาน)
- ระบบบริษัทในเครือ
- ระบบอื่นๆ(ระบุ)\_\_\_\_\_

**ชนิดงานที่ให้บริการในสำนักงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)**

- ออกแบบสถาปัตยกรรม
- สถาปัตยกรรมผังเมือง
- ภูมิสถาปัตยกรรม
- สถาปัตยกรรมภายใน
- อื่นๆ (ระบุ)\_\_\_\_\_

**ขอบเขตงานที่รับผิดชอบในการให้บริการ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)**

- การออกแบบ
- บริหารงานก่อสร้าง
- ที่ปรึกษาโครงการ
- ควบคุมงานก่อสร้าง
- งานรับเหมาก่อสร้าง
- งานระบบวิศวกรรม
- อื่นๆ(ระบุ)\_\_\_\_\_

**ขอบเขตงานที่รับผิดชอบในการให้บริการโครงการ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)**

- จัดทำความเป็นไปได้ของโครงการ
- วางเค้าโครงการออกแบบและการออกแบบร่างขั้นต้น
- การออกแบบร่างขั้นต่อไปจนถึงขั้นสุดท้าย
- การทำรายละเอียดการก่อสร้าง
- การประกวดราคา
- การวางแผนงานก่อสร้าง
- การควบคุมงานก่อสร้าง
- การส่งมอบเอกสาร

**ประเภทของการรับงานโดยเฉลี่ยในปัจจุบัน**

- ราชการ      ประมาณ ร้อยละ \_\_\_\_\_
- เอกชน      ประมาณ ร้อยละ \_\_\_\_\_
  - นิติบุคคลเอกชนชาวไทย
  - นิติบุคคลเอกชนชาวต่างชาติ
  - เอกชนชาวไทย
  - เอกชนชาวต่างชาติ
- งานรัฐวิสาหกิจ      ประมาณ ร้อยละ \_\_\_\_\_

### พื้นที่โครงการ

- กรุงเทพมหานครและปริมณฑล
- ต่างจังหวัด\_\_\_\_\_
- เอเชียตะวันออกเฉียงใต้\_\_\_\_\_
- เอเชียตะวันออก\_\_\_\_\_
- เอเชียตะวันออกเฉียงกลาง\_\_\_\_\_
- แอฟริกา
- อื่นๆ\_\_\_\_\_

### ประเภทของงานที่เคยให้บริการออกแบบ

- บ้าน
- อาคารพักอาศัย
- อาคารนันทนาการ(สโมสร)
- รีสอร์ท โรงแรม
- อาคารเพื่อการศึกษา
- ห้างสรรพสินค้า
- อาคารสำนักงาน
- โรงพยาบาล
- โรงงาน คลังสินค้า
- อาคารแสดงสินค้า (โชว์รูม)
- อื่นๆ (ระบุ)\_\_\_\_\_
- โครงการขนาดใหญ่พิเศษ ได้แก่ \_\_\_\_\_

## ตอนที่ 3 ข้อมูลพื้นฐานด้านการบริหารจัดการ

### หมวดที่ 1 การวางแผนงานและนโยบายทั่วไป

1. สำนักงานมีวัตถุประสงค์(เป้าหมาย)ในการดำเนินงานสำนักงานอย่างไร (เรียงจากมากไปน้อย)

#### ด้าน Value

- เน้นการประกอบธุรกิจ (ปริมาณ – Economic or Profit Objective)
- เน้นการปฏิบัติวิชาชีพ (คุณภาพ – Social Objective)

#### ด้าน Technique

- เน้นแนวความคิดในการออกแบบ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ( Strong Idea )
  - เน้นการให้บริการที่ครอบคลุมและลูกค้าพึงพอใจ ( Strong Service )
  - เน้นการวางแผนงาน และความเร็วในการดำเนินงาน ( Strong Delivery )
- ( 1 = มากที่สุด      2 = ปานกลาง      3 = น้อยที่สุด )

2. ในปัจจุบันสำนักงานมีการจัดทำแผนงานต่างๆหรือไม่

- มี อย่างชัดเจน โดยจัดทำล่วงหน้าเป็นระยะเวลา\_\_\_\_\_ปี
- มี แต่ยังไม่ชัดเจน
- ไม่มี (ข้ามไปตอบข้อ 4)

3. สำนักงานมีการจัดทำแผนประเภทใดบ้าง และมีจัดทำอย่างไร

- แผนเชิงกลยุทธ์ (เป็นแผนระยะยาว ที่กำหนดจุดมุ่งหมาย ทิศทาง ที่องค์กรต้องการจะก้าวไปในอนาคต)

- แผนโครงการ (เป็นแผนระยะกลาง มุ่งเน้นการวางแผนทรัพยากร)

- แผนดำเนินงาน (เป็นแผนระยะสั้น เป็นแผนปฏิบัติงานโดยละเอียด กำหนดระยะเวลางบประมาณ บุคลากร)

4. สำนักงานมีการวางแผนนโยบายในด้านใดบ้าง และอย่างไร เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

- ด้านการจัดองค์กร

- ด้านการออกแบบ

- ด้านการบริการลูกค้า

- ด้านการจัดบุคลากร

- ด้านการตลาด

- ด้านการเงิน

5. สำนักงานใช้แผนกลยุทธ์ใดที่ทำให้สำนักงานสามารถผ่านวิกฤตเศรษฐกิจในช่วงปี พ.ศ. 2540

## หมวดที่ 2 การจัดองค์กร

1. ในปัจจุบันสำนักงานมีเครื่องมือในการจัดการองค์กรหรือไม่

- มี ได้แก่

( ) ผังโครงสร้างองค์กร (Organization Chart)

( ) คำบรรยายงาน (Job Discription)

( ) คู่มือองค์กร (Organization Manual – นโยบาย แนวความคิดในการดำเนินงาน จุดมุ่งหมายขององค์กร ขอบเขตหน้าที่งาน)

- ไม่มี

2. รูปแบบโครงสร้างองค์กรด้านการบริหารสำนักงานในปัจจุบันเป็นแบบใด ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

---



---

3. รูปแบบโครงสร้างองค์กรด้านการออกแบบเป็นแบบใด เหตุใดจึงมีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบนี้

- แบบแยกเป็นแผนก
- แบบสตูดิโอ
- แบบ Project Team
- แบบ Project Manager
- แบบ Matrix
- แบบ Outsourcing

---



---

4. ขั้นตอนการดำเนินงาน (Flow chart) ภายในองค์กรมีขั้นตอนอย่างไร

5. ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบงานแต่ละขั้นตอนของการออกแบบในแต่ละโครงการอย่างไร

- ผู้รับงาน
- ผู้ติดต่อลูกค้า
- ผู้รับผิดชอบควบคุมและวางแผนการทำงานในแต่ละโครงการ (หัวหน้าโครงการ)
- ผู้กำหนดแนวทางการออกแบบและตัดสินใจ
- ผู้ดำเนินงานออกแบบ
- ผู้ติดต่อสื่อสาร ประสานงานโครงการ (ติดต่อ sale)
- ผู้เขียนแบบก่อสร้าง
- ผู้ดูแล ควบคุมงานก่อสร้าง
- ผู้ปิดโครงการ

6. ปัจจัยที่มีผลต่อจำนวนสถาปนิกที่รับผิดชอบในแต่ละโครงการขึ้นอยู่กับปัจจัยใดบ้าง

---



---



7. ท่านมีวิธีการจัดสรรงานด้านการออกแบบอย่างไร

- สถาปนิก 1 คน มีโครงการที่ต้องรับผิดชอบทั้งหมดคือโครงการ \_\_\_\_\_ โครงการ (Head)
- หากสถาปนิกไม่เพียงพอ ท่านมีวิธีแก้ไขอย่างไร

---



---

8. เมื่อมีโครงการใหม่เข้ามา ท่านมีวิธีในการคัดเลือกคนเข้าทำงานโครงการนั้น อย่างไร หากสถาปนิกมีหน้ารับผิดชอบงานในโครงการอื่นๆ อยู่แล้ว

---



---

9. ท่านคิดว่าการจัดโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันของสำนักงานมีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไรบ้าง

จุดแข็ง \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

จุดอ่อน \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### หมวดที่ 3 ด้านการจัดบุคลากร

1. สำนักงานมีการจัดจำนวนบุคลากรด้านต่างๆ เพียงพอและเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

- ด้านการบริหาร \_\_\_\_\_
- ด้านการออกแบบ \_\_\_\_\_
- ด้านเทคนิค \_\_\_\_\_
- ด้านการตลาด \_\_\_\_\_
- ด้านการเงิน \_\_\_\_\_
- ด้านธุรการ \_\_\_\_\_
- อื่นๆ \_\_\_\_\_

2. สำนักงานมีนโยบายการจัดจ้างบุคลากรชั่วคราวหรือบุคลากรภายนอก(Outsource)หรือไม่ หน้าที่ใด

---

3. สำนักงานมีนโยบายเรื่องหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานอย่างไร

---

4. สำนักงานมีนโยบายเรื่องการพัฒนาบุคลากรหรือไม่ อย่างไรบ้าง

---

5. สำนักงานมีนโยบายเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหรือไม่ อย่างไรบ้าง

---

6. สำนักงานมีนโยบายเรื่องการรักษาบุคลากรหรือไม่ อย่างไรบ้าง

---

7. สำนักงานมีนโยบายการส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอย่างไรบ้าง

---

8. สำนักงานมีนโยบายเรื่องสวัสดิการของพนักงานอย่างไรบ้าง

---

9. สำนักงานมีแนวทางในการส่งเสริมให้พนักงานมีความ สามัคคี ในหมู่พนักงานอย่างไรบ้าง

---

10. ปัญหาที่พบในการจัดการด้านบุคลากรในสำนักงานสถานศึกษามีอะไรบ้าง

---



---

#### หมวดที่ 4 การสั่งการ

1. ทศคติของท่าน ที่มีต่อพนักงานเป็นแบบใด

- Theory X ( พนักงานส่วนใหญ่เกียจคร้าน หลีกเลียงความรับผิดชอบ )
- Theory Y ( พนักงานส่วนใหญ่ชอบทำงาน มีความรับผิดชอบ สนใจทำงาน )

2. ท่านมีวิธีจัดลักษณะงานอย่างไร เพื่อการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- การขยายเนื้อหางาน
- การสับเปลี่ยนงาน
- การใช้วิธีบริหารตามเป้าหมาย ( M.B.O.)
- การให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน
- การทำให้พนักงานประสบความสำเร็จ
- การเติบโต
- การยกย่องและให้เกียรติ
- การกำหนดความรับผิดชอบ
- อื่นๆ \_\_\_\_\_

3. ท่านมีวิธีการประสานงานอย่างไร เพื่อให้งานพนักงานร่วมมือกันทำงาน ให้บรรลุถึงเป้าหมายได้

- การให้ผู้บริหารเป็นหมุดเชื่อม
- การจัดการประชุม
- การส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีม
- อื่นๆ \_\_\_\_\_

4. สำนักงานมีการนำเทคโนโลยีใดเข้าใช้ในดำเนินงานภายในสำนักงานบ้าง
- 

#### หมวดที่ 5 การควบคุม

1. สำนักงานมีการควบคุมคุณภาพ มาตรฐานของผลงานอย่างไรบ้าง
- 
2. สำนักงานมีการวางแผนงบประมาณ ควบคุมงบประมาณค่าใช้จ่ายในแต่ละโครงการอย่างไร
- 
4. สำนักงานมีนโยบายให้พนักงานทำงานล่วงเวลาหรือไม่ และมีการคิดค่าล่วงเวลาแบบใด
- 
5. สำนักงานมีการควบคุมระยะเวลาในการดำเนินโครงการอย่างไรบ้าง
- 

#### ตอนที่ 4 สภาพและปัญหาในการบริหารจัดการสำนักงานสถาปนิก

##### หมวดที่ 1 ด้านการดำเนินงาน

1. จุดแข็งและจุดอ่อนของสำนักงานในปัจจุบันมีอะไรและเป็นอย่างไรบ้าง

จุดแข็ง (เช่น จำนวนบุคลากร คุณภาพของบุคลากร ฐานะทางการเงิน เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ขนาดตลาด กลุ่มลูกค้า)

---

จุดอ่อน

---

แนวทางในการแก้ไข

---

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานของสำนักงานมีอะไรบ้าง อย่างไร และมีแนวโน้มจะเปลี่ยนไปในทิศทางใด

- เศรษฐกิจ \_\_\_\_\_
- การเมือง \_\_\_\_\_
- คู่แข่งภายในวิชาชีพ \_\_\_\_\_
- การเปิดเสรีทางการค้า \_\_\_\_\_
- สงครามอิรัก \_\_\_\_\_
-

- ใช้หัวหน้า
- อื่นๆ

3. ปัญหาที่พบในการดำเนินงานในสำนักงานมีอย่างไรบ้าง

---



---



---

### หมวดที่ 2 ด้านการออกแบบและการคิดค่าบริการวิชาชีพ

1. ในปัจจุบันมีจำนวนโครงการที่สำนักงานให้บริการต่อปีโดยเฉลี่ยทั้งหมด \_\_\_\_\_ โครงการ
2. ในปัจจุบันมูลค่าโครงการทั้งหมดที่สำนักงานได้รับดำเนินการต่อปีโดยเฉลี่ย \_\_\_\_\_ บาท
3. ในปัจจุบัน มูลค่าโครงการที่มากที่สุดที่สำนักงานเคยให้บริการ ต่อหนึ่งโครงการ
  - ( ) 0 – 50 ล้านบาท
  - ( ) 50 – 100 ล้านบาท
  - ( ) 101 – 500 ล้านบาท
  - ( ) 501 – 1,000 ล้านบาท
  - ( ) มากกว่า 1,000 ล้านบาท

4. ในการคิดค่าบริการวิชาชีพ ยึดมาตรฐานใดเป็นเกณฑ์

---

5. สำนักงานพิจารณาเลือกรับงานโดยคำนึงถึงเรื่องใดบ้าง

---



---

### หมวดที่ 3 ด้านการตลาด

1. กลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายหลักของสำนักงาน ได้แก่
 

---
2. สำนักงานมีการกำหนดจำนวนโครงการที่รับต่อปี หรือไม่ อย่างไร
 

---
3. ประเภทของโครงการที่สำนักงานเคยทำและมีความถนัดมากที่สุด ได้แก่
 

---

4. สำนักงานมีแนวทางในการหางาน อย่างไร

---

5. สำนักงานมีนโยบายในการส่งผลงานเข้าประกวดแบบหรือไม่

มี

( ) งานราชการ

( ) งานเอกชน

( ) งานรัฐวิสาหกิจ

ไม่มี เพราะ \_\_\_\_\_

6. ท่านคิดว่าการตลาดของสำนักงานในปัจจุบันมีจุดอ่อนและจุดแข็งอย่างไรบ้าง

จุดแข็ง \_\_\_\_\_

---

จุดอ่อน \_\_\_\_\_

---

7. จากสภาพเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีความไม่แน่นอนนี้ สำนักงานมีการเตรียมพร้อมในด้านการตลาดอย่างไร

---



---

8. ปัญหาที่พบในการจัดการด้านการตลาด มีอะไรบ้าง

---

#### **หมวดที่ 4 ด้านการเงิน**

1. การบริหารจัดการด้านการเงินในปัจจุบันอยู่ในความรับผิดชอบของผู้ใด

---

2. ในการดำเนินงานโครงการ สำนักงานมีการจัดทำสัญญาระหว่างลูกค้าหรือไม่ ใครเป็นผู้จัดทำ

---

3. การเรียกเก็บเงินจากลูกค้า จัดทำโดยฝ่ายใด และประสบปัญหาใดหรือไม่

---

4. สำนักงานมีการควบคุมค่าใช้จ่ายภายในสำนักงานอย่างไรบ้าง

---

5. ผลกำไรของสำนักงาน ขึ้นอยู่กับปัจจัยใดบ้าง

---

6. ปัญหาที่พบในการจัดการด้านการเงิน มีอะไรบ้าง

---

7. ท่านคิดว่าการเงินของสำนักงานในปัจจุบันมีจุดอ่อนและจุดแข็งอย่างไรบ้าง

จุดแข็ง

---



---

จุดอ่อน

---



---

### ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

1. ท่านคิดว่าสถาปนิกควรประสบการณ้อย่างน้อยกี่ปี ก่อนเปิดสำนักงานเป็นของตนเอง

---

2. ท่านคิดว่าสถาปนิกควรมีทักษะด้านใดบ้าง ในการก่อตั้งสำนักงานสถาปนิก

---



---

3. ท่านคิดว่าสำนักงานขนาดใดที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน

---

4. ท่านคิดว่าสำนักงานสถาปนิกในประเทศไทย ควรมีการพัฒนาไปในแนวทางใด เพื่อให้สามารถทัดเทียมได้ในระดับนานาชาติ

---



---

5. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

---



---



---

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือนในการตอบแบบสอบถาม  
ของท่าน มา ณ โอกาสนี้ด้วย



## ภาคผนวก ค.

### กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

#### รายชื่อสำนักงานที่สัมภาษณ์

#### 1. สำนักงานขนาดเล็ก จำนวนบุคลากรน้อยกว่า 1 - 10 คน (10 แห่ง)

1. บริษัทต้นศิลป์สตูดิโอ
2. บริษัทวังหลัง
3. บริษัทโอเรียนทัลสตูดิโอ
4. บริษัทแอฟแทร์ค
5. บริษัทคอมโพซิชั่น เอ
6. บริษัทเอช เอส อาร์คิટે็ค
7. บริษัทอี เอส แอล ดีไซน์
8. บริษัทจีโอเดสิก ดีไซน์
9. บริษัทแมสซิฟ ดีไซน์
10. บริษัทเอ็ม เอ เอ อาร์

#### 2. สำนักงานขนาดกลาง จำนวนบุคลากรตั้งแต่ 11 – 30 คน (15 แห่ง)

1. บริษัทคาซ่า
2. บริษัทโรเบิร์ต จีบูย แอสโซซิเอต
3. บริษัทดีพีคิต
4. บริษัทกรุงเทพ
5. บริษัทสถาปนิกอัสซพล ดุสิตานนท์และคณะ
6. บริษัทสถาปนิกสริน
7. บริษัทเบนซ์ เซเวอริน
8. บริษัทเทคโทนิค
9. บริษัทแฮบบิต้า
10. บริษัททนนท์-ตริงใจ
11. บริษัทอาเด็ค
12. บริษัทไอที อินเตอร์เนชั่นแนล
13. บริษัทแปลนสตูดิโอ
14. บริษัทไอ เอ ดับบลิว
15. บริษัทอาร์คิટે็ค แอนด์ แอสโซซิเอต

3. สำนักงานขนาดใหญ่ จำนวนบุคลากรตั้งแต่ 30คน ขึ้นไป (4 แห่ง)

1. บริษัทสถาปนิก 110
2. บริษัทวู้ด เบเกียท (ไทยแลนด์)
3. บริษัทเค ที ซี วาย แอนด์ แอสโซซิเอต
4. บริษัทสถาปนิก 49



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ง.

รายชื่อสำนักงานสถาปนิกที่ขึ้นทะเบียนสมาคมสถาปนิกสยาม  
ในปี พ.ศ. 2545

นามบริษัท	นามสถาปนิก	สถานที่	รหัสไปรษณีย์	โทรศัพท์
เอ แอส ซี (เอ็นวายมาร์เก็ตติ้ง)	เจนจิรา ศักดาพร	25 ถนนหัตถิเสวี อ.เมือง จ.เชียงใหม่	50300	053-222-327
วังหลัง	สุวัชร เพ็ชรประภา	305 ถนนเจริญสนิทวงศ์ บางบำหรุ บางพลัด กทม.	10700	02-424-1467
ทีแคพอาร์ทีเทคส์	พงศ์เลิศ คู่อรุณ	98.41-42 ลาดพร้าว ซอย 35 ลาดยาว จตุจักร กทม.	10900	02-513-7330-1
สถาปนิก 49	นิธิ สถาปิตานนท์	81 ถนนสุขุมวิท 26 คลองตัน คลองเตย กทม.	10110	02-260-4370
วิรัช แอนด์ แอสโซซิเอตส์	วิรัช สุขวิรัช	2199 16-18 ถนนลาดพร้าว แขวง เขต วังทองหลาง กทม.	10310	02-530-1795
ทีค	อวยชัย ภูติโฆสิต	138 1 ซอยมหาวิทยาลัยหอการค้า ถนนวิภาวดีรังสิต หัวขวาง กทม.	10310	02-692-3382-7
สถาปนิกหนึ่งร้อยสิบ	ถัดดา เขียวศาสตร์	3388 70-71 ชั้น 20 อาคารสิรินรัตน์ ถนนพระราม 4 คลองเตย คลองเตย กทม.	10110	02-367-5788
ดีไซน์ 103	ไวยวุฒิ วรุณบางกูร	219 28-31 อาคารอศิกทาวเวอร์ส ซอยอศิก ถ.สุขุมวิท 21 คลองเตยเหนือ วัฒ	10110	02-260-1060
สถาปนิก สริน	สันติ จรรย์แสง	1887 3 ซอยราค่าแหง 17 หัวหมาก บางกะปิ กทม.	10240	02-314-0530-2
เอ็ม แอส ที ซี แอนด์ แอสโซซิเอตส์	ท้าวท้าว เทวกุล ม.ล.	15 สุขุมวิท ซอย 3 คลองตันเหนือ วัฒนา กทม.	10110	02-225-2514
โรเบิร์ต ซี พูย แอสโซซิเอตส์	โรเบิร์ต ยอร์ช พูย	47 ซอยทองหล่อ 23 (เลื่อนอรณพ) สุขุมวิท 55 คลองตันเหนือ วัฒนา กทม.	10110	02-392-2096-7
760 ไอ อาร์ทีเทค แอนด์ คอนซัลแตนท์	เกียรติภูมิ ทรงศักดิ์	59 9 สุขุมวิท ซอย 62 ถนนสุขุมวิท บางจาก พระโขนง กทม.	10250	02-741-6671-5
สถาปนิกอัครพล คุสิคนานนท์ และคณะ	อัครพล คุสิคนานนท์	22 เจริญกรุง ซอย 89 ถนนเจริญกรุง วัดพระยาไกร บางคอแหลม กทม.	10120	02-291-7677-8
แปลน อากิเค็ค	สิน พงษ์หาญยุทธ	64 ซอยสาทร 10 ถนนสาทรเหนือ สีลม บางรัก กทม.	10500	02-237-0080 649
อาร์ทีเคทีแอส แอนด์ ดีไซน์เนอร์ส อินเตอร์เนชันแนล	ขวัญชัย ผลชีวิน	525 3-4 ชั้น 3 อาคาร เอ็นทีเฮาส์ ถ.พระรามที่ 9 ซอย 13 บางกะปิหัวขวาง กท	10320	02-719-6615-20
ฟอร์ธ อาร์ทีเทค	อภิรักษ์ เอี่ยมธรรม	184-218-220 อาคารฟอร์ธทาวเวอร์ ชั้น 31 ถนนรัชดาภิเษก หัวขวาง กทม.	10320	02-645-2540
เอส เจ เอ อาร์ที	ยศศิริ เลออสถ	106 1 ถนนสุขุมวิท 53 คลองตันเหนือ วัฒนา กทม.	10110	02-259-0035-8
เคียร์ ดีเวลลอปเม้นท์	กิตติศักดิ์ จีโรจน์มนตรี	1575 41 ซอย 15 ถนนพหลโยธิน สามเสนใน พญาไท กทม.	10400	02-618-6195
เทอร์รา	วิสุทธิ์ สัจกุล	350 27-28 รัชดาชวนชม-แมนชั่น ลาดพร้าว 23 จตุจักร กทม.	10900	02-930-7973-4
ทวี พลัส วัน อาร์ทีเทคส์	โยธิน ว่องวานิช	177 ถนนพระราม 6 ซอย 7 รongเมือง ปทุมวัน กทม.	10330	02-613-9594
เทค โทนิคส์ อากิเค็คส์	วัฒน์ รอดบุญ	89 อมรพันธ์ 205 ทาวเวอร์ 1 ชั้น 8 ซอยนาทอง ถนนรัชดาภิเษก ดินแดง กทม.	10320	02-248-7708
อากิเค็คส์ แอนด์ แอสโซซิเอตส์	ธีรบุรุษ หงส์สวัสดิ์	121-37 อาคารอาร์เอส ชั้น 9 ถนนรัชดาภิเษก ดินแดง กทม.	10320	02-641-2124-6
อินเตอร์เนชันแนลโทรเจกแอคทีวิตีส์	ยอดเยี่ยม เทพรานนท์	521 ซอยอารีย์ 2 ถนนพหลโยธิน สามเสนใน พญาไท กทม.	10400	2-617-0331-40 21
อากามิ	อภิรักษ์ ผู้พัฒน์	78 ถนนประชาธิปไตย บ้านพานถม พระนคร กทม.	10200	02-629-1192
ภูมิจิต	วิรุฒิ โอคระกุล	326 ศูนย์วิจัย 4 ถนนพระรามที่ 9 ซอย 17 บางกะปิ หัวขวาง กทม.	10320	02-314-5457



นามบริษัท	นามสถาปนิก	สถานที่	รหัส ไปรษณีย์	โทรศัพท์
โอเรียนทัลสตูดิโอ	อนุพงศ์ ศิริอุดมเศรษฐ์	147/50 ซอยวัดควาคิงษ์ ถนนสมเด็จพระปิ่นเกล้า บางเขน บางพลัด กทม.	10700	02-424-6706
อีสต์ เวสต์ ดีเวลลอปเมนต์	พัลลภา สกุลสุพิชญ์	75 45 น.ภูเก็ตการ์เด้นวิลล์ สามกอง ถนนเขาวราช ต.รัษฎา อ.เมือง จ.ภูเก็ต	83000	076-254-680-1
อี เอช แอล ดีไซน์	อดิษฐ์ เทียบสุภาพ	32 ซอยอินทามระ 1 ถนนสุขุมวิท วิทยุ โทร กทม.	10400	02-616-9001-2
ดีพิกัด	ศักดิ์ชัย ขวตระกูล	3 สุขุมวิท 63 (เอกมัย) คลองตันเหนือ คลองเตย กทม.	10110	02-714-2077-81
แปลน แอสโซซิเอทส์	บุญฤทธิ์ ขอดิลกรัตน์	64 ซอยสาทร 10 ถนนสาทรเหนือ สีลม บางรัก กทม.	10500	02-237-0080
กรุงเทพ	สมิคร โอบายวาทย์	566 อาคารร่วมฤดี ชั้น 4 ถนนเพลินจิต ปทุมวัน กทม.	10330	02-627-3090
ทีปวิภา ที - ยา กรุ๊ป	วรพจน์ โดประดิษฐ์	2508/196 ถนนดินแดง แขวง เขต ดินแดง กทม.	10400	02-245-0599
คอมโพซิชั่น เอ	เมธี รัศมิ์วิจิตรไพศาล	172/20 ซอยปรีดิพนมยงค์ 20 ถนนสุขุมวิท 71 พระโขนงเหนือ วัฒนา กทม.	10110	02-711-3488
โปรเจส อาร์คิเทค แอนด์ แปลนเนอร์	วิชัย ทิพย์วรรัตน์	143/481 ถนนบรมราชชนนี แขวงอรุณอมรินทร์ บางกอกน้อย กทม.	10700	02-884-5874-6
กาซ่า	นิธิรุ อรุณวงศ์ ณ อยุธยา	65 75-76 อาคารชำนาญพิเศษ ชั้น 8 ถนนพระรามที่ 9 บางกะปิ หัวขวาง กทม.	10320	02-245-2500
แมสซิฟดีไซน์	ชวลิต สุวัตติกุล	50/2 ซอยพหลโยธิน 24 ถนนพหลโยธิน จตุจักร กทม.	10900	02-939-5131-3
เอส เอช อากิเทค	เศรษฐวัฒน์ หาญศิริวัฒนา	9/117 น.7 ถนนพญาธิบุชา บางมด จอมทอง กทม.	10150	02-874-8078-9
เบ็นท์ เชาวอร์น แอนด์ แอสโซซิเอทส์	ขวัญชัย ผลชีวิน	525/3-4 ซอยศูนย์วิจัย 4 ถนนพระรามที่ 9 บางกะปิ หัวขวาง กทม.	10320	02-719-6615-20
ลือก-บิลด์ กรุ๊ป	ณัฐพงศ์ อินทฤดี	1005/29-30 ซอยประชาชื่น 30 ถนนประชาชื่น บางซื่อ กทม.	10800	02-910-1328-30
อาร์คิเทกเจอร์ อินทีเรีย แอนด์ เทคโนโลยี	สิทธิศักดิ์ เปาอินทร์	16 ซอยลาดพร้าว 92 (ลมเย็น) ถนนลาดพร้าว รัชทองกลาง กทม.	10310	02-539-3145
ดีไซน์+ดีเวลลอปเม้นท์	เสรี ชนะชานันท์	1 อาคารเทส ที ซี ชั้น 9 ซอยแจ้งจันทร์ ถนนสุขุมวิท คลองตันเหนือ วัฒนา ก	10110	02-714-8635-7
แปลน สตูดิโอ	อเนก พิริยะเวช	อาคารแปลน 114 1 ซอยสาทร 10 ถนนสาทรเหนือ สีลม บางรัก กทม.	10500	02-237-0080ex663
ปาร์ตเนอร์แอนด์เทอร์เนอร์	เสริญ เทสพงศ์	231/9 อาคารบางกอกเคเบิล 2 ชั้น 3 ซอยสารสิน ถนนราชดำริ ลุมพินี ปทุมวัน	10330	02-651-9180
ดวงฤทธิ์ บุนนาค สถาปนิก	ดวงฤทธิ์ บุนนาค	989 ชั้น 28 ศูนย์ 3 อาคารสยามทาวเวอร์ ถนนพระราม 1 ปทุมวัน กทม.	10330	02-658-0580-1
แอทสแตร็ค	อนุสรณ์ศักดิ์สุขเจริญ	99/6 อาคารเดอะเสก้าชีวิภาวดี ถนนลาดพร้าว ซอย 8 ลาดยาว จตุจักร กทม.	10900	02-938-7229,8001
คอนทัวร์	สุรศักดิ์ สุทธิสว่าง	869 ชั้น 3 ถนนพัฒนาการ สวนหลวง กทม.	10250	02-319-4240
จี โอ เคส ดีไซน์	สมบูรณ์ สุคนธ์ศรี	77/48 ซอยลาดพร้าว 1 ถนนลาดพร้าว จตุจักร กทม.	10900	02-939-2063-5
คันทิลปี สตูดิโอ	ชาติรี ลดาลลิตสกุล	199 ซอยอาคารสงครามชัย 14 ถนนอาคารสงครามชัย ทุ่งวัดดอน สารทศ ก	10120	02-676-1680
ไอ ที อินเตอร์เนชันแนล	สุธาร เกรซอุดม	201 ซอยพานิชอนันต์ ถนนสุขุมวิท 71 คลองตัน คลองเตย กทม.	10110	02-391-9515
แอทคินส์ อินเตอร์เนชันแนล คอนซัลแทนส์	โยธิน รัตสาร	ชั้น 22 อาคาร ซีที 2 1 ถนนรัชดาภิเษก ดินแดง ดินแดง กทม.	10320	0-2641-1044-7

นามบริษัท	นามสถาปนิก	สถานที่	รหัสไปรษณีย์	โทรศัพท์
แกมแคม อาร์ทีเทค	สถิรัตน์ คิมจันนันทน์	93 1 ชั้น 5 อาคารดีทแฮล์มทาวเวอร์ เอ ถนนวิภาวดี คู่มหิณี ปทุมวัน กทม.	10500	0-2252-2186
นิพัทธ์ แอสโซซิเอตส์	วงศ์พัทธ์ ชีอตรง	15 สุขุมวิท 31 คลองเตยเหนือ วัฒนา กทม.	10110	02-261-5306-8
สำนักงานสันติยา คณะ	สุเชษฐ ชาวเรือ	86 2 ซอยเอกมัย 10 สุขุมวิท 63 วัฒนา กทม.	10110	02-391-2528-9
แอคซิส กรุ๊ป	อนุรัตน์ คุ้มยศยิ่ง	300 27-28 หมู่ 1 ต.แม่เหียะ อ.เมือง จ.เชียงใหม่	50100	053-804-671-2
อินเตอร์ดีไซน์	เจดกัจจ พรหมโยธี	33 1 ซอยหลังสวน ถนนเพลินจิต กรุงเทพฯ	10330	02-252-7790
บางกอกคอร์เนอร์	บุญยิ่ง จุลเกียรติ	465.1-467 ถนนศรีอยุธยา พญาไท ราชเทวี กทม.	10400	02-246-8081-3
ทวิธา	ชวพงศ์ ชำนิประศาสน์	1-7 อาคาร เอ ไอซีอี ศูนย์การค้าเฉลิมโลก ถนนราชดำริ ปทุมวัน กทม.	10330	0-254-2102
เคคค่อน อินเตอร์เนชันแนล	สมเกียรติ โล่เพชรรัตน์	104 อาคาร โซลิตกรู๊ป ซอยพัฒนาการ ถนนพัฒนาการ สวนหลวง กทม.	10250	02-322-2360-2
สถาปนิก บูรินทร์ ศรีสุข	บูรินทร์ ศรีสุข	20 1 ซอยพหลโยธิน 34 ถนนพหลโยธิน ลาดยาว จตุจักร กทม.	10900	02-561-2548-50
เอทซิลอน อาร์ทีเทค	นิสิต เสริมศักดิ์	335 หมู่ 3 ต.บางรักพัฒนา บางบัวทอง นนทบุรี	11110	02-517-2760
ดี จี แอนด์ ซี	กิตติ อธิสุข	749 1 ถนนจรัลสนิทวงศ์ บางบำหรุ บางพลัด กทม.	10700	02-424-1598
มิตร โปรเกรส	ชูชาติ พลกิจ	19 2 ซอย 23 (ประสานมิตร) ถนนสุขุมวิท พระโขนง คลองเตย กทม.	10110	02-258-4028
เสอาค สถาปนิก	ชวลิต ตั้งมิตรเจริญ	1556 นิปปอนแมนชั่น ชั้น 4 ถนนสุขุมสาร สามเสนนอก หัวขวาง กทม.	10310	02-693-1010-3
คอนซัลแตนท์ ออฟ เทคโนโลยี	พิสิฐ ทุติโทโรจน์	39 ถนนลาดพร้าว 124 แขวงเขต วังทองหลาง กทม.	10310	02-934-3233-47
ลีปปี-ศาสตร์	พิพัฒน์ ชูนแสง	22 7 ถนนรามคำแหง ซอย 43-1 วังทองหลาง บางกะปิ กทม.	10310	02-934-5616-7
อาร์ทีเทค กรุ๊ป	พีระพล สว่าพันธ์	103 11 ซอย 45 ถนนจรัลสนิทวงศ์ อรุณอมรินทร์ บางกอกน้อย กทม.	10700	02-434-4855
เจ.เอ.อาร์ทีเทค	จักริน มณีกุล	1795 ซอยจรัลสนิทวงศ์ 65 ถนนจรัลสนิทวงศ์ บางพลัด กทม.	10700	02-886-5471
เอ เซเวน คอร์ปอเรชั่น		984 44-46 ซอยศูนย์การค้าคลองตัน ถนนสุขุมวิท 71 คลองตันเหนือ วัฒนา กทม.	10110	02-713-0839
ครีแควร์กส์ บางกอก	คมสัน ทิรติวิทยานันท์	142 59-61 หมู่ 2 ถนนติวานนท์ ท่าทราย เมือง นนทบุรี	11000	02-951-2712
ดีไอซ์ 103 อินเตอร์เนชันแนล	ไวยวุฒิ วรุตบางกูร	219 28-31 อาคารอโศกทาวเวอร์ส ซอยอโศก ถนนสุขุมวิท 21 คลองเตยเหนือ วัฒนา กทม.	10110	02-260-1060
ออกัสต้า ดีไซน์ คอนซัลแตนท์	พงษ์เทพ สกุลกุ	2241 6 ถนนลาดพร้าว ซอย 57 1 แขวง เขตวังทองหลาง กทม.	10310	02-933-1276-81
ไอ เอ อาร์ทีเทคส์ 49	สุวัฒน์ วสะภิญโญกุล	81 ซอยสุขุมวิท 26 ถนนสุขุมวิท คลองตัน คลองเตย กทม.	10110	02-259-8360
วูดส์ เบ็กทอ (ไทยแลนด์)	สาจิต กระจุกขจรศักดิ์	289 อาคารลิเบอร์ตี้สแควร์ ชั้น 12 ถนนสีลม บางรัก กทม.	10500	02-631-1860



## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ นางสาวสุมลทิพย์ ฟังกังวาลวงศ์

เกิด 17 ธันวาคม พ.ศ.2519

### การศึกษา

- ระดับประถม โรงเรียนผยอง, โรงเรียนผดุงกิจวิทยา
- ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนศึกษานารี จบปีการศึกษา 2536
- ระดับอุดมศึกษา สถาบันยุทธศาสตร์บัณฑิต ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต จบปีการศึกษา 2541
- เข้าศึกษาหลักสูตรปริญญาสถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2544



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย