



งานให้คำปรึกษาธุรกิจบริหารลานจอดรถสำหรับผู้อยู่อาศัย
ผู้เช่าอาคารพาณิชย์กรรม และบุคคลภายนอก

โดย

นางสาวรชชา วรรณพฤษ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

งานให้คำปรึกษาธุรกิจบริหารลานจอดรถสำหรับผู้อยู่อาศัย
ผู้เช่าอาคารพาณิชย์กรรม และบุคคลภายนอก

โดย

นางสาวรชชา วรรณพฤษ



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

CONSULTING PROJECT: PARKING MANAGEMENT FOR RESIDENTS,
COMMERCIAL BUILDING TENANTS AND OUTSIDERS

BY

MISS RASSAH WANNAPRUK



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
FACULTY OF COMMERCE AND ACCOUNTANCY
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2016
COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาวรชชา วรรณพฤกษ์

เรื่อง

งานให้คำปรึกษาธุรกิจบริหารลานจอดรถสำหรับผู้อยู่อาศัย ผู้เช่าอาคารพาณิชย์กรรม
และบุคคลภายนอก

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 30 พฤษภาคม 2560

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ


(รองศาสตราจารย์ ดร. มนวิกา ผดุงสิทธิ์)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ


(รองศาสตราจารย์ ดร. นกตล ร่มโพธิ์)

คณบดี


(รองศาสตราจารย์ ดร. พิภพ อุดร)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	งานให้คำปรึกษาธุรกิจบริหารลานจอดรถสำหรับผู้พักอาศัย ผู้เช่าอาคารพาณิชย์กรรม และบุคคลภายนอก
ชื่อผู้เขียน	นางสาวรชชา วรรณพฤกษ์
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
คณะ/มหาวิทยาลัย	คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	รองศาสตราจารย์ ดร.นภดล ร่มโพธิ์
ปีการศึกษา	2559

บทคัดย่อ

โครงการบ้านประชานิเวศน์ 1 เป็นโครงการของการเคหะแห่งชาติ ประกอบด้วย 3 ส่วน คืออาคารชุดอยู่อาศัยจำนวน 3 อาคาร รวม 842 หน่วย พื้นที่ส่วนพาณิชยกรรม 2 ชั้น และพื้นที่จอดรถกลางแจ้งและอาคารจอดรถ 10 ชั้น รองรับรถยนต์ได้ทั้งหมดประมาณ 1,000 คัน ในด้านการบริหารพื้นที่ การเคหะขายขาดอาคารชุดอยู่อาศัยแก่เจ้าของร่วม และว่าจ้างนิติบุคคลภายนอกเข้ามาบริหารงานในอาคารชุด แต่ในพื้นที่ส่วนพาณิชยกรรมและอาคารจอดรถนั้น ได้เปิดประมูลให้บริษัทเอกชนเข้ามารับจ้างบริหารงาน ซึ่งบริษัท เอส บริหารจัดการ จำกัด ได้เข้ามาบริหารงานโครงการในส่วนของอาคารจอดรถตั้งแต่พ.ศ. 2553 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งจากการบริหารงานที่ผ่านมา ปัญหาของโครงการคือผลกำไรของโครงการอยู่ในระดับต่ำ ส่งผลต่อกระแสเงินสดของโครงการและความคุ้มค่าในการลงทุนเพื่อบริหารงานในสัญญาต่อไป

จากการวิเคราะห์ปัญหา พบว่าสาเหตุหลักที่ทำให้กำไรของโครงการต่ำ คือมีพื้นที่จอดรถเหลือ ขาดการวิเคราะห์รายรับอย่างต่อเนื่อง และค่าจอดรถประเภทค้างคืนที่มีราคาต่ำเกินไปเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งใกล้เคียง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าลำดับแรกที่โครงการควรปรับปรุงและแก้ไขปัญหาคือด้านสถานที่ (Place) ลำดับที่ 2 คือด้านกระบวนการทำงาน (Process) ลำดับที่ 3 คือด้านราคา (Price) และลำดับที่ 4 คือด้านบุคลากร (People)

โดยแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านสถานที่ (Place) คือ ติดป้ายประชาสัมพันธ์หน้าโครงการเพื่อให้บุคคลทั่วไปรับทราบและเข้ามาใช้บริการ ประชาสัมพันธ์ร่วมกับผู้ให้เช่าพื้นที่ส่วนพาณิชยกรรมให้เป็นจุดเด่นของโครงการ และยื่นข้อเสนอให้พื้นที่สำนักงานใกล้เคียงโดยให้ราคา Corporate Contract แนวทางการแก้ไขด้านกระบวนการทำงาน (Process) คือ ใช้โปรแกรมบัญชีช่วยในการออกใบเสร็จรับเงินเพื่อลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อนและควบคุมด้านการเงิน แนวทางการแก้ไขด้านราคา (Price) คือ ยกเลิกการให้ส่วนลดการให้แบบเหมาจ่ายรายวัน และใช้ราคา

ค่าบริการจอตรณัฎรอปกตื และแนวทางการแก้ไ้ด้านบุคลากร (People) ซึ่งนอกจากการใช้โปรแกรมบัญชีแล้ว จะแต่งตั้งผู้ตรวจสอบ จั้ดอบรมพนักงาน และจั้ดประเมินพนักงานเพื่อพิจารณาผลตอบแทน ซึ่งเมื่อแก้ไ้ปัญหาดังกล่าวแล้ว จะสามารถทำให้ภาพรวมของโครงการมีรายรับทั้งหมดเพิ่มขึ้นประมาณ 23.24%

คำสำคัญ: บริหาร, ลานจอตรณ



Independent Study Title	CONSULTING PROJECT: PARKING MANAGEMENT FOR RESIDENTS, COMMERCIAL BUILDING TENANTS AND OUTSIDERS
Author	Miss Rassah Wannapruk
Degree	Master of Business Administration
Faculty/University	Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University
Independent Study Advisor	Associate Professor Nopadol Rompho, Ph.D.
Academic Year	2016

ABSTRACT

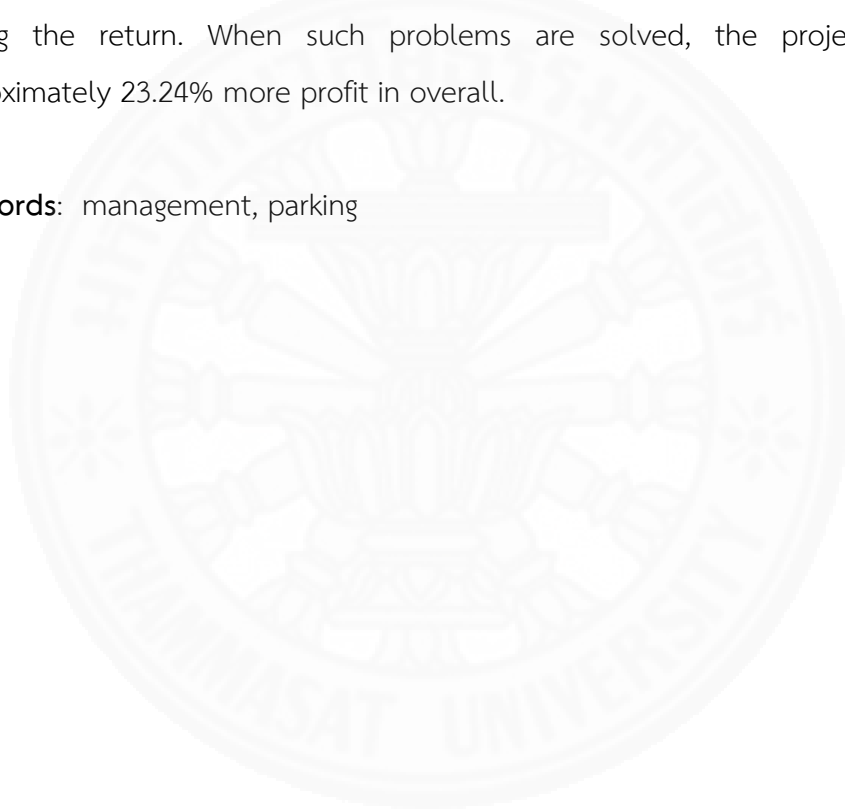
Prachanivet 1 Housing project is a project of National Housing Authority which consists of 3 sections: the first section includes 3 residential buildings with 842 units, the second section includes outdoor parking space, and the third section includes 10-story indoor parking building capable of holding approximately 1,000 cars. In terms of area administration, National Housing Authority sells the condominium rooms for joint owners and hires external juristic persons to administer the condominium. However, as for the commercial affairs and parking space, bidding was open for private companies. S Management Company Limited has been administering the parking space since 2010. According to the current administration, the problem of the project is low profit which affects the cash flow of the project and potential investment worthiness of the administration in the contract.

According to the problem analysis, it has been found that the main cause of low profit is the remaining parking space, lack of continuous income analysis and overnight parking fee which is too low compared to close competitors. This indicates that the priorities for the project are to improve and solve the issues concerning the place, to improve the working process, to determine the price, and to improve the human resources.

The solution for the place is to hang information signs in front of the project so that general people are aware and come to use the service. Public

relations can be done with the commercial area lessor in order to make it outstanding. In addition, offers should be given to the nearby office at a corporate contract price. The solutions for the working process are to use the accounting software to assist in issuing the payment receipts in order to reduce complicated working steps and to control finance. The solutions for the price issue are to cancel discounts for daily package and to determine the normal parking fee rate. The solution for people, apart from using the accounting software, is to appoint the auditor, hold staff trainings and evaluate the staff in order to make consideration for paying the return. When such problems are solved, the project can make approximately 23.24% more profit in overall.

Keywords: management, parking



กิตติกรรมประกาศ

งานให้คำปรึกษานี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร. นภดล รมโพธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษางานค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้คำปรึกษาและคำแนะนำสำหรับการค้นคว้าอิสระใน ครั้งนี้ รองศาสตราจารย์ ดร. มนวิภา ผดุงสิทธิ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. ศากุน บุญอิต กรรมการ สอบการค้นคว้าอิสระ สำหรับคำแนะนำและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ทำให้งานให้คำปรึกษานี้สมบูรณ์ ยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณคณาจารย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ตลอดหลักสูตร การศึกษา

ผู้ให้คำปรึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานให้คำปรึกษานี้จะเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาต่อ บริษัทฯ ผู้บริหารงาน เพื่อเพิ่มผลกำไรให้กับบริษัทฯ และเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการใน อุตสาหกรรมเดียวกัน รวมถึงบุคคลอื่นๆ ที่สนใจ หากงานให้คำปรึกษานี้มีข้อบกพร่องประการใด ผู้ให้ คำปรึกษาขออภัยมา ณ ที่นี้

นางสาวรชชา วรรณพฤษ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภาพรวมของโครงการ	3
1.1.1 ขอบข่ายการบริหาร	3
1.1.2 โครงสร้างการบริหาร	4
1.1.3 ระบบการจัดเก็บค่าบริการ	4
1.1.3.1 ระบบการจัดเก็บเงินค่าจอตระยยนต์รายเดือน	4
1.1.3.2 ระบบการจัดเก็บเงินค่าจอตระยยนต์รายชั่วโมง	5
1.1.4 อัตราการให้บริการ	6
1.2 ระบุและอธิบายปัญหาทางธุรกิจ	8
1.3 ความสำคัญของปัญหา	13
1.4 วัตถุประสงค์ของงานให้คำปรึกษาโครงการ	14
บทที่ 2 การวัดระดับของปัญหา	15
2.1 ปัญหาผลกำไรของโครงการต่ำที่ส่งผลต่อกระแสเงินสดในการดำเนินงาน	15
2.2 ปัญหาผลกำไรของโครงการต่ำที่ส่งผลต่อความคุ้มค่าในการลงทุนในอนาคต	16

	(7)
บทที่ 3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	19
3.1 การใช้เครื่องมือทางการจัดการวิเคราะห์สาเหตุที่มาของปัญหา	19
3.1.1 การวิเคราะห์ด้านสถานที่ (Place)	19
3.1.1.1 มีพื้นที่จอดรถเหลือที่สามารถสร้างรายได้ได้	19
3.1.1.2 อุปกรณ์ภายในโครงการเสื่อมโทรม ต้องซ่อมบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง	20
3.1.2 การวิเคราะห์ด้านบุคลากร (People)	21
3.1.2.1 พนักงานทุจริตการเก็บเงิน	21
3.1.2.2 อัตราการลาออกสูง	22
3.1.3 การวิเคราะห์ด้านกระบวนการ (Process)	23
3.1.3.1 ขาดการตรวจสอบการรับเงิน	23
3.1.3.2 ขาดการวิเคราะห์รายได้	25
3.1.4 การวิเคราะห์ด้านราคา (Price)	26
3.1.4.1 การให้ส่วนลดแก่ผู้จ่ายเงินรายปี	26
3.1.4.2 การตั้งราคาที่ถูกเกินไปสำหรับรถจอดค้างคืน	26
3.2 การจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุเหล่านั้นที่ส่งผลให้เกิดปัญหา	27
บทที่ 4 การเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา	28
4.1 แนวทางแก้ไขปัญหา	28
4.1.1 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านสถานที่ (Place)	28
4.1.2 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านกระบวนการ (Process)	29
4.1.3 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านราคา (Price)	30
4.1.4 การพัฒนาด้านบุคลากร (People)	30
4.2 การจัดลำดับความสำคัญของแผนการดำเนินงาน	31
4.2.1 ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินเลือกแนวทางแก้ปัญหา	31
4.2.2 การจัดลำดับความสำคัญของแผนงานปรับปรุงการดำเนินงาน	32
4.2.2.1 แผนงานกลุ่ม High Priority	32
4.2.2.2 แผนงานกลุ่ม Medium Priority	32

	(8)
บทที่ 5 การควบคุมให้เกิดการดำเนินการต่อเนื่อง	33
5.1 สรุปแผนการปรับปรุงเพื่อแก้ปัญหาทางด้านผลกำไรของโครงการ	33
5.2 แนวทางการควบคุมให้เกิดการดำเนินการต่อเนื่อง	34
5.3 การประมาณการรายได้หลังการแก้ไข้ปัญหา	35
รายการอ้างอิง	38
ภาคผนวก	39
ประวัติผู้เขียน	40



สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1.1	อัตราค่าบริการพื้นที่จอดรถโครงการบ้านประชาชนเวศน์ 1 ของ ผู้อยู่อาศัย ในโครงการบ้านประชาชนเวศน์ 1	7
1.2	อัตราค่าบริการผู้เช่าพื้นที่ส่วนพาณิชยกรรมโครงการบ้านประชาชนเวศน์ 1	7
1.3	อัตราค่าบริการพื้นที่จอดรถโครงการบ้านประชาชนเวศน์ 1 ผู้มาติดต่อผู้อยู่อาศัย ในโครงการบ้านประชาชนเวศน์ 1	7
1.4	อัตราค่าบริการพื้นที่จอดรถโครงการบ้านประชาชนเวศน์ 1 บุคคลภายนอก	8
1.5	รายงานผลการดำเนินงานของโครงการในปี 2559	9
1.6	รายงานผลการดำเนินงานของโครงการในปี 2559 เมื่อรวมเงินลงทุนและค่าภาษี โรงเรือน	12
2.1	แสดงรายได้ของโครงการบ้านประชาชนเวศน์ 1 ประจำเดือนมกราคม 2560	17
3.1	ปัญหาอุปสรรคและระบบภายในโครงการ	20
3.2	ความเสียหายจากการทุจริตในการรับเงิน	21
3.3	อัตราการลาออกของพนักงาน	22
3.4	เปรียบเทียบอัตราค่าบริการ	26

สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1	1
1.2	2
1.3	2
1.4	4
1.5	5
1.6	6
1.7	10
2.1	15
2.2	16
2.3	17
3.1	19
3.2	23
3.3	24
3.4	24
3.5	25
3.6	27
5.1	35
5.2	36
5.3	36

บทที่ 1

บทนำ

โครงการบ้านประชานิเวศน์ 1 เป็นโครงการของการเคหะแห่งชาติ ประกอบด้วย 3 ส่วน คืออาคารชุดอยู่อาศัยจำนวน 3 อาคาร รวม 842 หน่วย พื้นที่ส่วนพาณิชยกรรม 2 ชั้น และพื้นที่จอดรถกลางแจ้งและอาคารจอดรถ 10 ชั้น รองรับรถยนต์ได้ทั้งหมดประมาณ 1,000 คัน ในด้านการบริหารพื้นที่ การเคหะแห่งชาติขายขาดอาคารชุดอยู่อาศัยแก่เจ้าของร่วม และว่าจ้างนิติบุคคลภายนอกเข้ามาบริหารงานในอาคารชุด แต่ในพื้นที่ส่วนพาณิชยกรรมและอาคารจอดรถนั้น ได้เปิดประมูลให้บริษัทเอกชนเข้ามารับจ้างบริหารงาน

บริษัท เอส บริหารจัดการ จำกัด เริ่มต้นจากการเป็นกิจการที่มีเจ้าของคนเดียว ก่อตั้งขึ้นเมื่อปีพ.ศ. 2552 แยกตัวออกมาจากบริษัทอสังหาริมทรัพย์ โดยกิจกรรมหลักของธุรกิจคือการบริหารจัดการต่างๆ อาทิเช่น บริหารงานแบบบูรณาการในชุมชนบ้านเอื้ออาทร บริหารงานจัดเก็บค่าน้ำประปา เป็นต้น ในปีพ.ศ. 2553 บริษัท เอส บริหารจัดการ จำกัด ชนะการประมูลงานบริหารอาคารจอดรถโครงการบ้านประชานิเวศน์ 1 และได้เข้ามาบริหารงานโครงการจนถึงปัจจุบัน



ภาพที่ 1.1 ทางเข้าโครงการบ้านประชานิเวศน์ 1



ภาพที่ 1.2 อาคารจอดรถ 10 ชั้น



ภาพที่ 1.3 ภายในอาคารจอดรถ

1.1 ภาพรวมของโครงการ

1.1.1 ขอบข่ายการบริหาร

บริษัท เอส บริหารจัดการ จำกัด ได้รับสิทธิในการบริหารงานอาคารจอดรถ โครงการบ้านประชาชนเวศน์ 1 จากการเคหะแห่งชาติด้วยวิธีการประมูลงาน บริษัทฯ เริ่มบริหารงาน ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2553 สัญญาเช่ารวม 6 ปี แบ่งเป็น 2 ช่วง ช่วงละ 3 ปี การบริหารอาคารมี ขอบข่ายการบริหารอาคารจอดรถ 10 ชั้น และลานจอดรถนอกอาคาร ให้บริการแก่ผู้อยู่อาศัยอาคาร ชุม ผู้เช่าพื้นที่ส่วนพาณิชย์กรรม และบุคคลภายนอกทั่วไป โดยมีเงื่อนไขการบริหารตามสัญญา ดังนี้

1. จัดให้มีเครื่องกั้นรถแบบไม้ขวางอัตโนมัติในบริเวณทางเข้า-ทางออก อย่างละ 1 ชุด ป้อมจ่ายบัตรจอดรถและป้อมเก็บเงิน พร้อมระบบและอุปกรณ์ในสภาพพร้อมใช้งาน
2. ติดตั้งกล้องวงจรปิดในพื้นที่บริหารบริเวณช่องรถเข้า-ออก และบริเวณลานจอดรถทั้งภายนอกและภายในอาคาร
3. จัดให้มีพนักงานรักษาความปลอดภัยในการตรวจรถและบริเวณโดยรอบพื้นที่จอดรถ
4. จัดให้มีพนักงานรักษาความสะอาดลาดจอดรถ และห้องน้ำชาย-หญิง
5. ซ่อมบำรุงรักษาอาคาร สิ่งปลูกสร้างต่างๆ ระบบลิฟต์ และอุปกรณ์ควบคุมอื่นๆ ที่อยู่ในพื้นที่รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการใช้งาน
6. ทำประกันคุ้มครองความเสียหายอันเกิดจากการให้บริการที่จอดรถ และประกันอัคคีภัย ตลอดอายุสัญญาเช่าตามมูลค่าอาคารจอดรถ
7. ซ้ำระภาษีโรงเรือนและที่ดิน รวมทั้งอากรและค่าธรรมเนียมต่างๆ ภายในระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด

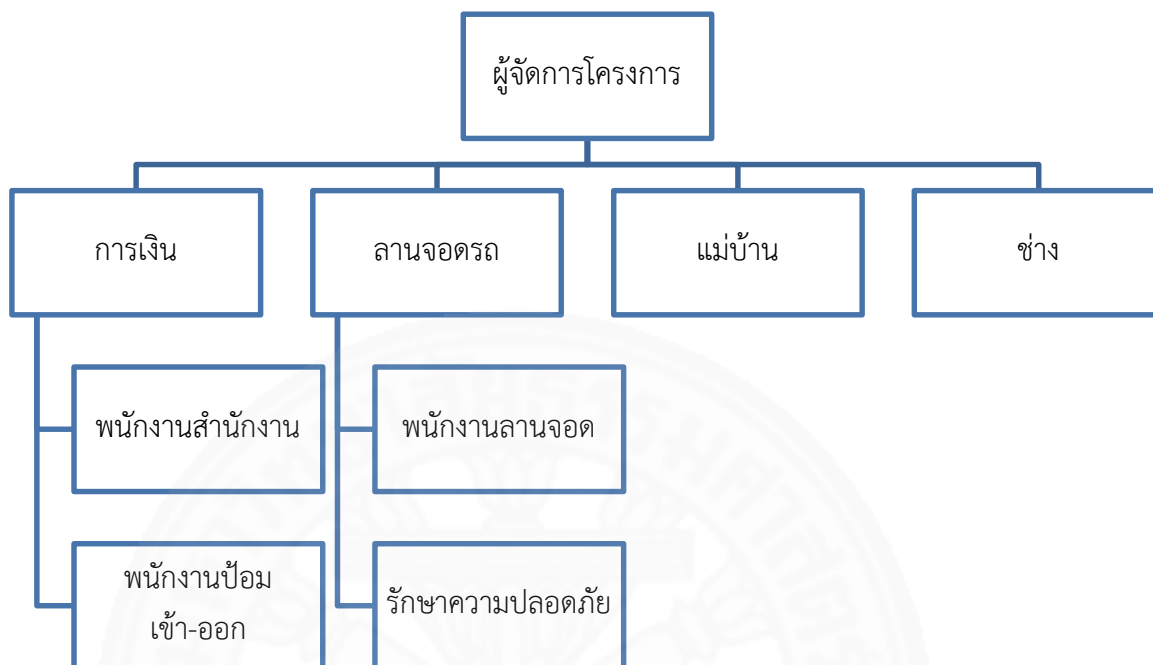
ในการประมูลงานบริหารอาคารจอดรถนี้ บริษัทฯ ผู้ซึ่งเป็นผู้ชนะการประมูล ต้องชำระเงินค่าธรรมเนียมการได้สิทธิการเช่า เป็นจำนวนเงิน 3,450,000 บาท พร้อมอัตราค่าเช่า ดังนี้

ปีที่ 1-3 ตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2553 ถึงวันที่ 31 ตุลาคม 2556 ค่าเช่าเดือนละ 50,000 บาท

ปีที่ 4-6 ตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2556 ถึงวันที่ 31 ตุลาคม 2559 ค่าเช่าเดือนละ 60,000 บาท

ปัจจุบัน โครงการอยู่ในระหว่างการต่อสัญญาฉบับใหม่และยังคงชำระค่าเช่าในอัตราเดิม ซึ่งคาดการณ์ว่าบริษัทฯ จะต้องชำระค่าธรรมเนียมการได้สิทธิการเช่าสำหรับสัญญาฉบับใหม่ และมีอัตราค่าเช่าที่ปรับขึ้นประมาณ 15-20 เปอร์เซ็นต์

1.1.2 โครงสร้างการบริหาร



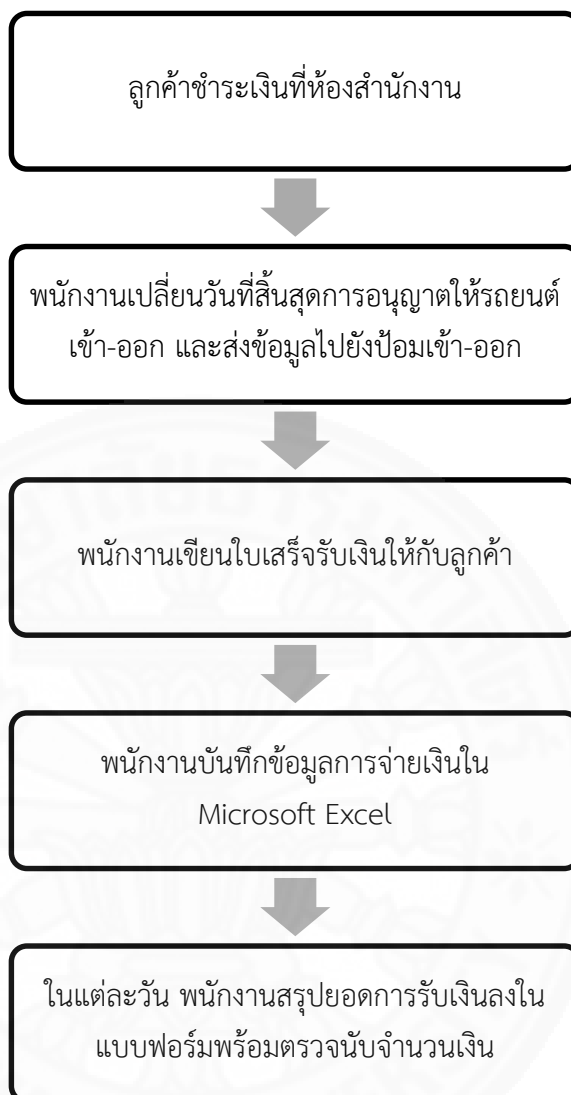
ภาพที่ 1.4 โครงสร้างการบริหาร

1.1.3 ระบบการจัดเก็บค่าบริการ

ระบบการจัดเก็บค่าบริการในโครงการบ้านประชานิเวศน์ 1 แบ่งเป็น 2 ระบบ คือ ระบบการจัดเก็บเงินค่าจอดรถยนต์รายเดือน และระบบการจัดเก็บเงินค่าจอดรถยนต์รายชั่วโมง

1.1.3.1 ระบบการจัดเก็บเงินค่าจอดรถยนต์รายเดือน

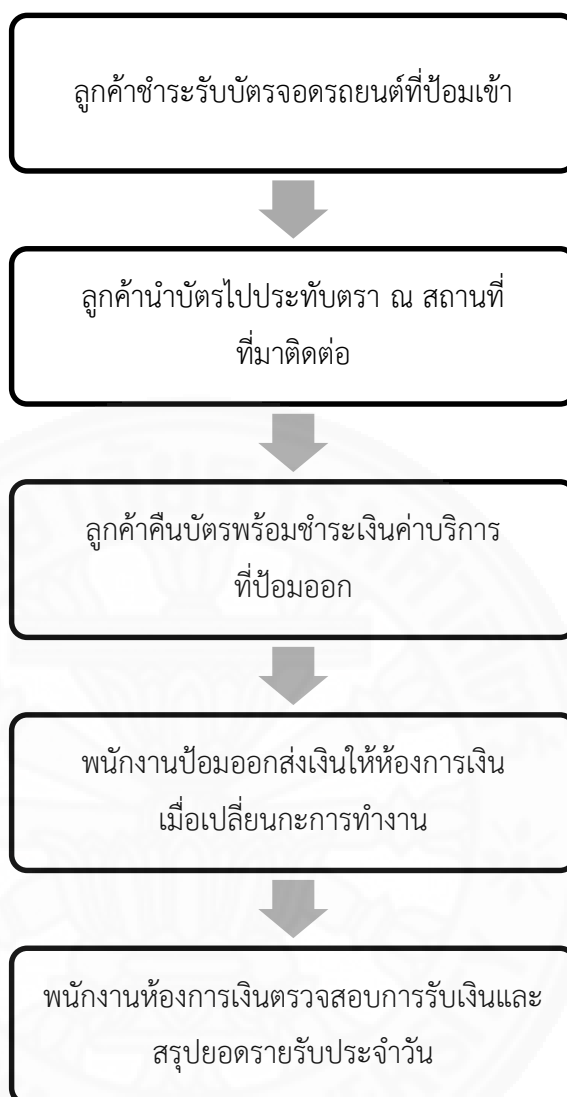
ระบบการจัดเก็บเงินค่าจอดรถยนต์รายเดือน เป็นการให้บริการที่จอดรถยนต์สำหรับลูกค้าประจำที่ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง สามารถเลือกชำระค่าบริการเป็นรายเดือนหรือรายปีได้ ซึ่งผู้ใช้บริการจะต้องชำระค่าบริการล่วงหน้าก่อนวันที่ 7 ของทุกเดือน เพื่อสามารถผ่านเข้า-ออกภายในโครงการ ระบบการทำงานสำหรับการจัดเก็บเงินค่าจอดรถยนต์รายเดือน ดังนี้



ภาพที่ 1.5 ขั้นตอนการจัดเก็บเงินค่าจอดรถยนต์รายเดือน

1.1.3.2 ระบบการจัดเก็บเงินค่าจอดรถยนต์รายชั่วโมง

ระบบการจัดเก็บเงินที่ป้อมทางออกเป็นระบบคำนวณค่าจอดรถยนต์รายชั่วโมง ซึ่งพนักงานป้อมออกจะเป็นผู้เก็บเงิน เมื่อพนักงานเปลี่ยนกะ ก็จะนำเงินที่เก็บได้มาส่งที่สำนักงาน และพนักงานในสำนักงานจะเรียกข้อมูลจากโปรแกรมขึ้นมาตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งหนึ่งในวันถัดไป



ภาพที่ 1.6 ขั้นตอนการจัดเก็บเงินค่าจอดรถยนต์รายชั่วโมง

1.1.4 อัตราการให้บริการ

การบริหารงานพื้นที่จอดรถโครงการบ้านประชานิเวศน์ 1 เป็นการให้บริการที่จอดรถยนต์ 24 ชั่วโมง แก่ลูกค้า 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ ผู้อยู่อาศัยภายในอาคารชุด ผู้เช่าพื้นที่ส่วนพาณิชย์กรรม ผู้มาติดต่อและบุคคลภายนอกอื่นๆ โดยอัตราค่าบริการของผู้อยู่อาศัยภายในอาคารชุดและผู้เช่าพื้นที่ส่วนพาณิชย์กรรมถูกกำหนดจากการเคหะแห่งชาติ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1.1

อัตราค่าบริการพื้นที่จอดรถโครงการบ้านประชานิเวศน์ 1 ของ ผู้อยู่อาศัยในโครงการบ้านประชานิเวศน์ 1

อัตราค่าบริการ	รถยนต์คันที่ 1	รถยนต์คันที่ 2	รถยนต์คันที่ 3
รายปี	4,400	5,500	6,600
รายเดือน	400	500	600
ราย 15 วัน	250	300	-
ราย 7 วัน	150	175	-

หมายเหตุ: อัตราค่าบริการรายเดือนถูกกำหนดจากการเคหะแห่งชาติ บริษัทฯ ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้, อัตราค่าบริการรายปี บริษัทฯ เป็นผู้กำหนดส่วนลดให้ผู้ใช้บริการ

ตารางที่ 1.2

อัตราค่าบริการผู้เช่าพื้นที่ส่วนพณิชยกรรมโครงการบ้านประชานิเวศน์ 1

อัตราค่าบริการ	ผู้เช่าพื้นที่ส่วนพณิชยกรรม
รายเดือน	600 บาท

หมายเหตุ: อัตราค่าบริการรายเดือนถูกกำหนดจากการเคหะแห่งชาติ บริษัทฯ ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

ตารางที่ 1.3

อัตราค่าบริการพื้นที่จอดรถโครงการบ้านประชานิเวศน์ 1 ผู้มาติดต่อผู้อยู่อาศัยในโครงการบ้านประชานิเวศน์ 1

อัตราค่าบริการ	ผู้มาติดต่อผู้อยู่อาศัย
ไม่เกิน 2 ชั่วโมง	ไม่คิดค่าบริการ
ชั่วโมงที่ 2 – ชั่วโมงที่ 7	ชั่วโมงละ 10 บาท
ชั่วโมงที่ 8 ขึ้นไป	เหมาจ่ายวันละ 70 บาท

ตารางที่ 1.4

อัตราค่าบริการพื้นที่จอดรถโครงการบ้านประชานิเวศน์ 1 บุคคลภายนอก

อัตราค่าบริการ	บุคคลภายนอก
1 – 15 นาทีแรก	ไม่คิดค่าจอด
ไม่เกิน 2 ชั่วโมง	10 บาท
ชั่วโมงที่ 2 – ชั่วโมงที่ 9	ชั่วโมงละ 10 บาท
ชั่วโมงที่ 10 ขึ้นไป	เหมาจ่ายวันละ 100 บาท
รายเดือน	800 บาท

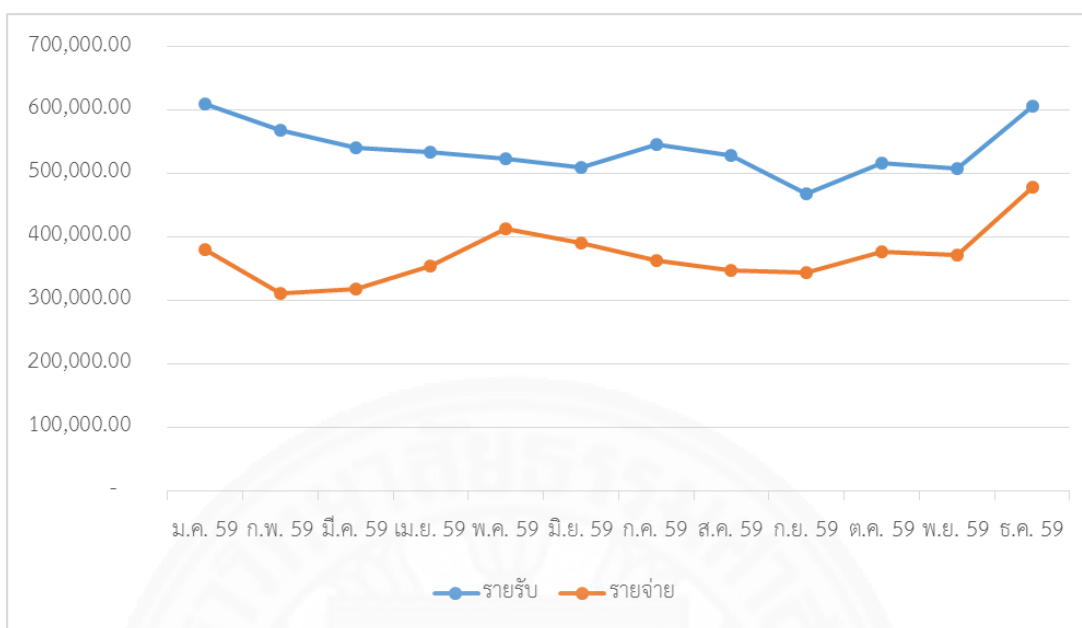
1.2 ระบุและอธิบายปัญหาทางธุรกิจ

จากการพิจารณารายงานผลการดำเนินงานของโครงการในปี 2559 ผู้บริหารโครงการมองว่าโครงการมีผลกำไรเฉลี่ยเดือนละ 167,574.08 บาท หรือคิดเป็น 31.14% ของรายรับทั้งหมด ซึ่งเป็นผลการดำเนินงานที่น่าพึงพอใจ โดยรายรับหลักคือค่าบริการจอดรถของผู้อยู่อาศัยภายในโครงการ อัตราเฉลี่ย 358,283.17 บาทต่อเดือน คิดเป็น 66.57% ของรายได้ทั้งหมด และเดือนที่ได้รับค่าบริการมากที่สุดคือเดือนธันวาคม เนื่องจากมีผู้ใช้บริการที่ชำระค่าจอดรถแบบรายปี นอกจากนี้ รายรับค่าบริการจอดรถจากบุคคลภายนอกมีอัตราเฉลี่ย 179,907.50 บาทต่อเดือน คิดเป็น 33.43% ของรายได้ทั้งหมด ในส่วนของต้นทุนการดำเนินงาน รายจ่ายที่มีสัดส่วนมากที่สุดคือค่าแรงพนักงาน ที่มีอัตราเฉลี่ย 214,367.05 บาทต่อเดือน คิดเป็น 57.84% ของรายจ่ายทั้งหมด รองลงมาคือค่าไฟฟ้า ด้วยอัตราเฉลี่ย 66,008.80 บาทต่อเดือน คิดเป็น 17.35% ของรายจ่ายทั้งหมด

ตารางที่ 1.5

รายงานผลการดำเนินงานของโครงการในปี 2559

รายการ	ม.ค. 59	ก.พ. 59	มี.ค. 59	เม.ย. 59	พ.ค. 59	มิ.ย. 59	ก.ค. 59	ส.ค. 59	ก.ย. 59	ต.ค. 59	พ.ย. 59	ธ.ค. 59
รายรับ												
ค่าบริการจอดรถ	610,558.61	567,507.78	539,933.69	533,377.94	523,327.11	509,734.59	545,810.47	529,427.91	468,464.50	515,887.52	507,204.87	607,053.05
รายรับอื่นๆ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวมรายรับ	610,558.61	567,507.78	539,933.69	533,377.94	523,327.11	509,734.59	545,810.47	529,427.91	468,464.50	515,887.52	507,204.87	607,053.05
รายจ่าย												
ค่าเช่าพื้นที่	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
ค่าแรง	221,207.64	161,998.11	164,516.49	206,153.64	259,264.92	239,303.92	205,535.78	186,582.00	204,003.09	223,473.45	225,226.80	275,138.73
ค่าไฟฟ้า	67,428.61	69,086.98	71,785.28	56,110.09	74,031.00	61,788.14	66,451.30	69,231.99	63,573.54	61,348.77	61,978.60	69,292.40
ค่าบริการรักษา/วัสดุอุปกรณ์	26,500.00	14,414.00	15,800.00	26,120.00	14,120.00	24,500.00	26,175.00	25,828.00	10,472.43	26,820.00	19,445.00	20,385.00
ค่าน้ำประปา	1,678.75	1,672.45	1,676.95	1,681.75	1,681.30	1,676.20	1,672.60	1,682.65	1,670.35	1,670.35	1,669.15	1,681.75
ค่าบริการลิฟต์	3,715.84	3,715.84	3,715.84	3,715.84	3,715.84	3,715.84	3,715.84	3,715.84	3,715.84	3,715.84	3,715.84	3,715.84
ค่าเบี้ยประกันอาคาร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	47,604.00
รายจ่ายอื่นๆ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวมรายจ่าย	380,530.84	310,887.38	317,494.56	353,781.32	412,813.06	390,984.10	363,550.52	347,040.48	343,435.25	377,028.41	372,035.39	477,817.72
กำไร/ขาดทุน	230,027.77	256,620.40	222,439.13	179,596.62	110,514.05	118,750.49	182,259.95	182,387.43	125,029.25	138,859.11	135,169.48	129,235.33



ภาพที่ 1.7 กราฟแสดงรายรับ – รายจ่ายในปี 2559

อย่างไรก็ตาม เมื่อสอบถามรายละเอียดโครงการเพิ่มเติมจากผู้บริหารโครงการ พบว่าการปฏิบัติงานในอดีตที่ผ่านมา ไม่ได้คำนึงถึงเงินลงทุนและค่าใช้จ่ายค้างจ่ายที่ต้องชำระให้กับการเคหะแห่งชาติในการวิเคราะห์ผลประกอบการหรือการรายงานผลการดำเนินงาน เงินลงทุนและค่าใช้จ่ายค้างจ่ายได้แก่

1. เงินลงทุน 4,400,000 บาท
 - ค่าธรรมเนียมการได้สิทธิเช่า จำนวนเงิน 3,450,000 บาท
 - ค่าติดตั้งระบบบริหารลานจอดรถ จำนวนเงิน 550,000 บาท
 - ค่าก่อสร้างป้อมจ่ายบัตรและป้อมเก็บเงิน จำนวนเงิน 150,000 บาท
 - ค่าติดตั้งกล้องวงจรปิด จำนวนเงิน 250,000 บาท
2. ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย 3,509,550 บาท

จากการดำเนินงานของโครงการที่ผ่านมา ทางการเคหะแห่งชาติยังไม่ได้มีการเรียกเก็บค่าภาษีโรงเรือน เนื่องจากมีข้อโต้แย้งกับสำนักงานเขตต่อเนื่องจากในอดีต จึงทำให้บริษัทฯ มีภาระค่าภาษีโรงเรือนค้างจ่าย 6 ปี เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 3,509,550 บาท

จะเห็นได้ว่าในการดำเนินงานของโครงการ 6 ปีที่ผ่านมา ยังมีค่าใช้จ่ายอีกเป็นจำนวนเงิน 7,909,550 บาท ที่ไม่ได้ถูกนำมาวิเคราะห์ผลกำไรขาดทุน เนื่องจากทางบริษัทฯ ไม่มีข้อมูลรายงานสรุปรายรับ-รายจ่ายย้อนหลังตั้งแต่เริ่มเข้ามาบริหารงาน จึงได้นำรายงานผลการ

ดำเนินงานของโครงการในปี 2559 บวกจำนวนเงินเฉลี่ยของเงินลงทุน โดยคิดจากเงินลงทุนและค่า
ภาษีโรงเรือนทั้งหมดหารจำนวนเดือนที่บริษัทฯ ได้รับสัญญางานบริหารโครงการ

$$\text{เงินลงทุนต่อเดือน} = \frac{\text{เงินลงทุน} + \text{ค่าภาษีโรงเรือน}}{\text{จำนวนเดือนที่บริหารโครงการ}}$$

$$\text{เงินลงทุนต่อเดือน} = \frac{4,400,000 + 3,509,550}{72}$$

$$\text{เงินลงทุนต่อเดือน} = 109,854.86 \text{ บาท}$$

เมื่อนำเงินลงทุนต่อเดือนจำนวน 109,854.86 บาทมาหักจากผลกำไรในการดำเนินงาน
ปี 2559 จะเห็นได้ว่ากำไรเฉลี่ยของโครงการจะลดลงเหลือเพียง 57,719.22 บาทต่อเดือน หรือ
10.72% ของรายรับเฉลี่ย

ตารางที่ 1.6

รายงานผลการดำเนินงานของโครงการในปี 2559 เมื่อรวมเงินลงทุนและค่าภาษีโรงเรือน

รายการ	ม.ค. 59	ก.พ. 59	มี.ค. 59	เม.ย. 59	พ.ค. 59	มิ.ย. 59	ก.ค. 59	ส.ค. 59	ก.ย. 59	ต.ค. 59	พ.ย. 59	ธ.ค. 59
รายรับ												
ค่าบริการจอดรถ	610,558.61	567,507.78	539,933.69	533,377.94	523,327.11	509,734.59	545,810.47	529,427.91	468,464.50	515,887.52	507,204.87	607,053.05
รายรับอื่นๆ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวมรายรับ	610,558.61	567,507.78	539,933.69	533,377.94	523,327.11	509,734.59	545,810.47	529,427.91	468,464.50	515,887.52	507,204.87	607,053.05
รายจ่าย												
ค่าเช่าพื้นที่	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
ค่าแรง	221,207.64	161,998.11	164,516.49	206,153.64	259,264.92	239,303.92	205,535.78	186,582.00	204,003.09	223,473.45	225,226.80	275,138.73
ค่าไฟฟ้า	67,428.61	69,086.98	71,785.28	56,110.09	74,031.00	61,788.14	66,451.30	69,231.99	63,573.54	61,348.77	61,978.60	69,292.40
ค่าบำรุงรักษา/วัสดุอุปกรณ์	26,500.00	14,414.00	15,800.00	26,120.00	14,120.00	24,500.00	26,175.00	25,828.00	10,472.43	26,820.00	19,445.00	20,385.00
ค่าน้ำประปา	1,678.75	1,672.45	1,676.95	1,681.75	1,681.30	1,676.20	1,672.60	1,682.65	1,670.35	1,670.35	1,669.15	1,681.75
ค่าบำรุงลิฟต์	3,715.84	3,715.84	3,715.84	3,715.84	3,715.84	3,715.84	3,715.84	3,715.84	3,715.84	3,715.84	3,715.84	3,715.84
ค่าเบี้ยประกันอาคาร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	47,604.00
รายจ่ายอื่นๆ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวมรายจ่าย	380,530.84	310,887.38	317,494.56	353,781.32	412,813.06	390,984.10	363,550.52	347,040.48	343,435.25	377,028.41	372,035.39	477,817.72
กำไร/ขาดทุน	230,027.77	256,620.40	222,439.13	179,596.62	110,514.05	118,750.49	182,259.95	182,387.43	125,029.25	138,859.11	135,169.48	129,235.33
เงินลงทุน 7,909,550/72 เดือน	109,854.86	109,854.86	109,854.86	109,854.86	109,854.86	109,854.86	109,854.86	109,854.86	109,854.86	109,854.86	109,854.86	109,854.86
กำไร/ขาดทุน												
เมื่อรวมจำนวนเงินลงทุนเฉลี่ย	120,172.91	146,765.54	112,584.27	69,741.76	659.19	8,895.63	72,405.09	72,532.57	15,174.39	29,004.25	25,314.62	19,380.47

เมื่อนำข้อมูลที่ได้รับจากโครงการมาคำนวณระยะเวลาคืนทุน โดยนำเพียงเงินลงทุน 4,400,000 บาท มาคำนวณเป็นต้นทุน และหักค่าภาษีโรงเรือนเฉลี่ยต่อเดือนจากกำไรเฉลี่ยต่อเดือน จะพบว่าโครงการใช้เวลาในการคืนทุนประมาณ 37 เดือน และมีกำไรจากการดำเนินงานใน 35 เดือน ต่อมา คิดเป็นจำนวนเงินประมาณ 4,159,061.55 บาท หรืออัตราเฉลี่ย 57,764.74 บาทต่อเดือนที่บริหารงานทั้งหมด

$$\text{ระยะเวลาคืนทุน (เดือน)} = \frac{\text{เงินลงทุน}}{\text{กำไรเฉลี่ยต่อเดือน} - \text{ค่าภาษีโรงเรือน}}$$

$$\text{ระยะเวลาคืนทุน (เดือน)} = \frac{4,400,000}{167,574.08 - 48,743.75}$$

$$\text{ระยะเวลาคืนทุน} = 37.03 \text{ เดือน}$$

จากการคำนวณกำไรส่วนเกินและระยะเวลาคืนทุนของโครงการแล้ว สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาของโครงการคือ ผลกำไรของโครงการอยู่ในระดับต่ำ

1.3 ความสำคัญของปัญหา

เมื่อผู้บริหารบริษัทฯ พิจารณาผลกำไรจากการดำเนินงานโดยหักเงินลงทุนและค่าภาษีโรงเรือน และระยะเวลาคืนทุนของโครงการแล้ว พบว่าโครงการมีกำไรส่วนเกินจากการดำเนินงานเพียงประมาณ 11% ซึ่งเป็นอัตราที่ต่ำ แม้ว่าบริษัทฯ ได้รับผลกำไรประมาณ 4,160,000 บาท หลังจากระยะเวลาคืนทุนแล้ว แต่ก็เป็นการดำเนินงานอีกเพียง 35 เดือน (2 ปี 11 เดือน) ก่อนที่บริษัทฯ จะต้องลงทุนจ่ายค่าธรรมเนียมการได้สิทธิการเช่าในสัญญาต่อไป ซึ่งคาดว่าจะไม่ต่ำกว่า 3,450,000 บาท

จากการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานโดยไม่ได้คำนึงถึงเงินลงทุน ทำให้ผู้บริหารโครงการเกิดการละเลยในการควบคุมและพัฒนาโครงการให้ได้รับผลตอบแทนที่สูงที่สุด ซึ่งหากบริษัทฯ ไม่เร่งในการหาสาเหตุและแก้ไขปัญหาก็เกี่ยวกับความสามารถในการทำกำไรของโครงการ จะส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดของโครงการที่จะนำไปบริหารงานต่อไป นอกจากนี้ค่างค่าภาษีโรงเรือนและ ค่าธรรมเนียมการได้สิทธิการเช่า ซึ่งเป็นเงินจำนวนมากเมื่อเทียบกับผลกำไรของโครงการในปัจจุบัน บริษัทฯ ยังต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในส่วน Head Office ค่าใช้จ่ายทางภาษี และ ค่าใช้จ่ายเพื่อลงทุนและปรับปรุงระบบและอุปกรณ์ต่างๆ ในโครงการ เช่น อุปกรณ์จราจร ลิฟต์ กล้องวงจรปิด ระบบเก็บเงินลานจอดรถ เป็นต้น เมื่ออุปกรณ์นั้นๆ เสื่อมสภาพ

1.4 วัตถุประสงค์ของงานให้คำปรึกษาโครงการ

งานให้คำปรึกษาธุรกิจบริหารอาคารจอดรถโครงการบ้านประชาชนเวศน์ 1 มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ เพื่อวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้ผลกำไรของโครงการต่ำ และเพื่อนำเสนอแนวทางแก้ไขในการบริหารงานที่สามารถเพิ่มผลกำไรให้กับโครงการได้

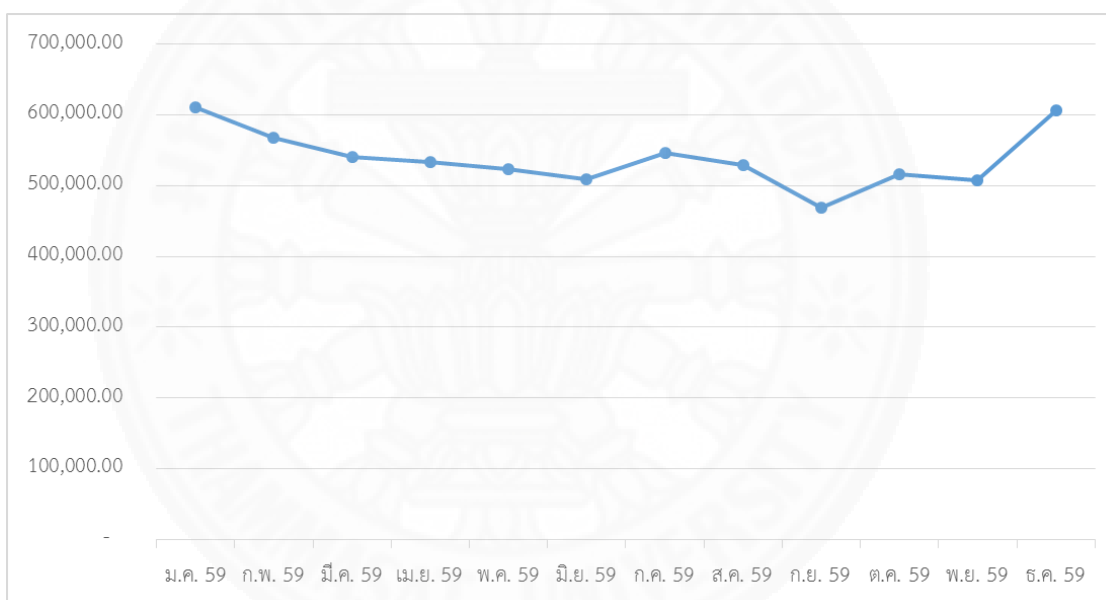


บทที่ 2

การวัดระดับของปัญหา

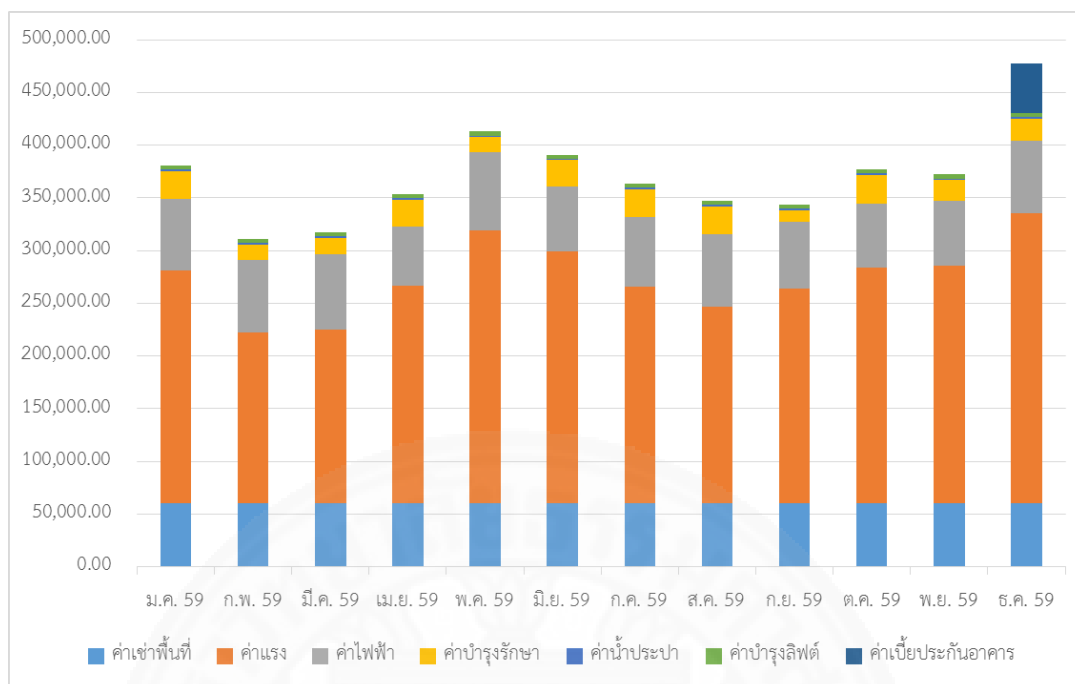
2.1 ปัญหาผลกำไรของโครงการต่ำที่ส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดในการดำเนินงาน

จากข้อมูลรายรับของโครงการในปี 2559 พบว่าเดือนที่มีรายได้สูงสุดคือเดือนมกราคมที่ 610,558.61 บาท และเดือนธันวาคมที่ 607,053.05 บาท เนื่องจากมีผู้ใช้บริการลานจอดรถจ่ายค่าบริการเป็นรายปี ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนพฤศจิกายน รายได้ของโครงการลดลงอย่างต่อเนื่อง และรายได้ต่ำที่สุดในเดือนกันยายนที่ 468,464.50 บาท



ภาพที่ 2.1 แสดงรายรับของโครงการในปี 2559

นอกจากนี้ พบว่าค่าใช้จ่ายที่สูงที่สุดในโครงการคือค่าแรงพนักงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยที่ 57.84% ของรายจ่ายทั้งหมด รองลงมาคือค่าไฟฟ้า 17.81% ค่าเช่าพื้นที่ 16.19% และค่าบำรุงรักษา 5.63% โดยอัตราค่าแรงนั้นไม่คงที่ ขึ้นอยู่กับวันหยุดนักขัตฤกษ์ซึ่งทางโครงการต้องจ่ายค่าแรงเพิ่มตามกฎหมายแรงงาน

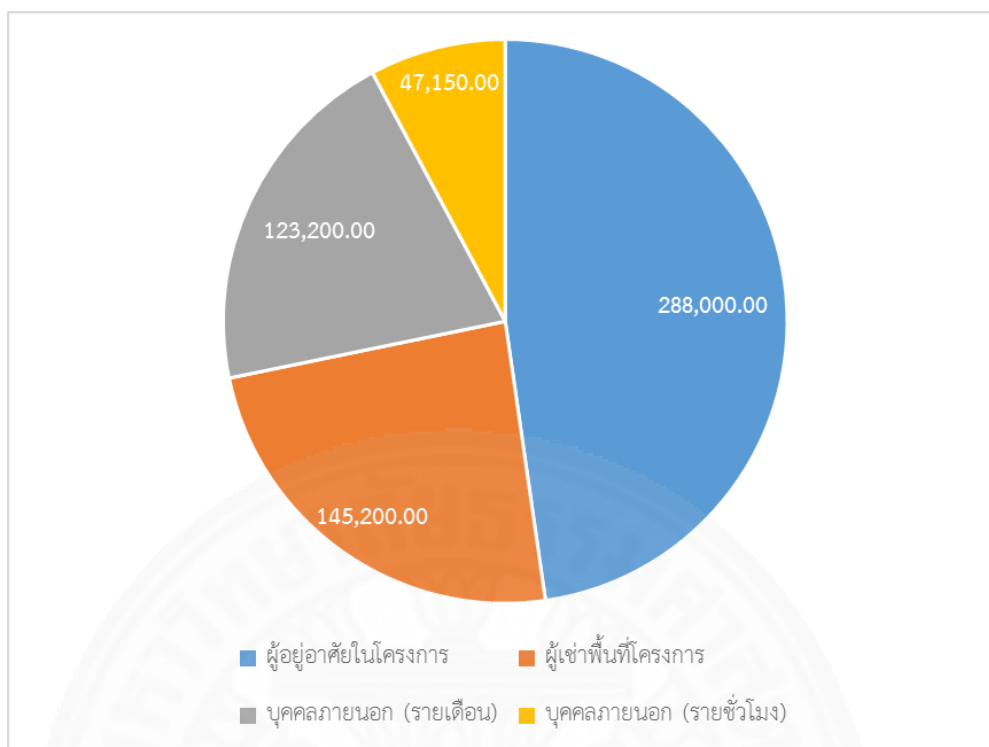


ภาพที่ 2.2 แสดงค่าใช้จ่ายในโครงการบ้านประชานิเวศน์ 1 ปี 2559

จากการบริหารโครงการที่ผ่านมา กระแสเงินสดรับที่ไม่คงที่ทำให้ผู้บริหารโครงการไม่มั่นใจที่จะลงทุนหรือปรับปรุงงานด้านต่างๆ ที่ต้องใช้งบประมาณก้อนใหญ่ เนื่องจากกลัวว่าจะไม่มีกระแสเงินสดเพียงพอสำหรับเดือนถัดไป

2.2 ปัญหาผลกำไรของโครงการต่ำที่ส่งผลต่อความคุ้มค่าในการลงทุนในอนาคต

เมื่อเก็บข้อมูลในเดือนมกราคม 2560 แล้ว พบว่ารายได้หลักมาจากผู้อยู่อาศัยในโครงการ 288,000 บาท ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 702 ราย ผู้เช่าพื้นที่โครงการ 145,200 บาท จำนวน 232 ราย บุคคลภายนอกที่ใช้บริการแบบรายเดือน 123,200 บาท จำนวน 154 ราย และบุคคลภายนอกที่ใช้บริการแบบรายชั่วโมง สร้างรายได้ที่น้อยที่สุด 47,150 บาท มีจำนวน 2,320 ราย



ภาพที่ 2.3 แสดงรายได้ของโครงการบ้านประชาชนเวศน์ 1 ประจำเดือนมกราคม 2560

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณารายได้ตามอัตราเฉลี่ยต่อรายได้แล้ว ผู้ใช้บริการที่สร้างรายได้มากที่สุดต่อการให้บริการจอตยนต์ 1 คัน คือบุคคลภายนอกที่ใช้บริการแบบรายเดือน โดยสร้างรายได้เฉลี่ย 800 บาท และผู้ใช้บริการที่สร้างรายได้น้อยที่สุดต่อการให้บริการจอตยนต์ 1 คัน คือบุคคลภายนอกที่ใช้บริการแบบรายชั่วโมง โดยสร้างรายได้เฉลี่ย 20.32 บาท

ตารางที่ 2.1

แสดงรายได้ของโครงการบ้านประชาชนเวศน์ 1 ประจำเดือนมกราคม 2560

ประเภท	จำนวนเงิน	จำนวนคัน	อัตราเฉลี่ย
ผู้อยู่อาศัยในโครงการ	288,000.00	702	410.26
ผู้เช่าพื้นที่โครงการ	145,200.00	232	625.86
บุคคลภายนอก (รายเดือน)	123,200.00	154	800.00
บุคคลภายนอก (รายชั่วโมง)	47,150.00	2,320	20.32

จากเงื่อนไขในข้อกำหนดตามสัญญาบริหารงานแล้ว บริษัทฯ ไม่สามารถปรับอัตราค่าบริการของผู้อยู่อาศัยในโครงการได้ ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีจำนวนผู้ใช้บริการมากที่สุด ซึ่งหากมีผู้ใช้บริการในจำนวนเท่าเดิมทุกๆ ปี รายได้ในส่วนหลักนี้ก็ยังเป็นจำนวนเงินที่คงที่ ในขณะที่ค่าใช้จ่ายต่างๆ มีแนวโน้มที่จะถูกปรับขึ้นตามอัตรา เช่น ค่าไฟฟ้า ค่าแรงพนักงาน ค่าวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ โดยเฉพาะค่าเช่ากับการเคหะที่คาดการณ์ว่าจะถูกปรับขึ้นทุกๆ 3 ปี ที่ 10,000 บาท ซึ่งเป็นการปรับขึ้นสูงถึงครึ่งละประมาณ 17%

ดังนั้น หากทางบริษัทฯ ไม่เร่งแก้ปัญหาด้านผลกำไรของโครงการที่อยู่ในอัตรารต่ำแล้ว จะเกิดผลกระทบต่อกระแสเงินสดในการดำเนินงานที่มีแนวโน้มว่าจะไม่เพียงพอในการบริหาร โดยเฉพาะเมื่อผู้บริหารต้องการนำกำไรจากโครงการมาชำระค่าธรรมเนียมการได้สิทธิ์ในสัญญาบริหารต่อไป ซึ่งเป็นจำนวนเงินไม่น้อยกว่า 3,450,000 บาท เพื่อลดต้นทุนทางการเงินให้กับบริษัทฯ และนอกจากนี้ ต้นทุนค่าใช้จ่ายของโครงการนั้นเพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งหากบริษัทฯ ยังมีรายรับในอัตรารที่คงที่ จะยิ่งทำให้ผลกำไรต่ำลงอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 3

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

3.1 การใช้เครื่องมือทางการจัดการวิเคราะห์สาเหตุที่มาของปัญหา

จากการระบุและอธิบายถึงปัญหาผลกำไรของโครงการต่ำที่เกิดขึ้น สามารถวิเคราะห์สาเหตุที่มาของปัญหาด้วยการใช้วิธี Fish-Bone Diagram ได้ดังนี้



ภาพที่ 3.1 แผนภูมิแก๊งปลาวิเคราะห์สาเหตุผลกำไรของโครงการต่ำ

3.1.1 การวิเคราะห์ด้านสถานที่ (Place)

3.1.1.1 มีพื้นที่จอดรถเหลือที่สามารถสร้างรายได้ได้

แผนผังขององค์กรในบทที่ 1 แสดงให้เห็นว่าโครงการบริหารลานจอดรถยนต์บ้านประชาชนเวศน์ 1 ไม่มีฝ่ายการตลาดและฝ่ายประชาสัมพันธ์ ผู้จัดการโครงการจำเป็นต้องดูแลงานทุกส่วนด้วยตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการรับ-จ่ายเงินของโครงการ การจัดการวางพนักงานและเงินเดือน การแก้ไขปัญหาด้านเทคนิค รวมถึงการรับเรื่องร้องเรียนต่างๆ จากผู้ใช้บริการ ดังนั้น การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับโครงการจึงเป็นเรื่องในลำดับท้ายๆ ที่โครงการให้ความสำคัญ เนื่องจากคิดว่ามีผู้ใช้บริการประจำและมีกระแสเงินเข้ามาอยู่แล้ว จึงให้ความสำคัญกับงานเอกสารอื่นๆ ก่อนเป็นหลัก

ลานจอดรถยนต์โครงการบ้านประชาชนเวศน์ 1 มีพื้นที่จอดรถยนต์ทั้งสิ้น 1,000 คัน จากการสอบถามจากผู้จัดการโครงการ พบว่าพื้นที่จอดรถยนต์ยังถูกใช้บริการไม่เต็ม พื้นที่

ชั้น 8-10 ของอาคารจอดรถนั้นยังว่างอยู่ทั้งหมด ซึ่งหากมีผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้นในพื้นที่ดังกล่าว คาดการณ์ว่าจะสร้างรายได้เพิ่มให้โครงการได้ 100,000-300,000 บาท

3.1.1.2 อุปกรณ์ภายในโครงการเชื่อมต่อโทรคมนาคม ต้องซ่อมบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง

อุปกรณ์ต่างๆ ระบบกล้องวงจรปิด และการเชื่อมต่อ LAN เพื่อใช้งานในโครงการมีอายุการใช้งานประมาณ 6 ปีตั้งแต่ที่บริษัทฯ เริ่มเข้ามาบริหารงาน จึงมีการเชื่อมต่อโทรคมนาคมตามอายุการใช้งาน ทางโครงการยังไม่เคยมีการลงทุนเปลี่ยนอุปกรณ์หรือระบบการใช้งาน และแม้ว่าทางโครงการจะมีช่างซ่อมบำรุงที่เป็นพนักงานประจำอยู่แล้ว แต่ช่างจะคอยดูแลในส่วนของงานทั่วไป เช่น ระบบน้ำ-ไฟ และซ่อมแซมอุปกรณ์ต่างๆ ในเบื้องต้นเท่านั้น ซึ่งไม่สามารถซ่อมแซมอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ระบบ LAN หรือระบบที่เกี่ยวข้องกับโปรแกรมการให้บริการลานจอดรถยนต์ได้ นอกจากนี้ การสำรวจจากผู้จัดการโครงการพบว่า มีพนักงานที่ใช้อุปกรณ์ผิดวิธี เช่น กดปุ่มปิดคอมพิวเตอร์ทันที โดยไม่ได้ Shut Down หรือแอบเล่นเกมหรือเล่นอินเทอร์เน็ตที่ ทำให้อุปกรณ์เสียเร็วกว่าปกติหรือติดไวรัส

ดังนั้น เมื่อการทำงานของอุปกรณ์หรือระบบภายในโครงการไม่สามารถใช้งานได้ ผู้จัดการโครงการจะต้องเร่งดำเนินการหาวิธีแก้ไขให้เร็วที่สุดเนื่องจากเป็นงานบริการตลอด 24 ชั่วโมง โดยให้ช่างเทคนิคที่ทำระบบให้โครงการตั้งแต่แรกเข้ามาแก้ไข ซ่อมแซมหรือเปลี่ยนอุปกรณ์ ซึ่งจะพิจารณาตามสถานการณ์ อย่างไรก็ตาม ปัญหาส่วนใหญ่เกี่ยวกับอุปกรณ์และระบบในโครงการ จะเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ป้อนเข้าและป้อนออก และระบบ LAN ที่เชื่อมต่อการส่งข้อมูลการเข้า-ออกของรถยนต์ที่ใช้บริการ จากการเก็บข้อมูลในเดือนธันวาคม 2559 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2560 พบว่ามีอัตราเฉลี่ยค่าซ่อมบำรุงต่อเดือนที่ 9,350 บาทต่อเดือน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3.1

ปัญหาอุปกรณ์และระบบภายในโครงการ

เดือน	ปัญหา	จำนวนเงิน (บาท)
กุมภาพันธ์ 2560	ระบบ LAN ใช้งานไม่ได้	3,210
กุมภาพันธ์ 2560	ไม้กั้นป้อนเข้า-ออกไม่ทำงาน	6,420
มกราคม 2560	การ์ดจอที่ป้อนออกเสีย	1,200
มกราคม 2560	ไม้กั้นป้อนเข้าไม่ทำงาน	3,800
มกราคม 2560	Power Supply ที่ป้อนออกเสีย	7,000
ธันวาคม 2559	ระบบ LAN ใช้งานไม่ได้	3,210
ธันวาคม 2559	ระบบฐานข้อมูลเสีย	3,210

3.1.2 การวิเคราะห์ด้านบุคลากร (People)

3.1.2.1 พนักงานทุจริตการเก็บเงิน

จากการวิเคราะห์ด้านบุคลากร พบว่ามีการทุจริตการรับเงินในการบริหารงานที่ผ่านมา โดยสาเหตุหลักเกิดจากระบบการเก็บเงินที่มีช่องโหว่ที่ให้พนักงานสามารถแก้ไขข้อมูลได้และเขียนใบเสร็จรับเงินได้ด้วยตนเอง ซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีเจตนาทุจริตอยู่แล้ว และที่ผ่านมาก็ไม่ได้มีการลงโทษที่รุนแรงสำหรับพนักงานที่ทำการทุจริต ทำให้พนักงานใหม่ไม่มีความเกรงกลัวในการคิดทุจริต

ปัญหาที่พบในโครงการคือการทุจริตในการรับเงินของพนักงานเก็บเงินในสำนักงานและพนักงานเก็บเงินป้อม พนักงานในสำนักงานมีหน้าที่รับชำระค่าบริการจอตกรายปีและรายเดือน และค่าเช่าพื้นที่ในส่วนพาณิชย์กรรม พบการทุจริตจากวิธีการต่างๆ เช่น พนักงานไม่ออกใบเสร็จให้กับลูกค้า แก้ไขจำนวนเงินในสำเนาใบเสร็จ บันทึกจำนวนเงินในรายงานประจำวันไม่ครบ เป็นต้น ทั้งนี้ ผู้จัดการโครงการจะตรวจสอบเจอการทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขใบเสร็จต่างๆ จากการตรวจเอกสารภายในเดือนที่รับเงิน หรือการสอบถามหรือร้องเรียนจากลูกค้าและสำนักงานนิติบุคคลของโครงการ จากการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่ามียอดทุจริตได้ถึงประมาณ 20,000 บาทใน 1 เดือน การทุจริตที่มีหลักฐาน ดังนี้

ตารางที่ 3.2

ความเสียหายจากการทุจริตในการรับเงิน

รายการ	เวลาที่พบการทุจริต	จำนวนเงินโดยประมาณ	วิธีการทุจริต
พนักงาน 1	มกราคม 2560	800	- รับเงินโดยไม่ออกใบเสร็จ
		5,000	- สรุปลยอดเงินในใบส่งเงินไม่ตรงกับใบเสร็จรับเงิน
		3,200	- ส่งใบเสร็จไม่ครบ
		1,600	- แก้ตัวเลขในสำเนาใบเสร็จ
พนักงาน 2	ตุลาคม 2559	4,400	- รับเงินโดยไม่ออกใบเสร็จ
พนักงาน 3	กันยายน 2559	13,200	- สรุปลยอดเงินในใบส่งเงินไม่ตรงกับใบเสร็จรับเงิน
พนักงาน 4	2558	5,000	- ส่งใบเสร็จไม่ครบ
พนักงาน 5	2557	11,600	- แก้ตัวเลขในสำเนาใบเสร็จ
		4,400	- รับเงินโดยไม่ออกใบเสร็จ

3.1.2.2 อัตราการลาออกสูง

ในปี 2559 พบว่า จากพนักงานในโครงการทั้งหมด 16 คน มีพนักงานลาออกทั้งสิ้น 10 คน โดยส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานป้อมเข้า-ป้อมออก และพนักงานดูแลลานจอดรถยนต์ คิดเป็นอัตราการลาออกจากงาน 62.5% ต่อปี ถือเป็นค่าเฉลี่ยที่สูงมากสำหรับบริษัทฯ ซึ่งการลาออกของพนักงานเกิดจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายในบริษัทฯ ปัจจัยภายนอกเกิดจากการชักชวนไปทำงานที่อื่นจากเพื่อนหรือครอบครัว หรือได้งานที่อื่นที่ได้อัตราค่าตอบแทนที่สูงกว่า ปัจจัยภายในบริษัทฯ ได้แก่ พนักงานทำงานหน้าเดียวจึงเกิดความเบื่อและอยากเปลี่ยนงาน นอกจากนี้ สวัสดิการของพนักงานมีมากเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทขนาดใหญ่อื่นๆ และ พนักงานรายวันไม่มีการปรับขึ้นเงินเดือนทุกปี ทำให้ไม่มีแรงจูงใจในการทำงานกับบริษัทฯ เป็นเวลานาน

หัวหน้าแผนกจะต้องสอนงานให้กับพนักงานที่เข้าทำงานใหม่ ซึ่งในการฝึกนั้นจะให้พนักงานมาทำงานควบคู่กับพนักงานประจำอย่างน้อย 7 วัน ดังนั้น จึงมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในการสอนงานพนักงานขั้นต่ำ 2,600 บาทต่อคน ไม่รวมค่าความผิดพลาดในการคำนวณเงินค่าบริการจอดรถ

ตารางที่ 3.3

อัตราการลาออกของพนักงาน

รายการ	ระยะเวลาในการทำงาน
พนักงาน 1	1 เดือน
พนักงาน 2	1.5 เดือน
พนักงาน 3	5 เดือน
พนักงาน 4	4 เดือน
พนักงาน 5	7 เดือน
พนักงาน 6	4 เดือน
พนักงาน 7	8 เดือน
พนักงาน 8	3 เดือน
พนักงาน 9	8 เดือน
พนักงาน 10	10.5 เดือน

3.1.3 การวิเคราะห์ด้านกระบวนการ (Process)

3.1.3.1 ขาดการตรวจสอบการรับเงิน

หลังจากที่พนักงานลงบันทึกข้อมูลการรับเงิน สรุปรายรับประจำวันและนำเงินฝากธนาคารแล้ว ก็จะนำใบสรุปเก็บใส่แฟ้มทันที ทุกๆ สิ้นเดือน ผู้จัดการโครงการจะสรุปยอดรายรับประจำเดือนส่งให้แผนกบัญชีโดยตรวจสอบจากใบนำฝากหรือสมุดบัญชี ซึ่งไม่ได้ย้อนกลับไปตรวจสอบในโปรแกรมการอนุญาตเข้า-ออกรถยนต์ สำเนาใบเสร็จรับเงิน หรือจากข้อมูล Microsoft Excel แต่อย่างไร เนื่องจากต้องใช้เวลาจำนวนมากในการตรวจสอบ เพราะโปรแกรมการอนุญาตเข้า-ออกรถยนต์และโปรแกรมบันทึกรายรับนั้นถูกบันทึกแยกกัน ผู้ตรวจจะต้องเข้าไปตรวจวันที่และจำนวนวันที่อนุญาตให้รถเข้า-ออก และไปตรวจการรับเงินในสำเนาใบเสร็จและ Microsoft Excel เพื่อดูว่าจำนวนเงินที่พนักงานรับมานั้นถูกต้องหรือไม่

ฟอร์ม 1

รายงานยอดขายค่าจอดรถประจำวัน / ลูกบ้านในโครงการ

ประจำวันที่ 29-12-59 หน้า 1

ลำดับ	วันที่ชำระ	ชื่อ-สกุล	ห้องที่	ภพ/ภค	วันที่เริ่มต้น	หมดอายุ	ยอดเลขที่	ยอดเงิน	หมายเหตุ
1	29-12-59	นริศ	3/529	3003191	1-1-60	7-2-60	501-25085	400.-	
	"	"	"	ชมก1990	"	"	"	500.-	
	"	"	"	53172	"	"	"	600.-	
2	"	ศรีวิมล	3/462	2กม215	"	"	501-25086	400.-	
3	"	ไขว้ชลิ	3/492	ชม3089	"	"	501-25087	400.-	
	"	"	"	ชม3231	"	"	"	500.-	
	"	"	"	2กม4789	"	"	"	400.-	
	"	"	"	กน3610	"	"	"	500.-	
4	"	นิหภาพ	3/699	ชม999	"	"	501-25088	400.-	
	"	"	"	55972	"	"	"	500.-	
5	"	กอนแก้ว	3/451	1กม569	"	"	501-25089	1200.-	3เดือน
	"	"	"	209831	"	"	"	1500.-	"
6	"	กมลชัย	9/226	ชม3655	"	"	501-25090	400.-	
7	"	สมพร	3/792	1กม922	1-1-60	7-1-61	501-25091	4400.-	12เดือน
	"	"	"	504119	"	"	"	4,400.-	"
8	"	สมศรี	3/117	ชม7553	1-1-60	7-2-60	501-25092	400.-	
9	"	สิริมา	3/103	ชม2304	"	"	501-25093	400.-	
รวม								17,300.-	

ผู้ส่ง สุวิมล วันที่ 29-12-59
 ผู้รับ _____ วันที่ _____

เจ้าหน้าที่ ร # 1 **ตรวจแล้ว**

ภาพที่ 3.2 ตัวอย่างรายงานรายรับค่าบริการรายเดือนจากผู้อยู่อาศัยในโครงการ

ฟอร์ม 2

รายงานยอดขายค่าจอดรถประจำวัน สำหรับลูกค้าภายนอกโครงการ และรายการจอดชั่วคราว 7 วัน , 15 วัน หรือเหม่าจ่ายอื่น ๆ

ประจำวันที่ 29-12-59 หน้า 1

ลำดับ	วันที่ชำระ	ชื่อ-สกุล	ห้องที่	ภท.รถ	วันที่เริ่มต้น	หมดอายุ	ปิดเลขที่	ยอดเงิน	หมายเหตุ
1	29-12-59	สิริวาน	3450	ม55332	1-1-60	7-2-60	243-12121	400.-	
2	"	นรสิริ	31629	ม3192	"	"	235-11740	100.-	ชำระแล้ว
3	"	ภัทราวดี	31146	ม71649	1-1-60	7-2-60	233-12122	400.-	
	"	"	"	"	"	"	235-11741	100.-	ชำระแล้ว
	"	"	"	"	"	"	243-12120	-	ยกเลิก
4	"	กสิ	3110	ภท6213	29-12-59	7-1-60	243-12123	175.-	75.-
	"	"	"	"	"	"	235-11742	100.-	ชำระแล้ว
5	"	วิรัชชัย	31599	ภท3335	1-1-60	7-2-60	243-12124	400.-	
	"	"	"	"	"	"	235-11745	100.-	ชำระแล้ว
								1775	
							รวม	1,775	

ผู้ส่ง วิรัชชัย วันที่ 29-12-59

ผู้รับ _____ วันที่ _____

เข้าบัญชี S # 2 ตรวจแล้ว

ภาพที่ 3.3 ตัวอย่างรายงานรายรับค่าบริการรายเดือนจากบุคคลภายนอก

บริษัท เอส บริหารจัดการ จำกัด (สำนักงานใหญ่)
 3/1 โครงการบ้านประชาชนเวสต์ 1 ถนนเทศบาลนิมิตเหนือ
 แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900

เล่มที่ **555** เลขที่ **27701**

ได้รับเงินจาก..... วันที่.....
 บ้านเลขที่.....
 เพื่อชำระค่า บริการจอดรถยนต์ คันที่ 1 ทะเบียน.....
 คันที่ 2 ทะเบียน.....
 คันที่ 3 ทะเบียน.....
 คันที่ 4 ทะเบียน.....
 คันที่ 5 ทะเบียน.....

จำนวนเงินรวมบาท(.....)
 ผู้รับเงิน
 วันที่ (.....)

หมายเหตุ : หากประสงค์จะใช้ใบเสร็จรับเงินใบกำกับภาษีโปรดนำใบนี้
 มาติดต่อเพื่อเปลี่ยนในวันทำการถัดไป

S042BA2 คัด 5 = .SP 58>smanage_receipt 1 ขวบนคมิ, 2 เขียวล่าง งานเพลงเคียว อย่านออก

ภาพที่ 3.4 ใบเสร็จรับเงิน

การขาดการตรวจสอบการรับเงินเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้รายได้ของโครงการไม่สูงเท่าที่ควรจะเป็น เนื่องจากหากไม่ได้ตรวจสอบการรับเงินแล้ว ผู้จัดการโครงการจะไม่สามารถรับรู้ได้หากพนักงานเก็บเงินลูกค้าผิดพลาด หรือหากเกิดการทุจริตในการรับเงิน เนื่องจากขั้นตอนที่รับเงิน อาศัยการจําราคาและเป็นการเขียนใบเสร็จด้วยมือซึ่งมีโอกาสผิดพลาดได้สูง ซึ่งอาจมีโอกาสผิดพลาดได้ประมาณ 3,000 บาทต่อเดือน

3.1.3.2 ขาดการวิเคราะห์รายได้

ผู้จัดการโครงการและผู้บริหารไม่มีการวิเคราะห์รายได้ของโครงการในแต่ละเดือน ว่ารายรับที่มากที่สุดมาจากผู้ใช้บริการประเภทใด กำไรที่มากที่สุดมาจากผู้ใช้บริการประเภทใด หรือจะทําอย่างไรให้ผู้ใช้บริการเข้ามาใช้บริการเพิ่ม เป็นต้น ทางบริษัทฯ เคยพยายามที่จะเก็บข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ดังกล่าวในอดีต แต่ไม่ประสบผลสำเร็จเนื่องจากระบบข้อมูลการรายงานผลไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ เพราะโปรแกรมการคุมการเข้า-ออกของรถยนต์นั้นไม่เชื่อมโยงกับระบบการเก็บเงิน จึงทําให้ต้องเสียเวลาในการบันทึกข้อมูลซ้ำใหม่ทุกครั้งที่ต้องการรายงาน ซึ่งเมื่อผู้จัดการโครงการหรือผู้บริหารได้รับรายงานแล้ว ก็เป็นข้อมูลย้อนหลังซึ่งไม่สามารถนำมาประกอบการพิจารณาได้

A	C	D	E	F	G	ER	ES	ET	EU	EV	EW	EX	EY
	Name		Department	จำนวน	ประเภท	ม.ค60	วันที่จ่าย	เล่มที่	ปีเล่มที่	ก.พ60	วันที่จ่าย	เล่มที่	ปีเล่มที่
103	อภทท (400)	13332195	3:574-กท09968	400	ลูกบ้าน	400.00	8/1/2017	506	25298	400.00	8/2/2017	516	25764
105	เวียงชัย 800 ยกลึก	13332197	ภายนอกฯท4680	800	ยกลึก								
106	นิคธาโรจน์ บราวนริทซ์ 400	13332198	3:576-กท09789	400	ลูกบ้าน	400.00	6/1/2017	505	25212	400.00	4/2/2017	513	25618
107	ชนสิทธิ์ (400)	13332199	3:578-กท03573	400	ลูกบ้าน	500.00	26/12/2016	500	24999	400.00	26/1/2017	509	25427
108	ทูลราช (400) T.084-7289628	13332200	3:579-กท417	400	ลูกบ้าน	366.00	2/8/2016	464	23192	366.00	28/1/2017	509	25436
109	นปถ (400)แทน1929	7843225	3:213-กท6068	400	ลูกบ้าน	400.00	26/12/2016	500	24990	400.00	8/2/2017	516	25772
110	ปรีชาดี กุศล 400 T.097-9369877	13332203	3:581-กท01652	400	ลูกบ้าน	366.00	ม.ค.-มี.ค.60/5/12/2016	496	24775	366.00	ม.ค.-มี.ค.60/5/12/2016	496	24775
111	ทีลาด ตราชูฉิ่ง 400ยกลึกเกินเก็บ	13332204	3:582-กท199	400	ยกลึก								
112	ทีลาด ตราชูฉิ่ง 7-15 วัน (500)	13332205	3:582-กท19	500	7-15 วัน					175.00	6-12/2/60	513	25602
113	อัครพงษ์ คุชกุศล 400	13332206	3:583-กท08515	400	ลูกบ้าน	400.00	3/1/2017	502	25089	400.00	3/2/2017	512	25560
114	ระชนกัญ รมจิตติวง 400	13332207	3:589-กท7366	400	ลูกบ้าน	400.00	9/1/2017	508	25356	400.00	3/2/2017	512	25561
116	บุษบา (400) พูล	13332209	3:591-กท665	400	พูล								
117	ชากริก รัชโรภท 400 เริ่มใช้บัตรค่อ 2	13332210	3:594-กท8459	400	ลูกบ้าน	366.00	30/3/2016	432	21583	366.00	30/3/2016	432	21583
119	บีทนา (400)	13332212	3:597-กท7757	400	ยกลึก	400.00	6/1/2017	505	25216	400.00	2/2/2017	510	25496
120	บริษัท TWZ 46	13332213	บริษัทTWZ.กท09287	600	ยกลึก								

ภาพที่ 3.5 การบันทึกข้อมูลใน Microsoft Excel

จากการที่โครงการไม่มีการวิเคราะห์รายได้ ทำให้ไม่เห็นภาพรวมของโครงการว่าผู้ใช้บริการของโครงการมีอัตราส่วนอย่างไร และบริษัทฯ ควรจะปรับปรุงการให้บริการ หรือพัฒนาโครงการในด้านใดเพื่อให้ผู้ใช้บริการพึงพอใจ หรือมีผู้ใช้บริการมากขึ้นที่ทำให้รายได้ของโครงการมากขึ้นเช่นกัน

3.1.4 การวิเคราะห์ด้านราคา (Price)

3.1.4.1 การให้ส่วนลดแก่ผู้จ่ายเงินรายปี

แม้ว่าอัตราค่าเช่าจะปรับขึ้น แต่ในสัญญาาระบุการเก็บค่าที่จอดรถสำหรับผู้อยู่อาศัย 400-600 บาท (ตามจำนวนรถยนต์) และ 600 บาทสำหรับผู้เช่าพื้นที่ส่วนพาณิชย์กรรม และจากการบริหารงาน 6 ปีที่ผ่านมา ทางโครงการไม่เคยมีการปรับขึ้นราคาใดๆ ใดๆ ไร่ก็ตาม ในช่วงแรกที่บริษัทฯ เข้ามาบริหารงาน ทางโครงการได้กำหนดส่วนลดสำหรับสำหรับผู้อยู่อาศัยที่ชำระค่าบริการเป็นรายปี 400-600 บาท ซึ่งทำให้โครงการได้รับรายได้ที่น้อยลง จากข้อมูลโครงการ ณ เดือนมกราคม 2560 มีผู้อยู่อาศัยที่ชำระค่าบริการแบบรายปีทั้งสิ้น 252 ราย ซึ่งทำให้โครงการสูญเสียรายได้จากการให้ส่วนลดเป็นจำนวนเงิน 119,500 บาทต่อปี

3.1.4.2 การตั้งราคาที่ถูกเกินไปสำหรับรถจอดค้างคืน

เมื่อเปรียบเทียบกับสถานที่ให้บริการจอดรถที่อยู่ในทำเลใกล้เคียงกับโครงการแล้ว อัตราค่าจอดรถรายชั่วโมงของโครงการนั้นมีราคาต่ำกว่าค่อนข้างเยอะ โดยเฉพาะการจอดรถยนต์เกิน 12 ชั่วโมงขึ้นไป

ตารางที่ 3.4

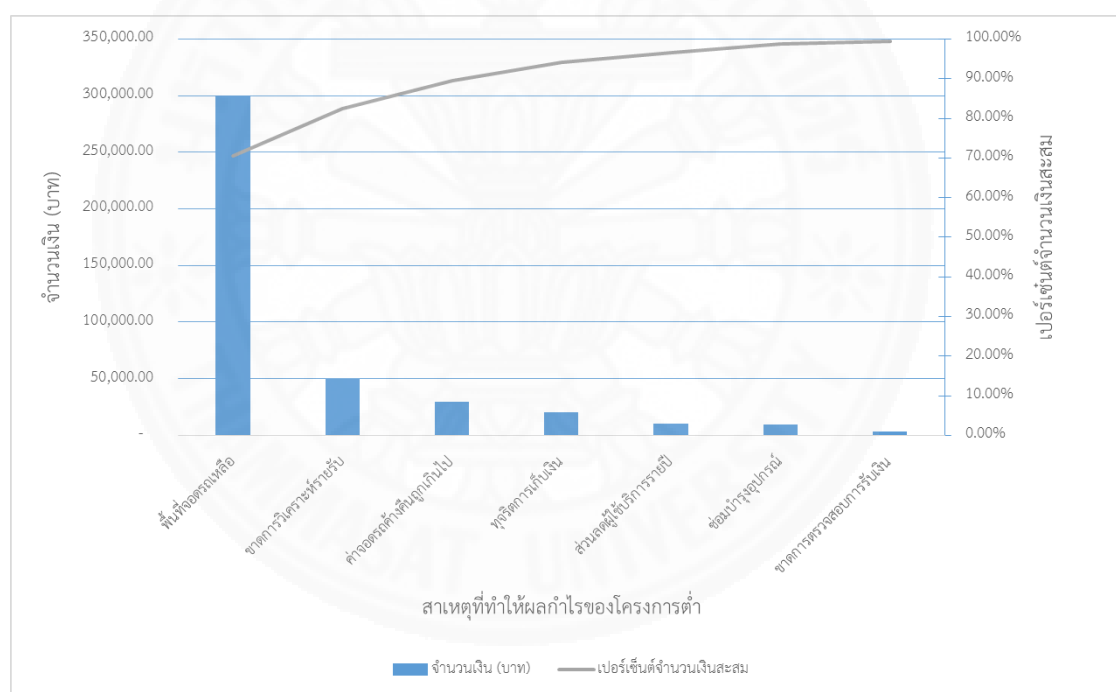
เปรียบเทียบอัตราค่าบริการ

จำนวนชั่วโมง	สถานที่บริการที่จอดรถใกล้เคียง	อัตราค่าบริการผู้มาติดต่อผู้อยู่อาศัย	อัตราค่าบริการบุคคลภายนอก
1 – 15 นาทีแรก	ไม่คิดค่าจอด	ไม่คิดค่าจอด	ไม่คิดค่าจอด
ไม่เกิน 2 ชั่วโมง	10 บาท	ไม่คิดค่าจอด	10 บาท
ไม่เกิน 3 ชั่วโมง	10 บาท	10 บาท	20 บาท
ไม่เกิน 4 ชั่วโมง	20 บาท	20 บาท	30 บาท
ไม่เกิน 5 ชั่วโมง	40 บาท	30 บาท	40 บาท
ไม่เกิน 6 ชั่วโมง	70 บาท	40 บาท	50 บาท
ไม่เกิน 7 ชั่วโมง	110 บาท	50 บาท	60 บาท
ไม่เกิน 8 ชั่วโมง	160 บาท	60 บาท	70 บาท
ไม่เกิน 9 ชั่วโมง	220 บาท	70 บาท	80 บาท
ไม่เกิน 10 ชั่วโมง	290 บาท	70 บาท	90 บาท
ไม่เกิน 11 ชั่วโมง	370 บาท	70 บาท	100 บาท
ไม่เกิน 12 ชั่วโมง	460 บาท	70 บาท	100 บาท
ไม่เกิน 24 ชั่วโมง	ห้ามจอดเกิน 12 ชั่วโมง	70 บาท	100 บาท

ดังนั้น หากโครงการยกเลิกอัตราค่าบริการแบบเหมาจ่ายค้างคืนสำหรับผู้มาติดต่อผู้อยู่อาศัยที่ 70 บาทต่อ 1 วัน และผู้ใช้บริการบุคคลภายนอก 100 บาทต่อ 1 วัน โดยเก็บค่าบริการในอัตราปกติ จะสร้างรายได้ให้กับโครงการมากขึ้นประมาณ 30,000 บาทต่อเดือน

3.2 การจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุเหล่านั้นที่ส่งผลให้เกิดปัญหา

จากสาเหตุด้านสถานที่ บุคลากร กระบวนการทำงาน และราคา ที่ส่งผลถึงปัญหาด้านผลกำไรของโครงการต่ำ ผู้ให้คำปรึกษาได้นำจำนวนเงินที่คาดว่าจะได้รับมากขึ้น และรายจ่ายที่จะไม่ต้องเสียไปหากมีการแก้ไขปัญหา มาเป็นตัวชี้วัดในการจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุเหล่านั้นด้วย Pareto Diagram



ภาพที่ 3.6 การจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุของปัญหา

จาก Pareto Diagram จะเห็นได้ว่าสาเหตุหลักที่ทำให้กำไรของโครงการต่ำ คือมีพื้นที่จอดรถเหลือ รองลงมาคือการขาดการวิเคราะห์รายรับอย่างต่อเนื่อง ค่าจอดรถประเภทค้างคืนที่มีราคาต่ำเกินไป และสาเหตุอื่นตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าลำดับแรกที่โครงการควรจะปรับปรุงและแก้ไขปัญหาคือด้านสถานที่ (Place) ลำดับที่ 2 คือด้านกระบวนการทำงาน (Process) ลำดับที่ 3 คือด้านราคา (Price) และลำดับที่ 4 คือด้านบุคลากร (People)

บทที่ 4

การเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา

4.1 แนวทางแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาแล้ว โครงการบ้านประชาชนเวศน์ 1 มีศักยภาพที่จะสร้างผลกำไรเพิ่มขึ้นได้อีก ด้วยแนวทางแก้ไขคือพัฒนาด้านสถานที่ (Place) กระบวนการทำงาน (Process) ราคา (Price) และบุคลากร (People) ซึ่งโครงการทั้งหมดนี้คาดว่าจะเริ่มดำเนินการในเดือนกรกฎาคม 2560

4.1.1 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านสถานที่ (Place)

พื้นที่ชั้น 8-10 ของอาคารจอดรถเป็นพื้นที่ที่ยังไม่ได้ใช้ประโยชน์ใดๆ ตั้งแต่บริษัทฯ ได้เข้ามาบริหารงาน จึงควรเร่งพัฒนาให้เกิดรายได้ให้กับโครงการ

ปัญหาในปัจจุบัน	แนวทางการแก้ไขและพัฒนา
พื้นที่จอดรถมีเหลือ	<ul style="list-style-type: none"> - ติดป้ายประชาสัมพันธ์หน้าโครงการเพื่อให้บุคคลทั่วไปรับทราบและเข้ามาใช้บริการ - ประชาสัมพันธ์ร่วมกับผู้ให้เช่าพื้นที่ส่วนพาณิชย์กรรมให้เป็นจุดเด่นของโครงการ - ยื่นข้อเสนอให้พื้นที่สำนักงานใกล้เคียงโดยให้ราคา Corporate Contract

เป้าหมาย: อัตราการเพิ่มขึ้นของผู้ใช้บริการรายเดือน 10% ใน 3 เดือนแรก และเพิ่มขึ้น 50% ใน 1 ปี

แผนการดำเนินงาน:

กิจกรรมในการดำเนินงาน	2560					
	ก.ค. 60	ส.ค. 60	ก.ย. 60	ต.ค. 60	พ.ย. 60	ธ.ค. 60
1. การจัดเตรียมพื้นที่และติดต่อประชาสัมพันธ์						
1.1 สำรวจพื้นที่ที่จะติดต่อประชาสัมพันธ์						
1.2 ขออนุญาตและขอย้ายสิ่งกีดขวาง						
1.3 จัดทำและติดตั้งสื่อประชาสัมพันธ์						
2. ทำการประชาสัมพันธ์ร่วมกับพื้นที่ให้เข้าส่วนพณิชยกรรม						
3. ติดต่อพื้นที่สำนักงานใกล้เคียงและเสนอราคา Corporate Contract						
3.1 สำรวจจำนวนพื้นที่สำนักงานใกล้เคียง						
3.2 จัดทำข้อเสนอราคา Corporate Contract						
4. ติดตามและประเมินผล						

4.1.2 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านกระบวนการ (Process)

การพัฒนาระบบการเก็บเงิน เพื่อให้ทำงานได้อย่างรวดเร็ว ลดขั้นตอนที่ซับซ้อน ให้ผู้บริหารโครงการสามารถมองภาพรวมและวิเคราะห์เพื่อการบริหารจัดการที่ดีขึ้นได้

ปัญหาในปัจจุบัน	แนวทางการแก้ไขและพัฒนา
ระบบการเก็บเงินทำให้ทำงานช้าซ้อน และเป็นระบบที่ไม่รัดกุม	เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนระบบลานจอดรถยนต์ใหม่ทั้งหมดนั้นสูงมาก จึงนำโปรแกรมบัญชีเข้าใช้ช่วยในการออกใบเสร็จรับเงิน ซึ่งจะสามารถควบคุมได้ดีขึ้น

แผนการดำเนินงาน:

กิจกรรมในการดำเนินงาน	2560					
	ก.ค. 60	ส.ค. 60	ก.ย. 60	ต.ค. 60	พ.ย. 60	ธ.ค. 60
1. จัดหาและจัดเตรียมโปรแกรมทางบัญชี						
1.1 จัดหาและเลือกโปรแกรมบัญชีที่ต้องการใช้						
1.2 ลงโปรแกรมและบันทึกฐานข้อมูล						
1.3 อบรมพนักงานในการใช้โปรแกรม						
2. เริ่มใช้โปรแกรมเพื่อรับเงินค่าบริการจอดรถยนต์						
3. ประเมินผลการใช้งานและเสนอแนะข้อแก้ไข						

4.1.3 แนวทางแก้ไขปัญหาด้านราคา (Price)

เนื่องจากในพื้นที่เขตชุมชนที่โครงการตั้งอยู่นั้นหาที่จอดรถได้ยาก ประกอบกับลานบริการจอดรถใกล้เคียงนั้นอนุญาตให้ผู้ใช้บริการได้เพียง 12 ชั่วโมง ทำให้การยกเลิกอัตราเหมาจ่ายค่างคินนั้นไม่มีผลกระทบต่อการใช้บริการลานจอดรถ

ปัญหาในปัจจุบัน	แนวทางการแก้ไขและพัฒนา
เก็บค่าบริการจอดรถค่างคินที่ต่ำ	- ยกเลิกการให้ส่วนลดการให้แบบเหมาจ่ายรายวัน และใช้ราคาค่าบริการจอดรถอัตราปกติ

แผนการดำเนินงาน:

กิจกรรมในการดำเนินงาน	2560						
	มิ.ย. 60	ก.ค. 60	ส.ค. 60	ก.ย. 60	ต.ค. 60	พ.ย. 60	ธ.ค. 60
1. ทดสอบยกเลิกอัตราเหมาจ่ายค่าจอดรถค่างคิน							
2. เริ่มใช้นโยบายใหม่							

4.1.4 การพัฒนาด้านบุคลากร (People)

การพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะพนักงานที่ให้บริการกับลูกค้าโดยตรง เช่น พนักงานป้อม พนักงานเก็บเงินรายเดือน เป็นต้น นอกจากนี้ การพัฒนาด้านกระบวนการนั้นยังเชื่อมโยงกับด้านบุคลากร ซึ่งหากมีระบบที่มีประสิทธิภาพแล้ว จะช่วยให้ผู้จัดการโครงการได้ดูแลส่วนงานอื่นๆ ได้ละเอียดมากยิ่งขึ้น

ปัญหาในปัจจุบัน	แนวทางการแก้ไขและพัฒนา
- การทุจริตของพนักงาน	- ใช้โปรแกรมบัญชีในการออกใบเสร็จรับเงิน
- อัตราการลาออกของพนักงานสูง	- แต่งตั้งผู้ตรวจสอบ
	- จัดอบรมพนักงาน
	- จัดประเมินพนักงานเพื่อพิจารณาผลตอบแทน

แผนการดำเนินงาน:

กิจกรรมในการดำเนินงาน	2560					2561										
	ก.ค. 60	ส.ค. 60	ก.ย. 60	ต.ค. 60	พ.ย. 60	ธ.ค. 60	ม.ค. 61	ก.พ. 61	มี.ค. 61	เม.ย. 61	พ.ค. 61	มิ.ย. 61	ก.ค. 61	ส.ค. 61	ก.ย. 61	
1. จัดหาและจัดเตรียมโปรแกรมทางบัญชี																
2. เริ่มใช้โปรแกรมเพื่อรับค่าบริการจอร์จทาวน์																
3. พัฒนาคู่มือพนักงาน กฎระเบียบ และขั้นตอนการทำงาน																
4. ทดลองใช้ รับข้อเสนอแนะ และปรับปรุง																
5. อบรมพนักงาน																
6. เริ่มใช้คู่มือและให้พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด																
7. ประเมินผลการดำเนินงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง																

4.2 การจัดลำดับความสำคัญของแผนการดำเนินงาน

จากการเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาโครงการ สามารถสรุปแผนงานได้
ดังนี้

แผนงานที่ 1 การประชาสัมพันธ์โครงการ

แผนงานที่ 2 การปรับปรุงกระบวนการและระบบการเก็บเงิน

แผนงานที่ 3 การปรับราคา

แผนงานที่ 4 การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

4.2.1 ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินเลือกแนวทางแก้ปัญหา

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินเลือกแนวทางแก้ปัญหา ได้แก่ ระยะเวลาที่จะเกิดผลกระทบต่อโครงการ และความยากในการปรับปรุง

ปัจจัย	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ความสำคัญสูง (High : 3)	ความสำคัญปานกลาง (Medium : 2)	ความสำคัญต่ำ (Low : 1)
1. ระยะเวลาที่จะเกิดผลกระทบต่อโครงการ	0.61	H=3-6 เดือน	M=6 เดือน-1 ปี	L=1-2 ปี
2. ความยากในการปรับปรุง				
2.1 ระยะเวลาที่ใช้	0.19	H=3 เดือน	M=6 เดือน	L=1 ปี
2.2 กำลังคนที่ใช้	0.02	H=30 Man days	M=60 Man days	L>90 Man days
2.3 งบประมาณที่ใช้	0.19	H<50,000 บาท	M<100,000 บาท	L<200,000 บาท

รายละเอียดค่าจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน

ปัจจัย	น้ำหนัก	#1	#2	#3	#4
ระยะเวลาที่จะเกิดผลกระทบต่อ โครงการ	0.61	3	3	3	2
ระยะเวลาที่ใช้	0.19	3	3	3	2
กำลังคนที่ใช้	0.02	3	2	3	2
งบประมาณที่ใช้	0.19	2	3	3	2
		2.84	3.01	3.03	2.02

4.2.2 การจัดลำดับความสำคัญของแผนงานปรับปรุงการดำเนินงาน

4.2.2.1 แผนงานกลุ่ม High Priority

แผนงานในกลุ่มนี้เป็นแผนงานที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานประมาณ 3 เดือน ใช้งบประมาณไม่มาก แต่สามารถทำให้เกิดผลกระทบต่อโครงการได้ภายใน 3-6 เดือน แผนงานที่มีความสำคัญระดับสูงนี้ ได้แก่

แผนงานที่ 1 การประชาสัมพันธ์โครงการ

แผนงานที่ 2 การปรับปรุงกระบวนการและระบบการเก็บเงิน

แผนงานที่ 3 การปรับราคา

4.2.2.2 แผนงานกลุ่ม Medium Priority

แผนงานในกลุ่มนี้เป็นแผนงานที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานประมาณ 6 เดือน – 1 ปี ใช้งบประมาณไม่มาก และจะสามารถเห็นผลจากการปรับปรุงและพัฒนาภายใน 6 เดือน – 1 ปี แผนงานที่มีความสำคัญระดับปานกลางนี้ ได้แก่

แผนงานที่ 1 การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

บทที่ 5

การควบคุมให้เกิดการดำเนินการต่อเนื่อง

5.1 สรุปแผนการปรับปรุงเพื่อแก้ปัญหาทางด้านผลกำไรของโครงการ

ที่	แผนงาน	วัตถุประสงค์	ผลที่คาดว่าจะได้รับ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ		
					Leading	Lagging
1	การประชาสัมพันธ์โครงการ	เพื่อประชาสัมพันธ์ให้ผู้อยู่อาศัย บริษัทและร้านค้า และผู้มาติดต่อธุระในบริเวณใกล้เคียง ทราบว่ามีพื้นที่ให้บริการจอดรถยนต์ เพื่ออาจเข้ามาใช้บริการในอนาคต หรือบอกต่อถึงการให้บริการแก่ครอบครัวหรือคนรู้จัก	ผู้ใช้บริการรายเดือนแบบบุคคล ภายนอกเพิ่มขึ้น 10% ใน 3 เดือนแรก และเพิ่มขึ้น 50% ใน 1 ปี	สื่อประชาสัมพันธ์	✓	
				จำนวนลูกค้ากลุ่มบริษัทที่เสนอราคา	✓	
				รายได้ต่อเดือน		✓
				จำนวนผู้ใช้บริการภายนอกเพิ่มขึ้น		✓
2	การปรับปรุงกระบวนการและระบบการเก็บเงิน	เพื่อเพิ่มความเร็วในการให้บริการลูกค้าโดยลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น เพิ่มประสิทธิภาพในการบันทึกข้อมูลเพื่อนำมาตรวจสอบและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน	ผู้ใช้บริการได้รับการบริการที่เร็วขึ้น เมื่อจ่ายค่าบริการจอดรถยนต์ และผู้บริหารโครงการได้รับรายงานประจำเดือนที่ถูกต้องและมีรายละเอียดครบถ้วน	ขั้นตอนการทำงานที่ลดลง	✓	
				ความพึงพอใจของลูกค้า		✓
				รายงานสรุปประจำเดือน		✓
3	การปรับราคาค่าบริการเหมาจ่ายรายวัน	เพื่อสร้างมาตรฐานราคาโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ให้บริการจอดรถยนต์ในพื้นที่ใกล้เคียง	โครงการมีรายได้ต่อเดือนเพิ่มมากขึ้น	ราคาใกล้เคียงกับคู่แข่ง	✓	
				รายได้ต่อเดือน		✓
4	การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน	เพื่อให้เกิดมาตรฐานในการให้บริการและสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน	พนักงานปฏิบัติตามกฎระเบียบและอัตราการลาออกต่ำลง	จำนวนชั่วโมงการอบรมพนักงาน	✓	
				การตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงาน	✓	
				ความพึงพอใจของพนักงาน		✓

5.2 แนวทางการควบคุมให้เกิดการดำเนินการต่อเนื่อง

เนื่องจากการดำเนินงานที่ผ่านมา ไม่ได้มีการควบคุมการทำงานอย่างจริงจัง กล่าวคือ ผู้บริหารโครงการมองเพียงภาพรวมของรายรับ-รายจ่าย ไม่ได้ดูรายละเอียดเรื่องการรับเงิน หรือ ตรวจสอบว่าข้อมูลที่มีอยู่นั้น เป็นข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงหรือไม่ ดังนั้น แนวทางการควบคุมให้เกิดการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเมื่อได้แก้ไขปัญหาและพัฒนากระบวนการทำงานแล้ว จึงควรมี รายงานสรุปการปฏิบัติงานและการตรวจสอบ ควบคู่กับรายงานสรุปด้านการเงินในทุกเดือน

ตัวอย่างรายงานสรุปผู้ใช้บริการลานจอดรถยนต์

รายงานสรุปผู้ใช้บริการลานจอดรถประจำเดือน.....

ประเภท	จำนวนคัน	จำนวนเงิน
ผู้อยู่อาศัยในโครงการ		
ผู้เช่าพื้นที่สำนักงาน		
บุคคลภายนอก (รายเดือน)		
บุคคลภายนอก (รายชั่วโมง)		
บัตรสมาชิกใหม่		
ยกเลิกสมาชิก		
อื่นๆ.....		
Total		

ตัวอย่างรายงานการปฏิบัติประจำวัน

วันที่.....

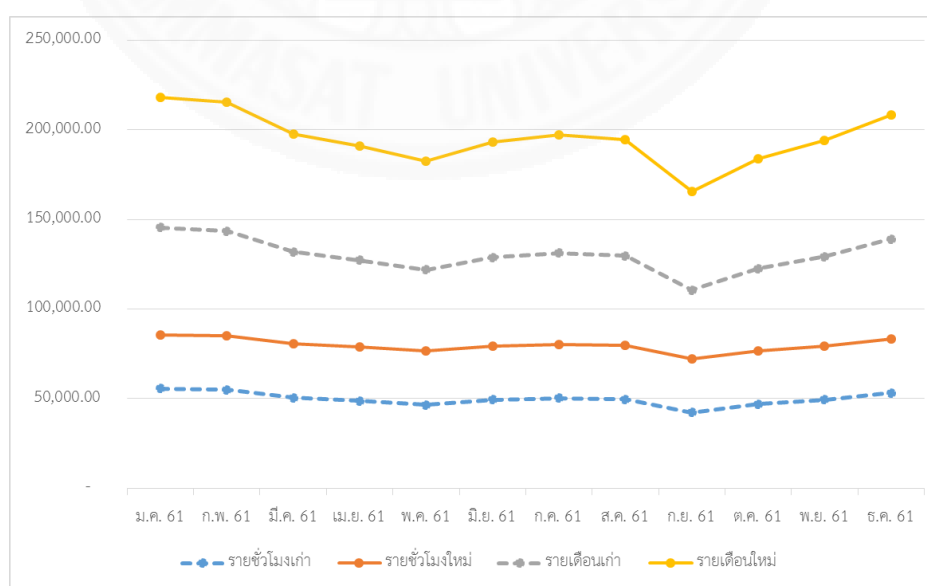
ชื่อพนักงาน.....

ตำแหน่ง.....

ลำดับที่	หน้าที่	แล้วเสร็จ	ยังไม่แล้วเสร็จ	สาเหตุ
1	รับใบรายงานประจำกะ			
2	ตรวจสอบว่าใช้รหัสผ่านของตนเอง			
3	ตรวจนับเงินทอนก่อนเข้ากะ			
4	กล่าวทักทายสวัสดี/ขอบคุณ ผู้ใช้บริการ			
5	ดูแลความสะอาดและทิ้งขยะก่อนออกกะ			
6	นับเงินที่รับมาและสรุปตรงกับใบรายงาน			
7	ตรวจนับเงินทอนก่อนออกกะ			
8	ส่งเงินให้เจ้าหน้าที่สำนักงาน			

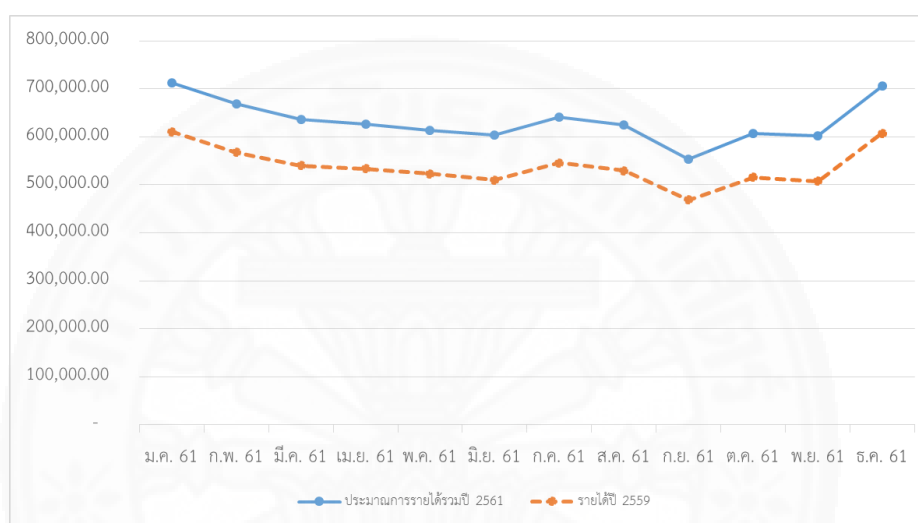
5.3 การประมาณการรายได้หลังการแก้ไขปัญหา

จากกระบวนการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาการบริหารลานจอดรถโครงการบ้านประชานิเวศน์ 1 คาดการณ์ว่าจะมีผู้ใช้บริการภายนอกเพิ่มขึ้น โดยตั้งเป้าหมายในปี 2561ว่าจะมีรายได้จากผู้ใช้บริการภายนอกแบบรายเดือนเพิ่มขึ้น 50% คือจากเดิมเฉลี่ย 130,112.15 บาทต่อเดือน เป็นเฉลี่ย 195,168.22 บาทต่อเดือน และรายชั่วโมงเพิ่มขึ้นประมาณ 30,000 บาทต่อเดือน คือจากเดิมเฉลี่ย 49,795.35 บาทต่อเดือน เป็นเฉลี่ย 79,796.35 บาทต่อเดือน

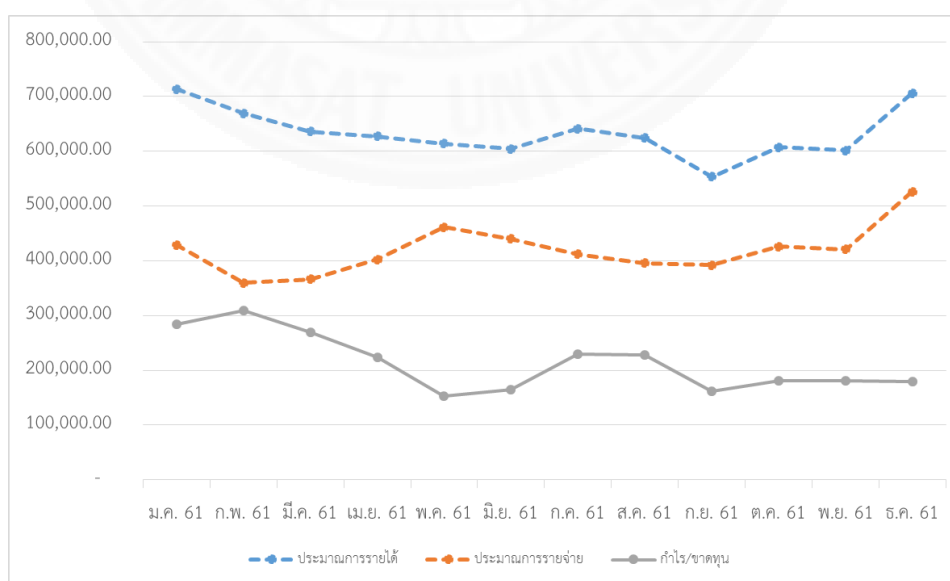


ภาพที่ 5.1 ประมาณการรายได้ที่จากผู้ใช้บริการบุคคลภายนอกในปี 2561

รายได้จากผู้ให้บริการบุคคลภายนอกทั้งประเภทรายเดือนและรายชั่วโมงที่คาดว่าจะได้รับเพิ่มขึ้นในปี 2561 หลักจากได้รับการแก้ไขปัญหาแล้ว จะทำให้ภาพรวมของโครงการมีรายรับทั้งหมดเพิ่มขึ้นจากเดิมเฉลี่ย 538,190.67 บาทต่อเดือน เป็นเฉลี่ย 663,246.74 บาทต่อเดือน หรือคิดเป็น 23.24% ซึ่งเมื่อพิจารณาพร้อมกับรายจ่ายของโครงการที่ค่อนข้างคงที่ที่ประมาณ 419,361.59 บาทต่อเดือน จะทำให้โครงการมีกำไรประมาณ 213,885.16 บาทต่อเดือน จากเดิมที่เฉลี่ย 118,829.08 บาทต่อเดือน



ภาพที่ 5.2 ประมาณการรายได้รวมในปี 2561



ภาพที่ 5.3 ภาพรวมโครงการปี 2561

การแก้ไขปัญหาและพัฒนาใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านสถานที่ (Place) ด้านกระบวนการทำงาน (Process) ด้านราคา (Price) และด้านบุคลากร (People) ทำให้การบริหารงานในโครงการบ้านประชานิเวศน์ 1 มีอัตราผลกำไรที่สูงขึ้น โดยเมื่อวิเคราะห์ถึงความคุ้มค่าในการลงทุน ทางโครงการจะใช้งบประมาณในการปรับปรุงทั้งสิ้น 300,000 บาท โดยที่คาดการณ์ว่าจะสามารถสร้างรายได้เพิ่มขึ้น 1,140,672.87 บาทในปี 2561



รายการอ้างอิง

การเคหะแห่งชาติ <https://www.nha.co.th/view/1/Home>

The 7P's of Services Marketing <http://www.managementstudyguide.com/seven-p-of-services-marketing.htm>

Six Sigma Tools: Prioritization Matrix

<http://www.sixsigmaonline.org/six-sigma-training-certification-information/six-sigma-tools-prioritization-matrix/>

Project Prioritization

https://oqi.wisc.edu/resourcelibrary/uploads/resources/Project_Prioritization_Guide_v_1.pdf

Service Marketing – Definition and Characteristics

<http://www.managementstudyguide.com/definition-and-characteristics-of-services.htm>





ภาคผนวก

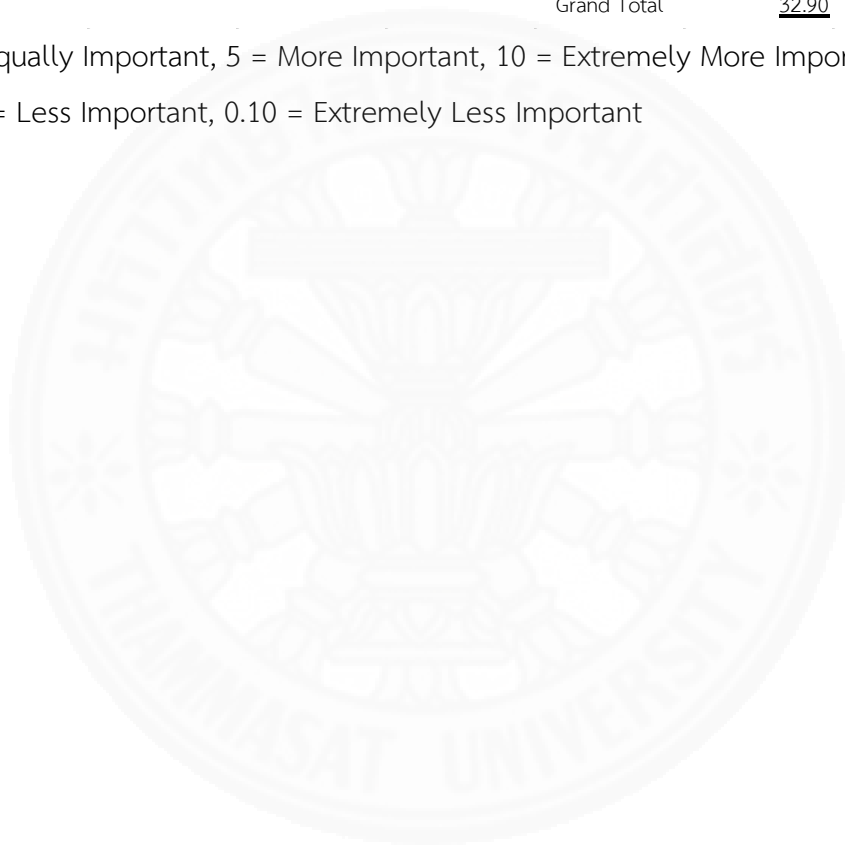
Prioritization Matrix

Criterion VS Criterion

	Time to Impact	Time Spent	Man-Day Used	Money Used	Row Total	Relative Decimal Value
Time to Impact		5	10	5	20	0.61
Time Spent	0.20		5	1	6.20	0.19
Man-Day Used	0.10	0.20		0.20	0.50	0.02
Money Used	0.20	1	5		6.20	0.19

Grand Total 32.90

1 = Equally Important, 5 = More Important, 10 = Extremely More Important,
 0.20 = Less Important, 0.10 = Extremely Less Important



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวรชชา วรรณพฤษ์
วันเดือนปีเกิด	19 มกราคม พ.ศ. 2530
วุฒิการศึกษา	ปีการศึกษา 2553: Masters of Education Monash University, Australia ปีการศึกษา 2552: ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล
ตำแหน่ง	กรรมการบริหาร บริษัทในเครือ S Unity
ประสบการณ์ทำงาน	2554-ปัจจุบัน: กรรมการบริหาร บริษัทในเครือ S Unity

