

ปัจจัยเชิงบริหารที่เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างไทยในมุมมองจากกลยุทธ์ต้นทุนและประสิทธิภาพการบริหารงาน

Managerial Factors Enhancing the Competitive Capability of Thai Construction Contractors: Perspectives from Cost Strategy and Managerial Efficiency

ธนัท บุญณสิทธิ์¹ และธนภณ วิมูลอาจ²

Thanat Boonnasit¹ and Thanapon Wimonard²

นักศึกษาลัทธิบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น¹,

อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาอิสระ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น²

Master of Business Administration Student, College of Graduate Study in Management, Khon Kaen

University¹, Independent Study Advisor, College of Graduate Study in Management, Khon Kaen University²

thanut.b@kkumail.com¹, thanwim@kku.ac.th²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารต้นทุน ประสิทธิภาพการบริหารงาน และความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในประเทศไทย รวมทั้งทดสอบบทบาทส่งผ่านของประสิทธิภาพ การบริหารงาน การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณแบบภาคตัดขวาง ประชากรเป้าหมายคือธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ที่จดทะเบียนและดำเนินกิจการอยู่ในประเทศไทย จำนวน 12,456 ราย จากกรอบรายชื่อที่ติดต่อได้ 268 ราย กำหนดขนาดตัวอย่างขั้นต่ำด้วยสูตร Yamane ที่ค่าความคลาดเคลื่อน .05 ได้ 161 ราย และได้รับแบบสอบถามสมบูรณ์ 169 ราย โดยเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงร่วมกับแบบสะดวก เครื่องมือเป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ จำนวน 27 ข้อ มีค่าความเที่ยงรวม .981 วิเคราะห์ข้อมูลด้วย IBM SPSS Statistics Version 26 และ PROCESS Macro Model 4 โดยใช้ bootstrap 5,000 ครั้ง ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรทั้งสามอยู่ในระดับมาก กลยุทธ์การบริหารต้นทุน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการบริหารงานอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = .940$, $R^2 = .883$, $p < .001$) เมื่อควบคุมกลยุทธ์การบริหารต้นทุนแล้ว ประสิทธิภาพการบริหารงานยังสัมพันธ์เชิงบวกกับความได้เปรียบในการแข่งขัน ($\beta = .512$, $p < .001$) และกลยุทธ์การบริหารต้นทุนยังคงมีอิทธิพลทางตรง ($\beta = .414$, $p < .001$) อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ .443 โดยมีช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95 [.332, .554] ซึ่งไม่ครอบคลุมศูนย์ จึงสรุปได้ว่าเป็นการส่งผ่านบางส่วน ผลการศึกษาชี้ว่าการเชื่อมระบบจัดซื้อ การควบคุมต้นทุน และการติดตามงบประมาณเข้ากับการจัดการทรัพยากร และกระบวนการ เป็นกลไกสำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยิ่งย่น

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหารต้นทุน, ประสิทธิภาพการบริหารงาน, ความได้เปรียบในการแข่งขัน, ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง, ตัวแปรส่งผ่าน

Abstract

This study examined cost management strategies, managerial efficiency, and competitive advantage among construction contractors in Thailand and tested the mediating role of managerial efficiency. A quantitative cross-sectional survey was conducted with a target population of 12,456 registered and active construction contracting businesses. From an accessible frame of 268 contacts, Yamane's formula at a .05 margin of error yielded a minimum sample of 161; 169 complete responses were obtained through purposive and convenience sampling. Data were collected using a 27-item five-point Likert-scale questionnaire with an overall reliability coefficient of .981. IBM SPSS Statistics Version 26 and PROCESS Macro Model 4 with 5,000 bootstrap resamples were used. All three constructs were rated at a high level. Cost management strategies were positively associated with managerial efficiency ($\beta = .940$, $R^2 = .883$, $p < .001$). After controlling for cost management strategies, managerial efficiency remained positively associated with competitive advantage ($\beta = .512$, $p < .001$), while cost management strategies retained a significant direct effect ($\beta = .414$, $p < .001$). The indirect effect was .443, with a 95% confidence interval of [.332, .554], indicating partial mediation. The findings indicate that integrating procurement, systematic cost control, and budget-based monitoring with resource and process management is an important mechanism for strengthening sustainable competitive advantage.

Keywords: cost management strategies, managerial efficiency, competitive advantage, construction contractors, mediation

บทนำ

อุตสาหกรรมก่อสร้างเป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงการลงทุนภาครัฐและเอกชน การจ้างงาน การใช้วัสดุ เครื่องจักร แรงงานฝีมือ และเครือข่ายผู้รับเหมาช่วงจำนวนมาก ข้อมูลนี้บุคคลที่ดำเนินกิจการอยู่สะท้อนว่า ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างไทยมีจำนวนมากและมีความหลากหลายด้านขนาดกิจการ ความเชี่ยวชาญ และพื้นที่ดำเนินงาน (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2568) ขณะเดียวกัน ภาคก่อสร้างต้องเผชิญความผันผวนของราคาราคาวัสดุ ค่าแรง พลังงาน การขนส่ง และต้นทุนทางการเงิน ซึ่งกระทบทั้งการประมาณราคา สภาพคล่อง และกำไรของโครงการ (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2567; สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2568)

ลักษณะงานแบบโครงการทำให้ต้นทุนของแต่ละงานมีความเฉพาะสูง ผู้รับเหมาต้องประสานทรัพยากร ให้บรรลุเงื่อนไขด้านเวลา คุณภาพ และงบประมาณภายใต้สัญญาที่มีข้อจำกัดแตกต่างกัน ความคลาดเคลื่อนระหว่างต้นทุน งบประมาณการกับต้นทุนจริงอาจเกิดจากราคาวัสดุที่เปลี่ยนแปลง งานแก้ไข การใช้ทรัพยากรไม่มีประสิทธิภาพ ความล่าช้า และการขาดข้อมูลต้นทุนที่ทันเวลา การบริหารต้นทุนจึงมิใช่เพียงการบันทึกบัญชีย้อนหลัง แต่เป็นระบบข้อมูล และวินัยการบริหารที่สนับสนุนการวางแผน การควบคุม และการตัดสินใจเชิงแข่งขันตามแนวคิด การบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ (Shank & Govindarajan, 1993) งานวิจัยร่วมสมัยพบว่าระบบควบคุมต้นทุน ที่มีคุณภาพและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น BIM ช่วยเพิ่มความถูกต้องของการประมาณการ การติดตามต้นทุน และการตัดสินใจของโครงการ (Le & Sutrisna, 2024; Nsimbe & Di, 2024)

กลยุทธ์การบริหารต้นทุนในการวิจัยนี้ครอบคลุม 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การจัดซื้อ ซัพพลายเชน และโลจิสติกส์ การควบคุมต้นทุนเชิงระบบ และการควบคุมต้นทุนเทียบงบประมาณ การจัดซื้อและซัพพลายเชนที่บูรณาการ ช่วยลดความไม่แน่นอนด้านวัสดุ ราคา และระยะเวลาส่งมอบ และมีส่วนสนับสนุนผลการดำเนินงานของโครงการก่อสร้าง (Waqar et al., 2025) ขณะเดียวกัน การกำหนดรหัสต้นทุน งบประมาณฐาน และระบบรายงาน ผลต่างช่วยให้ผู้บริหารตรวจสอบความเบี่ยงเบนและตัดสินใจแก้ไขได้เร็วขึ้น โดยระบบควบคุมต้นทุนที่เชื่อมโยงกระบวนการ และข้อมูลอย่างเป็นระบบช่วยยกระดับประสิทธิภาพของ การควบคุมโครงการ (Le & Sutrisna, 2024)

ประสิทธิภาพการบริหารงานหมายถึงความสามารถในการแปลงทรัพยากรเป็นผลลัพธ์ตามเป้าหมายด้านต้นทุน เวลา และคุณภาพ ประกอบด้วยประสิทธิภาพทรัพยากร ประสิทธิภาพกระบวนการ และความยืดหยุ่นต้นทุน แนวคิดการก่อสร้างแบบลีนอธิบายว่าการลดความสูญเปล่า งานซ้ำ และการหยุดชะงักของกระบวนการ ช่วยเพิ่มผลผลิตของโครงการ (Koskela, 2000) ขณะที่มุมมองฐานทรัพยากรขององค์กรเสนอว่า ชีตความสามารถด้าน ข้อมูลกระบวนการ และความสัมพันธ์กับคู่ค้าสามารถเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และยากต่อการลอกเลียนแบบ ซึ่งนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Barney, 1991) หลักฐานจากบริบทประเทศไทยยังชี้ว่าความสามารถของบุคลากร การวางแผนและควบคุมโครงการ และการประสานความร่วมมือเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานโครงการ (Homthong et al., 2024)

ความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้รับเหมาก่อสร้างสะท้อนความสามารถในการควบคุมต้นทุน เสนอราคาอย่างเหมาะสม ส่งมอบงานตรงเวลา รักษาคุณภาพ และสร้างความน่าเชื่อถือกับผู้ว่าจ้าง แนวคิดของ Porter (1985) ชี้ว่าความได้เปรียบเกิดได้ทั้งจากการเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้างความแตกต่าง ส่วนทฤษฎี ความสามารถพลวัตอธิบายว่าองค์กรต้องรับรู้ความเปลี่ยนแปลง ปรับทรัพยากร และปรับกระบวนการให้ทันต่อ สภาพแวดล้อม (Teece et al., 1997) งานวิจัยล่าสุดในภาคก่อสร้างชี้ว่าปัจจัยด้านต้นทุน เวลา ความเสี่ยง การตัดสินใจ และความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานของโครงการอย่างมีนัยสำคัญ (Su & Khallaf, 2022; Homthong et al., 2024)

แม้งานวิจัยร่วมสมัยจะให้หลักฐานเกี่ยวกับระบบควบคุมต้นทุน เทคโนโลยีดิจิทัล ซัพพลายเชน และปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานโครงการ (Le & Sutrisna, 2024; Homthong et al., 2024; Waqar et al., 2025) แต่ยังมีช่องว่างในการอธิบายกลไกภายในที่แปลงกลยุทธ์ต้นทุนไปสู่ผลลัพธ์เชิงแข่งขันของผู้รับเหมาไทย การวิจัยนี้จึงเสนอประสิทธิภาพการบริหารงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยคาดว่ากลยุทธ์ต้นทุนที่ดีจะยกระดับการใช้ทรัพยากร กระบวนการ และความยืดหยุ่น ก่อนส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน การทดสอบกลไกดังกล่าวช่วยเพิ่ม องค์ความรู้จากการมองเพียงความสัมพันธ์ทางตรง ไปสู่การอธิบายกระบวนการแปลงขีดความสามารถด้านต้นทุน เป็นผลลัพธ์เชิงแข่งขัน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับกลยุทธ์การบริหารต้นทุน ประสิทธิภาพการบริหารงาน และความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในประเทศไทย
2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การบริหารต้นทุนกับประสิทธิภาพการบริหารงาน และความได้เปรียบในการแข่งขัน
3. เพื่อทดสอบบทบาทส่งผ่านของประสิทธิภาพการบริหารงานในความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารต้นทุนกับความได้เปรียบในการแข่งขัน
4. เพื่อเสนอแนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับยกระดับระบบบริหารต้นทุนและประสิทธิภาพของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างไทย

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ด้านวิชาการ โดยอธิบายกลไกส่งผ่านระหว่างกลยุทธ์ต้นทุน และความได้เปรียบในการแข่งขันในบริบทผู้รับเหมาก่อสร้างไทย
2. ด้านการบริหาร โดยให้แนวทางจัดระบบข้อมูลต้นทุน การจัดซื้อ การเทียบงบประมาณ การบริหารทรัพยากร และกระบวนการให้เชื่อมโยงกัน
3. ด้านการพัฒนาธุรกิจโดยช่วยให้ผู้ประกอบการกำหนดลำดับการลงทุนในระบบควบคุมต้นทุนและกระบวนการที่สร้างผลลัพธ์เชิงแข่งขันได้ชัดเจนขึ้น

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณแบบภาคตัดขวาง ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ และกำหนดหน่วยวิเคราะห์เป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่มีบทบาทในการบริหารหรือตัดสินใจด้านต้นทุนของธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ข้อมูลสะท้อนการรับรู้ ณ ช่วงเวลาที่เก็บข้อมูล จึงใช้เพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงสถิติตามกรอบแนวคิด มีใช้หลักฐานเชิงสาเหตุสมบูรณ์

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรเป้าหมายคือธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลและมีสถานะดำเนินการอยู่ในประเทศไทย ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2568 จำนวน 12,456 ราย ผู้วิจัยใช้กรอบรายชื่อที่สามารถติดต่อได้จำนวน 268 ราย และกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตรของ Yamane (1973) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน .05 ได้ขนาดขั้นต่ำ 160.48 หรือประมาณ 161 ราย ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามสมบูรณ์ 169 ราย คิดเป็นอัตราตอบกลับร้อยละ 63.06 ซึ่งสูงกว่าขนาดขั้นต่ำ

การเลือกตัวอย่างใช้วิธีไม่อาศัยความน่าจะเป็นแบบเจาะจงร่วมกับแบบสะดวก โดยคัดเลือกเจ้าของกิจการ ผู้บริหาร ผู้จัดการโครงการ วิศวกรโครงการ หรือผู้มีบทบาทตัดสินใจด้านต้นทุน ผู้ตอบต้องมีประสบการณ์ ในธุรกิจรับเหมาก่อสร้างไม่น้อยกว่า 5 ปี และเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้านต้นทุนหรือโครงการไม่น้อยกว่า 2 ปี เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามออนไลน์ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ถึงพฤษภาคม พ.ศ. 2569

เครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพ

แบบสอบถามประกอบด้วยข้อมูลทั่วไปและข้อความมาตรประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 27 ข้อ แบ่งเป็นกลยุทธ์การบริหารต้นทุน 9 ข้อ ประสิทธิภาพการบริหารงาน 9 ข้อ และความได้เปรียบในการแข่งขัน 9 ข้อ เกณฑ์แปลผลค่าเฉลี่ยอ้างอิงแนวทางของ Best (1977) แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ 3 คน โดยมีค่า IOC ระหว่าง .80 - 1.00 และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .939, .956 และ .953 ตามลำดับ ขณะที่ความเที่ยงรวมทั้งฉบับเท่ากับ .981 ซึ่งอยู่ในระดับสูง (Nunnally & Bernstein, 1994)

การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ การรักษาความลับ และการใช้ข้อมูลเพื่อการวิจัยก่อนให้ผู้ตอบตัดสินใจเข้าร่วมตรวจสอบข้อมูลขาดหาย ค่าผิดปกติ การแจกแจง และภาวะร่วมเส้นตรงพหุคูณก่อนวิเคราะห์ ความลำเอียงจากวิธีการวัดร่วมตรวจด้วย Harman's single-factor test ตามข้อเสนอของ Podsakoff et al. (2003) พบว่าองค์ประกอบแรกอธิบายความแปรปรวนร้อยละ 32.15 ต่ำกว่าเกณฑ์ร้อยละ 50 จึงไม่พบปัญหารุนแรง

การวิเคราะห์ดำเนินการด้วย IBM SPSS Statistics Version 26 เพียงโปรแกรมเดียว ใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการถดถอยเชิงเส้น ก่อนวิเคราะห์โมเดลถดถอยตรวจสอบ ภาวะร่วม

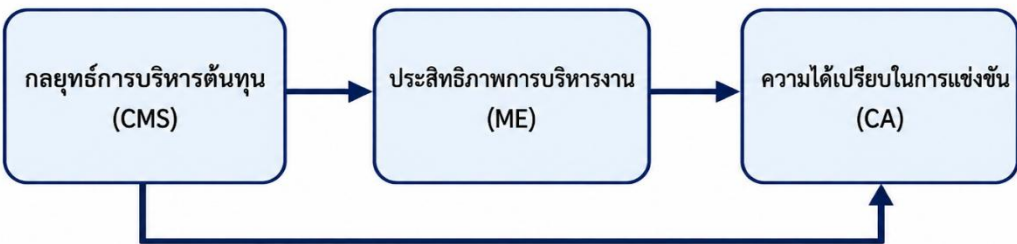
เส้นตรงพหุคูณด้วยค่า Tolerance และ Variance Inflation Factor (VIF) การทดสอบตัวแปรส่งผ่านใช้ PROCESS Macro Model 4 ตามแนวทางการวิเคราะห์แบบถดถอยของ Hayes (2022) โดยสุ่มซ้ำ bootstrap 5,000 ครั้งและใช้ช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95 การมีอิทธิพลทางอ้อมพิจารณาจากช่วงความเชื่อมั่นที่ไม่ครอบคลุมศูนย์

ตารางที่ 1 สรุปกลุ่มตัวอย่าง คุณภาพเครื่องมือ และการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น

ประเด็นตรวจสอบ	ผลการวิเคราะห์	การแปลผล
ประชากรเป้าหมาย	12,456 ราย	ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่จดทะเบียนและมีสถานะดำเนินการ
กรอบรายชื่อที่ติดต่อได้	268 ราย	รายชื่อจากสมาคมและเครือข่ายธุรกิจที่ผู้วิจัยเข้าถึงได้
ขนาดตัวอย่างขั้นต่ำตาม Yamane	ประมาณ 161 ราย	คำนวณจาก $N = 268$ และ $e = .05$
แบบสอบถามสมบูรณ์	169 ราย	สูงกว่าขนาดขั้นต่ำที่กำหนด
อัตราการตอบกลับ	63.06%	$169/268 \times 100$
จำนวนข้อคำถาม	27 ข้อ	ครอบคลุมตัวแปรหลัก 3 ตัวแปร ตัวแปรละ 9 ข้อ
ค่า IOC	.80–1.00	ผ่านเกณฑ์ความตรงเชิงเนื้อหา
ความเที่ยงของแบบสอบถาม	CMS = .939; ME = .956; CA = .953; รวม = .981	อยู่ในระดับสูง
Harman's single-factor test	32.15%	ต่ำกว่าเกณฑ์ 50% ไม่พบปัญหารุนแรง

ที่มา: ผลการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัยพัฒนาจากมุมมองฐานทรัพยากรและทฤษฎีความสามารถพลวัต

กรอบแนวคิดประกอบด้วยกลยุทธ์การบริหารต้นทุน (CMS) เป็นตัวแปรต้น ประสิทธิภาพการบริหารงาน (ME) เป็นตัวแปรส่งผ่าน และความได้เปรียบในการแข่งขัน (CA) เป็นตัวแปรตาม โดยทดสอบทั้งเส้นทาง $CMS \rightarrow ME \rightarrow CA$ และเส้นทางตรง $CMS \rightarrow CA$ เพื่อพิจารณาว่า ME อธิบายกลไกการส่งผ่านได้มากน้อยเพียงใด

จากกรอบแนวคิดกำหนดสมมติฐานดังนี้

H1 กลยุทธ์การบริหารต้นทุน มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับประสิทธิภาพการบริหารงาน

H2 ประสิทธิภาพการบริหารงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความได้เปรียบในการแข่งขันเมื่อควบคุมกลยุทธ์การบริหารต้นทุน

H3 ประสิทธิภาพการบริหารงานเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารต้นทุนกับความได้เปรียบในการแข่งขัน

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์เชิงพรรณนา

ตัวแปรหลักทั้งสามมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยความได้เปรียบในการแข่งขันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($M = 3.9536$, $SD = .8012$) รองลงมาคือประสิทธิภาพการบริหารงาน ($M = 3.9152$, $SD = .8124$) และกลยุทธ์การบริหารต้นทุน ($M = 3.8521$, $SD = .8723$) ตามลำดับ ผลดังกล่าวสะท้อนว่าผู้ตอบรับรู้ผลลัพธ์เชิงแข่งขันในระดับสูง แต่ยังคงมีความแตกต่างระหว่างกิจการและมีพื้นที่สำหรับพัฒนาระบบต้นทุนและกระบวนการบริหารให้เป็นมาตรฐานมากขึ้น

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรหลัก ($N = 169$)

ตัวแปร	N	ต่ำสุด	สูงสุด	M	SD
กลยุทธ์การบริหารต้นทุน (CMS)	169	1.67	5.00	3.8521	.8723
ประสิทธิภาพการบริหารงาน (ME)	169	1.78	5.00	3.9152	.8124
ความได้เปรียบในการแข่งขัน (CA)	169	1.89	5.00	3.9536	.8012

ที่มา: ผลการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์

ตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยกลยุทธ์การบริหารต้นทุนสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารงานสูงสุด ($r = .940$) รองลงมาคือประสิทธิภาพการบริหารงาน กับความได้เปรียบในการแข่งขัน ($r = .901$) และกลยุทธ์การบริหารต้นทุนกับความได้เปรียบในการแข่งขัน ($r = .895$) ค่าความสัมพันธ์ที่สูงมากระหว่าง CMS และ ME ควรตีความอย่างระมัดระวัง เพราะอาจสะท้อนทั้งความสัมพันธ์ตามทฤษฎี และความใกล้เคียงของรายการวัดบางส่วน

ตารางที่ 3 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรหลัก (N = 169)

ตัวแปร	CMS	ME	CA
กลยุทธ์การบริหารต้นทุน (CMS)	1.000		
ประสิทธิภาพการบริหารงาน (ME)	.940**	1.000	
ความได้เปรียบในการแข่งขัน (CA)	.895**	.901**	1.000

หมายเหตุ: ** $p < .01$ (2-tailed)

ที่มา: ผลการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

ผลการวิเคราะห์ถดถอยและการทดสอบตัวแปรส่งผ่าน

โดยสรุป ผลการถดถอยชี้ว่ากลยุทธ์การบริหารต้นทุนที่ดีสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารงานที่สูงขึ้น และเมื่อพิจารณาความได้เปรียบในการแข่งขันพบว่าทั้งกลยุทธ์การบริหารต้นทุน และประสิทธิภาพการบริหารงาน มีบทบาทร่วมกันอย่างมีนัยสำคัญ ผลการทดสอบตัวแปรส่งผ่านจึงสนับสนุนว่า ME ทำหน้าที่เป็นกลไกส่งผ่าน บางส่วนระหว่าง CMS และ CA

เส้นทาง CMS $\rightarrow$ ME มีค่าสัมประสิทธิ์ไม่มาตรฐาน $B = .881$, $SE = .025$, $\beta = .940$, $t = 35.561$, $p < .001$ และ $R^2 = .883$ สนับสนุน H1 ก่อนนำ ME เข้าสู่แบบจำลอง อิทธิพลรวม (total effect; c) ของ CMS $\rightarrow$ CA เท่ากับ $B = .825$, $SE = .032$, $\beta = .895$, $t = 25.942$, $p < .001$ และ $R^2 = .801$ เมื่อ CMS และ ME เข้าสู่สมการร่วมกัน โมเดลอธิบายความแปรปรวนของ CA ได้ $R^2 = .832$ โดยเส้นทาง ME $\rightarrow$ CA เมื่อควบคุม CMS มี $B = .503$, $SE = .092$, $\beta = .512$, $t = 5.493$, $p < .001$ สนับสนุน H2 ส่วนอิทธิพลทางตรง (direct effect; c') ของ CMS $\rightarrow$ CA เมื่อควบคุม ME มี $B = .381$, $SE = .086$, $\beta = .414$, $t = 4.441$, $p < .001$

สำหรับโมเดลที่มี CA เป็นตัวแปรตาม ค่า Tolerance ของ CMS และ ME เท่ากับ .117 และค่า VIF เท่ากับ 8.521 แม้ยังอยู่เหนือเกณฑ์ Tolerance .10 และต่ำกว่าเกณฑ์ VIF 10 ที่มักใช้เป็นเกณฑ์คัดกรอง แต่สะท้อนภาวะร่วมเส้นตรงพหุคูณในระดับสูง จึงควรตีความค่าสัมประสิทธิ์อย่างระมัดระวัง การวิเคราะห์ด้วย PROCESS Macro พบว่าอิทธิพลทางอ้อม (ab) ของ CMS ต่อ CA ผ่าน ME เท่ากับ .443 โดยมี Bootstrap 95% Confidence Interval [.332, .554] ซึ่งไม่ครอบคลุมศูนย์ จึงสนับสนุน H3 ขณะเดียวกันอิทธิพลทางตรง c' ยังคงมีนัยสำคัญ จึงสรุปว่าเป็นการส่งผ่านบางส่วน ทั้งนี้ ค่า $r = .895$ ในตารางสหสัมพันธ์เป็นค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง CMS กับ CA และไม่ใช่ค่า total effect จาก PROCESS

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ถดถอยและอิทธิพลส่งผ่าน

สมมติฐาน/ผล	เส้นทาง	ค่าสัมประสิทธิ์	R^2 / Collinearity / 95% CI	ผลการทดสอบ
H1	CMS $\rightarrow$ ME	$B = .881$; $SE = .025$; $\beta = .940$; $t = 35.561$; $p < .001$	$R^2 = .883$	สนับสนุน

สมมติฐาน/ผล	เส้นทาง	ค่าสัมประสิทธิ์	R ² / Collinearity / 95% CI	ผลการทดสอบ
Total effect (c)	CMS → CA (ก่อนใส่ ME)	B = .825; SE = .032; β = .895; t = 25.942; p < .001	R ² = .801	มีนัยสำคัญ
H2	ME → CA เมื่อ ควบคุม CMS	B = .503; SE = .092; β = .512; t = 5.493; p < .001	R ² = .832; Tolerance = .117; VIF = 8.521	สนับสนุน
Direct effect	CMS → CA เมื่อ ควบคุม ME	B = .381; SE = .086; β = .414; t = 4.441; p < .001	R ² = .832; Tolerance = .117; VIF = 8.521	มีนัยสำคัญ
H3	CMS → ME → CA	Indirect effect (ab) = .443	Bootstrap 95% CI [.332, .554]	ส่งผ่านบางส่วน

ที่มา: ผลการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

สรุปผล

ผลการวิจัยสนับสนุนว่ากลยุทธ์การบริหารต้นทุนสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการบริหารงานในระดับสูงมาก การมีข้อมูลต้นทุนที่ถูกต้อง การวางแผนจัดซื้อ การกำหนดงบประมาณ และการติดตามต้นทุนจริงเทียบกับงบประมาณ ทำให้ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรและแก้ไขความเบี่ยงเบนได้รวดเร็วขึ้น ผลดังกล่าวสอดคล้องกับการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ ที่มองข้อมูลต้นทุนเป็นเครื่องมือกำหนดพฤติกรรมและการตัดสินใจ มิใช่เพียงระบบบันทึกผลย้อนหลัง (Shank & Govindarajan, 1993; Le & Sutrisna, 2024)

เมื่อพิจารณาผ่านมุมมองฐานทรัพยากร กลยุทธ์การบริหารต้นทุนเป็นขีดความสามารถภายใน ที่เกิดจากการสะสมข้อมูล ประสบการณ์โครงการ ขั้นตอนอนุมัติ ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ และวินัยในการติดตาม ผลต่างหากองค์ประกอบเหล่านี้เชื่อมโยงเป็นระบบย่อมมีคุณค่าและลอกเลียนแบบได้ยาก จึงเพิ่มโอกาสสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Barney, 1991)

ผลการวิจัยยังพบว่าประสิทธิภาพการบริหารงานสัมพันธ์กับความได้เปรียบในการแข่งขัน แม้ควบคุมกลยุทธ์ การบริหารต้นทุนแล้ว แสดงว่าการมีเครื่องมือด้านต้นทุนเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ องค์กรต้องแปลงข้อมูล เป็นการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม กระบวนการทำงานที่ต่อเนื่อง และความยืดหยุ่นในการปรับแผนจัดซื้อ กำลังคน และลำดับงาน จึงจะเกิดผลด้านต้นทุน คุณภาพ เวลา และความน่าเชื่อถือ ผลนี้สอดคล้องกับแนวคิด การก่อสร้างแบบลิ้น และความสามารถพลวัต ซึ่งเน้นการลดความสูญเปล่าและการปรับระบบให้ทันต่อสภาพแวดล้อม (Koskela, 2000; Teece et al., 1997)

บทบาทส่งผ่านบางส่วนแสดงว่ากลยุทธ์ต้นทุนสร้างความได้เปรียบได้ 2 เส้นทาง เส้นทางแรกเป็นผลโดยตรง จากการควบคุมราคา การจัดซื้อ การประมาณต้นทุน และการติดตามงบประมาณ ส่วนเส้นทางที่สองเกิดผ่าน การยกระดับ

ประสิทธิภาพทรัพยากร กระบวนการ และความยืดหยุ่นต้นทุน ข้อค้นพบนี้ช่วยเติมช่องว่างทางวิชาการ ด้วยการระบุกลไกภายในที่แปลงขีดความสามารถด้านต้นทุนไปสู่ผลลัพธ์เชิงแข่งขันในบริบทผู้รับเหมาก่อสร้างไทย

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย คือ “กลยุทธ์ต้นทุน - ประสิทธิภาพการบริหารงาน - ความได้เปรียบในการแข่งขัน” เป็นหัวใจการสร้างคุณค่าที่ต้องบริหารร่วมกัน ผู้รับเหมาที่ลงทุนเฉพาะระบบต้นทุน แต่ไม่ปรับกระบวนการ และการใช้ทรัพยากร อาจไม่สามารถเปลี่ยนข้อมูลต้นทุนให้เป็นผลลัพธ์เชิงแข่งขันได้เต็มที่ ในทางกลับกัน การพัฒนาประสิทธิภาพโดยไม่มีข้อมูลต้นทุนที่เป็นระบบอาจทำให้การปรับปรุงขาดเป้าหมายและวัดผลได้ยาก

อย่างไรก็ตาม ค่าสหสัมพันธ์ระหว่าง CMS และ ME ที่สูงมากต้องตีความอย่างระมัดระวัง ผลการศึกษาแสดงความสัมพันธ์ตามข้อมูลภาคตัดขวางและการรับรู้ของผู้ตอบ ไม่ควรใช้ยืนยันเหตุและผลโดยสมบูรณ์ การพัฒนาแบบวัดในอนาคตควรแยกขอบเขตของกลยุทธ์ต้นทุนกับประสิทธิภาพการบริหารงานให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และใช้ข้อมูลจากหลายแหล่งประกอบ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

ผู้รับเหมาควรจัดทำฐานข้อมูลต้นทุนรายโครงการ กำหนดรหัสต้นทุนตามกิจกรรมหลัก และจัดทำงบประมาณต้นทุนก่อนเริ่มงาน จากนั้นติดตามต้นทุนจริงเทียบกับงบประมาณเป็นรายงวด พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและเกณฑ์แจ้งเตือนเมื่อผลต่างเกินระดับที่ยอมรับได้ ควรยกระดับการจัดซื้อด้วยฐานข้อมูลราคา การประเมินชีพปลายเออร์ การวางแผนสต็อกวัสดุสำคัญ และการต่อรองเงื่อนไขเครดิตให้สอดคล้องกับกระแสเงินสดของโครงการ

องค์กรควรเชื่อมข้อมูลต้นทุนกับการวางแผนทรัพยากร ตารางงาน และการควบคุมคุณภาพ เพื่อให้การตัดสินใจลดต้นทุนไม่กระทบเวลาและมาตรฐานงาน ควรจัดประชุมทบทวนต้นทุนและผลต่างอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งพัฒนาทักษะผู้จัดการโครงการและทีมงานในการอ่านรายงานต้นทุน วิเคราะห์สาเหตุ และกำหนดมาตรการแก้ไข

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและวิชาการ

สมาคมวิชาชีพและหน่วยงานสนับสนุนธุรกิจควรพัฒนาคู่มือระบบต้นทุนมาตรฐานสำหรับผู้รับเหมาขนาดกลางและขนาดย่อม ส่งเสริมเครื่องมือดิจิทัลที่เชื่อมประมาณราคา จัดซื้อ บัญชีต้นทุน และความก้าวหน้าโครงการ ตลอดจนจัดอบรมการใช้ข้อมูลต้นทุนเพื่อการตัดสินใจ ไม่ใช่เฉพาะการจัดทำบัญชีเพื่อรายงาน

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยใช้การเลือกตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น ข้อมูลภาคตัดขวางและแบบสอบถามจากผู้ตอบ รายเดียวในแต่ละองค์กร จึงมีข้อจำกัดต่อการอ้างอิงผล ไปยังประชากรทั้งหมด และการสรุปเชิงสาเหตุ การวิจัยครั้งต่อไปควรใช้ข้อมูลหลายช่วงเวลา เก็บข้อมูลจากหลายตำแหน่งในองค์กร และใช้ข้อมูลบัญชีต้นทุน ผลต่างงบประมาณ ระยะเวลาส่งมอบ และคุณภาพงานจริงร่วมกับแบบสอบถาม ควรศึกษาผู้รับเหมาแยกตามขนาดกิจการ ประเภทโครงการ และภูมิภาค รวมทั้งทดสอบตัวแปรกำกับ เช่น ความผันผวนของราคาราคาวัสดุ ความพร้อมด้านดิจิทัล และความซับซ้อน ของโครงการ

เอกสารอ้างอิง

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2568). *DBD DataWarehouse+: คลังข้อมูลธุรกิจ*. สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2569, จาก <https://datawarehouse.dbd.go.th/>

- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2567). มูลค่าการลงทุนก่อสร้าง ปี 2567 คาดโต 1.9% การก่อสร้างภาครัฐจะกลับมาเบิกจ่ายได้ในครึ่งปีหลัง (ก ร ร แ ส ท ร ร ศ น์ ฉ บั บ ที่ 3 4 6 9). สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2569, จาก <https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-econ/business/Pages/Construction-CIS3469-14-03-2024.aspx>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2568). รายงานภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาสที่สองของปี 2568 และแนวโน้มปี 2568. สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2569, จาก <https://www.nesdc.go.th/download/รายงานภาวะเศรษฐกิจไทย/>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Best, J. W. (1977). *Research in education*. 3rded. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. 3rded. New York, NY: Guilford Press.
- Homthong, S., Moungrnoi, W., & Charoenngam, C. (2024). Whole life critical factors influencing construction project performance for different objectives: Evidence from Thailand. *Buildings*, 14(4), 999. <https://doi.org/10.3390/buildings14040999>
- Koskela, L. (2000). *An exploration towards a production theory and its application to construction*. Retrieved August 16, 2026, from <https://publications.vtt.fi/pdf/publications/2000/P408.pdf>
- Le, A. T. H., & Sutrisna, M. (2024). Project cost control system and enabling-factors model: PLS-SEM approach and importance-performance map analysis. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(6), 2513-2535. <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2022-0619>
- Nsimbe, A., & Di, J. (2024). The impact of Building Information Modeling technology on cost management of civil engineering projects: A case study of the Mombasa Port Area Development Project. *Buildings*, 14(4), 1175. <https://doi.org/10.3390/buildings14041175>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. 3rded. New York, NY: McGraw-Hill.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.
- Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1993). *Strategic cost management: The new tool for competitive advantage*. New York, NY: Free Press.
- Su, G., & Khallaf, R. (2022). Research on the influence of risk on construction project performance: A systematic review. *Sustainability*, 14(11), 6412. <https://doi.org/10.3390/su14116412>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

- Waqar, A., Houda, M., Ahsan, M., & Nisar, S. (2025). Enhancing project performance through sustainable supply chain management: A comprehensive analysis of residential construction practices. *Environmental Challenges*, 18, 101075. <https://doi.org/10.1016/j.envc.2024.101075>
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis*. 3rded. New York, NY: Harper & Row.