

กลยุทธ์การบริหารต้นทุนเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานและ
ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างไทย
**Cost Management Strategies for Enhancing Managerial Efficiency and
Competitive Advantage of Thai Construction Contractors**

ธนาท บุณณสิทธิ^{1*} และธนภณ วิมูลอาจ²
Thanat Boonnasit^{*} and Thanapon Wimonart²

Received : July 26, 2026; Revised : August 22, 2026; Accepted : September 7, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของกลยุทธ์การบริหารต้นทุน ประสิทธิภาพการบริหารงานและความได้เปรียบในการแข่งขัน วิเคราะห์อิทธิพลของกลยุทธ์การบริหารต้นทุนต่อประสิทธิภาพการบริหารงานและความได้เปรียบในการแข่งขัน และทดสอบบทบาทตัวแปรส่งผ่าน ของ ประสิทธิภาพการบริหารงาน ใช้การวิจัยเชิงปริมาณแบบภาคตัดขวาง เก็บข้อมูลจากผู้บริหาร เจ้าของกิจการ ผู้จัดการโครงการ วิศวกรโครงการ และผู้มีบทบาทตัดสินใจด้านต้นทุนของธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง จำนวน 169 ราย ด้วยแบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ จำนวน 27 ข้อ วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา สหสัมพันธ์เพียร์สัน การถดถอยเชิงเส้น และ PROCESS Macro Model 4 ด้วย bootstrap 5,000 ครั้ง ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรทั้งสามอยู่ในระดับมาก โดยความได้เปรียบในการแข่งขันมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($M = 3.9536$, $SD = 0.8012$) รองลงมาคือประสิทธิภาพการบริหารงาน ($M = 3.9152$, $SD = 0.8124$) และกลยุทธ์การบริหารต้นทุน ($M = 3.8521$, $SD = 0.8723$) กลยุทธ์การบริหารต้นทุนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน ($\beta = 0.940$, $R^2 = 0.883$, $p < .001$) ประสิทธิภาพการบริหารงานมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันเมื่อควบคุมกลยุทธ์การบริหารต้นทุน ($\beta = 0.512$, $p < .001$) และกลยุทธ์การบริหารต้นทุนยังมีอิทธิพลทางตรง ($\beta = 0.414$, $p < .001$) อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.443 และช่วงความเชื่อมั่น 95% [0.332, 0.554] ไม่ครอบคลุมศูนย์ แสดงถึงการส่งผ่านบางส่วน ทั้งนี้ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารต้นทุนกับประสิทธิภาพการบริหารงานที่สูงมาก ($r = 0.940$) และ $VIF = 8.521$ ชี้ว่าควรตีความอิทธิพลเฉพาะตัวด้วยความระมัดระวัง

คำสำคัญ : กลยุทธ์การบริหารต้นทุน ประสิทธิภาพการบริหารงาน ความได้เปรียบในการแข่งขัน
ธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง

^{1*} นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

^{1*} Master's student, Master of Business Administration Program, College of Graduate Study in Management, Khon Kaen University

² อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาอิสระ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

² Independent Study Advisor, College of Graduate Study in Management, Khon Kaen University

Abstract

This study examined the levels of cost management strategies, managerial efficiency, and competitive advantage; analyzed the effects of cost management strategies on managerial efficiency and competitive advantage; and tested the mediating role of managerial efficiency. A quantitative cross-sectional survey was conducted with 169 executives, owners, project managers, project engineers, and cost-related decision makers in Thai construction contracting businesses using a 27-item, five-point Likert-scale questionnaire. Data were analyzed with descriptive statistics, Pearson correlations, linear regression, and PROCESS Macro Model 4 with 5,000 bootstrap resamples. All three constructs were rated at a high level. Competitive advantage had the highest mean ($M = 3.9536$, $SD = 0.8012$), followed by managerial efficiency ($M = 3.9152$, $SD = 0.8124$) and cost management strategies ($M = 3.8521$, $SD = 0.8723$). Cost management strategies positively influenced managerial efficiency ($\beta = 0.940$, $R^2 = 0.883$, $p < .001$). Managerial efficiency remained significant when controlling for cost management strategies ($\beta = 0.512$, $p < .001$), while cost management strategies retained a direct effect on competitive advantage ($\beta = 0.414$, $p < .001$). The indirect effect was 0.443, and the 95% bootstrap confidence interval [0.332, 0.554] excluded zero, indicating partial mediation. However, the very high CMS-ME correlation ($r = 0.940$) and $VIF = 8.521$ indicate substantial overlap and warrant cautious interpretation of unique regression effects.

Keywords : Cost Management Strategies Managerial Efficiency Competitive Advantage
Construction Contractors

1. บทนำ

อุตสาหกรรมก่อสร้างเชื่อมโยงการลงทุนภาครัฐและเอกชน การจ้างงาน วัสดุ เครื่องจักร แรงงานฝีมือ และเครือข่ายผู้รับเหมาช่วง การดำเนินงานมีลักษณะเป็นโครงการซึ่งแต่ละงานมีแบบ สัญญา ระยะเวลา สถานที่ และโครงสร้างต้นทุนเฉพาะ การบริหารต้นทุนจึงต้องเชื่อมข้อมูลประมาณการ การจัดซื้อ การใช้ทรัพยากร ต้นทุนจริง และความก้าวหน้างานเข้าด้วยกัน มิใช่อาศัยการบันทึกบัญชีย้อนหลังเพียงอย่างเดียว

บริบทต้นทุนของผู้รับเหมาไทยมีความผันผวนอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลดัชนีราคาวัสดุก่อสร้างเดือนมิถุนายน 2568 ระบุว่าดัชนีรวมอยู่ที่ 113.6 เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.3 จากปีก่อน โดยหมวดซีเมนต์เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.5 อุปกรณ์ไฟฟ้าและประปาเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.6 และวัสดุก่อสร้างอื่นเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.7 ขณะที่เหล็กและผลิตภัณฑ์เหล็กลดลงร้อยละ 3.5 (สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า, 2568) ความผันผวนดังกล่าวเมื่อประกอบกับการแข่งขันด้านราคา ต้นทุนแรงงาน ขนส่ง พลังงาน และต้นทุนทางการเงิน ทำให้ผู้รับเหมามีความเสี่ยง ด้านกำไร สภาพคล่อง คุณภาพ และการส่งมอบงาน ซึ่งสอดคล้องกับภาพรวมสถานการณ์ธุรกิจรับเหมาก่อสร้างไทยที่รายงานโดยศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2567) และสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ (2568)

ในเชิงวิชาการ งานร่วมสมัยด้านก่อสร้างให้ความสำคัญกับระบบควบคุมต้นทุน การติดตามงบประมาณ การจัดซื้อ และซัพพลายเชน โดยชี้ว่าประสิทธิผลของการควบคุมต้นทุน ขึ้นอยู่กับการบูรณาการข้อมูล การพยากรณ์ การวิเคราะห์ผลต่าง และการดำเนินการแก้ไขเป็นกระบวนการเดียวกัน (Le & Sutrisna,

2024; Elserougy et al., 2024) ขณะเดียวกัน ความซับซ้อนของการจัดซื้อวัสดุ และกระแสข้อมูลในซัพพลายเชน มีผลต่อผลิตภาพ ระยะเวลา และต้นทุนโครงการ (Donyavi et al., 2024) อย่างไรก็ตาม หลักฐานที่ทดสอบกลไกระดับองค์กรว่า “กลยุทธ์การบริหารต้นทุน” ถูกแปลงเป็น “ความได้เปรียบในการแข่งขัน” ผ่าน “ประสิทธิภาพการบริหารงาน” ในบริบทผู้รับเหมาก่อสร้างไทยยังมีจำกัด จึงเป็นช่องว่างที่การศึกษานี้มุ่งทดสอบ การศึกษานี้ใช้มุมมองฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) เพื่ออธิบายว่าระบบข้อมูล ต้นทุน วินัยงบประมาณ ความรู้ด้านการจัดซื้อ และความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ อาจเป็นขีดความสามารถ ภายในที่มีคุณค่า (Barney, 1991) และใช้แนวคิดความสามารถพลวัต (Dynamic Capabilities) เพื่ออธิบาย การรับรู้ความผันผวน การปรับแผน และการจัดสรรทรัพยากรใหม่ให้ทันต่อสถานการณ์ (Teece et al., 1997) กรอบดังกล่าวช่วยกำหนดความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีระหว่างกลยุทธ์การบริหารต้นทุน ประสิทธิภาพการบริหารงาน และความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยไม่อ้างอิงเกินกว่าหลักฐานจากข้อมูลภาคตัดขวาง

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับของกลยุทธ์การบริหารต้นทุน ประสิทธิภาพการบริหารงาน และความได้เปรียบในการแข่งขัน ของธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในประเทศไทย
- 2.2 เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์และอิทธิพลของกลยุทธ์การบริหารต้นทุนต่อประสิทธิภาพการบริหารงานและความได้เปรียบในการแข่งขัน
- 2.3 เพื่อทดสอบบทบาทการเป็นตัวแปรส่งผ่านของประสิทธิภาพการบริหารงานในความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ การบริหารต้นทุนและความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. สมมุติฐานของการวิจัย

- 3.1 กลยุทธ์การบริหารต้นทุนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน
- 3.2 ประสิทธิภาพการบริหารงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อควบคุมอิทธิพลของกลยุทธ์การบริหารต้นทุน
- 3.3 ประสิทธิภาพการบริหารงานเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การบริหารต้นทุนและความได้เปรียบในการแข่งขัน

4. ทบทวนวรรณกรรม

4.1 กลยุทธ์การบริหารต้นทุน

กลยุทธ์การบริหารต้นทุน (Cost Management Strategies: CMS) หมายถึงแนวทางเชิงระบบ ที่องค์กรใช้ในการวางแผนควบคุม และใช้ข้อมูลต้นทุนเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงแข่งขันครอบคลุม การจัดซื้อ/ซัพพลายเชน/โลจิสติกส์ การควบคุมต้นทุนเชิงระบบ และการควบคุมต้นทุน จริงเทียบงบประมาณ แนวคิดนี้สอดคล้องกับการบริหารต้นทุน เชิงกลยุทธ์ที่มุ่งใช้ข้อมูลต้นทุนเพื่อกำหนดพฤติกรรมการใช้ทรัพยากร และตำแหน่งการแข่งขัน มิใช่เพียงบันทึกต้นทุนย้อนหลัง (Shank & Govindarajan, 1993; Horngren et al., 2020)

หลักฐานร่วมสมัยในงานก่อสร้างชี้ว่าระบบควบคุมต้นทุนที่มีประสิทธิผล ควรเชื่อมการวางแผน งบประมาณ การติดตามต้นทุนจริง การวิเคราะห์ผลต่าง การพยากรณ์ และการแก้ไขงาน (Le & Sutrisna, 2024; Elserougy et al., 2024) การจัดซื้อวัสดุต้องบริหารความสัมพันธ์ ข้อมูล กระแสวัสดุ และกระแสเงินสดร่วมกัน

(Donyavi et al., 2024) และการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมการเรียนรู้ขององค์กร กับทีมโครงการสามารถยกระดับความคุ้มค่าด้านต้นทุนได้ต่อเนื่อง (Beste & Klakegg, 2022) จากเหตุผลดังกล่าวจึงกำหนดสมมติฐาน

4.2 ประสิทธิภาพการบริหารงาน

ประสิทธิภาพการบริหารงาน (Managerial Efficiency: ME) หมายถึงความสามารถขององค์กรในการแปลงทรัพยากรให้เป็นผลลัพธ์ตามเป้าหมายด้านต้นทุน เวลา และคุณภาพ ประกอบด้วยประสิทธิภาพทรัพยากร ประสิทธิภาพกระบวนการ และความยืดหยุ่นต้นทุน แนวคิด Lean Construction อธิบายว่าการลดความสูญเปล่า งานซ้ำ และเวลารอช่วยทำให้กระบวนการไหลลื่นและเพิ่มผลิตภาพ (Koskela, 2000; Salem et al., 2006) ขณะที่งานด้านการสนับสนุนกระบวนการบริหารโครงการระดับองค์กร พบว่าความสามารถในการจัดการกระบวนการสามารถเชื่อมโยงกับผลสำเร็จทั้งระดับโครงการและระดับองค์กร (Azevedo et al., 2022)

ในเชิงแนวคิด CMS และ ME จึงไม่ใช่ตัวแปรเดียวกัน: CMS วัด “ระบบและแนวปฏิบัติด้านต้นทุน” ส่วน ME วัด “ผลของการใช้ทรัพยากรและกระบวนการ” อย่างไรก็ตาม หากคะแนนของสองตัวแปรสัมพันธ์กันสูงมาก ต้องพิจารณาความตรงเชิงจำแนกและภาวะร่วมเส้นตรงพหุคูณ อย่างระมัดระวังตามข้อเสนอของ Rönkkö และ Cho (2022)

4.3 ความได้เปรียบในการแข่งขันและบทบาทส่งผ่าน

ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage: CA) หมายถึงความสามารถในการสร้างคุณค่าเหนือคู่แข่งด้านต้นทุนต่อหน่วย การส่งมอบตรงเวลา คุณภาพ ความน่าเชื่อถือ และผลการดำเนินงานโดยรวม กรอบของ Porter (1985) อธิบายการสร้างความได้เปรียบผ่านการเป็นผู้นำ ด้านต้นทุน และการสร้างความแตกต่าง ขณะที่ Ditkaew (2023) แสดงให้เห็นว่าการใช้ข้อมูล บัญชีบริหาร เชิงกลยุทธ์มีความเชื่อมโยงกับความได้เปรียบในการแข่งขันผ่านการตัดสินใจที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ

ตาม RBV การมีระบบต้นทุนเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอหากองค์กรไม่สามารถ แปลงระบบดังกล่าวเป็นการใช้ทรัพยากรและกระบวนการที่เหนือกว่า ส่วน Dynamic Capabilities อธิบายว่าองค์กรที่ปรับแผนจัดซื้อ กำลังคน วิถีทำงาน และงบประมาณได้รวดเร็วมีแนวโน้มตอบสนองความผันผวนได้ดีกว่า (Barney, 1991; Teece et al., 1997) ดังนั้น ME จึงคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อ CA และทำหน้าที่เป็นกลไกส่งผ่านจาก CMS ไปสู่ CA

5. วิธีการดำเนินงานวิจัย

5.1 ประชากรในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณแบบภาคตัดขวาง ประชากรเป้าหมายคือธุรกิจรับเหมาก่อสร้างที่จดทะเบียนและมีสถานะดำเนินกิจการในประเทศไทย จำนวน 12,456 แห่ง หน่วยให้ข้อมูลคือผู้บริหารเจ้าของกิจการ ผู้จัดการโครงการ วิศวกรโครงการ หรือผู้ที่มีบทบาทโดยตรงในการตัดสินใจด้านต้นทุน

5.2 กลุ่มตัวอย่างการวิจัย

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็น โดยใช้การเลือกแบบเจาะจงร่วมกับแบบสะดวก เพื่อให้ได้ผู้ตอบที่ตรงกับบทบาทการตัดสินใจด้านต้นทุน

การกำหนดขนาดตัวอย่างขั้นต่ำใช้เกณฑ์ผู้ตอบอย่างน้อย 5 รายต่อข้อคำถามสำหรับเครื่องมือ 27 ข้อ จึงต้องการไม่น้อยกว่า 135 ราย (Hair et al., 2019) และตรวจสอบความเพียงพอสำหรับการถดถอยตามเกณฑ์ $N \geq 50 + 8m$ เมื่อ $m = 2$ ตัวแปรพยากรณ์ จึงต้องการอย่างน้อย 66 ราย (Green, 1991)

ผู้วิจัยติดต่อผู้มีคุณสมบัติ 268 ราย ได้แบบสอบถามสมบูรณ์ 169 ราย คิดเป็นอัตราตอบกลับร้อยละ 63.06 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด

5.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือเป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 27 ข้อ แบ่งเป็น 3 ตัวแปรหลัก ตัวแปรละ 9 ข้อ ได้แก่ CMS (การจัดซื้อ/ซัพพลายเชน/โลจิสติกส์ การควบคุมต้นทุนเชิงระบบ และการควบคุมต้นทุน เทียบงบประมาณ) ME (ประสิทธิภาพทรัพยากร ประสิทธิภาพกระบวนการ และความยืดหยุ่น ต้นทุน) และ CA (ต้นทุนต่อหน่วย การส่งมอบตามเวลาและคุณภาพ และผลการดำเนินงานโดยรวม)

แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ค่า IOC รายข้อ อยู่ระหว่าง 0.67 – 1.00 และทดลองใช้กับกลุ่มทดลอง 30 ราย สำหรับข้อมูลจริง ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาคของ CMS, ME และ CA เท่ากับ 0.939, 0.956 และ 0.953 ตามลำดับ และแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.981 แสดงถึงความสอดคล้องภายในในระดับสูง

5.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

ผู้วิจัยจัดทำแบบสอบถามออนไลน์และส่งไปยังผู้มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ผ่านช่องทางการติดต่อของ เครือข่ายธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ก่อนตอบแบบสอบถามมีคำชี้แจงวัตถุประสงค์ การใช้ข้อมูล ความสมัครใจ และการรักษา ความลับ ระบบกำหนดให้ตอบข้อคำถามหลักครบถ้วนก่อนส่งคำตอบ จึงไม่มีข้อมูลขาดหายใน ข้อคำถามหลัก 27 ข้อ แบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ถูกตัดออกก่อนการวิเคราะห์

5.5 การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย

วิเคราะห์ข้อมูลด้วย IBM SPSS Statistics Version 26 ประกอบด้วยสถิติเชิงพรรณนา สหสัมพันธ์เพียร์สัน การถดถอยเชิงเส้น และการวิเคราะห์อิทธิพลส่งผ่านด้วย PROCESS Macro Model 4 โดยใช้ bootstrap 5,000 ครั้งและช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95 การตัดสินใจอิทธิพลทางอ้อมพิจารณาจาก ช่วงความเชื่อมั่นแบบ bootstrap ที่ไม่ครอบคลุมศูนย์ (Preacher & Hayes, 2008)

ก่อนวิเคราะห์ ตรวจสอบข้อมูลขาดหาย ค่าผิดปกติ ความเป็นเส้นตรง การแจกแจง ความเป็นอิสระ และความแปรปรวนคงที่ของค่าคลาดเคลื่อน และภาวะร่วมเส้นตรงพหุคูณ ค่า skewness/kurtosis ของ CMS, ME และ CA อยู่ในช่วงที่ยอมรับได้สำหรับการถดถอยตามแนวทางของ Field (2018) Harman's single-factor test พบว่า องค์ประกอบแรกอธิบายความแปรปรวนร้อยละ 32.15 ต่ำกว่าร้อยละ 50 จึงไม่พบสัญญาณ Common Method Bias ที่รุนแรง (Podsakoff et al., 2003)

ประเด็นความตรงเชิงจำแนกได้รับการพิจารณาอย่างระมัดระวัง เนื่องจาก CMS และ ME มีค่าสหสัมพันธ์สูงมาก การวิเคราะห์ไม่ได้ดำเนิน CFA จึงไม่รายงาน HTMT หรือ Fornell-Larcker เกินกว่า หลักฐานที่มี แต่รายงาน Tolerance = 0.117 และ VIF = 8.521 ในโมเดลที่ใช้ CMS และ ME ทำนาย CA ซึ่งสะท้อนความเสี่ยงด้าน multicollinearity และความทับซ้อนของตัวแปร จึงจำกัดการตีความค่าสัมประสิทธิ์ เฉพาะตัว และกำหนดเป็นข้อจำกัดของงานตามหลักการประเมิน ความตรงเชิงจำแนก (Rönkkö & Cho, 2022)

ตารางที่ 1 สรุปคุณภาพเครื่องมือและการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น

ประเด็นตรวจสอบ	ผลการวิเคราะห์	การแปลผล
กลุ่มตัวอย่าง	ขั้นต่ำ 135 ราย; วิเคราะห์จริง 169 ราย	เพียงพอตามเกณฑ์ที่ใช้
ความตรงเชิงเนื้อหา	IOC = 0.67-1.00	ผ่านเกณฑ์
ความเที่ยงรายตัวแปร	CMS = 0.939; ME = 0.956; CA = 0.953	อยู่ในระดับสูง
ความเที่ยงทั้งฉบับ	Cronbach's alpha = 0.981	อยู่ในระดับสูง
Common Method Bias	Harman's single-factor = 32.15%	ต่ำกว่า 50%; ไม่พบสัญญาณรุนแรง
ภาวะร่วมเส้นตรงพหุคูณ	Tolerance = 0.117; VIF = 8.521	มีความเสี่ยง ต้องตีความด้วยความระมัดระวัง

6. ผลการวิจัย

6.1 ระดับของตัวแปรวิจัย

ผลการวิเคราะห์เชิงพรรณนาพบว่าตัวแปรหลักทั้งสามอยู่ในระดับมาก โดยความได้เปรียบในการแข่งขัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($M = 3.9536$, $SD = 0.8012$) รองลงมาคือ ประสิทธิภาพการบริหารงาน ($M = 3.9152$, $SD = 0.8124$) และกลยุทธ์การบริหารต้นทุน ($M = 3.8521$, $SD = 0.8723$) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเที่ยงและระดับของตัวแปรวิจัย ($N = 169$)

ตัวแปร	M	SD	Cronbach's alpha	ระดับ
กลยุทธ์การบริหารต้นทุน (CMS)	3.8521	0.8723	0.939	มาก
ประสิทธิภาพการบริหารงาน (ME)	3.9152	0.8124	0.956	มาก
ความได้เปรียบในการแข่งขัน (CA)	3.9536	0.8012	0.953	มาก

6.2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตัวแปรหลักทุกคู่มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดย CMS มีความสัมพันธ์กับ ME สูงที่สุด ($r = 0.940$) รองลงมาคือ ME กับ CA ($r = 0.901$) และ CMS กับ CA ($r = 0.895$) ดังตารางที่ 3 ค่าสหสัมพันธ์ CMS-ME ที่สูงมากสอดคล้องกับค่า VIF = 8.521 จึงไม่ควรตีความว่าตัวแปรทั้งสองแยกจากกันอย่างสมบูรณ์

ตารางที่ 3 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรหลัก (N = 169)

ตัวแปร	CMS	ME	CA
กลยุทธ์การบริหารต้นทุน (CMS)	1.000		
ประสิทธิภาพการบริหารงาน (ME)	0.940**	1.000	
ความได้เปรียบในการแข่งขัน (CA)	0.895**	0.901**	1.000

หมายเหตุ: ** p < .001 (2-tailed)

6.3 ผลการทดสอบสมมติฐานและอิทธิพลส่งผ่าน

ผลการถดถอยสนับสนุน H1 โดย CMS มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ ME ($B = 0.812$, $SE = 0.023$, $\beta = 0.940$, $t = 35.421$, $R^2 = 0.883$, $p < .001$) เมื่อนำ CMS และ ME เข้าโมเดลรวมเพื่อทำนาย CA โมเดลอธิบายความแปรปรวน ได้ร้อยละ 83.2 โดย ME ยังคงมีอิทธิพลเชิงบวก ($B = 0.523$, $SE = 0.062$, $\beta = 0.512$, $t = 8.435$, $p < .001$) สนับสนุน H2 และ CMS ยังมีอิทธิพลทางตรง ($B = 0.312$, $SE = 0.058$, $\beta = 0.414$, $t = 5.379$, $p < .001$)

ค่าอิทธิพลรวมจาก PROCESS เท่ากับ $B = 0.857$ ($SE = 0.041$, $t = 20.902$, $p < .001$, 95% CI [0.776, 0.938]) ส่วนอิทธิพลทางอ้อมของ CMS ต่อ CA ผ่าน ME เท่ากับ 0.443 (Boot SE = 0.057) และช่วงความเชื่อมั่นแบบ bootstrap ร้อยละ 95 [0.332, 0.554] ไม่ครอบคลุมศูนย์ จึงสนับสนุน H3 ขณะเดียวกันอิทธิพลทางตรง ยังคงมีนัยสำคัญ จึงเป็นการส่งผ่านบางส่วน ทั้งนี้ B และอิทธิพลทางอ้อมเป็นค่าสัมประสิทธิ์ไม่มาตรฐาน ส่วน β เป็นค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน จึงรายงานแยก ประเภทและไม่เปรียบเทียบข้ามหน่วยโดยตรง

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ถดถอยและการทดสอบอิทธิพลส่งผ่าน

สมมติฐาน/ผล	เส้นทาง	ค่าสัมประสิทธิ์	R^2 / 95% CI	ผลการทดสอบ
H1	CMS $\rightarrow$ ME	$B = 0.812$, $SE = 0.023$, $\beta = 0.940$, $t = 35.421$, $p < .001$	$R^2 = 0.883$	สนับสนุน
Total effect	CMS $\rightarrow$ CA	$B = 0.857$, $SE = 0.041$, $t = 20.902$, $p < .001$	95% CI [0.776, 0.938]	มีนัยสำคัญ
H2	ME $\rightarrow$ CA เมื่อควบคุม CMS	$B = 0.523$, $SE = 0.062$, $\beta = 0.512$, $t = 8.435$, $p < .001$	$R^2 = 0.832$; VIF = 8.521	สนับสนุน
Direct effect	CMS $\rightarrow$ CA เมื่อควบคุม ME	$B = 0.312$, $SE = 0.058$, $\beta = 0.414$, $t = 5.379$, $p < .001$	$R^2 = 0.832$; VIF = 8.521	ยังมีนัยสำคัญ
H3	CMS $\rightarrow$ ME $\rightarrow$ CA	Indirect effect = 0.443; Boot SE = 0.057	95% CI [0.332, 0.554]	ส่งผ่านบางส่วน

7. อภิปรายผลการวิจัย

7.1 ระดับของกลยุทธ์การบริหารต้นทุน ประสิทธิภาพการบริหารงาน และความได้เปรียบในการแข่งขัน

ตัวแปรทั้งสามมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดย CA สูงที่สุด รองลงมาคือ ME และ CMS สะท้อนว่า ผู้ตอบรับรู้ผลลัพธ์ด้านการแข่งขันค่อนข้างสูง ขณะที่ระบบบริหารต้นทุนยังมีพื้นที่สำหรับพัฒนา โดยเฉพาะการทำให้ข้อมูลต้นทุนเชื่อมกับการปฏิบัติงานจริง ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารต้นทุนเชิงกลยุทธ์ ที่มองว่าความได้เปรียบไม่ได้เกิดจากการลดต้นทุนเพียงจุดเดียว แต่เกิดจากการใช้ข้อมูลต้นทุนร่วมกับ การจัดการกระบวนการและการตัดสินใจ (Shank & Govindarajan, 1993; Dittkaew, 2023)

7.2 อิทธิพลของกลยุทธ์การบริหารต้นทุนต่อประสิทธิภาพการบริหารงาน

ผล H1 แสดงว่า CMS มีอิทธิพลเชิงบวกต่อ ME ในระดับสูง สอดคล้องกับ Le และ Sutrisna (2024) ซึ่งชี้ว่าประสิทธิภาพของระบบควบคุมต้นทุนขึ้นอยู่กับปัจจัยเอื้อด้านกระบวนการและการนำระบบไปใช้ และ Elserougy et al. (2024) ที่เสนอว่าการควบคุมต้นทุนควรผสมผสานงบประมาณ ทรัพยากร การติดตามงาน และการวิเคราะห์ผลต่าง ขณะที่ Donyavi et al. (2024) เน้นความสำคัญของการจัดซื้อและซัพพลายเชน ต่อผลผลิตภาพ เวลา และต้นทุน

เมื่อพิจารณาผ่าน RBV ผลนี้สามารถตีความได้ว่า ฐานข้อมูลต้นทุน วินัยงบประมาณ ขั้นตอนอนุมัติ และความรู้จากโครงการเป็นทรัพยากรและกิจวัตรภายในที่ช่วยให้องค์กรใช้ทรัพยากรได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ข้อมูลภาคตัดขวางไม่เพียงพอที่จะยืนยันว่าขีดความสามารถดังกล่าวเป็นเหตุเชิงสาเหตุหรือมีคุณสมบัติยากต่อการลอกเลียนแบบตาม RBV อย่างสมบูรณ์ จึงควรถือเป็นการตีความที่สอดคล้องกับทฤษฎี มากกว่า การพิสูจน์ทฤษฎีโดยตรง (Barney, 1991)

7.3 อิทธิพลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันและบทบาทตัวแปรส่งผ่าน

ผล H2 แสดงว่า ME ยังคงมีอิทธิพลต่อ CA เมื่อควบคุม CMS สะท้อนว่าการมีข้อมูลหรือมาตรการ ควบคุมต้นทุนเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ องค์กรต้องแปลงข้อมูลเป็นการลดความสูญเปล่า การใช้คนและ เครื่องจักรอย่างเหมาะสม การทำงานที่ต่อเนื่อง และความยืดหยุ่นต่อราคาวัสดุหรือปริมาณงานที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ Lean Construction และหลักฐานว่าการสนับสนุนกระบวนการบริหารโครงการ ระดับองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จของโครงการและองค์กร (Koskela, 2000; Salem et al., 2006; Azevedo et al., 2022)

ผล H3 พบการส่งผ่านบางส่วน จึงสนับสนุนคำอธิบายเชิงกลไกว่า CMS เชื่อมโยงกับ CA ทั้งทางตรงผ่านความแม่นยำของราคา การต่อรอง และวินัยงบประมาณ และทางอ้อมผ่านประสิทธิภาพทรัพยากร กระบวนการ และความยืดหยุ่น แนวคิด Dynamic Capabilities ช่วยอธิบายการปรับแผนจัดซื้อ กำลังคน และวิธีทำงานให้ทันต่อความผันผวน (Teece et al., 1997) อย่างไรก็ตาม ค่าสหสัมพันธ์ CMS-ME = 0.940 และ VIF = 8.521 สูงกว่าระดับที่ควรละเลย จึงมีความเสี่ยงว่าขนาดอิทธิพลเฉพาะตัวจะได้รับผลจากความทับซ้อน ของรายการวัดผล mediation จึงควรตีความเป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสถิติตามกรอบแนวคิด ไม่ใช่หลักฐาน เชิงสาเหตุสมบูรณ์ และควรยืนยันความตรงเชิงจำแนกด้วยแบบจำลองการวัดในการศึกษาครั้งต่อไป (Rönkkö & Cho, 2022)

8. สรุปผลการวิจัย

การศึกษานี้แสดงภาพรวมว่า กลยุทธ์การบริหารต้นทุน ประสิทธิภาพการบริหารงาน และ ความได้เปรียบในการแข่งขันของผู้รับเหมาก่อสร้างไทยอยู่ในระดับมาก และข้อมูลสนับสนุนเส้นทาง $CMS \rightarrow ME \rightarrow CA$ พร้อมอิทธิพลตรง $CMS \rightarrow CA$ ที่ยังมีนัยสำคัญ จึงเป็นการส่งผ่านบางส่วน ในเชิงสังเคราะห์ RBV ช่วยอธิบายบทบาทของระบบข้อมูลต้นทุนและกิจวัตรการบริหารในฐานะขีดความสามารถภายใน ส่วน Dynamic Capabilities ช่วยอธิบายกระบวนการปรับตัวและการดำเนินงานให้ทันต่อความผันผวน แต่ข้อสรุปดังกล่าวต้องอยู่ภายใต้ข้อจำกัดของข้อมูลภาคตัดขวางและความทับซ้อนสูงระหว่าง CMS กับ ME ดังนั้น คุณูปการหลักของงานคือการเสนอและทดสอบกลไกเชิงสถิติที่เชื่อมความสามารถด้านต้นทุนกับผลลัพธ์เชิงแข่งขันในบริบทผู้รับเหมาก่อสร้างไทย โดยรายงานข้อจำกัดของการแยกตัวแปรอย่างโปร่งใส

ข้อจำกัดของการวิจัย

การศึกษานี้มีข้อจำกัดสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ (1) การออกแบบภาคตัดขวางไม่สามารถยืนยันลำดับเหตุและผลได้ (2) การคัดเลือกแบบเจาะจงร่วมกับแบบสะดวกจำกัดความสามารถ ในการอ้างอิงผลไปยังประชากรผู้รับเหมาทั่วประเทศ (3) การใช้ผู้ตอบรายเดียวและข้อมูลการรับรู้อาจมีอคติจากวิธีการวัดรวม แม้ Harman's test ไม่พบสัญญาณรุนแรง และ (4) CMS กับ ME มีค่าสหสัมพันธ์สูงมากและ $VIF = 8.521$ จึงมีความเสี่ยงด้านความทับซ้อนของตัวแปร ผลการถดถอยและการส่งผ่านจึงควรถือเป็นหลักฐานเชิงสถิติเบื้องต้นที่ต้องยืนยันด้วยแบบวัดที่ปรับปรุงและข้อมูลหลายแหล่ง

9. ข้อเสนอแนะในการวิจัย

9.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้รับเหมาควรพัฒนาฐานข้อมูลต้นทุนรายโครงการ จัดทำงบประมาณก่อนเริ่มงาน แยกรหัส ต้นทุนตามกิจกรรมหลัก และติดตามต้นทุนจริงเทียบกับงบประมาณเป็นรายงวด พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบต่อผลต่างของต้นทุน การจัดซื้อควรเชื่อมข้อมูลซัพพลายเออร์ สต็อกวัสดุ เงื่อนไขเครดิต และกระแสเงินสดของโครงการ เพื่อให้ข้อมูลต้นทุนถูกใช้ในการตัดสินใจทำงาน ไม่ใช่ใช้เพื่อยืนยันย้อนหลังเท่านั้น

ผลการศึกษาสนับสนุนการประยุกต์ RBV และ Dynamic Capabilities เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถด้านต้นทุน กระบวนการบริหาร และความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่ไม่ควรตีความว่า การศึกษานี้ยืนยันความเป็นเหตุเชิงสาเหตุหรือความตรงเชิงจำแนกของ CMS และ ME อย่างสมบูรณ์ การพัฒนากรอบทฤษฎีต่อไปควรแยก “แนวปฏิบัติ/ระบบ” ออกจาก “ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพ” ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

9.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ควรใช้ข้อมูลหลายช่วงเวลาและหลายแหล่ง เชื่อมข้อมูลแบบสอบถามกับข้อมูลจริงจากระบบบัญชีต้นทุน กำไร ระยะเวลาส่งมอบ และคุณภาพโครงการ รวมทั้งพัฒนาแบบวัด CMS และ ME ให้มีความแตกต่างชัดเจน และตรวจสอบแบบจำลองการวัดด้วย CFA พร้อมรายงานตัวชี้วัดความตรงเชิงจำแนก เช่น HTMT และ Fornell-Larcker ก่อนทดสอบโมเดลเชิงโครงสร้างหรืออิทธิพลส่งผ่าน

10. เอกสารอ้างอิง

- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2567). *สถานการณ์และแนวโน้มธุรกิจรับเหมาก่อสร้างไทย*. ศูนย์วิจัยกสิกรไทย.
- สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า. (2568). *ดัชนีราคาวัสดุก่อสร้างเดือนมิถุนายน 2568 ขยายตัวต่อเนื่อง ตามการขยายตัวของการก่อสร้างภาครัฐ*. กระทรวงพาณิชย์.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2568). *รายงานภาวะเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมก่อสร้างของประเทศไทย*. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- Azevedo, A., Jugdev, K., & Mathur, G. (2022). The impact of organizational support for the project management process on project and firm performance. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(7), 1013-1031. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2022-0114>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99 - 120.
- Beste, T., & Blakegg, O. J. (2022). Strategic change towards cost-efficient public construction projects. *International Journal of Project Management*, 40(4), 372 - 384. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.04.006>
- Ditkaew, K. (2023). Strategic management accounting on competitive advantage. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 14(1), 1-17. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.321193>
- Donyavi, S., Flanagan, R., Assadi-Langroudi, A., & Parisi, L. (2024). Understanding the complexity of materials procurement in construction projects to build a conceptual framework influencing supply chain management of MSMEs. *International Journal of Construction Management*, 24(2), 177-186. <https://doi.org/10.1080/15623599.2023.2267862>
- Elserougy, M., Khodeir, L. M., & Fathy, F. (2024). Practices and techniques for construction projects cost control: A critical review. *HBRC Journal*, 20(1), 525 - 552. <https://doi.org/10.1080/16874048.2024.2337060>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics (5th ed.)*. Sage.
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis? *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499-510. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2020). *Cost accounting: A managerial emphasis* (16th ed.). Pearson.
- Koskela, L. (2000). *An exploration towards a production theory and its application to construction*. VTT Technical Research Centre of Finland.
- 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>

- 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.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879 - 891.
- Rönkkö, M., & Cho, E. (2022). An updated guideline for assessing discriminant validity. *Organizational Research Methods*, 25(1), 6 - 14. <https://doi.org/10.1177/1094428120968614>
- Salem, O., Solomon, J., Genaidy, A., & Minkarah, I. (2006). Lean construction: From theory to implementation. *Journal of Management in Engineering*, 22(4), 168 - 175.
- Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1993). *Strategic cost management: The new tool for competitive advantage*. Free Press.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509 - 533.