

การบริหารก่อสร้างโครงการที่ไม่มีแบบก่อสร้างที่สมบูรณ์

กรณีศึกษา : โครงการไวน์ คอนเนคชั่นเดลี พรอมเมอนาดา เชียงใหม่

UNCOMPLETED CONSTRUCTION DRAWING PROJECT IN CONSTRUCTION
MANAGEMENT: A CASE STUDY OF WINE CONNECTION DELI PROMENADA
CHIANG MAI

ศราวุธ จำปานันท์

หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารงานก่อสร้าง คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารการก่อสร้างโครงการที่ไม่มีแบบก่อสร้างที่สมบูรณ์และเพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารงานภายในโครงการ พร้อมทั้งศึกษาแนวทางวิธีการแก้ไขปัญหา โดยแบ่งลักษณะของการศึกษาการบริหารงานออกเป็น 4 หมวด คือ ศึกษาหลักการและเหตุผล ศึกษาแนวคิดในการบริหารโครงการ ศึกษาปัญหาและสาเหตุ รวมถึงเสนอแนะแนวทางการแก้ไขการปฏิบัติงานเพื่อลดปัญหาดังกล่าว การดำเนินวิธีการศึกษาเป็นการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเป็นบริษัทผู้รับผิดชอบโครงการไวน์ คอนเนคชั่น เดลี พรอมเมอนาดา เชียงใหม่ แบบเฉพาะเจาะจงจำนวนทั้งสิ้น 4 บริษัท โดยใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยาย โดยอาศัยการแจกแจงความถี่ประกอบการวิเคราะห์และหาสัดส่วนเป็นเปอร์เซ็นต์

ผลการวิจัยพบว่าโครงการที่ไม่มีแบบก่อสร้างที่สมบูรณ์นั้น ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในระดับสูง มีประสบการณ์ และความเข้าใจในการบริหาร มีทักษะ ความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย โดยสามารถสรุปหลักการและแนวคิดของการบริหารงานได้เป็น 8 ด้าน ได้แก่ ด้านเวลาและแผนการดำเนินงาน ด้านงบประมาณ ด้านรูปแบบอาคารและความสวยงาม ด้านความสัมพันธ์กับที่ตั้งโครงการ ด้านความสัมพันธ์กับระบบการจัดการ ด้านประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านเทคนิคที่ใช้ในการก่อสร้าง ด้านความปลอดภัย และจากการวิจัย

สามารถสรุปประเด็นของปัญหาและสาเหตุได้ทั้งสิ้น 5 ด้าน ได้แก่ ปัญหาด้านวัตถุประสงค์โครงการ ปัญหาด้านกายภาพและสภาพแวดล้อม ปัญหาด้านวิธีการและการจัดการ ปัญหาด้านบุคลากร ปัญหาด้านการติดต่อประสานงานข้อมูลและข่าวสาร ดังนั้นผลจากการวิจัยสรุปได้ว่า ผู้ที่ควบคุม และจัดการ การบริหาร โครงการจะต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญในเรื่องของทั้งด้าน สถาปัตยกรรม และวิศวกรรม และการจัดการอย่างดี เนื่องจากต้องอาศัยความสามารถในการ คาดการณ์ และสอดคล้องประสานระบบงานส่วนต่างๆ ควบคู่กันไปในช่วงเวลาเดียวกัน ความเหมาะสม นั้นขึ้นอยู่กับประเภท และลักษณะของแต่ละ โครงการเป็นสำคัญ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความจริงที่ปฏิเสธไม่ได้ว่าในโลกของธุรกิจนั้นธุรกิจการรับเหมาก่อสร้างนับเป็นธุรกิจที่สำคัญ อย่างหนึ่งของอุตสาหกรรมก่อสร้างอันเป็นอุตสาหกรรมหลักของประเทศทั้งนี้เนื่องมาจาก ภาคเอกชนที่มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง จากข้อมูลของศูนย์วิจัยกสิกรไทย “อุตสาหกรรมก่อสร้าง ในปี 2556 ถือเป็นปีที่เติบโตสูงชันอย่างมาก ซึ่งแบ่งเป็นมูลค่าก่อสร้างภาคเอกชนและภาครัฐ เท่ากับ 431,307 ล้านบาท และ 496,633 ล้านบาท รวมทั้งสิ้น 927,940 ล้านบาท (เพิ่มขึ้นร้อยละ 12.8 จากเดิมปี 2554 ขยายตัวร้อยละ 1.6) ด้วยผลจากการซ่อมแซมสิ่งปลูกสร้างที่เสียหายจากเหตุการณ์ มหาอุทกภัยเมื่อปลายปี 2554 ประกอบกับการก่อสร้างของภาคเอกชนปรับตัวสูงขึ้น โดยเฉพาะ อสังหาริมทรัพย์ทั้งในกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด เช่น ขอนแก่น นครราชสีมา และภูเก็ต เป็นต้น”

อุตสาหกรรมก่อสร้างเป็นงานที่เป็นศูนย์รวมของบรรดาบุคคลในหลายๆ สาขาอาชีพ อาทิ เช่น สถาปนิก วิศวกร ช่างเทคนิคต่างๆ โดยอาศัยการผสมผสานระหว่างเทคนิคต่างๆ ในงาน ก่อสร้างมาประกอบเข้ากันกับหลักการบริหารงานก่อสร้าง โดยมีจุดประสงค์ให้สำเร็จตามเป้าหมาย ที่วางไว้โดยให้อยู่ภายใต้เงื่อนไขที่ได้วางไว้ ซึ่งผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากในการจะทำงานให้ สำเร็จ ได้แก่บรรดาบริษัทก่อสร้างต่างๆ ที่เสนอตัวเข้ามาประมูลรับเหมางานจากเจ้าของงาน ซึ่งทาง ฝ่ายเจ้าของงานจะมีขั้นตอนต่างๆ ในการเลือกสรรบริษัทก่อสร้างที่เห็นว่ามีคุณสมบัติและ ความสามารถที่จะทำให้งานสำเร็จลงได้รวมทั้งปัจจัยประกอบอื่นๆ อาทิเช่น ราคางานที่เหมาะสม และเวลาที่เหมาะสมซึ่งในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน ปัจจัยเรื่องเวลาจึงเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นอันดับ ตื่นๆ ในการดำเนินการก่อสร้าง ถ้าหากการดำเนินงานก่อสร้างใช้เวลานานเท่าใดก็เป็นผลเสียต่อ โครงการมากขึ้นเท่านั้น เช่น การเพิ่มขึ้นของดอกเบี้ยเงินลงทุนโครงการ, การสูญเสียผลประโยชน์ที่จะ ได้รับจากการเปิดดำเนินการที่ล่าช้าออกไป เป็นต้นจึงเป็นเหตุผลให้เกิดความพยายามที่จะหา

วิธีการบริหารโครงการรูปแบบต่างๆเพื่อลดระยะเวลาในการดำเนินโครงการก่อสร้างให้สั้นลง เพื่อให้สามารถก่อสร้างเสร็จและเปิดดำเนินการได้ทันตามกำหนดเวลา

โครงการ Wine Connection Deli Promenada Chiang Mai เป็นการก่อสร้างร้านอาหารพร้อมพื้นที่เก็บและจำหน่ายไวน์ มีพื้นที่ร้านประมาณ 260ตารางเมตร ตั้งอยู่ในศูนย์การค้าพรอมเมนาดาริสอร์ท มอลล์ เชียงใหม่ มีมูลค่างาน3,821,910.77 บาท และมีระยะเวลาการก่อสร้างตกแต่งเป็นจำนวน 55 วัน สัญญาเริ่มวันที่25 มีนาคม2556 ถึง 15 พฤษภาคม 2556 มีค่าปรับล่าช้าวันละ 25,000 บาท ด้วยระยะเวลาที่ถูกจำกัดและจำนวนเงินทุนที่ถูกตั้งเป้าไว้อย่างแน่นอน ทำให้การบริหารโครงการในรูปแบบดั้งเดิม (Traditional)คือ Design – Bid – Build (DBB) ที่นิยมใช้กันอยู่ในปัจจุบันนั้น ไม่มีความเหมาะสมเพียงพอสำหรับโครงการที่มีความเร่งรัดทางด้านเวลา เพราะระบบนี้มีข้อจำกัดอยู่พอสมควรในเรื่องของการออกแบบและก่อสร้างซึ่งแบบที่ไม่สมบูรณ์อาจทำให้เกิดข้อโต้แย้งและนำไปสู่การเรียกร้อง ค่าใช้จ่ายเพื่อเพิ่มเติมทำให้ต้นทุนการก่อสร้างสูงขึ้นได้ ข้อจำกัดที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือการใช้สัญญาแบบเหมาจ่าย ทำให้การประมูลงานต้องรอให้งานออกแบบแล้วเสร็จสมบูรณ์จึงจะ คัดเลือกผู้รับเหมาเข้ามาทำงานก่อสร้างได้ การทำโครงการโดยระบบนี้จะทำให้ระยะเวลาของโครงการโดยรวม (ออกแบบและก่อสร้าง) ใช้เวลานานค่าใช้จ่ายเพื่อเพิ่มเติมทำให้ต้นทุนการก่อสร้างสูงขึ้นได้ ข้อจำกัดที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือการใช้สัญญาแบบเหมาจ่าย ทำให้การประมูลงานต้องรอให้งานออกแบบแล้วเสร็จสมบูรณ์จึงจะ คัดเลือกผู้รับเหมาเข้ามาทำงานก่อสร้างได้ การทำโครงการโดยระบบนี้จะทำให้ระยะเวลาของโครงการโดยรวม (ออกแบบและก่อสร้าง) ใช้เวลานาน

การลดขั้นตอนในส่วนที่เป็นการซ้อนเหลื่อมกันระหว่างการออกแบบและก่อสร้างภายในแต่ละส่วนงานโดยไม่ต้องรอให้ได้แบบที่สมบูรณ์ก็สามารถทำการประกวดราคาและก่อสร้างในส่วนที่ออกแบบเสร็จแล้วได้ก่อน ทำให้สามารถลดระยะเวลาโดยรวมของโครงการได้มากกว่า Design – Bid – Build (DBB) ซึ่งเป็นรูปแบบเดิมและในประเทศไทยนั้นกำลังเป็นที่สนใจและถูกนำมาปรับใช้กับโครงการทั้งโครงการเดี่ยวหรือโครงการย่อยหลายโครงการด้วยกันทั้งนี้จำเป็นต้องอาศัยการดำเนินงานให้ได้อย่างรวดเร็วสามารถบรรลุตามเป้าหมายของโครงการได้ในระยะเวลาที่กำหนด แต่ในการทำงานก่อสร้างที่แบบก่อสร้างที่ไม่สมบูรณ์นั้น ก็มีปัญหาในการปฏิบัติงานจริง อาทิเช่น การตัดสินใจในการบริหารงานขณะที่ยังแบบและรายละเอียดที่สมบูรณ์ของโครงการยังไม่แล้วเสร็จ มีความเสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงภายหลัง ถ้าเกิดมีข้อตกลงใหม่ๆ เกิดขึ้น, ปัญหาการรับและส่งมอบงานโดยการใช้ผู้รับเหมาหลาย, การเริ่มต้นของขั้นตอนการก่อสร้าง ก่อนที่การออกแบบ และรายละเอียดประกอบแบบจะเสร็จสิ้นนั้น มีความเสี่ยงที่เป็นไปได้ว่าหลังจากการ

ตัดสินใจทำไปแล้วนั้น อาจต้องมีการแก้ไขใหม่เพื่อบริหารสัญญา และเปลี่ยนแปลงหน้างาน ซึ่งเป็นสาเหตุของค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น

เพื่อให้การบริหารการก่อสร้างโครงการที่ไม่มีแบบก่อสร้างที่สมบูรณ์เป็นไปอย่างมีระบบ และถูกต้องกับวัตถุประสงค์หลัก นั่นคือ การก่อสร้างที่ใช้ระยะเวลาที่จำกัดและเร่งรีบโดยสามารถคงประสิทธิภาพของการก่อสร้าง จึงทำให้ บุคลากรเป็นปัจจัยหลักในการบริหารและดำเนินการ แต่บุคลากรที่มีในปัจจุบัน ยังมีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารไม่เพียงพอ ในเรื่องของความไม่เข้าใจในบทบาทและขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละส่วนให้ประสานงานกันได้เป็นอย่างดี เพราะในการบริหารการก่อสร้างที่แบบก่อสร้างที่ไม่สมบูรณ์จะมีภาวะการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้ไม่เห็นถึงความชัดเจนในแนวทางการปฏิบัติ ดังนั้นบุคลากรในการบริหารงานจึงจำเป็นต้องรู้และเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการออกแบบ, ระบบและวิธีการก่อสร้างตลอดจนการบริหารจัดการที่สอดคล้อง และถ่ายทอดภายในหน่วยงานของ โครงการเพื่อสนับสนุนต่อรูปแบบการบริหารการก่อสร้างที่แบบก่อสร้างที่ไม่สมบูรณ์

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่ากรมที่มีทีมงานในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานตามความต้องการของเจ้าของงานนั้นล้วนแต่เป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำรงสถานะภาพของบริษัทก่อสร้างถ้าทีมงานฝ่ายบริหารสามารถทำการบริหารได้ดีมีประสิทธิภาพ บริษัทนั้นก็สามารถคงอยู่ได้จึงจำเป็นที่จะต้องทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานก่อสร้าง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถเตรียมแนวทางในการบริหารให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดโดยควบคุมให้ต้นทุนการก่อสร้างอยู่ภายในกรอบของงบประมาณที่กำหนด

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาหลักการ ทฤษฎี และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการก่อสร้างโครงการที่ไม่มีแบบก่อสร้างที่สมบูรณ์
2. เพื่อศึกษาหลักการ และเหตุผลของผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ต่อการปฏิบัติงานในการบริหารการก่อสร้างโครงการที่แบบก่อสร้างที่ไม่สมบูรณ์
3. เพื่อศึกษา วิเคราะห์แนวคิดของผลกระทบในการบริหารการก่อสร้างโครงการที่ไม่มีแบบก่อสร้างที่สมบูรณ์ ให้เป็นลำดับขั้นตอนของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงาน แนวทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อลดผลกระทบที่เกิดจากการบริหารการก่อสร้างโครงการที่ไม่มีแบบก่อสร้างที่สมบูรณ์

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการศึกษากาการบริหารการก่อสร้างโครงการที่ไม่มีแบบก่อสร้างที่สมบูรณ์ กรณีศึกษา : โครงการ Wine Connection Deli Promenada Chiang Mai ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากบริษัทที่ให้บริการวิชาชีพในโครงการ โดยคัดเลือกผู้มีประสบการณ์ และหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารโครงการ, การออกแบบ และการบริหารและควบคุมงานก่อสร้าง เฉพาะที่ให้บริการวิชาชีพอยู่ในประเทศไทยเท่านั้น และทำการศึกษาคลอบคลุมเฉพาะส่วนบริษัทที่ปฏิบัติงานในโครงการประกอบด้วย

1. DETECT CONSIGN LIMITED PARTNERSHIP เป็นผู้รับเหมาหลักของการก่อสร้างและตกแต่งร้าน รับผิดชอบการติดตั้งในส่วนงานสถาปัตยกรรม, งานตกแต่ง ,งานไฟฟ้า งานระบบสุขาภิบาล รวมทั้งกาประสานงานกับผู้รับเหมาเจ้าอื่นที่เกี่ยวข้อง

2. บริษัท เชียงใหม่อควิพเมนท์ซัพพลาย จำกัด รับงานในส่วนของระบบปรับอากาศ โดยงานระบบปรับอากาศ เป็นงานในลักษณะ Turn-Key Design

3. บริษัท เจเนอรัล ซัพพลาย ฟู้ด เซนเตอร์ จำกัด จำหน่ายและติดตั้งอุปกรณ์ครัวและตู้แช่

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงเหตุผลของการบริหารการก่อสร้างโครงการ โครงการที่ไม่มีแบบก่อสร้างที่สมบูรณ์ ตลอดจนหลักการและทฤษฎีที่จะนำมาใช้ในการบริหารการก่อสร้างโครงการโครงการที่ไม่มีแบบก่อสร้างที่สมบูรณ์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริง

2. ทำให้ทราบถึง แนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อลดผลกระทบและปัญหาในรูปแบบเดิมที่เกิดขึ้นจากการบริหารการก่อสร้างโครงการ โครงการที่ไม่มีแบบก่อสร้างที่สมบูรณ์

3. สามารถนำไปเป็นแนวทางการในการแก้ไขปัจจัยผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในโครงการต่อไป เพื่อให้เกิดความเสียหาย ที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ ให้มีความรุนแรงน้อยที่สุดหรือไม่มี ความรุนแรงเลย

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการบริหารการก่อสร้างโครงการ โครงการที่ไม่มีแบบก่อสร้างที่สมบูรณ์
กรณีศึกษา : โครงการ Wine Connection Deli Promenada Chiang Mai ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด
ทฤษฎี หลักการ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานก่อสร้าง (โครงการทั่วไป)

“การบริหารโครงการ” หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การวางแผนงาน, การจัด
องค์กร, การกำหนดเวลาทำงาน, การกำหนดงบประมาณ, การรายงาน, การบัญชี, การจัดการ
เอกสาร, การประสานงาน, การควบคุมงาน, การตัดสินใจ โดยมีการแบ่งหน้าที่จัดการในส่วน
งานทั้งหมดอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้การดำเนินโครงการบรรลุ
วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ภายใต้วงเวลา และงบประมาณที่กำหนด และได้ผลงานที่มีคุณภาพ การบริหาร
โครงการก่อสร้าง

โดยส่วนมากทั่วไปแล้วแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ การกำหนดโครงการก่อสร้าง การ
จัดเตรียมโครงการก่อสร้างและ การจัดการก่อสร้าง โดยมีบริษัท CM ทำหน้าที่หลักในการบริหาร
และจัดการโครงการ ตั้งแต่เริ่มต้น (Conceptual Phase) จนกระทั่งออกแบบและก่อสร้างแล้วเสร็จ
นอกจากนี้บริษัท CM ยังสามารถให้บริการอื่นเพิ่มเติมได้ตามข้อตกลงกับเจ้าของโครงการ วิธีการ
บริหารงานก่อสร้าง จะเป็นการผสมผสานกัน ระหว่างวิธีทางเทคนิค และวิธีการบริหารสมัยใหม่
ซึ่งมีพื้นฐานทางด้านวิทยาศาสตร์และด้านศิลปะ การบริหารงานที่ประสบผลสำเร็จ ต้องสามารถ
รวมวิทยาศาสตร์และศิลปะ เข้าด้วยกันให้ได้ ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์จะช่วยในการตัดสินใจ เลือก
แนวทาง เทคนิค และวิธีดำเนินการ ความรู้ด้านศิลปะจะช่วยในการบริหารงานบุคคลที่ร่วมงานให้มี
ประสิทธิภาพมากที่สุด งานก่อสร้างเป็นงานที่มีบุคคลหลายวิชาชีพ มาทำงานร่วมกัน การดำเนิน
โครงการก่อสร้าง มีลักษณะแตกต่างไปจากการดำเนินโครงการประเภท อื่น ๆ คือ มีลักษณะ
ผสมผสานระหว่าง งานเทคนิค การเงิน และการบริหารทั่วไป ดังนั้น แนวทางในการดำเนินงาน
ก่อสร้างสมัยใหม่ โดยวิธีการบริหารงานก่อสร้าง จึงนับว่าเป็นส่วนที่สำคัญ ที่จะช่วยให้โครงการ
ก่อสร้าง เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยปราศจากปัญหาและอุปสรรค ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น
หรือเกิดขึ้นน้อยที่สุด การจัดการการก่อสร้าง ประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ การวางแผนงาน,
การจัดองค์กร, การกำหนดเวลาทำงาน, การกำหนดงบประมาณ, การรายงาน, การบัญชี, การจัดการ
เอกสาร, การประสานงาน, การควบคุมงาน, การตัดสินใจก่อสร้าง (พาสีท์ หล่อธีรพงศ์, ระบบ
บริหารงานCM (Online), 2554)

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารการก่อสร้างโครงการที่ไม่มีแบบก่อสร้างที่สมบูรณ์

การก่อสร้างโครงการที่ไม่มีแบบก่อสร้างสมบูรณ์ หมายถึง วิธีการที่ยอมให้มีการก่อสร้างได้ก่อนที่แบบจะเสร็จสมบูรณ์ โดยการคาบเกี่ยวกันของขั้นตอนการออกแบบและก่อสร้าง ซึ่งจะแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ ทำให้สามารถเริ่มงานก่อสร้างในส่วนที่ออกแบบเสร็จแล้วได้ก่อน ในขณะที่การออกแบบในส่วนอื่นๆ ยังคงดำเนินต่อไป ทั้งนี้ต้องประยุกต์ใช้วิธีการใหม่ๆ ในโครงการก่อสร้างแต่ละโครงการ มีข้อจำกัดทางด้านเวลา งบประมาณ บุคลากร ในแต่ละโครงการแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับเหตุผลของแต่ละโครงการที่จะนำการบริหารงานของโครงการแต่ละแบบมาปรับมาใช้ในการบริหารโครงการจึงมีเหตุผลในการใช้รูปแบบดังนี้

2.1 เหตุผลในการเลือกใช้รูปแบบการบริหารโครงการที่ไม่มีแบบก่อสร้างสมบูรณ์

เนื่องจากสาเหตุ และความต้องการของเจ้าของโครงการ รวมถึงปัจจัยด้านอื่นๆ ที่แตกต่างกันออกไปนี้ได้แก่

- ความต้องการของเจ้าของโครงการ ได้แก่ เพื่อที่จะได้ผลกำไรที่มากที่สุด หรือลดระยะเวลาในการออกแบบ-ก่อสร้าง และเปิดใช้อาคารได้เร็วขึ้น

- ข้อจำกัดทางด้านเวลา ได้แก่ มีระยะเวลาในการดำเนินงานที่ค่อนข้างสั้นและจำกัด เนื่องจากต้องการความรวดเร็วในการออกแบบ-ก่อสร้าง โดยมีหลักเกณฑ์ที่จะลดแผนงานการดำเนินงานให้สั้นลง เพื่อให้สามารถดำเนินงานควบคู่กันไปได้มากกว่าหนึ่งขั้นตอน โครงการลดการแบ่งแยกของการให้บริการออกแบบ-ก่อสร้างให้น้อยลง เป็นการรวบรวมและประสานการดำเนินงานทั้ง 2 ระบบ ได้แก่ การออกแบบ และก่อสร้างเข้าด้วยกัน โดยอาศัยการคาบเกี่ยวกันของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้สามารถดำเนินงานไปได้ควบคู่กันปัจจุบันโครงการอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งต้องใช้เวลาในการออกแบบและขั้นตอนต่างๆ ที่ต้องยืดออกไป มีแนวโน้มที่จะใช้วิธี Fast Track และ Phase Construction กันมากขึ้น

2.2 แนวความคิดในการบริหารโครงการที่ไม่มีแบบก่อสร้างสมบูรณ์

แนวความคิดในการดำเนินงานออกแบบ/ก่อสร้าง ที่พบกันอยู่โดยทั่วไปนั้นมีหลายวิธี โดยมีวิธีที่นิยมใช้กันมากที่สุด สามารถจัดแบ่งได้เป็น 3 วิธีใหญ่ๆ ได้แก่

- แบบดั้งเดิม หรือแบบแบ่งแยกขั้นตอน (Traditional or Separate Processing)

วิธีนี้ใช้ในกรณีที่โครงการมีการแบ่งส่วนงานหรือขั้นตอนออกเป็นส่วนๆ แยกออกจากกัน โดยแต่ละขั้นตอนจะปฏิบัติงานให้ลุล่วงต่อเนื่องไปเป็นลำดับ วิธีนี้แบบต้องเสร็จสมบูรณ์ก่อนการประมูล และการเริ่มงานก่อสร้าง

- แบบแบ่งส่วนงาน หรือแบบขนาน (Phased Construction or Parallel Processing)

วิธีนี้ใช้ในกรณีที่โครงการมีการแบ่งขั้นตอนงานเป็นอิสระแยกส่วนออกจากกัน เช่น งานฐานราก, งานพื้นชั้น 1, งานพื้นชั้น 2 เป็นต้น โดยขั้นตอนต่างๆ สามารถขนานกันได้ เช่นต้องทำงานในทุกขั้นตอนต้องลุล่วงไปในช่วงเวลาเดียวกัน อย่างไรก็ตามแต่ละขั้นตอนยังคงต้องมีแบบที่สมบูรณ์ก่อนการประมูลและการเริ่มงานก่อสร้าง

- แบบเร่งรัด หรือแบบทาบเกี่ยวกัน (Fast Track or Staggered processing)

วิธีนี้ใช้ในกรณีที่โครงการมีขั้นตอนที่สามารถทำงานทาบเกี่ยวกันได้ โดยทาบเกี่ยวระหว่างการออกแบบและการก่อสร้างภายในแต่ละขั้นตอน ดังนั้นสามารถทำการจัดจ้างผู้รับเหมาในแต่ละงานได้ก่อนที่แบบรายละเอียดจะเสร็จสมบูรณ์ ซึ่งมีศักยภาพในการลดระยะเวลาโครงการโดยรวมได้สูงลักษณะการดำเนินโครงการดังกล่าวนี้ มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับการตัดสินใจเลือกการจัดทำและส่งมอบโครงการ หรือ/ และการจัดรูปสัญญา เพื่อให้การดำเนินงานโครงการเป็นในทิศทางเดียวกันและเกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสูงสุด สำหรับการดำเนินงานการออกแบบ/ ก่อสร้างแบบ Phased Construction และ Fast Track นั้นต้องการการประสานงาน และการบริหารจัดการในระดับที่สูงเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของโครงการซึ่งการจัดทำและส่งมอบโครงการแบบ PCM (Professional Construction Management) อาจเป็นทางเลือกที่น่าสนใจถ้าการลดระยะเวลาของโครงการ (Timesaving) นั้นเป็นเป้าหมายที่สำคัญสูงสุดของเจ้าของโครงการ โดยทั่วไปแล้วนั้นการตัดสินใจเลือกรูปแบบการดำเนินงานออกแบบ/ ก่อสร้างที่จะนำมาใช้กับโครงการ

รูปแบบของการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูล สภาพความเป็นจริงขององค์กร ที่เป็นภาพรวมในการบริหารงานก่อสร้างที่ไม่มีแบบก่อสร้างที่สมบูรณ์ เริ่มจากการเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น โดยทำการศึกษา และเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งทางด้านเอกสาร และการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างในเบื้องต้น เพื่อรวบรวมประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับขอบเขตการให้บริการวิชาชีพขั้นตอน

และกระบวนการดำเนินงานของแต่ละกลุ่มตัวอย่างในภาพรวม หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยรวบรวมข้อมูลจากการใช้แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง เพื่อศึกษาหลักการ และแนวความคิดในการบริหารการก่อสร้าง โครงการที่ไม่มีแบบก่อสร้างที่สมบูรณ์ และผลกระทบของการบริหาร โครงการที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงาน

เครื่องมือการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือสำคัญในการสัมภาษณ์ เพื่อวิเคราะห์ และสรุปผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

แบบสอบถาม ใช้ในการสอบถามข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของโครงการ ตลอดจนรูปแบบข้อมูล ที่ต้องการการประเมินผลที่ชัดเจน เช่น การพิจารณาค่าคะแนน หรือการพิจารณาปัจจัยต่างๆ แบ่งเป็น

- แบบสอบถามแบบปลายเปิด เพื่อให้ได้ค่าของข้อมูล และความคิดเห็นในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยมีรายละเอียดที่ชัดเจน และตรงตามความรู้สึกรู้สึกของกลุ่มตัวอย่างมากยิ่งขึ้นออกเป็น 3 ตอน และมีประเด็นคำถามหลัก ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ประวัติ และข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 หลักการบริหารการก่อสร้าง โครงการที่ไม่มีแบบก่อสร้างที่สมบูรณ์

ตอนที่ 3 ปัญหาและสาเหตุของผลกระทบในการบริหารการก่อสร้าง โครงการที่ไม่มีแบบก่อสร้างที่สมบูรณ์ที่มีต่อกระบวนการทำงาน

สรุปผลการศึกษา

การบริหารการก่อสร้าง โครงการที่ไม่มีแบบก่อสร้างที่สมบูรณ์กรณีศึกษา : โครงการ Wine Connection Deli Promenada Chiang Mai เป็นการก่อสร้างที่ต้องการใช้ระยะเวลาในการออกแบบ และการก่อสร้างให้น้อยที่สุด เป็นการก่อสร้างโดยที่ไม่รบกวนแบบที่สมบูรณ์ โดยลดขั้นตอนลงไป ซึ่งโดยทั่วไปในการดำเนินงานก่อสร้าง โครงการปรกติจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ทางด้านเวลา (Time), งบประมาณ (Cost) และคุณภาพ (Quality) เป็นสำคัญ ซึ่งสภาพการณ์ภายใต้ข้อจำกัด และเงื่อนไขมากมายจึงทำให้การบริหารการก่อสร้าง โครงการที่ไม่มีแบบก่อสร้างที่สมบูรณ์

กรณีศึกษา : โครงการ Wine Connection Deli Promenada Chiang Mai นั้นยังทำให้ต้องใช้ความพยายามอย่างสูงในการบริหาร และควบคุมโครงการ ทั้งนี้ทุกฝ่ายต้องเข้าใจว่าวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ด้านนั้น มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่อง และส่งผลกระทบต่อกันอยู่ในตัว กล่าวคือ หากต้องการคุณภาพที่ดี และงบประมาณไม่สูงมากนัก อาจต้องใช้ระยะเวลาที่นาน ดังนั้นในการบริหารโครงการ เมื่อต้องการลดระยะเวลาของโครงการ และได้คุณภาพที่ดี ย่อมเกิดค่าใช้จ่ายที่สูงเพิ่มขึ้นกว่าปกติ หรือหากต้องการลดระยะเวลาของโครงการ โดยมีงบประมาณที่จำกัดย่อมส่งผลให้คุณภาพของงานลดลงเป็นธรรมดา

ดังนั้นทุกฝ่ายต้องเข้าใจข้อจำกัดของการบริหารการก่อสร้างโครงการที่ไม่มีแบบก่อสร้างที่สมบูรณ์ และกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความสอดคล้องเหมาะสม และต้องมีความเป็นไปได้ ตลอดจนการบริหารงบประมาณที่มักสูงเกินกว่าโครงการปกติ ด้วยวิธีการยืดหยุ่น เพื่อให้การบริหารควบคุมโครงการได้ประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้เงื่อนไขเวลาที่มืออยู่ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องคัดสรรบุคลากรต้องมีความรู้ ความเข้าใจในระบบการบริหารอย่างแท้จริง ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ดำเนินงานต่างๆ หลายฝ่ายด้วยกัน เพื่อความเข้าใจและการทำงานเป็นระบบเพราะข้อจำกัดทางด้านเวลา ดังนั้นผู้ดำเนินงานจึงควรมีทั้งความพร้อมทางด้านบุคลากรในการทำงาน โดยอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในระดับสูง มีประสบการณ์และความเข้าใจและมีทักษะ ความรู้ ความสามารถที่หลากหลาย สามารถคาดการณ์งาน และปัญหาล่วงหน้าได้ก่อน มีมุมมองหลากหลายมิติ ตลอดจนต้องมีความสามารถในการสอดประสาน (Integrate) ระหว่างงานสถาปัตยกรรมงานวิศวกรรม ส่วนก่อสร้าง และเชื่อมต่อกับงานส่วนต่างๆ เข้าด้วยกันได้ดี โดยมีข้อเสนอแนะต่อฝ่ายต่างๆ ดังนี้

- ฝ่ายเจ้าของโครงการ ต้องเข้าใจข้อจำกัดการบริหารการก่อสร้างโครงการที่ไม่มีแบบก่อสร้างที่สมบูรณ์ ต้องมีความยืดหยุ่น ยอมรับได้ว่าคุณภาพของผลงาน ย่อมมีโอกาสเกิดข้อผิดพลาดได้ ควรให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ในการให้คำแนะนำ และให้การตัดสินใจที่รวดเร็ว อีกทั้งควรที่จะมีการควบคุมโครงการอย่างเข้มงวด เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในแต่ละขั้นตอน

- ผู้บริหารโครงการต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางและต้องได้รับอำนาจในการตัดสินใจตามหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ได้มอบหมายอย่างเต็มที่เพื่อให้สามารถสรุปตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหาร และควบคุมงาน โดยคำนึงถึงความต้องการของเจ้าของโครงการ และวัตถุประสงค์โครงการที่จะลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายเป็นสำคัญ

- ฝ่ายผู้ออกแบบ ต้องเข้าใจข้อจำกัดของการบริหารการก่อสร้างโครงการที่ไม่มีแบบก่อสร้างที่สมบูรณ์ การออกแบบต้องมีความเหมาะสมสามารถนำไปก่อสร้างได้อย่างรวดเร็ว โดยรายละเอียดความสวยงามอาจน้อยลง ต้องมีการออกแบบที่ยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนได้ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง แก้ไข

- ฝ่ายผู้รับเหมา ต้องมีการควบคุมการดำเนินงานก่อสร้างอย่างเต็มที่ โดยวางแผนควบคุมไปกับ CPM Schedule ในการก่อสร้างให้เป็นไปตามสัญญา และต้องมีการประสานงานที่ดีในระหว่างฝ่ายต่างๆ

เพื่อความสำเร็จในการก่อสร้างโครงการที่ไม่มีแบบก่อสร้างที่สมบูรณ์ มีความยืดหยุ่น มีเทคนิคการตัดสินใจงานที่ดีเนื่องจากรายละเอียดของงานอาจไม่สรุปแน่นอนเพราะด้วยเวลาที่มีข้อจำกัด อาจปรับเปลี่ยนได้ตลอดเพื่อปรับโครงสร้างให้เหมาะกับเงื่อนไขต่างๆ

การกำหนดบทบาทหน้าที่ และแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันในทุกๆส่วนให้ชัดเจนมากขึ้น จะช่วยลดปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นในการบริหารการก่อสร้างโครงการที่ไม่มีแบบก่อสร้างที่สมบูรณ์และทำให้การบริหารควบคุมโครงการได้ประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้เงื่อนไขเวลาที่มีอยู่

บรรณานุกรม

กุลพันธ์ แสนพิพัฒน์, นางพงศ์ พัฒนพันธ์ชัย และวิสูตร แสงอรุณเลิศ. ระบบ Fast Track กู้การ

ก่อสร้างในประเทศไทย. ใน เอกสารรายวิชาโครงการวิศวกรรมโยธา ภาควิชาวิศวกรรม

โยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย(2539) (เอกสารไม่ตีพิมพ์เผยแพร่)

พรทิพย์ ดำรงรักษัธรรม. การบริหารโครงการก่อสร้างแบบเร่งรัดที่มีผลต่อกระบวนการออกแบบ

ทางสถาปัตยกรรม ในโครงการ ขนาดใหญ่ของภาครัฐ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย(2537)

พาลีทธิ หล่อธีรพงศ์(พฤศจิกายน 2545): ระบบ CM @Risk. ข่าวช่าง 30 43-45.

สันติ ชินานูวัฒน์วงศ์(2546)วิศวกรรมก่อสร้างและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

โสภณ แสงไฟโรจน์ และวิชัย ศรีสอ้าน(2545) การจัดการโครงการ. เอกสารการสอนชุดวิชา การ

วิเคราะห์โครงการหน่วยที่ 8-15. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

บรรณานุกรม(ต่อ)

George Jergeas. **Managing Fast Track Projects: A guide and Checklists [Online]**. (n.d.).

Available from: <http://www.eng.uc.ucalgary.com>

James P. Lewis.(1995) **Fundamentals of Project Management**. New York: AMACOM,

Robert Allen Class and Robert E. Koehler, Editors.(1976) **Current Techniques in Architectural Practice**.New York: Halliday Lithographic Corporation.

The Associated General Contractors.(1995) **AIA/AGC recommended Practices: Recommended Practices ofthe Houston Chapters of AIA/AGC 1.03 – Fast Track Construction [Online]**.. Availablefrom: <http://www.agchouston.org>

The American Institute of Architects.(1977) **Handbook of Architectural Practice Vol. 1**. New York: AmericanInstitute of Architects,

WilliamA.Daigneau(2002)**Just-In-TimeConstruction[Online]**..Available

from:<http://www.legacy.appa.org>