



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การติดตามประเมินผลการก่อสร้าง
สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัดแห่งใหม่

จัดทำโดย นายชาญชัย เจียมบุญศรี
รหัส 2012

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 2 ปี 2553
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การติดตามประเมินผลการก่อสร้าง
สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัดแห่งใหม่

จัดทำโดย นายชาญชัย เจียมบุญศรี
รหัส 2012

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 2 ปี2553
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

รายงานการศึกษาฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. การศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นปัญหา และอุปสรรค ในการบริหารจัดการ การก่อสร้างอสังหาริมทรัพย์ของกระทรวงการต่างประเทศ ในต่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วย สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ รวมทั้งทำเนียบเอกอัครราชทูต/กงสุลใหญ่ และบ้านพักข้าราชการ โดยใช้กรณีการก่อสร้างสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัดแห่งใหม่เป็นกรณีศึกษา
- 2.. การศึกษาหาแนวทาง ข้อคิดเห็น รวมทั้งข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการบริหารจัดการ การก่อสร้างอสังหาริมทรัพย์ในต่างประเทศของกระทรวงการต่างประเทศเพื่อมีการบริหารจัดการ อย่างมีประสิทธิภาพและให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทางราชการ
3. เพื่อประโยชน์สำหรับหน่วยงานอื่นๆ สำหรับใช้เป็นกรณีศึกษา บทเรียนหรือนำไปปรับ ใช้ในการบริหารจัดการกับงานในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เพื่อการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน ของข้าราชการและองค์กรที่สังกัดในภาพรวมด้วยเช่นกัน

รายงานเรื่องนี้เป็นการศึกษาเรื่องการติดตามประเมินผลการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถาน เอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด และทำเนียบเอกอัครราชทูต พร้อมอาคารบ้านพักข้าราชการ สถานเอกอัครราชทูตฯ (ซึ่งตั้งอยู่ในอาณาบริเวณเดียวกัน) ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยจากประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานจริง โดยผู้เขียนซึ่งได้เข้าไปมีส่วนร่วมโดยตรงในฐานะประธานคณะกรรมการ ตรวจสอบการจ้างการก่อสร้างฯ (คณะกรรมการดังกล่าวมีอำนาจหน้าที่ในการตรวจสอบและควบคุมดูแล การบริหารจัดการการก่อสร้าง ตั้งแต่เริ่มต้นการก่อสร้างจนถึงปัจจุบัน รวมทั้งการหาแนวทาง แก้ไข ปัญหา/อุปสรรคและข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อให้การก่อสร้างประสบภาวะชะงักงันเป็นระยะ ๆ มาโดยตลอด) ทั้งนี้ เป็นการศึกษาวิเคราะห์โดยการนำทฤษฎีการบริหารจัดการ ซึ่งใช้กรอบแนวความคิด POLC (Planning, Organising, Leading, Controlling) มาใช้เป็นพื้นฐานสำคัญในการศึกษาและ วิเคราะห์

ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาสำคัญที่สุดของงานก่อสร้าง คือ การบริหารจัดการโครงการไม่มี ประสิทธิภาพดีพอทั้งในแง่ของการ Planning, Organising, Leading, Controlling ฝ่ายผู้รับเหมา ก่อสร้างมีงานก่อสร้างโครงการขนาดใหญ่หลายแห่งอยู่ก่อนแล้วในป่ากีสถาน จึงแบ่งสรรทีมงาน ของบริษัทฯ ไปควบคุม ดูแลงานอื่นเป็นหลัก แต่จัดทีมงานบริหาร และสถาปนิก/วิศวกรโครงการ แต่ละสายงานที่ไม่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเชี่ยวชาญที่ดีและเหมาะสมเพียงพอมากำกับ ดูแลงานโครงการก่อสร้างของสถานเอกอัครราชทูตไทย รวมทั้งการที่ผู้รับเหมาได้ใช้ผู้รับเหมาช่วง (Sub-Contractor) ซึ่งเป็นผู้รับเหมาช่วงที่ไม่มีความรู้และประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในงานอย่าง

เหมาะสมดีพอ จากปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ส่งผลให้การบริหารจัดการโครงการก่อสร้างของสถานเอกอัครราชทูตฯ ประสบปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ทำให้ต้องปรับปรุงแก้ไขงานเป็นระยะ ๆ และพัฒนาการของการก่อสร้างไม่เป็นไปตามกรอบช่วงเวลา และแผนงานที่กำหนดไว้

ผู้เขียนได้มีข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะเชิงนโยบายหลายประการ คือ

1. การเสนอให้ใช้บริษัทรับเหมาก่อสร้างที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก ยอมรับในคุณภาพและความสามารถ ตลอดจนมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในงานก่อสร้างและหากเป็นไปได้ ควรเป็นบริษัทของคนไทย ซึ่งปัจจุบันมีบริษัทไทยที่มีขีดความสามารถสูงและไปรับงานก่อสร้างขนาดใหญ่ในต่างประเทศหลายแห่ง การเป็นบริษัทไทยจะมีความยืดหยุ่นสูง เพราะรู้จัก เข้าใจคนไทยดีช่วยให้การประสานงานและการทำงานร่วมกันกับสถานเอกอัครราชทูตฯ เป็นไปอย่างราบรื่น

2. ผู้ออกแบบและควบคุมงานก่อสร้างควรเป็นบริษัทเดียวกัน ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่ใช้กันทั่วไป เพราะผู้ออกแบบก่อสร้างจะมีความรู้และเข้าใจในแนวความคิด หลักการและรายละเอียดของการออกแบบอย่างถูกต้อง ชัดเจนทุกแง่มุม และหากได้ทำหน้าที่ควบคุมงานก่อสร้างด้วย จะช่วยให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดี มีประสิทธิภาพ

3. บริษัทผู้ออกแบบและควบคุมงานก่อสร้าง กับ บริษัทรับเหมาก่อสร้างไม่ควรเป็นบริษัทเดียวกัน หรือมาจากบริษัทในเครือธุรกิจเดียวกัน ด้วยเหตุผลที่สำคัญ ในแง่การตรวจสอบและควบคุมงานการก่อสร้าง หากฝ่ายผู้ออกแบบและควบคุมงานก่อสร้างเป็นคนละบริษัทกับฝ่ายผู้รับเหมา ก่อสร้างก็จะทำให้แต่ละบริษัทต้องทำหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี สมบูรณ์แบบตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เนื่องจากไม่มีความผูกพันหรือสายสัมพันธ์ในเรื่องผลประโยชน์ทางธุรกิจที่จะทำให้เกิดต้องเอื้ออำนวยประโยชน์ซึ่งกันและกัน

4. การออกแบบแปลนก่อสร้างอาคารควรพิจารณาองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย อาทิ ที่ตั้งสภาพแวดล้อม ภูมิอากาศ ปัจจัยพื้นฐานสำคัญ เช่น ปัจจัยการเมือง เศรษฐกิจ สังคม รวมทั้งควรคำนึงถึงอนาคตที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ให้ทันสมัย สอดคล้องกับสภาพการณ์การออกแบบอาคารจึงต้องให้มีความยืดหยุ่น ปรับตัวให้เข้ากับระบบต่าง ๆ ได้ง่ายเช่นกัน นอกจากนี้ สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ที่ดำเนินโครงการก่อสร้างฯ อาจมีบทบาทในทางสร้างสรรค์ต่อการก่อสร้างได้ในบางกรณีเท่าที่จำเป็น เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยใช้ Prestige หรือ ความเป็นสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่เอื้ออำนวยความสะดวกแก่การก่อสร้าง

5. ในแง่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย สำหรับหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวกับการก่อสร้าง และ/หรือ บริหารจัดการโครงการก่อสร้างของกระทรวงฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินนั้น ในระยะยาว กระทรวงฯ ควรให้ความสำคัญกับสำนักจัดหาฯ ให้มากยิ่งขึ้นโดยจะ ต้องมีวิสัยทัศน์ และนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาและส่งเสริมขีดความสามารถ และประสิทธิภาพในการ

ปฏิบัติงานของสำนักจัดหาฯ ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเพิ่มและพัฒนาบุคลากร พร้อมกับการพัฒนาระบบฐานข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่สำคัญและเกี่ยวข้อง เช่น กฎระเบียบ ขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นหลักเกณฑ์สำคัญในกระบวนการพิจารณา และการบริหารจัดการโครงการก่อสร้างต่าง ๆ ของกระทรวงฯ เนื่องจากสำนักจัดหาฯ เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทที่สำคัญในการดำเนินยุทธศาสตร์และภารกิจสำคัญของกระทรวงฯ ในระยะยาว คือ การจัดซื้อ หรือ ก่อสร้างอาคารที่ทำการ/ทำเนียบเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ของไทยในต่างประเทศ นอกจากนั้น ยังต้องมีความต่อเนื่องของนโยบาย และการปฏิบัติด้วยเช่นกัน

6. ผู้เขียนยังมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย โดยให้กระทรวงฯ อาจพิจารณาแนวคิดการ Outsourcing ซึ่งเน้นประโยชน์สูงสุดของการใช้ทรัพยากร ทั้งในแง่ของการลงทุน และความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการดำเนินงาน โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ดำเนินงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งการ Outsourcing นี้ เป็นแนวโน้มอันหนึ่งของระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่ใช้เป็นยุทธศาสตร์ในการเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินภารกิจด้านต่างๆ ขององค์กรด้วย สำหรับกรณีกระทรวงฯ นั้น การ Outsourcing อาจเป็นการดำเนินการเฉพาะด้านเท่าที่จำเป็นและเหมาะสมกับสภาพการณ์ และเป็นรายกรณี

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ ผู้เขียนเลือกทำการศึกษาเรื่อง การติดตามประเมินผล การก่อสร้างสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัดแห่งใหม่ ส่วนหนึ่งเพราะเป็นภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบ คุณแลโดยตรงของผู้เขียน ทำให้ผู้เขียนมีประสบการณ์ตรงและได้รับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องหลากหลาย ทั้งจากการเข้าไปตรวจงานก่อสร้างเป็นระยะๆ การปรึกษาหารือและสอบถามข้อคิดเห็น ปัญหา อุปสรรคต่างๆ ในงานจากผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหารระดับสูงที่กำหนดนโยบายและดูแลงานด้านการจัดซื้อ/ก่อสร้างอสังหาริมทรัพย์ของกระทรวงฯ กรรมการในคณะกรรมการตรวจการจ้างการก่อสร้างอาคารสถานเอกอัครราชทูตฯ สถาปนิก/วิศวกรผู้ควบคุมงานฝ่ายไทย รวมทั้งฝ่ายผู้รับเหมาก่อสร้างด้วย

ผู้เขียนขอขอบคุณบุคคลต่าง ๆ ที่มีส่วนช่วยให้การทำรายงานการศึกษานี้บรรลุเป้าหมายและสำเร็จลุล่วงไปได้ นับตั้งแต่ ท่านเอกอัครราชทูตมารุต จิตรปฏิมา เอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัดและผู้บังคับบัญชา ที่ได้ให้การส่งเสริมและสนับสนุนอย่างเต็มที่แก่ผู้เขียนให้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 2 นอกจากนี้ ผู้เขียนยังได้รับความกรุณาจากผู้ที่เกี่ยวข้องอีกหลายท่านที่ได้มีมติตวจิตใจในการให้ข้อมูล ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการทำรายงานการศึกษานี้ คือ ท่านเอกอัครราชทูตประจำกระทรวงฯ นายอิสร ปกมนตรี นายนิพนธ์ เพ็ชรพรประภาส อดีตผู้อำนวยการส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในต่างประเทศ นางต้องฤดี มากบุญ ผู้อำนวยการส่วนจัดหาฯ คนปัจจุบัน รวมทั้งเจ้าหน้าที่บริษัท แพลน อากิเต็ค จำกัด และบริษัท แพลน สตูดิโอ จำกัด ผู้ควบคุมและกำกับ ดูแลงานโครงการก่อสร้างฯ เช่น นายนิติศักดิ์ ขอบดำรงธรรม ผู้อำนวยการโครงการ นายสานิต กี่บุตร ผู้จัดการโครงการ นายอริดี ปัญญารงค์ ผู้จัดการสนามและสถาปนิก เป็นต้น

ผู้เขียนใคร่ขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาทุกท่านที่ให้ข้อคิดเห็นคำแนะนำและข้อเสนอแนะที่ทรงคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงเนื้อหาและสาระของรายงานฉบับนี้ให้ครบถ้วนและสมบูรณ์มากขึ้น

ท้ายที่สุด ผู้เขียนขอขอบคุณกระทรวงการต่างประเทศ โดยเฉพาะสถาบันการต่างประเทศ เทวะวงศัวโรปการ และเจ้าหน้าที่ทุกคนซึ่งให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน โดยการให้ความร่วมมือร่วมใจทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มที่ และเหน็ดเหนื่อย ทั้งการจัดฝึกอบรม คุณเอาใจใส่ผู้เข้ารับการอบรมอย่างดียิ่ง ทำให้พวกเราทุกคนได้รับทั้งความรู้ และประสบการณ์ที่ทรงคุณค่า พร้อมกับความสนุกสนานควบคู่กันไปด้วย

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	๗
สารบัญ	๗
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภูมิหลังและความสำคัญของการศึกษา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	5
1.3 ขอบเขตและเนื้อหาของการศึกษา	6
1.4 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานการวิจัย/ศึกษาที่เกี่ยวข้อง	9
2.1 ทฤษฎีการบริหารจัดการภายใต้กรอบ POLC	9
2.2 ทักษะต่าง ๆ ในการบริหารจัดการ	11
บทที่ 3 ผลการศึกษา	13
3.1 โครงสร้างการบริหาร โครงการก่อสร้างฯ ในภาพรวม	17
3.2 การประเมินผลการศึกษาในภาพรวม	19
บทที่ 4 ข้อเสนอแนะ	24
4.1 บทสรุปจากการประเมินผลการศึกษา	24
4.2 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	26
บรรณานุกรม	28
ภาคผนวก	29
ประวัติผู้เขียน	32

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภูมิหลังและความสำคัญของการศึกษา

ในโลกยุคปัจจุบัน บทบาทของกระทรวงการต่างประเทศไทยได้มีการขยายตัวออกไปอย่างมาก ทั้งในและต่างประเทศ ในการนี้ กระทรวงฯ จึงให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพย์สินทั้งหมด ที่มีอยู่ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในอันที่จะช่วยเสริมบทบาทและภารกิจที่เพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็วให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนหน่วยงานของกระทรวงฯ ในต่างประเทศ ทั้งสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ให้ปฏิบัติงานตามนโยบายของกระทรวงฯ และรัฐบาล ได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่สุดอันหนึ่งที่จะช่วยให้ภารกิจดังกล่าวสัมฤทธิ์ผล คือ การมีอาคารสถานที่ทำการของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ และทำเนียบเอกอัครราชทูต/บ้านพักกงสุลใหญ่ ที่มีลักษณะสวยงาม เหมาะสมกับสถานะ โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่พร้อมสำหรับการปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเพื่อเป็นการส่งเสริมเกียรติยศ และศักดิ์ศรีของประเทศไทยในภาพรวม

ในขณะนี้ กระทรวงการต่างประเทศมีทรัพย์สินที่เป็นสำนักงานในต่างประเทศและทำเนียบ/บ้านพักที่อยู่ในความดูแลใน 65 ประเทศ จำนวน 92 แห่ง รวมเป็นอสังหาริมทรัพย์ในความดูแลในต่างประเทศทั้งหมดจำนวน 184 อาคาร โดยเป็นอาคารที่ทำการที่รัฐบาลไทยจัดซื้อเป็นกรรมสิทธิ์แล้วจำนวน 47 แห่ง นอกจากนั้น ได้มีการจัดซื้อทำเนียบเอกอัครราชทูต/บ้านพักกงสุลใหญ่จำนวน 52 แห่ง อย่างไรก็ตาม ยังมีสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ที่จำเป็นต้องเช่าอาคารที่ทำการจำนวน 45 แห่ง ขณะเดียวกัน กระทรวงฯ ยังต้องเช่าอาคารสำหรับใช้เป็นทำเนียบเอกอัครราชทูต/บ้านพักกงสุลใหญ่ อีกจำนวน 40 แห่ง ในภูมิภาคต่างๆทั่วโลก¹

ทั้งนี้ กระทรวงการต่างประเทศ ทั้งในอดีตและปัจจุบันมีนโยบายสำคัญประการหนึ่ง คือ การจัดซื้อหรือก่อสร้างอาคารที่ทำการและทำเนียบเอกอัครราชทูต/บ้านพักกงสุลใหญ่แห่งใหม่

¹ นางสาวมธุรพจนา อิทธะรงค์, รายงานการศึกษาส่วนบุคคลเรื่อง แนวทางการจัดซื้อ/ก่อสร้างอสังหาริมทรัพย์ในต่างประเทศ, หลักสูตรนักบริหารระดับสูง รุ่นที่ 58, วิทยาลัยนักบริหารสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ประจำปี 2551 : หน้าที่ 1

เพื่อทดแทนการเช่า โดยมีวัตถุประสงค์หลัก ดังนี้²

1) เพื่อลดภาระค่าเช่าอาคารที่ทำการและทำเนียบฯ หรือบ้านพักฯ ในต่างประเทศ เพราะปัจจุบันกระทรวงการต่างประเทศมีภาระเป็นค่าใช้จ่ายในการเช่าอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ และทำเนียบเอกอัครราชทูต/บ้านพักกงสุลใหญ่ เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น ปีละประมาณ 300 ล้านบาท อีกทั้ง กระบวนการเช่าในต่างประเทศบางแห่งก็มีขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อนจากฝ่ายผู้ให้เช่าและบางประเทศ เช่น อินเดีย ผู้ให้เช่า จะเรียกเก็บเงินค่าเช่าล่วงหน้า เป็นเวลา 1 ปี เป็นต้น

2) เพื่อทดแทนอาคารเดิมที่อยู่ในสภาพเก่าทรุดโทรมเกินกว่าที่จะดำเนินการปรับปรุงซ่อมแซมหรือมีเนื้อที่แออัดคับแคบ และไม่สามารถขยายเพื่อรองรับกับปริมาณงานของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ในปัจจุบัน รวมทั้งไม่สามารถให้สำนักงานอื่น ๆ อาทิ สำนักงานผู้ช่วยทูตฝ่ายการพาณิชย์ ที่ปรึกษานักเรียนไทย และสำนักงานผู้ช่วยทูตฝ่ายทหาร ฯลฯ เข้าร่วมอยู่ด้วย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามนโยบายที่ประเทศไทย

3) เพื่อเพิ่มมาตรการรักษาความปลอดภัยให้อาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ และทำเนียบเอกอัครราชทูต/บ้านพักกงสุลใหญ่ โดยทางราชการสามารถลงทุนติดตั้งอุปกรณ์สำหรับการรักษาความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพสูง สืบเนื่องจากที่ตั้งหรืออาคารปัจจุบัน มีความเสี่ยงหรือต่อแหลมต่อภัยคุกคามจากการก่อการร้าย

4) เพื่อความสง่างามของอาคารที่ทำการและทำเนียบฯ/บ้านพักฯ รวมทั้งรัฐบาลไทยสามารถลงทุนตกแต่งภายใน และติดตั้งอุปกรณ์สำนักงานที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย สมศักดิ์ศรี และฐานะของประเทศไทยในต่างประเทศ อีกทั้งยังถือเป็นการลงทุนระยะยาวของรัฐบาล เพราะสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ นับเป็นอสังหาริมทรัพย์ของรัฐในต่างประเทศ ซึ่งจะต้องมีอยู่ตลอดไป

อย่างไรก็ดี แม้จะมีนโยบายดังกล่าว แต่ในทางปฏิบัติ กระทรวงการต่างประเทศสามารถเริ่มดำเนินการจัดซื้อ/ก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่และทำเนียบเอกอัครราชทูต/บ้านพักกงสุลใหญ่ได้ ในช่วงภายหลังวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ พ.ศ. 2540 ทั้งนี้ โดยได้เริ่มต้นกระบวนการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 โดยกระทรวงฯ ได้หยุดยั้งประเด็นวัตถุประสงค์หลักทั้ง 4 ข้อดังกล่าว หากแต่ให้ความสำคัญกับกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ในการหักเงินรายได้ค่าธรรมเนียมการกงสุล (ตามปกติจะต้องนำส่งกระทรวงการคลังเพื่อเป็นรายได้แผ่นดิน) จำนวนร้อยละ 20 หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า “เงิน 20%” เป็นค่าจัดซื้อ/ก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ และทำเนียบเอกอัครราชทูต/บ้านพักกงสุลใหญ่ ซึ่ง

² นางสาวมธุรพจนา อิทธะรงค์, อ้างแล้ว, หน้า 1-2

กระทรวงการคลังได้เห็นชอบ โดยออกเป็นข้อบังคับกระทรวงการคลังว่าด้วยการหักเงินค่าธรรมเนียมการกงสุล (ฉบับที่ 4) พ.ศ.2547³

สำหรับการจัดลำดับความสำคัญในการจัดซื้อ/ก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ และทำเนียบเอกอัครราชทูต/บ้านพักกงสุลใหญ่นั้น กระทรวงฯ ได้พิจารณาจากปัจจัย ทั้งด้านงบประมาณและเหตุผลด้านการรักษาความปลอดภัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัญหาภัยคุกคามจากการก่อการร้ายระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญในปัจจุบัน โดยสรุปแบ่งเป็น 5 ระดับ⁴ คือ

- 1) สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ในประเทศเพื่อนบ้านหรือในกลุ่มประเทศ ASEAN ซึ่งยังเช่าที่ทำการอยู่ เช่น สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงย่างกุ้ง สิงคโปร์ และ กรุงจาการ์ตา
- 2) สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ในประเทศที่มีความสำคัญทางยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจ/การเมืองต่อประเทศไทย เช่น จีน ญี่ปุ่น อินเดีย สหภาพยุโรป
- 3) สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ในประเทศที่มีอัตราค่าเช่าอาคารสถานที่สูง เช่น สถานกงสุลใหญ่ ณ นคร เชียงไฮ้ เจิ้งตู กวางโจว คุณหมิง เป็นต้น
- 4) สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ในประเทศหรือเมืองซึ่งมีสถานการณ์หรือเงื่อนไขพิเศษ เช่น กรุงอิสลามาบัด ซึ่งรัฐบาลไทยได้เช่าที่ดินเปล่าระยะยาวแบบไม่มีกำหนดเป็นเวลาหลายปีแล้ว และได้รับการเร่งรัดจากรัฐบาลประเทศเจ้าภาพให้รีบดำเนินการก่อสร้างอาคารหรือใช้ประโยชน์ที่ดิน มิฉะนั้น รัฐบาลปากีสถานจะดำเนินการเวนคืนที่ดินดังกล่าว
- 5) ประเทศอื่นๆที่สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่มีความคิดริเริ่มและเสนอให้กระทรวงฯ พิจารณาจัดซื้อที่ดินและอาคารเพื่อทดแทนการเช่า หรือ ทดแทนอาคารที่เช่าอยู่ในปัจจุบันซึ่งมีสภาพเก่าแก่และชำรุดทรุดโทรม เช่น สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงราบัต

โดยสรุปภาพรวม กระทรวงการต่างประเทศมีอสังหาริมทรัพย์ในต่างประเทศโดยเฉพาะโครงการจัดซื้อ/ก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ซึ่งอยู่ในระหว่างการดำเนินการในปัจจุบันเป็นจำนวน 12 โครงการ⁵ ดังนี้

1. โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง
2. โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด
3. โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว
4. โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงนิวเดลี

³ ข้อบังคับกระทรวงการคลังว่าด้วยการหักเงินค่าธรรมเนียมการกงสุล (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2547

⁴ นางสาวมธุรพจนา อิศระรงค์, อ้างแล้ว, หน้า 4-5

⁵ ข้อมูลจากสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ

5. โครงการจัดซื้อที่ดินเพื่อก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานกงสุลใหญ่ ณ นคร เชียงไฮ้
6. โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ ลิงคโปร์
7. โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงจาการ์ตา
8. โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวลลิงตัน
9. โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานกงสุลใหญ่ ณ แขวงสะหวันนะเขต
10. โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานกงสุลใหญ่ ณ นครกวังโจว
11. โครงการจัดซื้อที่ดินเพื่อก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงมานามา
12. โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงมานามา

สำหรับประเด็นที่เป็นหัวข้อหลักในการศึกษาครั้งนี้ คือ การบริหารจัดการการก่อสร้างอาคารที่ทำการ และทำเนียบเอกอัครราชทูตพร้อมบ้านพักข้าราชการของสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด ซึ่งมีภูมิหลังและความเป็นมาโดยสรุป⁶ คือ

กระทรวงการต่างประเทศได้เช่าที่ดินระยะยาวแบบไม่มีกำหนด (perpetual lease) ในเขต Diplomatic Enclave ในกรุงอิสลามาบัด ประเทศปากีสถาน โดยมีเนื้อที่ประมาณ 8 ไร่จากรัฐบาลปากีสถานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 เพื่อเป็นการเตรียมการสำหรับการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด ทำเนียบเอกอัครราชทูตฯ และบ้านพักสำหรับข้าราชการสถานเอกอัครราชทูตฯ ทั้งหมด แต่ในช่วงที่ผ่านมา นับตั้งแต่ได้ทำการเช่าที่ดินดังกล่าว ยังมีได้มีการดำเนินการก่อสร้าง เนื่องจากปัญหาสำคัญจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายหลังการเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2540 ต่อมาในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2548 กระทรวงการต่างประเทศปากีสถานได้มีหนังสือแจ้งสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด ขอให้รัฐบาลไทยเริ่มดำเนินการก่อสร้างอาคารสถานเอกอัครราชทูตฯ บนที่ดินผืนดังกล่าวข้างต้น ภายในระยะเวลา 1 ปี มิฉะนั้นทางการปากีสถานจะเวนคืนที่ดินดังกล่าว

จากเหตุผลดังกล่าว กระทรวงการต่างประเทศไทยจึงให้ความสำคัญเร่งด่วนต่อโครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูตฯ โดยเมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน พ.ศ. 2548 กระทรวงฯ จึงได้อนุมัติให้มีการว่าจ้าง บริษัท แพลน อาร์คิเท็ค จำกัด และ บริษัท แพลน สตูดิโอ จำกัด เป็นผู้ออกแบบอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูตฯ ตลอดจนทำเนียบเอกอัครราชทูตฯ และบ้านพักข้าราชการภายในวงเงินค่าจ้าง 16,967,692 บาท หรือเท่ากับร้อยละ 6 ของงบประมาณค่าก่อสร้าง ซึ่งได้มีการคำนวณไว้ที่ 282,794,874 บาท โดยใช้เงิน 20% เป็นค่าดำเนินการ บริษัท แพลน อาร์คิเท็คฯ ได้

⁶ ข้อมูลจากสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ

ดำเนินการออกแบบแล้วเสร็จ และต่อมาทางการปากีสถาน (Capital Development Authority -CDA) ได้อนุมัติแบบก่อสร้างดังกล่าว หลังจากนั้นกระทรวงฯ จึงได้ว่าจ้างบริษัท China State Construction and Engineering Corporation Limited (Pakistan Branch) เป็นผู้รับเหมาก่อสร้างภายในวงเงิน 298,000,000 บาท ซึ่งได้เริ่มดำเนินการก่อสร้างตั้งแต่วันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ. 2551 โดยกำหนดให้ การก่อสร้างเสร็จตามสัญญาภายในวันที่ 20 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2553 แต่ประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ จนทำให้การก่อสร้างไม่แล้วเสร็จตามกำหนดการดังกล่าว กระทรวงฯ จึงได้ขยายสัญญาการก่อสร้างกับบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างออกไปถึงวันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2553⁷

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อการศึกษาและวิเคราะห์ หาแนวทางการบริหารจัดการ และควบคุมดูแลการก่อสร้างสถานเอกอัครราชทูตให้เสร็จสมบูรณ์และเรียบร้อย ตามวัตถุประสงค์ของกระทรวงฯ
2. เพื่อรวบรวมปัญหาและอุปสรรคสำคัญต่างๆที่เกิดขึ้น ตั้งแต่เริ่มก่อสร้าง และในช่วงที่กำลังดำเนินการก่อสร้าง
3. การหาแนวทางและวิธีการในการปรับปรุงงาน และแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วง โดยเรียบร้อย และสมบูรณ์
4. เพื่อเป็นข้อมูล และ/หรือกรณีศึกษา สำหรับกระทรวงฯ หรือหน่วยงานเกี่ยวข้อง เนื่องจากการดำเนินการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูตฯ ทำเนียบเอกอัครราชทูตฯ รวมทั้งบ้านพักข้าราชการในประเทศที่มี “สถานการณ์พิเศษ” ดังเช่นประเทศปากีสถาน มีปัจจัยและองค์ประกอบเกี่ยวข้องที่แตกต่างหลากหลายประการ ซึ่งทำให้กระบวนการก่อสร้างประสบปัญหาและอุปสรรคมากมาย

ผู้เขียนเห็นว่า การทำรายงานการศึกษาลงฉบับนี้น่าจะเป็นประโยชน์พอสมควรสำหรับผู้ที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้อง และ/หรือ หน่วยงานราชการอื่น ๆ รวมทั้งผู้ที่สนใจในการนำข้อมูลจากประสบการณ์ต่าง ๆ ดังที่ปรากฏในรายงานการศึกษาลงฉบับนี้ไปเป็นบทเรียนหรือปรับใช้ในการบริหารจัดการกับงานในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของตนเองและองค์กรที่สังกัดในภาพรวมด้วยเช่นกัน

⁷ ข้อมูลจากสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ

1.3 ขอบเขตและเนื้อหาของการศึกษา

รายงานการศึกษานี้ เป็นการศึกษาวิจัยจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริงโดยผู้เขียน รายงานการศึกษา ซึ่งได้เข้าไปมีส่วนร่วมโดยตรงในฐานะประธานคณะกรรมการตรวจการจ้าง การก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต พร้อมทำเนียบเอกอัครราชทูตฯ และที่พักของ ข้าราชการสถานเอกอัครราชทูตฯ ทั้งนี้ คณะกรรมการดังกล่าวมีอำนาจหน้าที่ในการตรวจสอบและ ควบคุม ดูแลการบริหารจัดการการก่อสร้างตั้งแต่เริ่มการก่อสร้างจนถึงปัจจุบัน รวมทั้งการควบคุม ดูแลและหาแนวทางแก้ไขปัญหา/อุปสรรค และข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบให้การก่อสร้าง ประสบภาวะชะงักงันเป็นระยะๆ มาโดยตลอด

1.) คณะกรรมการตรวจการจ้างการก่อสร้างฯ ซึ่งมี 5 คน ประกอบด้วยผู้ศึกษา ซึ่งเป็นอัครราชทูต ที่ปรึกษาในฐานะประธานคณะกรรมการฯ และเลขานุการโทจากสถานเอกอัครราชทูตฯ 1 คน นอกจากนั้น สมาชิกคณะกรรมการฯ อีก 3 คนประกอบด้วย อาจารย์ ผู้เชี่ยวชาญด้านสถาปัตยกรรมศาสตร์ และการตรวจสอบและควบคุมงาน ก่อสร้างของทางราชการ ซึ่งจะประจำอยู่ในประเทศไทยเป็น ส่วนใหญ่ ดังนั้น ในทางปฏิบัติ ประธานคณะกรรมการฯ จะทำหน้าที่ตรวจสอบ ควบคุมดูแล และ ติดตามพัฒนาการของการก่อสร้างรวมทั้งการหาทางแก้ไขปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ โดยจะต้อง ประสานงานกับบริษัทที่ปรึกษาที่ควบคุมงานก่อสร้างอย่างใกล้ชิด นอกจากนั้น ยังมีส่วนช่วยในการ อำนวยความสะดวกด้านต่างๆ แก่บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างฯ เพื่อให้การดำเนินการก่อสร้างเป็นไป อย่างราบรื่น

2.) ขอบเขตของรายงานการศึกษานี้จะเริ่มตั้งแต่ ภูมิหลังและที่มาของเหตุผลที่กระทรวงฯ ให้ความสำคัญอย่างเร่งด่วนต่อการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด และความสำคัญของเรื่องการบริหารจัดการการก่อสร้างฯ และต่อมา กระทรวงฯ ได้พิจารณาอนุมัติ ให้จ้าง บริษัท แพลน อาร์คิเต็คฯ เป็นผู้ดำเนินการออกแบบจนแล้วเสร็จ และเสนอให้หน่วยงานที่ เกี่ยวข้องของทางการปากีสถานพิจารณาอนุมัติแบบก่อสร้างดังกล่าว จากนั้น กระทรวงฯ ได้ว่าจ้าง บริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างและบริษัทที่ปรึกษาเพื่อควบคุม ดูแลงานก่อสร้างให้เป็นไปตามแบบก่อสร้าง ซึ่งได้เริ่มดำเนินการก่อสร้างมาจนถึงปัจจุบัน รายงานนี้จะทำการศึกษาวิเคราะห์สถานะและพัฒนาการ ของการก่อสร้าง ปัญหา อุปสรรค และปัจจัยที่เกี่ยวข้องด้านต่าง ๆ ตลอดจนสภาพการณ์แวดล้อมที่ เกี่ยวข้อง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าของงานก่อสร้าง โดยใช้แนวความคิดและทฤษฎีการ บริหารที่เกี่ยวข้องเป็นกรอบการศึกษา รวมทั้งการเก็บข้อมูลจากการเข้าไปตรวจพื้นที่จริง (On-site Investigation) ของผู้เขียนในฐานะประธานคณะกรรมการตรวจการจ้างการก่อสร้างฯ การปรึกษาหารือ/ สัมภาษณ์ วิศวกรและสถาปนิกที่ปรึกษา ผู้ควบคุมงานก่อสร้างซึ่งอยู่ประจำที่ site งานก่อสร้างเพื่อให้ ได้ข้อมูล รายละเอียดที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งภาพรวมของงานก่อสร้างที่ถูกต้องอย่างแท้จริง

3.) ระยะเวลาของรายงานการศึกษาดังกล่าวนี้ จะเป็นการทำการศึกษาวิเคราะห์ ตั้งแต่ช่วง เริ่มต้นการก่อสร้าง กล่าวคือ ตั้งแต่วันเริ่มสัญญาก่อสร้างในวันที่ 21 กรกฎาคม พ.ศ. 2551 ถึงกำหนด วันสิ้นสุดสัญญาการก่อสร้างช่วงแรก คือวันที่ 20 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2553 เนื่องจากเป็นช่วงที่การ ดำเนินการก่อสร้างประสบปัญหา และอุปสรรคหลายประการ ทั้งที่เป็นปัญหา ซึ่งเป็นผลกระทบจาก สถานการณ์ความขัดแย้งทางการเมือง การสู้รบ และการก่อการร้ายภายในประเทศ ปัญหาจากระบบราชการ ปากีสถาน และปัญหาสำคัญที่สุดคือระบบการบริหารจัดการของบริษัทรับเหมาก่อสร้างด้วย เป็นต้น

1.4 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา

1) ผู้เขียนเห็นว่า การถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานในฐานะประธานคณะกรรมการ ดังกล่าว เป็นรายงานซึ่งเป็นการติดตามประเมินผลการก่อสร้าง รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคสำคัญต่าง ๆ ในการทำงาน รวมทั้งแนวทางในการบริหารจัดการและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เกี่ยวกับการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัดดังกล่าว น่าจะเป็น ประโยชน์ต่อกระทรวงฯ หรือผู้ที่ต้องปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องในการนำไปศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการ ทำงาน หรือปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมทั้งเพื่อส่งเสริมและพัฒนาการทำงานให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจุบันกระทรวงการต่างประเทศ มีนโยบายและยุทธศาสตร์ ระยะยาวที่จะจัดหา/หรือก่อสร้างอาคารสถานที่ทำการสำหรับสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุล ใหญ่ทั่วโลก ซึ่งรวมทั้งการจัดหาที่พักอาศัยที่มีคุณภาพดี สง่างาม และเหมาะสมแก่สถานภาพของ เอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ ตลอดจนข้าราชการของหน่วยงานด้วย

2) การมีสถานที่ทำการที่ดีและสมบูรณ์แบบ นอกจากจะช่วยประหยัดงบประมาณค่าเช่า สถานที่ทำการ ทำเนียบเอกอัครราชทูตฯ และที่พักข้าราชการปีละหลายล้านบาทแล้ว ยังช่วยให้สถาน เอกอัครราชทูตฯ/สถานกงสุลใหญ่ฯ สามารถดำเนินโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ได้หลากหลายและมี ประสิทธิภาพสูงขึ้น เนื่องจาก การมีสถานที่ทำการเป็นหลักแหล่ง ขนาดเหมาะสมพร้อมสรรพสิ่ง อำนวยความสะดวกที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น การจัดประชุมและจัดเลี้ยงคณะทูต การจัดงาน ส่งเสริมความร่วมมือทางเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน งานด้านสารสนเทศ การจัดงานเผยแพร่ทาง วัฒนธรรม การส่งเสริมการท่องเที่ยวประชาสัมพันธ์ประเทศไทยในรูปแบบที่หลากหลายและเป็น ประโยชน์มากยิ่งขึ้น และที่สำคัญที่สุด คือ การจัดงานวันเฉลิมพระชนมพรรษาพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ/วันชาติไทย โดยไม่ต้องใช้บริการจัดงานตามโรงแรมชั้นนำในประเทศปากีสถาน ซึ่งมีไม่มากนัก และสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายสูง ดังนั้น การมีสถานที่ทำการที่ดี เหมาะสม และสามารถ จัดงานสำคัญ อาทิ งานวันเฉลิมพระชนมพรรษาฯ ที่เหมาะสม ภูมิฐาน สมเกียรติและฐานะของ ประเทศจะช่วยส่งเสริมศักดิ์ศรี เกียรติภูมิของประเทศไทยและคนไทยในภาพรวมด้วยเช่นกัน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานการวิจัย/ศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ผู้เขียนรายงานการศึกษาระดับนี้มีความเห็นว่า การมีระบบการบริหารจัดการที่ดีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับทุกองค์กร ในการดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และนโยบายทุกด้าน ให้สามารถดำเนินงานไปได้ และบรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น ทุกองค์กร/หน่วยงานจึงต้องมีระบบ วิธีการบริหารจัดการ รวมทั้งเทคนิคการทำงานที่สามารถใช้ทรัพยากรทุกอย่างที่มีอยู่ ทั้งงบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระบบการบริหารจัดการที่ช่วยประสานงานและภารกิจ เพื่อให้มีการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การนำเสนอรายงานในบทนี้เป็นการนำทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารจัดการซึ่งใช้กรอบแนวความคิด **POLC (Planning, Organising, Leading, Controlling)** มาใช้ในการศึกษาและวิเคราะห์การบริหารจัดการการก่อสร้าง โดยจะมีการรวบรวมปัญหา อุปสรรคที่สำคัญต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ตั้งแต่เริ่มต้นการดำเนินงานก่อสร้าง ในช่วงระหว่างการก่อสร้าง รวมทั้งการหาแนวทาง วิธีการแก้ไขปัญหา เนื่องจากการดำเนินงานก่อสร้างในประเทศที่มี “สถานการณ์พิเศษ” ดังเช่น ปากีสถาน มีปัจจัยและองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องหลากหลาย อาทิ ความไม่สงบทางการเมือง การก่อการร้ายด้วยวิธีการต่าง ๆ ทั้งการโจมตีด้วยกำลังอาวุธ การใช้ระเบิดพลีชีพ ตลอดจนการสู้รบระหว่างฝ่ายรัฐบาลกับกลุ่มก่อการร้ายที่เกิดขึ้นเป็นระยะ ๆ ในพื้นที่เขตต่าง ๆ ทั่วประเทศ รวมทั้งปัญหาจากระบบราชการของปากีสถานเอง ซึ่งส่งผลให้กระบวนการก่อสร้างประสบปัญหาและอุปสรรคมากมาย จนไม่สามารถดำเนินการให้เสร็จสิ้นได้ตามกำหนดการ

2.1 ทฤษฎีการบริหารจัดการภายใต้กรอบ POLC

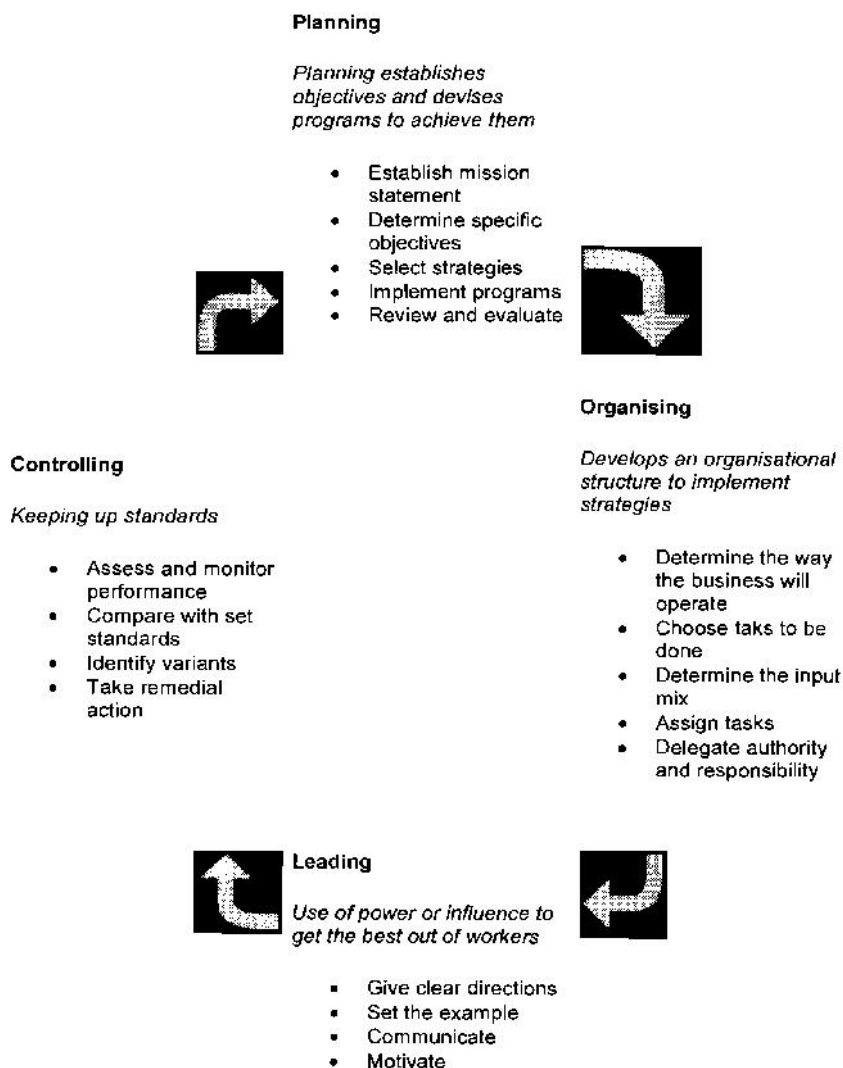
ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนขึ้นอยู่กับบทบาทของการบริหารจัดการอย่างมาก หากมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (effective management) จะส่งผลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรนั้นเป็นอย่างสูง รายงานการศึกษาระดับนี้จะใช้การวิเคราะห์โดยใช้ทฤษฎีการบริหารภายใต้กรอบความคิด POLC⁸ ซึ่งเป็นแนวทางที่นิยมใช้

⁸ Carpenter, Mason Baner, Talya Erdogan, Berrin 2009. Principle of Management

อย่างแพร่หลายพอสมควรในปัจจุบัน โดยเห็นว่า ระบบการบริหารจัดการที่ดีมีหลักสำคัญ 4 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดระเบียบองค์กร (Organising) ความเป็นผู้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) นอกจากนี้ ตามทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของการบริหารจัดการที่สำคัญอันหนึ่ง คือ ความรับผิดชอบในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้
2. การวางแผนงานที่ proactive เพื่อความเจริญก้าวหน้าของงานในอนาคต
3. การคาดการณ์และวางแผนงานเพื่อให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ
4. การบูรณาการทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรอื่นๆ ที่มีอยู่เพื่อใช้ประโยชน์
5. การบริหารและควบคุมกิจกรรมทุกด้านขององค์กร
6. ความรับผิดชอบต่อการค้าดำเนินงานและองค์กรนั้น

The POLC cycle



2.2 ทักษะต่าง ๆ ในการบริหารจัดการ

นอกจากนั้น ตามแนวความคิดทฤษฎีดังกล่าวยังเน้นทักษะต่างๆ ในการบริหารจัดการ (Management) เป็นประเด็นสำคัญใช้ประกอบการวิเคราะห์ แบ่งเป็นทักษะต่างๆ ดังนี้⁹

1. Planning Skills หมายถึง ทักษะในการคิดเชิงยุทธศาสตร์โดยมองในภาพรวมและมีความรู้ทางเทคนิคที่เกี่ยวข้อง มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถบูรณาการใช้ประโยชน์จากสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่ให้ทำงานสอดคล้องกัน นอกจากนี้ ในกระบวนการตัดสินใจ จะต้องมีความรู้และเข้าใจทางเลือกต่างๆ โดยสามารถประเมิน คิดและตัดสินใจได้อย่างสร้างสรรค์ มีความรู้ความเข้าใจในผลประโยชน์ของผู้ร่วมงานทุกคน ตลอดจนสามารถสื่อสารผลการตัดสินใจให้ทุกคนในองค์กรทราบและเข้าใจทั่วกัน

2. Organising Skills หมายถึง ทักษะการบริหารจัดการเรื่องเวลา ความสามารถในการ Focus งาน เข้าใจในบทบาทฝ่ายสนับสนุนในกรอบขององค์กร นอกจากนี้ ในแง่การทำงาน เป็นทีม หมายถึง ทักษะในการสร้างเครือข่ายเพื่อกระจายข้อมูลอย่างทั่วถึง อีกทั้งทักษะในการให้ความรู้ อบรม และพัฒนาทีมงาน การกำหนด มอบหมายบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบแก่ทีมงาน รวมทั้งการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมด(คนและทรัพย์สินต่างๆ)เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด(making optimum use of resources) แก่องค์กร

3. Leading Skills ได้แก่ ทักษะในการทำความเข้าใจความคิดของบุคคลากรและสร้างแรงบันดาลใจ(motivation) แก่คนในองค์กร อีกทั้งยังสามารถสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในหน่วยงานและสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถูกต้อง นอกจากนี้ ยังหมายถึงทักษะในการสรุปรวบรวมข้อมูลและประเมินปัญหาได้ดี โดยมีกระบวนการแก้ไขปัญหที่ดี และมีทักษะในการเจรจาสูง มีความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับ เชื่อถือจากคนในองค์กรและเป็นมิตรกับทุกคน

4. Controlling Skills คือ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรฐานและมาตรวัดผลการทำงานโดยมีความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางใหม่โดยมีการประเมินผลการตัดสินใจอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ ยังมีการเตรียมพร้อมที่จะปรับปรุงและแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรและมีการตรวจสอบ(monitor) สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

⁹ Charles Sturt University. “ Business Management and Change”, **Business Studies**. New South Wales High School Certificate Course. http://hsc.csu.edu.au/business_studies/mgt_change

อนึ่ง ในการทำรายงานการวิจัยชิ้นนี้ยังใช้กรอบความคิดและข้อมูลจากแหล่งอื่นเพื่อประกอบการศึกษา อาทิ รายงานการศึกษาส่วนบุคคลเรื่องแนวทางการจัดซื้อ/ก่อสร้างสิ่งหาริมทรัพย์ในต่างประเทศ ซึ่งจัดทำโดย นาวสาวมธุรพจนา อิทธิรงค์ หลักสูตรนักบริหารระดับสูง รุ่นที่ 58 วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ปี พ.ศ. 2551 การสอบถามข้อมูล/สัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ ผู้บริหารจากสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน กระทรวงการต่างประเทศในประเด็นที่เกี่ยวกับแนวนโยบาย หลักการและวัตถุประสงค์สำคัญต่าง ๆ ของกระทรวงฯ ในการบริหารจัดการทรัพย์สินของกระทรวงฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดซื้อที่ดิน และการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ของไทยในต่างประเทศ ตลอดจนข้อมูลที่เกี่ยวข้อง อาทิ ภูมิหลังความเป็นมาและพัฒนาการของการเตรียมการจัดการก่อสร้างสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด

นอกจากนั้น ในส่วนที่เป็นประเด็นหัวใจสำคัญอันหนึ่งสำหรับการศึกษาและวิเคราะห์เรื่องนี้คือ ข้อมูลจากรายงานสรุปผลการควบคุมงานก่อสร้างสถานเอกอัครราชทูตไทย ณ กรุงอิสลามาบัดจัดทำโดย บริษัท แพลน อาร์คิเท็ค จำกัด และ บริษัท แพลน สตูดิโอ จำกัด ซึ่งเป็นผู้ออกแบบและควบคุมการก่อสร้างดังกล่าว อีกทั้งข้อมูลที่สำคัญต่างๆ เกี่ยวกับการก่อสร้างซึ่งได้รับจากเจ้าหน้าที่ของบริษัทดังกล่าว ทั้งในรูปของการปรึกษาหารือ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะรวมทั้ง การสัมภาษณ์สถาปนิก/วิศวกรผู้ควบคุมการก่อสร้างจากบริษัทฯ ซึ่งช่วยให้ทราบถึงประเด็นต่าง ๆ ที่เป็นสาระ สำคัญทั้งหมดของการก่อสร้าง และได้สร้างสำหรับงานวิจัยฉบับนี้ ทั้งในแง่ของพัฒนาการด้านต่าง ๆ ของการก่อสร้างตั้งแต่เริ่มต้น ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค จากแง่มุมที่หลากหลาย ซึ่งช่วยให้ผู้ศึกษาเรื่องนี้เข้าใจ และมองเห็นภาพรวมของการก่อสร้างทั้งหมดกระจ่างชัดยิ่งขึ้น อันเป็นประโยชน์และสร้างคุณูปการอย่างสูงสำหรับการจัดทำรายงานการศึกษาวิจัยฉบับนี้

บทที่ 3

ผลการศึกษา

การบริหารจัดการโครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด ทำเนียบเอกอัครราชทูตพร้อมที่พักข้าราชการ นั้น ได้มีการร่วมมือประสานงานกันกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องรวม 3 ฝ่าย ดังนี้

- 1.ฝ่ายผู้ว่าจ้าง คือ สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด
- 2.ฝ่ายผู้ควบคุมงาน คือ บริษัท แพลน อากิเต็ค จำกัดและ บริษัท แพลน สตูดิโอ จำกัด
- 3.ฝ่ายผู้รับจ้าง คือ บริษัท China State Construction and Engineering Corporation Limited (Pakistan Branch)

ทั้งนี้ แต่ละฝ่ายได้จัดบุคลากร เพื่อประสานงานโครงการก่อสร้างฯ ดังนี้

1. ฝ่ายผู้ว่าจ้าง

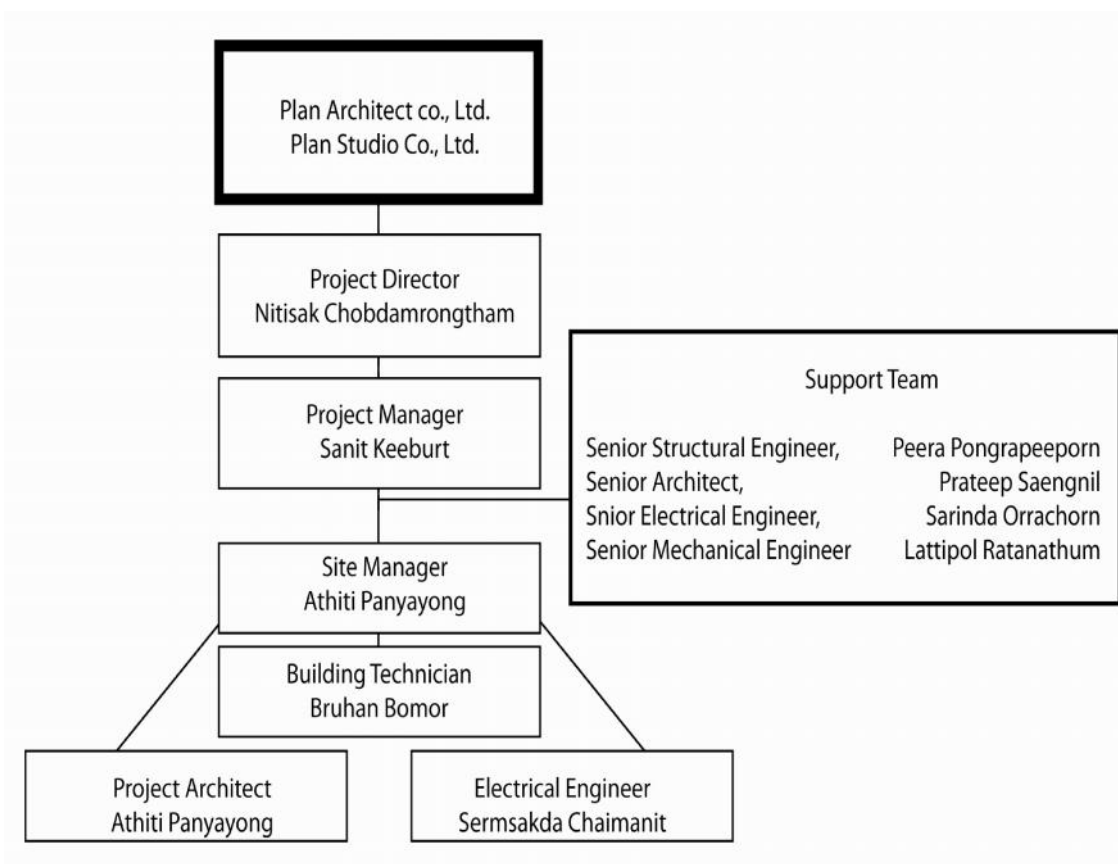
คณะกรรมการตรวจการจ้างการก่อสร้างฯ ประกอบด้วย นายชาญชัย เขียมบุญศรี อัครราชทูต ที่ปรึกษาและประธานกรรมการ และกรรมการอีก 4 คน คือ ม.ร.ว.จักรกร จิตรพงศ์ ผ.ศ.อาจ วสุวานิช นายนพ โรจนวานิช และนายปรามโทย์ ประมุขทรัพย์ บุคคลที่ 1 และ 5 เป็นข้าราชการสถานเอกอัครราชทูตฯ กรรมการอีก 3 คน เป็นอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านสถาปัตยกรรมศาสตร์และการตรวจสอบและควบคุมงานก่อสร้างของทางราชการ ภารกิจและความรับผิดชอบของคณะกรรมการนี้ คือ มีหน้าที่ กำกับ ตรวจสอบและควบคุม ดูแลการก่อสร้างให้เสร็จสิ้นสมบูรณ์และเรียบร้อย ตามเป้าหมายที่วางไว้

คณะกรรมการตรวจการจ้างผู้ควบคุมงานก่อสร้างฯประกอบด้วย นายมานะชัย วัฒนาวงศารัตน์ ประธานกรรมการ และกรรมการ 2 คน คือ นายนรินทร์ นิโครธานนท์ และนายคาลิด มามูด (บุคคลที่ 1 และ 2 เป็นข้าราชการ และคนที่ 3 เป็นเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของสถานเอกอัครราชทูตฯ สำหรับบทบาท ภาระ หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการนี้ คือ การกำกับ ควบคุม และดูแลฝ่ายผู้ควบคุมงานก่อสร้างฯ (ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่บริษัท แพลน อากิเต็ค จำกัด และบริษัท แพลน สตูดิโอ จำกัด ที่เป็นสถาปนิก/วิศวกร และช่างเทคนิค ผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ เกี่ยวกับการก่อสร้างฯ) ที่จะทำหน้าที่กำกับ ตรวจสอบ และควบคุม ดูแลผู้รับเหมาก่อสร้างให้ดำเนินการก่อสร้างเสร็จเรียบร้อย สมบูรณ์ตามเป้าหมายต่อไป

2. ฝ่ายผู้ควบคุมงานก่อสร้าง

บริษัท แพลน อากิเท็ค จำกัดและบริษัท แพลน สตูดิโอ จำกัด มีเจ้าหน้าที่ ดังนี้¹⁰

1. นายนิติศักดิ์ ขอบดำรงธรรม ผู้อำนวยการโครงการ
2. นายसानิต กีบุดร ผู้จัดการโครงการ
3. นายประทีป แสงนิล สถาปนิกอาวุโส
4. นายพีระ พงศ์พีพร วิศวกรโยธาอาวุโส
5. นางสาวศรินดา อรชร วิศวกรไฟฟ้าอาวุโส
6. นายลัทพล รัตนธรรม วิศวกรเครื่องกลอาวุโส
7. นายอธิตี ปัญญาयงศ์ ผู้จัดการสนามและสถาปนิก
8. นายเสริมศักดิ์ ชัยมานิต วิศวกรไฟฟ้า
9. นายบรูฮัน บอมมอ ช่างเทคนิคงานอาคาร



¹⁰ รายงานสรุปการควบคุมงานก่อสร้างสถานเอกอัครราชทูตไทย ณ กรุงอิสลามาบัด จัดทำ
โดยบริษัท แพลน อากิเท็ค จำกัดและ บริษัท แพลน สตูดิโอ จำกัด รายงานประจำเดือน
ฉบับที่ 20 (วันที่ 21 ก.พ.2553 ถึง วันที่ 20 มี.ค.2553)

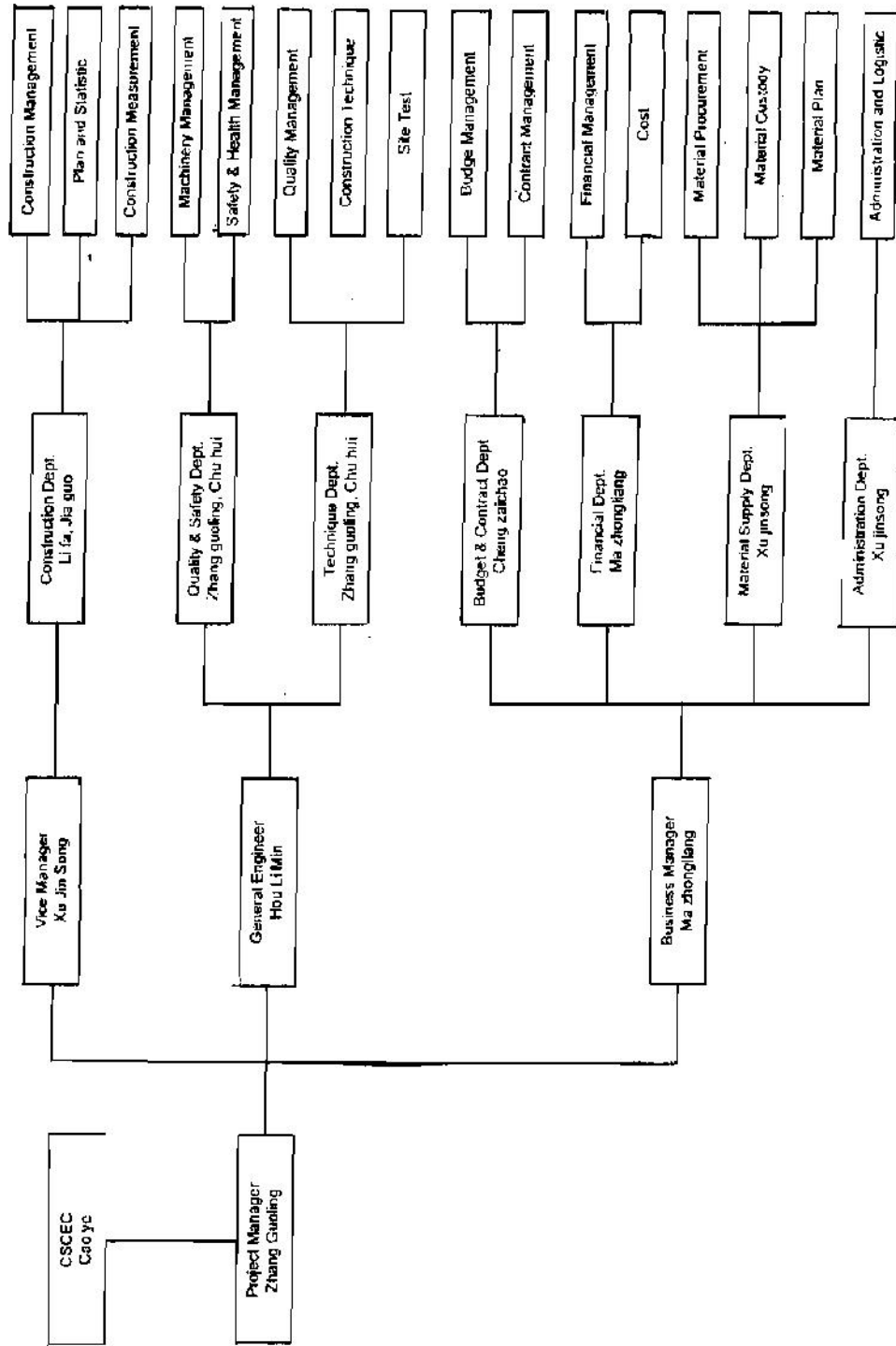
ฝ่ายผู้ควบคุมงานก่อสร้างจะทำหน้าที่ในการกำกับ ตรวจสอบ และควบคุมดูแลฝ่ายผู้รับเหมาก่อสร้าง ให้ดำเนินการก่อสร้างเสร็จสมบูรณ์ และเรียบร้อยตามแบบแผน และรายละเอียดต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ในแบบแปลนก่อสร้าง ทั้งนี้ ฝ่ายผู้ควบคุมงานก่อสร้างได้มอบหมายให้บุคคลที่ 7 ถึง 9 อยู่ประจำที่ Site งานก่อสร้าง เพื่อทำหน้าที่ควบคุม ดูแล และกำกับ ตรวจสอบการก่อสร้างในรายละเอียด รวมทั้งหาแนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งการทำรายงานเสนอหน่วยงานต้นสังกัดและสถานเอกอัครราชทูตฯ ตามลำดับ โดยบุคคลหมายเลข 1 ถึง 6 ซึ่งอยู่ที่ประเทศไทยจะเดินทางมายัง site งานก่อสร้างเป็นระยะ ๆ เพื่อตรวจสอบผลการก่อสร้าง ปรีกษาหารือและรายงานให้ฝ่ายผู้ว่าจ้าง (สถานเอกอัครราชทูตฯ) ทราบถึงพัฒนาการของการก่อสร้าง และรายละเอียดทุกด้านเกี่ยวกับการก่อสร้าง อาทิ ปัญหาและข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าของงาน และรายงานให้สถานเอกอัครราชทูตฯ ทราบและหารือถึงแนวทางการติดตาม ประเมินผลงาน รวมทั้งหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ต่อไปด้วย

3. ฝ่ายผู้รับเหมาก่อสร้าง

โครงสร้างผู้บริหารฝ่ายผู้รับเหมาก่อสร้างประกอบด้วย ¹¹ Mr.Cao Ye, Project Director; Mr. Zhang Guoling, Project Manager; Mr.Xu Jin Song, Vice Manager; Mr.Hou Li Min, General Engineer; Mr.Ma Zhong Liang, Business (Finance) Manager ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ในฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัท China State Construction and Engineering Corporation Limited (Pakistan Branch) ที่ประจำอยู่ที่ประเทศปากีสถาน และใน site งานก่อสร้าง ทำหน้าที่ทั้งในด้านการวางแผนและยุทธศาสตร์หลัก รวมทั้งแผนงานก่อสร้างในภาพรวมให้เป็นไปตามแบบแปลนการก่อสร้าง และบริหารจัดการโครงการก่อสร้างในรายละเอียด ทั้งนี้ โดยอยู่ภายใต้การกำกับ ควบคุม ดูแลของเจ้าหน้าที่จากบริษัทแปลนอาคิเต็ค จำกัด และบริษัท แปลน สตูดิโอ จำกัด ที่ประจำอยู่ที่ siteงานก่อสร้าง นอกจากนั้น ฝ่ายผู้รับเหมายังมีเจ้าหน้าที่ระดับรองลงไป รวมทั้งระดับต่ำสุดที่เป็นคนงานจีนและปากีสถานด้วย

¹¹ รายงานสรุปการควบคุมงานก่อสร้างสถานเอกอัครราชทูตไทย ณ กรุงอิสลามาบัด, อ่างแล้ว

บริษัท ไซน่าสเททคอนสตรัคชั่นเอนจิเนียริง คอมเพล็กซ์ จำกัด



3.1 โครงสร้างการบริหารโครงการก่อสร้างฯ ในภาพรวม

โครงสร้างการบริหารจัดการโครงการก่อสร้างที่เหมาะสม¹² ควรประกอบด้วยบุคลากรที่สำคัญคือ ผู้อำนวยการโครงการ เป็นผู้บริหารสูงสุดมีหน้าที่กำหนดวางนโยบายและยุทธศาสตร์หลัก เช่น กำหนดเป้าหมายหลักของการทำงานให้เสร็จภายใน 20 กุมภาพันธ์ 2553 หลังจากนั้น จะต้องดูแลและตรวจสอบความเรียบร้อยสมบูรณ์ของงานภายหลังการก่อสร้างด้วย

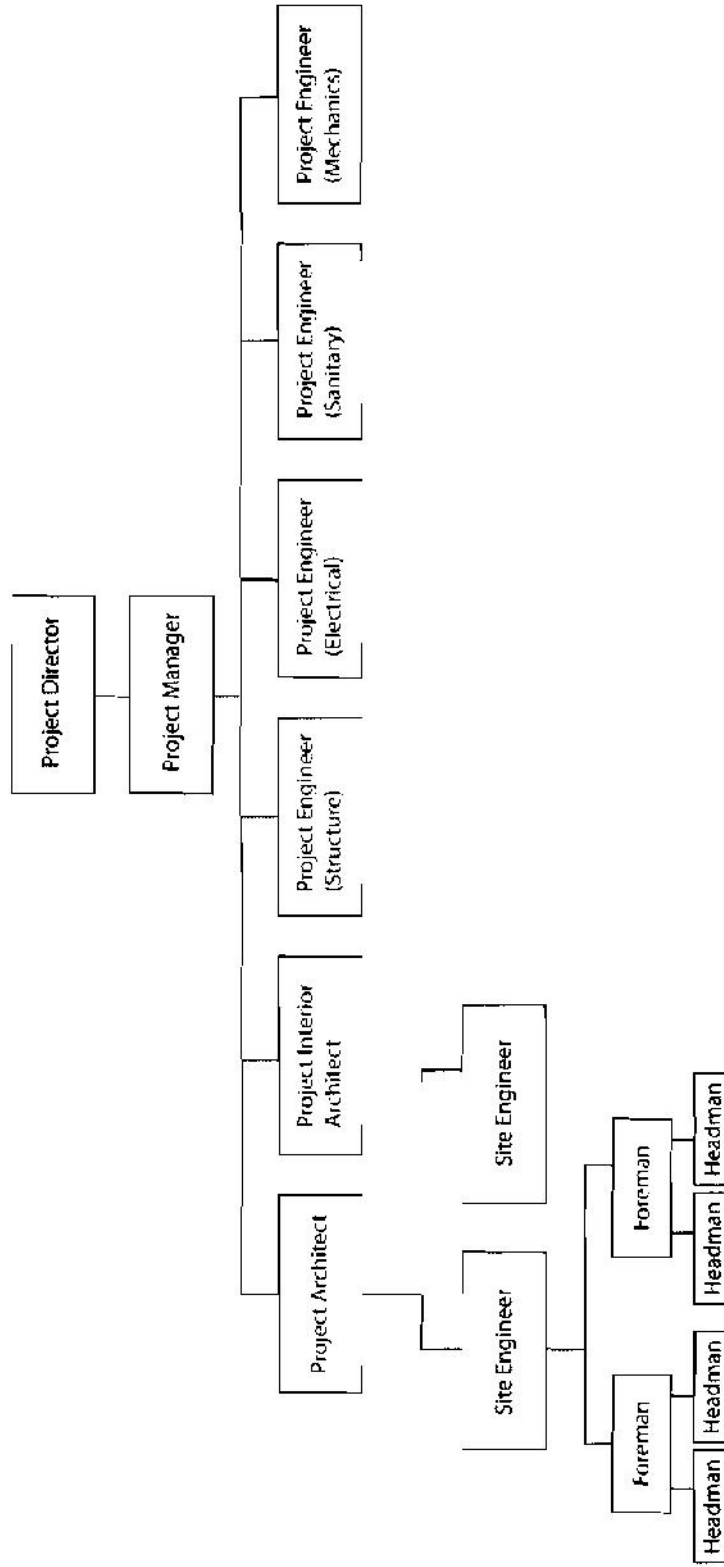
ผู้จัดการโครงการ เป็นผู้ที่ทำหน้าที่รับนโยบาย เป้าหมายหลักจากผู้อำนวยการโครงการมาเพื่อจัดทำและวางแผนการทำงานหลัก โดยการประชุมปรึกษาหารือร่วมกับวิศวกร/สถาปนิกโครงการ ซึ่งหมายความถึง วิศวกร/สถาปนิกโครงการแต่ละสายงาน อาทิ วิศวกร/สถาปนิกด้านโครงสร้าง การตกแต่งภายใน ระบบไฟฟ้า สุขภิบาล เครื่องปรับอากาศและเครื่องกล เป็นต้น

เมื่อได้แผนการทำงานหลักแล้ว วิศวกรและสถาปนิกโครงการทุกสายงานที่เกี่ยวข้องจะต้องไปวางแผนการทำงานในส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนในรายละเอียดว่า ภารกิจของตนคืออะไร และต้องทำให้เสร็จในช่วงระยะเวลาใด โดยจัดลำดับความสำคัญของงานว่า ในช่วงดังกล่าวจะต้องทำอะไรก่อนหลัง รวมทั้งเรื่องการจัดเตรียมกำลังคน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้พร้อม และเหมาะสมพอสำหรับงาน ทั้งในแง่ของแผนงาน ปริมาณงาน และระยะเวลาการทำงาน ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญประการหนึ่งสำหรับความสำเร็จของงานด้วย อาทิ กำหนดการทำงานปูพื้นกระเบื้องในพื้นที่ 600 ตารางเมตร (คนงาน 1 คน ปูพื้นได้ 1 ตารางเมตรต่อวัน) ภายในช่วงเวลา 60 วัน ดังนั้น จะต้องจัดหาคคนงาน 10 คน ทำงานทุกวันจึงจะเสร็จตามแผนงาน (กรณีนี้มีสมมุติฐานว่า ผู้รับเหมาสามารถหาคคนงานมาพร้อมอย่างน้อย 10 คน เพื่อทำงานทุกวันโดยไม่มีวันหยุด) เป็นต้น

วิศวกรสนาม เป็นเจ้าหน้าที่ในลำดับรองลงมาซึ่งอยู่นำงาน และอยู่ภายใต้การควบคุมของวิศวกรหรือสถาปนิกโครงการในแต่ละสายงานที่เกี่ยวข้อง วิศวกรสนาม มีหน้าที่ศึกษาแผนการทำงาน และนำแบบแผนดังกล่าวมาคำนวณและตรวจสอบปริมาณงานว่า จะต้องใช้วัสดุหรืออุปกรณ์อะไร แบบหรือยี่ห้อใด ปริมาณเท่าไรเมื่อได้ข้อมูล แล้วจะแจ้งไปยังวิศวกร/สถาปนิกโครงการให้ทราบเพื่อสั่งซื้อ วัสดุหรือ สิ่งของดังกล่าวมาใช้ในงานก่อสร้าง หลังจากนั้น เมื่อได้วัสดุ/อุปกรณ์ที่จำเป็นต่าง ๆ มา ก็จะส่งไปให้อยู่ในความควบคุมดูแลการใช้งานของ Foreman ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของวิศวกรสนามอีกต่อหนึ่ง ทั้งนี้ Foreman จะมีลูกทีมประกอบด้วย หัวหน้าคนงาน (Headman) อีก 2-3 คน โดยปกติ หัวหน้าคนงานแต่ละคนจะควบคุมคนงาน 1 ชุด ประมาณ 5-10 คน ซึ่งเป็นคนงานระดับต่ำสุด (Labour)

¹² ข้อมูลจากการสัมภาษณ์นายอริติ ปัญญาพงศ์ ผู้จัดการสนามและสถาปนิกผู้ควบคุมงาน การก่อสร้างซึ่งประจำที่ Site งานก่อสร้าง เมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม พ.ศ.2553

Managerial Structure of Construction Authority



3.2 การประเมินผลการศึกษาในภาพรวม

ในเบื้องต้น กระทรวงการต่างประเทศ และสถานเอกอัครราชทูตฯ มีนโยบายในการที่จะจ้างบริษัทของคนไทยให้มารับงานการออกแบบ ควบคุมงานและการก่อสร้างอาคารทำการสถานเอกอัครราชทูตฯ และทำเนียบเอกอัครราชทูต พร้อมบ้านพักข้าราชการทั้งหมด แต่เนื่องจากปัญหาสถานการณ์ภายในประเทศปากีสถานที่มีการสู้รบ และเหตุการณ์ไม่ปกติมีความขัดแย้งและการใช้กำลังรุนแรงทางการเมืองมาโดยตลอด เป็นสาเหตุที่ทำให้ไม่มีบริษัทของคนไทยสนใจ หรือ “กล้า” เข้าไปรับงานการก่อสร้าง ขณะเดียวกัน เมื่อพิจารณาถึงบริษัทก่อสร้างท้องถิ่นในปากีสถานแล้ว พบว่าไม่มีบริษัทใดที่มีชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ ตลอดจนมีขีดความสามารถและประสิทธิภาพสูงเพียงพอสำหรับงานดังกล่าวนี้ ในที่สุด กระทรวงฯ จึงตัดสินใจจ้างบริษัท China State Construction and Engineering Corporation Limited (Pakistan Branch) ด้วยเหตุผลภายใต้สภาพแวดล้อมและเงื่อนไขที่มีความเป็นไปได้มากที่สุด¹³ กล่าวคือ บริษัทดังกล่าวมีสถานะเป็นบริษัทขนาดใหญ่ของรัฐบาลจีน ซึ่งมีฐานประจำและงานก่อสร้างหลายแห่งอยู่ที่ปากีสถาน จึงมีความรู้จักคุ้นเคย และเข้าใจสถานการณ์ในปากีสถานพอสมควร ซึ่งน่าจะเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานก่อสร้างเช่นกัน อีกทั้ง จีนเป็นประเทศที่มีบทบาทและอิทธิพลทางการเมืองสูงในปากีสถาน ในฐานะประเทศมหาอำนาจที่เป็นเพื่อนบ้านใกล้ชิดติดกันที่ให้ความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ แก่ปากีสถานอย่างมาก ทำให้ปากีสถานมีความ “เกรงใจ” เป็นพิเศษ อย่างไรก็ดี กระทรวงฯ ได้จ้างบริษัท แปลน อากิเต็ค จำกัดและบริษัท แปลน สตูดิโอ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทไทยที่มีชื่อเสียง มีผลงานการออกแบบ ควบคุมงานก่อสร้างอาคารสำคัญหลายแห่งในประเทศไทยเป็นผู้ออกแบบและควบคุมงานก่อสร้างดังกล่าว

ในการใช้ทฤษฎีการบริหารภายใต้กรอบความคิด POLC มาพิจารณาและวิเคราะห์การบริหารจัดการโครงการก่อสร้าง อาจแยกเป็นประเด็น (Basic Functions) ได้ คือ

Planning ตามหลักการบริหาร โครงการก่อสร้างดังกล่าวข้างต้นนั้น Project Director จะเป็นผู้กำหนดนโยบายและวางยุทธศาสตร์หลัก เพื่อให้การดำเนินงานก่อสร้างบรรลุเป้าหมายภายในกำหนดเวลาของสัญญาการก่อสร้าง (20 กุมภาพันธ์ 2553) และตรวจสอบ ควบคุมดูแลหลังการก่อสร้าง เพื่อให้งานเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์แบบ โดยผู้จัดการโครงการ รับนโยบายหลักมาเพื่อวางแผนงานก่อสร้างหลัก (Master Construction Plan) ร่วมกับสถาปนิกและวิศวกร โครงการแต่ละสายงาน (เช่น

¹³ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์นายอิสร์ ปกมนตรี เอกอัครราชทูตประจำกระทรวง ซึ่งทำหน้าที่กำกับดูแลงานสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2553

งานโครงสร้าง งานระบบไฟฟ้า ประปา สุขาภิบาลฯ) และเมื่อได้แผนงานก่อสร้างหลักแล้ว สถาปนิกและวิศวกรโครงการร่วมกันทำหน้าที่กำหนดวางแผนการทำงานในรายละเอียดของแต่ละสายงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน ทั้งเรื่อง การกำหนดช่วงระยะเวลาของการทำงาน การเตรียมการด้านกำลังคน และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็น

อย่างไรก็ดี ปัญหาในทางปฏิบัติของผู้รับเหมาก่อสร้างคือ อำนาจการควบคุมทุกอย่างอยู่ในมือของผู้อำนวยการโครงการ ซึ่งตามหลักเป็นผู้บริหารโครงการและควรทำหน้าที่กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์หลักเท่านั้น เนื่องจากมิใช่ผู้ที่รอบรู้ และเข้าใจในรายละเอียดของการก่อสร้างทั้งหมด นอกจากนั้น ผู้จัดการโครงการไม่มีความสามารถในการบริหารจัดการและวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพดีพอ ต่อมา มีการเปลี่ยนแปลงผู้จัดการโครงการในระหว่างการดำเนินงาน โดยแต่งตั้งให้วิศวกรสนามซึ่งมิใช่ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาทำหน้าที่แทน

ผลการตรวจสอบและการปรึกษาหารือกับผู้ควบคุมงานก่อสร้างฝ่ายไทย สรุปว่าปัญหาสำคัญในส่วนที่เกี่ยวกับ Planning คือ ฝ่ายผู้รับเหมาไม่มีการวางแผนกำลังคนที่ดี โดยเฉพาะการขาดแคลนวิศวกรและสถาปนิกโครงการที่มีประสบการณ์สูง มีประสิทธิภาพและความสามารถวิเคราะห์และเข้าใจงานได้อย่างถ่องแท้ มองเห็นภาพรวมและวางแผนงาน ควบคุม ดูแล มอบหมายงาน รวมทั้งการใช้แรงงานก่อสร้าง (ทั้ง Skilled และ Unskilled) อย่างมีประสิทธิภาพตามแผนงาน ตัวอย่างคือ วิศวกรโครงสร้างมี 1 คน (งานก่อสร้างขนาดใหญ่ เช่น สถานเอกอัครราชทูตฯ ควรจะมีวิศวกรอย่างน้อย 2 คนขึ้นไป) วิศวกรงานระบบก็มีเพียงคนเดียวเช่นกัน (ในทางปฏิบัติควรมีอย่างน้อย 3 คนสำหรับงานระบบไฟฟ้า ประปา สุขาภิบาล เป็นต้น) ขณะเดียวกัน จากการสัมภาษณ์วิศวกรจีนดังกล่าว ได้ทราบว่า มีประสบการณ์น้อย จึงไม่มีความเชี่ยวชาญในการควบคุมงานดีพอ เนื่องจากเพิ่งจบการศึกษามาไม่นาน นอกจากนั้น ผู้รับเหมายังใช้วิธีการให้มีผู้รับเหมาช่วง (Sub-Contractor) มารับช่วงงานต่อ แต่ผู้รับเหมาช่วงไม่สามารถจัดหาแรงงานให้พอและสัมพันธ์กับปริมาณงาน เช่น ต้องการคนงานทั้งสองประเภทอย่างน้อย 100 คน แต่จัดหาได้ประมาณ 50 คนเท่านั้น ทำให้งานเสร็จล่าช้าไม่ทันกำหนดการ

Organising ปัญหาเรื่องนี้ก็เป็นอุปสรรคสำคัญที่ขัดขวางความก้าวหน้าของงานเช่นกัน ตัวอย่างที่ชัดเจนคือ เรื่องการจัดซื้อและจัดหาวัสดุอุปกรณ์ก่อสร้างที่เหมาะสมตรงสเปคให้ทันกับจังหวะเวลาและกำหนดการก่อสร้าง เนื่องจากผู้รับเหมาขาดทีมงานที่ดีซึ่งสามารถพิจารณาเลือกสรรและจัดซื้อจัดหาวัสดุอุปกรณ์ตามต้องการทุกอย่าง เช่น งานตกแต่งภายใน และงานระบบ เพราะใช้ผู้รับเหมาช่วงที่ขาดทักษะและความสามารถในการจัดการให้สำเร็จได้ภายในกำหนดเวลา ประกอบกับผู้รับเหมาช่วงต้องการลดค่าใช้จ่าย จึงพยายามหาซื้อของถูก เพราะต้องการเพิ่มผลกำไร และอาจได้ประโยชน์จากการจัดซื้อด้วยเช่นกัน

ความสามารถในการบริหารจัดการเรื่องบุคลากร แรงงาน เครื่องจักรและวัสดุอุปกรณ์ที่ไม่ดีพอ ทำให้ช่วงเริ่มต้นการก่อสร้างเกิดปัญหางานไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร เนื่องจากไม่สามารถจัดหาบุคลากรระดับวิศวกรและสถาปนิก รวมทั้งคนงานได้เพียงพอ นอกจากนั้น ยังมีปัญหาในการนำเครื่องจักรขนาดใหญ่ เช่น รถขุดดิน รถบรรทุก เครื่องเจาะน้ำบาดาล คนงาน รวมทั้งวัสดุก่อสร้างเข้าไปยังสถานที่ก่อสร้างได้ยากลำบาก เนื่องจากเป็นเขตที่ตั้งเฉพาะสำหรับสถานเอกอัครราชทูตต่าง ๆ (Diplomatic Enclave) ซึ่งมีจำนวนมาก และเป็น sensitive area ที่มีการควบคุม ตรวจสอบการผ่านเข้า-ออกอย่างเข้มงวด อย่างไรก็ตาม ในกรณีดังกล่าวนี้ สถานเอกอัครราชทูตฯ มีบทบาทสำคัญในการอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ ให้ผู้รับเหมาสามารถนำบุคลากร แรงงาน และวัสดุอุปกรณ์ดังกล่าวเข้าไปได้ ซึ่งช่วยลด/ผ่อนคลายนโยบายต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรค ขัดขวางในการทำงาน และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้พอสมควรโดยเป็นการให้ความช่วยเหลือหลายรูปแบบ ทั้งในแง่ของการติดต่อกับหน่วยงานท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องการออกหนังสือเพื่อขออำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ รวมทั้ง การใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในการติดต่อ นอกจากนั้น การใช้ความเป็นสถานเอกอัครราชทูตไทยที่มี prestige พอสมควรก็ช่วยเอื้ออำนวยให้ฝ่ายรับเหมาก่อสร้างทำงานได้สะดวก และคล่องตัวขึ้น

Leading/Directing การที่ฝ่ายผู้รับเหมาก่อสร้างขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพเพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลากรในระดับผู้จัดการ โครงการ รวมทั้งวิศวกรและสถาปนิกโครงการที่จำเป็นสำหรับการกำหนดวางแผน ควบคุม ดูแลการทำงานแต่ละสายงานทำให้เกิดปัญหาสำคัญในงานก่อสร้างอย่างมากด้วย เนื่องจากบุคลากร โดยเฉพาะ สถาปนิก/วิศวกรโครงการแต่ละสายงานที่ดี มีความสามารถ ประสิทธิภาพสูง จะมีบทบาทสำคัญในการสื่อสารและเจรจาให้คนงานและช่างทุกระดับ มีความเข้าใจในทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างถูกต้องตรงกัน เพื่อให้ทำงานตามเป้าหมายอย่างประสานสอดคล้องเป็นทีมที่ดี นอกจากนั้น Leading/Directing Skill มีความหมายรวมถึงทักษะ/ความสามารถในการสรุปรวบรวมข้อมูลและประเมินปัญหาอุปสรรค รวมทั้งความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ดี ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในหน่วยงานทุกคนที่อยู่ในระดับรองลงไปด้วย

ในการตรวจงานบริเวณสถานที่ก่อสร้าง ผู้เขียนในฐานะประธานคณะกรรมการตรวจการจ้างการก่อสร้างฯ ได้มีโอกาสประชุมหารือกับสถาปนิกและวิศวกรผู้ควบคุมงานก่อสร้างฝ่ายไทย ทำให้มองเห็นปัญหาและจุดอ่อนของผู้รับเหมาก่อสร้างในส่วนนี้ จึงแนะนำให้ฝ่ายผู้รับเหมาจัดหาบุคลากรที่สำคัญและจำเป็นสำหรับงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาปนิกและวิศวกร โครงการที่มีประสบการณ์และเชี่ยวชาญงานแต่ละด้านเพิ่มขึ้นให้เพียงพอสำหรับปริมาณงานและภารกิจด้วย

ทักษะด้านนี้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งสำหรับนักบริหาร เมื่อพิจารณาในเรื่องนี้พบว่า ผู้รับเหมาขาดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพดีพอ ทั้งด้านบุคลากร แรงงาน รวมทั้งวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือก่อสร้าง ส่งผลให้เกิดปัญหาขาดแคลนวิศวกร/สถาปนิก และแรงงานที่มีทักษะ และคุณภาพเหมาะสมสำหรับแต่ละสายงาน ดังนั้น เมื่อเกิดปัญหาบุคลากรไม่พอ อีกทั้งการที่วัสดุ ก่อสร้าง เครื่องมือและอุปกรณ์ มีปริมาณไม่สัมพันธ์กับงาน ทำให้ไม่สามารถผลิตผลงานได้ตามเป้าหมาย ภายในระยะเวลาที่กำหนด คือ ปริมาณผลผลิตงานไม่เป็นไปตามงวดงาน จึงเบิกเงินได้น้อย (ตาม Work Progress) และเกิดปัญหาสภาพคล่อง กล่าวคือ ไม่มีเงินพอสำหรับใช้จ่ายในการบริหาร โครงการ และงานล่าช้าจนเงิน Advance Payment (15%) หกตกไป ทำให้ไม่มีเงินค่าใช้จ่ายสำหรับการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ก่อสร้าง รวมทั้งการชำระค่าแรงคนงานด้วย และในทางปฏิบัติ บางกรณี ผู้รับเหมาจ่ายค่าแรงล่าช้าหรือน้อยเกินไป ทำให้คนงานไม่มีกำลังใจทำงานอย่างเต็มที่ หรือเปลี่ยนไปทำงานที่อื่น เป็นต้น

อนึ่ง ในการหารือกับสถาปนิก/วิศวกรผู้ควบคุมงานของไทย พบว่า ผู้รับเหมามีปัญหาขาดทักษะเรื่องความยืดหยุ่นและการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อการทำงาน รวมทั้งไม่มีความสามารถในการประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาในประเทศที่มีสถานการณ์พิเศษเช่นปากีสถาน เช่น ในบางช่วง รัฐบาลปากีสถานได้มีการเตรียมการกวาดล้างกลุ่มก่อการร้ายตาลิบันในเขต South Waziristan ซึ่งเป็นเส้นทางคมนาคมสำคัญสำหรับการขนส่งวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้าง โดยรัฐบาลมีการประกาศล่วงหน้าประมาณ 1-2 เดือน ดังนั้น ผู้รับเหมาควรเตรียมการสั่งซื้อของดังกล่าวล่วงหน้า และจัดส่งไปยัง site งานก่อสร้างก่อนเริ่มการปฏิบัติการทางทหารของรัฐบาล เพื่อป้องกันปัญหาการขาดแคลนสิ่งของสำหรับใช้ในงานก่อสร้าง แต่ฝ่ายผู้รับเหมามิได้เตรียมการที่ดีพอ ตัวอย่างอื่นคือ ช่วงใกล้เทศกาลสำคัญทางศาสนาหรือวันหยุดสำคัญตามประเพณีท้องถิ่น ซึ่งโดยปกติคนงานจะขอลาหยุดงานไปร่วมเฉลิมฉลองเป็นจำนวนมาก ในกรณีนี้ ฝ่ายผู้รับเหมาซึ่งมีเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นคนท้องถิ่นด้วย ก็สมควรคาดการณ์ล่วงหน้าและหาแนวทางป้องกันปัญหาการขาดแคลนแรงงานในช่วงดังกล่าวได้ แต่ฝ่ายผู้รับเหมามิได้มีการเตรียมการที่เหมาะสม ทำให้ผลงานไม่ก้าวหน้าไปตามเป้าหมายและกำหนดเวลาที่วางไว้

Controlling คณะกรรมการตรวจการจ้างการก่อสร้างฯ ได้เข้าไปมีบทบาทช่วยเหลือฝ่ายผู้รับเหมาในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน รวมทั้งแก้ไขปัญหาในหลายกรณี อาทิ การให้คำปรึกษาแนะนำ ตรวจสอบ และติดตามงานเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนการมอบหมาย และสั่งการให้วิศวกร/สถาปนิกผู้ควบคุมงานฝ่ายไทย ซึ่งอยู่ประจำที่ site งาน เพิ่มบทบาทในการกำกับ

และควบคุม ดูแลงานก่อสร้างให้เข้มข้นมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมอบหมายให้เข้าไปช่วยเหลือสถาปนิกและวิศวกรจีน ทั้งด้านการให้คำแนะนำ/ข้อเสนอแนะวิธีการทำงาน การช่วยแก้ไขและออกแบบแปลนงานบางอย่าง รวมทั้งการปรับปรุงงานให้ได้ตามมาตรฐานสากลอย่างสม่ำเสมอ คณะกรรมการตรวจการจ้างการก่อสร้างฯ ร่วมกับผู้ควบคุมงานฝ่ายไทยยังได้หาทางแก้ไขปัญหากับผู้รับเหมา เพื่อผลักดันกระบวนการก่อสร้างรวดเร็วขึ้นด้วย อาทิ การจัดให้ทีมงานทั้งสามฝ่ายร่วมกันเดินทางไปยังประเทศจีนเพื่อพิจารณาตรวจสอบวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้างที่ได้มาตรฐานตรงตามสเปคที่วางไว้และอนุมัติเพื่อจัดซื้อในคราวเดียวกันไปเลย (one stop service) เนื่องจากการดำเนินการโดยผู้มีส่วนร่วมรับผิดชอบโดยตรง/ผู้เชี่ยวชาญและคณะกรรมการที่มีอำนาจตามระเบียบด้วย เพื่อลดขั้นตอนของการทำงานและช่วยให้การจัดหาและจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ก่อสร้างสะดวก รวดเร็วขึ้น

นอกจากนั้น กระบวนการกำกับ ควบคุม ดูแลและตรวจสอบการก่อสร้างของคณะกรรมการตรวจการจ้างการก่อสร้างฯ มีลักษณะเป็นการประชุม ปรึกษาหารือเพื่อพิจารณารายงานผลงานการก่อสร้างฯ ที่ได้รับจากผู้ควบคุมงานก่อสร้างฝ่ายไทย (เป็นลายลักษณ์อักษรทุกเดือน) และสมาชิกคณะกรรมการฯ ส่วนที่ประจำในประเทศไทย (3 คน) จะเดินทางไปตรวจผลการก่อสร้าง ณ สถานที่ก่อสร้าง เป็นระยะ ๆ พร้อมกับประชุมร่วมกับกรรมการจากสถานเอกอัครราชทูตฯ เพื่อพิจารณาประเด็นต่าง ๆ ในรายงานดังกล่าว ซึ่งครอบคลุมเรื่องราวทุก ๆ ประเด็นของการก่อสร้าง เช่น รายงานพัฒนาการ ความก้าวหน้าของการก่อสร้าง ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน พร้อมทั้งให้ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะที่จำเป็นและเหมาะสม เพื่อการแก้ไขปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ ก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป เป็นต้น ขณะเดียวกัน คณะกรรมการดังกล่าว จะมีการพบปะหารือกับฝ่ายผู้รับเหมาด้วยเพื่อรับฟังรายงานเกี่ยวกับการก่อสร้างซึ่งรวมทั้งข้อคิดเห็นต่าง ๆ ในส่วนของฝ่ายผู้รับเหมาด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ เพื่อการกำกับ ดูแลและร่วมตรวจสอบพัฒนาการและความก้าวหน้าของงานก่อสร้าง พร้อมกับการช่วยหาแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น โดยการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งเป็น Feedback จากฝ่ายผู้ควบคุมงานไทยและฝ่ายผู้รับเหมาก่อสร้าง ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับข้อมูลจากการลงพื้นที่สำรวจในสถานที่ก่อสร้าง(On site investigation) จริง

บทที่ 4

ข้อสรุปและข้อเสนอแนะ

4.1 บทสรุปจากการประเมินผลการศึกษา

โดยสรุปภาพรวมประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการ สถานเอกอัครราชทูต/ทำเนียบเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด อาจกล่าวได้คือ

1. โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูตและทำเนียบเอกอัครราชทูตฯ นี้ หากพิจารณาลักษณะและประเภทของงานแล้ว ถือได้ว่าเป็นงานที่ต้องใช้ความละเอียดอ่อน พิถีพิถัน และความสลับซับซ้อน เนื่องจากการออกแบบโครงสร้างและรูปแบบทางสถาปัตยกรรมทั้งภายนอก และในอาคาร รวมทั้งการตกแต่งภายในที่ต้องการแสดงออกถึงเอกลักษณ์ความเป็นไทยที่โดดเด่น ผสมผสานกับระบบต่าง ๆ ที่ทันสมัยสำหรับอาคาร อาทิ ระบบไฟฟ้า ประปา สุขาภิบาล เครื่องปรับอากาศ ตลอดจนระบบการรักษาความปลอดภัยที่ต้องมีการติดตั้งอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ที่จำเป็น สำหรับใช้ในประเทศปากีสถาน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังเป็นอาคารที่ออกแบบและก่อสร้างให้ผสมกลมกลืนกับภูมิประเทศ และที่ตั้งซึ่งอยู่บนภูมิประเทศที่มีลักษณะเป็นเนินเขาด้วย

2. ในกรณีนี้ สถาปนิก/วิศวกรผู้ควบคุมงานก่อสร้างฝ่ายไทยที่ประจำ site งาน ได้แสดงความเห็นว่า จากการสังเกตการณ์ ปรึกษาหารือ/ทำงานร่วมกับผู้รับเหมาก่อสร้าง ซึ่งให้เห็นว่า ผู้บริหาร และทีมงานบริหารและควบคุมงานก่อสร้างชุดนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรระดับผู้จัดการ โครงการ รวมทั้งวิศวกร/สถาปนิกโครงการแต่ละสายงาน ยังไม่มีความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญที่ดีพอสำหรับงานการก่อสร้างอาคารที่มีรูปแบบ ลักษณะที่หลากหลาย มีความสลับซับซ้อน และความละเอียดอ่อน สวยงามทั้งด้านสถาปัตยกรรมและการตกแต่งภายในเช่นสถานเอกอัครราชทูตไทย สถาปนิกซึ่งเป็นผู้จัดการสนามและหัวหน้าผู้ควบคุมงานฝ่ายไทยได้ให้ชี้ให้เห็นด้วยว่า ทีมงานผู้รับเหมา ก่อสร้างโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาปนิก/วิศวกรจีนแต่ละสายงานมีความรู้จกคุ้นเคย และประสบการณ์ กับงานก่อสร้างประเภทหน้าเดียว คือ งานโครงสร้างและเปลือกอาคารที่มีรูปแบบ ลักษณะไม่ยุ่งยาก หรือความสลับซับซ้อนไม่มากนัก ดังนั้น เมื่อบุคคลเหล่านี้ต้องมารับผิดชอบการควบคุม ดูแลการ ก่อสร้างอาคารที่ทำการ/ทำเนียบเอกอัครราชทูตไทยที่ต้องอาศัยประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญสูง จึงไม่อาจทำหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพดีพอ แต่กรณีนี้ ผู้ควบคุมงานฝ่ายไทยได้มี บทบาทอย่างเข้มแข็งในการให้คำแนะนำ/เสนอแนะ รวมทั้งการช่วยแก้ไข ปรับปรุงคุณภาพงาน และผลักดันให้การก่อสร้างก้าวหน้าต่อไปได้ดังได้กล่าวไว้ในบทที่สาม

3. เมื่อพิจารณาภาพรวมโดยสรุป จะเห็นได้ว่า ปัญหาสำคัญที่สุดของงานก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต/ทำเนียบเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด คือ การบริหารจัดการโครงการไม่มีประสิทธิภาพดีพอ จากการศึกษาและวิเคราะห์โดยใช้กรอบแนวความคิดตามทฤษฎีการบริหารจัดการแบบ POLC ทั้งในแง่ของ Planning, Organising, Leading, Controlling ดังได้ชี้ให้เห็นในรายละเอียดตามที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 3 ซึ่งส่งผลให้ต้องมีการแก้ไข ปรับปรุงงานเป็นระยะ ๆ โดยฝ่ายผู้ควบคุมงานก่อสร้างไทยและคณะกรรมการตรวจการจ้างการก่อสร้างฯ ได้ร่วมมือกันศึกษาหาแนวทางและวิธีการต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ผลงานการก่อสร้างยังไม่อาจทำให้เสร็จสิ้นสมบูรณ์ภายในระยะเวลาที่กำหนด คือ 20 กุมภาพันธ์ 2553 จึงทำให้ต้องมีการขยายสัญญาการก่อสร้างออกไป

4. สถาปนิกซึ่งเป็นผู้จัดการสนาม/หัวหน้าผู้ควบคุมงานฝ่ายไทยได้วิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาฝ่ายผู้รับเหมาก่อสร้างให้ผู้ศึกษาวิจัยเรื่องนี้¹⁴ ว่า ในขณะที่รับงานก่อสร้างอาคารสถานเอกอัครราชทูต/ทำเนียบเอกอัครราชทูตไทย ฝ่ายผู้รับเหมาก็ได้มีงานก่อสร้างอาคารขนาดใหญ่อยู่ก่อนแล้ว อาทิ โรงแรม และอาคารศูนย์การค้าขนาดใหญ่หลายแห่งในปากีสถาน ดังนั้น ฝ่ายผู้รับเหมาจึงต้องแบ่งสรรทีมงานของบริษัทไปควบคุม ดูแลงานอื่นเป็นหลัก แต่ได้จัดทีมงานบริหาร และสถาปนิก/วิศวกรโครงการ แต่ละสายงานที่ไม่มีคุณภาพเหมาะสมดีพอ มากำกับ ดูแลงานของสถานเอกอัครราชทูตไทย การบริหารจัดการโครงการก่อสร้างสถานเอกอัครราชทูตฯ จึงมีปัญหา อุปสรรคหลายประการ ทำให้ต้องปรับปรุงแก้ไขงานเป็นระยะ ๆ และพัฒนาการของการก่อสร้างไม่เป็นไปตามกรอบช่วงเวลา และแผนงานที่กำหนดไว้

5. นอกจากนั้น สถาปนิก/ผู้ควบคุมงานก่อสร้างฝ่ายไทยดังกล่าวให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่าการที่ผู้รับเหมาได้ใช้ระบบผู้รับเหมาช่วง(Sub-Contractor) ก็เป็นสาเหตุหนึ่งของปัญหาโดยชี้ว่า¹⁵ ในทางปฏิบัติ ระบบนี้เป็นสิ่งที่ใช้กันหลายประเทศ รวมทั้งไทย ระบบการใช้ผู้รับเหมาช่วง มิใช่สิ่งผิดปกติหรือไม่เหมาะสม หากสามารถจัดหาผู้รับเหมาช่วงที่ดีมีคุณภาพและความรู้ความสามารถ ตลอดจนมีประสบการณ์และเชี่ยวชาญดีพอมารับผิดชอบงานก็จะทำให้การดำเนินงานก่อสร้างมีพัฒนาการที่ดี และก้าวหน้าไปตามจังหวะเวลาและกำหนดแผนงานที่วางไว้ อย่างไรก็ตาม ฝ่ายผู้รับเหมามิได้ใช้ผู้รับเหมาช่วงที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญงานเหมาะสมเพียงพอ ทำให้โครงการก่อสร้างประสบกับปัญหา อุปสรรคหลายประการอันเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้การก่อสร้างเป็นไปอย่างล่าช้าด้วย

¹⁴ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์นายอริติ ปัญญาวงศ์, อ้างแล้ว

¹⁵ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์นายอริติ ปัญญาวงศ์, อ้างแล้ว

4.2 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ ผู้ศึกษาวิจัยได้รับทราบข้อมูลและประสบการณ์จากบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งมีความหลากหลาย และเห็นว่า ผลงานการศึกษานี้ น่าจะเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ และใช้เป็นกรณีศึกษาสำหรับองค์กร หรือหน่วยงานราชการไทย รวมทั้งผู้ที่ต้องมึบทบาท และหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโครงการก่อสร้างของไทยในต่างประเทศ ทั้งในแง่การนำไป ทำการศึกษาวิจัยเพื่อต่อยอดออกไป และ/หรือปรับปรุงแก้ไขรวมทั้งการปรับใช้ให้เหมาะสมกับงาน หรือภารกิจที่มีวัตถุประสงค์ และรูปแบบ ประเภทเดียวกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร/หน่วยงานต่อไป ในการนี้ ผู้เขียนขอเสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับแนวทาง และวิธีการบริหารจัดการโครงการก่อสร้างของไทยในต่างประเทศ เพื่อให้การ ปฏิบัติงานราบรื่น มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งเพื่อป้องกัน/หลีกเลี่ยงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ดังนี้

1. ในส่วนที่เกี่ยวกับผู้รับเหมาก่อสร้าง ควรเป็นบริษัทผู้รับเหมาที่ชื่อเสียงดีเป็นที่รู้จัก ยอมรับ ในคุณภาพและความรู้ความสามารถ ตลอดจนมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในงานก่อสร้าง อาคารที่มีรูปแบบ/ประเภทเดียวกัน ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ประเด็นสำคัญ คือ หากเป็นไปได้ ควรเป็นบริษัทของคนไทย ซึ่งปัจจุบันมีบริษัทไทยที่มีขีดความสามารถสูงและไปรับเหมาก่อสร้าง ขนาดใหญ่ในต่างประเทศหลายแห่ง การเป็นบริษัทคนไทยที่มักจะมีความยืดหยุ่นสูง เพราะรู้จัก เข้าใจคนไทยดี จะช่วยให้การประสานงานและการทำงานร่วมกับสถานเอกอัครราชทูตฯ เป็นไปอย่าง รราบรื่น สามารถสื่อสารกันและปรับตัวเข้าหากันได้ง่ายกว่าบริษัทต่างชาติ ซึ่งมีปัญหาความไม่เข้าใจ กันพอสมควร ดังเช่นกรณีนี้ การใช้บริษัทไทยยังเป็นไปตามนโยบายส่งเสริมธุรกิจคนไทย ให้ไป ลงทุนในต่างประเทศ และนำรายได้เข้าประเทศด้วย

2. ในส่วนที่เกี่ยวกับผู้ออกแบบและควบคุมงานก่อสร้าง จากกรณีนี้ ผู้เขียนเห็นว่า ควรเป็น บริษัทเดียวกัน ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่ใช้กันทั่วไป เพราะผู้ออกแบบก่อสร้างจะมีความรู้และเข้าใจใน แนวความคิด หลักการและรายละเอียดของการออกแบบอย่างถูกต้อง ชัดเจนทุกแง่มุมและหากได้ ทำหน้าที่ควบคุมงานก่อสร้างด้วย จะช่วยให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดี มีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน ควรคัดเลือกเป็นบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญและชื่อเสียงดี ประสบการณ์สูง มีทีมงานที่ดี โดยเฉพาะ ทีมงานควบคุมการก่อสร้างในพื้นที่ต้องมีความเป็นมืออาชีพ มีประสบการณ์สูง และเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมายงานถูกต้องตรงกัน มีความกล้าตัดสินใจ สามารถประเมิน และสรุปปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ รวมทั้งแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ซึ่งจะส่งผลให้การออกแบบและควบคุมงานเป็นไปอย่างดี มี ประสิทธิภาพสูง และหากเป็นไปได้ก็ควรใช้บริษัทคนไทยก็จะเป็นประโยชน์อย่างมากด้วยเหตุผล เดียวกับข้อ 1.

3. บริษัทผู้ออกแบบและควบคุมงานก่อสร้าง กับ บริษัทรับเหมาก่อสร้าง ไม่ควรเป็นบริษัทเดียวกัน หรือมาจากบริษัทในเครือธุรกิจเดียวกัน ด้วยเหตุผลที่สำคัญ ในแง่การตรวจสอบและควบคุมงานการก่อสร้าง หากฝ่ายผู้ออกแบบและควบคุมงานก่อสร้างเป็นคนละบริษัทกับฝ่ายรับเหมาก่อสร้าง ก็จะทำให้แต่ละบริษัทต้องทำหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี สมบูรณ์แบบตรงตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เนื่องจากไม่มีความผูกพันหรือสายสัมพันธ์ในเรื่องผลประโยชน์ทางธุรกิจที่จะทำให้ต้องเอื้ออำนวยประโยชน์ซึ่งกันและกัน ดังนั้น ฝ่ายผู้รับเหมาก่อสร้างจึงต้องทำหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถ เพราะจะถูกผู้ควบคุมงานกำกับ ดูแล และตรวจสอบผลงานการก่อสร้างให้เป็นไปตามแบบแปลนก่อสร้างอย่างเข้มงวดกวดขัน ในขณะเดียวกัน ในแง่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ว่าจ้าง (สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ แล้วแต่กรณี) กับผู้ควบคุมงาน ควรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เข้าใจระบบและวิธีการทำงานร่วมกัน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างประสานสอดคล้องกันด้วยดี อาทิ มีการประชุม/ปรึกษาหารือ และร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด ก็จะเป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมประสิทธิภาพในการกำกับ ควบคุมการทำงานของผู้รับเหมาก่อสร้างด้วยเช่นกัน

4. สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ที่ดำเนินโครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการ และ/หรือ ทำเนียบ บ้านพักข้าราชการ อาจมีบทบาทในทางสร้างสรรค์เกี่ยวกับการก่อสร้างได้บางกรณี ซึ่งขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสถานการณ์ สภาพแวดล้อม ปัจจัยท้องถิ่น อาทิ การใช้ความเป็นสถานทูต/สถานกงสุลใหญ่ หรือ Prestige ของตน ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล รวมทั้งช่องทางอื่น ๆ ที่มีใช้ช่องทางการทูต (แต่ไม่ขัดกับระเบียบ หรือ กฎหมายท้องถิ่น) เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกสำหรับการทำงานของผู้รับเหมาก่อสร้าง/ผู้ควบคุมงาน ได้ โดยอาจต้องใช้ความแนบเนียนในการดำเนินการดังกล่าว

5. ในการออกแบบแปลนก่อสร้างอาคารควรพิจารณาองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย อาทิ ที่ตั้ง สภาพแวดล้อม ภูมิอากาศ ปัจจัยพื้นฐานสำคัญ เช่น ปัจจัยการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ประกอบกับการก่อสร้างที่ต้องเน้นเอกลักษณ์ไทยที่โดดเด่น ผสมผสานกับการนำระบบอำนวยความสะดวกต่าง ๆ รวมทั้งระบบรักษาความปลอดภัยสมัยใหม่มาติดตั้ง นอกจากนี้ ควรคำนึงถึงอนาคตที่ต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ให้ทันสมัย สอดคล้องกับสภาพการณ์การออกแบบอาคาร จึงต้องให้ความยืดหยุ่น ปรับตัวให้เข้ากับระบบต่าง ๆ ได้ง่ายเช่นกัน

6. ในแง่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย สำหรับหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวกับการก่อสร้างและ/หรือบริหารจัดการโครงการก่อสร้างของกระทรวงฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินนั้น ในระยะยาว กระทรวงฯ ควรให้ความสำคัญกับสำนักจัดหาฯ ให้มากยิ่งขึ้น โดยจะต้องมีวิสัยทัศน์และนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาและส่งเสริมขีดความสามารถและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสำนักจัดหาฯ คืบหน้า เนื่องจากหน่วยงานนี้ มีบทบาทที่สำคัญในการดำเนินยุทธศาสตร์และ

ภารกิจที่สำคัญของกระทรวงฯ ในระยะยาวคือ การจัดซื้อ หรือ ก่อสร้างอาคารที่ทำการ/ทำเนียบ เอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ของไทยในต่างประเทศ นอกจากนั้น ยังต้องมีความต่อเนื่องของนโยบาย และการปฏิบัติด้วยเช่นกัน

7. ปัจจุบัน สำนักจัดหาฯ มีสถานะเป็นสำนัก แต่บุคลากรน้อยไม่เพียงพอและเหมาะสม ขณะที่มีการกิจสำคัญครอบคลุมหลายประเทศทั่วโลก และเป็นภารกิจที่ต้องอาศัยบุคลากรที่ต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค วิชาการเกี่ยวกับกฎ ระเบียบทางราชการรวมทั้งความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนประสบการณ์เกี่ยวกับงานด้านการก่อสร้างอสังหาริมทรัพย์ของกระทรวงฯ ทั้งหมด ซึ่งขณะนี้ กระทรวงฯ ขาดแคลนบุคลากรด้านนี้มาก เนื่องจากข้าราชการของกระทรวงฯ ส่วนใหญ่มิได้รับการฝึกฝน หรือมีภูมิหลังทางการศึกษาด้านสถาปัตยกรรม และการจัดการด้านการก่อสร้าง นอกจากนั้น เจ้าหน้าที่แต่ละคนต้องรับผิดชอบดูแลงานโครงการก่อสร้างสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ หลายแห่ง ซึ่งงานค่อนข้าง Overload จึงมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานด้วย กระทรวงฯ ควรจะกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ และมีนโยบายที่ชัดเจนในการเพิ่มจำนวนและพัฒนาบุคลากรด้านนี้ให้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานเพื่อเป็น Knowledge Worker อันจะเป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรและหน่วยงานในอนาคต โดยจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องควบคู่กัน กับการจัดระบบฐานข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่สำคัญและเกี่ยวข้อง เช่น กฎ ระเบียบ ขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นหลักเกณฑ์สำคัญในกระบวนการพิจารณา และการบริหารจัดการโครงการก่อสร้างอสังหาริมทรัพย์ในต่างประเทศของกระทรวงฯ และการรวบรวมข้อมูลจาก ประสบการณ์ในการทำงาน หรือการบริหารจัดการโครงการก่อสร้างที่สำคัญของเจ้าหน้าที่ผู้มิบทบาท ภารกิจเกี่ยวข้องเพื่อเป็นประโยชน์ในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์อันมีคุณค่า ดังกล่าวแก่เจ้าหน้าที่ในรุ่นหลังต่อไป

8. กระทรวงฯ อาจพิจารณาแนวคิดการ Outsourcing ซึ่งเน้นประโยชน์สูงสุดของการใช้ ทรัพยากร ทั้งในแง่ของการลงทุน และความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการดำเนินงาน โดยการให้ ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ดำเนินการงานที่ต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่ง การ Outsourcing นี้ เป็นแนวโน้มอันหนึ่งของระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่ใช้เป็นยุทธศาสตร์ ในการเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพ ในการดำเนินภารกิจด้านต่าง ๆ ขององค์กรด้วย สำหรับกรณี ของกระทรวงฯ นั้น การ Outsourcing อาจเป็นการดำเนินการเฉพาะด้านเท่าที่เห็นว่า จำเป็นและ เหมาะสมกับสภาพการณ์ และเป็นรายกรณี

บรรณานุกรม

กระทรวงการต่างประเทศ. “เอกสาร โครงการจัดซื้อหรือก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่”

ข้อบังคับกระทรวงการคลังว่าด้วยการหักเงินค่าธรรมเนียมการกงสุล(ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2547

บริษัท แพลน อากิเต็ค จำกัดและ บริษัท แพลน สตูดิโอ จำกัด. “รายงานสรุปการควบคุมงานก่อสร้างสถานเอกอัครราชทูตไทย ณ กรุงอิสลามาบัด” รายงานประจำเดือน ฉบับที่ 20 (วันที่ 21 ก.พ. 2553 ถึงวันที่ 20 มี.ค.2553)

มธรรพณา อิทธิรงค์. “รายงานการศึกษาส่วนบุคคลเรื่อง แนวทางการจัดซื้อ/ก่อสร้างอสังหาริมทรัพย์ในต่างประเทศ” หลักสูตรนักบริหารระดับสูง รุ่นที่ 58, วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ประจำปี 2551

อริติ ปัญญาขงค์. ผู้จัดการสนามและสถาปนิกผู้ควบคุมงานการก่อสร้าง ซึ่งประจำที่ Site งานก่อสร้าง. สัมภาษณ์, วันที่ 20 พฤษภาคม 2553

อิศร ปกมนตรี. เอกอัครราชทูตประจำกระทรวงการต่างประเทศ. สัมภาษณ์, วันที่ 20 กรกฎาคม 2553

Carpenter, Mason Baner, Talya Erdogan, Berrin, 2009. “Principle of Management Chapter 5.” (online). Available: <http://www.flatworldknowledge.com/node/29039#web-29039>

Charles Sturt University. “Business Management and Change”, **Business Studies**. New South Wales High School Certificate Course. (online). Available: http://hsc.csu.edu.au/business_studies/mgt_change

ภาคผนวก

ข้อบังคับกระทรวงการคลังว่าด้วยการหักเงินค่าธรรมเนียมนการกงสุล
(ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2547

(ตำนาน)

ข้อบังคับกระทรวงการคลัง
ว่าด้วยการหักเงินค่าธรรมเนียมการกงสุล
(ฉบับที่ 4)
พ.ศ. 2547

โดยที่สมควรแก้ไขเพิ่มเติมข้อบังคับกระทรวงการคลังว่าด้วยการหักเงินค่าธรรมเนียมการกงสุลให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 4 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติเงินคงคลัง พ.ศ. 2491 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังจึงกำหนดข้อบังคับไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า ข้อบังคับกระทรวงการคลังว่าด้วยการหักเงินค่าธรรมเนียมการกงสุล (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2547

ข้อ 2 ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิกความในข้อ 4 แห่งข้อบังคับกระทรวงการคลังว่าด้วยการหักเงินค่าธรรมเนียมการกงสุล พ.ศ. 2544 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยข้อบังคับกระทรวงการคลังว่าด้วยการหักเงินค่าธรรมเนียมการกงสุล (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2547 และให้ใช้ความดังต่อไปนี้แทน

"ข้อ 4 ให้ปลัดกระทรวงการต่างประเทศหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายมีอำนาจสั่งหักเงินค่าธรรมเนียมการกงสุลที่ได้รับชำระตามกฎหมายและหรือประกาศกระทรวงการต่างประเทศ ก่อนนำส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดิน เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการกงสุล ดังนี้

(1) ร้อยละ 10 ว่าเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการกงสุล

(2) ร้อยละ 20 ว่าเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อที่ดินและอาคารสิ่งก่อสร้างเป็นที่ทำการสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ทุกแห่งที่เธออยู่ในปัจจุบันได้จนถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

กรณีกระทรวงการต่างประเทศได้ดำเนินการตาม (2) บรรลุวัตถุประสงค์ก่อนวันสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ห้ามมิให้หักเงินในอัตราร้อยละ 20 ตั้งแต่วันทำเงินการบรรลุวัตถุประสงค์

(3) ร้อยละ 30 ไว้เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดทำหนังสือเดินทาง e-passport จำนวน 7 ล้านเล่ม ได้จนถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

- กรณีกระทรวงการต่างประเทศได้ดำเนินการตาม (3) บรรลุวัตถุประสงค์ก่อนวันสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ห้ามมิให้หักเงินในอัตราร้อยละ 30 ตั้งแต่เงินดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์

เงินที่หักไว้ตามวรรคหนึ่งห้ามมิให้นำไปใช้จ่ายก่อนนำเข้าบัญชีเงินฝากตามข้อ 5"

ประกาศ ณ วันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2547

(ลงชื่อ) ศานิต ว่างน้อย

(นายศานิต ว่างน้อย)

รองปลัดกระทรวงการคลัง หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายได้

รักษาราชการแทน รองปลัดกระทรวงการคลัง

หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน ปฏิบัติราชการแทน

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

สำเนาถูกต้อง



(นายอภิชาติ เสงประเสริฐ)

นักวิชาการคลัง 6ว

ประวัติผู้เขียน
นายชาญชัย เจียมบุญศรี

การศึกษา	รัฐศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
การฝึกอบรม/ดูงาน	<p>2531-2532 หลักสูตรการฝึกอบรมภาษาฝรั่งเศสสำหรับนักการทูต โดย สถาบันภาษา องค์การ UNESCO กรุงปารีส</p> <p>2545 หลักสูตรผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง โดย สถาบันการต่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ</p> <p>2553 หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 2 โดย สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ</p>
การรับราชการ	<p>2525 นายเวร กรมองค์การระหว่างประเทศ</p> <p>2529 เลขานุการตรี กรมองค์การระหว่างประเทศ</p> <p>2533 เลขานุการโท สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปารีส</p> <p>2536 เลขานุการเอก กรมสารนิเทศ</p> <p>2540 เลขานุการเอก สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงธากา</p> <p>2541 เลขานุการเอก สถานกงสุลใหญ่ ณ นคร โอซากา</p> <p>2545 ที่ปรึกษา กรมพิธีการทูต</p> <p>2549 ที่ปรึกษา สำนักงานรองนายกรัฐมนตรี (ดร.สุรเกียรติ์ เสถียรไทย) เจ้าหน้าที่การทูต 8 กรมการกงสุล</p> <p>2550 – ปัจจุบัน อัครราชทูตที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด (26 ก.ย. 2552 - 13 เม.ย. 2553 ดำรงตำแหน่ง อุปทูต สถาน เอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด)</p>

