นบก.

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล

(Individual Study)

เรื่อง การบริหารโครงการก่อสร้าง/ปรับปรุงซ่อมแซมอาคาร
สำนักงานสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ของไทย
ในต่างประเทศ : ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข

จัดทำโดย นายนนทวัฒน์ จันทร์ตรี
รหัส 4030

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 4 ปี 2555
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต ของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....

(เอกอัครราชทูต เพ็ญศักดิ์ ชลารักษ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(รองศาสตราจารย์ ดร. ขจิต จิตตเสวี)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรทัย ก๊กผล)

อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

รายงานฉบับนี้ศึกษาภาพรวมของโครงการก่อสร้าง/ปรับปรุงอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ตลอดจนบ้านพักเอกอัครราชทูต/กงสุลใหญ่/ข้าราชการซึ่งเป็นทรัพย์สินของทางราชการในต่างประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินโครงการดังกล่าว และใช้ทฤษฎีด้านการบริหารมาอธิบายเพื่อนำไปสู่การมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาที่เป็นรูปธรรมและปฏิบัติได้จริง ทั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาสำหรับโครงการที่ดำเนินการตั้งแต่ปี 2547 จำนวน 17 โครงการโดยพิจารณาวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินการตั้งแต่เริ่มต้นขออนุมัติจนถึงการบริหารอาคารภายหลังการส่งมอบ ข้อมูลสำหรับการจัดทำรายงานการศึกษานำมาจากเอกสารที่ได้มีการจัดเก็บไว้ และรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ได้นำข้อมูลที่รวบรวมมาวิเคราะห์เชิงคุณภาพโดยใช้ทฤษฎีมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยคาดหวังว่า ผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางการบริหารโครงการ การกำหนดรูปแบบโครงการ ตลอดจนการวางแผนเพื่อดำเนินโครงการเพื่อการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ของทางราชการในต่างประเทศในอนาคต และเตรียมการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินโครงการ

แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่นำมาใช้ในการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลและสภาพปัญหาได้แก่ ทฤษฎีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่นำมาประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารจัดการโครงการภาครัฐเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่ได้นำมาพิจารณาใช้ประกอบการศึกษาได้แก่ รายงานการศึกษาเกี่ยวกับโครงการก่อสร้าง/ปรับปรุงอาคารสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด และข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินโครงการก่อสร้าง/ปรับปรุงอาคาร 17 แห่งทั่วโลกที่บันทึกและรวบรวมไว้โดยสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินกระทรวงการต่างประเทศ

ในส่วนข้อมูลการดำเนินโครงการก่อสร้าง/ปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ จำนวน 17 แห่ง ได้ศึกษาวิเคราะห์รูปแบบและแนวทางการบริหารจัดการโครงการปรับปรุง/ก่อสร้างของกระทรวงการต่างประเทศ ตลอดจนองค์ประกอบและปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อการบริหารจัดการและการดำเนินโครงการเหล่านั้น โดยได้ระบุถึงปัญหาอุปสรรค และผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการโครงการและรูปแบบของโครงการซึ่งมี 4 ประเภท โดยเน้นโครงการก่อสร้างอาคารใหม่ที่กระทรวงการต่างประเทศเป็นผู้ริเริ่มและดำเนินการ และโครงการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารเดิมซึ่งสถานเอกอัครราชทูต/สถาน

กงสุลใหญ่เป็นผู้ริเริ่มและดำเนินการ โดยนำทฤษฎีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์และนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคเหล่านั้นของโครงการทั้งสองประเภท

จากผลการศึกษาวิเคราะห์ได้นำไปสู่การสรุปสาเหตุหลักของปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการสร้างอาคารใหม่และโครงการซ่อมแซม/ปรับปรุงอาคารเดิม ได้แก่ การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการบริหารโครงการก่อสร้าง/ปรับปรุงซ่อมแซมอาคาร การดำเนินโครงการเป็นไปตามเหตุผลและความจำเป็นอื่นๆ ที่ไม่ใช่การกำหนดวางแผนเพื่อการดำเนินโครงการไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ข้อจำกัดด้านงบประมาณการดำเนินโครงการ โดยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่แบ่งตามประเภทของโครงการ โดยการนำขั้นตอนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และหลักการ 3E – Economy, Efficiency and Effectiveness มาประยุกต์ใช้สำหรับดำเนินงานแต่ละขั้นตอนของโครงการ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การลดขั้นตอนการดำเนินโครงการ ซึ่งรวมถึงการแก้ไขกฎระเบียบด้านการออกแบบ โดยเฉพาะการพิจารณาจ้างสถาปนิกผู้เชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษาโครงการทำหน้าที่กำกับควบคุมดูแลและให้คำปรึกษาการออกแบบของผู้ออกแบบท้องถิ่น และจัดจ้างผู้ออกแบบท้องถิ่นแทนการใช้ผู้ออกแบบไทย การกำหนด Key Performance Indicators การกำหนดนโยบายเพื่อติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินโครงการ การจัดให้มีระบบบันทึกผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีข้อเสนอแนะในการดำเนินการได้แก่ การจัดทำคู่มือการดำเนินงานโครงการก่อสร้างประเภทต่างๆ และการจัดทำระบบฐานข้อมูลกลางที่รวบรวมข้อสนเทศเกี่ยวกับกฎระเบียบทั้งในและต่างประเทศเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการบริหารและดำเนินโครงการได้ รวมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวกับขั้นตอนการขออนุมัติ/ขออนุญาตดำเนินโครงการ ตลอดจนข้อมูลอื่นๆ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับระบบสาธารณูปโภค ระบบการรักษาความปลอดภัย เพื่อใช้ในการอ้างอิงและช่วยลดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินโครงการในอนาคต

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลหัวข้อ “การบริหารโครงการก่อสร้าง/ปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสำนักงานสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ในต่างประเทศ : ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข” ฉบับนี้ จะไม่สามารถมีขึ้นได้เลยหากผู้เขียนไม่ได้รับความเมตตา กรุณา และการสนับสนุนในทุกๆ ด้าน จากบุคคลหลายท่าน โดยเริ่มจากท่านเอกอัครราชทูตนภดล เทพพิทักษ์ เอกอัครราชทูต ณ กรุงเวลลิงตัน ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้เขียน ที่นอกจากจะกรุณาอนุญาตและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ให้ผู้เขียนเดินทางมาเข้ารับการอบรมในหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 4 แล้ว ยังให้ความเห็นชอบในการคัดเลือกหัวข้อในการทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ โดยเห็นว่าเป็นเรื่องที่ผู้เขียนได้มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมโดยตรงในการดูแลโครงการก่อสร้างปรับปรุงสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวลลิงตัน และสามารถศึกษาเพิ่มเติมเพื่อเป็นประโยชน์ในการสร้างความเข้าใจในการบริหารและดำเนินโครงการในลักษณะเดียวกัน ซึ่งข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศอาจต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณท่านเอกอัครราชทูตเพ็ญศักดิ์ ชลารักษ์ ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษา และคณะกรรมการที่ปรึกษา ที่กรุณาพิจารณารายงานการศึกษาฉบับนี้ด้วยความเมตตายิ่ง และให้คำแนะนำในการปรับปรุงรูปแบบและสาระของรายงานจนเสร็จสมบูรณ์ และขอขอบคุณท่านผู้อำนวยการสถาบันเทวะวงศ์โรปการ ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ทุกคนที่กรุณาจัดหลักสูตรตลอดจนอำนวยความสะดวกตลอดระยะเวลาการอบรม

ทางด้านข้อมูล ผู้เขียนต้องขอขอบคุณคุณต้องฤดี มากบุญ ผู้อำนวยการส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในต่างประเทศ สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน กระทรวงการต่างประเทศ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในต่างประเทศทุกคน ที่กรุณาให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาฉบับนี้ ทั้งข้อมูลการให้สัมภาษณ์ และแฟ้มโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง คุณชาญชัย เจียมบุญศรี อัครราชทูตที่ปรึกษา ณ กรุงอิสลามาบัด และท่านเจ้าของงานวิชาการทุกท่านที่ผู้เขียนได้อ้างถึง ที่ได้ให้ข้อมูลในส่วนเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหาร

นอกจากนี้ ยังขอขอบคุณผู้สนับสนุนที่จะขาดเสียมิได้ คือครอบครัวของผู้เขียนที่ยินยอมให้ปลีกเวลากว่า 2 เดือนเพื่อเข้าอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูตรุ่นที่ 4 และขอบคุณเพื่อนนักศึกษาร่วมรุ่นทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจให้กันและกันมาโดยตลอดจนเสร็จสิ้นหลักสูตร

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร ง
กิตติกรรมประกาศ ฉ
สารบัญ ช
สารบัญแผนภาพ ซ
บทที่ 1 บทนำ 1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา 4
1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา 5
1.4 ประโยชน์ของการศึกษา 5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 6
2.1 แนวคิดทฤษฎี 6
2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 9
2.3 สรุปกรอบแนวคิด 10
บทที่ 3 การบริหารจัดการโครงการปรับปรุงและก่อสร้างอาคาร 11
3.1 ข้อมูลการดำเนินโครงการก่อสร้าง/ปรับปรุงซ่อมแซมอาคาร สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ของกระทรวงการต่างประเทศ 11
3.2 รูปแบบแนวทางการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงและก่อสร้าง ของกระทรวงการต่างประเทศ 18
3.3 สภาพปัญหาและอุปสรรค 27
3.4 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขตามหลักทฤษฎี การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 30
บทที่ 4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ 33
4.1 สรุปผลการศึกษา 33
4.2 ข้อเสนอแนะ 34
บรรณานุกรม 37
ภาคผนวก 39
ประวัติผู้เขียน 57

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 8
แผนภาพที่ 2 หลักการพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 9
แผนภาพที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินโครงการซ่อมแซมฉุกเฉิน 20

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เมื่อกล่าวถึงโครงการก่อสร้าง/ปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสำนักงานสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ หรือทำเนียบเอกอัครราชทูต/บ้านพักกงสุลใหญ่ในต่างประเทศ ภาพแรกที่ผุดขึ้นในความคิดของบรรดาข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ โดยเฉพาะผู้ที่จะไปประจำการอยู่ในประเทศที่มีส่วนเกี่ยวข้องรับผิดชอบการบริหารและดำเนินงานของโครงการดังกล่าว ซึ่งส่วนใหญ่มักจะประสบปัญหาและอุปสรรคนานัปการ เป็นภาพที่เต็มไปด้วยเครื่องหมายคำถามและยากที่จะหาคำตอบที่ชัดเจนเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไข ทั้งด้านข้อมูลกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องของท้องถิ่น และรายละเอียดด้านเทคนิคของโครงการ และที่ยากยิ่งกว่านั้นก็คือการกำหนดแนวทางป้องกันปัญหาเหล่านั้นมิให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากข้อจำกัดด้านความรู้เฉพาะด้านและประสบการณ์เกี่ยวกับโครงการที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบด้านสถาปัตยกรรมและด้านวิศวกรรมการก่อสร้างที่ห่างไกลจากสายงานของนักการทูตและข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศอย่างมาก

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของรัฐบาลไทยในต่างประเทศ เป็นนโยบายสำคัญประการหนึ่งของกระทรวงการต่างประเทศนับตั้งแต่อดีตมาจนปัจจุบัน ซึ่งได้แก่โครงการจัดซื้อ/ก่อสร้าง หรือปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสำนักงานสถานเอกอัครราชทูต สถานกงสุลใหญ่ ทำเนียบเอกอัครราชทูตและบ้านพักกงสุลใหญ่ของไทยในประเทศต่างๆ ทั่วโลกให้มีความพร้อมสำหรับการใช้งานเพื่อตอบสนองภารกิจด้านการต่างประเทศของไทยที่ได้มีการขยายบทบาทในการรักษาผลประโยชน์ของชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นหน้าเป็นตาในฐานะตัวแทนประเทศไทยได้อย่างสมศักดิ์ศรี

ในปัจจุบัน มีอสังหาริมทรัพย์ (บ้านและอาคารสำนักงาน) ที่เป็นกรรมสิทธิ์ของรัฐบาลไทยในต่างประเทศและอยู่ในความดูแลของกระทรวงการต่างประเทศมีจำนวน 99 แห่ง ใน 65 ประเทศ แบ่งเป็นทำเนียบเอกอัครราชทูตและบ้านพักกงสุลใหญ่ จำนวน 52 หลัง และอาคารสำนักงานสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ จำนวน 47 หลัง นอกจากนี้ ยังมีบ้านที่เช่าสำหรับใช้เป็นทำเนียบเอกอัครราชทูตและบ้านพักกงสุลใหญ่จำนวน 40 หลัง และอาคารที่เช่าเพื่อใช้เป็นที่

ทำการสำนักงานสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ จำนวน 45 หลัง รวมทั้งสิ้น 184 หลัง[1] ซึ่งในจำนวนนี้ กระทรวงการต่างประเทศก็มีนโยบายที่จะจัดซื้อหรือก่อสร้างเพื่อทดแทนอาคารที่เช่าอยู่จำนวน 85 หลังดังกล่าว โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญได้แก่

(1) เพื่อลดภาระค่าเช่าซึ่งปัจจุบันรัฐบาลต้องจ่ายอยู่ปีละประมาณ 300 ล้านบาท

(2) เพื่อทดแทนอาคารเก่าที่ชำรุดทรุดโทรมเกินกว่าจะดำเนินการปรับปรุงซ่อมแซมหรือมีเนื้อที่แออัดคับแคบ

(3) เพื่อกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยให้แก่คณะผู้แทนการทูตของไทย โดยเฉพาะในยุคที่มีความเสี่ยงจากการก่อการร้ายข้ามชาติ และ

(4) เพื่อความสง่างามสมศักดิ์ศรีของประเทศและความทันสมัยมีประสิทธิภาพในการใช้งานอย่างเหมาะสมกับภารกิจในโลกปัจจุบัน

ในช่วงเวลาตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา กระทรวงการต่างประเทศได้ดำเนินโครงการจัดซื้อ/ก่อสร้าง/ปรับปรุงซ่อมแซมอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ทั้งที่แล้วเสร็จและอยู่ระหว่างการดำเนินการจำนวน 17 โครงการ ได้แก่[2]

(1) โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงธากา

(2) โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงย่างกุ้ง

(3) โครงการจัดซื้ออาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงบรัสเซลส์

(4) โครงการจัดซื้ออาคารที่ทำการสถานกงสุลใหญ่ ณ นครเฉิงตู

(5) โครงการจัดซื้ออาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงราบัต

(6) โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณปักกิ่ง

(7) โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด

(8) โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว

(9) โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงนิวเดลี

(10) โครงการจัดซื้อที่ดินเพื่อก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานกงสุลใหญ่ ณ นครเซี่ยงไฮ้

(11) โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ สิงคโปร์

(12) โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงจาการ์ตา

(13) โครงการปรับปรุง/ก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวลลิงตัน

(14) โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานกงสุลใหญ่ ณ แขวงสะหวันนะเขต

(15) โครงการจัดซื้ออาคารที่ทำการสถานกงสุลใหญ่ ณ นครกวางโจว

---

[1] ข้อมูลจากสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ.

[2] ข้อมูลจากสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงการต่างประเทศ.

(16) โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานกงสุลใหญ่ ณ นครคุนหมิง

(17) โครงการจัดซื้ออาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวียนนา

โดยที่ผู้เขียนได้มีโอกาสเข้าไปเกี่ยวข้องโดยตรงกับโครงการปรับปรุง/ก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวลลิงตัน ตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นการดำเนินการก่อสร้างตั้งแต่เดือนกันยายน 2552 จนสิ้นสุดโครงการเมื่อเดือนตุลาคม 2554 โดยโครงการดังกล่าว เป็นโครงการที่ต่อเนื่องมาจากโครงการจัดซื้ออาคารเพื่อปรับปรุงเป็นที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวลลิงตัน เมื่อปี 2538 โดยกระทรวงการต่างประเทศได้รับอนุมัติให้จัดซื้ออาคารพาณิชย์ พร้อมที่ดินในกรุงเวลลิงตัน เป็นจำนวนเงิน 3 ล้านดอลลาร์นิวซีแลนด์ (ประมาณ 60 ล้านบาท) โดยมีนายนิคม ตันเต็มทรัพย์ เอกอัครราชทูต ณ กรุงเวลลิงตัน ในสมัยนั้น เป็นผู้ลงนามจัดซื้ออาคาร และได้มีการเสนอโครงการเพื่อปรับปรุงก่อสร้างอาคารดังกล่าวให้เป็นที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวลลิงตัน พร้อมทั้งข้อเสนอที่จะปลูกสร้างทำเนียบเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวลลิงตัน ขึ้นในบริเวณเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม หลังจากได้ดำเนินการจัดซื้ออาคารพร้อมที่ดินดังกล่าวเสร็จเรียบร้อยแล้ว ในปี 2539 ประเทศไทยประสบกับสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจการเงินที่รุนแรงในปี 2540 และขาดเงินทุนสำรองอย่างรุนแรง โครงการของรัฐบาลที่เกี่ยวกับการใช้เงินตราต่างประเทศ โดยเฉพาะโครงการก่อสร้างที่มีขนาดใหญ่ในต่างประเทศที่ต้องนำเงินออกไปใช้ในต่างประเทศจำนวนมากจึงถูกระงับไว้ โครงการปรับปรุงก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต/ทำเนียบเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวลลิงตันแห่งใหม่ไม่ได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการเป็นเวลากว่า 12 ปี และมีปัญหาด้านภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นอย่างมาก เนื่องจากรัฐบาลนิวซีแลนด์มีกฎหมายการจัดเก็บภาษีโรงเรือนสำหรับที่ดินและอาคาร (อสังหาริมทรัพย์) ที่มิได้มีการใช้ประโยชน์ ซึ่งทำให้รัฐบาลไทยต้องจ่ายเงินภาษีโรงเรือนปีละประมาณ 11,000 ดอลล่าร์นิวซีแลนด์ (ประมาณ 2,200,000 บาท)

ต่อมาเมื่อปี 2552 รัฐบาลได้อนุมัติโครงการปรับปรุง/ก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวลลิงตัน แห่งใหม่ เป็นเงินงบประมาณทั้งสิ้นจำนวน 300 ล้านบาท โดยเป็นงบประมาณต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ 2552 จนถึงปีงบประมาณ 2554 โดยเป็นการดำเนินการโครงการในลักษณะ Turn-key มีกำหนดระยะเวลาดำเนินโครงการเป็นเวลา 2 ปี และกำหนดส่งมอบภายในเดือนกันยายน 2554 ผู้เขียนในฐานะอุปทูตและ Head of Chancery เป็นผู้รับผิดชอบหลักต่อการบริหารโครงการดังกล่าว และทำให้เห็นสภาพปัญหาที่เกี่ยวเนื่องกับการดำเนินโครงการปรับปรุงก่อสร้างอาคารที่เป็นทรัพย์สินของประเทศไทยในต่างประเทศในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การออกแบบ การขออนุญาต กฎเกณฑ์ระเบียบต่างๆของท้องถิ่นที่เป็นข้อกำหนดและอุปสรรคต่อการดำเนินโครงการ การดำเนินการก่อสร้าง การออกแบบตกแต่งภายใน ฯลฯ และโดยที่การดำเนินโครงการมีลักษณะงานเป็นแบบ progressive ที่จะต้องเพิ่มรายละเอียดในเนื้องานแต่ละขั้นตอน จึง

จำเป็นต้องมีการประสานงานอย่างใกล้ชิดระหว่างบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้าง ทั้งทีมงานสถาปนิกและวิศวกร บริษัทที่ปรึกษา และสถานเอกอัครราชทูตฯ (ในฐานะผู้ว่าจ้าง) เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามความต้องการของรัฐบาลไทย

ด้วยข้อจำกัดด้านระยะเวลาการดำเนินงานและงบประมาณที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมได้ และเป็นการดำเนินโครงการแบบ Turn Key ซึ่งผู้รับเหมาเป็นผู้รับผิดชอบทั้งโครงการและเป็นผู้กำหนดรูปแบบ การดำเนินงานจึงใช้แนวทางการบริหารงานแบบธุรกิจเอกชนเต็มตัว ตั้งแต่การวางแผนงาน การแบ่งระยะเวลาขั้นตอนการทำงาน การกำหนดเป้าหมายในแต่ละขั้นตอน การควบคุมและตรวจสอบมาตรฐานงาน การกำหนดขั้นตอนการชำระเงินตามเนื้องาน ตลอดจนถึงการส่งมอบอาคารที่ทำการฯ ที่เสร็จสมบูรณ์ ซึ่งผู้เขียนเห็นว่า เป็นรูปแบบการบริหารงานที่ มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป็นวิธีดำเนินงานที่ประสบปัญหาน้อยมาก มีปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นเพียงประการเดียวคือ ปัญหาการขึ้นภาษี Goods and Service Tax –GST (เทียบได้กับภาษีมูลค่าเพิ่ม) เมื่อเดือนพฤษภาคม 2554 โดยรัฐบาลนิวซีแลนด์ประกาศขึ้นภาษี GST จากร้อยละ 12.5 เป็นร้อยละ 15 ซึ่งทำให้ต้องขออนุมัติงบประมาณเพิ่มเติมอีกประมาณ 5 ล้านบาท

ผู้เขียนจึงเห็นว่าโครงการก่อสร้างปรับปรุงซ่อมแซมอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวลลิงตัน เป็นโครงการที่น่าจะนำมาศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์ ทั้งในแง่ของสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น และในแง่การบริหารงานโครงการ ซึ่งมีการดำเนินงานแบบธุรกิจเอกชนอย่างเต็มรูปแบบ ทำให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างมีระบบ รวมทั้งการกำหนดแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ จึงน่าจะนำมาเป็นกรณีศึกษา และเปรียบเทียบกับโครงการก่อสร้างฯ อื่นๆ ที่ได้ดำเนินงานในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารทั้งในภาพรวมและการวางรูปแบบของโครงการในอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาและจำแนกประเภทของปัญหาที่เกิดขึ้นกับโครงการ

1.2.2 เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

1.2.3 เพื่อนำทฤษฎีทางการบริหารมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีด้านการบริหารกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินโครงการ

1.2.4 เพื่อนำผลของการศึกษาไปกำหนดเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายด้านแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้บริหาร

1.3 ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา

ศึกษาข้อมูลการดำเนินโครงการก่อสร้าง/ปรับปรุงอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ที่ได้มีการดำเนินการตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา จำนวน 17 โครงการว่ามีลักษณะการดำเนินงานและประสบปัญหาและอุปสรรคตลอดจนการแก้ไขปัญหาอย่างไรบ้างในขั้นตอนต่างๆ ได้แก่

(1) การเริ่มต้นโครงการและการขออนุมัติ

(2) ขั้นตอนการออกแบบและประเมินราคา

(3) การเปิดประมูลและทำสัญญา

(4) การดำเนินงานและควบคุมโครงการ

(5) การตรวจรับ และการชำระเงิน

(6) การบริหารอาคารหลังจากรับส่งมอบแล้ว

โดยมีแหล่งข้อมูลและการจัดเก็บมาจากการศึกษาแฟ้มโครงการฯ ของสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน (ส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในต่างประเทศ) และสำนักบริหารการคลัง และการสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนกลางได้แก่ สำนักจัดหาฯ และเจ้าหน้าที่สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ที่เกี่ยวข้อง

สำหรับแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลจะเป็นการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (content analysis) โดยจะนำหลักทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาใช้อธิบายความสัมพันธ์และนัยสำคัญของการบริหารงานตามหลักทฤษฎีกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินโครงการ

1.4 ประโยชน์ของการศึกษา

คาดว่าการศึกษาฉบับนี้จะมีประโยชน์ต่อการศึกษาปัญหาการบริหารและการดำเนินงานโครงการก่อสร้าง/ปรับปรุงซ่อมแซมอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ของไทยในต่างประเทศ ตลอดจนสาเหตุและการดำเนินการแก้ไข และกำหนดเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้แก่ผู้บริหาร ได้แก่

(1) การกำหนดแนวทางการบริหารงานด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทั้งในภาพรวมและในแต่ละโครงการ

(2) การกำหนดรูปแบบโครงการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีการวางแผนเตรียมการเพื่อป้องกันปัญหาที่มักเกิดขึ้นและอาจเกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอน ตลอดจนแนวทางการการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหา

(3) การกำหนดเป้าหมายในแต่ละขั้นตอน โดยมีตัวชี้วัดที่สามารถตรวจสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน

บทที่ 2
แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในปัจจุบัน แนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงานในภาครัฐของประเทศต่างๆ ทั่วโลก โดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้ว จะมีความพยายามในการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ทันสมัย ขจัดความไม่คล่องตัวทางการบริหาร และมีการปรับปรุงวิธีการบริหารรัฐกิจให้มีลักษณะเป็นอย่างภาคธุรกิจเอกชน[1] ดังนั้น ในรายงานการศึกษาฉบับนี้ จะมีความพยายามในการนำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูประบบงานบริหารงานราชการที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน โดยเฉพาะในประเทศไทย ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ทฤษฎีดังกล่าว ได้แก่ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์(Results Based Management-Richard S. Williams 1998) ซึ่งได้มีพัฒนาการมาจากแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาประยุกต์ใช้เพื่อศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการบริหารและความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการของภาครัฐ ได้แก่โครงการก่อสร้าง/ปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสำนักงานสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ และทำเนียบเอกอัครราชทูต/บ้านพักกงสุลใหญ่ของไทยในต่างประเทศ

นอกจากนั้น ในบทนี้ จะกล่าวถึงวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องได้แก่ รายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง การติดตามประเมินผลการก่อสร้างสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัดแห่งใหม่ เขียนโดย นายชาญชัย เจียมบุญศรี อัครราชทูตที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด นักศึกษาหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 2 ปี 2553

2.1 แนวคิดทฤษฎี

ทฤษฎีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์(Results Based Management-Richard S. Williams 1998) หมายถึง การบริหารรัฐกิจที่ได้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการบริหารแบบเดิมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อปัจจัยนำเข้า (บุคคลากร งบประมาณ และวัสดุ ครุภัณฑ์) และกฎระเบียบมาเป็นวิธีการบริหารจัดการที่มีลักษณะเป็นอย่างภาคธุรกิจเอกชน ที่มุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและ

---

[1] วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, (2547), "การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์," เอกสารรายงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, หน้า 1, ออนไลน์, เข้าถึงได้จาก: http://mail.rint.ac.th/-edu/w_vichakarn/personal.doc .

ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดที่สามารถตรวจสอบได้[2]

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน[3] คือ การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้ การวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน และการให้รางวัลตอบแทน

(1) การวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และระหว่างผู้บริหารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งในกรณีโครงการก่อสร้างฯ ได้แก่ ผู้ว่าจ้าง (สถานเอกอัครราชทูตฯ) ผู้รับเหมา และผู้ควบคุมงาน ตลอดจนเจ้าหน้าที่ผู้ทำงานในสถานเอกอัครราชทูตฯ เป็นต้น และมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน ไว้ล่วงหน้า

(2) การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators; KPIs) ได้แก่ การสำรวจและกำหนดค่าของตัวบ่งชี้แต่ละตัวอย่างละเอียดทั้งในแง่ของปริมาณ (จำนวนนับ) และคุณภาพ เช่นความถูกต้อง ความสวยงามเป็นระเบียบเรียบร้อยของงาน เป็นต้น ที่เป็นเป้าหมายของการดำเนินงานสามารถตรวจสอบได้

(3) การวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน ได้แก่ การรายงานผลการดำเนินงานจากตัวชี้วัดแต่ละตัวว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งเงื่อนไขการตรวจสอบ (ในกรณีโครงการก่อสร้าง) อาจกำหนดเป็นระยะเวลาในขั้นต่างๆ ระหว่างการดำเนินโครงการ

(4) การให้รางวัลตอบแทน ในกรณีนี้ อาจหมายถึงการชำระเงินตามระยะเวลาและผลการดำเนินงานที่เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

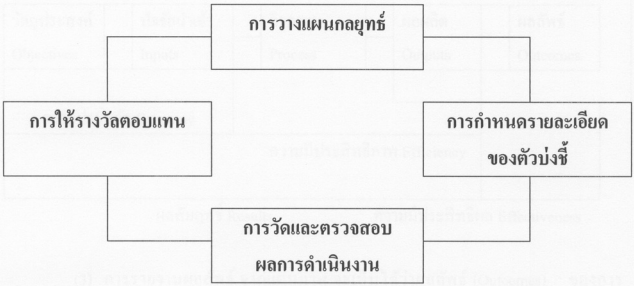
แผนภาพเพื่อเพิ่มความเข้าใจในกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ อาจสรุปได้ดังนี้ (วนตามเข็มนาฬิกา)

---

[2] ทศพร ศิริสัมพันธ์, (2543), "การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management)," รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย, ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, หน้า 145.

[3] Richard S. Williams, (1998), Performance Management : Perspective on Employee Performance International, Thomson Publishing Company, pp.25-27.

แผนภาพที่ 1 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์[4]



ในส่วนการวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งมีความสำคัญมากต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานให้เป็นตามเป้าหมาย (ผลลัพธ์) ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เนื่องจากจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูล feedback ที่แสดงถึงผลสำเร็จของการดำเนินงาน และยังให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในช่วงการดำเนินงานที่ผ่านมา กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถสรุปได้เป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดและนิยามผลลัพธ์ (ตัวบ่งชี้และมาตรฐาน) การวัดผลการปฏิบัติงาน และการรายงานผลลัพธ์

(1) การกำหนดและนิยามผลลัพธ์ (ตัวบ่งชี้วัดผลงานและมาตรฐาน) หมายถึง "การระบุหรือคัดเลือกกิจกรรมหลักที่มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์..(ของการดำเนินงาน) พร้อมทั้งระบุหรือกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลงานและมาตรฐานที่ต้องการบรรลุถึงของแต่ละกิจกรรม"[5]

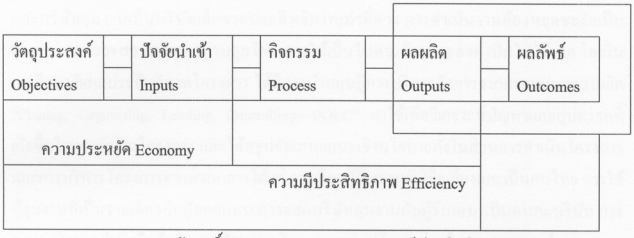
(2) การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป การวัดผลการปฏิบัติงานจะเป็นการดำเนินงานต่อเนื่องกับการกำหนดผลลัพธ์ และการรายงานผลลัพธ์ โดยในภาพรวม จะเน้นการดำเนินงาน 3 ด้าน คือ ด้านความประหยัด ด้านความมีประสิทธิภาพ และด้านประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งมีกระบวนการสรุปได้ดังแผนภาพ ดังนี้

---

[4] วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, (2547), เรื่องเดียวกัน, หน้า 3.

[5] วิระยุทธ ชาตะกาญจน์ , (2547), เรื่องเดียวกัน, หน้า 5.

แผนภาพที่ 2 หลักการพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์[6]



(3) การรายงานผลลัพธ์ จากแผนภาพ จะเห็นได้ว่าผลลัพธ์ (Outcomes) ของการดำเนินงาน มีความสำคัญยิ่งในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพราะผลสัมฤทธิ์ (Results) ที่ดีจะต้องใช้ทั้งผลผลิต Outputs และผลลัพธ์ Outcomes โดยมีการวัดผลได้จากตัวบ่งชี้วัดตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า และการดำเนินกิจกรรม เพื่อสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อตรวจสอบความคุ้มค่า (ตามหลักความประหยัด) ความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิผล (Effectiveness) ของการดำเนินงาน ซึ่งหมายถึงระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 รายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง "การติดตามประเมินผลการก่อสร้างสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัดแห่งใหม่" เขียนโดย นายชาญชัย เจียมบุญศรี อัครราชทูตที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด นักศึกษาหลักสูตร นักบริหารการทูต รุ่นที่ 2 ปี 2553

ในรายงานการศึกษาฉบับดังกล่าว เป็นกรณีศึกษาของโครงการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด ประเทศปากีสถาน ซึ่งเป็นโครงการขนาดใหญ่ โดยรวมการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูตฯ ทำเนียบเอกอัครราชทูตฯ และอาคารที่พักสำหรับข้าราชการไว้ในบริเวณเดียวกัน นอกจากนี้ ปากีสถานยังเป็นประเทศที่มีสภาพความเป็นอยู่พิเศษ

---

[6] วิระยุทธ ชาตะกาญจน์, (2547), เรื่องเดียวกัน, หน้า 6.

เนื่องจากสถานการณ์ความรุนแรง และการสู้รบของฝ่ายต่างๆ ในประเทศอย่างต่อเนื่อง ทำให้เป็นข้อจำกัดในการดำเนินงาน เริ่มจากจำนวนบริษัทผู้รับเหมาและควบคุมโครงการที่มีให้เลือกได้น้อย จึงทำให้จำเป็นต้องเลือกบริษัทก่อสร้างที่ใหญ่ที่สุด แต่ก็รับงานจำนวนมากทำให้ทำงานได้ล่าช้า และบริษัทคุมงานเป็นบริษัทเล็กขาดประสิทธิภาพเท่าที่ควร การดำเนินงานต้องหยุดชะงักเป็นระยะๆ การตรวจสอบและการควบคุมโครงการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป็นไปได้ยาก โดยในการศึกษาวัดผลประสิทธิภาพโครงการ ได้มีการนำทฤษฎีการบริหารจัดการจากกรอบแนวความคิด "Planing, Organising, Leading, Controlling—POLC" มาใช้เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการดำเนินโครงการ และได้สรุปข้อเสนอแนะเชิงนโยบายทั้งในส่วนการดำเนินโครงการและการบริหารโครงการจากส่วนกลางได้แก่ การเลือกผู้รับเหมาที่มีชื่อเสียงและเป็นคนไทย การใช้ผู้คุมงานที่เป็นรายเดียวกับผู้ออกแบบ การแยกบริษัทคุมงานกับผู้รับเหมาเป็นคนละบริษัท การออกแบบควรคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมและโอกาสความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และในส่วนการบริหารจากส่วนกลาง ผู้เขียนได้เสนอแนะการเพิ่มความสำคัญและสร้างบุคคลากรที่มีความชำนาญการให้แก่หน่วยงานที่รับผิดชอบ และเสนอให้มีการ outsourcing การดำเนินโครงการออกไปยังภาคเอกชนที่มีความชำนาญงานในด้านนี้โดยเฉพาะ

2.2.2 ข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิเกี่ยวกับการดำเนินโครงการก่อสร้าง/ปรับปรุงอาคารทั้ง 17 แห่งทั่วโลก ซึ่งเป็นข้อมูลของสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ

2.3 สรุปกรอบแนวคิด

ในรายงานการศึกษาฉบับนี้จะใช้ทฤษฎีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) มาเป็นหลักในการศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานโครงการจัดซื้อ/ก่อสร้างที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ในต่างประเทศ ที่มีการดำเนินการในช่วงตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา รวม 17 โครงการ ทั้งในส่วนขั้นตอนการดำเนินงาน ตั้งแต่การวางแผน (กำหนดกลยุทธ์) การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้ การวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน และการชำระเงินค่าตอบแทน และในส่วนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงานและวิธีดำเนินการแก้ไข ตลอดจนการวิเคราะห์ผลลัพธ์ของการดำเนินงานในภาพรวม ทั้งในด้านความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิผล ทั้งนี้เพื่อนำผลของการศึกษามาสรุปเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเกี่ยวกับการบริหารโครงการในลักษณะเดียวกันต่อไปในอนาคต

บทที่ 3
การบริหารจัดการโครงการปรับปรุงและก่อสร้างอาคาร

3.1 ข้อมูลการดำเนินโครงการก่อสร้าง/ปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ของกระทรวงการต่างประเทศ

ตามข้อมูลของสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินฯ ก่อนเกิดวิกฤตการณ์ด้านเศรษฐกิจเมื่อปี 2540 กระทรวงการต่างประเทศได้จัดซื้ออาคารที่ทำการฯ หรือทำเนียบเอกอัครราชทูตฯ/บ้านพักกงสุลใหญ่ฯ อย่างน้อยปีละ 2-3 แห่ง แต่ภายหลังเกิดวิกฤตการณ์เศรษฐกิจดังกล่าว งบประมาณในด้านนี้ได้ถูกปรับลดลงอย่างมาก ทำให้มิได้มีการจัดซื้อ หรือก่อสร้างอาคาร เป็นเวลาถึง 7 ปี ตั้งแต่ปี 2540 จนถึงปี 2546 (ยกเว้นกรณีมีการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงพนมเปญ ใหม่ เนื่องจากถูกเผาทำลายจากเหตุการณ์จลาจลเมื่อวันที่ 29 มกราคม 2546 โดยการก่อสร้างในครั้งนั้นใช้เงินชดเชยที่ได้รับจากรัฐบาลกัมพูชาจำนวน 224,383,344 บาท เป็นค่าก่อสร้าง)

ต่อมา ตั้งแต่ช่วงปีงบประมาณ 2547 สถานะการเงินของรัฐบาลดีขึ้น ทำให้กระทรวงฯ เริ่มได้รับการจัดสรรงบประมาณค่าจัดซื้อ/ก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูตฯ/สถานกงสุลใหญ่ฯ อีกครั้ง นอกจากนั้น ในปี 2547 กระทรวงฯ ได้ทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง (กรมบัญชีกลาง) ในการหักเงินรายได้ค่าธรรมเนียมการกงสุล (ที่โดยปกติจะต้องนำส่งเข้าเป็นรายได้แผ่นดิน) จำนวนร้อยละ 20 หรือ "เงินค่าใช้จ่าย 20%" เพื่อเป็นค่าจัดซื้อ/ก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูตฯ/สถานกงสุลใหญ่ฯ ทดแทนการเช่าในปัจจุบัน โดยกระทรวงการคลังอนุญาตให้กระทรวงฯ ใช้เงินค่าใช้จ่าย 20% เฉพาะระหว่างปีงบประมาณ 2546 - 2551 เพื่อการนี้ ซึ่งได้มีการประมาณการว่าเงินค่าใช้จ่าย 20% ในระหว่างปีงบประมาณ 2546 - 2551 ดังกล่าว มีจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 3,000 ล้านบาท

ถึงแม้สถานการณ์ด้านงบประมาณจะดีขึ้นดังกล่าว แต่งบประมาณที่กระทรวงฯ ได้รับจัดสรรจากรัฐบาล เมื่อรวมกับเงินค่าใช้จ่าย 20% แล้วยังคงไม่เพียงพอสำหรับจัดซื้อหรือก่อสร้างอาคารใหม่เพื่อทดแทนการเช่าได้ครบทุกแห่ง (อาคารที่ทำการฯ ยังคงเช่าอยู่ 45 แห่ง และทำเนียบฯ ยังคงเช่าอยู่ 40 แห่ง) ดังกล่าวข้างต้น ดังนั้น กระทรวงฯ จึงมีความจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

(1) สถานเอกอัครราชทูตฯ/สถานกงสุลใหญ่ฯ ในประเทศเพื่อนบ้าน หรือในประเทศอาเซียนที่ยังต้องเช่าอาคารเพื่อเป็นที่ทำการ เช่น สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงธากา กรุงย่างกุ้ง สิงคโปร์ และคณะผู้แทนถาวรไทยประจำอาเซียน ณ กรุงจาการ์ตา

(2) สถานเอกอัครราชทูตฯ/สถานกงสุลใหญ่ฯ ในประเทศที่มีความสำคัญทางยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจ/การเมืองต่อประเทศไทย ได้แก่ จีน ญี่ปุ่น อินเดีย สหภาพยุโรป เป็นต้น

(3) สถานเอกอัครราชทูตฯ/สถานกงสุลใหญ่ฯ ในประเทศที่มีอัตราค่าเช่าอาคารสถานที่สูง และเป็นภาระด้านค่าใช้จ่ายของรัฐบาลไทยอย่างมาก เช่น สถานกงสุลใหญ่ ณ นครเซี่ยงไฮ้ เฉิงตู กวางโจว คุนหมิง

(4) สถานเอกอัครราชทูตฯ/สถานกงสุลใหญ่ฯ ในประเทศหรือเมืองที่มีเงื่อนไขหรือความจำเป็นพิเศษ เช่น กรุงอิสลามาบัด ที่รัฐบาลไทยได้รับจัดสรรให้เช่าซื้อที่ดินเปล่าเป็นเวลาหลายปีแล้ว และถูกเร่งรัดจากรัฐบาลเจ้าภาพให้รีบดำเนินการก่อสร้างอาคารหรือใช้ประโยชน์ในที่ดิน มิเช่นนั้นจะถูกเวนคืนที่ดิน

(5) ประเทศอื่นๆ ที่สถานเอกอัครราชทูตฯ/สถานกงสุลใหญ่ฯ เป็นผู้ริเริ่ม และเสนอโครงการให้กระทรวงฯ พิจารณาจัดซื้อที่ดินและอาคารเพื่อทดแทนการเช่า หรือทดแทนอาคารปัจจุบันที่มีสภาพเก่าทรุดโทรม เช่น สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงราบัต เป็นต้น

จากนโยบายการจัดลำดับความสำคัญดังกล่าว กระทรวงฯ จึงได้วางแผนดำเนินโครงการจัดซื้อ/ก่อสร้างอาคารสถานทูตสถานกงสุลในต่างประเทศ ให้สอดคล้องกับปัจจัยข้อจำกัดทางด้านงบประมาณและศักยภาพของหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยในส่วนการลดข้อจำกัดในด้านงบประมาณ นอกเหนือจากเงินรายได้การกงสุล (เงิน 20%) แล้ว กระทรวงฯ ยังได้พยายามโน้มน้าว (lobby) หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะ สำนักงบประมาณ ในการจัดสรรงบประมาณประจำปีปกติเป็นการเพิ่มเติมเพื่อเป็นค่าจัดซื้อ/ก่อสร้างอาคารสถานทูตสถานกงสุลในต่างประเทศอีกทางหนึ่ง

ดังนั้น นับตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา กระทรวงฯ จึงได้ดำเนินโครงการจัดซื้อ/ก่อสร้างอาคารสถานทูตสถานกงสุลในต่างประเทศ รวมทั้งสิ้น 17 โครงการ โดยแบ่งเป็นโครงการจัดซื้อฯ จำนวน 6 โครงการ โครงการแลกเปลี่ยนอสังหาริมทรัพย์ (เพื่อใช้เฉพาะเป็นที่ตั้งสำนักงานการทูต/สำนักงานกงสุล) ระหว่างไทยกับสาธารณรัฐประชาชนลาว จำนวน 1 โครงการ และโครงการก่อสร้าง/ปรับปรุงซ่อมแซมอาคารฯ จำนวน 10 โครงการ ซึ่งมีสาระสำคัญ สรุปได้ดังนี้

3.1.1 โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการ/ทำเนียบเอกอัครราชทูต ณ กรุงธากา

ก่อสร้างอาคารที่ทำการฯ และทำเนียบเอกอัครราชทูตฯ บนที่ดินขนาด 5,600 ตารางเมตร (ประมาณ 3 ไร่ครึ่ง) ที่รัฐบาลไทยเช่าระยะยาวจากรัฐบาลบังกลาเทศ ในราคา 2 ล้านตากา (ประมาณ 2,000,000 บาท) โดยผู้เช่าคือรัฐบาลไทยจะต้องก่อสร้างอาคารภายในปี 2547 มิ

เช่นนั้นทางการบังกลาเทศจะเรียกที่ดินคืน การก่อสร้างแล้วเสร็จ เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2549 และมีพิธีเปิดอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2549

3.1.2 โครงการก่อสร้างที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงย่างกุ้ง

ก่อสร้างอาคารที่ทำการฯ แห่งใหม่บริเวณด้านหลังทำเนียบเอกอัครราชทูตฯ โดยออกแบบอาคารไว้ตั้งแต่ปี 2540 แต่ยังมิได้ดำเนินการเนื่องจากเกิดวิกฤติเศรษฐกิจในปีนั้น จนกระทั่งในปี 2546 กระทรวงฯ ได้รื้อฟื้นโครงการฯ ด้วยการปรับปรุงแก้ไขแบบให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน และว่าจ้างผู้รับเหมาก่อสร้างวงเงินค่าจ้าง 139,645,578 บาทผู้รับเหมาก่อสร้างส่งมอบงานเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2550 และสถานเอกอัครราชทูตฯ ได้ย้ายเข้าใช้อาคารตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2550 เป็นต้นมา

3.1.3 การจัดซื้ออาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงบรัสเซลส์

จัดซื้ออาคารใหม่ทดแทนอาคารปัจจุบัน เนื่องจากอาคารปัจจุบันเก่าทรุดโทรมและมีพื้นที่ใช้สอยไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน อาคารที่จัดซื้อสูง 3 ชั้น โดยเป็นอาคาร 2 หลังเชื่อมต่อกัน พื้นที่ใช้สอย 1,580 ตารางเมตร พื้นที่ชั้นใต้ดิน 290 ตางเมตร สามารถจอดรถได้ประมาณ 40 คัน ราคาที่ดินพร้อมอาคารรวมค่าตกแต่งภายในเป็นเงินทั้งสิ้น 5,575,000 ยูโร หรือเท่ากับประมาณ 278,750,000 บาท (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ยูโร เท่ากับ 50 บาท)

3.1.4 การจัดซื้ออาคารที่ทำการสถานกงสุลใหญ่ ณ นครเฉิงตู

จัดซื้อเพื่อทดแทนการเช่าพื้นที่ขนาด 250 ตารางเมตรในโรงแรมเคมปินสกี้ เฉิงตู เป็นที่ทำการฯ ในอัตราค่าเช่าเดือนละประมาณ 400,000 บาท พื้นที่ที่จัดซื้อ (โดยข้อเท็จจริงเป็นการเช่าระยะยาวเป็นเวลา 70 ปี) อาคารนี้ตั้งอยู่ที่ชั้น 12 ของ “อาคารเฟิงเต๋อ” พื้นที่ใช้สอย 1,398 ตารางเมตร ราคาตารางเมตรละ 7,400 หยวน หรือเท่ากับประมาณ 49,678,630 บาท รวมค่าตกแต่งภายในค่าจัดซื้อครุภัณฑ์ ค่าติดตั้งระบบรักษาความปลอดภัย และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอีกจำนวน 19,900,000 บาท หรือรวมเป็นค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นจำนวน 69,578,630 บาท โครงการแล้วเสร็จเมื่อเดือนพฤศจิกายน 2550 โดยสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศประจำนครเฉิงตูย้ายเข้ามาอยู่ร่วมกับสถานกงสุลใหญ่ในอาคารเฟิงเต๋อด้วย

3.1.5 การจัดซื้ออาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงราบัต

จัดซื้อทดแทนอาคารที่ทำการฯ ในปัจจุบันซึ่งคับแคบไม่สามารถรองรับปริมาณงานในปัจจุบันและมีสภาพเก่าทรุดโทรม สถานเอกอัครราชทูตฯ จึงมีความคิดริเริ่มเสนอให้กระทรวงฯ จัดซื้ออาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูตฯ แห่งใหม่เป็นบ้านเดี่ยว 2 ชั้น (Villa) และมีห้องใต้ดิน/โรงรถ เนื้อที่ดิน 2,000 ตารางเมตร (ประมาณ 1.2 ไร่) พื้นที่ใช้สอยภายในรวม 600 ตารางเมตร อยู่ติดถนนใหญ่ในย่านดีของกรุงราบัต ราคาอาคารพร้อมที่ดิน9,650,000 ดีร์ฮาม หรือ

เท่ากับประมาณ 48,250,000 บาท (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดีร์ฮาม เท่ากับ 5 บาท) และย้ายเข้าไปอยู่ในอาคารใหม่นี้เมื่อเดือนธันวาคม 2550

3.1.6 โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง

อาคารที่ทำการฯ และทำเนียบเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง ตั้งอยู่ในบริเวณเดียวกัน และมีปัญหาพื้นที่แออัดคับแคบ อาคารที่ทำการฯ เก่าทรุดโทรม กระทรวงฯ จึงเห็นควรหาที่ดินเพิ่มเติมอีก 1 ผืน เพื่อก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูตฯ หลังใหม่ และใช้ที่ดินผืนปัจจุบันเป็นทำเนียบเอกอัครราชทูตฯ เท่านั้น กระทรวงฯ และสถานเอกอัครราชทูตฯ ได้เจรจากับจีนเพื่อขอเช่าที่ดินฝั่งตรงข้ามที่ทำการฯ/ทำเนียบเอกอัครราชทูตฯ ปัจจุบัน เป็นระยะเวลา 70 ปี พื้นที่ขอเช่า 4,729 ตารางเมตร (ประมาณ 3 ไร่) ค่าเช่า 5,320,893 ดอลลาร์สหรัฐ หรือเท่ากับประมาณ 223,477,506 บาท โดยลงนามในสัญญาเช่าเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2547 ใช้งบประมาณปกติประจำปี 2546 -2548 เป็นค่าเช่า และว่าจ้างบริษัท แปลนอาร์คิเต็ค จำกัด ออกแบบอาคารที่ทำการฯ ในวงเงินค่าจ้าง 19,200,550 บาท ลักษณะอาคารที่ออกแบบเป็นอาคารสูง 5 ชั้น (มีที่จอดรถชั้นใต้ดิน 30 คัน) พื้นที่ใช้สอยภายใน 7,000 ตารางเมตร ประมาณการค่าก่อสร้าง 384,011,000 บาท ขณะนี้อยู่ในระหว่างการก่อสร้างอาคารที่ทำการแห่งใหม่ มีกำหนดแล้วเสร็จในปี 2555

3.1.7 โครงการก่อสร้างที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด

กระทรวงฯ ได้เช่าที่ดินระยะยาวแบบไม่กำหนด (perpetual lease) เนื้อที่ประมาณ 8 ไร่ จากรัฐบาลปากีสถานตั้งแต่ปี พ.ศ 2535 เพื่อเตรียมก่อสร้างที่ทำการสถานเอกอัครราชทูตฯ ทำเนียบเอกอัครราชทูตฯ และบ้านพักข้าราชการ แต่ยังไม่ได้ดำเนินการก่อสร้างเนื่องจากมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ ต่อมากระทรวงการต่างประเทศปากีสถานได้มีหนังสือถึงสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด ขอให้รัฐบาลไทยเริ่มการก่อสร้างบนที่ดินผืนดังกล่าวภายในเวลา 1 ปี มิเช่นนั้น ทางการปากีสถานจะเวนคืนที่ดินดังกล่าว เมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน 2548 กระทรวงฯ ได้อนุมัติให้ว่าจ้างบริษัท แปลนอาร์คิเต็คฯ เป็นผู้ออกแบบอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัดในวงเงินค่าจ้าง 16,967,692 บาท บริษัทฯ ได้ดำเนินการออกแบบแล้วและทางการปากีสถาน (Capital Development Authority – CDA) ได้อนุมัติแบบก่อสร้างดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการก่อสร้างโดยมีกำหนดแล้วเสร็จในปี 2555 โดยประกอบด้วย อาคารที่ทำการฯ (พื้นที่ใช้สอย 2,885 ตารางเมตร) และทำเนียบเอกอัครราชทูตฯ บ้านพักข้าราชการ/ลูกจ้าง ห้องถิ่นพื้นที่ใช้สอยรวม 4,829 ตารางเมตร

3.1.8 โครงการก่อสร้างที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว

สร้างทดแทนอาคารที่ทำการปัจจุบันที่ใช้งานมาเกือบ 60 ปี มีสภาพเก่าทรุดโทรม โครงสร้างไม่แข็งแรง มีพื้นที่ใช้สอยเพียง 450 ตารางเมตร ซึ่งไม่เพียงพอที่จะรองรับสำนักงานของ

หน่วยราชการไทยต่างๆ ในกรุงโตเกียว และไม่สามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้มาติดต่อราชการ บางสำนักงานรวมทั้งฝ่ายกงสุลต้องทำงานในตู้คอนเทนเนอร์ ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อภาพลักษณ์ของประเทศไทย อาคารที่ก่อสร้างใหม่ตั้งอยู่บนที่ดินว่างด้านทิศตะวันตกของที่ทำการฯ ปัจจุบันมีเนื้อที่ประมาณ 2 ไร่ กระทรวงฯ ได้ว่าจ้างบริษัท แอ็กซิส อาร์คิเทคส์ฯ เป็นผู้ออกแบบ โดยได้ผ่านขั้นตอนต่างๆ ตามข้อบังคับของญี่ปุ่นแล้ว ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการก่อสร้าง โดยได้รับจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลจำนวนทั้งสิ้น 600 ล้านบาท ลักษณะอาคารที่จะก่อสร้างใหม่แบ่งเป็น 5 ส่วน คือที่ทำการฝ่ายกงสุล อาคาร ห้องประชุม อาคารห้องจัดจัดเลี้ยง และอาคารสำนักงาน รวมพื้นที่ใช้สอยทั้งสิ้น 3,000 ตารางเมตร เมื่อก่อสร้างแล้วเสร็จจะมีหน่วยราชการทีมประเทศไทยเข้ามาอยู่รวมกันจำนวน 9 สำนักงาน

3.1.9 โครงการก่อสร้างที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงนิวเดลี

อาคารที่ทำการหลังปัจจุบัน ก่อสร้างตั้งแต่ปี 2498 ลักษณะเป็นอาคาร 3 ชั้น พื้นที่ใช้สอยเพียง 600 ตารางเมตร มีสภาพเก่าทรุดโทรม ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ไม่มีห้องประชุม ห้องรับแขก หรือห้องจัดเลี้ยงที่เหมาะสม ไม่สามารถรองรับหน่วยงานไทยทั้งหมดในกรุงนิวเดลีได้ และการจัด Zoning ไม่เป็นระเบียบ เช่น บ้านพักอยู่ปะปนในบริเวณเดียวกับสำนักงาน กระทรวงฯ ได้ทำการว่าจ้างออกแบบโครงการแล้ว ขณะนี้อยู่ในระหว่างการเตรียมการก่อสร้างอาคารที่ทำการใหม่ โดยประมาณการค่าก่อสร้างไว้ที่ 410 ล้านบาท อาคารที่จะก่อสร้างประกอบด้วย อาคารที่ทำการฯ บ้านพักอัครราชทูต บ้านพักอัครราชทูตที่ปรึกษา บ้านพักข้าราชการระดับรองลงมา 12 ยูนิต บ้านพักเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น 3 ยูนิต และส่วนอื่นๆ เช่นอาคารฝ่ายกงสุล รวมพื้นที่ใช้สอยภายในทั้งสิ้น 9,200 ตารางเมตร และพื้นที่ภายนอกรวมที่จอดรถชั้นใต้ดิน 1,300 ตารางเมตร

3.1.10 โครงการก่อสร้างที่ทำการสถานกงสุลใหญ่ ณ นครเซี่ยงไฮ้

ปัจจุบันสถานกงสุลใหญ่ ณ นครเซี่ยงไฮ้ เช่าที่ตั้งอยู่ ณ บริเวณชั้น 3 ของอาคารธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีพื้นที่ใช้สอย 478 ตารางเมตร อัตราค่าเช่าเดือนละ 13,874 ดอลลาร์สหรัฐ โดยนอกจากสถานกงสุลใหญ่ฯ แล้ว ยังมีหน่วยราชการอื่น คือ สำนักงานส่งเสริมการค้า และสำนักงานส่งเสริมการลงทุน เช่าพื้นที่ในอาคารเดียวกันด้วย รวมค่าเช่า 3 หน่วยงานเป็นเงินทั้งสิ้นเดือนละประมาณ 22,650 ดอลลาร์สหรัฐ เพื่อลดภาระค่าเช่า กอปรกับธนาคารกรุงเทพฯ มีแผนที่จะขยายธุรกิจในนครเซี่ยงไฮ้ โดยจะขอพื้นที่ที่ให้เช่าคืน กระทรวงฯ จึงได้เช่าที่ดินระยะยาวเป็นเวลา 70 ปี ในเขตพัฒนาหงเฉียว เนื้อที่ 4,453 ตารางเมตร (หรือเท่ากับประมาณ 2.78 ไร่) ในราคา 5,700,000 ดอลลาร์สหรัฐ จากทางการจีน เพื่อก่อสร้างที่ทำการและบ้านพักกงสุลใหญ่ฯ โดยได้มีการลงนามในสัญญาเช่าเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2549 และจัดจ้างบริษัท Design & Develop เป็นผู้ออกแบบโครงการ ลักษณะเป็นอาคารสูง 3 ชั้น พื้นที่ใช้สอย 3,261 ตารางเมตร และบ้านพัก

กงสุลใหญ่ฯ พื้นที่ใช้สอย 1,242 ตารางเมตร และรวมพื้นที่ที่จอดรถและพื้นที่สีเขียว จะมีพื้นที่ทั้งโครงการจำนวนทั้งหมด 9,565 ตารางเมตร และได้มีการประเมินค่าก่อสร้างไว้ที่ 250 ล้านบาท ขณะนี้อยู่ในระหว่างการดำเนินการก่อสร้าง คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี 2555

3.1.11 โครงการก่อสร้างที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ สิงคโปร์

ก่อสร้างอาคารที่ทำการฯ และทำเนียบเอกอัครราชทูตฯ หลังใหม่บนที่ดินผืนเดิม เนื้อที่ดิน 17,489 ตารางเมตร หรือเท่ากับประมาณ 11 ไร่ ซึ่งเป็นที่ดินในย่านศูนย์การค้าที่สำคัญของสิงคโปร์ รัฐบาลไทยถือกรรมสิทธิ์สมบูรณ์ (freehold) ในนามรัฐบาลไทยแห่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (His High Majesty's Government of Thailand) ตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม ค.ศ. 1845 (พ.ศ. 2388) ในปี 2538 กระทรวงฯ ได้ว่าจ้างบริษัท นนท์-ตรึงใจ สถาปนิกและนักวางผัง ออกแบบอาคารที่ทำการและทำเนียบเอกอัครราชทูต ณ สิงคโปร์ โดยบริษัทฯ ได้จัดทำแบบแล้วเสร็จและส่งมอบให้กระทรวงฯ ตั้งแต่ 2540 แต่โดยที่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจในปี 2540 กระทรวงฯ จึงยังมิได้ดำเนินการว่าจ้างผู้รับเหมาก่อสร้าง จนกระทั่งปี 2550 กระทรวงฯ ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการปรับปรุงแก้ไขแบบ เนื่องจากแบบเดิมได้ออกไว้เป็นเวลาประมาณ 10 ปีแล้ว อาจไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์และการใช้งานในปัจจุบัน และกระทรวงฯ ได้ตั้งคำขอและได้รับอนุมัติงบประมาณในก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ สิงคโปร์ เป็นจำนวนทั้งสิ้น 350 ล้านบาท ขณะนี้ยังอยู่ในระหว่างการดำเนินการก่อสร้าง

3.1.12 โครงการก่อสร้างที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงจาการ์ตา

กระทรวงฯ จัดซื้อที่ดินเนื้อที่ 3 ไร่ 50 ตารางวา ราคาประมาณ 196 ล้านบาท ตั้งแต่ปี 2537 สำหรับก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงจาการ์ตา หลังใหม่ทดแทนหลังปัจจุบัน ซึ่งอยู่ในสภาพเก่าทรุดโทรม คับแคบไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และว่าจ้างบริษัท นนท์-ตรึงใจฯ เป็นผู้ออกแบบอาคารฯ และบริษัทฯ ได้จัดทำแบบแล้วเสร็จ/ส่งมอบให้กระทรวงฯ ตั้งแต่ปี 2540 และได้รับใบอนุญาตก่อสร้างจากทางการอินโดนีเซียแล้ว อย่างไรก็ตาม การเกิดวิกฤติเศรษฐกิจในปี 2540 ทำให้กระทรวงฯ มิได้รับจัดสรรงบประมาณค่าก่อสร้าง ต่อมาในปี 2550 กระทรวงฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการปรับปรุงแก้ไขแบบที่ได้ออกไว้เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และการใช้งานในปัจจุบัน การก่อสร้างอาคารที่ทำการฯ และบ้านพักเอกอัครราชทูตฯ แล้วเสร็จ และย้ายเข้าใช้งานเมื่อปลายปี 2554

3.1.13 โครงการก่อสร้างที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวลลิงตัน

อาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวลลิงตัน แห่งเดิม เป็นบ้านพักขนาดเล็กชั้นเดียวอยู่ในสภาพเก่าทรุดโทรม ไม่มีห้องประชุม/ห้องรับแขกที่เป็นเอกเทศ พื้นที่ใช้สอยจำกัด ในปี 2537 กระทรวงฯ ได้จัดซื้อที่ดินและอาคารที่ถนน Molesworth ซึ่งอยู่ใจกลางกรุง

เวลลิงตัน เนื้อที่ดิน 2,080 ตารางเมตร เป็นอาคารสูง 3 ชั้น (รวมชั้นใต้ดิน) พื้นที่ใช้สอยภายใน 2,000 ตารางเมตร และเตรียมปรับปรุงซ่อมแซมอาคารโดยประเมินค่าใช้จ่ายไว้ที่ 65 ล้านบาท แต่วิกฤตการณ์ด้านเศรษฐกิจในปี 2540 ทำให้ไม่ได้รับงบประมาณ เมื่อปี 2550 กระทรวงฯ ได้จัดส่งคณะไปสำรวจที่ดินและอาคารดังกล่าว พบว่าที่ดินตั้งอยู่ในทำเลที่ดีเยี่ยมของกรุงเวลลิงตัน ใกล้สถานที่ราชการสำคัญๆ รวมทั้งรัฐสภานิวซีแลนด์ เหมาะสมที่จะเป็นที่ตั้งที่ทำการสถานเอกอัครราชทูตฯ แต่อาคารเก่าทรุดโทรมมาก หากปรับปรุงซ่อมแซมจะต้องใช้เงินเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 2 เท่า และได้เสนอของบประมาณในการดำเนินโครงการเป็นเงิน 13.62 ล้านดอลลาร์นิวซีแลนด์ หรือคิดเป็นเงินไทยจำนวน 300,000,000 บาท โดยใช้เงินงบประมาณ 3 ปี ตั้งแต่ปี 2552-2554 โครงการแล้วเสร็จเมื่อเดือนตุลาคม 2554

3.1.14 โครงการแลกเปลี่ยนที่ดินเพื่อก่อสร้างที่ทำการสถานกงสุลใหญ่ ณ แขวงสะหวันนะเขต

กระทรวงฯ เปิดสถานกงสุลใหญ่ ณ แขวงสะหวันนะเขต ตั้งแต่วันที่ 12 มิถุนายน 2539 โดยเช่าบ้านเอกชนเป็นที่ทำการฯ และเพื่อให้มีที่ตั้งเป็นการถาวร กระทรวงฯ จึงได้มีดำริที่จะแลกเปลี่ยนสิทธิการเช่าที่ดินกับฝ่ายลาว โดยทั้งสองฝ่ายเจรจาแลกเปลี่ยนที่ดินระหว่างกันด้วยการแลกเปลี่ยนสิทธิการเช่าที่ดิน (เป็นเวลา 30 ปี) ฝ่ายไทย (กรมธนารักษ์) ได้เสนอที่ดินราชพัสดุ เนื้อที่ 3 ไร่ 3 งาน 23 ตารางวา ตั้งอยู่ที่ตำบลศิลา อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ขณะที่ฝ่ายลาวเสนอที่ดินที่แขวงสะหวันนะเขต ซึ่งเป็นที่ตั้งโรงงานทำชอล์กเก่า ขนาด 4 ไร่ 2 งาน 72 ตารางวา อยู่ติดถนนหมายเลข 9 อย่างไรก็ตาม โดยมีประเด็นปัญหา คือ ความเสมอภาคในเรื่องขนาดของที่ดิน จึงเจรจากับฝ่ายลาวโดยการปรับลดขนาดที่ดินที่จะแลกเปลี่ยนให้เท่ากัน

เมื่อปี 2550 กระทรวงฯ ส่งคณะเดินทางไปสำรวจที่ดินที่แขวงสะหวันนะเขต เพื่อพิจารณาความเหมาะสมเรื่องที่ดิน และเห็นว่า ที่ดินจำนวน 3 ไร่ 3 งาน 23 ตารางเมตร เพียงพอสำหรับก่อสร้างที่ทำการสถานกงสุลใหญ่ ณ แขวงสะหวันนะเขต และอาจรวมถึงบ้านพักข้าราชการและเรือนรับรอง ซึ่งได้ลงนามในสัญญาแลกเปลี่ยนที่ดินกับฝ่ายลาว และปัจจุบันอยู่ในระหว่างการก่อสร้าง คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี 2555

3.1.15 โครงการจัดซื้อที่ดินเพื่อก่อสร้างที่ทำการสถานกงสุลใหญ่ ณ นครกวางโจว

ปัจจุบันสถานกงสุลใหญ่ ณ นครกวางโจว เช่าพื้นที่ของโรงแรม Gardens เป็นที่ทำการฯ อัตราค่าเช่าเดือนละ 15,000 ดอลลาร์สหรัฐ และเช่าที่พักสำหรับกงสุลใหญ่ฯ ในอัตราค่าเช่าเดือนละ 5,000 ดอลลาร์สหรัฐ เนื่องจากอัตราค่าเช่าที่สูงดังกล่าว กอปรกับทางการมณฑลกวางตุ้งได้จัดสรรที่ดินเพื่อเป็นที่ตั้งสถานกงสุลใหญ่ประเทศต่างๆ โดยให้แต่ละประเทศเช่าระยะยาวเป็นเวลา 70 ปี สถานกงสุลใหญ่ ณ นครกวางโจวจึงเสนอให้เช่าที่ดินเนื้อที่ 6,389 ตารางเมตร (ประมาณ 4 ไร่) ในราคาตารางเมตรละ 600 ดอลลาร์สหรัฐ หรือรวมเป็นเงินทั้งสิ้น 3,833,400 ดอลลาร์สหรัฐ

เพื่อใช้สำหรับก่อสร้างอาคารที่ทำการฯ และบ้านพักกงสุลใหญ่ฯ โดยกระทรวงฯ ได้ตั้งคำขอและได้รับอนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำผูกพัน 3 ปีงบประมาณ (พ.ศ. 2550 – 2552) ขณะนี้อยู่ในระหว่างการดำเนินการก่อสร้าง คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี 2555

3.1.16 โครงการจัดซื้อที่ดินเพื่อก่อสร้างที่ทำการสถานกงสุลใหญ่ ณ นครคุนหมิง

เช่นเดียวกับกรณีของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครกวางโจว ปัจจุบันสถานกงสุลใหญ่ ณ นครคุนหมิง เช่าพื้นที่ในโรงแรมเป็นที่ทำการฯ รัฐบาลมณฑลยูนนานมีนโยบายที่จะจัดตั้งเขตกงสุลต่างชาติในนครคุนหมิง กระทรวงฯ จึงเห็นชอบให้เช่าที่ดินระยะยาวในเขตดังกล่าว เพื่อใช้ก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานกงสุลใหญ่ฯ แห่งใหม่ โดยได้รับอนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2550 จำนวน 25,340,000 บาท เป็นค่าเช่าที่ดินระยะยาว (เป็นเวลา 70 ปี) ในเขต Kunming Foreign Consulates Area โดยกระทรวงฯ และสถานกงสุลใหญ่ฯ ได้พยายามเจรจาต่อรองกับรัฐบาลมณฑลยูนนานทั้งเรื่องราคาค่าเช่าและเนื้อที่ดิน ผลปรากฏว่ารัฐบาลมณฑลยูนนานได้ยินยอมเพิ่มเนื้อที่ดินที่จะให้ทางการไทยเช่าระยะยาว (เป็นเวลา 70 ปี) จากจำนวน 2,667 ตารางเมตร เป็น 3,320 ตารางเมตร (ประมาณ 2.07 ไร่) โดยเป็นการให้เช่าแบบให้เปล่าโดยไม่คิดเงินค่าเช่าใดๆ โดยขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเจรจาเรื่องสัญญาเช่าที่ดินฯ

3.1.17 โครงการจัดซื้อทำเนียบเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวียนนา

ทำเนียบเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวียนนา ปัจจุบันเป็นอาคารที่กระทรวงฯ เช่าตั้งแต่ปี 2526 เริ่มแรกใช้เป็นที่ทำการสถานเอกอัครราชทูตฯ ต่อมาได้ปรับปรุงดัดแปลงอาคารดังกล่าวเพื่อใช้เป็นทำเนียบเอกอัครราชทูตฯ และเสนอให้กระทรวงฯ พิจารณาจัดซื้ออาคารนี้เพื่อใช้เป็นทำเนียบเอกอัครราชทูตฯ เป็นการถาวรในราคา 4,300,000 ยูโร โดยให้เหตุผลว่าปัจจุบันอาคารดังกล่าวอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน มีความสวย/สง่างาม มีพื้นที่ใช้สอยเหมาะสมเพียงพอ และเป็นเขตที่อยู่อาศัยที่ดีที่สุด ซึ่งกระทรวงฯ ได้รับอนุญาตจากกระทรวงการคลัง (กรมบัญชีกลาง) เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2552 ให้เป็นค่าจัดซื้อทำเนียบเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวียนนา ได้เป็นกรณีพิเศษ[1]

รายละเอียดทั้ง 17 โครงการปรากฏตามภาคผนวก ก

3.2 รูปแบบแนวทางการบริหารจัดการโครงการปรับปรุงและก่อสร้างของกระทรวงการต่างประเทศ

นอกจากรายละเอียดการดำเนินโครงการดังกล่าวข้างต้น ซึ่งเป็นโครงการขนาดใหญ่ที่เป็นการจัดซื้อหรือก่อสร้าง/ปรับปรุงอาคารสำนักงานสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ทั้งอาคาร แล้ว กระทรวงการต่างประเทศยังดำเนินโครงการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสำนักงาน/

[1] ตามปกติเงิน 20% ใช้สำหรับจัดซื้อ/ก่อสร้างเฉพาะอาคารที่ทำการฯ เพื่อทดแทนการเช่าเท่านั้น.

ทำเนียบเอกอัครราชทูตและบ้านพักกงสุลใหญ่ ที่เป็นทรัพย์สินของรัฐบาลไทยอีกเป็นจำนวนมาก ซึ่งโครงการประเภทหลังนี้เป็นโครงการขนาดเล็กที่ใช้งบประมาณระยะเวลา และมีขั้นตอนการดำเนินงานไม่มากนัก ซึ่งในภาพรวมของการบริหารอสังหาริมทรัพย์ของรัฐบาลไทยในต่างประเทศในส่วนของกระทรวงการต่างประเทศ อาจแบ่งตามรูปแบบของโครงการฯ ที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งมีแนวทางการบริหารจัดการแตกต่างกัน ออกได้เป็น 4 ประเภท[2] ได้แก่

(1) โครงการซ่อมแซมฉุกเฉิน

(2) โครงการปรับปรุงรักษาสภาพอาคาร

(3) โครงการปรับปรุงทั้งอาคารหรือต่อเติมอาคาร

(4) โครงการก่อสร้างอาคารใหม่

ทั้งนี้ โครงการแต่ละประเภทมีรายละเอียดลักษณะโครงการ แหล่งงบประมาณ ข้อมูลในการพิจารณาอนุมัติโครงการ ตลอดจนแนวทางในการบริหารจัดการที่ไม่เหมือนกันและจำเป็นต้องแยกศึกษาเป็นแต่ละประเภท ดังนี้

3.2.1 โครงการซ่อมแซมฉุกเฉิน

เป็นโครงการเร่งด่วนที่จัดทำขึ้นเป็นการเฉพาะ เพื่อแก้ไขปัญหาความเสียหายที่เกิดขึ้นกับอาคารสำนักงานฯ ทำเนียบเอกอัครราชทูต หรือบ้านพักกงสุลใหญ่ ในส่วนประกอบส่วนใดส่วนหนึ่ง เพื่อซ่อมแซมให้อยู่ในอยู่ในสภาพที่สามารถใช้งานต่อไปได้ และโดยที่โครงการประเภทนี้มีความจำเป็นอย่างเร่งด่วน ส่วนใหญ่มีวงเงิน 2 ขนาด คือไม่เกิน 200,000 บาท และระหว่าง 200,000 – 1,000,000 บาท โครงการเหล่านี้จะใช้แหล่งงบประมาณจาก "เงินค่าใช้จ่าย 10 เปอร์เซ็นต์" ของเงินที่เก็บค่าธรรมเนียมด้านกงสุลของไทยในต่างประเทศ ทั้งนี้ เนื่องจากเป็นงบประมาณที่มีความคล่องตัวสูงและใช้เวลาในการขอรับงบประมาณไม่นาน

การพิจารณาอนุมัติโครงการเหล่านี้จำเป็นต้องมีข้อมูลประกอบการพิจารณา ได้แก่

1) การประเมินเหตุผลและความจำเป็น

2) ขอบเขตของงานซ่อมแซมโดยละเอียด

3) ภาพถ่ายแสดงส่วนของอาคารที่ต้องการซ่อมแซม

4) รายงานการซ่อมแซมและราคาโดยประมาณ

5) กำหนดเวลาแล้วเสร็จ

6) ชื่อและคุณสมบัติของนิติบุคคลผู้รับจ้าง

ในส่วนการบริหารโครงการ โดยที่โครงการในลักษณะนี้เป็นโครงการที่ต้องการ

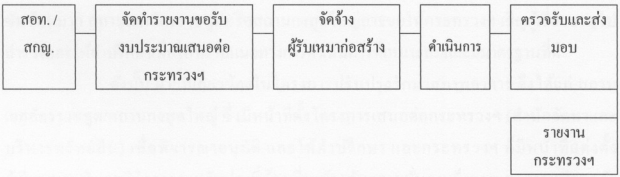
---

[2] ข้อมูลจากส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในต่างประเทศ สำนักจัดการและบริหารทรัพย์สิน กระทรวงการต่างประเทศ.

งบประมาณไม่มาก หลังจากได้รับอนุมัติงบประมาณแล้ว สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่สามารถดำเนินการและจัดจ้างได้เอง โดยสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินเป็นผู้พิจารณาอนุมัติและให้คำปรึกษา และในการขั้นตอนการดำเนินงาน สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่จะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการจัดจ้างผู้รับเหมาก่อสร้าง เพื่อจัดจ้างผู้รับเหมา และคณะกรรมการตรวจการจ้างก่อสร้าง เพื่อตรวจการทำงานตามสัญญาจ้างของผู้รับเหมาก่อสร้าง

ขั้นตอนในการดำเนินโครงการประเภทนี้ จะเริ่มจากสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ทำการ ตรวจสอบสภาพอาคาร ระบบ หรืออุปกรณ์ที่ต้องซ่อมแซม แล้วจัดทำรายงานเพื่อขออนุมัติงบประมาณเสนอต่อกระทรวงฯ เมื่อคำร้องได้รับอนุมัติแล้ว กระทรวงฯ จึงแจ้งให้สถานเอกอัครราชทูตหรือสถานกงสุลใหญ่ดำเนินการต่อไป โดยมอบอำนาจตั้งคณะกรรมการจัดจ้างพิจารณาจัดจ้างผู้รับเหมาก่อสร้างด้วยวิธีพิเศษ และตั้งคณะกรรมการตรวจการจ้างก่อสร้าง เพื่อตรวจสอบผลงานและจ่ายเงิน หลังจากโครงการแล้วเสร็จ สถานเอกอัครราชทูตหรือสถานกงสุลใหญ่จะต้องจัดทำรายงานการซ่อมแซมเสนอต่อกระทรวงฯ ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลการซ่อมแซม รายการซ่อมแซมและราคา ภาพถ่าย และแบบก่อสร้างจริง (ถ้ามี)

แผนภาพที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินโครงการซ่อมแซมฉุกเฉิน



3.2.2 โครงการปรับปรุงรักษาสภาพอาคาร

เป็นการปรับปรุงเพื่อรักษาสภาพอาคารให้ใช้งานได้เป็นปกติ เพื่อประโยชน์ด้านการใช้สอย สุขลักษณะ และความสวยงาม เป็นต้น โดยทั่วไปมีวงเงินไม่เกิน 1 ล้านบาท และหากเป็นโครงการขนาดใหญ่จะมีวงเงินไม่เกิน 10 ล้านบาท

แหล่งงบประมาณสำหรับโครงการประเภทนี้แบ่งตามความเร่งด่วน ซึ่งโดยทั่วไปมักเป็นโครงการที่ไม่เร่งด่วน จะเป็นการดำเนินการขอจากงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งรวมอยู่ในแผนงบประมาณของกระทรวงฯ และหากไม่ได้รับอนุมัติ กระทรวงฯ ก็อาจพิจารณาจัดสรรเงินค่าใช้จ่าย 10 เปอร์เซ็นต์ หรืองบประมาณเหลือจ่ายในช่วงปลายปีงบประมาณแทน และในกรณีที่

โครงการมีความจำเป็นเร่งด่วน ก็ควรมีการขออนุมัติด้วยเงินงบค่าใช้จ่าย 10 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งกระทรวงฯ สามารถพิจารณาอนุมัติได้อย่างรวดเร็ว และมีความคล่องตัว

ในการขออนุมัติโครงการประเภทนี้ กระทรวงฯ สามารถพิจารณาอนุมัติตามรายงานของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ โดยจะดูจากความจำเป็นเร่งด่วน และสถิติการขออนุมัติในอดีต ซึ่งในส่วนของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ก็ต้องจัดเตรียมข้อมูลที่จำเป็นได้แก่

1) การประเมินเหตุผลและความจำเป็น

2) ขอบเขตของงานปรับปรุง/รักษาสภาพอาคารโดยละเอียด

3) ภาพถ่ายแสดงส่วนของอาคารก่อนการปรับปรุง

4) รายงานการดำเนินงานปรับปรุงและราคาโดยประมาณ

5) แบบและรายการวัสดุ (ถ้ามี)

6) นิติบุคคลผู้รับจ้าง และการรับรองผลงานของผู้รับจ้าง โดยผู้รับจ้างต้องส่งผลงานของโครงการที่มีราคาใกล้เคียงกัน

ทางด้านการบริหารโครงการ หลังจากได้รับอนุมัติแล้ว สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่สามารถตัดสินใจ ดำเนินงานและจัดจ้างได้เอง ยกเว้นในกรณีที่การปรับปรุงอาคารที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงแข็งแรงและความปลอดภัยของอาคาร หรือมีรายละเอียดทางด้านเทคนิคซับซ้อนมาก สถานเอกอัครราชทูตหรือสถานกงสุลใหญ่อาจขอให้กระทรวงฯ เชิญผู้เชี่ยวชาญไปสำรวจและให้คำปรึกษาเพื่อให้ทราบแนวทางการดำเนินการที่เหมาะสมและมีมาตรฐานที่ดี

ดังนั้น ฝ่ายที่เกี่ยวข้องในโครงการปรับปรุงรักษาสภาพอาคาร จึงได้แก่ สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ซึ่งมีหน้าที่ตั้งโครงการเสนอต่อกระทรวงฯ (สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน) เพื่อพิจารณาอนุมัติ และให้คำปรึกษา และกระทรวงฯ ก็มีหน้าที่แต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญ (ในกรณีโครงการปรับปรุงที่ต้องเกี่ยวข้องกับความมั่นคงแข็งแรงและความปลอดภัยของโครงสร้างอาคาร หรือมีรายละเอียดด้านเทคนิคที่ซับซ้อน โดยผู้เชี่ยวชาญจะมีหน้าที่ร่วมสำรวจตรวจสอบโครงการกับตัวแทนจากกระทรวงฯ ให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม และสอดคล้องกับหลักสถาปัตยกรรมและวิศวกรรม และเมื่อกระทรวงฯ ได้พิจารณาอนุมัติโครงการแล้ว สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ มีหน้าที่แต่งตั้งคณะกรรมการ 2 ชุด คือ คณะกรรมการจัดจ้างผู้รับเหมาก่อสร้าง และ คณะกรรมการตรวจสอบการจ้างก่อสร้าง ซึ่งจะมีหน้าที่ตรวจการทำงานตามสัญญาจ้างของผู้รับเหมาก่อสร้างจนแล้วเสร็จ

ในส่วนขั้นตอนในการดำเนินโครงการประเภทนี้จะดำเนินการเช่นเดียวกับโครงการซ่อมฉุกเฉิน คือ เริ่มจากสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ทำการตรวจสอบสภาพ

อาคาร ระบบ หรืออุปกรณ์ที่ต้องปรับปรุงซ่อมแซม แล้วจัดทำรายงานเพื่อขออนุมัติงบประมาณเสนอต่อกระทรวงฯ เมื่อคำร้องได้รับอนุมัติแล้ว กระทรวงฯ จึงแจ้งให้สถานเอกอัครราชทูตหรือสถานกงสุลใหญ่ดำเนินการต่อไป โดยมอบอำนาจตั้งคณะกรรมการจัดจ้าง พิจารณาจัดจ้างผู้รับเหมาก่อสร้างด้วยวิธีพิเศษ และตั้งคณะกรรมการตรวจการจ้างก่อสร้าง เพื่อตรวจสอบผลงานและจ่ายเงิน หลังจากโครงการแล้วเสร็จ สถานเอกอัครราชทูตหรือสถานกงสุลใหญ่จะต้องจัดทำรายงานการปรับปรุงซ่อมแซมเสนอต่อกระทรวงฯ ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลการปรับปรุง ภาพถ่าย รายการและราคา และแบบก่อสร้างจริง (หากมี)

3.2.3 โครงการปรับปรุงทั้งอาคารหรือต่อเติมอาคาร

โครงการประเภทนี้เป็นการปรับปรุงใหญ่ทั้งอาคารเพื่อประโยชน์ด้านการใช้สอย ความสวยงาม ความมั่นคงแข็งแรง หรือเพื่อเพิ่มพื้นที่ใช้สอยอาคารให้ตอบสนองกับความต้องการในปัจจุบันและอนาคต เป็นต้น โดยมีวงเงินเกิน 10 ล้านบาทขึ้นไป (ถึง 50 ล้านบาท หรือมากกว่า)

แหล่งงบประมาณสำหรับโครงการปรับปรุงทั้งอาคารนี้ จะต้องใช้เงินงบประมาณแผ่นดินเนื่องจากเป็นโครงการที่ใช้เงินงบประมาณสูง แต่หากโครงการไม่ได้รับอนุมัติด้วยงบประมาณแผ่นดิน แต่ยังมีความจำเป็นต้องปรับปรุงหรือต่อเติมโดยไม่อาจรอตั้งงบประมาณในปีต่อไปได้ กระทรวงฯ อาจพิจารณาจัดสรรเงินค่าใช้จ่าย 10% ทดแทน หากกระทรวงฯ มีงบประมาณเพียงพอ หรือเป็นโครงการที่ใช้งบประมาณไม่สูงมาก

ในการขออนุมัติโครงการประเภทนี้ กระทรวงฯ จะเข้าไปสำรวจตรวจสอบ ณ สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ที่เสนอโครงการ โดยอาจขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อประกอบการพิจารณาอนุมัติโครงการและพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ความจำเป็นเร่งด่วน สถิติการของบประมาณในอดีต ความพร้อมของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ความเหมาะสมในการลงทุน และความสำคัญทางยุทธศาสตร์

ข้อมูลที่จำเป็นต่อการขอรับการพิจารณาอนุมัติโครงการปรับปรุงทั้งอาคารหรือต่อเติมอาคาร ได้แก่

1) การประเมินเหตุผลและความจำเป็น
2) ขอบเขตของงานปรับปรุง/ต่อเติมอาคารโดยละเอียด
3) ภาพถ่ายแสดงส่วนของอาคารก่อนการปรับปรุง
4) กฎหมาย ข้อบังคับท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบและการขออนุญาต (หากมี)
5) โฉนดที่ดิน ผังบริเวณ กรรมสิทธิ์ที่ดิน (ในกรณีมีส่วนต่อเติม)
6) ความต้องการพื้นที่ใช้สอย (ในกรณีมีส่วนต่อเติมหรือเปลี่ยนแปลงการใช้)
7) ผู้ออกแบบท้องถิ่น (ถ้ามี แล้วแต่กรณี)

8) รายงานการปรับปรุงซ่อมแซมและบัญชีแสดงปริมาณงานและราคา

9) แบบและรายการวัสดุ

10) นิติบุคคลผู้รับจ้าง (อย่างน้อย 3 ราย) และการรับรองผลงานของผู้รับจ้างโดยผู้รับจ้างต้องส่งผลงานของโครงการที่มีราคาใกล้เคียงกัน

ในส่วนแนวทางการบริหารโครงการ โดยที่โครงการประเภทนี้มีรายละเอียดที่ซับซ้อนมากขึ้นและใช้งบประมาณสูง ดังนั้น การบริหารโครงการปรับปรุงทั้งอาคารหรือต่อเติมอาคารนี้ หลังจากได้รับอนุมัติงบประมาณแล้ว สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่สามารถดำเนินการและจัดจ้างเองได้ แต่ต้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงฯ โดยกระทรวงฯ จะเชิญผู้เชี่ยวชาญด้านสถาปัตยกรรมและ/หรือวิศวกรรมเข้าไปสำรวจและให้คำปรึกษาเพื่อให้ทราบแนวทางการดำเนินการที่เหมาะสมและมีมาตรฐานที่ดี นอกจากนี้ สถานเอกอัครราชทูตหรือสถานกงสุลใหญ่จะต้องส่งแบบก่อสร้างให้กระทรวงฯ พิจารณาก่อนดำเนินการ รวมถึงส่งรายงานความก้าวหน้าให้กระทรวงฯ รับทราบและพิจารณาเป็นระยะๆ

โครงการปรับปรุงทั้งอาคารหรือต่อเติมอาคาร มีฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมากขึ้นกว่าโครงการซ่อมฉุกเฉิน และโครงการปรับปรุงรักษาสภาพอาคาร ที่กล่าวข้างต้น โดยมีผู้เกี่ยวข้องดังนี้

1) สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ เป็นผู้จัดตั้งโครงการ ดำเนินการจัดจ้าง และบริหารโครงการให้สำเร็จลุล่วง

2) สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน กระทรวงการต่างประเทศ มีหน้าที่พิจารณาอนุมัติโครงการ ให้คำปรึกษาสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่

3) ผู้เชี่ยวชาญ (แต่งตั้งโดยกระทรวงฯ) มีหน้าที่ร่วมสำรวจตรวจสอบโครงการกับตัวแทนจากกระทรวงฯ และให้คำปรึกษาเพื่อให้ทราบแนวทางการดำเนินการที่เหมาะสม

4) คณะกรรมการจัดจ้างผู้ออกแบบ (แต่งตั้งโดยสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่) ในกรณีมีการจ้างออกแบบ มีหน้าที่จัดจ้างผู้ออกแบบ

5) คณะกรรมการตรวจการจ้างออกแบบ (แต่งตั้งโดยสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่) มีหน้าที่ตรวจสอบการทำงานตามสัญญาของผู้ออกแบบ

6) คณะกรรมการจัดจ้างผู้รับเหมาก่อสร้าง (แต่งตั้งโดยสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่)

7) คณะกรรมการตรวจการจ้างก่อสร้าง (แต่งตั้งโดยสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่)

8) ผู้ออกแบบท้องถิ่น (จัดจ้างโดยสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่) ในกรณีของโครงการที่ต้องมีการออกแบบใหม่ มีการต่อเติมอาคารหรือเปลี่ยนแปลงพื้นที่ใช้สอย มี

รายละเอียดทางด้านเทคนิคที่ซับซ้อนมาก หรือกรณีที่ต้องเกี่ยงของกับความมั่นคงแข็งแรงและความปลอดภัยของอาคาร สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ จะต้องจัดจ้างผู้ออกแบบท้องถิ่นเพื่อจัดทำแบบก่อสร้าง โดยมีหน้าที่ออกแบบและเขียนแบบปรับปรุงอาคาร รวมทั้งดำเนินการจัดทำแบบเพื่อการขออนุญาตในกรณีที่ต้องมีการขออนุญาตต่อทางการท้องถิ่น

9) ผู้รับเหมาก่อสร้าง (จัดจ้างโดยสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่) มีหน้าที่ดำเนินการปรับปรุงอาคารตามสัญญาจ้าง

ในส่วนขั้นตอนการดำเนินโครงการ มีขั้นตอนเริ่มจากสถานเอกอัครราชทูตหรือสถานกงสุลใหญ่ทำการสำรวจตรวจสอบสภาพอาคารที่ต้องการปรับปรุงหรือต่อเติม แล้วจัดทำรายงานคำขอรับงบประมาณเสนอต่อกระทรวงฯ เพื่อกระทรวงฯ จะรวบรวมทำคำเสนอขออนุมัติใช้งบประมาณแผ่นดิน ส่งไปยังกระทรวงการคลัง และเมื่อได้รับ อนุมัติแล้ว กระทรวงฯ จะแจ้งให้สถานเอกอัครราชทูตหรือสถานกงสุลใหญ่เป็นผู้ดำเนินการต่อไป โดยหากเป็นกรณีโครงการที่ต้องมีการออกแบบใหม่ มีการต่อเติมอาคารหรือเปลี่ยนแปลงพื้นที่ใช้สอย ซึ่งมีรายละเอียดทางด้านเทคนิคที่สลับซับซ้อนมาก หรือมีประเด็นด้านความมั่นคงแข็งแรงและความปลอดภัยของโครงสร้างและตัวอาคารมาเกี่ยวข้อง สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ต้องดำเนินการจัดจ้างผู้ออกแบบท้องถิ่นเพื่อจัดทำแบบก่อสร้าง รวมทั้งแบบเพื่อการขออนุญาตดำเนินการก่อสร้างต่อทางการท้องถิ่น (ในกรณีที่ต้องมีการขออนุญาต) และส่งแบบก่อสร้างให้กระทรวงฯ พิจารณาก่อนดำเนินการ หลังจากนั้น สถานเอกอัครราชทูต/ สถานกงสุลใหญ่ จะดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดจ้างผู้รับเหมาก่อสร้าง เพื่อจัดจ้างผู้รับเหมาก่อสร้างด้วยวิธีพิเศษ และตั้งคณะกรรมการตรวจการจ้างก่อสร้าง เพื่อตรวจสอบผลงานและจ่ายเงิน เมื่อโครงการแล้วเสร็จ สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่จะต้องจัดทำรายงานการปรับปรุงหรือต่อเติมอาคารส่งให้กระทรวงฯ ซึ่งต้องประกอบด้วย ภาพถ่ายจากสถานที่จริง แบบก่อสร้าง (ตัวจริง) รายการงานและราคา

3.2.4 โครงการก่อสร้างอาคารใหม่

เป็นโครงการขนาดใหญ่ที่ใช้งบประมาณการก่อสร้างตั้งแต่ 50 ล้านบาทขึ้นไป โดยมี 2 ลักษณะคือ เป็นก่อสร้างอาคารใหม่เพื่อทดแทนอาคารเดิมในที่ดินเดิม และเป็นการก่อสร้างอาคารใหม่เพื่อทดแทนการเช่าอาคารหรือพื้นที่ภายในอาคาร โดยโครงการประเภทนี้จะใช้งบประมาณแผ่นดิน หรือเงินค่าใช้จ่าย 20% ตามแต่จะได้รับอนุมัติโดยกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

ในการพิจารณาอนุมัติโครงการ โดยที่เป็นโครงการก่อสร้างอาคารใหม่เป็นโครงการประเภทเดียวที่มีจุดเริ่มต้นจากส่วนกลาง คือกระทรวงฯ จะเป็นผู้พิจารณาปัจจัยต่างๆ ซึ่งได้แก่ ความจำเป็น ความพร้อมของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ความเหมาะสมและ

ความเป็นไปได้ในการลงทุน ตลอดจนความสำคัญทางยุทธศาสตร์ โดยในส่วนข้อมูลที่ต้องการสำหรับการพิจารณาอนุมัติโครงการ ประกอบด้วย

1) การประเมินเหตุผลและความจำเป็น
2) ขอบเขตของงานก่อสร้างโดยละเอียด
3) ภาพถ่ายแสดงสภาพอาคารก่อนการปรับปรุง/ก่อสร้าง
4) กฎหมาย ข้อบังคับท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบและการขออนุญาต
5) โฉนดที่ดิน ผังบริเวณ กรรมสิทธิ์ที่ดิน
6) จำนวนข้าราชการ เจ้าหน้าที่ ผู้ใช้อาคาร รวมทั้งจำนวนผู้มาติดต่อในแต่ละวัน
7) ความต้องการพื้นที่ใช้สอย
8) ผู้ออกแบบไทย
9) ผู้ออกแบบท้องถิ่น
10) รายงานการปรับปรุงซ่อมแซมและบัญชีแสดงปริมาณงานและราคา
11) แบบและรายการวัสดุ
12) นิติบุคคลผู้รับจ้าง (อย่างน้อย 3 ราย) และการรับรองผลงานของผู้รับจ้าง โดยผู้รับจ้างต้องส่งผลงานของโครงการที่มีราคาใกล้เคียงกัน

ในส่วนแนวทางการบริหารโครงการก่อสร้างอาคารใหม่ โดยที่เป็นโครงการที่มีขนาดใหญ่ที่สุด ใช้งบประมาณและระยะเวลาในการดำเนินงานมาก และในมีเนื้องานที่มีรายละเอียดซับซ้อน ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้บุคลากรที่มีความชำนาญในโครงการก่อสร้างในการบริหารและดำเนินโครงการ แต่เนื่องจากกระทรวงฯ มีข้อจำกัดด้านบุคลากรในด้านดังกล่าว ดังนั้นโดยทั่วไปในการดำเนินโครงการประเภทนี้ จะมีการดำเนินการจัดจ้างบริษัทที่ปรึกษามาให้คำปรึกษาด้านบริหารโครงการ โดยจะเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้นศึกษาโครงการจนกระทั่งจบโครงการ เพื่อให้โครงการแล้วเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความจำเป็นดังกล่าวข้างต้น ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการบริหารโครงการประเภทนี้ จึงได้แก่

1) สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน เป็นผู้มีหน้าที่ริเริ่มโครงการ ประเมินความเหมาะสมในการก่อสร้างอาคาร บริหาร และดำเนินโครงการตั้งแต่ต้นจนจบ

2) สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ทำหน้าที่กำหนดความต้องการ ศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการออกแบบและก่อสร้างให้แก่สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน

3) ที่ปรึกษาบริหารโครงการ (จัดจ้างโดยกระทรวงฯ)

4) คณะกรรมการจัดจ้างผู้ออกแบบ (แต่งตั้งโดยกระทรวงฯ) มีหน้าที่จัดจ้างผู้ออกแบบ

5) คณะกรรมการตรวจการจ้างออกแบบ (แต่งตั้งโดยกระทรวงฯ) มีหน้าที่ตรวจสอบการทำงานตามสัญญาของผู้ออกแบบ

6) คณะกรรมการกำกับแบบ (แต่งตั้งโดยกระทรวงฯ) มีหน้าที่พิจารณาอนุมัติและให้ความเห็นเกี่ยวกับแบบ

7) คณะกรรมการจัดจ้างผู้รับเหมาก่อสร้าง (แต่งตั้งโดยกระทรวงฯ) ทำหน้าที่จัดจ้างผู้รับเหมาก่อสร้าง

8) คณะกรรมการตรวจการจ้างก่อสร้าง (แต่งตั้งโดยกระทรวงฯ) ทำหน้าที่ตรวจการทำงานตามสัญญาจ้างของผู้รับเหมาก่อสร้าง โดยประสานงานกับ ผู้ควบคุมงาน

9) ผู้ออกแบบไทย (จัดจ้างโดยกระทรวงฯ) มีหน้าที่ศึกษาข้อมูลเพื่อการออกแบบดำเนินการออกแบบ และจัดทำแบบตั้งแต่ต้นจนจบ

10) ผู้ออกแบบท้องถิ่น (จัดจ้างโดยกระทรวงฯ/ผู้ออกแบบไทย) มีหน้าที่สนับสนุนการทำงานของผู้ออกแบบไทย จัดทำแบบเพื่อการขออนุญาตก่อสร้าง ลงนามในแบบขออนุญาตก่อสร้าง รวมทั้งดำเนินการขออนุญาตก่อสร้าง

11) ผู้ควบคุมงาน (จัดจ้างโดยกระทรวงฯ) โดยปกติจะเป็นรายเดียวกับผู้ออกแบบ ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของคณะกรรมการตรวจการจ้างก่อสร้าง ในการกำกับดูแลให้งานก่อสร้างเป็นไปตามแบบและรายการ

12) ผู้รับเหมาก่อสร้าง (จัดจ้างโดยสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่) มีหน้าที่ดำเนินการปรับปรุงอาคารตามสัญญาจ้าง

สำหรับขั้นตอนการดำเนินโครงการ เริ่มจากกระทรวงฯ ประเมินและศึกษาความเป็นไปได้และความเหมาะสมในการก่อสร้างสถานเอกอัครราชทูตหรือสถานกงสุลใหญ่เพื่อทดแทนอาคารเดิมหรือเพื่อทดแทนการเช่า จากนั้นจึงศึกษารายละเอียดโครงการและประมาณราคาค่าก่อสร้างเบื้องต้น เพื่อเสนอขออนุมัติงบประมาณแผ่นดินจากสำนักงบประมาณ กระทรวงการคลัง หรือขออนุมัติเงินค่าใช้จ่าย 20% เมื่อคำร้องได้รับอนุมัติแล้ว กระทรวงฯ จะดำเนินการจัดทำรายละเอียดโครงการที่แน่นอน พร้อมทั้งศึกษาข้อมูลที่จำเป็นต่อการออกแบบร่วมกับสถานเอกอัครราชทูตหรือสถานกงสุลใหญ่และที่ปรึกษาบริหารโครงการ จากนั้น จะตั้งคณะกรรมการจัดจ้างผู้ออกแบบ เพื่อคัดเลือกผู้ออกแบบด้วยวิธีพิเศษโดยเชิญผู้ออกแบบเพื่อคัดเลือกคุณสมบัติหรือเสนอแบบแนวความคิด (concept design)

เมื่อได้ผู้ออกแบบแล้ว กระทรวงฯ จัดแต่งตั้งคณะกรรมการกับกับแบบ เพื่อให้

ความเห็นและพิจารณาอนุมัติแบบ โดยมีคณะกรรมการตรวจการจ้างออกแบบ อนุมัติการทำงานของผู้ออกแบบพร้อมทั้งจ่ายค่าบริการวิชาชีพในแต่ละงวด จากนั้นผู้ออกแบบท้องถิ่นจะดำเนินการขออนุญาตก่อสร้าง ระหว่างรอผลการขออนุญาต กระทรวงฯ จะแต่งตั้งคณะกรรมการจัดจ้างผู้รับเหมาก่อสร้าง เพื่อคัดเลือกผู้รับเหมาก่อสร้างด้วยวิธีพิเศษ และมอบอำนาจให้เอกอัครราชทูตหรือกงสุลใหญ่ทำสัญญาจ้างก่อสร้างด้วยข้อสัญญาท้องถิ่น แล้วจึงดำเนินการก่อสร้างอาคาร และกระทรวงฯ จะแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจการจ้างก่อสร้างเพื่อตรวจสอบผลงานของผู้รับเหมาก่อสร้างและจ่ายเงินแต่ละงวดจนกระทั่งงานก่อสร้างแล้วเสร็จ ผู้รับเหมาก่อสร้างจะส่งมอบอาคารพร้อมทั้งแบบก่อสร้างจริง พร้อมทั้งให้คำแนะนำในการใช้อาคารและให้คำแนะนำในการจัดหาผู้บริหารอาคารให้แก่สถานเอกอัครราชทูตหรือสถานกงสุลใหญ่ด้วย

และในกรณีของการก่อสร้างอาคารใหม่ทดแทนอาคารเดิม สถานเอกอัครราชทูตหรือสถานกงสุลใหญ่ ต้องดำเนินการจัดหาที่ทำการชั่วคราวและวางแผนการย้ายสำนักงาน ซึ่งควรเริ่มดำเนินการตั้งแต่โครงการได้รับอนุมัติงบประมาณ และควรมีการย้ายที่ทำการสำนักงานให้เสร็จก่อนการทำสัญญาจ้างผู้รับเหมาก่อสร้าง เพื่อให้สามารถส่งมอบพื้นที่ก่อสร้างให้ผู้รับเหมาก่อสร้างได้อย่างรวดเร็ว

3.3 สภาพปัญหาและอุปสรรค

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการก่อสร้าง/ปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสำนักงานสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ในต่างประเทศ อาจแยกศึกษาตามลักษณะแนวทางการบริหารโครงการได้ 2 ลักษณะคือ โครงการที่บริหารโดยกระทรวงฯ (สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน) ซึ่งได้แก่โครงการก่อสร้างอาคารใหม่ และโครงการที่สถานเอกอัครราชทูตหรือสถานกงสุลใหญ่เป็นผู้บริหารโครงการเอง ซึ่งได้แก่ โครงการซ่อมฉุกเฉิน โครงการปรับปรุงรักษาสภาพอาคาร และโครงการปรับปรุงทั้งอาคารหรือต่อเติมอาคาร

3.3.1 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการก่อสร้างอาคารใหม่

จากข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคคลและเอกสารของฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการบริหารโครงการ อาจสรุปสภาพปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับการดำเนินโครงการก่อสร้างอาคารใหม่ ในแต่ละช่วงขั้นตอนของการดำเนินโครงการ ดังนี้

1) ขั้นตอนการพิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อขออนุมัติงบประมาณ โดยที่ ที่ผ่านมา กระทรวงฯ ใช้หลักความจำเป็นในการจัดลำดับการพิจารณาขออนุมัติโครงการ ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน เช่น ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับประเทศเจ้าบ้าน ปัจจัยเรื่องภาระค่าเช่า ปัจจัยด้านความปลอดภัยจากภัยก่อการร้าย และความจำเป็นอื่นๆ และที่สำคัญที่สุดคือปัจจัยด้านข้อจำกัดทาง

งบประมาณ ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละประเทศและไม่สามารถกำหนดเกณฑ์การพิจารณาจัดลำดับความสำคัญเป็นมาตรฐานเดียว จึงทำให้การตัดสินใจในส่วนนี้ขาดความชัดเจน และไม่สามารถกำหนดเป็นมาตรฐานในการบริหารจัดการที่ดีได้เท่าที่ควร

2) ขั้นตอนการจัดจ้างผู้ออกแบบ จากข้อมูลการดำเนินโครงการที่ผ่านมาพบว่าขอบเขตความรับผิดชอบของผู้ออกแบบตามสัญญากับค่าบริการวิชาชีพไม่สอดคล้องกัน โดยมากผู้ออกแบบมักมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการศึกษาโครงการและออกแบบสูงกว่าผลตอบแทนค่าบริการวิชาชีพที่ได้รับ ทำให้การคัดเลือกผู้ออกแบบมีข้อจำกัด

3) ขั้นตอนในระหว่างการออกแบบ ซึ่งในช่วงนี้ จะเป็นขั้นตอนที่มีปัญหามากที่สุด เริ่มจากปัญหาการเปลี่ยนแปลงแบบ ปัญหาการติดต่อสื่อสารกับผู้ออกแบบท้องถิ่น ปัญหาความไม่ชำนาญในสภาพภูมิประเทศและที่ตั้งของแต่ละท้องที่ ปัญหาการจัดทำแบบก่อสร้างที่มีมาตรฐานแตกต่างกัน และปัญหาการขาดข้อมูลการคิดราคาค่าก่อสร้างของแต่ละประเทศ ทำให้ค่าก่อสร้างที่ผู้ออกแบบประมาณการไว้ แตกต่างจากราคาที่ผู้รับเหมาประมูล ซึ่งปัญหานี้มักเป็นสาเหตุทำให้โครงการล่าช้าไม่เสร็จตามกำหนดเวลา

4) ขั้นตอนการขออนุญาตก่อสร้าง โดยมากมักจะเป็นปัญหาด้านความล่าช้าโดยเฉพาะในประเทศที่มีขั้นตอนและรายละเอียดมาก เช่น ในสาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งเป็นสาเหตุให้โครงการส่วนใหญ่ดำเนินการได้ช้ากว่ากำหนด

5) ขั้นตอนการจัดจ้างผู้รับเหมาก่อสร้าง/ผู้ควบคุมงานก่อสร้าง ได้แก่ปัญหาการขาดเกณฑ์การคัดเลือกผู้รับเหมาที่เชื่อถือได้ ตลอดจนการขาดเกณฑ์การทำสัญญาจ้างที่ชัดเจน เนื่องจากขาดคู่มือและคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญทำให้การตัดสินใจเลือกทำสัญญากับผู้รับเหมาก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อคุณภาพของงานก่อสร้างและต่อสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่

6) ขั้นตอนการดำเนินโครงการก่อสร้างที่ผ่านมาประสบปัญหาได้แก่ ปัญหาสถานการณ์ทางการเมืองของต่างประเทศ สภาพภูมิอากาศ และภัยธรรมชาติ ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานทำให้โครงการเกิดปัญหาติดขัดล่าช้า ปัญหาด้านการติดต่อสื่อสารกับผู้รับเหมา ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจในงานไม่ตรงกัน โดยมีสาเหตุมาจากอุปสรรคด้านภาษา ความแตกต่างทางวัฒนธรรม (ด้านวินัย มาตรฐานการทำงานและการใช้ชีวิตของคนแต่ละท้องถิ่น) และความล่าช้าในการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งปัญหาภายในประเทศ เช่น กรณีวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปี 2540 ซึ่งทำให้โครงการก่อสร้างหลายโครงการต้องเลื่อนจากกำหนดเดิมและมีผลกระทบในเรื่องการดำเนินการและงบประมาณ

7) ปัญหาและอุปสรรคอื่นๆ ได้แก่ ปัญหาการขาดบุคลากรในกระทรวงการต่างประเทศที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อรับผิดชอบงานบริหารโครงการสถาปัตยกรรม

โดยตรง ซึ่งก็เป็นผลทำให้เกิดปัญหาในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การขาดข้อมูลรายละเอียดที่ต้องใช้ในการออกแบบที่ชัดเจน การไม่สามารถควบคุมการดำเนินงานก่อสร้างให้อยู่ภายในกำหนดเวลาตามแผนที่กำหนดได้ และไม่สามารถคาดการณ์ปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ การจัดหาอาคารเช่าและการย้ายที่ทำการชั่วคราว หากไม่มีการวางแผนล่วงหน้าให้สอดคล้องกับระยะเวลาการก่อสร้างก็ก่อให้เกิดปัญหาความล่าช้าได้เช่นกัน

3.3.2 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารเดิม (โดยสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่)

มีสภาพที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในช่วงต่างๆ ดังนี้

1) ปัญหาในขั้นตอนการจัดทำแผนเพื่อขออนุมัติงบประมาณ โดยที่โครงการประเภทนี้ต้องอาศัยข้อมูลและการให้ความสำคัญกับการดูแลรักษาอาคารจากสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ เป็นหลัก ทำให้การขออนุมัติงบประมาณมักประสบปัญหา ได้แก่ การขาดข้อมูลรายละเอียดของการทำรายการปรับปรุงซ่อมแซมที่ชัดเจน จึงทำให้ได้รับอนุมัติงบประมาณน้อย ไม่สามารถทำการปรับปรุงซ่อมแซมได้ครบถ้วน และในบางกรณีก็ขาดประสบการณ์ความรู้ความชำนาญในการตรวจสอบสภาพอาคาร ทำให้ซ่อมไม่ตรงกับความชำรุดเสียหาย นอกจากนี้ การที่มีการเปลี่ยนแปลงบุคคลากรอยู่ตลอด จึงทำให้ขาดความต่อเนื่องในการวางแผนเชิงรุกและมาตรฐานในการดำเนินงานก่อสร้างซ่อมแซมที่ชัดเจน รวมทั้งขาดการจัดการบำรุงรักษาอาคารและระบบประกอบอาคารที่ดีพอ ทำให้เกิดความชำรุดเสียหายเกินกว่าจะซ่อมแซมได้ และการของบประมาณปรับปรุงซ่อมแซมต้องทำล่วงหน้า 1 ปี ทำให้เกิดความล่าช้าไม่ทันการณ์

2) ปัญหาการได้รับอนุมัติงบประมาณไม่เพียงพอ ต่อเนื่องจากการขาดการวางแผนที่ดีดังกล่าว จึงทำให้สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่บางแห่งได้รับงบประมาณไม่สอดคล้องกับขอบเขตของงาน กล่าวคือได้รับงบประมาณน้อยกว่าที่ควรจะเป็นมาก ทำให้ไม่เพียงพอต่อความต้องการ จึงต้องอาศัยเงินงบประมาณจากแหล่งอื่นเช่น เงินกงสุลสำรอง หรือในบางกรณีต้องรออนุมัติงบประมาณในปีต่อๆไป นอกจากนี้ งบประมาณประจำปีของกระทรวงฯ ทางด้านนี้ ก็มิได้มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ ใช้วิธีคาดการณ์จากความถี่ในการของบประมาณปรับปรุงซ่อมแซมย้อนหลัง 2-3 ปี โดยไม่ได้มีการแบ่งงบประมาณว่ากลุ่มประเทศใดได้เงินเท่าไหร่

3) ปัญหาในระหว่างการดำเนินโครงการ โดยที่เป็นโครงการขนาดเล็ก มีมูลค่างานไม่มาก การเปิดประมูลให้ผู้รับเหมามาเสนอราคาเพื่อเปรียบเทียบทำได้ยาก จึงต้องใช้วิธีตกลงจ้าง ซึ่งทำให้มีความเสี่ยงค่อนข้างสูงเกี่ยวกับคุณภาพของผู้รับเหมา และบางกรณีต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนในการประเมินราคาเบื้องต้น ในทางปฏิบัติ กระทรวงฯ จึงให้ผู้เชี่ยวชาญกำหนดเกณฑ์การซ่อมแซมว่าควรเน้นส่วนใดก่อน และในส่วนการทำสัญญา ปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่มาจาก

ความไม่ชัดเจนของสัญญา ทำให้ในการดำเนินงานจริง จำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานของผู้รับเหมา ซึ่งทำให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อน และเกิดปัญหาความล่าช้า

4) ปัญหาและอุปสรรคอื่นๆ โดยที่สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ไม่มีบุคคลากรที่มีความชำนาญในการดูแลรักษาอาคาร และไม่มีการจัดทำแผนการซ่อมบำรุงรักษาที่เป็นระบบที่ชัดเจน การขออนุมัติแต่ละครั้งจึงมักเป็นการซ่อมแซมเมื่ออุปกรณ์หรือระบบประกอบอาคารเกิดชำรุดเสียหายมากกว่าการซ่อมแซมเพื่อรักษาสภาพ ตลอดจนสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ส่วนมากมิได้มีเอกสารคู่มือการดูแลรักษาอาคาร ซึ่งจำเป็นต่อผู้ใช้อาคารในกรณีที่ไม่มีผู้ดูแลประจำอาคาร และปัญหาสำคัญอีกประเด็นหนึ่งคือกระทรวงฯ ไม่มีระบบการจัดเก็บข้อมูลประวัติการซ่อมแซมและเอกสารการซ่อมแซมต่างๆ ยกเว้นกรณีที่มีการซ่อมใหญ่ที่ต้องจัดส่งข้อมูลรายละเอียดบางส่วน (การเงิน) เก็บอยู่ที่เจ้าหน้าที่คลัง

3.4 การวิเคราะห์สภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขตามหลักทฤษฎีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

จากข้อมูลรายละเอียดโครงการ แนวทางการบริหาร และปัญหาอุปสรรคในการดำเนินโครงการก่อสร้าง/ปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ ดังที่กล่าวมาข้างต้น สามารถนำมาวิเคราะห์ความสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งมีส่วนประกอบหลักโดยเริ่มจากขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators; KPIs) การวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน และการให้รางวัลตอบแทน มาปรับใช้เพื่อศึกษาหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหา ตามประเภทโครงการที่มีแนวทางการบริหารแตกต่างกันได้ 2 ประเภท ดังนี้

3.4.1 โครงการก่อสร้างอาคารใหม่

โดยที่การบริหารโครงการประเภทนี้ เป็นการบริหารงานจากส่วนกลาง คือสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินเป็นผู้ดำเนินการและรับผิดชอบโครงการเองทั้งหมด ซึ่งถือว่าเป็นการบริหารโครงการอย่างเต็มรูปแบบของกระทรวงฯ และเมื่อศึกษารูปแบบของโครงการประเภทนี้จะเห็นว่า มีขั้นตอนการบริหารงานที่ซับซ้อน มีรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานและข้อกำหนดที่เคร่งครัด รวมทั้งมีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นในทุกขั้นตอน ดังที่กล่าวแล้วข้างต้น

ดังนั้น หากพิจารณาตามหลักทฤษฎี จะเห็นว่า ถึงแม้การบริหารโครงการประเภทนี้ จะให้ความสำคัญกับปัจจัยนำเข้า ได้แก่ บุคคลากร คือฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง งบประมาณ (ในการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการ ผู้ออกแบบไทย ผู้ออกแบบท้องถิ่น ผู้ควบคุมงาน ผู้รับเหมาก่อสร้าง และค่าใช้จ่ายในการเดินทางของคณะกรรมการที่กระทรวงฯ แต่งตั้ง) รวมทั้งปัจจัยนำเข้าด้าน

กฎระเบียบ (เช่น การจัดตั้งและกำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการจัดจ้างผู้ออกแบบ คณะกรรมการตรวจการจ้างออกแบบ คณะกรรมการกำกับแบบ คณะกรรมการจัดจ้างผู้รับเหมาก่อสร้าง และคณะกรรมการตรวจการจ้างก่อสร้าง และการกำหนดขั้นตอนรายละเอียดในขั้นต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน) อย่างไรก็ตาม ปัจจัยนำเข้าเหล่านี้ก็มิได้ทำให้ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของโครงการประเภทนี้ มีน้อยลงกว่าการดำเนินโครงการประเภทอื่นที่มีขั้นตอนและกฎระเบียบน้อยกว่า เนื่องจากปัจจัยนำเข้าเหล่านี้ได้กลายเป็นเงื่อนไขของการดำเนินโครงการที่เคร่งครัด และยิ่งไปกว่านั้น หากจะพิจารณาตามหลักการพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (แผนภาพที่ 2 บทที่ 2 หน้า 9) ซึ่งเน้นหลักของความประหยัด (Economy) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) จะเห็นว่ามีความสัมพันธ์ในทางตรงข้ามตั้งแต่ขั้นตอนแรก คือหลักความประหยัดในการกำหนดปัจจัยนำเข้า และในขั้นตอนที่สองคือการวัดประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งอาจวัดจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น และในขั้นตอนที่สามคือการวัดประสิทธิผลของงานคือดูจากผลงาน (การส่งมอบงานได้ตามกำหนดเวลา และคุณภาพที่กำหนด) และในขั้นตอนที่สำคัญที่สุด คือการวัดผลสัมฤทธิ์ (Result) ในภาพรวม ว่าได้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร

อย่างไรก็ตาม ประเด็นเรื่องการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ พิจารณาได้ว่ามีความสอดคล้องตามหลักทฤษฎีเนื่องจากมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ร่วมกันโดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเฉพาะระหว่างผู้บริหารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งในกรณีโครงการก่อสร้างได้แก่ กระทรวงฯ ในฐานะผู้บริหารโครงการ ที่ปรึกษาโครงการ ผู้ว่าจ้าง (สถานเอกอัครราชทูตฯ) ผู้รับเหมา และผู้ควบคุมงาน ตลอดจนเจ้าหน้าที่ผู้ทำงานในสถานเอกอัครราชทูตฯ เป็นต้น โดยมีการกำหนดแผนการประสานงาน การให้ข้อมูล และร่วมพิจารณาให้ความคิดเห็น

3.4.2 โครงการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารเดิม

ด้วยลักษณะที่แตกต่างจากโครงการที่มีการบริหารจัดการโดยส่วนกลาง โครงการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารเดิม ที่ดำเนินการโดยสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ นับว่ามีความสอดคล้องซึ่งสามารถนำทฤษฎีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาปรับใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินโครงการได้มากกว่าโครงการก่อสร้างอาคารใหม่ ทั้งนี้ เนื่องจากแนวทางการบริหารโครงการประเภทนี้จะมุ่งเน้นเพื่อการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ซึ่งมุ่งเพื่อการแก้ไขปัญหาความเสียหายที่เกิดขึ้นกับอาคารสำนักงาน และเพื่อการปรับปรุงและรักษาสภาพอาคารเพื่อให้สามารถใช้งานได้ตามปกติอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นโครงการขนาดเล็ก มีปัจจัยนำเข้า ซึ่งได้แก่ งบประมาณ และบุคลากร อย่างจำกัด ไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวมากนัก ใช้ระยะเวลา

น้อย เห็นผลอย่างรวดเร็ว

ในการบริหารโครงการประเภทนี้ ขั้นตอนต่างๆ ตามทฤษฎีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งได้แก่การกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้ การวัดและตรวจสอบผลการดำเนินงาน และการให้รางวัลตอบแทน สามารถนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ง่ายกว่าโครงการก่อสร้างที่มีการบริหารจากส่วนกลาง (กระทรวงฯ) กล่าวคือสามารถนำวิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปตามหลักความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ และความมีประสิทธิผลของการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีอิสระมากกว่าโครงการประเภทก่อน

บทที่ 4
บทสรุปและข้อเสนอแนะ

4.1 สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษา เห็นได้ว่าโครงการก่อสร้าง/ปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสำนักงานสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ของไทยไทยต่างประเทศ ที่ได้ดำเนินการผ่านมา โดยเฉพาะในช่วงหลังจากปี 2547 เป็นต้นมา มีความหลากหลายแตกต่างกันตั้งแต่ขั้นตอนการเริ่มต้นโครงการตลอดจนแนวทางการบริหาร ทั้งนี้เนื่องจากมีปัจจัยทางด้านต่างๆ เป็นตัวกำหนด อาทิ สถานการณ์ทางการเงินของรัฐบาล ข้อจำกัดทางงบประมาณ เหตุผลความจำเป็นของแต่ละประเทศที่ตั้งตลอดจนความจำเป็นทางด้านกายภาพ เช่นการซ่อมแซม การบำรุงรักษา และการต่อเติมอาคาร เป็นต้น จึงทำให้การศึกษาเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขของการบริหารโครงการอย่างเป็นระบบนั้นเป็นไปได้ยาก แต่อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาและจัดแยกประเภทแนวทางการบริหารโครงการตามลักษณะการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ และการศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคที่มักเกิดขึ้นกับโครงการแต่ละประเภท อาจสรุปสาเหตุหลักๆ ของปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่ออาจนำไปใช้ในการกำหนดแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาในอนาคต ได้ดังนี้

4.1.1 การขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารโครงการก่อสร้างและปรับปรุงซ่อมแซมอาคารทั้งในกระทรวงฯ และในสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่

4.1.2 การดำเนินโครงการต่างๆ เป็นไปตามปัจจัยหรือเหตุผลความจำเป็นอื่นๆ ที่ไม่ใช่การวางแผนโครงการและแผนงานเพื่อการพัฒนา ปรับปรุง ซ่อมแซม หรือจัดหาอาคารที่ทำการหรือบ้านพักที่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนแล้ว

4.1.3 การขาดคู่มือและข้อมูลที่จำเป็นต่อการบริหารและดำเนินโครงการ

4.1.4 ข้อจำกัดด้านงบประมาณที่ใช้ในการบริหารโครงการ

การกำหนดแนวทางป้องกันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากสาเหตุดังกล่าวโดยตรงสามารถกระทำได้ หากพิจารณาปรับปรุงกระบวนการ ลดขั้นตอน รวมถึงการแก้ไขกฎกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและครบถ้วน โดยคำนึงถึงปัญหาอุปสรรค และข้อจำกัดต่างๆ อาทิ ข้อจำกัดด้านทรัพยากรความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน งบประมาณ และในบางกรณี โดยเฉพาะการ

ก่อสร้างอาคารแห่งใหม่ มีข้อกำหนดในการปฏิบัติที่ตายตัวไม่อาจเปลี่ยนแปลง หรือเปลี่ยนแปลงได้ยาก ดังนั้น แนวทางการแก้ไขปัญหาจึงต้องอาศัยหลักทฤษฎีทางการบริหารที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงาน และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด

4.2 ข้อเสนอแนะ

4.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขตามหลักทฤษฎีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในบทที่ 3 สามารถสรุปผลเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้แก่ผู้บริหารที่รับผิดชอบโครงการ โดยแบ่งเป็น 2 ลักษณะตามประเภทของโครงการ ดังนี้

1) โครงการก่อสร้างอาคารใหม่

ผู้บริหารกระทรวงฯ อาจพิจารณานำขั้นตอนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และหลักการ "3E"-Economy, Efficiency, and Effectiveness มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนของโครงการ ซึ่งหมายถึง

(1) กำหนดแผนกลยุทธ์ที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหารโครงการ (กระทรวงฯ) ที่ปรึกษาโครงการ สถานเอกอัครราชทูตหรือสถานกงสุลใหญ่ (ทั้งหัวหน้าสำนักงานข้าราชการ และผู้ใช้อาคาร) คณะกรรมการจัดจ้าง (และตรวจสอบ) การออกแบบ ผู้ออกแบบ คณะกรรมการจัดจ้างผู้รับเหมา (และตรวจสอบ) การก่อสร้าง และผู้คุมงานก่อสร้าง เพื่อร่วมกันวางแผนโครงการอย่างละเอียด มีแผนงานและระยะเวลาการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยเน้นหลักความประหยัด ลดความสำคัญของปัจจัยนำเข้า (การจัดจ้างบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์) ตลอดจนลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น

(2) พิจารณาแก้ไขระเบียบด้านขั้นตอนการออกแบบ โดยอาจเปลี่ยนจากการจัดจ้างผู้ออกแบบไทยเป็นผู้ออกแบบทั้งโครงการ มาเป็นการจัดจ้างสถาปนิกผู้เชี่ยวชาญของไทยเพื่อทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้แก่กระทรวงฯ โดยมีสัญญาจ้างระยะยาวเพื่อให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการออกแบบโครงการก่อสร้าง/ปรับปรุงซ่อมแซมของกระทรวงฯ (โดยไม่ต้องมานั่งประจำอยู่ที่กระทรวงฯ) ซึ่งจะมีหน้าที่ในการตรวจสอบและให้การแนะนำการออกแบบแก่ผู้ออกแบบท้องถิ่น เช่นเพิ่มความเป็นไทยในการออกแบบแต่ละโครงการ โดยผู้ออกแบบท้องถิ่นจะเป็นผู้ดำเนินการออกแบบทั้งโครงการ การจ้างผู้ออกแบบไทยมักประสบปัญหาในการดำเนินการขออนุญาตก่อสร้างเนื่องจากการออกแบบไม่สอดคล้องกับกฎระเบียบท้องถิ่น และต้องจัดจ้างผู้ออกแบบท้องถิ่นเพื่อปรับเปลี่ยนแบบของผู้ออกแบบไทย ซึ่งเป็นการดำเนินการที่ซ้ำซ้อน

(3) เพิ่มความสำคัญของการกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators; KPIs) ในแต่ละขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดมาตรฐานผลงาน ความตรงต่อเวลา ตั้งแต่การออกแบบ จนถึงการก่อสร้าง เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน

(4) กำหนดนโยบายในการดำเนินการติดตามและตรวจสอบผลของการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย (หรือความมีประสิทธิผล) และการให้รางวัลตอบแทน (การชำระเงินตามผลงานที่ตกลงไว้) อย่างชัดเจน

(5) มีระบบการบันทึกผลสัมฤทธิ์ (ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์) ของการปฏิบัติงานไว้เป็นข้อมูลเพื่อการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินโครงการในอนาคต

2) โครงการซ่อมแซมปรับปรุงหรือต่อเติมอาคารเดิม

โดยที่โครงการประเภทนี้เป็นโครงการที่มีปัจจัยนำเข้า เช่นการจัดจ้างบุคลากรและกฎระเบียบน้อยอยู่แล้ว จึงควรมุ่งเน้นหลักความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินการ ด้วยการแก้ปัญหาตามสภาพ ได้แก่ การแก้ปัญหาการขาดบุคลากร ด้วยการจัดจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาโครงการที่มีความรู้ความชำนาญ โดยเฉพาะในการบริหารโครงการในท้องถิ่นของแต่ละประเทศ มาช่วยในการวางแผนโครงการอย่างละเอียด ร่วมกับผู้ออกแบบ และผู้รับเหมาตั้งแต่แรก โดยที่ปรึกษาดังกล่าว นอกจากการวางแผนงานและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับกฎระเบียบท้องถิ่นแล้ว ยังควรใช้ประโยชน์ในการประสานกับผู้ออกแบบในการคุมงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการตรวจรับ และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการบริหารดูแลรักษาอาคารหลังเสร็จสิ้นโครงการอีกด้วย

4.2.2 ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

1) การจัดทำคู่มือการดำเนินงานโครงการก่อสร้าง/ปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสำนักงานสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ของไทยในต่างประเทศ โดยสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน กระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ในต่างประเทศในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโครงการปรับปรุง/ก่อสร้างอาคาร ทั้งที่เป็นโครงการที่มีการบริหารจากส่วนกลาง คือสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน และโครงการปรับปรุงซ่อมแซม/บำรุงรักษาสภาพ หรือต่อเติมอาคาร ที่สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ เป็นผู้ริเริ่มเสนอขออนุมัติและดำเนินโครงการเอง โดยในคู่มือดังกล่าวจะประมวลขั้นตอนการดำเนินงานของโครงการก่อสร้างแต่ละประเภท ขั้นตอนการขออนุมัติ แบบฟอร์มการขออนุมัติโครงการประเภทต่างๆ บัญชีรายการข้อมูลเพื่อประกอบการ

พิจารณาอนุมัติ และบัญชีรายการสำหรับการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินโครงการในแต่ละระยะ

2) การจัดทำฐานข้อมูลโดยรวบรวมข้อสนเทศต่างๆ เกี่ยวกับ กฎระเบียบในประเทศ ข้อกำหนดและกฎระเบียบการก่อสร้าง ขั้นตอนการขออนุญาตของท้องถิ่นในประเทศต่างๆ ที่ได้ดำเนินการในอดีต และข้อมูลอื่นๆ เกี่ยวกับการดำเนินโครงการก่อสร้าง/ปรับปรุงซ่อมแซมอาคาร อาทิ ระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน ข้อมูลเกี่ยวกับระบบรักษาความปลอดภัย ฯลฯ, และจัดทำเป็นฐานข้อมูลกลางที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ที่ข้าราชการกระทรวงฯ สามารถเข้าถึงและนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้ เพื่อช่วยลดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการในอนาคต

อนึ่ง ถึงแม้รายงานการศึกษาฉบับนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะแนวทางการบริหารโครงการก่อสร้าง/ปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ แต่แนวทางการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของไทยในต่างประเทศในภาพรวม ได้แก่ สิ่งปลูกสร้างและที่ดินที่เป็นทรัพย์สินของรัฐบาลไทยในประเทศต่างๆ ทั่วโลกที่มีอยู่รวมทั้งสิ้นประมาณเกือบ 200 แห่ง มีความสำคัญต่อการรักษาผลประโยชน์ของไทยในต่างประเทศ และจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถดำเนินการดูแลผลประโยชน์เหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลการศึกษาจากรายงานฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ทั้งในด้านเป็นข้อมูลสำหรับการดำเนินโครงการให้แก่สถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่ของไทยทั่วโลก และเป็นประโยชน์ในด้านข้อมูลพื้นฐานสำหรับการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานในการดูแลและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของไทยในต่างประเทศอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กระทรวงการต่างประเทศ. "เอกสารโครงการจัดซื้อหรือก่อสร้างอาคารสำนักงานสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่".

ชาญชัย เจียมบุญศรี. รายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่อง การติดตามประเมินผลการก่อสร้างสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัดแห่งใหม่. สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ, 2553.

ต้องฤดี มากบุญ. ผู้อำนวยการส่วนจัดหาและบริหารทรัพย์สินในต่างประเทศ สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน กระทรวงการต่างประเทศ. สัมภาษณ์, 1 มิถุนายน 2555.

ทิพาวดี เมฆสวรรค์. "การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์". สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2543. (เอกสารอัดสำเนา).

ทศพร ศิริสัมพันธ์. "การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management)". รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

วัฒนา วงศ์เกิรติรัตน์. "การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลสำเร็จขององค์การ". รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. "การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์". เอกสารรายงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. เข้าถึงได้จาก: http://mail.rint.ac.th/-edu/w_vichakarn/personal.doc 2547.

น.อ. ศิริพล ศิริทรัพย์. "แนวคิด หลักการ และรูปแบบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์". กนผ. กองบัญชาการ กองทัพอากาศ. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก www.logist.rtaf.mi.th/mangerment.html 2553.

ภาษาอังกฤษ

Canadian International Development Agency. Results Based Management in CIDA : An Introductory Guide to Concept and Principles. [Online]. Available: http:/www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf 2001.

Kaplan, Robert S. and Norton, David P. The Balanced Scorecard : Translation Strategy into Action. The President and Fellows of Harvard College, 1996.

Williams, Richard S. Performance Management : Perspective on Employee Performance. International Thomson Publishing Company, 1998.

ภาคผนวก

โครงการจัดซื้อหรือก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูตฯ/สถานกงสุลใหญ่ฯ ต่างๆ ที่ดำเนินการแล้วเสร็จ และอยู่ระหว่างดำเนินการ

นับตั้งแต่ปี 2547 กระทรวงฯ ได้ดำเนินโครงการจัดซื้อ/ก่อสร้างอาคารสถานทูตสถานกงสุลในต่างประเทศ รวมทั้งสิ้น 17 โครงการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการ/ทำเนียบเอกอัครราชทูต ณ กรุงธากา

1.1 เป็นการก่อสร้างอาคารที่ทำการฯ และทำเนียบเอกอัครราชทูตฯ บนที่ดินขนาด 5,600 ตารางเมตร (ประมาณ 3 ไร่ครึ่ง) ซึ่งรัฐบาลไทยเช่าระยะยาวเป็นเวลา 99 ปี จากรัฐบาลบังกลาเทศ ในราคา 2 ล้านตากา (ประมาณ 2,000,000 บาท) โดยลงนามในสัญญาเช่าเมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2541 และสัญญาฯ กำหนดว่า ผู้เช่าคือรัฐบาลไทยจะต้องทำการก่อสร้างอาคารภายในปี 2547 มิเช่นนั้นทางการบังกลาเทศจะเรียกที่ดินคืน

1.2 กระทรวงฯ ได้อนุมัติให้ใช้เงิน 20% เป็นค่าก่อสร้าง โดยได้ว่าจ้างบริษัท KTGY เป็นผู้ออกแบบ/ควบคุมงาน ตามสัญญาจ้างลงวันที่ 13 มิถุนายน 2546 และได้ลงนามในสัญญาจ้างบริษัท ชูจักร์ก่อสร้าง จำกัด เป็นผู้รับเหมาก่อสร้าง เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2547 ในวงเงินค่าจ้างทั้งสิ้น 120,482,560 บาท (รวมค่าตกแต่งภายใน) ลักษณะอาคารที่ทำการฯ ที่ก่อสร้างสูง 2 ชั้น พื้นที่ใช้สอยประมาณ 2,000 ตารางเมตร และอาคารทำเนียบฯ สูง 2 ชั้น พื้นที่ใช้สอย 1,200 ตารางเมตร และส่วนสันทนาการ เช่น สนามเทนนิสและสระว่ายน้ำ

1.3 การก่อสร้างที่ทำการฯ และทำเนียบเอกอัครราชทูต ณ กรุงธากา แล้วเสร็จ เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2549 และได้มีการทำพิธีเปิดอย่างเป็นทางการโดย ฯพณฯ รัฐมนตรีว่าการฯ (นายกันตธีร์ ศุภมงคล) เป็นประธานเมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2549



อาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงธากา



ทำเนียบเอกอัครราชทูต ณ กรุงธากา

2. โครงการก่อสร้างที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงย่างกุ้ง

2.1 เป็นการก่อสร้างอาคารที่ทำการฯ แห่งใหม่ บริเวณที่ดินว่างด้านหลังทำเนียบเอกอัครราชทูตฯ โดยว่าจ้างออกแบบอาคารไว้ตั้งแต่ปี 2540 แต่ยังมิได้ดำเนินการก่อสร้างเนื่องจากเกิดวิกฤติการณ์ด้านเศรษฐกิจในปีนั้น จนกระทั่งในปี 2546 กระทรวงฯ ได้รื้อฟื้นโครงการฯ ด้วยการปรับปรุงแก้ไขแบบให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน และเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2548 ได้ว่าจ้างบริษัทพวงศ์ก่อสร้าง จำกัด เป็นผู้รับเหมาก่อสร้าง ในวงเงินค่าจ้าง 139,645,578 บาท โดยใช้เงิน 20%

2.2 ลักษณะอาคารที่ก่อสร้างสูง 3 ชั้น พื้นที่ใช้สอย 2,600 ตารางเมตร มีพื้นที่รองรับหน่วยราชการอื่นในกรุงย่างกุ้ง ได้แก่ สำนักงานที่ปรึกษาการพาณิชย์ สำนักงานผู้ช่วยทูตฝ่ายทหาร สำนักข่าวกรองแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด

2.3 ผู้รับเหมาก่อสร้างได้ส่งมอบงานก่อสร้างอาคารสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงย่างกุ้ง งวดสุดท้ายให้คณะกรรมการตรวจรับฯ เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2550 และสถานเอกอัครราชทูตฯ ได้ย้ายเข้าใช้อาคารตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2550 เป็นต้นมา



อาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงย่างกุ้ง

3. การจัดซื้ออาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงบรัสเซลส์

3.1 เป็นการจัดซื้ออาคารใหม่ทดแทนอาคารปัจจุบัน เนื่องจากอาคารปัจจุบัน (เลขที่ 2 Square du Val de la Cambre ซึ่งจัดซื้อตั้งแต่ปี 2524 ลักษณะเป็นตึก 5 ชั้น พื้นที่ใช้สอย 320 ตารางเมตรอยู่ในสภาพเก่าทรุดโทรมและมีพื้นที่ใช้สอยไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในสภาพการณ์ปัจจุบันที่สหภาพยุโรปได้ขยายตัวและกลายเป็นศูนย์อำนาจหนึ่งของโลก กรุงบรัสเซลส์ ซึ่งเป็นเสมือนเมืองหลวงของสหภาพยุโรปจึงต้องรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้นทั้งในด้านเศรษฐกิจและการเมือง

3.2 อาคารที่จัดซื้อตั้งอยู่เลขที่ 876 ถนน Chaussée de Waterloo ลักษณะเป็นอาคารสูง 3 ชั้น 2 หลังเชื่อมต่อกัน พื้นที่ใช้สอย 1,580 ตารางเมตร พื้นที่ชั้นใต้ดิน 290 ตารางเมตร จอดรถได้ประมาณ 40 คัน ราคาที่ดินพร้อมอาคารรวมค่าตกแต่งภายในเป็นเงินทั้งสิ้น 5,575,000 ยูโร หรือเท่ากับประมาณ 278,750,000 บาท (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ยูโร เท่ากับ 50 บาท)

3.3 กระทรวงฯ ได้อนุมัติให้ใช้เงิน 20% เป็นค่าจัดซื้อ และได้ปรับปรุงตกแต่งอาคารแล้วโดยย้ายเข้าใช้อาคารแล้วเมื่อปี 2551 และสามารถรองรับสำนักงานของหน่วยราชการไทยอื่นๆ ที่ประจำอยู่ในกรุงบรัสเซลส์ คือ สำนักงานการเกษตร และสำนักงานวิทยาศาสตร์ ซึ่งปัจจุบันเช่าสำนักงาน ให้เข้ามาอยู่รวมกันได้ รวมทั้งสำนักงานของหน่วยราชการอื่นๆ ที่จะไปเปิดสำนักงานเพิ่มเติมในอนาคต



อาคารสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงบรัสเซลส์

4. การจัดซื้ออาคารที่ทำการสถานกงสุลใหญ่ ณ นครเฉิงตู

4.1 เป็นการจัดซื้อเพื่อทดแทนการเช่า ปัจจุบันสถานกงสุลใหญ่ ณ นครเฉิงตู เช่าพื้นที่ขนาด 250 ตารางเมตรในโรงแรมเคมปินสกี้ เฉิงตู เป็นที่ทำการฯ ในอัตราค่าเช่าเดือนละประมาณ 400,000 บาท

4.2 พื้นที่ที่จัดซื้อ (โดยข้อเท็จจริงเป็นการเช่าระยะยาวเป็นเวลา 40 ปี และสามารถต่ออายุได้อีกคราวละ 40 ปี เนื่องจากทางการจีนไม่อนุญาตให้ต่างชาติถือครองกรรมสิทธิ์ในที่ดินและอาคาร) ตั้งอยู่ที่ชั้น 12 ของ "อาคารเฟิงเต๋อ" พื้นที่ใช้สอย 1,398 ตารางเมตร ราคาตารางเมตรละ 7,400 หยวน หรือเท่ากับประมาณ 49,678,630 บาท (อัตราแลกเปลี่ยน 1 หยวนเท่ากับ 4.80 บาท) และโดยที่พื้นที่ดังกล่าวเป็นพื้นที่เปล่า ผู้ซื้อต้องเข้าไปตกแต่งเองตามกฎหมายและตามธรรมเนียมการซื้อขายพื้นที่อาคารพาณิชย์ในจีน จึงต้องมีค่าตกแต่งภายใน ค่าจัดซื้อครุภัณฑ์ ค่าติดตั้งระบบรักษาความปลอดภัย และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอีกจำนวน 19,900,000 บาท หรือรวมเป็นค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นจำนวน 69,578,630 บาท

4.3 ในส่วนของงบประมาณค่าจัดซื้อ กระทรวงฯ ได้รับจัดสรรงบประมาณประจำปี 2550 จำนวน 30,665,00 บาท และอนุมัติให้ใช้เงิน 20% อีกจำนวน 38,913,630 บาท สมทบเป็นค่าจัดซื้อพื้นที่ในอาคารเฟิงเต๋อดังกล่าว การลงนามในสัญญาซื้อ-ขายและตกแต่งภายในแล้วเสร็จ และสถานกงสุลใหญ่ฯ ย้ายเข้าใช้อาคารได้เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2550 โดยสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศประจำนครเฉิงตูเข้ามาอยู่ร่วมกับสถานกงสุลใหญ่ในอาคารเฟิงเต๋อด้วย



อาคารเฟิงเต๋อ

5. การจัดซื้ออาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงราบัต

5.1 เป็นการจัดซื้อทดแทนอาคารที่ทำการฯ ปัจจุบัน ซึ่งเช่าอยู่ ณ เลขที่ 11 Rue Tidders Hassan ลักษณะเป็นบ้าน 2 ชั้น พื้นที่ 300 ตารางเมตร เช่ามาตั้งแต่ปี 2537 จนถึงปัจจุบันรวมเป็นเวลา 13 ปี อัตราค่าเช่าเดือนละ 100,000 บาท อาคารดังกล่าวพื้นที่คับแคบไม่สามารถรองรับปริมาณงานในปัจจุบันและมีสภาพเก่าทรุดโทรม สถานเอกอัครราชทูตฯ จึงมีความคิดริเริ่มเสนอให้กระทรวงฯ จัดซื้ออาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูตฯ แห่งใหม่

5.2 อาคารที่กระทรวงฯ อนุมัติให้จัดซื้อตั้งอยู่ ณ เลขที่ 33 Avenue Lalla Meriem ลักษณะเป็นบ้านเดี่ยว 2 ชั้น (Villa) และมีห้องใต้ดิน/โรงรถ เนื้อที่ดิน 2,000 ตารางเมตร (ประมาณ 1.2 ไร่) พื้นที่ใช้สอยภายในรวม 600 ตารางเมตร อยู่ติดถนนใหญ่ในย่านดีของกรุงราบัต ราคาอาคารพร้อมที่ดิน 9,650,000 ดีร์ฮาม หรือเท่ากับประมาณ 48,250,000 บาท (อัตราแลกเปลี่ยน 1 ดีร์ฮาม เท่ากับ 5 บาท) โดยใช้เงิน 20% เป็นค่าจัดซื้อ โดยได้ลงนามในสัญญาซื้อ-ขายและย้ายเข้าไปอยู่ในอาคารใหม่แล้วตั้งแต่เดือนธันวาคม 2550

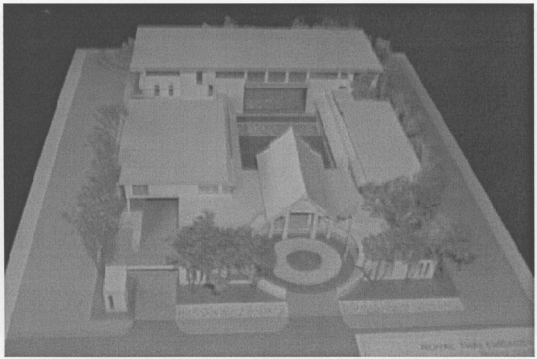


อาคารสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงราบัต

6. โครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง

6.1 ปัจจุบันอาคารที่ทำการฯ และทำเนียบเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง ตั้งอยู่ในบริเวณเดียวกัน ณ เลขที่ 40 ถนนกวางหวา กรุงปักกิ่ง ที่ผ่านมาประสบปัญหาพื้นที่คับแคบ และตัวอาคารที่ทำการฯ เก่าทรุดโทรม กระทรวงฯ จึงเห็นควรหาที่ดินเพิ่มเติมอีก 1 ผืนเพื่อก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูตฯ หลังใหม่ และใช้พื้นที่ปัจจุบันเป็นทำเนียบเอกอัครราชทูตฯ เท่านั้น กระทรวงฯ และสถานเอกอัครราชทูตฯ จึงได้เจรจากับทางการจีนเพื่อขอเช่าที่ดินระยะยาวเป็นเวลา 70 ปี ณ เลขที่ 21 ถนนกวางหวา อยู่ฝั่งตรงข้ามที่ทำการฯ/ทำเนียบเอกอัครราชทูตฯ ปัจจุบัน (เดิมเป็นที่ทำการสถานเอกอัครราชทูตดูเวต) เนื้อที่ดินที่ขอเช่า 4,729 ตารางเมตร (ประมาณ 3 ไร่) ค่าเช่า 5,320,893 ดอลลาร์สหรัฐ หรือเท่ากับประมาณ 223,477,506 บาท (อัตราแลกเปลี่ยนในวันทำสัญญา 1 ดอลลาร์สหรัฐ เท่ากับ 42 บาท) โดยลงนามในสัญญาเช่าเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2547 ใช้งบประมาณประจำปี 2546-2548 เป็นค่าเช่า

6.2 หลังจากการเช่าที่ดินระยะยาวดังกล่าวแล้ว เมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน 2548 กระทรวงฯ ได้อนุมัติให้ว่าจ้างบริษัท แปลนอาร์คิเต็ค จำกัด เป็นผู้ออกแบบอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูตฯ ในวงเงินค่าจ้าง 19,20,550 บาท ลักษณะอาคารที่ออกแบบเป็นอาคารสูง 5 ชั้น (มีที่จอดรถชั้นใต้ดิน 30 คัน) พื้นที่ใช้สอยภายใน 7,000 ตารางเมตร ประมาณการค่าก่อสร้าง 384,011,000 บาท โดยใช้เงิน 20% เป็นค่าจ้างออกแบบและก่อสร้าง สถานะล่าสุดขณะนี้อยู่ในระหว่างการก่อสร้างอาคารที่ทำการแห่งใหม่ มีกำหนดแล้วเสร็จในปี 2555

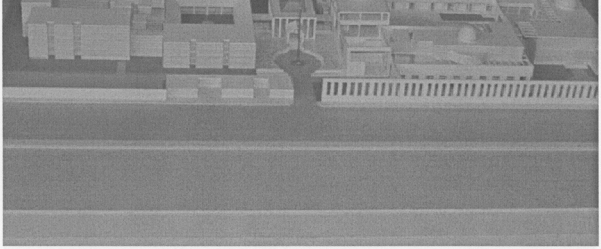


แบบจำลองอาคารสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง

7. โครงการก่อสร้างที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด

7.1 กระทรวงฯ ได้เช่าที่ดินระยะยาวแบบไม่กำหนด (perpetual lease) ในเขต Diplomatic Enclave กรุงอิสลามาบัด เนื้อที่ประมาณ 8 ไร่ จากรัฐบาลปากีสถานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 เพื่อเตรียมก่อสร้างที่ทำการสถานเอกอัครราชทูตฯ ทำเนียบเอกอัครราชทูตฯ และบ้านพักข้าราชการ แต่ที่ผ่านมายังไม่ได้ดำเนินการก่อสร้างเนื่องจากมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ โดยเฉพาะภายหลังเกิดวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจเมื่อปี 2540 อย่างไรก็ดี เมื่อเดือนมีนาคม 2548 กระทรวงการต่างประเทศปากีสถานได้มีหนังสือถึงสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด ขอให้รัฐบาลไทยเริ่มการก่อสร้างบนที่ดินผืนดังกล่าวภายในเวลา 1 ปี มิเช่นนั้นทางการปากีสถานจะเวนคืนที่ดินดังกล่าว

7.2 จากเหตุผลดังกล่าว กระทรวงฯ จึงได้ให้ความสำคัญเร่งด่วนต่อโครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด โดยเมื่อวันที่ 22 พฤศจิกายน 2548 กระทรวงฯ ได้อนุมัติให้ว่าจ้างบริษัท แปลนอาร์คิเต็คฯ เป็นผู้ออกแบบอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัดในวงเงินค่าจ้าง 16,967,692 บาท หรือเท่ากับร้อยละ 6 ของประมาณค่าก่อสร้าง ซึ่งได้มีการคำนวณไว้ที่ 282,794,874 บาท โดยใช้เงิน 20% เป็นค่าดำเนินการล่าสุดบริษัทฯ ได้ดำเนินการออกแบบแล้วเสร็จและทางการปากีสถาน (Capital Development Authority – CDA) ได้อนุมัติแบบก่อสร้างดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการก่อสร้าง โดยมีกำหนดแล้วเสร็จในปี 2555 โดยประกอบด้วยอาคารที่ทำการฯ (พื้นที่ใช้สอย 2,885 ตารางเมตร) และทำเนียบเอกอัครราชทูตฯ บ้านพักข้าราชการ/ลูกจ้างท้องถิ่นพื้นที่ใช้สอยรวม 4,829 ตารางเมตร



แบบจำลองอาคารสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงอิสลามาบัด

8. โครงการก่อสร้างที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว

8.1 เป็นการสร้างทดแทนอาคารที่ทำการปัจจุบัน ซึ่งใช้งานมาเกือบ 60 ปี (ก่อสร้างเมื่อปี 2492) ขณะนี้มีสภาพเก่าทรุดโทรม โครงสร้างไม่แข็งแรง มีพื้นที่ใช้สอยเพียง 450 ตารางเมตร ซึ่งไม่เพียงพอที่จะรองรับสำนักงานของหน่วยราชการไทยต่างๆ ในกรุงโตเกียว และไม่สามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้มาติดต่อราชการ บางสำนักงานรวมทั้งฝ่ายกงสุลต้องทำงานในตู้คอนเทนเนอร์ ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อภาพลักษณ์ของประเทศไทย โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูตประเทศอาเซียนอื่นๆ ซึ่งมีสภาพดีและมีความภูมิฐานกว่าของไทย

8.2 อาคารที่จะก่อสร้างใหม่ตั้งอยู่บนที่ดินว่างด้านทิศตะวันตกของที่ทำการฯ ปัจจุบัน เนื้อที่ประมาณ 2 ไร่ กระทรวงฯ ได้ว่าจ้างบริษัท แอ็กซิส อาร์คิเทคส์ฯ เป็นผู้ออกแบบ โดยได้ผ่านขั้นตอนประชาพิจารณ์เพื่อรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนบ้านและได้รับอนุญาตให้ใช้ที่ดินเพื่อก่อสร้างอาคารสำนักงานตามข้อบังคับของญี่ปุ่นแล้ว ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการก่อสร้าง โดยได้รับจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลจำนวนทั้งสิ้น 600 ล้านบาท (ผูกพันงบประมาณปี 2550 - 2552)

8.3 ลักษณะอาคารที่จะก่อสร้างใหม่แบ่งเป็น 5 ส่วน คือที่ทำการฝ่ายกงสุล อาคารห้องประชุม อาคาห้องจัดจัดเลี้ยง และอาคารสำนักงาน รวมพื้นที่ใช้สอยทั้งสิ้น 3,000 ตารางเมตร เมื่อก่อสร้างแล้วเสร็จจะมีหน่วยราชการทีมประเทศไทยเข้ามาอยู่รวมกันจำนวน 9 สำนักงาน ได้แก่ กระทรวงการต่างประเทศ สำนักงานส่งเสริมการค้าฯ สำนักงานที่ปรึกษาด้านอุตสาหกรรม สำนักงานที่ปรึกษาด้านการเกษตร สำนักงานผู้ดูแลนักเรียน(กพ.) สำนักนายกรัฐมนตรี สำนักงานเศรษฐกิจและการการลงทุน (BOI) สำนักงานที่ปรึกษาด้านแรงงาน และสำนักงานที่ปรึกษาด้านเศรษฐกิจและการคลัง



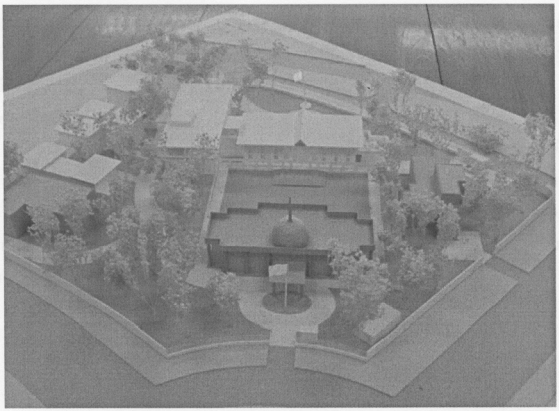
แบบจำลองอาคารสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว

9. โครงการก่อสร้างที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงนิวเดลี

9.1 อาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงนิวเดลี หลังปัจจุบัน ก่อสร้างตั้งแต่ปี 2498 หรือกว่า 50 ปีแล้ว ลักษณะเป็นอาคาร 3 ชั้น พื้นที่ใช้สอยเพียง 600 ตารางเมตร มีสภาพเก่าทรุดโทรม ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะไม่มีห้องประชุม ห้องรับแขก หรือห้องจัดเลี้ยงที่เหมาะสม ไม่สามารถรองรับหน่วยงานไทยทั้งหมดในกรุงนิวเดลีได้ และการจัด Zoning ไม่เป็นระเบียบ เช่น บ้านพักอยู่ปะปนในบริเวณเดียวกับสำนักงาน กระทรวงฯ จึงตัดสินใจดำเนินโครงการก่อสร้างอาคารที่ทำการฯ หลังใหม่ รวมทั้งจะมีการก่อสร้างบ้านพักข้าราชการและลูกจ้างท้องถิ่นด้วย

9.2 กระทรวงฯ ได้ทำการว่าจ้างออกแบบโครงการแล้ว ขณะนี้อยู่ในระหว่างการเตรียมการก่อสร้างอาคารที่ทำการใหม่ โดยได้มีการประมาณการค่าก่อสร้างไว้ที่ 410 ล้านบาท ใช้เงิน 20% เป็นค่าดำเนินการ

9.3 อาคารที่จะก่อสร้างประกอบด้วย อาคารที่ทำการฯ บ้านพักอัครราชทูต บ้านพักอัครราชทูตที่ปรึกษา บ้านพักข้าราชการระดับรองลงมา 12 ยูนิต บ้านพักเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น 3 ยูนิต และส่วนอื่นๆ เช่นอาคารฝ่ายกงสุล รวมพื้นที่ใช้สอยภายในทั้งสิ้น 9,200 ตารางเมตร และพื้นที่ภายนอกรวมที่จอดรถชั้นใต้ดิน 1,300 ตารางเมตร



แบบจำลองอาคารสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงนิวเดลี และบ้านพัก

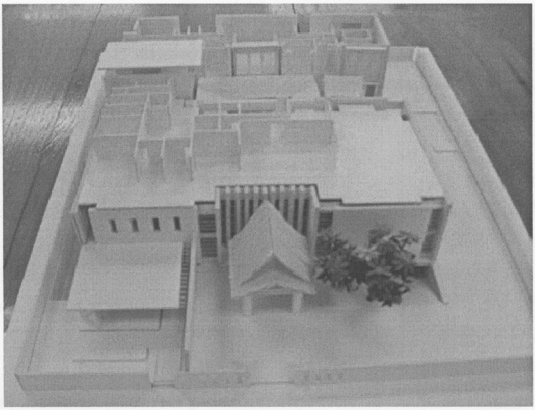
10. โครงการก่อสร้างที่ทำการสถานกงสุลใหญ่ ณ นครเซี่ยงไฮ้

10.1 ปัจจุบันสถานกงสุลใหญ่ ณ นครเซี่ยงไฮ้ เช่าที่ตั้งอยู่ ณ บริเวณชั้น 3 ของอาคารเลขที่ 7 ถนนจงซาน (Zhong Shan Dong Yi Lu) ซึ่งเป็นอาคารของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) พื้นที่ใช้สอย 478 ตารางเมตร อัตราค่าเช่าเดือนละ 13,874 ดอลลาร์สหรัฐ โดยนอกจากสถานกงสุลใหญ่ฯ แล้วยังมีหน่วยราชการอื่น คือ สำนักงานส่งเสริมการค้า และสำนักงานส่งเสริมการลงทุน เช่าพื้นที่ในอาคารเดียวกัน เสียค่าเช่าเดือนละ 5,250 ดอลลาร์สหรัฐ และ 3,525 ดอลลาร์สหรัฐ ตามลำดับ รวมค่าเช่า 3 หน่วยงานเป็นเงินทั้งสิ้นเดือนละประมาณ 22,650 ดอลลาร์สหรัฐ

10.2 เพื่อลดภาระค่าเช่า กอปรกับธนาคารกรุงเทพฯ มีแผนที่จะขยายธุรกิจในนครเซี่ยงไฮ้ จึงขอคืนพื้นที่เช่าจากสถานกงสุลใหญ่ฯ สำนักงานส่งเสริมการค้า และสำนักงานส่งเสริมการลงทุน กระทรวงฯ จึงได้เช่าที่ดินระยะยาวเป็นเวลา 70 ปี ในเขตพัฒนาหงเฉียว (Hongqiao Development Zone) แปลงหมายเลข 10 เนื้อที่ 4,453 ตารางเมตร (หรือเท่ากับประมาณ 2.78ไร่) ในราคา 5,700,000 ดอลลาร์สหรัฐ จากทางการจีน (โดยใช้เงิน 20%) เพื่อก่อสร้างที่ทำการและบ้านพักกงสุลใหญ่ฯ โดยได้ลงนามในสัญญาเช่าเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2549

10.3 กระทรวงฯ ได้รับอนุมัติจากกระทรวงการคลัง (คณะกรรมการว่าด้วยการพัสดุ - กวพ.) ในการจ้างผู้ออกแบบอาคารในอัตราค่าจ้างร้อยละ 5 ของวงเงินค่าก่อสร้างเป็นกรณีพิเศษและได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดจ้างผู้ออกแบบโดยวิธีพิเศษ เพื่อเสนอความเห็นให้กระทรวงฯ พิจารณาอนุมัติจัดจ้างบริษัทสถาปนิกที่เหมาะสม ซึ่งกระทรวงฯ ได้อนุมัติให้จัดจ้างบริษัท Design & Develop เป็นผู้ออกแบบโครงการ

10.4 อาคารที่ทำการสถานกงสุลใหญ่ฯ ที่จะก่อสร้าง ลักษณะเป็นอาคารสูง 3 ชั้น พื้นที่ใช้สอย 3,261 ตารางเมตร และบ้านพักกงสุลใหญ่ฯ พื้นที่ใช้สอย 1,242 ตารางเมตร และเมื่อรวมพื้นที่ courtyard ถนนภายในที่จอดรถและพื้นที่สีเขียว จะมีพื้นที่ทั้งโครงการจำนวนทั้งหมด 9,565 ตารางเมตรและได้มีการประเมินค่าก่อสร้างไว้ที่ 250 ล้านบาท ขณะนี้อยู่ในระหว่างการดำเนินการก่อสร้าง คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี 2555



แบบจำลองอาคารสถานกงสุลใหญ่ ณ นครเซี่ยงไฮ้

11. โครงการก่อสร้างที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ สิงคโปร์ และทำเนียบเอกอัครราชทูต

11.1 เป็นการก่อสร้างอาคารที่ทำการฯ และทำเนียบเอกอัครราชทูตหลังใหม่บนที่ดินผืนเดิม เลขที่ 370 ถนน Orchard เนื้อที่ดิน 17,489 ตารางเมตร หรือเท่ากับประมาณ 11 ไร่ ซึ่งเป็นที่ดินในย่านศูนย์การค้าที่สำคัญของสิงคโปร์ รัฐบาลไทยถือกรรมสิทธิ์สมบูรณ์ (freehold) ในนามรัฐบาลไทยแห่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (His High Majesty's Government of Thailand) ตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม ค.ศ. 1845 (พ.ศ. 2388) หรือ 167 ปีมาแล้ว

11.2 ในปี 2538 กระทรวงฯ ได้ว่าจ้างบริษัท นนท์-ตรึงใจ สถาปนิกและนักวางผังออกแบบอาคารที่ทำการและทำเนียบเอกอัครราชทูต ณ สิงคโปร์ โดยบริษัทฯ ได้จัดทำแบบแล้วเสร็จและส่งมอบให้กระทรวงฯ ตั้งแต่ 2540 แต่ด้วยวิกฤติการณ์ด้านเศรษฐกิจในปี 2540 กระทรวงฯ จึงยังมิได้ดำเนินการว่าจ้างผู้รับเหมาก่อสร้าง ล่าสุด กระทรวงฯ ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการปรับปรุงแก้ไขแบบ เนื่องจากแบบเดิมได้ออกไว้เป็นเวลาประมาณ 10 ปีแล้ว อาจไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์และการใช้งานในปัจจุบัน และกระทรวงฯ ได้ตั้งคำขอและได้รับอนุมัติงบประมาณในก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ สิงคโปร์ และทำเนียบเอกอัครราชทูต เป็นจำนวนทั้งสิ้น 350 ล้านบาท ขณะนี้ยังอยู่ในระหว่างการดำเนินการก่อสร้าง

12. โครงการก่อสร้างที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงจาการ์ตาและทำเนียบเอกอัครราชทูต

12.1 กระทรวงฯ ได้จัดซื้อที่ดินในเขต Diplomatic Enclave เนื้อที่ 3 ไร่ 50 ตารางวา ราคาประมาณ 196 ล้านบาท ตั้งแต่ปี 2537 สำหรับก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงจาการ์ตาหลังใหม่ และทำเนียบเอกอัครราชทูตทดแทนหลังปัจจุบัน ซึ่งอยู่ในสภาพเก่าทรุดโทรม คับแคบไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

12.2 เช่นเดียวกับกรณีของโครงการก่อสร้างที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ สิงคโปร์ ในปี 2539 กระทรวงฯ ได้ว่าจ้างบริษัท นนท์-ตรึงใจฯ เป็นผู้ออกแบบอาคารฯ และบริษัทฯ ได้จัดทำแบบแล้วเสร็จ/ส่งมอบให้กระทรวงฯ ตั้งแต่ปี 2540 และได้รับใบอนุญาตก่อสร้างจากทางการอินโดนีเซียแล้ว อย่างไรก็ตาม วิกฤติการณ์ด้านเศรษฐกิจในปี 2540 ทำให้กระทรวงฯ มิได้รับจัดสรรงบประมาณค่าก่อสร้าง

12.3 เมื่อปี 2550 กระทรวงฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการปรับปรุงแก้ไขแบบที่ได้ออกไว้ตั้งแต่ 2539-2540 เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์และการใช้งานในปัจจุบัน การก่อสร้างอาคารที่ทำการฯ และทำเนียบเอกอัครราชทูตฯ แล้วเสร็จ และย้ายเข้าใช้งานเมื่อปลายปี 2554 ทั้งนี้ กระทรวงฯ ใช้เงิน 20% เป็นค่าก่อสร้าง

13. โครงการก่อสร้างที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวลลิงตัน

13.1 ปัจจุบันอาคารที่ทำการสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวลลิงตัน ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 2 Cook Street จัดซื้อตั้งแต่ปี 2516 ลักษณะเป็นบ้านพักขนาดเล็กชั้นเดียว ซึ่งอยู่ในสภาพเก่าทรุดโทรมไม่มีความสง่างามสมฐานะการเป็นสถานเอกอัครราชทูตฯ โดยเล็กกว่าสถานเอกอัครราชทูตฯ ประเทศอื่นๆ ทั้งหมดในกรุงเวลลิงตัน ไม่มีห้องประชุม/ห้องรับแขกที่เป็นเอกเทศ พื้นที่ใช้สอยจำกัด (เช่น ห้องทำงานเอกอัครราชทูตฯ มีพื้นที่เพียง 12 ตารางเมตร)

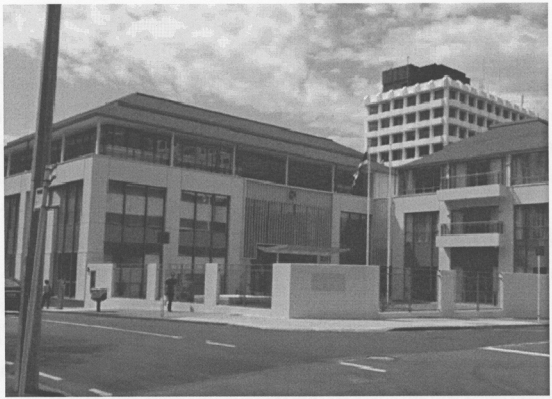
13.2 ดังนั้นในปี 2537 กระทรวงฯ จึงได้จัดซื้อที่ดินและอาคารที่ถนน Molesworth ซึ่งอยู่ใจกลางกรุงเวลลิงตัน เนื้อที่ดิน 2,080 ตารางเมตร สิ่งปลูกสร้างประกอบด้วยอาคารสูง 3 ชั้น (รวมชั้นใต้ดิน) พื้นที่ใช้สอยภายใน 2,000 ตารางเมตร โดยเมื่อจัดซื้อแล้ว กระทรวงฯ ได้ทำการสำรวจและเตรียมปรับปรุงซ่อมแซมอาคาร ซึ่งเป็นอาคารเก่าเคยใช้เป็นภัตตาคาร โดยได้มีการประเมินค่าใช้จ่ายไว้ที่ 65 ล้านบาท แต่ด้วยวิกฤตการณ์ด้านเศรษฐกิจในปี 2540 กระทรวงฯ จึงไม่ได้รับงบประมาณค่าปรับปรุงซ่อมแซม

13.3 เมื่อวันที่ 9-13 มิถุนายน 2550 กระทรวงฯ ได้จัดส่งคณะผู้แทนซึ่งรวมทั้งผู้แทนของกรมธนารักษ์เดินทางไปสำรวจที่ดินและอาคารดังกล่าว พบว่าที่ดินตั้งอยู่ในทำเลที่ดีเยี่ยมของกรุงเวลลิงตัน อยู่ใกล้สถานที่ราชการสำคัญๆ รวมทั้งรัฐสภานิวซีแลนด์ เหมาะสมที่จะเป็นที่ตั้งที่ทำการ

สถานเอกอัครราชทูตฯ แต่อาคารอยู่ในสภาพเก่าทรุดโทรมจากเดิมอย่างมาก หากปรับปรุงซ่อมแซมจะต้องใช้เงินเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 2 เท่า จากที่เคยประเมินไว้เมื่อปี 2537-2539 ในราคา 65 ล้านบาท อาคารและการจัดแบ่งพื้นที่ใช้สอยไม่เหมาะสมที่จะเป็นที่ทำการสถานเอกอัครราชทูตฯ ทั้งด้านการใช้งานและความสง่างาม จึงควรที่จะรื้อถอนอาคารเดิมและก่อสร้างอาคารใหม่เพื่อเป็นที่ทำการสถานเอกอัครราชทูตฯ ที่มีพื้นที่ใช้สอยภายในประมาณ 2,000 ตารางเมตร เพื่อรองรับหน่วยราชการไทยอื่นๆ ที่อาจไปเปิดเพิ่มเติมในกรุงเวลลิงตันนอกเหนือจากที่ปัจจุบันมีเพียงหน่วยงานในสังกัดกระทรวงการต่างประเทศเท่านั้น

13.4 กระทรวงฯ เห็นด้วยกับข้อเสนอดังกล่าวของคณะสำรวจ ซึ่งได้ประเมินค่าก่อสร้างไว้ที่ 5,000,0000 – 6,000,0000 ดอลลาร์นิวซีแลนด์ (ประมาณ 135,000,000 – 162,000,000 บาท) จึงได้ขออนุมัติกระทรวงการคลัง (กรมบัญชีกลาง) ในการนำเงิน 20% มาเป็นค่าดำเนินโครงการก่อสร้างนี้เป็นกรณีพิเศษ (เนื่องจากมิได้เป็นการก่อสร้างอาคารใหม่เพื่อทดแทนการเช่า) แต่กรมบัญชีกลางได้ขอให้กระทรวงฯ ตั้งขอคำงบประมาณประจำปีปกติต่อไป

13.5 กระทรวงฯ ได้เสนอของบประมาณในการดำเนินโครงการเป็นเงิน 13.62 ล้านดอลลาร์นิวซีแลนด์ หรือคิดเป็นเงินไทยจำนวน 300,000,000 บาท โดยใช้เงินงบประมาณ 3 ปี ตั้งแต่ปี 2552-2554 โครงการแล้วเสร็จเมื่อเดือนตุลาคม 2554



อาคารสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวลลิงตัน

14. โครงการแลกเปลี่ยนที่ดินเพื่อก่อสร้างที่ทำการสถานกงสุลใหญ่ ณ แขวงสะหวันนะเขต

14.1 กระทรวงฯ ได้เปิดสถานกงสุลใหญ่ ณ แขวงสะหวันนะเขต ตั้งแต่วันที่ 12 มิถุนายน 2539 ที่ผ่านมาได้เช่าบ้านเอกชนเป็นที่ทำการฯ และเพื่อให้มีที่อาคารที่ทำการถาวร กระทรวงฯ จึงได้มีดำริที่จะแลกเปลี่ยนสิทธิการเช่าที่ดินกับฝ่ายลาว โดยฝ่ายไทย (กรมธนารักษ์) ได้เสนอที่ดินราชพัสดุ เนื้อที่ 3 ไร่ 3 งาน 23 ตารางวา ตั้งอยู่ที่ตำบลศิลา อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น ขณะที่ฝ่ายลาวเสนอที่ดินที่แขวงสะหวันนะเขต ซึ่งเป็นที่ตั้งโรงงานทำชอล์กเก่า ขนาด 4 ไร่ 2 งาน 72 ตารางวา อยู่ติดถนนหมายเลข 9 ซึ่งเป็นเส้นทางยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงจากประเทศไทย ผ่านลาว ไปยังเวียดนาม

14.2 ที่ผ่านมาทั้ง 2 ฝ่าย ได้เจรจาในเรื่องร่างสัญญาแลกเปลี่ยนสิทธิการเช่าที่ดิน (เป็นเวลา 30 ปี) โดยมีประเด็นปัญหา คือ ความเท่าเทียมเรื่องขนาดของที่ดิน เนื่องจากที่ดินที่แขวงสะหวันนะเขตที่ฝ่ายไทยจะได้รับมีเนื้อที่มากกว่าที่ดินที่จังหวัดขอนแก่นที่ฝ่ายลาวจะได้รับจำนวน 1,678 ตารางเมตร (ประมาณ 1 ไร่) ฝ่ายลาวจึงขอให้ระบุในสัญญาฯ ว่า "ในอนาคตหากรัฐบาล สปป.ลาว ต้องการที่ดินเพิ่มเติมสำหรับขยายพื้นที่สถานกงสุลใหญ่ลาวที่จังหวัดขอนแก่น รัฐบาลไทยก็จะจัดหาที่ดินส่วนต่าง (1,678 ตารางเมตร) ให้ตามที่ทั้งสองฝ่ายพิจารณาเห็นว่าเหมาะสม" ซึ่งเรื่องนี้ กระทรวงฯ ได้หารือกับกรมธนารักษ์ซึ่งเห็นว่าไม่ควรมีการระบุเรื่องดังกล่าว เพราะจะเป็นภาระผูกพัน หากในอนาคตฝ่ายลาวต้องการที่ดินส่วนต่างจำนวนนั้น กรมธนารักษ์อาจไม่สามารถจัดหาที่ดินให้ฝ่ายลาวเพิ่มเติมได้

14.3 กระทรวงฯ เห็นว่าควรให้หยิบยกทางเลือกใหม่ขึ้นเจรจากับฝ่ายลาว โดยการปรับลดขนาดที่ดินที่จะแลกเปลี่ยนให้เท่ากันเพื่อไม่ให้ฝ่ายไทยต้องมีภาระผูกพันต่อเนื่องในการจัดหาที่ดินส่วนต่างให้ฝ่ายลาวในอนาคต ซึ่งฝ่ายลาวได้เห็นชอบด้วย และแจ้งว่าสำหรับที่ดินส่วนต่างจำนวน 1,678 ตารางเมตร อาจพิจารณาขายให้ฝ่ายไทย แต่เมื่อฝ่ายไทยสอบถามเกี่ยวกับราคาที่ดินส่วนต่างนั้น ฝ่ายลาวได้แจ้งตอบว่า ขอให้มีการลงนามในสัญญาแลกเปลี่ยนที่ดินขนาดที่เท่าก่อน สำหรับที่ดินส่วนต่างขอให้พิจารณาในภายหลัง

14.4 เมื่อวันที่ 24-25 สิงหาคม 2550 กระทรวงฯ ได้จัดส่งคณะเดินทางไปสำรวจที่ดินที่แขวงสะหวันนะเขต โดยมีผู้แทนกรมธนารักษ์ และสถาปนิกผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมคณะด้วย เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการตัดแบ่งที่ดินจำนวน 1,678 ตารางเมตร และพิจารณาว่าที่ดินจำนวนเนื้อที่ 3 ไร่ 3 งาน 23 ตารางวา จะเพียงพอหรือไม่อย่างไร ซึ่งจากการสำรวจที่ดินและหารือกับสถานกงสุลใหญ่ฯ ตลอดจนผู้แทนสถานเอกอัครราชทูต ณ เวียงจันทน์ คณะฯ มีความเห็นว่า ที่ดินจำนวน 3 ไร่ 3 งาน 23 ตารางเมตร เพียงพอสำหรับก่อสร้างที่ทำการสถานกงสุลใหญ่ ณ แขวงสะหวันนะ

เขต และอาจรวมถึงบ้านพักข้าราชการและเรือนรับรอง ซึ่งได้ลงนามในสัญญาแลกเปลี่ยนที่ดินกับฝ่ายลาว และปัจจุบันอยู่ในระหว่างการก่อสร้าง คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี 2555



ที่ดินก่อสร้างอาคารสถานกงสุลใหญ่ ณ แขวงสะหวันนะเขต

15. โครงการจัดซื้อที่ดินเพื่อก่อสร้างที่ทำการสถานกงสุลใหญ่ ณ นครกวางโจว

15.1 ปัจจุบันสถานกงสุลใหญ่ ณ นครกวางโจว เช่าพื้นที่ของโรงแรม Gardens เป็นที่ทำการฯ ขนาดพื้นที่ 453 ตารางเมตร อัตราค่าเช่าเดือนละ 15,000 ดอลลาร์สหรัฐ และเช่าที่พักสำหรับกงสุลใหญ่ฯ ในอัตราค่าเช่าเดือนละ 5,000 ดอลลาร์สหรัฐ

15.2 เนื่องจากอัตราค่าเช่าที่สูงดังกล่าว กอปรกับทางการมณฑลกวางตุ้งได้จัดสรรที่ดินเพื่อเป็นที่ตั้งสถานกงสุลใหญ่ประเทศต่างๆ ในนครกวางโจว ในเขต Guangzhou Chigang Consular Section โดยแบ่งที่ดินออกเป็นประมาณ 20 แปลงให้แต่ละประเทศเช่าระยะยาวเป็นเวลา 70 ปี กระทรวงฯ จึงได้เห็นชอบกับข้อเสนอของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครกวางโจว ในการเช่าที่ดินระยะยาว (70 ปี) ในเขต Guangzhou Chigang Consular Section ดังกล่าว เนื้อที่ 6,389 ตารางเมตร (ประมาณ 4 ไร่) ในราคาตารางเมตรละ 600 ดอลลาร์สหรัฐ หรือรวมเป็นเงินทั้งสิ้น 3,833,400 ดอลลาร์สหรัฐ เพื่อใช้สำหรับก่อสร้างอาคารที่ทำการฯ และบ้านพักกงสุลใหญ่ฯ โดยกระทรวงฯ

ได้ตั้งคำขอและได้รับอนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำผูกพัน 3 ปีงบประมาณ (พ.ศ. 2550-2552) เพื่อเป็นค่าเช่าที่ดินระยะยาวดังกล่าวแล้ว ขณะนี้อยู่ในระหว่างการดำเนินการก่อสร้าง คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี 2555

16. โครงการจัดซื้อที่ดินเพื่อก่อสร้างที่ทำการสถานกงสุลใหญ่ ณ นครคุนหมิง

16.1 เช่นเดียวกับกรณีของสถานกงสุลใหญ่ ณ นครกวางโจว ปัจจุบันสถานกงสุลใหญ่ ณ นครคุนหมิง ยังคงเช่าพื้นที่ในโรงแรมเป็นที่ทำการฯ ขณะเดียวกันรัฐบาลมณฑลยูนนานก็มีนโยบายที่จะจัดตั้งเขตกงสุลต่างชาติในนครคุนหมิง (Kunming Foreign Consulates Area) กระทรวงฯ จึงเห็นชอบให้เช่าที่ดินระยะยาวในเขตดังกล่าว เพื่อใช้ก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานกงสุลใหญ่ฯ แห่งใหม่

16.2 กระทรวงฯ ได้ขอและได้รับอนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2550 จำนวน 25,340,000 บาท เป็นค่าเช่าที่ดินระยะยาว (เป็นเวลา 70 ปี) ในเขต Kunming Foreign Consulates Area โดยกระทรวงฯ และสถานกงสุลใหญ่ฯ ได้พยายามเจรจาต่อรองกับรัฐบาลมณฑลยูนนานทั้งในเรื่องราคาค่าเช่าและเนื้อที่ดิน เดิมทีรัฐบาลมณฑลยูนนานจะจัดสรรให้เพียง 2,667 ตารางเมตร (ประมาณ 1.66 ไร่) ซึ่งกระทรวงฯ เห็นว่าพื้นที่จำนวนดังกล่าวค่อนข้างจำกัดหากจะมีการก่อสร้างบ้านพักกงสุลใหญ่ฯ ด้วย นอกเหนือจากการก่อสร้างอาคารที่ทำการสถานกงสุลใหญ่ฯ

16.3 ผลการเจรจาปรากฏว่ารัฐบาลมณฑลยูนนานได้ยินยอมเพิ่มเนื้อที่ดินที่จะให้ทางการไทยเช่าระยะยาว (เป็นเวลา 70 ปี) จากจำนวน 2,667 ตารางเมตร เป็น 3,320 ตารางเมตร (ประมาณ 2.07 ไร่) อีกทั้งจะเป็นการให้เช่าแบบให้เปล่าโดยไม่คิดเงินค่าเช่าใดๆ โดยขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเจรจาเรื่องสัญญาเช่าที่ดินฯ ขณะที่ในส่วนของงบประมาณจำนวน 25,340,000 บาท กระทรวงฯ ได้ขออนุมัติเปลี่ยนแปลงไปใช้สำหรับโครงการอื่น ๆ แล้ว

17. โครงการจัดซื้อทำเนียบเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวียนนา

17.1 ทำเนียบเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวียนนา ปัจจุบันตั้งอยู่ ณ เลขที่ 68 ถนน Weimarerstrasse เป็นอาคารที่กระทรวงฯ เช่าตั้งแต่ปี 2526 เริ่มแรกใช้เป็นที่ทำการสถานเอกอัครราชทูตฯ ต่อมา กระทรวงฯ ได้ปรับปรุงดัดแปลงอาคารดังกล่าวเพื่อใช้เป็นทำเนียบเอกอัครราชทูตฯ เมื่อปี 2541 โดยเสียค่าเช่าปีละประมาณ 81,150 ยูโร หรือเท่ากับประมาณ 3,895,200 บาท

17.2 สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวียนนา ได้เสนอให้กระทรวงฯ พิจารณาจัดซื้ออาคารเลขที่ 68 ถนน Weimarerstrasse เพื่อใช้เป็นทำเนียบเอกอัครราชทูตฯ เป็นการถาวร โดยให้เหตุผลว่า

ปัจจุบันอาคารดังกล่าวอยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน มีความสวย/สง่างาม มีพื้นที่ใช้สอยเหมาะสมเพียงพอ อีกทั้งตั้งอยู่ในเขต 18 ของกรุงเวียนนาซึ่งถือว่าเป็นเขตที่อยู่อาศัยที่ดีที่สุด เจ้าของได้เสนอขายในราคา 4,300,000 ยูโร ซึ่งล่าสุดกระทรวงฯ ได้ขอและได้รับอนุญาตจากกระทรวงการคลัง (กรมบัญชีกลาง) เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2550 ให้ใช้เงิน 20% เป็นค่าจัดซื้อทำเนียบเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวียนนา ได้เป็นกรณีพิเศษ (ตามปกติเงิน 20% ใช้สำหรับจัดซื้อ/ก่อสร้างเฉพาะอาคารที่ทำการฯ เพื่อทดแทนการเช่าเท่านั้น)



ทำเนียบเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวียนนา

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – สกุล นายนนทวัฒน์ จันทร์ตรี

การศึกษา

Master of Science in International Affairs, Florida State University

Bachelor of Science in International Affairs, Florida State University

บริหารธุรกิจบัณฑิต (บริหารงานบุคคล) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

การฝึกอบรมดูงาน

พ.ศ.2538 หลักสูตร Conflict Resolution กระทรวงการต่างประเทศมาเลเซีย

พ.ศ.2549 หลักสูตรผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง
โดยสถาบันการต่างประเทศ กระทรวงการต่างประเทศ

การรับราชการ

พ.ศ.2536 เจ้าหน้าที่การทูต 4 กองรับรอง กรมพิธีการทูต

พ.ศ.2537 เจ้าหน้าที่การทูต 5 กองแบบพิธี กรมพิธีการทูต

พ.ศ.2541 เลขานุการเอก สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮก

พ.ศ.2548 ที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงแบกแดด

พ.ศ.2549 หัวหน้าฝ่ายการเงิน 1 สำนักบริหารการคลัง

พ.ศ.2552 ที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวลลิงตัน

พ.ศ.2554-ปัจจุบัน อัครราชทูตที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเวลลิงตัน