

บทที่ 4

กระบวนการจัดจ้างออกแบบและควบคุมงานโครงการก่อสร้างอาคาร

ในบทที่ 4 นี้จะเป็นการกล่าวถึง กระบวนการจัดจ้างออกแบบและควบคุมงานโครงการก่อสร้างอาคารที่ปฏิบัติอยู่ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งรวบรวมจากการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างจากผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดจ้างฯ และบริหารงานทั้งในพื้นที่เขตการศึกษาและพื้นที่เขตผลประโยชน์ ประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

ส่วนพื้นที่เขตการศึกษา ประกอบด้วย

คุณอดุลย์ศักดิ์ เจริญชัย	หัวหน้าสายงานผังแม่บท สำนักงานบริหารระบบกายภาพ
คุณญาณนุช ธนสิงห์	หัวหน้าสายงานออกแบบและควบคุมงานก่อสร้าง
รศ. ดร. ทิพย์สุดา ปทุมานนท์	คณะกรรมการกำกับการออกแบบและก่อสร้างอาคาร
คุณอมรา ศิริศักดิ์	เจ้าหน้าที่พัสดุ สำนักบริหารแผนและการคลัง
คุณทองม้วน เขาวนเกษม	หัวหน้างานวางแผนและนโยบาย คณะวิทยาศาสตร์
คุณสาวตรี บุณนาค	เจ้าหน้าที่พัสดุ คณะนิเทศศาสตร์
คุณสนทศน์ สุกุลทอง	หัวหน้าส่วนการเงิน สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์

ส่วนพื้นที่ผลประโยชน์ ประกอบด้วย

รศ. มานพ พงศทัต	คณะกรรมการจัดการทรัพย์สิน
คุณนารีรัตน์ มโนชญากร	หัวหน้าแผนกงานบริการ สำนักงานจัดการทรัพย์สิน
คุณสมบูรณ์ ธรรมบุศย์	ประชาสัมพันธ์ สำนักงานจัดการทรัพย์สิน

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สามารถสรุปรายละเอียดกระบวนการจัดจ้างฯ ที่ปฏิบัติอยู่ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ดังนี้

กระบวนการจัดจ้างออกแบบและควบคุมงานก่อสร้างในพื้นที่เขตการศึกษา การริเริ่มโครงการ

แนวความคิดในการริเริ่มการก่อสร้างโครงการอาคารของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น กระทำขึ้นเพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการใช้พื้นที่ในการใช้งานทำกิจกรรมต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นไม่เพียงพอ หรือพื้นที่ใช้งานในอาคารต่างๆ มีความเสื่อมโทรม หมดยุคการใช้งานไม่สามารถที่จะรองรับการทำกิจกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ของมหาวิทยาลัยได้ รวมทั้งทิศทางของแนวนโยบายในการบริหารงานของผู้บริหารมหาวิทยาลัยในช่วงหนึ่งๆ ที่ต้องการการขยายตัวเพื่อรองรับหน่วยงานที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น โครงการอาคารจามจุรี 5 ที่มีการก่อสร้างขึ้นเพื่อเตรียมการขยายตัวรองรับสำนักงานมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน หรือโครงการจัดตั้งศูนย์อนามัยเพื่อบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยตามนโยบายของผู้บริหาร แต่ได้มีการหยุดชะงักลงเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจชะลอในช่วงระหว่างการดำเนินการ เป็นต้น

ปัจจัยต่อไปที่มีผลต่อการริเริ่มโครงการ ได้แก่ การได้มาซึ่งงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับประจำปีเพื่อเป็นเงินสนับสนุนในการดำเนินการ การได้มาซึ่งเงินงบประมาณนี้จึงเปรียบเสมือน

แรงผลักดันให้มหาวิทยาลัยมีการใช้เงินไปในด้านต่างๆ ในการทำการปรับปรุง ซ่อมแซม พัฒนาการก่อสร้างโครงการอาคารใหม่ และประโยชน์ในด้านต่างๆ ต่อไป

อีกปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดการริเริ่มโครงการก่อสร้าง คือ การได้มาซึ่งพื้นที่ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในช่วงต้นว่า พื้นที่ของมหาวิทยาลัยนั้นแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วนหลักๆ คือ

1. พื้นที่เขตการศึกษา
2. พื้นที่เขตราชการอื่นๆ ยืมใช้
3. พื้นที่เขตผลประโยชน์

การได้มาซึ่งพื้นที่จึงหมายความว่าถึงในหน้าที่เขตที่ 2 คือเมื่อหน่วยงานราชการอื่นๆ ที่เข้ามาเช่าหรือยืมพื้นที่ของมหาวิทยาลัยได้ทำการคืนพื้นที่กลับมาให้มหาวิทยาลัย เนื่องจากครบอายุในสัญญาเช่าใช้พื้นที่ หรือต้องการที่จะขยายตัวย้ายออกไปอยู่ที่อื่นๆ จึงทำให้มหาวิทยาลัยเกิดโครงการปรับปรุง ซ่อมแซม ต่อเติมหรือก่อสร้างโครงการอาคารขึ้นใหม่เพื่อเป็นพื้นที่สนับสนุนในทำางานของมหาวิทยาลัยต่อไป เช่น พื้นที่ในส่วนของกรมพลศึกษา ที่ได้คืนมาทางมหาวิทยาลัยจึงทำการดำเนินการปรับปรุงเพื่อใช้เป็นส่วนการเรียนการสอนสำหรับการศึกษาในกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพต่อไป เป็นต้น



ภาพที่ 4.1-4.2 แสดงอาคารของกรมพลศึกษาซึ่งปัจจุบันมอบคืนให้กับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่อดำเนินการจัดทำเป็นโครงการอาคารเรียนของกลุ่มวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพต่อไปในอนาคต

ผู้ที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินการในขั้นตอนการริเริ่มโครงการอาคารของมหาวิทยาลัยนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มหลักๆ ด้วยกัน คือ

1. ส่วนสำนักแผนและการคลัง
2. ส่วนสำนักบริหารระบบกายภาพ

ทั้งสองหน่วยงานนี้จะประสานงานร่วมมือในการหาข้อสรุปของโครงการต่างๆ ที่จะมีการเกิดขึ้นใหม่ ออกมาเป็นแผนแนวทางต่างๆ และแผนการใช้งบประมาณในแต่ละปี โดยช่วงระยะเวลาที่จะมีการดำเนินการริเริ่มโครงการส่วนใหญ่มักจะเกิดในช่วงเดือนกรกฎาคมถึงเดือนสิงหาคม ทั้งนี้เพื่อให้รองรับทันกับช่วงการขออนุมัติงบประมาณแผ่นดินที่จะเริ่มต้นในเดือนตุลาคมของทุกปี

ในกรณีที่เป็นโครงการอาคารที่ส่วนคณะต่างๆ เป็นเจ้าของดูแลอยู่นั้น ทางคณะจะมีส่วนในการผลักดันเป็นอย่างมากในความพยายามให้เกิดการริเริ่มโครงการ แต่ก็จะต้องมีหน่วยงานส่วนกลาง (สำนักแผนและการคลัง และสำนักบริหารระบบกายภาพ) เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องอีกเช่นเดียวกัน เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามขั้นตอนของมหาวิทยาลัย

การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการอาคาร

เมื่อมีแนวความคิดในการริเริ่มก่อสร้างโครงการอาคารขึ้นมาแล้ว ในขั้นตอนต่อมา คือ การดำเนินการในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อให้โครงการมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และเพื่อประมาณงบประมาณการก่อสร้างที่จะเกิดขึ้น และเพื่อที่จะได้มีการดำเนินการในขั้นตอนถัดไป

การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการนั้น เริ่มทำจัดทำออกมาชัดเจนในช่วงสิบปีที่ผ่านมา โดยทางมหาวิทยาลัยจะมอบหมายความรับผิดชอบให้กับกลุ่มคณาจารย์คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์เป็นผู้ดำเนินการในการจัดตั้งกลุ่มคณะผู้ทำงานขึ้นมาสำหรับโครงการที่จะเกิดขึ้นนั้นๆ ตามความเหมาะสม โดยในการวางตัวผู้ร่วมงานนั้นใช้วิธีการเลือกตามวิจรรย์าน ไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจน ซึ่งในการดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้นั้นจะกระทำออกมาในรูปแบบของรายงานการศึกษาวิจัยสำหรับโครงการนั้นๆ หรือในกรณีที่เป็นโครงการอาคารของคณะต่างๆ ทางคณบดีอาจทำการเสนอรายชื่อผู้ทำงานขึ้นมาก็ได้

ในปัจจุบันนี้การดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้นั้นมีความละเอียดมากยิ่งขึ้นเนื่องจากมีข้อจำกัดทางงบประมาณ จากสาเหตุของปัญหาการใช้เงินงบประมาณการก่อสร้างไม่ทันกับเงินงบประมาณแผ่นดินในแต่ละปี ทำให้เกิดความวุ่นวายในการบริหารงานด้านการเงิน เนื่องจากไม่ทราบว่าในปีนั้นๆ มีการใช้เงินงบประมาณในการก่อสร้างไปเท่าใดชัดเจน เงินงบประมาณถูกย้ายไปใช้ในปิดไป ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ปัญหา ต้องมีความพยายามที่จะเร่งรัดให้การก่อสร้างแล้วเสร็จภายในปีงบประมาณที่กำหนด สำนักงบประมาณแผ่นดินจึงได้มีการออกเป็นกฎระเบียบที่ว่า โครงการอาคารนั้นจำเป็นที่จะต้องมีการขอและรายละเอียดที่ชัดเจนก่อนจึงจะสามารถดำเนินการขออนุมัติงบประมาณได้

เมื่อมีการดำเนินการในการวางตัวคณะผู้ทำงานในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการแล้ว จะมีการดำเนินการส่งเรื่องไปยังที่คณะกรรมการกำกับการออกแบบและก่อสร้างอาคารของมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย ก่อนที่จะเสนอเรื่องให้อธิการบดีทำการอนุมัติต่อไป

ในกระบวนการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการนั้นโดยทั่วไปจะใช้ระยะเวลาไม่น้อยแล้วแต่ลักษณะของโครงการ แต่โดยประมาณจะใช้เวลาดังแต่สามเดือนไปจนถึงหนึ่งปี แต่ทั้งนี้ต้องพยายามให้ทันกับความต้องการในการใช้งาน โดยผู้ที่กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้นี้ได้แก่ ทางส่วนกลางของมหาวิทยาลัย และคณะเจ้าของอาคาร ในกรณีที่โครงการอาคารเป็นของหลายคณะใช้ร่วมกัน ทางส่วนกลางของมหาวิทยาลัยจะเข้ามาเป็นผู้ช่วยในการดำเนินงาน

การได้มาซึ่งงบประมาณในการก่อสร้างโครงการอาคาร

เมื่อมีรายละเอียดโครงการในระดับหนึ่ง จากการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเป็นภาพที่ชัดเจนและมีข้อมูลสนับสนุนมากเพียงพอ ขั้นตอนต่อไปจะเป็นขั้นตอนในการขออนุมัติงบประมาณในการก่อสร้าง โดยเงินงบประมาณของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น สำหรับในส่วนของการก่อสร้างโครงการอาคารส่วนกลาง สามารถแบ่งเงินงบประมาณออกได้เป็น 2 ส่วนหลักๆ ได้แก่

1. งบประมาณแผ่นดิน จะมีสัดส่วนประมาณ 70% ของเงินงบประมาณทั้งหมดของมหาวิทยาลัย
2. งบประมาณรายได้ของมหาวิทยาลัย จะมีสัดส่วนประมาณ 30% ของเงินงบประมาณทั้งหมดของมหาวิทยาลัย

และสำหรับในส่วนของเงินงบประมาณการก่อสร้างโครงการอาคารของคณะนั้น จะสามารถแบ่งได้เป็น 3 ส่วนหลักๆ ได้แก่

1. งบประมาณแผ่นดิน
2. งบประมาณรายได้ของมหาวิทยาลัย
3. งบประมาณรายได้ของคณะ

ซึ่งเงินงบประมาณทั้งหมดที่กล่าวมานั้นมีแหล่งรายได้มาจากแหล่งงบประมาณต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. งบประมาณแผ่นดิน โดยจะต้องผ่านสำนักงบประมาณพิจารณาเพื่อเสนอเข้าไปในสภาผู้แทนราษฎรเพื่อทำการพิจารณาอนุมัติงบประมาณในขั้นสุดท้าย
2. งบประมาณรายได้ของมหาวิทยาลัย โดยจะต้องผ่านการพิจารณาและอนุมัติในระดับของสภามหาวิทยาลัย

3. งบประมาณเงินทุนคณะ คณะหรือหน่วยงานสามารถพิจารณาจัดสรรงบประมาณในส่วนนี้ได้เองโดยอาจจะผ่านการอนุมัติของคณะกรรมการของคณะนั้นๆ และโดยความเห็นชอบของมหาวิทยาลัย
4. งบประมาณเงินบริจาค หรืองบประมาณให้เปล่า ได้แก่ เงินงบประมาณที่บุคคลภายนอกเสนอให้ใช้ได้สำหรับกิจการนั้นๆ โดยการนำไปใช้อาจจะอยู่ภายใต้เงื่อนไขบางอย่างหรือไม่ก็ได้

ผู้ที่เข้ามารับผิดชอบในการดำเนินการประสานงานในเรื่องงบประมาณที่ใช้ในการก่อสร้างโครงการอาคารต่างๆ ของมหาวิทยาลัยที่เป็นความรับผิดชอบของส่วนกลาง นั้นได้แก่ สำนักแผนและการคลัง แต่ถ้าเป็นในส่วนโครงการอาคารของคณะ ผู้ที่จะรับผิดชอบในการทำการดำเนินการเรื่องงบประมาณในการก่อสร้างได้แก่ คณะบดีและกลุ่มผู้บริหารคณะ

การดำเนินการจัดจ้างผู้ออกแบบโครงการอาคาร

ปัจจัยหลักที่เข้ามามีผลกระทบในกระบวนการดำเนินการ คือ เงินงบประมาณที่ได้รับมานั้นมาจากแหล่งใดตั้งที่กล่าวมาในช่วงแรก โดยการใช้เงินงบประมาณในแหล่งต่างๆ นั้นจะมีผลต่อการดำเนินการอย่างมากในขั้นตอนการดำเนินการจัดจ้างผู้ออกแบบและผู้ควบคุมการก่อสร้างโครงการอาคารของมหาวิทยาลัยนี้ กล่าวคือ ถ้าทราบว่าแหล่งงบประมาณมาจากแหล่งใดก็สามารถที่จะบอกทิศทางหรือแนวทางของการได้มาซึ่งกลุ่มผู้ออกแบบได้ สามารถอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. การใช้เงินงบประมาณแผ่นดินเป็นเงินงบประมาณในออกแบบโครงการนั้น จะต้องทำการปฏิบัติตามหลักการที่ระบุไว้ในระเบียบของทางราชการ ได้แก่ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 ทำให้กลุ่มผู้ออกแบบที่จัดจ้างมาเป็นผู้ออกแบบโครงการอาคาร คือ กลุ่มบริษัทสถาปนิกเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้น
โดยมีสายงานพัสดุ สำนักแผนและการคลังจะเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดหาผู้ออกแบบ
2. การใช้เงินงบประมาณรายได้ของมหาวิทยาลัย มาเป็นเงินงบประมาณในการออกแบบโครงการนั้น ก็จะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยเช่นเดียวกัน คือ กลุ่มผู้ออกแบบจะเป็นกลุ่มคณาจารย์ในคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หรือเป็นบุคลากรภายในสายงานการออกแบบและบริหารการก่อสร้าง ในสำนักบริหารระบบกายภาพ
โดยสายงานผังแม่บทจะเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดหาผู้ออกแบบ (โดยไม่ต้องคำนึงถึงระเบียบพัสดุ)
3. และในการใช้เงินงบประมาณรายได้ของคณะ มาเป็นเงินงบประมาณในการออกแบบโครงการนั้น จะสามารถทำการจัดจ้างผู้ออกแบบได้สามรูปแบบด้วยกัน คือ
 - 3.1 การจัดจ้างบุคคลหรือบริษัทที่เป็นนิติบุคคลภายนอกเข้ามาเป็นผู้ออกแบบได้ แต่จะต้องเป็นผู้ที่มีใบอนุญาตการประกอบวิชาชีพที่ถูกต้อง โดยหน่วยพัสดุ ของคณะจะเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดหาผู้ออกแบบ (อิงระเบียบพัสดุ)

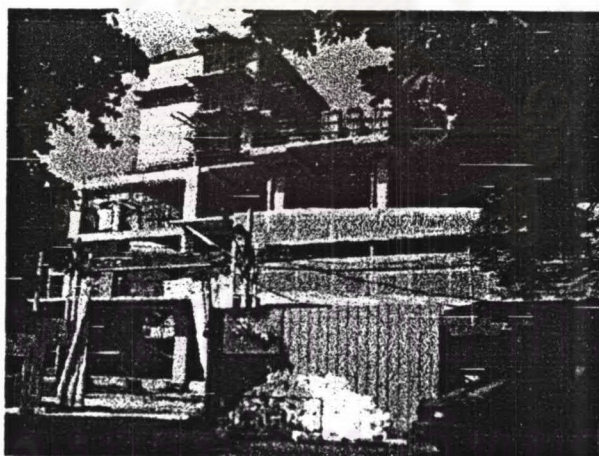
- 3.2 การส่งเรื่องขอความร่วมมือกับอาจารย์ในคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ โดยผ่านทางส่วนกลางของมหาวิทยาลัย คณบดี หรือทางอาจารย์แต่ละท่านโดยตรงเพื่อ
ให้ช่วยทำการออกแบบโครงการให้ โดยคณบดี อาจารย์ที่รับผิดชอบ หรือคณะกรรมการบริหารของคณะจะเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดหาผู้ออกแบบ (ไม่
อิงระเบียบพัสดุ)
- 3.3 การส่งเรื่องขอไปยังส่วนกลาง สายงานการออกแบบและบริหารการก่อสร้างให้
บุคลากรภายในหน่วยงานออกแบบโครงการให้ โดยคณบดี อาจารย์ที่รับผิดชอบ
หรือคณะกรรมการบริหารของคณะจะเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดหาผู้
ออกแบบ (ไม่อิงระเบียบพัสดุ)

โดยก่อนการดำเนินการจัดจ้างผู้ออกแบบนั้น จะต้องมิขั้นตอนใน การทำ Terms of Reference (TOR.) ในการจัดหาผู้ออกแบบโครงการอาคาร และในขั้นตอนการจัดทำ TOR. นี้
ซึ่งได้พบว่าปัจจัยที่เป็นตัวสำคัญในการแบ่งประเภทรูปแบบและกระบวนการในการดำเนินงาน
คือ การได้มาซึ่งเงินงบประมาณ เช่นเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อทราบว่าเงินงบประมาณมาจาก
แหล่งใด และผู้ออกแบบที่จะทำการจัดจ้างมาจะเป็นกลุ่มใดก็ จะมีการดำเนินการที่แตกต่างกัน
ออกไปดังนี้

1. ในกรณีกลุ่มผู้ออกแบบเป็นบริษัทสถาปนิก การดำเนินการทั้งกระบวนการจะมี
ระเบียบพัสดุ เข้ามาควบคุมอยู่ การดำเนินการขั้นต้นจะใช้รายงานการศึกษาวิจัยที่
ได้ทำไว้ในช่วงของการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเข้ามาใช้ในการกำหนด
เป็น TOR. ของโครงการโดยจะประกอบด้วย ความต้องการของโครงการ ส่วน
ประกอบต่างๆ ของโครงการ รายละเอียดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้าง และใน
เรื่องคุณสมบัติของผู้ออกแบบต่างๆ ให้ตรงกับมาตรฐานของราชการ
2. ในกรณีที่ผู้ออกแบบเป็นอาจารย์ภายในมหาวิทยาลัย ลักษณะการดำเนินการในขั้น
ตอนนี้จะมีความเป็นกันเอง ในแง่ของการกำหนดคุณสมบัติของผู้ออกแบบ เป็นการ
มอบหมายความรับผิดชอบให้คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์เป็นผู้ดูแล ในส่วน
นี้ระเบียบพัสดุของทางราชการไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง
3. ในกรณีที่ผู้ออกแบบเป็นบุคลากรภายในหน่วยงานส่วนกลาง ลักษณะการดำเนิน
การในขั้นตอนนี้จะมีความเป็นกันเอง ในแง่ของการกำหนดคุณสมบัติของผู้ออก
แบบเนื่องจากมีบุคลากรอยู่จำกัด โดยจะอยู่ภายใต้การดูแลของสายงานออกแบบ
และบริหารการก่อสร้าง ในส่วนนี้ระเบียบพัสดุของทางราชการไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง
เช่นเดียวกัน

ผู้ที่เข้ามารับผิดชอบในการดำเนินการจัดทำ TOR. นั้นได้แก่ สายงานผังแม่บท ส่วน
สถาปัตยกรรมและโครงสร้างพื้นฐาน รับผิดชอบโดยสำนักบริหารระบบกายภาพ (โดยอาจจะ
ร่วมกันกับสำนักแผนและการคลังในการจัดทำ) แล้วส่งเรื่องคณะกรรมการกำกับการออกแบบ
และก่อสร้างอาคารของมหาวิทยาลัย ก่อนเสนอให้อธิการบดีทำการอนุมัติเพื่อดำเนินการในขั้น
ตอนการออกแบบโครงการต่อไป

จากการปฏิบัติงานการก่อสร้างโครงการอาคารที่ผ่านมามีทั้งหมดของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่ารูปแบบการจัดจ้างผู้ออกแบบจะเป็นในกลุ่มของคณาจารย์คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์เป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากนโยบายของมหาวิทยาลัยเดิมที่ต้องการให้คณาจารย์จากคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และคณะวิศวกรรมศาสตร์ได้ฝึกปฏิบัติวิชาชีพ โดยมหาวิทยาลัยจะใช้งบประมาณรายได้ของมหาวิทยาลัยเป็นค่าออกแบบเอง ส่วนการจัดจ้างบริษัทสถาปนิกภายนอกนั้นมีน้อยมากในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา จนกระทั่ง 2543 ที่มีการจัดจ้างผู้ออกแบบที่เป็นบริษัทสถาปนิกภายนอก เนื่องจากสภาวะทางเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ทำให้ทางมหาวิทยาลัยต้องดำเนินการขออนุมัติค่าออกแบบจากสำนักงบประมาณ ดังที่จะเห็นได้ในโครงการ อาคารศูนย์เรียนรู้ นวัตกรรมอาคาร บริเวณหลังคณะเศรษฐศาสตร์



ภาพที่ 4.3-4.4 แสดงโครงการก่อสร้างอาคารศูนย์เรียนรู้ นวัตกรรมอาคาร บริเวณหลังคณะเศรษฐศาสตร์

การควบคุมการออกแบบระหว่างมหาวิทยาลัยกับผู้ออกแบบ

ผู้ที่ จะเข้ามารับผิดชอบในการดำเนินการควบคุมดูแลกระบวนการออกแบบของผู้ออกแบบนั้น อธิการบดีจะทำการแต่งตั้งคณะกรรมการทำงานขึ้นมา 2 ชุดด้วยกัน คือ

1. คณะกรรมการกำกับการออกแบบและก่อสร้างอาคารของมหาวิทยาลัย โดยจะมีการประชุมเป็นประจำเดือนละหนึ่งครั้ง

2. คณะกรรมการตรวจสอบแบบก่อสร้างอาคารของมหาวิทยาลัย โดยจะทำการเวียนแบบที่ส่งในแต่ละครั้งให้กรรมการแต่ละท่านรับทราบและทำการพิจารณา

ประเภทของการก่อสร้างอาคารกับรูปแบบการจัดจ้างผู้ออกแบบที่พบในการศึกษา

จากการศึกษาในกระบวนการจัดจ้างผู้ออกแบบและผู้ควบคุมงานก่อสร้างในพื้นที่เขตการศึกษา ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น พบว่าในแต่ละประเภทโครงการจะมีรูปแบบการจัดจ้างผู้ออกแบบที่แตกต่างกัน สามารถสรุปได้เป็นตาราง^๑ ดังต่อไปนี้

ประเภทของโครงการอาคาร	กลุ่มผู้ออกแบบ		
	คณาจารย์	บุคลากรภายใน	บริษัทสถาปนิก
1. แบ่งตามลักษณะงาน			
1.1 งานซ่อมแซมอาคารตามสภาพ	●	●	● ¹
1.2 งานต่อเติม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอาคาร	●	●	●
1.3 งานอนุรักษ์อาคารสำคัญทางประวัติศาสตร์	●	● ²	-
1.4 งานก่อสร้างอาคารใหม่	●	● ³	●
2. แบ่งตามวงเงินงบประมาณ	คณาจารย์	บุคลากรภายใน	บริษัทสถาปนิก
2.1 งบประมาณไม่เกิน 4 แสนบาท	●	●	●
2.2 งบประมาณเกิน 4 แสนบาทแต่ไม่เกิน 2 ล้านบาท	●	●	●
2.3 งบประมาณเกิน 2 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 50 ล้านบาท	●	● ⁴	●
2.4 งบประมาณเกินกว่า 50 ล้านบาท	●	-	●

ตารางที่ 4.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของโครงการอาคารและกลุ่มผู้ออกแบบ

หมายเหตุ:

- ¹ มีโอกาสที่บริษัทสถาปนิกภายนอกจะเป็นผู้ดำเนินการออกแบบแต่น้อยมาก
- ² โดยทั่วไปโครงการจะมีขนาดเล็ก
- ³ ตัวอย่างโครงการที่บุคลากรภายในเป็นผู้ออกแบบ ได้แก่ โรงอาหาร 3 (บริเวณคณะอักษรศาสตร์) อาคารเรือนเพาะชำ เป็นต้น
- ⁴ ในกรณีที่แบ่งตามวงเงินงบประมาณพบว่าที่มีการปฏิบัติอยู่ในส่วนของบุคลากรภายในเป็นผู้ออกแบบนั้น จะอยู่ภายใต้งบประมาณไม่เกิน 10 ล้านบาท

การดำเนินการจัดจ้างผู้ควบคุมงานก่อสร้างโครงการอาคาร

ในการดำเนินการจัดจ้างผู้ควบคุมงานก่อสร้างโครงการอาคารของมหาวิทยาลัยนั้น ในขั้นตอนนี้จะมีสายงานออกแบบและบริหารการก่อสร้างเป็นผู้รับผิดชอบในการพิจารณาดำเนิน

^๑ สัมภาษณ์ อุดุลย์ศักดิ์ เจริญชัย, หัวหน้าสายงานผังมณฑล ส่วนสถาปัตยกรรมและโครงสร้างพื้นฐาน สำนักบริหารระบบกายภาพ, 14 สิงหาคม 2545.

การ โดยสามารถแบ่งรูปแบบของการดำเนินการจัดจ้างออกได้ตามประเภทของผู้ควบคุมงาน โครงการอาคารในมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย 3 รูปแบบหลักๆ ดังต่อไปนี้

1. การมอบหมายให้บุคลากรภายในหน่วยงาน (สถาปนิก และวิศวกรประจำหน่วยงาน) เป็นผู้ควบคุมงานก่อสร้างโครงการอาคาร โดยจะถือว่าเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบประจำของบุคลากรในหน่วยงานของมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว
2. การจัดจ้างกลุ่มบริษัทผู้ควบคุมงานภายนอกเป็นผู้ควบคุมงานก่อสร้างโครงการอาคาร ทั้งนี้สามารถพบการจัดจ้างในรูปแบบนี้ได้ทั้งในการใช้เงินงบประมาณแผ่นดิน หรืองบประมาณรายได้ ซึ่งจะมีกระบวนการจัดจ้างไปตามระเบียบพัสดุ โดยทำเป็นประกาศเชิญชวน และสายงานออกแบบและบริหารการก่อสร้างเป็นผู้รับผิดชอบในการทำ TOR. ในการจัดจ้างผู้ควบคุมงานนี้ ทั้งหมดนี้จะใช้ระยะเวลาในการดำเนินการประมาณ 2 เดือน
3. การจัดจ้างเป็นรายบุคคล โดยให้ค่าบริการเป็นในลักษณะของเงินเดือน เดิมมีการพัฒนาการจัดจ้างในรูปแบบนี้ขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรที่เป็นกลุ่มนิสิตในระดับมหาบัณฑิต เพื่อเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ให้กับนิสิต แต่ในปัจจุบัน ไม่ได้ใช้รูปแบบนี้อีกแล้ว ทั้งนี้เนื่องมาจากเหตุผลที่ว่า เงินงบประมาณแผ่นดินไม่รับรองในส่วนนี้ และการจัดจ้างเป็นรายบุคคลนี้ไม่เหมาะสมกับโครงการอาคารที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งต้องการความรู้ความสามารถทางด้านเทคนิคที่ซับซ้อน และผู้ที่เข้ามาไม่สามารถรับผิดชอบงานได้อย่างเต็มที่ แต่รูปแบบนี้จะเหมาะสมกับโครงการที่มีขนาดเล็กมากกว่า

ปัจจัยที่มีผลในการเลือกใช้รูปแบบต่างๆ นั้น ได้แก่ “วิจารณ์ญาณของสายงานออกแบบและบริหารการก่อสร้าง” ซึ่งจะทำการวิเคราะห์จากความเหมาะสมในด้านต่างๆ เช่น ลักษณะของโครงการ ขนาด ความยากง่ายในการควบคุม รวมทั้งกำลังและความสามารถของบุคลากรภายในหน่วยงาน เป็นต้น

ในการควบคุมการทำงานของผู้ควบคุมงานนั้น ในกรณีที่เป็นบริษัทผู้ควบคุมงานที่ได้รับการจัดจ้างเข้ามา จะมีการทำรายงานประจำเดือนรายงานความก้าวหน้าของการก่อสร้างโครงการส่งให้กับคณะกรรมการตรวจรับงาน ส่วนในกรณีที่เป็นบุคลากรภายในหน่วยงานนั้น งานส่วนใหญ่ที่ได้รับมอบหมายให้ควบคุมดูแลจะเป็นงานที่มีขนาดเล็ก การปฏิบัติงานจึงไม่ได้มีการทำเป็นรายงานประจำเดือน แต่จะเป็นในลักษณะเข้าไปควบคุมดูแลผู้รับเหมาก่อสร้างให้ปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามมาตรฐานเพียงเท่านั้น

ประเภทของการก่อสร้างอาคารกับรูปแบบการจัดจ้างผู้ควบคุมงานที่พบในการศึกษา

จากการศึกษาในกระบวนการจัดจ้างผู้ออกแบบและผู้ควบคุมงานก่อสร้างในพื้นที่เขตการศึกษา ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น พบว่าในแต่ละประเภทโครงการจะมีรูปแบบการจัดจ้างผู้ควบคุมงานที่แตกต่างกัน สามารถสรุปได้เป็นตารางดังต่อไปนี้

ประเภทของโครงการอาคาร	กลุ่มผู้ควบคุมงาน		
	บุคลากรภายใน	บริษัทผู้ควบคุมงาน	นิสิต*
1. แบ่งตามลักษณะงาน			
1.5 งานซ่อมแซมอาคารตามสภาพ	●	-	-
1.6 งานต่อเติม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอาคาร	●	●	-
1.7 งานอนุรักษ์อาคารสำคัญทางประวัติศาสตร์	●	●	-
1.8 งานก่อสร้างอาคารใหม่	●	●	-
2. แบ่งตามวงเงินงบประมาณ			
2.1 งบประมาณไม่เกิน 4 ล้านบาท	●	-	-
2.2 งบประมาณเกิน 4 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 2 ล้านบาท	●	-	-
2.3 งบประมาณเกิน 2 ล้านบาทแต่ไม่เกิน 50 ล้านบาท	●	●	-
2.4 งบประมาณเกินกว่า 50 ล้านบาท	-	●	-

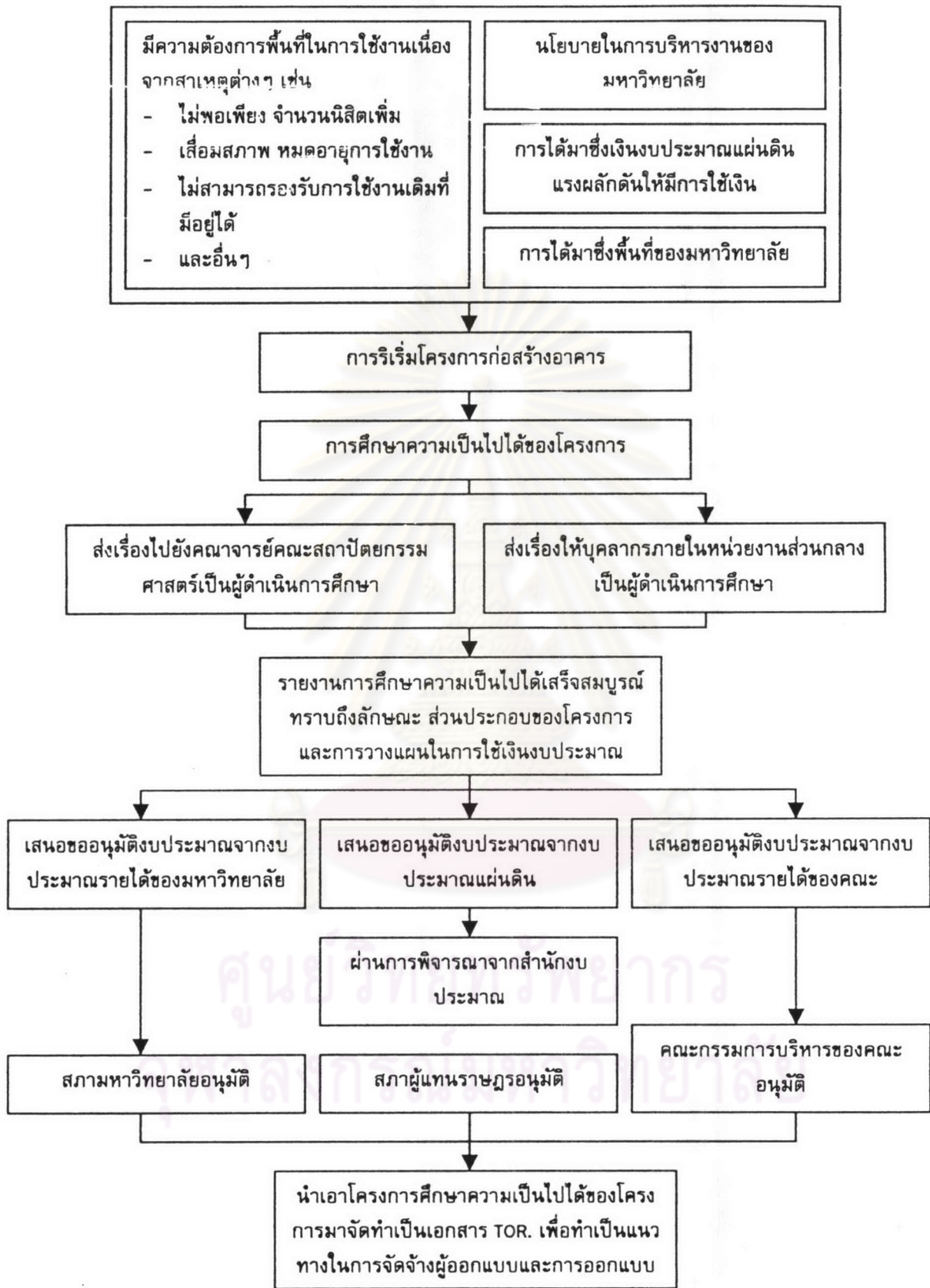
ตารางที่ 4.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของโครงการอาคารและกลุ่มผู้ควบคุมงาน

หมายเหตุ:

นิสิต* รูปแบบที่มีการดำเนินการในอดีตที่ผ่านมาโดยทำการจัดจ้างจากนิสิตของมหาวิทยาลัยในระดับมหาบัณฑิต แต่ในปัจจุบันไม่มีวิธีการจัดจ้างผู้ควบคุมงานที่เป็นนิสิตอีกแล้ว

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

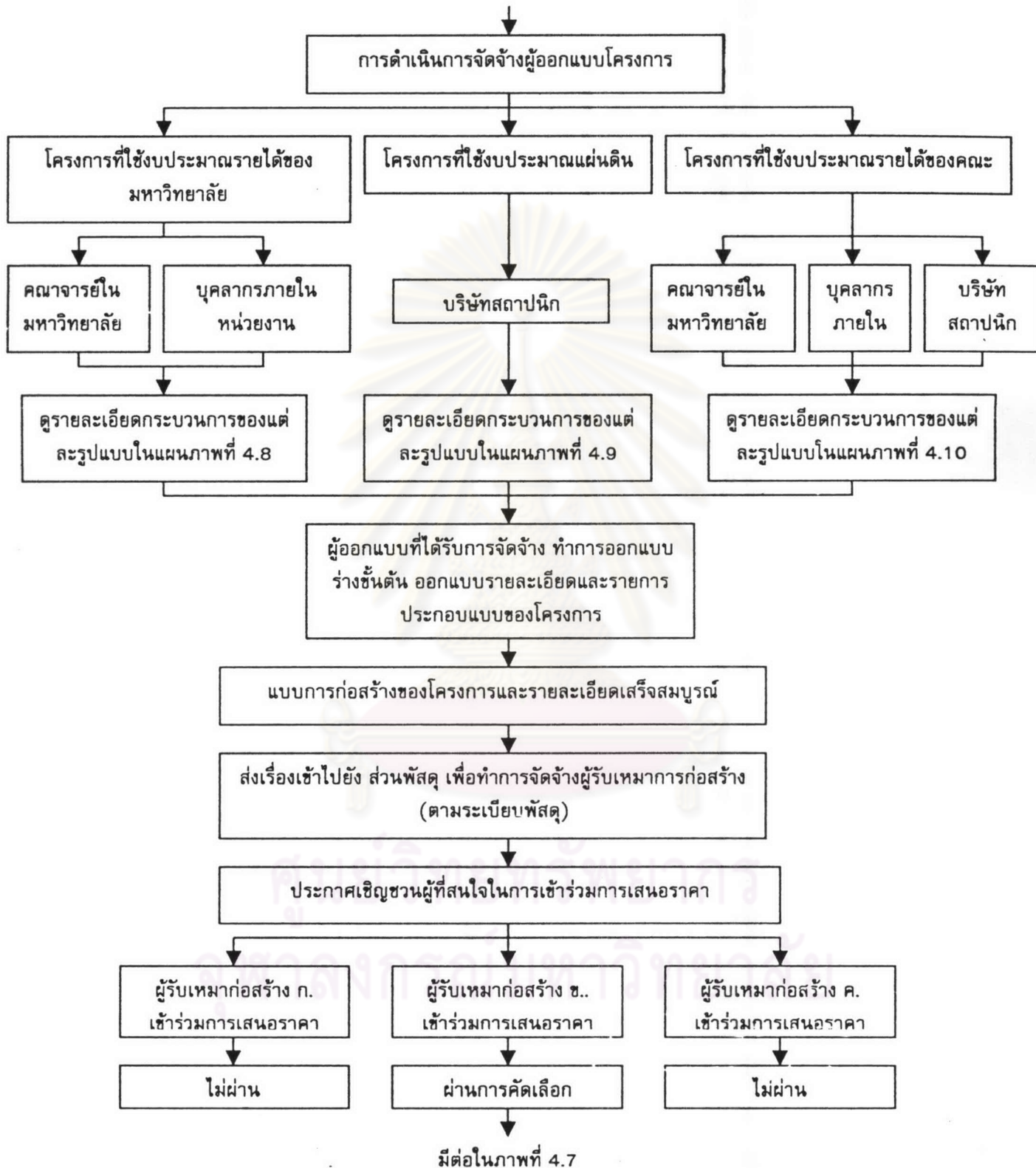
⁷ ใ้มีภาชนั้ ญานนุช ธนุสิงห์, หัวหน้าสายงานออกแบบและบริหารการก่อสร้าง ส่วนสถาปัตยกรรม และโครงสร้างพื้นฐาน สำนักบริหารระบบกายภาพ, 23 สิงหาคม 2545.



มีต่อในภาพที่ 4.6

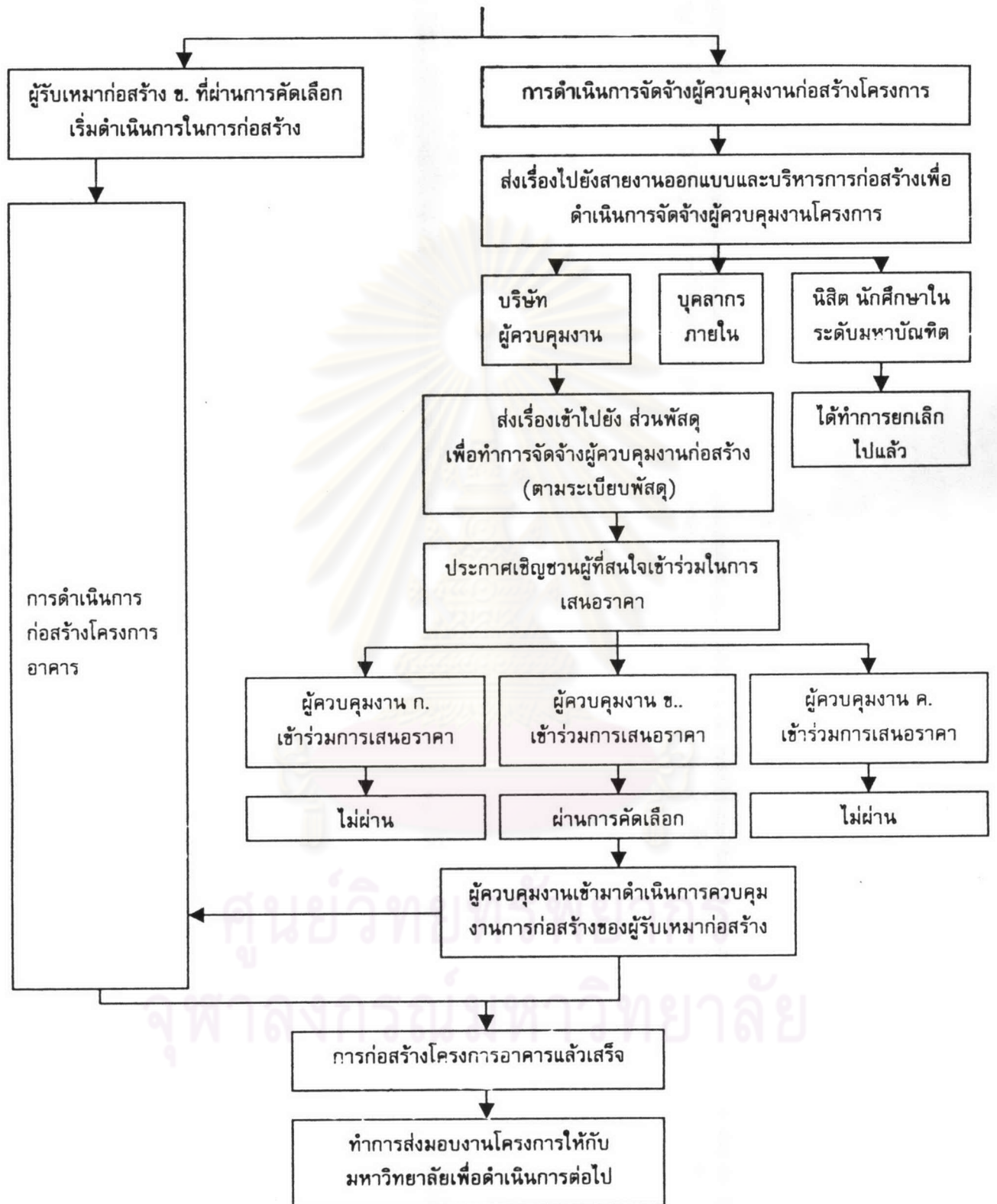
ภาพที่ 4.5 สรุประบวนการจัดจ้างฯ พื้นที่เขตการศึกษา: ช่วงก่อนการจัดจ้างผู้ออกแบบ

ต่อจากภาพที่ 4.5

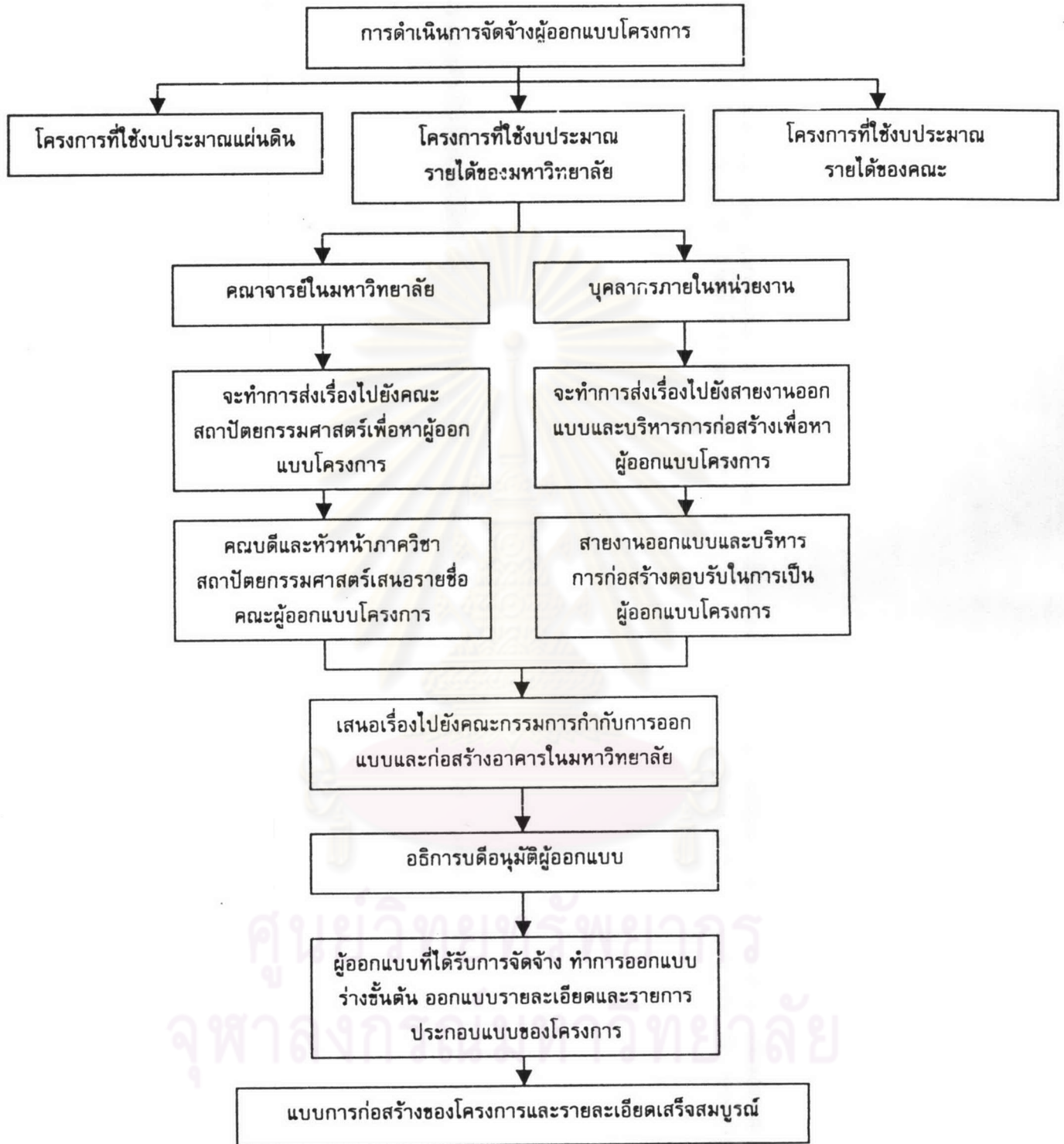


ภาพที่ 4.6 สรุปกระบวนการจัดจ้างฯ ก่อสร้างพื้นที่เขตการศึกษา: ช่วงการจัดจ้างผู้ออกแบบ

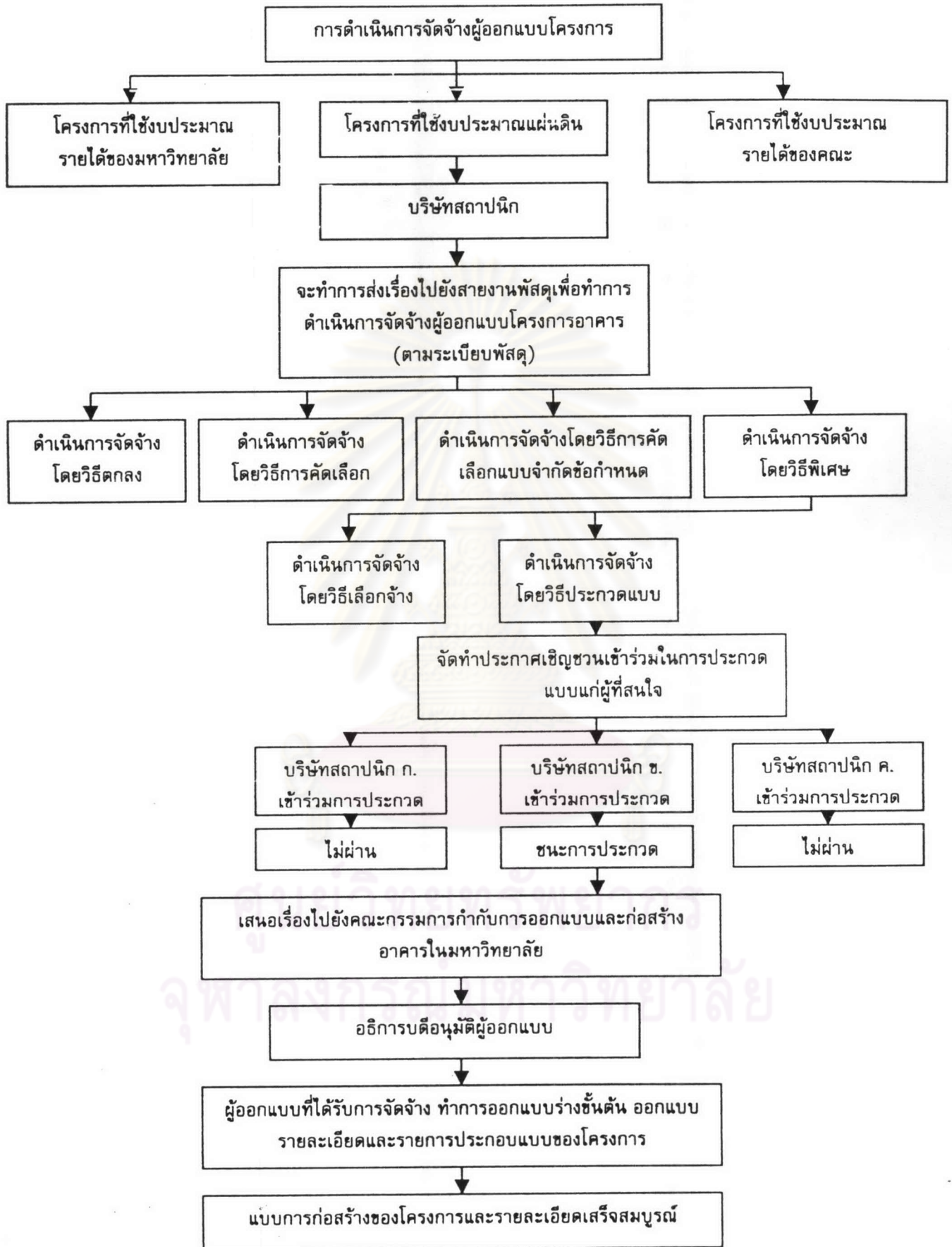
ต่อจากภาพที่ 4.6



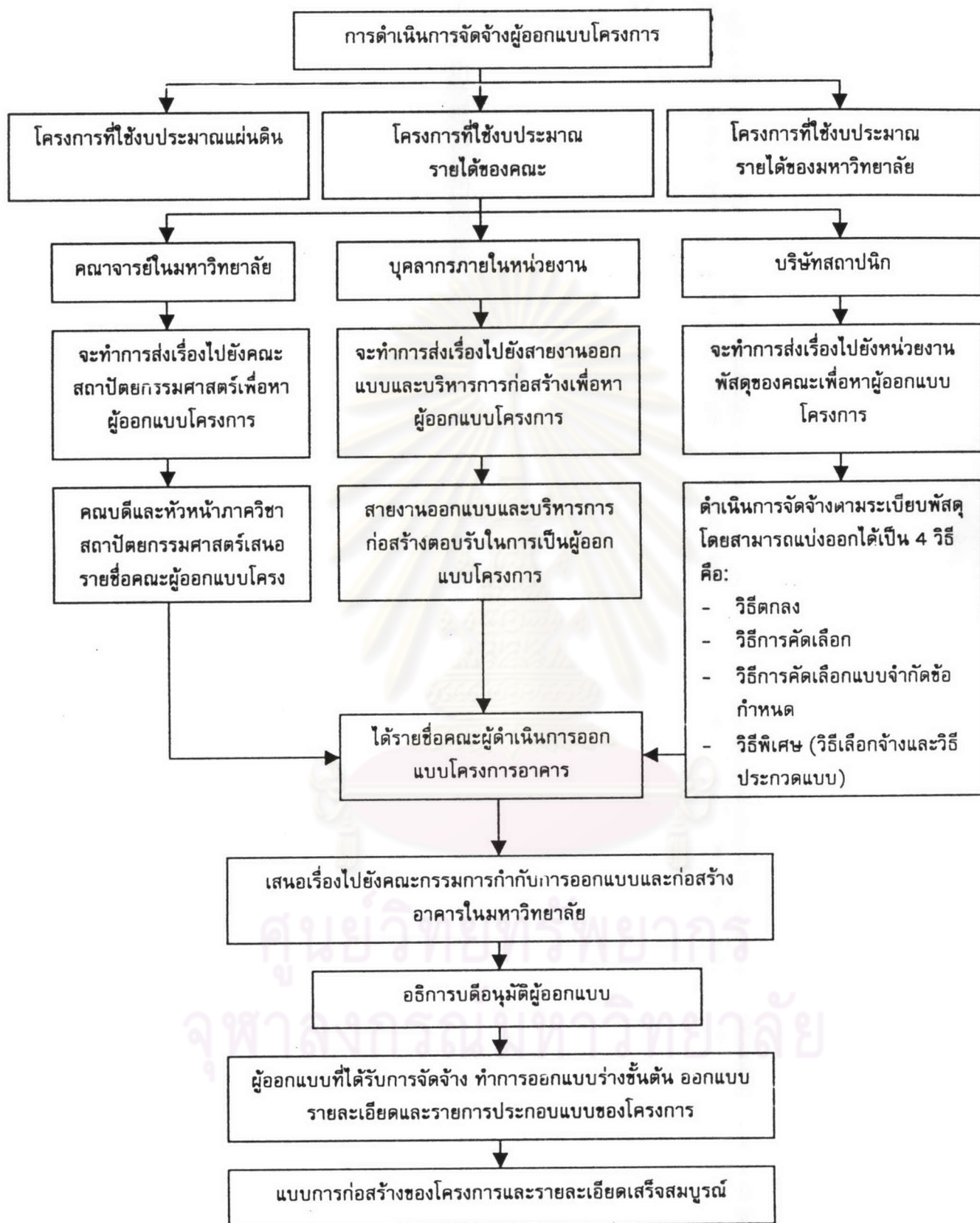
แผนภาพที่ 4.7 สรุปกระบวนการจัดจ้างฯ พื้นที่เขตการศึกษา: ช่วงการจัดจ้างผู้ควบคุมงาน



ภาพที่ 4.8 สรุปกระบวนการจัดจ้างผู้ออกแบบ: โครงการที่ใช้งบประมาณรายได้ของมหาวิทยาลัย



ภาพที่ 4.9 สรุปกระบวนการจัดจ้างผู้ออกแบบ: โครงการที่ใช้งบประมาณแผ่นดิน



ภาพที่ 4.10 สรุปกระบวนการจัดจ้างผู้ออกแบบ: โครงการที่ใช้งบประมาณรายได้ของคณะ

กรณีศึกษา หน่วยงานและคณะต่าง ๆ ในพื้นที่เขตการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
กระบวนการดำเนินการจัดจ้างออกแบบและควบคุมงานของคณะวิทยาศาสตร์

คณะวิทยาศาสตร์นั้นถือได้ว่าเป็นคณะที่มีขนาดใหญ่ ประกอบไปด้วยหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยงาน และสาขาวิชาอีกกว่า สาขา มีอาคารที่ใช้ในการเรียนการสอนและอยู่ในความรับผิดชอบทั้งหมด 18 อาคารด้วยกัน

ในการดำเนินโครงการก่อสร้างอาคารนั้นโดยปกติจะเริ่มมาจากนโยบายของคณะกรรมการประจำคณะ โดยมีฝ่ายวางแผนและนโยบายเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ เมื่อมีความเห็นชอบอนุมัติให้โครงการสามารถดำเนินต่อไปได้แล้ว จึงทำการจัดทำโครงการเสนอเรื่องเข้าไปยังส่วนกลางของ มหาวิทยาลัยเพื่อดำเนินการในการขออนุมัติงบประมาณจากสำนักงบประมาณ เมื่อได้รับอนุมัติงบประมาณเป็นที่เรียบร้อย ทางฝ่ายวางแผนฯ จะเป็นผู้ดำเนินการต่อในส่วนของการจัดหาผู้ออกแบบโครงการ



ภาพที่ 4.11 แสดงโครงการอาคารเรียนของคณะวิทยาศาสตร์ที่ก่อสร้างแล้วเสร็จ

การจัดจ้างผู้ออกแบบโครงการ จะดำเนินการส่งเรื่องไปยังคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และคณะวิศวกรรมศาสตร์ เพื่อขออนุมัติผู้ออกแบบให้เป็นผู้รับผิดชอบในการออกแบบโครงการอาคาร เมื่อทางคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และคณะวิศวกรรมศาสตร์มีการอนุมัติตอบรับและมอบหมายรายชื่อคณะผู้ออกแบบ ทางฝ่ายวางแผนฯ จะดำเนินการเสนอรายชื่อคณะผู้ออกแบบไปยังส่วนกลางของมหาวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติกลุ่มผู้ออกแบบอีกครั้งโดยคณะกรรมการกำกับแบบของมหาวิทยาลัย เมื่อผ่านการอนุมัติ ผู้ออกแบบจึงจะเริ่มดำเนินการออกแบบ เขียนแบบรายละเอียดโครงการต่อไป

การจัดจ้างผู้รับเหมาก่อสร้างและผู้ควบคุมงานโครงการ ในส่วนนี้จะอยู่ในความรับผิดชอบของทางส่วนกลางของมหาวิทยาลัย เป็นผู้ดำเนินการในการจัดจ้างโดยทำการปฏิบัติตามระเบียบของราชการ

กระบวนการดำเนินการจัดจ้างออกแบบและควบคุมงานของคณะนิเทศศาสตร์

คณะนิเทศศาสตร์เป็นอีกคณะขนาดเล็ก ประกอบด้วยอาคารทั้งหมด 2 อาคารและใช้พื้นที่ส่วนหนึ่งในอาคารเรียนรวมของอาคาร การดำเนินการก่อสร้างโครงการส่วนใหญ่จะเป็นการปรับปรุง ซ่อมแซมอาคารเดิม ซึ่งในกรณีนี้จะเริ่มต้นโครงการจากหน่วยงานในคณะมีความต้องการในการปรับปรุง ซ่อมแซมอาคาร หรือส่วนของอาคารเดิม เจ้าของหน่วยงานอาจจะเรียกผู้ออกแบบเข้ามาดำเนินการประมาณราคา โดยเจ้าของหน่วยงานจะเป็นผู้บอกรายละเอียดตามความต้องการ หลังจากนั้นเมื่อทราบราคาโดยประมาณ เจ้าของหน่วยงานจะดำเนินการตั้งงบประมาณ โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ งบประมาณกองทุนของคณะ และงบประมาณแผ่นดิน ผ่านฝ่ายวางแผนของคณะ

การจัดจ้างผู้ออกแบบโครงการ จะเข้ามาในช่วงต้นของโครงการ เพื่อดำเนินการในการออกแบบและประมาณราคาให้กับเจ้าของหน่วยงาน เพื่อทำการดำเนินการของงบประมาณจากทางมหาวิทยาลัยหรือคณะต่อไป โดยทางเจ้าของหน่วยงานจะเป็นผู้ดำเนินการในการจัดหาเองซึ่งกลุ่มผู้ออกแบบที่ได้จะมาจาก

1. กลุ่มผู้ออกแบบภายนอก จะดำเนินการจัดจ้างมาในกรณีที่เป็นงานตกแต่งต้องการความสวยงาม เช่น งานตกแต่งภายในห้องประชุม เป็นต้น
2. กลุ่มผู้ออกแบบของสำนักบริหารระบบกายภาพ ในกรณีที่ไม่ต้องการความสวยงามมาก โดยทั่วไปเป็นงานโครงสร้างและสาธารณูปโภค เช่น บันไดหนีไฟ ดังก่าจัดน้ำเสีย พื้นลาดฟ้า งานโครงสร้างลิฟท์ เป็นต้น

ทั้งนี้ผู้บริหารของคณะจะเป็นผู้ที่ดำเนินการในการตัดสินใจที่จะเลือกใช้กลุ่มผู้ออกแบบกลุ่มนั้นตามความเหมาะสม

การจัดจ้างผู้รับเหมาก่อสร้าง เนื่องจากงานที่พบจะเป็นงานขนาดเล็ก ฝ่ายพัสดุของคณะดำเนินการในกระบวนการจัดจ้างตามระเบียบของราชการเอง

การจัดจ้างผู้ควบคุมงานโครงการ โดยทั่วไปในกรณีงานปรับปรุง ซ่อมแซมอาคารจะไม่ได้มีการจัดจ้างผู้ควบคุมงานจากบริษัทภายนอก หรือบุคคลภายนอกเข้ามาปฏิบัติงาน แต่จะใช้บุคลากรภายในซึ่งได้แก่ หัวหน้าฝ่ายอาคารสถานที่ของคณะและผู้ออกแบบเป็นผู้ควบคุมงานและให้คำปรึกษา

กระบวนการดำเนินการจัดจ้างออกแบบและควบคุมงานของสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์

ความเป็นมาของสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์

สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ จัดตั้งขึ้นโดยมติของสภามหาวิทยาลัยโดยเกิดจากความร่วมมือของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย Northwest University และ Pensylvania University เปิดเปิดหลักสูตรการเรียนการสอนในระดับมหาบัณฑิตด้านการบริหารธุรกิจภาคภาษาอังกฤษ เนื่องจากทางคณะกรรมการจัดตั้งสถาบันมีความเห็นว่ามีกลุ่มนิสิตนักศึกษาไทยบางกลุ่มที่ไม่สะดวกในการเดินทางไปศึกษาต่อในต่างประเทศ จึงมีแนวความคิดในการเชิญอาจารย์จากต่างประเทศเข้ามาสอนในประเทศไทย เพื่อพัฒนาคุณภาพของนิสิตนักศึกษาได้

การเริ่มดำเนินการจัดตั้งสถาบันนั้นเริ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2525 โดยจัดทำเป็นประกาศจัดตั้งสถาบันขึ้นเป็นโครงการทดลองของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งในการบริหารงานของสถาบันจำเป็นต้องมีการติดต่อระหว่างประเทศ จึงต้องมีความคล่องตัวในการบริหารงานสูงจึงกำหนดให้สถาบันสามารถบริหารงานได้ด้วยระเบียบของตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตามระเบียบของมหาวิทยาลัย ซึ่งศึกษาและดำเนินการด้วยกลุ่มคณาจารย์คณะรัฐศาสตร์ แต่ในกรณีที่ในการบริหารงานยังไม่มีระเบียบที่ควบคุมโดยเฉพาะ ก็จะทำการอ้างอิงจากกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก ในการบริหารงานของสถาบันนั้นจะดำเนินการโดยคณะกรรมการบริหาร โดยทางมหาวิทยาลัยเป็นผู้แต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก และผู้บริหารของมหาวิทยาลัย

โครงการการก่อสร้างอาคารแรกของสถาบันเป็นอาคารที่พักอาศัยของอาจารย์ชาวต่างประเทศ เนื่องจากปัญหาในเรื่อง ความปลอดภัย และความสะดวกสบายของการเดินทาง ซึ่งได้งบประมาณในการก่อสร้างได้มาจากเงินดอกเบี้ยของเงินบริจาค เงินกู้ยืมจากมหาวิทยาลัย และเงินบริจาคจากกิจกรรมหาทุน จนครบวงเงินที่สามารถจะดำเนินการก่อสร้างได้ซึ่งตั้งไว้ 20 ล้านบาท ใช้เวลาในการก่อสร้าง 2 ปี ทำการเปิดใช้ในปี 2529

ในส่วนอาคารที่ใช้เป็นส่วนการเรียนการสอนนั้น เบื้องต้นทางมหาวิทยาลัยได้มอบพื้นที่ของอาคารวิทยพัฒนาจำนวน 2 ชั้นบริเวณชั้น 4 และ 5 ให้เป็นสถานที่ดำเนินการเรียนการสอน และสำนักงานบริหาร ซึ่งเมื่อดำเนินการไปได้ระยะหนึ่ง จำนวนนิสิตมีปริมาณมากขึ้นเรื่อยๆ รวมทั้งพื้นที่เดิมมีลักษณะการเรียนการสอนไม่เหมาะสมกับลักษณะของอาคารที่ออกแบบไว้ จึงมีความต้องการในการหาพื้นที่ใหม่เพื่อใช้ในการดำเนินการก่อสร้าง ประกอบกับการได้รับพระราชทานชื่อของสถาบัน “ศศินทร์” ทางมหาวิทยาลัยจึงอนุมัติพื้นที่ว่างให้สถาบันได้ดำเนินการก่อสร้างโครงการอาคารเรียน

การดำเนินการโครงการก่อสร้างอาคารของสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์

โดยวิธีการดำเนินการโครงการก่อสร้างอาคารของสถาบันนั้นมีความแตกต่างของการดำเนินการโครงการก่อสร้างอาคารทั่วไปของมหาวิทยาลัย เนื่องจากเหตุผลในเบื้องต้นที่

กำหนดให้สถาบันมีระบบการบริหารเป็นของตนเอง ลักษณะการดำเนินการจึงเป็นเช่นเดียวกับ บริษัท ห้างร้านเอกชน

การดำเนินการจัดสร้างโครงการอาคารของสถาบันนั้นแบ่งออกเป็น 2 ส่วน เนื่องจากในการดำเนินการช่วงแรก งบประมาณที่วางไว้ไม่เพียงพอ จึงออกแบบส่วนที่ 1 ไว้ก่อนโดยมีการวางแผนในการขยายตัวเมื่อไว้ในอนาคตด้วย ต่อมาอีก 6 ปีจึงมีโอกาสดำเนินการออกแบบต่อ เป็นส่วนที่ 2 โดยกลุ่มผู้ออกแบบชุดเดิม



ภาพที่ 4.12 แสดงโครงการอาคารของสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์

การจัดจ้างผู้ออกแบบโครงการ ในการออกแบบโครงการอาคารนั้น ทางสถาบันได้เรียนเชิญ รศ. มล. ประทีป มาลากุล อดีตคณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นหัวหน้ากลุ่มผู้ออกแบบ และกลุ่มคณาจารย์คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์

การจัดจ้างผู้รับเหมาก่อสร้างโครงการ เริ่มจากเชิญกลุ่มบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้างและจัดทำกรประกาศขายแบบ และกำหนดคุณสมบัติของบริษัทผู้รับเหมาก่อสร้าง(ผลงานและประสบการณ์คล้ายกับที่กำหนดในระเบียบราชการ) เพื่อดำเนินการในการประกวดราคา เมื่อมีผู้ยื่นเสนอของประกวดราคาทั้งหมด 10 ราย ในรอบแรกจะทำการพิจารณาเบื้องต้นโดยคัดเลือกให้เหลือเพียง 4 รายที่ตรงตามคุณสมบัติและเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แล้วทำการตกลงในเรื่องรายละเอียด การต่อรองราคา จนได้ผู้รับเหมาก่อสร้างรายที่เหมาะสมที่สุด เพื่อดำเนินการในการก่อสร้างโครงการอาคารของสถาบัน

วิธีการในการดำเนินการที่แตกต่างจากการดำเนินการของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ในช่วงการขายแบบที่ใช้ในการคำนวณ เอกสารประมาณราคาค่าก่อสร้างเอกสาร (BOQ.) กำหนดให้ดำเนินการชี้แจงออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ราคาค่าสินค้าและวัสดุอุปกรณ์ และค่าบริการ โดยที่ทางสถาบันจะกำหนดชี้แจงเงื่อนไขอีกว่า วิศวกรบางประเภททางสถาบันจะเป็นผู้ดำเนินการจัดจ้างเอง โดยสาเหตุนั้นโดยรวมเพื่อช่วยลดต้นทุนค่าก่อสร้าง ป้องกันไม่ให้กลุ่มบริษัทผู้รับเหมา

ก่อสร้างไม่คิดราคามากจนเกินความเป็นจริง ประกอบกับการได้รับความช่วยเหลือจากบริษัทผู้แทนจำหน่าย โดยการมอบเป็นส่วนลดซึ่งมากกว่าราคาในกลุ่มผู้รับเหมาจะดำเนินการจัดหาเอง โดยนำเสนอหลักการดังกล่าวให้คณะกรรมการบริหารอนุมัติหลักการ

การจัดจ้างผู้ควบคุมงานโครงการ ในโครงการส่วนที่ 1 ทางสถาบันได้ทำการจัดจ้างนิติบัญญัติโทคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ ซึ่งทางคณะผู้ออกแบบเป็นผู้จัดทำมา เข้ามาเป็นผู้ควบคุมงานซึ่งจะรับผิดชอบเป็นรายบุคคล ประกอบกับทางสถาบันได้จัดตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อดำเนินการในการควบคุมงานและตรวจรับงานจากผู้รับเหมาก่อสร้างสบทบอีกด้วย

ในส่วนของโครงการส่วนที่ 2 เริ่มมีการก่อสร้างในปี พ.ศ. 2537 เนื่องจากมีเงินสะสมพอสมควรที่จะใช้ในการก่อสร้างอาคารเพิ่มแล้ว และอาคารในโครงการส่วนที่ 1 บางส่วนตอบสนองการใช้งานได้ไม่เพียงพอ และไม่ตรงกับความต้องการในขณะนั้น ในโครงการส่วนที่ 2 นี้ การได้มาซึ่งงบประมาณการก่อสร้างนั้นทำโดยใช้วิธีเดียวกันกับเงินงบประมาณในโครงการส่วนที่ 1 แต่จะไม่มีเงินสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย จะเป็นในลักษณะการยืม และเงินที่หามาได้เอง

การจัดจ้างผู้ออกแบบโครงการ ในการออกแบบโครงการอาคารส่วนที่ 2 นั้น ทางสถาบันได้เรียนเชิญกลุ่มผู้ออกแบบชุดเดิม ซึ่งได้แก่ รศ. มล. ประทีป อติตตคณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นหัวหน้ากลุ่มผู้ออกแบบและกลุ่มคณาจารย์คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ ดำเนินการออกแบบต่อจากแผนเดิมที่ได้วางไว้ในการออกแบบช่วงต้น

การจัดจ้างบริษัทที่ปรึกษาและผู้รับเหมาก่อสร้างโครงการ ในโครงการส่วนที่ 2 นี้ มีการจัดจ้างบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการก่อสร้างเข้ามาควบคุมงานก่อสร้างในโครงการ ซึ่งจะทำความคุ้นเคยกับการจัดจ้างผู้รับเหมาก่อสร้างโครงการ โดยพิจารณาจากบริษัทเอกชนที่มีความสามารถ ประสบการณ์ มีผลงานเป็นที่น่าเชื่อถือได้ ซึ่งสถาปนิกโครงการ และคณะกรรมการดำเนินการที่อยู่ในวงการการก่อสร้างเป็นผู้แนะนำ เชิญให้เข้ามาทำการดูโครงการ และเข้ามาเสนอราคาค่าบริการ แล้วจึงทำการพิจารณาคัดเลือกบริษัทที่เหมาะสมที่สุดเข้ามาดำเนินการ โดยในการก่อสร้างโครงการครั้งนี้กลุ่มที่ปรึกษาจะได้รับการพิจารณาคัดเลือกเข้ามาก่อน ซึ่งจะทำหน้าที่ได้ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับนักศึกษาปริญญาโท มีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น มีกำลังคนที่จะสนับสนุนการทำงานพร้อม สามารถควบคุมได้อย่างทั่วถึง

ในการจัดจ้างผู้รับเหมาก่อสร้างนั้น ดำเนินการในลักษณะเดียวกันกับโครงการในส่วนที่ 1 โดยในการดำเนินการจะมีความละเอียดมากยิ่งขึ้น เนื่องจากในการคิดราคากลางสำหรับใช้ในการประกวดราคานั้นจากเดิม ให้กลุ่มผู้ออกแบบเป็นผู้ดำเนินการ แต่ในโครงการนี้สถาบันมอบหมายให้กลุ่มผู้ออกแบบ บริษัทที่ปรึกษา และบริษัทวิศวกรภายนอกอีกบริษัทหนึ่ง (ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ) เป็นผู้ดำเนินการเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบและคัดเลือกผู้รับเหมา

โดยบริษัทที่ปรึกษาจะนำเอาราคาในกลุ่มผู้รับเหมาก่อสร้างมาตรวจสอบเปรียบเทียบ แล้วทางสถาบันจะดำเนินการตรวจสอบคู่มือที่เทียบกับราคากลางทั้งสามที่มีอยู่ อีกทั้งยังคงมีการแยกสัญญาในส่วนที่เป็นงานตกแต่งภายในอีกส่วนหนึ่ง โดยสถาบันจะเป็นผู้ดำเนินการในการจัดจ้างบริษัทผู้รับเหมาตกแต่งภายในเอง ถือเป็นการลดขอบเขตการให้บริการของผู้รับเหมาก่อสร้างลง ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดต้นทุนในการดำเนินการแม้ว่าทางสถาบันรับภาระในส่วนนี้มากขึ้น

การดำเนินการในโครงการส่วนที่ 2 นี้จะมีการประชุมเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าเป็นระยะๆ โดยสถาบันจะเข้าไปช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาในขณะดำเนินการ ซึ่งจะพบว่าการทำงานดำเนินไปสู่ล่วงได้ดีกว่าการดำเนินการในโครงการส่วนที่ 1 เนื่องจากมีบุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องน้อยกว่า และบุคคลเหล่านั้นมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการทำงานเป็นอย่างดีมากกว่า

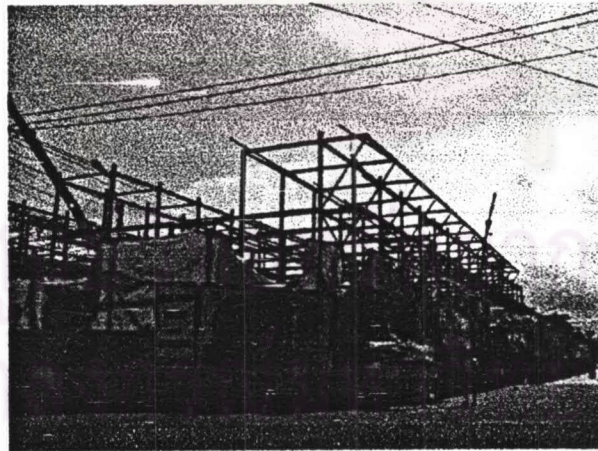
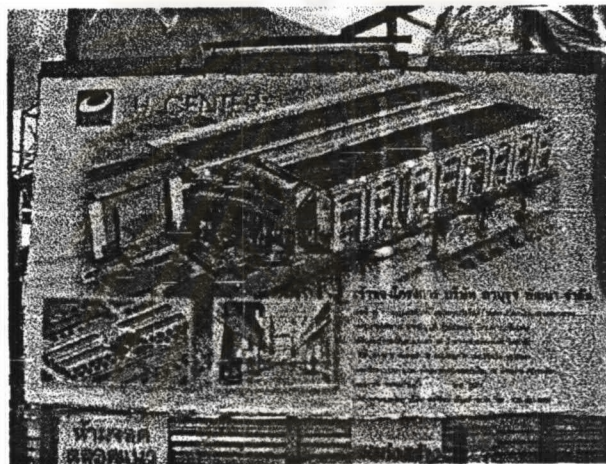
การวางแผนในอนาคตของสถาบันนั้นจะมีฝ่ายพัฒนาแผนงานเป็นผู้ดูแลในเรื่องการดำเนินการแต่ในปัจจุบันยังไม่มีมีการพิจารณาในเรื่องการก่อสร้างอาคารเพิ่ม โครงการที่เกิดขึ้นเป็นเพียงแต่การดูแลรักษาอาคาร การซ่อมแซมอาคารซึ่งจะดูแลและดำเนินการโดยหน่วยอาคารและสถานที่



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กระบวนการจัดหาผู้ลงทุนพัฒนาโครงการก่อสร้างในพื้นที่เขตผลประโยชน์

ในส่วนของพื้นที่ผลประโยชน์นี้เดิมฝ่ายทรัพย์สินจะเป็นผู้ดำเนินการจัดเก็บผลประโยชน์ โดยมีแหล่งที่มาจากอาคารพาณิชย์และการเช่าที่ดิน ต่อมาฝ่ายทรัพย์สินได้พยายามศึกษาเพื่อหาแนวทางการพัฒนาการใช้ที่ดินนอกเขตการศึกษาให้ได้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจที่คุ้มค่า เกิดเป็นรูปแบบของ “โครงการพัฒนาที่ดิน” ซึ่งต้องมีการดำเนินการจัดหาผู้ลงทุนพัฒนาโครงการ เนื่องจากโครงการที่เกิดขึ้นเป็นโครงการขนาดใหญ่มาก บุคลากรของมหาวิทยาลัยไม่สามารถดำเนินการบริหารเองได้ทั้งหมดเนื่องจากมีจำนวนบุคลากรไม่มากพอ อีกทั้งการดำเนินการบริหารเพื่อนำรายได้เข้ามาให้กับมหาวิทยาลัยเองคงจะทำได้ยากเพราะต้องดำเนินการในระบบราชการ การจัดหาผู้ลงทุนเป็นนิติบุคคลที่มีประสบการณ์เชี่ยวชาญกับการพัฒนาที่ดินจึงเป็นแนวทางที่มีความเหมาะสมมากกว่า



ภาพที่ 4.13-4.14 แสดงภาพโครงการพัฒนาที่ดิน โครงการ U Center บริเวณซอยจุฬาฯ 42

กระบวนการจัดหาผู้ลงทุนพัฒนาโครงการก่อสร้างในเขตพื้นที่ผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยนั้น ผู้ที่ดำเนินการรับผิดชอบหลักได้แก่ สำนักงานจัดการทรัพย์สิน ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการในขั้นตอนดังต่อไปนี้

การริเริ่มโครงการ

ในขั้นตอนของการริเริ่มโครงการ จะเริ่มจากการกำหนดพื้นที่โครงการที่จะทำการพัฒนา กล่าวคือ ทางสำนักงานจัดการทรัพย์สินจะพิจารณาความเหมาะสมว่าพื้นที่ผืนใดของทางมหาวิทยาลัยที่กำลังจะหมดอายุสัญญาเช่า ประกอบกับนโยบายของทางมหาวิทยาลัยและสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคมในขณะนั้น เพื่อพิจารณาหาค่าศักยภาพของพื้นที่นั้นๆ ว่ามีความเหมาะสมจะดำเนินการพัฒนาพื้นที่นั้นๆ หรือไม่ ถ้าพื้นที่ที่มีความเหมาะสมในการพัฒนาเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ที่ดีต่อมหาวิทยาลัยและสภาพแวดล้อมรอบข้าง ทางสำนักงานจัดการทรัพย์สินจะดำเนินการต่อการเสนอเรื่องให้กับคณะกรรมการจัดการทรัพย์สินเป็นผู้พิจารณาและอนุมัติเห็นชอบว่าควรมีการพัฒนาหรือไม่ และเสนอคณะกรรมการสภาพมหาวิทยาลัยรับทราบและให้ความคิดเห็นในการพัฒนาพื้นที่ที่กำหนด

เมื่อคณะกรรมการจัดการทรัพย์สินพิจารณาเห็นชอบและอนุมัติให้มีการพัฒนาโครงการในพื้นที่ดังกล่าว จึงมีการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป ได้แก่การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการพัฒนาที่ดิน โดยการดำเนินการแบ่งออกได้เป็น 2 กรณี คือ

1. จัดจ้างบริษัทเอกชนภายนอกเป็นผู้เข้ามาดำเนินการในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ
2. มอบหมายให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัย จัดตั้งเป็นคณะบุคคลเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ เช่น กลุ่มคณาจารย์ในคณะสาขาวิชาต่างๆ เจ้าหน้าที่สำนักงานจัดการทรัพย์สิน เป็นต้น

เมื่อทำการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการเสร็จเรียบร้อยแล้ว จะดำเนินการส่งเรื่องไปยังคณะกรรมการจัดการทรัพย์สินอีกครั้งเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของโครงการที่ได้จากการศึกษา หากคณะกรรมการฯ พิจารณาว่าสมควรที่จะดำเนินการต่อไปจึงทำการอนุมัติโครงการ และดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

การจัดหาผู้ลงทุนพัฒนาโครงการภายในพื้นที่เขตผลประโยชน์

ขั้นตอนถัดมาหลังการอนุมัติโครงการพัฒนาพื้นที่ในที่ดินที่กำหนดไว้แล้วจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาดำเนินการพัฒนาที่ดินในโครงการนั้นๆ ขึ้น เพื่อดำเนินการใน 3 ขั้นตอนหลัก ไปพร้อมๆ กันดังต่อไปนี้

1. การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งพื้นที่โครงการ การดำเนินการโครงการพัฒนาที่ดินในพื้นที่ที่กำหนดตั้งแต่แรกนั้น จะต้องทำการประกาศแจ้งผู้เช่าเดิม ดำเนินการเก็บหนี้ค้างชำระของผู้เช่าเดิมให้เรียบร้อย ทั้งนี้เพื่อเป็นการจัดเตรียมพื้นที่ที่จะต้องเตรียมไว้ให้กับผู้ลงทุนพัฒนา
2. การดำเนินการจัดหาผู้ลงทุนพัฒนาโครงการ โดยเจ้าหน้าที่ของสำนักงานจัดการทรัพย์สินจะดำเนินการจัดทำร่างข้อกำหนด (Term of Reference หรือที่เรียกว่า TOR.) ขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแนวทางของผู้ลงทุนพัฒนาอย่างกว้างๆ ให้คณะกรรมการจัดการทรัพย์สินอนุมัติเห็นชอบ สิ่งที่ระบุใน TOR. โดยทั่วไปจะระบุถึง

- บทนำ ที่กล่าวถึงวัตถุประสงค์และความต้องการของโครงการ ตำแหน่งที่ตั้งและลักษณะของพื้นที่โครงการ แนวคิดและหลักการในการใช้ประโยชน์ของพื้นที่ ลักษณะการประกอบธุรกิจภายในพื้นที่โครงการ
- การกำหนดเงื่อนไขสัญญา ที่กล่าวถึงระยะเวลา ผู้ถือกรรมสิทธิ์ในสิ่งก่อสร้าง และสิทธิของผู้ลงทุนพัฒนาในระหว่างอายุสัญญา
- คุณสมบัติของผู้ลงทุนพัฒนาโครงการ
- หลักฐานที่ใช้ในการนำเสนอโครงการพัฒนาที่ดินต่อมหาวิทยาลัย ทั้งหลักฐานรายละเอียดของบริษัท ข้อเสนอทางเทคนิค และข้อเสนอทางการเงินของโครงการที่จะทำการพัฒนา
- เกณฑ์การตัดสินการคัดเลือกผู้ลงทุนพัฒนาโครงการ

เมื่อดำเนินการจัดทำ TOR. เป็นที่เรียบร้อยแล้วทางสำนักงานจัดการทรัพย์สินจะดำเนินการจัดทำประกาศเชิญชวนและประชาสัมพันธ์ให้กับผู้ที่สนใจ โดยเฉพาะในกลุ่มที่เป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีความเชี่ยวชาญในลักษณะของโครงการที่ระบุไว้ในแนวคิดและหลักการในการใช้ประโยชน์ของพื้นที่ ลักษณะการประกอบธุรกิจภายในพื้นที่โครงการ เช่น โครงการห้างสรรพสินค้า โครงการโรงแรม เป็นต้น

ต่อมาจะดำเนินการจัดตั้งกลุ่มคณะกรรมการขึ้นเพื่อพิจารณาตัดสินผู้ที่เหมาะสมในการลงทุนพัฒนาโครงการก่อสร้าง โดยจะพิจารณาถึงข้อมูลทางการเงินและเศรษฐกิจ ด้านสถาปัตยกรรม และด้านทางวิศวกรรม แล้วทำการคัดเลือกผู้ลงทุนพัฒนาโครงการที่เข้าข่ายได้รับการพิจารณาไว้ ประมาณ 3 บริษัทเพื่อทำการเจรจาผลประโยชน์เป็นลำดับไป หลังจากการเจรจาจนสรุปคัดเลือกอนุมัติได้ผู้ลงทุนพัฒนาโครงการมาแล้ว ขั้นตอนต่อไปทางมหาวิทยาลัยและผู้ลงทุนพัฒนาต้องทำการสรุปให้ได้มาซึ่งข้อตกลงเป็นการก่อสร้าง (Letter of Intent) พร้อมหนังสือคำประกันจากธนาคารว่า บริษัทฯ ตกลงจะดำเนินการและเสนอผลประโยชน์อย่างไรบ้าง ก่อนจะทำสัญญาจริง ซึ่งต้องมีรายละเอียดด้านสถาปัตยกรรมและวิศวกรรม ตลอดจนข้อตกลงอื่นๆ อีกมากมาย

การดำเนินการเมื่อได้ผู้ลงทุนพัฒนาโครงการเรียบร้อยแล้วก็จะดำเนินการในพื้นที่โครงการที่กำหนดไว้ในเรื่องของการปรับปรุง ซ่อมแซม หรือการก่อสร้างใหม่จนแล้วเสร็จ พร้อมดำเนินการบริหารจัดการไปตามอายุเงื่อนไขของสัญญา

3. การดำเนินการและติดตามผู้ลงทุนพัฒนาโครงการตามเงื่อนไขของสัญญา โดยจะมีการจัดตั้งคณะกรรมการติดตามผลงานโครงการพัฒนาที่ดินโครงการนั้นๆ คณะกรรมการติดตามผลงานโครงการพัฒนาที่ดินด้านสถาปัตยกรรม และคณะกรรมการติดตามผลงานโครงการพัฒนาที่ดินด้านวิศวกรรม เพื่อพิจารณาและควบคุม

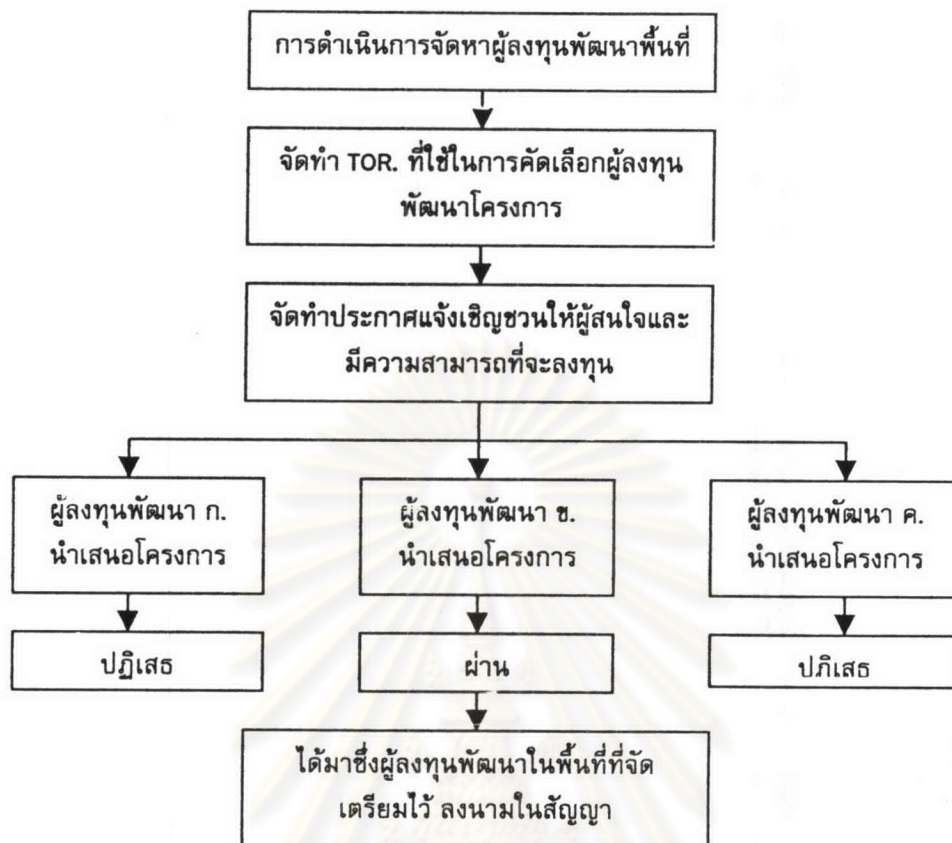
คุณดูแลติดตามให้ผู้ลงทุนพัฒนาดำเนินการไปตามข้อตกลงที่ระบุไว้ในสัญญา และสามารถดำเนินการขออนุญาตการปลูกสร้างจากกรุงเทพมหานคร และส่วนราชการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 4.15 สรุประบวนการจัดหาผู้ลงทุนพัฒนาโครงการพื้นที่เขตผลประโยชน์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาพที่ 4.16 สรุปกระบวนการดำเนินการจัดหาผู้ลงทุนพัฒนาโครงการ