

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กฤษฎณา ปานสุนทร, การมีส่วนร่วมของเจ้าของห้องชุดในการบริหารทรัพย์สินส่วนกลางของอาคารชุดพักอาศัยระดับราคาปานกลาง.วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- กรมที่ดิน, บัญชีรายชื่อ การจดทะเบียนอาคารชุด, กรุงเทพมหานคร:กรมที่ดิน, 2524-2541
- ดี เอส แลนด์, คู่มือคอนโดมิเนียม, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์การพิมพ์พลชัย, 2535).
- นคร มุสุศรี, คู่มือคอนโดมิเนียม, กรุงเทพมหานคร:พี.บี.พี.พันธ์, 2539.
- นิกร ชะตินันต์, การบริหารอาคารชุดหลังการขายในเขตกรุงเทพมหานครและบริเวณชานเมือง, วิทยานิพนธ์ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- พระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ. 2522, ราชกิจจานุเบกษา (30 เมษายน 2522)
- สนธิ หอกคำ, การเปรียบเทียบความพึงพอใจของโครงการเคหะชุมชนหลักสี่กับคอนโดมิเนียม, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- สมาคมการค้าสังหาริมทรัพย์, รวมเล่มกฎหมายชุดผู้ประกอบการธุรกิจอสังหาริมทรัพย์, (กรุงเทพมหานคร: ยูโรป้า, 2538) .

### ภาษาอังกฤษ

- Housing Authority Public Relation Section, Hong Kong Housing Authority Report 1982/83.
- Institute of Real Estate Management, The Condominium Community, (Chicago, 1978).
- Jack R. Holeman, Condominium Management, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc, 1980).

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## องค์ประกอบในการบริหารอาคารชุด

### 1. การวางแผน (Planning)

การวางแผน<sup>1</sup> คือ กระบวนการในการเตรียมการเพื่อการจัดสรร และใช้ทรัพยากรในลักษณะที่ประหยัดที่สุดเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หลักที่ต้องการ ในการวางแผนการบริหารอาคารชุดนั้นจะต้องเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ดังนี้

- 1.1 จัดทำข้อบังคับเพื่อเป็นหลักปฏิบัติในการอยู่อาศัยร่วมกัน โดยมีลักษณะ ดังนี้
  - 1) ต้องมีสาระสำคัญตามกฎหมายอาคารชุด
  - 2) มีสาระสำคัญอื่นๆตามกรอบของกฎหมายบ้านเมืองที่จำเป็น
  - 3) มีสาระสำคัญแสดงความเกี่ยวข้องกับระหว่างเจ้าของห้องชุด นิติบุคคลอาคารชุด ผู้จัดการนิติบุคคล และคณะกรรมการนิติบุคคลอาคารชุด
  - 4) มีกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอันก่อให้เกิดความสะดวกในการบริหารอาคารชุด
  - 5) กฎเกณฑ์อื่นๆ จะต้องสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และความเป็นไปในอาคารชุดเพื่อก่อให้เกิดการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.2 การวางแผนทางการเงิน ต้องมีการจัดทำรายรับ-รายจ่ายให้เพียงพอต่อการบริหาร
  - 1) ประมาณการรายรับ จะต้องมีการกำหนดอัตราค่าใช้จ่ายร่วมในการดูแลทรัพย์สินส่วนกลางของโครงการและอาคารในระยะยาว
  - 2) ประมาณการรายจ่าย จะต้องจัดทำงบประมาณรายจ่ายต่างๆ ที่ใช้ในการบริหารงานอาคารชุด เช่น ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานสำนักงาน ค่าจ้างเหมาดูแลความสะอาด ค่าจ้างเหมาดูแลรักษาความปลอดภัย เงินเดือนพนักงานและสวัสดิการ ค่าสาธารณูปโภคส่วนกลาง ค่าซ่อมแซมสาธารณูปโภค ค่าจัดซื้อทรัพย์สินและวัสดุอุปกรณ์ในการดูแลรักษาส่วนกลาง
- 1.3 การวางแผนเตรียมการเปิดประชุมใหญ่ ตามพระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ. 2522 กำหนดการประชุมเจ้าของร่วมทั้งหมดภายใน 6 เดือน นับตั้งแต่วันที่จดทะเบียนนิติบุคคลอาคารชุด หลังจากนั้นจะมีการประชุมสามัญประจำปีของเจ้าของร่วมทุกปี ส่วนคณะกรรมการนิติบุคคลอาคารชุดจะมีการประชุมเพื่อสรุป และวางแผนการทำงานกับผู้จัดการนิติบุคคลทุกเดือน
- 1.4 การวางแผนประชาสัมพันธ์ให้ผู้อยู่อาศัยเข้าใจถึงระบบการบริหารงานอาคารชุด การใช้สอยสถานที่ และเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ รวมถึงค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น

<sup>1</sup> สมาคมนักบริหารอาคารชุด, "การบริหารการจัดการอาคารชุดอย่างมืออาชีพ", เอกสารประกอบการบรรยายอบรม ณ สถาบันอบรมแมนพาเวอร์ ชั้น 10 ดิกร้าง ทาวเวอร์บี, 23-25 เมษายน 2541.

## 2. การจัดองค์กร (Organizing)

การจัดตั้งนิติบุคคลอาคารชุดขึ้นมาเพื่อเป็นองค์การบริหารงานนั้น เป็นกลไกของเจ้าของห้องชุดทั้งหลาย<sup>2</sup> สำหรับดำเนินงานจัดการและดูแลรักษาทรัพย์สินส่วนกลางและบริหารส่วนรวม จัดระบบและดำเนินการจัดเก็บเงินและค่าใช้จ่าย คຸ້ມครองสิทธิและควบคุมการใช้ทรัพย์สินส่วนกลางและทรัพย์สินส่วนบุคคล ทั้งนี้เพื่อรักษาความปกติสุขของการอยู่อาศัยร่วมกันในอาคารชุด

องค์การจัดการนี้จะต้องมีผู้จัดการ ซึ่งแต่งตั้งโดยมติที่ประชุมใหญ่เจ้าของร่วมทั้งหมด จะเป็นบุคคลหรือนิติบุคคลก็ได้ ทำหน้าที่ของนิติบุคคลอาคารชุดและจะมีตัวแทนเจ้าของห้องชุดหรือไม่มีก็ได้ หากกำหนดให้มีแล้วจะกระทำได้โดยการแต่งตั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับอาคารชุด เช่น เจ้าของห้องชุดหรือคู่สมรส เป็นต้น จากที่ประชุมใหญ่เป็นคณะกรรมการจำนวนไม่เกิน 9 คน ทำหน้าที่ควบคุมการจัดการนิติบุคคลอาคารชุด และผู้จัดการนิติบุคคลอาคารชุด ทั้งนี้กำหนดเป็นผังองค์กรได้ดังนี้

## 3. การอำนวยการ (Directing)

ผู้จัดการนิติบุคคลอาคารชุดที่ได้รับการแต่งตั้งจากที่ประชุมใหญ่ โดยคะแนนเสียงเห็นชอบไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนคะแนนเสียงทั้งหมด ผู้จัดการนิติบุคคลอาคารชุดมีอำนาจและหน้าที่ตามพระราชบัญญัติอาคารชุด พ.ศ. 2522

3.1 จัดการและดูแลทรัพย์สินส่วนกลางของอาคารชุดแห่งนั้น ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการจัดการและดูแลรักษาทรัพย์สินส่วนกลางของอาคารชุด เช่น จ้างคนงานมาทำความสะอาดทรัพย์สินส่วนกลางหรือบูรณะทรัพย์สินส่วนกลาง จ้างหน่วยรักษาความปลอดภัยเพื่อมาดูแลรักษาความปลอดภัยอาคารชุดนั้น

3.2 ปฏิบัติตามมติของที่ประชุมเจ้าของร่วม หรือตามมติของคณะกรรมการควบคุมนิติบุคคลอาคารชุดตามมาตรา 33 วรรคท้าย ซึ่งมีมติดังกล่าวไม่ขัดต่อข้อบังคับของนิติบุคคลอาคารชุด

3.3 ในกรณีจำเป็นและเร่งด่วน ผู้จัดการมีอำนาจจัดการในกิจการเกี่ยวกับทรัพย์สินส่วนกลางโดยความริเริ่มของตนเองได้โดยไม่ต้องรอฟังมติของที่ประชุมเจ้าของร่วม หรือคณะกรรมการควบคุมการจัดการนิติบุคคลอาคารชุด แต่ต้องเป็นเรื่องกระทำไปเพื่อความปลอดภัยของอาคารชุดเช่นวิญญูชนจะพึงรักษาและจัดการทรัพย์สินของตนเองตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

3.4 เป็นผู้แทนของนิติบุคคลอาคารชุด กล่าวคือ มีอำนาจหน้าที่กระทำการในเรื่องต่างๆ รวมทั้งนิติกรรมสัญญาในนามของนิติบุคคลชุดภายในขอบเขตของกฎหมาย และภายใต้ข้อบังคับของ

<sup>2</sup> สมาคมนักบริหารอาคารชุด, "การบริหารการจัดการอาคารชุดอย่างมืออาชีพ", เอกสารประกอบการบรรยายอบรม ณ สถาบันอบรม แมนพาวเวอร์ ชั้น 10 ตึกช้าง ทาวเวอร์บี, 23-25 เมษายน 2541.

นิติบุคคลอาคารชุด หรือตามมติของเจ้าของร่วม หรือคณะกรรมการควบคุมการจัดการนิติบุคคลอาคารชุด

#### 4. การควบคุม (Controlling)

ในการบริหารงานอาคารชุด ผู้จัดการนิติบุคคลอาคารชุดที่ได้รับแต่งตั้งจากที่ประชุมใหญ่เจ้าของร่วม จะทำหน้าที่ควบคุมการบริหารอาคารชุดดังนี้<sup>3</sup>

- 1.1 ควบคุมทางด้านการเงินให้มีการรายงาน แสดงรายรับ-รายจ่ายประจำเดือน
- 4.2 ควบคุมการให้บริการให้ปฏิบัติไปตามสัญญาจ้างเหมาต่างๆ เป็นต้นว่า งานดูแลรักษาความสะอาด งานดูแล รักษาความปลอดภัย งานดูแลรักษาลิฟต์ เป็นต้น
- 4.3 การบำรุงรักษาทรัพย์สินส่วนกลางให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ตลอดไป
- 4.4 จัดให้มีการประชุมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

#### การบริหารการเงินของอาคารชุด

การบริหารการเงินของอาคารชุดนั้น จะเกี่ยวกับบัญชีและระบบการเงิน ซึ่งใช้หลักการเช่นเดียวกับบัญชีของห้างร้านทั่วไป แต่เป็นงานบัญชีในรูปแบบของการบริการ โดยจัดทำให้เห็นว่าเงินก้อนหนึ่งที่รับมาจากบุคคลกลุ่มหนึ่งในรอบหนึ่งเดือน มีการนำไปใช้ประโยชน์อะไรบ้าง และที่จัดเก็บมานั้นเพียงพอกับค่าใช้จ่ายหรือไม่ หากไม่พอจะเรียกเก็บเพิ่มอีกเท่าไร หากมีเงินเหลือจะต้องให้รายละเอียดว่าเหลือเท่าไร ทั้งนี้ฝ่ายที่จัดการเกี่ยวกับเรื่องนี้จะต้องจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายอย่างละเอียด พร้อมจัดทำงบดุลรายเดือนหรือรายปี แล้วแต่จะมีมติให้จัดทำ

#### 1) บทบาทและหน้าที่ของฝ่ายจัดการอาคารชุดในเรื่องการเงิน

1. คำนวณและเฉลี่ยค่าใช้จ่ายตามอัตรากรรมสิทธิ์และตามที่ใช้จริง
2. จัดเก็บค่าใช้จ่ายส่วนกลาง ส่วนตัว และค่าใช้จ่ายอื่นๆ
3. จัดทำหนังสือรับรองการไม่ติดค่าใช้จ่ายให้กับผู้ประสงค์ที่จะโอนกรรมสิทธิ์ห้องชุด
4. จัดทำรายงานทางบัญชีต่างๆ

โดยทั่วไปฝ่ายจัดการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานด้านบัญชีและการเงินในการบริหารอาคารชุดในแต่ละชุมชนนั้นจะต้องมีฝ่ายจัดการในการดูแล ควบคุมพร้อมทั้งจัดทำระบบงานเอกสารต่างๆ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของคณะกรรมการบริหาร ซึ่งงานบัญชีและการเงินก็จัดเป็นงานส่วนหนึ่งที่

<sup>3</sup> สมาคมนักบริหารอาคารชุด, การบริหารการจัดการอาคารชุดอย่างมืออาชีพ, เอกสารประกอบการบรรยายอบรม ณ สถาบันอบรม แมนพาวเวอร์ ดิกซิ่ง ทาวเวอร์ ชั้น 10, 23-25 เมษายน 2541.

บุคคลกรทุกๆ คนมีส่วนเกี่ยวข้อง การพิจารณาว่างานบริหารการเงินของอาคารชุดทำได้ตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ควรพิจารณาจาก<sup>4</sup>

### 1. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชีและการเงิน

ในแต่ละชุมชนอาคารชุดจะมีรายละเอียดในการปฏิบัติและกฎระเบียบที่ต่างกัน ซึ่งในแต่ละชุมชนถ้ามีผู้อยู่อาศัยมากเท่าไร ปัญหาที่ยิ่งตามมามากเท่านั้น จึงทำให้ข้อมูลและเอกสารมีมาก ดังนั้นพนักงานการเงินจะต้องแม่นยำในหลักการ รู้จักวิเคราะห์และประยุกต์ มีความละเอียดรอบคอบ อดทนและหนักแน่น จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของคณะกรรมการนิติบุคคลอาคารชุดและเจ้าของร่วม

### 2. ผู้จัดการนิติบุคคลอาคารชุด

การปฏิบัติงานของผู้จัดการนิติบุคคลอาคารชุดและบุคลากรในฝ่ายจัดการต่างๆ มีผลกระทบต่อการทำงานของฝ่ายบัญชีและการเงินเป็นอย่างมาก ถึงแม้พนักงานบัญชีจะมีความสามารถเท่าไร หากบุคคลรอบข้างไม่เข้มแข็ง รอบคอบ และรอบรู้แล้ว ก็อาจทำให้ข้อมูลบกพร่องและผิดพลาดได้ ดังนั้นผู้จัดการนิติบุคคลอาคารชุดควรมีความรู้ความสามารถในการบริหาร แม่นยำในกฎระเบียบ และเป็นนักปกครองที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อชุมชน

### 2) รายรับ – รายจ่ายในการบริหารอาคารชุด

การบริหารอาคารชุดจะต้องมีที่มาของรายรับและรายจ่าย พร้อมทั้งทราบด้วยว่า ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นนั้นมีรายละเอียดอะไรบ้าง จ่ายให้กับผู้ใด ซึ่งรายรับ-รายจ่ายในการบริหารอาคารชุดสามารถแบ่งได้คร่าวๆ ดังนี้

#### รายรับ

1. ค่าใช้จ่ายส่วนกลางที่เรียกเก็บตามอัตราส่วนกรรมสิทธิ์
2. ค่าใช้จ่ายส่วนตัว เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์
3. ค่าใช้จ่ายที่เรียกเก็บตามมติคณะกรรมการและที่ประชุมใหญ่ เช่น เงินกองทุนเพื่อปรับปรุงซ่อมแซมทรัพย์สินส่วนกลาง ค่าปรับ
4. รายรับจากการให้บริการทรัพย์สินส่วนกลาง เช่น สนามเทนนิส ห้องซาวน่า
5. รายรับอื่นๆ เช่น ค่าทำสวน ค่าสติกเกอร์รถยนต์

<sup>4</sup> สมาคมนักบริหารอาคารชุด, "การบริหารการจัดการอาคารชุดอย่างมืออาชีพ", เอกสารประกอบการบรรยายอบรม ณ สถาบันอบรม แมนพาวเวอร์ ดิกซิ่ง ทาวเวอร์บี ชั้น 10, 23-25 เมษายน 2541.



### รายจ่าย

1. เงินเดือนพนักงาน
2. ค่าจ้างบริการที่มีสัญญา อาทิเช่น ค่าบริการรักษาความสะอาด ค่าบริการยามรักษาความปลอดภัย
3. ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์ส่วนกลาง
4. ค่าบริการจัดเก็บขยะ
5. ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมดูแลทรัพย์สินส่วนกลาง
6. ค่าเบี้ยประกันภัย
7. ค่าบริการกำจัดปลวกและแมลง
8. ค่าใช้จ่ายในการบริการอาคารชุด
9. ค่าบริการดูแลรักษาสวน

### 3) การดำเนินการจัดเก็บค่าใช้จ่าย

ค่าใช้จ่ายที่จะต้องดำเนินการจัดเก็บในการบริหารอาคารชุดนั้นแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

3.1) ค่าใช้จ่ายส่วนกลาง แบ่งเป็นค่าใช้จ่ายส่วนกลางที่เรียกเก็บเป็นรายเดือน และเงินกองทุนนิติบุคคลอาคารชุด ที่เรียกเก็บเพื่อใช้ในการซ่อมแซมอาคารชุด หรือจัดซื้อทรัพย์สินหรืออุปกรณ์ส่วนกลางในอนาคต

3.2) ค่าใช้จ่ายส่วนตัว

3.3) ค่าใช้จ่ายที่เรียกเก็บเป็นครั้งคราวหรือรายปี

ทั้งนี้การจัดเก็บค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการบริหารอาคารชุดนั้น ผู้จัดการนิติบุคคลอาคารชุดจะต้องดำเนินการจัดทำใบแจ้งเพื่อเรียกเก็บเงินจากเจ้าของร่วมหรือผู้อยู่อาศัยให้รับทราบ โดยชี้แจงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องชำระโดยละเอียด ซึ่งการจัดทำใบเรียกเก็บเงินสามารถจัดทำได้ดังนี้

1. ใบแจ้งเรียกเก็บตามปกติ โดยจัดทำเป็นรายเดือนๆ ละครั้ง เพื่อเรียกเก็บค่าใช้จ่ายส่วนกลางและค่าใช้จ่ายส่วนตัว

2. ใบแจ้งเรียกเก็บเฉพาะกาล ซึ่งอาจเกิดขึ้นหรือไม่ก็ได้ โดยค่าใช้จ่ายที่เรียกเก็บจะเป็นกรณีพิเศษเรียกเก็บเพียงครั้งเดียว เช่น ค่างานรับสัญญาอนุญาตวางเทียม ค่าเบี้ยประกัน

เป็นหน้าที่ของผู้บริหารอาคารชุดที่จะต้องทำงบประมาณและดูแลสถานะทางการเงินของอาคารชุด ซึ่งมีวิธีง่าย ๆ 4 ข้อที่จะให้ประสบผลสำเร็จ คือ

1. ขอความร่วมมือจากเจ้าของห้องชุดที่เข้าใจ
2. กำหนดแผนงานและปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด
3. เตรียมตัวเกี่ยวกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

#### 4. สนับสนุนให้เจ้าของห้องชุดมีส่วนแก้ไขปัญหาทางการเงิน

โดยรายรับของอาคารชุดมักมาจากการเก็บค่าบริการสาธารณูปโภคบางอย่าง เช่น ฟิตเนส หรือ ร้านอาหาร ส่วนค่าใช้จ่ายก็จะเป็นค่าสาธารณูปโภค ค่าพนักงาน ค่าบำรุงรักษาอาคาร

#### การบริหารงานทรัพย์สินส่วนบุคคล

ทรัพย์สินส่วนบุคคล ได้แก่ ภายในขอบเขตของห้องพักอาศัย ที่จอดรถส่วนบุคคล ตู้ไปรษณีย์ ตู้เก็บของ ฯลฯ โดยปกติทรัพย์สินส่วนบุคคลเจ้าของจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบเอง แต่เนื่องจากทรัพย์สินส่วนบุคคลนี้ใช้ตัวอาคาร ฐานรากผนังร่วมกับทรัพย์สินส่วนบุคคลอื่นๆ และร่วมกับทรัพย์สินส่วนกลางด้วย ดังนั้นเพื่อให้การอยู่อาศัยเป็นไปโดยราบรื่นไม่รบกวนหรือกระทบกระเทือนต่อทรัพย์สินส่วนกลางและส่วนบุคคลอื่น จึงจำเป็นต้องมีระเบียบว่าด้วยการดูแลรักษาทรัพย์สินส่วนบุคคลใช้เป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน เช่น การปรับปรุงห้องพักจะต้องไม่กระทบกระเทือนต่อโครงการ และความสวยงามของตัวอาคาร การใช้ที่อยู่อาศัยให้เหมาะสม การกำหนดปริมาณผู้อยู่อาศัยในห้องพัก การทำกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดอันตรายกับผู้พักอาศัยอื่นๆ การมีวัฒนธรรมที่ดี การจอดรถ การจัดงานรื่นเริง ฯลฯ ระเบียบที่เกี่ยวกับทรัพย์สินส่วนบุคคลนี้จะต้องได้รับการเห็นชอบจากสมาชิกอาคารชุดก่อน จึงสามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้

#### การบริหารงานทรัพย์สินส่วนกลาง

ทรัพย์สินส่วนกลาง ได้แก่ ทรัพย์สินทั้งหมดที่ไม่ใช่ทรัพย์สินส่วนบุคคล ได้แก่ โครงสร้างและที่ตั้งอาคารทั้งหมด ลิฟต์ ระเบียงทางเดิน ห้องรับแขก ห้องประชุม สนามกีฬา ทางสัญจร เครื่องสูบน้ำ ส่วนสาธารณะ สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะต้องมีการระบบบริหารงานและผู้มีการจักรบบบริหารงานและผู้บริหารงานเป็นผู้รับผิดชอบ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

- 1.) การร่างกฎระเบียบการบริหารงานทั่วไป
- 2.) การร่างระเบียบวิธีการทางการเงิน
- 3.) การเลือกตั้งกรรมการบริหารงานอาคารชุด
- 4.) การแต่งตั้งผู้จัดการเพื่อบริหารงานในโครงการอาคารชุดบางโครงการสำหรับผู้มีรายได้

สูงนั้น ทางผู้ประกอบการจะเป็นผู้เตรียมกฎระเบียบการบริหารงานทางด้านต่างๆ ไว้พร้อมกับการจัดของบริษัทหรือผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาบริหารงานในระยะแรก แต่เมื่อมีการเลือกตั้งกรรมการบริหารงานแล้ว การบริหารงานทั้งหมด จะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการอาคารชุดต่อไป



การบริหารงานอาคารชุดโดยทั่วไปมี 3 ลักษณะ คือ

- 1.) ผู้อยู่อาศัยเป็นผู้บริหารเอง โดยการแต่งตั้งผู้จัดการและพนักงานเข้ามาบริหารเอง
- 2.) ผู้ประกอบการโครงการเป็นผู้บริหารงาน โดยคิดค่าใช้จ่ายรวมกับค่าผ่อนชำระอาคาร
- 3.) การว่าจ้างบริษัทที่มีความชำนาญเข้ามาเป็นผู้บริหารงาน โดยเป็นค่าจ้างบริหารงานทั้งหมด

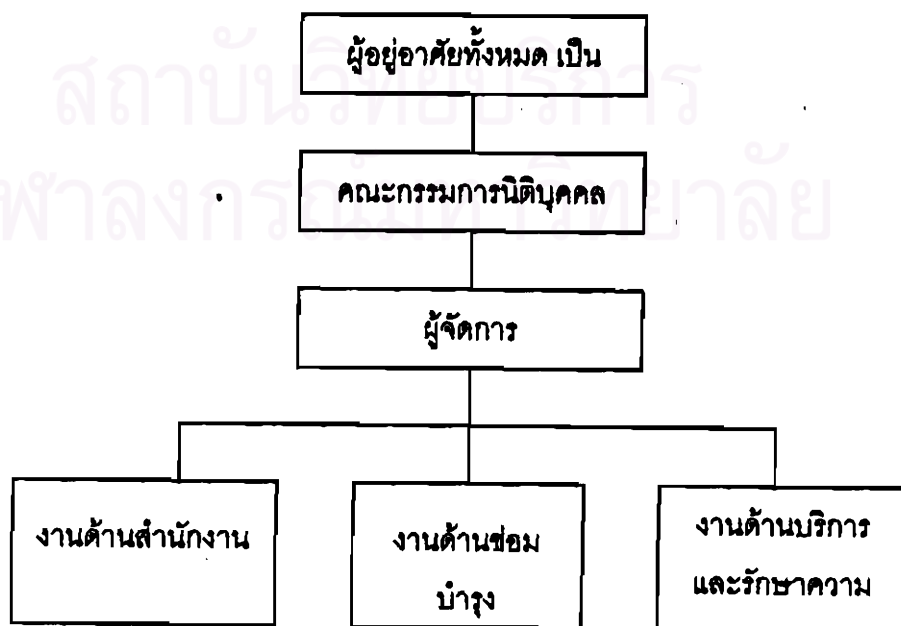
### การบริหารงานทางด้านบริการ

งานด้านการบริการรวมไปถึงการบริการส่วนบุคคล และการบริการส่วนรวม เช่น การซักอบรีด การบริการทางข้อมูลเพื่อการติดต่อ เช่น ทางด้านการแพทย์ ตำรวจ การดูแลรักษาความปลอดภัย การปฐมพยาบาลฉุกเฉิน การรักษาความสะอาด เก็บขยะ การบริการในห้องออกกำลังกาย การจัดหาของที่จำเป็นมาจำหน่าย เช่น พิวส์ แสตมป์ ถุงพลาสติก ฯลฯ การบริหารงานด้านการบริการจะเป็นส่วนหนึ่งรวมกับการบริหารทรัพย์สินส่วนกลางที่ทางผู้บริหารอาคารชุดจะต้องวางแผนไว้อย่างรัดกุมเพื่อให้อาคารชุดนั้นๆ เป็นสถานที่ที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน และเป็นที่ยี่ น่าอยู่อาศัย

### การบริหารงานทางการเงิน

โดยทั่วไปการจำหน่ายอาคารชุดให้แก่ลูกค้านั้น ผู้ประกอบการจะคิดมูลค่าของทรัพย์สินส่วนกลางอยู่ในราคาขายด้วยแต่ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทรัพย์สิน

### แผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหารงานอาคารชุด



ทรัพย์สินส่วนกลางนั้น ผู้ประกอบการมักจะประมาณการขั้นต่ำไว้เพื่อพอใจผู้ซื้อ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้จะต้องเข้าใจด้วยว่าค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทรัพย์สินส่วนกลางนั้นจะต้องเพิ่มขึ้นทุกปี ทั้งนี้เพราะทรัพย์สินและอุปกรณ์เสื่อมค่าลง สิ่งของตลอดจนค่าแรงงานต้องเพิ่มมากขึ้น

การคิดค่าใช้จ่ายการบริหารทรัพย์สินส่วนกลางกับผู้อาศัยนั้น ส่วนมากคิดตามพื้นที่ของทรัพย์สินส่วนบุคคลที่ครอบครอง ซึ่งเป็นการคิดที่ง่ายแต่ยังไม่ยุติธรรมเพราะคิดกับสิ่งที่ไม่มีชีวิต เนื่องจากค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานเพื่อบุคคล เช่น แสงสว่าง การรักษาความสะอาด, ความปลอดภัย การเก็บขยะ ดังนั้นการคิดค่าใช้จ่ายการบริหารงานจึงควรคิดค่าใช้จ่ายต่อจำนวนบุคคลที่อยู่หรือต่อจำนวนบุคคลที่อยู่อาศัยหรือต่อจำนวนห้องนอน เป็นต้น

การคิดค่าใช้จ่ายจะต้องปริมาณค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น โดยจะต้องจำแนกอย่างละเอียดและยุติธรรม ทั้งนี้เพราะผู้ซื้ออาคารสูญเสียค่าเช่าซื้อสูงมากแล้วค่าใช้จ่ายที่จะเรียกเก็บอีกก็จึงจะต้องสมเหตุสมผล ค่าบริการบางอย่างที่จะต้องเรียกเก็บอีกเป็นเรื่องๆ ไป เช่น การเช่าสนามกีฬาสระว่ายน้ำ จะต้องเก็บตามสภาพการใช้ ไม่เป็นการค้ำกำไรซ้ำซ้อนอีก

สำหรับการบริหารงานทางการเงิน ผู้บริหารอาคารชุดจะต้องจัดทำงบประมาณประจำปีขึ้นเพื่อสนองต่อคณะกรรมการบริหารอาคารชุดให้อนุมัติในหลักการ และเพื่อให้ทราบถึงเงื่อนไขในการจ่ายเงินด้านต่างๆ จากนั้นจะมีการเรียกเก็บเงินด้านต่างๆ จากนั้นจะมีการเรียกเก็บเงินทุนเพื่อใช้จ่ายล่วงหน้า โดยประมาณจากค่าใช้จ่ายของเดือนที่สูงสุดแล้วบวกด้วยส่วนเพิ่มอีกประมาณ 25 % - 50 % เพื่อเป็นหลักประกันในกรณีที่ผู้อยู่อาศัยบางรายที่เรียกเก็บไม่ได้แต่ยังสามารถบริหารงานต่อไปได้ การใช้จ่ายบ่งรายการเป็นกรณีพิเศษ เช่น การทาสี การซื้อเครื่องสูบน้ำ อุปกรณ์เครื่องปรับอากาศใหม่ จะต้องเป็นการเรียกเก็บเงินลักษณะค่อยเป็นค่อยไป ไม่เรียกเก็บพร้อมกันงวดเดียว เพราะอาจทำให้ผู้อยู่อาศัยไม่พอใจได้

### การประสานงาน

ผู้บริหารงานอาคารชุดจะต้องเป็นผู้คอยประสานงานในกิจกรรมต่างๆ เช่น งานทางด้านสังคมของผู้อยู่อาศัย การประชุมสมาชิกกรรมการอาคารชุด รั้งค้ำและพยายามส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักสิทธิหน้าที่ต่างๆ จัดทำรายงานประจำเดือนงบดุลทุก 3 เดือน ทำงานด้านประชาสัมพันธ์และพร้อมรับฟังคำติชมจากผู้อาศัยการชี้แจ้งกรณีผู้อาศัยบางรายเรียกร้องมากเกินไป เป็นต้น

### หลักในการบริหารงานอาคารชุด

เพื่อให้การบริหารงานอาคารชุดมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารงานอาคารชุดจะต้องมีหลักในการบริหารดังต่อไปนี้ คือ

1. **วางแผนการปฏิบัติงานให้ดี** ผู้บริหารงานอาคารชุดควรมีการวางแผนที่ดี เช่น การจัดระบบงานให้เหมาะสมกับหน้าที่ การมอบหมายงานการควบคุมของพนักงาน การติดตามแผนงาน ตลอดจนการประเมินผลงาน และแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

2. **สร้างความเข้าใจที่ดี** ผู้บริหารงานอาคารชุด ต้องมีวิธีการเสริมสร้างความเข้าใจของคณะกรรมการบริหารงาน สมาชิกอาคารชุด ให้เข้าใจถึงกฎระเบียบ เงื่อนไขต่างๆ อย่างทั่วถึง เมื่อมีปัญหาในเรื่องความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องจะต้องรีบทำความเข้าใจทันที พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่จะต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์เข้ากับผู้อยู่อาศัยได้เป็นอย่างดี

3. **มีความสุจริตยุติธรรม** เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการบริหารทั้งหมด ผู้อยู่อาศัยเป็นผู้เฉลี่ยกันชำระ ดังนั้นการแสดงรายการหรือบัญชีจะต้องถูกต้องและเป็นธรรมเสมอ นอกจากนั้นเมื่อมีปัญหาระหว่างผู้อยู่อาศัยคล้ายกัน ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติต่อผู้อยู่อาศัยอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลื่อมล้ำหรือเอนเอียงเข้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

### ภาระหน้าที่การดูแลเคหะชุมชน

จากความหมายของการดูแลเคหะชุมชนในลักษณะของผลมุ่งหวังสุดท้าย ทำให้ทราบถึงเป้าหมายหรือความต้องการที่จะได้รับการดูแลเคหะชุมชน ส่วนความหมายในลักษณะของวิธีการจะทำให้ทราบถึงแนวทางการดำเนินงานดูแลเคหะชุมชน อันจะต้องดำเนินการให้เป็นไปอย่างมีสัดส่วนและสอดคล้องกับขีดความสามารถของเคหะชุมชน อันถือได้ว่าเป็นภาระหน้าที่ของการดูแลเคหะชุมชน ซึ่งแบ่งเป็น 4 หัวข้อใหญ่ดังนี้

1. **การรักษาและจัดประโยชน์ในเคหะชุมชน** เป็นการดำเนินงานเพื่อพิทักษ์รักษาการลงทุนและติดตามการชำระคืนทุนจากผู้อยู่อาศัยหรือเคหะชุมชน ตลอดจนแสวงหาประโยชน์เพิ่มเติมจากเคหะชุมชน

2. **การบำรุงรักษาทรัพย์สินของเคหะชุมชน** เป็นการกระทำด้วยมุ่งหวังให้อายุการใช้งานของทรัพย์สิน ได้แก่ อาคาร สาธารณูปโภค สาธารณูปการ และสิ่งใช้ประโยชน์ร่วมกันอื่นๆ มีอายุการใช้งานยาวนานขึ้น อันจะเป็นการช่วยลดค่าใช้จ่ายในการลงทุนทรัพย์สินที่หมดอายุ รวมทั้งลดค่าใช้จ่ายในการลงทุนซ่อมแซม

3. **การจัดให้มีบริการสำหรับเคหะชุมชน** เป็นการดำเนินงานจัดบริการ เพื่อสนองความต้องการของผู้อยู่อาศัยในเคหะชุมชนให้ได้รับความสะดวกสบายและมีชีวิตอยู่อย่างปกติสุขตามอัธยาศัย

4. การจัดระเบียบในเคหะชุมชน เป็นการดำเนินงานเพื่อให้สภาพแวดล้อมของชีวิตการอยู่อาศัยเป็นไปด้วยความปกติสุข รวบรวม สามารถรักษาสิ่งต่างๆ ที่มีอยู่แล้วไม่ว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพหรือสาธารณสมบัติไว้ได้ และสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อันมีประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่เคหะชุมชน รวมทั้งยังสามารถรักษาสิ่งที่มีอยู่แล้วและสิ่งทีสร้างสรรค์ใหม่ให้ผู้อยู่อาศัยรุ่นต่อไปได้ประโยชน์ด้วย

### รูปแบบการจัดการดูแลเคหะชุมชน

แนวทางในการจัดการดูแลเคหะชุมชนมี 4 รูปแบบ ได้แก่

1. การจัดการโดยหน่วยงานดำเนินกิจกรรมที่อยู่อาศัย การจัดการแบบนี้ หน่วยงานดำเนินกิจกรรมที่อยู่อาศัยรับผิดชอบดูแลเคหะชุมชนทั้งหมด โดยอาจจัดให้มีสำนักงานตัวแทนปฏิบัติหน้าที่อยู่ในเคหะชุมชน ซึ่งไม่ให้ผู้อยู่อาศัยเข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลเคหะชุมชน ทำให้ไม่ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน อันจะมีผลกระทบต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาของเคหะชุมชน ซึ่งอาจไม่ตรงหรือทันทีต่อความต้องการของผู้อยู่อาศัย

การจัดการโดยวิธีนี้สามารถแบ่งการทำงานเป็น 2 วิธี คือ

วิธีแรก หน่วยงานดำเนินกิจกรรมที่อยู่อาศัยจัดการด้านการดูแลชุมชนด้วยตนเองทั้งหมด ด้วยการจัดพนักงานเข้าไปปฏิบัติงานในเคหะชุมชนซึ่งเป็นวิธีดั้งเดิม

วิธีที่สอง หน่วยงานดำเนินกิจกรรมที่อยู่อาศัยจ้างเอกชนเข้ามาดำเนินการ โดยหน่วยงานดำเนินกิจกรรมที่อยู่อาศัยยังคงต้องรับผิดชอบต่อผลของการดูแลเคหะชุมชน ซึ่งการจ้างเอกชนเข้ามาทำหน้าที่แทนนั้น อาจกระทำดังนี้

ก) จ้างเอกชนดำเนินการบางส่วน ส่วนใหญ่เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับงานด้านบริการ เช่น การรักษาความสะอาด การรักษาความปลอดภัย การเก็บขยะ การดูแล บำรุงรักษา ซ่อมแซม เป็นต้น ข้อดีของวิธีการนี้ คือ ลดค่าใช้จ่ายในการดูแลเคหะชุมชนในระยะยาว และแก้ปัญหาการขาดแคลนผู้ปฏิบัติงาน

ข) จ้างเอกชนดำเนินการทั้งหมด ไม่ว่าเป็นการบริการ การจัดระเบียบ การรักษา และจัดประโยชน์ในเคหะชุมชน โดยหน่วยงานดำเนินกิจกรรมที่อยู่อาศัยต้องมอบอำนาจให้เอกชนดำเนินการเพื่อให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปด้วยดี แต่จะต้องมีการตรวจสอบและควบคุมการใช้อำนาจเพื่อป้องกันการหาประโยชน์ใส่ตนเองหรือสร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อยู่อาศัย ข้อเสียของวิธีการนี้คือ ค่าใช้จ่ายสูง

การจัดการรูปแบบนี้จะเห็นได้จากประเทศสิงคโปร์และฮ่องกง โดยสิงคโปร์จะมีสำนักงานดูแลเคหะชุมชน (Area Office) เป็นสำนักงานสาขาของการเคหะแห่งชาติสิงคโปร์ (Housing &

Development Board) บริหารงานดูแลเคหะชุมชน ส่วนประเทศฮ่องกงจะมีการดำเนินงานบริหารเคหะชุมชนหลายขั้นตอน<sup>5</sup> คือจะ

แบ่งพื้นที่เป็น 3 พื้นที่ แต่ละพื้นที่จะมีหัวหน้าผู้จัดการเคหะชุมชน (Chief Housing Manager) 1 คน ภายในพื้นที่จะมีผู้จัดการเคหะชุมชนระดับสูง (District Senior Housing Manager) 4 - 6 คน โดยแต่ละคนจะรับผิดชอบ 6 - 7 โครงการ โดยแต่ละโครงการจะมีผู้จัดการเคหะชุมชน (Housing Manager) บริหารงานด้านดูแลชุมชน

2. การจัดการดูแลเคหะชุมชนร่วมกัน ระหว่างหน่วยงานดำเนินกิจกรรมที่อยู่อาศัยกับผู้อยู่อาศัยในเคหะชุมชน การจัดการรูปแบบนี้เป็นการแบ่งความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานดำเนินกิจกรรมที่อยู่อาศัยกับผู้อยู่อาศัย โดยหน่วยงานดำเนินกิจกรรมที่อยู่อาศัยชักชวนผู้อยู่อาศัยรวมกลุ่มกันเข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลเคหะชุมชน โดยผ่านการเลือกตั้งองค์กรของผู้อยู่อาศัยในรูปแบบของคณะกรรมการเคหะชุมชนเข้ามาเป็นตัวแทนของผู้อยู่อาศัย ในการประสานงานด้านการดูแลเคหะชุมชนกับหน่วยงานดำเนินกิจกรรมที่อยู่อาศัยหน่วยงานดำเนินกิจกรรมที่อยู่อาศัย จะต้องเลือกหรือร่วมกับผู้อยู่อาศัยเกี่ยวกับกิจกรรมดูแลเคหะชุมชน รวมทั้งให้คำปรึกษา แนะนำในการบริหารงานและจัดการทางการเงิน เพื่อพัฒนาคณะกรรมการเคหะชุมชนให้มีประสิทธิภาพ จนสามารถดูแลเคหะชุมชนได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้หน่วยงานดำเนินกิจกรรมที่อยู่อาศัยควรให้การสนับสนุนด้านการเงินแก่คณะกรรมการเคหะชุมชนด้วย

การจัดการรูปแบบนี้เห็นได้จากประเทศฟิลิปปินส์ ซึ่งมีสำนักงานประจำโครงการ (Office of the Project) เป็นหน่วยงานอิสระขึ้นตรงต่อผู้ว่าการการเคหะแห่งชาติ บริหารงานด้านการดูแลชุมชน โดยให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานด้านการจัดองค์กรชุมชน ที่จะสนับสนุนให้ผู้อยู่อาศัยได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลและพัฒนาชุมชนด้วยตนเองอย่างเป็นระบบและมีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง โดยการสนับสนุนทางการให้การศึกษา และการจัดกิจกรรมชุมชน จากการทำงานกันระหว่างหน่วยงานของรัฐและเอกชน

3. การจัดการดูแลเคหะชุมชนโดยผู้อยู่อาศัย การจัดการรูปแบบนี้เป็นการมอบความรับผิดชอบให้ผู้อยู่อาศัยเข้ามาจัดการ เรื่องการดูแลเคหะชุมชนด้วยตนเองทั้งหมด ซึ่งเปรียบได้กับการปกครองตนเองของผู้อยู่อาศัย ซึ่งควรมีกฎหมายรองรับสิทธิ์ และให้อำนาจในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของคนส่วนมาก อย่างไรก็ตามวิธีการนี้ควรต้องผ่านขั้นตอนการจัดการร่วมกันระหว่างหน่วยงานดำเนินกิจกรรมที่อยู่อาศัยกับผู้อยู่อาศัยเสียก่อน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

<sup>5</sup> Housing Authority Public Relation Section, Hong Kong Housing Authority report 1982/83, pp. 57-75.

4. การจัดการดูแลคณะชุมชนโดยหน่วยงานบริหารท้องถิ่นหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การจัดการโดยวิธีนี้ เป็นการมอบภาระหน้าที่ให้หน่วยงานบริหารท้องถิ่น หรือหน่วยงานของรัฐ เข้ามาดำเนินการดูแลคณะชุมชน ตามหลักการแล้วการดูแลคณะชุมชนควรต้องเป็นเรื่องของหน่วยงานบริหารท้องถิ่น หรือหน่วยงานอื่นๆ ของรัฐที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริการนั้นๆ โดยตรง ซึ่งจะมีกฎหมายรับรองการปฏิบัติงาน แต่เนื่องจากหน่วยงานบริหารท้องถิ่นส่วนใหญ่มีขีดความสามารถจำกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายได้ที่ใช้ในการดำเนินงาน รวมทั้งหน่วยงานดำเนินกิจกรรมที่อยู่อาศัย ดำเนินการดูแลคณะชุมชนโดยไม่วางแผนประสานงานกับหน่วยงานบริหารท้องถิ่น ก็จะไม่มีการมอบหมายภาระการดูแลคณะชุมชน และยินยอมรับมอบการดูแลคณะชุมชนซึ่งกันและกัน ระหว่างหน่วยงานดำเนินกิจกรรมที่อยู่อาศัย และหน่วยงานบริหารท้องถิ่น



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ประวัติผู้วิจัย

นางสาวพัสดราภรณ์ มีศิริ เกิดที่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนจอมสุรางค์อุปถัมภ์ สำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงจากสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยาเขตอุเทนถวาย สาขาสถาปัตยกรรม ในปีการศึกษา 2537 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาบัณฑิตจากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ในปีการศึกษา 2539 และเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโทภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2541

ปัจจุบันเป็นอาจารย์สอนระดับปริญญาตรีในภาควิชาสถาปัตยกรรม คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย