



ข้อสรุปและข้อเสนอแนะ

ข้อสรุป

1. ในการศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการศึกษาถึงวิธีการจัดการงานผู้รับเหมาช่วงใน 4 หัวข้อ ดังนี้ คือ ความเหมาะสมของการใช้ผู้รับเหมาช่วง และการพิจารณาคัดเลือกผู้รับเหมาช่วง สัญญาว่าจ้างช่วง การจัดการงานที่ได้เหมาช่วง และความรับผิดชอบต่องานที่ได้เหมาช่วง เพื่อพิจารณาถึงแนวทางที่ผู้รับเหมาหลักใช้ในการจัดการงานที่ได้เหมาช่วง ในแต่ละหัวข้อที่ทำการศึกษา ได้พิจารณาความคิดเห็นของผู้รับเหมาช่วงด้วย โดยคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของวิธีการที่ผู้รับเหมาหลักใช้และความคิดเห็นของผู้รับเหมาช่วงต่อวิธีการที่ผู้รับเหมาหลักใช้
2. การศึกษาถึงความต้องการในการใช้ผู้รับเหมาช่วงดำเนินการ การให้เสนอราคา และการพิจารณาราคาที่ผู้รับเหมาช่วงเสนอ ได้ผลดังนี้
 - ก. ลักษณะของกลุ่มคนงานของบริษัทผู้รับเหมาหลักมี 3 ลักษณะด้วยกันคือ กลุ่มคนงานจำนวนเล็กน้อย กลุ่มคนงานที่เพียงพอจะทำงานในหมวดงานหนึ่งหรือหลายหมวดงาน และกลุ่มคนงานที่มีจำนวนคนงานไม่เพียงพอในการทำงานแต่ละหมวดต้องว่าจ้างช่วงเข้ามาเสริมในแต่ละหมวดงาน โดยส่วนใหญ่แล้วผู้รับเหมาหลัก (53.3%) จะมีกลุ่มคนงานของตนเองเพียงพอที่จะทำงานในหมวดงานหนึ่งหรือหลายหมวดงาน
 - ข. ในวิธีการสรรหาผู้รับเหมาช่วง ผู้รับเหมาหลักใช้วิธีการติดต่อกับผู้รับเหมาช่วงที่เคยทำงานร่วมกันมาเป็นอันดับแรกมากที่สุด (46.9%) วิธีการรองลงมาได้แก่การติดต่อผู้รับเหมาช่วงที่มีชื่อเสียงในด้านความสามารถในการทำงานส่วนที่ต้องการ ซึ่งการเป็นผู้รับเหมาช่วงที่เคยทำงานร่วมกับผู้รับเหมาหลักเป็นเพียงโอกาสให้ได้รับการติดต่อเพื่อเข้าร่วมงานก่อนเท่านั้น ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะได้รับเลือกให้เข้ามาดำเนินการ

ค. การให้เสนอราคานั้นรูปแบบของการเสนอราคา ส่วนใหญ่เป็นการเสนอราคา ต่อหน่วยหรือการเสนอราคาเหมารวม ส่วนการเสนอราคาในแบบต้นทุนบวกค่าธรรมเนียมในลักษณะ ต่างๆ มีเพียงเล็กน้อย ทั้งนี้รูปแบบการเสนอราคาขึ้นอยู่กับลักษณะและชนิดของงานที่ได้เหมาะช่วง กล่าวคือ การเสนอราคาต่อหน่วยมักใช้กับงานที่มีปริมาณหรือจำนวนไม่คอยแน่นอน ส่วนงานที่มีลักษณะ เหมาะช่วงโครงสร้างทั้งวัสดุและแรงงาน งานที่มีปริมาณแน่นอนหรืองานที่มีความเสี่ยงสูงมักจะใช้การ เสนอราคาแบบเหมารวม

ง. ในการพิจารณาราคา ผู้รับเหมาหลักพิจารณาผู้ที่เสนอราคาที่เหมาะสมในระดับที่ ยอมรับได้ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่เสนอราคาต่ำสุด โดยพิจารณาหลักเกณฑ์อื่นๆ ประกอบด้วย ได้แก่ ความพร้อมในด้านการจัดหาวัสดุและแรงงาน ความสามารถ ความรับผิดชอบและความมั่นใจว่าจะ สามารถทำงานให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด

3. การศึกษาถึงหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกผู้รับเหมาช่วงพบว่า ผู้รับเหมาหลัก ส่วนใหญ่จะพิจารณาผู้ที่เสนอราคาเหมาะสมเป็นอันดับแรก หลักเกณฑ์รองลงมาได้แก่ การพิจารณา ความพร้อมของผู้รับเหมาช่วงในด้านการจัดหาวัสดุและแรงงาน และความมีชื่อเสียงขององค์กรหรือ ที่มงานจะได้รับการพิจารณาเป็นอันดับสาม

4. ข้อกำหนดในสัญญาว่าจ้างส่วนใหญ่จะระบุมูลค่างานที่ว่าจ้าง ขอบเขตของงานงวดงาน ขึ้นตอน และระยะเวลาในการจ่ายเงินงวด คุณภาพงานที่จะยอมรับได้ วิธีการวัดปริมาณงาน และค่า ปรับ ในกรณีของความล่าช้า ผู้รับเหมาหลักเห็นว่าควรจะมีการกำหนดข้อปฏิบัติในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงงานเกิดขึ้นเพิ่มเติม ในขณะที่ผู้รับเหมาช่วง เห็นว่าควรที่จะเพิ่มการกำหนดหน้าที่ของแต่ละฝ่าย และการพิจารณากำหนดเงื่อนไขกับผู้รับเหมาช่วงแต่ละราย ควรจะได้มีการพิจารณาถึงมูลค่างานที่ว่า จ้างช่วงและศักยภาพของผู้รับเหมาช่วงด้วยว่าจะสามารถปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใด

5. เอกสารประกอบในสัญญาว่าจ้างช่วง จะประกอบด้วย แบบรูป รายการประกอบแบบ และใบเสนอราคา ผู้รับเหมาหลักเห็นว่าควรจะได้มีการเพิ่มเติมหลักประกันการปฏิบัติตามสัญญาในงาน ที่มีมูลค่าสูง แต่ผู้รับเหมาช่วงเห็นว่าเอกสารดังกล่าวจะทำให้ผู้รับเหมาช่วงเกิดการระแวงและต้นทุนในการ ค่าเนื้องานเพิ่มขึ้น ควรจะเพิ่มข้อกำหนดและแนวปฏิบัติเมื่อเอกสารมีการขัดแย้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

แปลงงาน ไว้ในรายการประกอบแบบ เพื่อเป็นแนวปฏิบัติ และเพื่อให้ได้ข้อสรุปในการทำงาน

6. ในการจัดการงานที่ได้เหมาะสมในด้านจัดการวัสดุ คุณภาพงาน เวลาและการเงิน ได้ผลดังนี้

ก. ในการจัดการทางด้านวัสดุ ผู้รับเหมาหลักจะต้องจัดทำแผนงานการใช้วัสดุล่วงหน้า โดยกำหนดช่วงเวลาและปริมาณวัสดุที่จะต้องจัดเข้าหน่วยงาน โดยปริมาณวัสดุนี้ควรจะได้มีการพิจารณา ร่วมกันระหว่างผู้รับเหมาช่วงและผู้รับเหมาหลัก เพื่อหาปริมาณที่เหมาะสม

ข. ในการจัดการทางด้านคุณภาพของงาน ผู้รับเหมาหลักจะต้องตรวจสอบคุณภาพของ งานที่ผู้รับเหมาช่วงดำเนินการโดยสม่ำเสมอตามหลักเกณฑ์การรับงานที่กำหนดและให้ผู้รับเหมาช่วงดำเนินการแก้ไขทันทีในงานที่พบว่า มีความชำรุดบกพร่อง

ค. ในการจัดการทางด้านเวลาที่ทำให้กับผู้รับเหมาช่วงแต่ละราย ผู้รับเหมาหลักควรจะต้องพิจารณาระยะเวลาของโครงการ ความยากง่ายของการทำงาน อุปสรรคจากภายนอกมูลค่างาน ที่ได้เหมาะสมและเวลาที่จะให้จะต้องสอดคล้องกับแผนงานรวมที่ได้วางไว้ และพบว่างานส่วนใหญ่มีความล่าช้า ซึ่งตามความเห็นของผู้รับเหมาหลักแล้วความล่าช้ามาจากผู้รับเหมาช่วงที่มีแรงงานไม่เพียงพอ ส่วนผู้รับเหมาช่วงเห็นว่า สาเหตุที่ทำให้งานล่าช้ามาจากแบบมีความขัดแย้งต้องรอการแก้ไขและมีการเปลี่ยนแปลงงาน ดังนั้นเมื่อเริ่มต้นงานผู้รับเหมาหลักควรจะได้มีการตรวจแบบรูปและรายการประกอบแบบ ทั้งหมดว่ามีความขัดแย้งในส่วนตัว แล้วส่งเรื่องให้ผู้มีอำนาจพิจารณาแก้ไขให้ดำเนินการในทันทีเพื่อหาข้อสรุปให้ผู้รับเหมาช่วงดำเนินการ นอกจากนั้นจะต้องตรวจสอบการทำงานผู้รับเหมาช่วงเป็นระยะว่าเป็นไปตามแผนงานหรือไม่ ถ้าพบว่างานมีความล่าช้าหรือมีปัญหาต้องเร่งรัดงานผู้รับเหมาช่วงหรือแก้ไข ปัญหาทันที

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากโครงการก่อสร้าง พบว่า ปัญหาสำคัญประการหนึ่งที่เกิดขึ้นในโครงการก่อสร้าง คือ งานมีความล่าช้า ซึ่งช่วงที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นช่วงที่เกิดสภาวะการขาดแคลนแรงงานโดยทั่วไป และส่งผลกระทบต่อโครงการก่อสร้างส่วนใหญ่ ถ้าโครงการก่อสร้างที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาดังกล่าวได้มีการพิจารณาสภาวะแรงงานและมีการใช้เวลากับผู้รับเหมาก่อสร้างมากขึ้น ปัญหาความล่าช้าอาจจะไม่เกิดขึ้นเพียงเล็กน้อยก็ได้

ง. ในการจัดการทางการเงิน การจ่ายเงินล่วงหน้า (ADVANCE PAYMENT) ทั้งผู้รับเหมาหลักและผู้รับเหมาช่วงเห็นว่า อัตราที่เหมาะสมคือ 10% ของมูลค่างานที่จ้าง และ

เพื่อป้องกันผู้รับเหมาช่วงละทิ้งงานและเป็นหลักประกันว่าจะซ่อมแซม หรือแก้ไขงานที่มีความชำรุดบกพร่อง ควรจะต้องมีการหักเงินประกันผลงาน (RETENTION) โดยผู้รับเหมาหลักเห็นว่าควรจะหักไว้ 10% ในขณะที่ผู้รับเหมาช่วงเห็นว่าควรจะหักในอัตรา 5% ซึ่งการกำหนดอัตรการหักเงินประกันผลงาน ผู้รับเหมาหลักควรได้พิจารณาถึงมูลค่างานที่ว่าจ้างช่วง สถานะทางการเงินและคุณภาพงานของผู้รับเหมาช่วงที่ผ่านมาประกอบด้วย เพื่อที่จะได้กำหนดอัตราที่เหมาะสม ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดภาระกับผู้รับเหมาช่วงมากเกินไปและไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงกับตัวผู้รับเหมาหลักที่จะต้องมารับภาระจากการชำรุดบกพร่องของงานที่ผู้รับเหมาช่วงได้ดำเนินการด้วย

จ. ปัญหาทางด้านการเงินมักจะมาจากการคิดราคางานที่มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น โดยผู้รับเหมาหลักส่วนใหญ่จะยึดถือราคางานที่เพิ่มขึ้นตามใบเสนอราคาเดิม ในขณะที่ผู้รับเหมาช่วงเห็นว่าควรจะได้มีการตกลงราคากันใหม่ในงานที่มีลักษณะการทำงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และระยะเวลาขั้นตอนการจ่ายเงินงวดของผู้รับเหมาหลักส่วนใหญ่ใช้เวลาประมาณ 30-45 วัน ซึ่งผู้รับเหมาช่วงเห็นว่านานเกินไป ควรจะอยู่ในช่วงเวลา 15-20 วัน ดังนั้น สำหรับการเปลี่ยนแปลงงานที่เกิดขึ้น ถ้ามีราคาต่อหน่วยในใบเสนอราคาเดิมอยู่แล้วควรยึดถือราคาตามใบเสนอราคาเดิม ยกเว้นในกรณีที่มีลักษณะของการทำงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม หรืองานที่เพิ่มเติมยังไม่มีราคาต่อหน่วยในใบเสนอราคาเดิม ควรให้ผู้รับเหมาช่วงเสนอราคามาใหม่ ส่วนระยะเวลาขั้นตอนการจ่ายเงินงวด ควรจะพิจารณาจากมูลค่างานที่ว่าจ้างช่วง และสถานะทางการเงินของผู้รับเหมาช่วงเพื่อกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม

ฉ. การใช้ระบบแรงจูงใจ (INCENTIVE) เพื่อเร่งรัดงานก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสีย ผลดีคือ ทำให้งานก่อสร้างเร็วขึ้นและลดต้นทุนวัสดุเสียหาย เป็นต้น ส่วนผลเสียคือทำให้ต้นทุนของงานสูงขึ้นในส่วนที่มีการใช้ระบบแรงจูงใจและการเร่งรัดงานอาจก่อให้เกิดปัญหาในด้านคุณภาพงาน เป็นต้น ดังนั้นการนำระบบแรงจูงใจมาใช้กับผู้รับเหมาช่วง ควรจะได้มีการพิจารณาวิธีการ อัตราการจ่ายเงินและช่วงเวลาที่เหมาะสม

7. ในด้านความรับผิดชอบของผู้รับเหมาช่วงต่องานที่ได้ดำเนินการผู้รับเหมาหลัก ควรจะได้มีการพิจารณาปัญหา 3 ประการ ดังนี้

ก. ความชำรุดบกพร่องหรือความเสียหายของงานที่เกิดขึ้นทั้งในระหว่างดำเนินการและภายในระยะเวลาการประกันผลงาน ในงานที่มีมูลค่าสูงนอกจาก RETENTION ที่ได้หักไว้

ซึ่งจะต้องคืนให้กับผู้รับเหมาช่วงเมื่องานแล้วเสร็จ และเป็นที่ยอมรับแล้วในงานที่มีมูลค่าสูงควรจะทำให้จัดทำหนังสือคำประกันธนาคารมาวางไว้กับผู้รับเหมาหลัก ส่วนในงานที่มีมูลค่าไม่มากนัก มักจะใช้ความเชื่อใจกันว่าจะมาแก้ไขงานเมื่อเกิดความชำรุดบกพร่อง ถ้าผู้รับเหมาช่วงเป็นผู้รับเหมาที่ร่วม-งานกันประจำมักจะไม่มีปัญหา ส่วนผู้รับเหมาช่วงที่ไม่เคยร่วมงานกันมาก่อนอาจจะเกิดปัญหาได้ ดังนั้นผู้รับเหมาจะต้องมีการบวกค่าความเสี่ยงไว้ในราคางานด้วย

ข. งานงานที่มีความเสี่ยงสูงต่อการเกิดอันตราย หรืองานที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อบุคคลที่สาม ผู้รับเหมาหลักควรจะได้กำหนดให้ผู้รับเหมาช่วงจัดทำประกันภัยไว้ด้วย

ค. การละทิ้งงานของผู้รับเหมาช่วง ส่วนใหญ่มักจะมาจากสาเหตุทางด้านการเงิน ผู้รับเหมาหลักควรจะได้มีการพิจารณาราคาที่ผู้รับเหมาช่วงเสนอว่ามีความเป็นไปได้ในการทำงาน และควรจะได้มีมาตรการทางการเงินมากกว่ากับด้วย เช่น มีการหักเงินค้ำประกันผลงาน การจัดทำหลักประกัน การปฏิบัติตามสัญญา การหักเงินงวดไว้ 1 งวด งานกรณีที่ไม่น่ามั่นใจผู้รับเหมาช่วงว่าจะละทิ้งงานหรือไม่ เป็นต้น ซึ่งการจะเลือกวิธีใดควรจะได้มีการพิจารณาถึงมูลค่างานที่ได้ว่าจ้างช่วงและศักยภาพของผู้รับเหมาช่วงด้วย และนอกจากนั้น ควรจะได้มีการตรวจสอบสถานะทางการเงินของผู้รับเหมาช่วงเป็นระยะไป เพื่อจะสามารถแก้ไขหรือให้ความช่วยเหลือได้ทันในปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

อย่างไรก็ตาม ผลจากการวิเคราะห์ที่ได้สรุปแนวทางปฏิบัติไว้นี้ เป็นเพียงแนวทางหนึ่ง สำหรับผู้รับเหมาหลักที่จะนำไปใช้ในการจัดการงานที่ได้เหมาช่วง ซึ่งจะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ช่วยลดปัญหาและข้อโต้แย้ง นอกจากนี้ยังทำให้ผู้รับเหมาช่วงทราบปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และสามารถเตรียมการป้องกันไว้ได้ ทั้งผู้รับเหมาหลักและผู้รับเหมาช่วงควรจะได้พิจารณาเลือกใช้แนวทางปฏิบัติให้เหมาะสมกับโครงการก่อสร้างที่ได้ดำเนินการ ซึ่งจะต้องพิจารณาปัจจัยและข้อกำหนดหรือข้อจำกัดของโครงการประกอบด้วยและควรจะได้พิจารณาแนวทางอื่นๆ มาใช้ประกอบกัน เพื่อให้การดำเนินการเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ข้อเสนอแนะ

1. การศึกษาการจัดการงานผู้รับเหมาช่วงสำหรับงานก่อสร้างอาคารครั้งนี้ทำให้ทราบแนวทางปฏิบัติในการจัดการงานที่ได้เหมาช่วง ซึ่งชนิดของโครงการก่อสร้างมิได้มีเพียงการก่อสร้าง

อาคารเท่านั้น แต่ยังมีการก่อสร้างประเภท ENGINEERING และ INDUSTRIAL CONSTRUCTION ด้วย ถ้าหากมีการศึกษาถึงการจัดการงานผู้รับเหมาช่วงกับงานประเภทดังกล่าวด้วย จะก่อให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้น เพราะการก่อสร้างแต่ละประเภทก็จะมีการใช้เครื่องจักร อุปกรณ์ ผู้ควบคุมดูแล การก่อสร้าง และวิธีการก่อสร้างที่แตกต่างกันออกไป

2. จากการที่สัญญาว่าจ้างก่อสร้างระหว่างผู้รับเหมาหลักกับเจ้าของโครงการ เพื่อทำการก่อสร้างตามแบบรูปและรายการประกอบแบบของเจ้าของโครงการมี 2 รูปแบบ ด้วยกันคือ แบบสัญญาเดี่ยว (SINGLE CONTRACT) และแบบแบ่งแยกสัญญา (SEPARATE CONTRACTS) ดังนั้นจึงควรจะได้มีการศึกษาเปรียบเทียบถึงหลักเกณฑ์และวิธีการจัดการงานที่ได้เหมาะสม ของสัญญาทั้ง 2 รูปแบบ

3. จากลักษณะของคณงานของผู้รับเหมาหลักที่แบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้รับเหมาหลักที่มีจำนวนคณงานเพียงเล็กน้อย ผู้รับเหมาหลักที่มีจำนวนคณงานเพียงพอที่จะทำงานในหมวดต่าง ๆ หรือหลายหมวด และผู้รับเหมาหลักที่มีจำนวนคณงานไม่เพียงพอที่จะทำงานในหมวดงานหนึ่งๆ ต้องว่าจ้างช่วงมาเสริม ควรจะได้มีการศึกษาลงไปรายละเอียดถึงหลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดการงานผู้รับเหมาช่วงในแต่ละลักษณะดังกล่าว