

การประเมินตามแนวทางการบริหารจัดการโครงการขนาดใหญ่ ๖ มิติ

โดย...นางสาวนิตติยา ฝ่ายขาว ตำแหน่ง นักวิชาการ / ฝ่ายโครงการพิเศษ

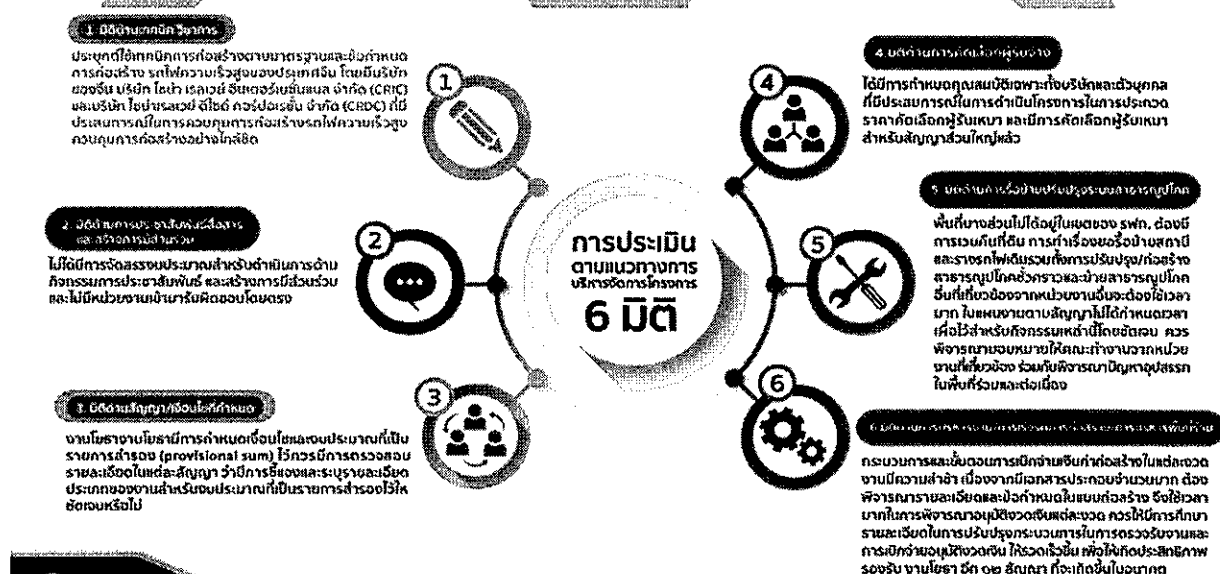
การประเมินตามแนวทางการบริหารจัดการโครงการขนาดใหญ่ ๖ มิติ

ตามแนวทางการบริหารโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ 6 มิติ ของ กระทรวงคมนาคม ซึ่งประกอบด้วย (๑) มิติการออกแบบและเทคนิควิธีการก่อสร้าง (๒) มิติการประชาสัมพันธ์ สื่อสาร สร้างการรับรู้ ที่มีการดำเนินการใน ระยะต่างๆ (๓) มิติด้านสัญญา ที่มีการกำหนดรายละเอียดคุณสมบัติบุคลากร ความโปร่งใสแนวทางและงบประมาณ ในการบริหารจัดการผลกระทบจากโครงการ (๔) มิติการคัดเลือกผู้รับจ้าง ที่มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะที่มี ประสิทธิภาพตรงเพียงพอในการดำเนินโครงการและความมั่นคงทางการเงิน (๕) มิติด้านการรื้อย้ายปรับปรุงระบบ สาธารณูปโภค ที่มีการกำหนดแผนและงบประมาณไว้ชัดเจน (๖) มิติการบริหารงาน/เร่งรัด/บริหารพื้นที่ร่วมทับซ้อน

การนำแนวทางการบริหาร 6 มิติดังกล่าวไปใช้ในโครงการพัฒนาสาธารณูปโภคต่างๆ เป็นการลด ความเสี่ยงในความล่าช้าและประกันประสิทธิภาพในการดำเนินโครงการให้เป็นไปตามแผนโดยมีปัญหา อุปสรรคน้อยที่สุด การประเมินโครงการตามแนวทางการบริหาร 6 มิติทำให้สามารถเห็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ในการดำเนินโครงการและกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหานั้นได้ล่วงหน้า

ตัวอย่างการประเมินแนวทางการบริหารโครงการของโครงการรถไฟฟ้าความเร็วสูงไทย-จีน โดย ศึกษารวบรวมรายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินการโครงการความร่วมมือก่อสร้างรถไฟฟ้าความเร็วสูงไทย-จีน และ ตรวจสอบการดำเนินงานภาคสนามรวมทั้ง บริภาษหารือกับผู้ควบคุมงานก่อสร้างและวิศวกรที่เกี่ยวข้อง เพื่อ จัดเตรียมข้อมูลสำหรับการประเมินการบริหารจัดการโครงการขนาดใหญ่ใน 6 มิติ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่ เกิดขึ้น และพิจารณาแนวทางการปรับปรุงเพื่อลดความเสี่ยงในการก่อสร้างล่าช้ากว่าแผน ได้สรุปจำแนกตามมิติด้าน ต่างๆ แสดงได้ตามรูปและรายละเอียด ดังนี้

การประเมินการบริหารจัดการโครงการขนาดใหญ่ ๖ มิติ ดังรูปภาพการประเมินตามแนวทางการ บริหารจัดการโครงการ 6 มิติ ของโครงการรถไฟไทย-จีน



๑. มิติด้านเทคนิค วิชาการ

ปัญหาและอุปสรรค

● บริษัทผู้รับเหมา ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ระบบงานที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้างรถไฟฟ้าความเร็วสูง ที่มีข้อกำหนดการก่อสร้างและวัสดุที่มีมาตรฐานสูง เนื่องจากการออกแบบโครงการรถไฟฟ้าความเร็วสูง ได้มีข้อกำหนดการก่อสร้างและวัสดุตามมาตรฐานของรถไฟฟ้าความเร็วสูงของประเทศจีนที่มีรายละเอียดจำนวนมาก การก่อสร้างจึงต้องมีการควบคุมตรวจสอบคุณภาพอย่างเข้มงวด ผู้รับเหมาที่ยังไม่คุ้นเคยกับข้อกำหนดและระบบงานที่เข้มงวด รายละเอียดประกอบแบบที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดของประเทศจีนเป็นภาษาอังกฤษ จึงต้องใช้เวลาในการศึกษารายละเอียดและเตรียมการที่เกี่ยวข้อง ทำให้มีความล่าช้าในระยะแรก

ข้อเสนอแนะ

● ควรมีการอบรมทำความเข้าใจขั้นตอนปฏิบัติและวิธีการดำเนินงานในการควบคุมการก่อสร้างระหว่างผู้ควบคุมงานและผู้รับเหมาก่อนเริ่มงาน

ดังนั้น ควรให้ผู้ควบคุมงาน (CSC) เตรียมรายละเอียดข้อกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานและรูปแบบเอกสารประกอบที่เป็นมาตรฐานในการตรวจสอบควบคุมงานตามมาตรฐานโครงการก่อสร้างรถไฟฟ้าความเร็วสูง ให้พร้อมและทำการชี้แจง ปฐมนิเทศผู้รับเหมาดังกล่าวก่อนลงนามในสัญญา (ขั้นตอนนี้ รฟท. กำลังจะเริ่มดำเนินการโดยมอบหมายให้ผู้ควบคุมงาน (CSC) จัดทำ Power Point Presentation เพื่อให้ผู้รับเหมาได้เร่งเตรียมงานและบุคลากรล่วงหน้า

และควรชี้แจงกำหนดให้ผู้รับเหมาศึกษารายละเอียดทางเทคนิคด้านต่างๆ และสิ่งที่ต้องดำเนินการ รวมทั้งเอกสารประกอบที่ต้องใช้ให้ชัดเจน ที่มีในเอกสารข้อกำหนดในการประกวดราคาตั้งแต่ต้น

๒. มิติด้านการประชาสัมพันธ์สื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วม

ปัญหาและอุปสรรค

ไม่ได้มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับดำเนินการด้านกิจกรรมการประชาสัมพันธ์ และสร้างการมีส่วนร่วม และไม่มีหน่วยงานเข้ามารับผิดชอบโดยตรง

ข้อเสนอแนะ

ควรมีการดำเนินการสร้างความรับรู้ สื่อสารในสนามแก่ชุมชน ประชาชนทั่วไป อย่างต่อเนื่อง โดย รฟท./ผู้ควบคุมงาน/ ผู้รับเหมา/ PMC ในสัญญาอื่นๆ เช่นเดียวกัน และควรจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมสำหรับกิจกรรมดังกล่าว

๓. มิติด้านสัญญา/เงื่อนไขที่กำหนด

ปัญหาและอุปสรรค

สัญญา ๒-๑ Provisional Sum ไม่ได้ระบุรายละเอียด หรือใช้ประเภทของงานให้ชัดเจน ทำให้ผู้รับเหมาไม่สามารถใช้เงินสำรองได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

ข้อเสนอแนะ

งานโยธางานโยธามีการกำหนดเงื่อนไขและงบประมาณที่เป็นรายการสำรอง (provisional sum) ไว้ ควรมีการตรวจสอบรายละเอียดในแต่ละสัญญา ว่ามีการชี้แจงและระบุรายละเอียดประเภทของงานสำหรับงบประมาณที่เป็นรายการสำรองไว้ให้ชัดเจนหรือไม่

๔. มิติด้านการคัดเลือกผู้รับจ้าง ไม่มีปัญหาและอุปสรรค เนื่องจากได้มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะทั้งบริษัทและตัวบุคคลที่มีประสบการณ์ในการดำเนินโครงการในการประกวดราคาคัดเลือกผู้รับเหมา และมีการคัดเลือกผู้รับเหมาสำหรับสัญญาส่วนใหญ่แล้ว

๕. มิติด้านการรื้อย้ายปรับปรุงระบบสาธารณูปโภค

ปัญหาและอุปสรรค

พื้นที่บางส่วนไม่ได้อยู่ในเขตของ รฟท. ต้องมีการเวนคืนที่ดิน การทำเรื่องขอรื้อย้ายสถานีและวางรถไฟเดิมรวมทั้งการปรับปรุง/ก่อสร้างสาธารณูปโภคชั่วคราวและย้ายสาธารณูปโภคอื่นที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานอื่นจะต้องใช้เวลานาน ในแผนงานตามสัญญาไม่ได้กำหนดเวลาเพื่อไว้สำหรับกิจกรรมเหล่านี้ โดยชัดเจน ควรพิจารณาขอบข่ายให้คณะกรรมการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันพิจารณาปัญหาอุปสรรคในพื้นที่ร่วมและต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

ควรพิจารณาขอบข่ายให้คณะกรรมการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันพิจารณาปัญหาอุปสรรคในพื้นที่ร่วมและต่อเนื่อง ประสานแผนการก่อสร้างและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องในแต่ละสัญญา เพื่อดำเนินการแก้ปัญหาการรื้อย้าย/ปรับปรุง/สร้างสาธารณูปโภคชั่วคราวล่วงหน้า เพื่อลดความเสี่ยงที่การก่อสร้างเสร็จล่าช้ากว่าแผนและหลีกเลี่ยงปัญหาอุปสรรคในอนาคต

๖. มิติด้านการบริหารงาน/การเร่งรัดการก่อสร้าง/การบริหารพื้นที่ร่วม

ปัญหาและอุปสรรค

กระบวนการและขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินค่าก่อสร้างในแต่ละงวดงานมีความล่าช้า เนื่องจากมีเอกสารประกอบจำนวนมากที่ต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับรายละเอียดและข้อกำหนดในแบบก่อสร้าง จึงใช้เวลานานในการพิจารณาอนุมัติงวดเงิน

ข้อเสนอแนะ

ควรให้มีการศึกษารายละเอียดในการปรับปรุงกระบวนการในการตรวจรับงานและ การเบิกจ่ายอนุมัติงวดเงิน ให้รวดเร็วขึ้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ รองรับ งานโยธา อีก ๑๒ สัญญา ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เนื่องจากการก่อสร้างตามสัญญาต่างๆ ที่เหลือโดยผู้รับเหมาหลายราย จะเกิดขึ้นในช่วงเวลาใกล้เคียงกัน และจะมีการตรวจรับงานและการเบิกจ่ายงวดเงินในปริมาณมาก จึงอาจมีความเสี่ยงที่จะทำให้เกิดความล่าช้าได้

สำคัญ (3 คำ): การบริหารจัดการ ๖ มิติ, การประเมินโครงการ , การบริหารโครงการขนาดใหญ่

29/ธันวาคม /2563

