

การปรับปรุงตกแต่งภายในอาคารสำนักงานธนาคาร ในระหว่างมีการเปิดใช้งาน :

กรณีศึกษา อาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

นางสาวชัชฎุชา ชุนจง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาสถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาสถาปัตยกรรม ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและเพิ่มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository(CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

THE RENOVATION BUILDING DURING A BANK BETWEEN ACTIVATION : A CASE  
STUDY OF SIAM COMMERCIAL BANK PUBLIC COMPANY LIMITED

Miss Chissanucha Khunjong

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Architecture Program in Architecture

Department of Architecture

Faculty of Architecture

Chulalongkorn University

Academic Year 2011

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การปรับปรุงตกแต่งภายในอาคารสำนักงานธนาคาร ใน  
ระหว่างมีการเปิดใช้งาน : กรณีศึกษา อาคารสำนักงาน  
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

โดย

นางสาวชิษณุชา ชุนจง

สาขาวิชา

สถาปัตยกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ นาวาโท ไตรวัฒน์ วิริยะศิริ

---

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงศ์ศักดิ์ วัฒนสินธุ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ พรรณชลัท สุวิโยธิน)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(รองศาสตราจารย์ นาวาโท ไตรวัฒน์ วิริยะศิริ)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ อวยชัย วุฒิไผ่สิต)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสริชย์ ไซติพานิช)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ มาลินี ศรีสุวรรณ)

ชัชฎษา ขุนจง : การปรับปรุงตกแต่งภายในอาคารสำนักงานธนาคาร ในระหว่างมีการเปิดใช้งาน : กรณีศึกษา อาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). (THE RENOVATION BUILDING DURING A BANK BETWEEN ACTIVATION : A CASE STUDY OF SIAM COMMERCIAL BANK PUBLIC COMPANY LIMITED) อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รศ.นท.ไตรวัฒน์ วิริยะศิริ, 185 หน้า.

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ได้มีนโยบายในการปรับปรุงอาคารสำนักงาน เพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์ขององค์กรให้ทันสมัย, เหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ, รองรับการพัฒนาขององค์กรในปัจจุบันและทำให้อาคารสามารถตอบสนองต่อความต้องการในการใช้พื้นที่ภายในอาคาร เช่น การปรับเปลี่ยนพื้นที่ทำงาน เพื่อการเชื่อมต่อของพื้นที่การทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ทั้งนี้การดำเนินการปรับปรุงดังกล่าว จะต้องไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของธนาคารและการทำงานของผู้ใช้อาคาร

การปรับปรุงอาคารสำนักงานในระหว่างมีการเปิดใช้งานอาคารนี้ ต้องใช้หลักการและทฤษฎีในการทำงาน 3 ส่วนหลักๆ ประกอบกัน คือ ทฤษฎีว่าด้วยเรื่อง การบริหารทรัพยากรกายภาพ (Facility Management), การบริหารโครงการ (Project Management) และ การบริหารงานก่อสร้าง (Construction Management)

จากการศึกษาพบว่า การดำเนินโครงการฯ ได้ถูกปรับเปลี่ยนไปตามนโยบายของทางธนาคาร โดยสามารถแบ่งได้เป็น 3 ช่วง คือ ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 หรือช่วงเริ่มต้นโครงการ ที่ได้ดำเนินโครงการตามนโยบายที่ได้ตั้งไว้ก่อนเริ่มโครงการทั้งในเรื่องของขอบเขตงานและโครงสร้างทีมงาน เมื่อดำเนินการได้ระยะหนึ่งจึงเริ่มทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงานฯ เช่น ปัญหาเรื่องผู้ใช้อาคารได้รับผลกระทบจากการปรับปรุงอาคารสำนักงานฯ, ปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมา ซึ่งปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อเรื่องระยะเวลาการดำเนินโครงการฯ ที่เกิดความล่าช้า ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2 คือช่วงที่ได้รับผลกระทบต่อเนื่องมาจากปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำการปรับปรุงอาคารสำนักงานฯ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 และพบปัญหาเพิ่มเติมในเรื่องของลักษณะทางกายภาพของอาคารไม่เหมาะสมกับแบบปรับปรุงอาคารสำนักงานฯ ที่ได้ทำการออกแบบไว้ ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3 คือ ช่วงที่มีการเปลี่ยนนโยบายในการปรับปรุงอาคารสำนักงานฯ ใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การดำเนินโครงการฯ โดยมีการลดระยะเวลาการดำเนินโครงการฯ, การลดงบประมาณ รวมถึงการลดขอบเขตการทำงานลง เพื่อลดปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

การวางนโยบายที่เหมาะสมกับการทำงานและสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ ส่วนการมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้สามารถคาดการณ์ปัญหาหรือผลกระทบที่จะเกิดล่วงหน้าได้ ซึ่งจะทำให้สามารถวางแผนเพื่อรองรับกับปัญหาเหล่านั้นและทำให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน เนื่องจากโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงานฯ ในระหว่างมีการเปิดใช้งานอาคารเป็นโครงการที่มีความซับซ้อนในการทำงานมากกว่าโครงการก่อสร้างอาคารทั่วไป เพราะการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่ไม่สามารถให้หยุดชงักได้และมีการใช้งานอาคารของผู้ใช้อาคารเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย สำหรับโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) นี้ เป็นการทำงานโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์จากปัญหาที่เกิดขึ้นกับโครงการฯ แล้วนำประสบการณ์ที่ได้มาปรับปรุงการทำงาน ให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ของโครงการ

ภาควิชา...สถาปัตยกรรมศาสตร์.....ลายมือชื่อ.....  
 สาขาวิชา...สถาปัตยกรรม.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....  
 ปีการศึกษา...2554.....



# # 537 42579 25: MAJOR ARCHITECTURE

KEYWORDS : MAJOR RENOVATION / MAJOR RENOVATION BUILDING

CHISSANUCHA KHUNJONG: THE RENOVATION BUILDING DURING A  
BANK BETWEEN ACTIVATION : A CASE STUDY OF SIAM COMMERCIAL  
BANK PUBLIC COMPANY LIMITED. ADVISOR : ASST. PROF. TRAIWAT  
VIRYASIRI, 185 pp.

The Siam Commercial Bank Public Company Limited had a policy to renovate its office building to modernize the organization's image, to suit its business operations, and to support the organization's expansion. The company also wanted the building to meet the needs for the use of space inside the building such as by making adjustments or modifications to the working areas so they are interconnected, leading to increased efficiency. Pertaining to this, the renovation work could not impact the bank's business operations and the work of building's users.

The renovation of the office building while it is in active use had to rely on various principles and theories in three major areas: facility management, project management, and construction management. The study revealed that the project operations had been adjusted and modified according to the bank's policy and can be separated into three stages. In the first or beginning stage of the project, project operations were managed according to the policy established before the start of the project both with regard to the scope of work and teamwork structure. After a while, problems during the renovation began to emerge and become acknowledged. These included the impact on the building's users and problems caused by contractors. The problems apparently caused delays in project operations. The second stage was the period during which operations faced the continued impact of the problems that occurred during the first stage. Additional problems also surfaced during this stage, which related to the physical features of the building being incongruent with the renovations that had been designed. The third stage was when modifications were made to the policy to be in line with the situation of project operations. These included a reduction in the project's operational time period, budget, and scope of work. All these were aimed at reducing the problems that had occurred.

Laying down a policy fitting the work and the situation during each period of renovation partly contributes to the success of a project. A team of experienced people is also important as they can anticipate the problems or potential impact in advance. In this way, they can devise a plan to deal with such possibilities and ensure smooth operations. This is because a project for renovating an office building while in active use is more complicated in nature than other building construction projects in general. The organization's business operations cannot be put on hold and other users of the building must also be taken into consideration. In the case of the renovation project of the Siam Commercial Bank Public Company Limited, those involved with the renovations learned from experiencing problems with the project and making adjustments to the work to fit the situation.

Department : Architecture..... Student's Signature .....

Field of Study : Architecture..... Advisor's Signature .....

Academic Year : 2010.....

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ นาวาโท ไตรวัฒน์ วิริยะศิริ เป็นอย่างสูงที่ได้ให้ความรู้, คำแนะนำต่างๆ และความช่วยเหลือเป็นอย่างดียิ่ง จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอบพระคุณประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ พรรณชลัท สุริโยธิน, รองศาสตราจารย์ อวยชัย วุฒิโสมลิต, รองศาสตราจารย์ เสริชญ์ โชติพานิช และ รองศาสตราจารย์ มาลินี ศรีสุวรรณ ที่ให้ความกรุณาสละเวลาในการสอบวิทยานิพนธ์ รวมทั้งการให้คำแนะนำต่างๆ

ขอบพระคุณคุณบุญเกียรติ วิสิทธิ์กาศ , คุณสุรียา ยานะวิน, เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ทุกท่านและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ทุกท่าน ที่เอื้อเพื่อให้ข้อมูลในการทำวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ที่ให้ความสนับสนุน, ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ฎ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	1
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	2
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	2
1.5 วิธีดำเนินการวิจัย.....	2
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
2.2 แนวคิดและทฤษฎี.....	16
2.2.1 การบริหารทรัพยากรกายภาพ (Facility Management).....	16
2.2.2 การบริหารโครงการ (Project Management).....	21
2.2.3 การบริหารงานก่อสร้าง (Construction Management).....	24
บทที่ 3 ผลการศึกษา.....	28
3.1 ความเป็นมาและรายละเอียดโครงการ.....	28
3.2 การดำเนินโครงการ.....	33
3.3 ขอบเขตงาน.....	36
3.3.1 สรุปขอบเขตงานที่มีความเหมือนกัน.....	39
3.3.2 สรุปขอบเขตงานที่มีความต่างกัน.....	41
3.3.3 เปรียบเทียบความแตกต่างของแบบแปลนก่อน-หลังการปรับปรุงอาคาร	

สำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในช่วงการดำเนิน	
โครงการที่ 1,2 และ 3.....	43
3.4 โครงสร้างทีมงาน.....	47
3.5 งบประมาณในการปรับปรุงอาคารสำนักงาน.....	50
3.6 ระยะเวลาในการดำเนินงาน.....	51
3.7 ปัญหา-อุปสรรคที่เกิดขึ้นและวิธีการแก้ไขปัญหา.....	53
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
4.1 วิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินโครงการ.....	73
4.1.1 หลักการดำเนินโครงการรูปแบบ A.....	73
4.1.2 หลักการดำเนินโครงการรูปแบบ B.....	79
4.1.3 หลักการดำเนินโครงการรูปแบบ C.....	89
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	93
5.1 สรุปและการอภิปรายผลการศึกษา.....	93
5.2 ข้อเสนอแนะ.....	100
รายการอ้างอิง.....	101
ภาคผนวก.....	103
ภาคผนวก ก ตารางรายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....	104
ภาคผนวก ข ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์.....	105
ภาคผนวก ค ตัวอย่างแบบสอบถามผู้ใช้อาคาร.....	177
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	185

## สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 2.1	แสดงประมาณการอายุใช้งานของส่วนประกอบอาคาร.....	19
ตารางที่ 3.1	แสดงผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทย พาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และบทบาทหน้าที่.....	32
ตารางที่ 3.2	แสดงขอบเขตงาน ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3.....	37
ตารางที่ 3.2	แสดงขอบเขตงาน ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3 (ต่อ).....	38
ตารางที่ 3.3	แสดงผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทย พาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และบทบาทหน้าที่ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3.....	49
ตารางที่ 3.4	เปรียบเทียบงบประมาณในการปรับปรุงอาคารสำนักงานและขอบเขตงาน ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3.....	50
ตารางที่ 3.5	แสดงระยะเวลาการดำเนินงานปรับปรุงฯ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3.....	51
ตารางที่ 3.6	เปรียบเทียบขนาดพื้นที่,ขอบเขตงานและระยะเวลาการดำเนินงานปรับปรุง ฯ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3.....	52
ตารางที่ 3.7	แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนการปรับปรุงฯ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องในโครงการ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3.....	54
ตารางที่ 3.7	แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนการปรับปรุงฯ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องในโครงการ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3 (ต่อ).....	55
ตารางที่ 3.8	แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงฯ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องในโครงการ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3.....	56
ตารางที่ 3.8	แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงฯ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องในโครงการ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3 (ต่อ).....	57
ตารางที่ 3.8	แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงฯ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องในโครงการ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3 (ต่อ).....	58
ตารางที่ 3.8	แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงฯ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องในโครงการ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3 (ต่อ).....	59

ตารางที่ 3.8	แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงฯ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3 (ต่อ).....	60
ตารางที่ 3.8	แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงฯ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3 (ต่อ).....	61
ตารางที่ 3.8	แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงฯ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3 (ต่อ).....	62
ตารางที่ 3.9	แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นหลังการปรับปรุงฯ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3.....	63
ตารางที่ 3.9	แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นหลังการปรับปรุงฯ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3 (ต่อ).....	64
ตารางที่ 3.10	สรุปและเปรียบเทียบปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งก่อน,ระหว่างและหลังจากการปรับปรุงอาคารสำนักงานฯ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3.....	65
ตารางที่ 3.10	สรุปปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งก่อน,ระหว่างและหลังจากการปรับปรุงอาคารสำนักงานฯ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3 (ต่อ).....	66
ตารางที่ 3.10	สรุปปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งก่อน,ระหว่างและหลังจากการปรับปรุงอาคารสำนักงานฯ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3 (ต่อ).....	67
ตารางที่ 4.1	สรุปข้อมูลการดำเนินโครงการ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3.....	73

## สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 1.1	แผนภาพดำเนินการวิจัย.....	4
ภาพที่ 2.1	กิจกรรมระหว่างช่วงการใช้อาคาร.....	19
ภาพที่ 2.2	ปัจจัยหลักในการบริหารทรัพยากรกายภาพ.....	21
ภาพที่ 2.3	ทีมบริหารโครงการที่มีหน้าที่ในการผลักดันโครงการให้ประสบความสำเร็จ.....	22
ภาพที่ 2.4	ปริมาณกิจกรรมในโครงการก่อสร้าง ตามระยะเวลาในวงจรชีวิตของโครงการ...	23
ภาพที่ 2.5	สิ่งที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและเป็นหัวใจสำคัญสำหรับงานก่อสร้าง.....	25
ภาพที่ 2.6	แสดงความสัมพันธ์ของข้อมูลในช่วง Preliminary Study.....	25
ภาพที่ 2.7	แสดงความสัมพันธ์ของข้อมูลในช่วง Design Process.....	26
ภาพที่ 2.8	แสดงความสัมพันธ์ของข้อมูลในช่วง Construction Phase.....	26
ภาพที่ 2.9	แสดงความสัมพันธ์ของข้อมูลในช่วง Post-Construction Phase.....	26
ภาพที่ 2.10	ความสัมพันธ์ของ FM,PM และ CM ในอาคารที่มีการเปิดใช้งานแล้ว.....	27
ภาพที่ 3.1	ผังบริเวณอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).....	29
ภาพที่ 3.2	ทัศนียภาพอาคาร Head Office และอาคาร West Tower B.....	29
ภาพที่ 3.3	ตัวอย่างแบบแปลนอาคาร Head Office ก่อนการปรับปรุง.....	30
ภาพที่ 3.4	ลักษณะทางกายภาพภายในอาคาร Head Office ก่อนมีการปรับปรุง.....	31
ภาพที่ 3.5	แผนภาพหลักการดำเนินโครงการรูปแบบ A.....	33
ภาพที่ 3.6	แผนภาพหลักการดำเนินโครงการรูปแบบ B.....	34
ภาพที่ 3.7	แผนภาพหลักการดำเนินโครงการรูปแบบ C.....	35
ภาพที่ 3.8	บริเวณโถงทางเดินและโถงลิฟต์ หลังการปรับปรุงอาคารสำนักงานแล้วเสร็จ.....	39
ภาพที่ 3.9	บริเวณส่วนเตรียมอาหาร (Pantry) หลังการปรับปรุงอาคารสำนักงานแล้วเสร็จ.....	39
ภาพที่ 3.10	ภายในห้องประชุม หลังการปรับปรุงอาคารสำนักงานแล้วเสร็จ.....	40
ภาพที่ 3.11	ภายในห้องน้ำหลังการปรับปรุงอาคารสำนักงานแล้วเสร็จ.....	40
ภาพที่ 3.12	เปรียบเทียบความแตกต่างของฝ้าเพดานในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3.....	41
ภาพที่ 3.13	เปรียบเทียบความแตกต่างของเฟอร์นิเจอร์ชุดทำงาน ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3.....	41

ภาพที่ 3.14	เปรียบเทียบความแตกต่างของระบบไฟฟ้า-คอมพิวเตอร์ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3.....	42
ภาพที่ 3.15	เปรียบเทียบความแตกต่างของระบบปรับอากาศ-หัวจ่ายลม ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3.....	42
ภาพที่ 3.16	ตัวอย่างแบบแปลนอาคาร West Tower B หลังการปรับปรุง ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1.....	43
ภาพที่ 3.17	ตัวอย่างแบบแปลนอาคาร West Tower B หลังการปรับปรุง ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2.....	44
ภาพที่ 3.18	ตัวอย่างแบบแปลนอาคาร Head Office ก่อนการปรับปรุง.....	45
ภาพที่ 3.19	ตัวอย่างแบบแปลนอาคาร Head Office หลังการปรับปรุงแล้วเสร็จ ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2.....	45
ภาพที่ 3.20	ตัวอย่างแบบแปลนอาคาร Head Office ก่อนการปรับปรุง.....	46
ภาพที่ 3.21	ตัวอย่างแบบแปลนอาคาร Head Office หลังการปรับปรุงแล้วเสร็จ ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3.....	46
ภาพที่ 4.1	สรุป หลักการดำเนินโครงการรูปแบบ A (ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1).....	79
ภาพที่ 4.2	สรุป หลักการดำเนินโครงการรูปแบบ B (ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2).....	88
ภาพที่ 4.3	สรุป หลักการดำเนินโครงการรูปแบบ C (ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3).....	92



## สารบัญแผนภูมิ

		หน้า
แผนภูมิที่ 3.1	แสดงจำนวนปัญหา/ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ใช้อาคาร ในระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1.....	68
แผนภูมิที่ 3.2	แสดงจำนวนปัญหา/ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ใช้อาคาร ในระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 2 (อาคาร West Tower B).....	69
แผนภูมิที่ 3.3	แสดงจำนวนปัญหา/ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ใช้อาคาร ในระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 2 (อาคาร Head Office).....	69
แผนภูมิที่ 3.4	แสดงจำนวนปัญหา/ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ใช้อาคาร ในระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 3.....	70

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันมีอาคารสำนักงานหลายแห่ง ที่มีการเปิดใช้งานอาคารมาเป็นระยะเวลาหลายปี เนื่องด้วยระยะเวลาดังกล่าวเป็นผลทำให้สภาพของอาคาร, พื้นที่ใช้สอยภายในอาคาร และระบบประกอบอาคารต่างๆ เกิดความเสื่อมสภาพและไม่สามารถตอบสนองการขยายตัวขององค์กรได้ รวมถึงรูปแบบการทำงานขององค์กรที่มีความเปลี่ยนแปลงไป ทำให้อาคารไม่สามารถตอบสนองความต้องการใช้งานของผู้ใช้อาคารได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นจะต้องดำเนินการปรับปรุงกายภาพของอาคารสำนักงาน

อาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นอีกกลุ่มอาคารหนึ่ง ที่ได้มีนโยบายการปรับปรุงทางด้านกายภาพของอาคาร เพื่อเป็นการปรับปรุงภาพลักษณ์ขององค์กรให้ดูทันสมัย, เหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจและรองรับการขยายตัวขององค์กรในปัจจุบัน อีกทั้งยังทำให้อาคารสามารถตอบสนองต่อความต้องการในการใช้พื้นที่ภายในอาคาร เช่น การปรับเปลี่ยนพื้นที่ทำงาน เพื่อการเชื่อมต่อของพื้นที่ในแต่ละฝ่ายให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น, การปรับตำแหน่งเพิ่มเติมพื้นที่ทำงานให้รองรับอัตรากำลังพลของพนักงานที่จะเพิ่มขึ้นในอีก 3 ปีข้างหน้า (สามารถรองรับการเพิ่มอัตราของพนักงานได้ถึงปีค.ศ.2014)<sup>1</sup> จากนโยบายดังกล่าวทำให้เกิดการปรับปรุงตกแต่งภายในอาคารใหม่เกิดขึ้น ทั้งนี้การปรับปรุงตกแต่งภายในอาคารดังกล่าวมีความจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงการดำเนินธุรกิจขององค์กรและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้ใช้งานอาคารเป็นหลักสำคัญ เนื่องจากในระหว่างการปรับปรุงตกแต่งภายในอาคารใหม่ดังกล่าว ยังมีการเปิดใช้งานอาคารอยู่

### 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาหลักการ ทฤษฎี และข้อมูลเกี่ยวกับการปรับปรุงตกแต่งภายในอาคารสำนักงาน ในระหว่างมีการเปิดใช้งานอาคาร
2. เพื่อศึกษากระบวนการดำเนินงานปรับปรุงตกแต่งภายในอาคารสำนักงาน ในระหว่างมีการเปิดใช้งานอาคาร

---

<sup>1</sup> บุญเกียรติ วิสุทธิภาค, Project Director ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), สัมภาษณ์

3. เพื่อศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นก่อน, ระหว่างและหลังจากการปรับปรุงตกแต่งภายในอาคารสำนักงาน ในระหว่างมีการเปิดใช้งานอาคาร
4. เพื่อศึกษาและนำเสนอแนวทางป้องกัน, การแก้ไข และการลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานของแต่ละส่วนงาน

### 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

1. ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูล ขั้นตอน รูปแบบวิธีดำเนินการและปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งก่อน, ระหว่างและหลังจากมีการปรับปรุงตกแต่งภายในอาคารสำนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) WEST TOWER B ซึ่งเป็นอาคารที่มีการปรับปรุงตกแต่งภายในเสร็จเรียบร้อยแล้ว ในช่วงปี พ.ศ.2554
2. ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูล ขั้นตอน รูปแบบวิธีดำเนินการและปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งก่อน, ระหว่างและหลังจากมีการปรับปรุงตกแต่งภายในอาคารสำนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) HEAD OFFICE TOWER ซึ่งอยู่ระหว่างการดำเนินการ ในช่วงปี พ.ศ.2554

### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นข้อมูลในการเตรียมแผนและแนวทางในการป้องกันปัญหาและลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ในระหว่างมีการเปิดใช้งาน
2. เพื่อลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น, ค่าใช้จ่ายซ้ำซ้อนและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการผิดพลาดจากการทำงาน
3. เพื่อนำข้อมูลที่ศึกษาได้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานและปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นไปประยุกต์ใช้กับอาคารสำนักงานอื่นๆ ที่จะมีการปรับปรุงตกแต่งภายในอาคารระหว่างมีการเปิดใช้งานต่อไป

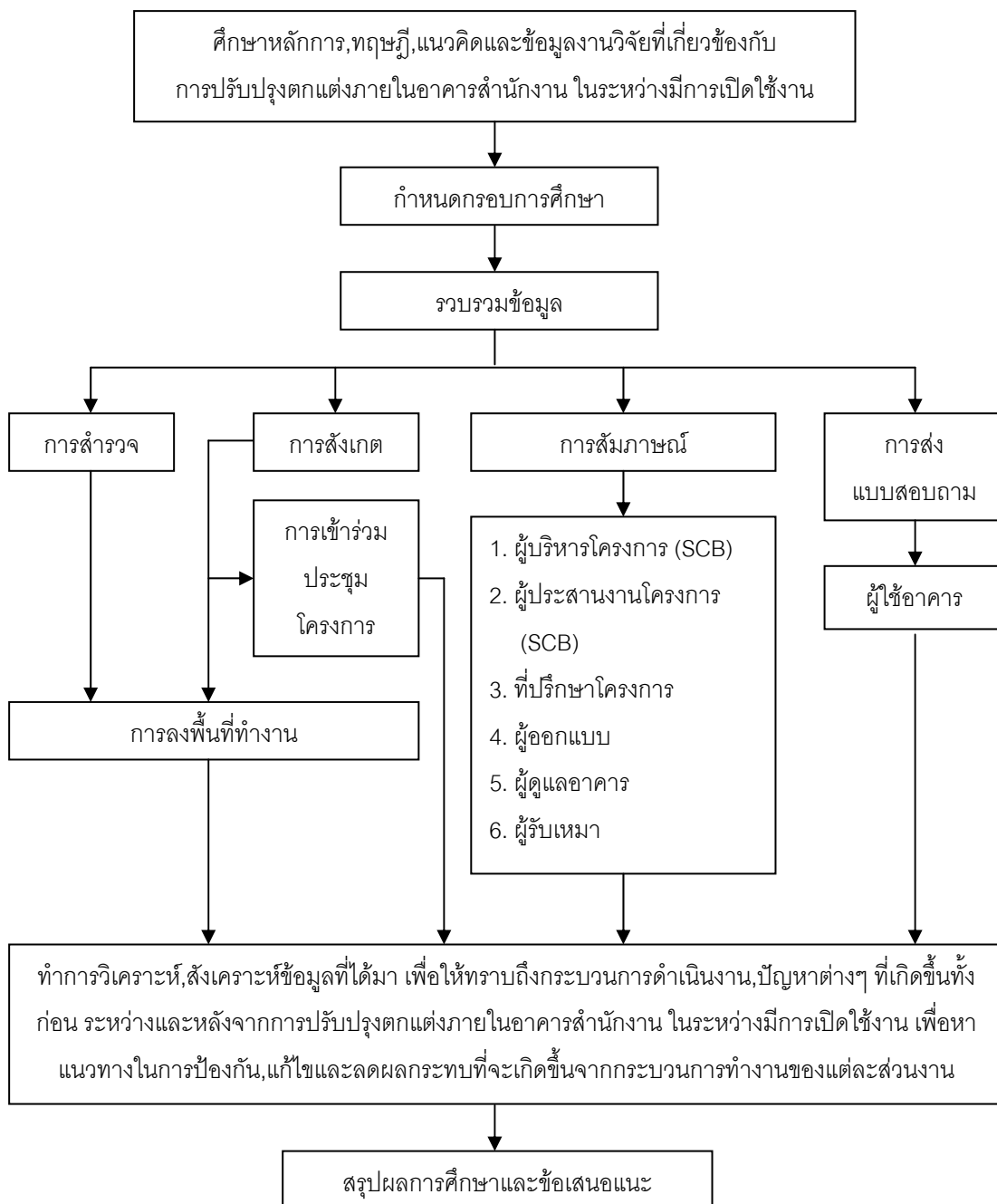
### 1.5 วิธีดำเนินการวิจัย

สามารถแบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอนได้ดังนี้

1. ศึกษาหลักการ ทฤษฎี แนวคิดและข้อมูลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงตกแต่งภายในอาคารสำนักงาน ในระหว่างมีการเปิดใช้งาน
2. กำหนดกรอบการศึกษาและการเก็บรวบรวมข้อมูลของอาคารสำนักงานธนาคาร

ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

3. ทำการรวบรวมข้อมูลของอาคารสำนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) WEST TOWER B และ HEAD OFFICE TOWER จากสำรวจ,สังเกต,สัมภาษณ์ และส่งแบบสอบถาม โดยทำการเก็บข้อมูลโครงการที่เกี่ยวข้อง
  - ข้อมูลอาคาร
  - ข้อมูลโครงการ
  - กระบวนการดำเนินงานของโครงการ
  - ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งก่อน, ระหว่างและหลังจากดำเนินโครงการ
  - ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับโครงการ
- 3 ทำการวิเคราะห์, สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้มา เพื่อให้ทราบถึงกระบวนการดำเนินงาน, ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งก่อน, ระหว่างและหลังจากการปรับปรุงตกแต่งภายในอาคาร ในระหว่างมีการเปิดใช้งาน
- 4 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล ในเรื่องของการปรับปรุงตกแต่งภายในอาคารสำนักงาน ในระหว่างมีการเปิดใช้งาน เพื่อหาแนวทางในการป้องกัน, แก้ไขและลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานของแต่ละส่วนงาน เพื่อให้การปรับปรุงดังกล่าวเกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด โดยขั้นตอนทั้งหมดสามารถเขียนได้ตามภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แผนภาพดำเนินการวิจัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยเรื่อง กระบวนการปรับปรุงอาคารสำนักงาน แบบมีการโยกย้ายกรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) อาคารสำนักพหลโยธิน<sup>1</sup> ได้กล่าวไว้ว่า มีอาคารสำนักงานหลายแห่ง ที่ได้มีการเปิดใช้งานอาคารมาแล้วหลายปี ตัวอาคารจึงมีอายุการใช้งานมานาน ทำให้สภาพภายในภายนอกของอาคารสำนักงานและอุปกรณ์ระบบประกอบอาคารที่ติดตั้งมาพร้อมกับตัวอาคาร อยู่ในสภาพใกล้หมดอายุการใช้งาน มีสภาพชำรุดทรุดโทรมและเริ่มขาดช่องมาก เพื่อให้เกิดความทันสมัยและสามารถตอบสนองกับการทำงานและการขยายตัวขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องดำเนินการปรับปรุงสภาพของอาคารสำนักงาน ซึ่งธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) อาคารสำนักพหลโยธิน ก็ได้มีโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงาน โดยเป็นการปรับปรุงสภาพทั้งหมด รวมทั้งการวางแผนการโยกย้ายเข้าพื้นที่ทำงานของพนักงาน โดยในขณะที่มีการปรับปรุงอาคารสำนักงานจะต้องมีกระบวนการในการดำเนินงานที่มีลักษณะพิเศษและแตกต่างจากกระบวนการดำเนินงานก่อสร้างอาคารใหม่ เนื่องจากการดำเนินงานปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงของอาคาร ต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อการใช้งานของผู้ใช้อาคารและการดำเนินธุรกิจของธนาคารในแต่ละวัน ให้ได้รับผลกระทบน้อยที่สุดหรือไม่มีผลกระทบเลย เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจของธนาคารไม่มีการหยุดชะงัก

โครงการถูกแบ่งออกเป็น 8 ช่วงการทำงาน มีระยะเวลาการดำเนินงานตั้งแต่เดือนตุลาคม 2552 ถึงเดือนธันวาคม 2553 โดยมีขอบเขตการดำเนินงานคือ

1. การปรับปรุงระบบกายภาพ ได้แก่ งานระบบโครงสร้าง ในส่วนของการเปลี่ยนทดแทน ,งานระบบประกอบอาคาร ในส่วนของการซ่อมบำรุง การเปลี่ยนทดแทนและการเปลี่ยนทดแทนพร้อมทั้งเพิ่มปริมาณ,งานตกแต่งภายใน/การเตรียมพื้นที่ ในส่วนของการเปลี่ยนทดแทน
2. การโยกย้ายเข้าพื้นที่ทำงาน ได้แก่ ย้ายเข้าพื้นที่ว่าง,ย้ายเข้าทดแทน,ย้ายระหว่างชั้น

---

<sup>1</sup> กนกศักดิ์ วันประเสริฐ. กระบวนการปรับปรุงอาคารสำนักงาน แบบมีการโยกย้าย กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) อาคารสำนักพหลโยธิน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

โดยกระบวนการดำเนินงานของทั้ง 8 ช่วงการทำงาน สามารถสรุปรูปแบบของกระบวนการได้ออกเป็น 3 รูปแบบ โดยแต่ละรูปแบบมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

รูปแบบที่ 1 จะเป็นช่วงการทำงานที่ 1,3 และ 5 โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ย้ายพนักงานจากพื้นที่ปรับปรุงไปพื้นที่ว่างถาวร
2. คัดเลือกผู้ออกแบบงานระบบโครงสร้าง สถาปัตยกรรมและระบบประกอบอาคาร
3. ทำการประชุมและรับทราบรายละเอียดความต้องการจาก User เกี่ยวกับพื้นที่ใหม่ และทำการออกแบบเพื่อจัดประมูล
4. คัดเลือกผู้รับเหมางานด้านต่างๆ
5. ปรับปรุงด้านกายภาพใหม่บนพื้นที่ปรับปรุง
6. ประชุมเพื่อกำหนดแผนการย้ายพนักงาน
7. ย้ายพนักงานจากชั้นอื่นในอาคารเดียวกับพื้นที่ปรับปรุงเข้าพื้นที่ใหม่หลังปรับปรุง
8. ย้ายพนักงานจากอาคารภายนอกเข้าพื้นที่ใหม่หลังปรับปรุง
9. ติดตามและแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น

รูปแบบที่ 2 จะเป็นช่วงการทำงานที่ 6 โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ย้ายพนักงานจากพื้นที่ปรับปรุงไปเข้าพื้นที่ว่างในอาคารเดียวกันชั่วคราว
2. ทำการประชุมและรับทราบรายละเอียดความต้องการจาก User เกี่ยวกับพื้นที่ทำงานใหม่และทำการออกแบบเพื่อจัดประมูล
3. คัดเลือกผู้รับเหมางานด้านต่างๆ
4. ปรับปรุงด้านกายภาพใหม่บนพื้นที่ปรับปรุง
5. ประชุมเพื่อกำหนดแผนการย้ายพนักงาน
6. ย้ายพนักงานจากชั้นอื่นในอาคารเดียวกับพื้นที่ปรับปรุงเข้าพื้นที่ใหม่หลังปรับปรุง
7. ย้ายพนักงานจากอาคารภายนอกเข้าพื้นที่ใหม่หลังปรับปรุง
8. ติดตามและแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น

รูปแบบที่ 3 จะเป็นช่วงการทำงานที่ 2,4 และ 7,8 โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ทำการประชุมและรับทราบรายละเอียดความต้องการจาก User เกี่ยวกับพื้นที่ทำงานใหม่และทำการออกแบบเพื่อจัดประมุข
2. คัดเลือกผู้รับเหมางานด้านต่างๆ
3. ปรับปรุงด้านกายภาพใหม่บนพื้นที่ปรับปรุง
4. ประชุมเพื่อกำหนดแผนการย้ายพนักงาน
5. ย้ายพนักงานจากชั้นอื่นในอาคารเดียวกับพื้นที่ปรับปรุงเข้าพื้นที่ใหม่หลังปรับปรุง
6. ย้ายพนักงานจากอาคารภายนอกเข้าพื้นที่ใหม่หลังปรับปรุง
7. ติดตามและแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น

โดยแต่ละรูปแบบของกระบวนการ จะมีขั้นตอนการดำเนินงานทั้งในส่วนที่มีความเหมือนและแตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลาการทำงาน และประกอบกับการเกิดปัญหาและส่งผลกระทบต่อให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในช่วงระหว่างการทำงานในแต่ละกระบวนการทำงาน

- ช่วงการทำงานที่ 1-3 และช่วงการทำงานที่ 6 จะมีจำนวนรายการของลักษณะปัญหาถึง 7 รายการ
- ช่วงการทำงานที่ 5,7 และช่วงการทำงานที่ 8 จะมีจำนวนรายการของลักษณะปัญหาถึง 3 รายการ
- ช่วงการทำงานที่ 4 มีจำนวนรายการของลักษณะปัญหาเพียง 2 รายการ
- ลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้น 7 ช่วงการทำงาน คือ ปัญหาช่วงการปรับปรุงพื้นที่ระบบประกอบอาคารเกิดการขัดข้องและส่งผลกระทบต่อทรัพย์สิน และปัญหาช่วงการปรับปรุงพื้นที่เกิดมลภาวะภายในอาคารและส่งผลกระทบต่อสุขภาพผู้ใช้อาคาร
- ลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้น 4 ช่วงการทำงาน คือ
  1. ปัญหาความขัดแย้งของแบบแปลนงานด้านงานระบบประกอบอาคารและด้านงานโครงสร้างและสถาปัตยกรรม
  2. ปัญหาเกิดปริมาณงานเพิ่มจากแบบแปลนที่ทางผู้ออกแบบได้ออกแบบไว้ทั้งงานด้านระบบประกอบอาคารและงานด้านก่อสร้างและสถาปัตยกรรม
  3. ปัญหาที่ช่วงการโยกย้ายเอกสารและอุปกรณ์สำนักงานของพนักงานเกิดการ



### สูญหายและวางตำแหน่งผิดพลาด

- ปัญหาที่เกิดขึ้นและไม่ส่งผลให้เกิดค่าใช้จ่าย คือ
  1. ปัญหาช่วงการโยกย้ายเอกสารและอุปกรณ์สำนักงานของพนักงานเกิดการสูญหายและวางตำแหน่งผิดพลาด
  2. ปัญหาช่วงการปรับปรุงพื้นที่ระบบประกอบอาคารเกิดการขัดข้องและส่งผลกระทบต่อทรัพย์สิน
  3. ปัญหาช่วงการปรับปรุงพื้นที่เกิดมลภาวะในอาคารและส่งผลกระทบต่อสุขภาพผู้ใช้อาคาร
  4. ปัญหาช่วงหลังการย้ายเข้าพื้นที่เกิดปัญหาระบบประกอบอาคารขัดข้อง
- ปัญหาที่เกิดขึ้นและส่งผลให้เกิดค่าใช้จ่าย คือ
  1. ปัญหาความขัดแย้งของแบบแปลนทั้งด้านงานระบบประกอบอาคารและด้านงานโครงสร้างและสถาปัตยกรรม
  2. ปัญหาปริมาณงานเพิ่มจากแบบแปลนที่ทางผู้ออกแบบได้ออกแบบไว้ทั้งงานด้านระบบประกอบอาคารและงานโครงสร้างและสถาปัตยกรรม
  3. ปัญหาช่วงหลังการย้ายเข้าพื้นที่ เจ้าของพื้นที่มีความต้องการที่จะเพิ่มระบบประกอบอาคารต่างๆ

กระบวนการดำเนินงานปรับปรุงอาคาร แบบมีการโยกย้าย ตั้งแต่ในส่วนของขอบเขตโครงการฯ จนถึงเปิดพื้นที่ใช้งานมีลักษณะเฉพาะดังนี้

1. การแบ่งช่วงการทำงานออกเป็น 8 ช่วงการทำงาน
2. ต้องมีพื้นที่สำรองไว้สำหรับรองรับพนักงาน ไว้สำหรับการโยกย้ายหน่วยงานบางหน่วยงานของธนาคาร ที่จะต้องทำการย้ายออกจากพื้นที่เดิมที่ปฏิบัติงานอยู่และจะทำการปรับปรุงพื้นที่
3. การจัดทีมงานบริหารโครงการอย่างเป็นระบบ
4. การที่จะต้องมีการมีผู้ออกแบบด้านงานระบบประกอบอาคารและด้านระบบโครงสร้างและสถาปัตยกรรมอย่างมืออาชีพ

5. การที่จะต้องมีผู้รับเหมาด้านงานระบบประกอบอาคารและด้านระบบโครงสร้างและสถาปัตยกรรมอย่างมืออาชีพ
6. การวางมาตรการควบคุมงานปรับปรุงอย่างเป็นระบบ
7. การควบคุมผลกระทบด้านกายภาพและสุขภาพภายในอาคาร
8. การกำหนดช่วงเวลาปรับปรุงพื้นที่ให้เป็นหลังเวลาใช้งานอาคารตามปกติ
9. การบริหารจัดการ งานโยกย้ายพนักงานและทรัพย์สิน
10. การเพิ่มศักยภาพของหน่วยงานด้าน Facility Management

จากการศึกษาพบว่าช่วงการปรับปรุงอาคารสำนักงานจะต้องมีการปฏิบัติงานในการปรับปรุงทางด้านกายภาพอยู่หลายประเภทงาน เช่น งานปรับปรุงระบบไฟฟ้าสื่อสาร งานปรับปรุงระบบปรับอากาศและระบบระบายอากาศ งานระบบควบคุมความปลอดภัย งานด้านก่อสร้างและสถาปัตยกรรม ซึ่งต้องทำการปรับปรุงอยู่ในพื้นที่เดียวกัน จึงต้องมีการกำหนดวิธีการในการดำเนินงานปรับปรุงอย่างละเอียดและเป็นมาตรฐาน เพื่อป้องกันผลกระทบจากการดำเนินงานปรับปรุงในโครงการ ไม่ให้ส่งผลถึงการใช้อาคาร รวมไปถึงการป้องกันความไม่ปลอดภัยในทรัพย์สินของพนักงานจากผู้ปฏิบัติงานในโครงการ อันได้แก่วิธีการโยกย้ายพนักงานจากพื้นที่เดิมที่ปฏิบัติงานอยู่และจะทำการปรับปรุงพื้นที่ ไปยังพื้นที่ใหม่ที่ได้จัดเตรียมไว้ โดยไม่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของธนาคาร และการที่หน่วยงานทางด้าน Facility Management จะต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินงานโครงการปรับปรุงฯ เริ่มตั้งแต่การเข้ารับข้อมูลทางกายภาพและเสนอแนะแนวลักษณะกายภาพเดิมร่วมกับผู้ออกแบบงานทั้ง 2 ประเภท กับทางตัวแทนเจ้าของพื้นที่ปรับปรุง เพื่อที่ทางผู้ออกแบบจะได้ทำการออกแบบ เพื่อจัดประมูลหาผู้รับเหมาดำเนินงานต่อไป ทั้งยังจะต้องทำการควบคุมงานปรับปรุงให้ได้ตามขอบเขตและมาตรฐาน และยังคงมีส่วนร่วมในการประสานงานในขั้นตอนของการโยกย้ายพนักงานและทรัพย์สิน เพื่อป้องกันและลดปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อการใช้อาคารและผลต่อการดำเนินโครงการทั้งในด้านค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

ดังนั้น วิธีการเฉพาะในกระบวนการดำเนินงานปรับปรุงอาคาร แบบมีการโยกย้ายนั้น จะเป็นเรื่องของการที่หน่วยงานด้าน Facility Management จะต้องมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการดำเนินงานโครงการปรับปรุงฯ

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในกระบวนการดำเนินงานปรับปรุงอาคาร แบบมีการโยกย้าย เพื่อเป็นแนวทางในการป้องกันและลดผลกระทบ สามารถแบ่งได้เป็น 5 แนวทางดังนี้

1. ด้านการเตรียมพื้นที่สำรองไว้ใช้งาน เพื่อรองรับการโยกย้ายของบางหน่วยงานก่อนการเข้าพื้นที่ปรับปรุง เพื่อไม่ให้เกิดผลต่อการดำเนินธุรกิจของทางธนาคาร
2. ด้านการประสานงานโครงการ เพื่อให้เกิดความราบรื่นในการทำงานและไม่ส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการดำเนินโครงการ เช่น การจัดจ้างผู้ออกแบบงานระบบโครงสร้าง สถาปัตยกรรมและงานระบบประกอบอาคารควรเป็นรายเดียวกัน เพื่อให้แนวทางการออกแบบมีทิศทางเดียวกัน รวมทั้งผู้รับเหมางานระบบประกอบอาคารและด้านระบบโครงสร้างและสถาปัตยกรรม ควรเป็นรายเดียวกัน เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งในระหว่างการทำงาน เป็นต้น
3. ด้านวิธีการควบคุมและกำหนดมาตรการในงานปรับปรุง เช่น การกำหนดช่วงเวลาในการทำงานของผู้รับเหมา เป็นต้น
4. ด้านการบริหารจัดการค่าการโยกย้ายพนักงานและทรัพย์สิน เพื่อลดความผิดพลาดในการทำงาน ทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดบทปรับในวงเงินที่สูง สำหรับการเกิดปัญหาทรัพย์สินเสียหายและสูญหาย
5. ด้านการแก้ไขปัญหาหลังการโยกย้าย คณะทำงานโครงการฯ ต้องทำการนัดประชุมเจ้าของพื้นที่ทั้งหมด เพื่อสรุป ชี้แจงขอบเขต พร้อมทั้งมาตรฐานของโครงการ เช่น รายละเอียดต่างๆของแบบแปลน ซึ่งจะต้องดำเนินการก่อนถึงขั้นตอนการปรับปรุงพื้นที่และเพื่อให้โครงการฯ ได้งานที่มีความสมบูรณ์ จะต้องบริหารเวลาการดำเนินงานให้มีช่วงเวลาในการทดสอบระบบประกอบอาคารต่างๆได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ก่อนการโยกย้าย รวมทั้งต้องทำการจัดทีมงานเฉพาะกิจ เพื่อแก้ไขกรณีเกิดปัญหา

บทเรียนที่ได้รับจากการเก็บข้อมูลโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงานของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) อาคารสำนักพหลโยธิน พบว่า กระบวนการดำเนินงานโครงการในครั้งนี้  
หน่วยงานด้าน Facility Management จะต้องเข้าไปมีบทบาทในทุกขั้นตอนของกระบวนการ  
ดำเนินงานปรับปรุงอาคารฯ เพื่อให้โครงการสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและลดผลกระทบต่อการใช้อาคาร รวมไปถึงค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

ส่วนในงานวิจัยเรื่อง การปรับปรุงระบบประกอบอาคารสำนักงานใหญ่ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)<sup>2</sup> ได้กล่าวไว้ว่า อาคารสำนักงานใหญ่ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ได้ทำงานเปิดใช้อาคารในปี พ.ศ.2525 ทำให้สภาพภายนอกและอุปกรณ์ระบบประกอบอาคารที่ติดตั้งมาพร้อมกับตัวอาคาร อยู่ในสภาพที่ใกล้หมดอายุการใช้งาน มีสภาพชำรุด ทรุดโทรมและเริ่มชำรุดช้ำของมาก เพื่อให้เกิดความทันสมัย สามารถตอบสนององการทำงานธนาคารฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีระดับความปลอดภัยกับเจ้าหน้าที่ผู้ใช้งาน ทางธนาคารฯ จึงจำเป็นต้องดำเนินการปรับปรุงสภาพภายนอกและระบบประกอบอาคารสำนักงานใหญ่ ซึ่งการดำเนินการในครั้งนี้เป็น การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงทั้งในส่วนของตัวอาคารและการเปลี่ยนแปลงทดแทนระบบประกอบอาคารที่มีอยู่เดิม เป็นโครงการที่มีมูลค่าการลงทุนสูง ทั้งยังต้องดำเนินการปรับปรุงในขณะที่อาคารต้องมีการเปิดใช้งานด้วย การบริหารโครงการนี้มีลักษณะพิเศษ แตกต่างจากการบริหารงานก่อสร้างอาคารใหม่ เนื่องจากต้องทำการดำเนินงานการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง โดยไม่ส่งผลกระทบต่อการใช้งานอาคารและการดำเนินธุรกิจของธนาคารฯ ในแต่ละวัน

การดำเนินโครงการได้ถูกแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

โครงการฯ ระยะที่ 1 มีวัตถุประสงค์ เพื่อทำการปรับปรุงระบบฯ และวัสดุอุปกรณ์ที่เสื่อมสภาพ ที่มีผลต่อสิ่งแวดล้อมในอาคาร รวมทั้งปรับปรุงระบบ Life Safety ให้ได้มาตรฐาน โดยได้ทำการกำหนดงบประมาณของโครงการฯ ไว้ที่ 300 ล้านบาท ซึ่งขอบเขตการปรับปรุงของโครงการระยะที่ 1 แบ่งออกเป็น 4 ระบบ ได้แก่

1. ระบบไฟฟ้า
  - 1.1 งานปรับปรุงระบบไฟฟ้าแสงสว่างชั้นจอดรถใต้ดินและชั้น 5-7
2. ระบบปรับอากาศ
  - 2.1 งานเปลี่ยน Cooling Tower 6 ชุด และระบบท่อน้ำเย็น
  - 2.2 งานปรับปรุงระบบระบายอากาศ
  - 2.3 งานติดตั้งระบบอัดอากาศในบันไดหนีไฟและระบบดูดควัน
3. ระบบสุขาภิบาล

---

<sup>2</sup> สุภาพกรณ์ เจริญศุภผล. การปรับปรุงระบบประกอบอาคารสำนักงานใหญ่ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

- 3.1 งานเปลี่ยนท่อประปาและระบบสุขาภิบาล
- 3.2 งานเปลี่ยนระบบบำบัดน้ำเสีย 2 บ่อ
- 3.3 งานสร้างถังเก็บน้ำประปาสำรอง เพื่อซ่อม/บำรุงรักษาถังเก็บน้ำ T1 และเสริมโครงสร้างพื้นชั้นดาดฟ้าให้รองรับ Cooling Tower 6 ชุด
- 3.4 งานซ่อมผนังโครงสร้างและติดตั้งระบบกันซึมถังเก็บน้ำ 10 ถัง
4. งานโครงสร้างและงานสถาปัตยกรรม
  - 4.1 งานปรับปรุงห้องน้ำ Ante Room และระบบปรับอากาศ ระบายอากาศ โถงลิฟต์ ชั้น 5-10 และสร้างห้อง Comms Room 20 ห้อง

โครงการฯ ระยะที่ 2 มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ธนาคารสามารถใช้อาคารสำนักงานใหญ่ในการประกอบธุรกิจต่อไปได้ โดยไม่ได้รับผลกระทบจากอุปกรณ์ระบบล้มเหลว โดยมีงบประมาณรวมสำหรับโครงการอยู่ที่ 1,500 ล้านบาท และมีการกำหนดขอบเขตในการปรับปรุงของโครงการฯ ระยะที่ 2 ของปี พ.ศ.2548-พ.ศ.2551 แบ่งออกเป็น 2 ระบบได้แก่

1. ระบบไฟฟ้า
  - 1.1 หม้อแปลงไฟฟ้า (สามารถเปลี่ยนจาก 12 เป็น 24 KV) และชุดอุปกรณ์ควบคุมการจ่ายไฟ MDB DB RMU และ HV & LV Swithgear
  - 1.2 High Voltage Incoming
  - 1.3 เครื่องกำเนิดไฟฟ้าสำรองและชุดอุปกรณ์ควบคุมการจ่ายไฟ EMDB
  - 1.4 UPS System และชุดอุปกรณ์ควบคุมการจ่ายไฟ
2. ระบบปรับอากาศ
  - 2.1 เปลี่ยน Main Chillers ระบบท่อน้ำเย็นและระบบไฟฟ้าควบคุมการทำงาน
  - 2.2 24 Hours Air Colled Chiller , PCUs ระบบท่อน้ำเย็นและระบบไฟฟ้าควบคุมการทำงาน
  - 2.3 ติดตั้ง Ventilation (Air to Air Heat Recovery) System
  - 2.4 ติดตั้งระบบปรับอากาศในห้องเครื่องไฟฟ้า

เนื่องจากการที่อาคารเปิดใช้งานเป็นเวลามากกว่า 20 ปี ส่งผลให้พื้นที่ในการติดตั้งที่มีอยู่เดิมไม่สามารถตอบสนองต่อการติดตั้งอุปกรณ์ หรือระบบใหม่เข้าไปได้ จึงทำให้ต้องมีการ

ดำเนินงานในส่วนของการทำการสำรวจพื้นที่รองรับการติดตั้งอุปกรณ์ หรือระบบใหม่ทดแทนระบบเดิม ซึ่งจากการศึกษาพบว่า การติดตั้งบนพื้นที่ใหม่ก็ส่งผลกระทบต่อการใช้อาคารในบางส่วนด้วยเช่นกัน รวมไปถึงหากไม่มีพื้นที่ใหม่ในการติดตั้งก็จำเป็นที่จะต้องทำการขนย้ายอุปกรณ์เดิม แล้วจึงทำการติดตั้งอุปกรณ์ใหม่เข้าไปทดแทนได้เพียงทีละชุด ซึ่งทำให้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานลดลง และกระบวนการติดตั้งเกิดความซับซ้อนมากขึ้น

จากการวิเคราะห์ในส่วนต่างๆของโครงการทำให้เห็นถึงแนวทางการวางแผนบริหารจัดการในการดำเนินโครงการของหน่วยงานทางด้าน Facility Management ของธนาคาร ที่นอกจากจะต้องทำการบริหาร Facility ในส่วนของ 3P อันได้แก่ People Place Process แล้ว ยังต้องรับผิดชอบในส่วนของการพิจารณาถึงความเหมาะสมในด้านเทคนิคการปฏิบัติงาน และค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมร่วมด้วยเป็นหลัก เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบจากการปฏิบัติงานในโครงการกับการใช้อาคาร และการดำเนินธุรกิจของธนาคารเป็นสำคัญ

ลักษณะเฉพาะของการดำเนินการปรับปรุงระบบ ระหว่างที่อาคารมีการใช้งาน มีความแตกต่างจากการบริหารโครงการก่อสร้าง (Construction Management) ทั่วไป ตั้งแต่ในส่วนของนโยบายของโครงการฯ ที่จำเป็นจะต้องมีการส่งเอกสารเกี่ยวกับกำหนดแผนงานและขั้นตอนในการปฏิบัติงานโดยละเอียดให้กับกลุ่มของคณะดำเนินโครงการฯของธนาคารฯ ได้ทำการพิจารณาก่อนเริ่มปฏิบัติงาน เพื่อลดผลกระทบต่อการใช้อาคารในระหว่างการปรับปรุง ซึ่งนโยบายในลักษณะนี้จะไม่เกิดขึ้นกับอาคารที่ยังไม่ถูกใช้งาน

- ความจำเป็นที่จะต้องทำการติดตั้งระบบสำรองเข้าไป เพื่อให้อาคารยังคงสามารถใช้งานได้
- ความถี่ในการรื้อเข้าสำรวจพื้นที่ปฏิบัติงานในการปรับปรุงระบบประกอบอาคารในระหว่างที่อาคารมีการใช้งาน
- วิธีการดำเนินงานที่จะต้องมีการควบคุมการที่ซับซ้อน
- การปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยเครื่องมือบางประเภทที่ในโครงการก่อสร้างทั่วไปไม่จำเป็นต้องนำมาปฏิบัติงาน
- การกำหนดเวลาปฏิบัติงานให้เป็นหลังเวลาใช้งานอาคารตามปกติ
- การที่ต้องทำการว่าจ้างบริษัทที่มีประสบการณ์ในการออกแบบวิธีการดำเนินงานในการปรับปรุงระบบประกอบอาคาร
- การที่ต้องทำการว่าจ้างผู้ที่มีความเชี่ยวชาญโดยเฉพาะในลักษณะ (Professional

### Construction Manager (PCM))

- การที่ต้องทำการแบ่งโครงการออกเป็น 2 ระยะ ตามความสำคัญของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการที่อุปกรณ์เกิดการชำรุด หรือสิ้นอายุการใช้งาน
- การที่ต้องทำการกำหนดกลุ่มงาน โดยนำเรื่องของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเข้ามาใช้ในการพิจารณากลุ่มงานที่ต้องปฏิบัติร่วมกันเป็นหลัก

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในขั้นตอนของการปฏิบัติงานในระบบประกอบอาคารแต่ละระบบที่ จะต้องทำการปรับปรุง ได้แก่

- วิธีการในการติดตั้งอุปกรณ์ใหม่เข้ากับระบบเดิมที่มีอยู่
- การพิจารณาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่เดิมของอุปกรณ์
- การคำนึงถึงความสะดวก และง่ายในการดูแลรักษาอุปกรณ์ที่ติดตั้งเข้าไปใหม่ในแต่ละพื้นที่

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการดำเนินการปรับปรุงระบบ ในระหว่างที่อาคารมีการใช้งาน โดยสามารถแบ่งเป็นแนวทางในการป้องกันผลกระทบและลดผลกระทบได้ดังนี้

1. การจัดการทางด้านข้อกำหนดพื้นที่เฉพาะในการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดพื้นที่ในการติดตั้งอุปกรณ์ และการคำนึงถึงความสะดวกในการบำรุงรักษาในอนาคต เพื่อให้ระบบที่จะทำการปรับปรุง หรืออุปกรณ์ที่ต้องทำการเปลี่ยนมีเสถียรภาพ
2. การจัดการทางด้านวิธีการปฏิบัติงานการติดตั้งอุปกรณ์ เช่น การขนย้ายอุปกรณ์ที่มีอยู่เดิมออกไปจากพื้นที่ที่อุปกรณ์นั้นติดตั้งอยู่ เพื่อทำการติดตั้งอุปกรณ์ตัวใหม่เข้าไป หรือในการปฏิบัติงานเพื่อทำการติดตั้งอุปกรณ์ขนาดใหญ่ นั้นจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์วิธีในการขนย้ายที่เหมาะสม และไม่ส่งผลกระทบต่อการใช้อาคาร และบริเวณที่เกี่ยวข้อง
3. การจัดการทางด้านช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน เช่น การกำหนดช่วงเวลาในการปฏิบัติงานเป็นช่วงเวลาหลังการใช้อาคารตั้งแต่เวลา 18.00 น. จนถึง 04.00 น.
4. การหาพื้นที่ทดแทน เพื่อรองรับหน่วยงานบางหน่วยงานที่ต้องมีการโยกย้าย โดยต้องไม่ส่งผลกระทบต่อกระทำการดำเนินธุรกิจของธนาคาร และไม่ส่งผลให้หน่วยงานที่ต้องทำการย้ายออกจากพื้นที่เกิดความรู้สึกในเชิงลบต่อการย้ายที่ประจำการของหน่วยงาน

สิ่งที่ต้องตระหนักและมีผลต่อความสำเร็จ(Key Success Factor) สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานด้าน Facility Management ในการบริหารจัดการ และควบคุมโครงการปรับปรุงฯ เพื่อให้โครงการสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วง จะมีอยู่ 4 ปัจจัยหลัก (เอกสารโครงการ บริษัท PPS : 2551) ได้แก่

1. การเตรียมงานก่อสร้างก่อนการเข้าปรับปรุงงานระบบประกอบอาคาร
2. การประสานงานผู้เกี่ยวข้องของทุกฝ่ายอย่างดีเยี่ยม
3. ความพร้อมของทีมวิศวกรและช่างที่เข้าปฏิบัติงาน
4. ความปลอดภัย การป้องกัน และการรักษาความปลอดภัย

บทเรียนที่ได้รับจากการเก็บข้อมูลโครงการปรับปรุงระบบประกอบอาคารของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ทำให้เกิดความเข้าใจในส่วนของการทำงาน และลักษณะของข้อมูลที่ใช้ในการประสานงานระหว่างหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน โดยสามารถสรุปออกมาได้ดังนี้

- โครงการประเภท Renovate จะสามารถทำการกำหนดขอบเขตของการปฏิบัติงาน เพื่อวางแผนการดำเนินงานไว้รองรับการเปลี่ยนแปลงขอบเขตในภายหลัง
- โครงการประเภท Renovate ยังไม่มีแบบฟอร์มมาตรฐานสำหรับเอกสารชี้แจงรายละเอียดในการดำเนินงาน
- โครงการประเภท Renovate จะมีรายละเอียดของขอบเขตในการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลให้ช่วงระยะเวลาในการทำเอกสารประกอบแบบ เอกสารดำเนินงาน และการจัดเตรียมงาน เกิดความคลาดเคลื่อน
- ช่วงของการดำเนินงานเกิดความคลาดเคลื่อนเนื่องจาก
  - 1) การขาดข้อมูลทางเทคนิคที่เพียงพอ
  - 2) การเปลี่ยนแปลงขอบเขตของงาน เพิ่ม-ลด
  - 3) การปฏิบัติงานขาดแบบ Shop drawing และกำหนดการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

จากงานวิจัยทั้ง 2 เรื่องที่กล่าวถึงในข้างต้น (กระบวนการปรับปรุงอาคารสำนักงาน แบบมีการโยกย้าย กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) อาคารสำนักพหลโยธิน และการปรับปรุงระบบประกอบอาคารสำนักงานใหญ่ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)) มีลักษณะที่



คล้ายคลึงกับงานวิจัย การปรับปรุงตกแต่งภายในอาคารสำนักงานธนาคาร ในระหว่างมีการเปิดใช้งาน : กรณีศึกษา อาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) คือ มีการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ในระหว่างมีการเปิดใช้งานอาคาร ซึ่งการดำเนินงานมีความซับซ้อนมากกว่างานก่อสร้างทั่วไป รวมถึงมีสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงที่เป็น**ปัจจัยหลักอยู่ 2 ประการคือ**

1. ในระหว่างการทำงานปรับปรุงฯ การดำเนินธุรกิจขององค์กรต้องเป็นไปตามปกติ ไม่เกิดการสะดุด หรือหยุดชะงัก
2. การทำงานปรับปรุงฯ ต้องไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้อาคาร หรือส่งผลกระทบต่อผู้น้อยที่สุด

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎี

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้จะกล่าวถึงสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่

### 2.2.1 การบริหารทรัพยากรกายภาพ (Facility Management)

“The management of facility resources and services to support the operation of an organization over time.” (Bev Nutt, 1996) : การบริหารทรัพยากรอาคารและงานบริการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทรัพยากรอาคารนี้สนับสนุนการทำงานและกิจกรรมขององค์กรนั้นๆ ตลอดเวลา

“The Process that provides the working environment which enables an organization to function.” (David Kincaid, 1996) : กระบวนการที่ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างสมบูรณ์

การบริหารทรัพยากรกายภาพ<sup>3</sup> เป็นกระบวนการทำงานบริหารจัดการ กำกับการใช้และดูแลซ่อมบำรุง อาคารและทรัพยากรกายภาพ ได้แก่ สิ่งก่อสร้าง อุปกรณ์อาคาร อุปกรณ์สำนักงาน สถานที่และสภาพแวดล้อม ให้มีความพร้อมและตอบสนองการใช้งาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ใช้และเจ้าของอาคาร โดยกำหนดให้กิจกรรมและเป้าหมายขององค์กรเป็นศูนย์กลาง อาคารเป็นเครื่องมือสนับสนุนองค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

<sup>3</sup> บัณฑิต จุลาลัย และ เสริษฐ์ ไซติพานิช. การบริหารทรัพยากรกายภาพ (Facility Management). พิมพ์ครั้งที่ 1. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547).

Facility<sup>4</sup> หมายถึง สิ่งปลูกสร้าง สถานที่และบริเวณ อุปกรณ์ต่างๆ รวมทั้งงานบริการที่เกิดขึ้นภายในสิ่งปลูกสร้างหรืออาคารนั้นๆ ที่อำนวยความสะดวกหรือส่งเสริมให้การทำงานขององค์กรภายในอาคารนั้นดำเนินหรือเป็นไปได้ โดยรวมเรียกกันว่า “ระบบกายภาพ”

ทรัพยากรกายภาพ หมายถึง สิ่งก่อสร้างและวัตถุที่ประกอบรวมกันขึ้นเป็นสถานที่ จัดไว้เพื่อรองรับกิจกรรมและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานใดการหนึ่ง ทรัพยากรกายภาพ ประกอบด้วย

1. อาคาร
2. พื้นที่อาคาร
3. ระบบประกอบอาคาร ได้แก่ ระบบปรับอากาศ ระบบระบายอากาศ ระบบอัดอากาศ ระบบไฟฟ้า ลิฟต์ ระบบสุขาภิบาล ระบบสื่อสาร ระบบรักษาความปลอดภัย ระบบป้องกันอัคคีภัย ระบบดับเพลิง ระบบ Building Automation System (BAS) ฯลฯ
4. พื้นที่และบริเวณโดยรอบ
5. ภูมิทัศน์และสวน
6. ส่วนแบ่งและตกแต่งภายในพื้นที่ (Fitting-out) รวมถึงเฟอร์นิเจอร์และอุปกรณ์ภายในอาคาร

“อาคาร” หมายถึง สิ่งปลูกสร้างเพื่อเป็นสถานที่รองรับกิจกรรม ทำหน้าที่ป้องกันแดด ฝน ลม ฝุ่น ให้เกิดความสะอาดสบาย ปลอดภัย และประโยชน์แก่ผู้ใช้อาคาร อาคาร มีลักษณะและคุณสมบัติดังนี้ คือ

1. เป็นการลงทุนขนาดใหญ่
2. มีอายุยาวนาน, เคลื่อนย้ายไม่ได้
3. ต้องการ การบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง
4. การครอบครองและงานใช้งานก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย
5. ทรวดโหลไปตามอายุการใช้งานและเกิดความเสื่อม
6. เปลี่ยนแปลงยาก
7. เปลี่ยนแปลงได้ช้า

---

<sup>4</sup> เสริชย์ โชติพานิช. การบริหารทรัพยากรกายภาพ: หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 1. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553).

การจำแนกประเภทอาคาร เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องคำนึงถึงและพิจารณาเป็นเบื้องต้นของการบริหารทรัพยากรกายภาพ เพราะลักษณะเฉพาะของอาคารแต่ละประเภทจะส่งผล และเป็นปัจจัยต่อการกำหนดระบบ / รูปแบบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย และขอบเขตของการบริหารทรัพยากรกายภาพต่อไป โดยอาคารสามารถจำแนกตามวัตถุประสงค์ทางธุรกิจได้ 2 ประเภท คือ

1. อาคารเพื่อการพาณิชย์ (Commercial / Income Building) ได้แก่ อาคารที่สร้างขึ้นเพื่อหารายได้หรือผลตอบแทน เช่น อาคารชุดพักอาศัยให้เช่า อาคารสำนักงานให้เช่า และอาคารห้างสรรพสินค้า
2. อาคารเพื่อการใช้งานภายในองค์กร ได้แก่ อาคารที่สร้างขึ้นเพื่อตอบสนองและรองรับความต้องการพื้นที่อาคารในการทำงานขององค์กรเอง เช่น อาคารสำนักงานใหญ่ อาคารราชการ เป็นต้น

ในการบริหารทรัพยากรกายภาพ อาคารสามารถจำแนกออกเป็น 4 ส่วนตามลักษณะและคุณสมบัติ เพื่อให้สะดวกต่อการบริหารจัดการ (DEGW, 1995) ประกอบด้วย

1. ส่วนสถาปัตยกรรมและโครงสร้าง หมายถึง เปลือกหรือผิวเปลือกอาคาร (Building shell) ได้แก่ ผิวผนังอาคาร ช่องเปิด หลังคา และโครงสร้างอาคาร ได้แก่ เสา คาน และฐานรากของอาคาร
2. ส่วนระบบประกอบอาคาร ประกอบด้วยงานระบบต่างๆ เช่น ไฟฟ้ากำลัง, สุขาภิบาล, ปรับอากาศ, บำบัดน้ำเสีย, ป้องกันอัคคีภัย เป็นต้น
3. ส่วนผนังและตกแต่งภายใน (Fitting out) ประกอบด้วย ผนังระหว่างห้อง, แฉกั้นระหว่างโต๊ะทำงาน, ประตู, ฝ้าเพดาน, วัสดุตกแต่ง เป็นต้น
4. ส่วนอุปกรณ์ประกอบพื้นที่ ได้แก่ ครุภัณฑ์และอุปกรณ์สำนักงาน (Office Furnishings / Fixtures / Assets)

โดยทั้ง 4 ส่วนนี้จะมีวิศวกรหรือวงรอบอายุในการใช้งานที่แตกต่างกันออกไป



ภาพที่ 2.1 กิจกรรมระหว่างช่วงการใช้อาคาร

“อายุอาคาร” หมายถึง ระยะเวลาที่อาคารสามารถรองรับการใช้งานและใช้ประโยชน์ โดยเริ่มนับตั้งแต่เมื่ออาคารมีการเข้าใช้งาน ไปจนถึงเมื่ออาคารถูกเลิกใช้งาน โดยอายุของอาคารสามารถพิจารณาได้จากหลายเกณฑ์ ได้แก่

1. อายุทางกายภาพ (Physical Life) เป็นช่วงระยะเวลาที่อาคารสามารถใช้งานได้ และมีความปลอดภัยต่อการใช้งานเป็นเกณฑ์ อายุทางกายภาพของอาคารมีตั้งแต่ 50-100 ปี ขึ้นอยู่กับคุณภาพของการก่อสร้างเป็นหลัก พิจารณาได้จากความแข็งแรงคงทนถาวรของโครงสร้างอาคาร

ตารางที่ 2.1 แสดงประมาณการอายุใช้งานของส่วนประกอบอาคาร

ทรัพยากรกายภาพ (Physical resources)	อายุใช้งาน (ปี) (Life expectancy)
โครงสร้างอาคาร	40 - 70
ระบบเครื่องกล	15 - 20
ระบบไฟฟ้าและตกแต่งภายในพื้นที่	10 - 15
ผิวเปลือกอาคาร	15 - 40
ครุภัณฑ์สำนักงาน	5 - 10
เทคโนโลยีอาคาร	2 - 4

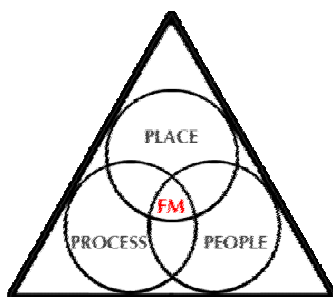
2. อายุทางเศรษฐกิจ (Economic Life) เป็นช่วงเวลาที่อาคารสามารถให้ผลประโยชน์หรือผลตอบแทน ซึ่งสามารถวัดได้จากผลทางการเงิน ตามวัตถุประสงค์ทางธุรกิจหรือการลงทุน (Business Objectives)
3. อายุทางประโยชน์ใช้สอย การใช้งาน (Functional Life) เป็นช่วงระยะเวลาที่อาคารสามารถตอบสนองความต้องการใช้งานขององค์กรได้ โดยพิจารณาจากความสามารถและประสิทธิภาพของอาคารและเทคโนโลยีอาคารที่จะตอบสนองต่อการใช้งานขององค์กรหรือผู้ใช้อาคาร อายุอาคารทางประโยชน์ใช้สอย มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการวางแผน บำรุง รักษา ซ่อมแซมอาคารและระบบประกอบอาคาร
4. อายุทางเทคโนโลยี (Technological Life) เป็นระยะเวลาที่ระบบประกอบอาคาร มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้อาคาร  
 “อาคารที่เสื่อมสภาพแล้ว” หมายถึง อาคารที่ต้องเลิกใช้งานหรือไม่เป็นที่ต้องการเนื่องจากหมดศักยภาพ และไร้ความสามารถในการตอบสนองความต้องการในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งความเสื่อมของอาคารสามารถเกิดได้จากทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยสามารถแบ่งออกเป็นหลายลักษณะ ได้แก่
  1. ความเสื่อมทางกายภาพ ที่เกิดจากความชำรุดและทรุดโทรมของผิวเปลือกและโครงสร้างอาคารเอง
  2. ความเสื่อมด้านการใช้งาน เกิดจากการที่อาคาร พื้นที่อาคาร และระบบประกอบอาคารไม่สามารถตอบสนองการใช้งานในปัจจุบันได้อีกต่อไป
  3. ความเสื่อมด้านสภาพเศรษฐศาสตร์ เกิดจากการลดลงของความสามารถของอาคารในด้านผลตอบแทนทางการเงินและการลงทุน เกิดความไม่คุ้มค่าที่จะใช้งานอาคารอีกต่อไป
  4. ความเสื่อมจากปัจจัยภายนอก เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม กายภาพ กฎหมาย เช่น เกิดทางด่วนตัดผ่านด้านหน้าอาคาร, มีการออกกฎหมายใหม่ ทำให้อาคารไม่สามารถใช้งานได้, ขาดแคลนระบบสาธารณูปโภค เป็นต้น
  5. ความเสื่อมทางเทคโนโลยีอาคาร เกิดจากอาคารขาดเทคโนโลยีที่การทำงานในอาคารต้องการ หรือไม่สามารถรองรับเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้

การบริหารทรัพยากรภาพ ต้องมุ่งเน้นการบริหาร จัดการ ดูแลรักษาและบริการ เพื่อให้ทรัพยากรกายภาพทำงานสอดคล้อง ส่งเสริม และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้อาคารอย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา การบริหารทรัพยากรกายภาพให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด คือ การทำให้ระบบกายภาพทำงานสอดคล้องและสมดุลย์ตามเป้าหมาย พันธกิจ ลักษณะกิจกรรมขององค์กรนั้น

การบริหารทรัพยากรกายภาพ จำเป็นต้องเข้าใจลักษณะขององค์กรและผู้ใช้อาคาร เพื่อนำมากำหนดนโยบาย และเป้าหมายของการบริหาร จัดการ และปฏิบัติงานด้านอาคารสถานที่ให้สามารถเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องและสนับสนุนกิจกรรมขององค์กรได้เป็นอย่างดีทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ลดการสูญเสียและสิ้นเปลืองน้อยลง เกิดการใช้อาคารอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรกายภาพ คือ 3Ps ซึ่งได้แก่

1. การบริการจัดการให้ทรัพยากรกายภาพ (Place) ทำหน้าที่สนองตอบและสนับสนุน
2. กิจกรรมองค์กร (Process)
3. ผู้ปฏิบัติงานองค์กร (People)



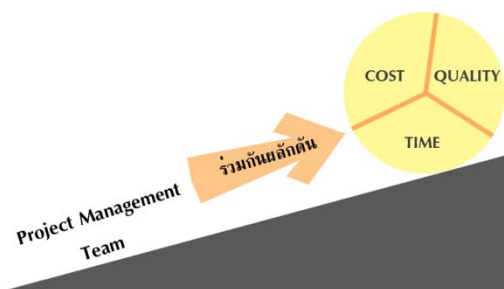
ภาพที่ 2.2 ปัจจัยหลักในการบริหารทรัพยากรกายภาพ

### 2.2.2 การบริหารโครงการ (Project Management)

กระบวนการควบคุมโครงการ<sup>5</sup> (Project Control Process) ที่บริหารโครงการจะช่วยให้ผลักดันโครงการต่อไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ภายใต้ข้อกำหนดของคุณภาพ เวลา และต้นทุน โดยหากระบวนการควบคุมโครงการไม่ดีพออาจจะส่งผลให้โครงการไม่ดำเนินไปตามแผนที่

<sup>5</sup> วิสูตร จิระดำเกิง. การบริหารต้นทุนงานก่อสร้าง. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วรรณกิจ,

วางไว้ เช่น ใช้ต้นทุนหรือเวลาเกินกว่า ที่กำหนดให้ หรือผลงานได้คุณภาพไม่เป็นไปอย่างที่กำหนดไว้ ดังนั้นทีมบริหารโครงการจึงต้องมีการพัฒนาระบบการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อความมั่นใจว่าโครงการได้ดำเนินไปในแนวทางที่ควร และเป็นการป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการด้วย



ภาพที่ 2.3 ทีมบริหารโครงการที่มีหน้าที่ในการผลักดันโครงการให้ประสบความสำเร็จ

การควบคุมโครงการ คือ การจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินโครงการ เพื่อให้โครงการสามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้ ทั้งด้าน คุณภาพ เวลา และต้นทุน โดยกระบวนการพื้นฐานของระบบควบคุม (Control System) ได้แก่

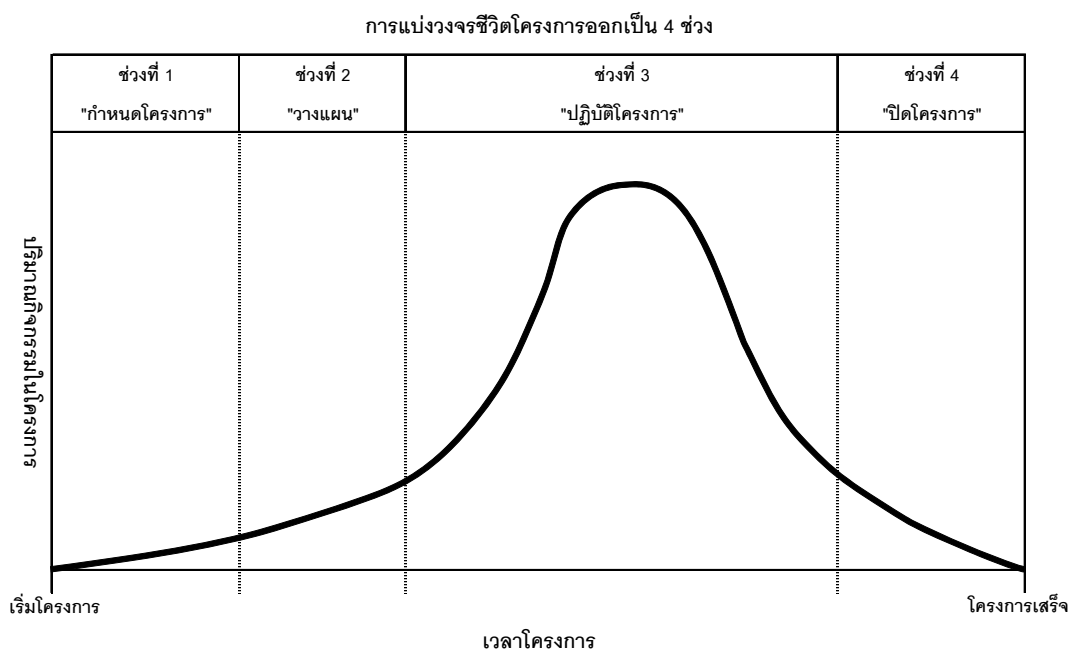
1. การกำหนดแผนงานฐาน
2. การวัดความก้าวหน้าของงานที่ทำได้ขณะดำเนินโครงการแบบเป็นทางการ หรือไม่ เป็นทางการ
3. ประเมินผลงานที่ทำได้เทียบกับแผนงานฐาน เพื่อดูว่ามีการเบี่ยงเบนจากแผนงานฐานหรือไม่
4. แก้ไขในกรณีที่มีการประเมินพบว่ามีสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การดำเนินโครงการ กลับมาอยู่ในแผนงานฐานที่วางไว้

การควบคุมคุณภาพของผลงานจากโครงการ จะเกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ดูแลการทำงานต่างๆ ของโครงการในด้านเทคนิค ว่าได้ดำเนินไปตามแบบหรือข้อกำหนดหรือไม่ โดยใช้การตรวจสอบและทดสอบอย่างเป็นระบบ ตามขั้นตอนของการดำเนินโครงการ ทั้งนี้เพื่อความมั่นใจว่างานได้ดำเนินการไปอย่างถูกต้องตั้งแต่ในกระบวนการผลิตและลูกค้าจะได้ผลงานของโครงการตามที่ได้วางแผนไว้

สำหรับการควบคุมด้านต้นทุนและระยะเวลา นั้น ผู้บริหารโครงการจะต้องมีระบบการควบคุมโครงการที่มีความรวดเร็วทันเวลา ในการวัดประเมินและแก้ไข ทั้งนี้เพราะโครงการเป็น

กระบวนการที่ต้องดำเนินภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา ดังนั้นความล่าช้าเพียงเล็กน้อยอาจก่อให้เกิดผลเสียหายตามมาอีกมากก็ได้

โครงการก่อสร้างมีลักษณะดำเนินการแบบชั่วคราว คือ มีจุดเริ่มและจุดสิ้นสุดอย่างชัดเจน โดยแต่ละช่วงมีปริมาณกิจกรรมมากน้อยต่างกัันดังภาพที่ 2.4 ซึ่งจะเห็นว่าวงจรชีวิตของโครงการสามารถแบ่งออกเป็น 4 ช่วง ได้แก่



ภาพที่ 2.4 ปริมาณกิจกรรมในโครงการก่อสร้าง ตามระยะเวลาในวงจรชีวิตของโครงการ

#### ช่วงที่ 1 : กำหนดโครงการ (Defining the Project)

ในช่วงนี้กิจกรรมที่เกิดขึ้นจะเป็น การเริ่มโครงการศึกษาและวิเคราะห์โครงการ เพื่อดูความเป็นไปได้ รวมถึงการประเมินเลือกแนวทางต่างๆ ในการดำเนินโครงการ รวมถึงการจัดทำข้อเสนอโครงการเพื่อรับการรับรองหรืออนุมัติ สำหรับงานออกแบบในช่วงนี้จะเป็นแบบขั้นต้นหรือแบบแนวทาง เพื่อให้ประกอบในการศึกษาความเป็นไปได้เท่านั้น

#### ช่วงที่ 2 : วางแผน (Planning)

หลังจากมีการตัดสินใจที่จะดำเนินโครงการแล้ว จึงจะมีงานออกแบบในขั้นรายละเอียด ซึ่งทีมบริหารโครงการจะต้องใช้ประกอบในการวางแผนปฏิบัติโครงการ โดยครอบคลุมด้าน

- เวลาของกิจกรรมต่างๆ และเวลาของโครงการ
- ต้นทุนหรืองบประมาณ
- คุณภาพ



ทั้งนี้ จะรวมถึงการจัดบุคลากร เพื่อรับผิดชอบงานต่างๆ ที่ได้วางแผนไว้ด้วย

### ช่วงที่ 3 : ปฏิบัติโครงการ ( Project Implementing)

แผนที่ได้จัดทำอย่างดี จะถูกนำไปปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยเริ่มจากการจัดซื้อจัดจ้างผู้รับจ้างก่อสร้าง จนดำเนินงานก่อสร้างแล้วเสร็จ งานในช่วงนี้จะประกอบด้วย 3 กิจกรรมหลัก ได้แก่

- การเริ่มปฏิบัติโครงการ
- การติดตาม ตรวจสอบ และควบคุมการปฏิบัติงาน
- การแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการดำเนินงาน รวมถึงการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างกลุ่มผู้เกี่ยวข้องด้วย

### ช่วงที่ 4 : ปิดโครงการ (Project Closing)

งานที่ทำในช่วงปิดโครงการจะครอบคลุมตั้งแต่ การส่งมอบและการตรวจรับงาน ในบางกรณีอาจมีการฝึกอบรมการใช้งาน โดยมีวิธีคู่มือการใช้งานประกอบด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารโครงการควรจัดทำรายงานปิดโครงการ เพื่อเป็นการบันทึกปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นและการแก้ไขระหว่างปฏิบัติโครงการ รวมถึงเทคโนโลยีที่ได้พัฒนาขึ้นมาใหม่ รวมถึงประเด็นอื่นๆ ที่คิดว่าจะมีประโยชน์กับโครงการก่อสร้างต่อไปในอนาคต

## 2.2.3 การบริหารงานก่อสร้าง (Construction Management)

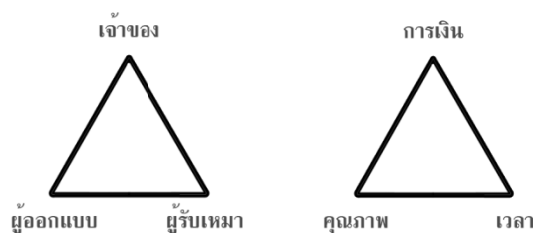
Construction<sup>6</sup> หรืองานก่อสร้าง หมายถึง งานส่วนใดส่วนหนึ่งของโครงการ ไม่จำเป็นต้องเป็นงานก่อสร้างทั้งหมดของผู้รับเหมาหลัก งานระบบของผู้รับเหมางานระบบของผู้รับเหมางานระบบหรือของผู้รับเหมางานพิเศษ ผู้รับเหมางานมัณฑนศิลป์หรือผู้รับเหมาย่อย ซึ่งเป็นงานที่ต้องอาศัยความชำนาญทางเทคนิค

Management หรือการจัดการ หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อให้งานก่อสร้างที่อยู่ในขอบเขตความรับผิดชอบจนแล้วเสร็จ ดังนั้นการจัดการ หมายถึง ระบบและขบวนการในการจัดการ จึงเป็นเรื่องของการบริหารจัดการ ไม่ใช่วิชาชีพหรืองานเทคนิค

Construction Management (CM) หรือการจัดการงานก่อสร้าง จึงมีทั้งงานด้านเทคนิคและงานด้านบริหารจัดการส่วนใดส่วนใดของโครงการให้แล้วเสร็จ

---

<sup>6</sup> เริงณรงค์ รัตนปรีชาเวช. MC for CM : Management Cockpit for Construction Management : MC สำหรับงานก่อสร้าง. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร, 2552.

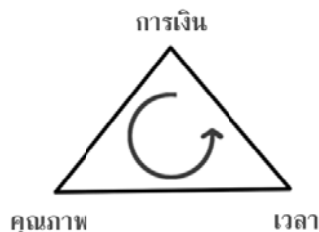


ภาพที่ 2.5 สิ่งที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและเป็นหัวใจสำคัญสำหรับงานก่อสร้าง

ความสำคัญของข้อมูล สามารถลำดับความสำคัญก่อน-หลัง(Priority) ของข้อมูลตามวัฏจักรการพัฒนาโครงการ (Project Development Cycle) ได้ดังนี้

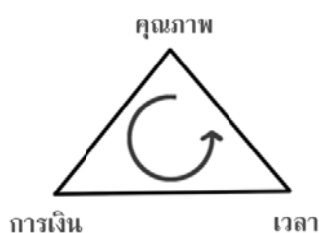
1. ช่วงก่อนการก่อสร้าง (Pre-Construction Phase) โดยแบ่งออกเป็น 2 ช่วง คือ

- 1.1 Preliminary Study ความสำคัญของข้อมูลคือ การเงิน คุณภาพ เวลา เพราะในช่วงนี้ผลตอบแทนการลงทุนเป็นสิ่งที่ตัดสินใจว่าโครงการสมควรเดินหน้าหรือไม่ คุณภาพได้กำหนดคร่าวๆ ไว้ในรูปแบบโครงความคิดของสถาปนิก ส่วนเวลาเป็นข้อมูลสำคัญน้อยที่สุด เพราะเจ้าของโครงการยังไม่ตัดสินใจ



ภาพที่ 2.6 แสดงความสัมพันธ์ของข้อมูลในช่วง Preliminary Study

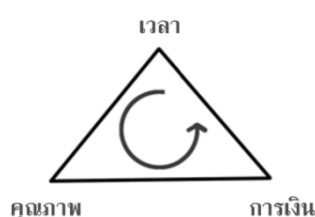
- 1.2 Design Process เมื่อการตัดสินใจเดินหน้า การออกแบบมีความสำคัญที่สุด จึงเป็นเรื่อง ของข้อมูลด้านคุณภาพเป็นส่วนใหญ่ รองลงมาคือ ด้านการเงินหรืองบประมาณก่อสร้างที่ต้องออกแบบให้อยู่ในงบ ส่วนเวลาเริ่มมีความสำคัญมากขึ้น



ภาพที่ 2.7 แสดงความสัมพันธ์ของข้อมูลในช่วง Design Process

## 2. ช่วงการก่อสร้าง (Construction Phase)

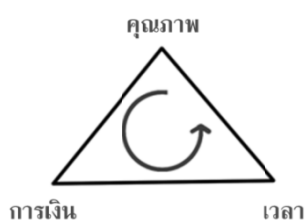
เมื่อมีการเซ็นสัญญากับผู้รับเหมา ระยะเวลาตามสัญญาได้ถูกระบุไว้ตายตัว ผู้รับเหมาต้องก่อสร้างให้แล้วเสร็จภายใต้กำหนดเวลานั้น เวลาจึงเป็นข้อมูลที่สำคัญที่สุด ส่วนคุณภาพมีความสำคัญรองลงมา เพราะงานก่อสร้างต้องถูกต้องตามแบบและรายการประกอบแบบ รวมทั้งฝีมือช่างต้องได้มาตรฐาน ส่วนการเงินเป็นข้อมูลที่มีความสำคัญน้อยที่สุดเพราะค่าก่อสร้างถูกกำหนดตายตัว ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบ จำนวนเงินตามสัญญาจะไม่เปลี่ยน ผู้รับเหมาจะได้เงินตามที่ระบุไว้ในสัญญา



ภาพที่ 2.8 แสดงความสัมพันธ์ของข้อมูลในช่วง Construction Phase

## 3. ช่วงหลังการก่อสร้าง (Post-Construction Phase)

การก่อสร้างได้แล้วเสร็จและมีการส่งมอบให้เจ้าของโครงการ กิจกรรมที่เหลือคือการรวบรวมแบบสร้างจริงตามหน้างาน (As-Built Drawings) และคู่มือการใช้งาน (Operating Manual) รวมทั้งปิดบัญชีงวดสุดท้าย (Final Account) ความสำคัญของข้อมูลจึงกลับไปที่คุณภาพ ตามด้วย การเงิน ส่วนเวลายังมีผลต่อการทำงานในช่วงนี้ เพราะถ้าทำงานไม่เสร็จจะเบิกเงินงวดสุดท้ายไม่ได้



ภาพที่ 2.9 แสดงความสัมพันธ์ของข้อมูลในช่วง Post-Construction Phase

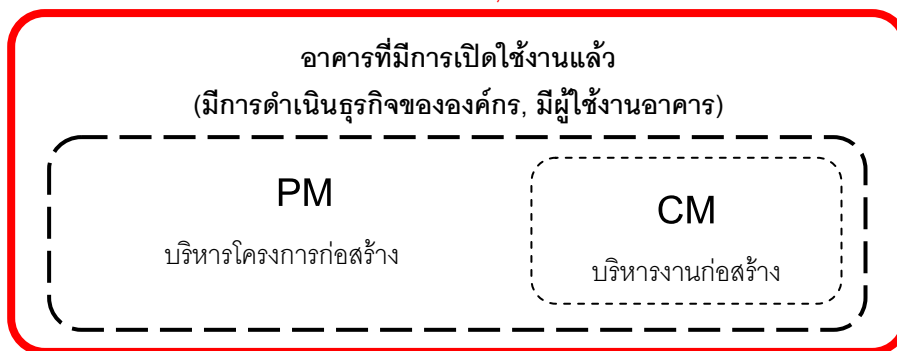
โครงการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นโครงการที่ต้องใช้หลักทฤษฎีทั้ง 3 เรื่อง คือ การบริหารทรัพยากรกายภาพ (Facility Management), การบริหารโครงการ (Project Management) และการบริหารงานก่อสร้าง (Construction Management)

เนื่องจากอาคารที่มีการเปิดใช้งานแล้ว จำเป็นจะต้องใช้หลักการบริหารทรัพยากรกายภาพ (Facility Management) ในการบริหารงานและดูแลอาคาร เพื่ออาคารสามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพ, ให้องค์กรภายในอาคารนั้นๆสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างไม่ติดขัด, ให้ผู้อาคารสามารถใช้งานอาคารได้อย่างสะดวกสบาย ฯลฯ หากมีโครงการปรับปรุงอาคารดังกล่าวในระหว่างมีการเปิดใช้งานอาคารเข้ามา ก็จะต้องใช้หลักการบริหารโครงการ (Project Management) เพื่อบริหารโครงการให้สามารถดำเนินงานสำเร็จลุล่วงและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ รวมถึงต้องใช้หลักการบริหารงานก่อสร้าง (Construction Management) ในการวางแผนการทำงาน, ป้องกันและแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น เพื่อให้การดำเนินโครงการราบรื่น ซึ่งจะอยู่ภายใต้หลักการบริหารโครงการอีกทีหนึ่ง

แต่ทั้งนี้ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารโครงการหรือการบริหารงานก่อสร้าง ก็ล้วนแล้วแต่อยู่ภายใต้การบริหารทรัพยากรกายภาพอาคารทั้งสิ้น เนื่องจากการปรับปรุงดังกล่าว อยู่ในระหว่างการเปิดใช้งานอาคาร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อผู้ใช้งานอาคารและการดำเนินธุรกิจขององค์กร ผู้บริหารทรัพยากรกายภาพ จึงจำเป็นต้องทำหน้าที่วางแผน, ควบคุม, ดูแลและประสานงานโครงการปรับปรุงดังกล่าวในภาพรวมอีกทีหนึ่ง เพื่อให้การดำเนินโครงการสามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี รวมถึงต้องไม่ส่งผลกระทบทำให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรต้องหยุดชะงักและต้องไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้อาคารหรือส่งผลกระทบต่อผู้น้อยที่สุด

## FM

บริหารทรัพยากรกายภาพ, บริหารงานอาคาร



ภาพที่ 2.10 ความสัมพันธ์ของ FM, PM และ CM ในอาคารที่มีการเปิดใช้งานแล้ว

## บทที่ 3

### ผลการศึกษา

#### 3.1 ความเป็นมาและรายละเอียดโครงการ

อาคารสำนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ได้มีการเปิดใช้งานอาคารมาแล้วประมาณ 17 ปี<sup>1</sup> จึงทำให้ลักษณะทางกายภาพของอาคารเสื่อมโทรมไปตามกาลเวลา อีกทั้งยังไม่เคยทำการปรับปรุงอาคารสำนักงานครั้งใหญ่มาก่อน ทางธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จึงได้มีนโยบายการปรับปรุงทางด้านกายภาพของอาคาร (ระยะเวลาในการดำเนินโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) คือ ช่วงปีพ.ศ.2551-2555) ตามวัตถุประสงค์หลัก 2 ประการคือ<sup>2</sup>

1. ทางธนาคารมีความต้องการที่จะปรับปรุง Corporate Image จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างตาม โดยมี Change Program คือ การเปลี่ยนแปลงทุกอย่างที่สามารถเปลี่ยนได้ เช่น การเปลี่ยนระบบงานหรือการปรับเปลี่ยนพื้นที่ทำงาน เพื่อการเชื่อมต่อของพื้นที่ในแต่ละฝ่ายให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นหรือเรียกว่าการ Relocate ซึ่งของเดิมก่อนการปรับปรุง งานในสายงานเดียวกันจะมีการกระจายกันอยู่ แต่ของใหม่หลังจากการปรับปรุงแล้วจะนำเอาสายงานเดียวกันมาอยู่รวมกัน ในขณะเดียวกันสายงานที่ต้องทำงานอยู่ด้วยกัน มีการเชื่อมต่อหรืองานที่สัมพันธ์กันก็มีการปรับมารวมรวมอยู่ด้วยกัน ทั้งนี้รวมไปถึงการปรับตำแหน่งเพิ่มพื้นที่ทำงานให้สามารถรองรับอัตรากำลังพลของพนักงานที่จะเพิ่มขึ้นในอีก 3 ปีข้างหน้า (สามารถรองรับการเพิ่มอัตราของพนักงานได้ถึงปี พ.ศ.2557)

2. ทางธนาคารมีความต้องการที่จะปรับปรุงภาพลักษณ์ขององค์กรให้ดูทันสมัย รวมถึงปัจจุบัน เปลี่ยนสภาวะแวดล้อมในการทำงานให้กับพนักงาน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจและรองรับการขยายตัวขององค์กรในปัจจุบัน

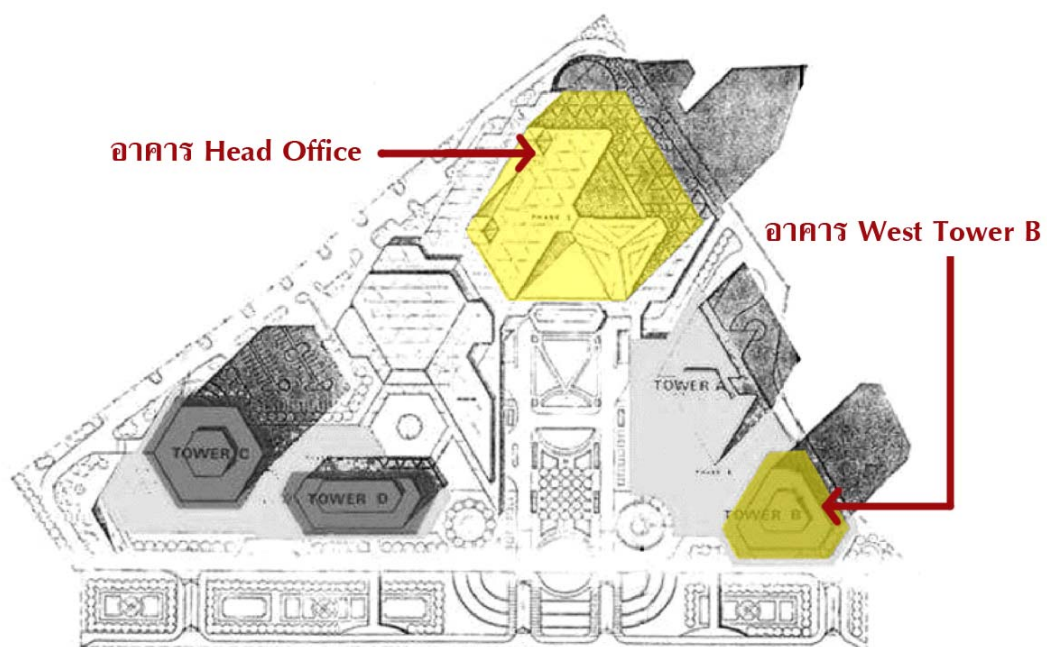
โดยมีขอบเขตของการศึกษาโครงการที่ อาคาร West Tower B จำนวน 5 ชั้น (ชั้น 8,10, 17,20 และ 21) ขนาดพื้นที่ 1,063 ตร.ม./ชั้น และอาคาร Head Office จำนวน 4 ชั้น (ชั้น 5,6,8

---

<sup>1</sup> สุริยา ยานะวิน. Project Team ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์  
11 ตุลาคม 2554 และ 7 กุมภาพันธ์ 2555.

<sup>2</sup> บุญเกียรติ วิสิทธิ์กาศ. Project Director ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์  
5 ตุลาคม 2554.

และ 14) ขนาดพื้นที่ 3,500 ตร.ม./ชั้น ซึ่งทำการปรับปรุงอาคารตั้งแต่วันที่เดือนมิถุนายน 2554 ถึงเดือนธันวาคม 2554



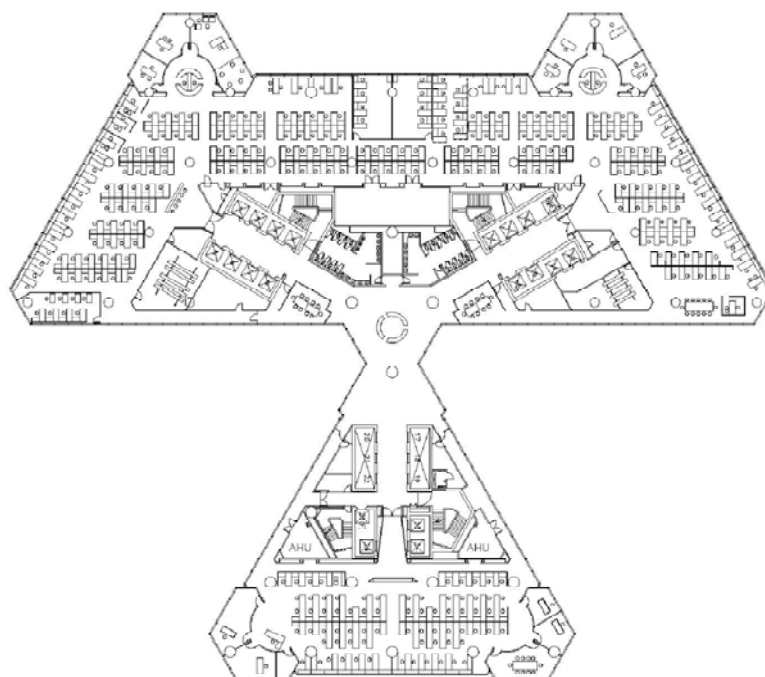
ภาพที่ 3.1 ผังบริเวณอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)



ภาพที่ 3.2 ทัดเนียบภาพอาคาร Head Office และอาคาร West Tower B

อาคาร West Tower B เป็นอาคารสูง 22 ชั้น มีขนาดพื้นที่อาคาร 1,063 ตารางเมตร/ชั้น มีลิฟต์ทั้งหมด 6 ตัว โดยแบ่งออกเป็น ลิฟต์โดยสารจำนวน 5 ตัว และลิฟต์ขนส่งจำนวน 1 ตัว มีระบบปรับอากาศเป็นแบบ Tember Return อยู่บริเวณทางเดินตรงกลาง เดิมอาคาร West Tower B เป็นอาคารสำนักงานที่ทางธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ปล่อยให้เช่าพื้นที่สำนักงาน เมื่อมีทางธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีนโยบายในการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ก็ได้มีการขอเรียกพื้นที่เช่าดังกล่าวคืน เพื่อนำพื้นที่ดังกล่าวมาทำการปรับปรุงและใช้ประโยชน์ในกิจการของทางธนาคารและบริษัทในเครือธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)\*

อาคาร Head Office เป็นอาคารสูง 35 ชั้น มีขนาดพื้นที่อาคาร 3,500 ตารางเมตร/ชั้น มีลิฟต์โดยสารทั้งหมด 26 ตัว โดยแบ่งออกเป็น ลิฟต์โดยสารจำนวน 22 ตัว, ลิฟต์ขนส่งจำนวน 2 ตัว และลิฟต์นักการจำนวน 2 ตัว ระบบปรับอากาศเป็นแบบ Return บริเวณรอบกระโจมอาคาร ลักษณะการจัดพื้นที่ทำงานจะมีห้องของระดับหัวหน้าและห้องประชุมอยู่บริเวณมุมของอาคาร ส่วนโต๊ะทำงานของพนักงานจะเป็นลักษณะ L Shape



ภาพที่ 3.3 ตัวอย่างแบบแปลนอาคาร Head Office ก่อนการปรับปรุง

\* เนื่องจากเดิมเป็นอาคารที่ทางธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ปล่อยให้เช่าพื้นที่สำนักงาน จึงไม่มีแบบแปลนก่อนการปรับปรุงอาคารสำนักงาน

การตกแต่งภายในอาคาร Head Office ก่อนการปรับปรุง จะเป็นแบบเรียบง่าย เน้นเรื่อง Function การใช้งานเป็นหลัก



**บริเวณพื้นที่ทำงาน**



**ภายในห้องน้ำ**

**ภาพที่ 3.4** ลักษณะทางกายภาพภายในอาคาร Head Office ก่อนมีการปรับปรุง
















โดยคาดว่าจะประโยชน์ที่จะได้รับหลังจากมีการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) แล้วเสร็จ มีดังนี้

1. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งในเรื่องของความสะดวกในการทำงานและการติดต่อประสานงาน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ
  - การจัดกลุ่มการทำงานของพนักงานที่ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กัน ให้อยู่ในบริเวณเดียวกัน
  - การจัดพื้นที่นั่งของพนักงานให้มีความใกล้ชิดกับหัวหน้างาน
  - การรวบรวมฝ่ายงานที่ต้องทำงานด้วยกันหรือมีความเกี่ยวเนื่องกันให้มาอยู่ในชั้นเดียวกันหรือชั้นติดกัน
2. ปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมและการจัดพื้นที่ใช้สอย (Function) ของพื้นที่ทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น
3. สามารถรองรับจำนวนของพนักงานที่จะเพิ่มขึ้นได้ถึงปี พ.ศ.2557



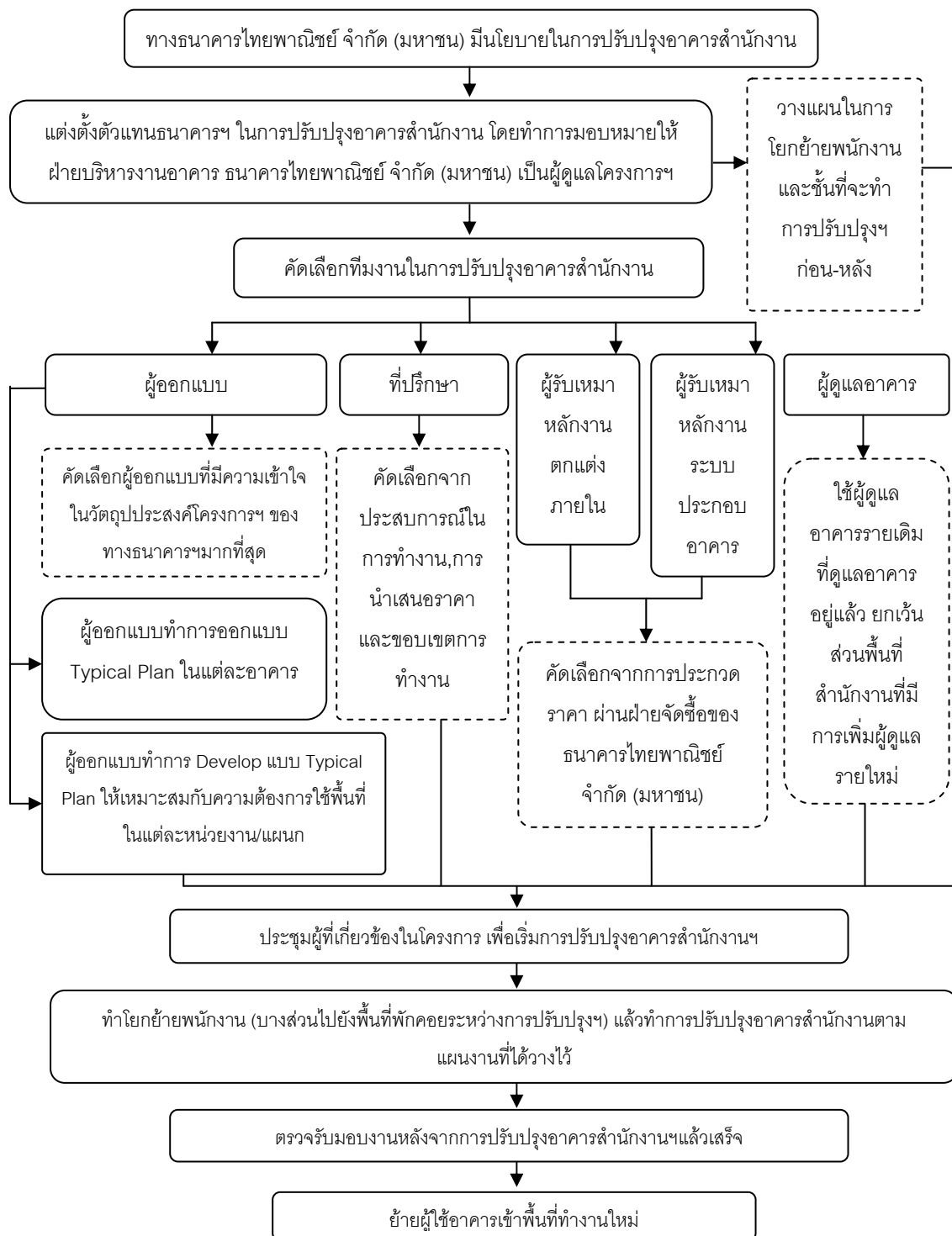
ซึ่งในขณะดำเนินงานปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) นั้น สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรและผู้ใช้อาคาร ซึ่งต้องให้ได้รับผลกระทบน้อยที่สุดจนถึงไม่ได้รับผลกระทบเลย เนื่องจากโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) นี้ ได้มีการดำเนินการในขณะที่ยังมีการเปิดใช้งานอาคารอยู่ โดยการดำเนินโครงการจะมีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีบทบาทและหน้าที่แตกต่างกันไป ดังนี้

**ตารางที่ 3.1** แสดงผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และบทบาทหน้าที่

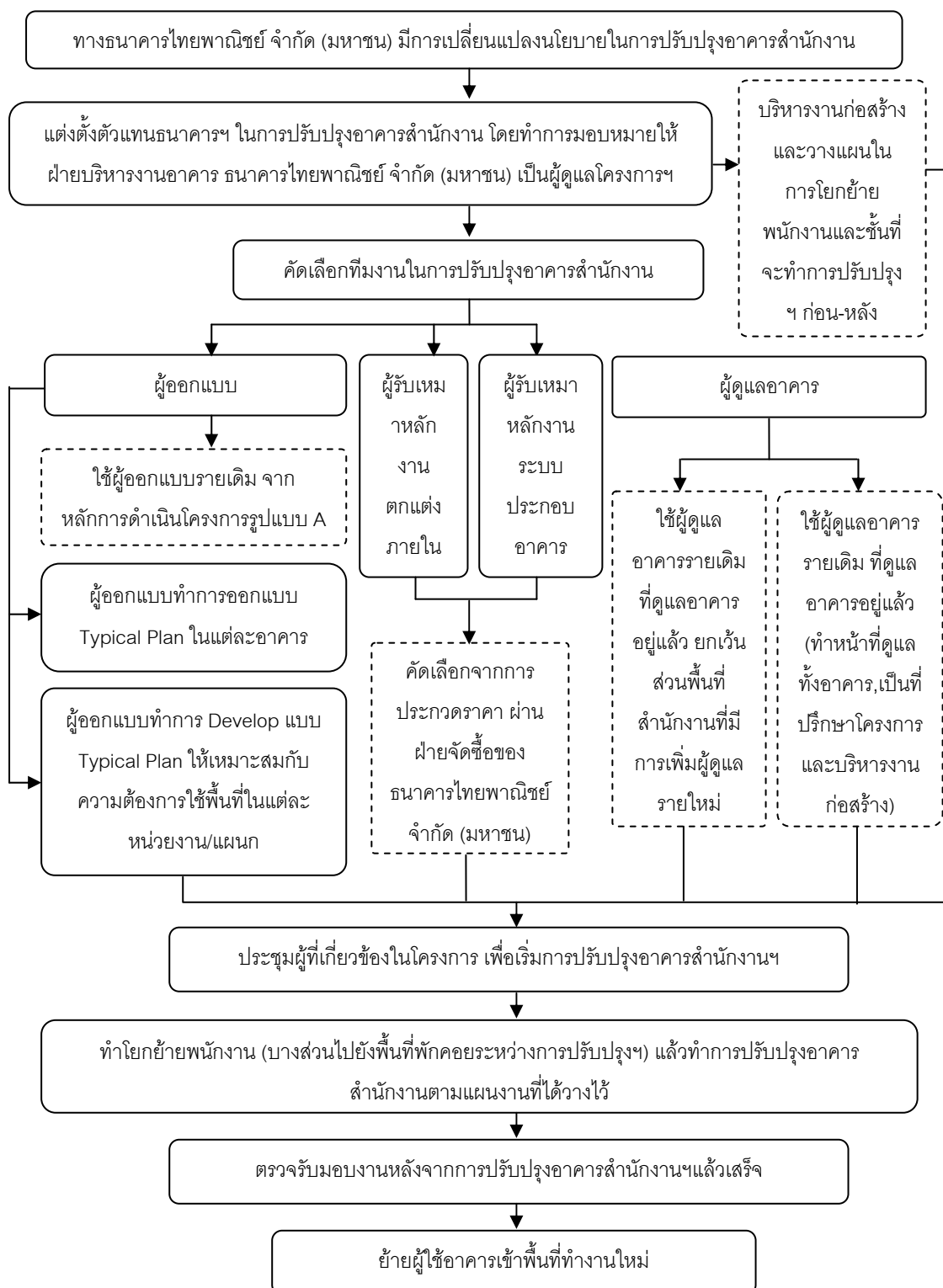
ลำดับ	ผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการ	สัญลักษณ์	บทบาท
1	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)		เจ้าของโครงการ
2	ฝ่ายบริหารงานอาคาร		ตัวแทนเจ้าของโครงการ
	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)		ประสานงานโครงการ
			Develop แบบปรับปรุงอาคารสำนักงาน
			บริหารโครงการงานก่อสร้าง
3	ที่ปรึกษาโครงการ		ที่ปรึกษาโครงการ-บริหารงานก่อสร้าง
4	ผู้ดูแลอาคาร		ผู้ดูแลอาคาร (ส่วนสำนักงาน)
			ผู้ดูแลอาคาร (ทั้งหมด)
			ที่ปรึกษาโครงการ-บริหารงานก่อสร้าง
5	ผู้ออกแบบ		ผู้ออกแบบหลักงานตกแต่งภายในและงานระบบประกอบอาคาร
6	ผู้รับเหมา 1		ผู้รับเหมาหลักงานตกแต่งภายใน
7	ผู้รับเหมา 2		ผู้รับเหมาหลักงานระบบประกอบอาคาร
8	ผู้รับเหมา 3		ผู้รับเหมาหลักงานตกแต่งภายในและงานระบบประกอบอาคาร
9	ผู้รับเหมา 4		ผู้รับเหมาหลักงานตกแต่งภายในและงานระบบประกอบอาคาร
10	ผู้รับเหมา 5		ผู้รับเหมาหลักงานตกแต่งภายในและงานระบบประกอบอาคาร

### 3.2 การดำเนินโครงการ

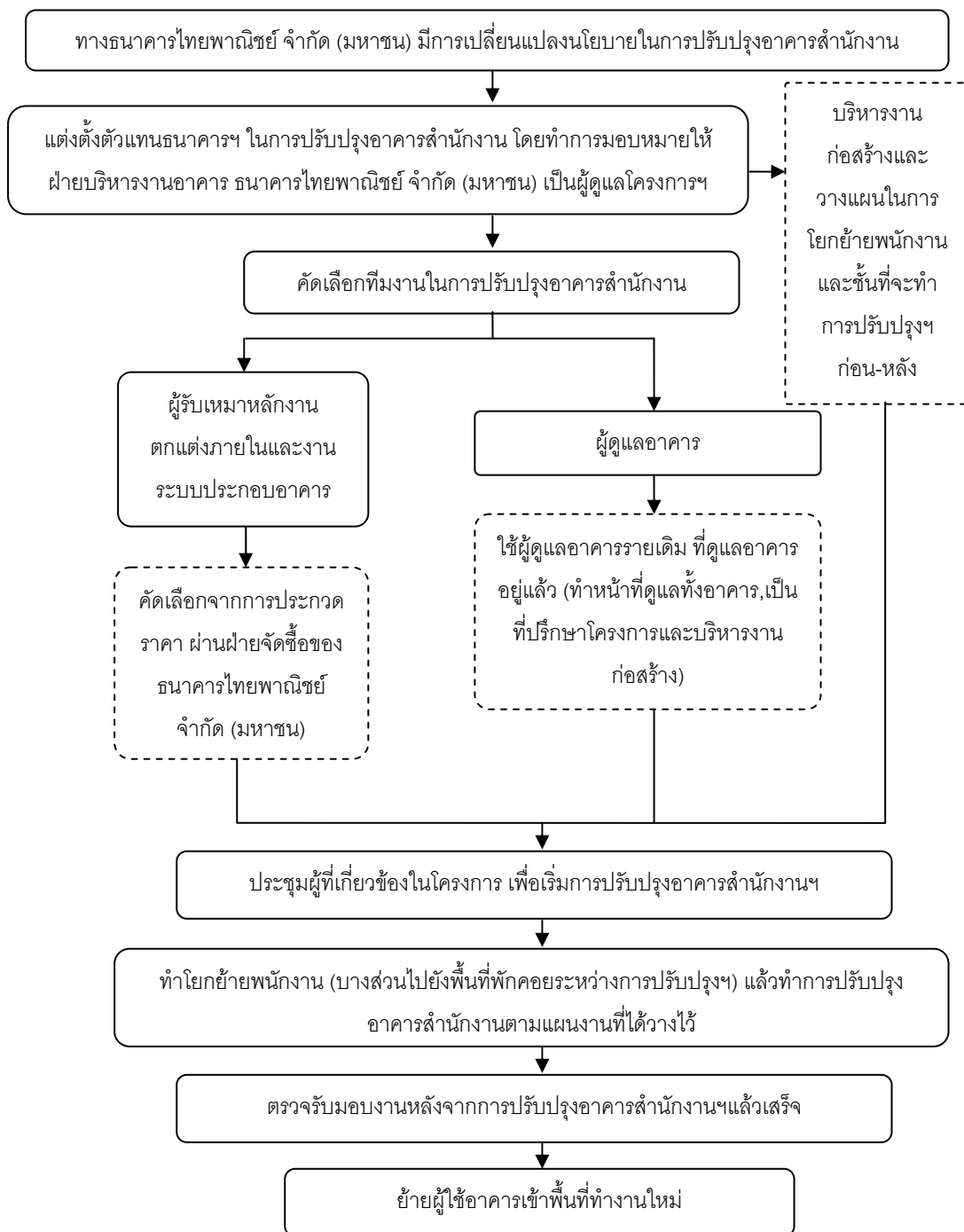
หลักในการดำเนินโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบดังนี้



ภาพที่ 3.5 แผนภาพหลักการดำเนินโครงการรูปแบบ A



ภาพที่ 3.6 แผนภาพหลักการดำเนินโครงการรูปแบบ B



ภาพที่ 3.7 แผนภาพหลักการดำเนินโครงการรูปแบบ C

โดยการดำเนินโครงการจะถูกแบ่งออกเป็น 3 ช่วง ตามสถานการณ์และการกำหนดนโยบายของทางธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 3.3 ขอบเขตงาน

**ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1** : ทำการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่อาคาร West Tower B ชั้น 8,20 และ 21 ขนาดพื้นที่อาคาร = 1,063 ตารางเมตร/ชั้น

**ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2** : แบ่งออกเป็น 2 อาคาร ได้แก่

ทำการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่อาคาร West Tower B ชั้น 10 และ 17 ขนาดพื้นที่อาคาร = 1,063 ตารางเมตร/ชั้น

ทำการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่อาคาร Head Office ชั้น 5 ขนาดพื้นที่อาคาร = 3,500 ตารางเมตร/ชั้น

**ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3** : ทำการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่อาคาร Head Office ชั้น 6,8 และ 14 ขนาดพื้นที่อาคาร = 3,500 ตารางเมตร/ชั้น

ตารางที่ 3.2 แสดงขอบเขตงาน ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3

ลำดับ	ขอบเขตงาน	รายละเอียด	ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1			ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2			ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3		
			West Tower B			West Tower B		Head Office	Head Office		
			8 FL	21 FL	22 FL	10 FL	17 FL	5 FL	6 FL	8 FL	14 FL
1	งานตกแต่งภายในอาคาร										
1.1	งานฝ้าเพดาน										
	- บริเวณพื้นที่ส่วนกลาง	ทำการออกแบบและตกแต่งใหม่ทั้งหมด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	- บริเวณพื้นที่สำนักงาน	เปลี่ยนเป็นฝ้าเพดานแบบเปิดโล่ง ใข้โรงงานระบบประกอบอาคาร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	X
		ปรับปรุงฝ้าเพดานของเดิม (เป็นฝ้าเพดานแบบปิด)	X	X	X	X	X	X	✓	✓	✓
1.2	งานผนัง										
	- บริเวณพื้นที่ส่วนกลาง	ทำการออกแบบและตกแต่งใหม่ทั้งหมด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	- บริเวณพื้นที่สำนักงาน	ทำการออกแบบและตกแต่งใหม่ทั้งหมด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.3	งานพื้น										
	- บริเวณพื้นที่ส่วนกลาง	ทำการออกแบบและตกแต่งใหม่ทั้งหมด (พื้นปูหินแกรนิตและกระเบื้อง)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	- บริเวณพื้นที่สำนักงาน	เปลี่ยนพรมใหม่ทั้งหมด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
1.4	งานเฟอร์นิเจอร์										
	- บริเวณพื้นที่ส่วนกลาง	ทำการออกแบบและตกแต่งใหม่ทั้งหมด (ส่วนพักคอย, Pantry, ห้องประชุม, ห้อง x-rox)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	- บริเวณพื้นที่สำนักงาน	เปลี่ยนรูปแบบโต๊ะทำงานและจัดที่นั่งทำงานใหม่	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	X
		นำโต๊ะทำงานของเดิมมาปรับปรุงและจัดที่นั่งทำงานใหม่	X	X	X	X	X	X	✓	✓	✓
1.5	งานห้องน้ำ										
		ทำการออกแบบและตกแต่งใหม่ทั้งหมด (พื้น, ผนัง, ชุดสุขภัณฑ์, อุปกรณ์ประกอบห้องน้ำต่างๆ)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓



มีการดำเนินการ



ไม่มีการดำเนินการ

ตารางที่ 3.2 แสดงขอบเขตงาน ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3 (ต่อ)

ลำดับ	ขอบเขตงาน	รายละเอียด	ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1			ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2			ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3		
			West Tower B			West Tower B		Head Office	Head Office		
			8 FL	21 FL	22 FL	10 FL	17 FL	5 FL	6 FL	8 FL	14 FL
2	งานระบบประกอบอาคาร										
2.1	งานระบบไฟฟ้า	เปลี่ยนตำแหน่งและรูปแบบคอมไฟใหม่ทั้งหมด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗
		ใช้คอมไฟของเดิม ปรับ-เปลี่ยนตำแหน่งและเพิ่มจำนวนบางจุดให้เหมาะสมกับผังที่นึ่งทำงานใหม่	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓
		เปลี่ยนหลอดไฟเป็นหลอด T5	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.2	งานระบบสุขาภิบาล	ปรับ - เปลี่ยนตำแหน่งท่อน้ำดี, น้ำเสีย, โสโครกตามชุดสุขภัณฑ์ใหม่, ติดตั้ง Sensor ที่ชุดสุขภัณฑ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.3	งานระบบปรับอากาศ	เปลี่ยนท่อ Duct ตารมรูปแบบใหม่ทั้งหมด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗
		ซ่อมแซมท่อ Duct ของเดิมที่ชำรุด	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓
		เปลี่ยนหัวจ่ายลมตามรูปแบบใหม่ทั้งหมด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗
		ใช้หัวจ่ายลมของเดิม ทำการปรับ - เปลี่ยนตำแหน่งหัวจ่ายลมและเพิ่มจำนวนบางจุดให้เหมาะสมกับผังที่นึ่งทำงานใหม่	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗
		เปลี่ยนตัวควบคุมอุณหภูมิใหม่ทั้งหมด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
		เปลี่ยน Coil เย็น (AHU) ใหม่ทั้งหมด	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2.4	งานระบบสื่อสาร	ปรับ - เปลี่ยนและเพิ่มจำนวนตามผังตำแหน่งที่นึ่งทำงานใหม่	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
2.5	งานระบบคอมพิวเตอร์	ปรับ - เปลี่ยนและเพิ่มจำนวนตามผังตำแหน่งที่นึ่งทำงานใหม่	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
2.6	งานระบบแจ้งเหตุและป้องกันอัคคีภัย	ปรับ - เปลี่ยนและเพิ่มจำนวนให้เหมาะสมกับการจัด Function ใหม่	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
2.7	งานระบบควบคุมความปลอดภัยของอาคาร	ปรับ - เปลี่ยนและเพิ่มจำนวนให้เหมาะสมกับการจัด Function ใหม่	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	



มีการดำเนินการ



ไม่มีการดำเนินการ

3.3.1 **สรุปขอบเขตงานที่มีความเหมือนกัน** ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3 จะเป็นบริเวณพื้นที่ส่วนกลางทั้งหมด ได้แก่

1. **บริเวณโถงทางเดินและโถงลิฟต์** ตกแต่งใหม่ทั้งหมดแบบ Modern Style ผสมผสานกับ Graphic และการตกแต่งแบบนำธรรมชาติเข้ามาสอกแทรก ตามที่ผู้ออกแบบได้ออกแบบไว้ เพิ่มบรรยากาศให้ดูสดชื่น สบายตา



ภาพที่ 3.8 บริเวณโถงทางเดินและโถงลิฟต์ หลังการปรับปรุงอาคารสำนักงานแล้วเสร็จ

2. **ส่วนเตรียมอาหาร (Pantry)** ตกแต่งใหม่ทั้งหมดแบบ Modern Style ผสมผสานกับ Graphic และการตกแต่งแบบนำธรรมชาติเข้ามาสอดแทรก ตามที่ผู้ออกแบบได้ออกแบบไว้ เพิ่มบรรยากาศให้ดูสดชื่น สบายตา



ภาพที่ 3.9 บริเวณส่วนเตรียมอาหาร (Pantry) หลังการปรับปรุงอาคารสำนักงานแล้วเสร็จ

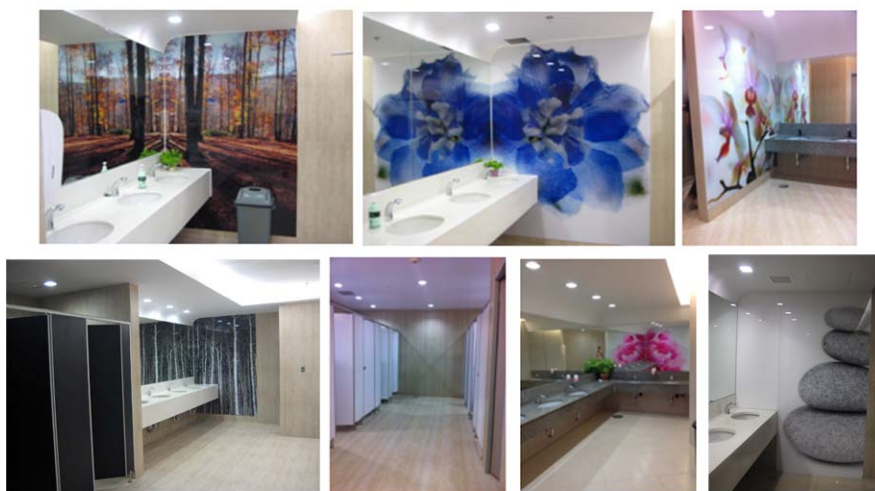


3. ห้องประชุม ตกแต่งใหม่ทั้งหมดแบบ Modern Style ตามที่ผู้ออกแบบได้ออกแบบไว้ ขนาดของห้องประชุมจะแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับความต้องการใช้งานของแต่ละแผนก



ภาพที่ 3.10 ภายในห้องประชุม หลังการปรับปรุงอาคารสำนักงานแล้วเสร็จ

4. ห้องน้ำ ทำการเปลี่ยนชุดสุขภัณฑ์ใหม่ทั้งหมด ตกแต่งใหม่ด้วยลาย Graphic แบบธรรมชาติ (ห้องน้ำแต่ละห้องจะมีลาย Graphic ที่ไม่เหมือนกัน) เพิ่มบรรยากาศให้ดูสดชื่น สบายตา



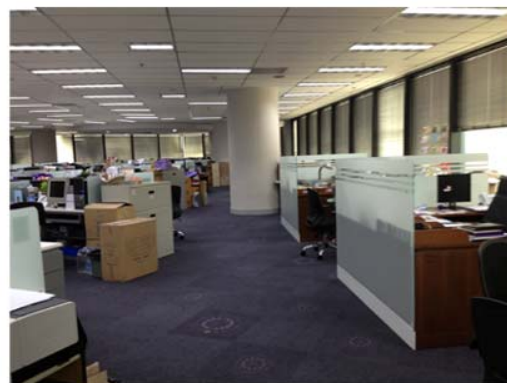
ภาพที่ 3.11 ภายในห้องน้ำหลังการปรับปรุงอาคารสำนักงานแล้วเสร็จ

### 3.3.2 สรุปขอบเขตงานที่มีความแตกต่างกัน ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3

1. ฝ้าเพดานบริเวณพื้นที่สำนักงาน ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 และ 2 เป็นฝ้าเพดานแบบเปิดโล่ง ใช้งานระบบประกอบอาคาร ส่วนช่วงการดำเนินโครงการที่ 3 เป็นฝ้าเพดานแบบ T-Bar (โดยการใช้ฝ้าเพดานของเดิม ปรับปรุง/ซ่อมแซมเฉพาะบางส่วน)



**ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 และ 2**



**ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3**

ภาพที่ 3.12 เปรียบเทียบความแตกต่างของฝ้าเพดานในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3

2. เฟอร์นิเจอร์ชุดทำงาน ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 และ 2 เป็นเฟอร์นิเจอร์ชุดทำงานแบบใหม่ตามที่ผู้ออกแบบได้ออกแบบไว้ (มีลักษณะโค้ง) ส่วนช่วงการดำเนินโครงการที่ 3 เป็นการนำเฟอร์นิเจอร์ชุดทำงานของเดิม (มีลักษณะเป็น L Shape) นำมาปรับปรุงใหม่ให้มีสภาพพร้อมใช้งาน



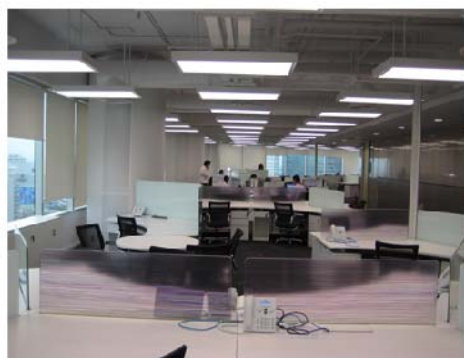
**ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 และ 2**



**ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3**

ภาพที่ 3.13 เปรียบเทียบความแตกต่างของเฟอร์นิเจอร์ชุดทำงาน  
ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3

3. ระบบไฟฟ้า-คอมพิวเตอร์ ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 และ 2 เป็นคอมพิวเตอร์แบบห้อยกับโครงสร้างพื้นชั้นบน ติดตั้งเป็น Grid Line ตามแนวที่ขนานกับท่อส่งลมของระบบปรับอากาศ ตามแบบใหม่ที่อยู่แบบได้ออกแบบไว้ ส่วนช่วงการดำเนินโครงการที่ 3 เป็นคอมพิวเตอร์แบบฝังฝ้าเพดานของเดิม ทำการปรับปรุงใหม่บางส่วนที่เสียหายและย้ายตำแหน่งให้เหมาะสมกับการจัดผังที่นั่งใหม่



**ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 และ 2**



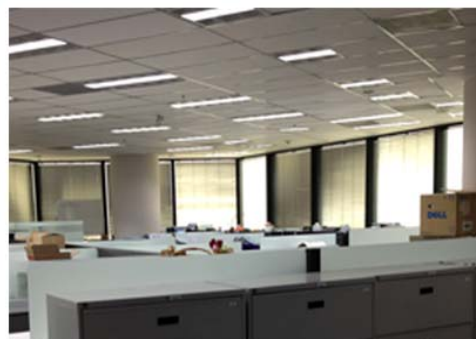
**ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3**

**ภาพที่ 3.14** เปรียบเทียบความแตกต่างของระบบไฟฟ้า-คอมพิวเตอร์  
ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3

4. ระบบปรับอากาศ-หัวจ่ายลม ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 และ 2 เป็นหัวจ่ายลมแบบกลม ตามแบบใหม่ที่อยู่แบบได้ออกแบบไว้ ลักษณะการติดตั้งจะวางสลับกับแนวของคอมพิวเตอร์ ส่วนช่วงการดำเนินโครงการที่ 3 เป็นหัวจ่ายลมแบบสี่เหลี่ยมของเดิม ซ่อมแซมส่วนที่เสียหายและย้ายตำแหน่งให้เหมาะสมกับการจัดผังที่นั่งใหม่



**ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 และ 2**

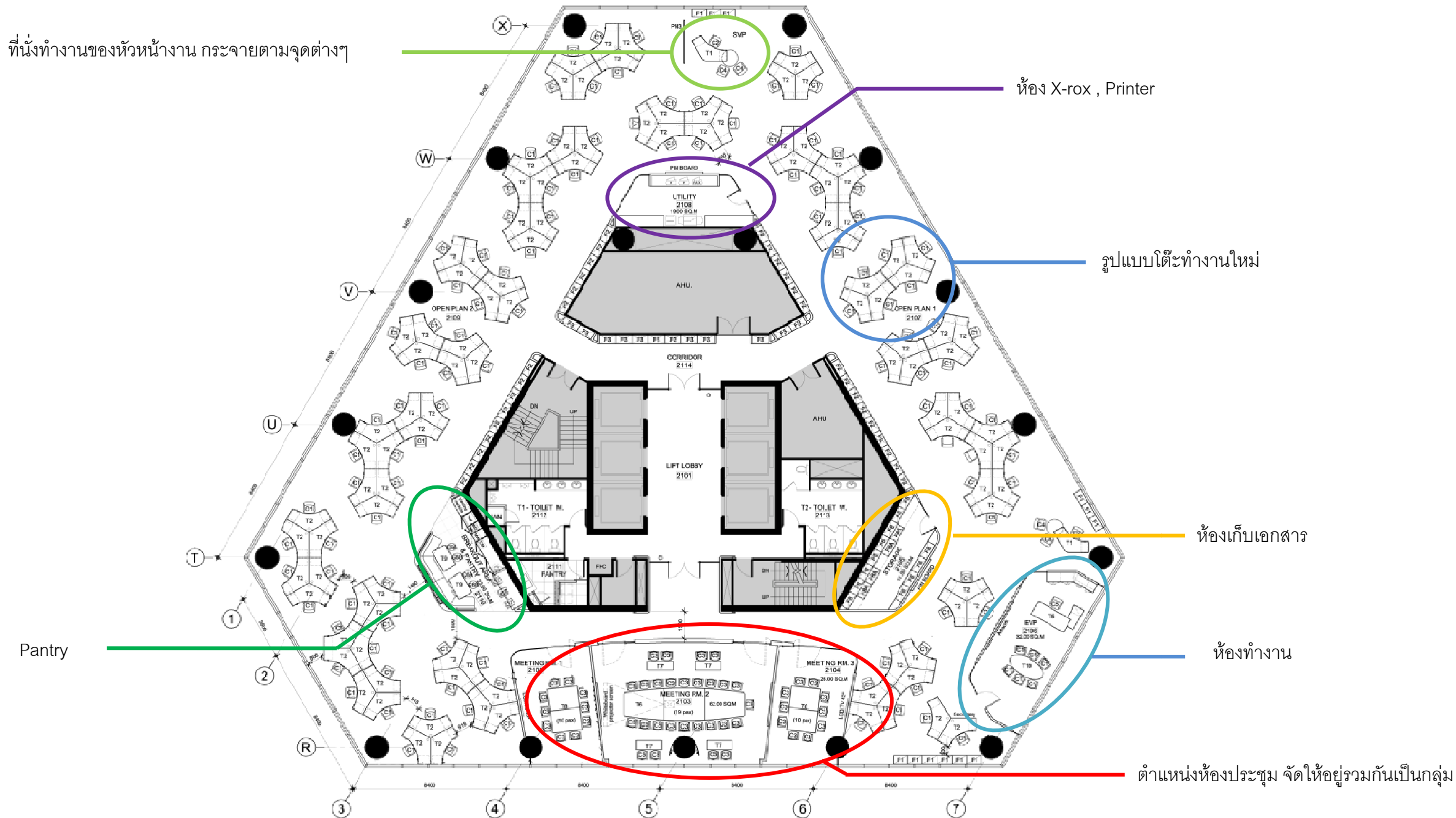


**ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3**

**ภาพที่ 3.15** เปรียบเทียบความแตกต่างของระบบปรับอากาศ-หัวจ่ายลม  
ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3

3.3.3 เปรียบเทียบความแตกต่างของแบบแปลนก่อน-หลังการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3

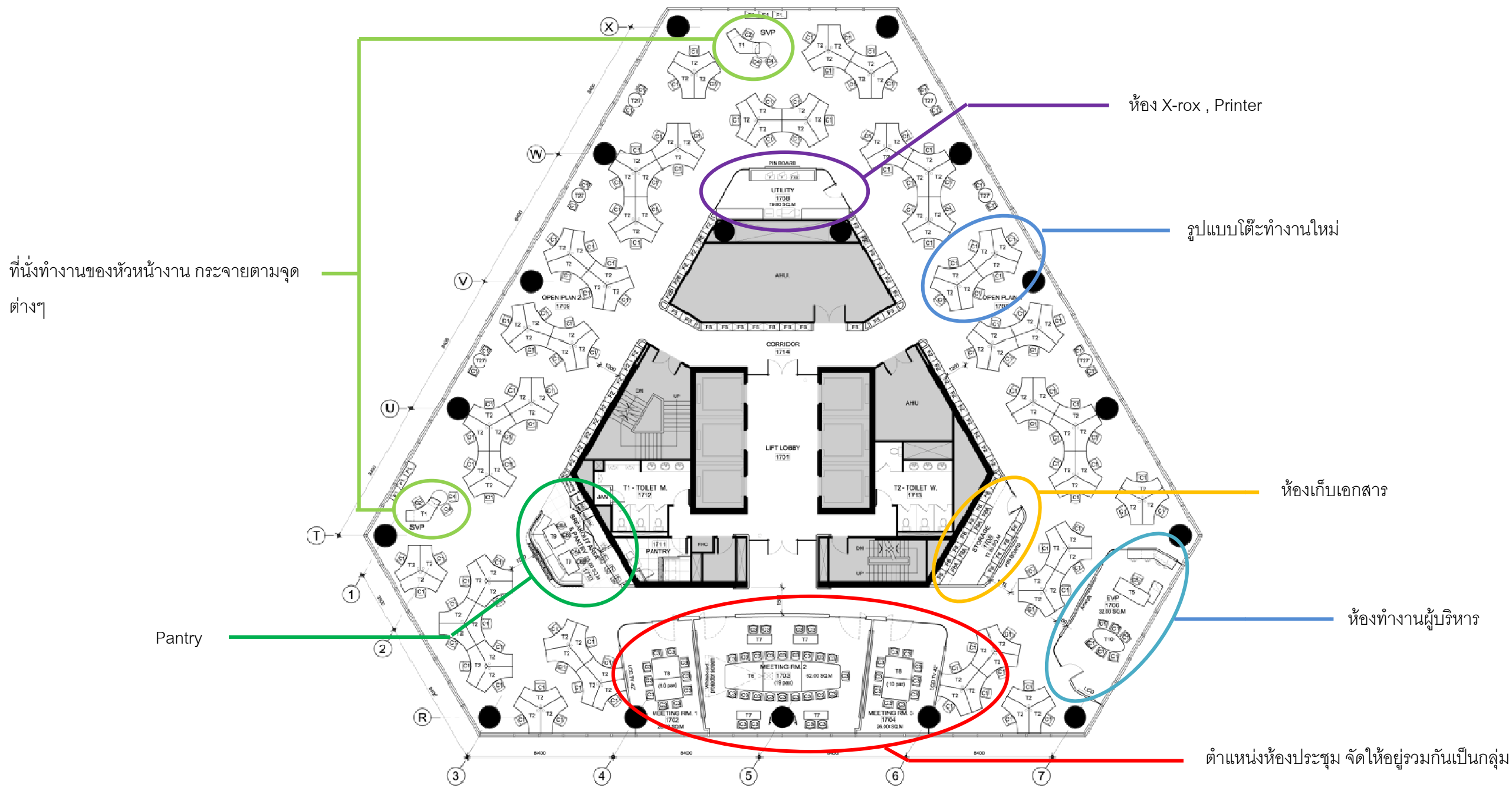
ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 ทำการปรับปรุงอาคาร West Tower B ชั้น 8,21 และ 22 (เนื่องจากการขอเรียกพื้นที่เช่าคืนจากผู้เช่า เพื่อนำพื้นที่ดังกล่าวมาทำการปรับปรุงและใช้ประโยชน์ในกิจการของทางธนาคารและบริษัทในเครือ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จึงไม่มีแบบแปลนการจัดพื้นที่ใช้สอยภายในอาคาร West Tower B ก่อนการปรับปรุง) หลังการปรับปรุง รูปแบบชุดโต๊ะทำงานจะเป็นแบบโค้งต่อกันประมาณ 3-9 ที่นั่งต่อ 1 ช่วงทางเดิน (ลักษณะแบบ Free Form), ที่นั่งทำงานของหัวหน้างานจะกระจายอยู่ตามจุดต่างๆ เพื่อความใกล้ชิดกับพนักงาน, ห้องประชุมจัด X-rox Printer ส่วนจัดเก็บเอกสารให้อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม, เพิ่มส่วน Pantry ที่พนักงานสามารถนั่งพักผ่อนได้



ภาพที่ 3.16 ตัวอย่างแบบแปลนอาคาร West Tower B หลังการปรับปรุง ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1

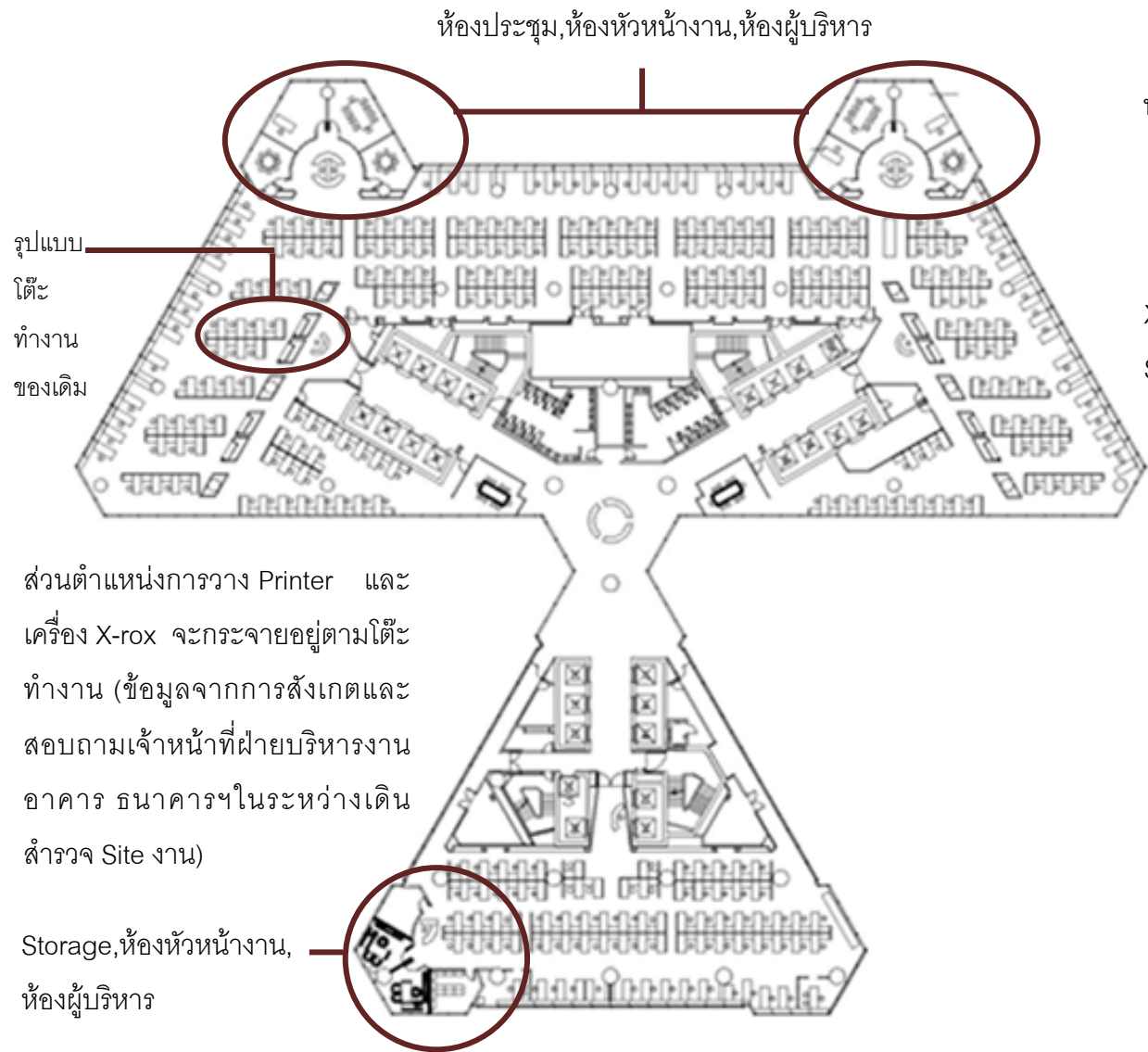


ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2 ทำการปรับปรุงอาคาร West Tower B ชั้น 10 และ 17 (เนื่องจากการขอเรียกพื้นที่เช่าคืนจากผู้เช่า เพื่อนำพื้นที่ดังกล่าวมาทำการปรับปรุงและใช้ประโยชน์ในกิจการของทางธนาคารและบริษัทในเครือธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) จึงไม่มีแบบแปลนการจัดพื้นที่ใช้สอยภายในอาคาร West Tower B ก่อนการปรับปรุง) หลังการปรับปรุง รูปแบบชุดโต๊ะทำงานจะเป็นแบบโค้งต่อกันประมาณ 3-9 ที่นั่งต่อ 1 ช่วงทางเดิน (ลักษณะแบบ Free Form), ที่นั่งทำงานของหัวหน้างานจะกระจายอยู่ตามจุดต่างๆ เพื่อความใกล้ชิดกับพนักงาน, ห้องประชุมจัด X-rox Printer ส่วนจัดเก็บเอกสารให้อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม, เพิ่มส่วน Pantry ที่พนักงานสามารถนั่งพักผ่อนได้

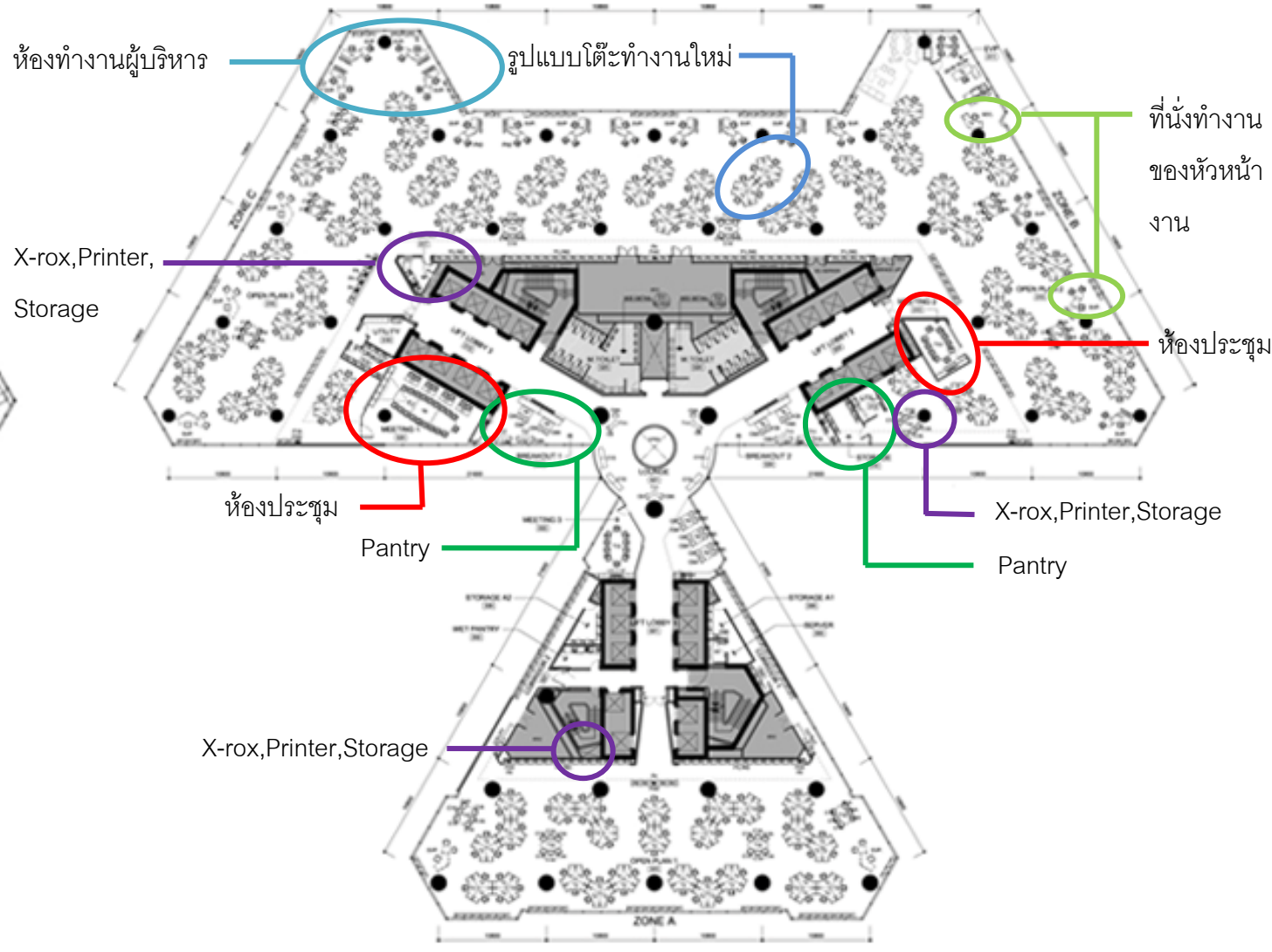


ภาพที่ 3.17 ตัวอย่างแบบแปลนอาคาร West Tower B หลังการปรับปรุง ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2

และทำการปรับปรุงที่อาคาร Head Office ชั้น 5 โดยรูปแบบหลังการปรับปรุงจะเหมือนกับการปรับปรุงอาคาร West Tower B คือ หลังการปรับปรุง รูปแบบชุดโต๊ะทำงานจะเป็นแบบโค้งต่อกันประมาณ 3-9 ที่นั่งต่อ 1 ช่วงทางเดิน (ลักษณะแบบ Free Form), ที่นั่งทำงานของหัวหน้างานจะกระจายอยู่ตามจุดต่างๆ เพื่อความใกล้ชิดกับพนักงาน, ห้องประชุมจัด X-rox Printer ส่วนจัดเก็บเอกสารให้อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม, เพิ่มส่วน Pantry ที่พนักงานสามารถนั่งพักผ่อนได้

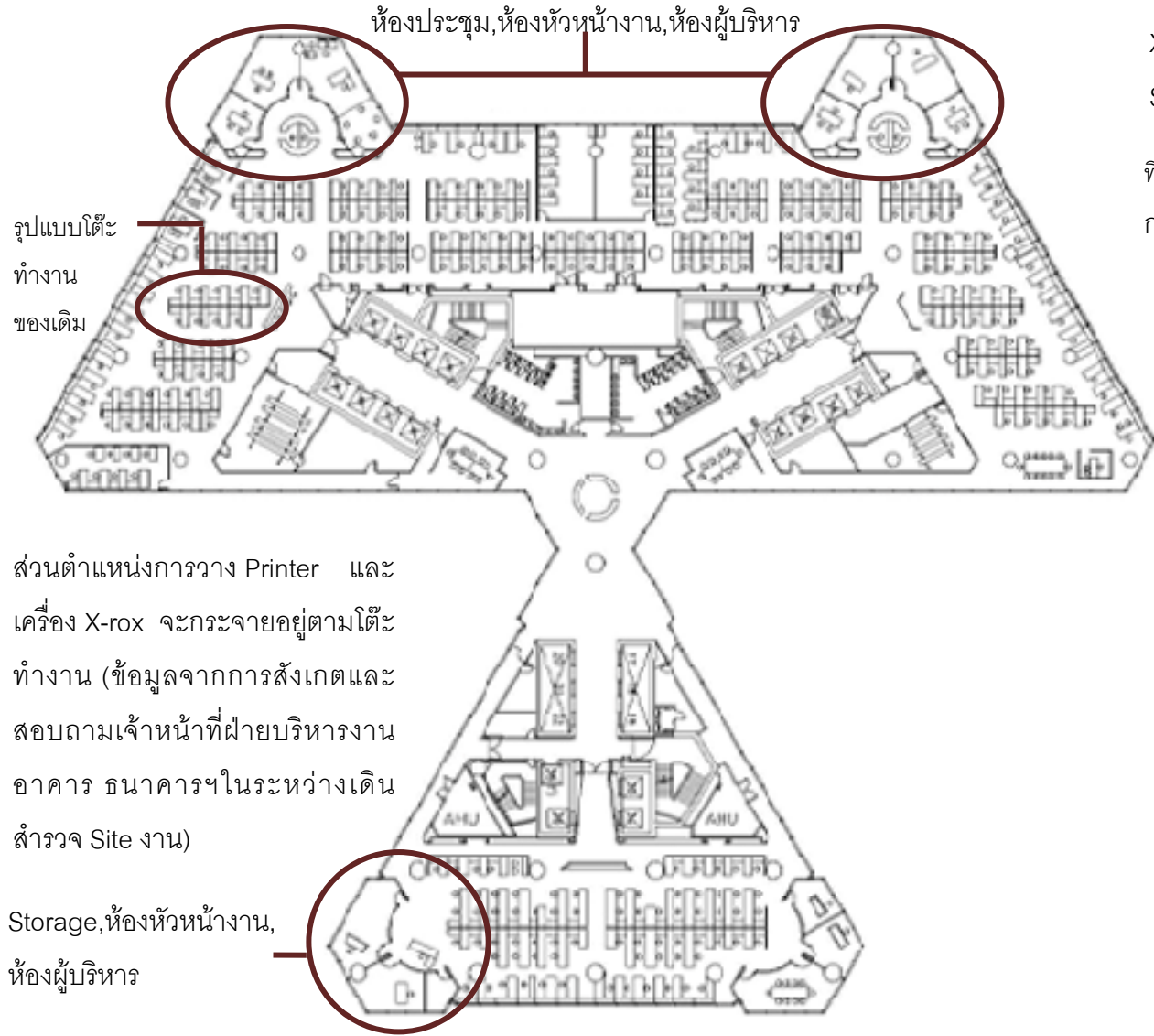


ภาพที่ 3.18 ตัวอย่างแบบแปลนอาคาร Head Office ก่อนการปรับปรุงฯ

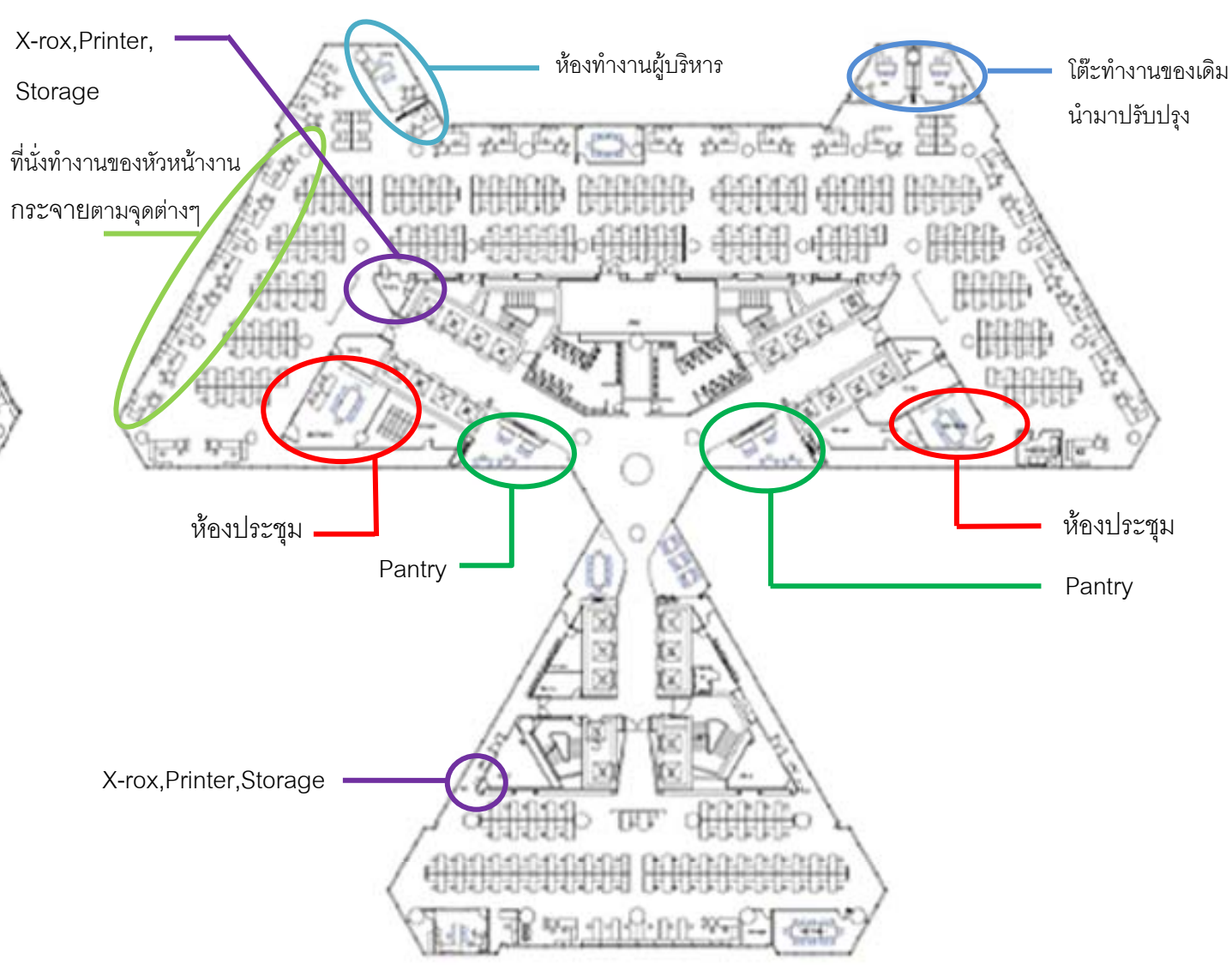


ภาพที่ 3.19 ตัวอย่างแบบแปลนอาคาร Head Office หลังการปรับปรุงฯแล้วเสร็จ ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2

ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3 ทำการปรับปรุงอาคาร Head Office ชั้น 6,8 และ 14 รูปแบบก่อนและหลังการปรับปรุงจะไม่แตกต่างกันมากนัก เนื่องจากในพื้นที่ส่วนสำนักงานใช้ชุดโต๊ะทำงานของเดิม โดยนำมาปรับปรุงสภาพใหม่ให้เหมาะกับการใช้งานปรับตำแหน่งการนั่งใหม่บางส่วน ส่วนพื้นที่ส่วนกลาง เช่น ห้อง Printer,X-rox,ห้องประชุม,ห้องน้ำ,Pantry ใช้ Concept เดียวกันกับการปรับปรุงในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 และ 2



ภาพที่ 3.20 ตัวอย่างแบบแปลนอาคาร Head Office ก่อนการปรับปรุงฯ



ภาพที่ 3.21 ตัวอย่างแบบแปลนอาคาร Head Office หลังการปรับปรุงฯแล้วเสร็จ ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3

### 3.4 โครงสร้างทีมงาน

**ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 :** เป็นช่วงเริ่มดำเนินโครงการ เมื่อมีการวางนโยบายในเรื่องของโครงสร้างทีมงานแบบเต็มรูปแบบ ประกอบด้วย

- ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีบทบาทเป็นเจ้าของโครงการ
- ฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีบทบาทเป็นตัวแทนเจ้าของโครงการและผู้ประสานงานโครงการ
- ที่ปรึกษาโครงการ มีบทบาทเป็นผู้ให้คำปรึกษาและบริหารงานก่อสร้าง
- ผู้ดูแลอาคาร มีบทบาทเป็นผู้ดูแลอาคาร (ทรัพย์สินกายภาพอาคารและผู้ใช้อาคาร) ในส่วนพื้นที่สำนักงาน
- ผู้ออกแบบ มีบทบาทเป็นผู้ออกแบบหลักงานตกแต่งภายในและงานระบบประกอบอาคาร
- ผู้รับเหมา มีการแยกผู้รับเหมาออกเป็น 2 รายหลัก ประกอบด้วย ผู้รับเหมาหลักงานตกแต่งภายในและผู้รับเหมาหลักงานระบบประกอบอาคาร

**ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2 :** เป็นช่วงที่เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยหลังจากที่ได้มีการดำเนินงานปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มาแล้วประมาณ 16 ชั้น ทำให้ทางธนาคารสังเกตเห็นว่า ทีมงานของธนาคาร (ฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)) มีประสบการณ์ในการทำงาน (Learning Curve) จากการให้บริการที่ปรึกษาโครงการแล้ว จึงคิดว่าสามารถดำเนินการเองได้และแบบที่ทำการปรับปรุงอาคารสำนักงานนั้น ก็มีลักษณะที่ใกล้เคียงกับแบบขั้นที่ทำการปรับปรุงเสร็จไปแล้ว จึงยกเลิกการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการจากภายนอก<sup>3</sup> โดยประกอบด้วยโครงสร้างทีมงานดังนี้

- ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีบทบาทเป็นเจ้าของโครงการ
- ฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีบทบาทเป็นตัวแทนเจ้าของโครงการและผู้ประสานงานโครงการ

---

<sup>3</sup> สุรียา ยานะวิน. Project Team ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 ตุลาคม 2554 และ 7 กุมภาพันธ์ 2555.



- ผู้ดูแลอาคาร มีบทบาทเป็นผู้ดูแลอาคาร โดยแบ่งออกเป็น 2 ช่วงตามอาคารที่ทำการปรับปรุงดังนี้
  1. เมื่อทำการปรับปรุงอาคาร West Tower B มีบทบาทเป็นผู้ดูแลอาคาร (ทรัพยากรกายภาพอาคารและผู้ใช้อาคาร) ในส่วนพื้นที่สำนักงาน
  2. เมื่อทำการปรับปรุงอาคาร Head Office มีบทบาทเป็นผู้ดูแลอาคาร (ทรัพยากรกายภาพอาคารและผู้ใช้อาคาร) ทั้งหมด และมีบทบาทเป็นที่ปรึกษาโครงการและบริหารงานก่อสร้างด้วย
- ผู้ออกแบบ มีบทบาทเป็นผู้ออกแบบหลักงานตกแต่งภายในและงานระบบประกอบอาคาร
- ผู้รับเหมา มีการแยกผู้รับเหมาออกเป็น 2 รายหลัก ประกอบด้วย ผู้รับเหมาหลักงานตกแต่งภายในและผู้รับเหมาหลักงานระบบประกอบอาคาร

**ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3** : เป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่มงานมากที่สุด เนื่องจากมีการลดงบประมาณ,ลดขอบเขตและระยะเวลาการดำเนินงานลง จึงทำให้มีการยกเลิกการจัดจ้างผู้ออกแบบเพิ่มเติมจากช่วงการดำเนินโครงการที่ 2 โดยประกอบด้วยโครงสร้างที่มงานดังนี้

- ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีบทบาทเป็นเจ้าของโครงการ
- ฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีบทบาทเป็นตัวแทนเจ้าของโครงการและผู้ประสานงานโครงการ
- ผู้ดูแลอาคาร มีบทบาทเป็นผู้ดูแลอาคาร (ทรัพยากรกายภาพอาคารและผู้ใช้อาคาร) ทั้งหมด และมีบทบาทเป็นที่ปรึกษาโครงการและบริหารงานก่อสร้างด้วย

ผู้รับเหมา มีการรวมผู้รับเหมาหลักงานตกแต่งภายในและงานระบบประกอบอาคารเข้าด้วยกัน โดยเหลือการจัดจ้างผู้รับเหมาหลักเพียงเจ้าเดียว/ต่อการปรับปรุงอาคารสำนักงาน 1 ชั้น

ตารางที่ 3.3 แสดงผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และบทบาทหน้าที่ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3

ลำดับ	ผู้ที่เกี่ยวข้องในโครงการ	สัญลักษณ์	บทบาท	ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1			ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2			ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3		
				West Tower B			West Tower B		Head Office	Head Office		
				8 FL	21 FL	22 FL	10 FL	17 FL	5 FL	6 FL	8 FL	14 FL
1	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	■	เจ้าของโครงการ	■	■	■	■	■	■	■	■	
2	ฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	1	ตัวแทนเจ้าของโครงการ	1	1	1	1	1	1	1	1	
		2	ประสานงานโครงการ	2	2	2	2	2	2	2	2	
		3	Develop แบบปรับปรุงอาคารสำนักงาน							3	3	3
		4	บริหารโครงการงานก่อสร้าง				4	4				
3	ที่ปรึกษาโครงการ	◆	ที่ปรึกษาโครงการ-บริหารงานก่อสร้าง	◆	◆	◆						
4	ผู้ดูแลอาคาร	1	ผู้ดูแลอาคาร (ส่วนสำนักงาน)	1	1	1	1	1				
		2	ผู้ดูแลอาคาร (ทั้งหมด)						2	2	2	
		3	ที่ปรึกษาโครงการ-บริหารงานก่อสร้าง						3	3	3	
5	ผู้ออกแบบ	★	ผู้ออกแบบหลักงานตกแต่งภายในและงานระบบประกอบอาคาร	★	★	★	★	★	★			
6	ผู้รับเหมา 1	1	ผู้รับเหมาหลักงานตกแต่งภายใน	1	1	1	1	1	1			
7	ผู้รับเหมา 2	2	ผู้รับเหมาหลักงานระบบประกอบอาคาร	2	2	2	2	2	2			
8	ผู้รับเหมา 3	3	ผู้รับเหมาหลักงานตกแต่งภายในและงานระบบประกอบอาคาร							3		
9	ผู้รับเหมา 4	4	ผู้รับเหมาหลักงานตกแต่งภายในและงานระบบประกอบอาคาร								4	
10	ผู้รับเหมา 5	5	ผู้รับเหมาหลักงานตกแต่งภายในและงานระบบประกอบอาคาร								5	

### 3.5 งบประมาณในการปรับปรุงอาคารสำนักงาน

ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 : ใช้งบประมาณค่าก่อสร้างในการปรับปรุงอาคารสำนักงาน  
ประมาณ 16,000 บาท/ตารางเมตร

ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2 : ใช้งบประมาณค่าก่อสร้างในการปรับปรุงอาคารสำนักงาน  
ประมาณ 16,000 บาท/ตารางเมตร

ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3 : ใช้งบประมาณค่าก่อสร้างในการปรับปรุงอาคารสำนักงาน  
ประมาณ 12,000 บาท/ตารางเมตร

**ตารางที่ 3.4** เปรียบเทียบงบประมาณในการปรับปรุงอาคารสำนักงานและขอบเขตงาน ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3

โครงการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1	ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2	ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3
งบประมาณค่าก่อสร้าง (บาท/ตารางเมตร)	16,000	16,000	12,000
ขอบเขตงาน	ออกแบบและตกแต่งใหม่ ทั้งหมด	ออกแบบและตกแต่งใหม่ ทั้งหมด	ออกแบบและตกแต่งใหม่ บางส่วน เน้นการ Utilization



ตารางที่ 3.6 เปรียบเทียบขนาดพื้นที่, ขอบเขตงานและระยะเวลาการดำเนินงานปรับปรุงฯ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1, 2 และ 3

ช่วง	อาคาร : ชั้น	ขนาดพื้นที่ / ชั้น (ตารางเมตร)	ขอบเขตงาน	ระยะเวลาการทำงาน			
				ระยะเวลาการทำงานตามสัญญา (วัน)	จำนวนวันที่ทำงาน ล่าช้ากว่าสัญญา	หักลดวันที่น้ำท่วม ออก	ระยะเวลารวมทั้ง ทำงานจริง หลังจาก หักช่วงเวลาที่น้ำ ท่วมออก (วัน)
ช่วงการดำเนิน โครงการที่ 1	West Tower B : 8 FL	1,063	ออกแบบและตกแต่งใหม่ ทั้งหมด	60	15	0	75
	West Tower B : 20 FL	1,063		60	15	0	75
	West Tower B : 21 FL	1,063		60	15	0	75
ช่วงการดำเนิน โครงการที่ 2	2.1	West Tower B : 10 FL	ออกแบบและตกแต่งใหม่ ทั้งหมด	60	15	0	75
		West Tower B : 17 FL		60	15	0	75
	2.2	Head Office : 5 FL	3,500	90	38	0	128
ช่วงการดำเนิน โครงการที่ 3		Head Office : 6 FL	ออกแบบและตกแต่งใหม่	30	23	22	31
		Head Office : 8 FL	บางส่วน เน้นการ	30	39	27	42
		Head Office : 14 FL	Utilization	30	31	27	34

### 3.7 ปัญหา-อุปสรรคที่เกิดขึ้นและวิธีการแก้ไขปัญหา

ปัญหา-อุปสรรคที่เกิดขึ้นภายในโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นข้อมูลที่ได้จาก

1. การสำรวจ โดยการเข้าร่วมประชุมโครงการและจากการเข้าร่วมสำรวจ/ตรวจ Site งาน กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ เช่น ฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน),ผู้ดูแลอาคาร,ผู้ออกแบบ และผู้รับเหมา สัปดาห์ละ 1 ครั้ง เป็นระยะเวลา 4 เดือน (ตั้งแต่เดือนกันยายน-ธันวาคม 2554)
2. การสังเกต โดยการเข้าร่วมประชุมโครงการและจากการเข้าร่วมสำรวจ/ตรวจ Site งาน กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ เช่น ฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน),ผู้ดูแลอาคาร,ผู้ออกแบบ และผู้รับเหมา สัปดาห์ละ 1 ครั้ง เป็นระยะเวลา 4 เดือน (ตั้งแต่เดือนกันยายน-ธันวาคม 2554)
3. การสัมภาษณ์ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ เช่น ฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน),ที่ปรึกษาโครงการ,ผู้ดูแลอาคาร,ผู้ออกแบบ และผู้รับเหมา
4. การส่งแบบสอบถาม ให้กับผู้ใช้อาคารเกี่ยวกับผลกระทบที่ผู้ใช้อาคารได้รับจากการดำเนินโครงการปรับปรุงฯ

โดยมีรายละเอียดของข้อมูลของปัญหาที่เกิดขึ้นก่อน,ระหว่างและหลังจากการปรับปรุงฯ แล้วเสร็จ รวมถึงวิธีการแก้ไขปัญหา ตามตารางที่ 3.7,3.8 และ 3.9 ดังนี้

ตารางที่ 3.7 แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนการปรับปรุงฯ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1, 2 และ 3

ลำดับ	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ / ส่งแบบสอบถาม	ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1		ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2		ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3	
		ปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา	ปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา	ปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา
1	ที่ปรึกษาโครงการ (วันที่สัมภาษณ์ 22-12-2554)	1. ผู้รับเหมาสามารถเข้าพื้นที่ทำงานได้ล่าช้า เนื่องจากยังมีของกองอยู่ในพื้นที่ 2. แบบ as-built ไม่สมบูรณ์ จึงทำให้เกิดปัญหาช่วงรีดก่อนเริ่มงาน	1. มีการขอให้ผู้รับเหมาช่วยขนย้ายสิ่งของที่ยังกองระเกะระกะอยู่ เพื่อให้เข้าทำงานที่หน้างานได้ตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ 2. ทำการปรึกษากันในทีมงานและใช้วิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่หน้างาน	-	-	-	-
2	ผู้ดูแลอาคาร (วันที่สัมภาษณ์ 7-12-2554 และ 20-12-2554)	1. เรื่องการประสานงานกับผู้ใช้อาคาร เนื่องจากผู้ใช้อาคารเกิดความสับสนว่าหากมีปัญหาก็ต้องแจ้งกับทางฝ่ายใด เพราะมีการแยกพื้นที่การดูแลระหว่างพื้นที่ส่วนกลางและพื้นที่สำนักงานออกจากกัน	1. แจ้งให้ทราบและทำความเข้าใจกับผู้ใช้อาคารว่าต้องแยกเรื่องการแจ้งในงานส่วนที่เป็นพื้นที่ส่วนกลางและพื้นที่สำนักงานออกจากกัน หรือในบางครั้งทางทีมงานก็เป็นตัวแทนในการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องในส่วนต่างๆ ให้กับผู้ใช้อาคารเพื่อความรวดเร็วในการทำงานและลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้ใช้อาคาร	1. ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 2.1 (อาคาร West Tower B ชั้น 10 และ 17) เรื่องการประสานงานกับผู้ใช้อาคาร เนื่องจากผู้ใช้อาคารเกิดความสับสนว่าหากมีปัญหาก็ต้องแจ้งกับทางฝ่ายใด เพราะมีการแยกพื้นที่การดูแลระหว่างพื้นที่ส่วนกลางและพื้นที่สำนักงานออกจากกัน 2. ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 2.2 (อาคาร Head Office ชั้น 5) มีการเพิ่มบทบาทหน้าที่ในการทำงาน คือ ดูแลในส่วนของงานบริหารทรัพยากรกายภาพ (Facility Management – FM), ที่ปรึกษาโครงการ (Consultant) และบริหารงานก่อสร้าง (Construction Management – CM) ซึ่งในบางครั้งทำให้ยากต่อการทำหน้าที่ทั้ง 3 หน้าที่พร้อมๆ กัน เนื่องจากงานบริหารทรัพยากรกายภาพ จะเน้นเรื่องการดูแลผู้ใช้อาคารเป็นหลัก แต่งานที่ปรึกษาโครงการและงานบริหารงานก่อสร้าง จะเน้นเรื่องงานก่อสร้างเป็นหลัก	1. แจ้งให้ทราบและทำความเข้าใจกับผู้ใช้อาคารว่าต้องแยกเรื่องการแจ้งในงานส่วนที่เป็นพื้นที่ส่วนกลางและพื้นที่สำนักงานออกจากกัน หรือในบางครั้งทางทีมงานก็เป็นตัวแทนในการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องในส่วนต่างๆ ให้กับผู้ใช้อาคารเพื่อความรวดเร็วในการทำงานและลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้ใช้อาคาร 2. ต้องทำการแบ่งแยกหน้าที่ตามช่วงเวลาและตามลำดับความสำคัญของงาน รวมถึงการทำความเข้าใจกับผู้ใช้งานอาคารในเรื่องของความจำเป็นในการปรับปรุงอาคารฯ เนื่องจากเป็นงานเร่งด่วนที่ต้องรีบดำเนินการให้แล้วเสร็จตามกำหนดการที่ได้วางไว้ งานที่ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้งานอาคารหลายๆ เช่น งานที่มีเสียงดัง, มิกลิ่งจูนระบบ ก็จะให้ผู้รับเหมาทำในช่วงหลังเลิกงานหรือในวันหยุดของผู้ใช้อาคาร ส่วนงานที่มีผลกระทบไม่มากก็จะทำการชี้แจงความจำเป็นในการทำงานให้ผู้ใช้อาคารทราบ และให้ผู้รับเหมาทำงานต่อไป	1. มีการเพิ่มบทบาทหน้าที่ในการทำงาน คือ ดูแลในส่วนของงานบริหารทรัพยากรกายภาพ (Facility Management – FM), ที่ปรึกษาโครงการ (Consultant) และบริหารงานก่อสร้าง (Construction Management – CM) ซึ่งในบางครั้งทำให้ยากต่อการทำหน้าที่ทั้ง 3 หน้าที่พร้อมๆ กัน เนื่องจากงานบริหารทรัพยากรกายภาพ จะเน้นเรื่องการดูแลผู้ใช้อาคารเป็นหลัก แต่งานที่ปรึกษาโครงการและงานบริหารงานก่อสร้าง จะเน้นเรื่องงานก่อสร้างเป็นหลัก	1. ต้องทำการแบ่งแยกหน้าที่ตามช่วงเวลาและตามลำดับความสำคัญของงาน รวมถึงการทำความเข้าใจกับผู้ใช้งานอาคารในเรื่องของความจำเป็นในการปรับปรุงอาคารฯ เนื่องจากเป็นงานเร่งด่วนที่ต้องรีบดำเนินการให้แล้วเสร็จตามกำหนดการที่ได้วางไว้ งานที่ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้งานอาคารหลายๆ เช่น งานที่มีเสียงดัง, มิกลิ่งจูนระบบ ก็จะให้ผู้รับเหมาทำในช่วงหลังเลิกงานหรือในวันหยุดของผู้ใช้อาคาร ส่วนงานที่มีผลกระทบไม่มากก็จะทำการชี้แจงความจำเป็นในการทำงานให้ผู้ใช้อาคารทราบ และให้ผู้รับเหมาทำงานต่อไป
3	ผู้ออกแบบ (วันที่สัมภาษณ์ 10-2-2555)	1. ความต้องการของผู้ใช้งานอาคารกับพื้นที่ที่มีอยู่ไม่สอดคล้องกัน 2. ต้องการผู้ที่เป็นตัวแทนหรือมีอำนาจในการตัดสินใจของแต่ละแผนก เพื่อนำข้อมูลมาทำการออกแบบ	1. รับข้อมูลความต้องการ (Requirement) จากผู้ใช้อาคารมาและนำมาปรับให้เข้ากับ แบบแปลนหลัก (Tropical Plan) ที่ได้ออกแบบไว้และพื้นที่ใช้สอยที่มีอยู่จริง 2. ทำการปรึกษากับทางทีมงานและฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารไทยพาณิชย์ เพื่อให้แจ้งไปยังกลุ่มของผู้ใช้งานอาคาร เพื่อให้ส่งตัวแทนของแต่ละแผนก ที่สามารถเป็นผู้ที่ประสานงานกับทางทีมงานปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับข้อมูลความต้องการต่างๆ ของผู้ใช้อาคารได้	1. ความต้องการของผู้ใช้งานอาคารกับพื้นที่ที่มีอยู่ไม่สอดคล้องกัน 2. ต้องการผู้ที่เป็นตัวแทนหรือมีอำนาจในการตัดสินใจของแต่ละแผนก เพื่อนำข้อมูลมาทำการออกแบบ 3. เนื่องจากอาคาร Head Office เป็นอาคารเก่า ทำให้ค่อนข้างยากต่อการออกแบบงานระบบประจอบอาคาร	1. รับข้อมูลความต้องการ (Requirement) จากผู้ใช้อาคารมาและนำมาปรับให้เข้ากับ แบบแปลนหลัก (Tropical Plan) ที่ได้ออกแบบไว้และพื้นที่ใช้สอยที่มีอยู่จริง 2. ทำการปรึกษากับทางทีมงานและฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารไทยพาณิชย์ เพื่อให้แจ้งไปยังกลุ่มของผู้ใช้งานอาคาร เพื่อให้ส่งตัวแทนของแต่ละแผนก ที่สามารถเป็นผู้ที่ประสานงานกับทางทีมงานปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับข้อมูลความต้องการต่างๆ ของผู้ใช้อาคารได้ 3. ต้องทำการศึกษากายภาพของอาคารและระบบประจอบอาคารก่อนทำการออกแบบ	-	-
4	ผู้รับเหมา (1) (วันที่สัมภาษณ์ 12-10-2554)	1. ไม่ได้รับแบบ As-built Drawing ของอาคารเดิม ผู้รับเหมาจะต้องเข้าไปตรวจสอบ ที่หน้างานเอง ทำให้เกิดปัญหาในบางส่วน เนื่องจากตอนที่ไปสำรวจยังไม่มีการรีดก่อน ทำให้ไม่สามารถมองเห็นภายในบางส่วนได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน	1. ต้องคิดราคาให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายมากขึ้น เพื่อป้องกันในเรื่องของค่าใช้จ่ายแฝงและในระหว่างการทำงานก่อสร้างก็ต้องใช้ความละเอียดในการทำงานมากขึ้น	1. ไม่ได้รับแบบ As-built Drawing ของอาคารเดิม ผู้รับเหมาจะต้องเข้าไปตรวจสอบ ที่หน้างานเอง ทำให้เกิดปัญหาในบางส่วน เนื่องจากตอนที่ไปสำรวจยังไม่มีการรีดก่อน ทำให้ไม่สามารถมองเห็นภายในบางส่วนได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงาน	1. ต้องคิดราคาให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายมากขึ้น เพื่อป้องกันในเรื่องของค่าใช้จ่ายแฝงและในระหว่างการทำงานก่อสร้างก็ต้องใช้ความละเอียดในการทำงานมากขึ้น	-	-
5	ผู้รับเหมา (2) (วันที่สัมภาษณ์ 17-12-2554)	1. แบบ As-built Drawing ที่ได้รับตรงกับหน้างาน 80% แต่ไม่ได้เป็นปัญหามากนัก	1. ผู้รับเหมาต้องใช้ความละเอียดในการทำงานมากขึ้นและหากมีปัญหาติดขัดในระหว่างการทำงานก็ต้องทำการปรึกษาทางทีมงานที่ดูแลโครงการ	1. แบบ As-built Drawing ที่ได้รับตรงกับหน้างาน 80% แต่ไม่ได้เป็นปัญหามากนัก	1. ผู้รับเหมาต้องใช้ความละเอียดในการทำงานมากขึ้นและหากมีปัญหาติดขัดในระหว่างการทำงานก็ต้องทำการปรึกษาทางทีมงานที่ดูแลโครงการ	-	-

ตารางที่ 3.7 แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนการปรับปรุงฯ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ / ส่งแบบสอบถาม	ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1		ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2		ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3	
		ปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา	ปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา	ปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา
6	ผู้รับเหมา (3) (วันที่สัมภาษณ์ 7-12-2554)	-	-	-	-	1. แบบที่ใช้ในการปรับปรุงผู้รับเหมาได้รับจากฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยแบบเก่าก่อนการปรับปรุงและแบบใหม่ที่เป็น Outline เท่านั้น ซึ่งผู้รับเหมาจะจัดทำรายละเอียดแบบในการก่อสร้าง (Detail) เอง ทำให้ต้องเสียเวลาในการทำงานเพิ่ม	1. จัดหาทีมงานมาช่วยจัดทำรายละเอียดแบบในการก่อสร้าง (Detail) หากพบปัญหาที่ทำการปรึกษากับทางฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารฯ ในส่วนของพื้นที่ส่วนกลางก็ทำการชี้แจงการปรับปรุงจากอาคาร Head Office ชั้น 5 เพื่อความรวดเร็วในการทำงาน
7	ผู้รับเหมา (4) (วันที่สัมภาษณ์ 7-12-2554)	-	-	-	-	1. แบบที่ใช้ในการปรับปรุงผู้รับเหมาได้รับจากฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยแบบเก่าก่อนการปรับปรุงและแบบใหม่ที่เป็น Outline เท่านั้น ซึ่งผู้รับเหมาจะจัดทำรายละเอียดแบบในการก่อสร้าง (Detail) เอง ทำให้ต้องเสียเวลาในการทำงานเพิ่ม	1. จัดหาทีมงานมาช่วยจัดทำรายละเอียดแบบในการก่อสร้าง (Detail) หากพบปัญหาที่ทำการปรึกษากับทางฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารฯ ในส่วนของพื้นที่ส่วนกลางก็ทำการชี้แจงการปรับปรุงจากอาคาร Head Office ชั้น 5 เพื่อความรวดเร็วในการทำงาน
8	ผู้รับเหมา (5) (วันที่สัมภาษณ์ 20-12-2554)	-	-	-	-	1. แบบที่ใช้ในการปรับปรุงผู้รับเหมาได้รับจากฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยแบบเก่าก่อนการปรับปรุงและแบบใหม่ที่เป็น Outline เท่านั้น ซึ่งผู้รับเหมาจะจัดทำรายละเอียดแบบในการก่อสร้าง (Detail) เอง ทำให้ต้องเสียเวลาในการทำงานเพิ่ม	1. จัดหาทีมงานมาช่วยจัดทำรายละเอียดแบบในการก่อสร้าง (Detail) หากพบปัญหาที่ทำการปรึกษากับทางฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารฯ ในส่วนของพื้นที่ส่วนกลางก็ทำการชี้แจงการปรับปรุงจากอาคาร Head Office ชั้น 5 เพื่อความรวดเร็วในการทำงาน



ตารางที่ 3.8 แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงฯ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3

ลำดับ	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ / รูปแบบสอบถาม	ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1		ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2		ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3	
		ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา	ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา	ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา
1	ฝ่ายบริหารงานอาคาร อาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (วันที่สัมภาษณ์ 11-10-2554 และ 7-2-2554)	<p>1. การทำงานของผู้รับเหมาไม่เป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้ เกิดความล่าช้าของงานเกิดขึ้นอยู่เสมอ เนื่องจากการปรับปรุงอาคารฯ (Renovation) มีการดำเนินโครงการขณะที่อาคารสำนักงานอื่นๆ รอบข้างยังมีการใช้งานอยู่</p> <p>2. มีการเปลี่ยนแปลงแบบ และงานเพิ่ม-ลดในระหว่างการดำเนินโครงการ ซึ่งโดยมากจะมาจากผู้ใช้อาคารและงานเหล่านั้นได้ทำเสร็จไปแล้ว จึงได้มีการขอปรับแบบภายหลัง ทำให้ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาในการก่อสร้าง</p> <p>3. การมีผู้รับเหมา 2 รายหลักทำงานด้วยกัน ทำให้เกิดปัญหาในการรวบรวมแผน การทำงาน กรณีเกิดงานล่าช้าก็จะทำให้เกิดปัญหาในการเกี่ยวกันทำงานหรือโยนความผิดให้กับอีกฝ่ายหนึ่งเสมอ</p> <p>4. มีปัญหาเรื่องการขาดแคลนคนงานเป็นระยะๆ</p>	<p>1. ทำการปรึกษากับที่ปรึกษาโครงการ โดยปรับแผนงานให้รัดกุมมากขึ้นและมีการเผื่อระยะเวลาในการเข้าใช้พื้นที่ของผู้ใช้อาคารหลังจากการปรับปรุงอาคารฯ แล้วเสร็จ เพื่อป้องกันปัญหาเรื่องงานล่าช้าที่เกิดจากผู้รับเหมาและจะกระทบกับการย้ายเข้าพื้นที่ทำงานใหม่ของผู้ใช้อาคาร</p> <p>2. สำหรับเรื่องการเปลี่ยนแปลงแบบ ไม่สามารถแก้ไขไม่มีการเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแบบดังกล่าวผู้ใช้อาคารจะได้รับอนุมัติให้เปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารระดับสูงมาแล้ว จึงต้องทำการวางแผนงานใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่มีการเปลี่ยนแปลงและเร่งรัดแผนงานกับผู้รับเหมาแทน</p> <p>3. การรวบรวมแผนงานและการแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นจากการทำงานและจากผู้รับเหมาในช่วงนี้จะมีที่ปรึกษาโครงการช่วยในการดำเนินการให้</p> <p>4. แจ้งให้ผู้รับเหมาเพิ่มจำนวนคนงานหรือเพิ่มเวลาในการทำงาน เพื่อทดแทนเวลาที่คนงานขาดแคลน เพื่อไม่ให้เกิดงานล่าช้า</p>	<p><b>Project Director :</b> (วันที่สัมภาษณ์ 5-10-2554)</p> <p>1. เมื่อทำการปรับปรุงอาคาร Head Office ชั้น 5 แล้ว พบว่ามีการใช้งบประมาณเกินความจำเป็น โดยเฉพาะในเรื่องของระบบปรับอากาศ ที่ลักษณะทางกายภาพระบบปรับอากาศของอาคาร Head Office จะแตกต่างกับอาคาร West Tower B และอาคารอื่นๆ คือ ฝ้าเพดานจะเป็นแบบฝ้าปิด และมีระบบลมกลับ (Return) อยู่ด้านในและจะอยู่บริเวณรอบกระกอบอาคาร ซึ่งเมื่อทำการตกแต่งใหม่ตามที่ได้ออกแบบไว้เหมือนกับอาคาร West Tower B และอาคารอื่นๆ คือ เป็นฝ้าเพดานแบบเปิดและใช้วงจรรบบปรับอากาศจะต้องทำการเปลี่ยนระบบปรับอากาศใหม่ทั้งหมด รวมถึงลักษณะการเดินท่อจะเป็นแบบย้อนกลับไปมา ทำให้เกิดความไม่เหมาะสมในเรื่องของการใช้งบประมาณที่เกินความจำเป็น</p> <p>2. ผู้รับเหมาไม่สามารถทำงานให้เสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดให้ได้</p> <p>3. เมื่อยกเลิกการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการ ก็ส่งผลให้ไม่มีผู้ที่ทำหน้าที่รวบรวม, คุมแผนงานให้กับทางอาคาร ทำให้ผู้รับเหมา 2 รายหลัก (งานตกแต่งภายในและงานระบบประกอบอาคาร) เกิดการเกี่ยวกันทำงาน</p> <p><b>Project Team :</b></p> <p>1. การทำงานของผู้รับเหมาไม่เป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้ เกิดความล่าช้าของงานเกิดขึ้นอยู่เสมอ เนื่องจากการปรับปรุงอาคารฯ (Renovate) มีการดำเนินโครงการขณะที่อาคารสำนักงานอื่นๆ รอบข้างยังมีการใช้งานอยู่</p>	<p><b>Project Director :</b> (วันที่สัมภาษณ์ 5-10-2554)</p> <p>1. สำหรับอาคาร Head Office ชั้น 5 ที่ดำเนินการไปแล้วนั้น ไม่สามารถแก้ไขได้ แต่ในการปรับปรุงอาคารฯ ชั้นที่เหลือถัดไป ได้มีการนำปัญหาที่พบจากชั้น 5 มาทำการปรับนโยบายเกี่ยวกับรูปแบบในการปรับปรุงอาคารฯ ให้เหมาะสมกับลักษณะกายภาพของอาคารและการใช้งบประมาณที่มีอยู่ใหม่ (ตามช่วงการดำเนินโครงการที่ 3)</p> <p>2. จากปัญหาที่ผ่านมาทั้งในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 และ 2 นั้น มีปัญหาเรื่องของผู้รับเหมาไม่สามารถทำงานเสร็จได้ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้และการเกี่ยวกันทำงานอยู่เสมอ จึงทำให้มีการปรับนโยบายในเรื่องของการจัดจ้างผู้รับเหมาใหม่ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 3 โดยการจัดจ้างผู้รับเหมาหลักเพียง 1 ราย และให้ทำหน้าที่รับผิดชอบทั้งในส่วนงานตกแต่งภายในและงานระบบประกอบอาคาร</p> <p>3. เมื่อมีการยกเลิกการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการ ทำให้ทีมงานของทางอาคารไม่สามารถดูงานได้อย่างทั่วถึง (มีทีมงานของทางอาคารแค่เพียง 3 คน คือ Project Director, Project Management Officer และ Coordinator หรือ Project Team เหมือนกันกับช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 ที่มีการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการ) จากปัญหาดังกล่าว ทำให้มีการปรับนโยบายในเรื่องจัดโครงสร้างของทีมงานของทางอาคารฯ ใหม่ โดยได้มีการมอบหมายงานและหน้าที่รับผิดชอบให้กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานอาคารทุกคนในการทำการปรับปรุงอาคารฯ ตั้งแต่ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3 เป็นต้นไป</p> <p><b>Project Team :</b></p> <p>1. ทำการปรึกษากับทีมงานและผู้บริหารทรัพยากรกายภาพ (ซึ่งที่อาคาร Head Office ชั้น 5 ผู้บริหารทรัพยากรกายภาพได้ทำหน้าที่ในส่วนของที่ปรึกษาโครงการและบริหารงานก่อสร้างด้วย) โดยปรับแผนงานให้รัดกุมมากขึ้นและมีการเผื่อระยะเวลาในการเข้าใช้พื้นที่ของผู้ใช้อาคารหลังจากการปรับปรุงอาคารฯ แล้วเสร็จ เพื่อป้องกันปัญหาเรื่องงานล่าช้าที่เกิดจากผู้รับเหมาและจะกระทบกับการย้ายเข้าพื้นที่ทำงานใหม่ของผู้ใช้อาคาร</p>	<p>1. ระยะเวลาในการปรับปรุงอาคารสำนักงานในส่วนที่เหลือเหลืออยู่ค่อนข้างน้อยและงบประมาณที่ใช้ในการก่อสร้างลดลง</p> <p>2. มีการเปลี่ยนแปลงแบบ และงานเพิ่ม-ลดในระหว่างการดำเนินโครงการ ซึ่งโดยมากจะมาจากผู้ใช้อาคารและงานเหล่านั้นได้ทำเสร็จไปแล้ว จึงได้มีการขอปรับแบบภายหลัง ทำให้ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาในการก่อสร้าง</p> <p>3. เกิดปัญหาน้ำท่วมในระหว่างการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อระยะเวลาในการก่อสร้าง</p>	<p>1. ปรับลดขอบเขตการทำงาน ให้เหมาะสมกับระยะเวลาที่เหลือและงบประมาณที่มีในปัจจุบัน รวมถึงปรับแผนการทำงานใหม่และจัดจ้างผู้รับเหมาหลักเพียง 1 ราย เพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากผู้รับเหมาที่พบในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 และ 2</p> <p>2. สำหรับเรื่องการเปลี่ยนแปลงแบบ ไม่สามารถแก้ไขไม่มีการเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแบบดังกล่าวผู้ใช้อาคารจะได้รับอนุมัติให้เปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารระดับสูงมาแล้ว จึงต้องทำการวางแผนงานใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่มีการเปลี่ยนแปลงและเร่งรัดแผนงานกับผู้รับเหมาแทน</p> <p>3. ในระหว่างที่เกิดเหตุการณ์น้ำท่วม ทางอาคารฯ ได้แก้ไขปัญหาดูแลหน้าโดยการจัดหากรับ-ส่งคนงาน โดยไปรับที่จุดนัดพบที่ได้กำหนดไว้กับผู้รับเหมา เพื่อให้ผู้รับเหมาสามารถนำคนงานเข้าไปทำงานได้ แต่จำนวนคนงานก็จะลดลงเหลือประมาณ 10 -20% จากจำนวนคนงานปกติ เนื่องจากสำนักงานของผู้รับเหมาและบ้านพักของคนงานก็ถูกน้ำท่วมเช่นกัน เมื่อผ่านสถานการณ์น้ำท่วมไปแล้ว ก็แจ้งและปรับแผนงานให้ผู้รับเหมาเพื่อเร่งรัดการทำงานเขตของเวลาที่ไม่สามารถทำงานได้</p>

ตารางที่ 3.8 แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงฯ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อมูลจากกรมสามัญฯ / ส่งแบบสอบถาม	ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1		ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2		ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3	
		ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา	ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา	ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา
				<p>2. มีการเปลี่ยนแปลงแบบ และงานเพิ่ม-ลดในระหว่างการดำเนินโครงการ ซึ่งโดยมากจะมาจากผู้ใช้อาคารและงานเหล่านั้นได้ทำเสร็จไปแล้ว จึงได้มีการขอปรับแบบภายหลัง ทำให้ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาในการก่อสร้าง</p> <p>3. การมีผู้รับเหมา 2 รายหลักทำงานด้วยกัน ทำให้เกิดปัญหาในการรวบรวมแผน การทำงาน กรณีเกิดงานล่าช้าก็จะทำให้เกิดปัญหาในการเกี่ยวกันทำงานหรือโยนความผิดให้กับอีกฝ่ายหนึ่งเสมอ</p> <p>4. มีปัญหาเรื่องการขาดแคลนคนงานเป็นระยะๆ</p> <p>5. อาคาร Head Office ชั้น 5 มีลักษณะทางกายภาพของอาคารแตกต่างกับอาคาร West Tower B เมื่อทำงานปรับปรุงไปแล้ว จึงพบว่ามีปัญหาหลักๆ คือ ระบบปรับอากาศที่มีระบบลมกลับ (Return) อยู่ภายในฝ้าเพดาน หากปรับเปลี่ยนฝ้าเป็นแบบฝ้าเพดานเปิดโล่งตามแบบปรับปรุงอาคารฯ ใหม่ตามที่ได้ออกแบบได้ออกแบบไว้ จะต้องทำการเปลี่ยนระบบปรับอากาศใหม่ทั้งหมด ซึ่งไม่เหมาะสมทั้งในเรื่องของค่าใช้จ่าย, การก่อสร้างและการดูแลรักษา</p> <p>6. บุคคลากรไม่เพียงพอ เนื่องจากมีทีมงานของทางธนาคารฯ มีเพียงแค่ 3 คน (เหมือนกับช่วงการดำเนินโครงการที่ 1) อีกทั้งยังได้มีการยกเลิกการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการ ทำให้เกิดปัญหาทำงานไม่ทัน (Over Load)</p>	<p>2. สำหรับเรื่องการเปลี่ยนแปลงแบบ ไม่สามารถแก้ไขให้มี การเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงแบบดังกล่าว ผู้ใช้อาคารจะได้รับทราบอนุมัติให้เปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารระดับสูงมาแล้ว จึงต้องทำการวางแผนงานใหม่ให้เหมาะสมกับงานที่มีการเปลี่ยนแปลงและเร่งรัดแผนงานกับผู้รับเหมาแทน</p> <p>3. การรวบรวมแผนงานและการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่เกิดขึ้นจากการทำงานและจากผู้รับเหมาในช่วงนี้จะมีที่ปรึกษาโครงการช่วยในการดำเนินการให้</p> <p>4. แจ้งให้ผู้รับเหมาเพิ่มจำนวนคนงานหรือเพิ่มเวลาในการทำงาน เพื่อทดแทนช่วงเวลาที่คนงานขาดแคลน เพื่อไม่ให้เกิดงานล่าช้า</p> <p>5. สำหรับอาคาร Head Office ชั้น 5 ที่ดำเนินการไปแล้วนั้น ไม่สามารถแก้ไขได้ แต่ในการปรับปรุงอาคารฯ ชั้นที่เหลือถัดไป ได้มีการนำปัญหาที่พบจากชั้น 5 มาทำการปรับนโยบายเกี่ยวกับรูปแบบในการปรับปรุงอาคารฯ ให้เหมาะสมกับลักษณะกายภาพของอาคารและการใช้งบประมาณที่มีอยู่ใหม่ (ตามช่วงการดำเนินโครงการที่ 3)</p> <p>6. เมื่อมีการยกเลิกการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการ ทำให้ทีมงานของทางธนาคารฯ ไม่สามารถดูงานได้อย่างทั่วถึง (มีทีมงานของทางธนาคารฯ เพียง 3 คน คือ Project Director, Project Management Officer และ Coordinator หรือ Project Team เหมือนกันกับช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 ที่มีการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการ) จากปัญหาดังกล่าว ทำให้มีการปรับนโยบายในเรื่องจัดโครงสร้างของทีมงานของทางธนาคารฯ ใหม่ โดยได้มีการมอบหมายงานและหน้าที่รับผิดชอบให้กับเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานอาคารทุกคนในการทำการปรับปรุงอาคารฯ ตั้งแต่ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3 เป็นต้นไป</p>		
2	ที่ปรึกษาโครงการ (วันที่สัมภาษณ์ 22-12-2554)	<p>1. ก่อนการเข้าพื้นที่ทำงานในแต่ละวัน ผู้รับเหมาจะต้องติดต่อฝ่ายดูแลอาคารและผู้ดูแลด้านความปลอดภัยของธนาคาร ทำให้สามารถเริ่มการทำงานในแต่ละวันได้ช้า</p> <p>2. เมื่อการทำงานเกิดผลกระทบต่อผู้ใช้อาคาร ก็จะได้รับข้อร้องเรียนดังกล่าว ซึ่งส่งผลให้ต้องหยุดการทำงานเป็นระยะๆ</p> <p>3. ลิฟต์ขนส่งที่ใช้ในโครงการมีจำนวนน้อย ทำให้เกิดความล่าช้าในการขนส่งคนงานและวัสดุ</p>	<p>1. ทำการปรึกษากับฝ่ายบริหารงานอาคารธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลโครงการฯ เพื่อลดขั้นตอนในการติดต่อเข้าทำงานดังกล่าว</p> <p>2. จัดตารางการทำงานของผู้รับเหมาใหม่ งานที่ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้อาคารมาก เช่น งานที่มีเสียงดัง, มีกลิ่นรุนแรง จะทำในช่วงหลังเวลาเลิกงานของผู้ใช้อาคาร (หลังเวลา 18.00 น.) และในวันหยุด (วันเสาร์-อาทิตย์ และวันชัตดาวน์)</p> <p>3. จัดตารางการใช้ลิฟต์ให้ผู้รับเหมา โดยการแบ่งช่วงเวลาในการใช้งาน เพื่อลดปัญหาลิฟต์ขนส่งไม่เพียงพอ</p>	-	-	-	-



ตารางที่ 3.8 แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงฯ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ / สัมภาษณ์	ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1		ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2		ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3	
		ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา	ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา	ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา
		<p>4. ภายในงานปรับปรุงฯ 1 ชั้น มีผู้รับเหมาหลายราย หากผู้รับเหมารายใดรายหนึ่งทำงานล่าช้าหรือไม่ทำงานตามแผนงาน ก็จะส่งผลกระทบต่อผู้รับเหมารายอื่นๆ ตามไปด้วย</p> <p>5. วัสดุตกแต่งชิ้นมีขนาดใหญ่กว่าช่องลิฟต์และบันได ทำให้ขนส่งขึ้นไปยังชั้นที่ทำการปรับปรุงฯ ค่อนข้างลำบาก</p> <p>6. เกิดการขาดแคลนแรงงาน ผู้รับเหมาบางรายใช้แรงงานต่างด้าว เช่น พม่า, เขมร</p> <p>7. การปรับปรุงฯ ไม่สามารถทำงานได้ทั้งชั้นพร้อมกัน ต้องมีการแบ่งการปรับปรุง (ต้องมีการแบ่ง Phase ในการปรับปรุงฯ)</p> <p>8. การขนถ่ายขยะทำได้เฉพาะกลางคืน</p> <p>9. การพิจารณาอนุมัติงานเปลี่ยนแปลงล่าช้า ไม่เหมาะสมกับแผนงานการปรับปรุงฯ ที่ต้องทำให้แล้วเสร็จตามสัญญา</p>	<p>4. ในเรื่องของจำนวนผู้รับเหมาไม่สามารถแก้ไขได้ เนื่องจากเป็นไปตามนโยบายของทางธนาคาร แต่ผลกระทบในเรื่องของการทำงาน โดยการวางแผนงานการปรับปรุงฯ ให้รัดกุมมากขึ้น*</p> <p>5. นำวัสดุมาประกอบที่หน้างาน เพื่อให้สามารถเข้าช่องลิฟต์ได้</p> <p>6. การใช้แรงงานต่างด้าว จะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องของภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร ซึ่งทางผู้รับเหมาจะต้องมีบุคคลากรที่สามารถทำการถ่ายทอดคำสั่งและสื่อสารกับแรงงานต่างด้าวดังกล่าวได้*</p> <p>7. ในเรื่องของกรแบ่งส่วนในการปรับปรุงฯ แต่ละชั้น ไม่สามารถแก้ไขได้ เนื่องจากเป็นนโยบายของทางธนาคารฯ และการได้รับพื้นที่เข้าสำนักงานคืนจากผู้เช่ารายเดิมนั้น ได้พื้นที่คืนมาในระยะเวลาที่แตกต่างกัน จึงทำให้ต้องมีการแบ่งส่วนในการปรับปรุง (ปรับปรุงเป็น Phase)*</p> <p>8. การขนถ่ายขยะ จะทำการเก็บขยะในพื้นที่ที่ทำการปรับปรุงฯ แล้วนำมาทิ้งก่อน เพื่อทำการขนย้ายในช่วงเวลากลางคืน ซึ่งช่วยประหยัดเวลาในการทำงานได้</p> <p>9. เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงงานในระหว่างการทำงานมีการอนุมัติอย่างเป็นทางการล่าช้า จึงต้องทำการตกลงกันในที่ประชุม ให้ผู้รับเหมาดำเนินการไปก่อน โดยราคาที่ใช้ในงานที่เปลี่ยนแปลงจะเป็นราคาที่อ้างอิงมาจากราคาประมาณงาน*</p>				
3	<p><b>ผู้ดูแลอาคาร</b> (วันที่สัมภาษณ์ 7-12-2554 และ 20-12-2554)</p>	<p>1. เรื่องการประสานงานกับผู้ใช้อาคาร เนื่องจากผู้ใช้อาคารเกิดความสับสนว่าหากมีปัญหาก่อขึ้นจะต้องแจ้งกับทางฝ่ายใด เพราะมีการแยกพื้นที่การดูแลระหว่างพื้นที่ส่วนกลางและพื้นที่สำนักงานออกจากกัน</p> <p>2. ปัญหาเรื่องของการขนส่ง, การใช้ลิฟต์โดยสาร เนื่องจากมีลิฟต์ขนส่ง (Loading Lift) เพียง 1 ตัว ทำให้เกิดการแย่งกันใช้งาน</p>	<p>1. แจ้งให้ทราบและทำความเข้าใจกับผู้ใช้อาคารว่าต้องแยกเรื่องกรแจ้งในงานส่วนที่เป็นพื้นที่ส่วนกลางและพื้นที่สำนักงานออกจากกัน หรือในบางครั้งทางทีมงานก็เป็นตัวแทนในการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องในส่วนต่างๆ ให้กับผู้ใช้อาคาร เพื่อความรวดเร็วในการทำงานและลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้ใช้อาคาร</p> <p>2. มีการจัดลิฟต์ให้ผู้รับเหมาเพิ่มอีก 1 ตัว แต่สำหรับการขึ้นลงของคณงานและขนของหรือวัสดุเล็กๆ น้อยๆ เท่านั้น ส่วนวัสดุชิ้นใหญ่ยังคงต้องใช้ลิฟต์ขนส่ง (Loading Lift) เช่นเดิม</p> <p>3. มีการหยุดการทำงานเป็นระยะ หากมีผลกระทบและข้อร้องเรียนจากผู้ใช้งานอาคาร</p>	<p>1. เรื่องการประสานงานกับผู้ใช้อาคาร เนื่องจากผู้ใช้อาคารเกิดความสับสนว่าหากมีปัญหาก่อขึ้นจะต้องแจ้งกับทางฝ่ายใด เพราะมีการแยกพื้นที่การดูแลระหว่างพื้นที่ส่วนกลางและพื้นที่สำนักงานออกจากกัน</p> <p>2. ปัญหาเรื่องของการขนส่ง, การใช้ลิฟต์โดยสาร เนื่องจากมีลิฟต์ขนส่ง (Loading Lift) เพียง 1 ตัว ทำให้เกิดการแย่งกันใช้งาน</p> <p>3. มีการหยุดการทำงานเป็นระยะ หากมีผลกระทบและข้อร้องเรียนจากผู้ใช้งานอาคาร</p>	<p>1. แจ้งให้ทราบและทำความเข้าใจกับผู้ใช้อาคารว่าต้องแยกเรื่องกรแจ้งในงานส่วนที่เป็นพื้นที่ส่วนกลางและพื้นที่สำนักงานออกจากกัน หรือในบางครั้งทางทีมงานก็เป็นตัวแทนในการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องในส่วนต่างๆ ให้กับผู้ใช้อาคาร เพื่อความรวดเร็วในการทำงานและลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้ใช้อาคาร</p> <p>2. มีการจัดลิฟต์ให้ผู้รับเหมาเพิ่มอีก 1 ตัว แต่สำหรับการขึ้นลงของคณงานและขนของหรือวัสดุเล็กๆ น้อยๆ เท่านั้น ส่วนวัสดุชิ้นใหญ่ยังคงต้องใช้ลิฟต์ขนส่ง (Loading Lift) เช่นเดิม</p> <p>3. จัดตารางการทำงานของผู้รับเหมาใหม่ ในกรณีที่ต้องทำงานที่จะเกิดผลกระทบกับผู้ใช้อาคาร เช่น งานที่มีเสียงดัง, มีกลิ่นฉุน ก็จะให้ผู้รับเหมาทำงานเหล่านี้ในช่วงหลังเลิกงานหรือวันหยุดของผู้ใช้อาคาร ส่วนวิธีการดำเนินการ คือ เมื่อได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ใช้อาคาร ทางทีมงานก็จะทำการแจ้งให้ผู้รับเหมาทราบและหยุดการทำงานนั้นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้อาคารก่อน แล้วจึงกลับไปตรวจสอบกับผู้ใช้อาคารว่าเรื่องทีร้องเรียนมานั้น มาจากปัญหาเดียวกันหรือไม่,</p>	<p>1. แบบที่ใช้ในการปรับปรุงผู้รับเหมาได้รับจากฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยแบบเก่าก่อนการปรับปรุงและแบบใหม่ที่เป็น Outline เท่านั้น ซึ่งผู้รับเหมาจะจัดทำรายละเอียดแบบในการก่อสร้าง (Detail) เอง กรณีเกิดปัญหาในการทำงาน จะต้องไปแก้ปัญหาที่หน้างานภายหลัง</p> <p>2. จากการเพิ่มบทบาทหน้าที่ในการทำงาน คือ ดูแลในส่วนของการบริหารทรัพยากรกายภาพ (Facility Management – FM), ที่ปรึกษาโครงการ (Consultant) และบริหารงานก่อสร้าง (Construction Management – CM) ซึ่งในบางครั้งทำให้ยากต่อการทำหน้าที่ทั้ง 3 หน้าที่พร้อมๆ กัน เนื่องจากงานบริหารทรัพยากรกายภาพ จะเน้นเรื่องการดูแลผู้ใช้อาคารเป็นหลัก หากผู้ใช้อาคารได้รับผลกระทบจากงานปรับปรุงอาคารฯ ก็ต้องทำการแก้ไขปัญหาดังกล่าว แต่งานที่ปรึกษาโครงการและงานบริหารงานก่อสร้าง จะเน้นเรื่องงานก่อสร้างเป็นหลัก ต้องดำเนินการได้รวดเร็ว, ทันต่อเวลาและได้คุณภาพงานที่ดี ซึ่งจะทำให้ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้อาคาร</p>	<p>1. เมื่อได้รับแจ้งปัญหาจากผู้รับเหมา ก็เร่งดำเนินการ โดยการนัดทีมงานในส่วนที่เกี่ยวข้องเข้าไปแก้ปัญหาที่หน้างาน เพื่อไม่ให้เกิดความล่าช้า หรือในบางครั้งต้องรับการตัดสินใจจากทางธนาคารฯ ก็จะแจ้งให้ฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารฯ รับทราบ เพื่อดำเนินการต่อไป</p> <p>2. ต้องทำการแบ่งแยกหน้าที่ตามช่วงเวลาและตามลำดับความสำคัญของงาน รวมถึงการทำความเข้าใจกับผู้ใช้งานอาคารในเรื่องของความจำเป็นในการปรับปรุงอาคารฯ เนื่องจากเป็นงานเร่งด่วนที่ต้องรีบดำเนินการให้แล้วเสร็จตามกำหนดการที่ได้วางไว้ งานที่ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้งานอาคารมากกๆ เช่น งานที่มีเสียงดัง, มีกลิ่นฉุนรุนแรง ก็จะให้ผู้รับเหมาทำในช่วงหลังเลิกงานหรือในวันหยุดของผู้ใช้อาคาร ส่วนงานที่มีผลกระทบต่อมากก็ทำการชี้แจงความจำเป็นในการทำงานให้ผู้ใช้อาคารทราบและให้ผู้รับเหมาทำงานต่อไป</p>

\* ข้อมูลจากการสำรวจ,สังเกตและสอบถามผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ ระหว่างการสำรวจ/ตรวจ Site งาน

ตารางที่ 3.8 แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงฯ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ / ส่งแบบสอบถาม	ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1		ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2		ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3	
		ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา	ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา	ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา
				<p>4. ปัญหาเรื่องแรงงานต่างด้าว, ภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร</p> <p>5. การที่ผู้รับเหมาไม่ทำงานตาม Schedule งานที่ได้มีการแจ้งไว้ ทำให้เกิดอุปสรรคในการทำงาน เช่น อาคาร Head Office ชั้น 5 มีการทำงานที่เกี่ยวกับระบบแจ้งเหตุและป้องกันอัคคีภัย (Fire Alarm) แต่ไม่ได้แจ้งให้ทำการติดตั้งระบบก่อนทำงาน จึงทำให้เกิดความเสียหายขึ้น</p>	<p>การแก้ปัญหาต่างๆ ตรงจุดหรือไม่ หากไม่ใช่ก็จะต้องทำการหาสาเหตุของปัญหานั้นๆ ต่อไป เพื่อดำเนินการแก้ไข แต่ถ้าในกรณีที่เป็นผลกระทบผู้ใช้อาคารเล็กน้อย ทางทีมงานก็จะทำการเจรจากับผู้ใช้อาคาร เพื่อให้ผู้รับเหมาทำงานนั้นๆ ต่อเนื่องจากงานปรับปรุงอาคารฯ นี้เป็นงานเร่งด่วน</p> <p>4. ในกรณีที่เกิดผลกระทบการใช้แรงงานต่างด้าวไม่ได้ ก็จะแจ้งให้ผู้รับเหมาจัดหาบุคลากรที่สามารถทำการถ่ายถอดคำสั่งและสื่อสารกับแรงงานต่างด้าวได้มาประจำที่หน้างาน</p> <p>5. ทำการตั้งเตือนและมีธงโฆษหรือขยับปรับกับผู้ใช้รับเหมาเพื่อจะได้ไม่เกิดเหตุการณ์ดังกล่าวอีก</p>	<p>3. เกิดปัญหาน้ำท่วมในระหว่างการทำงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อระยะเวลาในการก่อสร้าง</p>	<p>3. ในระหว่างที่เกิดเหตุการณ์น้ำท่วม ทางธนาคารฯ ได้แก้ไขปัญหานี้เฉพาะหน้าโดยการ จัดหากรับ-ส่งคนงาน โดยไปรับที่จุดนัดพบที่ได้กำหนดไว้กับผู้รับเหมา เพื่อให้ผู้รับเหมาสามารถนำคนงานเข้าไปทำงานได้ แต่จำนวนคนงานก็จะลดลงเหลือประมาณ 10-20% จากจำนวนคนงานปกติ เนื่องจากสำนักงานของผู้รับเหมาและบ้านพักของคนงานก็ถูกน้ำท่วมเช่นกัน เมื่อผ่านสถานการณ์น้ำท่วมไปแล้ว ก็แจ้งและปรับแผนงานให้ผู้รับเหมาเพื่อเร่งรัดการทำงานขอขยับระยะเวลาที่ไม่สามารถทำงานได้</p> <p>4. จัดตารางการใช้ลิฟต์ของผู้รับเหมา แต่ในการดำเนินโครงการในช่วงที่ 3 นี้ จากตารางการเข้าทำงานของผู้รับเหมา จะเห็นว่า มีการเชื่อมระยะเวลาการทำงานกันประมาณ 2 สัปดาห์ขึ้นไป ซึ่งเป็นกรณีปัญหาเรื่องการใช้ลิฟต์ขนส่งสิ่งกีดขวางหนึ่ง เนื่องจากช่วงที่ต้องใช้ลิฟต์ขนส่งมากที่สุดจะเป็นช่วงงานรื้อถอน เพราะจะต้องขนวัสดุหรือคอนกรีตลงจากอาคาร ส่วนวัสดุชิ้นเล็กๆ หรือการขึ้น-ลงของคนงาน ก็ให้แยกไปใช้ลิฟต์โดยสารของผู้รับเหมาอีกตัวหนึ่ง (มีการจัดลิฟต์โดยสารให้</p>
						<p>5. มีการหยุดการทำงานเป็นระยะ หากมีผลกระทบและข้อร้องเรียนจากผู้ใช้งานอาคาร</p>	<p>5. จัดตารางการทำงานของผู้รับเหมาใหม่ ในกรณีที่ต้องทำงานที่จะเกิดผลกระทบกับผู้ใช้อาคาร เช่น งานที่มีเสียงดัง, มีกลิ่นอุน ก็จะให้ผู้รับเหมาทำงานเหล่านี้ในช่วงหลังเลิกงานหรือวันหยุดของผู้ใช้อาคาร ส่วนวิธีการดำเนินการคือ เมื่อได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ใช้งาน ทางทีมงานก็จะทำการแจ้งให้ผู้รับเหมาปรับและหยุดการทำงานนั้นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้อาคารก่อน แล้วจึงกลับไปตรวจสอบกับผู้ใช้งานว่าเรื่องหรือเรื่องเรียนมานั้น มาจากปัญหาเดียวกันหรือไม่</p> <p>6. ในกรณีที่เกิดผลกระทบการใช้แรงงานต่างด้าวไม่ได้ ก็จะแจ้งให้ผู้รับเหมาจัดหาบุคลากรที่สามารถทำการถ่ายถอดคำสั่งและสื่อสารกับแรงงานต่างด้าวได้มาประจำที่หน้างาน</p>
4	ผู้ออกแบบ (วันที่สัมภาษณ์ 10-2-2555)	1. เนื่องจากระยะเวลาการทำงานที่ค่อนข้างจำกัดเมื่อเปรียบเทียบกับขอบเขตงานที่มีอยู่ทำให้คุณภาพในการทำงานออกมาไม่ดีนัก	1. ควรเพิ่มระยะเวลาในการทำงานให้เหมาะสมกับขอบเขตงาน เพื่อคุณภาพที่ดีของงาน	1. เนื่องจากระยะเวลาการทำงานที่ค่อนข้างจำกัดเมื่อเปรียบเทียบกับขอบเขตงานที่มีอยู่ทำให้คุณภาพในการทำงานออกมาไม่ดีนัก	1. ควรเพิ่มระยะเวลาในการทำงานให้เหมาะสมกับขอบเขตงาน เพื่อคุณภาพที่ดีของงาน		
5	ผู้รับเหมา (1) (วันที่สัมภาษณ์ 12-10-2554)	<p>1. เนื่องจากไม่ได้แบบ As-Built Drawing ของอาคารเดิม ทำให้การสำรวจในบางส่วนเกิดการตกหล่น ซึ่งมีผลกับการทำงานและการนำเสนอราคาค่าก่อสร้าง</p> <p>2. จำนวนลิฟต์ของไม่เพียงพอกับงานและจำนวนผู้รับเหมา</p> <p>3. มีงานเพิ่ม-ลด ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน</p>	<p>1. ต้องใช้ความละเอียดในการทำงานมากขึ้น หากบางปัญหาที่ผู้รับเหมาไม่สามารถแก้ไขเองได้ ก็ต้องทำการปรึกษากับผู้ออกแบบหรือที่ปรึกษาโครงการ เพื่อทำการแก้ไขปัญหาดังกล่าว</p> <p>2. จัดตารางการใช้ลิฟต์กับผู้รับเหมารายอื่น แต่จะเน้นในเรื่องของการพูดคุย, อำนวยความสะดวก</p> <p>3. ปรับแผนการทำงานใหม่ ให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่มีการเพิ่ม-ลด</p>	<p>1. เนื่องจากไม่ได้แบบ As-Built Drawing ของอาคารเดิม ทำให้การสำรวจในบางส่วนเกิดการตกหล่น ซึ่งมีผลกับการทำงานและการนำเสนอราคาค่าก่อสร้าง</p> <p>2. จำนวนลิฟต์ของไม่เพียงพอกับงานและจำนวนผู้รับเหมา</p> <p>3. มีงานเพิ่ม-ลด ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน</p> <p>4. เมื่อไม่มีที่ปรึกษาโครงการ ทางผู้รับเหมาต้องเจรจาตนเอง ซึ่งในบางครั้งที่ไม่สามารถตกลงกันได้ ก็ต้องขอวันประชุมโครงการ (Site Meeting) ซึ่งส่งผลกระทบต่อระยะเวลาในการทำงาน เพื่อทำการตกลงกันในที่ประชุม</p>	<p>1. ต้องใช้ความละเอียดในการทำงานมากขึ้น หากบางปัญหาที่ผู้รับเหมาไม่สามารถแก้ไขเองได้ ก็ต้องทำการปรึกษากับผู้ออกแบบหรือที่ปรึกษาโครงการ เพื่อทำการแก้ไขปัญหาดังกล่าว</p> <p>2. จัดตารางการใช้ลิฟต์กับผู้รับเหมารายอื่น แต่จะเน้นในเรื่องของการพูดคุย, อำนวยความสะดวก</p> <p>3. ปรับแผนการทำงานใหม่ ให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่มีการเพิ่ม-ลด</p> <p>4-7. ทำการปรึกษากับทางทีมงานของทางธนาคาร, ผู้ออกแบบ, ผู้บริหารทรัพยากรภายในเบื้องต้นก่อน เพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาและทำการตกลง</p>		

ตารางที่ 3.8 แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงฯ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ / ส่งแบบสอบถาม	ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1		ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2		ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3		
		ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา	ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา	ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา	
				5. เกิดความผิดพลาดในระหว่างการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องของฝีมือและคุณภาพในการทำงาน เนื่องจากระยะเวลาที่ทางธนาคารกำหนดไว้ค่อนข้างกระชับ 6. เกิดปัญหาเรื่องของแบบตกแต่งภายในและงานระบบประกอบอาคารไม่สัมพันธ์กัน 7. เกิดการขาดแคลนแรงงานในบางช่วง 8. มีข้อร้องเรียนจากผู้ใช้งานอาคาร ที่การทำงานส่งผลกระทบต่อผู้ใช้งานอาคาร ทำให้ต้องมีการหยุดงานหรือเปลี่ยนวันเวลาในการทำงานแทน				
6	ผู้รับเหมา (2) (วันที่สัมภาษณ์ 17-12-2554)	1. เรื่องของระยะเวลาในการทำงาน ที่ไม่สามารถทำงานในเวลาปกติได้ ต้องทำงานในช่วงกลางคืนหรือวันหยุดแทน เพราะมีผลกระทบต่องานอาคาร 2. จำนวนลิฟต์ขนส่งไม่เพียงพอกับงานและจำนวนผู้รับเหมา 3. งานเพิ่ม-ลด ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน	1. ต้องทำการวางแผนการทำงานใหม่ให้รัดกุม, เพิ่มจำนวนคนงาน เพื่อชดเชยเวลาในช่วงกลางวันที่ไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ 2. จัดตารางการใช้ลิฟต์กับผู้รับเหมารายอื่น แต่จะเน้นในเรื่องของการพูดคุย, อำนวยความสะดวก 3. ปรับแผนการทำงานใหม่ ให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่มีการเพิ่ม-ลด	1. เรื่องของระยะเวลาในการทำงาน ที่ไม่สามารถทำงานในเวลาปกติได้ ต้องทำงานในช่วงกลางคืนหรือวันหยุดแทน เพราะมีผลกระทบต่องานอาคาร 2. จำนวนลิฟต์ขนส่งไม่เพียงพอกับงานและจำนวนผู้รับเหมา 3. งานเพิ่ม-ลด ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน 4. เมื่อไม่มีที่ปรึกษาโครงการ ทางผู้รับเหมาต้องเจรจากันเอง ซึ่งในบางครั้งที่ไม่สามารถตกลงกันได้ ก็ต้องรอวันประชุมโครงการฯ (Site Meeting) ซึ่งส่งผลกระทบต่อระยะเวลาในการทำงาน เพื่อทำการตกลงกันในที่ประชุม	1. ต้องทำการวางแผนการทำงานใหม่ให้รัดกุม, เพิ่มจำนวนคนงาน เพื่อชดเชยเวลาในช่วงกลางวันที่ไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ 2. จัดตารางการใช้ลิฟต์กับผู้รับเหมารายอื่น แต่จะเน้นในเรื่องของการพูดคุย, อำนวยความสะดวก 3. ปรับแผนการทำงานใหม่ ให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่มีการเพิ่ม-ลด 4. ทำการปรึกษากับทีมงานของทางธนาคาร, ผู้ออกแบบ, ผู้บริหารทรัพยากรกายภาพในเบื้องต้นก่อน เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาและทำการตกลง			
7	ผู้รับเหมา (3) (วันที่สัมภาษณ์ 7-12-2554)					1. แบบที่ใช้ในการปรับปรุงผู้รับเหมาได้รับจากฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยแบบเก่าก่อนการปรับปรุงและแบบใหม่ที่เป็น Outline เท่านั้น ซึ่งผู้รับเหมาจะจัดทำรายละเอียดแบบในการก่อสร้าง (Detail) เอง ทำให้ต้องเสียเวลาในการทำงานเพิ่ม 2. จำนวนลิฟต์ขนส่งไม่เพียงพอกับการใช้งาน เนื่องจากมีเพียง 1 ตัว 3. งานเพิ่ม-ลดในระหว่างการทำงาน ที่ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาในการทำงาน 4. เกิดปัญหาน้ำท่วม ทำให้ไม่สามารถทำงานได้ตามปกติ 5. เกิดการขาดแคลนคนงานในบางช่วง 6. มีข้อร้องเรียนจากผู้ใช้งานอาคาร ที่การทำงานส่งผลกระทบต่อผู้ใช้งานอาคาร ทำให้ต้องมีการหยุดงานหรือเปลี่ยนวันเวลาในการทำงานแทน	1. จัดหาทีมงานมาช่วยจัดทำรายละเอียดแบบในการก่อสร้าง (Detail) หากพบปัญหาที่ทำการปรึกษากับทางฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารฯ ในส่วนของพื้นที่ส่วนกลางก็ทำการชี้แจงการปรับปรุงจากอาคาร Head Office ชั้น 5 เพื่อความรวดเร็วในการทำงาน 2. จัดตารางการใช้ลิฟต์กับผู้รับเหมารายอื่น แต่จะเน้นในเรื่องของการพูดคุย, อำนวยความสะดวก 3. ปรับแผนการทำงานใหม่ ให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่มีการเพิ่ม-ลด 4. ในระหว่างที่เกิดเหตุการณ์น้ำท่วม ทางธนาคารฯ ได้แก้ไขปัญหานี้เฉพาะหน้าโดยการ จัดหารถรับ-ส่งคนงาน โดยไปรับที่จุดนัดพบที่ได้กำหนดไว้กับผู้รับเหมา เพื่อให้ผู้รับเหมาสามารถนำคนงานเข้าไปทำงานได้ แต่จำนวนคนงานก็จะลดลงเหลือประมาณ 10 -20% จากจำนวนคนงานปกติ เนื่องจากสำนักงานของผู้รับเหมาและบ้านพักของคนงานก็ถูกน้ำท่วมเช่นกัน 5. ปรับแผนการทำงานและเพิ่มจำนวนคนงาน, เวลาทำงาน เพื่อชดเชยช่วงเวลาที่ขาดแคลนแรงงาน 6. ปรับแผนการทำงานใหม่ โดยจัดให้งานที่มีเสียงดัง, มีกลิ่นรุนแรง ไปทำในช่วงเวลาหลังเลิกงานหรือในวันหยุดของผู้ใช้อาคาร ในกรณีที่เกิดเสียงไม่ได้ก็ทำการแจ้งไปยังฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารฯ หรือผู้บริหารงานก่อสร้าง	



ตารางที่ 3.8 แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงฯ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ / รูปแบบสอบถาม	ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1		ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2		ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3	
		ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา	ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา	ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา
8	ผู้รับเหมา (4) (วันที่สัมภาษณ์ 7-12-2554)	-	-	-	-	<p>1. แบบที่ใช้ในการปรับปรุงผู้รับเหมาได้รับจากฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยแบบเก่าก่อนการปรับปรุงและแบบใหม่ที่เป็น Outline เท่านั้น ซึ่งผู้รับเหมาจะจัดทำรายละเอียดแบบในการก่อสร้าง (Detail) เอง ทำให้ต้องเสียเวลาในการทำงานเพิ่ม</p> <p>2. จำนวนลิฟต์ขนส่งสิ่งไม่เพียงพอกับการใช้งาน เนื่องจากมีเพียง 1 ตัว</p> <p>3. งานเพิ่ม-ลดในระหว่างการทำงาน ที่ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาในการทำงาน</p> <p>4. เกิดปัญหาน้ำท่วม ทำให้ไม่สามารถทำงานได้ตามปกติ</p> <p>5. เกิดการขาดแคลนคนงานในบางช่วง</p> <p>6. มีข้อร้องเรียนจากผู้ใช้งานอาคาร ที่การทำงานส่งผลกระทบต่อผู้ใช้งานอาคาร ทำให้ต้องมีการหยุดงานหรือเปลี่ยนวันเวลาในการทำงานแทน</p>	<p>1. จัดหาทีมงานมาช่วยจัดทำรายละเอียดแบบในการก่อสร้าง (Detail) หากพบปัญหาที่ทำการปรึกษากับทางฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารฯ ในส่วนของพื้นที่ส่วนกลางก็ทำการอ้างอิงการปรับปรุงจากอาคาร Head Office ชั้น 5 เพื่อความรวดเร็วในการทำงาน</p> <p>2. จัดตารางการใช้ลิฟต์กับผู้รับเหมารายอื่น แต่จะเน้นในเรื่องของการพูดคุย, อำนวยความสะดวก</p> <p>3. ปรับแผนการทำงานใหม่ ให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่มีการเพิ่ม-ลด</p> <p>4. ในระหว่างที่เกิดเหตุการณ์น้ำท่วม ทางธนาคารฯ ได้แก้ไขปัญหาลักษณะนี้โดยการ จัดหารถรับ-ส่งคนงาน โดยไปรับที่จุดนัดพบที่ได้กำหนดไว้กับผู้รับเหมา เพื่อให้ผู้รับเหมาสามารถนำคนงานเข้าไปทำงานได้ แต่จำนวนคนงานก็จะลดลงเหลือประมาณ 10 -20% จากจำนวนคนงานปกติ เนื่องจากสำนักงานของผู้รับเหมาและบ้านพักของคนงานก็ถูกน้ำท่วมเช่นกัน</p> <p>5. ปรับแผนการทำงานและเพิ่มจำนวนคนงาน, เวลาทำงานเพื่อชดเชยช่วงเวลาที่ขาดแคลนแรงงาน</p> <p>6. ปรับแผนการทำงานใหม่ โดยจัดให้งานที่มีเสียงดัง, มีกลิ่นรุนแรง ไปทำในช่วงเวลาหลังเลิกงานหรือในวันหยุดของผู้ใช้อาคาร ในกรณีที่เกิดเสียงไม่ได้ก็ทำการแจ้งไปยังฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารฯ หรือผู้บริหารงานก่อสร้าง</p>
9	ผู้รับเหมา (5) (วันที่สัมภาษณ์ 20-12-2554)	-	-	-	-	<p>1. แบบที่ใช้ในการปรับปรุงผู้รับเหมาได้รับจากฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยแบบเก่าก่อนการปรับปรุงและแบบใหม่ที่เป็น Outline เท่านั้น ซึ่งผู้รับเหมาจะจัดทำรายละเอียดแบบในการก่อสร้าง (Detail) เอง ทำให้ต้องเสียเวลาในการทำงานเพิ่ม</p> <p>2. จำนวนลิฟต์ขนส่งสิ่งไม่เพียงพอกับการใช้งาน เนื่องจากมีเพียง 1 ตัว</p> <p>3. งานเพิ่ม-ลดในระหว่างการทำงาน ที่ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาในการทำงาน</p> <p>4. เกิดปัญหาน้ำท่วม ทำให้ไม่สามารถทำงานได้ตามปกติ</p> <p>5. เกิดการขาดแคลนคนงานในบางช่วง</p>	<p>1. จัดหาทีมงานมาช่วยจัดทำรายละเอียดแบบในการก่อสร้าง (Detail) หากพบปัญหาที่ทำการปรึกษากับทางฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารฯ ในส่วนของพื้นที่ส่วนกลางก็ทำการอ้างอิงการปรับปรุงจากอาคาร Head Office ชั้น 5 เพื่อความรวดเร็วในการทำงาน</p> <p>2. จัดตารางการใช้ลิฟต์กับผู้รับเหมารายอื่น แต่จะเน้นในเรื่องของการพูดคุย, อำนวยความสะดวก</p> <p>3. ปรับแผนการทำงานใหม่ ให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่มีการเพิ่ม-ลด</p> <p>4. ในระหว่างที่เกิดเหตุการณ์น้ำท่วม ทางธนาคารฯ ได้แก้ไขปัญหาลักษณะนี้โดยการ จัดหารถรับ-ส่งคนงาน โดยไปรับที่จุดนัดพบที่ได้กำหนดไว้กับผู้รับเหมา เพื่อให้ผู้รับเหมาสามารถนำคนงานเข้าไปทำงานได้ แต่จำนวนคนงานก็จะลดลงเหลือประมาณ 10 -20% จากจำนวนคนงานปกติ เนื่องจากสำนักงานของผู้รับเหมาและบ้านพักของคนงานก็ถูกน้ำท่วมเช่นกัน</p> <p>5. ปรับแผนการทำงานและเพิ่มจำนวนคนงาน, เวลาทำงานเพื่อชดเชยช่วงเวลาที่ขาดแคลนแรงงาน</p>

ตารางที่ 3.8 แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงฯ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ / ส่งแบบสอบถาม	ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1		ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2		ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3	
		ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา	ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา	ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา
						6. มีข้อร้องเรียนจากผู้ใช้งานอาคาร ที่การทำงานส่งผลกระทบต่อผู้ใช้งานอาคาร ทำให้ต้องมีการหยุดงานหรือเปลี่ยนวันเวลาในการทำงานแทน	6. ปรับแผนการทำงานใหม่ โดยจัดให้งานที่มีเสียงดัง, มีกลิ่นรุนแรง ไปทำในช่วงเวลาหลังเลิกงานหรือในวันหยุดของผู้ใช้อาคาร ในกรณีที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ก็ทำการแจ้งไปยังฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารฯ หรือผู้บริหารงานก่อสร้าง
10	ผู้ใช้อาคาร (จากการส่งแบบสอบถาม, สัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการและการสอบถามระหว่างการเข้าร่วมสำรวจ/ตรวจ Site งานกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ)	1. มีผลกระทบ เรื่อง กลิ่น, เสียง, ฝุ่นละอองและลิฟต์โดยสารไม่เพียงพอ	1. หากได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ใช้อาคาร ก็จะมีการพักการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้อาคารในช่วงเวลานั้นๆ ก่อน งานที่ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้อาคารมาก เช่น งานที่มีเสียงดัง, มีกลิ่นรุนแรง จะทำในช่วงหลังเวลาเลิกงานของผู้ใช้อาคาร (หลังเวลา 18.00 น.) และในวันหยุด (วันเสาร์-อาทิตย์ และวันชดเชย) ส่วนปัญหาในเรื่องอื่นๆ เป็นการแก้ไขเฉพาะหน้าและแก้ปัญหาเป็นกรณีๆ ไป*	1. มีผลกระทบ เรื่อง กลิ่น, เสียง, ฝุ่นละออง (ทั้งช่วงการดำเนินโครงการที่ 2.1 ที่อาคาร West Tower B และช่วงการดำเนินโครงการที่ 2.2 ที่อาคาร Head Office) ส่วนเรื่องลิฟต์โดยสารไม่เพียงพอ เกิดขึ้นเฉพาะช่วงการดำเนินโครงการที่ 2.1 ที่อาคาร West Tower B เท่านั้น	1. หากได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ใช้อาคาร ก็จะมีการพักการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้อาคารในช่วงเวลานั้นๆ ก่อน งานที่ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้อาคารมาก เช่น งานที่มีเสียงดัง, มีกลิ่นรุนแรง จะทำในช่วงหลังเวลาเลิกงานของผู้ใช้อาคาร (หลังเวลา 18.00 น.) และในวันหยุด (วันเสาร์-อาทิตย์ และวันชดเชย) ส่วนปัญหาในเรื่องอื่นๆ เป็นการแก้ไขเฉพาะหน้าและแก้ปัญหาเป็นกรณีๆ ไป*	1. มีผลกระทบ เรื่อง กลิ่น, เสียงและฝุ่นละออง	1. หากได้รับข้อร้องเรียนจากผู้ใช้อาคาร ก็จะมีการพักการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้อาคารในช่วงเวลานั้นๆ ก่อน งานที่ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้อาคารมาก เช่น งานที่มีเสียงดัง, มีกลิ่นรุนแรง จะทำในช่วงหลังเวลาเลิกงานของผู้ใช้อาคาร (หลังเวลา 18.00 น.) และในวันหยุด (วันเสาร์-อาทิตย์ และวันชดเชย) ส่วนปัญหาในเรื่องอื่นๆ เป็นการแก้ไขเฉพาะหน้าและแก้ปัญหาเป็นกรณีๆ ไป*

\* ข้อมูลจากการสำรวจ, สังเกตและสอบถามผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ ระหว่างการสำรวจ/ตรวจ Site งาน





ตารางที่ 3.9 แสดงปัญหาที่เกิดขึ้นหลังการปรับปรุงฯ จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ / รูปแบบสอบถาม	ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1		ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2		ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3	
		ปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา	ปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา	ปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากการปรับปรุงอาคารสำนักงาน	การแก้ไขปัญหา
6	ผู้รับเหมา (3) (วันที่สัมภาษณ์ 7-12-2554)	-	-	-	-	1. วัสดุบางรายการต้องสั่งผลิต ซึ่งต้องใช้เวลานาน ทำให้ต้องส่งมอบงานก่อนแล้วทำการเข้าไปติดตั้งและเก็บรายละเอียดงาน (Defect) ในภายหลัง ซึ่งค่อนข้างยุ่งยาก เนื่องจากผู้ใช้อาคารได้เข้าไปใช้พื้นที่ดังกล่าวทำงานแล้ว	1. เรื่องของระยะเวลาในการผลิตวัสดุไม่สามารถแก้ไขได้ แต่ในส่วนงานของเข้าไปติดตั้งและงานเก็บรายละเอียด (Defect) ต้องใช้ความระมัดระวังและความละเอียดในการทำงานมาก เพื่อป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ส่วนช่วงเวลาที่เข้าไปทำงานได้จะเป็นช่วงหลังเลิกงานหรือวันหยุดของผู้ใช้อาคารเท่านั้น และก่อนการเข้าไปทำงานจะต้องทำการแจ้งแผนงาน และรายละเอียดการทำงานให้กับฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารฯ และผู้บริหารทรัพยากรกายภาพอาคารให้รับทราบก่อน
7	ผู้รับเหมา (4) (วันที่สัมภาษณ์ 7-12-2554)	-	-	-	-	1. วัสดุบางรายการต้องสั่งผลิต ซึ่งต้องใช้เวลานาน ทำให้ต้องส่งมอบงานก่อนแล้วทำการเข้าไปติดตั้งและเก็บรายละเอียดงาน (Defect) ในภายหลัง ซึ่งค่อนข้างยุ่งยาก เนื่องจากผู้ใช้อาคารได้เข้าไปใช้พื้นที่ดังกล่าวทำงานแล้ว	1. เรื่องของระยะเวลาในการผลิตวัสดุไม่สามารถแก้ไขได้ แต่ในส่วนงานของเข้าไปติดตั้งและงานเก็บรายละเอียด (Defect) ต้องใช้ความระมัดระวังและความละเอียดในการทำงานมาก เพื่อป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ส่วนช่วงเวลาที่เข้าไปทำงานได้จะเป็นช่วงหลังเลิกงานหรือวันหยุดของผู้ใช้อาคารเท่านั้น และก่อนการเข้าไปทำงานจะต้องทำการแจ้งแผนงาน และรายละเอียดการทำงานให้กับฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารฯ และผู้บริหารทรัพยากรกายภาพอาคารให้รับทราบก่อน
8	ผู้รับเหมา (5) (วันที่สัมภาษณ์ 20-12-2554)	-	-	-	-	1. วัสดุบางรายการต้องสั่งผลิต ซึ่งต้องใช้เวลานาน ทำให้ต้องส่งมอบงานก่อนแล้วทำการเข้าไปติดตั้งและเก็บรายละเอียดงาน (Defect) ในภายหลัง ซึ่งค่อนข้างยุ่งยาก เนื่องจากผู้ใช้อาคารได้เข้าไปใช้พื้นที่ดังกล่าวทำงานแล้ว	1. เรื่องของระยะเวลาในการผลิตวัสดุไม่สามารถแก้ไขได้ แต่ในส่วนงานของเข้าไปติดตั้งและงานเก็บรายละเอียด (Defect) ต้องใช้ความระมัดระวังและความละเอียดในการทำงานมาก เพื่อป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ส่วนช่วงเวลาที่เข้าไปทำงานได้จะเป็นช่วงหลังเลิกงานหรือวันหยุดของผู้ใช้อาคารเท่านั้น และก่อนการเข้าไปทำงานจะต้องทำการแจ้งแผนงาน และรายละเอียดการทำงานให้กับฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารฯ และผู้บริหารทรัพยากรกายภาพอาคารให้รับทราบก่อน

จากข้อมูลปัญหาที่เกิดขึ้นก่อน,ระหว่างและหลังจากการปรับปรุงแล้วเสร็จ สามารถสรุป และเปรียบเทียบปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งก่อน,ระหว่างและหลังจากการปรับปรุงอาคารสำนักงานฯ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3 ได้ดังนี้

**ตารางที่ 3.10** สรุปและเปรียบเทียบปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งก่อน,ระหว่างและหลังจากการปรับปรุงอาคารสำนักงานฯ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3

ลำดับ	ปัญหาที่เกิดขึ้น	ช่วงการดำเนินโครงการที่		
		1	2	3
1	ก่อนการปรับปรุงอาคารสำนักงาน			
1.1	ผู้รับเหมาสามารถเข้าพื้นที่ทำงานได้ล่าช้า เนื่องจากยังมีของกองอยู่ในพื้นที่	✓		
1.2	ไม่ได้รับแบบ as-built / แบบ as-built ไม่สมบูรณ์	✓	✓	
1.3	เรื่องการประสานงานกับผู้ใช้อาคาร เนื่องจากผู้ใช้อาคารเกิดความสับสนว่าหากมี ปัญหาเกิดขึ้นจะต้องแจ้งกับทางฝ่ายใด เพราะมีการแยกพื้นที่การดูแลระหว่างพื้นที่ ส่วนกลางและพื้นที่สำนักงานออกจากกัน	✓	✓	
1.4	ความต้องการของผู้ใช้งานอาคารกับพื้นที่ที่มีอยู่ไม่สอดคล้องกัน	✓	✓	
1.5	ต้องการผู้ที่เป็นตัวแทนหรือมีอำนาจในการตัดสินใจของแต่ละแผนก เพื่อนำข้อมูลมา ทำการออกแบบ	✓	✓	
1.6	สำหรับอาคาร Head Office มีการเพิ่มบทบาทหน้าที่ในการทำงานให้กับผู้ดูแลอาคาร คือ ดูแลในส่วนของการบริหารทรัพยากรกายภาพ (Facility Management – FM), ที่ปรึกษาโครงการ (Consultant)และบริหารงานก่อสร้าง (Construction Management – CM) ซึ่งในบางครั้งทำให้ยากต่อการทำหน้าที่ทั้ง 3 หน้าที่พร้อมๆ กัน เนื่องจากงานบริหารทรัพยากรกายภาพ จะเน้นเรื่องการดูแลผู้ใช้อาคารเป็นหลัก แต่งานที่ปรึกษาโครงการและงานบริหารงานก่อสร้าง จะเน้นเรื่องงานก่อสร้างเป็นหลัก		✓	✓
1.7	แบบที่ใช้ในการปรับปรุงผู้รับเหมาได้รับจากฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยแบบเก่าก่อนการปรับปรุงและแบบใหม่ที่เป็น Outline เท่านั้น ซึ่งผู้รับเหมาจะจัดทำรายละเอียดแบบในการก่อสร้าง (Detail) เอง ทำให้ต้องเสียเวลาในการทำงานเพิ่ม			✓

ตารางที่ 3.10 สรุปและเปรียบเทียบปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งก่อน,ระหว่างและหลังจากการปรับปรุงอาคารสำนักงานฯ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3 (ต่อ)

ลำดับ	ปัญหาที่เกิดขึ้น	ช่วงการดำเนินโครงการที่		
		1	2	3
2	ระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน			
2.1	ก่อนการเข้าพื้นที่ทำงานในแต่ละวัน ผู้รับเหมาจะต้องติดต่อฝ่ายดูแลอาคารและผู้ดูแลด้านความปลอดภัยของธนาคาร ทำให้สามารถเริ่มการทำงานในแต่ละวันได้ช้า	✓		
2.2	ผู้รับเหมาไม่ทำงานตามแผนงานที่วางไว้ ทำให้เกิดงานล่าช้า	✓	✓	
2.3	การมีผู้รับเหมา 2 รายหลักทำงานด้วยกัน ทำให้เกิดปัญหาในการรวบรวมแผน การทำงาน กรณีเกิดงานล่าช้าก็จะทำให้เกิดปัญหาในการเกี่ยวกันทำงานหรือโยนความผิดให้กับอีกรายหนึ่งเสมอ	✓	✓	
2.4	แรงงานต่างด้าว ทำให้ไม่สามารถสื่อสารได้ / สื่อสารไม่เข้าใจกัน	✓	✓	
2.5	เรื่องการประสานงานกับผู้ใช้อาคาร เนื่องจากผู้ใช้อาคารเกิดความสับสนว่าหากมี ปัญหาเกิดขึ้นจะต้องแจ้งกับทางฝ่ายใด เพราะมีการแยกพื้นที่การดูแลระหว่างพื้นที่ ส่วนกลางและพื้นที่สำนักงานออกจากกัน	✓	✓	
2.6	การพิจารณาอนุมัติงานเปลี่ยนแปลงล่าช้า ไม่ทันกับงานก่อสร้างที่ต้องดำเนินการ	✓	✓	
2.7	เนื่องจากระยะเวลาการทำงานที่ค่อนข้างจำกัดเมื่อเปรียบเทียบกับขอบเขตงานที่มี อยู่ทำให้คุณภาพในการทำงานออกมาไม่ดีนัก	✓	✓	
2.8	แรงงานไม่เพียงพอ / การขาดแคลนแรงงาน	✓	✓	✓
2.9	ไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ในช่วงเวลาปกติได้และต้องมีการหยุดการทำงานเป็น ระยะเวลาๆ เนื่องจากมีผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ใช้อาคาร	✓	✓	✓
2.10	งานเพิ่ม-ลด ระหว่างการทำงาน	✓	✓	✓
2.11	ลิฟต์ขนส่งวัสดุ ไม่เพียงพอ	✓	✓	✓
2.12	เมื่อยกเลิกการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการ ก็ส่งผลให้ไม่มีผู้ที่ทำหน้าที่รวบรวม, คุม แผนงานให้กับทางธนาคาร ทำให้ผู้รับเหมา 2 รายหลัก (งานตกแต่่งภายในและงาน ระบบประกอบอาคาร) เกิดการเกี่ยวกันทำงาน		✓	
2.13	เมื่อไม่มีที่ปรึกษาโครงการ ทางผู้รับเหมาต้องเจรจากันเอง ซึ่งในบางครั้งที่ไม่สามารถ ตกลงกันได้ ก็ต้องรอวันประชุมโครงการฯ (Site Meeting) ซึ่งส่งผลกระทบต่อ ระยะเวลาในการทำงาน เพื่อทำการตกลงกันในที่ประชุม		✓	

ตารางที่ 3.10 สรุปและเปรียบเทียบปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งก่อน, ระหว่างและหลังจากการปรับปรุงอาคารสำนักงานฯ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1,2 และ 3 (ต่อ)

ลำดับ	ปัญหาที่เกิดขึ้น	ช่วงการดำเนินโครงการที่		
		1	2	3
2.14	ลักษณะกายภาพของอาคารไม่เหมาะสมกับแบบที่จะทำการปรับปรุง ทำให้เกิดความยุ่งยากในการทำงาน, สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและความไม่เหมาะสมในเรื่องการบำรุงรักษา		✓	
2.15	ไม่ได้รับแบบ as-built / แบบ as-built ไม่สมบูรณ์ ทำให้เกิดปัญหาในการก่อสร้าง		✓	✓
2.16	ระยะเวลาในการปรับปรุงอาคารสำนักงานในส่วนที่เหลือ เหลืออยู่ค่อนข้างน้อยและงบประมาณที่ใช้ในการก่อสร้างลดลง			✓
2.17	ผู้รับเหมาจะต้อง Clear Detail ของแบบก่อสร้างเอง			✓
2.18	เกิดปัญหาน้ำท่วม บริเวณรอบๆ โครงการ ทำให้ผู้รับเหมาไม่สามารถเข้าทำงานที่ Site งานได้			✓
2.19	การร้องเรียนจากผู้ใช้อาคาร เรื่อง เสียง, กลิ่น, ฝุ่น ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน	✓	✓	✓
2.20	การร้องเรียนจากผู้ใช้อาคารเรื่องลิฟต์โดยสารไม่เพียงพอ (อาคาร West Tower B)	✓	✓	
3	<b>หลังจากการปรับปรุงอาคารสำนักงานแล้วเสร็จ</b>			
3.1	สามารถเข้าไปเก็บรายละเอียดงาน (Defect) ได้ช้า เนื่องจากสามารถเข้าทำงานได้เฉพาะช่วงเวลาหลังเลิกงานหรือวันหยุดของผู้ใช้อาคารเท่านั้น	✓	✓	✓
3.2	วัสดุบางรายการต้องสั่งผลิต ซึ่งต้องใช้เวลานาน ทำให้ต้องส่งมอบงานก่อนแล้วทำการเข้าไปติดตั้งและเก็บรายละเอียดงาน (Defect) ในภายหลัง ซึ่งค่อนข้างยุ่งยากเนื่องจากผู้ใช้อาคารได้เข้าไปใช้พื้นที่ดังกล่าวทำงานแล้ว			✓
3.3	ความบกพร่องของการเก็บรายละเอียดงาน (Defect) ต่างๆ เช่น รอยแยก, รอยแตก ซึ่งเกิดจากระยะเวลาและคุณภาพของงาน	✓	✓	
3.4	ระยะเวลาในการก่อสร้างที่ค่อนข้างกระชับ ทำให้ปริมาณงาน, พื้นที่ทำงานและระยะเวลาที่ผู้รับเหมาทำงาน ไม่สัมพันธ์กันเท่าที่ควร	✓	✓	

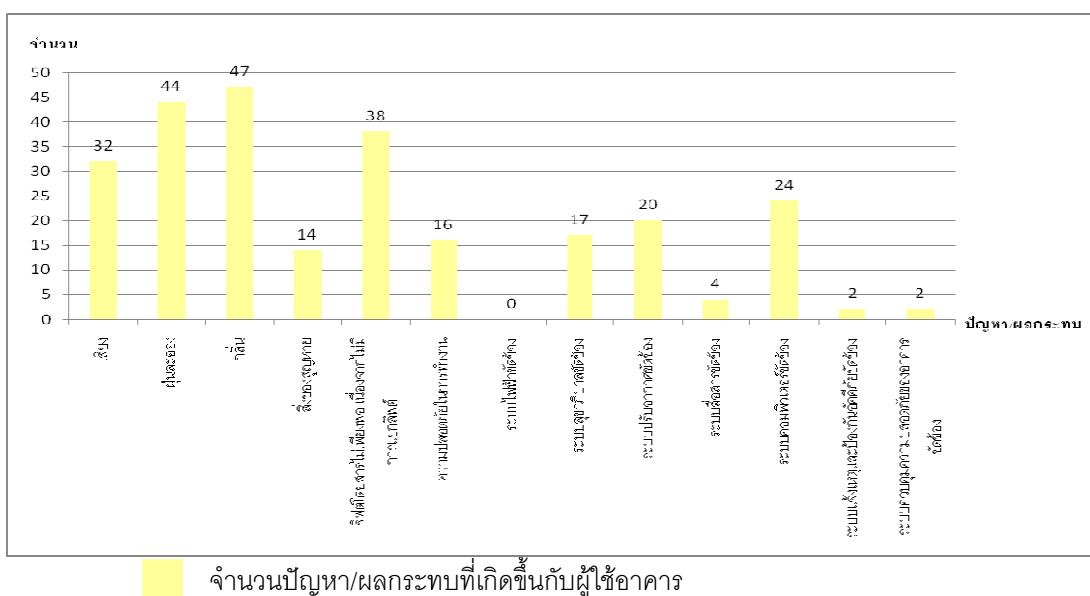
### 3.8 ปัญหา/ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ใช้อาคาร ในระหว่างการดำเนินโครงการ

เป็นการเก็บข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามผู้ใช้อาคารเกี่ยวกับเรื่องของผลกระทบที่ผู้ใช้อาคารได้รับในระหว่างการปรับปรุงฯ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาเป็นข้อมูลสนับสนุนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการ ที่มีการกล่าวถึงเรื่องปัญหาในการหยุดการทำงานของผู้รับเหมาเป็นระยะๆ เนื่องจากผู้ใช้อาคารได้รับผลกระทบจากการปรับปรุงฯ

### 3.8.1 ปัญหา/ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ใช้อาคาร ในระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน

ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 จากการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามผู้ใช้อาคาร จำนวน 60 คน เรื่องปัญหา/ผลกระทบที่ได้รับระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ผลปรากฏว่าผู้ใช้อาคารได้รับปัญหา/ผลกระทบเรื่องของกลิ่น,ฝุ่นละออง,จำนวนลิฟต์โดยสารไม่เพียงพอ เนื่องจากไม่มีการแยกลิฟต์,เสียงและระบบคอมพิวเตอร์ขัดข้องมากที่สุดตามลำดับ

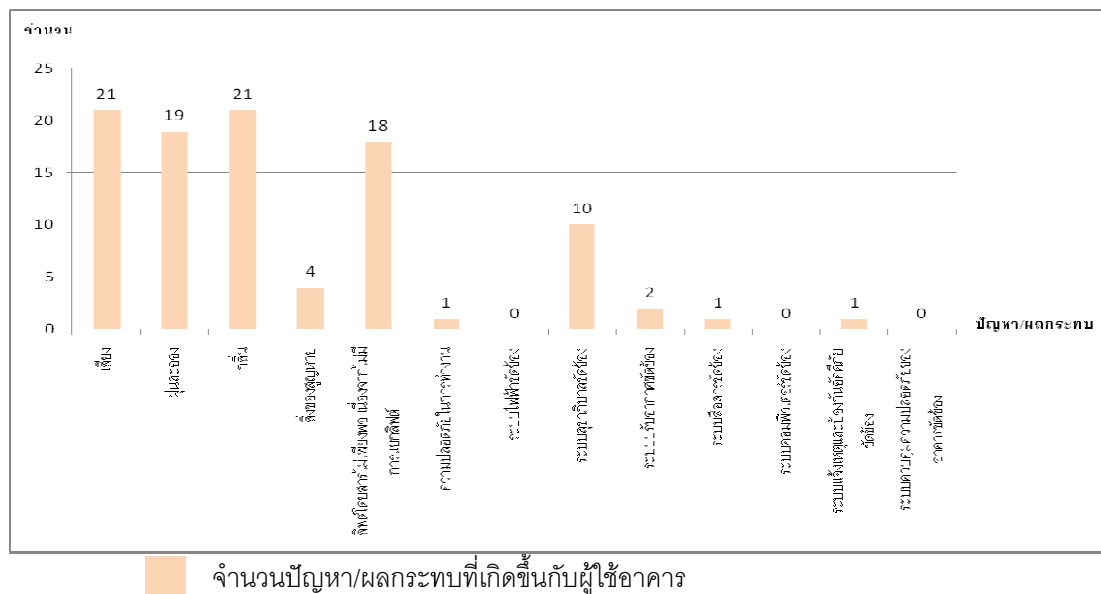
**แผนภูมิที่ 3.1** แสดงจำนวนปัญหา/ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ใช้อาคาร ในระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1



ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2 จากการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามผู้ใช้อาคาร จำนวน 90 คน โดยแบ่งเป็นการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามผู้ใช้อาคาร ที่อาคาร West Tower B จำนวน 35 คน และการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามผู้ใช้อาคาร ที่อาคาร Head office จำนวน 55 คน (เนื่องจากช่วงการดำเนินโครงการที่ 2 มีการปรับปรุง 2 อาคาร จึงต้องทำการแยกข้อมูลจากแบบสอบถามผู้ใช้อาคาร) เรื่องปัญหา/ผลกระทบที่ได้รับระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน

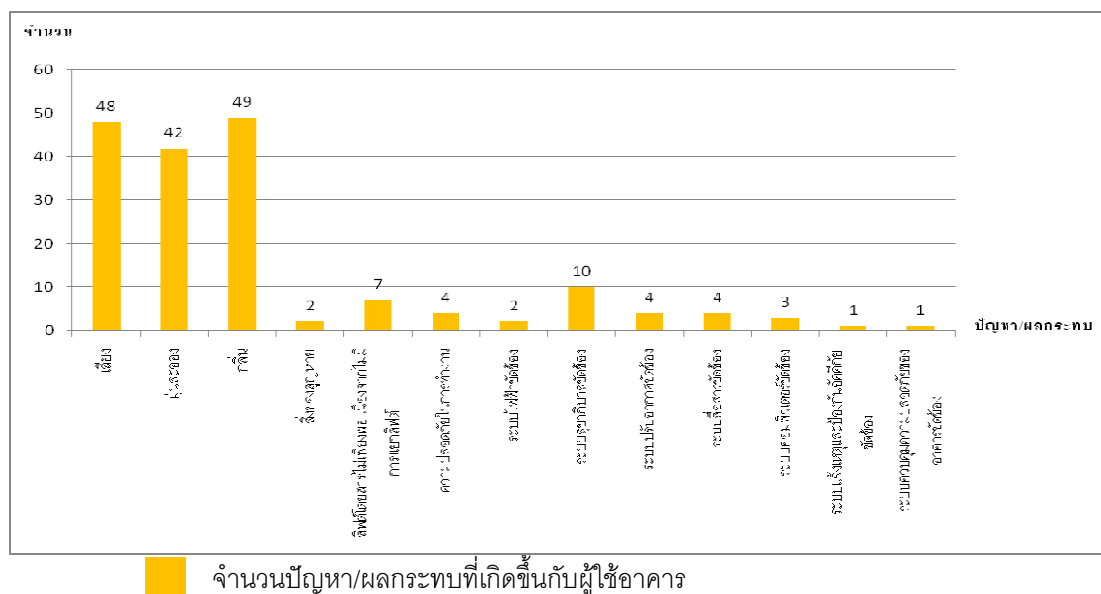
ผลปรากฏว่าในช่วงการดำเนินโครงการที่ 2 ขณะทำการปรับปรุงอาคาร West Tower B ผู้ใช้อาคารได้รับปัญหา/ผลกระทบเรื่องของเสียง,กลิ่น,ฝุ่นละออง,จำนวนลิฟต์โดยสารไม่เพียงพอ เนื่องจากไม่มีการแยกลิฟต์และระบบสุขาภิบาลขัดข้องมากที่สุดตามลำดับ

**แผนภูมิที่ 3.2** แสดงจำนวนปัญหา/ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ใช้อาคาร ในระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 2 (อาคาร West Tower B)



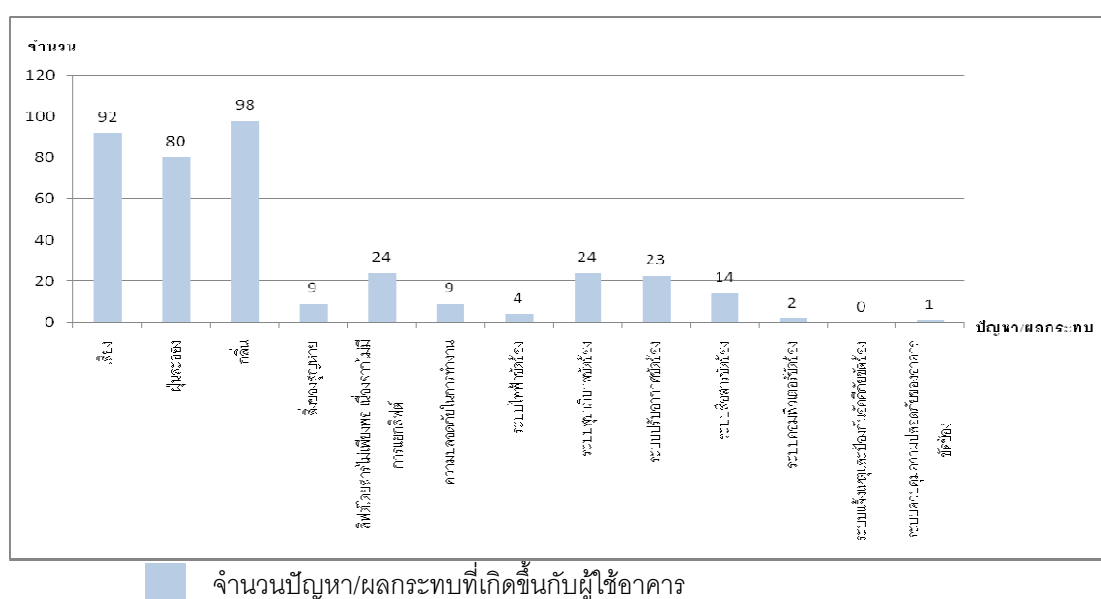
และในช่วงการดำเนินโครงการที่ 2 ขณะทำการปรับปรุงอาคาร Head Office ผู้ใช้อาคารได้รับปัญหา/ผลกระทบเรื่องของกลิ่น, เสียง, ฝุ่นละออง, ระบบสุขาภิบาลขัดข้องและจำนวนลิฟต์โดยสารไม่เพียงพอ เนื่องจากไม่มีการแยกลิฟต์มากที่สุดตามลำดับ

**แผนภูมิที่ 3.3** แสดงจำนวนปัญหา/ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ใช้อาคาร ในระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 2 (อาคาร Head Office)



ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3 จากการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามผู้ใช้อาคาร จำนวน 105 คน เรื่องปัญหา/ผลกระทบที่ได้รับระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ผลปรากฏว่าผู้ใช้อาคารได้รับปัญหา/ผลกระทบเรื่องของกลิ่น, เสียง, ฝุ่นละออง, จำนวนลิฟต์โดยสารไม่เพียงพอ เนื่องจากไม่มีการแยกลิฟต์และระบบสุขาภิบาลขัดข้องมากที่สุดตามลำดับ

**แผนภูมิที่ 3.4** แสดงจำนวนปัญหา/ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ใช้อาคาร ในระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 3



จากข้อมูลการตอบแบบสอบถามของผู้ใช้อาคารทั้ง 3 ช่วงการดำเนินโครงการ แสดงให้เห็นว่า การเกิดผลกระทบเรื่องกลิ่น, เสียงและฝุ่นละออง เป็นผลกระทบหลักที่เกิดขึ้นกับผู้ใช้อาคาร ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินโครงการปรับปรุงฯ โดยตรง

โดยข้อมูลเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงฯ ในเรื่องการที่ผู้รับเหมาไม่สามารถทำงานในช่วงเวลาปกติได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากผลกระทบที่เกิดจากผู้ใช้อาคาร, การมีข้อร้องเรียนเกี่ยวกับผลกระทบเรื่องเสียง, กลิ่นและฝุ่นที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ส่วนปัญหาเรื่องลิฟต์โดยสารไม่เพียงพอ เนื่องจากไม่มีการแยกลิฟต์นั้น เป็นผลกระทบที่เกิดขึ้นกับเฉพาะช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 และ 2 ที่มีการปรับปรุงอาคาร West Tower B เนื่องจากเป็นผลมาจากลักษณะกายภาพของอาคารเองที่มีลิฟต์เพียงแค่ 6 ตัว เป็นส่วนสำคัญ จึงทำให้เกิดความไม่เพียงพอในการใช้งาน

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากผลการศึกษาในบทที่ 3 เพื่อให้สามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์และสรุปผลในประเด็นสำคัญๆของการดำเนินโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อหาแนวทางในการแนวทางในการป้องกัน, แก้ไขและลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ในระหว่างมีการเปิดใช้งาน ประกอบไปด้วยข้อมูลดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการดำเนินโครงการ
2. ช่วงการดำเนินโครงการ
3. อาคารและชั้นที่ทำการปรับปรุง
4. ขนาดพื้นที่ที่ทำการปรับปรุง
5. ขอบเขตงาน
6. โครงสร้างทีมงาน
7. งบประมาณในการปรับปรุงฯ
8. ระยะเวลาในการดำเนินงาน
9. ปัญหา-อุปสรรค
  - ปัญหาก่อนการปรับปรุงฯ
  - ปัญหาระหว่างการปรับปรุงฯ
  - ปัญหาหลังจากการปรับปรุงแล้วเสร็จ

ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าว สามารถแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันในการดำเนินโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่สามารถสรุปเป็นตารางสรุปข้อมูลการดำเนินโครงการได้ตามตารางที่ 4.1 ดังนี้





#### 4.1 วิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินโครงการ

หลักการดำเนินโครงการได้ถูกแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ ตามการเปลี่ยนแปลงนโยบายของทางธนาคาร โดยแต่ละรูปแบบก็จะมีความสัมพันธ์กับส่วนต่างๆในการดำเนินโครงการดังนี้

**4.1.1 หลักการดำเนินโครงการรูปแบบ A** อยู่ในช่วงเริ่มต้นโครงการ (ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1) ทำการปรับปรุงที่อาคาร West Tower B ชั้น 8,20 และ 21 ขนาดพื้นที่ 1,063 ตร.ม./ชั้น จากข้อมูลพบว่า ขอบเขตงานในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 นี้ เป็นการออกแบบและตกแต่งใหม่ทั้งหมด โดยใช้งบประมาณในการปรับปรุง 16,000 บาท/ตร.ม. มีการจัดโครงสร้างที่มงานที่ครบทุกฝ่าย ทั้งฝ่ายบริหารงานอาคาร (SCB) ที่เป็นตัวแทนเจ้าของโครงการ,ที่ปรึกษาโครงการ,ผู้ออกแบบ,ผู้ดูแลอาคาร และผู้รับเหมา (โดยมีการแยกผู้รับเหมาหลักออกเป็น 2 ราย คือผู้รับเหมาหลักงานตกแต่งภายในและผู้รับเหมาหลักงานระบบประกอบอาคาร) ระยะเวลาในการทำงานปรับปรุงตามสัญญาคือ 60 วัน/ชั้น ส่วนระยะเวลาที่ทำงานปรับปรุงเสร็จจริงคือ 75 วัน/ชั้น ระยะเวลาในการทำงานมีความล่าช้าเกิดขึ้น 15 วันเสมอในทุกๆชั้นที่ทำการปรับปรุงในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1

**\*\* ข้อสังเกต** การที่ระยะเวลาในการทำงานที่มีความล่าช้าเกิดขึ้น 15 วันเสมอในทุกๆชั้น อาจเกิดจากการกำหนดระยะเวลาในการทำงานปรับปรุงฯตามสัญญาที่น้อยเกินไป ไม่สัมพันธ์กับขอบเขตงานและพื้นที่ที่ทำการปรับปรุง ที่มีการออกแบบและตกแต่งใหม่ทั้งหมด ทำให้มีภาระงานมาก แต่เนื่องจากมีที่ปรึกษาโครงการที่ทำหน้าที่บริหารงานก่อสร้างด้วย จึงทำให้การทำงานปรับปรุงสามารถสำเร็จลุล่วงได้

**ปัญหาก่อนการปรับปรุงฯ** ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 จะเป็นเรื่องที่พบโดยทั่วไปในช่วงเริ่มต้นการดำเนินโครงการ เช่น

- เรื่องความไม่พร้อมของพื้นที่หน้างาน ที่เกิดจากการส่งมอบพื้นที่ของเจ้าของโครงการไม่เรียบร้อย ส่งผลเกิดการเสียเวลาในการทำงานของผู้รับเหมา ซึ่งในกรณีนี้ที่ปรึกษาโครงการจะทำหน้าที่ในการประสานงานกับตัวแทนเจ้าของโครงการ เพื่อทำการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ให้ผู้รับเหมาสามารถเข้าทำงานในพื้นที่ได้เร็วที่สุด
- ผู้รับเหมาไม่ได้รับแบบ as-built / แบบ as-built ไม่สมบูรณ์ ทำให้เกิดความยุ่งยากในการทำงานปรับปรุง ในกรณีที่แบบปรับปรุงใหม่กับแบบ As-built ของเดิมหรือสภาพหน้างาน ไม่ตรงกัน ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่สามารถแก้ไขได้ ต้องใช้การแก้ปัญหาที่หน้างาน
- เป็นหลัก ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ดูแลและแก้ไขปัญหาเหล่านี้คือที่ปรึกษาโครงการและ

### ผู้ออกแบบ

- เกิดความสับสนในการประสานงาน เนื่องจากในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 เป็นการปรับปรุงอาคาร West Tower B ที่มีแบ่งแยกผู้ดูแลส่วนกลางและผู้ดูแลอาคารส่วนพื้นที่สำนักงานออกจากกัน จึงทำให้ผู้ใช้อาคารเกิดความสับสน ว่าเมื่อเกิดปัญหาต่างๆขึ้นจะต้องแจ้งกับทีมงานใด ผู้ดูแลอาคารจึงต้องมีหน้าที่ชี้แจงและให้ความเข้าใจในเรื่องนี้กับทางผู้ใช้อาคาร
  - ความต้องการของผู้ใช้งานอาคารกับพื้นที่ที่มีอยู่ไม่สอดคล้องกัน เป็นเรื่องที่ทางตัวแทนเจ้าของโครงการและผู้ออกแบบต้องร่วมกันทำความเข้าใจกับผู้ใช้งานอาคาร เพื่อให้งานออกแบบสามารถดำเนินต่อไปได้
  - ความต้องการผู้ที่เป็นตัวแทนหรือมีอำนาจในการตัดสินใจของแต่ละแผนก เพื่อนำข้อมูลมาทำการออกแบบ เป็นเรื่องที่ทางตัวแทนเจ้าของโครงการและผู้ออกแบบต้องร่วมกันทำความเข้าใจกับผู้ใช้งานอาคาร เพื่อให้งานออกแบบสามารถดำเนินต่อไปได้
- ปัญหาระหว่างการปรับปรุง ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 เนื่องจากเป็นออกแบบและตกแต่งใหม่ทั้งหมด ทำให้มีภาระงานมาก ปัญหาในระหว่างการปรับปรุงฯ จึงมากตามไปด้วยได้แก่
- ความยุ่งยากในการขอเข้าพื้นที่ทำงานของผู้รับเหมา ปัญหานี้เกิดจากการที่อาคาร West Tower B มีผู้ดูแลอาคาร 2 รายและการเข้าพื้นที่ทำงานดังกล่าว ต้องแจ้งผ่านฝ่ายบริหารงานอาคารของ SCB ด้วย จึงทำให้เกิดขั้นตอนที่เพิ่มขึ้นในการขออนุญาตเข้าพื้นที่ทำงานของผู้รับเหมา ซึ่งที่ปรึกษาโครงการจะทำหน้าที่ประสานงานและแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อให้ขั้นตอนในการขอพื้นที่ทำงานของผู้รับเหมากระชับขึ้น
  - ผู้รับเหมาไม่ทำงานตามแผนงานที่วางไว้ ทำให้เกิดงานล่าช้า เป็นหน้าที่ของที่ปรึกษาโครงการที่ต้องทำการบริหารงานก่อสร้างและแก้ไขปัญหา กรณีที่เกิดงานล่าช้า ก็จะมีการประชุมเพื่อปรับแผนงานใหม่ เพื่อเร่งรัดงานให้ทันตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้
  - การมีผู้รับเหมา 2 รายหลักทำงานด้วยกัน ทำให้เกิดปัญหาในการรวบรวมแผนการทำงาน กรณีเกิดงานล่าช้าก็จะทำให้เกิดปัญหาในการเกี่ยวกันทำงานหรือโยนความผิดให้กับอีกรายหนึ่งเสมอ เป็นเรื่องที่มีมักจะเกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างที่มีการ

แบ่งแยกผู้รับเหมา ในกรณีนี้ที่ปรึกษาโครงการหรือผู้บริหารงานก่อสร้างจะทำหน้าที่เป็นคนกลางในการประสานงาน, ใกล้เคียงและแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น

- แรงงานต่างด้าว ทำให้ไม่สามารถสื่อสารได้/สื่อสารไม่เข้าใจกัน เป็นเรื่องที่พบโดยมากในโครงการก่อสร้าง เนื่องจากแรงงานต่างด้าวมืออัตราค่าจ้างที่ถูก ผู้รับเหมาส่วนใหญ่จึงนิยมจ้างแรงงานต่างด้าวมาทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้เกิดปัญหาเรื่องการสื่อสารทางผู้รับเหมาจึงต้องจัดบุคคลากรที่สามารถสื่อสารกับแรงงานต่างด้าวได้ มาเป็นคนกลางในการประสานงาน เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการสื่อสารและการทำงาน
- เกิดความสับสนในการประสานงาน เนื่องจากในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 เป็นการปรับปรุงอาคาร West Tower B ที่มีแบ่งแยกผู้ดูแลส่วนกลางและผู้ดูแลอาคารส่วนพื้นที่สำนักงานออกจากกัน จึงทำให้ผู้ใช้อาคารเกิดความสับสน ว่าเมื่อเกิดปัญหาต่างๆขึ้นจะต้องแจ้งกับที่มงานใด ปัญหานี้เป็นปัญหาต่อเนื่องมาจากปัญหาก่อนการปรับปรุงฯ เนื่องจากการทำงานปรับปรุงฯ ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้อาคารทั้งสิ้น ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม ดังนั้นผู้ดูแลอาคารจึงต้องมีหน้าที่ชี้แจงและให้ความเข้าใจในเรื่องนี้กับทางผู้ใช้อาคาร
- การพิจารณาอนุมัติงานเปลี่ยนแปลงล่าช้า ไม่ทันกับงานก่อสร้างที่ต้องดำเนินการ เป็นปัญหาเรื่องขั้นตอนการทำงานของทางฝ่ายเจ้าของโครงการ ที่ค่อนข้างมากและต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ ซึ่งเมื่อทราบปัญหาเหล่านี้แล้ว ทางที่ปรึกษาโครงการจะทำหน้าที่วางแผนการทำงานล่วงหน้า โดยต้องเผื่อระยะเวลาในการดำเนินการดังกล่าวไว้ เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของรับเหมาหรือส่งผลกระทบต่อที่น้อยที่สุด ซึ่งในบางครั้งเพื่อให้การทำงานไม่ล่าช้ามากเกินไป อาจเป็นการตกลงกันด้วยวาทะจากกับทางตัวแทนเจ้าของโครงการ โดยมีที่ปรึกษาโครงการเป็นผู้ประสานงาน แล้วให้ผู้รับเหมาดำเนินการปรับปรุงไปก่อน ส่วนเรื่องของเอกสารก็ดำเนินการตามขั้นตอนปกติของทางเจ้าของโครงการตามหลังอีกทีหนึ่ง
- เนื่องจากระยะเวลาการทำงานที่ค่อนข้างจำกัดเมื่อเปรียบเทียบกับขอบเขตงานที่มีอยู่ ทำให้คุณภาพในการทำงานออกมาไม่ดีนัก จึงควรปรับระยะเวลาการทำงานให้

เหมาะสมกับขอบเขตงาน เพื่อลดปัญหาในเรื่องนี้ แต่คุณภาพฝีมือการทำงานก็มีผลโดยตรงกับคุณภาพของงานด้วยเช่นกัน

- แรงงานไม่เพียงพอ / การขาดแคลนแรงงาน เป็นเรื่องที่พบโดยส่วนมากในโครงการก่อสร้าง เมื่อเกิดปัญหาดังกล่าว ทางที่ปรึกษาโครงการหรือผู้บริหารงานก่อสร้างจะทำการปรับแผนการทำงานใหม่หรือมีการสลับแผนการทำงาน เพื่อให้ผู้รับเหมาสามารถทำงานที่ทำได้ก่อน เพื่อให้สามารถดำเนินโครงการต่อไปได้ และให้ผู้รับเหมาหาแรงงานมาทดแทน เพื่อเร่งรัดการทำงานให้ทันตามกำหนดแผนงาน
- ไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ในช่วงเวลาปกติได้และต้องมีการหยุดการทำงานเป็นระยะๆ เนื่องจากมีผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ใช้อาคาร ปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นเนื่องจากการปรับปรุงฯดำเนินการขณะที่อาคารยังมีการเปิดใช้งานอยู่ จึงทำให้มีโอกาสที่จะเกิดผลกระทบกับผู้ใช้อาคารอยู่เสมอ เช่น เรื่องเสียงดัง, กลิ่นฉุน, ฝุ่นละออง ฯลฯ ที่ปรึกษาโครงการหรือผู้บริหารงานก่อสร้าง จึงมีหน้าที่กำกับและกำกับดูแลการทำงานของ ผู้รับเหมา เพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เช่น การทำแนวป้องกันต่างๆ เพื่อลดการฟุ้งกระจายของฝุ่นละออง, การใช้พัดลมดูดอากาศ เพื่อระบายอากาศ หรือการจัดแผนการทำงานที่ย้ายงานที่จะเกิดผลกระทบต่างๆกับผู้ใช้อาคารไปทำช่วงหลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุดแทน ส่วนผู้ดูแลอาคารจะทำหน้าที่ประสานงานและเจรจากับผู้ใช้อาคาร เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกับถึงความจำเป็นในการทำงานปรับปรุงฯดังกล่าว
- งานเพิ่ม-ลด ระหว่างการทำงาน เป็นเรื่องที่พบโดยทั่วไปในโครงการก่อสร้าง งานเพิ่ม-ลด จะมีผลกระทบโดยตรงกับระยะเวลาการก่อสร้างและวัสดุบางรายการที่ต้องสั่งผลิตจากโรงงาน ที่ปรึกษาโครงการหรือผู้บริหารงานก่อสร้าง จึงมีหน้าที่ในประสานงานกับตัวแทนเจ้าของโครงการและผู้รับเหมา ในเรื่องของการปรับแผนการทำงาน, วิธีการทำงาน, ปัญหาหรือข้อติดขัดต่างๆของผู้รับเหมา ซึ่งในบางครั้งผู้ออกแบบจะต้องมีส่วนร่วมในการรับทราบวิธีการทำงานและการตัดสินใจด้วย หากปัญหาเหล่านั้นกระทบกับแบบที่จะทำการปรับปรุง
- ลิฟต์ขนส่งวัสดุ ไม่เพียงพอ เนื่องจากอาคาร West Tower B เป็นอาคารสูง 22 ชั้น แต่

มีลิฟต์โดยสารจำนวน 6 ตัว (รวมลิฟต์ขนส่งวัสดุ 1 ตัว) จึงทำให้เกิดปัญหาลิฟต์ขนส่งไม่เพียงพอ ในกรณีที่ผู้รับเหมาต้องทำการขนย้ายวัสดุเข้า-ออก เป็นจำนวนมากพร้อมกัน จึงได้มีการเปิดลิฟต์โดยสารให้ผู้รับเหมาเพิ่มอีก 1 ตัว โดยมีการจัดตารางการขึ้น-ลงลิฟต์ของคณงานและการขนวัสดุขึ้น-ลง เพื่อให้ผู้รับเหมาสามารถทำงานได้

- การร้องเรียนจากผู้ใช้อาคาร เรื่อง เสียง, กลิ่น, ฝุ่น ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ข้อร้องเรียนเหล่านี้มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้อยู่เสมอ เนื่องจากมีการปรับปรุงฯ ในระหว่างมีการเปิดใช้งานอาคาร ซึ่งที่ปรึกษาโครงการหรือผู้บริหารงานก่อสร้างจะมีหน้าที่ในการกำกับดูแลการทำงานของผู้รับเหมา ในเรื่องของการป้องกันต่างๆ เพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้ใช้อาคาร ส่วนผู้ดูแลอาคารก็จะมีหน้าที่ในการประสานงานและเจรจากับผู้ใช้งานอาคารหากเกิดปัญหาเรื่องผลกระทบขึ้น รวมถึงประสานงานไปยังที่ปรึกษาโครงการหรือผู้บริหารงานก่อสร้าง เพื่อให้ทำการแก้ไขผลกระทบที่เกิดขึ้นดังกล่าว
- การร้องเรียนจากผู้ใช้อาคารเรื่องลิฟต์โดยสารไม่เพียงพอ (อาคาร West Tower B) เนื่องจากอาคาร West Tower B เป็นอาคารสูง 22 ชั้น แต่มีลิฟต์โดยสารจำนวน 6 ตัว (รวมลิฟต์ขนส่งวัสดุ 1 ตัว) เนื่องจากลักษณะกายภาพของอาคารมีลิฟต์ไม่เพียงพอต่อการใช้งานของผู้ใช้อาคารอยู่แล้ว โดยเฉพาะช่วงเวลาเร่งด่วน ทำให้เมื่อมีการปรับปรุงฯ ในระหว่างอาคารเปิดใช้งาน ก็ยังทำให้เกิดปัญหาดังกล่าวเพิ่มขึ้น

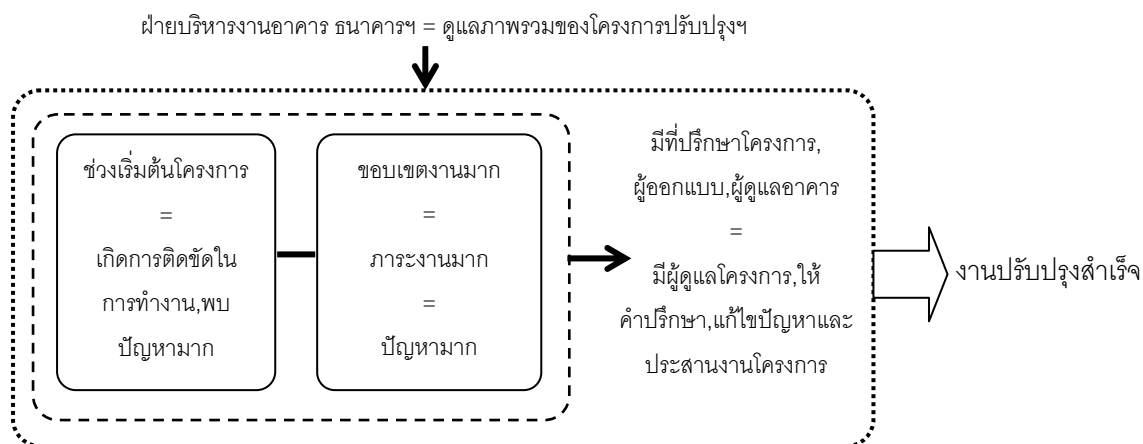
ปัญหาลังการปรับปรุงฯแล้วเสร็จ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 มีดังนี้

- สามารถเข้าไปเก็บรายละเอียดงาน (Defect) ได้ช้า เนื่องจากสามารถเข้าทำงานได้เฉพาะช่วงเวลาหลังเลิกงานหรือวันหยุดของผู้ใช้อาคารเท่านั้น เป็นเรื่องที่ไม่สามารถแก้ไขได้ เนื่องจากมีผู้ใช้อาคารมีการย้ายเข้าไปใช้พื้นที่ดังกล่าวแล้ว ทางที่ปรึกษาโครงการจึงมีหน้าที่ในการประสานงานกับผู้ดูแลอาคาร, ตัวแทนเจ้าของโครงการ, ผู้รับเหมาและผู้ออกแบบ ในการจัดตารางการทำงานเก็บรายละเอียดดังกล่าวให้กับผู้รับเหมา เพื่อให้สามารถทำงานได้รวดเร็วและเกิดผลกระทบกับผู้ใช้น้อยที่สุด
- ความบกพร่องของการเก็บรายละเอียดงาน (Defect) ต่างๆ เช่น รอยแยก, รอยแตก

ซึ่งเกิดจากเรื่องของเวลาและคุณภาพของงาน เป็นสิ่งที่สัมพันธ์กันทั้งหมด หากขอบเขตงานมีมากแต่ระยะเวลาในการทำงานค่อนข้างจำกัด ก็จะทำให้ผู้รับเหมาเร่งทำงานมากเกินไป ทำให้คุณภาพงานออกมาไม่ดีเท่าที่ควร หรือหากผู้รับเหมาฝีมือการทำงานไม่ดีอยู่แล้ว ก็จะทำให้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานมากขึ้นไปอีก ซึ่งปัญหาเหล่านี้ทำให้ที่ปรึกษาโครงการหรือผู้บริหารงานก่อสร้าง จะต้องเข้มงวดในคุณภาพงานของผู้รับเหมา หากไม่สามารถแก้ไขปัญหานี้ในช่วงงานก่อสร้างได้ ปัญหาจะไปตามอยู่ในช่วงของการเก็บรายละเอียดงาน ซึ่งทำให้เกิดความยุ่งยากในการทำงานเพิ่มขึ้นไปอีก

- ระยะเวลาในการก่อสร้างที่ค่อนข้างกระชับ ทำให้ปริมาณงาน, พื้นที่ทำงานและระยะเวลาที่ผู้รับเหมาทำงาน ไม่สัมพันธ์กันเท่าที่ควร เป็นปัญหาที่มีความเกี่ยวเนื่องและสัมพันธ์กันทั้งหมด ก่อนการเริ่มดำเนินโครงการจึงควรมีการประเมินระยะเวลาการทำงานและขอบเขตงานให้เหมาะสมกัน ซึ่งเรื่องเหล่านี้ที่ปรึกษาโครงการจะมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำกับเจ้าของโครงการและตัวแทนเจ้าของโครงการตั้งแต่ช่วงก่อนเริ่มดำเนินโครงการ หากสิ่งเหล่านี้ไม่สัมพันธ์กัน ก็จะทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมาในภายหลัง

สรุป หลักการดำเนินโครงการรูปแบบ A (ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1) เป็นช่วงที่มีขอบเขตการทำงานมาก ทำให้มีภาระงานค่อนข้างมากตามไปด้วย อีกทั้งยังเป็นช่วงเริ่มต้นโครงการ ทำให้การดำเนินโครงการไม่ราบรื่นนัก มีปัญหาต่างๆเกิดขึ้นมากมายทั้งในช่วงก่อน, ระหว่างและหลังจากการปรับปรุงแล้วเสร็จ แต่ด้วยการที่มีโครงสร้างทีมงานครบทุกฝ่าย มีการบริหารจัดการโครงการและงานก่อสร้างที่เหมาะสม มีทั้งที่ปรึกษาโครงการ, ผู้ออกแบบและผู้ดูแลอาคาร ทำหน้าที่ในการประสานงานและแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในขณะดำเนินโครงการ จึงทำให้การดำเนินโครงการปรับปรุงสามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี



ภาพที่ 4.1 สรุป หลักการดำเนินโครงการรูปแบบ A (ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1)

**4.1.2 หลักการดำเนินโครงการรูปแบบ B** (ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2) ทำการปรับปรุงที่อาคาร West Tower B ชั้น 10 และ 17 ขนาดพื้นที่ 1,063 ตร.ม./ชั้น และอาคาร Head Office ชั้น 5 ขนาดพื้นที่ 3,500 ตร.ม./ชั้น จากข้อมูลพบว่า ขอบเขตงานในช่วงการดำเนินโครงการที่ 2 นี้ เป็นการออกแบบและตกแต่งใหม่ทั้งหมด โดยใช้งบประมาณในการปรับปรุง 16,000 บาท/ตร.ม ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2 นี้ เป็นช่วงที่มีการดำเนินโครงการปรับปรุงมาได้สักระยะหนึ่ง (ดำเนินโครงการปรับปรุงมาแล้วประมาณ 16 ชั้น<sup>1</sup> ซึ่งการดำเนินโครงการได้เริ่มปรับปรุงอาคารสำนักงาน หนาคารฯ ไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน นั้นได้มีการเริ่มดำเนินโครงการตั้งแต่ปี ค.ศ. 2009<sup>2</sup>) ทำให้ทางฝ่ายบริหารงานอาคาร (SCB) ที่เป็นตัวแทนเจ้าของโครงการ เริ่มมีประสบการณ์ในการทำงานปรับปรุงอาคารสำนักงานฯ อีกทั้งขอบเขตงานปรับปรุงอาคารฯ ก็ไม่ได้แตกต่างไปจากช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 (ขอบเขตงานเป็นการออกแบบและตกแต่งใหม่ทั้งหมด มีภาระงานค่อนข้างมาก) รวมถึงผู้รับเหมาที่ทำการปรับปรุงก็เป็นรายเดิม ที่มีประสบการณ์มาจากการปรับปรุงอาคารฯ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 แล้ว ทางหนาคารฯ จึงได้มีการยกเลิกการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการ ทำให้เหลือโครงสร้างทีมงานเพียงแค ฝ่ายบริหารงานอาคาร (SCB) ที่เป็นตัวแทนเจ้าของโครงการ, ผู้ออกแบบ, ผู้ดูแลอาคาร และผู้รับเหมา (โดยมีการแยกผู้รับเหมาหลักออกเป็น 2

<sup>1</sup> สุรียา ยานะวิน. Project Team หนาคารฯ ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 ตุลาคม 2554 และ 7 กุมภาพันธ์ 2555.

<sup>2</sup> อนันต์ชัย จิรวัดณ์ธำนันท์. Design Director บริษัท ดีดับเบิลยูพี จำกัด. สัมภาษณ์ 10 กุมภาพันธ์ 2555.



ราย คือ ผู้รับเหมาหลักงานตกแต่งภายในและผู้รับเหมาหลักงานระบบประกอบอาคาร) ระยะเวลาในการทำงานปรับปรุงตามสัญญายังคงเป็น 60 วัน/ชั้นเช่นเดิม (สำหรับอาคาร West Tower B) ส่วนระยะเวลาที่ทำงานปรับปรุงเสร็จจริงคือ 75 วัน/ชั้น ระยะเวลาในการทำงานมีความล่าช้าเกิดขึ้น 15 วันเสมอในทุกๆชั้นของการปรับปรุงอาคาร West Tower B ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 2 ส่วนระยะเวลาในการทำงานปรับปรุงตามสัญญา สำหรับอาคาร Head Office ชั้น 5 คือ 90 วัน/ชั้น แต่ระยะเวลาที่ทำงานปรับปรุงเสร็จจริงคือ 128 วัน/ชั้น

\*\* ข้อสังเกต สำหรับการปรับปรุงอาคาร West Tower B ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 2 นี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ เนื่องจากเป็นการนำเอาประสบการณ์จากที่พบในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 มาใช้ทั้งหมด ทั้งในส่วนของผู้รับเหมาและฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารฯ โดยมีผู้ออกแบบและผู้ดูแลอาคาร ทำหน้าที่ช่วยเหลือในเรื่องของงานแบบและการประสานงานต่างๆในโครงการเช่นเดิม แต่เมื่อไม่มีที่ปรึกษาโครงการก็ทำให้ปัญหาต่างๆเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน

เมื่อทำการปรับปรุงที่อาคาร Head Office ชั้น 5 ก็ได้พบปัญหาเพิ่มขึ้นอีก เนื่องจากลักษณะกายภาพของอาคาร Head Office นั้นต่างกับอาคาร West Tower B โดยเฉพาะเรื่องระบบปรับอากาศ (อาคาร West Tower B ระบบปรับอากาศเป็นแบบ Tember Return บริเวณ Corridor ตรงกลาง สามารถใช้กับฝ้าเพดานแบบเปิดได้ แต่เนื่องจากลักษณะกายภาพเดิมของอาคาร Head Office เป็นฝ้าเพดานแบบปิดมีระบบลมกลับ(Return)ของระบบปรับอากาศอยู่ภายใน เมื่อปรับเป็นฝ้าเพดานแบบเปิดที่ชั้น 5 ตามแบบการปรับปรุงใหม่ของผู้ออกแบบ จึงเป็นการเปลี่ยน Concept การทำงาน โดยพบว่าการเปลี่ยนไปตาม Concept ดังกล่าวแล้ว เกิดความไม่เหมาะสมกับลักษณะทางกายภาพของอาคาร ทั้งในเรื่องของวิธีการทำงาน,งบประมาณที่ใช้และการบำรุงรักษา<sup>3</sup>

\*\* ข้อสังเกต สำหรับการปรับปรุงอาคาร Head Office ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 2 นี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ เนื่องจากเป็นการนำเอาประสบการณ์จากที่พบในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 มาใช้ทั้งหมด ทั้งในส่วนของผู้รับเหมาและฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารฯ โดยมีผู้ออกแบบและผู้ดูแลอาคาร ทำหน้าที่ช่วยเหลือในเรื่องของงานแบบและการประสานงานต่างๆในโครงการเช่นเดิม แต่เมื่อไม่มีที่ปรึกษาโครงการก็ทำให้ไม่มีผู้ให้คำปรึกษาในเรื่องของเทคนิค,วิธีการต่างๆ

<sup>3</sup> สุรียา ยานะวิน. Project Team ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 ตุลาคม 2554 และ 7 กุมภาพันธ์ 2555 และจากการสำรวจ,สังเกตและสอบถาม ในขณะที่เข้าประชุมโครงการและตรวจ Site งาน

หรือปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในงานก่อสร้าง จึงทำให้ปัญหาต่างๆในการปรับปรุงฯเพิ่มขึ้นตามลำดับ (ถึงแม้ว่าทางธนาคารจะมีการเพิ่มขอบเขตการทำงานให้กับผู้ดูแลอาคาร ทำหน้าที่ในส่วนบริหารงานก่อสร้างด้วยแล้วก็ตาม แต่ด้วยการทำงานที่ทำหน้าที่ 3 ส่วนพร้อมกัน คือ FM, PM และ CM ทำให้เกิดความยากลำบากในการบริหารงาน อีกทั้งด้วยพื้นฐานของผู้ดูแลอาคารแล้ว ที่มีประสบการณ์ในการดูแลอาคารมากกว่าการเป็นที่ปรึกษาโครงการหรือบริหารงานก่อสร้าง ทำให้ไม่สามารถให้คำปรึกษากับเจ้าของโครงการหรือตัวแทนเจ้าของโครงการได้ครบทุกส่วน)

#### ปัญหาก่อนการปรับปรุงฯ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 2 ได้แก่

- ผู้รับเหมาไม่ได้รับแบบ as-built / แบบ as-built ไม่สมบูรณ์ ทำให้เกิดความยุ่งยากในการทำงานปรับปรุง ในกรณีที่เป็นแบบปรับปรุงใหม่กับแบบ As-built ของเดิมหรือสภาพหน้างาน ไม่ตรงกัน เป็นปัญหาที่ต่อเนื่องมาจากช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่สามารถแก้ไขได้ ต้องใช้การแก้ปัญหาที่หน้างานเป็นหลัก เมื่อไม่มีที่ปรึกษาโครงการแล้ว ผู้ที่ทำหน้าที่ดูแลและแก้ไขปัญหาเหล่านี้คือฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารฯและผู้ออกแบบ และอาศัยประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาจากช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 ของผู้รับเหมา
- เกิดความสับสนในการประสานงาน ในช่วงการปรับปรุงอาคาร West Tower B ที่มีแบ่งแยกผู้ดูแลส่วนกลางและผู้ดูแลอาคารส่วนพื้นที่สำนักงานออกจากกัน จึงทำให้ผู้ใช้อาคารเกิดความสับสน ว่าเมื่อเกิดปัญหาต่างๆขึ้นจะต้องแจ้งกับทีมงานใด ผู้ดูแลอาคารจึงต้องมีหน้าที่ชี้แจงและให้ความเข้าใจในเรื่องนี้กับทางผู้ใช้อาคาร
- ความต้องการของผู้ใช้งานอาคารกับพื้นที่ที่มีอยู่ไม่สอดคล้องกัน ปัญหานี้เกิดขึ้นตั้งแต่ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 เป็นเรื่องที่ทางตัวแทนเจ้าของโครงการและผู้ออกแบบต้องร่วมกันทำความเข้าใจกับผู้ใช้งานอาคาร เพื่อให้งานออกแบบสามารถดำเนินต่อไปได้
- ความต้องการผู้ที่เป็นตัวแทนหรือมีอำนาจในการตัดสินใจของแต่ละแผนก เพื่อนำข้อมูลมาทำการออกแบบ ปัญหานี้เกิดขึ้นตั้งแต่ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 เช่นกัน ซึ่งเป็นเรื่องที่ทางตัวแทนเจ้าของโครงการและผู้ออกแบบต้องร่วมกันทำความเข้าใจกับผู้ใช้งานอาคาร เพื่อให้งานออกแบบสามารถดำเนินต่อไปได้

- สำหรับอาคาร Head Office มีการเพิ่มบทบาทหน้าที่ในการทำงานให้กับผู้ดูแลอาคาร คือ ดูแลในส่วนของการบริหารทรัพยากรกายภาพ (Facility Management – FM), ที่ปรึกษาโครงการ (Consultant) และบริหารงานก่อสร้าง (Construction Management – CM) ซึ่งในบางครั้งทำให้ยากต่อการทำหน้าที่ทั้ง 3 หน้าที่พร้อมๆ กัน เนื่องจากงานบริหารทรัพยากรกายภาพ จะเน้นเรื่องการดูแลผู้ใช้อาคารเป็นหลัก แต่งานที่ปรึกษาโครงการและงานบริหารงานก่อสร้าง จะเน้นเรื่องงานก่อสร้างเป็นหลัก

\*\* ข้อสังเกต ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 2 นี้ จะไม่พบปัญหาก่อนการปรับปรุงในเรื่องความไม่พร้อมของพื้นที่หน้างาน ที่เกิดจากการส่งมอบพื้นที่ของเจ้าของโครงการไม่เรียบร้อย เนื่องจากทางฝ่ายบริหารงานอาคาร (SCB) เป็นเจ้าของพื้นที่และเป็นผู้บริหารงานโครงการเอง

ปัญหาระหว่างการปรับปรุง ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 2 เนื่องจากเป็นออกแบบและตกแต่งใหม่ทั้งหมด ทำให้มีภาระงานมาก อีกทั้งไม่มีที่ปรึกษาโครงการ จึงทำให้ปัญหาในระหว่างการปรับปรุงฯ จึงมากขึ้นตามลำดับ เช่น

- ผู้รับเหมาไม่ทำงานตามแผนงานที่วางไว้ ทำให้เกิดงานล่าช้า ซึ่งเมื่อไม่มีที่ปรึกษาโครงการ ทำหน้าที่ในการบริหารงานก่อสร้างและแก้ไขปัญหาเหล่านี้แล้ว จึงทำให้ฝ่ายบริหารงานอาคาร (SCB) ต้องทำการแก้ไขปัญหาเองกรณีที่เกิดงานล่าช้า ซึ่งการแก้ไขปัญหาดังกล่าว เป็นการนำประสบการณ์ในการทำงานปรับปรุงฯ ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 มาใช้
- การมีผู้รับเหมา 2 รายหลักทำงานด้วยกัน ทำให้เกิดปัญหาในการรวบรวมแผนการทำงาน กรณีเกิดงานล่าช้าก็จะทำให้เกิดปัญหาในการเกี่ยวกันทำงานหรือโยนความผิดให้กับอีกรายหนึ่งเสมอ เป็นเรื่องที่มีมักจะเกิดขึ้นในโครงการก่อสร้างที่มีการแบ่งแยกผู้รับเหมา ในกรณีนี้ที่ปรึกษาโครงการหรือผู้บริหารงานก่อสร้างจะทำหน้าที่เป็นคนกลางในการประสานงาน, ใกล้เคียงและแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น แต่เมื่อไม่มีที่ปรึกษาโครงการ ทำให้ฝ่ายบริหารงานอาคาร (SCB) ต้องทำการแก้ไขปัญหาเอง ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระงานให้มากขึ้นตามไปด้วย
- แรงงานต่างด้าว ทำให้ไม่สามารถสื่อสารได้/สื่อสารไม่เข้าใจกัน เป็นเรื่องที่พบโดยมากในโครงการก่อสร้าง เนื่องจากแรงงานต่างด้าวมือตราค่าจ้างที่ถูก ผู้รับเหมาส่วนใหญ่

จึงนิยมจ้างแรงงานต่างด้าวมาทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้เกิดปัญหาเรื่องการสื่อสารทางผู้รับเหมาจึงต้องจัดบุคคลากรที่สามารถสื่อสารกับแรงงานต่างด้าวได้ มาเป็นคนกลางในการประสานงาน เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการสื่อสารและการทำงาน

- เกิดความสับสนในการประสานงาน เนื่องจากอาคาร West Tower B มีแบ่งแยกผู้ดูแลส่วนกลางและผู้ดูแลอาคารส่วนพื้นที่สำนักงานออกจากกัน จึงทำให้ผู้ใช้อาคารเกิดความสับสน ว่าเมื่อเกิดปัญหาต่างๆขึ้นจะต้องแจ้งกับทีมงานใด ปัญหานี้เป็นปัญหาต่อเนื่องมาจากปัญหาก่อนการปรับปรุงฯ เนื่องจากการทำงานปรับปรุงฯ ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้อาคารทั้งสิ้น ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม ดังนั้นผู้ดูแลอาคารจึงต้องมีหน้าที่ชี้แจงและให้ความเข้าใจในเรื่องนี้กับทางผู้ใช้อาคาร
- การพิจารณาอนุมัติงานเปลี่ยนแปลงล่าช้า ไม่ทันกับงานก่อสร้างที่ต้องดำเนินการเป็นปัญหาเรื่องขั้นตอนการทำงานของทางฝ่ายเจ้าของโครงการ ที่ค่อนข้างมากและต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ เป็นปัญหาที่สะสมมาตั้งแต่ช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 ซึ่งในบางครั้งเพื่อให้การทำงานไม่ล่าช้ามากเกินไป อาจเป็นการตกลงกันด้วยวาทะกับทางผู้รับเหมา เพื่อให้ดำเนินการปรับปรุงไปก่อน ส่วนเรื่องของเอกสารก็ดำเนินการตามขั้นตอนปกติของทางเจ้าของโครงการตามหลังอีกทีหนึ่ง
- เนื่องจากระยะเวลาการทำงานที่ค่อนข้างจำกัดเมื่อเปรียบเทียบกับขอบเขตงานที่มีอยู่ ทำให้คุณภาพในการทำงานออกมาไม่ดีนัก จึงควรปรับระยะเวลาการทำงานให้เหมาะสมกับขอบเขตงาน เพื่อลดปัญหาในเรื่องนี้ แต่คุณภาพฝีมือการทำงานก็มีผลโดยตรงกับคุณภาพของงานด้วยเช่นกัน
- แรงงานไม่เพียงพอ / การขาดแคลนแรงงาน เป็นเรื่องที่พบโดยส่วนมากในโครงการก่อสร้าง เมื่อเกิดปัญหาดังกล่าว ทางฝ่ายบริหารงานอาคาร (SCB) จะทำการปรับแผนการทำงานใหม่หรือมีการสลับแผนการทำงาน เพื่อให้ผู้รับเหมาสามารถทำงานที่ทำได้ก่อน เพื่อให้สามารถดำเนินโครงการต่อไปได้ และให้ผู้รับเหมาหาแรงงานมาทดแทน เพื่อเร่งรัดการทำงานให้ทันตามกำหนดแผนงาน
- ไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ในช่วงเวลาปกติได้และต้องมีการหยุดการทำงานเป็น

ระยะๆ เนื่องจากมีผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ใช้อาคาร ปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นเนื่องจากการปรับปรุงฯดำเนินการขณะที่อาคารยังมีการเปิดใช้งานอยู่ จึงทำให้มีโอกาสที่จะเกิดผลกระทบกับผู้ใช้อาคารอยู่เสมอ เช่น เรื่องเสียงดัง, กลิ่นฉุน, ฝุ่นละออง ฯลฯ โดยอาศัยประสบการณ์จากช่วงการดำเนินโครงการ 1 เพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เช่น การทำแนวป้องกันต่างๆ เพื่อลดการฟุ้งกระจายของฝุ่นละออง, การใช้พัดลมดูดอากาศ เพื่อระบายอากาศ หรือการจัดแผนการทำงานที่ย่างงานที่จะเกิดผลกระทบต่างๆกับผู้ใช้อาคารไปทำช่วงหลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุดแทน ส่วนผู้ดูแลอาคารจะทำหน้าที่ประสานงานและเจรจากับผู้ใช้อาคาร เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันถึงความจำเป็นในการทำงานปรับปรุงฯดังกล่าว

- งานเพิ่ม-ลด ระหว่างการทำงาน เป็นเรื่องที่พบโดยทั่วไปในโครงการก่อสร้าง งานเพิ่ม-ลด จะมีผลกระทบโดยตรงกับระยะเวลาการก่อสร้างและวัสดุบางรายการที่ต้องสั่งผลิตจากโรงงาน ฝ่ายบริหารงานอาคาร (SCB) จึงมีหน้าที่ประสานกับผู้รับเหมาในเรื่องของการปรับแผนการทำงาน, วิธีการทำงาน, ปัญหาหรือข้อติดขัดต่างๆของผู้รับเหมา ซึ่งในบางครั้งผู้ออกแบบจะต้องมีส่วนร่วมในการรับทราบวิธีการทำงานและการตัดสินใจด้วย หากปัญหาเหล่านั้นกระทบกับแบบที่จะทำการปรับปรุง
- ลิฟต์ขนส่งวัสดุ ไม่เพียงพอ เนื่องจากอาคาร West Tower B เป็นอาคารสูง 22 ชั้น แต่มีลิฟต์โดยสารจำนวน 6 ตัว (รวมลิฟต์ขนส่งวัสดุ 1 ตัว) จึงทำให้เกิดปัญหาลิฟต์ขนส่งไม่เพียงพอ ในกรณีที่ผู้รับเหมาต้องทำการขนย้ายวัสดุเข้า-ออก เป็นจำนวนมากพร้อมกัน จึงได้มีการเปิดลิฟต์โดยสารให้ผู้รับเหมาเพิ่มอีก 1 ตัว โดยมีการจัดตารางการขึ้น-ลงลิฟต์ของคองงานและการขนวัสดุขึ้น-ลง เพื่อให้ผู้รับเหมาสามารถทำงานได้ ส่วนอาคาร Head Office มีลิฟต์ทั้งหมด 24 ตัว (รวมลิฟต์ขนส่งวัสดุ 4 ตัว) โดยมีการแบ่งให้ผู้รับเหมาหลักใช้ลิฟต์ขนส่งวัสดุรายละ 1 ตัวและลิฟต์โดยสารอีก 1 ตัว จึงเกิดปัญหาลิฟต์ขนส่งวัสดุไม่เพียงพอบ่อยลง
- เมื่อยกเลิกการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการ ก็ส่งผลให้ไม่มีผู้ที่ทำหน้าที่รวบรวม, ควบคุมแผนงานให้กับทางธนาคาร ทำให้ผู้รับเหมา 2 รายหลัก (งานตกแต่งภายในและงาน

ระบบประกอบอาคาร) เกิดการเกี่ยงกันทำงาน ปัญหานี้เกิดขึ้นเนื่องจาก เมื่อทางฝ่ายบริหารงานอาคาร (SCB) ทำหน้าที่ในการบริหารโครงการเอง ก็ทำให้มีภาระงานมากขึ้น เมื่อภาระงานมากขึ้นแต่จำนวนของผู้ที่ดูแลโครงการยังคงเท่าเดิม (3 คน) จึงทำให้เกิดงาน Over Load<sup>4</sup>

- เมื่อไม่มีที่ปรึกษาโครงการ ทางผู้รับเหมาต้องเจอจากตัวเอง ซึ่งในบางครั้งที่ไม่สามารถตกลงกันได้ ก็ต้องรอวันประชุมโครงการฯ (Site Meeting) ซึ่งส่งผลกระทบต่อระยะเวลาในการทำงาน เพื่อทำการตกลงกันในที่ประชุม เนื่องจากทางฝ่ายบริหารงานอาคาร (SCB) มีบุคคลากรในการบริหารงานก่อสร้างไม่เพียงพอ จึงทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาหลายๆปัญหาที่เกิดขึ้นทุกๆวันพร้อมกันได้ จึงต้องให้ผู้รับเหมารวบรวมปัญหาที่มีอยู่มาแจ้งและทำการแก้ไขกันในวันประชุมโครงการฯ (Site Meeting) ซึ่งจะมีสัปดาห์ละ 1 วัน จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน เนื่องจากบางปัญหาต้องการการตัดสินใจแบบเร่งด่วน หากไม่แก้ปัญหาก็จะไม่สามารถดำเนินงานอื่นต่อไปได้หรือดำเนินงานได้ไม่เต็มที่ เป็นต้น
- ลักษณะกายภาพของอาคารไม่เหมาะสมกับแบบที่จะทำการปรับปรุง ทำให้เกิดความยุ่งยากในการทำงาน, สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและความไม่เหมาะสมในเรื่องการบำรุงรักษา ดังที่กล่าวถึงปัญหานี้ไปในข้างต้น ซึ่งเรื่องนี้เป็นเรื่องที่คุณออกแบควรรศึกษาลักษณะกายภาพอาคาร(ของเดิม) ให้ดีก่อนการออกแบบการปรับปรุง เพราะหากเกิดปัญหาแล้วจะส่งผลกระทบต่อหลายๆส่วน อีกทั้งในระหว่างการดำเนินโครงการช่วงนี้ ไม่ได้มีการจัดที่ปรึกษาโครงการ ที่สามารถให้คำแนะนำวิธีการทำงานหรือวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ จึงทำให้เกิดปัญหาบานปลายขึ้น
- ไม่ได้รับแบบ as-built / แบบ as-built ไม่สมบูรณ์ ทำให้เกิดปัญหาในการก่อสร้าง หากมีที่ปรึกษาโครงการหรือผู้บริหารงานก่อสร้าง ปัญหานี้ก็จะลดลง เนื่องจากมีผู้คอย

---

<sup>4</sup> สุริยา ยานะวิน. Project Team ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 ตุลาคม 2554 และ 7 กุมภาพันธ์ 2555

ให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาที่หน้างานให้กับผู้รับเหมา

- การร้องเรียนจากผู้ใช้อาคาร เรื่อง เสียง, กลิ่น, ฝุ่น ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ข้อร้องเรียนเหล่านี้มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้อยู่เสมอ เนื่องจากมีการปรับปรุงฯ ในระหว่างมีการเปิดใช้งานอาคาร ซึ่งฝ่ายบริหารงานอาคาร (SCB) ก็ได้นำประสบการณ์จากการทำงาน และข้อร้องเรียนที่ได้รับจากชาวการดำเนินโครงการที่ 1 มาปรับใช้ในเรื่องการป้องกันต่างๆ เพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้ใช้อาคาร ส่วนผู้ดูแลอาคารก็จะมีหน้าที่ในการประสานงานและเจรจากับผู้ใช้งานอาคาร หากเกิดปัญหาเรื่องผลกระทบขึ้น รวมถึงประสานงานไปยังฝ่ายบริหารงานอาคาร (SCB) เพื่อให้ทำการแก้ไขผลกระทบที่เกิดขึ้นดังกล่าว
- การร้องเรียนจากผู้ใช้อาคารเรื่องลิฟต์โดยสารไม่เพียงพอ (อาคาร West Tower B) เนื่องจากอาคาร West Tower B เป็นอาคารสูง 22 ชั้น แต่มีลิฟต์โดยสารจำนวน 6 ตัว (รวมลิฟต์ขนส่งวัสดุ 1 ตัว) เนื่องจากลักษณะกายภาพของอาคารมีลิฟต์ไม่เพียงพอต่อการใช้งานของผู้ใช้อาคารอยู่แล้ว โดยเฉพาะช่วงเวลาเร่งด่วน ทำให้เมื่อมีการปรับปรุงฯ ในระหว่างอาคารเปิดใช้งาน ก็ยังทำให้ปัญหาดังกล่าวเพิ่มขึ้น

\*\* ข้อสังเกต ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 2 นี้ จะไม่พบปัญหา ก่อนการปรับปรุงฯ ในเรื่องความยุ่งยากในการขอเข้าพื้นที่ทำงานของผู้รับเหมา เนื่องจากทางฝ่ายบริหารงานอาคาร (SCB) เป็นผู้บริหารงานโครงการเองและเป็นเจ้าของพื้นที่ที่จะทำการปรับปรุงฯ ทำให้สามารถลดขั้นตอนในการติดต่อขอเข้าพื้นที่ของผู้รับเหมาได้ แต่ปัญหาที่เกิดจากการไม่มีที่ปรึกษาโครงการก็มากขึ้นเช่นกัน

ปัญหาหลังการปรับปรุงฯ แล้วเสร็จ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 2 นี้ จะเหมือนกันกับที่เกิดขึ้นในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 โดยมีปัญหาที่เกิดขึ้นดังนี้

- สามารถเข้าไปเก็บรายละเอียดงาน (Defect) ได้ช้า เนื่องจากสามารถเข้าทำงานได้เฉพาะช่วงเวลาหลังเลิกงานหรือวันหยุดของผู้ใช้อาคารเท่านั้น เป็นเรื่องที่ไม่สามารถแก้ไขได้ เนื่องจากมีผู้ใช้อาคารมีการย้ายเข้าไปใช้พื้นที่ดังกล่าวแล้ว ฝ่ายบริหารงานอาคาร (SCB) จึงมีหน้าที่ในการประสานงานกับผู้ดูแลอาคาร, ผู้รับเหมาและ

ผู้ออกแบบ ในการจัดตารางการทำงานเก็บรายละเอียดดังกล่าวให้กับผู้รับเหมา เพื่อให้สามารถทำงานได้รวดเร็วและเกิดผลกระทบต่อผู้ใช้อาคารน้อยที่สุด

- ความบกพร่องของการเก็บรายละเอียดงาน (Defect) ต่างๆ เช่น รอยแยก, รอยแตก ซึ่งเกิดจากเรื่องของเวลาและคุณภาพของงาน เป็นสิ่งที่สัมพันธ์กันทั้งหมด หากขอบเขตงานมีมากแต่ระยะเวลาในการทำงานค่อนข้างจำกัด ก็จะทำให้ผู้รับเหมาเร่งทำงานมากเกินไป ทำให้คุณภาพงานออกมาไม่ดีเท่าที่ควร หรือหากผู้รับเหมาฝีมือการทำงานไม่ดีอยู่แล้ว ก็จะทำให้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของงานมากขึ้นไปอีก ซึ่งปัญหาเหล่านี้ทำให้ฝ่ายบริหารงานอาคาร (SCB) จะต้องเข้มงวดในคุณภาพงานของผู้รับเหมา หากไม่สามารถแก้ไขปัญหานี้ในช่วงงานก่อสร้างได้ ปัญหาจะไปตกอยู่ในช่วงของการเก็บรายละเอียดงาน ซึ่งทำให้เกิดความยุ่งยากในการทำงานเพิ่มขึ้นไปอีก แต่ด้วยงานที่ Over Load และระยะเวลาที่จำกัด ปัญหานี้จึงไม่ได้รับการแก้ไข
- ระยะเวลาในการก่อสร้างที่ค่อนข้างกระชับ ทำให้ปริมาณงาน, พื้นที่ทำงานและระยะเวลาที่ผู้รับเหมาทำงาน ไม่สัมพันธ์กันเท่าที่ควร เป็นปัญหาที่มีความเกี่ยวเนื่องและสัมพันธ์กันทั้งหมด ก่อนการเริ่มดำเนินโครงการจึงควรมีการประเมินระยะเวลาการทำงานและขอบเขตงานให้เหมาะสมกัน ซึ่งเรื่องเหล่านี้ที่ปรึกษาโครงการจะมีหน้าที่ในการให้คำแนะนำกับเจ้าของโครงการและตัวแทนเจ้าของโครงการตั้งแต่ช่วงก่อนเริ่มดำเนินโครงการ หากสิ่งเหล่านี้ไม่สัมพันธ์กัน ก็จะทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมาในภายหลัง แต่การทำงานในช่วงการดำเนินโครงการที่ 2 นี้ เป็นเหมือนการคัดลอกทุกอย่างจากช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 ทั้งในเรื่องของขอบเขตงาน, ระยะเวลา ฯลฯ มาใช้ จึงไม่ได้มีการปรับปรุงหรือแก้ไขปัญหาดังกล่าว

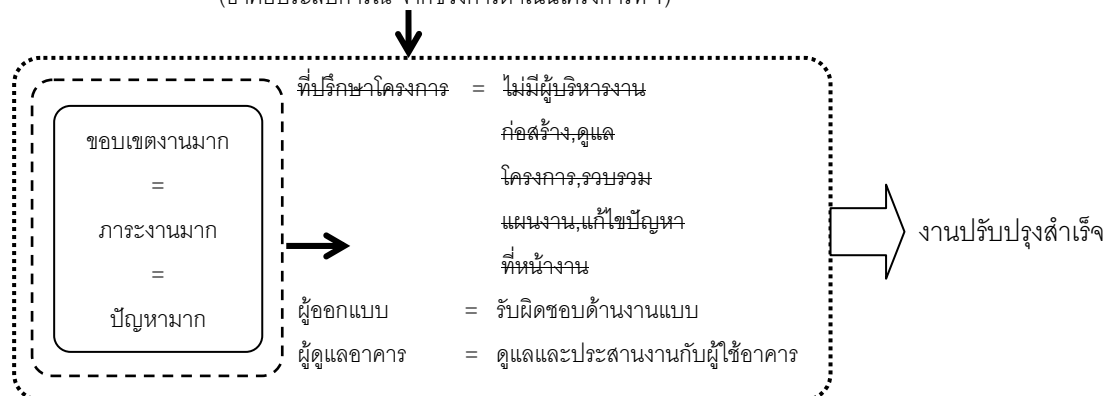
สรุป หลักการดำเนินโครงการรูปแบบ B (ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2) เป็นช่วงที่มีขอบเขตการทำงานมาก ทำให้มีภาระงานค่อนข้างมากตามไปด้วย รวมถึงมีการยกเลิกการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการ จึงทำให้มีปัญหามากมายเกิดขึ้นมากมายทั้งในช่วงก่อน, ระหว่างและหลังจากการปรับปรุงฯ แล้วเสร็จ บางปัญหาดังกล่าวเนื่องจากทางฝ่ายบริหารงานอาคาร (SCB) เป็นผู้ดูแลโครงการเอง แต่ปัญหาในระหว่างการปรับปรุงฯ กลับเพิ่มขึ้น ทั้งๆที่ทางฝ่ายบริหารงานอาคาร (SCB) ก็ได้นำ



ประสบการณ์จากการทำงานในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 มาใช้ แต่ด้วยความเฉพาะตัวของโครงการก่อสร้าง ที่ต้องอาศัยประสบการณ์อย่างมากในการทำงานอยู่แล้ว รวมถึงการปรับปรุงฯ ดังกล่าวเป็นเรื่องที่เฉพาะและมีความซับซ้อนในการดำเนินโครงการมากกว่าโครงการก่อสร้างทั่วไป เพราะในขณะมีการปรับปรุงฯ อาคารยังคงมีการเปิดใช้งานอยู่ (ซึ่งความซับซ้อนในการดำเนินโครงการปรับปรุงฯ ในระหว่างการเปิดใช้งานอาคารนี้ ก็มีการพบในงานวิจัยเรื่องกระบวนการปรับปรุงอาคารสำนักงาน แบบมีการโยกย้าย กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) อาคารสำนักพหลโยธิน<sup>5</sup> และงานวิจัยเรื่องการปรับปรุงระบบประกอบอาคารสำนักงานใหญ่ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)<sup>6</sup> มาแล้ว) แต่การดำเนินโครงการก็สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ เนื่องจากอาศัยประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาและความร่วมมือของทีมงาน

ฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารฯ = ดูแลภาพรวมของโครงการปรับปรุงฯ, บริหารโครงการ

(อาศัยประสบการณ์ จากช่วงการดำเนินโครงการที่ 1)



ภาพที่ 4.2 สรุป หลักการดำเนินโครงการรูปแบบ B (ช่วงการดำเนินโครงการที่ 2)

**4.1.3 หลักการดำเนินโครงการรูปแบบ C** เป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด (ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3) ทำการปรับปรุงที่อาคาร Head Office ชั้น 6,8 และ 14 ขนาดพื้นที่ 3,500 ตร.ม.ชั้น จากข้อมูลพบว่าการลดขอบเขตการทำงานปรับปรุงอาคารสำนักงานลง เหลือเพียงแค่การออกแบบและตกแต่งใหม่บางส่วน เน้นการ Utilization ใช้งบประมาณในการปรับปรุง

<sup>5</sup> กนกศักดิ์ วันประเสริฐ. กระบวนการปรับปรุงอาคารสำนักงาน แบบมีการโยกย้าย กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) อาคารสำนักพหลโยธิน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

<sup>6</sup> สุภาพกรณ์ เจริญศุภผล. การปรับปรุงระบบประกอบอาคารสำนักงานใหญ่ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

12,000 บาท/ตร.ม.เนื่องจากระยะเวลาในการปรับปรุงโครงการส่วนที่เหลือทั้งหมดเหลือน้อย เพราะเกิดจากความล่าช้าของงานที่สะสมในทุกๆชั้นที่ทำการปรับปรุงฯ ซึ่งหากทำการปรับปรุงโครงการทั้งหมดไม่ทันตามกำหนดการที่ได้วางไว้ ก็จะส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจขององค์กร และการทำงานของผู้อาคาร อีกทั้งยังมีการพบปัญหาเรื่องแบบที่จะทำการปรับปรุงกับระบบกายภาพอาคารไม่เหมาะสมกัน (ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 2)และมีการลดงบประมาณในการปรับปรุงฯ จึงทำให้ทางธนาคารตัดสินใจยกเลิกการจัดจ้างผู้ออกแบบเพิ่มเติม เนื่องจากขอบเขตการทำงานเป็นเพียงแค่การ Utilization เฟอร์นิเจอร์เท่านั้น ส่วนที่ต้องทำการออกแบบและตกแต่งใหม่ ก็ใช้การ Develop จากชั้นอื่นๆที่เคยทำการปรับปรุงมาก่อนหน้านี้ โดยโครงสร้างที่มงานจะเหลือเพียงแค่ ฝ่ายบริหารงานอาคาร (SCB), ผู้ดูแลอาคาร อีกทั้งการจัดจ้างผู้รับเหมาก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ เป็นจัดจ้างผู้รับเหมาเพียงรายเดียว ให้รับผิดชอบทั้งในส่วนงานตกแต่งภายใน และงานระบบประกอบอาคาร เพื่อให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ ระยะเวลาในการทำงานปรับปรุงตามสัญญาคือ 30 วัน/ชั้น ส่วนระยะเวลาที่ทำงานปรับปรุงเสร็จจริงเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณคือ 36 วัน/ชั้น ซึ่งในช่วงการดำเนินโครงการที่ 3 นี้ มีสถานการณ์น้ำท่วมเข้ามาเป็นตัวแปรที่ทำให้เกิดความติดขัดและความล่าช้าในการทำงานเพิ่มเติม แต่เมื่อขอบเขตงานลดลง ภาระงานก็ลดลงตาม ทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการงานก่อสร้างมากขึ้น ทำให้การดำเนินโครงการก็สามารถสำเร็จไปได้ตามวัตถุประสงค์ที่ทางธนาคารฯได้ตั้งไว้

\*\* ข้อสังเกต เมื่อขอบเขตงานลดลง ภาระงานก็ลดลงตาม ทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการงานก่อสร้างมากขึ้น จึงทำให้ทางฝ่ายบริหารงานอาคาร (SCB) สามารถบริหารงานก่อสร้างเองได้ โดยไม่ต้องจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการและผู้ออกแบบ

#### ปัญหาก่อนการปรับปรุงฯ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 3 เช่น

สำหรับอาคาร Head Office มีการเพิ่มบทบาทหน้าที่ในการทำงานให้กับผู้ดูแลอาคาร คือ ดูแลในส่วนของการบริหารทรัพยากรกายภาพ (Facility Management – FM), ที่ปรึกษาโครงการ (Consultant)และบริหารงานก่อสร้าง (Construction Management) บริหารทรัพยากรกายภาพ จะเน้นเรื่องการดูแลผู้อาคารเป็นหลักแต่งานที่ปรึกษาโครงการและงานบริหารงานก่อสร้าง จะเน้นเรื่องงานก่อสร้างเป็นหลัก

- แบบที่ใช้ในการปรับปรุงผู้รับเหมาได้รับจากฝ่ายบริหารงานอาคาร ประกอบด้วยแบบเก่าก่อนการปรับปรุงและแบบใหม่ที่เป็น Outline เท่านั้น ซึ่งผู้รับเหมาจะจัดทำรายละเอียดแบบในการก่อสร้าง (Detail) เอง ทำให้ต้องเสียเวลาในการทำงานเพิ่ม

เนื่องจากทางธนาคารฯ ได้มีการการลดงบประมาณและการยกเลิกการจัดจ้างผู้ออกแบบ ภาระหน้าที่เหล่านี้จึงตกไปอยู่กับผู้รับเหมา แต่ด้วยขอบเขตงานที่มีภาระงานน้อย ผู้รับเหมาจึงสามารถรับภาระงานเหล่านี้ได้

\*\* ข้อสังเกต ด้วยขอบเขตงานและภาระงานที่ลดลง ทำให้ปัญหาช่วงก่อนการปรับปรุงฯ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 3 นี้ เป็นเพียงปัญหาเล็กน้อยที่สามารถแก้ไขได้ง่าย เมื่อเปรียบเทียบกับปัญหาก่อนการปรับปรุงฯ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 และ 2

ปัญหาระหว่างการปรับปรุงฯ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 3 ลักษณะของปัญหาจะเป็นเรื่องที่คล้ายคลึงกับปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงการดำเนินโครงการที่ 2 แต่จะน้อยกว่า เช่น

- ผู้รับเหมาไม่ทำงานตามแผนงานที่วางไว้ ทำให้เกิดงานล่าช้า ทั้งนี้มาจากหลายปัจจัย แต่ปัจจัยเรื่องสถานการณ์น้ำท่วมเป็นปัจจัยหลัก ที่ทำให้ผู้รับเหมาไม่สามารถทำงานตามแผนงานที่วางไว้ได้ เพราะในช่วงที่เกิดสถานการณ์น้ำท่วม โรงงานที่ผลิตวัสดุ รวมถึงสำนักงานของผู้รับเหมาและบริเวณรอบๆ Site งานก็ถูกน้ำท่วมเช่นกัน
- แรงงานไม่เพียงพอ / การขาดแคลนแรงงาน เป็นเรื่องที่พบโดยส่วนมากในโครงการก่อสร้าง อีกทั้งมีปัจจัยเรื่องสถานการณ์น้ำท่วมเข้ามาเป็นตัวแปรเพิ่มเติม เมื่อเข้าสู่สถานการณ์ปกติ ทางฝ่ายบริหารงานอาคาร (SCB) ต้องทำการปรับแผนการทำงานของผู้รับเหมา เพื่อเร่งรัดงานที่เกิดความล่าช้าอยู่ให้ทันต่อแผนการทำงานที่ได้กำหนดไว้ในตอนแรก
- ไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ในช่วงเวลาปกติได้และต้องมีการหยุดการทำงานเป็นระยะๆ เนื่องจากมีผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ใช้อาคาร ปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นเนื่องจากการปรับปรุงฯ ดำเนินการขณะที่อาคารยังมีการเปิดใช้งานอยู่ จึงทำให้มีโอกาสที่จะเกิดผลกระทบกับผู้ใช้อาคารอยู่เสมอ เช่น เรื่องเสียงดัง, กลิ่นฉุน, ฝุ่นละออง ฯลฯ โดยอาศัยประสบการณ์จากช่วงการดำเนินโครงการ 1 และ 2 เพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เช่น การทำแนวป้องกันต่างๆ เพื่อลดการฟุ้งกระจายของฝุ่นละออง, การใช้พัดลมดูดอากาศ เพื่อระบายอากาศ หรือการจัดแผนการทำงานที่ย้ายงานที่จะเกิดผลกระทบต่างๆกับผู้ใช้อาคารไปทำช่วงหลังเลิกงานหรือช่วงวันหยุดแทน ส่วนผู้ดูแลอาคารจะทำหน้าที่ประสานงานและเจรจากับผู้ใช้อาคาร เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน

ถึงความจำเป็นในการทำงานปรับปรุงดังกล่าว

- งานเพิ่ม-ลด ระหว่างการทำงาน เป็นเรื่องที่พบโดยทั่วไปในโครงการก่อสร้าง งานเพิ่ม-ลด จะมีผลกระทบโดยตรงกับระยะเวลาการก่อสร้างและวัสดุบางรายการที่ต้องสั่งผลิตจากโรงงาน จากสถานการณ์น้ำท่วม ถึงน้ำจะลดแล้วแต่โรงงานผลิตวัสดุบางโรง ก็ได้รับความเสียหายจนไม่สามารถผลิตวัสดุตามรายการที่ต้องการได้ ฝ่ายบริหารงานอาคาร (SCB) จึงมีหน้าที่ประสานกับผู้รับเหมา ในเรื่องของการปรับแผนการทำงาน, วิธีการทำงาน, ปัญหาหรือข้อติดขัดต่างๆของผู้รับเหมา
- ลิฟต์ขนส่งวัสดุ ไม่เพียงพอ สำหรับอาคาร Head Office มีลิฟต์ทั้งหมด 24 ตัว (รวมลิฟต์ขนส่งวัสดุ 4 ตัว) โดยมีการแบ่งให้ผู้รับเหมาหลักใช้ลิฟต์ขนส่งวัสดุรายละเอียด 1 ตัว และลิฟต์โดยสารอีก 1 ตัว จึงเกิดปัญหาลิฟต์ขนส่งวัสดุไม่เพียงพออยู่
- ไม่ได้รับแบบ as-built / แบบ as-built ไม่สมบูรณ์ ทำให้เกิดปัญหาในการก่อสร้าง แต่เนื่องจากขอบเขตงานการปรับปรุงมีน้อย ผู้รับเหมาจึงสามารถ Apply การทำงาน และแก้ไขปัญหานางานเองได้
- การร้องเรียนจากผู้ใช้อาคาร เรื่อง เสียง, กลิ่น, ฝุ่น ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ข้อร้องเรียนเหล่านี้มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้อยู่เสมอ เนื่องจากการปรับปรุงในระหว่างมีการเปิดใช้งานอาคาร ซึ่งฝ่ายบริหารงานอาคาร (SCB) ก็ได้นำประสบการณ์จากการทำงาน และข้อร้องเรียนที่ได้รับจากช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 และ 2 มาปรับใช้ในโครงการป้องกันต่างๆ เพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้ใช้อาคาร ส่วนผู้ดูแลอาคารก็จะมีหน้าที่ในการประสานงานและเจรจากับผู้ใช้งานอาคาร หากเกิดปัญหาเรื่องผลกระทบขึ้น รวมถึงประสานงานไปยังฝ่ายบริหารงานอาคาร (SCB) เพื่อให้ทำการแก้ไขผลกระทบที่เกิดขึ้นดังกล่าว

ปัญหาหลังการปรับปรุงแล้วเสร็จ ในช่วงการดำเนินโครงการที่ 3 นี้ จะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 และ 2 แต่จะน้อยกว่า ได้แก่

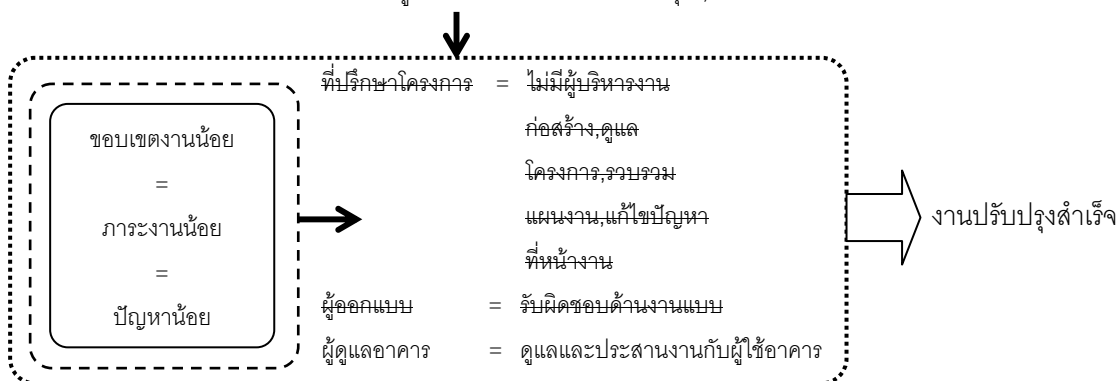
- สามารถเข้าไปเก็บรายละเอียดงาน (Defect) ได้ช้า เนื่องจากสามารถเข้าทำงานได้เฉพาะช่วงเวลาหลังเลิกงานหรือวันหยุดของผู้ใช้อาคารเท่านั้น เป็นเรื่องที่ไม่สามารถแก้ไขได้ เนื่องจากมีผู้ใช้อาคารมีการย้ายเข้าไปใช้พื้นที่ดังกล่าวแล้ว ฝ่ายบริหารงาน

อาคาร (SCB) จึงมีหน้าที่ในการประสานงานกับผู้ดูแลอาคาร, ผู้รับเหมาและผู้ออกแบบ ในการจัดตารางการทำงานเก็บรายละเอียดดังกล่าวให้กับผู้รับเหมา เพื่อให้สามารถทำงานได้รวดเร็วและเกิดผลกระทบต่อผู้ใช้อาคารน้อยที่สุด

- วัสดุบางรายการต้องสั่งผลิต ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาสั้น ทำให้ต้องส่งมอบงานก่อนแล้วทำการเข้าไปติดตั้งและเก็บรายละเอียดงาน (Defect) ในภายหลัง ซึ่งค่อนข้างยุ่งยาก เนื่องจากผู้ใช้อาคารได้เข้าไปใช้พื้นที่ดังกล่าวทำงานแล้ว ปัญหานี้เป็นผลจากสถานการณ์น้ำท่วม ที่ทำให้โรงงานที่ผลิตวัสดุไม่สามารถผลิตวัสดุได้

สรุปหลักการดำเนินโครงการรูปแบบ C (ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3) เมื่อขอบเขตงานลดลง ภาระงานลดลง ปัญหาในการทำงานก็ลดลง การบริหารจัดการงานก่อสร้างก็ง่ายขึ้น ฝ่ายบริหารงานอาคาร (SCB) จึงสามารถบริหารงานก่อสร้างเองได้ โดยไม่เกิดการติดขัดและปัญหาที่มากเหมือนช่วงการดำเนินโครงการที่ 2 (ที่มีขอบเขตงานและภาระงานมาก) รวมถึงมีการเปลี่ยนแปลงการจัดจ้างผู้รับเหมาใหม่ เป็นจัดจ้างผู้รับเหมาหลักเพียงแค່รายเดียว จึงลดปัญหาที่เกิดจากผู้รับเหมาลงไปได้มาก

ฝ่ายบริหารงานอาคาร หนาอาคารฯ = ดูแลภาพรวมของโครงการปรับปรุงฯ,บริหาร



ภาพที่ 4.3 สรุป หลักการดำเนินโครงการรูปแบบ C (ช่วงการดำเนินโครงการที่ 3)

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

โครงการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นโครงการที่ทำการปรับปรุงลักษณะกายภาพภายในอาคาร ทั้งในเรื่องของการตกแต่งภายในและงานระบบประกอบอาคาร ซึ่งในระหว่างดำเนินโครงการยังคงมีการเปิดใช้งานอาคารอยู่ สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรและผู้ใช้อาคาร ซึ่งต้องให้ได้รับผลกระทบน้อยที่สุดจนถึงไม่ได้รับผลกระทบเลย เพื่อไม่ให้เกิดการดำเนินธุรกิจขององค์กรสะดุดหรือหยุดชะงัก รวมถึงการดำเนินโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงานฯเอง ก็ต้องมีความราบรื่นและเป็นไปตามนโยบายที่ทางธนาคารฯ ได้กำหนดไว้

#### 5.1 สรุปและการอภิปรายผลการศึกษา

สรุปผลจากการวิจัยนี้ทำให้เห็นว่า เมื่ออาคารมีอายุการใช้งานมาระดับหนึ่ง ตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป (ตามทฤษฎีว่าด้วยเรื่องอายุของอาคาร ว่าด้วยเรื่องอายุทางกายภาพ (Physical Life))<sup>1</sup> อาคารจะเกิดความเสื่อมสภาพลงทั้งในเรื่องความเสื่อมทางกายภาพ ความเสื่อมด้านการใช้งาน ความเสื่อมด้านสภาพเศรษฐกิจ ความเสื่อมจากปัจจัยภายนอกและความเสื่อมทางเทคโนโลยี อาคาร ความเสื่อมเหล่านี้เป็นสาเหตุทำให้อาคารและระบบประกอบอาคารไม่สามารถตอบสนองความต้องการใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวก็ได้เกิดขึ้นกับอาคารสำนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีการเปิดใช้งานอาคารมาแล้วประมาณ 17 ปี ด้วยระยะเวลาที่ยาวนาน ทำให้พื้นที่ภายในอาคารและภาพลักษณ์ของอาคารเกิดความไม่เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง ทำให้อาคารไม่สามารถตอบสนองความต้องการใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ แต่องค์กรยังคงมีความต้องการใช้งานอาคารนั้นๆอยู่และธุรกิจขององค์กรยังคงต้องมีการดำเนินต่อไป ด้วยสาเหตุดังกล่าวจึงทำให้เกิดโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ในระหว่างมีการเปิดใช้งานอาคารขึ้น

ซึ่งสาเหตุดังกล่าวก็ได้เคยเกิดขึ้นกับอาคารสำนักงานของธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) อาคารสำนักพหลโยธินด้วยเช่นกัน ที่มีการปรับปรุงระบบกายภาพอาคารในระหว่างมีการเปิดใช้งาน ได้แก่ การปรับปรุงกายภาพงานระบบโครงสร้าง,งานระบบประกอบอาคาร

---

<sup>1</sup> เสรีชัย โชติพานิช. การบริหารทรัพยากรกายภาพ: หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 1. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553).

งานตกแต่งภายใน<sup>2</sup> และอาคารสำนักงานใหญ่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่ได้มีการเปิดใช้งานอาคารมามากกว่า 20 ปี ก็มีการปรับปรุงระบบกายภาพอาคารในระหว่างมีการเปิดใช้งานเช่นกัน โดยได้มีการทำการปรับปรุงระบบประกอบอาคารใหม่<sup>3</sup>

เมื่อมีนโยบายในการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ในระหว่างมีการเปิดใช้งาน ก็ต้องมีการวางแผนการปรับเปลี่ยนพื้นที่, การโยกย้ายพนักงานหรือผู้ใช้งานอาคาร, การวางแผนโครงสร้างที่มงานในการปรับปรุง, การกำหนดขอบเขตในการปรับปรุง, การกำหนดงบประมาณในการปรับปรุง และการเตรียมแผนการทำงานต่างๆ และการคาดการณ์ปัญหาที่นำจะเกิดขึ้นล่วงหน้า เพื่อเป็นการป้องกัน, ลดผลกระทบและรองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับธุรกิจขององค์กรและผู้ใช้งานอาคาร ในระหว่างการดำเนินงานปรับปรุง ที่อาคารยังคงมีการเปิดใช้งานอยู่ โดยผู้บริหารทรัพยากรกายภาพ (Facility Management-FM) จะทำหน้าที่ดูแลภาพรวมของอาคารอยู่แล้ว เมื่อมีโครงการปรับปรุง ในระหว่างมีการเปิดใช้งานอาคารเข้ามา FM ก็จะทำหน้าที่ดูแลภาพรวมของโครงการปรับปรุงด้วย เพื่อให้การปรับปรุงสามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่นและไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรและผู้ใช้อาคาร โดย FM มีหน้าที่ในการให้คำแนะนำกับเจ้าของโครงการเกี่ยวกับทิศทางในการวางแผนโครงการ เพื่อให้ตอบสนองกับแต่ละสถานการณ์ ซึ่งบางสถานการณ์ต้องมีการแก้ไขเฉพาะหน้า เพื่อให้ภาพรวมของการดำเนินโครงการปรับปรุงสามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ โดยไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรและผู้ใช้อาคารหรือส่งผลกระทบน้อยที่สุด

การปรับปรุงในช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 มีหลักการจัดโครงสร้างที่มงานปรับปรุงแบบเต็มรูปแบบ แต่ด้วยขอบเขตงานและภาระงานที่มาก ทำให้เกิดปัญหาในการทำงานค่อนข้างมาก และเกิดความล่าช้าของงานขึ้นตลอดเวลา ทางธนาคารจึงได้ตัดสินใจเปลี่ยนนโยบายหลักการจัดโครงสร้างที่มงานใหม่ โดยการยกเลิกการจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการ แล้วให้ทางฝ่ายบริหารงานอาคารของทางธนาคารเป็นผู้บริหารงานก่อสร้างเองในช่วงการดำเนินโครงการที่ 2 แต่ด้วยขอบเขตงานและภาระงานที่มากเช่นเดิม รวมถึงพื้นฐานของทางธนาคารเอง ไม่ได้มีประสบการณ์ในการ

<sup>2</sup> กนกศักดิ์ วันประเสริฐ, กระบวนการปรับปรุงอาคารสำนักงาน แบบมีการโยกย้าย กรณีศึกษาธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) อาคารสำนักพหลโยธิน, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

<sup>3</sup> สุภาพกรณ์ เจริญศุภผล, การปรับปรุงระบบประกอบอาคารสำนักงานใหญ่ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน), วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

บริหารโครงการก่อสร้างมากนัก อีกทั้งงานก่อสร้างหรืองานปรับปรุงอาคารในระหว่างมีกาเปิดใช้งานจะมีความซับซ้อนของงานมากกว่างานก่อสร้างใหม่ทั่วไป จึงทำให้เกิดปัญหาและความล่าช้าของงานเพิ่มขึ้นจากช่วงการดำเนินโครงการที่ 1 และส่งผลถึงการปรับเปลี่ยนนโยบายในการปรับปรุงฯใหม่ทั้งหมด ทั้งเรื่องการลดงบประมาณ, การลดขอบเขตงาน, การยกเลิกการจัดจ้างผู้ออกแบบในช่วงการดำเนินโครงการที่ 3 ซึ่งการตัดสินใจเปลี่ยนนโยบายดังกล่าวเป็นการป้องกันและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในภาพรวมของโครงการ เนื่องจากเกิดความล่าช้าของงานสะสม ทำให้การดำเนินงานปรับปรุงฯในขั้นที่เหลือน้อยเหลือระยะเวลาไม่เพียงพอกับการปรับปรุงงานตามขอบเขตงานแบบเต็มรูปแบบ (ออกแบบและตกแต่งใหม่ทั้งหมด) จึงทำให้ต้องลดระยะเวลาการทำงานปรับปรุงฯในแต่ละชั้นลด เมื่อระยะเวลาต้องลดลง จึงจำเป็นต้องลดขอบเขตงานลงตามไปด้วย เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์กันในการดำเนินโครงการ ซึ่งรูปแบบการดำเนินการปรับปรุงฯในช่วงการดำเนินโครงการที่ 3 นี้ ไม่สามารถตอบโจทย์วัตถุประสงค์หลักในการปรับปรุงฯของทางธนาคารที่จะเปลี่ยนภาพลักษณ์ขององค์กรใหม่ทั้งหมดในช่วงแรกที่ตั้งไว้ได้ แต่สามารถตอบโจทย์ในเรื่องการแก้ไขปัญหเฉพาะหน้าตามสถานการณ์ เพื่อให้การดำเนินโครงการปรับปรุงฯทั้งหมดสามารถเสร็จได้ตามกำหนดเวลาที่ตั้งไว้ (โครงการปรับปรุงฯทั้งหมด ต้องแล้วเสร็จภายในปี ค.ศ.2012)<sup>4</sup> เพื่อให้ไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรและการทำงานของพนักงาน ที่ได้มีการวางแผนการเข้าใช้อาคารล่วงหน้าไว้แล้วได้

จึงสามารถสรุปได้ว่า การวางนโยบายและการคัดสรรทีมงานเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินโครงการ การวางนโยบายที่เหมาะสมกับการทำงานและสถานการณ์ในการแต่ละช่วงเวลา เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ ส่วนการมีทีมงานที่ดี มีประสบการณ์ในการทำงานทำให้สามารถคาดการณ์ปัญหาหรือผลกระทบที่จะเกิดล่วงหน้าได้ ซึ่งจะทำให้สามารถวางแผนเพื่อรองรับกับปัญหาเหล่านั้นและทำให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ในระหว่างมีการเปิดใช้งานอาคาร จะเป็นโครงการที่มีความซับซ้อนในการทำงานมากกว่าโครงการก่อสร้างอาคารทั่วไป เนื่องจากมีเรื่องของการทำงานดำเนินธุรกิจขององค์กรที่ไม่สามารถให้หยุดชงักได้และมีเรื่องการใช้งานอาคารของผู้ใช้อาคารเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย จึงจำเป็นต้องอาศัยผู้ที่มีประสบการณ์และมีความชำนาญเฉพาะด้านในการทำงานและบริหารโครงการ สำหรับโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) นี้ เป็น

<sup>4</sup> บุญเกียรติ วิสุทธิกาศ. Project Director ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์



การทำงานโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์จากปัญหาที่เกิดขึ้นกับโครงการ แล้วนำประสบการณ์ที่ได้มาปรับปรุงการทำงาน ให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ของโครงการ

บทเรียนที่ได้รับจากศึกษาหลักการ ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง, การเก็บข้อมูล, การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลโครงการการปรับปรุงตกแต่งภายในอาคารสำนักงาน ในระหว่างมีการเปิดใช้งาน : กรณีศึกษา อาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ทำให้เกิดความเข้าใจได้ว่า

1. การปรับปรุงอาคารสำนักงาน ในระหว่างมีการเปิดใช้งานนั้น จำเป็นต้องอาศัยหลักการและทฤษฎีการบริหารทรัพยากรกายภาพ(FM),การบริหารโครงการ(PM) และการบริหารงานก่อสร้าง(CM) ควบคู่กันไปในการดำเนินโครงการ เนื่องจากเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กันทั้งหมด การศึกษางานวิจัยหรือโครงการการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ในระหว่างมีการเปิดใช้งาน ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ทำให้ทราบถึงข้อดี-ข้อเสียในการดำเนินโครงการ,วิธีการ,ขั้นตอน ฯลฯ ของแต่ละโครงการ อีกทั้งยังทำให้ทราบถึงปัญหาและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในระหว่างดำเนินโครงการ จึงทำให้สามารถคาดการณ์ปัญหาเหล่านี้ล่วงหน้าได้ โดยสามารถนำสิ่งที่ศึกษาเหล่านี้มาประยุกต์ใช้กับอาคารที่มีโครงการจะปรับปรุงอาคาร ในระหว่างการเปิดใช้งานอาคารอื่นๆ ต่อไปได้
2. กระบวนการดำเนินงานนั้นจะขึ้นอยู่กับการวางนโยบายเป็นหลัก ซึ่งผู้บริหารทรัพยากรกายภาพ มีหน้าที่ในการดูแลภาพรวมของโครงการและให้คำแนะนำกับเจ้าของโครงการเกี่ยวกับการดำเนินโครงการให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ โดยโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) นี้ เป็นการทำงานโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์จากปัญหาที่เกิดขึ้นกับโครงการ แล้วนำประสบการณ์ที่ได้มาปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ของโครงการ
3. ปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนการปรับปรุง ที่สามารถพบโดยทั่วไปส่วนใหญ่และพบในโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) นี้เกิดจาก
  - ผู้รับเหมาไม่ได้รับแบบ as-built / แบบ as-built ไม่สมบูรณ์ ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องไปถึงการทำงานระหว่างการปรับปรุงฯ ปัญหานี้พบในงานวิจัยเรื่องการปรับปรุงระบบประกอบอาคารสำนักงานใหญ่ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)<sup>16</sup> เช่นกัน

- ความต้องการของผู้ใช้งานอาคารจะไม่สอดคล้องกับพื้นที่ที่มีอยู่และการขาดตัวแทนของผู้ใช้อาคารในการตัดสินใจและประสานงาน ซึ่งจะเป็นปัญหาในช่วงของการออกแบบ

ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปรับปรุงฯ ที่สามารถพบโดยทั่วไปส่วนใหญ่และพบในโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) นี้ได้แก่

- ผู้รับเหมาไม่ทำงานตามแผนงานที่วางไว้ ทำให้เกิดงานล่าช้า
- การมีผู้รับเหมา 2 รายหลักทำงานด้วยกัน ทำให้เกิดปัญหาในการรวบรวมแผนการทำงาน กรณีเกิดงานล่าช้าก็จะทำให้เกิดปัญหาในการเกี่ยวกันทำงานหรือโยนความผิดให้กับอีกรายหนึ่งเสมอ
- แรงงานต่างด้าว ทำให้ไม่สามารถสื่อสารได้ / สื่อสารไม่เข้าใจกัน
- แรงงานไม่เพียงพอ / การขาดแคลนแรงงาน
- การพิจารณาอนุมัติงานเปลี่ยนแปลงล่าช้า ไม่ทันกับงานก่อสร้างที่ต้องดำเนินการ
- ไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ในช่วงเวลาปกติได้และต้องมีการหยุดการทำงานเป็นระยะๆ เนื่องจากมีผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ใช้อาคาร ปัญหานี้พบในงานวิจัยเรื่อง การปรับปรุงระบบประกอบอาคารสำนักงานใหญ่ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)<sup>5</sup> เช่นกัน
- งานเพิ่ม-ลด ระหว่างการทำงาน ปัญหานี้พบในงานวิจัยเรื่อง การปรับปรุงระบบประกอบอาคารสำนักงานใหญ่ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)<sup>16</sup> เช่นกัน
- ลิฟต์ชนส่งวัสดุ ไม่เพียงพอ
- การร้องเรียนจากผู้ใช้อาคาร เรื่อง เสียง, กลิ่น, ฝุ่น ซึ่งส่งผลกระทบต่อสุขภาพของผู้ใช้อาคาร ซึ่งพบในงานวิจัยเรื่องกระบวนการปรับปรุงอาคารสำนักงาน แบบมีการโยกย้าย กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) อาคารสำนักพหลโยธิน<sup>6</sup> เช่นกัน

<sup>5</sup> สุภาพกรณ์ เจริญศุภผล. การปรับปรุงระบบประกอบอาคารสำนักงานใหญ่ของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

<sup>6</sup> กนกศักดิ์ วันประเสริฐ. กระบวนการปรับปรุงอาคารสำนักงาน แบบมีการโยกย้าย กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) อาคารสำนักพหลโยธิน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.

ปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากการปรับปรุงแล้วเสร็จ ที่สามารถพบโดยทั่วไปส่วนใหญ่และพบในโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) นี้ ได้แก่

- ความยุ่งยากในการเข้าไปเก็บรายละเอียดงาน (Defect) เนื่องจากเป็นช่วงที่ผู้ใช้อาคารเข้าไปใช้พื้นที่แล้ว ทำให้สามารถเข้าทำงานได้เฉพาะช่วงเวลาหลังเลิกงาน หรือวันหยุดของผู้ใช้อาคารเท่านั้น
4. สิ่งที่ต้องคำนึงถึง, แนวทางในการป้องกัน, แก้ไขและลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ในระหว่างมีการเปิดใช้งาน
- การกำหนดนโยบายในการปรับปรุงอาคารสำนักงานที่ชัดเจน
  - การจัดหาทีมงานที่มีประสบการณ์เข้ามาทำงานปรับปรุงอาคารสำนักงาน ในระหว่างมีการเปิดใช้งานอาคาร จะช่วยให้การบริหารจัดการงานปรับปรุงได้ง่ายขึ้น เนื่องจากทีมงานเหล่านี้จะมีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน ทำให้สามารถเข้าใจถึงกระบวนการทำงาน, ปัญหาต่างๆ ได้ดี และสามารถนำเอาประสบการณ์และเทคนิควิธีการทำงานเหล่านี้มาประยุกต์ใช้ได้
  - ระยะเวลาในการปรับปรุงอาคารฯ, งบประมาณ, ขอบเขตงานและขนาดพื้นที่ทำงาน มีความสัมพันธ์กันทั้งหมด ควรกำหนดสิ่งเหล่านี้ให้เหมาะสมกัน เพื่อคุณภาพที่ดีของงาน โดยการกำหนดสิ่งเหล่านี้สามารถศึกษาได้จากงานวิจัยหรือโครงการในลักษณะเดียวกันที่มีการดำเนินงานมาก่อนหน้านี้ รวมถึงประสบการณ์ในการทำงานของทีมงานก็เป็นส่วนสำคัญที่เป็นส่วนช่วยในการกำหนดสิ่งเหล่านี้
  - การจัดจ้างผู้รับเหมาหลักรายเดียว จะทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการงานมากกว่าผู้รับเหมาหลายราย แต่ค่าใช้จ่ายจะในการจัดจ้างจะสูงกว่าการตัดแบ่งงานจัดจ้างผู้รับเหมาหลายราย กรณีที่มีที่ปรึกษาโครงการหรือมีผู้บริหารงานก่อสร้างสามารถตัดแบ่งงานให้กับผู้รับเหมาหลายรายได้ เนื่องจากมีผู้ควบคุมและบริหารแผนการทำงานให้
  - แบบ As built เดิมก่อนการปรับปรุงอาคาร เป็นสิ่งสำคัญ ในการปรับปรุงอาคารใหม่ เนื่องจากต้องใช้ในการอ้างอิงต่างๆ เช่น การนำเสนอราคาของผู้รับเหมา, การออกแบบใหม่ให้สัมพันธ์กันกับอาคาร, การทำงานที่หน้างาน เป็นต้น ในกรณีที่ไม่มีแบบ As built เดิมก่อนการปรับปรุงอาคาร จะต้องให้ความสำคัญกับการ

ทำรายละเอียดแบบ (Detail) มากๆ เพื่อป้องกันหรือลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นระหว่างการทำงาน

- หากไม่มีทีมงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานปรับปรุงอาคารมาก่อน การเลือกจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการ, ผู้บริหารงานก่อสร้าง, ผู้ออกแบบ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ เพราะบุคคลเหล่านี้จะช่วยทำให้การทำงานปรับปรุงอาคารเป็นไปตามระบบและง่ายต่อการบริหารจัดการมากขึ้น
- ในเรื่องของการโยกย้ายพื้นที่ทำงานผู้ใช้อาคาร ควรมีการกำหนดแผนงานการโยกย้ายที่ดี หากเป็นไปได้ควรให้มีการย้ายแค่ 1 ครั้ง คือ ย้ายเข้าพื้นที่ทำงานใหม่เลย เพราะจะเกิดผลกระทบในเรื่องของสิ่งของสูญหายระหว่างการโยกย้าย, ผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรและความไม่พึงพอใจของผู้ใช้งานอาคารน้อยที่สุด
- ผลกระทบกับผู้ใช้อาคารในระหว่างการทำงานปรับปรุงอาคารเป็นเรื่องสำคัญงานที่มีเสียงดังและกลิ่นฉุน ควรเลือกที่จะทำในช่วงเวลาหลังเลิกงานหรือในวันหยุดของผู้ใช้อาคาร เพื่อลดผลกระทบดังกล่าว ส่วนเรื่องฝุ่นละอองต้องมีการป้องกันที่ดี ไม่ให้ฝุ่นเล็ดลอดออกจากพื้นที่ทำงานปรับปรุงหรือเล็ดลอดออกไปน้อยที่สุด เนื่องจากสามารถส่งผลกระทบต่อผู้ใช้งานอาคารได้
- การปรับปรุงระบบประกอบอาคาร ต้องมีการตรวจสอบให้ดีก่อนการปรับปรุงว่าระบบเหล่านี้มีการเชื่อมต่อกับพื้นที่อื่นๆ ที่ยังมีการทำงานของผู้ใช้อาคารอยู่หรือไม่ เพื่อป้องกันปัญหาที่จะตามมาในภายหลัง หากมีการตัดระบบผิดหรือมีความผิดพลาดในระหว่างการทำงาน จะส่งผลเสียหายไปยังส่วนอื่นๆ ที่ยังคงมีการทำงานอยู่ด้วย

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการปรับปรุงอาคารสำนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งในการศึกษากระบวนการดำเนินงานปรับปรุงอาคารสำนักงานในระหว่างมีการเปิดใช้งานอาคารเท่านั้น ยังมีอีกหลายประเด็นที่น่าสนใจเพื่อเป็นประโยชน์กับผู้บริหารทรัพยากรกายภาพ และผู้ที่สนใจจะปรับปรุงอาคารสำนักงานในระหว่างมีการเปิดใช้งานอาคาร ดังนี้

- แนวทางการกำหนดโครงสร้างที่มุงานให้เหมาะสมกับขอบเขตงานและภาระงาน ในการปรับปรุงอาคารสำนักงานในระหว่างมีการเปิดใช้งานอาคาร

- แนวทางการจัดทำนโยบายและแผนงานให้เหมาะสมกับการปรับปรุงอาคารสำนักงานในระหว่างมีการเปิดใช้งานอาคาร
- กระบวนการและแนวทางในการปรับปรุงระบบประกอบอาคาร ในการปรับปรุงอาคารสำนักงานในระหว่างมีการเปิดใช้งานอาคาร

## รายการอ้างอิง

- กนกศักดิ์ วันประเสริฐ. กระบวนการปรับปรุงอาคารสำนักงาน แบบมีการโยกย้าย กรณีศึกษา  
ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) อาคารสำนักพหลโยธิน. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
, 2553.
- ฐาปนกรณ์ เจริญศุภผล. การปรับปรุงระบบประกอบอาคารสำนักงานใหญ่ของธนาคารกรุงเทพ  
จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาสถาปัตยกรรม คณะ  
สถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- บัณฑิต จุลาสัย และ เสริชย์ ไซติพานิช. การบริหารทรัพยากรกายภาพ (Facility Management).  
พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- เริงณรงค์ รัตนปริชาเวช. MC for CM : Management Cockpit for Construction Management :  
MC สำหรับงานก่อสร้าง. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร, 2552.
- วิสูตร จิระดำเกิง. การบริหารต้นทุนงานก่อสร้าง. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร:  
โรงพิมพ์วรรณกวี, 2549.
- เสริชย์ ไซติพานิช. การบริหารทรัพยากรกายภาพ: หลักการและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 1.  
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.
- กิตติศัพท์ สิงห์กลางพล. หัวหน้าแผนกบริการอาคาร บริษัท นันทวันแมนเนจเมนท์  
จำกัด. สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม 2554.
- เจริญชัย อิศระชัยกุล. กรรมการผู้จัดการ บริษัท โปรไฟล์ เดคคอร์ด จำกัด. สัมภาษณ์ 20 ธันวาคม  
2554.
- ทองวุฒิ แดงดีมาก. Senior Supervisor บริษัท นกิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด. สัมภาษณ์ 7 ธันวาคม  
2554.
- ทองพูล แก้วสุวรรณ. Foreman บริษัท อำนาจชัยกิจ จำกัด. สัมภาษณ์ 12 ตุลาคม 2554.
- บุญเกียรติ วิสิทธิ์กาศ. Project Director ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์  
5 ตุลาคม 2554.
- บุญเลิศ สวัสดิ์วุฒิกุล. Project Manager บริษัท โปรเจคส์เอเซีย จำกัด. สัมภาษณ์ 22 ธันวาคม  
2554.
- พจน์ภฤช ว่อง. Managing Director บริษัท เวิร์คพาร จำกัด. สัมภาษณ์ 7 ธันวาคม 2554.

สิทธิโชค เตี่ยววานิช. วิศวกรงาน Renovate บริษัท นันทวันแมนเนจเม้นท์ จำกัด. สัมภาษณ์  
7 ธันวาคม 2554.

สุภาพ นวลขาว. Project Manager บริษัท อำนวยการชัยกิจ จำกัด. สัมภาษณ์ 12 ตุลาคม 2554.

สุริยา ยานะวิน. Project Team ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). สัมภาษณ์ 11 ตุลาคม  
2554 และ 7 กุมภาพันธ์ 2555.

อนันต์ชัย จิรวินวัฒน์. Design Director บริษัท ดีดีบีเบิ้ลยูพี จำกัด. สัมภาษณ์ 10  
กุมภาพันธ์ 2555

อรุณ ชาญณรงค์. Project Manager บริษัท ซิตีเฟาเวอร์ จำกัด. สัมภาษณ์ 17 ธันวาคม 2554.

ภาคผนวก



## ภาคผนวก ก

## ตารางรายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง	บริษัท	วันที่ให้สัมภาษณ์
คุณบุญเกียรติ วิสิทธิ์ภักดี	SVP, Head of Building Management	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	5/10/2554
คุณสุริยา ยานะวิน	Project Team	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	11/10/2554
			7/1/2555
คุณทองพูน แก้วสุวรรณ	Foreman	บริษัท อานาจชัยกิจ จำกัด	12/10/2554
คุณสุภาพ นวลขาว	Project Manager	บริษัท อานาจชัยกิจ จำกัด	12/10/2554
คุณทรงวุฒิ แดงดีมาก	Senior Supervisor	บริษัท นกิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด	7/12/2554
คุณพจน์ภักษ์ ว่อง	Managing Director	บริษัท เวิร์คพาร จำกัด	7/12/2554
คุณสิทธิโชค เตียววานิช	วิศวกรงาน Renovate	บริษัท นันทวันแมนเนจเมนท์ จำกัด	7/12/2554
คุณอรุณ ชาบุญรงค์	Project Manager	บริษัท ซิตีเพาเวอร์ จำกัด	17/12/2554
คุณกิตติศัพท์ สิงห์กลางพล	หัวหน้าแผนกบริการอาคาร	บริษัท นันทวันแมนเนจเมนท์ จำกัด	20/12/2554
คุณเจริญชัย อิศระชัยกุล	กรรมการผู้จัดการ	บริษัท โปรไฟล์ เดคคอร์ด จำกัด	20/12/2554
คุณบุญเลิศ สวัสดิ์วุฒิกุล	Project Manager	บริษัท โปรเจคส์เอเชีย จำกัด	22/12/2554
คุณอนันต์ชัย จิรวินวัฒน์ธำนันท์	Design Director	บริษัท ดีดับเบิลยูพี จำกัด	10/2/2555

## ภาคผนวก ข

## ตัวอย่างแบบสัมภาษณ์

**แบบสัมภาษณ์**

หัวข้อการศึกษา การปรับปรุงตกแต่งภายในอาคารสำนักงาน ในระหว่างมีการเปิดใช้  
งาน : กรณีศึกษา อาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

แบบสอบถามเลขที่.....

สำหรับผู้สัมภาษณ์เป็นผู้บันทึกเท่านั้น

ชื่อผู้ให้ข้อมูล / ผู้ให้สัมภาษณ์ : .....

ตำแหน่ง : .....

ชื่อบริษัท : .....

วันที่สัมภาษณ์ : .....เวลา.....ถึง.....

**โครงสร้างแบบสัมภาษณ์** แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ส่วนที่ 2 เป็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ประสานงานโครงการ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), ที่ปรึกษาโครงการและผู้ดูแลอาคาร

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ออกแบบโครงการ

ส่วนที่ 4 เป็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาโครงการ

ส่วนที่ 1 ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

คำถาม

1. นโยบายและวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงอาคารสำนักงานฯ ของทางธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างไร
2. แนวทางในการดำเนินงานปรับปรุงอาคารสำนักงานฯ เป็นอย่างไร
3. มีปัญหาเกิดขึ้นขณะดำเนินโครงการบ้างหรือไม่ ถ้ามี อะไรบ้าง
4. มีแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาอย่างไรบ้าง

ส่วนที่ 2 ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ประสานงานโครงการ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), ที่ปรึกษาโครงการและผู้ดูแลอาคาร

คำถาม

1. มีขั้นตอนในการทำงานของส่วนงานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการอย่างไรบ้าง
2. มีการวางแผนงานและวิธีการดำเนินงานปรับปรุงอย่างไร
3. มีระยะเวลาในการทำงานปรับปรุงในแต่ละขั้นเท่าใด
4. มีหลักในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนงานอย่างไรบ้าง
5. มีวิธีการ/ขั้นตอนการจับเก็บและการ Approve เอกสารประกอบการทำงานอย่างไรบ้าง
6. มีปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งก่อน, ระหว่าง และหลังจากการปรับปรุงหรือไม่ ถ้ามีอะไรบ้าง
7. มีแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหอย่างไรบ้าง
8. ผลการดำเนินงานปรับปรุงหลังการปรับปรุงแล้วเสร็จเป็นอย่างไร

### ส่วนที่ 3 ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ออกแบบโครงการ

#### คำถาม

1. ข้อมูลที่ได้รับก่อนมีการออกแบบโครงการจากเจ้าของโครงการมีอะไรบ้าง
2. Scope ในการทำงานเป็นอย่างไร
3. ขั้นตอนในการออกแบบโครงการเป็นอย่างไร
4. มีวิธีการ Approve แบบและเอกสารประกอบการทำงานอย่างไรบ้าง
5. มีปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งก่อน, ระหว่างและหลังจากการปรับปรุงบ้างหรือไม่ ถ้ามีอะไรบ้าง
6. มีแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหอย่างไรบ้าง
7. ผลการดำเนินงานปรับปรุงหลังการปรับปรุงแล้วเสร็จเป็นอย่างไร

#### ส่วนที่ 4 ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้รับเหมา

##### คำถาม

1. ทำการปรับปรุงที่อาคารใดและชั้นใดบ้าง
2. การประมาณงานก่อสร้างใช้วิธีใดในการประมาณและมีขั้นตอนในการประมาณงานอย่างไรบ้าง
3. เอกสารหรือแบบที่ได้รับก่อนเริ่มดำเนินงานประกอบด้วยอะไรบ้าง
4. Scope ในการทำงานปรับปรุงเป็นอย่างไร
5. ขั้นตอนการทำงานและ Organization Chart ของผู้รับเหมาในการดำเนินโครงการปรับปรุงนี้เป็นอย่างไร
6. ระยะเวลาในการปรับปรุงแต่ละชั้นเป็นอย่างไร
7. การติดต่อประสานงานในระหว่างการปรับปรุงเป็นอย่างไรบ้าง
8. มีปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งก่อน, ระหว่างและหลังจากการปรับปรุงบ้างหรือไม่ ถ้ามี อะไรบ้าง
9. มีแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหอย่างไรบ้าง
10. ผลการดำเนินงานปรับปรุงหลังการปรับปรุงแล้วเสร็จเป็นอย่างไร

### เอกสารประกอบการสัมภาษณ์

- ผู้วิจัย : นางสาว ชีษณุชา ขุนจง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : คุณบุญเกียรติ วิสิทธิ์กาศ : SVP, Head of Building Management  
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
- วันที่สัมภาษณ์ : วันที่ 5 ตุลาคม พ.ศ. 2554
- 

### บทสัมภาษณ์

- ผู้วิจัย : นโยบาย-วัตถุประสงค์ของทางธนาคารไทยพาณิชย์ในการปรับปรุงอาคารสำนักงาน
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : วัตถุประสงค์ที่ 1 คือ ทางธนาคารต้องการปรับปรุง Corporate Image จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างตาม โดยมี Change Program คือ การเปลี่ยนแปลงทุกอย่างที่สามารถเปลี่ยนได้ เช่น ระบบงาน, Corporate Image ฯลฯ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงสำนักงานก็เพื่อ เปลี่ยนให้ตอบสนองกับวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงธนาคาร ส่วนวัตถุประสงค์ที่ 2 คือ ทางธนาคารต้องการเปลี่ยนสภาวะแวดล้อมในการทำงานให้กับพนักงาน ให้รู้สึกสดใสขึ้น, ใหม่ขึ้น, ทันสมัยขึ้น เนื่องจากของเดิมมีการใช้งานมาเป็นระยะเวลา 10 กว่าปี โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงเลย ซึ่งเรื่องหลักๆ ในการปรับปรุงอาคารสำนักงาน คือ ทางธนาคารเองมีโครงการในการปรับปรุงธนาคารที่เรียกว่า “Change Program” และทำการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ต้องการที่จะทำให้สภาวะหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้นเลยมีการลงทุนปรับปรุงอาคารสำนักงานดังกล่าว (เงินลงทุนประมาณ 600 ล้านบาท) เพื่อตอบสนองกับนโยบายของธนาคาร ซึ่งการปรับปรุงครั้งนี้จะทำให้พื้นที่การทำงานเชื่อมต่อกันมากขึ้นหรือเรียกว่าการ Relocate ซึ่งของเดิมก่อนการปรับปรุง งานในสายงานเดียวกันจะมีการกระจัดกระจายกันอยู่ แต่ของใหม่หลังจากการปรับปรุงแล้วจะนำเอาสายงานเดียวกันมาอยู่รวมกัน ในขณะเดียวกันสายงานที่ต้องทำงานอยู่ด้วยกัน มีการเชื่อมต่อหรืองานที่เกี่ยวข้องกัน ก็ปรับมาอยู่ด้วยกัน เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งหากดูจากแผนผังจะมีการเขียนไว้ว่า Reserve for future expansion การเปลี่ยนแปลงในครั้งนี้ ธนาคารได้ Forecast อัตรากำลังพลไปข้างหน้า 3 ปี ซึ่งจะสามารถรองรับกำลังพลของพนักงานของธนาคารได้ถึงปีค.ศ.2014 โดยเป้าหมายคือ จะต้องปรับปรุง

อาคารสำนักงานให้เสร็จทั้งหมดภายในปีค.ศ.2012 ซึ่งตอนนี้อาคาร West และ East ได้ปรับปรุงเสร็จแล้ว เหลือเฉพาะอาคาร Head Office ที่จะเสร็จในปีค.ศ.2012 อาคาร West และ East จะทำการปรับปรุงเฉพาะชั้นที่เป็นของอาคารและบริษัทในเครือ ของธนาคารเท่านั้น เช่น หลักทรัพย์จัดการกองทุน, SCB AM, SCB S ฯลฯ

- ผู้วิจัย : ขั้นตอนในการดำเนินโครงการ เช่น การคัดสรรผู้รับเหมา, ผู้ออกแบบ เป็นอย่างไร
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : เริ่มจากการประกวดแบบ คือ ทางธนาคารก็จะให้โจทย์กับ Designer ว่า ต้องการภาพลักษณ์อย่างไร แล้วให้ทาง Designer เข้ามา Reach งานกัน ซึ่ง designer ที่ได้งานไปคือ ผู้ที่เข้าใจรูปแบบความต้องการของธนาคารมากที่สุด ซึ่งก็คือ DWP เพราะฉะนั้น การออกแบบก็จะเริ่มมาจากการประกวดแบบก่อน แล้วจึงทำการประกวดราคา โดยวิธีการเลือกแบบจะดูแบบนั้นๆ ก่อนว่า ตรงตามวัตถุประสงค์ของทางธนาคารหรือไม่ ส่วนเรื่องราคานั้นเป็นประเด็นรองลงมา เช่น อาคาร Head Office ทางธนาคารไม่ได้สนใจว่าราคาค่าก่อสร้างจะเป็นเท่าไร แต่เมื่อทำการปรับปรุงไปแล้วจึงพบว่า มีการใช้งบประมาณเกินความจำเป็น จึงทำให้ขั้นต่อไปที่จะทำการปรับปรุงมีการเปลี่ยน Scope การทำงานใหม่ เช่น ฝ้าเพดานที่เคยเปิดโล่งจากชั้น 5 ก็กลายเป็นฝ้าเพดานแบบปิด เป็นต้น ซึ่งการปรับปรุงอาคารสำนักงานนี้ ไม่ได้ทำการปรับปรุงทีเดียวทั้งหมด แต่จะทำทีละชั้น โดยทางธนาคารเองจะมีการกำหนดแผนงานไว้แล้วว่าจะมีการทำการปรับปรุงที่ชั้นไหนก่อน-หลัง แล้วจึงเริ่มมีการสรรหาผู้ออกแบบและเมื่อได้ผู้ออกแบบ + แบบที่เหมาะสมแล้ว จึงมีการเสนอสัญญาจ้างผู้ออกแบบ ส่วนการประมาณราคาค่าก่อสร้างนั้น ทางผู้ออกแบบจะเป็นคนประมาณราคากลางให้กับทางธนาคาร เสร็จแล้วจึงมีการเปิดให้ผู้รับเหมาประมูลงานผ่านหน่วยงานจัดซื้อของทางธนาคารต่อไป ส่วน Concept ในการประกวดราคา คือ ราคาที่ผู้รับเหมาเสนอไม่ควรเกินจากราคากลางและราคาของเจ้าที่ต่ำที่สุดจะเป็นผู้ที่ได้งาน เมื่อได้ผู้รับเหมามาแล้ว ทางธนาคารก็จะมีผู้ประสานงานที่คอยควบคุม, ดูแล Schedule การทำงานต่างๆ โดยมี Project Director ของธนาคารคอยดูแลงานในภาพรวมของโครงการทั้งหมดและมี Project Member / Project Team คอยรับคำสั่ง



โดยตรงจาก Project Director ส่วนบริษัท นันทวันแมนเนจเม้นท์ จำกัด นั้น จะอยู่ในฐานะผู้รับจ้างที่ทางธนาคารจ้างเข้ามาควบคุมผู้รับเหมาอีกทีหนึ่ง หน้าของบริษัท นันทวันแมนเนจเม้นท์ จำกัด คือ 1. ควบคุมผู้รับเหมาให้ ปฏิบัติตามกฎระเบียบของอาคาร เช่น การใช้ลิฟต์ เป็นต้น 2. ควบคุม ผู้รับเหมาให้ปฏิบัติงานตาม Schedule งานที่วางไว้ ส่วนลักษณะการทำงาน ของผู้ออกแบบ นอกจากจะทำหน้าที่ออกแบบแล้ว ยังต้องมีส่วนร่วมในการ Approve เอกสารต่างๆ ร่วมกันทางธนาคารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแบบด้วย และต้องลงไปดูที่หน้างานว่ามีปัญหาติดขัดอะไรหรือไม่ ถ้ามีจะทำการแก้ไข อย่างไร กรณีมีการแก้ไขก็ต้องแจ้งให้ทางธนาคารทราบและให้ทางธนาคาร Approve เอกสารดังกล่าวก่อน จึงจะแจ้งไปยังบริษัท นันทวันแมนเนจเม้นท์ จำกัด อีกทีหนึ่ง โดยที่อาคาร Head Office ทางธนาคารจะเป็นผู้ควบคุมงาน เอง แต่เมื่อก่อนตอนที่ทำการปรับปรุงอาคาร East และ West จะมี Consult คือ บริษัท โปรเจคส์เอเชีย จำกัด ซึ่ง Consult จะทำหน้าที่ประสานงานกับ Project Member, ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาต่างๆ เกี่ยวกับโครงการ, ดูแล Project ทั้งหมด, Schedule การทำงาน ซึ่งช่วงที่มีการจัดจ้าง Consult ทาง ธนาคารจะไม่ต้องมาลง Detail ในเนื้องานและควบคุมงานเองเหมือนกับ อาคาร Head Office ชั้น 5

- ผู้วิจัย : ทาง ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีการประเมินผลการทำงานของ ผู้รับเหมาอย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีการประเมินคุณภาพการทำงานของผู้รับเหมา โดยให้ทีมควบคุมงานเป็นผู้ ประเมิน เช่น อย่างที่ขณะนี้ทำงานอยู่ ผู้รับเหมาไม่สามารถทำงานให้เสร็จ ภายใต้วงเวลาที่วางไว้ ทางธนาคารก็มีสิทธิ์ที่จะเลิกจ้าง แล้วจัดทีมใหม่เข้า มาทำงาน (ในปัจจุบันยังไม่มีให้ User เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินใน ส่วนนี้ด้วย)
- ผู้วิจัย : ในระหว่างการทำงานมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง และทางผู้บริหารมีแนวทางใน การป้องกันหรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากปัญหาอย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : พยายามวางแผนงานให้ดีที่สุด เพื่อไม่ให้ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดย สิ่งที่เป็น 2 Step คือ 1. วางแผนงานล่วงหน้า โดยมีการเผื่อระยะเวลาใน การทำงาน แต่สิ่งที่น่ากังวลคือ ปัญหาที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

ซึ่งก็ได้มีการวางแผนงานเพื่อในส่วนนี้ไว้ด้วย 2. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า โดยมีการนำเอาประสบการณ์เก่าๆ จากที่ได้ทำงานในอาคาร West มาปรับใช้ โดยการ List ปัญหาออกมาแล้วนำมาปรับใช้กับขั้นต่อไปที่จะทำการปรับปรุง (List & Learn)

ผู้วิจัย : การจัดจ้างผู้ออกแบบมีลักษณะเป็นอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ทำการปรับปรุงในส่วนของงาน Interior และงานระบบประกอบอาคาร โดยจะจ้างผู้ออกแบบหลัก (Interior) รายเดียว แล้วทางผู้ออกแบบหลัก ก็จะไปจัดจ้างผู้ออกแบบงานระบบอีกทีหนึ่ง แต่เวลาที่มีการ Approve ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับงานระบบประกอบอาคาร ทางผู้ออกแบบงานระบบประกอบอาคารจะต้องเข้าร่วมด้วยทุกครั้ง และ Approve ผ่านผู้ออกแบบหลัก (Interior) อีกทีหนึ่ง ซึ่งในบางครั้งงานออกแบบ Interior กับงานระบบประกอบอาคารก็มีปัญหาทับซ้อน บ้าง เช่น งานระบบบนฝ้าเพดานวิ่งไปชนกล่องม่าน เป็นต้น ซึ่งปัญหาเหล่านี้ เป็นเพียงปัญหาเล็กๆ น้อยๆ ที่สามารถแก้ไขปัญหาที่หน้างานได้

ผู้วิจัย : การจัดจ้างผู้รับเหมามีลักษณะเป็นอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : อาคาร West และ Head Office ชั้น 5 มีการแยกผู้รับเหมางาน Interior และงานระบบประกอบอาคาร แต่ขั้นต่อไปทางธนาคารไม่ได้มีการจัดจ้าง Project Consult เมื่อไม่มี Project Consult ก็ทำให้ไม่มีคนที่จจะมารวบรวม, คุมแผนงานให้ ผู้รับเหมา 2 รายหลัก (งาน Interior และงานระบบประกอบอาคาร) ก็มีการเกี่ยวกันทำงาน จึงได้มีการปรับแผนใหม่ คือ จัดจ้างผู้รับเหมาหลักเพียงรายเดียว เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยให้รับทั้งงาน Interior และงานระบบประกอบอาคาร โดยมีธนาคารเป็นผู้ควบคุมงานหลัก โดยไม่มี Consult และ CM แต่อาคาร West จะมี Consult แต่ไม่มี CM

\*\*หมายเหตุ : ข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะไม่ตรงกับรูปแบบที่ตั้งไว้ทั้งหมด เนื่องจากในบางหัวข้อ ผู้ให้สัมภาษณ์ก็ได้อธิบายรวมคำถามกับคำตอบในหลายๆข้อเข้าด้วยกันแล้ว จึงไม่ได้มีการถามคำถามนั้นๆ ซ้ำ

### เอกสารประกอบการสัมภาษณ์

- ผู้วิจัย : นางสาว ชิษณุชชา ขุนจง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : คุณสุรียา ยานะวิน : Project Team : เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานอาคาร  
 ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
- วันที่สัมภาษณ์ : วันที่ 11 ตุลาคม พ.ศ. 2554 และ วันที่ 7 มกราคม พ.ศ. 2555
- 

### บทสัมภาษณ์ (วันที่ 11 ตุลาคม พ.ศ. 2554)

- ผู้วิจัย : อาคาร West Tower B มีการปรับปรุงอาคารสำนักงานทั้งหมดกี่ชั้น
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : อาคาร West Tower B มีการปรับปรุงอาคารสำนักงานทั้งหมดโดยนับถึงปัจจุบันนี้ ทำไป 12 ชั้นครึ่ง ชั้นละ 1,063 ตารางเมตร (Phase 1 = 10 ชั้น, Phase 2 = 2 ชั้นครึ่ง) 2 ชั้นล่าสุดจะเป็นชั้น 10 และ 17 เต็มชั้น และชั้น 6 ครึ่งชั้น
- ผู้วิจัย : Phase 1 และ Phase 2 มีความแตกต่างกันอย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : Phase 1 และ Phase 2 มีความแตกต่างกันตรงกระบวนการทำงาน ใน Phase 1 ทางธนาคารจัดจ้าง Project Consult คือ บริษัท โปรเจคส์เอเซีย จำกัด ส่วน Phase 2 จำนวน 2 ชั้นครึ่ง ของอาคาร West Tower B ใช้เจ้าหน้าที่ของธนาคารเองในการควบคุมงาน
- ผู้วิจัย : ในระหว่างที่มีการจัดจ้าง Project Consult ขอบเขตหน้าที่ของ Consult มีอะไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : กลับไปที่ Phase 1 ในขณะที่มี Consult โดย Scope ของ Consult จะเริ่มตั้งแต่การทำ Tender , ควบคุมงานระหว่างการก่อสร้าง, Certificate งานสำหรับชำระค่าใช้จ่ายผู้รับเหมาตาม Monthly Progress จนกระทั่งถึงควบคุมการ Commissioning และจบที่การออกใบรับรองผลงานให้กับผู้รับเหมา โดยที่ Consult จะทำงานรวมงาน CM เข้าไปด้วย
- ผู้วิจัย : เจ้าหน้าที่ของทางธนาคาร มีการทำงานควบคู่กับ Consult อย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ใน Phase 1 SCB ที่เป็น Owner ได้ Assign บุคลากรเพียงแค่ 3 ท่าน เป็น Project Manager 1 ท่าน, Project Management Officer 1 ท่าน และ Coordinator 1 ท่าน โดยทั้ง 3 คนนี้จะเป็นตัวเชื่อมระหว่างธนาคาร, Project Consult และผู้รับเหมา รวมถึง User (ผู้ใช้งานอาคาร) ส่วนการ Approve

งานหรือเอกสารต่างๆ จะถูกแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น คือ การ Approve แบบ จะถูก Approve โดยผู้ออกแบบ ส่วนการ Approve เรื่องงบประมาณ (หลังจากที่แบบได้รับการ Approve แล้ว) ทางผู้รับเหมาที่จะส่ง Cost ผ่าน Project Consult แล้วก็จะส่งมายังธนาคารอีกที ในบางครั้งอาจมีการติดขัด เรื่องของงบประมาณ เนื่องจาก Designer Approve แบบหรือวัสดุ ที่ราคาทาง ธนาคารรับไม่ได้หรือ Concept ที่ทางธนาคารรับไม่ได้ ก็จะมีการ Reject ออก โดยทาง Designer เองก็จะทำการเปลี่ยนแปลงแบบใหม่แล้วนำเสนอ เรื่องแบบและราคาใหม่ตามลำดับ

- ผู้วิจัย : มีการปรับหรือเปลี่ยนแปลงแบบในระหว่างการก่อสร้างหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : การปรับหรือเปลี่ยนแปลงแบบในระหว่างการก่อสร้างจะมีอยู่ 2-3 เหตุผล เหตุผลแรกคือ Value Engineering ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องของงบประมาณ, เรื่องที่ 2 เป็นเรื่องางวิศวกรรม เช่น ปัญหาหน้างาน โดยจะมีการ Adjust แบบที่หน้างาน ส่วนเรื่องที่ 3 จะเกี่ยวข้องกับผู้ใช้งาน ซึ่งโดยส่วนมากจะมีการปรับหลังจากที่ทำเสร็จไปแล้ว โดยจะมีทั้งรูปแบบที่ User เข้าไปใช้งานพื้นที่แล้วแล้วมาขอปรับแบบ ส่วนที่ User มาขอปรับแบบระหว่างการก่อสร้างนั้นก็ มีเช่นกันแต่จะน้อย ซึ่งปกติแล้วแบบในการปรับปรุงจะได้รับอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงมาก่อนแล้ว
- ผู้วิจัย : ในระหว่างที่ User มาขอปรับแบบ มีผลกระทบต่อระยะเวลาในการทำงานอย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : กระทบกระเทือนทั้งเรื่องของระยะเวลาและงบประมาณ แต่ถ้าการปรับแบบนั้นๆ ได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงแล้ว ก็จะสามารถลงมือทำงานได้เลย ไม่ต้องรับการ Approve ใหม่
- ผู้วิจัย : ทางธนาคารมีมาตรการในเรื่องของความปลอดภัยในการทำงานอย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : มาตรการแรกคือ ในข้อกำหนดของการคัดเลือกผู้รับเหมา คือ ผู้รับเหมาจะต้องทำประกันภัยในลักษณะของ Reaction All Risk คือ ประกันภัยทุกประเภทภายในวงเงินที่ธนาคารกำหนด ซึ่งวงแรกคือวงเงินของมูลค่างานก่อสร้าง หรือวงเงินที่ทางผู้รับเหมาได้งานไปทั้งหมด (มูลค่าที่ทำประกันคือมูลค่าของงบประมาณในช่วงเวลานั้นๆ เช่น ถ้าผู้รับเหมาได้งานไปทั้งหมด 10 ล้าน ก็จะเป็นมูลค่าเงินการประกันของทั้งหมด 10 ล้าน) ข้อกำหนดที่ 2 ใน

กระบวนการคัดเลือก ก็จะมีการ Verify ผู้รับเหมาว่า มี ISO ในการทำงานหรือไม่ มีข้อกำหนดว่าจะต้องมีเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยประจำ (จป.) ในเรื่องของ Site Security ก็จะต้องมีเจ้าหน้าที่รปภ. ตลอด 24 ชั่วโมง โดยผู้รับเหมาเป็นผู้จ้างรปภ.เอง โดยทางธนาคารจะเป็นผู้ระบุว่าต้องจ้างรปภ. ในบริษัทหรือภายใต้สังกัดของรปภ.ที่ทางธนาคารจ้างเป็นประจำ เนื่องจากทางบริษัทที่ธนาคารจ้างอยู่ได้ทำประกันภัยตลอดคลุมพื้นที่ไว้อีกชั้นหนึ่ง

- ผู้วิจัย : มีการเกิดอุบัติเหตุในระหว่างการทำงานบ้างหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ไม่มีอุบัติเหตุถึงขั้นร้ายแรงจนถึงขั้นบุคลากรต้องพักงาน
- ผู้วิจัย : ในระหว่างทำการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ระบบที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมความปลอดภัยของอาคาร เช่น Fire Alarm, Smoke Detector ฯลฯ ยังมีการทำงานหรือใช้งานได้ตามปกติอยู่หรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : จะขึ้นอยู่กับลักษณะการทำงาน ระบบที่เป็นระบบเกี่ยวกับการตรวจจับจะถูก Disable ไว้ในช่วงที่จะมีงานเข้าไปกระทบไว้ เช่น งานในช่วงที่มีฝุ่น, ควั่น ตัวตรวจจับในพื้นที่ก็จะถูก Disable ไว้ แล้วก็กลับมา Enable อีกทีหลังจากงานเหล่านั้นเสร็จไปแล้ว ยกเว้นในส่วนของท่าน้ำดับเพลิง ในกรณีที่มีการดำเนินการเกี่ยวกับระบบท่าน้ำดับเพลิง ก็จะมีระบบทดแทน เช่น ต้องมีรปภ. ตรวจดูแล, ต้องมีถังดับเพลิง, ระบบสำรอง โดยใน Phase 1 ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานระบบที่กระทบหรือสัมพันธ์กับระบบความปลอดภัย ผู้รับเหมาจะต้องจัดทำ Hot Work Permit ผ่านบริษัท Consult มายังธนาคาร
- ผู้วิจัย : ในการทำงานของ Phase 1 ที่มีการจัดจ้างบริษัท Consult การทำงานนั้นได้เป็นไปตาม Schedule การทำงานที่ได้ตั้งไว้หรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ถือว่าไม่ตรง มีความล่าช้าของงานเกิดขึ้นอยู่เสมอ เหตุผลหนึ่งก็คือว่า งาน Renovate ที่ทำอยู่นี้ ทำในขณะที่อาคารสำนักงานอื่นๆ รอบข้างยังมีการใช้พื้นที่อยู่ พอมีผลกระทบกับอาคาร ก็จะถูกเบรคงานอยู่เสมอ ซึ่งเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้งานล่าช้า
- ผู้วิจัย : ผลงานหลังจากการปรับปรุงอาคารสำนักงานใน Phase 1 เป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับ การเก็บ Defect ต่างๆ และข้อร้องเรียนของผู้ใช้อาคารหลังจากเข้าไปใช้พื้นที่แล้ว
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ปริมาณในการเก็บ Defect ถือว่าไม่มาก แต่ปัญหาที่พบคือการเข้าไปเก็บ

- Defect ได้ซ้ำ เนื่องจากสามารถเข้าไปทำงานได้เฉพาะช่วงเวลาหลังเลิกงาน และวันหยุดของ User เท่านั้น
- ผู้วิจัย : อะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้ทางธนาคารยกเลิกการจัดจ้าง Project Consult สำหรับการทำงานใน Phase 2
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : เหตุผลแรกคือปริมาณงานที่ลดลง, เหตุผลที่ 2 คือ ทาง SCB คิดว่าเริ่มมีประสบการณ์ Learning Curve จากการใช้บริการ Consult คิดว่า SCB สามารถดำเนินการเองได้
- ผู้วิจัย : สำหรับ Organization Chart การทำงานใน Phase 1 และ Phase 2 มีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : จะเป็นเรื่องของบุคลากร ขณะที่ มี Consult จะมี Head count ของบุคลากรอยู่ 7+5 คือ 7 กลางวัน, 5 กลางคืน แต่พอกลับมาในลักษณะที่ไม่มี Consult แล้ว สิ่งที่ขาดไปก็คือ บุคลากรที่ลดเหลือเพียง 3 คนเหมือนเดิม คือในฝั่งของ SCB เอง ปัญหาก็คือจะมีงาน Over load ของบุคลากรเป็นระยะๆ
- ผู้วิจัย : การทำงานเกี่ยวกับแผนการทำงาน, Schedule การทำงานที่ทาง SCB บริหารงานเอง เป็นอย่างไรบ้าง หลังจากที่ไม่มี Consult แล้ว
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : โดยทั่วไปถือว่าเรื่อง Schedule งานไม่แตกต่าง ซึ่งก็ยังเจอปัญหาเหมือนเดิม คือ เรื่องผลกระทบที่เกี่ยวกับผู้ใช้พื้นที่ คือ มีข้อร้องเรียน เรื่องกลิ่น, เสียง ส่วนเรื่องความปลอดภัยทุกอย่างยังถูกควบคุมเหมือนเดิม เนื่องจากใช้ข้อกำหนดเดิม
- ผู้วิจัย : การดำเนินการเรื่องเอกสารต่างๆ ในโครงการหลังจากที่ไม่มี Consult แล้วเป็นอย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : เรื่องเอกสารจะกระทบกับระยะเวลาในการดำเนินการเอกสาร ซึ่งจะล่าช้าขึ้น ส่วนการ Approve เรื่องแบบจะแตกต่างตรงที่ใน Phase 1 เป็นการส่งเอกสารให้ผู้ออกแบบ Approve ก่อน แล้วผ่านไปยัง Consult แล้วจึงจัดส่งเอกสารเข้าที่ทาง SCB ส่วนใน Phase 2 เมื่อผู้ออกแบบ Approve เอกสารแล้วสามารถจัดส่งเข้าทาง SCB โดยตรงได้เลย โดยกระบวนการทำงานทุกอย่างจะเหมือนเดิม เปลี่ยนแปลงแค่ผู้รับผิดชอบกลายเป็นบุคลากรของ SCB เอง ซึ่งปัจจุบันมีการ Assign ให้เจ้าหน้าที่บริหารงานอาคารเกือบทุกท่านร่วมรับผิดชอบอยู่ ถือว่าเป็นการช่วยแก้ปัญหาได้ดีขึ้น (โดยเริ่มจากอาคาร Head

- Office ชั้น 5) ส่วนการส่งมอบงานตั้งแต่ Phase 2 จะส่งมอบงานกับ SCB โดยตรง
- ผู้วิจัย : ความแตกต่างในการทำงานระหว่างอาคาร Head Office ชั้น 5 และชั้นที่จะทำการปรับปรุงต่อไป มีความแตกต่างกันอย่างไร
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : อาคาร Head Office ชั้น 5 ยังคงมีการแยกผู้รับเหมางาน Interior และงานระบบออกจากกัน ส่วนในชั้นที่จะดำเนินการต่อไปนั้นจะใช้ผู้รับเหมาหลักเพียงรายเดียว ส่วนรายละเอียดในการทำงานของชั้นที่จะดำเนินการต่อจากชั้น 5 ชั้น ลดลงจากเดิม ซึ่งถือว่าเป็นการ Renovate ไม่เต็มพื้นที่ คือ ทำเป็นบางส่วน บางส่วนยังคงสภาพ เพราะฉะนั้นระยะเวลาในการทำงานปรับปรุงจึงเหลือเพียง 30 วัน ส่วนเรื่องของกรออกแบบ ก็จะทำกรออกแบบทีละชั้น แล้วจึงจัดหาผู้รับเหมาเข้าไปทำงาน ซึ่งในขณะนี้ของอาคาร Head Office ทำการปรับปรุงอยู่ 3 ชั้นพร้อมกัน (ชั้น 6, 8, 14) โดยมีผู้รับเหมา 3 รายหลัก โดยแบ่งเป็นชั้นละ 1 ราย
- ผู้วิจัย : ปัญหาจากการแบ่งผู้รับเหมาเป็น 2 รายหลักในการทำงานปรับปรุงในแต่ละชั้น มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : เป็นปัญหาในการผสม Schedule การทำงาน กรณีเกิดงานล่าช้าก็จะเกิดปัญหาในการเกี่ยวกันทำงาน หรือโยนความผิดให้อีกรายหนึ่งเสมอ ว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดความล่าช้านั้นเกิดขึ้นจากผู้รับเหมาอีกรายหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสั่งวัสดุล่าช้า ฯลฯ แต่สำหรับปัญหาเรื่องผู้รับเหมานำวัสดุเข้ามากองในพื้นที่ก่อนกำหนดการตาม Schedule จนทำให้ผู้รับเหมารายอื่นไม่สามารถทำงานได้นั้น ปัญหานี้จะไม่มี
- ผู้วิจัย : มีปัญหาเรื่องของคนงานขาดแคลน / แรงงานไม่เพียงพอกับการทำงานบ้างหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : สำหรับงานก่อสร้างจะมีปัญหานี้เป็นระยะๆ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับว่าในพื้นที่นั้นๆ ชั้นนั้นๆ ทางผู้รับเหมาไปรับงานที่อื่นด้วยหรือไม่ ส่วนใหญ่ก็จะเจอว่าผู้รับเหมารับงานหลายที่และมีการเวียนคนงานกัน
- ผู้วิจัย : การที่ผู้รับเหมาเจ้าเดียวรับงานทีละชั้นกับรับงานทีละหลายๆ ชั้นนั้นมีผลเกี่ยวเนื่องกับราคาค่าก่อสร้างอย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีผลกับราคา เนื่องจากจะได้ราคาที่สูงขึ้น แต่ทาง SCB เองก็มีราคากลางที่จะ

ใช้ควบคุมราคาของผู้รับเหมาให้อยู่ในงบประมาณ

**บทสัมภาษณ์ (วันที่ 7 มกราคม พ.ศ. 2555)**

- ผู้วิจัย : สรุปหน่วยงานที่เข้าไปทำงานในพื้นที่ที่ปรับปรุงอาคารสำนักงานแล้ว ว่ามีหน่วยงานใดบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : - อาคาร Head Office ชั้น 5 : หน่วยงาน Business Banking Group (BBG) มีเจ้าหน้าที่ประจำหน่วยงาน ประมาณ 300 คน ลักษณะธุรกิจ คือ จะทำเกี่ยวกับธุรกิจทั่วไปของธนาคาร
- อาคาร Head Office ชั้น 6, 7, 8, 9, 10 : หน่วยงาน Whole Sale Banking Group (WBG) ลักษณะธุรกิจ คือ ขาย Product และให้บริการด้านการเงินกับลูกค้า
- อาคาร Head Office ชั้น 14 : หน่วยงาน Retail ทำธุรกิจเกี่ยวกับ Product ย่อยของธนาคาร เช่น สินเชื่อบ้าน, รถยนต์ (รายบุคคล)
- อาคาร Head Office ชั้น 17 : หน่วยงาน HR (SCB)
- อาคาร West Tower B ชั้น 8 : หน่วยงาน Retail (Tele Sale) ทำธุรกิจเกี่ยวกับการขายทางโทรศัพท์ เช่น ผลิตภัณฑ์ทางการเงินของทางธนาคาร
- อาคาร West Tower B ชั้น 6, 16, 17 : หน่วยงาน ITG (SCB)
- อาคาร West Tower B ชั้น 10 : หน่วยงาน โครงการปรับปรุงธนาคาร "Change Program" มีการก่อตั้งมาแล้วประมาณ 5-6 ปี โดยมีทั้งโครงการในรูปแบบ Short Term (2-3 เดือน) และ Long Term (1-2 ปี) ซึ่งโครงการ Office Renovate ที่กำลังดำเนินการอยู่ในขณะนี้ ก็ได้มีการเริ่มต้นมาจาก Change Program
- อาคาร West Tower B ชั้น 20, 21 : หน่วยงาน Regal (กฎหมาย)
- อาคาร West Tower B ชั้น 22 : บริษัท ไทยพาณิชย์ลีส์ซิ่ง จำกัด (มหาชน) หรือ SCBL ทำธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการสินเชื่อรถยนต์
- ผู้วิจัย : สรุปนโยบายในการทำงานปรับปรุงอาคารสำนักงานตั้งแต่เริ่มโครงการจนถึงปัจจุบัน
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ทางธนาคารไม่เคยขึ้น Project Renovate สำนักงานที่มีขนาดใหญ่ขนาดนี้มาก่อน (20,000 – 30,000 ตร.ม.) ทางธนาคารจึงต้องจัดหาผู้ที่มีประสบการณ์มาช่วย ซึ่งในกระบวนการจะประกอบด้วย ผู้ออกแบบ, Consult โดยธนาคาร



ตั้งหน่วยงานขึ้นมารองรับเรียกว่า “Change Program” งาน Office Renovation นี้ สังกัดหน่วยงาน Change Program ซึ่งทำงานมาได้สักกระยะหนึ่ง (ประมาณ 16 ชั้น) ทางธนาคารก็เริ่มมีประสบการณ์ (Phase 1 : อาคาร East Tower C จำนวน 3 ชั้น, อาคาร East Tower D จำนวน 3 ชั้น และอาคาร West Tower B จำนวน 10 ชั้น ซึ่งจะเป็นบริษัทในเครือและส่วนของธนาคารเอง) และได้มีการปรับปรุงย่อยที่ RCP, ห้องค้าหลักทรัพย์, สำนักงานหน่วยงานสิทธิพิเศษ อาคาร West Tower A ชั้น 12 ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้ธนาคารมีประสบการณ์ (ประสบการณ์ = SCB + เจ้าหน้าที่บริหารงานอาคาร) เมื่อธนาคารมีรูปแบบการทำงานที่ชัดเจนว่า การทำงานก่อสร้างควรมีรูปแบบเป็นอย่างไร ก็ได้มีการปรับเอา Consult ออก และควบคุมงานโดยเจ้าหน้าที่ของธนาคารเอง ซึ่งก็สามารถทำงานออกมาได้ดี เสร็จจาก 16 ชั้น ที่อาคาร West (ที่มีการจัดจ้าง Consult จากภายนอก) แล้ว ก็มีอีก 3 ชั้น ที่อาคาร West Tower B ที่ทางฝ่ายบริหารงานอาคารของทางธนาคารดูแลโครงการเองโดยไม่มีการจัดจ้าง Consult จากภายนอก ส่วนอาคาร Head Office (มีอายุการใช้งานอาคารประมาณ 17 ปี) ฝ่ายบริหารงานอาคารดูแลโครงการเอง โดยเริ่มต้นที่ชั้น 5 โดยมีบริษัทนั้นวันแมนเนจเม้นท์ จำกัด (ดูแลด้านงาน FM) คอยช่วยเหลือดูแลงานก่อสร้าง (เป็นเจ้าหน้าที่เป็นหูเป็นตาดูแลให้กับทางธนาคารตลอด 24 ชั่วโมง) แต่ชั้น 5 นี้ ยังมีการซื้อแบบจากผู้ออกแบบ ส่วนการที่ชั้น 6, 8, 14 มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบงาน Renovate เนื่องจาก หลังจากการปรับปรุงชั้น 5 แล้วพบปัญหา (พื้นที่ของอาคาร Head Office ในแต่ละชั้น = 3,500 ตร.ม. ซึ่งแบ่งออกเป็น พื้นที่ส่วนสำนักงาน 3,150 ตร.ม. และพื้นที่ส่วนกลาง 350 ตร.ม.) โดยปัญหาที่พบแล้วส่งผลกระทบต่อหลักๆ ของชั้น 5 คือ ระบบปรับอากาศ (อาคารเดิมก่อนการ Renovate ออกแบบให้เป็นระบบฝ้าปิด โดยมีระบบลมกลับ (Return) ของระบบปรับอากาศอยู่ภายใน พอปรับเป็นฝ้าเปิดที่ชั้น 5 ตาม Design ใหม่ของผู้ออกแบบ จึงเป็นการเปลี่ยน Concept การทำงาน โดยพบว่าไม่เข้ากับลักษณะทางกายภาพของอาคาร (ซึ่งลักษณะทางกายภาพของอาคาร Head Office นั้นแตกต่างกับอาคาร West Tower B) ระบบปรับอากาศที่ต้องออกแบบใหม่ทั้งหมดนั้น ไม่เหมาะสมทั้งในเรื่องค่าใช้จ่าย, การก่อสร้างและการดูแลรักษา ซึ่งพอทำการ

ปรับปรุงที่ชั้น 5 แล้วถึงได้ทราบถึงปัญหาดังกล่าว ชั้นต่อมา (6, 8, 14) จึงได้มีการปรับปรุงแบบใหม่และทางผู้บริหารของ SCB ก็ได้มีนโยบายใหม่ เรื่องการนำโต๊ะสำนักงานเก่ากลับมาใช้ใหม่ เนื่องจากโต๊ะเก่าที่มีปริมาณเกือบ 3,500 ตัว หากจะต้องทิ้งทั้งหมดก็จะมีปัญหาพอสมควร อีกทั้งโต๊ะดังกล่าวก็ยังมีสภาพที่ดีอยู่ จึงได้นำโต๊ะเหล่านั้นมาปรับ, เปลี่ยนสี ให้ดูทันสมัยขึ้น ซึ่งรวมถึง Partition ที่ของเดิมเป็นไม้ ก็เปลี่ยนเป็นกระจกให้ดูโปร่ง, Modern ขึ้น ส่วนลักษณะการจัดวางโต๊ะ, การจัด Function นั้นจะใกล้เคียงกับของเดิม เน้นการเพิ่มจำนวนพนักงาน, ลดจำนวนห้องลง (ทั้งห้องทำงานและห้องเก็บของ) สรุปภาพรวมของอาคาร Head Office ชั้น 6, 8, 14 คือ ใช้ฝ้าเพดานแบบปิดเหมือนของเดิมก่อนทำการปรับปรุง, ปรับตำแหน่งหัวจ่ายลม, ตำแหน่งโคมไฟให้เหมาะสมกับตำแหน่งของโต๊ะทำงานและ Function ใหม่ที่ได้มีการจัดไว้ แต่ในส่วนของห้องประชุมและพื้นที่ส่วนกลางต่างๆ ก็จะนำรูปแบบการ Design จากชั้น 5 มาใช้ (ความแตกต่างระหว่างชั้น 6, 8, 14 กับ ชั้น 5 คือ พื้นที่ในส่วนสำนักงานเท่านั้น)

- ผู้วิจัย : จากการเปลี่ยนรูปแบบ Design ของการปรับปรุงอาคารสำนักงาน มีผลกระทบต่อผู้ใช้งานในพื้นที่นั้นๆ อย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : พนักงานสามารถปรับตัวได้ โดยเสียงสะท้อนกลับมานั้นมีทั้งด้านบวกและด้านลบ แต่แนวโน้มเป็นไปในทางที่ดี แต่เนื่องจากในส่วนของสำนักงานใหญ่ (อาคาร Head Office) พนักงานเพิ่งจะได้เข้าไปใช้งานพื้นที่หลังจากการปรับปรุงประมาณ 3 เดือน ซึ่งผลกระทบด้านลบที่ได้รับกลับมาจะเป็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่ปรับเปลี่ยนไป (เดิมเคยมีตู้, เอกสารอยู่ใกล้ๆ) ซึ่งต่อไปพนักงานจะสามารถปรับเปลี่ยนได้เอง (ต้องอาศัยระยะเวลา) และเนื่องจากทางธนาคารเองก็ได้ให้นโยบายในการปรับปรุงอาคารมาแล้ว ว่าต้องการลดพื้นที่และพฤติกรรมแบบเดิม เช่น จากเดิมมี Printer กระจายอยู่ 3-4 โต๊ะ/Printer 1 ตัว ก็ปรับเข้าไปรวมอยู่ในห้องหรือให้อยู่เป็นจุดๆ เดียว โดยให้ใช้รวมกันประมาณ 20-30 คน ซึ่งการทำแบบนี้ก็เป็นวิธีการลดค่าใช้จ่ายได้อีกทางหนึ่งให้กับองค์กรและเป็นเรื่องที่พนักงานในองค์กรต้องปรับตัวเข้าหา นโยบายขององค์กร
- ผู้วิจัย : ได้รับ Feed Back จากผู้ใช้อาคารอย่างไรบ้าง เนื่องจากรูปแบบของพื้นที่

ทำงานที่เป็น New Design ของอาคาร West Tower B และอาคาร Head Office ชั้น 5 กับ การนำ Design แบบเดิมของอาคาร Head Office ชั้น 6, 8, 14 แตกต่างกันพอสมควร ซึ่งรวมถึงหน่วยงานที่เข้าไปใช้งานก็มีลักษณะการทำงานที่แตกต่างกัน

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ยกตัวอย่าง ฝ่ายกฎหมายที่อาคาร West Tower B ชั้น 20, 21 ที่เป็นแบบ New Design แต่ก็มีการจัดสำนักงานออกเป็นส่วนๆ เช่น ส่วนที่เจ้าหน้าที่ต้องนั่งทำงานธุรการไม่ใช่ในเชิงกฎหมายจริงๆ ก็จะเป็นพื้นที่หนึ่ง ส่วนพื้นที่ที่ต้องการเป็นห้อง ก็จะมีการจัดไว้ให้ หากดูในแบบจะเห็นว่าสำหรับในส่วนของกฎหมายจะมีห้องเยอะมาก คือ ห้องของที่ปรึกษากฎหมาย, ห้องสมุดกฎหมาย ฯลฯ โดยในส่วนที่ต้องการ Keep Function ตามแบบเดิมก็มีการจัดพื้นที่ให้ มีการเพิ่มตู้จัดเก็บเอกสาร ฯลฯ ให้เหมาะสมกับความต้องการใช้งาน โดยทางฝ่ายบริหารงานอาคารและผู้ออกแบบมีการเก็บ Requirement จากผู้ใช้งานอาคารมาก่อนทำการออกแบบและปรับปรุงอาคาร เพราะฉะนั้นผลกระทบที่เกิดขึ้นจากรูปแบบของที่นั่งและ Function ในการใช้งานพื้นที่จึงไม่มีมากนัก

ผู้วิจัย : งบประมาณที่ใช้ในการปรับปรุงอาคารสำนักงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีการกำหนดเพดานในการปรับปรุงอาคารสำนักงานดังนี้ 1. สำหรับงานฝ้า เพดานเปิดโล่ง 16,000 บาท / ตารางเมตร (เป็นตัวเลขที่ได้มาจาก Consult) 2. ในส่วนของอาคารสำนักงานใหญ่ที่เป็นฝ้าเพดานแบบปิด ราคาในการปรับปรุงอยู่ที่ไม่เกิน 12,000 บาท / ตารางเมตร โดยราคาดังกล่าวเป็นเป็นราคาในการปรับปรุงอาคารสำนักงานเท่านั้น ไม่รวมในส่วนของ Consult และ Designer ซึ่ง Rate ราคาค่า Free ของ Consult และ Designer จะอยู่ที่ประมาณ 1-5% ตามราคาห้องตลาด

ผู้วิจัย : สาเหตุที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบของพื้นที่สำนักงานอาคาร Head Office ที่ทำการปรับปรุงต่อจากชั้น 5 มีอะไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เรื่องของเวลา ที่ตอนนี้ทางธนาคารเองมีเวลาเหลือไม่มากพอที่จะทำให้เสร็จทั้งหมด คือ ชั้น 5 ระยะเวลาการปรับปรุงตามสัญญาคือ 60 วัน และมี Option เพิ่มอีก 30 วัน รวมแล้วระยะเวลาต้องไม่เกิน 90 วัน แต่ของชั้น 6, 8, 14 จะใช้เวลา 30+15 = 45 วัน (ระยะเวลาการปรับปรุงตามสัญญาคือ 30 วัน และมี

Option เพิ่มอีก 15 วัน รวมแล้วระยะเวลาต้องไม่เกิน 45 วัน) ในชั้นแรกๆ มีปัญหาเรื่องการส่งงานที่ไม่ตรงเวลาบ้าง โดยหักลบกับปัญหาเรื่องของน้ำท่วมไปแล้ว แต่ในเชิงของธุรกิจน้ำท่วม 30 วัน เราก็ไม่สามารถซื้อของได้ในวันที่ 31 ซึ่งมีผลกระทบ ในชั้นต่อไป เช่น ชั้น 4, 9 สามารถทำงานเสร็จและส่งมอบงานได้ในระยะเวลา 45 วันพอดี (การส่งมอบงาน ชั้น 14 = 16/12/2554, ชั้น 8 = 9/12/2554, ชั้น 6 = 23/12/2554, ชั้น 5 = 7/10/2554 ซึ่งวันดังกล่าวหมายถึงการส่งมอบพื้นที่ให้เข้าไปทำงานได้ โดยไม่รวมการเก็บ Defect) ระยะเวลาในการเก็บ Defect ของชั้น 5 ใช้เวลาประมาณ 2 เดือน เนื่องจาก Design ผู้ออกแบบไม่ได้มีการ Issue แบบออกมาในครั้งเดียว และยังมีมีการปรับเปลี่ยนอีก 2-3 ครั้งและมีการเพิ่ม ซึ่งส่งผลกระทบต่อให้ระยะเวลาในการเก็บ Defect ยาวขึ้น ส่วนชั้น 6, 8, 14 ตอนนีการเก็บ Defect ที่นับจากวันส่งมอบงานเกิน 30 วันทั้งหมดแล้ว และยังไม่สามารถเก็บได้เสร็จ (เวลาเข้าทำการเก็บ Defect คือ หลังเวลาเลิกงานและวันหยุดของผู้ใช้งานอาคาร)

ผู้วิจัย : ในมุมมองของฝ่ายบริหารงานอาคาร การทำงานที่ผู้รับเหมาเจ้าเดียวกับการแยกผู้รับเหมางานระบบประกอบอาคารและงาน Interior ออกจากกัน แบบไหนเหมาะสมมากกว่ากัน

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ในมุมมองของฝ่ายบริหารงานอาคารที่ไม่มี Consult อยู่ในทีม การจ้างแบบเหมารวม สามารถทำงานได้ง่ายกว่า แต่ก็ต้องยอมรับว่าจะมี On top overhead รวมอยู่ในราคาที่ผู้รับเหมาเสนอ โดยทางธนาคารเองก็มีการแก้ไขโดยการส่งหน่วยงานจัดซื้อเข้ามาช่วยพิจารณา แต่ถ้าเป็นช่วงที่มี Consult ถึงจะมีการแยกผู้รับเหมางานระบบประกอบอาคารและงาน Interior ออกจากกันก็ไม่มีปัญหา เนื่องจาก Consult จะเป็นผู้จัดการให้ทุกอย่าง ซึ่งในกรณีอาคาร Head Office ชั้น 5 ที่ไม่มี Consult และมีการแยกผู้รับเหมางานระบบประกอบอาคารและงาน Interior ออกจากกันก็พบปัญหาในการทำงานมากพอสมควร

\*\*หมายเหตุ : ข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะไม่ตรงกับรูปแบบที่ตั้งไว้ทั้งหมด เนื่องจากในบางหัวข้อ ผู้ให้สัมภาษณ์ก็ได้อธิบายรวมคำถามกับคำตอบในหลายๆข้อเข้าด้วยกันแล้ว จึงไม่ได้มีการถามคำถามนั้นๆ ซ้ำ

### เอกสารประกอบการสัมภาษณ์

ผู้วิจัย : นางสาว ชีษณัฐชา ชุนจง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : คุณสุภาพ นวลขาว : Project Manager, คุณทองพูล แก้วสุวรรณ : Foreman  
บริษัท อำนวยการชัยกิจ จำกัด

วันที่สัมภาษณ์ : วันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2554

### ข้อมูลที่ได้รับจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

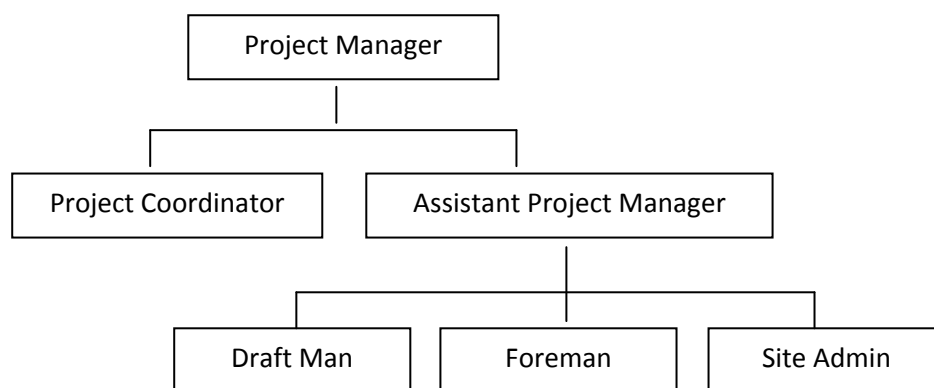
#### ก่อนการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาโครงการ

บริษัท อำนวยการชัยกิจ จำกัด เป็น บริษัทรับเหมาก่อสร้าง ที่ทำหน้าที่เป็นผู้รับเหมาหลักในโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงาน อาคาร West Tower B ชั้น 6, 8, 10, 17, 14, 20, 21 และอาคาร Head Office ชั้น 5 โดยทำหน้าที่เป็นผู้รับเหมาหลักในส่วนของการตกแต่งภายใน

#### บทสัมภาษณ์

ผู้วิจัย : Organization Chart ของบุคลากรของบริษัท อำนวยการชัยกิจ จำกัด ในโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ประกอบด้วย



ผู้วิจัย : ลักษณะการเข้ามาทำงานปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ประมวลผ่านฝ่ายจัดซื้อของทางธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยทางธนาคารจะทำการชี้แจงแบบ ว่าต้องทำอะไร, ตรงไหนบ้าง และให้ทางบริษัท นำเสนอราคา โดยในวันชี้แจงแบบทาง SCB จะเชิญผู้รับเหมาแต่ละเจ้ามา และจะบอก Scope งานอะไรบ้างแล้วก็ให้ทางผู้รับเหมาส่งซองประมูลราคา

โดยวันที่เชิญมาชี้แจงแบบจะเชิญผู้รับเหมาหลายๆ รายพร้อมกัน ขั้นตอนต่อไป คือ การต่อรองราคาและ Sign Contract ตามลำดับ สำหรับการปรับปรุง อาคารสำนักงาน ใน Phase ที่ 1 นี้ จะทำสัญญาทีเดียว 6 ชั้น แต่สำหรับ อาคาร West Tower B จะอยู่ใน Phase ที่ 2 (ของการทำงานของผู้รับเหมา) ซึ่งจะประกอบด้วยชั้น 8, 14, 20, 21 ส่วนชั้นที่เพิ่งทำเสร็จล่าสุดของอาคาร West Tower B จะเป็น ชั้น 6 ครั้งชั้น, 10, 17 (Phase ที่ 3) งานในแต่ละชั้นจะแตกต่างกันตรงห้องประชุม

- ผู้วิจัย : ก่อนการเริ่มทำงานปรับปรุงอาคารสำนักงาน ทางทีมงานของธนาคารหรือผู้ออกแบบได้มีการให้ As-built Drawing ของอาคารเดิมไว้กับทางผู้รับเหมาบ้างหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ไม่มี As-built Drawing ของเดิม ผู้รับเหมาจะเข้าไป Check ที่หน้างานเอง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้ว As-build Drawing อาคารจะเดิมจะไม่ได้ถึงมือผู้รับเหมา เนื่องจากทาง Owner จะส่ง As-built Drawing ดังกล่าวให้กับทาง Designer แล้วทาง Designer ก็จะทำงานออกแบบ, ปรับแบบให้เรียบร้อยก่อน ถึงจะส่งแบบใหม่ให้กับทางผู้รับเหมา สรุปคือ ผู้รับเหมาจะได้เฉพาะแบบใหม่ ซึ่งเวลาตีราคาก็จะตีราคาจากแบบใหม่กับสภาพหน้างาน
- ผู้วิจัย : เนื่องจากไม่ได้ As-built Drawing ของอาคารเดิม มีปัญหาเกิดขึ้นในการทำงานบ้างหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีปัญหาบางส่วน เนื่องจากตอนที่ไปสำรวจยังไม่มีการรื้อถอน ทำให้ไม่สามารถมองเห็นภายในบางส่วนได้ คือถ้าได้ As-built Drawing มาด้วยก็จะดีกว่าในเรื่องของการเสนอราคา คือ สามารถคิดราคาได้ Cover มากขึ้นและสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาที่จะเกิดจากหน้างานได้มากขึ้นด้วย
- ผู้วิจัย : มีการวางแผนการทำงานอย่างไรบ้าง หลังจากที่ได้งานแล้ว
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ตอนชี้แจงแบบและเสนอราคา ทาง Owner หรือ SCB ก็จะมีการกำหนดระยะเวลาการทำงานไว้ก่อนแล้ว แล้วทางบริษัท อำนวยการชัยกิจ จำกัด ก็จะทำ Schedule ที่ลง Detail งานและนำไปแนบประกอบกับแผนงานหลักที่ทาง SCB ได้วางไว้
- ผู้วิจัย : เนื่องจากการทำงานต้องมีการติดต่อกับประสานงานกับผู้รับเหมาเจ้าอื่นด้วย ได้มีการทำแผนการทำงานร่วมกันหรือหรือไม่ อย่างไร

- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ตอนทำแผนงานจะมีการนำแผนงานมา Combine กัน ในส่วนของ M&E ก็ด้วย เช่นกัน โดยจะดู Sequence ของงานว่า งาน M&E ทำกี่วัน และ Sequence ของ ID (Interior Decoration) ทำกี่วัน
- ผู้วิจัย : ทราบมาว่าในระหว่างการทำงานมีการปรับ Schedule การทำงานพอสมควร ซึ่งการปรับ Schedule การทำงานนี้มีผลมาจากอะไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของวัสดุ คือ ระยะเวลาของช่าง Fixed ซึ่งวัสดุบางอย่าง ต้องมีการนำเข้าหรือการสั่งผลิต ซึ่งระยะเวลาดังกล่าวไม่สอดคล้องกับกรอบ ของเวลาที่ Owner ได้ตั้งไว้
- ผู้วิจัย : ระยะเวลาในการ Approve Material เป็นอย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ถ้าเป็นการขอ Approve ที่ผู้รับเหมาส่งให้กับ Designer ก็จะไม่เกิน 7 วัน (ผู้รับเหมาจะทำการแจ้ง Designer ก่อนนำวัสดุเข้า Site งาน เมื่อ Designer รับประทานแล้วและไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัสดุดังกล่าว ก็จะทำการ Approve ซึ่ง ใช้เวลาไม่เกิน 7 วัน) ถ้าเป็นกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงวัสดุและมีผลต่อราคา ของวัสดุนั้นส่วนใหญ่จะไม่ค่อยมี แต่ถ้าเป็นในส่วนของอาคาร Head Office ชั้น 5 (ซึ่งเป็นชั้นใหม่ที่เพิ่งทำการปรับปรุง) จะมี Material ใหม่ ๆ มาเยอะ ก็จะมี การเปลี่ยนแปลงบ้าง
- ผู้วิจัย : วิธีการทำงานของอาคาร West Tower B กับอาคาร Head Office มีความ แตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : แตกต่าง เนื่องจากที่อาคาร West Tower B นี้มี Consult ทั้งหมด ยกเว้นชั้น 6,10,17 ที่ไม่มี Consult ตอนนั้นที่ทำงานปรับปรุงอาคาร ทั้งอาคาร C และ D จะมี Consult ด้วยทั้งหมด
- ผู้วิจัย : การมีและไม่มี Consult อยู่ในโครงการ มีความแตกต่างกันอย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : กรณีมี Consult ถ้าต้องการขอ Approve material, มีปัญหาที่หน้างาน, มีปัญหา เรื่องคนงาน, ระยะเวลาในการทำงาน ทางบริษัท อำนาจชัยกิจ จำกัด ก็ส่ง เรื่องเหล่านี้ไปยัง Consult และ Consult ก็จะเป็นเหมือนตัวกลางในการ ประสานงานไปยัง Owner และผู้รับเหมาเจ้าอื่นๆ
- ผู้วิจัย : สำหรับอาคาร West Tower B บริษัท นันทวันแมนเนจเม้นท์ จำกัด เข้ามา มี บทบาทในการทำงานอย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : เข้ามาดูแลในช่วงชั้น 6, 10, 17 จะเข้ามาในช่วงปลายของการทำงานปรับปรุง

อาคารสำนักงานที่อาคาร West Tower B

- ผู้วิจัย : ในมุมมองของผู้รับเหมา การมี Consult เป็นสื่อกลางในการทำงาน สามารถทำให้ทำงานได้เร็วขึ้นกว่าการไม่มี Consult หรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ขั้นตอนในการทำงานที่มี Consult จะเยอะขึ้น แต่การทำงานจะถูกต้องและการทำงานที่หน้างานจะเร็วขึ้น แต่ขั้นตอนการทำงานเอกสารจะช้าลง (เนื่องจากเอกสารจะมาก) ซึ่งทางผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าการมี Consult จะเป็นผลดีมากกว่า อย่างไรก็ตามหน้าที่หน้างานผู้รับเหมาจะไปบังคับผู้รับเหมาด้วยกันไม่ได้ ถ้ามี consult ก็จะมีคนจัดการเรื่องนี้ให้ ทำให้สามารถทำงานได้เร็วขึ้น การประสานงานจะเร็วขึ้น แต่ถ้าตัด Consult ออกไปแล้ว ทางผู้รับเหมาต้องคุยกันเอง, ดำเนินการต่างๆ เอง กรณีถ้ามีงานที่ไม่สามารถตกลงกันได้ ก็ต้องรอการประชุม ใช้ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจเป็นผู้ตัดสินใจ เช่น โดยปกติจะมี Site meeting ในวันพุธแต่ถ้าปัญหาเกิดขึ้นในวันศุกร์ ก็ต้องรอวันพุธถัดไปถึงจะทำการไกล่เกลี่ยได้ แต่ก็สามารถส่งเรื่องไปก่อนได้ เนื่องจากปัญหาบางอย่างสามารถตอบทางเอกสารได้ (ในกรณีที่สามารถสรุปได้เลย แต่ถ้าไม่สามารถสรุปได้ก็ต้องรอวันพุธที่มี Site meeting) แต่ถ้าเป็นกรณีที่มี Consult สามารถแก้ปัญหาได้ ณ เวลานั้นเลย ไม่ต้องรอการมี Site meeting
- ผู้วิจัย : การปรับ Schedule การทำงานหลังจากที่ไม่มี Consult แล้ว ใครเป็นผู้ทำหน้าที่ในส่วนนี้
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ทางทีมงานของบริษัท ทำหน้าที่ในการปรับ Schedule การทำงานเองแล้วจึงส่งไปยัง Owner ใหม่ แต่ในช่วงที่มี Consult ก็จะมีการ Revise Schedule แบบนี้เช่นกัน ในกรณีที่ทาง Owner ดูแล้วว่างงานไม่น่าจะทันตามกำหนดการ ก็จะมีการปรับ Schedule ใหม่
- ผู้วิจัย : เมื่อทำงานปรับปรุงอาคารสำนักงานแล้วเสร็จ ระยะเวลาที่ทำนั้นได้มีการ Late จากระยะเวลาในการทำงานที่ได้มีการวางแผนไว้ในตอนแรกก่อนเริ่มการปรับปรุงบ้างหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีการ Late เกือบจะทุกชั้น
- ผู้วิจัย : ในระหว่างการทำงานมีปัญหาเรื่องพื้นที่ที่ทับซ้อนหรืองานที่เชื่อมต่อกันบ้างหรือไม่



- ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีงานเสียงดัง เนื่องจากพื้นที่เป็นพื้นที่ค่อนข้างเปิดและชั้นอื่นก็ยังคงมีการทำงานอยู่ (หมายถึง User) เช่น ตอนปรับปรุงชั้น 10 (อาคาร West Tower B) ก็ยังมีลูกค้าที่ทำงานอยู่ตลอด 24 ชั่วโมง ทำให้แทบไม่สามารถทำงานที่มีเสียงดังได้เลย ต้องทำในช่วงนอกเวลางานของ User กับ วันเสาร์-อาทิตย์ แต่ในช่วงกลางวันของวันธรรมดา ก็มีคนงานเข้าทำงานตามปกติ แต่จะเป็นงานที่ไม่มีเสียง, ไม่มีกลิ่น เช่น งานทาสีน้ำพลาสติก, งานขึ้นโครงฝ้า-ปิดแผ่นฝ้า เป็นต้น
- ผู้วิจัย : งานที่ทำไปแล้ว มีการผิดพลาดจากการเข้าใจแบบผิดหรือจากการปรับเปลี่ยนแบบในระหว่างการทำงานบ้างหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ก็มีบ้างที่เกิดความผิดพลาดในการทำงาน เช่น ชั้น 10, 17 (อาคาร West Tower B) ซึ่งจะเป็นพวกงานฝีมือที่คุณภาพออกมาไม่ดีนัก เนื่องจากระยะเวลาค่อนข้างกระชับ พองานฝีมือออกมาไม่ดีก็ต้องมีการเก็บ Defect ภายหลัง หลังจากที่ผู้ใช้อาคารเข้าไปใช้งานแล้ว ซึ่งการเข้าไปเก็บ Defect ขั้นตอนในการทำงานก็จะยุ่งยากกว่าเดิม ต้องมีการ Protect ในหลายๆ ส่วนในระหว่างการทำงานเพิ่มขึ้น
- ผู้วิจัย : มีการเกิดอุบัติเหตุในระหว่างการทำงานบ้างหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ส่วนมากจะไม่มีอุบัติเหตุหนัก จะมีเพียงแค่ถลอกเล็กน้อย เนื่องจากไม่ใช้งานหนัก เป็นเพียงแค่งาน Interior
- ผู้วิจัย : มีข้อกำหนด, ข้อตกลง, การอบรม ในการปฏิบัติงานในเรื่องของความปลอดภัยในการทำงานบ้างหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีระเบียบการของอาคาร ที่ทาง SCB มอบหมายให้บริษัท มหิศร จำกัด เป็นผู้ดูแลในส่วนนี้ (อาคาร West Tower B = บริษัท พรีเมียมส์ (ประเทศไทย) จำกัด ดูแลส่วนกลาง, บริษัท นันทวันแมนเนจเม้นท์ จำกัด ดูแลส่วนพื้นที่สำนักงาน, อาคาร Head Office = บริษัท นันทวันแมนเนจเม้นท์ จำกัด จะดูแลทั้งหมด) ส่วนเรื่องการทำงานของ Premas และ นันทวัน ในเรื่องของระเบียบการจะคล้ายกัน แต่เรื่องความเคร่งครัดในเรื่องความปลอดภัย Premas จะยืดหยุ่นกว่า เนื่องจากมี User ใช้งานอาคารอยู่ จะไม่สามารถทำตามระเบียบได้ทั้งหมด แต่ถ้าเป็นนันทวัน ในอาคาร Head Office จะเคร่งครัดและค่อนข้างดูแลทั่วถึงมากกว่า

- ผู้วิจัย : มีความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากคนงานไม่เข้าใจการทำงาน เช่น การสับระบบผิด ทำให้เกิดความเสียหายขึ้นในระหว่างการทำงานบ้างหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีแต่จะเป็นในส่วนของงานระบบ (บริษัท ซิตีเพาเวอร์ จำกัด) แต่สำหรับทาง บริษัท จะเป็นเรื่องของน้ำรั่วลงไปลงในห้องน้ำ ซึ่งมีผู้ใช้อยู่ User ก็จะมีการแจ้งมายังผู้ประสานงานของ SCB แล้วทาง SCB ก็จะไปแจ้งทางบริษัทให้ไปดำเนินการซ่อมแซมงานดังกล่าว
- ผู้วิจัย : ในกรณีที่เกิดงานซ่อม เช่น น้ำรั่ว ราคาในการซ่อมแซมงานดังกล่าว Cover อยู่ในราคาที่ได้รับเหมามาเสนอกับทาง SCB ตั้งแต่การประมูลงานแล้วหรือไม่ หรือต้องทำการเสนอราคางานซ่อมใหม่อีกครั้ง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ในกรณีที่เป็งานซ่อมและเกิดขึ้นจากข้อผิดพลาดของผู้รับเหมาเอง ก็จะทำให้การซ่อมแซม, แก้ไขเองเลย แต่ถ้าเป็นกรณีที่ไปเปิดเพื่อเชื่อมต่อระบบ พวกนี้จะเป็นงานเพิ่ม
- ผู้วิจัย : มีเรื่องงานแบบงาน Interior และแบบของงานระบบในส่วนที่ต้องเชื่อมต่อกัน แต่แบบไม่สัมพันธ์กันบ้างหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีเป็นบางจุด เช่น ตำแหน่งของผู้ไปทับซ้อนกับตำแหน่งของทิว เป็นต้น ซึ่งไม่ค่อยเกิดเหตุการณ์แบบนี้ จะมีที่ชั้น 5 อาคาร Head Office ที่เกิดขึ้น 2-3 case ส่วนชั้น 17 อาคาร West Tower B มี 1 case
- ผู้วิจัย : เนื่องจากผู้รับเหมาไม่มี As-built Drawing ของเดิม และหากแบบใหม่ที่ผู้ออกแบบให้มาไม่ตรงกันกับหน้างาน มีขั้นตอนการทำงานและการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : จะส่ง RFI ไปเป็นคำถามกับ Designer ว่า แบบนี้ไม่ตรงกับหน้างาน ไม่สามารถทำตามแบบได้ และทาง Designer ก็จะไปตรวจสอบที่หน้างานร่วมกับผู้รับเหมา แล้วจึงจะปรับแบบมาให้ใหม่ให้ โดยการส่งจะมีการ CC ถึง Owner ด้วย
- ผู้วิจัย : มีปัญหาเรื่องแรงงานในระหว่างการทำงานบ้างหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีการขาดแคลนบ้างเป็นบางช่วง เนื่องจากทางบริษัทส่งคนงานมาไม่พอ ไม่ครบจำนวน ในอาคาร West Tower B ชั้น 8, 14, 20, 21 จะทำงานพร้อมกัน แต่ในส่วนชั้น 6, 10, 17 จะมีการลดหลั่นการทำงานกัน
- ผู้วิจัย : ย้อนกลับมาที่การประมูลงาน มีแบ่งการประมูลงานอย่างไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : สำหรับการประมูลงานอาคาร West Tower B ใน 4 ชั้น แรกคือชั้น 8,14,20,21 จะประมูลรวมกัน (เอกสารสัญญาจ้างออกมาพร้อมกัน) เนื่องจากทาง SCB มีการตั้งงานคืนมาจากบริษัท ธวัชชัยดีไซน์ จำกัด ส่วนในชั้น 6, 10, 17 นั้นจะประมูลแยกทีละชั้น (เอกสารสัญญาจ้างทยอยออกมาทีละชั้น) แต่ใช้ราคาเดิมในการประมูล ส่วนอาคาร Head Office ชั้น 5 ก็ประมูลแยกต่างหาก (แต่ในการส่งราคาประมูลของชั้น 5 จะมีการส่งเป็น 2 แบบ คือ ส่งราคาชั้น 5 ชั้นเดียว กับส่งราคารวม 9 ชั้น ซึ่งราคาก็จะมีผลกับปริมาณงาน ถ้าปริมาณงานเยอะก็จะสามารถต่อรองราคาได้มากกว่า) แต่การพิจารณาราคางานของอาคาร Head Office ชั้น 5 ในขณะนี้ น่าจะพิจารณาแบบราคารวม 9 ชั้น และทำสัญญาแยกทีละชั้น

ผู้วิจัย : ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัทเป็นอย่างไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : งานไม่ได้ 100% ความละเอียดของงานค่อนข้างจะน้อย อย่างชั้น 10,17 อาคาร West Tower B พอจะมีเวลาเก็บงานบ้างทำให้ผลงานดีขึ้นมา แต่ถ้าเสร็จงานแล้วส่งงานเลย งานจะอยู่ที่ประมาณ 85% และต้องเก็บงานอีก 10-15%

ผู้วิจัย : ระยะเวลาในการเก็บงานหรือเก็บ Defect ประมาณกี่สัปดาห์ / ชั้น

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ประมาณ 6-7 สัปดาห์ / ชั้น สำหรับอาคาร West Tower B แต่สำหรับอาคาร Head Office พื้นที่ที่ตกแต่งส่วนใหญ่จะอยู่ในส่วนของ Common Area งานในส่วน Workstation จะเป็นส่วนน้อย ถ้าเทียบปริมาณงานกันกับ West Tower B ก็จะไม่เยอะกว่ากันไม่มาก เพราะฉะนั้นระยะเวลาในการเก็บงานก็จะใกล้เคียงกัน แต่การเก็บงานก็จะเข้าไปเฉพาะวันเสาร์-อาทิตย์ และช่วงวันหยุดติดต่อกัน และไม่ได้เข้าไปเก็บงานทุกวัน ซึ่งจะต้องขึ้นอยู่กับวันที่ User สะดวกด้วย ซึ่งทาง SCB จะเป็นผู้ประสานงานในส่วนนี้ให้

ผู้วิจัย : ในระหว่างการเก็บ Defect มีการวางแผนงานกับ User หรือไม่ว่าในสัปดาห์นี้ จะมีการเก็บงานในส่วนไหนบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีการประสานงานกันผ่านผู้ดูแลอาคาร โดยทางบริษัทจะแจ้งไปทางผู้ดูแลอาคารว่าจะเข้าไปเก็บงานในส่วนไหนบ้าง และทางผู้ดูแลอาคารก็จะทำหน้าที่ประสานงานกับทาง User อีกทีหนึ่งก่อนที่จะเข้าไปเก็บงาน

ผู้วิจัย : ในระหว่างการทำงานข้อร้องเรียนของ User นอกจากเรื่องฝุ่น, กลิ่นและเสียง มี

- ข้อร้องเรียนเรื่องอื่นเข้ามาบ้างหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีเรื่องการใช้งาน เช่น การใช้งานของอ่างล้างหน้า, โถปัสสาวะ, ชักโครกตัน เป็นต้น ส่วนเรื่องน้ำหยดลงมาจากชั้นบนนั้นจะไม่ค่อยพบแล้ว เนื่องจากเป็นงานหลักที่ได้มีการทำและแก้ไขไปก่อนที่จะส่งงานแล้ว งานเก็บจะเป็นงานเล็กน้อยๆ
- ผู้วิจัย : เมื่อมีการร้องเรียนมากจาก User แล้ว ทางบริษัท อำนาจชัยกิจ จำกัด มีการลดผลกระทบจากข้อเรียนเรียนเหล่านี้อย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ส่วนใหญ่ถ้ามีการร้องเรียน ก็จะสั่งหยุดงานก่อน แล้วก็ย้ายเวลาในการทำงานไปเป็นเวลาที่กระทบต่อการทำงานของ User เพราะส่วนใหญ่วที่กระทบคือเรื่องเสียงและกลิ่น (เป็นเรื่องหลัก) แต่ก็ได้มีการเปิดพัดลมระบายอากาศในชั้นที่ทำการปรับปรุงตั้งวันอยู่แล้ว แต่เนื่องจากตึกที่ทำจะค่อนข้างปิดทั้งหมด ถึงจะดึงอากาศออกไปทางบันไดหนีไฟกลิ่นก็จะไปเข้าที่ชั้นอื่นได้อยู่ดี หากชั้นล่างมีคนเปิดบันไดหนีไฟและเดินไปตามบันไดหนีไฟ กลิ่นก็จะเข้าและไปถึงทั้งหมด
- ผู้วิจัย : สำหรับอาคาร West Tower B มีการ Set การสัญจรหรือการใช้ลิฟต์อย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : จะมีจัดลิฟต์ให้ 1 ตัว สำหรับขนของและขนคนงาน โดยจะมีการ Protect ลิฟต์และทางเดินลิฟต์ และจะมีการบังคับให้ขึ้นเฉพาะชั้นที่มีการตกแต่งเท่านั้น โดยจะมีรปภ. รับผิดชอบลิฟต์และรปภ.ดูแล Site งาน ซึ่งผู้รับเหมาจะต้องเป็นผู้จ้างเอง (รปภ. รับผิดชอบลิฟต์จะอยู่ในลิฟต์เลย 1 คน และรปภ.ดูแล Site งาน 1 คน / 1 ชั้น ที่ทำงาน (ควบคุมตลอด 24 ชั่วโมง)) แต่สำหรับอาคาร Head Office จะมีการจ้างรปภ. รับผิดชอบลิฟต์แค่ช่วงเวลากลางคืน เนื่องจากช่วงเวลากลางวันทาง SCB ไม่ได้มีการเปิดใช้ลิฟต์ เนื่องจากต้องใช้ร่วมกับพนักงานของ SCB ส่วนการ Share ค่าใช้จ่ายนั้น ผู้รับเหมาหลักก็จะมีการจัดสรรกันเอง จะไม่ได้ไปคิดค่าใช้จ่ายกับผู้รับเหมาย่อย ถึงทางธนาคารจะมีการเปิดลิฟต์ให้ผู้รับเหมารายย่อยใช้ก็ตามแต่ก็ยังคงต้องมีการใช้ลิฟต์ร่วมกันอยู่ดี และเนื่องจากมีลิฟต์เพียงตัวเดียวทำให้มีปัญหาในเรื่องของการใช้งานที่จะชนกัน โดยเฉพาะช่วงที่งานเร่งและต้องขนของเยอะ ซึ่งช่วงที่ขนของเยอะก็จะเป็นช่วงเช้า-เที่ยง จะมีปัญหาเรื่องคนงานที่จะลงมาเข้าห้องน้ำ ไม่สามารถลงมาได้ ทำ

ให้มีผลกระทบงาน (การขึ้น-ลง จะช้า) การแก้ไขคือย้ายเวลาชนของเป็น ช่วงเวลากลางคืนแทน (6 โมงเย็น – 6 โมงเช้า) มีการจัด Schedule การใช้ ลิฟต์กับผู้รับเหมาที่ทำงานร่วมกันบ้าง เช่น การแบ่งเวลาการชนของ แต่ เนื่องจากทางบริษัทไม่มี Stock ของอยู่ที่ Site งาน ทำให้ต้องมีการชนของขึ้น-ลงบ่อย หากการชนของชนกันกับผู้รับเหมาอีกราย ก็จะมีการตกลงกันที่หน้า งานว่าใครจะชนขึ้นก่อน-หลัง สำหรับอาคาร Head Office ลิฟต์ชนของจะ สามารถใช้ได้เฉพาะกลางคืนเท่านั้น ส่วนลิฟต์โดยสารขึ้น-ลง จะใช้ลิฟต์ของ แม่บ้าน ซึ่งจะสามารถชนได้แค่ของเด็กๆ น้อยๆ เท่านั้น

\*\*หมายเหตุ : ข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะไม่ตรงกับรูปแบบที่ตั้งไว้ทั้งหมด เนื่องจากใน บางหัวข้อ ผู้สัมภาษณ์ก็ได้อธิบายรวมคำถามกับคำตอบในหลายๆข้อเข้าด้วยกันแล้ว จึงไม่ได้มี การถามคำถามนั้นๆ ซ้ำ

### เอกสารประกอบการสัมภาษณ์

ผู้วิจัย : นางสาว ชิชณัฐชา ชุนจง  
 ผู้ให้สัมภาษณ์ : คุณทรงวุฒิ แดงดีมาก : Senior Supervisor บริษัท นกิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด  
 วันที่สัมภาษณ์ : วันที่ 7 ธันวาคม พ.ศ. 2554

---

### ข้อมูลที่ได้รับจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ก่อนการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาโครงการ

บริษัท นกิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด เป็น บริษัทรับเหมาก่อสร้าง ที่ทำหน้าที่เป็นผู้รับเหมาหลักในโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงาน อาคาร Head Office ชั้น 14 โดยทำหน้าที่เป็นผู้รับเหมาหลักในส่วนของการตกแต่งภายในและงานปรับปรุงระบบประกอบอาคาร

### บทสัมภาษณ์

ผู้วิจัย : อาคาร / ชั้นที่ บริษัท นกิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด ได้เข้าไปทำการปรับปรุงอาคารสำนักงานคือชั้นอะไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : อาคาร Head Office ชั้น 14

ผู้วิจัย : ช่วงเวลาและระยะเวลาที่เริ่มทำการปรับปรุงอาคาร เริ่มตั้งแต่วันที่เท่าไรและมีระยะเวลาในการทำงานปรับปรุงอาคารกี่เดือน

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เริ่มเข้ามาซื้อถาด ตั้งแต่ประมาณ วันที่ 15 ตุลาคม พ.ศ. 2554 ระยะเวลาการทำงานตามสัญญาคือ 1 เดือน (15/10/2554 – 15/11/2554) ซึ่ง ต่อ นี้ (วันที่สัมภาษณ์ 7/12/2554) ทำงานไปแล้วประมาณ 90% และจะมีการส่งมอบงานให้กับทางธนาคารในวันที่ 8 ธันวาคม 2554

ผู้วิจัย : ลักษณะการเข้ามาทำงานปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ทำการ Bid ราคา โดยการประมูลผ่านฝ่ายจัดซื้อ ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เหมือนบริษัทอื่นๆ โดยทางธนาคารจะมีการนัดประชุมชี้แจงแบบที่จะทำภายในโครงการ ว่ามีรายละเอียดอย่างไรบ้าง ก่อนที่ทางบริษัทจะมีการนำเสนอราคาประมูล โดยทางธนาคารจะนำแบบของอาคาร Head Office ชั้น 5 มาให้ทางผู้รับเหมาดู แล้วแจ้งรายละเอียดว่าจะทำการปรับปรุงอย่างไรบ้าง รวมถึงมีแบบแปลนเก่าของชั้นนั้นๆ (อาคาร Head Office ชั้น 14) มาให้ทางผู้รับเหมา แต่จะไม่มีแบบใหม่ของชั้นที่จะทำการปรับปรุง (อาคาร

Head Office ชั้น 14) โดยทางธนาคารจะให้ทางผู้รับเหมา Develop แบบจากอาคาร Head Office ชั้น 5 เอง

ผู้วิจัย : ระหว่างอาคาร Head Office ชั้น 14 และ อาคาร Head Office ชั้น 5 มีความแตกต่างอย่างไรบ้าง

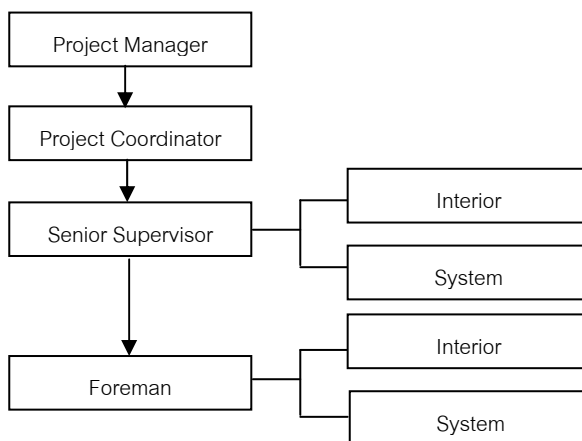
ผู้ให้สัมภาษณ์ : แตกต่างในเรื่องของรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ผังบริเวณที่มีการ Update มาใหม่จะมีการปรับเปลี่ยนห้องประชุม (รูปแบบ, ตำแหน่ง) โดยจะไม่เหมือนกับ อาคาร Head Office ชั้น 5 ทั้งหมด (ผู้รับเหมาทราบหลังจากประมูลงานแล้ว เป็นงานเพิ่ม-ลดในระหว่างการทำงาน)

ผู้วิจัย : Scope การทำงาน (ขอบเขตการทำงาน, หน้าที่รับผิดชอบ) ของผู้รับเหมาเป็นอย่างไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เป็นผู้รับเหมาหลักในส่วนของการตกแต่งภายในและงานปรับปรุงระบบประกอบอาคาร งานที่ทำ เช่น งานสถาปัตยกรรม, งานตกแต่งภายใน, งานระบบประกอบอาคาร, งานเฟอร์นิเจอร์ Built in, เฟอร์นิเจอร์ลอยตัว โดยจะปรับเปลี่ยนเฟอร์นิเจอร์ดังกล่าวใหม่ทั้งหมด

ผู้วิจัย : Organization Chart ของบริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด เป็นอย่างไร, มีบุคคลใดเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : Organization Chart ของบริษัท นภิส เอ็นเตอร์ไพรซ์ จำกัด และผู้ที่มีส่วนร่วมในโครงการมีดังนี้



ผู้ให้สัมภาษณ์ ทำหน้าที่ในตำแหน่ง Senior Supervisor (Interior)

ผู้วิจัย : วิธีการทำงานเกี่ยวกับการยื่นเอกสารสารต่างๆ และการประสานงานในการทำงานเป็นอย่างไรบ้าง

- ผู้ให้สัมภาษณ์ : วิธีการทำงานในลำดับเริ่มต้น ทางบริษัทจะทำเอกสาร Material Approve ก่อน โดยหลังจากทำการ Clear แบบแล้ว ก็จะทำการ List Spec วัสดุตามรายการ / ตามความต้องการของ Owner ว่าเป็นอย่างไร แล้วส่งรายการดังกล่าวไปยัง Suppler เพื่อขอวัสดุตัวอย่าง มานำเสนอ Owner เพื่อ Approve วัสดุดังกล่าวก่อนมีการสั่งทำหรือการเริ่มงาน เพื่อให้เป็นที่แน่ใจว่าเมื่อทางบริษัทสั่งวัสดุดังกล่าวมาแล้วนั้นจะไม่ผิด Spec ระยะเวลาในการสั่งวัสดุจะขึ้นอยู่กับวัสดุแต่ละชนิด เช่น วัสดุที่เป็นประเภทจำเพาะ มีบริษัทที่ผลิตน้อย ก็จะมีระยะเวลาประมาณ 30-45 วัน ส่วนการ Approve เอกสารต่างๆ จาก Owner นั้น ใช้เวลาประมาณ 1 สัปดาห์
- ผู้วิจัย : ก่อนการเข้ามาทำงานปรับปรุงอาคารสำนักงาน ได้มีการจัดอบรมเกี่ยวกับเรื่องความปลอดภัยในการทำงานบ้างหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีการชี้แจงเกี่ยวกับกฎระเบียบของธนาคารว่าเป็นอย่างไร เข้า-ออกทางไหน, ชุดที่ใส่ในการปฏิบัติงาน, การสูบบุหรี่ (ห้ามสูบบุหรี่ในพื้นที่ทำงาน), การรับประทานอาหาร (ให้รับประทานอาหารด้านล่างอาคารเท่านั้น) เป็นต้น โดยเมื่อทางบริษัทรับข้อชี้แจงจาก Owner มาแล้ว ก็จะทำการประชุมกับทีมงานเพื่อปฏิบัติตามกฎระเบียบดังกล่าว โดยทางบริษัทเองก็ได้มีการจัดทีมงาน Safety คอยดูแลและไปอบรมคนงานเพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบ
- ผู้วิจัย : มีการเกิดอุบัติเหตุในระหว่างการทำงานบ้างหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานมายังไม่เกิดอุบัติเหตุที่หน้างาน แต่จะมีเรื่องคนงานล้มหรือละเมิดกฎระเบียบ เช่น การสูบบุหรี่ในพื้นที่ทำงาน โดยทาง Safety และ Foreman ของบริษัทที่อยู่หน้างาน ได้เป็นผู้ทำการตักเตือนเอง รวมถึงมีการร้องเรียนจาก User ที่พบเห็นบ้าง (เรื่องคนงานสูบบุหรี่เช่นกัน) ซึ่งทางบริษัทก็ได้รับทำการตรวจสอบไปยัง Forman ก่อน แล้วทำการแก้ไขโดยการตักเตือน
- ผู้วิจัย : มีข้อร้องเรียนจาก User (ผู้ใช้อาคาร) หรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ข้อร้องเรียนจาก User ส่วนใหญ่จะเป็นเกี่ยวกับงานไม่เรียบร้อยหรืองานที่ล่าช้า เนื่องจากวัสดุดังกล่าวกำลังอยู่ในช่วงดำเนินการผลิต, มีการร้องเรียนเรื่องกลิ่นในช่วงของงานพ่นสี (User ที่อยู่ในอาคาร Head Office ชั้น 12 เป็นผู้ร้องเรียน) เมื่อได้รับการแจ้งแล้ว ทางบริษัทก็ได้มีการแก้ไขโดยการขึ้นประตูบริเวณบันไดหนีไฟและโถงลิฟต์ (ใช้ฟิวเจอร์บอร์ดปิด)



- ผู้วิจัย : ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัทเป็นอย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ระยะเวลาในการทำงานเหมาะสมกับขอบเขตการทำงาน แต่มีผลกระทบในช่วงที่เกิดน้ำท่วมพอสมควร แต่ในช่วงที่น้ำท่วมทางบริษัทก็ได้จัดช่างเข้ามาทำงานตามปกติ แต่คนงานจะเหลือประมาณ 20% ของทั้งหมด และติดขัดในเรื่องของ Material ที่อยู่ที่โรงงานที่น้ำท่วม ทำให้ Line การผลิตไม่สามารถผลิตได้ โดยทางบริษัทก็ได้ทำการแจ้ง Owner ว่าสถานะการณ์เป็นอย่างไร เช่น งานพื้น Rise Floor โรงงานย่านวังน้อยถูกน้ำท่วม การจัดส่งวัสดุจึง Late ไปประมาณ 15 วันจากแผนงาน (ชั้น 14 จะเป็น Rise Floor ทั้ง 3 Zone ส่วนตรงกลางจะเป็นพื้นแกรนิต) งานระบบจะเดินใต้พื้น Rise Floor โดยจะมีสาย LAN, สายไทยศัพท์, AV in-out, ปลั๊กและสวิตซ์ต่างๆ พอถึงตำแหน่งที่โต๊ะ ก็ทำการเจาะช่องร้อยสายไปตาม Partition ต่างๆ เพื่อไปตามตำแหน่งโต๊ะ ส่วนงานระบบปรับอากาศจะมีการเปลี่ยน VAV ตัวใหม่, เปลี่ยนตำแหน่งหัวจ่ายลมทั้งหมดใน Zone A เพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่นั่งที่มีการจัดใหม่ ส่วน Zone อื่นๆ ที่ไม่ได้เปลี่ยนใหม่ จะเป็นการปรับปรุง เช่น ทำสีใหม่ ส่วนที่วัสดุไม่เพียงพอทางบริษัทก็ทำการจัดหาเพิ่มเติมให้เพียงพอกับตำแหน่งที่ต้องติดตั้งเพิ่ม ทั้งนี้ทางผู้รับเหมาจะต้องทำการสำรวจหน้างานเอง ว่าส่วนไหนที่ต้องทำการปรับตำแหน่งหรือเพิ่มตำแหน่ง เนื่องจากทาง Owner มีให้เพียงแบบตัวอย่างของอาคาร Head Office ชั้น 5 และ แบบเดิมของอาคาร Head Office ชั้น 14 เท่านั้น เช่น Line Furniture โต๊ะทำงาน จะเปลี่ยนใหม่ทั้งหมด เพราะรูปแบบของโต๊ะทำงานจะไม่เหมือนกับอาคาร Head Office ชั้น 5 ซึ่งการทำงานในลักษณะนี้จะค่อนข้างยุ่งยากตรงที่ ก่อนจะเริ่มทำงานทางผู้รับเหมาจะต้องเดินลงมาดูที่อาคาร Head Office ชั้น 5 ก่อน ว่ามีรูปแบบอย่างไรบ้าง แล้วจึงทำการ Sketch แบบและเขียน Shop Drawing ให้ Owner ดูก่อนว่าใช่สิ่งที่ทาง Owner ต้องการหรือไม่ และเมื่อเสร็จงานแล้วทางผู้รับเหมาจะต้องจัดทำ As built ทั้งในส่วนงานตกแต่งภายในและงานระบบประกอบอาคารให้กับทาง Owner ด้วย

\*\*หมายเหตุ : ข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะไม่ตรงกับรูปแบบที่ตั้งไว้ทั้งหมด เนื่องจากในบางหัวข้อ ผู้สัมภาษณ์ก็ได้อธิบายรวมคำถามกับคำตอบในหลายๆข้อเข้าด้วยกันแล้ว จึงไม่ได้มีการถามคำถามนั้นๆ ซ้ำ

### เอกสารประกอบการสัมภาษณ์

ผู้วิจัย : นางสาว ชิชณนุชา ชุนจง  
 ผู้ให้สัมภาษณ์ : คุณพจน์กฤช ว่อง : Managing Director บริษัท เวิร์คพาท จำกัด  
 วันที่สัมภาษณ์ : วันที่ 7 ธันวาคม พ.ศ. 2554

---

### ข้อมูลที่ได้รับจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ก่อนการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาโครงการ

บริษัท เวิร์คพาท จำกัด เป็น บริษัทรับเหมาก่อสร้าง ที่ทำหน้าที่เป็นผู้รับเหมาหลักในโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงาน อาคาร Head Office ชั้น 8 โดยทำหน้าที่เป็นผู้รับเหมาหลักในส่วนของงานตกแต่งภายในและงานปรับปรุงระบบประกอบอาคาร

### บทสัมภาษณ์

ผู้วิจัย : อาคาร / ชั้นที่ บริษัท เวิร์คพาท จำกัด ได้เข้าไปทำการปรับปรุงอาคารสำนักงานคือชั้นอะไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : อาคาร Head Office ชั้น 8

ผู้วิจัย : ลักษณะการเข้ามาทำงานปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ทำการประมูลงานผ่านฝ่ายจัดซื้อ

ผู้วิจัย : ข้อมูลที่ได้รับจากเจ้าของโครงการก่อนเริ่มทำงานมีอะไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ทางเจ้าของโครงการจะเชิญผู้รับเหมามารับแบบและแจก TOR รวมถึงชี้แจงแบบที่หน้างาน โดยจะแจกรายละเอียดและชี้แจงรายละเอียดงานพร้อมกับผู้รับเหมารายอื่นๆ รวมถึงนัดวัดที่จะยื่นซองเพื่อทำการประมูลและต่อรองราคา การต่อรองราคาจะแบ่งออกเป็น 1 งานจะถูกแยกออกเป็น 2 ซอง ซองที่ 1 คือ ซองปริมาณ+เทคนิค, ซองที่ 2 คือ ปริมาณ+ราคา ส่วนการพิจารณาจะพิจารณาซองที่เป็นปริมาณ+เทคนิคก่อน ว่าที่ผู้รับเหมาได้นำเสนอราคานั้น ตรงกับ Scope ที่ได้ทำการตกลงกันไว้หรือไม่ หากเรียบร้อยและเป็นที่ยอมรับตรงกัน ก็จะมีการต่อรอง โดยการต่อรองอาจจะเป็นการยื่นซองในช่วงเช้าและต่อรองราคาในช่วงเย็นหรือยื่นซองวันนี้ ต่อรองราคาพรุ่งนี้เป็นต้น ซึ่งจะขึ้นอยู่กับกรรมการที่พิจารณา

ผู้วิจัย : Scope การทำงาน (ขอบเขตการทำงาน, หน้าที่รับผิดชอบ) ของผู้รับเหมาเป็น

อย่างไรบ้าง

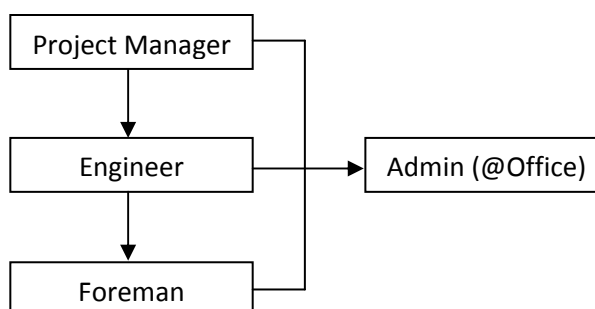
ผู้ให้สัมภาษณ์ : พื้นที่ของอาคาร Head Office จะแบ่งออกเป็น 3 Zone โดยขอบเขตการทำงานนั้นจะทำการปรับปรุงทั้ง 3 Zone โดยงานที่ทำจะเป็นทั้งงานตกแต่งภายในและงานระบบประกอบอาคาร โดยทางเจ้าของโครงการจะมีรายละเอียดในการปรับปรุงส่งให้กับทางผู้รับเหมาว่าต้องการจะปรับปรุงในส่วนใดบ้าง เช่น พื้น, ฝ้าเพดาน ฯลฯ

ผู้วิจัย : แบบที่ได้รับจากเจ้าของโครงการก่อนการทำงานมีแบบอะไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : จะได้รับแบบ 2 ชุด คือ 1. แบบเดิมก่อนการปรับปรุง 2. แบบที่ปรับปรุงใหม่ ส่วนวิธีการทำงานจะมี 3 ส่วนน คือ แบบที่นำของเดิมมา Re-built , Built-Educate และ Built ใหม่ โดยการทำงานจะต้องนำทั้งแบบเดิมและแบบใหม่มาเปรียบเทียบกันในการทำงาน วัตถุประสงค์ใน Renovate คือ ต้องการเพิ่มตำแหน่งโต๊ะทำงานของพนักงาน ผู้รับเหมาจึงต้องทำการศึกษาจากแบบของเดิมว่ามีจำนวนเท่าไรและอยู่ที่ตำแหน่งไหน ส่วนของใหม่นั้นเพิ่มอีกกี่ตำแหน่ง และคิดในส่วนต่าง โดยของเดิมที่มีอยู่ก็ทำการ Built ใหม่ ส่วนของใหม่ก็จัดหาเพิ่มเติม (ตู้ Built-in, เฟอร์นิเจอร์, โต๊ะทำงาน รวมอยู่ใน Scope การทำงานของผู้รับเหมา) โดยโต๊ะทำงานของเดิมนั้นจะทำการ Lap สีใหม่ ส่วนที่จัดหาเข้ามาเพิ่มเติมก็จะเป็นลักษณะแบบโต๊ะเปลือย แล้วจึงนำมา Lap สีให้เหมือนกัน (เก้าอี้, พรม ทางเจ้าของโครงการจัดหาเอง)

ผู้วิจัย : ขั้นตอนในการทำงาน, Organization Chart ของบริษัท เวิร์คพาร จำกัด เป็นอย่างไร, มีบุคคลใดเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ทางบริษัทมีพื้นฐานในการทำงานกับ SCB มานาน ทางผู้ให้สัมภาษณ์จะเข้ามาดูงานเอง โดยทาง SCB ถือเป็นลูกค้าหลักของทางบริษัท



ผู้วิจัย : วิธีการทำงานเกี่ยวกับการยื่นเอกสารสารต่างๆ และการประสานงานในการ

ทำงานเป็นอย่างไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : งานปรับปรุงโครงการที่ดำเนินการอยู่ ทางฝ่ายบริหารอาคารของ SCB ร่วมกับ บริษัทนั้นทวัน แมนเนจเม้นท์ จำกัด เป็นผู้บริหารโครงการและควบคุมงาน ก่อนการทำงานจะมีการ Kick Off ก่อน การ Meeting จะเป็นไปในลักษณะ พูดคุยกันที่หน้างาน จะไม่มี Site Meeting อย่างเป็นทางการ เนื่องจากในการ ปรับปรุงอาคาร Head Office ชั้น 8 นี้ รูปแบบจะเป็นกึ่ง Period เนื่องจากมีการปรับมาจากชั้นอื่นอีกที

ผู้วิจัย : ช่วงเวลาและระยะเวลาที่เริ่มทำการปรับปรุงอาคาร เริ่มตั้งแต่วันที่เท่าไรและมี ระยะเวลาในการทำงานปรับปรุงอาคารกี่เดือน

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ระยะเวลาการปรับปรุงอาคาร Head Office ชั้น 8 ตามสัญญา คือ 1/10/2554- 2/11/2554 แต่มีช่วงเวลาที่เกิดเหตุการณ์น้ำท่วมประมาณ 2 สัปดาห์ ในช่วงที่ น้ำท่วมนี้ก็มีการทำงาน แต่สามารถทำได้เพียง 10-15% จากความสามารถในการทำงานปกติ เนื่องจากติดขัดเรื่องของการเดินทาง (ทาง บริษัทเองก็ถูกน้ำท่วม) เช่น สถานะการณปกติจะเข้ามาทำงานที่ Site ประมาณ 7.00 น. ในช่วงน้ำท่วมก็กลายเป็น 10.00-11.00 น. และจะเลิก ประมาณ 20.00 น. ซึ่งทาง SBC ช่วยอำนวยความสะดวกในเรื่องของจัดรถ รับ-ส่งคนงาน โดยจะมีจุดนัดพบย่านรัชดา เพื่อนำคนงานเข้าไปทำงานที่ Site

ผู้วิจัย : ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานมีอะไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : แบบ layout ที่ได้มาไม่ตรงกับหน้างานจริง, เฟอร์นิเจอร์ไม่สามารถลงตามที่ กำหนดไว้ในแบบแปลนได้ ส่วนปัญหาเกี่ยวกับงานเอกสารนั้นไม่มี แต่จะมี เรื่องของการเปลี่ยนแปลงงาน, งานเพิ่มในระหว่างการทำงานปรับปรุงอาคาร เช่น จำนวนห้องประชุมที่เพิ่มขึ้น, การเปลี่ยนแปลงวัสดุจากผนังไมโครไฟเบอร์ เป็น ผนังกระจก เป็นต้น ซึ่งจะมีผลต่อเนื่องกับราคาวัสดุที่แพงขึ้น ลักษณะการ เปลี่ยนแปลงงานแบบนี้ ผู้รับเหมาจะทำงานไปพร้อมๆ กับนำเสนอราคาและ ส่งเอกสาร เพื่อไม่ให้งานล่าช้า แต่ไม่เกิดปัญหาเรื่องการนำเสนอราคา เนื่องจากราคาที่ใช้นำเสนอนั้นเป็นราคาเดียวกันกับพื้นฐานที่ทางเจ้าของ โครงการเคยมีอยู่แล้วในตอนประมูลงาน ส่วนการส่งเอกสาร Approve ต่างๆ นั้น ทางผู้รับเหมาจะส่งให้กับฝ่ายบริหารอาคารของ SCB โดยตรง เนื่องจาก

เป็นผู้ควบคุมงานหลัก แต่เวลาที่มีการแก้ไขงานจะไปดูที่หน้างานพร้อมกันทั้ง 3 ฝ่าย (ผู้รับเหมา, เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารอาคารSCB, ทีมงานบริษัท นันทวัน แมนเนจเม้นท์ จำกัด ) เอกสารที่จัดส่งจะส่งมาถึงทีมงานของบริษัท นันทวัน แมนเนจเม้นท์ จำกัด ด้วย เนื่องจากเป็นผู้จัดเก็บเอกสาร, ผู้ควบคุมงาน และ ผู้ดูแลอาคาร

ผู้วิจัย : ระหว่างการทำงาน / ติดต่อประสานงานกับเจ้าของโครงการโดยตรงกับการมีที่ปรึกษาโครงการ (Consultant) มีความแตกต่างกันอย่างไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เนื่องจากทางผู้รับเหมา มีประสบการณ์หลากหลายในการทำงานก่อสร้าง คือ มีพื้นฐานมาจากผู้ออกแบบและเคยเป็นConsult, CM และได้ผันตัวมาเป็นผู้รับเหมา จึงทำให้ทราบถึงปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในการทำงานได้เป็นอย่างดี ดังนั้นการทำงานในโครงการนี้จึงไม่เกิดปัญหาติดขัดในเรื่องของการทำงาน หรือติดต่อประสานงาน

ผู้วิจัย : มีปัญหาเกี่ยวกับการเข้าทำงาน, การสัญจร, การใช้ลิฟต์บ้างหรือไม่

ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีปัญหาบ้างในช่วงแรก เนื่องจากมีผู้รับเหมาหลายเจ้า โดยทางเจ้าของโครงการได้จัดสรรลิฟต์โดยสารให้กับทางผู้เหมาเจ้าละ 1 ตัว โดยใช้สำหรับโดยสารขึ้น-ลงและขนวัสดุเล็กๆ น้อยๆ ส่วนลิฟต์ขนของนั้นมีเพียง 1 ตัว ซึ่งต้อง share กันใช้งานกับผู้รับเหมาเจ้าอื่น จะมีปัญหาในช่วงที่ต้องขนของหนักๆ แต่ในตอนนี้ได้มีการแก้ไขปัญหาโดย ทาง SCB ให้จัดการทำงานใหม่ โดยให้มีการเหลื่อมเวลาการเริ่มทำงานของผู้รับเหมาแต่ละเจ้าประมาณ 2 สัปดาห์ / 1 ชั้น เนื่องจากช่วงที่ต้องใช้ลิฟต์ขนของมากที่สุดคือ ช่วงของงานรื้อถอน ต้องขนวัสดุชิ้นใหญ่ๆ (Scope งานรื้อถอนนี้ ก็ได้อยู่ในส่วนการทำงานของบริษัท เวิร์คพาว์ จำกัด ด้วย) เพิ่มเติมจากการให้สัมภาษณ์เรื่องปัญหาในการทำงาน คือ ในช่วงแรกของการทำงานจะมีปัญหาเรื่องของการสื่อสาร คือ ผู้รับเหมาแต่ละรายจะมีวัตถุประสงค์เดียวกันคือต้องการให้งานเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด เมื่อความต้องการของทุกคนเหมือนกันและมีจุดมุ่งหมายจุดเดียวกันจึงทำให้เกิดปัญหาขึ้น แต่เมื่อเริ่มทำงานไปสักระยะเวลา ก็จะเกิดความรู้จักคุ้นเคยกัน ทำให้ปัญหาต่างๆ เบาลงลง เช่น เรื่องการใช้ลิฟต์ เนื่องจากขณะปรับปรุงอาคาร Head Office ชั้น 8 อยู่ชั้น 8 ก็ได้มีผู้รับเหมารายอื่นทำงานปรับปรุงที่อาคาร Head Office ชั้น 6 และ 14 อยู่ด้วย จึงทราบว่า

ผู้รับเหมาที่ทำงานในชั้น 6 และ 14 ใช้เวลาไหน ก็จะเป็นการพูดกันเพื่อขอสลับเวลา เช่น ช่วงนี้เป็นเวลาพักของชั้น 6 และ 14 ทางบริษัทจะขอใช้ลิฟต์ชั้นของประมาณ 1 ชั่วโมง เป็นต้น โดยแต่ละผู้รับเหมาแต่ละเจ้าจะมีความอะลุ้มอล่วยกันมากขึ้น

- ผู้วิจัย : มีข้อร้องเรียนจาก User (ผู้ใช้อาคาร) หรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีบ้าง เช่น เรื่อง เสียงดัง, กลิ่น, ฝุ่น ซึ่งเป็นเรื่องปกติของงานก่อสร้าง ถึงการทำงานจะทำในชั้นที่ปิด (สภาพพื้นที่ปิด) แต่ระบบปรับอากาศเป็นแบบเปิดทำให้สามารถเล็ดรอดไปทางบันไดหนีไฟได้ การแก้ไขใช้วิธีหลีกเลี่ยง โดยงานที่มีเสียงดังก็จะเลื่อนไปทำหลังเวลาเลิกงานของผู้ใช้อาคาร โดยในบางครั้งหากมีความจำเป็นจริงๆ ก็จะแจ้งผ่านทางทีมงานของบริษัท นั่นทวัน แมนเนจเม้นท์ จำกัด งานประเภทงานสีที่มีกลิ่น ก็จะทำในช่วงหลังเลิกงานและวันหยุด โดยใช้พัดลมดูดอากาศช่วยในการระบายกลิ่น
- ผู้วิจัย : ก่อนการเข้ามาทำงานปรับปรุงอาคารสำนักงาน ได้มีการจัดอบรมเกี่ยวกับเรื่องความปลอดภัยในการทำงานบ้างหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ทางบริษัททำ Safety อยู่แล้ว (เนื่องจากรับงานก่อสร้างโรงงานด้วย) โดยทุกๆ 6 เดือนจะต้องมีการส่งพนักงานไปฝึกอบรม 1 ครั้ง ทำให้พนักงานของบริษัทมีพื้นฐานทางด้าน Safety อีกทั้งงานปรับปรุงอาคารสำนักงานของ SCB เป็นงาน Indoor (ภายในอาคาร) ทำให้เรื่องของอันตรายที่จะเกิดขึ้นจากการทำงานนั้น จะน้อยกว่างานทั่วไป ซึ่งทาง SCB เองก็มีกฎระเบียบในการเข้าทำงาน, การประพัตติตน, การแต่งกาย เป็นพื้นฐานในการเข้าทำงานอยู่แล้ว
- ผู้วิจัย : มีการเกิดอุบัติเหตุในระหว่างการทำงานบ้างหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ยังไม่มีอุบัติเหตุเกิดขึ้นจากการทำงาน (นับตั้งแต่วันเริ่มงาน-วันให้สัมภาษณ์)
- ผู้วิจัย : มีปัญหาเกี่ยวกับการขาดแคลนแรงงานบ้างหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : เป็นเรื่องปกติในช่วงฤดูเกี่ยวข้าว, ทำนา, น้ำท่วม ที่จะส่งผลให้เกิดการขาดแคลนแรงงาน แต่ก็ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการของบริษัทด้วย โดยทางบริษัทเองมีวิธีการจัดการคือ ไม่ได้ให้คนงานหยุดในช่วงเทศกาล แต่จะให้หยุดในช่วงก่อน-หลังเทศกาลแทน โดยจะแบ่งออกเป็นทีมและให้สลับกันหยุด และให้นำรถบริษัทกลับไปด้วย เพื่อป้องกันปัญหาเรื่องคนงานกลับเข้ามาทำงานไม่ทัน

- ผู้วิจัย : ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัทเป็นอย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : มี Comment เกี่ยวกับผลงานพอสมควร แต่ภาพรวมของผลการดำเนินงานน่าจะอยู่ประมาณ 90% เนื่องจากยังมีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ้าง เช่น การสลับโต๊ะทำงานไปมา จากซ้ายไปขวา ฯลฯ ซึ่งการสลับดังกล่าวก็มีผล เพราะโต๊ะที่ผลิติดอกมามีลิ้นชักเป็นตัวบังคับในการติดตั้งด้านซ้าย-ขวา เมื่อมีการเปลี่ยน Layout ทำให้มีผลให้ต้องทำใหม่ และเป็นผลโดยตรงกับระยะเวลาในการทำงาน เนื่องจาก User จะมาใช้งานพื้นที่ในวันที่ 9/12/2554 (ทาง SCB ให้ส่งมอบพื้นที่ 8/12/2554) ซึ่งการเปลี่ยนแปลง Layout ดังกล่าวเป็นความต้องการของ User เอง ซึ่งงานดังกล่าวก็จะกลายเป็นงานเพิ่มในระหว่างการทำงาน ส่วนโต๊ะที่ทำไปแล้วทางผู้รับเหมาก็หวังว่าจะสามารถนำไปใช้ในชั้นอื่นๆ ต่อไป ได้ หากได้งานประมูลเพิ่ม เนื่องจากรูปแบบการปรับปรุงอาคารไม่แตกต่างกัน

\*\*หมายเหตุ : ข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะไม่ตรงกับรูปแบบที่ตั้งไว้ทั้งหมด เนื่องจากในบางหัวข้อ ผู้ให้สัมภาษณ์ก็ได้อธิบายรวมคำถามกับคำตอบในหลายๆข้อเข้าด้วยกันแล้ว จึงไม่ได้มีการถามคำถามนั้นๆ ซ้ำ

### เอกสารประกอบการสัมภาษณ์

ผู้วิจัย : นางสาว ชิชฌนุชา ขุนจง  
 ผู้ให้สัมภาษณ์ : คุณสิทธิโชค เดี่ยววานิช : วิศวกรงาน Renovate  
 บริษัท นันทวันแมนเนจเมนท์ จำกัด  
 วันที่สัมภาษณ์ : วันที่ 7 ธันวาคม พ.ศ. 2554

---

### ข้อมูลที่ได้รับจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ก่อนการสัมภาษณ์

บริษัท นันทวันแมนเนจเมนท์ จำกัด เป็นบริษัทที่ทำหน้าที่บริหารงานอาคาร, ดูแลพื้นที่อาคารให้กับทางธนาคาร

### บทสัมภาษณ์

ผู้วิจัย : หน้าที่ของบริษัท นันทวันแมนเนจเมนท์ จำกัด ที่เกี่ยวข้องกับทางธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)  
 ผู้ให้สัมภาษณ์ : บริษัท นันทวันแมนเนจเมนท์ จำกัด เป็นบริษัทที่ได้รับความไว้วางใจจากธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยมีการวางจ้างให้เป็นผู้บริหารงานอาคาร  
 ผู้วิจัย : ขอบเขตการทำงานของอาคาร West Tower B เป็นอย่างไร  
 ผู้ให้สัมภาษณ์ : สำหรับอาคาร West Tower B มีการแบ่ง Phase การทำงาน ซึ่งเดิมมีบริษัท พรีเมียม (ประเทศไทย) จำกัด ทำหน้าที่เป็นบริษัทที่บริหารงานอาคารเหมือนกันกับทางบริษัท นันทวันแมนเนจเมนท์ จำกัด โดยมีหน้าที่บริหารงานอาคารในฝั่ง Plaza West, East โดยการทำงานนั้นจะมีเงื่อนไขว่า พื้นที่ใดก็ตามที่ Premas ดูแลอยู่และมีการส่งคืนพื้นที่ให้ทางธนาคาร (หมายถึงพื้นที่ที่มีพนักงานของทางธนาคารเข้าไปใช้งาน) ชั้นใดก็ตาม ในส่วนของ Plaza West, East ทางบริษัทนันทวัน จะต้องเข้าไปดูแลและอำนวยความสะดวก โดยมีการแบ่งการทำงาน ดังนี้ Premas จะดูแลในส่วนของพื้นที่ เช่น งานระบบ ส่วนบริษัทนันทวัน จะเป็น Partner ที่ให้ความช่วยเหลือกับทาง User ของทางธนาคาร โดยทางธนาคารจัดจ้างบริษัทนันทวัน เพิ่มเพราะเดิมบริษัทนันทวัน จะดูแลเฉพาะในส่วนของสำนักงานใหญ่ (อาคาร West Tower B : Premas = ดูแลส่วนกลาง, นันทวัน = ดูแลพื้นที่สำนักงาน, พนักงานธนาคาร) แต่



บริษัทนั้นทวัน จะไม่มีสิทธิ์ในการไปเปลี่ยนแปลงในส่วนของโครงสร้าง เนื่องจากพื้นที่ทั้งหมดยังคงเป็นของPremas แต่จะใช้รูปแบบในการประสานงานแทน เช่น เป็นผู้ดำเนินการเดินเรื่องให้กับ User ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ร้องเรียนต่างๆ ลักษณะการดำเนินการ เช่น การให้ความเห็น, ให้ข้อคิดเห็น, ทำเอกสารต่างๆ แจ้งไปยัง Premas ซึ่งลักษณะการทำงานแบบนี้ทำให้งาน ละเอียดขึ้น แต่ก็จะทำให้การทำงานยุ่งยากมากขึ้นเช่นกัน เนื่องจากต้อง ประสานงานหลายฝ่าย ตามสัญญาบริการของ Premas มีอยู่ว่า หากพื้นที่ใด ที่มีการส่งคืนให้กับทางธนาคารไปแล้ว จะไม่รับผิดชอบ ซึ่งเท่ากับว่าพื้นที่ที่ ทางธนาคารได้ขอคืนมาและมีการปรับปรุงพื้นที่จะอยู่นอกเหนือขอบเขตความ รับผิดชอบของ Premas ดังนั้นจึงทำให้เกิดช่องว่างขึ้น เช่น หากพนักงาน ธนาคารต้องการเพิ่มปลั๊กไฟ ในส่วนของพื้นที่สำนักงาน พนักงานก็ไม่สามารถ แจ้ง Premas จำกัด ได้โดยตรง เนื่องจากพื้นที่สำนักงานนั้นๆ อยู่นอกเหนือ ขอบเขตความรับผิดชอบของ Premas แล้ว จากเหตุการณ์ดังกล่าวทาง ธนาคารจึงต้องจัดจ้างบริษัทนั้นทวัน จำกัด เพื่อมาดูแลและอำนวยความสะดวก สะดวกให้กับพนักงาน แต่ถ้าบริษัทนั้นทวันจะดำเนินการอะไรก็ตามที่ เกี่ยวข้องกับพื้นที่สำนักงานนี้ จะต้องแจ้งให้กับทาง Premas รับทราบเช่นกัน (บริษัท พรีเมียม (ประเทศไทย) จำกัด ยังคงเป็นเจ้าของพื้นที่ทั้งหมดอยู่) หาก พื้นที่ใดหมดสัญญาแล้ว พื้นที่นั้นๆ จะตกเป็นของธนาคาร และธนาคารจะเป็น ผู้เลือกว่าจ้างบริษัทบริหารงานอาคารเข้าไปดูแลอีกทีหนึ่ง

- ผู้วิจัย : การทำงานปรับปรุงอาคารสำนักงานที่อาคาร West Tower B ได้มีการทำงาน กับบริษัท Consult ที่ทางธนาคารได้ว่าจ้างมาเป็นที่ปรึกษาโครงการหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ได้มีการทำงานกับบริษัท Consult ที่ทางธนาคารได้ว่าจ้างมาเป็นที่ปรึกษา โครงการ (แต่ทางผู้ให้สัมภาษณ์เอง ไม่ได้ดูแลงานของอาคาร West Tower B นี้ตั้งแต่ต้น)
- ผู้วิจัย : วิธีการทำงานของบริษัท Consult ที่ทางธนาคารจัดจ้าง กับวิธีการที่ทางบริษัท นั้นทวันแมนเนจเมนท์ จำกัดทำงานนั้น มีความแตกต่างกันอย่างไร
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ทางบริษัท นั้นทวันแมนเนจเมนท์ จำกัด ไม่ใช่บริษัทที่ทำงานในลักษณะ Consult แต่เป็นบริษัทที่ทำงานเกี่ยวกับดูแล, บริหารงานอาคาร โดยทำงาน บำรุงรักษา, ซ่อมแซม แต่ทางบริษัท นั้นทวัน เองมีบุคลากรที่มีความสามารถ

ทางด้านนี้ ทางธนาคารจึงได้ขอจ้างเพิ่มในส่วนของงาน Consult (บริษัท นันทวันแมนเนจเม้นท์ จำกัด สามารถทำงานในลักษณะของ Consult ได้ แต่ไม่ได้มีความเชี่ยวชาญเต็ม 100%) โดยขอบเขตการทำงานจะรวมในส่วนของการ Construction Management (CM) เข้าไปด้วย แต่การทำงานก็จะมีปัญหาบ้างเนื่องจากทางบริษัท นันทวัน เองเป็นบริษัทที่มีพื้นฐานทางด้านการดูแลอาคาร หรืองาน Facility Management (FM) และไม่ได้มีพื้นฐานในการทำงาน Consult โดยตรงมาก่อน รวมถึงงานในส่วนของการ Construction Management (CM) นั้นค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน จึงทำให้เกิดปัญหาติดขัดในการทำงานบ้าง ซึ่งลักษณะของงาน Renovate อาคารแล้วควรมี Consult หรือ CM เข้ามาดูแลงานปรับปรุงดังกล่าว

- ผู้วิจัย : มีการวางแผนงานและวิธีการดำเนินงานปรับปรุงอาคารสำนักงานอย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ใช้ระเบียบการเข้าทำงานในการควบคุมการทำงาน โดยจะแจ้งให้ผู้รับเหมาทราบถึงกฎระเบียบดังกล่าวและปฏิบัติตาม การทำงานจะเป็นลักษณะดูแลผลประโยชน์ให้กับทางธนาคาร เนื่องจากทางธนาคารเองไม่มีความรู้ในเชิงด้าน Interior, งานระบบประกอบอาคาร การกำหนดระยะเวลาในการทำงาน ทางบริษัท นันทวันแมนเนจเม้นท์ จำกัด จะมีการกำหนดร่วมกับทางธนาคารก่อน แล้วจึงให้ผู้รับเหมาส่งแผนงานมาให้ แล้วจึงมีการประชุมกันระหว่างธนาคาร, บริษัท นันทวันแมนเนจเม้นท์ จำกัด และผู้รับเหมาว่าจะปรับแผนงานของผู้รับเหมาให้เป็นไปตามที่ทางธนาคารได้วางไว้ เนื่องจากผู้รับเหมาจะมีการเผื่อระยะเวลาในการทำงานมากเกินไป จึงต้องมีการประชุมลงรายละเอียดต่างๆ และปรับแผนงานกัน ก่อนการเริ่มทำงาน ก็จะมีการแจ้งเรื่องของกฎระเบียบในการทำงาน, การแต่งกาย, การใช้ห้องน้ำ, การใช้ลิฟต์, เวลาในการทำงาน, งานที่มีกลิ่น-เสียง สามารถทำในเวลาไหนได้บ้าง ฯลฯ ให้กับผู้รับเหมาทราบ

- ผู้วิจัย : หากมีข้อร้องเรียนจากผู้ใช้งานอาคาร จะมีวิธีการดำเนินการอย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : เบื้องต้นจะต้องย้อนกลับไปดูเหตุที่เกิดขึ้นกับผู้ใช้อาคารก่อน เพื่อป้องกันปัญหาในเรื่องของการสื่อสารที่ไม่ตรงกัน โดยจะทำการสอบถามทางผู้ใช้อาคารก่อนว่าสาเหตุที่ร้องเรียนเนื่องมาจากอะไร และทำการอธิบายในเบื้องต้นถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและวิธีการแก้ไขปัญหาให้ผู้ใช้อาคารเข้าใจและพึง

พอใจในระดับหนึ่งก่อน ถึงจะไปดำเนินการแก้ปัญหาอื่นๆ ต่อไป ซึ่งจะแตกต่างกับการทำงานของ Consult ตรงที่ หาก Consult ทราบว่ามีปัญหาเกิดขึ้น ก็จะเข้าไปจัดการปัญหานั้นๆ ก่อนที่จะมีการเข้าไปสอบถามกับผู้ใช้อาคารว่าปัญหานั้นๆ เกิดจากอะไร เมื่อจัดการกับปัญหาเสร็จเรียบร้อยแล้ว ถึงทำการแจ้งผู้ใช้อาคารที่ร้องเรียน ว่าได้จัดการกับปัญหาแล้ว

- ผู้วิจัย : มีปัญหาเกี่ยวกับเรื่องงานเอกสารหรือไม่ หลังจากที่บริษัท นันทวันแมนเนจเมนท์ จำกัด ได้เข้ามาทำงานในส่วนของ Consult แล้ว
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ไม่ได้มีปัญหามาก เนื่องจากการ Kick Off ในครั้งแรกจะมีการคุยกับทางธนาคารก่อน ว่าต้องการอะไรบ้าง,อยากได้เอกสารอะไรบ้าง,วิธีการดำเนินการจะเป็นอย่างไร ซึ่งเอกสารจะส่งผ่านผู้ที่ได้รับมอบหมายและเป็นตัวแทนของทางธนาคารในการดูแลส่วนงานนั้นๆ ซึ่งเอกสารนั้นเป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากทางผู้รับเหมาบางบริษัทมีการใช้มาตรฐาน ISO ในการทำงาน
- ผู้วิจัย : ลักษณะการทำงานของผู้รับเหมาที่มี ISO กับไม่มี ISO แตกต่างกันหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ลักษณะการทำงานไม่แตกต่างกัน เพียงแต่ผู้รับเหมาที่มี ISO จะมีเรื่องของเอกสารเข้ามามากกว่า ซึ่งการมีระบบ ISO ของผู้รับเหมาเป็นการพัฒนาความรู้ของบุคลากรของผู้รับเหมาเอง และหากสามารถทำได้จริงก็จะเป็นประโยชน์กับบริษัท ซึ่งก็เป็นผลดีกับทางธนาคารด้วย
- ผู้วิจัย : จากการทำงานที่ผ่านมาทั้งอาคาร Head Office และ West Tower B มีปัญหาอะไรที่เกิดขึ้นเป็นประจำ
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : เป็นเรื่องของการสื่อสารที่จะมีปัญหา เช่น การติดต่อประสานงานของผู้รับเหมาค่อนข้างจะมีปัญหา เช่น แบบที่ไม่แน่นอน,การเปลี่ยนแปลงของแบบ Layout หน่วยงาน ซึ่งถ้าเป็นงานในลักษณะที่มี Consult จะมีระบบในการชี้แจงงานได้ดีกว่า ซึ่งถ้ามีงานเพิ่ม – ลด ก็จะมีการส่งถึง Consult แล้ว Consult ก็จะมีการจ่ายงานต่อไปทางผู้รับเหมาอีกทีหนึ่ง (การทำงานจะรัดกุมมากขึ้น)
- ผู้วิจัย : มีข้อร้องเรียนจากผู้ใช้อาคารบ้างหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : มี เช่น เรื่องเสียง, กลิ่น, ฝุ่น ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วมักจะมีข้อร้องเรียนมาจากผู้ใช้อาคารที่มีชั้นทำงานอยู่ใกล้กับชั้นที่กำลังทำการปรับปรุง และหลังจากการส่งงานไปแล้วก็มีข้อขัดข้องบ้าง ซึ่งโดยปกติแล้วก่อนที่ผู้ใช้อาคารจะเข้าไปใช้

พื้นที่นั้นๆ จะต้องมี การตรวจสอบอุปกรณ์ต่างๆ ก่อนการส่งมอบพื้นที่ ปัญหาที่เกิดขึ้นจะอยู่ในช่วงก่อนการส่งงาน (ส่งมอบพื้นที่) เช่น หลอดไฟขาด, ปลั๊กไฟไม่สามารถใช้งานได้ ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นหลังจากที่มีการตรวจเช็คไปแล้ว และโดยสัญญาการทำงานเองก็ได้ระบุไว้ว่า ทางผู้รับจ้าง (ผู้รับเหมา) จะต้องมี การประกันผลงาน ซึ่งโดยปกติแล้วก็จะมีระยะเวลาในการรับประกันไม่ต่ำกว่า 1 ปี

- ผู้วิจัย : ระยะเวลาเวลาในการเก็บ Defect เป็นอย่างไร
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : โดยปกติแล้วระยะเวลาในการเก็บ Defect จะไม่เกิน 1 เดือน ยกเว้นวัสดุบางรายการที่ต้องสั่งผลิต อีกปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นคือ มีการเร่งการทำงานเพื่อให้ผู้ใช้อาคารเข้ามาใช้พื้นที่ แต่เนื่องจากพื้นที่นั้นๆ ยังไม่พร้อมที่จะถูกใช้งาน จึงทำให้ต้องมีการเก็บ Defect มากขึ้น
- ผู้วิจัย : ข้อแตกต่างในการทำงานของผู้รับเหมาที่ถูกแบ่งออกเป็น 2 ราย กับผู้รับเหมาที่ทำงานรายเดียว มีความแตกต่างกันอย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : หากใน 1 งาน มีผู้รับเหมาหลายราย งานจะดำเนินการไปได้ช้า เนื่องจากต้องมีการคุยกันและต้องมีการวางแผนกันมากกว่างานที่มีผู้รับเหมาเจ้าหลักเพียงเจ้าเดียว และปัญหาที่พบระหว่างการมีผู้รับเหมาหลัก 2 ราย คือ การขาดคนประสานงานของทางผู้รับเหมาเอง ซึ่งทางบริษัท นั้นวัน ต้องมาทำหน้าที่ประสานงานแทน
- ผู้วิจัย : ผลการดำเนินงานระหว่างผู้รับเหมาหลัก 1 รายกับ 2 รายมีความแตกต่างกันอย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ไม่มีความแตกต่าง เนื่องจากผลงานจะขึ้นอยู่กับผู้รับเหมาแต่ละราย ซึ่งแต่ละรายก็มีฝีมือ, มีการบริหารจัดการงาน, การวางแผนงาน, การประสานงานที่ดีงานก็จะออกมาดี แต่จะมีผลกับความเร็วในการทำงาน, ทำงานเสร็จตามแผนงาน ผู้รับเหมาแบบเจ้าเดียวจะทำได้ดีกว่า เนื่องจากสามารถหลีกเลี่ยงข้อทะเลาะถกเถียงกันในช่วงการทำงานได้

\*\*หมายเหตุ : ข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะไม่ตรงกับรูปแบบที่ตั้งไว้ทั้งหมด เนื่องจากในบางหัวข้อ ผู้ให้สัมภาษณ์ก็ได้อธิบายรวมคำถามกับคำตอบในหลายๆข้อเข้าด้วยกันแล้ว จึงไม่ได้มีการถามคำถามนั้นๆ ซ้ำ

### เอกสารประกอบการสัมภาษณ์

ผู้วิจัย : นางสาว ชีษณูชา ชุนจง  
 ผู้ให้สัมภาษณ์ : คุณอรุณ ชาญณรงค์ : Project Manager บริษัท ซีดีเพาเวอร์ จำกัด  
 วันที่สัมภาษณ์ : วันที่ 17 ธันวาคม พ.ศ. 2554

---

### ข้อมูลที่ได้รับจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ก่อนการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาโครงการ

บริษัท ซีดีเพาเวอร์ จำกัด เป็น บริษัทรับเหมาก่อสร้าง ที่ทำหน้าที่เป็นผู้รับเหมาหลักในโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงาน อาคาร West Tower B ชั้น 3, 7, 8, 10, 15, 16, 17, 20, 21, 22 และ อาคาร Head Office ชั้น 5 โดยทำหน้าที่เป็นผู้รับเหมาหลักในส่วนของงานปรับปรุงระบบประกอบอาคาร

### บทสัมภาษณ์

ผู้วิจัย : ลักษณะการเข้ามาทำงานปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ประมวลผ่านฝ่ายจัดซื้อของทางธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัย : Scope การทำงาน (ขอบเขตการทำงาน, หน้าที่รับผิดชอบ) ของผู้รับเหมาเป็นอย่างไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ทำการปรับปรุงระบบประกอบอาคารทั้งหมด คือ ระบบไฟฟ้า, ระบบประปา และสุขาภิบาล, ระบบปรับอากาศ, ระบบสื่อสาร (โทรศัพท์, คอมพิวเตอร์, Access Control, Fire Alarm, ระบบเสียงประกาศ) ที่อยู่ในตัวอาคาร โดยมีรายละเอียดดังนี้ ทางบริษัทจะได้รับแบบจากทางเจ้าของโครงการว่าต้องการจะเปลี่ยนอะไรบ้าง เช่น ระบบประปาและสุขาภิบาล ต้องการเปลี่ยนสุขภัณฑ์, ระบบปิด-เปิดน้ำ, ต่อระบบน้ำทิ้งของสุขภัณฑ์ใหม่ (รื้อของเก่าออกและติดตั้งใหม่ แต่งานในส่วนรื้อถอนนี้เป็นขอบเขตการทำงานของผู้รับเหมารายอื่น แต่ทางบริษัทเข้าไปทำการติดตั้งชุดสุขภัณฑ์ ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับขอบเขตการทำงานที่ทางเจ้าของโครงการได้กำหนดให้ไว้ในแต่ละชั้นด้วย) ระบบไฟฟ้า ทำการเดินสายไฟใหม่, เปลี่ยนโคมไฟและหลอดไฟใหม่

ผู้วิจัย : ในขณะปรับปรุงงานระบบประกอบอาคารสำนักงานอยู่นั้น ได้มีผู้รับเหมารายอื่นเข้ามามีส่วนร่วมหรือทำงานไปพร้อมๆ กันหรือไม่ อธิบาย

- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ในขณะที่ทำงานปรับปรุงงานระบบประกอบอาคารนี้ ก็จะมีบริษัทที่ทำงานปรับปรุงงานตกแต่งภายใน (บริษัท อานาจชัยกิจ จำกัด), ม่าน, ใต๊ะ-เก้าอี้ (บริษัท โมเดิร์นฟอร์มกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)), Furniture Built-in, Graphic (ป้าย, ลายประตู, ภาพในห้องน้ำต่างๆ), พรม (บริษัท คาร์เปท อินเตอร์เนชั่นแนล ไทยแลนด์ จำกัด (มหาชน))
- ผู้วิจัย : ทางผู้รับเหมามีการประสานงานกันอย่างไบบ้าง เนื่องจากการทำงานจะต้องมีการคาบเกี่ยวกันทั้งในเรื่องของเวลาและพื้นที่ทำงาน
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : งานปรับปรุงอาคารสำนักงานของทาง SCB จะแบ่งออกเป็น 2 Phase หลัก โดย Phase ที่ 1 จะทำการปรับปรุงที่อาคาร West Tower B โดยจะมีบริษัท โปรเจคส์เอเชีย จำกัด ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาโครงการ ซึ่งจะดูแล Party การทำงานทั้งหมด แต่พอทำงานปรับปรุงอาคารสำนักงานไปได้ระยะหนึ่ง ทางเจ้าของโครงการก็ได้ยกเลิกการให้บริษัท โปรเจคส์เอเชีย จำกัด ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาโครงการ (อาคาร Head Office ชั้น 5) โดยปรับเปลี่ยนเป็น บริษัท นันทวัน แมนเนจเม้นท์ จำกัด เข้ามาดูแลโครงการแทน
- ผู้วิจัย : อาคาร / ชั้นที่ บริษัท ซิตีเพาเวอร์ จำกัด ได้เข้าไปทำการปรับปรุงอาคารสำนักงานคือชั้นอะไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : Phase ที่ 1 : อาคาร West Tower B ทำการปรับปรุงชั้น 3, 7, 8, 10, 15, 16, 19, 20, 21, 22 (งานใน Phase ที่ 1 นี้ ประมูลงานรวบกันทีเดียว 10 ชั้น) แต่การทำงานปรับปรุงอาคาร West Tower B นี้ ผู้รับเหมางานตกแต่งภายในที่ทำงานร่วมกันจะมี 2 เจ้า คือ ในช่วงแรกจะเป็นบริษัท ธวัชชัยดีไซน์ จำกัด และในช่วงหลังจะเป็นบริษัท อานาจชัยกิจ จำกัด งานใน Phase ที่ 1 จะมีการทำงานร่วมกับบริษัท โปรเจคส์เอเชีย จำกัด ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาโครงการ (การปรับปรุงอาคาร West Tower B จะแบ่งการปรับปรุงออกเป็น 2 รอบ โดยที่ชั้น 16 จะปรับปรุง 2 ครั้ง คือตามสัญญาว่าจ้างครั้งที่ 1 และสัญญาว่าจ้างครั้งที่ 2 ที่มีการปรับปรุง Layout เพิ่มเติม ซึ่งรวมถึงชั้น 10, 17 โดยชั้นที่ทางบริษัท ซิตีเพาเวอร์ จำกัด ทำงานปรับปรุงโดยไม่มีบริษัท โปรเจคส์เอเชีย จำกัด ทำหน้าที่เป็น Consult ได้แก่ ชั้น 10, 17 และชั้น 16 ครั้งชั้น)
- Phase ที่ 2 : จะเป็นงานในส่วนของ Plaza, RCP ซึ่งจะเป็นงานปรับปรุงเล็กน้อยๆ และได้ทำการประมูลต่อในอาคาร Head Office ชั้น 5 (ประมูลแยก 1

- ชั้น เป็นคนละสัญญาทำงานใน Phase แรก)
- ผู้วิจัย : ในช่วงที่ไม่มีมีการจัดจ้าง Consult ใครทำหน้าที่ในการดูแลงานปรับปรุงอาคารสำนักงาน
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ในช่วงที่ไม่มี Consult หรือไม่มี บริษัท โปรเจคส์เอเชีย จำกัด ทำหน้าที่เป็น Consult นั้น จะไม่มีที่ปรึกษาโครงการ แต่ บริษัทนั้นทวนแมนเนจเมนท์ จำกัด จะทำหน้าที่ประสานงานโครงการให้ โดยทางผู้ให้สัมภาษณ์เข้าใจว่า ทางธนาคารเองได้เห็นว่างานปรับปรุงดังกล่าวเป็นงานซ้ำๆ หรือเป็นงานที่มีลักษณะคล้ายๆ กันกับงานในชั้นอื่นๆ ที่เคยทำมาก่อนหน้าที่และทางผู้รับเหมาเองเข้าใจในงานดีอยู่แล้ว ทางธนาคารจึงไม่ได้จัดจ้าง Consult เข้ามาดูแลโครงการ ส่วนบริษัท พรีเมียม (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้ดูแลอาคารเดิมของอาคาร West Tower B อยู่แล้ว ซึ่งจะเป็น Party ร่วมที่จะเข้ามา Commitment กับผู้รับเหมาอีกทีหนึ่ง ในช่วงที่มี Consult เป็นที่ปรึกษาโครงการ Consult จะทำหน้าที่ประสานงาน, จัดการปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน, การร้องเรียนจากผู้ใช้อาคาร ส่วนในช่วงที่ไม่มี Consult ผู้ที่รับเรื่องข้อร้องเรียนต่างๆ จะเป็นบริษัท นันทวันแมนเนจเมนท์ จำกัด แล้วจึงประสานงานมายังผู้รับเหมา แต่อีกส่วนหนึ่งก็จะเป็นทางธนาคารเป็นผู้รับเรื่องเอง เช่น อาคาร Head Office ส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงคือธนาคาร จะไม่มีบุคคลภายนอก แต่ถ้าเป็นอาคาร West Tower B จะมีบุคคลภายนอกเข้าเช่าพื้นที่ ซึ่งข้อร้องเรียนก็จะมาจากบุคคลภายนอกเช่นกัน
- ผู้วิจัย : มีข้อร้องเรียนจาก User (ผู้ใช้อาคาร) หรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : โดยปกติแล้วก็เป็นเรื่องเสียง, ฝุ่น, กลิ่น, ปริมาณคนงานที่ขึ้น-ลง
- ผู้วิจัย : มีปัญหาเกี่ยวกับการเข้าทำงาน, การสัญจร, การใช้ลิฟต์บ้างหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีปัญหาเรื่องการใช้ลิฟต์ อาคาร West Tower B จำนวนลิฟต์มีจำกัด (น้อย) ซึ่งเวลาในการใช้ลิฟต์ โดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นเวลาเดียวกัน คือ ช่วงเช้า, เที่ยง และช่วงเย็น โดยที่ผู้รับเหมาจะต้องใช้ลิฟต์ร่วมกับผู้ใช้งานอาคาร ซึ่งมีวิธีการแก้ไขปัญหาคือ เปลี่ยนเวลาการใช้ลิฟต์ของคนงานไม่ให้ตรงกับช่วงเวลาของผู้ใช้อาคาร เช่น เปลี่ยนเวลาทางเข้าของคณงานไม่ให้ตรงกับผู้ใช้อาคาร (ลิฟต์สำหรับคณงานทางธนาคารจะเปิดลิฟต์โดยสารให้ผู้รับเหมาเจ้าละ 1 ตัว ในขณะที่ทำอาคาร West Tower B จะมีผู้รับเหมาหลัก 3 เจ้า ทาง

ธนาคารก็จะเปิดลิฟต์ให้ใช้ 3 ตัว เวลาในงานลิฟต์จะใช้ร่วมกัน แต่แบ่งความรับผิดชอบกัน) การใช้ลิฟต์ในทุกๆ ครั้ง จะต้อง มี รมภ. ขับลิฟต์ตลอด 24 ชั่วโมง และต้องมี รมภ.เฝ้า Site งานตลอด 24 ชั่วโมงเช่นกัน

- ผู้วิจัย : เกี่ยวกับเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน ทางผู้รับเหมามีวิธีการทำงาน / การจัดการเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ทางบริษัทไม่มีการทำ ISO แต่มีการอบรมเกี่ยวกับ Safety ให้กับทางพนักงาน ส่วนทางธนาคารเองก็มีกฎระเบียบของอาคารที่เกี่ยวกับเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน ที่ทางผู้รับเหมาต้องปฏิบัติตามอยู่แล้ว แต่ทางบริษัทก็ใช้ระบบ Safety ของบริษัทเองเข้ามาใช้ในการทำงานควบคู่กันไปด้วย
- ผู้วิจัย : การเปลี่ยนอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบควบคุมความปลอดภัยของอาคาร มีวิธีการในการทำงานอย่างไร เนื่องจากในขณะที่ทำการเปลี่ยนอุปกรณ์ดังกล่าว ยังไม่การทำงานและการใช้งานอาคารนั้นๆ อยู่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ทางโครงการจะมีข้อกำหนดว่า ในการทำงานจะต้องมีระบบ Safety ตัวใดตัวหนึ่งที่ทำงานอยู่ในพื้นที่ เช่น ระบบ Firm Alarm, ถังดับเพลิง, Sprinkler ระบบพวกนี้ถือว่าเป็นตัวเสริมกัน อีกทั้งมีคนอยู่ในพื้นที่ กรณีเกิดเหตุก็สามารถช่วยกันระงับเหตุได้ โดยการทำงานจะตัดระบบใดระบบหนึ่งก่อน แล้วเร่งดำเนินงานให้เสร็จ ถึงจะทำระบบอื่นๆ ต่อ (ปกติแล้วจะตัดระบบ Sprinkler ก่อน) และมีการ Set จำนวนถึงดับเพลิงเพิ่มเติมจากจำนวนปกติ โดยประมาณ 25 ตารางเมตร / ถัง แต่บริเวณหน้าลิฟต์และทางเดินจะมีจุดละ 2 ถัง โดยที่ผู้รับเหมาทุกเจ้าจะเฉลี่ยจำนวนถึงดับเพลิงกัน
- ผู้วิจัย : มีการเกิดอุบัติเหตุในระหว่างการทำงานบ้างหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีบ้าง เช่น คนงานตกนั่งร้าน แต่เป็นอุบัติเหตุเล็กน้อยเนื่องจากพื้นที่ไม่สูงมาก, มีการเกิดไฟฟ้าลัดวงจร เนื่องจากใช้สายไฟชั่วคราวและมีการลากสาย ซึ่งทำให้เกิดการช็อตบ้างในบางครั้ง (ไม่ได้ช็อตคน) พนักงานที่จะเข้ามาทำงานเกี่ยวกับการตัดต่อระบบ จะเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์ และไปตรวจสอบสภาพหน้างานล่วงหน้าก่อนแล้วจึงมีการเข้าไปคุยกับทางธนาคาร ถึงจะลงมือทำงาน อีกทั้งเนื่องจากอาคารเป็นอาคารเก่า มีการต่อเติมและการต่อเติมนั้นๆ ไม่ได้มีระบุอยู่ในแบบที่ผู้รับเหมาได้รับมา (ไม่มี AS Built Drawing) ทำให้มีโอกาสที่พนักงานจะเข้าไปตัดโดนระบบอื่นที่กำลังใช้งานอยู่ เช่น ทำงานอยู่ที่



ชั้น 5 มีการตัดระบบไปโดนระบบไฟฟ้าของชั้น 6 ทำให้ระบบไฟฟ้าของชั้น 6 ไม่สามารถใช้งานได้ (เนื่องจากอาคาร Head Office ลักษณะการเดินระบบต่างๆ จะอยู่ที่ฝ้าเพดานของชั้นที่อยู่ด้านล่าง เช่น งานระบบไฟฟ้าของชั้น 6 จะอยู่บริเวณฝ้าเพดานของชั้น 5 ซึ่งเมื่อทำการปรับปรุงอาคารสำนักงานใหม่แล้ว งานระบบจะไม่มี การติดตั้งข้ามชั้นกัน แต่อาคาร West Tower B งานระบบจะอยู่ในชั้นเดียวกัน) การแก้ไขปัญหาคือ จะต้องมีความละเอียดในการทำงานมากขึ้น เพิ่มระยะเวลาในการทำงานมากขึ้น, มีการได้สายและ Mark ตำแหน่งต่างๆ ให้ชัดเจนก่อนการลงมือทำงาน

- ผู้วิจัย : วิธีการแก้ไขปัญหาเรื่องข้อร้องเรียนจาก User (ผู้ใช้อาคาร) ทางผู้รับเหมา มีวิธีการอย่างไร
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : เมื่อมีการแจ้งร้องเรียน ก็จะมีการหยุดการทำงานนั้นๆ ก่อนแล้วเข้าไปทำการตรวจสอบ เนื่องจากการร้องเรียนในบางครั้งอาจเป็นเรื่องที่เข้าใจไม่ตรงกัน เช่น เรื่องกลิ่น กลิ่นที่ร้องเรียนในบางครั้งไม่ได้เกิดจากงานก่อสร้าง แต่เกิดจากท่อระบายน้ำทิ้งที่ถูกเปิดฝาทิ้งไว้ แต่ถ้าเป็นเรื่องของกลิ่นเสีย ก็ใช้วิธีการทำงานเป็นช่วงเวลากลางคืนแทน และใช้พัดลมดูดอากาศระบายอากาศเพิ่มเติม และที่ Site งานจะมี รปภ. ประจำอยู่แล้ว ในบางครั้งผู้ใช้อาคารก็จะทำการแจ้งไปยัง รปภ. ที่ประจำชั้นนั้นๆ เลย
- ผู้วิจัย : ระหว่างการทำงาน / ติดต่อประสานงาน / การจัดส่งเอกสารต่างๆ กับเจ้าของโครงการโดยตรงกับการมีที่ปรึกษาโครงการ (Consultant) มีความแตกต่างกันอย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ในช่วงที่มี Consult การเปลี่ยนแปลงแบบต่างๆ จะมีวิธีการทำงานขั้นตอนที่รัดกุม มีการยืนยันที่แน่นอน แต่พอไม่มี Consult การเปลี่ยนแปลงค่อนข้างล่าช้า เนื่องจากไม่มีผู้ที่ทำการเร่งรัดและอนุมัติแบบนั้นๆ การมี Consult ทำให้ระยะเวลาในการทำงานกระชับกว่า เช่น ระหว่างการทำงานก็จะมี Consult ที่เป็นผู้เร่งรัดงานกับทุกๆ ฝ่ายให้ โดยที่เวลามีปัญหาทางผู้รับเหมาสามารถแจ้งผ่าน Consult ให้ช่วยดำเนินการให้ได้ ซึ่งแตกต่างกับช่วงที่ไม่มี Consult คือทางผู้รับเหมาจะต้องแจ้งทางธนาคารและเดินเรื่องต่างๆ ตามผู้รับผิดชอบแต่ละส่วนงานเอง และในบางครั้งที่ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ก็ต้องรอวันที่มี Site Meeting

- ผู้วิจัย : ปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งก่อน, ระหว่างและหลังจากการทำงานมีอะไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ก่อนปรับปรุงอาคารจะมีปัญหาเกี่ยวกับ As built Drawing ที่ได้รับมาจะตรงกับนางงานประมาณ 80% แต่ไม่ได้เป็นปัญหามากนัก, ระหว่างปรับปรุงอาคารจะมีปัญหาเรื่องระยะเวลาในการทำงาน คือไม่สามารถทำงานในเวลาปกติได้ ต้องทำตอนกลางคืน เพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดกับผู้ใช้งานอาคาร, หลังจากการปรับปรุงอาคารจะมีปัญหาเรื่องอุปกรณ์ที่จัดส่งมาไม่พร้อมกัน (การอนุมัติจากธนาคารมาไม่พร้อมกัน) ทำให้ส่งผลกระทบต่ออุปกรณ์ที่ต้องใช้ระยะเวลาในการผลิต และระยะเวลาที่กำหนดส่งมอบงาน คืออุปกรณ์บางตัวต้องนำไปติดหลังจากการส่งมอบงานให้กับทางธนาคารแล้ว ซึ่งจะส่งผลถึงเวลาที่ต้องเข้าไปติดตั้งเพิ่มและค่าใช้จ่ายในการเดินทาง แต่ก่อนการส่งมอบงานจะต้องมีการ Test Run ก่อนเพื่อให้ระบบประกอบอาคารต่างๆ สามารถใช้งานได้จริง ก่อนที่ผู้ใช้อาคารจะเข้าไปพื้นที่นั้นๆ ส่วนการเก็บ Defect จะสามารถทำได้เฉพาะตอนกลางคืนและวันหยุดของพนักงานเท่านั้น ระยะเวลาตามกำหนดการของธนาคารในการเก็บ Defect และรวมถึงการอนุมัติตรวจรับงานจะใช้เวลาประมาณ 2 สัปดาห์
- ผู้วิจัย : ระบบปรับอากาศที่มีการปรับปรุงนั้น มีการปรับปรุงอะไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : เปลี่ยนท่อส่งลม, AHU เปลี่ยนเฉพาะ Coil เย็น, ติดตั้ง VAV (ตัวควบคุมการจ่ายลม), ชุดควบคุมอุณหภูมิ ที่เป็นตัวกำหนดว่าตำแหน่งไหนจะจ่ายลมมากน้อย โดยที่ท่อส่งลมจะมีการกำหนดหน้าตัดของท่อไปแล้ว ไม่สามารถเปลี่ยนขนาดได้ VAV จึงเป็นตัวกำหนดให้หรือเปิด โดยจะมีบริษัทที่ออกแบบงานระบบประกอบอาคารทำหน้าที่ออกแบบงานระบบต่างๆ ให้ และเมื่อผู้ใช้อาคารเข้าไปใช้พื้นที่แล้ว ก็ข้อร้องเรียนเกี่ยวกับระบบปรับอากาศพอสมควร เช่น แอร์ไม่เย็น ซึ่งเป็นเรื่องของความรู้สึกเป็นหลัก เนื่องจากอุณหภูมิที่ได้รับนั้นจะแปรผันตามหลายๆ ปัจจัย เช่น หากกำลังเหน้อยอยู่ ก็จะทำให้รู้สึกว่าแอร์ไม่เย็นหรือเย็นช้า, นั่งอยู่กับที่นานๆ ก็จจะรู้สึกว่าแอร์เย็นเกินไป ซึ่งผู้ออกแบบจะออกแบบอุณหภูมิที่เท่ากันหมด แต่จะมีตัวปรับอุณหภูมิเพื่อไว้ด้วย แต่ทิศทางของที่นั่งและมุมของอาคารก็มีผลเช่นกัน วิธีการแก้ไขปัญหาคือ ทางโครงการได้จัดให้มีการติดตั้งม่าน โดยด้านที่ต้องรับแดด ก็จะใช้ม่านที่มีความหนามากขึ้นหรือแบบที่มีตัวสะท้อนแดดเป็นตัวช่วย

- ผู้วิจัย : มีผลกระทบที่เกิดจากงานเพิ่ม – ลด ในระหว่างการทำงานบ้างหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีงานเพิ่มลดในทุกๆ ระบบ ซึ่งจะกระทบกับระยะเวลาในการทำงาน เมื่อมีงานเพิ่ม-ลดแล้ว ทางผู้รับเหมาจะดำเนินการไปก่อน โดยใช้ Unit Price ตัวเดิมในการนำเสนอราคา แล้วมาเช็คปริมาณกันภายหลังเพื่อไม่ให้งานล่าช้า
- ผู้วิจัย : ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัทเป็นอย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ถือว่าออกมาได้ดีในมุมมองของบริษัท ซิตีเพาเวอร์ จำกัด ถ้าเทียบกับระยะเวลาดำเนินการ, ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในโครงการ, ปัญหาต่างๆ และผลกระทบที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการรื้อประต้วงหรือน้ำท่วม แต่จะไม่ดีเท่าที่ควรถ้าเทียบกับระยะเวลาที่ทางธนาคารกำหนดให้ในการทำงาน เนื่องจากระยะเวลานั้นค่อนข้างบีบ รวมถึงการอนุมัติแบบหรือวัสดุต่างๆ ที่ค่อนข้างล่าช้า ซึ่งปัญหาเหล่านี้ทางผู้รับเหมาก็ได้มีการแจ้งให้ทางธนาคารทราบอย่างต่อเนื่อง

\*\*หมายเหตุ : ข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะไม่ตรงกับรูปแบบที่ตั้งไว้ทั้งหมด เนื่องจากในบางหัวข้อ ผู้ให้สัมภาษณ์ก็ได้อธิบายรวมคำถามกับคำตอบในหลายๆ ข้อเข้าด้วยกันแล้ว จึงไม่ได้มีการถามคำถามนั้นๆ ซ้ำ

### เอกสารประกอบการสัมภาษณ์

ผู้วิจัย : นางสาว ชิชญา ชุนจง  
 ผู้ให้สัมภาษณ์ : คุณกิตติศัพท์ สิงห์กลางพล : หัวหน้าแผนกบริการอาคาร  
 บริษัท นันทวันแมนเนจเมนท์ จำกัด  
 วันที่สัมภาษณ์ : วันที่ 20 ธันวาคม พ.ศ. 2554

---

### ข้อมูลที่ได้รับจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ก่อนการสัมภาษณ์

บริษัท นันทวันแมนเนจเมนท์ จำกัด เป็นบริษัทที่ทำหน้าที่บริหารงานอาคาร, ดูแลพื้นที่อาคารให้กับทางธนาคาร

### บทสัมภาษณ์

ผู้วิจัย : Scope การทำงานของบริษัทนันทวันแมนเนจเมนท์ จำกัด ที่อาคาร West Tower B เป็นอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : จะดูแลเฉพาะภายในพื้นที่สำนักงาน แต่พื้นที่ส่วนกลางจะเป็นการดูแลของบริษัทพรีมัส (ประเทศไทย) จำกัด โดยบริษัทนันทวันแมนเนจเมนท์ จำกัด จะทำหน้าที่ติดตามงาน Defect, งานซ่อมย่อยเบื้องต้น (Handy Man) การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า, การติดต่อประสานงานต่างๆ ที่มีผลกระทบกับผู้ใช้งานอาคาร ซึ่งทางบริษัท นันทวันแมนเนจเมนท์ จำกัด จะทำหน้าที่เกี่ยวกับ FM (Facility Management) ไม่ได้ดูแลงานก่อสร้าง โดยทาง SCB จะมีผู้ดูแลงานก่อสร้างอยู่แล้ว คือเป็น Consult ที่ทาง SCB ว่าจ้างมา (บริษัทโปรเจคส์เอเชีย จำกัด) และที่ทาง SCB ดูแลงานก่อสร้างเองด้วย

ผู้วิจัย : หน้าที่ในการทำงานของบริษัทนันทวัน แมนเนจเมนท์ จำกัด ที่อาคาร West Tower B ในระหว่างที่มี Consult และ ไม่มี Consult แตกต่างกันหรือไม่อย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : แตกต่างกันเพราะบริษัท นันทวันแมนเนจเมนท์ จำกัด ดูแลหลังจากที่ Renovate เสร็จแล้ว ซึ่งก่อนหน้านี้อาจจะเป็นบริษัท พรีมัส (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้ดูแล (บริษัท นันทวันแมนเนจเมนท์ จำกัด จะดูแลสำนักงานใหญ่เป็นหลัก) บริษัท พรีมัส (ประเทศไทย) จำกัด จะคาบเกี่ยวระหว่างผู้เช่าที่เป็นบริษัทจากภายนอก เช่น Chevron เป็นต้น เมื่อทางทางธนาคารย้ายเข้าไปอยู่

ในพื้นที่ทางบริษัท นันทวันแมนเนจเม้นท์ จำกัด จึงต้องเข้าไปดูพื้นที่แทน บริษัท พรีเมัส (ประเทศไทย) จำกัด (บริษัท พรีเมัส (ประเทศไทย) จำกัด จะดูในส่วนกลางทั้งหมด)

ผู้วิจัย : เนื่องจากระบบประกอบอาคารต่างๆ ต้องมีการเชื่อมต่อกันระหว่างพื้นที่สำนักงานและพื้นที่ส่วนกลาง มีปัญหาเกิดขึ้นบ้างหรือไม่หลังจากมีการแบ่งแยกพื้นที่การดูแลแล้ว

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ในช่วงแรกๆ มีปัญหาเรื่องการประสานงานที่ทางลูกค้า (ผู้ใช้งานอาคาร) ไม่ทราบว่าควรจะแจ้งปัญหาที่มีหรือที่พบไปที่ส่วนไหน ซึ่งทำให้เกิดความสับสนเนื่องจากอยู่ระหว่างการส่งมอบงานด้วย แต่เรื่องของพื้นที่คาบเกี่ยวนั้นไม่เกิดปัญหา เนื่องจากมีการแบ่งแยกพื้นที่กันแล้ว คือ บริษัท นันทวันแมนเนจเม้นท์ จำกัด จะดูแลในส่วน Office Zone หากปัญหาที่มีหรือที่พบเกิดขึ้นที่ส่วนกลางทางบริษัท นันทวันแมนเนจเม้นท์ จำกัด ก็จะได้รับเรื่องนั้นๆ มาจากผู้ใช้อาคารและแจ้งต่อไปยังบริษัท พรีเมัส (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อให้ทำการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

ผู้วิจัย : Scope การทำงานของบริษัทนันทวันแมนเนจเม้นท์ จำกัด ที่อาคาร Head Office เป็นอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ทำหน้าที่ควบคุม, ดูแลและประสานงาน โดยควบคุมงานก่อสร้างที่เป็นงาน Renovate ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นงาน Interior, งานระบบประกอบอาคาร และเป็นผู้ดูแลอาคาร (เป็น Consult, CM และ FM) ที่ต้องทำทั้ง 3 หน้าที่เนื่องจากเป็นสัญญาที่ทางบริษัท นันทวันแมนเนจเม้นท์ จำกัด ได้ทำไว้กับทาง SCB ว่าขอบเขตของงานบริหารอาคารมีอะไรบ้าง เลยมีการคาบเกี่ยวงานกันว่า หากมีงานปรับปรุงอาคารตามทีระบุอยู่ในสัญญา ทางบริษัทนันทวันแมนเนจเม้นท์ จำกัด ก็จะต้องทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา (Consult) สำหรับอาคาร West Tower B บริษัทนันทวันแมนเนจเม้นท์ จำกัด คือ FM แต่สำหรับอาคาร Head Office บริษัทนันทวันแมนเนจเม้นท์ จำกัด คือ CM, Consult และ FM ซึ่งทางบริษัทฯ เองก็มีทีมงานหลายทีมและมีบุคลากรที่มีความสามารถในการทำงาน CM, Consult และ FM

ผู้วิจัย : สำหรับอาคาร Head Office มีขั้นตอนในการทำงานและการ Approve งานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปรับปรุงอาคารสำนักงานอย่างไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : งานที่ Renovate นี้เป็น Design and Built คือ ทำด้วยออกแบบด้วย โดยไม่มี การออกแบบขึ้นมาก่อน ซึ่งเป็นอะไรที่ค่อนข้างจะลำบาก ทั้งนี้การ Approve ทางบริษัท Supplier หรือผู้รับเหมา ก็ต้องส่งเอกสารมานำเสนอทาง SCB และ ให้ SCB Approve ผ่านทางบริษัท นั้นวันแมนเนจเม้นท์ จำกัด โดยทางทาง บริษัท นั้นวันแมนเนจเม้นท์ จำกัด จะช่วยดูหรือ Screen ให้ทาง SCB อีกที หนึ่ง ว่าตกลงหรือยอมรับในสิ่งที่ผู้รับเหมานำเสนอมาได้หรือไม่ ถ้าหาก เรียงลำดับตั้งแต่อาคาร Head Office ชั้น 5 คือ ทาง DWP ยังคงเป็น ผู้ออกแบบอยู่ และมีการแบ่งระหว่างผู้รับเหมางาน Interior และงานระบบ ประกอบอาคาร (งาน Interior = บริษัท อำนวยการชัยกิจ จำกัด, งานระบบ ประกอบอาคาร = บริษัท ซิตีเพาเวอร์ จำกัด) และทางบริษัท นั้นวันแมนเนจ เม้นท์ จำกัด ทำหน้าที่ CM, Consult และ FM ซึ่งจะมีความแตกต่างกันกับ อาคาร Head Office ชั้น 6, 8, 14 ตรงที่หน้างานจะต่างกัน กรณีชั้น 5 งานฝ้า เพดานจะเป็น Expose ทั้งหมด คือ เป็นฝ้าเพดานแบบเปิดทั้งหมดทั้ง 3 Zone แต่ในส่วนที่ปรับปรุงใหม่ (หมายถึง ชั้น 6, 8, 14) จะเป็นฝ้าเรียบปกติ และ ระบบประกอบอาคารของชั้น 5 จะเปลี่ยนใหม่ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นท่อ, หัวจ่าย ลมต่างๆ ซึ่งจะแตกต่างกับชั้น 6, 8, 14 ประมาณ 60% หลังจากการปรับปรุง ชั้น 5 ไปแล้วจะมีการ Keep รูปแบบเดิมของไว้พอสมควร และปรับ Function ให้เป็นไปตามที่ SCB ได้ออกแบบไว้ แต่ Outline ของ Function จะใกล้เคียง กับชั้น 5 โดยได้มีการนำรูปแบบของชั้น 5 มา Develop ให้เข้ากับ ความ ต้องการของชั้นอื่นๆ

ผู้วิจัย : มีปัญหาเกี่ยวกับการทำงานด้านงานเอกสารบ้างหรือไม่

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ส่วนใหญ่จะไม่ค่อยมีปัญหา เนื่องจากแบบส่วนใหญ่จะเปลี่ยนโดยหน้างาน (ทาง SCB มีแบบเก่าและแบบใหม่ที่เป็น Outline ให้กับผู้รับเหมา แต่ส่วน Detail ของแบบนั้นจะต้องไป Clear กันภายหลัง)

ผู้วิจัย : มีงานเพิ่ม-ลดระหว่างการทำงานบ้างหรือไม่

ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีทุกชั้น แต่ไม่มาก โดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับพื้นที่ห้องที่ Set ไว้ แล้วเข้าใจไม่ตรงกับ โดย User เองจะมาขอปรับเปลี่ยนในระหว่างที่มีการ ทำงานอยู่

ผู้วิจัย : มีข้อร้องเรียนจาก User เกี่ยวกับการปรับปรุงอาคารสำนักงานบ้างหรือไม่

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ยังไม่มีข้อร้องเรียน เนื่องจากเป็นช่วงแรกๆ ที่ User เพิ่งจะย้ายเข้าไปใช้พื้นที่สำนักงานใหม่ แต่ถ้าเป็นเรื่องของการร้องเรียนในระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงานนั้น จะมีข้อร้องเรียนเรื่อง ผุ่น, กลิ่น, เสียง โดยทาง User จะร้องเรียนผ่าน SCB แล้วทาง SCB จึงทำการแจ้งมาที่ทีมงานของบริษัท นั้นวันแมนเนจเมนท์ จำกัด ซึ่งทางทีมงานเองก็จะเข้าไปเบรคงานก่อน เช่น เรื่องเสียง, กลิ่น ก็จะปรับให้เป็นการทำงานหลัง 6 โมงเย็นไปแล้ว หรือกรณีที่ถูกค้ำมีประชุมในช่วงเช้า ก็พยายามหลีกเลี่ยงการทำงานที่จะส่งผลกระทบต่อลูกค้าหรืออะไรก็ตามที่มีผลกระทบต่อไม่ร้ายแรง ก็จะไม่ปล่อยให้ทำงานปรับปรุงอาคารต่อ เพราะถือว่าเป็นงานเร่งด่วน (แต่ถ้ามีผลกระทบต่อร้ายแรงก็จะทำการเบรคการทำงานนั้นๆ ก่อน และเมื่อมีการเบรคงานเรียบร้อยแล้ว ก็จะมีการกลับขึ้นไป Recheck กับ User อีกครั้งด้วยเช่นกัน) ซึ่งโดยงานส่วนใหญ่จะทราบและมีประสบการณ์ในการทำงานมาจากชั้นอื่นๆ อยู่แล้ว งานที่มีเสียงดังหรือกลิ่นรุนแรงก็จะถูก Set ให้ทำในช่วงตอนเย็นหรือหลังเลิกงาน แต่ถ้าเป็นกรณีที่จะต้องทำเพราะเป็นงานเร่งด่วนจริงๆ และเมื่อทำแล้ว ถูกลูกค้า Complain มา ก็ต้องทำการเบรคงานก่อน (โดยส่วนใหญ่ในกรณีนี้ จะเป็นการถูกเบรคงานในช่วงที่ลูกค้ามีประชุม)

ผู้วิจัย : เนื่องจากลักษณะการทำงานในหน้าที่ของ FM ค่อนข้างจะแตกต่างกับ CM และ Consult ซึ่งตามปกติแล้ว (จากประสบการณ์ผู้วิจัย) จะทราบมาว่า FM จะให้ความสำคัญกับ User มากกว่า แต่ CM และ Consult จะให้ความสำคัญกับงานก่อสร้างมากกว่า ทั้งนี้ทางบริษัท นั้นวันแมนเนจเมนท์ จำกัด ต้องทำทั้ง 3 หน้าที่ควบคู่กัน จึงอยากทราบว่ามีการแบ่งขอบเขตการทำงานอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : จริงๆ แล้วมีการแบ่งกัน แต่ทางทีมงานของบริษัท นั้นวันแมนเนจเมนท์ จำกัด ไม่ได้เป็นผู้ตัดสินใจหลัก โดยผู้ตัดสินใจหลักคือทีมงานที่ดูแลโครงการของทาง SCB ซึ่งบริษัท นั้นวันแมนเนจเมนท์ จำกัด จะทำหน้าที่เป็นผู้รายงาน ซึ่งทาง SCB เองก็จะแจ้งว่า หากการทำงานปรับปรุงไม่กระทบต่อการของ User ก็ให้ทำงานได้ตลอด แต่ถ้ามีผลกระทบเกิดขึ้นก็ขอให้เบรคงานนั้นๆ ก่อน เพราะถือว่างานปรับปรุงอาคารสำนักงานนี้เป็นงานเร่งด่วน ใน Case ของอาคาร West Tower B ทางบริษัท นั้นวันแมนเนจเมนท์ จำกัด จะทำหน้าที่ FM อย่างเต็มที่ หาก User มีปัญหาอะไรก็จะเข้าไปทำการแก้ไขทันที

แต่ถ้าเป็นอาคาร Head Office ทางบริษัท นั้นวันแมนเนจแมนท์ จำกัด ก็จะต้องมีการแบ่ง Part ในการทำงานกันว่า ณ เวลานี้ต้องให้ความสำคัญทำหน้าที่ FM มาก่อน หรือ ณ เวลานี้ต้องให้ความสำคัญทำหน้าที่ CM, Consult มาก่อน ซึ่งถ้าการทำงานมีผลกระทบร้ายแรงกับ User ก็ต้องทำการเบรคงานก่อน แต่ถ้าเป็นเรื่องเล็กน้อย ก็จะใช้การเจรจากับ User ว่าขอให้ทางทีมงานทำงานต่อ เนื่องจากเป็นงานเร่งด่วน ซึ่งการเป็นคนกลางที่ต้องทำหน้าที่ทั้ง 3 อย่างพร้อมกันนั้นลำบากมากพอสมควร

- ผู้วิจัย : หลังจากการปรับปรุงอาคารสำนักงานแล้ว ยกตัวอย่างอาคาร Head Office ชั้น 5 มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้างหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาเรื่อง Defect ของงานระบบ และปัญหาเรื่องความรู้สึกของ User ที่มีต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เช่น แอร์เย็นไป (อยู่ในช่วง Commissioning), แสงไฟจ้าเกินไป (เนื่องจากได้มีการเปลี่ยนหลอดไฟเป็นหลอด T5) ส่วนความไม่เรียบร้อยของงาน Interior ก็มีบ้าง แต่ทั้งนี้ก่อนที่ผู้รับเหมาจะส่งงานก็ได้มีการตรวจจับงานจากทั้งทางบริษัท นั้นวันแมนเนจแมนท์ จำกัด และจากทาง SCB ก่อนที่จะให้ User เข้าไปใช้พื้นที่นั้นๆ แต่พอ User เข้าไปใช้พื้นที่การร้องเรียนต่างๆ จึงจะตามมาภายหลังหากเห็นว่าพื้นที่นั้นๆ มีปัญหา หรืองานไม่เรียบร้อย ซึ่งปัญหาที่เจอ User ร้องเรียนมาเป็นส่วนใหญ่หลังจากเข้าไปใช้พื้นที่แล้วคือเรื่องของ Furniture เนื่องจากพื้นนั้นหยาบ, ปรับระดับพื้นไม่เท่ากันบ้าง ถึงจะทำการปูพรมแล้วก็ยังส่งผลให้ Furniture เอียง, ระดับพื้นห้องประชุมเป็น Slope และสูงกว่าพื้นในส่วนทำงาน อีกทั้งบางชั้นเป็นพื้น Raise Floor (ชั้น 14, 9) ทำให้ User เกิดความไม่คุ้นเคย โดยชั้น 14, 9 นี้ งานระบบทั้งหมดจะอยู่ภายในชั้นเดียวกัน คือ อยู่ใต้พื้น Raise Floor (เช่น งานระบบไฟฟ้า, LAN, โทรศัพท์) และฝ้าเพดานของชั้นตัวเอง ส่วนชั้นอื่นๆ งานระบบจะอยู่บริเวณฝ้าเพดานของชั้นที่อยู่ด้านล่าง เช่น งานระบบของชั้น 6 จะอยู่ที่ฝ้าเพดานของชั้น 5 เป็นต้น ส่วนวิธีการทำงานนั้นไม่แตกต่างกัน เนื่องจากเป็นปกติของอาคารนี้อยู่แล้ว ที่ไม่ว่าจะมี Design หรือการติดตั้งงานระบบจะทำการเจาะทะลุจากพื้นขึ้นมา (ไม่ได้อยู่บนฝ้า) ซึ่งงานปรับปรุงอาคารสำนักงานใหม่นี้ ยกตัวอย่างชั้น 5 งานระบบที่ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงก็ยังคงอยู่ที่ฝ้าเพดานของชั้น 4 เหมือนเดิม แต่ส่วนที่มีการเปลี่ยนแปลงก็จะถูก



ย้ายกลับมาอยู่ที่ฝ้าเพดานชั้น 5 ซึ่งชั้น 6 และ ชั้น 8 ก็เช่นเดียวกัน โดยจะยกเว้นชั้น 14 และ ชั้น 9 ที่งานระบบทั้งหมดจะอยู่ใน Floor ของตัวเอง ไม่ทะลุไปอยู่ชั้นอื่น แต่ยังคงมีชั้นอื่นทะลุมา (ชั้น 14 จะมีงานระบบของชั้น 15 ทะลุมา)

ผู้วิจัย : ก่อนการปรับปรุงอาคารสำนักงานมีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : แรกๆ จะมีปัญหาเกี่ยวกับการขนส่ง แต่สำหรับ User นั้นไม่ค่อยมีปัญหา เนื่องจากทาง SCB ได้ทำการจ้างบริษัทในการขนย้ายของต่างๆ ให้กับ User และเมื่อ User ย้ายออกไปพื้นที่ก็จะกลายเป็นที่โล่ง เหลือจะเฉพาะในส่วน Workstation ซึ่งการทำงานในช่วงนี้หากมีผู้รับเหมาหลายเจ้าจะเกิดการทำงานที่ชนกัน เนื่องจากการขนส่งนั้นมีลิฟต์เพียง 1 ตัว ลิฟต์ที่ใช้สำหรับ Loading มี 1 ตัว ส่วนลิฟต์ที่ให้ผู้รับเหมาสัญจรจะมีให้เจ้าละ 1 ตัว โดยเพิ่งจะมีการปรับการใช้ลิฟต์ สำหรับอาคาร Head Office นี้ แต่ก็ยังคงมีปัญหาในเรื่องของการขนของหนักขึ้น – ลงอาคาร

ผู้วิจัย : กรณีจ้างผู้รับเหมาจากข้างนอกมาขนย้ายของให้ ให้ระยะเวลาประมาณกี่วัน

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ประมาณ 3 วัน / 1 ชั้น โดยจะรวมวันที่ย้ายออกและนำไปติดตั้งในที่ใหม่ด้วย ซึ่งในการย้ายก็จะมีการแกะสติ๊กเกอร์ไว้ที่กล่อง โดยจะมีการ Run number ไว้ และทางผู้รับเหมาเองก็จะมีแบบแปลนของใหม่ที่ระบุตำแหน่งการวางกล่องต่างๆ ตาม number ที่ได้มีการแกะไว้ และพนักงานก็จะมาจัดของต่อเอง

ผู้วิจัย : ปัจจัยที่ทำให้เกิดงานล่าช้า มีอะไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ที่ผ่านมามีเรื่องของน้ำท่วม ทำให้การทำงานปรับปรุงอาคารสำนักงานของอาคาร Head Office จากตามกำหนดการทำงาน 30 วัน ขยายออกไปเป็น 45 วัน แต่เรื่องหลักๆ สำหรับอาคาร West Tower B คือ มีผู้รับเหมาหลายเจ้ามาทำงานชนกัน แล้วก็จะมีการจัด Event ต่างๆ ของทางธนาคารเอง ที่ต้องการความปลอดภัยสูง ก็ต้องงดการทำงานปรับปรุงอาคารสำนักงานในบางช่วง

ผู้วิจัย : ผลการดำเนินงานของโครงการเป็นอย่างไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ทางบริษัท นั้นวันแทนเนจเมนท์ จำกัด จะมีแบบฟอร์มในการประเมินงานตาม List รายการอยู่แล้ว เช่น เรื่องของราคา, ผลการทำงาน, ระยะเวลาในการทำงาน, ความตรงต่อเวลา โดยจะใช้ในการประเมินผู้รับเหมาอยู่แล้ว ซึ่งการ

- ประเมิณนี้ก็จะส่งผลไปยังการประมูลงานปรับปรุงอาคารสำนักงานในชั้นใหม่ ๆ ด้วย โดยจะดูจากผลคะแนน โดยทางบริษัท นั้นทวันแทนเนจเมนท์ จำกัด จะเป็นผู้รวบรวมให้กับทาง SCB ซึ่งผลคะแนนเหล่านี้จะใช้ประกอบการพิจารณาการประมูลเพิ่มเติมที่นอกเหนือจากการยื่นซองประมูลราคางานแล้ว
- ผู้วิจัย : เรื่องความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) มีข้อกำหนดหรือการอบรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ในการทำงานบ้างหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : โดยปกติก่อนที่ผู้รับเหมาจะเข้าทำงานจะมีการ Kick Off ก่อน โดยจะมีการแนะนำทีมงานว่าใครทำหน้าที่ในส่วนไหนบ้าง และทางผู้รับเหมาเองก็ต้องมีคนเพื่อดูแลเรื่อง Safety โดยเฉพาะประจำ 1 คน / 1 ชั้น ซึ่งจะประจำตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งคนที่ทำหน้าที่ Safety นี้จะต้องสามารถเป็นตัวแทนของ Foreman ได้ เนื่องจากจะมีเรื่องของคนงานต่างด้าว (เรื่องภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร) ที่ทางทีมงานเองไม่สามารถไปสั่งงานโดยตรงได้ ต้องมีคนกลางในการช่วยสื่อสาร ทั้งนี้ทาง SCB เองก็มีข้อกำหนดและข้อปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในการทำงานอยู่แล้ว ส่วนทางผู้รับเหมาเองก็มีการจัดการอบรมเกี่ยวกับเรื่อง Safety เอง เพียงแต่อาจจะไม่ 100% (เนื่องจากมีแรงงานต่างด้านทำงานด้วย)
- ผู้วิจัย : มีการเกิดอุบัติเหตุในระหว่างการทำงานบ้างหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : มี เรื่องของระบบ BAS ที่มีการโดนปรับไปประมาณ 300,000 บาท เนื่องจากความรู้อาจไม่ถึงการ เกิดขึ้นที่อาคาร Head Office ชั้น 5 โดยช่างที่ทำงานใช้อุปกรณ์ผิด โดยนำท้าวไปเกี่ยวกับท่อของระบบ Fire Alarm ทำให้ไฟย้อนเข้าไปถึงระบบ โดยยังไม่มีการตัดระบบออกก่อนการทำงานนั้นๆ ซึ่งผู้รับเหมาไม่ได้แจ้งว่าจะทำงานนี้ ณ ช่วงเวลานี้ก่อน (มีการแจ้ง แต่แจ้งว่าจะทำงานอย่างหนึ่งและทำงานจริงอีกอย่างหนึ่ง) ซึ่งทั้งนี้ทางผู้รับเหมาก็ต้องเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งโดยปกติแล้วก่อนการทำงานที่มีผลกระทบต่อระบบควบคุมความปลอดภัยของอาคาร, Fire Alarm จะต้องมีการแจ้งทางทีมงานของบริษัท นั้นทวันแทนเนจเมนท์ จำกัด ล่วงหน้า เพื่อที่ทางทีมงานจะได้ไปทำการตัดระบบนั้นๆ ก่อนการทำงาน แต่เมื่อทำงานโดยไม่มีการแจ้งล่วงหน้าหรือแจ้งการทำงานผิดประเภท ก็ทำให้เกิดเหตุการณ์ดังกล่าวที่ทำให้เกิดความเสียหายขึ้น ส่วนอุบัติเหตุร้ายแรงนั้นไม่มีเกิดขึ้น แต่จะมีการหยอกล้อกันเล่นใน Site

งาน เช่น การเอาน้ำมันมาจุดไฟเล่น ทางทีมการก็ต้องมีการแจ้งให้ช่างคนนั้นๆ  
ออกจากการทำงาน เนื่องจากเป็นสิ่งที่ไม่สมควรทำ

ผู้วิจัย : งานระบบประกอบอาคาร มีการปรับเปลี่ยนในส่วใดบ้าง

- ผู้ให้สัมภาษณ์ : 1. ปรับเปลี่ยนระบบปรับอากาศ คือ เปลี่ยน VAV เป็น VSD เปลี่ยนจากการ  
Run เต็ม 100% ให้เป็น run ตามโหลดที่มีการใช้งานจริง เพื่อการประหยัด  
พลังงาน, เปลี่ยน Coil เย็น เฉพาะ Zone B, C ของทุกชั้น (Zone A ไม่ได้  
เปลี่ยน เนื่องจากพื้นที่ใหญ่อยู่แล้ว), เปลี่ยนหัวจ่ายลม ชั้น 5 จะเปลี่ยน  
Design ของหัวจ่ายลมด้วย แต่ชั้นอื่นๆ จะปรับและเปลี่ยนตำแหน่งให้ตรงกับ  
การตัดที่นี้่งใหม่ (ใช้รูปแบบเดิม), ท่อ Duct เปลี่ยนและซ่อมแซม
2. ระบบไฟฟ้า เปลี่ยนหลอดไฟเป็น T5 ทั้งหมด สำหรับชั้น 5 จะเปลี่ยนทั้ง  
หลอดและโคมไฟ ส่วนชั้นอื่นๆ จะใช้การ Modify คือใช้โคมของเดิมแล้ว  
เปลี่ยนหลอดไฟใหม่จาก T12 เป็น T5
3. ระบบสุขาภิบาล เปลี่ยนสุขภัณฑ์และ Sensor ทั้งหมด เน้นเรื่องการ  
ประหยัดพลังงาน
4. ระบบควบคุมอาคาร ไม่ได้ทำการเปลี่ยนแปลง ส่วนระบบ Access Control  
ทำการเพิ่ม, ระบบ Fire Alarm เปลี่ยนหัว Sprinkler เป็นบางจุด ส่วนในบาง  
ตำแหน่งที่มีการกั้นห้องใหม่ และไม่อยู่ใน Zone ที่ตรวจจับ ก็ต้องมีการทำ  
Graphic เพิ่ม
5. ระบบคอมพิวเตอร์, LAN, โทรศัพท์ ปรับ/เปลี่ยนใหม่ตามผังที่นี้่งใหม่

\*\*หมายเหตุ : ข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะไม่ตรงกับรูปแบบที่ตั้งไว้ทั้งหมด เนื่องจากใน  
บางหัวข้อ ผู้ให้สัมภาษณ์ก็ได้อธิบายรวมคำถามกับคำตอบในหลายๆข้อเข้าด้วยกันแล้ว จึงไม่ได้มี  
การถามคำถามนั้นๆ ซ้ำ

### เอกสารประกอบการสัมภาษณ์

ผู้วิจัย : นางสาว ชีษณุชา ขุนจง  
 ผู้ให้สัมภาษณ์ : คุณเจริญชัย อิศระชัยกุล : กรรมการผู้จัดการ บริษัท โปรไฟล์ เดคคอร์ด จำกัด  
 วันที่สัมภาษณ์ : วันที่ 20 ธันวาคม พ.ศ. 2554

---

### ข้อมูลที่ได้รับจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ก่อนการสัมภาษณ์ผู้รับเหมาโครงการ

บริษัท โปรไฟล์ เดคคอร์ด จำกัด เป็น บริษัทรับเหมาก่อสร้าง ที่ทำหน้าที่เป็นผู้รับเหมาหลัก ในโครงการปรับปรุงอาคารสำนักงาน อาคาร Head Office ชั้น 6 โดยทำหน้าที่เป็นผู้รับเหมาหลัก ในส่วนของงานตกแต่งภายในและงานปรับปรุงระบบประกอบอาคาร

### บทสัมภาษณ์

ผู้วิจัย : ผู้รับเหมาได้เข้ามาทำงานปรับปรุงอาคารสำนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่ชั้นใดบ้าง  
 ผู้ให้สัมภาษณ์ : อาคาร Head Office ชั้น 6 Zone A, B และ C และตอนนี้กำลังจะเริ่ม ดำเนินการปรับปรุงที่ชั้น 4 Zone A, B, C  
 ผู้วิจัย : ลักษณะการเข้ามาทำงานปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างไร  
 ผู้ให้สัมภาษณ์ : ทำการประมูลงานผ่านฝ่ายจัดซื้อ โดยทางบริษัทเป็นผู้รับเหมาหลักในส่วนของ งาน Interior และงานระบบประกอบอาคาร  
 ผู้วิจัย : Scope การทำงาน (ขอบเขตการทำงาน, หน้าที่รับผิดชอบ) ของผู้รับเหมาเป็น อย่่างไรบ้าง  
 ผู้ให้สัมภาษณ์ : งานสถาปัตยกรรม, งานระบบไฟฟ้า, คอมพิวเตอร์, โทรศัพท์ โดยงานสถาปัตยกรรมคือ งานตกแต่งภายใน โดยจะทำการรื้อของเก่าออกแล้ว Built ของใหม่เข้าไปตาม แบบ  
 ผู้วิจัย : แบบที่ได้รับจากเจ้าของโครงการก่อนการทำงานมีแบบอะไรบ้าง  
 ผู้ให้สัมภาษณ์ : ได้รับแบบเก่าก่อนทำการรื้อถอนและแบบที่จะปรับปรุงใหม่  
 ผู้วิจัย : ในระหว่างที่ทำงานการปรับปรุงอาคาร มีการปรับเปลี่ยนแบบหรืองานเพิ่ม-ลด บ้างหรือไม่  
 ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีจำนวนมาก เช่น การเพิ่มห้อง, การเปลี่ยน Layout โต๊ะทำงาน, การเปลี่ยน

- วัสดุในห้อง, การเปลี่ยนแบบโต๊ะประชุม (การเปลี่ยนโต๊ะห้องประชุม ไม่กระทบกระเทือนกับ Layout ของห้องประชุม แต่ทำให้ Waste Time เนื่องจากทางบริษัทเป็นผู้จัดหาโต๊ะทำงานและโต๊ะประชุมด้วย) ซึ่งการปรับเปลี่ยนต้องมีการนำเสนอราคาใหม่เข้าไปให้ Owner พิจารณา โดยราคาจะอ้างอิงกับราคามาตรฐานเดิมที่เคยนำเสนอตอนประมูลงาน
- ผู้วิจัย : งานระบบประกอบอาคารมีการปรับปรุงในส่วนใดบ้าง และมี Scope การปรับปรุงอย่างไร
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ปรับปรุงส่วนงานระบบไฟฟ้า, งานระบบปรับอากาศ, คอมพิวเตอร์, โทรศัพท์, Access Control (โดยทางธนาคารเป็นผู้ Spec ให้) ระบบปรับอากาศจะเปลี่ยน Coil เย็น, Fill หรืออะไหล่ภายใน สำหรับหัวจ่ายลมจะเปลี่ยนเฉพาะบางชุด เพื่อให้เข้ากับ New Design และ Layout ที่นั่งใหม่ของพนักงาน, ตัวควบคุมอุณหภูมิ VAV เปลี่ยนใหม่
- ผู้วิจัย : มีขั้นตอนในการดำเนินงานก่อสร้างอย่างไร ซึ่งรวมไปถึงการส่งเอกสารขอ Approve ต่างๆ
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ส่งเอกสารผ่านฝ่ายบริหารงานอาคารของธนาคารโดยตรง ส่วนบริษัทนั้นวันแมนเนจเม้นท์ จำกัด จะเข้ามาช่วยดูแลเรื่องงานระบบประกอบอาคาร, ดูแลพื้นที่ที่ทำการปรับปรุง, Safety หากมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับงานระบบประกอบอาคารทางบริษัทนั้นวันแมนเนจเม้นท์ จำกัด จะทำเรื่องนำเสนอทางธนาคาร เพื่อให้ทางธนาคารตัดสินใจ แล้วจึงแจ้งมายังผู้รับเหมาให้ดำเนินการ แต่ถ้าเป็นในส่วนของงาน Interior ผู้รับเหมาสามารถคุยกับทางตัวแทนของธนาคารได้โดยตรง
- ผู้วิจัย : ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานมีอะไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : เรื่องการขนส่ง, การใช้ลิฟต์ เนื่องจากลิฟต์มีตัวเดียว ต้องแย่งกันใช้ (ลิฟต์โดยสารมีให้ผู้รับเหมาเจ้าละ 1 ตัว แต่ลิฟต์ขนของต้องใช้ร่วมกัน) ซึ่งเป็นปัญหาเวลาต้องขนของหนักขึ้น-ลง เช่น เลื่อยเฟอร์นิเจอร์ เข้า-ออก ซึ่งแก้ปัญหาโดยการทำงานเวลากลางคืน ส่วนการแบ่งเวลาการใช้งานนั้นทางผู้รับเหมาจะตกลงกันเอง
- ผู้วิจัย : มีข้อร้องเรียนจาก User (ผู้ใช้อาคาร) หรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีเรื่องความสกปรก, เสียง, กลิ่น, ฝุ่น ซึ่งแก้ไขปัญหาโดย การใช้พัดลมดูด

- อากาศ, หลีกเลี้ยงงานที่มีเสียงดังในเวลาดำเนินงานของผู้ใช้อาคาร คือจะย้ายไป  
ทำในเวลากลางคืนหรือวันหยุดแทน โดยข้อร้องเรียนเหล่านี้ทางผู้ใช้อาคาร  
จะแจ้งผ่านฝ่ายบริหารงานอาคารของธนาคาร และทางฝ่ายบริหารงานอาคาร  
ของธนาคารก็จะมี การติดต่อผู้รับเหมาอีกทีหนึ่ง
- ผู้วิจัย : ขั้นตอนและระยะเวลาในการส่ง Approve เอกสารต่างๆ เป็นอย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : เนื่องจากเป็นการทำงานกับ Owner โดยตรง การส่ง Approve เอกสารจึงมี  
ความรวดเร็วกว่า การส่งเอกสารผ่าน Consult ส่วนเรื่องความยุ่งยากของ  
เอกสารต่างๆ นั้นไม่เกิดขึ้น เนื่องจากเป็นหน้าที่ของผู้รับเหมาอยู่แล้วที่จะต้อง  
นำส่งเอกสารนั้นๆ
- ผู้วิจัย : ปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนการทำงานมีอะไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : มีเรื่องของแบบไม่ตรงกันค่อนข้างมาก เมื่อเกิดแบบไม่ตรงกันทางผู้รับเหมา  
ก็ต้องมาสอบถามทางผู้ดูแลก่อน เนื่องจากหากลงมือทำไปก่อนแล้วผิดจะ  
เกิดความเสียหายตามมา
- ผู้วิจัย : มีปัญหาที่เกี่ยวกับการขาดแคลนคนงาน / จำนวนแรงงานไม่เพียงพอบ้าง  
หรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ในช่วงนี้มีปัญหา เนื่องจากมีเรื่องของน้ำท่วม
- ผู้วิจัย : ปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากการทำงานมีอะไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ตอนนี้อย่างไม่พบปัญหา เนื่องจากอยู่ในช่วงตรวจรับงานและผู้ใช้อาคารยังไม่ได้  
เข้าไปใช้พื้นที่ ซึ่ง Defect จะเกิดขึ้นหลังจากที่ User เข้าไปใช้พื้นที่ทำงานแล้ว
- ผู้วิจัย : ก่อนการเข้ามาทำงานปรับปรุงอาคารสำนักงาน ได้มีการจัดอบรมเกี่ยวกับเรื่อง  
ความปลอดภัยในการทำงานบ้างหรือไม่
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : เน้นเรื่องความปลอดภัยไว้ก่อน ซึ่งงานภายในอาคารส่วนใหญ่จะไม่มีปัญหาและ  
อุบัติเหตุเกิดขึ้น รวมถึงมีการจัดเครื่องดับเพลิงไว้รองรับอยู่แล้ว
- ผู้วิจัย : การปรับปรุงระบบควบคุมความปลอดภัยของอาคารมีวิธีการดำเนินการ  
อย่างไร
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : Offline ระบบทั้งหมดพร้อมกัน (ยกเว้น ตัว Alarm, Sprinkler) ได้แก่ งาน  
ระบบสื่อสาร, งานระบบไฟฟ้า ส่วนระบบ Fire Alarm, Smoke Detection  
ผู้รับเหมาทำการปรับปรุงเพียงแค่ปรับย้ายตำแหน่งเท่านั้น ซึ่งจะมีวิธีการ

ควบคุมเรื่องเหตุเพลิงไหม้ในระหว่างการทำงานด้วยการใช้ถังดับเพลิงวางตาม  
จุดต่างๆ ตามข้อกำหนดของทางธนาคาร

ผู้วิจัย : ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัทเป็นอย่างไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : เป็นที่พอใจทั้ง 2 ฝ่าย โดยมีการนำเอาปัญหาที่พบจากการปรับปรุงอาคารใน  
ชั้นแรก มาประยุกต์ใช้กับชั้นที่ 2

\*\*หมายเหตุ : ข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะไม่ตรงกับรูปแบบที่ตั้งไว้ทั้งหมด เนื่องจากใน  
บางหัวข้อ ผู้ให้สัมภาษณ์ก็ได้อธิบายรวมคำถามกับคำตอบในหลายๆ ข้อเข้าด้วยกันแล้ว จึงไม่ได้มี  
การถามคำถามนั้นๆ ซ้ำ

### เอกสารประกอบการสัมภาษณ์

ผู้วิจัย : นางสาว ชิชญา ชุนจง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : คุณบุญเลิศ สวัสดิ์วุฒิกุล : Project Manager บริษัท โปรเจคส์เอเชีย จำกัด

วันที่สัมภาษณ์ : วันที่ 22 ธันวาคม พ.ศ. 2554

---

### ข้อมูลที่ได้รับจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ก่อนการสัมภาษณ์

บริษัท โปรเจคส์เอเชีย จำกัด เป็นบริษัทที่ทำหน้าที่เป็น Project Consult ดูแลงานปรับปรุงอาคารสำนักงานของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

### บทสัมภาษณ์

ผู้วิจัย : ข้อมูลที่ได้รับจากเจ้าของโครงการก่อนเริ่มการทำงาน เช่น ข้อมูลพื้นฐานของอาคาร, ตึก West tower B มีชั้นใดบ้างที่ทำหน้าที่เป็น Consult, บทบาทและหน้าที่ของ Consult ที่ทาง Owner ต้องการ

ผู้ให้สัมภาษณ์ : บริษัท ฯ ได้เข้าร่วมบริหารงานก่อสร้างจากการได้รับเชิญให้ประกวดราคางานบริหารโครงการและ ได้รับคำชี้แจง ขอบเขตงานบริหารโครงการตอนชี้แจงประกวดราคา (รบกวนขอข้อมูลดังกล่าวจากทาง SCB เพิ่มเติม) ได้รับข้อมูลพื้นฐานเช่นแบบ as-built ระหว่างเริ่มโครงการ

> บริษัท ฯ ได้งานบริหารโครงการที่ตึก B ที่ชั้น 3,7,8,14,15,16,19,20,21,22

> บทบาทและหน้าที่แบ่งเป็น 2 ช่วงคือ ช่วง Engineering Project

Management (ประสานงานผู้ออกแบบที่เกี่ยวข้อง และตรวจสอบประเมินราคางบประมาณค่าก่อสร้าง จนได้แบบประมูลเพื่อจัดหา, คัดเลือกผู้รับเหมา)

และช่วงConstruction Management คือบริหารงานก่อสร้างตามงบประมาณที่ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้ได้ คุณภาพ และส่งมอบพื้นที่ให้ SCB ตลอดจน

ประสานงานผู้เกี่ยวข้องระหว่างดำเนินการก่อสร้างเช่น ผู้ดูแลทรัพย์สินและอาคาร (บ.มหิธร จำกัด), ผู้ดูแลด้านความปลอดภัยของอาคาร (บ. Premas),

ผู้ออกแบบ, และผู้รับเหมาที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ตลอดจน บ.ย่อยของธนาคารที่จะเข้ามาใช้พื้นที่ในแต่ละชั้น

ผู้วิจัย : ขั้นตอนในการทำงานของส่วนต่างๆ เช่น Organization Chart, หน้าที่ของบุคลากรแต่ละท่าน, การติดต่อประสานงาน เป็นต้น



- ผู้ให้สัมภาษณ์ : นับจากได้ผู้รับเหมาแล้ว บริษัท มีขั้นตอนทำงานคือ จะมีการประชุมเปิดโครงการ (Kick off meeting) ในวาระการประชุมที่สำคัญ เช่น
- ให้เจ้าของโครงการกล่าวนำเงื่อนไขโดยย่อโครงการ
  - แจ้งเรื่องการจัดการด้านสัญญา / การจัดซื้อของเองโดยเจ้าของโครงการ (Direct Purchase)
  - การตกลงการใช้ภาษาในการสื่อสารหรือรายงาน
  - แจ้งผังองค์การและสายการบังคับบัญชาระหว่างเจ้าของโครงการผู้รับเหมาผู้ออกแบบ และการติดต่อระหว่างผู้รับเหมา โดย บริษัทฯ จะเป็นศูนย์กลางให้ (ในที่ประชุมจะแจ้งให้ผู้รับเหมาทุกรายส่งผังการบังคับบัญชามาให้ที่ประชุมคราวต่อไปเพื่อประสานงานด้วย
  - แจ้งผู้รับเหมาตรวจสอบรับมอบพื้นที่ก่อนเริ่มโครงการ (ให้รับมอบหมุดที่ / อาคารข้างเคียง / มิเตอร์น้ำ-ไฟ / ท่อระบายน้ำ / ถนนโดยรอบ / ระดับที่จะใช้อ้างอิงเช่นระดับ 0.0 ฯลฯ)
  - ให้ผู้รับเหมานำเสนอ เช่น ส่งแผนงานหลักที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จตามสัญญา, แผนการ, จัดส่งวัสดุ, อุปกรณ์เพื่อขออนุมัติ, แผนการจัดส่งแบบใช้งาน (Shop drawings) ให้พิจารณาอนุมัติ, ให้ผู้รับเหมาชี้แจงแผนการจัดส่งกำลัง/วัสดุเข้าหน่วยงาน (Site logistic), การขอใช้พื้นที่สำนักงานชั่วคราว, การใช้พื้นที่กองของ, การขอ น้ำ-ไฟ, การใช้ห้องน้ำชั่วคราว, การติดตั้งเครื่องจักรภายในหน่วยงาน เพื่อจัดส่งแรงงานและวัสดุ (Tower crane, ลิฟต์ส่งของ) ถนนชั่วคราวภายในโครงการ
  - แจ้งแบบฟอร์ม ที่จะใช้ในการขอข้อมูล (Request For Information : RFI) และการขออนุมัติ (Request For Approval : RFA)
  - แจ้งขั้นตอนขออนุญาตทำงานและการทำงานล่วงหน้า (Request for work)
  - แจ้งระเบียบวิธีทำงาน การติดต่อสื่อสารภายในโครงการ
  - แจ้งให้ผู้รับเหมาจัดเตรียมดูแลเรื่องการรักษาความปลอดภัยภายในโครงการ , การจัดทำประกันภัยระหว่างก่อสร้าง (Contractor All Risk : CAR), การจัดเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย ประจำในหน่วยงาน (จป. วิชาชีพ) ตามกฎหมาย
  - แจ้งแผนการประชุมประจำสัปดาห์ .แจ้งแผนประชุมประสานงานประจำ

สัปดาห์, แจกแผนประชุมผู้บริหารโครงการประจำเดือน

- แจกขั้นตอนการขอเบิกจ่ายเงินค่าผลงานและเอกสารประกอบ
- แจกขั้นตอนการดำเนินการกรณีมีงานเปลี่ยนแปลง
- เรื่องอื่น ๆ ที่ต้องการหารือ

ผู้วิจัย : มีการวางแผนการทำงานและวิธีการดำเนินงานอย่างไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : การวางแผนงานจะยึดตามงวดงาน (Milestone) ที่ระบุในสัญญา (ของที่ SCB ระบุให้เวลาตกแต่งประมาณ 2.5 เดือนต่อชั้นหลังรับมอบพื้นที่ถ้าจำไม่ผิด ) โดยให้ผู้รับเหมาที่เกี่ยวข้องประสานงานแผนหลักเสนอนุมัติก่อนเริ่มงานและประชุมปรับแก้ เร่งรัด เป็นประจำในแต่ละเดือน, สัปดาห์

ผู้วิจัย : มีการจัดช่วงเวลาในการทำงานอย่างไร ซึ่งรวมถึงการจัดช่วงเวลาในการทำงานของผู้รับเหมาด้วย

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ใช้เวลาหลังจากรับมอบพื้นที่, สำหรับเวลาทำงานในแต่ละวันทำได้ ตามที่ได้ข้อมูลจากตัวแทนเจ้าของโครงการ ที่ถูกระบุให้เป็นเงื่อนไขตั้งแต่ก่อนประมูลงานคัดเลือกผู้รับเหมา, รบกวนขอข้อมูลเพิ่มเติมจากทางธนาคาร (แต่จำได้ว่าเข้าพื้นที่ทำงานในแต่ละวันได้ช้าเนื่องจากต้องติดต่อทั้งฝ่ายดูแลอาคาร และ ผู้ดูแลด้านความปลอดภัยของธนาคาร กว่าจะเริ่มงานได้ ประมาณ 10 โมงของแต่ละวัน และต้องขออนุญาตทำงานล่วงเวลาในแต่ละวันล่วงหน้า โดย ต้องแจ้งให้ PREMAS จัดเตรียม รปภ ดูแล ในระหว่างทำงานด้วย) นอกจากนี้ ในระหว่างทำงานถ้ามีผลกระทบกับผู้เช่าอาคารที่ชั้นอื่นๆ ก็จะได้รับแจ้งให้หยุดงานเป็นระยะ

ผู้วิจัย : มีหลักในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามแผนงานอย่างไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ต้องเข้าใจงานและขั้นตอนทำงาน , ติดตามแรงงาน แบบ และวัสดุที่จะใช้งาน ให้พร้อมล่วงหน้า และใช้การประชุมประสานงานติดตามแผนเป็นระยะอย่างน้อย สัปดาห์ละ 1 ครั้ง ถ้ายังไม่ได้ตามแผน อาจจัดประชุมแก้ไข ให้ถี่ขึ้นและต้องแก้ปัญหาให้ตรงจุด

ผู้วิจัย : การจัดเก็บและการ Approve เอกสารประกอบการทำงานอย่างไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : แยกเอกสารเป็นระเบียบตามคู่มือของบริษัท

ผู้วิจัย : มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้างขึ้นทั้งก่อน, ระหว่างและหลังจากการปรับปรุงอาคารสำนักงาน เช่น การโยกย้ายพนักงาน, สิ่งร้องเรียนจากผู้เช่าอาคาร, การทำงาน

- ของผู้รับเหมา, การสัญญา เช่น การใช้ลิฟท์, การติดต่อประสานงาน เป็นต้น
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : - เข้าพื้นที่ได้ช้า มีของกองในพื้นที่ เช่น โคมไฟเดิม , เครื่องปรับอากาศเดิม , ต้องให้ผู้รับจ้างช่วยส่งคืนอาคาร และไม่มีพื้นที่กองเก็บ
- ผู้รับเหมาที่มีลิฟต์ใช้งานน้อยเกินไป ทำให้ขนส่งแรงงานและวัสดุได้ช้า
  - ใช้ผู้รับเหมาหลายงานในชั้นเดียวกัน กรณี ผู้รับเหมารายหนึ่งรายทำงานไม่ได้ตามแผน จะกระทบรายอื่นไปด้วย
  - วัสดุตกแต่งบางตัวใหญ่กว่าช่องลิฟต์และบันได ทำให้ขนขึ้นอาคารลำบาก โดยเฉพาะชั้นที่อยู่สูง ๆ
  - ขาดแคลนแรงงาน บางบริษัท ๆ ใช้แรงงานพม่า/เขมร
  - แบบ as-built ไม่สมบูรณ์ต้องทำให้เกิดปัญหาช่วงรื้อถอนก่อนเริ่มงาน
  - เสียงดังจากการรื้อถอน/เจาะ ยัด/กลิ้ง/ สี่ รบกววนชั้นใกล้เคียง ต้องหยุดงาน
  - ไม่สามารถทำการตกแต่งได้ทั้ง floor ต้องปรับปรุงเป็น phase
  - การขนถ่ายขยะทำได้เฉพาะกลางคืน
  - ฝนตกหนักน้ำไหลลงลานจอดรถที่แตกรั่วเข้าห้องเครื่องชั้นใต้ดิน อุปกรณ์ไฟฟ้าเสียหาย
  - การพิจารณาอนุมัติงานเปลี่ยนแปลงไม่ทันกับงานที่ต้องทำให้แล้วเสร็จตามสัญญา/ต้องดำเนินการไปก่อน
- ผู้วิจัย : มีการดูแลเรื่อง Safety ในการทำงาน ทั้งกับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน, ผู้รับเหมา, ผู้ใช้อาคาร รวมไปถึงระบบควบคุมความปลอดภัยของอาคารอย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : จัดให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลความปลอดภัยในแต่ละชั้น เพื่อควบคุมการเข้าออกพื้นที่ และจัดให้มี เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยวิชาชีพดูแลการปฏิบัติงานตามระเบียบของอาคาร และมีการตรวจติดตามเป็นประจำทุกสัปดาห์
- ผู้วิจัย : มีแนวทางการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นอย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : ดูแผนงานล่วงหน้า ตรวจสอบการทำงานประจำวัน ถ้าพบปัญหาอย่าปล่อยทิ้งไว้

\*\*หมายเหตุ : ข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะไม่ตรงกับรูปแบบที่ตั้งไว้ทั้งหมด เนื่องจากในบางหัวข้อ ผู้ให้สัมภาษณ์ก็ได้อธิบายรวมคำถามกับคำตอบในหลายๆ ข้อเข้าด้วยกันแล้ว จึงไม่ได้มีการถามคำถามนั้นๆ ซ้ำ

### เอกสารประกอบการสัมภาษณ์

ผู้วิจัย : นางสาว ชิษณุชชา ขุนจง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : คุณอนันต์ชัย จิรวินวัฒน์ธนันท์ : Design Director บริษัท ดีดับเบิลยูพี จำกัด

วันที่สัมภาษณ์ : วันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2555

### ข้อมูลที่ได้รับจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานอาคาร ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

#### ก่อนการสัมภาษณ์

บริษัท ดีดับเบิลยูพี จำกัด เป็นบริษัทที่ทำหน้าที่ออกแบบงานปรับปรุงอาคารสำนักงานให้กับทางธนาคาร

#### บทสัมภาษณ์

ผู้วิจัย : Scope ในการทำงานปรับปรุงอาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ได้รับการว่าจ้างเป็นบริษัทออกแบบตกแต่งภายในพร้อมงานระบบประกอบอาคาร เพราะฉะนั้นหน้าที่หลักของบริษัทตั้งแต่แรก คือ การเข้าไปทำการสำรวจพื้นที่ของเดิมและดูข้อจำกัดของอาคาร รวมถึงข้อกำหนดต่างๆ ของอาคารที่เป็น Criteria ในการออกแบบ รวมถึงเข้าไปสัมภาษณ์เพื่อเก็บ Requirement ของแผนกต่างๆ ว่ามีความต้องการอย่างไรบ้าง เช่น ต้องการตู้เก็บเอกสารกี่ใบ, ต้องการที่เก็บ Server หรือ Storage กว้างเท่าไร, พนักงานแต่ละฝ่ายต้องนั่งทำงานติดกันหรือไม่ควรติดกันอย่างไรบ้าง โดยหลักๆ แล้วก็จะมี Form Paper Sheet ที่ทางบริษัท Create ขึ้นมาและเข้าไปสัมภาษณ์ รวมถึงส่งให้หน่วยงานแต่ละหน่วยงาน โดยหน่วยงานหรือแผนกนั้นๆ ก็จะมีการตั้งหัวหน้าหรือตัวแทนที่ได้รับเอกสารดังกล่าวมาแล้ว ต้องมีการ sign ว่า List ดังกล่าวได้ถูกการกั้นกรองมาแล้ว เช่น บาง Department มีความต้องการมากแต่พื้นที่ที่มีอยู่ไม่สอดคล้องกัน ซึ่งผู้ออกแบบก็ทราบว่าจะทำให้เกิดปัญหา จึงต้องมีผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจได้ว่ามีผู้ได้แค่จำนวนเท่านั้น ซึ่งหน้าที่นี้เป็นหน้าที่สำคัญ โดยเรียกว่า Confirm List โดยทางบริษัท (DWP) ต้องได้เอกสาร Confirm ดังกล่าวก่อนนำมาทำการออกแบบ เพราะฉะนั้น Requirement จะไม่สอดคล้องกับตัวพื้นที่ที่ต้องการ เมื่อได้ Confirm List มาแล้ว ก็จะดำเนินการออกแบบในขั้นต้น ซึ่งคือแบบร่าง ซึ่งจะประกอบด้วย

Layout, Zoning, Perspective หรือภาพ 3 มิติ เพื่อให้ลูกค้า Approve ซึ่งนี่คือ Process เบื้องต้นในการออกแบบ และเมื่อแบบได้ผ่านการ Approve แล้ว ก็เริ่มทำรายละเอียดในการก่อสร้าง คือแบบที่เป็นเล่ม ซึ่งขั้นตอนนี้จะต้องสอดคล้องกับงานระบบด้วย งานระบบของ DWP (DWP เป็นบริษัทออกแบบ ตกแต่งภายใน คือจะไม่มี Engineer อยู่ในบริษัท จึงต้อง Outsource ออกไป) จะมี Process ในการทำงาน Parallel เหมือนกัน คือต้องมีการเก็บ Requirement ด้วย เช่น ต้องมีแอร์ตลอด 24 ชั่วโมงหรือไม่, หากมีการทำงานนอกเวลางานจะต้องมีแอร์เข้ามาจ่ายในส่วนไหนบ้าง, แต่ละ Workstation Design Power Outlet อย่างไร โดยทุกอย่างจะต้องสอดคล้องกัน (ออกแบบพร้อมกันทั้งหมด, สอดคล้องกัน, ทำงานร่วมกัน) แม้กระทั่งตอนที่ DWP Present Preview Design ทาง Engineer ก็ต้องมีส่วนร่วมในการ Present ด้วย การออกแบบแต่ละ Zoning งานระบบก็เป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวกำหนดรูปแบบของ Zoning ด้วยเช่นกัน

- ผู้วิจัย : ลักษณะการออกแบบงานปรับปรุงอาคารสำนักงานในโครงการนี้เป็นอย่างไร
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : เริ่มทำงานตั้งแต่ปี ค.ศ. 2009 ซึ่งเรียกว่าเป็น Tropical Floor คือเป็นชั้นที่สามารถนำไปใช้กับชั้นอื่นๆ ได้ แต่โดยความเป็นจริงในแต่ละชั้นก็จะมี Function เฉพาะที่แตกต่างกันอยู่แล้ว สรุปแล้วก็คือ ต้องทำการออกแบบทุกชั้น เช่น SCB Life, SCB Access Management, SCB Legal แต่ละ Department ก็มีความต้องการแตกต่างกัน แต่แกนหลักๆ ที่ทำต้งอาคารจะมี Key Concept ว่า เข้าไปต้องเจออะไรก่อน, Breakout เป็นอย่างไร เป็นต้น โดยตัวแกนหลักของ Design จะต้องสามารถใช้งานได้ทุกๆ ชั้นและทุกๆ Department แต่ก็มีความเฉพาะตัวของแต่ละ Department ด้วย เช่น Legal ต้องมีห้องเก็บของเยอะ, ต้องมีความเป็นเฉพาะตัวมากกว่า Open (เปิดโล่ง) ก็ต้องทำการออกแบบตาม Requirement แต่ละ Utility, Breakout, Partition, ทางเข้าจะเป็นเหมือนกันทุก Floor (สรุป พื้นที่ส่วนกลางจะเป็น Design เดียวกันทั้งหมด แต่จะแตกต่างกันตรง Function ในส่วนสำนักงานที่จะปรับตามความเหมาะสมของแต่ละแผนก)
- ผู้วิจัย : ปัญหาที่พบตั้งแต่เริ่มได้รับ Requirement รวมถึงปัญหาที่พบระหว่างการทำงานและหลังจากการทำงานแล้วเสร็จ มีอะไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ปัญหาต้องแบ่งตาม Process

- ปัญหาระหว่างการออกแบบคือ ทุก Program จะประสบความสำเร็จได้ทางลูกค้าเองต้องมีความเข้าใจ Project ด้วย ความต้องการต้องสอดคล้องกับพื้นที่ โดยจะต้องมีคนตัดสินใจ (จากฝั่งลูกค้า) Project ถึงจะราบรื่นได้ เนื่องจากมีคนจำนวนมาก ความต้องการก็จะมาก หากไม่มีคนสรุปหรือตัดสินใจได้ งานก็จะไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ โดยวิธีการ Due จะ Due 1 Loop จะไม่ Due ทุกๆ Party
- ปัญหาด้านการออกแบบโครงสร้างงานระบบ เนื่องจากเป็นอาคาร Renovate และอาคาร Head Office เป็นอาคารเก่า การ Renovate จะยากกว่าอาคารอื่นๆ ที่เป็นอาคารใหม่ เนื่องจากอาคารใหม่สามารถรื้อของเดิมออกและนำของใหม่ใส่เข้าไปได้ทั้งหมด อาคาร West Tower B เป็นพื้นที่ที่บางส่วนทาง SCB ปล่อยให้เช่าและทางธนาคารมีนโยบายที่จะนำพื้นที่เหล่านั้นกลับมาใช้เอง เพราะฉะนั้นการปรับปรุงตกแต่งภายในทั้งหมด และเนื่องจากเป็นการรื้อแล้วทำใหม่ทั้งหมด รวมถึงงานระบบแต่ละชั้นไม่ได้สอดคล้องหรือเกี่ยวเนื่องกัน จึงทำให้ค่อนข้างทำงานง่าย อาคาร Head Office เป็นอาคารของทางธนาคารเอง ธนาคารยังใช้งานอยู่ทุกๆ ชั้น และทุกๆ วัน เพราะฉะนั้น การเข้าทำงาน Renovate จะซับซ้อนตรงที่ในทุกๆ ส่วนยังมีความสัมพันธ์กันอยู่ เช่น เมื่อเราอยู่ที่ชั้น 5 ฝ้าเพดานของชั้น 5 จะเป็นงานระบบของชั้น 6 เพราะฉะนั้นทุกครั้งที่เข้าไปทำการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง จะต้องคำนึงถึงว่ายังมีการใช้งานอยู่ จึงเป็นความยากในส่วนของการก่อสร้าง สำหรับงานออกแบบจะไม่ยากมากนักแต่ในการก่อสร้างจะค่อนข้างซับซ้อน จึงต้องมีทีม Project Management ที่ค่อนข้างแข็ง เพื่อช่วยในการแก้ปัญหาเหล่านี้ แต่ไม่ได้ที่ทีม Project Management ไม่ได้ดูรายละเอียดให้ถี่ถ้วน ก็เกิดปัญหากลับมายังลูกค้า

ผู้วิจัย : ในฐานะของผู้ออกแบบในโครงการนี้ การทำงานที่มีการจัดจ้าง Consult จากภายนอกเข้ามาเป็นที่ปรึกษาโครงการกับการทำงานที่ฝ่ายบริหารงานอาคารของ SCB ควบคุม ดูแลโครงการก่อสร้างเอง มีความแตกต่างกันอย่างไรบ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ประเด็นนี้ต้องแยกออกเป็น 2 เรื่อง ถ้าเป็นประเด็นเรื่องความเป็นมืออาชีพ ถ้า

ทางธนาคารมี Man Power ที่ครบทีมชัดเจนประเภทนี้ ปัญหาที่จะหมดไปเนื่องจากในความเป็นจริงธุรกิจก็คือธุรกิจและธนาคารไม่ได้มีที่มบุคคลากรที่ถูกแต่งตั้งมาเพื่อทำงานก่อสร้างโดยเฉพาะ จึงเป็นสิ่งที่ค่อนข้างยากต่อการควบคุมการทำงานของ Project เอง อีกทั้งอาคาร West Tower B มีการ Renovate ที่เดียว 10 ชั้น ซึ่งเป็นพื้นที่ค่อนข้างเยอะซึ่งโครงการขนาดนี้จำเป็นจะต้องมี Project Management ซึ่งผู้ออกแบบ, ผู้ดูแลโครงการ และผู้ควบคุมงานก่อสร้างจะต้อง Balance กัน และเมื่อธนาคารเริ่มมีประสบการณ์จากการปรับปรุงอาคารสำนักงานมาแล้วหลายชั้น รวมถึงการปรับปรุงแต่ละชั้นก็มีรูปแบบที่ใกล้เคียงกัน ทำให้ทางธนาคารสามารถจัดบุคคลากรที่จะใช้ในการดูแลโครงการเองได้

- ผู้วิจัย : ปัญหาในระหว่างการทำงาน ทางผู้ออกแบบได้พบเห็นปัญหาหรือมีการแก้ไข ปัญหาอย่างไรบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : เมื่อเกิดปัญหาจะมีการ Meeting กันทั้ง 3 ฝ่าย คือ ลูกค้า, ผู้ควบคุมงานและผู้ออกแบบ แล้วก็จะได้ Option ในการแก้ไขปัญหา และถ้าในระหว่าง Week เกิดปัญหาก็จะมีการส่ง Paper ถาม-ตอบตามปกติ (ในกรณีที่สามารถตอบได้เลย) ซึ่งการส่ง Paper ถาม-ตอบ เป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากใช้เป็นหลักฐานยืนยันในการทำงานได้ การสรุปและตอบคำถามด้วยปากเปล่า สามารถเข้าใจคลาดเคลื่อนได้ การมี Site Meeting สามารถช่วยแก้ปัญหาได้มาก โดยเฉพาะกรณีที่มี Project Issue และไม่สามารถตัดสินใจคนเดียวได้ ต้องตัดสินใจร่วมกันทั้ง 4 ฝ่าย คือ ลูกค้า, ผู้ควบคุมงาน, ผู้ออกแบบและผู้รับเหมา การมี Site Meeting จะเป็นการนำปัญหาเหล่านั้นมาคุยกัน, มาตกลงกันปัญหาก็จะจบ ยกตัวอย่างที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาเพียงแค่ 2 ฝ่ายได้ เช่น ผู้รับเหมาไม่สามารถแก้ไขปัญหาเรื่องฝ้าเพดานที่หน้างานได้ ส่วนผู้ออกแบบก็อยากจะทำและไม่สามารถตกลงกันได้ เมื่อเข้าไปที่ประชุม ลูกค้าก็จะตัดสินใจว่าจะทำแบบใน ซึ่งทาง Designer เองก็จะมีการอธิบายว่า ทำไปแล้วจะมีผลดีอย่างไร, จะสวยงามอย่างไร แต่ถ้าไม่ทำก็จะดูงานไม่จบ, ไม่สวยงาม เป็นต้น ซึ่งก็จะมีทีม Consult ช่วยเป็นที่ปรึกษา (ให้กับลูกค้า) ว่าสมควรที่จะทำหรือไม่
- ผู้วิจัย : หลังจากทีปรับปรุงอาคารสำนักงานเสร็จแล้ว มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์ : เมื่อการปรับปรุงเสร็จ ก็จะเข้าสู่ส่วนของการใช้งาน ปัญหาหลักๆ คือ ความ

บกพร่องของการเก็บ Defect งานต่างๆ เช่น รอยแยก, รอยแตกต่างๆ ซึ่งปัญหาพวกนี้จะเกิดจากเรื่องของ Timing และคุณภาพของงานต่างๆ ซึ่งถ้าถามว่าเวลาในการก่อสร้างมีส่วนสำคัญหรือไม่ ก็ตอบว่ามีส่วนสำคัญเหมือนกัน เพราะเวลาในการก่อสร้างควรจะมีที่เหมาะสมกับปริมาณงานและพื้นที่ที่ทำงาน ซึ่งทำวันนี้ Business มันค่อนข้างเร็ว ทำให้เวลาที่มีให้ผู้รับเหมาทำงานจะค่อนข้างน้อย ทำให้มีปัญหาหลังจากการเข้าใช้พื้นที่ การแก้ปัญหา ก็คือ จะมีการตรวจ Defect แล้วหาแนวทางในการแก้ปัญหา เช่น การซ่อมฝ้าเพดาน เนื่องจากฝ้าตก จะต้องทำการตัด-ต่อ อยางไร โดยทางผู้ออกแบบก็จะไปช่วยดูและหาแนวทางในการแก้ปัญหาเหล่านี้ให้ด้วย (โดยจะมีการตรวจ Defect และพื้นที่ร่วมกัน) แต่ปัญหาพวกนี้ ถ้ามีทีมงานของ Project Management ที่ดี ปัญหาเหล่านี้ก็จะน้อยลงไปอีก เนื่องจากทาง Project Management จะทำหน้าที่เชิงรุก คือ รุกก่อนที่ปัญหาจะเกิด งาน Defect, งานซ่อม ก็จะน้อยลงไปอีกเป็นเท่าตัว เนื่องจากผู้ควบคุมงานไม่ได้ทำหน้าที่เพียงแค่ว่าผู้รับเหมาเข้าทำงานหรือไม่ แต่จะต้องเข้าใจถึงแบบ, เทคนิคการก่อสร้างและต้องสามารถ Guide ให้กับทางผู้รับเหมาได้

ผู้วิจัย : ทีมงานของบริษัท ดีดับเบิลยูพี จำกัด ประกอบด้วยตำแหน่งใดบ้าง และใครคือผู้ที่ทำหน้าที่หลักของทีมในการเข้าประชุม

ผู้ให้สัมภาษณ์ : ในส่วนของทีม Interior จะประกอบด้วย

- |                           |   |                          |
|---------------------------|---|--------------------------|
| 1. Project Director       | } | เป็นทีมงานภายในของบริษัท |
| 2. Senior Designer        |   |                          |
| 3. Middle Designer        |   |                          |
| 4. Junior Designer        |   |                          |
| 5. Auto CAD หรือ Daft Man | } | Outsourcing              |
| 6. 3D Modeling            |   |                          |

ในส่วนของทีม M&E จะประกอบด้วย

1. Project Director
2. Senior Designer ซึ่งก็จะถูกแยกออกเป็นผู้ที่ดูแลในส่วนขอระบบปรับอากาศและระบบไฟฟ้า
3. Draft Man ซึ่งก็จะถูกแยกออกเป็นผู้ที่ทำงานในส่วนขอระบบปรับ



อากาศและระบบไฟฟ้าเช่นเดียวกับ Senior Designer  
ซึ่งทั้งหมดนี้ Project Director จะเป็นดู Over All ภาพรวมทั้งหมดของ  
โครงการและเป็นผู้ Present กับทาง Board ของลูกค้าด้วย ส่วน Project  
Leader จะทำหน้าที่หลักในการเข้าประชุม (อาจจะเป็น Project Director หรือ  
Senior ก็ได้)

\*\*หมายเหตุ : ข้อคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะไม่ตรงกับรูปแบบที่ตั้งไว้ทั้งหมด เนื่องจากใน  
บางหัวข้อ ผู้ให้สัมภาษณ์ก็ได้อธิบายรวมคำถามกับคำตอบในหลายๆ ข้อเข้าด้วยกันแล้ว จึงไม่ได้มี  
การถามคำถามนั้นๆ ซ้ำ

## ภาคผนวก ค

## ตัวอย่างสอบถามผู้ใช้อาคาร

แบบสอบถามงานวิจัย วิทยานิพนธ์สถาปัตยกรรมศาสตร์มหาบัณฑิต	
หัวข้อ	การปรับปรุงตกแต่งภายในอาคารสำนักงานธนาคาร ในระหว่างมีการเปิดใช้งาน : กรณีศึกษา อาคารสำนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
อาจารย์ที่ปรึกษา	รศ.นาวาโท ไตรวัฒน์ วิริยะศิริ
โดยความสนับสนุนของ	คุณบุญเกียรติ วิสิทธิ์ภาค (SVP, Head of Building Management)
ผู้วิจัย	นางสาวชิษณุชา ชุนจง สาขาวิชาการบริหารทรัพยากรกายภาพ ภาควิชาสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
คำชี้แจงงานวิจัย	งานวิจัยชิ้นนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบ, กระบวนการทำงาน, ปัญหาต่างๆ-ผลกระทบ ที่เกิดขึ้นทั้งก่อน ระหว่างและหลังจากการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ในระหว่างมีการเปิดใช้งานอาคาร และนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์และนำเสนอแนวทางป้องกัน, การแก้ไข และการลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานของแต่ละส่วนงาน และนำไปเป็นข้อมูลหรือแนวทางในการปรับปรุงอาคารสำนักงานในโครงการของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ในระหว่างมีการเปิดใช้งานอาคารหรือในโครงการอื่นๆ ในอนาคตต่อไป  ทั้งนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ท่านผู้ทำแบบสอบถามจะเห็นถึงความสำคัญของประเด็นงานวิจัยนี้ และให้ความร่วมมือในการทำแบบสอบถามนี้เป็นอย่างดี เพื่อความถูกต้องของข้อมูลที่สามารถ นำไปใช้ต่อยอดพัฒนาโครงการที่มีการปรับปรุง ในระหว่างมีการเปิดใช้งานอาคารอื่นๆ ต่อไปได้ ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณในความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ ที่นี้
	ชิษณุชา ชุนจง

คำชี้แจง : เกี่ยวกับแบบสอบถาม

แบบสอบถามมีทั้งหมด 6 หน้า แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักๆ

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลพื้นฐานในการย้ายพื้นที่ทำงาน เพื่อนำไปวิเคราะห์หารูปแบบการย้ายพื้นที่ทำงานที่ดีที่สุดหรือได้รับผลกระทบน้อยที่สุด

**ส่วนที่ 2** จะถูกแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่

1. ก่อนการปรับปรุงอาคารสำนักงาน (พื้นที่สำนักงานชั่วคราวระหว่างการปรับปรุงสำนักงานใหม่)
2. ระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน
3. หลังจากการปรับปรุงอาคารสำนักงานแล้วเสร็จ

โดยทั้ง 3 ส่วนนี้ จะศึกษาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้ใช้อาคารโดยตรง รวมถึงความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในการทำงานในมุมมองของผู้ใช้อาคาร เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาวิเคราะห์และนำเสนอแนวทางการปรับปรุง, การป้องกันและลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับการปรับปรุงอาคารสำนักงานในระหว่างมีการเปิดใช้งานต่อไป

---

แบบสอบถาม : ผู้ใช้อาคาร ประกอบการปรับปรุงอาคารสำนักงาน อาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

**ส่วนที่ 1 : ให้ X ในช่องว่างและเติมคำตอบในช่องว่าง**

วันที่ทำแบบสอบถาม.....

ก่อนการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ท่านทำงานอยู่ที่ TOWER.....ZONE.....ชั้น.....

ในระหว่างปรับปรุงอาคารสำนักงาน ท่านทำงานอยู่ที่ TOWER.....ZONE.....ชั้น.....

และได้มีการย้ายไปทำงานชั่วคราวต่อที่ TOWER.....ZONE.....ชั้น.....

หลังจากปรับปรุงอาคารสำนักงานแล้ว ท่านทำงานอยู่ที่ TOWER.....ZONE.....ชั้น.....

ท่านอยู่ใน Scenario การย้ายพื้นที่ทำงานแบบใด

- พื้นที่ทำงานเดิม  $\xrightarrow{\text{ย้ายออก}}$  พื้นที่ทำงานชั่วคราว เพื่อรอการปรับปรุง  $\xrightarrow{\text{ย้ายกลับ}}$  พื้นที่ทำงานเดิม
- พื้นที่ทำงานเดิม  $\xrightarrow{\text{ย้ายออก}}$  พื้นที่ทำงานชั่วคราว เพื่อรอการปรับปรุง  $\xrightarrow{\text{ย้ายเข้า}}$  พื้นที่ทำงานใหม่
- พื้นที่ทำงานเดิม  $\xrightarrow{\text{ย้ายเข้า}}$  พื้นที่ทำงานใหม่

**ส่วนที่ 2 : ให้ X ในช่องว่างและกรอกรายละเอียดความคิดเห็นในส่วนของข้อเสนอแนะ**

**1.ก่อนการปรับปรุงอาคารสำนักงาน (พื้นที่สำนักงานชั่วคราวระหว่างการปรับปรุงสำนักงานใหม่)**

1.1 ลักษณะทางกายภาพ(สภาพ) ของพื้นที่ทำงานชั่วคราว ที่ย้ายเข้าไป เพื่อรอการปรับปรุงอาคารสำนักงานเดิม

- ดีมาก
- ดี
- ปานกลาง
- พอใช้
- ควรปรับปรุง

1.2 ท่านคิดว่าจำนวนวันในการย้ายสิ่งของ+อุปกรณ์สำนักงาน (รวมถึงการติดตั้งให้พร้อมใช้งานในพื้นที่ทำงานใหม่) เหมาะสมหรือไม่ หากไม่เหมาะสม โปรดอธิบายรายละเอียดในข้อเสนอแนะ และโปรดระบุจำนวนวันในการย้ายของแผนกท่าน .....วัน

- เหมาะสม
- ไม่เหมาะสม (ข้อเสนอแนะ).....

1.3 เกิดการสูญหายของอุปกรณ์, เครื่องใช้สำนักงาน, ของใช้ส่วนตัว หรือการวางอุปกรณ์ต่างๆ ในตำแหน่งที่ผิดพลาด ในระหว่างการย้ายหรือไม่ หากเกิดปัญหา โปรดยกตัวอย่างประกอบ

- ไม่เกิดปัญหา
- เกิดปัญหา (ตัวอย่าง).....

1.4 การจัด FUNCTION และขนาดของพื้นที่ทำงานในระหว่างรอการปรับปรุงอาคารสำนักงานเดิม เหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการหรือไม่ หากไม่เหมาะสมหรือไม่เพียงพอ โปรดอธิบายรายละเอียดในข้อเสนอนี้

- |   |                                  |  |
|---|----------------------------------|--|
| 1.4.1 ตำแหน่งที่นั่งทำงาน                 | <input type="checkbox"/> เหมาะสม | <input type="checkbox"/> ไม่เหมาะสม..... |
| 1.4.2 ขนาดของพื้นที่นั่งทำงาน             | <input type="checkbox"/> เหมาะสม | <input type="checkbox"/> ไม่เหมาะสม..... |
| 1.4.3 ขนาดทางเดิน                         | <input type="checkbox"/> เหมาะสม | <input type="checkbox"/> ไม่เหมาะสม..... |
| 1.4.4 ตำแหน่งการวางเครื่อง x-rox, Printer | <input type="checkbox"/> เหมาะสม | <input type="checkbox"/> ไม่เหมาะสม..... |
| 1.4.5 ตำแหน่งห้องประชุม                   | <input type="checkbox"/> เหมาะสม | <input type="checkbox"/> ไม่เหมาะสม..... |

1.5 ในความคิดเห็นของท่านระบบประกอบอาคารต่างๆ ของพื้นที่ทำงานชั่วคราวในระหว่างรอการปรับปรุงอาคารสำนักงานเดิม มีความเพียงพอกับความต้องการใช้งานและสามารถใช้งานได้สมบูรณ์หรือไม่ (คำชี้แจง : ใน 1 ข้อ ให้ X ในข้อที่เลือก 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 เลือกกระหว่างเพียงพอหรือไม่เพียงพอ ครั้งที่ 2 เลือกกระหว่าง ใช้งานได้สมบูรณ์, ใช้งานได้บางส่วน หรือ ไม่สามารถใช้งานได้)

- |  |   |  |
|--|---|--|
| 1.5.1 ระบบไฟฟ้า                              | <input type="checkbox"/> เพียงพอ          | <input type="checkbox"/> ไม่เพียงพอ              |
| <input type="checkbox"/> ใช้งานได้โดยสมบูรณ์ | <input type="checkbox"/> ใช้งานได้บางส่วน | <input type="checkbox"/> ไม่สามารถใช้งานได้..... |
| 1.5.2 ระบบสุขาภิบาล                          | <input type="checkbox"/> เพียงพอ          | <input type="checkbox"/> ไม่เพียงพอ              |
| <input type="checkbox"/> ใช้งานได้โดยสมบูรณ์ | <input type="checkbox"/> ใช้งานได้บางส่วน | <input type="checkbox"/> ไม่สามารถใช้งานได้..... |
| 1.5.3 ระบบปรับอากาศ                          | <input type="checkbox"/> เพียงพอ          | <input type="checkbox"/> ไม่เพียงพอ              |
| <input type="checkbox"/> ใช้งานได้โดยสมบูรณ์ | <input type="checkbox"/> ใช้งานได้บางส่วน | <input type="checkbox"/> ไม่สามารถใช้งานได้..... |
| 1.5.4 ระบบสื่อสาร                            | <input type="checkbox"/> เพียงพอ          | <input type="checkbox"/> ไม่เพียงพอ              |
| <input type="checkbox"/> ใช้งานได้โดยสมบูรณ์ | <input type="checkbox"/> ใช้งานได้บางส่วน | <input type="checkbox"/> ไม่สามารถใช้งานได้..... |
| 1.5.5 ระบบคอมพิวเตอร์                        | <input type="checkbox"/> เพียงพอ          | <input type="checkbox"/> ไม่เพียงพอ              |
| <input type="checkbox"/> ใช้งานได้โดยสมบูรณ์ | <input type="checkbox"/> ใช้งานได้บางส่วน | <input type="checkbox"/> ไม่สามารถใช้งานได้..... |
| 1.5.6 ระบบแจ้งเหตุและป้องกันอัคคีภัย         | <input type="checkbox"/> เพียงพอ          | <input type="checkbox"/> ไม่เพียงพอ              |
| <input type="checkbox"/> ใช้งานได้โดยสมบูรณ์ | <input type="checkbox"/> ใช้งานได้บางส่วน | <input type="checkbox"/> ไม่สามารถใช้งานได้..... |

1.5.7 ระบบควบคุมความปลอดภัยของอาคาร  เพียงพอ  ไม่เพียงพอ

ใช้งานได้โดยสมบูรณ์  ใช้งานได้บางส่วน  ไม่สามารถใช้งานได้.....

1.6 ท่านได้รับผลกระทบอะไรบ้างที่นอกเหนือจากคำถามในข้อ 1.1-1.5 ในระหว่างย้ายพื้นที่ทำงาน เพื่อรอการปรับปรุงอาคารสำนักงานเดิม  
โปรดระบุ.....

.....  
.....

## 2.ระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน

2.1 ท่านได้รับผลกระทบในระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน จากสิ่งใดบ้าง สามารถเลือกได้มากกว่า 1 ข้อ

เสียง  ฝุ่นละออง  กลิ่น  สิ่งของสูญหาย

ลิฟต์โดยสารไม่เพียงพอ เนื่องจากไม่มีการแยกลิฟต์  ความปลอดภัยในการทำงาน

ระบบไฟฟ้าขัดข้อง  ระบบสุขาภิบาลขัดข้อง  ระบบปรับอากาศขัดข้อง  ระบบสื่อสารขัดข้อง

ระบบคอมพิวเตอร์  ระบบแจ้งเหตุและป้องกันอัคคีภัยขัดข้อง

ระบบควบคุมความปลอดภัยของอาคารขัดข้อง  อื่นๆ โปรดระบุ.....

2.2 จากผลกระทบในข้อ 2.1 ได้รับการแก้ไขภายในเวลา .....ชม. ....วัน และมีเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นซ้ำอีกหรือไม่ ถ้ามี  
โปรดผลกระทบที่ได้รับและระบุจำนวนครั้ง

ไม่มี  มี ผลกระทบที่ได้รับคือ.....เป็นจำนวน.....ครั้ง

2.3 ในขณะที่ปรับปรุงอาคารสำนักงานและท่านได้รับผลกระทบจากการปรับปรุงอาคารนั้น ท่านได้ทำงานอยู่ที่อาคารใด

HEAD OFFICE TOWER  WEST TOWER B

2.4 ในขณะที่ปรับปรุงอาคารสำนักงานและท่านได้รับผลกระทบจากการปรับปรุงอาคารนั้น ท่านได้ทำงานอยู่ที่ชั้น.....และมีการ  
ปรับปรุงอาคารสำนักงานอยู่ที่ชั้น.....

## 3. หลังจากการปรับปรุงอาคารสำนักงานแล้วเสร็จ

3.1 ลักษณะทางกายภาพ(สภาพ) ของพื้นที่ทำงานหลังจากปรับปรุงอาคารสำนักงานแล้ว

- ดีมาก                       ดี                       ปานกลาง                       พอใช้                       ควรปรับปรุง

3.2 ท่านคิดว่าจำนวนวันในการย้ายสิ่งของ+อุปกรณ์สำนักงาน (รวมถึงการติดตั้งให้พร้อมใช้งานในพื้นที่ทำงาน) เหมาะสมหรือไม่ หากไม่เหมาะสม โปรดอธิบายรายละเอียดในข้อเสนอนี้ และโปรดระบุจำนวนวันในการย้ายของแผนกท่าน .....วัน

- เหมาะสม                       ไม่เหมาะสม (ข้อเสนอนี้).....

3.3 เกิดการสูญหายของอุปกรณ์, เครื่องใช้สำนักงาน, ของใช้ส่วนตัว หรือการวางอุปกรณ์ต่างๆ ในตำแหน่งที่ผิดพลาด ในระหว่างการย้ายหรือไม่ หากเกิดปัญหา โปรดยกตัวอย่างประกอบ

- ไม่เกิดปัญหา                       เกิดปัญหา (ตัวอย่าง).....

3.4 การจัด FUNCTION และขนาดของพื้นที่ทำงานหลังจากปรับปรุงอาคารสำนักงานแล้วเสร็จ เหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการหรือไม่ หากไม่เหมาะสมหรือไม่เพียงพอ โปรดอธิบายรายละเอียดในข้อเสนอนี้

- 3.4.1 ตำแหน่งที่นั่งทำงาน  เหมาะสม                       ไม่เหมาะสม.....

- 3.4.2 ขนาดของพื้นที่นั่งทำงาน                       เหมาะสม                       ไม่เหมาะสม.....

- 3.4.3 ขนาดทางเดิน                       เหมาะสม                       ไม่เหมาะสม.....

- 3.4.4 ตำแหน่งการวางเครื่อง x-rox, Printer  เหมาะสม                       ไม่เหมาะสม.....

- 3.4.5 ตำแหน่งห้องประชุม                       เหมาะสม                       ไม่เหมาะสม.....

3.5 ในความคิดเห็นของท่าน ระบบประกอบอาคารต่างๆ ของพื้นที่ทำงานใหม่หลังจากปรับปรุงอาคารสำนักงานแล้วเสร็จ มีความเหมาะสมและเพียงพอกับความต้องการหรือไม่ หากไม่เหมาะสมหรือไม่เพียงพอ โปรดอธิบายรายละเอียดในข้อเสนอนี้ (คำชี้แจง : ใน 1 ข้อ ให้ X ในข้อที่เลือก 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 เลือกระหว่างเพียงพอหรือไม่เพียงพอ ครั้งที่ 2 เลือกระหว่าง ใช้งานได้สมบูรณ์, ใช้งานได้บางส่วน หรือ ไม่สามารถใช้งานได้)

- 3.5.1 ระบบไฟฟ้า                       เพียงพอ                       ไม่เพียงพอ

- ใช้งานได้โดยสมบูรณ์                       ใช้งานได้บางส่วน                       ไม่สามารถใช้งานได้.....

- 3.5.2 ระบบสุขาภิบาล                       เพียงพอ                       ไม่เพียงพอ

ใช้งานได้โดยสมบูรณ์	<input type="checkbox"/> ใช้งานได้บางส่วน	<input type="checkbox"/> ไม่สามารถใช้งานได้.....
3.5.3 ระบบปรับอากาศ	<input type="checkbox"/> เพียงพอ	<input type="checkbox"/> ไม่เพียงพอ
<input type="checkbox"/> ใช้งานได้โดยสมบูรณ์	<input type="checkbox"/> ใช้งานได้บางส่วน	<input type="checkbox"/> ไม่สามารถใช้งานได้.....
3.5.4 ระบบสื่อสาร	<input type="checkbox"/> เพียงพอ	<input type="checkbox"/> ไม่เพียงพอ
<input type="checkbox"/> ใช้งานได้โดยสมบูรณ์	<input type="checkbox"/> ใช้งานได้บางส่วน	<input type="checkbox"/> ไม่สามารถใช้งานได้.....
3.5.5 ระบบคอมพิวเตอร์	<input type="checkbox"/> เพียงพอ	<input type="checkbox"/> ไม่เพียงพอ
<input type="checkbox"/> ใช้งานได้โดยสมบูรณ์	<input type="checkbox"/> ใช้งานได้บางส่วน	<input type="checkbox"/> ไม่สามารถใช้งานได้.....
3.5.6 ระบบแจ้งเหตุและป้องกันอัคคีภัย	<input type="checkbox"/> เพียงพอ	<input type="checkbox"/> ไม่เพียงพอ
<input type="checkbox"/> ใช้งานได้โดยสมบูรณ์	<input type="checkbox"/> ใช้งานได้บางส่วน	<input type="checkbox"/> ไม่สามารถใช้งานได้.....
3.5.7 ระบบควบคุมความปลอดภัยของอาคาร	<input type="checkbox"/> เพียงพอ	<input type="checkbox"/> ไม่เพียงพอ
<input type="checkbox"/> ใช้งานได้โดยสมบูรณ์	<input type="checkbox"/> ใช้งานได้บางส่วน	<input type="checkbox"/> ไม่สามารถใช้งานได้.....
<p>3.6 ความเรียบร้อยของพื้นที่ทำงาน หลังจากมีการส่งมอบพื้นที่ทำงาน มีปัญหางานไม่เรียบร้อยหรือไม่ สามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ และถ้ามี โปรดชี้แจงรายละเอียด (คำชี้แจง : "เรียบร้อย" หมายถึง ดี, พอใจกับคุณภาพงาน เช่น งานติดตั้งคอมพิวเตอร์ได้เนวกัน เรียบร้อย เป็นต้น "ไม่เรียบร้อย" หมายถึง ไม่ดี, ไม่พอใจกับคุณภาพงาน เช่น รอยต่อระหว่างพื้นกระเบื้องกับพรมไม่เรียบร้อย เป็นต้น)</p>		
3.6.1 งานผนังทั่วไป	<input type="checkbox"/> เรียบร้อย	<input type="checkbox"/> ไม่เรียบร้อย เนื่องจาก.....
3.6.2 งานพื้นทั่วไป (กระเบื้องพื้น, รอยต่อพื้น)	<input type="checkbox"/> เรียบร้อย	<input type="checkbox"/> ไม่เรียบร้อย เนื่องจาก.....
3.6.3 งานพรม (ในส่วนสำนักงาน)	<input type="checkbox"/> เรียบร้อย	<input type="checkbox"/> ไม่เรียบร้อย เนื่องจาก.....
3.6.4 งานห้องน้ำ	<input type="checkbox"/> เรียบร้อย	<input type="checkbox"/> ไม่เรียบร้อย เนื่องจาก.....
3.6.5 ห้อง Pantry	<input type="checkbox"/> เรียบร้อย	<input type="checkbox"/> ไม่เรียบร้อย เนื่องจาก.....
3.6.6 งานเฟอร์นิเจอร์ (ส่วนกลาง)	<input type="checkbox"/> เรียบร้อย	<input type="checkbox"/> ไม่เรียบร้อย เนื่องจาก.....
3.6.7 งานเฟอร์นิเจอร์ (ชุดทำงาน)	<input type="checkbox"/> เรียบร้อย	<input type="checkbox"/> ไม่เรียบร้อย เนื่องจาก.....
3.6.8 งานฝ้าเพดาน	<input type="checkbox"/> เรียบร้อย	<input type="checkbox"/> ไม่เรียบร้อย เนื่องจาก.....



3.6.9 งานกระจก	<input type="checkbox"/> เรียบร้อย	<input type="checkbox"/> ไม่เรียบร้อย เนื่องจาก.....
3.6.10 งานทาสี	<input type="checkbox"/> เรียบร้อย	<input type="checkbox"/> ไม่เรียบร้อย เนื่องจาก.....
3.6.11 งานระบบไฟฟ้า	<input type="checkbox"/> เรียบร้อย	<input type="checkbox"/> ไม่เรียบร้อย เนื่องจาก.....
3.6.12 งานระบบสุขาภิบาล	<input type="checkbox"/> เรียบร้อย	<input type="checkbox"/> ไม่เรียบร้อย เนื่องจาก.....
3.6.13 งานระบบปรับอากาศ	<input type="checkbox"/> เรียบร้อย	<input type="checkbox"/> ไม่เรียบร้อย เนื่องจาก.....
3.6.14 งานระบบสื่อสาร	<input type="checkbox"/> เรียบร้อย	<input type="checkbox"/> ไม่เรียบร้อย เนื่องจาก.....
3.6.15 งานระบบคอมพิวเตอร์	<input type="checkbox"/> เรียบร้อย	<input type="checkbox"/> ไม่เรียบร้อย เนื่องจาก.....
3.6.16 งานระบบแจ้งเหตุและป้องกันอัคคีภัย	<input type="checkbox"/> เรียบร้อย	<input type="checkbox"/> ไม่เรียบร้อย เนื่องจาก.....
3.6.17 งานระบบควบคุมความปลอดภัยของอาคาร	<input type="checkbox"/> เรียบร้อย	<input type="checkbox"/> ไม่เรียบร้อย เนื่องจาก.....

3.7 ท่านคิดว่าการจัดพื้นที่สำนักงานใหม่มีผลทำให้คุณภาพในการทำงานดีขึ้นหรือไม่

3.7.1 การรวบรวมฝ่ายงานที่ต้องทำงานด้วยกันหรือมีความเกี่ยวข้องกันให้มาอยู่ในชั้นเดียวกันหรือชั้นติดกัน

ดีขึ้น                       ไม่ดีขึ้น                       แย่ลง

3.7.2 การจัดกลุ่มการทำงานของพนักงานที่ต้องการติดต่อสัมพันธ์กันให้อยู่ในบริเวณเดียวกัน

ดีขึ้น                       ไม่ดีขึ้น                       แย่ลง

3.7.3 การจัดพื้นที่นั่งของพนักงานให้มีความใกล้ชิดกับหัวหน้างาน

ดีขึ้น                       ไม่ดีขึ้น                       แย่ลง

3.8 ข้อเสนอแนะโดยภาพรวม.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่ง ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามนี้ จะถูกนำไปวิเคราะห์และปรับปรุงแก้ไขการทำงานปรับปรุงอาคารสำนักงานต่อไป

## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ นางสาวชัชฎา ชุนจง

เกิดวันที่ 26 พฤศจิกายน พ.ศ.2527

### การศึกษา

ระดับปริญญาตรี

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต

ระดับปริญญาโท

เข้าศึกษาหลักสูตรปริญญาสถาปัตยกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2553

### การทำงาน

Facility Coordinator Jones Lang LaSalle Limited.