

## บทที่ 4



## การจัดการงานที่ได้เหมาะสม

กระบวนการจัดการงาน ประกอบด้วยหน้าที่ต่าง ๆ 5 ประการ คือ

1. การวางแผน ( PLANNING )
2. การจัดองค์การ ( ORGANIZING )
3. การบังคับบัญชาสั่งการ ( COMMANDING )
4. การประสานงาน ( COORDINATING )
5. การควบคุม ( CONTROLLING )

BRESNEN (9) ได้ทำการศึกษาถึงการทำงานของผู้รับเหมาหลัก พบว่าหน้าที่สำคัญของทีมงานสนามของผู้รับเหมาหลัก คือ การวางแผน การประสานงาน และการควบคุมงานที่ได้เหมาะสม จัดหาวิธีการติดต่อสื่อสารในเรื่องของแบบและเอกสารอื่นๆ ซึ่งมีเป็นจำนวนมากที่จะต้องติดต่อระหว่างฝ่ายออกแบบและผู้รับเหมาช่วง หัวหน้างานที่มีความสามารถ และทีมงานสนามที่มีประสบการณ์ จะทำให้งานที่ดำเนินการอยู่เป็นไปตามสัญญาและเกิดปัญหาในน้อยที่สุด

พนม ภัยหน่าย (2) ได้กล่าวว่า การตัดตอนงานให้ผู้รับเหมาช่วงไปดำเนินการนั้น เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากเพราะผู้รับเหมาหลักจะปฏิเสธความรับผิดชอบใดๆที่เกิดขึ้นไม่ได้ การทำงานร่วมกัน ถ้าไม่ได้คำนึงถึงชื่อเสียงหรือสร้างความเชื่อถือต่อกันแล้ว จะก่อให้เกิดผลเสียหายกับงาน การปฏิบัติงานต่อกันจึงต้องตรงไปตรงมา จึงจะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพได้

ในการวางแผนงาน ผู้รับเหมาหลักควรได้มีการจัดทำแผนงานต่างๆในโครงการ ได้แก่ แผนงานรวมของงานทั้งโครงการ และแผนการทำงานในแต่ละช่วงเวลา นอกจากนั้นควรได้มีการจัดทำแผนการใช้จ่าย ซึ่งการจัดทำแผนงานการใช้จ่ายนี้จะช่วยให้สามารถจัดทำแผนการเงินได้อย่างเหมาะสม

จากการสอบถามข้อมูลจากโครงการก่อสร้าง จำนวน 30 โครงการ พบว่า มีผู้รับเหมาเพียงเล็กน้อย (10.0%) เท่านั้น ที่มีการจัดทำแผนการใช้วัสดุก่อนการทำงาน โดยส่วนใหญ่ (100.0%) แล้วผู้รับเหมาจะจัดทำแผนงานการก่อสร้างซึ่งเป็นแผนงานรวมของทั้งโครงการ โดยแผนงานที่ผู้รับเหมาหลักได้จัดทำขึ้นในโครงการก่อสร้างได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.1

แผนงานที่ผู้รับเหมาหลักได้จัดทำ	จำนวนโครงการ	เปอร์เซ็นต์ของจำนวนโครงการ
1. แผนงานรวมของงานทั้งโครงการ	30	100.0
2. แผนงานเปรียบเทียบงานที่ทำได้จริงกับที่ได้วางแผนไว้	27	90.0
3. แผนงานการทำงานในแต่ละเดือน	25	83.3
4. แผนงานการทำงานในแต่ละสัปดาห์	23	76.7
5. แผนงานการใช้วัสดุ	3	10.0

ตารางที่ 4.1 แผนงานที่ผู้รับเหมาหลักได้จัดทำในหน่วยงานก่อสร้าง

จากตารางที่ 4.1 จะเห็นว่า ผู้รับเหมาหลักส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนการใช้วัสดุในตอนเริ่มต้นโครงการมากนัก มักจะจัดทำแผนงานการใช้วัสดุเมื่อใกล้เวลาจะใช้ ถ้าผู้รับเหมาหลักได้มีการจัดทำแผนการใช้วัสดุในตอนเริ่มต้นโครงการจะทำให้ทราบล่วงหน้าถึงจำนวนเงินที่จะต้องใช้ในการจัดซื้อวัสดุ ทำให้ผู้รับเหมาหลักสามารถวางแผนการจัดสรรการเงิน

ในแต่ละโครงการจะประกอบด้วยผู้รับเหมาช่วงหลายราย ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาได้หลาย

ประการด้วยกัน ผู้รับเหมาหลักเมื่อคัดเลือก หรือ ท้าการว่าจ้างช่วงผู้รับเหมาช่วงแล้ว จะต้องมีการควบคุมการทำงานของผู้รับเหมาช่วงด้วย จากข้อมูลแบบสอบถามผู้รับเหมาหลักจำนวน 30 โครงการ พบว่าผู้รับเหมาหลักส่วนใหญ่ (86.7%) ใช้วิธีการควบคุมการทำงานของผู้รับเหมาช่วง โดยการกำหนดลำดับขั้นตอน และช่วงเวลาการทำงานของผู้รับเหมาช่วงแต่ละราย และมีเพียง 50 % ของผู้รับเหมาหลักที่จะกำหนดให้ผู้รับเหมาช่วงแต่ละรายจะต้องทำหรือรับผิดชอบส่วนใดในงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้รับเหมาช่วงหลายราย ซึ่งวิธีการควบคุมการทำงานของผู้รับเหมาหลักใช้ได้ แสดงไว้ในตารางที่ 4.2

วิธีการควบคุมการทำงาน	จำนวนโครงการ	เปอร์เซ็นต์ของจำนวนโครงการ
1. กำหนดลำดับขั้นตอน และ ช่วงเวลาการทำงานของผู้รับเหมาช่วงแต่ละราย เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน	26	86.7
2. ตรวจสอบปริมาณงานที่ทำได้เทียบกับ แผนงานโดยสม่ำเสมอ	22	70.3
3. เปรียบเทียบงานผู้รับเหมาช่วงเมื่อ พบว่างานล่าช้ากว่าแผนงาน	22	70.3
4. ตรวจสอบคุณภาพงานตามหลักเกณฑ์การรับงานที่กำหนด หรือ ตามหลักวิชาช่างที่ดี	20	60.7
5. ตรวจสอบคุณภาพวัสดุที่ใช้ (ในกรณีที่ผู้รับเหมาช่วงจัดหาวัสดุเอง)	19	60.3
6. งานงานที่เกี่ยวข้องกัน ได้กำหนดให้ผู้รับเหมาช่วงแต่ละรายจะต้องทำ หรือ รับผิดชอบในส่วนใด	15	50.0

ตารางที่ 4.2 วิธีการควบคุมการทำงานของผู้รับเหมาช่วง

ในโครงการก่อสร้าง งานเอกสารเป็นงานที่มีความสำคัญ และมีเอกสารเป็นจำนวนมากที่ต้องจัดทำ จากข้อมูลแบบสอบถามถึงเอกสารที่ได้จัดทำขึ้นในหน่วยงาน จำนวน 30 โครงการ พบว่า ทุกโครงการจะได้มีการจัดทำเอกสารแสดงความก้าวหน้าของงาน และการเบิกเงินงวด รongลงมา (93.3%) ได้มีการจัดทำเอกสารจำนวนคนงาน โดยเอกสารต่างๆที่ได้จัดทำขึ้นในหน่วยงานก่อสร้างได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.3

เอกสารที่ได้จัดทำขึ้นในหน่วยงาน	จำนวนโครงการ	คิดเป็นเปอร์เซ็นต์
1. เอกสารแสดงความก้าวหน้าของงาน	30	100.0
2. การเบิกเงินงวด	30	100.0
3. แสดงจำนวนคนงาน	28	93.3
4. รายการวัสดุ อุปกรณ์ เพื่อขออนุมัติ	27	90.0
5. แจ้งการทำงานในวันต่อไป	24	80.0
6. แจ้งการทำงานที่ผ่านมาในแต่ละวัน	22	70.3
7. บันทึกปัญหา และ การแก้ไข	22	70.3
8. รายการคำนวณ เพื่อขออนุมัติ	21	70.0
9. แจ้งการเปลี่ยนแปลงงาน	19	60.3
10. รายละเอียดการก่อสร้าง	19	60.3
11. แสดงเทคนิค หรือ วิธีทำงาน	15	50.0

ตารางที่ 4.3 รายการเอกสารที่ผู้รับเหมาหลักได้จัดทำขึ้นในหน่วยงาน

จากตารางที่ 4.3 จะเห็นว่านอกจากเอกสารแสดงความก้าวหน้าของงาน และเอกสาร

การเบิกเงินงวดแล้ว เอกสารแสดงจำนวนคนงาน รายการวัสดุอุปกรณ์ เพื่อขออนุมัติ และเอกสารแจ้งการทำงานในวันต่อไปก็มีความสำคัญมาก กล่าวคือ เอกสารแสดงจำนวนคนงาน จะทำให้เห็นว่าจำนวนคนงานที่มีอยู่มากน้อยเพียงไรเพียงพอแก่การทำงานหรือไม่ ในกรณีที่คนงานมีน้อยเกินไปอาจส่งผลให้งานล่าช้าได้ เอกสารรายการวัสดุอุปกรณ์เพื่อขออนุมัติ จะทำให้มีการใช้วัสดุได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามข้อกำหนด ส่วนเอกสารแจ้งการทำงานในวันต่อไปก็จะทำให้ผู้รับเหมาหลักทราบถึงงานที่ผู้รับเหมาช่วงจะทำงานในวันต่อไป เพื่อจะได้จัดบุคลากรควบคุมงานได้อย่างเหมาะสม

### การจัดการงานทางด้านวัสดุ

ในโครงการก่อสร้างโครงการหนึ่ง จะมีการใช้วัสดุมากมายหลายประเภท ทำให้ต้องมีการจัดการทางด้านวัสดุ ซึ่งเริ่มจากการศึกษาแบบ และ ข้อกำหนดให้ชัดเจนว่าต้องการอย่างไร เพื่อที่จะได้มีการติดต่อผู้ผลิตสินค้าได้ถูกต้อง เสนอตัวอย่างวัสดุให้เจ้าของงานพิจารณา และ เมื่อได้รับการอนุมัติแล้ว จึงจัดทำแผนการใช้วัสดุขึ้น เพื่อที่จะได้ทราบว่าต้องการใช้วัสดุใด ปริมาณเท่าไร ในช่วงเวลาไหน การวางแผนการใช้วัสดุจะทำให้ปริมาณวัสดุที่ต้องการเข้าสู่หน่วยงานก่อสร้างในเวลาที่เหมาะสม และ การทำงานไม่ต้องหยุดชะงักเพื่อรอคอยวัสดุ ซึ่งจะส่งผลให้งานล่าช้าได้ นอกจากนี้ถ้าให้ผู้รับเหมาช่วงจัดซื้อวัสดุเอง ผู้รับเหมาหลักควรจะได้มีการตรวจสอบด้วยว่าถูกต้องตามแบบแปลน หรือ รายการประกอบแบบหรือไม่ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในเรื่องของการใช้วัสดุไม่ตรงตามข้อกำหนดขึ้น

BU - BSHAIT AND MANZANERA (10) ได้ทำการศึกษาถึงการจัดการในเรื่องการเรียกร้องสิทธิ (CLAIM MANAGEMENT) พบว่า การเรียกร้องสิทธิจากเจ้าของงาน มักจะเกี่ยวกับสาเหตุจากผู้รับเหมาดังนี้

1. การใช้วัสดุไม่ตรงตามข้อกำหนด
2. งานที่ช้าหรือบกพร่อง
3. การทำงานที่ก่อให้เกิดอันตราย
4. ความล่าช้าของโครงการ อันเนื่องมาจากผู้รับเหมา

การโต้แย้งกัน มักจะมีผลมาจากการแปลความหมายของข้อกำหนดเกี่ยวกับวัสดุ ในสัญญา แตกต่างกัน บ่อยครั้งที่มักจะละเลยข้อกำหนดที่หาทางให้ได้ไม่ตรงตามความต้องการ ส่วนใหญ่แล้ว ปัญหาจะเกิดขึ้นในช่วงเวลาของการซื้อวัสดุ ซึ่งเป็นที่รู้กันดีว่ามีการแข่งขันกันของผู้ผลิตหลายราย เพื่อให้ใช้วัสดุของตน ข้อกำหนดจึงมักจะกำกวมไม่ระบุให้ชัดเจน และมักจะทำให้การตัดสินใจอยู่ภายใต้ดุลย พินิจของวิศวกรของเจ้าของงาน

JACKSON (13) ได้กล่าวไว้ว่า ข้อความที่ใช้ในข้อกำหนดมาตรฐานงานก่อสร้าง ควรเป็น ข้อความที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ ไม่ควรใช้ข้อความที่ว่าตามความเห็นชอบของสถาปนิกหรือวิศวกร ตาม ความเหมาะสม เนื่องจากข้อความดังกล่าวไม่ได้แสดงให้เห็นถึงความต้องการที่แน่นอน ซึ่งผู้รับเหมา ไม่สามารถคาดหมายความต้องการของเจ้าของงานได้ ดังนั้นเวลาทำการก่อสร้างผู้รับเหมาจึงทำใน สิ่งที่ตนเองเห็นว่าเหมาะสม แต่ผู้ควบคุมงานอาจจะไม่เห็นชอบก็ได้จึงทำให้เกิดการขัดแย้งกันขึ้น

ในการควบคุมการใช้วัสดุ ในกรณีที่ผู้รับเหมาหลักเป็นผู้จัดซื้อวัสดุเอง พบว่า 53.3 % ของผู้รับเหมาหลัก ยอมให้วัสดุคลาดเคลื่อนจากปริมาณตามบัญชีปริมาณวัสดุได้ ซึ่งปริมาณที่ยอม ให้คลาดเคลื่อนนี้ส่วนใหญ่จะอยู่ที่ประมาณ 5 % และสูงสุดจะไม่เกิน 10 % ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับ แบบ และชนิดของวัสดุด้วย เมื่อปริมาณวัสดุที่จะต้องจัดซื้อตามที่ผู้รับเหมาช่วงได้แจ้งมากกว่าเปอร์เซ็นต์ ความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้ได้ ผู้รับเหมาหลักโดยส่วนใหญ่จะทำการตรวจสอบปริมาณร่วมกับผู้รับเหมา- ช่วงก่อนว่าเปอร์เซ็นต์ ความคลาดเคลื่อนมาจากสาเหตุอะไร เพื่อหาปริมาณที่ควรจะสั่งซื้อ นอกจาก การควบคุมปริมาณวัสดุที่ควรจะสั่งซื้อแล้ว ผู้รับเหมาหลักยังได้มีการวางแผนและควบคุมการใช้วัสดุ โดยส่วนใหญ่จะวางแผนเพื่อกำหนดช่วงเวลา และปริมาณที่จะสั่งซื้อในแต่ละครั้ง และมีการตรวจเช็ค ปริมาณวัสดุกับปริมาณงานที่ทำได้เป็นระยะ ซึ่งวิธีการวางแผนและควบคุมการใช้วัสดุของผู้รับเหมาหลัก ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.4

จากตารางที่ 4.4 จะเห็นได้ว่าผู้รับเหมาหลักโดยส่วนใหญ่แล้ว จะใช้วิธีการควบคุมปริมาณ วัสดุ โดยการวางแผนเพื่อกำหนดช่วงเวลาและปริมาณวัสดุที่จะสั่งซื้อในแต่ละครั้ง ซึ่งแผนการสั่งซื้อวัสดุ นี้จะจัดทำเป็นระยะ ไปตามช่วงเวลาของผู้รับเหมาช่วงแต่ละรายจะเข้ามาดำเนินการ มิได้เป็นการจัดทำ แผนการใช้วัสดุตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ ในขั้นตอนของโครงการจะมีการตรวจเช็คปริมาณวัสดุที่ใช้ไป

หรือเข้าไปในหน่วยงานกับปริมาณงานที่ทำได้เป็นระยะและจะมีเพียง 50.0% ของผู้รับเหมาหลักที่ได้ตรวจสอบปริมาณวัสดุหลังจากงานแล้วเสร็จ

วิธีการวางแผนและควบคุมการใช้วัสดุ	จำนวนโครงการ	เปอร์เซ็นต์ของจำนวนโครงการ
1. วางแผน เพื่อกำหนดช่วงเวลาและปริมาณวัสดุที่จะสั่งซื้อในแต่ละครั้ง	24	80.0
2. ตรวจสอบปริมาณวัสดุที่เข้าไปในหน่วยงานกับปริมาณงานที่ทำได้เป็นระยะ	23	76.7
3. ตรวจสอบปริมาณวัสดุที่ใช้ไปหลังจากงานในส่วนนั้นแล้วเสร็จ	15	50.0
4. ตรวจสอบการใช้วัสดุในแต่ละวันหรือแต่ละพื้นที่	1	3.3

#### ตารางที่ 4.4 วิธีการวางแผนและควบคุมการใช้วัสดุ

จากข้อมูลแบบสอบถามผู้รับเหมาช่วงจำนวน 55 ราย ซึ่งเป็นผู้รับเหมาช่วงเฉพาะแรงงาน โดยผู้รับเหมาหลักเป็นผู้จัดหาวัสดุให้จำนวน 25 ราย พบว่าในกรณีที่ผู้รับเหมาหลักเป็นผู้กำหนดปริมาณวัสดุ โดยผู้รับเหมาช่วงเพียงแต่แจ้งระยะเวลาที่ต้องการใช้วัสดุแก่ผู้รับเหมาหลัก ส่วนใหญ่ของผู้รับเหมาช่วงเฉพาะแรงงาน (60.0%) จะประสบกับปัญหาปริมาณวัสดุที่จัดให้น้อยเกินไป เนื่องจากผู้รับเหมาหลักไม่เพื่อวัสดุที่เสียหายในขณะทำงานหรือเพื่อน้อยเกินไป ทำให้ต้องเสียเวลาในการตรวจสอบปริมาณวัสดุที่ใช้ไปจริงก่อนที่จะสั่งวัสดุเข้ามาเพิ่มให้ทำงานล่าช้า ซึ่งผู้รับเหมาช่วงเห็นว่า แนวทางการแก้ไขปัญหานี้ คือ ผู้รับเหมาหลักและผู้รับเหมาช่วงควรจะได้มีการตรวจสอบวัสดุร่วมกัน เพื่อหา

ปริมาณวัสดุที่ควรจะใช้ เพราะการพิจารณาาร่วมกันจะทำให้ได้ปริมาณวัสดุที่เหมาะสม ไม่มากจนเกินไปจนเกิดภาระกับผู้รับเหมาหลักและไม่น้อยเกินไปจนทำให้ต้องเสียเวลารอคอยวัสดุส่วนที่ขาด

#### การจัดการทางด้านคุณภาพของงาน

คุณภาพของงาน เป็นส่วนสำคัญอีกประหนึ่งของโครงการก่อสร้าง งานที่ไม่ได้คุณภาพอาจจะก่อให้เกิดปัญหาตั้งแต่ขั้นตอนการก่อสร้าง ซึ่งทำให้เป็นที่ไม่ยอมรับของเจ้าของงาน เจ้าของ สถาปนิก /วิศวกร หรือผู้ควบคุมงาน ปกติแล้วคุณภาพของงานที่ยอมรับได้ จะถูกกำหนดไว้ในข้อกำหนดของรายการประกอบแบบ เพื่อเป็นแนวทางการทำงานสำหรับผู้รับเหมา คุณภาพงานที่จะยอมรับได้นี้จะต้องมีการกำหนดให้ชัดเจน ไม่ควรใช้คำว่า "ตามความเห็นชอบของผู้ควบคุมงาน" หรือ "ตามความเหมาะสม" เพราะทำให้ไม่มีบรรทัดฐานในการวัด ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

JACKSON (13) ได้กล่าวว่า ข้อกำหนดมาตรฐานงานก่อสร้างไม่ควรกำหนดถึงวิธีการก่อสร้าง แต่ควรกำหนดถึงผลที่ได้รับจากการก่อสร้าง โดยบ่งบอกถึงปริมาณและคุณภาพที่ต้องการ เพื่อให้ผู้รับเหมาจะได้มีอิสระในการที่จะเลือกวิธีการก่อสร้าง และรับผิดชอบต่อผลงานที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดได้อย่างเต็มที่ ข้อกำหนดมาตรฐานงานก่อสร้างที่มีความชัดเจนและยุติธรรมจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง เจ้าของงาน ผู้รับเหมาและผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะทำให้ได้ผลงานที่รวดเร็วและมีคุณภาพที่ดีตามต้องการ ดังนั้น เมื่อเกิดความสงสัยหรือไม่กระจ่างชัดในข้อความของข้อกำหนดมาตรฐานงานก่อสร้างจึงควรจะได้สอบถามให้แน่ใจ เพื่อที่จะช่วยลดความขัดแย้งและปัญหาที่จะเกิดขึ้น

BU - BSHAIT AND MANZANERA (10) ได้กล่าวว่างานที่ขารุคบกพร่อง อาจกล่าวได้ว่ามาจากหลายส่วนด้วยกัน ได้แก่

1. จากผู้ออกแบบ เนื่องจากข้อกำหนดที่ไม่เพียงพอ
2. จากเจ้าของงาน เนื่องจากการกระทำ ความประสะงค์ หรือ การเข้ามาเกี่ยวข้องของเจ้าของงาน ซึ่งมีผลกับแบบแปลน
3. จากผู้รับเหมา เนื่องจากการใช้วัสดุที่ไม่ได้คุณภาพ และ คนงานหรือช่างไม่มีความสามารถ หรือ ความชำนาญพอ



จากข้อมูลโครงการก่อสร้าง จำนวน 30 โครงการ พบว่า

1. โครงการก่อสร้าง 10 โครงการ หรือ 33.3 % คุณภาพงานไม่เป็นที่ยอมรับ งานมีความชำรุดบกพร่อง ต้องแก้ไข
2. โครงการก่อสร้างมีความล่าช้ากว่าแผนงาน จำนวน 19 โครงการ ซึ่งสาเหตุของความล่าช้า มาจาก คุณภาพงานไม่เป็นที่ยอมรับต้องแก้ไข ถึง 42.1 % หรือ 9 โครงการ จะเห็นได้ว่า งานที่มีความชำรุดบกพร่อง หรือคุณภาพงานไม่เป็นที่ยอมรับจะส่งผลกระทบต่อระยะเวลาของโครงการด้วย คือ ทำให้งานล่าช้า เพราะต้องเสียเวลาในการแก้ไข นอกจากนี้ยังทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เพื่อการแก้ไขงานที่ชำรุดบกพร่องนั้นด้วย

#### การจัดการทางด้านเวลา

จากเป้าหมายของเจ้าของโครงการ คือ ต้นทุนต่ำ คุณภาพงานที่ดี และแล้วเสร็จโดยเร็ว จะเห็นว่า ระยะเวลาของโครงการ มีความสำคัญมาก และในทุกโครงการจะกำหนด เวลาเริ่มต้น และเวลาแล้วเสร็จไว้ เพื่อเจ้าของโครงการจะได้วางแผนการใช้อาคารได้ และระยะเวลาการก่อสร้างจะขึ้นอยู่กับ ความต้องการใช้งานของเจ้าของโครงการ ซึ่งผู้รับเหมาหรือผู้ควบคุมงาน จะต้องพิจารณาความเป็นไปได้ในการก่อสร้างด้วย

เมื่อได้รับงานมาแล้ว ผู้รับเหมาหลักจะต้องพิจารณา ระยะเวลาการก่อสร้างที่มีและปริมาณงานที่จะต้องทำ ปัญหา และ อุปสรรค ความยากง่ายในการทำงาน เพื่อที่จะพิจารณาเวลาที่จะให้กับงานแต่ละส่วน หรือ ผู้รับเหมาช่วงแต่ละรายได้อย่างเหมาะสม

พนม ภัยหน่าย (2) ได้กล่าวถึงการประมาณเวลาที่ใช้กันทำในแต่ละกิจการนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญมีประสบการณ์กับงานก่อสร้างมาเป็นเวลานานพอสมควร จะต้องมีส่วนคิดข้อมูลการทำงานของแรงงาน ช่างฝีมือ เครื่องจักรอุปกรณ์ เพื่อนำมาพิจารณากำหนดระยะเวลาที่จะทำในแต่ละกิจการ นอกจากนี้จะต้องมีเทคนิควิธีการในการจัดลำดับกิจการให้สอดคล้องกับสภาวะต่างๆ ด้วย จะต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อม ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อแผนงานที่ได้วางไว้

การเร่งรัดงาน จะเกิดขึ้นได้ใน 2 กรณี ได้แก่

1. งานที่ดำเนินการอยู่ล่าช้ากว่าแผนงานที่ได้วางไว้ ซึ่งจะมีผลให้งานไม่แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด
2. ต้องการให้งานแล้วเสร็จก่อนระยะเวลาตามแผนงาน

การเร่งรัดงาน จะต้องมีการเพิ่มคนงาน เครื่องจักรอุปกรณ์ หรือ ทรัพยากรอื่น ๆ ซึ่งจะมีผลทำให้ราคาค่าก่อสร้างสูงขึ้น แต่ในหลายกรณี พบว่า ถ้ามีการเร่งรัดงานในบางกิจการ จะทำให้ประหยัดต้นทุนการดำเนินงานได้มากกว่า

UHER (18) ได้ศึกษาถึงกระบวนการว่าจ้างในประเทศออสเตรเลีย พบว่าสัญญาว่าจ้าง-ช่วงมักจะมีเงื่อนไขหรือข้อกำหนดที่ไม่เป็นธรรมต่อผู้รับเหมาช่วง ทำให้ผู้รับเหมาช่วงเกิดความเสียหายในเรื่องของระยะเวลา ข้อกำหนดดังกล่าว ได้แก่

- การขยายระยะเวลา (EXTENSION OF TIME) บ่อยครั้งที่ผู้รับเหมาช่วงไม่ได้รับการขยายระยะเวลา ทั้งๆที่มีสาเหตุมาจากเจ้าของงาน หรือ ผู้รับเหมาช่วงรายอื่น
- LIQUIDATED DAMAGES เป็นความเสียหายที่เกิดขึ้น กับเจ้าของงานจากการที่ไม่สามารถเข้าไปใช้งานได้ตามกำหนด ซึ่งไม่สามารถตีเป็นมูลค่าที่แน่นอนได้ข้อกำหนดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อความเสียหายนี้ เพื่อใช้กับการรับเหมาช่วง และวัตถุประสงค์ของการรับเหมาช่วงทั้งหลายในทางปฏิบัติเป็นการบังคับผู้รับเหมาช่วงให้ทำงานแล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด ทำให้ผู้รับเหมาช่วงเสี่ยงต่อการชดเชยค่าเสียหายให้กับผู้รับเหมา แต่โดยเนื้อแท้แล้วข้อกำหนดนี้มุ่งให้เป็นเพียงทางปฏิบัติอันหนึ่ง ไม่ได้มุ่งให้มีการนำใช้จริงๆ
- ความล่าช้าและเงินทดแทนความล่าช้า (DELAYS AND COST OF DELAYS) ผู้รับเหมาช่วงมักจะถูกกำหนดให้รับผิดชอบต่อความล่าช้าที่เป็นผลมาจากการดำเนินงานของผู้รับเหมาช่วงเอง ในทางตรงกันข้ามถ้าความล่าช้ามาจากเจ้าของ หรือ ผู้รับเหมาหลักแล้ว มักจะไม่ได้รับการชดเชยต่อความเสียหายในส่วนนี้ให้

จากข้อมูลแบบสอบถามโครงการก่อสร้างจำนวน 30 โครงการ พบว่าผู้รับเหมาหลัก มีวิธีการพิจารณาระยะเวลาที่ให้แก่ผู้รับเหมาช่วงแต่ละราย โดยจะต้องพิจารณาจากระยะเวลารวมของทั้งโครงการเป็นหลัก จากนั้นจึงจะมาพิจารณาในเรื่องของความยากง่ายในการทำงาน อุปสรรค

มูลค่างานที่เหมาะสม แผนงานรวมของโครงการที่ได้วางแผนไว้ และกำลังความสามารถของผู้รับ-  
 เหมาะช่วงด้วย ซึ่งวิธีการพิจารณาระยะเวลาที่ให้แก่ผู้รับเหมาะสมแต่ละราย ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.5

ข้อพิจารณา	จำนวน โครงการ	เปอร์เซ็นต์ ของจำนวน โครงการ
1. ระยะเวลาของทั้งโครงการ	30	100.0
2. ความยากง่ายของการทำงาน	24	80.0
3. อุปสรรคจากภายนอก	19	60.3
4. มูลค่างานที่เหมาะสม	15	50.0
5. แผนงานรวมของโครงการที่ได้วางแผนไว้	3	10.0
6. กำลังความสามารถของผู้รับเหมาะสม	1	5.3

ตารางที่ 4.5 ข้อพิจารณาระยะเวลาให้กับผู้รับเหมาะสม

จากตารางที่ 4.5 จะเห็นได้ว่า ผู้รับเหมาะหลักจะต้องดูระยะเวลาของทั้งโครงการ  
 ก่อนว่ามีมากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงพิจารณาความยากง่ายของการทำงาน อุปสรรคจากภายนอก  
 ซึ่งไม่อาจควบคุมได้ รวมถึงมูลค่างานที่เหมาะสม นอกจากนั้น จะต้องพิจารณาให้เข้ากับช่วงเวลา  
 ตามแผนงานด้วย เพื่อทำงานเป็นไปตามแผนงานที่ได้วางแผนไว้ ส่วนกำลังความสามารถของผู้รับเหมาะ-  
 ช่วงไม่ได้เป็นประเด็นสำคัญหรือมีผลต่อการพิจารณาเรื่องระยะเวลา เพราะการว่าจ้างผู้รับเหมาะช่วง  
 รายใด ผู้รับเหมาะหลักต้องมั่นใจแล้วว่าผู้รับเหมาะช่วงที่ว่าจ้างจะต้องมีกำลังความสามารถเพียงพอที่จะ  
 ทำงานได้

จากข้อมูลโครงการก่อสร้างที่ได้ทำการสำรวจจำนวน 30 โครงการ พบว่ามีงานล่าช้า จำนวน 19 โครงการ หรือ คิดเป็น 60.3 % และมีเพียง 2 โครงการ หรือ คิดเป็น 6.7 % เท่านั้นที่เร็วกว่าแผนงาน ความล่าช้าที่เกิดขึ้นมาจากสาเหตุหลายประการ ตามความเห็นของผู้รับเหมาหลักแล้ว เห็นว่าสาเหตุของความล่าช้าส่วนใหญ่ (89.5%) มาจากผู้รับเหมาช่วงที่มีแรงงานไม่เพียงพอ สาเหตุของความล่าช้าตามความเห็นของผู้รับเหมาหลัก ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.6

สาเหตุของความล่าช้า	จำนวนโครงการ	เปอร์เซ็นต์ของจำนวนโครงการ
1. แรงงานไม่เพียงพอ	17	89.4
2. วัสดุเข้าหน่วยงานช้า	8	42.1
3. คุณภาพงานไม่เป็นที่ยอมรับต้องแก้ไข	8	42.1
4. การเปลี่ยนแปลงงาน	7	36.8
5. สภาพดินฟ้าอากาศ	4	21.0
6. ผู้รับเหมาช่วงขาดเงินทุนหมุนเวียน	3	15.8
7. ผู้รับเหมาช่วงเห็นว่าเวลาของโครงการยังมีอยู่มาก	1	5.3

ตารางที่ 4.6 สาเหตุความล่าช้าของโครงการ ตามความเห็นของผู้รับเหมาหลัก

จากตารางที่ 4.6 จะเห็นว่าตามความเห็นของผู้รับเหมาหลักแล้ว ความล่าช้าของโครงการมาจาก ผู้รับเหมาช่วงมีแรงงานไม่เพียงพอ ซึ่งช่วงที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นช่วงที่เกิดสภาวะการขาดแคลนแรงงานโดยทั่วไป และส่งผลกระทบต่อโครงการก่อสร้างส่วนใหญ่ ถ้าผู้รับเหมา-

หลักและเจ้าของโครงการได้มีการพิจารณาสถานะแรงงาน และมีการใช้เวลากับผู้รับเหมาช่วงมากขึ้น ปัญหาความล่าช้า อาจจะไม่เกิดขึ้น เพราะผู้รับเหมาช่วงโดยส่วนใหญ่แล้ว ก็ไม่มีใครอยากทำงานให้ล่าช้ากว่าเวลาตามสัญญา

เมื่อพิจารณาข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้รับเหมาช่วง จำนวน 55 ราย พบว่า งานที่กำลังดำเนินการอยู่ล่าช้ากว่าแผนงานที่ได้วางไว้ 25 ราย คิดเป็น 45.4 % และมีสาเหตุของความล่าช้าหลายประการ ส่วนใหญ่ (60.0%) มาจากแบบขัดแย้งต้องรอการแก้ไข และรองลงมา (48.0%) มาจากการเปลี่ยนแปลงงาน ซึ่งสาเหตุของความล่าช้าตามความเห็นของผู้รับเหมาช่วง ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.7

สาเหตุของความล่าช้า	จำนวนผู้รับเหมาช่วง	เปอร์เซ็นต์ของจำนวนผู้รับเหมาช่วงที่งานล่าช้ากว่าแผนงาน
1. แบบขัดแย้งต้องรอการแก้ไข	15	60.0
2. การเปลี่ยนแปลงงาน	12	48.0
3. วัสดุเข้าหน่วยงานช้า	10	40.0
4. แรงงานไม่เพียงพอ	8	32.0
5. คุณภาพงานไม่เป็นที่ยอมรับ ต้องแก้ไข	3	12.0
6. สภาพดินฟ้าอากาศ	3	12.0
7. งานไม่ถูกต้องตามแบบ ต้องแก้ไข	2	9.0

ตารางที่ 4.7 สาเหตุของความล่าช้า ตามความคิดเห็นของผู้รับเหมาช่วง

จากตารางที่ 4.7 จะเห็นได้ว่า ตามความเห็นของผู้รับเหมาช่วงแล้วสาเหตุที่ทำให้ทำงานเกิดความล่าช้า มาจาก 4 กลุ่ม ได้แก่

1. จากเจ้าของโครงการหรือผู้ออกแบบ มีส่วนทำงานเกิดความล่าช้ามากที่สุด อันได้แก่
  - แบบมีความขัดแย้งต้องรอกการแก้ไข
  - การเปลี่ยนแปลงงาน
2. จากผู้รับเหมาหลัก มีส่วนทำงานล่าช้ารองลงมา สาเหตุที่มาจากผู้รับเหมาหลัก ก็คือ การจัดวัสดุเข้าหน่วยงานช้า
3. จากตัวผู้รับเหมาช่วงเอง คือ มีแรงงานไม่เพียงพอ
4. จากปัจจัยภายนอก ได้แก่ ดินฟ้าอากาศ

เมื่อรวมสาเหตุของความล่าช้าสามารถเปรียบเทียบสาเหตุที่ทำให้ทำงานเกิดความล่าช้า ตามความเห็นของผู้รับเหมาหลักและผู้รับเหมาช่วงได้ ดังแสดงในตารางที่ 4.8

สาเหตุที่ทำให้ทำงานเกิดความล่าช้า			
ตามความเห็นของ ผู้รับเหมาหลัก	เปอร์เซ็นต์ ของจำนวน ผู้รับเหมาหลัก	ตามความเห็นของ ผู้รับเหมาช่วง	เปอร์เซ็นต์ ของจำนวน ผู้รับเหมาช่วง
1. มาจากผู้รับเหมาช่วง	60.4	1. มาจากเจ้าของโครงการหรือ ผู้ออกแบบ	50.9
2. มาจากเจ้าของงาน	16.7	2. มาจากผู้รับเหมาช่วง	24.5
3. มาจากผู้รับเหมาหลัก	14.6	3. มาจากผู้รับเหมาหลัก	18.9
4. มาจากปัจจัยภายนอก	8.3	4. มาจากปัจจัยภายนอก	5.7

ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบสาเหตุที่ทำให้ทำงานเกิดความล่าช้าตามความเห็นของผู้รับเหมาหลัก  
และผู้รับเหมาช่วง

จากตารางที่ 4.8 จะเห็นได้ว่า ทั้งผู้รับเหมาหลักและผู้รับเหมาช่วงส่วนใหญ่ เห็นว่า ความล่าช้าของโครงการไม่ได้มีสาเหตุมาจากตนเองแต่จะมีสาเหตุมาจากผู้อื่น และจากสาเหตุความล่าช้าดังกล่าวข้างต้น ผู้รับเหมาหลักได้ดำเนินการ โดยส่วนใหญ่ (68.0%) จะเร่งรัดให้ผู้รับเหมาช่วงทำงานเร็วขึ้นและ 16.0 % ของผู้รับเหมาหลักจะใช้วิธีการขยายเวลาการทำงานให้ผู้รับเหมาช่วง ส่วนที่เหลืออีก 4 ราย (16.0%) จะใช้ทั้งวิธีการเร่งรัดให้ผู้รับเหมาช่วงทำงานเร็วขึ้นและขยายเวลาให้ด้วย

โดยมากแล้วผู้รับเหมาหลักจะยึดถือเวลาตามสัญญาเป็นสำคัญ แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงงาน (CHANGE ORDER) เกิดขึ้น กล่าวคือ เจ้าของงานต้องการเปลี่ยนแปลงแบบรูป และ/หรือ วัสดุ ผู้รับเหมาหลักก็ขอให้ผู้รับเหมาช่วงเร่งรัดงานให้ทันหรือใกล้เคียงกับสัญญา และพบว่าผู้รับเหมาช่วงที่ได้รับการขยายเวลา ส่วนใหญ่จะไม่ได้รับการชดเชยค่าเสียเวลา ถึงแม้ว่าสาเหตุของความล่าช้าจะมาจากเจ้าของงาน หรือ ผู้รับเหมาหลักก็ตาม

#### การจัดการทางการเงิน

UHER (18) ได้ทำการศึกษาถึงกระบวนการว่าจ้างช่วงในประเทศออสเตรเลีย พบว่า สัญญาว่าจ้างช่วงมักจะมีเงื่อนไข หรือข้อกำหนดทางการเงินที่ไม่เป็นธรรมต่อผู้รับเหมาช่วง ทำให้ผู้รับเหมาช่วงเกิดความเสี่ยง ข้อกำหนดดังกล่าวได้แก่

- ระยะเวลาของการจ่ายเงิน (TERMS OF PAYMENT) ภายใต้อันเงื่อนไขว่าจะจ่ายเงินกับผู้รับเหมาช่วงเมื่อได้รับเงินจากเจ้าของงานแล้ว และผู้รับเหมาหลักมีสิทธิในการระงับการจ่ายเงิน ลดทอนการจ่าย ก็ก่อให้เกิดความเสี่ยงกับผู้รับเหมาช่วงด้วยเช่นกัน

- มูลค่างานที่เปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากสภาวะทางการเงิน (RISE AND FALL) เช่น ภาวะเงินเฟ้อ การขาดแคลนวัสดุ ทำให้ราคาปรับตัวสูงขึ้นมาก ผู้รับเหมาจึงจะผลักระความเสี่ยงนี้ให้กับผู้รับเหมาช่วง

สัญญาจ้างเหมาช่วงหลายสัญญา ไม่ได้เกิดจากการพิจารณาร่วมกันระหว่างผู้รับเหมาหลักและผู้รับเหมาช่วง ซึ่งมีโอกาสที่จะทำให้เกิดข้อโต้แย้งหลังจากงานเริ่มต้นขึ้น HINZE & TRACY (13)

ได้ทำการศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้น และพบว่าปัญหาการจ่ายเงินมักเกิดขึ้นกับผู้รับเหมาช่วง เงินประกัน-ผลงาน (RETENTION) ที่ผู้รับเหมาหลักหักไว้จากผู้รับเหมาช่วงไว้มักจะมีเปอร์เซ็นต์สูงกว่าที่เจ้าของงานหักจากผู้รับเหมาหลัก และการพิจารณาจ่ายเงินงวดสุดท้ายมักจะมีล่าช้าบ่อยครั้งที่มักจะจ่ายหลังจากที่โครงการแล้วเสร็จไปแล้ว 1 ปี ทำให้ผู้รับเหมาช่วงต้องประสบกับภาวะทางการเงิน และบางครั้งปัญหาต่างๆเกิดจากตัวผู้รับเหมาช่วงเองที่ไม่ได้ศึกษาเงื่อนไขของสัญญาให้เข้าใจอย่างแท้จริง เนื่องจากสัญญามักจะมีรายละเอียดปลีกย่อยเป็นจำนวนมาก ซึ่งผู้รับเหมาช่วงไม่ได้ใส่ใจเท่าที่ควร

ในการจัดการทางการเงิน ได้ทำการศึกษาถึงหลักเกณฑ์หรือวิธีการจัดการทางการเงินของเงินของผู้รับเหมาหลักในหัวข้อต่างๆ ได้แก่ การจ่ายเงินล่วงหน้า การหักเงินประกันผลงาน การจ่ายเงินงวด การเปลี่ยนแปลงงาน การจะใช้ระบบจุดจบและความล่าช้า ซึ่งจากข้อมูลแบบสอบถามโครงการก่อสร้าง จำนวน 30 โครงการ ได้ข้อมูลวิธีการจัดการทางการเงินดังนี้

การจ่ายเงินล่วงหน้า (ADVANCE PAYMENT) เงินจ่ายล่วงหน้าเป็นเงินที่ผู้รับเหมาหลักจ่ายให้กับผู้รับเหมาช่วง ภายหลังจากการลงนามในสัญญา โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อให้ผู้รับเหมาช่วงมีเงินทุนหมุนเวียนในการทำงาน อัตราการจ่ายเงินขึ้นอยู่กับผู้รับเหมาหลักแต่ละราย

การจ่ายเงินล่วงหน้าแก่ผู้รับเหมาช่วง ส่วนใหญ่ผู้รับเหมาหลักจะจ่ายใน 2 กรณี คือ

1. 56.7 % จ่ายเมื่อมูลค่างานที่เข้าข้างสูง
2. 36.7 % จ่ายให้กับผู้รับเหมาช่วงที่มีความสามารถ แต่ไม่มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ

การจ่ายเงินล่วงหน้าแก่ผู้รับเหมาช่วง ผู้รับเหมาหลักคิดว่า มีผลต่อผู้รับเหมาช่วงหลายประการที่สำคัญคือ ทำให้ผู้รับเหมาช่วงมีเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานและเป็นการจูงใจให้ผู้รับเหมาช่วงอยากร่วมงานด้วย ซึ่งผลของการจ่ายเงินล่วงหน้าแก่ผู้รับเหมาช่วง ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.9

ในการจ่ายเงินล่วงหน้าแก่ผู้รับเหมาช่วง พบว่าผู้รับเหมาหลักส่วนใหญ่ (97.0%) มีการควบคุมหรือการตรวจสอบการใช้เงินของผู้รับเหมาช่วง โดยส่วนใหญ่จะใช้วิธีการให้ผู้รับเหมาช่วงจัดทำหลักประกันการจ่ายเงินล่วงหน้า นอกจากนั้นจะใช้วิธีการให้ผู้รับเหมาช่วงส่งหลักฐานการใช้เงิน เช่น สำเนาใบสั่งซื้อวัสดุภายในเวลาที่กำหนดมาให้ผู้รับเหมาหลักได้ทำการตรวจสอบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า จะนำเงินส่วนนี้ไปใช้ในการดำเนินงานโครงการนี้จริงๆ วิธีการควบคุมหรือตรวจสอบการใช้เงินล่วงหน้าที่จ่ายให้แก่ผู้รับเหมาช่วง ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.10



ผลของการจ่ายเงินล่วงหน้าแก่ผู้รับเหมาช่วง	เปอร์เซ็นต์ของผลที่เกิดขึ้นในแต่ละกรณีต่อผลทั้งหมดที่เกิดขึ้น
1. ทำให้ผู้รับเหมาช่วงมีเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน	48.9
2. เป็นการจูงใจให้ผู้รับเหมาช่วงอยากร่วมงานด้วย	33.3
3. ทำให้ต้นทุนการดำเนินงานของผู้รับเหมาช่วงลดลง	13.3
4. ผู้รับเหมาช่วงมักจะเอาเงินไปหมุนเวียนทำโครงการอื่น	4.5

ตารางที่ 4.9 ผลของการจ่ายเงินล่วงหน้าแก่ผู้รับเหมาช่วง ตามความเห็นของผู้รับเหมาหลัก

วิธีการควบคุมหรือตรวจสอบเงินล่วงหน้า ที่จ่ายให้แก่ผู้รับเหมาช่วง	เปอร์เซ็นต์ของจำนวน วิธีการ
1. ำให้ผู้รับเหมาช่วงจัดทำหลักประกันการจ่ายเงินล่วงหน้า	53.7
2. ำให้ผู้รับเหมาช่วงส่งหลักฐานการใช้เงิน เช่นสำเนาใบสั่งซื้อ วัสดุภายในเวลาที่กำหนด	4.4
3. ำใช้วิธีการทั้งข้อ 1 และข้อ 2	41.9

ตารางที่ 4.10 วิธีการควบคุมหรือตรวจสอบเงินล่วงหน้าที่จ่ายให้แก่ผู้รับเหมาช่วง

จากตารางที่ 4.9 และ 4.10 จะเห็นได้ว่า การจ่ายเงินล่วงหน้ามีผลต่อเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานของผู้รับเหมาช่วงมากที่สุด อย่างไรก็ตามผู้รับเหมาหลักควรจะได้มีการตรวจสอบการใช้เงินที่ได้จ่ายล่วงหน้าให้กับผู้รับเหมาช่วงด้วย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์จริงๆ ของการจ่ายเงินล่วงหน้า

เมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้รับเหมาช่วง เกี่ยวกับการจัดการทางการเงินของผู้รับเหมาหลัก ได้ผลดังต่อไปนี้ คือ

1. การจ่ายเงินล่วงหน้าแก่ผู้รับเหมาช่วง พบว่า 67.3 % ของผู้รับเหมาช่วงที่ตอบแบบสอบถามได้รับการจ่ายเงินล่วงหน้าและผู้รับเหมาช่วงส่วนใหญ่ (75.7%) ที่ได้รับการจ่ายเงินล่วงหน้าจะได้รับในอัตรา 10 % ของมูลค่างานที่ได้เหมาช่วง
2. ผู้รับเหมาช่วงทั้งที่ได้รับการจ่ายเงินล่วงหน้าและไม่ได้รับการจ่ายเงินล่วงหน้า เห็นว่าการจ่ายเงินล่วงหน้ามีผลต่อการดำเนินงาน คือทำให้มีเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน ทำให้ต้นทุนการดำเนินงานลดลง โดยเฉพาะผู้รับเหมาช่วงที่ต้องกู้เงินมาจากแหล่งอื่นก็ไม่ต้องเสียดอกเบี้ย ซึ่งผลของการจ่ายเงินล่วงหน้าต่อการดำเนินงาน ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.11

ผลของการจ่ายเงินล่วงหน้าต่อการดำเนินงาน	เปอร์เซ็นต์ของผู้รับเหมาช่วง
1. ทำให้มีเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน	54.5
2. ทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานลดลง	40.0
3. จูงใจให้อยากเข้ามาร่วมงานด้วย	21.8

ตารางที่ 4.11 ผลของการจ่ายเงินล่วงหน้าต่อการดำเนินงาน ตามความเห็นของผู้รับเหมาช่วง

3. ผู้รับเหมาช่วงส่วนใหญ่ (49.1%) เห็นว่าอัตราการจ่ายเงินล่วงหน้าควรเป็น 10% รองลงมา (30.9%) เห็นว่าอัตราการจ่ายเงินล่วงหน้าควรเป็น 5% ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า อัตราการจ่ายเงินล่วงหน้าที่เหมาะสมควรจะเป็น 10% เพราะทำให้มีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอที่จะดำเนินงานได้

การหักเงินประกันผลงาน (RETENTION) เงินประกันผลงานเป็นเงินที่ผู้รับเหมาหลักหักจากแต่ละงวดงานของผู้รับเหมาช่วง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นหลักประกันว่าผู้รับเหมาช่วงจะไม่ละทิ้งงาน และจะแก้ไขงานที่ชำรุดบกพร่องให้ดี ซึ่งถ้าผู้รับเหมาช่วงไม่ทำการแก้ไขงานที่ชำรุดบกพร่อง ผู้รับเหมาหลักก็สามารถจัดทาสื่อจัดหาบุคคลอื่นมาดำเนินการโดยจ่ายเงินประกันผลงานนี้

การหักเงินประกันผลงาน กับผู้รับเหมาช่วง ผู้รับเหมาหลักส่วนใหญ่ (97.0%) จะมีการหักเงินประกันผลงานไว้ ยกเว้นในกรณีการว่าจ้างช่วงแรงงานที่มีมูลค่างานไม่มากนักจะไม่มีการหักประกันผลงาน อัตราที่หักไว้คือ ผู้รับเหมาหลักส่วนใหญ่ (60.0%) จะหักในอัตรา 5% และรองลงมา 30.0% ของผู้รับเหมาหลักจะหักในอัตรา 10% ซึ่งผู้รับเหมาหลักเห็นว่าการหักเงินประกันผลงาน ไว้มีผลดีหรือมีประโยชน์ต่อการบริหารงาน หลายประการ ซึ่งผลดีของการหักเงินประกันผลงาน ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.12

ผลดีของการหักเงินประกันผลงาน	เปอร์เซ็นต์ของผู้รับเหมาหลัก ที่คิดว่ามีผลดี
1. ถ้าผู้รับเหมาช่วงไม่ซ่อมแซมหรือแก้ไขงานส่วนที่ไม่ดี ผู้รับเหมาหลักสามารถจัดทาสื่อจัดหาบุคคลอื่นมา ดำเนินการโดยจ่ายเงินส่วนที่หักไว้	83.3
2. เป็นหลักประกันว่าผู้รับเหมาช่วงจะไม่ละทิ้งงาน	70.0
3. เป็นหลักประกันว่าผู้รับเหมาช่วงจะแก้ไขงานที่ไม่ดี	60.0

ตารางที่ 4.12 ผลดีของการหักเงินประกันผลงาน ตามความเห็นของผู้รับเหมาหลัก

จากตารางที่ 4.12 จะเห็นว่าผลดีของการหักเงินประกันผลงานก็คือ ทำให้ผู้รับเหมาหลักไม่ต้องรับภาระความเสี่ยงในความชำรุดบกพร่องของงานที่เกิดขึ้นจากการทำงานของผู้รับเหมาช่วง จากแบบสอบถามผู้รับเหมาช่วงในเรื่องของการหักเงินประกันผลงาน ได้ผลดังนี้

1. 40.0% ของจำนวนผู้รับเหมาที่ตอบแบบสอบถาม จะถูกหักในอัตรา 5% และส่วนใหญ่ (92.3%) ของผู้รับเหมาช่วงที่ถูกหักเงินประกันผลงาน เห็นว่าเป็นอัตราที่เหมาะสมแล้ว
2. ผู้รับเหมาช่วงจำนวน 41.8% จะถูกหักเงินประกันในอัตรา 10% และ 43.5% ของผู้รับเหมาช่วงที่ถูกหักในอัตรา 10% นี้เห็นว่า เป็นอัตราที่ไม่เหมาะสม โดยอัตราที่เหมาะสมควรหักไว้ 5%
3. ผู้รับเหมาช่วงที่ถูกหักเงินประกันผลงานในอัตรา 5% ส่วนใหญ่เห็นว่า การหักเงินประกันผลงานไว้มีผลต่อการทำงาน คือ ต้องทำงานให้ดีเพื่อไม่ต้องมาซ่อมแซมหรือนำเงินประกันผลงานมาซ่อมแซมในภายหลัง
4. ผู้รับเหมาช่วงที่ถูกหักเงินประกันผลงานในอัตรา 10% ส่วนใหญ่เห็นว่า มีผลต่อการทำงานคือ เงินประกันผลงานมีมูลค่าสูงทำให้ไม่กล้าละทิ้งงาน

การจ่ายเงินงวด (PAYMENT) ในการจ่ายเงินงวด ขึ้นตอนตั้งแต่การส่งเอกสารขอเบิกเงินงวดแก่ผู้รับเหมาหลักจนถึงเวลาที่ได้รับเงิน ส่วนใหญ่ใช้เวลา 30-45 วัน ซึ่งผู้รับเหมาช่วงเห็นว่าเป็นระยะที่นานเกินไป โดยควรมีระยะเวลา 15-20 วัน จึงจะเหมาะสม ซึ่งระยะเวลาในการจ่ายเงินงวดจะเป็นเท่าใดนั้นควรพิจารณาตามมูลค่างานเป็นหลัก ถ้าผู้รับเหมาช่วงเป็นรายเล็กฯ มูลค่างานที่รับเหมาช่วงไม่มากนักก็ไม่ควรจะใช้เวลานานมากเพราะจะทำให้งานของผู้รับเหมาช่วงหยุดชะงักได้ เนื่องจากไม่มีเงินทุนหมุนเวียน ส่วนผู้รับเหมาช่วงที่มีมูลค่างานสูง ผู้รับเหมาหลักควรจะต้องมีระยะเวลาพอสมควร ในการที่จะตรวจสอบงานและเอกสารต่างๆ แต่ก็ไม่ควรจะนานจนเกินไปและโดยทั่วไปก็ไม่ควรจะเกินกว่า 60 วัน

การเปลี่ยนแปลงงาน (CHANGE ORDER) การเปลี่ยนแปลงงาน ผู้รับเหมาหลักส่วนใหญ่ (53.3%) จะยึดถือราคาตามบัญชีปริมาณวัสดุเดิมทั้งงานเพิ่มและงานลด นอกนั้นจะให้เสนอราคาใหม่

สำหรับงานเพิ่มที่มีลักษณะงานที่เปลี่ยนไปจากเดิมและข้อกำหนดนี้เกิดข้อโต้แย้งเพียง 13.3% เนื่องมาจากการคิดปริมาณงานหรือราคาที่แตกต่างกันของผู้รับเหมาหลักและผู้รับเหมาช่วง ซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายก็จะใช้วิธีการเจรจาต่อรองกัน เพื่อหาข้อยุติ

ในกรณีการเปลี่ยนแปลงงาน ตามข้อมูลแบบสอบถามผู้รับเหมาช่วงจะเกิดข้อโต้แย้งเพียง 21.8% สาเหตุมาจากการคิดปริมาณและราคาที่แตกต่างกัน การคิดราคาในงานที่เปลี่ยนแปลง ส่วนใหญ่ผู้รับเหมาหลักจะกำหนดให้ยึดถือราคาตามใบเสนอราคาเดิม มีเพียง 27.3% ที่งานเพิ่มมีลักษณะการทำงานเปลี่ยนไปจากเดิมให้เสนอราคาใหม่ ซึ่งก็ไม่ทำให้เกิดข้อโต้แย้งมากนัก เพราะในสัญญาจ้างช่วงได้กำหนดวิธีปฏิบัติไว้โดยชัดเจนและเป็นที่ยอมรับกันทั้ง 2 ฝ่าย

อย่างไรก็ดี ในกรณีของการเปลี่ยนแปลงงาน ถ้ามีราคาต่อหน่วยในใบเสนอราคาเดิมอยู่แล้ว ก็ควรจะยึดถือราคาตามเดิม ยกเว้นกรณีที่เป็งานใหม่ไม่มีราคาอยู่ในใบเสนอราคาเดิม หรือมีราคาต่อหน่วยในใบเสนอราคาเดิมแต่ลักษณะการทำงานเปลี่ยนไปจากเดิม ควรจะได้มีการตกลงราคากันใหม่

**แรงจูงใจ (INCENTIVE)** ในการใช้ระบบแรงจูงใจ พบว่าผู้รับเหมาหลักส่วนใหญ่จะใช้วิธีการจ่ายเงินพิเศษให้กับผู้รับเหมาช่วงถ้าสามารถเร่งรัดงานให้เสร็จตามเวลาที่ตกลงกัน มีเพียงส่วนน้อยที่ใช้วิธีการต้นทุนวัสดุที่ลดลงได้จะแบ่งกัน ซึ่งแรงจูงใจจะก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียตามที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.13

จากตารางที่ 4.13 จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจจะก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสีย ดังนั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้รับเหมาหลักควรได้มีการพิจารณาถึงวิธีการที่จะใช้และช่วงเวลาการเข้าให้เหมาะสม

ผู้รับเหมาช่วง 27.3% เห็นว่าควรจะนำระบบแรงจูงใจมาใช้โดยวิธีการให้เงินพิเศษถ้าสามารถเร่งรัดงานให้แล้วเสร็จในเวลาผู้รับเหมาหลักต้องการ เพราะจะทำให้ผู้รับเหมาช่วงเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานให้เร็วขึ้นและ 23.6% ของผู้รับเหมาช่วงเห็นว่าไม่ควรนำมาใช้ด้วยเหตุผลคือ ส่วนใหญ่ (62.5%) เห็นว่ายังไม่มีความจำเป็นที่จะต้องใช่วิธีดังกล่าวเพื่อเร่งรัดงาน และ 49.1% ของผู้รับเหมาช่วงไม่ออกความเห็น

ผลดี	คิดเป็น เปอร์เซ็นต์ ของจำนวน โครงการ	ผลเสีย	คิดเป็น เปอร์เซ็นต์ ของจำนวน โครงการ
1. งานก่อสร้างเร็วขึ้น	73.3	1. ก่อให้เกิดความเคยชิน กับ ผู้รับเหมาช่วงที่จะทำงาน ตามสบาย	46.7
2. สามารถส่งมอบงาน และ เบิกเงินงวดได้เร็วขึ้น	43.3	2. การเร่งรัดงานในช่วงเวลา และอัตราที่ไม่เหมาะสมอาจ จะก่อให้เกิดความเสียหาย	46.7
3. เป็นที่พึงพอใจของเจ้าของ โครงการที่สามารถใช้งาน ได้เร็วขึ้น	40.0	3. ต้นทุนค่าแรงงานของผู้รับ - เหมาหลักจะเพิ่มขึ้น	26.7
4. ต้นทุนโดยรวมของโครง - การลดลง	13.3		
5. ลดค่าวัสดุเสียหาย	6.7		

ตารางที่ 4.13 ผลดี และ ผลเสีย ของการใช้ระบบแรงจูงใจกับผู้รับเหมาช่วงตามความเห็นของ  
ผู้รับเหมาหลัก

ความล่าช้า (DELAY) ในกรณีของความล่าช้า พบว่า ผู้รับเหมาหลักจะมีการปรับผู้รับ-  
 เหมายช่วงเพียง 16.7% ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้รับเหมาช่วงส่วนใหญ่จะเป็นผู้รับเหมาช่วงที่เคยทำงาน  
 ร่วมกันมานาน ทำให้เกิดความเกรงใจหรือการอะลุ่มอล่วยกันและนอกจากนั้นแล้วความล่าช้าอาจมา  
 จากบุคคลที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ซึ่งไม่สามารถแบ่งแยกได้อย่างเด่นชัดว่าเกิดจากฝ่ายใดเป็นเวลาเท่าใด  
 ซึ่งผู้รับเหมาหลัก มักจะไม่ชัดเจนความเสียหายที่เกิดจากตนเองให้และจากช่วงเวลาที่ผ่านมามีปัญหา  
 การขาดแคลนแรงงาน โดยทั่วไปและสภาวะเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันกันสูง ทำให้งานที่รับมามีกำไรน้อย  
 การปรับผู้รับเหมาช่วงทำให้เกิดภาระและความเสี่ยงสูง อาจทำให้ผู้รับเหมาช่วงละทิ้งงานได้

เมื่อนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาหลักเกณฑ์หรือวิธีการจัดการทางการเงินของผู้รับเหมา-  
 หลักในหัวข้อต่างๆ ได้แก่ การจ่ายเงินล่วงหน้า การหักเงินประกันผลงาน การจ่ายเงินงวด การ-  
 เปลี่ยนแปลงงาน การใช้ระบบแรงจูงใจและความล่าช้า มาจัดทำเป็นตารางเปรียบเทียบความเห็น  
 ของผู้รับเหมาหลักและผู้รับเหมาช่วง จะได้อธิบายเปรียบเทียบตามตารางที่ 4.14

การจัดการทางการเงิน	ความเห็นของผู้รับเหมาหลัก	ความเห็นของผู้รับเหมาช่วง
<p>1. <u>การจ่ายเงินล่วงหน้า</u> (ADVANCE PAYMENT)</p> <p>1.1 อัตราการจ่ายเงินล่วงหน้า</p> <p>1.2 ผลต่อการดำเนินงานของผู้รับเหมาช่วง</p> <p>1.3 การตรวจสอบหรือการควบคุมการใช้เงินที่จ่ายล่วงหน้า</p>	<p>ส่วนใหญ่อยู่ในอัตรา 10 %</p> <p>1. 48.9% คิดว่าทำให้ผู้รับเหมาช่วงมีเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน</p> <p>2. 33.3% คิดว่าเป็นการจูงใจให้ผู้รับเหมาช่วงอยากมาร่วมงานด้วย</p> <p>3. 13.3% คิดว่าทำให้ต้นทุนการดำเนินงานของผู้รับเหมาช่วงลดลง</p> <p>4. 4.5% คิดว่าผู้รับเหมาช่วงมักจะเอาเงินไปหมุนเวียนทำโครงการอื่น</p> <p>1. 47.8% ให้ผู้รับเหมาช่วงจัดทำหลักประกันการรับเงินค่าจ้างล่วงหน้า</p> <p>2. 4.4% ให้ผู้รับเหมาช่วงส่งหลักฐานการชำระเงิน</p> <p>3. 39.1% ใช้ทั้ง 2 วิธีการ</p>	<p>อัตราที่เหมาะสมเห็นว่าควรจ่าย 10 %</p> <p>1. 46.9% คิดว่ามีผลทำให้มีเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน</p> <p>2. 34.4% คิดว่ามีผลทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานลดลง</p> <p>3. 18.7% คิดว่าเป็นการจูงใจให้อยากเข้ามาร่วมงานด้วย</p>

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบความเห็นของผู้รับเหมาหลักกับผู้รับเหมาช่วง ในวิธีการจัดการทางการเงินของผู้รับเหมาหลัก



การจัดการทางการเงิน	ความเห็นของผู้รับเหมาหลัก	ความเห็นของผู้รับเหมาช่วง
<p>2. การหักเงินประกันผลงาน (RETENTION)</p> <p>2.1 อัตราการหักเงินประกันผลงาน</p> <p>2.2 ผลต่อการบริหารงานซึ่งต่อโครงการมีผลมากกว่า 1 ข้อ</p>	<p>1. 30.0% จะหักในอัตรา 10 %</p> <p>2. 60.0% จะหักในอัตรา 5 %</p> <p>3. 10.0% ไม่มีการหักเงินประกันผลงาน</p> <p>1. 83.3% เห็นว่าถ้าผู้รับเหมาช่วงไม่ซ่อมแซมหรือแก้ไขงานส่วนที่ไม่ดี ผู้รับเหมาหลักสามารถจัดทำหรือจัดหาบุคคลอื่นมาดำเนินการ โดยให้เงินส่วนนี้</p> <p>2. 70.0% เห็นว่าเป็นหลักประกันว่าผู้รับเหมาช่วงจะไม่ทิ้งงาน</p> <p>3. 60.0% เห็นว่าเป็นหลักประกันว่าผู้รับเหมาช่วงจะแก้ไขงานที่ไม่ดี</p>	<p>1. อัตรา 10 % สูงเกินไป อัตราที่เหมาะสมคือ 5 %</p> <p>1. ที่ถูกหักในอัตรา 5 % เห็นว่าต้องทำงานให้ดีเพื่อไม่ต้องมาซ่อมแซมหรือนำเงินประกันผลงานมาซ่อมแซมในภายหลัง</p> <p>2. ที่ถูกหักในอัตรา 10 % เห็นว่าเงินประกันผลงานมีมูลค่าสูงทำให้ไม่กล้าทิ้งงาน</p>
<p>3. การเปลี่ยนแปลงงาน (CHANGE ORDER)</p> <p>3.1 การคิดราคางานที่เปลี่ยนแปลง</p>	<p>1. 53.3% ยึดถือราคาตามใบเสนอราคาเดิมทั้งงานเพิ่มและงานลด</p>	<p>1. วิธีการคิดราคางานที่เปลี่ยนแปลงของผู้รับเหมา</p>

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบความเห็นของผู้รับเหมาหลักกับผู้รับเหมาช่วง ในวิธีการจัดการทางการเงินของผู้รับเหมาหลัก (ต่อ)

การจัดการทางการเงิน	ความเห็นของผู้รับเหมาหลัก	ความเห็นของผู้รับเหมาช่วง
3.2 ข้อพิพาทได้แย้ง	<p>2. 38.2% ำให้เสนอราคาใหม่สำหรับงานเพิ่มที่มีลักษณะการทำงานเปลี่ยนไปจากเดิม</p> <p>3. 8.5% ำให้เสนอราคาใหม่สำหรับงานเพิ่ม ไม่ว่าลักษณะการทำงานจะเปลี่ยนไปจากเดิมหรือไม่</p> <p>1. เกิดขึ้น 13.3% เนื่องจากการคิดปริมาณหรือราคาที่แตกต่างกัน</p>	<p>หลัก ผู้รับเหมาช่วงส่วน- ำให้ผู้ยอมรับแต่ก็เสนอว่าควรให้มีการตกลงราคาใหม่ในกรณีงานเพิ่มที่มีลักษณะการทำงานเปลี่ยนไปจากเดิม</p> <p>1. เกิดขึ้น 21.8% สาเหตุจากการคิดปริมาณและราคาที่แตกต่างกัน</p>
<p>4. <u>แรงจูงใจ</u> (INCENTIVE)</p> <p>4.1 การใช้วิธีแรงจูงใจ</p>	<p>1. 30.0% ของผู้รับเหมาหลักใช้วิธีการจูงใจโดย</p> <p>1.1 23.3% ใช้วิธีการจ่ายเงินพิเศษถ้าเร่งรัดงานได้ภายในเวลาที่ต้องการ</p> <p>1.2 6.7% ใช้วิธีการคือต้นทุนวัสดุที่ลดลงได้จะแบ่งกัน</p>	<p>1. 27.3% เห็นว่าควรนำระบบแรงจูงใจมาใช้โดยการจ่ายเงินพิเศษถ้าเร่งรัดงานได้ในระยะเวลาที่ต้องการ เพราะจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นทำงานให้เร็วขึ้น</p> <p>2. 23.6% เห็นว่าไม่ควรนำมาใช้ เพราะยังไม่จำเป็น</p>

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบความเห็นของผู้รับเหมาหลักกับผู้รับเหมาช่วง ในวิธีการจัดการทางการเงินของผู้รับเหมาหลัก (ต่อ)



การจัดการทางการเงิน	ความเห็นของผู้รับเหมาหลัก	ความเห็นของผู้รับเหมาช่วง
5. <u>การจ่ายเงินงวด</u> (PAYMENT)		3. 49.1% ไม่ออกความเห็น
5.1 การจ่ายเงินงวด	1. จ่ายตามงวดงานที่ได้ระบุไว้ในสัญญา	1. วิธีการของผู้รับเหมาหลักเหมาะสมดีแล้ว
5.2 ระยะเวลาขั้นตอนการจ่ายเงิน	1. 30-45 วัน	1. ควรจะเป็น 15-20 วัน
6. <u>ความล่าช้าและเงินทดแทนความล่าช้า</u> (DELAYS AND COSTS OF DELAY)	1. ถ้าความล่าช้าไม่ได้มาจากผู้รับเหมาช่วงอาจจะขยายเวลาให้ แต่ไม่ชดเชยค่าเสียเวลาให้ 2. 16.7% มีการปรับ ถ้าความล่าช้ามาจากผู้รับเหมาช่วง	1. ควรชดเชยค่าเสียเวลาที่มีสาเหตุมาจากผู้อื่นที่ไม่ใช่ผู้รับเหมาช่วง

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบความเห็นของผู้รับเหมาหลักกับผู้รับเหมาช่วง ในวิธีการจัดการทางการเงินของผู้รับเหมาหลัก (ต่อ)

## แนวปฏิบัติในการจัดการงานที่ได้เหมาะสม

แนวปฏิบัติในการจัดการงานที่ได้เหมาะสมประกอบด้วยการจัดการงาน 4 ส่วนด้วยกันได้แก่

1. การจัดการทางด้านวัสดุ โดยผู้รับเหมาหลักจะต้องมีการวางแผนการจัดซื้อวัสดุและเวลาที่จะใช้ โดยปริมาณวัสดุที่จะสั่งซื้อควรจะได้มีการพิจารณาร่วมกันระหว่างผู้รับเหมาหลักและผู้รับเหมาช่วง เพื่อหาปริมาณการสั่งซื้อที่เหมาะสม นอกจากนี้รายการวัสดุที่ต้องขออนุมัติก่อนใช้ ควรจะได้จัดทำเอกสารเพื่อยื่นขออนุมัติไว้ล่วงหน้า โดยต้องมีการเผื่อเวลาให้เจ้าของโครงการหรือผู้ควบคุมใช้ในการพิจารณา พอสมควร วัสดุที่ผู้รับเหมาช่วงเป็นผู้จัดหาควรจะได้มีการตรวจสอบก่อนการใช้งาน ว่าถูกต้องตามแบบแปลนและรายการประกอบแบบ
2. การจัดการทางด้านคุณภาพงาน ผู้รับเหมาหลักควรจะได้มีการตรวจสอบคุณภาพงานของผู้รับเหมาช่วงที่ทำโดยสม่ำเสมอ ทั้งคุณภาพของวัสดุที่ใช้ และคุณภาพของฝีมือแรงงาน เพื่อที่จะได้สามารถแก้ไขงานที่ผิดพลาด เสียหาย หรือชำรุดบกพร่องได้ทัน
3. การจัดการทางด้านเวลา ผู้รับเหมาหลักควรจะได้มีการพิจารณาเวลาที่ให้กับผู้รับเหมาช่วงแต่ละรายให้เหมาะสม โดยจะต้องพิจารณาถึงระยะเวลารวมของทั้งโครงการ ความยากง่ายในการทำงาน ปัญหาและอุปสรรค วัสดุค่างานที่ผู้รับเหมาช่วง และกำลังความสามารถของผู้รับเหมาช่วงแต่ละราย ซึ่งระยะเวลาที่ให้กับผู้รับเหมาช่วงแต่ละรายนี้จะต้องสอดคล้องกับแผนงานรวมของโครงการที่ได้วางไว้ และควรจะได้มีการตรวจสอบผลงานของผู้รับเหมาช่วงที่ทำได้เป็นระยะไป เมื่อพบว่ามีความล่าช้า จะต้องตรวจสอบหาสาเหตุและทำการแก้ไขในทันที เพื่อให้งานเป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้
4. การจัดการทางการเงิน ปัญหาทางการเงินเป็นปัญหาที่มีความสำคัญ และก่อให้เกิดความเสี่ยงสูง ทั้งผู้รับเหมาหลักและผู้รับเหมาช่วงเห็นว่าควรจะมีการจ่ายเงินล่วงหน้าแก่ผู้รับเหมาช่วงในอัตรา 10 % ซึ่งจะมีผลทำให้ผู้รับเหมาช่วงมีเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานและอัตราหักเงินประกันผู้รับเหมาหลักเห็นว่าควรจะหักในอัตรา 10 % ในขณะที่ผู้รับเหมาช่วงเห็นว่าควรจะหักในอัตรา 5% ในการพิจารณาหักเงินประกันผลงานนี้ ผู้รับเหมาหลักควรจะได้มีการพิจารณาผู้รับเหมาช่วงว่ามั่นใจได้มากน้อยเพียงใดกับคุณภาพงานที่ผู้รับเหมาช่วงดำเนินการและพิจารณาผลค่างานด้วยประกอบกัน พิจารณาความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เพื่อกำหนดอัตราการหักเงินประกันผลงานในอัตราที่เหมาะสม

ในการจ่ายเงินงวดแก่ผู้รับเหมาช่วง ผู้รับเหมาหลักควรจะได้มีการพิจารณาถึงมูลค่างานที่ได้ว่าจ้างช่วงและสถานะทางการเงินของผู้รับเหมาช่วงด้วยว่าเป็นอย่างไร ผู้รับเหมารายเล็กที่มีมูลค่างานที่จ้างไม่สูงมากนัก ระยะเวลาของขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินควรจะสั้น เพื่อไม่ให้ผู้รับเหมาช่วงขาดเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน ส่วนงานที่มีมูลค่างานที่จ้างสูงควรมีระยะเวลาพอสมควรที่จะตรวจสอบผลงานที่ทำและเอกสารต่าง ๆ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาแต่ก็ไม่ควรจะนานเกินไป ต้องเป็นระดับที่จะยอมรับได้ทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งก็จะต้องมีการตกลงกันให้แน่นอนก่อนการทำงาน

การนำแรงจูงใจมาใช้กับผู้รับเหมาช่วง ควรจะได้มีการพิจารณาวิธีการและระยะเวลาที่เหมาะสมในการนำมาใช้ การนำมาใช้ในระยะเวลาที่ไม่เหมาะสมจะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี และถ้าวิธีการที่ใช้ไม่เหมาะสมก็มักจะไม่เกิดผลดีแต่อย่างใด

### สรุป

ในโครงการก่อสร้างที่แผนงานที่ผู้รับเหมาหลักได้จัดทำส่วนใหญ่ประกอบด้วย แผนงานรวมของทั้งโครงการ แผนงานเปรียบเทียบงานที่ทำได้จริงกับงานที่ได้วางแผนไว้ แผนการทำงานในแต่ละเดือน และแผนการทำงานในแต่ละสัปดาห์ ส่วนแผนการใช้วัสดุของทั้งโครงการมีการจัดทำเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ส่วนใหญ่จะใช้การวางแผนการซื้อเป็นช่วงๆไป และในการดำเนินงานผู้รับเหมาหลักจะต้องมีวิธีการในการควบคุมการทำงานของผู้รับเหมาช่วง เพื่อให้งานเป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้วิธีการควบคุมการทำงานที่ผู้รับเหมาหลักใช้ควบคุมผู้รับเหมาช่วง ประกอบด้วย

1. การกำหนดขั้นตอนและช่วงเวลาการทำงานของผู้รับเหมาช่วงแต่ละรายเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน
2. ตรวจสอบปริมาณงานที่ผู้รับเหมาช่วงทำได้ เทียบกับแผนงานโดยสม่ำเสมอ
3. เปรียบเทียบงานผู้รับเหมาช่วงเมื่อพบว่างานล่าช้ากว่าแผนงาน
4. ตรวจสอบคุณภาพงานตามหลักเกณฑ์การรับงานที่กำหนด
5. ตรวจสอบคุณภาพวัสดุที่ใช้ ในกรณีที่ผู้รับเหมาช่วงเป็นผู้จัดหาวัสดุเอง
6. งานงานที่เกี่ยวข้องกัน ควรกำหนดให้ผู้รับเหมาช่วงแต่ละรายจะต้องทำ หรือรับ-

ผิดชอบในส่วนใด

เอกสารที่ต้องจัดทำในหน่วยงานมีหลายรายการด้วยกัน โดยเอกสารที่ทุกหน่วยงานได้จัดทำคือ รายงานความก้าวหน้าของงาน รองลงมาก็ได้แก่ เอกสารแสดงจำนวนคนงานรายการวัสดุที่ต้องขออนุมัติ และเอกสารแจ้งการทำงานของผู้รับเหมาช่วงในวันต่อไป ในการควบคุมการใช้วัสดุ ผู้รับเหมาหลักส่วนใหญ่จะมีการวางแผนเพื่อกำหนดช่วงเวลา และ ปริมาณวัสดุที่จะสั่งซื้อในแต่ละครั้ง และตรวจเช็คปริมาณวัสดุที่เข้าไปในหน่วยงานกับปริมาณงานที่ทำได้เป็นระยะ นอกจากควบคุมการใช้วัสดุแล้ว การควบคุมคุณภาพงานก็มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะงานที่ชำรุดบกพร่องมีผลต่อระยะเวลาของโครงการ ซึ่งพบว่า 33.3% ของโครงการก่อสร้าง มีปัญหาคุณภาพงานมีความชำรุดบกพร่องไม่เป็นที่ยอมรับต้องแก้ไข ซึ่งส่งผลให้โครงการเกิดความล่าช้า โดยตามความเห็นของผู้รับเหมาหลัก เห็นว่าความล่าช้าของโครงการส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากผู้รับเหมาช่วง คือ มีแรงงานน้อยเกินไปไม่พอทำงาน ในขณะที่ผู้รับเหมาช่วงเห็นว่าความล่าช้าส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากเจ้าของงาน คือ การเปลี่ยนแปลงงานและแบบแปลนมีความขัดแย้งกันต้องรอการแก้ไข และผู้รับเหมาช่วงเห็นว่าความล่าช้าที่มีสาเหตุมาจากผู้อื่น ผู้รับเหมาหลักควรได้จ่ายเงินชดเชยให้

เพื่อให้ผู้รับเหมาช่วงมีเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน และเป็นการจูงใจให้ผู้รับเหมาช่วงอยากเข้ามาร่วมงานด้วย ผู้รับเหมาหลักจึงมักมีการจ่ายเงินล่วงหน้า (ADVANCE PAYMENT) ให้กับผู้รับเหมาช่วง โดยอัตราการจ่ายเงินล่วงหน้าทั้งผู้รับเหมาหลักและผู้รับเหมาช่วง เห็นว่าควรจะจ่ายในอัตรา 10% ส่วนการหักเงินประกันผลงาน (RETENTION) ผู้รับเหมาหลักเห็นว่าควรจะหักไว้ 10% ในขณะที่ผู้รับเหมาช่วงเห็นว่าควรจะหักในอัตรา 5% ซึ่งอัตราการหักเงินประกันผลงานก็ควรจะได้พิจารณาถึงมูลค่างานที่ว่าจ้างช่วงและผลงานของผู้รับเหมาช่วงด้วยว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงกับผู้รับเหมาหลักมากน้อยเพียงใด เพื่อกำหนดอัตราให้เหมาะสม

การเปลี่ยนแปลงงานสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกโครงการ ถ้าสัญญาว่าจ้างก่อสร้างไม่ได้มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้โดยชัดแจ้งอาจทำให้เกิดข้อพิพาทได้เช่นกัน จากข้อมูลโครงการที่ได้ทำการศึกษา พบว่า ข้อพิพาทได้แย้งในเรื่องการเปลี่ยนแปลงงานเกิดขึ้นเพียงเล็กน้อย สาเหตุเนื่องมาจากการคิดราคาและปริมาณงานที่แตกต่างกัน โดยในทางปฏิบัติที่เหมาะสม คือ ควรจะยึดถือราคาตามใบเสนอราคาเดิมถ้างานที่เปลี่ยนแปลงมีราคาต่อหน่วยในใบเสนอราคาอยู่แล้ว ยกเว้นในกรณีของงานเพิ่มเติมที่มีลักษณะการทำงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ถึงแม้จะมีราคาต่อหน่วยตามใบเสนอราคาเดิมอยู่แล้ว ควรจะได้มีการตกลงราคากันใหม่

ในส่วนของการจ่ายเงินงวด ระยะเวลาของขั้นตอนการจ่ายเงินงวดส่วนใหญ่จะมีระยะเวลาประมาณ 30-45 วัน ซึ่งผู้รับเหมาช่วงเห็นว่า เป็นระยะเวลาที่นานเกินไปโดยควรจะอยู่ในช่วงเวลา 15-20 วัน ซึ่งผู้รับเหมาหลักควรจะได้มีการพิจารณามูลค่างานที่ว่าจ้างช่วงและสถานะทางการเงินของผู้รับเหมาช่วงประกอบ เพื่อที่จะกำหนดระยะเวลาของขั้นตอนการจ่ายเงินงวดได้อย่างเหมาะสม