

การบริหารต้นทุนโครงการ (Cost Management) อีกหนึ่งกลไกขับเคลื่อน โครงการก่อสร้างขนาดใหญ่สู่ความสำเร็จ

ปัญหาที่มักพบในการควบคุมต้นทุนแบบเดิม

ส่วนใหญ่ในโครงการก่อสร้างที่มีขนาดใหญ่ มีความซับซ้อนมาก ประกอบด้วยกิจกรรมงานจำนวนมาก และเจ้าของโครงการไม่ใช่ผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Developer) จะควบคุมต้นทุนโครงการ (Cost Control) ด้วยการที่เจ้าของโครงการดำเนินงานร่วมกับผู้ออกแบบ (Designer / Design Consultant) โดยแบ่งส่วนงานก่อสร้างให้ผู้ออกแบบรับผิดชอบ การดำเนินงานจะเริ่มด้วยผู้ออกแบบเสนอแบบเบื้องต้น (Preliminary Design) ที่สอดคล้องกับความต้องการของโครงการ (Project Requirements) พร้อมประมาณราคาก่อสร้างเบื้องต้น (Preliminary Construction Cost) จากนั้นเจ้าของโครงการก็จะพิจารณาและทำการอนุมัติงบประมาณค่าก่อสร้าง โดยอ้างอิงจากประมาณราคาก่อสร้างเบื้องต้นแล้วให้ผู้ออกแบบจัดทำแบบก่อสร้างเพื่อนำไปประกวดราคา หากราคากินงบประมาณก็ต้องต่อรองผู้รับเหมาให้ลดราคาต่ำสุด จัดซื้อวัสดุเอง หากลดไม่ได้ก็ต้องปรับลดวัสดุ ทำการแก้ไขแบบใหม่ให้ต้นทุนสอดคล้องกับงบประมาณที่มีอยู่ หรือปรับเปลี่ยนให้สามารถทำรายได้ให้แก่โครงการเพิ่มขึ้นทำให้แผนงานโครงการต้องล่าช้าออกไปอย่างมาก หรือบางครั้งก็ต้องประสบปัญหาอย่างหนักจากการจัดสรรงบประมาณแต่ละสัญญาไม่ถูกต้องชัดเจน กล่าวคือ เข้าใจผิดว่ามูลค่าสัญญารวมงานครบถ้วนแล้วแต่เมื่อก่อสร้างไประยะหนึ่ง พบว่า งานที่ทำสัญญาก่อสร้างยังไม่ครบถ้วนต้องเพิ่มต้นทุนอีกมาก ซึ่งมีได้วางแผนไว้ตั้งแต่ต้น กรณีเช่นนี้บางครั้งถึงกับต้องชะลอโครงการเพื่อศึกษาความเหมาะสมโครงการใหม่ ระดมเงินลงทุนเพิ่มเติม ขววงเงินสินเชื่อเพิ่มเติม หรือแม้กระทั่งต้องยกเลิกโครงการเลยก็มี จากการวิเคราะห์ปัญหา ต้นทุนโครงการบานปลายพบว่า มีสาเหตุหลัก ดังต่อไปนี้

- ไม่มีการกำหนดโครงสร้างรายการงาน (Work Breakdown Structure) ทั้งหมดที่จำเป็นต้องเพื่อให้โครงการแล้วเสร็จสมบูรณ์ เมื่อแจกแจงงานไม่ครบถ้วนจึงเกิดงานตกหล่นทำให้ต้นทุนที่คาดไว้น้อยกว่าความเป็นจริง อีกทั้งการดำเนินโครงการก็มีใช้แค่เพียงงานก่อสร้างเท่านั้นที่ทำให้เกิดต้นทุน

- ไม่มีการจัดทำโครงสร้างรายการต้นทุน (Cost Breakdown Structure) จากโครงสร้างรายการงานที่ทำให้เกิดต้นทุนทั้งหมดของงานแต่ละสัญญาอย่างชัดเจน จึงไม่สามารถควบคุมต้นทุนของแต่ละสัญญาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากดำเนินโครงการแบบเร่งรัดงานก่อสร้าง (Fast Track Construction Approach) อีกทั้งทำให้พิจารณาตัวประกอบปัจจัยต้นทุนไม่ละเอียดครบถ้วน เช่น ค่าเตรียมงาน ค่าดำเนินงาน ค่าภาษี เป็นต้น

- การประมาณราคาค่าต้นทุนไม่แม่นยำเพียงพอ และไม่สอดคล้องกับสภาวะราคาลดลง ในช่วงเวลาดำเนินโครงการ ในกรณีที่เมื่อมากเกินไปจะทำให้โครงการเสียโอกาสในการสร้างสร้งงานเนื่องจากเข้าใจผิดว่างบประมาณไม่เพียงพอ

- ไม่มีการจัดทำกรอบงบประมาณโครงการ (Budget Framework) ของงานแต่ละสัญญาอย่างชัดเจน จึงไม่สามารถควบคุมมูลค่างานตามสัญญาหนึ่งสัญญาได้ให้สอดคล้องกับงบประมาณที่มีอยู่จริง บางครั้งใช้งบประมาณที่เผื่อไว้ถูกเงินในช่วงก่อสร้างไปจนหมดขาดเงินสำรองทำให้ต้องจ่ายเงินเพิ่มเติมเรื่อยไป

- ไม่มีการจัดสรรแบ่งงานและงบประมาณแต่ละส่วนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน ทำให้เกิดงานตกหล่นที่ขาดผู้ดำเนินการ

- ใช้งบประมาณที่มีอยู่ไม่คุ้มค่า เช่น วัสดุแพงเกินความจำเป็น ออกแบบเผื่ออย่างไม่มีเหตุที่เหมาะสม ลงทุนในสิ่งที่ไม่ทำให้เกิดประโยชน์ ขาดทางเลือกให้เจ้าของโครงการพิจารณา เป็นต้น

- แบบ (Drawing) และ/หรือรายการ (Specification) ซึ่งเป็นเครื่องมือแปลงความคิดทั้งหมดไปสู่การปฏิบัติจริงขาดความสมบูรณ์ ได้แก่ ไม่ครบถ้วนตามโครงสร้างรายการงาน ไม่ครบถ้วน

“ Cost Management ต้องทำแบบ Pro-active เพราะต้นทุนเป็น Dynamic ต้องเข้าไปควบคุม ตั้งแต่เริ่มต้น สร้างบขึ้นไปมา จัดสรรปันส่วนให้ชัดเจนตามแต่ละสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง และควบคุมเอาไว้จึงจะสำเร็จ ”

ตามความต้องการของโครงการ (Project Requirements) ไม่ถูกต้องตามมาตรฐานวิชาการ ไม่ถูกต้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงความขัดแย้งของแบบทำให้ไม่สามารถก่อสร้างได้จริงจะต้องแก้ไขเพิ่มเติมบางส่วน

เมื่อพิจารณาสาเหตุหลักของปัญหาต้นทุนโครงการบานปลายข้างต้นแล้ว กล่าวได้ว่า ลำพังการควบคุมต้นทุนโครงการ (Cost Control) ไม่สามารถป้องกันปัญหาได้ เนื่องจากบางสาเหตุของปัญหาจะเกิดขึ้นก่อนการดำเนินการควบคุมต้นทุนโครงการเสียอีก ดังนั้น ความสำเร็จของการดำเนินโครงการให้ต้นทุนเป็นไปตามงบประมาณนั้นจึงมีไม่เพียงแค่อำศัยการควบคุมต้นทุนโครงการ (Cost Control) เท่านั้น แต่จะต้องอาศัยการบริหารต้นทุนโครงการ (Cost Management) ซึ่งเป็นการบูรณาการศาสตร์หลายด้านที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนโครงการตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ จึงจะสามารถทำให้โครงการได้รับประโยชน์สูงสุด ซึ่งงบประมาณที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และสร้างความพึงพอใจแก่เจ้าของโครงการ

Cost Control สมบูรณ์ได้ ด้วยการคิดและทำแบบ Cost Management

การควบคุมต้นทุนโครงการ (Cost Control) เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารต้นทุนโครงการ (Cost Management) ดังนั้นหากจะให้ Cost Control มีประสิทธิภาพอย่างสมบูรณ์จะต้องคิดและทำแบบ Cost Management กล่าวคือ จะต้องบูรณาการศาสตร์หลายสาขาเข้าด้วยกัน และต้องทำตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ ซึ่งสามารถอธิบายโดยสังเขป ตามช่วงเวลาดำเนินโครงการ ดังต่อไปนี้

- ช่วงก่อนการออกแบบ (Pre-design Stage)

จะเริ่มต้นจากการศึกษา และจัดทำความต้องการโครงการ (Project's Requirements) จากนั้นจะต้องกำหนดกลยุทธ์การจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Strategy) เพื่อให้โครงการได้รับประโยชน์สูงสุดจากนั้นจึงแบ่งกลุ่มสัญญาการจัดซื้อจัดจ้าง (Package of Procurement) เพื่อให้เกิดความชัดเจนของงานแต่ละงานที่ทำให้เกิดต้นทุน ซึ่งจะพิจารณาจากประโยชน์ต่อโครงการทั้งด้านต้นทุน เวลา และคุณภาพ

- ข้อสรุปจาก Package of Procurement จะถูกนำมาวิเคราะห์จัดทำเป็นโครงสร้างรายการงาน (Work Breakdown Structure) ของงานโครงการทั้งหมด เพื่อจัดสรรขอบเขตงานของผู้รับจ้างแต่ละสัญญาอย่างให้ชัดเจนและเหมาะสม

Work Breakdown Structure จะถูกพัฒนาต่อไปเป็นโครงสร้างรายการต้นทุน (Cost Breakdown Structure) เพื่อประมาณการต้นทุนของงานแต่ละสัญญาตาม Work Breakdown Structure อย่างให้ชัดเจน โดยการประมาณราคาจะอ้างอิงจากฐานข้อมูลและพิจารณาตัวประกอบต้นทุนตามความเป็นจริงทั้งหมด ท้ายที่สุดก็จะได้กรอบต้นทุนโครงการเบื้องต้น (Preliminary Cost Framework) และ กรอบลักษณะโครงการ (Project Configuration) เช่น พื้นที่อาคาร (Floor Area) พื้นที่ขาย (Saleable Area) พื้นที่อาคารต่อชั้น (Area per Floor) จำนวนชั้นใต้ดิน จำนวนชั้นเหนือดิน เป็นต้น เพื่อใช้เป็นกรอบในการออกแบบโครงการต่อไป

- ช่วงระหว่างการออกแบบขั้นต้น (Design Stage- Preliminary Design)

เมื่อผู้ออกแบบนำเสนอแบบร่างขั้นต้น (Preliminary Design) โดยอ้างอิงจาก Project Configuration และ Preliminary Cost Framework แล้ว ฝ่ายควบคุมการออกแบบ (Design Control) และฝ่ายควบคุมต้นทุน (Cost Control) ก็จะร่วมกันทบทวนแบบ (Design Review) และปฏิบัติการวิศวกรรมคุณค่า (Value Engineering) เช่น การจัดพื้นที่ใช้สอย การเลือกระบบทางวิศวกรรม การวางแผนการขยายตัวในอนาคต (Future Expansion) เป็นต้น เพื่อให้โครงการได้รับประโยชน์สูงสุด และใช้เงินลงทุนอย่างคุ้มค่า ภายใต้ Preliminary Cost Framework ที่กำหนดเป็นแนวทางไว้จนกระทั่งทุกฝ่ายเห็นชอบ

เมื่อเจ้าของโครงการอนุมัติ Preliminary Design แล้ว Work Breakdown Structure ก็จะถูกพัฒนาให้ถูกต้องมากขึ้นตามลักษณะโครงการที่มีความชัดเจนมากขึ้นในขั้นนี้ จากนั้น Cost Breakdown Structure ก็จะถูกพัฒนาให้ถูกต้องยิ่งขึ้นแล้วสรุปจัดทำเป็น “กรอบงบประมาณโครงการ (Budget Framework)” ซึ่งจะแจกแจงงบประมาณของงานแต่ละสัญญาอย่างชัดเจน โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. งบประมาณจ้าง (Contractual Budget)
2. งบประมาณเผื่อ (Contingency)

เพื่อควบคุมต้นทุนที่จะทำสัญญาว่าจ้างให้อยู่ใน Contractual Budget บังคับให้เหลือเงินเผื่องานเพิ่มโดยไม่ได้อาคัดคิด (Unforeseen Cost) ขณะก่อสร้างซึ่งมักจะเกิดขึ้นได้บ้าง เนื่องจากสาเหตุ เช่น ออกแบบผิดพลาด (Design Fault) ขอบเขตงานตกหล่น ความต้องการโครงการเพิ่มเติม (Additional Requirements) เป็นต้น ส่วนงบประมาณเพื่อการออกแบบ (Budget for Design) ก็จะถูกจัดทำ

ขึ้นจาก Cost Breakdown Structure เพื่อเป็นกรอบให้ผู้ออกแบบใช้ประกอบการออกแบบให้โครงการได้ประโยชน์สูงสุดภายใต้งบประมาณที่จำกัด ทั้งนี้ Budget for Design จะแจกแจงงบประมาณเป็นงานๆ ตามสัญญาจ้างที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และอาจย่อยเป็นส่วนๆ อีกเพื่อให้ชัดเจนขึ้นในบางสัญญา โดยงบประมาณดังกล่าวจะเป็นเฉพาะค่าวัสดุและแรงงาน (Material & Labor Cost Direct Cost) ไม่รวมต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost) เช่น ค่าเตรียมงาน ค่าดำเนินการ กำไร และภาษีต่างๆ เป็นต้น (PMC จะเป็นผู้บริหารจัดการเอง) เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการควบคุมงบประมาณจากการออกแบบโดยลืมเผื่อต้นทุนดังกล่าว

- ช่วงระหว่างการออกแบบขั้นพัฒนา (Design Stage-Design Development)

เมื่อแบบร่างขั้นต้น (Preliminary Design) ได้รับการอนุมัติพร้อมทั้งงบประมาณเพื่อการออกแบบ (Budget for Design) ผู้ออกแบบก็จะทำการออกแบบขั้นพัฒนา (Design Development) ในขั้นนี้แบบจะมีความละเอียดและชัดเจนเพื่อสรุปรูปแบบอาคารทั้งหมดก่อนจะทำการออกแบบรายละเอียด (Detail Design) เพื่อการประกวดราคาและการก่อสร้างต่อไป ดังนั้นในขั้นนี้จึงถือเป็นขั้นที่มีความสำคัญมากสำหรับ Cost Management อย่างไรก็ตามสิ่งที่ยังขาดไม่ได้ คือ Design Review และ Value Engineering เพื่อให้โครงการได้รับประโยชน์สูงสุด และใช้เงินลงทุนอย่างคุ้มค่าภายใต้ Budget for Design

เมื่อรายละเอียดอาคารชัดเจนขึ้น Package of Procurement ที่วางแผนไว้ตั้งแต่ขั้น Pre-design Stage ก็จะถูกพิจารณาทบทวนและพัฒนาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับโครงการยิ่งขึ้น จากนั้น Work Breakdown Structure ก็จะถูกพัฒนาให้ถูกต้องยิ่งขึ้นด้วย ซึ่งถ้าหากการพัฒนาดังกล่าวมีผลกระทบกับ Cost Breakdown Structure ที่จัดทำไว้เดิม ก็จะต้องพัฒนา Cost Breakdown Structure ด้วย แต่ควรหลีกเลี่ยงการปรับเปลี่ยน Budget Framework ให้มากที่สุด สิ่งสำคัญที่สุดของ Cost Management ในขั้นนี้ คือ การจัดสรรรายการเบื้องต้น (Allocation of Building & Facilities Breakdown) เพื่อแบ่งเนื้อหาของงานแต่ละสัญญาอย่างละเอียด เช่น งานผิวพื้นผนัง เพดานในพื้นที่ใดตามแบบเป็นขอบเขตงานของสถาปัตยกรรมหรืองานตกแต่งภายใน เป็นต้น โดยจะพิจารณาหลายการจัดสรรจากปัจจัยหลายด้าน เช่น ความรวดเร็วในการก่อสร้าง ความชำนาญเฉพาะงาน ราคาที่เหมาะสม เป็นต้น การกระทำเช่นนี้จะทำให้เนื้องานโครงการครบถ้วนด้วยการจัดแบ่งไปตามแต่ละสัญญา และควบคุมงานตกหล่นได้อย่างดี

จากนั้นเพื่อให้ทราบสถานะของต้นทุนได้อย่างชัดเจน จะต้องทำการถอดแบบคำนวณปริมาณงานขั้นต้น (Preliminary Quantity Takeoff) แยกเนื้องานแต่ละสัญญาตาม Allocation of

Building & Facilities Breakdown และทำการประมาณราคาคำนวณ โดยการสนับสนุนข้อมูลราคา และแหล่งวัสดุจากฝ่ายบริหารการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement Management) ซึ่งชำนาญด้านนี้โดยเฉพาะ เนื่องจากต้องใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำ และทันสถานการณ์ อย่างไรก็ตามรายละเอียดของแบบและรายการ (Specification) จากผู้ออกแบบยังคงมีไม่ชัดเจนและไม่ครบถ้วน ดังนั้นจะต้องประมาณราคาโดยตั้งสมมุติฐานในส่วนที่ไม่ชัดเจนไว้ก่อน ท้ายที่สุดก็จะได้แนวทางการกำหนดวัสดุและอุปกรณ์ ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าภายใต้งบประมาณที่กำหนดไว้นั้นจะได้อาคารที่มีรายละเอียดอย่างไร สามารถพิสูจน์ได้ค่อนข้างแม่นยำว่าต้นทุนเกินงบประมาณหรือไม่ ถ้าเกินงบประมาณจะต้องใช้ต้นทุนเพิ่มเพื่อให้โครงการมีคุณภาพเหมาะสมกับกลยุทธ์ทางการตลาดประมาณเท่าไร อีกทั้งยังเป็นการกำหนดแนวทางให้ผู้ออกแบบเพื่อทำการออกแบบรายละเอียดต่อไป รวมถึงเตรียมการทำ Value Engineering เพื่อปรับลดต้นทุนให้อยู่ในงบประมาณต่อไป

- ช่วงระหว่างการออกแบบรายละเอียด (Design Stage-Detailed Design)

ในระหว่างที่ผู้ออกแบบกำลังดำเนินการออกแบบ และจัดทำแบบรายละเอียดเพื่อการประกวดราคา สิ่งที่จะต้องดำเนินการควบคู่กันไปด้วย ก็คือ การวิเคราะห์แนวทางประหยัดต้นทุน (Cost Saving Analysis) เพื่อหาวิธีการ หรือทางเลือกที่จะทำให้โครงการประหยัดต้นทุน เช่น วัสดุที่ควรสั่งซื้อเองโดยตรง วัสดุที่ควรเจรจาลดราคาเองแล้วให้ผู้รับเหมาไปติดต่อซื้อ งานเฉพาะทางที่อาจจ้างแยกหากจำเป็น เป็นต้น รวมถึงการวางแผนเตรียมการควบคุมต้นทุนในช่วงการประกวดราคา เช่น การยกเลิกบางส่วนที่จำเป็นน้อย การปรับเปลี่ยนวัสดุอุปกรณ์ การยกเลิกงานก่อนแล้วลงทุนเพิ่มเติมในอนาคต เป็นต้น หลังจากนั้นก็จะประสานกับฝ่ายจัดซื้อจัดจ้างเพื่อจัดตั้งเงื่อนไขการเสนอราคา (Tender Condition) แล้วพัฒนาต่อไปเป็นข้อกำหนดเงื่อนไขการจ้าง (Term of Reference TOR) เพื่อใช้ในการประกวดราคา

ก่อนที่จะทำการถอดแบบคำนวณปริมาณ (Quantity Takeoff) เพื่อจัดทำบัญชีแสดงปริมาณและราคา (Bill of Quantity BOQ.) ตามแบบประกวดราคานั้น สิ่งสำคัญที่จะต้องพิจารณาทำก่อน คือ รายการโครงสร้างบัญชีแสดงปริมาณและราคา (BOQ Structure) ซึ่งพัฒนาจากผลของ Cost Saving Analysis เพื่อทำให้ Bill of Quantity และข้อเสนอด้านราคา (Financial Proposal) ที่ผู้รับเหมาจะเสนอมานั้นถูกจัดสรรรายการอย่างดีเตรียมพร้อมสำหรับการควบคุมต้นทุนหากราคาเกินงบประมาณ

หลังจากแบบประกวดราคาแล้วเสร็จ ฝ่ายควบคุมการออกแบบจะต้องตรวจสอบแบบและรายการประกอบแบบ และแจ้งให้ผู้ออกแบบแก้ไขเพิ่มเติมแบบและรายการประกอบแบบในส่วนที่

ไม่ครบถ้วน เพื่อให้แน่ใจว่าแบบและรายการประกอบแบบครอบคลุมเนื้องานได้อย่างครบถ้วนตาม Allocation of Building & Facilities Breakdown ซึ่งสิ่งนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของการควบคุมต้นทุนให้อยู่ในงบประมาณที่กำหนด เนื่องจากกว่าร้อยละ 90 ของปัญหาต้นทุนบานปลายในช่วงก่อสร้างเกิดจากสาเหตุดังกล่าว นอกจากนี้ยังต้องตรวจสอบความเข้ากันได้ของการออกแบบโดยรวม (Compatibility of Total Design) ด้วยเพื่อป้องกันปัญหาแบบขัดแย้งกัน ไม่สามารถก่อสร้างได้จริงตามแบบ ทำให้ต้องเสียเงินไปแก้ไขอาคารในช่วงก่อสร้าง เมื่อจัดทำ Bill of Quantity แล้วเสร็จหากพบว่ารากาเกินงบประมาณก็ให้ควบคุมต้นทุนด้วยการ Value Engineering และ Design Review สรุปเป็นรายการที่เตรียมจะปรับเปลี่ยนในช่วงประกวดราคา

- ช่วงระหว่างการประกวดราคา (Tender Stage)

เมื่อผู้รับเหมายื่นเอกสารเสนอราคา พร้อม Bill of Quantity ฝ่ายบริหารการจัดซื้อจัดจ้างจะทำการวิเคราะห์ประเมินผล และเจรจาต่อรองในรายละเอียด ในกรณีที่ขอบเขตงานของผู้รับเหมาทุกรายครบถ้วนตามแบบ และ TOR รวมถึงได้ใช้มาตรการ Cost Saving แล้ว กลับปรากฏว่าแม้แต่รายที่เสนอราคาต่ำสุดก็ยังมีราคาเกินกว่า Contractual Budget ดังนั้นจะต้องใช้การควบคุมต้นทุนด้วยการ Value Engineering โดยมุ่งเน้นไปที่ Specification เนื่องจากหากดำเนินการ Cost Management ตามขั้นตอนอย่างถูกต้องแล้ว ราคาที่ผู้รับเหมาเสนออาจสูงเกินไปบ้างไม่มากนัก สามารถทำการปรับลด Specification ซึ่งจะเป็นส่วนที่กระทบกับการใช้งานอาคารน้อยมาก โดยรวมกับผู้ออกแบบทำการทบทวนแบบ และแก้ไข Specification เพื่อให้ผู้รับเหมาปรับราคาอีกครั้ง เจรจาจนกระทั่งราคาไม่เกิน Contractual Budget จึงตกลงว่าจ้างได้

- ช่วงระหว่างการก่อสร้าง (Construction Stage)

หากดำเนินการ Cost Management ตามขั้นตอนอย่างถูกต้องจนถึงตกลงว่าจ้างแล้ว ปัญหาต้นทุนบานปลายจะไม่เกิดขึ้น การควบคุมต้นทุนในช่วงนี้จึงน้อยมาก อย่างดีก็มีการตรวจสอบปริมาณงาน (Quantity Survey - QS) แต่จะตรวจงานตามที่ได้รับเหมาเสนอขอเบิกเท่านั้น โดยเป็นการตรวจสอบการทำงานจริงอ้างอิงตาม BOQ. แบบท่ายสัญญาเท่านั้น ซึ่งไม่น่าจะเรียกว่า Cost Control อย่างที่เรียกกันอีกทั้งจะควบคุมต้นทุนได้อย่างไรในเมื่องานล่วงเลยมาถึงขั้นก่อสร้างแล้ว หากมี Cost Control จริงโครงการนั้นคงจะวนเวียนกับการแก้ไขปัญหา และเสี่ยงต่อการล่าช้าของงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

อย่างไรก็ดี งานก่อสร้างเป็นงานที่ประกอบด้วยงานย่อยและรายละเอียดมากมาย อาจมีการผิดพลาดแบบคาดไม่ถึงอยู่บ้าง ซึ่งได้มีการวางแผนการแก้ไขปัญหาไว้แล้วตั้งแต่ต้นด้วยการใช้เงิน

จากงบประมาณเผื่อ (Contingency Budget) ที่จัดสรรไว้แล้วแยกตามแต่ละสัญญาการจัดซื้อจัดจ้าง

ใครมีศักยภาพทำ Cost Management เป็น Quantity Surveyor or (QS) จริงหรือ ?

จากการอธิบายถึงการบริหารต้นทุนโครงการ (Cost Management) แต่ละขั้นตอนในหัวข้อที่แล้ว วิเคราะห์ได้ว่า Cost Management จะไม่สามารถทำได้ด้วยอาศัยเพียงแค่ทีม Cost Management เท่านั้น หากแต่ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมแบบครบวงจร ทั้งด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ด้านบริหารการออกแบบ และด้านบริหารแผนงาน หากการดำเนินงานขาดส่วนหนึ่งส่วนใดไปแล้วย่อมจะส่งผลถึงความสมบูรณ์ใน Cost Management อย่างแน่นอน

แต่เดิมนั้นมักพบว่าโครงการที่ประสงค์ว่าจ้างที่ปรึกษาบริหารและควบคุมงานก่อสร้าง (Construction Management & Supervision Consultant) มักจะว่าจ้างในช่วงใกล้จะประกวดราคา และมักให้ทำการควบคุมต้นทุน (Cost Control) ด้วย ซึ่งผู้เขียนได้สงสัยมานานแล้วว่าจะไปควบคุมได้อย่างไร ในเมื่อไม่ได้ทำตั้งแต่เริ่มโครงการ แบบก็เสร็จแล้ว อีกทั้งยังให้ทำ Cost Control ในช่วงก่อสร้างด้วยซ้ำ คำถามคือ จะทำอะไรได้มาก หากแก้ไขแบบก็จะกระทบการก่อสร้าง อย่างมากก็ทำได้แค่ควบคุมและตรวจสอบงานเพิ่มลด ซึ่งเตรียมใจไว้ได้เลยหากไม่มีการบริหารจัดการการออกแบบที่ดี เหตุนี้ก็จะนำมาซึ่งปัญหามากมายเพราะแบบ คือ หัวใจสำคัญของการก่อสร้าง หากเป้าหมายของการควบคุมต้นทุน (Cost Control) คือ การก่อสร้างโครงการอย่างมีคุณภาพโดยใช้ต้นทุนไม่เกินงบประมาณจำกัดแล้ว จะไม่ดีกว่าหรือที่จะทำตั้งแต่ต้นโครงการโดยมืออาชีพ และทำแบบ Cost Management ซึ่งครอบคลุมกว้างกว่า Cost Control

ในระยะหลังหลายโครงการก็มักจะว่าจ้างผู้สำรวจปริมาณงาน (Quantity Surveyor) มีอาชีพมาควบคุมต้นทุนตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ เมื่อผู้เขียนได้มีโอกาสเข้าไปเกี่ยวข้องกับโครงการแบบนี้บ่อยครั้งเข้าก็กลับมาวิเคราะห์ว่า Quantity Survey มีบทบาทอย่างไรกับการควบคุมต้นทุน ซึ่งพบว่าการสำรวจปริมาณงาน (Quantity Survey - QS) ซึ่งอาจมีความหมายได้ในหลายแง่มุม แตกต่างตามความเข้าใจของแต่ละคน เช่น การถอดแบบคำนวณปริมาณ การจัดทำราคากลาง การตรวจสอบปริมาณเพื่อเบิกเงินงวด การตรวจสอบงานลดงานเพิ่ม ฯลฯ นั้น ในมุมมองของผู้เขียนมีความเห็นว่าเป็นเพียงแค่ส่วนย่อยหนึ่งของ Cost Control เท่านั้น อีกทั้ง Quantity Survey ก็มักใช้แค่เพียงผู้ชำนาญด้านการถอดแบบ และประมาณราคาเท่านั้น มิใช่ทีมงานที่มีคุณสมบัติตามที่กล่าวในตอนต้น และ

ผู้เขียนยังไม่เชื่อว่าการควบคุมต้นทุน (Cost Control) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ Cost Management จะสามารถประสบความสำเร็จได้ด้วย Quantity Survey เนื่องจาก Quantity Survey เป็นการดำเนินการแบบ Passive ไม่ใช่ Active กล่าวคือจะต้องรอให้มีแบบ (Drawing) ก่อนแล้วจึงลงมือทำงาน ดำเนินการอะไรแทบไม่ได้หากแบบยังไม่เสร็จ ฉะนั้นกว่าที่จะควบคุมต้นทุนไว้ได้ก็จะบานปลายไปเสียก่อนแล้ว หรือคิดว่าควบคุมไว้ได้แต่ไม่ได้ทำควบคู่ไปกับการจัดการแบบและบริหารเนื้องานโครงการ ที่แรกอาจเข้าใจว่าควบคุมต้นทุนไว้ได้แต่ปรากฏว่าเนื้องานไม่ครบมีช่องโหว่ แบบก็ไม่ครบ ก็จะเกิดปัญหาตามมาทีหลังได้ แต่ Cost Management ต้องทำแบบ Pro-active เพราะต้นทุนเป็น Dynamic ต้องเข้าไปควบคุมตั้งแต่เริ่มต้น สร้างมันขึ้นมา จัดสรรปันส่วนให้ชัดเจนตามแต่ละสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง และควบคุมเอาไว้จึงจะสำเร็จ ที่สำคัญจะต้องอาศัยความพยายามและความทุ่มเททาง และวิธีการที่จะทำให้ต้นทุนอยู่ในงบประมาณที่กำหนดให้ได้

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น ผู้อ่านคงพอเห็นประโยชน์ของ Cost Management ไม่มากนักเลย รวมถึงได้เห็นความแตกต่างและความครอบคลุมที่มีมากกว่าของ Cost Management อย่างไรก็ดีหากผู้อ่านหรือผู้เกี่ยวข้องมีโอกาสได้พัฒนาโครงการแล้ว ก็ขอให้หนักถึงบทความฉบับนี้บ้าง อาจทำให้ท่านดำเนินโครงการได้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นครับ

แนะนำโครงการที่ได้ทำ Cost Management



โครงการ : Radisson Plaza Resort Phuket
พื้นที่อาคารรวม : 20,592 ตร.ม.
ลักษณะโครงการ :

โรงแรมและบ้านพักตากอากาศตั้งอยู่บนที่ดินขนาด 23 ไร่ 2 งาน 36 ตารางวา ประกอบด้วยอาคารที่พัก Deluxe Room จำนวน 7 หลัง Duplex Room จำนวน 7 หลัง บ้านพักตากอากาศ Ocean View Villas จำนวน 17 หลัง Pool Villas จำนวน 4 หลัง และ Water Villas จำนวน 22 หลัง นอกจากนี้ยังประกอบไปด้วยส่วนต้อนรับ สปา สระว่ายน้ำ ห้องอาหาร ห้องประชุม สำนักงาน ร้านค้า ฟิตเนส สวนพักผ่อน



โครงการ : โรงพยาบาลเมโกะ อินเตอร์เนชั่นแนล
พื้นที่อาคารรวม : 11,100 ตร.ม.
ลักษณะโครงการ :

โครงการก่อสร้างอาคารโรงพยาบาลเมโกะ เป็นโครงการลงทุนด้านโรงพยาบาล ซึ่งตั้งอยู่บนที่ดินขนาด 803 ตารางวา โดยแบ่งที่ดินขนาดประมาณ 600 ตารางวา สำหรับก่อสร้างอาคารโรงพยาบาลสูง 8 ชั้น จำนวน 1 อาคาร โดยแบ่งเป็นพื้นที่ใช้สอย 6.5 ชั้น (8,500 ตารางเมตร) และที่จอดรถ 1.5 ชั้น (71 คัน) รวมพื้นที่ก่อสร้างทั้งหมด 11,000 ตารางเมตร และที่ดินส่วนที่เหลืออีกประมาณ 200 ตารางวา จะจัดเป็นสวนหย่อมในโครงการ

ข่าวคราว ACS



ชมรมหน่วยงานย่านพหลโยธินซึ่ง บริษัท อรุณ ชัยเสรี คอนซัลติ้ง เอนจิเนียริ่ง จำกัด ร่วมเป็นสมาชิกอยู่ ได้เข้าเฝ้าทูลละอองธุลีพระบาทสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร เพื่อทูลเกล้าทูลกระหม่อมถวายเงินเนื่องในโอกาสการจัดงาน เติ่น - วังเฉลิมพระเกียรติฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปีในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ณ วังสุโขทัย เมื่อวันที่ 23 มกราคม 2550 เวลา 13.00 น.



วันศุกร์ที่ 23 มีนาคม 2550 ดร.ปิยวัชร ชัยเสรี นำผู้บริหาร และพนักงาน บริษัท อรุณ ชัยเสรี คอนซัลติ้ง เอนจิเนียริ่ง จำกัด ไปจัดเลี้ยงอาหารกลางวัน และบริจาคเงินและสิ่งของ แก่เด็กในความอุปการะของสถานสงเคราะห์เด็กอ่อนปากเกร็ด จ.นนทบุรี ในช่วงเย็นได้มาร่วมงานสังสรรค์ของพนักงาน บริษัท อรุณ ชัยเสรี คอนซัลติ้ง เอนจิเนียริ่ง จำกัด และบริษัทในเครือโดยมี ศ.อรุณ ชัยเสรี เป็นประธานในพิธี