

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาการประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารโครงการกับการก่อสร้างทางสายบ้านป่ากลาง ตำบลป่ากลาง อำเภอปัว จังหวัดน่าน ของ บริษัท ส.เต็งไตรรัตน์(น่าน) จำกัด สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

##### 5.1.1 การวางแผนโครงการ

โครงการก่อสร้างทางสายบ้านป่ากลาง ตำบลป่ากลาง อำเภอปัว จังหวัดน่าน มีเป้าหมายของโครงการ คือ

1) เพื่อก่อสร้างตามแผนงานโดยเริ่มก่อสร้างวันที่ 1 มีนาคม 2547 และกำหนดแล้วเสร็จ วันที่ 1 พฤษภาคม 2547 รวมระยะเวลาก่อสร้าง 62 วัน

2) เพื่อก่อสร้างภายในงบประมาณ ผู้บริหารได้กำหนดงบประมาณการก่อสร้างไว้ที่ 2,841,469 บาท

3) เพื่อก่อสร้างให้ได้คุณภาพตาม มาตรฐานและแบบแปลนการก่อสร้างแนบท้ายสัญญา

ซึ่งเมื่อดำเนินโครงการแล้วเสร็จได้ผลการปฏิบัติดังนี้

1) เริ่มดำเนินการก่อสร้างจริงเมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2547 เร็วกว่ากำหนดซึ่งกำหนดไว้วันที่ 1 มีนาคม 2547 แต่ก่อสร้างแล้วเสร็จวันที่ 28 พฤษภาคม 2547 เกินกำหนดเวลาสิ้นสุดโครงการตามแผนงานวันที่ 1 พฤษภาคม 2547 ล่าช้ากว่าแผนงาน 27 วัน

2) เมื่อก่อสร้างโครงการแล้วเสร็จใช้งบประมาณก่อสร้างไปทั้งสิ้น 2,923,589 บาท สูงกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ที่ 2,841,469 บาท

3) การก่อสร้างโครงการสามารถผ่านการตรวจรับตามมาตรฐานการตรวจสอบของคณะกรรมการตรวจการจ้าง เมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2547

##### 5.1.2 การกำหนดเวลาโครงการ

โครงการก่อสร้างทางสายบ้านป่ากลาง ตำบลป่ากลาง อำเภอปัว จังหวัดน่าน ได้ใช้ Gantt chart เป็นเครื่องมือในการกำหนดเวลาโครงการ ซึ่งกำหนดเวลาเริ่มต้นโครงการวันที่ 1 มีนาคม 2547 และมีกำหนดการแล้วเสร็จวันที่ 1 พฤษภาคม 2547

### 5.1.3 การปฏิบัติโครงการ

โครงการก่อสร้างทางสายบ้านป่ากลาง ตำบลป่ากลาง อำเภอปัว จังหวัดน่าน มีขั้นตอนการปฏิบัติ 5 ขั้นตอน และมีกำหนดการติดตามผลการปฏิบัติงานทุกสัปดาห์ ๆ ละ 1 ครั้ง และมีการออกแบบรายงานที่แสดงปริมาณงานที่ปฏิบัติได้ในแต่ละวันและใช้ Gantt chart รายงานสถานะและความคืบหน้าของโครงการเปรียบเทียบกับแผนงาน

### 5.1.4 การควบคุมโครงการ

โครงการนี้มีวิธีการควบคุมโครงการ โดยใช้ Gantt chart ควบคุมการก่อสร้างงานให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนด วิธีการควบคุมโครงการให้เป็นไปตามแผนงานคือ การจัดให้มีการประชุมทุกวันจันทร์ เกี่ยวกับสถานะของโครงการ ปัญหาและสาเหตุของความล่าช้า และร่วมกันหาแนวทางแก้ไข

### 5.1.5 การปิดโครงการและการประเมินผลโครงการ

โครงการก่อสร้างทางสายบ้านป่ากลาง ตำบลป่ากลาง อำเภอปัว จังหวัดน่าน ดำเนินการล่าช้ากว่าแผนงาน 27 วัน มีการปิดโครงการเมื่อผ่านการตรวจรับจากคณะกรรมการตรวจการจ้าง วันที่ 4 มิถุนายน 2547 โดยใช้งบประมาณสูงกว่ากำหนด 82,120 บาท

### 5.1.6 ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขการบริหารงานโครงการ

โครงการก่อสร้างทางสายบ้านป่ากลาง ตำบลป่ากลาง อำเภอปัว จังหวัดน่าน มีปัญหาในการดำเนินการดังนี้

- ปริมาณงานดินตัดและดินถมในพื้นที่โครงการมากกว่าในแบบแปลนหรือสัญญา มีผลกระทบอย่างมากต้องงบประมาณก่อสร้างและระยะเวลาปฏิบัติโครงการ แต่สัญญาการก่อสร้างเป็นลักษณะ Lump sum ผู้รับจ้างไม่สามารถเรียกเงินเพิ่มจากผู้จ้างได้
- ค่าระดับระหว่างหมุดอ้างอิงในพื้นที่ก่อสร้างแตกต่างจากแบบแปลน ทำให้ต้องใช้เวลาในการสอบทานและขออนุมัติแก้ไขจากคณะกรรมการตรวจการจ้าง การแก้ไขปัญหาคณะกรดำเนินการก่อสร้างควบคู่ไปกับการทำเรื่องขออนุมัติแก้ไขเพื่อมิให้การก่อสร้างต้องหยุดชะงัก
- เจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพงาน โครงสร้างทางแต่ละชั้นดำเนินการล่าช้า เมื่อถึงกำหนดเวลาทดสอบความแน่นและค่าระดับงานชั้นดินถม เจ้าหน้าที่ทำการตรวจสอบล่าช้ากว่ากำหนด 2 ถึง 3 วัน เป็นเหตุให้การทำงานในขั้นตอนต่อไปต้องล่าช้าตาม เนื่องจากต้องรอผลการทดสอบให้ผ่านมาตรฐานที่กำหนดแล้วจึงจะสามารถดำเนินการก่อสร้างงานชั้นต่อไปได้ แก้ไขปัญหาโดยการประมาณการวันที่ต้องการทดสอบและดำเนินการแจ้งนัดเจ้าหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพไว้ล่วงหน้าประมาณ 3 วัน

- การลางานและการขาดงานช่วงประเพณีสงกรานต์ พนักงานที่มีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัด จะลางานก่อนกำหนดวันหยุดตามประกาศและกลับเข้าทำงานล่าช้ากว่ากำหนด เป็นเหตุให้การดำเนินการล่าช้า การแก้ปัญหาควรจัดประชุมพนักงานเพื่อกำหนดเวลาที่จะต้องกับเข้าทำงานให้เคร่งครัด และในการวางแผนงานควรคำนึงถึงปัญหานี้และจัดแผนงานให้ยืดหยุ่นในช่วงเทศกาลต่างๆ
- การทำงานในช่วงเทศกาล มีปริมาณขุดยานสัจจุมมากและคนขับบางส่วนมีอากรมินมาจากกรณีดื่มสุรา ต้องทำงานก่อสร้างอย่างระมัดระวังกล่าวช่วงปกติ การแก้ไขปัญหาควรวางแผนขุดงานก่อสร้างเว้นช่วงเวลาเทศกาลในมากกว่าจำนวนวันหยุดเทศกาลทั้งเพื่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
- การที่โครงการดำเนินการล่าช้ากว่าแผนงาน ส่งผลให้กำหนดการลาดยางต้องเลื่อนออกไปจากแผนงานเดิม ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าวขุดลาดยางติดภารกิจที่โครงการอื่นทำให้โครงการนี้ต้องหยุดงานชั่วคราวเพื่อรอขุดลาดยาง

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโครงการก่อสร้างทางสายบ้านป่ากลาง ตำบลป่ากลาง อำเภอปัว จังหวัดน่าน และได้ทำการวิเคราะห์โดยเปรียบเทียบกับทฤษฎีการบริหารโครงการ ซึ่งสามารถสรุปผลตามหลักการสำคัญได้ดังนี้คือ

### 5.2.1 การวางแผนโครงการ

ทฤษฎีการบริหารโครงการได้กล่าวไว้ว่า “การวางแผนโครงการ คือการกำหนดแนวทางปฏิบัติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตัวแปรที่สำคัญ 3 อย่างได้แก่ คุณภาพ (Quality), กำหนดเวลาที่ใช้ (Time) และต้นทุนค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จำเป็น (Cost) โดยมีจุดประสงค์เพื่อกำหนดงานต่างๆ ที่ต้องทำ ทำความเข้าใจงานเหล่านั้น ช่วยให้เห็นปัญหาล่วงหน้าและสามารถหาทางแก้ไข รู้ถึงข้อมูลที่ต้องการเพิ่มเติม เตรียมหลักเกณฑ์สำหรับติดตามตรวจสอบและประเมินการดำเนินการดำเนินงานภายในโครงการ”

ผลการศึกษาสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารโครงการกล่าวคือ โครงการนี้มีการวางแผนสอดคล้องกับตัวแปร 2 อย่างคือ กำหนดเวลาและคุณภาพ โดยใช้เทคนิคทางการบริหาร กล่าวคือ มีกำหนดงานต่างๆ ที่ต้องทำและจำแนกโครงสร้างงานทำให้ทราบถึงงานทั้งหมดและขั้นตอนที่ต้องดำเนินการ มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารทำให้ทราบถึงผู้รับผิดชอบงาน มีการเตรียมหลักเกณฑ์และจัดทำแบบฟอร์มรายงานการติดตามตรวจสอบและประเมินการดำเนินโครงการ

### 5.2.2 การกำหนดเวลาโครงการ

ทฤษฎีการบริหารโครงการได้กล่าวไว้ว่า “การกำหนดเวลาโครงการจะเริ่มจากการศึกษาโครงสร้างงาน เพื่อให้รู้ว่างานอะไรบ้างที่ต้องทำ แต่ละงานนั้นต้องการทรัพยากร และเวลาเท่าไร ขึ้นต่อไปคือ การจัดลำดับความสัมพันธ์ของแต่ละงานว่างานใดทำก่อนงานใดทำหลัง ซึ่งในการนี้ควรจัดทำโดยผู้ที่มีประสบการณ์ หลักการทำแผนงานแบบ Gantt chart เป็นการทำให้แผนงานค่อนข้างง่าย และตรงไปตรงมา เพียงแต่ผู้ที่ทำแผนงานจะต้องมีประสบการณ์ในงานนั้นๆ หรือมีข้อมูลด้านการทำงานร่วมกับทีมงานที่มีประสบการณ์เพื่อจะจัดกำลังคน เครื่องจักรให้เหมาะสมกับเงื่อนไขของเวลาและงาน”

ผลการศึกษาสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารโครงการกล่าวคือ โครงการนี้มีการกำหนดเวลาการดำเนินงานของโครงการโดยอาศัยประสบการณ์ของวิศวกรและทีมงานเดิมที่เคยผ่านงานด้านนี้ ได้จัดทำ Gantt chart โดยใช้โปรแกรม Microsoft Excel เป็นเครื่องมือในการกำหนดเวลาโครงการ จัดความสัมพันธ์ของงานแต่ละงาน ซึ่งง่ายต่อทีมงานทุกคนและทุกระดับในการทำความเข้าใจแผนการใช้ทรัพยากรต่างๆ ของแต่ละช่วงเวลาในการดำเนินโครงการ รวมถึงภาพรวม และระยะเวลาของโครงการ

### 5.2.3 การปฏิบัติโครงการ

ทฤษฎีการบริหารโครงการได้กล่าวไว้ว่า “การปฏิบัติโครงการมีงาน ได้แก่ การเตรียมแผนดำเนินการโครงการให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้ง โดยในช่วงเริ่มลงมือดำเนินโครงการ ผู้จัดการโครงการต้องเตรียมงานหลายอย่าง โดยเฉพาะงานช่วงเริ่มต้นที่สำคัญ ๆ การเริ่มต้นที่ดีย่อมทำให้โครงการเป็นไปได้อย่างราบรื่น หากโครงการที่เกิดขึ้นผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ ความชำนาญ และมีความคุ้นเคยหรือทำงานร่วมกันมา ผู้เกี่ยวข้องประชุมศึกษาทำความเข้าใจในขั้นตอนวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ในโครงการ สามารถกระทำได้ง่าย เกิดประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการ

นอกจากนี้ผู้จัดการโครงการต้องเตรียมงานด้านการสื่อสารภายในโครงการ เพื่อให้แน่ใจว่าผู้เกี่ยวข้องจะได้รับข่าวสารเกี่ยวกับโครงการ ได้ถูกต้องและทันเวลา ซึ่งการสื่อสารภายในโครงการนี้ สามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การจัดทำรายงานสภาพโครงการ และการประชุม”

ผลการศึกษาสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารโครงการกล่าวคือ แผนการทำงานจะถูกสร้างขึ้นโดยวิศวกรโครงการหรือผู้จัดการโครงการและทีมงานที่มีประสบการณ์และเคยทำงานร่วมกัน มีการกำหนดรูปแบบรายงานแสดงสถานะของโครงการและความคืบหน้าของโครงการ และมีการประชุมช่วงปฏิบัติโครงการ ซึ่งเป็นการสื่อสารในโครงการที่มีประสิทธิภาพสูง

#### 5.2.4 การควบคุมโครงการ

ทฤษฎีการบริหารโครงการได้กล่าวไว้ว่า “การควบคุมโครงการคือ การจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างดำเนินโครงการ เพื่อให้โครงการสามารถดำเนินการได้ตามแผนที่วางไว้ ทั้งด้านคุณภาพ เวลา และต้นทุน โครงการมีกระบวนการการควบคุมที่ดีเพื่อความมั่นใจว่าโครงการได้ดำเนินไปในแนวทางที่ควรและเป็นการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างดำเนินโครงการ กระบวนการควรประกอบด้วย

- การติดตามดูแลโครงการ ซึ่งให้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ได้เกิดขึ้นจริงกับแผนที่ได้วางไว้และทำการแก้ไขปรับปรุงตามที่สมควรได้ทันเวลา
- การตรวจสอบงานเป็นกระบวนการควบคุมคุณภาพของงาน
- การวัดความก้าวหน้าระหว่างดำเนินการ ควรทำทุกช่วงคาบเวลา เช่น ทุก 15 วัน”

ผลการศึกษาสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารโครงการกล่าวคือ โครงการใช้ Gantt chart เป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติโครงการให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดเอาไว้ วิธีการควบคุมโครงการให้เป็นไปตามแผนงานคือ การประชุมประจำสัปดาห์ทุกวันจันทร์เกี่ยวกับสถานะของโครงการ โดยการตรวจสอบเวลาการดำเนินการในแต่ละรายการเทียบกับแผนงานโดยใช้ Gantt chart ทำให้ทราบความล่าช้าของงานหรือแนวโน้มความล่าช้าของงานแต่ละรายการกว่าแผนงานที่กำหนดเอาไว้ ซึ่งที่ประชุมจะดำเนินการหาสาเหตุและวิธีแก้ไขปัญหา การควบคุมคุณภาพดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่ของผู้ว่าจ้างและคณะกรรมการตรวจการจ้างเพื่อกำกับให้โครงการเป็นไปตามแบบแปลนที่กำหนด ใช้วัสดุที่มีคุณภาพ และก่อสร้างได้ตามมาตรฐาน

#### 5.2.5 การปิดโครงการและการประเมินผลโครงการ

ทฤษฎีการบริหารโครงการได้กล่าวไว้ว่า “ปิดโครงการเมื่อแล้วเสร็จตามแผนคือโครงการได้ดำเนินจนสุดกระบวนการตามแผนที่วางไว้หากแต่ว่าผลที่ได้นั้น อาจเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทั้งหมดหรือในบางกรณีอาจได้ตามวัตถุประสงค์เพียงบางส่วนก็ได้ โดยมีการส่งมอบผลงานกับลูกค้าหรือผู้ใช้งานตามขั้นตอนที่ได้ตกลงกัน”

ผลการศึกษาสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารโครงการกล่าวคือ คณะกรรมการผู้ว่าจ้างได้ดำเนินการตรวจงานทั้งด้านคุณภาพของวัสดุที่ใช้ ด้านความหนาแน่นของงานชั้นกันทาง, งานชั้นรองพื้นทาง งานชั้นพื้นทาง งานชั้นผิวทาง และงานอื่นๆ เป็นที่พอใจและมีมติตรวจรับงานโครงการก่อสร้างทางสายบ้านป่ากลาง ตำบลป่ากลาง อำเภอปัว จังหวัดน่าน เมื่อวันที่ 4 มิถุนายน

2547

นอกจากนี้ผลการศึกษาเมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่ผ่านมาของสมบูรณ์ พงษ์พฤกษ์ และชญชญา วัฒนานุกิจ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้



1) เทคนิคการปฏิบัติโครงการ 4 ขั้นตอนจากการศึกษาของสมบุรณ์ พงษ์พฤกษ์ เป็นวิธีการที่สอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้ โดยเฉพาะการสื่อสารโดยใช้การประชุมทุกสัปดาห์เพื่อควบคุมการปฏิบัติโครงการให้เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดเป็นวิธีการที่ใช้ได้ดีกับการบริหารโครงการในการศึกษาครั้งนี้เช่นกัน

2) การบริหารโครงการจากการศึกษาของชญชญา วัฒนานุกิจ สอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้คือ ในขั้นตอนการกำหนดตารางเวลาดำเนินโครงการมีการใช้เทคนิคการประมาณการเวลาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์ของทีมงานโครงการนำมาจัดทำตารางเวลาการดำเนินโครงการ โดยใช้เทคนิคแผนภูมิแกนต์ และใช้ต่อเนื่องในขั้นตอนการกำกับความก้าวหน้าของโครงการ เป็นวิธีการที่จัดทำได้สะดวกรวดเร็ว ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถทำความเข้าใจได้ง่ายและได้ถูกใช้ในการบริหารโครงการที่ทำการศึกษานี้

### 5.3 ข้อค้นพบ

#### 5.3.1 การวางแผนโครงการ

จากการศึกษาพบว่าในปฏิบัติโครงการนั้น ชุดสำรวจเข้าดำเนินงานพร้อมกับการเริ่มงานก่อสร้างทำให้ไม่ทราบปัญหาปริมาณงานดินตัดและดินถมที่ตลาดเคลื่อนมากกว่าสัญญา ทำให้การวางแผนไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่แท้จริง และการวางแผนงานมิได้คำนึงถึงผลกระทบจากเทศกาลสงกรานต์ต่อการก่อสร้างโครงการ

#### 5.3.2 การกำหนดเวลาโครงการ

จากการศึกษาพบว่า การใช้ Gantt chart มีความเหมาะสมกับโครงการนี้ เนื่องจากเป็นโครงการที่ไม่ซับซ้อน และ Gantt chart ยังทำความเข้าใจง่าย ชัดเจน แต่ไม่สะดวกต่อการปรับเปลี่ยนแผนงาน ไม่แสดงถึงงานวิกฤติและงานที่ยอมให้ล่าช้าได้ และยังพบว่าการใช้โปรแกรม Microsoft Excel เหมาะสมกับแผนงานที่ไม่ซับซ้อน จัดทำง่ายและสะดวกต่อการปรับเปลี่ยนแก้ไข

#### 5.3.3 การปฏิบัติโครงการ

จากการศึกษาพบว่าโครงการนี้มีการประชุมติดตามสถานะโครงการทุกวันจันทร์ของสัปดาห์ สามารถหาสาเหตุและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้รวดเร็ว เป็นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

### 5.3.4 การควบคุมโครงการ

จากการศึกษาพบว่า โครงการนี้มีปัจจัยสำคัญของความสำเร็จคือ การควบคุมโครงการให้เป็นไปตามแผนงานอย่างใกล้ชิดและเข้มงวด เน้นผลสำเร็จด้านกำหนดเวลาและคุณภาพของงาน ถึงแม้จะประสบปัญหาด้านปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นจากแผนงาน

### 5.3.5 การปิดโครงการและการประเมินผลโครงการ

จากการศึกษาพบว่าโครงการดำเนินการก่อสร้างแล้วเสร็จล่าช้ากว่าแผนงานและสัญญา มีการใช้ต้นทุนในการก่อสร้างสูงกว่าที่วางแผน โดยมีปัจจัยหลักมาจากปริมาณงานก่อสร้างจริงมากกว่าแบบแปลนหรือสัญญาจ้าง ส่วนการประเมินผลโครงการไม่ได้จัดทำรวบรวมหรือสรุปเป็นคู่มือเพื่อใช้เป็นประโยชน์ในโครงการต่อไป

## 5.4 ข้อเสนอแนะ

### 5.4.1 การวางแผนโครงการ

จากการศึกษาค้นพบว่าปริมาณงานดินตัดและดินถมมากกว่าสัญญามีผลกระทบต่อต้นทุนและระยะเวลาก่อสร้าง ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะว่าก่อนเริ่มงานก่อสร้างควรจัดส่งชุดสำรวจเข้าตรวจสอบรังวัดปริมาณงานในภาคสนามแล้วนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบกับแบบแปลนและสัญญา หากตรวจพบความคลาดเคลื่อนหรือข้อผิดพลาดจะได้นำมาใช้เป็นข้อมูลแจ้งให้ผู้ว่าจ้างทราบและนำข้อมูลใหม่ที่ถูกต้องมาประกอบในการจัดทำวางแผนโครงการ นอกจากนี้การวางแผนโครงการควรจัดเวลาให้ยืดหยุ่นกับช่วงเวลาเทศกาลต่าง ๆ

### 5.4.2 การกำหนดเวลาโครงการ

จากการศึกษาการกำหนดเวลาโครงการนี้ พบว่าการใช้ Gantt chart ที่จัดทำโดยโปรแกรม Microsoft Excel มีความเหมาะสมกับองค์กรหรือโครงการที่เล็ก ไม่ซับซ้อน เนื่องจากจัดทำและใช้ง่าย และนำเสนอต่อทีมงานให้สามารถเข้าใจได้ทุกระดับ หากโครงการมีความซับซ้อนหรือเพื่อการปรับเปลี่ยนแผนงานได้ง่ายควรใช้ Gantt chart ร่วมกับการทำแผนงานแบบ CPM หรือ PERT

### 5.4.3 การปฏิบัติโครงการ

จากการศึกษาการปฏิบัติโครงการ พบว่าการจัดทำแผนการทำงานควรจัดทำโดยผู้จัดการโครงการและทีมงานที่มีประสบการณ์และเคยทำงานร่วมกัน ทำให้แผนงานใกล้เคียงกับการปฏิบัติได้จริง และทีมงานที่ชำนาญยังทำให้การกำหนดรูปแบบรายงานแสดงสถานะและความ

คืบหน้าของโครงการ และการประชุมช่วงปฏิบัติโครงการ มีประสิทธิภาพสูง ดังนั้นประสพการณ์ของทีมงาน รวมทั้งการสื่อสารที่ดีมีความสำคัญต่อการปฏิบัติโครงการอย่างมาก

#### 5.4.4 การควบคุมโครงการ

จากการศึกษาการควบคุมโครงการนี้ พบว่าทีมงานที่ชำนาญและมีประสพการณ์สามารถแก้ไขปัญหาของโครงการได้ดี แม้จะประสพกับปัญหาปริมาณงานดินตัดและดินถมมากกว่าแบบแปลน ซึ่งหากไม่รวมปัญหาช่วงเทศกาลสงกรานต์ ก็ยังสามารถเร่งงานชั้นโครงสร้างทางได้ใกล้เคียงกับแผนงาน ดังนั้นประสพการณ์ของทีมงานจึงมีส่วนสำคัญอย่างมากในการบริหารโครงการ ซึ่งมีเวลาจำกัด

#### 5.4.5 การปิดโครงการและการประเมินผลโครงการ

จากการศึกษาที่พบว่าโครงการไม่ได้รวบรวมหรือสรุปการประเมินโครงการเป็นคู่มือ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะว่าในการบริหารโครงการควรมีขั้นตอนการปิดโครงการและการประเมินผล โดยสรุปเป็นสาระสำคัญไว้อย่างเป็นทางการเพื่อประโยชน์ในการศึกษาและนำไปใช้ในโครงการต่อไป

#### 5.4.6 ข้อเสนอแนะในภาพรวมสำหรับการบริหารโครงการก่อสร้างทาง

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการสร้างทาง

- ในการบริหารโครงการก่อสร้างทางซึ่งมีช่วงเวลางานและทรัพยากรจำกัด การมีทีมงานที่มีประสพการณ์และความชำนาญเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของโครงการ

- ควรหลีกเลี่ยงการปรับเปลี่ยนแผนงานหรือกำหนดเวลาการปฏิบัติโครงการที่ผ่านการเห็นชอบจากที่ประชุมของทีมงาน หากเปิดโอกาสให้มีการปรับเปลี่ยนแผนงานได้ จะนำไปสู่การเจรจาต่อรองขอปรับเปลี่ยนแผนในกรณีเกิดปัญหาในการดำเนินโครงการ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อกำหนดเวลาแล้วเสร็จของโครงการต้องล่าช้าออกไป ในทางปฏิบัติควรจัดให้มีการประชุมทีมงานระดมความคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อให้การปฏิบัติโครงการกลับกับเข้าสู่แผนงานเดิม

- กรณีที่สัญญาจ้างเหมาเป็นแบบเหมารวม (Lump sum) ควรมีการตรวจสอบความถูกต้องของปริมาณงานในแบบแปลนของผู้ว่าจ้างเทียบกับปริมาณงานที่ต้องดำเนินการจริงในพื้นที่โครงการก่อนตัดสินใจรับงานหรือลงนามในสัญญาจ้างเหมา

- เมื่อตัดสินใจรับงานควรประสานการทำงานกับผู้ว่าจ้าง หรือผู้ควบคุมงานก่อสร้างโครงการอย่างใกล้ชิดทุกขั้นตอน ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อการดำเนินโครงการ