

การบริหารโครงการ

ก่อสร้างขนาดใหญ่ของกรมโยธาธิการ : ศึกษาเฉพาะกรณีการก่อสร้างสะพานสมเด็จพระ

พระเจ้าตากสินมหาราช



นายวินัย สิทธิมณฑล

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต

ภาควิชาการปกครอง

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. ๒๕๒๘

ISBN ๙๗๔-๕๖๔-๒๔๓-๖

008784

i 17353257

LARGE SCALE PROJECT MANAGEMENT OF PUBLIC WORKS DEPARTMENT :

A CASE STUDY OF KING TAKSIN BRIDGE CONSTRUCTION

Mr.Vinai Sitthimontol

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Arts

Department of Government

Graduate School

Chulalongkorn University

1985

ISBN 974-564-243-6



หัวข้อวิทยานิพนธ์    การบริหารโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ของกรมโยธาธิการ : ศึกษาเฉพาะ  
กรณีการก่อสร้างสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช

โดย                    นายวินัย สิทธิมณฑล

ภาควิชา                การปกครอง

อาจารย์ที่ปรึกษา    รองศาสตราจารย์ ไพโรจน์ สิตปรีชา

-----

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุประดิษฐ์ บุญนาค)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ จรุณ สุภาพ)

.....กรรมการ

(นายจินดา กุลวัชโร)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ไพโรจน์ สิตปรีชา)

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



หัวข้อวิทยานิพนธ์

การบริหารโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ของกรมโยธาธิการ

: ศึกษาเฉพาะกรณีการก่อสร้างสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสิน  
มหาราช

ชื่อนิติสด

นายวินัย ลิทธิมณฑล

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ไพโรจน์ สิตปรีชา

ภาควิชา

การปกครอง

ปีการศึกษา

๒๕๒๗

## บทคัดย่อ

ปัญหาในการพัฒนาประเทศที่สำคัญประการหนึ่งคือ การใช้สอยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้สิ้นเปลืองไปโดยไม่ได้ประโยชน์อย่างเต็มที่ จะเห็นได้ชัดเจนกรณีโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ของรัฐบาลซึ่งใช้งบประมาณเป็นจำนวนมาก แต่ผลการดำเนินงานโครงการมักจะไม่สำเร็จตามแผนการที่กำหนดไว้ บางครั้งไม่ทันต่อการแก้ไขปัญหา ทำให้วงเงินค่าใช้จ่ายเพิ่มสูงขึ้น และประชาชนต้องสูญเสียโอกาสที่จะได้ใช้สอยสิ่งก่อสร้างตามเป้าหมาย ซึ่งถ้าพิจารณาผลตอบแทนทางเศรษฐกิจแล้วจะเป็นเงินจำนวนมาก ความสูญเสียต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อาจจะเป็นการสูญเสียที่ไม่ผิดระเบียบของทางราชการแต่ก็ไม่ถูกต้องตามลักษณะการบริหารโครงการที่ดี หากรัฐบาลหรือผู้เกี่ยวข้องจะสามารถลดความสูญเสียดังกล่าวได้แล้ว จะช่วยให้การพัฒนาประเทศเป็นไปในลักษณะประหยัดและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้เลือกศึกษาการบริหารงานโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ของกรมโยธาธิการ โดยศึกษาเฉพาะกรณีการก่อสร้างสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

๑. เพื่อทราบขั้นตอนการดำเนินงานก่อสร้างขนาดใหญ่ของกรมโยธาธิการเฉพาะโครงการก่อสร้างสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช

๒. เพื่อตรวจสอบว่าการบริหารงานโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ของกรมโยธาธิการเป็นไปในลักษณะใด สอดคล้องหรือใกล้เคียงกับหลักการหรือทฤษฎีการบริหารโครงการหรือไม่

๓. เพื่อให้ทราบถึงปัญหาข้อขัดข้องที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ

๔. เพื่อให้ทราบถึงปัญหาในข้อ ๓ โดยเปรียบเทียบกับหลักการทางทฤษฎีการบริหารโครงการ เพื่อจะได้เสนอข้อคิดเห็นและคำแนะนำในการแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ของทางราชการต่อไป

จากการศึกษาพบว่า โครงการก่อสร้างสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชเป็นส่วนหนึ่งของโครงการถนน ๑๐ ปี สำหรับพระนครและธนบุรี กำหนดเริ่มงานก่อสร้างในปีพ.ศ. ๒๕๑๔ และกำหนดแล้วเสร็จในปีพ.ศ. ๒๕๑๖ แต่ข้อเท็จจริงปรากฏว่างานก่อสร้างสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชได้แล้วเสร็จสมบูรณ์เมื่อปีพ.ศ. ๒๕๒๖ หลังกำหนดตามเป้าหมายประมาณ ๑๐ ปี สาเหตุแห่งความล่าช้าสามารถแยกพิจารณาได้เป็น ๒ ระยะคือ

ก. ระยะเตรียมการก่อสร้าง มีปัญหาดังนี้

๑. การเลือกสถานที่ก่อสร้าง เนื่องจากมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดระบบการจราจรในกรุงเทพมหานครหลายหน่วยงานกว่าจะตกลงกันได้ว่าควรสร้างสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชที่ปลายถนนสาทรต้องเสียเวลาไป ๒ ปีเศษ

๒. การเลือกชนิดของตัวสะพาน คณะผู้สำรวจออกแบบเบื้องต้นได้เสนอให้สร้างสะพานแบบปิด-เปิดได้ แต่คณะเจ้าหน้าที่ของธนาคารพัฒนาแห่งเอเชียซึ่งรัฐบาลจะกู้เงินมาใช้ในการก่อสร้างเห็นว่าควรสร้างสะพานแบบปิดตายจะลดค่าใช้จ่ายได้ประมาณ ๓๐๐ ล้านบาท รัฐบาลจึงได้ตั้งคณะทำงานขึ้นชุดหนึ่งเพื่อศึกษาความเหมาะสมเป็นไปได้ และในที่สุดได้เลือกสร้างสะพานแบบปิดตายโดยให้กรมอุทกหารเรือย้ายอุโมงค์เรือไปที่ป้อมพระจุล กิจกรมต่าง ๆ ดังกล่าวนี้ต้องเสียเวลาพิจารณาไปประมาณ ๒ ปี

๓. การหาแหล่งเงินทุน ระยะแรกรัฐบาลได้ติดต่อขอกู้เงินจากธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย จนถึงขั้นที่ธนาคารได้จัดส่งเจ้าหน้าที่มาสำรวจความเหมาะสมของโครงการและได้แนะนำให้สร้างสะพานแบบปิดตายดังกล่าวแล้ว แต่ในระยะหลังกองทุนความร่วมมือทางเศรษฐกิจและวิชาการแห่งญี่ปุ่น (O.E.C.F.) ได้เสนอเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำกว่า รัฐบาลจึงตกลงกู้มาดำเนินการซึ่งต้องมีการทบทวนการดำเนินงานกันใหม่ และเสียเวลาไปประมาณ ๓ ปี

๔. การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล ทำให้คณะกรรมการบริหารโครงการต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย การทำงานไม่ต่อเนื่องและเกิดความสับสน

ข. ระยะดำเนินการก่อสร้าง มีปัญหาสำคัญดังนี้

๑. การเวนคืนที่ดิน ซึ่งดำเนินการโดยคณะกรรมการเวนคืนอสังหาริมทรัพย์ ที่ได้รับการแต่งตั้งโดยตรงจากนายกรัฐมนตรี ดำเนินการต่างหากจากคณะกรรมการบริหาร

โครงการซึ่งแต่งตั้งโดยคณะรัฐมนตรี จึงเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การเวนคืนที่ดินไม่สอดคล้องกับแผนการก่อสร้าง เพราะขณะที่กรมโยธาธิการได้ลงนามในสัญญาว่าจ้างผู้รับเหมาก่อสร้างนั้นยังไม่สามารถเวนคืนที่ดินและมอบพื้นที่ดินสำหรับก่อสร้างให้ผู้รับจ้างเหมาดำเนินการได้ทั้งหมด ความยุ่งยากในการเวนคืนที่ดินเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการก่อสร้างและต้องต่ออายุสัญญาออกไปอีก ๒๕๖ วัน ถึงกระนั้นงานก่อสร้างก็ไม่แล้วเสร็จตามสัญญา ปัญหาสำคัญเนื่องจากผู้ถูกเวนคืนเห็นว่าทางราชการกำหนดค่าทดแทนให้น้อยเกินไปกว่าจะเบิกได้ก็ล่าช้า ไม่สามารถจะจัดหาที่อยู่อาศัยใหม่ได้ทันกับความต้องการของราชการ ฝ่ายเจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการเวนคืนเห็นว่า การเวนคืนมีปัญหาเนื่องจากข้อกฎหมายกรณีที่มีการชดเชยไม่ยอมรื้อถอนอาคารหรือสิ่งปลูกสร้างออกจากเขตก่อสร้าง เจ้าหน้าที่ก็ไม่มีอำนาจใด ๆ เข้าจัดการ และการกำหนดค่าทดแทนก็ต้องดำเนินการภายในขอบเขตที่กฎหมายกำหนดซึ่งทำให้ผู้ถูกเวนคืนได้รับค่าทดแทนต่ำมาก

๒. การรื้อย้ายสาธารณูปโภค ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานเจ้าของสาธารณูปโภค เช่น ประปา ไฟฟ้าและโทรศัพท์ บางครั้งล่าช้าไม่สอดคล้องกับแผนการก่อสร้าง

๓. การนำเทคนิคการก่อสร้างสมัยใหม่มาใช้ การก่อสร้างสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชได้นำเอาระบบการก่อสร้างที่เรียกว่า "Push Bridge" มาใช้เป็นครั้งแรกในประเทศไทยซึ่งจะต้องทำการก่อสร้างสะพานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดังนั้นเมื่อมีปัญหาด้านการเวนคืนที่ดินและการรื้อย้ายสาธารณูปโภคดังกล่าว งานก่อสร้างต้องหยุดชะงัก

ผลการวิจัยพบว่า โครงการก่อสร้างสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชมีลักษณะและขั้นตอนการบริหารโครงการสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารโครงการ แต่ในทางปฏิบัติมีปัญหาและอุปสรรคเกือบจะทุกขั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาบางอย่างอยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้บริหาร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

๑) ปัญหาเกี่ยวกับการวางแผนดำเนินงานโครงการ เนื่องจากเป็นโครงการขนาดใหญ่ ใช้เวลานาน มีการเปลี่ยนตัวเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการทั้งในระดับอำนวยการและระดับปฏิบัติการ จึงมิได้มีการวางแผนดำเนินงานโครงการให้ครบทุกกิจกรรม ทำให้ไม่สามารถควบคุมระยะเวลาดำเนินงานโครงการได้ตลอดทั้งโครงการ

๒) ปัญหาเกี่ยวกับการจัดองค์การแบบโครงการ ปรากฏว่ามีการจัดองค์การแบบผสม (matrix organization) ในการบริหารงานโครงการ แต่มีปัญหาด้านความไม่สมดุลของอำนาจและหน้าที่ในการดำเนินงานโครงการ ประกอบกับองค์การย่อยที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่ไม่เข้าใจหลักการและวิธีการปฏิบัติงานภายใต้องค์การชนิดนี้

๓) ปัญหาเกี่ยวกับผู้อำนวยการโครงการ ปรากฏว่าผู้อำนวยการโครงการไม่มีอำนาจในการปกครองบังคับบัญชาข้าราชการและพนักงานที่ปฏิบัติงานในโครงการ มีลักษณะเป็นผู้ประสานงานในโครงการเท่านั้น

๔) ปัญหาด้านความร่วมมือของข้าราชการและพนักงาน ปรากฏว่าข้าราชการและพนักงานในหน่วยงานช่วยอำนวยความสะดวกส่วนใหญ่มีความคุ้นเคยและติดอยู่กับลักษณะการทำงานแบบประจำ ประกอบกับมิได้มีการนิเทศแนะนำวัตถุประสงค์ของโครงการ ลักษณะการทำงานและความสำคัญของเวลา ทำให้การดำเนินงานตามโครงการขาดความคล่องตัวและดูเหมือนไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร

อุปสรรคข้อขัดข้องดังได้กล่าวมาแล้วนี้ทำให้การดำเนินงานก่อสร้างสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชเกิดความล่าช้า ไม่สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้

ผลการวิจัยประกอบด้วยข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ๑ ในวิทยานิพนธ์นี้คงจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ของราชการบ้าง และหวังว่าคงจะช่วยลดความสูญเสียทรัพยากรการบริหารในการพัฒนาประเทศได้บ้างตามสมควร.

Thesis Title                    The Large Scale Project Management of Public  
Works Department : A Case Study of King Taksin  
Bridge Construction.

Name                                Mr.Vinai Sitthimontol

Thesis Advisor                Associate Professor Pairoj Sitprija

Department                        Government

Academic Year                    1984

#### ABSTRACT

One of the major problems in developing the country has been the unwise use of our limited resources. An obvious instance can be seen in the case of the Government's high-cost construction projects. Many of the projects are delayed due to improper management, causing difficulties in solving the problems, excessive expenses, and failure to duly use the expected facilities. This economic loss costs a huge sum of money. Although such a loss is not judged officially illegal, it represents an inefficient management of a project. The reduction of this loss will ease the country's development programs to its fuller extent. The researcher, therefore, chose to study a large scale project management administered by the Public Works Department, investigating especially in the case of the King Taksin Bridge construction.

The main objectives of this study were :

1) To study the procedures of the large scale construction project under the Public Works Department, especially in the case of King Taksin Bridge construction project.

2) To determine whether the management of the large scale construction projects under the Public Works Department corresponds to the principles of a good project management.



3) To determine the salient problems due to the delay of the project.

4) To investigate the problems in Objective 3) in comparison with the principles of project management in order to propose recommendations for solving the problems or difficulties concerned.

It was found from the study that the construction of King Taksin Bridge, one of the 10-year road construction projects for Bangkok and Thonburi sides, was scheduled to commence in 1972 and to be finished in 1974. However, it was completed in 1982 which was 10 years delayed. The delay was due to these problems :

#### I. Preparation Phase

1. Selection of the Route Alignment. As there were several governmental agencies responsible for the traffic system in Bangkok Metropolitan Area, it took over 2 years before the decision to build the bridge at the end of Sathorn Road was made.

2. Selection of Bridge Type. The preliminary survey and design team first proposed a movable bridge, but the authorities from the Asian Development Bank from which loans were to be requested recommended a closed bridge to save and estimating amount of 300 million baht. The Government appointed a working group to conduct a feasibility study and finally decided on a closed bridge by moving the ship-repair station of Naval Dockyard Department to Pom Prachun. Such activities took approximately 2 years.

3. Locating of Loan Sources. At first the Government had requested a loan from the Asian Development Bank which brought about a feasibility study group as previously mentioned. Nevertheless, the Government had finally chosen the Overseas Economic Cooperation Fund which offered the lower interests as the source of loans. Such a

reconsideration of loan sources took another 3 years.

4. Change of Governments. The changes of governments had caused the changes of the project administration committees as well. The management of the project inevitably suffered from such discontinuity and confusion.

## II. Construction Phase

1. Land Acquisition. The land acquisition committee appointed by the Prime Minister worked separately from the project administration committee who were also appointed by the Prime Minister. This, in part made the land acquisition hardly correspond to the construction plans. At the time the Department of Public Works signed an employment contract with the contractor, the land acquisition had not yet been conducted and the authority for the contractor to work on the entire land could not yet be conferred. Such difficulties in land acquisition posed one of the major problems to the construction. Although the contract had to be extended for 256 more days, the construction could not be completed as planned. The major problem of land acquisition was that the land owners were dissatisfied with the offered compensations which were deemed too little for them. In addition, the refunding was late. The land owners could not find new residences in time for the construction to start as scheduled. As for the land acquisition officials, the operating problem was due to certain law items. The officials had no authority to control over those who resisted the clearing from the construction sites. The compensations were to be offered at the rate set by land acquisition law which was minimal.

2. Clearing of Public Utilities. The clearing of public utilities such as water supply, electricity and telephones by the

agencies concerned was sometimes delayed, not corresponding to the construction plans.

3. Application of New Construction Technique. The construction of King Taksin Bridge was the first project in the country to employ the "Push Bridge" construction system which required an uninterrupted succession of construction. The problems of delayed land acquisition and clearing of public utilities obviously obstructed the construction.

Findings from the study reveal that theoretically, the management of the construction project fo King Taksin Bridge had the characteristics and working procedures in accordance with the project management. In practice, however, there posed problems and obstacles at almost every steps, especially in the areas beyond the control of the project administrators summarized below :

1) Project Planning Problem. As the construction was a large scale, long-time project and had changes in the personnel both at the executive and implementing levels, planning of all activities for the entire project was not fully made ahead of time, resulting in difficulties in keeping the construction up to the schedule.

2) Project Organization Problem. The Matrix Organization system was applied in the administration of this project. But, there was an unbalance between the authority and duty in the management of the project. Besides, most of the sub-organizations concerned did not fully understand the principles and working methods under such a system.

3) Problem Concerning Project Director. The project director was found to have no true authority in governing the government officials and working staff under the project. He worked solely as a

1

coordinator.

4) Problem Concerning Cooperation of Government Officials and Working Staff. Most government officials and the staff in the assistance unit were accustomed to their conventional routine working system. Also, they were not oriented to or informed of the objectives, job descriptions of the project, and the importance of time, which resulted in the lack of work flexibility and full cooperation.

The above obstacles had caused the delay of King Taksin Bridge construction. Findings from this study and recommendations for the remedy of the problems are hoped to be of use for the management of governmental large scale construction projects, and to minimize the loss of administration resources in developing the country.



### กิติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความร่วมมือ ความหวังดี และความเอื้ออารีจาก ผู้มีพระคุณต่อผู้เขียนหลายท่าน อาทิ เช่น

๑. ศาสตราจารย์ จรูญ สุภาพ คณบดีคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้กรุณาได้รับเป็นประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทันทีที่ผู้เขียนได้เรียนเชิญ ทั้ง ๆ ที่ภาระหน้าที่ด้านอื่น ๆ ของท่านมีมากมายอยู่แล้ว

๒. รองศาสตราจารย์ ไพโรจน์ สิตปรีชา ได้กรุณาได้รับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ช่วยให้คำแนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

๓. นายจินดา กุลวฑโธ รองอธิบดีกรมโยธาธิการ ได้กรุณาแนะนำให้ข้อมูลต่าง ๆ รวมทั้งได้สละเวลาอันมีค่ามารับ เป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

๔. นายสกลจิตต์ พนมวัน ณ อยุธยา อธิบดีกรมโยธาธิการ ผู้บังคับบัญชาคนแรกในชีวิตข้าราชการของผู้เขียน ได้กรุณาแนะนำและอนุญาตให้ผู้เขียนได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ตลอดจนได้ติดตามซักถามอยู่เสมอแม้ว่าจะได้เกษียณราชการไปแล้ว

๕. นายธัญยา หาญพล เลขาธิการกรมโยธาธิการ ผู้มีแต่ความดีงามในความนึกคิดของผู้เขียน ได้กรุณาถามถึงและให้กำลังใจผู้เขียนเสมอมา

๖. นายอุตรา อมาตยกุล วิศวกรประจำโครงการก่อสร้างสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช ได้ช่วยเป็นที่ปรึกษาให้ข้อเท็จจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับงานก่อสร้างสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช

๗. ดร. ไมตรี ศรีนราวัฒน์ วิศวกรประจำโครงการก่อสร้างสะพานข้ามแม่น้ำเจ้าพระยา บริเวณสะพานพระรามหก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุติ ศรีนราวัฒน์ แห่งภาควิชาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้กรุณาช่วยตรวจทานแก้ไขบทความภาษาอังกฤษให้ผู้เขียนจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณผู้มีอุปการะคุณทุกท่านดังกล่าวแล้วนี้ ด้วยความจริงใจและได้จดจำความกรุณาต่าง ๆ เหล่านี้ไว้ตราบชั่วชีวิต

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะสำเร็จลงไม่ได้เลย ถ้ามิได้รับความช่วยเหลือพิมพ์ต้นฉบับ ตรวจทานแก้ไข จากคุณสุพรรณมา เฉลิมภาค ปิยะมิตรที่คอยกระตุ้นเตือนผู้เขียนให้เอาใจใส่ในการทำ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ตั้งแต่เริ่มแรกจนกระทั่งสำเร็จ

คุณประโยชน์ใด ๆ อันจะเกิดขึ้นจากการศึกษาค้นคว้าและเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้เขียนขอมอบให้เป็นปัญญาบารมีสะสมแก่ผู้มีอุปการะคุณทุกท่าน และผู้ที่ได้กล่าวนามมาแล้ว และหากมีข้อบกพร่องใด ๆ ในวิธีการและเนื้อหาสาระ ผู้เขียนขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว.



บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	ช
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
รายการตารางประกอบ .....	ค
รายการแผนภูมิประกอบ .....	ท
รายการภาพประกอบ .....	ป

## บทที่

๑.	บทนำ	
	ความสำคัญของปัญหา .....	๑
	วัตถุประสงค์ในการศึกษา .....	๔
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	๔
	สมมุติฐานในการศึกษา .....	๕
	วิธีดำเนินการศึกษา .....	๕
	ขอบเขตในการศึกษา .....	๗
	ลำดับการเสนอเรื่อง .....	๗
๒.	การบริหารโครงการ .....	๙
	แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการ .....	๙
	ความหมายของการบริหารโครงการ .....	๑๐
	ลักษณะของการบริหารโครงการ .....	๑๕
	การวางแผนโครงการ .....	๑๙
	ความสำคัญของการวางแผนโครงการ .....	๓๓
	ขั้นตอนการบริหารโครงการ .....	๓๔
	ความซับซ้อนของขั้นตอนการบริหารโครงการ .....	๓๖
	ความสำคัญของการบริหารโครงการ .....	๔๐
	องค์การสำหรับการบริหารโครงการ .....	๔๐

บทที่

หน้า

	แผนผังการจัดองค์การแบบโครงการ .....	๔๕
	ผู้จัดการโครงการ .....	๔๙
๓.	อำนาจหน้าที่ในการบริหารงานราชการ .....	๕๓
	การประสานงาน .....	๕๘
	การบริหารงานก่อสร้าง .....	๖๘
	ประวัติดิกรมโยธาธิการ .....	๖๘
	ภารกิจที่สำคัญ .....	๘๒
	หน้าที่ความรับผิดชอบ .....	๘๓
	ลักษณะงานที่ปฏิบัติ .....	๘๔
	บริหารงานก่อสร้างขนาดใหญ่ .....	๘๖
	โครงการก่อสร้างสะพานข้ามแม่น้ำเจ้าพระยา .....	๙๑
๔.	การก่อสร้างสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช .....	๙๙
	การเตรียมโครงการและการศึกษาความเป็นไปได้ .....	๙๙
	การกำหนดรายละเอียดและความต้องการของโครงการ .....	๑๐๔
	ขั้นการออกแบบและวางแผนดำเนินโครงการ .....	๑๑๔
	ขั้นการติดตั้ง การก่อสร้างและการจ้างงาน .....	๑๒๓
	ขั้นดำเนินงานก่อสร้างและติดตามผลงาน .....	๑๔๒
๕.	การวิเคราะห์การบริหารโครงการก่อสร้างสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสิน มหาราช .....	๑๔๗
	การจัดองค์การแบบโครงการ .....	๑๕๗
	ผู้อำนวยการโครงการ .....	๑๖๗
	ความร่วมมือของข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับโครงการ .....	๑๖๙
	การเวนคืนที่ดิน .....	๑๘๐
๖.	สรุปและข้อเสนอแนะ .....	๑๙๑
	สรุป .....	๑๙๑
	ข้อเสนอแนะ .....	๑๙๘
	บรรณานุกรม .....	๒๐๖



หน้า

ภาคผนวก ..... ๒๑๐

ประวัติผู้เขียน ..... ๒๓๕

รายการตารางประกอบ

ตารางที่	หน้า
๑.	ความคิดเห็นของข้าราชการและพนักงาน เกี่ยวกับผู้บริหารโครงการ ก่อสร้างสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช ..... ๑๕๘
๒.	ความคิดเห็นของข้าราชการและพนักงาน เกี่ยวกับผู้ประสานงานโครงการ ๑๕๘
๓.	ความคิดเห็นของข้าราชการและพนักงานต่อการปฏิบัติงานโครงการ... ๑๕๙
๔.	ข้าราชการและพนักงานที่คิดว่าควรทำงานโครงการให้เสร็จก่อน แยกเป็นรายกองและหน่วยงาน ..... ๑๖๐
๕.	ความเห็นของข้าราชการและพนักงาน เกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา ข้าราชการและพนักงานผู้ปฏิบัติงานในโครงการ ..... ๑๖๐
๖.	ความคิดเห็นของข้าราชการและพนักงาน เกี่ยวกับเอกภาพการบริหาร โครงการ ..... ๑๖๑
๗.	ความรู้สึกของข้าราชการและพนักงานที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงานใน โครงการ ..... ๑๗๕
๘.	ความคิดเห็นของข้าราชการและพนักงาน เกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงาน โครงการก่อสร้างสะพานข้ามแม่น้ำเจ้าพระยา ..... ๑๗๕
๙.	ความเห็นของข้าราชการและพนักงานต่อสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาด้านการ ประสานงาน ..... ๑๗๖
๑๐.	สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาการประสานงาน เปรียบเทียบเฉพาะ ๑. ผู้ประสานงานหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และ ๒. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ไม่เข้าใจหน้าที่ของตนอย่างดีพอ แยกแสดงเป็นรายกองและหน่วยงาน. ๑๗๗
๑๑.	ความเห็นของข้าราชการและพนักงานจำนวน ๓๐ คน ที่เห็นว่าการทำงาน ในโครงการมีปัญหาจากลักษณะการทำงานที่แตกต่างกัน ..... ๑๗๘
๑๒.	ข้อเท็จจริง เกี่ยวกับแหล่งที่มาของข่าวสารการก่อสร้างสะพานสมเด็จพระ เจ้าตากสินมหาราช ..... ๑๘๑
๑๓.	ระยะเวลาที่ทราบข่าวการก่อสร้างสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช ๑๘๑
๑๔.	ความเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของการก่อสร้างสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสิน มหาราช ..... ๑๘๒

ตารางที่

หน้า

๑๕.	ความเห็นของผู้ถูกเวนคืนที่ดินต่อประโยชน์ของการก่อสร้างสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช แยกเป็นกลุ่มที่ยินยอมและไม่ยินยอม .....	๑๘๒
๑๖.	ความเห็นของประชาชนที่ถูกเวนคืนเกี่ยวกับบุคคลผู้ได้รับประโยชน์ของการก่อสร้างสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช .....	๑๘๓
๑๗.	แสดงลักษณะการยินยอมขนย้ายทรัพย์สินหรือมอบที่ดินให้ราชการ .....	๑๘๔
๑๘.	ความคิดเห็นของประชาชนที่ถูกเวนคืนที่ดิน ต่อกรณีที่ได้ขนย้ายทรัพย์สินและมอบที่ดินให้ทางราชการโดยเร็ว .....	๑๘๕
๑๙.	ความคิดเห็นของประชาชนที่ถูกเวนคืนที่ดินต่อกรณีที่ยินยอมขนย้ายทรัพย์สินออกจากเขตเวนคืนแต่ล่าช้าไปบ้าง .....	๑๘๕
๒๐.	ความคิดเห็นของประชาชนที่ถูกเวนคืนที่ดินที่ไม่ยินยอมขนย้ายทรัพย์สินออกจากเขตเวนคืน .....	๑๘๖
๒๑.	เหตุผลที่เจ้าของที่ดินผู้ไม่ยินยอมรื้อย้ายมาแต่แรกได้ยินยอมรื้อย้ายทรัพย์สินออกจากเขตเวนคืนในภายหลัง .....	๑๘๘

รายการแผนภูมิประกอบ

แผนภูมิที่		หน้า
๑.	แสดงการจัดองค์การบริหารโครงการแบบกึ่งบูรณาการ .....	๔๕
๒.	แสดงการจัดองค์การบริหารโครงการแบบเชิงบูรณาการ .....	๔๖
๓.	แสดงการจัดองค์การบริหารโครงการแบบโครงการโดยเฉพาะ .....	๔๗
๔.	แสดงการจัดองค์การบริหารโครงการแบบองค์การแบบผสม .....	๔๘
๕.	แสดงการแบ่งส่วนราชการกรมโยธาธิการตามพระราชกฤษฎีกา .....	๗๗
๖.	แสดงการแบ่งส่วนราชการของกระทรวงมหาดไทย .....	๘๐
๗.	แสดงการแบ่งส่วนราชการในการบริหารงานปัจจุบันของกรมโยธาธิการ	๘๑
๘.	แสดงการบริหารงานของกรมโยธาธิการ .....	๘๗
๙.	แสดงการจัดองค์การของโครงการก่อสร้างสะพานข้ามแม่น้ำเจ้าพระยา	๙๐
๑๐.	แสดงสายการบังคับบัญชาและการประสานงานการดำเนินงานก่อสร้าง สะพานข้ามแม่น้ำเจ้าพระยา .....	๙๘
๑๑.	แสดงองค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารโครงการ .....	๑๐๖
๑๒.	แสดงการประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ ตามโครงการ .....	๑๗๒

รายการภาพประกอบ

ภาพที่		หน้า
๑.	วงจรโครงการ .....	๒๑
๒.	การวางแผนโครงการ และวงจรถวายบริหาร .....	๒๒
๓.	ความเกี่ยวพันของขั้นตอนการบริหารโครงการ .....	๓๗
๔.	ภาพถ่ายทางอากาศที่ตั้งของโครงการ .....	๑๑๖
๕.	ภาพด้านตัวสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช .....	๑๑๗
๖.	ภาพตัวโครงสร้างสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช .....	๑๑๘
๗.	ภาพด้านหน้าตัดของถนนฝั่งธนบุรี .....	๑๑๙
๘.	ภาพด้านหน้าตัดของถนนฝั่งพระนคร .....	๑๒๐
๙.	แผนการดำเนินงานของวิศวกรที่ปรึกษา .....	๑๒๒
๑๐.	แผนการดำเนินงานของผู้รับจ้างเหมาก่อสร้าง .....	๑๒๕
๑๑.	แผนการก่อสร้างจริงของผู้รับเหมาก่อสร้าง .....	๑๒๖
๑๒.	วิธีการก่อสร้างสะพานแบบ Push Bridge .....	๑๒๙
๑๓.	แผนการทำงานของผู้รับเหมาก่อสร้างเปรียบเทียบกับผลงานที่ทำได้จริง .	๑๔๕
๑๔.	แผนการดำเนินงานก่อสร้างสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช ของ กรมโยธาธิการ .....	๑๔๓