

บทที่ 1

บทนำ

1.1 วัตถุประสงค์ของคู่มือ

สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ กระทรวงการคลัง ได้จัดทำคู่มือแนวทางการคัดเลือกและว่าจ้างที่ปรึกษานี้ขึ้น เพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการต่างๆ รวมทั้งรัฐวิสาหกิจ และที่ปรึกษาทั้งที่เป็นนิติบุคคล และบุคคล มีความเข้าใจที่ชัดเจนในเรื่องกระบวนการ แนวทาง หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติในการคัดเลือกและว่าจ้างที่ปรึกษา ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ส่วนที่ 3 การจ้างที่ปรึกษา ทั้งนี้ ความเข้าใจที่ชัดเจนดังกล่าวจะช่วยให้การคัดเลือกและว่าจ้างที่ปรึกษาเป็นไปอย่างโปร่งใสและเป็นธรรมแก่ทั้งที่ปรึกษาและหน่วยงานที่ว่าจ้างและยังช่วยในการพัฒนาที่ปรึกษาไทยอีกด้วย

สำหรับการว่าจ้างที่ปรึกษาโดยใช้เงินช่วยเหลือแบบให้เปล่าและเงินกู้ยืม การคัดเลือกและการว่าจ้างจำเป็นต้องดำเนินการตามแนวทาง หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติของหน่วยงานที่ให้เงินกู้หรือที่ให้ความช่วยเหลือ ตามที่ได้กำหนดไว้ในเอกสารข้อตกลงเงินช่วยเหลือ (Grant Agreement) หรือสัญญาเงินกู้ (Loan Agreement) อย่างไรก็ตาม แนวทาง หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติ ในการคัดเลือกและว่าจ้างที่ปรึกษา ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีฯ ที่ได้ประมวลเสนอไว้ในคู่มือนี้ โดยทั่วไป สอดคล้องกับแนวทาง หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติที่ใช้โดยธนาคารโลก ธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank หรือ ADB) และธนาคารเพื่อความร่วมมือระหว่างประเทศแห่งญี่ปุ่น (Japan Bank of International Cooperation หรือ JBIC)

1.2 แนวทางการคัดเลือกและว่าจ้างที่ปรึกษา

การคัดเลือกและว่าจ้างที่ปรึกษาโดยทั่วไป ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

- (1) การประเมินความจำเป็นในการว่าจ้างที่ปรึกษา
- (2) การกำหนดวิธีการว่าจ้างที่ปรึกษา โดยการตกลงหรือการว่าจ้างตรง หรือการคัดเลือกที่ปรึกษาที่เหมาะสมที่สุด โดยพิจารณาเปรียบเทียบข้อเสนอของที่ปรึกษาหลายราย และเลือกจากรายที่มีข้อเสนอด้านเทคนิคดีที่สุด
- (3) การจัดทำเอกสารสำหรับการเชิญที่ปรึกษาให้ยื่นข้อเสนอการดำเนินงาน (Request for Proposal หรือ RFP) ได้แก่ ขอบเขตการดำเนินงานของที่ปรึกษา (Terms of Reference หรือ TOR) และรายละเอียดอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการคัดเลือกและว่าจ้างที่ปรึกษา
- (4) การคัดเลือกที่ปรึกษาในเบื้องต้นให้เหลือน้อยราย (Short-listing)
- (5) การประเมินข้อเสนอด้านเทคนิค (Technical Proposal Evaluation)
- (6) การประเมินข้อเสนอด้านการเงิน (Financial Proposal Evaluation)

- (7) การคัดเลือกที่ปรึกษาที่มีความเหมาะสมที่สุด
- (8) การเจรจาต่อรองสัญญา (Contract Negotiations)
- (9) การลงนามในสัญญา (Contract Signing)
- (10) การบริหารสัญญา

บทที่ 2

แนวทางทั่วไปในการว่าจ้างที่ปรึกษา

2.1 ลักษณะของงานที่ปรึกษา

งานที่จัดว่าเป็นงานที่ปรึกษา ได้แก่ งานบริการทางวิชาการ ซึ่งไม่ใช่งานประจำ อันได้แก่ งานประเภทต่างๆ ดังต่อไปนี้

- (1) การออกแบบทางสถาปัตยกรรมและวิศวกรรม
- (2) การควบคุมและจัดการก่อสร้าง
- (3) การศึกษาวิเคราะห์เรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อจัดทำนโยบาย แนวทางการแก้ไขปัญหา แผนการดำเนินงานในระดับต่างๆ สร้างความเข้าใจในปัญหา ตัวอย่างเช่น การจัดทำแผนปรับโครงสร้างขององค์กร การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การจัดทำแผนหลักการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมของพื้นที่เฉพาะ การจัดทำแผนหลักการพัฒนาศูนย์น้ำในพื้นที่ลุ่มน้ำหนึ่ง การจัดทำระบบการดำเนินธุรกิจและระบบการจัดการด้านการเงินขององค์กร เป็นต้น
- (4) การศึกษาความเหมาะสมของโครงการ เพื่อจัดทำแผนการลงทุนดำเนินโครงการ
- (5) การตรวจสอบวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะทางวิศวกรรม เช่น ปัญหาอาคารร้าว ปัญหาน้ำท่วม
- (6) การจัดการและบริหารโครงการ (ซึ่งไม่ใช่โครงการก่อสร้าง)
- (7) การสำรวจรวบรวมข้อมูลทางวิชาการ เช่น การจัดทำแผนที่ด้วยระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์
- (8) การจัดทำแผนหลักและการพัฒนาระบบข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบข้อมูลเพื่อการจัดการ (Management Information System)

จะเห็นได้ว่า งานที่ปรึกษามีขอบเขตที่กว้าง งานที่มีลักษณะเป็นงานประจำ เช่น การถ่ายภาพทางอากาศ การสำรวจพื้นที่เพื่อการออกโฉนดที่ดิน เป็นต้น ไม่จัดว่าเป็นงานที่ปรึกษา ถึงแม้หน่วยงานของรัฐอาจว่าจ้างบริษัทเอกชนให้เป็นผู้ดำเนินงานงานประจำประเภทนี้ก็ตาม

ข้อควรสังเกตอีกประการหนึ่ง ถึงแม้การออกแบบทางสถาปัตยกรรมและวิศวกรรม และการควบคุมและจัดการงานก่อสร้าง จะจัดว่าเป็นงานที่ปรึกษาก็ตาม แต่ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีฯ ได้แยกงานสองประเภทนี้ออกจากงานที่ปรึกษาอื่นๆ ทั้งนี้ เนื่องจากการกำหนดค่าจ้างสำหรับงานทั้งสองประเภทนี้ในอัตราที่แน่นอน คิดเป็นร้อยละของราคาโครงการ

2.2 ประเภทของที่ปรึกษา

ที่ปรึกษา (Consultant) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีประสบการณ์ ได้รับความชำนาญทางวิชาการ และประกอบอาชีพให้บริการในการให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะทางด้านเทคนิควิชาการในสาขาวิชาชีพต่างๆ และตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายจากผู้ว่าจ้างในด้านต่างๆ เช่น วิศวกรรมศาสตร์ การเงิน บัญชี

เศรษฐศาสตร์ สังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ที่ปรึกษาอาจแบ่งอย่างกว้างๆ ตามลักษณะของความเชี่ยวชาญหรืองานที่ให้บริการ เช่น ที่ปรึกษาด้านการเงิน ที่ปรึกษาด้านองค์กร ที่ปรึกษาด้านวิศวกรรม (หรือวิศวกรที่ปรึกษา) ที่ปรึกษาด้านเศรษฐกิจ ที่ปรึกษาด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น คำว่า “ที่ปรึกษา” จึงรวมถึงผู้ประกอบวิชาชีพ (Professionals) ที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาตรีขึ้นไป ในสายวิชาชีพต่างๆ เช่น เศรษฐศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งทำงานวิชาการในองค์กรที่ปรึกษา อาจแบ่งที่ปรึกษาตามคุณวุฒิและประสบการณ์ได้เป็น Junior Consultant หมายถึง ที่ปรึกษาซึ่งยังมีประสบการณ์ไม่มากนัก และ Senior Consultant หมายถึง ที่ปรึกษาอาวุโสที่มีประสบการณ์นับสิบปี

ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญลึกเฉพาะเรื่อง เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านการคลัง ผู้เชี่ยวชาญด้านการเจาะอุโมงค์ ผู้เชี่ยวชาญเรื่องนก เป็นต้น ที่ปรึกษาอาจไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องหรือเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องด้วยก็ได้

ที่ปรึกษาอาจเป็นที่ปรึกษาอิสระซึ่งไม่เป็นลูกจ้างของบุคคลหรือองค์กรใด (ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่เกษียณอายุแล้ว) หรือองค์กรที่ปรึกษาที่เป็นนิติบุคคล เช่น บริษัทที่ปรึกษา หรือสถาบันวิชาการ เช่น สถาบันวิชาการของสถาบันการศึกษาต่างๆ สถาบันเพื่อการพัฒนาประเทศไทย เป็นต้น งานที่เหมาะสมสำหรับที่ปรึกษาอิสระ คือ งานที่มีลักษณะเป็นงานให้คำปรึกษาแนะนำ (Advisor) สามารถทำคนเดียวได้ และหน่วยงานมีปัจจัยสนับสนุนเพียงพอ

2.3 ความจำเป็นในการว่าจ้างที่ปรึกษา

การว่าจ้างที่ปรึกษามีความจำเป็นในกรณีดังต่อไปนี้

- (1) หน่วยงานไม่มีเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถในสาขาวิชาชีพที่ต้องการเพียงพอ หรือจำเป็นต้องใช้บุคคลที่มีความรู้หลายด้าน หรือเจ้าหน้าที่มีจำนวนไม่เพียงพอที่จะดำเนินงานได้เอง
- (2) หน่วยงานต้องการข้อคิดเห็นจากที่ปรึกษาซึ่งเป็นบุคคลภายนอก (Second Opinion) ซึ่งเสนอความเห็นได้อย่างอิสระและปราศจากอคติ เพื่อพิจารณาประกอบกับข้อคิดเห็นของบุคคลภายใน สำหรับเรื่องที่มีความสำคัญในระดับสูง หรือเพื่อให้การวิเคราะห์ปัญหามีแนวคิดที่ต่างจากแนวคิดในกรอบราชการ
- (3) หน่วยงานไม่ต้องการเพิ่มกำลังคน ทั้งนี้ เนื่องจากงานนั้นมีเป็นครั้งคราว หรือหน่วยงานไม่สามารถเพิ่มกำลังคนได้ เนื่องจากข้อจำกัดในด้านอัตรากำลัง

อย่างไรก็ตาม การว่าจ้างที่ปรึกษาจะต้องคำนึงถึงการใช้นุ้บุคลากรของหน่วยงานที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และจะต้องคำนึงถึงการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรของหน่วยงานด้วย ทางหนึ่งที่ต้องทำได้ คือ การว่าจ้างที่ปรึกษาให้ทำงานร่วมกับบุคลากรของหน่วยงาน ในกรณีนี้ หน่วยงานจะมีบุคลากรพร้อมในหลายด้าน แต่อาจขาดผู้ที่มีประสบการณ์มากพอที่จะเป็นหัวหน้าคณะทำงาน หรือขาดผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

2.4 การเลือกจ้างที่ปรึกษาอิสระหรือที่ปรึกษานิติบุคคล

การว่าจ้างที่ปรึกษาอิสระ มีข้อดีตรงที่การว่าจ้างทำได้เร็วกว่าการว่าจ้างที่ปรึกษานิติบุคคลและอัตราค่าตอบแทนต่ำกว่า โดยทั่วไป สำหรับบุคคลที่มีความรู้ความสามารถระดับเดียวกัน อัตราค่าตอบแทน (Remuneration) ของที่ปรึกษาอิสระที่ไม่สังกัดองค์กรใด จะต่ำกว่าอัตราค่าตอบแทนของที่ปรึกษาที่เป็นนิติบุคคลมาก (อัตราค่าตอบแทน ได้แก่ เงินเดือน บวกค่าใช้จ่ายหรือค่าโสหุ่ย และกำไร) ทั้งนี้ เพราะที่ปรึกษาอิสระมีค่าโสหุ่ย (Overhead Costs) ต่ำกว่าที่ปรึกษานิติบุคคลมาก เมื่อเทียบกับที่ปรึกษานิติบุคคล บริษัทที่ปรึกษาเอกชนมีค่าโสหุ่ยค่อนข้างสูง เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือนพื้นฐาน ค่าโสหุ่ยของบริษัทเอกชนจะตกประมาณ 1.5-2.5 เท่าของค่าใช้จ่ายเงินเดือนพื้นฐาน ตัวอย่างของค่าใช้จ่ายที่รวมอยู่ในค่าโสหุ่ย ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการจัดทำข้อเสนอโครงการ ค่าเช่าหรือค่าเสื่อมราคาของเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ ค่าเช่าอาคารสถานที่ ค่าสาธารณูปโภค ฯลฯ

ถึงแม้การว่าจ้างที่ปรึกษาอิสระจะเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่า แต่มีข้อจำกัดตรงที่ไม่สามารถจะใช้สำหรับภารกิจที่ต้องการที่ปรึกษาหลายคนทำงานร่วมกันเป็นทีม ดังนั้น โดยทั่วไป การว่าจ้างที่ปรึกษาอิสระจะมีความเหมาะสมในกรณีที่ภารกิจที่จะให้ที่ปรึกษาดำเนินงานต้องการที่ปรึกษาเพียงคนเดียว ลักษณะของงานประเภทนี้ ได้แก่ การว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญให้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ (Advisor) แก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน หรือให้ทำการศึกษาวเคราะห์เรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกับเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน หรือที่ปรึกษาอื่นที่หน่วยงานได้ว่าจ้างมา การว่าจ้างที่ปรึกษาอิสระหลายๆ คนให้มาทำงานร่วมกันจะยุ่งยากในทางปฏิบัติ เนื่องจากเพิ่มภาระในการคัดเลือกที่ปรึกษาและบริหารสัญญา และเสี่ยงต่อความล้มเหลวในการดำเนินภารกิจได้ หากกลุ่มที่ปรึกษาอิสระมีปัญหาในด้านการประสานงาน

การว่าจ้างที่ปรึกษาที่เป็นนิติบุคคล เช่น บริษัทที่ปรึกษา (ถึงแม้ว่า ภารกิจที่ว่าจ้างจะใช้ที่ปรึกษาเพียงคนเดียว) มีข้อดีตรงที่ที่ปรึกษาจะได้รับการสนับสนุนในการดำเนินงานด้านต่างๆ จากองค์กรต้นสังกัด เช่น ด้านข้อมูล ด้านการจัดทำรายงาน ด้านการเขียนแบบ เป็นต้น ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพขึ้น อีกทั้งการเปลี่ยนตัวที่ปรึกษาทำได้ง่ายกว่า หากที่ปรึกษาที่บริษัทส่งมาไม่มีความสามารถเพียงพอ

2.5 ความจำเป็นในการว่าจ้างที่ปรึกษาต่างประเทศ

ถึงแม้นโยบายของรัฐบาลต้องการให้ใช้ที่ปรึกษาไทย แต่การว่าจ้างที่ปรึกษาต่างประเทศอาจมีความจำเป็นในบางกรณี ได้แก่

- (1) โครงการที่ใช้เงินกู้จำเป็นต้องเปิดให้มีการแข่งขันโดยเสรี เว้นแต่กรณีที่ระบุไว้ชัดเจนว่าต้องใช้ที่ปรึกษาไทยเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ที่ปรึกษาไทยมีสิทธิเข้าแข่งขันเช่นกัน
- (2) งานที่เป็นเทคโนโลยีขั้นสูงหรืองานที่มีความยุ่งยากซับซ้อน ซึ่งที่ปรึกษาไทยยังมีความชำนาญและประสบการณ์ไม่เพียงพอ ตัวอย่างเช่น การออกแบบเตาปฏิกรณ์นิวเคลียร์ งานออกแบบเขื่อนขนาดใหญ่ งานออกแบบอุโมงค์รถไฟใต้ดิน งานสร้างสะพานข้ามแม่น้ำที่มีความยาวมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสะพานแขวน

(3) งานด้าน Institutional Planning หรือ Management Planning ซึ่งเป็นงานของโครงการต่างๆ ภายใต้การปฏิรูปภาครัฐบาล งานประเภทนี้ต้องการผู้ที่มีประสบการณ์ในเรื่องนี้ในต่างประเทศ เช่น ที่อังกฤษ นิวซีแลนด์

บริษัทที่ปรึกษาต่างประเทศเรียกค่าตอบแทนในอัตราที่สูงมาก ทั้งเจ้าหน้าที่ที่เป็นคนไทยและชาวต่างประเทศ สำหรับที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ บริษัทที่ปรึกษาต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทที่ปรึกษาด้านการเงิน การจัดการ และกฎหมาย จะเรียกค่าตอบแทนของเจ้าหน้าที่ไม่ต่ำกว่า 700,000-1,200,000 บาทต่อเดือน บริษัทที่ปรึกษาไทยจะเรียกค่าตอบแทนสำหรับเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์สูงในระดับเดียวกันในอัตราระหว่าง 200,000 ถึง 500,000 บาทต่อเดือนขึ้นกับประสบการณ์ (เงินเดือนพื้นฐานระหว่าง 80,000 ถึง 250,000 บาท) ถ้ามีประสบการณ์น้อย อัตราค่าตอบแทนจะต่ำกว่านี้มาก เช่น 50,000-150,000 บาทต่อเดือน (เงินเดือนพื้นฐานระหว่าง 20,000-60,000 บาท) ดังนั้น การว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาต่างประเทศจึงต้องพิจารณาความเหมาะสมและความคุ้มค่าอย่างรอบคอบ

จุดแข็งของที่ปรึกษาไทย คือ ความรู้ความเข้าใจในคนไทย เมืองไทย และระบบการทำงานของไทย ดังนั้น ทางเลือกที่ดีน่าจะเป็น Joint Venture ระหว่างที่ปรึกษาไทยกับที่ปรึกษาต่างประเทศ เพื่อให้ความรู้และประสบการณ์ของที่ปรึกษาต่างประเทศเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานมากที่สุด

บทที่ 3

แนวทางการจ้างที่ปรึกษา

3.1 แนวทางในการจ้างที่ปรึกษา

การจ้างที่ปรึกษาของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจจะปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และระเบียบการจ้างที่ปรึกษาของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีแนวปฏิบัติเช่นเดียวกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีฯ

ทั้งนี้ ตามหลักข้อ 78 ของระเบียบฯ กำหนดให้เจ้าหน้าที่ซึ่งจะเป็นผู้กำกับการดำเนินงานของที่ปรึกษา ทำรายงานเสนอหัวหน้าส่วนราชการ เพื่อขอความเห็นชอบในหลักการในความจำเป็นที่จะต้องว่าจ้างที่ปรึกษา โดยรายงานจะต้องมีเนื้อหาสาระในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

- (1) เหตุผลและความจำเป็นที่ต้องจ้างที่ปรึกษา
- (2) ร่างขอบเขตโดยละเอียดของงานที่จะจ้างที่ปรึกษา (Terms of Reference)
- (3) คุณสมบัติของที่ปรึกษาที่จะจ้าง
- (4) วงเงินค่าจ้างที่ปรึกษาโดยประมาณ
- (5) กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน
- (6) วิธีจ้างที่ปรึกษาและเหตุผลที่จะต้องจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีนั้น
- (7) องค์ประกอบและหน้าที่ของคณะกรรมการจ้างที่ปรึกษา ซึ่งประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 ท่าน และกรรมการ 4 ท่าน โดยกรณีจ้างที่ปรึกษาโดยใช้เงินกู้จะต้องมีผู้แทนสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะร่วมด้วย 1 ท่าน
- (8) ข้อเสนออื่นๆ (ถ้ามี)

เมื่อหัวหน้าส่วนราชการให้ความเห็นชอบตามรายงานที่เสนอแล้ว ให้เจ้าหน้าที่ซึ่งจะเป็นผู้กำกับการดำเนินงานของที่ปรึกษา ร่วมกับเจ้าหน้าที่พัสดุดำเนินการจ้างตามวิธีจ้างนั้นต่อไปได้

เจ้าหน้าที่ซึ่งจะเป็นผู้กำกับการดำเนินงานของที่ปรึกษา หมายถึง เจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในโครงการหรืองานที่จะต้องมีการว่าจ้างที่ปรึกษา ดังนั้น จึงต้องเป็นผู้กำกับการดำเนินงานของที่ปรึกษา ให้ตรงต่อความต้องการของโครงการ เจ้าหน้าที่ผู้นี้จึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจอย่างดีในงานที่จะว่าจ้างที่ปรึกษาให้ดำเนินงาน และต้องเป็นบุคลากรหลักในการจัดทำร่าง TOR

3.2 วิธีจ้างที่ปรึกษา

การจ้างที่ปรึกษา ทำได้ 2 วิธี คือ วิธีตกลง และวิธีการคัดเลือก

3.2.1 การจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีตกลง คือ การว่าจ้างตรง (Direct Hiring) เฉพาะเฉพาะตัวบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เหมาะสมกับการกิจ และเป็นบุคคลที่ผู้ว่าจ้างเคยทราบหรือเคยเห็นความสามารถและผลงานแล้ว และเป็นผู้ให้บริการที่เชื่อถือได้

โดยทั่วไป การจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีตกลง มีความเหมาะสมในกรณีดังต่อไปนี้

- (1) ผู้เชี่ยวชาญในงานที่จะให้บริการตามที่ต้องการมีจำนวนจำกัด ไม่เหมาะสมที่จะดำเนินการด้วยวิธีคัดเลือก และเป็นการจ้างที่มีวงเงินค่าจ้างไม่เกิน 2,000,000 บาท
- (2) เป็นการจ้างสถาบันวิชาการของรัฐ หรือองค์กรที่ปรึกษาของรัฐ หรือองค์กรที่มีกฎหมายหรือมติคณะรัฐมนตรีให้การสนับสนุนให้ดำเนินการจ้างได้โดยตรง
- (3) เป็นการจ้างที่ต้องกระทำโดยเร่งด่วน หากล่าช้าอาจจะเสียหายแก่ราชการ และมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการจ้างโดยวิธีตกลง
- (4) เป็นการจ้างตามมติคณะรัฐมนตรี

ทั้งนี้ การจ้างที่ปรึกษาในกรณีการจ้างต้องกระทำโดยเร่งด่วน หัวหน้าส่วนราชการจะต้องชี้แจงเหตุผลและความจำเป็นให้ กวพ. ทราบภายใน 15 วัน นับตั้งแต่วันที่ได้มีการจ้าง

3.2.2 การจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีคัดเลือก คือ การคัดเลือกที่ปรึกษาที่มีคุณสมบัติและประสบการณ์เหมาะสมกับลักษณะงานของโครงการ โดยผ่านขบวนการคัดเลือกขึ้นทะเบียนให้มีรายชื่อผู้เสนอราย เพื่อจะเชิญชวนยื่นข้อเสนอทางด้านเทคนิคและทางด้านราคาโดยมีจำนวนไม่เกิน 6 ราย และผ่านการพิจารณาคัดเลือกตามหลักเกณฑ์การตัดสินจากข้อเสนอทางเทคนิคที่ดีที่สุดจากบรรดาที่ปรึกษาที่ได้รับการเชิญชวนให้เข้าร่วมแข่งขัน โดยการยื่นข้อเสนอทางด้านเทคนิคและข้อเสนอทางด้านราคา

3.3 ขั้นตอนการปฏิบัติในการจ้างที่ปรึกษา

3.3.1 การจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีตกลง

คณะกรรมการจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีตกลง จะดำเนินการพิจารณาขอบเขตการปฏิบัติงานของที่ปรึกษาและจัดทำหนังสือเชิญชวน เพื่อเชิญให้ที่ปรึกษารายที่กำหนดให้ยื่นข้อเสนอทางด้านเทคนิคและราคา รวมทั้งพิจารณาข้อเสนอทางด้านเทคนิคตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และเจรจาต่อรองราคาค่าจ้างให้อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมและประหยัด โดยใช้ราคาจ้างจากโครงการที่เคยจ้างมาแล้ว หรือโครงการที่หน่วยงานอื่นเคยจ้าง ทั้งนี้ เมื่อคณะกรรมการฯ ตกลงในรายละเอียดของราคารวมและสัญญาการจ้างแล้ว ให้นำเสนอผู้มีอำนาจสั่งจ้างอนุมัติ เพื่อจะได้ลงนามในสัญญาจ้างต่อไป

3.3.2 การจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีคัดเลือก

คณะกรรมการจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีคัดเลือก จะพิจารณาขอบเขตการปฏิบัติงาน แล้วจะดำเนินงานตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

(1) การจัดหารายชื่อที่ปรึกษาให้เหลือน้อยราย

การจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีคัดเลือก คณะกรรมการจะดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาจำนวนหนึ่งให้เหลือน้อยรายประมาณ 5-7 ราย เพื่อเชิญให้ส่งข้อเสนอด้านเทคนิคและด้านการเงิน การที่เชิญที่ปรึกษาจำนวนจำกัดนั้นเนื่องจากเหตุผลดังต่อไปนี้

- ที่ปรึกษาต้องเสียค่าใช้จ่ายมากในการจัดทำข้อเสนอด้านเทคนิค หากเป็นโครงการใหญ่ค่าใช้จ่ายจะเป็นจำนวนเงินหลายแสนบาท เนื่องจากที่ปรึกษาต้องรวบรวมข้อมูลและศึกษาวิเคราะห์เบื้องต้น ดังนั้น หากเชิญที่ปรึกษามากมาย ที่ปรึกษาที่ได้รับเชิญอาจไม่ยินดีที่จะลงทุนเพื่อเข้าแข่งขัน ทั้งนี้เพราะโอกาสที่จะได้งานลดลงตามจำนวนที่ปรึกษาที่เข้าแข่งขันอาจไม่คุ้มค่าใช้จ่าย

- การพิจารณาข้อเสนอด้านเทคนิคต้องใช้เวลาพอสมควร ดังนั้น หากที่ปรึกษาที่ได้รับเชิญให้ส่งข้อเสนอด้านเทคนิคมีจำนวนมากเกินไปจะทำให้การพิจารณาข้อเสนอด้านเทคนิคไม่ละเอียดรอบคอบเท่าที่ควร

สำหรับการคัดเลือกที่ปรึกษาให้เหลือน้อยราย ในขั้นแรก คณะกรรมการฯ จะจัดทำรายชื่อที่ปรึกษาที่อยู่ในข่ายที่จะรับดำเนินการได้ ซึ่งอาจมีจำนวนมาก 10-20 ราย รายชื่อที่ปรึกษาดังกล่าว (Long list) อาจได้จาก

- การลงแจ้งความโฆษณาในหนังสือพิมพ์ ให้ที่ปรึกษาที่สนใจแจ้งความจำนงที่จะขอเข้าแข่งขันส่งหลักฐานแสดงประสบการณ์และผลงาน และความพร้อมขององค์กรเพื่อประกอบการพิจารณา (หากเป็นโครงการเงินกู้ของธนาคารโลก จะต้องลงแจ้งความในหนังสือพิมพ์ท้องถิ่นหรือหนังสือพิมพ์หรือวารสารระดับสากลอย่างน้อย 5 วัน)

- ฐานข้อมูลที่ปรึกษาที่ได้จดทะเบียนไว้กับสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ กระทรวงการคลัง

คณะกรรมการคัดเลือกและว่าจ้างที่ปรึกษา จะดำเนินการคัดเลือกที่ปรึกษาจากรายชื่อทั้งหมดที่ได้ เพื่อให้เหลือน้อยรายจำนวน 5 - 7 ราย เพื่อจะได้รับเชิญชวนให้ส่งข้อเสนอด้านเทคนิคและข้อเสนอด้านการเงิน

หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกที่ปรึกษาให้เหลือน้อยราย โดยทั่วไป ได้แก่

- ประสบการณ์และผลงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่ต้องการว่าจ้างที่ปรึกษา
- ความพร้อมในการรับดำเนินการกิจ เช่น ไม่ผูกพันกับโครงการอื่นๆ ในช่วงเวลาที่คาดว่าจะเริ่มภารกิจ การร่วมมือกับบริษัทต่างประเทศ
- ความเข้าใจในภารกิจ ประเมินได้จากจดหมายแสดงความจำนงที่เข้ารับ การพิจารณาคัดเลือกให้เหลือน้อยราย

ข้อพิจารณาอื่นๆ ในกรณีที่เป็นโครงการเงินกู้ องค์กรที่ให้กู้จะมีเกณฑ์ให้เชิญที่ปรึกษาจากภูมิภาคต่างๆ เช่น อเมริกาเหนือ ยุโรป ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ และเอเชีย เพื่อกระจายโอกาสให้ทั่วถึงคณะกรรมการฯ ควรประชุมเพื่อพิจารณาผลการคัดเลือก และจัดทำบันทึกการประชุมให้เหตุผลสนับสนุนผลการคัดเลือก

(2) การยื่นข้อเสนอทางด้านเทคนิคและราคา

วิธีการเชิญชวนให้ที่ปรึกษายื่นข้อเสนอทางด้านเทคนิคและข้อเสนอทางด้านราคาสามารถทำได้หลายรูปแบบ ดังนี้

- **แบบซองเดียว** ให้ที่ปรึกษายื่นซองข้อเสนอทางด้านเทคนิคและข้อเสนอทางด้านราคา รวมกันมาในซองเดียว
- **แบบทีละซอง** ให้ที่ปรึกษายื่นข้อเสนอทางด้านเทคนิคมาเป็นลำดับแรกก่อน แล้วเมื่อคณะกรรมการฯ พิจารณาตัดสินได้ที่ปรึกษารายที่มีข้อเสนอดีที่สุดแล้ว จึงเชิญรายดังกล่าวให้ยื่นข้อเสนอทางด้านราคาต่อไป
- **แบบแยกซอง** ให้ที่ปรึกษายื่นข้อเสนอทางด้านเทคนิคและข้อเสนอทางด้านราคา มาพร้อมกัน โดยแยกออกเป็น 2 ซอง

(3) การพิจารณาข้อเสนอทางด้านเทคนิค

คณะกรรมการฯ จะกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาตัดสินข้อเสนอทางด้านเทคนิค โดยมีกรอบการพิจารณา 3 ด้าน คือ ด้านประสิทธิภาพของที่ปรึกษา ด้านการบริหารและวิธีการปฏิบัติงาน และด้านบุคลากร (รายละเอียดอธิบายในบทที่ 6) ทั้งนี้ การกำหนดหลักเกณฑ์ดังกล่าวจะดำเนินการก่อนเปิดข้อเสนอของที่ปรึกษาที่ได้ยื่นมาแล้ว

สำหรับเกณฑ์การตัดสิน คณะกรรมการฯ จะจัดเรียงลำดับตามข้อเสนอที่ดีที่สุด (Ranking) แล้วเชิญรายที่มีข้อเสนออันดับดีที่สุดมาเจรจาต่อราคาต่อไป (อธิบายในบทที่ 7)

อนึ่ง สำหรับการจ้างที่ปรึกษาโดยใช้เงินกู้จากต่างประเทศ จะต้องเสนอผลการประเมินข้อเสนอทางด้านเทคนิคให้แหล่งเงินกู้พิจารณาและอนุมัติก่อนจึงจะดำเนินการเชิญที่ปรึกษารายที่มีข้อเสนอทางด้านเทคนิคดีที่สุดมาเจรจาต่อไป

บทที่ 4

การจัดทำ TOR

4.1 ความหมายและความสำคัญของ TOR

Terms of Reference หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า TOR เป็นเอกสารที่กำหนดขอบเขตและรายละเอียดของภารกิจที่ผู้จัดทำ TOR ต้องการให้ผู้รับจ้างดำเนินการ รวมทั้งความรับผิดชอบอื่นๆ ของผู้รับจ้างที่เกี่ยวข้องกับภารกิจนั้น ตัวอย่างเช่น TOR สำหรับการว่าจ้างที่ปรึกษาให้ดำเนินการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม จะกำหนดขอบเขตของการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม ประเด็นที่ต้องศึกษา รวมทั้งระดับความลึกของการศึกษาแต่ละประเด็น และรายงานต่างๆ ซึ่งที่ปรึกษาจะต้องจัดทำและส่งมอบให้ผู้ว่าจ้างในช่วงเวลาต่างๆ ตลอดช่วงเวลาของการดำเนินการกิจ ดังนั้น TOR จึงเทียบได้กับข้อกำหนด (Specifications) ของสินค้าที่ผู้ซื้อจัดทำขึ้นสำหรับการจัดซื้อ แต่ต่างกันตรงที่ไม่สามารถจัดทำข้อกำหนดอย่างละเอียดสำหรับผลงานการศึกษาหรือบริการทางวิชาการได้เหมือนกับข้อกำหนดของสินค้า ดังนั้น TOR จึงให้ข้อกำหนดได้เพียงคร่าวๆ เท่านั้น

ความสำคัญของ TOR มีสองประการ:

- **ประการแรก** TOR มีความสำคัญมากต่อคุณภาพของผลงานที่จะได้จากที่ปรึกษา TOR จะต้องมี ความชัดเจน และกำหนดประเด็นต่างๆ ที่ที่ปรึกษาจะต้องวิเคราะห์ไว้อย่างชัดเจน TOR ยังมีความชัดเจนเพียงใด ยังทำให้การคัดเลือกที่ปรึกษาง่ายขึ้น โปร่งใสมากขึ้น และการประเมินปริมาณแรงงานของนักวิชาการ สาขาต่างๆ ที่ต้องใช้จะใกล้เคียงกับความจริงมากยิ่งขึ้น

- **ประการที่สอง** TOR เป็นเอกสารอ้างอิงที่ใช้เป็นส่วนหนึ่งของสัญญาว่าจ้าง ดังนั้น TOR จึงต้องมี ความชัดเจนเพียงพอต่อการประเมินปริมาณและคุณภาพงานของที่ปรึกษา

นอกเหนือจาก TOR ซึ่งกำหนดขอบเขตและรายละเอียดของภารกิจแล้ว ผู้ว่าจ้างจำเป็นต้องกำหนด หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกที่ปรึกษาไว้ด้วย โดยเสนอแยกต่างหากไว้ในเอกสารข้อมูลสำหรับที่ปรึกษา

TOR ที่ดีจะต้องไม่เป็น TOR ที่กว้างทั่วไป จนสามารถนำไปใช้ได้ในทุกกรณี ตัวอย่างเช่น “ประเมินผลกระทบของโครงการที่มีต่อคุณภาพน้ำในบริเวณพื้นที่ใกล้เคียง” แต่จะต้องเน้นเฉพาะประเด็น ให้ชัดเจน เช่น “ประเมินผลกระทบต่อคุณภาพน้ำในคลองบางขัน คลองวง และคลองสี ในบริเวณใกล้เคียง กับพื้นที่

กองวัสดุก่อสร้างของโครงการ โดยเน้นคุณภาพน้ำในเรื่องความขุ่นในช่วงเวลาหลังจากฝนตก ซึ่งเกิดขึ้นจาก น้ำฝนชะล้างวัสดุก่อสร้าง” ดังนั้น การจัดทำ TOR จึงต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาในเบื้องต้นหรือ ในระดับแนวคิด ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อบ่งชี้ปัญหามากกว่าการหาคำตอบ การศึกษาใช้เวลาไม่นาน และอาจทำได้โดยการร่วมหารือกับกลุ่มต่างๆ เพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลายครบถ้วนสมบูรณ์ที่สุด

4.2 โครงสร้างของ TOR

โดยทั่วไป เอกสาร TOR จะประกอบด้วยส่วนหรือหัวข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้

- (1) บทนำ ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการ
- (2) วัตถุประสงค์ของภารกิจ และผลงานที่ต้องการจากที่ปรึกษา
- (3) ข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจของที่ปรึกษา
- (4) ขอบเขตการดำเนินงาน
- (5) ระยะเวลาการดำเนินงาน
- (6) บุคลากรที่ต้องการ
- (7) ระยะเวลาการส่งมอบผลงาน
- (8) การกำกับการทำงานของที่ปรึกษา
- (9) หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ว่าจ้าง

(1) บทนำ

บทนำจะให้ข้อมูลความเป็นมาของโครงการและภารกิจที่ต้องการว่าจ้างที่ปรึกษา เพื่อให้ที่ปรึกษาเข้าใจถึงความจำเป็นหรือความสำคัญของภารกิจนี้ และความเชื่อมโยงของภารกิจนี้กับเรื่องอื่นๆ

(2) วัตถุประสงค์ของการว่าจ้างและผลงานที่ต้องการ

วัตถุประสงค์ของภารกิจ คือ สิ่งที่ผู้ว่าจ้างต้องการจะบรรลุหลังจากที่ภารกิจเสร็จสิ้นลง TOR ส่วนใหญ่มักกำหนดวัตถุประสงค์เป็นวิธีการ วัตถุประสงค์ คือ End ไม่ใช่ Means ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์ของการว่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษาปัญหาต่างๆ ในการปรับโครงสร้างของกรม การศึกษาปัญหาต่างๆ เป็น Means วัตถุประสงค์ในกรณีนี้น่าจะเป็นดังนี้ เพื่อจัดทำแผนปรับโครงสร้างของกรม โดยแผนดังกล่าวจะต้องมีเนื้อหาสาระหรือองค์ประกอบดังต่อไปนี้ (กำหนดให้ชัดเจนว่าต้องการแผนที่มีลักษณะอย่างไร) วัตถุประสงค์จะใกล้เคียงกับสิ่งที่ต้องการจะได้จากที่ปรึกษา แต่สิ่งที่ต้องการจะได้ในกรณีนี้ นอกจากเอกสารรายงานฯ และแผนการปรับ โครงสร้างของกรมแล้ว อาจรวมถึงสิ่งอื่นๆ อีก เช่น การฝึกอบรม เอกสารอื่นๆ เป็นต้น

(3) ข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจของที่ปรึกษา

ประมวลเสนอสาระของปัญหาหรือเรื่องที่ต้องการให้ที่ปรึกษาดำเนินการ บ่งชี้ประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ทั้งนี้ เพื่อสร้างพื้นฐานสำหรับการทำความเข้าใจในขอบเขตการดำเนินงานภายใต้ภารกิจของที่ปรึกษา ส่วนนี้ของ TOR ควรเสนอสรุปย่อผลการศึกษาวิเคราะห์เบื้องต้นเพื่อบ่งชี้ปัญหา รายละเอียดควรให้ไว้ในภาคผนวกหรือเอกสารแนบ

(4) ขอบเขตของการดำเนินงาน

ควรกำหนดชัดเจนว่าการดำเนินงานของที่ปรึกษาต้องครอบคลุมประเด็นใดบ้าง และละเอียดเพียงใด ทั้งในด้านลึกและด้านกว้าง ทั้งนี้ ต้องแน่ใจว่าประเด็นที่จะให้ที่ปรึกษาดำเนินงานมีความจำเป็นจริงๆ กับปัญหาหลักที่เป็นพื้นฐานในการว่าจ้างที่ปรึกษา ยิ่งมากประเด็นยิ่งเสียค่าใช้จ่ายมากขึ้น

ขอบเขตของการดำเนินงานจะบอกว่าต้องทำอะไรบ้าง มิใช่บอกว่าทำอะไร แต่งานบางอย่างอาจจำเป็นต้องบอกว่า ควรทำอะไร ทั้งนี้ เพื่อรักษามาตรฐานของข้อมูล อาทิเช่น กำหนดวิธีการสำรวจดิน วิธีการเก็บตัวอย่างน้ำ วิเคราะห์น้ำ เป็นต้น

ควรแบ่งการดำเนินงานเป็นงานต่างๆ ตามขั้นตอนของการดำเนินงาน เช่น การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ การจัดทำรายงานฉบับร่าง การจัดสัมมนาเพื่อระดมความคิดเห็นในการปรับแก้รายงานฉบับร่าง เป็นต้น

(5) ระยะเวลาการดำเนินงาน

กำหนดระยะเวลาการดำเนินงาน โดยแบ่งเป็นระยะตามผลงานในช่วงการดำเนินงาน เช่น รายงานเริ่มงาน (Inception Report) รายงานฉบับกลาง รายงานฉบับร่าง รายงานฉบับสุดท้าย เป็นต้น

ระยะเวลาการดำเนินงานที่กำหนดให้ที่ปรึกษาต้องมีความเป็นไปได้ (Realistic) สอดคล้องกับปริมาณงาน และข้อจำกัดอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเก็บข้อมูลที่ขึ้นกับฤดูกาล โดยทั่วไป ถ้าระยะเวลาการทำงานสั้นจะใช้คนมาก ถ้าระยะเวลาทำงานยาวใช้คนน้อย กล่าวคือ ปริมาณคน-เดือนที่ต้องใช้จะไม่เปลี่ยนแปลง

(6) บุคลากรที่ต้องการ

จะต้องกำหนดชัดเจนว่าบุคลากรที่ต้องการสำหรับภารกิจนี้ จะประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการด้านใดบ้าง แต่ละด้านจะใช้แรงงานเท่าใด ปริมาณแรงงานวัดเป็นคน-เดือน (Person-Months)

คนทั่วไปมักมีความสับสนในความหมายของคน-เดือน งานที่ถูกกำหนดให้แล้วเสร็จภายใน 6 เดือน โดยใช้ปริมาณแรงงาน 36 คน-เดือน หมายถึงว่า โดยเฉลี่ยงานนี้ใช้คนทำงานเต็มเวลา 6 คน คนละ 6 เดือน รวมเป็น 36 คน-เดือน อย่างไรก็ตาม งานนี้อาจใช้คน 12 คน แต่ละคนมีปริมาณแรงงานไม่เท่ากัน แต่เมื่อเอาเวลาทำงานของแต่ละคนมารวมกันจะได้เท่ากับ 36

จะกำหนดสาขาวิชาหรือความเชี่ยวชาญที่ต้องการได้จากโครงร่างของปัญหาที่ต้องการให้มีการศึกษาวิเคราะห์ ส่วนข้อกำหนดในเรื่องประสบการณ์ของบุคลากรจะขึ้นกับระดับความยากง่ายของประเด็นปัญหาที่จะศึกษา ควรใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

การประมาณปริมาณแรงงานที่ต้องใช้ขึ้นกับประสบการณ์ของผู้จัดทำ TOR และขึ้นกับความสามารถถึงระดับความสามารถของที่ปรึกษา คนเก่งมากจะใช้เวลาทำงานน้อยกว่าคนเก่งน้อยกว่า ถึงแม้ว่าจ้างต่อเดือนของคนเก่งกว่าจะสูงกว่าของคนที่ไม่เก่งน้อยกว่า แต่วงเงินรวมของคนเก่งกว่าน่าจะต่ำกว่าของคนที่ไม่เก่งน้อยกว่า และได้ผลงานที่มีคุณภาพดีกว่า

วิธีที่ดีที่สุดสำหรับผู้จัดทำ TOR ในการประมาณจำนวนคน-เดือนสำหรับที่ปรึกษา คือ การประมาณการว่า ถ้าผู้จัดทำ TOR เป็นผู้ทำงานเองจะต้องใช้กี่คน-เดือน ถ้าผู้จัดทำ TOR คิดว่าที่ปรึกษาเก่งกว่าผู้จัดทำ TOR ก็ควรกำหนดปริมาณคน-เดือนให้ต่ำกว่าที่ประมาณการไว้ ในการประมาณการปริมาณแรงงานควรใช้ตัวเลขพื้นฐานชั่วโมงทำงาน 176 ชั่วโมงต่อคน-เดือน

กำหนดคุณวุฒิและประสบการณ์ของที่ปรึกษาและความสามารถพิเศษอื่นๆ ที่ต้องการ เช่น ต้องมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ได้ การคิดและพิมพ์ได้ และความสามารถด้านภาษาอังกฤษ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ปริมาณแรงงานที่เอกสาร TOR กำหนดไว้เป็นเพียงตัวเลขคร่าวๆ ตามการประเมินของผู้จัดทำ TOR เท่านั้น เพื่อใช้ในการประมาณราคาค่าจ้าง ตัวเลขปริมาณแรงงานที่ที่ปรึกษาเสนออาจต่างจากตัวเลขของผู้จัดทำ TOR ได้ ในกรณีเช่นนี้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอาจเข้าใจปัญหาที่ต้องศึกษาไม่เพียงพอ

TOR ที่ไม่มีตัวเลขปริมาณแรงงาน จะทำให้มีความยุ่งยากในการประเมินข้อเสนอด้านเทคนิคที่ที่ปรึกษาเสนอมาน

ปริมาณแรงงานกับวงเงินค่าจ้างทั้งหมด จะชี้คร่าวๆ ถึงระดับความสามารถของที่ปรึกษา

(7) ระยะเวลาการส่งมอบผลงานของที่ปรึกษา

ผลงานของที่ปรึกษา ได้แก่ รายงาน คู่มือ การฝึกอบรม การจัดสัมมนา เป็นต้น TOR จะต้องกำหนดอย่างชัดเจนว่าต้องการผลงานอะไรบ้าง ข้อกำหนดของผลงานเป็นอย่างไร (เช่น รายงานแต่ละฉบับจะต้องมีเนื้อหาสาระอะไรบ้าง) รูปร่างหน้าตาของผลงานควรเป็นอย่างไร (Format) กำหนดส่งมอบเมื่อไร จำนวนเท่าใด

ควรกำหนด Software ที่ที่ปรึกษาจะใช้และให้ที่ปรึกษาส่ง Diskette ด้วย

โดยทั่วไป รายงานที่ต้องการจากที่ปรึกษา ได้แก่

- รายงานเริ่มงาน (Inception Report) หลังจากเริ่มงานแล้วประมาณ 1-2 เดือน วัตถุประสงค์เพื่อทบทวนปรับแก้แผนงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น หลังจากที่ได้ศึกษาวิเคราะห์เบื้องต้นแล้ว

- รายงานฉบับกลาง (Interim Report) ประมาณกึ่งกลางช่วงเวลาการดำเนินงาน ถ้าช่วงเวลาการดำเนินงานสั้น เช่น 4-6 เดือน อาจไม่จำเป็นต้องมีรายงานฉบับกลาง

- รายงานฉบับสุดท้าย ฉบับร่าง (Draft Final Report) ประมาณ 1 เดือน ก่อนสิ้นสุดการดำเนินงาน

- รายงานฉบับสุดท้าย ฉบับสมบูรณ์ (Final Report) ประมาณ 1 เดือน หลังจากที่ได้รับข้อคิดเห็นจากผู้ว่าจ้างแล้ว

- รายงานการเสร็จสิ้นภารกิจ (Assignment or Project Completion Report) ในกรณีที่มีการว่าจ้างที่ปรึกษาให้ดำเนินการกิจที่ไม่ใช่เป็นการศึกษาจัดทำแผน เช่น ว่าจ้างที่ปรึกษาเป็นผู้เชี่ยวชาญประจำโครงการ ว่าจ้างที่ปรึกษาให้จัดการ โครงการ ว่าจ้างที่ปรึกษาให้ควบคุมงานก่อสร้าง เป็นต้น

- รายงานความก้าวหน้า จะขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความต้องการของผู้ว่าจ้าง โดยอาจจะมีเป็นรายเดือนหรือรายไตรมาสก็ได้ รายงานนี้จะรายงานถึงความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานของที่ปรึกษาเป็นระยะๆ

(8) การกำกับการดำเนินงานของที่ปรึกษา

เอกสาร TOR ควรให้ข้อมูลแก่ที่ปรึกษาในเรื่องการจัดองค์กรของผู้ว่าจ้าง เพื่อการกำกับการดำเนินงานของที่ปรึกษา กลไกที่จะใช้ในการประสานงานกับที่ปรึกษา โดยทั่วไป ผู้ว่าจ้างจะมีเจ้าหน้าที่ร่วม (Counterpart Staff) เพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้จากที่ปรึกษา (มักต้องเรียนรู้เอาเอง เพราะที่ปรึกษาจะให้ความสำคัญแก่การทำงานตามภารกิจของตนก่อน) ผู้ประสานงานโครงการหรือผู้จัดการโครงการ คณะกรรมการกำกับการดำเนินงานของที่ปรึกษา (คณะกรรมการกำกับโครงการ)

ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างของทางราชการกำหนดให้มีคณะกรรมการตรวจการจ้าง ซึ่งทางปฏิบัติส่วนราชการมักจะแต่งตั้งกรรมการตรวจการจ้างเป็นคนละชุดกับคณะกรรมการคัดเลือกที่ปรึกษา จึงมีปัญหา คือ คณะกรรมการตรวจการจ้างต้องใช้เวลาในการทำความเข้าใจกับข้อเสนอด้านเทคนิคของที่ปรึกษา รวมทั้งอาจไม่ทราบรายละเอียดผลการเจรจาที่ทั้งสองฝ่ายได้ตกลงกันไว้ โดยเฉพาะการทำความเข้าใจระหว่างกันในขอบเขตการปฏิบัติงานและความลึกของข้อมูลที่ต้องการให้ศึกษาและวิเคราะห์ ดังนั้น คณะกรรมการทั้งสองชุดควรใช้บุคลากรหลักร่วมกัน

(9) หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ว่าจ้าง

เอกสาร TOR จะต้องกำหนดชัดเจนว่า ผู้ว่าจ้างจะให้อะไรหรือทำอะไรให้แก่ที่ปรึกษาได้บ้าง จะคิดค่าใช้จ่ายหรือไม่คิด ถ้าคิดจะคิดอย่างไร

รายการที่ควรพิจารณา ได้แก่

- สถานที่ทำงาน เฟอร์นิเจอร์สำนักงาน เครื่องใช้สำนักงาน เครื่องคอมพิวเตอร์ และเครื่องพิมพ์ เครื่องถ่ายเอกสาร โทรศัพท์ โทรสาร ยานพาหนะ วัสดุสิ้นเปลืองต่างๆ

- ข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานของที่ปรึกษา ถ้าเป็นข้อมูลของหน่วยราชการต่างๆ ผู้ว่าจ้างควรรับหน้าที่ในการเก็บรวบรวมให้ที่ปรึกษาจะประหยัดเวลาและเงินค่าจ้างได้มาก

- ค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น การจัดสัมมนา การพิมพ์เอกสารต่างๆ

บทที่ 5

ข้อมูลสำหรับที่ปรึกษา

ในการเชิญชวนให้ที่ปรึกษายื่นข้อเสนอทางด้านเทคนิคและราคาสำหรับวิธีการจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีตกลงและวิธีการคัดเลือก ผู้ว่าจ้างต้องชี้แจงข้อมูลให้ที่ปรึกษาเข้าใจในเรื่องต่างๆ ดังนี้

5.1 เรื่องทั่วไป

(1) (หน่วยงาน) จะคัดเลือกบริษัทที่ปรึกษาจากบริษัทที่ปรึกษา _____ ราย ดังรายชื่อปรากฏในหนังสือเชิญ โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบ (ระบุวิธีคัดเลือก) ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในข้อมูลสำหรับที่ปรึกษา

(2) ที่ปรึกษาจะต้องส่งข้อเสนอด้านเทคนิคและข้อเสนอด้านราคาแยก (หรือส่งข้อเสนอรวมด้านเทคนิคและการเงิน) สำหรับการรับดำเนินการกิจให้แก่ (หน่วยงาน) เนื้อหาสาระของข้อเสนอด้านเทคนิคและด้านการเงินจะเป็นพื้นฐานสำหรับการเจรจาต่อรองเพื่อทำสัญญาว่าจ้างกับบริษัทที่ได้รับคัดเลือก

(3) ในการจัดทำข้อเสนอด้านเทคนิค ที่ปรึกษาควรศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นและสำรวจพื้นที่ดำเนินงานเท่าที่จำเป็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริงในขอบเขตและวัตถุประสงค์ของภารกิจ และสภาพแวดล้อมของพื้นที่ดำเนินงาน ทั้งนี้ ที่ปรึกษาควรเข้าร่วมการประชุมชี้แจงภารกิจ ซึ่ง (หน่วยงาน) จะจัดขึ้นในวันที่ ___ เวลา ___ ณ ___ นอกจากนี้ ที่ปรึกษาอาจขอข้อมูลหรือสอบถามเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของ (หน่วยงาน) ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ

(4) (หน่วยงาน) จะให้ความสนับสนุนในการดำเนินงานแก่ที่ปรึกษาในเรื่องต่อไปนี้

(5) (ระบุความสนับสนุนที่จะให้แก่ที่ปรึกษาในเรื่องข้อมูล การประสานงาน สถานที่ทำงาน และอุปกรณ์ในการทำงาน)

(6) ที่ปรึกษาจะต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการจัดเตรียมข้อเสนอด้านเทคนิคและข้อเสนอด้านการเงิน และค่าใช้จ่ายอื่นๆ รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการเจรจาต่อรองเพื่อทำสัญญาว่าจ้าง ที่ปรึกษาไม่มีสิทธิรวมเงินค่าใช้จ่ายนี้ไว้ในวงเงินค่าจ้าง

(7) (หน่วยราชการ) ไม่มีข้อผูกพันใดๆ ที่จะต้องยอมรับข้อเสนอที่ได้รับ

(8) ที่ปรึกษาจะต้องดำเนินการกิจอย่างเที่ยงตรง และยึดผลประโยชน์สูงสุดของ (หน่วยงาน) เป็นหลัก ทั้งนี้ ที่ปรึกษาจะต้องไม่รับภารกิจอื่นในระหว่างการดำเนินการกิจให้ (หน่วยงาน) ซึ่งขัดแย้งกับภารกิจนี้ หรือขัดแย้งกับผลประโยชน์ของ (หน่วยงาน)

(9) ที่ปรึกษาที่ได้รับการคัดเลือกให้ดำเนินการกิจนี้ให้แก่ (หน่วยงาน) และบริษัทในเครือ จะไม่มีสิทธิในการแข่งขันเข้ารับงานที่เกี่ยวข้องกับภารกิจนี้ (นอกเหนือจากงานที่เป็นการดำเนินงานต่อเนื่องจากภารกิจนี้) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานจัดหาวัสดุและเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ และการก่อสร้าง

(10) ที่ปรึกษาที่ดำเนินการกิจนี้ มีสิทธิที่จะได้รับการพิจารณาร่วมกับที่ปรึกษารายอื่นในการให้บริการทางวิชาการที่เป็นงานต่อเนื่องจากภารกิจนี้

(11) นโยบายของ (หน่วยงาน) ต้องการให้ที่ปรึกษาดำเนินการอย่างมีจรรยาบรรณอย่างสูงสุดในช่วงเวลาระหว่างการคัดเลือกที่ปรึกษาและการดำเนินการกิจตามสัญญาว่าจ้าง (หน่วยงาน) ตามนโยบายดังกล่าว

มีสิทธิที่จะไม่รับพิจารณาข้อเสนอของที่ปรึกษา หากพบว่าที่ปรึกษามีการกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดดังต่อไปนี้

- “การกระทำที่ไม่สุจริต” ได้แก่ การเสนอ การให้ การรับ หรือการเรียกร้อยสิ่งมีค่า เพื่อชักจูงโน้มน้าวการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ในกระบวนการคัดเลือกหรือในการดำเนินการตามสัญญาว่าจ้าง
- การฉ้อฉล” ได้แก่ การให้ข้อมูลเท็จหรือข้อมูลที่มีเจตนาชักจูงให้เกิดความเข้าใจผิด ที่มีผลโน้มน้าวต่อกระบวนการคัดเลือกหรือในการดำเนินการตามสัญญาว่าจ้าง อันทำให้เกิดความเสียหายต่อ (หน่วยงาน) การฉ้อฉลยังรวมถึงการกระทำอันเป็นการสมรู้ร่วมคิดในบรรดาที่ปรึกษาทั้งหลายทั้งก่อนหรือหลังการยื่นข้อเสนอ เพื่อการตั้งราคาในระดับที่ไม่เหมาะสม อันจะทำให้ (หน่วยงาน) สูญเสียประโยชน์อันพึงได้จากการแข่งขันกันอย่างเสรีและเปิดเผย

(12) นอกจากนี้ (หน่วยงาน) จะขึ้นบัญชีดำที่ปรึกษาที่มีพฤติกรรมดังกล่าวข้างต้น และจะลงโทษโดยไม่ให้มีสิทธิเข้ารับการพิจารณาเพื่อเป็นที่ปรึกษาของ (หน่วยงาน) เป็นเวลาไม่เกิน 5 ปี

(13) (หน่วยงาน) มีสิทธิตรวจบัญชีและบันทึกหลักฐานต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินการกิจตามสัญญาว่าจ้าง ที่ได้รับเงินช่วยเหลือจากธนาคาร และมีสิทธิขอให้มีการตรวจสอบบัญชี โดยผู้ตรวจสอบบัญชีซึ่งแต่งตั้งโดย (หน่วยงาน)

5.2 การขอคำชี้แจงและข้อมูลเพิ่มเติมสำหรับการจัดเตรียมข้อเสนอ

(1) ที่ปรึกษาอาจร้องขอให้ (หน่วยงาน) ชี้แจงข้อสงสัยใดๆ เกี่ยวกับเอกสารเชิญชวนภายในเวลา 15 วันก่อนกำหนดส่งข้อเสนอ การร้องขอคำชี้แจงใดๆ จะต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นหนังสือส่งทางไปรษณีย์ โทรเลข โทรสาร หรือ e-mail ถึงเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง (หน่วยงาน) จะตอบชี้แจงโดยทางโทรเลข เทล็กซ์ แฟกซ์ หรือ e-mail และจะส่งสำเนาไปยังที่ปรึกษาอื่นๆ ที่ได้รับเชิญ โดยไม่ระบุถึงที่ปรึกษาที่เป็นผู้ร้องขอให้มีการชี้แจง

(2) เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ได้แก่

ชื่อเจ้าหน้าที่

ที่ติดต่อ

หมายเลขโทรศัพท์ _____ หมายเลขโทรสาร _____ หมายเลข e-mail

(3) ก่อนถึงกำหนดส่งข้อเสนอ (หน่วยงาน) อาจแก้ไขเอกสารเชิญชวนด้วยเหตุผลใดๆ ก็ตาม โดย (หน่วยงาน) จะจัดทำการแก้ไขดังกล่าวเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นเอกสารเพิ่มเติม ส่งไปยังที่ปรึกษาทุกรายที่

ได้รับเชิญโดยทางไปรษณีย์ โทรเลข เทลีสกซ์ แฟกซ์ หรือ e-mail และมีผลบังคับใช้ต่อที่ปรึกษาทุกราย หนึ่ง (หน่วยงาน) อาจเลื่อนวันกำหนดส่งข้อเสนอออกไปอีก สุดแต่แต่ดุลยพินิจของ (หน่วยงาน)

5.3 การจัดเตรียมข้อเสนอด้านเทคนิค

- (1) ที่ปรึกษาจะต้องจัดทำข้อเสนอด้านเทคนิคเป็นภาษา _____ จำนวน _____ ชุด
- (2) ในการจัดเตรียมข้อเสนอด้านเทคนิค ที่ปรึกษาจะต้องศึกษาเอกสารเชิญชวนอย่างละเอียด หากข้อเสนอด้านเทคนิคขาดข้อมูลที่กำหนดไว้ในเอกสารเชิญชวนนี้ (หน่วยงาน) มีสิทธิที่จะไม่รับพิจารณาข้อเสนอด้านเทคนิคได้
- (3) ในระหว่างการจัดเตรียมข้อเสนอด้านเทคนิค หากที่ปรึกษาเห็นว่า บุคลากรที่มีอยู่ไม่ครบตามความต้องการของภารกิจ ที่ปรึกษาอาจร่วมงานกับที่ปรึกษาอื่นๆ ได้ในรูปแบบการร่วมงานที่เหมาะสม
- (4) ที่ปรึกษาไม่มีสิทธิที่จะร่วมกับที่ปรึกษาอื่นที่ได้รับเชิญสำหรับภารกิจนี้ (หรือที่ปรึกษาอาจขอดำเนินงานร่วมกับที่ปรึกษาอื่นที่ได้รับเชิญสำหรับภารกิจนี้ ทั้งนี้ จะต้องได้รับความเห็นชอบจาก (หน่วยงาน) ก่อน)
- (5) (หน่วยงาน) ได้ประมาณการปริมาณแรงงานที่ต้องใช้สำหรับเจ้าหน้าที่ระดับวิชาชีพไว้ที่ประมาณ _____ คน-เดือน ดังรายละเอียดในเอกสารขอบเขตของภารกิจ อย่างไรก็ตาม ที่ปรึกษาจะต้องประมาณการปริมาณแรงงานที่ต้องใช้เองในข้อเสนอด้านเทคนิค
- (6) บุคลากรหลักส่วนใหญ่ที่ที่ปรึกษาเสนอสำหรับการดำเนินการกิจควรเป็นเจ้าหน้าที่ประจำของที่ปรึกษา หรือเป็นผู้ที่ได้เคยทำงานกับที่ปรึกษามาแล้วเป็นเวลานาน
- (7) บุคลากรหลักที่เสนอจะต้องมีประสบการณ์ และความรู้ความสามารถไม่ต่ำกว่าที่กำหนดไว้ดังต่อไปนี้

ตำแหน่ง	ประสบการณ์และจำนวนปี	ความรู้ความสามารถเฉพาะ

- (8) ที่ปรึกษาจะต้องไม่เสนอบุคลากรหลักเพื่อเลือก แต่ละตำแหน่งให้เสนอเพียง 1 คนเท่านั้น พร้อมประวัติการทำงาน
- (9) รายงานทั้งหมดที่กำหนดไว้ในเอกสารขอบเขตภารกิจจะต้องจัดทำเป็นภาษาตามที่ได้กำหนดไว้ในเอกสารขอบเขตภารกิจ
- (10) ข้อเสนอด้านเทคนิค จะต้องมีการร่างดังต่อไปนี้
 - ความเหมาะสมของที่ปรึกษา: ประมวลเสนอองค์กรของที่ปรึกษา ผลงานและประสบการณ์ที่ผ่านมาที่คล้ายคลึงกับภารกิจนี้ในช่วงเวลาไม่เกิน 5 ปีที่ผ่านมา การสรุปย่อแต่ละภารกิจที่ผ่านมาจะต้องระบุ

รายชื่อบุคลากร ระยะเวลาการดำเนินงานโครงการ มูลค่าตามสัญญา และความเกี่ยวข้องของที่ปรึกษา การนำเสนอให้ใช้แบบฟอร์มในภาคผนวก ข

- ความเห็นหรือข้อเสนอแนะใดๆ ที่มีต่อเอกสารขอบเขตภารกิจ: โดยแบ่งเป็นเรื่องของภารกิจ และเรื่องของการสนับสนุนจาก (หน่วยงาน) ที่จะให้แก่ที่ปรึกษา
 - วิธีการและแผนการดำเนินงานตามภารกิจ (Task Schedule): ควรเสนอแนวคิดและการวิเคราะห์เบื้องต้นที่เป็นพื้นฐานของการกำหนดวิธีการและแผนการดำเนินงาน
 - บุคลากรหลักที่เสนอ เสนอรายชื่อบุคลากรหลักทุกคนและหน้าที่หรืองานในความรับผิดชอบ สรุปย่อความเหมาะสม ปริมาณคน-เดือนของแต่ละคนที่เหมาะสมกับปริมาณงาน และระยะเวลาการทำงาน (Manning Schedule) ที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน
 - ภาคผนวก ประกอบด้วย
 - ประวัติบุคลากร (CV) ที่ลงนามโดยเจ้าของและผู้แทนที่ได้รับมอบอำนาจในการส่งข้อเสนอตามแบบฟอร์มในภาคผนวก ค ประวัติบุคลากรหลักจะต้องระบุจำนวนปีที่ทำงานให้กับบริษัท/องค์กรและระดับความรับผิดชอบในโครงการต่างๆ ภายในระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา
 - แบบฟอร์มแสดงผลงานหรือประสบการณ์ของที่ปรึกษา
 - ข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวกับที่ปรึกษา

5.4 การจัดเตรียมข้อเสนอด้านการเงิน

- (1) ในการจัดเตรียมข้อเสนอด้านการเงิน ที่ปรึกษาจะต้องศึกษาพิจารณาความต้องการและเงื่อนไขในเอกสารเชิญชวนนี้อย่างละเอียดถี่ถ้วน
- (2) ข้อเสนอทางการเงินจะประมวลเสนอเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้
- (3) สรุปยอดค่าใช้จ่ายทั้งหมด โดยแยกเป็นเงินบาทและเงินเหรียญสหรัฐ (ถ้ามี) และแยกส่วนภาษีออกจากค่าใช้จ่ายฐาน การนำเสนอให้ใช้แบบฟอร์มในภาคผนวก ง
- (4) เสนอค่าใช้จ่ายสำหรับแต่ละงาน โดยแบ่งค่าใช้จ่ายเป็น 3 ประเภท ได้แก่
 - ค่าตอบแทนสำหรับบุคลากร (Remuneration) แต่ละคน และแยกเป็นเงินเดือนพื้นฐาน ค่าสวัสดิการต่างๆ (Social Charges) ค่าโสหุ้ย และค่าบริการหรือกำไร
 - ค่าใช้จ่ายที่มีสิทธิเบิก (Reimbursable Expenses) (เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยงและที่พัก ค่าเดินทาง สำหรับการปฏิบัติงานนอกสถานที่หรือสำหรับเจ้าหน้าที่จากต่างประเทศ ค่าบริการและอุปกรณ์เครื่องใช้ (พาหนะ อุปกรณ์สำนักงาน เฟอร์นิเจอร์ และวัสดุต่างๆ) ค่าเช่าสำนักงาน ค่าประกัน ค่าจัดพิมพ์เอกสาร ค่าสำรวจและค่าฝึกอบรม ถ้าการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจ ถ้าทำได้ควรแยกค่าใช้จ่ายเหล่านี้ตามงาน และแยกเป็นเงินบาทและเงินเหรียญสหรัฐ (ถ้ามี)
 - ค่าใช้จ่ายปลีกย่อยอื่นๆ (Miscellaneous Expenses) เช่น ค่าโทรศัพท์ ค่าส่งพัสดุภัณฑ์ วัสดุสิ้นเปลืองสำหรับสำนักงาน เป็นต้น

- (5) ข้อเสนอด้านราคาจะต้องแยกภาษีและค่าธรรมเนียมต่างๆ ออกจากค่าใช้จ่ายฐาน
- (6) ที่ปรึกษาจะต้องยื่นราคาในข้อเสนอด้านการเงินเป็นเวลา __ วัน ในช่วงเวลานี้ที่ปรึกษาจะต้องเตรียมบุคลากรให้พร้อมตามที่ได้เสนอไว้ในข้อเสนอด้านเทคนิค (หน่วยงาน) จะพยายามดำเนินการเจรจาต่อรองให้เสร็จเรียบร้อย หากการเจรจาไม่เสร็จสิ้นภายในระยะเวลายื่นราคา ที่ปรึกษามีสิทธิที่จะไม่ต่อระยะเวลายื่นราคาได้

5.5 การนำส่ง การรับ และการเปิดข้อเสนอ

- (1) ต้นฉบับข้อเสนอด้านเทคนิคและข้อเสนอด้านการเงินจะต้องพิมพ์ด้วยหมึกชนิดที่ไม่สามารถลบได้ ต้องไม่มีการขีดเขียนทับ นอกจากนี้ถ้าจำเป็นต้องแก้ไขข้อผิดพลาดที่ได้กระทำโดยที่ปรึกษาเอง และจะต้องมีการลงนามกำกับการแก้ไขนั้น โดยบุคคลผู้มีอำนาจในการลงนามในข้อเสนอ
- (2) ผู้แทนที่ได้รับมอบอำนาจของที่ปรึกษาจะต้องลงนามในข้อเสนอทุกหน้า การมอบอำนาจให้ผู้แทนลงนามนี้จะต้องทำเป็นหนังสือมอบอำนาจแนบไปพร้อมกับข้อเสนอ
- (3) ที่ปรึกษาจะต้องจัดเตรียมข้อเสนอด้านเทคนิคทั้งหมด __ ชุด และข้อเสนอด้านการเงินทั้งหมด __ ชุด ทั้งข้อเสนอด้านวิชาการและข้อเสนอด้านการเงินจะต้องระบุคำว่า “ต้นฉบับ” หรือ “สำเนา” ถ้ามีความแตกต่างระหว่างต้นฉบับกับสำเนาจะถือเอาต้นฉบับเป็นหลัก
- (4) ต้นฉบับและสำเนาของข้อเสนอด้านวิชาการทั้งหมดจะต้องบรรจุในซองปิดผนึก และระบุไว้ชัดเจนหน้าซองทุกซองว่า “ข้อเสนอด้านเทคนิค”
- (5) ต้นฉบับและสำเนาของข้อเสนอด้านราคาจะต้องบรรจุในซองปิดผนึกเช่นกัน และระบุไว้ชัดเจนหน้าซองทุกซองว่า “ข้อเสนอด้านราคา” พร้อมข้อความ “กรุณาอย่าเปิดพร้อมกับข้อเสนอด้านวิชาการ”
- (6) จัดส่งข้อเสนอทั้งสองในซองอีกชั้นหนึ่งและปิดผนึก พร้อมทั้งระบุคำว่า “กรุณาอย่าเปิด นอกจากต่อหน้าคณะกรรมการประเมินเท่านั้น” จำหน่ายซองถึงบุคคลตามชื่อและที่อยู่ดังต่อไปนี้
ชื่อ _____
ที่อยู่ _____
- (7) ที่ปรึกษาต้องจัดส่งข้อเสนอด้านวิชาการและข้อเสนอด้านราคาที่เสร็จสมบูรณ์ก่อนหรือภายในวันและเวลาดังต่อไปนี้
(กำหนดวันเวลาส่งข้อเสนอ)
- (8) ข้อเสนอที่ได้รับหลังวันและเวลาที่กำหนดจะถูกส่งกลับคืนโดยไม่ถูกเปิดซองแต่อย่างใด
- (9) หลังจากพ้นกำหนดส่งข้อเสนอ คณะกรรมการคัดเลือกและว่าจ้างที่ปรึกษาของ (หน่วยงาน) จะเปิดซองข้อเสนอด้านเทคนิคทันที และจะฝากเก็บซองข้อเสนอด้านการเงินไว้ในตู้นิรภัยของ (หน่วยงาน) จนกว่าจะถึงเวลาเปิดซองตามวิธีการคัดเลือกที่ปรึกษา

5.6 การประเมินข้อเสนอและเกณฑ์ตัดสิน

5.6.1 ทั่วไป

นับจากวันเปิดซองข้อเสนอด้านเทคนิคจนถึงวันตัดสิน หากที่ปรึกษารายใดมีความประสงค์จะติดต่อกับ (หน่วยงาน) ด้วยเรื่องใดที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอด้านเทคนิคและด้านการเงินให้กระทำเป็นหนังสือส่งไปยังที่เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องของ (หน่วยงาน) หากที่ปรึกษาใช้ความพยายามใดๆ ในอันที่จะชักจูงโน้มน้าวคณะกรรมการฯ ในการประเมินข้อเสนอ การเปรียบเทียบข้อเสนอหรือการตัดสินใจเลือกที่ปรึกษารายที่เหมาะสมที่สุด (หน่วยงาน) มีสิทธิยกเลิกไม่พิจารณาข้อเสนอของที่ปรึกษาได้

ผู้ประเมินข้อเสนอด้านเทคนิคจะไม่ดำเนินการใดๆ กับข้อเสนอด้านการเงิน จนกว่าการประเมินด้านเทคนิคจะแล้วเสร็จ และผลการประเมินด้านเทคนิคได้รับความเห็นชอบจากประธานคณะกรรมการ (หรือหัวหน้าหน่วยงาน) แล้วเท่านั้น

5.6.2 การประเมินข้อเสนอด้านเทคนิค

(1) คณะกรรมการคัดเลือกและว่าจ้างที่ปรึกษาของ (หน่วยงาน) จะเป็นผู้ประเมินข้อเสนอด้านเทคนิคของที่ปรึกษาทุกรายโดยยึดถือความต้องการในขอบเขตของภารกิจเป็นบรรทัดฐาน และให้คะแนนแต่ละข้อพิจารณาย่อย รายละเอียดมีดังต่อไปนี้

1) **ประสบการณ์ที่ผ่านมาของที่ปรึกษาในแง่ขององค์กรหรือบริษัท** โดยให้ความสำคัญแก่ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานที่ได้มีการกำหนดไว้ใน TOR และประสบการณ์ในประเทศที่มีสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมใกล้เคียงกับของประเทศไทย (คะแนนเต็ม ___ คะแนน)

(ข้อพิจารณาย่อยที่ 1)

(ข้อพิจารณาย่อยที่ 2)

(ข้อพิจารณาย่อยที่ 3)

2) **คุณภาพของวิธีการดำเนินงานและแผนการดำเนินงาน** โดยวัดจากการประเมินความรู้ความเข้าใจของที่ปรึกษาในงานที่ได้มีการกำหนดไว้ใน TOR ความถูกต้องเหมาะสมของแผนการดำเนินงานในแง่ของระยะเวลาและความเชื่อมโยงของงานต่างๆ การจัดวางกำลังคนตามช่วงเวลาต่างๆ ของการดำเนินงาน (Personnel Schedule) ระบบและวิธีการจัดการและบริหารการดำเนินงาน และข้อมูลอื่นๆ (คะแนนเต็ม ___ คะแนน)

(ข้อพิจารณาย่อยที่ 1)

(ข้อพิจารณาย่อยที่ 2)

(ข้อพิจารณาย่อยที่ 3)

3) **คุณวุฒิและประสบการณ์ของคณะเจ้าหน้าที่ดำเนินงาน** (คะแนนเต็ม ___ คะแนน)

คุณวุฒิโดยทั่วไป (คะแนนเต็ม ___ คะแนน)

ความเหมาะสมของคุณวุฒิและประสบการณ์กับงานในภารกิจนี้ (คะแนนเต็ม ___
คะแนน)

ความสามารถด้าน (ระบุ) (คะแนนเต็ม ___ คะแนน)

4) ความเหมาะสมในการถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ให้แก่เจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน
ผู้ว่าจ้าง (คะแนนเต็ม ___ คะแนน)

5) การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ไทยในคณะเจ้าหน้าที่ดำเนินงาน (คะแนนเต็ม ___
คะแนน) (ข้อนี้อาจไม่จำเป็นถ้าไม่มีเจ้าหน้าที่ต่างประเทศร่วมด้วย)

(2) ที่ปรึกษารายใดที่ได้คะแนนเฉลี่ยคิดจากคะแนนของกรรมการทุกคนไม่เกินร้อยละ ___
จะไม่มีสิทธิผ่านเข้าในการพิจารณาต่อไป

(3) (หน่วยงาน) จะแจ้งให้ที่ปรึกษาที่ไม่ผ่านการพิจารณาด้านเทคนิคให้ทราบ และแจ้งว่าจะ
คืนของบรรจุข้อเสนอด้านการเงินที่ยังไม่ได้เปิดให้แก่ที่ปรึกษาหลังจากการคัดเลือกเสร็จสิ้นแล้ว

5.6.3 การประเมินข้อเสนอด้านการเงิน

(ข้อความต่อไปนี้ จะขึ้นกับวิธีการคัดเลือกที่ใช้)

5.6.3.1 การคัดเลือกด้วยการพิจารณาด้านเทคนิคเพียงอย่างเดียว (Quality-Based Selection)

(1) (หน่วยงาน) จะเชิญที่ปรึกษาที่ได้คะแนนด้านเทคนิคสูงสุดเป็นลำดับแรก
มาเจรจาต่อรอง

(2) คณะกรรมการคัดเลือกและว่าจ้างที่ปรึกษาจะเปิดซองบรรจุข้อเสนอด้านการเงิน
ต่อหน้าผู้แทนของที่ปรึกษาเมื่อเริ่มต้นการเจรจา

5.6.3.2 การคัดเลือกด้วยการพิจารณาทั้งทางด้านเทคนิคและด้านการเงิน (Quality and Cost Based Selection)

(1) (หน่วยงาน) จะแจ้งให้ที่ปรึกษาทุกรายที่ผ่านการคัดเลือกด้านเทคนิคทราบผล
พร้อมทั้งนัดวันเปิดซองข้อเสนอด้านการเงิน โดยควรให้เวลาที่ปรึกษาประมาณไม่เกิน 2 สัปดาห์

(2) คณะกรรมการของ (หน่วยงาน) จะเปิดซองข้อเสนอด้านการเงินอย่างเปิดเผย
ต่อหน้าผู้แทนของที่ปรึกษาทุกราย พร้อมทั้งขานคะแนนด้านเทคนิคและราคาที่เสนอ และจัดบันทึกตัวเลขไว้
เป็นหลักฐาน

(3) คณะกรรมการฯ จะเป็นผู้ตัดสินว่าข้อเสนอด้านราคาถูกต้องสมบูรณ์หรือไม่ (เช่น
มีการเสนอราคาสำหรับงานต่างๆ ตามที่ระบุไว้ในข้อเสนอด้านเทคนิคครบถ้วนทุกงานหรือไม่ ถ้าไม่ครบ
คณะกรรมการฯ จะประเมินราคาและเพิ่มเข้าไปในราคารวมเดิมที่เสนอ) แก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดจาก
การคำนวณและแปลงเงินสกุลต่างๆ ให้เป็นเงินสกุลเดียว โดยยึดถืออัตราแลกเปลี่ยนเฉลี่ยของธนาคาร
แห่งประเทศไทยวันสุดท้ายก่อนวันเปิดซองข้อเสนอด้านการเงิน ตัวเลขราคาค่าบริการที่นำมาใช้ในการ
ประเมินจะไม่รวมภาษีและค่าธรรมเนียมต่างๆ

(4) คณะกรรมการฯ จะแจ้งให้ที่ปรึกษาทราบตัวเลขด้านการเงินที่ได้ปรับแก้ไขใหม่ที่ปรึกษาทุกรายจะต้องลงนามรับรองตัวเลขราคาค่าบริการที่ได้ปรับแก้ไขโดยคณะกรรมการฯ แล้ว

(5) ข้อเสนอด้านการเงินที่เสนอราคาต่ำสุดจะได้รับคะแนนด้านการเงินเต็ม 100 คะแนน ข้อเสนอด้านการเงินรายอื่นๆ จะได้คะแนนลดหลั่นกันตามสัดส่วนตัวเลขราคาค่าบริการกับตัวเลขค่าบริการต่ำสุด ตัวอย่างเช่น ถ้าข้อเสนอด้านการเงินที่เสนอราคาต่ำสุดเท่ากับ 12.35 ล้านบาท ข้อเสนอด้านการเงินที่เสนอราคา 13.75 ล้านบาท จะได้คะแนนด้านการเงินเท่ากับ $100 \times 12.35 / 13.75 = 89.82\%$

(6) คณะกรรมการฯ จะคำนวณคะแนนเฉลี่ยทั้งด้านเทคนิคและด้านการเงิน โดยให้นำหนักคะแนนด้านเทคนิค ___ (0.80 ถึง 0.90) และด้านการเงิน ___ (0.20 ถึง 0.10)

(7) คะแนนเฉลี่ย จะเท่ากับ คะแนนด้านเทคนิคคูณด้วย ___ (น้ำหนัก) บวกกับคะแนนด้านการเงินคูณด้วย ___ (น้ำหนัก) ที่ปรึกษาที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุดจะได้รับเชิญมาเจรจาต่อรองก่อนรายอื่น

5.7 การเจรจาต่อรอง

(1) การเจรจาต่อรองสัญญาเกี่ยวกับที่ปรึกษาที่ได้คะแนนสูงสุดจะจัดให้มีขึ้น ณ สถานที่ และ ตามเวลาที่คณะกรรมการฯ จะกำหนดหลังจากที่ได้คัดเลือกที่ปรึกษาที่มีสิทธิเจรจาเป็นลำดับแรกแล้ว

(2) การเจรจาต่อรองสัญญาจะเริ่มด้วยการเจรจาด้านเทคนิคก่อน หลังจากนั้นจึงจะเจรจาด้านการเงิน การเจรจาด้านเทคนิคจะครอบคลุมเนื้อหาสาระในข้อเสนอด้านเทคนิค อาทิเช่น วิธีการดำเนินงาน แผนงาน บุคลากร และข้อเสนอแนะจากที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงขอบเขตของภารกิจของที่ปรึกษาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดย (หน่วยงาน) และที่ปรึกษาจะพิจารณาร่วมกันเพื่อปรับปรุงขอบเขตการดำเนินงานของที่ปรึกษา บุคลากร แผนการดำเนินงาน แผนการวางกำลังคน ระยะเวลาทำงานในสนามและสำนักงานใหญ่ ปริมาณคน-เดือน การสนับสนุนด้านต่างๆ และรายงานต่างๆ ที่ต้องการ (หน่วยงาน) และที่ปรึกษาจะร่วมกันประมวลเสนอผลงานและขอบเขตของภารกิจที่ได้ปรับปรุงแล้ว จะจัดทำเป็น “รายละเอียดของภารกิจ” ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งของสัญญาจ้าง

(3) การเจรจาต่อรองด้านการเงิน (หน่วยงาน) อาจขอให้ที่ปรึกษาชี้แจงเหตุผลสนับสนุนด้านค่าใช้จ่ายรายการต่างๆ และอาจขอให้ที่ปรึกษาแสดงหลักฐานการเงินเพื่อสนับสนุนตัวเลขอัตราค่าตอบแทนของบุคลากรหลัก

(4) เนื่องจาก (หน่วยงาน) ให้คะแนนด้านเทคนิคตามบุคลากรหลักที่ปรากฏในข้อเสนอด้านเทคนิค ดังนั้น ก่อนเริ่มการเจรจา (หน่วยงาน) จะขอคำยืนยันจากที่ปรึกษาว่า บุคลากรตามที่ได้เสนอไว้ในข้อเสนอด้านเทคนิคจะพร้อมสำหรับการดำเนินงาน (หน่วยงาน) จะไม่ยอมรับการขอเสนอเปลี่ยนแปลงบุคลากรหลัก นอกจากเหตุผลสุดวิสัย เช่น การเจ็บป่วยหรือเสียชีวิต หรือการลาออก หรือทั้งสองฝ่ายเห็นพ้องต้องกันว่าความล่าช้าในการเจรจาต่อรองเป็นเหตุให้ต้องเปลี่ยนตัวบุคลากร หรือการเปลี่ยนแปลงบุคลากรมีความจำเป็น

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของภารกิจ หากที่ปรึกษาไม่สามารถยืนยันการร่วมงานได้ (หน่วยงาน) จะถือว่าที่ปรึกษาไม่มีความพร้อมในการดำเนินการกิจและมีสิทธิที่จะยกเลิกการเจรจา เพื่อเจรจากับที่ปรึกษารายอื่นในลำดับต่อไป

(5) การเจรจาต่อรองจะรวมถึงการพิจารณาทบทวนและปรับปรุงร่างสัญญา เพื่อความกระจ่างในทางปฏิบัติและเพื่อความเหมาะสมเป็นธรรมแก่ทั้งสองฝ่าย

(6) (หน่วยงาน) และที่ปรึกษาจะร่วมกันจัดทำบันทึกผลการเจรจาต่อรอง (Minutes of Contract Negotiations) ซึ่งจะประมวลสรุปข้อตกลงหรือข้อแก้ไขที่แตกต่างไปจากที่ปรากฏในข้อเสนอด้านเทคนิค และข้อเสนอด้านการเงิน และร่างสัญญา พร้อมทั้งให้เหตุผลในการเปลี่ยนแปลง การเจรจาต่อรองจะมีผลใช้บังคับ ก็ต่อเมื่อทั้งสองฝ่ายลงนามร่วมกันในบันทึกผลการเจรจาต่อรอง

(7) หากทั้งสองฝ่ายไม่สามารถบรรลุข้อตกลงกันได้ (หน่วยงาน) มีสิทธิที่จะยกเลิกการเจรจา และจะเชิญที่ปรึกษาที่ได้คะแนนเป็นลำดับที่สองมาเจรจาต่อรองต่อไป

5.8 การตัดสิน

(1) หลังจากการเจรจาต่อรองเสร็จสิ้นและมีการลงนามในบันทึกผลการเจรจาต่อรองแล้ว (หน่วยงาน) จะแจ้งให้ที่ปรึกษารายอื่นทราบว่าไม่ได้รับการคัดเลือก และในกรณีของการคัดเลือกโดยพิจารณาคะแนนด้านเทคนิคเพียงอย่างเดียว (หน่วยงาน) จะจัดส่งซองข้อเสนอด้านราคาที่ยังไม่ได้เปิดคืนให้แก่ที่ปรึกษารายอื่นๆ ทุกรายที่ไม่ผ่านการคัดเลือก

(2) ที่ปรึกษาที่ได้รับการคัดเลือกจะเริ่มดำเนินงานตามวันที่ได้กำหนดไว้ในบันทึกผลการเจรจาต่อรอง

5.9 การปกปิดข้อมูล

หน่วยงานจะไม่เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินข้อเสนอด้านเทคนิคและข้อเสนอด้านการเงินต่อที่ปรึกษารายอื่นที่ได้ยื่นข้อเสนอ หรือบุคคลอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องอย่างเป็นทางการ จนกว่าจะได้แจ้งผลการตัดสินไปยังที่ปรึกษาที่ได้รับการคัดเลือกเรียบร้อยแล้ว

บทที่ 6

การพิจารณาข้อเสนอด้านเทคนิค

6.1 หลักเกณฑ์ในการพิจารณาข้อเสนอด้านเทคนิค

ข้อเสนอด้านเทคนิค (Technical Proposal) เป็นเอกสารพื้นฐานที่คณะกรรมการคัดเลือกที่ปรึกษาของหน่วยงานที่ต้องการจ้างที่ปรึกษาจะใช้ในการประเมินความเหมาะสมและความสามารถด้านเทคนิคของที่ปรึกษาที่เสนอขอเข้ารับดำเนินการกิจการตามที่กำหนดไว้ใน TOR คณะกรรมการฯ จะวิเคราะห์และให้คะแนนข้อเสนอด้านเทคนิคของที่ปรึกษาทุกรายที่ได้รับเชิญให้ส่งข้อเสนอด้านเทคนิค โดยทั่วไป การให้คะแนนข้อเสนอด้านเทคนิคควรแบ่งเป็นหัวข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้

(1) **ประสบการณ์ที่ปรึกษา** พิจารณาประสบการณ์ที่ผ่านมาของที่ปรึกษาในแง่ขององค์กรหรือบริษัท โดยให้ความสำคัญแก่ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องโดยตรงกับงานที่ได้มีการกำหนดไว้ใน TOR และประสบการณ์ในประเทศที่มีสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมใกล้เคียงกับของประเทศไทย (เกณฑ์การตัดสินด้านนี้กำหนดไว้ 10-20 คะแนน)

หลักเกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนนด้านนี้ โดยทั่วไป จะพิจารณาจากประสบการณ์ของที่ปรึกษาที่เคยทำมาในอดีตย้อนหลังไม่เกิน 5-10 ปี โดยพิจารณาจากจำนวนโครงการที่เคยทำ ทั้งโครงการที่สอดคล้องกับลักษณะงานตาม TOR และโครงการที่เคยทำในประเทศที่มีเศรษฐกิจและสภาพภูมิประเทศใกล้เคียงกับประเทศไทย

(2) **วิธีการดำเนินงาน** พิจารณาคุณภาพของวิธีการดำเนินงานและแผนการดำเนินงาน โดยวัดจากการประเมินความรู้ความเข้าใจของที่ปรึกษาในงานที่ได้มีการกำหนดไว้ใน TOR ความถูกต้องเหมาะสมของแผนการ แนวความคิดในการดำเนินงานในแง่ของระยะเวลาและความเชื่อมโยงของงานต่างๆ การจัดวางกำลังคนตามช่วงเวลาต่างๆ ของการดำเนินงาน (Personnel Schedule) ระบบและวิธีการจัดการและบริหารการดำเนินงาน จำนวนที่ปรึกษา (man-month) และข้อมูลอื่นๆ (เกณฑ์คะแนนตัดสินด้านนี้กำหนดไว้ 30-50 คะแนน)

หลักเกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนด้านวิธีการดำเนินงานนี้ โดยทั่วไป จะพิจารณาจากข้อเสนอของที่ปรึกษาที่เสนอมา โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาไว้ 3-4 ระดับ คือ

ดีมาก	ช่วงคะแนนที่ได้รับคิดเป็นร้อยละ	80 - 100
ดี	“ _____ ”	70 - 79
พอใช้	“ _____ ”	60 - 69
ต่ำกว่าเกณฑ์	“ _____ ”	0 - 59
(ไม่มีข้อเสนอ)		

(3) บุคลากร (ที่ปรึกษาหลัก) พิจารณาคุณวุฒิและประสบการณ์ของคณะที่ปรึกษาที่เสนอมาดำเนินงานที่สอดคล้องกับตำแหน่ง รวมทั้งจำนวน man-month ที่รับผิดชอบ (คะแนนเต็ม 30-60 คะแนน)

(4) ความเหมาะสมในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานผู้ว่าจ้าง (คะแนนเต็ม 0-10 คะแนน)

(5) การมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ไทยในคณะเจ้าหน้าที่ดำเนินงาน (คะแนนเต็ม 0-10 คะแนน)

หลักการพิจารณาให้คะแนน ควรดำเนินการโดยกำหนดคะแนนเต็มสำหรับแต่ละหัวข้อ และควรแบ่งหัวข้อการพิจารณาแต่ละหัวข้อออกเป็นหัวข้อย่อยต่างๆ และกำหนดคะแนนเต็มสำหรับแต่ละหัวข้อย่อย เพื่อสะดวกในการให้คะแนน ตัวอย่างเช่น คณะกรรมการอาจกำหนดคะแนนเต็มสำหรับหัวข้อที่ 2 เป็น 30 คะแนน และอาจแบ่งหัวข้อที่ 2 เป็นหัวข้อย่อยต่างๆ ได้แก่

(1) ความเข้าใจของที่ปรึกษาในงานตาม TOR โดยประเมินจากการวิเคราะห์ปัญหาในเบื้องต้นของที่ปรึกษาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการดำเนินงาน (Conceptual Framework) คะแนนเต็ม 5 คะแนน

(2) วิธีการดำเนินงาน (Approach and Methodology) คะแนนเต็ม 10 คะแนน

(3) ความละเอียดและความเหมาะสมของแผนการดำเนินงาน คะแนนเต็ม 8 คะแนน

(4) ปริมาณแรงงานของเจ้าหน้าที่ที่จะใช้วัดเป็นปริมาณคน-เดือน และของผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการแต่ละด้านแตกต่างกันไปมากน้อยเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเลขที่ประมาณไว้ใน TOR คะแนนเต็ม 5 คะแนน

(5) ความต้องการการสนับสนุนต่างๆ จากหน่วยงานผู้ว่าจ้างสมเหตุสมผลเพียงใด คะแนนเต็ม 2 คะแนน

หัวข้อที่ 3 กำหนดคะแนนเต็มสำหรับบุคลากรแต่ละตำแหน่ง และแบ่งการพิจารณาสำหรับแต่ละตำแหน่งเป็นคุณวุฒิ ประสบการณ์ และจำนวนคน-เดือนที่รับผิดชอบ เพื่อกำหนดให้คะแนนในกรณีที่มีหลายคนในตำแหน่งเดียวกัน

หลักเกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนด้านบุคลากรจะพิจารณาในด้านต่างๆ ดังนี้

(1) วุฒิการศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ทั้งนี้ วุฒิการศึกษาสามารถถือเป็นประสบการณ์ทั่วไปของที่ปรึกษาได้โดยคิดตั้งแต่ปีที่จบปริญญาตรีเป็นต้นไป โดยบุคลากรหลักจะต้องมีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 10 ปีขึ้นไป

(2) ประสบการณ์ในสาขาหรือตำแหน่งที่นำเสนอ โดยพิจารณาประสบการณ์จำนวนปีที่เคยทำงานในตำแหน่งที่เสนอมานี้ เช่น ตำแหน่งผู้จัดการ โครงการจะพิจารณาประสบการณ์เฉพาะที่เคยทำในตำแหน่งนี้เท่านั้น นอกจากนี้ การพิจารณาอาจคำนึงถึงภาษาและความสามารถพิเศษอื่นๆ ได้

(3) จำนวน man-month ที่รับผิดชอบจะพิจารณาในกรณีที่มีหลายคนในตำแหน่งเดียวกัน โดยคำนวณตามสัดส่วน man-month ที่เสนอมานี้เปรียบเทียบกับ man-month ของตำแหน่งนั้นทั้งหมด

เพื่อความสะดวกในการให้คะแนน แต่ละหัวข้ออาจให้คะแนนเต็ม 100 คะแนน แล้วจึงหาคะแนนเฉลี่ยโดยถ่วงน้ำหนัก

หลักเกณฑ์ในการตัดสิน คณะกรรมการฯ จะต้องกำหนดคะแนนต่ำสุดสำหรับข้อเสนอด้านเทคนิค ด้วย ข้อเสนอด้านเทคนิคใดที่ได้คะแนนน้อยกว่าคะแนนต่ำสุดจะไม่ได้รับการพิจารณา โดยทั่วไป คะแนนต่ำสุดที่ต้องการจะอยู่ที่ร้อยละ 70-80 ของคะแนนรวม คะแนนต่ำสุดให้ใช้คะแนนเฉลี่ยจากคะแนนที่ให้โดย กรรมการทุกคน

สำหรับความโปร่งใสในการให้คะแนนข้อเสนอด้านเทคนิค เอกสารและข้อมูลเชิญที่ปรึกษาให้ ยื่นข้อเสนอ จะต้องกำหนดคะแนนเต็มสำหรับข้อพิจารณาต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน การเปลี่ยนแปลงใดๆ ใน หลักเกณฑ์การพิจารณาข้อเสนอด้านเทคนิคจะต้องมีขึ้นก่อนที่ที่ปรึกษาจะส่งข้อเสนอด้านเทคนิค และ คณะกรรมการฯ จะต้องแจ้งให้ที่ปรึกษาทุกรายที่ได้รับเชิญให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงใดๆ หลังจากที่ได้รับข้อเสนอด้านเทคนิคจากที่ปรึกษาหรือการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก่อนที่จะได้รับข้อเสนอด้านเทคนิค จากที่ปรึกษา แต่ไม่ได้แจ้งให้ที่ปรึกษาทุกรายทราบว่าไม่โปร่งใสและผิดหลักการคัดเลือกที่ปรึกษา นอกจากนี้ การกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาข้อเสนอด้านเทคนิคของที่ปรึกษาโดยละเอียดจะต้องกำหนด วันก่อนเปิดซอง และจะต้องไม่มีการแก้ไขใดๆ เมื่อเปิดซองข้อเสนอทางด้านเทคนิคแล้ว ดังนั้น คณะกรรมการจึงจำเป็นต้องจัดทำหลักเกณฑ์การพิจารณาข้อเสนอด้านเทคนิคและกำหนด คะแนนเต็มสำหรับหัวข้อการพิจารณาต่างๆ ให้เสร็จสิ้นโดยเร็ว ทั้งนี้ ควรดำเนินการพร้อมกันไปกับการคัดเลือก ที่ปรึกษาในเบื้องต้นเพื่อคัดให้เหลือน้อยรายแล้วแจ้งให้ที่ปรึกษาทราบ โดยระบุเกณฑ์การตัดสินไว้ในหนังสือ เชิญชวนด้วย

6.2 วิธีการให้คะแนน

(1) การให้คะแนนในรูปแบบคณะกรรมการ

ฝ่ายเลขานุการจะสรุปรายละเอียดข้อเสนอด้านเทคนิคให้ที่ประชุมพิจารณาในแต่ละประเด็น และกรรมการแต่ละท่านจะพิจารณาให้คะแนนโดยประธานคณะกรรมการจะนำผลการให้คะแนนของ กรรมการแต่ละคนมาพิจารณาเปรียบเทียบและหารือในที่ประชุมคณะกรรมการ กรรมการแต่ละคนควรส่ง รายงานแสดงความคิดเห็นของตน เพื่อให้เหตุผลสนับสนุนคะแนนของตนที่ให้ หากพบว่ากรรมการบางคน ให้คะแนนบางหัวข้อแตกต่างมากจากคะแนนของกรรมการคนอื่นๆ ประธานคณะกรรมการควรขอให้กรรมการ ท่านนั้นอธิบายให้เหตุผลรวมทั้งให้กรรมการคนอื่นได้แสดงความคิดเห็นด้วยจากนั้นประธานคณะกรรมการ จะหาคะแนนเฉลี่ยจากคะแนนของกรรมการแต่ละคน ที่ปรึกษารายใดที่ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า ร้อยละ 80 จะ ไม่ได้รับการพิจารณาในขั้นต่อไป ประธานคณะกรรมการจะทำบันทึกสรุปผลการพิจารณาข้อเสนอด้านเทคนิค ถึงหัวหน้าหน่วยราชการ เพื่อขอความเห็นชอบในการดำเนินการขั้นต่อไป ได้แก่ การเปิดซองข้อเสนอด้ว การเงิน ในกรณีที่ใช้การคัดเลือกด้วยวิธี Quality and Cost Based Selection และในการเจรจาต่อรองกับที่ ปรึกษาที่ได้คะแนนด้านเทคนิคสูงสุด ในกรณีที่ใช้การคัดเลือกด้วยวิธี Quality Based Selection

(2) การให้คะแนนตามความเห็นของกรรมการแต่ละคน

คณะกรรมการแต่ละคนจะพิจารณาข้อเสนอทางด้านเทคนิค แล้วพิจารณาให้คะแนนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แล้วจัดลำดับที่ปรึกษาเรียงตามลำดับที่ดีที่สุดเสนอที่ประชุม โดยที่ปรึกษาที่ได้อันดับดีที่สุดมีคณะกรรมการเห็นชอบมากที่สุด ทั้งนี้ วิธีนี้เป็นการจัดลำดับเรียงลำดับที่ปรึกษาที่มีข้อเสนอดีที่สุด

บทที่ 7

การพิจารณาข้อเสนอด้านการเงิน

7.1 การเปิดซองข้อเสนอด้านการเงิน

(1) การจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีตกลง

คณะกรรมการฯ จะดำเนินการเปิดซองข้อเสนอด้านการเงินในกรณีข้อเสนอทางด้านเทคนิคผ่านเกณฑ์การตัดสินที่กำหนดไว้

(2) การจ้างที่ปรึกษาโดยวิธีคัดเลือก

คณะกรรมการฯ จะดำเนินการเปิดซองข้อเสนอด้านการเงินในรายที่มีข้อเสนอทางด้านเทคนิคดีที่สุดเป็นลำดับแรก

โดยประธานคณะกรรมการจะเปิดซองข้อเสนอการเงินต่อหน้ากรรมการทุกคน

ในกรณีที่ใช้วิธีการคัดเลือกแบบ Quality and Cost Based Selection ประธานคณะกรรมการจะส่งหนังสือแจ้งที่ปรึกษาทุกรายที่ผ่านการพิจารณาด้านเทคนิคให้มาร่วมในการเปิดซองข้อเสนอด้านการเงิน ณ วัน เวลา และสถานที่ที่กำหนด โดยให้เวลาที่ปรึกษาเตรียมตัวไม่น้อยกว่า 10 วันทำการ

เมื่อที่ปรึกษาทุกรายมาพร้อมกันประธานแจ้งให้ที่ปรึกษาทราบถึงผลการให้คะแนนด้านเทคนิค ทั้งนี้คณะกรรมการจะเขียนคะแนนด้านเทคนิคของทุกรายลงบนกระดานให้ที่ปรึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นได้ชัดเจน จากนั้นประธานจะนำซองบรรจุข้อเสนอด้านการเงินที่ได้รับจากที่ปรึกษาทุกรายมาเปิดที่ละซอง ตรวจสอบความถูกต้องของตัวเลขและปรับแก้ตัวเลขทันทีต่อหน้าที่ปรึกษาทุกคน และให้ที่ปรึกษาเจ้าของข้อเสนอการเงินยืนยันความถูกต้องของตัวเลขวงเงินตามที่ได้ปรับแก้ใหม่

7.2 การปรับแก้ตัวเลขวงเงินที่เสนอ

ในการคัดเลือกที่ปรึกษาโดยใช้วิธี Quality and Cost Based Selection จำเป็นต้องปรับแก้ตัวเลขวงเงินที่เสนอของที่ปรึกษาทุกรายให้มีพื้นฐานเดียวกันเพื่อการให้คะแนน ประเด็นที่ต้องพิจารณา ได้แก่

(1) สกุลเงินที่เสนอ

ในกรณีที่ตัวเลขวงเงินที่เสนอมีทั้งเงินบาทและเงินสกุลต่างประเทศ จำเป็นต้องปรับตัวเลขวงเงินเพื่อหาขอรวมในสกุลเดียว เอกสารเชิญชวนที่ปรึกษาให้ยื่นข้อเสนอดำเนินงาน จำเป็นต้องกำหนดสกุลเงินตราต่างประเทศเพียงสกุลเดียว โดยทั่วไป จะใช้เงินเหรียญดอลลาร์สหรัฐฯ เป็นเกณฑ์ การปรับตัวเลขวงเงินที่เสนอจึงควรปรับเป็นสกุลเงินบาททั้งหมด โดยใช้อัตราแลกเปลี่ยนเฉลี่ยของวันก่อนวันเปิดซองข้อเสนอด้านการเงินเป็นเกณฑ์

(2) ภาษี

ที่ปรึกษาแต่ละรายอาจคิดภาษีต่างกัน ตัวเลขเงินที่จะใช้เป็นพื้นฐานในการให้คะแนนด้านการเงินไม่ควรรวมภาษี

(3) รายจ่ายบางรายการ

ที่ปรึกษาบางรายอาจไม่แสดงรายจ่ายบางรายการที่ควรรวมอยู่ในสัญญาว่าจ้าง ทั้งนี้ เพื่อต้องการให้ตัวเลขเงินต่ำ เอกสารเชิญชวนที่ปรึกษาให้ยื่นข้อเสนอดำเนินงานจะต้องกำหนดชัดเจนว่า การดำเนินงานของที่ปรึกษาจะประกอบด้วยรายจ่ายอะไรบ้าง

(4) วงเงินรวม

คณะกรรมการฯ จะต้องตรวจสอบความถูกต้องของตัวเลขเงินรวมอีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ได้ปรับแก้ตัวเลขของรายการต่างๆ แล้ว

7.3 การพิจารณาด้านค่าใช้จ่าย

การพิจารณาข้อเสนอด้านการเงินเป็นการพิจารณาความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ที่ปรึกษาเรียกร้องรวมทั้งวิธีการเบิกจ่ายเงินด้วย

ค่าใช้จ่ายสำหรับงานบริการที่ปรึกษาจะประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายสองประเภท ได้แก่ ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร (Remuneration) ประกอบด้วย บุคลากรหลัก บุคลากรสนับสนุน และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่เบิกจ่ายได้ (Reimbursable Expenses) ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรจะเป็นยอดรายจ่ายที่สูงที่สุด อาจสูงถึงประมาณร้อยละ 60-70 ของค่าใช้จ่ายรวม

7.3.1 อัตราค่าตอบแทนบุคลากรหลัก

อัตราค่าตอบแทน (Remuneration) สำหรับบุคลากรหลักแต่ละคนจะขึ้นกับคุณสมบัติและประสบการณ์ที่ทำงานผ่านมาในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งมีหลักเกณฑ์การพิจารณาอัตราค่าตอบแทนดังนี้

(1) เงินเดือนพื้นฐาน (Basic Salary) ไม่รวมเงินเพิ่มอื่นๆ

(2) เงินสวัสดิการต่างๆ ที่ที่ปรึกษาให้แก่พนักงาน (Social Charges) เช่น วันหยุดพักผ่อนประจำปี เงินบำนาญ ฯลฯ คิดเป็นร้อยละของเงินเดือนพื้นฐาน โดยทั่วไปไม่เกินร้อยละ 30-45 ของเงินเดือนพื้นฐาน

(3) ค่าโสหุ้ย (Overhead Expenses) ในการดำเนินงานของที่ปรึกษานอกเหนือจากเงินเดือน คิดเป็นร้อยละของเงินเดือนพื้นฐาน โดยทั่วไป ไม่เกินร้อยละ 60-150 ของเงินเดือนพื้นฐาน

(4) ค่าบริการหรือกำไรของที่ปรึกษา โดยทั่วไป ประมาณไม่เกินร้อยละ 10 ของยอดรวมของ (1)+(2)+(3)

อัตราค่าจ้างโดยทั่วไปจะตกประมาณ 2-3 เท่าของเงินเดือนพื้นฐาน ดังตัวอย่างการคำนวณอัตราค่าจ้างสำหรับ Mr. X จากข้อมูลดังต่อไปนี้

$$\text{เงินเดือนพื้นฐาน} = 80,000 \text{ บาท/เดือน}$$

เงินสวัสดิการ	= 25% ของเงินเดือนพื้นฐาน = 20,000 บาท/เดือน
ค่าใช้จ่ายของบริษัท	= 118% ของเงินเดือนพื้นฐาน = 94,400 บาท/เดือน
ค่าบริการ	= 10% ของ (80,000+20,000+94,400)= 19,440 บาท/เดือน
อัตรากำลัง	= 213,840 บาท = 2.673 เท่าของเงินเดือนพื้นฐาน

อย่างไรก็ตาม โดยที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2546 อนุมัติตามมติ คณะอนุกรรมการกลั่นกรองเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี คณะที่ 5 โดยเห็นชอบในหลักการแนวทางการส่งเสริมกิจการที่ปรึกษาไทยที่กระทรวงการคลังเป็นผู้เสนอนั้น หนึ่งในมาตรการภายใต้กลยุทธ์ส่งเสริมกิจการที่ปรึกษาไทย คือ การปรับอัตราค่าตอบแทนที่ปรึกษาไทยเพื่อให้สอดคล้องกับความเป็นจริงกับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นตามกฎหมายกำหนด และค่าใช้จ่ายเพื่อการพัฒนาที่ปรึกษาไทยให้เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็งและมีศักยภาพในการแข่งขันกับต่างประเทศในระยะยาวได้ โดยการเพิ่มตัวคูณที่ใช้ในการคำนวณอัตราค่าตอบแทนที่ปรึกษาไทยจากเดิม 2.145 เป็น 2.64 ซึ่งเป็นการปรับอัตราค่าสวัสดิการสังคมจากเดิมร้อยละ 35 เป็นร้อยละ 45 ของอัตราเงินเดือนพื้นฐาน และค่าโสหุ้ยดำเนินการจากเดิมที่คิดร้อยละ 60 เป็นร้อยละ 95 ของเงินเดือนพื้นฐาน โดยค่าโสหุ้ยดำเนินการที่เพิ่มขึ้นได้รวมส่วนของค่าวิจัยและพัฒนา ค่าประกันภัยวิชาชีพ และค่าลิขสิทธิ์คอมพิวเตอร์ ซึ่งไม่ได้กำหนดไว้ในโครงสร้างเดิม ทั้งนี้ คณะกรรมการร่วมภาครัฐและที่ปรึกษาเพื่อส่งเสริมที่ปรึกษาไทยได้กำหนดหลักเกณฑ์การใช้อัตราค่าตอบแทนเพื่อประสิทธิผลตามเป้าหมายของการพัฒนากิจการที่ปรึกษาไทยให้มีความแข็งแกร่งมั่นคงและยั่งยืน สอดคล้องกับเหตุผลการปรับและเป็นไปตามมาตรฐานสากล ดังต่อไปนี้

(1) **ตัวคูณ 2.64** นี้ใช้เฉพาะกับบุคลากรที่ทำงานประจำเต็มเวลาในบริษัทที่ปรึกษา เพื่อเป็นการจูงใจให้ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการจัดการให้มีบุคลากรที่มีคุณภาพประจำและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามเจตนารมณ์ ในการนี้ ผู้ยื่นเสนองานจะต้องแสดงหลักฐานการเป็นบุคลากรประจำกับบริษัท พร้อมหลักฐานแสดงอัตราเงินเดือนจากการยื่นเสียภาษีต่อกรมสรรพากร

บริษัทที่ได้ใช้ตัวคูณ 2.64 เต็ม ต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) ได้ใบรับรองคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 ตามที่เสนอขอเพิ่มตัวคูณ
- 2) มีการประกันทางวิชาชีพ (Professional Indemnity Insurance) ของบริษัทในมูลค่าไม่ต่ำกว่า 30 ล้านบาทในปีที่ยื่นข้อเสนอ
- 3) มีการซื้อลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์เพื่อใช้ในการดำเนินกิจการ โดยการแสดงหลักฐานลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ที่ใช้
- 4) หากไม่มีหลักฐานอย่างใดอย่างหนึ่งมาแสดง ค่าโสหุ้ยจะถูกลดจกร้อยละ 5 ของอัตราเงินเดือนต่อรายการ ซึ่งรวมกันทั้ง 3 รายการ ค่าโสหุ้ยมีค่าเท่ากับร้อยละ 15 ของอัตราเงินเดือน จะทำให้ตัวคูณลดลงเหลือเพียง 2.475

(2) ในกรณีที่ใช้บุคลากรที่ไม่ได้ทำงานประจำกับบริษัท เช่น อาจารย์จากมหาวิทยาลัย ค่าตัวคูณจะถูกลดจกร โดยจะไม่ได้ค่าสวัสดิการสังคม (45% ของอัตราเงินเดือน) และจะได้ค่าโสหุ้ยเพียง

ส่วนหนึ่งซึ่งเป็นค่าการจัดการและความรับผิดชอบ (30% ของอัตราเงินเดือน) และค่าตอบแทนทางวิชาชีพ (10% ของเงินเดือนรวมค่าโสหุ้ยที่ได้) โดยสรุปจะได้ตัวคูณเท่ากับ 1.430

หมายเหตุ กรณีนี้ ADB ให้ค่าโสหุ้ยร้อยละ 25 แต่ให้ค่าตอบแทนทางวิชาชีพร้อยละ 15 ของเงินเดือน รวมกับค่าโสหุ้ย หรือได้ตัวคูณเป็น 1.438

(3) ในกรณีจ้างบุคลากรใหม่เฉพาะโครงการ โดยมีใบยืนยันเข้าทำงานโครงการเมื่อใดงานจะได้ค่าสวัสดิการร้อยละ 45 ของเงินเดือน เพิ่มจากค่าในข้อ 2 ซึ่งจะได้ตัวคูณเท่ากับ 1.925

สำหรับแนวทางปฏิบัติในการตรวจสอบอัตราค่าตอบแทนของที่ปรึกษาตามที่กล่าว สามารถดำเนินการได้โดยตรวจสอบหลักฐานการเสียภาษีสรรพากรมาแสดง ส่วนในกรณีที่ เป็น Consortium หรือ Joint Venture หรือ Sub Consultant ก็ให้พิจารณาตามเงื่อนไขเหล่านี้กับบริษัทซึ่ง บุคลากรที่เสนอมาสังกัดเช่นกัน

ผลประโยชน์และผลกระทบ

- **มาตรการการใช้ตัวคูณ 2.64 เฉพาะกับบุคลากรประจำเต็มเวลากับบริษัทที่ปรึกษา**

ที่ผ่านมาการให้ค่าตอบแทนที่ปรึกษาไม่ได้พิจารณาแยกระหว่างบุคลากรสังกัดประจำ บริษัทกับบุคลากรที่ปรึกษาอิสระ โดยเฉพาะอาจารย์จากมหาวิทยาลัย ซึ่งการใช้บุคลากรนอกสังกัดที่ประจำ อยู่ในองค์กรอื่นเหล่านี้ จะไม่มีค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการสังคมของบุคคลนั้น นอกจากนี้ค่าโสหุ้ยของการใช้ บุคลากรที่ไม่ได้ประจำบริษัทก็จะน้อยกว่าค่าโสหุ้ยของบุคลากรประจำบริษัท ทำให้บริษัทที่ปรึกษาทั้งหลายมี แนวโน้มไม่จ้างบุคลากรประจำ ทำให้ไม่เกิดการพัฒนาและคุณภาพของงานที่ได้ก็ไม่ดีเท่าที่ควร การเพิ่ม ค่าตอบแทนที่ปรึกษาโดยการเพิ่มตัวคูณเงินเดือนจาก 2.145 เป็น 2.64 จึงสมควรจะให้เฉพาะบุคลากรประจำ เต็มเวลากับบริษัทที่สังกัด อันจะเกิดผลทำให้บริษัทที่ปรึกษาสรรหาบุคลากรที่จำเป็นในสายวิชาชีพที่ให้บริการ ประจำเต็มเวลามากขึ้น และจะรักษาที่ปรึกษามืออาชีพที่มีคุณภาพไว้เป็นบุคลากรในสังกัด ซึ่งจะเป็นการ สร้างงานที่มั่นคงให้แก่บุคลากรวิชาชีพมากขึ้น ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพวิชาชีพและส่งผลดีต่อกิจการ ที่ปรึกษาไทยในระยะยาว

- **การมีกรนำเสนอใบรับรองการบริหารคุณภาพ ISO**

เป็นการสนองตอบโดยตรงจากการเสนอขอเพิ่มตัวคูณเพื่อการพัฒนาคุณภาพ และการที่ ที่ปรึกษาได้ ISO ก็จะมีคามมั่นใจว่าที่ปรึกษามีคุณภาพรองรับ ทำให้ผลงานที่ได้ตามมามีคุณภาพ เช่น การ ประเมินราคาในงานก่อสร้างก็มีความถูกต้องเหมาะสมมากขึ้น และเพื่อการส่งเสริมให้กิจการที่ปรึกษาไทย ก้าวสู่ความเป็นมาตรฐานสากลเพื่อการค้าเสรีที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ ทำให้ที่ปรึกษาไทยมีคุณภาพงานที่ ดีขึ้น มีการวิจัยและพัฒนาในกิจการวิชาชีพ

● **การมีการนำเสนอการประกันทางวิชาชีพ**

เป็นการดำเนินการที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการใช้บริการที่ปรึกษามากขึ้น และสอดคล้องกับความต้องการของผู้ว่าจ้างที่ได้มาตรฐานเป็นส่วนใหญ่ ด้วยหลักเกณฑ์ที่ปรึกษาส่วนใหญ่ก็จะมี การประกันวิชาชีพ ซึ่งจะเป็นผลดีทั้งที่ปรึกษาและผู้ว่าจ้าง

● **การใช้ซอฟต์แวร์ที่มีลิขสิทธิ์**

วิชาชีพที่ปรึกษาจะมีการใช้โปรแกรมซอฟต์แวร์กันอย่างกว้างขวาง การให้ที่ปรึกษาเสนอ หลักฐานนี้ก็จะเป็นการส่งเสริมให้ที่ปรึกษาใช้ซอฟต์แวร์ที่มีลิขสิทธิ์และเพิ่มค่าตอบแทนเพื่อค่าใช้จ่ายด้านนี้ เป็นการส่งเสริมให้ที่ปรึกษาทำถูกต้องกฎหมายลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์

● **การให้ค่าตอบแทนบุคลากรที่ไม่ได้สังกัดบริษัทที่ปรึกษาแตกต่างไปจากบุคลากรที่สังกัด**

เป็นการให้ค่าตอบแทนตามข้อเท็จจริง เพราะที่ปรึกษาอิสระที่ไม่ได้สังกัดเป็นบุคลากร ประจำกับบริษัทที่ปรึกษา บริษัทฯ ก็ไม่จำเป็นต้องมีค่าใช้จ่ายด้านสวัสดิการตามกฎหมายและค่าโสหุ้ยก็น้อย ตามหลักการสากล เช่น การจ้างที่ปรึกษาของ ADB ก็จะทำให้ค่าโสหุ้ยในการจัดหาและจัดการเพียงร้อยละ 25 ของเงินเดือน การจ่ายค่าตอบแทนตามข้อเท็จจริงเช่นนี้ก็จะทำให้

1) บริษัทที่ปรึกษาจะพัฒนาบุคลากรของตนเองอย่างจริงจังมากขึ้น แทนที่จะใช้ ที่ปรึกษาอิสระ เช่น จ้างอาจารย์มหาวิทยาลัยเป็นการส่วนตัวเช่นทุกวันนี้ จนทำให้กิจการที่ปรึกษาไม่ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาอย่างถูกต้อง

2) ในกรณีที่ยังจำเป็นต้องใช้อาจารย์จากมหาวิทยาลัยก็จะเป็นการจ้างที่ปรึกษาผ่าน มหาวิทยาลัย ซึ่งถือว่าการรับช่วงงาน และทำให้มหาวิทยาลัยได้ประโยชน์ด้วย

3) ทำให้มีการใช้บุคลากรจากบริษัทที่ปรึกษาคู่ด้วยกันมากขึ้นในรูปของ Consortium หรือ Joint Venture หรือ Sub Contract ในกรณีที่บุคลากรเพียงบริษัทเดียวไม่สามารถทำงานได้ครบทุกด้าน ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบที่ปรึกษาขนาดเล็กที่มีความสามารถเฉพาะด้านให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น

● **การให้ค่าตัวคุณสำหรับบุคลากรจ้างใหม่เฉพาะโครงการต่ำกว่าบุคลากรประจำ**

ค่าโสหุ้ยที่เกี่ยวกับบุคลากรที่จ้างเฉพาะ โครงการต่ำกว่ากรณีจ้างบุคลากรประจำ แต่ก็แตกต่าง จากการจ้างบุคลากรอิสระเพราะมีค่าสวัสดิการสำหรับบุคลากรเหมือนบุคลากรประจำด้วย ในการนี้ ทำให้ บริษัทที่ปรึกษาจ้างบุคลากรที่มีคุณภาพอยู่ประจำกับบริษัทมากขึ้น เป็นการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพและ ความชำนาญในรูปกิจการบริษัท ประสบการณ์จากงานที่ทำจะเป็นประสบการณ์บริษัทอย่างแท้จริงด้วย

● **การแสดงเงินเดือนจริงจากการเสียภาษีเพื่อใช้เป็นฐานตัวคุณ**

จะเป็นหลักฐานที่เปิดเผย โปร่งใส และใช้อ้างอิงได้ ซึ่งเงินเดือนจะแสดงความสามารถ และความต้องการในตลาดอย่างแท้จริง

7.3.2 อัตราค่าตอบแทนบุคลากรสนับสนุน

บุคลากรสนับสนุนทางด้านเทคนิค เป็นบุคลากรที่จบการศึกษาใหม่ เช่น การควบคุมงานโดยมีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 10 ปี แต่บางงานบุคลากรสนับสนุนจะมีประสบการณ์มากกว่า 10 ปี ทั้งนี้บุคลากรที่กล่าวจะเข้ามาปฏิบัติงานร่วมกับที่ปรึกษาและเจ้าหน้าที่หน่วยงาน โดยมีหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลหรือปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากที่ปรึกษา

อัตราค่าตอบแทนจากบุคลากรสนับสนุนจะอยู่ประมาณ 30,000-70,000 บาทต่อเดือน โดยขึ้นอยู่กับลักษณะงานของแต่ละโครงการ

7.3.3 ค่าใช้จ่ายอื่นๆ

ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่ควรให้แก่ที่ปรึกษา ได้แก่

(1) ค่าเบี้ยเลี้ยงและที่พัก

ที่ปรึกษาชาวต่างประเทศที่ไม่ได้มีถิ่นฐานในประเทศไทยมีสิทธิได้รับค่าเบี้ยเลี้ยงและที่พัก ค่าเบี้ยเลี้ยงและที่พักที่ปรึกษามี 2 อัตรา คือ อัตราระยะสั้น ซึ่งที่ปรึกษาต่างประเทศมาทำงานในประเทศไทยไม่เกิน 180 วัน หรือ 6 เดือน มีสิทธิได้รับค่าเบี้ยเลี้ยงและที่พักไม่ควรเกิน 60,000-90,000 บาทต่อเดือน ส่วนอัตราระยะยาว หมายถึง ที่ปรึกษามาทำงานในประเทศไทยตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป มีสิทธิได้รับค่าเบี้ยเลี้ยงและที่พักไม่เกิน 60,000 บาทต่อเดือน ทั้งนี้ อัตราค่าเบี้ยเลี้ยงและที่พักที่กล่าวเป็นประเด็นหนึ่งในการเจรจาต่อรองระหว่างการเจรจาสัญญา เพื่อให้อยู่ในอัตราที่เหมาะสม

ค่าเบี้ยเลี้ยงและที่พักนี้ ที่ปรึกษาต่างประเทศมีสิทธิได้รับทุกวันรวมทั้งวันหยุดในช่วงเวลาปฏิบัติงานในประเทศไทย ดังนั้น จำนวนวันที่มีสิทธิได้รับเบี้ยเลี้ยงและค่าที่พักจึงมากกว่าจำนวนวันทำงาน นอกจากนี้ ที่ปรึกษาต่างประเทศมีสิทธิได้รับเบี้ยเลี้ยงและค่าที่พักรวมทั้งค่าเดินทาง ในกรณีที่ปรึกษาเดินทางไปปฏิบัติงานนอกพื้นที่โครงการ (กรุงเทพมหานคร) เช่นเดียวกับที่ปรึกษาไทย

สำหรับที่ปรึกษาคนไทยจะมีสิทธิได้ค่าเบี้ยเลี้ยงและที่พัก หากต้องไปปฏิบัติงานนอกกรุงเทพมหานครตามอัตราที่ที่ปรึกษาใช้ภายในองค์กร หรืออัตราเดียวกับทางราชการ

(2) ค่าเดินทางมาและไปจากกรุงเทพฯ

ค่าเครื่องบินของที่ปรึกษาต่างประเทศสำหรับการเดินทางมาและไปจากกรุงเทพฯ จะเบิกได้ไม่เกินค่าเครื่องบินชั้นประหยัดเต็มราคา และต้องบินตรงไม่แวะพักที่ใด ทั้งนี้ จำนวนเที่ยวบินจะขึ้นอยู่กับการเจรจาที่เหมาะสม และการเบิกจ่ายรายการที่สามารถทำได้ในลักษณะเหมาจ่ายหรือเบิกจ่ายตามจ่ายจริง โดยกำหนดจำนวนเที่ยวบินและวงเงินไว้เป็นเพดานสูงสุด

(3) ค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาและไปจากกรุงเทพฯ

ที่ปรึกษาชาวต่างประเทศควรได้รับค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาและไปจากกรุงเทพฯ โดยเหมาจ่าย ทั้งนี้ เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายด้านการทำหนังสือเดินทาง การขอวีซ่า ค่าธรรมเนียมการใช้สนามบิน ค่าเดินทางไปกลับจากสนามบินสู่ที่พัก ค่าอาหารระหว่างการเดินทาง ค่าสัปดาห์ขึ้น เป็นต้น ตัวเลขที่แน่นอน

ควรพิจารณาเป็นกรณีไป เช่น ที่ปรึกษาที่มาจากประเทศใกล้เคียงควรได้ค่าใช้จ่ายต่ำกว่าที่ปรึกษาที่มาจากประเทศไกล โดยปกติจะจ่ายให้ในลักษณะเหมาจ่ายคนละ 5,000-10,000 บาท

(4) ค่าเดินทางภายในประเทศ

ค่าเดินทางจากโรงแรมหรือจากที่พักถึงที่ทำงานของที่ปรึกษาชาวต่างประเทศ รวมเหมาจ่ายอยู่ในค่าที่พักและเบี้ยเลี้ยง

ในกรณีที่ปรึกษาต้องไปทำงานในที่ห่างไกลหรือต่างจังหวัด ที่ปรึกษามีสิทธิได้รับค่าใช้จ่ายในการเดินทางหรือค่าพาหนะ วิธีที่สะดวกที่สุด คือ หน่วยงานที่ว่าจ้างเป็นผู้จัดหาพาหนะให้ที่ปรึกษาสำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน

สำหรับที่ปรึกษาชาวไทยนั้น การเบิกค่ายานพาหนะควรอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์เดียวกันกับที่ใช้กับที่ปรึกษาชาวต่างประเทศ

(5) ค่าวัสดุอุปกรณ์

ค่าวัสดุสิ้นเปลืองสำหรับสำนักงาน (Office Supplies) เช่น เครื่องเขียน Diskettes กระดาษ ฯลฯ ควรเป็นการเหมาจ่าย ขึ้นกับจำนวนคน ปริมาณงาน และระยะเวลาทำงาน ซึ่งปกติจะจ่ายในอัตราเดือนละ 10,000-20,000 บาท หากหน่วยงานจัดหาให้ที่ปรึกษาได้จะสะดวกที่สุด หรือเบิกจ่ายตามจริงโดยการซื้อวัสดุสิ้นเปลืองในจำนวนมากเป็นครั้งคราว

ส่วนค่าอุปกรณ์นั้น ส่วนใหญ่ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ และเครื่องใช้สำนักงาน ซึ่งหากที่ปรึกษาจะต้องซื้อหามาเพิ่มเติมเพื่อปฏิบัติงานที่หน่วยงานที่ว่าจ้างจะต้องเบิกจ่ายจริง และเมื่อเสร็จสิ้นงานแล้วจะต้องมอบให้แก่หน่วยงานที่ว่าจ้าง หากเป็นการทำงานที่ที่ทำงานของที่ปรึกษา ค่าเสื่อมราคาของเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องใช้สำนักงานได้รวมอยู่ในค่าโซลูชันของที่ปรึกษาแล้ว จึงไม่ควรคิดค่าใช้จ่ายแต่อย่างใดก็ดี หากเป็นรายการที่ที่ปรึกษาจำเป็นต้องเช่าเครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สำนักงานก็สามารถทำได้โดยคิดเป็นค่าเช่าเหมาจ่ายรายเดือน อัตราเดือนละไม่เกิน 10,000-20,000 บาท ทั้งนี้ ค่าเช่าและวัสดุที่กล่าวจะขึ้นกับจำนวนเครื่องมืออุปกรณ์และคอมพิวเตอร์ด้วย

(6) ค่าจัดทำรายงาน

ค่าจัดทำรายงานส่วนใหญ่เป็นค่าถ่ายเอกสาร (หากไม่ต้องการรายงานจำนวนมาก ซึ่งต้องใช้เครื่องพิมพ์) จำนวนเงินจะขึ้นกับจำนวนรายงาน และจำนวนหน้าของรายงาน ทั้งนี้ ค่ารายงานจะขึ้นกับประเภทและจำนวนรายงาน ซึ่งมีอัตราค่ารายงานดังนี้

- รายงานเบื้องต้น (Inception Report) ราคาเล่มละ 200-500 บาท
- รายงานความก้าวหน้า (Progress Report) ราคาเล่มละ 200-600 บาท
- รายงานผลการศึกษาระยะกลาง (Interim Report) ราคาเล่มละ 800-2,000 บาท
- ร่างรายงานฉบับสุดท้าย (Draft Final Report) ราคาเล่มละ 1,000-2,500 บาท
- รายงานฉบับสุดท้าย (Final Report) ราคาเล่มละ 1,000-3,000 บาท

นอกจากนี้ บางงานมีค่าพิมพ์แบบต่างๆ ด้วย

(7) ค่าถ่ายเอกสาร

หน่วยงานควรจะจัดหาหรือให้ที่ปรึกษาใช้เครื่องถ่ายเอกสารได้ สำหรับการถ่ายเอกสารในปริมาณไม่มากนักในการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่ใช่เป็นการทำรายงาน ทั้งนี้ เมื่อเสร็จงานแล้วจะต้องมอบให้แก่หน่วยงานผู้ว่าจ้าง

(8) ค่าจ้างเลขานุการ

โครงการย่อยส่วนใหญ่อาจจำเป็นต้องจ้างเลขานุการหนึ่งคน เพื่อสนับสนุนการทำงานของที่ปรึกษา เช่น การติดต่อนัดหมาย การช่วยถ่ายเอกสาร ฯลฯ อัตราค่าจ้างจะขึ้นกับคุณวุฒิและประสบการณ์ โดยประมาณ 25,000-35,000 บาทต่อเดือน

(9) ค่าจัดการสัมมนาหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ

โครงการอาจมีการสัมมนาหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายควรจัดในสถานที่ของหน่วยงานหรือของหน่วยราชการอื่น ค่าใช้จ่ายจะขึ้นกับจำนวนครั้งของการสัมมนา จำนวนคน การจัดเลี้ยง ค่าเช่าสถานที่ และค่าใช้จ่ายอื่นๆ ปกติจะจ่ายในลักษณะเหมาจ่ายครั้งละ 400 บาทต่อครั้ง

(10) ค่าแปลเอกสาร

โครงการย่อยที่ต้องการให้มีการทำรายงานฉบับย่อเป็นภาษาไทย จำเป็นต้องตั้งงบไว้เป็นค่าแปลเอกสารด้วย

7.3.4 เงินสำรองเพื่อขาด

สำหรับการว่าจ้างที่ปรึกษาภายใต้โครงการเงินกู้และเงินช่วยเหลือแบบให้เปล่า โดยทั่วไป จะกำหนดเงินสำรองเพื่อขาด (Contingencies) ประมาณร้อยละ 3-10 ของค่าใช้จ่ายอื่นๆ วัตถุประสงค์ของเงินสำรองเพื่อขาดเพื่อการดำเนินงานเพิ่มเติมในเรื่องที่อาจพบว่ามีคามจำเป็นในภายหลัง การใช้เงินสำรองเพื่อขาดอยู่ในดุลยพินิจของผู้ว่าจ้าง และสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ กระทรวงการคลังตามลำดับ

7.4 การพิจารณาด้านการเบิกจ่าย

การเบิกจ่ายเงินตามสัญญา มี 2 วิธี คือ การเบิกจ่ายแบบเหมาจ่าย (Lump Sum Payment) และการเบิกจ่ายตามรายจ่ายจริงผสมกับการเบิกจ่ายแบบเหมาจ่าย

7.4.1 การเบิกจ่ายแบบเหมาจ่าย (Lump Sum Payment)

การเบิกจ่ายเงินตามวิธีนี้ จะแบ่งวงเงินค่าจ้างตามสัญญาเป็นงวดๆ แต่ละงวดจะขึ้นกับการส่งมอบผลงาน ตัวอย่างเช่น จ่ายงวดที่ 1 ร้อยละ 15 ของวงเงินค่าจ้างทั้งหมดภายใน 30-45 วันหลังจากส่งมอบรายงานเริ่มงานภายใน 2 เดือนแรกของสัญญา การเบิกจ่ายแบบเหมาจ่ายเป็นวิธีที่ส่วนราชการต่างๆ ใช้กันทั่วไปในการว่าจ้างที่ปรึกษา เนื่องจากความสะดวกในการบริหารสัญญา และการจ่ายเงินขึ้นกับผลงาน

อย่างไรก็ตาม การเบิกจ่ายแบบเหมาจ่ายจะไม่เหมาะกับงานที่ไม่มีผลงานแน่ชัด เช่น การว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษาแนะนำแก่หน่วยงาน เป็นต้น

7.4.2 การเบิกจ่ายตามรายจ่ายผสมกับการเบิกจ่ายแบบเหมาจ่าย

การเบิกจ่ายเงินตามวิธีนี้ โดยทั่วไป รายจ่ายใหญ่จะเป็นการเบิกจ่ายตามค่าใช้จ่ายจริง เช่น ค่าเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ค่าเครื่องบิน ค่าโรงแรมในกรณีที่ไม่เหมาจ่าย ค่าจัดทำรายงาน ค่าจัดการสัมมนา ฯลฯ ส่วนรายจ่ายรายการเล็กๆ เช่น ค่าโทรศัพท์ ค่าวัสดุสิ้นเปลือง จะเป็นการเหมาจ่าย เนื่องจากไม่สะดวกในการเก็บและตรวจสอบใบเสร็จรับเงิน

สำหรับค่าจ้างนั้นจ่ายตามเวลาที่ทำงานจริง โดยที่ปรึกษาจะต้องส่งบันทึกเวลาการทำงาน (Time Sheet) ต่อผู้ว่าจ้างทุกสัปดาห์หรือทุกเดือนแต่เพื่อความเหมาะสม ในเอกสารดังกล่าวที่ปรึกษาไม่ต้องแจกแจงรายละเอียดการทำงานเป็นรายชั่วโมง เพียงแค่สรุปย่อไม่เกิน 3-4 บรรทัด การจ่ายค่าจ้างจะคิดตามวันทำงานจริง โดยทั่วไป ที่ปรึกษาไม่มีสิทธิเบิกเงินค่าล่วงเวลา นอกจากจะได้ตกลงกับผู้ว่าจ้างก่อน โดยทั่วไปที่ปรึกษาจะต้องทำงานอย่างน้อย 8 ชั่วโมงต่อวัน 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

การจ่ายค่าจ้างตามเวลาทำงานจริงนั้น จำเป็นต้องประเมินคุณภาพของผลงานของที่ปรึกษาเป็นระยะๆ และเหมาะสมที่จะใช้ในกรณีที่ปริมาณแรงงานที่จะต้องใช้คิดเป็น คน-วัน หรือ คน-เดือน มีความไม่แน่นอนสูง อย่างไรก็ตาม จำเป็นต้องกำหนดวงเงินสูงสุดไว้ในสัญญาด้วย

7.4.3 ข้อดีข้อเสียของการเบิกจ่ายเงินทั้งสองวิธี

การเบิกจ่ายเงินทั้งสองวิธีมีทั้งข้อดีข้อเสีย การเบิกจ่ายเงินแบบเหมาจ่ายเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดสำหรับการบริหารสัญญา แต่ผู้ว่าจ้างอาจเสียเปรียบ ที่ปรึกษาส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะเสนอปริมาณงานและราคาในทางสูง ดังนั้น ถ้าหากผู้ว่าจ้างไม่ตรวจสอบหรือไม่สามารถตรวจสอบในระหว่างการเจรจาสัญญาได้ว่า ค่าใช้จ่ายตามรายการต่างๆ ที่ที่ปรึกษาเสนอนั้น เหมาะสมเป็นธรรมเพียงใดต่อผู้ว่าจ้าง อาจเสียเปรียบที่ปรึกษาได้ กล่าวคือ ที่ปรึกษาเอาค่าอะไรเกินควร อย่างไรก็ตาม การจ่ายเงินแบบเหมาจ่ายจะมีบางรายการที่ที่ปรึกษาจ่ายน้อยกว่าที่ตั้งไว้ และบางรายการที่ที่ปรึกษาจ่ายเกินกว่าที่ตั้งไว้ เมื่อหักกลบกันแล้ว ผู้ว่าจ้างและที่ปรึกษาไม่ควรได้เปรียบเสียเปรียบกันมากเกินไป

ข้อเสียที่สำคัญของการเบิกจ่ายแบบเหมาจ่าย คือ ที่ปรึกษามีแนวโน้มที่จะหาทางลดค่าใช้จ่ายลง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่องาน ในทำนองเดียวกัน หน่วยงานที่ว่าจ้างมีแนวโน้มที่จะขอให้ที่ปรึกษาทำงานมากกว่าที่ได้ตกลงกันไว้เดิม เป็นการเอาเปรียบซึ่งกันและกัน ซึ่งอาจมีปัญหาในการดำเนินงานได้

ส่วนการเบิกจ่ายเงินตามวิธีที่สองมีภาระในการบริหารสัญญา และมีความเสี่ยงในด้านการจ่ายเงินให้ที่ปรึกษาโดยไม่ได้ผลงานที่ต้องการ

บทที่ 8

การเจรจาต่อรองสัญญา (Contract Negotiations)

8.1 วัตถุประสงค์

การเจรจาสัญญา หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า การเจรจาต่อรอง มีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างความเข้าใจและบรรลุข้อตกลงร่วมกันระหว่างหน่วยงานผู้ว่าจ้างกับที่ปรึกษาในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและเงื่อนไขต่างๆ ในสัญญา

โดยปกติ การเจรจาสัญญาจะใช้เวลา 2-3 วัน หรือนานกว่านี้ หากเป็นโครงการที่ยุ่งยากซับซ้อน หรือหากทั้งสองฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้ประเด็นสำคัญ

ประธานคณะกรรมการคัดเลือกและว่าจ้างที่ปรึกษา จะส่งหนังสือเชิญที่ปรึกษาที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นอันดับแรกมาเจรจาต่อรอง โดยหนังสือเชิญจะต้องกำหนดชัดเจนให้ที่ปรึกษาส่งผู้แทนที่มีอำนาจเต็มมาเจรจา โดยมีหนังสือมอบอำนาจที่ลงนามโดยผู้ที่มีอำนาจเต็มขององค์กร เช่น ประธานบริษัท เป็นต้น ที่ปรึกษาจะรับผิดชอบค่าใช้จ่ายทั้งหมดในการเดินทางมาเจรจาต่อรองสัญญา

8.2 เอกสารประกอบการเจรจาสัญญา

การเจรจาสัญญาจะใช้เอกสารต่อไปนี้เป็นพื้นฐาน

- (1) ข้อเสนอด้านเทคนิค
- (2) ข้อเสนอด้านการเงิน
- (3) ร่างสัญญาการว่าจ้าง

8.3 ระเบียบวาระการเจรจาสัญญา

การเจรจาสัญญาควรมีลำดับขั้นตอนตามระเบียบวาระดังต่อไปนี้

(1) การกล่าวเปิดการเจรจา

ประธานคณะกรรมการคัดเลือกและว่าจ้างที่ปรึกษา จะทำหน้าที่เป็นผู้แทนของหน่วยงานผู้มีอำนาจเต็ม (Chief Negotiator) ในการเจรจากับที่ปรึกษา ประธานจะเริ่มการเจรจาโดยการกล่าวต้อนรับผู้แทนของที่ปรึกษา ขอขอบคุณที่ได้ร่วมการคัดเลือกและได้มาเจรจาสัญญา จากนั้น ผู้แทนที่ปรึกษากล่าวขอบคุณหน่วยงานที่ได้ให้ความเชื่อถือโดยการคัดเลือกให้มาเจรจาเป็นอันดับแรก

(2) การแสดงหนังสือมอบอำนาจ

ผู้แทนที่ปรึกษาจะต้องส่งมอบหนังสือการมอบอำนาจในการเจรจาจากองค์กรที่ปรึกษาให้แก่ประธานเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง หากไม่มีหนังสือมอบอำนาจหรือหนังสือมอบอำนาจไม่ถูกต้อง ประธาน

อาจยกเลิกการเจรจาหรือเจรจาต่อไป โดยผู้แทนที่ปรึกษาจะนำหนังสือการมอบอำนาจที่ถูกต้องมาให้ในวันรุ่งขึ้น การเจรจาสัญญาโดยไม่มีหนังสือมอบอำนาจที่ถูกต้องจะไม่มีผลผูกพันทั้งสองฝ่าย

(3) การพิจารณา TOR

คณะกรรมการและที่ปรึกษาจะพิจารณาทบทวน TOR ร่วมกันอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทั้งสองฝ่ายมีความเข้าใจตรงกันในเรื่องของวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน สิ่งที่หน่วยงานต้องการจะได้จากที่ปรึกษาและความสอดคล้องระหว่างขอบเขตการดำเนินงานที่กำหนดไว้ใน TOR กับวัตถุประสงค์และสิ่งที่หน่วยงานต้องการจากที่ปรึกษา

คณะกรรมการต้องไม่ลดงานจากที่ได้กำหนดไว้ใน TOR เพราะจะก่อให้เกิดความไม่โปร่งใส การลดงานจากที่ได้กำหนดไว้ใน TOR จะต้องกระทำก่อนที่จะรับข้อเสนอด้านเทคนิค และต้องแจ้งให้ที่ปรึกษาทุกรายทราบ เพื่อนำมาพิจารณาในการจัดทำข้อเสนอด้านเทคนิค ส่วนการเพิ่มงานนอกเหนือจากที่ได้กำหนดไว้ใน TOR นั้น อาจกระทำได้ หากไม่ทำให้วงเงินค่าจ้างเพิ่มขึ้นจากที่ที่ปรึกษาได้เสนอไว้ในข้อเสนอด้านการเงิน และที่ปรึกษายินยอมที่จะดำเนินงานเพิ่มขึ้น

(4) การสร้างความกระจ่างในเรื่องการดำเนินงาน

ทั้งสองฝ่ายอาจขอความกระจ่างหรือคำยืนยันในบางเรื่อง ซึ่งมีความสำคัญในการดำเนินงานทั้งในด้านระยะเวลาการดำเนินงานและปริมาณแรงงานที่ต้องใช้ ตัวอย่างเช่น ที่ปรึกษาอาจขอคำยืนยันหรือรายละเอียดในเรื่องข้อมูลที่มีอยู่จากหน่วยงาน คณะกรรมการฯ อาจขอคำยืนยันจากที่ปรึกษาในเรื่องวิธีการดำเนินงานบางเรื่อง เป็นต้น

(5) การทบทวนแผนการดำเนินงานและการจัดวางกำลังคน

คณะกรรมการฯ และที่ปรึกษาควรจะร่วมกันทบทวนแผนการดำเนินงานและการจัดวางกำลังคนสำหรับงานต่างๆ ตามที่ได้เสนอไว้เดิมในข้อเสนอด้านเทคนิค ทั้งนี้ เพื่อปรับปรุงแก้ไขและขยายรายละเอียดให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

(6) การพิจารณาความต้องการรายงานและกิจกรรมอื่นๆ

คณะกรรมการฯ และที่ปรึกษาควรจะร่วมกันพิจารณาทบทวนความต้องการรายงาน และกิจกรรมอื่นๆ (เช่น การจัดสัมมนา การดูงาน) อีกครั้งหนึ่งเพื่อปรับแก้ให้เหมาะสม ทั้งนี้ ต้องไม่ทำให้วงเงินค่าจ้างเพิ่มขึ้นจากที่ได้เสนอไว้ในข้อเสนอด้านการเงิน

(7) การปรับแก้บุคลากร

หากการเจรจาสัญญาทิ้งช่วงเวลานานเกินไปหลังจากการจัดทำข้อเสนอด้านเทคนิค ที่ปรึกษาอาจมีความจำเป็นต้องปรับแก้บุคลากรบางคน ทั้งสองฝ่ายควรพิจารณาความเป็นในการปรับแก้หรือเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลและบรรลุข้อตกลงร่วมกัน ตัวอย่างเช่น ที่ปรึกษาอาจขอเปลี่ยนตัวผู้เชี่ยวชาญบางคน อย่างไรก็ตามบุคลากรที่ขอเปลี่ยนแปลงจะต้องมีคุณสมบัติและประสบการณ์ใกล้เคียงกับบุคลากรที่เสนอไว้เดิมในข้อเสนอด้านเทคนิค ในทำนองเดียวกัน คณะกรรมการฯ อาจขอให้ที่ปรึกษาเปลี่ยนบุคลากรบางคนได้

เช่นกัน ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงบุคลากรไม่ควรมีจำนวนมาก จนมีผลกระทบต่อคะแนนด้านเทคนิคที่คณะกรรมการได้ให้ไว้เดิม

(8) การพิจารณาเรื่องเครื่องมืออุปกรณ์บางอย่าง

ทั้งสองฝ่ายจะต้องมีข้อตกลงที่ชัดเจนในเรื่องการจัดการเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน บุคลากรร่วมและสิ่งอื่นๆ ที่หน่วยงานจะจัดหาให้

โดยทั่วไป ที่ปรึกษาจะทำงานที่หน่วยงานผู้ว่าจ้าง ดังนั้น หน่วยงานจะต้องจัดหาสิ่งต่างๆ ให้แก่ที่ปรึกษา ได้แก่ ห้องทำงาน โต๊ะเก้าอี้ โทรศัพท์ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ในการทำงาน นอกจากนี้ หน่วยงานจำเป็นต้องให้เจ้าหน้าที่ร่วม (Counterpart Staff) เพื่อช่วยที่ปรึกษาในการประสานงาน และอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงาน

(9) การพิจารณาข้อเสนอด้านการเงิน

หลังจากที่ทั้งสองฝ่ายได้บรรลุข้อตกลงในเรื่องต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งมีผลต่อค่าใช้จ่ายของโครงการแล้ว จึงเจรจาเรื่องการเงินได้ คณะกรรมการฯ จะตรวจสอบความถูกต้องของตัวเลขค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ปรากฏในข้อเสนอด้านการเงินของที่ปรึกษา **การเจรจาต่อรองด้านการเงินนั้น จะต้องไม่ต่อรองจากยอดรวมค่าใช้จ่ายทั้งหมด** แต่จะต้องพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของค่าใช้จ่ายทุกรายการ ต่อรองทุกรายการให้ได้จำนวนที่เหมาะสม แล้วจึงหายอดรวมค่าใช้จ่ายของทั้งโครงการ หลักการพื้นฐาน คือต้องให้ค่าใช้จ่ายทุกโครงการมีความเหมาะสม จากนั้นจึงหายอดรวมและเจรจาทหาข้อตกลงกันในเรื่องวิธีการเบิกจ่าย

สำหรับอัตราค่าตอบแทนเจ้าหน้าที่หลัก (Key Personnel) แต่ละคนในทีมงานนั้น คณะกรรมการฯ ควรขอให้ที่ปรึกษานำหลักฐานด้านเงินเดือนและค่าโสหุ้ยของบริษัทมาด้วย ในกรณีที่เป็นการจ้างบุคคลภายนอก คณะกรรมการฯ ควรขอให้ที่ปรึกษานำหนังสือยืนยันการเข้าร่วมงานของผู้เชี่ยวชาญภายนอกแต่ละคนมาแสดงด้วย พร้อมทั้งหลักฐานวงเงินค่าจ้าง โดยที่ปรึกษามีสิทธิคืออัตราค่าตอบแทนของผู้เชี่ยวชาญภายนอกได้ไม่เกินร้อยละ 25-30 ของค่าจ้างที่จะให้แก่ผู้เชี่ยวชาญภายนอก

(10) การพิจารณาร่างสัญญา

ในกรณีที่ใช้เงินกู้หรือเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศ สัญญาที่จะใช้สำหรับงานบริการที่ปรึกษาจะเป็นสัญญามาตรฐานขององค์การที่ให้เงินกู้หรือเงินช่วยเหลือ ในกรณีที่ใช้งบประมาณ จะใช้สัญญามาตรฐานของทางราชการ

ในกรณีของธนาคารโลก ประเภทของสัญญาจะขึ้นกับวงเงินค่าจ้าง ถ้ามูลค่าของสัญญาสูงกว่า 200,000 เหรียญสหรัฐ สัญญาจะมีเนื้อหาสาระมากกว่าสัญญาที่มีวงเงินต่ำกว่า 200,000 เหรียญสหรัฐ ซึ่งถือว่าการว่าจ้างขนาดเล็ก สัญญาที่มีมูลค่าเกิน 200,000 เหรียญสหรัฐ เจ้าหน้าที่จัดซื้อของสำนักงานใหญ่ของธนาคารโลกที่กรุงวอชิงตันจะเป็นผู้พิจารณา ส่วนสัญญาที่มีมูลค่าต่ำกว่า 200,000 เหรียญสหรัฐ สำนักงานธนาคารโลกที่กรุงเทพฯ มีอำนาจอนุมัติ

สัญญาการว่าจ้างที่ปรึกษาที่มีวงเงินค่าจ้างเกิน 200,000 เหรียญสหรัฐ แบ่งเป็นสองส่วน

- ส่วนแรกเป็นเงื่อนไขกว้างๆ ทั่วไป (General Conditions) ซึ่งธนาคารเขียนขึ้นเพื่อให้ครอบคลุมสัญญาในทุกประเทศผู้กู้

- ส่วนที่สองเป็นเงื่อนไขเฉพาะ (Specific Conditions) ซึ่งขยายความบางข้อ (Clauses) ของ General Conditions ในเรื่องต่างๆ ที่เป็นเรื่องเฉพาะสำหรับแต่ละโครงการ เช่น เรื่องค่าใช้จ่าย

ภาคผนวกของสัญญาจะเป็นรายละเอียดของเรื่องต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้ในสัญญา เช่น เรื่องขอบเขตของงานบริการที่ปรึกษา เรื่องการจัดทำและส่งมอบรายงาน เรื่องบุคลากร เรื่องค่าใช้จ่ายเป็นเงินตราต่างประเทศ เรื่องค่าใช้จ่ายเป็นเงินสกุลท้องถิ่น เป็นต้น

ธนาคารโลกไม่ยอมให้มีการแก้ไข General Conditions (GC) ดังนั้น การทำร่างสัญญาสำหรับแต่ละโครงการจึงเป็นการจัดทำ Specific Conditions (SC) เฉพาะสำหรับแต่ละสัญญา

ทั้งสองฝ่ายจะพิจารณาทบทวนสัญญามาตรฐานอย่างรอบคอบ และจัดทำสัญญาซึ่งเป็นที่ยอมรับของทั้งสองฝ่าย

(11) การจัดทำบันทึกการเจรจาสัญญา

หลังจากสิ้นสุดการเจรจา ทั้งสองฝ่ายจะต้องจัดทำและลงนามร่วมกันในบันทึกการเจรจาสัญญา (Minutes of Contract Negotiation) ซึ่งจะบันทึกข้อตกลงต่างๆ ในทุกเรื่อง บันทึกข้อตกลงนี้จะแนบท้ายสัญญา ทั้งนี้ เพื่อเป็นหลักฐานอ้างอิงถึงการเปลี่ยนแปลงบางเรื่องนี้อาจต่างไปจากที่ปรากฏในข้อเสนอด้านเทคนิคและข้อเสนอด้านการเงินของที่ปรึกษา อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงบุคลากรบางคน อัตราค่าจ้างที่ลดลง เป็นต้น

บทที่ 9

การกำกับ การดำเนินงานของที่ปรึกษาและการบริหารสัญญา

9.1 การกำกับ การดำเนินงานของที่ปรึกษา

9.1.1 ผู้จัดการโครงการ

ในกรณีทำงานที่ว่าจ้างที่ปรึกษาเป็นงานที่อยู่ในรูปของโครงการ เช่น การศึกษาวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงการลงทุน การศึกษาวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ เป็นต้น หน่วยงานที่ว่าจ้างที่ปรึกษาจะแต่งตั้งผู้จัดการโครงการ (Project Manager) เพื่อให้เป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับหรือทำงานร่วมกับที่ปรึกษา ผู้จัดการโครงการควรมีส่วนร่วมในการคัดเลือกและว่าจ้างที่ปรึกษาตั้งแต่เริ่มต้น

ผู้จัดการโครงการมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- อำนวยความสะดวกในการทำงานของที่ปรึกษา
- กำกับการทำงานของที่ปรึกษา เพื่อให้ได้ผลงานที่ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน
- บริหารสัญญาร่วมกับฝ่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องภายในหน่วยงาน

วัตถุประสงค์ของการอำนวยความสะดวกในการทำงานของที่ปรึกษา คือ ให้ที่ปรึกษาได้ใช้เวลาอย่างคุ้มค่า แทนที่จะใช้เวลาไปในเรื่องที่ไม่คุ้มค่าจ้าง อาทิเช่น การติดต่อหน่วยงานต่างๆ

นอกจากผู้จัดการโครงการ หน่วยงานที่ว่าจ้างที่ปรึกษาควรกำหนดตัวเจ้าหน้าที่ร่วมงานกับที่ปรึกษา (Counterpart Staff) เพื่อทำหน้าที่ประสานระหว่างหน่วยงานกับที่ปรึกษาหรือทำงานร่วมกับที่ปรึกษา ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้และทักษะ นอกจากนี้ หน่วยงานที่ว่าจ้างที่ปรึกษาควรกำหนดตัวเจ้าหน้าที่ที่จะกำกับการทำงานของที่ปรึกษา

9.1.2 คณะกรรมการกำกับการทำงานและตรวจรับงานของที่ปรึกษา

ในกรณีทำงานที่ว่าจ้างที่ปรึกษาให้ดำเนินการมีลักษณะเป็นโครงการ หน่วยงานที่ว่าจ้างที่ปรึกษาควรแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับการทำงานและตรวจรับงานของที่ปรึกษา (Steering Committee) เพื่อทำหน้าที่

- ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ที่ปรึกษาผ่านทางหัวหน้าโครงการในเรื่องที่เกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานและคุณภาพของผลงานของที่ปรึกษา

- ช่วยในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
- พิจารณาทบทวนรายงานต่างๆ ของที่ปรึกษา เพื่อให้ข้อคิดเห็นและให้ความเห็นชอบในคุณภาพและความถูกต้องของผลงาน

- กำกับดูแลการบริหารสัญญา
- ช่วยในการดำเนินงานเรื่องอื่นๆ ตามที่หัวหน้าโครงการร้องขอผ่านทางประธานคณะกรรมการ ประธานคณะกรรมการกำกับฯ ควรเป็นผู้ที่รับผิดชอบและสามารถตัดสินใจในโครงการดังกล่าว ทั้งนี้ อาจจะเป็นหัวหน้าสำนักงานหรือระดับรองลงไปก็ได้ ขึ้นกับความสำคัญของงาน กรรมการอื่นๆ ควร

ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญของหน่วยงาน เจ้าหน้าที่ระดับผู้อำนวยการหรือเทียบเท่าของกองที่เกี่ยวข้อง ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก และผู้จัดการ โครงการทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการ คณะกรรมการฯ ควรประชุม กับที่ปรึกษาอย่างน้อยเดือนละครั้ง

เนื่องจากงานที่จ้างที่ปรึกษาดำเนินการเป็นเรื่องทางวิชาการ การตรวจรับงานของที่ปรึกษา จึงควรกระทำโดยกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในงานของที่ปรึกษา เรื่องนี้แตกต่างจากการจัดซื้อสิ่งของ หรืออุปกรณ์ที่การตรวจรับเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของปริมาณสิ่งของ และตรวจสอบคุณสมบัติของ สิ่งของว่าตรงกับข้อกำหนดที่ต้องการหรือไม่ ดังนั้น การตรวจรับงานของที่ปรึกษาจึงควรให้เป็นหน้าที่ของ คณะกรรมการกำกับการทำงานของที่ปรึกษา

9.2 การบริหารสัญญา

การบริหารสัญญา คือ การดำเนินงานต่างๆ ด้านบริหารเพื่อให้เป็นไปตามเงื่อนไขต่างๆ ที่กำหนดไว้ใน สัญญา งานบริหารสัญญาที่สำคัญ ได้แก่

- การพิจารณาการขอเบิกค่าใช้จ่ายของที่ปรึกษา และการทำเรื่องขอเบิกจ่ายเงินให้แก่ที่ปรึกษา
- การพิจารณาทบทวนคำขอของที่ปรึกษาในการแก้ไขปรับแปรสัญญา (Contract Variation) และการเปลี่ยนแปลงที่ปรึกษา
- การจัดทำบัญชีโครงการ

9.2.1 การพิจารณาขอเบิกค่าใช้จ่ายของที่ปรึกษา

ในกรณีที่เป็น การเบิกจ่ายเงินตามสัญญาเป็นแบบจ่ายตามเวลาทำงานของบุคลากรของที่ปรึกษา โดยทั่วไป ทุกเดือนที่ปรึกษาจะจัดส่งใบเบิกเงินค่าใช้จ่าย (Invoice) พร้อมหลักฐานประกอบ เช่น ตารางเวลาการทำงาน ใบเสร็จรับเงิน เป็นต้น ผู้จัดการโครงการจะดำเนินการดังต่อไปนี้

- ตรวจสอบสัญญาเพื่อดูว่ารายการต่างๆ ที่ขอเบิกนั้น เป็นรายการที่เบิกได้หรือไม่ (Eligible Expenses)
- ตรวจสอบความถูกต้องหลักฐานประกอบรายการที่ขอเบิก เช่น หลักฐานเชื้อถือยอมรับได้หรือไม่ และตรวจตัวเลขวงเงินว่าตรงกับใบเบิกหรือไม่
- ตรวจสอบความถูกต้องของวงเงินรวมที่ขอเบิก
- บันทึกรายการต่างๆ ที่ขอเบิกลงบัญชีโครงการ
- จัดทำบันทึกถึงหัวหน้าส่วนราชการ เพื่อเสนอให้ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้
 - (1) สมควรจ่ายได้ทุกรายการที่ขอเบิก
 - (2) มีบางรายการที่ต้องขอหลักฐานประกอบเพิ่มเติม หรือต้องขอให้ที่ปรึกษาชี้แจง ส่วนรายการอื่นที่เหลือจ่ายได้ทุกรายการ
 - (3) มีบางรายการที่เบิกไม่ได้ ส่วนรายการอื่นที่เหลือสมควรจ่ายได้ทุกรายการ

(4) มีบางรายการที่ต้องขอหลักฐานประกอบเพิ่มเติม บางรายการเบิกไม่ได้เพราะไม่ได้ระบุไว้ในสัญญา ส่วนรายการอื่นที่เหลือสมควรจ่ายได้ทุกรายการ

ในกรณีที่เป็นการเบิกจ่ายเงินแบบเหมาจ่าย การตรวจสอบใบเบิกเงินจะง่ายและรวดเร็วกว่าในกรณีการเบิกจ่ายตามเวลาทำงานมาก เนื่องจากการเบิกจ่ายเงินจะขึ้นกับการยอมรับผลงานของที่ปรึกษาโดยคณะกรรมการกำกับการทำงานและตรวจรับงานที่ปรึกษา

9.2.2 การปรับแปรสัญญา

ในระหว่างการดำเนินโครงการอาจมีความจำเป็นต้องปรับแปรสัญญาในบางเรื่อง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นประโยชน์ต่อโครงการมากที่สุด โดยทั่วไป เรื่องที่จะขอให้มีการปรับแปรสัญญาอาจได้แก่

- (1) ขอบเขตการดำเนินงาน
- (2) กำหนดการใช้บุคลากร (Manning Schedules)
- (3) แผนการดำเนินงาน
- (4) การเปลี่ยนตัวบุคลากร
- (5) การเปลี่ยนแปลงปริมาณแรงงาน เช่น ขอเพิ่มปริมาณแรงงานสำหรับบุคลากรบางคน
- (6) การจัดซื้อวัสดุและอุปกรณ์เพิ่มเติมหรือขอแก้ไขรายการ
- (7) การต่ออายุสัญญา

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงสัญญาของทางราชการเป็นเรื่องที่ทำได้ยากในทางปฏิบัติ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ ในเรื่องที่ 1 ถึง 5 จึงอาจไม่จำเป็นต้องปรับแปรสัญญา หากมีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย แต่ให้นำเสนอคณะกรรมการกำกับการทำงานและตรวจรับงานของที่ปรึกษา เพื่อขอความเห็นชอบ และบันทึกเป็นหลักฐานไว้ในรายงานการประชุมเท่านั้น หากการเปลี่ยนแปลงมีนัยสำคัญจำเป็นต้องแก้ไขสัญญา

สำหรับเรื่องการต่ออายุสัญญาจำเป็นต้องแก้ไขสัญญา

ความจำเป็นในการปรับแปรสัญญาอาจเนื่องมาจาก

- มีข้อมูลมากขึ้น ซึ่งมีผลต่อกรอบแนวคิดของโครงการ หรือแผนการดำเนินงาน ปริมาณแรงงาน สำหรับผู้เชี่ยวชาญบางคน

- งบดำเนินงานไม่พอ หรือความต้องการใช้งบที่เหลือ เพื่อเพิ่มปริมาณงาน

- ความจำเป็นที่จำต้องลดหรือขยายขอบเขตของการดำเนินงาน

การปรับแปรสัญญานั้น อาจถูกริเริ่มโดยหน่วยงานหรือที่ปรึกษาก็ได้ แต่ทั้งสองฝ่ายจะต้องเห็นพ้องต้องกันในเหตุผลหรือความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับแปรสัญญา

ที่ปรึกษาจะทำหนังสือถึงผู้จัดการโครงการ เพื่อขอปรับแปรสัญญา โดยหนังสือดังกล่าวจะต้องให้เหตุผลหรือความจำเป็นในการปรับแปรสัญญา และจัดทำโครงร่างค่าใช้จ่ายใหม่เปรียบเทียบกับโครงร่างค่าใช้จ่ายเดิมในสัญญาว่าจ้าง

ผู้จัดการโครงการจะพิจารณาทบทวนหนังสือดังกล่าว หากเห็นด้วยจะแจ้งให้คณะกรรมการกำกับการฯ ทราบ เพื่อขอความเห็นชอบในการปรับแปรสัญญาดังกล่าวตามข้อเสนอของที่ปรึกษา

9.2.3 การจัดทำบัญชีโครงการ

ผู้จัดการโครงการจะต้องจัดทำบัญชีโครงการแสดงสถานะภาพด้านการเงินของโครงการ ซึ่งได้แก่ วงเงินค่าจ้างตามสัญญา (แยกตามสกุลเงิน ถ้าการจ่ายเงินมีทั้ง 2 สกุล) ยอดรวมของเงินที่เบิกจ่ายไปแล้วตามรายการต่างๆ และวงเงินที่เหลือ ผู้จัดการโครงการควรรายงานให้คณะกรรมการกำกับฯ ทราบเป็นระยะๆ ถึงสถานะภาพทางการเงินของสัญญาว่าจ้างที่ปรึกษา

ภาคผนวก ก

ตัวอย่างจดหมายนำส่งข้อเสนอด้านเทคนิค

ตัวอย่างจดหมายนำส่งข้อเสนอด้านเทคนิค

ที่ _____

วันที่ _____

ชื่อและที่อยู่ (หน่วยงาน)

เรียน _____

ตามหนังสือเชิญของ _____ (ชื่อหน่วยงาน) เลขที่ _____

ลงวันที่ _____ ข้าพเจ้า (ชื่อที่ปรึกษา) มีความประสงค์จะยื่นข้อเสนอเพื่อให้บริการ
ที่ปรึกษา

ในโครงการ _____ (ชื่อโครงการ)

พร้อมหนังสือฉบับนี้

ข้าพเจ้าได้จัดส่งข้อเสนอด้านเทคนิค จำนวน _____ ชุด และข้อเสนอด้านราคา จำนวน _____ ชุด โดยใส่
ซองปิดผนึกแยกจากกัน

อนึ่ง หากการเจรจาต่อรองสัญญาเกิดขึ้นในระหว่างเวลายื่นราคาของข้อเสนอ หรือ ก่อนวันที่ _____
ให้ยึดถือข้อมูลบุคลากรตามที่ได้เสนอ และการปรับเปลี่ยนใดๆ อันเป็นผลเนื่องมาจากการเจรจาต่อรอง
สัญญานี้ จะอยู่ในความรับผิดชอบของข้าพเจ้าทั้งหมด

_____ (ชื่อหน่วยงาน)

ไม่มีข้อผูกพันใดๆ ที่จะต้องยอมรับข้อเสนอนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ชื่อและตำแหน่งของผู้มีอำนาจลงนาม)

ชื่อบริษัท

ที่อยู่ของบริษัท

ตารางแสดงประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง

(ในระยะเวลา 5 ปี ที่ผ่าน)

ชื่อโครงการ:		ประเทศ:
ที่ตั้งโครงการ:		จำนวนบุคลากรหลักของบริษัท:
ชื่อหน่วยงานเจ้าของโครงการ:		จำนวนบุคลากรหลัก:
ที่อยู่:		จำนวนคน-เดือน; ระยะเวลาทำงาน:
วันเริ่มงาน (เดือน/ปี):	วันสิ้นสุด (เดือน/ปี):	มูลค่างานที่ปรึกษา (US\$):
ชื่อที่ปรึกษาร่วม (ถ้ามี):		จำนวนบุคลากรของบริษัทที่ปรึกษาร่วม:
ชื่อและตำแหน่งของบุคลากรหลัก (ผู้อำนวยการโครงการ/ผู้ประสานงาน หัวหน้าโครงการ):		
รายละเอียดโครงการโดยสรุป:		
รายละเอียดงานที่บริษัทได้ดำเนินการ:		

ชื่อบริษัท _____

ประวัติบุคลากรหลัก

ตำแหน่งที่เสนอ _____

ชื่อ _____

วัน/เดือน/ปี ที่เกิด _____ สัญชาติ _____

ความชำนาญ _____

ชื่อบริษัท _____

ระยะเวลาที่ร่วมงานกับบริษัท (ปี) _____

สมาชิกภาพ _____

หน้าที่รับผิดชอบ _____

คุณสมบัติ

(ประสบการณ์ในการทำงานในลักษณะคล้ายคลึงกับภารกิจที่ได้มอบหมายโดยสังเขป ให้ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ ระยะเวลา และที่ตั้งโครงการ)

วุฒิการศึกษา

(ชื่อสถานศึกษา ปีที่เข้ารับการศึกษ ปีที่จบการศึกษา และระดับการศึกษา)

ประวัติการทำงาน

(ระบุชื่อบริษัท วันที่เข้าทำงาน ตำแหน่ง และที่ตั้งโครงการ ส่วนภารกิจที่รับผิดชอบในระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา ให้ระบุหน้าที่รับผิดชอบและชื่อหน่วยงานเจ้าของโครงการด้วย โดยเริ่มจากตำแหน่งในปัจจุบัน)

ความสามารถด้านภาษา

(ระบุระดับความสามารถในการใช้ภาษาทั้งการพูด อ่าน และเขียน: ดีมาก ดี พอใช้ หรือ อ่อน)

คำรับรอง

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ข้อความข้างต้นเป็นความจริงทุกประการ

_____ วันที่ _____
(ลายเซ็น และลายเซ็นของผู้แทนที่ได้รับมอบอำนาจ) วัน/เดือน/ปี

ชื่อและสกุล _____

ชื่อและสกุลของผู้แทนที่ได้รับมอบอำนาจในการส่งข้อเสนอ _____

แบบฟอร์มข้อเสนอด้านราคา

ที่ _____

วันที่ _____

(ชื่อหน่วยงานเจ้าของโครงการ)

เรียน _____

ตามหนังสือเชิญของท่านเลขที่ _____ ลงวันที่ _____

ข้าพเจ้ามี

ความประสงค์จะให้บริการที่ปรึกษา โครงการ _____ (ชื่อโครงการ)

โดยขอเสนอราคาเป็นจำนวนเงิน _____ บาท (ตัวอักษร)

ทั้งนี้ ไม่รวมค่าภาษี

ซึ่งเป็นเงินประมาณ _____ บาท (ตัวอักษร)

การเปลี่ยนแปลงใดๆ ในข้อเสนอด้านราคา อันเป็นผลจากการเจรจาต่อรอง จะอยู่ในความรับผิดชอบ
ของข้าพเจ้า ไปจนถึงระยะเวลาขึ้นราคาของข้อเสนอ ในวันที่ _____ (วันที่)

หากได้รับการคัดเลือก ข้าพเจ้าจะต้องเสียภาษีและค่าธรรมเนียมต่างๆ (ถ้ามี) ให้แก่หน่วยงาน ดังมี
รายละเอียดต่อไปนี้

<u>ชื่อและที่อยู่ของหน่วยงาน</u>	<u>จำนวนและสกุลเงิน</u>	<u>ค่าภาษีและค่าธรรมเนียม</u>
----------------------------------	-------------------------	-------------------------------

_____	_____	_____
-------	-------	-------

_____ (ชื่อบริษัท)	เข้าใจเป็นอย่างดีว่า	_____ (ชื่อหน่วยงานราชการ)
--------------------	----------------------	----------------------------

ไม่มีข้อผูกพันใดๆ ที่จะต้องยอมรับข้อเสนอนี้ที่ได้รับนี้

ขอแสดงความนับถือ

ลายเซ็นของผู้มีอำนาจลงนาม

ชื่อและตำแหน่งของผู้ลงนาม

ชื่อบริษัท

ที่อยู่ของบริษัท

ภาคผนวก ข

ตารางแสดงประสพการณ์ที่ใกล้เคียง

ภาคผนวก ค
ประวัติบุคลากรหลัก

ภาคผนวก ง
แบบฟอร์มข้อเสนอด้านราคา