

คำสั่งกองทัพบก

ที่ ๓๗๖/๒๕๑๔

เรื่อง แนวทางปฏิบัติเพื่อการประหยัดของกองทัพบก

เนื่องด้วยเหตุการณ์และสถานการณ์แวดล้อมรอบ ๆ ประเทศไทย ตลอดจนการขยายตัวของกองทัพบกในด้านการพัฒนาปรับปรุงกำลังรบให้ทันสมัย สามารถเผชิญกับการคุกคามต่อความมั่นคงของชาติ อันเป็นภารกิจที่ใหญ่หลวงที่กองทัพบกจะต้องเผชิญในอนาคต ภายใต้สภาพงบประมาณอันจำกัด และกองทัพบกก็ไม่สามารถละเว้นหรือปล่อยปละละเลยต่อภารกิจ ในการป้องกันประเทศถึงแม้ว่าจะจำกัดด้วยทรัพยากร ทั้งในด้านกำลังพล อาวุธยุทโธปกรณ์และกำลังงบประมาณก็ตาม จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดคำสั่งชี้แจง และแนวทางปฏิบัติเพื่อการประหยัดขึ้น

การประหยัดตามที่กองทัพบกต้องการมิได้หมายถึงการตัดโครงการหรืองานที่จำเป็นลง แต่เป็นการใช้จ่ายงบประมาณอย่างสมเหตุสมผล ได้ประสิทธิผลจากงานสูงสุด แล้วนำงบประมาณที่ประหยัดได้นำมาใช้ในโครงการ หรืองานที่ยังมีรออยู่อีกมากตามลำดับความเร่งด่วนต่อไป

การประหยัดเงินงบประมาณ สามารถกระทำได้หลายวิธีตามแต่ประสิทธิภาพหรือลักษณะงานในแต่ละแขนงซึ่งมีขอบเขตกว้างขวางมาก ฉะนั้นในคำสั่งชี้แจงนี้จะกำหนดการประหยัดเป็นขั้นตอนใหญ่ ๆ ตามลำดับการเสนอคำขอของงบประมาณ การใช้จ่าย และการดำรงประโยชน์ในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดดังต่อไปนี้

๑. การวางแผน ในขั้นการวางแผนย่อมจะสามารถประหยัดได้มากหากคำนึงถึงหนทางปฏิบัติหลาย ๆ หนทาง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกหนทางปฏิบัติที่ดีที่สุด และมีความนึกคิดในเชิงเปรียบเทียบ จนทำให้มองเห็นหนทางปฏิบัติที่จะต้องตกลงใจ ในแต่ละหนทางปฏิบัติย่อมมีลำดับที่จะต้องเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายกับผลได้ผลเสียคิดเป็นเงินงบประมาณ การวางแผนจึงเป็นจุดเริ่มแรกที่จะยึดถือหลักประหยัดในการเลือกหนทางปฏิบัติที่ดีที่สุด ประหยัดที่สุด ดังนี้

๑.๑ หนทางปฏิบัติที่ ๑ ถ้าไม่ทำอะไรเลยปล่อยปัญหาทิ้งไว้จะเกิดผลเสีย คิดเป็นเงินปีละเท่าไร

๑.๒ หนทางปฏิบัติที่ ๒ ถ้าทำด้วยการลงทุนสูงสุดจนไม่เกิดมี อุปสรรคขึ้นอีกจะต้องใช้งบประมาณลงทุนทั้งสิ้นเท่าไร ค่าใช้จ่ายประจำปีที่ติดตามมาอีกปีละเท่าไร

๑.๓ หนทางปฏิบัติอื่น ๆ ที่น่าจะเป็นไปได้ คือ หนทางปฏิบัติที่อยู่ระหว่างหนทางปฏิบัติที่ ๑ และที่ ๒ จะต้องกำหนดขึ้นตามความเหมาะสมเพื่อตรวจสอบว่า ค่าใช้จ่ายลงทุนและค่าใช้จ่ายประจำปีที่ติดตามมา รวมกับผลเสียแล้วได้ผลเท่าไร โดยปกติหนทางปฏิบัติเหล่านี้ผู้วางแผนย่อมมีการพิจารณา ยอมเสี่ยงต่อความสูญเสียในขั้นหนึ่งรวมอยู่ด้วย

๑.๔ หนทางปฏิบัติที่ประหยัดที่สุด คือ หนทางปฏิบัติที่รวมถึงผลเสียค่าใช้จ่ายลงทุนและค่าใช้จ่ายประจำที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต ความเป็นมูลค่าต่ำสุดจะถึงว่าหนทางปฏิบัตินั้น ๆ ประหยัดที่สุด

๒. การบริหารแผน ในขั้นการบริหารแผนจะต้องพิจารณาสนับสนุนทรัพยากรในรูปของงบประมาณให้กับหนทางปฏิบัติที่ประหยัดที่สุด โดยปกติในขั้นการบริหารแผนอันมีเป้าหมายแน่นอนแล้วนับได้ว่าสามารถดำเนินการด้วยหลักประหยัดได้เป็นอย่างดี ด้วยการแปลงแผนออกเป็นรายการปฏิบัติตรงลงไปตามลำดับและตามจำนวนที่มีอยู่ ข้อสำคัญในขั้นการบริหารแผนให้คำนึงถึงการเปรียบเทียบทรัพยากรที่จะนำมาใช้ในจำนวนตามความต้องการ และคุณภาพที่เหมาะสม

๓. การจัดซื้อและจ้าง ในเรื่องการจัดซื้อและจ้างนั้น ผู้บังคับบัญชามีอำนาจดำเนินการอยู่แล้วตามระเบียบ แต่การที่จะดำเนินการจัดซื้อและจ้างให้เป็นไปในลักษณะประหยัดนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องควบคุมกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดโดยเฉพาะอย่างยิ่งให้จัดซื้อและจ้างได้ในกรณีจำเป็นเท่านั้น และต้องสำรวจถึงประโยชน์

อันแท้จริงที่จะได้รับจากการจัดซื้อและจ้าง ไม่ใช่การเร่งรัดซื้อจนหมดวงเงินงบประมาณ ไม่ใช่ยึดมั่นในอัตราที่มีสิทธิอย่างเคร่งครัด ไม่ใช่ยึดถือการค้างจ่ายในสิ่งอุปกรณ์สิ้นเปลืองที่หมดความจำเป็นแล้วมาใช้เป็นความต่อการในการจัดซื้อและจ้าง แต่ให้ยึดถือว่าสิ่งอุปกรณ์ที่จัดซื้อจัดหามาด้วยเงินงบประมาณนั้นจะนำมาใช้กับอะไร สอดคล้องกับขีดความสามารถของกำลังพล สิ่งแวดล้อมและความจำเป็นเพียงใด ให้เคร่งครัดถึงเรื่องต่าง ๆ อันเกี่ยวกับการจัดซื้อและจ้าง เพื่อนำไปสู่การประหยัดของกองทัพกตังนี้

๓.๑ การกำหนดวงเงิน ไม่ใช่ถืองบประมาณที่ได้รับเป็นหลักในการกำหนดวงเงินจัดซื้อและจ้าง เพราะการกำหนดวงเงินในชั้นทำงบประมาณเป็นเพียงประมาณการ การกำหนดวงเงินในการจัดซื้อและจ้างจึงเป็นจุดเริ่มต้นนำไปสู่การประหยัดในการจัดซื้อและจ้าง การกำหนดวงเงินในการจัดซื้อและจ้างของกองทัพกตังไม่ควรสูงกว่าวงเงินที่กำหนดในการจัดซื้อและจ้างของหน่วยราชการอื่น ๆ หน่วยจัดซื้อหรือหน่วยทำแผนจัดซื้อจะต้องกำหนดราคาปานกลางในการจัดซื้อและจ้างที่เหมือน ๆ กันให้มีราคามาตรฐาน คุณลักษณะเฉพาะและจำนวนในระดับเดียวกับที่ทางราชการหน่วยอื่น ๆ สามารถทำได้ ให้ตรวจตรากำหนดราคาโดยคำนึงถึงราคาในท้องตลาดจากผลการซื้อครั้งก่อนและตามที่ปรากฏใน พ.ร.บ. งบประมาณประจำปีของกระทรวงต่าง ๆ การกำหนดวงเงินจัดซื้อและจ้างไว้สูงนอกจากจะลดประสิทธิภาพด้านอื่น ๆ ของกองทัพกตังแล้ว ยังนำไปสู่ความไม่เรียบร้อยในการจัดซื้อและจ้างอีกนานาประการ ทำให้เกิดความเสื่อมเสียต่อทางราชการเป็นอันมาก จึงให้ผู้บังคับบัญชาของหน่วยที่มีหน้าที่กำหนดราคาจัดซื้อและจ้างพึงสังวรถึงสาระสำคัญในข้อนี้ไว้

๓.๒ การกำหนดมาตรฐานหรือคุณลักษณะเฉพาะสูงเกินความจำเป็นในการจัดซื้อและการจ้าง เพื่อใช้ในราชการย่อมต้องคำนึงถึงมาตรฐานขนาดกลางเป็นหลักและมีคุณลักษณะเฉพาะในชั้นกลาง เพื่อมุ่งหมายให้ใช้ราชการได้ และสารธาบำรุงรักษาซ่อมใช้ได้นาน การเสนอคุณลักษณะเฉพาะและมาตรฐานอันเลอเลิศนั้นนอกจากจะแข่งกันในด้านฟุ่มเฟือยแล้ว ยังเป็นการทำลายงบประมาณให้หมดไปด้วยเรื่องไม่จำเป็น อันไม่เกิดประโยชน์ต่อทางราชการแต่อย่างใด เพราะทางราชการย่อมมุ่งหมายผลงานมากกว่าความฟุ้งเฟ้อหรือความฟุ่มเฟือยต่าง ๆ

๓.๓ การกำหนดระยะเวลาจัดซื้อและจ้าง ความมุ่งหมายของการกำหนดระยะเวลาในการจัดซื้อและจ้าง มีไว้เพื่อให้ได้วัสดุหรือสิ่งก่อสร้างทันกับความต้องการแข่งขันอื่น ๆ ถ้าจัดซื้อหรือจ้างไม่เสร็จตามกำหนดย่อมผูกมัดกองทัพกตังด้วยการจัดหาด้วยวิธีเร่งด่วน หรือต้องใช้ของอื่นทดแทนไป ทำให้ผิดเป้าหมาย

การกำหนดระยะเวลาในการจัดซื้อและจ้างจะต้องให้สอดคล้องกับความต้องการอย่างสมเหตุสมผล หน่วยที่มีหน้าที่จัดซื้อและจ้างต้องคอยติดตามการดำเนินการวิธีและแก้ไขอุปสรรคไปตามลำดับขั้น หากเห็นวาระเบียบแบบธรรมเนียมใดควรจะได้รับปรับปรุงแก้ไขเนื่องด้วยล้าสมัย หรือไม่อำนวยให้สำเร็จภารกิจในระยะเวลาที่ต้องการได้ ก็จำเป็นต้องพิจารณาแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น หากเป็นเรื่องที่ต้องมีกรรมวิธีเป็นเวลายาวนานมาก ให้เริ่มเตรียมการตั้งแต่ทราบข่าวสารอันแน่นอนโดยยังไม่ผูกพันงบประมาณ ไม่ใช่เริ่มตั้งต้นภายหลังการอนุมัติงบประมาณทุกเรื่องไป

๓.๔ การดำเนินกรรมวิธีในการจัดซื้อและจ้าง หมายถึง การสืบราคาประกวดราคา หรือตกลงราคาเพื่อให้การจัดซื้อและจ้างนั้นมีการแข่งขันกันโดยเสรี และเปิดโอกาสให้ผู้มีความสามารถในการเสนอราคาเข้าต่อสู้กันโดยเปิดเผย เพื่อผลดีต่อทางราชการเป็นหลัก ในการดำเนินกรรมวิธีจัดซื้อและจ้างให้คำนึงถึงการรวมหัวเล่นพรรคพวกเพื่อหาประโยชน์อำมิสอันจะเกิดผลเสียต่อชาติบ้านเมืองที่ต้องใช้จ่ายงบประมาณเกินความจำเป็นไปชดเชยกับความสูญเสียเปล่า อันเกิดจากความไม่สุจริตใจของผู้ปฏิบัติในการดำเนินกรรมวิธีจัดซื้อและจ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขายแบบรูปรายการก่อสร้างหรือการอำนวยความสะดวกต่อการประกวดราคาจะต้องยึดถือหลักความเที่ยงธรรม

๓.๕ การเห็นแก่อำมิสสินจ้างหรือประโยชน์ ในการจัดซื้อและจ้างย่อมมีสิ่งที่ชวนให้เห็นแก่อำมิสสินจ้างหรือประโยชน์ได้ทุก ๆ ขั้นตอนของกรรมวิธีตั้งแต่เสนอราคา การตกลงราคาหรือการทำสัญญา การส่งของหรือส่งมอบ และการจ่ายเงิน ผู้ที่เห็นแก่อำมิสหรือประโยชน์จะกระทำโดยการถ่วงเวลาไม่อำนวย

ความสะดวกในขั้นตอนเหล่านั้น เพื่อปล่อยให้เกิดความล่าช้าขึ้นซึ่งโดยวิธีนี้จะสามารถบีบบังคับให้ได้รับผลตอบแทนจากพ่อค้าหรือผู้รับจ้างทำของตามสัญญา จึงให้ผู้บังคับหน่วยกวดขันเพ่งเล็งบุคคลเหล่านี้เป็นพิเศษหากปรากฏมีให้หน่วยใดให้ผู้บังคับหน่วยนั้นพิจารณาลงทัณฑ์ตามควรแก่กรณีและอำนาจหน้าที่ที่ตนมีอยู่ หากจำเป็นให้รายงานตามลำดับชั้น ถึงผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจสั่งการตามควรต่อไป

๔. การจัดงาน งานทุกชนิดที่มีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมากต้องมีการดำเนินการในลักษณะการจัดงานในเรื่องการจัดซื้อและจ้างเป็นงานที่มีวิธีการปฏิบัติซับซ้อนหลายขั้นตอน ถ้าหากปล่อยปละละเลยไม่นำเทคนิคการจัดงานมาใช้ งานก็คงเป็นไปในลักษณะเดิมไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร การจัดงานเกิดขึ้นจากการมองการณ์ไกลของผู้รับผิดชอบที่จะต้องจัดระเบียบและขั้นตอนการทำงานภายในเวลาและกำหนดการตลอดจนการใช้คนและทรัพยากรเท่าที่มีอยู่ให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายนั้น ๆ อย่างดีที่สุด ข้อสำคัญที่สุดของการแก้ปัญหาการทำงานคือ ต้องค้นให้พบว่าจะเจอปัญหาและต้องแก้ปัญหานั้นโดยสุจริตใจ

สิ่งที่ปัญหาในการจัดซื้อและจ้างทุกวันนี้คือ การรอเวลา รอเอกสาร ให้เดินทางมาถึงเสียก่อนจึงจะเริ่มทำงาน งานบางชนิดในการจัดซื้อและจ้างย่อมสามารถดำเนินไปได้ก่อนโดยไม่ผูกพันก็ย่อมกระทำได้ทันที โดยเฉพาะการจัดซื้อและจ้างด้วยเวลาอันจำกัดด้วยงบประมาณปลายปี เวลาที่ผ่านไปแต่ละวันย่อมเกิดผลเสียต่อส่วนรวมอย่างคาดไม่ถึง ให้สังวรว่าการรอเอกสารเพียงฉบับเดียวโดยไม่ยอมเริ่มงานไปก่อน เพราะขาดสามัญสำนึกที่จะเชื่อถือหน่วยราชการด้วยกัน นับว่าเป็นการถ่วงความเจริญของกองทัพบกวิธีหนึ่ง ให้เลิกใช้วิธีการรอคอยเอกสารซึ่งมีอยู่เพียงฉบับเดียว (ต้องเป็นฉบับตัวจริง แม้สำเนาหรือรูปถ่ายก็ไม่เต็มใจดำเนินการ) และกว่าทุกอย่างจะพร้อมจึงเริ่มดำเนินการ และเมื่อถูกจำกัดด้วยเวลาที่ใช้บีบบังคับให้มีการจัดซื้อและจ้างด้วยวิธีพิเศษเป็นกรณีเร่งด่วน

๕. การรักษาทรัพย์สินของกองทัพบก ทรัพย์สินของกองทัพบกในความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่รับราชการในกองทัพบก ย่อมถือได้ว่าทุกคนมีส่วนในการรักษาทรัพย์สินนั้น ด้วย จะต้องเอาใจใส่ในการปรนนิบัติบำรุงทรัพย์สินโดยสม่ำเสมอ ตรวจตราจำนวนให้มีอยู่ครบถ้วน และให้หมุนเวียนใช้สิ่งอุปกรณ์ดังกล่าวมิให้เกิดเสื่อมสภาพ ถ้าเห็นว่ามีมากเกินความจำเป็นก็งดเบิก งดเสนอความต้องการและนำส่งคืนตามหลักเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนด อย่าสะสมไว้ใช้เฉพาะตัวและเฉพาะหน่วยจนมีสิ้นความต้องการ ซึ่งจะทำให้ผู้อื่นเกิดความขาดแคลน งานในการรักษาทรัพย์สินมีดังนี้

๕.๑ การตรวจตรา การตรวจตราทรัพย์สินให้มีอยู่ครบและอยู่ในสภาพดีเป็นหน้าที่ของผู้รับผิดชอบจะต้องทำตลอดเวลาที่อยู่ในความรับผิดชอบนั้น ๆ และมีระเบียบปฏิบัติอยู่แล้ว การตรวจตราต้องติดตามด้วยการปรนนิบัติบำรุงรักษาไว้ให้ทรัพย์สินคงทน มีอายุการใช้งานนานที่สุด และมีการถนอมใช้เสมือนหนึ่งเป็นของตน ความพยายามคนละเล็กละน้อยในด้านการตรวจตรารักษาทรัพย์สินจะช่วยอย่างมากต่อการประหยัดงบประมาณของกองทัพบก และทำให้เพิ่มความคุ้มค่าของทรัพย์สินออกไปเท่ากับการสร้างและรักษามรดกไว้ให้คนรุ่นหลัง ซึ่งเป็นหน้าที่ของทุกคนอยู่แล้ว

๕.๒ การหมุนเวียนใช้ ทรัพย์สินที่เก็บไว้เฉย ๆ โดยไม่นำออกใช้ย่อมมีแต่ความเสื่อมสภาพโดยเฉพาะของใช้สิ้นเปลืองเสื่อมสภาพง่ายที่สะสมไว้ในคลังทุกแห่ง ถ้าหากไม่หมุนเวียนใช้หรือนำออกปรนนิบัติบำรุงตามระยะเวลาที่ย่อมเสื่อมสภาพไปเองจากการเก็บ ให้ผู้บังคับบัญชาสอดส่องตรวจตราดูแลให้มีการหมุนเวียนใช้อย่าให้เกิดชำรุดสูญหายขึ้นได้ การทำให้สิ่งอุปกรณ์ เสื่อมสภาพจากการเก็บไว้และจำหน่ายไปโดยเปล่าประโยชน์ ถือเป็นการบกร่องของเจ้าหน้าที่และผู้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบ จำเป็นต้องให้มีการสอบสวนและพิจารณาทัณฑ์ตามควรแก่กรณีทุกรายไป

๕.๓ การซ่อมบำรุง ผู้ที่จะทำให้ทรัพย์สินของกองทัพบกดำรงสภาพอยู่ได้เป็นอย่างดีได้นานที่สุดคือตัวผู้ใช้นั้นเอง ผู้ใช้นอกจากจะต้องใส่ใจที่จะดูแลรักษาให้คงสภาพด้วยการปรนนิบัติบำรุงเป็นอย่างดีแล้ว ยังจะต้องส่งซ่อมเมื่อถึงกำหนดเวลาหรือเมื่อชำรุดถึงขั้นจะส่งซ่อมอย่าหวงเอาไว้ใช้จนชำรุดต่อไปและในที่สุดทรัพย์สินนั้นอยู่ในสภาพการซ่อมไม่คุ้มค่าจนถึงขั้นจะส่งซ่อมอย่าหวงเอาไว้ใช้จนชำรุดต่อไปและในที่สุด

ทรัพย์สินนั้นอยู่ในสภาพการซ่อมไม่คุ้มค่าจนถึงขั้นต้องซ่อมใหญ่และจำหน่ายไปในที่สุด ในเรื่องการซ่อมบำรุง นับได้ว่าเป็นเรื่องใหญ่มาก ผู้รับบริการซ่อมจะต้องเข้าใจในหน่วยงานที่มีภารกิจการซ่อม และหน่วยงานที่มีภารกิจการซ่อมบำรุงก็จะต้องพัฒนาตัวเองทำงานด้านการซ่อมให้เกิดประสิทธิภาพจนเป็นที่ไว้วางใจของหน่วย หรือผู้ที่มารับบริการจากตน เป็นต้น ระบบงานซ่อมบำรุงจะดีได้ถ้าผู้ใหญ่และผู้รับบริการต่างเชื่อถือและเคารพ ในหน้าที่ของกันและกัน มิฉะนั้นระบบงานที่กำหนดขึ้นก็เป็นเพียงแนวความคิดที่ไม่มีผู้เห็นด้วย

ให้ผู้บังคับบัญชาตรวจตราดูแลทรัพย์สินที่มีอยู่แล้วรายงานการซ่อมไปยังหน่วยซ่อมบำรุงตามสายงาน และถ้าหากพบเห็นทรัพย์สินของทางราชการชำรุดใช้การไม่ได้ แต่ไม่มีการรายงาน หรือติดตามผลการซ่อม ให้พิจารณาลงโทษทุกรายเช่นเดียวกัน

๖. การใช้ทรัพยากร (คน เงิน และวัสดุ) การใช้ทรัพยากรของกองทัพบก ไม่ใช่ว่าเพียงแต่ใช้ไปให้เสร็จภารกิจโดยเร็วที่สุดโดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสมกับลักษณะงานและผลของงาน ทรัพยากรทุกหน่วยในกองทัพบกเป็นของมีค่าและถ้าใช้ไปถูกทางก็จะเกิดประโยชน์ ถ้าใช้ผิดทางก็จะเกิดผลเสียหรือทำให้กองทัพบกไม่สามารถพัฒนาได้รวดเร็วเท่าที่ควร ในสภาพที่โลกเราทุกวันนี้จะต้องแข่งขันและในสภาพที่กองทัพบกจะต้องดำเนินนโยบายพึ่งตนเองเป็นหลักการมองข้ามเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ในการใช้ทรัพยากรผิดทางหรือผิดภารกิจไม่ตรงเป้าหมายย่อมเป็นปัจจัยที่นำมาสู่สภาพความพร้อมรบที่ล่าหลัง ซึ่งเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น แต่สามารถไตร่ตรองได้ว่าสภาพความพร้อมรบย่อมลดน้อยลงถ้ากองทัพบกใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ไปนอกภารกิจหรือใช้ไปเกินกว่าผลงานที่จะได้

๖.๑ การใช้คน การใช้คนจะต้องคำนึงถึงภารกิจของกองทัพบกเป็นหลัก ระบบงานด้านกำลังพลที่เห็นว่าล้าสมัยในการที่ต้องนำคนไปใช้ในงานอันไม่เกิดประโยชน์ต่อกองทัพบกโดยส่วนรวม ควรจะได้แก้ไขเสีย เช่น การเอาทหารไปทำไร่ เลี้ยงม้า แทนที่จะอยู่ในหน่วยเพื่อฝึกตนเองเพื่อป้องกันประเทศและพัฒนาหน่วย หรือการนำทหารไปใช้งานส่วนตัวที่บ้านเกินสิทธิของตน จนทำให้เกิดปัญหาขาดแคลนกำลังพลตามหน่วยต่าง ๆ

๖.๒ การใช้เงินและวัสดุ การที่จะวินิจฉัยในเรื่องการใช้เงินและวัสดุว่าสมควรหรือไม่เพียงใดนั้น นอกจากจะฝึกเป็นนิสัยของแต่ละคนแล้วยังจะต้องมีการกำกับดูแลไว้ได้ใช้ไปเหมาะกับภารกิจ เป็นต้น ในปัจจุบันผู้บังคับบัญชาทุกระดับเริ่มจะได้รับมอบหมายอำนาจให้วินิจฉัย ตกลงใจในการใช้เงินและวัสดุ เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ผู้ที่เห็นว่าผลงานนั้นคุ้มค่ากับเงินและวัสดุหรือไม่ จะเห็นได้ว่าการตกลงใจของผู้บังคับบัญชาแต่ละครั้งย่อมมีผลต่อส่วนรวมต่อฐานะของกองทัพบกและต่อสภาพความพร้อมรบหรือความอยู่ดีกินดีที่จะเกิดติดตามขึ้นมา ให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับที่มีอำนาจใช้เงินและวัสดุ และให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับในกองทัพบกพึงทราบไว้ด้วยว่า การใช้เงินและการใช้วัสดุมีส่วนสำคัญต่อผลโดยส่วนรวมของกองทัพบก

ตัวอย่างเช่น การประหยัดในวัสดุ เครื่องเขียน เป็นภารกิจของทุกคนที่จะต้องช่วยกันประหยัด เพราะมักจะมองไม่เห็นความรั่วไหล นอกจากนั้นให้กรมฝ่ายยุทธบริการรับคืนวัสดุเครื่องเขียน แบบพิมพ์ที่หน่วยส่งคืนแล้วคิดเครดิต เป็นของอื่น ในลักษณะเดียวกันให้ไปในราคาตามเครดิตที่กำหนด วิธีนี้จะทำให้ประหยัดการใช้วัสดุ เครื่องเขียน แบบพิมพ์ เป็นอย่างดี สิ่งที่ได้และมีประโยชน์ก็ให้ผู้บังคับบัญชาดูแลการใช้ สิ่งที่ใช้ไม่ได้ก็ส่งคืนคลังตามสายงานแล้วขอเครดิตคืนแลกเป็นของอื่น ๆ ที่มีประโยชน์ดีกว่าทิ้งไว้ให้ชำรุดผุพังไปตามสภาพ โดยไม่ใช้งานและประโยชน์จะเกิดกับหน่วย หน่วยก็จะเกิดกำลังใจประหยัดโดยที่ตนเองไม่เสียประโยชน์เป็นต้น

๖.๒.๑ การใช้จ่ายในงบบริการ โดยปกติค่าใช้จ่ายในงบบริการ มีไว้สำหรับแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เช่น ค่าใช้จ่ายทางธุรการในการจัดซื้อ รายย่อยที่ไม่มีส่นับสนุน ในระบบการส่งกำลังบำรุง การซ่อมรายย่อย การไปราชการ ค่าน้ำ ค่าไฟ ในบรรดาค่าใช้จ่ายเหล่านี้ถ้าไม่ประหยัดใช้ ไม่ควบคุมแล้ว จะเกิดข้อเท็จจริงว่า “เท่าไรก็

ไม่พอ” ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งงานในเรื่องเหล่านี้จะต้องเป็นหลักในการควบคุมค่าใช้จ่ายในงบประมาณทุกบาททุกสตางค์ให้เกิดประโยชน์ จุดที่รั่วไหลที่เห็นได้ชัด คือ

- การไปราชการให้ตรวจดูว่าการไปราชการนั้น ๆ มีความจำเป็นเพียงใด และเป็นการคาบเกี่ยววันเสาร์ - อาทิตย์ หรือวันหยุดราชการหรือไม่ ต้องพิจารณาว่า เป็นการหลีกเลี่ยงงานหรือถือโอกาสใช้ราชการบังหน้าเพื่อไปกิจกรรมส่วนตัวเป็นต้น ถ้าเป็นการเดินทางส่วนตัว ก็ให้ใช้จ่ายด้วยเงินส่วนตัว อย่ามาเบิกเบียดเบียน หรือใช้ใบแลกการขนส่ง

- ค่าน้ำ - ค่าไฟ รายการนี้จะเป็นเรื่องที่สามารถรั่วไหลได้และได้รับความเห็นใจจากกองทัพมากที่สุด เพราะสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เจริญขึ้น การใช้น้ำ - ไฟ สูงเกินงบประมาณย่อมแสดงให้เห็นคุณค่าของผู้บังคับหน่วยว่า ขาดการกำกับดูแลรักษาประโยชน์ของทางราชการตั้งที่ทราบแล้วว่าเรื่องเงินนั้น “ถ้าไม่ควบคุม - เท่าไรก็ไม่พอ” ฉะนั้นให้ผู้บังคับบัญชาควบคุมเรื่องนี้ให้มากอย่าให้เกิดความรั่วไหล กองทัพบกได้ตั้งเกณฑ์ค่าน้ำ ค่าไฟที่เหมาะสมไว้ให้แล้วและให้หน่วยใช้อย่างประหยัดเพื่อเป็นการบำรุงความสุขภายในหน่วย ซึ่งเป็นลักษณะบริการแบบให้เปล่าเป็นส่วนมาก ฉะนั้นน่าจะมีความถี่ถ้วนเรื่องการให้เปล่าพอสมควรเท่าที่จะทนอยู่ได้ด้วยกำลังงบประมาณ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาจะต้องตรวจตราดูแลให้มีการใช้จ่ายค่าน้ำ ค่าไฟ ในเกณฑ์ประหยัด และอยู่ภายในวงเงินที่กำหนด เนื่องด้วย ทบ.ได้ตั้งกฎเกณฑ์ไว้ว่าหน่วยที่ประหยัดค่าน้ำ ค่าไฟได้ย่อนำเงินนั้นไปใช้ประโยชน์อย่างอื่นได้ ด้วยหลักอันนี้บางหน่วยเสี่ยงไปไม่ใช้บริการไฟฟ้า หันไปใช้ตะเกียงแทน เป็นการตัดส่งอำนาจความสะดวกด้วยเจตนาที่จะหาเงินเข้าหน่วยแต่อย่างเดียว ความคิดเช่นนี้ ทบ.ไม่สนับสนุน และเรียกเงินที่ประหยัดได้คืนส่วนกลาง

๖.๒.๒ การใช้เงินงบบุคลากรและกิจกรรมทหาร การใช้เงินในงบนี้ประโยชน์จะได้อะไรบ้างและความพร้อมโดยมองไม่เห็น ฉะนั้นงบบุคลากรและกิจกรรมทหารจึงต้องได้รับความเอาใจใส่ดูแลจากผู้บังคับบัญชาไม่ให้เบียดบังประโยชน์ที่จะได้อัตราทหารและหน่วยเป็นอันขาด ถ้าผลประโยชน์ถูกเบียดบังไปในรูปเงิน ลิขสิทธิ์ และวัสดุ ที่มองไม่เห็นก็เป็นที่น่าวิตกความเสื่อมโทรมจะเกิดขึ้น ตัวอย่างที่ใครจะนำมาพิจารณาและชี้แจงมี ดังนี้

- เงินค่าหาข่าว การหาข่าวในรูปของการนำเงินไปใช้โดยไม่มีหลักฐานนับว่าเป็นสิ่งที่ยอมกันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเงินราชการลับ แต่จะกระทำเฉพาะที่จำเป็นในกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการข่าวโดยวิธีเปิดเผย หรือเพื่อความสมบูรณ์ของข่าวเพิ่มเติมจากวิธีการเปิดเผยเท่านั้น นอกจากนั้นยังต้องให้คุ้มค่าตามค่าของข่าวอีกด้วย

- เงินการฝึก ในการฝึกอย่างตั้งเกณฑ์ให้ฟุ่มเฟือยมากเกินไป ยังเป็นการฝึกยิ่งจะต้องลดเกณฑ์การใช้จ่ายลงให้มากที่สุด เพื่อให้ทหาร เจ้าหน้าที่และหน่วยคุ้นกับความลำบาก คุ้นเคยกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่ไม่มียุทธภัณฑ์สนับสนุนเพียงพอ ไม่ใช่เขียนการฝึกไว้จนเพื่อแทบจะเป็นการพาทหารไปพักผ่อนหรือการฝึกเพื่อแสดงให้เห็นสวยงามเป็นที่ประทับใจเฉพาะตรงหน้า กองทัพบก ต้องการให้ทหารฝึกฝนมากกว่านี้ เพื่อให้ทหารคุ้นกับสนามรบและต้องการให้เอาจริงเอาจังกับการฝึกขอให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับนำข้อห่วงใยนี้ไปปฏิบัติและอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนถึงกับดูแลให้เป็นไปตามนั้น และให้สอดส่องควบคุมอย่าให้เกิดรั่วไหลขึ้นได้ โดยเฉพาะค่าน้ำมันที่ใช้ในการฝึกให้ตรวจสอบว่า การใช้น้ำมันกับระยะทางที่วิ่งสัมพันธ์กันหรือไม่ ถ้ามีสิ่งบอกเหตุว่ามีการเบียดบังน้ำมันไปใช้ส่วนตัวให้สอบสวนหาข้อเท็จจริงเพื่อลงโทษเป็นเยี่ยงอย่างต่อไป

๖.๒.๓ การใช้เงินในงบส่งกำลังบำรุง ในเรื่องการส่งกำลังบำรุงเป็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยให้บริการ และหน่วยรับบริการ หน่วยให้บริการต้องใส่ใจที่จะสนับสนุนโดยไม่ต้องรอคอยให้หน่วยรับบริการร้องขอเสียก่อน ฉะนั้นสายยุทธบริการจึงอยู่ในฐานะต้องตรวจตรา ควบคุม และกำกับดูแลสนับสนุนและในขณะเดียวกันก็ดูว่า หน่วยรับบริการมีสิ่งอุปกรณ์ชำรุดหรือเกินความต้องการหรือไม่ เพราะเป็นหลักธรรมชาติที่หน่วยจะไม่สนใจสิ่งที่ไม่ต้องการแล้วปล่อยให้ชำรุดสูญสิ้นไป การเรียกสิ่งอุปกรณ์ทั้งหมด

ความจำเป็นหลักประหยัดและจำเป็นจะต้องปฏิบัติตามเพื่อเกิดประสพการณ์ เกิดความคุ้นเคยกับระบบเพื่อที่
กองทัพบกจะสามารถยืนหยัดอยู่ได้โดยตนเอง โดยไม่ต้องพึ่งพาอาศัยความช่วยเหลือจากต่างชาติ โดยเฉพาะ
การประหยัดในเรื่องน้ำมันเชื้อเพลิง

การใช้น้ำมันเชื้อเพลิงในราชการกองทัพบกเท่าที่เป็นอยู่ เรียกได้ว่าอยู่ในเกณฑ์สูง
ไม่สอดคล้องกับจำนวนเครื่องยนต์ ยานพาหนะ และเครื่องมือเครื่องใช้ และสภาพที่เป็นอยู่ของเครื่องยนต์
ยานพาหนะ ให้ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการที่เกี่ยวข้องเร่งรัดตรวจตราปริมาณน้ำมันที่จำเป็นต้องใช้จริง ๆ
ในแต่ละปีอย่างประหยัด ควรเป็นจำนวนเท่าไร และหากมีเกินต้องการให้งดเบิกหรือนำส่งคืนปัญหามันน้ำมัน
รั่วไหลเพราะการประมาณการความต้องการจนเกินความสามารถของเครื่องยนต์ ยานพาหนะ และเครื่องมือ
เครื่องใช้จะรับไว้ได้ หากปรากฏว่าเป็นความดีของหน่วยที่มีน้ำมันเหลือมากเนื่องจากการประหยัดการใช้ให้คิด
เครดิตจำนวนน้ำมันให้กับหน่วยนั้น ๆ เท่าราคาน้ำมันที่ส่งคืนเพื่อแลกเปลี่ยนเป็นเครดิตที่จะมาทำประโยชน์แก่
หน่วยในลักษณะงานแบบเดียวกัน เพราะน้ำมันเชื้อเพลิงที่รั่วไหลหรือที่ประหยัดได้ก็เสมือนเงินงบประมาณที่รั่ว
ไหลและประหยัดได้เช่นกัน

๗. การกำกับดูแล งานที่สำคัญทุกชนิดจะไม่มีวันบรรลุถึงเป้าหมายได้ถ้าขาดการกำกับดูแลซึ่ง
เป็นภารกิจของผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น ในเรื่องการประหยัดซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ ยังไม่มีมาตรการใดจะสามารถ
วัดค่าขอการประหยัดได้ นอกจากอาศัยประสิทธิผลหรือผลสำเร็จของงาน การกำกับดูแลทุกระดับจึงเป็นเรื่อง
ของผู้บังคับบัญชาทุกระดับที่จะต้องตรวจตราในด้านการประหยัด จึงให้ดำเนินการดังนี้

๗.๑ สปช.ทบ. มีอำนาจตรวจเยี่ยมและรายงานผลการประหยัดของกองทัพบกและเสนอ
ลงโทษ หรือปูนบำเหน็จหรือชมเชยตามควรแก่กรณี ด้วยการออกตรวจตราหน่วยทหารทั่วราชอาณาจักรแล้ว
รายงานผลให้ทราบ

๗.๒ ในการตรวจของผู้บังคับบัญชา หรือการตรวจเยี่ยมของฝ่ายอำนวยการและตรวจ
แนะนำของฝ่ายกิจการพิเศษ ให้พิจารณาพึงเล็งถึงเรื่องประหยัด และแยกรายงานผลเฉพาะการประหยัดตรงต่อ
สปช.ทบ.เพื่อแก้ไขให้ต่อไป

๗.๓ ให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในกองทัพบกพึงสำนึกถึงการประหยัด และทุกครั้งเมื่อ
ผู้ใต้บังคับบัญชาให้พูดถึงเรื่องนี้ด้วย

๘. ความปรารถนาดีหรือความบริสุทธิ์ใจ ทุกคนในกองทัพบกจะต้องมีความปรารถนาดีและความ
บริสุทธิ์ใจในการทำงานตามหน้าที่ของตน ให้ความเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่มีอคติแอบแฝงอยู่ในจิตใจ
เพื่อบริหารงานต่าง ๆ ของกองทัพบกให้สำเร็จลุล่วงไปและเกิดประโยชน์ต่อหน่วยและส่วนรวมมากที่สุด
งบประมาณที่ประหยัดได้จากการทำงานด้วยความบริสุทธิ์ใจและความปรารถนาดีเช่นนี้จะช่วยลดค่าใช้จ่ายของ
กองทัพบก ทำให้เพิ่มพูนประสิทธิภาพด้านอื่น ๆ เช่น การดำรงสภาพหน่วยให้แน่นอยู่ ตลอดจนด้านสวัสดิการ
และขวัญให้ดีขึ้น อันเป็นผลให้ทุกคนจะได้รับโดยเสมอกัน สิ่งพึงกระทำในความปรารถนาดีของแต่ละคนนั้น
ควรจะกล้าแสดงออกในทางที่ถูก เช่น การรายงานตามลำดับชั้น แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการประหยัด
งบประมาณของกองทัพบกจากประสบการณ์ของแต่ละคน และให้ สปช.ทบ.รวบรวมความคิดเห็นเป็น
ข้อเสนอแนะเพื่อทางปรับปรุงแก้ไขสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

นอกจากนั้นผลอันคุ้มค่าที่จะได้รับจากความปรารถนาดีและบริสุทธิ์ใจจนบรรลุถึงการประหยัด
ของกองทัพบก จะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจในผลงาน ความสามัคคีและความเสียสละอันจะเป็นแบบอย่างที่ดีต่อ
อนุชนรุ่นหลังต่อไป

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๔

(ลงชื่อ) พล.อ.ประภาส จารุเสถียร

ผบ.ทบ.