



บทที่ ๔

แนวความคิดในการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ

ผู้เขียนได้วิเคราะห์ถึงสาเหตุใหญ่ ๆ ที่ทำให้การจัดการของกองทัพบกดำเนินไปอย่างขาดประสิทธิภาพและขาดการประหยัด ไม่สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังมีปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เกิดขึ้นหลายประการ ที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ ๔ ปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวนับว่าเป็นผลเสียต่อระบบการส่งกำลังบำรุงหลายประการ เช่น ขาดความพร้อมเพียงในด้านวัสดุสิ่งอุปกรณ์ ไม่สามารถสนับสนุนหน่วยให้สามารถปฏิบัติการกิจได้สมบูรณ์ หน่วยใช้ขาดแคลนสิ่งอุปกรณ์ที่จำเป็น และต้องการใช้จริง การประสานงานไม่ต่อเนื่องตลอดคล้องเป็นแนวทางเดียวกับหน่วยทางยุทธวิธี และกิจการอื่น ๆ ได้ตลอดเวลา ทำให้ไม่สามารถส่งของที่ต้องการให้หน่วยใช้ได้ตามจำนวนที่เหมาะสม ณ สถานที่เหมาะสม ในเวลาที่กำหนดได้ เป็นสาเหตุที่ทำให้งบประมาณแผ่นดินถูกใช้ไปโดยไม่ได้รับผลคุ้มค่า ขาดการประหยัด งบประมาณบางส่วนต้องเสียไปเพื่อผลประโยชน์ของบุคคลต่าง ๆ เช่น พ่อค้า หรือเจ้าหน้าที่ของกองทัพบกที่มีเจตนาไม่สุจริต ขาดความรับผิดชอบ ขาดความซื่อสัตย์ ทำให้สิ่งอุปกรณ์ที่จำเป็นและมีความสำคัญเพื่อปฏิบัติการระกิจในการป้องกันประเทศชาติ จากภัยต่าง ๆ ของประเทศมีคุณภาพต่ำ ดังบทความที่กล่าวถึงรายงานการสำรวจข้อมูลการฝึกทหารใหม่ ในหัวข้อ การสวัสดิการรายงานว่า

"เครื่องแต่งกายปรากฏว่าทำความลำบากให้แก่ทหารใหม่มาก เพราะบางอย่าง เช่น รองเท้าผ้าใบ ส่วนมากชำรุดเร็วมาก ควรมีความทนทานกว่านี้ บางหน่วยยังไม่ได้รับรองเท้าหนัง บางหน่วยไม่ได้รับจ่ายเป็นเกณฑ์เฉลี่ย ในเรื่องขนาดสับเปลี่ยนกับภายในหน่วยแล้วยังใส่ไม่ได้ ชุดฝึกส่วนมากยังไม่ครบ ต้องใช้ซ้ำ ๆ อยู่ยาวนาน ผิดสุขลักษณะและชำรุดเร็ว...

ผมเคยเห็นมาด้วยตาตนเอง เช่น รองเท้า ไม่รู้ว่าส่วนที่จะให้เป็นสันเท้า อยู่ตรงไหนส่วนใดจะเป็นหัว ส่วนใดจะให้ เป็นหาง เมื่อสวมแล้วปลายเท้าก็จะทะลุออกมาอีกข้างหนึ่งผ้าขาวม้าก็แคบสั้น แทบจะนุ่งไม่มีด.....

... เมื่ออเมริกาเลิกให้ความช่วยเหลือ เราก็คงคงติดนิสัยอเมริกันในเรื่องความพึงพอใจ เช่น เรามักจะตั้งงบประมาณไว้สูงเพื่อจะจัดหาของอย่างดีใช้ในกองทัพ แต่เวลาจัดหาก็ไม่ได้ของดีเหมือนที่ตั้งงบประมาณไว้ เพียงให้ได้ชื่อว่าได้ใช้งบประมาณให้หมดไป จะคิดหรือทำอะไรก็คิดหรือทำให้ใหญ่เอาไว้..."<sup>๑</sup>

ด้วยอุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นต่อการประกวดราคาซื้อและจ้าง ทำให้กองทัพพบได้สิ่งอุปสรรคมีคุณภาพต่ำ บางครั้งใช้ราชการไม่ได้ ถ้าเป็นการก่อสร้างอาคารสิ่งปลูกสร้างอื่น ๆ ก็ชำรุดทรุดโทรมเร็วกว่าปกติ ขาดความสะดวกเพราะกรรมวิธีดำเนินการต่าง ๆ ยุ่งยากสลับซับซ้อน ทำให้เกิดการใช้เล่ห์กลทุกตึก มีการเบียดบังทุจริต การส่งมอบสิ่งอุปสรรคไม่ทันต่อความต้องการของหน่วยใช้ ไม่คล่องตัวในการส่งมอบในเวลาที่ต้องการ ณ สถานที่ที่กำหนดไว้ ก่อนที่จะกล่าวถึงรายละเอียดอื่น ๆ ต่อไป ผู้เขียนจะขอกล่าวถึงแนวความคิดในการประกวดราคาไว้เป็นหลักทั่วไปดังนี้

#### แนวความคิดในการประกวดราคา

การจัดซื้อและจ้างด้วยวิธีประกวดราคานั้นว่าเป็นวิธีการที่หลายประเทศยอมรับว่าเป็นวิธีหลักของการจัดซื้อและจ้างและมีความสำคัญมากต่อการบริหารงานพัสดุตามที่ได้กล่าวมาแล้ว แม้แต่ประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นประเทศที่มีความเจริญก้าวหน้าที่สุดในโลกก็ยังยอมรับวิธีการประกวดราคา ถึงกับตราเป็นกฎหมายบ้านเมืองบังคับใช้มาเป็นเวลานานแล้ว โดยการยอมรับของรัฐสภาประมาณ ๑๐๐ ปีแล้ว<sup>๒</sup> จึงนับได้ว่าการประกวดราคาเป็นวิธีหลักและมีความสำคัญในการจัดหามากที่สุดวิธีหนึ่ง ซึ่งถ้าเปรียบเทียบกับวิธีการจัดซื้อหรือจ้างด้วยวิธีอื่น ๆ ที่ต้องดำเนินการจัดหา

<sup>๑</sup> พันเอก สรราย ภูนิยม, "เราจะรอให้ถึงวันนั้นหรือ?", ยุทธโศก (มกราคม ๒๕๒๓) : ๔๑-๔๒.

<sup>๒</sup> พันเอก (พิเศษ) จุมพล ชยางกูร, ม.ร.ว., "กล่าววนำระบบการจัดหา," คำบรรยายหลักสูตรการจัดงานส่งกำลังบำรุง รุ่นที่ ๑๗.

ด้วยวงเงินมาก ๆ เหมือนกันแล้ว เช่น การจัดหาด้วยวิธีพิเศษ หรือวิธีกรณีพิเศษ วิธีการจัดหาทั้งสองวิธีดังกล่าว เปรียบเสมือนข้อบกพร่องของวิธีการประกวดราคา อันนับว่าเป็นวิธีการที่ง่ายต่อการดำเนินการจัดหา เอื้ออำนวยหรือเกื้อกูลต่อผู้ซื้อและผู้ขาย หรือผู้รับจ้างและผู้ว่าจ้างได้มาก เพราะไม่ต้องมีวิธีการอะไรมากนัก หลักเกณฑ์ก็มีเพียงว่า ให้หัวหน้าส่วนราชการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดซื้อหรือจ้างโดยวิธีพิเศษขึ้น ถ้าเป็นกรณีเร่งด่วนหากล่าช้าอาจเสียหายแก่ทางราชการ หรือเป็นกรณีที่ต้องซื้อจากผู้ผลิต หรือผู้แทนจำหน่ายโดยตรง หรืองานจ้างที่ต้องการช่างผู้มีฝีมือ หรือมีความชำนาญเป็นพิเศษ วิธีการก็เพียงแต่ให้คณะกรรมการจัดซื้อหรือจ้างด้วยวิธีพิเศษ เชิญผู้มีอาชีพขายหรือรับจ้างโดยตรงนั้นมา เสนอราคา ซึ่งอาจจะ เป็นรายเดียวหรือหลายรายก็ได้ แล้วแต่ดุลยพินิจของคณะกรรมการ หากเห็นว่าราคารุนั้นยังสูงกว่าราคาท้องตลาดหรือราคาท้องถื่นหรือที่ประมาณได้ หรือสูงกว่าราคาทีคณะกรรมการเห็นสมควร ก็ให้ต่อรองราคาได้ จะเห็นว่าหลักเกณฑ์และวิธีการดังกล่าวหละหลวมและอาจ เป็นช่องทางที่จะก่อให้เกิดการทุจริตได้ง่ายกว่าวิธีประกวดราคา เพราะอาจมีการหน่วงเหนี่ยว ให้ต้องเข้าหลัก เกณฑ์ที่จะจัดหาด้วยวิธีพิเศษ เช่น มีระยะเวลาในการดำเนินการจำกัด ไม่รีบดำเนินการเสียแต่ต้นปีงบประมาณ อนุมัติแผนจัดหาและอนุมัติงบประมาณใกล้เวลาสิ้นปีงบประมาณ ผู้ขายหรือผู้รับจ้างใช้เล่ห์เหลี่ยมทางการค้าบีบให้การจัดหาด้วยวิธีการประกวดราคาต้องล้มเหลว เพื่อให้เข้าข่ายการซื้อหรือจ้าง โดยวิธีพิเศษ เพราะการซื้อหรือจ้างครั้งนั้นดำเนินการโดยวิธีอื่นแล้วไม่ได้ผลดี ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการจัดหาที่ง่ายและสะดวกแก่ผู้ซื้อและผู้ขาย ผู้จ้างและผู้รับจ้างมาก

ด้วยหลัก เกณฑ์ดังกล่าวจึงถือว่าการซื้อและจ้างด้วยวิธีการประกวดราคา เป็นวิธีที่ดีที่สุดและจะอำนวยผลให้กับส่วนราชการดีที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดหาของกองทัพกนับว่ามีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากของพลเรือนมาก ถือได้ว่ากองทัพกมีระบบการจัดหาดีกว่าของพลเรือน เพราะกองทัพกมีการตรวจตราหลาย ๆ ขั้นตอน มีฝ่ายควบคุมตามลำดับชั้น มีระเบียบแบบธรรมเนียมในการจัดหาเป็นของตนเอง การปฏิบัติจึงเป็นไปตามระบบแบบธรรมเนียมตามชั้น มีฝ่ายส่งกำลังบำรุงเป็น Staff คอยควบคุม ซึ่งทางพลเรือนจะไม่มีระบบควบคุม เป็นขั้นตอนเหมือนของกองทัพก ดังนั้น ความผิดพลาดในการปฏิบัติ จึงเกิดขึ้นได้น้อยมาก เพราะมีฝ่ายอำนวยการ (เสนาธิการ) คือกรมส่งกำลังบำรุงคอยตรวจและควบคุมอยู่เสมอ

กองทัพบกมีฐานะ เป็นนิติบุคคลมีอำนาจในการทำสัญญาและทำนิติกรรมได้ โดยมีผู้บัญชาการทหารบก เป็นหัวหน้าส่วนราชการที่ถืองบประมาณรายจ่ายมีอำนาจดำเนินการเกี่ยวกับการพัสดุตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. ๒๕๒๑ และตามที่กระทรวงกลาโหมกำหนด สำหรับหน่วยราชการที่ขึ้นตรงต่อกองทัพบกซึ่งมิใช่นิติบุคคล เช่น กรม กองบัญชาการ กองบังคับการ เป็นต้น กระทรวงกลาโหมได้กำหนดวงเงินในการสั่งซื้อ สั่งจ้างและอำนาจในการทำสัญญาซื้อหรือจ้างให้ แต่ในการทำสัญญาของส่วนราชการที่มีใช้นิติบุคคลของกองทัพบก จะต้องทำสัญญาในนามของส่วนราชการที่เป็นนิติบุคคล นั่นคือ กองทัพบก วงเงินในการสั่งซื้อหรือสั่งจ้างหรืออำนาจในการทำสัญญาซื้อหรือจ้างก็ดี จะไม่เกินวงเงินที่ทางกระทรวงกลาโหมกำหนดให้ โดยให้เป็นไปตามตำแหน่งการบังคับบัญชา ตั้งแต่ผู้บังคับการกรม ผู้บัญชาการกองพล แม่ทัพ และผู้บัญชาการทหารบก ซึ่งนับว่าเป็นการกระจายอำนาจในการดำเนินการจัดหา ซึ่งผู้เขียนได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ ๓ การแบ่งมอบอำนาจในการสั่งซื้อและจ้าง หรือในการทำสัญญาซื้อหรือจ้าง เป็นลักษณะที่พิเศษแตกต่างไปจากส่วนราชการของพลเรือน คือ

๑. เป็นการแบ่งเบาภาระกิจของผู้บัญชาการทหารบก หรือผู้บังคับบัญชาชั้นสูง ซึ่งต้องมีภาระกิจในการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ที่จำเป็นอีกมาก จะได้นำเวลาที่มีอยู่ไปบริหารงานที่สำคัญอื่น ๆ
๒. เป็นการประหยัดเวลาเพื่อให้เกิดความคล่องตัวมากขึ้นในการที่จะได้สิ่งของให้ถูกต้องตามกำหนดเวลาที่ต้องการ
๓. นอกจากนั้น การมอบอำนาจในการดำเนินการจัดหาเป็นการฝึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักงาน มีความรับผิดชอบรู้จักการแก้ไขปัญหา และเป็นการฝึกฝนตนเพื่อให้ทราบแนวทางที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาในระดับสูงต่อไป

การซื้อและจ้างอีกวิธีหนึ่งซึ่งได้แก่ การซื้อและจ้างด้วยวิธีกรณีพิเศษ เป็นการซื้อและจ้างจากส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นผู้ทำหรือผู้ผลิตพัสดุนั้น ๆ ขึ้นเอง และนายก รัฐมนตรีอนุมัติให้ซื้อและจ้างได้เป็นการทั่วไปหรือเฉพาะคราวแล้วแต่เห็นสมควร โดยไม่ต้องใช้วิธีสอบราคาหรือประกวดราคา<sup>๑</sup> วิธีการจัดซื้อและจ้างวิธีนี้อาจจะกล่าวได้ว่า เป็นวิธีการซื้อและจ้างระบบอุปถัมภ์

<sup>๑</sup>ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. ๒๕๒๑ ข้อ ๒๑.

เป็นระบบผูกขาดโดยผู้ซื้อหรือผู้ว่าจ้างไม่มีข้อโต้แย้งใด ๆ ทั้งสิ้น พัส্তুที่ได้รับอาจจะมีคุณภาพต่ำ ราคาแพง และข้อสำคัญคืออาจจะไม่ได้รับพัสดุตามกำหนดระยะเวลาที่ต้องการ แหล่งอภิสิทธิ์เหล่านี้ได้รับการยกเว้นคือ

๑. ไม่ต้องสอบราคาหรือประกวดราคา

๒. ไม่ต้องทำสัญญา แต่ออกใบสั่งซื้อ เป็นข้อตกลงแทนการทำสัญญาและจะต้องมีการปฏิบัติตามเงื่อนไขในใบสั่งซื้อ

๓. ไม่ต้องวางหลักประกันสัญญา ถึงแม้จะมีการปรับได้ก็ตาม

ราคาที่ได้จากการจัดซื้อ โดยวิธีนี้ เป็นราคาที่ถูกบีบบังคับ หน่วยจัดทำไม่มีทางเลือก ไม่มีการต่อรองราคา ไม่มีการทำสัญญาผูกพันซึ่งกันและกัน และมีข้อยกเว้นอื่นอีกที่หน่วยราชการต้องปฏิบัติตาม

ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างของการจัดซื้อและจ้างโดยวิธีอื่นมาเปรียบเทียบให้เป็นเพียงย่อ ๆ เพื่อเป็นแนวทางประกอบเพื่อแสดงให้เห็นว่า การซื้อและจ้างด้วยวิธีการประกวดราคานั้นถึงแม้ว่าจะมีขั้นตอนการดำเนินการมากมายใช้เวลาล่วงหน้าทางธุรการนานแต่ก็มีข้อดีอยู่มากกว่าวิธีอื่น ๆ และถ้าหากเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ เห็นแก่ประโยชน์ของประเทศชาติยิ่งกว่าประโยชน์ส่วนตัวแล้ว วิธีการประกวดราคาก็จะเป็นวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง<sup>๑</sup> ซึ่งผู้เขียนขอสรุปข้อดีของวิธีการประกวดราคาโดยย่อ ๆ ดังนี้

๑. เปิดโอกาสให้ผู้ขายผู้รับจ้างได้มีโอกาสเข้าแข่งขันกันมากที่สุด ไม่เป็นการเลือกที่รักมักที่ชัง เป็นหลักการที่มีความยุติธรรม เป็นวิธีที่เปิดเผย

๒. ทางราชการจะได้พัสดุที่มีคุณภาพดี ถูกต้องตรงตามความต้องการเพราะนอกจากผู้ขายหรือผู้รับจ้างจะต้องพยายามแข่งขันกันผลิตพัสดุที่มีคุณภาพดีเพื่อตนจะได้เป็นผู้ประมูลได้แล้ว ผู้ขายหรือผู้รับจ้างจะต้องเสนอพัสดุที่มีคุณภาพถูกต้องตามคุณสมบัติเฉพาะที่ทางราชการได้กำหนดไว้โดยเคร่งครัดอีกด้วย

<sup>๑</sup> พันเอก(พิเศษ) จุมพล ขย่างกูร, ม.ร.ว., "ประเทศไทยกับการจัดหาแบบรวมการ"

๓. ทางราชการสามารถซื้อหรือจ้างได้ในราคาถูก เพราะผู้ขายหรือผู้รับจ้างจะต้องเสนอราคาเข้าแข่งขันกัน ถ้าเสนอราคาต่ำก็จะมีโอกาสขายหรือรับจ้างได้

๔. ทางราชการจะได้รับพัสดุถูกต้องตรงตามกำหนดระยะเวลาที่ต้องการ เพราะสามารถระบุเงื่อนไขในแจ้งความประกวดราคาและในสัญญาได้ว่าต้องการใช้พัสดุนั้น ๆ เมื่อใด

๕. ทางราชการจะไม่เป็นฝ่ายเสียเปรียบแก่ผู้ขายหรือผู้รับจ้าง เพราะมีการทำสัญญาเป็นผู้ผูกมัดไว้รัดกุมมาก และไม่มีสัญญาข้อใดระบุไว้ให้ทางราชการต้องชดใช้ข้อเสียหายแก่ผู้ขายหรือผู้รับจ้าง ข้อผูกมัดที่ผู้ขายหรือผู้รับจ้างต้องปฏิบัติตามสัญญา เช่น

๕.๑ ต้องวางหลักประกันสัญญาซื้อขาย หรือสัญญาจ้าง

๕.๒ ทางราชการสามารถบอกเลิกสัญญาได้ เมื่อผู้ขายหรือผู้รับจ้างผิดสัญญาและยังสามารถรับหลักประกันทั้งหมด หรือแต่บางส่วนได้

๕.๓ ถ้าทางราชการบอกเลิกสัญญาผู้ขายหรือผู้รับจ้างต้องยอมรับผิดชดใช้ราคา ที่เพิ่มขึ้นจากราคาที่กำหนดไว้ในสัญญาด้วย

๕.๔ กรณีที่ทางราชการไม่ใช้สิทธิบอกเลิกสัญญา ผู้ขายหรือผู้รับจ้างจะต้องถูกปรับเป็นรายวันตามที่ระบุไว้ในสัญญาด้วย

๕.๕ ผู้ขายหรือผู้รับจ้างต้องยอมรับประกันความชำรุดบกพร่องหรือข้อขัดข้องของสิ่งของ หรือเหตุชำรุดเสียหายอันเกิดจากความบกพร่องของผู้ขายหรือผู้รับจ้าง

๖. การประกันราคาถึงแม้ผู้ขายหรือผู้รับจ้างได้แข่งขันกัน เสนอราคาต่ำสุดให้แก่ทางราชการชิ้นหนึ่งมาแล้ว ทางราชการก็มีสิทธิ์ที่จะต่อรองราคาลงได้อีก ทำให้ได้พัสดุราคาต่ำลงไปอีก เป็นการประหยัดงบประมาณลงได้มาก

๗. ข้อสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ขวัญของพ่อค้า การประกวดราคาเปรียบเสมือนการเสี่ยงโชคว่าจะมีโอกาสได้หรือไม่ นับว่าดีกว่าการซื้อหรือจ้างด้วยวิธีอื่น เพราะถ้าไม่ใช่พรรคพวกแล้วอาจจะไม่มีโอกาสเข้าแข่งขันเลย

หลักเกณฑ์โดยทั่วไปของการประกวดราคาโดยสรุป ก็คือ

๑. ต้องมีเวลาเพียงพอ
๒. ต้องประกาศให้ผู้ค้าทราบโดยทั่วกันอย่างกว้างขวาง เพื่อให้มีการแข่งขันการเสนอราคามากมาย และเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย
๓. ต้องการให้ได้สิ่งของราคาต่ำสุด
๔. จะต้องกำหนดคุณสมบัติเฉพาะให้สมบูรณ์ ถูกต้องกระจ่างชัดและแน่นอน เพื่อให้ผู้เสนอราคาทุกรายเข้าใจได้ถูกต้องเหมือนกันหมด

กองทัพบกนับว่ามีการจัดระบบงานที่ดี เพราะมีการกำหนดสายงานความรับผิดชอบต่าง ๆ ไว้ ดังนั้นระบบการจัดหาของกองทัพบกจึงมีการควบคุม ตรวจสอบ มีขอบเขตตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ อย่างเป็นระบบ เช่น

๑. มีสายการบังคับบัญชาและสายการรายงาน
๒. มีขอบเขตการสั่งงาน
๓. การประสานงานและการติดต่องาน
๔. การควบคุมและการกำกับดูแล
๕. การวางแผนงาน
๖. การวินิจฉัยและสั่งการ
๗. การอำนวยการ
๘. การมอบอำนาจหน้าที่
๙. การฝึกอบรม

ฯลฯ

ฝ่ายรับผิดชอบต่อสิ่งอุปกรณ์ของกองทัพบกอันได้แก่ กรมฝ่ายยุทธบริการและฝ่ายกิจการพิเศษ ซึ่งเป็นหน่วยจัดหา ก็มีการแบ่งการรับผิดชอบ เฉพาะสิ่งอุปกรณ์ตามที่กรมฝ่ายยุทธบริการและกรมฝ่ายกิจการพิเศษมีความชำนาญตามประเภทสิ่งอุปกรณ์ เช่น กรมยุทธโยธาทหารบก ก็รับผิดชอบในเรื่องการก่อสร้างต่าง ให้แก่หน่วยต่าง ๆ ของกองทัพบก ดังที่ผู้เขียนได้กล่าวในบทที่ ๒ ซึ่งลักษณะนี้ระบบการจัดหาของฝ่ายพลเรือนไม่มี เป็นต้น หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งกองทัพบกมีโรงเรียน

สั่งกำสั่งบำรุงทหารบก ซึ่งมีหลักสูตรการสอนเกี่ยวกับงานการสั่งกำสั่งหรือในทางพลเรือน เรียกว่า การบริหารงานพัสดุ เพื่อทำการอบรมสอนหลักการด้านการสั่งกำสั่งที่มีมาตรฐานและถูกต้องตาม หลักวิชาการ และหลักสูตรงานการจัดหาก็คือเป็นส่วนหนึ่งด้วย ลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้จึงทำให้กองทัพบกมีการบริหารงานพัสดุที่เจริญก้าวหน้ามีการพัฒนามานาน จนถึงได้ว่ากองทัพบกมีการบริหารงานพัสดุที่เป็นแม่แบบให้แก่ทางพลเรือน

แต่กระนั้นก็ตาม ถึงแม้กองทัพบกจะมีระบบการบริหารงานพัสดุที่ดี หรือมีระบบการจัดหาที่มีความถูกต้องรัดกุมมากกว่าทางพลเรือน แต่ก็ยังมีข้อบกพร่องอยู่หลายประการในเรื่องที่เกี่ยวกับระบบ นอกเหนือจากปัญหาที่แก้ไขได้ลำบากอันได้แก่ตัวบุคคลที่ผู้เขียนได้กล่าวมาแล้ว ผู้เขียนจะขอกล่าวถึงแนวความคิดที่เกี่ยวกับจุดบกพร่องของหลักเกณฑ์ของวิธีการประกวดราคา ดังนี้คือ

๑. การรวมหัวกันตั้งราคา หรือที่เรียกว่า "การฮั้ว" โดยหลักเกณฑ์ของการประกวดราคาทั้งซื้อและจ้างต้องการให้มีความยุติธรรมแต่สิ่งที่เกิดขึ้นเสมอในการประกวดราคาคือการฮั้ว ซึ่งเป็นที่นิยมในการปฏิบัติกันของพ่อค้า หรือผู้จัดจำหน่าย ซึ่งโดยทั่วไปจะมีกรรมวิธีต่าง ๆ เช่น

๑.๑ โดยปกติพ่อค้าทุกรายต่างรายต่างไม่มีความสัมพันธ์กัน ต่างฝ่ายต่างซื้อแบบรูปและรายการหรือรายละเอียดของสิ่งของ เพื่อจุดประสงค์ที่จะเข้าแข่งขันกันประกวดราคา แต่มีผู้ประสงค์บางรายจะให้ใ้งานชิ้นนั้น จึงทำการติดต่อกับพ่อค้ารายอื่น ๆ เพื่อขอทำงานชิ้นนั้น โดยเสนอราคาต่ำฮั้วให้ บางครั้งก็ทำโดยติดต่อกับหน้าคนกลาง ถ้าตกลงกันได้ก็จะมีผู้ยื่นของประกวดราคาพอเป็นพิธีเพียง ๒-๓ ราย

๑.๒ พ่อค้าหลายรายเป็นพ่อค้าในเครือของบริษัทห้างร้านเดียวกัน ต่างกว้านซื้อแบบรูปรายการไว้ทั้งหมด เป็นการตัดโอกาสพ่อค้ารายอื่น

๑.๓ ข้าราชการในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นผู้ดำเนิการช่วยเหลือ เช่น ปิดข่าวการประกวดราคาหรือกีดกันพ่อค้ารายอื่นที่มีไขพรรคพวกเข้าไปทำการซื้อแบบรูปรายการในเขตของทางราชการซึ่งเป็ยเขตหวงห้าม และยินยอมให้พ่อค้าในเครือเดียวกัน เข้าซื้อแบบรูปรายการเข้าประกวดราคา



- ๑.๔ พ้อคำหลายรายมีข้อตกลงในเรื่องการแบ่งงานกันทำทำงานประเภทใด เป็นของใครตามความชำนาญของแต่ละราย หรือแบ่งเขตพื้นที่ทำงานกัน เป็นเขต ๆ โดยไม่แก่งแย่งกัน จึงไม่มีการแข่งขันหรือสมยอมกัน ฯลฯ

มีผู้รู้หลายท่านที่ได้พยายามหาวิธีป้องกัน "การฮิว" ซึ่งเป็นการกระทำที่เป็นความลับและรู้กันในหมู่พ่อค้าหรือผู้จัดจำหน่าย หรือข้าราชการบางคนที่รู้เห็นเป็นใจกับพ่อค้าเพื่อต้องการผลประโยชน์ ในเรื่องนี้แต่ยังไม่มึระเบียบคำสั่งใด ๆ ที่ได้กล่าวถึงเรื่องวิธีการป้องกันการฮิว แม้กองทัพบกจะได้ออกคำสั่งให้คณะกรรมการรับของประกวดราคารายงานถึงเหตุการณ์ในระหว่างรับของประกวดราคาไว้แล้วก็ตาม และคณะกรรมการรับของประกวดราคาจะได้เห็นพฤติการณ์รวมตัวกันของพ่อค้าที่จับขบหน่วงเหนี่ยว เวลายื่นของประกวดราคาจนถึงวินาทีสุดท้ายแห่งการหมดเวลา รับของประกวดราคา พฤติการณ์ต่าง ๆ บางครั้ง เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบฮิวงานกัน แต่ก็ไม่สามารถจัดการอย่างไรได้เพราะไม่มีบทลงโทษกำหนดไว้และไม่มีพยานหลักฐานเพียงพอว่าลักษณะใดเป็นการฮิวตามลายลักษณ์อักษร ลักษณะ "การฮิว" ที่ปรากฏเด่นชัดซึ่งจะพบจากใบเสนอราคา ในการประกวดราคาพัสดุที่มีรายการมากหลายรายการ บริษัทห้างร้านหนึ่ง ๆ จะมีราคาแต่ละรายการต่ำทุกรายการ รายต่อไปก็จะมีราคาแต่ละรายการสูงทุกรายการ ตามข้อเท็จจริงถ้าไม่มีการฮิวกันแล้ว กรณีที่มีพัสดุหลายรายการบริษัทห้างร้านหนึ่ง ๆ จะต้องเสนอราคาแต่ละรายการสูงบ้างต่ำบ้างสลับกันไป มิใช่บริษัทหนึ่งเสนอราคาแต่ละรายการต่ำสุดทุกรายการ หรือบางทีบุคคลคนเดียวหรือบุคคลหลายคน เป็นกรรมการหลายบริษัท ซึ่งบริษัทต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นผู้ยื่นของประกวดราคาทั้งสิ้น แนวความคิดในการป้องกันการฮิวผู้เขียนได้เสนอวิธีการจัดหาแบบรวมการไว้ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

๒. คุณลักษณะเฉพาะ การประกวดราคาทั้งซื้อและจ้างองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่จะขาดไม่ได้ก็คือ คุณลักษณะเฉพาะพัสดุดึงมีความสมบูรณ์ ถูกต้องกระจ่างชัด และแน่นอนเพื่อให้ผู้เสนอราคาทราบ เข้าใจได้ถูกต้องเหมือนกันหมด ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. ๒๕๒๑ ข้อ ๓๗ (๑) ได้กล่าวถึงการแสดงรายการในใบแจ้งความประกวดราคาว่า ใบแจ้งความประกวดราคานั้นจะต้องแสดงรายละเอียดและคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุที่ต้องการซื้อ

หรือจ้างไว้ด้วย และมีได้มีระเบียบข้อบังคับโลกกล่าวถึง หลักในการพิจารณาการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของพัสดุ ไว้ เพื่อเป็นหลักให้กระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติในการจัดหาแต่อย่างใด ดังนั้นจึง เชื่อได้แน่นอนว่า พัสถุชนิดเดียวกันซึ่งสามารถใช้ร่วมกันได้ทั้งทางทหารและพลเรือนจะมีคุณลักษณะเฉพาะแตกต่างกันออกไป ถึงแม้ในระดับกระทรวง ทบวงกรมของพลเรือนเองก็จะต้องแตกต่างกัน เพราะไม่มีหลักให้ยึดถือ เป็นแนวทางในการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะ สำหรับกองทัพบกได้มีหลักในการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะสิ่งอุปกรณ์มานานแล้วและมีการปรับปรุงแก้ไขตลอดมาดังที่ผู้เขียนได้กล่าวไว้ในบทที่ ๓ การใช้คุณลักษณะเฉพาะในการจัดหานั้น กองทัพบกมิได้กำหนดให้ใช้ต่อวิธีการจัดซื้อหรือจ้างวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะ ดังเช่นที่ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. ๒๕๒๑ ระบุให้ใช้เฉพาะการประกวดราคาซื้อหรือจ้างและการซื้อและจ้างโดยวิธีสอบราคา เท่านั้น ส่วนวิธีพิเศษซึ่งเป็นวิธีการจัดซื้อหรือจ้างที่มีวงเงินในการจัดหาเกินกว่า ๑๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป อาจเป็นจำนวนเงินหลายล้านบาท หรือหลายร้อยล้านบาทก็ได้ ซึ่งวงเงินไม่น้อยกว่าการประกวดราคา แต่มิได้บังคับให้ใช้คุณลักษณะเฉพาะ ส่วนการจัดซื้อหรือจ้างโดยวิธีกรณีพิเศษมิได้กำหนดวงเงินไว้ว่าเป็นจำนวนเท่าใด เป็นการซื้อตามวงเงินงบประมาณที่มีอยู่ซึ่งอาจจะต่ำกว่าหรือสูงกว่าล้านบาทก็ได้ จริงอยู่ ถึงแม้จะเป็นการซื้อหรือจ้างจากรัฐวิสาหกิจหรือราชการก็ไม่มีหลักประกันว่าส่วนราชการ หรือรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ จะสามารถขายหรือผลิตสิ่งของที่มีคุณภาพดีให้แก่หน่วยราชการที่เป็นผู้ซื้อหรือจ้าง ฉะนั้นตามที่กองทัพบกได้กำหนดระเบียบภายในให้ใช้คุณลักษณะเฉพาะกับการซื้อและจ้างทุกวิธีนั้น นับว่าเป็นการดีและน่าที่จะเป็นแนวทางการปฏิบัติแก่หน่วยราชการของพลเรือนด้วย ในการรายงานขอซื้อหรือจ้างทุกวิธีเจ้าหน้าที่จัดซื้อและจ้างจะต้องแนบคุณลักษณะเฉพาะที่กองทัพบกอนุมัติแล้ว ประกอบการรายงาน ๆ ทุกครั้งพร้อมกับส่งให้พ่อค้าทราบโดยแนบรวมกับ ใบแจ้งความประกวดราคาดังกล่าวด้วย

สำหรับแนวความคิด เกี่ยวกับหลักการการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะที่จะยึดถือ เป็นหลักในการปฏิบัติ นั้น มีหลักในการกำหนดมีความมุ่งหมายรวมถึงแนวทางในการพิจารณาเลือกสิ่งอุปกรณ์หรือพัสดุ เพื่อให้มีการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะที่ดีนั้น ขอเสนอหลักเกณฑ์กว้าง ๆ พอเป็นแนวทางดังต่อไปนี้<sup>๑</sup>

<sup>๑</sup> พันเอก (พิเศษ) จุมพล ชยางกูร, ม.ร.ว., "คุณลักษณะเฉพาะ" คำบรรยายเอกสาร หมายเลข กจบ. ๐๕๐๔-บ. หลักสูตรการจัดงานส่งกำลังบำรุง รุ่นที่ ๑๗.

๒.๑ ความมุ่งหมายในการกำหนดคุณลักษณะ เฉพาะ

- ๒.๑.๑ เพื่อให้ได้สิ่งอุปกรณ์ถูกต้องตามความประสงค์ของผู้ใช้
- ๒.๑.๒ เพื่อสะดวกในการจัดหาสิ่งอุปกรณ์
- ๒.๑.๓ เพื่อให้ได้สิ่งอุปกรณ์เป็นแบบมาตรฐาน
- ๒.๑.๔ เพื่อ เป็นการสนับสนุนให้มีการปรับปรุงคุณภาพสินค้า

๒.๒ หลักเกณฑ์ในการพิจารณา กำหนดคุณลักษณะ เฉพาะ เพื่อ คัด เลือกสิ่งอุปกรณ์หรือพัสดุที่ต้องการ

- ๒.๒.๑ คุณลักษณะภายนอก : รูปร่าง ความปราณีต เรียบร้อยในการออกแบบ และการผลิต รวมทั้งสี เสียงกลิ่น
- ๒.๒.๒ คุณภาพ : สร้างด้วยวัสดุคุณภาพดี
- ๒.๒.๓ สมรรถนะ : อ่านวยประโยชน์หลายอย่าง
- ๒.๒.๔ ความเหมาะสม : ใช้ได้ตามความเหมาะสมในที่แห่งหนึ่งแห่งใด
- ๒.๒.๕ ความสะดวกในการใช้งาน : ออกแบบใช้ได้ง่าย กลไกน้อย ชัดข้องแก้ไขได้ง่าย
- ๒.๒.๖ ราคาพอสมควรและประหยัด : ราคาต้องไม่แพงและสูงจนเกินไป

๒.๓ การกำหนดคุณลักษณะ เฉพาะที่ดี

- ๒.๓.๑ วัตถุประสงค์ ต้องเป็นไปตามความต้องการการใช้งาน
- ๒.๓.๒ ความพอเพียง มีสาระสำคัญครบถ้วน ละเว้นสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ไม่สำคัญ แต่ไม่ทำให้วัตถุประสงค์เสียไป
- ๒.๓.๓ ความอ่อนตัว มีความยืดหยุ่นอ่อนตัวได้ เปลี่ยนแปลงไปตามกาลสมัย ไม่กำหนดโดยระบุเจตนาโดยตรง
- ๒.๓.๔ ควรมีความง่ายและสะดวกในการปฏิบัติ โดยใช้ศัพท์ที่เข้าใจง่าย ความหมายชัดเจนไม่คลุมเครือ ง่ายในการทดลองตรวจสอบคุณภาพของวัสดุที่ใช้สร้าง ง่ายต่อการบรรจุหีบห่อและทำเครื่องหมายในการส่งมอบ

ในปัจจุบัน กองทัพบกได้จัดหน่วยที่ทำหน้าที่ในการจัดหาในแบบ รวมการตามสายยุทธบริการต่าง ๆ ๙ กรม และสายกิจการพิเศษอีก ๒ กรม เป็นเพียงการรวมหน้าที่วิทยาการเฉพาะเทคนิคเท่านั้น ทำให้มีหน่วยจัดหาหลายหน่วยมากเกินไป นอกจากนี้ในบางครั้ง กองทัพบกยังเปิดโอกาสให้หน่วยรบหรือหน่วยใช้ ซึ่งตามปกติมีหน้าที่เพียงพอบริการสนับสนุนจากกรมฝ่ายยุทธบริการและฝ่ายกิจการพิเศษ สามารถดำเนินการจัดหาเองได้ เช่น ขอโอนงานไปดำเนินการเอง ซึ่งส่วนมากเป็นเรื่องงานจ้างเหมาก่อสร้าง ทั้ง ๆ ที่หน่วยต่าง ๆ ดังกล่าวไม่มีความรู้ความชำนาญในการก่อสร้างเพียงพอที่จะกำกับดูแล ผลการดำเนินการวิธีและการควบคุมงานไม่ได้ผลสมบูรณ์เหมือนกับที่กรมยุทธโยธาทหารบก ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบสิ่งอุปกรณ์ด้านนี้โดยตรง การจัดหน่วยจัดหาออกเป็นหลาย ๆ หน่วยดังกล่าว ย่อมเป็นการเปิดโอกาสให้พ่อค้ารวมหัวหรือเกิดการฮั้วกันได้ง่าย ซึ่งทำให้ยากต่อการควบคุมจริงอยู่ถึงแม้ในภาวะปัจจุบันกองทัพบกจะได้ดำเนินการจัดหาแบบรวมการโดยมีกรมฝ่ายยุทธบริการและกรมฝ่ายกิจการพิเศษรับผิดชอบจัดหาสิ่งอุปกรณ์เฉพาะด้านให้กับทุกหน่วยในกองทัพบก แต่ผู้เขียนคิดว่ากองทัพบกควรจะได้รวมการจัดหา ให้มีลักษณะพิเศษเป็นเพียงหน่วยเดียว ดำเนินการเป็นหน่วยจัดหาขึ้นตรงต่อกองทัพบก เป็นหน่วยงานใหญ่เพียงหน่วยเดียว ซึ่งจะทำให้การจัดหาของกองทัพบกมีประสิทธิภาพและประหยัดยิ่งขึ้น การตั้งหน่วยจัดหารวมขึ้นเป็นหน่วยเดียวผู้เขียนเชื่อว่าจะเป็นวิธีการที่สามารถจะขจัดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ให้หมดไปได้หรือลดน้อยลงได้มาก อันจะเป็นผลดีต่อระบบการส่งกำลังบำรุง จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประหยัดงบประมาณในการจัดหาไปได้อย่างดี และแน่นอนที่สุดว่าระบบการส่งกำลังที่ดีมีประสิทธิภาพจะทำให้กองทัพบกสามารถปฏิบัติภาระกิจหน้าที่ในการป้องกันเอกราชของชาติได้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ผู้เขียนจะเสนอแนวความคิดในการจัดตั้งหน่วยจัดหารวมการในระดับกองทัพบกในตอนต่อไป

การจัดหน่วยจัดหาแบบรวมการเพียงหน่วยเดียวของกองทัพบกที่ผู้เขียนเสนอแนะนี้ เป็นการเริ่มต้นไปสู่การจัดหาแบบรวมการในระดับชาติ ถ้าหากกองทัพบกซึ่งเป็นหน่วยราชการเดียวที่มีลักษณะโครงสร้างกว้างใหญ่สลับซับซ้อนมีระเบียบวินัย มีการริเริ่มและพัฒนาระบบการส่งกำลังบำรุงหรือการบริหารงานพัสดุ มานานกว่าหน่วยราชการอื่น ย่อมน่าจะกระทำได้ดีผลดี คือ มีความเหมาะสมที่จะเริ่มนำระบบการจัดหาแบบรวมการอย่างแท้จริงมาเริ่มทดลองปฏิบัติ เพื่อจะได้ยึดถือเป็นแนวทางการจัดหาแบบรวมการในระดับสูงต่อไป ถึงแม้ประเทศไทยจะได้เคยจัดตั้งการรวมการจัดหาใน

ระดับชาติเป็นส่วนกลางครึ่งหนึ่ง คือ กรมการพัสดุแห่งชาติ. หรือองค์การจัดซื้อและจำหน่ายสินค้า และล้มเลิกไปก็ตาม นั้นมิใช่ความล้มเหลวของระบบการจัดหาแบบรวมการ แต่เพราะอิทธิพลและเหตุผลทางการเมืองอันเป็น เรื่องของผลประโยชน์ส่วนบุคคลเท่านั้น<sup>๑</sup>

การจัดหน่วยจัดหาแบบรวมการของกองทัพบก โดยทำหน้าที่จัดหาเป็นส่วนกลางเพียง หน่วยเดียวของกองทัพบก ที่ผู้เขียน เสนอนี้ยังคงให้กรมฝ่ายยุทธบริการและกรมฝ่ายกิจการพิเศษ หน่วยส่วนกลาง หน่วยส่วนภูมิภาค และหน่วยใช้ ทำการจัดหาของใช้ เล็ก ๆ น้อย ๆ ภายในหน่วย ของตัวเอง โดยใช้เงินงบประมาณหรือเงินนอกงบประมาณ เงินบเครื่องช่วยฝึก เงินงบประมาณ เครดิตเพื่อการซ่อมบำรุง เพื่อให้ผู้บังคับหน่วยได้มีโอกาสริเริ่มพัฒนาหน่วยในบังคับบัญชา ให้มีการฝึกอย่างมีประสิทธิภาพ เร่งรัดให้มีระเบียบวินัยและฟื้นฟูความเป็นอยู่ของทหารให้ดีขึ้นได้มาตรฐานเดียวกัน เพื่อความพร้อมเพรียงและขวัญของกำลังพลที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ประเทศชาติด้วยความ จงรักภักดี

จุดมุ่งหมายในการจัดหน่วยจัดหาแบบรวมการ จุดมุ่งหมายหลักที่สำคัญคือ<sup>๒</sup>

๑. การพยายามที่จะลดมูลค่าที่เกิดขึ้นจากการจัดหาสิ่งอุปกรณ์ลงให้มากที่สุด เท่าที่จะมาก ได้ด้วยวิธีการจัดซื้อหรือจ้างในจำนวนปริมาณมาก ๆ ตามหลัก เศรษฐศาสตร์ทั่วไปอย่างง่าย ๆ หาก มีการจัดซื้อหรือจ้างเหมา แบบบล็อกย่อยในคราวหนึ่ง ๆ ในปริมาณ เล็กน้อย ราคาที่ซื้อหรือจ้างเหมา ต่อหน่วย ย่อมสูงขึ้นเป็นธรรมดา ในทางตรงกันข้ามถ้าการซื้อหรือจ้างครึ่งหนึ่ง ๆ มีจำนวนประมาณ มาก ราคาของสิ่งของต่อหน่วยย่อมถูกลง

๒. เพื่อรวมการควบคุมบังคับบัญชาและรวมการควบคุมในการปฏิบัติในการจัดหาไว้ เป็นส่วนกลาง (Centralized Control and Operation)

<sup>๑</sup> พันเอก(พิเศษ) จุมพล ชยางกูร, ม.ร.ว., "ประเทศไทยกับการจัดหาแบบรวมการ,"

<sup>๒</sup> เรื่องเดียวกัน.

๓. เพื่อการควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ซึ่งการควบคุมทางคุณภาพนี้เป็นงานสำคัญมากในระบบการจัดหน่วยการจัดหาแบบรวมการ และจำเป็นต้องมีเครื่องมือเครื่องใช้ในการควบคุมไว้อย่างทันสมัยและพร้อมเพรียง จึงจะทำให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพ และจะให้ผลในทางประหยัดมูลค่าของการจัดหาได้อย่างมากมาย

แนวความคิดในการจัดหน่วยจัดหาแบบรวมการ ผู้เขียนขอเสนอแนะ ดังนี้คือ

๑. การจัดตั้งหน่วยงานนี้ จะต้องมีความสมบูรณ์ในตัวเองโดยเน้นหนักไปในด้านการสนับสนุนการดำเนินการจัดหาให้มีความคล่องตัว ให้มีหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยครบถ้วน โดยมี หน่วยสนับสนุน หรือหน่วยที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาอยู่ในหน่วยงานนี้โดยพร้อมมูล โดยไม่ต้องแสวงหาข้อมูลต่าง ๆ ในการจัดหาจากกรมฝ่ายยุทธบริการและกรมฝ่ายกิจการพิเศษ ยกเว้นในกรณีที่ต้องเกี่ยวข้องกับกิจการทางเทคนิค ซึ่งกรมฝ่ายยุทธบริการและกรมฝ่ายกิจการพิเศษมีความชำนาญเฉพาะด้านเป็นพิเศษ

๒. หน่วยงานจัดหาแบบรวมการนี้ ให้ขึ้นตรงต่อกองทัพบก

๓. ภาระกิจหลักของหน่วยงานนี้ คือการจัดหาสิ่งอุปกรณ์ทุกประเภทให้แก่กรมฝ่ายยุทธบริการและฝ่ายกิจการพิเศษ กำหนดคุณสมบัติเฉพาะสิ่งอุปกรณ์ (Specification) ออกแบบ (Design) และจัดทำมาตรฐานสิ่งอุปกรณ์ (Standardization) และการทำหมายเลขสิ่งอุปกรณ์ (Federal Stock Number)

๔. รวมหน่วยจัดหาของกรมฝ่ายยุทธบริการ และกรมฝ่ายกิจการพิเศษทั้งหมดไว้กับหน่วยจัดหาแบบรวมการทั้งหมด สำหรับฝ่ายพลธิการของกรมฝ่ายยุทธบริการและกรมฝ่ายกิจการพิเศษ คงให้มีไว้กับหน่วยตามเดิม เพื่อดำเนินการจัดหาสิ่งอุปกรณ์ต่าง ๆ สำหรับสนับสนุนหน่วยของตนเอง โดยใช้ระบบบริหารของหน่วยซึ่งเป็นจำนวนเงินไม่มากนักและสิ่งอุปกรณ์ต่าง ๆ ดังกล่าวมีราคาไม่แพง ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยของตนสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้คล่องตัว

๕. จัดให้มีหน่วยรับผิดชอบเกี่ยวกับการวิจัยรวบรวมแบบธรรมเนียมเกี่ยวกับการจัดหาโดยตรง และมีหน้าที่ให้การศึกษาอบรม จัดให้มีการสัมมนาปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินการจัดหา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในกรรมวิธีการจัดหา ตามระยะเวลาที่เหมาะสม

๖. รวมหน่วยที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดคุณลักษณะ เฉพาะของสิ่งอุปกรณ์และออกแบบรูปรายการก่อสร้าง และหน่วยทดสอบของกรมฝ่ายยุทธบริการไว้ในหน่วยการจัดหาแบบรวม การของกองทัพบกไว้ทั้งหมด

๗. จัดให้มีหน่วยรับผิดชอบเกี่ยวกับกิจการงบประมาณและการเงินขึ้น เพื่อควบคุมงบประมาณตามต้องการของกรมยุทธบริการ และมีเจ้าหน้าที่การเงินดำเนินการเกี่ยวกับกิจการเบิกจ่ายทั้งสิ้นที่เกี่ยวกับการจัดหา

๘. ให้กรมฝ่ายยุทธบริการและกรมฝ่ายกิจการพิเศษ ปฏิบัติหน้าที่ในด้านการส่งกำลังบำรุงตามภาระกิจเดิม ยกเว้นเฉพาะการจัดหา การงบประมาณ การเงิน การกำหนดคุณลักษณะ เฉพาะสิ่งอุปกรณ์ การจัดทำมาตรฐานสิ่งอุปกรณ์ การวิจัยทดสอบคุณลักษณะ เฉพาะ การออกแบบ และให้กรมฝ่ายยุทธบริการและกรมฝ่ายกิจการพิเศษทำหน้าที่ เป็นคลังเก็บรักษาสิ่งอุปกรณ์ที่หน่วยจัดหารวมการจัดหาให้ เพื่อแจกจ่ายสิ่งอุปกรณ์สนับสนุนหน่วยใช้ตามแผนการส่งกำลังบำรุง

๙. อำนาจใดที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บัญชาการทหารบก เช่น อำนาจการอนุมัติ สั่งซื้อ สั่งจ้างด้วยวิธีการประกวดราคา ตามวงเงินที่อยู่ในอำนาจของผู้บัญชาการทหารบก อำนาจ การแต่งตั้งคณะกรรมการเปิดซองประกวดราคา และอำนาจการลงนามในสัญญาต่าง ๆ ให้มีอภาระ กิจดังกล่าว เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงานจัดหาพัสดุ กองทัพบก โดยตรงทั้งหมด ยกเว้นอำนาจอนุมัติสั่งซื้อหรือจ้างด้วยวิธีการประกวดราคาตามวงเงินที่กำหนด อำนาจการลงนาม ในสัญญา ซึ่งเป็นอำนาจของผู้บัญชาการทหารสูงสุด ปลัดกระทรวงกลาโหม รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหมให้เป็นไปตามปกติที่ปฏิบัติกัน

๑๐. การมอบอำนาจดำเนินการจัดหาให้สำนักงานจัดหาพัสดุกองทัพบก เป็นเอกเทศ มีความสมบูรณ์ในตัวเอง จะลดขั้นตอนการขออนุมัติการจัดหาด้วยวิธีการประกวดราคา การขอตั้ง คณะกรรมการประเภทต่าง ๆ และการขอลงนามในสัญญา ซึ่งอยู่ในอำนาจของผู้บัญชาการทหารบก ลงมา จึงไม่ต้องผ่านกรมส่งกำลังบำรุงทหารบก เหมือนที่ปฏิบัติกันในปัจจุบัน เป็นการลดเวลาล่วงหน้าทางธุรการได้มาก

๑๑. กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก ทำหน้าที่ควบคุมตรวจสอบ พิจารณา ข้อมูลการเสนอ ความต้องการที่กรมฝ่ายยุทธบริการและกรมฝ่ายกิจการพิเศษ เสนอขึ้นมา เพื่อสรุปเรื่องให้ผู้บัญชาการ

ทหารบกอนุมัติให้ใช้ความต้องการตามบัญชีความต้องการเป็นมูลฐานในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณประจำปีของกองทัพบกตามเดิม

๑๒. ถึงแม้กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก จะไม่มีหน้าที่ยุ่งเกี่ยวกับการพิจารณาขั้นตอนการเสนอเรื่องเพื่อขออนุมัติจัดหาด้วยวิธีการประกวดราคา การขอตั้งคณะกรรมการเปิดของประกวดราคา การขอลงนามในสัญญาแล้วก็ตาม แต่กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก สามารถควบคุมการจัดหาซึ่งเป็นภาระกิจในสายส่งกำลัง โดยการตรวจสอบความถูกต้องจากรายงานผลการประกวดราคาซื้อและจ้าง ซึ่งสำนักงานจัดหาพัสดุของกองทัพบก จะต้องคงปฏิบัติตามคำสั่งกองทัพบกที่ ๓/๒๕๒๐ ลงวันที่ ๖ มกราคม ๒๕๒๐ เรื่อง การรายงานผลการจัดซื้อและการจ้าง ให้กรมส่งกำลังบำรุงทหารบกทราบ

ประโยชน์ของการจัดหาแบบรวมการ ตามโครงการ ๕๐ การจัดหน่วยใหม่ของสหรัฐอเมริกา เพื่อให้มีการประหยัดในเรื่องการบริหาร สหรัฐอเมริกาได้จัดตั้งโครงการนี้ขึ้นเพื่อตรวจสอบการจัดหน่วยของกองทัพบก โดยเน้นหนักในเรื่องโครงสร้างการส่งกำลังบำรุง ผลการศึกษาค้นคว้าของคณะกรรมการได้มุ่งถึงระบบการส่งกำลังแบบผู้ผลิตของกองทัพบกชั้น ฝ่ายยุทธบริการของกองทัพบก (๗ ฝ่าย) จะปฏิบัติการแยกกันไปโดยเฉพาะ โดยรวมระบบส่งกำลังบำรุงในทางตั้งตามลักษณะของประเภทสิ่งอุปกรณ์ที่จะต้องจัดหาและบริการ คณะกรรมการได้พบข้อเสียที่สำคัญ ๆ ในการจัดหาระบบการส่งกำลัง ทั้ง ๗ ฝ่าย โดยแยกเป็นอิสระ คือ ผู้ใช้ไม่ได้รับความสะดวก หน่วยรบและหน่วยสนับสนุนการรบจะต้องขอรับการสนับสนุนมากกว่าหนึ่งแห่ง เพื่อสนับสนุนการบริการส่งกำลังและซ่อมบำรุง ข้อเสียที่สำคัญก็คือ วิธีการปฏิบัติในการจัดงานมีความแตกต่างกันในสายยุทธบริการด้วยกัน

๑โรง เรียงส่งกำลังบำรุงทหารบก, กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก, "กล่าวว่าการจัดงานส่งกำลังบำรุงของกองทัพบกสหรัฐ," หลักสูตรการจัดงานส่งกำลังบำรุงของกองทัพบก เอกสาร กจบ. - ๑๑๐๑ - บ. (เอกสารโรเนียว).



ตามที่ผู้เขียนได้กล่าวอ้างข้อความดังกล่าว เพื่อชี้ให้เห็นถึงข้อเสียของงานการจัดการในระบบของกรมฝ่ายยุทธบริการที่แยกกันโดยเฉพาะ ซึ่งสหรัฐอเมริกาเป็นประเทศที่มีการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าด้านการจัดงานสง่าสง่าบำรุง มากกว่าประเทศอื่นใดในโลก ยังได้นำระบบการจัดการจัดหาแบบกรมฝ่ายยุทธบริการมาปรับปรุงแก้ไข กองทัพบกไทยควรจะได้้นำมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขระบบการจัดการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่ระบบการจัดงานสง่าสง่าบำรุง อันหมายถึงการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติภารกิจด้านการป้องกัน ความมั่นคงและปลอดภัยให้แก่ประเทศไทยได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

#### ผลที่ได้รับจากการจัดหาแบบรวมการ<sup>๑</sup>

๑. ก่อให้เกิดการประหยัดจำนวนเจ้าหน้าที่ อีกทั้งยังประหยัดพื้นที่และเครื่องมือเครื่องใช้ การจัดหาในระดับรวมการนี้เป็นที่แน่นอนว่าจะต้องจัดซื้อหรือจ้างสิ่งของในปริมาณจำนวนมาก จึงทำให้ราคาตกต่ำลง
๒. ทำให้มีการควบคุมทางการเงิน และการใช้จ่ายงบประมาณได้โดยใกล้ชิด ที่เป็นเช่นนี้ เพราะมีการเก็บภาระหน้าที่จำนวนเงิน รวมเอาไว้ในที่แห่งเดียวกัน ฉะนั้น จึงสามารถทราบได้ทุกระยะเวลาถึงจำนวนเงินทุนหรืองบประมาณที่มีอยู่
๓. มีความง่ายในการดำรงรักษาพยานสถิติต่าง ๆ (Maintenance of Statistics) เพราะมีสถิติการปฏิบัติอยู่เพียงแห่งเดียว เท่านั้นที่ใช้ในเรื่องการจัดหาโดยตลอด
๔. ทำให้มีการควบคุมเอกสารต่าง ๆ ที่มีลำดับความเร่งด่วนได้โดยใกล้ชิด (Close Control of Priority Materials) เพราะสามารถคงต่อการติดต่อกับเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายได้ถูกต้องและเหมาะสม
๕. ทำให้มีการควบคุมคุณภาพได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากสามารถทำการจัดมาตรฐานให้บังเกิดผลดีมากขึ้น

<sup>๑</sup> พันเอก (พิเศษ) จุมพล ชยางกูร, ม.ร.ว., "กล่าวนำระบบการจัดการ," หน้า ๑๑

๖. ทำให้กองการประสานงานกับบริษัทอุตสาหกรรมได้อย่างใกล้ชิด เพราะบริษัทอุตสาหกรรมต่าง ๆ จำต้องติดต่อกับสำนักงานจัดหารวมการเพียงแห่งเดียว เท่านั้น

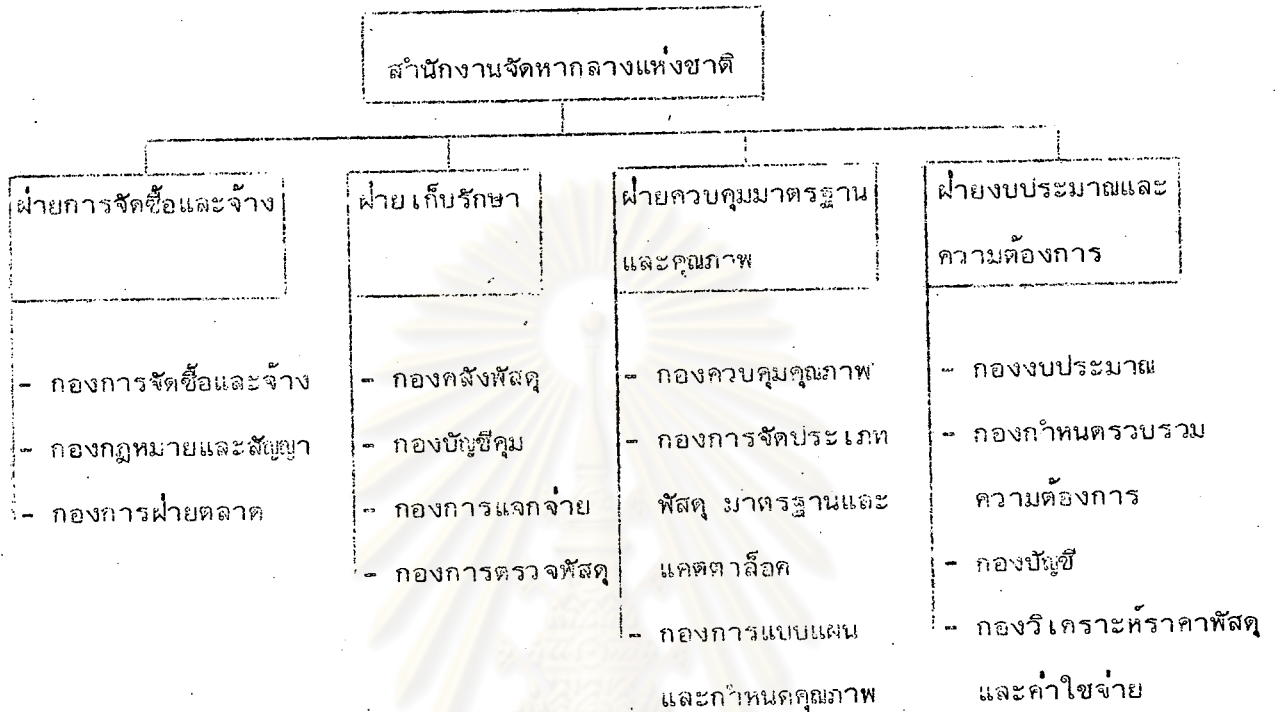
ผังการจัดหน่วยงานการจัดหาผู้เขียนขอเสนอแนะในการวางผังหน่วยการจัดหาแบบรวมการ ของผู้มีความรู้ความชำนาญของกองทัพบก คือ พันเอก (พิเศษ) ม.ร.ว. จุมพล ชยางกูร ได้เสนอผังจัดหน่วยจัดหาแบบรวมการ แต่เป็นหน่วยจัดหารวมการระดับชาติ เรียกชื่อว่า "สำนักงานจัดหากลางแห่งชาติ" เป็นหน่วยขึ้นตรงต่อสำนักนายกรัฐมนตรีมีฐานะ เทียบ เท่าหรือระดับเดียวกันกับ "สำนักงบประมาณ" เป็นหน่วยแบบผสมระหว่างพลเรือนและทหารทั้ง ๓ เหล่าทัพ มีหน้าที่ในการจัดหาพัสดุประเภทที่ใช้ร่วมกันทั้งพลเรือนและทหารเพื่อแจกจ่ายให้แก่หน่วยราชการ ทุกหน่วยงานของรัฐบาล ตลอดจนการจ้างเหมาก่อสร้างด้วย<sup>๑</sup>

ผู้เขียนเห็นว่า เป็นแนวความคิดที่ดีมากและถ้าจัดทำได้จริง ๆ ในลักษณะดังกล่าวจะทำให้ประหยัดงบประมาณแผ่นดินลงไปได้มาก ทั้งยังป้องกันการทุจริตต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างดี ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงานพัสดุอย่างยิ่ง เป็นข้อเสนอแนะที่รัฐบาลสมควรจะได้นำหลักการดังกล่าวมาพิจารณาเพื่อดำเนินการต่อไป เพราะถึงเวลาแล้วที่ทุก ๆ ฝ่ายจะต้องร่วมมือกันแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารงานพัสดุที่ต้องสิ้นเปลืองงบประมาณแผ่นดินประจำปีไปอย่างไร้ประโยชน์ แนวทางอันใดที่จะนำมาซึ่งผลประโยชน์ต่อประเทศชาติและทำให้การใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสมและประหยัดแล้ว ก็สมควรที่รัฐบาลจะได้เร่งรีบแก้ไขปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวให้เกิดผลดี เพื่อความมั่งคั่งของประเทศชาติ

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>๑</sup> พันเอก (พิเศษ) จุมพล ชยางกูร, ม.ร.ว., "ประเทศไทยกับการจัดหาแบบรวมการ,"

## ผังการจัดสำนักจัดทากลางแห่งชาติ



ที่มา : พันเอก (พิเศษ) จุมพล ชยวงกูร, ม.ร.ว., "ประเทศไทยกับการจัดหาแบบรวมการ,"

หน้า ๔๐.

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สำนักงานจัดหาพัสดุกองทัพบก

ฝ่ายธุรการและกำลังพล

- กองธุรการ
- กองกำลังพล
- แผนกยานยนต์

ฝ่ายการจัดหา

- กองการจัดซื้อ
- กองการจัดจ้าง
- กองกฎหมายและสัญญา
- กองการฝ่ายตลาด
- แผนกประสานงาน

ฝ่ายงบประมาณ

- กองงบประมาณ
- กองกำหนดและรวบรวมความต้องการ
- กองวิเคราะห์ราคาทำใบจ่าย

ฝ่ายวิชาการ

- กองวิจัยและพัฒนา
- กองทดสอบ
- กองจัดมาตรฐานสิ่งอุปกรณ์
- กองการศึกษา

กองการเงิน

- จัดแผนตามความจำเป็น

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สำหรับผู้เขียนได้ศึกษาถึงข้อดี ข้อเสีย ของการจัดหาแบบรวมการและได้เห็นถึงผลประโยชน์ของการจัดหาแบบรวมการที่จะทำให้การบริหารงานพัสดุเกิดประสิทธิภาพ มีการประหยัดตรงตามวัตถุประสงค์ในการบริหารงาน และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประเทศไทยซึ่งเป็นประเทศที่กำลังพัฒนา การใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินขยายตัวขึ้นในทุก ๆ ด้าน การใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินซึ่งหมายถึงภาษีอากรจากหยาดเหงื่อและร่างกายของประชาชน ถ้าจะกระทำด้วยการประหยัด โดยใช้จ่ายในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างถูกต้อง เหมาะสม เพื่อพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมประเทศอื่น ๆ และเพื่อเสนอบริการให้ประชาชนได้รับความสุดความสะดวกสบาย จะช่วยพยุงฐานะเศรษฐกิจของประเทศให้อยู่ในภาวะที่ไม่ถึงเครียดและสามารถช่วยเหลือตนเองได้ แต่อย่างไรก็ตาม การจัดหาแบบรวมการในระดับชาติ โดยจัดหน่วยจัดหากลางขึ้นดังกล่าวเป็นเรื่องยิ่งใหญ่ และหมายถึงการเปลี่ยนแปลงหน่วยงาน การบริหารงานหรือตัวบุคคล วัสดุอุปกรณ์และจำนวนเงินอย่างสูง ถ้าจะทำการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงโดยกระชั้นหัน หรือในระดับชาติ เลยทีเดียว โดยยังมีได้มีการทดลองการปฏิบัติงานขึ้นก่อน ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ย่อมเกิดขึ้นได้ และในที่สุดบางที่จะทำให้การจัดหาแบบรวมการล้มเหลวและไม่เป็นที่ยอมรับ ทำให้เกิดความท้อถอยและขาดความใส่ใจอย่างจริงจัง นั่นย่อมหมายถึงระบบการจัดหาแบบรวมการถูกทำลายลงตั้งแต่ยังไม่ได้เริ่มต้น เหมือนคั้งแนวความคิดบางประการที่ถูกคัดค้านและเลือนหายไป ทั้ง ๆ ที่เป็นแนวความคิดที่ถูกต้องตามหลักการและถ้าเอาจริง เอาจังที่จะดำเนินการก็จะเกิดผลดีต่อประเทศชาติ เป็นอย่างยิ่ง

ผู้เขียนเห็นว่าการจัดหน่วยจัดหาแบบรวมการควรเริ่มทดลองปฏิบัติกันอย่างจริงจังในระดับกองทัพบกก่อน เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นดังกล่าว เพราะกองทัพบกมีลักษณะโครงสร้างพิเศษกว่าหน่วยราชการอื่น ๆ มีระเบียบ วินัย มีการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการในด้านการส่งกำลังบำรุง หรือการบริหารงานพัสดุ สูงกว่าหน่วยราชการอื่นใดและโดยเฉพาะอย่างยิ่ง กองทัพบกมีภาระกิจหน้าที่อันยิ่งใหญ่ สำคัญต่อการรอดและความเป็นเอกราชของประเทศชาติ ต้องใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินจำนวนมาก บางครั้งก็มากกว่าหน่วยราชการอื่นใดทั้งสิ้น เพื่อจัดหาวัสดุสิ่งอุปกรณ์ในการสนับสนุนหน่วยต่าง ๆ ในกองทัพบก ตามระบบการส่งกำลังบำรุง ถ้าหากแนวทางใดจะนำมาซึ่งความมีประสิทธิภาพความประหยัดต่อระบบการส่งกำลังบำรุง หรือการบริหารงานพัสดุแล้ว ก็สมควรที่กองทัพบกจะได้เร่งรีบดำเนินการขจัดปัญหาและ

อุปสรรคที่เกิดขึ้นต่อระบบการส่งกำลังบำรุง เพื่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกองทัพบก โดยฉบับพลัน

แนวความคิดในการจัดหาแบบรวมหน่วยจัดหา เป็นส่วนกลางในระดับกองทัพบกที่ผู้เขียน เสนอนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาจาก เอกสารการจัดงานส่งกำลังบำรุงของกองทัพบก เรื่องการจัดหาของ กองทัพบกสหรัฐอเมริกา เปรียบเทียบกับการจัดหาของกองทัพบกโดย คำบรรยายหลักสูตรการจัด งานส่งกำลังบำรุงต่าง ๆ แนวความคิดการจัดหาแบบรวมการของพันเอก (พิเศษ) ม.ร.ว. จุมพล ชยางกูร รวมทั้งการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่หรือผู้มีความรอบรู้ชำนาญทั้งด้านทฤษฎีและจากประสบการณ์ มาประกอบความคิดของผู้เขียน ในการเสนอแนะแนวความคิด เพื่อจัดตั้งหน่วยจัดหารวมการส่วน กลางของกองทัพบกขึ้น เพื่อให้การบริหารงานพัสดุ หรือระบบการส่งกำลังบำรุงของกองทัพบกมี ประสิทธิภาพบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยมีหลักการและโครงสร้างดังนี้คือ

#### ๑. หลักการทั่วไป

- ๑.๑ หน่วยจัดหาแบบรวมการระดับกองทัพบกนี้ให้ชื่อว่า "สำนักงานจัดหากองทัพบก" เป็นหน่วยระดับ กรม.
- ๑.๒ การแบ่งมอบ เป็นหน่วยเฉพาะด้านจัดหาขึ้นตรงต่อกองทัพบก
- ๑.๓ มีสังการจัดหน่วยต่าง ๆ ในสำนักงานจัดหากองทัพบกทั้งแผนภาพ
- ๑.๔ มีภารกิจหลักดังนี้
  - ๑.๔.๑ วางแผน อำนวยการ กำกับ การ ดำเนินการ เกี่ยวกับการจัดหา สิ่งอุปกรณ์ทุกประเภทของกองทัพบก
  - ๑.๔.๒ อำนวยการในการรวบรวมความต้องการและจัดทำคำของบประมาณ ต่อกองทัพบก
  - ๑.๔.๓ ควบคุม กำกับ ดูแลการออกแบบ การจัดทำคุณลักษณะเฉพาะ จัด ทำมาตรฐานสิ่งอุปกรณ์และหมายเลขสิ่งอุปกรณ์
  - ๑.๔.๔ อำนวยการศึกษาเกี่ยวกับการให้ความรู้ ความเข้าใจ โดยการเปิด หลักสูตรการสอน การอบรม ด้านการจัดหาให้แก่เจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจให้แก่สถาบันอื่น ๆ ที่ ต้องการ

๒. การแบ่งส่วนราชการและหน้าที่ โดยจัดหาหน่วยต่าง ๆ ตามภาระหน้าที่เฉพาะ  
ด้านในสำนักงานจัดหาของกองทัพบก ดังนี้

๒.๑ ฝ่ายธุรการและกำลังพล

ก. กองธุรการ มีหน้าที่ดังนี้

๑. ให้คำปรึกษาและข้อ เสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาและหน่วยต่าง ๆ  
ในเรื่องงานธุรการ
๒. เก็บรักษา แจกจ่าย แบบธรรมเนียม ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ  
ที่ใช้ในการจัดหาของทางราชการ
๓. ดำเนินงานและควบคุมการปฏิบัติงานทางธุรการ รวมทั้งการ  
พิมพ์เอกสารหลักฐานต่าง ๆ ของทางราชการ
๔. บันทึกและรายงานสถิติผลงานตามหน้าที่

ข. กองกำลังพล มีหน้าที่ดังนี้

๑. วางแผน อำนวยความสะดวก ประสานงาน กำกับดูแลและดำเนินการ  
กิจการกำลังพลทั้งปวง
๒. ดำเนินการและพิจารณาเกี่ยวกับการบรรจุ เลื่อนยศ ปลดออก  
ย้าย
๓. ควบคุมกำกับดูแลเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ข้อบังคับ คำสั่ง  
วินัยและแบบธรรมเนียมของทหาร
๔. ดำเนินการเกี่ยวกับการลงทะเบียน การบำรุงขวัญ และบริการ  
กำลังพล
๕. บันทึกและรายงานสถิติผลงานตามหน้าที่

ฝ่ายธุรการและกำลังพล อาจจะเพิ่มแผนกยานยนต์ ทำหน้าที่บริการยานพาหนะ

สนับสนุนหน่วยขึ้นตรงในสำนักงานและบริการขนส่งตามความจำเป็นก็ได้

## ๒.๒ ฝ่ายการจัดหา

### ก. กองการจัดซื้อ มีหน้าที่

๑. วางแผนการจัดซื้อให้สอดคล้องกับแผนจัดหาที่ได้รับอนุมัติ จัดกลุ่ม (Grouping) ประเภทสิ่งอุปกรณ์ที่จะจัดซื้อตามประเภทและวงเงินให้ เป็นไปตามวงเงินการจัดซื้อแบบประกวดราคาหรือวิธีอื่น
  ๒. ควบคุมและจัดลำดับความ เร่งด่วนของสิ่งอุปกรณ์ให้เป็นไปตาม กำหนดระยะเวลาในแผนที่ได้รับอนุมัติและความต้องการของ หน่วย
  ๓. เสนอแนะผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับระเบียบคำสั่ง คำชี้แจงเกี่ยวกับการ จัดหา
  ๔. ตรวจสอบและรายงานผลการจัดซื้อและส่งยอดเงินเหลือคืน
  ๕. ควบคุมการปิดประกาศแจ้งความประกวดราคา และสั่งแจ้งความ ประกวดราคาให้ เป็นไปตามระเบียบแบบธรรมเนียมโดยเคร่ง- ครัด
  ๖. เก็บรักษาหลักฐานและสถิติการจัดซื้อทั้งปวง รวมทั้งสิ่งของ ตัวอย่าง
  ๗. บันทึกและรายงานสถิติผลงานตามหน้าที่
- ข. กองการจัดจ้าง มีหน้าที่เช่นเดียวกับกองจัดซื้อ แต่ดำเนินงานเกี่ยวกับ การจ้าง

### ๒.๓ ฝ่ายกฎหมายและสัญญา มีหน้าที่ดังนี้

- ๒.๓.๑ ให้คำปรึกษาและ เสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชา เกี่ยวกับปัญหาด้าน กฎหมาย ข้อบังคับ คำสั่งวินัย และแบบธรรมเนียมทางทหาร ตลอดจนแบบธรรมเนียม เกี่ยวกับการจัดซื้อและจ้างในด้าน กฎหมาย



- ๒.๓.๒ ตรวจสอบร่างสัญญาตามที่ฝ่ายจัดหาส่งให้ตรวจสอบ การใช้แบบสัญญาหลักประกันสัญญา ประเภทหลักฐานและฐานะของคู่สัญญา การระบุชื่อบุคคลหรือนิติบุคคลของคู่สัญญา เป็นต้น
- ๒.๓.๓ เสนอแนะ ตรวจสอบในเรื่องการต่ออายุสัญญา การบอกเลิกสัญญา การรับมัดจำและกำหนดการปรับ

๒.๔ ฝ่ายการตลาด มีหน้าที่ คือ

- ๒.๔.๑ ตรวจสอบแหล่งผลิต โรงงาน บริษัท ร้านค้า ที่จำหน่ายสินค้าประเภทต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดหา
- ๒.๔.๒ ตรวจสอบราคาของสิ่งอุปกรณ์และค่าจ้าง ซึ่งต้องจัดซื้อและจ้างเป็นประจำอยู่เสมอ โดยทำเป็นรายการราคาจากการตรวจสอบราคาจากบริษัทห้างร้านที่เป็นที่เชื่อถือได้ไว้ประจำสำนักงาน
- ๒.๔.๓ รวบรวมราคามาตรฐานครุภัณฑ์ตามที่สำนักงานประมาณได้กำหนดราคามาตรฐานไว้ เป็นหลักฐานและสถิติการจัดหา
- ๒.๔.๔ รวบรวมราคาสิ่งอุปกรณ์ครั้งสุดท้ายและราคาวัสดุก่อสร้างต่าง ๆ ไว้เป็นข้อมูลการจัดหา เพื่อกำหนดราคากลางไว้ถูกต้อง

๒.๕ ฝ่ายการประสานงาน มีหน้าที่

- ๒.๕.๑ คอยติดตามเรื่องที่เสนอไปยังหน่วยเหนือเพื่อมิให้เกิดความล่าช้า โดยเฉพาะ เรื่องที่มีความจำเป็นเร่งด่วนต้องเร่งแจ้งเป็นพิเศษ
- ๒.๕.๒ ติดต่อประสานงานกับคณะกรรมการจากหน่วยต่าง ๆ ให้ปฏิบัติตามหน้าที่ตามที่ได้รับแต่งตั้งโดยเคร่งครัดตามกำหนดเวลา เช่น ติดต่อประสานงานกับคณะกรรมการ เปิดซองประกวดราคา คณะกรรมการตรวจงานจ้าง เป็นต้น
- ๒.๕.๓ ติดตามเรื่องการเบิกจ่ายเงินให้แก่ผู้ขายและผู้รับจ้าง

๒.๖ ฝ่ายงบประมาณและความต้องการ

ก. กองการงบประมาณ มีหน้าที่<sup>๑</sup>

๑. วางแผนดำเนินการปรับปรุงการจัดทำงบประมาณ การบริหารงบประมาณและทรัพยากรให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของหน่วย และสอดคล้องกับงบประมาณและทรัพยากรที่กองทัพบกมอบให้ หรือคาดว่าจะได้รับในเวลาต่อไป
๒. ตรวจสอบความต้องการ และ เสนอ แผน-งาน-โครงการ จัดทำคำของบประมาณต่อกองทัพบก
๓. เสนอขอบเขตและคำแนะนำชี้แจง การจัดทำงบประมาณประจำปี รวมทั้งจัดโครงการของหน่วยต่าง ๆ ต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อกำหนดนโยบายและแนวทางในการจัดทำคำของบประมาณต่อกองทัพบก
๔. ประสานและให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับฝ่ายการจัดหา เพื่อกำหนดการแบ่งเงินประจำงวด การพิจารณาเพิ่มเติมงบประมาณ การส่งคืนงบประมาณ

ข. กองกำหนดและรวบรวมความต้องการ มีหน้าที่

๑. รวบรวมความต้องการสิ่งอุปกรณ์ประเภทต่าง ๆ รวมทั้งอาคาร โรงเรือนที่กรมฝ่ายยุทธบริการเสนอในรูปของความต้องการประจำปี หรือความต้องการทดแทน หรือเป็นความต้องการตามแผนงานและโครงการต่อเนื่องหลาย ๆ ปีก็ได้

<sup>๑</sup> กองทัพบก, คำสั่งกองทัพบก (เฉพาะ) ที่ ๑๒๒/๒๒ เรื่อง การกำหนดหน้าที่กองการงบประมาณ ของกรมพลธิการทหารบก.

๒. ทำแผนความต้องการงบประมาณ ตามประเภทงบประมาณต่าง ๆ เช่น งบวิจัยพัฒนาและทดสอบ งบจัดหาสิ่งอุปกรณ์เพื่อแจกจ่าย งบเก็บรักษาและแจกจ่าย งานผลิต ฯลฯ แล้ว เสนอกองงบประมาณ เพื่อดำเนินการต่อไป

๒.๗ ฝ่ายวิเคราะห์ราคาวัสดุและค่าใช้จ่าย มีหน้าที่

- ๒.๗.๑ วิเคราะห์ราคาสิ่งอุปกรณ์ และค่าแรงงานเพื่อการทำงานงบประมาณ ประจำปีในปัจจุบัน
- ๒.๗.๒ วิจัยราคาสิ่งอุปกรณ์และค่าจ้างตามแผนงานโครงการระยะยาว ในอนาคต
- ๒.๗.๓ ศึกษาแนวโน้ม ของความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสภาพ การเงินในท้องตลาด เพื่อเป็นข้อมูลในการทำแผนความต้องการ งบประมาณ

๒.๘ ฝ่ายวิทยากร

ก. กองวิจัยและพัฒนา มีหน้าที่

๑. วิจัยและพัฒนา แบบรูป คุณสมบัติเฉพาะสิ่งอุปกรณ์ที่ใช้อยู่ใน กองทัพบก
๒. สสำรวจ ค้นคว้า เสนอแนะ แก้ไข คัดแปลง และพัฒนาเกี่ยวกับ ลักษณะและคุณสมบัติของสิ่งอุปกรณ์ทุกประเภท
๓. จัดทำคำแนะนำในการใช้ การเก็บรักษา และการปรนนิบัติ บำรุงสิ่งอุปกรณ์ของกองทัพบก

ข. กองทดสอบ มีหน้าที่

๑. ทดสอบ พิสูจน์ สิ่งอุปกรณ์ที่อยู่ในระหว่างการจัดหาเพื่อรับรอง คุณภาพและทดสอบสิ่งอุปกรณ์ที่ใช้ในวงราชการและเก็บรักษา อยู่ตามคลังเก็บรักษาและหน่วยต่าง ๆ ในกองทัพบก
๒. กำหนดกรรมวิธี อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคนิค และระเบียบปฏิบัติ ในการทดสอบให้เป็นไปตามมาตรฐานของทางราชการ

๓. เก็บรักษาของตัวอย่างสิ่งอุปกรณ์ที่ทดสอบแล้วไว้ เป็นหลักฐาน  
ข้อมูลการวิจัย
- ก. กองจัดประเภทมาตรฐานสิ่งอุปกรณ์ มีหน้าที่
๑. ทำการออกแบบ (Design) การกำหนดคุณลักษณะ เฉพาะสิ่ง  
อุปกรณ์ (Specification) เพื่อคัดเลือก (Selection)  
เพื่อให้ได้สิ่งอุปกรณ์ที่กองทัพบกควรจัดหา สะสม และแจก-  
จ่าย
  ๒. จัดทำหมายเลขสิ่งอุปกรณ์ (Federal Stock Number)  
เพื่อใช้ในกิจการกองทัพบก
  ๓. ปรับปรุงแก้ไข แบบคุณลักษณะ เฉพาะหมายเลขสิ่งอุปกรณ์และ  
การจัดมาตรฐานสิ่งอุปกรณ์ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา
- ง. กองการศึกษา มีหน้าที่
๑. อำนวยการและดำเนินการฝึกอบรมหลักสูตร เกี่ยวกับการจัดหา  
พัสดุการใช้คุณลักษณะ เฉพาะ หมายเลขสิ่งอุปกรณ์เกี่ยวกับการ  
จัดหา และวิธีการงบประมาณ ความรู้ด้านกฎหมายแพ่งและ  
พาณิชย์ตามความจำเป็น
  ๒. เก็บรวบรวมแบบธรรมเนียมต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัสดุ เช่น  
ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ ระเบียบ คำสั่ง  
คำสั่งแห่งของกระทรวงกลาโหม กองบัญชาการทหารสูงสุด  
กองทัพบก และหนังสือเวียนของหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง
  ๓. ศึกษา และวิจัยปัญหาข้อขัดแย้ง ช่องโหว่ และความไม่ละเอียด  
ชัด เจนของแบบธรรมเนียมการจัดการจัดหาและ เสนอแนะหน่วยเหนือ  
เพื่อพิจารณาแก้ไข
  ๔. ยกวางระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการพัสดุให้ทันสมัยอยู่เสมอ  
ตามห้วงระยะเวลาที่จำเป็น เช่น ทุกระยะเวลา ๕-๑๐ ปี

## ๒.๔ กองการเงิน

๑. มีหน้าที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการรับ เก็บจ่าย และรักษาเงินตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ
๒. เสนอแนะ และให้คำปรึกษาแก่ผู้บังคับบัญชาหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบหลักเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับการเงินได้อย่างถูกต้อง เพื่อมิให้เกิดการผิดพลาดล่าช้า

การจัดหน่วยตามแนวความคิดของผู้เขียนตามผังการจัดที่เสนอแนะการกำหนดหน้าที่นั้น เป็นการจัดหน่วยสำคัญ ๆ เท่าที่จำเป็นจะต้องจัดให้เพิ่มขึ้น การกำหนดหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานนั้น เป็นการเสนอแนะหน้าที่หลัก ๆ มิได้ระบุถึงรายละเอียดปลีกย่อยไว้ ถ้ามีการจัดตั้งหน่วยจัดหาแบบรวมการตามผู้เขียนเสนอแนะก็จำเป็นจะต้องพิจารณาถึงรายละเอียดโดยถี่ถ้วนต่อไป

การจัดหน่วยแบบรวมการนี้ จุดมุ่งหมายเพื่อขจัดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการจัดหาในการประกวดราคาซื้อและจ้างเหมา ของกรมฝ่ายยุทธบริการและกรมฝ่ายกิจการพิเศษ ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการจัดหาที่สำคัญและพึงประสงค์ที่สุด อย่างไรก็ตาม การแก้ปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการจัดหาด้วยวิธีการประกวดราคาของกองทัพบก โดยจัดหาหน่วยส่วนกลาง เป็นหน่วยจัดการรวมการก็จะช่วยลดปัญหาและอุปสรรคในการจัดหาด้วยวิธีอื่น ๆ ด้วย การจัดหน่วยจัดหาแบบรวมการในระดับกองทัพบกนี้ มิใช่ว่าจะไม่มีข้อเสียเลยทีเดียว เช่น การรวบรวมรายการสิ่งอุปกรณ์หลายประเภทและจำนวนมากนับเป็นหมื่น ๆ รายการไว้ในหน่วยราชการเดียวกันย่อมทำให้เกิดปัญหาขึ้นเป็นธรรมดา การบรรจุเจ้าหน้าที่ที่มีความจำเป็นต้องเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีความซื่อสัตย์สุจริต และบุคคลซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทุกด้านไว้ในหน่วยงานนี้ ซึ่งก็จะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นแต่การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอะไรก็ตามจำเป็นจะต้องเกิดปัญหาและอุปสรรคบ้างเป็นธรรมดา ซึ่งก็จะเป็นในระยะเริ่มต้นเท่านั้น เพราะจะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ปรับปรุงใหม่ แต่ถ้ามีความมุ่งมั่น ตั้งใจจริงแล้ว ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นย่อมไร้ความหมายไปเอง

การจัดสำนักงานจัดหาพัสดุกองทัพบก ซึ่งเป็นการรวมการจัดหาจากกรมฝ่ายยุทธบริการ และกรมฝ่ายกิจการพิเศษไว้ในหน่วยนี้หน่วยเดียว จะสามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิด

ชั้นตามที่คุณเขียนได้กล่าวในบทที่ ๔ ซึ่งสรุปปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการประกวดราคาซื้อและจ้าง  
ได้ คือ

๑. ระบบการจัดหา
  - ๑.๑ ระเบียบการจัดหา
  - ๑.๒ เวลาล่วงหน้าทางธุรการ
  - ๑.๓ การจัดหน่วย
  - ๑.๔ แบบธรรมเนียม
  - ๑.๕ คุณลักษณะ เฉพาะ
  - ๑.๖ เงบประมาณ
๒. ปัญหาเนื่องจากตัวบุคคล
  - ๒.๑ ผู้บังคับบัญชา
  - ๒.๒ ผู้ใต้บังคับบัญชา
  - ๒.๓ หัวหน้าที่จัดซื้อและจ้าง
  - ๒.๔ เจ้าหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
  - ๒.๕ พ่อค้า หรือผู้จัดจำหน่าย
๓. สิ่งแวดล้อมอื่น ๆ
  - ๓.๑ อิทธิพลของบุคคลอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดซื้อและจ้าง
  - ๓.๒ สภาวะตลาด

#### ระเบียบการจัดหา

ระเบียบการจัดหา ปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การประกวดราคาซื้อและจ้างของกองทัพบก  
ขาดประสิทธิภาพ ขาดหลักการประหยัด จนทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการส่งกำลังบำรุง  
หรือการบริหารงานให้ลุล่วงได้ อันเนื่องจากระบบการจัดหานั้น ผู้เขียน เห็นว่าการจัดหาแบบรวมการ  
ตามแนวความคิดที่คุณเขียนเสนอนั้นจะสามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในวิธีการประกวดราคา  
ซื้อและจ้างให้ลดน้อยลง หรือหมดสิ้นไปได้ด้วยเหตุผลดังนี้ คือ

การจัดตั้งสำนักงานจัดหาพัสดุ กองทัพบก เป็นระบบจัดหารวมการ จะทำให้ระดับหน่วยจัดหาลดน้อยลง ลดขั้นตอนการสั่งการลง เช่น ขั้นตอนการอนุมัติสั่งดำเนินการ ทำให้การปฏิบัติงานรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และสามารถทำการควบคุมได้ใกล้ชิด ไม่จำเป็นต้องจัดตั้งหน่วยควบคุมไว้ทุกหน่วยจัดหา ทำให้ลดเวลา ลดค่าใช้จ่ายลงไปได้มาก ทั้งยังเป็นการสะดวกและง่ายต่อการควบคุมกำกับดูแลของกรมส่งกำลังบำรุงกองทัพบก... เมื่อมีปัญหาข้อขัดแย้ง การเรียกประชุมเพื่อกำหนดนโยบายหรือแถลงนโยบาย หรือสัมมนาปัญหาและอุปสรรคของการประกวดราคาซื้อและจ้าง หรือปัญหาและอุปสรรคอื่น เนื่องจากการจัดหาด้วยวิธีอื่น สามารถจะกระทำได้สะดวกรัดกุมมากขึ้น การวิเคราะห์หรือประเมินผลงานการจัดหา หรือปัญหาและอุปสรรคข้อขัดแย้งต่าง ๆ สามารถค้นหาสาเหตุได้กระจ่างชัดตรงเป้าหมายมากยิ่งขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องเสียเวลา เพื่อเรียกประชุมหน่วยจัดหาของฝ่ายยุทธบริการและฝ่ายกิจการพิเศษ ซึ่งมีมากหลายหน่วยมาประชุมชี้แจง

การจัดหารวมการตามข้อเสนอแนะของผู้เขียนจะช่วยลดปัญหาเกี่ยวกับ เรื่องการจัดหน่วยงานจัดหาในแต่ละกรม แต่ละฝ่าย มีขนาด หน่วยการจัดไม่เท่ากัน บางกรมมีหน่วยจัดหาระดับกอง บางหน่วยจัด เป็นระดับแผนก นอกจากนั้นยังมีความแตกต่างในเรื่องจำนวนกำลังพลของแต่ละกอง แต่ละแผนกที่ไม่เท่ากันอีกด้วย เช่น บางกองมีอัตรากำลังพลมาก บางกองมีอัตรากำลังพลน้อย ไม่สมดุลย์กับปริมาณงานจัดหาที่ได้รับ อันเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า บกพร่อง การจัดหน่วยแบบรวมการหาดังกล่าวจะช่วยขจัดปัญหาด้านนี้ลงได้มาก เพราะการโยกย้าย สับเปลี่ยนคนให้เหมาะสมและพอดีกับงานย่อมอยู่ในอำนาจของหัวหน้าฝ่ายนั้น ๆ จะแก้ไขสับเปลี่ยนภายในหน่วยตามความรับผิดชอบของตนเองได้ โดยย้ายข้าราชการกองหนึ่งไปช่วยราชการอีกกองหนึ่งที่มีปริมาณงานมาก แต่ขาดแคลนกำลังพล ได้เป็นการแก้ปัญหา เรื่องการจัดหน่วยงานที่ล้ำสมัย ปริมาณคนไม่เพียงพอหรือไม่สมดุลย์กับงานที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบัน

สำหรับนโยบายการโอนงานให้หน่วย กองทัพภาพ นกพลทหารบกและจังหวัดทหารบก หรือหน่วยใช้ที่ไม่ใช่หน้าที่ในการจัดหา ไปดำเนินการสมควรยกเลิกทั้งสิ้น - เพราะการโอนงานจัดหาให้หน่วยต่าง ๆ ที่มีได้เป็นหน่วยจัดหารวมการของกองทัพบกทำ จะเป็นการเพิ่มภาระงานด้านจัดหา ทั้งปวงซึ่งเป็นภาระที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน และเกิดช่องทางที่จะทำให้เกิดการทุจริตในวงราชการได้ง่าย โดยเฉพาะงานจ้างเหมาก่อสร้าง ถึงแม้จะมีเหตุผลว่า เพื่อทำให้เกิดความคล่องตัว

ในกรณีที่เกิดภาวะจำเป็นเร่งด่วนไม่อาจจะขอการสนับสนุนจากหน่วยจัดหาได้นั้น ปัญหาข้อนี้ทั้งหมดไปทันที เพราะหน่วยจัดหาพัสดุกองทัพบก รวมการจัดหาไว้ที่ส่วนกลางเพียงหน่วยเดียวจะเป็นการปฏิรูป การปฏิบัติภารกิจไม่ตรงตามหน้าที่และไม่ตรงต่อความรับผิดชอบ เป็นการแบ่งมอบงานกันทำตามความรู้ความชำนาญในกระบวนการจัดหาด้วยวิธีการประกวดราคา รวมทั้งจัดหาด้วยวิธีอื่น ๆ อันเป็นผลพลอยได้จากการปรับปรุง แก้ไขปัญหาและอุปสรรค ที่เกิดขึ้นต่อวิธีการประกวดราคาซื้อและจ้างด้วยความเคล่องตัวในการปฏิบัติภารกิจจะมีมากขึ้น ด้วยการแบ่งงานกันทำตามความรู้ความชำนาญ หรือความรับผิดชอบดังกล่าวแล้ว โอกาสที่จะเปิดช่องโหว่ให้ข้าราชการทุจริตพ่อค้าหรือผู้จัดจำหน่ายรวมหัวกัน "ฉ้อ" หรือวิ่งเต้นขอลิสิทธิ์ในการประกวดราคาจ้างเหมาก่อสร้างหรือขายสิ่งอุปกรณ์ให้ทางราชการจะมีน้อยลงมาก เพราะลักษณะการจัดระบบการจัดหาแบบรวมการในส่วนกลาง สามารถจะทำการตรวจสอบและควบคุม ได้ถูกเป้าหมายหรือจุดจุดที่ทำให้เกิดข้อบกพร่องต่อการประกวดราคาซื้อและจ้างได้ง่ายขึ้น

เวลาล่วงหน้าทางธุรการ เมื่อมีการจัดหารวมการโดยตั้งหน่วยจัดหาพัสดุกองทัพบกในส่วนกลาง ขึ้นตรงต่อกองทัพบก จะลดเวลาล่วงหน้าทางธุรการลงได้มากที่สุดทีเดียว งานประกวดราคาซื้อหรือจ้างครั้งหนึ่ง ๆ จะใช้เวลาล่วงหน้าทางธุรการ เพียง ๒๕-๓๐ วัน เท่านั้น เพราะตัดขั้นตอนการขออนุมัติการดำเนินการวิธีจัดหา จากผู้มีอำนาจสั่งอนุมัติตามจำนวนวงเงิน โดยให้ผู้อำนวยการสำนักงานจัดหาพัสดุกองทัพบก มีหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะด้านการจัดหาด้านเดียว ไม่ต้องรับผิดชอบในด้านการสนับสนุนและงานบริการหน่วย เหมือนเจ้ากรมฝ่ายยุทธบริการอื่น ๆ หรือผู้บัญชาการทหารบก ซึ่งมีภาระกิจมากมายที่ต้องรับผิดชอบหน่วยทุก ๆ หน่วยในกองทัพบก จึงทำให้การลงนามในการสั่งอนุมัติสิ่งดำเนินการจัดหาด้วยวิธีการประกวดราคา (หรือวิธีการจัดหาอื่น ๆ) ตามจำนวนวงเงินการจัดหาในครั้งนั้น หรือ การลงนามในสัญญาที่มีความคล่องตัวสะดวกรวดเร็ว เกิดดีแก่ระบบเศรษฐกิจของประเทศ นอกจากการจัดหน่วยจัดหารวมการเป็นส่วนกลางของกองทัพบกดังกล่าวแล้ว จำเป็นที่จะต้องปรับปรุงหรือแก้ไข วิธีการบางอย่างควบคู่ไปด้วย เช่น

๑. จากปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นต่อวิธีการประกวดราคาซื้อและจ้าง ตามที่ผู้เขียนได้วิเคราะห์ไว้ในบทที่ ๔ จะพบว่า มีหน่วยจัดหาในกองทัพบกหลายหน่วยที่ยินยอมให้ผู้รับเหมาก่อสร้างลงมือทำงานก่อนการลงนามในสัญญา บางหน่วยมีหลักฐานอนุมัติให้ทำได้ บางหน่วย



ผู้รับเหมาก่อสร้างก็ลงมือทำงานไปโดยไม่มีหลักฐานการอนุมัติ ซึ่งเป็นผลเสียหายต่อกองทัพบก เพราะทางราชการยังมีได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจการจ้าง ดังนั้น การใช้สัญญาที่มีผลใช้บังคับ ตามกฎหมายให้ผู้รับเหมาก่อสร้าง เริ่มดำเนินการได้เลยหลังจากกรรมวิธีในการจัดหาได้เสร็จสิ้น แล้ว เพียงพอเวลาในการทำสัญญา ซึ่งบางสัญญาก็ต้องใช้เวลาานมาก กฎหมายจึงควรเปิด โอกาสให้ผู้รับเหมาก่อสร้าง เริ่มดำเนินการได้เลยเพื่อมิให้เสียเวลามาก อันจะเกิดประโยชน์ต่อทาง ราชการ<sup>๑</sup> เหตุผลดังกล่าวจะทำให้หน่วยจัดซื้อและจ้างสามารถตั้งคณะกรรมการตรวจการจ้าง ได้ตามกำหนด เวลาทำงานของผู้รับจ้างที่ขอทำก่อนลงนามในสัญญา จะทำให้ทางราชการได้รับการ ส่งมอบงาน เร็วขึ้นมาก

๒. โดยปกติ เวลาล่องหน้าทางธุรการ หากเป็นการประกวดราคาซื้อหรือจ้างในต่าง ประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา จะใช้เวลาประมาณ ๓๐-๔๕ วัน เพราะการจัดหาในต่างประเทศ เขามีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงแก่หน่วยจัดหาที่ตั้งขึ้นโดยเฉพาะ โดยมีต้องผ่าน สายงานการบังคับบัญชาปกติ ซึ่งผ่านกันหลายคนกว่าจะอนุมัติให้ ซึ่งการนี้เกี่ยวกับการไว้วางใจ และการมอบความรับผิดชอบให้แก่เจ้าหน้าที่จัดหาโดยตรงไม่เกี่ยวกับระบบการตั้งกรรมการหรือ เกี่ยวกับวงเงินในการอนุมัติ โดยให้เป็นหน้าที่ของหน่วยเจ้าของงบประมาณรับผิดชอบเองไม่ว่า วงเงินนั้นจะมีจำนวนน้อยเพียงใด<sup>๒</sup> ถ้าหากกองทัพบกสามารถจะดำเนินการวิธีในเรื่องนี้ เช่น เดียวกับของประเทศสหรัฐอเมริกา ก็นับว่าจะสามารถแก้ปัญหา เรื่อง เวลาล่องหน้าทางธุรการได้ดี อย่างยิ่ง การนำเอาหลักการที่ดีของต่างประเทศมาเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ แก่ส่วนรวม เป็นความฉลาดอย่างยิ่ง มิใช่เป็นเรื่องน่าละอายที่ถือเอาแบบอย่างมีเหตุผล

๓. สมควรปรับปรุงแก้ไขเงื่อนไขความสำคัญของใบแจ้งความประกวดราคาซื้อและจ้าง โดยมุ่งหมายให้ใบแจ้งความประกวดราคา เป็นการเชื่อ เชิญให้ประกวดราคาและใช้เป็นสัญญาไป เลยทีเดียว มิใช่ใบแจ้งความประกวดราคา เพื่อจุดมุ่งหมายเดียวคือ เชื้อเชิญให้พ่อค้าผู้จัดจำหน่าย ผู้รับเหมา เข้าประกวดราคาเพียงอย่างเดียว เหมือนที่ใช้ปฏิบัติกันอยู่ในปัจจุบัน เพราะเป็นการ

<sup>๑</sup> พันเอก(พิเศษ) จุมพล ชยางกูร, ม.ร.ว., "วิวัฒนาการในการจัดหาของกองทัพบก ไทย," คำบรรยายหลักสูตรการส่งกำลังบำรุง รุ่นที่ ๒๒, หน้า ๑๐-๑๑.

<sup>๒</sup> เรื่องเดียวกัน.

สิ้นเปลืองเวลามากควรลดลงขั้นตอนที่ไม่จำเป็นเสีย การใช้ใบแจ้งความประกวดราคาเป็นสัญญา  
 ในตัวเองเลย เป็นการเตรียมการในรายละเอียดของใบแจ้งความประกวดราคา ทำให้ต้องใช้  
 ความระมัดระวังในการวางเงื่อนไขต่าง ๆ เมื่อใบแจ้งความประกวดราคาได้รับการอนุมัติแล้วก็  
 ถือว่าข้อความนั้นมีรายละเอียดที่จะใช้เป็นสัญญาได้ทันที ไม่ต้องมาเสียเวลาร่างสัญญาตรวจร่าง  
 สัญญา หรือแก้ไขกันใหม่ เป็นการตัดขั้นตอนต่าง ๆ ที่เอนเอามากจนเกินไปลงไปได้มาก

แบบธรรมเนียมที่ใช้ในการจัดหาด้วยวิธีการประกวดราคา จากปัญหาและอุปสรรค  
 ที่ผู้เขียนได้วิเคราะห์ไว้ในบทที่ ๔ พอจะสรุปได้ว่า ปัญหาสำคัญที่ทำให้เกิดความไร้ประสิทธิภาพ  
 ในการดำเนินการวิธีประกวดราคาทั้งซื้อและจ้าง อยู่ที่ ขาดหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบโดยตรง  
 อันเกี่ยวกับการวิเคราะห์ วิจัย หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการรวบรวมระเบียบหรือแบบ  
 ธรรมเนียมต่าง ๆ ที่มีมากมายหลายประเภทที่ใช้เป็นหลักในการดำเนินการประกวดราคาซื้อและ  
 จ้างให้เป็นหมวดหมู่ อยู่ในเล่มเดียวกัน ด้วยการยกร่างขึ้นใหม่ ให้ความสมบูรณ์ จริงอยู่กอง  
 ทพบกได้มอบให้กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก เป็นผู้รักษาระเบียบเกี่ยวกับกิจการส่งกำลังทั้งสิ้น ซึ่ง  
 รวมทั้งการจัดหาด้วยวิธีต่าง ๆ ด้วย แต่ตามข้อเท็จจริงแล้ว จะมีแต่เพียงการปรับปรุง แก้ไข  
 เล็ก ๆ น้อย ๆ หรือถ้าหากมีการยกร่างระเบียบคำสั่งใหม่ มักจะเป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะเรื่อง  
 ที่เป็นปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น โดยร่างแบบธรรมเนียมโดยมักมอบให้คณะกรรมการ โดยกรมส่ง  
 กำลังบำรุงทหารบก จะเชิญกรมฝ่ายยุทธบริการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ร่วมพิจารณาในร่าง  
 ระเบียบต่าง ๆ เฉพาะครั้งเท่านั้น ไม่มีผู้ได้รับผิดชอบโดยตรงในการรวบรวม แบบธรรมเนียม  
 ประเภทต่าง ๆ ที่ออกใช้บังคับแล้ว ซึ่งมีอยู่มากมายทั้งเก่าและใหม่ ลักษณะของแบบธรรมเนียมการ  
 จัดหา จึงกระจัดกระจายไม่เป็นหมวดหมู่ แบบธรรมเนียมบางประเภทก็เก่าและล้าสมัยมาก บาง  
 ประเภทก็เปลี่ยนแปลงบ่อย เจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมประชุมพิจารณา บางครั้งก็มีจำนวนไม่ครบ  
 มาบ้างไม่มาบ้าง หรือบางครั้งหน่วยก็จัดบุคคลไม่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องการจัดหามาเป็น  
 กรรมการร่วมในการยกร่างระเบียบคำสั่ง การเรียกประชุมบ่อย ๆ ก็จะทำให้งานประจำชะงัก  
 เสียเวลา ฉะนั้น การจัดหน่วยจัดหารวมการในส่วนกลางให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในเรื่องนี้  
 โดยเฉพาะจะเป็นประโยชน์มาก เพราะมีการมอบหน้าที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบในเรื่องของแบบ  
 ธรรมเนียมทั้งปวง ให้แก่กองการศึกษาฝ่ายวิทยาการทำหน้าที่รวบรวม ยกร่าง ปรับปรุง แก้ไข

วิเคราะห์ วิจัย ปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ให้ทันสมัยอยู่เสมอ จะทำให้ขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นดังกล่าวได้หมดสิ้น การมีฝ่ายวิทยาการรับผิดชอบเรื่องแบบธรรมเนียมการจัดหาโดยเฉพาะจะทำให้เกิดความสะดวกต่อการศึกษา ค้นคว้ารายละเอียดของแบบธรรมเนียมที่ใช้ในการประกวดราคาซื้อและจ้างได้ครบถ้วน เป็นประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่พัสดุที่ขาดความรู้ในเรื่องแบบธรรมเนียมการจัดหาด้วยวิธีการประกวดราคา

คุณลักษณะ เฉพาะสิ่งอุปกรณ ปัญหาสำคัญที่ประสบอยู่ในปัจจุบันนี้ส่วนใหญ่เกิดจาก การขาดแคลนเจ้าหน้าที่ทางเทคนิค ซึ่งมีวุฒิและคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน ถึงจะมีบ้างก็ต้องแยกย้ายกันอยู่ตามสายยุทธบริการต่าง ๆ ทำให้ขาดการประสานงานโดยใกล้ชิด การจัดเจ้าหน้าที่ทางเทคนิคต่าง ๆ มาอยู่ร่วมกัน จะช่วยให้มีความคิดริเริ่มร่วมกัน มีการประสานงานกันและช่วยเหลือให้คำแนะนำซึ่งกันและกันได้ จะทำให้กองทัพพบมีประสิทธิภาพในเรื่องการออกแบบ การจัดทำคุณลักษณะเฉพาะ และการจัดมาตรฐานสิ่งอุปกรณ ฯลฯ ให้ดียิ่งขึ้น จะแก้ปัญหานี้ในเรื่องความล่าช้าตามขั้นตอนของการจัดทำ การแจกจ่ายไม่ทั่วถึง การกำหนดคุณลักษณะ เฉพาะหละหลวม ไม่รัดกุม ฯลฯ ได้

งบประมาณ ปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การจัดหาด้วยวิธีการประกวดราคาขาดประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากงบประมาณโดยส่วนสำคัญแล้ว อยู่ที่ความล่าช้า นับตั้งแต่การเสนอความต้องการ การประชุมจัดสรรงบประมาณ การขออนุมัติความต้องการ ดังได้กล่าวมาแล้ว นับเฉพาะเวลาที่ต้องใช้ในการประชุมจัดสรรงบประมาณของกองทัพบก กว่าจะครบจำนวนทุกกรม ฝ่ายยุทธบริการก็ต้องใช้เวลานานมาก และแต่ละหน่วยที่เสนอความต้องการจะต้องปรับหรือแก้ไขแผนความต้องการใหม่ครั้งแล้วครั้งเล่า เมื่อได้ให้สิ่งอุปกรณตรงตามจำนวนเงินของงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร การรวมหน่วยงบประมาณจากหลาย ๆ หน่วย จะทำให้ตัดปัญหาในเรื่องมีหน่วยในการเสนอความต้องการงบประมาณมากหน่วย ตัดปัญหาในเรื่องการเสนอความต้องการงบประมาณซ้ำซ้อนกัน มีการควบคุมงบประมาณได้ทั่วถึง เมื่อมีเงินเหลือจ่าย ก็สามารถทราบยอดวงเงินได้ทันที เพราะอยู่ในหน่วยควบคุมเดียวกัน สามารถขออนุมัตินำไปใช้จ่ายเพื่อจัดหาสิ่งอุปกรณที่ขาดแคลนในค้ำอื่น ๆ ได้ ไม่ต้องคอยสอบถามจาก กรมฝ่ายยุทธบริการและกรมฝ่ายกิจการพิเศษ เป็นการย่นระยะเวลา และทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานด้วย การแก้ไขปัญหานี้ เรื่องของการสั่งจ่ายงบประมาณ

ล่าช้า ทำให้จัดหาสิ่งอุปกรณ์ไม่ทันความต้องการนั้น กองทัพบกจะต้องหางบประมาณ สะสมสิ่ง  
อุปกรณ์ที่จำเป็นไว้ล่วงหน้าจำนวนหนึ่งเพื่อสำรองจ่ายให้หน่วยที่ต้องการและมีความจำเป็นรีบด่วน  
ก่อนในระหว่างที่ดำเนินการจัดหา เพราะโดยปกติการจัดหา ปิดตัวย่อมไม่ทันความต้องการ

#### ปัญหาและอุปสรรคฯ อันเนื่องจากตัวบุคคล

นอกจากการแก้ปัญหาในเรื่องของระบบการจัดหา ที่ทำให้การประกวดราคาซื้อและ  
จ้างขาดประสิทธิภาพ ขาดหลักการประหยัดจนไม่สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์เท่าที่ควรแล้ว  
การแก้ที่ระบบการจัดหา แต่เพียงอย่างเดียวย่อมไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร ถึงระบบการจัดหาจะดีเลิศ  
อย่างไรก็ตาม แต่ถ้าบุคคลทุกระดับ ตั้งแต่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ จนถึงระดับสูงสุด คือตั้งแต่ผู้  
บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เจ้าหน้าที่จัดซื้อและจ้าง รวมทั้งเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ดี  
หรือขาดประสิทธิภาพ ขาดสมรรถภาพแล้ว การบริหารงานพัสดุหรือระบบการส่งกำลังบำรุงย่อม  
ล้มเหลวอย่างแน่นอน เมื่อแก้ไขปรับปรุงระบบการจัดหาแล้ว ย่อมต้องมีการพัฒนาตัวบุคคลด้วย

การจัดสำนักงานจัดหาพัสดุกองทัพบก เป็นหน่วยจัดการรวมการเป็นส่วนกลางของกองทัพบก  
บกแต่เพียงแห่งเดียว จะทำให้มีการควบคุมการรั่วไหลได้โดยใกล้ชิด คือทำให้มีการรวมการ  
ควบคุมไว้เพียงแห่งเดียว ทำให้มีเอกภาพในการควบคุมบังคับบัญชา หากจะเกิดมีการฉีกขาด  
บกพร่อง เกิดความล่าช้า หรือคอร์รัปชั่น ก็จะมีเกิดอยู่ในจุดเดียว ไม่เกิดการกระจัดกระจายเป็น  
ดอกเห็ดอยู่ทั่วไปหลาย ๆ แห่ง ทำให้การตรวจสอบ สืบสวน สอบสวน ค้นหา ความผิดก็สามารถ  
จะกระทำได้ง่ายแน่นอนและรวดเร็ว ไม่จำเป็นต้องตั้งคณะกรรมการสอบสวนหลาย ๆ คณะทำการ  
สอบสวนหลาย ๆ แห่ง เป็นการสิ้นเปลืองเวลาราชการ สิ้นเปลืองแรงงาน เสียเวลาการปฏิบัติ  
หน้าที่ประจำของเจ้าหน้าที่ผู้ถูกแต่งตั้ง เป็นคณะกรรมการสืบสวนสอบสวน การพัฒนาบุคคลเพื่อแก้ไข  
ปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการจัดหาด้วยวิธีการประกวดราคาจะต้องพัฒนาแก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับชั้นให้  
ทั่วถึงการ ตั้งแต่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหา อันรวมทั้งเจ้าหน้าที่ควบคุม กำกับดูแลกับเจ้า  
หน้าที่ในระดับสูง ผู้มีอำนาจอนุมัติการจัดหาด้วย หลักใหญ่ของการพัฒนาบุคคลอยู่ที่ทำอย่างไรจึง  
จะทำให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ ขยันหมั่นเพียร มีความรับผิดชอบและมีความซื่อสัตย์สุจริต  
เป็นประโยชน์ของประเทศชาติ เป็นสำคัญยิ่งกว่าผลประโยชน์ส่วนรวม อาจจะเป็นการยากลำบากที่  
จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความเคยชิน ความพอใจของบุคคลที่มีลักษณะแตกต่างกันหลายประเภท และ

บางคนก็ถือว่าเป็นผู้มีความรู้ มีเกียรติยศ มีตำแหน่งหน้าที่การงานอยู่ในระดับสูง แต่การพยายามที่จะพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพ มีสมรรถภาพในการปฏิบัติภาระหน้าที่ เพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติ สิ่งนั้นจะเป็นการยากลำบาก เพียงแต่ก็สมควรที่จะหาวิธีการแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้ การพัฒนาบุคคลเป็น เรื่องที่ต้องอาศัยความร่วมมือ ความอดทน ความเสียสละ และความตั้งใจจริง ของทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องเป็นองค์ประกอบสำคัญ ด้วยเหตุนี้ผู้เขียนขอเสนอแนะหลักการต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไข บรบบรุงจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องประการต่าง ๆ อันเกิดจากตัวบุคคลที่ผู้เขียนพอจะสรุปปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในประการสำคัญ ๆ ได้ดังนี้

#### ๑. การป้องกันการทุจริต สมควรที่จะดำเนินการดังนี้

๑.๑ จัดให้มีการสำรวจทรัพย์สินของเจ้าหน้าที่ทุกระดับชั้น และทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดหา โดยเพิ่งเลี้ยงถึงเจ้าหน้าที่หรือนายทหารชั้นสัญญาบัตร และข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ก่อน แนวความคิดนี้มิใช่เป็นของใหม่ เพียงแต่ขาดความตั้งใจจริง ถึงเวลาแล้วที่รัฐบาลควรจเร่งดำเนินการสำรวจทรัพย์สินของข้าราชการต่าง ๆ โดยเฉพาะแหล่งจัดหาพัสดุของใช้ของหน่วยราชการ การประมาณราคาจ้างเหมาก่อสร้าง หรือการประมาณราคาซื้อพัสดุใช้ในราชการ นับว่ามีจำนวนมากมายมหาศาล การเพิ่งเลี้ยงเอาจริงเอาจังใช้มาตรการลงโทษอย่างเด็ดขาดต่อผู้ทุจริตโดยการสำรวจทรัพย์สินที่ได้มาโดยมิชอบจะเป็นวิธีการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันได้อย่างดีมาก สมควรที่รัฐบาลควรเร่งรีบและ เอาจริงเอาจัง เสียที

๑.๒ กำหนดให้แบบธรรมเนียมที่ใช้ในการจัดหาเป็นกฎหมาย เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติผิดแบบธรรมเนียม ต้องมีการลงโทษด้วย เช่นเดียวกับการปฏิบัติผิดกฎหมาย จะทำให้การรั่วไหลในการจัดหาลดน้อยลงมาก เพราะทุกคนจะเกรงกลัวโทษทัณฑ์ที่จะได้รับ เช่นเดียวกับการปฏิบัติผิดกฎหมาย การเป็นข้าราชการ ถ้าปฏิบัติผิดกฎหมายย่อมผิดทั้งวินัยของข้าราชการและผิดกฎหมายความเกรงกลัวสูญเสียเกียรติยศชื่อเสียง จะทำให้เกิดความหวาดกลัวต่อความผิดได้ หรืออย่างน้อยก็ เป็นการป้องกันไว้ก่อน เมื่อมีการทุจริตจะต้องได้รับโทษอย่างหนัก

- ๑.๓ พยายามเลือกสรรบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริตจริง โดยการสอบพื้นฐาน ประวัติส่วนบุคคลอย่างละเอียด และมีหลักการทดสอบความประพฤติบางอย่างที่สามารถจะพิสูจน์ได้ว่าบุคคลที่จะมาเป็นเจ้าหน้าที่จัดซื้อและจ้าง หรือเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ หรือ เกี่ยวข้องต่อการจัดหา จะเป็นบุคคลที่มีความประพฤติเหมาะสมมีความซื่อสัตย์สุจริตอย่างแท้จริง
- ๑.๔ ให้กรมฝ่ายยุทธบริการทุกกรม จัดให้มีคำสั่งรับฝากสิ่งอุปกรณ์ที่ดำเนินการจัดซื้อ และอยู่ในระหว่างการตรวจรับของคณะกรรมการตรวจรับสิ่งอุปกรณ์ เพื่อป้องกันการหมุนเวียนหรือ เวียนเทียนสิ่งอุปกรณ์ให้คณะกรรมการตรวจรับสิ่งอุปกรณ์ทำการตรวจรับ และออกระเบียบปฏิบัติเพื่อ เกี่ยวกับการรับฝาก ผลเสียหายอาจบังเกิดขึ้นกับทรัพย์สินและช่องโหว่ในการช่วยเหลือผู้ฝาก เช่น การรับรอง วัน เวลา ให้ทันการส่งมอบสิ่งของ
- ๑.๕ พันฟูจิตใจข้าราชการทุกระดับชั้นด้วยการอบรมสั่งสอน ปลุกฝังความคิดอันซื่อสัตย์สุจริตให้ฝังแน่นอยู่ในความศรัทธาใจ โดยใช้หลักการด้านจิตวิทยา ชี้นำ เห็นถึงมูลเหตุแห่งความเสื่อมโทรมของระบบสังคม ทำให้เกิดความเสียหายแก่ชาติบ้านเมือง จนอาจถึงภาวะสิ้นชาติได้
- ๑.๖ ปลุกระดมแนวความคิดของมวลชน ข้าราชการทุกระดับให้มีความรู้สึกต่อต้านการกระทำอันทุจริต คอร์รัปชัน ให้รู้สึกว่าการต่อต้านการทุจริต คอร์รัปชัน เป็นหน้าที่ของประชาชนและข้าราชการทุกคนที่ต้องพยายามช่วยกันขจัดปัญหา นี้ให้หมดสิ้นไป มิใช่เป็นหน้าที่ของหน่วยงานของรัฐ คือ คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการกระทำอันทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ เท่านั้น และควรให้บำเหน็จรางวัลความดีความชอบแก่ผู้ชี้ช่องทางหรือชี้แนะเบาะแสแห่งการทุจริตคอร์รัปชัน นอกจากนั้น การปลุกฝังความคิดต่อต้าน รังเกียจ การกระทำอันทุจริตคอร์รัปชันควรปลุกฝังให้อยู่ในจิตใจตั้งแต่ในวัยเด็ก หรือวัยที่ได้รับการศึกษา พร้อมชี้ให้เห็นตัวอย่างหรือบทลงโทษ อย่างหนักที่จะได้รับถ้าหากการกระทำนั้น เป็นการทุจริตคอร์รัปชัน

๑.๗ จัดให้มีสวัสดิการที่ดีและตรงกับความต้องการในด้านการยังชีพของข้าราชการชั้นผู้น้อยให้เพียงพอ โดยไม่ต้องอยู่ในภาวะถูกบีบรัดจากภาวะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงมาก เช่น ในภาวะปัจจุบัน การเพิ่มเงินเดือนให้ข้าราชการมิใช่การแก้ไขปัญหาการขาดสน การคืนรธนจนเสียดตาแหบ กระเด็นของข้าราชการชั้นผู้น้อยเลย ในการครองชีพ トラบโตที่เศรษฐกิจภายในประเทศตกอยู่ภายใต้การควบคุมหรือกลไกทางเศรษฐกิจแบบทุนนิยม ซึ่งปราศจากมาตรการการควบคุมราคาสินค้าอย่างเด็ดขาด หรือปราศจากมาตรการการป้องกันการกักตุนสินค้าที่จำเป็นต่อการบริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ แต่การจัดสวัสดิการที่ดี ตรงกับความต้องการของข้าราชการชั้นผู้น้อย หรือข้าราชการในระดับกลาง จะเป็นผลดีอย่างแท้จริง

## ๒. การบริหารงานบุคคล

๒.๑ ควรบรรจุเจ้าหน้าที่ ที่มีความชำนาญการทางทหาร(ชกท.) ให้ตรงกับงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การบรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงานอย่าให้เป็นไปในลักษณะ "ที่ทำได้ เรียน ที่เรียนไม่ได้ทำ" พยายามให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในเฉพาะด้านได้ทำหน้าที่ตรงตามความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นได้ เรียนหรือมีประสบการณ์มานาน เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านนั้นมากที่สุด อันจะทำให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

๒.๒ ไม่ควรคิด เลือบบุคคลที่ไม่มีอนาคต ซึ่งคิดแต่จะกอบโกยผลประโยชน์ส่วนตัว โดยมีได้คำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติ มาบรรจุไว้ในตำแหน่งหน้าที่ที่จะแสวงหาผลประโยชน์จากการจัดหาได้โดยง่าย โดยเฉพาะผู้ที่ร้อง เต้นขอบรรจุอัตราลงในตำแหน่งการจัดหา บุคคลเหล่านี้สมควรที่จะได้รับโทษโดยให้ไล่ออกจากทางราชการ ต้องมีการเพ่งเล็ง สอบสวนประวัติส่วนบุคคลมากเป็นพิเศษ ดังนั้น จึงควรคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสม เข้าบรรจุในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบในด้านการจัดหา

สมควรจะถูกสอบประวัติส่วนบุคคลโดยละเอียดรอบคอบเสียก่อน บุคคลที่ได้รับคัดเลือกปฏิบัติงานด้านจัดหา โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่จัดหา จะต้องเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบอย่างสูง ไม่เป็นผู้ตกอยู่ภายใต้ข้อบายนุชโดยเด็ดขาด มีความขยันหมั่นเพียร เป็นผู้ผ่านการศึกษอบรมในด้านการจัดหาอย่างดีพอสมควร และควรเป็นผู้มีฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร

๒.๓ การบรรจุบุคคลระดับหัวหน้าสำนักงานจัดหาฯ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้ากองต่าง ๆ เข้าบริหารงานในสำนักงานจัดหา สมควรเป็นผู้ที่ผ่านงานจัดหามาแล้ว หรือเป็นผู้ผ่านงานด้านการส่งกำลังบำรุงจนสามารถมองเห็นปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นและสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างดี

๒.๔ ใช้ระบบคุณธรรม (Merit System) หรือระบบคุณวุฒิ หรือระบบความสามารถให้มากที่สุด ในการบรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติหน้าที่ ควรจะมีการสอบแข่งขันในระหว่างบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตรงตามความต้องการด้วย มิใช่เป็นแต่แต่งตั้งอย่างเดียว ข้อสำคัญจะต้องไม่คำนึงถึงเรื่องการเมือง หรือความสัมพันธ์ส่วนตัว การวิ่งเต้น เสียเงิน เสียทอง ให้แก่คณะกรรมการที่มีหน้าที่สอบคัดเลือกอีกด้วย

๒.๕ ต้องพยายามสรรหาบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ทางเทคนิค ที่จะมาปฏิบัติงานด้านการออกแบบ การกำหนดคุณลักษณะ เฉพาะสิ่งอุปกรณ์ การจัดทำมาตรฐานสิ่งอุปกรณ์ หรือการจัดทำหมายเลขสิ่งอุปกรณ์ให้มากที่สุด โดยเปิดการสอบแข่งขันด้วยระบบคุณธรรม เพื่อคัดเลือกบุคคลที่สำเร็จด้านวิศวกรรมศาสตร์ สถาปัตยกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ช่างเทคนิค ฯลฯ ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะสรรหาได้จากผู้สำเร็จการศึกษา ระดับ อาชีวศึกษาชั้นสูง วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย เป็นต้น ปัญหานี้เป็นปัญหาสำคัญมาก เพราะปัจจุบันหน่วยบางหน่วยในกองทัพบกขาดเจ้าหน้าที่ทางเทคนิค



๒.๖ การหมุนเวียนกำลังพล การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบจะต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วนแต่เสียก่อนว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นจะกระทบกระเทือนต่องานในหน้าที่อย่างไร มีผลดีและเสียอย่างไร และจะต้องพิจารณาถึงความถี่ของการหมุนเวียนด้วยว่ามีความเหมาะสมเพียงใด การเปลี่ยนตัวเจ้าหน้าที่บ่อยก็ทำให้ทำงานในหน้าที่หยุดชะงักไปชั่วคราว การไม่เปลี่ยนแปลงกำลังพลหรือมีความถี่ในการหมุนเวียนกำลังห่างจนเกินไป ก็จะทำให้เจ้าหน้าที่ขาดความซื่อสัตย์สุจริต รุ้ช่องโหว่หรือจุดอ่อนของระเบียบงาน มีความคุ้นเคยกับพ่อค้ามากขึ้น มีความสนิทสนมมากขึ้น เปิดโอกาสให้มีการช่วยเหลือหรือทุจริตได้

### ๓. หลักการจัดงาน

- ๓.๑ ให้มีการกำหนดนโยบาย การทำงานในหน่วยงานอย่างชัดเจน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้
- ๓.๒ ให้มีการกำหนดหน้าที่การงานของแต่ละหน่วยงาน แต่ละบุคคลให้ละเอียด เจนไม่คลุมเครือ เพื่อให้เข้าแนวงนโยบายที่กำหนด และให้มีการกำหนดตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานและผู้รับผิดชอบโดยตรง เพื่อให้เข้ากับแผน ที่ต้องการ
- ๓.๓ ไม่ควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาับภาระงานประจำมากเกินไป ควรให้มีเวลาวางแผนควบคุมงานและตรวจสอบงานมากกว่า
- ๓.๔ จัดให้มีการควบคุมงานโดยใกล้ชิด ทุกส่วนงานจะต้องได้รับการกำกับดูแล โดยทั่วถึงทั้งหน่วยงานนั้น และหน่วยงานของการควบคุมงาน โดยมีการวางแผนไว้อย่างรอบคอบ และมีการปฏิบัติอย่างมีเหตุผล จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และได้รับผลในทาง เสริมสร้างมากขึ้น อาทิเช่น ทำให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็ว ชัดเจนการหมกงาน ป้องกันการซื้อจ้างในราคาแพง ป้องกันการรั่วไหล ข้ำยังช่วยให้คนในหน่วยงานมีความกระตือรือร้น เสมอต้น เสมอปลาย

๓.๕ ควรเร่งรัดให้มีการควบคุมงานที่ดี เช่น

- ๓.๕.๑ ต้องกำหนดขอบเขตของงานและหน้าที่ความรับผิดชอบไว้เป็นส่วนเป็นสัดส่วน เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบผลงาน
- ๓.๕.๒ ต้องจัดให้มีเอกสารคู่มือของหน่วยงาน ซึ่งแสดงนโยบายสำคัญ ๆ วิธีดำเนินงานและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่จำเป็น ซึ่งทางทหารเรียกว่าระเบียบปฏิบัติประจำ (รปจ.)
- ๓.๕.๓ มีระบบการตรวจสอบ มีการประเมินผลและติดตามผลและการปรับปรุงงาน

๓.๖ ต้องมีการปรับปรุงงานเสมอ เมื่อได้ทำการสำรวจภาวะทั่ว ๆ ไป ไปของงานหรือหน่วยงานที่จะต้องปรับปรุงและมีการวัดผลการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากสถิติที่รวบรวมไว้แล้ว งานขั้นต่อไปได้แก่การปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน หลักสำคัญในการปรับปรุงงาน ได้แก่ การพยายามแก้ไขการปฏิบัติงานที่ยุ่งยาก การใช้เจ้าหน้าที่ที่มากเกินควร ให้เป็นวิธีการปฏิบัติงานที่ง่ายขึ้นและสิ้นเปลืองเจ้าหน้าที่น้อยลง แต่ให้ได้ผลงานเท่าเดิมหรือมากกว่า ปรับปรุงการปฏิบัติงานที่มีความสับสนยุ่งยากให้เป็นงานที่มีระเบียบและง่ายต่อการปฏิบัติ

๔. ภาวะการเป็นผู้นำ หัวหน้าหน่วยงานที่มีพฤติกรรมเป็นผู้นำที่ดีเคยยอมจะมีผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจงรักภักดี รักใคร่นับถือ การต่อต้านขัดขวางการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบก็อาจจะไม่มี หรือหากจะก็น้อยที่สุด ดังจะเห็นตัวอย่างเป็นจำนวนมากของผู้นำที่มีความสามารถในอดีตและในปัจจุบัน เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความจงรักภักดีต่อหัวหน้าหน่วยงานแล้ว รู้สึกว่าทุกสิ่งทุกอย่างสามารถจะดำเนินไปด้วยดี ความร่วมมือซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการทำงานร่วมกันก็จะได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ การควบคุมโดยตรงก็มีความจำเป็นน้อยลงเป็นลำดับ หัวหน้าหน่วยงานที่ดีมีผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ ถึงจะควบคุมเข้มงวดกวาดขันเพียงใด ผลงานในความรับผิดชอบก็ยากที่จะได้ผลสมบูรณ์ดังปรารถนาได้ เมื่อเป็นเช่นนี้จึงพอจะกล่าวได้ว่า พฤติกรรมการเป็นผู้นำที่ดีของหัวหน้าหน่วยงานนั้น เป็นวิธีการที่ลงทุนน้อยแต่ได้ผลคุ้มค่าที่สุด

การเป็นผู้นำ หรือกล่าวง่าย ๆ ว่า การเป็นหัวหน้าคน ต้องขึ้นอยู่กับการใช้ศิลปะในการครองใจในอันที่จะหาทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปลงใจปฏิบัติตามคำสั่ง เป็นการยากที่จะขีดเส้นตายตัวลงไปว่าคำสั่งใดบ้างที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีได้มีศรัทธาต่อการปฏิบัติของบุคคลผู้เป็นหัวหน้า แต่ก็มีข้อพิจารณาอยู่บ้างคือ พิจารณาถึงความนับพินันในผลงานหลังจากได้สั่งการไปแล้วและผลงานนั้นเป็นไปตามประสงค์ของผู้สั่งหรือไม่ ก็พอจะทราบได้ว่าหัวหน้างานผู้นั้นจะประสบความสำเร็จในฐานะที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าคนหรือไม่ เพียงใด การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าคนที่ดีนั้น มีนักวิชาการกล่าวไว้ในตำรับตำราหลายเล่ม ซึ่งได้กล่าวอ้างถึงคุณสมบัติอันพึงประสงค์ของภาวะการเป็นผู้นำ แต่ในที่นี้ ผู้เขียนขอกล่าวถึงคุณสมบัติที่ผู้นำควรจะมีไว้ เป็นคุณลักษณะประจำตัว เพียงบางประการ เช่น<sup>๑</sup>

๑. ปัญญา ผู้นำมักจะต้องเป็นผู้มีปัญญา คือความรู้หรือความฉลาดอันเกิดจากเรียนและคิดในระดับสูงกว่าผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะงานของผู้นำต้องการความสามารถทางวิเคราะห์เพื่อมองเห็นปัญหาอย่างกว้าง ๆ และความซับซ้อนของสายสัมพันธ์ต่าง ๆ ซึ่งเขาเกี่ยวข้องกับอยู่ ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถใช้ภาษาอย่างดีมาก เพื่อชี้แจงแนวความคิดของเขาให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจโดยชัดเจนและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำตาม ตลอดจนมีความสามารถเข้าใจความต้องการของผู้ปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้ด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มเป็นของตนเองอีกด้วย

๒. ประสบการณ์กว้างขวางและทัศนคติ เข้ากับสังคมได้ดี ผู้นำมักจะเป็นผู้มีประสบการณ์กว้างขวางมีความสนใจในกิจกรรมรอบด้าน มีความสามารถข่มอารมณ์ดี มีความมั่นใจในตนเองและมีความนับถือตนเองพอสมควร

<sup>๑</sup>โรงเรียนสงก่าสังบัวรุ่งทหารบก, กรมสงก่าสังบัวรุ่งทหารบก, "ลักษณะการเป็นหัวหน้าคน" คำบรรยายหลักสูตรการศึกษานสงก่าสังบัวรุ่ง รุ่นที่ ๑๗ เอกสารหมายเลข กจบ.-๐๒๐๔-๖. ของแผนกวิชาการจัดการควบคุม กองการศึกษา โรงเรียนสงก่าสังบัวรุ่งทหารบก (เอกสารโรเนียว).

๓. กำลังกระตุ้นภายใน ผู้นำควรต้องมีกำลังกระตุ้นภายในอันแรงกล้าเพื่อบรรลุความสำเร็จบางอย่าง ความสำเร็จอย่างหนึ่งนำไปสู่ความปรารถนาเพื่อความสำเร็จอย่างอื่นต่อไปอีก ผู้นำจะต้องเต็มใจรับผิดชอบทุกสถาน มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศ หรือสถานการณ์ให้เหมาะสมกับวิธีการปฏิบัติการของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของตนทั้งที่เป็นไปตามปกติ หรือในเวลาที่ต้องการ แก้ไขปัญหาพิเศษหรือในเวลาฉุกเฉิน

๔. ทศนคติทางมนุษยสัมพันธ์ ความสำเร็จของผู้นำจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือด้วยดีของผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำย่อมลงวนรักษาและพัฒนาศักดิ์ศรีและประโยชน์ร่วมกันในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ย่อมเป็นผลดีต่อการดำเนินงาน เท่ากับงานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ครั้งหนึ่ง

การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าคนที่ดีนั้น มิใช่เป็นของง่าย เพราะจะต้องควบคุมปกครองบังคับบัญชาคน การทำงานในคนหมู่มากที่จะให้ถูกใจไปทั้งสิ้นนั้น เป็นเรื่องยาก แต่การพยายามสร้างคุณสมบัติของผู้นำให้ติดอยู่เป็นลักษณะประจำตัวในฐานะที่ดำรงตำแหน่งในระดับหัวหน้าของหน่วยเพียง ๔ ประการ ดังกล่าวก็นับว่าได้ผลคุ้มค่า

#### ๕. การศึกษาอบรม

๕.๑ จัดให้เจ้าหน้าที่ระดับผู้ได้บังคับบัญชา ตัวเจ้าหน้าที่จัดซื้อและจ้าง และผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น ตั้งแต่หัวหน้าหน่วย หัวหน้าสำนักงานจัดหา เข้ารับการศึกษาศึกษา ฝึกอบรมตามความเหมาะสมและความจำเป็น ทั้งนี้เพื่อมิให้เกิดช่องว่างระหว่างผู้น้อยที่เข้ารับการฝึกอบรมกับผู้น้อยที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม จึงพูดกันไม่เข้าใจ การที่เจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ได้รับการศึกษาอบรมเสมอ ๆ ความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงงานด้วยระบบใหม่ ๆ หรือพัฒนาระบบการทำงานให้เข้มไปในทางที่ดีตามที่ได้รับการฝึกอบรมมา จะทำให้เกิดแรงกระตุ้นหรือแรงบันดาลใจที่ก่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานได้

๕.๒ จัดให้มีการสัมมนาการจัดหาทุกระดับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานนี้ เพื่อให้ทราบถึงปัญหา ข้อบกพร่อง และวิธีการแก้ไขปรับปรุงในเรื่องราวต่าง ๆ เช่น ปัญหาเกี่ยวกับแบบธรรมเนียมการจัดหา ปัญหาเกี่ยวกับขั้นตอนหรือวิธีการดำเนินการประกวดราคาซื้อและจ้าง ฯลฯ ซึ่งเป็นข้อขัดข้องต่าง ๆ ของ

กรมฝ่ายยุทธบริการ และกรมฝ่ายกิจการพิเศษ รวมทั้งหน่วยใช้ด้วย อาจจะมี  
จัดให้มีการสัมมนาปัญหาต่าง ๆ ในการจัดหา ทุก ๑ ปี เป็นต้น

- ๕.๓ หลักสูตรการศึกษาระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ เกี่ยวกับการจัดซื้อและการจัดจ้าง  
โดยตรง จะต้องฝึกสอนให้มีความรู้จริง ๆ เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วจะ  
ต้องสามารถปฏิบัติงานได้ หลักสูตรที่สอนจะต้องให้ผู้รับการศึกษาค้นคว้า  
ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ จัดให้เจ้าหน้าที่ดังกล่าวมีความเข้าใจในเรื่อง  
แบบธรรมเนียมให้ถ่องแท้อย่างถูกต้อง เพื่อจะได้ไม่ตีความหมายของแบบ  
ธรรมเนียมไปในทางที่ไม่ถูกต้อง
- ๕.๔ หลักสูตรการศึกษาดูงานจะต้องกำหนดระยะเวลาพอสมควรเพียงพอที่จะ  
ครอบคลุมวิชาการต่าง ๆ ได้ทั่วถึง แต่ก็ไม่ควรจะมีระยะเวลาการฝึก  
อบรมยาวนานจนเกินไปจนทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติงานประจำแก่เจ้า-  
หน้าที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม แต่ก็มีได้หมายความว่าระยะเวลาการฝึกอบรมจะต้อง  
ใช้เวลาเพียงเล็กน้อย
- ๕.๕ สำหรับเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น คณะกรรมการรับซองประกวดราคา  
คณะกรรมการเปิดซองประกวดราคา คณะกรรมการตรวจรับสิ่งอุปกรณ์  
คณะกรรมการตรวจงานจ้าง ซึ่งเป็นผู้ทำให้เกิดอุปสรรคและปัญหาต่อการ  
ประกวดราคาซื้อและจ้างนั้น มีความบกพร่องตรงประเด็นสำคัญสองประการ  
คือ จงใจทุจริต และประมาทเลินเล่อ หรือขาดความรู้ความเข้าใจ ใน  
การปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบ การแก้ไขจุดอ่อนตรงที่เจ้าหน้าที่ขาดความรู้  
ขาดความเข้าใจ หรือประมาทเลินเล่อ สมควรให้กองการศึกษาหรือกรม  
ส่งกำลังบำรุงทหารบก จัดทำคู่มือ คำแนะนำเกี่ยวกับหน้าที่ของกรรม-  
การต่าง ๆ ไว้ให้ทราบ ตามข้อเท็จจริงแล้ว คณะกรรมการต่าง ๆ ที่ได้  
รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว มิใช่จะไม่เคยผ่านการศึกษาใน  
เรื่องของการจัดหามาเลย ต่างคนต่างได้รับการศึกษามาแล้วในหลักสูตร  
ต่าง ๆ พอสมควร คู่มือแนะนำเป็นหลักฐานที่ช่วยฟื้นฟูความทรงจำที่ถูกลืม  
ต้องเท่านั้น

## ๖. การมอบอำนาจ

- ๖.๑ ผู้บังคับหน่วย หรือผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจในการสั่งซื้อและจ้างต้องให้เสรีในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ต่อเจ้าหน้าที่จัดหา ไม่สั่งการในเชิงบังคับให้เจ้าหน้าที่จัดหาปฏิบัตินอกขอบเขตของแบบธรรมเนียมการจัดหา อันเป็นวิธีการที่ชอบด้วยหลักการ เป็นผลให้เกิดความเสียหายต่อกองทัพบก
- ๖.๒ วิธีการมอบอำนาจ เป็นการกระทำด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นลายลักษณ์อักษร ระบุอำนาจหน้าที่ ขอบเขตของงานเป็นหลักฐานไว้ พิจารณาตามความเหมาะสมของผู้ได้บังคับบัญชาที่จะรับมอบ
- ๖.๓ กำหนดวิธีการควบคุมงานไว้ให้รัดกุม เช่น ให้รายงานต่อใคร กำหนดรายการสิ่งอุปกรณ์ที่จะมอบ กำหนดระบบติดต่อภายในระหว่างผู้มอบและผู้รับมอบ เพื่อมอบอำนาจแล้วต้องมีการติดตามผลงาน รวมทั้งกำหนดระบบการรายงานไว้ด้วย

๗. พ่อค้า หรือผู้จัดจำหน่าย หรือผู้รับเหมา ปัญหาอันเป็นอุปสรรคทำให้การประกวดราคาซื้อและจ้างขาดประสิทธิผลและการประหยัด อันเนื่องจากการรวมหัวของพ่อค้าหรือเรียกว่า การฮั้วในปัจจุบันนี้ นับว่ายากแก่การแก้ไขให้หมดสิ้นไปได้ เนื่องด้วยมีหน่วยจัดหามากหน่วยประการหนึ่ง การไม่สามารถปกปิดวงเงินงบประมาณได้ประการหนึ่ง และประกอบกับอำนาจเงินและอิทธิพลของพ่อค้าร่วมกับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงอีกประการหนึ่ง ทำให้ทางราชการต้องพบความยุ่งยาก ต้องเสียงบประมาณแผ่นดินไปโดยไม่ได้รับผลคุ้มค่า การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ สิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมาช้านานทุกหน่วยราชการที่มีการจัดซื้อหรือจ้างด้วยวิธีการประกวดราคาด้วยเหตุนี้ ความคิดที่รวมการจัดหาไว้ในระดับส่วนกลางของกองทัพบก เพียงแห่งเดียวคือจัดตั้งสำนักงานจัดหาวัสดุของกองทัพบก เป็นหน่วยงานเอก เทคมีความสมบูรณ์ในด้านการจัดหาสิ่งอุปกรณ์ให้กองทัพบกเพียงหน่วยเดียว จะเป็นมาตรการที่ลดการรวมหัว หรือการฮั้วของพ่อค้าลงได้มาก เพราะเป็นวิธีการที่ทำให้พ่อค้าหมดทางเลือกประการหนึ่ง ด้วยเหตุที่การประกวดราคาซื้อและจ้าง เมื่อต้องกระทำในหน่วยงานจัดหาเพียงหน่วยเดียว พ่อค้าก็ไม่อาจแบ่งเขตการแบ่งงานได้ การป้องกันการฮั้วงานของพ่อค้า ถ้าหากทางราชการมีมาตรการควบคุมวงเงินงบประมาณ

ประกวดราคาทุก ๆ เรื่องมิให้รู้ไหลถึงผู้พ้อค้าได้โดยเด็ดขาดแล้ว เมื่อพ้อค้าไม่ทราบวงเงิน โดยแจ้งชัดแล้ว ก็ยากที่จะแบ่งสรรปันส่วนว่าจะให้ใครเท่าใด การฮ้างงานก็จะลดลง การผูกปิด ราคากลางหรือวงเงินงบประมาณในการประกวดราคาซื้อและจ้าง ถ้ามีหน่วยจัดหารวมการก็จะ กระทำได้ง่าย เพราะสะดวกต่อการควบคุมหรือตรวจสอบแหล่งทุจริต ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่ค่อยกล้า ให้ความร่วมมือกับพ้อค้า

นอกจากหลักการการจัดตั้งหน่วยจัดหารวมการนั้น เพียงหน่วยเดียวในการจัดทำสัญญา ใ้กองทัพบกแล้ว การปิดแนวทางปฏิบัติในเรื่องการกำหนดเวลารับของประกวดราคาและการ เปิดซองประกวดราคานั้น ผู้เขียนมีความคิดว่า ไม่สมควรจะกำหนดเวลารับของประกวดราคา แต่ควรกำหนดเวลาเปิดของประกวดราคา ดังนั้นเจ้าหน้าที่ทางราชการสามารถรับของประกวด ราคาไว้ตลอดเวลาไม่มีกำหนด เวลารับของ แต่จะกำหนด เวลาเปิดของประกวดราคา วิธีนี้จะทำ ให้เกิดความยุ่งยากในการฮ้างงานของพ้อค้า เพราะพ้อค้าจะไม่ทราบว่าใครจะม้ายื่นของประกวด ราคาเมื่อใด จะมีพ้อค้าหน้าใหม่ม้ายื่นของแข่งขันด้วยหรือไม่ ทำให้การฮ้างของพ้อค้ายุ่งยาก ลำบากต้องคอยเฝ้าตลอดเวลา อาจจะทำให้การฮ้างไม่คิดเพราะในปัจจุบันพ้อค้ามักจะรอ เวลาให้ ไกลจะหมด เวลารับของประกวดราคาจึงตัดสินใจยื่นของ เพื่อป้องกันการยื่นของประกวดราคาของ รายอื่น ๆ

### สิ่งแวดล้อมของรายอื่น ๆ

๑. บุคคลอื่นซึ่งมิได้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการประกวดราคาซื้อหรือจ้างเหมา ในปัญหา หรือจุดอ่อนข้อนี้ ผู้เขียนก็ขอเสนอแนะให้ใช้มาตรการในการป้องกันทุจริตคอร์รัปชั่น ดังได้กล่าว มาแล้วและต้องกำหนดบทลงโทษแก่ผู้สนับสนุนหรือให้ความช่วยเหลือแก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับอย่างหนัก นอกจากนี้ การจัดหน่วยจัดหารวมการของกองทัพบก แต่เพียงหน่วยเดียวดังที่ผู้เขียน เสนอแนว ความคิดไว้จะช่วยป้องกันปัญหาการทุจริตจากบุคคลภายนอกได้ดี เพราะช่องทางที่จะสมคบกับ เจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานจัดหาจะกระทำได้ยากลำบาก ด้วยลักษณะโครงสร้างและการแบ่ง หน่วยงานการมอบอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจนจะทำให้ค้นพบแหล่งทุจริตคอร์รัปชั่นได้ง่าย

๒. สภาวะตลาด ในเรื่องนี้เป็นปัญหาสำคัญเกี่ยวกับ เศรษฐกิจของชาติและยัง เกี่ยว พันกับ เศรษฐกิจของโลก เป็นปัญหาสำคัญทางด้าน เศรษฐศาสตร์ ที่กระทบกระเทือนต่อการประกวด

ราคาซื้อและจ้าง รวมถึงการจัดหาด้วยวิธีอื่นอีกด้วย ปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากสภาวะตลาดในปัจจุบัน พอจะสรุปได้ ๓ ประการ ในทัศนะของผู้เขียนเห็นว่าปัญหาดังกล่าวเกิดจากการขึ้นราคาน้ำมันของตลาดโลก เศรษฐกิจของชาติตกอยู่ในมือของนายทุนต่างชาติ ซึ่งได้แก่คนจีนมาก รวมทั้งการขาดความศักดิ์สิทธิ์ทางกฎหมาย การขาดความเอาใจจริงเอาซึ่งของรัฐบาลในการใช้มาตรการควบคุมราคาสินค้า

อำนาจในการแก้ไขปัญหาเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าวอยู่ที่รัฐบาลผู้ทำการบริหารประเทศโดยตรง รัฐบาลผู้บริหารประเทศจะต้องรับผิดชอบและเร่งรีบในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวทางเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ในขณะนี้เป็นอย่างจริงจังเด็ดขาด จริงอยู่ถึงแม้ว่าการแก้ไขปัญหาราคาน้ำมันให้อยู่คงที่หรือไม่ให้เพิ่มขึ้นนั้นไม่อาจอยู่ในวิสัยที่รัฐบาลจะทำได้ เพราะเป็นเรื่องการเมืองและเศรษฐกิจของโลก มาตรการที่รัฐบาลจะกระทำได้อีกก็คือ การใช้มาตรการการประหยัดน้ำมันอย่างเต็มที่ โดยค้นคว้าวิจัยถึงต้นเหตุอย่างแท้จริง มิใช่การแก้ไขกันตรงปลายเหตุ เหมือนดังที่รัฐบาลประกาศใช้มาตรการในการประหยัดน้ำมัน เช่น ปัจจุบัน คือ ปิดสถานที่บริการขายน้ำมันในวันอาทิตย์ และมาตรการนี้ก็ใช้กับสถานบริการของเอกชนเท่านั้น ส่วนสถานบริการน้ำมันที่ตั้งอยู่ในหน่วยราชการก็คงปฏิบัติตามเดิม นอกจากนั้น มาตรการปิดสถานบริการน้ำมันในวันอาทิตย์ในเขตกรุงเทพมหานครเท่านั้น มาตรการต่าง ๆ ดังกล่าวมีอาจจะประหยัดน้ำมันได้เลย การใช้ใช้น้ำมันอย่างฟุ่มเฟือยในหน่วยราชการกองทัพบก เช่น การแจกจ่ายรถจักรยานของทางราชการ ก็รวมถึงการใช้ใช้น้ำมันความสิ้นเปลืองน้ำมันก็หมายถึงการใช้งบประมาณของชาติ ดังนั้น กองทัพบกควรมีมาตรการในเรื่องนี้ด้วย ให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจที่ประเทศชาติกำลังประสบปัญหา การขาดแคลนน้ำมันหรือการขึ้นราคาน้ำมันในขณะนี้

สำหรับการขึ้นราคาสินค้าของบรรดาพ่อค้า อิทธิพลดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยความร่วมมือช่วยเหลือของข้าราชการที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรง คือ กระทรวงพาณิชย์ การไม่จริงจังของเจ้าหน้าที่จะเป็นด้วยเล่ห์กลวิธีใดก็ตาม กฎหมายที่ใช้บังคับไม่มีความหมาย เพราะไม่มีใครปฏิบัติตามกฎหมาย หรือมติของคณะรัฐมนตรี รวมทั้งมาตรการบางอย่างของคณะรัฐมนตรี

ผู้เขียนได้ทราบเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในกองควบคุมสินค้า กระทรวงพาณิชย์จากแหล่งที่เชื่อถือได้ มีเจ้าหน้าที่กองควบคุมสินค้าภายใน ทำการจับกุมผู้จำหน่ายสินค้าเกินราคาควบคุมและ



ทำรายงาน เสนอผู้บังคับบัญชาพิจารณาตามระเบียบ กลับถูกผู้บังคับบัญชาต่อว่าและพ้อคำสามารถระงับ  
 เรื่องนั้นได้โดยไม่มีความคิด เจ้าหน้าที่ผู้จับกุมถูกตำหนิและถูกเหยียดหยันจากพ้อคำผู้นั้น เรื่องดังกล่าว  
 เป็นอุทธรณ์ได้ดีถึงความไม่จริงใจในการปฏิบัติหน้าที่ความไม่ซื่อสัตย์ ไม่มีความรับผิดชอบของผู้บังคับ  
 ช้บัญชา เมื่อหัวหน้าหน่วยเป็นเสียเอง ผู้น้อยบางคนจะตีได้อย่างไร

การแก้ไขจุดอ่อนเรื่องนี้ อยู่ที่ความเอาจริงเอาจังของรัฐบาลที่จะพยายามหาวิธีการหรือ  
 มาตรการลงโทษอย่างหนัก ด้วยความเด็ดขาดจริงจัง เช่น ยึดทรัพย์สิน หรือประกาศว่าบุคคลผู้ทุจริต  
 ต่อชาติ เป็นบุคคลไม่พึงประสงค์ของชาติ หรือจำคุกผู้ให้ความช่วยเหลือร่วมมืออย่างน้อย ๒๐ ปีขึ้นไป  
 เป็นต้น และถ้าเป็นข้าราชการระดับชั้นผู้ใหญ่ ก็ควรเพิ่มโทษให้มากขึ้นตามลำดับ

ข้อ เสนอแนะต่าง ๆ ที่ผู้เขียนได้แสดงแนวความคิดมาโดยตลอด ก็ด้วยเจตนาอันบริสุทธิ์  
 และด้วยความหวังว่า ข้อ เสนอแนะบางประการของผู้เขียนจะนำมาซึ่งประโยชน์อันสำคัญแก่หน่วย  
 ราชการกองทัพบก รวมทั้งหน่วยราชการอื่น ๆ ที่ดำเนินการจัดหาด้วยวิธีการประกวดราคา อันมีส่วน  
 ใกล้เคียงในปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น แนวความคิดและข้อ เสนอแนะของผู้เขียน เป็นสิ่งที่  
 ผู้เขียนไตร่ตรองดูแล้วว่าเป็นสิ่งที่สามารถกระทำได้ มิใช่เป็นความคิดหรือข้อ เสนอแนะที่เพ้อฝัน  
 ไม่คำนึงถึงข้อเท็จจริง ข้อ เสนอแนะของผู้เขียนเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนี้ต้อง  
 อาศัยองค์ประกอบสำคัญ คือ ความตั้งใจจริงที่จะพยายามพัฒนาปรับปรุงระบบการจัดหาให้มีประสิทธิ-  
 ภาพอย่างสูง ความจริงใจของผู้บริหารของกองทัพบก ความอดทนของทุกหน่วยในกองทัพบกที่จะร่วม  
 มือกันปรับปรุงแก้ไขปัญหาและอุปสรรคให้หมดสิ้นไป รวมทั้งการยอมรับความจริงในข้อบกพร่อง ความ  
 ผิดพลาด หรือจุดอ่อน ของเจ้าหน้าที่ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น ในหน่วยจัดหา  
 ของกองทัพบก และพร้อมที่จะพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้ถูกต้อง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย