



การบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่



- ☉ แนวคิดและความคาดหวัง
ในการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่
โดย พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี



- ☉ การจัดทำงบประมาณในมิติใหม่
โดย นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์ รองนายกรัฐมนตรี



- ☉ การบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย
หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
พ.ศ. ๒๕๔๖
โดย นายวิชณุ เครืองาม รองนายกรัฐมนตรี



คำนำ

ในการประชุมคณะรัฐมนตรีอย่างเป็นทางการนอกสถานที่ เมื่อวันที่เสาร์ที่ ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๖ ณ อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เพื่อพิจารณายุทธศาสตร์ของ ๔ กระทรวง นำร่อง ได้แก่ กระทรวงการคลัง กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงยุติธรรม ก่อนเริ่มการพิจารณายุทธศาสตร์ดังกล่าวได้มีการบรรยายพิเศษ โดยนายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี (นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์) และรองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) ภายใต้หัวข้อ การบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ ประกอบด้วย

☉ แนวคิดและความคาดหวังในการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ โดย พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี

☉ การจัดทำงบประมาณในมิติใหม่ โดย นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์ รองนายกรัฐมนตรี

☉ การบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖ โดย นายวิษณุ เครืองาม รองนายกรัฐมนตรี

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้ประมวลคำบรรยายดังกล่าวจัดทำเป็นรูปเล่ม เพื่อเผยแพร่แก่ส่วนราชการ หน่วยงาน สำหรับใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ และสำหรับผู้ที่สนใจได้รับทราบต่อไป

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

๙ ธันวาคม ๒๕๕๖

สิ่งพิมพ์รัฐบาล

สมบัติห้องสมุดรัฐสภา

สารบัญ

หน้า

แนวคิดและความคาดหวังในการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ _____ ๑

โดย พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี

⇒ ภาวะผู้นำ (Leadership) : ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ _____ ๑

⇒ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงาน _____ ๒

⇒ ปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำ _____ ๓

⇒ การสนับสนุนส่งเสริมในการมีวิจัยและทดลองทางวิทยาศาสตร์ _____ ๑๕

* short note การบรรยายของนายกรัฐมนตรี _____ ๑๗

การจัดทำงบประมาณในมิติใหม่ _____ ๒๑

โดย นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์ รองนายกรัฐมนตรี

⇒ ระบบงบประมาณในอดีต _____ ๒๒

⇒ ระบบงบประมาณในอนาคต _____ ๒๓

⇒ บทบาทของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ _____ ๒๔

และสังคมแห่งชาติที่มีต่อการดำเนินยุทธศาสตร์ของประเทศ

⇒ แนวทางการทำให้งบประมาณดีขึ้น _____ ๒๖

การบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย _____ ๒๙

หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖

โดย นายวิชณุ เครืองาม รองนายกรัฐมนตรี

⇒ สูตรสากลในการปฏิรูประบบราชการ _____ ๒๙

⇒ แนวทางการปฏิรูประบบราชการไทย _____ ๓๐

 การปรับโครงสร้างส่วนราชการ _____ ๓๐

 การจัดกลุ่มภารกิจในกระทรวง _____ ๓๑

 การจัดตั้งองค์การมหาชนหรือหน่วยงานแบบใหม่ _____ ๓๒

⇒ การดำเนินยุทธศาสตร์อัตรากำลังคน _____ ๓๖

⇒ พระราชกฤษฎีกา ตามมาตรา ๓/๑ : หัวใจของการปฏิรูปวิธีปฏิบัติราชการ _____ ๔๐

⇒ สาระสำคัญของพระราชกฤษฎีกา ตามมาตรา ๓/๑ _____ ๔๑

แนวคิดและความคาดหวัง ในการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่

โดย พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร
นายกรัฐมนตรี



ท่านรัฐมนตรีและข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ที่เคารพทุกท่าน

วันนี้เป็นวันที่เราได้ตกลงกันว่าจะมาคุยกันที่ต่างจังหวัด เรื่อง แนวทางการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ การปฏิรูประบบราชการที่ผ่านมา organizational structure ไม่ได้ช่วยแก้ปัญหาสำคัญ ๆ ได้ แต่มีความเชื่อที่เราคิดว่าจะทำให้ปัญหาสำคัญ ๆ นั้นได้รับการแก้ไข แต่การแก้ไขมีอะไรมากกว่าคำว่า organizational structure การปฏิรูปเพียงโครงสร้างอย่างเดียวยังไม่พอเพียง ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จคือเรื่องของการปรับวัฒนธรรมในการทำงาน การปรับค่านิยม ความเชื่อ และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จึงจะทำให้เป้าหมายในการปรับปรุงระบบราชการของเรานั้นประสบผลสำเร็จได้

ภาวะผู้นำ (Leadership) : ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

การมาประชุมร่วมกันในวันนี้ เราตั้งใจอย่างยิ่งว่าจะมาพูดคุยกันให้ชัด ๆ ว่า เมื่อเราปรับโครงสร้างราชการไปแล้ว เรายังมีอะไรที่จะต้องดำเนินการต่อ และจะดำเนินการกันอย่างไร จะชักจูงความเข้าใจอย่างไร นี่เป็นส่วนหนึ่ง อีกส่วนหนึ่งผมจะเน้นเรื่องของภาวะผู้นำหรือ leadership เพราะ

เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญมากที่จะทำให้งานการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เนื่องจากจุดอ่อนของระบบราชการก็คือ การ identify leadership ไม่ค่อยได้ identify คือการเจาะหาว่า leadership อยู่ตรงไหน หรือมีอยู่ในระดับใด เรื่องนี้ยังเป็นปัญหา และมีการกล่าวกันตลอดว่า เส้นแบ่งเขตแดนของแต่ละหน่วยงานนั้นเป็นอุปสรรคสำคัญ ถ้าเรา go beyond ไม่ได้ก็จะเป็นปัญหา วันนี้จึงอยากจะพูดคุยกันว่า โครงสร้างที่เราทำไว้เป็นโครงสร้างที่เราคิดว่าเป็นเรื่องของ agenda based แต่คิดว่ายังไม่พอ



การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงาน

แนวคิดการทำงานแบบ agenda based ที่นำมาใช้เป็นเพียงแกนหนึ่ง อีกแกนหนึ่งคือ area based แต่จริง ๆ แล้วยังมีอีกมิติหนึ่งที่เราจะต้องให้ความสำคัญก็คือเรื่องของค่านิยม (value) และวัฒนธรรม (culture) ของวิธีการบริหารจัดการ สิ่งที่เราดำเนินการไปแล้ว คือ เรื่องของ CEO (Chief Executive Officer) ผู้ว่า ฯ CEO เป็นลักษณะ area based และการแบ่งงานในกระทรวงต่าง ๆ เป็นลักษณะ agenda based เป็นกลุ่มงาน นั่นก็เป็นมิติหนึ่ง แต่ยังมีอีกมิติหนึ่งที่สำคัญคือ เรื่องของวัฒนธรรมในการบริหาร สิ่งนี้เป็นสิ่งที่เราจะต้องช่วยกันคิด ว่าแบบใดจึงจะดีที่สุดในระบบราชการ

ระบบราชการต้องการการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ในหนังสือเรื่อง Re-imagine ที่เขียนโดย Tom Peters มีแนวคิดหลายอย่างที่ดี ในหนังสือเล่มนี้กล่าวไว้ว่า ในอนาคต Uncertainty is the only thing to be sure of. คือ ความแน่นอนคือความไม่แน่นอน เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงในวันข้างหน้าจะรุนแรงมาก เพราะฉะนั้นมิติที่ ๓ ที่เราต้องการก็คือ จะต้องสร้างวัฒนธรรมในการปรับเปลี่ยนตัวเอง

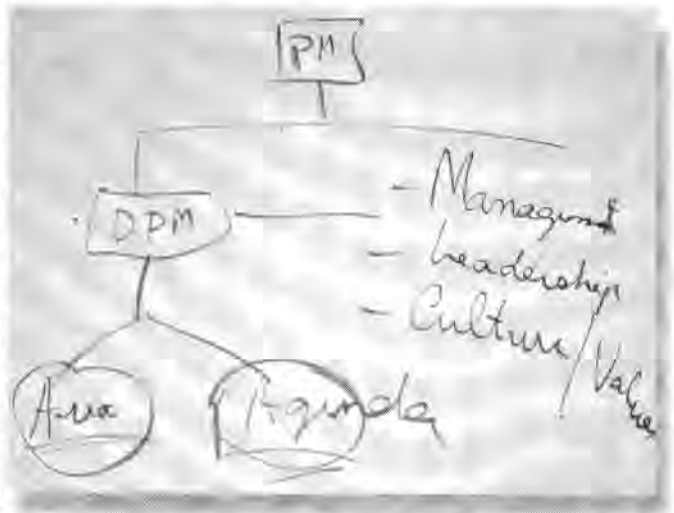
วัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันที่จะทำให้การทำงานนั้นมีลักษณะเป็นการทำงานเป็นทีม มีลักษณะการทำงานที่ไม่มีรูปแบบมากเกินไป ไม่ยึดถือ รูปแบบมากเกินไป และที่สำคัญก็คือต้องมีวัฒนธรรมของการรับกัน ยอมกัน ยอมที่จะมีการเปลี่ยนแปลง ผู้เขียนบอกว่าถ้าเราไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ในที่สุดเราจะ



กลายเป็นอย่างที่เราใช้คำว่า irrelevance คือ ตามเขาไม่ทัน ตกโลก เขาบอกว่าบางครั้งเราสร้างองค์กรที่เป็นปัญหากับเราเองถ้าเราไม่สามารถทำให้คนในองค์กรทำงานร่วมกันอย่างชนิดที่เรียกว่า มีน้ำจิตน้ำใจที่จะทำงานร่วมกันได้ สิ่งที่เรากำลังพยายามจะทำก็คือ จะทำอย่างไรจึงจะทำให้เกิดระบบที่ไม่สร้างวัฒนธรรมที่เหยียบกันบ้างไม่ได้ เหมือนอย่างเช่นที่ขณะนี้ในคณะรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรีเริ่มทำงานข้ามสายงานกัน และไม่ถือสากัน และถือว่าเป็นการมาช่วยกันทำงาน

เพื่อนผมคนหนึ่งที่เคยเป็นรองประธานบริษัท AT&T เล่าให้ฟังว่า ช่วงที่ถูก recruited ให้ไปเป็นประธานอีกแห่งหนึ่ง ภรรยาเขาเป็นโรคซึมเศร้า ฆ่าตัวตาย เสียชีวิต ช่วงนั้นเขาเศร้ามาก ทำท่าจะทำงานไม่ไหว เขามีความรู้สึกว่าเขาต้องปล่อยวาง ความจริงเรื่องการปล่อยวางเป็นสิ่งที่พระพุทธเจ้าสอนไว้ขณะนี้ในสหรัฐอเมริกา หลักธรรมคำสอนของพระพุทธเจ้าได้สอดแทรกเข้าไปในตำรามากมายหลายที่เขาพยายามแปลและใช้คำว่า light-hearted ในระบบราชการของเรา ถ้าเราทุกคนสามารถที่จะปล่อยวางได้ ทำใจให้สบายได้ไม่มีความขัดแย้งกันและช่วยกันทำโดยใช้ agenda เป็นตัวหลักเป้าหมายของเราคือจะปฏิบัติการกิจให้สำเร็จ เราจะทำด้วยกัน เราจะช่วยกันคนละไม้คนละมือ ตรงนี้คือวัฒนธรรมที่เราอยากได้ แต่เป็นวัฒนธรรมที่สร้างยาก เราเลยต้องสร้างโดยวิธี top down จากระบบของคณะรัฐมนตรี วันนี้เราสร้างในระดับรองนายกรัฐมนตรีได้ แต่ระดับรัฐมนตรียังไม่เต็มที่เพราะฉะนั้นเมื่อลงไปถึงระดับรัฐมนตรีได้ ข้ามกระทรวงกันได้ คุยกันได้ บอกกันได้ จะไม่มีอะไรให้เราสร้างหรือลากเส้นแบ่งอาณาจักรที่ชัดเจนว่าต่างคนต่างทำหรือต่างคนต่างอยู่ได้ แต่ agenda based ที่เราทำมานั้นเราพยายามทำให้ดีที่สุดคือ นำงานที่คล้ายคลึงกันไปอยู่รวมกัน ก็ทำได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น ไม่สามารถทำได้ทั้งหมด จะทำได้ทั้งหมดหรือไม่อยู่ที่คน นี่คือขั้นตอนที่เรากำลังทำ คือการสร้างวัฒนธรรม ผมเองไม่ได้เป็นนักปฏิวัติเรื่องวัฒนธรรมองค์กร แต่กำลังบอกว่า การจะไปสู่ทิศทางนี้เราจะต้องช่วยกัน วัฒนธรรมการทำงานลักษณะนี้ต้องทำตั้งแต่ระดับ top down ผมพูดหลายครั้งว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ต้องปรับเปลี่ยนลักษณะ top down ต้องชัดเจน โดยเฉพาะผู้นำต้องชัดเจนว่าเราจะทำงานในลักษณะนี้ แล้วส่งสัญญาณต่อไปนี้เรื่อย ๆ

รองนายกรัฐมนตรีจะทำงาน ๒ ด้าน คือ area และ agenda แต่สิ่งที่รองนายกรัฐมนตรีจะต้องทำต่อไปคือมิติที่ ๓ ได้แก่เรื่องของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงาน แผนภูมิข้างต้นแสดงให้เห็น ๒ มิติซึ่งไม่พอ ต้องมี ๓ มิติ มิติที่หนึ่งคือ area คือพื้นที่ที่ต้องรับผิดชอบ มิติที่สอง คือ agenda คือกระทรวง การวัดผลตรงนี้ ผลจะสัมฤทธิ์อย่างไรอยู่ที่ management, leadership, culture นี่คือสิ่งที่จะต้องให้ติดตัวผู้นำไปตลอด เพราะจะทำให้การบริหารมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ของการทำงานในพื้นที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วง แต่ส่วนใหญ่คนที่บริหารไม่เป็น ไม่ใช่ผู้บริหาร จะไปด้วยอำนาจ คือใช้อำนาจ ซึ่งการใช้อำนาจอย่างเดียวไม่ได้ผล ต้องมีเรื่องของ management technique มีภาวะผู้นำ คนจะมีภาวะผู้นำได้ต้องมีความรู้ (knowledge) มิฉะนั้นภาวะผู้นำจะไม่ก่อให้เกิดผลดี เพราะฉะนั้นจะต้องขวนขวาย ต้องรู้เรื่องของตัวเองจะทำ และรอบรู้เรื่องของตัวเองจะทำ เมื่อรองนายกรัฐมนตรีต้องทำหน้าที่แทน



นายกรัฐมนตรี เท่ากับว่าประเทศไทยแบ่งเป็น ๗ ส่วน แบ่งโดยพื้นที่ (area) มีคนทำหน้าที่เป็นนายกรัฐมนตรี ๗ คนเพื่อไปดูแลพื้นที่ประเทศไทย ๗ ส่วน เมื่อแบ่งภารกิจก็มี ๗ ด้าน ที่รองนายกรัฐมนตรีนำไปทำ คือทั้ง ๒ มิติ แต่บางครั้งจะกำกวมกันอยู่ เมื่อกำกวมกันอยู่ทุกคนก็ช่วยกันทำโดยไม่มีเส้นแบ่งเขตเป็นกำแพง เมื่อใดที่เราก้าวข้ามเส้นเขตได้ จะทำให้เราสามารถปรับวัฒนธรรมการทำงานได้อย่างสิ้นเชิง จะทำให้งานดำเนินไปได้เร็วมาก จากระดับรองนายกรัฐมนตรีมากระดับรัฐมนตรี เพราะฉะนั้นการสั่งการและการทำงานของรองนายกรัฐมนตรีก็จะข้ามกระทรวงได้หมด เมื่อนำพื้นที่มาเป็นตัวตั้งเท่ากับว่ารองนายกรัฐมนตรีสั่งได้ทุกกระทรวงในภารกิจในพื้นที่ ๆ รับผิดชอบ และถ้าดูเรื่องของ agenda รองนายกรัฐมนตรีจะสั่งการได้ในกระทรวงที่ตัวเองดูแลอยู่ แต่คลุมไปถึงทั่วทั้งประเทศ เพราะฉะนั้นรองนายกรัฐมนตรีคนหนึ่งจะทำหน้าที่เหมือนนายกรัฐมนตรี คือ สามารถสั่งได้ทุกกระทรวง และสั่งได้ทุกพื้นที่ในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สั่งได้ทุกกระทรวงในพื้นที่ที่ได้รับมอบหมาย ถ้ารองนายกรัฐมนตรีทำงานแบบนี้ได้ทั้ง ๗ คน ผมแทบจะไม่ต้องทำอะไรเลย ผมมีหน้าที่ช่วยคิดและติดตาม และส่งสัญญาณที่ชัดให้เขาไป ถ้าอย่างนี้อีก ๕ - ๖ ปี ผมไม่แก่ แต่รองนายกรัฐมนตรีทั้งหลายจะแก่แทนผม

ถ้าท่านจำลองแบบนี้ไปใช้ในระบบข้าราชการประจำ ปลัดกระทรวงก็จะทำหน้าที่เหมือนผมคล้าย ๆ เหมือนรัฐมนตรี คือไม่ต้องลงไปยุ่ง มีหน้าที่คอยดูความเรียบร้อยของกระทรวง และติดตามผลวัดผล แต่ผู้ทำงานคือรองปลัดกระทรวงหัวหน้า cluster ถ้าทำตามแนวนี้อาจเห็นว่ารองปลัดกระทรวงคืออธิบดีกรมใหญ่ที่มีกรมย่อย ๆ ในสังกัดเหมือนกับเป็นกอง สิ่งนี้คือความตั้งใจเดิมที่เราจะให้รองปลัด

กระทรวง ที่เดิมเกือบจะเรียก "ปลัดทบวง" เพราะเราต้องการให้รองปลัดกระทรวงหัวหน้า cluster นั้น เป็นผู้อาวุโส มีประสบการณ์ผ่านการเป็นอธิบดีมาแล้ว แต่ขณะนี้กรมบางกรม กระทรวงบางกระทรวง ยังถือว่ารองปลัดกระทรวงอาวุโสน้อยกว่าอธิบดี ซึ่งขัดกับแนวคิดที่ตั้งไว้แต่เดิม เราจะแก้การบริหารได้เราต้องลดชั้นหรือ layer และในการลดชั้นเราต้องการให้คนสามารถทำงานได้เบ็ดเสร็จเด็ดขาดในตัวเอง เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ความฉับไวในการแก้ไขปัญหา และจะมีปลัดกระทรวงคอยดูว่ากระทรวงของตัวเองนั้นจะทำอะไรอีกเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชนมากที่สุด ถ้ามีคนเงยหัวขึ้นมาคนหนึ่ง นอกนั้นก็มัวทำงานลุยอย่างเดียว ก็จะไม่มีการมองไปข้างหน้า ไม่ระวังหลัง นี่คือประสบการณ์ของเราที่ล้มเหลวผิดพลาดกันในรายละเอียดเพราะว่าไม่มีคนมองข้างหน้า ไม่มีคนระวังหลัง ในที่สุดเดินไปสะดุดก็หกล้มหัวที่มไป เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นที่เราจะต้องมีคนมองหน้า และระวังหลังตลอดเวลา



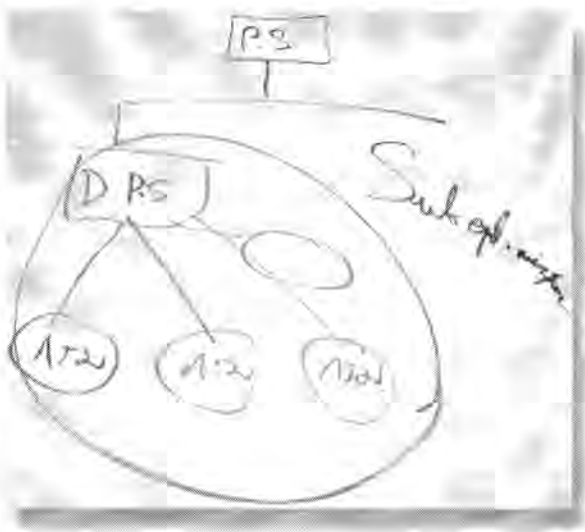
ในระดับประเทศนายกรัฐมนตรีต้องมองหน้าและระวังหลัง ระดับปฏิบัติลงไปคือ รองนายกรัฐมนตรีร่วมกับรัฐมนตรีร่วมกับข้าราชการประจำเป็นคนลุย รองนายกรัฐมนตรีเป็นหัวหน้าทีมรับผิดชอบ ในระดับกระทรวง ปลัดกระทรวงกับรัฐมนตรีร่วมกันจับมือกันเป็นคนมองหน้าระวังหลัง แต่คนที่ทำงานจริง ๆ ก็คือ รองปลัดกระทรวง แต่สิ่งเหล่านี้จะทำได้ต่อเมื่อทุกฝ่ายที่ทำงานร่วมกันนั้นจะต้องปล่อยใจให้ว่างเปล่า ถ้ายังยึดติด "ตัวกูของกู" ยึดโน่นยึดนี่ รับรองทำไม่ได้ ผมเป็นคนโง่ ตัดสินใจเร็ว เพราะฉะนั้นจะดูเหมือนว่าผมเข้าไปแทรกแซง ความจริงไม่ใช่ แต่เป็นเพราะผมทนไม่ค่อยได้กับความล่าช้า เพราะฉะนั้นสมมติว่าผมตั้งกติกากว่า ต่อไปนี้ผู้ที่จะเป็นปลัดกระทรวงจะต้องผ่านการเป็นหัวหน้า cluster

ก่อน รับรองได้เลยว่า อธิปไตยจะพยายามขึ้นเป็นรองปลัดกระทรวงหัวหน้า cluster กันมาก ยกเว้นอธิบดีที่จะเกษียณที่อนาคตไม่สามารถเป็นปลัดกระทรวงแน่ ๆ ก็อาจจะไม่ยกขึ้น แต่อธิบดีที่มีอนาคตมีความหวังว่าจะขึ้นปลัดกระทรวงได้ก็จะขอเป็นหัวหน้า cluster

ถึงตรงนี้ ขอเรียนว่า โครงสร้างจะสวยหรืออย่างไร ก็ยังเป็นปัญหา ผมจะอ่านข้อความภาษาอังกฤษให้ฟังเรื่องหนึ่ง นำมาจากหนังสือเรื่อง Zero Space: Moving Beyond Organizational Limits เขียนโดย Frank Depreza & Rene Tissen มีข้อความว่า

"The organizations we created have become tyrants. They have taken control, holding us fettered, creating barriers that hinders rather than help our business. The lives that we drew on our next organization diagrams have turned into walls that no one can scale or penetrate or even peer over. Yes, Walls, Barriers, Tyrants. Can we regain control?"

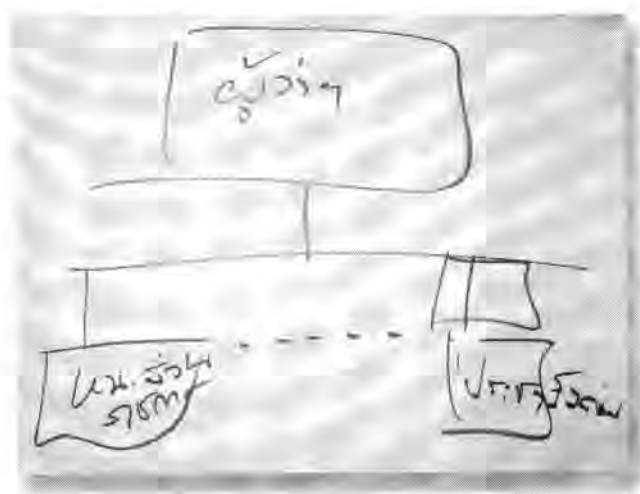
สรุปแล้วก็คือ โครงสร้างที่เราสร้างขึ้นมากจะเป็นภัยคุกคามเราเอง เช่นสมมติว่ามีกำแพงกันเราทำงานไม่ได้ เส้นแบ่งเขตทั้งหลาย สวย ๆ งาม ๆ ทั้งหลายก็จะกลายเป็นกำแพง แล้วก็ทำให้เราไม่สามารถแก้ไขปัญหาอะไรได้ นี่เป็นเรื่องที่เราจะต้องพยายามทำลายกำแพง ขั้นตอนแรกคือการทำในลักษณะ agenda เอกกรมที่มีลักษณะงานคล้ายกันมารวมกันเป็นกลุ่มเดียว เป็น cluster เมื่อเป็น cluster ก็ต้องมีหัวหน้า cluster ซึ่งบริหารความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน คือ sub-optimization จะเกิดขึ้น แปลว่าเมื่อองค์กรใดองค์กรหนึ่งมุ่งประโยชน์สูงสุดขององค์กรตัวเอง แล้วไปขัดแย้งกับผลประโยชน์สูงสุดขององค์กรรวม หรือองค์กรใหญ่จะเกิดปัญหา เช่น กรณีการกีฬาแห่งประเทศไทยหรงที่ ไม่ยอมให้มีการนำรถเข้าไปจอดในวันที่มีการรับปริญญาของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ทำให้รถติดทั่วกรุง ขออนุญาตก็ไม่ยอมอนุญาต เกิดการหรงที่ นี่เป็นตัวอย่างของ sub-optimization สิ่งนี้เกิดขึ้นนาน ๆ ถ้าไม่มีใครเคาะก็จะไม่เป็นผลดีต่อส่วนรวม เพราะว่าการกีฬา ฯ เป็นหรงเรื่องค่าไฟ การทำความสะอาดลานกีฬา ก็เลยปล่อยให้รถติดตึกว่า ถ้ามีเหตุการณ์ลักษณะนี้เกิดขึ้นเรื่อย ๆ ไม่เป็นผลดี เพราะฉะนั้นต้องมีคนคอยเคาะคอยสั่ง คอยดู เพื่อให้องค์กรที่อยู่ร่วมกันไม่ขัดแย้งกัน ไม่มุ่งประโยชน์ของตัวเองโดยทำให้ประโยชน์ของส่วนรวมเสียหาย เพราะฉะนั้นหัวหน้า cluster จึงต้องทำหน้าที่ให้อธิบดีที่เกี่ยวข้องทำงานร่วมกันให้ได้ ยกตัวอย่างง่าย ๆ สมมติเรื่องภาษี กรมสรรพสามิต กรมสรรพากร กรมศุลกากร มาอยู่รวมกัน หัวหน้า cluster จะต้องเป็นคนที่มีความรู้ทางภาษี จะต้องมีความรอบรู้ทางภาษี เมื่อรอบรู้ทางภาษีเราต้องคิดว่าภาษีอะไรถูกต้อง แน่นนอนในที่สุดแล้วเราต้องยอมลด



ภาษีศุลกากรเพื่อเพิ่มศักยภาพการส่งออก การนำเข้า การทำการค้าร่วมกัน และในที่สุดเมื่อรายได้จากภาษีศุลกากรหายไปก็ต้องมีรายได้จากภาษีประเภทอื่นเพิ่มขึ้น เพราะโดยรวมแล้วต้องไม่หาย นั่นคือไปเพิ่มที่ภาษีสรรพสามิต ภาษีนิติบุคคล ภาษีเงินได้ เพราะว่าถ้าค้าขายกันมาก เงินได้ก็ดีขึ้น ยกตัวอย่างเช่น มาเลเซียที่ยอมทำ duty free เนื่องจากคนมาเลเซียต้องข้ามไปประเทศสิงคโปร์ เมื่อไปซื้อของสิงคโปร์กลับมารัฐบาลไม่ได้ภาษีเลย มีกำแพงภาษีแต่ไม่ได้รับภาษี เมื่อเปิด duty free มีร้านมาเปิดมากมาย มีการจ้างงานเกิดขึ้น สามารถเก็บภาษีบุคคลธรรมดา ร้านค้าขายของได้มีกำไรมากขึ้น สามารถเก็บภาษีนิติบุคคลมากขึ้น วิธีการมองลักษณะนี้เป็น การนำภารกิจที่คล้ายคลึงกันมาอยู่ร่วมกัน

วัฒนธรรมเก่ามีความเชื่อว่าอธิบดีคือผู้ที่มีอาวุโสสูงกว่า เปลี่ยนไม่ได้ เราก็เลยเอาคนที่อาวุโสน้อยขึ้นไปเป็นหัวหน้า cluster ผลก็คือสั่งอะไรก็ไม่ได้ เพราะก่อนนี้อธิบดีคนนี้อาจจะยังเป็นผู้อำนวยการกองอยู่ เป็นลูกน้องเก่ากันมา อยู่ ๆ มาเป็นรองปลัดกระทรวง ระบบสั่งการทำไม่ได้ ระบบตรงนี้จึงต้องแก้ เมื่อแก้แล้วในที่สุดอัฐบริหารของกรมทั้งหลายจะถูกนำมารวมกันให้ขึ้นอยู่กับกรมใหม่ สุดท้ายสามารถลดอัตราค่าจ้างพล สำนักงานเลขานุการกรม สำนักงานคลังของกรมต่าง ๆ นำมารวมกันอยู่ที่เดียว การทำงานก็คล่องตัวขึ้น กรมนี้ก็จะเป็กรมปฏิบัติการอย่างเดียว ไม่ต้องมีปัญหาเรื่องอื่น ๆ ส่วนเรื่องของอัฐบริหาร เรื่องของ back office มาขึ้นตรงอยู่ที่รองปลัดกระทรวงหัวหน้า cluster รองปลัด ๓ หัวหน้า cluster ก็จะมีตัวเลขข้อมูลหมดทุกอย่างสามารถวิเคราะห์ได้หมด เหมือนกับผมที่วันนี้นั่งดูตัวเลขทุกตัวเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์

วันนี้สิ่งที่สำคัญคือเราจะต้องกล้า ทุกฝ่ายจะต้องกล้าเปิดให้โปร่งใสหมดทุกเรื่อง ความไม่โปร่งใส ความพยายามจะปกปิดไม่ให้ใครรู้ ไม่ให้ใครเห็น และให้เห็นคนเดียว ในที่สุดตัวคนที่เห็นคนเดียวจะเป็นคนโง่อีกคนหนึ่ง เพราะไม่มีอะไรที่จะมองมิติเดียวแล้วเข้าใจหมด โลกเปลี่ยนไปหมดแล้ว การมองจากมิติเดียวจะไม่เห็นแล้ว เพราะฉะนั้นจึงอยากจะอธิบายซักข้อมาให้เข้าใจว่า วันนี้ถึงเวลาแล้วที่จะต้องปฏิรูประบบราชการ และที่เราทำไปนั้นจะต้องมีแนวที่เป็นทางเดียวกัน ตั้งแต่คณะรัฐมนตรีลงไปถึงระดับล่าง



มาดูอีกระดับหนึ่ง ระดับของผู้ว่า ฯ CEO จะมีหัวหน้าส่วนราชการที่เป็นตัวแทนกระทรวงต่าง ๆ ไปอยู่มากมาย ซึ่งอีกกระยะบางจังหวัดก็จะลดแล้ว บางจังหวัดไม่จำเป็นที่ต้องส่งไปอยู่มากเพราะผู้ว่าราชการจังหวัดจะเห็นเอง ก่อนนี้เราต่างคนต่างอยู่ เมื่อต่างคนต่างอยู่เราจะไม่มีความรู้สึกที่เราทำงานไม่ได้เต็มที่ เรายิ่งกว่าคนไม่พอก็เพิ่มคนไปเรื่อย ๆ แต่เมื่อมารวมพลังกันร่วม

ทำงานกันแล้วจะเห็นว่าคนมีมากมาย อาจจะไม่ต้องการมากขนาดนั้นด้วยซ้ำ บางครั้งคนมากสร้างปัญหาอะไรที่มีมากเกินไปไม่ดีทั้งนั้น เหมือนกินมากก็อ้วนเป็นธรรมดา ระดับพื้นที่มีผู้ว่าราชการจังหวัดรับผิดชอบ และสามารถสั่งการได้ทั้งหมด เรื่องถ้าจะต้องเสนอระดับสูงขึ้นไป หรือระดับสูงอาจจะต้องลงไปดูระดับล่างบ้าง รองนายกรัฐมนตรีที่รับผิดชอบก็สามารถลงไปดูได้ เพราะฉะนั้นต่อไปในวันข้างหน้าทุกจังหวัดจะพัฒนาเร็วมาก โดยเฉพาะเมื่อมียุทธศาสตร์การพัฒนาเป็นมิติที่ ๓ ที่ ๔ เกิดขึ้น ตรงนี้จะทำให้เห็นชัดว่าพลังของระบบราชการจะเข้มแข็งทันที

วันนี้ผมบอกได้เลยว่าความสามารถเฉพาะตัวของข้าราชการเข้มแข็งมาก และอำนาจที่รัฐมอบให้นั้นก็ถือว่ามีมากเพียงพอจะทำงานได้ แต่ขาด proper management และขาดภาวะผู้นำ วันนี้เรากำลังพัฒนาภาวะผู้นำอยู่ รัฐธรรมนูญให้ภาวะผู้นำแก่นายกรัฐมนตรี เพื่อให้นายกรัฐมนตรีมีอิสระจากการเมืองมากขึ้น นายกรัฐมนตรีสามารถบริหารจัดการบ้านเมืองได้มากขึ้น นายกรัฐมนตรีให้ภาวะผู้นำกลับไปทีรองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีให้ภาวะผู้นำไปที่ปลัดกระทรวงและรองปลัดกระทรวงหัวหน้า cluster ภาพรวมของประเทศเราให้ภาวะผู้นำลงไปสู่พื้นที่คือ ผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาให้แก่ประชาชนได้อย่างเบ็ดเสร็จ ผู้นำทุกระดับต้องมีความรู้ซึ่งต้องเป็นการรู้ที่ทั้งลึก และทั้งกว้าง แต่ถ้าต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งขอให้เลือกกว้าง อย่าเลือกลึก สรุปแล้วเป็นเบ็ดเตล็ดว่า คือรู้ทุกอย่าง บินได้ วิ่งได้ ว่ายน้ำได้ คนที่มีภาวะผู้นำต้องรู้ทางกว้าง ต้องรอบรู้ เมื่อผู้นำรอบรู้ มีภาวะผู้นำที่ดี และได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำอย่างแท้จริงก็จะสามารถขับเคลื่อนได้เร็วมาก

วันนี้เมื่อเราซึกซอกกันแล้ว ถ้าทุกอย่างเป็นไปอย่างนี้ ผมเชื่อว่าต่อไปอีก ๓ ปีข้างหน้า เราจะเห็นประเทศเปลี่ยนไปเร็วมาก การแก้ไขปัญหาความยากจนก็จะเร็ว การแก้ไขปัญหาสังคมก็จะเร็ว การแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจก็จะเร็ว เรื่อง ๖ ปี พันความยากจนนั้นง่ายมาก วันนี้เรามีความรู้แต่เรากำลังต้องการภาวะผู้นำในทุกๆระดับที่ชัดเจน วันนี้ทุกท่านจะต้องเข้าใจว่าเราจะต้องให้ภาวะผู้นำ การให้ภาวะผู้นำก็คือต้องให้เขาทำงานแล้วก็คอยแนะนำ คอยชี้แจง คอยส่งเสริมให้ภาวะผู้นำนั้นมีอยู่อย่างต่อเนื่อง วันก่อนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมาขอผมว่าจะย้ายข้าราชการ ตอนแรกผมไม่เห็นด้วย รัฐมนตรีต่อว่าผมว่า ท่านไม่สามารถมีภาวะผู้นำได้เพราะท่านไม่สามารถให้คุณให้โทษได้ ผมจึงตกลง แต่เมื่อให้ภาวะผู้นำแก่รัฐมนตรีแล้ว รัฐมนตรีก็ต้องทำงานอย่างเต็มที่ ถ้าไม่มีผลงานแสดงว่าเป็นปัญหาของตัวเอง สิ่งเหล่านี้จะต้องชัดเจน คือวิธีการต้องชัดเจน เพราะฉะนั้นรองนายกรัฐมนตรีก็เช่นกัน เวลาไปต่างจังหวัดพบเห็นปัญหาอะไร เมื่อได้ตัดสินใจหรือสั่งการไปแล้ว ผมต้องถือว่าผมต้อง back up และ stand by ถ้าไม่เช่นนั้นรองนายกรัฐมนตรีก็จะไม่สามารถทำอะไรได้ รัฐมนตรีก็เช่นกัน ถ้าท่านให้ภาวะผู้นำแก่รองปลัดกระทรวงหัวหน้า cluster ท่านต้องให้เขาทำงานได้ ไม่ใช่รองปลัด ๓ cluster สั่งอธิบดีไม่ได้ หรืออธิบดีมีปัญหามากแต่รองปลัด ๓ cluster ถูก ท่านจะยังคิดว่าถึงอย่างไรอธิบดีก็ดูแลท่านดี ไปหาที่บ้าน เข้าถึงเย็นถึง ก็ไม่ได้ เพราะฉะนั้นการให้ภาวะผู้นำต้องให้ตลอดทาง และถ้าเขาไม่ไหวก็ปรับเปลี่ยนเขาได้

แต่ไม่ใช่ไม่ให้อำนาจผู้นำแก่เขาเพราะเราคิดว่าเขาทำไม่ได้ วันนี้ผมคิดว่าเมื่อเราอบรมผู้ว่าราชการจังหวัดกัน ถึงขั้นมีการทำยุทธศาสตร์แล้วก็ต้องให้อำนาจผู้นำ ถ้ารองนายกรัฐมนตรีไปพบผู้ว่าราชการจังหวัดคนใดไม่ทำงาน เดือนแล้วสอนแล้วเข็็นไม่ไหว รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยต้องฟังเมื่อถึงเวลาพิจารณาให้คุณให้โทษต้องฟัง นี่คือหลักทั่วไปของการบริหารที่จะสร้างภาวะผู้นำในระบบ ถ้าเราทำอย่างนี้ได้แล้วและลดหลั่นไปเรื่อย ๆ เราจะมีภาวะผู้นำทุกระดับชั้น ถ้ามีภาวะผู้นำทุกระดับชั้นแล้วการทำงานจะง่ายขึ้น



ปัจจัยสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำ

อีก ๒ ส่วนที่จะต้องเสริมเพื่อให้คนที่ทำงานคนที่เป็นผู้นำได้มีความรู้และสามารถจะทำงานได้ดีก็คือระบบเทคโนโลยี ซึ่งเรากำลังทำ back office นั่นคือ GFMS ตรงนี้จะทำให้ท่านสามารถเห็นตัวเลขได้หมด สามารถเปรียบเทียบตัวเลขของความสามารถในการบริหารจัดการในแต่ละหน่วยงานที่มีความคล้ายคลึงกัน หรือมีความใกล้เคียงกันได้อย่างชัดเจน เช่น ตัวเลขทางการเงินทั้งหลาย การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารอัตราค่าใช้จ่ายต่อหัวต่อคน ค่าสาธารณูปโภคต่อองค์กรต่อหน่วยต่ออาคารนี่คือ back office ส่วน front office ก็คือ E-Government คือการที่เราจะให้บริการประชาชนได้คล่องตัวขึ้น มีเรื่องของ

E-Service เกิดขึ้น เช่น กรมสรรพากรรับเสียภาษีผ่านระบบอินเทอร์เน็ต E-Service นี้จะเป็นเครื่องมือของการบริหาร เพราะฉะนั้นขอให้ท่านสนับสนุนให้โครงการทั้ง ๒ โครงการนี้สัมฤทธิ์ผลโดยเร็ว เราก็จะแก้ปัญหาได้หมด

อีกเรื่องก็ตามมาก็คือเรื่องของ E-Citizen ซึ่งเราจะทำบัตร smart card ใช้ดัชนี ๑๓ หลักให้กับประชาชนทั่วประเทศ ซึ่งก็จะเริ่มตั้งแต่กลางปีหน้าเป็นต้นไป เมื่อเริ่มกลางปีหน้าเป็นต้นไปเราจะมีข้อมูลประชาชนซึ่งเราสามารถที่จะเข้าใจ profile ของราษฎรที่จะนำมาใช้วิเคราะห์ในการแก้ปัญหา เราจะแก้ปัญหาได้ดีหรือไม่ดีนั้นอยู่ที่เรามีข้อมูลที่ทันสมัย เป็นปัจจุบัน และเพียงพอ และมีดัชนีตัวชี้วัดที่ชัดเจน เพราะฉะนั้นผู้นำทุกคนจะต้องอ่านข้อมูลเรื่องเหล่านี้ให้เป็น ถ้าอ่านไม่เป็นท่านจะแก้ปัญหาได้ยาก เพราะฉะนั้นผมจึงพยายามจะเน้นย้ำตลอดเวลา เวลาผมพูดผมพูดเรื่องตัวเลขตลอดเพราะผมต้องการที่จะกระตุ้นให้ท่านรู้ว่าตัวเลขเหล่านี้บอกอะไรเราบางอย่าง บอกว่าอะไรกำลังจะเกิดขึ้น แนวโน้มกำลังจะเป็นอย่างไร เพราะอะไร

มีอยู่วันหนึ่ง Dr. Jim Walker นักเศรษฐศาสตร์ได้นำตัวเลขมาให้ผมดูเรื่องค่าเงินบาทที่แข็งขึ้น เรื่อง currency appreciation เขานำกราฟให้ผมดู ๒ กราฟ กราฟหนึ่งของมาเลเซีย กราฟหนึ่งของไทย ในภาวะที่ค่าเงินบาทของเราแข็งขึ้นกับในภาวะที่เงินริงกิตของมาเลเซียแข็งถ้าเปรียบเทียบกับสกุลอื่น การส่งออกเป็นอย่างไร ปรากฏว่าของมาเลเซียส่งออกลดลงในภาวะที่เงินแข็ง แต่สำหรับประเทศไทย ในภาวะที่เงินแข็งการส่งออกเรายังขึ้นอย่างต่อเนื่อง สาเหตุที่ไม่ apply กับประเทศไทย หรือทฤษฎีนี้ไม่ apply กับประเทศไทยเพราะสินค้าของเรามีความแตกต่างจากของมาเลเซีย สินค้าของมาเลเซียเป็น mass production ซึ่งแข่งขันกับจีนโดยตรง แต่สินค้าของประเทศไทยเป็น mass customization เพราะเราส่งออกจากรฐานของ SMEs มากพอสมควรจึงทำให้สินค้าเราไม่ได้ trade on กับสินค้าจีน เมื่อเป็นเช่นนี้กรณีค่าเงินบาทแข็งจึงไม่ apply กับการส่งออกของประเทศไทยเหมือนมาเลเซีย ผมดูกราฟแล้ว มาคิดว่า บางครั้งถ้าเราไม่ดูเราก็คิดแบบทั่วไป ใครพูดอย่างไรเราก็เออออ สงสัยว่าจะใช่ วันนี้มีนักเศรษฐศาสตร์ นักวิชาการของสหรัฐอเมริกาออกมาวิจารณ์นักวิชาการด้วยกันว่า ทฤษฎีเก่า ๆ ที่ออกมาพูดแล้วพูดอีก บัดนี้ใช้ไม่ได้แล้ว หลายอย่างโดยเฉพาะอย่างยิ่งทฤษฎีที่เป็นเรื่องของการทำงานการแก้ไขปัญหาในลักษณะของ practical approach แบบที่ทางตะวันออกทำอยู่ อย่างเช่น จีน เวียดนามและไทย เป็นอะไรที่นอกเหนือคำทำนายของตำราเศรษฐศาสตร์เดิม

ผมขอเน้นย้ำว่าจากนี้ไปเรื่องภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญ เพราะฉะนั้นคนที่ทำหน้าที่บริหาร ต้องใช้ภาวะผู้นำจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความรู้ ต้องมีความรู้ ต้องรอบรู้ เอกสารที่ผมแจกให้ผม นำมาจากหนังสือเรื่อง Reimagine เขาพูดถึง ๒ ด้าน เปรียบเทียบ old economy socialists กับ new economy free market democrats ให้เห็นว่าต่างกัน ทีละตัว ๆ ก็คงไม่ลงไปในรายละเอียดแต่บอกให้รู้ว่า ไม่มีทฤษฎีเดียวที่จะใช้ในช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง จะหนักข้างใดเท่านั้นเอง ไม่ใช่เป็น black or white ไม่มี

black or white บางอย่างเราใช้ฝั่งซ้าย บางอย่างเราใช้ฝั่งขวา เป็นส่วนผสมที่หนักขวา ในโลกปัจจุบันเป็นส่วนผสมหรือการผสมผสานที่หนักขวา แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องขวาทั้งหมดหรือว่าซ้ายทั้งหมด จุดอ่อนของสังคมไทยคือ ถ้าขวาก็ขวาหมด ซ้ายก็ซ้ายหมด ความพอดีคือการผสมผสานที่พอดี ความพอดีตรงนั้นคือหัวใจ วันนี้โลกเปลี่ยน คนที่คิดจะลงมือทำเองหมด ทำไม่ได้แน่นอน ธรรมชาติให้มา ๒๔ ชั่วโมง ทุกคนอยู่กับโลกของชีวิตจริง ทุกคนมีครอบครัว ทุกคนมีสังคม ทุกคนมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน เพราะฉะนั้นทุกคนต้องแบ่งเวลา ๒๔ ชั่วโมงให้ถูกต้องให้เหมาะสม ถ้าใช้ ๒๔ ชั่วโมงที่มีอยู่อย่างไม่สมดุล จะเกิดปัญหา ถ้าเราไม่ใช้เวลาครอบครัว ครอบครัวมีปัญหา ในที่สุดก็เป็นผลร้ายต่อการทำงานของเรา หรือเราทำงานแยะ มีเวลาอยู่กับครอบครัวแต่ไม่มาทำงาน หรือทำงานบ้างไม่ทำงานบ้างก็ล้มเหลวเหมือนกัน หรือเราไม่มีสังคมก็ลำบาก หรือเราไม่ให้เวลากับตัวเองบ้าง เมื่อตัวเองเครียด คุณภาพของงานก็จะลดลง เพราะฉะนั้นในการทำงานเรื่องของการมอบหมาย (delegation) จึงเป็นเรื่องสำคัญ เขาบอกว่าต้องพยายามให้คนทำงานผ่านคนให้มาก ผมจะให้ดูว่ามีอะไรที่น่าสนใจบ้าง ความแตกต่างระหว่างอดีตกับปัจจุบันเขากล่าวไว้เป็นข้อ ๆ

- ข้อแรกเขาบอกว่าเดิมเราจะมี planning , planning แล้วก็ planning ปัจจุบันจะเน้น project คือลงมือทำเลย อย่ามัวแต่นั่งวางแผนกันอยู่

- สมัยก่อนต้องบอกคนอื่นว่าจะให้ทำอะไร (telling people what to do) แต่เดี๋ยวนี้ถ้าบอกตรง ๆ ว่าให้ทำอย่างนั้นทำอย่างนี้ จะไม่เอา ต้องใช้วิธีเล่าเรื่อง (telling story) ซึ่งถือเป็นศิลปะ communication เป็นศิลปะของการสื่อสารที่ผู้นำควรจะมี นั่นคือสิ่งที่เปลี่ยนไป ผู้นำต้องสามารถที่จะเล่าเรื่องเพื่อกระตุ้นให้คนทำงานได้ ความมุ่งหมายสมัยก่อน get to the day คือทำงานให้จบไปวันวัน แต่สมัยนี้ getting done คนละเรื่องกัน

- วิถีคิด รูปแบบการบริหารสมัยก่อน คือ Detroit model คือ สายการผลิต (assembly line) ทำงานเป็น function คุณมีหน้าที่ทำอะไรก็ทำทั้งวัน แต่ยุคใหม่ใช้ Hollywood model คือ ใช้งานเป็นตัวตั้ง ภารกิจนี้ต้องทำให้เสร็จต้องผิงคำสั่งขึ้นมา ประกอบด้วยคนประเภทใดบ้างแล้วลงไปลุยให้เสร็จสิ้น เป็นข้อเปรียบเทียบที่ดี

- สมัยก่อน vertical loyalty คือให้นายเป็นหลัก แต่สมัยนี้เขาเรียก horizontal loyalty เป็นการทำงานเป็นทีม

- สมัยก่อนใช้ rule คือ กฎ กติกาเป็นอย่างนี้ต้องทำอย่างนี้ แต่สมัยนี้ต้องสร้างความสัมพันธ์ (build relationship) การทำงานร่วมกันเป็นการทำงานแบบมีน้ำจิตน้ำใจต่อกัน

ท่านคงสังเกตว่าผมพยายามไม่ใส่ใจทั้งที่รู้ว่าบางคนไม่ค่อยกินเส้นกันเท่าไร แต่ผมแกล้งไม่รู้ เพราะไม่ต้องการรับรู้ ถ้าผมรับรู้เมื่อใด เท่ากับผมไปขยายความที่ไม่กินเส้นกัน แต่ผมจะใช้วิธีอย่างนี้และทำให้ภารกิจสำเร็จ ในที่สุดเขาก็ Put the Moose on the Table ก็เขาลงเพราะงานต้องเสร็จ เมื่อไม่มีการ

เอาชนะกัน ก็จะเบาลงไป ทำให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมเกิดขึ้นมาได้ บางครั้งการใช้คน ผมไม่สนใจว่าคนเหล่านั้นถูกกันหรือไม่ แต่ผมใช้ให้ไปทำงานเรื่องเดียวกัน ในที่สุดก็ทำได้



- สมัยก่อนใช้ yes sir สมัยนี้ใช้ thank you คือสมัยก่อนเป็นการรับงานไปทำ แต่สมัยนี้คือขอบคุณที่ทำงาน ที่ช่วยกัน เป็นลักษณะทีมงาน คือเป็นเรื่องของการทำงานเป็นทีมกับการรับคำสั่ง
- สมัยก่อนใช้คำว่า management สมัยนี้ใช้คำว่า empowerment ซึ่งมีความหมายกว้างมาก อย่างที่ผมทำคือมอบอำนาจผู้ว่าราชการจังหวัด มอบอำนาจรองปลัด ฯ cluster มอบอำนาจรองนายกรัฐมนตรี มอบอำนาจ คือให้มี leadership ในการทำงาน ที่ผมพูดเมื่อสักครู่นี้
- สมัยก่อนก็ doing it all คือ ทำเองทั้งหมด สมัยนี้ delegating
- สมัยก่อน unitasking สมัยนี้ multitasking สมัยก่อนทำทีละเรื่อง สมัยนี้ทำหลายเรื่องพร้อมกัน เพราะขีดความสามารถของคนทำได้หลายเรื่องแต่ต้องกระจายงาน ต้องมอบอำนาจ ถ้าทำคนเดียวก็ทำได้เรื่องเดียว แต่ถ้า delegate จะสามารถทำได้หลายเรื่อง เพราะฉะนั้นอย่าหวงงาน
- สมัยก่อนเรียกว่า correcting people เป็นการไปแก้ไขคน สมัยนี้เรียก connecting people คือ สร้างเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน สุดท้ายสังคมจะแก้ไขคนไปเอง เพราะในเมื่อคนอื่นไม่เป็นแบบนี้ ตัวเองประหลาดอยู่คนเดียว เดียวก็หายประหลาดไปเอง

หนังสือที่ Randall กับ Todd Tobias เขียนเรื่อง Put The Moose on the Table เป็นบทเรียนในเรื่องของภาวะผู้นำจากเส้นทางของการเป็น CEO ของผู้เขียน สิ่งที่อยู่ในตัวของแต่ละคนทำให้

คน ๆ นั้นต่างจากคนอื่น บางคนเรียนหนังสือจบวิชาเดียวกัน ชั้นเดียวกัน เรียนมาเหมือนกัน เก่งเหมือนกัน แต่ออกมาทำงานแล้วต่างกัน เพราะอีกคนใช้ภาษาอังกฤษได้ดีกว่า Personal anecdote คล้ายกับสิ่งที่อยู่ในตัวคนแต่ละตัวคนแตกต่างกัน สามารถแยกคนว่าคน ๆ นี้ทำได้หรือไม่ได้ ผลสุดท้ายถ้าแต่ละคนรู้จักคำว่า ปล่อยวาง ไม่ยึดมั่นถือมั่น จะทำให้สิ่งที่เป็นลบเบาบางลง พอเบาบางลงสิ่งที่จะส่องแสง สามารถส่งประกายออกมา คือ ความรู้ความสามารถ แต่ถ้าหากว่ามีแต่อารมณ์ ยังยึดมั่นถือมั่นมีกิเลส จะทำให้คน ๆ นั้นไม่สามารถใช้ความรู้ความสามารถของตัวเองอย่างเต็มที่ ทั้งที่มีความรู้ความสามารถก็กลับดูด้อยกว่าคนอื่น นี่เป็นสิ่งที่น่าสนใจ

พูดถึงภาษาที่เกี่ยวกับ leadership หรือภาวะผู้นำ มีหลายคำ คำหนึ่งก็คือ integrity มีความหมายมากกว่าคำว่าไม่โกหก ไม่โกง หรือฝ่าฝืนกฎ กติกา แต่หมายความถึงเรื่องของการปกปิดปัญหาด้วย คนปกปิดปัญหาถือว่าเป็นคนไม่มี integrity คนทั่วไปมอง integrity เป็นแค่เรื่องของ การไม่โกหก ไม่โกง ไม่ฝ่าฝืนกฎ แต่เพียงเท่านั้นไม่พอ การปกปิดปัญหาถึงแม้ว่าปกปิดด้วยเหตุผล ก็ถือว่าเป็นคนไม่มี integrity แสดงว่าเขาต้องการผู้นำที่ทำงานไม่ปกปิดปัญหา นำปัญหามาวางแล้วแก้ไขกัน ไม่มีปัญหาใดใหญ่เกินกว่ามนุษย์จะแก้ไขได้ แต่ต้องไม่ปกปิดซ่อนเร้น ต้องเอาขึ้นมาวางแล้วถกเถียงกัน ช่วยกันคิด ช่วยกันแก้ แล้วจะแก้ได้ทุกเรื่อง นี่คือเรื่องของ leadership ที่สำคัญ

เรื่องของ vision เขาใช้คำว่า shared vision คือทำอย่างไรที่จะให้วิสัยทัศน์ของผู้นำเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร และมี passion ที่จะทำวิสัยทัศน์เป็นจริง นี่คือน้ำที่สำคัญของผู้นำ ซึ่งจะทำอย่างนี้ได้ก็ต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ต้องสื่อสารความคิดและแนวคิดนี้ให้เป็นที่รับรู้ เข้าใจร่วมกันเป็นผลสำเร็จ มีความเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์นี้ร่วมกัน และผลักดันร่วมกัน ยกตัวอย่างเช่น เรื่องยาเสพติด วิสัยทัศน์คือ ต้องการขจัดปัญหาเสพติดให้สิ้นจากแผ่นดินไทย รวมพลังกันทั้งแผ่นดิน เพื่อถวายพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ปรากฏว่าทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นวิสัยทัศน์ที่อยากเห็นความสำเร็จด้วยกัน มี shared vision และมี passion แม้จะเป็นเรื่องของการทำสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ให้เป็นไปได้ แต่ภายในไม่ถึงปีเราสามารถจัดการปัญหาเสพติดที่หนักหมมในสังคมไทยมาเกือบ ๒๐ ปี ให้เหลือเกือบศูนย์ภายในเวลาไม่ถึงปี เพราะเป็นวิสัยทัศน์ที่มีการ share และมี passion ซึ่ง passion เกิดขึ้นเพราะพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงห่วงใย และมีพระราชดำริ เมื่อวันที่ ๔ ธันวาคม ๒๕๔๕ พวกเราจึงประกาศว่าจะทำสงครามกับยาเสพติดซึ่งเป็นจังหวะที่เหมาะสม มีการ share วิสัยทัศน์โดยทุกคนลงมามีด้วยกัน เรื่องที่คนคิดว่ายากและเป็นไปไม่ได้ก็เป็นไปได้ภายในเวลาไม่ถึงปี นี่คือนวัตกรรม ดังนั้น วิสัยทัศน์ทุกวิสัยทัศน์ต้องทำให้เกิดเป็น shared vision และ embraced ด้วย passion

วันนี้วิสัยทัศน์ใหม่ที่ต้อง share กันให้ได้คือ เรื่องความยากจน ถ้าเรานำวิสัยทัศน์เรื่องการแก้ไขปัญหาคความยากจน ขจัดความยากจนให้หมดสิ้น แล้วบอกว่า ๖ ปีต้องให้เสร็จ เราต้องบอกว่า จะเห็นเพื่อนร่วมชาติจนอย่างนี้ต่อไปไม่ได้แล้ว เราสงสารเขา อยากให้พ้นทุกข์ แล้วต่อไปนี้ระบบเศรษฐกิจ

ยิ่งแข่งขันเสรี คนเหล่านี้จะยิ่งจน เราต้องอุ้มเขาขึ้นมาให้ได้ ถ้าเรื่องนี้มีการ share และรวมพลังของทุกภาคส่วน ทำทุกอย่างเพื่อให้เขาพ้นภวะนั้น ความล้มเหลวจะเกิดขึ้น เพราะฉะนั้น การสร้าง shared vision คือ ภวະผู้นำที่เราต้องดำเนินการ



ที่สำคัญผู้นำต้องกล้าและต้องการเปลี่ยนแปลง และต้องกล้าเสี่ยง ตราบใดที่เราต้องการทำดี ตราบใดที่เรามีความมุ่งมั่นที่ดี ความผิดพลาดอาจเกิดขึ้นได้ แต่เป็นการผิดพลาดบนพื้นฐานที่ได้ทำดีที่สุดแล้ว พลาดเพราะทำไม่ไหวไปไม่ไหว เหมือนคนที่ตั้งใจจะปีนเขา ปีนจนหมดแรง เป็นลมคาภูเขาจะบอกว่าคนนี้จะถูกเหยาะเหยียดเพราะปีนเขาไม่สำเร็จไม่ได้ แต่ถ้าบอกว่าผมหมดแรง ผมไม่ยอมทำ ผมกลัวว่ากลับมาแล้วจะระบม อย่างนี้เป็นผู้นำไม่ได้ เพราะฉะนั้นผู้นำจะต้องกล้าเปลี่ยนและต้องการจะเปลี่ยนในสิ่งที่ไม่ดีให้ดีขึ้น และต้องกล้าเสี่ยง และที่สำคัญคือต้องกล้าคิดนอกกรอบ (think out of the box) กล้าคิดออกจากกรอบเดิม ๆ ให้ได้ ถ้ายังจำเจอยู่กับกรอบเดิม ๆ ก็เป็นผู้นำได้ยาก และถ้าติดกับอดีต เป็นนักโทษที่ถูกจองจำด้วยประวัติศาสตร์ก็ยิ่งแย่ ตรงนี้มาจากหนังสือเรื่อง Put the Moose on the Table ที่กล่าวถึงเรื่องของภวະผู้นำ คำว่า delegation ในหนังสือเล่มนี้ได้อธิบายความหมายว่า คือการมอบอำนาจหน้าที่ โดยทำให้คนที่มีศักยภาพสามารถทำหน้าที่ของเขาให้ได้ (Letting your competent people to do their jobs.) ซึ่งก็คือ การนำคนเก่ง ๆ มาทำงานให้มาก ใช้งานมาก ๆ มอบงานให้เขาทำนั่นเอง ผู้นำมีหน้าที่ต้อง identify คนในองค์กรของท่านว่าใครเก่ง แล้วดึงมาใช้งานให้หมด มอบหมายงานให้เต็มที่ คือทำให้งานเดินได้ ทำให้งานก้าวหน้า Leadership is about more than producing results through one's own initiative. It's about producing results through others. การใช้ภวະผู้นำจะต้องปล่อยใจทำให้เบา เพื่อนของผมบอกว่าเมื่อถึงเวลาประชุมจะต้อง get the moose on the table คือการส่งสัญญาณเพื่อชักจูงให้คนได้พูดออกมาอย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับปัญหาที่มีอยู่

มีฉะนั้นบางคนไม่ยอมพูดออกมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประชุมในระบบราชการไทย ข้าราชการเกรงว่าจะกระทบคนอื่นหรือหน่วยงานอื่น นี่คือนิสัยของคนไทยในสังคมตะวันออก ในสังคมตะวันตกเรื่องแบบนี้ไม่มีเลย เขาพูดอย่างตรงไปตรงมา จบแล้วจบกัน ไม่มีการโกรธกัน แต่สังคมไทยไม่ใช่อย่างนั้น คนไทยไม่ค่อยพูด พอพูดมาคำหนึ่ง เกิดการกระทบกระทั่งไม่พอใจกัน ตรงนี้อันตราย สังคมไทยเป็นเมืองพุทธ พระพุทธเจ้าไม่ได้สอนมาอย่างนี้เลย เพราะฉะนั้นเราจะต้องทำอย่างไรจึงจะ light - hearted คือทำให้ใจให้เบา ให้ว่าง เวลาประชุมต้องพูดกันอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา เอาปัญหาทั้งหมดมาถกกันบนโต๊ะด้วยจิตใจที่ว่างเปล่า ไม่มีความรู้สึกพอใจ ไม่พอใจ ไม่โกรธ ไม่หลง ต้องไม่มีเรื่องของผลประโยชน์ส่วนตัว การแก้ปัญหาก็จะง่ายง่าย ผมจึงบอกว่าปัญหาสร้างโดยมนุษย์ ทำไมมนุษย์จะแก้กันไม่ได้ เพราะปัญหาทุกวันนี้มนุษย์สร้างทั้งนั้น เพราะฉะนั้นมนุษย์ก็ต้องแก้ปัญหานั้นได้ แต่มนุษย์จะต้องปล่อยให้ว่างและพูดกันทุกประเด็น จะแก้ไขได้ทั้งหมด นี่คือนิสัยที่บรรยายไว้ในหนังสือ

การสนับสนุนส่งเสริมในการมีวิจัยและทดลองทางวิทยาศาสตร์

จะขอกล่าวถึงหน่วยงานทางด้านวิทยาศาสตร์ หรือหน่วยงานทางด้านวิจัยทั้งหลาย ในปัจจุบันนี้จำเป็นต้องส่งเสริมให้มีการทดลอง (experimentation) ให้มากขึ้น บางครั้งเราคิดและมีทฤษฎี แต่เราไม่ได้ทดลองพิสูจน์ เมื่อไม่ได้ทดลองพิสูจน์ก็ไม่สามารถทราบว่สิ่งที่เราทำนั้นเกิดผลหรือไม่ เพราะฉะนั้นการจะทำให้เกิดผลนั้น ต้องมีการทดลองพิสูจน์ก่อน วันนี้เครื่องมือและเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้ถูกนำมาใช้เพื่อให้เกิดการทดลองนั้นเร็วขึ้นและประหยัดขึ้น นี่เป็นสิ่งที่ช่วยได้มาก

ผมขอยกตัวอย่าง ๒ เรื่อง ที่น่าสนใจคือในหนังสือเรื่อง Experimentation Matters เขียนโดย Stefan H. Thomke อาจารย์จาก Harvard Business School ได้ยกตัวอย่าง ๒ เรื่อง เรื่องแรก คือ บริษัท IBM ของสหรัฐอเมริกาได้ผลิตคอมพิวเตอร์ขึ้นมารุ่นหนึ่ง ชื่อ ASCI Purple เป็น super computer ที่เหนือกว่า super computer ที่ NEC ผลิตขึ้นมาเพื่อทำ simulation หารูปแบบของสภาพอากาศและการเกิดแผ่นดินไหว เครื่องคอมพิวเตอร์ดังกล่าวนี้นำมาใช้ทำการทดลองเกี่ยวกับอาวุธนิวเคลียร์ โดยไม่ต้องทดลองจริงทางกายภาพ การทดลองด้วยการใช้ simulation โดยคอมพิวเตอร์ได้ผลดีมาก ทำให้สามารถพัฒนาวิทยาการด้านนิวเคลียร์ได้มากโดยไม่ต้องไปทดลองจริงอีก ตัวอย่างอีกเรื่องคือหน่วยงานที่เรียกว่า International Flavors and Fragrance ได้ทำการทดลองเกี่ยวกับการถนอมอาหาร โดยให้มีการรักษากลิ่นและรสชาติเดิมไว้ ในการทดลองได้มีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์และซอฟต์แวร์เข้ามาช่วย สำหรับเรื่อง OTOP ของเราเกี่ยวกับการออกแบบ และการเลือกสี รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงพาณิชย์ (นายพงษ์ศักดิ์

รักตพงศ์ไพศาล) ได้ไปชวนบริษัทเอกชนมาดำเนินการออกแบบในลักษณะเดียวกันนี้ เป็นการออกแบบ ๓ มิติ ทั้งสี และแบบ หน่วยงานอื่น ๆ ควรได้พิจารณานำการทดลองแบบนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ด้วย เพราะว่าแทนที่จะเสียเวลาทำออกมาก่อน แล้วอาจใช้ไม่ได้ ซึ่งเป็นการเสียเวลา แต่การ simulation ทางคอมพิวเตอร์ ทำให้ได้เห็นก่อนว่าใช้ได้หรือไม่ เพราะในปัจจุบันการทำเรื่องสำคัญ ต้องคิดว่าทำอย่างไรจึงจะไม่เสียเวลาและประหยัดงบประมาณด้วย ในเรื่องของปุ๋ยก็เช่นเดียวกัน สามารถทำการทดลองในห้อง lab ได้ เช่น ปุ๋ยอินทรีย์ที่เติมสารเคมีบางตัว ในการทดสอบว่าพื้นที่ดินใดขาดสารอาหารอะไรในปริมาณเท่าไรนั้น ควรมีการทดสอบ โดยใช้ computer simulation แล้วเราจะทำงานได้เร็วขึ้น แทนที่จะให้เกษตรกรไปทดลอง เพราะฉะนั้นถ้าเราใช้ระบบ computer simulation หรือการใช้ระบบของการใช้สูตรใส่เข้าไป ก็จะมีการทดสอบในห้องทดลองประกอบและทำให้ไม่ต้องทดลองในสนามมากนัก และการแก้ปัญหาจะเร็วขึ้น จึงขอฝากกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนให้นำวิทยากรทางด้านวิทยาศาสตร์และคอมพิวเตอร์ไปใช้ในการแก้ไขปัญหาด้วย โดยสรุปแล้วหนังสือเล่มนี้มีประโยชน์ เขายกตัวอย่างหลายเรื่อง ที่เมื่อใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยทำให้ประสบผลสำเร็จเร็วขึ้นกว่ากำหนดมาก

ในส่วนของผมขอจบเพียงเท่านี้ ต่อไปขอให้ท่านรองนายกรัฐมนตรี (นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์) เสริมในเรื่องของการจัดการ และท่านรองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) เพิ่มเติมในเรื่องของโครงสร้างการบริหารกลไกต่อไป



short note การบรรยายของนายกรัฐมนตรี

short note การบรรยายของนายกรัฐมนตรี

Re-Imagine by Tome Peters

Darling Kindersley Limited 2003

- Uncertainty is the only thing to be sure of.
- If you don't like change, you are going to like irrelevance even less.

Zero Space : Moving Beyond Organizational Limits

by Frank Depreza & Rene Tissen

"The organizations we created have become tyrants. They have taken control, holding us fettered, creating barriers that hinders rather than help our business. The lines that we drew on our next organization diagrams have turned into walls that one can scale or penetrate or even peer over.

Yes, Walls, Barriers, Tyrants

Can We Regain Control ?

Muhammad Ali : "Float like a butterfly, sting like a bee"

We must destroy departments and create aggressive, imaginative, entrepreneurial Professional Service Firm (PSF) in their stead.

PSF = Fundamental basis for value added in the enterprise เป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดในการเพิ่มมูลค่า - capital added device

XFT = Cross - Functional Teams are us.

คิดจะทำเองทั้งหมด ทำได้ ทำไหว หมดสมัย

WAS	IS
Planning, Planning, Planning,	Projects, Projects, Projects,
Telling people what to do	Telling stories
Cubicle slavery	Free agent nation (self employed)
Goal : get through the day	Goal : get things done
Detroit model	Hollywood model
Vertical loyalty	Horizontal loyalty
People are important	People are everything
Rules	Relationship
Yes, sir	Thank you
Management	Empowerment
Uni-tasking	Multitasking
Playing it safe	Playing it weird
Doing it all	Delegating
Correcting people	Connecting people
Presiding	Pushing

It's important to remember that changing the organizational structure alone will not create success; it will only create a structure where success may be more readily achieved.

Changing from one type of structure to another in the belief that it will fix a problem is a big mistake.

Values = shared beliefs เป็น foundation of success

Leader = ต้องสร้าง new leaders

Put the Moose on the Table by Randall and Todd Tobias

Lessons in Leadership from CEO's Journey

Indiana University Press 2003

Tobias mixes personal anecdotes with his thoughts on effective business and leadership practices that separate the best from the rest.

- Leadership
- Integrity
 - Dedication
 - Respect for colleagues
 - Management
 - Communication/ one's own ideas
 - Interpersonal skills
 - Values and culture
 - Vision: shared vision embraced with passion
 - Change
 - Risk-taking
 - Think out of box

- Delegation = letting yours competent people do their jobs

- Integrity = more than not lying, cheating or breaking the rules รวมถึง hiding problems, even for the best reasons.

"Leadership is about more than producing results through one's own initiative. Its' about producing results thru others."

"Leadership almost always thinks out of the box. They listen, observe, share ideas and shamelessly borrow from experience of others."

Get the Moose on the table- it was adopted to signal, in a light-hearted way, the need to speak openly and transparently about an issue at hand.

Most visions have many "Fathers". But in the end, people must be able to see and believe that their leaders in the ultimate father and truly owns the visions.

การเป็นผู้นำอาวุโสต้องมีความรู้ทั้งด้านลึก (Depth) และกว้าง (Breadth) ถ้าให้เลือก ให้กว้างดีกว่า

A leader inspires confidence and trust.

A leader communicates effectively, internally, and externally.

A leader consistently achieves superior results and produces results through other people.

การตัดสินใจไม่ต้องรอข้อมูลครบถ้วน คำว่าเพียงพออาจจะเป็น partial แต่สำคัญต้อง timely ดีกว่ารอข้อมูลครบถ้วนแล้วตัดสินใจช้า

Experimentation Matters: Unlocking the potential of New Technologies for Innovation

By Stefan H Thomke

Havard Business School Press, 2003

- Cost of experimentation often limits innovation
- Technologies ใหม่ เช่น ใช้ Computer modeling and simulation แก้ข้อจำกัด และมีผลต่อ learning, เบิกทางสู่ Higher R&D
- 19 Nov 2002 IBM would build 2 new supercomputers for the U.S. Department of Energy ราคา 200 ล้าน U.S. – Leaping the world fastest computer.
- Earth Simulation by NEC – ใช้กับ simulation of weather patterns and earthquakes. U.S. ชื่อ ASCI Purple simulate button to bang of nuclear weapons 467 million MIPS. ไม่มี physical testing ใช้ designed and advanced simulation substitute physical testing.
- ตัวอย่างการทำ Research ถึง Customer need
- IFF (BBA) International Flavors and Fragrances test all processed food เพื่อไม่ให้เทคนิคการผลิตทำให้เสียรสชาติที่แท้จริง โดยใช้การออกแบบด้วยคอมพิวเตอร์
- Organize process to invite innovation
- Taking experimentation and new technologies beyond organizations

การจัดทำงบประมาณในมิติใหม่

โดย นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์
รองนายกรัฐมนตรี



ท่านนายกรัฐมนตรีได้ประกาศว่า ภารกิจที่สำคัญที่สุดของรัฐบาลชุดนี้ก็คือการนำพาประเทศให้ก้าวพ้นจากวิกฤตการณ์ แต่ขณะเดียวกันก็ต้องการที่จะปฏิรูปประเทศให้มีความเข้มแข็งให้สามารถรองรับกับความเปลี่ยนแปลงแห่งอนาคตได้ ขณะนี้ก็คงจะพูดได้เต็มปากว่า ประเทศไทยได้ก้าวพ้นจากวิกฤตการณ์แล้ว แม้กระทั่งบริษัท มูดีส์ ที่ใช้เวลาค่อนข้างนานในการประเมินประเทศไทยก็ประกาศยอมรับและปรับระดับความน่าเชื่อถือและฐานะของประเทศไทยไปเรียบร้อยแล้ว มีคนถามว่าทำไมบริษัท มูดีส์ จึงใช้เวลายาวนานนัก ในการปรับระดับความน่าเชื่อถือของประเทศไทย เรื่องนี้โทษเขาไม่ได้ เพราะว่าสิ่งซึ่งเราทำให้เขาเห็นจากการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมจาก ๑.๖ เป็น ๖ กว่า ๆ หรือจากการที่ยาเสพติดเต็มบ้านเต็มเมือง จนกระทั่งเกือบไม่มี ไม่เคยมีประเทศใดที่สามารถทำเช่นนั้นได้ เขาเองได้ยินกับหู ไม่ได้เห็นกับตาก็ไม่ค่อยเชื่อ ก็ต้องใช้เวลา แต่สุดท้ายก็ต้องยอมรับว่าเราทำอย่างนั้นและทำได้มาแล้ว

ที่กล่าวมาข้างต้นเป็นจุดสำคัญ เมื่อประเทศไทยก้าวผ่านวิกฤตการณ์มาแล้ว รัฐบาลชุดนี้กำลังนำประเทศไทยก้าวไปสู่ขั้นที่สอง ก็คือ หนึ่ง ต้องการที่จะรักษาทิศทางของการขยายตัวทางเศรษฐกิจให้ต่อเนื่อง แต่การขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่องต้องเป็นการขยายตัวที่มีคุณภาพ และมีความประสงค์ที่จะนำพาประเทศให้ก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วในกลุ่มโลกที่หนึ่ง ใน ๖ ปี หรือ ๑๐ ปีข้างหน้าด้วยคำว่า “ประเทศที่พัฒนาแล้ว” ท่านนายกรัฐมนตรีหมายความว่าความยากจนนั้นมีอยู่น้อยที่สุดหรือหมดไป ต้องการให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ที่สำคัญที่สุดก็คือให้ประเทศไทยนั้นก้าวเข้าไปสู่การเป็นสังคมแห่งความรู้ นี่ไม่ได้หมายความว่าประเทศอุตสาหกรรม แม้การเป็นประเทศเกษตรกรรมก็มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่เราต้องเข้าไปสู่เรื่องของความรู้ สินค้าทุกตัวนั้นต้องมีเรื่องของความรู้และวิทยาการยกระดับทั้งสิ้น ตรงนี้เองที่เป็นแกนแห่งยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งแต่ละกระทรวง กรม จะต้องนำไปเพื่อสร้างเป็นยุทธศาสตร์ของกระทรวง เพราะที่ผ่านมานั้นเมื่อท่านนายกรัฐมนตรี

ตั้งรัฐบาลชุดนี้ขึ้นมา ถ้าจำได้ท่านนายกรัฐมนตรีประกาศวาระแห่งชาติ ๑๑ ข้อ และประกาศสงคราม ๓ สงคราม วันนี้เรามาถึงอีกจุดหนึ่งแล้ว แต่ในการที่ทุกกระทรวงจะนำแกนหลักของกลยุทธ์เหล่านี้ไปพัฒนา เป็นยุทธศาสตร์ของกระทรวงตัวเองขึ้นมา ยุทธศาสตร์นั้นจะไปข้างหน้ามากหรือน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับหลาย ๆ ปัจจัย ปัจจัยหนึ่งซึ่งท่านนายกรัฐมนตรีได้ย้ำอยู่เสมอ คือ เรื่องงบประมาณ เรื่องนี้ท่านนายกรัฐมนตรี ให้ความสำคัญตั้งแต่ก่อนตั้งรัฐบาล

ระบบงบประมาณในอดีต

งบประมาณในอดีตนั้นเราทุกคนต้องยอมรับว่ามีปัญหาจาก ๒ ประการ

ประการที่ ๑ เม็ดเงินนั้นถูกเจียดไปโดยงบประมาณ ซึ่งไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๕ แต่ละปี เหลือเพียงร้อยละ ๒๐ เศษ ๆ ที่เป็นเม็ดเงินในการลงทุน

ประการที่ ๒ ด้วยเงินจำนวนน้อยนิดอย่างนี้ก็ต้องถูกใช้ไปอย่างไร้ทิศทางในบางครั้ง ผมสามารถยืนยันข้อนี้ได้

ช่วงที่มีการตั้งรัฐบาล ผมและรองนายกรัฐมนตรี โกคิน พลกุล เคยทำนโยบายด้วยกัน ในขณะนั้นท่านนายกรัฐมนตรีสั่งผมให้ไปช่วยทำนโยบายของรัฐบาล ผมทำมาแล้ว ผมเห็นแล้วใจหายคือ รัฐบาลในระบบการเมืองไทยเป็นรัฐบาลผสม การทำนโยบายรัฐบาลที่จะบริหารประเทศนั้นมีลักษณะเป็น การปรับแปะและรวบรวม จากนั้นก็พับเข้าด้วยกัน สิ่งเหล่านี้น่าเป็นห่วงมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรามีเงิน อยู่น้อยนิด มีการลงทุนเพียงร้อยละ ๒๐ เศษ ๆ ของงบประมาณทั้งสิ้น ตรงนี้คือหัวใจสำคัญว่างบประมาณ ไม่ใช่การแบ่งเงินหรือรวมเงิน แต่จะต้องมีเครื่องมือซึ่งเป็นหัวใจสำคัญมากที่จะมองทิศทาง ตีกรอบทิศทาง และผลักดันทิศทางให้เป็นไปตามสิ่งที่ต้องการให้ได้ ท่านนายกรัฐมนตรีได้มอบหมายนโยบายไว้ว่าตรงนี้ ต้องเปลี่ยนแปลง จากจุดนี้เองที่นำมาสู่การปฏิรูประบบงบประมาณครั้งใหญ่ จริง ๆ แล้วเราใช้วิธีแทรกซึม ในขณะที่ปีแรก ๆ ที่เราบริหารราชการแผ่นดิน เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ไม่มีเงินล้านบาทที่จะรับกับวิกฤตการณ์ ฉะนั้นงบประมาณ ๕๘,๐๐๐ ล้านบาท ก็ถูกบรรจุเข้าไป ล่วงมาอีกหนึ่งปี ก็ต้องใช้บัญชีตั้งงบประมาณ ๑๖,๐๐๐ ล้านบาท เป็นงบประมาณสำรองไว้สำหรับที่ท่านนายกรัฐมนตรีจะใช้ในยามที่จำเป็น ไม่มีองค์กรใด ที่ไม่มีงบสำรองที่จะใช้ในยามฉุกเฉิน นี่เป็นประเทศชาติ ถ้าประเทศไม่มีงบสำรอง ตรงนี้จะทำให้ ประเทศไทยอยู่ในภาวะอันตรายอย่างยิ่ง ท่านนายกรัฐมนตรีมีบัญชาว่าให้มีงบประมาณสำรองสำหรับ ใช้ในยามที่จำเป็น

ระบบงบประมาณในอนาคต

ประการที่หนึ่ง การจัดทำงบประมาณต้องมีทิศทาง เมื่อผ่านมามากปีหนึ่งเมื่อเราก้าวพ้นวิกฤตการณ์ไปแล้ว เราก็เริ่มการปฏิรูบบประมาณอย่างจริงจัง ท่านนายกรัฐมนตรีได้กล่าวไปแล้วว่า เมื่อเรามียุทธศาสตร์ เราเริ่มจากยุทธศาสตร์ชาติ จากนั้นก็เป็นยุทธศาสตร์กระทรวง และยุทธศาสตร์จังหวัด เป็นพื้นที่ เพราะฉะนั้นระบบงบประมาณในอนาคตข้างหน้าจะแบ่งเป็น ๓ ก้อนใหญ่ คือ

๑. งบประมาณตามวาระแห่งชาติ ซึ่งอาจจะรับผิดชอบโดยเพียง ๑ กระทรวง หรือหลายกระทรวงร่วมกัน

๒. งบประมาณที่จัดตามหน้าที่ของแต่ละกระทรวง

๓. งบประมาณที่จัดตามพื้นที่ โดยกลุ่มจังหวัด หรือผู้ว่าราชการจังหวัด จุดนี้เองจะเป็นตัวแก้ไขจุดอ่อนในอดีตที่มีการกล่าวว่างบประมาณของประเทศไทยนั้นไร้ทิศทาง

ประการที่สอง สิ่งสำคัญที่นายกรัฐมนตรีให้นโยบายก็คือ การจัดทำงบประมาณสมัยเดิมนั้น เมื่อเริ่มทำประมาณต้นปี ทำเสร็จจะใช้ก็คือ เดือนตุลาคม ทันทีที่ประกาศใช้ก็กลายเป็นงบประมาณแห่งอดีตทันที ฉะนั้นนโยบายก็คืออนาคตข้างหน้างบประมาณนั้นจะต้องทบทวนได้ สามารถประเมินใหม่ได้ ปรับใหม่ได้เสมอ มีเป้าหมายซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา



ประการที่สาม ในอดีตรบบงบประมาณขาดความยืดหยุ่น ขาดผู้รับผิดชอบชัดเจน ช่วงนี้ นโยบายที่เกิดขึ้นมากก็คือ ให้มีการกระจายอำนาจ ให้มีการกระจายความยืดหยุ่นให้มากขึ้น จากตรงนี้นั้นเองนำไปสู่การวางระบบงบประมาณครั้งใหม่ขึ้นมา ที่สำคัญที่สุดก็คืองบประมาณตั้งขึ้นมาแล้ว ไม่ได้หมายความว่ายุทธศาสตร์เดินได้ ผมกราบเรียนว่า ที่ท่านนายกรัฐมนตรีกล่าวมาทั้งหมดในตอนต้นผมตีใจที่ได้ยินตรงนั้น เพราะว่าป็นครั้งสำคัญที่เรากำลังพูดถึงเรื่องการบริหารจัดการ จริง ๆ แล้วการปฏิรูประบบราชการนั้นเรากระทบไปถึงแค่ตัวเท่านั้นเอง หัวใจอยู่ที่การบริหารจัดการ อยู่ที่กระบวนการของการทำงาน

ยกตัวอย่าง ตอนที่ผมเดินทางไปเกาหลีใต้ ผมได้รับประทานอาหารร่วมกับผู้บริหารสูงสุดของบริษัท แอลจี ซึ่งขณะนี้ป็นบริษัทระดับโลกแล้ว เขาบอกผมว่าในกลุ่มบริษัทนั้นสามารถแบ่งเป็น ๓ ประเภท

ประเภทที่ ๑ คือประเภทที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงเลย ประเภทเหล่านี้อยู่ไม่ได้

ประเภทที่ ๒ คือมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง แต่ถึงแม้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ในอนาคตไม่เกิน ๕ ปีก็จะอยู่ไม่ได้ ยกตัวอย่างเช่น นิสสัน มีการเปลี่ยนแปลงไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง แต่ขณะนี้นิสสันจบไปแล้ว เหลือแค่โตโยต้าในอุตสาหกรรมยานยนต์ของญี่ปุ่น

ประเภทที่ ๓ คือกลุ่มบริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด (leap frog) นี่คือนสิ่งที่ไทยรักไทยกำลังคิด คือการกระโดดข้าม คิดใหม่ ทำใหม่ เพราะสิ่งแวดล้อมที่ท่านนายกรัฐมนตรีได้เคยกล่าวแล้วว่ามันไม่ใช่เส้นตรงแต่เป็นลักษณะที่เป็นเส้นโค้ง

บทบาทของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ

และสังคมแห่งชาติที่มีต่อการดำเนินยุทธศาสตร์ของประเทศ

ผมโยงเรื่องนี้ขึ้นมาเพราะว่าผมเห็นบริษัท ซัมซุง และบริษัท แอลจี ใช้เวลาไม่ถึง ๑๐ ปี สามารถแข่งขันแบบก้าวกระโดด (leap frog) ไปสู่อีกระดับหนึ่งทันที มาดูประเทศไทยเราประกาศแล้วว่าเราจะใช้ยุทธศาสตร์ใหม่ แต่ถ้าองคคพพไม่มีการขยับจะไปไม่ได้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เป็นหัวใจสำคัญที่สุด ผมได้หารือกับท่านเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คุณจักรมณท์ ผาสุกวนิช หลายรอบ ในอดีตใครคิดอะไรไม่ออกบอก สศช. ใครทำอะไรไม่ได้ฝาก สศช. จึงทำให้ สศช. กลายเป็นผู้เ็น กลายเป็นห้องแซ่เอกสาร ลักษณะเช่นนี้จะเป็นอย่างนี้ต่อไปอีกไม่ได้ ได้หารือกันว่า จากนี้เป็นต้นไป สศช. จะต้องเป็นหน่วยที่

ช่วยเหลือรัฐบาลในเชิงของการเป็นองค์กรเพื่อการพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เราถูกจำกัดด้วยกฎ ระเบียบ แล้วก็มีหน้าที่แน่นอนตายตัว กลายเป็นเส้นแบ่งเขตแดนซึ่งไม่มีใครข้ามเขตแดนกันได้ เพราะฉะนั้นตกลงกันว่า สศช. จะแบ่งเป็น ๕ แห่งใหญ่

แห่งที่ ๑ เป็นเรื่องของข้อมูลกับการนำมาใช้อย่างฉลาด (Intelligence)

แห่งที่ ๒ เป็นเรื่องของการพัฒนายุทธศาสตร์ (Strategy development)

แห่งที่ ๓ เป็นเรื่องการวางเครือข่าย โครงร่างทางยุทธศาสตร์ของโครงการรัฐบาลในอนาคต (Strategic Architecture)

แห่งที่ ๔ เป็นเรื่องของความสามารถในการแข่งขัน

แห่งที่ ๕ เรื่องของการติดตามและประเมินผล

การทำงานให้ใช้วิธีมอบหมายกลุ่มคนเข้ามาทำงาน โดยที่ยังไม่ต้องประกาศเปลี่ยนแปลงกฎหมาย หรือระเบียบกฎเกณฑ์ ที่สำคัญคณะกรรมการของ สศช. จะต้องไม่ใช่ตรายาง เพราะถ้าเป็นลักษณะนั้น สศช. ไม่มีทางเป็นหลักของประเทศชาติได้ ฉะนั้น คณะกรรมการจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบของคณะกรรมการก็ไม่จำเป็นที่จะต้องมีเฉพาะคนไทย ใครมีความสามารถก็ชักชวนเชิญชวนเข้ามา แม้แต่จากต่างประเทศ

การทำงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน แต่เดิมนั้นเมื่อประเทศไทยเปิดกว้าง ใครอยากมาลงทุนให้มา จากนั้นไปเมื่อยุทธศาสตร์เปลี่ยน กลไกการทำงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนก็ต้องเปลี่ยน ผมได้หารือท่านรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม ท่านพินิจ จารุสมบัติไปแล้ว ว่าองค์กรแบบไขว้ (Matrix Organization) ต้องเกิดขึ้นที่สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน แกนนอนนั้นจุดประสงค์ของการส่งเสริมมีอะไรบ้าง ท่านนายกรัฐมนตรีบอกว่าต้องการให้มีการส่งเสริมการลงทุนเพื่อลดการนำเข้า ต้องเกิดขึ้นมาทันที มีการส่งเสริมอุตสาหกรรมสำหรับอนาคต มีการส่งเสริมสำหรับการยกระดับเกษตรกรรม เป็นต้น แกนตั้งเป็นเรื่องของประเทศแต่ละประเทศที่เป็นประเทศเป้าหมาย เมื่อต้องเปลี่ยนแปลงกลไกการทำงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนโดยแบ่งเป็นกลุ่มมีคนหนึ่งคนดูแลประเทศ เช่น ประเทศจีน ตามครรลองของการส่งเสริมสิ่งเหล่านี้ที่ได้บอกไป และต้องมีทีมงานศึกษาโดยเฉพาะ ว่าแต่ละกลุ่มประเทศนั้นต้องการอะไรในแนวลึก เกาหลีไม่มาลงทุนในประเทศไทยหรือลงทุนน้อย เพราะเขาเห็นว่าเมืองไทยขาดวิศวกรแล้วไปรับเอามาจากประเทศอื่นมากกว่า คนที่ดูแลเรื่องของเกาหลีต้องนำเสนอวิธีการซึ่งต้องออกแบบโดยเฉพาะสำหรับเกาหลีได้โดยเฉพาะ คนที่ดูแลจีนก็ต้องดูแลโดยเฉพาะ ฉะนั้นองค์กร เช่น สศช. และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนซึ่งเป็นเสาหลักของประเทศไทยก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวอย่าง

ฉะนั้นถึงตรงนี้ขอเรียนว่าสิ่งที่พยายามจะกล่าวมาข้างต้นก็คือ เมื่อข้างบนขยับ ระบบงบประมาณ ขยับ ทุกอย่างขยับตาม องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพาณิชย์ กำลังขยับ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพาณิชย์ กำลังตั้ง มีสเตอร์มิ่งคูด มีสเตอร์ข้าว มีสเตอร์ลำไย ให้สอดรับกัน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ดูแลเรื่องการผลิต กระทรวงพาณิชย์ดูแลเรื่องการค้าขาย อย่างนี้จึงจะเดินได้ นโยบายจึงจะเดินไปข้างหน้า

๖๖ แนวทางการทำให้งบประมาณดีขึ้น

กลับมาเรื่องงบประมาณอีกครั้งหนึ่ง ถ้าเราเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณ มีอีกวิถีทางหนึ่ง ซึ่งทำให้งบประมาณดีขึ้นได้ คือ เมื่อเรากล่าวว่าเรามีข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณที่มีเพียงร้อยละ ๒๐ เศษ ๆ ที่ใช้ในการลงทุนของประเทศ แต่จริง ๆ นั้น ผมคิดว่าประเทศนี้เก่งมาก ที่ด้วยเงินเพียงร้อยละ ๒๐ เศษ ๆ เรายังสามารถก้าวพ้นวิกฤตการณ์ไปได้ในเวลา ๒ ปีครึ่งที่ผ่านมา แต่ข้อแรกที่ทำให้เม็ดเงิน งบประมาณมีมากขึ้นก็คือ สิ่งที่ทำนายกรัฐมนตรีกล่าวไว้ก็คือ จากนั้นไปเอกชนเริ่มเข้มแข็งขึ้นแล้ว เราจะส่งไม้ให้กับเอกชนมากขึ้น เช่น ถ้าเราบอกว่าเราต้องการให้เอกชนมีวิทยาการ ถ้าเอกชนลงทุนในเรื่องของการวิจัย ลงทุนเรื่องของการวิจัย สิ่งเหล่านี้รัฐบาลก็ไม่ต้องไปใช้จ่าย เมื่อรัฐบาลไม่ต้องไปใช้จ่าย รัฐบาลก็ไม่ต้องปรับภาษีเพิ่มขึ้น การผลิตนักศึกษา ถ้าชักชวนเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมได้ บริษัทยักษ์ใหญ่ทั้งหลาย ถ้ามีการผลิตบุคลากรได้รัฐบาลก็ไม่ต้องไปออกค่าใช้จ่าย เมื่อรัฐบาลไม่ต้องออกค่าใช้จ่าย รัฐบาลก็ไม่ต้องปรับภาษีเหล่านี้เพิ่ม ในทางตรงกันข้ามอาจจะสามารถปรับลดภาษี ปรับได้ทันเพราะว่าค่าใช้จ่ายนั้นท่านจ่ายน้อยลง นี่คือข้อที่หนึ่ง เป็นเรื่องของขั้นตอนของการปรับเปลี่ยน

ข้อที่สองคือ **ทัศนคติ** ผมขอกราบเรียนตรงนี้ว่างบประมาณส่วนใหญ่เป็นงบประจำ งบประจำนั้นร้อยละ ๗๕ เป็นงบประมาณที่เป็นหมวดเงินเดือนลงไปทีบุคลากร ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ตั้งแต่ผมเป็นเด็กจนถึงอายุขนาดนี้แล้ว คนไทยมีทางเลือกแค่ ๒ ทาง คือทำงานในภาคเอกชน กับรับราชการ นอกจากนั้นไม่มีทางเลือก เมื่อคนไม่ต้องการทำงานอยู่ในภาคเอกชน มารับราชการ งบเงินเดือนก็มากขึ้นมา เวลาไปอยู่เอกชนก็เป็นประเภทรับจ้าง ไม่ยอมทำมาค้าขายด้วยตนเองเพราะไม่มีทางเลือก ฉะนั้นจากนี้ไป รัฐบาลโดยกระทรวงอุตสาหกรรมกำลังปรับเปลี่ยน กำลังจะสร้างทางเลือกให้กับเอกชน ใครรับจ้างเอกชน ต้องการเป็นเจ้านายของตัวเอง ทำมาค้าขาย เราจะพัฒนาเขาเป็นผู้ประกอบการ ภาคราชการคนใดที่รับราชการมานานแล้ว ไม่อยากจะรับราชการต่อไป เราจะเปิดทางเลือกช่วยให้เขาสามารถทำมาค้าขายได้

เป็นต้น เมื่อเป็นการเปิดทางเลือกแบบนี้ก็จะสามารถทำให้ลดงบประมาณ มิงงบประมาณเพื่อการลงทุน มากยิ่งขึ้น สิ่งเหล่านี้เป็นตัวอย่างของการจัดสรรงบประมาณแห่งอนาคตข้างหน้า

ผมขอปิดท้ายการพูดด้วยคำพูดง่าย ๆ อยู่ข้อหนึ่งว่า ในเชิงยุทธศาสตร์ จังหวะเวลา เป็นสิ่งสำคัญมาก บางทีทั้งชาติ จังหวะมาเพียงครั้งเดียว ถ้าไม่ฉวยเอาไว้จะหลุดลอยไป ในอดีตนั้น โลกมีความนิ่ง มีเสถียรภาพ ประเทศไทยไม่เคยมีเสถียรภาพ การเมืองก็ไม่มีเสถียรภาพ เศรษฐกิจก็ไม่มีเสถียรภาพ สังคมก็ค่อนข้างลำบาก วันนี้แปลกแต่จริง โลกขาดเสถียรภาพ ประเทศไทยเป็นประเทศเดียวในโลกที่มีเสถียรภาพ การเมืองมีเสถียรภาพ ท่านนายกรัฐมนตรีสามารถมีบทบาทมากในเวทีการเมืองระหว่างประเทศจนทำให้ทุกคนมองประเทศไทยเป็นจุดเดียว เศรษฐกิจมีเสถียรภาพ นิ่งตลอด แต่ไม่ใช่แบบอดีต นั่นเพราะว่าเรามีเสถียรภาพเชิงเศรษฐกิจ สังคมมีเสถียรภาพ เพราะว่าปัญหาสังคมถูกแก้ไข ที่สำคัญมาก ถ้าทำได้ใน ๕ - ๖ ปีข้างหน้าประเทศไทยก้าวไปสู่ระดับกลุ่มโลกที่หนึ่งแน่นอน

นายกรัฐมนตรี

การเติบโตทางเศรษฐกิจเร็วมาก ซึ่งผมไม่ตกใจ เพราะผมรู้ปัญหาที่เราจะพยายามปิดช่อง เพื่อไม่ให้มีปัญหา ผมเดาให้ฟัง เชื่อไม่เชื่อก็กว่ากันดูอีกที ถึงสิ้นปีนี้ตลาดหลักทรัพย์จะมีมูลค่าตลาด ประมาณ ๔ ล้านล้านบาท ทุนสำรองเงินตราต่างประเทศอยู่ประมาณ ๔๒ พันล้านเหรียญสหรัฐ ฯ การส่งออกกระด้นี้ GDP เกิน ๖ แสน อาจจะมีถึง ๗ เพราะว่าถึงเดือนตุลาคมนี้ การส่งออกนี้เกินร้อยละ ๑๕ เหลืออีก ๒ เดือน ผมคิดว่าอย่างไรเสียอย่างแย่สุดก็โตร้อยละ ๑๔ เพราะดูการนำเข้าสินค้าทุนเดือนพฤศจิกายน เดือนธันวาคม น่าจะขึ้น ปีหน้าแนวโน้มการขยายตัวดีมากแล้วสิ่งที่เราจะทำในปีหน้าจะส่งผลต่อไปถึงปี ๒๕๕๐ เพราะฉะนั้นจากนี้ไป ๔ ปีข้างหน้าแนวโน้มการเติบโตจะสูงมาก เราจะมีปัญหาเรื่องของแรงงานและคุณภาพแรงงานของเรา เรื่องของการศึกษาและการปฏิรูปการศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเร่งและต้องปฏิรูป เอาคนที่ไม่มีคุณภาพออกไป ขณะเดียวกันระบบทุกระบบก็ต้องปฏิรูป ต้องมีการกำหนดแนวทาง เพื่อให้ที่สุดแล้วสังคมไทยจะต้องเข้าไปสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นสังคมที่ตั้งอยู่บนฐานความรู้ อาจจะเป็นฐานความรู้ผสม เช่น เกษตรกรเป็นเกษตรกรที่มีเทคโนโลยีวิทยาศาสตร์กับภูมิปัญญาดั้งเดิม ผสมผสาน ถ้าเราจะไม่ใช้เรื่องของความรู้เข้าไปผสมผสานเลย เราจะก้าวไปสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ไม่ได้ ซึ่งประเทศที่พัฒนาแล้วก็ไม่จำเป็นต้องเป็นประเทศที่มาจากอุตสาหกรรมล้วน แต่ถ้าจะเป็นเกษตร ต้องเป็นเกษตรที่ฐานความรู้ในระดับสูง ต้องผสมผสานกันแน่นอน รัฐบาลกำลังจะแจกที่ดินทำกินในปีหน้า



เพราะฉะนั้นส่วนนี้จะเสริมฐานไปทั้งระบบ ที่ผมกล่าวอย่างนี้หมายความว่าภาคแรงงานกับภาคการศึกษา จะต้องงานหนัก ผมกล่าวอย่างนี้เพื่อส่งสัญญาณไปให้รู้ว่า เรื่องของงบประมาณ เรื่องของยุทธศาสตร์ในการทำงานงบประมาณจะต้องสนับสนุนทิศทางที่ต้องสอดคล้องกัน และในอนาคตข้างหน้าการทำงานงบประมาณถ้าจะทำกันแบบเดิมคงจะไม่ได้แล้ว แต่เราจะค่อย ๆ แทรกซึมไปอย่างที่ท่านรองนายกรัฐมนตรี สมคิด ฯ กล่าวไปแล้ว และในที่สุดจะปฏิรูประบบการทำงานงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และทันต่อการเปลี่ยนแปลง สิ่งนั้นนำไปสู่การแก้กฎหมายพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ ซึ่งวันนี้ที่เราเตรียมไปแล้ว แต่ก็ยังรู้สึกว่าก็ยังไม่ทันสมัย



การบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖

โดย นายวิษณุ เครืองาม
รองนายกรัฐมนตรี



ผมขอเรียนคณะรัฐมนตรีและท่านผู้บริหารกระทรวงย้อนไปสักนิดหนึ่ง เมื่อสักครู่นี้ตอนต้น ท่านนายกรัฐมนตรีได้เริ่มเรื่องการปฏิรูประบบราชการไว้ ท่านบอกว่าเราได้ผ่านช่วงเวลาของการจัดโครงสร้างมาแล้ว ต่อไปจะต้องจับในเรื่องของ management แล้วท่านก็พูดประโยคหนึ่งว่า ไปถึงระยะหนึ่งเราก็ต้องจัดเรื่องเกี่ยวกับคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เป็นภาระของรัฐ ว่าจะต้องลดลงอย่างเป็นระบบ หรือลดลงอย่างเป็นขั้นตอน ที่จริงทั้งหมดนี้ก็คือ แนวทางในการที่จะปฏิรูประบบราชการไม่ว่าในประเทศใดก็ตามในโลก

สูตรสากลในการปฏิรูประบบราชการ

ความเป็นจริงนั้นเมื่อไปดูตำรับตำราหรือวิธีปฏิบัติในประเทศที่เขาปฏิรูประบบราชการกันไปแล้ว เช่น สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย หรือนิวซีแลนด์ เขาจะบอกเสมอว่าเขายึดหลัก 3 S ในการปฏิรูป S แรกคือ ทำเรื่อง Structure หรือโครงสร้างเสียก่อน เสร็จแล้วก็ไปทำ S ตัวที่สอง หมายถึง Service หรือ

บริการ หรือวิธีปฏิบัติราชการของข้าราชการ ต่อจากนั้นก็ขยับไปทำ S ตัวที่สาม คือ Size คือการลดอัตรา กำลัง ซึ่งก็ตรงกับที่ท่านนายกรัฐมนตรีได้กล่าวมาตอนต้นนั่นเอง ผมเคยถามผู้รู้ในต่างประเทศว่า ขั้นตอนอย่างนี้ไปนำมาจากไหนและคิดได้อย่างไร เขาก็บอกว่าที่จริงเป็นสูตรบริหารง่าย ๆ ที่เคยใช้กันมาเรื่อง 4 M คือ Men Money Material และ Management แต่มาจัด grouping เสียใหม่ เพราะความเป็นจริงแล้ว เวลาทำเรื่อง Structure หรือโครงสร้างนั้นก็เท่ากับจัด Material นั่นเอง เวลาทำเรื่อง Service เท่ากับจัดเรื่อง Management เวลาทำเรื่อง Size หรืออัตรากำลัง เท่ากับว่าเรากำลังจะทำเรื่อง Men และ Money คือ ลดงบประมาณ ลดบุคลากร สูตรการปฏิรูพออย่างนี้เป็นสูตรที่ใช้กันมาตลอด

๒๒ แนวทางการปฏิรูประบบราชการไทย

ผมเคยเล่าให้ท่านผู้ว่าราชการจังหวัดพังเมื่อคราวบรรยายท่านผู้ว่า ฯ CEO ว่า อันที่จริงเมื่อ ๑๐๐ กว่าปีมาแล้ว ตอนที่รัชกาลที่ ๕ ทำปฏิรูป ไม่น่าเชื่อว่าท่านใช้วิธีนี้ เพราะท่านเริ่มจากการยุบ จตุสดมภ์ แล้วตั้งเป็น ๑๒ กระทรวง นั่นคือการปรับปรุง Structure พอเสร็จท่านก็ไปทำเรื่อง Service หลังจากนั้นทำเรื่อง Size เพียงแต่กว่าจะจบครบทั้ง 3 S ใช้เวลา ๓๐ - ๔๐ ปี จนถึงรัชกาลที่ ๖ และรัชกาลที่ ๗ จึงเกิด ก.พ. แล้วให้ ก.พ. นำไปทำต่อ ผมจะพูดเสมอในทุกที่ว่าท่านนายกรัฐมนตรีได้กล่าวมาตั้งแต่ตอนต้นแล้วว่า การปฏิรูประบบราชการนั้นใช้เวลานาน ไม่คิดว่าจะสามารถสำเร็จลงได้ในเวลาอันสั้น เพียงแต่ว่าแม้จะยังไม่สำเร็จ แต่ก็ต้องมีอะไรดีขึ้นทุกวันทุกเดือนทุกปี ไม่ใช่ไปพูดกันว่ารอจนผลสุดท้ายแล้วค่อยชื่นชมผลนั้น แนวก็ได้ดำเนินการมาอย่างนี้

สำหรับการปฏิรูประบบราชการในประเทศไทยนั้น ใช้แนวที่ได้ว่ามาตามหลักสากล คือ เราทำเรื่องโครงสร้าง แล้วก็ทำเรื่องวิธีปฏิบัติราชการ ตามด้วยยุทธศาสตร์อัตรากำลัง

การปรับโครงสร้างส่วนราชการ

ในเรื่องของโครงสร้างนั้น เราได้เริ่มมาประมาณ ๑ ปี ๒ เดือนแล้ว คือเราเปลี่ยนจากการมีกระทรวง ๑๕ กระทรวง เป็น ๒๐ กระทรวง แล้วให้มีกรมขึ้นในวันนี้ ๑๔๖ กรม ตรงนี้ก็เท่ากับเป็นเรื่องของโครงสร้างที่เราได้จัดใหม่ แล้วทดลองมาประมาณ ๑๔ เดือน ยอมรับว่าไกลาหลกั้นพอสมควรเพราะเท่ากับย้ายคนย้ายบ้าน ย้ายที่ทำงาน คนที่เคยอยู่ในกรมดี ๆ ก็ยุบกรมเหล่านั้นมารวมกัน เช่น กรมโยธาธิการ กับ

กรมการผังเมือง คนที่เขายู่กรมการเร่งรัดพัฒนาชนบท หรือ รพช. กรมนี้ก็ถูกยุบหายไป คนที่เคยอยู่ในกรมเดียวกัน เช่น กรมการศาสนา ก็ต้องแยกออกเป็นกรมการศาสนากับสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ คนที่เคยอยู่กระทรวงหนึ่งก็ถูกย้ายไปอยู่อีกกระทรวงหนึ่ง ตรงนี้เป็นเรื่องโกลาหลในช่วง ๑ ปีเศษที่ผ่านมา แต่ทุกอย่างเราก็พยายามทำวิกฤติให้เป็นโอกาสคือมีปัญหาที่แก้กันไป



การจัดกลุ่มภารกิจในกระทรวง

ในเรื่องโครงสร้าง นอกจากจัดกระทรวงแล้วเราได้ทำอะไรไปด้วยในเวลา ๑ ปีเศษที่ผ่านมา รัฐบาลได้จัดกลุ่มภารกิจหรือ cluster ในกระทรวง ซึ่งเมื่อ ๑ ปีที่ผ่านมาเรามีกระทรวงที่มี cluster อยู่ ๙ กระทรวง วันนี้มี ๑๑ กระทรวงที่มี cluster หวังว่ายังมีกระทรวงที่มี cluster ได้มากขึ้นต่อไป ต่อไปนี้จะให้ความสำคัญกับ structure ในส่วนของกลุ่มภารกิจให้มาก เพราะเราพบว่าเมื่อแบ่งกันไปเรียบร้อยแล้วก็แบ่งกันไปอย่างนั้น ยังไม่ได้มีการบริหาร cluster ในลักษณะที่ควรเป็น ซึ่งก็ตรงกับที่ท่านนายกรัฐมนตรีได้พูดว่า ในหลายกระทรวง รองปลัดกระทรวงที่เป็นหัวหน้า cluster ยังเป็นรองปลัดกระทรวงที่อ่อนอาวุโส เพราะขึ้นมาจากรองอธิบดีระดับ ๙ ขึ้นไปเป็นรองปลัดกระทรวงระดับ ๑๐ แล้วก็คุม cluster ซึ่งไม่สามารถปกครองบังคับบัญชาอธิบดี ๓ กรมที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ นี่เป็นเรื่องที่ต้องจัดต่อไป ขณะเดียวกันสิ่งที่ยังทำไม่ได้ในช่วง ๑๒-๑๔ เดือนที่ผ่านมา ก็คือ กรม ๓ กรมที่อยู่ใน cluster เดียวกัน ทุกกรมยังคงมีกองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ ซึ่งควรจะนำมารวมแล้วก็ pool ไว้ด้วยกันที่สำนักงานของรองปลัด ๔ cluster ภายใน ๒ - ๓ เดือนต่อไปนี่ก็ต้องทำให้เสร็จ ในเวลา

ที่ผ่านมารองปลัด ๔ ที่คุม cluster ยังไม่มีอำนาจ เราก็จะพยายามเพิ่มอำนาจให้เป็นการค่อย ๆ กับ CEO เช่น ให้ปลัดกระทรวงมอบอำนาจลงไปให้ และในบางเรื่องกำลังพิจารณาอยู่ว่าจะหาทางมอบอำนาจข้างล่าง ย้อนขึ้นไปข้างบนจะได้หรือไม่ คือจากอธิบดีย้อนขึ้นไปให้รองปลัด ๔ เพราะวันนี้อำนาจหลายเรื่องยังเป็นของอธิบดีอยู่ ที่สำคัญคือรองปลัด ๔ cluster วันนี้นั่งเป็นรองปลัด ๔ อยู่ แต่ไม่มีสำนักงาน ไม่มีบุคลากร มีรถทศพลใด ๆ ทั้งสิ้นของตัวเอง หวังว่าการรวมทั้งหมดเป็นหน่วยเดียวกันแล้วให้บริการ ๒ - ๓ กรมที่อยู่ใต้ cluster เดียวกัน จะทำให้การบริหาร cluster มีประโยชน์และมีประสิทธิภาพ เรื่องนี้เป็นสิ่งที่จะต้องไป

การจัดตั้งองค์การมหาชนหรือหน่วยงานแบบใหม่

สิ่งที่จะทำถัดจากเรื่อง cluster ก็คือเรื่องการจัดตั้งองค์การมหาชนหรือหน่วยงานของรัฐ แบบแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน ในลักษณะ mixed unit หรือศูนย์บริการร่วมจากหลายส่วนราชการ หรืออาจเป็นหน่วยทางธุรกิจก็ได้ วันนี้ได้ลองแล้วหลายหน่วยงาน เช่น ที่สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีนั้น มีโรงพิมพ์ของรัฐบาลอยู่ ก็พยายามจัดให้ออกจากส่วนราชการ มีลักษณะเป็น unit เล็ก ๆ ซึ่งก็ได้ทดลองอยู่ กับ ก.พ.

เรื่องโครงสร้างยังไม่จบ ยังจะต้องทำอะไรต่อไปอีก ซึ่งก็เป็นที่มาของคำพูดที่ว่า การปฏิรูปรอบสอง ความจริงไม่ใช่ปฏิรูปรอบสอง เพราะว่าปฏิรูปรอบหนึ่งยังไม่เสร็จ ยังต้องทำต่อ ที่ว่ายังไม่เสร็จเพราะบางเรื่องเราใจขยักเอาไว้ บางส่วนเราตั้งใจจะทำอย่างหนึ่ง แต่พอกฎหมายเข้าสภา สภาท่านไปทำอีกอย่างหนึ่ง เราก็ไม่ว่ากัน หนึ่งปีผ่านไปเราก็จะย้อนมาทำสิ่งที่เราอยากจะทำ เพราะฉะนั้น สิ่งนี้ไม่ใช่ปฏิรูปรอบสอง เนื่องจากรอบหนึ่งยังไม่เสร็จ

ขออนุญาตเล่าให้คณะรัฐมนตรีฟังว่า คราวบรรยายให้ผู้ว่า ๔ CEO ฟัง ผมได้เล่านิทานให้ ผู้ว่า ๔ ฟังเรื่องหนึ่ง เพราะช่วงนั้นเป็นช่วงการจัดประชุม APEC วันนั้นกำลังอยู่หัวเลี้ยวหัวต่อว่าเราจะจัด พิธีกวนเกษียรสมุทรหรือไม่ ผมได้เล่าให้ท่านผู้ว่า ๔ CEO ฟังว่า concept เรื่องกวนเกษียรสมุทรเหมือนกับ concept เรื่องปฏิรูประบบราชการ เพราะว่าตามนิทานนั้นเขาบอกว่าเทวดามีปัญหา ก็ไปปรึกษากับ พระผู้เป็นเจ้าว่า ทำอย่างไรจึงจะมีชีวิตที่เป็นอมตะ คือไม่ตาย พระผู้เป็นเจ้าก็บอกให้ทำพิธีกวนเกษียรสมุทร เกษียรสมุทรคือทะเลน้ำมัน วิธีกวนก็คือให้ไปเอาภูเขามันพระมาวางลงกลางทะเลน้ำมัน เอาพญานาค มาขดพันให้รอบภูเขาดูแล้วให้เทวดากับอสูรช่วยกันปั้นพญานาค ปั้นไปปั้นมาสักพักจะมีของดี ๆ เกิดขึ้น ที่ละนิดทีละน้อย จนสุดท้ายจะเกิดน้ำอมฤตซึ่งกินแล้วไม่ตาย ผมได้เรียนผู้ว่า ๔ CEO ว่านี่คือการปฏิรูป ระบบราชการ เพราะเหตุว่าตามตำนานนั้น เทวดากับอสูรก็เหมือนกันว่าใครจะถือหัวถือหางพญานาค เทวดา ฉลาดกว่า ก็ถือที่หาง แล้วให้อสูรถือที่หัว เพราะเกรงว่าปั้นไปปั้นมาถ้าพญานาคเจ็บแล้วพันพิษมาจะโดนอสูร

เรื่องนี้ไม่เกี่ยวกับรัฐบาลและฝ่ายค้าน นี่เป็นที่มาของคำว่า "ถือหาง" คืออยู่ข้างท้ายคอยเชียร์ดูจะปลอดภัยกว่าถือหัว หลังจากปั่นไปปั่นมาสักพักน้ำอมฤตยังไม่เกิด สิ่งที่เกิดขึ้นก่อนเพื่อนกลายเป็นยาพิษ ซึ่งพระผู้เป็นเจ้าของคือพระศิวะต้องแปลงกายลงมาอมยาพิษนั้น กล้ากสิ้นผืนไว้ ซึ่งผมก็ได้เรียนท่านผู้ว่า ฯ ไปว่า เหมือนกับการปฏิรูประบบราชการ กว่าจะได้น้ำอมฤต ยาพิษมันจะเกิดก่อน เพราะฉะนั้นหลายคนพอเกิดยาพิษก็อาจจะละทิ้งกลางคัน แล้วไม่ทำอะไรต่อ สุดท้ายน้ำอมฤตก็ไม่ได้ แต่เมื่อเกิดยาพิษก็ต้องมีคนเสียสละ วันนั้นพระศิวะก็เสียสละลงมาอมยาพิษ ด้วยเหตุนี้พระศิวะจึงคอดำจนบัดนี้ พระศิวะได้ชื่ออีกชื่อว่า "พระสยาม" ซึ่งแปลว่าคอดำ แต่ผมไม่แน่ใจว่าวงวุดนี้จะส่งพระวิษณุลงมาอมหรือไม่ หลังจากปั่นอยู่สักพักหนึ่ง สิ่งที่เกิดขึ้นเป็นอันดับที่สอง คือ ผู้หญิงที่สวยมากคนหนึ่ง พระนารายณ์เห็นก็นำไปเป็นมเหสีชื่อว่าลักษมี จากนั้นก็เกิดอะไรต่อมิอะไรอีกมากมายจนในที่สุดเกิดน้ำอมฤต พิธีนี้ก็เลิก ยุติเหมือนการปฏิรูประบบราชการที่ทำเสร็จ แต่เมื่อได้น้ำอมฤตเหตุการณ์ยังไม่เรียบร้อย เทวดากับอสูรก็แย่งน้ำอมฤตกัน เกิดเป็นสงครามใหญ่โต เสียตายงานนี้ไม่ได้เกิดตอน APEC เพราะว่ามีอุปสรรคเกรงฝนตก แล้วก็มีการะอย่างอื่น ๆ แต่ผมได้อธิบายว่า นั่นคือการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งต้องอดทน และที่กล่าวกันว่าที่กำลังจะทำนี้เป็นการปฏิรูปรอบสองนั้น ก็ไม่ใช่ เพราะกวนไปยังไม่เสร็จ น้ำอมฤตยังไม่เกิด ก็ต้องกวนไปเรื่อย ๆ วันนี้กำลังจะกวนต่อคือจะทำโครงสร้างต่อไปอีก แต่จะไม่เสียเวลาในเรื่องนี้มากนัก

เมื่อปีเศษที่ผ่านมา ขอภัยที่เอ่ยนาม ผมไปทานข้าวกับอาจารย์โกลิน ฯ ท่านให้ข้อคิดว่าอย่าไปสาละวณกับโครงสร้างนาน เพราะประชาชนเขาไม่ได้ประโยชน์อะไรด้วย รีบขยับไปทำเรื่องการปฏิบัติราชการหรือ service ให้เร็ว ซึ่งก็เป็นแนวที่ถูกต้อง วันนี้เราจึงไปทำที่วิธีปฏิบัติราชการ เพราะจะถึงประชาชน แต่ไม่ทิ้งเรื่องของโครงสร้างเพราะปัญหายังมี แนวทางก็คืออะไรที่เป็นปัญหาเรื่องโครงสร้างก็แก้ไป แต่บางเรื่องที่ไม่ใช่ปัญหา เราทำค้างคาไว้ก็ต้องทำต่อหรือกวนเกษียรสมุทรต่อเพื่อให้ได้น้ำอมฤต ขอเรียนที่ประชุมคณะรัฐมนตรีว่า มีหลายเรื่องที่กำลังศึกษาอยู่ในวันนี้ เพราะเหตุว่าน้ำอมฤตยังไม่เกิด ในส่วนโครงสร้างที่กำลังทำอยู่ ในวันนี้ยังไม่มีคำตอบว่าจะออกมาอย่างไร แนวที่เดินในวันนี้คือการศึกษารองต่อไปนี้

- การรวมกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กับกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือ ICT เข้าด้วยกัน ไม่ใช่ยุบกระทรวง ICT และก็ไม่ใช่ยุบกระทรวงวิทยาศาสตร์ ฯ แต่รวมเข้าด้วยกันทำให้เป็นกระทรวงที่ใหญ่ขึ้น ซึ่งมีความเป็นไปได้ ศึกษามากกว่า ๕๐ เปอร์เซนต์ แล้ว
- การรวมกระทรวงวัฒนธรรมกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งก็มีความเป็นไปได้สูง เมื่อรวมแล้วกระทรวงนี้จะใหญ่ขึ้น แล้วทำภารกิจเกี่ยวกับคุณภาพชีวิต ศิลปวัฒนธรรม สุนทรียภาพได้มากขึ้น
- เรื่องกระทรวงน้ำ ซึ่งอาจจะต้องตั้งเป็นกระทรวงใหม่ เพราะเหตุว่าวันนี้เรื่องน้ำนี้ยังกระจายกันอยู่ ไม่ว่าจะเป็นน้ำเพื่อการเกษตร คือกรมชลประทาน น้ำเพื่อบริโภค เช่น กรมทรัพยากรน้ำบาดาล หรือการพัฒนาแหล่งน้ำที่เรียกกันว่ากรมทรัพยากรน้ำ อาจจะจำเป็นต้องตั้งขึ้นเป็นกระทรวงใหม่ แต่อีก

แนวหนึ่งคืออย่าเป็นกระทรวง ให้เป็นทบวงน้ำแต่อยู่ในกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภายใต้รัฐมนตรีคนเดียว ก็อาจเป็นอีกแห่งที่เกิดในกระทรวงทรัพยากร ฯ

- เรื่ององค์กรด้านข่าวสาร ซึ่งท่านนายก ฯ ได้มอบท่านรองนายกรัฐมนตรี พลเอก ชวลิต ฯ ดูเป็นพิเศษ แต่ก็ได้มีทีมวิชาการของ ก.พ.ร. ศึกษาอยู่ แนวก็คงออกมาว่าไม่ตั้งกระทรวงหรือหน่วยงานใหม่ แต่ควรมีคณะกรรมการผสมด้านข่าวสารหรือคณะกรรมการร่วมโดยนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน แล้วเรียกฝ่ายข่าวทั้งหมดมาประชุมกัน

- กรมการพัฒนาชุมชนซึ่งอยู่ในกระทรวงมหาดไทย ปรากฏว่าภารกิจบางส่วนไปซ้ำซ้อนกับกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เพราะฉะนั้นจะเป็นไปได้หรือไม่ที่จะนำกรมการพัฒนาชุมชนไปอยู่ในกระทรวงการพัฒนาสังคม ฯ แต่แนวอีกแนวหนึ่งที่ผมคิดว่าน่าจะดีกว่าคือวันนี้กรมการพัฒนาชุมชนได้ทำเรื่อง OTOP อย่างมีประสิทธิภาพ ก็อาจจะคงไว้ในกระทรวงมหาดไทย แต่เปลี่ยนชื่อเสียใหม่เป็น "กรมการพัฒนา" หรือ "กรมส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน" แล้วให้ทำเรื่อง OTOP เป็นหลัก โดยใช้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นสื่อในการทำเรื่องนี้ จึงอาจจะต้องอยู่ในกระทรวงมหาดไทยต่อไป

- การเปลี่ยนชื่อกระทรวงอุตสาหกรรม จาก "กระทรวงอุตสาหกรรม" เป็น "กระทรวงอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการ"

- การเปลี่ยนชื่อกระทรวงคมนาคม จาก "กระทรวงคมนาคม" เป็น "กระทรวงการก่อสร้างและขนส่ง" แต่ถ้าทำอย่างนั้นอาจจะต้องแยกกรมการผังเมืองออกแล้วตั้งกรมโยธาธิการจากกระทรวงมหาดไทยมาไว้ที่คมนาคม

วันนี้ก็เลยเป็นห่วงกระทรวงมหาดไทย เพราะกำลังจะตั้งออกเกือบหมดกระทรวงแล้ว ถ้านำเอาการไฟฟ้าซึ่งกำลังจะโอนการไฟฟ้านครหลวงและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคไปอยู่กระทรวงพลังงานด้วย ซึ่งกำลังทำเป็นพระราชกฤษฎีกาอยู่ และถ้าตั้งทบวงน้ำก็ต้องโอนการประปาออกมา ก็เกรงว่าสุดท้ายกระทรวงนี้จะเหลือท่านวันนอร์ ฯ อยู่คนเดียวกับท่านผู้ว่า ฯ CEO แต่ที่กำลังดูว่าจะสามารถทำอย่างไรนี้เป็นเรื่องโครงสร้างที่ค้างอยู่และต้องทำต่อ



ส่วนวิธีปฏิบัติราชการ ซึ่งตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคมที่ผ่านมา เราเดินหน้าแล้ว แล้วก็เข้มข้นมากขึ้น เป็นลำดับ นายกรัฐมนตรีกล่าวไว้ว่าตรงนี้จะต้องถึงประชาชนจริง ๆ

นายกรัฐมนตรี

ท่านรองวิชณุ ฯ สิ่งที่เรากำลังจะทำนี้คำตอบต้องอยู่ที่ประชาชนจะได้ประโยชน์ ถ้าเรามีคำตอบทั้งหมดว่าประโยชน์เป็นของประชาชน สิ่งนั้นก็จะเป็นสิ่งที่จะต้องทำ ไม่ว่าจะเป็นอย่างใด ต้องถามว่าประชาชนได้ประโยชน์อะไร จะบริการประชาชนให้ดีขึ้นอย่างไร การให้ประชาชนเข้าถึงระบบราชการได้ดีขึ้น ตรงนั้นคือคำตอบของการปรับโครงสร้างทั้งหมด คือเราเป็น Citizen Centered Government รัฐบาลนี้จะทำอย่างนั้น เท่าที่เราดูกันหรือพยายามดูกันหลาย ๆ อย่าง เราก็ใช้ความรอบคอบกันมาก แต่เมื่อคราวที่แล้วทำไม่ได้ไม่เต็มที่ก็ต้องทำต่อ

ในส่วน E-Procurement นั้นเริ่มประเมินผลไปแล้วว่าบางกระทรวงได้ใช้วิธีจัดซื้อจัดจ้างโดยวิธีอิเล็กทรอนิกส์ ได้รับรายงานว่าประหยัดงบประมาณได้มาก E-Government ก็เป็นส่วนหนึ่ง ที่อยู่ในหัวข้อการปฏิบัติราชการที่จะปรับปรุง คือนำเอาระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ให้มาก คำว่า E-Government วันนี้ เราได้เริ่ม E-Auditing และ E-Inspection ไปบ้างแล้ว คือไม่ต้องส่งผู้ตรวจราชการออกไปดูที่พื้นที่ กระทรวงสาธารณสุขได้เริ่ม E-Inspection แล้ว คือผู้ตรวจจะเชื่อมโยงกับจังหวัดโดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ GFMS ก็เป็นเรื่องใหญ่ที่สำคัญในหมวดนี้อีกข้อหนึ่ง ที่กำลังจะนำมาใช้เต็มอัตราในวันที่ ๑ ตุลาคม ปีหน้า เมื่อไม่กี่วันนี้เจ้าหน้าที่ได้ไปสรุปรายงานกราบเรียนนายกรัฐมนตรีและทดลองให้ดู ความหมายของระบบนี้ก็คือ ต่อไปการวางฎีกาเบิกงบประมาณก็ดี จัดซื้อจัดจ้างก็ดี จะต้องปรากฏในคอมพิวเตอร์ แล้วเรียกมาดูตรวจสอบเทียบเคียงกันได้หมด ได้ลองกันจนถึงขนาดว่ากรม ๆ หนึ่งซื้อแอร์คอนดิชั่นหนึ่งเครื่องจะต้องคีย์ลงไป ในคอมพิวเตอร์ ให้เห็นกันทั่วประเทศ ว่าซื้อยี่ห้ออะไร จากบริษัทใด ราคาเท่าใด ถ้าวันหนึ่งอีกกรมหนึ่งซื้อยี่ห้อเดียวกันก็สามารถนำเอาราคานั้นมาเป็นฐานอ้างอิง และถ้าหากว่ามันผิดกันต้องมีคำอธิบาย ในที่สุดสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน หรือ สตง. กิติ รัฐบาลกิติ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด กระทรวงการคลัง สำนักงบประมาณ จะเข้าไปดูโดยใช้จอคอมพิวเตอร์นี่เป็นที่ตรวจสอบ เรียกมาดูหรือสอบถามได้ทั้งสิ้น ในเรื่องนี้กรมบัญชีกลางต้องเปลี่ยนบทบาทไป และบางทีในแต่ละจังหวัด อาจจะต้องมี C เพิ่มขึ้นอีก C หนึ่งคือ CFO (Chief Financial Officer) ซึ่งผู้เกี่ยวข้องกำลังพิจารณาอยู่

ที่สำคัญที่สุดในหมวดวิธีปฏิบัติราชการก็คือ เรื่องพระราชกฤษฎีกา ตามมาตรา ๓/๑ ซึ่งอีกสักครู่จะขยายรายละเอียด เพราะเป็นเรื่องที่ใหญ่ที่สุด

นายกรัฐมนตรี

E-Inspection ที่กระทรวงสาธารณสุขทำ เปรียบเทียบกับภาคธุรกิจ เขาเรียกว่า *Performance Audit* คือให้ส่วนราชการที่อยู่ต่างจังหวัดทำรายงานเข้ามาถึงงานต่าง ๆ แล้วก็ตรวจดูว่าเขาทำงานได้ตามเป้าหมายหรือว่าอย่างไรแล้วก็เสนอแนะในการแก้ไขโดยที่ไม่ต้องลงไปในพื้นที่ เป็นระบบ *Performance Audit* ที่ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

การดำเนินยุทธศาสตร์อัตรากำลังคน

เมื่อเราทำเรื่องวิธีปฏิบัติราชการไประยะหนึ่ง ซึ่งก็คงไม่รอให้เสร็จ เพราะต้องใช้เวลาเป็น ๑๐ ปี เนื่องจากการเปลี่ยนทัศนคติคน เปลี่ยนนิสัยคน เปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงานคงต้องใช้เวลานาน ถึงระยะหนึ่งเราจะขยับสูงขึ้นตอนที่สาม คือ ยุทธศาสตร์อัตรากำลังคน ตรงนี้แปลว่าต้องลดคน เพื่อลดงบประมาณ แต่ลดอย่างเป็นระบบ ลดอย่างเป็นขั้นตอน

Logic ของการปฏิรูประบบราชการอยู่ที่ว่า เหตุที่รัฐบาลต้องปฏิรูประบบราชการ เพราะเมื่อสำรวจงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร พบว่าสูงมาก งบประมาณในหมวดเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง บำนาญ โบนัสค่าใช้จ่ายของเจ้าหน้าที่ของรัฐ เมื่อเอาตัวเลข ๑๐ ปีที่แล้วมาดูสมัยรัฐบาลนายก ฯชาติชาย ทุก ๑๐๐ บาท เป็นเงินที่ใช้กับเงินเดือนข้าราชการ ๓๐ บาทเศษ ๆ เมื่อถึงท่านนายก ฯชวน ขึ้นมาเกือบ ๓๕ บาท สมัยนายก ฯชวน ขึ้นมาใกล้ ๔๐ บาท ปัจจุบันเกือบ ๔๒ บาท และมีแนวโน้มว่าถ้าไม่ควบคุมงบประมาณส่วนนี้ให้ได้ตัวเลขจะขึ้นไปถึง ๔๕ - ๕๐ บาท เมื่อบวกกับงบผูกพัน งบใช้หนี้ที่มีอยู่อีก ๒๐ - ๓๐ บาท ทุก ๑๐๐ บาท ก็เท่ากับรัฐจะเหลืองบประมาณไปพัฒนาประเทศ เพียง ๒๐ - ๓๐ บาท จาก ๑๐๐ บาท งบบุคลากรเบียดบังงบ ฯ ส่วนนี้ไปทุกที นี่คือการปฏิรูประบบราชการเพื่อลดคน การลดในที่นี้จะต้องลดอย่างเป็นระบบ ประเทศนิวซีแลนด์ เขาคุยว่าเมื่อตอนที่เริ่มทำการปฏิรูประบบราชการในปี ๒๕๒๘ เขามีข้าราชการอยู่ ๘๐,๐๐๐ คน ๑๐ ปีผ่านไป ปี ๒๕๓๘ เขาลดข้าราชการลงเหลือ ๔๐,๐๐๐ คน คนที่ไปดูงานก็ได้คำอธิบายกันว่า ที่เขาทำได้เพราะเขาหลักกิจการบางอย่างไปให้เอกชนทำ บางอย่างก็ใช้วิธีว่าจ้างเอกชน แม้กระทั่งคุกหรือเรือนจำจะมีทัตคืออยู่คนหนึ่งที่ เป็นข้าราชการ นอกนั้นเป็นบริษัทเข้ามาดำเนินการทั้งสิ้น ๒ ปีต่อสัญญาทันที ตรงนี้คือสิ่งที่เรากำลังศึกษาว่าอาจจะต้องทำ

ไปถึงขั้นตอนที่ว่าเราเคยมีระบบ *Early Retirement* ในอดีต เป็นวิธีลดคนอย่างหนึ่ง ลดงบประมาณอย่างหนึ่ง แต่เมื่อลองใช้ไปแล้วก็ปรากฏว่า การลดนั้นกลายเป็นลดคนที่มีประสิทธิภาพ

คนที่ไม่มีประสิทธิภาพที่อยากให้ออกก็ยังไม่ออก และที่คิดว่าจะลดงบประมาณก็กลับเป็นว่าในระยะสั้นเป็นการเพิ่มงบประมาณ แม้ว่าจะมีการคาดว่าจะในระยะยาวจะลดได้ ตรงนี้จึงเป็นที่มาให้ย้อนกลับไปคิดว่าคงจะต้องนำระบบนั้นมาใช้ในอีกรูปแบบหนึ่ง แต่จะเรียกอะไรก็ตามคงจะมีเรื่องในวาระต่อไป ซึ่งก็จะเป็นยุทธศาสตร์เกี่ยวกับอัตรากำลังคนที่สำคัญที่สุด ถ้านำมาใช้คู่ขนานกันกับมาตรการอื่น ๆ แล้วจะสามารถลดอย่างได้ผล

วันนี้เรามีเจ้าหน้าที่ภาครัฐทั้งตำรวจ ทหาร พลเรือน ครูทั้งหมด รวมกันประมาณ ๒ ล้านคน เป็นข้าราชการพลเรือนที่อยู่ในกระทรวงต่าง ๆ ๓๙๔,๓๘๕ คน ตัวเลขนี้เป็นที่น่ายินดีที่เมื่อสิ้นสมัยรัฐบาลที่แล้วเขาตรงตัวเลขไว้เท่านี้ เมื่อท่านนายกรัฐมนตรีเข้ามาตรงตัวเลขไว้เท่านี้ เมื่อเราเริ่มปฏิรูประบบราชการเปลี่ยนจาก ๑๕ กระทรวง เป็น ๒๐ กระทรวง ปลัดกระทรวงเพิ่มขึ้น ณ วันนี้ เรายังตรงตัวเลขไว้ที่ ๓๙๔,๓๘๕ คน ไม่ได้เพิ่มตัวเลขขึ้นแม้แต่คนเดียว เพราะความใจแข็ง ในเวลาที่ผ่านมา เมื่อกระทรวงใดมาขอเพิ่มอัตราไม่ว่าจะเพิ่มเท่าไร ก็แปลว่าต้องออกเพิ่ม เพิ่มคนเดียวก็ต้องเสนอกองรัฐมนตรีเพื่อขอยกเว้น เรามีมาตรการสกัดกันไม่ให้นำเรื่องเสนอกองรัฐมนตรี เพื่อจะได้ไม่เป็นภาระต้องมาพิจารณาและอนุมัติ

นายกรัฐมนตรี

ผมเชื่อในทฤษฎีของ ดร. ลอเรน ปีเตอร์ ที่บอกว่า *incompetent manager tends to hire more* เพราะฉะนั้น ใครขอเพิ่มคน ผมมักจะมี *question* ว่า ท่านเป็น *incompetent manager* หรือเปล่า

อย่างไรก็ตามยังมีเหตุบางเหตุที่ควรเห็นใจ ก็จะมีการพิจารณาอย่างเห็นใจนะครับ จึงใช้เป็นเกณฑ์กับกระทรวงอื่นไม่ได้ วันนี้เราพิจารณาคำขอของกระทรวงสาธารณสุขด้วยความเห็นใจ ปัญหานี้เป็นปัญหาที่คณะรัฐมนตรีต้องรับรู้ร่วมกันเพราะว่าเรามีระบบนักเรียนแพทย์เรียนหนังสือจบแล้วมาใช้ทุน สมัยก่อนใครเรียนจบแล้วต้องรับราชการเป็นหมอมตามต่างจังหวัดเพื่อใช้ทุน ทำสัญญาใช้ทุน ๓ ปี ต้องมาเป็นข้าราชการ แต่เมื่อ ๓ - ๔ ปีที่ผ่านมา ปลายสมัยรัฐบาลที่แล้วไปวางระบบไว้ใหม่เพราะต้องการจะลดอัตรากำลังข้าราชการ และเกิดความเข้าใจใหม่ ๆ อะไรบางอย่างในรัฐบาลนั้น ฉะนั้นนักเรียนแพทย์เรียนจบมาใช้ทุนเราไม่บรรจุเป็นข้าราชการ ไปบรรจุเป็นพนักงานของรัฐ ซึ่งก็หวังว่าเขาจะอยู่ได้ แต่วันนี้เมื่อเขาทำงานครบ ๓ ปี ใช้ทุนจบเขาลาออก สมองไหลไปหมด วันนี้เรามีพนักงานของรัฐซึ่งเป็นนักเรียนแพทย์ใช้ทุนประมาณเกือบ ๓๐,๐๐๐ คน และนับวันจะเพิ่มขึ้นเพราะว่าจบทุกปีและรับเข้ามาทุกปี ถามว่าทำไมเราไม่บรรจุเป็นข้าราชการเหมือนเมื่อก่อน ตอบว่านโยบายรัฐบาลตอนนั้นคือต้องการให้โรงพยาบาลเป็นองค์การมหาชน และคิดว่าต้องการคุมอัตรากำลังตรงนี้ให้ได้คือยึด ๓๙๔,๓๘๕ คน แต่อย่างไรก็ตามปัญหา

ที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาทางระบบและปัญหาทางจิตใจด้วย ความเป็นธรรมด้วย นักเรียนแพทย์เรียนจบจากที่เดียวกัน คนหนึ่งไปสมัครเป็นหมอที่โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้าทหารเรือได้เป็นข้าราชการยศเรือตรี อีกคนหนึ่งไปเป็นหมอโรงพยาบาลภูมิพลทหารอากาศได้เป็นข้าราชการยศเรืออากาศตรี อีกคนเคราะห์หามยามร้ายไม่มีโรงพยาบาลทหารที่ไหนยอมรับ ไปอยู่ที่โรงพยาบาลศรีสะเกษ จะเป็นพนักงานของรัฐ และเงินเดือนไม่ได้มากไปกว่าการเป็นข้าราชการแม้แต่บาทเดียว คือเงินเดือนเท่ากันหมดทุกบาททุกสตางค์ แต่แต่งเครื่องแบบข้าราชการไม่ได้ หนักกว่านั้นคือเป็นผู้บริหารโรงพยาบาลไม่ได้ เพราะโรงพยาบาลของรัฐต้องบริหารโดยข้าราชการ เป็นผู้อำนวยการโรงพยาบาลก็ไม่ได้ ทำภารกิจอื่นอีกหลายอย่างก็ไม่ได้ ออกไปชั้นสูตรพลศึกษายังมีปัญหาข้อกฎหมายว่าทำได้หรือไม่ วันนี้กำลังพิจารณาด้วยความเห็นใจ ซึ่งยังไม่มีคำตอบชัดเจน แม้เราจะรู้สึกเหมือนแต่งตัวเลขบัญชีเป็นสองบัญชี เพราะจริง ๆ เขาทำภารกิจเหมือนกัน ขณะที่คนหนึ่งสวมเครื่องแบบเป็นข้าราชการ แต่อีกคนไม่มีสิทธิ อย่างไรก็ตามถ้าเราเอาคนเหล่านี้เข้ามาอยู่ในระบบราชการเสียหมดโดยไม่มีมาตรการรองรับ ตัวเลข ๓๙๔,๓๘๕ จะบวกเพิ่มอีก ๓๐,๐๐๐ ทันที และจะบวกขึ้นทุกปี ๆ จึงต้องขออนโยบายและกำลังคิดวางระบบว่าจะจัดการอย่างไรให้เกิดความเป็นธรรมแต่ไม่เสียต่อระบบ

อีกประการหนึ่ง เรื่องข้าราชการที่เราไม่อยากเพิ่มแต่บางทีก็เห็นใจ คงจะบอกเป็น incompetent manager ไม่ได้ เพราะรัฐบาลไม่สามารถไปสกัดอะไรได้เลย คือเรื่องของศาล ในวันนี้ท่านแยกตนเป็นอิสระ และท่านก็สามารถจะทำอะไรในส่วนของท่านได้มาก ถ้าท่านทำอะไรไม่เกี่ยวกับรัฐบาลก็จบ แต่วันนี้มาเกี่ยวกับเพราะเวลาศาลคิดจะเปิดศาล เช่น เร็ว ๆ นี้เขาจะเปิดศาลเยาวชนที่เดียวหลายศาล ซึ่งก็เรื่องของศาล แต่ปรากฏว่าศาลเยาวชนหรือศาลเด็กเหล่านั้นเปิดขึ้นมาเมื่อใด ต้องมีการตั้งสถานพินิจ ๆ ขึ้นทันที กระทรวงยุติธรรมเป็นเจ้าของสถานพินิจ ๆ อันนี้เป็นเรื่องของรัฐบาลแล้ว กระทรวงยุติธรรมก็มาขอตั้งสถานพินิจ ๆ เราก็ให้ตั้ง แต่พอตั้งก็ต้องขอเพิ่มอัตรา คือต้องมีเจ้าหน้าที่ ๒๐ - ๓๐ คน ต่อ ๑ สถานพินิจ ๆ ถ้าปีหนึ่งเปิด ๓ ศาล หรือ ๑๐ ศาล ก็ต้องมี ๓ สถานพินิจ ๆ หรือ ๑๐ สถานพินิจ ๆ แต่ละแห่งต้องมีคน ๒๐ - ๓๐ คน จะทำอย่างไร กระทรวงยุติธรรมก็ทำเรื่องเข้ามาขอเพิ่มอัตรา เราก็สกัดเอาไว้ไม่ให้ โดยบอกว่าไม่จำเป็นต้องรีบตั้ง รอให้คดีไปถึงศาลก่อน กว่าศาลจะตัดสินจำคุกเด็กหรืออะไรก็ตาม แล้วส่งเข้าสถานพินิจ ๆ ต้องใช้เวลาอีกหลายปี รอไปก่อน ปรากฏว่ากฎหมายไม่ได้เขียนอย่างนี้ กฎหมายของศาลเด็กเขาบอกว่าเมื่อมีการฟ้องเด็กที่ศาล ต้องส่งสถานพินิจ ๆ ภายใน ๒๔ ชั่วโมง ไม่ว่าจะมีความพิพากษาหรือไม่ แปลว่าสถานพินิจ ๆ ต้องเกิดทันทีและต้องมีอัตรากำลังทันที จนวันนี้เรายังไม่ยอมให้สถานพินิจ ๆ เพิ่มคนเลย แต่ยอมให้ตั้งและบังคับให้กระทรวงยุติธรรมเกลี้ยคนเอาเอง เขาก็ต้องเอาคนจากสถานพินิจ ๆ แห่งหนึ่งไปอยู่ที่สถานพินิจ ๆ อีกแห่งหนึ่ง พอเรื่องนี้เดินหน้าไป อัยการก็ทำเรื่องเข้ามาทันที ขอเพิ่มอัตราอัยการ เพราะต้องมีอัยการในศาลเด็ก ตำรวจก็ขอตามมาอีก แม้แต่ในศาลปกครอง เพราะวันนี้ศาลปกครองท่านก็เปิดศาลปกครองของท่านไปเรื่อย ตรงนี้ก็อีกภาระหนึ่ง ที่มากระทบเข้ากับการปฏิรูประบบราชการ

เพราะอัยการก็ต้องเพิ่ม นิติกรก็ต้องเพิ่ม บางทีเกิดปัญหาสมองไหล คนหนีไปอยู่ศาลปกครองหมดเพราะเงินเดือนสูงซึ่งก็จะพยายามประสานและแก้ปัญหาส่วนนี้ต่อไป

นายกรัฐมนตรี

ยังมีหน่วยงานอีกหลายหน่วยงานที่สามารถเกลี้ยคนออกไป เช่น หน่วยงานทหาร อาจให้ทหารโอนเป็นพลเรือนได้ เพราะเขามีอัตรากำลังเหลืออยู่ ระดับชั้นผู้ใหญ่เหลือมาก ถ้าเรายอมรับเขาไปเป็นรองอธิบดี เป็นอธิบดีได้ คิดว่าเขาไป บางคนมีพื้นฐานเพียงพอที่จะไปได้ การเกลี้ยระหว่างกันจึงไม่ใช่เกลี้ยเฉพาะกระทรวง เกลี้ยในกระทรวงเกลี้ยได้ในระดับหนึ่ง แต่เกลี้ยข้ามกระทรวง ทำอย่างไรจึงจะมีการจูงใจให้คนมาลงทะเบียนพร้อมจะเกลี้ย แล้วเกลี้ยในทางก้าวหน้า ผมคิดว่าจะมีคนสนใจ สมมุติว่าข้าราชการระดับ ๘ ยอมย้ายข้ามกระทรวง มีคุณสมบัติพร้อม เราเลื่อนเขาเป็นระดับ ๙ ในที่ใหม่ที่ขาดคน ไม่ใช่ไปแข่งหรือไปเบียดในหน่วยงานปกติ ตรงนี้คิดว่าจะเกลี้ยคนได้อีกมาก ท่านลองไปคิดวิธีเกลี้ย คิดว่ายังมีคนลังงานในหลายที่ และมีงานที่ขาดคนอีกหลายที่ ขาดใน ๒ อย่าง อย่างที่หนึ่งก็คือ หน่วยงานใหม่ อย่างที่สองภารกิจเปลี่ยนไปตามยุคสมัย demand ในที่หนึ่งเปลี่ยนไปทางบวก อีกที่เปลี่ยนไปทางลบ เพราะฉะนั้นตรงนี้เรายังเกลี้ยไม่พอ ท่านต้องเกลี้ยข้ามกระทรวงหรือแม้กระทั่งข้ามประเภท ถ้าเราสามารถทำตรงนี้ได้ เราจะสามารถ maintain ตรงนี้ได้ ถึงแม้ว่าเราจะต้องเพิ่มหม้อ เราจะต้องโอนหม้อมาเป็นข้าราชการ ที่เราจะ early ๔๐,๐๐๐ กว่าคน และเกลี้ยกลับบางส่วนคิดว่าเรายังสามารถคงจำนวนตำแหน่งไว้ได้ แต่อาจจะยากหน่อย ต้องตั้ง task force ขึ้นมาทำเรื่องนี้ ให้รองวิชาญ ฯ กับ ก.พ. และ ก.พ.ร. ช่วยกันดู

ขอรับแนวนี้อำนาจการครบ มีเรื่องที่เป็นตุ๊กตาตรงกับนโยบายของท่านนายกรัฐมนตรี กฎหมายตำรวจกำลังจะออกประกาศใช้เร็ว ๆ นี้ ในกฎหมายตำรวจฉบับใหม่นั้น ได้กำหนดให้มีตำรวจที่ไม่มียศ คือไม่ใช่กำหนดว่าเป็นตำรวจต้องมียศร้อยตรี พันตำรวจเอกเสมอไป เป็นข้าราชการตำรวจชนิดไม่มียศได้ เป็นที่น่ายินดีที่กระทรวงกลาโหมซึ่งจะต้องปฏิรูปแล้วยังตกค้างไม่ได้ปฏิรูปคราวที่แล้วเพราะไม่มีใครกล้าไปแตะท่าน แต่เขาเขียนว่าท่านต้องเสนอกฎหมายปรับปรุงกระทรวงกลาโหมมาภายใน ๒ ปี วันนี้เสนอมานี้แล้ว ผมดูตุ๊กตาที่กระทรวงกลาโหมทำมาน่าสนใจมาก เพราะเขาจะให้ข้าราชการพลเรือนในกระทรวงกลาโหมได้ ส่วนจะเอาไปใช้กับใครนั้นคงอีกเรื่องหนึ่ง ก.พ.ร. ก็มาคิดกันว่า หมอทหารซึ่งต่อไปจะเป็นกลุ่มคนที่ไม่มียศเพราะถ้าขึ้นมียศก็จะตันอยู่ คือมีพลตรีได้คนเดียว พลโทได้คนเดียว สุดท้ายคนอื่นก็ขอลอกก่อนกำหนดกลายเป็นสมองไหลจึงจะได้เป็นนายพลก็ลาออกกันหมด เราจะให้แพทย์ของทหารเป็นข้าราชการพลเรือนกลาโหมคือไม่มียศ วันนี้องค์ทัพบกมีโรงพยาบาลพระมงกุฎ ฯ กองทัพอากาศมีโรงพยาบาล

สมเด็จพระปิ่นเกล้า ฯ กองทัพอากาศมีโรงพยาบาลภูมิพล ฯ เมื่อหมอเหล่านี้ไม่มีศอกอยู่แล้วก็ไม่น่าสังเกต กองทัพใดกองทัพหนึ่ง เป็นไปได้หรือไม่ที่จะเอาโรงพยาบาลของทหารมา pool ไว้ด้วยกัน โดยให้บริการ กองทัพอย่างเดิมแต่บุคลากรก็ไม่มีศอกอยู่แล้ว จึงควรให้โยกย้ายสลับสับเปลี่ยนถ่ายโอนกันไปมาได้ กรณีที่ โรงพยาบาลของกองทัพหนึ่งขาดแคลนเราก็จะใช้หมอของอีกโรงพยาบาลหนึ่ง โอนกันได้เหมือนหมอของ กระทรวงสาธารณสุขที่ย้ายโอนข้ามโรงพยาบาลข้ามจังหวัด ก็กำลังคิดและหารือกับกระทรวงกลาโหมอยู่ในขณะนี้

นายกรัฐมนตรี

หลักของทหารคือเขามีโรงพยาบาลที่นอกเหนือจากการบริการประชาชนแล้ว ก็ยังเป็นสวัสดิการของเหล่าทัพ จึงต้องดูแลคนในเหล่าทัพด้วย ถ้าเรายังสามารถคงส่วนนี้ไว้ได้ก็ไม่ขัดข้อง คิดว่าเขาไม่ขัดข้อง แต่ต้องคงเรื่องของสวัสดิการของกองทัพไว้ด้วย

พระราชกฤษฎีกา ตามมาตรา ๓/๑ :

หัวใจของการปฏิรูปวิธีปฏิบัติราชการ

ขออนุญาตกลับมาเรื่องที่สำคัญที่สุดและที่ตั้งใจที่จะกราบเรียนในวันนี้ คือพระราชกฤษฎีกา ตามมาตรา ๓/๑ ซึ่งเป็นหัวใจของการปฏิรูปวิธีปฏิบัติราชการ เวลาไปเดินสายบอกเขาว่าต่อไปข้าราชการต้องมีวัฒนธรรมในการทำงานแบบใหม่ เขาก็จะถามว่าทำอย่างไร ปีที่แล้วตอนที่ออกกฎหมายปฏิรูป คือพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หลังจากที่เขียนอะไรยืดยาว มีอยู่มาตราหนึ่งเขียนซ่อนไว้ในนั้น คือมาตรา ๓/๑ ใจความคือว่า การทำงานของข้าราชการต่อไปนี้ ต้องทำงานอย่างไร จะต้องประหยัด ต้องมีประสิทธิภาพ ต้องประเมิณผลได้ ต้องลดเวลา แต่พอเขียนไป ๆ ก็คงนึกว่าแล้วมันคืออะไร แปลว่าอะไร ครั้นจะอธิบายให้ละเอียดหมดก็เกรงว่าเมื่อเสนอเข้าสู่การพิจารณาของสภา สภาก็จะแก้เสีย เทคนิคการเขียนกฎหมายก็เลยเขียนกว้าง ๆ ก็ลงท้ายว่ารายละเอียดและวิธีการให้ออกเป็นพระราชกฤษฎีกา เราก็เรียกพระราชกฤษฎีกาที่จะต้องออกนี้ว่าพระราชกฤษฎีกาตามมาตรา ๓/๑

สรุปความก็คือ หัวใจของมาตรา ๓/๑ เขาพูดเรื่อง Good governance คำว่า Good governance นั้น เราพูดกันมานาน แต่ไม่เคยอธิบายว่าแปลว่าอะไร และไม่เคยบัญญัติศัพท์เป็นภาษาไทย

วันนี้ได้บัญญัติไว้ในกฎหมายนี้ว่า "การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี" เพราะฉะนั้นต่อไปนี่ก็ไม่ใช่ "ธรรมาภิบาล" ไม่ใช่ "ธรรมรัฐ" ไม่ใช่อื่นใดทั้งสิ้น กฎหมายเรียกว่า "การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี" พระราชกฤษฎีกาฉบับนี้ ได้ออกมาใช้บังคับแล้วเมื่อวันที่ ๑๐ ตุลาคม ที่ผ่านมา เป็นความตั้งใจของรัฐบาลว่าไม่ออกมาก่อนหน้านี้นี้ เพราะ ๑ ปีแรก ก็กำลังวุ่นกับโครงสร้าง คือจัดบ้าน แล้วอยู่ ๆ จะจัดนิสัยคนในบ้านด้วย ก็จะโกลาหลใหญ่ หนึ่งปีผ่านไปบ้านเสร็จแล้วว่าจะอะไรคือห้องครัว อะไรคือห้องรับแขก ต่อไปนี้จัดระเบียบนิสัยคนในบ้าน พระราชกฤษฎีกานี้จึงมีออกมา

สาระสำคัญของพระราชกฤษฎีกา ตามมาตรา ๓/๑

พระราชกฤษฎีกานี้กำหนดไว้ชัดเจนว่าการปฏิบัติราชการต่อไปนี้นั้นจะต้องทำอะไร หัวใจใหญ่ ๆ มีอยู่ ๗ หมวด ขอความกรุณาท่านรัฐมนตรีช่วยกำกับข้าราชการในกระทรวงของท่านให้เอาใจใส่ด้วย สมัยก่อนข้าราชการนั้นพูดกันว่าต้องดูกฎ ก.พ. จะปฏิบัติอย่างไรต้องหวังวินัยของ ก.พ. วันนี้เหนือกว่านั้นก็คือพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้ จะถูกจะผิดจะได้โบนัสได้รางวัลหรือไม่ จะได้งบประมาณปีต่อไปหรือไม่ ก็วัดจากพระราชกฤษฎีกานี้ ปายนี้รัฐมนตรี ๔ กระทรวง ต้องเซ็นสัญญาของท่านนายกรัฐมนตรี ก็เซ็นตามพระราชกฤษฎีกานี้ พระราชกฤษฎีกานี้บอกดังต่อไปนี้ครับ

การปฏิบัติราชการต่อไปนี้ ประการแรกต้องทำโดยคำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชน และเขาก็จะอธิบายไป ๑๐ มาตรา ว่าประโยชน์สุขของประชาชนแปลว่าอะไร สรุปความก็คือว่า ต้องดูจากประชาชนยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งท่านนายกรัฐมนตรีได้พูดไว้ในตอนต้นคือ citizen centered จะต้องโปร่งใส และประชาชนต้องมีส่วนร่วม ทำอย่างไรจะมีมีส่วนร่วม ทำอย่างไรประชาชนจะเป็นศูนย์กลาง อธิบายไว้หมดในหมวดนี้

ประการที่สองเรื่องผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ตรงนี้อธิบายไว้หมดว่าผลสัมฤทธิ์คือต้องบริหารแบบบูรณาการ ที่เราฝึกผู้ว่าฯ ให้เป็นผู้ว่าฯ แบบบูรณาการนั้น ก็คือหวังผลสัมฤทธิ์ เพราะที่แล้วมานั้นไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ เราต้องการให้ส่วนราชการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และที่ท่านนายกรัฐมนตรีได้กล่าวว่า ให้เปลี่ยนจากแบบ Detroit มาเป็นแบบ Hollywood นั้น ชอนความคิดนี้ไว้ ในหมวดที่ว่าด้วยผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐเช่นกัน

พูดเรื่องนี้ผมนึกขึ้นมาได้ เมื่อ ๒ วันมีเรื่องจิกลงในหนังสือพิมพ์ เมื่อตอนที่ท่านนายกรัฐมนตรีพูดว่าให้เปลี่ยนแบบ Detroit มาเป็นแบบ Hollywood จิกของฝรั่งเขาคงประชดอะไรบางอย่าง แต่ผมไม่แน่ใจว่าเป็น model ไหน เขาบอกว่าข้าราชการ ๒ คน จาก ๒ กอง กำลังนั่งทำงานอยู่ข้างทาง คนหนึ่งก็พูด

คนที่สองก็ตกดินลงไปกลบ ชุต ๆ กลบ ๆ อยู่เป็นเวลานาน คนเดินผ่านไปผ่านมาก็สงสัยเดินมาถามว่า เจ้าหน้าทีของรัฐ ๒ คนนี้ ทำอะไร ทำไมคนหนึ่งชุตแล้วอีกคนหนึ่งกลบ เจ้าหน้าทีทั้งสองก็รายงาน ว่า ที่จริง มี ๓ กอง คือว่าเรากำลังปลูกต้นไม้ กองที่ ๑ ชุตหลุม กองที่ ๒ จะต้องมาเอาต้นไม้ลง กองที่ ๓ เกลี่ยดิน กลบแล้วก็ใส่ปุ๋ย แต่วันนี้กองที่ ๒ ป่วย ไม่มาปลูกต้นไม้ กองที่ ๑ และ ๓ จึงต้องทำหน้าที่ต่อไป เพราะเป็น ทีมกันตามหลักบูรณาการ ผมไม่แน่ใจว่านี่คือ model อะไร อย่างนี้จะมีเขียนไว้ในหมวดนี้ ว่าทำอย่างไรที่จะเป็นผลสัมฤทธิ์

นายกรัฐมนตรี

เป็น Detroit ที่ขาดคนกำกับดูแล



ประการที่ ๓ กำหนดไว้เลยว่า ราชการต่อไปนี้จะต้องมีประสิทธิภาพ และจะต้องบริหารให้เกิดความคุ้มค่า ได้อธิบายด้วยว่าแปลว่าอะไร แปลว่าต้องโปร่งใส แล้วเปลี่ยนระบบจัดซื้อจัดจ้างด้วย ผมเข้าใจว่าหลายกระทรวงยังไม่รู้ กรุณาไปตรวจสอบในพระราชกฤษฎีกานี้ เพราะมีอยู่มาตราหนึ่งเขียนไว้ในหมวดนี้ว่า ต่อไปนี้การจัดซื้อจัดจ้างไม่จำเป็นต้องถือเอาราคาที่ถูที่สุดเป็นหลัก แต่ให้คำนึงถึงประโยชน์ของรัฐ ที่มาของมาตรานี้เพราะเกิดจากประสบการณ์โดยเฉพาะจัดซื้อจัดจ้าง สร้างถนน สะพาน ในเวลาที่ผ่านมา เราไปเลือกเอารายที่ราคาต่ำสุด แล้วอยู่ ๆ มากก็ทิ้งงาน บางทีเบิกเงินไปแล้ว ๒ วงดสุดท้ายต้องย้อนมาประมูลตั้งต้นนับหนึ่งใหม่ เงินที่ผู้ก็ต้องจ่ายดอกเบี้ย จะเก็บค่าผ่านทางมาใช้หนี้ก็ยังทำไม่เสร็จ เขาจึงมีคำตอบตรงนี้ว่าไม่จำเป็นต้องเลือกราคาต่ำสุดเป็นหลัก แต่เขียนมาตรานี้ กระทรวงการคลังต้องไปออกระเบียบพัสดุมารับหลายข้อ เพื่อให้คนปฏิบัติทำได้ถูกต้อง เราได้ประสานเรื่องนี้กับ สตง. เพราะต้องให้ สตง. เขาเข้าใจด้วยว่าเราเปลี่ยนวิธีคิดวิธีทำงาน เพราะถ้าหากเราเลือกรายที่แพง สตง. มาจับผิดอีกก็จะยุ่ง ก็จะต้องเข้าใจว่า ความคิดของรัฐบาลได้เปลี่ยนไปแล้วในเรื่องนี้ เรื่องนี้จะอยู่ในหมวดนี้ หมวดประสิทธิภาพและคุ้มค่า

ยังมีกรณีต่อไปอีกที่อยู่ในหมวดนี้ ซึ่งขอความกรุณาทุกกระทรวงได้เอาใจใส่เป็นพิเศษ เข้าใจว่ามาตรานี้จะร่างขึ้นเพื่อประโยชน์ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีโดยเฉพาะ มีอยู่มาตราหนึ่งเขียนในเรื่องประสิทธิภาพและคุ้มค่าว่า ถ้าส่วนราชการใดมีหนังสือไปขอความเห็นของกระทรวง ทบวง กรมใด ก็ต้องตอบภายใน ๑๕ วัน ถ้าตอบไม่เสร็จก็ต้องบอกว่าขอขยายเวลา จะนิ่ง ๆ เฉย ๆ ไปไม่ได้

ท่านเจียบไป ๑๕ วัน แปลว่าท่าน yes เพราะถ้าท่านไม่เอา ท่านก็ต้องบอกมา และอีกมาตราหนึ่งก็เขียนไว้ในเรื่องของคณะกรรมการ เมืองไทยนั้นชอบตั้งกรรมการ พอตั้งกรรมการ กระทรวงใดไม่ได้เป็นกรรมการก็จะโกรธกัน แต่พอเป็นกรรมการก็จะส่งผู้ตรวจราชการใกล้เคียงมาประชุม แล้วพอลงมติอย่างไรกลับไปกระทรวงก็ไม่เอาตามนั้น มีอยู่มาตราหนึ่งเขียนในนี้ว่า ถ้ามีกรรมการประกอบด้วยผู้แทนหลายกระทรวง ลงมติอย่างไรให้มีผลผูกมัดกระทรวงนั้นทั้งหมด ต่อไปเขาก็จะไม่ถามความเห็นกระทรวงนั้นอีกแล้ว และที่สำคัญที่สุด คือไปเปลี่ยนความเห็นไม่ได้ ยกเว้นกรรมการนั้นเป็นกรรมการวินิจฉัยกฎหมาย ความเห็นต่างกันได้ เคาะพกัน แต่ถ้าเป็นเรื่องอื่น ๆ ถ้อยมติของที่ประชุม ผู้แทนกระทรวงใดไม่เห็นด้วยให้บอกแล้วจัดไว้ นี้ก็จะปรากฏอยู่ในหมวดนี้

อีกหมวดหนึ่งที่นับว่าสำคัญ คือ **ลดเวลาและขั้นตอนการปฏิบัติงาน** เขาบอกไว้หมดว่า วิธีลดขั้นตอนคือต้องกระจายอำนาจ และที่สำคัญก็คืออะไรก็ตามที่เป็นภาระของประชาชนก็ต้องลดลง ในเวลาที่ผ่านมามีการตั้งงบประมาณมาก่อสร้างที่ทำการเพื่อเก็บเอกสารที่เก็บมาจากประชาชนแล้วไม่รู้จะเอาเอกสารเหล่านั้นไปทำอะไร

อีกหมวดหนึ่งคือ **จะต้องมีการปรับปรุงภารกิจของราชการ** หมายความว่าทุกส่วนราชการ ต้องทบทวนภารกิจของตนอยู่เรื่อย ๆ ว่าควรจะยุบกรมยุบกองอะไรบ้าง และกฎหมายใดที่เป็นกฎหมายของกระทรวง หรือระเบียบของกระทรวงนั้นจะต้องทบทวน ซึ่งก็ตรงกับที่ท่านนายกรัฐมนตรีได้อธิบายมาตลอดว่าจะต้องทบทวนภารกิจหรือกฎหมายที่ไม่จำเป็น เมื่อเวลาที่ ก.พ.ร. ไปอธิบายเรื่องนี้ จะเล่าที่ท่านที่ท่านนายกรัฐมนตรีเคยยก ซึ่งท่านพูดตั้งแต่วันประชุมปลัดกระทรวงก่อนจะปฏิรูประบบราชการว่า ในสมัยที่ท่านบริหารงานเอกชน ก็มีข้าราชการเกษียณมาทำงานกับท่าน และมาสร้างระเบียบต่าง ๆ มากมาย จะเอาของไปส่งลูกค้าก็ต้องขอเบิกรถตามลำดับขั้นตอน สุดท้ายก็เจ๊งกันหมด ท่านเลยประชุมเจ้าหน้าที่ในบริษัทว่า ระเบียบที่ร่างขึ้นยังคงไว้ แต่แผนกใดพิสูจน์ได้ว่าถึงแม้ไม่ปฏิบัติตาม แต่แผนกนั้นยังทำธุรกิจมีกำไรอย่างเดิมจะมีโบนัสเป็นพิเศษ เพราะข้อนี้พิสูจน์แล้วว่า ข้อบังคับที่สร้างขึ้นนั้นไม่มีความจำเป็น เราก็เอาเรื่องนี้ไปอธิบาย ไม่ได้แปลว่าให้ละเลยกฎระเบียบ แต่เป็นสิ่งที่ทำให้ต้องคิดว่าหลายอย่างที่มีอยู่ระเบียบที่มีอยู่นั้น อาจจะไม่จำเป็นสำหรับปัจจุบัน

ต่อไปก็คงจะเป็นหมวดที่ว่าด้วยการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน เรื่องนี้พระราชกฤษฎีกาบังคับว่ารัฐต้องอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน อำนวยอย่างไร เราก็บอกในนี้ว่าให้ลดขั้นตอนลดเวลาการทำงานลง ที่ท่านเคยใช้เวลาทำอะไรก็ตาม ให้ลด ๓๐ - ๕๐ เปอร์เซ็นต์ จากเวลาเดิมของท่าน แล้วติดประกาศบอกให้คนทั่วไปได้รู้ ได้เรียนท่านผู้ว่า ฯ CEO ไปแล้วว่าช่วยไปกำชับที่ศาลากลางจังหวัด ว่าให้ยื่นป้ายให้ประชาชนเห็นด้วย ในวันนี้ก็มีหลายหน่วยงานที่รายงานเข้ามาว่าเขาสามารถลดได้ แต่ลดจริงหรือไม่ผมยังไม่แน่ใจ กรมทรัพย์สินทางปัญญารายงานมาแล้วว่าการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าเคยใช้เวลา ๒๑ วัน เหลือ ๗ วัน กรมการปกครองรายงานมาแล้วว่าทำบัตรประชาชนเคยใช้เวลา

๑๕ วัน เหลือ ๑๕ นาที แต่มีคนรายงานว่าไปดูมาที่หนึ่ง ได้ความว่าเข้าแถวอยู่เกือบ ๓ ชั่วโมง แต่พอไปถึงโต๊ะที่ถ่ายรูปใช้เวลา ๑๕ นาทีเสร็จ ก็ยังดีไม่ต่างกัน

หมวดสุดท้าย ที่สำคัญมากก็คือ ต้องมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ ตรงนี้หมายความว่าทั้งหมดที่ว่ามาจะดีไปไม่ได้เลยถ้าไม่มีการประเมินผล เราก็พยายามจะเอาบริษัทเอกชน เช่น บริษัท TRIS เข้ามา เอาครูบาอาจารย์มหาวิทยาลัยเข้ามา เอาข้าราชการบำนาญเข้ามาเป็นตัวประเมินผล แต่เรารู้ว่าประเมินที่เดียวหมดไม่ได้ ๒๐ กระทรวง ๑๕๐ กว่ากรม ถ้าส่งข้อสอบพร้อมกันไม่มีกรรมการตรวจข้อสอบ เราก็ไปคัดเอากระทรวงนำร่อง ๔ กระทรวง ปรากฏว่ามีกระทรวงที่มาร่วม ๔ กระทรวง คือ กระทรวงการคลัง กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงยุติธรรม ตกลงว่าจะเข้าทำกิจกรรมนี้ ซึ่งในช่วงปลายก็จะมีการแสดงวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ แล้วก็นำไปสู่การเซ็นสัญญา เพราะระบบการประเมินผลนี้เป็นระบบที่ให้นายกรัฐมนตรีเซ็นสัญญากับรัฐมนตรี รัฐมนตรีเซ็นกับปลัดกระทรวง ปลัดกระทรวงเซ็นกับอธิบดี แต่คนจะขอเข้าโครงการต้องมีเวลาทำงานนานหน่อย ไม่ใช่ปลัดจะเกษียณแล้วจึงมาขอนำร่องเข้าโครงการวางยาเพื่อนให้รับภาระ

นายกรัฐมนตรี

ถ้าเซ็นแล้วปรับคณะรัฐมนตรีย้ายรัฐมนตรีคนนั้นไม่ได้ถ้าไม่ผิด ถูกไหม? เพราะฉะนั้นรัฐมนตรีคนไหนไม่ยอมถูกปรับออกก็ต้องรีบเซ็นยุทธศาสตร์เสีย



พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
ถนนสามเสน เขตดุสิต กทม. ๑๐๓๐๐ โทร. ๐ ๒๒๔๓ ๐๖๑๑ โทรสาร ๐ ๒๒๔๓ ๑๔๒๐
นางสาวสุดาวดี แสงสุริย์ฉาย ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา พ.ศ. ๒๕๕๖



สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ทำเนียบรัฐบาล เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐
โทรศัพท์ ๐-๒๒๘๐-๙๐๐๐, ๐-๒๒๘๐-๙๐๙๐
<http://www.cabinet.thaigov.go.th>