

การบรรยายพิเศษ
เรื่อง "ผู้บริหารระดับกลางและ
การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล"
โดย นายกรัฐมนตรี (พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร)
ในโอกาสนายกรัฐมนตรีพบผู้บริหารระดับกลาง
วันจันทร์ที่ 14 พฤศจิกายน 2548

ณ Hall 2 ศูนย์การแสดงสินค้าและการประชุมอิมแพค เมืองทองธานี

ท่านรองนายกรัฐมนตรี ท่านรัฐมนตรี ท่านเลขาธิการ ก.พ.ร. ผู้บริหารระดับสูง
ท่านผู้บริหารระดับกลางของประเทศ ที่รักและเคารพทุกท่าน

วันนี้ผมรู้สึกดีใจมากที่ได้มาพบกับผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งปกติแล้วจะไม่ค่อยได้
เจอกัน เพราะการทำงานก็มักจะเจอกับผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนใหญ่ และก็คงไม่มี
นายกรัฐมนตรีคนใดที่อยากลงมาทำงานแบบนี้ แต่เนื่องจากช่วงนี้เป็นช่วงพิเศษของการ
เปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ของประเทศ คือ มีการพัฒนาระบบราชการ มีการนำระบบบริหาร
ราชการแบบใหม่มาใช้ และยังมี การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันใหม่
เพราะฉะนั้นเลยจำเป็นอย่างยิ่งที่ผมจะเชิญพวกท่านมาพบกัน ได้คุยกันเพื่อที่จะได้
เข้าใจว่าเราจะเดินไปทางไหน

เวลานี้ ความเข้าใจว่าเราจะเดินไปทางไหน เดินอย่างไร ก็เข้าใจกันในระดับ
ผู้บริหารระดับสูง แต่พอมาถึงผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับล่างก็เริ่มจะไม่ค่อย
เข้าใจ เพราะว่าเราเปลี่ยนแปลงมาก แต่ถ้าไม่เปลี่ยนก็จะไม่ทันเขาจริง ๆ เพราะเวลานี้
สิ่งที่เกิดขึ้นในปี 1997 ก็คือ วิกฤติทางเศรษฐกิจซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่า ความที่
เรารู้ไม่เท่าทันโลกาภิวัตน์และทุนนิยม จึงได้พ่ายแพ้และประสบวิกฤติทางเศรษฐกิจ
ไม่ใช่เพียงแค่ภาครัฐเสียหาย แต่เสียหายทั้งภาคประชาชนและภาคเอกชนด้วย
เพราะฉะนั้น เรื่องนี้ใหญ่หลวงมากนัก ซึ่งกว่าเราจะถูกล้มคืนมาได้ก็ด้วยความ
ยากลำบาก แต่ถ้าเรายังไม่พัฒนาตัวเอง ก็จะย้อนกลับไปเหมือนเดิมอีก ถ้าสังเกตดูจะเห็น
ว่าการที่ประเทศไทยต้องลดค่าเงินบาทครั้งแล้วครั้งเล่า ก็เพราะความไม่รู้อะไรเท่าทัน และ
พัฒนาตนเองไม่ทัน เพราะฉะนั้นการจะรู้เท่าทันและพัฒนาตนเองให้ทันความรู้เป็นเรื่อง
ที่ต้องทำงานหนัก และต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย



ร่วมกันพัฒนาระบบ ยกระดับบริการ
เพื่อรอยยิ้มของประชาชน

วันนี้ต้องขอขอบคุณทาง ก.พ.ร. ที่ได้จัดงานนี้ขึ้น คือ ผมได้พูดเรื่องนี้หลายครั้ง จนในที่สุดผมได้อ่านหนังสือเล่มหนึ่งคือ High Impact Middle Management ของคุณ Lisa Haneberg ซึ่งทางสำนักงาน ก.พ.ร. ก็ได้เชิญมาบรรยายด้วย ซึ่งจะเป็นประโยชน์มาก หลักที่คุณ Lisa เขียนและเราคิดกันได้ คือ บางที่ผมพูดกับรัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี ความเข้าใจอยู่แค่ระดับนั้น แต่ลงไปไม่ถึง สังเกตได้จากเสียงวิจารณ์ของนักวิจารณ์ ซึ่งวิจารณ์ด้วยความไม่เข้าใจ ไม่ได้ติดตามว่าเรื่องเป็นอย่างไร บางที่ไม่เข้าใจเรื่องทั้งหมด และไม่เข้าใจเรื่องพิเศษแต่ละเรื่อง ก็เลยต้องพยายามอธิบาย เพราะฉะนั้นผมจึงคิดว่าถ้าผู้บริหารระดับกลางซึ่งเป็นกลไกสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่เข้าใจ จะยิ่งไปกันใหญ่ จึงมีแนวคิดที่จะพบกับผู้บริหารระดับกลาง

สาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารระดับกลางมีความหมายมาก ให้ลองนึกถึงระบบส่งวิทยุ สมมติว่าผมจะส่งวิทยุ ซึ่งวิทยุนั้นจะส่งได้แค่ 5 กิโลเมตร แต่มีคนที่ผมต้องการจะสื่อถึงอยู่ห่าง 8 กิโลเมตร ดังนั้น จะส่งอย่างไรก็ส่งไม่ถึง จึงจำเป็นต้องมี Repeater หรือเครื่องทวนสัญญาณ โดยรับสัญญาณจากผมในจุดที่สัญญาณยังชัดเจนมาก ๆ และมีกำลังส่งต่อที่ชัดเจนมาก ๆ สัญญาณนั้นก็ชัดเจน นั่นคือ สิ่งที่ผมพูดก็จะไปถึงสิ่งที่ปลายทางได้ยิน เพราะฉะนั้น Repeater นี้ก็คือ Middle Management หรือผู้บริหารระดับกลางนั่นเอง Repeater จะต้องมีการรับดี และภาคส่งดี เพราะถ้าภาครับดี แต่ภาคส่งดี ก็ไปไม่ถึง หรือภาครับไม่ดีก็ได้ยินไม่ชัด เพราะฉะนั้น พวกท่านทั้งหลายนอกจากมาฟังผมแล้ว อาจจะต้องมีการฝึกอบรมต่อ เพื่อให้ท่านมีภาครับและภาคส่งที่ดีนั่นเอง สัญญาณนี้จะลงไปถึงผู้ปฏิบัติ เพราะว่าผู้ปฏิบัติคือผู้ที่จะต้องสัมผัสกับประชาชน ผู้มาขอรับบริการ ถ้าผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจทิศทางประเทศ ก็จะปฏิบัติไปวัน ๆ หนึ่ง ไม่มีจิตวิญญาณของการต้องทำงาน คนทำงานต้องมีจิตวิญญาณ ถ้าคนทำงานไม่มีจิตวิญญาณก็ทำงานยาก แต่ทำงานจะมีจิตวิญญาณได้อย่างไร ก็โดยการต้องเข้าใจว่าองค์กรของเขามียุทธศาสตร์อย่างไร และเนื่องจากเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เขาจะมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างไร นี่คือสิ่งที่เราพยายามอย่างยิ่งที่จะให้พวกท่านทั้งหลายเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความเข้าใจในยุทธศาสตร์ของประเทศ และไปสร้างความเข้าใจต่อให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านซึ่งจะต้องสัมผัสกับประชาชน ให้ได้รู้จริงถึงสิ่งที่เรากำลังจะทำ

ผมขอปูพื้นเพื่อความเข้าใจ โดยให้ท่านลองเปรียบเทียบว่าแผนที่ประเทศไทยนั้น เปรียบเสมือนร่างกายมนุษย์คนหนึ่ง สมมติว่ามนุษย์คนนี้ชื่อ "นายประเทศไทย" แผ่นดินทั้งแผ่นดินก็คือร่างกาย ประชาชนทุกคนเปรียบเสมือนเซลล์หนึ่งเซลล์ที่



ประกอบเป็นร่างกาย ระบบราชการทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น คืออวัยวะแต่ ละชิ้นที่อยู่ในร่างกาย สถาบันพระมหากษัตริย์และระบบประชาธิปไตย คือจิตวิญญาณ สิ่งเหล่านี้ประกอบขึ้นมาเป็นร่างกายที่มีเซลล์ อวัยวะ และจิตวิญญาณ

ดังนั้น ทุกคนมีหน้าที่ร่วมกัน ต้องพึ่งพากัน ร่วมมือกัน มี Interdependency ต่อกัน เวลานี้เซลล์ทั้งหลายคุยกันได้ อวัยวะคุยกันได้ และมีจิตวิญญาณที่เราต้องได้ยินอยู่ ตลอดเวลา กำลังจะพาให้มนุษย์ ซึ่งเป็นประเทศไทย แข็งแรงให้ได้ เพราะฉะนั้น ทุกคนมีส่วนสำคัญของประเทศทั้งนั้น ประชาชน 1 คนคือเซลล์ 1 เซลล์ หากเซลล์ตายหนึ่ง เซลล์ แม้จะไม่มีผลทันทีต่อร่างกาย แต่ก็มีผลผ่นส่ง ดังนั้น เซลล์ทุกเซลล์ต้อง แข็งแรง ประเทศไทยที่ประกอบเป็นร่างกายก็จะแข็งแรง นอกจากนี้ ระบบราชการทุก ระบบต้องแข็งแรง และต้องมีจิตวิญญาณด้วย หากร่างกายขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไป ร่างกายนี้ก็พิการ

เพราะฉะนั้น วันนี้ผมอยากอธิบายให้พวกท่านเข้าใจว่า ถ้าท่านไม่เข้าใจจุดหมาย ปลายทางที่เราจะไปด้วยกัน ท่านก็จะทำงานเหมือนทำไปวัน ๆ หนึ่ง ผมไม่อยากจะ ข้าราชการตื่นเช้ามาทำงานโดยมีความรู้สึกว่าจะต้องไปทำงานอีกแล้ว ทำงานไปวัน ๆ และ นั่งรอเวลาเลิกงาน แบบนี้จิตวิญญาณไม่มี และโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับกลาง อย่างพวกท่านทั้งหลาย ยิ่งถ้าไม่มีจิตวิญญาณมาทำงาน จะยิ่งไปกันใหญ่

ทุกวันนี้นโยบายทั้งหลายที่ออกมาเป็นชิ้น ๆ เพื่ออะไร บางคนไม่เข้าใจ บ้านเรา รู้จักแต่ Fragmentation โดยไม่ค่อยรู้จักคำว่า Integration จึงจับอะไรเป็นชิ้น ๆ ต่อกันไม่เป็น และวิจารณ์ทีละชิ้น ซึ่งก็จะไม่เข้าใจ ผมจึงอยากให้เห็นก่อนว่า ทั้งหมดทำ ไปเพื่ออะไร เราเข้าใจแล้วว่ามนุษย์ชื่อประเทศไทยนั้น ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่มีความ สำคัญเป็นร่างกายที่เข้มแข็ง แต่ข้างในก็มีเซลล์ ซึ่งก็คือประชาชน เราจะต้องรักษา เซลล์ทุกเซลล์ให้มีความแข็งแรง เพื่อให้ร่างกายแข็งแรง

นโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาลได้ประกอบกันขึ้นเพื่อให้เซลล์หรือคนไทยแต่ละ คนมีความเข้มแข็ง ในด้านต่าง ๆ ทั้งทางร่างกาย (Physical) เช่น นโยบาย 30 บาท รักษาทุกโรค นโยบายเรื่องกีฬา การปราบปรามยาเสพติดให้โทษ

ความแข็งแรงทางจิตใจ นั่นคือการยึดโยงสถาบันครอบครัวให้มีความเข้มแข็ง การฟื้นฟูวัฒนธรรม หลักธรรมคำสั่งสอนทางศาสนาที่ท่านนับถือ ให้เป็นหลักปฏิบัติเพื่อ ให้คนมีจริยธรรม ความเข้าใจเพื่อนมนุษย์ เพื่อให้เกิดครอบครัวที่เข้มแข็ง

ความเข้มแข็งทางปัญญา ก็คือระบบการศึกษาทั้งในและนอกแบบ ไม่ว่าจะ เป็นสายสามัญ การศึกษานอกโรงเรียน มหาวิทยาลัย มหาวิททยาปิด มหาวิททยาลัยเปิด ทุกอย่างเหล่านี้



เพราะต้องการให้เกิด Freedom education ให้มีเสรีภาพทางการศึกษามาก ๆ ระบบ ICL ระบบกึ่งยืมเพื่อการศึกษาทั้งหลายก็เป็นอีกส่วนหนึ่งของนโยบาย เพื่อให้คนไทยได้มีความสามารถและความเข้มแข็งทางปัญญา

ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ คือ อยู่รอดในยุคเศรษฐกิจทุนนิยม ซึ่งเป็นระบบเศรษฐกิจเดียวในโลกนี้วันนี้ ชอบไม่ชอบก็ต้องอยู่ในระบบเศรษฐกิจนี้ เพราะฉะนั้นเราจะต้องทำให้คนไทยสามารถอยู่รอดในเศรษฐกิจทุนนิยม ตัวอย่างเช่น นโยบายพัทพ์นี้ให้เกษตรกรรายย่อย การปรับโครงสร้างหนี้ให้ประชาชนทั่วไป เกษตรกร และข้าราชการ นโยบายเพิ่มรายได้ นโยบายเข้าหาแหล่งทุน ไม่ว่าจะเป็นกองทุนหมู่บ้าน OTOP

ทั้งหมดนี้คือนโยบายที่จะมาเสริมสร้างเพื่อให้คนไทยมีความเข้มแข็งทั้งทางเศรษฐกิจ ทางร่างกาย ทางจิตใจ และทางปัญญา สรุปคือ เป็นรัฐบาลที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centered) ทำทุกนโยบายกลับไปประชาชน

เพราะฉะนั้นนี่คือสิ่งที่ท่านจะต้องรับภาระต่อ สิ่งที่ท่านจะต้องเข้าใจคือ นโยบายทุกนโยบายที่ออกมานั้น กลับไปที่ประชาชนหมด ท่านก็คือประชาชน ครอบครัว เพื่อนฝูงของท่านก็คือประชาชน คนที่ท่านไม่รู้จัก แต่เป็นคนไทยที่อยู่ในประเทศไทยนี้ก็คือประชาชนที่เราจะต้องมีหน้าที่ทำให้เขามีความเข้มแข็งทั้ง 4 ด้านโดยการนำพานโยบายของรัฐบาลทุกด้านไปปฏิบัติ

กลับมาที่นายประเทศไทย ซึ่งไม่สามารถอยู่ได้ตามลำพัง ต้องมีสิ่งหุ้มห่อตัวเอง นั่นก็คือเรื่องของต่างประเทศ โลกาภิวัตน์ สิ่งแวดล้อม เพราะฉะนั้น นโยบายที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางก็ต้องกลับมาที่ตัวประเทศไทย นั่นคือ นโยบายด้านความมั่นคง นโยบายด้านการต่างประเทศ นโยบายในเรื่องของการปรับตัวเพื่อเข้าสู่กระแสโลกาภิวัตน์ ก็เพื่อให้ประเทศไทยเข้มแข็ง

เมื่อท่านจินตนาการได้ตามนี้ ท่านก็จะเข้าใจว่า นโยบายทั้งหมดคือการต่อภาพจิ๊กซอว์ เป็นจิ๊กซอว์ 2 ระดับ ระดับที่ 1 คือ ทำให้ประเทศไทยเข้มแข็ง ระดับที่ 2 คือทำให้ประชาชนคนไทยทั้งหมดเข้มแข็ง จึงได้มีนโยบายต่าง ๆ โดยพุ่งเป้าไปที่ความเข้มแข็งของประเทศและประชาชนนั่นเอง ยังไม่มีนโยบายใดเพื่อคนอื่น อยากให้ท่านเข้าใจพื้นฐานตรงนี้

นโยบายอีกเรื่องหนึ่งคือ ทำให้ประเทศไทยมีประสิทธิภาพ นั่นก็คือ นโยบายที่เกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ ปฏิรูปกฎหมาย และพัฒนาคนในระบบกลไกของราชการ ทั้งนี้ เพราะเราต้องการให้ทั้งระบบที่ประกอบขึ้นเป็นประเทศไทยมีความเข้มแข็งทั้งหมด



ผมพยายามทำหลาย ๆ อย่าง เพราะเราต้องการให้ทุกส่วนซึ่งมีชีวิตอยู่ในตัวเองเข้มแข็ง เพื่อรวมกันแล้วทั้งหมด ซึ่งก็คือประเทศไทย มีความเข้มแข็ง

ทั้งหมดนี้คือวิชาการบริหารองค์กร โดยการประยุกต์เรื่องของ Anatomy มาใช้กับการบริหารองค์กร แล้วลงไปรายละเอียด คือการแยกส่วนการบริหารลงไปทีละประชาชน ทีละราชการ

นี่คือหลักกว้าง ๆ ที่ต้องการจะปูพื้นฐานให้ท่านเข้าใจและต่อภาพให้เห็นว่าทำไมถึงได้มีนโยบายต่าง ๆ ออกมา นี่คือภาพทั้งหมดที่อยากให้คุณเห็นก่อน จะได้คิดว่าเราจะทำอย่างไรต่อไป

นโยบายที่รัฐบาลได้ประกาศออกไปทั้งหมดท่านคงจะได้ยินไปแล้ว ผมอยากให้แต่ละคนทำหน้าที่ของตนให้เข้มแข็ง เพราะขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่ได้ และสาเหตุที่มีนโยบายใหม่ ๆ ออกมาอีก เพราะเราคิดว่า ถ้ามีเรื่องใดที่ยังไม่แข็งแรงก็ต้องเติมเข้าไปอีกเพื่อให้ประเทศไทยและคนไทยแข็งแรง เมื่อแข็งแรงแล้ว ภาพรวมก็คือ ทั้งประเทศและประชาชนมีความสุข

เพราะฉะนั้น การขับเคลื่อนด้วยโครงการต่าง ๆ ก็เป็นการกระตุ้นความเข้มแข็งของประเทศนั่นเอง สมัยก่อน คนไทย 18 ล้านคนไม่สามารถเข้าหาระบบสาธารณสุขได้ แต่พอมีนโยบาย 30 บาทรักษาทุกโรค ทุกคนก็เข้าหาระบบสาธารณสุขได้ แต่บางคนบอกว่าคนมีเงินอยู่แล้วทำไมถึงให้ฟรี นั่นเป็น equal treatment แต่แน่นอนว่าคนที่ไม่มีเงินถ้าอยากได้บริการที่ดีกว่าก็ต้องเสียเงินเพิ่ม แต่อย่างน้อย ๆ บริการขั้นพื้นฐานต้องเท่าเทียมกัน ก็ทำให้คนไทยมีความสุขขึ้น

ระบบการศึกษาก็เช่นกัน ถ้าถามว่าทำไมมีระบบ Income Contingent Loan หรือ ICL ก็เพราะอยากให้คนไทยมีโอกาสเข้าสู่ระบบการศึกษามาก ๆ

วันนี้ผู้บริหารระดับกลางต้องการการเข้าใจและเปลี่ยนแปลงอีกมากมาย สิ่งที่ผมมุ่งหวังจากผู้บริหารระดับกลางก็คือ

1. อยากให้ท่านมองเห็นภาพรวมขององค์กร องค์กรใหญ่คือประเทศไทย องค์กรต่อไปคือ องค์กรของท่าน นั่นคือ กระทรวง กรม หน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่ ผมไม่อยากให้คุณมองทุกอย่างเป็นมิติเดียว อีกมิติคือมิติภาคประชาชนที่ท่านต้องดูแล บริการ หรือคุ้มครอง แล้วแต่ภารกิจของท่าน ตรงนี้คือสิ่งที่ท่านต้องเห็น ต้องเข้าใจ ถ้าท่านเห็นและเข้าใจก็จะรู้ว่ากำลังทำอะไรอยู่ แล้วท่านก็จะพบว่า มีสิ่งทำหลายอย่างมากมาย ถ้าท่านมีจิตวิญญาณในการมอง เช่น ถ้าท่านเป็นตำรวจ เป็นผู้ว่าราชการจังหวัด สิ่งที่ทำหลายก็คือ ทำอย่างไรให้ประชาชนในจังหวัดของท่านอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ไม่ให้ผู้ที่



กำลังมากกว่าชมهندسแก่ผู้มีกำลังน้อยกว่า ไม่ว่าจะเป็นผู้มีอิทธิพล ผู้ปล่อยเงินกู้นอกระบบ พ่อค้ายาเสพติด นักการพนัน โตะบอล นั่นคือภารกิจที่ทำทนายท่าน ถ้าท่านเข้าใจว่าภารกิจของท่านคือการดูแลประชาชน ก็จะเห็นว่ามีความเรื่องทำทนายมาก ทำอย่างไรให้ประชาชนมีความสุข ไม่มีภาระ ก็ต้องไม่ให้ลูกน้องของท่านไปรีดไถหาเงิน ไม่ให้ใครไปเปิดบ่อน ซึ่งจะสร้างภาระให้เขา นั่นคือสิ่งที่ป็นหน้าที่

หรืออย่างนายอำเภออาจจะมองว่า รัฐบาลมีนโยบายแก้ไขปัญหาคความยากจนแล้ว ก็ต้องทำให้อำเภอของท่านไม่มีความยากจน ต้องรีบไปแก้ไข ไปเยี่ยมทีละครอบครัวเพื่อให้รับทราบปัญหา ทุกปัญหาที่มีคำตอบและทางแก้ด้วยนโยบายของรัฐบาลชัดเจนแล้ว เกือบจะทุกเรื่องมีนโยบายรองรับหมดแล้ว ซึ่งท่านก็ต้องดูว่าปัญหาแต่ละเรื่องของประชาชนจะช่วยเหลือด้วยนโยบายใดของรัฐบาล ท่านจะทำทนายได้ด้วยการตั้งเป้าว่าจะแก้ไขปัญหให้ได้กี่ตำบลภายในกี่เดือน ทำให้ได้ตามนั้น แล้วปีต่อ ๆ ไปก็เข้าไปดูว่า ประชาชนสามารถช่วยตัวเองได้แค่ไหน นี่คือนิสัยที่จะทำทนายท่าน เพียงแต่ท่านมีใจอยากจะทำหรือไม่ ถ้าท่านมีจิตวิญญาณ มีเมตตาธรรมต่อเพื่อนมนุษย์ ท่านก็จะแก้ปัญหาเหล่านี้ได้

2. อยากให้ท่านรู้และเข้าใจวิธีการบริหารการจัดการ ถ้าท่านเข้าใจและรู้มันก็ไม่ยาก หลักไม่มีอะไรมาก เพียงแค่ต้องทุ่มเท เข้าใจว่าท่านมีหน้าที่ประชาชนในความดูแลของท่านมีความสุข พันทุกซ์ นโยบายทุกด้านต้องถึงมือประชาชน ใส่ใจในเรื่องที่เป็นนโยบายของรัฐบาลทั้งหมด เข้าใจทุกเรื่อง และนำไปให้บริการกับประชาชน การมีจิตใจเป็นผู้ให้บริการเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าท่านมีจิตใจเป็นผู้ให้บริการท่านก็จะเข้าใจเรื่องการบริหารการจัดการ

การบริหารการจัดการนั่นก็คือ มุ่งสู่ผลลัพธ์ที่เราอยากให้ประชาชนมีความสุขอย่างไร ให้ประเทศชาติมีความเข้มแข็งอย่างไร คิดแค่นี้ง่าย พยายามท่าง่าย ๆ การบริหารก็คือเรื่องธรรมชาติมาก ๆ ธรรมชาติก็คือเรื่องธรรมชาติ ทุกอย่างคือความเข้าใจธรรมชาติ และการทำงานแบบธรรมชาตินั่นเอง ไม่มีอะไรที่ต้องไปคิดเป็นวิชาการมากมายจนงง หลักก็คือ คิดดี ประารถนาดี ทำดี และทำให้ประชาชน ทำให้ประเทศชาติแล้วท่านก็จะได้อานิสงส์เอง เพราะงานสำเร็จ ประชาชนรัก คุณความดีก็เกิด

3. อยากให้ท่านเพิ่มมูลค่าและสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับองค์กรของท่าน นั่นคือเมื่อท่านรู้หน้าที่ของท่าน เข้าใจแล้วว่าทั้งหมดนี้รัฐบาลต้องการอะไร และท่านเห็นด้วยว่าต้องทำให้ประเทศไทยเข้มแข็ง ประชาชนมีความสุข หน้าที่ของท่านก็คือต้องทำให้



ได้ ที่นี้ท่านสามารถที่จะคิดอะไรต่อไปได้อีก คือเพิ่มมูลค่าขึ้น ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพขึ้น ท่านอาจคิดวิธีใหม่ ๆ

โลกยุคใหม่ต้องสนใจ result ผู้บังคับบัญชาต้องไม่จกจิกเรื่อง process แต่สนใจว่าผลลัพธ์นั้นตกอยู่ที่ประเทศและประชาชน อย่าไปลงรายละเอียดจนไปนั่งคิดว่าต้องทำตามกระบวนการของตน ขอให้สนใจ result มากกว่า process แล้วไปคิดต่อเองว่าจะให้ผลลัพธ์ออกมาได้อย่างไร โดยวิธีการอย่างไร

เราต้องปรับวัฒนธรรมในการทำงานให้สนใจให้สนใจ process น้อยหน่อย คนที่สนใจ process คือคนที่ชอบทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่ คนที่สนใจ result คือคนที่ต้องการทำให้เรื่องใหญ่เป็นเรื่องเล็ก ทำงานง่ายขึ้น คล่องขึ้น

4. เป็นเรื่องต่อเนื่องกัน อยากให้ท่านมีความคิดสร้างสรรค์ ก้าวหน้าไม่หยุดนิ่ง ผู้บังคับบัญชาาระดับสูงอย่าไปกีดหัวผู้บังคับบัญชาาระดับกลาง ผู้บังคับบัญชาาระดับกลางก็อย่าไปกีดหัวผู้บังคับบัญชาาระดับล่างไม่ให้คิด มีหนังสือเล่มหนึ่งชื่อว่า Ideas are free ซึ่งมีเนื้อหาสรุปว่า การที่มีคนเสนอไอเดียมากมาย เป็นเรื่องที่ไม่เสียเงิน ดังนั้นพยายามให้เขาพูดและฟัง อันไหนดีก็ทำ ไม่ดีก็ไม่ทำ เพราะฉะนั้นถ้าผู้บริหารระดับกลางได้แสดงความคิดเห็นมาก ๆ ก็จะเป็นประโยชน์ต่อตัวท่านเอง

5. อยากให้ท่านได้เพิ่มพูนทักษะ ขีดความสามารถให้สูงขึ้น เพราะในอนาคตท่านต้องเป็นผู้บริหารระดับสูง เราจึงอยากเห็นท่านได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะฉะนั้น ทาง ก.พ.ร. ก็ดี ก.พ. ก็ดี จะมีระบบการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางต่อไป เพื่อให้ท่านได้มีโอกาสพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ผมอยากให้ท่านสนใจเรื่องของการเป็นผู้นำที่ดี (Leadership) คนที่เป็นหัวหน้าแล้วไม่มีภาวะผู้นำ มีประโยคภาษาอังกฤษบอกว่า Leader without leadership is not a leader คือ ท่านจะต้องมีภาวะผู้นำ ผู้นำต้องรักงาน รู้จักแคร์คนอื่น รู้จักให้บริการ ต้องเสียสละ เข้าใจคนอื่น กล้ารับผิดชอบ ตัดดิน เพราะฉะนั้นผู้บริหารระดับกลางต้องเป็นตัวอย่างที่ดี วันนี้เราเป็นรัฐบาลที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ข้าราชการจะนั่งเป็นนายเหมือนเมื่อก่อนไม่ได้ ต้องมีจิตใจเป็นผู้ให้บริการ

พวกเรามาทำงานทั้งหมดเพื่อให้ประชาชน เงินเดือนและสวัสดิการของพวกเรามาจากภาษีของประชาชน เพราะฉะนั้นเรามีหน้าที่ทำงานให้ประชาชน เพราะฉะนั้นผู้บริหารระดับกลางต้องมีจิตใจเป็นผู้ให้บริการ มุ่งให้บริการให้ได้

ระบบเดิม ๆ ที่เป็น Command control ควบคุมทุกอย่าง สั่งทุกอย่าง แบบที่ทำกันสมัยก่อนนั้น เป็นเรื่องล้าสมัย ในโลกยุคใหม่ใช้ Inspiration คือ ทำอย่างไรที่จะจูง



ใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงาน และสร้างบรรยากาศในที่ทำงานให้น่าทำงาน และใช้สมอง ใช้ talent ของเขาให้ได้ วันนี้ talent เป็นเรื่องสำคัญที่เราอยากได้ ผู้บริหารระดับกลางวันนี้ ผมไม่ต้องการคนที่เก่งมาก ๆ แต่ทำงานร่วมกับเพื่อนมนุษย์ลำบาก หรือที่เรียกว่า IQ ดี EQ ต่ำ ผมอยากได้ผู้บริหารที่เก่งพอใช้ได้ แต่ที่สำคัญคือ สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนมนุษย์ได้ดี สามารถ connect people ไม่ใช่ correct people คือไม่ใช่คอยติคนอื่นหรือคอยจะแก้ไขเขาอย่างเดียว แต่ต้องพยายามทำให้เขามีจิตใจอยากทำงาน ให้เขาร่วมมือร่วมใจทำงานเป็นทีม สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้คนที่แหยงอยากทำงาน สร้างแรงจูงใจให้คนที่เขียงมีความรู้สึกว่าจะต้องบริการประชาชน นั่นคือภาวะผู้นำที่ท่านต้องทำ

ท่านคือบุคคลที่เราอยากให้เป็นผู้นำทาง มีภาวะผู้นำ ได้รับการพัฒนา และเข้าใจว่าการทำงาานนั้น อย่าคิดว่าท่านคือหน่วยงานเดียวที่ต้องทำงาน ท่านยังต้องทำงานร่วมกับหน่วยงานเหนือ หน่วยงานล่าง หน่วยงานข้างเคียง รวมทั้งภาคประชาชน ภาคเอกชน เพราะฉะนั้นผู้บริหารต้องสร้างเครือข่าย มีหนังสือเล่มหนึ่งที่เลขาธิการ ก.พ.ร. เามาให้ผมอ่าน ชื่อว่า Governing by network เป็นแนวของการบริหารยุคใหม่ที่ต้องเข้าใจคำว่า networking คือ การทำงานให้สำเร็จนั้น แต่ละองค์กรจะมีเครือข่ายอยู่ เครือข่ายดังกล่าวก็คือ องค์กรท้องถิ่น NGO ผู้รับเหมาที่ต้องมาทำงานให้เรา องค์กรข้างเคียง ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะฉะนั้นท่านคือตัวกลางหมดทุกเรื่อง ท่านจะต้องสร้างเครือข่ายเพื่อให้ทุกคนมาร่วมกันทำงาน เพื่อความมั่นคงของประเทศ และความผาสุกของประชาชน

หลักมีอยู่แค่นี้ เพียงแต่สิ่งที่ผมพูดวันนี้บางคนอาจจะยังไม่เข้าใจ ก็ลองไปนั่งคิดกันหลาย ๆ รอบว่าเรามาทำงานเพื่ออะไร ทำไมท่านจึงมีความสำคัญ ท่านมีความสำคัญเพราะต้องการให้ท่านเป็นศูนย์กลางในการเชื่อมเครือข่ายที่จะทำงานให้ประชาชนและประเทศชาติ ในการที่จะรับสัญญาณ คือ นโยบายและทิศทางในการแก้ไขปัญหาของประเทศ ส่งผ่านต่อไปยังผู้ปฏิบัติที่สัมผัสกับประชาชนอย่างใกล้ชิดให้เข้าใจ

6. อีกข้อหนึ่งที่ยอยากให้ฝัน ๆ ใจทำน้อย ถ้าท่านไม่ชอบความทันสมัย ก็คือเรื่องเทคโนโลยี ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งที่ต้องใช้ ขณะนี้มีระบบ GFMS เป็น back office คือ ระบบจัดซื้อจัดจ้าง ระบบบริหารงานบุคคล มีคอมพิวเตอร์หมดแล้ว เพราะฉะนั้นในองค์กรของท่านก็ต้องมี terminal แล้ว ท่านเองจะต้องเข้าใจเรื่องของ IT แล้วนำข้อมูลที่มีอยู่มาใช้เพื่อวิเคราะห์ในการบริหารจัดการ เพื่อที่ท่านจะได้รู้ว่า ผลที่ท่านทำเป็นอย่างไรบ้าง ท่านใช้เงินไปคุ้มค่าหรือไม่ ถ้าท่านใช้ IT จะเห็นชัด ถ้าท่าน



ไม่มีข้อมูลอะไรเลย ท่านก็จะไม่รู้ว่าคุณน้องของท่านเก่งหรือไม่ ไม่รู้ว่าคุณเองทำงานมีผลลัพธ์ดีหรือไม่ เพราะฉะนั้นระบบ IT จำเป็นอย่างยิ่งต้องมี

และต่อไปก็จะมี e-Government เป็น front office นั่นก็คือ การให้บริการประชาชน เหมือนอย่างที่กรมสรรพากรมีระบบ e-Revenue หรือระบบการเสียภาษีทาง internet ในอนาคตข้างหน้าทุกหน่วยงานจะต้องมี e-Service

และขณะนี้ หลายหน่วยงานก็ถูกดึงมารวมเป็นระบบเดียวกันทำเป็น Counter Service เพราะเราต้องการบริการประชาชนที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ในบางประเทศจดทะเบียนบริษัทใช้เวลา 3 เดือนไม่เสร็จ ประเทศเหล่านั้นเป็นประเทศที่ล่าช้า และมีคนยากจนสูงมาก บางประเทศใช้เวลาจดทะเบียนบริษัทเพียง 3 ชั่วโมง หรือจดทะเบียนผ่าน internet เสียค่าธรรมเนียมผ่าน credit card ประเทศเหล่านั้นเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งนั้น ถามว่าท่านจะเลือกแบบไหน

ถ้าท่านจะเลือกเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ท่านก็ต้องยอมรับเทคโนโลยีสมัยใหม่ และใช้ ต่อไปข้างหน้าจะมี Smart card หรือบัตรประชาชนที่มีไมโครชิพอยู่ด้วย เมื่อประชาชนมี Smart card ก็จะเป็นกุญแจสำคัญของประชาชนแต่ละคนที่สามารถไปขอรับบริการต่าง ๆ ของรัฐได้คล่องขึ้น นั่นเพราะเรากำลังจะ turn ประเทศโดยใช้ระบบ IT ทั้ง front office และ back office

สิ่งที่ท่านจะเห็นในอนาคตข้างหน้า คือ ปีการศึกษาหน้า ทุกโรงเรียนจะมีคอมพิวเตอร์ มี internet หมด และปีการศึกษา 2550 ท่านจะเห็นเด็กประถม 1 หัวคอมพิวเตอร์ Laptop ไปโรงเรียน 'One laptop per child' นั่นคือ การศึกษาจะถูกพัฒนามาก ไม่ต้องถือหนังสือเยอะ ๆ เพราะจะอยู่ในคอมพิวเตอร์หมด เป็น e-book สิ่งเหล่านี้กำลังตามมา ลูกหลานของท่านจะเริ่มเล่นคอมพิวเตอร์ เริ่มมี e-book มี interactive book เพราะฉะนั้นท่านเองจะไม่สนใจ IT ไม่ได้

IT เป็นเรื่องไม่ยากแต่ต้องเรียนนิดหนึ่ง เรียนแค่ 9 ชั่วโมงก็เป็นแล้ว และไม่ต้องอายที่จะเรียนรู้ วันนี้ท่านคือผู้บริหารระดับกลาง ท่านมีทางที่จะวิ่งไปสู่ผู้บริหารระดับสูงแล้วท่านกำลังมองเห็นโลกข้างหน้าว่าต้องทำอะไรอีกมากมายและมีสิ่งท้าทายอีกมากมาย ถ้าท่านไม่เรียนรู้ตั้งแต่วันนี้ ท่านก็จะไม่มีโอกาสเป็นผู้บริหารระดับสูงที่ดีได้

เรากำลัง modernize ประเทศไทยขนานหนัก นั่นก็คือ การนำเทคโนโลยีมาใช้ทั้งภาคประชาชน คือ Smart card ภาคเยาวชน คือ เรื่อง One laptop per child และการมี internet ทุกโรงเรียน ภาคการบริหารราชการ ก็มี GFMS เป็นระบบ back office



และภาคการบริการประชาชน คือเรื่องของ e-Service, Counter Service, One Stop Service

เพราะฉะนั้นทุกอย่างจะ transparent หหมด คนที่จบปริญญาตรีมาทำงานต่อไปนี่ จะเป็น knowledge worker เพราะนั่งอยู่กับคอมพิวเตอร์ มีข้อมูลอยู่ในคอมพิวเตอร์ สามารถตัดสินใจได้ในระดับหนึ่ง

สิ่งเหล่านี้กำลังจะเกิดขึ้นในเร็ว ๆ นี้ จึงอยากจะให้ท่านผู้บริหารระดับกลาง ทั้งหลายต้องใส่ใจ ยอมทันสมัย ไม่ว่าจะชอบหรือไม่ ท่านก็ต้องเปลี่ยนแปลงในส่วนนี้

ขณะนี้ ผมกำลังแก้ไขปัญหาใหญ่ ๆ ซึ่งอยากให้ท่านรับรู้ไว้ นั่นคือ

เรื่องที่ 1 คือ ขณะนี้ หลังจากวิกฤติเศรษฐกิจ เรายังไม่ได้ปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจ การปรับโครงสร้างหนึ่นั้นถูกครั้งเดียว การปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจนั้น ยกตัวอย่างง่าย ๆ คือ การที่เราได้รับผลกระทบจากปัญหาน้ำมัน เพราะเนื่องจากโครงสร้างในการใช้พลังงานของเรานั้น พึ่งน้ำมันมาก เมื่อน้ำมันขึ้นราคาเราก็เลยเหนื่อยมาก

ขณะนี้เรากำลังจะปรับโครงสร้างเศรษฐกิจหลายอย่าง เรื่องแรกก็คือ ทางภาคอุตสาหกรรม ภาคเกษตร และภาคบริการ เราจะดูว่าเรื่องไหนแข่งขันไม่ได้ ก็จะพัฒนาให้สามารถแข่งขันได้ ถ้าพัฒนาไม่ได้ก็ต้องบอกกันให้รู้ว่าเรื่องนี้ไปไม่รอด เพื่อหาแนวทางใหม่ให้ภาคเอกชนได้รู้ ขณะนี้กำลังทำกันอย่างเข้มข้นเพื่อที่จะดูว่าเรื่องใดแข่งขันได้ หรือแข่งขันไม่ได้ และถ้าแข่งขันได้ จะต้องพัฒนาตัวเองอย่างไร ทั้งด้านอุตสาหกรรม เกษตร และบริการ

กลับมาที่เรื่องพลังงาน ขณะนี้รัฐบาลมองว่า เราจะต้องพึ่งพาน้ำมันให้น้อยลง เรามีพลังงานที่เป็นของเราเองคือ ก๊าซธรรมชาติ ในขณะนี้เราใช้ก๊าซธรรมชาติในการผลิตไฟฟ้ามาก ใช้น้ำมันน้อย แต่ถ้าเรานำก๊าซธรรมชาติมาใช้ในการขนส่งมาก ก็จะทำให้หมดเร็ว เพราะฉะนั้นเราเลยจะเปลี่ยนเอาพลังงานน้ำจากของประเทศเพื่อนบ้านเข้ามาแทนที่ก๊าซธรรมชาติในการผลิตไฟฟ้า และนำก๊าซธรรมชาติมาใช้ในระบบขนส่ง เพื่อให้ระบบขนส่งใช้ทั้งก๊าซและน้ำมัน นอกจากนี้ เราก็จะทำในเรื่องของไบโอดีเซลส์ ทำเรื่องแก๊สโซฮอลล์ นั่นคือ การส่งเสริมให้ปลูกพืชทางการเกษตรที่จะนำมาใช้เป็นพลังงานชีวภาพ

นี่คือทิศทางที่เราจะไป จึงอยากให้ท่านเข้าใจว่า ต่อไปนี้เราจะมีระบบขนส่งมวลชนที่ใช้ไฟฟ้าซึ่งผลิตด้วยพลังงานน้ำมากขึ้น ระบบขนส่งทางรถยนต์ก็จะพยายามให้ใช้ไบโอดีเซลส์ และก๊าซธรรมชาติมากขึ้น



เรื่องที่ 2 ขณะนี้กำลังมีการปรับนโยบายและกฎหมายครั้งใหญ่ มีระบบหนึ่งที่เราเรียกว่า Legal Reform ซึ่งมีท่านรองฯ วิชาญเป็นประธานอยู่ คือ นอกจากปรับระบบบริหารราชการแล้ว ก็จะปรับกฎหมาย เพราะกฎหมายคือกติกาที่เราจะอยู่ร่วมกัน และทำงานด้วยกัน แต่เนื่องจากกฎหมายนั้น มีทั้งกฎหมายของฝ่ายนิติบัญญัติ และของฝ่ายบริหาร ซึ่งก็คือ กฎกระทรวง กฎศกฐีกา ระเบียบ ทั้งหมดนี้จะถูกยกเครื่องซึ่งมีคณะกรรมการแต่ละชุดแล้ว และการยกเครื่องกฎหมายในครั้งนี้เราจะทำ 3 ทาง ทางหนึ่งคือตั้งผู้เชี่ยวชาญเป็นกรรมการพิจารณา ทางที่สองมาจากกระทรวงต่าง ๆ ที่จะเสนอเข้ามาเพื่อแก้ไขปรับปรุง ทางที่สามมาจาก stakeholder ทั่วไป โดยที่กระทรวง ICT กำลังจะตั้งเว็บไซต์เพื่อให้ stakeholder ของกฎหมายแต่ละฉบับเข้ามาเสนอแก้ไข โดยจะระบุว่าคุณเป็นใคร ทำอะไร และเสนอว่ามาตราใดควรแก้อย่างไร เพราะอะไร

เราจะรับฟังทั้ง 3 ทาง เพื่อนำไปสู่การแก้ไขกฎหมายทั้งระบบของประเทศอีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่เรามีกฎหมายตรา 3 ดวงครบ 200 ปี เพราะฉะนั้นในปี 2549 จะเป็นปียกเครื่องกฎหมายด้วย

หากท่านผู้บริหารระดับกลางพบว่ากฎหมายใดมีปัญหา ก็สามารถนำเสนอได้ ถ้าต้องการนำเสนอตรง ก็สามารถทำจดหมายถึงรองฯ วิชาญเลยก็ได้ในฐานะเป็นประธานแก้ไขกฎหมาย

เรื่องที่ 3 ขณะนี้กำลังมีการศึกษาเรื่องความรู้เท่าทันโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นเสรีภาพในการเคลื่อนย้ายทุน คน สินค้าและบริการ ความรู้และเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร สิ่งเหล่านี้ถ้าเราไม่รู้เท่าทัน เราก็จะได้รับผลกระทบในทางลบ ถ้ารู้เท่าทันก็จะได้รับอานิสงส์ในทางบวก ขณะนี้ผมได้มอบให้รองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีที่เป็นนักวิชาการประจำ ครม. ไปจัดทีมศึกษา และขณะนี้ก็ก้าวหน้าไปมาก ในที่สุดก็จะไปสู่การปรับปรุงนโยบาย ปรับปรุงกฎหมาย ซึ่งสอดคล้องกับการยกเครื่องกฎหมาย เพื่อให้เรารู้เท่าทันโลกาภิวัตน์ เพราะเราหนีมันไม่พ้น

เรื่องที่ 4 เป็นเรื่องที่จะนำไปหารือใน ครม. และในคณะกรรมการหลายชุด จึงอยากให้ท่านทราบว่า ขณะนี้โลกเปลี่ยนไปมาก เราต้องยอมรับว่ามี gap ระหว่างความรู้ของคนของเรา คือ ระบบราชการ กับสิ่งที่โลกก้าวไปมาก เพราะเราเป็นประเทศที่มีวิจัยน้อย มีวิจารณ์มาก เมื่อวิจัยน้อย ความรู้ในเรื่องใหม่ ๆ ของเราก็ไม่ทันเขา

ในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ตอนที่ทรงพัฒนาประเทศไทย นำไปสู่ความเป็นสมัยใหม่ครั้งใหญ่คราวนั้น และพวกเราได้อานิสงส์กันจนถึงทุกวันนี้ ในวันนั้น หลังจากพระองค์ท่านทรงกลับจากเสด็จประพาสยุโรป ก็ทรง



มองเห็นว่า ประเทศไทยยังล้าหลังอยู่มาก ถ้าจะพัฒนาให้เร็วขึ้น โดยใช้คนที่มีความรู้จำกัด ก็จะทำให้ไม่เร็ว ท่านจึงทรงแต่งตั้งชาวต่างชาติมาเป็นอธิบดีบ้าง ผู้อำนวยการวิสาขาบ้าง มาทำงานหลายเรื่องให้กับประเทศไทย นำประเทศไทยไปสู่ความเป็นสมัยใหม่ นั่นคือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อร้อยปีที่แล้ว

แล้วท่านมองเห็นหรือไม่ว่า เราต้องการแต่เงินเข้าประเทศ จึงได้ตั้ง BOI เพื่อเชิญชาวต่างชาติมาลงทุนในประเทศ ซึ่งสมัยก่อนเป็นเรื่องที่ถูกต้อง แต่ในที่สุดเงินเหล่านั้นก็เข้ามาโดยจ้างคนไทยทำงาน แต่เขาค้าขายมีกำไร ไม่ต้องเสียภาษี และนำเงินปันผลออกไป บริษัทก็ยังเป็นของต่างชาติอยู่

ด้วยเหตุนี้จึงต้องมาคิดว่า ทำอย่างไรให้เรามีทั้งเม็ดเงินเข้ามา และนำความรู้ที่มีอยู่ทั้งโลกมาพัฒนาประเทศไทยให้เร็วขึ้น แทนที่เราจะมาคิดเองทำเองคงไม่ทัน เราก็ต้องคิดหาวิธีที่จะนำความรู้ที่ได้รับการวิจัยมาแล้วจากทั่วโลกมาใช้ในประเทศไทย ยกตัวอย่างเช่น สหรัฐอเมริกาที่มีคนจากทั่วโลกไปอยู่ และสมองของคนทั่วโลกที่อยู่ในสหรัฐอเมริกาก็สร้างความเจริญให้กับสหรัฐอเมริกา ผมจึงมานั่งคิดว่าจะทำอย่างไรจึงจะพัฒนาประเทศไทยให้เร็วโดยนำความรู้ของทั้งโลกที่มีอยู่ และนำเงินของเขามาพัฒนาประเทศไทย

สิ่งที่ผมคิดคือ จะเชิญทั่วโลกมาเสนอแนวทางในการพัฒนาความเจริญให้ประเทศไทย อย่าง mega project ที่เราวางไว้มันเดินไม่ได้ เพราะเรามีข้อจำกัดหลายอย่าง เรามีเงิน มีเครดิต แต่เดินหน้าไม่ได้ เพราะเรามีความรู้ที่จำกัด เราจึงควรนำความรู้ที่มีอยู่ทั่วโลกมาทำ ผมจึงจะเชิญทั่วโลกเข้ามาเสนอแนวทาง โดยให้เขาใช้เงินของเขาเองในการดำเนินการ และเมื่อทำเสร็จแล้ว เราก็จะผ่อนชำระเป็นสินค้าบ้าง เป็นเงินบ้าง แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น ผมจะใช้ดัชนีเศรษฐกิจมหภาคเป็นตัวคุม เพื่อให้เราสามารถรักษาวินัยทางการเงินการคลังได้ นั่นก็คือ หนี้ต่อ GDP ไม่เกิน 50% การชำระเงิน debt repayment ทั้งหมดต้องไม่เกิน 16% ของงบประมาณทั้งหมด เราคุมตรงนี้ คุม current account แล้วให้เขาเสนอ free style เข้ามาโดยตั้งกรรมการพิจารณาร่วมกันเชิญสื่อมวลชน สดง. ปปช. มาช่วยกันนั่งดูอย่างตรงไปตรงมา จะทำให้การพัฒนาเร็วขึ้นมาก เพราะหลายเรื่องที่เราคิดกันอยู่นี้มีผลงานวิจัยอยู่ทั่วโลก ให้เขาเสนอมาแล้วเราเลือกสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับประเทศไทย

นี่คือแนวทางที่เราจะเดินต่อไป จึงอยากให้ผู้บริหารระดับกลางได้ฟังจากปากผมจะได้เข้าใจว่าทั้งหมดที่ทำการก็คือการพัฒนาประเทศให้เข้มแข็ง เพื่อให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ให้โอกาสประชาชนอย่างเต็มที่ นั่นคือ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ทั้ง



ทางด้านกายภาพ ด้านกฎระเบียบ และด้านกติกาสของการอยู่ร่วมกัน รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้

ยกตัวอย่างง่าย ๆ เรื่องหอยไต่ดิน ที่เราเอาหอยไต่ดินขึ้นบนดิน ผมได้รับรายงานเมื่อเดือนที่แล้วว่าตั้งแต่เปิดมาได้กำไร 12,000 ล้านบาท ถ้าไม่ทำเช่นนี้ กำไรเหล่านี้ก็จะไปตกอยู่กับพ่อค้าหอยไต่ดินกับตำรวจที่ไม่ดี แต่วันนี้เงิน 12,000 ล้านบาทกลายเป็นทุนการศึกษาของลูกหลานยากจน เราสร้างเด็กยากจนให้มีโอกาส วันนี้ถ้าเขาเลิกเล่นหอยไต่ ผมขอบคุณ แต่ในเมื่อเลิกไม่ได้ แทนที่จะให้ผู้มีอิทธิพลทั้งหลายเอาเงินเหล่านี้ไปและไปสร้างปัญหา เราเอาเงินเหล่านี้มาเป็นทุนการศึกษาให้ลูกหลานดีกว่า

วันนี้ตัวเลขชัด ผลงานที่ออกมาก็ชัด แต่แน่นอนวาระระหว่างการเปลี่ยนแปลง ย่อมต้องมีคนต่อต้าน และคนที่ไม่เข้าใจการเปลี่ยนแปลง แต่สิ่งที่ผมต้องการก็คือ ผู้บริหารระดับกลางของราชการต้องเข้าใจ และทำให้สำเร็จ จึงจะเกิดผลสำเร็จ ถ้าท่านทั้งหลายซึ่งเป็น Change agent คือเป็นตัวกลางของการเปลี่ยนแปลง ไม่เข้าใจ ก็จะเปลี่ยนไม่ได้ แต่ถ้าท่านเข้าใจและช่วยกันปฏิบัติ มันก็จะเป็นไปได้จริง ๆ

วันนี้ถ้าท่านอยากเห็นประเทศไทยพัฒนา คนไทยพ้นจากความยากจน ลูกหลานของท่านใช้ภาษาอังกฤษคล่อง ใช้คอมพิวเตอร์เก่ง เรียนหนังสือรู้เรื่อง ทันผู้ทันคน ท่านต้องเสียสละ วันนี้พวกเราทุกคนต้องเสียสละ ต้องทุ่มเท เพื่อจะเห็นในสิ่งที่เราอยากเห็น

ในเมื่อวันนี้ประชาชนให้โอกาสรัฐบาลในการบริหารเป็นรัฐบาลพรรคเดียว เพราะฉะนั้นผมต้องทำเต็มที่ ผมไม่เคยรู้จักคำว่าเหน็ดเหนื่อย จึงอยากจะขอร้องท่านทั้งหลายในฐานะผู้บริหารระดับกลางให้ช่วย ถ้าวันนี้ท่านทั้งหลายเข้าใจในทิศทางของประเทศ และทุ่มเท สิ่งนี้จะเป็นความสำเร็จของประเทศไทย เพราะถ้าผู้บริหารระดับกลางไม่ทุ่มเท ไม่เข้าใจ ก็จะทำงานเหนื่อย

วันนี้จึงต้องทั้งขอร้องทั้งเชิญชวนให้ผู้บริหารระดับกลางทั้งหลายเข้าใจว่า รัฐบาลนี้ต้องการอย่างยิ่งที่จะทำให้ประเทศของเรายกระดับขึ้นมาอีกขั้นหนึ่ง ไม่ใช่ความเท แต่เป็นความมั่นคงทั้งเศรษฐกิจและการเมือง และเมื่อประเทศมั่นคงทั้งเศรษฐกิจและการเมือง และสามารถเป็นที่ยอมรับของนานาชาติ นั่นก็คือสิ่งแวดล้อมดี เพราะฉะนั้นเซลล์ทุกเซลล์ในร่างกายก็ต้องแข็งแรงตามไปด้วย มันเป็นเรื่องเกี่ยวกัน ถ้าร่างกายแข็งแรง เซลล์ก็แข็งแรง หรือถ้าเซลล์แข็งแรง ร่างกายก็จะแข็งแรง มันเป็นเรื่องที่ไปด้วยกัน นั่นคือ ถ้าประชาชนแข็งแรงประเทศไทยก็แข็งแรง และถ้าประเทศไทยแข็งแรงประชาชนก็แข็งแรง เพราะเป็นสิ่งที่อยู่ด้วย



เพราะฉะนั้นเราต้องนำพาประเทศไทยให้แข็งแรง เพื่อให้ประชาชนแข็งแรง และนำพาประชาชนให้แข็งแรง เพื่อให้ประเทศไทยแข็งแรง เราจึงต้องช่วยกันทำนโยบายทั้งภายในและภายนอกให้ได้ ไม่มีอะไรเกินมือกับสมองของเรา เพียงแต่ความทุ่มเทตั้งใจ มุ่งมั่น และเสียสละด้วยจิตวิญญาณนั้น ต้องทำให้เกิดขึ้นให้ได้

วันนี้สิ่งสำคัญที่สุดคือ ความรักและสำนึกต่อชาติ ความรักและสำนึกต่อพระเจ้าอยู่หัว ทำอย่างไรถึงจะให้ท่านทรงมีพระทัยเบิกบาน นั่นก็คือ ท่านทรงอยากเห็นความทุ่มเทของข้าราชการ อยากเห็นข้าราชการรักประชาชน อยากเห็นประเทศมีการพัฒนาที่เข้มแข็ง ประชาชนมีความสุข นั่นคือสิ่งที่เราจะทำให้ท่านทรงมีพระชนมายุที่ยืนยาวแน่นอน

เราทั้งหลายคือข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัฐบาลก็ถือว่าเป็นรัฐบาลในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ถ้าเราทุ่มเทกันเต็มที่ รับรองเลยว่าภายใน 3 ปีนี้ จะเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมหัศจรรย์ของประเทศ

และหลังจากที่ท่านทุ่มเทใน 3 ปีนี้ วัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการจะเปลี่ยนไป นั่นคือ วัฒนธรรมดี ๆ จะถูกถ่ายทอดและฝังลงไป คนรุ่นใหม่ที่จะขึ้นมาแทนท่าน และท่านขึ้นไปแทนคนรุ่นเก่าที่จะต้องเกษียณไป จะเกิดการล้างวัฒนธรรมในการทำงานแบบเดิม ๆ ที่ยึดระบบราชการเป็นศูนย์กลาง เปลี่ยนมาเป็นยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง bottom line ในการทำงานของประเทศอยู่ที่ประเทศและประชาชน

ตรงนี้จะเปลี่ยนจากการสนใจ process มาเป็นการสนใจที่ result เปลี่ยนจากการเป็นเพียงผู้นำตามกฎหมาย มาเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่รู้จักเสียสละ รับผิดชอบ สิ่งเหล่านี้จะเปลี่ยนขึ้นทันทีใน 3 ปี

ท่านคงเห็นแล้วว่า ผมพยายามขึ้นเงินเดือนข้าราชการ ซึ่งไม่เคยขึ้นเลยมา 10 ปี โดยขึ้นไปแล้ว 2 ครั้ง และอีก 3 ปีก็จะขึ้นอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งก็คือการปรับบัญชีนอกเหนือจากการเลื่อนเงินเดือนตามตำแหน่ง และแน่นอน ถ้าระบบราชการเข้มแข็งขึ้น ผลลัพธ์ดีขึ้น เราก็สามารถที่จะปรับเงินเดือนข้าราชการได้ เพราะผมต้องการเห็นเงินเดือนข้าราชการใกล้เคียงกับภาคเอกชน ถึงแม้จะไม่เท่าเพราะเรามีสวัสดิภาพสวัสดิการดีกว่า

สิ่งสำคัญที่สุดก็คือ การมีประสิทธิภาพในการบริหาร ผมไม่อยากจะให้ท่านเห็นว่า มีงบประมาณแล้วต้องใช้ให้หมด วัฒนธรรมนี้ต้องเลิก เปลี่ยนไปเป็นการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ เหลือคือเหลือ แต่ถ้ามีเรื่องเร่งด่วนซึ่งเป็นนโยบายที่รัฐบาลสั่งการแล้วต้องทำ หากไม่มีงบก็สามารถขอได้ รัฐบาลจะจัดให้



เพราะฉะนั้นการบริหารงบประมาณของรัฐบาลนี้ก็เปลี่ยนไป เรื่องที่ต้องทำต้องมีเงิน แต่เรื่องที่ไม่จำเป็นต้องทำ แม้มียังเงินก็ไม่ให้ มีเช่นนั้น หากเราใช้เงินไปเรื่อย ๆ คิดว่างบประมาณมีแล้วต้องใช้ให้หมด ประเทศก็จะไปไม่รอด วัฒนธรรมตรงนี้ต้องเลิก เราต้องใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ

หากใน 3 ปีนี้ ท่านทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ทำงานมุ่งประชาชน เสียสละ ไม่มีการทุจริตคอร์รัปชัน ผมเชื่อว่าประเทศจะเข้มแข็งได้

ครั้งนี้เป็นครั้งแรกที่เรามาพบกันในวงกว้างขนาดนี้ จึงขอให้ท่านนำทุกนโยบายของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง เพราะทุกนโยบายนั้นคือคำตอบที่ผมให้ตั้งแต่ตอนต้นแล้วว่า สมมติแผนที่ประเทศไทยเป็นร่างกาย มีเซลล์คือประชาชน มีระบบราชการทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น คือ อวัยวะ มีสถาบันพระมหากษัตริย์ และระบอบประชาธิปไตยเป็นจิตวิญญาณของมนุษย์คนนี้ ผมเชื่อว่าถ้าท่านเข้าใจเข้าใจอย่างนี้ ทุมเทและท่านนโยบายให้สำเร็จ ท่านจะเห็นชัดว่าสิ่งนี้จะเป็นความทรงจำที่ดีของชีวิตว่า ครั้งหนึ่งพวกเราได้ช่วยกันทุมเททำให้ประเทศเข้มแข็ง และแข็งแรงไปยาวนาน ผมหวังแค่ช่วงนี้ ถ้าตรงนี้เราเอาอยู่ 4 - 5 ปี ข้างหน้านี้ ผมคิดว่าประเทศไทยจะแข็งแรงไปอีกนาน

ผมขอขอบคุณทุกท่านอีกครั้งหนึ่งที่ตั้งใจมาฟัง และขอขอบคุณ ก.พ.ร. ที่จัดงานครั้งนี้ขึ้น ขอให้ท่านเดินทางกลับบ้านโดยสวัสดิภาพ และความมุ่งมั่นในการทำงานของท่าน ในการเป็น Change agent ทำให้ประเทศไทยก้าวหน้าเข้มแข็ง และประชาชนมีความสุข ขอให้ท่านได้อานิสงสกลับไปที่ครอบครัวของท่าน ให้ท่านมีอนาคตที่ดี มีครอบครัวแข็งแรง มีลูกหลานที่โตขึ้นเป็นที่ภาคภูมิใจของท่านต่อไป ขอขอบคุณครับ



การตอบข้อซักถามของนายกรัฐมนตรี ในประเด็นคำถามจากผู้เข้าร่วมประชุม และคำถามจากเว็บไซต์

โดยมี รศ.ชงทอง จันทรางศุ เป็นผู้ดำเนินรายการ

คำถาม จาก website ของสำนักงาน ก.พ.ร.

1. ระบบราชการ คนเป็นเรื่องสำคัญ การที่ระบบราชการจะมีประสิทธิภาพต้องได้คนดีด้วย คนเก่งด้วย เพื่อนข้าราชการสงสัยว่าจะคัดคนเก่ง คัดคนดีอย่างไร เพราะที่ผ่านมาระบบก็ได้ยินเรื่องเส้นสายบ้าง เรื่องซื้อตำแหน่งบ้าง อยากขออนุญาตสอบถามความชัดเจนว่าจะมีระบบสนับสนุนคนดีและคนเก่งทำงาน จะต้องมีโอกาสสนองคุณบ้านเมืองอย่างไร

ตอบ ในโอกาสนี้ต้องนึกถึง Peter Drucker อายุ 95 ปี ที่เพิ่งจะเสียชีวิตไป เป็นกูรูทางวิชา Management ของประเทศออสเตรเลีย หนีนาซีไปอยู่อเมริกา เป็นคนที่เปลี่ยนความคิดเรื่องการบริหารให้มาเน้นเรื่องคน เพราะ 'คน' เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารองค์กร คนในสมัยก่อนไม่มีปัญหาเลยในระบบราชการ เพราะพ่อแม่เตือนไว้ว่า โตขึ้นต้องเป็นเจ้าของคน คนดีคนเก่งจึงมารับราชการจำนวนมาก แต่ระยะหลังภาคเอกชนให้เงินเดือนสูงจนภาคราชการตามไม่ทัน เลยทำให้เงินเดือนภาคราชการต่ำกว่า คนจึงไปอยู่ภาคเอกชนมาก แนนอนต้องมีระบบการรับคนใหม่ ซึ่งขณะนี้ ก.พ.ร. ก.พ. ผมและท่านรองฯวิชาญ ได้ปรึกษาหารือกันว่า จะปรับระบบราชการเพื่อให้ได้คนดีคนเก่งมาหลายแบบ เคยมีในอดีตซึ่งผมเชื่อว่าทุกวันนี้ได้หมดไปแล้ว นั่นคือ เรื่องของการซื้อขายตำแหน่ง ตอนต้นรัฐบาลผมยังคงมีอยู่ กว่าที่จะไล่ทุบไล่ดีกันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำรวจ ผมต้องมาวางระบบกันไม่ให้มี แนนอนครับเส้นสายก็พอมีอยู่แต่ผมให้วางกติกา กำหนดกติกาไว้เลย กำหนดไว้ว่าต้องมีคุณสมบัติก่อน แต่ก่อนวิ่งเต้นกันเยอะมากแล้วค่อย ๆ หายไป คือเราต้องวางกรอบ กระทรวงมหาดไทยก็วางกรอบ หลายกระทรวงก็วางกรอบ ถ้าใครเรียกเงินเรื่องตำแหน่งท่านทำจดหมายแจ้งผม ถ้าเป็นเรื่องจริงท่านรับรางวัล เพราะว่าถ้าหากว่าคนที่ต้องซื้อตำแหน่งตัวเองแล้วนี่ โอกาสไม่คอร์รัปชันไม่มีเลย ถ้าซื้อตำแหน่งตัวเองต้องคอร์รัปชัน เหมือนแข่งห้องแถวไปทำมาหากินอย่างนี้ใช้ไม่ได้ คนที่หากินกับการแต่งตั้งโยกย้าย เลวมาก ทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ ถ้าท่านบอกให้ผมรู้และจับได้จะมีรางวัล เรื่องเส้นสายยังคงมีอยู่แต่ขอให้อยู่ในกติกา ถ้าอยู่นอกกติกาไม่ได้นะครับ ผมจะล็อกเรื่องกติกาไว้



2. เวลาที่มีคำถามเรื่องการเกษียณก่อนกำหนด หรือ early retirement ว่าจะมีนโยบายนี้อีกไหม แต่มีข้อห่วงใยว่า กลัวว่าคนที่จะ early คือคนที่เราอยากให้อยู่ในระบบราชการ แต่คนที่อยากให้ early กลับอยู่ในระบบราชการต่อ

ตอบ ต้องคิดว่าประเทศมีสามส่วน คือ ส่วนราชการ ส่วนเอกชน และส่วนประชาชนอิสระ ถ้าคนคนนั้นสามารถไป contribute คนเก่งคนหนึ่งลาออกไปแล้วไปอยู่ภาคเอกชนและทำให้ภาคเอกชนนั้นดีขึ้น ภาคเอกชนนั้นเสียภาษีมากขึ้น และภาษีนั้นก็นำมาพัฒนาประเทศอยู่ดี ผมไม่มีปัญหาตรงใดที่คนเก่งคนนั้นยังอยู่ในประเทศไทย ผมกลัวคนเก่งนั้นออกไปอยู่นอกประเทศไปสร้างความเจริญให้คนอื่นเท่านั้น ถ้าถามว่าจะมี early retirement อีกหรือไม่ คือ การ early นั้นเหมือนกับการถ่าย generation ต้องการให้คนที่มี generation ที่ไม่ต้องการพัฒนาตนเองแล้ว อยากรไปอยู่เจียบ ๆ สงบตัวเองก็ไม่ว่ากัน ให้รับ generation ใหม่เข้ามา เนื่องจากเราคุมอัตราภาครัฐ เพราะถ้าไม่มีคนออกก็ไม่สามารถรับคนใหม่ได้ เราอยากให้คนที่เบือแล้ว ก็ไม่ว่ากันต้องดูอัตราก่อน แต่ยังไม่บอกไม่ได้ว่าจะมีหรือไม่

3. ขอความชัดเจนเรื่องค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์ของข้าราชการ ให้ สอดคล้องกับภาวะความจำเป็นในการครองชีพของสังคมปัจจุบัน

ตอบ เรื่องล่าสุดที่ผมพูดเล่าให้ท่านฟัง เรื่อง talent คือเอาผลงานเขามา modernize ประเทศไทยนั้น และให้เขาเอาเงินมาด้วยนั้น ถ้าตรงนั้นสำเร็จ เราคงมีเงินเหลือพอที่จะนำมาปรับกลไกระบบราชการให้ fair ขึ้น ตอนนี้มันแปลก ๆ ไม่อยู่บนโลกของความเป็นจริง คุณต้องเก่ง คุณต้องดีนะ คุณต้องทำงานให้มีประสิทธิภาพนะ และอย่าโกงนะ แต่รับเงินเดือนน้อย ๆ หน่อย ผมว่ามันประหลาด ในที่สุดเราต้องคิดว่าทำอย่างไรให้คนเก่ง คนดี คนที่ทุ่มเทนั้น ได้รับเงินเดือนใกล้เคียงกับความเป็นจริง เรื่องนี้เป็นสิ่งที่ผมพยายามอยู่ แต่ไม่สามารถที่จะบอกได้ว่าระบบที่ดีในการให้ค่าตอบแทนนั้นควรเป็นอย่างไร ถ้าเป็นระบบที่เอาตัว 2.2 ล้านคนของข้าราชการคุณเข้าไปก็ปวดหัว เพราะคนที่ไม่เอาไหนก็มีอยู่จำนวนหนึ่ง กำลังคิดอยู่ว่าจะทำอย่างไร ถ้าอานิสงสนั้นเป็นไปตามดัชนีค่าครองชีพก็ไม่ว่ากัน แต่เงินเดือนควรขึ้นด้วยเหตุผลสองสามอย่าง คือหนึ่ง ค่าครองชีพ สอง เป็นไปตามอายุราชการการเลื่อนตามฐานานุภาพธรรมดา สาม pay by performance คือ เป็นไปตามผลงาน นี้กำลังคิดกันอยู่ แนนอนผมต้องดูแลส่วนนี้เพราะ 'คน' เป็นเรื่องสำคัญ



คำถามจากผู้เข้าร่วมประชุม

1. ผู้แทนจากภาคกลาง : กรมธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

คำถามแรก : ที่ท่านนายกรัฐมนตรีก้าวว่าผู้บริหารระดับกลางคือกลไกสำคัญของชาติ ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ใครขอทราบที่ รัฐบาลจะมีเครื่องมืออะไรในการสนับสนุนการทำงานของเราไปสู่การปฏิบัติและบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

คำถามที่สอง : ข้าราชการในส่วนภูมิภาคจะมีโอกาสอย่างไรบ้าง ที่จะได้รับการพัฒนาเช่นเดียวกับข้าราชการในส่วนกลาง

ตอบ ปัญหาของเราคือ in service training ของเรามันขาดตอน ตั้งแต่วิกฤติเศรษฐกิจเป็นต้นมา จะเห็นว่าเรื่องของ in service training และ on the job training ขาดไปเยอะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับกลาง คือผู้บริหารที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา เพราะทาง ก.พ.ร. ได้ทำเรื่องการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงไปหลายรอบ ดังนั้น ระดับกลางควรได้รับการพัฒนาเหมือนกัน ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และต้องทำอย่างจริงจัง แม้กระทั่งเรื่องวิทยาลัยการต่างประเทศ เพราะระบบราชการยังเข้าใจต่างประเทศน้อยมาก เข้าใจเรื่องเจรจาการต่างประเทศน้อยมาก ซึ่งบางส่วนของหลักสูตรนี้ต้องนำไปพัฒนาผู้บริหารระดับกลางด้วย เพราะผู้บริหารระดับกลางทุกวันนี้ อายุอานามและประสบการณ์ของท่าน บางประเทศเป็นผู้บริหารระดับสูงไปแล้ว แต่เนื่องจากของเรามีข้าราชการมีคนเดียว มันขอยืนยัน ท่านยังเป็นระดับกลาง แต่มันสมองของท่าน ประสบการณ์ของท่านต้องพัฒนาเหมือนผู้บริหารระดับสูงแล้ว ดังนั้น ทาง ก.พ.ร. ก็น่า ทาง ก.พ. ก็น่า จะต้องจัดทำการพัฒนาผู้บริหารทั้งระดับกลางและระดับสูงทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเหมือนกัน อีกอย่างหนึ่งที่ต้องทำคือ ผมอยากให้ผู้บริหารระดับกลางมีคอมพิวเตอร์ตั้งอยู่บนโต๊ะทุกคน มี e-mail address มี internet และควรอย่างยิ่งที่ต้องมีการปรึกษาหารือกัน และสามารถที่จะปรึกษาผู้บริหารระดับสูงที่อยู่ส่วนกลางทาง e-mail ได้ กระทรวง ICT และ ก.พ.ร. ต้องวางระบบนี้ และเป็นเรื่องที่คุณคนต้องเปิด e-mail ทุกวันให้เป็นนิสัย ตอนนี้ตื่นขึ้นมาแปรงฟันก็เปิด mail แล้วละ เพราะการทำงานเร็วมากและคล่องตัวมาก และในวันข้างหน้าจะขยายเครือข่ายนี้ขึ้นไป ต้องคิดเรื่อง modernization ด้วย



2. ผู้แทนจากภาคเหนือตอนบน : คลังจังหวัดลำพูน

คำถาม : เรื่องหนี้สินของข้าราชการ คือข้าราชการมีหนี้สินอยู่มาก และนโยบายการปลดชำระหนี้จะมีผลต่อข้าราชการเป็นพิเศษอย่างไรบ้าง

ตอบ ข้าราชการมี 2 สถานะ คือ สถานะคนไทยและสถานะประชาชน ในสถานะคนไทย ถ้ามีหนี้สินในระดับ 200,000 บาท และเป็น NPL ทั้งที่ถูกฟ้องและไม่ถูกฟ้อง ก็สามารถเข้าสู่การปรับโครงสร้างหนี้ภาคประชาชน ซึ่ง ครม. ได้มีมติแล้ว ซึ่งช่วงนี้เป็น การเจรจาหนี้ให้ลดลงเหลือเพียงครึ่งเดียว ส่วนถ้าเกิน 200,000 บาท ภาคประชาชนยังไม่มี แต่ว่าภาคราชการกำลังพิจารณาอยู่ วันนี้เรื่องหนี้สินเป็นเรื่องใหญ่ แต่อย่าใช้จ่ายเกินตัว มีน้อยใช้น้อย มีมากใช้มาก ค่อยเป็นค่อยไปไม่เป็นไร จะพยายามดูอีกที่ว่าภาคราชการที่เกิน 200,000 บาทจะทำอย่างไรต้องเกินภาคประชาชนไปบ้าง เดี่ยวขอสำรวจอีกที

3. ผู้แทนจากภาคใต้ : นายอำเภอระโนด จังหวัดสงขลา

คำถาม : ท่านนายกรัฐมนตรีอยากให้ผู้บริหารสนใจผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ แต่ไม่อยากให้กระบวนการเป็นเครื่องพันธนาการความคิดอย่างเด็ดขาด จึงอยากทราบว่าเราจะมีส่วนในการยกเครื่องกฎหมายในปี 2549 อย่างไรบ้าง

ตอบ เรื่องนี้จะขอขอบคุณมาก เพราะต้องการ outside in approach อยากรู้ว่าผู้ปฏิบัติมีปัญหาอะไรบ้าง ตรงไหนที่ท่านอยากจะทำแก้ไข ท่านสามารถแก้ไขได้ 2 ทาง คือทางเว็บไซต์ของกระทรวง ICT และอีกทางหนึ่งคือ ส่งจดหมายตรงมาที่ท่านรองฯ วิชาญ ได้เลย ผมอยากให้กฎหมาย simplify ที่สุด เพราะถ้าเราสันนิษฐานว่าทุกคนคือคนดี ทุกคนอยากทำดี ระเบียบจะหยุมหยุมน้อยหน่อย งานก็จะเดินดีขึ้น แนนอนทุกสังคมก็มีคนไม่ดีบ้าง แล้วเราค่อยไปไล่เอาคนไม่ดี แต่ถ้ากฎกติกาออกมาแน่นจนเกินไป คนดีทำงานไม่ได้ เพราะว่าป้องกันเสียจนทำให้คนดี 97% ทำงานไม่ได้ แต่คนไม่ดี 3% นั้น ยิ่งไงก็เล็ดลอดจนได้ คนคิดจะโกง ระเบียบมีอย่างไรก็โกง คนไม่โกง ไม่มีระเบียบก็ไม่โกง ผมเลยบอกรองฯ วิชาญ ให้ไป simplify ระเบียบจัดซื้อจัดจ้าง ให้คนทำงานได้ทำงานได้เต็มที่ เรื่องนี้อยู่ระหว่างดำเนินการ

4. ผู้แทนจากภาคเหนือตอนล่าง : หัวหน้าสำนักงานจังหวัดกำแพงเพชร

คำถาม : อยากได้บางสิ่งบางอย่างเพื่อให้ความมั่นใจ คือ การลดปัญหาการแต่งตั้งที่ใช้ระบบอุปถัมภ์ ซึ่งเป็นคนละเรื่องกับการซื้อขายตำแหน่ง ทุกวันนี้ยังคงเป็น



ปัญหาที่ซ้ำซาก ยังเป็นปัญหาที่ทันสมัย ไม่ทราบว่าท่านนายกรัฐมนตรีมีแนวทางแก้ปัญหาที่เป็นรูปธรรมอย่างไรบ้าง ช่วยกรุณาลดปัญหาด้วย เพราะทำให้คนเก่งคนดีที่อยากทำงานไม่ได้ทำงานอย่างแท้จริง

ตอบ ต่อไปนี้ ผมกำลังพยายามให้ ก.พ. ก.พ.ร. ออกกติกามาให้ชัด ทั้งหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง การเข้าโรงเรียน ประกาศให้ชัด ข้าราชการดูแล้วไม่ fair ก็ทำเรื่องเข้ามาได้ ทบทวนให้ fair และไม่ใช่ว่าจะดูอาวุโสอย่างเดียว เช่น มีคนที่มีสิทธิ์ 100 คน แต่มีตำแหน่งว่าง 5 ตำแหน่ง ไม่ใช่ 1 - 5 อัตโนมัต แต่การแต่งตั้งต้องมีคำตอบ แต่บางครั้งเลื่อนพร้อมกันแต่อายุตัวสูงกว่า ตรงนั้นอาจไม่จำเป็นต้องดูว่า กลุ่มที่เลื่อนมาพร้อมกันนั้น เป็นกลุ่มอาวุโสกลุ่มที่หนึ่ง กลุ่มอาวุโสกลุ่มที่สอง แล้วมาเลือกกันว่าใครดี ระบบอุปถัมภ์นั้นมีแน่ แต่ขอให้ลดน้อยลงไปขอให้ประกาศกติกามาให้ชัด อุปถัมภ์ต้องอุปถัมภ์คนดี คนที่เข้าข่าย ไม่ใช่อุปถัมภ์คนที่ไม่เข้าข่าย คนที่แย ที่ผมพูดนี้เพื่อให้เห็นความจริงว่า เป็นไปไม่ได้ที่จะเปลี่ยน overnight ทุก ๆ เรื่อง เพราะเราไม่ได้ใช้คอมพิวเตอร์คัดคน เมื่อใช้วิจญาณญาณอาจมีอะไรที่ผิดพลาดได้บ้าง ทั้งนี้ทั้งนั้น ต้องมีกติกามาเปิดเผย อยากให้ท่านรองฯ วิชาญ ลองออกกติกามาแต่ละขั้นให้ชัดเจน และให้ทุกคนทราบกติกามา ถ้าการวิ่งเต้นอยู่ในกรอบกติกาก็ยังพอไหว

5. ผู้แทนจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : ผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดนครราชสีมา

คำถาม : เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2548 ท่านนายกรัฐมนตรีมอบนโยบายการทำงานให้ผู้ว่าราชการจังหวัด กับผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัด เพื่อแก้ไขปัญหาให้ประชาชนแบบแฟลตมหัศจรรย์ โดยให้ผู้ว่าราชการจังหวัดให้การสนับสนุนการทำงานและงบประมาณให้กับตำรวจภูธรจังหวัด การปฏิบัติสามารถทำได้ในระยะสั้น แต่ในระยะยาวยังไม่มีความชัดเจน เนื่องจากระบบงบประมาณจะต้องจัดงบประมาณให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด และยุทธศาสตร์จังหวัด ในการทำงานที่ผ่านมา การปราบปรามยาเสพติดเป็นไปอย่างดี เพราะทางรัฐบาลได้จัดระบบงบประมาณที่ชัดเจน เป็นไปได้หรือไม่ว่าการทำงานคุณแฟลตมหัศจรรย์จะมีระบบการจัดงบประมาณที่ชัดเจน เช่นเดียวกับการแก้ไขปัญหาเสพติด

ตอบ งบประมาณมีที่มาอยู่ 2 - 3 อย่าง คือ 1) ของรัฐบาลโดยตรง จะจัดสรรงบประมาณโดยตรงให้เรื่องนั้น ๆ เช่น ปัญหายาเสพติด สองจะเป็นงบประมาณของหน่วย 2) งบประมาณสนับสนุนเพิ่มเติม ซึ่งมาจากงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 3) งบประมาณจากผู้ว่าราชการจังหวัด ถ้าทุกคนมีความเข้าใจว่า ไม่ว่าใคร



จะทำ bottom line ก็เหมือนกันคืออยู่ที่การทำให้ประชาชนมีความสุข มีสันติสุข ถ้าหากว่าเข้าใจตรงนั้น เมื่อมีงบประมาณก็จะช่วยกัน งานก็จะสำเร็จ เป็นผลงานร่วมกัน สมมติว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขอตำรวจมาช่วยดูแลเรื่องเด็กนักเรียน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ได้คะแนน หรือผู้ว่าราชการจังหวัดจะขอตำรวจให้ดูแลการจัดระเบียบสังคมในจังหวัด ก็ของบเพิ่มเติมให้ตำรวจ ตำรวจจะทำงานได้เต็มที่ อันนั้นจะเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ เรื่องไหนเป็นนโยบายของรัฐบาลก็จะมีงบโดยตรงลงไปเลย แต่ที่สำคัญคือจิตวิญญาณที่รับผิดชอบ บางครั้งบางคู่ทะเลาะกัน หมั่นไส้กัน แต่ต้องไม่สนใจ เอางานเป็นตัวนำ งานต้องสำเร็จ ต้องพยายามวางระบบ เรื่องงบประมาณถ้าเป็นนโยบายโดยตรงจะจัดงบฯ ไปให้ ถ้าเป็นงานปกติ เพียงแต่ขันนอต ก็ใช้งบฯ ประจำ และงบฯ ที่จังหวัดมี มาช่วยกัน ซึ่งปัจจุบันผู้ว่าราชการจังหวัดคล่องตัวขึ้นมาก ถ้ามีความรับผิดชอบต่อประชาชนจริง งบประมาณจะจัดสรรและเป็นประโยชน์ต่อประชาชน

