



การปฏิรูประบบราชการ*

พันตำรวจโท ดร.ทักษิณ ชินวัตร

นายกรัฐมนตรี

ในยุคโลกาภิวัตน์ ประเทศไทยก็ได้รับผลกระทบ ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามสถานการณ์ของโลกไปด้วย และถึงเวลาแล้วที่รัฐบาลจะปรับปรุงระบบราชการและกฎหมายให้ทันสมัยสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลก, ซึ่งไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลา ๑๒๘ ปี ที่ผ่านมา. ขณะเดียวกันก็ให้มีศักยภาพ ลดขั้นตอน คล่องตัว รวดเร็ว เอื้อประโยชน์ให้แก่ประชาชนและสังคมได้อย่างแท้จริง, โดยรัฐบาลจะเริ่มต้นจากการปฏิรูปโครงสร้างระบบราชการ โดยแบ่งกระทรวงและกรมตามกลุ่มภารกิจเพื่อลดความซ้ำซ้อน, พร้อม ๆ กับปรับระบบงบประมาณให้สอดคล้องกันก่อน แล้ววางยุทธศาสตร์เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ปรับสวัสดิการของคนทำงาน ฯลฯ ทั้งระบบ, เพื่อให้คนที่มีความรู้คนเก่งอยู่ได้ในระบบราชการ ได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่, อันจะส่งผลให้ประชาชนอยู่ดีกินดีขึ้น และประเทศชาติเข้มแข็งยืนหยัดอยู่ในเวทีโลกได้อย่างเต็มภาคภูมิ.

คำสำคัญ : การปฏิรูประบบราชการ

ผมขอเริ่มต้นโดยอัญเชิญพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๕ เมื่อปี ๒๔๑๗ เกี่ยวกับเหตุผลในการปฏิรูป

ระบบราชการในปี ๒๔๓๕ คือ ๑๘ ปีหลังจากที่มีพระราชดำริถึงความจำเป็นและความต้องการสำคัญในการปฏิรูประบบราชการ (Government

reform) จึงจำเป็นที่จะให้พนักงานของราชการแผ่นดินทุก ๆ กรม ทำการให้ได้ตามหน้าที่ และให้ได้ประชุมปรึกษาหารือกัน, ทำการเดินทางให้ถึงกันโดยง่าย โดยเร็ว, ทำการรับผิดชอบในหน้าที่ของตนโดยหลีกเลี่ยงไม่ได้. รวมความก็อย่างเดียวกันคือ การปฏิรูประบบราชการ และนี่เป็นด้านเหตุที่จะจัดการทั้งปวงได้สำเร็จตลอด. ถ้าการเรื่องนี้ยังไม่เป็นการเรียบร้อย การอื่น ๆ ยากนักที่จะตลอดไปได้. เห็นไหมว่าอย่างนี้เขาเรียกว่า **วิสัยทัศน์** จริง ๆ. อย่างพวกเรามั่ว ๆ ก็เป็น**วิสัย** คือไม่ยาว. พระองค์ท่านทรงมองการณ์ไกล ๑๐๐ กว่าปีแล้ว วันนี้พระราชดำรัสนี้ยังใช้ได้ในภาวะการณ์ปัจจุบัน, เพียงแต่ปรับเข้ากับคำพูดสมัยใหม่เท่านั้น. เดี่ยวผมจะเล่าให้ฟังคือที่พระองค์ท่านรับสั่งว่าต้องการการปฏิรูประบบราชการ ที่จำเป็นของการปฏิรูปคืออะไร, จำเป็นที่จะให้พนักงานของราชการแผ่นดินทุกกรมทำงานได้ตามหน้าที่, ก็คือว่าเพื่อให้ทำงานได้อย่างดี อย่างคล่องตัว อย่าง

*เรียบเรียงจากปาฐกถาพิเศษ ของ พ.ต.ท. ดร.ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ในพิธีเปิดการสัมมนาทางวิชาการประจำปี ๒๕๔๕ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) เมื่อวันที่ ๑๖ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๔๕



เหมาะสม โดยประชุมหารือกัน, นั่นคือการมีส่วนร่วมโดยทั่วกัน. ส่วนการสร้างเครือข่ายเป็นลักษณะของการมีองค์กรที่เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกันติดต่อกัน เป็นองค์กรเครือข่าย (networking organization) และทำการเดินทางไปถึงกันโดยง่าย โดยเร็ว นั่นคือ e-Government เพื่อให้การเดินทางของข้อมูลเป็นไปอย่างคล่องตัวในการที่จะตัดสินใจ. ในการที่จะมีข้อมูลในการตัดสินใจ ทำการรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง โดยหลีกเลี่ยงไม่ได้, นั่นคือการเป็นเจ้าของภาพ คือทุกระดับต้องมี CEO มีผู้รับผิดชอบ, เพราะไม่เช่นนั้นจะหาคนรับผิดชอบไม่ได้, มีแต่รับผิดชอบ ไม่ค่อยรับผิดชอบ อย่างบางคนที่ผมเคยเล่าให้ฟัง. ผมดูอยู่ว่าแห่เรื่องนี้แย่มากทำไมไม่ทำอย่างนั้น ทั้งที่เป็นภาระของท่านอธิบดีคนนั้น. ท่านก็บอก “นั่นนะสิ” ทำไม่ถึงเป็นอย่างนี้ก็ไม่รู้. ผมอยากจะทำอย่างแรงๆ ก็เกรงใจให้เกียรติกัน เพราะว่าผมเป็นนายกฯ อายุน้อยกว่าอธิบดี ก็เลยต้องเก็บไปนั่งคิดว่า นี่คือระบบที่หาเจ้าภาพไม่ได้ นี่คือระบบปัจจุบันที่เราใช้อยู่. รวมความการปฏิรูประบบราชการต้องปฏิรูปเพื่อให้ทุกอย่างเป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ, การบริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ.

พระราชดำรัสนี้ ๑๒๘ ปีมาแล้ว คือวิสัยทัศน์ของพระองค์ท่านเมื่อ ๑๒๘ ปีมาแล้ว ยังสามารถประยุกต์ปรับใช้กับยุคปัจจุบันได้เป็นอย่างดี. นี่คือการจำเป็นที่จะพูดก็ครั้งๆ ก็คือต้องพัฒนาระบบองค์กร. ในการปฏิรูป

ระบบราชการคงไม่ใช่เรื่องใดเรื่องหนึ่ง บางคนพยายามออกมาพูดเหมือนกับว่าผู้ที่ทำอยู่นี้ไม่รู้. แต่การพูดนี้ง่ายกว่าการทำมากที่ภาษาอังกฤษบอกว่า “Much easy said than done”. เพราะฉะนั้นบางครั้งการปฏิบัติต้องมีขั้นตอนและมีความหลากหลาย, แต่เราไม่สามารถทำความเข้าใจหลากหลายขึ้นพร้อมกันในเวลาเดียว แล้วบางที่ข้ามขั้นตอนก็เป็นปัญหา เพราะความรับรู้ ความพอใจในการจะร่วมกันแก้ปัญหา ร่วมกันปฏิรูปนั้นไม่เท่ากัน, คือต้องมองภาพทั้งหมดก่อนว่าต้องทำอะไรบ้าง, แล้วมาวางแผนว่าจะทำอะไรก่อน อะไรหลัง. วันนี้ทำได้แค่นี้ สมมุติว่ามี ๑๐ ก้าว แต่วันนี้ก้าวได้แค่ ๓ ต้องยอมรับว่าต้องเริ่มต้น ๓ ก้าวแรกก่อน มันถึงจะมีก้าวที่ ๔ จนถึงก้าวที่ ๑๐. แต่ถ้ามาบอกว่าทำอย่างนี้แย่มาก ต้องไปก้าวที่ ๑๐ เลย. คุณพูดได้ แต่คุณทำได้ไหม, มันไม่ได้หรอก ต้องก้าว ๓ ก้าวก่อนแล้วค่อยก้าวต่อ, นี่คือนี่ที่กำลังทำอยู่.

การปฏิรูปก็คือสรุปว่าถ้าท่านมีคนที่ทำธุรกิจ จะรู้ว่าถ้ามีองค์กรเล็กๆ ๑ องค์กร วันนี้อีกหนึ่งสมมุติว่าเป็นบริษัทก็แล้วกัน. วันนี้บริษัทนี้เป็นบริษัทที่ผู้บริหารไม่ได้รับผิดชอบอะไรเลย มาแล้วก็ไป มาแล้วก็ไป, แต่บังเอิญว่าบริษัทนี้มีเครดิตกู้เงินได้ไม่อัน บริษัทนี้ก็เจริญด้วยเงินกู้ กู้มาก็ซื้อโต๊ะเก้าอี้ แต่งห้องทำงานสวยงามๆ, มีรถเบนซ์ให้ผู้จัดการใหญ่ขับ, แต่บริษัทนี้ก็ขาดทุนตลอด พนักงานก็เงินเดือนน้อยเหลือเกิน เพราะว่าเพิ่มเงินเดือนก็ไม่ได้ เนื่องจากว่า

บริษัทขาดทุน. แต่ขณะเดียวกันบริษัทก็ขยายกิจการตั้งโรงงานใหม่ เพราะกู้เงินได้ ตั้งโรงงานแล้วก็ขาดทุนอีก. ถ้ามองว่าบริษัทนี้จะแข็งแรงไหม แข็งแรง. แล้ววิธีการจะอย่างไรให้บริษัทแข็งแรง แน่نونต้องปรับโครงสร้าง, ปรับวิธีการทำงาน, ปรับทัศนคติของคนทำงาน, ปรับสวัสดิภาพ สวัสดิการ, ปรับแนวทางในการจัดสร้างรายได้ใหม่เพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้น, ปรับโครงสร้างหนี้เพื่อลดหนี้ เพื่อให้หนี้้น้อยลงเบาบางลง, ซึ่งสามารถบริการหนี้ได้. ถ้าเป็นบริษัทจะเห็นได้ชัดเพราะมันเล็ก.

แต่ถ้าเป็นประเทศล่ะ ถ้ามองว่าประเทศไทยวันนี้เป็นอย่างไบบ้าง, หนี้สูงเกิดจากอะไร เกิดจากการบริหารที่ขาดเจ้าภาพในทุกระดับ, เพราะฉะนั้นทุกคนต่างมา ต่างใช้เงินใช้ให้หมด ใช้ให้ถูกกฎหมายถือว่าหมดหน้าที่. ผมเป็นข้าราชการผมจำได้ เดือนสิงหาคมมานี้เอาแล้ว ผู้บังคับบัญชาบอกให้ชั่งบประมาณให้หมด, ไม่อย่างนั้นต้องคืนหลวงเขานะ แล้วก็ใช้สุรุ่ยสุร่ายในเดือนสุดท้าย, และผลสุดท้ายคือทุกบาทที่เขัดอนท้ายนั้นแหละคือหนี้ โดยเฉพาะงบประมาณขาดดุลคือ ๑ บาทที่ขาดดุลก็คือหนี้. ถ้ามองว่าแล้วรัฐบาลคิดอย่างไรเกี่ยวกับการสร้างรายได้ใหม่ ไม่รู้. เขาบอกให้กระตุ้นเศรษฐกิจ ก็เอาเงินไปอัดฉีดลงไป. ถ้ามองว่าในการกระตุ้นเศรษฐกิจเงินที่อัดฉีดลงไปนั้นเป็นร้อยละเท่าไรของ GDP, ร้อยละ ๔ ร้อยละ ๕ ของ GDP แล้วมันกระตุ้นไปไหม, เอาไม่จิมพันจัดไม่ซุงมันไม่เดินหรอก. นี่



คือสิ่งที่ติดกันในกรอบเดิมๆ ถึงเวลาอยากทำอะไร อยากทำถนน กู้ซั๊ก เบอร์เซนต์, แล้วบริหารอย่างไรละ ก็จ้างเหมา รับเหมาเสร็จสร้างเสร็จก็เลิกกันไป, ใช้เงินให้ถูกต้อง ดีความ ให้เคร่งครัด, ทำตามระเบียบจัดซื้อจัดหาถูกต้องก็จบ, ความเจริญเกิดขึ้นก็เกิด. แต่ถามว่าผลสุดท้ายความเจริญเติบโตเป็นอย่างไร, ขาดดุลต้องกู้เพิ่ม เป็นประเทศกู้ยืมเพราะออกกระดาษภายในประเทศก็ได้. แต่ถ้าเป็นบริษัทกู้ขอพิจารณาก่อน สัดส่วนต่อหนี้ต่อทุนเท่าไร สูงไม่ได้ไม่ให้กู้. สภาพของบริษัทของคุณมีความน่าเชื่อถือพอหรือไม่, รายได้ในอนาคตเป็นอย่างไร ต้องดูก่อน, การจัดการเป็นอย่างไรต้องพิจารณาก่อน, แต่สำหรับประเทศนั้นคนละเรื่อง.

วันนี้ประเทศต้องกลับมามองว่าหน้าอย่างนี้ รายได้ประเทศอย่างนี้ เศรษฐกิจเป็นอย่างนี้ ความยากจนเป็นอย่างนี้ อนาคตการแข่งขันข้างหน้าเป็นอย่างไร โลกาภิวัตน์ หรือ globalization. ประเทศไทยมีพื้นฐาน คือเอาการส่งออกเป็นหลัก. วันนี้ต้องไปยอมเขาทุกอย่างเพราะว่าเดี๋ยวขายสินค้าไม่ได้. เขาบอกให้ทำกฎหมายฟอกเงินก็ต้องทำ, บอกให้ทำเรื่องนั้นก็ต้องทำ เพราะไม่อย่างนั้นเดี๋ยวขายของไม่ได้ เป็นภาวะที่ไม่ได้มองภาพรวมของประเทศ. เราผลัดกันเข้ามาผลัดกันทำ, ต่อกันไปต่อกันมา ใครด่าเก่งคนนั้นก็อยู่ได้ มันพอแล้ว วันนี้ต้องเข้ามาบริหาร. ผมขอย้ำอีกครั้ง ผมพูดหลายงานและจะพูดต่อไปเรื่อยๆ ไม่เลิกพูด. นั่นก็คือว่า เขามีงานวิจัย

ที่ชัดเจนว่าบริหารเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันของโลก เป็นการบริหารเศรษฐกิจแบบทุนนิยม ซึ่งทุกคนต้องแข็งแรงถึงจะรอด, ถ้าใครไม่แข็งแรงก็โดนกิน, ประเทศไหนอ่อนแอก็ถูกเอาเปรียบ, ประเทศไหนแข็งแรงก็เอาเปรียบคนอื่น, ปลาใหญ่กินปลาเล็ก. นี่ก็ความเป็นจริง เพราะฉะนั้นจะแข็งแรงได้นั้น ประเทศทุกประเทศต้องสำรวจตัวเองว่าจะทำอย่างไรให้แข็งแรง แต่ถ้ามันขัดแย้งกันเองในประเทศ ความแข็งแรงไม่มีหรอก.

เขาบอกว่าทุนนิยมนั้น หัวใจที่สำคัญของความสำเร็จก็คือความรักชาติหรือชาตินิยม, ไม่ใช่ความคลั่งชาติ. เขาบอกว่าสิ่งที่ทำลายระบบทุนนิยมทำให้ทุนนิยมอ่อนแอที่สุด ก็คือความเป็นตัวกูของกู (individualism), ความเป็นอัตตา, ความเห็นแก่ตัว, ความเอาตัวเองเป็นที่ตั้ง ไม่นึกถึงประโยชน์ส่วนรวม นั่นคือปัญหาของประเทศไทยวันนี้, ซึ่งเราต้องกลับมามองว่าต้องรวมใจเป็นหนึ่ง ช่วยกันดีอย่างสร้างสรรค์ เพราะเราต้องการให้สมองของคน ๖๓ ล้านคนนี้มาช่วยกันทำให้ชาติเราเข้มแข็ง, แต่ไม่ใช่เอาสมองซีกทำลายมาทำงาน. สมองมี ๒ ซีก ซีกสร้างสรรค์กับซีกทำลาย. ซีกทำลายมันเข้มเกินไป มันทำให้สังคมเสียหาย. ถ้าใช้ซีกสร้างสรรค์ก็ช่วยกันแนะนำ.

วันนี้ผมดีใจที่ได้มาอยู่ในบรรยากาศของนักวิชาการ หรือผู้มีการศึกษาสูงทั้งหลาย, จะได้พูดกันว่าสมองของท่านช่วยกันคิดเถอะ สร้างสรรค์, รัฐบาลทำอย่างนั้นหน่อยได้ไหม

นี่ไม่น่าทำ. เราก็อิงนิทานโค่นท้าววิศาลกันมา, บอกมาเลย รัฐบาลนี้จึงลากเกวียนทั้ง ๑๐๐ เล่มไป, รับรองแรงดีลากตายเลย. แต่มาถึงยังไม่ทันทำอะไรเลย ต่ำหนักกันหมด, ต่ำหนักก็ไม่ว่ากัน แต่ตำหนิอย่างสร้างสรรค์หน่อยเถอะ เพื่อเราจะได้รวมพลังกัน.

ผมเชื่อว่าสมองคนไทยเก่ง เพราะฉะนั้นการปฏิรูประบบราชการวันนี้ คือการมาจัดบ้านใหม่. ประเทศไทยต้องการปฏิรูปอะไรบ้าง ปฏิรูปเศรษฐกิจ, ปฏิรูปสังคม, ปฏิรูปกฎหมายรัฐธรรมนูญก็ทำไปแล้ว เหลือกฎหมายลูกกฎหมายที่ล้าสมัยนั้นก็อีกส่วนหนึ่ง, และที่ **ปฏิรูประบบราชการ** ทุกปฏิรูปต้องปฏิรูปหมด. ทำไม่ถึงปฏิรูป ก็วันนี้โดนโจมตีค่าเงินหน่วยเดียว เอียงกันทั้งประเทศ, แสดงให้เห็นความจำเป็นต้องการปฏิรูปทุกรูปแบบ. มันเกิดแล้ว แล้วเอียงแล้ว อะไรเกิดขึ้นบริษัทเจ๊งระเนระนาด ธนาคารเจ๊งระเนระนาด แล้วประชาชนจนกันเป็นแถว. อย่างนี้ชี้ให้เห็นว่าเศรษฐกิจมีปัญหา สังคมมีปัญหา ระบบราชการมีปัญหา ระบบกฎหมายมีปัญหา, เพราะฉะนั้นถ้าเป็นภาษารัฐกิจเขาเรียกว่า consolidated. เวลาเอียงอย่างนี้ต้องปรับฐาน ทางต่างประเทศเขาให้เรากู้เงิน SAL เขาไม่ได้ให้มาทำถนน, เขาไม่ได้ให้มาซื้อของ, เขาให้มาปรับโครงสร้างทุกระบบที่มันอ่อนแอจนทำประเทศพังไป. เขาให้เงินกู้มาเป็นแสนล้านบาทเพื่อมาใช้ในการนี้, แต่ปรากฏนำไปใช้ การอื่นมันต้องมาใช้เพื่อการปรับโครงสร้างทั้งหมด ปรับฐานทั้งหมด เมื่อปรับๆ



อะไรบ้าง. เงินที่กู้มานี้เอามาใช้ตรงนี้ เพราะเขารู้ว่าเราจน เพราะหมดเงิน ลงไป แพ้สงครามเศรษฐกิจไปแล้ว จึงให้เงินกู้มา ๑ ก้อน บอกว่าเอาไป ปรับฐานใหม่ นะ ที่ผ่านมานั้นอ่อนแอ เหลือเกิน. นั่นคือสัญญาฉบับออกชัดเจน แต่เรากลับเอาเงินไปทำอะไรบ้างก็ ไม่รู้ ไม่ได้ตรง กับ structure adjustment แต่ structure adjustment ก็มี แต่ไม่มากพอ, ต้องใช้เพื่อการนี้ เพราะ ฉะนั้นการปฏิรูปทุกรูปแบบต้องเกิด.

รัฐบาลได้พยายามทำหลายเรื่อง. เฉพาะวันนี้พูดเรื่องปฏิรูประบบราชการ. ถามว่าปฏิรูประบบราชการต้องทำอะไรบ้าง. แรกเริ่มคือทำที่โครงสร้าง เพื่อนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ที่ถูกต้อง, ให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน, แล้วก็การปรับเจตคติของคนทำงาน, การปรับสวัสดิภาพ สวัสดิการ, เหล่านี้เป็นเรื่องที่ต้องทำ. แต่โดยที่มีความ หลากหลาย ต้องใช้เวลา, ไม่ใช่เพียง ประดิษฐ์คำพูดหนึ่งคำว่า ปฏิรูประบบ ราชการแล้วถือว่านั่นคือความสำเร็จ ไม่ใช่เลย. ปฏิรูปการศึกษา ออก กฎหมาย ๑ เล่มนั่นคือความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ ไม่ใช่หรอก นั่นคือขั้นแรก เท่านั้นเอง ยังมีขั้นต่อไปอีกมากที่ต้องทำต่อไป. เพราะฉะนั้นการปฏิรูป ระบบราชการวันนี้ รัฐบาลต้องทำทีละ อย่าง, แแต่ทำทีละอย่างก็ยังสับสนน่า ดู. ประการแรกที่ต้องทำ ผมบอก คุณหญิงทิพาวดี ว่า คุณหญิงฯ เวลา นั้นกอล์ฟไปถึงจุดสตาร์ทที่ทีออฟ เขาหยิบไดรเวอร์มา เขาคิดว่าจะตี ข้ามน้ำอย่างไร จะวางอย่างไรเพื่อตี ข้อ ๒ ได้, ยังไม่มีใครหยิบพัตเตอร์

แล้วไปตามหลูกพัตอยู่ตรงไหน ไม่ อย่างนั้นตกน้ำแน่ มันไกลไป เร็วไป. ผมก็บอกว่าขอใจเย็นนิดหนึ่ง เอาที่ ละชั้นนะ. นี่คือนั่นที่แน่นอน คนทำงาน อยากเห็นความสำเร็จสมบูรณ์ทันที แต่ผมรู้ว่าทางการเมืองเป็นไปได้เลย ไม่ง่าย ก็เลยขอร้องทุกฝ่ายว่าขอเป็น ชั้นเป็นตอน ทำไม่ต้อรีบ. ก็ล่าสุด ที่ทำ ๑๑๐ ปีที่แล้ว ปี ๒๔๓๕ โดย พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ ๕ ทรงตั้ง ๑๒ กระทรวง, และหลังจาก นั้นเราก็เป็นรถยนต์ที่ปะผุมา ตลอด, เครื่องยนต์ก็โทรม, ดีไซน์รถก็ เก่า ไม่ได้เปลี่ยนรถสักที. วันนี้ต้อง ปรับเปลี่ยน โครงสร้างต้องเปลี่ยน, เสร็จจากโครงสร้างถึงจะมาวางระบบ ของงบประมาณ ซึ่งเชื่อมโยงกัน. อีกสักครู่จะพูดว่าขั้นตอนต่อไปคือ อะไร.

ทั้งโครงสร้างทั้งงบประมาณเป็น สิ่งที่ต้องทำด้วยกัน แล้วก็จัดคนลง, และหลังจากนั้นค่อยมาดู ค่อยมาปรับ ต่อ. การปรับโครงสร้างระบบราชการ กับงบประมาณเป็นของคู่กัน ขาดกัน ไม่ได้. แล้วถามว่า bottom line อยากเห็นอะไร คนก็ไปสับสนกันหมด ว่านี่กำลังจะไปให้ความสำคัญแก่การ กระจายอำนาจ คนละเรื่อง นี่คือการ กระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่ส่วน ภูมิภาคโดยเฉพาะเรื่องผู้ว่า CEO, ส่วนท้องถิ่นนั้น เขาก็ยังอยู่ของเขา ไม่ได้ไปยุ่งอะไรกับเขา ก็ทำเหมือน เดิม. แต่ว่าการกระจายอำนาจจาก ส่วนกลางสู่ส่วนภูมิภาคนั้นเป็นหัวใจ สำคัญของการปฏิรูประบบราชการทั้ง ระบบ, เพราะในที่สุดแล้วเราต้องการ

เห็นอะไร bottom line สุดท้ายอยาก เห็นอะไร อยากเห็นเจ้าภาพที่บริการ ประชาชน ทั้ง ๒ ระนาบ. ระนาบ แนวตั้งก็คือความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง เช่น เกษตรก็เรื่องเกษตร, พาณิชยกรรม ก็เรื่องพาณิชยกรรม, ต่างประเทศก็เรื่องต่างประเทศ นั่นคือเจ้าภาพแนวตั้ง. เจ้า ภาพแนวนอนคือเจ้าภาพในพื้นที่ที่ให้ บริการประชาชน เช่น จังหวัด แต่ละ จังหวัดต้องมียุทธศาสตร์ของตัวเอง แล้วยุทธศาสตร์นั้นต้องเกิดจากการ มองยุทธศาสตร์รวมของประเทศ ซึ่ง ต้องการเห็นประเทศเป็นศูนย์กลางของ ภูมิภาค, ในย่านภาคเหนือตอนบนจะ ให้เป็นอะไร, ภาคเหนือตอนล่างจะให้ เป็นอะไร, ภาคอีสานภาคใต้จะให้ เป็นอะไรในจุดไหน. วางยุทธศาสตร์ภาพ รวมแล้ว จึงไปกำหนดยุทธศาสตร์ใน พื้นที่ แล้วกำหนดงบประมาณเพื่อให้ สอดคล้องกัน แล้วมีเจ้าภาพรับผิดชอบ ให้เกิดการพัฒนาก็จะเกิดขึ้นได้. ถ้า เป็นระบบเดิม แม่ฮ่องสอนก็จะเลิก เป็นแม่ฮ่องสอนที่ไกลปืนเที่ยงไป อย่างนี้อีกชั่วลูกชั่วหลานชั่วเหลน, เพราะวาระงบประมาณก็คือว่าปีที่ แล้วได้เท่าไร ปีนี้บอกเพิ่มร้อยละ ๑๐ ก็คือเพิ่มร้อยละ ๑๐ เหมือนกันหมด, ปีนี้ต้องการร้อยละ ๕ ลดลงไป. ยุทธ- ศาสตร์ต้องปรับเปลี่ยนอย่างไร มันไม่มี ไม่มีการคิดเลย, เมื่อไม่มีการคิดมันก็ เกิดขึ้นไม่ได้. เพราะฉะนั้น bottom line ผมอยากเห็นการเทงบประมาณ ลงไปที่จังหวัด, เองงบประมาณของ ทุกกระทรวงเทลงไป แล้วไปวางยุทธ- ศาสตร์กำหนดให้จังหวัดนั้นพัฒนาตาม ยุทธศาสตร์, การบริการประชาชน



จะไปอยู่ในพื้นที่ที่ใกล้ชิดประชาชน ให้การบริการประชาชนอย่างเต็มที่. นั่นคือสิ่งที่อยากเห็นบรรทัดสุดท้าย แต่ขั้นตอนก่อนจะไปถึงตรงนั้น ยังมีอีกหลายขั้นตอน.

ทำไมต้องทำตั้งแต่ตอนนี้ ต้องทำตอนต้นรัฐบาลนี้แหละ เพราะทำแล้วมันไม่เสร็จทันที ทำแล้วต้องกำกับดูแลปรับปรุงตกแต่งให้ดีขึ้นไปเรื่อยๆ. ถ้าสมมติไปทำปีสุดท้าย รับรองเลยว่าเกิดการต่อต้าน, เพราะเดี๋ยวก็ไปแล้ว เดี่ยวมาใหม่แพ้หรือชนะในการเลือกตั้งไม่สนใจ ก็อยู่อย่างนี้. เพราะฉะนั้นก็ทำอะไรไม่ได้ จึงต้องทำตั้งแต่ต้นรัฐบาลนี้แหละ. หลังจากทำเสร็จแล้วอีก ๒ ปีกว่าที่เหลือนี้ จะได้ปรับปรุงให้ดี พอได้รับเลือกตั้งมาใหม่อีกคราวหน้าก็ทำดีขึ้นไปอีก. ผลสุดท้ายก็จะนำไปสู่การบริการประชาชนที่ดี บริหารประเทศอย่างมียุทธศาสตร์ เพื่อให้ประเทศไม่ด้อยกว่าใคร มีศักยภาพในการแข่งขันที่ดี สร้างระบบเพื่อสร้างคนรุ่นใหม่ให้สามารถรองรับระบบใหม่ๆ ได้เข้มแข็งขึ้น. เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะระบบปัจจุบันองค์กรที่จัดขึ้นเป็นกระทรวง ทบวง กรม เป็นระบบที่เรียกกันว่าระบบ functioning เป็นทฤษฎีมาแต่โบราณย้อนไปตั้งแต่เพเดอริค ดับบลิว เทย์เลอร์ มองตั้งแต่เรื่องของ motion study, มองทุกอย่างเป็นสายการผลิต เป็นยุคที่เริ่มต้นอุตสาหกรรม จะผลิตไหนก็ผ่านกรรมวิธี ผ่านกรรมวิธี ผ่านกระทรวงนี้, แล้วก็จะถึงจะมีขั้นตอนเป็นขั้นเป็นตอน ขาดการวางเครือข่ายเชื่อมโยงของ

ภารกิจ.

การปรับองค์กรใหม่จึงเป็นการปรับองค์กรในลักษณะองค์กรตามภารกิจ (agenda-based organization). นั่นก็คือเป็นองค์กรประเภทที่นำเอาภารกิจเดียวกันมารวมอยู่ด้วยกัน, คือจัดองค์กรตามภารกิจ ถึงแม้กระทรวงหลายกระทรวงใช้ชื่อเดิม, แต่ปรับองค์กรใหม่ ปรับใส่ในใหม่ให้เป็นไปตามภารกิจ, มี job description ใหม่ เพื่อให้เป็นลักษณะของกลุ่มภารกิจ, แล้วกลุ่มภารกิจนี้ต่อไปข้างหน้าขั้นตอนต่อไปต้องมีระบบ e-Government, มีต่ออินเทอร์เน็ต มีอินเทอร์เน็ตของระบบ, การบริหารจะเป็นการสร้างเครือข่ายไปในตัว, เป็นองค์กรเครือข่าย คือปฏิสัมพันธ์ขององค์กรต่างๆ ของกรมต่างๆ ที่อยู่กันนั้น จะมีทั้งโดยตรงโดยอ้อม, ไม่มีระเบียบที่ต้องขึ้นเป็นขั้นเป็นตอนตามลำดับชั้น มี hierarchy ยาวเหยียด. อันนี้จะบริการประชาชนไม่ได้ดี แล้วก็ส่งเสริมให้ข้าราชการนั้นเป็นคนทำงานที่มีความรู้ (knowledge worker) สามารถใช้คอมพิวเตอร์ มีข้อมูลเพียงพอสำหรับตัดสินใจ, มีอำนาจการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลเพียงพอ, เพราะฉะนั้นเรื่องไม่ต้องเพื่อพิจารณาตั้งแต่ ซี ๔ จนถึงรัฐมนตรีแล้วเอาเข้า ครม. ไปพิจารณาและไปตัดสินใจใน ครม. ไม่รู้จะมีข้าราชการไว้มากมายทำไม, มีแต่ละคนก็เพื่อพิจารณาหมด เพื่อพิจารณาทั้งนั้น, หัวหน้าแผนก หัวหน้ากอง อธิบดี เพื่อพิจารณาหมด.

สรุปแล้วว่าสมองที่มีอยู่ไม่ได้ใช้,

ใช้แต่แรงงาน. เพราะฉะนั้นวันนี้ต้องปรับกระบวนการบริหารใหม่ เพื่อให้ข้าราชการได้ภูมิใจ ไม่ใช่ตื่นเข้ามาบอกว่า “โอยย เบื่อจังเมื่อไรจะวันเสาร์”, เพราะว่าต้องตื่นไปทำงาน แล้วไปทำงานไม่สนุกเพราะไม่ได้ใช้หัว, จบต็อกเตอร์มาใหม่ๆ มาอยู่ซี ๔ ซี ๕ ก็ต้องรับคำสั่งเจ้านายซึ่งไม่ค่อยรู้เรื่องราว, เสร็จแล้วมาถึงก็ทำงานขึ้นไปก็เพื่อพิจารณาต่อไป, ก็เริ่มเบื่อ เบื่อก็หนีกันหมด, ระบบราชการก็แย่. มีหนังสือเล่มใหม่ล่าสุด เรื่อง The War for Talent เขาบอกว่าคนเป็น CEO ในอนาคต อย่าปล่อยให้เรื่องการบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องของ human resource development หรือแผนกบุคคลเท่านั้น. คนเป็น CEO ต้องเข้ามาดู เพราะว่ามีหน้าที่ต้องดึงดูดใจให้เขามาร่วมงาน และรักษาไว้ให้ดีพัฒนาเขา. The best and the brightest คือคนหัวดี คนปัญญาดี คนเก่ง ต้องแย่งกันหามา, เอามาก็กับไว้แล้วรักษาไว้ให้ดี, เพราะคนเหล่านี้คือกำลังสำคัญในการทำมาหากินในอนาคตโลกข้างหน้าที่แข่งขันด้วยปัญญา, ไม่ได้แข่งว่าใครมีทรัพย์สินจะไปขายมากกว่ากัน, นั่นคือขายของเก่ากินเดี๋ยวก็หมด. แข่งขันที่ปัญญา เพราะปัญญาไม่มีหมด พัฒนาได้ตลอดไป. เพราะฉะนั้นปัญญา จึงเป็นเรื่องสำคัญ.

ระบบราชการถ้าหากยังไม่เอื้ออำนวยให้คนหัวดี ปัญญาดี คนเก่ง อยู่ในระบบได้, ระบบราชการก็จะอ่อนแอ อ่อนแอไปเรื่อยๆ, ผลสุดท้ายก็พังทั้งประเทศ. เพราะฉะนั้นวันนี้



ระบบจะต้องเกื้อกูลให้คนเก่งได้อยู่ในระบบราชการ สามารถทำงานได้. สิ่งที่ทำไม่ใช้เงินอย่างเดียว ความท้าทาย ความสามารถ โอกาสที่เขาได้ทำต่างหาก เป็นสิ่งที่รักษาบุคลากรไว้ในองค์กร. คนอย่างผมคงไม่มาเป็นนายทนาย เพราะอยากได้เงินเดือนแสนเศษๆ ต่อเดือน. ผมมาเป็นนายทนาย เพราะท้าทายว่าผมจะได้แก้ปัญหาประชาชน ตอบแทนบุญคุณประเทศสักที, จะต้องทำให้คนจนหายจนให้ได้, ระบบไม่ดีต้องแก้ระบบให้ได้. นั่นคือความท้าทายต่างหากที่ยืดเหนียวไว้ได้ ไม่อย่างนั้นกินเงินเดือนแสนต้นๆ ถึงเวลาไปยืนในสภากา ให้เขาตาตลอลเวลา นี่ไม่สนุกหรอก. นั่นไม่ใช่เรื่องท้าทายแต่ตรงกันข้ามกับคำว่าท้าทาย แต่ท้าทายจริงๆ คือได้ทำงาน. วันนี้ที่ต้องการทำก็เพราะต้องการทำงานระบบปฏิรูปราชการ. วันนี้ต้องบอกว่าองค์กรนี้ได้จัดตั้งมา ๑๐๐ ปีแล้ว, ถึงแม้จะมีการปรับอะไรพัฒนาอะไรขึ้นมา แต่เป็นการพัฒนาในจุลภาค (micro) ยังไม่ได้ทำในเชิงมหภาค (macro) เลย.

วันนี้ มหภาคก็คือการ revamp องค์กรทั้งหมดใหม่, แล้วเอามาทำใหม่มาตั้งใหม่ มาเรียงใหม่ ด้วยระบบที่เรียกว่าเป็นองค์กรตามภารกิจ. แล้วถามว่าวันนี้ระบบงบประมาณมันไปสอดคล้องกันตรงไหน เพราะว่าระบบงบประมาณให้มีกรมเป็นนิติบุคคล. งบประมาณก็เลยไปตามนิติบุคคลตามกรมต่างๆ ซึ่งไม่คล้องตัว, แต่ในอนาคตต้องค่อยๆ เปลี่ยน. แต่วันนี้เปลี่ยนแล้วยังไม่เข้าใจกัน เพราะว่าไม่มี

คนไม่เข้าใจไปสร้างความสับสนหนักขึ้นกว่าเดิม เพราะเข้าใจยากอยู่แล้ว คนไม่เข้าใจเลยไปสร้างความสับสนหนักขึ้นมากกว่าเดิม. ความจริงแล้วงบประมาณต้องมีการโอนอ่อนผ่อนปรนมากกว่านี้. ท่านบริหารงานถ้าหากว่าทุกอย่างโดยเฉพาะบริษัท, ถ้ากำหนดไว้เลยว่าวันนี้จะต้องซื้อน้ำยาล้างส้วม ๓ ขวด, เกิดมีงานขึ้นมา น้ำยาล้างห้องน้ำไม่พอ ซื้อไม่ได้เพราะงบประมาณไม่ได้ตั้งไว้ อะไรทำนองนี้ ท่านก็แย้. เพราะฉะนั้นจะต้องทำอะไรที่มีการผ่อนปรน ต้องให้ความเชื่อใจกันบ้าง, แต่ใช้ระบบตรวจสอบและถ่วงดุลกัน.

ถ้าทุกคนไม่มีความเชื่อใจกันหมด, ก็คือคนก็ไม่ว่าจะทำงานทำไม. เราพยายามออกกติกาให้เข้มงวด เพราะกลัวคนร้อยละ ๓ ที่เลวๆ นั้นจะทำให้ประเทศเสียหาย, คนร้อยละ ๙๗ ไม่ต้องทำงานดีกว่า นี่คือระบบที่เป็นอยู่ปัจจุบัน. เราจะต้องพยายามให้ความเชื่อใจกัน แต่มีระบบการตรวจสอบและถ่วงดุลกัน, มีระบบรายงานระบบจะเช็คกันเองอย่างคอมพิวเตอร์ มีระบบที่เช็คกันเอง. แม้กระทั่งในบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ เมื่อไรคุณเป็นบริษัทมหาชน โดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจ เข้าตลาดหลักทรัพย์เมื่อไรคุณถูกตรวจสอบด้วยแค่ว่าการลงทุนของคุณโปร่งใสหรือไม่, เช่นว่าการลงทุนต่อยูนิตของอุตสาหกรรมที่ ๑๐๐ เหรียญ ทำไม่คุณใช้ ๒๐๐ เหรียญ. แค่นี้ก็รู้แล้วว่าคุณโกง คุณแอบผันเงินออกไปใช้ คนก็ไม่เชื่อถือคุณ, บริษัทคุณก็ไม่มีใครลงทุน กู้เงิน

ธนาคารก็ลำบาก. นั่นคือสิ่งที่ตรวจสอบและสมดุลในตัวเอง. ฉะนั้นตรงนี้จะต้องเกิดขึ้นในระบบราชการด้วย. ระบบราชการจะต้องเป็นระบบที่มีการถ่วงดุล ไม่ใช่ระบบตั้งขา. ถ่วงดุลคือความสมดุล แต่ระบบตั้งขาที่คืออย่าให้มันทำอะไร ต้องพิจารณากันให้ดี. เพราะฉะนั้นระบบนี้ก็คือระบบถ่วงดุลที่จะต้องมีการให้ความเชื่อใจ, ให้อำนาจการตัดสินใจการด้วยตนเอง, ให้การโอนอ่อนผ่อนปรน แก่คนที่เป็นเจ้าภาพ คือกำหนดให้คนเป็นเจ้าภาพในพันธกิจแต่ละเรื่องให้ชัดเจน. คนเป็นเจ้าภาพจะมีความสำนึกและรับผิดชอบที่จะติดตามทั้งผลและทั้งความเสียหายด้วยตัวเอง. นั่นคือระบบเจ้าภาพที่ในหลวงรัชกาลที่ ๕ ตรัสไว้.

ผมขอเรียนว่า วันนี้โครงสร้างจะเริ่มต้นที่ท่ากระทรวงให้แบนลง, แต่จะแบนลงได้มากแค่ไหนนั้นไม่สามารถทำได้เหมือนฝันที่ที่รอก, เพราะเราจะเอาข้าราชการ ๒ ล้านกว่าคนไปไว้ที่ไหน. หากบอกว่าควรปลดออกพูดได้แต่ทำไม่ได้ แล้วปลดข้าราชการแยจรัฐกิจยังไม่เพียงพอเป็นอันตรายสองต่อ อันตรายต่อระบบเศรษฐกิจด้วย เพราะคนเหล่านี้ไม่มีที่ไป. อย่างเกษียณอายุก่อนกำหนดที่ผ่านมานั้นไม่ได้ประโยชน์ เพราะไม่มีที่ไป เพราะเศรษฐกิจดูดซับคนไม่ได้, แต่ต้องลดคนในยามเศรษฐกิจบูม เพราะมีที่ไปมีโอกาส, ลดคนยามเศรษฐกิจไม่ดีนั้นเป็นสิ่งที่ผิดพลาด. บอริส เยลต์ซิน ถูก IMF สั่งให้ปิดโรงงานที่รัสเซีย ซึ่งมีคนงานอยู่ ๕๐,๐๐๐ คน. จอห์น



เมเยอร์ไปเยี่ยม, บอริส เยลต์ซิน ขับรถพาไป นี่จอห์นดูซิว่าโรงงานนี้ คนงาน ๕๐,๐๐๐ คนแต่ขาดทุน แล้ว IMF สั่งให้ปิด, เป็นคุณๆ คิดอย่างไร, ขาดทุนก็จริงอยู่แต่จ้างคนไว้ ๕๐,๐๐๐ คน ยามนี้คน ๕๐,๐๐๐ คน จะให้ไปที่ไหน ไม่มีงานทำ. เหมือนกันครับระบบราชการนั้นจะต้องกระชับและแข็งแกร่งมากขึ้น แต่ไม่ใช่เป็นการตัดเชือก, เป็นการต่างคนต่างเต็มใจ, แต่จะต้องเป็นยามที่เศรษฐกิจดี แล้วให้โอกาสเข้ามาทางไป เหมือน จู หรงจี ทำเมื่อต้นปีนี้. จู หรงจี ให้ข้าราชการอายุ ๕๕ ปีขึ้นไปอยู่บ้านไม่ต้องมาทำงาน เอาเงินเดือนไปกินเท่าเดิม, ถ้าใครอยากเป็นเจ้าแก้มเอากองทุน Venture Capital หรือเอากองทุน SME ไปทำเป็นเจ้าแก้ม แล้วจะลงทุนด้วย. แต่ถ้าคนที่ไม่มีหัวเป็นเจ้าแก้มนอนอยู่บ้านจน ๖๐ ปี แต่กินเงินเดือน, เพราะ จู หรงจี ต้องการให้คนรุ่นใหม่มาบริหารเพื่อรองรับกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงของโลกได้ทัน. นั่นคือสิ่งที่ จู หรงจี ทำ, แต่ไม่ได้บอกว่าประเทศไทยจะทำ, เพียงแต่เล่าให้ฟัง.

วันนี้เราก็ได้แต่ทำให้ระบบราชการแบนลง, ลดการปกครองแบบเป็นคณะตามลำดับชั้น (hierarchy) เท่าที่ทำได้, แบ่งเป็นกลุ่มงานตามภารกิจ แล้วในอนาคตจะจัดงบประมาณตามกลุ่มงานตามภารกิจ และให้มีความคล่องตัวในการปรับงบประมาณในส่วนนั้น. แต่วันนี้ยังทำไม่ได้ เพราะยังเป็นงบประมาณเดิมอยู่ แต่ว่าขั้นต่อไป. แต่ขั้นนี้คือใช้งบประมาณตามนี้ ทำไม่ต้องเป็น ๑ ตุลาคม

เพราะประเทศไทยเริ่มต้นทุกอย่างที่ ๑ ตุลาคม โดยเฉพาะงบประมาณ, ถ้า ๑ ตุลาคมทัน กังงบประมาณใหม่จะได้ปรับเข้าสู่กรม กองใหม่ทัน ๑ ตุลาคม ไม่อย่างนั้นต้องเสียเวลา. โครงสร้างเสร็จแต่กว่าจะทำงานได้เหมือนใหม่ก็อีกปีหนึ่ง ทำให้เสียเวลา. เพราะฉะนั้น ๑ ตุลาคม จึงเป็นวันที่มีความสำคัญที่ต้องให้ transition ทุกอย่างลงที่ ๑ ตุลาคม, เพราะฉะนั้นกระทรวงได้ขยายเป็น ๒๐ กระทรวง เพราะข้าราชการ ๒ ล้านคนที่อยู่ ๑๔ กระทรวง จะเอา ๒ ล้านคนไปอยู่ ๒๐ กระทรวง. จำนวนข้าราชการในกระทรวงแต่ละกระทรวงจะลดลงมา, ขั้นตอนจะลดลงมา, กระทรวงก็แบนลง. เมื่อแบนแล้วการทำงานก็จะคล่องตัวขึ้น แล้วยังไม่พอ ประชาชนที่ใช้บริการจะไปตามกลุ่มงาน จะไปติดต่อเรื่องนั้นก็ไปที่กลุ่มงานนี้ จะอยู่ที่นี้ ไม่ต้องเดินกันไปมากมาย.

ในอนาคตขั้นต่อไปก็คือลดความเป็นราชการ (debureaucratize) บางส่วนที่ไม่จำเป็นต้องเป็นระบบราชการ ก็ debureaucratize เสีย โดยลดความเป็นราชการลงทีละชั้นๆ. ผมไม่ใช่คำว่า privatize ใช้ debureaucratize ก็จะทำ. เมื่อทำถึงจุดนั้นแล้วก็จะมีการวางระบบเส้นประสาทที่บิลเกตต์ใช้คำว่า digital nervous system คือวางระบบประสาทของการไหลเวียนของข้อมูลตามกรมต่างๆ จังหวัดต่างๆ, แล้วทุกจังหวัดก็มี server ของตัวเอง และ server เหล่านั้น pool เข้าหากัน ก็เป็น e-Government เป็นระบบการบริหารราชการโดยใช้ระบบข้อมูลทาง

อิเล็กทรอนิกส์ เพื่อพัฒนาข้าราชการต่อไปให้เป็นข้าราชการที่ทำงานอย่าง คนมีความรู้ ไม่ใช่เป็นเสมียน ตั้งแต่ ซี ๓ ถึง ซี ๑๐, ซึ่งซี ๔ นี้เป็นคนทำงานที่มีความรู้ได้แล้ว, ซี ๕ ตัดสิ้นใจได้เท่ากับอธิบดี. วันนี้ก็ค่อยๆ พัฒนากันไป จะคล่องตัวขึ้นมาก คนก็จะทำท่าย ผมอยากให้คุณมาทำราชการสนุก ได้เงินน้อยจริงแต่สนุก ผมได้แก้ปัญหาให้ประชาชน เขาจะภูมิใจตรงนั้น ต้องยึดเหนี่ยวกันตรงนั้น. หลังจากนั้นจะนำไปสู่ e-Citizen คือบัตรใบเดียว มีสมาร์ตการ์ด เป็นที่เก็บข้อมูลของส่วนราชการทุกส่วน ใช้บัตรใบเดียว. บัตรประจำตัวประชาชนมีสมาร์ตการ์ด ข้อมูลบัตร ๓๐ บาทก็อยู่ในนั้น, ข้อมูลแรงงาน ข้อมูลบัตรประจำตัวข้าราชการก็อยู่ในนั้นทั้งหมด, การใช้บริการต่างๆ อยู่ในนั้นหมด, จะทำให้ประเทศไทยรู้ข้อมูลของประชากรของตัวเองทั้งหมด, ข้อมูลทั้งหมด เพื่อนำสู่การวางยุทธศาสตร์ที่ถูกต้อง.

วันนี้ประเทศไทยไม่มียุทธศาสตร์ที่ถูกต้อง, เราต้องรีบวางยุทธศาสตร์ให้ถูกต้อง. ยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องจึงจะวิเคราะห์ได้ถูกต้อง, เพราะฉะนั้นข้อมูลจึงเป็นหัวใจสำคัญ คือความรู้จริงเราไม่เพียงพอ เพราะเราไม่รู้จักจริงกับตัวเรา. พอไม่รู้จักจริงกับตัวเรา คนพูดเก่งก็ได้เปรียบ เพราะคนไม่รู้จักจริงมีมาก. โบราณถึงบอกว่าปากเป็นเอก เลขเป็นโท หนังสือเป็นตรี. สรุปแล้วมีความรู้ทางหนังสือได้ตรี รู้หนังสือเสร็จคิดเป็นได้โท, แต่เสร็จพวกพูดเก่งพูดเก่งได้เอก. เพราะฉะนั้นอันนี้เรา



จะต้องมาทำให้เกิดความจริง เมื่อรู้
จริงเกิดขึ้น คนพูดเรื่อยเปื่อย คนจะ
บอกว่านี่พูดอะไรไม่รู้เรื่อง พูดได้
อย่างไรจะมีอย่างนี้เกิดขึ้น เพราะ
ฉะนั้นความจริงจึงเป็นเรื่องสำคัญ.
ระบบราชการต้องรู้จริงจึงจะวิเคราะห์
ได้จริง แล้วถึงวางยุทธศาสตร์จริง,
เพราะฉะนั้นการปฏิรูประบบราชการ
ในขั้นนี้ ๑ ตุลาคมที่จะเห็นนี้ ก็คือ
ปฏิรูประบบงบประมาณขั้นแรก คือ
กำหนดงบประมาณโดยยุทธศาสตร์
โดยนโยบาย, ไม่ใช่กำหนดงบประ-
มาณโดยเจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณ
แบบในอดีต, แล้วให้เหมาะเจาะกับ
โครงสร้างใหม่โดยทำขนานไปกับ
โครงสร้างปัจจุบัน. ถ้าเกิดว่าสภาพ
ผ่าน ไม่มีปัญหาเรียบร้อยทันเวลา
งบประมาณโครงสร้างใหม่ก็จะเข้าไป
เจอกับงบประมาณโครงสร้างเก่า เพื่อ
ปรับไปสู่อโครงสร้างใหม่ทันที, วันที่ ๑
ตุลาคมก็จะซึ่งงบประมาณตามโครง
สร้างใหม่, กระทรวง ทบวงกรมใหม่.
ที่ทำอย่างนี้ถามว่ารัฐบาลได้อะไร ไม่
ได้อะไรหรอก, ประชาชนต่างหากที่ได้,
เพราะว่ารัฐมนตรีก็เท่าเดิม ไม่ใช่ว่า
เพิ่มกระทรวงแล้วเพิ่มรัฐมนตรี. บาง
คนยังพยายามตะแบงพูด ทั้งๆ ที่รู้ว่า
รัฐธรรมนูญเขาบอกว่าห้ามเพิ่ม ก็ยัง
ตะแบงพูดกันอยู่. ขอให้รู้ว่ารัฐมนตรี
เท่าเดิม บางคนยังบอกว่าอ้าวได้
รัฐมนตรีว่าการเพิ่มขึ้น จะหาเรื่องจน
ได้. สรุปแล้วคือว่าเมื่อมีกระทรวง ๒๐
กระทรวง สิ่งที่ได้คือความคล่องตัวใน
การทำงาน แล้วข้าราชการจะมีความ
รู้สึกที่ดี เนื่องจากว่าไม่ได้เป็นระบบ
อาณาจักร แต่เป็นระบบเครือข่าย,

เปลี่ยนจากระบบอาณาจักรเป็นระบบ
เครือข่าย, ถ้าไม่เช่นนั้นถ้าเป็นระบบ
functioning ทุกคนอยาก self con-
tain, มีทุกอย่างในตัวเอง ผลสุดท้าย
ก็เกิดการซ้ำซ้อน.

เช่นเรื่องความปลอดภัยของ
อาหาร ปัจจุบันลองดูสิ อาหารปลอด-
ภัยเป็นหน้าที่ของใครบ้างไม่รู้ก็
กระทรวง, เรื่องของสารพิษก็กระทรวง,
กลาโหม อุตสาหกรรม เกษตร คลัง
พาณิชย์ เกี่ยวไปหมด. ต่อไปนี้ความ
ซ้ำซ้อนจะลดน้อยลงไป ไม่ได้หมายความว่า
จะลดซ้ำซ้อน, ประชาชน
ผู้ใช้บริการจะใช้บริการได้เร็วขึ้น ถูก
ต้องขึ้น, แล้วความฉับพลันในการแก้
ปัญหาจะเร็วขึ้น, จะถูกบังคับให้มี
เจ้าภาพ. วันนี้ต้องมีเจ้าภาพ ถ้าขึ้น
ไม่มีเจ้าภาพท่านไม่ต้องคิดอะไรมาก
แค่ในกระทรวงการต่างประเทศที่ไป
อยู่ต่างประเทศปรากฏว่า กระทรวง
อื่นก็ไปอยู่กัน มีตัวแทนจากเกือบทุก
กระทรวงไปอยู่ ต่างคนต่างสร้าง
อาณาจักร ของใครของมัน ต่างคน
ต่างอยู่ ขึ้นอยู่ที่ภาวะผู้นำของทูตที่จะ
ชวนมาพูดคุยกันแค่ไหน. ถ้าไม่มี
ระบบก็คือต่างคนต่างอยู่ อยู่เพื่อ
บริการเจ้านายของกระทรวงใคร
กระทรวงมัน, ทำงานได้เท่าไรเพิ่มงบ
ประมาณไม่ได้ เนื่องจากว่ามันเยอะ
หลายๆ กระทรวง ก็เพิ่มไม่ได้. เมื่อ
เพิ่มไม่ได้ก็ทำงานไปแบบเสียน้อย
เสียยากไปอย่างนั้น ไม่ได้อะไรขึ้นมา.
เพราะฉะนั้นถ้าเอามารวมกันคิดเป็น
ระบบเจ้าภาพ มีเจ้าภาพมีการบริหาร
จัดการร่วมกัน วางยุทธศาสตร์ร่วมกัน
ใช้พลังที่มีอยู่ร่วมกัน ท่านเห็นไม่ใ้

ใหม่ ภาษีเงินไม่ใ้แอันเล็กๆ หรือตะ
เกียบอยู่ตามลำพังหักเมื่อไรก็หักได้
แต่ถ้าเอามามัดรวมกันหักไม่ได้. นั้น
ก็คือสิ่งที่จะต้องเอาพลังของสิ่งที่มีอยู่
มารวมกัน คือต้องมีเจ้าภาพ ๑ คน
และใช้เงินที่มีอยู่จำกัดอย่างมีประสิทธิภาพ
เพราะมันจำกัด แต่เอามา
รวมกันแล้วมันไม่จำกัด. นี่ก็คือสิ่งที่
กำลังทำและจะทำ. ผมเชื่อว่าท่าน
ปลัดทบวงกับท่านเลขาธิการ ก.พ.
จะอธิบายในรายละเอียดต่อได้ลึกซึ้ง
กว่าผม. ผมขอเอาหลักการคร่าวๆ
ว่าสาเหตุที่มาถึงก็ผลักดันปฏิรูประ
บบราชการทันทีนี้ ก็เพราะว่าผม
มาจากนักบริหาร, รู้ว่าการบริหารนั้น
ต้องได้คนดีระบบดี, โครงสร้างดี.

ผมเชื่อว่าวันนี้คนในระบบราชการ
คนดีมีมาก, คนมีความสามารถมี
มาก, แต่ระบบทำให้คนดีและคนมี
ความสามารถเหล่านี้ต้องศักยภาพลง
ไป. เพราะฉะนั้นเราจะต้องปรับระบบ
เพื่อให้คนที่มีศักยภาพเหล่านี้ได้ใช้
ศักยภาพของตัวเองอย่างเต็มที่ จึง
ต้องมาปรับระบบให้สอดคล้องกับยุค
สมัย และความต้องการประชาชน. ยุค
สมัยที่ต้องต่อสู้แข่งขันกับนานาประเทศ
และสอดคล้องกับทุนต่างชาติที่เข้ามา
แล้วจะทำให้ทุนไทยแข็งแรงสู้ได้
อย่างไร, สู้แล้วจะทำอย่างไรไม่ให้
คนจนลงกว่าเดิม, ทำอย่างไรถึงจะ
ทำให้สิ่งที่เป็นสินทรัพย์ของประเทศ
ไทย ได้นำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
สินทรัพย์เหล่านี้จะมาแก้หนี้สินอย่างไร.
ผมขอย้ำอีกครั้งว่าหนี้สินที่มีอยู่วันนี้
มาก ถ้าหากว่าประเทศไทยไม่สามารถ
ทำให้ GDP เติบโตกว่านี้ ทำได้ช้า



เกินไป หนี้สินเหล่านี้จะกินตัวเรา, ก็เปรียบเสมือนบริษัทที่มีหนี้มาก มีรายได้น้อย ก็จะลำบากขึ้น, เพราะฉะนั้นจะต้องพยายามแก้ปัญหาหนี้ที่รายได้ ที่สินทรัพย์ และที่ตัวหนี้ ทั้ง ๓ ส่วนพร้อมๆ กัน, ไม่ใช่แก้ปัญหาหนี้ที่หนี้ แก้ไม่ได้หรอก, ต้องแก้ปัญหาทั้งหมดไปด้วยกัน. เมื่อแก้ปัญหาทั้งหมดด้วยกัน กลวิธีสำคัญ ในการแก้ก็คือภาคราชการ, ต้องปฏิรูปทั้งทัศนคติ ทั้งโครงสร้าง ทั้งกระบวนการ และระบบ, ปฏิรูปกฎหมายที่ข้าราชการ

จะต้องใช้เพื่อให้ทันเหตุการณ์ทันสมัย. รัฐบาลนี้กำลังเสนอยกเลิกกฎหมายล่าสมัยไปเข้าสภาย ๔๗ ฉบับ แต่ออกเป็นกฎหมายเพียงฉบับเดียว. ยกเลิกกฎหมาย ๔๗ ฉบับ ซึ่งเป็นครั้งแรกที่ทำอย่างนี้. เราระดมนักกฎหมายมือดีมาช่วยกันคิดช่วยกันทำ, แล้วก็ส่งเข้าสภาย, และจะมีการส่งคายนากฎหมายที่ล่าสมัยอีกหลายอย่าง เพื่อให้สอดคล้องกับระบบและโครงสร้าง.

เวลาบรรยายของผมมีถึง ๑๑:๐๐ น. คงให้ถามสักครู่เพื่อจะมีคำถาม เพราะเห็นตั้งไมโครโฟนไว้มาก. ถ้าใครมีอะไรจะถามเชิญได้เลย. ผมดีใจวันก่อนไปงานพบปะนักศึกษาที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปรากฏว่าเข้าคิวถามเป็นแถว แสดงว่าเดี๋ยวนี้คนไทยเปลี่ยนไปจากยุคผม. ยุคผมนี้เป็นผู้ฟังที่ดี ฟังไปคำนับครู่ไปด้วยคือหลับ ไม่ค่อยถาม แต่รุ่นหลังนี้กล้าถามขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ดี.

Abstract

Bureaucratic Reforms

Thaksin Shinawatra

Prime Minister of Thailand

Bureaucratic (government) reforms have been a long-time ambition in order to bring the bureaucracy abreast of volatile world situations, economic developments and social change, and to eradicate red-tape, budgetary fat and overtapping among state units. The reforms would boost efficiency, cut costs and speed up tasks carried out in the public interest. Loosely-defined and woolly philosophies of state mechanisms would be replaced by a state apparatus designed to accomplish specified tasks. The number of ministerial portfolios would increase to 20, plus 60 bureaus.

Key word : bureaucratic reform, government reform