

เรื่อง การปฏิรูประบบราชการ

ในพิธีเปิดการสัมมนาทางวิชาการ ประจำปี 2545

ณ ห้องประชุมใหญ่ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)

วันเสาร์ที่ 16 มีนาคม 2545 เวลา 10.10 น.

ผมรู้สึกยินดีและเป็นเกียรติ ที่ได้รับเชิญมาในวาระพิเศษเฉลิมฉลองครบรอบ 36 ปี ของการก่อตั้ง ผมขอพูดสั้น ๆ เพราะผมพูดภาษาไทยพันกันไปพันกันมา ภาษาที่เพราะ ๆ จะเสียหมด ในการก่อตั้ง NIDA ต้องขอขอบคุณที่ทางคณะ ฯ ได้จัดการสัมมนาเกี่ยวกับเรื่องการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งผมถือว่าในฐานะนายกรัฐมนตรีต้องขอขอบคุณที่สถาบันการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบันเพื่อการบริหารรัฐกิจทั้งหลาย ได้ให้ความสนใจเป็นพิเศษในเรื่องการปฏิรูประบบราชการ และได้มีการเชิญชวนผู้ที่ทำโดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เลขาธิการ ก.พ. ปลัดทบวงมหาวิทยาลัยซึ่งก็เป็นศิษย์เก่า ทั้งศิษย์เก่าและผู้บริหารเก่าของ NIDA ซึ่งเป็นคนที่ร่วมทำกับผมมาจะได้มาพูดกับท่าน ผมเองก็คงจะพูดกว้าง ๆ และถามว่าอาจจะพูดไม่เก่ง พูดลำดับขั้นตอนไม่ค่อยถูก เพราะปกติเมื่อก่อนนี่ตอนเป็นนายก ฯ ใหม่ ๆ ก็หาคำกินเช้า พอเป็นสักพักเริ่มหาเช้ากินบ่าย แต่ตอนนี้หาในรถและมากินที่นี่ คือนั่งอ่านในรถมาว่าเขาจะให้ผมพูดเรื่องอะไรบ้าง และนั่งเรียงสมองว่าตกลงเราจะพูดเรื่องอะไรดี อาศัยว่าคุ้นไว้มาก ตอนเรียนหนังสือ ตอนทำงานและระหว่างที่ตั้งพรรค ตั้งพรรคนี้นึกศึกษาทางวิชาการมาก จำทำวิจัยมาก และนั่งฟัง Presentation ของ Finding Research ต่าง ๆ ก็คุ้นไว้มาก ยังพอมืออยู่ แต่ขณะเดียวกันก็ต้องอ่านหนังสือเพิ่มเติมในวันที่มีเวลาว่าง บางทีการพูดอาจจะไม่ Organize แต่จะพยายามเต็มที่ครับประเด็น

ก่อนที่จะเริ่มต้น ผมขออันเชิญพระราชดำรัสของในหลวงรัชกาลที่ 5 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งตรัสไว้เมื่อปี 2417 ท่านทรงรับสั่งถึงเหตุผลในการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งท่านปฏิรูประบบราชการในปี 2435 18 ปี หลังจากที่ทรงมีพระราชดำริ ท่านทรงรับสั่งว่าการต้องการในบ้านเราเวลานี้ที่จำเป็นและต้องการสำคัญนั้นคือ Government reform นี่เป็นพระราชดำรัส จำเป็นที่จะให้พนักงานของราชการแผ่นดินทุก ๆ กรม ทำการให้ได้ตามหน้าที่ และ

ให้ได้ประชุมปรึกษาหารือกัน ทำการเดินทางให้ถึงกันโดยง่าย โดยเร็ว ทำการรับผิดชอบในหน้าที่ของตัวโดยหลักไม่ได้ รวมความก็อย่างเดียวกันคือ Government reform นี้แหละเป็นด้านเหตุที่จะจัดการทั้งปวงได้สำเร็จตลอด ถ้าการเรื่องนี้ยังไม่เป็นการเรียบร้อย การอื่น ๆ ยากนักที่จะตลอดไปได้ เห็นไหมว่าอย่างนี้เขาเรียกว่า Vision จริง ๆ อย่างพวกเรามั่ว ๆ ก็เป็นวิสัย คือไม่ยาว ทรงมองเห็นการณ์ไกล 100 กว่าปี แล้ววันนี้พระราชดำรินี้ยังใช้ได้ในภาวะการณ์ปัจจุบัน เพียงแต่ปรับเข้ากับ Wording ในสมัยใหม่เท่านั้นเอง เดี่ยวผมจะเล่าให้ฟัง คือที่ท่านรับสั่งว่าต้องการ Government reform ที่จำเป็นของการ Reform คืออะไร จำเป็นที่จะให้พนักงานของราชการแผ่นดินทุกกรมทำงานได้ตามหน้าที่ ก็คือว่าเพื่อให้ทำงานได้อย่างดี อย่างคล่องตัว อย่างเหมาะสม ให้ได้ประชุมหารือกัน นั่นคือ Around Participation ให้เกิดขึ้น มีการทำ Networking เป็นลักษณะขององค์กรที่เป็นเครือข่าย เชื่อมโยงกัน คิดต่อกัน เป็น Networking Organization และทำการเดินทางไปถึงกัน โดยง่าย โดยเร็ว นั่นคือ e – Government เพื่อให้การเดินทางของข้อมูลเป็นไปอย่างคล่องตัวในการที่จะตัดสินใจ ในการที่จะมีข้อมูลในการตัดสินใจ ทำการรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง โดยหลักไม่ได้ นั่นคือการเป็นเจ้าภาพ คือทุกระดับต้องมี CEO มีผู้ที่รับผิดชอบ เพราะไม่เช่นนั้นมันหาคนรับผิดชอบไม่ได้ มีรับชอบ ไม่ค่อยรับผิดชอบ ก็อย่างบางคนที่ผมเคยเล่าให้ฟัง ผมดู ๆ อยู่ว่าเหมือนเรื่องนี้แย่มากทำไมไม่ทำอย่างนั้น ทั้ง ๆ ที่เป็นภาระของท่านอธิบดีคนนั้น ท่านก็บอกนั้นนะสิ ทำไมถึงเป็นอย่างนี้ก็ไม่รู้ ผมอยากจะพูดแรง ๆ ก็เกรงใจ ให้เกียรติกัน เพราะว่าผมเป็นนายก ฯ อายุไม่ค่อยกว่าอธิบดี ก็เลยต้องเก็บไปนั่งคิดวันนี้คือระบบ ระบบที่หาเจ้าภาพไม่เจอ นี่คือระบบปัจจุบันที่เราอยู่ รวมความก็อย่างเดียวกันคือ Government reform คือต้องปฏิรูบนั่นเอง เพื่อให้ทุกอย่างเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ก็คือการทำงานมีประสิทธิภาพ การบริการประชาชนมีประสิทธิภาพ

พระราชดำรินี้ 128 ปีมาแล้ว คือ Vision ของท่าน 128 ปีมาแล้ว ยังสามารถประยุกต์ปรับใช้กับยุคปัจจุบันได้เป็นอย่างดี นี่คือการจำเป็นที่จะพูดก็ครั้ง ๆ ก็คือถูกต้อง เพื่อการพัฒนาขององค์กร ในการปฏิรูประบบราชการคงไม่ใช่เรื่องใดเรื่องหนึ่ง บางคนก็พยายามออกมาพูด พูดเหมือนกับว่าผู้ที่ทำอยู่นี้ไม่รู้ ไม่รู้เรื่อง เป็นคนโง่เง่าแต่คุณมาจากไหน แต่การพูดนี้ง่ายกว่าการทำได้ ที่ภาษาอังกฤษบอกว่า Much easy said done done . เพราะฉะนั้นบางครั้งการทำต้องมีขั้นตอนและมีความหลากหลาย แต่เราไม่สามารถทำความเข้าใจพร้อมกันในเวลาเดียวกัน แล้วขั้นตอนบางที่ข้ามขั้นตอนก็เป็นปัญหา เพราะความรับรู้ความพอใจในการจะร่วมกันแก้ปัญหา ร่วมกันปฏิรูบนั่นไม่เท่ากัน คือเราต้องมองภาพทั้งหมดก่อนว่าเราต้องทำอะไรบ้าง แล้วเรามาวางว่าเราจะทำอะไรก่อน อะไรหลัง แล้ววันนี้ทำได้แค่นี้ สมมติว่ามี 10 ก้าวต้องก้าว แต่วันนี้ก้าวได้

แค่ 3 ต้องยอมรับว่าต้องเริ่มต้น 3 ก้าวแรกก่อน มันถึงจะมีก้าวที่ 4 ถึงก้าวที่ 10 แต่ถ้าเราบอกว่าทำอย่างนี้แย่มาก ต้องไปก้าวที่ 10 เลย คุณพูดได้ แต่คุณทำได้ไหม มันไม่ได้หรอก ต้องก้าว 3 ก้าวก่อนแล้วค่อยทำ นี่คือนสิ่งที่กำลังทำอยู่วันนี้

การปฏิรูปก็คือสรุปว่าถ้าท่านมี คนที่ทำธุรกิจจะรู้ว่าถ้ามีองค์กรเล็ก ๆ 1 องค์กร วันนี้อีกวันนี้เอาเป็นบริษัทก็แล้วกัน วันนี้บริษัทนี้เป็นบริษัทที่ผู้บริหารไม่ได้รับผิดชอบอะไรเลย มาแล้วก็ไป มาแล้วก็ไป แต่บังเอิญว่าบริษัทนี้มีเครดิต กู้ได้ไม่อื่น บริษัทนี้ก็เจริญด้วยเงินกู้ กู่มากก็ซื้อโต๊ะเก้าอี้ แต่งห้องทำงานสวย ๆ หล่อ ๆ มีรถเป็นชิ้นให้ผู้จัดการใหญ่ขับ แต่บริษัทนี้ก็ขาดทุนตลอด พนักงานก็เงินเดือนน้อยเหลือเกิน เพราะว่าเพิ่มเงินเดือนก็ไม่ได้ เนื่องจากว่าบริษัทขาดทุน แต่ขณะเดียวกันบริษัทก็ขยายกิจการตั้งโรงงานใหม่ เพราะกู้เงินได้ ตั้งโรงงานแล้วก็ขาดทุนอีก ถามว่าบริษัทนี้จะแข็งแรงไหม ไม่แข็งแรง แล้ววิธีการจะอย่างไรให้บริษัทแข็งแรง แน่แน่นอนต้องปรับโครงสร้าง ปรับวิธีการทำงาน ปรับทัศนคติของคนทำงาน ปรับสวัสดิภาพ สวัสดิการ ปรับแนวทางในการจัดสร้างรายได้ใหม่ เพื่อให้เกิดรายได้ ปรับโครงสร้างหนี้เพื่อลดหนี้ เพื่อให้หนี้ลดลงเบาบางลง ซึ่งสามารถ Service หนี้ได้ นี่คือการเป็นบริษัทจะเห็นชัดเพราะมันเล็ก

แต่ถ้าเป็นประเทศละ ถามว่าประเทศไทยวันนี้เป็นอย่างไรบ้าง หนี้สูง เกิดจากอะไร เกิดจากการบริหารที่ขาดความมีเจ้าภาพในทุกระดับ เพราะฉะนั้นทุกคนต่างมาต่างใช้เงิน ใช้ให้หมดใช้ให้ถูกกฎหมายถือว่าหมดหน้าที่ จบประมาณสิ้นปีมา ผมเป็นข้าราชการผมจำได้เดือนสิงหาคมมานี้เอาแล้วผู้บังคับบัญชาบอกใช้ให้หมด ไม่อย่างนั้นต้องคืนหลวงเขานะ ตั้งไม่ได้ แล้วก็ใช้สุรุ่ยสุร่ายในเดือนสุดท้าย และผลสุดท้ายคือทุกบาทที่ใช้ตอนท้ายนั่นแหละคือหนี้ โดยเฉพาะงบประมาณขาดดุลคือ 1 บาทที่ขาดดุลก็คือหนี้ และถามว่าแล้วรัฐบาลคิดอย่างไรเกี่ยวกับการสร้างรายได้ใหม่ ไม่รู้ เขาบอกให้กระตุ้นเศรษฐกิจก็เอาเงินไปอัดฉีดลงไปก็กระตุ้นเศรษฐกิจ แล้วถามว่ากระตุ้นเศรษฐกิจเงินที่อัดฉีดลงไปนี่เป็นกี่เปอร์เซ็นต์ของ GDP 4 % 5% ของ GDP แล้วมันกระตุ้นไปไหม เอาไม้จิ้มฟันจัดไม้ซุงมันก็ไม่เดินหรอก นี่คือนสิ่งที่เราคิดในกรอบเดิม ๆ หมดแล้วถึงเวลามาอยากทำอะไร อยากทำถนน กู้ ชักเปอร์เซ็นต์ แล้วบริหารอย่างไรละ ก็จ้างเหมา รับเหมาเสร็จสร้างเสร็จก็เลิกกันไป ใช้เงินให้ถูกต้อง ติความให้เคร่งครัด ระเบียบจัดซื้อจัดหาถูกต้อง จบ ความเจริญเกิด หนี้เกิด แต่ถามว่าผลสุดท้ายโดยประเทศ แคช Growth เป็นอย่างไร ขาดดุล ต้องกู้เพิ่ม เป็นประเทศกู้ง่ายเพราะออกกระดาษภายในประเทศก็ได้ แต่ถ้าเป็นบริษัทกู้บอกเดียวผมขอคุณก่อน สักส่วนต่อหนี้ต่อทุนเท่าไร สูง ไม่ได้ ไม่ให้กู้ สภาพของคุณบริษัทของคุณมี

ความน่าเชื่อถือไม่พอ รายได้ในอนาคตเป็นอย่างไร ต้องดูก่อน การจัดการเป็นอย่างไรต้องดูก่อน แต่ของประเทศนั้นคนละเรื่อง

วันนี้ประเทศต้องกลับมามองว่า หนึ่งอย่างนี้ รายได้ประเทศอย่างนี้ เศรษฐกิจเป็น อย่างนี้ ความยากจนเป็นอย่างไร อนาคตการแข่งขันข้างหน้าเป็นอย่างไร โลกาภิวัตน์ Globalization ประเทศไทยเราพื้นฐานก็คือเอา Export เป็นหลัก วันนี้ต้องไปยอมเขาทุกอย่างเพราะว่าเดี๋ยวขายสินค้าไม่ได้ เขาบอกให้ทำกฎหมายฟอกเงินก็ต้องทำ บอกให้ทำเรื่องนั้นก็ต้องทำ เพราะไม่อย่างนั้นเดี๋ยวขายของไม่ได้ นี่คือนั่นที่เป็นภาวะที่เราไม่ได้มองภาพรวมของประเทศ เรา มาถึงผลัดกันเข้ามา ผลัดกันเข้ามาก็ผลัดกันทำ ค่ากันไปค่ากันมา ใครค่าเก่งคนนั้นก็อยู่ได้ มันพอ แล้ว วันนี้ต้องเข้ามาบริหาร ผมขอย้ำอีกครั้งผมพูดหลายงานและจะพูดต่อไปเรื่อย ๆ ไม่เลิกพูด นั่นก็คือว่า เขามีงานวิจัยที่ชัดเจนว่าบริหารเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันของโลก เป็นการบริหาร เศรษฐกิจแบบทุนนิยม การบริหารเศรษฐกิจแบบทุนนิยมนี้ทุกคนต้องแข็งแรงถึงจะรอด ถ้าใคร ไม่แข็งแรงก็โดนกิน ประเทศไหนอ่อนแอก็โดนเอาเปรียบ ประเทศไหนแข็งแรงก็เอาเปรียบคนอื่น ปลาใหญ่กินปลาเล็ก นี่คือนั่นที่เป็นความจริงที่สุด เพราะฉะนั้นจะแข็งแรงได้นั้นประเทศทุก ประเทศต้องสำรวจตัวเองว่าจะทำอะไรให้แข็งแรง แต่ถ้ามันกัดกันเองในประเทศ ความแข็งแรง ไม่มีหรอก

เขาบอกว่าทุนนิยมหัวใจที่สำคัญของความสำเร็จก็คือความรักชาติหรือ Nationalism ไม่ใช่ความคลั่งชาติ เขาบอกว่าสิ่งที่ทำลายระบบทุนนิยม ทำให้ทุนนิยมอ่อนแอที่สุด ก็คือ Individualism ความเป็นอัตตา ความเห็นแก่ตัว ความเอาตัวเองเป็นที่ตั้ง ไม่นึกถึงประโยชน์ ส่วนรวม นั่นคือปัญหาของประเทศไทยวันนี้ ซึ่งเราต้องกลับมามองว่าต้องรวมใจเป็นหนึ่ง ช่วยดิ กันอย่างสร้างสรรค์เพราะเราต้องการสมองของคน 63 ล้านคนนี้ เอามาช่วยกันทำให้ชาติเราเข้มแข็ง แต่ไม่ใช่เอาสมองซีกทำลายมาทำงาน สมองมี 2 ซีก ซีกสร้างสรรค์กับซีกทำลาย ซีกทำลายความ คมมันเข้มเกินไป มันทำให้สังคมเสียหาย ถ้าซีกสร้างสรรค์ช่วยกันบอกหน่อยว่า วันนี้โดยเฉพาะ อย่างยิ่งผมดีใจที่ได้มาอยู่ในบรรยากาศของนักวิชาการ หรือผู้มีการศึกษาสูงทั้งหลาย เราจะได้พูด กันว่าสมองของท่านช่วยกันคิดเถอะ สร้างสรรค์ รัฐบาลทำอย่างนั้นหน่อยได้ไหม นี่ไม่น่าทำ เรา ก็เรียนนิทานมา โคนันทวิสาล บอกมาเลยรัฐบาลนี้จลาจลเวียนทั้ง 100 เล่มไป รับรองแรงดีลาก ตายเลย แต่มาถึงยังไม่ทันอะไรเลยดำเนินกันหมด ดำเนินไม่ว่ากันแต่ดำเนินอย่างสร้างสรรค์หน่อย เถอะ เพื่อเราจะได้รวมพลังกัน

ผมเชื่อว่าสมองคนไทยเก่ง เพราะฉะนั้นวันนี้ปฏิรูประบบราชการคือการที่กำลังมาจัดบ้านใหม่ ประเทศไทยต้องการปฏิรูปอะไรบ้าง ปฏิรูปเศรษฐกิจ ปฏิรูปสังคม ปฏิรูปกฎหมาย กฎหมายรัฐธรรมนูญทำไปแล้ว เหลือกฎหมายลูก กฎหมายอะไรที่ล้ำสมัยนั้นก็อีกส่วนหนึ่ง และก็ปฏิรูประบบราชการ ทุกปฏิรูปต้องปฏิรูปหมด ทำไม่ถึงปฏิรูป ก็วันนี้โดนโจมตีค่าเงินหน่วยเดียว เอียงกันทั้งประเทศ แสดงให้เห็นความจำเป็นต้องการปฏิรูปทุกรูปแบบ มันเกิดแล้วแล้วเอียงแล้วอะไรเกิดขึ้น บริษัทเจ้ระเนนระนาด ธนาคารเจ้ระเนนระนาด แล้วประชาชนจนกันเป็นแถว อย่างนี้ชี้ให้เห็นว่าเศรษฐกิจมีปัญหา สังคมมีปัญหา ระบบราชการมีปัญหา ระบบกฎหมายมีปัญหา เพราะฉะนั้นถ้าเป็นภาษาธุรกิจเขาเรียกว่า Consolidate เวลาเอียงอย่างนี้ต้อง Consolidate คือต้องปรับฐาน ทางเมืองนอกเขาให้เรากู้เงิน SAL เขาไม่ได้ให้มาทำถนน เขาไม่ได้ให้มาซื้อของ เขาให้มาปรับโครงสร้างทุกระบบที่มันอ่อนแอ จนทำประเทศพังไป เขาให้เงินกู้มาเป็นแสนล้านบาทเพื่อมาใช้การนี้ แต่ปรากฏไปใช้การอื่น มันต้องมาใช้เพื่อการปรับโครงสร้างทั้งหมด ปรับฐานทั้งหมด เมื่อปรับ ๆ อะไรบ้าง เงินที่กู้นี้เอามาใช้ตรงนี้ เพราะเขารู้ว่าเราจน เพราะหมดเงินลงไป แพ้สงครามเศรษฐกิจไปแล้วก็จึงให้เงินกู้มา 1 ก้อน บอกว่าเอาไปปรับฐานใหม่ละ ที่ผ่านมานั้นอ่อนแอเหลือเกิน นั่นคือสัญญาณบอกให้ชัด แต่เรากลับมาเอาไปกู้ทำอะไรบ้างก็ไม่รู้ ไม่ได้ตรงกับ Structure Adjustment แต่ Structure Adjustment ก็มี แต่ไม่มากพอ ต้องใช้เพื่อการนี้ เพราะฉะนั้นการปฏิรูปทุกรูปแบบต้องเกิด

รัฐบาลได้พยายามทำหลายเรื่องวันนี้ เฉพาะวันนี้พูดเรื่องปฏิรูประบบราชการ ปฏิรูประบบราชการต้องทำอะไรบ้าง โครงสร้าง Structure System Process เพื่อนำไปสู่การสร้าง Strategy ที่ถูกต้อง ให้มี Efficiency ในการทำงาน แล้วก็การปรับ Attitude ของคนทำงาน การปรับสวัสดิภาพ สวัสดิการ นี่คือสิ่งที่ต้องทำหลาย ๆ อย่าง แต่การทำนั้นมันเยอะ มันหลากหลาย มันใช้เวลา ไม่ใช่บอกประดิดประดอย พุดหนึ่งคำว่า ปฏิรูประบบราชการแล้วนั่นคือความสำเร็จ ไม่ใช่เลย ปฏิรูปการศึกษา ออกกฎหมาย 1 เล่ม นั่นคือความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ ไม่ใช่หรือนั่นคือขั้นแรกเท่านั้นเอง ยังมีขั้นต่อไปอีกมากที่ต้องทำต่อ เพราะฉะนั้นปฏิรูประบบราชการวันนี้รัฐบาลต้องทำทีละอย่าง เพราะแค่ทำทีละอย่างก็เกิดสับสนกันน่าดู เพราะฉะนั้นอันแรกต้องทำ ผมบอกคุณหญิงทิพาวดี ๆ ว่า คุณหญิง ๆ เวลานั้นกอล์ฟไปถึงจุดสตาร์ทที่ที่ออฟ เขาหยิบใครเวอร์มา เขาคิดว่าจะดี ขำน้ำอย่างไร จะวางอย่างไรเพื่อตีช็อต 2 ได้ ยังไม่มีใครหิบบัตเตอร์ แล้วไปถามหาลูกพัคอยู่ตรงไหน ไม่อย่างนั้นตกน้ำนะ มันไกล เร็วไป ผมก็บอกว่าขอใจเย็นนิดหนึ่ง เราเอาทีละขั้นนะ อันนี้คือสิ่งที่แน่นอนคนทำงานอยากเห็นความสมบูรณ์ทันที แต่ผมรู้ว่าทางการเมืองเป็นไปได้

เลย ไม่ง่าย ก็เลยขอร้องทุกฝ่ายว่า ขอเป็นขั้นเป็นตอน และทำไมต้องรีบ ก็ล่าสุดที่ทำ 110 ปีที่แล้ว ปี 2435 โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5 ทรงตั้ง 12 กระทรวง และหลังจากนั้นเราก็เป็นรถยนต์ที่ปะพุ่มาตลอด เครื่องยนต์ก็โทรม ดีไซน์รถก็เก่า ไม่ได้เปลี่ยนรถสักที วันนี้ต้องปรับเปลี่ยน โครงสร้างต้องเปลี่ยน เสร็จแล้วจากโครงสร้างถึงจะมาวางระบบของการงบประมาณซึ่งเชื่อมโยงกัน อีกสักครู่จะพูดอีกครั้งว่าขั้นตอนต่อไปคืออะไร

ทั้งโครงสร้างทั้งงบประมาณเป็นสิ่งที่ต้องทำด้วยกัน แล้วก็จัดคนลง และหลังจากนั้นค่อยมาดูว่า ค่อยมาปรับต่อ Fine tune ต่อ การปรับโครงสร้างระบบราชการกับงบประมาณเป็นของคู่กัน ขาดกันไม่ได้ แล้วถามว่า Bottom Line อยากเห็นอะไร คนก็ไปสับสนกันหมดว่านี่กำลังจะไม่ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ คนละเรื่อง นี่คือการกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่ส่วนภูมิภาคโดยเฉพาะเรื่องผู้ว่า CEO ส่วนท้องถิ่นนั้นเขาก็ยังอยู่ของเขา ไม่ได้ไปยุ่งอะไรกับเขา ก็ทำเหมือนเดิม แต่ว่าการกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่ส่วนภูมิกานั้นเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูประบบราชการทั้งระบบ เพราะในที่สุดแล้วเราต้องการเห็นอะไร Bottom Line สุดท้ายอยากเห็นอะไร อยากเห็นเจ้าภาพที่บริการประชาชน ทั้ง 2 ระนาบ ระนาบแนวตั้งก็คือความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง เช่น เกษตรก็เรื่องเกษตร พาณิชยก็เรื่องพาณิชย ต่างประเทศก็เรื่องต่างประเทศ นั่นคือเจ้าภาพแนวตั้ง เจ้าภาพแนวนอนคือเจ้าภาพในพื้นที่ให้บริการประชาชน เช่น จังหวัด จังหวัดแต่ละจังหวัดต้องมียุทธศาสตร์ของตัวเอง แล้วยุทธศาสตร์ตัวเองนั้นต้องเกิดจากการมองยุทธศาสตร์รวมของประเทศ เช่น ยุทธศาสตร์รวมของประเทศต้องการเห็นความเป็นศูนย์กลางภูมิภาค ในย่านภาคเหนือตอนบนจะให้เป็นอย่างไ ภาคนือตอนล่างจะให้เป็นอย่างไ ภาคนือสานภาคใต้จะให้เป็นอย่างไ ในจุดไหน วางยุทธศาสตร์ภาพรวมแล้ว จึงไปกำหนดยุทธศาสตร์ในพื้นที่ แล้วกำหนดงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกัน แล้วมีเจ้าภาพรับผิดชอบ มันก็จะเกิดขึ้น ห้เกิดการพัฒนาได้ ถ้าเป็นระบบเดิม แม่ฮ่องสอนก็จะเล็กเป็นแม่ฮ่องสอนที่ไกลปืนเที่ยงไปอย่างนี้อีกชั่วลูกชั่วหลานชั่วเหลน เพราะว่าระบบงบประมาณก็คือว่าปีที่แล้วได้เท่าไร ปีนี้บอกเพิ่ม 10% ก็คือเพิ่ม 10% เหมือนกันหมด ปีนี้ต้องการ 5% ลดไป ยุทธศาสตร์ต้องปรับเปลี่ยนอย่างไร เพราะมันไม่มี ไม่มีการคิดเลย ไม่มีการคิดมันก็เกิดขึ้นไม่ได้ เพราะฉะนั้น Bottom Line ผมอยากเห็น การเทงบประมาณลงไปจังหวัด เองงบประมาณของทุกกระทรวงเทลงไป แล้วไปวางยุทธศาสตร์กำหนดให้จังหวัดนั้นถูกพัฒนาขึ้นมาตามยุทธศาสตร์ แล้วก็การบริการประชาชนจะไปอยู่ในพื้นที่ที่ใกล้ชิดประชาชน ในการบริการประชาชนอย่างเต็มที่ นั่นคือสิ่งที่อยากเห็นบรรทัดสุดท้าย แต่ขั้นตอนก่อนจะไปถึงตรงนั้นยังอีกหลายขั้นตอน

ทำไมต้องทำตั้งแต่ตอนนี้ ต้องทำตอนต้นรัฐบาลนี้แหละ เพราะทำแล้วมันไม่เสร็จ ทำแล้วต้องกำกับดูแลปรับปรุงดูแลให้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ ถ้าสมมติไปทำปีสุดท้ายรับรองเลยว่าการต่อต้าน เพราะเดี๋ยวก็ไปแล้ว เดี่ยวมาใหม่แพ้เลือกตั้งอีกแน่นอนไม่ต้องไปสนใจ ก็อยู่อย่างนี้ เพราะฉะนั้นก็ทำอะไรไม่ได้ ต้องทำตั้งแต่ต้นรัฐบาลนี้แหละ หลังจากทำเสร็จแล้วอีก 2 ปีกว่าที่เหลือจะได้ทำให้ดี ปรับปรุงให้ดี พอได้รับเลือกตั้งมาใหม่อีกคราวหน้าก็ทำดีขึ้นไปอีก ผลสุดท้ายจะไปสู่การบริการประชาชนที่ดี ต้องการปรับเพื่อบรรทัดสุดท้าย บริการประชาชนที่ดี บริหารประเทศอย่างมียุทธศาสตร์ เพื่อให้ประเทศไม่ด้อยกว่าใคร มีศักยภาพในการแข่งขันที่ดี สร้างระบบเพื่อสร้างให้คนรุ่นใหม่ ๆ สามารถรองรับระบบใหม่ ๆ ได้เข้มแข็งขึ้น เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะระบบปัจจุบันองค์กรที่จัดขึ้นในระบบกระทรวง ทบวง กรม เป็นระบบที่เราเรียกกันว่า Functioning System เป็นทฤษฎีมาแต่โบราณย้อนไปตั้งแต่เฟดเดอริก ดับบลิว เทย์เลอร์ มองตั้งแต่เรื่องของ Motion Study มองทุกอย่างเป็นสายการผลิต เป็นยุคที่เริ่มต้นอุตสาหกรรม จะผลิตไหนก็ผ่านกรรมวิธี ผ่านกรรมนี้ ผ่านกระทรวงนี้ แล้วก็ถึงจะมีขั้นตอนเป็นขั้นเป็นตอน ไม่ได้ขาดการวางแผนหรือขายเชื่อมโยงของภารกิจ

การปรับองค์กรใหม่จึงเป็นการปรับองค์กรในลักษณะของ Agenda Based Organization นั่นก็คือเป็นองค์กรประเภทที่นำเอาภารกิจเดียวกันมารวมอยู่ด้วยกัน คือจัดองค์กรตามภารกิจ ถึงแม้กระทรวงหลายกระทรวงใช้ชื่อเดิม แต่ปรับองค์กรใหม่ ปรับใส่ในใหม่ให้เป็นไปตามภารกิจ มี Job description ใหม่ เพื่อให้เป็นลักษณะของกลุ่มภารกิจ แล้วกลุ่มภารกิจนี้ต่อไปข้างหน้าขั้นตอนต่อไปต้องมีระบบ e – Government มีต่ออินเทอร์เน็ต มีอินเทอร์เน็ตของระบบ การบริหารจะเป็น Networking ไปในตัว เป็น Networking Organization คือปฏิสัมพันธ์ขององค์กรต่าง ๆ ของกรมต่าง ๆ ที่อยู่在那นั้น จะมีทั้งโดยตรงโดยอ้อม ไม่มีระเบียบที่ต้องขึ้นเป็นขั้นเป็นตอนตามลำดับชั้น มี Hierarchy ขวเขยิบ อันนี้จะบริการประชาชนไม่ได้ดี แล้วก็จะส่งเสริมให้ข้าราชการนั้นเป็น Knowledge Worker คือเป็นผู้ที่นั่งบนคอมพิวเตอร์มีข้อมูลเพียงพอเพื่อให้ตัดสินใจ มีอำนาจในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่เพียงพอ เพราะฉะนั้นเรื่องไม่ต้องเพื่อพิจารณาตั้งแต่ 4 จนถึงรัฐมนตรี แล้วเอาเข้า ครม.ไปพิจารณาและไปตัดสินใจใน ครม. ไม่รู้จะมีข้าราชการไว้มากมายทำไม มีแต่ละคนก็เพื่อพิจารณาหมด เพื่อพิจารณาทั้งนั้น หัวหน้าแผนก หัวหน้ากอง อธิบดี เพื่อพิจารณาหมด

สรุปแล้วว่าสมองที่มีอยู่ไม่ได้ใช้ ใช้ Labor เพราะฉะนั้นวันนี้ต้องปรับกระบวนการใหม่ เพื่อให้ข้าราชการได้ภูมิใจ ไม่ใช่ตื่นเช้ามาบอกว่า“โ้ยเบ๊จ้ง เมื่อไรจะวันเสาร์”

เพราะว่าต้องตื่นไปทำงาน แล้วไปทำงานไม่สนุกเพราะไม่ได้ใช้หัว จบดอกเตอร์มาใหม่ ๆ มาอยู่ซี 4 ซี 5 นี่ก็ต้องรับคำสั่งเจ้านาย ซึ่งไม่ค่อยรู้เรื่องรูปร่าง เสร็จแล้วมาถึงก็ทำงานขึ้นไปก็เพื่อพิจารณาต่อไป ก็เริ่มเบื่อ เบื่อก็หนีกันหมด ระบบราชการก็แย่ มีหนังสือเล่มใหม่ล่าสุดเรื่อง The war for talent เขาบอกว่าคนเป็น CEO ในอนาคตอย่าปล่อยให้เรื่องการบริหารงานบุคคลให้เป็นเรื่องของ Human Resource Development หรือแผนก Personal เท่านั้น คนเป็น CEO ต้องเข้ามาดู เพราะว่าหน้าที่ต้อง Attract คือดึงดูด และ Retrain เก็บไว้ให้ดี Develop พัฒนาเขา The best and the brightest คือคนหัวดี คนปัญญาดี คนเก่ง ต้องแย่งกันหามา เอามาเก็บไว้แล้วรักษาไว้ให้ดี เพราะว่าคนเหล่านี้คือกำลังสำคัญในการทำมาหากินในอนาคต เพราะว่าโลกข้างหน้าแข่งขันที่ปัญญา ไม่ได้แข่งว่าใครมีทรัพย์สินจะไปขายมากกว่ากัน นั่นคือขายของเก่ากินเดี๋ยวก็หมด แข่งขันที่ปัญญา เพราะปัญญาไม่มีหมด พัฒนาได้ตลอดไป เพราะฉะนั้นปัญญาจึงเป็นเรื่องสำคัญ

ระบบราชการถ้าหากยังไม่เอื้ออำนวยให้คน The best the brightest ยังอยู่ในระบบได้ ระบบราชการก็จะอ่อนแอ อ่อนแอไปเรื่อย ๆ ผลสุดท้ายก็คือพังทั้งประเทศ เพราะฉะนั้นวันนี้ระบบจะต้องเกื้อกูลให้คนเก่ง ๆ ได้อยู่ในระบบราชการ สามารถทำงานได้ สิ่งทำงานไม่ใช่เงินอย่างเดียว ความท้าทาย ความสามารถ โอกาสที่เขาได้ทำต่างหาก เป็นสิ่งที่รักษามนุษย์ไว้ในองค์กร อย่างคนอย่างผมคงไม่มาเป็นนายก ฯ เพราะอยากได้ 95,000 บาทต่อเดือน ผมมาเป็นนายก ฯ เพราะท้าทายว่าผมจะได้แก้ปัญหาประชาชน ตอบแทนบุญคุณประเทศสักที คนจนจะต้องทำให้หายจนให้ได้ ระบบไม่ดีต้องแก้ระบบให้ได้ นั่นคือความท้าทายต่างหากที่ยืดเหนียวไว้ได้ ไม่อย่างนั้นกินเงินเดือน 95,000 บาท ถึงเวลาไปยืนในสภา ฯ ให้เขาค่าตลอดเวลานี้ไม่สนุกหรอก นั่นไม่ใช่เรื่องท้าทายแต่ตรงกันข้ามกับคำว่าท้าทาย แต่ท้าทายจริง ๆ คือได้ทำงาน วันนี้ที่ต้องการทำก็เพราะต้องการทำงาน เพราะฉะนั้นระบบปฏิรูปราชการวันนี้ต้องบอกว่าองค์กรนี้ได้จัดตั้งมา 110 ปีแล้ว ถึงแม้จะมีการปรับอะไรพัฒนาอะไรขึ้นมาอย่างระมัดระวัง แต่เป็นการพัฒนาใน Micro ยังไม่ได้ทำในเชิง Macro เลย

วันนี้ Macro ก็คือการ Revamp Organization ทั้งหมดใหม่ แล้วเอามาทำใหม่ มาตั้งใหม่ มาเรียงใหม่ ด้วยระบบที่เรียกว่าเป็น Agenda Based Organization แล้วถามว่าวันนี้ระบบงบประมาณมันไปสอดคล้องกันตรงไหน เพราะว่าระบบงบประมาณนี้ เลยให้ที่กรมเป็นนิติบุคคล กรมนิติบุคคลงบประมาณก็เลยไปตามนิติบุคคลตามกรมต่าง ๆ ซึ่งไม่คล่องตัว แต่ในอนาคตต้องค่อยเปลี่ยน แต่วันนี้เปลี่ยนแล้วยังไม่เข้าใจกัน เพราะว่ามีความไม่เข้าใจไปสร้างความสับสนหนักขึ้นกว่าเดิม เพราะเข้าใจยากอยู่แล้ว คนไม่เข้าใจเลยไปสร้างความสับสนหนักขึ้นมากกว่าเดิม ความ

จริงแล้วงบประมาณต้องมี Flexibility มากกว่านี้ ท่านบริหารงานถ้าหากว่าทุกอย่างโดยเฉพาะบริษัทกำหนดไว้เลยว่าวันนี้จะต้องซื้อน้ำยาล้างส้วม 3 ขวด เกิดมีงานขึ้นมา น้ำยาล้างห้องน้ำไม่พอซื้อไม่ได้ เพราะงบประมาณไม่ได้ตั้งไว้ อะไรทำนองนี้ท่านก็แย่ เพราะฉะนั้นจะต้องทำอะไรที่มี Flexibility ต้องให้ Trust กับคนบ้าง แต่ใช้ระบบ Check and balance

ถ้าทุกคนไม่มี Trust หหมด ก็คือคนก็ไม่รู้จะทำงานทำไม เราพยายามออกกติกาให้เข้มงวด เพราะกลัวคน 3% ที่เลว ๆ นั้นจะทำให้ประเทศเสียหาย คน 97 % ไม่ต้องทำงานดีกว่า นี่คือระบบที่มันเป็นอยู่ปัจจุบัน เราจะต้องพยายามให้ Trust กับคน แต่มีระบบ Check and balance มีระบบ Report ระบบจะเช็คกันเอง อย่างคอมพิวเตอร์มีระบบที่เช็คกันเอง แม้กระทั่งในบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ เมื่อไรคุณเป็นบริษัทมหาชนโดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจ เข้าตลาดหลักทรัพย์เมื่อไร คุณถูกตรวจสอบด้วยแค่ว่าการลงทุนของคุณ Transparency หรือไม่ เช่นว่าการลงทุนต่อยูนิคของ Industry นี้ ตกที่ 100 เหยียญ ทำไมคุณ 200 เหยียญ แค่นี้ก็รู้แล้วว่าคุณโกง คุณ Siphon เงินออกไปใช้ คนก็ไม่เชื่อถือคุณ บริษัทคุณก็ไม่มีใครลงทุน กู้เงินธนาคารก็ลำบาก นั่นคือสิ่งที่ Check and balance ในตัวเอง เพราะฉะนั้นตรงนี้จะต้องเกิดขึ้นในระบบราชการด้วย ระบบราชการจะต้องเป็นระบบที่มีการถ่วงดุล ไม่ใช่ระบบคิงขา ถ่วงดุลคือความสมดุล แต่ระบบคิงขาก็คืออย่าให้มันทำอะไร คูให้ดี เพราะฉะนั้นระบบนี้ก็คือระบบถ่วงดุลที่จะต้องมีการให้ Trust ให้ Discretionary Power (อำนาจที่จะตัดสินใจการด้วยตนเอง) ให้ Flexibility แก่คนที่เป็เจ้าภาพ คือกำหนดให้คนเป็นเจ้าภาพใน Mission แต่ละอันให้ชัดเจน คนเป็นเจ้าภาพเขาจะมีความสำนึกและรับผิดชอบที่จะติดตามทั้งผลและทั้งความเสียหายด้วยตัวเอง นั่นคือระบบเจ้าภาพที่ในหลวงรัชกาลที่ 5 ทรงตรัสไว้

ผมขอเรียนว่า วันนี้โครงสร้างเราจะเริ่มต้นที่ทำการทรวงให้แบนลง แต่จะแบนลงได้มากแค่ไหนนั้นไม่สามารถทำเหมือนฝืนได้ทันทีหรอก เพราะเราจะเอาข้าราชการ 2 ล้านกว่าคนไปไว้ที่ไหน คุณบอกว่าคุณจะปลดออก พุดได้แต่ทำไม่ได้ แล้วปลดราชการยามเศรษฐกิจยังไม่เฟื่องฟูเป็นอันตรายสองต่อ อันตรายต่อระบบเศรษฐกิจด้วย เพราะคนเหล่านี้ไม่มีที่ไป อย่าง Early Retire ที่ผ่านมานั้นไม่ได้ประโยชน์หรอก เพราะไม่มีที่ไป เพราะเศรษฐกิจดูดซับคนไม่ได้ แต่ต้องลดคนในยามเศรษฐกิจบูม เพราะมีที่ไป มีโอกาส ลดคนยามเศรษฐกิจไม่ดีขึ้นเป็นสิ่งที่ผิดพลาด บอริส เยลต์ซิน ถูก IMF สั่งให้ปิดโรงงานที่รัสเซีย ซึ่งมีคนงานอยู่ 50,000 คน จอห์น เมเยอร์ไปเยี่ยม บอริส เยลต์ซิน ขับรถพาไปบอก นี่จอห์นดูซิว่าโรงงานนี้ 50,000 คนได้ขาดทุน แล้ว IMF สั่งให้ปิด เป็นคุณ ๆ คิดอย่างไร ขาดทุนก็จริงอยู่แต่จ้างคนไว้ 50,000 คน แต่ยามนี้ 50,000 คนจะ

ให้ไปตายที่ไหน ไม่มีงานทำ เหมือนกันครับ ระบบราชการนั้นจะต้องกระชับและแข็งแกร่งมากขึ้น แต่ว่าไม่ใช่เป็นการ Lay Off แต่เป็นการต่างคนต่างเต็มใจ แต่ว่าต้องเป็นขามที่เศรษฐกิจดีแล้วให้โอกาสเขามีทางไป เหมือน จู หรง จี ทำเมื่อต้นปีนี้ จู หรง จี ให้ข้าราชการที่อายุ 55 ปีขึ้นไปอยู่บ้านไม่ต้องมาทำงาน เอาเงินเดือนไปกินเท่าเดิม ถ้าใครอยากเป็นเจ้าแก้มเอากองทุน Venture Capital หรือเอากองทุน SME ไปทำเป็นเจ้าแก้ม แล้วจะลงทุนด้วย แต่ถ้าคนที่ไม่มีหัวเป็นเจ้าแก้ม นอนอยู่บ้านจน 60 ปีแต่กินเงินเดือน เพราะ จู หรง จี ต้องการให้คนรุ่นใหม่มาบริหารจัดการเพื่อรองรับกับสิ่งที่เปลี่ยนไปของโลกได้ทัน นั่นคือสิ่งที่ จู หรง จี ทำ แต่ไม่ได้บอกว่าประเทศไทยจะทำ อันนี้เล่าให้ฟัง

วันนี้ระบบราชการเราก็ได้แต่ทำให้มันแบนลง ลด Hierarchy เท่าที่ทำได้ แบ่งเป็นกลุ่มงานตามภารกิจ แล้วในอนาคตจะจัดงบประมาณตามกลุ่มงานตามภารกิจ และให้มีความคล่องตัวในการปรับงบประมาณในส่วนนั้น แต่วันนี้ยังทำไม่ได้ เพราะยังเป็นงบประมาณเดิมอยู่ แต่ว่าขั้นต่อไป แต่ขั้นนี้คือใช้งบประมาณตามนี้ ทำไมต้องเป็น 1 ตุลาคม เพราะประเทศไทยเริ่มต้นทุกอย่างที่ 1 ตุลาคม โดยเฉพาะงบประมาณ ถ้า 1 ตุลาคมทัน ก็งบประมาณใหม่ จะได้ปรับเข้าสู่ กรม กอง ใหม่ทัน 1 ตุลาคม ไม่อย่างนั้นต้องเสียเวลา โครงสร้างเสร็จแต่กว่าจะทำงานได้เหมือนใหม่ก็อีกปีหนึ่ง ทำให้เสียเวลา เพราะฉะนั้น 1 ตุลาคม จึงเป็นวันที่มีความสำคัญที่ต้องให้ Transition ทุกอย่างลงที่ 1 ตุลาคม เพราะฉะนั้นกระทรวงได้ขยายเป็น 20 กระทรวง เพราะว่าข้าราชการ 2 ล้านคนที่อยู่ 14 กระทรวง จะเอา 2 ล้านคนไปอยู่ 20 กระทรวง จำนวนข้าราชการในกระทรวงแต่ละกระทรวงจะลดลงมา ขึ้นตอนจะลดลงมา กระทรวงก็แบนลง เมื่อแบนแล้วความคล่องตัวในการทำงานจะเร็วขึ้น แล้วยังไม่พอ ประชาชนที่ใช้บริการจะไปตามกลุ่มงานจะไปติดต่อเรื่องนี้ก็ไปที่กลุ่มงานนี้ จะอยู่ที่นี้ ไม่ต้องเดินกันไปมากมาย

ในอนาคตขั้นต่อไปก็คือว่า Debureaucratize บางส่วน บางส่วนที่ไม่จำเป็นต้องเป็นระบบราชการก็ Debureaucratize เสีย คือลดความเป็นราชการลงทีละขั้น ๆ ผมไม่ใช่คำว่า Privatize ใช้ Debureaucratize ก็จะทำ เมื่อทำถึงจุดนั้นแล้วก็จะมีการวางระบบเส้นประสาทที่บิดเกล็ดใช้คำว่า Digital Nervous System คือวางระบบประสาทของการไหลเวียนของข้อมูลตามกรมต่าง ๆ จังหวัดต่าง ๆ แล้วทุกจังหวัดก็มี Server ของตัวเอง และ Server เหล่านั้น Pool เข้าหากัน ก็เป็น e - Government เป็นระบบการบริหารราชการโดยใช้ระบบข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อพัฒนาข้าราชการต่อไปให้เป็นข้าราชการที่เป็น knowledge Worker ไม่ใช่เป็นเสมียนตั้งแต่ ซี 4 ถึง ซี 10 ซึ่ง ซี 4 นี้เป็น knowledge Worker ได้แล้ว ซี 5 ตัดสินใจได้เท่ากับอธิบดีวันนี้ ก็ค่อย ๆ

พัฒนากันไป จะคล่องตัวขึ้นมาก คนก็จะทำทนายว่าวันนี้ผมมาทำราชการ ผมสนุก ผมได้เงินน้อยจริงแต่ผมสนุก ผมได้แก้ปัญหาให้ประชาชน เขาจะภูมิใจตรงนั้น ต้องยึดเหนี่ยวกันตรงนั้น หลังจากนั้นจะนำไปสู่ e – Citizen คือการคิดใบเดียว มีสมาร์ตการ์ด เป็นสมาร์ตการ์ดที่เก็บข้อมูลของส่วนราชการทุกส่วน ใช้การคิดใบเดียว บัตรประจำตัวประชาชนมีสมาร์ตการ์ด ข้อมูลบัตร 30 บาทก็อยู่ในนี้ ข้อมูลแรงงาน ข้อมูลบัตรประจำตัวข้าราชการก็อยู่ในนี้หมด การใช้บริการต่าง ๆ อยู่ในนี้หมด จะทำให้ประเทศไทยรู้ Profile ของประชากรของตัวเองทั้งหมด ข้อมูลทั้งหมด เพื่อนำสู่การวางยุทธศาสตร์ที่ถูกต้อง

วันนี้ประเทศไทยไม่มียุทธศาสตร์ที่ถูกต้อง เราต้องรีบวางยุทธศาสตร์ให้ถูกต้อง ยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง ถึงจะวิเคราะห์ได้ถูกต้อง เพราะฉะนั้นข้อมูลจึงเป็นหัวใจสำคัญ คือความรู้จริงเราไม่พอเพียง เพราะเราไม่รู้จริงกับตัวเรา พอไม่รู้จริงกับตัวเรา คนพูดเก่งก็ได้เปรียบ เพราะคนไม่รู้จริงมีมาก โบราณถึงบอกว่าปากเป็นเอก เลขเป็นโท หนังสือเป็นตรีสรุปแล้วมีความรู้ทางหนังสือได้ตรี รู้หนังสือเสร็จคิดเป็นได้โท แต่เสร็จพวกพูดเก่ง พูดเก่งได้เอก เพราะฉะนั้นอันนี้เราจะต้องมาทำให้เกิดความรู้จริง เมื่อรู้จริงเกิดขึ้นคนพูดเรื่อยเปื่อย คนจะบอกว่านี่พูดอะไรไม่รู้เรื่องพูดได้อย่างไร จะมีอย่างนี้เกิดขึ้น เพราะฉะนั้นความรู้จริงจึงเป็นเรื่องสำคัญระบบราชการต้องรู้จริงถึงได้วิเคราะห์จริง แล้วถึงวางยุทธศาสตร์จริง เพราะฉะนั้นการปฏิรูประบบราชการในขั้นนี้ในขั้นนี้ 1 ตุลาคมที่จะเห็นนี้ ก็คือปฏิรูประบบงบประมาณขั้นแรก คือกำหนดงบประมาณโดยยุทธศาสตร์ โดยนโยบาย ไม่ใช่กำหนดงบประมาณโดยเจ้าหน้าที่สำนักงบประมาณแบบในอดีต แล้วให้แม่ทัพกับโครงสร้างใหม่โดยทำ Parallel ไปกับโครงสร้างปัจจุบัน ถ้าเกิดว่าสภาฯ ผ่าน ไม่มีปัญหาเรียบร้อยทันเวลา งบประมาณโครงสร้างใหม่ก็จะเข้าไปเจอกับงบประมาณโครงสร้างเก่า เพื่อปรับไปสู่โครงสร้างใหม่ทันที วันที่ 1 ตุลาคมก็จะใช้งบประมาณตามโครงสร้างใหม่ แล้วกระทรวง ทบวง กรม ใหม่ ที่ทำอย่างนี้ถามว่ารัฐบาลได้อะไร ไม่ได้อะไรหรอก แต่ประชาชนต่างหากที่ได้ เพราะว่ารัฐมนตรีที่เท่าเดิม ไม่ใช่ว่าเพิ่มกระทรวงแล้วเพิ่มรัฐมนตรี บางคนยังพยายามตะแบงพูด ทั้ง ๆ ที่รู้ว่ารัฐธรรมนูญเขาบอกว่าห้ามเพิ่ม ได้แค่นี้ ก็ยังตะแบงพูดกันอยู่ แต่ขอให้รู้ว่ารัฐมนตรีเท่าเดิม เพียงแต่บางคนยังบอกว่าอ้าวถ้าได้รัฐมนตรีว่าการเพิ่มขึ้น จะหาเรื่องจนได้ สรุปแล้วคือว่าเมื่อมีกระทรวง 20 กระทรวง สิ่งที่ได้คือความคล่องตัวในการทำงาน แล้วข้าราชการจะมีความรู้สึกที่ดี เพราะเนื่องจากว่าไม่ได้เป็นระบบอาณาจักร แต่เป็นระบบเครือข่าย เปลี่ยนจากระบบอาณาจักรเป็นระบบเครือข่าย ถ้าไม่เช่นนั้นถ้าเป็นระบบ

Functioning System ทุกคนอยาก Self Contain เพราะฉะนั้นมีทุกอย่างในตัวเองก็จะเพิ่ม ๆ ผลสุดท้ายก็เกิดการซ้ำซ้อน

เรื่องของ Food Safety ปัจจุบันคุณลองดูสิ Food Safety เป็นหน้าที่ของใครบ้าง ไม่รู้ก็กระทรวง เรื่องของสารพิษก็กระทรวง กลาโหม อุตสาหกรรม เกษตร คลัง พาณิชย์ ไปหมด ต่อไปนี้จะลดน้อยลงไป ก็ไม่ได้หมายความว่าอะไรจะลดซ้ำซ้อนกัน แต่ความซ้ำซ้อนเหล่านี้จะลดน้อยลงไป ประชาชนผู้ใช้บริการจะใช้บริการได้เร็วขึ้น ถูกต้องขึ้น แล้วความฉับพลันในการแก้ปัญหาจะเร็วขึ้น ความมีเจ้าภาพจะถูกบังคับให้มีเจ้าภาพ วันนี้ต้องมีเจ้าภาพ ถ้าจีนไม่มีเจ้าภาพท่านไม่ต้องคิดอะไรมาก แต่ในกระทรวงต่างประเทศที่ไปอยู่ต่างประเทศกัน กระทรวงอื่นไปอยู่กัน ทุกประเทศมีตัวแทนจากกระทรวงไปอยู่ ต่างคนต่างสร้างอาณาจักรของใครของมัน ต่างคนต่างอยู่ ขึ้นอยู่ที่ภาวะผู้นำของทูตที่จะชวนมาพูดคุยกันแค่ไหน ถ้าเกิดไม่มี ระบบก็คือต่างคนต่างอยู่ อยู่เพื่อบริการเจ้านายของกระทรวงใครกระทรวงมัน ทำงานได้เท่าไรเพิ่มงบประมาณไม่ได้เนื่องจากว่ามันเยอะ หลาย ๆ กระทรวงก็เพิ่มไม่ได้ เมื่อเพิ่มไม่ได้ก็ทำงานไปแบบเสียน้อยเสียยากไปอย่างนั้น ไม่ได้อะไรขึ้นมา เพราะฉะนั้นถ้าเอามารวมกันคิดเป็นระบบเจ้าภาพ มีเจ้าภาพมีการบริหารจัดการร่วมกัน วางยุทธศาสตร์ร่วมกัน ใช้พลังที่มีอยู่ร่วมกัน ท่านเห็นไหมไหม ภาษีเงินไหม ภาษีเงินไหม ภาษีเงินไหม เล็ก ๆ หรือตะเกียบอยู่ตามลำพังหักเมื่อไรก็หักได้ แต่ถ้าเอามารวมกันหักไม่ได้ นั่นก็คือสิ่งที่จะต้องเอาพลังของสิ่งที่มียูมารวมกัน คือต้องมีเจ้าภาพ 1 คน และใช้เงินที่มีอยู่จำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมันจำกัด แต่จำกัดเอามารวมกันแล้วมันไม่จำกัด นี่ก็คือสิ่งที่กำลังทำและจะทำให้ผมเชื่อว่าอีกสักครู่ท่านปลัดทบวงกับท่านเลขาธิการ ก.พ.คงจะอธิบายในรายละเอียดต่อได้ลึกซึ้งกว่าผม แต่ผมขอเอาหลักการคร่าว ๆ ว่าสาเหตุที่มาถึงก็ผลักดันปฏิรูประบบราชการทันทีนี้ ก็เพราะว่าผมมาจากนักบริหาร รู้ว่าการบริหารนั้นต้องได้คนดีระบบดี โครงสร้างดี

วันนี้คนในระบบราชการผมเชื่อว่าคนดีมีมาก คนมีความสามารถมีมาก แต่ระบบทำให้คนดีและคนมีความสามารถเหล่านี้ได้ใช้ศักยภาพของตัวเองอย่างเต็มที่ จึงต้องมาปรับระบบให้สอดคล้องกับยุคสมัย ความต้อง การประชาชน ยุคสมัยที่ต้องต่อสู้แข่งขันกับนานาประเทศ ทูตต่างชาติที่เข้ามา แล้วจะทำให้ทูตไทยแข็งแรงสู้ได้อย่างไร สู้แล้วจะทำอย่างไรไม่ให้คนจนแย่งกว่าเดิม ทำอย่างไรถึงจะทำให้สิ่งที่เป็สินทรัพย์ของประเทศไทย ได้ถูกนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ สินทรัพย์เหล่านี้จะมาแก้หนี้สินอย่างไร ผมขอย้ำอีกครั้งว่าหนี้สินที่เราถืออยู่นี้มาก ถ้าหากว่าประเทศไทยไม่สามารถทำให้ GDP ตัวเองเติบโตกว่านี้ได้ซ้ำเกินไป หนี้สินเหล่านี้จะกินตัว

เรา ก็เปรียบเสมือนบริษัทที่มีหนี้มาก มีรายได้น้อย มันก็จะลำบากขึ้น เพราะฉะนั้นจะต้องพยายามสร้าง แก้ปัญหาหนี้ที่รายได้ที่สินทรัพย์และที่ตัวหนี้ทั้ง 3 ส่วนพร้อม ๆ กัน ไม่ใช่แก้ปัญหาหนี้ที่หนี้ แก้ไม่ได้หรอก เราจะแก้ปัญหารวมหมดด้วยกัน เมื่อแก้ปัญหารวมหมดด้วยกัน กลไกที่สำคัญในการแก้ก็คือภาคราชการ ภาคราชการต้องปฏิรูปทั้งทัศนคติ ปฏิรูปทั้งโครงสร้าง ปฏิรูปทั้งกระบวนการและระบบ ปฏิรูปกฎหมายที่ข้าราชการจะต้องใช้ เพื่อให้ทันเหตุการณ์ ทันสมัย รัฐบาลนี้กำลังเสนอยกเลิกกฎหมายล้าสมัยไปเข้าสภา ฯ 47 ฉบับ แต่เป็นกฎหมาย 1 ฉบับ ยกเลิกกฎหมาย 47 ฉบับ ซึ่งเป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์ที่ทำอย่างนี้ เราระดมนักกฎหมายมือดีมาช่วยกันคิดช่วยกันทำ แล้วก็จะส่งเข้าสภา ฯ เราจะมี การส่งคายนากฎหมายที่ล้าสมัยอีกหลายอย่าง เพื่อให้สอดคล้องกับระบบโครงสร้างของระบบการปฏิรูประบบราชการ ผมมีเวลาถึง 11.00 น.คงให้ถามสักครู่เผื่อจะมีคำถาม เพราะเห็นตั้งไมโครโฟนไว้มาก ถ้าใครมีอะไรจะถามเชิญได้เลย ผมดีใจ วันก่อนไปงานพบปะนักศึกษา ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปรากฏว่าเข้าคิวถามเป็นแถว แสดงว่าเดี๋ยวนี้นักไทยเปลี่ยนไปจากยุคผม ยุคผมนี้เป็นผู้ฟังที่ดี ฟังไปมีค่านับครูไปด้วย ถือหลัก ไม่ค่อยถาม แต่รุ่นหลังนี่กล้าถามขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ดี เชิญครับ