

## นโยบายการกำกับการปฏิบัติราชการ และการตรวจราชการในส่วนภูมิภาค\*

โดย พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร  
นายกรัฐมนตรี

พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี กล่าวเปิดงานว่า วันนี้เป็นครั้งแรกของประเทศไทยที่ได้มีการประชุมผู้ตรวจราชการทั้งหมด ปกติในการกำหนดให้มีตำแหน่งผู้ตรวจราชการขึ้นมาั้น เราเขียนไว้อย่างสวยหรูว่าจำเป็นต้องมีการกำกับดูแล แต่ถึงเวลาแต่งตั้งจริง ๆ ผู้ตรวจราชการจะมาจาก 3 ทาง ทางที่หนึ่งคือเป็นบันไดเวียนสำหรับผู้ขึ้นตำแหน่งระดับ 10 ใหม่ หรือระดับ 9 ทางที่สองคือ เป็นที่เก็บคนซึ่งอาจจะถูกมองว่าหย่อนสมรรถภาพ หรือ ทางที่สามเป็นที่เก็บบุคคลซึ่งอาจมีความขัดแย้งกับรัฐมนตรี นี่คือความเป็นจริง แต่วันนี้ผู้ตรวจราชการต้องสามารถทำงานได้อย่างมีศักดิ์ศรี และมีโอกาสที่จะภาคภูมิใจในผลงานของตนเองว่าได้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยของรัฐมนตรีของรองนายกรัฐมนตรี หรือของนายกรัฐมนตรี เพื่อไปทำให้การปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลเป็นผลสำเร็จ เป็นผลสัมฤทธิ์ต่อประชาชนอย่างแท้จริง

### เป้าหมายการดำเนินนโยบายของรัฐบาล อยู่ที่ประชาชน

รัฐบาลชุดนี้ขอยืนยันอีกครั้งว่าทุกมิติของความคิด ศูนย์กลางอยู่ที่ประชาชน ถ้าเมื่อใดความคิดทุกมิติและศูนย์กลางไม่อยู่ที่

ประชาชน โอกาสที่ความคิดนั้นจะสัมฤทธิ์ผลมีไม่มากนัก เพราะถ้าประชาชนพอใจอันเป็นสิ่งที่มาจากปวงชนและเพื่อปวงชน เพราะฉะนั้นการบริหารราชการแผ่นดินก็ต้องยึดถือประชาชนหรือปวงชนเป็นหลัก ท่านทั้งหลายต้องเป็นผู้ตรวจราชการที่คิดว่าจะทำอะไรจึงจะให้นโยบายของรัฐบาลสัมฤทธิ์ผล เมื่อก่อนคำว่า Output นั้นเป็นสิ่งที่ทุกคนพึงพอใจแล้ว แต่ปัจจุบันนี้แค่ Output ไม่พอ และ Output ไม่จำเป็นต้องเป็นของดีเสมอไป วันนี้เราจะให้ความสำคัญกับคำว่า Outcome คือเป็นผลสัมฤทธิ์ในทางที่ดี ความสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินนโยบายรัฐบาลทั้งหลายนั้นต้องไปอยู่ที่ประชาชน ประชาชนจะต้องได้รับประโยชน์สูงสุด

### ทิศทางนโยบายของประเทศไทย

ผมจะกล่าวถึงเรื่องทิศทางนโยบายประเทศไทย เพื่อที่ท่านจะได้เข้าใจ และจะได้สามารถทำหน้าที่ผู้ตรวจราชการได้อย่างสง่างาม มีศักดิ์ศรี

ประการแรก ครั้งนี้นับเป็นครั้งแรกอีกเช่นกันที่เรามีรัฐบาลซึ่งยอมรับ Matrix Reporting System คือระบบการรายงานมากกว่าหนึ่งทาง สมัยก่อนเราท่องทฤษฎีการบริหารโบราณ มีเรื่องของ Unity of

\* สืบจากการประชุมซึ่งเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติราชการ และการตรวจราชการในส่วนภูมิภาค ทำนบรัฐบาล

Command เรื่อง Span of Control เรื่องการ Supervises วันนี้ไม่ใช่แล้ว วันนี้คำว่า Unity of Command ซ้ำไปแล้ว ไม่ทัน ระบบ Single Channel ในการรายงานก็ไม่ทัน ครบนี้เรา กำลังจะมาคุยกันว่าระบบการบริหารการ จัดการแบบใหม่นั้นเป็นอย่างไร

**ประการที่สอง** สิ่งที่เปลี่ยนไปคือ นายกรัฐมนตรีได้มอบอำนาจทั้งหมด ทั้งมิติ ของการคุมสายงานหรือสายกระทรวง หรือที่ เรียกว่า Vertical ให้กับรองนายกรัฐมนตรี ทุกท่านแล้ว ที่มากไปกว่านั้นก็คือได้มอบ ความเป็นเจ้าภาพในการดูแลทุกพื้นที่ใน ประเทศไทยทั้งประเทศและในต่างประเทศที่มี ข้าราชการไทยอยู่ให้กับรองนายกรัฐมนตรี ด้วย วันนี้ถ้าดูตามลายลักษณ์อักษร จะเห็น ว่าภารกิจของนายกรัฐมนตรีได้กระจาย ไปหมดแล้ว ผมมีหน้าที่มองเรื่องของ ยุทธศาสตร์ชาติ การสร้างวิสัยทัศน์ของ ประเทศอย่างต่อเนื่อง และติดตามการทำงานของ ทุกฝ่ายเพื่อให้มันใจตรงกันปรัชญา แนวคิดที่เราอยากเห็น เพราะฉะนั้นวันนี้ ถ้าผมไม่ชักซ้อมกับท่านผู้ตรวจราชการ ทั้งหลาย ท่านผู้ตรวจราชการก็อาจจะไป ตรวจราชการในลักษณะแบบเดิมๆ ที่เคยชิน ทั้งๆ ที่มีขีดความคิด มีขีดการบริหารได้เปลี่ยน ไปแล้ว เพราะฉะนั้นหากมิติเปลี่ยนแต่ผู้ตรวจ ราชการไม่เปลี่ยน ระบบรายงานต่างๆ ก็ จะออกมาไม่เป็นผล วันนี้จึงต้องขอเชิญท่าน ทั้งหลายมาชักซ้อมพูดคุยกัน เพื่อให้ท่านได้ มองเห็นทิศทางที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน แล้วท่านจะได้ทำงานอย่างภาคภูมิใจ ถึงแม้ว่า ที่มาของท่านในการมาเป็นผู้ตรวจราชการ

วันนี้จะเป็นแบบโลกก็ตาม วันนี้ความรู้สึกต่างๆ ต้องหมดไป ต่อไปนี้สถาบันผู้ตรวจราชการ ต้องเป็นสถาบันที่มีศักดิ์ศรี มีผลงานที่เป็นที่ ภาคภูมิใจของตัวท่านเอง และของเพื่อน ข้าราชการ รวมทั้งของประชาชนที่เสียภาษี อารมณ์มาเป็นเงินเดือนพวกเราด้วย ผมจึงขอ ย้ำอีกครั้งว่าทุกสิ่งที่จะทำทุกสิ่งที่จะพูดในวันนี้ ผลสัมฤทธิ์ต้องไปอยู่ที่ประชาชน

**ประการที่สาม** เราได้รับทราบกันแล้ว ว่าการปฏิรูประบบราชการที่ผ่านมา เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2545 เป็นเพียงวันเริ่มต้นของ ทิศทางใหม่ เพราะฉะนั้นการเริ่มต้นนี้เปรียบ เสมือนท่านจะเดินขึ้นเขา วันนี้รถมาส่ง เรียบร้อยแล้ว เรามีเป้ มีอาหาร มีเสบียงพร้อม และจะต้องเดินขึ้นเขา การเดินขึ้นเขาต้องใช้ ทั้งวิจารถญาณในการเลือกเส้นทาง ใช้ความ ระมัดระวัง และที่สำคัญยิ่งกว่านั้นก็คือ ต้อง ใช้ความอดทน และต้องเป็นความอดทนที่สูง ด้วยจึงจะเปลี่ยนแปลงได้ ผมถือว่าการ เปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นความสำเร็จร่วมกัน ของทุกฝ่าย ผมเป็นเพียงผู้ผลักดัน ถ้าท่าน ทั้งหลายไม่ร่วมมือไม่ช่วยกันก็คงลำบาก เพราะไม่ใช่เรื่องง่าย วันนี้ผมบอกกับทุกคน ว่าไม่ใช่เป็นวันแห่งชัยชนะ แต่เป็นเพียงวัน เริ่มต้นที่เราจะต้องร่วมกันผลักดันต่อไป ถ้าเมื่อใดระบบราชการใหม่ของเราได้ เปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องของการทำงานทัศนคติ แล้วผลลัพธ์หรือสัมฤทธิ์ผลทั้งหมดตกอยู่กับ ประชาชน เวลานั้นเราจึงค่อยประกาศชัยชนะ

**ประการที่สี่** การปฏิรูปราชการนั้น หลายคนเข้าใจว่าผมกำลังจะเพิ่มตำแหน่ง ความจริงแล้วเราใช้ข้าราชการจำนวนเท่าเดิม แล้วขยายฐานให้แบนลง ลดความสูง เพิ่ม

ความกว้าง เพราะฉะนั้นสายการบังคับบัญชา จะสั้นลงในที่สุดระบบราชการที่อยากเห็นจริงๆ คือ ส่วนกลางต้องเล็กลง ส่วนภูมิภาคและ ส่วนพื้นที่ต้องใหญ่ขึ้น แล้วส่วนท้องถิ่นต้อง ใหญ่ที่สุด แต่ทั้ง 3 ส่วน ไม่ได้อยู่ว่างเปล่าใน สูญญากาศ ท่านกำลังถูกห่อหุ้มแวดล้อม ด้วยเรื่องของประชาชนและสังคม เมื่อเป็น เช่นนี้เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการใน ระบบราชการจะต้องไปสู่จุดนั้น ในปัจจุบัน ส่วนกลางกับส่วนภูมิภาคใหญ่พอ ๆ กัน ซึ่งผิดกับธรรมชาติของมนุษย์ที่หัวต้องเล็ก กว่าตัว นั่นคือจุดที่เราอยากเห็นในที่สุด แต่ คงไม่ง่ายในวันนี้ที่จะเห็นในทันที เมื่อ ส่วนกลางจะต้องเล็ก ส่วนภูมิภาคใหญ่ ส่วนท้องถิ่นก็ใหญ่ ทำอย่างไรจึงจะให้เกิด ความเชื่อมโยงของระบบราชการในแต่ละส่วน เหล่านี้ ส่วนหนึ่งอาจจะเชื่อมโยงด้วยระบบ เครือข่ายคอมพิวเตอร์หรือ อินเทอร์เน็ต ซึ่ง ในวันนี้ระบบ E-Government จะถูกนำ มาใช้อย่างเต็มที่ ผมได้มอบนโยบายให้แก่ รัฐมนตรีว่า ขอให้ทุกกระทรวงมี Website ของตัวเอง ให้ทุกกระทรวงเริ่มระบบการ จัดหาพัสดุแบบ E-Procurement ภายใน สิ้นเดือนมกราคม 2546 แต่ไม่ได้หมายความว่า ทุกรายการจะต้องทำการซื้อขายผ่าน คอมพิวเตอร์ แต่อย่างน้อยดำเนินการกับ รายการง่ายๆ ไปก่อน แล้วต่อไปเมื่อเห็น ผลแล้วว่าได้ประโยชน์ รัฐบาลสามารถ ประหยัดค่าใช้จ่าย มีการแข่งขันกันมากมาย ก็จะเริ่มเพิ่มรายการเข้าไป และในสิ้นปี 2546 ผมขอให้ทุกส่วนราชการ ทุกกรม และ ทุกจังหวัดมี Website ของตัวเอง และวันนี้ E-Government จะเริ่มเกิดขึ้นอย่างจริงจัง

ควบคู่กันไป ปี 2546 เราต้องทำ Analogue Part คือเราต้องทำเรื่องของ One stop service หรือ Near to One stop service ของทุกกรม ทุกกรมที่มีกรมบริการประชาชน จะต้องพยายามทำให้ประชาชนติดต่อง่ายขึ้น สะดวกขึ้น การเพิ่มวันอาจะไม่จำเป็น แต่ ถ้าหากว่าประชาชนสามารถใช้บริการจาก การทำ One stop service ได้

ดังนั้นก็จะทำให้ลดลงตัวขึ้นมาก บางกรณีหากทำ One stop service ไม่ได้ ก็ทำ Near to One stop service ถ้าความ พยายามตรงนี้เกิดหลังจากการปฏิรูป ประชาชนจะพอใจ หลังจาก Analogue ในปี 2546 เสร็จ ในปี 2547 สิ่งเหล่านี้จะเริ่ม พัฒนาไปอีกขั้นหนึ่ง คือสิ่งที่เรียกว่า E-Service วันนี้หน่วยงานราชการบางแห่งได้เริ่มแล้ว เช่น กรมสรรพากรให้แสดงแบบเสียภาษี ผ่านระบบอินเทอร์เน็ตได้ ที่พูดนี้ไม่เป็นการ พูดเว้งวัดที่เร็วเลย ความจริงหลายแห่งทำได้ แล้วเพียงแต่ไม่พร้อมเพียงกัน ผมจึงต้อง ผลักดันให้เกิดความพร้อมเพียงกัน

ผมขอย้ำว่าการปฏิรูประบบราชการ เบื้องต้นต้องทำเรื่องของ One stop service หรือ Near to One stop service ให้มากที่สุด ทุกกรม ให้เริ่มตั้งแต่บัดนี้ถึงสิ้นปี 2546 และปี 2547 จะเป็นปีแห่งการทำ E-Service ให้ได้ รวมทั้งระบบ E-Citizen ของรัฐบาลก็จะ เกิดขึ้น นั่นคือ เราต้องการรู้ Profile ของ ประชากรของเรา โดยเราจะออกบัตรประจำตัว หนึ่งใบ เพื่อใช้แทนบัตรต่าง ๆ ให้มากที่สุด เช่น บัตรประชาชน บัตรประกันสุขภาพ บัตรประกันสังคม บัตรนี้จะมีไมโครชิพติดอยู่ ซึ่งมีความจุประมาณ 16 KByte ก็สามารถที่

จะบรรจุข้อมูลได้มากพอสมควร เล็กเกิดมาก็มีเลขประจำตัว 13 หลัก และบัตรนี้ถือเป็นบัตรประชาชนตั้งแต่เด็กเกิดมา โดยที่ยังไม่ต้องเรียกเป็นบัตรประชาชนตามกฎหมาย เพราะตามกฎหมายต้องรอให้มีอายุครบ 15 ปี แต่เด็กเกิดใหม่ก็สามารถมีบัตรได้แล้ว เพื่อนำไปใช้บริการสาธารณสุข Field ต่างๆ ที่มีอยู่ในช่อง 16 KByte จะถูกเติมเข้าไป ต่อจากนั้นเราจะมี Profile ของประชาชนของประเทศเราเอง การแก้ปัญหา การดูแล จะทำให้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น สิ่งที่เป็นปัญหาของเราวันนี้คือ เราจะวิเคราะห์ประชากรของเรา แต่เราไม่มีข้อมูลที่แท้จริง ถามว่าเรามีประชากรเท่าไร เราสามารถได้ยินคำตอบตั้งแต่ 60 61 62 63 ล้านคน หนังสือพิมพ์บอกว่ามี 61.8 ซึ่งต่างกันเป็นล้านคน นี่คือประเทศเราที่มีปัญหาเรื่องข้อมูลมาก ต่อไปในกิจการบริหารของหมูกทุกอย่าง ผมต้องมีข้อมูล เมื่อก่อนเขบอกไว้ Information is Power ตอนนี้เขขึ้นไปชั้น Knowledge is Power เพราะเพียง Information ไม่พอ เราไม่มี Information เราจะเริ่มต้นที่ Information แล้วพัฒนาขึ้นสู่ Knowledge ให้ได้จึงจะมี Power เรื่องของระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์จะถูกนำมาใช้ในระบบราชการอย่างเป็นระบบจริงจัง

**ประการที่ห้า** ปีนี้อาชีพของรัฐบาลเป็นอาชีพรุ่นแรกที่รัฐบาลเน้นหนักในเชิงของการปรับโครงสร้าง หยุดการทุจริตตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ ฟันฟุขึ้นมาแล้วปรับทิศทางเพื่อให้เห็นแล้วชัดเจน ไม่ขึ้นแล้วหลุดลงไปใหม่ เพราะฉะนั้นการปรับทิศทางก็ต้องมาปรับเรื่องการบริหารจัดการในภาครัฐ ปรับทัศนคติให้ภาครัฐเป็นตัวส่งเสริมภาค

ประชาชนและภาคเอกชน แล้วชักจูงให้การเปลี่ยนแปลงในภาคเอกชนและภาคประชาชนเกิดขึ้น และในที่สุดประเทศไทยก็จะเข้มแข็ง นี่คือการกิจของรัฐบาลนี้ และภารกิจของผมก็คือทำให้ประเทศนี้พัฒนาทุกอย่างวางระบบให้ดี เพื่อให้ก้าวหน้า แล้วส่งมอบให้กับคนรุ่นต่อไปในภาวะที่สมบูรณ์ที่สุด โดยท่านทั้งหลายต้องช่วยผม

**ประการที่หก** ขณะนี้เป็นจุดเปลี่ยนผ่านของประเทศไทยจากเดิมที่ไม่มีเจ้าภาพมาเป็นประเทศไทยที่มีเจ้าภาพทุกเรื่องทุกระดับ เครื่องมือที่ดีที่สุดในการพัฒนาเจ้าภาพเพื่อให้เจ้าภาพเป็นเจ้าภาพที่ดีที่สุดคือผู้ตรวจราชการ ผู้ตรวจราชการมีหน้าที่ดูงานของกระทรวงที่ตัวเองเป็นผู้ตรวจอยู่ สำนักนายกรัฐมนตรี ดูงานบูรณาการทั้งหมด สำนักงานผู้ตรวจราชการของแต่ละกระทรวง ไปดูงานในสายงานของกระทรวงตัวเองในพื้นที่สังเกตได้ว่าจะมีลักษณะ Cross กันตลอดระหว่าง Vertical กับ Horizontal ในส่วนของ Vertical คือตามภารกิจ ส่วน Horizontal คือตามพื้นที่ ในพื้นที่จังหวัดหนึ่ง สมมติว่าเป็นจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ตรวจราชการกระทรวงมหาดไทย ก็ไปดูเรื่องของกระทรวงมหาดไทย ผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรี ก็ไปดูการบูรณาการของกระทรวงมหาดไทย สาธารณสุข เกษตร ทุกอย่าง แล้วดูว่านโยบายของรัฐบาลที่ประกาศไปแล้วนั้นที่เชียงใหม่มีปัญหาด้านไหน แล้วควรจะแก้ไขอย่างไร ไม่ใช่เพียงดูแล้วบอกแต่ปัญหา วันนี้ประเทศไทยเป็นประเทศที่รัฐปัญหาคำเองมากที่สุด และเป็นประเทศที่ต้องการคำตอบที่มีเหตุผลทางวิทยาศาสตร์สนับสนุน เราไม่

ต้องการคำตอบบนความรู้ลึก เวลาท่านไปตรวจราชการท่านต้องถามชาวบ้าน ท่านต้องทำตัวเข้ากับชาวบ้าน ถามชาวบ้านว่าชาวบ้านคิดอย่างไรกับเรื่องนี้ เพราะอะไร ท่านอาจต้องไปประชุมกับผู้นำชุมชน ประชุมกับหัวหน้าส่วนราชการ เมื่อประชุมเสร็จท่านก็จะรู้ปัญหาทุกด้าน รู้ว่าภาคราชการระดับล่างมองอะไรอย่างไร

สมมติว่ามีผู้ว่าราชการจังหวัดคนหนึ่ง รายงานเรื่องต่างๆ ว่าดีตลอด แต่ข้อเท็จจริงแล้วไม่ดี ท่านก็จะเห็นชัด ไม่ดีเพราะผู้ว่าราชการจังหวัดคนนั้นไม่ค่อยออกตรวจ ไม่ค่อยมีความเป็นเจ้าภาพ เมื่อท่านเห็นแล้วท่านรายงานขึ้นมา ก็จะได้มีการแก้ไข แต่ไม่ใช่รายงานเพื่อจะเส่นงานใครคนใดคนหนึ่ง เป็นการรายงานว่าเรื่องนั้นเรื่องนี้ไม่เรียบร้อย เพราะอะไร ดีดขัดเรื่องอะไร นโยบายบางอย่างอาจจะใช้ไม่ได้ในพื้นที่บางพื้นที่ หรือว่าผู้บริหารในพื้นที่นั้นไม่เข้าใจนโยบายต่างๆ ที่เป็นคนชั้น หรือเกิดจากการสื่อสารข้อมูลที่ไม่ถึงประชาชนไม่เพียงพอ สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องที่ท่านสามารถรายงานได้หมด บางกรณีการไปตรวจราชการอาจจำเป็นต้องพักอยู่ 2-3 วัน เพื่อให้มีเวลาประชุมพูดคุยกัน หรืออาจจะต้องมีการจัดสัมมนาในพื้นที่ คำว่า "ผู้ตรวจ" คือ เป็นหูเป็นตา ผู้ตรวจราชการกระทรวงสาธารณสุข ท่านก็เป็นหูเป็นตา แทนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข เพราะมีฉะนั้นรายงานจากส่วนกลางจะมีแต่คำหวาน เรียบร้อย ดีมาก ความจริงส่วนที่ไม่ดีมีปัญหา แม้จะเพียง 3 เปอร์เซ็นต์ ก็ควรที่จะต้องอยากรู้

เพราะฉะนั้น ต่อไปถ้าท่านผู้ตรวจราชการไปตรวจแล้วพบว่ามีปัญหาตรงไหน

ท่านรายงานผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่าน แล้วรายงานมาที่รองนายกรัฐมนตรีที่รับผิดชอบพื้นที่นั้นๆ ด้วยได้เลย รองนายกรัฐมนตรีจะไปแก้ไข ถ้าเราทำได้อย่างนี้ทุกที่ ผมเชื่อว่าการตรวจราชการจะกลับมาศักดิ์สิทธิ์และมีความหมาย แล้วท่านจะภาคภูมิใจที่ได้เป็นผู้ตรวจราชการ แล้วหลายคนจะบอกว่าผมชอบเป็นผู้ตรวจราชการมากกว่า ผลงานของผู้ตรวจราชการก็น่าจะเป็นผลงานในลักษณะที่ได้ใส่เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างไร มีข้อเสนออย่างไรที่จะเป็นประโยชน์ การจะแนะนำเรื่องต่างๆ นี้ท่านอาจจะต้องมีการพูดคุยกับสถาบันการศึกษาบ้าง เพราะมุมมองของคนเหล่านี้มีประโยชน์และสามารถทำได้หลายอย่าง

ประการที่เจ็ด ต่อไปในวันข้างหน้า ผมจะให้ผู้ตรวจราชการ ผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถขอใช้เฮลิคอปเตอร์ของส่วนราชการ ทหารก็ได้ ตำรวจก็ได้ ได้ด้วย เพราะเราจะต้องมี Bird's - eye view ผมเคยนั่งเฮลิคอปเตอร์จากในเมืองไปคอยอย่างซาง ไปตามเส้นลำน้ำ ปึงเห็นภาพชัดว่าดินเป็นมาก เครื่องบินเหล่านี้ซื้อมาแล้วต้องฝึกบิน ต้องมีชั่วโมงใช้งาน แทนที่จะฝึกบินอย่างเดียวก็ควรจะนำมาบินใช้งานและฝึกไปในตัว แต่ไม่ได้หมายความว่าฝึกบินแล้วจะเอานักบินใหม่มาฝึก ถ้าทำเช่นนั้นท่านก็เป็นหมูทดลอง (Guinea-pig) ท่านจะได้มีโอกาสที่จะมองเห็นอะไรๆ ในพื้นที่ของท่านได้ชัดเจนขึ้น ซึ่งต่อไปจะประชุมกับเหล่าทัพเพื่อจะให้ได้ข้อมูล availability ของเครื่องบินที่มีอยู่ วันนี้รัฐบาลนี้จะต้องใช้สินทรัพย์ทุกอย่างให้เกิดประโยชน์ต่อไปผู้ตรวจราชการก็จะมีเครื่องมือที่จะ

สนับสนุนการทำงานให้ดีขึ้นด้วย วันนี้ นโยบายดี เป็นนโยบายที่สัมฤทธิ์ผลดี แต่ว่าการปฏิบัติบางที่ยังมีปัญหา นโยบายดีอย่างไรถ้าปฏิบัติไม่ดีก็ไม่สัมฤทธิ์ผล ปฏิบัติดีอย่างไรถ้าปฏิบัติไม่ดีก็ไม่ได้ผลเช่นกัน เพราะฉะนั้นผู้ตรวจราชการก็ต้องช่วยให้ผมได้รู้สึกด้วย

**ประการที่แปด** เพื่อให้ระบบการทำงานเกี่ยวกับการตรวจราชการเป็นไปด้วยดี ขอให้รองนายกรัฐมนตรีทุกคน จัดประชุมกลุ่มผู้ตรวจราชการในสายงานของตัวเอง เดือนเว้นเดือน ในหนึ่งปีจะได้มีการพบปะกัน 6 ครั้งเป็นอย่างน้อย แต่บางคนอาจจะต้องพบกันมากกว่าหนึ่งทาง เพราะระบบรายงานเป็นระบบ Matrix ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ยกตัวอย่างเช่น รองนายกรัฐมนตรี (นายจาตุรนต์ ฉายแสง) นัดประชุมเดือนเว้นเดือน ก็จะมีผู้ตรวจราชการในสายงานซึ่งประกอบด้วย กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรีที่รับผิดชอบพื้นที่นั้นเข้าร่วมประชุม ผู้ตรวจราชการของสายกระทรวงนั้นอาจจะเชิญประชุมทั้งหมด หรือจะเชิญเฉพาะในบางพื้นที่ก็ขึ้นอยู่กับว่า จะประชุมหาหรือเรื่องอะไร ถ้าเลือกเรื่องพื้นที่ก็จะเรียก ผู้ตรวจราชการที่รับผิดชอบพื้นที่ที่รองนายกรัฐมนตรี (นายจาตุรนต์ ๕) รับผิดชอบมาประชุม ซึ่งรองนายกรัฐมนตรีจะต้องทราบอยู่แล้วว่ามีใครเป็นผู้ตรวจราชการในสายงาน และพื้นที่ของตัวเองบ้าง การประชุมกลุ่มย่อยจะทำให้ท่านได้ใกล้ชิดกันมากขึ้น และมีอะไรก็สามารถพูดกันใน

วงเล็กซึ่งจะมีโอกาสพูดได้เต็มที่มากกว่า นอกจากนี้ ท่านรองนายกรัฐมนตรียังมีสิทธิเสนอความคิดความชอบให้กับผู้ตรวจราชการด้วย การมอบหมายงานของผมไม่ใช่มอบเฉพาะความรับผิดชอบ แต่ผมต้องมอบอำนาจไปด้วย มิฉะนั้นรองนายกรัฐมนตรีก็ไม่สามารถทำงานได้ สั่งการไม่ได้ ผมถือว่าถ้ารองนายกรัฐมนตรีคนใดสั่งการไปแล้วผมต้องรับผิดชอบด้วย ดังนั้นวันนี้รองนายกรัฐมนตรีในยุคของผมเป็นรองนายกรัฐมนตรีที่ทำหน้าที่นายกรัฐมนตรีในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย เพราะผมให้อำนาจเต็มที่ ถ้ามีอะไร มาปรึกษาผมเอง ถ้าเขาสั่งการอะไรไปแล้วถือว่าเขาสั่งการแทนนายกรัฐมนตรีได้อยู่แล้ว มีสิทธิเด็ดขาดในส่วนนั้น

**ประการที่เก้า** การฝึกอบรมผู้ตรวจราชการตามที่รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) เสนอไว้เป็นสิ่งที่ดี คือน่าจะมีการฝึกอบรม ถ้าเราจะสร้างสถาบันผู้ตรวจราชการให้เป็นสถาบันที่มีความเป็น Professionalism สูง ก็จะต้องมีเรื่องของการฝึก เป็น Specialization เป็นการฝึกทำหน้าที่ผู้ตรวจราชการที่ดี เรื่องของ Code of Ethic ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญและจำเป็น

### ภาพรวมของการดำเนินนโยบายของรัฐบาล

ที่กล่าวไปแล้ว เป็นภาพที่ค่อนข้างเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับแนวทางการทำงานของผู้ตรวจราชการ ต่อไปขอกล่าวถึงภาพรวมเพื่อให้ท่านได้เห็นภาพในมุมที่กว้างขึ้น แล้วจะคิดว่าท่านควรจะไปตรวจอะไร มิฉะนั้น

ท่านจะไปตรวจงานประจำเหมือนที่เคยปฏิบัติอย่างเก่า อยากรู้ให้ท่านถอดมิตติเดิมทิ้งไป แล้วสวมคู่มือใหม่ๆ เพื่อที่จะได้รู้ว่าควรจะทำอะไร และไม่ควรจะทำอะไร

### ● แนวทางการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ

เมื่อก่อนนี้ประเทศไทยเน้นการแก้ปัญหาเศรษฐกิจ โดยการส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศและผลิตเพื่อการส่งออก ซึ่งอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ร้อยละ 65 มาจากสองเรื่องนี้ ประเทศไทยยอมทุกอย่างเพื่อให้ได้มาซึ่งเงินดอลลาร์ ซึ่งอาจจะเหมาะสมในช่วงเวลานั้น แต่ก็ยังมีปัญหาเกิดขึ้นตามมา นั่นคือสังคมครอบครัวในชนบทล่มสลาย มีการลงทุนเปิดโรงงานมากมายในกรุงเทพฯ บางหมู่บ้านมีคนแก่กับเด็กเพราะคนหนุ่มคนสาวอยู่ในโรงงานหมด ภาคเกษตรก็ทรุดโทรมลงไปในเนื่องจากเราเน้นด้านอุตสาหกรรม และไม่สมดุลกับภาคเกษตรเท่าที่ควร เรายอมทำตามกติกาทุกอย่าง เราใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างไม่เห็นคุณค่า และวันนี้เป็นครั้งแรกที่รัฐบาลได้เห็น Domestic Economy หรือเศรษฐกิจภายในประเทศควบคู่ไปกับการแก้ปัญหาความยากจน ท่านจะเห็นได้ว่าช่วงมาประมาณ 9 เดือนของปีนี้ ภาคเกษตรของประเทศไทยเติบโตร้อยละ 13 โดยร้อยละ 9 มาจากการเพิ่มราคา ร้อยละ 4 มาจากปริมาณที่ขายได้มากขึ้น ส่งผลทำให้มีเงินเพิ่มในกระเป๋าเกษตรกรไม่น้อยกว่าอีก 4 หมื่นล้านบาท นี้เพียงแค่ 9 เดือนแรกเท่านั้น คาดว่าถ้าครบ 12 เดือน คงจะได้ประมาณ 5 หมื่นกว่าล้านบาท คือส่วนเกินจากส่วนที่เคย

เป็น ฉะนั้นการทำโดยเน้น Domestic และ การแก้ปัญหาความยากจนไปด้วยนั้น ปรากฏผลทำให้เศรษฐกิจของประเทศไทยเติบโตมากกว่าที่คิด เมื่อต้นปีงบจำได้ว่ารัฐบาลนี้ถูกทำนายจากนักเศรษฐศาสตร์ทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็สถาบันหรือเป็นบุคคล ว่าเศรษฐกิจของประเทศไทยจะเติบโตเพียงร้อยละ 1.8 ร้อยละ 2 ร้อยละ 3 แต่เวลานี้ข้อเท็จจริงเศรษฐกิจไทยปีนี้จะโตโดยเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 4.5 เมื่อไม่น้อยกว่าแสดงว่าทำนายผิดไปประมาณร้อยละ 100 หรือทำนายผิดที่ละ 100 เปอร์เซ็นต์ แสดงให้เห็นว่าคนที่ทำนายยังเข้าใจการบริหารเศรษฐกิจในภาวะเดิม ทั้งที่วันนี้เศรษฐกิจได้เปลี่ยนแนวคิดไปอีกภาวะหนึ่ง ซึ่งจะทำให้ประเทศไทยเข้มแข็งขึ้นมาก เพราะดำเนินเศรษฐกิจที่พึ่งพาการส่งออกอย่างเดียวจะเป็นลักษณะที่มีการดูแลคนไทยน้อย และจะทำให้คนไทยเป็นเพียงแรงงาน เป็นมนุษย์เงินเดือน (salary man) แต่วันนี้ต้องเร่งสร้างผู้ประกอบการใหม่ (Entrepreneur) แม้จะเป็นผู้ประกอบการที่เริ่มจากชุมชน เราใช้แนวคิดของ Micro Enterprise คือ วิชากิจชุมชน โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าหาแหล่งเงิน ไม่ว่าจะเป็กองทุนหมู่บ้าน ธนาคารประชาชน สิ่งเหล่านี้เป็นการสร้าง Micro Enterprise และพัฒนา SMEs ถ้าเราทำให้ส่วนนี้เข้มแข็งได้ ก็แสดงว่าเศรษฐกิจในประเทศก็จะสมดุลกับเศรษฐกิจส่งออก เมื่อสมดุลเมื่อไรแสดงว่าจะมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงหรือต่อความผันผวนของเศรษฐกิจของโลก เพราะถ้าเกิดอะไรขึ้นเรามากจะบอกว่าเป็นเพราะเศรษฐกิจ

โลกไม่ได้ ซึ่งต่อไปก็ต้องเน้นเรื่องของเราให้มากที่สุด แต่ไม่ได้หมายความว่า จะลดการส่งออก เราจะเร่งการส่งออกต่อไปด้วย

### ● เรื่องหลักในการพัฒนาประเทศ

สิ่งที่รัฐบาลกำลังจะทำก็คือ การฟื้นฟูใน 3 เรื่อง คือ

เรื่องที่หนึ่ง การฟื้นฟูด้านกายภาพ คือ การฟื้นฟูธรรมชาติ ฟื้นฟูต้นน้ำ น้ำลิ่งที่เคยสวยงามตามในอดีตกลับคืนมา ให้มากที่สุดเท่าที่ทำได้

เรื่องที่สอง การฟื้นฟูทรัพยากรบุคคล คือ คนไทย เรื่องการศึกษา เรื่องการพัฒนาคน รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ นำการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เน้นการให้คนได้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรภาครัฐราชการ อยากเห็นนักเรียนทุนทั้งหลายถูกใช้งานมากๆ เพราะว่าเขาไปเรียนด้วยภาษีอากรของประชาชน เขาก็อยากทำงานให้ประเทศไทย แต่ระบบราชการของเรายังขึ้นกับยศและตำแหน่ง เพราะฉะนั้นการใช้งานไม่ได้อยู่ที่เรื่อง talent ของคนเท่าที่ควร ทั้งที่เป็นเรื่องที่ต้องจะต้องให้คุณค่า ผมได้เห็นนโยบายกับคณะรัฐมนตรีไปแล้วว่า ให้นำชื่อของนักเรียนทุนรัฐบาลที่จบการศึกษาตั้งแต่ปี 2535 เป็นต้นมา ประมาณ 4,000 คน มาพิจารณา ดูว่าเราจะใช้งานคนเหล่านี้อย่างไรบ้าง แต่ไม่ได้หมายความว่าถ้าไม่ใช่นักเรียนทุนจะไม่ใช้ แต่ว่านำมาใช้ในเชิงเฉพาะเรื่องให้มากขึ้น เพื่อช่วยกันคิด เพราะลำพังรัฐบาลคิดฝ่ายเดียวคงจะไม่พอ ต้องให้คนที่มีความรู้มีประสบการณ์ที่อยู่ในระบบราชการบ้าง นอก ระบบราชการบ้างมาช่วยกันคิด เราต้องสร้าง

โอกาสให้มาก เพื่อให้ให้เกิดการระดมความคิด นอกจากนั้นจะเลือกส่งไปเรียนหลักสูตรสั้นๆ ไม่ว่าจะ เป็นหลักสูตรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด หรือหลักสูตรของวอร์ตัน ให้ไปเรียน 3 - 4 เดือนกลับมาได้ expose กับความคิดใหม่ ได้ expose กับวิวัฒนาการ และได้พบกับผู้คนที่ส่งมาเรียน ได้พบกับ CEO ของบริษัทชั้นนำทั้งหลายที่ไปเรียนร่วมกัน ก็จะได้มีมิติของวิธีคิดต่างออกไป จากเดิม และนำมิติเหล่านั้นมาทำงาน ฉะนั้น จะเริ่มมีการอบรมมากขึ้น ผมไม่ต้องการระบบประกาศนียบัตรเพื่อมาทำให้ตัวเองมีคุณสมบัติที่จะไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น แต่ต้องการให้ talent เป็นตัว qualify ตัวเองในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น สังเกตดูส่วนราชการหลายแห่งต้องยอมรับจริงๆ ว่า ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่บางคนซึ่งได้พูดคุยด้วยแล้วรู้สึกเสียใจมากที่เขาเจริญก้าวหน้ามาขนาดนี้ เพราะเติบโตแบบกฎหมาย มีคุณสมบัติว่าอยู่รับราชการนาน จบผ่านหลักสูตรต่างๆ ก็เลื่อนตำแหน่งขึ้นไปเรื่อยๆ แต่ talent ไม่มี ความเก่งไม่มี แต่บางคนก็เก่งเหลือเกิน ดังนั้น ต่อไปนี้การพัฒนาคนของภาครัฐราชการต้องให้เข้มข้นขึ้น จะต้องมีมากขึ้น ต้องส่งเสริมให้เป็นคนที่เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผมเองยังต้องอ่านหนังสือมากขึ้น ทั้งๆ ที่เวลาไม่มี ถ้าไม่อ่านก็จะหยุดเรียนรู้ เมื่อหยุดเรียนรู้ก็จะ เป็นอันตรายต่อประเทศ เพราะว่าถ้าผู้นำประเทศไม่เรียนรู้ไม่พัฒนาตัวเองก็แสดงว่า นำประเทศล้าหลังทันที จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องยอมเหนื่อย ถึงจะมีเวลาน้อยก็จะอ่านหนังสือ ทั้งๆ ที่ต้องพักผ่อน ก็ต้องมองเรื่องการอ่าน



หนังสือเป็นการพักผ่อนไปในตัว เพื่อที่ตัวเองจะได้ช่วยท่าน และท่านจะได้ช่วยผม

เรื่องที่สาม การฟื้นฟูกิจกรรม ทั้งนี้เพื่อจะได้ใช้ประโยชน์ในสินทรัพย์ทั้งหลายที่มีอยู่ขณะนี้ มีสินทรัพย์ที่ลงทุนไปมากแล้ว ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน แต่ปรากฏว่าสินทรัพย์เหล่านี้ไม่ได้ถูกใช้งานเท่าที่ควร เพราะไม่มีกิจกรรม เราใช้เงินกับการสร้าง Hardware แต่ไม่ใช้เงินซื้อ Software เปรียบเสมือนกับมีคอมพิวเตอร์วางไว้บนโต๊ะแล้วไม่ได้ใช้ ถ้าท่านไปเรียนอีก ๑ ชั่วโมง จะใช้คอมพิวเตอร์นั้นอย่างคล่องแคล่ว แต่ตรง ๑ ชั่วโมงไม่สามารถทำได้ เพราะไม่ไปเรียน ไม่อยากจะเรียน หรือไม่มีเงินให้ไปเรียน เป็นการเปรียบเทียบให้เห็นภาพเท่านั้นที่ชอบเปรียบเทียบมากก็คือเหมือนการลงทุนทางด้านกีฬา วิธีลงทุนของเราคือการสร้างสนามกีฬา แต่เราไม่มีเงินซื้อลูกฟุตบอล หรือไม่มีงบประมาณให้ซื้ออุปกรณ์กีฬา หรือจัดกิจกรรมกีฬา ผลสุดท้ายสนามกีฬาก็ไม่ได้ใช้ในหลายจังหวัดปล่อยให้วัชพืชขึ้นแทน คือมีวัวมากินหญ้าที่สนามกีฬา ค่าบำรุงดูแลรักษา ก็ไม่มีให้

ขอเรียนย้ำว่าระบบการจัดการงบประมาณต่อไปข้างหน้า ต้องกระจาย 3 ส่วน ส่วนหนึ่งคือ ทางกายภาพ ส่วนที่สองคือ การพัฒนาคน และส่วนที่สามคือ การส่งเสริมกิจกรรม เพื่อให้เกิดการใช้คนและทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในเรื่องของกายภาพ เช่น การสร้างถนน เป็นต้นนั้นต่อไปนี้การของงบประมาณในเชิงกายภาพจะขอลูกภาพรวมด้วย ยกตัวอย่างเช่น มีบางเรื่องทีเสนอมาผ่านคณะกรรมการกลั่นกรองเรื่อง

เสนอคณะรัฐมนตรีมาแล้ว แต่ผมไม่ยอมผ่าน คือเรื่องการสร้างโรงเรียนที่เขตสายไหมใช้งบประมาณ 100 กว่าล้านบาท ความจริงเงินไม่มาก โรงเรียนต้องสร้าง แต่ต้องขอทราบภาพรวมก่อนว่า เขตนั้นมีราษฎรเท่าไร มีโรงเรียนอยู่แล้วอย่างไร แล้วทำไมต้องสร้างเพิ่ม ไม่พอเพราะอะไร ถ้าไม่เห็นภาพรวมจะไม่อนุมัติ เพราะฉะนั้นต้องตอบผมให้ได้ก่อนว่า ประชากรมีเท่านี้ ขณะนี้มีโรงเรียนอย่างนี้ อัตราส่วนโรงเรียนต่อราษฎรก็ควรจะเป็นอย่างนี้ ฉะนั้นวันนี้ขาดแคลนจริงๆ และต้องสร้าง สร้างแล้วทำไมต้องไปเข้าที่วัด ก็ต้องบอกผมอีกว่าที่อื่นไม่มีแล้ว ต้องบอกต้องให้ชัดเจนจะได้เก็บเป็นรายงานไว้ ต่อไปใครมาจะชี้แจงคลุมเครือไม่ได้ ทุกอย่างต้องมีเหตุผล การลงทุนทางกายภาพก็ต้องมีเหตุและมีผล

การลงทุนเรื่องการพัฒนาคน อย่าให้การพัฒนาคนเป็นไปในลักษณะทำให้คนมาเข้าสู่ระบบของระบบกฎหมายอีก เช่นต้องมีประกาศนียบัตรอย่างนี้จึงจะได้เป็น อย่างนั้น ขอให้ผม talent แต่ talent ก็ไม่ใช่เป็นเครื่องมือที่จะนำไปใช้เพื่อเล่นพวกฟ้องสิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับมนุษย์ ถ้ามนุษย์เป็นคนดี มนุษย์มีหลักเกณฑ์ มีหลักการที่ดี ระบบการส่งเสริมการพัฒนาคนก็จะไปในทางที่ดี แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาเป็นคนไม่ดี และผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปไม่รู้ ก็เป็นความโชคร้ายของข้าราชการระดับล่าง เพราะฉะนั้นต้องให้รู้ เราจะได้ช่วยกันแก้ไข เพราะต่อไปนี้ ผมเรียนได้เลยว่าประสิทธิภาพจะเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จ และความรวดเร็วในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาเป็น

สิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะประเทศไทยเราสู้ประเทศอื่นไม่ได้ในเรื่องอื่น เราจะต้องเอาความเร็วมาเป็นตัวช่วย ถ้าเรายังช้าอยู่เราจะสู้เขาไม่ได้ เพราะฉะนั้น 3 เรื่องนี้ คือ กายภาพคน และกิจกรรมจะเป็นแนวทางของรัฐบาลในช่วงต่อไป ก็คือเป็นเรื่องหลักในการพัฒนาประเทศ

● นโยบายสำคัญของรัฐบาลที่ผู้ตรวจราชการควรทราบ

1. นโยบายเร่งด่วน นโยบายของรัฐบาลที่ออกไปมีมากมาย นโยบายเหล่านั้นเป็นส่วนหนึ่งเท่านั้นเอง เรื่องโครงการ 30 บาท รักษาทุกโรค เรื่องของโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ เรื่องของธนาคารประชาชน เรื่องกองทุนหมู่บ้าน สิ่งเหล่านี้ท่านต้องเข้าใจว่าร้อยเชื่อมกันหมด วิถีบริหารเศรษฐกิจนั้นธรรมดามาก ผมใช้หลักธรรมชาติ ใช้หลักของพระพุทธเจ้า เป็นทฤษฎีนอกตำราหมด แต่ความจริงไม่ได้นอกตำราเสียทีเดียว สรุปว่าไม่ได้ใช้คำวาทณ์แต่เพียง แต่นำเอาแนวคิดจากคำวาทหลายเล่มมารวมกัน เป็นที่มาของทั้งหมด

หลักก็คือ การฟื้นเศรษฐกิจที่ดีคือการฟื้นครอบครัว การฟื้นครอบครัวคือ การทำให้ครอบครัวมีรายได้มากกว่ารายจ่าย ถ้าทุกครอบครัวมีรายได้มากกว่ารายจ่าย ประเทศไทยจะมีรายได้มากกว่ารายจ่ายแน่นอน เพราะครอบครัวทุกครอบครัวรวมกันก็เป็นประเทศไทย ผมจึงใช้วิธีการมองง่ายๆ ว่าในเบื้องต้นคนตัวเล็กยังไม่แข็งแรงก็เอากาโรออกมาวางไว้ข้างๆ ก่อน เมื่อแข็งแรงแล้วก็ค่อยเอากาโรกลับไปแนบ เริ่มต้นก็คือพักชำระหนี้ให้เกษตรกรรายย่อย เสริมแล้วก็

ให้โอกาสเพราะคนจนไม่มีโอกาสเข้าหาแหล่งทุน ระบบทุนนิยมถ้าเข้าหาแหล่งทุนไม่ได้ก็คือไม่มีทุนในการสร้างอาชีพ สร้าง wealth ของตัวเอง ฉะนั้นจึงให้โอกาสคนจนเข้าหาแหล่งทุนโดยเริ่มต้นด้วยการเอาทุนไปหาประชาชนคือ เอาทุนไปวางไว้ในหมู่บ้านๆ ละ 1 ตำบลบาท เป็นทุนหมุนเวียนที่ดูแลกันเอง ภาคราชการไม่เกี่ยว ให้มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นดูแลกันเอง 15 คน และในอนาคคข้างหน้าถ้าหมู่บ้านใดดูแลกันเองได้ดี มีความสามัคคีกัน สร้างสรรค์ เอาเงินที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แล้วมีหนี้เสียน้อย เราจะให้โอกาสหมู่บ้านนั้นสามารถกู้เงินเพิ่มเติมจากสถาบันการเงินที่เป็นธนาคารเพื่อการพัฒนาได้ เช่น บางแห่งเราเพิ่มให้ 2 ตำบลบาท บางแห่งเพิ่ม 3 ตำบลบาท คณะกรรมการหมู่บ้าน 15 คนนี้ กู้เงินไปก็ไปปล่อยต่อให้ภาคประชาชนในหมู่บ้าน ได้ผลค้างของดอกเบี้ยก็จะมาเป็นสวัสดิการของหมู่บ้าน หมู่บ้านก็จะมีสวัสดิการ มีความรัก ความสามัคคีกัน แต่เงินเป็นคาบสองคม ถ้าปล่อยไปอย่างไม่มีระบบเงินจะทำลายความสามัคคีของหมู่บ้าน ถ้าปล่อยไปอย่างมีระบบ เงินจะสร้างความสามัคคีของหมู่บ้านทันทีเลย ซึ่งวันนี้ความสามัคคีทั้งหลายเกิดขึ้นแล้ว นอกจากนี้เนื่องจากประชาชนมีการระเรื่องหนี้ในระบบต้องจ่ายดอกเบี้ยแพง รัฐบาลจึงจัดตั้งธนาคารประชาชนขึ้นให้อีก จากนั้นเมื่อเขาสามารถเข้าหาทุนแล้วต้องให้เข้าหาโอกาสทางความรู้ด้วย ก็ดำเนินการเรื่องหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ นำทักษะของเขา นำความชำนาญของเขา มาผสมผสานกับสิ่งที่ส่วนกลางไม่ว่าจะเป็นกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

กรมการพัฒนาชุมชน หรือกรมส่งเสริม  
วิชาการเกษตรก็ตาม เข้าไปช่วย การดำเนิน  
การในลักษณะนี้จะช่วยให้ประชาชนมีความรู้  
และมีการพัฒนาตัวเอง เมื่อมีทุนมีช่องทางหา  
รายได้ เขาจะได้มีรายได้มากขึ้น จากนั้นก็  
ไปเน้นการเพิ่มรายได้ของเขาด้วยการทำให้  
สินค้าเกษตรราคาดีขึ้น แล้วเราจะยกราคา  
สินค้าเกษตรขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยถือโอกาส  
ในช่วงของภาวะเงินเฟ้อต่ำมากถึงราคาสินค้า  
เกษตรขึ้น ซึ่งจะทำให้เศรษฐกิจในประเทศ  
เข้มแข็งขึ้น

2. การบริหารงานแบบบูรณาการ  
เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้ตรวจราชการจะต้องรู้เรื่อง  
หนึ่งคือ เรื่องของ CEO (Chief Executive  
Officer) ผู้ว่าราชการจังหวัด CEO คือการ  
ทดลองผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ  
บริหารแบบบูรณาการ ที่ผ่านมานั้น ผมเชื่อ  
ว่าถ้ามีการให้อำนาจอย่างจริงจังแล้ว จะทำได้  
ขณะนี้จะทดลองไปอีกสักระยะหนึ่ง แต่ผู้ว่า  
ราชการจังหวัดทุกคนสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ว่า  
CEO ได้โดยใช้ภาวะผู้นำของตัวเอง เพราะ  
คนที่มีภาวะผู้นำสามารถจะนำได้ และทุก  
ส่วนราชการ หรือหัวหน้าส่วนราชการที่อยู่ใน  
จังหวัดนั้นๆ ก็ให้ความสำคัญกับความเป็น  
ผู้นำของผู้ว่าราชการจังหวัดอยู่แล้ว ผู้ว่า  
ราชการจังหวัดที่มีภาวะผู้นำสามารถเรียก  
ประชุมเพื่อประสานการทำงานร่วมกันกับ  
หน่วยงานต่างๆ ในจังหวัดได้ สามารถเชิญ  
ภาคเอกชน ภาคประชาชนมาร่วมปรึกษา  
หารือกันได้ จึงอยากจะฝากผู้ตรวจราชการว่า  
ขอให้พยายามส่งเสริมให้เกิดระบบของ CEO  
ให้มากขึ้น ผู้ตรวจราชการรายการกระทรวงอย่า  
พยายามให้ท้ายหัวหน้าส่วนราชการของ

กระทรวงนั้นๆ ต้องผลักดันให้มีการทำงาน  
ร่วมกันจึงจะเกิดพลัง ขอให้พยายามส่งเสริม  
ในส่วนนี้อย่างต่อเนื่อง เดิมที หากจุดใดมี  
ปัญหาขอให้ช่วยบอกด้วย

3. เรื่องการแก้ไขปัญหายาเสพติด  
สิ่งที่ผมเป็นห่วงอีกเรื่องก็คือเรื่องยาเสพติด  
วันนี้บางพื้นที่ทำงานเรื่องยาเสพติดยังไม่เต็มที่  
แต่บางพื้นที่ดีมาก อย่างเช่นที่จังหวัดกาฬสินธุ์  
เป็นต้น สามารถที่จะจะจัดปัญหายาเสพติดได้  
อย่างดีเพราะใช้ชุมชนบำบัด แล้วใช้ระบบ  
ของชุมชนในลักษณะ Open-arm Policy  
คือเปิดโอกาสให้เด็กที่ติดยาเข้ามาในชุมชน  
ได้อย่างอบอุ่นใจ ขณะเดียวกันก็ใช้ Social  
Sanction หรือใช้ระบบสังคมที่จะจัดการกับ  
คนที่ค้าขายเล็กน้อยทั้งหลาย จังหวัด  
กาฬสินธุ์จึงเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องการแก้ไข  
ปัญหายาเสพติด การใช้ชุมชนบำบัด การใช้  
ชุมชนเป็นหลัก และผู้ว่าราชการจังหวัดกับ  
ฝ่ายตำรวจประสานงานกันดีมาก ทำงานเข้า  
กันได้ดีมาก รับเป้าหมายเดียวกันคือจัดการ  
เรื่องยาเสพติดอย่างเต็มที่ จังหวัดที่สองก็คือ  
จังหวัดเชียงรายก็ทำได้ มีระบบการยึดทรัพย์  
สำหรับอีกหลายจังหวัดก็ทำบ้าง แต่ยังไม่  
เข้มแข็งเท่าที่ควร ฉะนั้นอยากให้ท่าน  
ทั้งหลายช่วยเป็นหูเป็นตาเรื่องนี้ว่าทำไมจึง  
ไม่เข้มแข็ง ถ้าพื้นที่ทุกพื้นที่ระดมกัน  
กวาดล้างทีเดียว รับรองได้ว่าจะกำจัดยาเสพติด  
ได้หมดไม่มีปัญหา ไม่มีอะไรเกินมือมนุษย์  
ตอนนี้ผมได้สั่งการให้ตำรวจต้องเร่งดำเนินการ  
ในเรื่องนี้ ถ้าที่ใดไม่ทำงาน ผมถือว่า  
ผู้บังคับบัญชาระดับสูงมีปัญหาด้วย เพราะ  
ธรรมเนียมไทยประเภทคำว่า "เกรงใจ" มีมาก  
ถ้าข้าราชการระดับล่างรับเงินก็เกิดเกรงใจ

หัวหน้าใจที่ส่งเงินให้ใช้ก็จะไม่จับ ลูบหน้าประมุข หรือข้าราชการระดับล่างส่งเงินให้ข้าราชการระดับบน ข้าราชการระดับบนก็เกิดความเกรงใจที่จะจัดการเรื่องงานกับคนระดับล่าง เพราะฉะนั้นจึงต้องจัดการตั้งแต่ระดับบนลงไป การจัดการเฉพาะพื้นที่ที่มีปัญหาอาจจะจัดการเฉพาะผู้กำกับไม่ได้ ต้องจัดการถึงผู้การ วันนั้นถ้าผู้การไม่ลืวดาผู้กำกับก็ไม่กล้า หรือว่าถ้าทั้งจังหวัดแยกก็สั่งจัดการถึงระดับผู้ว่าราชการจังหวัดด้วย ฉะนั้นขอให้ทุกคนตื่นตัวที่จะทำงาน เพราะผมเองผมไม่ได้ซีเกียจเลย ผมทำงานมากผมทำ ท่านก็ต้องทำ ต้องช่วยกัน ผู้ตรวจราชการต้องช่วยดูเป็นหูเป็นตาในเรื่องที่ว่าจะทำอย่างไรจึงจะให้การทำงานนั้นมีการประสานงานกันทุกฝ่ายโดยยึดนโยบายที่สำคัญ ของรัฐบาล แล้วทำให้งานสำเร็จ

4. เรื่องการแก้ไขปัญหาคอรัปชั่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งคอรัปชั่นที่เกิดจากการที่ไปช่วยเหลือคนจน การประกันราคาสินค้า มักจะมีปัญหานี้สอดแทรกเพราะว่าความเจ้าเล่ห์ของพ่อค้าประกอบกับความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ตรงนี้เป็นปัญหามาก รัฐบาลก็ได้พยายามอย่างเต็มที่ จะต้องระมัดระวัง อยากรจะให้ผู้ตรวจราชการสังเกต โจรณีของการไปรับประกันราคาสินค้าต่างๆ ถ้าหากพบเหตุการณ์อะไรไม่ถูกต้องขอให้แจ้งให้ทราบด้วย

5. เรื่อง การแก้ไขปัญหาการสมยอมราคาหรือที่เราเรียกว่าการฉ้อการประมูล ถ้าหากสามารถป้องกันการฉ้อการประมูลได้ ราคาค่าก่อสร้างจะลดได้ประมาณอย่างน้อย 20 เปอร์เซ็นต์ บางกรณีอาจถึง

30 เปอร์เซ็นต์ และราคากลางทั้งหลายเป็นราคากลางที่ออกโดยมี Leniency สูงมาก เวลาประมูลกันจริงๆ ลดลงอีกถ้าหากไม่มีการฉ้อ แต่ถ้าฉ้อกัน ท่านจะเห็นราคาที่เขาออกมาไม่ต่างกันมาก เพราะฉะนั้นการฉ้อการประมูลก็มีความ จึงอยากจะฝากผู้ตรวจราชการให้สังเกตเรื่องนี้ด้วย

6. เรื่องการกระจายอำนาจ ในที่สุดแล้วอย่างที่ผมได้กล่าวไว้แล้วว่า ท้องถิ่นต้องโตขึ้น เพราะฉะนั้นการกระจายอำนาจจะต้องทำ แต่คงต้องทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพราะความพร้อมของบุคลากรที่อาสามาทำงานการเมืองยังไม่ค่อยมี เรื่องของการกระจายอำนาจเป็นเรื่องที่สำคัญ ที่บอกว่าจะต้องทำ คือการบริหารการจัดการ หากถามประชาชนโดยทั่วไปว่าชอบแบบใด เขาตอบว่าแบบโลกิไลต์ทำให้ชีวิตเขาดีขึ้น แต่เขาก็ไปเรียกกันแบบต่างๆ นานา บางครั้งก็พยายามที่จะเสนอแนวคิดของตนเองเบ็ดเสร็จวันนี้ที่เราพูดถึงการกระจายอำนาจก็เพราะเราอยากให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการ เพราะเข้าใจว่าท้องถิ่นจะรู้ความต้องการของตัวเองมากกว่าส่วนกลาง นั่นคือหลัก จึงกระจายอำนาจออกไป แต่การกระจายอำนาจออกไปอย่างนี้ ปรากฏว่า บังเอิญมีนักถกถกยวเข้ามาแทนนักถกถกยวเข้ามาเป็นนักการเมืองระดับท้องถิ่นบ้าง ผลสุดท้ายก็กลายเป็นสมาคมผู้รับเหมารายใหญ่ เข้ามารับเหมาก่อสร้างทำให้ประชาชนเดือดร้อน ค่าก่อสร้างก็แพง จึงเป็นสิ่งที่เราจะต้องยอมรับว่าบางทีทฤษฎีถูกต้อง แต่เวลาปฏิบัติทุกคนไม่ตีทำให้เสียหาย ผู้ตรวจราชการไปดูแล้วก็น่าจะเกิดความคิด

และมีข้อเสนอแนะบ้าง ท่านไม่ต้องอายหรือกลัวว่าแนะนำไปแล้วจะไม่เข้าทำ ถึงอย่างไรก็ยังดีกว่าที่ท่านจะเฉยๆ ไม่เคยแนะนำอะไรเลย ขอให้แนะนำบ้างเพื่อเราจะได้รับรู้แนวคิดต่างๆ

7. การใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน มีสิ่งหนึ่งที่ไม่เคยขอร้องให้ผู้ตรวจราชการทำ แต่วันนี้ผมจะขอร้อง เพราะว่าผู้ตรวจราชการเป็นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่รับราชการมานาน ย่อมรู้ว่าอะไรเป็นอุปสรรค ไม่เป็นอุปสรรค คือเรื่องมิติในเรื่องของกฎหมาย ยกตัวอย่างเช่น เรื่องปัญหาความยากจนซึ่งมีมิติทางด้านเศรษฐกิจและสังคม มิติทางเศรษฐกิจก็คือ อาจจะมีกฎหมายบางอย่างเป็นอุปสรรคในการที่จะให้คนยากจนเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจที่ถูกต้อง มิติทางสังคมก็คือความยากจนทำให้เขาไม่ได้รับความเป็นธรรม เพราะระบบกฎหมายใช้ลักษณะของการให้ความเสมอภาค แต่ไม่คำนึงว่า ความเสมอภาคนี้ นำมาสู่ความเสียเปรียบของคนจน เหล่านี้ท่านจะรู้ท่านจะเห็น ถ้าท่านไม่ทำงาน ท่านไปตรวจ เมื่อท่านตรวจแล้ว เมื่อท่านเห็นแล้วว่าจะใครควรแก้ไข ขอให้มองมิติทางกฎหมายประกอบด้วย ไม่ใช่มองมิติเรื่อง คนอย่างเดียว ซึ่งโดยปกติแล้วเรามักจะไปจัดการคนเป็นหลัก คิดว่าสิ่งนี้ไม่ได้เรื่องเพราะคนไม่ได้เรื่อง แต่ความจริงเป็นปัญหาที่ระบบ ระบบนี้รวมไปถึงกฎหมายด้วย ระบบ ระเบียบ กฎหมายอันเดียวกัน เรียกว่า Systematic fault คือเป็นความบกพร่องผิดพลาดทางระบบ คนเก่งอย่างไรก็ทำยาก ถ้าคนที่มีความรู้มากก็พอจะแก้ระบบที่อ่อนแอได้บ้าง แต่ถ้าคนไม่มีภาวะผู้นำพบกับ

ระบบที่อ่อนแอก็ยิ่งไปกันใหญ่ ฉะนั้นขอให้ท่านมองถึงเรื่องระบบและคนไปพร้อมๆ กัน

## สรุป

ผมหวังว่าท่านคงจะได้แนวทางในการตรวจราชการของท่าน ตั้งแต่วันนี้เป็นต้นไป ถ้าท่านมีอะไรก็ขอให้แจ้ง ขอให้รายงานผมเองมีผู้ตรวจราชการโดยไม่แต่งตั้งอยู่มากมาย เช่น นักโทษชายเขียนจดหมายถึงผมจากเรือนจำเล่าให้ฟังเรื่องศาลากลางเสพจิตในคุก เด็กที่โรงเรียนที่จังหวัดสกลนคร เขียนจดหมายถึงผม ขอขอบคุณเรื่องหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ เพราะว่าทำให้พ่อแม่สามัคคีกันมากขึ้น เมื่อก่อนพ่อแม่ไม่มีอะไรทำก็ทะเลาะกัน ลูกก็ไม่สบายใจ แต่วันนี้พ่อแม่ช่วยกันทำงานเพราะว่ามีงานหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ และขายได้ เมื่อพ่อแม่สามัคคีกัน ลูกก็มีความสุข เด็กเขียนมาแบบไว้เคียงสาบบางโรงเรียนเขียนมาบอกผมว่ากำลังจะสอบเข้ามหาวิทยาลัย ระบบ GPA ไม่มีปัญหา แต่ระบบ Percentile Rank มีปัญหา เพราะมาตรฐานของแต่ละโรงเรียนไม่เท่ากัน อะไรทำนองนี้ เป็นต้น

ที่กล่าวมาคือผู้ตรวจที่ไม่ได้แต่งตั้งไม่ได้มีเงินเดือน เมื่อเขียนจดหมายมา ผมก็ส่งให้รัฐมนตรีของกระทรวงที่เกี่ยวข้องนำไปดูว่าจริงหรือไม่ ถ้าจริงก็ต้องแก้ไข ถ้าไม่จริงก็รับรู้ไป จะมีแบบนี้มาเรื่อยๆ เวลาออกไปเยี่ยมราษฎร บางคนก็แอบนำจดหมายน้อยใส่มือผม พอมาอ่านก็ได้แนวทาง การรับรู้จากผู้ที่อยู่ในปัญหาจริงดีที่สุด ฉะนั้นท่านเป็นผู้ตรวจราชการ ท่านไปแล้วอย่าคุณเฉพาะกับข้าราชการ ต้องคุยกับประชาชนหรือ

เอกชนด้วย ไปยังเสียงของความรู้สึกของเขาบ้าง พูดคุยกับเขา การถามเขาจะทำให้เรา รู้ข้อมูล เวลาที่มีการชุมนุมเรียกร้องเดินขบวน มาข้างหน้าทำเนียบรัฐบาล ผมเข้าไปทักทาย สักพักผมจะรู้ว่าใครจัดกลุ่มผู้เรียกร้องมาจากไหน ถ้าใส่เสื้อผ้าเหมือนกันเราก็รู้ว่า โรงงานนี้ส่งมาเจ้าของโรงงานชื่ออะไร เจ้าของโรงงานมีผลประโยชน์มีปัญหอะไร จึงได้ส่งกลุ่มผู้ชุมนุมเรียกร้องมา ได้รู้ทุกอย่าง เพราะผมพูดคุยทักทายไปเรื่อย ดังนั้น ท่านผู้ตรวจทั้งหลายต้องพูด ต้องทักทาย ดังคนไทยปากเป็นเอก เลขเป็นโท หนังสือเป็นตรี ชั่วดีคือปัญญา หนังสือคือท่าน เรียบจบ มีการศึกษา ได้ตรี ท่านคิดเป็น เลข

ก็คือการคิดเป็น ท่านได้โท ถ้าท่านพูดให้เป็น ท่านได้เอก แต่บางคนพูดเป็นอย่างเดียว ก็ได้พอสมควรทีเดียว เพราะฉะนั้นต้องพูดเป็น คือ มีการนำเสนอ (Presentation) ที่ดี อย่างนักการเมืองหลายคนเป็นแต่พูดก็ได้ที่ดีเหมือนกัน เพราะทั้งชีวิตใช้ปากขายได้ แต่ไม่จริง ต้องใช้สมองพร้อมกับ Good Presentation

ขอให้ท่านทั้งหลายช่วยกันทำงานให้ บ้านเมืองของเรา เราจะได้ภูมิใจ อย่าไปซ้ำใจ กับการเป็นผู้ตรวจราชการ ถ้าท่านทำงานได้ คนมีน้ำยาให้อยู่ที่ไหนก็มีน้ำยา คนไม่มีน้ำยา อยู่ที่ไหนก็ไม่มีน้ำยา เพราะฉะนั้นขอให้ท่าน เป็นคนมีน้ำยา เป็นผู้ตรวจราชการต้องมีน้ำยา