

ข้อคิดในการบริหาร ของนายทักยิม ชินวัตร



การพัฒนาระบบราชการ

Citizen - centered government

โครงสร้างไม่พอ แค่จุดเริ่มต้นเท่านั้นเอง ต่อไปต้องปฏิรูปวัฒนธรรมในการทำงานของข้าราชการให้มี service mind เป็น citizen - centered government ไม่ใช่เอาใจนายทักอย่างเดียว ต้องเอาใจประชาชน ไปถามประชาชน

Do you need more or less government ?

สิ่งที่เป็นคำตอบ ไม่ใช่ more ไม่ใช่ less แต่ต้องการ better government เพราะฉะนั้นการจะเป็น better government ได้ ต้องเป็น citizen-centered government ... จะทำทุกอย่างต้องถามว่าประชาชนได้อะไร แล้วทำอย่างนี้ประชาชนจะดีขึ้นไหม ¹

¹ คำบรรยายพิเศษของ พ.ต.ท. ทักยิม ชินวัตร นายกรัฐมนตรี แก่นักเรียนโรงเรียนผู้นำและสมาชิกสภาอุตสาหกรรม ณ สถาบันฝึกอบรมผู้นำมูลนิธิพลตรีจำลอง ศรีเมือง ตำบลพุดระดู่ อำเภอเมืองฯ จังหวัดกาญจนบุรี วันที่ 1 พฤศจิกายน 2545

เราจะต้องปรับระบบ ให้เป็นรัฐบาลที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง ท่านที่เป็นนักธุรกิจท่านจะเข้าใจ วันนี้ธุรกิจไหนถ้าไม่ใช่ลูกค้าเป็นศูนย์กลางของธุรกิจ ธุรกิจนั้นไม่สามารถยืนอยู่ในการแข่งขันได้เลย ²

ปัญหาจาก Functioning System

ที่ผ่านมาผมเชื่อว่าท่านทั้งหลายทำงานกันหนัก ไข่งบประมาณไปพอสมควรแต่ยังไม่เกิดพลังในการแก้ปัญหา เพราะว่าเราต่างคนต่างทำ เรามีการประสานกันบ้าง แต่ก็ไม่ครบ ประสานกันแต่หน่วยข้างเคียงเท่านั้น ความจริงแล้วทั้งหมดไม่ได้เกิดจากการที่เราไม่มีความสามารถ ไม่ได้เกิดจากการที่เราไม่ได้จัดสรรงบประมาณ และไม่ได้เกิดจากการที่เราไม่ได้ทุ่มเท แต่เกิดจากทฤษฎีบริหารองค์กรที่มันเก่าและใช้ไม่ได้แล้วกับปัญหาที่ซับซ้อนขึ้นในโลกที่เปลี่ยนไป เพราะว่าเราถูกออกแบบระบบการบริหารเป็นการแบ่งองค์กรตามลักษณะ

² คำบรรยายพิเศษ เรื่อง "แนวความคิดใหม่ของการบริหารงานแผ่นดิน" วันที่ 15 มกราคม 2546



งาน (Functioning System) อันนั้นเป็นกำแพงกัน ทำให้เรามองปัญหาที่มันซับซ้อนเชื่อมโยงได้ไม่ครบ³

จะแข่งขันกับเขาได้ในโลกปัจจุบัน ต้องอาศัยเทคโนโลยี

โลกยุคใหม่ปัจจุบัน แข่งกันที่ความเร็ว ใครช้าคนนั้นโดนกิน แต่เร็วต้องแม่นยำ ต้องมีข้อมูลที่แม่นยำ มีระบบการวางเครือข่ายข้อมูลซึ่งคนในระบบจะสามารถใช้ได้ เพราะฉะนั้นเทคโนโลยีสมัยใหม่กับการบริหารต้องถูกนำมาใช้⁴

ทำงานแนวขนาน งานจะเร็วขึ้น ผลผลิตเพิ่ม และเกิดความสัมพันธ์เป็นทีม

วันนี้ทฤษฎีการจัดการองค์การเปลี่ยนไปจาก tall

³ คำกล่าว ในการเปิดการประชุมระดมความคิดแนวทางเพื่อเอาชนะยาเสพติด ณ ห้องคอยดูง โรงแรมดุสิต ไอแลนด์ รีสอร์ท จังหวัดเชียงราย วันที่ 10 มีนาคม 2544 เวลา 09.00 น.

⁴ คำกล่าว ในพิธีเปิดการสัมมนาทางวิชาการและแสดงปาฐกถาพิเศษ เรื่อง ยุทธศาสตร์พลิกประเทศไทยสู่การแข่งขันในเวทีโลก ณ หอประชุมเฉลิมพระเกียรติ 6 รอบ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ วันที่ 20 กันยายน 2545



organization ต้องทำให้ flat จากสูงทำให้แบนลง เพื่อให้ชั้นการบังคับบัญชาสั้นลง ไปได้เร็วขึ้น ระบบการรายงานต่อไปจะต้องใช้ระบบ matrix reporting system เป็นการรายงานมากกว่าหนึ่งทาง เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน

ประการต่อไป การจัดองค์กรต้องเป็น networking มากขึ้น ระบบเดิมจะช้า มีขั้นตอนมาก ต่างคนต่างอยู่และขาดบูรณาการทางความคิด ระบบใหม่การรายงานจะเป็น networking มากขึ้น การรายงานมิใช่การรายงานเพื่อการบังคับบัญชาแต่เป็นการรายงานเพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดี เพื่อผลผลิตที่ดีขึ้น ลักษณะของงานจะเป็น agenda base คือ เป็นไปตามภารกิจมากขึ้น และนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่มีเจ้าภาพชัดเจน⁵

ระบบราชการจะเปลี่ยนจาก Supply Strategy เป็น Demand Strategy

การปฏิรูประบบราชการ จะเร่งรัดขึ้น เพื่อให้ระบบราชการนั้น สามารถที่จะปรับตัวเองเป็นระบบราชการที่เป็น

⁵ คำกล่าว ในการประชุมคณะรัฐมนตรีร่วมกับหัวหน้าส่วนราชการ ณ ตึกสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล วันที่ 22 ตุลาคม 2545



facilitator (ผู้อำนวยความสะดวก) ไม่ใช่เป็น regulator (ผู้ควบคุมกฎ) และมีหน้าที่มองประชาชนเป็นศูนย์กลาง เป็นลักษณะของการทำงานแบบ demand strategy มากกว่าการเป็น supply strategy นั่นคือกลับหัวกับการบริหารการจัดการเดิมอย่างสิ้นเชิง เพราะฉะนั้น ระบบราชการจะต้องมี service mind (จิตสำนึกในการให้บริการ) มีความเป็นผู้ให้บริการมากกว่าความเป็นผู้ปกครองประชาชน⁶

ผู้นำที่แท้จริง

Leader without leadership is not the leader !

การเป็นผู้นำตามกฎหมายไม่ศักดิ์สิทธิ์เท่ากับการเป็นผู้นำตามธรรมชาติ ถ้าท่านเป็นผู้นำตามธรรมชาติ คนนับถือตลอดไป ผู้นำตามกฎหมาย พอท่านย้ายคนก็แข่ง และท่านก็หมดความหมาย⁷

⁶ คำกล่าว ในพิธีปิดการประชุม ส.ส. ในหัวข้อ “ยุทธศาสตร์และทิศทางการเมืองพรรคไทยรักไทย” ณ โรงแรมภูเก็ต อาคาเดีย วันที่ 26 มกราคม 2546

⁷ คำกล่าวมอบนโยบาย ในการประชุมข้าราชการ 17 จังหวัด ภาคเหนือ เรื่อง “ยุทธศาสตร์พลังแผ่นดินเพื่อเอาชนะยาเสพติด” ณ หอประชุมมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ วันที่ 15 กรกฎาคม 2544



คนจะมีภาวะผู้นำต้องเสียสละเป็น ถ้าเป็นคนที่มีแต่ความเห็นแก่ตัว ภาวะผู้นำ (leadership) จะไม่มี จะเป็น leader ที่มีแต่ legal status แต่ไม่มี leadership ซึ่งถือว่าไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริง

Leader without leadership is not the leader !

เพราะฉะนั้น ผู้นำต้องเสียสละ ต้องจงใจคนให้มาทำงานร่วมกันได้⁸

ผู้นำต้องกล้าเสี่ยง กล้าผิดพลาด

วันนี้ ที่รัฐบาลนี้เข้ามาใช้เวลาส่วนใหญ่คือจัดการบริหารใหม่กับสิ่งที่เป็นวิธีคิด และเป็นวิธีการบริหารเดิม ๆ ... ใช้คำว่าผู้นำใหม่ ที่ไม่ใช่ภาวะผู้นำเพียงตามกฎหมายกำหนดให้ แต่ต้องเป็นภาวะผู้นำที่กล้าการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำต้องกล้าเสี่ยง แต่ตราบดีที่การเสี่ยงนั้น เพื่อองค์กรไม่ได้เสี่ยงเพื่อตัวเอง อย่าไปกลัว ไม่มีใครทำแล้วไม่ผิด

⁸ เรียบเรียงจากคำกล่าวมอบนโยบายของนายรัฐมนตรี ในการประชุมผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงมหาดไทยและผู้ว่าราชการจังหวัดทั่วประเทศ ณ โรงแรมมิราเคิลแกรนด์ กรุงเทพมหานคร วันที่ 29 กันยายน 2547



แต่ผิดแบบไหน เป็นความผิดพลาดที่กล้าหาญ (honest mistake) ครับ อย่าผิดเพราะมีเจตนาทุจริต คนทำงานไม่มีใครไม่ผิด แต่ขอให้มันผิดน้อยกว่าถูก ถ้าผิดมากกว่าถูกนั้นแสดงว่าเราไม่มีความสามารถ⁹

ถ้าให้ปัญหาหมดก่อนแล้วค่อยทำ ก็ไม่ต้องทำ

กองทุนหมู่บ้านเป็นทางรอดทางหนึ่ง แต่คงไม่ใช่ทางเดียว ถ้าถามว่าวันนี้ปัญหามีหรือไม่ ตอบว่ามีแน่นอน ถ้าใครบอกว่าให้ปัญหาหมดก่อนแล้วค่อยทำก็ไม่ต้องทำ ถ้าอยากจะทำให้ทำ ก็ต้องยอมรับว่าทำไปแก้ไปแล้วจะสำเร็จเอง แต่ถ้าคิดว่าจะรอให้สำเร็จให้เรียบร้อยแล้วค่อยทำ มันไม่มีคำว่าสำเร็จ เพราะไม่มีคำว่าเรียบร้อย¹⁰

⁹ คำบรรยายพิเศษ แก่นักศึกษาปริญญาเอกทางรัฐประศาสนศาสตร์ รุ่นที่ 1 ณ หอประชุมพ่อขุนรามคำแหง มหาวิทยาลัยรามคำแหง วันที่ 19 กรกฎาคม 2544

¹⁰ คำกล่าว ในพิธีโอนเงินเข้ากองทุนหมู่บ้าน งวดที่ 3 ณ โรงเรียนฝางชนูปถัมภ์ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ วันที่ 21 กันยายน 2544



โลกทั้งโลกขับเคลื่อนด้วยสมองมนุษย์

โลกทั้งโลกขับเคลื่อนด้วยสมองมนุษย์ ประเทศไทยก็ต้องขับเคลื่อนด้วยสมองมนุษย์ เพราะฉะนั้นสมองของคนในภาคเอกชนและภาครัฐจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุด ที่จะต้องให้เขานำออกมาใช้ให้มากที่สุด นั่นคือความสามารถของผู้นำที่จะทำอะไรให้สมองของคนในองค์กรของตัวเองเปล่งออกมาทำงานอย่างเต็มที่ เพราะในอนาคตข้างหน้า เขาใช้คำว่า knowledge worker¹¹

ผู้นำต้องสามารถใช้สมองของคนทั้งองค์กร

โลกข้างหน้าเป็นโลกที่เราจะต้องระวังเรื่องความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และต้องใช้สมองมนุษย์ให้มากที่สุด ทรัพยากรบุคคลจึงเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่

¹¹ คำกล่าวปาฐกถาเรื่อง อนาคตประเทศไทยที่ผมอยากเห็น ในพิธีมอบรางวัลแก่นักเรียนทุนรัฐบาลไทย ณ หอองวิภาวดีบอลรูม โรงแรมโซฟิเทลเซ็นทรัล พลาซ่า วันที่ 7 สิงหาคม 2544



รัฐบาลตระหนัก และภาคธุรกิจต้องตระหนัก คือการรักษาไว้ซึ่งทักษะหรือสมองของคนในองค์กรนั้น เป็นหัวใจสำคัญมาก¹²

ความสามารถของผู้ นำ คือความสามารถในการปลดปล่อยพลังสมองของคนในองค์กร ถ้าท่านยังปลดปล่อยพลังสมองเท่าไรท่านยังเป็นผู้นำที่สำเร็จ เพราะสมองของท่านคนเดียวไม่เพียงพอกับการแก้ปัญหา ท่านต้องใช้สมองของคนทั้งองค์กร ให้เขาพูด ให้เขาแสดงความคิดเห็น และผมมีความเชื่ออยู่ว่า Among million stupid ideas there might be one brilliant idea.¹³

¹² คำกล่าว ในพิธีเปิดการสัมมนาหอการค้าทั่วประเทศ ครั้งที่ 19 และปาฐกถาพิเศษ เรื่อง "เศรษฐกิจประเทศไทยในสถานการณ์โลกใหม่" ณ ห้องเชียงรายคอนเวนชันฮอลล์ โรงแรมดิเค็ดดี้ จังหวัดเชียงราย วันที่ 17 พฤศจิกายน 2544

¹³ คำบรรยายพิเศษ แก่นักศึกษาปริญญาเอกทางรัฐประศาสนศาสตร์ รุ่นที่ 1 ณ หอประชุมพ่อขุนรามคำแหง มหาวิทยาลัยรามคำแหง วันที่ 19 กรกฎาคม 2544.



จะใช้สมองในองค์กรได้ ต้องกระจายอำนาจ

ตัดสินใจ

วิธีที่ดีที่สุดก็คือกระจายอำนาจ ใช้คนทำงานแทนเรา แล้วได้ผลงานดีกว่าที่เราทำ นั่นแหละคือสิ่งที่ฉลาดที่สุด คนที่กระจายอำนาจคือคนมีอำนาจ คนไม่กระจายอำนาจคือคนกำลังหมดอำนาจ¹⁴

เขาจะต้องมีอำนาจตัดสินใจ เขาจึงจะเป็น knowledge worker ได้ เพราะฉะนั้นระบบการตัดสินใจจะถูกกระจายลงไปในระดับต่างมากขึ้นเรื่อย ๆ วันนี้คนที่มีอำนาจแล้วถอดไว้ จะกลายเป็นคนไม่มีอำนาจ และจะสูญเสียอำนาจในที่สุด¹⁵

¹⁴ คำบรรยายพิเศษ เรื่อง "แนวความคิดใหม่ของการบริหารงานแผ่นดิน" วันที่ 15 มกราคม 2546

¹⁵ คำกล่าวปาฐกถาเรื่อง อนาคตประเทศไทยที่ผมอยากเห็น ในพิธีมอบรางวัลแก่นักเรียนทุนรัฐบาลไทย ณ ห้องวิภาวดีบอลรูม โรงแรมโซฟิเทลเซ็นทรัล พลาซ่า วันที่ 7 สิงหาคม 2544



ต้องแก้ปัญหาแบบลูกเสือ ไม่ใช่ลูกหมา

ต้องแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ ไม่ใช่ปลายเหตุ ที่พระพุทธทาสฯ ท่านว่าจงเป็นลูกเสืออย่าเป็นลูกหมา ทำไมท่านพูดอย่างนี้ ท่านบอกว่าเสือ เวลาที่เราเอาไม้มาเหย่มันนี้ มันกระโดดกัดคนเหย่เลย แต่ถ้าหมาเราเอาไม้เหย่ มันกัดปลายไม้¹⁶

ต้องมีทัศนคติแบบผู้ชนะ

สังคมมนุษย์ เราจะต้องสู้ต้องอดทน ต้องมองโลกในแง่ดี constructive แล้วก็มีทัศนคติที่เป็นผู้ชนะ อย่ามีทัศนคติของความเป็นผู้แพ้ Winner always see solutions in every problem. Looser always see problems in every solution. คือท่านต้องเป็นผู้ชนะ ถ้าท่านมีทัศนคติเป็นผู้แพ้มองทุกอย่างเป็นปัญหาหมด ท้อแท้หมด ท่านก็หมดกำลังใจ¹⁷

¹⁶ คำบรรยายพิเศษ แก่นักศึกษาปริญญาเอกทางรัฐประศาสนศาสตร์ รุ่นที่ 1 ณ หอประชุมพ่อขุนรามคำแหง มหาวิทยาลัยรามคำแหง วันที่ 19 กรกฎาคม 2544

¹⁷ คำบรรยายพิเศษ แก่นักศึกษาปริญญาเอกทางรัฐประศาสนศาสตร์ รุ่นที่ 1 ณ หอประชุมพ่อขุนรามคำแหง มหาวิทยาลัยรามคำแหง วันที่ 19 กรกฎาคม 2544



นักกฎหมายที่ดีต้องเป็นนักกฎหมายที่ช่วยการบริหาร เป็นนักกฎหมายที่มีทัศนคติของความเป็นผู้ชนะ ไม่ใช่ทัศนคติของความเป็นผู้แพ้ ความเป็นผู้ชนะก็คือ เป็นผู้ที่มองเห็นทางออกในทุกปัญหา ความเป็นผู้แพ้ก็คือ การมองเห็นปัญหาในทุกๆ ทางออก¹⁸

ผู้ว่าฯ CEO

ผู้ว่าราชการจังหวัด : นายกรัฐมนตรีของจังหวัด

ผมต้องการให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเปรียบเสมือนนายกรัฐมนตรีในจังหวัดนั้น เปรียบเสมือนนายฯ หมายความว่าอย่างผมประชุมคณะรัฐมนตรีทุกวันอังคาร เพื่อจะมาดูเรื่องราวต่างๆ มาติดตาม เรื่องราวต่าง ๆ มาอนุมัติเรื่องราวต่าง ๆ โดยเห็นพ้องต้องกัน ท่านก็ประชุมคณะรัฐมนตรีของท่าน คือหัวหน้าส่วนราชการทั้งหลาย หรือ stakeholders ทั้งหลายใน

¹⁸ การแสดงปาฐกถาพิเศษ ในการประชุมใหญ่สามัญประจำปีของชมรมนักบริหารข้าราชการพลเรือน เรื่อง ผู้นำภาคราชการ : ประสิทธิภาพและความรับผิดชอบ ณ ห้องกมลทิพย์ โรงแรมสยามซิตี้ วันที่ 21 มิถุนายน 2544



จังหวัดอาทิตย์ละครั้ง ก็จะเห็นภาพของการทำงานร่วมกัน นโยบายของรัฐบาลมีอะไร มติคณะรัฐมนตรีมีอย่างไรบ้าง ท่านก็จะมาสานกันต่อว่า ทำได้ไม่ได้แค่ไหนในพื้นที่ของท่านมัน apply ได้ไหม นั่นคือสิ่งที่คล้ายๆ กัน คำว่า CEO มีความหมายหลายนัย นัยที่หนึ่ง คือ ความเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบเรื่องราวทั้งหมดที่เกิดขึ้นในพื้นที่ที่ท่านรับผิดชอบ ผมอยากเห็นผู้ว่าราชการจังหวัดคือผู้รับผิดชอบ ท่านต้องรับผิดชอบต่อใคร ท่านต้องรับผิดชอบต่อประเทศชาติ ต่อประชาชน

สิ่งที่ท่านต้องทำนอกเหนือจากความรับผิดชอบต่อทั่วไปแล้ว คือการดำเนินนโยบายของรัฐบาลให้ไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง ถูกต้อง เป็นธรรมในพื้นที่ของท่าน เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุดตามความมุ่งมั่นของรัฐบาล สิ่งนี้คือสิ่งที่คาดหวัง เพราะฉะนั้น การมีส่วนร่วมของ stakeholders หรือของประชาชน ของท้องถิ่น เป็นเรื่องสำคัญที่ท่านจะต้องมีตลอดเวลา เพื่อที่ท่านจะได้ยิน voice ของความพอใจ ไม่พอใจ ความต้องการการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ท่านจะได้ยินตลอดเวลา แต่เมื่อท่านได้ยินแล้ว ท่านจะปฏิบัติอะไร อย่างไรนั้น ท่านต้องมอง



ภาพรวมเป็นหลัก แล้วตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง ได้ยินแล้วก็ไม่จำเป็นต้องไปปฏิบัติตามในบางเรื่องที่ไม่ใช่เรื่องที่ต้องปฏิบัติ แต่การได้ยินเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องได้ยิน¹⁹

**ต้องหาเจ้าภาพ (ผู้รับผิดชอบ) ให้ได้สักคน
หนึ่งในเรื่องทุกเรื่อง**

แนวคิดของผู้ว่าฯ CEO นั้น ความจริงไม่ได้เป็นเรื่องพิเศษอะไรเลย เรื่องของเรื่องก็คือว่าหาเจ้าภาพให้ได้สักคนหนึ่งในเรื่องทุกเรื่อง²⁰

¹⁹ เรียบเรียงจากการกล่าวมอบนโยบายของนายกรัฐมนตรี ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (CEO Retreat) เมื่อวันศุกร์ที่ 26 พฤศจิกายน 2547 ณ โรงแรมรอยัลคลิฟฟิซ รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี

²⁰ คำกล่าวมอบนโยบาย ในพิธีเปิดโครงการปฐมนิเทศและพัฒนาผู้รับผิดชอบ การบริหารจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา ณ ห้องกมลทิพย์ 1 โรงแรมสยามซิตี้ วันที่ 24 กันยายน 2544



ความรับผิดชอบต้องมีอำนาจตัดสินใจ

อำนาจกับความรับผิดชอบต้องคู่กัน ในการทำงาน เราจะต้องมีเจ้าภาพ เมื่อมีเจ้าภาพก็แสดงว่าต้องการคนรับผิดชอบ เมื่อต้องการคนรับผิดชอบก็ต้องให้อำนาจที่เหมาะสมที่เขาจะรับผิดชอบในความล้มเหลวหรือความสำเร็จของการทำงานในจังหวัดนั้นๆ ได้ ²¹

โลกยุคใหม่

โลกข้างหน้าแข่งขันที่ปัญญา

วันนี้สิ่งที่เรากำลังเดินทางเข้าไปสู่ ก็คือการจะต้องเป็นสังคมแห่งความรู้ หรือสังคมพื้นฐานความรู้ (knowledge - based society) เศรษฐกิจก็เป็นเศรษฐกิจบนฐานความรู้ (knowledge - based economy)

²¹ คำกล่าว ในรายงานนายฯ คุยกับประชาชนทางคลื่น F.M. 92.5 สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย วันที่ 10 พฤศจิกายน 2544



สรุปก็คือว่าโลกข้างหน้าแข่งขันที่ปัญญา แข่งกันด้วยสมอง แข่งกันด้วยวิถีคิด แข่งกันให้รู้จักคำว่าทำอะไร (How to) ไม่ใช่ฉันทำได้ (Me too) ซึ่ง How to กับ Me too นี้คนละเรื่องเลย How to คือรู้ว่าจะทำอะไร Me too คือทำได้คนสิ ใครทำอะไรขอทำเลียนแบบไปหมด คือคิดไม่เป็นที่ผ่านมาเป็นลักษณะของการสร้างสังคม Me too ใครทำอะไรเข้าทำได้ เข้าคิดเองไม่เป็น แต่สังคมสมัยหน้านั้น ต้องเป็นสังคมที่รู้จักคำว่า How to. ²²

ไม่มี global literacy เข้าสู่ knowledge -

based economy ถ้าหาก

เมื่อเราถามว่า knowledge - based economy เรายังต้องการอะไร เราต้องการคนที่มี global literacy ซึ่ง literacy แปลว่าอ่านออกเขียนได้ ดังนั้นความหมายของคำว่า global literacy มีส่วนสำคัญ 3 ส่วนคือ (1) ภาษาอังกฤษ (2) อินเทอร์เน็ต (3) ความรู้ทางวัฒนธรรมนานาชาติ

²² คำกล่าว ในพิธีเปิดการสัมมนาและปาฐกถาพิเศษของ ผู้บริหาร โรงเรียนไทยรัฐวิทยา ณ จังหวัดสงขลา วันที่ 23 มิถุนายน 2544



ฉะนั้นคนในโลกยุคใหม่ ถ้าไม่มี global literacy เข้าสู่ knowledge - based economy ลำบาก นอกจากนี้ยังต้องเป็นคนมีลักษณะพิเศษ คือต้องมีนวัตกรรม หรือ innovation ต้องสามารถแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ได้ตลอดเวลา ก็ต้องมีพลวัตในตัวสูง เพราะเราต้องการปัญญา ²³

ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองและองค์กรให้อยู่

บนฐานความรู้

ขอเน้นย้ำว่า เรากำลังเข้าสู่สังคมที่เป็นสังคมฐานความรู้ (knowledge - based) เพราะฉะนั้นท่านต้องเตรียมตัวผู้บริหารต้องรอบรู้มากขึ้น ท่านต้องอ่านหนังสือให้มาก ท่านต้องใช้อินเทอร์เน็ต ท่านต้องสร้างคนของท่านเพื่อเตรียมรองรับเป็น knowledge worker คือเป็นเจ้าหน้าที่ที่มีคุณประโยชน์ในการตัดสินใจเองในขั้นตอนต่างๆ ²⁴

²³ คำกล่าว ในโอกาสเปิดประชุมเชิงปฏิบัติการด้านการศึกษา ณ ดิถสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล วันที่ 29 เมษายน 2544

²⁴ คำกล่าว ในการประชุมชี้แจงแนวทางการดำเนินการตามนโยบายของ รัฐบาล ในปีที่สอง วันที่ 7 มิถุนายน 2545



ไทยสามารถมี Economy of Speed

ผมบอกกับข้าราชการทั้งหลายว่าโลกแข่งขัน เขาอาศัย economy of scale กับ economy of speed ควบคู่กันไป

economy of scale ของเราไม่มี เพราะประชากร 60 กว่าล้านคนนี่ถือว่าไม่มากนัก แต่ก็ไม่ถึงกับน้อยทีเดียว แต่สิ่งที่ประเทศไทยสามารถทำได้เพราะความที่ยังไม่ใหญ่มาก นั่นคือความเร็ว

เพราะฉะนั้นระบบราชการ ระบบภาคเอกชนทั้งหลาย ต้องใช้ความฉับไวในการที่จะเปลี่ยนแปลง แต่ความฉับไวเกิดขึ้นไม่ได้ ถ้าเราไม่มีความรู้ เราไม่มีระบบฐานข้อมูลเพียงพอที่เราจะตัดสินใจเพื่อให้เกิดความฉับไวอย่างแม่นยำ ระบบฐานข้อมูลต้องแน่น ระบบวิเคราะห์ข้อมูลต้องแม่นยำว่า จะรู้จักนำข้อมูลส่วนไหนมาวิเคราะห์ และจะใช้เมื่อไร ²⁵

²⁵ คำกล่าว ในโอกาสเป็นประธานในพิธีมอบรางวัลศกาวิจัยแห่งชาติ รางวัลผลงานประดิษฐ์คิดค้นประจำปี 2545 ณ ดิถสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล วันที่ 2 สิงหาคม 2544



ใช้อดีตทำนายอนาคต ไม่ได้อีกแล้ว

การคาดเดาทั้งหลายที่ใช้ตำราหรือใช้ตัวเลขอดีตลากเส้นจากอดีตสู่ปัจจุบัน และทำนายอนาคต ไม่มีอีกแล้ว ถ้าท่านว่างๆ ลองไปอ่านหนังสือของบิลเกตส์เล่มแรกเลย ท่านก็จะรู้ครับว่าอย่างนี้ไม่มีอีกแล้ว เพราะว่าส่วนผสมของความเป็นอดีตสู่ปัจจุบัน กับส่วนผสมของปัจจุบันสู่อนาคตมันคนละสูตร²⁶

ข้อคิดจาก OTOP

นโยบายหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ... ต้นแบบเอามาจากจังหวัดไอโอตา ประเทศญี่ปุ่น ปรัชญาของเขาคือการผลิตโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในหมู่บ้านหรือตำบลนั้นให้มากที่สุด ใช้แรงงานภูมิปัญญา ทักษะ จากหมู่บ้านนั้นให้มากที่สุดผลิตแล้วถ้าเป็นของที่สามารถบริโภคโดยหมู่บ้านนั้น หมู่บ้าน

²⁶ คำกล่าว ในรายการนายฯ คุยกับประชาชนทางคลื่น F.M. 92.5 สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย วันที่ 17 พฤศจิกายน 2544



จะต้องเลือกบริโภคสิ่งที่หมู่บ้านผลิตได้ก่อน ถ้าไม่พอหรือไม่มีจึงไปบริโภคของที่ผลิตจากที่อื่น²⁷

คำว่าหนึ่งผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบล ไม่ได้หมายความว่าตำบลเดียวมีผลิตภัณฑ์ๆ เดียว ตำบลหนึ่งจะมีหลายผลิตภัณฑ์ก็ได้ แต่จะมีผลิตภัณฑ์หลักหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่มีการทำกันโดยประชาชนจำนวนมากในตำบลนั้น²⁸

วันนี้สิ่งที่เกิดขึ้นในประเทศไทย ไม่ใช่หนึ่งผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบล มันเป็นหนึ่งในครัวเรือนหนึ่งผลิตภัณฑ์ เพราะต่างคนต่างทำ ทำแล้วเอามาขายรวมกัน ซึ่งมันไม่เกิดพลังดีไม่ดีทำซ้ำซ้อนกัน แล้วของก็เหลือมากเกินไป²⁹

²⁷ คำปราศรัย เนื่องในโอกาสตรวจเยี่ยมชมการแสดงผลการดำเนินงานตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล ประจำพื้นที่เขต 6 ขอนแก่น สกลนคร อุดรธานี เลย หนองคาย และหนองบัวลำภู ณ ศูนย์ประชุมอเนกประสงค์กาญจนาภิเษก มหาวิทยาลัยขอนแก่น วันที่ 23 สิงหาคม 2545

²⁸ คำกล่าว ในรายการนายฯ คุยกับประชาชนทางคลื่น F.M. 92.5 สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย วันที่ 6 ตุลาคม 2544

²⁹ คำกล่าว ในรายการนายฯ คุยกับประชาชนทางคลื่น F.M. 92.5 สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย วันที่ 24 พฤศจิกายน 2544



การแก้วิกฤติเศรษฐกิจ

สาเหตุวิกฤติ คือการไม่ติดตามสถานการณ์ ไม่เรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของโลก

ถ้าเราวิเคราะห์กันแล้ว คงไม่ใช่ความผิดของรัฐบาลใดรัฐบาลหนึ่งหรือคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นความสะสมของการที่เราไม่ได้ติดตามสถานการณ์ เราไม่ได้เรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของโลก เราไม่ได้มีข้อมูล แล้วใช้ข้อมูลนั้นอย่างใกล้ชิดและชาญฉลาด จึงทำให้เราถูกบังคับให้มีการเปลี่ยนแปลงโดยที่เราไม่ได้เตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงล่วงหน้า³⁰

เราจะต้องร่วมกันทำ ร่วมกันแก้ปัญหา แต่ที่สำคัญ ประเทศจะต้องเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ติดตามการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างใกล้ชิดเพื่อจะให้เราไม่ต้องเป็นเหยื่อของการแข่งขันในระบบเศรษฐกิจทุนนิยมที่เราไม่รู้ไม่เท่าทัน³¹

³⁰ การแถลง “ความคืบหน้าการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจของประเทศ” ทางโทรทัศน์รวมการเฉพาะกิจแห่งประเทศไทย วันที่ 13 กรกฎาคม 2546

³¹ การแถลง “ความคืบหน้าการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจของประเทศ” ทางโทรทัศน์รวมการเฉพาะกิจแห่งประเทศไทย วันที่ 13 กรกฎาคม 2546



ความเป็นธรรม

ระบบยุติธรรมต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้และไม่ซับซ้อน

ระบบต้องเป็นระบบที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่ต้องมีความซับซ้อนมากเท่าไร ทุกอย่างต้องมีความชัดเจนในตัวของมันเอง สามารถบอกได้ว่าทำอย่างนี้ดีผิดๆ ทำอย่างนี้ไม่ดีผิดๆ หรือทำอย่างนี้ดีผิดๆนาน ทำอย่างนี้ว่ากล่าวตักเตือนแล้วปล่อยตัวไป ถ้าเราสามารถทำให้กฎหมายและขั้นตอนการบังคับใช้กฎหมายมีความชัดเจน เข้าใจง่ายเท่าไร ยิ่งดีเท่านั้น³²

การเอาสิทธิเสรีภาพจากประชาชนมาเพื่อออกกฎหมายนั้น ต้องเท่าที่จำเป็นเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีของเขา

ที่เราเอาสิทธิเขามามากเกินไปนั้น วันนี้ต้องทยอยคืนเขาไป การที่เราจะเอาสิทธิ เอาเสรีภาพจากประชาชนมาเพื่อออกกฎหมายนั้น ต้องเอามาเท่าที่จำเป็นเพื่อรักษาความ

³² ปาฐกฐาพิเศษ เรื่อง “แนวทางการสร้างความเสมอภาค และความเป็นธรรมทางกฎหมายสำหรับคนจน” ณ เนติบัณฑิตยสภา วันที่ 2 กรกฎาคม 2546



เป็นอยู่ที่ดีของเขา เพื่อให้อยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ตามหลัก
สัญญาประชาคม ³³

**ภายใต้ระบอบประชาธิปไตย ต้องมีกติกาที่ให้โอกาส
หรือให้แต้มต่อคนที่อ่อนแอ หรือคนที่มีโอกาสน้อยในสังคม**

ในระบอบประชาธิปไตยถือหลักว่าทุกคนอยู่
ภายใต้กฎหมายเดียวกัน ทุกคนต้องเข้าแข่งขันเหมือนกัน
แต่ในความเป็นจริง ภายใต้กติกาเดียวกัน คนจนเปรียบเสมือน
คนป่วยอยู่ในโรงพยาบาล คนที่ร่ำรวยหรือคนที่อยู่ในฐานะ
ทางสังคมที่ดีกว่า เหมือนคนที่ออกกำลังกายสม่ำเสมอเมื่อต้อง
มาวิ่งแข่งขันกัน คนจนก็ยอมแพ้เป็นธรรมดา ยิ่งแข่ง ช่องว่าง
ก็ยิ่งห่าง เราต้องมาช่วยกันคิดวิธีการว่าทำอย่างไร ภายใต้
ระบอบประชาธิปไตย ที่จะมียกเว้นที่ให้โอกาสหรือให้แต้มต่อ
คนที่อ่อนแอหรือคนที่มีโอกาสน้อยในสังคม ³⁴

³³ ปาฐกฐาพิเศษ เรื่อง “แนวทางการสร้างความเสมอภาค และความเป็นธรรม
ทางกฎหมายสำหรับคนจน” ณ เนติบัณฑิตยสภา วันที่ 2 กรกฎาคม 2546

³⁴ ปาฐกฐาพิเศษ เรื่อง “แนวทางการสร้างความเสมอภาค และความเป็นธรรม
ทางกฎหมายสำหรับคนจน” ณ เนติบัณฑิตยสภา วันที่ 2 กรกฎาคม 2546