



อนุสาร

# ดมศึกษา

ISSN 0125-2461

ปีที่ 30 ฉบับที่ 307 มกราคม 2547

เอกสารเผยแพร่ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

- แผนยุทธศาสตร์  
ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา  
ปี 2547-2550



- การจัดการงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์

ติดตามอ่านอนุสารอุดมศึกษาออนไลน์ ได้ที่ <http://www.mua.go.th/PR WEB>



อนุสาร

# ดมศึกษ

ISSN 0125-2461

ปีที่ 29 ฉบับที่ 307 มกราคม 2547

เอกสารเผยแพร่ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

## สารบัญ

### เรื่อง

- แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ปี 2547-2550
- การจัดการงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์
- ประมวลภาพภารกิจผู้บริหาร

### หน้า

3

12

23

### ที่ปรึกษา

ศ.วรเดช จันทรศร  
นายสุชาติ เมืองแก้ว  
นางสาวจิรณี ตันศิริตวงค์  
นายพลสันท์ ไพศรีทอง  
นายสุเมธ แยมุ่น  
นางแม่น้อย พัวพัฒนกุล

### กองบรรณาธิการ

นางสาวปิยาณี วิริยานนท์  
นางพรรณา พูนพิน  
นางปราณี ชื่นอารมณ  
นายเจษฎา วณิชชากร

### บรรณาธิการ

นายกฤษณ์กร วงศ์ไทย

### ภาพ

นายจรัส เล็กเกาะทวด  
นายพรชัย สิทธินันท์

### ผู้โฆษณา

นางสาวปิยาณี วิริยานนท์

### ศิลปกรรม

นายบุญคง สีเสน  
นายอุดมศักดิ์ ศรีแก้ว

### เจ้าของ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา  
โทร. 0-2354-5500-19  
โทรสาร. 0-2354-5524-26  
www.mua.go.th E-mail : info@mua.go.th

### เผยแพร่

นายวิรัตน์ มานะมุติ  
นายจริน กิจเมฆ

### พิมพ์ที่

ห้างหุ้นส่วนจำกัด อาร์ตโปรเกรส  
50 ซ.เพ็ญและเพื่อน ถ.ประชาสงเคราะห์ ดินแดง กรุงเทพฯ

โทร. 0-2247-2560-1

๔ 327/๓

# แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ปี 2547-2550

## วิสัยทัศน์

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจะเป็นองค์กรหลักในการเสนอแนะนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนพัฒนา ที่เสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถของการอุดมศึกษาไทย โดยเป็นที่ยอมรับของสถาบันอุดมศึกษาและตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียน ภาคเศรษฐกิจ และภาคสังคม รวมทั้งดำรงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย เพื่อมุ่งสู่มาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

## พันธกิจ

1. เสนอแนะนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนพัฒนาที่เสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถของการอุดมศึกษาไทยที่เป็นเอกภาพ โดยคำนึงถึงเอกลักษณ์ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาไทย
2. เสนอแนะมาตรฐานการอุดมศึกษาไทย ที่สอดคล้องกับมาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล
3. เสนอแนะกรอบการจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา
4. สนับสนุน ส่งเสริมและประสานการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพสู่ระดับซึ่งเป็นที่ยอมรับของสากล
5. จัดทำระบบติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงความเป็นเลิศทางวิชาการ

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่สามารถสร้างความเข้มแข็งให้แก่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจ



2. เพื่อส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถจัดการศึกษาให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของภาคเศรษฐกิจ และภาคสังคม มีเป้าหมายชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของสถาบันอุดมศึกษา และปฏิบัติได้
3. เพื่อสนับสนุนให้สถาบัน/มหาวิทยาลัยมีมาตรฐานการอุดมศึกษาเป็นที่ยอมรับในระดับสากล มีตัวบ่งชี้ที่ชัดเจน วัดผลได้โดยสถาบันอุดมศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนด
4. เพื่อสร้างกลไกที่มีประสิทธิภาพในการระดมและจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา
5. เพื่อส่งเสริมให้สถาบันอุดมศึกษาได้กระจายโอกาสทางการศึกษาไปยังกลุ่มเป้าหมายกลุ่มต่าง ๆ

### กลยุทธ์

- กลยุทธ์ที่ 1 : เสริมสร้างความเข้มแข็งและประสิทธิภาพการบริหารงานของ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
- กลยุทธ์ที่ 2 : จัดทำนโยบายและแผนที่ตอบสนองความต้องการภาคเศรษฐกิจและภาคสังคม
- กลยุทธ์ที่ 3 : ยกกระดับมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาในระดับสากล
- กลยุทธ์ที่ 4 : สร้างเครือข่ายเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน



กลยุทธ์ที่ 1 เสริมสร้างความเข้มแข็งและประสิทธิภาพการบริหารงานของ  
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

มาตรการ	ตัวชี้วัด
1.1 เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) จำนวนโครงการและบุคลากรฝึกอบรม</li> <li>2) ร้อยละของบุคคลที่ปฏิบัติราชการถูกต้องตามระเบียบ</li> <li>3) จำนวนคนที่อุทิศเวลาการทำงาน</li> <li>4) จำนวนชั่วโมงที่ได้เข้ารับการอบรมต่อคนต่อปี</li> </ol>
1.2 ปรับวิธีการบริหารจัดการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การลดขั้นตอนการทำงาน</li> <li>2) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ</li> <li>3) การลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน</li> <li>4) จำนวนเงิน/โครงการ/งบประมาณ ที่จ้างบุคคลภายนอกหรือผู้เชี่ยวชาญเข้ามาดำเนินการแทน</li> <li>5) การประชุมทางไกล</li> <li>6) มีการให้นักศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชนเข้ามีส่วนร่วม</li> <li>7) มีการกระจายอำนาจ</li> </ol>
1.3 พัฒนาระบบข้อมูลการติดตามและประเมินผลการทำงานของบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีระบบข้อมูลการประเมินผลการทำงานระดับบุคคล</li> </ol>
1.4 ปรับระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) จำนวนกระบวนงานที่นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้เพิ่มขึ้น</li> <li>2) ระบบการประชุมที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การประชุมทางไกลผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เป็นต้น</li> <li>3) คู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนงาน</li> </ol>
1.5 สร้างเครือข่ายระบบบริหารงานกับหน่วยงานภายนอก เช่น การร่วมมือกับสภาอุตสาหกรรมการร่วมมือกับต่างประเทศ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) จำนวนเครือข่ายที่เชื่อมโยงการบริหารภายในและภายนอก</li> </ol>



## กลยุทธ์ที่ 2 การจัดทำนโยบายและแผนที่ตอบสนองความต้องการภาคเศรษฐกิจและภาคสังคม

มาตรการ	ตัวชี้วัด
2.1 สร้างฐานข้อมูลความต้องการกำลังคนทั้งภาคเศรษฐกิจและสังคม	1) จำนวนและประสิทธิภาพ (ทันสมัย ทันต่อการใช้งาน ตอบสนองความต้องการของ สกอ.) ของฐานข้อมูลความต้องการกำลังคน (แต่ละสาขา) 2) ความพึงพอใจของผู้ใช้
2.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการจัดทำแผนผลิตกำลังคน	1) แผนความต้องการกำลังคน 2) เครือข่ายความร่วมมือในการจัดทำแผนผลิตกำลังคนที่ครอบคลุมทุกสาขา
2.3 ส่งเสริมโครงการผลิตบัณฑิตและการพัฒนากำลังคนที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม	1) จำนวนโครงการและคนที่เป็นผลผลิตของโครงการส่งเสริมการพัฒนากำลังคนที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม
2.4 ส่งเสริมให้ภาคเอกชนร่วมรับผิดชอบอุดมศึกษา	1) จำนวนนโยบายและมาตรการในการมีส่วนร่วมของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในด้านอุดมศึกษา 2) เกณฑ์การประเมินคุณภาพและมาตรฐาน
2.5 ส่งเสริมให้มีการกระจายโอกาสอุดมศึกษา	1) จำนวนวิทยาเขตสารสนเทศ 2) จำนวน และ คุณภาพเครือข่าย เทคโนโลยีสารสนเทศอุดมศึกษา (UniNet) และเครือข่ายห้องสมุดที่เชื่อมโยงเครือข่ายการศึกษาแห่งชาติ (EdNet) 3) จำนวนวิทยาลัยชุมชน
2.6 ขยายหลักสูตรสหกิจศึกษา (Cooperative Education) ทุกสาขาทุกสถาบัน	1) จำนวนสถาบันที่เปิดหลักสูตรสหกิจศึกษา 2) จำนวนหลักสูตรสหกิจศึกษาที่เปิดสอน



มาตรการ	ตัวชี้วัด
2.7 พัฒนาหลักสูตรการสร้างผู้ประกอบการให้บัณฑิตทุกสาขาทุกระดับการศึกษา	1) จำนวนหลักสูตรสร้างผู้ประกอบการ 2) จำนวนสถาบันที่ป้อนเฉพาะผู้ประกอบการ 3) จำนวนผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการสร้างผู้ประกอบการ
2.8 ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันสร้างสรรค์สร้างชุมชนตามนโยบายของนายกรัฐมนตรี	1) จำนวนนักศึกษาตามโครงการเรียนรู้ร่วมกันสร้างสรรค์สร้างชุมชน

### กลยุทธ์ที่ 3 การยกระดับมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาในระดับสากล

มาตรการ	ตัวชี้วัด
3.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการบริหารและวิชาการ เชื่อมโยงระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งภายในและระหว่างประเทศ	1) จำนวนเครือข่ายความร่วมมือระหว่างการบริหารและวิชาการระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น 2) จำนวนกิจกรรมความร่วมมือตามโครงการความร่วมมือ ระดับภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง AUN และ RIHED
3.2 กำหนดมาตรการเพื่อรองรับการเปิดเสรีทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา	1) จำนวนมาตรการ กฎ ระเบียบ ที่รองรับการเปิดเสรีทางการศึกษา
3.3 การส่งเสริมให้นักศึกษาต่างชาติเข้ามาศึกษาต่อในประเทศไทย	1) จำนวนนักศึกษาต่างชาติ
3.4 ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ และหลักสูตรระดับปริญญาร่วมกับต่างประเทศ	1) จำนวนหลักสูตรนานาชาติในหลักสูตรระดับปริญญาร่วมกับต่างประเทศที่เปิดสอน 2) จำนวนนักศึกษาที่เข้าเรียนหลักสูตรนานาชาติและหลักสูตรระดับปริญญาร่วมกับต่างประเทศ



มาตรการ	ตัวชี้วัด
3.5 ส่งเสริมการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา	1) จำนวนบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมการเป็นผู้ประเมิน 2) จำนวนนักศึกษาที่เป็นเครือข่ายในการประกันคุณภาพ 3) สัดส่วนร้อยละของสถาบันที่ได้รับการประเมิน
3.6 สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการพัฒนาทางการบริหารจัดการอุดมศึกษา	1) จำนวนเครือข่ายความร่วมมือด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น (เช่น เครือข่ายห้องสมุด เครือข่ายวิจัยร่วม ฯลฯ)
3.7 ส่งเสริมการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาและพัฒนาบุคลากรด้านการอุดมศึกษาเชิงรุกที่ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ	1) มีระบบการส่งเสริมภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นเชิงรุก 2) มีแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา 3) จำนวนสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบการพัฒนาบุคลากร 4) การยอมรับระบบและมีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
3.8 จัดสรรทุนพัฒนาอาจารย์ให้ไปวิจัยฝึกอบรมศึกษา เพื่อนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่ดีที่สุดของแต่ละประเทศกลับมา	1) จำนวนอาจารย์ที่ได้รับทุน
3.9 พัฒนาศูนย์รวบรวมและวิเคราะห์องค์ความรู้ที่ก้าวหน้าที่สุดของโลก	1) จำนวนศูนย์รวบรวมวิเคราะห์องค์ความรู้
3.10 ส่งเสริมสนับสนุนการผลิตชุดการเรียนรู้ด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Course-wares)	1) จำนวนสื่อการเรียนรู้ด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์



มาตรการ	ตัวชี้วัด
3.11 ส่งเสริมการจัดทำศูนย์ส่งเสริมนักศึกษาปัญญาเลิศ (ศูนย์อัจฉริยะ)	1) จำนวนศูนย์อัจฉริยะ
3.12 ส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้และผลงานวิชาการให้กว้างขวางและผลิตผลงานเป็นภาษาอังกฤษ	1) จำนวนผลงานที่จัดพิมพ์ของอาจารย์มหาวิทยาลัย 2) จำนวนอาจารย์ที่นำผลงานไปเผยแพร่ในที่ประชุมวิชาการต่าง ๆ 3) จำนวนผลงานวิชาการที่จัดพิมพ์เป็นภาษาอังกฤษ
3.13 ส่งเสริมให้มีการเทียบโอนความรู้ ทั้งที่ใช้เพื่อการศึกษาต่อในระดับต่าง ๆ และการเทียบโอนความรู้ และทักษะจากประสบการณ์อาชีพและการทำงานเพื่อยกระดับทักษะกำลังคนของชาติ	1) จำนวนสถาบันที่มีระบบการเทียบโอน 2) จำนวนบุคลากรที่ได้รับการส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับการเทียบโอน
3.14 เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ	1) จำนวนงาน/โครงการ ที่พัฒนาขีดความสามารถของนักศึกษาในการประกอบอาชีพ/สร้างงาน 2) จำนวนโครงการวิจัยและพัฒนาเชิงพาณิชย์

#### กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างเครือข่ายเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน

มาตรการ	ตัวชี้วัด
4.1 กำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการพิจารณาจัดสรรทรัพยากรโดยรวมกันระหว่างผู้ใช้ทรัพยากรและผู้เกี่ยวข้อง	1) จำนวนเกณฑ์และแนวทางในการจัดสรรทรัพยากร 2) การยอมรับของสถาบันอุดมศึกษา



มาตรการ	ตัวชี้วัด
4.2 ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐและภาคเอกชน	1) จำนวนเครือข่ายความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน 2) การลดต้นทุนค่าใช้จ่ายของภาครัฐ 3) จำนวนศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence)
4.3 การสร้างระบบและกลไกการติดตามและประเมินผลการจัดการอุดมศึกษา	1) จำนวนระบบและกลไกการติดตามและประเมินผล 2) การใช้ระบบและกลไกการติดตามและประเมินผลการจัดการอุดมศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
4.4 การสร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผล	1) จำนวนระบบฐานข้อมูล 2) จำนวนความถี่ของการนำฐานข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาระบบงานของสถาบัน
4.5 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลของหน่วยงานทั้งภายในและต่างประเทศ	1) จำนวนสถาบันการศึกษาที่เข้าร่วมเครือข่ายในการเข้าถึงแหล่งข้อมูล 2) ความสามารถในการนำเครือข่ายในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) จำนวนเครือข่ายการพัฒนาอาจารย์และการวิจัย (Cooperative Research Network : CRN)



## สาร:การบรรยายพิเศษ การจัดการงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์

โดย

**ดร.สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ รองนายกรัฐมนตรี**

อนุสารอุดมศึกษา ฉบับนี้ขอแนะนำเสนอ สาร:การบรรยายพิเศษ ของ รองนายกรัฐมนตรีเกี่ยวกับการจัดการงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ จากการประชุมสัมมนา เตรียมความพร้อมในการจัดการงบประมาณรายจ่าย พ.ศ. 2548 ผู้เข้าร่วมรับฟังคือ ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง อธิบดี รองอธิบดี และผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วย จากทั่วประเทศ ซึ่งท่านผู้อ่านจะสามารถรับทราบนโยบาย และเข้าใจในการจัดการงบประมาณ แบบใหม่ของรัฐบาลได้จากคำบรรยายนี้ เพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดทำคำของบประมาณ ดำริ ริเริ่มกิจกรรม เพื่อสนับสนุนภารกิจหรือโครงการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ผลผลิต ผลลัพธ์ของสถาบันอุดมศึกษาในภาพรวมต่อไป

**ท่านผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ**

**ท่านปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง อธิบดี และเจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมประชุมสัมมนาทุกท่าน**

เนื่องจากข้อจำกัดของปฏิทินงบประมาณ สำนักงานงบประมาณเห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญเร่งด่วนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการชี้แจงให้เข้าใจ เพราะเรากำลังเริ่มเข้าสู่ระบบใหม่ และต้องขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้เล็งเห็นความสำคัญของการจัดทำงานงบประมาณได้เข้าร่วมประชุมกันอย่างพร้อมเพรียง

เรื่องงบประมาณเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง มันไม่ใช่เป็นการเพียงแค่จัดการเงินไปสู่กรมกอง แบ่งเงินไปตามหน่วยงานราชการ แต่งบประมาณนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญมาก ๆ ในทางเศรษฐศาสตร์ ในการที่จะกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมในระยะยาวประเทศไทยเป็นประเทศที่ไม่ได้ร่ำรวยมีทรัพยากรอยู่จำกัด และที่สำคัญงบประมาณจำนวนมากส่วนหนึ่งใช้ไปกับงบประมาณ และถ้าเราไม่ใช้เงินหรือทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพหรือใช้อย่างไม่มีเหตุผล ไม่มีทางเลยที่ประเทศไทยจะสามารถพัฒนาต่อไปได้ และแข่งขันกับคนอื่นได้อย่างมั่นคง ฉะนั้นเรื่องของงบประมาณจึงเป็นเรื่องที่ทุก ๆ ฝ่ายต้องเข้ามาเกี่ยวข้องไม่ใช่หน้าที่เฉพาะของสำนักงานงบประมาณ สำนักงานงบประมาณเป็นเพียงผู้ที่คอยสนับสนุนให้งานทุกอย่างดำเนินไปด้วยดี และคนที่กำหนดงบประมาณ



ทั้งหมดนั้นก็คือผู้ที่เกี่ยวข้องของทุก ๆ ส่วนราชการ ถ้าหากพวกเรามีการดูแลการจัดทำงานประมาณอย่างดี ทรัพยากรทั้งหมดที่มีก็จะสามารถถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลูกเพื่อหลานในอนาคตข้างหน้า

เมื่อตอนที่รัฐบาลชุดนี้เข้ามาบริหารประเทศใหม่ ๆ เราเคยประกาศว่าภารกิจหลักนั้นมีอยู่ 2 ข้อ ประการที่ 1 ก็คือจะทำอะไรก็จะฟื้นฟูเศรษฐกิจ ดึงเศรษฐกิจให้ฟื้นวิกฤตการณ์ให้ได้ ในขณะที่เดียวกันก็มองว่าถ้าเราเพียงแต่พยายามพลิกวิกฤตการณ์เศรษฐกิจนั้น ยังไม่เพียงพอ เพราะว่าโลกกำลังดำเนินไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงมีสูงมาก ประเทศไทยนั้นไม่ได้เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการก็จะลักษณะมานานแล้ว ฉะนั้นถ้าไม่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ไม่มีการปฏิรูป ในไม่ช้า ประเทศไทยก็จะไม่สามารถก้าวทันโลกได้ ฉะนั้นภารกิจที่ 2 ที่เราประกาศไปก็คือ จะต้องพยายามปฏิรูปประเทศไทยให้ทันสมัย ให้มีพื้นฐานที่แข็งแกร่ง สามารถทำสงครามกับความเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคตข้างหน้า

ในเรื่องของการปฏิรูปนั้น รัฐบาลชุดนี้เน้นทั้งการปฏิรูปภาครัฐและภาคเอกชนในภาครัฐสิ่งทีเน้นมีอยู่ 3 ประการใหญ่ ๆ ประการแรกก็คือเรื่องของตัวบทกฎหมาย ซึ่งไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงมาเลยนับสิบ ๆ ปี ฉะนั้นรัฐบาลจึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อชำระกฎหมายเหล่านั้นให้เป็นกิจลักษณะ กฎหมายใดที่ไม่มีประสิทธิภาพจริงจัง จะต้องถูกกำจัดทิ้งไปในอนาคตข้างหน้า ในประการที่สองคือการปฏิรูประบบราชการ พอเริ่มเอ่ยถึงคำปฏิรูประบบราชการก็มีเสียงสะท้อนมาทันทีว่าจะทำได้หรือเมื่อท่านนายกฯ ได้ประกาศว่าสิ่งแรกที่จะทำก็คือการปฏิรูปกระทรวงทบวงกรม จัดรูปเสียใหม่ จริง ๆ เรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องที่จะถูกคิดขึ้นมา แต่เป็นเรื่องซึ่งอยู่ในนโยบายของพรรค ไทยรักไทยตอนหาเสียงเลือกตั้งด้วยซ้ำไป ฉะนั้นเมื่อท่านนายกฯ ประกาศออกมาว่าจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกระทรวงทบวงกรมทั้งหมดให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของชาติ ให้สอดคล้องกับภารกิจ ลองย้อนนึกกลับไป ณ เหตุการณ์เมื่อประมาณปีที่แล้วก่อนที่จะมีการปรับปรุงกระทรวงทบวงกรม ทุกคนเกรงว่าเมื่อปรับปรุงแล้วมันจะเกิดความชะงักทุกอย่างจะหยุดจะมีแรงต่อต้านขึ้นมาแต่แล้วเหตุการณ์ก็ผ่านมามีด้วยดี ถึงแม้ทุกอย่างจะยังไม่ลงล็อกเต็มร้อย แต่กระบวนการของการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงทบวงกรมก็ได้เริ่มขึ้น และยังคงต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้มันดีที่สุดในที่สุด สำหรับสิ่งแวดล้อมที่มันเปลี่ยนแปลงไป เมื่อการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงทบวงกรมเกิดขึ้นถัดมาก็มีการเริ่มใช้สิ่งที่เราเรียกว่า cluster approach ได้มีการกำหนดให้รองปลัดกระทรวงเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ดูแลรับผิดชอบทั้งหมดในกลุ่มงานใน cluster นั้น ๆ แรก ๆ ก็ไม่มีใครยอมไปนั่งเป็นรองปลัดกระทรวง ทุกคนยังต้องการนั่งในระดับอธิบดีกรม ในไม่ช้า วันข้างหน้า ท่านที่มาเป็นอธิบดีจะเริ่มรู้สึกเสียใจว่าทำไมไม่ไปนั่งตำแหน่งรองปลัดกระทรวงเพราะอำนาจหน้าที่กำลังจะมีการมอบหมายให้กับรองปลัดที่ดูแล cluster มากขึ้นเรื่อย ๆ ฉะนั้นถ้าหากมีการโยกย้ายในอนาคตข้างหน้า ถ้ารัฐมนตรีเห็นว่าอธิบดีใดมีความสามารถจะให้เป็น รองปลัด cluster ท่านก็รีบรับตำแหน่งรองปลัด cluster เสีย ไม่อย่างนั้นอีกหน่อยกลายเป็นว่าลูกน้องท่านมานั่งรองปลัด cluster มาคุมท่านอีกทีหนึ่ง โลกมันจะกลับตาลปัตร ฉะนั้นผมใคร่จะแจ้งให้ท่านทราบว่าเป็นนี่คือความเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในลักษณะของการปรับปรุงกระทรวง



ทบวงกรม มันจะยังไม่หยุดแค่นี้ เรื่องของกระทรวงทบวงกรมนั้นเราต้องการให้มีสิ่งที่เราเรียกว่า lean and means คือความคล่องตัว ก้าวต่อไปข้างหน้าจะต้องเกี่ยวข้องกับเรื่องของบุคลากร เรื่องของการประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายของกระทรวง เรื่องของการพัฒนาโครงสร้างทั้งของคน เรื่องของการพัฒนาเงินเดือน และ career path ของคนที่ทำงานอยู่ในกระทรวงทบวงกรม ข้าราชการซึ่งวันหนึ่ง ๆ ไปทำงานแล้วนั่งอ่านหนังสือพิมพ์ อนาคตจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงแน่นอน ส่วนข้าราชการที่ทำงานหนักยอมเสียสละอย่าได้เป็นกังวลเลยว่า ทำงานดีแล้วจะไม่ได้ผล อนาคตข้างหน้าถ้าใครทำงานหนัก ทำงานดี ท่านจะมีโอกาสก้าวไปข้างหน้าอย่างรวดเร็ว ขณะนี้กำลังมีการดูแลในสิ่งเหล่านี้ อยู่ เรายากให้เห็นว่าใครทำงานดี เดิบโตได้เร็ว เมื่อขึ้นไปถึงระดับบริหาร โครงสร้างเงินเดือนเทียบเท่าภาคเอกชน ไม่วิ่งตามซี สิ่งเหล่านี้อยู่ในระหว่างการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง อนาคตข้างหน้าถ้าเป็นไปได้ ท่านที่อยู่ในระดับผู้บริหารภาคข้าราชการควรมีโอกาสได้ไปสูภาคเอกชน อาจจะมี strategical leave เพื่อไปพัฒนาตนเอง คนที่อยู่ภายนอกถ้ามีความสามารถดีพอ ก็สามารถระจอนเข้ามาสู่ระบบราชการได้ ทำให้สายงานนี้คล่องตัว ใครไม่ทำงานและคิดว่าการทำงานนั้นจะสามารถทำให้ตนเองนั้นโตมาได้เรื่อย ๆ แต่ละวันถ้าวิ่งผู้ใหญ่อยู่คนเดียว อนาคตได้วิ่งออกนอกกระทรวงแน่นอน เพราะวาระระบบ เช่นนั้นจะอยู่ต่อไปไม่ได้ ทรัพยากรมีจำกัด คนทำงานดีต้องได้ดี ฉะนั้นโครงสร้างกระทรวงกำลังพัฒนาไปเรื่อย ๆ

ต่อมาก็จะถึงเรื่องของโครงสร้างคน โครงสร้างเงินเดือน และกระบวนการทำงานที่ละชั้นที่ละตอนจากเรื่องของกฎหมาย เรื่องของกระทรวงทบวงกรม ถัดมาก็คือเรื่องของงบประมาณ เรื่องนี้สำคัญที่สุด งบประมาณไม่ใช่เพียงแค่การจัดสรรเงิน แต่งบประมาณนั้นจะเป็นเครื่องมือของรัฐบาล และคนไทยทั้งประเทศว่า เมื่อไทยต้องการก้าวสู่ทิศทางไหนในอนาคตข้างหน้า เราจะใช้ระบบงบประมาณนี้แหละเป็นตัว gear ทิศทาง และทำให้ทุกอย่างนั้นดำเนินไปตามเป้าหมายและทิศทางในอดีตระบบงบประมาณนั้นถูกควบคุมโดยสำนักงบประมาณสำนักงบประมาณจะอยู่ใกล้ตัวนายกรัฐมนตรี กระทรวงทบวงกรม เวลาจะทำงานงบประมาณส่วนใหญ่แล้วต่างคนต่างทำไปไม่ได้มา join ร่วมกัน เรามองย้อนกลับในอดีต นโยบายรัฐบาลแต่ละชุดที่ผ่านมา จะเป็นนโยบายอย่างกว้าง ๆ อาทิ นโยบายด้านเศรษฐกิจ ถ้าเป็นสภาวะไร้เสถียรภาพทางเศรษฐกิจ นโยบายจะเน้นให้มีการเจริญเติบโตอย่างมีเสถียรภาพ อย่างนี้เป็นต้น นโยบายทางด้านสังคมเป็นข้อ ๆ ออกมา นโยบายการเมืองเป็นข้อ ๆ ออกมา แต่ไม่ได้มีการระบุไว้ที่แท้แล้วเป้าหมายคืออะไร ยุทธศาสตร์คืออะไร เมื่อไม่มีการแตกเป็นยุทธศาสตร์หลัก กระทรวงทบวงกรมก็ไม่เคยหารือกันว่าจะก้าวไปสู่ทางไหน ฉะนั้นการ set งบประมาณก็เกิดขึ้นจาก 2 สายใหญ่ สายที่หนึ่งก็คือ สายรัฐมนตรี สายการเมือง รัฐมนตรีบางท่านสนใจในเรื่องใดก็จะ focus งบประมาณไปสู่เรื่องนั้น อีกสายหนึ่งก็คือ สายข้าราชการประจำ อธิบดี ปลัดกระทรวง ก็ขึ้นมาเป็นอีกส่วนหนึ่ง แล้วก็มาบรรจบกันเป็นงบประมาณของแต่ละกระทรวงทบวงกรม สุดท้ายก็มารวมกันอยู่ที่สำนักงบประมาณ สำนักงบประมาณก็ไม่เคยมีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์ แต่จะเป็นคนตัดและประสานให้สามารถอยู่ในวงเงินงบประมาณแผ่นดินที่สามารถบรรลุ



เป้าหมายทางเศรษฐกิจได้ มันก็เกิดภาวะที่ว่า คนทำไม่ได้ใช้ คนใช้ไม่ได้ทำ แกรมคนทำ ต่างคนต่างทำนี่คือระบบงบประมาณแผ่นดินที่เกิดขึ้นของรัฐบาลในอดีตที่ผ่านมา ไม่ใช่เป็นเพราะว่าเขาไม่ตั้งใจที่จะให้มันดี ทุกคนตั้งใจทำให้มันดีทั้งนั้น เพียงแต่ว่าการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพนั้นไม่ใช่สิ่งที่ทำได้ง่าย ๆ มันต้องมีเสถียรภาพทางการเมืองที่แน่นแฟ้นพอ มีพลังมากพอที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงอะไรสักอย่างหนึ่งไม่ใช่ของง่ายเลย เพราะว่าธรรมชาติคนเรานั้นโดยธรรมชาติจะมีความรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอยู่แล้ว ยิ่งถ้าผมอายุมากขึ้น ทุกคนเหมือนกันอายุ 30 คิดอย่างหนึ่งอายุ 40 คิดอีกอย่างหนึ่ง อายุ 50 คิดอีกอย่างหนึ่ง อายุใกล้ 60 คิดอย่างเดียวก็คือว่าตอนที่เกษียณแล้วจะมีชีวิตอยู่ได้อย่างไร ฉะนั้นเมื่อคนเรานั้นมีธรรมชาติของการไม่อยากเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงในเรื่องระบบงบประมาณไม่ใช่เรื่องเล็ก กระทบทุกหน่วยงานราชการ ฉะนั้นอันนี้โดยส่วนตัวต้องขอชมเชยท่านนายกรัฐมนตรีที่กล้าตัดสินใจเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณ เพราะถ้าไม่แข็งพอในอดีตเพียงบอกว่าจะเปลี่ยนก็ไม่มีรัฐบาลเรียบร้อยไปแล้ว แต่สมัยรัฐบาลนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัด ยกตัวอย่างง่าย ๆ เมื่อรัฐบาลตั้งใจจะมีการเปลี่ยนแปลงระบบงบประมาณ เราเข้ามาปลายเดือนกุมภาพันธ์ 2544 ตอนนั้นกระบวนการงบประมาณได้เริ่มดำเนินไปแล้ว ประเทศไทยอยู่ในท่ามกลางวิกฤตการณ์ ในทันทีเราได้ตัดสินใจใช้เงินก้อนหนึ่งเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ เราไม่สามารถถูกบีบบังคับอยู่ในกรอบงบประมาณเดิมที่มีอยู่ หากถูกบีบบังคับให้อยู่ในกรอบงบประมาณที่มีอยู่ ไม่มีการยืดหยุ่นรัฐบาลจะอยู่ไม่รอด ฉะนั้นงบ 58,000 ล้านบาทถูกคิดขึ้นมา ถูกเสนอขึ้นมา ทันทีที่มีงบ 58,000 โฉลออกมา มีเสียงวิพากษ์วิจารณ์เต็มไปหมด บอกว่าอันนี้คือ banquet ท่านผู้บริหารทั้งหลายลองคิดดู เราอยู่ในองค์กร เราต้องมีเงินอยู่ก้อนหนึ่งเพื่อเหลือเพื่อขาดในยามที่มีปัญหา ผู้บริหารที่ไม่มีการ reserve เงินก้อนหนึ่งเอาไว้ใช้ ในยามวิกฤตการณ์ ในยามจำเป็นท่านจะแก้ปัญหาอะไรไม่ได้เลย ยิ่งในการบริหารประเทศ ถ้ามีการจำกัดจนผู้บริหารประเทศ ไม่สามารถพลิกแพลง ยุทธศาสตร์ได้ เมื่อพบกับการเปลี่ยนแปลง ประเทศจะมีปัญหาทันที ประเทศไทยพบทั้งวิกฤตการณ์ ประสบทั้งเหตุการณ์ใน Ireland ทุกอย่างที่รุนแรงทั้งนั้น ฉะนั้นงบ 58,000 ถึงแม้จะถูกวิพากษ์วิจารณ์ แต่มันเป็นก้าวแรกของการเปลี่ยนแปลง ระบบงบประมาณจริง ๆ คือ ไล่ไปในงบประมาณ สุดท้ายผ่านสภา รัฐบาลเริ่มมีโอกาสเอานโยบายเอายุทธศาสตร์ใส่ไว้ในงบประมาณจริง ๆ ก็ในรอบถัดมา ถ้าท่านสังเกตในปีถัดมาที่รัฐบาลเข้ามาบริหารราชการแผ่นดิน เราประสงค์ให้มีงบ เพื่อปรคองการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง เรามีงบเรื่อง 30 บาทเต็มรูปแบบ มีงบเรื่องของกองทุนหมู่บ้านเต็มรูปแบบ ซึ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องของงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับนโยบายที่พรรคได้ประกาศออกไป และในอีกส่วนหนึ่งเป็นครั้งแรกที่เราเริ่มมีการบรรจุงบประมาณเพื่อการปรับโครงสร้างความสามารถแข่งขันของประเทศ อันนี้คือจุดเริ่มต้นของการเอาเรื่องของยุทธศาสตร์ แต่เป็นงบประมาณใส่เข้าไปในงบประมาณแผ่นดิน งบประมาณชุดนี้ถ้าเราจำกันได้ เวลาเสนอเข้าไปในสภาก็มีสัญญาณามว่า ผีสี่ตัว ผีสี่ตัวเหล่านี้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่ามันสามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจได้ ทั้งนี้ เพราะว่ามันเป็นครั้งแรกที่เราเริ่มใช้ยุทธศาสตร์เข้าไปในระบบงบประมาณเป็นครั้งแรกที่ให้มี



ความคล่องตัวของงบประมาณ งบประมาณโครงสร้าง จะไม่มีการระบุชัดเจนว่า ทำอะไรแต่ว่าจะเป็น การมอบความไว้วางใจให้กับผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่านนายกรัฐมนตรี โดยการตัดสินใจว่า งบนี้ ควรเอาไปใช้อะไร ก็มีเสียงวิพากษ์วิจารณ์ว่า ถ้าหากให้ท่านนายกรัฐมนตรีมีงบกลางก่อนนี้อยู่ มันก็เป็น blank cheque ในเมื่อประชาชนเลือกเข้ามาให้ทำหน้าที่ในการบริหาร ถ้าใช้ blank cheque นี้ไม่ถูกต้อง อนาคตเขาก็ไม่เลือก แต่ถ้าใช้ blank cheque อันนี้ได้ถูกต้อง ประเทศไปได้ดี ก็ต้องมี blank cheque ไปอีกเรื่อย ๆ นี่คือหลักการของการบริหาร ไม่อย่างนั้นจะมีผู้นำเอาไปทำอะไร ฉะนั้นการเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงก็เริ่มเกิดขึ้นจากระบบเดิม เริ่มเข้ามาสู่มีการใช้ยุทธศาสตร์มีงบประมาณโครงสร้างในปีงบประมาณ 2548 ปีหน้า ขณะนี้สถานการณ์ได้เริ่มเปลี่ยนแปลงไป ถ้าเรามามองหวนกลับไปในอดีต งบประมาณที่เราทำมาตลอดเวลานี้ จุดอ่อนมีอยู่ 4 ข้อใหญ่ ๆ คือ

1. ไม่มีทิศทางชัดเจน ไม่มียุทธศาสตร์หลักนำ
2. เป็นงบประมาณที่ fix คงที่ และเปลี่ยนแปลงไม่ได้ เมื่อกำหนดงบประมาณแล้วเข้าสภาแล้ว ต่อให้ฟ้าถล่ม ดินทะเลลาย งบประมาณตลอดปีนั้นจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ๆ ได้ งบประมาณลักษณะเช่นนี้มันในเชิงหลักการบริหารผิดพลาดไม่ถูกต้อง โลกในอดีตเปลี่ยนแปลงช้ามาก ภายในหนึ่งปีการเปลี่ยนแปลงมีไม่มาก แต่โลกสมัยนี้การเปลี่ยนแปลงมีทุกวัน เราไม่รู้ด้วยซ้ำไปว่า พรุ่งนี้จะเกิดอะไรขึ้น ถ้างบประมาณกำหนดไว้แล้วคงที่ไปตลอดปี ประเทศชาติจะอยู่ในภาวะอันตราย ฉะนั้นหลักการก็คือว่าจะทำอย่างไรจะทางงบประมาณนี้ให้เป็นงบประมาณที่ไม่คงที่ เพราะถ้าเรานึกภาพดูตั้งแต่เริ่มกระบวนการงบประมาณในเดือนมกราคมและกุมภาพันธ์ กว่าจะผ่านสภาฯ เมษายน และ พฤษภาคม งบประมาณที่ประกาศออกมาเป็นงบแห่งอดีตไปแล้ว สมมติว่าสภาพผู้นำทำนายไว้ว่าปีหน้า GDP 7% ท่านายกฯ กำหนดเมื่อวานนี้แล้วบอกว่าปีหน้า 8% ถ้างบประมาณแผ่นดิน set ไว้เพื่อให้สอดคล้องกับ 7% การเติบโตอย่างนี้จะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร ฉะนั้นเรื่องของความคล่องตัวสำคัญ หลักการที่ให้กับสำนักงบประมาณคือว่าไปคิดมาว่าทำอย่างไรที่จะให้คล่องตัว

3. ไม่ใช่รวมศูนย์ ยกตัวอย่างง่าย ๆ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เป็นไปได้อย่างไร ที่เรื่องท่องเที่ยวทั้งหมดอยู่ที่การท่องเที่ยวฯ การท่องเที่ยวฯ มีคนเท่าไร ดูแลทั้งประเทศได้อย่างไรผมเพิ่งกลับมาจากพุกามที่พม่า กับท่านนายกรัฐมนตรี ไปเห็นพุกามด้วยตาตัวเอง ผมเห็นเจดีย์ในศตวรรษที่ 10 กับ 11 เป็น 1,000 เจดีย์ ปีนขึ้นไปบนเจดีย์อยู่ยอดหนึ่งมองลงมา เหมือนหมู่บ้านจัดสรรที่เป็นเจดีย์ และแต่ละเจดีย์นั้น 700-800 ปีถึง 1,000 ปี ถ้าพม่าเปิดเมื่อไร การท่องเที่ยวของพม่าก็น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง ถ้าหลวงพระบางของลาวเปิดเมื่อไร การท่องเที่ยวที่น่าสนใจมาก ฉะนั้นใครจะรู้ดี เรื่องการท่องเที่ยวมากกว่าท้องถิ่นแต่ละจุด การตัดสินใจใด ๆ ที่บอกว่าส่วนกลางคิด ส่วนกลางทำ ส่วนกลางขอเงินไปพัฒนาจะไม่ทันเหตุการณ์ ฉะนั้นงบประมาณซึ่งไม่เคยมีการกระจายอำนาจ จะต้องถูกกระจายอำนาจออกไป

4. งบประมาณต้องวัดผลได้ อันนี้สำคัญมาก ๆ เพราะในอดีตการเมืองเข้ามา การเมืองก็ set งบประมาณ แล้วนำไปใช้อิสระเฉก ไม่มีการวัดผล รัฐมนตรีไม่ได้รับผิดชอบ ก็ไม่ได้บอกว่าเงิน



งบประมาณนั้นถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง อธิบดี คิดอะไรก็จะเสนอ เช่นคิด จะสร้างตึกก็สร้างตึก ถ้าไม่มีระบบวัดผลจะรู้ได้อย่างไรว่าเงินเหล่านั้นถูกเอาไปใช้ ใครคือ ผู้รับผิดชอบ ในอดีตไม่มีผู้รับผิดชอบ รัฐมนตรีคลังกับนายกรัฐมนตรีคือผู้รับผิดชอบ ซึ่งไม่ถูกต้อง

ฉะนั้นโดยสรุปทั้ง 4 ประการ คือจุดมุ่งหมายใหม่ที่รัฐบาลต้องการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง ในปี 48 ในข้อแรก ยุทธศาสตร์จะต้องเป็นตัวนำ ตอนนี้ประเทศไทยก้าวพ้นภาวะวิกฤตการณ์แล้ว ก้าวข้างหน้าผมเพิ่งพูดเมื่อวานนี้ว่า สิ่งแรกรัฐบาลยังต้องการประคองให้อัตราการเจริญเติบโตเป็น ไปอย่างมีเสถียรภาพ ประคอง momentum ต่อไป แต่เป้าหมายใหญ่ของรัฐบาลไม่ใช่เพียงประคอง GDP แต่เป็นสิ่งที่เราเรียกว่าเป็นการ transform หรือการแปลงการพลิกโฉมประเทศไทยเรื่องนี้สำคัญ มาก ๆ ที่เดียว

transform นั้นต่างจาก reform reform คือการปฏิรูป ของเก่าเป็นอย่างไร ปรับเปลี่ยนแต่ transform นั้น หมายความว่าในบางสิ่งนั้นเปลี่ยนทั้งวิถีคิด เปลี่ยนทั้งแนวทาง สิ่งที่จะ transform หลักการใหญ่ ๆ ในประเทศไทย

1. ในปี 2548 เป็นต้นไป เศรษฐกิจจากหญ้า พื้นฐาน ต้องแข็งแกร่ง เรื่องที่เสนอออกมา คือการแปลงทรัพย์สินเป็นทุน เรื่องนี้เป็นเรื่องใหญ่ ถ้าทำสำเร็จมี impact ผลกระทบมหาศาลท่าน หลับตานึกภาพดู คนเป็นหมื่นเป็นแสน แต่เดิมยากจนไม่มีปัจจัยการผลิต ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเงิน ทุนได้ ถ้าหากว่าเขามีความเป็นเจ้าของในทรัพย์สินเหล่านั้น เขามีกระดาดขึ้นหนึ่งระบู่ว่าเป็นเจ้าของ ถ้าเขาสามารถเอากระดาดใบนั้นเปลี่ยนเป็นทุนให้ไปผลิตได้ การผลิตมันจะเกิดอะไรขึ้นในประเทศไทย อย่าไปดูถูกว่าคนยากคนจนนั้นใช้เงินไม่เป็น เขาไม่มีโอกาสใช้ต่างหาก ฉะนั้นนโยบายที่ 1 เราทราบแล้ว ปี 47 จะผลักดันออกมา

2. เรื่องการพัฒนาภาคเกษตรกรรมนั้น เป็นนโยบายที่นายกรัฐมนตรีผลักดันมาตลอด สินค้าเกษตรกรรมราคาต้องดี productivity ต้องดี อันนี้เป็นนโยบายหลักของกระทรวงเกษตรฯ เรื่องของมิสเตอร์มังคุด มิสเตอร์ข้าว จะค่อย ๆ ททยออกมา ฉะนั้นในอนาคตข้างหน้า ในแต่ละ กระทรวงโดยเฉพาะอย่างยิ่งกระทรวงเกษตรฯ และกระทรวงพาณิชย์ สิ่งเหล่านี้จะเริ่มปรากฏอยู่ในการจัดสรรงบประมาณ

3. นโยบายที่ท่านนายกรัฐมนตรีเพิ่งผลักดันให้เป็นรูปธรรม คือการให้ประชาชนที่มีหนี้สิน นั้นมาจดทะเบียน ให้รู้เลยว่าเป็นหนี้กันอย่างไร เท่าไร เป็นหนี้ใคร รัฐบาลนั้นก็บอกสถาบันการเงิน ของรัฐ หาทางให้ความช่วยเหลือคนเหล่านั้น อันนี้เป็นสิ่งซึ่งไม่เคยปรากฏในรัฐบาลของชาติใดในโลก นั้นคือการให้โอกาสแก่คนยากจน

4. เรื่องของ OTOP มาถึงวันนี้ความหวังที่ตั้งไว้สูงมาก แต่ถ้าทำสำเร็จเรื่องนี้เป็นเรื่อง ใหญ่จะเปลี่ยนทั้งโครงสร้างของการส่งออก จะเปลี่ยนทั้งโครงสร้างของสินค้าที่ขายแก่นักท่องเที่ยว จะกลายเป็นสินค้าที่ก่อให้เกิดรายได้เพิ่มเติมแก่ท้องถิ่นอย่างมหาศาล แต่เดิมนั้นเราถามว่า ถ้าหมด หน้าหนาวบ้านจะทำอะไร เราเคยถามว่ากองทุนหมู่บ้านเข้าไปแล้วจะทำอะไร เราเคยบอกว่าถ้า



ธนาคารออมสิน ธกส. เอาเงินเข้าไปช่วยเหลือจะให้เขาช่วยทำอะไร OTOP ตอบได้ทันที ณ วันนี้จาก OTOP ซึ่งคนไม่เคยรู้จัก วันนี้กำลังก้าวไปสู่ระดับโลกแล้ว แต่คำถามอยู่ที่ว่าจะทำอย่างไร ให้ OTOP มีมาตรฐานสูง คุณภาพสูง Style ดีขึ้น เมื่อวานนี้ผมได้มีโอกาสไปงานที่รัฐมนตรีพาณิชย์ อธิการบดีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จัดร่วมกับคลินิกเทคโนโลยีที่วังริ นครนายก เป็นโครงการที่ดีมาก เป็นสิ่งที่ผมตั้งใจมาก ๆ ว่าจะทำให้ได้ เขาเอาสินค้า OTOP ที่เกี่ยวข้องกับอาหาร ผู้ประกอบการทั้งหลายมาเข้าโครงการ design หลักสูตร เรื่องของการรักษาคุณภาพอาหาร ฉะนั้นอาหารที่แปรรูปแล้วจะเก็บไว้ได้นาน มีหลักสูตรเรื่องการทำ Packaging ทึบท้อ มีหลักสูตรเรื่องของการตลาด เรื่องของราคา การขายขายอย่างไร เหล่านี้เป็นต้น ผมไปพบกับพ่อค้า แม่ค้า อายุตั้งแต่ 20 กว่าถึง 60 กว่า แต่ละคนเล่าให้ฟังว่า เดิมขายได้เดือนละไม่กี่พันบาท เดือนนี้ขายได้เดือนละเป็นแสน มีคุณยายอยู่คนหนึ่ง ทำปลา concept ของขายคือต้องการก้าวจาก frozen ไปสู่ microwave นี่คือการคิดของคุณยายต่างจังหวัด เราสอบถามแต่ละท่านมา ดูจากสินค้าที่เขาขาย อันนี้เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งเห็นตะกร้าทำด้วยหวาย ชิ้นเล็ก ๆ ไม่ใหญ่ ทำอย่างดี ชิ้นหนึ่ง 2-3 พันบาท ทำขายไม่ทัน ผมบอกกับ staff ทำงานว่า ถ้าเราสามารถมี clinic เหมือนวังริทุกภาค ขณะนี้เรารู้แล้วว่า เรามีสินค้า OTOP ที่ชนะเลิศ 3 ดาว - 5 ดาว อยู่ที่จังหวัดใด กลุ่มใด ถ้าเราสามารถมี clinic เหล่านี้ตามแต่ละศูนย์ design หลักสูตรเหล่านี้ โดยมีสถาบันการศึกษาเข้ามา join ให้มาสอดคล้องกับสินค้าแต่ละประเภท แยกเป็นเรื่องของอาหาร แยกเป็นเรื่องของ handicraft แยกเป็นเรื่องของสิ่งทอ แยกเป็นเรื่องแต่ละเรื่องไปในเวลาไม่ช้าสินค้าเหล่านี้จะถูก upgrade ขึ้นทันที เป็นการทำงานที่ถึงลูกถึงคน แล้วเราก็หาช่องทางตลาดให้เขา ขณะนี้เราสามารถเซ็น MOU กับหลาย ๆ แห่ง แต่เรายังไม่สามารถป้อนสินค้าไปได้ ลักษณะเช่นนี้ถ้าทำอย่างตั้งใจ มีงบประมาณเฉพาะทุกคนทุ่มเท ภายใน 3-5 ปี รับประกันได้ว่า เจ้าตำหรับที่โออิตะนั้นต้องส่งคนมาดูงานที่เมืองไทย เป็นเรื่องที่จะช่วยชาวบ้านสูงมาก เพราะว่าอีกหน่วยจะแปรสภาพจากชาวบ้านธรรมดาเป็นวิสาหกิจชุมชน เอาธนาคารออมสินเข้าไปช่วย กองทุนหมู่บ้านเข้าไปช่วย สถาบันการศึกษาเข้าไปช่วย สิ่งเหล่านี้ผลลัพธ์ยิ่งใหญ่มาก ตัวที่โดดเด่นจะกลายเป็นสินค้าส่งออกในอนาคตข้างหน้า อย่าได้ภูมิใจว่าเรามีสินค้าส่งออกสูง สินค้าส่งออกบางตัวเป็นสินค้าส่งออกแห่งอดีต เป็นสินค้าซึ่งต่างประเทศมาตั้งฐานในเมืองไทย เรารับจ้างประกอบ รับจ้างทำของ ขณะนี้ไม่ว่าประเทศไทย มาเลเซีย สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ เหมือนกันหมดทุกคนต่างพยายามหาว่าเราจะมีสินค้าอะไรในอนาคตข้างหน้าที่เป็นเอกลักษณ์คนอื่น ไม่สามารถเลียนแบบได้ OTOP นี้แหละจะเป็นตัวทดแทนในอนาคตข้างหน้า ขณะนี้มาเลเซียกำลังทำ OTOP มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ กำลังเริ่มทำ OTOP ฟิลิปปินส์แต่ละประเทศ คิดเหมือนกันหมด อันนี้เป็นสินค้าเป็นกิจกรรมแห่งอนาคต โครงการ 30 บาท ต่อเนื่องแน่นอน โครงการบ้านเอื้ออาทรปีหน้า 140,000 หน่วย ปีถัดไป 150,000 หน่วย ต่อเนื่องจนครบ 600,000 หน่วย สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ต้องการที่จะทำให้รากหญ้าแข็งแกร่ง

อีกส่วนหนึ่งของนโยบายหลัก ๆ ก็คือ นโยบายที่ต้องการยกระดับความสามารถเชิงแข่งขันของผลผลิตอันนี้สำคัญ เพื่อระยะยาวก็คือ



1. อุตสาหกรรมเป้าหมาย เรากำหนดอุตสาหกรรมไว้แล้ว 5-6 ประเภท ตั้งแต่อาหารแปรรูป ยานยนต์ สิ่งทอ แฟชั่น ท่องเที่ยว และอื่น ๆ ในแต่ละประเภทเหล่านี้กระทรวงที่เกี่ยวข้องจะต้องพยายามพัฒนาความเข้มแข็งให้สามารถแข่งขันได้ อาหารจะแข่งขันอย่างไร จะ design อย่างไร เรื่องยานยนต์ทุนคนใน Asia ยอมรับแล้วว่าเราสามารถเป็น Detroit แห่ง Asia แต่เรามีคู่แข่งสำคัญคือจีน เรายังล้าหน้าจีนอยู่ช่วงตัว มีเวลา time lag ประมาณ 5 ปี ในช่วง 5 ปีนี้เราหยุดนิ่งไม่ได้ ต้องพัฒนาตนเอง เพื่อให้แข่งกับจีนให้ได้ ฉะนั้นใน 10 ปีข้างหน้านี้ ศูนย์กลางรถยนต์ใน Asia มีแค่ 2 จุด คือจีนกับไทย ฉะนั้นกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับยานยนต์จะทำอย่างไร จะพัฒนาอย่างไร สถาบันยานยนต์จะทำอย่างไร

เรื่องการท่องเที่ยวคงจะไม่ใช้แค่ส่งเสริมการขายตลอดไป เรื่องของการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ ๆ การเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน ทำเป็น Package ขึ้นมา Click ใหม่ ๆ นโยบายใหม่ ๆ ต้องออกมา เพื่อให้การท่องเที่ยวนั้นเป็นการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ และการท่องเที่ยวต้องเชื่อมโยงกับการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยว ตัวเลขที่บอกว่านักท่องเที่ยวที่ไปภูเก็ต 18 ล้านคน ปีหนึ่งได้ 5 ล้านคน แต่เงินที่ใช้ 100 เหรียญต่อวัน 100 เหรียญ ก็คือ 100 บาทของฝรั่งไม่สูงต่ำมาก ทำอย่างไร จะให้เกิดอำนาจซื้อ ให้ฝรั่งใช้จ่ายใช้สอยมากที่สุด อันนี้เป็นหน้าที่หลักของการท่องเที่ยวต้องคิดออกมา นี่คืออุตสาหกรรมเป้าหมายที่ยกเป็นตัวอย่าง ฉะนั้น แต่ละกระทรวงที่เกี่ยวข้องต้องไปศึกษาดูว่าจะไรที่เกี่ยวข้องกับตนเอง

2. การสร้างนักรบใหม่ นี่คือนโยบายที่สำคัญที่ท่านนายกฯมอบหมายให้กระทรวงอุตสาหกรรม การสร้างผู้ประกอบการใหม่ งบประมาณในอนาคตข้างหน้าต้องมาสู่ส่วนนี้แน่นอนผู้ประกอบการใหม่กับ SME คือตัวหลัก เมื่อวานนี้บังคับกับกระทรวงอุตสาหกรรมสองนโยบายคือ ผู้ประกอบการใหม่กับ SME จะเป็นสิ่งที่กระทรวงอุตสาหกรรมผลักดันในปีถัดมาและจะอย่างไร ขณะนี้งบประมาณมีแล้ว Bank บ.อ.ย. มีแล้ว อยู่อยู่ที่การผลักดันให้เกิดขึ้นให้ได้ เพราะถ้ามันเกิดขึ้นคนเหล่านี้คือผู้ประกอบการในอนาคต ประเทศอื่นจบการศึกษาปริญญาตรี จบการศึกษาดิ ๆ มีแต่คิดว่าเขาจะสร้างตัวอย่างไรในอนาคตข้างหน้า เขาฝึกคนคิดว่าจะสร้างฐานะอย่างไร ทำการค้าอะไร สร้างอาณาจักรของตัวเองอย่างไร ของเราอุตสาหกรรมที่ชวนชววยไปเรียน Harvard กลับมาขอทำงานบริษัท ขอรับจ้าง ขอเป็นพนักงานราชการ รัฐวิสาหกิจเป็นส่วนใหญ่ ไม่ใช่ไม่ตื่นครับ ดี แต่กลายเป็นว่าทั้งหมดคิดอย่างไร มีไม่กี่คนคิดว่าจบแล้วจะไปทำธุรกิจอันนั้น จะก้าวไปสู่ระดับโลก ถ้าไม่มีคนคิดประกอบการก็ไม่มี engine of work ก็ไม่มีกิจการจ้างงาน รัฐบาลเป็นคนจ้างงาน สร้างงานอย่างเดียว เพราะฉะนั้นรัฐบาลนี้จึงให้อุตสาหกรรมรับไปในเรื่องผู้ประกอบการและ SME

ฉะนั้นถ้ายุทธศาสตร์เน้นเรื่องของการสร้างผู้ประกอบการใหม่ เน้นเรื่อง SME เน้นเรื่องการพัฒนาท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ สิ่งที่สำคัญตามมาเรื่องหนึ่งคือ เรื่องของผู้ว่า CEO เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญมาก ๆ ถ้านโยบายนี้สำเร็จต้องใช้เวลาสักพักหนึ่ง ประเทศไทยพลิกหน้ามือเป็นหลังมือแน่นอน เราให้ผู้ว่า CEO ทำการฝึกอบรม ที่ฝึกอบรมไม่ใช่เป็นการไปสอนเขา เพราะว่าเขาเติบโตมาตามเส้น



ทางของเขา เขามีความสามารถไม่เช่นนั้นเขาไม่สามารถเป็นผู้ว่าได้ แต่ว่าถ้าเราต้องการให้เขาเป็น CEO คือดูแลเขากว้างขึ้นมีผู้รับผิดชอบงาน โลกทัศน์ต้องกว้างขึ้น แต่เดิมนั้นผู้ว่าอยู่ใต้ปลัดกระทรวงมหาดไทย อยู่ใต้รัฐมนตรีมหาดไทย ว่ากันเป็นขั้น ๆ โครงสร้างการบริหารแผ่นดินของประเทศไทยเป็นขั้น ๆ มี Line of command ในอนาคตข้างหน้ามันจะเปลี่ยน จะกลายเป็นเหมือนกับ Network เป็นระบบประสาท มี node อยู่ตรงกลาง และมีกลุ่มที่เชื่อมโยงไปเรื่อย ๆ ผู้ว่า CEO จะกลายเป็น node ศูนย์รวม ประสาทศูนย์หนึ่ง และก็เชื่อมโยงกับผู้เกี่ยวข้อง ฉะนั้นผู้ว่าคือผู้ที่จะต้องรับผิดชอบงานที่กว้างขึ้น เมื่อผ่านการอบรม จากนั้นก็ให้มีการรวมกลุ่มของจังหวัดที่เกี่ยวข้อง เป็นประเทศแรกในโลกที่เอาจังหวัดที่มีความสัมพันธ์เชิงยุทธศาสตร์มารวมกัน เอาผู้ว่าเหล่านั้นมาวางยุทธศาสตร์ร่วมกัน ท่านหลักคานิกภาพดี ๆ จากแต่เดิมาการท่องเที่ยวเป็นตัวอย่าง การท่องเที่ยวเวลานี้พวกผมไปประชุมที่ภูเก็ตสองปีที่แล้ว สมมติว่าผังเมืองต้องเปลี่ยน ความสะอาดต้องเปลี่ยนเรื่องผังเมือง ถามว่าใครทำหน้าที่นี้มหาดไทย ความสะอาดบอกว่าสาธารณสุข แหล่งท่องเที่ยวยังไม่รู้ว่าเป็นใครในขณะนั้น แต่ละเรื่องแต่ละอย่าง แต่ละกระทรวงทำ ไม่สามารถสั่งการรวมศูนย์ได้ ฉะนั้นเมื่อไม่สามารถสั่งการรวมศูนย์ได้ การเติบโตของจังหวัดท่องเที่ยว มันก็เป็นไปตามยถากรรม มันกลายเป็นการเติบโตที่ติดตามแรงผลักดันของกลไกตลาด สิ่งเหล่านี้เป็นแค่ตัวอย่าง แต่เมื่อเรามีผู้ว่า CEO อะไรเกิดขึ้น สมมติผู้ว่าภูเก็ตและจังหวัดใกล้เคียงที่อยู่ในกลุ่มยุทธศาสตร์ มาดูกันว่าภูเก็ตและสหายต้องการเป็นอย่างนี้ในอนาคตข้างหน้า ภูเก็ตต้องการเป็นอย่างนั้น กระบี่เป็นอย่างนี้ พังงาเป็นอย่างนี้ จะเสริมกันได้อย่างไร จะดึงดูดนักท่องเที่ยวมาตรงนี้ได้อย่างไรไป Road Show ใหม่? ไปหาจังหวัดใหญ่ ๆ ในต่างประเทศดึงเขาเข้ามา Tour เลยไหม ไม่ต้องผ่าน ท.ท.ท. ไม่ต้องผ่านกระทรวงท่องเที่ยว ไปพุกโกะ แลกเปลี่ยนการท่องเที่ยวด้วยกันไหม จะสร้าง IT City ที่ภูเก็ต เพื่อจะให้บรรดาคนที่มีความสามารถสูงโยกถิ่นฐานมาอยู่ภูเก็ตจะอย่างไร นี่แค่หนึ่งกิจกรรมท่องเที่ยวอะไรเกิดขึ้น มันแปลว่าแต่เดิมซึ่งส่วนกลางกำหนดเส้นทางชีวิตให้เดิน อนาคตข้างหน้าส่วนกลางจะให้ Guide Line กว้าง ๆ แต่กลุ่มจังหวัดเหล่านั้นจะคุยกันว่าเส้นทางเดินจะเป็นอย่างไร ถ้าเป็นอย่างนี้ทุก ๆ กิจกรรม คำว่าประเทศชาติจะเลวลงนั้นไม่มีเด็ดขาด เปรียบกับชีวิตคนธรรมดาคน ๆ หนึ่งตั้งใจว่าข้างหน้าเขาต้องการไปจุดไหน เขาควรจะทำอะไร เขาควรจะทำอะไร เขาควรจะทำงานด้านไหนเพื่อเข้าไปสู่จุดนั้น กับคนอื่นคนหนึ่งไม่เคยคิดเลยว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร ตื่นเช้าเดินไปข้างหน้าโดยไม่มีทิศทาง ไม่รู้จะเรียนอะไร ไม่รู้จะทำงานอะไร สองคนนี้ คำถามถามว่า ใครควรจะมีความคิดดีกว่าใคร นี่แค่หนึ่งจังหวัดหนึ่งกิจกรรมเศรษฐกิจ อนาคตข้างหน้าลักษณะผู้ว่า CEO นั้น ดูแลทั้งเศรษฐกิจดูแลทั้งสังคม ถ้ายุทธศาสตร์เกิดขึ้นจากกลุ่มจังหวัด อนาคตข้างหน้า งบประมาณส่วนหนึ่งก็ต้องมาจากจังหวัดคิดขึ้นมา แต่ในขณะเดียวกันแต่ละกระทรวงทุกคนทราบว่ายุทธศาสตร์หลักของรัฐบาลคืออะไร แต่ละกระทรวงก็ต้องกลับไปกระทรวงทำยุทธศาสตร์ของกระทรวง สอดรับกับ ยุทธศาสตร์หลักที่รัฐบาลตั้งเอาไว้ Concept ก็คือว่าภายในเดือนสองเดือนนี้ รัฐมนตรีของแต่ละกระทรวงต้องเรียกประชุมยุทธศาสตร์ของกระทรวงว่ายุทธศาสตร์ข้างหน้าปี 48 ของเขานั้น ต้องมีกิจกรรมอะไรบ้าง เพื่อให้สอดรับกับ



นโยบายหลักของรัฐบาล เป็นการเริ่มเปลี่ยนแปลงจาก concept ที่ว่า แต่เดิมมี cake อยู่ก้อนหนึ่ง ถึงเวลาก็แบ่งกันไปภายในก้อนนั้นอย่าให้เกิน เพราะมี cake อยู่แค่นี้ ตอนนี่เปลี่ยนไปว่าประเทศจะไปทางไหน ยุทธศาสตร์หลักคืออะไร แต่สาระทรวงยุทธศาสตร์หลักคือ อะไร จะทำอะไร โครงการมีอะไรบ้าง แล้วค่อยแตกเป็นตัวเงินว่างงบประมาณของกระทรวงนั้นเท่าไร จากนั้นงบประมาณเหล่านี้เมื่อมารวมกันก็กลายเป็นงบประมาณแผ่นดิน

เราจะแก้ไขปัญหอย่างไรที่บอกว่า คนทำไม่ได้ใช้ คนใช้ไม่ได้ทำ กระทรวงก็ต่อว่าสำนักงาน งบประมาณว่าคุณมาตัดของผมได้อย่างไร ของสำคัญตัดเกลี้ยงเลย ของไม่สำคัญให้ทางสำนักงาน งบประมาณก็บอกว่าต่อจากนี้ไป ณ ช่วงเวลาที่กระทรวงทำยุทธศาสตร์เขาจะส่งทีมงานไปประกอบให้เรียนรู้ร่วมกันเลย ให้มองร่วมกันเลย เสร็จแล้ว เมื่อกลับมาสู่การทำแผนรายนั้น เขารู้ว่าตรงไหนสำคัญ ตรงไหนไม่สำคัญ หมดปัญหาเรื่องคนทำไม่ได้ใช้ คนใช้ไม่ได้ทำ ฉะนั้น ณ จุดนี้ท่านจะเห็นแล้วว่าการทำงานงบประมาณ จะเริ่มเข้าไปสู่สิ่งที่เราเรียกว่ามียุทธศาสตร์เป็นตัวนำ และยุทธศาสตร์นั้นแตกมาเป็นงบประมาณ งบประมาณก่อนที่ 1 เป็นงบประมาณแยกตาม function คือ ตามกระทรวง งบประมาณก่อนที่ 2 เป็นงบประมาณที่แยกตามพื้นที่คือ กลุ่มจังหวัดซึ่งหลังจากที่เขา present เรื่องของยุทธศาสตร์จังหวัดให้นายกฯ ฟังแล้ว แต่ละจังหวัดต้องไปทำงานงบประมาณของจังหวัดอีกครั้งหนึ่ง present ต่อรองนายกฯ ที่ดูแลกลุ่มจังหวัดเหล่านั้น ฉะนั้นงบประมาณ 2 ก่อนนี้ งบประมาณของกระทรวงจะเน้นงบประมาณกลางซึ่งกว้างและเป็นวางพื้นฐานของประเทศ แต่งบประมาณอีกส่วนหนึ่งคือ งบประมาณจังหวัด จะเป็นงบประมาณในพื้นที่ 2 ส่วนนี้แน่นอนที่สุด บางส่วนแยกออกจากกัน แต่บางส่วนนั้นต้องสอดคล้องซึ่งกันและกัน เช่น กระทรวงอุตสาหกรรมบอกว่าเขาต้องการที่จะพัฒนานิคมอุตสาหกรรมในจังหวัดเหล่านั้น กระทรวงคมนาคมบอกว่าต้องการทำเส้นทางถนนจากภาคเหนือของไทยเข้าไปสู่จีน เป็นต้น จังหวัดใดที่เกี่ยวข้องกับเส้นทางที่ต้องทำเส้นทางคมนาคม งบประมาณเหล่านั้นก็ต้องคิดว่าเป็นการ cross ระหว่างกระทรวงกับจังหวัดไม่ซ้ำซ้อน ถือว่าเป็นก้อนเดียวกันแต่ว่าในขั้นตอนของการทำยุทธศาสตร์ต้องมีการคุยกัน

อีกส่วนหนึ่งเป็นส่วนที่เรียกว่า agenda เช่นเป็นนโยบายที่เกิดขึ้นมา ไม่ใช่ว่ากระทรวงหนึ่ง กระทรวงใดเป็นเจ้าของ เช่น พรุ่งนี้นายกฯ และ ค.ร.ม. อาจจะบอกว่าอันนี้เป็นยุทธศาสตร์สำคัญมีเงินสักก้อนใหม่ ไปทำยุทธศาสตร์ คณะกรรมการชุดหนึ่งช่วยดูแลมี 3-4 กระทรวงเป็นเจ้าของ อันนี้เป็น agenda base ฉะนั้นงบประมาณจะกลายเป็นว่าจากแต่เดิมมาจากตรงกลาง อนาคตข้างหน้าจะเป็นการประสานกันระหว่าง function, area, และ agenda แน่แน่นอนที่สุด เริ่มต้นมันต้องขลุกขลักบ้างเรื่องธรรมดา สักพักเดียวเรียนรู้เองว่าปัญหาอยู่ตรงไหน แล้วจะแก้กันได้อย่างไร อย่าไปกังวล งบประมาณของระบบราชการก็จะเริ่มปรับเปลี่ยน งบที่สำคัญมาก ๆ อีกตัวหนึ่งที่ไม่เคยมีใครพูดถึงเลยก็คืองบของรัฐวิสาหกิจ จากนี้เป็นต้นไป การแต่งตั้ง board ของรัฐวิสาหกิจ จะไม่ใช่แต่งตั้งกันง่าย ๆ เพราะว่า president หรือผู้อำนวยการของรัฐวิสาหกิจกับ board จะต้องรับผิดชอบต่อแผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงคือรัฐมนตรี แต่เดิมนั้นส่วนใหญ่จะมากกระจุกตัวที่คลัง



แต่อนาคตข้างหน้ากระทรวงจะมีส่วนสำคัญมากต่อการดูแลรัฐวิสาหกิจ ถ้าผู้ว่ารัฐวิสาหกิจท่านใด board รัฐวิสาหกิจกลุ่มไหน ถ้าไม่สามารถบริหารรัฐวิสาหกิจเหล่านั้นให้ได้ดีทั้ง ๆ ที่มีศักยภาพ การเปลี่ยนแปลงก็ต้องเกิดขึ้น ผู้บริหารไม่สามารถที่จะนั่งอยู่ข้างหลังพอดังเวลาทำงานเสนองานกระทรวง การคลังไม่มีใครรู้ เป็นไปไม่ได้แล้ว เขาต้องวางแผนว่าปีหน้าเขาจะทำอะไร เป้าหมายเท่าไร กำไร หรือขาดทุน ถ้าขาดทุน turn around ภายในกี่ปี จะ corporatize อย่งไรจะเข้าตลาดหุ้นเมื่อไร และ board รับผิดชอบรัฐมนตรี endorse ฉะนั้นในอนาคตข้างหน้ารัฐมนตรีจะมีบทบาทสำคัญ

1. กำหนดยุทธศาสตร์ รับผิดชอบงบประมาณของกระทรวง และในอนาคตอาจจะมีการ sign agreement รับผิดชอบแนวทางเหล่านี้ ปีหน้ายังไม่มี sign agreement ในอนาคตข้างหน้า ถ้ากฎหมายออกเมื่อไร รัฐมนตรีต้องรับผิดชอบ อีกซีกหนึ่งรับผิดชอบต่อ board รัฐวิสาหกิจการแทรกแซงทางการเมืองอย่างเช่นในอดีตต้องแทรกแซงอย่างมีเหตุมีผล แทรกแซงเพื่อให้การบริหารนั้นประกอบการได้ไม่อย่างนั้นต้องรับผิดชอบต่อผลประกอบการของรัฐวิสาหกิจ ไม่ใช่อะไรก็ตามศูนย์อยู่ที่กระทรวงการคลัง โครงการขนาดใหญ่รวมศูนย์อยู่ที่สภาพัฒน์ สภาพัฒน์ปีหนึ่งดูกันรอบหนึ่งแล้วก็เข้า ค.ร.ม. โครงการเป็นหมื่นล้าน เป็นไปได้อย่างไร อนาคตต้องเปลี่ยน นี่คือเรื่องของ strategic led budgeting คือการแก้ไขข้อบกพร่องที่ได้กล่าวมา

2. งบประมาณในอดีตคงที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ อนาคตข้างหน้าเรื่องของการทำงบประมาณกลางปี ถ้าหากว่ารายได้ดีขึ้น สถานการณ์โลกเปลี่ยนเกิดมีรายจ่ายที่จำเป็นที่ต้องทำ และการเพิ่มรายจ่ายเหล่านั้นไม่ได้ทำให้ macro economic indicator เสียหายแต่ประการใด ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคตข้างหน้าทำได้พักหนึ่ง ช่วงเวลาที่พอสมควร ถ้าเหตุการณ์โลกเปลี่ยน ผู้บริหารกระทรวงสามารถ review แผนงานของกระทรวงที่ผ่านมาว่าทำผิดหรือทำถูก ยุทธศาสตร์ที่วางไว้นั้นผิดพลาดหรือไม่ ผิดพลาดรีบปรับดีกว่าเดินไปข้างหน้าจนจบรายการ เปลืองทรัพยากรโดยที่ไม่ได้ประโยชน์ วิธีการนี้ถ้าประกาศออกไปเชื่อแน่ว่าจะต้องมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์แน่นอน แต่วิพากษ์วิจารณ์อย่างไรก็ไม่เกรงกลัว เอาเหตุผลมาว่ากัน การวางแผนข้างหน้าวางแผนเพราะว่าเราคิดว่าสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างนี้ เราคิดว่าดีที่สุดสำหรับประเทศไทย แต่ถ้าสิ่งแวดล้อมเปลี่ยน ถ้าผู้บริหารยังคงไม่เปลี่ยนเดินทะเลงำแพงชนกำแพง อย่างนี้ประชาชนไม่ควรเลือกมาบริหารแล้ว รัฐบาลอยู่ไม่ได้แล้ว ฉะนั้นระบบงบประมาณต้องเปลี่ยนแปลงแล้ว เพื่อให้มีการ review ยุทธศาสตร์ review งบประมาณได้ อันนี้อาจจะเป็นเรื่องใหญ่ที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงข้างหน้า แต่รัฐบาลตั้งใจไว้ว่าจะเปลี่ยนแปลง และได้ assign ท่านผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณแล้ว ให้ดูแลเรื่องนี้ ฉะนั้นคำว่า fix ตายตัว งบประมาณในอดีตจะกลายเป็นสิ่งที่เริ่มคล่องตัว ปรับเปลี่ยนได้ อย่าติดยึดมั่นนอนกระทั่งปรับเปลี่ยนอะไรไม่ได้

3. การรวมศูนย์ การคิด Top down, bottom up บนมาล่าง ล่างมาบน พื้นที่มีส่วนคิด รองนายกฯ มีส่วนคิด ที่สำคัญที่สุดงบประมาณนั้นจะกำหนดกรอบกว้าง ๆ แต่อนาคตข้างหน้าการ execute การปฏิบัติจะอยู่ที่พื้นที่ที่ front เป็นหลักใหญ่ ซึ่งท่านวุฒิมพันธุ์ จงกล่าวในรายละเอียดต่อไป ฉะนั้นการรวมศูนย์จะเริ่มกระจายออกไป



#### 4. การไม่มีตัวชี้วัด ต่อนี้ไปตัวชี้วัดจะเริ่มชัดเจน ผู้รับผิดชอบจะเริ่มชัดเจน

นี่คือความพยายามที่ต้องการให้เงินที่มีอยู่ ทรัพยากรที่มีอยู่ ถูกใช้อย่างมีเหตุผล ต้องพยายามให้โปร่งใส ให้มีทิศทาง ถ้าจะสูญเสียอย่าให้สูญเสียมากนัก เราเชื่อว่าด้วยวิธีการเช่นนี้ บวกกับการพยายามใช้เงินงบประมาณเหล่านั้นในการปฏิรูปประเทศให้ดีขึ้น เก็บภาษีได้มากขึ้น ลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็นที่เป็นงบประมาณจากระทรวงให้น้อยลง จัดการเรื่องบุคลากรให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น เงินที่มีอยู่ไม่มากจะทำให้ประเทศชาติก้าวไปข้างหน้าได้ดี ถ้าหากการเมืองมีเสถียรภาพช่วงเวลา 4-5 ปี จะสามารถเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ อย่างที่เดียว อะไรที่ไม่เคยเปลี่ยนก็จะปรับปรุงให้ดีขึ้น แต่การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ใช่เปลี่ยนเพราะอยากเปลี่ยน แต่เปลี่ยนเพราะว่าจำเป็นจะต้องเปลี่ยน ถ้าเราไปดูประเทศอื่นนั้น การแข่งขันนั้นจะสูง ฉะนั้นเราจะเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งที่ดีขึ้น แต่คนที่หนักคือ รัฐบาล คนแรกต้องชี้แจงให้เข้าใจว่าเปลี่ยนแปลงเพราะอย่างนี้ คนที่หนักฝ่ายที่สองก็คือ คนที่ถูกกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโดยตรง สิ่งเหล่านี้ไม่เคยทำ พอจะเริ่มรู้สึกไม่ตึงเครียด ถ้าเราคิดว่าการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่วนร่วมปัญหา ก็ไม่มี คนที่ต้องปรับแนวคิดมาก ๆ อีกคนคือ สำนักงบประมาณ แต่สำนักงบประมาณนั้นขอเรียนว่าเปลี่ยนแปลงเร็ว active มาก อันนี้ต้องขอชมเชย ฉะนั้นถ้าเขารู้ว่าขณะนี้เขากำลังเปลี่ยนแปลง เขาต้องเริ่มเข้าไปอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่มข้าราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ก้าวไปด้วยกัน เรียนรู้ไปด้วยกัน ทำงานงบประมาณไปด้วยกัน เป็น facilitator ไม่ใช่เป็นคนถืออิโต้หรือกรรไกรตัดงบประมาณ คนละอย่างแล้ว ฉะนั้นความเข้าใจกัน ความรู้สึกนึกคิดที่ดีต่อกันก็จะเกิดขึ้น อันนี้คือสิ่งที่ผมพยายามสรุปกว้าง ๆ ให้ฟังว่า นี่คือสิ่งที่เราต้องการทำให้ดีขึ้น ใช้งบประมาณเปลี่ยนจากระบบของการบัญชีเปลี่ยนจากระบบของการเอาเงินมาเพื่อจัดสรร กลายเป็นเครื่องมือของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ถ้าเรามีการบริหารเชิงกลยุทธ์ งบประมาณแต่ละเม็ดจะเกิดผลสูงมาก นโยบายหลัก ๆ เหล่านี้ที่กล่าวมา GDP 10% เรื่องเล็ก และผมเชื่อว่าทุกคนจะทำได้ และฝากความหวังไว้กับพวกท่าน

ที่มา : เทปคำบรรยายพิเศษ เรื่อง “การจัดการงบประมาณเข้ายุคทศวรรษ” ในการประชุมสัมมนา “การเตรียมความพร้อม ในการจัดการงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548” ณ ห้องคอนเวนชันฮอลล์ โรงแรมรามาร์คเดนมาร์ก วันที่ 15 พฤศจิกายน 2546



# ประมวลภาพภารกิจผู้บริหาร



## ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการประจำกับข้าราชการการเมือง

นายโกศล พลกุล รองนายกรัฐมนตรี เป็นประธานเปิดการสัมมนาและบรรยาย เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการประจำกับข้าราชการการเมือง ในยุคพัฒนาระบบราชการ” ซึ่งเป็นโครงการความร่วมมือระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากับสมาคมข้าราชการพลเรือน โดยมีศาสตราจารย์ ร.ต.อ.วรเดช จันทรวงศ์ เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา และนายพนอล เองเจริญ นายกสมาคมข้าราชการพลเรือน ให้การต้อนรับ ณ โรงแรมเอเชีย กรุงเทพมหานคร



## ผลิตและพัฒนากำลังคนด้านวิศวกรรมศาสตร์

ศาสตราจารย์ ร.ต.อ.วรเดช จันทรวงศ์ เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นประธานในพิธีเปิดการประชุมสัมมนาเรื่อง “นโยบายและการวางแผนการผลิตและพัฒนาากำลังคนของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อสนองตอบต่อการพัฒนาประเทศด้านวิศวกรรมศาสตร์” โดยมีคณบดีและหัวหน้าภาควิชาวิศวกรรมศาสตร์ ตลอดจนนักวิชาการให้ความสนใจทั้งภาครัฐและเอกชน เข้าร่วมสัมมนาในครั้งนี้เป็นจำนวนมาก ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์





**คณะอนุกรรมการการอุดมศึกษาวุฒิสภาเยี่ยม สกอ.**

ศาสตราจารย์ ร.ต.อ.วรเดช จันทรศร เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา ให้การต้อนรับ นายวิบูลย์ แซ่มชื่น ประธานอนุกรรมการการอุดมศึกษา ในคณะกรรมการการศึกษา ศิลปะและวัฒนธรรม วุฒิสภา พร้อมคณะวุฒิสมาชิก รวมทั้งรับฟังบรรยายสรุปถึงภารกิจของหน่วยงานที่เน้นความเป็นเลิศด้านวิชาการต่าง ๆ ศูนย์ความเป็นเลิศ ในระดับอุดมศึกษาและภารกิจของหน่วยงานในกำกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เมื่อเร็วๆ นี้

**บริการข่าวสารด้านการอุดมศึกษา**

อนุสารอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา	เอกสารเผยแพร่รายเดือน นำเสนอข้อมูลและความก้าวหน้าของการอุดมศึกษาไทย
---	---

จดหมายข่าวรายสัปดาห์	นำเสนอข่าวสารความเคลื่อนไหวในแวดวงอุดมศึกษา
----------------------	---

<http://www.mua.go.th> เว็บไซต์เดิมของทบวงมหาวิทยาลัย ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาให้บริการข้อมูลข่าวสารด้านการอุดมศึกษา และเผยแพร่ภารกิจ/กิจกรรมของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในสังกัดพร้อม 135 แห่ง แก่ประชาชนทั่วไป

อนุสารอุดมศึกษา จัดทำโดย : ฝ่ายประชาสัมพันธ์ กลุ่มสารนิเทศ สำนักงานอำนวยการ  
 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 328 ถนนศรีอยุธยา เขตราชเทวี กทม. 10401  
 โทรศัพท์ 0-2354-5603, 0-2354-5500 ต่อ 611 โทรสาร. 0-2354-5603  
 E-mail : pr\_mua@hotmail.com

