

## คำบรรยายพิเศษ

### เรื่อง มิติใหม่งบประมาณไทย ก้าวไกลสู่ e – Budgeting

โดย ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี พ.ต.ท. ดร. ทักษิณ ชินวัตร

วันจันทร์ที่ 29 กันยายน 2546

ณ ห้องประชุมใหญ่ศูนย์ประชุมองค์การสหประชาชาติ

นมัสการพระคุณเจ้า ท่านรองนายกรัฐมนตรี ท่านผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ ท่านผู้บริหารระดับสูง ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ท่านนักวิชาการทุกท่าน

ก่อนอื่นผมต้องขอขอบคุณสำนักงบประมาณที่จัดการสัมมนา เรื่องมิติใหม่งบประมาณไทย ก้าวไกลสู่ e – Budgeting ในวันนี้ และเชิญท่านผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านงบประมาณมาร่วมกันในวันนี้อย่างพร้อมเพรียงกัน

เรื่องของงบประมาณนั้นภาคราชการก็มักจะใช้คำว่า “งบประมาณรายจ่าย” ส่วนภาคเอกชนนั้นก็คือเอาทั้งรายจ่ายและรายได้มาเป็นงบประมาณ แสดงให้เห็นถึงว่าการจัดงบประมาณหรือการทำงานงบประมาณในอดีตยังอยู่ paradigm เดิม เป็นลักษณะของงานที่เรียกว่า Division of Labor คือการแบ่งงานกันทำ ในลักษณะที่กระบวนการบริหารงานนั้นยังไม่เปลี่ยน แต่วันนี้กระบวนการนี้ได้เปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิง สำนักงบประมาณก็ได้ตอบสนองกระบวนการนี้ เปลี่ยนการบริหาร วันนี้หากภาครัฐหรือภาคเอกชนไม่สามารถปรับกระบวนการนี้ได้ guarantee ได้เลยว่าท่านยังล้าหลังแน่นอน ผมกล้ายืนยันว่า ข้าราชการไทยนั้นเก่งและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตัวเอง ผมได้พิสูจน์มาสองปีกว่า ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งเราเปลี่ยนโครงสร้างในเบื้องต้น และขณะนี้กำลังเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงาน เรากำลังจะเปลี่ยนระบบของการบริหารจัดการในด้านกำลังคนและเรื่องการเงิน ซึ่งการเปลี่ยนทุกขั้นตอนนั้นขอยืนยันกับพี่น้องประชาชนทุกคนและท่านผู้มีเกียรติในห้องนี้ว่า ผมได้รับความร่วมมือและเห็นพ้อง เห็นดี เห็นงามจากภาคราชการเป็นอย่างยิ่ง อย่างที่ท่านเห็นวันนี้ ผมแทบจะไม่ต้องพูดอะไรถ้าท่านได้เดินดู exhibition ของสำนักงบประมาณ สำนักงบประมาณได้มีความพร้อมในตัวเองในการเตรียมการปรับเปลี่ยน และก็มีการศึกษามาสองปีกว่า ๆ ได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่ก็ต้องมองว่ารัฐบาลคิดอย่างไร เมื่อรัฐบาลให้ธงไปว่าจะใช้ยุทธศาสตร์งบประมาณก็ปรับตาม นั่นเป็นเพียงขั้นต้น งบประมาณเป็นเพียงขาหนึ่งของการบริหารประเทศ อีกขาหนึ่งคือเรื่องของคน

วันนี้เท่าที่ผมดู exhibition สำนักงบประมาณเริ่มเข้าใจแล้วว่าถ้าบริหารงบประมาณ โดยมองแต่เรื่องงบประมาณ อย่างเดียวว่าจะตั้งงบประมาณเท่าไร ประมาณการรายได้ จะมีเท่าไร หรือว่าจะขาดดุลอีกเท่าไร หรือไม่ขาดดุล แล้วก็มาทำงานงบประมาณรายจ่าย ไม่ได้แล้ว วันนี้เรากำลังจะดูว่างบประมาณเป็นแกนกลางที่จะนำไปสู่หลาย ๆ แบบ หลาย ๆ ภาคส่วน สิ่งที่เรากำลังจะบอกว่า เรากำลัง

จะก้าวสู่การบริหารยุคใหม่ ถ้ามองว่าการบริหารยุคใหม่นั้น ส่วนที่สำคัญ ๆ คืออะไร ที่เราเรียกกันว่า twenty first century management model หรือเรียกว่ารูปแบบการบริหารจัดการในคริสต์ศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีเนื้อหาที่สำคัญสองส่วนคือ หนึ่ง ต้องเป็นการบริหารที่สามารถปรับตัวเองได้ตลอดเวลาเป็น adaptive อันที่สองคือ การ decentralize อย่าไปเข้าใจว่า การกระจายอำนาจคือการหลุดลอย แต่เป็นการมอบการตัดสินใจลงไปในระดับล่าง และมีระบบที่สามารถประเมินผล ตรวจสอบได้ ตัวสำคัญของรูปแบบของการบริหารจัดการในคริสต์ศตวรรษที่ 21 ก็คือ การบริหารที่ adaptive and decentralization หลักก็คือ พยายามให้คนที่มีความสามารถและมีความมุ่งมั่น ได้มีอำนาจตัดสินใจในทุก ๆ สถานการณ์ เพราะว่าเขาสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็น threat and opportunity ได้ตลอดเวลา คนที่มีความสามารถ มีความมุ่งมั่นแต่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตัวเอง หรือว่าสามารถปรับยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองต่อสิ่งที่มาคุกคาม หรือโอกาสที่เกิด ก็จะทำให้เสียโอกาส หรือว่าสิ่งคุกคามนั้นก็ทำร้ายเรามากขึ้นเรื่อย ๆ องค์กรก็จะเสียหายขึ้นเรื่อย ๆ เพราะฉะนั้นจึงเรียกว่า adaptive ต้องให้เขาสามารถตอบสนองทันทีเพื่อให้องค์กรนั้นเป็นองค์กรที่เข้มแข็ง นั่นคือ หลักของการบริหารในรูปแบบใหม่ แล้วทำอย่างไรให้ทีมที่อยู่ในพื้นที่ เช่น ทีมที่อยู่ในภูมิภาคคือผู้ว่า CEO หรือทีมที่อยู่ในต่างประเทศ คือ ทูต CEO ของเราก็คือ เป็นบริษัทก็คือ ทีมที่ต้องบริการลูกค้า ต้องพบกับลูกค้า ให้ทีมเหล่านั้นเป็นคนวางแผนการปฏิบัติงาน เพราะเป็นผู้สัมผัสกับประชาชนหรือลูกค้าโดยตรง ผู้นำต้องมีเวลาที่ทำทนายและให้การสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้มากที่สุด ผู้นำต้องปลื้มเวลาจากการที่คิดเองทำเองทุกอย่าง มาเป็นการคิดเพื่อทำทนายความสามารถของผู้ปฏิบัติ นอกจากทำทนายเขาแล้ว ต้องสอนแนะนำ และให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ นั่นคือการสร้างศักยภาพของการบริหาร เมื่อวกกลับมาดูเรื่องการงบประมาณ การที่เราทำอย่างนี้เราต้องการอะไร ต้องการความเร็ว ต้องการความโปร่งใสของข้อมูล ซึ่งต้องเป็นข้อมูลแบบ one truth คือมีข้อมูลเดียว ไม่ต้องมีการเล่นเกมตัวเลข หรือ number game อย่างเช่น มีการเพิ่มตัวเลขเพื่อที่จะบอกว่าตัวเองทำงานสำเร็จ และมันจะมีหลายตัวเลข ซึ่งความจริงแล้วในระบบที่เรากำลังจะไปสู่ ต้องมี one truth ซึ่งตัวเลขที่แสดงจะบอกได้เลยว่าอันนี้เขาพลาดไปต้องเอามาแก้ไข อันนี้ประสบความสำเร็จ ก็ทำต่อไป ที่พลาดเราต้องแก้ก่อนที่จะมีวิกฤติ หากปล่อยหมักหมมไว้จะเกิดวิกฤติเหมือนที่ผ่านมา เพราะทุกคนพยายามจะตอบว่าตัวเองทำถูก ไม่มีใครบอกว่าตัวเองทำผิด แล้วมันไม่มีตัวเลขที่ยืนยันว่า ใครทำถูก ใครทำผิด เราจะต้องยกเลิกระบบที่เรียกว่า remote control ระบบ command control เพื่อให้ตัวเลขดัชนีต่าง ๆ เป็นตัววัดความสำเร็จ

ที่นี่ เรามาดูเรื่องงบประมาณ งบประมาณของเรานี้เดิมทีเดียว เราทำงบประมาณรายจ่าย ทำอย่างไรรู้ใหม่ เมื่อกี้ผมไปดู ผมบอกกับผู้บริหารของสำนักงานงบประมาณว่าระบบดีมาก แต่ถ้าเราไม่ปรับวัฒนธรรมในการทำงาน ระบบคืออย่างนี้ก็ไม่ work วัฒนธรรมของเราก็คือ เมื่อเราต้องการยุทธศาสตร์ก็เอาตัวเลขรายจ่าย plug-in เข้าไปก่อน แล้วก็ตัวเลข ยุทธศาสตร์จริงที่เกิดจากการวางแผน

แผนเอาโครงการใส่เข้าไปแทน เพราะฉะนั้นตรงนี้นั้นนำมาได้ระดับหนึ่งแล้วแต่ยังไม่พอ ต่อไปนี้กรม อันนี้เรามองทางดิ่งก่อนนะครับ ทางดิ่งคือกรมต้องทำงบประมาณเอง และหากมองในทางราบ จังหวัด ต้องทำงบประมาณ ต่อไปมองต่างประเทศ ทูต คณะผู้บริหารต่างประเทศ ทูต CEO ต้องทำงบประมาณ แล้วเอางบประมาณส่วนต่าง ๆ มารวมกัน เป็นงบประมาณรวมของชาติ มันถึงจะเป็น sequence ที่ถูก ทำไม่ถึงต้องให้เขาทำงบประมาณ ก็เพราะเราบอกไว้ว่า จะให้เขามีอำนาจตัดสินใจ เราจะทำให้เขาใช้ ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพราะฉะนั้นเขาจะต้องเป็นคนบอกว่าจะทำอะไรบ้าง แล้วใช้เงินเท่าไร แล้วในที่สุดนะครับ ท่านจะเห็นว่าบางกรมจะมีความรู้สึกว่างานเยอะไป ไม่อยากได้แล้ว คนเยอะไป ขอเอาคน คินไปบางส่วน ได้ไหม เพราะรายจ่ายมีแค่เรื่องของคน ซึ่งจะเปรียบเทียบได้ว่า ทำไม่กรมนี่ รายจ่าย ประจำ มีเปอร์เซ็นต์สูง รายจ่ายทางยุทธศาสตร์ไม่มีเลย ตัวเลขทุกอย่างจะถูกนำมาเปรียบเทียบกันหมด เพราะทุกอย่างจะถูกทำอย่างโปร่งใส ซึ่งผมจะเริ่มให้เห็นชัด คือ ระบบของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะต้องตั้งเป้า ให้ชัด แล้วมีระบบวัดผล ในที่สุดคนเหล่านี้ก็จะแสดงออก ในเมื่อเราให้ความไว้วางใจเขา เขาจะแสดง ออกว่า จะทำอย่างนั้นอย่างนี้ เพราะเชื่อว่าทำได้ ทุกคนจะเริ่มผลักดันตัวเอง จะเริ่มขับเคลื่อนตัวเอง นั่นก็ คือการ ขับเคลื่อนองค์กรทั้งหมด เรื่องงบประมาณที่เคยรู้สึกว่าได้รับงบประมาณมาแค่นี้ โคนตัดไป จำนวนหนึ่งได้โตะมาแต่ยังไม่ได้แก้อ้อ อันนี้เปลี่ยนไปแล้ว เป็นเรื่องเก่าโบราณ แต่จะเล่าให้ฟังและค่อย ๆ แก้ไปที่ละขั้น

วันนี้ท่านทำ e - Budgeting การทำ e - Budgeting จะไป merge กับเรื่อง GFMS ที่เรา กำลัง จะทดลองใช้เดือนตุลาคมนี้ เพราะฉะนั้นจะมีตัวเลขจากทุกฝ่าย เมื่อตัวเลขจากทุกฝ่ายรวมเข้ามา เป็นระบบเดียวกัน รัฐบาลและทุกองค์กรสามารถประเมินผลความสำเร็จของตนเองได้อย่างชัดเจน เมื่อ ประเมินผลความสำเร็จของตัวเองแล้วยังไม่พอเราสามารถเทียบได้อีกว่าที่ว่าสำเร็จนี้ สอบได้หรือสอบตก เมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่นที่มีความคล้ายคลึงกัน แล้วยังไม่พอ เปรียบเทียบกับคนอื่นในประเทศ แล้วยัง ต้องเปรียบเทียบกับคนอื่นในต่างประเทศอีก ก็จะเกิดการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง เพราะว่า ถ้าคนไม่รู้ว่า อาการตัวเองเป็นอย่างไร แล้วทำงานไปวัน ๆ หนึ่ง ประสิทธิภาพก็ไม่มี แต่ถ้ารู้ว่าดีขึ้น แต่มันยังสอบตก อยู่ก็พยายามต่อไปให้ตัวเองสอบได้ เพราะฉะนั้นตัวเลขระบบงบประมาณทั้งหมดจะถูกนำมาเชื่อมโยง กันมากกว่าคำว่าเพียงงบประมาณเท่านั้น เพราะงบประมาณจะนำไปสู่เรื่องงาน ถ้าเราตั้งงบประมาณเพื่อ ให้คนแสดงศักยภาพ เพราะฉะนั้นเราต้องเริ่มต้นว่า ท่านต้องการใช้เงินไปทำอะไรบ้าง ถ้าท่านเอาไปไม่ เข้าทำไม่ต้องเอาไป แล้วต้องมีการวัดผลอีกว่า หนึ่งต้องดูก่อนว่านโยบายและยุทธศาสตร์ชาติอยู่ตรงไหน องค์กรของท่านปรับไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร ท่านจะมีส่วนช่วยชาติได้อย่างไร เมื่อท่านยังมีส่วนท่าน ต้องการใช้จ่ายเงินเท่าไร แล้วจะวัดผลความสำเร็จของท่านอย่างไร นั่นคือสิ่งที่งบประมาณจะต้องทำ

ปัจจุบันทุกคนเสียเวลากับการทำงานประมาณใช้เวลาานมาก นี่คืองบประมาณของรัฐบาลไทย ของภาคเอกชนก็เฉลี่ยประมาณ 6 เดือน แต่สิ่งที่ได้ คือ เป็นการควบคุมจากส่วนกลาง ควบคุมเงินก็คือควบคุม activity นั้นเอง การควบคุมเงินก็คือการจำกัดว่าให้ทำแค่นี้ มีกิจกรรมอะไรไม่ใช้เงินบ้าง เมื่อจะให้ทำ แต่เราไปควบคุมเงิน มันก็ทำไม่ได้ เพราะฉะนั้นระบบที่เสียเวลาไปตลอดเวลานั้นปี ๆ หนึ่ง เสียเวลานานมาก แล้วสิ่งที่ได้คือเป้าหมายที่กระด้าง ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ เพราะเงินมันมาล็อกไว้ เพราะฉะนั้นต่อไปข้างหน้า เมื่อรัฐบาลนี้เข้ามาก็มีเงินไว้ในส่วนกลางจำนวนหนึ่ง เพื่อตอบสนองต่อการแก้ปัญหาแต่จำนวนไม่มาก เพียงหนึ่งหรือสองเปอร์เซ็นต์เท่านั้น เพราะฉะนั้นต่อไปจะต้องมีการทำงานประมาณทีละหลายปี ผมอยากเห็นว่าเมื่อรัฐบาลหนึ่งเข้ามาแล้ว ประกาศนโยบายชัดเจนต่อประชาชน ประชาชนพอใจนโยบายนี้ อยากให้ปฏิบัติ การปฏิบัติต่อเนื่องเลย 4 ปี เพราะฉะนั้นควรทำงานประมาณ 4 ปี แต่ทำงานประมาณในลักษณะที่เป็นการทำงานตามยุทธศาสตร์ที่ serve มาจากข้างล่าง เอามารวมกันแล้วก็จัด แต่ยังไม่พอควรมีส่วนที่จะทำให้เกิดความคล่องตัวไว้อีกส่วนหนึ่ง แต่ไม่ใช่ทำแบบกระด้าง เพราะฉะนั้นการวัดผลความสำเร็จขององค์กรและของผู้บริหาร ประกอบกันกับเรื่องงบประมาณนั้นเป็นของคู่กัน ผมอยากเห็น กพร. กับสำนักงบประมาณทำงานกันอย่างใกล้ชิดเพื่อที่จะมีระบบวัดผลที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหาร ถ้าเราไม่ปรับประสิทธิภาพ ผมคิดว่าวันนี้เราจะเสียเปรียบ เพราะว่าบางประเทศเล็กกว่าเรา แต่มีความคล่องตัวในการบริหาร เราเป็นประเทศที่ไม่เล็กไม่ใหญ่ เพราะฉะนั้นการบริหารต้องคล่องตัวกว่านี้ ของเราจะต้องปรับเยอะ แม้กระทั่งเรื่องของการนำ Balanced Scorecard มาใช้ ก็เป็นสิ่งที่ควบคุมทำให้นโยบายกับการปฏิบัติจริงของผู้บริหารนั้นไปในทิศทางเดียวกัน เพราะ Balanced Scorecard ก็คือการกำหนดไว้ว่าเราจะให้น้ำหนักในการวัดผลของบุคลากรโดยให้น้ำหนักเรื่องอะไร เท่าไหร่ ก็เปอร์เซ็นต์ ก็คะแนน เพื่อที่จะให้พฤติกรรมในการทำงานของเรานั้นสอดคล้องกับเรื่องที่เราจะให้ทำ ผมอยากเห็นการทำงานในลักษณะที่เป็นเรื่องเสียเวลากับเรื่อง routine น้อยหน่อย แล้วก็ใช้เวลากับเรื่องการตอบสนองต่อสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปให้มาก ๆ โดยปรับการทำงานได้อย่างคล่องตัวโดยมีเงิน

ในวันนี้เราได้จัดสรรงบประมาณในลักษณะที่เป็นธรรมจากส่วนกลาง โดยเอายุทธศาสตร์ของรัฐบาลเข้ามา top up แต่ว่าต่อไปข้างหน้าเราอยากเห็นการทำงานประมาณ หลังจากที่ผู้ว่า CEO เข้มแข็ง ทูต CEO เข้มแข็งเราอยากให้เห็นงบประมาณสองส่วน ส่วนหนึ่งมาจากส่วนปฏิบัติการ ก็คือส่วนของแต่ละประเทศ และส่วนของในประเทศซึ่งเป็นส่วนปฏิบัติการทำขึ้นมา และอีกส่วนหนึ่งคือส่วนสนับสนุนจากส่วนกลาง ถ้าเอาสองส่วนนี้มารวมกัน แล้วมุ่งไปยังทิศทางที่เราต้องการจะวางยุทธศาสตร์ชาติ ตรงนั้นผมก็คิดว่าเป็นสิ่งที่เราอยากเห็นที่สุด แต่ว่าต้องใช้เวลา วันนี้เรากำลังทดลองใช้ระบบ GFMS ซึ่งจะเริ่มใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมนี้เป็นต้นไป ผมอยากให้ทุก ๆ ฝ่าย ได้ลอง monitor การใช้ GFMS เราจะเห็นตัวเลขอะไรหลายอย่าง ที่จะเกิดการเปรียบเทียบ เพื่อนำไปสู่การพัฒนา

ประสิทธิภาพของการบริหารภาครัฐได้อย่างเต็มที่ เช่น เราจะเห็นตัวเลขค่าใช้จ่ายของกรมต่าง ๆ อย่างชัดเจน เราจะเห็นการจัดซื้อจัดจ้างของแต่ละกรมว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ทำไมกรมนี้อีกของถูกกว่า กรมนี้อีกของแพงกว่า เพราะฉะนั้นทุกคนจะตื่นตัว จะมุ่งประสิทธิภาพของตัวเอง จะลดค่าใช้จ่าย และจะมีศักยภาพในการบริการประชาชน ในการเพิ่มรายได้ให้กับประชาชน ตรงนั้นจะเห็นได้ชัดเจนขึ้น ซึ่งผมทราบว่าขณะนี้ ทีมงานกำลังจะไปดูงานต่างประเทศที่ได้ใช้ GFMIS แล้ว เพื่อจะมาเปรียบเทียบกับสิ่งที่เราใช้ แสดงให้เห็นว่าทิศทางการข้างหน้าได้ คำว่า “งบประมาณ” นั้น จะไม่ใช่เพียงงบประมาณรายจ่าย แต่จะไปเชื่อมโยงงบประมาณรายจ่ายที่เอาไปสร้างรายได้ แล้วไปเพิ่มคุณภาพการบริการประชาชน เพิ่มศักยภาพให้ประชาชน แล้วไปเปรียบเทียบกับการวัดผลของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะฉะนั้นมันเชื่อมโยงหมดทั้งระบบ

ตอนไปดู exhibition ปรากฏว่าภาษา technical term สูง ๆ เยอะมาก ผมอยากให้ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ คือ ผมก็ยอมรับว่าบางคำผมก็ไม่รู้ ไม่รู้ต้องยอมรับว่าไม่รู้ มันมีเรื่องใหม่ ๆ เกิดขึ้นในโลกนี้ทุกวินาที ไม่มีใครหรอกครับที่จะ keep up ได้ทุกเรื่อง เพราะฉะนั้นวันนี้ ไม่รู้ ต้องยอมรับไม่ ต้องกลัวเสียหน้า ถ้าต้องไปเรียนกับลูกน้อง เพราะผมนี่เรียนกับลูกน้องเป็นประจำ ถ้าเราจ้างลูกน้องรุ่นใหม่ ๆ เข้ามา แล้วเขารู้สมัยใหม่กว่าเรา นั่นแสดงว่าเราจ้างถูกคน แต่ถ้าเขารู้เรื่องใหม่ ๆ น้อยกว่าเรา แสดงว่าเราจ้างผิด เพราะฉะนั้นเราควรจะให้คนรุ่นใหม่ ๆ ที่รู้เรื่องใหม่ ๆ มากกว่าเรา แล้วเขายังสามารถที่จะเรียนเรื่องใหม่ ๆ เหล่านี้ได้ เรื่องที่โชว์ข้างหน้านั้น ผมเชื่อว่ามันสอนระดับปริญญาโทปีสองขึ้นไป หรือปริญญาเอก เพราะฉะนั้นหลายท่านอาจไม่รู้ เพราะฉะนั้นไม่ต้องกลัวที่จะเรียน ผมแนะนำท่านผู้อำนวยการสำนักงบประมาณว่า การสัมมนาในโอกาสต่อไป ควรจะอนุญาตให้หัวหน้าส่วนราชการ พาเด็กรุ่นใหม่ทางการเงิน จะเป็น financial engineering ไปเรียน budgeting มาหรือเรียนต่าง ๆ นานา ในด้านนี้อามาเรียนมาศึกษา เพื่อที่เขาจะได้เป็นแกนกลาง จะได้เข้าใจแล้วไปเผยแพร่ อย่างหวังว่าหัวหน้าส่วนราชการจะเป็นคนเผยแพร่เสียเอง แต่อย่างน้อย ๆ หัวหน้าส่วนราชการต้องแสดงความตั้งใจ ที่จะเปลี่ยนแปลง แล้วสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยให้เจ้าหน้าที่โดยตรงมาทำงาน แต่หัวหน้าส่วนราชการต้อง back up และต้อง challenge เขาตลอดเวลา ถ้าไม่เช่นนั้นมันเปลี่ยนแปลงไม่ได้ แล้วขอเลยอย่าไปคิด face ตอนสมัยที่ผมทำงาน ผมไม่ได้จับ engineer ผมก็เอา engineer ที่จบใหม่ ๆ มาสอนผม ช่วยอธิบาย ผมเรียนรู้จากเขา เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ แต่ว่าเราไม่จำเป็นต้องรู้ลึก แต่อย่างน้อย ๆ เราจะต้องเป็นผู้ที่ประสานการทำงาน เพื่อที่จะทำทนาย โดยใช้ประสบการณ์ของเราได้ เพราะฉะนั้นวันนี้ที่เรามาอบรมสัมมนา กัน ผมมองมิติใหม่ ๆ ของการเปลี่ยนแปลง และผมดีใจที่ทาง กพร. มา สภาพัฒน์ มา คือวันนี้ละครับถ้าเรามีการทำงานร่วมกันระหว่างสภาพัฒน์ กพร. สำนักงบประมาณ และกระทรวงการคลัง เราจะเห็นประเทศเราในภาพรวม แต่วันนี้ทุกคนเห็นคนละท่อน พอเห็นคนละท่อนก็ไม่มีใครวางยุทธศาสตร์ให้ชาติได้ เรากำลังใช้ความรู้สึก แต่ว่าถ้าเราเห็นภาพต่อเชื่อมกัน เราจะเห็นตัวเลข และ

ตัวเลขเหล่านี้จะบอกเราว่าเรื่องนี้เราทำมากไป เรื่องนี้เราทำน้อยไป เรื่องนี้เรายังไม่ได้ทำ เราจะได้ทำในสิ่งที่ควรจะต้องทำ วันนี้สังเกตดูไปจับเรื่องไหนก็และหมดทุกเรื่อง เพราะว่าคือทำอะไรก็ได้ที่นึกอยากจะทำ แต่ไม่ได้ทำอะไรก็ได้ที่มันเป็นที่ต้องทำมันก็เลยขาดบ้าง ส่วนที่เกินไปไม่ค่อยมี เพราะฉะนั้นระบบงบประมาณที่เรากำลังจะทำวันนี้และที่กำลังปรับไปอีกขั้นหนึ่ง ต่อจากจุดนี้ที่เราใช้ SPBB Strategic Performance Based Budgeting ถ้าเราใช้ตรงนี้แล้วขยายต่อโดยเอา GFMS มาผนวกแล้วเรานำไปสู่การทำ budgeting โดยให้กรม กอง และพื้นที่ เราจะทำให้คนเหล่านั้นเขาสามารถตอบสนองต่อ threat and opportunity หรือสิ่งที่คุกคามและโอกาส เพื่อพัฒนาตัวเองได้อย่างเต็มที่ และให้เขาบอกว่า จะวัดผลอย่างไรเท่านั้น การพัฒนาประเทศเราจะไปได้เร็วมาก จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมากผมเชื่อว่าระบบงบประมาณนี้จะใช้เวลาไม่เกิน 3 ปี เพราะฉะนั้นงบประมาณปี 2547 เราทำไปแล้ว ปี 48 , ปี 49 อาจจะเห็นการเปลี่ยนแปลงที่ significance ที่เห็นได้ชัด แต่ปี 2550 จะเป็นงบประมาณแบบใหม่ทั้งหมด เป็นงบประมาณที่พื้นที่จะเข้ามาเกี่ยวข้อง จะเป็นงบประมาณสองมิติ มิติของพื้นที่ ผู้ปฏิบัติการกับมิติของส่วนกลางแล้วมาผนวกกัน ซึ่งในปี 2550 เป็นต้นไปนั้น งบประมาณของประเทศจะโตกว่านี้อีก 30 เปอร์เซ็นต์เป็นอย่างน้อย เพราะวันนั้นเราเชื่อว่ารายได้ของประเทศก็คงจะขึ้นมาอีกเยอะ แต่ 30 เปอร์เซ็นต์ในวันนั้น ไม่ใช่งบประมาณขาดดุลแน่นอน เพราะอันนี้ผมเป็นคนคิดตัวเลขคร่าว ๆ แล้วถ้าหากว่าเมื่อไหร่ส่วนตัวเลขไปสู่ผู้บริหาร เพื่อให้เกิดความคิดว่า ตัวเองจะลดค่าใช้จ่ายอย่างไร ตรงนั้นประสิทธิภาพของระบบราชการจะดีขึ้นมาก แล้วตรงนั้นเราจะเห็นว่าหลายส่วนราชการมีคนมากเกินไป เพราะเราคิดว่าคนทำงานไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ หรือรับปริมาณงานไม่ได้เราก็จะเพิ่มคน แต่เราลืมไปว่า เราสามารถปลดปล่อย ศักยภาพของคนโดยการทำให้โอกาส แล้ววันนั้นคนแต่ละคนจะเก่งกว่าที่เราคิดไว้มากเหมือนวันนี้ ส่วนราชการหลายแห่งเก่งกว่าที่เราคิดไว้มาก เพราะว่าผมเริ่มทำทนาย เริ่มให้โอกาส ให้เสรีภาพในการคิดมากขึ้น ให้ตัดสินใจมากขึ้น ท่านเชื่อไหมว่าผู้ว่า CEO 1 ตุลาคมนี้เป็นต้นไป หลังจากที่เข้า course อย่างเข้มข้น หลังจากที่ได้รับมอบหมายความเป็นเจ้าภาพ หลังจากที่มองเห็นว่าต้องทำหน้าที่อะไรแล้ว ถูกทำทนายอย่างนี้แล้ว ผู้ว่าพัฒนาจังหวัด โดยมีเป้าหมายชัดเจน เพราะว่านโยบายของรัฐบาลกำหนดชัดเจน เป้าหมายชัดเจน ประกาศสงครามกับยาเสพติด ประกาศสงครามกับคอร์รัปชั่น ประกาศสงครามกับความยากจน แค่นี้สามเรื่องนี่มันนำไปสู่การทำให้สังคมดีขึ้น เศรษฐกิจดีขึ้น แล้วยังมีเรื่องกองทุนหมู่บ้าน เรื่องของ 30 บาท เรื่องอะไรต่ออะไร พวกนี้มันเป็นรายละเอียดที่จะยกจังหวัดขึ้นมาอย่างชัดเจน และในที่สุดจะเกิดการทำให้ตัวเลข GDP จังหวัด จังหวัดมีเป้าหมายว่าจะทำให้รายได้ของคนในจังหวัดโตเท่าไร งบประมาณที่ต้องการใช้เท่าไร สมมติว่างบประมาณวันนี้ 1,000,000 ล้านบาท สมมติว่ามันจะเป็น 2,000,000 ล้านบาทขึ้นมา และทำรายได้ให้ประเทศ 2,000,000 ล้านบาทเช่นกัน กับงบประมาณของประเทศที่ 1,000,000 ล้านบาท แล้วรายได้ของประเทศ 1,000,000 ล้านบาท ผม prefer ให้มันเป็น 2,000,000 ล้านบาท แล้วรายได้ 2,000,000

ล้านบาท เพราะว่ามันเกิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ที่ทำให้คนมีงานทำ ทำให้คนมีรายได้ เพิ่มขึ้น ทำให้คนมีความเป็นอยู่ดีขึ้น ถ้าสมมติว่าจังหวัดเชียงใหม่ เคยตั้งงบประมาณไว้ สมมติว่าเรางบประมาณของทุกส่วนรวมกัน เป็นงบประมาณ 50,000 ล้านบาท สมมติทำให้เชียงใหม่เศรษฐกิจโต 50,000 ล้านบาท แต่เชียงใหม่บอกว่าคุณสามารถทำได้ถึง 150,000 ล้านบาท แต่ขอเพิ่มรายจ่ายเป็น 100,000 ล้านบาท รัฐบาลให้เลย แสดงว่าคนเชียงใหม่จะมีงานทำอีกเยอะ เพราะฉะนั้นงบประมาณยุคใหม่ต้องเป็นงบประมาณที่เริ่มมาจากพื้นที่ เริ่มมาจากความรู้ของประชาชนว่า ประชาชนต้องการเห็นความเปลี่ยนแปลงอย่างไร แล้วเจ้าหน้าที่ที่อยู่ในพื้นที่เป็นคน detect หรือตรวจนับว่าต้องปรับปรุงอย่างไร มันเป็นลักษณะของการ bottom up พร้อมกับ top down ในเชิงของ strategy ไปด้วยกัน มันถึงจะไปได้ แต่ถ้าเรามองอย่างเดียวว่าเราจะทำงบประมาณแบบที่ผ่านมา plug-in ตัวเลข ค่าใช้จ่ายประจำ ค่าสาธารณูปโภค ค่าใช้หนี้อะไรเท่าไร หัวหน้าส่วนราชการไม่ทราบหรือไม่รับรู้เลย รู้้น้อยมาก ท่านอธิบดีทั้งหลายทราบไหมว่าได้รับงบประมาณเท่าไร รู้้อย่างเดียวว่ามีรายจ่ายอะไรบ้าง มีโครงการอะไรบ้าง เพิ่มก็เปอร์เซ็นต์ แต่ไม่มี sense ของความรับผิดชอบว่า ทำไมค่าใช้จ่ายมากขนาดนี้ ดีไม่ดี อธิบดีไม่ทราบว่ากรมมีค่าใช้จ่ายค่าน้ำ ค่าไฟ เท่าไร ดีไม่ดี ไม่รู้ด้วยว่ามันเพิ่มเท่าไร ควรจะประหยัดได้ทำไมไม่ประหยัด อันนี้คือสิ่งที่ต้องเปลี่ยน แต่ถ้าเขาเอาระบบใหม่มาจับ มันจะเปลี่ยนอัตโนมัติ เพราะมัน go beyond มันหลุดไปจากคำว่า “งบประมาณรายจ่าย” เพราะมันเอาตัวยุทธศาสตร์เป็นตัวตั้ง เอาตัวการวัดผลความสำเร็จเป็นตัวตั้ง สิ่งเหล่านี้จะเกิดความรู้สึกของการพัฒนาให้ตัวเองเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงทันที เพราะว่าปล่อยให้ค่าใช้จ่ายมากไม่ได้ เพราะถ้าเปรียบเทียบแล้ว เดี่ยวจะกลายเป็นอธิบดีที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทฤษฎีโบราณที่เราใช้กันก็คือ 4 M man , money , material และ management อีกตัว budgeting เงินหรืองบประมาณนี้ มันเข้าไปเกี่ยวข้องหมด ถ้าเราไปมองงบประมาณรายจ่ายอย่างเดียว มันก็จะไม่เกี่ยวข้อง แต่ถ้ามองงบประมาณทั้งภาพรวม แล้ว go beyond งบประมาณมันจะเข้าไปเกี่ยวข้องเรื่องของคน เรื่องของการจัดซื้อจัดจ้าง เรื่องของการพลาสติกการนั่นเอง เรื่องของการเงินคือภาครายได้เข้ามาเกี่ยวข้อง ภาครายจ่ายเข้ามาเกี่ยวข้อง ถ้าเมื่อไหร่ ผู้นำองค์กรใด ไม่มีความรู้ หรือสนใจ หรือใส่ใจ หรือรับรู้เรื่องการเงินองค์กรนั้น จะเป็นองค์กรที่ routine คือทำงานไปวัน ๆ หนึ่ง จะเป็นองค์กรที่ทำงานแบบไม่มียุทธศาสตร์ ไม่มีเป้าหมาย ไม่มีการปรับปรุงประสิทธิภาพ ถ้าเมื่อไหร่ผู้บริหารไม่รู้ว่าองค์กรของตัวเองมีค่าใช้จ่ายเท่าไร มีรายได้เท่าไร มีค่าใช้จ่ายในรายละเอียดเป็นอย่างไร แล้วจะสามารถเพิ่มรายได้ได้อย่างไร โดยไม่เห็นตัวเลขหรือไม่เห็นตัวเลข เหมือนที่วันนี้ เราปล่อยให้อธิบดีทั้งหลาย แม้กระทั่งปลัดกระทรวง หรือรัฐมนตรี ผมเชื่อว่ารัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี รู้เรื่องตัวเลขที่เกี่ยวกับหน่วยงานของตัวเอง วันนี้รู้มากขึ้น แต่ยังไม่ครบ ถ้าเมื่อไหร่ยังไม่ครบ ยากที่เขาจะปรับปรุงประสิทธิภาพได้ดี ยากที่จะเติมยุทธศาสตร์ให้ถูกต้อง แต่ถ้าเมื่อไหร่เป็นคนกำหนดเอง รู้เอง เขียนเป็น ไม่ใช่มุ่งที่จะขออย่างเดียว ขอติ๊กขอรด ขออะไรนี่ อย่างนั้นมันใช้ไม่ได้ ต้องมองยุทธศาสตร์ว่า จะทำอะไรให้มันดีขึ้นกว่าเดิม ที่จะดีขึ้น

กว่าเดิมนั้น ได้คิดแล้วว่า รายจ่ายบางรายการมากเกินไป ไม่ถูกต้อง รายได้น่าจะเพิ่มอีก แต่การจะเพิ่มให้ได้ตามที่ต้องการนั้น ต้องมีกิจกรรม ต่อไปนี้ ต้องใช้เงินอย่างนี้ ต้องมียุทธศาสตร์อย่างนี้ ถ้า sense ตรงนี้เกิดขึ้นเมื่อไหร่ เมื่อนั้นงบประมาณจะมีประสิทธิภาพมาก เพราะฉะนั้นจึงขอเน้นว่าเรื่องการเงิน เรื่องภาครายได้ รายจ่าย เป็นหน้าที่ที่หัวหน้าส่วนราชการทุกคนจะต้องรู้ ว่าง ๆ ผมเจอผมก็จะถามท่านว่า งบประมาณปีนี้ของท่านเท่าไร เป็นค่าใช้จ่ายประจำเท่าไร งบลงทุนเท่าไร ถ้าเป็นกระทรวงก็ถามรัฐมนตรี เพราะผมเป็นคนที่ชอบถามครับ ไปเจอชาวบ้านผมยังถามเรื่องของเขาเลยนะครับ เพราะฉะนั้นผมชอบถาม เจอท่านผู้อำนวยการรัฐวิสาหกิจ ก็จะถาม เป้าหมายรายได้ถ้าท่านมี sense ของตัวเลขอยู่ในสมองก็จะมี sense ของการปรับประสิทธิภาพตลอดเวลา การบริหารที่ไม่คำนึงถึงประสิทธิภาพ เป็นการบริหารที่ใช้ไม่ได้ การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ที่มีความสามารถและเป็นผู้ที่ commit หรือมุ่งมั่นต่อการทำงานให้สำเร็จนั้น เป็นสิ่งที่ทุกระดับต้องทำ

ทุกวันนี้ผมมอบความไว้วางใจให้รองนายก ให้รัฐมนตรี ให้แสดงฝีมือเต็มที่ ผมมีหน้าที่คอยติดตาม เขาก็จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นการท้าทาย รัฐมนตรีก็ต้องท้าทายปลัดกระทรวง อธิบดี อย่าไปแย่งงานมาทำ หน้าที่เรามีหน้าที่ท้าทาย ภาษาอังกฤษเรียกว่า challenge , coach แล้วก็ support ทำท่าย สอนแนะนำและให้การสนับสนุน แล้วลดหลั่นลงไป ทีละชั้น มันจะมีระบบถ่วงดุลย์ในระบบของมันเองได้หลายชั้น โดยที่ไม่ต้องมีลักษณะควบคุมจากส่วนกลางตลอดเวลา ตรงนี้เราเห็นประสิทธิภาพในทุก unit ถ้ามีการทำแบบนี้ได้ไปเรื่อย ๆ จะมีประสิทธิภาพหมดทุกฤดูที่ออกมาเมื่อปี 1997 ทฤษฎีของเรื่องคิดใหม่ ทำใหม่เกี่ยวกับเรื่อง management บอกได้ว่าต้องให้ความไว้วางใจสูงสุดกับ professional เพื่อให้ professional ได้แสดงฝีมืออย่างเต็มที่ แล้ววัดผลความสำเร็จ โดยมีระบบเปรียบเทียบที่เราเรียกว่า benchmark มีการเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรม หรือการทำงานแบบเดียวกัน ว่าของเราอยู่ในขั้นไหน หน่วยงานที่มีประสิทธิภาพต้องอยู่ใน quartile สุดท้าย คือหมายความว่าต้องอยู่ในเปอร์เซ็นต์ได้ 76 - 100 ซึ่งจะเรียกว่ามีประสิทธิภาพ จะเห็นว่าการเงินเป็นเรื่องของ budget ที่เป็นแกนกลาง สำนักงบประมาณ ไม่ใช่จะทำงานงบประมาณรายจ่ายอย่างเดียวถ้าทำแบบเดิมเรียกว่าเป็นคนทำบัญชี ไม่ใช่เป็นผู้จัดสรรงบประมาณ เป็นคนทำบัญชีรายจ่ายและทำบัญชีข้างเดียวอีกต่างหากไม่ได้ทำสองข้างทำบัญชีต้องมีสองข้าง เพราะฉะนั้น GFMS จะเกิดภาพการทำบัญชีสองข้าง สำนักงบประมาณต้องปรับเปลี่ยนตัวเองจากการทำบัญชีรายจ่าย เป็นคนซึ่งร่วมกับส่วนราชการอื่นให้ส่วนราชการทำงานตรงยุทธศาสตร์ เพราะฉะนั้นงบประมาณต้องใช้นักยุทธศาสตร์ และก็ต้องใช้ นักบริหารเงินมาผสมกันถึงจะทำให้การจัดทำงบประมาณนั้นยังลึกลงไปถึงการนำงบประมาณเพื่อไปสร้างรายได้ และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดการทำงาน ที่มีการปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ตอบสนองต่อเหตุการณ์ ตอบสนองต่อปัญหาของสังคม ปัญหาของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว โดยสามารถมีงบประมาณทำงานได้ตลอดเวลา และที่สำคัญอีกอันหนึ่ง ต้องให้ผู้ปฏิบัติเข้าถึงแหล่งทรัพยากรที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็ว นั่นก็คือว่า



งบประมาณต้องเบิกได้เร็ว ต้องมีระบบ fast track เมื่อเราจัดสรรให้แล้ว ก็ต้องให้สามารถใช้ได้เร็ว ไม่ใช่ให้แล้วกว่าจะใช้ได้อีกเจ็ดแปดเดือน มันก็เกิดปัญหาใหม่ขึ้น ถ้าเกิดระบบการเปลี่ยนแปลงแบบนี้ เพราะองค์กรเป็นสิ่งมีชีวิต การปรับเปลี่ยนให้ทันสนองตอบต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ คือ หัวใจของการบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถือว่าการบริการประชาชน ก็หวังว่าสิ่งที่จะเกิดขึ้นจากการสัมมนาในวันนี้จะนำไปสู่การจัดงบประมาณที่เป็นการจัดทำร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติกับสำนักงบประมาณซึ่งเป็นแกนกลาง

สำนักงบประมาณต่อไปจะเป็น facilitator มากกว่าเป็นคนซึ่งจัดเองหมดทุกอย่าง จะเป็น facilitator จะต้องมีการไป coach การจัดทำงบประมาณของผู้ปฏิบัติ หรือไม่ก็ต้องเอาทีมผู้ปฏิบัติมานั่งอบรมวิธีการทำงบประมาณ โดยการทำงบประมาณที่ยึดเรื่องยุทธศาสตร์แล้วมีความพร้อมในการปรับตัวตอบสนองต่อสิ่งที่คุกคามและโอกาสตลอดเวลา แล้วมีระบบวัดผลร่วมกับทาง กพร. ก.พ. หรืออะไรก็ได้แล้วแต่ แล้วก็ทำทุกอย่างให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งสภาพพัฒนกับรัฐบาลจะไปร่วมกันกำหนดและตรงนี้งานมันจะเข้ามาหมด แล้วสำนักงบประมาณมีหน้าที่ประเมินผลของการใช้เงิน ว่าการใช้เงินนั้นประสบผลสำเร็จแค่ไหน ในทั้งภาพรวม ภาพองค์กร ภาพรวมคือประเทศใช้เงินไปอย่างนี้ แล้วผลลัพธ์ออกมาเป็นอย่างไร กระทรวงใช้เงินไปแล้ว ผลลัพธ์เป็นอย่างไร จังหวัดใช้เงิน แล้วผลลัพธ์เป็นอย่างไร หน่วยงานอื่นก็ไปดู อย่าง กพร. ก็ไปดูประสิทธิภาพในการบริการประชาชนว่าดีขึ้นไหม ความผาสุกของประชาชนดีขึ้นไหม ความก้าวหน้าของประเทศดีขึ้นไหม ก็ต้องช่วยกันทำ ถ้าเราช่วยกันทำในทุกมิติอย่างนี้จะเห็นชัด การบริหารต่อไปนี้ มันเป็นเรื่องที่ไม่สามารถให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งทำคนเดียว ไม่ใช่เป็นระบบ Division of Labor อีกต่อไป มันเป็นการบูรณาการปัญหาเป็นลักษณะของ activity base เป็นลักษณะของ agenda base มากกว่าเป็นเรื่องที่เป็นของใครของมัน ระบบการทำงานเป็นเครือข่าย เป็นโครงข่าย เป็น networking หมด ไม่มีหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง report นายคนเดียว การบังคับบัญชาขึ้นอยู่กับคนเดียวก็จริง แต่ระบบการทำงานนั้นมัน report หลายทาง แล้วข้อมูลทั้งระบบของประเทศจะต้องเป็นตัวเลขเดียวกัน ไม่ใช่เป็นตัวเลขหลายตัวเลข ค่าใช้จ่ายประจำจังหวัดเชียงใหม่ ถามที่เชียงใหม่เท่าไร ถามที่สำนักงบประมาณก็ต้องเท่า นั้น รายได้ของเชียงใหม่เท่าไร ถามเชียงใหม่เท่าไร ถามกรมบัญชีกลางว่าเท่าไร ก็ต้องเป็นเท่า นั้น ก็ต้องเป็นตัวเลขเดียวกัน ไม่ใช่เป็นตัวเลขแล้วแต่ใครจะแต่ง

หวังว่าการประชุมสัมมนาครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อท่านทั้งหลายที่จะนำไปปรับประสิทธิภาพในการทำงาน และผมเชื่อว่าถ้าปรับได้แบบนี้ พวกท่านก็ทำงานมีความสุข เพราะท่านรู้ว่าท่านจะนำพองค์กรไปตรงไหน ได้แค่ไหน อย่างไร เพราะว่างบประมาณนั้นเป็นเรื่องที่ท่านเองมีส่วนช่วยในการทำ แล้วเป้าหมายก็เป็นสิ่งที่ท่านยอมรับแต่ต้น ไม่ใช่เป้าหมายที่ไปยึดเยียดให้ แต่ว่าผมจะทำนายท่าน ท่านบอกว่าผมจะทำให้ได้อย่างนี้ ผมบอกว่า เอาอีกหน่อยได้ไหม ถ้าท่านบอกไหวก็ทำมันก็จะมีการปรับประสิทธิภาพตลอดเวลา รัฐบาลนี้เข้ามามีการทำนายตัวเลขเศรษฐกิจ ปี 2545 ชัดเจน ทำนาย

ว่าโต 2 เปอร์เซ็นต์ แต่ผมจะทำ 5 เปอร์เซ็นต์ มีคนหัวเราะเยาะ มองเป็นเรื่องขำ ผลสุดท้ายก็ออกมา 5.3 เปอร์เซ็นต์ คือเป้าหมายกับการทำนายมันคนละเรื่อง ทำนายออกมาเท่าไร นั่นแสดงว่าถ้าคุณไม่ทำอะไรเลย เข้าสามเย็นสาม เข้าสามเย็นสองสาม มันก็ได้แค่นั้น แต่ถ้าหากว่าเราจะใส่ effort เข้าไป มันต้องมีการเปลี่ยนแปลง ถ้าถูกมันก็บวก ถ้าผิดมันก็ลบ ปี 2546 เหมือนกัน ทำนายกันอยู่ได้ 3.5 เปอร์เซ็นต์ 4 เปอร์เซ็นต์ ผมบอกว่าคุณก็ทำนายไป ผมบอกโพลล์ผมมี แล้วทำก็ทำได้ แต่ว่าจะทำได้อย่างไรถ้าเราไม่ใส่ effort ไป แต่ผมทำระดับรัฐบาลมันโต ไม่มาก แต่ถ้าเมื่อไหร่ ที่เป้าหมายเหล่านี้ถูกปรับระดับจังหวัดขึ้นมา ผมเชื่อเหลือเกินว่ามันจะกระโดด เพราะวันนี้เราขับเคลื่อนข้างบน มันขับเคลื่อนได้ไม่ถนัด แต่ถ้าเคลื่อนทั้งระบบทั้งองค์กรมันเคลื่อนไม่ได้เยอะ สมมติว่าเมื่อไหร่การทำงานประมาณ ทำมาตั้งแต่จังหวัด แล้วก็ทำมาจากกรม จากกระทรวง โดยที่สำนักงานประมาณอำนวยความสะดวก แล้วทั้งหมดก็ขับเคลื่อนกันขึ้นมา แล้วตั้งเป้าไว้ด้วยแล้ว ท่านจะเห็นเลยว่าประเทศไทยนี้ขับเคลื่อนได้เยอะเลย โทปีละ 10 เปอร์เซ็นต์เป็นเรื่องธรรมดา เพราะเรามาจากฐานที่มีช่องที่จะขยับได้อีกเยอะ เพราะฉะนั้นถ้าเราร่วมมือร่วมใจกันและเข้าใจเทคนิคของการทำ และเข้าใจ merit ของตัวเลขเหล่านี้ว่า มันจะทำให้เราปรับประสิทธิภาพอย่างไร แล้วทุกคน หัวหน้าส่วนราชการทุกคนมุ่งประสงค์ต่อเป้าที่จะทำให้สำเร็จอย่างนั้น มันจะเกิดความพยายามร่วมกัน แล้วจะเกิดความท้าทายทั้งระบบ แล้วในที่สุดเราจะมีประเทศไทยซึ่งกลายเป็นประเทศที่เป็นต้นแบบของระบบการบริหารแผนใหม่ เป็นประเทศที่ทำให้ประชาชนมีความผาสุก แล้วก็ประเทศที่พ้นจากความยากจน ผมว่า 6 ปี ไม่มีปัญหาเลย 6 ปี ความยากจนหมดจากแผ่นดินไทยนี้ โดยตามคำนิยามของสหประชาชาตินั้น one dollara day ทั้งหลายนี้ ต่อไปเรื่อย ๆ ไม่ต้องรอถึงปี 2020 ตามที่มาเลเซียตั้งเป้าไว้ว่า ปี 2020 จะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว แต่ผมเชื่อว่าของไทยเราจะเร็วกว่านั้น แต่ยังไม่กล้าบอกว่าจะเมื่อไหร่ แต่ว่าขอให้ดูการเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นจากการทำงบประมาณแบบนี้ไปสู่การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ไปสู่ระบบของการปรับเป็นองค์กรที่เป็น high performance organization และมีระบบการบริหารจัดการที่มีการปรับตัวตลอดเวลา แล้วก็สร้างความไว้วางใจ มอบความไว้วางใจไว้กับผู้บริหาร และกระจายอำนาจการตัดสินใจ กระจายอำนาจในการวางยุทธศาสตร์ เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ผมเชื่อเหลือเกินว่าเราจะเห็นการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ที่ประเทศไทยจะทำได้ ก็ขอฝากประเทศไทยไว้กับพวกท่านทั้งหลาย เพราะเราต้องช่วยกัน ผมพร้อมที่จะทำงานหนัก พร้อมที่จะ facilitate ทุกอย่าง เพื่อให้ท่านได้ใช้ความสามารถของท่านอย่างสูงสุดความสามารถ

ขอขอบคุณสำนักงบประมาณอีกครั้งหนึ่งที่ได้จัดงานในวันนี้ขึ้น แล้วก็หวังว่าการสัมมนาต่อไปก็คงได้รับความรู้ อย่างน้อย ๆ แม้ว่าท่านทั้งหลายไม่คาดหวังว่า จะต้องรู้ภาษาการบริหารยุคใหม่ ทุก ๆ คำ หรือว่าผมไม่คาดหวังว่าท่านต้องรู้ภาษาการเงินยุคใหม่ทุก ๆ คำ แต่ผมเชื่อว่าคนในองค์กรเด็ก รุ่นใหม่ ๆ ใ้เขาไปช่วยกันทำ ช่วยกันคิดแล้วท่านเองจะได้รู้ไปกับเขา แล้วก็ให้ภาวะผู้นำผลักดันให้สิ่งเหล่านี้เคลื่อน ผมเชื่อว่าสำเร็จครับ ก็ขอขอบคุณอีกครั้ง นะครับ สวัสดีครับ

---