

สรุปประเด็นนโยบายและข้อเสนอแนะของ นายกรัฐมนตรี พันตำรวจโท ดร.ทักษิณ ชินวัตร  
ในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
(CEO Retreat)

วันศุกร์ที่ 26 พฤศจิกายน 2547

ณ โรงแรม รอยัลคัลลิฟิซ รีสอร์ท พัทยา จ.ชลบุรี

ฯพณฯ นายกรัฐมนตรีได้ให้ข้อเสนอแนะและนโยบายใน 2 ระดับ คือ นโยบายระดับปฏิบัติการ (Micro) และ  
นโยบายในภาพรวม (Macro)

● ข้อเสนอแนะและนโยบายระดับปฏิบัติการ (Micro)

1. ยุทธศาสตร์ท่องเที่ยว

ขณะนี้กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาต้องปรับตัวในเรื่องการแบ่งหน้าที่ บทบาทความ  
รับผิดชอบในการบริหารจัดการการท่องเที่ยว หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าว ได้แก่ องค์การปกครอง  
ส่วนท้องถิ่น ผู้ว่าราชการจังหวัด CEO กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ต้อง  
สามารถดูแลการท่องเที่ยวร่วมกันได้ ดังนั้นจึงต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรใหม่

เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย หน้าที่หลักคือ การรักษาภาพพจน์การท่องเที่ยวของไทย ไม่ว่าจะ  
จะอยู่กระทรวงใดก็ตาม ถ้ามีปัญหาให้นำเรื่องเข้าปรึกษารัฐมนตรีเจ้ากระทรวงเพื่อเสนอเรื่องเข้าที่ประชุม  
คณะรัฐมนตรีต่อไป

ผู้ว่าราชการจังหวัด CEO ถ้าพบว่าปัญหานั้นเกินกำลังที่จะแก้ไขได้ด้วยตนเอง ให้รวมตัวกัน  
ทำเรื่องแจ้งรัฐมนตรีกระทรวงที่เกี่ยวข้อง ขั้นตอนต่อไปให้ปรึกษาท่านรองนายกรัฐมนตรีที่ดูแลกระทรวงนั้นๆ  
เพื่อเสนอที่ประชุมคณะรัฐมนตรีต่อไป

อีก 4 ปีข้างหน้า การท่องเที่ยวมีความสำคัญมากๆ เนื่องจากรายได้จากนักท่องเที่ยวกระจาย  
ไปสู่ประชาชนในพื้นที่อย่างแท้จริง เช่น การบริโภคสินค้าเกษตร การใช้บริการจากธุรกิจคนไทย ฯลฯ ดังนั้นเป้าหมาย  
ของการพัฒนาการท่องเที่ยว คือ เพื่อให้เกิดการขยายตัวอย่างรวดเร็ว และยั่งยืน

เป้าหมายที่ท่านนายกรัฐมนตรีคาดการณ์ไว้ในอีก 4 ปีข้างหน้า เช่น จำนวนนักท่องเที่ยว 20  
ล้านคน โรงแรมเพิ่มขึ้น 50% เป็นต้น

ดังนั้นต้องสนับสนุนส่งเสริมผู้ประกอบการด้านการท่องเที่ยวให้เข้ามาร่วมลงทุน สนับสนุนการ  
แปลงสินทรัพย์ที่เป็นพื้นที่ของราชการ (เช่น ที่ราชพัสดุ) ให้เป็นทุนได้ โดยการให้เอกชนเช่า แต่ต้องโปร่งใส  
ตรวจสอบได้เช่นกัน อย่าใช้กฎเดียวกันในทุกพื้นที่ สุดท้ายที่สำคัญคือ การรักษาธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม



## 2. ยุทธศาสตร์อื่นๆ

- Migration Policy Reform
- เน้นการพัฒนาฝีมือแรงงานของไทย
- การตั้งกฎกติกาเพื่อความมั่นคงของประเทศที่พอดีพองาม ในการป้องกันปราบปราม ยาเสพติด การป้องกันผู้ลี้ภัยเข้าเมือง
- การค้าชายแดน ควรมีกฎกติกาที่แตกต่างจากการค้าระหว่างต่างประเทศ
- ลงทุนในสิ่งที่ได้กำไรมากกว่า เช่น ปลุกข้าวโพดในจีน หรือในลาว พบว่า ต้นทุนถูกกว่าปลูกในไทย ส่วนเกษตรกรไทยให้เน้นที่การพัฒนาฝีมือแรงงานให้สูงขึ้น
- การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับพื้นที่ และระดับส่วนกลางแต่ ละสาขา
- การจัดสรรงบประมาณแบบงกลาง (งบล่าช้า)
- การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อผลักดันยุทธศาสตร์นั้น ทั้งในระดับชาติ และระดับจังหวัด
- ยุทธศาสตร์เกษตรที่ผ่านผู้ว่าราชการจังหวัดนครสวรรค์นำเสนอ ในเรื่องของ Zoning วิเคราะห์ ดิน และ Timing เป็นต้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาแนวคิดด้านการบริหารของผู้ว่า ราชการจังหวัด CEO

## 3. ยุทธศาสตร์ด้านบริหารจัดการ

- โครงสร้างการบริหารมีลักษณะแบบ Multi Layer ดังนั้นสิ่งที่ควรคำนึงถึงคือ
  - 1) Non Rigid (Flexibility)
  - 2) Leadership
  - 3) Goals & Strategy
- เห็นด้วยกับแนวคิดที่เคยพูดกันมานานแล้วในเรื่อง การให้ผู้ตรวจสำนักนายกฯ เป็นผู้ ประสานงานกลุ่มจังหวัด
- เห็นด้วยกับการทำงานระดับกลุ่มจังหวัด (Intra Cluster) แต่ไม่ควร Rigid สำหรับบาง ยุทธศาสตร์ เช่น ท่องเที่ยว สามารถทำงานร่วมกันแบบข้ามกลุ่มจังหวัด (Inter Cluster) ได้
- เห็นด้วยกับการทำงานระหว่างทูต CEO และ ผู้ว่า CEO โดยเสนอแนวทางในการทำงาน 2 แนว คือ 1) เชิญทูตจากประเทศเพื่อนบ้านมาประชุมในไทย และ 2) ทูตในไทยและผู้ว่า ราชการจังหวัดที่เกี่ยวข้องไปประชุมที่ประเทศเพื่อนบ้าน
- เห็นด้วยกับการจ้างบุคลากรนอกระบบราชการ (Outsourcing) ผู้ว่าราชการจังหวัด CEO ไม่ จำเป็นต้องเชี่ยวชาญในทุกเรื่อง ให้พอเข้าใจในภาพรวม และการนำสิ่งนั้นไปใช้ ที่สำคัญคือ การรู้จักเลือกใช้คนให้เป็น



- แนวคิดเรื่อง การปรับโครงสร้างรองผู้ว่าราชการจังหวัด นั้นเป็นไปได้ แต่ไม่ควรตายตัว และเห็นด้วยว่าการสร้างรองผู้ว่าราชการจังหวัดให้เป็น CCO เป็นเรื่องที่ดี
- ไม่เห็นด้วยกับ การโยกย้ายบุคลากรที่เหมือนการเล่นหมากภูมิมนุษย์ ควรใช้หลักการ
  - 1) “ทำดีได้ดี ทำไม่ดีได้โดนแน่”
  - 2) การเลื่อนตำแหน่งข้ามอาวุโส นั้น เป็นไปได้ แต่ต้องมีคำตอบว่า ทำไมผู้นั้นจึงเหมาะสม
  - 3) การโยกย้ายคนเก่ง (คนมีน้ำยา) ต้องมีกลไกการปรึกษาหารือ กลไกดังกล่าวขอฝากให้สำนักงาน ก.พ. และ ก.พ.ร. ดำเนินการต่อด้วย
- เสนอระบบงบประมาณแบบ งบล่าช้า (งบกลาง) ให้ผู้ว่าราชการจังหวัด 75 จังหวัด 40,000 ล้านบาท จัดสรรโดยใช้พื้นฐานจำนวนประชากรเป็นหลัก คือ ประชากร 150,000 คน ต่อ 100 ล้านบาท โดยจะเริ่มทดลองนำร่อง Pilot Project ระบบงบประมาณใหม่นี้ในปีหน้า ซึ่งเป็นการทดลองฝีมือผู้ว่าราชการจังหวัด CEO ด้วย สิ่งที่สำคัญที่ไม่ควรลืม คือ “ ความโปร่งใส ” เพื่อให้การดำเนินงานของจังหวัดต่อเนื่อง จะให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเยี่ยมงบประมาณ 23,000 ล้านบาท เพื่อใช้ดำเนินการก่อน
- ควรกระจายทั้งเงิน งาน และคน ไปพร้อมๆ กัน
- การมอบอำนาจ และการกระจายอำนาจ ฝากให้ท่านรองนายกฯ วิษณุ เรังดำเนินการให้เสร็จ ซึ่งจะช่วยให้กลไกสามารถขับเคลื่อนได้ดีกว่า
- ระบบ GIS เมืองไทยมีมานานแล้ว แต่ยังไม่ได้รับการพัฒนาให้ใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ เปรียบเหมือนโต๊ะทรายใน War Room ที่ใช้วางแผนการรบในสมัยก่อน ปัจจุบันใช้การถ่ายภาพทางอากาศจากเครื่องบิน ไปจนถึงดาวเทียมแบบพิเศษ ประโยชน์ของระบบ GIS สำหรับผู้ว่าราชการจังหวัด CEO คือ ทำให้เห็นภาพจังหวัดของตนแบบเต็มพื้นที่ ช่วยในการวางแผนพัฒนาจังหวัดทั้งในภาพรวม และเฉพาะพื้นที่ ประโยชน์โดยทั่วไปของระบบ GIS เช่น Prediction Migration ทรัพยากรที่ถูกทำลาย ป่าถูกฟันที่ไหน ฯลฯ อย่างไรก็ตามต้องมีการ Update Data เข้าระบบคอมพิวเตอร์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเก็บข้อมูลไว้แบบ Multi Layer สุดท้ายคือระบบ One License for All Agency ขอฝากให้กระทรวง ICT และ GISTDA ช่วยในการดำเนินการต่อไป
- การปฏิรูปและพัฒนาระบบราชการ ช่วงที่ผ่านมาเป็นช่วงปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานของโลก ไม่ใช่แค่ประเทศไทย ต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน (Paradigm Shift) จากข้าราชการยุคเก่าไปสู่วัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการยุคใหม่ ที่สำคัญคือ จากวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิมซึ่งตายตัว ปรับเปลี่ยนได้ยาก ไปสู่วัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่ยืดหยุ่น (Flexibility) คล่องตัวกว่า หลังจากขั้นตอนของการปรับโครงสร้างของระบบราชการแล้ว ขั้นตอนต่อไปได้แก่

- 1) พัฒนาขีดสมรรถนะของข้าราชการ (Capacity Building) ทุกด้าน
- 2) การทำงานเชิงรุก (Pro Active)
- 3) การจัดระบบ Training ใหม่ให้กับข้าราชการ

ฝากให้ท่านรองนายกฯ วิษณุ สำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ.ร. ในการดำเนินการต่อไป

- การทำงานทุกอย่างให้คิดถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก

- **ข้อเสนอแนะและนโยบายในภาพรวม (Macro)**

1. ผู้ว่าราชการจังหวัด CEO หรือ ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Leader of Change Management) บริหารงานด้วยวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ สิ่งที่สำคัญ คือ การสื่อสารให้ทีมงานเข้าใจในวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์นั้น เพื่อให้ทีมงานร่วมเดินไปกับผู้ว่าฯ อย่างมีจิตวิญญาณ

2. ผู้ว่าราชการจังหวัด CEO เปรียบเหมือนนายกรัฐมนตรีในระดับจังหวัด ในระดับประเทศมีการประชุมคณะรัฐมนตรีเพื่อสื่อสารความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ไปสู่คณะรัฐมนตรี ดังนั้นในระดับจังหวัดจึงมีความจำเป็นในการประชุมผู้ร่วมงานหรือทีมงานสัปดาห์ละ 1 ครั้งเช่นกัน เพื่อสื่อสารนโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวง ปัญหาที่ต้องป้องกันและแก้ไข ฯลฯ ไปสู่ทีมงาน

3. สิ่งที่คาดหวังไว้กับผู้ว่าราชการจังหวัด CEO ได้แก่

- 1) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ต่างๆ เช่น การดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล ความทุกข์สุขของประชาชนในพื้นที่ ความทุกข์สุขของทีมงาน การจรรโลงชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ฯลฯ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ดังกล่าว ทำให้ผู้ว่าราชการจังหวัด CEO ต้องพร้อมที่จะทำงานในทุกเวลา ทุกสถานที่ (Anytime Anywhere) ไม่ใช่ทำงานตามเวลาราชการเหมือนเมื่อก่อน
- 2) การกระจายอำนาจ และการมอบอำนาจ
- 3) การประสานงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) รับฟังปัญหาจากพวกเขา แต่มี 2 แนวทางในการเลือกดำเนินการต่อไป คือ เหมาะสมที่จะปฏิบัติตาม และไม่จำเป็นต้องปฏิบัติตาม เมื่อเห็นว่าไม่เหมาะสม

สรุปแล้ว สิ่งที่คาดหวังจากผู้ว่าราชการจังหวัด CEO คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) นั่นเอง

4. มิติการทำงานของผู้ว่าราชการจังหวัด CEO มี 2 มิติ คือ ระดับพื้นที่ และระดับนโยบายของแต่ละสาขา ดังนั้นต้องมองสิ่งต่างๆ ในหลายๆ มุมมอง อย่ามองมุมมองเดียว นอกจากนี้ ห้ามยึดผลประโยชน์ของจังหวัดว่าเป็นสิ่งสูงสุด เช่น ขายข้าวแข่งกันระหว่างจังหวัด ซึ่งอาจทำให้เสียหายต่อผลประโยชน์ของประเทศชาติได้

5. ภารกิจใน 3 - 4 ปีข้างหน้า คือ สานต่องานเก่า และสร้างงานใหม่



6. การทดลองนำร่องการจัดสรรงบประมาณแบบใหม่ ตามฐานจำนวนประชากร และความจำเป็นของการเร่งให้เกิดความเจริญ

7. อยากเห็นประเทศไทยเจริญขึ้นหรือถูกดึงขึ้น ด้วยฐานความเจริญจาก 19 จุด หรือ 19 กลุ่มจังหวัด ทั่วประเทศไทย ไม่ใช่แค่ความเจริญของกรุงเทพมหานคร

8. การประกาศสงครามกับ 3 ปัญหา คือ 1) ยาเสพติด 2) ความยากจน และ 3) คอร์รัปชัน

1) ยาเสพติด แม้ว่าทุกวันนี้ปัญหานี้จะเบาบางลง แต่ยังไม่หายไปได้ ต้องทำต่อไป

2) ความยากจน

- ขั้นตอนต่อไป คือ การสำรวจพื้นที่จริงเพื่อหาสาเหตุของปัญหา

(คาราวานคนจนทุกอำเภอ)

- การให้ทุนการศึกษากับลูกหลานคนจน

- การสนับสนุนให้เกษตรกรมีงานทำตั้งแต่เช้าถึงเย็น ไม่ใช่แค่การทำนาตามฤดูกาลเท่านั้น

- การจัดสรรที่ดินทำกินแก่ชาวไทย หวังไว้ทำไมสำหรับคนไทยด้วยกัน ถ้าประชาชนมีที่ดินทำกิน จะไม่บุกรุกป่า ส่งผลให้ป่าไม้ถูกทำลายน้อยลงด้วย

3) คอร์รัปชัน

- ปัญหานี้เป็นการเพิ่มต้นทุนของนักธุรกิจ ส่งผลให้ต้นทุนของผู้บริโภคเพิ่มขึ้นด้วย

- การปราบปรามจะค่อยๆ เข้มขึ้น หรือค่อยๆ บิดเกลียวให้แน่นขึ้น

- ต้องสร้างกลไกให้ข้าราชการอยู่ได้อย่างมีศักดิ์ศรี

9. การรักษาสุขภาพแวดล้อม การอนุรักษ์ธรรมชาติควบคู่กับการขยายความเจริญอย่างรวดเร็ว เป็นสิ่งที่อยากจะทำกว่าราชการจังหวัด CEO เช่นกัน การดำเนินการอาจอยู่ในรูปแบบการทำงานร่วมกันหลายจังหวัด เช่น ต้องปรึกษาหารือร่วมกับจังหวัดที่เป็นต้นน้ำ เป็นต้น

10. ความทั่วถึง และความพอเพียงของการศึกษา สาธารณสุข สาธารณูปโภค - ในเบื้องต้นอย่ากังวลกับความสะดวกสบาย (Luxury) ขอให้ทั่วถึงและพอเพียงก่อน ดังนั้นความต้องการในเรื่องนี้ ขอให้จังหวัดสะท้อนขึ้นมาให้ส่วนกลางทราบ

11. เน้นยุทธศาสตร์การท่องเที่ยว - ส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศ หรือ ไทยเที่ยวไทย ช่วยให้เกิดความรู้ ความหวงแหน และรักเมืองไทยมากขึ้น ส่วนการส่งเสริมให้ชาวต่างประเทศมาเที่ยวไทยเป็นการสร้างรายได้ให้ประชาชนคนไทยได้โดยตรง นำชาวต่างประเทศเข้ามาใช้เงินในไทย ได้รายได้ ได้ดูแลการค้าง่ายกว่าการส่งสินค้าออกไปขายต่างประเทศ Theme หลักเพื่อสร้างรายได้ให้คนไทย



1) เอาดิน น้ำ ลม ไฟ มาปั้นเป็นเงิน ... สินค้าด้านเกษตร

2) ธรรมชาติของเมืองไทย สินค้าไทย น้ำใจคนไทย .... สินค้าด้านการท่องเที่ยว

12. หลักในการสู้งาน – ท่านนายกฯ ทราบว่าท่านผู้ว่าราชการจังหวัด CEO ทุกท่านเหนื่อยแสนสาหัส ท่านยกตัวอย่างในกรณีของท่านเองว่า ท่านก็เหนื่อยแสนสาหัสเช่นเดียวกัน แต่ท่านอยู่ได้ เพราะรู้สึกสนุก ทำทายกับการฟันฝ่าเอาชนะปัญหาในการพัฒนาประเทศ และหายเหนื่อย เมื่อเห็นว่าประชาชนและประเทศชาติดีขึ้น

13. ในอนาคตผู้ว่าราชการจังหวัด CEO ต้องทำให้นายอำเภอเก่งเหมือนท่านให้ได้ การทำให้ลูกน้องเก่งขึ้น การชื่นชมยินดีลูกน้อง และการส่งเสริมลูกน้อง เป็นการทำให้นายสูงขึ้นไปด้วย อย่างไรก็ตาม ต้องจำไว้ว่า เรามอบอำนาจได้ แต่เราหนีความรับผิดชอบไม่ได้ หัวหน้าส่วนราชการต้องถูกพัฒนาขึ้นเป็น COO ของแต่ละสาขา (Chief Operating Officer)

14. ส่วนกลางและส่วนภูมิภาคต้องทำงานใกล้ชิดกัน ไม่มีเส้นแบ่งเขต ควรทำงานในลักษณะเครือข่าย (Networking Organization) โครงสร้างส่วนราชการต้องไม่ตายตัว (Rigid) เน้นทำงานเชิงรุก (Pro Active Culture) เช่น การทำงานก่อน หนังสือราชการตามมาทีหลัง เป็นต้น

15. ท่านรองนายกรัฐมนตรีที่ดูแลพื้นที่ และผู้ตรวจราชการประจำสำนักนายกรัฐมนตรี – ขอให้ช่วยเหลือจังหวัดด้วย

