



วิภาพัฒนน์

กับการพัฒนาประเทศ
จากอดีตสู่ปัจจุบันและอนาคต



สภาพัฒน์กับการพัฒนาประเทศ จากอดีตสู่ปัจจุบันและอนาคต

ชี้ให้เห็นถึงวิวัฒนาการของการพัฒนาประเทศไทยตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และบทบาทของสภาพัฒน์ ซึ่งเป็นองค์กรวางแผนระดับประเทศในแต่ละช่วงเวลา รวมถึงทิศทางการพัฒนาประเทศในอนาคต ผ่านมุมมองของเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน รวม ๙ ท่าน



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

๑๖๒ ถนนกรุงเกษม เขตป้อมปราบฯ กรุงเทพฯ ๑๐๑๐๐

โทรศัพท์ ๐ ๒๖๒๘ ๒๘๔๗ โทรสาร ๐ ๒๖๒๘ ๒๘๔๖ www.nesdb.go.th



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
Office of the National Economic and Social Development Board





วิภาพัฒนัย

กับการพัฒนาประเทศ
จากอดีตสู่ปัจจุบันและอนาคต

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

คำนำ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) หรือ “สภาพัฒน์” ได้สถาปนาขึ้นเมื่อวันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๔๙๓ จวบจนปัจจุบันนับเป็นเวลาถึง ๖๖ ปี ที่สำนักงานฯ ได้มีโอกาสดำเนินงานเพื่อสร้างประโยชน์สุขให้แก่ประเทศชาติและประชาชน ในฐานะหน่วยงานวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศในทุก ๕ ปี ซึ่งปัจจุบันอยู่ในช่วงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙) และอยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔)

นอกจากนี้ สำนักงานฯ ยังมีภารกิจในการขับเคลื่อนแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม พิจารณาแผนงานและโครงการพัฒนาของกระทรวง ทบวง กรม รวมทั้งสำรวจ ศึกษา วิเคราะห์ ภาวะเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศและของต่างประเทศ เพื่อเสนอแนะนโยบายและมาตรการในการแก้ไขปัญหาต่อรัฐบาล ตลอดจนการติดตามประเมินผลการพัฒนาประเทศ และปฏิบัติภารกิจอื่นๆ ตามนโยบายรัฐบาล โดยยึดหลักวิชาการ และความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นที่ตั้ง

ในโอกาสครบรอบ ๖๖ ปี ในปี ๒๕๕๙ สำนักงานฯ จึงได้จัดทำหนังสือ “สภาพัฒน์กับการพัฒนาประเทศ จากอดีตสู่ปัจจุบันและอนาคต” เพื่อรวบรวมประเด็นสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาประเทศ และแนวทางการพัฒนาองค์กร เพื่อให้สามารถรองรับภารกิจที่ได้รับมอบหมายในแต่ละยุคแต่ละสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่เหมาะสมในอนาคต ผ่านมุมมองของเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

รวม ๙ ท่าน ได้แก่ ดร.เสนาะ อุณาภูล ดร.พิสิฐฐ ภัคเกษม ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล นายวิรัตน์ วัฒนศิริธรรม
นายสรรเสริญ วงศ์ชะอุ่ม นายจักรมณท์ ผาสุกวนิช ดร.อำพน กิตติอำพน นายอาคม เติมพิทยาไพสิฐ
และ ดร.ปรเมธี วิมลศิริ เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คนปัจจุบัน

สำนักงานฯ ขอกราบขอบพระคุณอดีตเลขาธิการสภาพัฒน์ทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้
ทีมงานจัดทำหนังสือ “สภาพัฒน์กับการพัฒนาประเทศ จากอดีตสู่ปัจจุบันและอนาคต” ได้เข้าพบ
และเรียนสัมภาษณ์ โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความรู้ความเข้าใจ
เกี่ยวกับวิวัฒนาการการพัฒนาประเทศไทย และบทบาทขององค์กรวางแผนระดับประเทศในแต่ละช่วง
เวลา รวมถึงทิศทางการพัฒนาประเทศในอนาคต แก่หน่วยงาน องค์กร ภาควิชาการพัฒนาในภาคส่วนต่างๆ
ของประเทศ และประชาชนที่สนใจต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙



สารบัญ

คำนำ

๒

ดร.เสนาะ อุณาภูล เลขานุการฯ ลำดับที่ ๕ และ ๗ (พ.ศ. ๒๕๑๖-๒๕๑๘ และ ๒๕๒๓-๒๕๓๒)
ผู้นำการจัดทำแผนฯ ๕ และแผนฯ ๖ สู่ยุคทองของสภาพัฒน์ เปลี่ยนประเทศไทยให้เป็น
“ประเทศอุตสาหกรรมใหม่แบบไทย”

๓๐

ดร.พิสิฏฐ ภัคเกษม เลขานุการฯ ลำดับที่ ๘ (พ.ศ. ๒๕๓๒-๒๕๓๗)
ผู้นำการจัดทำแผนฯ ๗ นำไทยสู่ “กลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่”
ริเริ่มการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

๔๔

ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล เลขานุการฯ ลำดับที่ ๙ (พ.ศ. ๒๕๓๗-๒๕๓๙)
ผู้นำการจัดทำแผนฯ ๘ วางรากฐานการวางแผนฯ แบบมีส่วนร่วม
เน้น “คนเป็นศูนย์กลาง” ของการพัฒนา

๖๐

วิรัตน์ วัฒนศิริธรรม เลขานุการฯ ลำดับที่ ๑๐ (พ.ศ. ๒๕๓๙-๒๕๔๒)
ปรับแผนฯ ๘ แก่วิกฤตเศรษฐกิจ
พัฒนาฐานข้อมูลบัญชีประชาชาติ

๗๖

สรสสริน วงศ์ระอุ่ม เลขานุการฯ ลำดับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๔๒-๒๕๔๕)
ผู้นำการจัดทำแผนฯ ๙ น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
นำทางการพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลอย่างยั่งยืน

๙๒

จักรมนต์ พาสุกวนิช เลขานุการฯ ลำดับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๔๕-๒๕๔๗)
ผู้เน้นการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
และริเริ่มจัดทำรายงานภาวะสังคมรายไตรมาส

๑๐๘

ดร.อำพน กิตติอำพน เลขานุการฯ ลำดับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๔๗-๒๕๕๓)
ผู้นำการจัดทำแผนฯ ๑๐ ระดมความคิดจากชุมชน ๑๐๘ หมู่บ้าน
จัดทำพิธีภรณ์ทศสุริยานุวัตรเพื่อการพัฒนาประเทศ

๑๒๒

อาคม เติมพิทยาไพสิฐ เลขานุการฯ ลำดับที่ ๑๔ (พ.ศ. ๒๕๕๓-๒๕๕๘)
ผู้นำการจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๑
และแนวคิดทิศทางแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒

๑๓๘

ดร.ปรเมธี วิมลศิริ เลขานุการฯ ลำดับที่ ๑๕ (พ.ศ. ๒๕๕๘-ปัจจุบัน)
ผู้นำการจัดทำยุทธศาสตร์แผนฯ ๑๒ ร่วมจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ
เตรียมพร้อมประเทศไทยสู่อนาคต

๑๕๖

รายนามเลขานุการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติ

๑๕๗

คณะที่ปรึกษาและคณะทำงานจัดทำหนังสือ



ดร.เสนาะ อุณาкул

เลขาธิการฯ ลำดับที่ ๕ และ ๗

(พ.ศ. ๒๕๑๖ - ๒๕๑๘ และ ๒๕๒๓ - ๒๕๓๒)

ผู้นำการจัดทำแผนฯ ๕ และแผนฯ ๖ สู่ยุคทองของสภาพัฒน์
เปลี่ยนประเทศไทยให้เป็น “ประเทศอุตสาหกรรมใหม่แบบไทย”

“...แผนฯ ๕ จึงต้องคิดแผนทั้ง “รับ” และ “รุก” รับคือการแก้ปัญหาเศรษฐกิจของประเทศที่กำลังชวนเซและแก้ปัญหาคความยากจน ขณะเดียวกันก็จะนิ่งเฉยไม่ได้ ต้องพยายามรุกเพื่อเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส...

เมื่อเริ่มแผนฯ ๖ อัตราการเจริญเติบโตก็เพิ่มขึ้นมาก เงินที่เคยไหลออกอย่างรวดเร็วก็ไหลเข้ามาอย่างรวดเร็ว และทุกอย่างที่เราสร้างไว้ก็พร้อมที่จะดำเนินการได้ รวมถึงมาตรการส่งเสริมการลงทุน การส่งออก และการท่องเที่ยวที่เริ่มวางไว้ในแผนฯ ๕ ก็ออกดอกออกผลในช่วงแผนฯ ๖...

หลายธุรกิจชั้นนำในประเทศไทยที่มีระบบการบริหารจัดการแบบก้าวหน้า และมีพื้นฐานทางเทคโนโลยี R&D จนสามารถผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสูงได้... เราได้ก้าวสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนผนวกกับวิวัฒนาการทางความร่วมมือในเขตเศรษฐกิจอนุภูมิภาคแม่น้ำโขงตอนล่าง... จะเป็นปัจจัยที่เกื้อหนุนให้ประเทศไทยก้าวข้าม ‘Middle Income Trap’ ไปได้...”



ดร.เสนา อุณกุล

นักพัฒนาที่มีบทบาทอย่างสูงในประเทศไทย ตั้งแต่แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑ ระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๐๗-๒๕๐๙) และต่อเนื่องถึงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๖ และ ดร.เสนาะ ยังเป็นท่านเดียวที่ดำรงตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒน์ถึง ๒ สมัย ในระยะเวลายาวนานกว่า ๑๐ ปี นอกจากนี้ ท่านยังดำรงตำแหน่งที่ล้วนมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ อาทิ ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ สมาชิกวุฒิสภา และรองปลัดกระทรวงพาณิชย์

ท่านได้รับพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งเป็นรองนายกรัฐมนตรี ในสมัยรัฐบาล นายอานันท์ ปันยารชุน ในระหว่างปี ๒๕๓๔-๒๕๓๕ โดยดูแลงานด้านเศรษฐกิจ และในปี ๒๕๕๓ สมเด็จพระจักรพรรดิอะคิฮิโตะ แห่งประเทศญี่ปุ่นทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ชั้นสูงสุดของพลเรือน “Grand Cordon of the Order of the Rising Sun”

ในช่วงปี ๒๕๒๓ ที่ไทยกำลังชนวนเซกกับปัญหาเศรษฐกิจ ท่านได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจให้กลับมาเป็นผู้จัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๕ แก่วิกฤตของประเทศ ซึ่งท่านได้ช่วยให้ไทยผ่านพ้น

ภาวะล้มละลาย รวมทั้งได้ผลักดันงานสำคัญๆ ที่เอื้อและยังประโยชน์แก่ประเทศชาติจนถึงปัจจุบันมากมาย อาทิ การพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก หรือที่เรียกติดปากว่า Eastern Sea Board (ESB) ท่าเรือน้ำลึกและนิคมอุตสาหกรรมที่แหลมฉบังและมาบตาพุด รวมถึงเป็นทั้งผู้ริเริ่มและผลักดันงานนโยบายเพื่อวางรากฐานการพัฒนาประเทศในระยะยาวซึ่งประสบผลสำเร็จอย่างยิ่ง ตลอดจนเป็นผู้ก่อตั้งสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) และเป็นประธานคนแรกด้วย

ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งประธานและกรรมการหน่วยงานแนวหน้าหลายแห่ง อาทิ ประธานกรรมการกิจการสังคมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน และกรรมการบรรษัทภิบาลและสรรหา ในเอสซีจี กรรมการบริษัท โดล ไทยแลนด์ ฐานการพัฒนาอาหารสมัยใหม่ที่ห่วงใยสุขภาพ กรรมการสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ กรรมการบริษัททุนดราวัลย์ จำกัด และประธานกรรมการ บริษัทสยามไบโอไซเอนซ์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาให้ประเทศไทยมีศักยภาพทางอุตสาหกรรมยาชีววัตถุอย่างครบวงจร เพื่อรักษาโรคมะเร็ง เบาหวาน และโรคภูมิแพ้ ตั้งแต่การวิจัย พัฒนา จนเข้าสู่กระบวนการผลิตให้ได้เป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่มีคุณภาพมาตรฐานและราคาที่คนไทยสามารถเข้าถึงได้ ช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายของรัฐในสังคมผู้สูงอายุซึ่งกำลังจะมาถึง

ก้าวสู่สภาพัฒน์ ร่วมจัดทำแผนพัฒนาฯ

เมื่อประมาณปี ๒๔๙๘ ขณะรับราชการที่กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ผมได้ลาเพื่อศึกษาต่อปริญญาเอก สาขาเศรษฐศาสตร์พัฒนา ณ มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ตามคำแนะนำของ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ ระหว่างศึกษาอยู่ท่านได้มีจดหมายแนะนำว่า จะมีการตั้งสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ หรือสภาพัฒน์

เพื่อทำหน้าที่วางแผนและประสานการพัฒนาเศรษฐกิจของชาติ ซึ่งเป็นงานสำคัญจึงอยากให้ย้ายจากกรมบัญชีกลางไปช่วยบุกเบิกงานที่สภาพัฒน์

โดยก่อนหน้านี้รัฐบาลได้ติดต่อให้ธนาคารโลกจัดส่งคณะผู้เชี่ยวชาญ นำโดย Professor Paul T. Ellsworth จากมหาวิทยาลัย Wisconsin เข้ามาศึกษาและสำรวจระบบเศรษฐกิจของไทยและได้

แต่งตั้งคณะผู้แทนฝ่ายไทยซึ่งประกอบด้วย **ม.ล. เดช สนิทวงศ์** เป็นหัวหน้า คณะ มี **คุณป๋วย อึ๊งภากรณ์** และ **คุณฉลอง ปิงตระกูล** ซึ่งขณะนั้นดำรงตำแหน่ง เลขาธิการสภาเศรษฐกิจแห่งชาติร่วมอยู่ในคณะผู้แทนไทยด้วย คณะผู้เชี่ยวชาญ จากระนาการโลกใช้เวลาหนึ่งปี (กรกฎาคม ๒๕๐๐–มิถุนายน ๒๕๐๑) ในการศึกษา และจัดทำข้อเสนอและตีพิมพ์เป็นหนังสือชื่อว่า “A Public Development Program for Thailand (1959)” ซึ่งมีข้อเสนอให้จัดตั้งหน่วยงาน วางแผนพัฒนาการเศรษฐกิจระดับชาติ รวมทั้งเสนอเป้าหมายและแนวทาง ในการพัฒนาไว้ด้วย

เมื่อเรียนจบผมจึงกลับมาทำงานที่สภาพัฒน์ในตำแหน่งหัวหน้าสาขาการ เงิน การคลัง และจุดหมายส่วนรวม ใน พ.ศ. ๒๕๐๕ เป็นช่วงที่แผนพัฒนาการ เศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๐๔-๒๕๐๙)* เริ่มประกาศใช้ได้เพียง ๑ ปี ๓ เดือน นับจากวันที่ตั้งสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติเพื่อรับผิดชอบ การจัดทำแผนฯ การจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑ นับว่าเป็นเวลาที่กระชั้น มาก ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนฯ ทั้งในสภาพัฒน์และในกระทรวง ทบวง และกรมต่างๆ ยังไม่มีประสบการณ์ในเรื่องนี้ อีกทั้งระบบข้อมูลทางเศรษฐกิจ ของประเทศมีอยู่น้อยมาก ด้วยความจำกัดและความไม่พร้อมของโครงการ พัฒนาของกระทรวง ทบวง กรมและรัฐวิสาหกิจต่างๆ จึงไม่สามารถบรรจุ รายละเอียดโครงการพัฒนาต่างๆ ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑ ระยะแรกได้

ต่อมาได้มีการจัดตั้งคณะทำงานปรับปรุงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑ ระยะที่ ๒ ช่วง พ.ศ. ๒๕๐๗-๒๕๐๙ โดยมีท่านเลขาธิการฯ **ฉลอง ปิงตระกูล** เป็นประธาน และผมทำหน้าที่เลขานุการคณะทำงาน ซึ่งในทางปฏิบัติเป็นผู้ลงมือทำงานเป็น ส่วนใหญ่ โดยได้มีการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อทำโครงการตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ ทำให้แผนฯ ๑ ระยะที่ ๒ มีความสมบูรณ์มากขึ้น ส่วนกรอบของแผนเกี่ยวข้องกับเรื่องการพัฒนาประเทศ ซึ่งแม้ว่า กระบวนการพัฒนาได้เริ่มมาก่อนที่จะมีการจัดทำแผนพัฒนาฯ แต่การบริหารประเทศในขณะนั้นไม่ได้เน้นการพัฒนาเป็นหลัก จึงยังไม่มีแบบ แนวคิด และการมองในระยะยาว เป็นการบริหารแบบใช้งบประมาณประจำปีซึ่งมีอยู่ ๓ ประเภท คือ หนึ่ง งบเงินเดือน สอง งบค่าใช้จ่าย และ สาม งบการจร ซึ่งงบการจรนี้ไม่มีการแสดงรายละเอียดว่าจะทำอะไร ก่อสร้างอะไร หรือจะทำโครงการระยะยาวเรื่องอะไร ซึ่งเมื่อมีการจัดทำแผนพัฒนาฯ ได้เปลี่ยน จากงบการจรเป็นงบพัฒนาที่เป็นแผนงานและโครงการระยะยาว เพื่อจะได้ดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ของการพัฒนาประเทศ



* แผนพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๐๔-๒๕๐๙) มีระยะเวลา ๕ ปี ๙ เดือน ต่างจากแผนพัฒนาฯ ฉบับอื่นๆ ที่มีช่วงระยะเวลาของแผนฯ ๕ ปี ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากมีการเปลี่ยน ปีงบประมาณจากเดิมซึ่งเริ่มวันที่ ๑ มกราคม ถึง ๓๑ ธันวาคม มาเป็นวันที่ ๑ ตุลาคม ถึง ๓๐ กันยายน ดังนั้น ปีแรกของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑ จึงมีระยะเวลา ๙ เดือน จาก ๑ มกราคม ถึง ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๐๔ หลังจากนั้นเริ่มปีงบประมาณใหม่ ๑ ตุลาคม ถึง ๓๐ กันยายน ต่อไปอีก ๕ ปี



แผนฯ ๑ เร่งก่อสร้างโครงการขั้นพื้นฐาน นำไทยสู่ยุคพัฒนา

ช่วงการจัดทำแผนฯ ๑ ประเทศไทยถูกจัดอยู่ในกลุ่มประเทศยากจนหรือด้อยพัฒนา ต้องพึ่งผลผลิตและรายได้จากภาคเกษตรดั้งเดิมเป็นหลัก ประชากรมีรายได้ต่อหัวต่ำ ขาดแคลนการบริการขั้นพื้นฐานของรัฐ โดยเฉพาะด้านการชลประทาน พลังงาน และคมนาคมขนส่ง แผนฯ ๑ ระยะที่ ๒ จึงกำหนดแนวทางหลักในการพัฒนาประเทศ โดยเน้นการระดมทุนเพื่อก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานของประเทศให้เพิ่มขึ้นอย่างมากและรวดเร็ว โดยกำหนดเป็นโครงการพัฒนาที่มีเป้าหมาย แผนงาน ระยะเวลาดำเนินการที่แน่นอน และมีการกำหนดวงเงินสนับสนุนจากงบประมาณแผ่นดิน ตลอดจนเงินกู้แบบผ่อนปรนจากธนาคารโลก และเงินให้เปล่าจากรัฐบาลสหรัฐฯ เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ธุรกิจของเอกชนทั้งในภาคเกษตรและนอกภาคเกษตรที่จะขยายการลงทุนและเพิ่มผลผลิต นับเป็นการปูพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของไทยให้ก้าวหน้าต่อไปได้อย่างมั่นคงดังคำขวัญในช่วงของแผนฯ ๑ นี้ว่า “น้ำไหล ไฟสว่าง ทางดี มีงานทำ”

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑ จึงเป็นจุดดึงดูดในการระดมทรัพยากรทั้งเงินและคน ทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อนำมาดำเนินการ



ตามโครงการพัฒนาที่วางไว้ ให้มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ประสานกันเป็นระยะเวลาที่ต่อเนื่อง และนานพอที่จะเสร็จสิ้นได้ตามเป้าหมาย การดำเนินงานอย่างมีแผนนี้แตกต่างอย่างสิ้นเชิงกับการดำเนินงานตามระบบงบประมาณไทยก่อนยุคพัฒนาที่ใช้งบการจรรดงกล่าวหรือแม้แต่องบวิสามัญลงทุนที่เริ่มใช้ในระยะก่อนมีแผนฯ ขาดความแน่นอนของการได้รับเงินงบประมาณ ทำให้งานก่อสร้างรากฐานเศรษฐกิจของประเทศล่าช้าและบางครั้งต้องล้มเลิกและสูญเสียเปล่า

ผลการดำเนินงานในช่วงแผนฯ ๑ ได้มีส่วนช่วยผลักดันให้เศรษฐกิจไทยรุดหน้าไปอย่างเห็นได้ชัด อาจกล่าวได้ว่าเข้าสู่ยุคพัฒนาอย่างแท้จริงเป็นครั้งแรก การขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเพิ่มขึ้นในอัตราเฉลี่ยถึงร้อยละ ๗.๒ ต่อปี (เพิ่มสูงกว่าเป้าหมายของแผนฯ ๑ ที่ตั้งไว้ร้อยละ ๕-๖ ต่อปี) มูลค่าสินค้าส่งออกนอกจากสินค้าหลักประจำคือ ข้าว ยาง ดีบุก และไม้สัก ขยายตัวอย่างรวดเร็ว ดุลการชำระเงินมีฐานะเกินดุลทุนสำรองเงินตราต่างประเทศมีมูลค่าสูงถึง ๙๒๔ ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ

ด้านโครงการขั้นพื้นฐาน นอกจากเร่งรัดการขยายงานชลประทานในเขตเจ้าพระยาใหญ่แล้ว ยังได้เริ่มงานชลประทานซึ่งเป็นโครงการใหญ่ ๒ โครงการ คือโครงการแม่น้ำแม่กลองและโครงการแม่น้ำน่าน

การขยายระบบการชลประทานทำให้ผลผลิตการเกษตรในเขตชลประทานเพิ่มขึ้น การบูรณะและก่อสร้างถนนทั่วประเทศเพื่อเชื่อมต่อจังหวัดต่างๆ ให้มีความสะดวกเพิ่มขึ้นเกือบทุกภาคของประเทศ ช่วยให้พื้นที่การผลิตทางการเกษตรขยายตัวขึ้นมาก และสามารถนำผลผลิตส่งตลาดได้รวดเร็วขึ้น

การพัฒนาพลังงานไฟฟ้าทั้งจากเขื่อนภูมิพล และโครงการไฟฟ้าลิเกไนต์ที่จังหวัดกระบี่ ช่วยให้การพาณิชย์บริการและการลงทุน ทั้งเพื่ออุตสาหกรรมเกษตร และกิจการที่ได้รับการส่งเสริมจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) ซึ่งส่วนมากเป็นอุตสาหกรรมเพื่อทดแทนการนำเข้าเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

ด้านการสาธารณสุขได้มีการพัฒนาโรงเรียนแพทย์ ๓ แห่ง คือ โรงพยาบาลศิริราช โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ และโรงพยาบาลรามาธิบดี รวมทั้งมีการพัฒนาโรงพยาบาลในเมืองใหญ่และเมืองรอง เน้นการป้องกันโรคติดต่อและอนามัยพื้นฐาน ส่งผลให้อัตราการตายของเด็กลดลง

ด้านการศึกษา มีการตั้งมหาวิทยาลัยในภูมิภาค โดยเริ่มที่จังหวัดเชียงใหม่ ขอนแก่น และสงขลา และเร่งเพิ่มวิทยาลัยฝึกหัดครูเพื่อให้ทันกับจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้น และเน้นอาชีวศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานที่เริ่มต้องการแรงงานฝีมือมากขึ้น

แผนฯ ๓ เน้นหนักในการพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม

แผนฯ ๒ ได้เปลี่ยนชื่อแผนฯ โดยเพิ่มคำว่า “สังคม” เป็นแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๐-๒๕๑๔) ได้เน้นหนักในการพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยมีความพยายามที่จะกระจายการพัฒนาไปในเขตทุรกันดารและห่างไกล เพื่อยกระดับฐานะของประชาชน และสร้างความเจริญให้กับท้องถิ่นชนบท รวมทั้งยังคงกระตมทรัพยากรเพื่อลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน สานต่อโครงการที่เริ่มไว้แล้วในแผนฯ ๑ แต่ยังไม่แล้วเสร็จ ให้เสร็จสิ้นสมบูรณ์และนำมาใช้ประโยชน์ทางเศรษฐกิจได้อย่างเต็มที ขณะเดียวกันได้มีการเพิ่มเติมจากโครงการพื้นฐานในแผนฯ ๑ ซึ่งส่วนมากเน้นโครงการที่เป็นกระดูกสันหลังของประเทศ เช่น การสร้างถนน



ทางหลวงเชื่อมภาคต่างๆ ของประเทศ หรือถนนที่เชื่อมเมืองใหญ่ๆ ในแต่ละภาคให้ติดต่อถึงกันได้ รวมถึงหันมาทุ่มเทกับการสร้างถนนที่เชื่อมจังหวัดและอำเภอที่อยู่ห่างไกลมากขึ้น

ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๒ ได้มีโครงการเร่งรัดพัฒนาชนบทแห่งชาติ เร่งสร้างถนนในชนบท และร่วมกับกองอำนวยการกลางรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ (กปร.กลาง) เร่งสร้างถนนที่เสริมสร้างความมั่นคงของประเทศซึ่งส่วนมากจะอยู่ในเขตทุรกันดารและเขตที่อยู่ติดกับชายแดนของประเทศ การสร้างถนนในเขตห่างไกลนี้ นอกจากช่วยให้ชาวบ้านมีงานทำแล้ว ยังเป็นเส้นทางการขนส่งผลผลิตการเกษตรเพื่อป้อนตลาดในประเทศและส่งออกได้มากขึ้น

นอกจากถนนแล้ว เพื่อให้เกษตรกรได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง ในแผนฯ ๒ ได้เน้นเรื่องการจัดทำแผนการจัดการน้ำ โดยสร้างระบบคลองส่งน้ำถึงไร่นาประชาชน รวมทั้งการให้ความสำคัญกับประชาชนนอกเขตชลประทานด้วย โดยเน้นเรื่องน้ำกิน น้ำใช้ เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชน ที่ขาดแคลนน้ำและต้องไปหาบน้ำเพื่อการบริโภคจากที่ห่างไกล เมื่อระบบการส่งน้ำและการบริหารน้ำมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประกอบกับการเร่งพัฒนาวิชาการเกษตร และปรับปรุงระบบการส่งเสริมการเกษตรด้วยแล้ว ผลผลิตเกษตรในเขตชลประทานได้เพิ่มขึ้นเป็นอันมาก



นอกจากนั้น ได้เร่งทำโครงการประปาหมู่บ้านและส้วมที่ถูกสุขอนามัย เพื่อให้ประชาชนที่ยากจนมีสุขอนามัยดีขึ้น รวมถึงก่อสร้างระบบสายส่งไฟฟ้า เพื่อให้อำเภอ ตำบล หรือแม้แต่หมู่บ้านให้มีไฟฟ้าใช้ ทั้งในครัวเรือนและธุรกิจอุตสาหกรรมชนบท ตลอดจนมุ่งปรับปรุงคุณภาพของระบบสายส่งทั่วประเทศเพื่อแก้ไขปัญหาไฟฟ้าดับ ซึ่งเป็นปัญหามากในระยะนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า “แผนฯ ๒ เป็นแผนที่กระจายโครงสร้างพื้นฐานสู่ชนบท”

แผนฯ ๓ เน้นการพัฒนาสังคม... แก้ปัญหาความยากจน ลดอัตราการเพิ่มประชากร

การพัฒนาเศรษฐกิจส่วนรวมของไทยที่ได้ผลดีต่อเนื่องกันมาจากแผนฯ ๑ เริ่มสะดุดเป็นครั้งแรกในช่วงปีสุดท้ายของแผนฯ ๒ กล่าวคือ แม้รายได้ส่วนรวมของประเทศจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่ความแตกต่างหรือช่องว่างของรายได้ของประชากรกลับเพิ่มขึ้น และมีความแตกต่างกันในพื้นที่ต่างๆ ของประเทศ โดยเฉพาะภาคตะวันออกเฉียงเหนือซึ่งมีพื้นที่กว้างใหญ่กว่าภาคอื่นๆ และจำนวนประชากรที่มากถึง ๑ ใน ๓ ของประเทศ

นอกจากนี้ ถึงแม้ว่าแผนฯ ๒ จะได้เร่งรัดพัฒนาชนบทโดยเฉพาะ

ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือแล้วก็ตาม แต่ยังไม่สามารถแก้ปัญหาความยากจนได้มากเท่าที่ควร ประกอบกับการให้ความสำคัญในเรื่องการดูแลสุขภาพอนามัย การป้องกันโรคต่างๆ ทำให้อัตราเด็กเสียชีวิตน้อยลง และเริ่มมีจำนวนประชากรมากขึ้นอย่างรวดเร็ว และที่สำคัญคือประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วมาจากครอบครัวที่ยากจน อันอาจก่อให้เกิดปัญหาการพัฒนาประเทศโดยรวม อาทิ รัฐต้องจัดหาบริการพื้นฐาน การศึกษา และสาธารณสุขให้ประชาชนที่เพิ่มขึ้นอย่างมีคุณภาพเพียงพอ ซึ่งต้องใช้งบประมาณสูง ในขณะที่ภาวะการว่างงานเริ่มรุนแรงขึ้น

ในการจัดทำแผนฯ ๓ จึงได้จัดให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับนโยบายวางแผนครอบครัวด้วยหลายครั้ง ซึ่งในที่สุดต่างเห็นพ้องและสนับสนุนให้บรรจุโครงการวางแผนครอบครัวเพื่อชะลอการเพิ่มของประชากรในแผนฯ ด้วย และเน้นทางด้านสังคม ช่วยแก้ไขปัญหาคความยากจน โดยการให้ความรู้และบริการในการวางแผนครอบครัวแก่ครอบครัวที่ยากจน เพื่อจะได้มุ่งจัดสรรทรัพยากรเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชาติให้ดีขึ้น

แผนฯ ๓ จึงเน้นการวางแผนครอบครัว เพื่อลดอัตราเพิ่มของประชากรจากร้อยละ ๓.๒ ให้เหลือร้อยละ ๒.๕ ซึ่งนับว่าเป็นจุดเด่นและทำได้สำเร็จ รวมถึงนโยบายสำคัญอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นนโยบายการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจและรายได้ของประชาชนให้สูงขึ้น การรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ การพัฒนากำลังคน และการมีงานทำ และการส่งเสริมบทบาทของภาคเอกชนในการพัฒนา ซึ่งล้วนแสดงถึงความพยายามที่จะประยุกต์ศาสตร์ในการพัฒนาเศรษฐกิจให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่กำลังบีบรัดเข้ามา และประเทศไทยจำเป็นต้องพึ่งตัวเองให้สามารถแข่งขันกับเศรษฐกิจโลกได้มากขึ้นทั้งสิ้น เช่น นโยบายพัฒนาอุตสาหกรรมที่เน้นอุตสาหกรรมที่ทดแทนการนำเข้าหันมาเน้นการส่งเสริมการส่งออก ทั้งสินค้าเกษตรและอุตสาหกรรมโดยใช้มาตรการทางการคลัง ลดต้นทุน เน้นการรักษาคุณภาพและชื่อเสียงของสินค้าไทย และสร้างขบวนการเจาะตลาดต่างประเทศให้หลากหลายมากขึ้น รวมทั้งเร่งพัฒนาการท่องเที่ยวให้เป็นอุตสาหกรรมสำหรับนักท่องเที่ยวทั่วไปในลักษณะที่ยั่งยืน เป็นต้น

ก้าวสู่ตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒน์สมัยแรก...

แก้วิกฤตการณ์น้ำมันและภาวะเศรษฐกิจถดถอย

หลังจากที่ผมได้เข้าร่วมจัดทำแผนฯ ๑ จนกระทั่งแผนฯ ๓ ผมได้รับการทาบทามให้ไปอยู่กระทรวงพาณิชย์ ในตำแหน่งรองปลัดกระทรวงพาณิชย์ เพื่อทำเรื่องแผนพัฒนาการส่งออกซึ่งเพิ่งบรรจุไว้ในแผนฯ ๓ ผมคิดว่าเราได้วางแผนให้คนอื่นปฏิบัติมา ๑๐ กว่าปีแล้ว ถ้าไปอยู่ฝ่ายปฏิบัติบ้างจะได้ประสบการณ์ที่สมบูรณ์ขึ้น

ต่อมาเมื่อตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒน์ได้ว่างลง ท่านอาจารย์สัญญา ธรรมศักดิ์ นายกรัฐมนตรี ได้เลือกให้ผมกลับมาเป็นเลขาธิการสภาพัฒน์ เพื่อผลักดันงานสำคัญที่สภาพัฒน์รับผิดชอบอยู่ให้ดำเนินต่อไปได้ โดยเฉพาะปัญหาที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจและสังคม ทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศซึ่งถาโถมเข้ามารอบด้าน อาทิ การเกิดวิกฤตการณ์น้ำมันและภาวะเศรษฐกิจโลกถดถอยในช่วงปี ๒๕๒๓-๒๕๒๕ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยอย่างรุนแรง ทำให้เกิดภาวะเงินเฟ้อและราคาสินค้าสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองทำให้การบริโภคและการลงทุนในธุรกิจ อุตสาหกรรม และการบริการในประเทศซบเซา จำนวนประชากรในวัยทำงานเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เนื่องจากอัตราการเพิ่มของประชากรที่สูงขึ้นนับ



ตั้งแต่เริ่มยุคพัฒนา และเมื่อเกิดปัญหาก็แล้งทำให้ชาวชนบทมุ่งเข้ามาหางานทำในเมืองมากขึ้น จนเกิดปัญหาการว่างงานในเมืองเพิ่มสูงขึ้น

กำหนดบทบาทสภาพัฒน์ร่วมแก้ปัญหาเศรษฐกิจไทยะงักงัน

เมื่อผมได้กลับคืนสู่สภาพัฒน์ในฐานะเลขาธิการฯ สิ่งที่ผมรับผิดชอบเมื่อเข้ารับตำแหน่งคือ การกำหนดบทบาทของสภาพัฒน์ให้มีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการแก้ปัญหาเศรษฐกิจของประเทศที่ชะงักงัน โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเสนอให้คณะรัฐมนตรีแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อพิจารณาวางแผนและแก้ไขปัญหาระยะยาวเกี่ยวกับแรงงานทั่วไป ซึ่งต่อมาได้ยกระดับจากคณะทำงานเป็นคณะกรรมการระดับรัฐมนตรี และเปลี่ยนชื่อเป็น “คณะกรรมการวางแผนเตรียมการป้องกันและแก้ไขภาวะเศรษฐกิจชะงักงัน” มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นประธาน และเลขาธิการสภาพัฒน์ทำหน้าที่กรรมการและเลขานุการโดยมีหน้าที่เตรียมประเด็นต่างๆ เสนอคณะกรรมการฯ และคณะรัฐมนตรี และเมื่อคณะรัฐมนตรีมีมติประการใดก็มีหน้าที่ติดตามเร่งรัดให้มีการปฏิบัติตามนั้น

สภาพัฒน์ในฐานะเลขานุการได้เสนอให้มีการพิจารณาการแก้ปัญหาการใช้จ่ายเงินตามโครงการที่ใช้งบประมาณแผ่นดิน



และเงินกู้จากต่างประเทศล่าช้าเป็นเรื่องแรก เนื่องจากราคาสินค้าและวัสดุที่ใช้ในการก่อสร้างเพิ่มสูงขึ้นมาก ทำให้ต้นทุนของผู้รับเหมาก่อสร้างโครงการพัฒนาต่างๆ สูงขึ้น ทำให้ขาดทุนและมีการหยุดงานและทิ้งงานเป็นจำนวนมาก จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับราคาค่ารับเหมาให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง และเป็นธรรมกับทั้งฝ่ายรัฐบาลและฝ่ายผู้รับเหมา โดยทำงานร่วมกับคณะกรรมการพิจารณากระบวนการก่อสร้างสถานที่ราชการและถาวรวัตถุของประเทศ ซึ่งเสียเวลาในการหาสูตรที่เหมาะสมเป็นที่ยอมรับกันทุกฝ่าย และเมื่อได้สูตรที่ใช้กันได้ ช่วยให้สถานะชะงักงันจากการหยุดงานและทิ้งงานโดยเฉพาะโครงการก่อสร้างคลี่คลายลง

นอกจากนี้ ได้มีการเสนอมาตรการแก้ไขทั้งในด้านการใช้จ่ายของรัฐบาลเพื่อเร่งรัดให้มีการใช้จ่ายเร็วขึ้น ด้านการไถ่ถอนพันธบัตรรัฐบาลเพื่อปล่อยเงินออกมาสู่ระบบเศรษฐกิจเร็วยิ่งขึ้น ด้านการเพิ่มเงินชดเชยค่าภาษีสินค้าอุตสาหกรรมส่งออกแก่สินค้าที่มีภาวะภาษีสูงขึ้นและประสบปัญหาการส่งออก โดยเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์สิ่งทอซึ่งประสบปัญหาหนักที่สุดเป็นอันดับแรก และด้านมาตรการทางการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทยเพื่อแก้ไขเงินฝืดหลายประการ รวมทั้งมาตรการแก้ไขปัญหาการว่างงานโดยตรงทั้งในเมืองและชนบท นับเป็นผลงานซึ่งนักวิชาการและนักวางแผนของสภาพัฒน์มีส่วนร่วมทำงานด้วยอย่างใกล้ชิด

ช่วงนั้นเองเป็นระยะเวลาที่ต้องประเมินผลกลางแผนฯ ๓ หรือ mid-plan review ซึ่งผลการประเมินพบว่าผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจชะงักงันในเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจของไทย ทำให้ผลการดำเนินงานในช่วงของแผนฯ ๓ ต่ำกว่าเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นการขาดเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ การขยายตัวการผลิต และรายได้ต่ำ รวมทั้งเป้าหมายในการกระจายบริการเศรษฐกิจและสังคมให้กระจายไปสู่ชนบท ทั้งบริการสาธารณสุขและการบริการสังคม โดยเฉพาะการกระจายบริการการศึกษา และ



สาธารณสุขเพื่อให้เกิดความสมดุล ยังไม่ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนที่มีการดำเนินงานได้ใกล้เคียงกับเป้าหมายที่สุดคือ การลดอัตราเพิ่มของประชากรโดยการดำเนินงานในด้านบริการวางแผนครอบครัว ดังนั้น เราจึงเร่งให้มีการจัดทำแผนประจำปีงบประมาณ ๒๕๑๘ เพื่อปรับปรุงเป้าหมาย และเร่งแก้ปัญหาให้ตรงกับผลการประเมิน

จากเลขาธิการสภาพัฒน์... สู่การเป็นผู้นำการธนาคารแห่งประเทศไทย

ในต้นปี ๒๕๑๘ พรรคกิจสังคมได้ร่วมกับพรรคอื่นๆ อีกหลายพรรคจัดตั้งรัฐบาล โดยมีนโยบายและแผนทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของตนเองที่ชัดเจน โดยเฉพาะนโยบาย “เงินผัน” ซึ่งเป็น

การโอนเงินจากรัฐบาลสู่ท้องถิ่นโดยตรงโดยไม่ผ่านระบบราชการ บทบาทของสภาพัฒน์ในระยะนี้จึงลดลงมาก ชาวสภาพัฒน์ต้องยอมรับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงเรียกว่า “พองหนอ ยุบหนอ” เป็นของธรรมดา ในระยะ “ยุบหนอและงานว่าง” นี้ ชาวสภาพัฒน์บางคนได้ใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ โดยการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ตัวเอง โดยการขอลาไปฝึกงานหรือศึกษาต่อ บางคนที่มีความรู้แก่กล้าก็ขอลาไปทำงานชั่วคราวที่องค์กรระหว่างประเทศ อาทิ ธนาคารโลก และ ESCAP (Economic and Social Commission for Asia and the Pacific)

ช่วงนั้นเอง ผมได้รับการทาบทามจาก ดร.อำนวย วีรวรรณ ปลัดกระทรวงการคลังว่า ท่านนายกรัฐมนตรี ม.ร.ว. คึกฤทธิ์ ปราโมช และคุณบุญชู โรจนเสถียร รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ประสงค์ที่จะให้ผมไปรับตำแหน่งผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทยแทน คุณพิสุทธิ นิมนานเหมินทร์ ซึ่งเกษียณอายุราชการ ตำแหน่งผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาและการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจการเงินของประเทศ และเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ ประกอบกับ ดร.ป๋วย ท่านอดีตผู้ว่าการฯ ได้สร้างมาตรฐานอันดีงามไว้ ผมจึงตอบตกลงรับตำแหน่งผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย

แก้ไขกฎหมายและกำหนดมาตรการต่างๆ เพื่อกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค

เมื่อดำรงตำแหน่งผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย อาศัยประสบการณ์ด้านการวางแผนจากสภาพัฒน์ ผมจึงเริ่มลงมือดำเนินการเพื่อกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค โดยกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ต้องปล่อยสินเชื่อให้ภาคเกษตร และธนาคารพาณิชย์ที่ประสงค์จะขอเปิดสาขาในเขตกรุงเทพฯ ต้องรับภาระในการเปิดสาขาในอำเภอในเขตชนบทซึ่งมีกำไรน้อยกว่าด้วย เพื่อกระจายบริการของธนาคารพาณิชย์ให้ทั่วถึง รวมทั้งแก้ไข พ.ร.บ. การธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ให้มีการกระจายหุ้นจากผู้ถือหุ้นรายใหญ่ไปยังผู้ถือหุ้นรายย่อย และให้ประชาชนทั่วไปได้มีส่วนเป็นเจ้าของธนาคาร เพื่อช่วยแก้ปัญหา



การผูกขาดกิจกรรมธนาคารและความเจริญที่กระจุกตัวอยู่แต่ในเขตกรุงเทพฯ

นอกจากนี้ ได้ประกาศยกเลิกการกำหนดค่าเสมอภาคของเงินบาทโดยเทียบกับดอลลาร์สหรัฐฯ และทองคำ และหันมาเทียบกับกลุ่มเงินตราจำนวนหนึ่งแทน เรียกกันทั่วไปว่า “ตะกร้า” การกำหนดวิธีเทียบค่าแบบนี้เป็นการปรับระบบอัตราแลกเปลี่ยนของประเทศไทย



ให้ยืดหยุ่นขึ้น ไม่ผูกพันอยู่กับสกุลเงินสกุลหนึ่งสกุลใดเป็นการเฉพาะ ดังเช่นแต่ก่อน ตลอดจนได้พัฒนาตลาดซื้อคืน (Repurchase Market) ขึ้นมาในปี ๒๕๒๒ เพื่อให้การกำหนดอัตราดอกเบี้ยในประเทศมีความยืดหยุ่น ถือเป็นก้าวแรกของการสร้างเครื่องมือในการกำหนดนโยบายการเงิน และผลักดันร่าง พ.ร.บ. การประกอบธุรกิจเงินทุน ธุรกิจหลักทรัพย์ และธุรกิจเครดิตฟองซิเอร์ ให้ผ่านออกมาให้ได้ก่อนที่สถานีวิทยุแห่งชาตินี้จะปิดสมัยประชุม ปรากฏว่าสามารถผลักดันกฎหมายผ่านสภาฯ โดยได้ประกาศใช้เมื่อวันที่ ๙ พฤษภาคม ๒๕๒๒ แต่ก็สายเกินไป เพราะได้เกิดวิกฤตการณ์ในธุรกิจเงินทุนและธุรกิจหลักทรัพย์อย่างรุนแรงจึงขอลาออกจากตำแหน่งผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ ๓๑ ตุลาคม ๒๕๒๒

กลับมาดำรงตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒน์ครั้งที่ ๒ กับศึกษาบทบาทในการจัดทำแผนฯ ๕

ต่อมาในปี ๒๕๒๓ ระหว่างที่ผมเดินทางไปสหรัฐอเมริกา ผมได้รับโทรศัพท์จาก ดร.อานวย วีรวรรณ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง ว่าขณะนี้สภาพัฒน์กำลังเตรียมร่างแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๕ (พ.ศ. ๒๕๒๔-๒๕๒๙) แต่ประเทศไทยกำลังเผชิญกับปัญหาเศรษฐกิจหลายอย่าง และยิ่งขาดผู้นำที่จะทำแผนฯ ๕ ซึ่งจะฝ่าฟันปัญหาเหล่านี้และวางแนวทางที่จะพัฒนาอย่างมั่นคงต่อไปได้ ทั้งท่านนายกรัฐมนตรี

พล.อ.เปรม ติณสูลานนท์ คุณบุญชู โรจนเสถียร รองนายกรัฐมนตรี และ ดร.อานวยเองมีความเห็นร่วมกันว่า ต้องขอให้ผมกลับมารับหน้าที่เลขาธิการสภาพัฒน์อีกครั้งหนึ่ง ซึ่งครั้งนี้ผมคิดว่าเมื่อประเทศชาติมีปัญหา และหากรัฐบาลคิดว่าผมพอจะช่วยให้บ้างก็ไม่ควรปฏิเสธ ผมจึงตอบรับไป และกลับมาเป็นเลขาธิการสภาพัฒน์ครั้งที่ ๒ ในวันที่ ๒๕ พฤศจิกายน ๒๕๒๓

ในระยะเริ่มต้นของแผนฯ ๕ เป็นจังหวะที่หนักหน่วงที่สุด เนื่องจากเป็นช่วงที่เกิดวิกฤตการณ์น้ำมันครั้งที่ ๒ ทำให้ทั่วโลกเกิดเงินเฟ้อหนัก หลังจากนั้นเศรษฐกิจตกต่ำ ประเทศไทยได้รับผลกระทบด้วย จึงทำให้ขาดเสถียรภาพทางการเงินและการคลัง รวมทั้งขาดดุลการค้า ดุลการชำระเงิน และดุลงบประมาณ ซึ่งเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน ถ้าแก้ไขไม่สำเร็จประเทศไทยอาจจะล้มละลายเหมือนประเทศอื่นๆ และขณะนั้นประเทศไทยยังมีปัญหาซ้ำเติมจากสถานการณ์การคุกคามจากประเทศเวียดนามที่ส่งทหารบุกประเทศเขมรและมาจ่ออยู่ฝั่งตรงข้ามอ่าวประเทศ รวมทั้งมีที่ท่าว่าจะเข้ามาเมืองไทย ขณะนั้น “ทฤษฎีโดมิโน” เป็นเรื่องที่โด่งดังไปทั่วโลก จึงเกิดการแตกตื่นเสียขวัญกันคนไทยและคนต่างประเทศที่อยู่ในประเทศไทยจึงอพยพออกจากประเทศไทย ทำให้เงินทุนไหลออกมาก ทุนสำรองของไทยยิ่งร่อยหรอลง ผมต้องคิดถึงความปลอดภัยของบ้านเมืองเป็นสำคัญ ทำอย่างไรประเทศไทยจึงจะไม่ล้มละลายและลดการพึ่งพาน้ำมันให้น้อยลง มองไปแล้วมีแต่ปัญหาทั้งสิ้น ขณะเดียวกัน ผมไม่ควรครุ่นคิดแต่ปัญหาแล้วเกิดความท้อแท้หมดกำลังใจ แต่ต้องตั้งมั่นว่าเราจะต้องเตรียมประเทศไทยเพื่อให้กลับมาเข้มแข็งอีกให้ได้

เมื่อผมได้มีโอกาสเข้าพบท่านนายกรัฐมนตรี พล.อ. เปรม ติณสูลานนท์ ท่านเอ่ยถามว่า การจัดทำแผนฯ ๕ ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ที่ต้องเร่งทำนั้น ผมได้มีเวลาศึกษาหรือไม่ และมีแนวคิดว่าจะทำอย่างไรบ้าง หรือยัง ผมได้เรียนท่านว่า ผมได้ปรึกษากับเพื่อนร่วมงานที่สภาพัฒน์ ซึ่งเคยทำแผนฯ ร่วมกันมาหลายแผน สรุปได้ว่าเราอยากจะทำให้แผนฯ ๕ เป็นแผนที่พยายามกำหนดนโยบายและแนวทางที่จะแก้ปัญหาที่ผู้คนมักจะแสดงความข้องใจว่า หนึ่ง ทำไมยังพัฒนามากยิ่งขาดดุลมาก ขาดทั้งดุลการค้า ดุลบัญชีเดินสะพัด และดุลงบประมาณ





ซึ่งเป็นปัญหาที่หนักมากในช่วงนั้น สอง ทำไมยิ่งพัฒนาแต่รู้สึกเหมือนคนยิ่งจนลง ทำอย่างไรจึงจะแก้ปัญหาคความยากจนได้ และสาม ทำไมยิ่งพัฒนามากขึ้น แต่ความเจริญกลับกระจุกตัวอยู่ในกรุงเทพฯ ไม่ได้กระจายไปยังต่างจังหวัด และที่สำคัญคือจะไม่ให้แผนฯ ๕ เมื่อทำเป็นแผนเสร็จแล้ว“นิ่ง” อยู่แต่ในกระดาษ แต่พยายามจัดระบบให้มีการแปลงสาระสำคัญของแผนฯ ๕ ไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง

จัดทำแผนฯ ๕ สู้ศึกรอบด้าน ด้วย“แผนรับ” และ “แผนรุก”

ด้วยเหตุนี้ ในแผนฯ ๕ จึงต้องคิดแผนทั้ง “รับ” และ “รุก” รับคือการแก้ปัญหาเศรษฐกิจของประเทศที่กำลังชวนเซและแก้ปัญหาความยากจน ขณะเดียวกันก็จะนิ่งเฉยไม่ได้ ต้องพยายามรุกเพื่อเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส ต้องวางแผนรุกเพื่ออนาคตของประเทศด้วย จึงได้เกิดการวางแผนสำคัญๆ ขึ้นในแผนฯ ๕

“แผนรับ” คือแผนแก้ไขปัญหาเร่งด่วนของประเทศและแก้ไขภัยดังที่กล่าวแล้ว อาทิ แผนฟื้นฟูฐานะเศรษฐกิจและการเงินของประเทศ โดยเฉพาะปัญหาจากการขาดดุลการค้าและบัญชีเดินสะพัด และการขาดดุลงบประมาณอย่างมากพร้อมกันไปด้วย เพื่อให้เสถียรภาพความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมของไทยกลับคืนมา โดยการดำเนินนโยบายกำหนดวินัยการเงินการคลังอย่างเข้มงวด ประหยัดค่าใช้จ่าย และลดการกู้ยืมทั้งจากในประเทศและจากต่างประเทศ เพื่อแก้ปัญหาเศรษฐกิจที่กำลังทรุดหนักของไทย ไม่ให้ประเทศต้องล้มละลายเหมือน



อย่างประเทศฟิลิปปินส์

แผนแก้ปัญหาความยากจนและชนบทล้าหลัง เนื่องจากที่ผ่านมาประเทศยังพัฒนา ความแตกต่างของรายได้ของประชาชนยังมีมากขึ้น และกรอบการพัฒนาชนบทที่แล้วมาเป็นแบบแยกส่วน จึงต้องแก้ไขปัญหานี้ด้วยการกำหนดพื้นที่เป้าหมายในการพัฒนาและวางระบบการพัฒนาชนบทแนวใหม่ ซึ่งเป็นครั้งแรกของประเทศไทยที่รัฐมุ่งไปค้นหาและคัดเลือกหมู่บ้านและตำบลที่ยากจนทั่วประเทศ แล้วดำเนินการแก้ไขปัญหาให้ตรงจุด โดยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าไปดำเนินการพร้อมๆ กัน และเป็นครั้งแรกที่เราเสนอความคิดนี้ในแผนพัฒนาของชาติ โดยมี ๔ กระทรวงหลัก คือ กระทรวงเกษตรฯ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งเป็นกระทรวงที่ข้องเกี่ยวอย่างมากกับชีวิตของคนในพื้นที่ เข้ามาร่วมกันดำเนินโครงการต่างๆ พร้อมกันตามแผนอย่างสอดคล้องและประสานกันภายในพื้นที่ ต้องจัดให้มีองค์กรในหมู่บ้านที่เข้มแข็งและมีส่วนร่วมในการพัฒนา แม้แต่การทำบัญชีก็ยังไปสอนให้ เพื่อส่งเสริมให้ชาวบ้านมีความรู้และพึ่งตัวเองได้มากขึ้น

อีกทั้งเริ่มมีโครงการข้อมูลชนบทยากจนซึ่งตั้งอยู่ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เพื่อประมวลข้อมูลพื้นฐานระดับหมู่บ้าน หรือ กชช.๒ ค. ที่แสดงให้เห็นสภาพทั่วไปและปัญหาของหมู่บ้านในด้านต่างๆ จึงเป็นการผนิกกำลังของหน่วยงานต่างๆ ทั้งในระดับแนวตั้งและแนวนราบ และต่อมาภายหลังมีหน่วยงานที่เข้าร่วมเพิ่มอีกสอง



กระทรวงคือ กระทรวงพาณิชย์และกระทรวงอุตสาหกรรม

แผนพัฒนาชนบทยากจน จึงถูกกำหนดขึ้นและประกาศใช้ในปี ๒๕๒๕ ซึ่งท่านนายกฯ เปรม ได้ให้ความสำคัญกับงานพัฒนาชนบทเป็นอย่างยิ่ง และต่อมาได้นำแผนพัฒนาชนบทในพื้นที่ยากจนนี้ไปสู่การปฏิบัติสืบต่อมาจนเป็นแผนชนบทก้าวหน้า และขยายผลไปสู่การดำเนินงานตามนโยบายกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาค

ในระหว่างการแก้ไขปัญหาต่างๆ เหล่านี้ เราต้องเตรียมพร้อมที่จะวางรากฐานที่มั่นคงให้กับประเทศไทยด้วย โดยดำเนินการในเชิงรุกด้วยแผนพัฒนาพื้นที่เฉพาะและการพัฒนาเมือง เพื่อช่วยกระจายความเจริญจากกรุงเทพฯ ไปสู่ต่างจังหวัด เริ่มที่จุดศูนย์กลางของแต่ละภาค โดยเริ่มที่จังหวัดเชียงใหม่ สงขลา ขอนแก่น และนครราชสีมา เพื่อให้ชุมชนเหล่านั้นเติบโตแข็งแรงขึ้น ประชาชนในพื้นที่จะได้ไม่หลังไหลเข้ามาในกรุงเทพฯ

นอกจากนี้ ในแผนฯ ๕ ยังมีแผนสำคัญที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลจริงก็คือ การระดมความร่วมมือจากภาคเอกชน เพื่อสร้างโอกาสการพัฒนาและบรรยากาศของความร่วมมือร่วมใจระหว่างภาครัฐและเอกชน และลบภาพความสัมพันธ์ที่ไม่สู้ดีนักของทั้งสองฝ่าย โดยเปลี่ยนแนวคิดที่รัฐบาลจะต้องเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุมมาเป็นผู้สนับสนุนการพัฒนา โดยมีภาคเอกชนเป็นตัวนำการพัฒนา และรัฐคอยเสริมสร้างภาคเอกชนให้มีความแข็งแกร่งยิ่งขึ้น

“ลดค่าเงินบาท” ดาบสุดท้ายป้องกันประเทศล้มละลาย... สู่ ๒๕๔ มาตรการฟื้นฟูเศรษฐกิจ

ในแผนฯ ๕ มี “แผนรุก” อยู่หลายแผนงานที่ต้องดำเนินการเพื่อให้ประเทศชาติเดินไปข้างหน้า แต่เมื่อถึงเวลาจริง สถานการณ์และสภาพปัญหาต่างๆ ที่ประดังเข้ามาทำให้ต้องมุ่งแต่ตั้งรับ โดยเฉพาะปัญหาหลักทางเศรษฐกิจ เป็นช่วงที่กำลังต่อสู้เพื่อไม่ให้ประเทศไทยล้มละลาย จึงต้องใช้วิธีรัดเข็มขัด ตัดงบประมาณ จำกัดสินเชื่อ ทำทุกวิถีทาง จนถึงดาบสุดท้ายคือ กระทรวงการคลังประกาศลดค่าเงินบาทในปี ๒๕๒๗ ซึ่งช่วงนั้นคนไทยต้องทนทุกข์อย่างมากกับการลดค่าเงินบาท แต่นั่นเป็นสิ่งที่ทำให้ประเทศไทยรอดพ้นจากการล้มละลายในระยะนั้น

หลังการประกาศลดค่าเงินบาทไปได้ระยะหนึ่งเศรษฐกิจกลับทรุดลงไปอีก การดำเนินการตามมาตรการและนโยบายต่างๆ ในขณะนั้นยังไม่เพียงพอต่อการเยียวยาเสถียรภาพและฐานะทางการเงินของประเทศได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาการขาดดุลการค้า ดุลบัญชีเดินสะพัด การขาดดุลงบประมาณ และการลดลงของเงินออมในประเทศ รัฐบาลจึงประกาศให้ดำเนินมาตรการอีก ๓ เรื่อง ซึ่งท่านนายกรัฐมนตรีเปรม ได้ให้คำขวัญในการกล่าวสุนทรพจน์เนื่องในโอกาสวันขึ้นปีใหม่ พ.ศ. ๒๕๒๘ ว่า “มุ่งประหยัด เร่งรัดนิยมไทย ร่วมใจส่งออก” โดยสภาพัฒน์จะต้องเร่งร่างเป็นหลักการและมาตรการให้เสร็จภายใน ๓๐ วัน ซึ่งต่อมาเรียกมาตรการนี้ว่า “๒๔ มาตรการฟื้นฟูเศรษฐกิจ”





โดยมีแผนงาน ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และหน่วยงานที่รับผิดชอบ อย่างละเอียดและชัดเจน ในทั้ง ๓ แนวทางด้านการประหยัด การใช้สินค้าไทย และการส่งเสริมการส่งออก รวมทั้งการส่งเสริมการท่องเที่ยว และการลงทุนของภาคเอกชน

เดินสายดึงญี่ปุ่นร่วมพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก

หลังปี ๒๕๒๘ สถานการณ์เศรษฐกิจเริ่มคลี่คลาย เนื่องจากระบบการเงินระหว่างประเทศมีการเปลี่ยนแปลงด้วยข้อตกลงที่รู้จักกันในชื่อ “พลาซ่าแอกคอร์ด” (Plaza Accord) ซึ่งมีการตกลงให้ปลดแอกเรื่องอัตราแลกเปลี่ยนให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น มีผลทำให้เงินเหรียญสหรัฐลดค่าอย่างรวดเร็ว

ขณะนั้นประเทศญี่ปุ่นซึ่งแต่เดิมพัฒนาอุตสาหกรรมส่งออกเป็นอย่างมาก โดยอาศัยนโยบายรักษาค่าเงินเยนให้ถูกไว้ ถูกบังคับให้ต้องเพิ่มค่าเงินเยน ญี่ปุ่นจึงมีความจำเป็นต้องย้ายแหล่งผลิตอุตสาหกรรม โดยหาที่ตั้งฐานการผลิตใหม่ในต่างประเทศ ซึ่งพอดีกับที่ประเทศไทยเริ่มมีแผนพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออกในแผนฯ ๕ ซึ่งมีทั้งท่าเรือน้ำลึกและนิคมอุตสาหกรรม เหมาะจะเป็นที่รองรับอุตสาหกรรมที่จะย้ายออกจากประเทศญี่ปุ่นพอดี

ผมจึงไปญี่ปุ่นเพื่อโฆษณาสาระสำคัญของแผนฯ ๕ หลายครั้ง ครั้งสุดท้ายได้ไปชี้แจงว่าเหตุใดญี่ปุ่นจึงควรเลือกประเทศไทยมากกว่า

ประเทศอื่นใน ASEAN ซึ่งได้รับการตอบรับจากทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในญี่ปุ่นดีมาก ผมชื่นใจที่ได้มีโอกาสทำงานให้ประเทศชาติ และเพื่อให้งานสัมพันธกัน สภาพัฒน์ได้เชิญให้สำนักวางแผนของญี่ปุ่นส่งเจ้าหน้าที่ ๒ นายเข้ามา “ฝึกงาน” ที่สภาพัฒน์ โดยมีเจตนาให้เห็นว่าฝ่ายไทยจริงจังกับการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะกับแผนพัฒนาชายฝั่งทะเลภาคตะวันออกของเราเพียงใด จนทำให้เจ้าหน้าที่ที่มา “ฝึกงาน” ได้รายงานไปทางรัฐบาลญี่ปุ่น ว่าเขาแปลกใจมากที่เห็นข้าราชการไทยทุ่มเททำงานกันทั้งกลางวันกลางคืน หรือแม้แต่วันสุดสัปดาห์ “เสมือนหนึ่งประเทศไทยอยู่ในสภาวะสงคราม”

ต่อมาญี่ปุ่นเริ่มส่งผู้ใหญ่อันดับอธิบดีมาดู เมื่อเขาเริ่มมั่นใจ จึงส่งคนเข้ามาเจรจาเป็นเชิงว่า เขาได้ดูประเทศไทยแล้วเชื่อว่าประเทศไทยจะมีการพัฒนาจริง และในที่สุดรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการค้าระหว่างประเทศและอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น (MITI) ก็มาด้วยตัวเอง จึงเป็นจุดที่ญี่ปุ่นประกาศอย่างเป็นทางการว่าจะส่งเสริมความร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างไทยกับญี่ปุ่นให้มีความแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

พัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก... ยกฐานะเศรษฐกิจของไทยจากร้านเข้าสู่ห้างบนถนนใหญ่

แผนที่สำคัญที่สุดและช่วยให้เศรษฐกิจของประเทศกลับฟื้นขึ้นมา และมีชื่อเสียงไปถึงต่างแดนคือ “แผนพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก” หรือ Eastern Sea Board (ESB) ซึ่งเป็นแผนที่จำเป็นต้องเร่งทำในขณะนั้น โดยผมเปรียบประเทศไทยเป็นเหมือนร้านชำที่อยู่ในตรอกแคบๆ ขณะนั้นเรามีเพียงท่าเรือคลองเตย ซึ่งเป็นท่าเรือขนาดเล็ก เรือที่เข้ามีระวางแค่น้ำตื้นตื้นแค่บางตัว บางครั้งน้ำตื้นไม่สามารถผ่านสันดอนเข้ามาได้ นอกจากนั้น การที่มีท่าเรือคลองเตยแห่งเดียวทำให้การจราจรในกรุงเทพฯ ติดขัด ผมจึงหาหนทางและสถานที่ที่จะต้องออกสู่ทะเล และสร้างท่าเรือน้ำลึก เพื่อยกฐานะเศรษฐกิจของไทยจากร้านชำที่อยู่ในตรอกมาเป็นห้างที่อยู่บนถนนใหญ่

เราต้องเปิดประเทศของเราโดยการสร้างท่าเรือน้ำลึก ๒ แห่ง คือ “แหลมฉบัง” เพื่ออุตสาหกรรมทั่วไปและอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก และที่ “มาบตาพุด” เพื่อเป็นท่าเรือสินค้าประเภทอุตสาหกรรมหนัก โดยเฉพาะปิโตรเคมีคัล เนื่องจากขณะนั้นประเทศไทยเพิ่งพบ



กษัตริษราชินีในอ่าวไทย ซึ่งท่านนายกฯ เปรม ให้คำขวัญว่า “**โชติช่วงชัชวาล**” เมื่อเราต่อท่อนำก๊าซขึ้นมา ต้องเอาไปแยกเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ โดยมีสารเคมีที่สามารถแยกออกไปเป็นพื้นฐานของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีได้ และส่วนที่เหลือใช้เป็นเชื้อเพลิงผลิตกระแสไฟฟ้า

ช่วงนั้นเราต้องยอมเหนื่อยยาก โดยต้องพยายามเร่งแก้ไข **ปัญหาเศรษฐกิจของประเทศ ขณะเดียวกันก็ต้องเริ่มงานสำหรับอนาคตของประเทศด้วย** โชคดีที่ขณะนั้นท่านนายกฯ เปรม เป็นหัวหน้ารัฐบาลที่มีความเข้มแข็ง คณะรัฐมนตรีเกรงใจ และท่านให้การสนับสนุนผมในฐานะเป็นเลขาธิการสภาพัฒน์ ซึ่งถือหลักว่าต้องทำงานทุกอย่างเพื่อส่วนรวมไม่ใช่ส่วนตัว ทำงานทุกอย่างบนโต๊ะ ไม่มีใต้โต๊ะ ซึ่งเป็นหลักใหญ่ที่เราใช้กันมาตลอดช่วง ๘ ปีของรัฐบาลเปรม

เมื่อสิ้นสุดแผนฯ ๕ และต่อเนื่องแผนฯ ๖ ผลปรากฏอย่างชัดเจนว่า ประเทศไทยในขณะนั้นสามารถอยู่รอดผ่านวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจได้ มีความมั่นคงพอสมควรทั้งด้านการเมืองและทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ได้รับการยอมรับจากประเทศต่างๆ เศรษฐกิจของประเทศดีขึ้น มีทุนสำรองดีขึ้น สิ่งสำคัญที่ทำให้ให้ผลงานประสบความสำเร็จ คือเกิดจากความร่วมมือกันฝ่าฟันปัญหาและอุปสรรคกันมา ซึ่งเราต้องเสียสละกันมาก มีความเจ็บปวดทั่วกัน มีธุรกิจจำนวนไม่น้อยต้องเลิกกันไป โดยเฉพาะธุรกิจการนำเข้า ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องยอม โดยถือคติว่า

“เสียสละส่วนน้อยเพื่อส่วนใหญ่” นอกจากนี้ ผมโชคดีมากที่ผู้มาร่วมทำงานด้วยมีความสามารถมาก ทำงานกันอย่างจริงจัง และการให้เกียรติผู้ร่วมงานทุกคน ถือเป็นกุญแจของความสำเร็จ เพราะหากผมคนเดียวคงทำไม่ได้ แต่พวกเขาเหล่านี้ที่ช่วยให้งานสำเร็จด้วยดี

๑๐ แผนงานหลักในแผนฯ ๖ สานต่อความสำเร็จ

เมื่อถึงแผนฯ ๖ ทุกอย่างเริ่มดีขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้น แผนฯ ๖ จึงเป็นการดำเนินแผนงานต่อเนื่องจากแผนฯ ๕ ซึ่งได้วางโครงไว้ดีแล้ว และเป็นช่วงเก็บเกี่ยวสิ่งที่เราได้เสียสละไปในต้นแผนฯ ๕ ซึ่งเริ่มฟื้นตัวในตอนปลายแผนฯ ๕ เมื่อเริ่มแผนฯ ๖ อัตราการเจริญเติบโตก็เพิ่มขึ้นมาก เงินที่เคยไหลออกอย่างรวดเร็วก็ไหลเข้ามาอย่างรวดเร็ว และทุกอย่างที่เราสร้างไว้ก็พร้อมที่จะดำเนินการได้ รวมถึงมาตรการส่งเสริมการลงทุน การส่งออก และการท่องเที่ยวที่เริ่มวางไว้ในแผนฯ ๕ ก็ออกดอกออกผลในช่วงแผนฯ ๖

ในแผนฯ ๖ นอกจากจะทำต่อเนื่องจากแผนฯ ๕ แล้ว ยังเน้นเรื่อง “**จากปริมาณสู่คุณภาพ**” เช่น บอกว่าต้องมีถนน ไฟฟ้า น้ำชลประทานและน้ำประปาทั่วประเทศ แต่คุณภาพไฟฟ้าและน้ำประปาไม่ได้มาตรฐาน ดังนั้น จึงต้องเน้นเรื่องคุณภาพด้วย ขณะเดียวกันมีแผนงานหลัก ๑๐ แผนงาน ที่มีการดำเนินงานที่เป็นระบบครบวงจร ซึ่งถือเป็นแผนงานใหม่ที่ยังไม่เคยปรากฏในแผนฯ ฉบับที่แล้วๆ มา ได้แก่





แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ แผนพัฒนาระบบการผลิต การตลาด และการสร้างงาน และแผนปรับปรุงการบริหารและ ทบทุนบทบาทของรัฐในการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะ แผนพัฒนาระบบการผลิตการตลาด และการสร้างงาน ถือว่าเป็น “แผนรุก” ที่จะช่วยให้เศรษฐกิจของ ประเทศขยายตัวเร็วขึ้น ด้วยการมุ่งพัฒนาทั้งด้าน การเกษตร อุตสาหกรรม และบริการ ตลอดจน การเน้นเรื่องตลาดทั้งในและนอกประเทศ โดยเฉพาะ ตลาดนอกประเทศนั้น จากการที่พืชหลักดั้งเดิม ๖ ชนิด ของไทยตกต่ำมาก จึงจำเป็นต้องหาผลผลิตการเกษตร ใหม่ๆ มาทดแทน และส่งสินค้าอุตสาหกรรมออกไปขาย ในต่างประเทศเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ ยังเพิ่มเรื่อง แผนพัฒนาทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นเรื่องที่ผมให้ ความสำคัญมาก และภายหลังเมื่อผมได้รับพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองนายกรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจ สมัยรัฐบาล อานันท์ ปันยารชุน ก็ได้ผลักดันให้มีการออก พ.ร.บ. สิ่งแวดล้อม แห่งชาติฉบับแรกขึ้น ซึ่งโดยแท้จริงแล้วสภาพพัฒนาไม่ได้มุ่งทำแต่ เรื่องเศรษฐกิจอย่างเดียว เพียงแต่ในช่วงนั้นเรื่องเศรษฐกิจเรื่อง ปากท้องเป็นสิ่งที่ต้องเร่งแก้ไขก่อน แต่ก็ได้หันมาแก้ไขและพัฒนา ทรัพยากรธรรมชาติและเรื่องสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน

อีกแผนที่เกิดขึ้นในแผนฯ ๖ คือ แผนพัฒนาวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี ซึ่งนับได้ว่ามีแผนเทคโนโลยีเป็นครั้งแรกในแผนพัฒนา แห่งชาติ ประเทศไทยจะแข่งขันในเวทีโลกไม่ได้ถ้าไม่สนับสนุนเทคโนโลยี จึงเกิดมีกรรมการโอทีแห่งชาติ ซึ่งผมทำหน้าที่ประธานคนแรก และ ในที่สุดได้จัดตั้งสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) หรือ NSTDA ทั้งหมดก็ล้วนแล้วแต่เริ่มในแผนฯ ๖ ทั้งสิ้น

โดยสรุปแล้วถือได้ว่าแผนฯ ๕ และแผนฯ ๖ เป็นแผนที่ปรับ โครงสร้างการพัฒนาเศรษฐกิจครั้งใหญ่ของประเทศ ไม่เคยมีครั้งไหน ที่ใหญ่กว่าครั้งนี้ เป็นการปรับโครงสร้างจากประเทศเกษตรกรรม มาเป็นประเทศที่ยังคงอาศัยเกษตรกรรมเป็นหลัก แต่เพิ่มเรื่อง



อุตสาหกรรมและบริการเข้าไป เพื่อให้โครงสร้างเศรษฐกิจพัฒนา อย่างมีความสมดุลมากขึ้น

ที่มาแห่งความสำเร็จ และผลงานสำคัญ

เมื่อผมเข้ารับตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒน์ครั้งที่ ๒ ซึ่งนับว่า เป็น “ยุคทอง” ของผมที่ได้มีโอกาสร่วมงานกับรัฐบาล พล.อ. เปรม ซึ่งเป็นรัฐบาลที่มีเสถียรภาพและต่อเนื่องยาวนาน ช่วยให้ผมสามารถ ผลักดันนโยบายเศรษฐกิจสำคัญๆ อย่างโครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณ ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออกได้ และเปลี่ยนประเทศไทยจากสังคม กึ่งเกษตรมาเป็นสังคมเกษตรอุตสาหกรรมเต็มตัว

ในช่วงนั้นผมได้เสนอให้มีการจัดตั้งองค์กรขึ้นใหม่ทำหน้าที่ ตัดสินใจและสั่งการให้มีการปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลอย่างจริงจัง ซึ่งเป็น โฉมใหม่ของการบริหารจัดการระบบเศรษฐกิจ และนับเป็นครั้งแรก ที่สภาพัฒน์มีบทบาทเช่นนี้ เนื่องจากเรามีโจทย์เรื่องการแก้ปัญหา การขาดดุลต่างๆ จึงต้องมีการตดงบประมาณ เพื่อควบคุมไม่ให้มีโครงการ อะไรที่นอกเหนือจากที่วางไว้ในแผนฯ อะไรควรอนุมัติและไม่ควรอนุมัติ บางโครงการจึงต้องเก็บเข้าตุ๋นซึ่งมีมาก ดังนั้น จึงมีความกดดันสูงจาก รัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง ถ้าเขาเห็นด้วยและสนับสนุนให้ทำเฉพาะที่ตกลงกัน



ไว้ในแผนที่เป็นโครงการร่วมกันก็ดีไป แต่บางท่านอาจมีโครงการพิเศษที่อยากทำด้วยตัวเอง และหากไม่ได้รับการสนับสนุนจากสภาก็เกิดเสียงวิพากษ์วิจารณ์กล่าวหาว่าสภาคือเป็น “มาเฟีย” ซึ่งต้องคอยชี้แจงอยู่ตลอดเวลาว่า สภาคือไม่ใช่มาเฟีย เราเป็นเพียงผู้ช่วยประสานงาน งานทุกอย่างเป็นของแต่ละหน่วยงานที่จะมาทำงานร่วมกันเท่านั้น

องค์กรที่จัดตั้งขึ้นใหม่ประกอบด้วยคณะกรรมการระดับชาติ

๖ คณะ ออกเป็นระเบียบของสำนักนายกรัฐมนตรี มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานทุกคณะ และผมในฐานะเลขาธิการสภาคือเป็นกรรมการและเลขานุการทุกคณะ ยกเว้น กปร. กล่าวได้ว่าผลงานของทั้ง ๖ คณะดังกล่าวประสบความสำเร็จอย่างสูงยิ่ง เป็นเพราะแต่ละคณะมี “ขุนพล” ที่มีความสามารถสูงในแต่ละด้านเป็นผู้ช่วยดูแล คณะกรรมการดังกล่าวมีดังนี้

คณะกรรมการรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจ (รศก.)

คณะกรรมการ รศก. ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการนโยบายกลางรับผิดชอบเกี่ยวกับนโยบายการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการเงิน นโยบายการแก้ปัญหาให้เป็นโอกาสโดยจัดทำแผนและสั่งการให้มีการปฏิบัติทั้งในด้านการส่งออก การท่องเที่ยว และการลงทุนและนโยบายสำคัญอื่นๆ ซึ่งไม่อยู่ในขอบเขตของคณะกรรมการระดับชาติอื่นอีก ๕ คณะ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาที่ “ยิ่งพัฒนายิ่งขาดดุล” ซึ่งเป็นปัญหาเรื้อรังที่สุดในขณะเดียวกันก็จัดระบบการปรับปรุง

เครื่องมือสำคัญ อันได้แก่ การลงทุน การส่งออก และการท่องเที่ยว ซึ่งจะนำไปสู่การขยายตัวทางเศรษฐกิจเมื่อนโยบายการรักษาเสถียรภาพเริ่มได้ผลดีแล้ว

นอกจากนั้น รศก. ยังรับพิจารณานโยบายที่ไม่อยู่ในขอบเขตการดำเนินงานของคณะกรรมการชุดอื่นๆ โดยสภาพพัฒนาทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการมีคุณโฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์ และคุณสถาพร กวิตานนท์ เป็นผู้ช่วย ทำหน้าที่ประสานงานกับส่วนราชการต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึง

กลั่นกรองและจัดลำดับความสำคัญ ตลอดจนเตรียมวาระเพื่อการอนุมัตินโยบาย ซึ่งนำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างครบถ้วนในทุกด้าน และที่สำคัญคือทำให้สามารถสั่งการได้ทันที โดยมติที่ออกจาก รศก. ภายในกรอบนโยบายที่ ครม. ได้อนุมัติไว้แล้วให้ถือเป็นมติ ครม.

คณะกรรมการพัฒนาชนบทแห่งชาติ (กชช.)

เมื่อพบว่าการพัฒนาอย่างกระจายไม่ทั่วถึง ยังคงมีความเหลื่อมล้ำกันระหว่างคนในเมืองกับคนในชนบทอย่างเห็นได้ชัด จึงได้นำผลการประเมินดังกล่าวจัดทำเป็น “แผนพัฒนาชนบทยากจน” บรรจุไว้ในแผนฯ ๕ ด้วย เพื่อให้สามารถพัฒนาได้ต่อเนื่องอย่างน้อย ๕ ปี โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาพื้นที่และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดปัญหาและความต้องการของตน จึงได้จัดระบบบริหารและการจัดทำแผนใหม่โดยให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางในการจัดทำแผนที่มาจากระดับล่างขึ้นมา โดยท่านนายกฯ ได้ลงนามในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารการพัฒนาชนบท พ.ศ. ๒๕๒๔ เมื่อวันที่ ๒๕ กรกฎาคม ๒๕๒๔ ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาชนบทแนวใหม่ที่เรียกกันว่า “ระบบ กชช.” โดยได้มีการจัดตั้งองค์กรระดับต่างๆ ขึ้น และในระดับชาติได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาชนบทแห่งชาติ หรือ กชช. ขึ้น โดยผมเป็นกรรมการและเลขานุการ และผู้ที่มีส่วนช่วยเหลือผมอย่างมากในการผลักดันงานพัฒนาชนบทคือ คุณโฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์ ผู้ช่วยเลขานุการ กชช. และหัวหน้าคณะผู้ประสานงานและคุณสมชาย กรสูนสมบัติ รองหัวหน้าคณะฯ



คณะกรรมการ กชช. มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน มีรัฐมนตรีและปลัดกระทรวงจาก ๔ กระทรวงหลักที่เกี่ยวข้อง คือ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงสาธารณสุข และกระทรวงศึกษาธิการ เป็นกรรมการร่วมกับผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ อีก ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและกำกับการดำเนินงานในภาพรวม และจัดทำระบบการประสานแผนและการปฏิบัติทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ โดยจัดตั้ง “ศูนย์ประสานการพัฒนาชนบทแห่งชาติ หรือ ศปช.” ขึ้นในสภาพัฒน์ เพื่อทำหน้าที่เป็นหน่วยงานเลขานุการ และศูนย์กลางประสานงานการพัฒนาชนบทให้กับทุกหน่วยงานให้ทำงานได้อย่างเป็นระบบครบวงจร

คณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (กปร.)

ก่อนปี ๒๕๒๔ รัฐบาลพบว่าการดำเนินงานของรัฐบาลเพื่อสนองพระราชดำริในโครงการต่างๆ ยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร ท่านนายกรัฐมนตรีจึงได้มอบหมายให้ผมในฐานะเลขาธิการสภาพัฒน์จัดระบบงานขึ้น ซึ่งผมได้หารือและมอบหมายให้ ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล เป็นผู้พิจารณาและยกร่างระบบขึ้นมา ซึ่งในที่สุดได้ออก “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ พ.ศ. ๒๕๒๔” ซึ่งจากระเบียบดังกล่าว ทำให้เกิดการจัดตั้งองค์กรระดับชาติที่เรียก

ว่า “คณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ” หรือ “กปร.” ทำหน้าที่เป็นองค์กรกลางที่รับผิดชอบต่อการดำเนินงานตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ บทบาทและหน้าที่ของ กปร. เริ่มตั้งแต่การศึกษางาน วิเคราะห์โครงการพิจารณาและอนุมัติงบประมาณ ประสานงานแผนต่างๆ กับหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ ไปจนถึงการประเมินผลโครงการ ควบคุม กำกับดูแลให้โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริสามารถดำเนินงานไปได้อย่างรวดเร็ว และเป็นไปตามเป้าหมายเพื่อสนองพระราชดำริได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

คณะกรรมการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก (กพอ.)

การพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก (Eastern Seaboard : ESB) ถือเป็นแผนรุกเพื่อสร้างฐานเศรษฐกิจและชุมชนแห่งใหม่เพื่อแก้ปัญหา “ยิ่งพัฒนายิ่งกระจุกตัว” ซึ่งนับเป็นแผนงานขนาดใหญ่และใช้เงินลงทุนจำนวนมหาศาล มีลักษณะเป็นแผนงานแบบผสมผสานบูรณาการ (Integrated Programme) ระหว่างโครงการพัฒนาต่างๆ ภายใต้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนจำนวนมาก โดยภาครัฐเป็นผู้นำการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสำหรับอุตสาหกรรม ทั้งท่าเรือน้ำลึก นิคมอุตสาหกรรม ถนน รถไฟฟ้า ไฟฟ้า สื่อสาร และโทรคมนาคม เพื่ออำนวยความสะดวก



ความสะดวกให้อุตสาหกรรมต่างๆ สามารถเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และแข่งขันกับตลาดโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ภาคเอกชนเป็นผู้นำการลงทุนด้านอุตสาหกรรม เช่น เขตประกอบการอุตสาหกรรม โรงงานอุตสาหกรรม ที่อยู่อาศัย โรงแรม สนามกอล์ฟ เป็นต้น

การดำเนินงานครั้งนี้จึงได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก พ.ศ. ๒๕๒๘ กำหนดให้มีคณะกรรมการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก (กพอ.) เป็นกลไกระดับชาติทำหน้าที่กำกับดูแล กำหนดนโยบาย ตัดสินใจอนุมัติแผนงาน/โครงการ โดยผมในฐานะเลขาธิการสภาพัฒน์เป็นกรรมการและเลขานุการ และผมได้เชิญ ดร.สาวิตรี โพธิวิหค จากกรมชลประทาน มาทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก (สพอ.) และถือว่า ดร.สาวิตรี เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากในการแปลงแผนสู่ภาคปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

นับว่ารัฐบาลไทยประสบความสำเร็จสูงในการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออกเกินความคาดหมาย ด้วยการพัฒนาเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีการลงทุนต่อเนื่องมากมาย จนกระทั่งการบริหารจัดการภาครัฐตามไม่ทัน โดยเฉพาะปัญหาสิ่งแวดล้อมและผลกระทบต่อชุมชนรอบโครงการ ซึ่งควรจะต้องมีการเร่งการดูแลอย่างต่อเนื่องแก้ไขปัญหาอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดความสมดุลต่อไป

คณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ (กพข.)

ในแผนฯ ๕ ได้จัดทำแผนพลังงานด้วย เนื่องจากเห็นว่ามีความจำเป็นต้องกระจายแหล่งพลังงาน และโซลิตีในช่วง พ.ศ. ๒๕๒๓-๒๕๒๔ ซึ่งอยู่ในช่วงเตรียมจัดทำแผนฯ ๕ นั้นได้พบก้าชธรรมชาติใน



ความจำเป็นต้องกระจายแหล่งพลังงาน และโซลิตีในช่วง พ.ศ. ๒๕๒๓-๒๕๒๔ ซึ่งอยู่ในช่วงเตรียมจัดทำแผนฯ ๕ นั้นได้พบก้าชธรรมชาติใน

หลังจากนั้นได้เกิดวิกฤตน้ำมันครั้งที่ ๒ รัฐบาลได้ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจขึ้นมาดูแล โดยคณะกรรมการชุดนี้เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการหน่วยงานกลางมาดูแลเรื่องนี้ จึงได้มอบให้สภาพัฒน์ทำหน้าที่วางแผนพลังงานร่วมกับสำนักงานพลังงานแห่งชาติ

ในแผนฯ ๖ จึงได้เสนอแนวทางในการบริหารจัดการด้านพลังงานที่แตกต่างจากแนวทางในช่วงก่อนหน้านี้ โดยท่านนายกฯ เปรม ได้ลงนามในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยนโยบายการบริหารพลังงานแห่งชาติ เมื่อวันที่ ๑๖ ตุลาคม ๒๕๒๙ จัดตั้งคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ (กพข.) มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน มีผมเป็นกรรมการและเลขานุการ ซึ่ง ดร.พิสิฐ ภัคเกษม และ ดร.ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์ เป็นผู้ช่วยผมในเรื่องนี้ ต่อมา ดร.พิสิฐ และ ดร.ปิยสวัสดิ์ ได้ทำหน้าที่กรรมการและเลขานุการสืบทอดกันไป

กพข. ได้ทำให้การบริหารนโยบายพลังงานมีความเป็นเอกภาพ และมีความคล่องตัวมากขึ้น และทำให้ประเทศไทยสามารถกำหนดนโยบายพลังงานในเชิงรุกได้อย่างแท้จริง สามารถผลักดันนโยบายพลังงานที่สำคัญๆ หลายเรื่อง ซึ่งบางเรื่องเริ่มดำเนินการแล้วแต่มาสำเร็จในช่วงรัฐบาลต่อๆ มา อาทิ การปรับโครงสร้างราคาขายปลีกน้ำมัน เพื่อให้สะท้อนต้นทุนที่แท้จริงและขจัดความบิดเบือน การปรับปรุง

หลักเกณฑ์การกำหนดราคา ณ โรงกลั่นและราคานำเข้า เพื่อให้มีน้ำมันเพียงพอตอบสนองความต้องการและเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย การปรับปรุงระบบการบริหารกองทุนน้ำมันจนเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพดังที่เป็นอยู่ทุกวันนี้ และการประกาศยกเลิกน้ำมันที่มีตะกั่วเป็นสารประกอบ ซึ่งมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

คณะกรรมการร่วมภาครัฐและเอกชนเพื่อแก้ไขปัญหา

ทางเศรษฐกิจ (กรอ.)

ก่อนหน้านี้ได้มีความพยายามสร้างระบบที่จะผนึกกำลังของภาครัฐและภาคเอกชนเข้าด้วยกัน เพื่อให้ขบวนการพัฒนาประเทศมีพลังที่เข้มแข็งขึ้น โดยได้เริ่มตั้งแต่แผนฯ ๒ ซึ่งมีการตั้งคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจภาคเอกชนขึ้นในสภาพัฒน์ แต่ปรากฏว่าระบบความร่วมมือที่ผมเองเป็นคนเขียนลงในแผนฯ นั้นไม่ค่อยประสบความสำเร็จ ดังนั้นขณะที่ผมเป็นเลขาธิการสภาพัฒน์จึงพยายามคิดหาช่องทางที่จะสร้างระบบใหม่ให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและเอกชนให้ได้ จึงได้เสนอตั้งคณะกรรมการร่วมภาครัฐและเอกชนเพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจ (กรอ.) ขึ้น ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๓๐ มิถุนายน ๒๕๒๔ โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน และกรรมการภาคเอกชนประกอบด้วยผู้แทนจากสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และสมาคมธนาคารไทย มีคุณสถาพร กวิตานนท์ และ คุณจักรมณท์ ผาสุกวนิช เป็นผู้ช่วยของผม

นับได้ว่า กรอ. เป็นกลไกในการจัดระบบบริหารเศรษฐกิจใหม่ เป็นการผนึกกำลังระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อแก้ปัญหาเศรษฐกิจของชาติอย่างจริงจังเป็นครั้งแรก เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในเมืองไทย โดยมีคำขวัญว่า “ถ้าเราไม่เชื่อมั่นในเมืองไทยแล้วใครจะมาเชื่อมั่นเรา” ทำให้การแก้ไขปัญหาและขจัดอุปสรรคต่างๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว และตรงจุดตรงประเด็น เป็นการสร้างขวัญกำลังใจทั้งในประเทศและต่างประเทศในการประกอบกิจการทางเศรษฐกิจในประเทศไทย ส่งผลให้สินค้าอุตสาหกรรมมีบทบาทนำในการส่งออกและก่อให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในช่วงปี ๒๕๒๘-๒๕๓๘ ที่ประสบความสำเร็จเป็นหนึ่งในระดับแนวหน้าของกลุ่มประเทศ



ที่กำลังพัฒนาที่ก้าวเข้าสู่ความเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่แบบไทย ซึ่งมีการพัฒนาทั้งด้านการเกษตร อุตสาหกรรม และบริการ ส่งผลให้มีการขยายระบบความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในระบบ กรอ. ออกไปสู่ส่วนภูมิภาค และนำไปสู่การจัดตั้ง กรอ. จังหวัด โดยเป็นการจำลองรูปแบบมาจากคณะกรรมการ กรอ. ส่วนกลาง



แนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยในยุคต่อไป

การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจของประเทศไทยจากประเทศเกษตรอย่างเดียวเป็นส่วนใหญ่ให้มาเป็นประเทศอุตสาหกรรมที่คนส่วนใหญ่อยากให้เป็น “นิคส์” (NICs : Newly Industrialized Countries) ผมไม่เห็นด้วย ผมชอบใช้คำว่า “ไนส์” (NAISE : Newly Agro Industrial and Service Economy) ผมพูดอยู่เสมอว่า ประเทศไทยไม่ใช่นิคส์ เราไม่ใช่ประเทศอุตสาหกรรมใหม่อย่างเดียว เราต้องเป็น “ประเทศอุตสาหกรรมใหม่แบบไทย” เพราะว่าโครงสร้างพื้นฐานของเรา ประชากร ทรัพยากรธรรมชาติของเรา มีความหลากหลาย มากกว่าประเทศอื่นทั่วไป เรามีการเกษตรเป็นพื้นฐานสำคัญ ซึ่งทิ้งไม่ได้ เกษตรนั้นก็ต้องเป็นเกษตรที่มีคุณภาพและต้องต่อเนื่องไปเป็นอุตสาหกรรม การเกษตร และอุตสาหกรรมที่มีความหลากหลาย

ส่วนการบริการของประเทศไทยซึ่งเก่งมากและมีชื่อเสียงไปทั่วโลก โดยเฉพาะ Personal Service แต่สิ่งที่เราต้องพัฒนาอีกมากคือ Technical และ Technological Service เพราะฉะนั้นเราจะเป็นประเทศอุตสาหกรรมแต่เพียงอย่างเดียวไม่ได้ นี่เป็นลักษณะพิเศษของเศรษฐกิจและสังคมไทย

ทุกวันนี้เศรษฐกิจประเทศไทยกำลังตกอยู่ใน “กับดักรายได้ปานกลาง” ที่เรียกว่า “Middle Income Trap” ซึ่งหมายถึงประเทศยากจนที่ได้พัฒนาเศรษฐกิจไปสู่การเป็นประเทศที่มีฐานะปานกลางแล้ว แต่ไม่

สามารถก้าวข้ามไปสู่การเป็นประเทศที่มีฐานะร่ำรวยได้ ทั้งนี้ เนื่องจากประเทศไทยไม่ประสบความสำเร็จในการสร้างรากฐานทางเทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ ระบบการบริหารจัดการที่ดี ทำให้ไม่สามารถก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลางนี้ไปได้ ถ้าเราจะข้ามไปให้ได้เราต้องสร้างโมเดลการพัฒนาขึ้นใหม่โดยเน้นการใช้เทคโนโลยี และระบบการวิจัยและพัฒนา หรือ R&D อย่างจริงจัง ซึ่งหลายธุรกิจชั้นนำในประเทศไทยที่มีระบบการบริหารจัดการแบบก้าวหน้า และมีพื้นฐานทางเทคโนโลยี R&D จนสามารถผลิตสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสูงได้ สามารถแทรกเข้าไปแข่งขันในประเทศที่เจริญแล้ว และโดยเฉพาะในกลุ่มประเทศอาเซียน ถ้าเราสามารถขยายผลจากตัวอย่างที่เริ่มมีการทำในแนวนี้ให้มีผลกว้างขวางออกไปอีก ไม่เฉพาะอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ แต่ให้รวมถึง SME ด้วย ประเทศไทยจึงจะสามารถก้าวข้าม “Middle Income Trap” ไปได้

นอกจากนี้ ขณะนี้เราได้ก้าวสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผ�วกับวิวัฒนาการทางความร่วมมือในเขตเศรษฐกิจอนุภูมิภาคแม่น้ำโขงตอนล่าง (Lower Mekong Subregion) และการเปิดประเทศพม่าได้นำไปสู่การเตรียมการที่จะสร้างโครงการทางด้านคมนาคมขนส่งขึ้นมากมาย ซึ่งจะทำให้ประเทศไทยเป็น Logistic Hub และกลายเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาในภูมิภาคนี้ ซึ่งจะเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เกื้อหนุนให้ประเทศไทยก้าวข้าม “Middle Income Trap” ไปได้

ความภาคภูมิใจในบทบาทของสภาพัฒน์... กับการทำงานพัฒนาประเทศ

ในช่วงสมัยรัฐบาล พลเอก เปรม ติณสูลานนท์ เป็นนายกรัฐมนตรี สภาพัฒน์ได้รับความไว้วางใจอย่างมาก โดยให้สภาพัฒน์มีบทบาทสำคัญในการให้คำปรึกษาด้านนโยบายทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นผู้กลั่นกรองนโยบาย และพิจารณาประเด็นปัญหาสำคัญๆ ที่ต้องการการตัดสินใจระดับสูงสุด และประสานแผนปฏิบัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและครบวงจร โดยทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการระดับชาติถึง ๖ คณะ ซึ่งนอกจากจัดตั้งขึ้นตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีแล้ว ยังเป็นกรรมการที่มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธานทุกคณะ



ความสำเร็จของการตัดสินใจนโยบายและประสานแผนปฏิบัติอย่างคล่องตัวและต่อเนื่องนั้น เนื่องจากท่านนายกฯ เข้าทำหน้าที่ประธานการประชุมทั้ง ๖ คณะด้วยตนเองทุกครั้ง ทำให้รัฐมนตรีและหัวหน้าส่วนงานต่างๆ มาเข้าร่วมประชุมด้วยตนเองเช่นกัน ความเด็ดขาดในการสั่งการ ประกอบกับรัฐบาลในสมัยท่านเป็นนายกรัฐมนตรีเปรม ๑ ถึงเปรม ๕ มีระยะติดต่อกันนานถึง ๘ ปี ซึ่งเป็นระยะเวลายาวนานที่จะผลักดันนโยบาย แผนงาน โครงการที่สำคัญให้สำเร็จลุล่วงไปได้เป็นจำนวนมาก รวมทั้งทีมงานจากสภาพัฒน์ที่ช่วยงานในฝ่ายเลขานุการฯ แต่ละคนมีความรู้ความสามารถทุ่มเททำงานอย่างจริงจัง ทำให้กรรมการทั้ง ๖ คณะ มีบทบาทอย่างมาก และได้สร้างผลงานในการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเป็นรูปธรรมจนปรากฏผลอยู่ทุกวันนี้ จึงเป็นความภาคภูมิใจอย่างยิ่ง

สภาพัฒน์ในปัจจุบันและอนาคต

ที่ผ่านมาสภาพัฒน์จะมีบทบาทหรือไม่นั้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับรัฐบาลว่าให้ความสำคัญกับแผนฯ อย่างไร ขณะนี้รัฐบาลชุดปัจจุบันโดยการนำของนายกรัฐมนตรี พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา และหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ หรือ คสช. ได้ให้ความไว้วางใจและมอบหมายงานสำคัญๆ หลายอย่างให้สภาพัฒน์ ซึ่งขอชมเชย **คุณอาคม**

เต็มพิทยาไพสิฐ อดีตเลขาธิการสภาพัฒน์ ที่มีโอกาสได้ร่วมงานกับรัฐบาลในตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม ซึ่งพยายามทำหน้าที่ได้ดีทีเดียว เป็นคนที่มีอัธยาศัยดี มีความรู้และความสามารถทำให้สามารถผลักดันงานต่างๆ ที่กำหนดไว้ได้ อาทิ โครงการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษทวาย โครงการรถไฟฟ้าสายต่างๆ ช่วยให้สภาพัฒน์มีบทบาทมากขึ้น

ต่อเนื่องมาถึง **ดร.ปรเมธี วิมลศิริ** เป็นเลขาธิการสภาพัฒน์ ซึ่งนับเป็นคนดี มีความรู้ความสามารถเช่นกัน จึงเป็นโอกาสที่สภาพัฒน์น่าจะทำอะไรได้มากขึ้น เช่น การปฏิรูปเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งสภาพัฒน์ควรจะต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องอะไรบ้าง และมากน้อยเพียงใด

นอกจากการได้รับความไว้วางใจจากรัฐบาลแล้ว สภาพัฒน์ต้องมีความพร้อมที่จะสามารถชี้ช่องหรือแนวทางที่จะทำให้คนมองเห็นว่าสิ่งที่เราชี้แนะและเสนอแนะนั้นเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับประเทศชาติ ดังนั้นเราจะต้องเป็นทั้งฝ่ายริเริ่มและตอบสนองในความต้องการต่างๆ เมื่อเป็นเช่นนั้นนานๆ เข้า จะช่วยให้บทบาทของเรามีประโยชน์มากขึ้น โดยอีกด้านหนึ่งเราต้องมีการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น และควรเปิดโอกาสให้คนดี และคนทำงานเก่ง เข้ามาร่วมงานขับเคลื่อนพัฒนาประเทศต่อไป





ดร.พีสิฎฐ ภัคเกษม

เลขาธิการฯ ลำดับที่ ๘ (พ.ศ. ๒๕๓๒ - ๒๕๓๗)

ผู้นำการจัดทำแผนฯ ๗ นำไทยสู่ “กลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่”
ริเริ่มการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

“...แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๗ จึงหันมามุ่งให้เกิดความสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจ (Economic Growth) เป็นการพัฒนากทั้งด้านคุณภาพและความเป็นธรรมในสังคม โดยหันมาเน้นการกระจายรายได้และความเจริญไปสู่ภูมิภาคและชนบทมากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันก็หันมาเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และคุณภาพชีวิต และการรักษาสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ ตลอดทั้งเปิดประเทศสู่นานาชาติ...”

การเป็นนักวางแผนต้องใจกว้าง และต้องมีความคิดหลากหลาย มองหลายด้าน ไม่มีอคติกับด้านใดด้านหนึ่ง ยึดหลักคุณธรรม และความสามารถเป็นหลัก...”

ดร.พิสิฏฐ ภัคเกษม

เป็นเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติท่านแรก และท่านเดียวที่เกษียณอายุราชการในตำแหน่ง และนับเป็น “ลูกหม้อ” ของสภาพัฒน์อีกท่านหนึ่ง ตลอดชีวิตการรับราชการ ๓๒ ปี ท่านมิได้โยกย้ายไปหน่วยงานอื่นแต่อย่างใด โดยได้ร่วมวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติตั้งแต่ฉบับที่ ๑ จนถึงฉบับที่ ๗ ภายหลังเกษียณอายุราชการ ท่านได้รับเชิญเป็นที่ปรึกษาผู้บริหารในเครือเจริญโภคภัณฑ์จนถึงปัจจุบัน

สมัยของท่านมีผลงานสำคัญๆ อาทิ เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายและผลักดันความร่วมมือทางเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชีย จนเป็นที่ยอมรับจากทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ จนทำให้ “ประเทศไทยเป็นประตูเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงภูมิภาค” และ “เศรษฐกิจโลก” ตลอดจนพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออกต่อเนื่องจากสมัย ดร.เสนาะ อุณากร และพื้นที่เฉพาะให้เป็น “เขตอุตสาหกรรมใหม่” ซึ่งส่งผลให้เศรษฐกิจของไทยปรับเปลี่ยนโครงสร้างและขยายตัวสูงขึ้น และก้าวสู่นานาชาติเป็น “กลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่” ในที่สุด

สู่รั้วสภาพัฒน์ “ผมโชคที่ได้เริ่มงานที่สภาพัฒน์”



ภายหลังจบการศึกษาปริญญาโท สาขาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่มหาวิทยาลัย ลอนดอน นิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา ในปี ๒๕๐๕ เดิมตั้งใจที่จะเข้ารับราชการที่กระทรวงการต่างประเทศตามที่ได้ศึกษาเล่าเรียนมา แต่ขณะนั้นยังไม่มีตำแหน่งว่าง จึงเป็นเพียงลูกจ้างชั่วคราวและรอบรรจุเข้าทำงานด้านการทูต ช่วงเวลานั้นได้ไปเยี่ยมเพื่อนเก่าที่ทำงานอยู่สภาพัฒน์ เลยมีโอกาสเข้าเยี่ยมคารวะ ดร.เสนาะ อุณากร ซึ่งขณะนั้นดำรงตำแหน่งหัวหน้าสาขาการเงินการคลัง และจุดหมายส่วนรวม พอเห็นผมท่านถูกใจมาก ชวนผมให้ทำงานด้วย วันรุ่งขึ้นผมจึงก้าวสู่รั้วสภาพัฒน์ ทำงานในตำแหน่งเศรษฐกร สาขาการเงินการคลัง

ผมทำงานกับ ดร.เสนาะ มาตลอดตั้งแต่ปี ๒๕๐๕ ได้รับประสบการณ์ที่ดีมาก เมื่อผมเข้ามาตอนแรกมีนักวิชาการ ๔๐-๕๐ คน มีเพียง ๓ ท่านที่จบปริญญาเอกคือ ดร.เสนาะ อุณากร ดร.เถลิง อารังนาวาสวัสดิ์ และ ดร.ประภาส จักกะพาก โดยผมมีโอกาสได้ทำงานใกล้ชิดกับเหล่าข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถ ซื่อสัตย์ เสียสละ และเป็นตัวอย่างข้าราชการที่ดี อาทิ อาจารย์บุญมา วงศ์สวรรค์ อาจารย์ปวย อึ้งภากรณ์ ท่านเหล่านี้ล้วนเป็นอาจารย์ที่ดี และเป็นต้นแบบการทำงานของผม จึงนับว่าผมโชคดีที่ได้เริ่มงานที่สภาพัฒน์

สิ่งที่ภาคภูมิใจสูงสุดในการทำงานคือ การตามเสด็จฯ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

ขณะเป็นรองเลขาฯ และเลขาธิการสภาพัฒน์ สิ่งที่ผมภาคภูมิใจที่สุดคือ ได้มีโอกาสตามเสด็จฯ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว นาน ๗ ปี สนองงานตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ เมื่อผมจะเกษียณอายุราชการจึงได้ไปถวายบังคมทูลลา พระองค์มีพระราชดำรัสถามว่า

“ฉันทามเธอจริงๆ ที่ฉันทาเธอคิดว่าจะอย่างไร” ผมกราบบังคมทูลว่า “ที่พระองค์ดำเนินการพัฒนาการเกษตรโดยพิจารณาจาก ๓ ปัจจัยหลัก คือ ที่ดิน แหล่งน้ำ และพืชที่จะปลูก ซึ่งภาษาเศรษฐศาสตร์เรียกว่า การปฏิวัติเขียว (Agrarian Reform) พระพุทธเจ้าข้า” พระองค์รับสั่งว่า “ถึงขนาดนั้นเขียวหรือ” พระองค์ทรงพระเกษมสำราญเป็นอย่างยิ่ง หลังจากตามเสด็จฯ ครั้งสุดท้ายไปที่ภาคอีสาน ผมก็ได้กลับมาใช้ชีวิตครอบครัวกับภรรยาและลูกๆ



ร่วมจัดทำแผนฯ ๑ จนเติบโต

สู่ตำแหน่งเลขาธิการฯ อย่างเต็มภาคภูมิ

ผมเริ่มทำงานและเติบโตมาในสภาพัฒน์ โดยมีโอกาสอยู่ร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๐๔-๒๕๐๙) ในสมัย จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นนายกรัฐมนตรี หลังจากได้ทำการรัฐประหาร รัฐบาลจอมพล ป. พิบูลสงคราม สิ่งแรกที่จอมพล สฤษดิ์ ต้องการเห็นในเวลานั้น คือการวางรากฐานทางการพัฒนาประเทศอย่างมีทิศทาง ไม่ใช่เพียงการบริหารช่วงสั้นๆ หรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างที่ผ่านมา เนื่องจากภายหลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ (พ.ศ. ๒๔๘๒-๒๔๘๘) ประเทศไทยมีความขาดแคลนทุกอย่างและล้าหลังมาก จำเป็นต้องฟื้นฟูประเทศ จึงได้จัดให้มีการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศขึ้นโดยได้รับการสนับสนุนจากธนาคารโลกมาศึกษา ค้นคว้า วิจัย จนกระทั่งได้จัดทำแผน

พัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๐๔-๒๕๐๙) ขึ้นเป็นครั้งแรก ซึ่งแผนฯ ดังกล่าวเป็นแม่แบบของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับต่อมาจนถึงปัจจุบัน

ระหว่างทำงานที่สภาพัฒน์ได้ระยะหนึ่ง ผมไปศึกษาต่อระดับปริญญาโทด้านเศรษฐศาสตร์การพัฒนาที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และปริญญาเอกในสาขาเดียวกันที่มหาวิทยาลัยพิตส์เบิร์ก รัฐเพนซิลเวเนีย ในปี ๒๕๑๕ เมื่อกลับมา ได้รับราชการที่สภาพัฒน์เพียงแห่งเดียว โดยไม่เคยย้ายไปที่ไหน จนเติบโตและได้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒน์ในปี ๒๕๓๒

ช่วงที่ผมเป็นเลขาธิการฯ นั้น เป็นช่วงครึ่งหลังแผนฯ ๖ ซึ่งไม่ได้หนักใจนัก เนื่องจาก ดร.เสนาะ อุณากรุล เลขาธิการฯ ก่อนหน้า ได้ปูพื้นฐานวิธีการทำงานที่ค่อนข้างจะมั่นคงมาแล้วให้กับสภาพัฒน์ โดยมีระบบการทำงานเพื่อสนองนโยบายของรัฐบาล มีองค์กรต่างๆ เกิดขึ้น เช่น คณะรัฐมนตรีเศรษฐกิจ และคณะกรรมการร่วมภาครัฐและเอกชนเพื่อแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ (กรอ.)

แม้แต่ข้าราชการสภาพัฒน์เองก็มีประสิทธิภาพสูง เพราะสภาพัฒน์กลายเป็นที่ดึงดูดคนเก่งๆ จากหลากหลายสาขา โดยสมัยที่ผมเป็นเลขาธิการฯ ข้าราชการสภาพัฒน์ร้อยละ ๘๐ จบการศึกษาระดับปริญญาโท ขณะที่มีปริญญาเอกถึง ๓๐-๔๐ คน สภาพัฒน์กลายเป็นแหล่งรวมเหล่าขุนพลที่ร่วมระดมสรรพกำลังเพื่อกำหนดทิศทางของประเทศ

สถานการณ์ทางเศรษฐกิจในขณะดำรงตำแหน่งเลขาธิการฯ

ขณะที่ผมดำรงตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒน์นั้น อยู่ในช่วงรัฐบาล นายอานันท์ ปันยารชุน เป็นนายกรัฐมนตรี (พ.ศ. ๒๕๓๔-๒๕๓๕) กล่าวได้ว่า เป็นช่วงที่รัฐบาลมีเสถียรภาพและมีผู้นำที่เข้มแข็ง เอื้ออำนวยต่อการกำหนดทิศทางของแผนฯ ๗ เป็นอย่างยิ่ง ประกอบกับการบริหารงานของรัฐบาลมีความโปร่งใส ยึดหลักธรรมาภิบาล และมีทีมงานด้านเศรษฐกิจและสังคมที่แข็งแกร่ง ช่วยกันกรองงานให้เป็น “ระบบ” จึงทำให้สภาพัฒน์มีบทบาทเป็นเสาหลักด้านเศรษฐกิจและสังคมอย่างแท้จริง



ในช่วงนั้น ประเทศไทยอยู่ในยุคเศรษฐกิจช่วง “ขาขึ้น” ผลผลิตมวลรวมในประเทศ หรือ GDP ขยายตัวอย่างต่อเนื่องกว่าร้อยละ ๑๐ ช่วยให้เศรษฐกิจไทยเปิดกว้างสู่นานาชาติมากยิ่งขึ้น ด้านสถานการณ์การส่งออก การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ และการท่องเที่ยว ล้วนอยู่ในสถานการณ์ที่ดีมาก รวมทั้งราคาน้ำมันและอัตราดอกเบี้ยต่ำ จึงส่งผลให้ฐานะการแข่งขันของไทยในตลาดโลกมั่นคงอย่างมาก โดยมีอัตราการจ้างงานสูงที่เพิ่มขึ้นถึง ๖๐๐,๐๐๐ คนต่อปี และมีสภาพทางการเงินและการคลังที่มีเสถียรภาพ มีฐานะการคลังเกินดุล สามารถยกฐานะการแข่งขันของประเทศ และขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยให้สร้างความเชื่อมโยงเศรษฐกิจไทยสู่เศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชียตะวันออก-แปซิฟิก โดยเฉพาะกับกลุ่มอาเซียนมากขึ้นโดยลำดับ (East Asia Pacific and ASEAN Regional Economic Integration)

ขณะเดียวกันเกิดปรากฏการณ์ใหม่ในทวีปเอเชีย คือมี “กลุ่มประเทศในเขตเศรษฐกิจจีน” หรือ Chinese Economic Areas (CEA) ซึ่งประกอบด้วย จีน ฮองกง และไต้หวัน ได้กลายเป็นแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจภูมิภาคเอเชียและเศรษฐกิจโลก ไทยจึงจำเป็นต้องมีการปรับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศใหม่ให้เหมาะสมโดยมี “ยุทธศาสตร์การพัฒนาอย่างยั่งยืนและรักษาฐานะการแข่งขันของตน” และหันมาสร้างความเชื่อมโยงกับกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจเอเชียตะวันออกมากยิ่งขึ้น



ประเทศไทยในขณะนั้นจึงมีบทบาทมากในภูมิภาคเอเชีย ถึงขั้นได้รับการขนานนามว่าเป็น “เขตอิทธิพลเงินบาท” (Bath Zone) ทำให้ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย หรือ ADB (ASEAN Development Bank) เริ่มเปลี่ยนความคิดจากที่เคยให้ความช่วยเหลือด้านการเงินเฉพาะในระดับประเทศ มาเป็นความช่วยเหลือในระดับอนุภูมิภาค

ต้นความคิดประเทศไทยต้องเป็นนิคส์

ในยุคนั้นประเทศไทยได้เริ่มเปลี่ยนไปเป็นประเทศกึ่งอุตสาหกรรม ทำให้ความสัมพันธ์ทางการค้ากับประเทศต่างๆ เริ่มมีมากขึ้น ไทยเริ่มให้ความสำคัญต่อประเทศเพื่อนบ้าน ทั้งอินโดจีนและพม่า รวมถึงกลุ่มประเทศทางแปซิฟิกด้านตะวันตกทั้งหมด ตั้งแต่เกาหลีเรื่อยมา ซึ่งเมื่อประเทศไทยเริ่มทำการค้าในภูมิภาคมากขึ้น การพึ่งพาทางด้านยุโรปและอเมริกาจึงลดน้อยลง ดังนั้น ประเทศไทยจึงต้องหันเข็มทิศเศรษฐกิจทางการการค้า การลงทุน และการส่งออก มาทางด้านแปซิฟิกตะวันตก เช่น ญี่ปุ่นและจีน รวมถึงอาเซียน

ตอนนั้นผมมองว่าเราจะมีคามสำคัญมากขึ้นในภูมิภาคนี้ เราจึงทำโครงการอีสเทิร์นซีบอร์ดหรือพื้นที่เศรษฐกิจอุตสาหกรรม เพื่อเป็นแม่เหล็กดึงดูดทุนต่างชาติเข้ามา เพราะภูมิภาคนี้มีกำลังซื้อสูง แนวคิดการพัฒนาให้ประเทศไทยเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ หรือนิก (NICs)

: Newly Industrialized Countries) มีแต่คนล้า แต่ปฏิเสธไม่ได้ว่า นั่นคือทิศทางของประเทศไทย ณ ขณะนั้น

ข้อท้าทายทางเศรษฐกิจสู่ทิศทางการพัฒนาประเทศในแผนฯ ๗

การขยายตัวทางเศรษฐกิจในช่วงขาขึ้นดังกล่าวข้างต้น ทำให้เงินเฟ้อเริ่มสูงขึ้นถึงร้อยละ ๖ ต่อปี หากทว่าเวลาเดียวกับที่เศรษฐกิจขยายตัวในอัตราสูง ได้ก่อให้เกิดความไม่สมดุลในหลายประการด้วยกัน เกิดข้อท้าทายที่เรียกว่า **“ความไม่สมดุลในการพัฒนา”** หรือ **“Unbalanced Growth”** มากขึ้น คือต้องเผชิญปัญหาการกระจายรายได้ระหว่างชนชั้น กล่าวคือ ร้อยละ ๒๐ ของประชากรเป็นกลุ่มคนรายได้สูง ซึ่งมีสัดส่วนถึงร้อยละ ๕๐ ของ GDP แต่อีกกลุ่มหนึ่งคือ ร้อยละ ๒๐ ของประชากรเป็นชนยากจนที่มีรายได้เพียงร้อยละ ๕ ของ GDP เท่านั้น เกิดความเหลื่อมล้ำของรายได้ระหว่างกลุ่มครัวเรือนในระดับต่างๆ เกิดช่องว่างระหว่างการออมในประเทศกับการลงทุนที่มีแนวโน้มสูงขึ้น อีกทั้งการเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นพร้อมกับสภาพเศรษฐกิจไทยที่กำลังเติบโต ในตอนนั้น แม้แต่ระบบราชการก็ปรับตัวไม่ทัน และไม่สามารถสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศได้

นอกจากนี้ การขาดแคลนบริการพื้นฐานที่มีความรุนแรงมากขึ้น ไม่เพียงพอต่อความต้องการของระบบเศรษฐกิจที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว มีการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างสังคม กลายเป็น **“สังคมเมือง”** สูงขึ้น คนชนบทหลั่งไหลเข้าเมืองทำให้เกิดมีชุมชนแออัดขึ้นทั่วไปในเขตเมือง **วิถีชีวิตของประชากรได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว** ขณะเดียวกันพื้นที่ป่าลดลงเหลือร้อยละ ๒๘ ของพื้นที่ประเทศ และเกิดภาวะสมองไหลออกจากภาครัฐมากขึ้น

ความไม่สมดุลดังกล่าวถือเป็นอุปสรรคและข้อจำกัดต่อการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนและมีคุณภาพในระยะยาว ดังนั้น ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ จึงจำเป็นต้องกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศให้เป็นรากฐานสำหรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน และมีความสุขต่อไป

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๗ จึงหันมามุ่งให้เกิดความสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจ (Economic Growth) เป็นการพัฒนาทั้ง



ด้านคุณภาพและความเป็นธรรมในสังคม โดยหันมาเน้นการกระจายรายได้และความเจริญไปสู่ภูมิภาคและชนบทมากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันก็หันมาเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และคุณภาพชีวิต และการรักษาสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ ตลอดทั้งเปิดประเทศสู่นานาชาติ โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศกลุ่มแม่น้ำโขง รวมทั้งปรับปรุงระบบพัฒนาบริหารราชการ จากการเป็นผู้ควบคุมมาเป็นผู้ประสานงานการพัฒนาประเทศ โดยมีภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจและการเมืองที่ค่อนข้างเอื้ออำนวยต่อแผนฯ ๗ พอสมควร

จากมุมมองในอนาคต สู่ความเป็นจริงในปัจจุบัน

ขณะนั้นผมคิดว่าต่อไป ๑๐ ปีข้างหน้า เมื่อฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควรแล้ว เราจะต้องมุ่งเน้นทางด้านคุณภาพชีวิตทุกๆ ไป ซึ่งหมายถึงความเป็นอยู่ ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน สิ่งแวดล้อม จากสังคมชนบทเราจะเป็นชุมชนเมือง (Urbanization) มากขึ้น ในตอนนั้นผมเชื่อเหลือเกินว่า ในสิ้นศตวรรษนี้ อย่างน้อยประชากรร้อยละ ๔๐ ของประเทศจะอยู่ในเมืองใหญ่ๆ ทั่วไป

คนเราหากฉลาด มั่งคั่ง แต่เห็นแก่ตัวก็ไม่มีประโยชน์ ในแผนฯ ๗ เราจึงเน้น**คุณภาพชีวิต พัฒนาจิตใจ และการอยู่อย่างมีความสุข** มีคุณภาพชีวิตที่ดี สิ่งที่ตามมาคือการกระจาย**ความเป็นธรรม** ในสังคมให้คนมีงานทำเต็มที่ มีการศึกษาที่ดี ฐานะเศรษฐกิจดี ตอนนั้น



ผมเชื่อเหลือเกินว่าการกระจายรายได้ของเราในอีก ๑๐ ปีข้างหน้าจะดีขึ้น ความแตกต่างระหว่างชนบทกับเมืองและชนชั้นจะลดลง จะมีชนชั้นกลางมากขึ้น มีผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กเพิ่มขึ้น ผมมองว่าเราจะไม่เหมือนญี่ปุ่นที่ธุรกิจจะอยู่ในมือของคนไม่กี่คน แต่เราจะมีผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก เราอยากหนุนธุรกิจขนาดเล็ก ซึ่งกระจายไปสู่ประชาชนมากขึ้น

กิจกรรมทางการเกษตรยังคงทำอยู่ แต่ไม่ใช่รายได้หลัก แต่มองว่ารายได้ของชาวไร่ชาวนาจะดีขึ้น โรงงานขนาดเล็กจะเข้าไปในภูมิภาคมากขึ้น อนาคตการเกษตรของเราก็จะเป็นเกษตรที่มีมูลค่าสูง เราจะเป็นสังคมเพาะเลี้ยง ป่าไม้ก็จะเป็นป่าไม้เพาะเลี้ยง เกษตรกรจะใช้ที่ดินอย่างคุ้มค่าตลอดทั้งปี ไม่ใช่เฉพาะบางฤดู รวมถึงการวิจัยและพัฒนาทางด้านพันธุวิศวกรรม (Genetic Engineering) ที่จะมาช่วยปรับปรุงด้านการเกษตร โดยใช้วิทยาศาสตร์เข้ามาช่วยในภาคเกษตรมากขึ้น ส่งเสริมวิทยาศาสตร์ การวิจัยและพัฒนา ด้านการเกษตร และการแพทย์ของไทย ซึ่งจะช่วยปรับปรุงคุณภาพกำลังคนของเราได้ด้วยในที่สุด

ก่อนหน้านี้รัฐบาลใช้เงินทางด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D) น้อยมากไม่ถึงร้อยละ ๑ ของ GDP นับว่าต่ำมากเมื่อเทียบกับญี่ปุ่นและประเทศอื่นๆ แต่เรื่องนี้ไม่ใช่จะมองแต่รัฐบาลอย่างเดียว บริษัทเอกชนเองต้องลงทุนด้วย โดยจะต้องหาทุนมาวิจัยและพัฒนาด้วย



ตนเอง ซึ่ง R&D นั้นเป็นเรื่องสำคัญมาก หากเราต้องการปรับปรุงเศรษฐกิจของประเทศ เพราะการนำหลักของต่างประเทศมาใช้เพียงอย่างเดียวจะไม่ได้ผล ๑๐๐ เปอร์เซ็นต์

๖ ปี กับ ๔ นายกรัฐมนตรี ยึดหลักวิชาการและทำตัวเป็นกลาง

นับตั้งแต่ดำรงตำแหน่งเลขาธิการฯ ผมมีโอกาสทำงานกับนายกรัฐมนตรีถึง ๔ ท่าน ได้แก่ พล.อ.ชาติชาย ชุณหะวัณ นายอานันท์ ปันยารชุน พล.อ. สุจินดา คราประยูร และนายชวน หลีกภัย ปรัชญาและลักษณะการบริหารของแต่ละท่านนั้น ไม่เหมือนกัน เนื่องจากมีภูมิหลังและวัตถุประสงค์ต่างกัน จะมาคิดว่าแบบนั้นดีหรือแบบนี้ไม่ดีไม่ได้ เพราะเราเป็นสายวิชาการ เราใช้หลักวิชาการของเราเข้าไปทำงานให้นายกรัฐมนตรีในแต่ละแบบได้ทุกๆ ท่าน ซึ่งเราต้องทำความเข้าใจในบุคลิกของผู้นำแต่ละท่านด้วยในฐานะคณะทำงานสนับสนุน มีทางเดียวคือยึดอยู่กับหลักการทางวิชาการเป็นฐานไว้ อย่าทำตัวโน้มน้ำหนักไปกับภาวะการเมือง อย่าไปทำตัวเป็นเครื่องมือเครื่องมือให้กับนายกฯ ในบุคลิกต่างกัน ต้องทำตัวเป็นกลาง และตั้งอยู่ในคุณธรรมทางวิชาการ

ผมเชื่อว่านายกรัฐมนตรีทุกท่านที่เข้ามาบริหารบ้านเมืองต่างต้องการเข้ามาทำให้บ้านเมืองเจริญและพัฒนาขึ้น ดังนั้น เราจะต้อง

ยึดหลักทางวิชาการในการรับใช้ผู้นำของประเทศ ถึงแม้ว่าหลักวิชาการในบางครั้งจะไม่ตรงตามความคิดเห็นส่วนตัวของท่านนายกฯ อย่างน้อยเขาคงยอมรับโดยไม่ม้อคตกับเรา ซึ่งการเข้ามาบริหารบ้านเมืองของเขานั้น ประชาชนจะเป็นผู้ติดตามผลงานของรัฐบาลเอง เราเป็นข้าราชการประจำมีหน้าที่ต้องทำงานให้รัฐบาลอย่างตรงไปตรงมา

มีเสียงพูดเหมือนกันว่า รัฐบาลบางยุคใช้เรา บางยุคไม่ใช้เรา ผมขอยืนยันว่า ไม่จริงครับ ผู้พูดเขาไม่ได้ดูส่วนลึกของเรา เขาดูเพียงผิวเผิน เพราะงานที่สภาพัฒน์ของเราป้อนให้กับรัฐบาลอย่างสม่ำเสมอ ส่วนรัฐบาลเองจะนำไปเป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจของเขานั้นเป็นอีกเรื่องหนึ่ง เราอยู่ใกล้ชิดและอยู่ในวงจรของการตัดสินใจนโยบายและการบริหารบ้านเมืองอยู่ตลอดเวลา ส่วนเขาจะฟังเราทั้งหมดหรือไม่เป็นสิทธิของท่าน และจะใช้ประโยชน์แค่ไหนนั้นเป็นเรื่องของรัฐบาลเอง สภาพัฒน์ไม่เคยท่างเห็นกับรัฐบาล เราคอยป้อนงานทางวิชาการให้อย่างมีคุณภาพ รวดเร็ว และตรงไปตรงมา และในที่สุดความตรงไปตรงมานี้แหละที่ทำให้เราอยู่รอดมาได้ทุกยุคทุกสมัย

เตรียมตัวก่อนแถลงข่าว กลับเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย ให้เกียรติสื่อมวลชน

นอกจากจะต้องทำงานวิชาการให้กับรัฐบาล โดยยึดมั่นความสัมพันธ์ด้วยการทำตัวเป็นกลางแล้ว ผมยังสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชนทุกแขนงในการแถลงข่าวทุกครั้งจะมีสื่อมวลชนมาร่วมฟังอย่างหนาแน่น และจะนำข่าวคราวไปเผยแพร่ต่ออย่างสม่ำเสมอ ผมจะเตรียมตัวพอสมควรก่อนการแถลงข่าว เพราะเราจะต้องพูดเฉพาะสิ่งที่เป็สาระสำคัญเท่านั้น ถ้าพูดไปแล้วเขาไม่รับ ไม่เข้าใจ จะทำให้เสียเวลามาก การเตรียมตัวจึงเป็นเรื่องที่ดีที่สุด ไม่ใช่อยูๆ พูดไปเลย และต้องกลับเรื่องยากๆ ให้เป็นเรื่องง่ายๆ ทำเรื่องที่คนไม่ค่อยเข้าใจมาทำให้เข้าใจ

หลักการสื่อก็เช่นเดียวกัน จะต้องสั้นๆ ง่ายๆ ชัดเจน เวลาพูดกับสื่อมวลชนผมจะใช้หลักนี้ตลอด พูดให้เขาเข้าใจง่ายๆ เป็นกันเองกับเขา อันไหนควรพูด อันไหนไม่ควรพูด ผมไม่มีช่องว่างกับใคร อย่างที่บอกไว้แล้ว ตอบได้ก็ตอบ ตอบไม่ได้ก็ไม่ตอบ ความเป็นกันเองสำคัญมาก



ต้องให้เกียรติเขา โดยถือว่าเป็นวิชาชีพอย่างหนึ่ง ถ้าเขาถามไม่ถูกต้อง เราก็บอกเขาดีๆ บอกอย่างยื้มๆ อย่าเคร่งเครียดเกินไป ใช้อารมณ์ขันบ้างจะช่วยได้มาก

ตัวอย่างความสำเร็จและความภาคภูมิใจในผลงาน

การแก้ปัญหาวิกฤตการณ์น้ำมัน

ผมว่าช่วงที่เราประสบกับวิกฤตตอนเรื่องน้ำมันขึ้นราคา เป็นการเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจครั้งแรก ขณะนั้น ดร.เสนาะ อุนากุล เป็นเลขาธิการฯ ผมถูกส่งไปอยู่ประจำที่ธนาคารโลก ให้ติดตามประเด็นที่เขามีการประชุมและปรึกษาหารือกัน เพื่อจะได้รู้ว่าเราจะเดินไปทางไหนในการแก้ไขปัญหา เราทำกันอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งช่วงนั้นเรามีรัฐบาลที่เข้มแข็งโดยมีนักวิชาการที่เก่งๆ อยู่ในรัฐบาลชุดนี้เป็นจำนวนมาก มี พลเอก เปรม ติณสูลานนท์ เป็นนายกรัฐมนตรี และมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังที่เข้มแข็งมาก โดยเฉพาะ ท่านสมหมาย สุนทรกุล

นอกจากคณะรัฐบาลจะมีความเข้มแข็งแล้ว จะทำอะไรก็ค่อนข้างเด็ดขาด ได้มีการดำเนินการอย่างที่ยอมเสียสละมาก ยอมเจ็บตัว แต่ก็เป็นการเจ็บตัวระยะสั้นเท่านั้นเอง แล้วในที่สุดสถานการณ์ก็ดีขึ้น โดยการปรับตัวครั้งแรกตอนวิกฤตการณ์น้ำมันได้รับการยอมรับจากธนาคารโลก



การพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก

การกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคโดยการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก (Eastern Seaboard) นับเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกในการพัฒนาประเทศ ที่ริเริ่มตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๒๔ ช่วงแผนพัฒนาฉบับที่ ๕ เป็นต้นมา รัฐบาลได้เน้นการปรับปรุงโครงสร้างเศรษฐกิจเพื่อให้ประเทศไทยสามารถก้าวเข้าสู่ “ประเทศอุตสาหกรรมใหม่” หรือกลุ่ม NICs โดยอาศัย “เขตเศรษฐกิจพิเศษใหม่ในพื้นที่ชายฝั่งด้านตะวันออก” เป็นฐานอุตสาหกรรมปิโตรเคมี โดยอาศัย “ก๊าซธรรมชาติ” จากอ่าวไทยเป็นวัตถุดิบหลัก และอุตสาหกรรมยานยนต์อย่างครบวงจร

นับเป็นแผนงานขนาดใหญ่และใช้เงินลงทุนจำนวนมหาศาล มีลักษณะเป็นแผนงานแบบผสมผสานบูรณาการ (Integrated Program) ระหว่างโครงการพัฒนาต่างๆ ภายใต้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนจำนวนมาก โดยภาครัฐเป็นผู้นำการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสำหรับอุตสาหกรรม ทั้งท่าเรือน้ำลึก นิคมอุตสาหกรรม ถนน รถไฟ น้ำ ไฟฟ้า สื่อสาร และโทรคมนาคม เพื่ออำนวยความสะดวกให้อุตสาหกรรมต่างๆ สามารถเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และแข่งขันกับตลาดโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ภาคเอกชนเป็นผู้นำการลงทุนด้านอุตสาหกรรม เช่น เขตประกอบการอุตสาหกรรม โรงงานอุตสาหกรรม ที่อยู่อาศัย โรงแรม สนามกอล์ฟ เป็นต้น

รัฐบาลไทยประสบความสำเร็จสูงในการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออกที่เกินความคาดหมาย ด้วยการพัฒนาเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีการลงทุนต่อเนื่องมากมาย จนกระทั่งการบริหารจัดการภาครัฐตามไม่ทัน โดยเฉพาะปัญหาสิ่งแวดล้อมและผลกระทบต่อชุมชนรอบโครงการ ซึ่งควรจะต้องมีการเร่งการดูแลอย่างต่อเนื่องแก้ไขปัญหาอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดความสมดุลต่อไป

การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

ผมเป็นคนริเริ่มในเรื่อง Privatization หรือ “การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ” ซึ่งเป็นคำที่ผมคิดเอง ช่วงนั้นท่านเลขาฯ เสนาะ มอบหมายให้ผมคุมด้านรัฐวิสาหกิจ ผมได้พิจารณางบลงทุนพบว่า รัฐวิสาหกิจไทยขาดทุน ต้องพึ่งพารัฐบาล ช่วงนั้นเป็นช่วงที่รัฐบาลอังกฤษมีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจพอดี ซึ่งผมได้ติดตามความเคลื่อนไหวและคิดว่าคงจะดี จึงให้บริษัทต่างชาติมาศึกษาทั้งระบบ ซึ่งมีข้อเสนอว่าควรจะทำอย่างไรบ้าง และได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถแปรสภาพไปได้ค่อนข้างมาก การแปรรูปรัฐวิสาหกิจนับเป็นนโยบายที่ค่อนข้างจะต้องปรับบทบาทภาครัฐกับเอกชนครั้งใหญ่

นอกจากนี้ ที่ผมทำสำเร็จคือเรื่องนโยบายพลังงาน ซึ่งผมเคยเป็นเลขาธิการคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติในสมัยพลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ เป็นนายกรัฐมนตรี มีการปรับราคาน้ำมันครั้งใหญ่ โดยการลอยตัวราคาน้ำมัน ถือว่าเป็นการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไม่เช่นนั้นรัฐต้องคุมเกมทุกอย่าง ผมได้เรียนท่านนายกฯ ชาติชายว่า



การที่รัฐบาลต้องปรับเปลี่ยนหลายครั้งก็เนื่องจากราคาน้ำมัน ทำไมเราต้องมาให้เป็นมติของคณะรัฐมนตรีว่าน้ำมันจะมีราคาเท่าไร ทำไมไม่ปล่อยให้ตามราคาตลาดซึ่งใช้กันทั่วโลก ในที่สุดท่านนายกาชาติชายก็ยอมรับ ประกอบกับช่วงนั้นราคาน้ำมันในตลาดโลกลดลง จึงได้ปล่อยให้ลอยตัวราคาน้ำมัน

ในช่วงชีวิตที่ทำงานในสภาพจน์ ผมบุกเบิกเรื่องการเปิดเสรีมาตลอด จนขณะนี้รัฐวิสาหกิจใหญ่ๆ ได้แปรรูปหมดแล้ว เช่น การบินไทย และการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย เป็นต้น

การบูรณะซ่อมแซมตึกสุริยานุวัตร

สำหรับตึกสุริยานุวัตรซึ่งเป็นเอกลักษณ์และมรดกล้ำค่าของสภาพจน์ ทั้งยังเป็นสถานที่ที่กรมศิลปากรประกาศให้เป็นโบราณสถานแห่งชาติที่ต้องอนุรักษ์ไว้ จึงได้บูรณะซ่อมแซมตึกหลังนี้ในช่วงปี ๒๕๓๔-๒๕๓๕ โดยผมได้ควบคุมดูแลการปรับปรุงและการตกแต่งภายในอย่างใกล้ชิด รวมทั้งได้สืบเสาะหาทายาทของพระยาสุริยานุวัตร เจ้าของตึกหลังนี้ จึงพบว่านางประชงค์ บุนนาค เป็นบุตรสะใภ้และทายาทใกล้ชิดคนสุดท้าย และในโอกาสที่ท่านได้กลับมาเยี่ยมชมตึกได้กรุณามอบภาพเหมือนพระยาฯ และสิ่งของเครื่องใช้ส่วนตัว ซึ่งไม่อาจประเมินค่าได้กลับมาสู่บ้านสุริยานุวัตรอีกครั้ง เป็นผลงานที่ผมภาคภูมิใจมากอีกชิ้นหนึ่ง

รางวัล “สังข์เงิน” ในฐานะสภาพจน์มีผลงานดีเด่นด้านการประชาสัมพันธ์

ผลจากการดำเนินงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ด้านการพัฒนาประเทศของสภาพจน์มาตลอด ในสมัยที่ผมเป็นเลขาธิการฯ



ได้รับรางวัลกิตติคุณสัมพันธ์ “สังข์เงิน” ครั้งที่ ๑๔ ประจำปี ๒๕๓๒ สาขาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งเป็นรางวัลสุดยอดของการประชาสัมพันธ์ที่สมาคมนักประชาสัมพันธ์แห่งประเทศไทยมอบให้กับองค์กร โครงการ และบุคคลที่มีผลงานดีเด่นด้านการประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่ปรากฏและเป็นแบบอย่างที่ดี



ทิศทางการพัฒนาประเทศในอนาคต : ภูมิศาสตร์เศรษฐกิจ สู่ประชาคมอาเซียน

ด้วยจุดแข็งของเศรษฐกิจไทย คือ ที่ตั้งเชิงภูมิศาสตร์ของประเทศไทย ที่อยู่ตรงกลางและมีประเทศอื่นในอาเซียนล้อมรอบ ซึ่งเป็นภูมิศาสตร์ที่ดีที่เชื่อมโยงกับกลุ่มอาเซียน เราจึงควรพิจารณานโยบายทางภูมิศาสตร์มากขึ้น และให้ความสำคัญกับประเทศในกลุ่มอาเซียน โดยมีทิศทางให้ชัดเจนว่าจะสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มเหล่านี้อย่างไร กำหนดเป็น “นโยบายภูมิศาสตร์เศรษฐกิจ” อาทิ ในกลุ่มอาเซียนควรให้ความสำคัญกับอินโดนีเซีย ส่วนในกลุ่มเอเชียควรให้ความสำคัญกับจีนและอินเดีย ต้องไปดูงานที่จีนและอินเดียว่าทำไมจึงประสบความสำเร็จทั้งที่เคยเป็นประเทศยากจน



โดยเฉพาะในภาคเกษตรและภาคการขนส่ง เราจะต้องดูนโยบาย เพื่อเตรียมพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยเฉพาะจีนซึ่งเป็นประเทศที่มีประสิทธิภาพสูงมาก และมีผลงานเชิงปฏิบัติที่เห็นได้ชัดเจน

ผมได้เคยกล่าวไว้ราว ๒๐ กว่าปีที่ผ่านมาแล้วว่า จีนจะผงาดขึ้นมาเป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจระดับทวีปอีกครั้ง ปัจจุบันทุกคนต่างยอมรับความเป็นจริงนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภายหลังจากองค์กรการค้าโลก หรือ WTO ได้ยอมรับจีนเป็นสมาชิกโดยสมบูรณ์ ซึ่งเป็นการเสริมให้จีนแข็งแกร่งยิ่งขึ้น จนหลายคนเกรงว่าจะเป็อุปสรรคสำคัญต่อการขยายตัวทางการค้าและการลงทุนของไทย แต่ผมกลับมองว่า จีนจะเป็นผู้สร้างโอกาสทองให้นักธุรกิจและนักลงทุนไทยมากกว่าจะแข่งขันกัน โดยมีข้อแม้ว่า ผู้นำหรือผู้ที่มบทบาทในการกำหนดนโยบายของไทยจะต้องกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม



นอกจากนี้ ยังมีประเด็นที่ต้องพิจารณา คือ โอกาสแรงงานของไทย มีทางปรับปรุงได้อีกไหม แต่สิ่งที่เราขาดอย่างยิ่งในขณะนี้ คือ ทางด้านโลจิสติกส์ การสร้างชุมชน การสร้างความเชื่อมโยงในกลุ่ม อาเซียนเอง เราควรจะพัฒนาระบบขนส่งสู่อาเซียน จีน และอินเดีย ให้มากขึ้น การรวมเป็นประชาคมอาเซียนจะนำพาไทยไปสู่ผู้นำ ในภูมิภาค ตลอดจนควรพิจารณาถึงเมียนมาซึ่งมีทรัพยากรมหาศาล และกำลังพัฒนาทวาย โดยอาศัยตัวอย่างของนิคมอุตสาหกรรม อีสเทิร์นซีบอร์ด และควรจะสร้างระเบียงเศรษฐกิจแนวใต้-ตะวันตก และตะวันออกให้ดี ซึ่งเท่าที่ติดตามดู สภาพัฒน์ได้พยายามผลักดัน เรื่องเหล่านี้อยู่

แง่คิดการบริหารงาน

ใครก็ตามที่จะมาบริหารสภาพัฒน์ ต้องเข้าใจหน้าที่และเอกภาพ ของสภาพัฒน์ สถาบันของเราเป็นองค์กรทางวิชาการ เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ เป็นนักวิชาการ เราจะต้องยอมรับฟังความคิดเห็นและให้ความเคารพ ซึ่งกันและกัน

เมื่อผมเข้ามารับตำแหน่งบริหาร ผมคิดที่จะสร้างองค์กรพัฒนา บุคลากรและบทบาทของสภาพัฒน์ก่อนอะไรทั้งหมด เช่น เตรียมส่งคน ไปศึกษาต่อ เพิ่มพูนความรู้ให้สูงขึ้น สภาพัฒน์ต้องมีบุคลากรชั้นนำ ในหลายสาขาวิชาการ เพื่อจะเป็นมือประสาน มือบริหาร และมีมือ ที่จะสื่อกับคนอื่นได้ ต่อมาผมเห็นว่า ในการทำงานต้องจัดระบบงาน



อย่างผสมผสาน ผมพยายามไม่สั่งการหรือกำกับงานในแนวตั้ง
อย่างเดียว ผมพยายามสั่งการหรือกำกับงานในแนวนอนด้วย แนวนอน
สำคัญเพราะถ้าจัดแต่เพียงแนวตั้ง คือทำงานแบบกองใครกองมัน
จะทำให้ผลการวิเคราะห์นโยบายและแผนของสภาพัฒน์นั้นแคบมาก
และใช้คนไม่เต็มที่ คนดีจะไม่ได้รับการฝึกฝนที่กว้างไกล จะรู้เพียง
เรื่องเดียวตลอดเวลา ผมจึงหันมาทำงานเป็นลักษณะกลุ่มงานที่เรียกว่า
แบบแมทริกซ์ข้อแกนในสเปซขึ้น โดยทำงานเป็นกลุ่ม โดยเฉพาะ
การทำงานในหน้าที่พิเศษ งานที่รัฐบาลมอบหมายให้มีจุดเริ่มต้นและ
จุดจบ และเป็นการระดมสมองจากบุคลากรหลายระดับ หลายแขนง
วิชาชีพมาผนึกกันให้แต่ละแผนงานในแนวนอนได้ดีขึ้น

มุมมองการปรับโครงสร้างองค์กรสภาพัฒน์

สำหรับการปรับโครงสร้างสภาพัฒน์ ผมคิดว่ากลไกสำคัญอยู่
ที่คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ อันนี้สำคัญ
มาก คณะกรรมการฯ ต้องเป็นผู้ที่มีผลงานหลากหลายเชิงปฏิบัติ
ซึ่งโดยมากมักจะเคยทำงานภาคธุรกิจมาก่อน เพราะนักธุรกิจจะมีผลงาน
เชิงปฏิบัติ สังเกตจากคณะกรรมการฯ ในอดีตมักเป็นนักปฏิบัติเป็น
ส่วนมาก ยกตัวอย่างในช่วงที่ผมเป็นเลขาธิการฯ นั้น คณะกรรมการฯ
เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติสูงทั้งนั้น อาทิ **ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์** และ
หม่อมหลวง เดช สนิทวงศ์ ทั้งสองท่านเป็นบุคคลที่เข้าใจการทำงาน

เชิงปฏิบัติมากที่สุด รวมทั้งระดับผู้อำนวยการก็สำคัญเช่นกัน หากมี
ความรู้ทางด้านบริหารธุรกิจก็จะดียิ่งขึ้น

การทำงานอะไรควรต้องพิจารณาว่าจะนำไปใช้ประโยชน์
อะไรได้หรือไม่ และต้องมีการวัดผล ไม่ใช่ทำให้มีงานทำแล้วใคร
เอาไปใช้ไม่ได้ ดังนั้น จึงควรปรับโครงสร้างองค์การให้เตี้ยลงและ
ไม่มีขั้นตอนมาก ปัจจุบันจะแบ่งโครงสร้างองค์กรตามลักษณะ
หน้าที่ไม่ได้แล้ว ต้องแบ่งเป็นเรื่องๆ **ระดมคนในองค์กรให้ทำงาน
เป็นเรื่องๆ** หากเป็นบริษัทก็เรียกว่า “**มุ่งที่ลูกค้า**” (Customer Oriented)
หรือ**มุ่งที่ตลาด** (Market Oriented) ไม่ใช่**มุ่งที่การผลิต** เพราะ
หากว่าไม่สำรวจความต้องการของลูกค้าก่อนผลิตแล้วอาจจะขาย
ไม่ออก ดังนั้น การบริหารองค์การตามหน้าที่ (Functional Organization)
ควรต้องมีการปรับเปลี่ยน เป็นการมุ่งเน้นที่งาน (Task Oriented)
ถึงจะทันการณ์

ส่วนเจ้าหน้าที่นั้น ควรให้มีการสับเปลี่ยนงานได้เพื่อให้ได้เรียนรู้
งานและเก่งงานหลายด้าน การจัดองค์กรในรูปแบบนี้ **หัวใจสำคัญที่สุด
ของการเตรียมคนและการจัดการเครื่องมือให้คนคือ การฝึกอบรม
เจ้าหน้าที่ให้มีการจัดกลุ่มทำงานเป็นเรื่องๆ ไป** ซึ่งการทำงานแบบนี้
จะทำให้คนกระฉับกระเฉงขึ้น การเลื่อนเงินเดือนจะพิจารณาจาก
ผลสำเร็จตามภารกิจเป็นสำคัญ การจัดการคนและวัดผลจะทำให้
คนได้ฝึกฝนตลอดเวลา เพิ่มประสบการณ์การทำงาน ช่วยให้ใช้คน
ในการทำงานแต่ละชิ้นน้อยลง

หลักการทำงานในฐานะหน่วยงานสมองของชาติ

สภาพัฒน์ไม่ควรทำงานตัวคนเดียวข้อนี้สำคัญ จำเป็นต้อง
ใช้องค์กรและขบวนการให้มาก ทั้งภายในของเราและระหว่างหน่วยงาน
ราชการ หรือกับภาคเอกชน เราต้องเป็นมือประสานระหว่างหน่วยงาน
เราไม่มีอำนาจ ไม่มีทรัพยากรอะไรให้เขามีแต่การโน้มน้าวแต่ละหน่วยงาน
เท่านั้น เราต้องมี**พลังความคิดที่แจ่มชัด และมีแนวคิดที่กว้างไกล
ที่จะเป็นตัวนำวิถิการพัฒนาบ้านเมือง** หรือเป็นตัวที่คอยประสาน
ระหว่างหน่วยงาน กล่าวคือ เราต้องเป็นผู้นำทางด้านปัญญาให้กับ
หลายๆ ฝ่าย หลายๆ เรื่อง ถ้าเราเข้าใจบทบาทตรงนี้ การทำงาน
จะง่าย



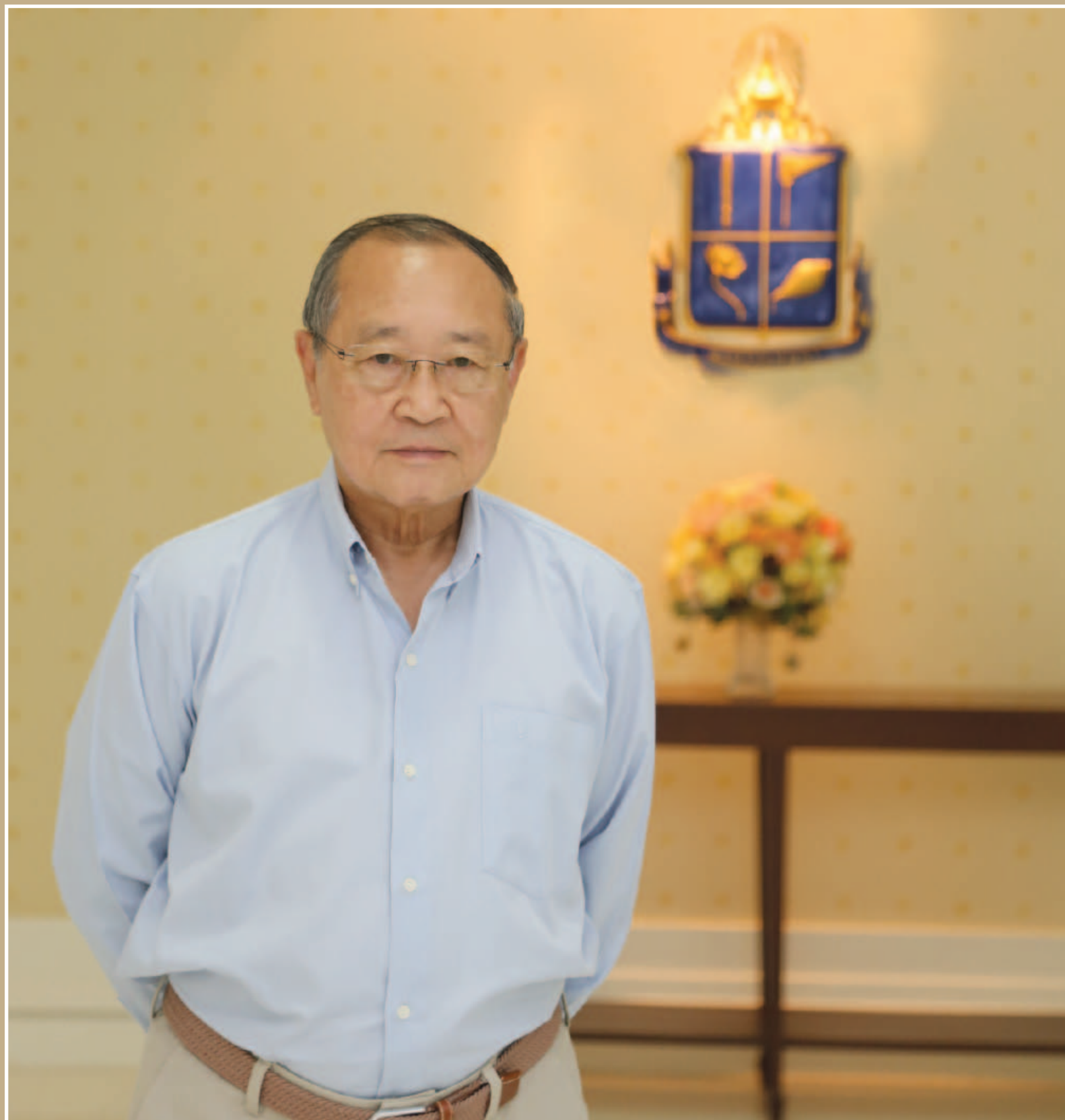
การเป็นนักวางแผนต้องใจกว้าง และต้องมีความคิดหลากหลาย มองหลายด้าน ไม่มีอคติกับด้านใดด้านหนึ่ง ยึดหลักคุณธรรม และความสามารถเป็นหลัก ผมทราบว่าทุกคนที่มาทำงานในสภาพัฒน์ ตั้งใจมาทำงานให้สภาพัฒน์ ทำงานให้ประเทศชาติ ไม่ใช่มาทำให้กลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่ง การทำงานแบบมีระบบงานที่ดีและมีการสับเปลี่ยน ให้ทุกคนมีโอกาสหมุนเวียน และไม่ให้อคติต่อการถูกสับเปลี่ยนโยกย้าย ผมเชื่อว่าทุกคนมีความสามารถเฉพาะตนและมีประสิทธิภาพ ถ้าใช้ให้ถูกทาง การทำงานเป็นกลุ่มเป็นวิธีการที่ดีที่สุด โดยเฉพาะงานเชิงวิชาการ เราเป็นฝ่ายเสนอการต้องคิดร่วมกัน จึงจะได้ประสิทธิภาพที่ดีกว่า

นอกจากนี้ ต้องพัฒนาองค์ความรู้เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกซึ่งสำคัญมาก ตอนผมอยู่สภาพัฒน์ได้ส่งข้าราชการไปศึกษาเพิ่มเติมในมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศมากมาย อาทิ มหาวิทยาลัยพรินซ์ตัน และมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด เพื่อให้ได้สัมผัสกับนักวิชาการ

รุ่นใหม่ๆ แล้วข้าราชการเหล่านี้จะได้มุมมองใหม่ๆ เพิ่มขึ้นมา และนำมาประยุกต์ใช้กับงานได้ รวมทั้งควรจะมีบุคลากรที่มีความรู้ด้านวิศวกรรมศาสตร์หรือด้านการบริหารธุรกิจบ้าง ไม่ใช่แค่เศรษฐศาสตร์อย่างเดียว เพราะวิชาชีพเหล่านี้จะเน้นการศึกษาเชิงปฏิบัติ ตลอดจนคนสภาพัฒน์ทุกคนต้องรู้เท่ากัน ต้องมีการไหลเวียนของข้อมูล (Information Flow) ต้องรู้เท่ากันว่าเราจะเดินไปทางไหน ทิศทางและเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างไร ทั้งในระยะกลาง และระยะยาว ทุกคนต้องรู้ เพื่อให้สื่อสารกับคนภายนอกได้เป็นเสียงเดียวกัน รวมทั้งต้องทำงานกันเป็นทีม

สุดท้ายนี้ ผมขอฝากข้อคิดและแนวทางในการปฏิบัติงานถึงชาวสภาพัฒน์ว่า อยากให้ดูตัวอย่างและรูปแบบที่ผมเคยทำมา และขอให้ตั้งมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต อย่าเป็นหลิวซึ่งลู่ตามลม เพราะนั่นคือการคอร์รัปชัน ขอให้ยึดมั่นในวิชาการ ความเป็นกลาง และหลักการที่ถูกต้อง





ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล

เลขาธิการฯ ลำดับที่ ๙ (พ.ศ. ๒๕๓๗ - ๒๕๓๙)
ผู้นำการจัดทำแผนฯ ๘ วางรากฐานการวางแผนฯ แบบมีส่วนร่วม
เน้น “คนเป็นศูนย์กลาง” ของการพัฒนา

“...การจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๘ (พ.ศ. ๒๕๔๐-๒๕๔๔) สำเร็จได้จากการ “ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ” ของคนทุกกลุ่มอาชีพในสังคมไทยจึงกล่าวได้ว่าการวางแผนพัฒนาประเทศโดยยึด “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เป็นแนวทางในการพัฒนา เริ่มตั้งแต่แผนฯ ๘ ด้วยการระดมความคิดเห็นจากชาวบ้านให้เข้ามาวางแผนชาติ โดยได้แนวความคิดจากการได้ตามเสด็จฯ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่ทรงทำประชาพิจารณ์...

สภาพพัฒนาต้องวางแผนทางการพัฒนาที่ลดความเหลื่อมล้ำ สร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม ต้องให้ทุกคนเข้าถึงบริการทางสังคมที่ทั่วถึงและมีคุณภาพ เข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างเสมอภาค ได้รับการคุ้มครองสิทธิประโยชน์อย่างเท่าเทียมและมีโอกาสสร้างอาชีพ และรายได้ที่มั่นคง...”

ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล

เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ลำดับที่ ๙ เริ่มชีวิตรับราชการที่สภาพัฒน์ตั้งแต่ปี ๒๕๑๒ จนกระทั่งในปี ๒๕๒๔ ท่านได้รับผิดชอบปฏิบัติงานด้านการพัฒนาตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ที่สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งในสภาพัฒน์ และปลายปี ๒๕๓๖ สำนักงานดังกล่าวได้แยกตัวออกไปตั้งเป็นสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ หรือสำนักงาน กปร. โดยท่านได้รับพระมหากรุณาธิคุณโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งเป็นเลขาธิการคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริท่านแรก

ในปี ๒๕๓๗ ท่านได้รับพระมหากรุณาธิคุณโปรดเกล้าฯ ให้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ อีกตำแหน่งหนึ่งควบไปด้วย โดยดำรงตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒน์เป็นเวลา ๒ ปี จากนั้นท่านได้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการ กปร.



เพียงตำแหน่งเดียวจนกระทั่งลาออกจากราชการในปี ๒๕๔๒ อย่างไรก็ตาม ระหว่างที่รับราชการอยู่นั้น พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงจัดตั้งมูลนิธิชัยพัฒนาขึ้นในปี ๒๕๓๑ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งท่านเป็นเลขาธิการมูลนิธิชัยพัฒนา และท่านได้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวเรื่อยมาจนกระทั่งถึงปัจจุบัน

ในช่วงดำรงตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒน์ ท่านมีบทบาทสำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๘ แผนแรกที่พลิกโฉมการวางแผนพัฒนาประเทศ โดยเปลี่ยนกระบวนการวางแผนที่เน้นการมีส่วนร่วมจากประชาชนทุกสาขาอาชีพ รวมถึงเปลี่ยนแนวคิดการพัฒนาที่เน้นเป้าหมายทางเศรษฐกิจมาเป็นเน้น “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” นอกจากนี้ สภาพัฒน์ได้เริ่มพัฒนาข้อมูล GDP รายไตรมาสขึ้นเป็นครั้งแรกในสมัยของท่าน แต่ในเวลานั้นยังไม่ได้มีการประกาศให้สาธารณชนรับทราบ รวมถึงได้วางแนวทางแก้ไขปัญหาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ ส่วนด้านการพัฒนาองค์กร ได้ปรับโครงสร้างใหม่ให้มีทั้งกลุ่มบริหารและสำนักวิชาการ มีเลขาธิการฯ และหัวหน้าสำนักงานวิชาการระดับ ซี ๑๑ เท่ากันถึง ๒ คน

บรรยากาศการทำงานที่สภาพัฒน์

ผมเข้ามาทำงานที่สภาพัฒน์ เมื่อปี ๒๕๑๒ มีความประทับใจในบรรยากาศของสภาพัฒน์ที่เป็นบรรยากาศของคนหนุ่มสาว มีความทันสมัยในการปกครอง มีการทำงานแบบเพื่อนมากกว่านายกับลูกน้อง ทุกคนถือเป็นเพื่อนร่วมงาน ไม่ถือเรื่องอาวุโส มีแต่ยอมรับนับถือกันในการทำงานทุกคนรู้หน้าที่ ที่สำคัญคือ คนสภาพัฒน์มีประสิทธิภาพ ทำงานแล้วได้งาน สามารถไว้วางใจคนสภาพัฒน์ในเรื่องนี้ได้ ความรู้สึกนี้

ยังเป็นเรื่องประทับใจจนถึงทุกวันนี้

สมัยที่ผมทำงานที่กองวางแผนเตรียมพร้อมพร้อมด้านเศรษฐกิจ ดูแลงานด้านความมั่นคงของประเทศ ผมเคยกินนอนอยู่ที่กองฯ ๓ เดือน จำได้ว่าทุกคนมีเตียงพับได้ไว้นอน ไม่มีใครรู้ว่าเรานอนที่นี่ เราเป็นหน่วยลี้ลับเพื่อนร่วมงานตอนนั้น ดร.บุญญรักษ์ นิงสานนท์ กินนอนในที่ทำงานเลย เราทำงานกันอย่างทุ่มเท ถึงเวลาทำงานก็ตั้งใจกันทำงานอย่างเต็มที่ ไม่มีเล่นๆ



ผมได้จัดทำ “แผนพัฒนาเพื่อความมั่นคง” ซึ่งเป็นการนำการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมเข้าไปใช้ในพื้นที่ เรียกได้ว่าเป็นวิธีการโจมตีโดยสันติ โดยเข้าไปทำงานในเขตพื้นที่สีแดง พล.อ.อ.สิทธิ เศวตศิลา ซึ่งเป็นเลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติในสมัยนั้น ท่านสนับสนุนและนำเสนอต่อนายกรัฐมนตรีตอนนั้น คือท่านธานินทร์ กรัยวิเชียร และได้แต่งตั้งให้ผมเป็นเลขานุการของคณะกรรมการเพื่อความมั่นคงในระดับพื้นที่ของกองทัพภาคทั้ง ๔ ภาค

คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติเงินให้ ๒๐ ล้านบาท เป็นงบลอยสำหรับดำเนินการ โดยจุดแรกที่ออกไปทำงานคืออำเภอณาแก จังหวัดนครพนม เป็นพื้นที่สีแดงจัด ชาวบ้านข้าราชการไม่มองหน้ากัน เป็นศัตรูกันโดยสิ้นเชิง เข้าไปนอนต้องฝังกับระเบิดไว้รอบตัว ต่อจากนั้นชีวิตผม ๑๑ ปี ต้องเดินทางตลอดแทบไม่ได้อยู่บ้าน ในรถต้องมีปืน ผมรอดตายอย่างหวุดหวิดหลายต่อหลายครั้ง ทำงานแบบปิดทองหลังพระ ไม่สามารถเปิดข่าวได้เพราะเป็นราชการลับ มีอยู่ครั้งหนึ่งเดินอยู่ในพื้นที่ ทหารวิ่งแข่งหน้ามาบอกว่า “นายครับ นายผมขอเคลียก่อน” รุ่งขึ้นหน้าไปไม่เท่าไร ปืนระเบิดต่อหน้าต่อตา ก็ไม่รู้เราทำอะไรเสี่ยงแค่ไหนแต่ก็ต้องทำ

ผมคิดว่าการทำงานของผมในช่วงนั้นได้เต็มที่ที่สุด เช่น ดร.บุญญรักษ์ นิ้งสานนท์ คุณพิมลศักดิ์ สุวรรณทัต และเจ้าหน้าที่อื่นๆ ร่วมลุยงานแบบบอดน้ำ กรำแดด เสี่ยงชีวิต กินนอนกับทหารในสนามเพลาะ ในหลุมหลบภัย การทำงานในเวลานั้นผมให้เจ้าหน้าที่กองวางแผนเตรียมพร้อมฯ เข้าศูนย์สงครามพิเศษ ฝึกยิงปืน ถอดระเบิด โคตรม กองวางแผนเตรียมพร้อมฯ จึงมีหน้าที่วางแผนรับสงครามและแก้ไขปัญหาความมั่นคงของชาติด้วย เป็นผลงานที่ผมภูมิใจ เพราะมีส่วนช่วยทำให้ชาติสงบลงได้

ประเมินผลงานฯ ๓ เตรียมจัดทำแผนฯ ๘

เมื่อผมเข้ามาดำรงตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒนาตั้งแต่เดือนตุลาคม ๒๕๓๗ - ธันวาคม ๒๕๓๙ ถ้าจะให้ย้อนกลับไปในปี ๒๕๓๗ ช่วงนั้นบรรยากาศทั่วไปของประเทศไทยขึ้นบานมาก เงินสะพัด อัตราการเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจสูงอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน คือสูงร้อยละ ๑๑ ไม่มีใครวิตกกังวลอะไร ตอนที่กลับมาเป็นเลขาธิการสภาพัฒนา ขณะนั้นอยู่ในช่วงครึ่งแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๗ สิ่งแรกที่ต้องดำเนินการคือ การประเมินผลของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๗ ซึ่งผลจากการประเมินพบว่า “เศรษฐกิจดี สังคมมีปัญหา การพัฒนาไม่ยั่งยืน” อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจอยู่ในระดับสูงโดยเฉลี่ยถึงร้อยละ ๘.๓ ต่อปี และธนาคารโลกได้ประกาศให้ประเทศไทยหลุดพ้นจากประเทศยากจน “รายได้ต่ำ”



มาสู่ประเทศ “รายได้ปานกลาง” แต่ขณะเดียวกันผลของการพัฒนาได้ก่อให้เกิดปัญหาทางด้านสังคม ได้แก่ ช่องว่างการกระจายรายได้มีแนวโน้มสูง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมถูกทำลายและเสื่อมโทรมลงเรื่อยๆ ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาว

“ได้อย่าง เสียสองอย่าง” หมายความว่ารวยแต่สังคมเหลวแหลก ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมถูกทำลาย ปัญหาที่คิดอยู่ในใจตอนนั้นก็คือ คຸ່ມหรือเปล่าที่เศรษฐกิจดี ตัวเลขความเจริญเติบโตสูง แต่ไม่ได้บ่งชี้ถึงความเจริญอย่างแท้จริงแต่อย่างใด ไม่คຸ່ມกับที่ได้เศรษฐกิจดี แต่ต้องเสียไปสองอย่าง คือ สังคมมีปัญหาและการพัฒนาไม่ยั่งยืน ซึ่งก่อนทำแผนฯ๘(พ.ศ. ๒๕๔๐-๒๕๔๔) ได้พัฒนามาแล้ว๗แผนฯรวมเป็นเวลา ๓๖ ปี (แผนแรกใช้เวลา ๖ ปี พ.ศ. ๒๕๐๔-๒๕๐๙) ถ้าเราเดินตามทิศทางเดิม คิดว่าอนาคตของชาติบ้านเมืองน่าเป็นห่วง เพราะแนวปรัชญาการพัฒนาเดินตามทฤษฎีตะวันตกมากเกินไป คือยึดความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างขาดความพอดี การพัฒนาแนวนี้ไม่สามารถทำให้เกิดความยั่งยืนทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยได้ แต่การสร้างความสมดุลระหว่างสังคม ให้สังคมอยู่อย่างยั่งยืนเป็นพันธกิจที่สำคัญกว่า เพราะเกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของประเทศไทย

ช่วงชีวิตสมัยที่ผมทำงานที่สภาพัฒน์อาจมีความแตกต่างกับคนอื่นโดยสิ้นเชิง ผมใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่นอกสภาพัฒน์ รู้สึกว่าจะเป็นคนเดียวในสภาพัฒน์ที่อยู่ในสภาพอย่างนั้น มีโอกาสได้เห็นพื้นที่ห่างไกล

อยู่ในพื้นที่ที่ไม่มีใครเข้าไป เช่นพื้นที่ที่มีการก่อการร้ายอย่างที่ได้เล่าไปแล้ว และตอนหลังเข้าไปดูแลเรื่องความยากจน ภาพเหล่านี้ยังติดอยู่ในความทรงจำ ผมจึงมีความคิดว่าความร่ำรวยนั้นเป็นภาพลวงตา เพราะคนฐานล่างไม่ได้ร่ำรวยตาม มีเพียงตัวเลขที่ระบุว่าเศรษฐกิจดี ซึ่งตัวเลขที่ปรากฏนั้นกระจุกตัวอยู่ข้างบน คนที่รวยอยู่แล้วก็รวยมากขึ้น ตรงนี้คือจุดอ่อนที่ฝ่ายวางแผนทั่วไปมักจะทำงานโดยไม่ค่อยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงเท่าใดนัก

การบริหารงานในระหว่างที่อยู่ในตำแหน่งเลขาธิการฯ นั้น ได้กำหนดนโยบายว่าข้าราชการใหม่ที่เข้ามาทำงาน จะต้องไปทำงานที่ศูนย์พัฒนาภาคก่อน เพื่อจะได้ลงไปสัมผัสพื้นที่ในต่างจังหวัด ไม่ใช่นั่งทำงานอยู่ในห้องแอร์ คำนวณแต่ตัวเลขสบายๆ แล้วไม่ทราบสภาพความเป็นจริงนั้นเป็นอย่างไร ผมคิดว่าถ้าทำให้เป็นนโยบายน่าจะเป็นเรื่องที่ดี ไม่เช่นนั้นเราก็วางแผนกันเอง คิดในใจว่าเราต้องทำให้ประเทศเจริญให้ได้ เปลี่ยนกระบวนทัศน์ ทศนคติให้หมด จะคิดถึงแต่ความร่ำรวยอย่างเดียวมันไม่ถูกต้องและไม่คุ้มค่า เช่น การทำนาถุ้ง ถึงทำเงินเข้าประเทศปีละ ๓๐๐,๐๐๐ ล้านบาท แต่เมื่อผ่านไป ๓ ปี ต้องทิ้งบ่อถุ้งเดิมไปเปิดพื้นที่ใหม่ เงิน ๓๐๐,๐๐๐ ล้านบาทนั้น นำมารักษาหรือแก้ไขพื้นที่นาถุ้งให้กลับมาสภาพเดิมได้หรือไม่ หลายเรื่องที่เราเปิดดูบัญชีด้านเดียว ดูแต่รายรับโดยไม่ทราบว่าต้องเสียอะไรไปบ้าง เราต้องใช้ทรัพยากรมากเท่าใดไปแลกกับความร่ำรวย ซึ่งเป็นเพียงความร่ำรวยจอมปลอม ไม่มีความยั่งยืนเลย

จัดทำแผนฯ ๘ เน้น “กระบวนการมีส่วนร่วม” และ “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา”

จากประสบการณ์งานด้านความมั่นคงผมจึงมีแนวความคิดว่าต้องสร้างความสมดุลระหว่างสังคมและเศรษฐกิจ ให้สังคมอยู่อย่างยั่งยืนเป็นพันธกิจ (Mission) ที่สำคัญกว่าเพราะเกี่ยวข้องกับความอยู่รอดของประเทศไทย ทำให้เกิดกระบวนทัศน์ใหม่ในการพัฒนาประเทศ (Paradigm Shift) โดยในการจัดทำแผนฯ ๘ ได้ปรับแนวคิดจากเดิมที่เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจ มามุ่งเน้นพัฒนา “คน” เป็นเป้าหมายหลักกำหนดให้ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” โดยมุ่งพัฒนาศักยภาพของคน และพัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมให้เอื้อต่อการพัฒนาคน เสริมสร้างศักยภาพการพัฒนาของภูมิภาคและชนบท เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างทั่วถึง พัฒนาสมรรถนะทางเศรษฐกิจเพื่อสนับสนุนการพัฒนาคน พื้นฟูบูรณะทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และกำหนดแนวทางการแปลงแผนสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำแผนงานและโครงการที่ยึดหลักการ **พื้นที่ ภารกิจ และการมีส่วนร่วม** (Area-Function-Participation : AFP)

กระบวนการจัดทำแผนฯ ๘ เริ่มจากการจัดเสวนา “จุดประกายความคิด...สู่แผนฯ ๘” โดยเชิญกลุ่มนักคิด นักสร้างสรรค์สังคม องค์กรพัฒนาภาคเอกชน สื่อมวลชน และนักวิชาการจำนวนหนึ่งให้มาช่วยกันหาแนวความคิดหรือปรัชญาหลักของการพัฒนาประเทศในช่วงแผนฯ ๘ ว่าจะดำเนินการไปในทิศทางใดที่จะทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป โดยจัด ณ พระราชินิเวศน์มฤคทายวัน อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี เมื่อวันที่ ๒๘ - ๒๙ มกราคม ๒๕๓๘ ผลการระดมความคิดของการเสวนานั้น ปรากฏว่าทุกฝ่ายเห็นพ้องกันว่าควรปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการวางแผนพัฒนาประเทศเสียใหม่ โดยเน้น “คน” เป็นศูนย์กลางหรือจุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนา

ต่อจากนั้น จึงเริ่มขยายการระดมความคิดให้กว้างขวางยิ่งขึ้นโดยการจัดสัมมนา “แนวคิดและทิศทางการพัฒนาประเทศ ในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๘” ที่โรงแรมแอมบาสเดอร์ซิตี จอมเทียน จังหวัดชลบุรี เมื่อวันที่ ๓-๔ มีนาคม ๒๕๓๘ เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมรับรู้เกี่ยวกับแนวคิดและทิศทางของแผนฯ ๘ รวมทั้งการวิพากษ์วิจารณ์ต่อแนวคิดและทิศทางการพัฒนาประเทศดังกล่าว ตลอดจนการเสนอแนะแนวคิดและทิศทางการพัฒนาประเทศเพิ่มเติมจากประชาชนกลุ่มอาชีพต่างๆ ในสังคมไทยอย่างกว้างขวางจำนวนประมาณ ๑,๕๐๐ คน และเพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสพูดแสดงความคิดเห็นหลังจากสัมมนาในภาคเช้าแล้ว จึงได้จัด “การสัมมนาโต๊ะจีน” กลุ่มละ ๑๐ คน ในภาคบ่าย โดยใช้โต๊ะที่รับประทานอาหารกลางวันเป็นที่ประชุมต่อไปเลย **นายกรัฐมนตรี ชวน หลีกภัย** ก็เข้าสัมมนาโต๊ะจีนด้วย เป็นการนัดสนทนาครั้งแรกที่คน ๑,๕๐๐ คน สามารถแสดงความคิดเห็นทุกคน



สภาพัฒน์ยังได้ร่วมมือกับคณะกรรมการประสานงานองค์กรพัฒนาเอกชน (กป.อพช.) ซึ่งจัดตั้งสมัยผมเป็นผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาชนบทแห่งชาติ ดำเนินการจัดประชุมในระดับอนุภูมิภาค โดยใช้ชื่อว่า “แนวคิด ทิศทางและแผนพัฒนาของประชาชนในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๘” เพื่อเปิดโอกาสให้กลุ่มประชาชนทั่วทั้งประเทศได้เข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมรับรู้แนวความคิดในการพัฒนาข้างต้น รวมทั้งร่วมกันเสนอแนวคิดและทิศทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับศักยภาพ โอกาสและข้อจำกัด ตลอดจนความต้องการของประชาชนในแต่ละอนุภูมิภาคอย่างแท้จริงมากยิ่งขึ้น โดยจัดในช่วงเดือนเมษายนถึงเดือนมิถุนายน ๒๕๓๘ รวม ๙ ครั้ง

นอกจากนั้นในช่วงเดือนกันยายน ๒๕๓๘ สมาคมนักข่าวแห่งประเทศไทยยังได้ร่วมกับสภาพัฒน์และ กป.อพช. จัดสัมมนาที่ศูนย์ประชุมสหประชาชาติกรุงเทพฯ เพื่อการระดมความคิดและการเผยแพร่แนวคิดและทิศทางของแผนฯ ๘ ให้ทุกคน ทุกฝ่าย โดยเฉพาะสื่อมวลชนทุกแขนงได้เข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้นด้วยเช่นกัน

ไม่เพียงแต่ดำเนินการเปิดโอกาสให้ประชาชนกลุ่มอาชีพต่างๆ ในสังคมไทยได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๘ ดังกล่าวแล้ว สภาพัฒน์ยังได้เปิดตู้ไพบรุษณีย ๒๕๔๑ ปทพ.หลานหลวง กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๐๒ เพื่อรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาประเทศของประชาชนทั่วไปด้วย

การจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๘ (พ.ศ. ๒๕๔๐-๒๕๔๔) สำเร็จได้จากการ “ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ” ของคนทุกกลุ่มอาชีพ ในสังคมไทยจึงกล่าวได้ว่าการวางแผนพัฒนาประเทศโดยยึด “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เป็นแนวทางในการพัฒนาเริ่มตั้งแต่แผนฯ ๘ ด้วยการระดมความคิดเห็นจากชาวบ้านให้เข้ามาวางแผนชาติ โดยได้แนวความคิดจากการได้ตามเสด็จฯ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ทรงทำประชาพิจารณ์ (Public Hearing) ขณะประทับอยู่ท่ามกลางประชาชน มีแผนที่กองอยู่ข้างหน้า



ซักถามกันเป็นชั่วโมงๆ เพื่อปรึกษาหารือประชาชน
ความจริงคือแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
มีการทำประชาพิจารณ์ที่ให้ประชาชนคิดเองทำเอง

กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาในอีก ๒๐ ปี ข้างหน้า

นอกจากนี้ ยังเป็นครั้งแรกที่มีการกำหนด
วิสัยทัศน์การพัฒนาในอีก ๒๐ ปีข้างหน้า โดยใน
ปี ๒๕๔๐ ศาสตราจารย์ ดร.สิปปนนท์ เกตุทัต ได้นำ
จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่อง “ร่วมสร้างวิสัยทัศน์
ประเทศไทยสู่ พ.ศ. ๒๕๖๐” ซึ่งนับเป็นจุดเริ่มต้น
ของกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ของประเทศอย่างเป็น
รูปธรรม จากการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

ผลการประชุมครั้งนั้น ทำให้เราได้แนวคิด

ในการจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๙ ในระยะต่อมา โดยได้อัญเชิญ
ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นปรัชญานำทางการพัฒนา ควบคู่
กับการพัฒนาคน แต่น่าเสียดายที่ไม่ทันได้ใช้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๙
ก็เกิดวิกฤตเศรษฐกิจฟองสบู่ขึ้นเสียก่อน

ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการนโยบายเสถียรภาพและ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

เรื่องสำคัญที่น่าพูดถึงนอกจากการจัดทำแผนฯ ๘ คือ ในปี ๒๕๓๘
นายชวน หลีกภัย นายกรัฐมนตรีได้ประกาศยุบสภาผู้แทนราษฎร
และเมื่อมีการเลือกตั้ง นายบรรหาร ศิลปอาชา ได้เป็นนายกรัฐมนตรี
และได้แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายเสถียรภาพและความมั่นคงทาง
เศรษฐกิจโดยมอบหมายให้สภาพัฒน์ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการ บทบาท
ของสภาพัฒน์ในช่วงนี้ ได้เน้นไปที่การแก้ไขปัญหาเสถียรภาพทาง
เศรษฐกิจ โดยได้เตือนรัฐบาลตลอดเวลา ได้แก่ เงินเฟ้อ และการขาดดุล
บัญชีเดินสะพัด โดยเฉพาะประเด็นดุลบัญชีเดินสะพัด ซึ่งขาดดุลสูง
ถึงร้อยละ ๘ ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP)

การแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจในช่วงนี้อาจจะเรียกได้ว่าไม่ตรงจุดนัก
แต่เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง เพราะมุ่งให้ความสำคัญกับการลดความ



พุ่มเฟื่อยของพฤติกรรมกรรมการบริหารของคนไทย เร่งรัดการออมในประเทศ
แทนการพึ่งพาเงินทุนโดยตรงจากต่างประเทศ และมุ่งไปสู่การพัฒนา
และส่งเสริมการค้าบริการอย่างจริงจัง

ริเริ่มพัฒนาข้อมูลจีดีพีรายไตรมาส

ในปี พ.ศ. ๒๕๓๘ สภาพัฒน์ได้เริ่มพัฒนาข้อมูล GDP
รายไตรมาสเพราะตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีความถี่ของข้อมูล
เนื่องจากสถานการณ์โลกเปลี่ยนแปลงเร็ว ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ
การพัฒนา โดยทำงานร่วมกับธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) รัฐบาลใน
ขณะนั้น มีนายบรรหาร ศิลปอาชา เป็นนายกรัฐมนตรีได้ให้ความสำคัญ
ในการประสานข้อมูล ทั้งนี้ เพื่อให้การประกาศตัวเลขของสำนักงานฯ
และของธนาคารแห่งประเทศไทย มีความสอดคล้องและสามารถชี้แจง
เพื่อประกอบการจัดอันดับความน่าเชื่อถือของประเทศไทย ธนาคาร
แห่งประเทศไทยจึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการประสานข้อมูลเศรษฐกิจ
ขึ้นมา และได้เริ่มตรวจสอบความซ้ำซ้อน ความถี่ของข้อมูล และ
ระยะเวลาการประกาศตัวเลขทางการ ช่วยให้การประกาศตัวเลข
พยากรณ์เศรษฐกิจมีความเป็นเอกภาพมากขึ้น



การปรับโครงสร้างสภาพณ มีชี ๑๑ ถึง ๒๒ คน

สำหรับเรื่องการบริหารงานภายในของสภาพณ เรื่องแรกที่ทำคือการปรับโครงสร้างสภาพณ โดยจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนอัตรากำลังปรับโครงสร้างสภาพณใหม่ทั้งหมด จนออกเป็นมติของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เพราะก่อนผมเป็นเลขาธิการฯ มีสมองไหลออกไปมาก ตอนนั้นผมถามตัวเองว่าเราจะทำอย่างไร ซึ่งก็โยงมาถึงเรื่องโครงสร้าง

ผมคิดว่าโครงสร้างใหม่ต้องดึงสมองให้กลับมา มีความยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถรองรับภารกิจของสำนักงานฯ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของสภาพณในด้าน การวางแผน การประสานงานแผน การติดตามประเมินผล ตลอดจน การประสานงานทั้งภายในสำนักงานฯ และระหว่างหน่วยงานต่างๆ จึงได้มีการปรับโครงสร้างใหม่ให้มีทั้งกลุ่มบริหารและสำนักวิชาการ เนื่องจากสภาพณเป็นหน่วยงานวิชาการ จึงต้องมีการศึกษาวิจัยด้วยตัวเอง หรือให้หน่วยงานอื่นทำบ้าง แต่เราต้องเป็นหลัก มีเลขาธิการฯ และหัวหน้าสำนักงานวิชาการชี ๑๑ เท่ากัน ๒ คน และมีตำแหน่งให้ข้าราชการได้ก้าวหน้าขึ้นไปอีกหลายตำแหน่ง จึงเป็นหน่วยงานแรกที่มีชี ๑๑ สองคน

เรื่องที่สอง คือการบริหารจัดการภายในองค์กร ให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมตามสาขาการพัฒนาที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นที่มาของคำขวัญที่ว่า “เห็นชอบมอบรองฯ เห็นด้วยผู้ช่วยทำ คนรับกรรมคือ

ผอ. สังกัดหัวหน้าฝ่าย กระจายงานสู่ชี ๓ และชี ๔ คนแบบบีคือเลขาฯ สดท้ายประชาสุขสันต์”

อีกบทหนึ่งที่ผมเล่น คือโง่เป็นระยะๆ จะสังเกตได้ว่าเวลาหนังสือพิมพ์มาถามผม ผมจะบอกว่าไม่รู้ เรื่องนี้ต้องถามรองฯ คนนั้นๆ ถ้าเกี่ยวกับสังคมต้องไปถามรองฯ คนนี้ คือให้ถามรองเลขาธิการฯ ที่เกี่ยวข้อง เพราะผมต้องการให้ความเห็นที่ออกจากผู้บริหารสภาพณ แต่ละท่านนั้นถือว่าเป็นความเห็นของสภาพณ มิใช่ความเห็นของคนใดคนหนึ่ง มิใช่ความเห็นของเลขาธิการฯ เพียงคนเดียว นี่คือพื้นฐานของการสร้างความสำคัญของสถาบันขึ้นมา ที่ผมต้องการกระจายอำนาจไปสู่ผู้บริหารต่างๆ เพราะต้องการให้ทุกคนทำงานด้วยความสนุกและสบายใจ แต่ถ้าเกิดความผิดพลาด ผมพร้อมที่จะรับผิดชอบ แต่จะมาจัดการภายในกันเอง เป็นกติกาของผม

บทเรียนจากการเป็นเลขาธิการสภาพณ

ระหว่างที่เป็นเลขาธิการฯ ผมได้บทเรียนมา ๒ เรื่องคือ เรื่องแรก ประเทศไทยมีการบริหารจัดการที่อ่อนแอที่สุด เรามีแนวความคิด มีแผนมากมาย แต่เมื่อนำแผนออกมาปฏิบัตินั้นเราไม่มีระบบบริหารจัดการที่แข็งแกร่งและเด็ดขาดเพียงพอที่จะทำ และทำอย่างต่อเนื่อง เรื่องที่สองเราไม่เคยจัดลำดับความสำคัญของประเทศว่าจะไปทางไหน จะเล่นบทยอะไร มีแต่พูดว่าเราจะเป็นศูนย์กลางหลากหลายเรื่อง แต่ในที่สุดไม่ได้เป็นศูนย์กลางอะไรสักอย่าง ผมไม่เห็นมีใครจะทำตามแผนฯ สักคน กระทรวง ทบวง กรมก็ไม่ทำ





อย่างแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๘ ทำมาอย่างดี แต่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจเสียก่อน จึงไม่ได้มีการนำแผนฯ ไปใช้โดยปริยาย ต่อมาเมื่อมีการจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๙ และ ๑๐ ตอนนั้นประเทศไทยมีรัฐบาลที่เข้มแข็ง เพราะมีพรรคการเมืองเดียวขึ้นมาเป็นรัฐบาล แผนพัฒนาฯ จึงหมดความหมายไป เพราะรัฐบาลแข็งแรง มีความมั่นคง จึงไม่มีใครสนใจ อ้างถึงแผนพัฒนาฯ อย่างสมัยแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๗ และก่อนหน้านั้นโครงการต่างๆ ต้องอ้างตามแนวทางที่ได้ระบุไว้ในแผนฯ เพื่อจะได้รับการอนุมัติงบประมาณ เมื่อเสนอโครงการไปที่สำนักงบประมาณ แผนฯ จึงมีความศักดิ์สิทธิ์มาก แต่เดี๋ยวนี้ความศักดิ์สิทธิ์นั้นหายไป ไม่มีใครสนใจ ทำงานตามนโยบายของรัฐบาล ถ้าโครงการไหนเป็นของรัฐบาล ก็ได้รับการสนับสนุน

แต่สภาพัฒน์ยังคงมีหน้าที่ในการวางแผนพัฒนาประเทศ ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ คงต้องถามตัวเองว่าแผนฯ ไม่เหมาะหรือเปล่า หรือต้องพิจารณาว่าแผนฯ ควรจะเป็นไปในลักษณะไหน และในสถานะที่การเมืองเปลี่ยนแปลงไป แผนพัฒนาฯ ควรจะเป็นอย่างไร ก็จะไม่มาถึงบทบาทของสภาพัฒน์ ผมมองเห็นมาตั้งแต่ระหว่างที่เราวางแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๘แล้วว่า สภาพัฒน์ควรวางแผนฯ ระยะ ๒๐ ปี น่าจะเหมาะสมกว่า

ปัญหาของการพัฒนาประเทศในอนาคต

วันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๕๘ เป็นวันถือกำเนิดของประชาคมอาเซียน ซึ่งจะมีความร่วมมือระหว่างประเทศอาเซียน ได้แก่ ความร่วมมือในการจัดตั้งประชาคมการเมืองความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-Security Community หรือ APSC) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community หรือ AEC) และประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community) ซึ่งเป็นความร่วมมือทางด้านความมั่นคง เศรษฐกิจ แรงงาน การศึกษา สาธารณสุข และการป้องกันภัยคุกคามจากอาชญากรรมข้ามชาติ เป็นต้น เมื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนแล้วมีการคาดการณ์ว่าจะส่งผลให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะการขยายตัวของภาคการค้าและ

บริการ การลงทุน และการขยายตัวของการเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างประเทศภายในภูมิภาคอาเซียนมากขึ้น แต่พิจารณาแล้วสังคมไทยยังคงมีปัญหาความไม่พร้อมในหลายเรื่องที่สำคัญ

ปัญหาที่สำคัญประการแรกคือปัญหาความยากจนและช่องว่างของการกระจายรายได้ที่กว้างขึ้น สภาพัฒน์เพิ่งประกาศว่าสังคมไทยจนและรวยเหลื่อมล้ำกันมาก ข้อมูลปี ๒๕๕๖ พบว่าไทยมีสัดส่วนคนจน ๑๐ % หรือราว ๗.๓ ล้านคน คน ๑๐ % ที่จนที่สุดมีสัดส่วนรายได้เพียง ๑.๐๖ % ส่วนคน ๑๐ % ที่รวยที่สุดมีสัดส่วนรายได้อยู่ที่ ๓๖ % ทั้งสอง





กลุ่มมีความแตกต่างด้านรายได้สูงกว่า ๓๔ เท่า นอกจากนี้ ยังพบว่ามีความเหลื่อมล้ำด้านทรัพยากรการผลิตสะท้อนจากการถือครองที่ดิน โดยคนรวย ๒๐ % แรก ถือครองที่ดินกว่า ๗๐-๘๐ % ของที่ดินทั้งหมด ส่วนกลุ่มที่จนที่สุด ๒๐ % ถือครองที่ดินเพียง ๐.๓ % ของที่ดินทั้งหมด

ความเหลื่อมล้ำทางรายได้และโอกาสเข้าถึงบริการของรัฐเป็นสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งในสังคม และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ อาทิ ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน คนยากจนขาดโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพ การรับรู้ข่าวสาร และอำนาจต่อรอง การประท้วง การใช้ความรุนแรง ปัญหาอาชญากรรม และยาเสพติดเป็นปัจจัย



ลดทอนความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจความมั่นคงทางสังคม และทำให้ประชาธิปไตยอ่อนแอ

ดังนั้น**สภาพัฒน์ต้องวางแนวทางการพัฒนาลดความเหลื่อมล้ำ** โดยระบบการพัฒนาต้องสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม ต้องให้ทุกคนเข้าถึงบริการสังคมที่ทั่วถึงและมีคุณภาพ เข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างเสมอภาค ได้รับการคุ้มครองสิทธิประโยชน์อย่างเท่าเทียม และมีโอกาสสร้างอาชีพและรายได้ที่มั่นคง

ปัญหาสำคัญประการที่สอง คือปัญหาด้านการศึกษา ข้อมูลสภาพัฒน์ชี้ว่าคุณภาพผู้เรียนขั้นพื้นฐานของไทยยังต้องเร่งแก้ไข สะท้อนได้จากคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนขั้นพื้นฐาน (O-NET) ในทุกระดับชั้นและทุกวิชาหลัก ในปี ๒๕๕๖ มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ ๕๐ แม้ว่าที่ผ่านมาได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน การปรับโครงสร้างหลักสูตรกระบวนการเรียนการสอนที่เน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อศึกษามากขึ้น ควบคู่กับการผลิตและพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ แต่คะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในทุกระดับชั้นยังไม่น่าพอใจ ขณะที่ผลการสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านอาชีวศึกษา (V-NET) พบว่า ในปี ๒๕๕๖ คะแนนเฉลี่ยด้านอาชีวศึกษาในระดับ ปวช. ต่ำกว่าร้อยละ ๕๐ ทั้งสมรรถนะพื้นฐานและการเรียนรู้ และสมรรถนะพื้นฐานวิชาชีพ ส่วนคะแนนเฉลี่ยในระดับ ปวส. ส่วนใหญ่ต่ำกว่าร้อยละ ๕๐ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยทุกระดับอย่างเป็นระบบ และเน้นในเรื่องการปฏิรูปการศึกษา

แผนพัฒนาประเทศจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การปฏิรูปการศึกษา เรื่องการขยายระบบการศึกษา เป็น ๑๒ ปีนั้น ก็ยังไม่ใช่เรื่องหลัก สิ่งที่สำคัญที่สุด ต้องสอนให้เด็กรู้จักคิด รู้จักช่วยตัวเองให้ได้ ขณะนี้ เด็กยังไม่รู้จักคิด และยังไม่ช่วยตัวเองไม่ได้ เนื่องจากครู ยังไม่ได้รับการพัฒนา ดังนั้นควรจะอบรมครูก่อนไป ให้ความรู้กับเด็ก การศึกษาทั้งในระดับโรงเรียนและ มหาวิทยาลัยเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ควรให้มีวิชาและ หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อเป็นการปลูกฝังสร้างความเข้าใจ สร้างความรู้ให้กับ เยาวชนของชาติ ให้คนรุ่นใหม่มีคุณภาพดีขึ้น นอกจากนี้ ประเทศไทยมีความเสียเปรียบในด้านภาษาอังกฤษ ในประเทศกลุ่มอาเซียน โดยถูกจัดอยู่ในกลุ่มประเทศที่มีทักษะภาษาอังกฤษระดับต่ำมาก จึงต้องพัฒนาทักษะ ด้านภาษาโดยเฉพาะภาษาอังกฤษ

ปัญหาสำคัญประการที่สาม ประเทศไทยก้าวเข้าสู่ “สังคมผู้สูงอายุ” ซึ่งมีจำนวนผู้สูงอายุอายุ ๖๐ ปีขึ้นไปเกินร้อยละ ๑๐ ของประชากรทั้งหมด สถาบันวิจัย ประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดลระบุว่าปี ๒๕๕๘ มีผู้สูงอายุประมาณ ๑๐.๔ ล้านคน คิดเป็นร้อยละ ๑๕.๙ ของประชากรทั้งหมด และปี ๒๕๖๘ ประเทศไทย จะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ คือมีประชากรอายุ ๖๐ ปีขึ้นไปเกินร้อยละ ๒๐ ของประชากรทั้งหมด หรือ อายุ ๖๕ ปีขึ้นไปเกินร้อยละ ๑๔

ผลกระทบที่เกิดขึ้นคือ ต่อไปประเทศไทยจะ ขาดแคลนแรงงาน ผลการศึกษาของสถาบันวิจัยเพื่อ การพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ) คาดว่าในปี ๒๕๖๕ ประเทศไทยจะมีแรงงาน ๔๒.๕ ล้านคน ขณะที่ความ ต้องการแรงงานมีจำนวน ๔๘.๙ ล้านคน จะขาดแคลน แรงงานถึง ๖.๔ ล้านคน และปัญหาที่น่าห่วงอีกประการ ของการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์คือ รัฐมีภาระ



ที่ต้องดูแลเพิ่มขึ้น จากข้อมูลของสภาพัฒน์ระบุว่า การเพิ่มขึ้นของประชากรวัยสูงอายุ จะก่อให้เกิด ความต้องการสวัสดิการสังคมมากขึ้น

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาในมิติของการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศกลุ่มอาเซียน หากจะ เปรียบเทียบกับประเทศที่มีสถานการณ์การเข้าสู่ สังคมผู้สูงอายุที่ใกล้เคียงกับไทย เช่น สิงคโปร์ พบว่า มีอัตราการเติบโตของผลิตภาพแรงงานสูงกว่า ประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับประเทศ อื่นๆ ในอาเซียน ล้วนมีส่วนประชากรวัยทำงาน มากกว่าไทย เช่น มาเลเซีย อินโดนีเซีย และ เมียนมาร์ ซึ่งเป็นประเทศคู่แข่งทางเศรษฐกิจ ที่สำคัญ การขาดแคลนแรงงานเมื่อเข้าสู่สังคม ผู้สูงอายุเป็นความท้าทายที่เล็งได้ยาก แต่สามารถ เตรียมความพร้อมได้โดยการเพิ่มผลิตภาพ แรงงาน การบริหารจัดการปริมาณและการไหลเวียน ของแรงงานในประเทศและแรงงานจาก ต่างประเทศ

ดังนั้น ประเทศไทยควรมีการดำเนินการ เชิงรุกหรือใช้โอกาสจากโครงสร้างประชากรที่ เปลี่ยนแปลง **ปรับโครงสร้างเศรษฐกิจและ สังคมที่มุ่งสู่คุณภาพ พร้อมทั้งเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ** โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน ให้สอดคล้องกับการเพิ่มขึ้นของค่าตอบแทน เป็นประเด็นเร่งด่วน เน้นเร่งพัฒนาทักษะคุณภาพ แรงงาน และการนำเทคโนโลยีและเครื่องจักร เข้ามาช่วยในกระบวนการผลิตที่ทันสมัยขึ้น เพื่อให้สามารถผลิตได้มากขึ้น และบรรเทาปัญหาแรงงานทักษะต่ำที่มีแนวโน้มขาดแคลนมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้ประเทศไทยยังคงรักษา ขีดความสามารถในการแข่งขันกับประเทศคู่แข่ง โดยเฉพาะในด้านการส่งออกในกลุ่มอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้นและต้นทุน การผลิตที่สูงขึ้น



สภาพัฒน์ต้องปรับองค์กรเพื่อกำหนดทิศทางอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นศูนย์ข้อมูลด้านการพัฒนา

ในการปรับบทบาทของสภาพัฒน์ต้องพัฒนาปรับปรุงงานหลักที่เป็นหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การจัดทำแผนพัฒนาประเทศต้องเน้นการสร้างกระบวนการให้ประชาชนและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางในการพัฒนาประเทศมากขึ้น แผนที่ทำต้องสามารถชี้นำทิศทางการใช้ทรัพยากรของรัฐในทางปฏิบัติได้เป็นอย่างดี การพิจารณาความเหมาะสมของโครงการลงทุนต่างๆ ต้องวางระเบียบของวิธีการในการวิเคราะห์โครงการอย่างเข้มข้นเพื่อให้สามารถตรวจสอบได้อย่างแท้จริง ส่วนภาระหน้าที่อื่นๆ ที่รัฐบาลอาจมอบหมายให้ทำ ต้องระวังไม่ให้งานเสริมเหล่านั้นมีมากจนกระทบการทำหน้าที่หลักของสภาพัฒน์

ที่สำคัญสภาพัฒน์ควรเป็นศูนย์ข้อมูลทางด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่สำคัญของประเทศเพื่อให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่รัฐบาลและสาธารณะถึงเรื่องความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อที่เราจะได้รักษาความเป็นกลางได้โดยไม่ต้องยุ่งเกี่ยวกับการเมือง ผมคิดว่าเป็นเรื่องยากลำบากมากที่เราจะรักษาความเป็นกลางได้ ถ้ามีระบบข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ถูกต้องไว้วางใจได้ และตรงเวลา จะช่วยให้สามารถป้องกันตนเองได้ ก่อนที่จะเกิดปัญหาขึ้น และเป็นระบบเตือนภัยที่สามารถเป็นภูมิคุ้มกันภาวะเศรษฐกิจการเงินของประเทศไทย และจะต้องศึกษาว่ามีอะไรบ้างที่จะร่วมมือกัน อะไรบ้างจะต้องแข่งกัน อะไรบ้างจะแบ่งประโยชน์กันเสียให้ชัดเจน

คนสภาพัฒน์ต้องพัฒนาไม่หยุดและต้อง ดี เก่ง กล้า

การพัฒนาบุคลากรของสภาพัฒน์เป็นเรื่องสำคัญ ประการแรก บุคลากรสภาพัฒน์จะต้องมีความรู้รอบด้านจากหลายสาขาวิชา ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม และต้องมีการจัดอบรมทางด้านวิชาการโดยเฉพาะการฝึกอบรมทางด้านเศรษฐศาสตร์





และสังคม เพื่อสร้างแนวคิดในการพัฒนา และต้องจัดวางเครือข่ายกับนักวิชาการ หน่วยงานวิชาการ ทั้งในสำนักงานฯ และนอกสำนักงานฯ เพื่อใช้ความรู้จากการวิเคราะห์วิจัยมาวางแผนและนำแผนสู่การปฏิบัติ มีหน่วยประเมินที่เข้มแข็งหรือร่วมมือในการประเมินกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและสถาบันทางวิชาการ การปรับตัวเองจะทำให้สภาพพัฒนาสามารถมีบทบาทที่ช่วยชี้นำสังคมไทย เพื่อรองรับและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาวะการณ์ปัจจุบัน

ประการที่สองคือ บุคลากรต้องลงไปสัมผัสการปฏิบัติงานในพื้นที่ให้มาก เพราะคำกล่าวว่ายูบหนอคอยยังคงเป็นอยู่หรือต้องไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ประเทศเพื่อนบ้านอย่างเวียดนามและลาว ฯลฯ บ้าง ไม่ใช่ไปแต่อเมริกา อังกฤษ ยุโรป ประเทศเพื่อนบ้านเราเขาเตรียมตัวแล้ว อย่างตอนนั้นมหาวิทยาลัยบูรพา มีนักเรียนจากกัมพูชา เวียดนาม เข้ามาเรียนเป็นจำนวนมาก เพื่อจะมาทำงานและแสวงหาผลประโยชน์จากประเทศไทย คนไทยมีใครคิดอยากไปเรียนต่อปริญญาโทที่เวียดนามไหม ทั้งที่

เอกชนไทยไปลงทุนที่นั่นเยอะมาก ไม่มีเลย อย่างเวียดนาม รัฐบาลจะสนับสนุนให้ทุนไปเรียนประเทศต่างๆ เพื่อผลประโยชน์ในการเป็นประชาคมอาเซียน ถือเป็นนโยบายของรัฐบาลในประเทศเหล่านี้ ส่วนนโยบายของเราส่งไปเรียนยุโรป อังกฤษ แล้วนำความรู้กลับมาใช้ได้อย่างไร

ในยุคนี้ชีวิตข้าราชการไม่ได้สุขสบายนัก ฝากเอาไว้ให้ทุกคนมี “**ความดี ความเก่ง และความกล้า**” ๓ คุณลักษณะนี้ขอให้เกิดขึ้นกับคนสภาพัฒน์ ขอให้หน่วยงานกลางที่น่าเคารพนับถือ พยายามรักษาไว้ให้ได้

ข้อคิดและแนวทางในการปฏิบัติงานของชาวสภาพัฒน์

สิ่งที่ควรเรียนรู้ นำมาเป็นแบบอย่างในการทำงานต่อไปคือ **เวลาทำงานต้องใช้หลักความเข้าใจกัน ต้องมีมนุษย์สัมพันธ์ ต้องสามารถประสานงานกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี และต้องมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จและต้องมีความกล้าที่จะแถลงข้อเท็จจริงต่อสาธารณะด้วย**

สภาพัฒน์ควรนำการเปลี่ยนแปลง ต้องนำสังคม ต้องใช้หลักศาสนาพุทธที่ว่า ไม่มีอะไรแน่นอน สิ่งทั้งปวงเป็นอนัตตา ย่อารจนกระทั่งมีใครมาบอกให้เปลี่ยน ต้องปรับปรุงเสียก่อน ให้สมกับเป็นหน่วยงานวางแผนระดับชาติ เราต้องมองเห็นการณ์ข้างหน้า แม้จะรวดเร็วอย่างไรก็ต้องทราบ ต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่จะมาถึง วิธีการที่ดีที่สุดคือ ต้องปรับสถานการณ์ก่อนเกิด ไม่ใช่เกิดแล้วมาปรับ จะไม่ทันการณ์

ต้องให้สังคมเคารพนับถือเรา ศรัทธาในตัวเรา เชื่อในข้อมูลตัวเลขที่สภาพัฒน์เสนอ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา เมื่อมีนักการเมืองพูด หน่วยงานต่างๆ พูด สาธารณชนอาจเฉยๆ แต่ถ้าเป็นเรื่องที่เสนอโดยสภาพัฒน์ คนส่วนใหญ่มักจะเชื่อ เราจึงต้องดำรงความซื่อตรงนี้ให้คงอยู่ ต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง ถ้าเขามองสภาพัฒน์เหมือนหน่วยงานทั่วไป ตัวเลขเชื่อไม่ได้ ความเป็นสภาพัฒน์ก็จะหมดไป เพราะฉะนั้นเราต้องไม่คล้อยไปตามกระแส

ขอให้อึดหลัก “**รู้ รัก สามัคคี**” ตามที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มีพระราชกระแสรับสั่ง ต้องสร้าง “**รู้ รัก สามัคคี**” ให้เกิดขึ้นในสภาพัฒน์ ซึ่งจะทำให้สถาบันสภาพัฒน์เข้มแข็งและกระจายไปสู่ภายนอกอำนาจทางการเมืองหรืออำนาจอันไม่ชอบธรรมใดๆ จะไม่สามารถเข้ามาแทรกแซงได้

“ความรู้” คือ รู้ปัญหาทุกๆ ปัญหา เราจะต้องรู้อย่างแท้จริง งานทุกอย่างจะต้องมีข้อมูลวิชาการสนับสนุน ต้องรู้ปัญหา รู้ทางแก้ จึงจะสำเร็จ



สิ่งที่ตามมาคือ “ความรัก” ต้องรักเพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงานที่อยู่ในสำนักงานฯ รักคนที่มาช่วยงาน รักหน่วยงานต่างๆ องค์กรต่างๆ ที่กระจัดกระจายอยู่ทั่วไป รักประชาชน รักแล้วต้องปรารถนาอยากจะนำความรู้ที่ได้มานั้นมาใช้ให้เกิดผลให้จงได้

ประการสุดท้ายคือ “ความสามัคคี” ลำพังเฉพาะเลขาธิการฯ หรือผู้บริหารนั้นจะทำอะไรไม่ได้ แม้กระทั่งสภาพัฒน์เพียงหน่วยงานเดียวก็ทำงานไม่ได้เหมือนกัน ต้องประสานร่วมมือกันในหลายคนและหลายหน่วยงาน ความสามัคคีนั่นเราต้องสร้างให้เกิดในวงกว้างที่สุดเท่าที่จะกว้างได้

เมื่อเราได้ รู้ รัก สามัคคี ซึ่งไม่จำกัดขอบเขตเฉพาะในองค์กรของเราเท่านั้น แม้ในระดับชาติเราก็สามารถสร้างให้เกิดการ รู้ รัก สามัคคี ขึ้นได้

นอกจากนี้ขอให้ใช้หลัก “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” เป็นหลักในการทำงาน ถ้าทำได้การแก้ปัญหาในระดับชาติย่อมประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน





วิรัตน์ วัฒนศิริธรรม

เลขาธิการฯ ลำดับที่ ๑๐ (พ.ศ. ๒๕๓๙ - ๒๕๔๒)

ปรับแผนฯ ๘ แก่วิกฤตเศรษฐกิจ
พัฒนาฐานข้อมูลบัญชีประชาชาติ

“...เมื่อมีการลดค่าเงินบาทโดยปล่อยให้เงินบาทลอยตัว ประเทศไทยต้องกู้เงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) มาใช้จ่าย เพื่อชดเชยการลงทุนที่หายไปของภาคเอกชน รัฐบาลได้ตั้งคณะกรรมการรัฐมนตรีว่าด้วยนโยบายเศรษฐกิจ (รศก.) ขึ้น โดยมีสภาพัฒน์เป็นฝ่ายเลขานุการร่วมกับสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สภาพัฒน์จึงต้องปรับเป้าหมายและแนวทางของแผนฯ ๘ ให้สอดคล้องกับมาตรการต่างๆ ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ...

สภาพัฒน์ควรปรับปรุงแนวทางในการทำแผนให้มีการกำหนดระยะเวลาว่าเป็นแผนระยะสั้นหรือระยะยาว ซึ่งแผนบางแผนต้องเป็นแผนระยะยาว เช่น แผนเกี่ยวกับการปฏิรูปที่ดิน หรือการพัฒนาคน...การจัดทำแผนระยะสั้น ควรให้สอดคล้องกับสถานการณ์และการบริหารของรัฐบาลแต่ละชุด...”



วิรัตน์ วัฒนกิจธรณ์

เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ลำดับที่ ๑๐ ท่านดำรงตำแหน่งเลขาธิการฯ ในช่วงที่ประเทศไทยกำลังเผชิญภาวะวิกฤตเศรษฐกิจอย่างรุนแรง และเป็นปีแรกของการประกาศใช้แผนฯ ๘ ในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๔๐ ท่านจึงต้องมีการกิจกรรมเร่งด่วนในการปรับปรุงแผนฯ ทันที โดยกำหนดกรอบการปรับแผนฯ ให้สอดคล้องกับกรอบการดำเนินนโยบายภายใต้คำแนะนำของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) หรือที่กำหนดไว้ในหนังสือแสดงเจตจำนง

ท่านเป็นผู้ที่มีพื้นฐานความรู้ด้านบัญชีประชาชาติเป็นอย่างดี เริ่มจากทำงานเก็บรวบรวมข้อมูลราษฎรในทุกครัวเรือนเมื่อครั้งเป็นลูกจ้างในสำนักงานสถิติแห่งชาติ เมื่อจบปริญญาตรี สอบบรรจุเป็นเจ้าหน้าที่สภาพัฒน์ในกองบัญชีประชาชาติ ได้รับทุนอบรมและศึกษาต่อปริญญาโทเกี่ยวกับระบบบัญชีประชาชาติ ท่านจึงเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านตัวเลขเศรษฐกิจที่สั่งสมมานาน สามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจของประเทศ ในฐานะผู้นำสภาพัฒน์ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ท่านยังมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคลากร

ของสำนักงาน และด้วยบุคลิกที่มีความเป็นกันเอง คนในสภาพัฒน์จึงเรียกท่านอย่างสนิทสนมและติดปากว่า “น้ำวิรัตน์”

ในปี ๒๕๔๒ ท่านลาออกจากราชการในขณะดำรงตำแหน่งเลขาธิการฯ เพื่อรับตำแหน่งกรรมการในคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ปปช.)

สังสมประสบการณ์ “บัญชีประชาชาติ” พื้นฐานหลักการทำงานด้านเศรษฐกิจและสังคม

เมื่อปี ๒๕๐๒ ผมได้เข้าศึกษาในระดับปริญญาตรีที่คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อเรียนครบ ๓ ปี ได้อนุสัญญา จึงมาสมัครเป็นลูกจ้างที่สำนักงานสถิติแห่งชาติ ทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ของราษฎรทุกครัวเรือน และเมื่อสำเร็จการศึกษาในช่วงปลายปี ๒๕๐๖ มีผู้ใหญ่แนะนำให้มาสอบเข้าทำงานที่สภาพัฒน์ โดยบรรจุที่กองบัญชีประชาชาติในเดือนมกราคม ๒๕๐๗ ช่วงนั้นงานบัญชีประชาชาติแบ่งเป็น ๓ กอง ได้แก่ กองรายได้ประชาชาติ กองรายจ่ายประชาชาติ และกองสะสมทุน ผมทำงานที่กองรายได้ประชาชาติ มีท่านรองฯ ประกอบ จัวงพานิช อธิบดีรองเลขาธิการฯ เป็นหัวหน้ากอง เน้นงานด้านผลผลิต

เมื่อทำงานได้ระยะหนึ่งท่านอาจารย์ฤทธ สมบัติศิริ และท่านรองฯ ประกอบ จัวงพานิช ซึ่งเป็นผู้บริหารสภาพัฒน์ขณะนั้นได้แนะนำและสนับสนุนให้ผมไปฝึกอบรมเกี่ยวกับระบบบัญชีประชาชาติ (National Accounts System) ที่ Office of Economic Business, Department of Commerce กรุงวอชิงตัน ดี.ซี. ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นระยะเวลา ๑ ปี ได้เรียนรู้เรื่องระบบบัญชีประชาชาติว่ามีประโยชน์อย่างไร และเมื่อผมย้ายจากกองบัญชีประชาชาติไปเป็นหัวหน้าฝ่ายวางแผนอุตสาหกรรม กองโครงการเศรษฐกิจ ท่านได้ส่งผมไปเข้าอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับ Industrial Project Analysis ที่ธนาคารโลก กรุงวอชิงตัน ดี.ซี. ซึ่งความรู้จากทั้ง ๒ หลักสูตรที่ท่านได้สนับสนุน ช่วยให้ผมสามารถพัฒนางานที่รับผิดชอบในสภาพัฒน์ได้เป็นอย่างดี



เมื่อกลับมา ได้เป็นเศรษฐกิจโท ทำงานที่กองบัญชีประชาชาติ ช่วยให้เห็นภาพบัญชีประชาชาติอย่างชัดเจนว่าเป็นตัวหลักของการทำงานด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ นักเศรษฐศาสตร์ของประเทศญี่ปุ่นหรือประเทศที่พัฒนาแล้วทุกคนจะต้องมีความรู้เรื่องรายได้ประชาชาติ หากไม่มีความรู้พื้นฐานเรื่องเหล่านี้ จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดของการทำงานด้านเศรษฐกิจได้

หลังจากกลับมาจากงานด้านบัญชีประชาชาติก็มาทำงานอยู่กองบัญชีประชาชาติ ๒-๓ ปี จึงได้เลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้าฝ่ายวางแผนอุตสาหกรรมและทรัพยากรธรณี กองโครงการเศรษฐกิจ อยู่ที่นั่น ๕ ปี จึงกลับมาเป็นผู้อำนวยการกองบัญชีประชาชาติอีก ๕ ปี จากนั้นก็อยู่ในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ๒ ปี แล้วจึงเป็นผู้ช่วยเลขาธิการฯ เป็นรองเลขาธิการฯ และเลขาธิการฯ ตามลำดับ

ประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ วางรากฐานและสร้างสรรค์งานบัญชีประชาชาติ

การฝึกอบรมช่วยให้ผมได้เรียนรู้ประสบการณ์ของสหรัฐฯ การเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลบัญชีประชาชาติกับการเสียภาษี คือ ประชาชนของประเทศที่พัฒนาแล้วทุกคนต้องเสียภาษีเต็มอัตรา และต้องยื่นแบบการเสียภาษีทุกคน เพื่อเป็นข้อมูลว่าปีหนึ่งๆ ประชาชนแต่ละคนมีรายได้เท่าไร “ผลผลิต” (Production) คือ ผลิตก็ขึ้นคูณด้วยราคา หักด้วย



ต้นทุน ออกมาเป็นมูลค่าเพิ่ม ประกอบด้วย ๔ ส่วน ได้แก่ ค่าเช่าที่ดิน ดอกเบี้ย ค่าแรงงาน และกำไรของผู้ประกอบการ เพื่อนำไปลงทุนต่อไป

ในความเห็นของผม นักเศรษฐศาสตร์ทุกคนต้องเรียนเศรษฐกิจมหภาค (Macro Economics) และเศรษฐกิจจุลภาค (Micro Economics) ซึ่งพื้นฐานของเศรษฐกิจมหภาค คือ บัญชีประชาชาติ เป็นตัวชี้ว่าประเทศมีการผลิตเป็นอย่างไร ทั้งประเทศผลิตได้เท่าไร เมื่อผลิตไปแล้ว ประชาชนบริโภคเท่าไร ส่งออก-นำเข้าเท่าไร ใช้เป็นสต็อกสะสมทุนเท่าไร พิจารณาทั้งด้านรายได้และรายจ่าย มีการพัฒนาและนำทุนมาจากไหน เรียกว่าการไหลเวียนของเงินทุนหรือ Flow of Fund เงินทุนมีพอไหม เรามีเงิน เงินที่เราลงทุนได้ เราต้องได้จากการประหยัด Planning of Saving เมื่อได้มา ๑๐๐ บาท ใช้ไป ๘๐ เหลือ ๒๐ เราเก็บไว้ หรือเข้าธนาคาร ถือเป็นการลงทุนต่อ

ผมใช้เศรษฐศาสตร์มหภาคเป็นพื้นฐานในการเรียนไม่ว่าจะแยกเป็นวิชาอะไร และเขียนวิทยานิพนธ์เรื่อง “การคำนวณค่าเสื่อมในกรณีของประเทศไทย” ซึ่งเป็นจุดอ่อนที่สุดของบัญชีประชาชาติ วิธีทำบัญชีรายจ่ายประชาชาติ และบัญชีผลผลิต ต้องกระทบยอดให้เท่ากัน เหมือนมีกระเจงกอยู่อีกข้าง ใครใช้ไปบ้าง ต้องสะท้อนให้เท่ากัน ได้กำไรมา ใครได้ไป เป็นรายได้ของแรงงาน รายได้ของทุน รายได้ของที่ดิน รายได้ของผู้ประกอบการ ต้องกระทบและต้องเท่ากันโดยมีค่าเสื่อม (Depreciation) ด้วย รวมทั้งได้ใช้ความรู้ที่ร่ำเรียนมาและ



วิทยานิพนธ์มาเป็นพื้นฐานพัฒนาเป็นองค์รวม จัดทำบัญชีต่างๆ ที่กระชับย่อ และเปรียบเทียบกับตัวเลขของประเทศต่างๆ

สมัยเป็นผู้อำนวยการกองบัญชีประชาชาติ ได้วางแผนการทำงาน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และทำได้ตามเป้าหมายที่อยากทำ โดยไม่มีการแทรกแซงหรือชักนำจากบุคคลภายนอก ซึ่งสามารถทำตามแผนได้ เกือบทั้งหมด เช่น การปรับปรุงระบบบัญชีประชาชาติ การจัดทำตาราง **ปัจจัยการผลิตและผลผลิต** (Input output Table) ซึ่งเดิมมีผลผลิต รายได้ รายจ่าย และสะสมทุน ทั้ง ๔ เรื่องที่เป็นหลักทางด้านบัญชีประชาชาติ ต่อไปเป็นบัญชีประกอบ ที่จะชี้ให้เห็นว่าแต่ละตัวมีที่มาอย่างไร พัฒนาหน่วย Flow of Fund ตารางปัจจัยการผลิตและผลผลิต และหน่วยบัญชีประชาชาติจังหวัด เพื่อสะท้อนให้เห็นว่า แต่ละตัวนั้น เมื่อแยกรายละเอียดออกมา ลึกๆ แล้ว จึงจะสามารถวิเคราะห์ได้ ซึ่งเป็นช่วงที่เรียกได้ว่า มีผลงานเป็นรูปธรรมมากที่สุด และงานมีประโยชน์ต่อผู้ใช้

ริเริ่มสร้างงานใหม่และพัฒนาบุคลากร ต่อยอดงานพัฒนาข้อมูล

นอกจากนี้ ผมได้ดึงคนสำคัญซึ่งเป็นผู้มีฝีมือดีมาร่วมงานด้วย หลายท่าน คนหนึ่งที่พอเป็นตัวอย่าง คือ **คุณอาคม เต็มพิทยาไพสิฐ** มาช่วยวางแผนและวางระบบงานเสนอท่าน **ดร.เสนาะ อุณาภูล** เลขาธิการ

สภาพณ์ในขณะนั้น รวมทั้งได้สร้างงานสำคัญๆ อาทิ การปรับปีฐาน เราได้ตัวเลขมาเป็นราคาปีปัจจุบัน สามารถบอกได้ว่าผลผลิตเพิ่มขึ้นเท่าไร เนื่องจากเมื่อกล่าวว่าการส่งออกเพิ่มขึ้นเท่านี้เท่านี้ ไม่ทราบปริมาณไม่ได้ นักเศรษฐศาสตร์ที่ดีต้องรู้ว่าผลผลิตเพิ่มขึ้นเท่าไร และถ้าใช้ปีใดปีหนึ่งเป็นปีฐานแล้วให้นำตัวนั้นมาปรับ ทั้งนี้ ปีฐานต้องเป็นปีที่มีสภาพดินฟ้าอากาศดี ไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงมาก จึงนำมาเป็นปีฐาน ปรับแล้วสร้างตารางปัจจัยการผลิตและผลผลิต แล้วมาปรับตัวเลขด้านบัญชีประชาชาติให้เชื่อมโยงกัน (Consistency) มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ผมได้วางแผนพัฒนาบุคลากร ท่านเลขาธิการ **ดร.เสนาะ อุณาภูล** และ **ดร.พิสิฐ ภัคเกษม** แต่งตั้งผมเป็นประธานพัฒนาบุคลากรของสำนักงานด้วย เนื่องจากบัญชีประชาชาติเป็นงานที่สำคัญที่สุดของสภาพณ์ การบริหารทั้งหมดของสภาพณ์จึงควรต้องใช้บัญชีประชาชาติเป็นพื้นฐาน ไม่เพียงแต่ใช้ความรู้ แต่ต้องใช้ประสบการณ์เรื่องบริหารด้วย ท่านยอมรับว่าผมบริหารบุคลากรของกองบัญชีประชาชาติได้ดี จึงจะนำมากำกับการบริหารสภาพณ์โดยรวมได้

ช่วงนั้นสภาพณ์ส่งคนไปอบรมทางด้านบัญชีประชาชาติเป็นจำนวนมาก แต่เป็นที่ทราบกันดีว่างานบัญชีประชาชาติเป็นงานที่หนัก และต้องพัฒนาความรู้อยู่ตลอดเวลา จะบริหารอย่างเดียวไม่ได้ เราส่งคนไปอบรมเรื่องนี้ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาปีละ ๑-๒ คน เป็นระยะเวลา ๕-๖ ปี ติดต่อกัน รวมคนที่ไปอบรมเรื่องบัญชีประชาชาติอย่างเดียว





มีประมาณ ๑๐ กว่าคน แต่เมื่อกลับมาทำงานได้ปีสองปีก็ลาออกไป อาจเป็นเพราะ หนึ่ง ไม่ได้เป็นผู้บริหารสูงสุดของกอง สอง อาจทนความยากลำบากในการทำงานไม่ได้ เนื่องจากงานด้านบัญชีประชาชาติ งานอยู่ที่ข้อมูลพื้นฐาน ซึ่งต้องรวบรวมมาจากกระทรวงต่างๆ ข้อมูลบางส่วนไม่มี เราต้องทำเอง จึงเป็นงานที่หนัก ลักษณะงาน เป็นงานปิดทองหลังพระ ไม่ได้ออกหน้าออกตาเหมือนงานด้านอื่นๆ

นอกจากนั้นยังต้องจัดระบบข้อมูลของแต่ละกระทรวงที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายไม่เป็นระบบ มาทำให้เป็นระบบเดียวกัน จากนั้นจึงคำนวณตามระบบบัญชีประชาชาติ ซึ่งมีมาตรฐานของสหประชาชาติกำหนด เพราะฉะนั้น คนที่ทำงานด้านนี้จึงต้องมีจิตวิญญาณที่สนใจในงานนี้อย่างจริงจัง และมีพื้นฐานการฝึกอบรมที่ดี ตอนนั้นเราจึงต้องมีแผนงานที่จะพัฒนาบุคลากรของเราไปพร้อมๆ กับการปรับปรุงงานด้วย ซึ่งเราก็มีทั้งโปรแกรมฝึกอบรมที่ชัดเจน ทั้งฝึกอบรมกันเองภายในกองและส่งคนไปฝึกอบรม รวมถึงเรียนต่อในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกที่ต่างประเทศด้วย

การสนับสนุนให้จังหวัดจัดทำบัญชีประชาชาติ

สำหรับการจัดทำบัญชีประชาชาติจังหวัด ซึ่งปัจจุบันสภาพัฒน์ได้ดำเนินการตามแนวคิดของผมคือ การจะทำบัญชีประชาชาติจังหวัดให้ได้ผลต้องเริ่มต้นด้วยการสร้างระบบข้อมูลพื้นฐานที่จังหวัด

ซึ่งจังหวัดเองมีข้อมูลพื้นฐานอยู่แล้ว ทั้งด้านเกษตรอุตสาหกรรมและด้านพาณิชย์ แต่ต่างส่งข้อมูลมาให้กระทรวงต้นสังกัด ไม่ได้รวบรวมไว้ในจังหวัด เราจึงต้องเข้าไปเป็นตัวเชื่อมให้แต่ละจังหวัดพยายามสร้างข้อมูลพื้นฐาน และถ้าจะทำให้ได้จริง ต้องเปลี่ยนระบบการบริหารราชการด้วย ซึ่งผมได้เคยเสนอความคิดนี้ที่สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) เมื่อหลายสิบปีมาแล้วว่า หน่วยงานที่อยู่ในจังหวัดต้องไปสังกัดจังหวัด เช่น เกษตรจังหวัด อุตสาหกรรมจังหวัด สำนักงานสถิติจังหวัด ต้องขึ้นกับผู้ว่าราชการจังหวัด แล้วสถิติจังหวัดต้องไปทำข้อมูลพื้นฐานภายในจังหวัด ซึ่งรวมถึงรายได้ประชาชาติ เมื่อมีข้อมูลพื้นฐานที่ดีแล้ว จึงให้กองบัญชีประชาชาติออกไปให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำรายได้ประชาชาติ และตรวจสอบความถูกต้อง (Cross Checking) ส่งให้ที่กองบัญชีประชาชาติ หรือส่งการลงไปจากข้างบนให้จังหวัดสามารถตรวจสอบเองได้

แนวคิดการบริหารงานในตำแหน่งเลขาธิการฯ

ผมบอกตัวเองเสมอว่าเลขาธิการสภาพัฒน์ นอกจากจะเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่ดีที่จะต้องบริหารจัดการภายในได้ บริหารบุคลากรได้เป็นอย่างดีแล้ว จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถดี เนื่องจากต้องทำงานเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก งานสภาพัฒน์เกี่ยวข้องกับหลักวิชาการเลขาธิการฯ ต้องแม่นในหลักวิชาการ นอกจากนี้ ยังขึ้นอยู่กับปัจจัย





ภายนอก ๒ ด้าน ที่สำคัญที่สุด คือ การเมือง ต้องเข้ากับการเมืองได้ และการเมืองยอมรับ อีกด้านคือ การต่างประเทศ เนื่องจากศาสตร์ที่นำมาใช้ตั้งแต่แผนฯ ๑ จนถึงแผนฯ ปัจจุบัน ส่วนใหญ่นำระบบ ความรู้ และเทคนิคมาจากต่างประเทศ โดยเฉพาะหน่วยงานวิชาการใหญ่ๆ และแหล่งเงินทุน เช่น ธนาคารโลก (World Bank) และธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank : ADB) ซึ่งเราใช้เงินกู้เป็นส่วนใหญ่

ผมประเมินตัวเองตลอดไม่ว่าจะดำรงตำแหน่งอะไร ผู้ช่วยเลขาธิการฯ รองเลขาธิการฯ ผมใช้ความสามารถของผมใน ๒ เรื่องหลัก ได้แก่ **หนึ่ง การบริหารภายใน** ผมรู้จักคนสภาพัฒน์ รู้จักองค์กร ผมรู้เป้าหมายของสำนักงานฯ ผมสามารถที่จะบริหารจัดการได้ **สอง ความรู้** ทั่วไป คนจะคิดว่าต้องเป็นผู้สำเร็จระดับปริญญาเอก จึงเป็นผู้ที่มีความรู้มากกว่าคนอื่น ๆ ที่จริงแล้วการจบปริญญาเอกขึ้นไปเหมือนเป็นหมอเฉพาะทาง มีความรู้พิเศษเชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่ง **ผมมีความรู้ เรื่องรายได้ ประชาชาติ** ซึ่งเปรียบเหมือนหมอเฉพาะทางเช่นเดียวกัน เชื่อว่าสองเรื่องนี้เป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้ทำงานได้ โดยใช้ความรู้หลักเป็นพื้นฐาน

ไม่ว่าจะคุยกับใครเรื่องอะไร ถ้าตอบไม่ได้หรือไปไม่ถึง ผมสามารถดึงเขาให้เข้ามาในศาสตร์ของผมเรื่องบัญชีประชาชาติได้ ในเกมกีฬาเรียกว่า “**ต้องดึงเขาให้มาสู่เกมเรา**” และต้องโฟกัสให้ชัดเจนก่อนที่ จะตัดสินใจ เปรียบได้กับการใช้กล้องถ่ายรูป คือเราต้องดูภาพรวมและ องค์ประกอบภาพก่อน แล้วค่อยโฟกัสตรงไหนเป็นจุดเด่น ตรงไหนเป็น



แหล่งที่มาหรือองค์ประกอบที่สำคัญ เมื่อวิเคราะห์โครงการ ต้องวิเคราะห์ ภาพรวมก่อน เช่นเดียวกับการปลูกบ้าน ต้องขุดดินก่อน แล้วฝังเข็ม ขึ้นต่อหม้อ โครงสร้าง และหลังคา เหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ **ผมใช้หลักเศรษฐศาสตร์ในการทำงาน** เป็นตัวกลางตรวจสอบข้อเท็จจริง การไต่สวน สอบสวน จะช่วยให้ไม่มีความผิดพลาดและ มีความชัดเจน

เข้าสู่ตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒน์ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ครั้งใหญ่

ในขณะที่ผมเข้ารับตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒน์เป็นช่วงที่กำลังจะประกาศใช้แผนฯ ๘ ดังนั้น นอกจากจะทำเรื่องการวางแผน วิเคราะห์ โครงการ และรายงานภาวะเศรษฐกิจแล้ว ผมยังต้องทำหน้าที่ประสาน กับหน่วยงานต่างๆ ที่จะนำแผนฯ ๘ ไปสู่การปฏิบัติ แต่ได้เกิดวิกฤต เศรษฐกิจทางการเงินขึ้นอย่างรุนแรง ที่สำคัญที่สุดคือเรื่องดุลบัญชีเดินสะพัด สภาพัฒน์จึงจำเป็นต้องเข้าไปร่วมกับรัฐบาลในการแก้ไข **ปัญหาวิกฤตของชาติ** จึงทำให้ไม่ค่อยได้มีโอกาสที่จะเสนอแนะนโยบาย ต่างๆ พอระดับประเทศไปได้พักหนึ่งก็เปลี่ยนรัฐบาลเป็นพรรคประชาธิปัตย์ ซึ่งพยายามปลดหนี้จากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF)

ในช่วงก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจนั้นเราพอจะคาดเดาปัญหาว่า จะเกิดอะไรขึ้น แต่จะบอกว่าจะเกิดปัญหาเมื่อใดนั้นไม่สามารถบอกได้ และเราเริ่มเตือนมาโดยตลอด **ตั้งแต่ตอนประเมินผลแผนฯ ๗ และเริ่ม**

เตรียมการแผนฯ ๘ ได้พูดกันมาตลอดว่าจะมีปัญหาด้านการขาดดุลบัญชีเดินสะพัด (Current Account Deficit) ปัญหาการลงทุนเกินตัว แต่หน่วยงานต่างๆ ไม่ได้เตรียมการไว้ว่าถ้าเกิดปัญหาจริงๆ จะเป็นอย่างไร ท้ายที่สุดต้องเปลี่ยนค่าเงินบาท ซึ่งหลังจากที่ได้มีการประกาศให้เงินบาทลอยตัว ได้สร้างความหนักใจให้แก่คณะรัฐบาลและหน่วยงานที่รับผิดชอบ ในส่วนของสภาพัฒน์เองก็รู้สึกหนักใจมาก เพราะการทำงานเป็นไปในลักษณะต่างคนต่างทำ ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แม้ว่าขณะที่เกิดวิกฤตจะมีรองนายกรัฐมนตรีดูแลหน่วยงานด้านเศรษฐกิจโดยรวม ทั้งกระทรวงการคลัง สภาพัฒน์ และธนาคารแห่งประเทศไทยก็ตาม

ผมจึงบอกว่าเราต้องคุยกันทุกขั้นตอน เพราะบางเรื่องเราไม่รู้ความเป็นจริง เช่น เรื่องค่าเงินบาทเราไม่รู้ว่าค่าเงินแข็งขนาดไหนแล้วทำไมจึงต้องลดและลดถึงขนาดไหน สภาพัฒน์เองยอมรับว่าเราไม่มีข้อมูลลึกซึ้งขนาดนั้น ไม่รู้ว่าขณะนั้นเงินสำรองมีอยู่จริงๆ สักเท่าไร ต้องต่อสู้เพื่อให้ค่าเงินคงที่อยู่เท่าไร เราไม่มีข้อมูล จึงเป็นเรื่องที่เกินกว่าจะคาดการณ์ได้ แต่ปัญหาใหญ่ๆ ที่เราพอจะชี้ให้เห็นได้ คือ ถ้าเราลงทุนมากและกู้เงินจากต่างประเทศเข้ามามาก แต่ไม่มีการควบคุมอย่างดีจะมีปัญหา เราพูดได้แค่นี้ จึงเป็นการเตือนในภาพรวมเท่านั้น

ปรับปรุงเป้าหมายและแนวทางแผนฯ ๘ กับการพัฒนาเพื่อฟื้นเศรษฐกิจไทย

เมื่อมีการลดค่าเงินบาทโดยปล่อยให้เงินบาทลอยตัว ประเทศไทยต้องกู้เงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) มาใช้จ่าย เพื่อชดเชยการลงทุนที่หายไปของภาคเอกชน รัฐบาลได้ตั้งคณะกรรมการรัฐมนตรีว่าด้วยนโยบายเศรษฐกิจ (รศก.) ขึ้น โดยมีสภาพัฒน์เป็นฝ่ายเลขานุการร่วมกับสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สภาพัฒน์จึงต้องปรับเป้าหมายและแนวทางของแผนฯ ๘ ให้สอดคล้องกับมาตรการต่างๆ ที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ

ทั้งนี้ในการเสนอแนวคิดต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ ต้องมีความสอดคล้องกับข้อจำกัดจำนวนมากที่ IMF ได้วางเงื่อนไขไว้ ซึ่งสภาพัฒน์จะต้องนำมาศึกษา วิเคราะห์ และประเมิน ให้เชื่อมโยงกับสถานการณ์จริง เพื่อสามารถให้ข้อเสนอแนะที่สอดคล้อง



กับแนวทางการแก้ไขปัญหาวิกฤตของ IMF เพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจ โดยในทางปฏิบัติ รัฐบาลได้ส่งมอบนโยบายไปที่กระทรวงต่างๆ เช่น ข้อจำกัดที่จะต้องลดงบประมาณ เป็นลักษณะที่ต้องนำเสนอในสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งสภาพัฒน์ในฐานะฝ่ายเลขานุการของ รศก. มีหน้าที่จัดเตรียมเอกสารวาระการประชุม รวมทั้งกำกับและติดตามการดำเนินงานของทุกส่วนราชการให้เป็นไปตามนโยบายเศรษฐกิจ



๒ ปีเศษในการทำงานกับนายกรัฐมนตรี ๓ ท่าน ในฐานะเลขาธิการสภาพัฒน์

ผมเป็นเลขาธิการฯ เพียง ๒ ปีเศษ แต่ต้องทำงานกับนายกรัฐมนตรีถึง ๓ ท่าน เพราะมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลถึง ๓ ชุด ได้แก่ รัฐบาลของท่านนายกฯ บรรหาร ศิลปอาชา ท่านนายกฯ เชาวลิธ ยงใจยุทธ และท่านนายกฯ ชวน หลีกภัย ซึ่งแต่ละท่านมีนโยบายและบุคลิกและสไตล์ในการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้ผมต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการประสานงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับรัฐบาลแต่ละคณะ แต่ก็เชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการที่ดี และถือว่าเป็นช่วงที่ปลอดจากการเมืองมากที่สุด สถานการณ์ตอนนั้นไม่ได้วุ่นวายหรือมีความขัดแย้งกันทางด้านการเมือง เนื่องจากทุกคนมุ่งช่วยกันทำงานให้ลุล่วงในช่วงเวลาที่เกิดวิกฤต

ช่วงนั้นสภาพัฒน์มีสิทธิ์ให้ข้อเสนอแนะรัฐบาลเกี่ยวกับแนวนโยบายเกี่ยวกับมาตรการที่ IMF ดำเนินการในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจของประเทศในโครงการของ IMF อาทิ สภาพัฒน์ไม่เห็นด้วยที่รัฐบาลจะลดงบประมาณลงทุกปี เพราะว่าขณะที่เอกชนลงทุนน้อย เราจะต้องทำหน้าที่เป็นสื่อเข้าไปเน้นให้ใช้เงินกู้ รัฐบาลน่าจะทุ่มงบประมาณลงไป และต้องยอมขาดดุลบ้าง และแม้ว่ารัฐบาลจะรับฟังข้อเสนอแนะของสภาพัฒน์ แต่ก็ต้องให้ความเกรงใจเจ้าหน้าที่มากกว่า ผู้ให้กู้ย่อมมีบทบาทสำคัญมาก โดยเฉพาะ IMF ซึ่งค่อนข้างจะเข้มงวด

แต่การตอรองนั้นเป็นหน้าที่ของกระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย และรัฐบาล

ในฐานะเลขาธิการสภาพัฒน์ ผมรู้สึกหนักใจในเรื่องวิกฤตเศรษฐกิจนี้ เมื่อมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์กันว่าสภาพัฒน์ควรทำอย่างโน้นอย่างนี้ แต่เราไม่ได้ตามกระแสเรียกร้องอย่างไรรู้ตาม ผมขอเรียนว่า สภาพัฒน์ได้ทำหน้าที่หลักอย่างดีที่สุดแล้วในขณะนั้น เราทำแผนฯ ๕ ปี วิเคราะห์กลั่นกรองโครงการเข้าคณะรัฐมนตรี ดูแลงบประมาณรัฐวิสาหกิจ ติดตามประเมินผลโครงการที่ได้ทำไปแล้ว สร้างข้อมูลระบบเศรษฐกิจ ซึ่งจะบอกได้เฉพาะด้านภาพรวม นอกจากนั้น สำหรับงานเฉพาะกิจเมื่อเกิดวิกฤตสภาพัฒน์ได้นำเสนอแผนงานระยะสั้นและระยะยาวในการแก้ปัญหาเรื่องการใช้จ่ายเงินของรัฐบาล และติดตามผลให้เป็นไปตามนั้น รวมทั้งทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการให้คณะกรรมการรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจ เราทำหน้าที่เท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่งคงจะทำอะไรมากไปกว่านั้นไม่ได้

ผลงานฝากไว้ให้ชาวสภาพัฒน์

นอกจากภารกิจอันหนักหน่วงที่ต้องเร่งแก้ไขปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ และปรับแผนฯ ๘ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในขณะนั้น รวมถึงศึกษา วิเคราะห์ ประเมินผลการดำเนินงาน และให้ข้อเสนอแนะที่สอดคล้องกับแนวทางการแก้ไขปัญหาวิกฤตของ IMF เพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจแล้ว ผมยังได้บริหารองค์กรโดยมีผลงานฝากให้น้องๆ ชาวสภาพัฒน์ อาทิ



เพิ่มตำแหน่งรองเลขาธิการฯ รองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้นของสภาพัฒน์

ผมได้ดำเนินการปรับโครงสร้างหรือระบบการบริหารของสภาพัฒน์ตั้งแต่เป็นรองเลขาธิการฯ ในสมัยท่าน ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล เป็นเลขาธิการฯ แต่การดำเนินงานมาประสบผลสำเร็จในช่วงที่ผมดำรงตำแหน่งเลขาธิการฯ คือการปรับให้มีการกระจายความรับผิดชอบในการบริหารไปที่รองเลขาธิการฯ ในสายต่างๆ มากยิ่งขึ้น ซึ่งเดิมสภาพัฒน์มีตำแหน่งรองเลขาธิการฯ จำนวน ๕ ท่าน จึงได้ขยายตำแหน่งรองเลขาธิการฯ ให้มีจำนวนเพิ่มขึ้นอีก ๑ ท่าน ซึ่งนับเป็นหน่วยงานที่มีรองเลขาธิการฯ มากที่สุดในช่วงนั้น

ผมได้พยายามอธิบายกับสำนักงาน ก.พ. ว่า นอกจากสภาพัฒน์จะต้องดูแลรับผิดชอบงานในด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งเรื่องแผนและนโยบายในโครงการสำคัญๆ ทั้งประเทศแล้ว ยังต้องรับผิดชอบงานด้านความร่วมมือระหว่างประเทศ ทำให้มีงานด้านต่างๆ เพิ่มมากขึ้น จึงต้องขอขยายอัตราบุคลากรให้เหมาะสมกับความรับผิดชอบที่มากขึ้นด้วย โดยเน้นในเรื่องของรองเลขาธิการฯ ที่จะมาช่วยในการบริหารภายในองค์กร เพื่อให้การประสานงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และในช่วงนั้นเรามีนักวิชาการระดับ ๑๑ จำนวน ๑ ท่าน เป็นตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะตัว และยังมีกรยกระดัดจากกองเป็นสำนัก และเพิ่มอัตราของนักวิชาการเพื่อเสริมความต้องการที่มากขึ้น

วางรากฐานพัฒนาฐานข้อมูล

สำหรับงานที่ทำให้รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำประโยชน์ คือการพัฒนาฐานข้อมูล ผมได้พยายามพัฒนาข้อมูลที่เป็นระบบทางด้านระบบบัญชีประชาชาติได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ตลอดจนพัฒนาคนทางด้านนี้ให้มีประสบการณ์ ซึ่งก็ได้มีการดำเนินการต่อเนื่องกันมาจนถึงปัจจุบัน เป็นข้อมูลที่น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการใช้งานด้านการวางแผนและการวางแผนนโยบายอย่างมาก และดีใจมากยิ่งขึ้นเมื่อเห็นว่าได้มีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสิ่งพิมพ์หรือข้อมูลที่ใช้ทางอินเทอร์เน็ต เพราะว่านักเศรษฐศาสตร์และนักวางแผนที่ดีควรจะวางแผนจากข้อมูลที่เป็นจริงหรือใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด และข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ก็ต่อเมื่อเราสามารถที่จะเปรียบเทียบได้ในช่วงเวลา สถานที่ และเปรียบเทียบระหว่างประเทศ ซึ่งข้อมูลใดๆ ของประเทศใดประเทศหนึ่งจะไม่มีประโยชน์อะไร นอกจากนี้ เราได้เข้ามาตรฐานสากลที่เป็นระบบมาตรฐานของยุโรป สหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่น ซึ่งนับเป็นเรื่องที่น่าภาคภูมิใจอย่างยิ่ง

ระบบบัญชีประชาชาติครอบคลุมข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจครบทุกด้าน เพราะมีตั้งแต่บัญชีเกี่ยวกับการผลิต การใช้จ่าย และรายได้ เมื่อเราผลิตได้แล้ว ยังมีแหล่งของเงินทุนที่มาใช้ในการผลิต คือทราบรายละเอียดของการผลิตว่ามีต้นทุนเท่าไร จำหน่ายเท่าไร นอกจากนี้ยังมีเรื่องของบัญชีระหว่างประเทศ แสดงถึงการนำเข้า ส่งออก บัญชีเดินสะพัด ซึ่งสามารถจัดการกับข้อมูลการพัฒนาในด้านต่างๆ ได้อย่างครบวงจร โดยการพัฒนา



ต่อไปเป็นบัญชีลูก สมมติว่าเราจะแก้ปัญหาวามีผลกระทบ ต่อสิ่งแวดล้อมอย่างไร เราก็ไปตั้งเป็นบัญชีใหม่ทำการวิเคราะห์ ผลกระทบทางด้านสิ่งแวดล้อม สามารถพัฒนาได้ทุกเรื่อง แม้กระทั่งเรื่องพลังงาน ขึ้นอยู่กับว่าเราจะพัฒนาระบบบัญชี อะไรขึ้นมา

แม้ผมไปร่วมเป็นกรรมการในคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ปปช.) ก็สามารถนำไปเป็นพื้นฐานในการทำงานทางด้านปราบปรามการทุจริตได้ คือ การเข้าถึงข้อเท็จจริง การตรวจสอบข้อเท็จจริง การไต่สวน เปรียบเหมือนเราเขียนโครงการเศรษฐกิจอย่างเป็นตรรกะวิทียาวว่าอะไรเกิดก่อน เกิดหลัง ผมว่าประสบการณ์จากสภาพัฒน์ ช่วยให้สามารถทำงานที่ ปปช. ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

พัฒนาการจัดทำ GDP รายไตรมาส พร้อมพัฒนาข้อมูลอื่นๆ

ผมคลุกคลีกับกองบัญชีประชาชาติ มานานอยากจะบอกน้องๆ ว่า เรื่อง GDP รายไตรมาสเป็นเรื่องที่เข้าใจยากและเป็น สิ่งที่สำคัญ คือ ตัว GDP นั้นเป็นเพียง เทอร์มิเตอร์วัดไข้ตัวอาการ บอกได้เพียงว่าอาการเป็นอย่างนี้ มีอุณหภูมิเท่านี้ แต่บอกไม่ได้ว่าเป็นไข้เพราะอะไร การให้ข่าว อย่าไปพูดเพียงตัวเลขตัวเดียว ต้องให้ข้อมูลกับผู้สื่อข่าวว่าเรื่อง เหล่านี้เป็นมาอย่างไร ตั้งสมมุติฐานว่าอย่างไร ได้ข้อมูลอย่างไร เมื่อตัวเลขออกมาแล้วแปลว่าอะไร

GDP รายไตรมาสเป็นตัวเลขตัวหนึ่งในหลายๆ ตัว ที่จะชี้ ภาวะทางเศรษฐกิจเท่านั้น และผมคิดว่าเมื่อเวลาเราเผยแพร่ตัวเลข GDP รายไตรมาส ก็ควรจะชี้แจงลักษณะของข้อมูลให้ชัดเจน เช่น สภาพัฒน์ออกตัวเลขไปว่าไตรมาสนี้มี GDP ร้อยละ ๘ แล้วไม่ได้บอกอะไรเลยว่าตัวเลขมาอย่างไร บางคนไม่เข้าใจ นำไปพูดแบบผิดๆ ทำให้สภาพัฒน์เสียชื่อเสียง จึงต้องบอกที่มา ที่ไปของข้อมูลและความหมายของข้อมูลอย่างชัดเจน และบอกว่า



ตัวเลข GDP รายไตรมาสนี้จะนำไปชี้
เศรษฐกิจไม่ได้ ต้องนำไปประกอบกับ
ข้อมูลหรือตัวเลขอื่นๆ ด้วย เมื่อบอก
ผู้สื่อข่าวอย่างชัดเจนแล้ว เขาก็จะเข้าใจ
ที่สำคัญเราต้องบอกว่าเราปรับตัวอะไร
บ้างและต่างกับตัวเก่าอย่างไร ดังนั้น
ต้องมีความพร้อมในการเขียนที่มาที่ไป
ของข้อมูล และที่ผมอยากจะบอก คือ
ไม่มีข้อมูลอะไรที่ดีที่สุด มีแต่ข้อมูลที่ดีกว่า
และดีกว่าเรื่อยๆ ไม่มีวันเจอข้อมูลที่ดี
ที่สุด ต้องพัฒนาข้อมูลไปเรื่อยๆ

เราต้องยอมรับว่าระบบเศรษฐกิจ
ของประเทศตอนนี้เป็นระบบที่เปิดแล้ว
หรือเป็นไปตามกระแสโลกาภิวัตน์
ข้อมูลลักษณะรายปีที่เรากำลังใช้อยู่
ไม่สามารถนำมาใช้ได้ทันกับเหตุการณ์
เพราะการปรับตัวทางด้านเศรษฐกิจ
ในปัจจุบันนั้นปรับอย่างรวดเร็ว การดำริ
ที่จะทำเรื่องรายได้ประชาชาติรายไตรมาสได้คิดกันมานานแล้ว แต่ถามว่า
ทำไมทำไมไม่ได้สักที ก็ต้องกลับไปดูที่ระบบข้อมูลพื้นฐานของบ้านเรา
ที่ใช้ตัวเลขทางด้านผลผลิต เพราะด้านผลผลิตเป็นกิจกรรมส่วนใหญ่
ของประเทศ การที่จะหาข้อมูลรายไตรมาสเป็นพื้นฐานเพื่อจะมาคำนวณ
GDP ทำได้ยากมาก โดยเฉพาะด้านเกษตร

ประเทศที่ทำ GDP ประสบความสำเร็จ จะเริ่มต้นจากรายจ่าย
จะต้องสำรวจรายจ่ายเป็นเดือนอยู่ตลอดเวลา เช่น เราสามารถผลิต
อะไรขึ้นมาได้ก็จะถามว่าใครเป็นผู้บริโภคบ้าง ส่งออกอย่างไร บริโภค
ภายในเป็นอย่างไร บริโภคเป็นรายเดือนเป็นอย่างไร ก็จะสามารถทำ
GDP ได้ง่าย แต่ของบ้านเราทำได้ยาก และยิ่งภาพรวมของข้อมูลพื้นฐาน
บ้านเราไม่มีแผนร่วมกันว่า แต่ละกระทรวงจะรับผิดชอบทำเรื่องอะไร
ถ้าจะให้เป็นรายไตรมาส ก็ต้องทำเป็นรายเดือนเหมือนกัน และคนที่
จะผลักดันเรื่องพวกนี้ได้ต้องมีบารมี มีงบประมาณ ซึ่งยึดเยื้อมานาน



ประกอบกับมีการเห็นประโยชน์เห็นความสำคัญ ก็ต้องรีบทำโดยเร็ว
แต่ก่อนหน้านั้นเราก็พยายามทำ

อย่างไรก็ตาม GDP ตัวเดียวคงไม่สามารถชี้ให้ได้ว่า เศรษฐกิจ
จะเป็นอย่างไรอย่างนี้ได้ ต้องไปสร้างแบบจำลอง (Model) ที่จะ
สามารถคาดเดาต่อไปข้างหน้าด้วย ต้องนำข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจอื่นๆ
และวงจรธุรกิจมาพิจารณาประกอบร่วมกัน ตัวเลข GDP รายไตรมาส
ตัวเดียวช่วยอะไรไม่ได้มาก ต้องนำมาประกอบหลายตัว

ตั้งสำนักวิชาการในสภาพัฒน์

งานสภาพัฒน์ต้องใช้ข้อมูลทางวิชาการมาก ไม่ว่าจะจ้างใครให้ทำ
วิจัยให้ก็ตาม แต่บุคลากรของเราจำเป็นต้องมีความรู้ทางวิชาการมากขึ้น
ด้วย เนื่องจากเราต้องกำกับและประสานงานเกี่ยวกับวิชาการที่เราไปจ้าง
เขาทำ นอกจากนี้ ยังต้องมีความเข้าใจในผลการวิจัยที่ได้ศึกษามาและ
นำมาใช้ประโยชน์ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด



เราจึงเคยมีนโยบายให้รวมนักวิชาการที่ประจำอยู่ตามกองต่างๆ และตั้งเป็นสำนักวิชาการ ทำหน้าที่ประสานงานทางด้านวิชาการ และเข้าไปร่วมปฏิบัติงานวิจัยกับทีมงานที่จัดจ้าง ซึ่งจะช่วยให้ได้ประโยชน์มากขึ้น คือ ขณะที่เจ้าหน้าที่เข้าไปสัมผัสกับงานวิจัย จะช่วยให้สามารถดึงผลการศึกษาหรือความรู้จากงานวิจัยมาใช้ได้ทันที ไม่ต้องรอเวลาจนโครงการวิจัยสำเร็จ ซึ่งงานวิจัยบางเรื่องมีความยากมาก ต้องใช้ข้อมูลและองค์ประกอบที่หลากหลาย จึงหาหน่วยงานที่จะรับทำงานวิจัยได้ยาก สถาปนิจึงควรดำเนินการเอง เช่น งานวิจัยทางด้านการพัฒนาข้อมูลระบบบัญชีประชาชาติ Input-output เป็นต้น

สำนักวิชาการนี้ ทำหน้าที่คล้ายๆ กับสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) แต่ไม่ต้องลงทุนทำเองทั้งหมด มีจุดมุ่งหมายหลักในการสร้างองค์ความรู้ และเจ้าหน้าที่ที่ทำงานด้านบริหารมานาน หากมีปัญหาที่สามารถสับเปลี่ยนตำแหน่งไปทำงานทางด้านที่ถนัดได้ หรือผู้ทำงานวิชาการอยู่แล้วแต่ต้องการไปบริหารงานก็สามารถปรับเปลี่ยนได้เช่นกัน ซึ่งนโยบายนี้น่าจะมีการผลักดันให้เกิดขึ้น

ปรับปรุงห้องสมุดให้ทันสมัย

ในช่วงที่ผมเป็นเลขาธิการฯ ได้ปรับปรุงห้องสมุดสภาพพัฒนาที่อยู่อาคาร ๓ ให้ทันสมัยยิ่งขึ้น และยังมีเจตนารมณ์ที่จะปรับปรุงห้องสมุดโดยมีโครงการให้ย้ายไปอยู่ที่อาคาร ๔ ที่ตั้งอยู่ริมถนนหลานหลวง เพื่อให้โอกาสประชาชนได้ใช้บริการของห้องสมุดนี้ด้วย เป็นการเผยแพร่ความรู้ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแก่สาธารณชน

นอกจากนี้ยังอยากให้ปรับปรุงชั้นล่างของอาคาร ๔ ให้เป็นมุมหนังสือ (Government Book Corner) เพื่อเป็นสถานที่จำหน่ายหรือแสดงเอกสารราชการของหน่วยงานต่างๆ โดยผู้ที่มาใช้บริการห้องสมุดสามารถสั่งซื้อหนังสือได้ ซึ่งท่านเลขาธิการฯ อำพน ได้สานต่อให้แล้ว

รำลึกถึงท่านเลขาธิการฯ กฤษ สมบัติศิริ

ผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จที่ให้การสนับสนุนทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ที่ช่วยให้ผมสามารถวางระบบบัญชีประชาชาติให้แก่สภาพัฒน์ได้นั้นคือ ท่านเลขาธิการฯ กฤษ สมบัติศิริ ผมมี

ความผูกพันกับท่านมาก ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และโดยส่วนตัวนั้น ท่านเป็นอาจารย์ของ ผม ที่ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และเมื่อมาทำงานที่สภาพัฒน์ นอกจากท่านรองฯ ประกอบ จวงพานิช ที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง



แล้ว ท่านเลขาธิการฯ กฤษ ยังเป็นผู้บริหารอีกท่านหนึ่งที่ทำให้การดูแลและให้ความรู้แก่ผมมาตลอด โดยท่านได้มีส่วนแนะนำและสนับสนุนให้ผมไปอบรมเกี่ยวกับระบบบัญชีประชาชาติที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น ซึ่งในขณะนั้นท่านเป็นหัวหน้ากองโครงการเศรษฐกิจ ได้ไปดูงานและเข้าหลักสูตรอบรมของธนาคารโลก กรุงวอชิงตัน ดี.ซี. ด้วย ผมเลยได้ใกล้ชิดกับท่านในช่วงนั้น

ท่านเลขาธิการฯ กฤษ รับราชการที่สภาพัฒน์ตั้งแต่เริ่มตั้งสำนักงาน โดยมีส่วนในการวางแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑-๕ เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้มีการริเริ่มจัดทำตารางปัจจัยการผลิตและผลผลิต (Input-Output) สำหรับผลิตภัณฑ์ ๑๘๐ สาขาการผลิตโดยให้ดำเนินการเป็นโครงการร่วมกันระหว่างสภาพัฒน์ สำนักงานสถิติแห่งชาติ และ Institute of Developing Economy (IDE) ประเทศญี่ปุ่น โดยได้ประกาศใช้ตารางปัจจัยการผลิตและผลผลิตประจำปี ๒๕๑๘ เป็นครั้งแรก ซึ่งตารางนี้มีประโยชน์ต่อการวางแผนมาก เป็นการปรับปรุง



วิธีจัดทำข้อมูลสถิติเชิงเศรษฐกิจที่เป็นระบบมากที่สุดเป็นครั้งแรกของประเทศไทย นับว่าท่านมีส่วนในการสร้างสภาพัฒน์ตั้งแต่ยังเป็นหน่วยงานเล็กๆ ให้ก้าวมาจนถึงทุกวันนี้

แนวคิดการปรับบทบาทและโครงสร้างสภาพัฒน์

เมื่อครั้งผมไปดูงานการปฏิรูปที่ดินของประเทศไทยได้เห็น **ดร.ชุนยัตเซ็น** เขียนไว้ว่าการดำเนินการตามแผนจะสำเร็จต้องใช้เวลา ๑๐๐ ปี ทุกรัฐบาลก็ต้องสานต่องานในพื้นที่ ๓๕ ล้านไร่ให้ครบ ซึ่งแผนพัฒนาฯ ไม่จำเป็นจะต้องมีระยะเวลา ๕ ปีเสมอไป ตัวอย่างเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาที่ระบุไว้ในรัฐธรรมนูญ ซึ่งไม่ได้ทำง่ายๆ ระยะเวลาเพียง ๔-๕ ปี ไม่มีทางทำสำเร็จ จึงควรแก้ไขพระราชบัญญัติพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๒๑ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริง

สภาพัฒน์ควรปรับปรุงแนวทางในการทำหน้าที่ให้มีการกำหนดระยะเวลาว่าเป็นแผนระยะสั้นหรือระยะยาว ซึ่งแผนบางแผนต้องเป็นแผนระยะยาว เช่น แผนเกี่ยวกับการปฏิรูปที่ดิน หรือการพัฒนาคน เราจะบอกได้ว่า ๕ ปี จะพัฒนาคนอย่างไร ๕ ปีหลังคุณจะทำอะไร ถ้าเป็นอย่างนี้ผมว่าจะช่วยให้สภาพัฒน์มีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยการจัดทำแผนระยะสั้น ควรให้สอดคล้องกับสถานการณ์และการบริหารของรัฐบาลแต่ละชุด ส่วนการช่วยรัฐบาลเกี่ยวกับนโยบายบริหาร เช่น เรื่องงบดุลของรัฐบาลก็ยังจำเป็นอยู่ เนื่องจากรัฐบาลยังมีการลงทุนสูง

นอกจากนี้ ควรเน้นเรื่องการวางแผนส่วนรวม ซึ่งหมายถึงการกำหนดภาพรวมของเศรษฐกิจในปัจจุบันและอนาคต โดยการวางนโยบายการเงินการคลัง การลงทุน อัตราเงินเฟ้อที่เหมาะสม เมื่อก้าวถึงกรอบของการวางแผนในรายสาขาโครงการต่างๆ ผมอยากให้สภาพัฒน์ทำหน้าที่ในการพิจารณาว่าการลงทุนเหมาะสมตามแผนที่วางไว้หรือไม่ และจะทำให้สถานการณ์การเงินการคลังเปลี่ยนแปลงไปมากน้อยเพียงใด ต้องคอยทักท้วงว่าจะทำให้เกิดเงินเฟ้อมากน้อยแค่ไหน กระทบต่อดุลบัญชีเดินสะพัดหรือไม่ ส่วนในเรื่องของการนำไปปฏิบัติในภาพรวมในรายสาขา และวิเคราะห์โครงการ ควรเป็นหน้าที่ของกระทรวงต่างๆ ซึ่งมีเจ้าหน้าที่ดูแลอยู่แล้วมากมาย

พาคสภาพัฒน์... คงบรรยากาศการทำงานที่อบอุ่น เสริมสร้างการบริหารองค์กรแบบองค์รวม

เนื่องจากสภาพัฒน์เป็นสำนักงานที่เน้นด้านวิชาการเป็นหลัก ในช่วงที่ท่าน **ดร.เสนาะ อุนากุล** เป็นเลขาธิการฯ ผมได้รับมอบหมายให้เป็นประธานในการตรวจสอบเกี่ยวกับระดับการศึกษาของบุคลากรพบว่าสภาพัฒน์มีผู้ที่จบปริญญาตรีขึ้นไปประมาณร้อยละ ๘๐ เพราะฉะนั้น จึงมีเจ้าหน้าที่ระดับ ๓ น้อยมาก และประมาณร้อยละ ๗๐ เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทและเอกจากต่างประเทศ





สิ่งที่เป็นจุดอ่อนของสภาพัฒน์คือการบริหาร ผมอยากให้ปรับใหม่ในช่วงที่รัฐบาลให้ความสำคัญกับการปฏิรูปประเทศ รวมถึงปฏิรูประบบราชการ ควรใช้โอกาสนี้ปฏิรูปสภาพัฒน์ วางระบบสภาพัฒน์ว่าจะทำงานอะไรและอย่างไรในอนาคต เป้าหมายของสภาพัฒน์จะไปอยู่ตรงไหน ผมตอบไม่ได้ ต้องพิจารณาว่าบุคลากรที่มีอยู่ปัจจุบันและการจัดองค์กรเป็นไปเพื่อเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ถ้าไม่ใช่ต้องกล้าที่จะปรับ เช่น สำนักหรือกองต่างๆ หากไม่จำเป็นหรือไม่ดีควรยกเลิก รวมถึงการจัดคนใหม่ คนที่ไม่เหมาะสมเราก็โยกย้าย ซึ่งการจะทำให้ทั้งองค์กรต้องยอมรับร่วมกัน

นับเป็นโครงสร้างที่จะนำไปสู่บรรยากาศในการทำงานค่อนข้างที่จะต้องเบ็ดเสร็จในตัว ที่เจ้าหน้าที่ต้องเป็นทั้งนักวิชาการและนักธุรการในเวลาเดียวกัน

ผมคิดว่า บรรยากาศการทำงานที่สภาพัฒน์ต่างจากหน่วยงานอื่น เนื่องจากเจ้าหน้าที่สภาพัฒน์ส่วนใหญ่เป็นนักวิชาการ มีประสบการณ์สูง ทำงานเป็นทีมด้วยความเข้าใจกัน อยู่กันอย่างพองาม มุ่งไปที่การให้ความรู้และประสบการณ์ที่ดีมีคุณภาพ และสามารถนำประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานไปใช้ได้เป็นอย่างดี หากต้องย้ายไปอยู่ที่อื่น

อย่างไรก็ตาม ผมเห็นว่าสภาพัฒน์ควรมีโครงสร้างบุคลากรให้เป็นระบบ คล้ายกับธนาคารแห่งประเทศไทยหรือกระทรวงการต่างประเทศ ที่มีการจัดทาศูนย์กลางส่วนรวม แล้วจึงจัดลงในหน่วยต่างๆ ตามพื้นฐานงานของสภาพัฒน์ เช่น ในด้านการศึกษาภาวะเศรษฐกิจ บัญชีประชาชาติ การพัฒนารายสาขา การวิเคราะห์โครงการ แล้วให้ทุกคนได้มีโอกาสทำงานหมุนเวียนสำนักละ ๓ เดือน เมื่อเห็นตรงไหนเหมาะสมที่สุดจึงให้ทำงานตรงนั้น การดำเนินการดังกล่าวนี้เรียกว่าการบริหารจัดการองค์กรแบบส่วนรวม ไม่ใช่แต่ละสายงานจัดการกันเองแบบแยกส่วน

ที่สำคัญที่สุดจะต้องมีระบบการฝึกอบรมภายในองค์กร จัดสรรคนที่เหมาะสมไปฝึกอบรม หรือไปศึกษาต่อในระดับปริญญาโท หรือปริญญาเอก และจัดครูมาสอนภาษาอังกฤษ กรณีต้องการองค์ความรู้เฉพาะเรื่องก็ต้องจัดให้เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการฝึกอบรมหมุนเวียนอยู่เสมอ เพราะว่าวิชาการใหม่ๆ มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเกี่ยวกับเรื่องการวางแผนยุทธศาสตร์ เศรษฐกิจและสังคม จึงควรส่งเสริมให้มีความรู้ความเข้าใจในด้านนี้มากยิ่งขึ้น รวมทั้งต้องหาประสบการณ์จากประเทศต่างๆ ทั้งประเทศที่พัฒนาแล้วหรือที่กำลังพัฒนาว่ามีการวางแผนกันอย่างไร เพื่อเป็นการปูพื้นฐานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสาขาที่ตนเองกำลังทำงานอยู่ หรือเพื่อการทำงานในระดับสูงที่กำลังจะก้าวขึ้นไป

กำหนดจุดยืน... นำสู่ความเข้มแข็งของสภาพัฒน์

นอกจากนี้ ไม่รู้เป็นความผิดของบุคลากรหรือผู้นำที่ผ่านมา สมัยผม ผู้บริหารทำงานภายนอกสำนักงานมากเกินไป จนไม่มีเวลาคิดเรื่องบริหาร ผมเคยสำรวจและทำสถิติ ตั้งแต่ผู้อำนวยการกองขึ้นไปจนถึงผู้ช่วยเลขาธิการฯ ร้อยละ ๘๐ ออกไปประชุมข้างนอกร้อยละ ๒๐ กลับมาโทรศัพท์กับรับแขกแทบไม่มีเวลาในการบริหาร หรือมีแต่น้อยมาก ซึ่งโดยแท้จริงแล้วนักบริหารต้องคิดทั้งวัน **อะไรเป็นจุดอ่อนจุดแข็ง** จะบริหารงานและดูแลลูกน้องอย่างไร รวมไปถึงการปฏิรูประบบราชการ ต้องมีข้อกำหนด หรือ Term of Reference ของแต่ละงานให้ชัดเจน อะไรเป็นหน้าที่ของใคร ไม่ใช่ว่าพอรู้เป็นหน้าที่ของใครค่อยเรียกประชุม เนื่องจากสภาพัฒน์เป็นหลักในการประชุมทุกเรื่อง ผมคิดว่าประเทศไทยมีการประชุมและคณะกรรมการมากที่สุดในโลก ซึ่งมีคนที่ทำงานอยู่ในองค์กรระหว่างประเทศเคยยืนยันว่ามาขอพบผู้บริหารประเทศไทยไม่เคยได้พบ มาที่ไรท่านออกไปประชุมทุกที ซึ่งรวมถึงตัวผมด้วย

เมื่อครั้งที่ผมเป็นหัวหน้าฝ่ายอุตสาหกรรม ผมพยายามทำตามระบบที่ผมคิด อยู่กองบัญชาประชาชน เรียกว่าเผ่าหลักอยู่แล้ว ไม่ได้ไปประชุมกับใครเขาข้างนอก เพราะฉะนั้น จะใช้การประชุมที่เรียกว่า Technical Staff บ่อย หรือทุกวัน ในช่วงบ่ายเป็นช่วง Coffee Break เราจะเรียกประชุม Staff ว่าวันนี้ไปไหนมาเป็นอย่างไร ประมาณ ๔ โมงเย็น ดื่มน้ำกาแฟและคุยกันให้ความเป็นกันเอง ทำงานเป็นทีม อะไรดีไม่ดีก็พูดกัน ทำให้ใกล้ชิดสนิทสนมกัน พยายามทำให้รู้สึกที่เราทำงานเป็น **Team Work เราคือพี่น้อง** เรื่องส่วนตัวก็เรื่องส่วนตัว เรื่องงานก็เรื่องงาน

ผมได้ทราบว่าการจัดการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็น กลุ่มอดีตผู้บริหารและผู้บริหารในปัจจุบันของสภาพัฒน์ และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในด้านต่างๆ เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของ สศช.



เมื่อเดือนกันยายน ๒๕๕๘ เป็นการสัมมนาที่แสดงให้เห็นถึงความจริงใจที่จะคุยกัน มีความห่วงใยสภาพัฒน์ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ปรับเปลี่ยนแนวคิดและทัศนคติ ให้เป็นทัศนคติที่ดีต่อกัน มองโลกในแง่ดี ผมคิดว่าหากมีโอกาสได้ศึกษาและปฏิบัติได้แม้เป็นบางส่วน ตาม **“ปณิญาเขื่อนเขาแหลม”** ซึ่งเป็นเหมือนตำราว่าประชาคม **สภาพัฒน์ควรจะปฏิบัติอย่างไร** ให้มีความเชื่อมั่นในการทำตามปณิญาฯ นี้ จะช่วยสร้างสภาพัฒน์ให้มีความเข้มแข็งเป็นปึกแผ่น เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป และเป็นองค์กรหลักเพื่อเสริมสร้างภาคีการพัฒนาทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างให้คนสภาพัฒน์มีความรักและภาคภูมิใจในองค์กร

ในท้ายที่สุด การจะสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นในสภาพัฒน์ เราต้องไม่แพ้อำนาจของนักการเมืองต้องเอาความดีสู้กับนักการเมืองให้ได้ อย่าไปหลงไหลในอำนาจของนักการเมืองนัก เราต้องทำงานเพื่อสภาพัฒน์ของเรา





สรรเสริญ วงศ์ชะอุ่ม

เลขาธิการฯ ลำดับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๔๓ - ๒๕๔๕)
ผู้นำการจัดทำแผนฯ ๙ น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
นำทางการพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลอย่างยั่งยืน

“...นิยาม “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”... พระองค์ได้ทรงพระกรุณาปรับปรุงแก้ไขพระราชทาน และพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้สภาพัฒน์นำไปเป็นแนวทางปฏิบัติของสำนักงานฯ และทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนประชาชนทั่วไป...”

แผนฯ ๙ จะต้องวางแผนฯ ไปสู่ความยั่งยืน โดยยึดแนวทางตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นหลักคิดที่ไม่ประมาท ใช้ปัญญาพิจารณาอย่างมีเหตุผล ที่สำคัญคือมีหลักในการดำเนินชีวิต พิจารณา ลดความโลภให้น้อยลง หากดำเนินการได้ ชีวิตก็จะมีภูมิคุ้มกัน ลดความเสี่ยงจากผลกระทบต่างๆ...

ที่ผมชอบสถาบันนี้มากเนื่องจากเป็นหน่วยงานกลางที่สำคัญ ไม่มีความกดดันทางการเมือง สามารถ วางตัวเป็นกลางได้ดี... สุดยอดของการพัฒนา คือทำให้ประชาชนส่วนรวมหรือส่วนใหญ่ มีการอยู่ดี กินดี พอมีพอกิน...”



สรสเสริญ วงศ์ชะอุ่ม

เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ลำดับที่ ๑๑ ขณะที่ท่านได้รับพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒน์ ประเทศไทยกำลังเผชิญกับการแก้ไขปัญหา “วิกฤตต้มยำกุ้ง” ด้วยความสามารถท่านได้นำพาสภาพัฒน์ให้เข้าไปร่วมแก้ไขปัญหาดังกล่าว และพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส โดยท่านและศาสตราจารย์ ดร.ลีปพนธ์ เกตุทัต ได้อัญเชิญ “หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศ ด้วยความเห็นพ้องต้องกันจากการระดมความคิดเห็นตัวแทนประชาชนจากทุกภาคส่วนและทุกกลุ่มอาชีพทั่วประเทศในการจัดทำแผนฯ ๙

ภายหลังลาออกจากราชการท่านได้ทำงานกับภาคเอกชน อาทิ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ บริษัท เอิรวัดน์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน บริษัท เทเวศประกันภัย จำกัด (มหาชน) ประธานกรรมการ บริษัทหลักทรัพย์ บัวหลวง จำกัด (มหาชน) และประธานกรรมการ บริษัท สมบูรณ์ แอ็ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) และช่วยงานในมหาวิทยาลัย อาทิ เป็นที่ปรึกษาสถาบันวิจัยสังคมและเศรษฐกิจมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ได้รับแต่งตั้งเป็นศาสตราจารย์ สาขาสหศาสตร์พัฒนาเงินทุนฯ คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และอาจารย์พิเศษในหลักสูตรปริญญาโท ภูมิสังคมอย่างยั่งยืน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

นอกจากนี้ ท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมรัฐบาล พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์ ในตำแหน่งรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม โดยท่านได้สร้างประโยชน์ให้แก่ประเทศชาติอีกหลายประการ เช่น การวางแผนทางการพัฒนาระบบการขนส่งสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน การแก้ไขปัญหาผลกระทบทางเสียงของสนามบินสุวรรณภูมิ และการปรับวิธีการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยการเดินอากาศ เป็นต้น

วิเคราะห์เหตุแห่ง “วิกฤตต้มยำกุ้ง”

ก่อนที่จะก้าวขึ้นมาดำรงตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒน์เพียง ๒ ปี เป็นช่วงที่ประเทศไทยประสบกับปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ อันเป็นผลมาจากเศรษฐกิจฟองสบู่แตก ซึ่งเริ่มเกิดจากประเทศไทย จึงถูกเรียกว่า “วิกฤตต้มยำกุ้ง” ผลเสียหายทำให้สถาบันการเงินและธุรกิจหลายกิจการของไทยต้องปิดกิจการ รัฐบาลต้องลอยค่าเงินบาท และกู้ยืมเงินจากต่างประเทศมาฟื้นฟูเศรษฐกิจ จากวิกฤตทางการเงินครั้งนี้ ทำให้ต้องมีการปรับแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๘ ในทันที โดยให้ความสำคัญในการฟื้นฟูเศรษฐกิจ สถาบันการเงิน และช่วยเหลือผู้ที่ได้รับผลกระทบ

จากการประเมินปัญหาและหาสาเหตุของวิกฤตครั้งนี้ อาจสรุปเป็นภาษาง่ายๆ ได้ว่าเกิดจาก “โลก หลง โง่ โกง กัด” โลก คืออยากมี อยากได้ อยากรวยเร็ว ทำให้ใช้จ่ายเสี่ยงเกินตัว หลงไปว่าสิ่งที่ทำนั้นถูก และทำตามๆ กันไป ขยายวงกว้างขึ้น โง่ คือไม่มีปัญญา ไม่มีสติที่จะเหินยั้งความโลภได้ จึงสามารถทำทุกอย่างได้แม้จะผิดกฎ กติกา โกง คือขาดความซื่อสัตย์สุจริต ส่วนกัด คือแย่งชิง ปิดแข่งปิดขาค ทะเลาะเพื่อแย่งอำนาจกัน นี่คือสภาพของสังคมบางส่วนก่อนเกิดวิกฤต

จะเห็นได้ว่าปัจจัยประการแรกที่เกิดปัญหาดังกล่าว คือ ความคิด ทัศนคติ ค่านิยม และความหลงผิดของคน ดังนั้น ต้องแก้



ที่คนให้ “คิดชอบ ทำชอบ” ซึ่งแผนฯ ๘ ได้ตั้งเป้าหมายมาถูกทางแล้วคือ “พัฒนาคน” อีกปัจจัยหนึ่งคือกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมโลกอย่างกว้างขวาง ประกอบกับเป็นยุคของเทคโนโลยีการสื่อสารและข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว ทำให้คนได้รับรู้สิ่งต่างๆ โดยไม่รู้เท่าทันว่าจะมีผลกระทบอย่างไร รวมทั้งไม่ได้เตรียมป้องกัน หรือไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการขาดภูมิคุ้มกันที่ดี

ประมวลพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง เป็นนิยาม “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

จากบทเรียนครั้งนั้น เมื่อผมก้าวขึ้นมาดำรงตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒน์ในปี ๒๕๔๒ ซึ่งเป็นช่วงที่กำลังจะยกร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๙ จึงเริ่มวางแผนการพัฒนาซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการวางรากฐานให้กับประเทศพัฒนาสู่ความเข้มแข็งและยั่งยืน โดยได้มีการหารือในคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือคณะกรรมการบริหาร ซึ่งมีศาสตราจารย์ ดร.ลีปพนธ์ เกตุทัต เป็นประธานในขณะนั้น ต่างเห็นพ้องกันว่าแผนพัฒนาฯ ที่ผ่านมามีส่วนใหญ่นำมาจากการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีความเหมาะสมในแต่ละช่วงเวลา



ดังนั้น นอกจากต้องฟื้นฟูเศรษฐกิจแล้ว ต้องพัฒนาทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมให้เกิดการพัฒนาที่สมดุลคู่ความยั่งยืน และพัฒนาโดยยึด “คนเป็นศูนย์กลาง” อย่างต่อเนื่องจากแผนฯ ๘ รวมทั้งยังได้มีการพูดถึงเรื่องการยกระดับการพัฒนาทั้งด้านคุณภาพชีวิตและวิถีการดำเนินชีวิต เมื่อคนดีและระบบดีแล้ว เศรษฐกิจจะประสบปัญหาที่ไม่รุนแรงมาก ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ในเชิงลึกพบว่า จนถึงปัจจุบันนี้ปัญหาหลักของประเทศคือปัญหาด้านสังคมซึ่งมีมานานแล้ว รวมทั้งเรื่องกระแสโลกาภิวัตน์ซึ่งทำให้เราไม่มีภูมิคุ้มกันที่ดี ดังนั้น การแก้ปัญหาต้องวางพื้นฐานทางด้านสังคม ด้านการดำเนินชีวิต และแนวคิดของคน

นอกจากนี้ คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา หนึ่งในกรรมการบริหารสภาพัฒน์ขณะนั้น ได้ยกประเด็นว่าแผนพัฒนาประเทศที่ผ่านมาไม่เคยมีการกล่าวถึงปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศอย่างชัดเจน จึงมีการพูดถึงเรื่องพระราชดำริเกี่ยวกับ “เศรษฐกิจพอเพียง” ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ได้พระราชทานในโอกาสต่างๆ เพื่อเตือนสติประชาชนคนไทยให้รู้จักพอ ไม่โลภมาก เป็นทางเลือกในการดำเนินชีวิตและแก้ปัญหาวิกฤต และได้ร่วมหารือกับผู้ทรงคุณวุฒิในด้านต่างๆ หลายท่าน ซึ่งต่างเห็นพ้องกันว่าเป็นการสมควรอย่างยิ่งที่จะน้อมเกล้าน้อมกระหม่อมอัญเชิญเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มาเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย วางแผน และทำแผนปฏิบัติการในทุกระดับ เพื่อนำมาสู่

ความรอดพ้นวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศ และการดำรงชีวิตที่ดีของคนในชาติอย่างยั่งยืนต่อไป ประกอบกับในขณะนั้นมีบุคคลและหน่วยงาน หลายฝ่ายได้นำพระราชดำรัสเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงมาแปลความหมายกันอย่างกว้างขวาง จนเกิดความคิดเห็นที่หลากหลายและแตกต่างกันเป็นอันมาก ทำให้มีความสับสนในทางความคิดเกิดขึ้นโดยทั่วไป

สำนักงานฯ จึงได้จัดตั้งคณะทำงานกลุ่มหนึ่ง มีศาสตราจารย์ ดร.สิปปนนท์ เป็นประธาน มีผมเป็นเลขานุการ และเจ้าหน้าที่สภาพัฒน์ ร่วมศึกษาพระบรมราโชวาทและพระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องพอเพียง ซึ่งพบว่า พระองค์ทรงมีพระบรมราโชวาทพระราชทาน แก่บัณฑิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวตั้งแต่วันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๓๗ ก่อนที่จะเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ

นอกจากนี้ ยังได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิในทางเศรษฐกิจและสาขาอื่นๆ จำนวนหนึ่ง มาร่วมกันวิเคราะห์ ประมวล กลั่นกรอง และร้อยเรียง พระบรมราโชวาทและพระราชดำรัสเกี่ยวกับเศรษฐกิจพอเพียง การพึ่งพาตนเอง ความยั่งยืน และความสมดุลของการพัฒนา ให้เป็นข้อความที่กะทัดรัด มีความชัดเจน เพื่อเป็นกรอบความคิดให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจ ที่ถูกต้องและตรงกัน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ เป็นนิยาม “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยท่านสิปปนนท์ได้เชิญ ดร.เชาว์ ณ สีลวันต์ องคมนตรี ร่วมเป็นที่ปรึกษาด้วย และท่านได้นำข้อความนี้ขึ้นกราบบังคมทูลพระกรุณาขอ

ด่วน

ที่ นร 1001/ว ก



สำนักงานคณะกรรมการ
พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
962 ถนนกรุงเกษม กรุงเทพฯ 10100

๒ ตุลาคม 2542

เรื่อง กราบบังคมทูลขอพระราชทานพระบรมราชานุญาต เรื่อง เศรษฐกิจพอเพียง

เรียน ท่านราชเลขาธิการ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ร่างประมวลและกลั่นกรองพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เรื่องเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งได้พระราชทานในโอกาสต่างๆ รวมทั้งพระราชดำรัสอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ตามที่ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้มีพระมหากรุณาธิคุณอย่างยิ่งพระราชทานพระราชดำรัสเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงในโอกาสต่างๆ นั้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งมีหน้าที่หลักในการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยในระยะกลางและระยะยาว รวมทั้งมีหน้าที่ในการประสานการพัฒนาในระดับนโยบาย ได้ร่วมหารือกับผู้ทรงคุณวุฒิด้านเศรษฐศาสตร์หลายท่าน เห็นพ้องต้องกันว่าเป็นการสมควรอย่างยิ่งที่จะได้น้อมเกล้าฯ ถวายพระมหากรุณาธิคุณมาเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย วางแผน และทำแผนปฏิบัติการในทุกระดับ ผู้ความรอดพ้นวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศ และการดำรงชีวิตที่ดีของคนในชาติอย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไป แต่ในขณะเดียวกันปรากฏว่ามีบุคคลและหน่วยงานต่างๆ หลายฝ่าย ได้นำพระราชดำรัสเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงมาแปลความหมายกันอย่างกว้างขวาง จนเกิดความคิดเห็นที่หลากหลายและแตกต่างกันเป็นอันมาก ทำให้มีความสับสนในทางความคิดเกิดขึ้นโดยทั่วไป ทางสำนักงานฯ จึงได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิในทางเศรษฐกิจและสาขาอื่นๆ จำนวนหนึ่ง มาร่วมกันประมวลและกลั่นกรองพระราชดำรัสเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งพระราชดำรัสอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้เป็นข้อความที่กะทัดรัด มีความชัดเจน เพื่อเป็นกรอบในความคิดให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกัน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยได้เรียบเรียงขึ้นเป็น “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ดังได้แนบมาพร้อมนี้ ทั้งนี้เพื่อจะได้นำไปใช้ในการเผยแพร่และเป็นแนวปฏิบัติของสำนักงานฯ และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตลอดถึงประชาชนโดยทั่วไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและนำความขึ้นกราบบังคมทูลขอพระราชทานพระบรมราชวินิจฉัย และขอพระราชทานพระบรมราชานุญาต เพื่อจะได้เชิญไปใช้เป็นแนวปฏิบัติดังกล่าวข้างต้นต่อไปด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายสิปปนนท์ เกตุทัต)

ประธานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

งานเลขานุการฯ

โทร. 281-1012 โทรสาร. 282-1949

ที่ รล 0003/18888



สำนักพระราชพิธี
พระบรมมหาราชวัง กทม.10200

๒๑ พฤศจิกายน 2542

เรื่อง พระราชทานพระบรมราชานุญาต

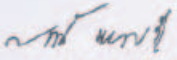
เรียน ประธานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

อ้างถึง หนังสือที่ นร 1001/พ.01 ลงวันที่ 22 ตุลาคม 2542

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาบทความเรื่อง “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ที่แก้ไขแล้ว

ตามที่ท่านขอให้ นำความกราบบังคมทูลพระกรุณาขอพระราชทานพระบรม-
ราชวินิจฉัย บทความเรื่อง “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา
การเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิในทางเศรษฐกิจและสาขาอื่น ๆ มาร่วมกัน
ประมวลและกลั่นกรองพระราชดำรัส เรื่องเศรษฐกิจพอเพียง และขอพระราชทานพระบรม-
ราชานุญาตนำบทความดังกล่าวไปเผยแพร่ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติของสำนักงานฯ และทุกฝ่าย
ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนประชาชนโดยทั่วไป นั้น

ได้ นำความกราบบังคมทูลพระกรุณาทราบฝ่าละอองธุลีพระบาทแล้ว ทรง
พระกรุณาปรับปรุงแก้ไขพระราชทาน และทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานพระบรม-
ราชานุญาต ตามที่ขอพระมหากรุณา


(หม่อมหลวงพีระพงศ์ เกษมศรี)
ราชเลขาธิการ

กองการในพระองค์

โทร.2253457 - 62 ต่อ 2315, 2316

พระราชทานพระบรมราชวินิจฉัย ซึ่งพระองค์ได้
ทรงพระกรุณาปรับปรุงแก้ไขพระราชทาน และ
พระราชทานพระบรมราชานุญาตให้สภาพพัฒน์
นำไปเป็นแนวทางปฏิบัติของสำนักงานฯ และ
ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนประชาชนทั่วไป
ตามที่ขอพระมหากรุณาฯ เมื่อวันที่ ๒๙
พฤศจิกายน ๒๕๔๒ สภาพพัฒน์จึงได้น้อมนำ
ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นปรัชญา
นำทางในการพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาฯ
ฉบับที่ ๙ (พ.ศ. ๒๕๔๕-๒๕๔๙)

**อัญเชิญ “ปรัชญาของเศรษฐกิจ
พอเพียง” นำทางการพัฒนาประเทศ
ในแผนฯ ๙**

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีหลัก
ที่เข้าใจง่ายๆ คือ “๓ ห่วง ๒ เงื่อนไข” ๓ ห่วง
ได้แก่ ความพอประมาณ การมีเหตุมีผล และ
การสร้างภูมิคุ้มกัน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
และ ๒ เงื่อนไขที่สำคัญคือ ความรู้คู่คุณธรรม
ซึ่งในนิยามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
ทุกคำมีความหมาย ถ้าพิจารณาอย่างถ่องแท้
และลึกซึ้งแล้วจะเห็นว่า เศรษฐกิจพอเพียง
ไม่ใช่แค่เรื่องเกี่ยวกับเศรษฐกิจ แต่เป็นเรื่อง
การดำเนินชีวิตที่ควรนำมาพิจารณาเป็นทางเลือก
ให้เหมาะสม เป็น “วิถีชีวิตไทย” ที่ควรนำไป
ประพฤติปฏิบัติ ให้คนรู้จัก “พอ”

เงื่อนไขที่สำคัญที่จะนำแนวคิดนี้ไปปฏิบัติ
ได้นั้น นั้นหมายถึงว่าเราจะต้องปรับความคิด
และวิถีชีวิต โดยดำเนินชีวิตให้อยู่ในกรอบ
ของความพอเพียง ไม่โลภ ไม่ทำอะไรที่เกินตัว
วิกฤตเศรษฐกิจในช่วงนั้นสอนให้เรารู้ว่าไม่ควร

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้ถึงแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจ เพื่อก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ **ความพอเพียง** หมายถึง **ความพอประมาณ** **ความมีเหตุผล** รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัย **ความรู้** **ความรอบคอบ** และ**ความระมัดระวัง**อย่างยิ่ง ในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และ**ความรอบคอบ** เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวางทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

ประมวลและกลั่นกรองจากพระบรมราโชวาทและพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เรื่อง เศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งพระราชทานในโอกาสต่างๆ รวมทั้งพระราชดำรัสอื่นๆ โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้รับพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้นำไปเผยแพร่ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติของทุกฝ่ายและประชาชนโดยทั่วไป เมื่อวันที่ ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๔๒

ทำอะไรเกินตัว และควรมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเอง การทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นำเงินในอนาคตมาใช้มากเกินไปจนเกิดหนี้เป็นเหตุให้เกิดวิกฤต ดังนั้น เราต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ คือรอบรู้ รอบคอบ ระมัดระวัง และต้องเป็นคนที่มีพื้นฐานคุณธรรมที่ดี คือ ซื่อสัตย์สุจริต มีความขยัน มีความอดทน และมีจิตใจที่เอื้ออาทร

“เศรษฐกิจพอเพียง” จึงเป็นคติเตือนใจสำหรับประชาชนชาวไทย ตลอดจนประชากรโลก ซึ่งเมื่อหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้รับการเผยแพร่สู่สาธารณชน รวมถึงต่างประเทศอย่างกว้างขวาง ต่างประจักษ์ว่า หากปฏิบัติได้ตามแนวปรัชญานี้จะสามารถดำเนินชีวิตไปสู่การพึ่งพาตนเองได้มากขึ้น ประเทศก็จะพัฒนาก้าวหน้าไปสู่ความสมดุล มั่นคง และยั่งยืนได้

สภาพัฒน์จึงได้อัญเชิญปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นปรัชญานำทางการพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๙ โดยเริ่มจากกระบวนการจัดทำแผนฯ ซึ่งใช้แนวทางและหลักการเดียวกันกับแผนฯ ๘ ที่ท่าน ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล ได้ริเริ่มไว้ คือเปิดโอกาสให้ประชาชนจากภาคส่วนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนฯ อย่างกว้างขวาง พร้อมทั้งขยายวงกว้างขึ้น ให้มีตัวแทนประชาชนจากทุกภาคส่วน ในทุกสาขาอาชีพ รวมทั้งกลุ่มศาสนา กลุ่มการเมือง และกลุ่มคนพิการ ทั้งในระดับจังหวัด ๗๖ จังหวัด (จำนวนจังหวัดในขณะนั้น) ระดับอนุภาค และระดับประเทศ เพื่อให้เป็นแผนฯ ของประชาชนอย่างแท้จริง โดยมีประชาชนเข้าร่วมกระบวนการรวมประมาณ ๒๐,๐๐๐ คน



ผู้เข้าร่วมประชุมต่างเห็นว่าการพัฒนาประเทศที่ผ่านมา เรามุ่งแต่พยายามทำให้อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอยู่ในอัตราที่สูง แต่ไม่คำนึงถึงความสมดุลในการพัฒนาและสร้างภูมิคุ้มกันให้กับประเทศ เมื่อเกิดวิกฤตผู้คนพากันเดือดร้อน การเจริญเติบโตมีแต่ด้านปริมาณ แต่การพัฒนาให้มีคุณภาพและเสถียรภาพนั้นลดลง ซึ่งไม่สามารถพัฒนาสู่ความยั่งยืนได้

เพราะฉะนั้น แผนฯ ๙ จะต้องวางแผนฯ ไปสู่ความยั่งยืน โดยยึดแนวทางตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นหลักคิดที่ไม่ประมาท ใช้ปัญญาพิจารณาอย่างมีเหตุผล ที่สำคัญคือมีหลักในการดำเนินชีวิต พิจารณาลดความโลภให้น้อยลง หากดำเนินการได้ ชีวิตก็จะมีภูมิคุ้มกัน ลดความเสี่ยงจากผลกระทบต่างๆ ซึ่งในเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรับสั่งนั้นหมายความว่า หากต้องการให้เศรษฐกิจมีอัตราการเจริญเติบโตอย่างมีคุณภาพแล้ว จำเป็นต้องให้คนส่วนใหญ่พอมีพอกิน มีพื้นฐานที่เข้มแข็งก่อน และกระจายการพัฒนาที่ทั่วถึง เป็นขั้นเป็นตอน ก็จะพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนได้

นอกจากนั้น เรายังเปิดรับฟังข้อคิดเห็นผ่านทางจดหมาย และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) มีคนไทยเขียนมาจากรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา และจากกรุงปักกิ่ง ประเทศจีน ซึ่งโดยสรุปแล้วมีความคิดเห็นสอดคล้องกันคือ อยากเห็นสังคมไทยดีขึ้นใน ๓ ด้าน

โดยเป็นสังคมที่มีคุณภาพ สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ และสังคมแห่งความสมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน

ชุมชนเข้มแข็งนำสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

ในขณะเดียวกันเราต้องสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน เพื่อช่วยลดช่องว่างระหว่างสังคมเมืองและสังคมชนบท ในแผนฯ ๙ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาชุมชนที่เข้มแข็งต่อเนื่องจากแผนฯ ๘ การทำให้ชุมชนเข้มแข็ง คือให้เขาคิดเอง ทำเอง เข้าไปวางแผนเอง และแก้ปัญหาด้วยตัวเอง คือ ทำแผนจากล่างขึ้นข้างบน ชุมชนที่พูดถึงหมายถึงองค์การปกครองระดับหมู่บ้านและตำบล ซึ่งกระจายอยู่ในประเทศประมาณ ๗๐,๐๐๐ หมู่บ้าน เมื่อชุมชนส่วนใหญ่เข้มแข็งและมีความเชื่อมโยงผนึกความเข้มแข็งร่วมกันระหว่างชุมชนต่างๆ ก็จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

ช่วงนั้นมีชุมชนที่มีความเข้มแข็งหรืออยู่ในข่ายที่กำลังพัฒนาให้เกิดความเข้มแข็งขึ้นหลายชุมชน แต่ยังมีไม่มากพอเมื่อเทียบกับจำนวนชุมชนที่มีอยู่ทั่วประเทศ “ชุมชนไม่เรียง” ซึ่งตั้งอยู่ที่ตำบลไม้เรียง อำเภอนาวัง จังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นชุมชนที่มีความเข้มแข็งและถือเป็นตัวอย่างให้ชุมชนอื่นมาศึกษานำไปปฏิบัติตาม มีคุณประยงค์ รณรงค์ เป็นผู้นำที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการและผลักดันให้ชาวบ้านเกิดการรวมตัวกันเพื่อที่จะพึ่งพาตนเองให้มากขึ้น เริ่มจากกลุ่มเกษตรกรสวนยางกลุ่มเล็กๆ เมื่อปี ๒๕๒๗





ชุมชนไม่เรียงได้พัฒนาระบบการเรียนรู้ของคนในชุมชน โดยมีการพัฒนาระบบข้อมูลในชุมชน วิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไข สร้างระบบบริหารให้เกิดความร่วมมือ ร่วมคิดร่วมทำ และความสามัคคีขึ้นในชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยชุมชนพยายามพึ่งพาตนเอง พัฒนาคนให้มีความรู้ ความเพียร มีจริยธรรม เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง ที่สำคัญยิ่งคือ ชาวชุมชนส่วนใหญ่มีความตั้งใจจริงที่จะร่วมกันแก้ปัญหาและพัฒนา

ชุมชนของตนให้ดียิ่งขึ้น มีผู้นำชุมชนหรือกลุ่มแกนนำเป็นที่ยอมรับ มีกระบวนการให้คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนแม่บทชุมชน ซึ่งมีลักษณะบูรณาการและเป็นแบบอย่างวิธีการจัดทำแผนแม่บทที่ดี คือชาวชุมชนริเริ่มและจัดทำเอง

ทั่วโลกต่างยกย่อง “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” แนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เรื่องปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้รับคำชื่นชมจากสำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program : UNDP) ซึ่งได้จัดทำรายงานการพัฒนาคนของประเทศไทย ปี ๒๕๕๐ เรื่อง “เศรษฐกิจพอเพียงกับการพัฒนาคน” และเผยแพร่ไปทั่วโลก เพื่อเทิดพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสมหามงคลสมัยทรงครองสิริราชสมบัติครบ ๖๐ ปี โดยเมื่อวันที่ ๒๖ พฤษภาคม ๒๕๔๙ นายโคฟี อันนัน เลขาธิการองค์การสหประชาชาติได้ขอพระราชทานพระราชมหามงคลสดับปกรณ์และทูลเกล้าทูลกระหม่อมถวายเหรียญ “Lifetime Achievement Award on Human Development” ซึ่งเป็นรางวัลความสำเร็จสูงสุดด้านการพัฒนามนุษย์ และกราบบังคมทูลว่า ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไม่ได้เป็นประโยชน์เฉพาะกับประเทศไทย แต่เป็นประโยชน์กับทุกประเทศที่ต้องการสร้างความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน โดยรางวัลนี้ถวายแด่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเป็นพระองค์แรกและพระองค์เดียว

ในทัศนะของ UNDP ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อโลกในยุคปัจจุบัน ที่มีความผันผวนทางเศรษฐกิจสูง มีปัญหาเกี่ยวกับความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและภาวะโลกร้อนซึ่งทวีความรุนแรงขึ้นทุกขณะ โดยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเสนอแนวทางสำหรับการพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน ซึ่งถือเป็นทางเลือกที่โลกกำลังมองหาเพื่อทดแทนแนวทางการพัฒนาแบบไม่ยั่งยืนอย่างที่เป็นอยู่ในขณะนี้ ในรายงานฉบับดังกล่าวระบุว่า ทั้งปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการพัฒนาคน ต่างให้ความสำคัญต่อความเป็นมนุษย์ เน้นความอยู่ดีมีสุขมากกว่าความร่ำรวย โดยมีเรื่องความยั่งยืนเป็นหัวใจสำคัญ และเห็นตรง

กันว่าต้องให้ความสำคัญต่อเรื่องความมั่นคงของมนุษย์และการส่งเสริมให้ทุกคนในสังคมสามารถที่จะพัฒนาได้เต็มที่ตามศักยภาพของตน และที่โดดเด่นมากไปกว่านั้นคือ **ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง**ยังเพิ่มมิติการพัฒนาด้านพื้นฐานจิตใจและคุณธรรมของคน

จนถึงขณะนี้ ได้มีการจัดทำรายงานการพัฒนาดระดับประเทศมาแล้วมากกว่า ๔๐๐ ฉบับใน ๑๓๕ ประเทศทั่วโลก รายงานการพัฒนาดคนของประเทศไทยฉบับใหม่นี้ เป็นการมองปัญหาและแนวทางการจัดการที่มีความโดดเด่นต่างจากแนวทางที่เคยมีมาในอดีต โดยได้นำเสนอแนวพระราชดำริเกี่ยวกับการพัฒนาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ซึ่งนับเป็นความพยายามครั้งแรกที่ได้มีการนำเสนอปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตลอดจนแนวทางการประยุกต์ใช้เผยแพร่ต่อผู้คนในประเทศต่างๆ ทั่วโลก

พัฒนาคบ พัฒนาคูณภาพชีวิต และขับเคลื่อนด้วย “ธรรมาภิบาล” หรือ ระบบบริหารจัดการที่ดี

สำหรับการดำเนินการตามแผนฯ ขึ้นอยู่กับรูปแบบการบริหารของรัฐบาลและประชาชน จะใช้แผนฯ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาหรือไม่ ส่วนความสำเร็จวัดในรูปแบบของอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นสิ่งสำคัญ โดยในระยะหลังเริ่มวัดเรื่องสังคมและคุณภาพชีวิต ซึ่งจนถึงทุกวันนี้ผมคิดว่าต้องพัฒนาสังคมให้เข้มแข็งแล้วเศรษฐกิจจะเอื้อไปเอง

ในความเห็นของผม การมุ่งให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีความสมดุล นอกจากต้องเน้นที่การ “พัฒนาคบ” แล้ว ต้อง “พัฒนาคูณภาพชีวิต” ด้วย ต้องพัฒนาคบให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ มีสำนึกที่ดี มีวินัย มีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรม รวมถึงต้องพัฒนาสิ่งแวดล้อมเพื่อให้ผู้อยู่อาศัยมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ซึ่งในที่สุดแล้วจะนำไปสู่การพึ่งพาตนเองอย่างเข้มแข็งและยั่งยืนของชุมชนและสังคมต่อไป

สิ่งที่เน้นในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๙ คือต้องการปรับสังคมของเราเป็นสังคมที่ยั่งยืน ส่วนเศรษฐกิจต้องดำเนินการอย่างระมัดระวัง มีการเติบโตโดยต้องยึดหลักการ ๓ ประการดังกล่าว คือ พอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน แต่เนื่องจากปัญหาที่เกิดจากกระแสโลกาภิวัตน์ ทั้งเรื่องระบบทุนนิยมและวัตถุนิยม ทำให้เรื่องความพอประมาณ



เป็นสิ่งที่ทำได้ยากขึ้น เนื่องจากขัดกับกิเลสของมนุษย์ที่มักเป็นไปตามกระแส เกิดความฟุ้งเฟ้อ ไม่รู้จักพอ จนเป็นเหตุให้ไม่มีความซื่อสัตย์สุจริต ก่อให้เกิดปัญหาคอร์รัปชันซึ่งยังคงเป็นปัญหาสำคัญในสังคมปัจจุบัน

เมื่อคนดีแล้ว ต้องมีระบบหรือการบริหารจัดการที่ดีด้วย จึงต้องเข้าใจว่าการบริหารจัดการที่ดีคืออะไร ในส่วนของภาคเอกชน “**การบริหารจัดการที่ดี**” คือ Corporate Governance หรือ “**บรรษัทภิบาล**” คือ ในลักษณะเดียวกันกับส่วนภาคราชการที่มี “**ธรรมาภิบาล**” หรือ Good Governance ซึ่งก็คือการกำกับดูแลกิจการให้เจริญก้าวหน้าหรือภารกิจหน้าที่ อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเงื่อนไขของความถูกต้อง โปร่งใส และมีจริยธรรมที่ดี โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในกิจการเป็นหลัก

ผมจำได้ว่าตอนที่เกิดวิกฤตต้มยำกุ้ง ทำให้ทุกฝ่ายมีความระมัดระวังมากขึ้น เรื่องหนึ่งที่ผมขอชมเชยมาจนถึงทุกวันนี้คือ ภาคเอกชนมีการรวมกลุ่มขึ้นมาสร้างสิ่งที่เรียกว่า “**บรรษัทภิบาลที่ดี (Good Corporate Governance)**” มีคุณชาญชัย จารุวัตร กรรมการผู้อำนวยการสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ซึ่งเสียชีวิตไปแล้ว เป็นแกนนำ ได้วางกฎกติกาว่าบริษัทที่มีการบริหารจัดการที่ดีต้องทำอะไร และมีแนวทางปฏิบัติอย่างไร ตั้งแต่ช่วงนั้นจนกระทั่งถึงทุกวันนี้ ภาคเอกชนของไทยให้ความสำคัญตรงนี้ และสามารถขับเคลื่อนเศรษฐกิจของไทยออกมาได้ดี



ในระยะหลังเศรษฐกิจของไทยนอกจากการขับเคลื่อนโดยภาครัฐ ด้วยการลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน ตัวขับเคลื่อนสำคัญคือภาคเอกชน หากบริษัทไม่ดีหรือไม่ได้เป็นบรรษัทภิบาลที่ดี จะไม่สามารถก้าวหน้า และตลาดหุ้นจะไม่เติบโตได้ขนาดนี้ ภายหลังที่ผมมาอยู่ภาคเอกชน ผมมีความมุ่งมั่นทำเรื่องบรรษัทภิบาลที่ดี เรื่องการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเช่นกัน ต้องดำเนินการอย่างระมัดระวังและรอบคอบ โดยการบริหารความเสี่ยง ต้องพัฒนาคนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม และคุณภาพ กับระบบที่ดี คือ ระบบที่มีประสิทธิภาพ เมื่อคนดี ระบบดี ทุกอย่างจะเดินไปได้ดี ซึ่งเป็นการวางรากฐานไว้ในแผนฯ ๘

เริ่มพัฒนาจากระดับเล็กๆ... สู่การพัฒนาในระดับประเทศ

นอกจากนี้ แผนพัฒนาฯ ที่ทำกันมาส่วนใหญ่ใช้อยู่ในภาคราชการ ภาคเอกชนนำไปใช้ได้บ้างเป็นเพียงแนวทาง แผนฯ จะต้องเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ให้องค์กรราชการ ในแต่ละกระทรวง กรม กอง ต้องมีแผนปฏิบัติต่อไป โดยต้องกำหนดทิศทางว่าจะเดินไปทางใด จะเป็นเกษตรหรืออุตสาหกรรมแค่ไหน เพื่อจัดสรรงบประมาณ และจัดลำดับความสำคัญ ดังเช่นที่ภาคเอกชนกำหนดว่าต้องมีแผนธุรกิจ โดยในแผนธุรกิจสิ่งแรกที่ต้องศึกษาและระบุไว้คือ ทิศทางประเทศจะเป็นอย่างไร เน้นกลยุทธ์อะไร มีการจัดสรรงบประมาณ เครื่องมือ และเทคโนโลยีอย่างไร ต้องเขียนให้ชัดเจน ไม่ใช่เขียนแบบสวดยหู่ ซึ่งเราเคยถูกวิจารณ์



ว่าเขียนแผนแล้วอยู่บนหอคอยงาช้าง เกือบไว้ในลิ้นชักแล้วไม่ได้ทำตาม

ในการทำงาน แผนพัฒนาฯ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาทุกระดับ แผนชุมชนเป็นแผนความต้องการของประชาชนในชุมชนนั้นๆ ว่าเขาต้องการอะไร ที่สำคัญต้องมีการตกลงกันว่าทำอะไรก่อนหรือหลัง ผลประโยชน์เกิดขึ้นกับใคร อย่างไร ในความคิดของผมสิ่งที่สำคัญคือ การพัฒนาระดับเล็กๆ อันได้แก่ระดับชุมชนและจังหวัดให้ดี เมื่อดีและสอดคล้องกันหมดทั้งประเทศแล้ว ประเทศชาติก็จะดี แต่ดังที่กล่าวแล้วว่า ขณะนี้แผนฯ ไม่ได้เน้นเรื่องเศรษฐกิจอย่างเดียว ต้องเน้นเรื่องการพัฒนาคน พัฒนาสิ่งแวดล้อม ให้เกิดความสมดุลด้วย ซึ่งในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๘ และ ๙ เน้นการพัฒนาชุมชนให้เข้มแข็งในทุกมิติ มีการขับเคลื่อนชุมชนหรือวิถีชีวิตชุมชนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการบริหารจัดการ โดยในชุมชนต้องเอื้อต่อการสร้างความเข้มแข็ง ที่สำคัญคือ “ชุมชนต้องพึ่งตนเองได้”

การพัฒนาคนต้องเริ่มจากการสร้างเยาวชนที่ดี ด้วยแบบอย่างพหุโทษที่ดี

เมื่อผมออกจากราชการแล้ว ได้มีการดำเนินการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อให้เกิดความเข้าใจในสังคมกว้างขวางมากขึ้น และนำความคิดไปสู่การปฏิบัติในระดับต่างๆ อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี ๒๕๔๖ สภาพัฒน์ได้จัดให้มีหน่วยงานภายในขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง โดยได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานทรัพย์สิน

ส่วนพระมหากษัตริย์ ซึ่งมี ดร.จิรายุ อิศรางกูร ณ อยุธยา เป็นผู้อำนวยการ ได้ดำเนินงานในหลายรูปแบบในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เช่น การจัดประชุมสัมมนา กับกลุ่มบุคคลในหลายระดับและหลายสาขาอาชีพ การให้ความรู้ความเข้าใจผ่านทางสื่อต่างๆ ทั้งในรูปแบบของสิ่งตีพิมพ์ ภาพยนตร์ การสัมภาษณ์บุคคลที่ดำเนินชีวิตตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง การประสานกับหน่วยงานด้านการศึกษา ให้มีการเรียนการสอนในเรื่องนี้ และสนับสนุนให้ภาคเอกชนนำไปใช้ในการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น รวมทั้งได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติและขับเคลื่อน

การดำเนินงานดังกล่าวประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี โดยขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง คือต้องมีแกนนำภาคราชการ และภาคเอกชนที่ดี ต้องหาคนขับเคลื่อนที่มีความเข้าใจและมุ่งมั่น ที่นำแนวคิดไปตีกรอบในการปฏิบัติให้อยู่ในร่องในรอย ซึ่งผมได้เข้าไปมีส่วนร่วมด้วย เช่น ในเรื่องโรงเรียนคุณธรรม

การพัฒนาคนต้องเริ่มจากการสร้างเยาวชนที่ดี และผู้ใหญ่ต้องดีด้วย คือ ครู ต้องสร้างครูให้เข้าใจแนวคิดเรื่องคุณธรรมที่ดี มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีวินัย และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ดังนั้น โรงเรียนคุณธรรมปัจจัยที่สำคัญต้องมีครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และมีสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเอื้อต่อการสร้างสิ่งเหล่านี้ องค์ประกอบทั้ง ๕ นี้ ต้องมีความเข้าใจและขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันจึงจะประสบความสำเร็จ

“สภาพพัฒนามีความเป็นกลาง” สิ่งประทับใจและสัมผัสได้

ผมถือกำเนิดเป็นข้าราชการที่สภาพัฒน์ ตั้งแต่ระดับชั้นโทและอยู่มาจนเกือบ ๓๐ ปี จึงมีความรักและเคารพในสถาบันนี้เป็นอย่างมากที่ผมชอบสถาบันนี้มากเนื่องจากเป็นหน่วยงานกลางที่สำคัญ ไม่มี ความกดดันทางการเมือง สามารถวางตัวเป็นกลางได้ดี ดังนั้นจะรักษาความรู้สึกของความเป็นกลางนี้ได้อย่างไร ต้องวางตัวของสภาพัฒน์



ให้เป็นที่น่าเชื่อถือ เป็นที่เคารพ ในอดีตเวลาการเมืองมีปัญหาจะวิ่งมาหาสภาพัฒน์ทุกรัฐบาล ใช้สภาพัฒน์เป็นแกนหลักในการพัฒนาประเทศทุกคนที่ทำงานที่สภาพัฒน์จะสัมผัสเรื่องนี้ได้ คนที่เป็นเลขาธิการสภาพัฒน์ในช่วงนั้นหลายต่อหลายรัฐบาล เราได้เข้าไปมีส่วนเขียนนโยบายให้ ดังนั้น ประเด็นของเราต้องรักษาความเป็นกลาง และมองประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ

คำว่า “ความเป็นกลาง” หมายความว่าอย่างไร เราเป็นข้าราชการของประเทศไทย ต้องทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประเทศ ความสำคัญของการพัฒนา คือทำให้ประชาชนส่วนรวมหรือส่วนใหญ่ มีการอยู่ดีกินดี พอมีพอกิน ปัญหาของเราตอนนี้คือ ช่องว่างระหว่างคนรวยกับคนจน พัฒนาไปยังห่างกันออกไป ต้องหาทางลดช่องว่างนี้ ไม่ใช่ดึงคนรวยให้จนลงมา แต่ต้องทำให้คนจนพอมีพอกิน มีความสุข ไม่ใช่จนกระทั่งไม่มีกิน

แผนฯ ๙ สิ่งที่ภาคภูมิใจที่สุด และอีกหลายผลงานที่ล้วนสำเร็จได้ด้วยความร่วมมือจากหลายฝ่าย

งานที่ทำล้วนเป็นความร่วมมือของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่สภาพัฒน์ ซึ่งผมถือว่าเป็นความภาคภูมิใจร่วมกัน โดยการจัดทำ

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๙ เป็นสิ่งที่ผมภาคภูมิใจมากที่สุดที่ได้
อัญเชิญ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ของพระบาทสมเด็จพระ
พระเจ้าอยู่หัว มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศ ซึ่งผม
ได้พยายามอย่างเต็มความสามารถในการจัดทำแผนฯ ๙ ให้ดีที่สุด
เพื่อให้เป็นแผนฯ ที่สามารถวางรากฐานการพัฒนาประเทศอย่าง
ยั่งยืน ซึ่งแม้ว่าผมจะลาออกจากสภาพัฒน์ในช่วงที่แผนฯ ๙ เริ่ม
ประกาศใช้ แต่ผมก็ได้ติดตามความก้าวหน้าและการขับเคลื่อนแผนฯ
อย่างใกล้ชิด

นอกจากนี้ ยังมีผลงานอื่นๆ อีก ซึ่งจะให้บอกว่าเป็นงาน
ของใครโดยเฉพาะไม่ได้ เนื่องจากโครงการ
ต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการขนาดใหญ่
ได้มีการมองและวางแผนไว้ในระยะยาว โดย
อาจจะเริ่มคิด วางแผนในสมัยหนึ่ง แต่อนุมัติ
ในอีกสมัยหนึ่ง และเริ่มดำเนินงานซึ่งกว่าจะ
เสร็จสิ้นก็อาจจะอยู่ในอีกหลายสมัย จึงขอ
สรุปงานในช่วงที่ผมเป็นเลขาธิการสภาพัฒน์
ที่สำคัญๆ อาทิ

การสร้างสนามบินสุวรรณภูมิ มีประวัติศาสตร์ยาวนาน

ผมจำได้ว่าสภาพัฒน์เป็นฝ่ายเลขานุการ
คณะกรรมการบริหารการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ตั้งแต่
สมัย **ดร.เสนาะ อนุาภูล** และ **ดร.พิสิฐ ภัคเกษม** เป็นเลขาธิการ
สภาพัฒน์ ผมได้ติดตามท่านไปดูสนามบินเกือบทั่วโลก เพื่อนำ
กลับมาพัฒนาสนามบินดอนเมืองเรื่อยมาจนถึงสนามบิน
สุวรรณภูมิ ตอนนั้นยังขาดความชัดเจน แต่มีพื้นที่หนองงูเห่าอยู่แล้ว
ตั้งแต่สังคโปร์ยังเป็นส่วนหนึ่งของมาเลเซีย จน ณ ปัจจุบันนี้
สังคโปร์เป็นประเทศที่เจริญหนึ่งในสิบของโลกแล้ว อย่างไรก็ตาม
การทำโครงการใหญ่จำเป็นต้องทำต่อเนื่องกันหลายสมัย
ยกตัวอย่าง**สนามบินสุวรรณภูมิ** ผมไม่ใช่คนริเริ่ม มีมาตั้งแต่
สมัยดร.เสนาะ และดร.พิสิฐจนกระทั่งมีการออกแบบผมจึงได้เข้าไป
เกี่ยวข้องในเรื่องการออกแบบสนามบินเพื่อจะดำเนินการก่อสร้าง



การพัฒนาพื้นที่เฉพาะที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

มีโครงการพัฒนาพื้นที่เฉพาะหลายแห่ง แต่ที่สำคัญคือ โครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก (Eastern Sea Board Development Program : ESB) ซึ่งริเริ่มตั้งแต่สมัย ดร.เสนาะ อนุสกุล เป็นเลขาธิการสภาพัฒนา และดำเนินการจนทุกวันนี้ก็ยังไม่เสร็จสิ้น ร้อยเปอร์เซ็นต์ เนื่องจากยังมีการสร้างต่อเพิ่มเติม ไม่ว่าจะเป็นถนน หรือ การพัฒนาพื้นที่ โครงการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคใต้ (Southern Sea Board Development Program : SSB) ในสมัย พลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ เป็นนายกรัฐมนตรี ท่านเป็นคนริเริ่มไว้ ตามนโยบาย ทำสนามรบให้เป็นสนามการค้า แล้วในสมัย พลเอกชวลิต ยงใจยุทธ เป็นนายกรัฐมนตรี มาทำต่อ

การประกาศข้อมูล GDP รายไตรมาสต่อสาธารณชน

การนำเสนอข้อมูล GDP รายไตรมาสต่อสาธารณชนเป็นครั้งแรก ตั้งแต่เดือนมิถุนายน ๒๕๔๒ ซึ่งได้รับความสนใจจากสื่อมวลชน เป็นอย่างดีในการประกาศทุกๆ ครั้ง เนื่องจากแสดงให้เห็นถึงภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทย ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจของรัฐบาลและด้านธุรกิจ หรือแม้แต่ในต่างประเทศโดยสภาพัฒน์ได้กำหนดปฏิทินการประกาศตัวเลขอย่างเป็นทางการ ทราบว่าสื่อมวลชนจะติดตามทุกครั้ง ทำให้ข้อมูลรวดเร็ว มีประโยชน์มากขึ้น จากเดิมที่นำเสนอเป็นรายปี

การจัดตั้งสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติชุดแรก

ในช่วงที่ผมเป็นเลขาธิการฯ ได้มีการจัดตั้ง “สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ” ตามที่ระบุไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๔๐ เพื่อให้มีหน้าที่ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรีในปัญหาเกี่ยวกับเศรษฐกิจและสังคมเพื่อประโยชน์ในการดำเนินตามแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ และให้ความเห็นเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนอื่นๆ ตามที่กฎหมายบัญญัติ ก่อนพิจารณาประกาศใช้ โดยหลักการคือให้ทุกอาชีพเข้ามามีส่วนร่วมในด้านการเสนอความเห็นและเป็นที่ปรึกษาแก่หน่วยงานต่างๆ

สำหรับกระบวนการสรรหาสมาชิกสภาที่ปรึกษาฯ นั้น สภาพัฒน์ได้มีบทบาทอย่างมากโดย ศาสตราจารย์ ดร.ลิปพนนท์ เกตุทัต ซึ่งเป็น



ประธานกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในขณะนั้น เป็นประธานสรรหา ท่านมีบทบาทอย่างมากในการวางระบบและวิธีการสรรหาสมาชิกสภาที่ปรึกษาฯ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและเป็นที่ยอมรับมากที่สุด จนสามารถคัดเลือกสมาชิกสภาที่ปรึกษาฯ ๘๙ ท่านเป็นชุดแรกเมื่อปี ๒๕๔๔ ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย โดยมี ท่านอานันท์ ปันยารชุน เป็นประธาน และผมเป็นเลขาธิการสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นคนแรก โดยขณะนั้นยังเป็นส่วนงานหนึ่งในสภาพัฒน์ และได้แยกตัวออกไปตั้งสำนักงานในภายหลัง

การจัดตั้งธนาคารสมองของพระราชดำริส

คณะรัฐมนตรีภายใต้การนำของ นายชวน หลีกภัย นายกรัฐมนตรีในขณะนั้น ได้มอบหมายให้สภาพัฒน์เป็นหน่วยงานหลักในการจัดตั้ง “ธนาคารสมอง” ตามพระราชดำริของสมเด็จพระนางเจ้า พระบรมราชินีนาถ ในโอกาสเฉลิมพระชนมพรรษา ๑๒ สิงหาคม ๒๕๔๓ ที่ทรงเห็นว่า เมืองไทยมีข้าราชการที่เกษียณอายุไปแล้วแต่ยังมีความรู้ความสามารถ อยู่เป็นจำนวนมาก ทำอย่างไรจึงจะสามารถดึงบุคลากรเหล่านี้มาช่วยพัฒนาประเทศได้

สภาพัฒน์จึงจัดตั้ง “ธนาคารสมอง” ขึ้น เพื่อเป็นหน่วยทะเบียนกลาง มีหน้าที่รวบรวมข้อมูล จัดทำบัญชีรายชื่อข้าราชการที่เกษียณอายุแล้ว และติดต่อขอให้มาร่วมเป็น “วุฒิสภา” ซึ่งมีลักษณะเป็นอาสาสมัคร



บทบาทตัวเองโดยการเป็นหน่วยงานหลักในเรื่องสำคัญ ๖ เรื่อง ได้แก่ หนึ่ง การวางแผนระยะยาว เพื่อวางพื้นฐานที่ดีให้กับประเทศ ผมคิดว่าในอนาคตแผนฯ ของเราซึ่งเป็นแผนระยะกลาง ๕ ปี จะมีความสำคัญน้อยลง เราควรจะทำแผนระยะยาว ๑๐-๒๐ ปี ที่เน้นว่าบทบาทของประเทศจะไปในทิศทางใด สอง เป็นหน่วยงานที่ชี้แนะและประสานงานให้เกิดการศึกษาวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนาประเทศ โดยสภาพัฒน์เป็นผู้กำหนดทิศทางในการวิจัย เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาในระยะยาวของประเทศ



ที่มาช่วยถ่ายทอดความรู้ความเชี่ยวชาญสู่ภาคส่วนต่างๆ ในสังคม ธนาคารสมองยังเป็นตัวกลางในการประสานระหว่างวุฒิสภา กับหน่วยงาน องค์กร หรือชุมชนที่ต้องการขอรับความช่วยเหลือ โดยผู้ขับเคลื่อนขณะนั้น คือ คุณเพ็ญจา อ่อนชิต ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนงาน (ตำแหน่งในขณะนั้น) ผมได้รับทราบว่าการดำเนินงานของธนาคารสมองต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน โดยวุฒิสภาทั่วทุกภูมิภาคได้ร่วมกันสร้างสรรค์ประโยชน์ให้แก่หน่วยงานและองค์กรต่างๆ มากมาย

บทบาทของสภาพัฒน์ในการพัฒนาประเทศในอนาคต

ขณะนี้ประเทศต้องมีการปฏิรูปคือ การปฏิรูประบบราชการ กฎ และกติกาต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ซ้ำซ้อนกัน แล้วค่อยมาปฏิรูปด้านอื่น ดังนั้น สภาพัฒน์ต้องมีการปฏิรูป

สาม เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการติดตามประเมินผลการพัฒนา เพื่อนำผลการประเมินมาสู่การวิจัย จัดระบบข้อมูล และใช้ประโยชน์ในการวางแผนระยะยาวต่อไป สี่ มีหน้าที่จัดทำบัญชีหลักๆ ของประเทศ อาทิ ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product : GDP) และตารางปัจจัยการผลิตและผลผลิต (Input-Output Table) ห้า มีการพัฒนาระบบข้อมูลที่ดีนำไปสู่การจัดทำตัวชี้วัดการพัฒนา ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม หก เป็นหน่วยงานที่ให้ความรู้ให้คำปรึกษา และประสานการพัฒนา กับผู้ที่เกี่ยวข้องให้เกิดผลสำเร็จ



ปากเจ้าหน้าที่สภาพัฒน์ต้อง “มองไกล ใจเปิดกว้าง”

ตั้งแต่ผมอยู่ในสภาพัฒน์ ผมให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาเจ้าหน้าที่ โดยได้จ้างที่ปรึกษามาประเมินบุคลากร มีแบบประเมินบุคคลให้เจ้าหน้าที่ประเมิน เพื่อจะได้รู้ว่าบุคลากรหรือผู้ร่วมงานมีความถนัดด้านใด หรือมีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร จะได้พัฒนาคนๆ นั้นต่อไปได้อย่างถูกต้อง

ผมได้แนวความคิดนี้มาจากตอนที่ผมเป็นกรรมการธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งผมคิดว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นมาก ไม่ว่าจะเป็นสภาพัฒน์หรือองค์กรเอกชน ต้องมีการประเมินเจ้าหน้าที่หรือผู้ร่วมงานของเราว่าเหมาะสมกับงานที่เราให้ไว้หรือไม่ ควรเตรียมวางไว้ตรงตำแหน่งไหน เพื่ออะไร การประเมินคนนอกจากจะดูจากความรู้ความสามารถแล้ว ควรให้ความสำคัญกับเรื่องความซื่อสัตย์ ความเฉลียวฉลาด และความกระตือรือร้นด้วย

ผมอยากจะฝากเจ้าหน้าที่สภาพัฒน์ว่า เราเป็นสถาบันทางด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม อาจารย์ที่สอนวิชาเศรษฐศาสตร์ผมตอน

เรียนปริญญาโท ท่านหยิบยกคำพูดของอัลเฟรต มาร์แชลล์ (Alfred Marshall – ค.ศ. ๑๘๔๒-๑๙๒๔) นักปราชญ์ทางเศรษฐศาสตร์ของอังกฤษที่มีชื่อเสียง กล่าวไว้ว่า “Cool Head and Warm Heart” แปลความหมายได้ว่า นักบริหารที่ดีต้องใช้ปัญญา ใช้ความคิดอย่างสุขุมรอบคอบ มีคุณธรรม มีจิตใจที่ดี มีเหตุมีผลและมีเมตตาธรรม หรือกล่าวได้ว่า “มองไกล ใจเปิดกว้าง อย่างมีสติ และเมตตาธรรม” ในฐานะนักพัฒนาต้องมองเพื่อส่วนรวมไว้ก่อน มองให้ไกลว่าสิ่งนี้ทำไปแล้วมีผลกระทบกับส่วนรวมอย่างไร ดูว่าประชาชนหรือคนส่วนใหญ่จะได้อะไร

ส่วนการดำเนินชีวิต ผมใช้หลักพรหมวิหาร ๔ คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา มาเป็นหลัก ตั้งแต่เริ่มทำงานจนถึงปัจจุบัน

ท้ายที่สุดนี้ ผมอยากจะบอกว่า กลับมาที่นี้ที่ไร้ความรู้สึกปีติว่าเหมือนกลับมาอยู่บ้าน อยู่ที่สภาพัฒน์เกือบ ๓๐ ปี จึงทำให้มีความใกล้ชิดกับชุมชนตลาดนางเลิ้ง และมีความรักพื้นที่สะพานขาวนี้เป็นพิเศษ และผมยังรักชาวสภาพัฒน์ทุกคน





จักรมณฑท์ พาสุกวณิช

เลขาธิการฯ ลำดับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๔๕ - ๒๕๔๗)
ผู้เน้นการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
และริเริ่มจัดทำรายงานภาวะสังคมรายไตรมาส

“...การทำงานของสภาพัฒน์ในช่วงนั้นต้องปรับตัว ในการนำนโยบายทางการเมืองมาเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีหลายเรื่องที่สภาพัฒน์ต้องทำตามนโยบาย แต่เราก็มีนโยบายของเราเองด้วย โดยเปลี่ยนบทบาทมาทำหน้าที่หลักคือ พิจารณาในแต่ละประเด็นเพื่อ “สร้างความสมดุล” บนพื้นฐานของ “หลักวิชาการ” พร้อมปฏิบัติหน้าที่ในการวางแผน...

ต้องมีแผนระยะยาวที่ตั้งเป็นหลักไว้ให้รัฐบาลทุกชุดที่เข้ามาบริหารบ้านเมืองดำเนินการอย่างต่อเนื่องกันไป เห็นหลักที่คนทั้งประเทศเดินไปด้วยกัน เพราะฉะนั้น หลักชัยที่เราปักไว้ต้องมีทิศทาง...”



จักรมณท์ พาสุกวณิช

เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ลำดับที่ ๑๒ ท่านเริ่มรับราชการครั้งแรกที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จากนั้นได้โอนไปอยู่สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน หรือบีโอไอ จนได้รับแต่งตั้งเป็นเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน ก่อนกลับมาเป็นเลขาธิการสภาพัฒน์ ต่อมาย้ายไปเป็นปลัดกระทรวงอุตสาหกรรมจนเกษียณอายุราชการ และได้รับพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม ในรัฐบาลพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา ปัจจุบันท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารหน่วยงานต่างๆ ช่วยงานคณะกรรมการหลายคณะ อาทิ คณะกรรมการกฤษฎีกา คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และเป็นที่ปรึกษาและอาจารย์พิเศษหลักสูตรการอบรมนักบริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยท่านยึดมั่นในหลักการ “ทำในสิ่งที่ควรทำ ทำในสิ่งที่เป็นธรรม” ในการทำงานตลอดมา

ในช่วงที่ท่านดำรงตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒน์ เป็นช่วงที่เศรษฐกิจของไทยกำลังฟื้นตัว ภายหลังจากประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ จึงต้องเร่งพัฒนาประเทศในหลายด้าน ท่านจึงเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการผลักดันโครงการที่สำคัญมากมาย ในช่วงนั้นยังเป็นช่วงเวลาของการแปลงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๙ สู่การปฏิบัติ ซึ่งท่านมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำการขับเคลื่อนแผนฯ ๙ สู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้ ยังมีงานสำคัญๆ อาทิ การริเริ่มจัดทำรายงานภาวะสังคม การพัฒนาระบบและกลไกในการติดตามประเมินผล พร้อมสร้างตัวชี้วัดผลการพัฒนาในทุกระดับ การสร้างขบวนการขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การผลักดันการดำเนินงานตามวาระแห่งชาติที่สำคัญ ๔ เรื่อง ได้แก่ การแก้ไขปัญหาความยากจน การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การพัฒนาทุนทางสังคม การพัฒนาที่ยั่งยืน และส่งเสริมและพัฒนาเรื่องโลจิสติกส์

เริ่มงานที่สภาพัฒน์... อบอุนและได้ซึมซับความรู้จากครูของสภาพัฒน์

เมื่อเข้ามาทำงานที่สภาพัฒน์ครั้งแรก พบบรรยากาศที่เป็นกันเอง เหมือนพี่เหมือนน้อง มีระบบการสอนงานที่เป็นกันเอง อบอุนมาก โดยผมได้รับการจัดให้มีพี่เลี้ยงคือ คุณภาณุพล หรยางกูร สอนงานตัวต่อตัว ช่วยแนะทุกอย่าง พาไปประชุมพบปะผู้คนมากมาย ทำให้ได้ฟังคนโน้นคนนี้ได้ตอบกัน ได้ซึมซับความรู้โดยที่เราไม่รู้ตัว

นอกจากนี้ ยังมีบรรยากาศความเป็นวิชาการค่อนข้างมาก

มีเจ้าหน้าที่สำเร็จการศึกษาจากหลากหลายสาขา อาทิ เศรษฐศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ สังคมศาสตร์ ใครเป็นหัวหน้าเก่งทางด้านไหน ลูกน้องก็จะเก่งด้านนั้นตามไปด้วย ดังนั้น หากมีโอกาสได้อยู่กับผู้รู้ (Guru) หรือคนที่เก่ง เราต้องดูดซับเอาความเก่งออกมา ซึ่งมีหลายท่านที่เป็นผู้รู้และมากด้วยความสามารถที่ผมได้มีโอกาสทำงานด้วย อาทิ อาจารย์เสนาะ อุณาภูล ท่านเกษม สนิทวงศ์ ณ อยุธยา ดร.พิสิฏฐ ภัคเกษม ท่านโฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์ ท่านสถาพร กวิตานนท์ และ ดร.สาวิตต์ โพธิวิหค ทุกท่านเก่งไปตามสไตล์ของตนเอง ผมจึงได้



เรียนรู้ในสิ่งดีๆ ได้ซึมซับคุณธรรม และวิชาความรู้ของท่านทั้งหลาย เข้ามากระตุ้นและสร้างเสริมบุคลิกภาพตัวเอง ได้ส่วนผสมที่มีคุณค่า โดยนำสิ่งที่เด่นเอกลักษณ์ของแต่ละท่านมาประยุกต์ใช้ ซึ่งผมคิดว่าเป็น สิ่งพิเศษอย่างยิ่งและกล่าวได้ว่า ถ้าผมไม่ได้เริ่มทำงานที่สภาพัฒนา ผมคงไม่เป็นนายจักรมณต์อย่างวันนี้ จึงเป็นเรื่องที่ดีมากๆ ที่ผมได้มี โอกาสเข้ามาทำงานที่สภาพัฒนา

นอกเหนือจากนี้ ผมยังประทับใจจากการที่ท่านผู้รู้ดังกล่าวได้ กรณาสอนงานและอบรมชี้แนะสิ่งที่ดีงามมาตลอด และผมก็โชคดีที่ได้ เรียนรู้งานกับท่านผู้รู้เกือบครบทุกท่าน ขณะเดียวกันได้พยายามดำเนิน ตามรอยท่านเช่นกัน ต่อมาเวลาที่ผมมีลูกน้องก็พยายามที่จะสอนงานตัว ต่อตัวโดยตรง ตามแบบที่ผมได้รับการประพฤติปฏิบัติมา ซึ่งก็รู้สึกว่าเขา ได้อะไรจากผมไปพอสมควร

การบ่มเพาะกำลังคนขึ้นมาด้วยวิธีการดังกล่าว เป็นสิ่งที่มีคุณค่า และเป็นสิ่งที่ผมประทับใจมาก จะเห็นว่าบุคคลที่ผมกล่าวถึงหรือแม้ กระทั่งรุ่นถัดมา ซึ่งกระจายไปเติบโตตามหน่วยงานต่างๆ ได้ไปสร้าง คุณงามความดีและสร้างคุณประโยชน์ให้กับประเทศอย่างมหาศาล

เหตุผลที่เป็นอย่างนี้เนื่องจาก หนึ่ง คือ “คน” สอง คือ “งาน” ที่มีลักษณะเป็นวิชาการ มีการต่อยอดซึ่งกันและกัน คนเก่งวิชาการ ๒ คนมาคุยกันจะเพิ่มพูนความรู้ขึ้นมาโดยไม่รู้ตัว และสามคือ “ระบบ ที่เหมือนพี่น้อง” ไม่มียศถาบรรดาศักดิ์ ไม่มีขั้นตอนระเบียบราชการ



จึงทำให้มีความรู้สึกสนิทสนมเหมือนเป็นพี่น้องกัน และที่สำคัญคือ สี่ “ไม่มีผลประโยชน์” เหล่านี้เป็นบรรยากาศที่ทำให้เกิดความรักใคร่ กลมเกลียวกัน เหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน และบังเอิญช่วงนั้นมี กลุ่มคนเก่งๆ มาก สภาพัฒนาจึงเป็นหน่วยงานที่ทุกคนอยากมาทำงาน

ผมคิดว่า ส่วนหนึ่งที่ช่วยให้สภาพัฒนามีบรรยากาศดังกล่าวได้ เนื่องจากช่วงเริ่มก่อตั้ง ท่านจอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้เลือกสรร คนดีมาทำงานร่วมกัน ซึ่งไม่ใช่เฉพาะสภาพัฒนา โดยยังมีอีก ๔ แห่ง ที่ท่านตั้งขึ้น ได้แก่ สภาการศึกษาแห่งชาติ สภาวิจัยแห่งชาติ สภาความมั่นคงแห่งชาติ และสำนักงบประมาณ

ผมอยู่ในช่วงนั้น ๑๘ ปี จากนั้นโอนไปทำงานคณะกรรมการ ส่งเสริมการลงทุน หรือ BOI เป็นเวลา ๑๐ ปี ตอนผมกลับมาท่าน เหล่านี้ได้เกษียณฯ หรือไม่ก็แยกย้ายกันไปเป็นผู้นำที่อื่นแล้ว

กลับมาในฐานะเลขาธิการฯ สร้างงาน สร้างคนให้เข้มแข็ง

เมื่อกลับมาเป็นเลขาธิการสภาพัฒนาผมมุ่งสร้างงาน สร้างคน และสร้างระบบ ด้าน “การสร้างงาน” ในหลายๆ ด้าน ทั้งงาน กรอ. การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ธนาคารสมอง เศรษฐกิจ พอเพียง รวมทั้งงานศูนย์พัฒนาภาคต่างๆ

สำหรับ “การสร้างคน” ได้จัดระบบการพัฒนาบุคลากร เน้น การจัดฝึกอบรมด้านการบริหารงานให้กับหัวหน้างาน ซึ่งเป็นหัวใจ



ของการทำงานที่ผมคิดว่ายังจัดน้อยเกินไป และจัดการฝึกอบรมให้กับข้าราชการทุกระดับ รวมทั้งเพิ่มการพัฒนาในด้านการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น จึงเริ่มให้มีการฝึกอบรมระบบบริหารแบบ Grid และ 7 Habits หลักสูตรภาวะผู้นำ เดิมเราเน้นวิชาการมากเกินไป ต้องไม่มองแต่เชิงวิชาการอย่างเดียว ต้องจัดการอบรมให้เข้ากับสถานการณ์ของสิ่งแวดล้อม สังคม และเข้าไปสัมผัสกับสิ่งต่างๆ เพื่อเพิ่มความรู้และประสบการณ์ เราไม่สามารถอยู่คนเดียวในโลกได้ ต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากคนรอบข้างนำมาปรับใช้ จะเกิดประโยชน์มหาศาล ที่ผมขึ้นเป็นผู้บริหารได้ เนื่องจากได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในที่ประชุมระดับต่างๆ ได้มีโอกาสพัฒนาตนเองในการเป็นผู้ฟังที่ดี เรียนรู้จากผู้อื่น คนสภาพัฒน์ควรมีทัศนคติในการไปสัมผัส เรียนรู้ และนำความรู้และประสบการณ์มาปรับใช้กับตนเองให้มากที่สุด เป็นการสร้างคนและสร้างงาน หัวหน้าจะต้องลงมาช่วยกันสร้างคนผ่านกระบวนการเหล่านี้ เมื่อผมมารับราชการที่สภาพัฒน์ ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานในระดับต่างๆ ช่วยกันสอนงานให้ได้รับความรู้และประสบการณ์ เรียกว่ามีทั้ง “ลูก” และ “น้อง” ในคนๆ เดียวกัน นับเป็นการสร้างคน

ส่วน “การสร้างระบบ” ยากที่สุด เหมือนกับการทำ Blueprint ไว้ให้ การสร้างงาน อาจหายไปเมื่อคนทำงานออกจากหน่วยงานไป แต่ถ้าเราสร้างระบบ สามารถอยู่กับหน่วยงานไปได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งอดีตผู้บริหารสภาพัฒน์ได้วางระบบไว้ดีแล้ว

ปรับแนวทางการทำงาน เชื่อมโยงนโยบายการเมืองกับแผนชาติ

ในช่วงที่ผมเข้ามาดำรงตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒน์ นับเป็นช่วงเปลี่ยนผ่าน โดยได้มีการปรับบทบาทองค์กรให้เชื่อมโยงกับนโยบายการเมือง แนวคิดทิศทางการพัฒนาประเทศต้องยึดนโยบายบริหารประเทศของพรรคการเมืองเป็นหลัก บทบาทของสภาพัฒน์ดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมายให้จัดทำงบประมาณการฟื้นฟูและการพัฒนาต่างๆ และพิจารณาว่าโครงการอะไรบ้างที่จะเกิดประโยชน์ในการปรับแผน โดยก่อนหน้านั้นสภาพัฒน์มีบทบาทการผลักดันขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก หรืออีสเทิร์นซีบอร์ด การพัฒนาชนบท การพัฒนาความร่วมมือของภาครัฐและภาคเอกชน ผ่านคณะกรรมการร่วมภาครัฐและเอกชนเพื่อแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจ (กรอ.) แต่่นโยบายการเมืองต้องเป็นไปตามแผนหรือ Political Platform ของพรรคการเมือง แผนพัฒนาฯ มีบทบาทเป็นส่วนประกอบของการพัฒนา

การทำงานของสภาพัฒน์ในช่วงนั้นต้องปรับตัว ในการนำนโยบายทางการเมืองมาเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีหลายเรื่องที่สภาพัฒน์ต้องทำตามนโยบาย แต่เราก็มีนโยบายของเราเองด้วย โดยเปลี่ยนบทบาทมาทำหน้าที่หลักคือพิจารณาในแต่ละประเด็นเพื่อ “สร้างความสมดุล” บนพื้นฐานของ “หลักวิชาการ” พร้อมปฏิบัติหน้าที่ในการวางแผน เช่น การสร้าง





ความสมดุลระหว่างภาคเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การแก้ไขปัญหาความยากจน ซึ่งผมพยายามทำให้เกิดขึ้น

ขณะที่การเมืองเน้นประชานิยม สภาพัฒน์จึงหันมาสร้างความสมดุล โดยพิจารณาจากข้อเท็จจริง เมื่อเรามองว่าตัวเลขเศรษฐกิจไปได้เท่านี้จริงๆ เวลาที่ข้อเท็จจริงออกมาอย่างไรก็ต้องเป็นอย่างนั้น พยายามสร้างการพัฒนาในด้านอื่นเข้ามาคานไว้ ก็พอไปได้ ทุกอย่างจะต้องยืนบนสามขา เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งสิ่งแวดล้อมเป็นเรื่องของลูกหลานของเราในอนาคต แม้เศรษฐกิจดี แต่สังคมมีความแตกแยกหรือเกิดการแบ่งชั้นกันมาก จะอยู่ลำบาก พยายามเน้นเรื่องภาวะสังคม ต้องมีการชี้ข้อมูลทางด้านสังคมทำให้สะท้อนไปถึงรัฐบาลที่จะต้องดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย

การทำงานเชื่อมโยงกับนโยบายการเมือง ทำให้สภาพัฒน์ค่อนข้างจะมีบทบาทมาก จนเหมือนเป็นการชี้นำประเทศ ซึ่งความจริงไม่ใช่ การเมืองมีบทบาทตามรัฐธรรมนูญ เรื่องของประกาศชี้แจงต่อรัฐสภา สภาพัฒน์ต้องทำตามนั้น สภาพัฒน์ต้องดูว่าอะไรที่เป็นหลักให้กับทางการเมือง โดยอ้างอิงแผนพัฒนาฯ หากจุดสมดุลให้พอดี โอสถไต้กล่าวว่า “Make it simple but not too simple” คือ “หลักแห่งความพอดี” ทำอะไรให้ง่ายไว้ แต่ไม่ง่ายจนเกินไป ซึ่งเป็นเรื่องยาก

ปรับบทบาทการเป็นนักวิชาการผสมผสานกับการเป็นนักบริหาร

ดังนั้น สภาพัฒน์ทำงานสนับสนุนฝ่ายนโยบายการเมือง แต่ขณะเดียวกันจะมีหลักการโดยยึดแผนพัฒนาฯ ดูแลเศรษฐกิจและสังคม ให้พอดีเหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่สภาพัฒน์ซึ่งเป็นนักวิชาการควรตระหนัก เมื่อมีนโยบายลงมาต้องนำการเมืองเข้ามาผสมผสานกับหลักวิชาการ ซึ่งเป็นเรื่องยาก และขึ้นกับว่าคนที่เป็นเลขาธิการฯ จะสามารถปรับบทบาทการเป็นนักวิชาการผสมผสานกับการเป็นนักบริหาร เพื่อร่วมขับเคลื่อนประเทศอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

บทบาทสภาพัฒน์จะต้องเปลี่ยนแล้ว จะต้องอยู่กันไ้ระหว่างการเมืองและความเป็นนักวิชาการ เรื่องนี้คือหัวใจ และยังมีสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) ที่เป็นนักวิชาการอย่างเดียวไม่ต้องคำนึงถึงนโยบายทางการเมือง สามารถนำเสนอผลงานทางวิชาการได้อย่างสมบูรณ์แบบ แต่สภาพัฒน์มีหลักวิชาการและต้องคำนึงถึงนโยบายที่ทางการเมืองสั่ง ถ้าเราไม่เห็นด้วยเราต้องเสนอกลับไปว่าทำแล้วจะมีปัญหาอะไรบ้าง กรณีที่ทำแล้วจะไม่เกิดความเสียหายอะไร หากยืนยันว่า จะต้องทำ ก็ต้องทำ แต่ถ้าจะทำให้เกิดความเสียหายไปหมด เราก็ทำไม่ได้ ซึ่งเราสามารถชี้แจงบนพื้นฐานวิชาการ





ผมขอยกตัวอย่างการประชุมคณะกรรมการ กรอ. ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการประชุม คณะรัฐมนตรีสัญจร สภาพัฒน์มีบทบาทสำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาภาคและ จังหวัด และมีโอกาสร่วมแก้ไขปัญหาของแต่ละภาค **จะต้องใช้ความกล้าหาญและ ศิลปะในการทำงานเชื่อมโยงกับรัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง** เพราะว่า การที่เรามีจุดยืนในหลักวิชาการนั้นจำเป็นอย่างยิ่ง

ปรบองคกร พร้อมปฏิบัติงาน

ช่วงที่ผมกลับมาขึ้น ได้ปรบองคกรใหม่โดยจัดแบ่งสายงานหลักออกเป็น ๓ ส่วน คือ ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจที่ต้องดำเนินการ ซึ่งสถานการณ์ในเรื่องกำลังคนของสภาพัฒน์ในขณะนั้น **ต้องถือว่ามีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ** โดยดูจากพื้นฐานการศึกษาที่มีระดับปริญญาเอกจำนวนมาก ซึ่งแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสภาพัฒน์ จะมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรได้ทำงานในส่วน ที่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะตัวให้มากที่สุด เพื่อก่อให้เกิดดาวรุ่งขึ้นมาในองค์กร

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสภาพัฒน์อยู่ในระบบราชการ จึงไม่สามารถแข่งขันกับ ภาคเอกชนในเรื่องของผลตอบแทนได้ ดังนั้น สิ่งที่จะทำให้สภาพัฒน์สามารถรักษา บุคลากรที่ดีเอาไว้ได้ก็คือ **ต้องสร้างให้เกิดความศรัทธาต่อองค์กร** โดยทำให้ทุกคน มีความรู้สึกว่ามีค่า มีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมทั้งมีการบริหาร บุคลากรที่ตั้งอยู่บนหลักของความยุติธรรม

ทั้งนี้ หลังจากปรับโครงสร้างเสร็จแล้ว ได้มีตัวชี้วัด KPI (Key Performance Indicator) มาชี้วัดว่าการทำงานของเรดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร เป็นการประเมินผลตัวเอง ซึ่งจะได้รู้ว่าในแต่ละงานจะต้องมี KPI อะไรบ้าง มีการนำระบบบริหารงานเข้ามาเปรียบเทียบ เพื่อจะดูว่าเป็นองค์กร ขึ้นนำ อ่อนแอ หรือเข้มแข็ง หรือมีความน่าเชื่อถือ ซึ่ง KPI นี้จะต้องดูในแง่ของข้อมูลที่เราไปสัมผัสกับคนข้างนอกหรือองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ สภาพัฒน์ โดยการถามจากประชาชน นักธุรกิจ นักการเมือง ว่าคิดอย่างไรกับสภาพัฒน์ในเรื่องความน่าเชื่อถือหรือการเป็นผู้นำ

วางยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ช่วงที่ผมกลับเข้าไปรับตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒน์นั้น เป็นช่วงที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจตั้งแต่ปี ๒๕๔๐ ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายใน ประเทศ (GDP) ของไทยติดลบตลอดมา และเริ่มเพิ่มขึ้นเล็กน้อย เป็นช่วงที่ **พันตำรวจโท ดร.ทักษิณ ชินวัตร** เป็นนายกรัฐมนตรีและบริหารประเทศ ได้ประมาณ ๑ ปี ซึ่งรัฐบาลเองมีนโยบายด้านเศรษฐกิจของตัวเองที่เน้นเรื่องการขยายตัวของ GDP และการทำให้ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้น

ตอนนั้นรัฐบาลมีงบประมาณ ๕๘,๐๐๐ ล้านบาทที่มอบให้สภาพัฒน์ดูแล โดยผมเป็นประธานกรรมการพิจารณาจัดสรรงบเหล่านี้เพื่อเสนอ ต่อคณะรัฐมนตรีซึ่งผมได้พยายามกลั่นกรองโครงการต่างๆ ให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้และเพื่อประโยชน์ส่วนรวมจริงๆ โดยโครงการที่เสนอนั้นเรื่องปรับปรุง ประสิทธิภาพ หรือที่เรียกว่า **“ผลิตภาพ” (Productivity)** เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาคเอกชน โดยดึงเอกชนเข้ามา ร่วมสร้างประเทศไทยให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น โดยดูตัวชี้วัดของ International Institute for Management Development (IMD) และ World Economic Forum (WEF) ซึ่งมีตัวชี้วัดอยู่หลายตัว สภาพัฒน์ต้องนำมาดูเปรียบเทียบกับประเทศไทยมีขีดความสามารถในการ แข่งขันอยู่ในระดับใด



งบประมาณที่นำไปใช้ในเรื่องของการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันนี้ ส่วนหนึ่งนำมาใช้ในการขยายถนน โดยการยกยกระดับถนนสายบางนาเชื่อมกับสนามบินสุวรรณภูมิ ตามโครงการระบบทางด่วนขั้นที่ ๓ สายใต้ ตอน S1 รวมทั้งขยายถนนที่ไปสู่สนามบินเชื่อมกับทางด่วนจากขนาดจำนวน ๔ เลน เป็น ๘ เลน

งบประมาณดังกล่าวนี้ เมื่อได้นำไปพัฒนาในระบบแล้วทำให้เกิดกระบวนการพัฒนาตามมาอีกหลายเรื่อง รวมทั้งได้เชิญศาสตราจารย์ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ที่มีชื่อเสียงในทฤษฎีเรื่องการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันมาพบนายกรัฐมนตรี และให้ความรู้เรื่องแนวทางและวิธีการวางยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยแก่เจ้าหน้าที่ภาครัฐและเอกชน โดยมีการทำงานร่วมกันระหว่างทีมจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และทีมงานสภาพัฒน์เป็นเวลาประมาณ ๑-๒ ปี ซึ่งทำให้เจ้าหน้าที่สภาพัฒน์ในหลายสำนักมีความรู้และทักษะในการวางแผนและจัดทำยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันกลายเป็นองค์กรหลักของประเทศที่ขับเคลื่อนนโยบายด้านนี้อย่างจริงจังมาจนถึงปัจจุบัน

การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันในภาคเศรษฐกิจที่แท้จริง (Real Sector) ทั้งในภาคการผลิต บริการ เกษตร การค้า

อุตสาหกรรม และการท่องเที่ยว ถือเป็นกลไกสำคัญของประเทศ เพราะนอกเหนือจากการหารายได้เข้าประเทศแล้ว สิ่งเหล่านี้จะเป็นความอยู่รอดของประเทศไทยในอนาคตด้วย

สภาพัฒน์ได้มีการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm) ของประเทศใหม่ทั้งหมด ทั้งในเรื่องเศรษฐกิจมหภาคและจุลภาค ภาครัฐและภาคเอกชนจะต้องร่วมกันดำเนินงานให้มากขึ้น เนื่องจากในช่วง ๑๐ ปีที่ผ่านมา ประเทศไทยไม่ได้มีส่วนแบ่งในตลาดโลกเพิ่มขึ้นเลย ซึ่งอยู่ที่ระดับร้อยละ ๑ เท่าเดิมมาโดยตลอด และเมื่อลดค่าเงินบาทลงแล้ว ส่วนแบ่งตลาดก็ยังไม่ได้เพิ่มขึ้นแต่อย่างใด นั่นคือขีดความสามารถของประเทศไทยตกต่ำลงอย่างมาก

กระบวนทัศน์ของโลกปัจจุบันได้เปลี่ยนไป เพราะได้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาพัฒนาระบบการค้าระหว่างประเทศไปสู่การค้าในระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) ที่ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของพรมแดน ส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้น ทำให้มีการตัดราคากันเพิ่มขึ้น ประกอบกับการที่ประเทศจีนได้เข้ามาร่วมแข่งขันในตลาดโลก ทุกประเทศจึงต้องใช้กลยุทธ์ตัดราคาลงเรื่อยๆ กลายเป็นว่ายิ่งผลิตมากยิ่งขาดทุนมาก เพราะขายสินค้าได้ในราคาที่ถูกลง ดังนั้นจะต้องพัฒนาระบบการผลิตที่ทำให้เกิดความคล่องตัวและสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ มากกว่าจะมุ่งเน้นการผลิตในลักษณะที่เป็นการผลิตจำนวนมาก (Mass Production)





พัฒนา “เศรษฐกิจฐานราก” ควบคู่กับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

นอกจากนี้ ได้มีการพัฒนา “เศรษฐกิจฐานราก” โดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหาความยากจนควบคู่ไปกับการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทั้งในส่วนของกลุ่มองค์กร เศรษฐกิจชุมชน และกลุ่มอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เพราะธุรกิจส่วนใหญ่ของไทยอยู่ในเศรษฐกิจฐานราก สิ่งสำคัญคือ ต้องพยายามเชื่อมต่อให้เศรษฐกิจฐานรากเติบโตได้อย่างแข็งแกร่งเพื่อพัฒนาให้สามารถเป็นกำลังหลักในระบบเศรษฐกิจของประเทศได้ในอนาคต นอกจากนี้ คนยากจนก็เป็นส่วนที่รัฐต้องให้การดูแล โดยการเข้าไปให้ความช่วยเหลือโดยตรง

จากนั้นได้มุ่งพัฒนา “ทุนประชาคม” (Human and Social Capital) คือ การสร้างประชาคมในจุดต่างๆ ของประเทศ ตั้งแต่หมู่บ้าน องค์กรการบริหารส่วนตำบล (อบต.) กลุ่มเอ็นจีโอ สมาคม หรือกลุ่มสังคมต่างๆ ให้มีศักยภาพ และสามารถพัฒนาด้วยตนเองได้ และเมื่อมารวมกับ “ทุนมนุษย์” (Human Capital) คือ การพัฒนาการศึกษา และคุณภาพของคนให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้ในการคิดและปฏิบัติตาม เพื่อพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง ซึ่งเป็นปัจเจกบุคคล (Individual) ทุกสถาบันถือว่าเป็นทุนทางสังคม (Social Capital) โดยมีสถาบันครอบครัวเป็นตัวประสาน

ดังนั้น การสร้างประชาคมจึงต้องมองทั้งระบบ ซึ่งประเทศที่เจริญแล้วทุนประชาคมจะแข็งแกร่งมาก เช่น ญี่ปุ่น หรือเยอรมนี จะมีความเป็นระเบียบวินัยที่เข้มงวด ซึ่งเป็นทุนทางสังคม สำหรับของไทยยังไม่เข้มแข็งเท่าที่ควร จึงเป็นเหตุผลที่ต้องมีการปฏิรูปการศึกษา และต้องมีการกระจายอำนาจลงสู่ท้องถิ่น ซึ่งได้มีการเริ่มสร้าง อบต. เพื่อต้องการให้ท้องถิ่นเริ่มพัฒนาตัวเองโดยไม่ต้องคอยความช่วยเหลือจากรัฐบาล ดังนั้น การพัฒนาให้ประเทศมีทุนทางสังคมที่เข้มแข็งจะทำให้สังคมเติบโตได้เร็วขึ้น

สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ต้องมองทุกด้านอย่างบูรณาการ

ในช่วงนั้น มีการพูดถึงเรื่อง “การพัฒนาที่ยั่งยืน” กันมากเกือบทุกสาขา เช่น เกษตรยั่งยืน อุตสาหกรรมยั่งยืน ท่องเที่ยวยั่งยืน ฯลฯ ในส่วนของสภาพัฒน์ ซึ่งจะต้องเป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการระดับชาติในเรื่องการพัฒนาที่ยั่งยืนนั้น จะเน้นในเรื่องทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นหลัก ซึ่งเป็นหัวใจที่แท้จริงของการพัฒนาที่ยั่งยืน และเมื่อเข้าไปแก้ปัญหาแล้ว ต้องแก้ปัญหาให้ได้อย่างถาวร โดยความหมายของคำว่ายั่งยืนในคณะกรรมการชุดนี้ เน้นไปในความหมายที่ว่า การรักษาทรัพยากรธรรมชาติ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม จะต้องทำควบคู่ไปกับการพัฒนาเศรษฐกิจ และจะต้องเป็นประโยชน์ต่อสังคมและชุมชนด้วย ถ้าทุกอย่างไปด้วยกันได้ จึงจะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน

ทั้งนี้ ในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จำเป็นต้องมองทุกด้านไปพร้อมกันอย่างบูรณาการ เนื่องจากมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันทั้งด้านการตั้งถิ่นฐานของชุมชน ปัญหาความยากจนในพื้นที่ รวมถึงความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการแย่งชิงทรัพยากร การพิจารณาแก้ปัญหาเหล่านี้ ไม่สามารถแยกแยะทีละเรื่องได้ แต่จะต้องมองทุกด้านไปพร้อมกันอย่างบูรณาการ เช่น ปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่ลุ่มน้ำทั้ง ๒๕ แห่งของประเทศ ซึ่งได้สะท้อนสภาพปัญหาที่มีความเกี่ยวพันกัน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งยังทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งในชุมชนมากที่สุดด้วย เราจึงต้องมาพิจารณาแก้ปัญหาทั้งระบบในลักษณะบูรณาการ ไม่ใช่แยกส่วนว่าปัญหาเรื่องป่าเป็นของกรมป่าไม้ ปัญหาเรื่องเขื่อนเป็นของกรมชลประทาน ปัญหาเรื่องน้ำเป็นของกรมควบคุมมลพิษ เป็นต้น และในทางปฏิบัติจะต้องมาพิจารณาว่าจะจัดระบบแก้ปัญหากันอย่างไร ซึ่งจะทำให้ภาพในการแก้ปัญหาชัดเจน และง่ายต่อการจัดสรรงบประมาณให้มีประสิทธิภาพอีกด้วย

กินสมดุลงสู่ธรรมชาติ หัวใจสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืน

สภาพัฒน์ได้ผลักดันเรื่องการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม เนื่องจากเป็นเรื่องที่คู่ขนานไปกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งเรื่องการแก้ไขปัญหาความยากจน ซึ่งเป็นองค์ประกอบของการพัฒนาที่ยั่งยืน และเป็นวาระแห่งชาติ การคืนสมดุลงสู่ธรรมชาติ ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งสามารถจัดการให้เกิดขึ้นได้ แต่วิธีการทำนั้นไม่ใช่แค่เพียงการปลูกป่า ง่ายอย่างนั้น เพราะจะต้องมีเรื่องอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของชุมชน การแก้ไขปัญหาสังคม ปัญหาความยากจน เป็นต้น ซึ่งหากทำได้ ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจต่างๆ ก็จะเข้ามาเอง เพราะการตัดไม้ไปขายโดยไม่มีการปลูกทดแทน จนทำให้ทรัพยากรธรรมชาติถูกทำลายนั้น ก็เท่ากับเป็นการทำลายสินทรัพย์ของตนเองและของส่วนรวมลงไปด้วย ซึ่งถึงแม้ว่าจะก่อให้เกิดความมั่งคั่งแก่บุคคลในระยะสั้น แต่ในระยะยาวแล้ว จะส่งผลให้ความมั่งคั่งของบุคคลและของชาติลดลงอย่างแน่นอน



จะต้องดำเนินการโดยเริ่มจากการสร้างจิตสำนึก การปรับเปลี่ยนแนวคิด และวิธีการดำเนินชีวิตใหม่ ตัวอย่างเช่น การจัดการทรัพยากรป่าไม้ของประเทศ ซึ่งปัจจุบันร่อยหรอลงไปมาก และมีปัญหาความขัดแย้ง เนื่องจากการตัดไม้ทำลายป่าของชาวบ้านในการแก้ปัญหาจะต้องไม่ให้ปัญหาเลวร้ายลงกว่าเดิม และจะต้องคืนความสมดุลกลับสู่ธรรมชาติให้ได้ด้วย โดยให้ชาวบ้านเองเป็นผู้ฟื้นฟูป่า ด้วยการใชวกุศโลบายเปลี่ยนแนวคิดของชาวบ้าน จากการปล่อยให้ชาวบ้านตัดไม้ทำลายป่า ก็จ้างให้ชาวบ้านช่วยปลูกป่าและดูแลป่าแทน หรือช่วยสร้างอาชีพอื่นให้แก่ชาวบ้าน ซึ่งการแก้ปัญหาด้วยวิธีการมองทุกจุด ทุกด้าน จึงจะช่วยให้เกิดการพัฒนายั่งยืนขึ้นได้

พัฒนาระบบโลจิสติกส์ของไทย ให้แข่งขันกับต่างประเทศได้

ขณะนั้นการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ไม่ใช่เรื่องใหม่มากนัก แต่ก็ไม่มีการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของเราให้ดีขึ้น ซึ่งคำว่า “โลจิสติกส์” นั้นครอบคลุมถึง “ฮาร์ดแวร์” ที่เป็นเรื่องของสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานต่างๆ อาทิ น้ำ ไฟฟ้า ประปา ท่าเรือ และ “ซอฟต์แวร์” เป็นเรื่องเกี่ยวกับระบบที่มีประสิทธิภาพ และการประสานการทำงานต่างๆ สถาปนิจึงได้เสนอให้จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบโลจิสติกส์แห่งชาติขึ้น เพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของไทยให้แข่งขันกับต่างประเทศได้ และได้มีการจัดทำกรอบแนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ขึ้นมาเป็นครั้งแรก โดยชี้ให้เห็นว่าระบบโลจิสติกส์ประกอบด้วยอะไรบ้าง และในแต่ละเรื่องใครควรจะทำอะไร



นอกจากนั้น ได้ริเริ่มผลักดันการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ในด้านที่สำคัญคือ การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐเพื่อการนำเข้า-ส่งออก และโลจิสติกส์ หรือที่รู้จักกันในชื่อโครงการ Single Window e-Logistics ซึ่งเป็นโครงการที่จะช่วยลดต้นทุนด้านเอกสารและพิธีการด้านศุลกากรแก่ผู้นำเข้าและส่งออกเป็นอันมาก รวมทั้งจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้กระบวนการนำเข้า-ส่งออก ในอนาคตไม่ต้องใช้เอกสารกระดาษ (Paperless) อีกต่อไป เป็นตัวอย่างระบบโลจิสติกส์ที่ทำให้เห็นเป็นรูปธรรม

จัดทำรายงานภาวะสังคมรายไตรมาสเป็นครั้งแรก สร้างสมดุลการพัฒนา

ผมยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทางด้านสังคม โดยริเริ่มให้มีการจัดทำ “รายงานภาวะสังคมรายไตรมาส” ขึ้นเป็นครั้งแรก ในขณะนั้นมีการทำรายงานภาวะสังคมอยู่แล้ว แต่เป็นเรื่องของภายใน ไม่ได้มีการเผยแพร่ให้โดดเด่น ช่วงนั้นมีบางหน่วยงานที่ทำรายงานภาวะสังคมไทยรายไตรมาส เฉพาะด้านการศึกษา สาธารณสุข แต่ไม่ได้มองภาพรวม คุณกิตติศักดิ์ สีนธวัชชี รองเลขาธิการฯ และคุณสมบัติ ชูตินันท์ ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนงาน จึงได้เสนอว่า สถาปนิจควรทำรายงานเกี่ยวกับสังคมเผยแพร่เป็นรายไตรมาส คล้ายๆ กับรายงานภาวะเศรษฐกิจรายไตรมาสที่ทำมาหลายปีแล้ว เพื่อช่วยเสริมสร้างความสมดุลของข้อมูลที่สำคัญในการพัฒนา ซึ่งได้ผลักดันจนสำเร็จ





และข้อมูลด้านสังคมของสภาพัฒน์ได้มีผู้นำไปใช้อ้างอิงเสมอ เนื่องจากไม่มีหน่วยงานอื่นทำ และเป็นที่น่ายินดีมากที่รายงานภาวะสังคมของสภาพัฒน์เป็นรายงานที่มีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับของสังคมมาจนถึงปัจจุบัน

นอกจากนี้ยังทำเรื่อง “ทุนทางสังคม” ตอนนั้นได้ให้คุณสมบัติ ชูตินันท์ เป็นผู้ดูแล ตั้งคณะกรรมการพัฒนาทุนทางสังคม มีศาสตราจารย์ นายแพทย์ ประเวศ วะสี เป็นที่ปรึกษา เพื่อผลักดันให้สังคมได้ตระหนักและเห็นว่าโครงสร้างทางสังคมที่ถูกต้องทางด้านจริยธรรมเป็นอย่างไร ซึ่งเป็นจุดริเริ่มที่แสดงให้เห็นว่า สภาพัฒน์ไม่ได้สนใจเฉพาะเรื่องเศรษฐกิจ แต่เรายังให้ความสนใจในเรื่องสังคมมากยิ่งขึ้น แต่อาจไม่ต่อเนื่องนัก ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และนโยบายขณะนั้น

ต้องมีแผนระยะยาวเป็นหลักชัยให้ทุกรัฐบาลเดินไป

สำหรับงานพัฒนาประเทศของสภาพัฒน์ในอนาคต ผมคิดว่า หนึ่งแผนยังต้องเป็นหลัก โดยเป็นหลักในระยะยาว ๑๐-๒๐ ปี ไม่เรียกว่าแผนพัฒนาฯ แต่เป็นทิศทางของประเทศ ให้รู้ว่าประเทศไทยจะก้าวเดินไปทางไหน อย่างไร เช่น การไปเชียงใหม่ หากเราจะใช้วิธีเดิน จะไปถึงภายในกี่วัน เราต้องประมาณกำลังเราเอง หรือหากจะไปโดยทางเครื่องบิน ต้องคำนวณดูว่าเราจะมีเงินพอใช้จ่ายหรือไม่ หรือโดยวิธีอื่นๆ

จึงต้องคิดวางแผนให้ดี ในการกำหนดเป้าหมายว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว รายได้ต่อหัวไม่ต่ำกว่า ๑๕,๐๐๐ เหรียญ/คน ภายในปีใด การแก้ไขปัญหาความยากจนหรือการลดความเหลื่อมล้ำของรายได้ให้แล้วเสร็จภายในปี ๒๕๖๕ การจัดสรรระบบชลประทานสำหรับการพัฒนาภาคเกษตร ซึ่งเป็นแนวทางในระยะยาว

ช่วงนี้แผนระยะสั้นเราเป็นแผน ๕ ปี เราปักธงชัยอยู่ข้างหน้าแล้ว แม้จะไม่ว่าระยะทางที่จะถึงเป้าหมายนั้นไกลแค่ไหน เราก็ต้องเดินไปให้ถึง ต้องมีแผนระยะยาวที่ตั้งเป็นหลักไว้ให้รัฐบาลทุกชุดที่เข้ามาบริหารบ้านเมืองดำเนินการอย่างต่อเนื่องกันไป เห็นหลักที่คนทั้งประเทศเดินไปด้วยกัน เพราะฉะนั้น หลักชัยที่เราปักไว้ต้องมีทิศทาง เช่น มีเป้าหมายต้องการเห็นสังคมไทยเป็นอย่างไรในอีก ๑๐-๒๐ ปีข้างหน้า

เราจะเลือกทางเดินไปเช่นไร

สอง ต้องมีแผนระยะสั้นในช่วง ๕ ปี จะมีแผนอย่างไรที่ไปถึงจุดๆ นั้น แต่ในขณะเดียวกันช่วง ๕ ปีนี้ ก็ต้องมีแผนอื่นๆ อีกที่ยืดหยุ่นไปตามภาวะเศรษฐกิจโลกและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ในความเห็นของผมต้องแบ่งแผนเป็น ๒ ส่วนดังกล่าว เพราะชีวิตของประเทศยาวยิ่งกว่าชีวิตของคนทำแผน ไม่ได้อยู่แค่ ๕ ปี ซึ่งเป็นช่วงสั้นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับประเทศแล้วเป็นระยะที่สั้นมาก ดังนั้น ต้องวางทิศทางให้ไกลกว่านั้น



ความสำเร็จในการทำงานเป็นผลงานของสำนักงานฯ

ในด้านการพัฒนาองค์กร ผมได้สนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยจัดระบบการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) และพยายามรื้อฟื้นการฝึกอบรมของข้าราชการ โดยเริ่มหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น ระบบบริหารงานแบบ Grid และ 7 Habits มุ่งการเชื่อมโยงการเรียนรู้ในสาขาต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยเฉพาะเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนการพัฒนาให้เกิดความยั่งยืน โดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากคนรอบข้าง การเข้าร่วมประชุมในระดับต่างๆ นำมาปรับใช้ จะเกิดประโยชน์มหาศาล ที่ผมขึ้นเป็นผู้บริหารได้ เนื่องจากได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นผู้ฟังที่ดี พัฒนาค้นเองตลอดเวลา

ผลงานต่างๆ ที่เกิดขึ้นสมัยผมเป็นเลขาธิการฯ จะมาแอบอ้างว่าเป็นผลงานที่น่าภาคภูมิใจของผมคนเดียวคงไม่ได้ เนื่องจากผลงานเหล่านี้คงเกิดไม่ได้ถ้าหากไม่มีเจ้าหน้าที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน เพราะเลขาธิการฯ ทำคนเดียวไม่ได้

บางอย่างก็ต้องใช้ความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ทั้งหมด เพราะฉะนั้นอะไรที่บังเกิดผลขึ้นล้วนเป็นผลงานของสำนักงานฯ เป็นความภาคภูมิใจโดยภาพรวม ผมไม่เคยเชื่อเลยว่าคนที่ป็นหัวหน้าสำนักงานนั้นเก่งกาจแล้วจะทำอะไรได้ทั้งหมด ถึงแม้ว่าคุณจะเก่งเพียงใด คุณก็ต้องอาศัยเจ้าหน้าที่และเครื่องมือเครื่องมือของสำนักงานในการผลักดันงานต่างๆ

ปรับบทบาท... ให้สอดคล้องกับการปฏิรูปประเทศ

ปัจจุบันประเทศไทยอยู่ในช่วงการปฏิรูปและการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน สถาปนัควรรจะปรับบทบาทหน้าที่และโครงสร้างองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิรูปประเทศ



ที่จะเกิดขึ้น โดยยึดถือหลักวิชาการด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่ผสมผสานระหว่างเศรษฐกิจและสังคมเพื่อการพัฒนาที่สมดุลยั่งยืน และไม่สร้างภาระให้กับลูกหลานในอนาคต และเราพร้อมที่จะชี้แนะให้กับการบริหารของภาครัฐว่าเป็นหลักการอย่างนี้ การปฏิรูป (Reform) การพัฒนา (Development) การปฏิวัติ (Evolution) มีความผสมผสาน ค่อยๆ เปลี่ยนแปลงไป และมีความสมเหตุสมผลในการที่จะเปลี่ยน ในยุคของการปฏิรูปสภาพัฒน์จะต้องพัฒนาองค์กรก่อน และเน้นบทบาทการเป็นนักวิชาการ โดยนำไปเชื่อมโยงกับนโยบายทางการเมืองให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติ

ผมเห็นว่าประเทศไทยควรมีการจัดทำแผนพัฒนาประเทศต่อไป ช่วยให้มีหลักยึดและชี้ทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะยาว แผนพัฒนาฯ ไม่ต้องลงรายละเอียด เป็นเพียงกรอบหลัก ซึ่งนโยบายรัฐบาลจะอยู่ในยุทธศาสตร์ต่างๆ ของแผนฯ ผมคิดว่าไม่น่าที่จะขัดแย้งกัน เช่น กรณีจำนำข้าว ในแผนฯ จะระบุเรื่องการพัฒนาเกษตรว่า จะทำอะไรให้ข้าวมีราคาดี ประเด็นนี้จึงไม่ขัดแย้งกับแผนฯ ซึ่งมีการกล่าวกันว่าควรจัดทำแผนระยะยาวได้แล้ว ซึ่งสภาพัฒน์ก็เคยทำไปแล้ว

สภาพัฒน์เคยทำแผน ๒๐ ปี ควรนำมาปิดฝุ่นกำหนดแนวทางการบริหารประเทศที่ชัดเจน เช่น การบริหารจัดการน้ำ การสร้างถนน เป็นแผนระยะยาว ๑๐ หรือ ๒๐ ปี ดังเช่นขณะนี้ ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สภาพัฒน์จะต้องคงไว้ซึ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ

สภาพัฒน์จะต้องมีความเป็นเลิศทางวิชาการ ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ขณะนี้การประเมินภาวะเศรษฐกิจไทย และเครื่องชี้ภาวะสังคมไทยได้รับการยอมรับจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ และควรสร้างการยอมรับเพิ่มมากขึ้นอีกในหลายๆ เรื่อง

ในที่สุดสภาพัฒน์จะอยู่คู่กับประเทศไทยตลอดไป หน่วยงานนี้มีความรู้มหาศาลในด้านต่างๆ จึงต้องร่วมกันสร้างและดำรงไว้ซึ่งผลงานอันโดดเด่น หรือเรียกว่าเป็น “Masterpiece” และรักษาความเป็นหนึ่งไว้ให้ได้ เช่น เส้นชีวิตความยากจน อีสเทิร์นซีบอร์ด ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ฯลฯ ผมจึงคิดว่าเราน่าภาคภูมิใจว่าสภาพัฒน์มีส่วนร่วมสำคัญในการพัฒนาประเทศในหลายๆ เรื่อง



ผมรู้สึกประทับใจที่สภาพัฒน์ปรับปรุงอาคารผสมผสานสถาปัตยกรรมได้อย่างงดงาม ซึ่งตึกสุริยานุวัตรสวยงามมีคุณค่า และอนุรักษ์ไว้เป็นแลนด์มาร์ก ส่วนที่เหลือได้มีการปรับปรุงภูมิทัศน์ภายใต้เงื่อนไขที่มีอยู่ ผมขอชมเชยว่าทำได้ดีมาก ทั้งผู้ออกแบบ และฝ่ายจัดหางบประมาณ

๙ คุณสมบัติพิเศษของเลขาธิการสภาพัฒน์

“คนสภาพัฒน์มีคุณสมบัติพิเศษ” คือ การเป็นนักวิชาการเปรียบเสมือน “Brand สภาพัฒน์” และต้องได้ชื่อว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ที่ดี มีความตื่นตัว ช่างสังเกต และมั่นใจ ที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ในทุกสถานที่ทุกเวลา ดังนั้น คนสภาพัฒน์ควรมีทัศนคติในการเรียนรู้ และนำความรู้และประสบการณ์มาปรับใช้ให้มากที่สุด ผู้บริหารในระดับต่างๆ จะต้องลงมาช่วยกันสร้างคนผ่านกระบวนการเหล่านี้

สำหรับผมเมื่อคุยกับใคร ผมจะได้ความรู้มาอย่างน้อย ๑ เรื่องเสมอ ท่านอดีตนายกรัฐมนตรีสิงคโปร์ นายลี กวนยู เมื่อครั้งอายุ ๙๐ กว่าปี



ยังสามารถกล่าวต่อสาธารณชนด้วยหลักคิดที่แหลมคมได้อย่างไม่ติดขัด เนื่องจากท่านยังมีปฏิสัมพันธ์ ศึกษาเรียนรู้ตลอดเวลา ซึ่งคนสภาพัฒน์ควรเป็นผู้ที่เรียนรู้ตลอดชีวิต โดยสามารถฝึกให้เป็นนิสัยได้

ส่วน “เลขาธิการสภาพัฒน์” ซึ่งเป็นผู้นำนองค์กรสูงสุด ควรจะมีคุณสมบัติที่พิเศษขึ้นไปอีก คือ ประการแรก ต้องเป็นนักวิชาการที่มีความรอบรู้ในทุกด้าน สอง มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา สาม มีความรู้ทางด้านต่างประเทศดี เนื่องจากสภาพัฒน์เป็นหน่วยงานทางด้านวิชาการจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานต่างๆ ในต่างประเทศ เพื่อวางยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งขณะนี้ได้เข้าสู่ประชาคมอาเซียนแล้ว จะต้องใช้ความรู้และประสานประโยชน์ร่วมกัน สี่ สร้างความสมดุลในการพัฒนาทุกด้าน ไม่เน้นทางด้านเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว



ห้า มีความรักความเข้าใจประชาชน จะต้องรักประชาชน รับรู้และเข้าไปสัมผัสวิถีชีวิตของประชาชน โดยเฉพาะคนยากจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในวิถีชีวิตและปัญหาของประชาชนอย่างถ่องแท้ สามารถวางแนวทางการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม หก ต้องเป็นผู้ประสานงานกับทุกฝ่ายได้ ทั้งราชการ เอกชน การเมือง และประชาชนทั่วไป เจ็ด ต้องมีทักษะในการสื่อสาร เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและโน้มน้าวใจกับบุคคลระดับต่างๆ ทั้งในระดับนโยบาย หน่วยงาน และประชาชน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายเรื่องที่ยากให้เข้าใจได้ง่ายด้วยแปด มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับภาคีการพัฒนาในทุกระดับ เก้า ต้องอดทนกับหลายๆ เรื่อง แม้ว่าจะไม่ชอบ

ฝากข้อคิด... “ทำในสิ่งที่ควรทำ ทำในสิ่งที่เป็ณธรรม”

ผมขอฝากข้อคิดในการทำงาน ซึ่งเป็นหลักในการทำงานของผม มีอยู่ ๒ ข้อ คือ หนึ่ง “ทำในสิ่งที่ควรทำ” และสอง “ทำในสิ่งที่เป็ณธรรม” ไม่ว่าจะไปที่ไหน หากยึดถือหลัก ๒ ข้อนี้ ก็เพียงพอแล้ว

“ทำในสิ่งที่ควรทำ” คือ อะไรที่ควรทำ ต้องทำ หรืออะไรที่ไม่ควรทำ ก็อย่าไปทำ สิ่งที่จะนำมาพิจารณาว่าอะไรที่ควรทำหรือไม่นั้นก็ต้องใช้วิจารณญาณที่สมเหตุสมผลตรึกตรองก่อน

ส่วน “ทำในสิ่งที่เป็ณธรรม” หมายถึง ต้องรักษาความยุติธรรม

เพราะบรรยากาศการทำงานเป็นข้าราชการของพวกเรา อยู่กันด้วยน้ำจิตน้ำใจ หากต้องเผชิญกับความไม่ยุติธรรม ก็จะทำให้หมดกำลังใจได้ การให้ความยุติธรรมอย่างเท่าเทียมกัน จะเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจได้ หากศรัทธาก็ไม่มี เงินเดือนก็น้อย แล้วยังไม่ได้รับความยุติธรรมอีก ก็คงจะหมดกำลังใจกัน ดังนั้น ผมจึงให้ความสำคัญกับเรื่องความเป็นธรรมมาก ไม่ใช่เฉพาะข้าราชการ แต่ทุกสิ่งทุกอย่างที่ต้องมีความเป็นธรรม

นักปรัชญารีกท่านหนึ่งบอกว่า “ความยุติธรรม” เป็นยอดแห่งธรรมทั้งปวง (Justice is a mother of all Virtues) ทุกประเทศจึงมีกระทรวงยุติธรรม หากจะอธิบายให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น ความยุติธรรม หมายถึง ทุกคนต้องได้รับในสิ่งที่ควรจะได้ ถ้าเราไปพรากในสิ่งที่เขาควรจะได้ ก็ไม่เป็นธรรมกับเขา เช่น คนหนึ่งกำลังจะได้เลื่อนตำแหน่ง แล้วมีคนอื่นมาขอมาวางตำแหน่งนี้ก็ไม่เป็นธรรม ดังนั้น ถ้าเราทำในสิ่งที่ควรทำ ไม่ทำในสิ่งที่ไม่ควรทำ แล้วทำในสิ่งที่เป็ธรรมโดยไม่ยึดติดกับอะไร ชีวิตจะมีความสุขมาก ถึงแม้จะต้องโยกย้ายภายใน ๒๔ ชั่วโมง เราก็สามารถดำเนินชีวิตต่อไปได้อย่างมีความสุข

สุดท้ายนี้ ขอให้คนสถาปนัทำตัวเหมือนน้ำ ซึ่งเป็นแหล่งกำเนิดของสรรพสิ่งทั้งมวล และสามารถดำรงอยู่ในโลกใบนี้ได้ตลอดกาล ทั้งในสถานะของแข็ง ของเหลว และ ก๊าซ เมื่ออยู่ในสถานะของเหลวก็มีความอ่อนตัว สามารถแทรกซึมเข้าไปอยู่ในจุดต่างๆ ในรูปลักษณะใดก็ได้ อีกทั้งเมื่อแปดเปื้อนก็สามารถกลั่นตัวเองแยกออกมาให้บริสุทธิ์ได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนกลับไปรวมตัวกันใหม่ก็ได้ เมื่อน้ำรวมตัวกันแล้วจะมีพลังอย่างมหาศาลในการผลักดันสิ่งที่ยู่ข้างหน้า เพราะฉะนั้น เมื่อคนสถาปนัทำตัวเหมือนน้ำได้ ก็จะเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่ยอดเยี่ยมมาก







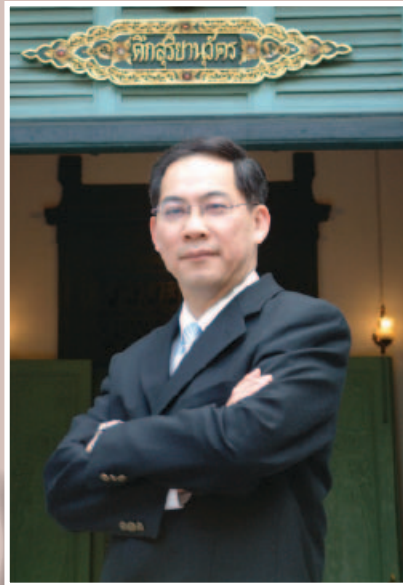
ดร.อำพน กิตติอำพน

เลขาธิการฯ ลำดับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๔๗ - ๒๕๕๓)
ผู้นำการจัดทำแผนฯ ๑๐ ระดมความคิดจากชุมชน ๑๐๘ หมู่บ้าน
จัดทำพหุสัมพันธ์สุริยานุวัตรเพื่อการพัฒนาประเทศ



“...แผนฯ ๑๐ เป็นแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยยังคงยึดกระบวนการจัดทำแผนฯ เหมือนเช่นแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๘ และ ๙ ซึ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม และยังคงัญเชิญ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปณิธานำทางในการจัดทำแผนฯ โดยเฉพาะในเรื่อง “ความสมดุล” รวมทั้งยึดแนวนโยบายเศรษฐกิจคู่ขนาน (Dual Tracks) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจระดับรากหญ้าให้เข้มแข็งควบคู่ไปกับการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ...

วัฒนธรรมองค์กรของสภาพัฒน์ที่ยึดหลักของนักวิชาการ และเสนาธิการของรัฐบาล ในการให้ความเห็นต่อคณะรัฐมนตรีอย่างชัดเจน จึงเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมขององค์กรที่ได้น้อมนำมาจากปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทำให้สังคมเห็นความสำคัญของสภาพัฒน์ว่าเป็นผู้ที่รับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง...”



ดร.อำพน กิตติอำพน

เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ลำดับที่ ๑๓ ก่อนหน้านี้ท่านดำรงตำแหน่งรองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งเลขาธิการคณะรัฐมนตรี รวมทั้งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำคัญๆ อีกหลายตำแหน่ง อาทิ สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ประธานกรรมการคณะกรรมการบริหารและขับเคลื่อนงานมูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาประเทศตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (มพพ.) ประธานคณะกรรมการธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) คณะกรรมการกฤษฎีกา กรรมการสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประธานสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (สวพส.)

ท่านดำรงตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒน์เป็นเวลา ๖ ปี ทำงานกับรัฐบาล ๕ ชุด ผลงานที่โดดเด่นในสมัยที่ท่านดำรงตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒน์ อาทิ เป็นผู้นำการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ โดยได้นำอ้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศ รวมทั้งดำเนินการขับเคลื่อนการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างต่อเนื่อง การวางแผนทางและของงบประมาณปรับปรุงอาคารสำนักงานฯ การจัดสร้างอาคาร

สำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคจำนวน ๒ แห่ง คือภาคกลางและภาคเหนือ รวมทั้งหอประชุมสุริยานุวัตร นอกจากนี้ ยังได้จัดทำพิพิธภัณฑ์สุริยานุวัตรเพื่อการพัฒนาประเทศ เพื่อเป็นแหล่งเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องราวเกี่ยวกับการพัฒนาประเทศตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบันอีกด้วย

จากกระทรวงเกษตรฯ สู่สภาพัฒน์

ผมได้รับพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒน์เมื่อปี ๒๕๔๗ ในช่วงนั้นผมเข้าใจความรู้สึกของชาวสภาพัฒน์ซึ่งอยู่ในองค์กรที่มีอายุถึง ๖๐ ปี และมีผู้นำที่ล้วนได้รับการยอมรับจากสังคม มีชื่อเสียง และเติบโตขึ้นมาจากภายในองค์กร

ผมเป็นคนจากภายนอกองค์กรครั้งแรกที่มาจากจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ย่อมทำให้เกิดข้อกังขาและกังวลใจกับเจ้าหน้าที่ภายในทุกองค์กร ซึ่งเป็นความรู้สึกเดียวกับที่ผมเคยประสบในสมัยที่ทำงานอยู่กระทรวงเกษตรฯ ซึ่งมีอายุองค์กรยาวนานเป็นร้อยปี แล้ววันหนึ่งเราก็ได้ปลัดกระทรวงเกษตรฯ คนใหม่ที่มาจากกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งแน่นอนว่าย่อมเกิดผลกระทบด้านความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นในผู้นำองค์กรคนใหม่ รวมทั้งความเข้าใจของคนในองค์กรกับผู้นำคนใหม่ในด้านความรู้ความสามารถเชิงวิชาการ รวมถึงความตั้งใจในการทำงาน

ซึ่งผมเข้าใจดี เพราะผมก็เคยอยู่ในสถานะเดียวกับเจ้าหน้าที่สภาพัฒน์เช่นกัน ตรงนี้คือความท้าทายของผม

ขอคำแนะนำจากอดีตผู้บริหารสภาพัฒน์ก่อนรับตำแหน่งเลขาธิการฯ

ผมต้องขอขอบคุณผู้บริหารระดับสูงของประเทศที่ได้ไว้วางใจและมอบหมายให้ดูแลสภาพัฒน์ ฉะนั้น ในวันแรกที่เข้าไปทำงาน สิ่งที่ผมคิดอยู่ตลอดเวลาในขณะนั้นคือ “ทำอะไรผมจึงจะเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ” ด้วยเหตุนี้ ผมจึงไปกราบเรียนขอคำแนะนำจากอดีตผู้บริหารสภาพัฒน์

ท่านแรก ดร.เสนาะ อุณากร อดีตเลขาธิการสภาพัฒน์ ท่านกล่าวว่า การพัฒนาตัวเองและบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน และถึงแม้ว่าผลสัมฤทธิ์จะใช้ระยะเวลาก็ต้องทำ ผมจึงได้ไปเจรจากับสำนักงาน



คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และสำนักงานประมาณ ในการที่จะหาทุนสนับสนุนเจ้าหน้าที่ในสภาพพัฒนาให้ไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อสร้างการพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ท่านต่อมา คือ อาจารย์โฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์ อธิบดีรองเลขาธิการสภาพัฒน์ ท่านกล่าวว่าการทำงานต้องสร้างกระบวนการในการรับฟังความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมในการทำงาน นอกจากนี้ ท่านปิติพงษ์ พิ๋งบุญ ณ อยุธยา ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ท่านกล่าวว่า การที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้นำ ผู้นำที่ดีต้องนั่งในหัวใจ ไม่ใช่ใช้อำนาจสั่งการ และท่านอื่นๆ ที่ล้วนแล้วแต่เป็นศิษย์เก่าสภาพัฒน์ ซึ่งหากย้อนกลับไปดูจะเห็นว่าผมได้รับการฟูมฟักจากคนสภาพัฒน์ ที่ย้ายไปทำงานที่กระทรวงเกษตรฯ โดยตลอด ตั้งแต่ท่านเถลิงธำรงนาวาสวัสดิ์ อดีตปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และท่านรุ่งเรือง อิศรางกูร ณ อยุธยา อธิบดีรองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

แนวคิดการบริหารองค์กร... สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และสร้างไว้ซึ่งทรัพยากรศาสตร์

ดังนั้น เกือบจะทันทีที่ก้าวสู่รั้วสภาพัฒน์ ผมจึงขอให้จัดเวทีประชาคมเพื่อวางแผนและกำหนดข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจำได้ว่าจัดที่โรงแรมปรีณซ์พาเลซ สิ่งแรกที่ได้กำหนดร่วมกัน

ในวันนั้นคือ ผมจะให้ความเคารพกับผู้ที่ให้ความเคารพต่อวิชาชีพในสภาพัฒน์ และตั้งปณิธานว่าจะต้องทำให้ที่นี่มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการสืบไป นั่นคือ ต้องสร้างปัญญา สร้างความรู้ให้กับคนของเราเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้โดยเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้มีโอกาสในการแสวงหาความรู้ เห็นได้จากโครงการต่างๆ ที่ผมริเริ่ม เช่น NESDB Future Team ซึ่งจัดอบรมให้กับเจ้าหน้าที่รุ่นใหม่ๆ ที่เข้ามารับราชการ ซึ่งผมให้เขาได้เข้ารับการอบรมและได้ไปร่วมสัมผัสพื้นที่ด้วยตัวเอง รวมถึงให้ความสำคัญกับคนที่สำคัญที่สุดและถูกมองข้ามมากที่สุด คือเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน ซึ่งภายหลังผมได้วิเคราะห์แล้ว พบว่าองค์กรไหนที่บริหารงานบุคคลไม่ได้ จะไม่สามารถบริหารงานด้านวิชาการได้

ผมได้ศึกษาตำรา “ทรัพยากรศาสตร์” ของท่านพระยาสุริยานุวัตร พบว่าทรัพยากรอันสำคัญที่ท่านพระยาฯ เขียนไว้ในหนังสือนั้นมี ๓ ทรัพยากรแรก คือ ทรัพยากรที่เป็นวัตถุทั้งหลาย อาทิ ที่ดิน รถยนต์ต่างๆ ทรัพยากรที่สอง คือ ทรัพยากรของความรู้ ความชำนาญ การเป็นช่าง การเป็นนักปราชญ์ต่างๆ และทรัพยากรที่ ๓ ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดที่ท่านพระยาฯ ได้เขียนไว้คือทรัพยากรของความเชื่อมั่น ความไว้วางใจแก่กัน ซื่อตรง ไม่ฉ้อโกง ท่านเขียนอย่างชัดเจนว่าถ้ารัฐบาลไม่ได้รับความเชื่อมั่น ธนบัตรที่พิมพ์ออกมาก็ไม่ต่างอะไรกับกระดาษแผ่นหนึ่ง

ผมจึงมองทรัพยากรมนุษย์ของสภาพัฒน์เป็น “ทรัพยากรที่มีค่า” ไม่ใช่ “ภาระ” ให้ความสำคัญในการดูแลเรื่องสวัสดิการ สร้างจิตใจ





ให้เป็นผู้ที่มุ่งเน้นเสียสละเพื่อส่วนรวม กล่าวคือถ้ามองพนักงานทุกคนคือ คนทำงาน การดูแลเขาจะเป็นเหมือนภาระ ซึ่งเป็นคนละมุมมองกับการที่มองเขาเหล่านั้นเป็นทรัพย์สิน ถ้าเป็นทรัพย์สินเราก็จะทะนุถนอม ฝึกรักษา พัฒนา และปรับปรุง จากมุมมองนี้เองผมจึงดำเนินกิจกรรมต่างๆ รวมถึงดูแลเรื่องสวัสดิการต่างๆ โดยเฉพาะข้าราชการในระดับล่าง ควรให้ความสำคัญและความเท่าเทียมกันด้วย เพราะเขาเหล่านี้เป็นกำลังสำคัญ สถาปณณ์จะเดินไปไม่ได้ถ้าทุกคนไม่ได้เดินไปด้วยกัน

นอกจากนี้ เมื่อผมเข้ารับตำแหน่งใหม่ๆ ท่านศาสตราจารย์ ดร.ลีปพนธ์ เกตุทัต ซึ่งขณะนั้นท่านดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการอำนวยการธนาคารสมอง และท่านปณิธาน ยามวินิจ ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนงานของสภาพัฒน์ ซึ่งทั้ง ๒ ท่านได้เสียชีวิตไปแล้ว ท่านกรุณาแนะนำว่าควรจัด “อาศรมทางปัญญา” และ “มุมน้ำชา สภาพัฒน์” เพื่อเชิญศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบันสภาพัฒน์ หรือท่านผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ มาร่วมพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การจัดงานครั้งแรกได้กราบเรียนเชิญท่านศาสตราจารย์ ดร.ลีปพนธ์ เกตุทัต ร่วมเสวนาเรื่อง “มุมมองการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทยในอนาคต” ผมประทับใจกับการจัดงานครั้งนี้มาก มีศิษย์เก่าสภาพัฒน์หลายท่านมาร่วมงาน ในวันนั้นทุกท่านให้คำแนะนำที่มีค่า

ต่อผมมาก คำแนะนำของอดีตผู้บริหารทุกท่านเหล่านี้ผมไม่เคยลืมเลือนและจะขอยึดถือปฏิบัติสืบไป

น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ รับพิชชอบต่อสังคม

สิ่งสำคัญที่สุดคือการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่พระราชทานให้กับสภาพัฒน์ตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๔๒ ในการปฏิบัติภารกิจอย่างรอบคอบ และต้องรู้ถึงปัญหาแล้วใช้สติปัญญาในการแก้ไข ต้องใช้คุณธรรม มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความสุจริต โปร่งใสในการดำเนินงาน ต้องเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ยึดผลประโยชน์ของประเทศชาติเป็นหลัก และสร้างสรรค์ผลงานให้เป็นที่ยอมรับทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ นั่นคือ

สิ่งที่ผมยึดถือและปฏิบัติมาโดยตลอด

การที่คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติหรือคณะกรรมการบริหารซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ต้องพิจารณาเรื่องต่างๆ ที่เป็นเรื่องสำคัญและมีผลกระทบต่อประชาชน และด้วยวัฒนธรรมองค์กรของสภาพัฒน์ที่ยึดหลักของนักวิชาการ และเสนอการของรัฐบาลในการให้ความเห็นต่อคณะรัฐมนตรีอย่างซื่อตรง



จึงเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมขององค์กรที่ได้น้อมนำมาจากปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทำให้สังคมเห็นความสำคัญของสภาพัฒน์ว่าเป็น “ผู้ที่รับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง”

หากติดตามอย่างต่อเนื่อง จะเห็นว่าสภาพัฒน์ได้แนะนำสังคมมาตลอดว่าโครงการใดมีหรือไม่มีประโยชน์ ดังเช่น โครงการรถเมล์ NGV ๔,๐๐๐ คัน ซึ่งเป็นที่โจษจันกันในช่วงปี ๒๕๕๓ เป็นข้อพิสูจน์อย่างชัดเจนว่า สภาพัฒน์เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมสูง และสังคมยังให้ความเชื่อมั่นและเชื่อถือสภาพัฒน์ หน่วยงานที่ให้ความเห็นและเป็นหลักในการพัฒนาประเทศ จึงขอให้เจ้าหน้าที่สภาพัฒน์ทุกท่าน ยึดหลักนี้เช่นเดียวกับที่ท่านเลขาธิการฯ ดร.เสนาะ อุนากุล ได้ยึดมั่น รวมถึงท่านอดีตผู้บริหารของ สภาพัฒน์ ที่ดำรงไว้ซึ่งหลักการของนักวิชาการได้อย่างสมบูรณ์

ปัจจัยที่กระทบต่อการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐

ช่วงที่ผมเข้ามาดำรงตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒน์ เมื่อวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๔๗ เป็นช่วงเดียวกับที่ สภาพัฒน์ต้องทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ ให้แล้วเสร็จภายในปี ๒๕๔๙ ผมมีเวลาพิเศษๆ ที่ต้องดำเนินการขั้นตอนในการยกร่างแผนฯ

การจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๐ มีปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อทิศทางของแผนฯ หลายประการ จำเป็นต้องคำนึงถึงแนวนโยบายของรัฐบาลชุดใหม่ที่จะดำเนินการในอีก ๔ ปีข้างหน้า ขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงแผนบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งตาม พ.ร.ฎ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ได้กำหนดให้สภาพัฒน์ร่วมกับสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักงบประมาณ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งเปรียบเสมือนแผนปฏิบัติการของรัฐบาล ระยะเวลา ๔ ปี เพื่อเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาภายใน ๙๐ วัน นับตั้งแต่วันที่แถลงนโยบายต่อรัฐสภา นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาให้ครอบคลุมการปรับโครงสร้างการพัฒนาประเทศ ซึ่งเป็นข้อเสนอที่สภาพัฒน์ต้องดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี เพื่อเสนอแนะ



การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมของประเทศที่เหมาะสมในการกำหนดนโยบายการพัฒนาประเทศระยะต่อไป

รวบรวมนักวิชาการ ระดมความคิดเห็น ๑๐๘ หมู่บ้านจัดทำแผนฯ ๑๐

ผมนั่งสมาธิในห้องท่านพระยาสุรียานุวัตร และคิดว่าผมจะทำอย่างไรกับโจทย์ที่สำคัญ นอกเหนือจากการฟื้นฟูวัฒนธรรมองค์กรของสภาพัฒน์ที่เดิมมีอยู่แล้วและมีคุณค่าอย่างยิ่ง และจากเวทีประชาคมที่ผมได้ประกาศและตั้งปณิธานไว้ว่า “ผมจะเคารพความเป็น

นักวิชาการของคนสภาพัฒน์ และผมจะให้ความเคารพกับทุกคนที่เสียสละต่อส่วนร่วมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว”

ในขณะนั้นผมจึงเริ่มดำเนินการพัฒนาคนใน ๒ มิติ ได้แก่ มิติแรกคือหานักวิชาการที่มีความเสียสละ ผมรวบรวมคนเหล่านี้ ซึ่งเป็นกลุ่มคนเล็กๆ มาร่วมทำงานกันทุกเสาร์-อาทิตย์ เป็นเวลาประมาณ ๒ เดือน ทำให้ได้หลักคิดแรกของแผนฯ ๑๐ คือ การปรับโครงสร้างด้านเศรษฐกิจและสังคม นอกจากนี้ ผมได้ทบทวนมติคณะรัฐมนตรีตั้งแต่ครั้งแรกที่เข้าร่วมประชุมคณะรัฐมนตรี ซึ่งมติในเรื่องการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการลงทุนภาครัฐชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการลงทุนทางด้านโครงสร้างทางสังคม แล้วนำมาประยุกต์กับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการขับเคลื่อนเป็นแนวทางในการปฏิบัติของแผนฯ ๑๐

ผมทราบว่าตอนที่ผมส่งเจ้าหน้าที่ลงพื้นที่เพื่อระดมความคิดเห็นชุมชน ๑๐๘ หมู่บ้าน มีเสียงสะท้อนกลับมาว่าจะทำได้ไหม ผลออกมาคือทำสำเร็จ เพราะฉะนั้นมิติในการพัฒนาคนไม่ใช่แค่ระดมสมองจากนักวิชาการที่เสียสละ แต่ได้ช่วยก่อให้เกิดการปรับโครงสร้างองค์กรให้คนสภาพัฒน์ได้รับโอกาสในการพัฒนา เราจึงมีทั้งนักเรียนทุน นักเรียนฝึกงานในโครงการและโปรแกรมต่างๆ ที่ดำเนินการไปแล้วหลายร้อยคน

มิติที่สอง โครงการฝึกอบรมต่างๆ และขอตำแหน่งในระดับ ๙ ขช. เพิ่ม ๑๖ อัตรา เพื่อเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ที่มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และสามารถลดความกดดันในการแข่งขันขึ้นมาเป็นผู้บริหาร



สิ่งเหล่านี้ทำให้ผมได้กำลังจากนักวิชาการส่วนใหญ่ของสภาพัฒน์เข้ามาช่วยระดมความคิดเห็น

แผนฯ ๑๐ ยังคงเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และอัญเชิญ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทาง

สำหรับเนื้อหาของแผนฯ ๑๐ เป็นแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยยังคงยึดกระบวนการจัดทำแผนฯ เหมือนเช่นแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๘ และ ๙ ซึ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม และยังคงอัญเชิญ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการจัดทำแผนฯ โดยเฉพาะในเรื่อง “ความสมดุล” รวมทั้งยึดแนวนโยบายเศรษฐกิจคู่ขนาน (Dual Tracks) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจระดับรากหญ้าให้เข้มแข็งควบคู่ไปกับการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

นอกจากนี้ ได้สร้างขบวนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงต่อจากสมัยท่านเลขาฯ จักรมณท์ ผาสุกวณิช โดยจัดกิจกรรมและจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และขยายผลการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปยังภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน ประชาสังคม และประชาชนอย่างต่อเนื่องและกว้างขวาง ให้ภาคส่วนต่างๆ เห็นคุณค่าและนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้เป็นกรอบแนวคิด





ของวิถีชีวิตของคนไทยทุกคน เพื่อให้สามารถรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และพึ่งตนเองได้อย่างเข้มแข็ง อันเป็นการเสริมสร้างพลังให้ประเทศ สามารถพัฒนาไปได้อย่างสมดุล มั่นคง และยั่งยืน

การประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เราต้องเดินตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งเป็นแนวทางการดำรงชีวิตและการปฏิบัติตนของประชาชนทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและการบริหารประเทศให้ดำเนินในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจ เพื่อก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ

ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตนเอง ที่ดี พอสมควรต่อการที่มีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายนอกและภายใน

ทั้งนี้ เน้นว่าต้องอาศัยความรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและ

พร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้าน
วัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

ในการที่จะนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้
อันดับแรก คือ **ต้องมีความเข้าใจถึงหลักเศรษฐกิจพอเพียง และเชื่อมั่น**
ในหลักการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงว่าเมื่อนำไปใช้แล้วจะทำให้
เกิดประโยชน์และความสุข ทั้งในปัจจุบันและอนาคต แล้วจึงจะมีความ
มั่นใจที่จะนำไปทดลองใช้ปฏิบัติ หลังจากที่มีความเข้าใจอย่างถูกต้อง
แล้ว ต้องนำมาประยุกต์ใช้กับตนเองทั้งในชีวิตประจำวันและการดำเนิน
ชีวิตร่วมกับผู้อื่น โดยการประยุกต์ใช้นั้นต้องคำนึงถึงความพอประมาณ
ในการดำรงชีวิตในด้านต่างๆ โดยเน้นการพึ่งตนเองเป็นหลัก ใช้เหตุผล
เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจและการกระทำสิ่งต่างๆ สร้างภูมิคุ้มกัน
ที่ดีเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และใช้ความรู้ด้วยความรอบคอบ
ระมัดระวังควบคู่กับมีคุณธรรม คือ ความซื่อสัตย์ ความไม่โลภ รู้จักพอ
ไม่เบียดเบียนกัน รู้จักแบ่งปัน ช่วยเหลือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน
พร้อมทั้งมีความเพียร จะเห็นว่าเศรษฐกิจพอเพียงไม่ใช่ระบบเศรษฐกิจ
แต่เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตของตนเอง ครอบครัว องค์กร จนถึง
ระดับประเทศ



จากการที่คณะกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงที่ตั้งขึ้น
ภายใต้คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ร่วมกับ
ภาคส่วนต่างๆ ดำเนินการขับเคลื่อนการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียง
รวมถึงมีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างต่อเนื่องและ
จริงจัง สมาคมนักประชาสัมพันธ์แห่งประเทศไทยจึงได้มอบรางวัล
“สังข์เงิน” ประเภทองค์กรให้แก่คณะกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ
พอเพียง เมื่อปี ๒๕๕๐ นับเป็นความภาคภูมิใจอย่างยิ่งของสภาพัฒน์
ที่ได้รับรางวัลสังข์เงินเป็นครั้งที่ ๒

“สภาพัฒน์” แห่ธงประสิทธิ์ประสาทความรู้ ประสบการณ์ และสร้างความภาคภูมิใจ

ในช่วงที่ผมได้ย้ายมาทำงานที่สภาพัฒน์แห่งนี้ ซึ่งผมถือว่าเป็น
สถานที่มีความศักดิ์สิทธิ์และมีบุญคุณกับผมมาก เป็นสถานที่ที่ประสาท
ความรู้และประสบการณ์ที่มีค่าที่สุดในการรับราชการของผม จะมีใคร
คิดบ้างว่าข้าราชการตัวเล็กๆ อย่างผม จะได้มีโอกาสมีส่วนร่วมและ
บทบาทอันสำคัญในหน้าหนึ่งของประวัติศาสตร์ของสภาพัฒน์ ไม่ว่าจะเป็น
เป็นตำแหน่งของสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ปี ๒๕๔๙ กรรมการ
ธนาคารแห่งประเทศไทย กรรมการนโยบายการเงิน กรรมการกฤษฎีกา

คณะที่ ๗ กรรมการและประธานคณะ
กรรมการตรวจสอบ บริษัท ปตท. จำกัด
(มหาชน) หรือแม้แต่การเป็นประธาน
คณะกรรมการกำกับติดตามดูแลภารกิจ
ที่ถ่ายโอนตามนโยบายโครงการแปลง
สินทรัพย์เป็นทุน และคณะกรรมการ
ตรวจสอบข้อเท็จจริง กรณีการขายหุ้น
ของกองทุนฟื้นฟูของ บมจ. ไทยธนาคาร
(BT) เป็นต้น เป็นทั้งเกียรติและศักดิ์ศรี
ของเลขาธิการสภาพัฒน์ ที่ผมภูมิใจ
ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้มาเพราะความเชื่อมั่นของ
องค์กรของสภาพัฒน์ ไม่ใช่เพราะตัวของ
เลขาธิการฯ

สิ่งที่ผมภูมิใจในขณะดำรงตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒน์มีมากมาย
เท่าที่จดจำได้ อาทิ

งานเลี้ยงฉลองการรับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ชั้นสูงสุดของ ดร.เสนาะ อุนากุล

สำนักงานฯ ได้เรียนเชิญ นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ นายกรัฐมนตรี
มาเป็นเกียรติในพิธีเปิดป้ายประกาศเกียรติคุณ ดร.เสนาะ อุนากุล
อดีตเลขาธิการสภาพัฒน์ ณ พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติสุริยาภรณ์เพื่อการพัฒนาประเทศ
ในโอกาสได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ชั้นสูงสุดสำหรับ
พลเรือน “Grand Cordon of the Order of the Rising Sun” จากสมเด็จพระ
จักรพรรดิอะคิฮิโตะ เมื่อวันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๕๓ และได้มีงานเลี้ยง
ฉลองในตอนเย็น ซึ่งเป็นอีกวันหนึ่งที่บรรดาศิษย์เก่าของสภาพัฒน์ ได้มา
สังสรรค์กันอีกครั้ง ถึงแม้ว่าผมจะไม่ได้เคยสัมผัส บรรยากาศเก่าๆ แต่ใน
วันนั้นผมมีความรู้สึกยินดีกับความรักความกลมเกลียวและความผูกพัน
ของอดีตข้าราชการของสภาพัฒน์ที่สัมผัสได้ เป็นอีกวันหนึ่งที่ผมจะไม่มี
วันที่จะลืมเลือนในความทรงจำที่ดีๆ ของผมกับสภาพัฒน์

การเสนอความเห็นแก่คณะรัฐมนตรี ที่ยึดผลประโยชน์ ส่วนรวมเป็นหลัก

ในช่วงเดือนมิถุนายน - สิงหาคม ๒๕๕๓ สภาพัฒน์ได้ให้
ความเห็นต่อคณะรัฐมนตรีหลายโครงการ ที่สะท้อนให้เห็นว่า สภาพัฒน์
โดยคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติกล้าเสนอ
ความเห็นที่ตรงไปตรงมา หรือท้วงติงรัฐบาล เพื่อยึดผลประโยชน์
ส่วนรวมเป็นหลัก ทั้งนี้ เพื่อให้การลงทุนของรัฐมีความโปร่งใสและ
เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน เช่น การท้วงติงโครงการอุดหนุน
กล้วย ๓,๘๐๐ ล้านบาท โครงการแจกเงินให้เปล่าแก่เกษตรกร
๑,๕๐๐ ล้านบาท เพื่อเลื่อนการเพาะปลูกข้าวในเดือนมิถุนายน
โครงการอุดหนุนสินเชื่อ ๕,๐๐๐ ล้านบาท แก่ผู้ประกอบการโรงแรม
และท่องเที่ยว โดยไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกันในขณะที่การท่องเที่ยว
เริ่มฟื้นตัว รวมถึงข้อท้วงติงในการจำหน่ายมันสำปะหลังของกระทรวง
พาณิชย์ ๗๕,๐๐๐ ตัน เป็นต้น



การจัดตั้งมูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาประเทศตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เป็นก้าวอย่างเล็กๆ อีกจุดหนึ่งของสภาพัฒน์ ที่จะเป็นแกนกลางเพื่อประสานและบูรณาการงานขับเคลื่อนแนวทางการพัฒนาประเทศตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ผลการดำเนินงานของมูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาประเทศตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หรือ มพพ. ช่วยเสริมให้ภาคธุรกิจดำเนินการด้วยความรับผิดชอบ ยุติธรรม และโปร่งใสยิ่งขึ้น มีการบริหารความเสี่ยงที่รัดกุมอย่างต่อเนื่อง เช่น มีการลงทุนในตลาดระหว่างประเทศในสัดส่วนที่พอประมาณและสมเหตุสมผลมากขึ้น โดยที่ผ่านมามาสถาบันการเงินไทยทั้งระบบ ซึ่งถือครองสินทรัพย์ต่างประเทศเพียงสัดส่วนประมาณร้อยละ ๘ เมื่อประกอบกับการวางแผนอย่างรอบคอบของธนาคารแห่งประเทศไทย และหน่วยงานด้านวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจที่ยกเครื่องการบริหารด้านการเงินระดับมหภาค เป็นผลให้วิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ. ๒๕๕๐ ไม่กระทบประเทศไทยมากนัก

ในขณะเดียวกัน กว่า ๑,๐๐๐ บริษัทมีการตั้งกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการกำหนดเป็นคุณสมบัติสำคัญของบริษัทที่ต้องการเป็นสมาชิกของกลุ่มตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยว่า ต้องมีนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องหาแนวทางป้องกันและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพิ่มโอกาสความสำเร็จลดโอกาสความล้มเหลว และลดความไม่แน่นอนในผลประกอบการ



การสร้างพิพิธภัณฑ์สุริยานุวัตรเพื่อการพัฒนาประเทศ

จากการที่ผมขอวิชาประวัติศาสตร์มาตั้งแต่สมัยเรียนเพราะประวัติศาสตร์จะทำให้เราได้เข้าใจถึงประวัติความเป็นมา และเราสามารถนำเอาประวัติศาสตร์นั้นมาเป็นบทเรียนในการวางแผน การเสนอแนะนโยบาย หรือมาตรการต่างๆ ในอนาคต ผมเห็นว่าสภาพัฒน์มีประวัติศาสตร์ที่น่าสนใจเป็นอย่างมาก และสิ่งแรกที่ผมหยิบขึ้นมาศึกษาเมื่อเข้ามาดำรงตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒน์ คือตำราทรัพย์สินศาสตร์ที่ท่านพระยาสุริยานุวัตรได้เขียนไว้ดังกล่าว รวมทั้งได้ศึกษาประวัติของอาคารสุริยานุวัตรอย่างลึกซึ้ง ผมจึงคิดว่าทำอย่างไรที่จะให้สาธารณชน รวมถึงชาวสภาพัฒน์ได้รับรู้ ตระหนักในความสำคัญ และ



เข้าใจถึงคุณค่าทางประวัติศาสตร์ของตำราทรัพย์สินศาสตร์และอาคาร
สุริยานุวัตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณูปการของพระยาสุริยานุวัตรที่มี
ต่อประเทศ

ด้วยเหตุนี้ผมจึงนำประวัติของท่านพระยาสุริยานุวัตรมาเป็น
จุดที่จะได้สื่อสารและสร้างการเรียนรู้ให้กับบุคคลโดยทั่วไป นั่นคือ
ความคิดที่นำมาสู่การจัดสร้างพิพิธภัณฑ์เพื่อแสดงชีวประวัติของ
พระยาสุริยานุวัตร และเป็นแหล่งเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้
เรื่องราวเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
จึงได้บูรณะตึกสุริยานุวัตรและจัดสร้างเป็น “พิพิธภัณฑ์สุริยานุวัตร
เพื่อการพัฒนาประเทศ” ภายหลังจากที่สภาพัฒน์ได้มีการบูรณะ

ซ่อมแซมตึกสุริยานุวัตรครั้งใหญ่รวม ๒ ครั้ง ครั้งแรกเป็นการบูรณะ
ครั้งใหญ่ในสมัย ดร.พิสิฐ ภัคเกษม เป็นเลขาธิการฯ ใช้ระยะเวลา
ดำเนินการ ๑ ปีเศษ คือในช่วงปี ๒๕๓๔-๒๕๓๕ ซึ่งภายหลังการบูรณะ
ได้ใช้เป็นทำงานของผู้บริหารระดับสูงมาอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งผม
ได้มีโอกาสเข้ามาดำรงตำแหน่งเลขาธิการฯ จึงทำการบูรณะครั้งที่ ๒
เพื่อจัดทำพิพิธภัณฑ์สุริยานุวัตรฯ ดังกล่าว

ผมถือว่าการดำรงไว้ถึงเกียรติคุณของท่านพระยาสุริยานุวัตร
นับเป็นแบบอย่างที่ดีของการเป็นข้าราชการในแผ่นดินที่จะรักษา
ผลประโยชน์ของส่วนรวม เสริมสร้างคุณธรรมและค่านิยมของ
สังคมไทย



การปรับปรุงภูมิทัศน์และโครงสร้างอาคารของสำนักงาน

สิ่งที่ผมภาคภูมิใจและฝากไว้ให้สภาพัฒน์คือ ผมเสนอของบประมาณกว่า ๑๙๐ ล้านบาทในการปรับปรุงภูมิทัศน์และสำนักงาน ให้มีความเป็นธรรมชาติ ทันสมัย และน่าอยู่ โดยตามแนวคิดการปรับปรุง กำหนดให้มีห้องออกกำลังกาย Daycare สำหรับลูกหลานสภาพัฒน์ และต้นไม้ที่จะมีมากขึ้น เพื่อสร้างความร่มเย็นแก่สภาพัฒน์

นอกจากนี้ ยังสร้างอาคารสำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคใหม่ ๒ แห่ง คือ ภาคกลาง อยู่ในพื้นที่จังหวัดนนทบุรี ซึ่งมีหอประชุม สุริยานุวัตร และภาคเหนือ จังหวัดเชียงใหม่ และย้ายห้องสมุดมาอยู่



ในที่ประชาชนสามารถใช้บริการได้สะดวก มีพื้นที่กว้างขวาง และมุ่งสู่การเป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (e-library) มากยิ่งขึ้น

การพัฒนาบุคลากรของสภาพัฒน์

ผมคิดว่าคำสัญญากับประชาคมสภาพัฒน์เมื่อเดือนตุลาคม ๒๕๔๗ ที่ว่า ผมจะให้ความเคารพแก่นักวิชาการที่เสียสละกับส่วนรวม และจะดูแลสนับสนุนบุคลากรของสภาพัฒน์ซึ่งเป็นทรัพย์สินที่มีค่านั้น ได้พิสูจน์ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าสามารถบรรลุและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่สภาพัฒน์กว่า ๔๐ คนที่เป็นพลังใหม่ ซึ่งรวมถึงนักเรียนเหรียญทอง และเกียรตินิยมจากมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ มีนักเรียนทุนทั้งที่สำนักงานฯ ส่งไปเรียนเอง และจากทุน ก.พ. ในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก ที่แสดงความประสงค์ที่จะร่วมงานกับสภาพัฒน์ ทั้งจากมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย (Columbia University) และสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology : MIT) ไม่นับรวมถึงมหาวิทยาลัยชั้นนำจากประเทศอังกฤษกว่า ๓๐ คน และการส่งเจ้าหน้าที่ไปฝึกงานกับทางธนาคารโลก และธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank : ADB) เป็นต้น

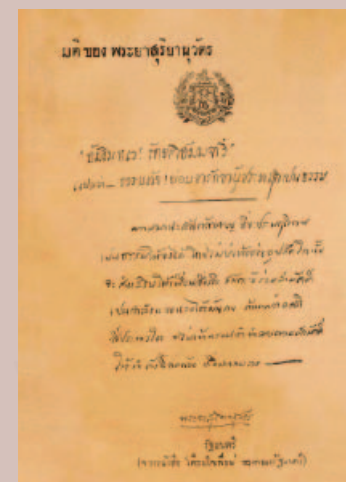
ข้อคิดสู่อนาคต : พัฒนาศักยภาพและองค์กรอย่างต่อเนื่อง รองรับและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง

ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ประกอบกับภารกิจของสภาพัฒน์ที่ต้องก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ทำให้สภาพัฒน์ต้องมีการตื่นตัวและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานตลอดเวลา รวมทั้งต้องมีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้และข้อมูลต่างๆ ในเชิงกว้างและเชิงลึก ดังนั้น สิ่งสำคัญที่ผมตระหนักคือ การพัฒนาบุคลากรในสภาพัฒน์อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่เรื่องการฝึกอบรมและความก้าวหน้าในวิชาชีพ การปรับโครงสร้างองค์กรและบุคลากร ให้สอดคล้องกับการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยให้ยึดหลักสำคัญ ๓ ข้อ ข้อแรก คือ การพัฒนาตนเองในด้านคุณธรรม ด้วยการยึดมั่นในคุณธรรม ความสามัคคี ความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน ข้อที่สอง การพัฒนาตนให้มีความรู้ ให้ได้รับวิทยาการใหม่ๆ ข่าวสารใหม่ๆ และข้อสุดท้าย คือ ต้องขยัน อดทน ที่จะต่อสู้กับทุกปัญหา



หลักทั้ง ๓ ข้อ คือ การยึดมั่นในคุณธรรม แสวงหาความรู้ ขยันและอดทน เป็นหัวใจสำคัญในการปฏิบัติงาน เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความเป็นพลวัตร สามารถก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง และนำองค์กร ไปสู่จุดหมายที่ยึดผลประโยชน์ส่วนรวมของประชาชนเป็นที่ตั้ง สร้างความเชื่อมั่นให้กับสาธารณชนว่า **สภาพัฒน์ ไม่สิ้นคนดีที่มีคุณธรรมและพร้อมที่จะเสียสละเพื่อส่วนรวม** เป็นผู้นำด้านความคิดและสามารถขับเคลื่อน สิ่งที่เป็นประโยชน์ให้กับประชาชนและประเทศชาติ เน้นการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างรวดเร็ว

ท้ายที่สุด ผมขอฝากคติของท่านพระยาสุรียานุวัตร ซึ่งผมมักพูดอยู่เสมอไว้เป็นข้อคิดหรือคติในการทำงาน **“ธัมโมหเว ! รักขติธัมมจารี”** ท่านเขียนคำแปลไว้ว่า **“ธรรมเว้ย ! ย่อมมารักขาผู้ประพฤติเป็นธรรม”**





อาคม เต็มพิกญาไพสิฐ

เลขานุการฯ ลำดับที่ ๑๔ (พ.ศ. ๒๕๕๓ - ๒๕๕๘)

ผู้นำการจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๑

และแนวคิดทิศทางแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒

“...แผนฯ ๑๑ ได้กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อมุ่งสู่ “สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง”...

จุดเปลี่ยนที่สำคัญคือ กำหนดให้ไทยเป็นประเทศที่หลุดพ้นจากการเป็นประเทศที่มีรายได้ปานกลาง... จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาทางด้านการศึกษาวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ที่มีพื้นฐานมาจากวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งไม่ได้หมายถึงเฉพาะวิทยาศาสตร์ แต่รวมถึงเรื่อง สังคมศาสตร์ด้วย เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าของไทย และทำให้เป็นประเทศที่ก้าวหน้าทัดเทียมกับประเทศ ที่มีรายได้สูง ผมจึงได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี...”

อาคม เติมพิทยาไพสิฐ

เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ลำดับที่ ๑๔ ท่านเป็นอดีตเลขาธิการสภาพัฒน์อีกท่านหนึ่งที่ได้รับเกียรติเชิญเข้าร่วมคณะรัฐมนตรี ในรัฐบาลของพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ถึง ๒ ครั้ง โดยครั้งแรกดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม ต่อมาได้ดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม โดยมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งเมื่อวันที่ ๑๙ สิงหาคม ๒๕๕๘

นอกจากนี้ ท่านยังได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำคัญๆ อีกหลายตำแหน่ง อาทิ สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ กรรมการในคณะ



กรรมการนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ คณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ คณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การบูรณาการการพัฒนาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมถึงเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ในคณะกรรมการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ฯลฯ ทั้งนี้ ท่านได้รับคัดเลือกเป็นข้าราชการพลเรือนดีเด่นของสภาพัฒน์ในปี ๒๕๕๖

ในช่วงที่ท่านดำรงตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒน์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้เสด็จฯ มาทรงเยือนและทรงร่วมงานของสภาพัฒน์ถึง ๒ ครั้ง ถือเป็นเกียรติอย่างสูงสุดขององค์กร สำหรับผลงานสำคัญของท่าน อาทิ การจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ และการจัดทำแนวคิดและทิศทางของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลทางด้านเศรษฐกิจ การเร่งรัดการประกาศผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติรายไตรมาส หรือ QGDP ให้เร็วขึ้น การส่งเสริมเขตเศรษฐกิจพิเศษ การผลักดันการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของไทย การเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศ การพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต ตลอดจนการพัฒนาบุคลากร และปรับปรุงอาคารสำนักงาน

สมเด็จพระเทพฯ เสด็จเยือนสภาพัฒน์... ที่สุดแห่งความภาคภูมิใจ

ในช่วง ๕ ปีที่ผมดำรงตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒน์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้เสด็จฯ มาเยือนและทรงร่วมงานของสภาพัฒน์ถึง ๒ ครั้ง ถือเป็นเกียรติและความภาคภูมิใจอย่างสูงสุด โดยครั้งแรก เมื่อวันที่ ๗ มีนาคม ๒๕๕๔ พระองค์เสด็จพระราชดำเนินมาทรงรับฟังการบรรยายสรุปแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๑ และทอดพระเนตรพิพิธภัณฑ์สุริยานุวัตรเพื่อการพัฒนาประเทศ ณ สภาพัฒน์ และครั้งที่สอง เมื่อวันที่ ๖ กันยายน ๒๕๕๕ เสด็จพระราชดำเนินมาทรงเป็นองค์ประธาน และมีพระราชดำรัสเปิดการประชุมประจำปี ๒๕๕๕ ของ สศช. เรื่อง “อนาคตประเทศไทย

บนเส้นทางสีเขียว” ณ อิมแพ็ค เมืองทองธานี ซึ่งนับเป็นเกียรติของสำนักงานฯ เป็นอย่างมาก ที่พวกเราได้ชื่นชมพระบารมีของพระองค์ นอกจากนี้ ยังได้มีโอกาสได้ถวายรายงานเรื่องโครงการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษทวาย และความก้าวหน้าของการพัฒนาประเทศอีกด้วย

น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญานำทางในการจัดทำแผน ๑๑-๑๒

ในช่วงของการจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๑ (พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๙) และแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) ประเทศไทยต้องเผชิญกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จากการระดมความคิดทุกภาคส่วนในสังคมไทยต่างเห็นพ้องให้นำแก่นหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็น



ปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม เพื่อมุ่งให้เกิดภูมิคุ้มกันและมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพื่อให้การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน

การจัดทำแผนฯ ๑๒ เริ่มขึ้นเมื่อต้นปี ๒๕๕๘ โดยกระบวนการจัดทำแผนฯ ทั้ง ๒ แผนฯ ดังกล่าว ยังคงให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วน ทั้งในระดับชุมชน ระดับภาค และระดับประเทศในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง



เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ของแผนฯ

แผนฯ ๑๑ ได้กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อมุ่งสู่ “สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง” ขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ ได้แก่ การสร้างความเป็นธรรมในสังคม การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน การสร้างความเข้มแข็งภาคเกษตร ความมั่นคงของอาหารและพลังงาน การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน การสร้างความเชื่อมโยงกับประเทศในภูมิภาคเพื่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม และการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

ผลการพัฒนาในช่วง ๘ ปีที่ผ่านมาภายใต้แผนฯ ๑๐ และในช่วง ๓ ปีแรกของแผนฯ ๑๑ เริ่มแสดงให้เห็นถึงข้อจำกัดในการขยายตัวทางเศรษฐกิจและการลดลงของขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิต ซึ่งเป็นความท้าทายของการพัฒนาประเทศภายใต้การเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจในระยะต่อไป และมีแนวโน้มที่จะทำให้เศรษฐกิจไทยไม่สามารถยกระดับการพัฒนาออกจากการเป็นประเทศรายได้ปานกลางได้ในระยะเวลาที่เหมาะสม



สำหรับด้านสังคมโดยโครงสร้างประชากรเปลี่ยนแปลงเข้าสู่การเป็นสังคมสูงวัย จึงยังคงมีปัญหาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพของประชากรในทุกช่วงวัย และแม้ว่าคนไทยมีความมั่นคงทางสังคมมากขึ้น แต่ยังมีปัญหาเชิงคุณภาพทั้งด้านสุขภาพ การเรียนรู้ และคุณธรรม จริยธรรม สถานการณ์ความยากจนมีแนวโน้มลดลง โดยสัดส่วนคนจนลดลงอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงมีความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ และระหว่างกลุ่มคน รวมทั้งยังเผชิญกับความเสื่อมถอยทางวัฒนธรรม และมีแนวโน้มเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมมากขึ้น อีกทั้งยังมีความขัดแย้งในสังคมจากความไม่ยอมรับในความคิดต่าง ในขณะที่ชุมชนมีความเข้มแข็ง สามารถแก้ปัญหาและสนองตอบความต้องการของชุมชนด้วยตนเองได้ดีขึ้น

สำหรับแผนฯ ๑๒ ได้นำวิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ชาติมาเป็นวิสัยทัศน์ของแผนฯ ๑๒ โดยในเบื้องต้นได้กำหนดวิสัยทัศน์ในกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) ไว้ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติ

ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยแผนฯ ๑๒ จะให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่มุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านประเทศไทยจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีการกระจายรายได้และการพัฒนาอย่างเท่าเทียม มีระบบนิเวศที่ดี สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และนำไปสู่การบรรลุคติพจน์ประจำชาติดังกล่าว

ปัจจัยสำคัญนำประเทศไทยหลุดพ้นจากประเทศรายได้ปานกลาง คือการวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

สำหรับแนวคิดการพัฒนาประเทศในอนาคต การกำหนดเป้าหมายการหลุดพ้นความเป็น

ประเทศรายได้ปานกลางเป็นเป้าหมายที่ทุกคนต้องการ ไม่เพียงแต่ประเทศไทย แต่ต้องทำความเข้าใจว่าการกำหนดเป้าหมายมีอยู่หลายเงื่อนไข คือเป้าหมายรายได้จะต้องได้ ๑,๒๐๐ เหรียญสหรัฐ/คน/ปี ซึ่งการที่จะไปถึงตรงนั้นขึ้นอยู่กับอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ ถ้าเติบโตร้อยละ ๕ จะใช้เวลา ๑๐ ปี ถ้าเติบโตได้ต่ำกว่าร้อยละ ๕ จะต้องใช้เวลามากกว่า ๑๐ ปี แต่ใจความไม่ได้อยู่ที่ว่าอัตราการเติบโตนั้นเป็นเท่าไร ถ้าการหลุดพ้นนั้นรายได้เพิ่มขึ้นในรูปแบบเดิมๆ คงเป็นประเทศที่ไม่มีความเจริญก้าวหน้า เงื่อนไขอยู่ที่การนำเรื่องวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาใช้ เพราะฉะนั้น ต้องเป็นอัตราการเจริญเติบโตร้อยละ ๕ บวกกับการใช้ปัจจัยการนำเทคโนโลยีมาใช้

ประเทศไทยจะเป็นประเทศที่หลุดพ้นความเป็นรายได้ปานกลางช้าหรือเร็วกว่านี้ ขึ้นอยู่กับว่าเราสามารถคิดค้นเรื่องการใช้เทคโนโลยีที่สามารถเพิ่มปริมาณการขาย ซึ่งจะช่วยให้รายได้ของเราเพิ่มขึ้น ทุกวันนี้เราซื้อเทคโนโลยีจากต่างประเทศเป็นจำนวนมาก และเงื่อนไขที่สำคัญคือ ถ้าเราหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลางเป็นประเทศที่ร่ำรวยแล้ว ระดับของความร่ำรวยยังมีหลายชั้น ประเภทที่สูงสุด รวยมาก

รวกกลางๆ กับรายที่เพิ่งเป็นสมาชิกใหม่ เป็นคนรวยรุ่นใหม่เทียบกับเศรษฐีพันล้าน ถ้ามองในแง่ของตัวคน เพิ่งจะมีเงิน ๑๐ ล้านบาทเทียบกับคนที่มีเงิน ๑,๐๐๐ ล้านบาทจะอยู่แถวกลางสุด เมื่อเป็นประเทศที่ร่ำรวยแล้ว คนส่วนใหญ่ของประเทศมีความเป็นอยู่ดีขึ้นหรือไม่

การก้าวไปสู่ประเทศที่มีความเจริญสำหรับประเทศไทยต้องอาศัยพื้นฐานทั้งทางด้านการศึกษา การเรียนรู้ และความวิริยะอุตสาหะของประชากรไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงหลังนี้มีอิทธิพลเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นสื่อที่สามารถส่งถึงกันได้อย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีนั้นมีทั้งส่วนที่ดีและไม่ดี เราต้องแยกแยะว่าอันไหนคือสิ่งที่เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

ตรงจุดนี้เอง ผมในฐานะเลขาธิการสภาพัฒน์ ซึ่งมีเป้าหมายอันเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญคือ กำหนดให้ไทยเป็นประเทศที่หลุดพ้นจากการเป็นประเทศที่มีรายได้ปานกลาง มีการพัฒนาต่อยอดให้มีความทันสมัยสามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาทางด้านการศึกษาวิจัยและพัฒนา (Research & Development) ที่มีพื้นฐานมาจากวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งไม่ได้หมายถึงเฉพาะวิทยาศาสตร์ แต่รวมถึงเรื่องสังคมศาสตร์ด้วย เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าของไทย และทำให้เป็นประเทศที่ก้าวหน้าทัดเทียมกับประเทศที่มีรายได้สูง ผมจึงได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่ว่า สามารถลดความเหลื่อมล้ำของคนในสังคมได้หรือไม่ เพราะฉะนั้น แนวคิดในอนาคตต้องยึดเรื่องความสมดุลดังวิสัยทัศน์ของท่านพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ได้กล่าวเสมอว่า มั่งคั่งอย่างเดียวไม่พอ “มั่นคง” คือความมั่นคงในอาชีพการงาน รายได้ และความมั่นคงทางด้านสังคม “ยั่งยืน” คือถ้าเป็นคนรวย แต่ใช้ทรัพยากรฟุ่มเฟือย ก็ไม่ใช่ความยั่งยืน





นโยบายให้ยึดแผนพัฒนาฯ เป็นหลักในการพัฒนา ประเทศอีกหนึ่งความภาคภูมิใจของ สศช.

เมื่อปี ๒๕๕๗ หลังจากเหตุการณ์ทางการเมืองสงบ พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา หัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ได้ให้ความสนใจสภาพพัฒนาในการนำเสนอข้อคิดเห็นและแผนพัฒนาฯ สภาพัฒน์ได้เรียนให้ทราบว่าอะไรคือคอขวดที่ทำให้การพัฒนาประเทศไม่สามารถที่จะเดินหน้าไปได้อย่างที่ทุกคนคาดหวัง ดังนั้น สิ่งแรกที่ท่านหัวหน้าคสช. ได้กำหนดเป็นนโยบายของรัฐบาลคือ **ยึดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นหลัก** แน่นนอนที่สุดว่าปัจจุบันเราพูดถึงยุทธศาสตร์ชาติในระยะ ๒๐ ปี ความจริงในการมองในระยะไกลถึง ๒๐ ปีข้างหน้า สภาพัฒน์เคยทำเรื่องวิสัยทัศน์ในปี ๒๕๗๐ มาแล้ว และกำหนดไว้เป็นแนวทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แต่ไม่ได้รับการตอบสนองจากรัฐบาลในช่วงก่อนหน้านัก

วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ในระยะยาว

สำหรับรัฐบาลนี้ท่านนายกรัฐมนตรีและสภาปฏิรูปแห่งชาติได้ให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ในระยะยาวที่สำคัญ ๔ เรื่อง ได้แก่

เรื่องที่ ๑ ทุกหน่วยงานต้องยึดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นหลัก โดยในการจัดทำแผนในระดับรองลงมา ได้แก่ ระดับกระทรวง ทบวง และกรม ระยะเวลาต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาฯ หมายความว่าแผนพัฒนาฯ ๕ ปีนั้น เริ่มต้นเมื่อไร สิ้นสุดเมื่อไร แผนในระดับหน่วยงานจะต้องยึดตาม

เรื่องที่ ๒ ความเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร สศช. ในอดีต ได้มองเห็นความสำคัญในเรื่องโครงสร้างพื้นฐานและการเชื่อมโยงประเทศต่างๆ ด้วยสะพานกับถนน ซึ่งในวันนี้เราต้องเพิ่มระบบรางและรถไฟด้วย รวมถึงสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ คือหลังจากที่เรามีการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออกในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๕ ถึงฉบับที่ ๗ แล้ว ไม่ได้พูดถึงการพัฒนาพื้นที่อีกเลย ด้วยความตั้งใจของคนสภาพัฒน์ที่ตั้งใจทำงานทางด้านวิชาการ จึงได้นำเสนอท่านนายกรัฐมนตรี ซึ่งท่านตอบรับและให้ความสำคัญคือ **เขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน และเขตเศรษฐกิจพิเศษอุตสาหกรรม** ที่เพิ่มมาในภายหลัง ซึ่งนับเป็นการขยายประตูของเราให้กว้างมากขึ้น อันเป็นการเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน

เรื่องที่ ๓ การวิจัยและพัฒนา หรือ R & D (Research and Development : R & D) เป็นสิ่งที่ผมให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยนำวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมมาใช้ เพื่อต่อยอดอุตสาหกรรมที่พัฒนามากว่า ๓๐ ปี กล่าวคือ สภาพัฒน์ได้ทำงานร่วมกับกระทรวงอุตสาหกรรม สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน หรือบีโอไอ ในการกำหนดอุตสาหกรรมเป้าหมาย เรียกว่า **“เขตเศรษฐกิจพิเศษทางด้านคลัสเตอร์อุตสาหกรรม”** ถ้าเราสามารถขับเคลื่อนได้ จะเป็นอีกจุดเปลี่ยนหนึ่งที่ช่วยให้เศรษฐกิจไม่ถึงทางตันและขยายตัวได้เร็วขึ้น เป็นเรื่องที่ท่านนายกรัฐมนตรีให้ความสำคัญ และมอบหมายให้พิจารณาว่าสามารถใช้หลักคิดของเขตเศรษฐกิจพิเศษกับเรื่อง R & D ได้หรือไม่

ขณะนี้สภาพัฒน์ทำงานร่วมกับกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) รวมทั้งเครือข่ายที่มีอยู่ระหว่างสภาพัฒน์กับประเทศญี่ปุ่น ซึ่งประเทศญี่ปุ่นนั้นเป็นประเทศที่มีจำนวนนักลงทุนมากที่สุดในประเทศไทย เราต้องการให้ญี่ปุ่นมาลงทุนเรื่อง R & D ในประเทศไทยให้มากขึ้น

และเป็นทิศทางที่ประเทศญี่ปุ่นมีความสนใจอยู่เช่นกัน ความร่วมมือเหล่านี้จะเป็นแนวทางการขับเคลื่อนทางด้าน R & D วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ให้สามารถก้าวไปได้รวดเร็วขึ้น ดังนั้น เขตเศรษฐกิจพิเศษจะเป็นเขตพิเศษทางด้านนวัตกรรม ซึ่งจะเป็นพื้นฐานให้กับเศรษฐกิจของประเทศไทยในอนาคต และที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ไม่ว่าจะเป็นวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ไม่ได้จำกัดเฉพาะเรื่องเทคโนโลยี แต่หมายรวมถึงเรื่องสังคมศาสตร์ด้วย ซึ่งถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกเรื่องหนึ่งในการพัฒนาประเทศในช่วงที่ผมเป็นเลขาธิการสภาพัฒน์

เรื่องที่ ๔ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งเป็นเรื่องที่ใกล้ตัวมาก แม้ว่าขณะนี้ทุกหน่วยงานจะมีแผนรองรับเรื่องการเกิดวิกฤตต่างๆ ก็ตาม ผมคิดว่ายังไม่เพียงพอ เราคงต้องขับเคลื่อนและขยายความคิดกันต่อไป ประเทศและสังคมจะพัฒนาได้ต้องอยู่ที่ความเข้มแข็งของชุมชน เราต้องยึดคนยึดชุมชนเป็นหลัก เพราะ**ชุมชนคือตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจในระดับฐานราก** ดังนั้น เมื่อเวลาเจอวิกฤตภัยธรรมชาตินั้นชุมชนต้องช่วยเหลือตัวเองก่อน เนื่องจากจะรู้ว่าบ้านนี้มีลูกหลานกี่คน มีผู้สูงอายุกี่คน มีคนพิการเท่าไร แนนอนที่สวดทะเบียนราษฎรจะรู้ แต่ต้องใช้ระยะเวลากว่าที่ความช่วยเหลือจากภาครัฐจะไปถึง

ดังนั้น เราต้องสร้างอาวุธ สร้างเครื่องมือให้กับชุมชน แต่ก่อนเราพูดว่าชุมชนเข้มแข็งปัญหายาเสพติดจะน้อยลง แต่ ณ วันนี้ไม่ใช่เฉพาะเรื่องยาเสพติด แต่เป็นทุกเรื่อง **หลักแห่งการพัฒนาความสมดุลหรือการยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้นต้องลงไปถึงในระดับชุมชน** จึงจะเกิดความมั่นคงดังที่ท่านนายกรัฐมนตรีได้พูดถึงวิสัยทัศน์ของประเทศ ต้องมั่นคงทั้งประเทศ มั่นคงในภาคการผลิต ภาคการทหาร และภาคประชาชน

สภาพัฒน์ ๓แหล่งเพาะนักคิด เน้นการสอนงาน และการมีส่วนร่วม

ทั้ง ๔ เรื่องดังกล่าวข้างต้น เป็นเรื่องที่มีการเปลี่ยนแปลงในช่วงที่ผมเป็นเลขาธิการสภาพัฒน์ แต่ทั้งหมดเราจะเดินหน้าต่อไปไม่ได้ถ้าองค์กรและบุคลากรขาดความพร้อม องค์กรคือสภาพัฒน์ บุคลากรคือตั้งแต่ระดับเลขาธิการฯ ไปจนถึงระดับเจ้าหน้าที่ ในส่วนขององค์กร



ของเรานั้นด้วยวัฒนธรรมการทำงานที่สะสมมาตั้งแต่ในอดีต จะสังเกตได้ว่าระบบการทำงานของสภาพัฒน์แตกต่างจากระบบการทำงานของกระทรวง เพราะสภาพัฒน์สอนให้รู้จักคิด ในขณะที่กระทรวงสอนให้รู้จักการปฏิบัติ

ดังนั้นจุดเด่นของสภาพัฒน์คือ หนึ่ง เป็นองค์กรสอนให้เป็นนักคิด การคิดจะต้องติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด ทั้งด้านเศรษฐกิจ



สังคม และสิ่งแวดล้อม สอง มีระบบ Coaching หรือ ระบบ Mentors เรียกว่า “การสอนงาน” รุ่นพี่สอนรุ่นน้อง การมีฐานวิชาการที่มาจากตัวสติปัญญาที่อยู่กับบุคลากรของเรา ซึ่งได้รับการศึกษาและจากในช่วงที่เราได้มีการฝึกอบรมเพิ่มเติม และการฝึกสอนงาน และ สาม การมีส่วนร่วม คนในสภาพพัฒน์นั้นไม่ได้มีการแยกแยะว่าเป็นผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่ ซึ่งมีลำดับการบังคับบัญชา อันเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างโอกาสการเรียนรู้ของคนในสภาพพัฒน์ในทุกงาน

แม้กระทั่งการประชุมคณะกรรมการที่สำคัญๆ ซึ่งโดยปกติหน่วยงานอื่นๆ จะมีเฉพาะกรรมการ ฝ่ายเลขานุการ และผู้ที่เกี่ยวข้องที่ต้องชี้แจงเท่านั้น แต่สิ่งที่เราได้จากคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือ กก.สศช. คือ เจ้าหน้าที่ของเราได้มีโอกาสเรียนรู้แนวความคิดของผู้บริหาร เราได้ชี้แจง ช่างไหนที่ไม่ชัดเจนและสามารถชี้แจง หรือตรงไหนที่สถานการณ์เปลี่ยนแปลง เราสามารถเรียนรู้ให้คณะกรรมการฯ ได้รับทราบ ระบบวัฒนธรรมการทำงานของเราค่อนข้างให้ความสำคัญเป็นอิสระในเรื่องของความคิด

วัฒนธรรมองค์กร สศช. ยึดภารกิจ “ความสำเร็จ”

ในสมัยก่อนที่ผมยังเป็นเจ้าหน้าที่คนหนึ่ง ผมสังเกตเห็นว่าการทำงานของคนในสภาพพัฒน์คือเข้างาน ๘.๓๐ น. เลิกงานกลับบ้าน ๑๖.๓๐ น. แต่ ณ วันนี้จะเห็นว่าเจ้าหน้าที่ของเรา วัฒนธรรมองค์กรของเราไม่ได้ยึดเวลาเข้า-ออกงานเป็นที่ตั้ง อาจจะมาโมงเช้า กลับตอนหนึ่งทุ่ม

สองทุ่ม หรือสามทุ่ม ซึ่งเป็นปกติวิสัย เนื่องจากการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มมากขึ้น

เพราะฉะนั้น การมีสติในการทำงาน จึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากเนื่องจาก หนึ่ง ปริมาณงานในปัจจุบันถ้าเทียบกับเมื่อ ๓๐ กว่าปีที่ผ่านมาที่ผมมาทำงานนั้นมีความแตกต่างกันมาก สอง การประสานงานกับหน่วยงานภายนอกมีมากขึ้นกว่าสมัยก่อน สาม โจทย์จากรัฐบาลมีจำนวนมาก และเป็นโจทย์ที่ต้องการคำตอบที่รวดเร็ว บางโจทย์อาจจะใช้เวลาเป็นปีในการทำการศึกษาวิจัย แต่ขณะนี้เราได้มีการปรับตัวว่าโจทย์บางข้อที่ต้องใช้เวลาการศึกษา เราจะให้คำตอบในเบื้องต้นไปก่อน ดังนั้น ต้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานที่ต้องรวดเร็วมากขึ้น

และ สี่ การทำงานและการติดตามสถานการณ์อย่างรวดเร็ว ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์ความรู้ของแต่ละคน โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศหรือไอที และอินเทอร์เน็ตมาช่วยให้การทำงานรวดเร็วขึ้น ซึ่งหากไม่มีตรงนี้แล้วองค์กรของเราอยู่ไม่ได้ ถ้าหน่วยงานวางแผนไม่มีอุปกรณ์ที่ทันสมัยแล้วจะบอกคนอื่นได้อย่างไรว่าให้พัฒนาเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและเศรษฐกิจดิจิทัล

เน้นปรับปรุงและพัฒนาตัวเองตลอดเวลา ด้วย KM การฝึกอบรม สัมมนา และภาษา

ผมคิดว่าเรื่องขององค์กรต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา โดยมีเรื่องที่เราทำอย่างต่อเนื่องและผมให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ประกอบด้วย

การบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM) เป็นสิ่งที่ผมได้ริเริ่มไว้และอยากให้ทำต่อไป โดยจัดให้มีขึ้นทุกวันศุกร์ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของ สศช. ได้มาเล่าสู่กันฟังว่าไปทำอะไรมาบ้าง ไปประชุมที่ไหน มีประเด็นอะไรที่น่าสนใจที่จะนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และถึงแม้ว่ามีคนฟังเพียงแค่ ๑ คน เราก็ต้องจัดเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล ด้วยเจ้าหน้าที่ของเราจัดเตรียมข้อมูลมาด้วยความตั้งใจเป็นอย่างดี มาเล่าสู่กันฟังว่าได้ไปประชุมมาแล้วผลเป็นอย่างไร กลับมาถ่ายทอดประสบการณ์จากการไปอบรมหรือศึกษาต่อในต่างประเทศ และมีเอกสารแจกให้ เพื่อเป็นการแชร์ข้อมูลของคนในสภาพพัฒน์ แม้จะไม่มีใครมาแต่ขอให้มีการแชร์ข้อมูลการทำเช่นนี้จะช่วยให้ทุกคนมีโอกาส ถึงแม้ว่าเวลาที่ประชุมบอร์ด

หรือประชุมกับหน่วยงานภายนอก ไม่มีโอกาสในการนำเสนอ แต่คุณเป็นคนทำก็สามารถนำมาเล่าสู่กันฟังให้ทราบในเวทีนี้ได้

การฝึกอบรมและสัมมนา งบประมาณบุคลากรของ สศช. มีมา ๑๑ ปีแล้ว ตั้งแต่สมัยท่านเลขาธิการฯ **อำพน กิตติอำพน** ๖ ปี รวมกับสมัยผม ๕ ปี โดยเฉพาะโครงการฝึกอบรมต่างๆ ได้เชิญวิทยากรที่มีชื่อเสียงมาให้ความรู้ และเมื่อรู้ว่าจะต้องมาบรรยายที่สภาพัฒนา ทุกคนจะบอกว่าเกร็งไปหมดเนื่องจากคนสภาพัฒนาเก่ง จึงต้องเตรียมตัวมาเป็นอย่างดีที่จะมาบรรยายให้พวกเราฟัง ผมจึงบอกอยู่เสมอว่างบประมาณในการดำเนินโครงการอบรมและพัฒนาบุคลากรของเราที่ได้มานั้น ไม่อยากให้

สูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์ เนื่องจากการจัดอบรมต้องมีค่าใช้จ่าย จึงมักกล่าวขานเสมอว่าเวลาใครได้รับการเสนอชื่อให้เข้าร่วมอบรม ขอให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาขอมอบหมายงานเร่งด่วน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้มีเวลามาอบรม มาทำให้ตัวเองมีชีวิตชีวา (Refresh) เพิ่มพลังการทำงานให้ตัวเอง

นอกจากนี้ การอบรมของเราในส่วนของการศึกษาดูงานมีความเข้มงวดมาก เนื่องจากเราเป็นนักวิชาการเต็มตัว เวลาไปดูงานจึงดูงานจริงๆ จะให้ความสำคัญกับการศึกษาค้นคว้า และซักถามข้อมูลในหัวข้อที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งจัดทำรายงานเองทั้งหมด ตั้งแต่ถ่ายรูปเขียนรายงาน และประสานติดต่อหน่วยงานเอง เมื่อไปแล้วจึงมีเวลานว่างน้อยมาก ยกเว้นการดูงานที่คร่อมวันเสาร์และวันอาทิตย์ ซึ่งแม้กระทั่งวันเสาร์หรืออาทิตย์ เรายังยัดติตต่อว่าหน่วยงานไหนบ้างที่เราสามารถดูงานได้ เพราะฉะนั้น เราจึงได้รับคำชมจากบริษัททัวร์ที่จัดโปรแกรมให้เราเสมอ และเกิดภาพลักษณ์ที่ดีกับคนสภาพัฒนาว่าเป็นคนใฝ่หาความรู้และไม่ได้ใช้เงินงบประมาณอย่างสิ้นเปลือง ใช้ทุกบาททุกสตางค์ทุกเวลานาทีที่ศึกษาดูงานในต่างประเทศให้เป็นประโยชน์อย่างคุ้มค่า ดังนั้น โครงการอบรม สัมมนา และอบรมบุคลากร จึงเป็นอีกโครงการหนึ่งที่ยอยากให้ทำต่อเนื่องและครอบคลุมให้ทั่วถึงทุกคนในทุกระดับ



การฝึกที่ตรงกับงานที่ทำ หรือ On The Job Training (OJT) กับองค์กรที่มีชื่อเสียง ซึ่งเราได้รับงบประมาณในลักษณะเดียวกันกับการร่วมฝึกอบรมกับธนาคารโลก แต่ในช่วงหลังนี้ธนาคารโลกมีการเปลี่ยนแปลงและปรับโปรแกรม OJT ใหม่หมด จึงไม่สามารถขอสิทธิพิเศษเฉพาะประเทศไทย ต้องไปแข่งขันกับประเทศอื่นในการส่งคนเข้าไปอบรมหรือฝึกงานธนาคารโลก เนื่องจากในฐานะเป็นหน่วยงานที่ฝึกงานจะประสบปัญหาว่าควรรับแต่ละประเทศจำนวนเท่าไร และเจ้าหน้าที่ของธนาคารโลกไม่ได้ทำงานของตนเองอย่างเต็มที่ เนื่องจากต้องมาสอนงาน ดังนั้น ในส่วนของสภาพัฒนาโอกาสส่งคนของเราไปอบรมหรือไปฝึกงานจึงไม่ได้มองแค่ธนาคารโลก อาจจะเป็น IMF หรือ OECD หรือ อาเซียน

ทุนการศึกษา เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่สภาพัฒนาเริ่มไว้ ผมอยากรักษาไว้เพื่อให้มีความต่อเนื่อง ทุนการศึกษามีทั้งในประเทศและต่างประเทศ อยากจะฝากคนสภาพัฒนาที่เข้ามาทำงานใหม่และจบปริญญาตรี จะได้มองเห็นโอกาสเหมือนที่ผมมองเมื่อ ๓๐ ปีที่ผ่านมา เป้าหมายของเราคือต้องการไปเรียนต่อต่างประเทศแต่ไม่มีเงิน วิธีการเดียวคือ อยู่ภาควิชาการเพื่อขอทุนการศึกษา ถ้าไปอยู่ภาคเอกชนการที่จะศึกษาต่อนั้น ต้องใช้ทุนส่วนตัว เพราะฉะนั้น เรื่องโอกาสของบุคลากรใหม่ที่เข้ามาและคนในสภาพัฒนาที่ทำงานไม่นานยังมีโอกาสเรียนต่อ สำหรับคนที่ทำงานมานาน



ไม่อยากจะเรียนต่อแล้ว สามารถเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมต่างๆ อยากจะให้สานต่อเรื่องการรักษาทุนการศึกษาในระดับปริญญาโท-เอกนี้ไว้

ภาษา สำหรับการฝึกฝนเรื่องภาษาซึ่งเป็นเรื่องที่จำเป็นมาก ผมไม่อยากจะมองว่าการสอบคัดเลือกเข้ารับราชการนั้น การใช้ภาษาอังกฤษเป็นเรื่องกีดกันคนทั่วไป ต้องยอมรับว่า**การทำงานในทุกวันนี้ต้องใช้ภาษา** เพราะฉะนั้น การใช้หลักเกณฑ์ความรู้ความสามารถทางด้านภาษาต่างประเทศในการสอบคัดเลือกโดยไม่ฝืนระเบียบเรื่องการคัดเลือกคนเข้ารับราชการของสำนักงาน ก.พ. นั้น เราควรจะทำอย่างน้อยต้องมีการทดสอบภาษาอังกฤษในขั้นตอนของการสอบสัมภาษณ์ ผมคิดว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่งที่สังคมไทยต้องยอมรับ เพราะหากเราบอกว่าเราเป็นหนึ่งในประชาคมอาเซียนแล้ว ถ้าหน่วยงานในระดับวางแผนไม่สามารถสื่อสารในภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ คงไม่สามารถถือได้ว่าเป็นองค์กรในระดับสากล

ปฏิรูปการศึกษา และบูรณาการความเชื่อมโยงการพัฒนาคนในทุกช่วงวัย

ในแผนพัฒนาฯ เขียนเรื่องแผนปฏิรูปการศึกษา ซึ่งเป็นเรื่องที่จะต้องปฏิรูป ทุกวันนี้ยังปฏิรูปไม่ได้มากเนื่องจากบุคลากรทางด้านการศึกษายึดติดอยู่กับโครงสร้างกับตำแหน่ง การปฏิรูปการศึกษา

กับการปฏิรูปการคลังต้องไปด้วยกัน เมื่อเรามีความมั่นคงทางด้านรายได้ มีเกียรติ และศักดิ์ศรีแล้ว ย่อมทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ **การพัฒนาเนื้อหาสาระก็มีความสำคัญเช่นกัน** ผมพูดอยู่เสมอว่า หลักสูตรการเรียนการสอนนั้นจะต้องเปลี่ยนแปลง ถ้าไม่เปลี่ยนเราไม่สามารถที่จะปรับตามประเทศที่พัฒนาแล้วได้ทัน

เรื่องการศึกษาผมว่าทุกประเทศให้ความสำคัญ ถ้ารัฐบาลชุดนี้เราสามารถเริ่มต้นได้ตรงประเด็น จะเป็นจุดเริ่มในการกำหนดเรื่องการศึกษาในรัฐบาลต่อไป อาทิ ประเทศมาเลเซียพัฒนาเรื่องการศึกษาอย่างชัดเจน บางช่วงเราเห็นนโยบายของพรรคการเมืองให้ความสำคัญทางด้านสังคม แต่ไม่เห็นการขับเคลื่อนจากฝ่ายบริหารของประเทศ อันนี้เป็นจุดอ่อนอย่างหนึ่ง เพราะฉะนั้น สภาพัฒน์เองในเมื่อเชื่อมั่นในแนวคิดอย่างนี้จึงต้องผลักดันต่อไป

สิ่งที่สภาพัฒน์ได้เปลี่ยนแนวคิดอีกประเด็นคือ **เรื่องการบูรณาการในความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาคนในทุกช่วงวัย** แบ่งให้ตรงกับช่วงของระบบการศึกษา ฝ่ายที่รับผิดชอบระบบทางการศึกษาต้องเข้าใจว่าพัฒนาการของเด็กแต่ละช่วงวัยมีพัฒนาการทางการศึกษาอย่างไร ใส่เนื้อหาสาระที่เหมาะสม และรู้ว่าทิศทางการพัฒนาประเทศนั้นไปทางไหน **ต้องพยายามเริ่มต้นที่เด็ก ให้เด็กสนใจเรื่องการพัฒนาการวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี** เมื่อโตขึ้นจะได้มุ่งไปในเรื่องนี้ และควรทำอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่ทำไปถึงระดับหนึ่งแล้วเลิก และแน่นอนที่สุดที่เราจะต้องพบอุปสรรคที่เกิดจากสภาพแวดล้อม ทักษะคน และค่านิยมของสังคมที่ไม่ถูกต้อง หรือไม่ช่วยเสริมสร้างสนับสนุน เช่น คนส่วนใหญ่โดยปกติทั่วไปย่อมอยากทำงานวงการบินหรืออยู่ในสาขาบริการ เนื่องจากง่ายและมีรายได้ดี

ดังนั้น ต้องมีการปรับเปลี่ยนเรื่องทิศทางการศึกษา และขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม คือครอบครัวกับชุมชน ครอบครัวต้องให้ความสำคัญกับเด็กได้มีโอกาสทางการศึกษา โดยไม่นำเด็กไปทำงานก่อนวัยอันควร ถ้าพ่อแม่ให้ความสำคัญกับการเรียน และคุณภาพของโรงเรียนในเขตเมืองกับโรงเรียนในต่างจังหวัดไม่มีความแตกต่างกันแล้ว ใส่เรื่องทักษะคนและสิ่งแวดล้อมที่ดีๆ ให้กับเด็ก เด็กย่อมต้องการเรียนอยู่แล้ว

ภารกิจสำคัญในช่วง ๕ ปีของการเป็นเลขาธิการฯ

ผมได้สานต่องานสำคัญของสภาพัฒน์ทุกเรื่อง ที่เป็นรูปธรรมและมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศต่อไป อาทิ

ผลักดันการพัฒนาพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ และโครงสร้างพื้นฐาน
การผลักดันให้เกิดเขตเศรษฐกิจพิเศษ เป็นงานที่สภาพัฒน์ได้รับมอบหมายมานานแล้ว และดำเนินการถึงขั้นมีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ พ.ศ. ๒๕๕๖ ที่มีการประกาศเขตเศรษฐกิจพิเศษแบ่งเป็น ๒ ระยะ คือ ระยะที่ ๑ มี ๕ จังหวัด ได้แก่ ชายแดนจังหวัดตาก มุกดาหาร สระแก้ว ตราด และสงขลา และระยะที่ ๒ มี ๕ จังหวัด ได้แก่ ชายแดนจังหวัดกาญจนบุรี เชียงราย หนองคาย นครพนม และนราธิวาส โดยดำเนินการมาตั้งแต่คณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) เข้ามาบริหารประเทศ ซึ่งมีความต่อเนื่องและก้าวหน้าจนถึงขั้นตอนการจัดหาที่ดิน โดยกระทรวงมหาดไทยเป็นผู้ดำเนินการรวบรวมพื้นที่เพื่อพัฒนาเป็นนิคมอุตสาหกรรม ซึ่งความคิดแรกเริ่มทีเดียวไม่คิดว่าจะต้องมีพื้นที่เป็นนิคมอุตสาหกรรม เป็นเพียงขอบเขตพื้นที่ และนักลงทุนที่ไปลงทุนในเขตนั้นจะได้รับสิทธิพิเศษ

โดยปกติไม่ค่อยมีใครสนใจที่จะไปลงทุนบริเวณชายแดน ในช่วงที่ผมเป็นเลขาธิการสภาพัฒน์ ได้ผลักดันโครงสร้างพื้นฐานในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ และโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งเชื่อมโยงกับภูมิภาคอื่นทั่วประเทศ

ที่สำคัญๆ เช่น โครงการก่อสร้างส่วนต่อขยายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองหมายเลข ๗ พัทยา-มาบตาพุด โครงการความร่วมมือด้านโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคมขนส่งระหว่างรัฐบาลไทยกับญี่ปุ่น ได้แก่ รถไฟความเร็วสูงกรุงเทพฯ-เชียงใหม่ ๖๗๒ กิโลเมตร โครงการพัฒนาเส้นทางขนส่งสินค้าทางราง กาญจนบุรี-กรุงเทพฯ-แหลมฉบัง และกาญจนบุรี-กรุงเทพฯ-อรัญประเทศ และการศึกษาการพัฒนาเส้นทางรถไฟ East-West Rail link เชื่อมโยงระหว่างอำเภอแม่สอดจังหวัดตากกับจังหวัดมุกดาหาร ซึ่งเริ่มต้นได้เป็นอย่างดี

เสริมสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศ

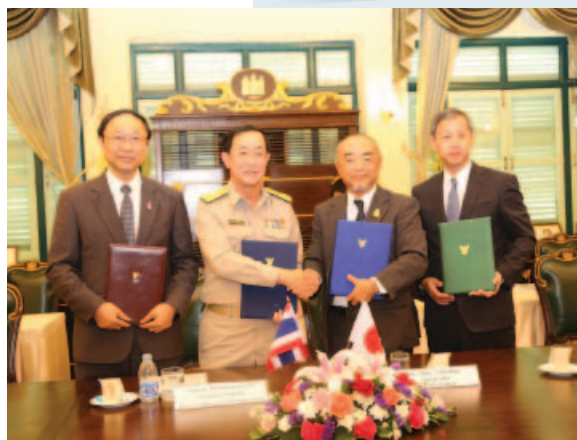
ในส่วนของประเทศเพื่อนบ้าน อาทิ ความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาคแม่น้ำโขง (Greater Mekong Subregion : GMS) ซึ่งประกอบด้วยประเทศกัมพูชา สาธารณรัฐประชาชนจีน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เมียนมาร์ ไทย และเวียดนาม และความร่วมมือการพัฒนาเขตเศรษฐกิจสามฝ่าย อินโดนีเซีย มาเลเซีย ไทย (Indonesia-Malaysia-Thailand Growth Triangle : IMT-GT) ความร่วมมือระหว่างรัฐบาลไทยกับรัฐบาลสาธารณรัฐประชาชนจีนในการพัฒนาเส้นทางเชื่อมรถไฟระหว่างประเทศ มุ่งไปที่ความร่วมมือพัฒนาเส้นทางในประเทศ ซึ่งจีนให้ความสนใจชัดเจนว่าต้องการพัฒนาเส้นทางหนองคาย-กรุงเทพฯ เพราะสามารถเชื่อมไปที่เวียงจันทน์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวได้



สำหรับการรวมตัวของกลุ่มอาเซียนนั้น แม้ว่าในความเป็นจริงแล้วสภาพนั้นอาจเป็นเพียงฝันเพื่องเล็กๆ ที่อยู่ในกรอบของอาเซียน แต่ด้วยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสภาพนั้นในอดีตได้มองเห็นแล้วว่าอาเซียนในอีก ๒๐ ปีข้างหน้าจะเป็นอย่างไร ซึ่งหมายถึง ณ ปัจจุบันนี้ได้เล็งอย่างชัดเจนว่าความเชื่อมโยงระหว่างประเทศเพื่อนบ้านนั้นเป็นพื้นฐานสำคัญของการเป็นประชาคมอาเซียน เนื่องจากในทางทฤษฎีเมื่อเปิดการค้าเสรีแล้วจะช่วยสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและมีการจ้างงาน ผมได้ปฏิบัติการกิจ “ขับเคลื่อนความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน” ตั้งแต่ในสมัย ดร.อำพน กิตติอำพน เป็นเลขาธิการฯ จนประเทศไทยสามารถยืนอยู่บนเวทีของอาเซียนได้อย่างเป็นรูปธรรมในปี ๒๕๕๗-๒๕๕๘

ด้านความร่วมมือกับประเทศญี่ปุ่น
สภาพนั้นได้เจรจากับญี่ปุ่นถึงความร่วมมือระหว่างไทยกับญี่ปุ่นในการพัฒนาระบบรางว่าสนใจร่วมกันพัฒนาเส้นทางไหน ซึ่งญี่ปุ่นสนใจเส้นทางกาญจนบุรี-กรุงเทพฯ-สระแก้ว และกรุงเทพฯ-แหลมฉบัง ซึ่งเป็นเส้นทางหนึ่งที่อยู่ในการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก-ตะวันตกในกรอบของ GMS อีกเส้นทางคือ กรุงเทพฯ-เชียงใหม่ ซึ่งญี่ปุ่นให้ความเห็นว่าสามารถพัฒนาไปถึงขั้นรถไฟความเร็วสูงได้ รวมทั้งได้ขอความช่วยเหลือจากญี่ปุ่นในการศึกษาเส้นทางแม่สอด-มุกดาหาร ซึ่งเป็นแนวระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก-ตะวันตก ซึ่งญี่ปุ่นรับปากจะช่วยดำเนินการ

นอกจากนี้ได้มีการลงนามในบันทึกหาหรือเรื่อง “การยกระดับการวิจัยและพัฒนา และการพัฒนาบุคลากรให้แก่อุตสาหกรรม” (Upgrading Research and Development (R&D) and Human Resources Development (HRD) of Thai Industries) กับประเทศญี่ปุ่น เมื่อเดือนกันยายน ๒๕๕๘ ที่ผ่านมา



ขับเคลื่อนการคมนาคมโดยใช้ระบบราง

เป็นเรื่องหนึ่งที่เราได้มีการขับเคลื่อนได้อย่างต่อเนื่อง และเมื่อผมได้รับพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม ทุกอย่างยังเป็นไปตามที่วางแนวทางไว้ เราพยายามผลักดันในสิ่งที่เราคิดร่วมกับกระทรวงคมนาคมให้เกิดเป็นรูปธรรม เพราะฉะนั้น เรื่องรถไฟในกรุงเทพมหานคร ๑๐ สาย จึงยังคงดำเนินการอยู่ เพียงแต่ทำได้ทีละสาย และต้องใช้เวลามากกว่าจะได้แต่ละสาย ผมจึงใช้ช่วงเวลาที่มียุทธินี้พยายามที่จะขับเคลื่อนต่อไป ดังนั้น เรื่องโครงสร้างพื้นฐานจึงเป็นเรื่องที่ได้ผลักดันและมีการริเริ่มในช่วงนี้

นอกจากนี้ สภาพัฒน์ได้เสนอแนวความคิดการพัฒนาระบบราง แก่ท่านนายกรัฐมนตรีแล้วว่า การพัฒนาระบบรางนั้นมีความจำเป็น สำหรับประเทศไทยในการลดต้นทุนการขนส่ง และต้นทุนด้านโลจิสติกส์ ซึ่งท่านให้การสนับสนุนและเป็นผู้ดำเนินการผลักดันและขับเคลื่อน การพัฒนาระบบราง หรือที่เรียกว่ารถไฟในระดับจังหวัด สำหรับ ขั้นตอนการพัฒนาระบบราง

ระบบแรก ได้แก่ การปรับปรุงระบบรถไฟเดิมให้มีประสิทธิภาพ สำหรับระบบราง ๑ เมตร เนื่องจากรถไฟตกรางเกิดอุบัติเหตุบ่อย และไม่ตรงเวลา ซึ่งสภาพัฒน์เคยเสนอแนวทางการพัฒนาไปแล้วตั้งแต่ สมัยรัฐบาลท่านอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ ว่าต้องแก้ไขปัญหาทางจุดตัด ระหว่างรถไฟกับถนน ที่มีอยู่ ๒,๐๐๐ กว่าแห่ง อีกเรื่องคือการเปลี่ยน ไม้หมอน จะทำให้รถไฟมีความเร็วเพิ่มขึ้นจากค่าเฉลี่ยในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ที่ประมาณ ๔๐-๖๐ กม./ชม. เป็น ๘๐-๑๐๐ กม./ชม. ความเร็วที่ เพิ่มขึ้นจะช่วยให้รถไฟตรงต่อเวลามากขึ้น สำหรับการจัดการหัตถ์รถจักร เรื่องนี้คณะกรรมการ สศช. ได้ให้ความเห็นชอบนานแล้ว ขณะนี้อยู่ ระหว่างการจัดการหัตถ์รถจักร เพื่อลากตู้โดยสารและตู้สินค้า

ระบบที่ ๒ คือ การพัฒนาระบบรางมาตรฐาน ซึ่งเป็นขั้นตอน การเชื่อมโยงรถไฟระหว่างประเทศที่ต้องเชื่อมในระบบรางมาตรฐาน ให้สามารถใช้งานร่วมกันได้ เช่น รถไฟวิ่งจากประเทศหนึ่งสามารถ ข้ามชายแดนไปอีกประเทศหนึ่งได้ เป็นรางมาตรฐานสากลขนาด ๑.๔๓๕ เมตร เมื่อรางกว้างขึ้นจะทำให้เพิ่มความเร็วได้มากขึ้นด้วยเป็น ๑๘๐ กม./ชม. โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ อาจเป็นระบบรถไฟฟ้าที่ไม่ใช้ หัตถ์รถจักรดีเซลลาก จะเป็นก้าวที่ ๒ ที่สภาพัฒน์ได้เสนอแนะและกำลัง ดำเนินการ สำหรับ**ระบบที่ ๓** คือ การพัฒนารถไฟความเร็วสูง ซึ่งมีความเร็ว ๓๐๐ กม./ชม. จุดนี้เป็นความแตกต่างของการพัฒนาระบบ รางระหว่างรัฐบาลที่ผ่านมากับรัฐบาลชุดปัจจุบัน โดยรัฐบาลที่ผ่านมา ต้องการก้าวไปสู่รถไฟความเร็วสูงทั้งหมด ซึ่งต้องใช้งบประมาณเป็น จำนวนมาก

การพัฒนาระบบรางมาตรฐานกับรถไฟความเร็วสูงมีความแตกต่าง ด้านต้นทุน ถ้างบประมาณมากกว่ากันไม่มากก็น่าจะลงทุนรถไฟ ความเร็วสูง แต่ต้องพิจารณาต่อด้วยว่ารถไฟความเร็วสูงโดยปกติจะใช้



ขนส่งผู้โดยสารอย่างเดียว ซึ่งจะมีคำถามว่าสำหรับประเทศไทยผู้โดยสาร อย่างเดียวมีจำนวนมากพอที่จะทำให้คุ้มค่าการลงทุนหรือไม่ ในขณะที่ การขนส่งสินค้าไม่จำเป็นต้องใช้รถไฟความเร็วสูง ใช้รถไฟความเร็ว ๘๐-๑๐๐ กม./ชม. ก็เพียงพอแล้ว หรือถ้าพัฒนาเป็นรางมาตรฐานให้ สามารถใช้ได้ทั้ง ๒ วัตถุประสงค์ คือการขนส่งคนและขนส่งสินค้า จะได้ ประโยชน์มากขึ้น ดังนั้น หากปริมาณผู้โดยสารมีไม่มากพอที่จะคุ้มค่า กับการลงทุนพัฒนารถไฟความเร็วสูง จึงน่าจะพัฒนาระดับปานกลาง ซึ่งขนส่งได้ทั้งคนและสินค้า



พัฒนาคอนตลอดช่วงชีวิต (Life Cycle)

ถือเป็นช่วงที่สภาพัฒน์โดยผู้บริหารสายสังคมพยายามผลักดันให้หน่วยงานต่างๆ ร่วมเป็นเจ้าภาพหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาคนในแต่ละช่วงอายุ ๕ ช่วง ได้แก่ เด็กแรกเกิด-ปฐมวัย (๐-๕ ปี) เด็กนักเรียน (๕-๑๔ ปี) วัยรุ่น-นักศึกษา (๑๕-๒๑ ปี) แรงงาน (๑๕-๕๙ ปี) ผู้สูงอายุ (๖๐ ปีขึ้นไป) โดยหน่วยงานปฏิบัติร่วมกันกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ดูแลชีวิตคนไทยทุกคนให้มีความสุข เช่น กระทรวงมหาดไทย ทำบัตรเมื่อแรกเกิด กระทรวงสาธารณสุขดูแลสุขภาพกายและจิตใจ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ดูแลด้านชีวิตความเป็นอยู่ กระทรวงศึกษาธิการดูแลด้านการศึกษา และกระทรวงแรงงานดูแลในช่วงวัยทำงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ มีอีกหลายเรื่องที่เราพยายามทำกัน ซึ่งล้วนเป็นงานที่ต้องต่อเนื่องต้องใช้ระยะเวลา โดยบางครั้งเราเป็นเพียงผู้คอยอำนวยความสะดวกหรือประสานงาน เพื่อผลักดันให้เข้าไปสู่การปฏิบัติ โดยอาจจะยังไม่ได้ปฏิบัติในช่วงนี้ บทบาทของเลขาธิการฯ จึงต้องเป็นคนขายความคิด ซึ่งมีผลต่อความนึกคิดของสังคม ดังตัวอย่างของ “เศรษฐกิจสร้างสรรค์” หรือ Creative Economy ที่สภาพัฒน์ได้นำความคิดนี้เผยแพร่แก่ภาคเอกชนและภาคส่วนต่างๆ โดยทั่วไปจะไม่เห็นโครงการอะไรที่เป็นรูปธรรม แต่เอกชนได้นำไปใช้ โดยวัดได้จากสินค้าที่เราเห็นในตลาด ห้างสรรพสินค้า ร้านกาแฟ และร้านอาหาร ต้องคิดและแข่งขัน

กันด้านดีไซน์ และราคาไม่ได้ถูกเลย เป็นราคาสำหรับคนทำงานที่มีรายได้ อีกระดับหนึ่ง พวกนี้เป็นเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ ไม่ใช่ที่ว่าส่วนราชการทำโครงการนี้แล้วสำเร็จ แต่ส่วนราชการทำหน้าที่คอยอำนวยความสะดวก หรือลดข้อปัญหาให้กับผู้ประกอบการและประชาชน

เรื่องทั้งหลายที่ผมกล่าวถึงเหล่านี้ไม่ใช่เรื่องใหม่ แต่เป็นเรื่องที่ทำมาอย่างต่อเนื่องและต้องทำให้เป็นรูปธรรม ไม่ได้ออกจากทิศทางแผนพัฒนาฯ เพียงแต่เพิ่มบทบาทจากคนเขียนแผนมาเป็นคนปฏิบัติ เมื่อเป็นคนปฏิบัติไปสอนคนภาคปฏิบัติให้รู้จักการวางแผน เราเองจะเรียนรู้ว่าปัญหาอยู่ตรงไหนและเราจะแก้ได้อย่างไร

ปรับปรุง สศช. ด้านกายภาพ เพิ่มคุณภาพชีวิต เสริมสร้างภาพลักษณ์หน่วยงานระดับชาติ

สิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างชัดเจน ผมว่าเป็นเรื่องของบรรยากาศการทำงานในแง่ของสถานที่กับสิ่งแวดล้อม ซึ่งผมต้องขอบคุณท่านเลขาธิการฯ ดร.อำพน กิตติอำพน ที่ได้ริเริ่มเรื่องการปรับปรุงภูมิทัศน์อาคารต่างๆ และสภาพทางกายภาพของ สศช. เราใช้งบประมาณอย่างประหยัด มีเงินเหลือเราเก็บหอมรอมริบ แล้วคุยกับสำนักงบประมาณว่าขอใช้เงินเหลือจ่ายมาปรับปรุง โดยค่อยๆ ทำทีละส่วน

อาคารสำนักงานฯ เนื่องจากเราขอให้อาคารเดิมของสำนักงานสถิติแห่งชาติและกรมวิเทศสหการที่ย้ายสำนักงานออกไป จึงดำเนินการปรับปรุงทีละอาคาร ซึ่งใกล้เสร็จหมดแล้ว ได้จัดให้มีห้องทำงานที่ได้มาตรฐาน รวมถึงห้องอเนกประสงค์สำหรับใช้ทำกิจกรรมที่หลากหลายด้วย

อาคารที่จอดรถ เป็นเรื่องที่ผมตั้งใจอยากให้ประชาคมสภาพัฒน์ได้มีที่จอดรถ และลดความแออัด เนื่องจากทุกวันนี้เจ้าหน้าที่ต้องไปจอดรถที่ไกลๆ ขณะนี้อยู่ระหว่างการก่อสร้างอาคารที่จอดรถ อาจจะทำให้ไม่สะดวก แต่เพื่อความสบายในอนาคต โดยมีการออกแบบให้กลมกลืนกับตึกที่มีอยู่แล้ว

ห้องสมุดสุริยานุวัตร ซึ่งเป็นห้องสมุดที่เน้นให้บริการข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ได้มีการปรับปรุงมาหลายปีแล้ว คงต้องขยายห้องสมุดให้กว้างขวางขึ้น แม้ปัจจุบันคนส่วนใหญ่จะอาศัยหาข้อมูลโดยวิธีค้นหาใน Google เป็นหลัก แต่ความรู้ที่อยู่ในห้องสมุดมีมากมาย สำหรับให้บริการเจ้าหน้าที่สภาพัฒนาและประชาชนทั่วไป ซึ่งขณะนี้ห้องสมุดสุริยานุวัตรมีความสวยงาม มีหนังสือ และการให้บริการที่ดีไม่แพ้ห้องสมุดอื่น

สำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาค
ขณะนี้สภาพัฒนามีอาคารที่ทำงานในภูมิภาคอย่างสมฐานะของหน่วยงานวางแผนในภูมิภาค คือ สำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ ส่วนสำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ขณะนี้อยู่ระหว่างการก่อสร้าง โดยกรมพัฒนาที่ดินได้ให้ความอนุเคราะห์พื้นที่สำหรับการตั้งสำนักงานภายในสำนักงานพัฒนาที่ดิน เขต ๕ ขอนแก่น อำเภอมือเมือง จังหวัดขอนแก่น

อาคารสุริยานุวัตร ผมอยากให้นิทรรศการในพิพิธภัณฑ์สุริยานุวัตรเพื่อการพัฒนาประเทศคงไว้เฉพาะในส่วนชีวประวัติของท่านพระยาสุริยานุวัตร เพื่อเป็นการเผยแพร่เกียรติคุณของท่าน ทั้งนี้ เพื่อจะได้ใช้พื้นที่ตึกสุริยานุวัตรสำหรับรับรองแขกสำคัญได้อย่างเต็มที่ อาทิ อาจจะมีงานเลี้ยงรับรองในระดับแขกของประเทศ ดังที่สภาพัฒนาเคยมีบุคคลสำคัญของโลกในของภูมิภาคนี้มาเยี่ยมเราเป็นครั้งคราว อาทิ **ดร.มหาเธร์ โมฮัมหมัด** อดีตนายกรัฐมนตรีประเทศมาเลเซีย ที่ท่านให้ความสนใจเดินทางมารับฟังการบรรยายสรุปที่สภาพัฒนา และวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรจากหลายประเทศเข้ามาศึกษาดูงานที่สภาพัฒนาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง



รักษาสายสัมพันธ์อันก่อกำเนิดในสังคมสภาพัฒนาตลอดไป

ในฐานะรุ่นน้องและรุ่นพี่ในสังคมสภาพัฒนา ผมมีข้อสังเกตและสามารถรับรู้และรู้สึกได้ว่า สภาพัฒนาเป็นสังคมที่เป็นพี่เป็นน้องกัน รุ่นพี่ที่เกษียณอายุราชการไปยังมีความเป็นห่วงเป็นใยผู้ที่ทำงานอยู่ ยังคงคอยให้คำแนะนำและตักเตือนอยู่ตลอดเวลา แต่สิ่งหนึ่งที่ขาดหายไปคือเรื่อง การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคคลกับบุคคลลดน้อยลง สาเหตุประการหนึ่งอาจเนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศหรือไอทีเข้ามามีอิทธิพลมาก อาทิ นั่งอยู่โต๊ะติดกันไม่คุยกัน แต่ส่งอีเมลหากัน และภาระงานของเรามีมากขึ้นทำให้ไม่มีเวลาในการทำกิจกรรมร่วมกัน จึงอยากให้พวกเรารักษาสายสัมพันธ์อันก่อกำเนิดไว้ตลอดไป





ดร.ปรเมธี วิมลศิริ

เลขาธิการฯ ลำดับที่ ๑๕ (พ.ศ. ๒๕๕๘ - ปัจจุบัน)
ผู้นำการจัดทำยุทธศาสตร์แผนฯ ๑๒
ร่วมจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ เตรียมพร้อมประเทศไทยสู่อนาคต

“...ในการร่างรัฐธรรมนูญฉบับใหม่นั้น ได้ริเริ่มให้มีการจัดทำ “ยุทธศาสตร์ชาติ” เป็นแผนระยะยาวของประเทศในช่วง ๒๐ ปี เพื่อให้เป็นเป้าหมายหลักของคนในชาติ ซึ่งจะนำไปสู่การถ่ายทอดเป้าหมายยุทธศาสตร์ในภาพรวม ๒๐ ปี มาสู่การดำเนินการในช่วงทุกๆ ๕ ปี...

แผนฯ ๑๒ จะเป็นการดำเนินการไปสู่เป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งในเบื้องต้นร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐–๒๕๗๙) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”...

คนสภาพัฒน์ทำงานอย่างทุ่มเทและเต็มความสามารถ โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันคือ การทำงานเพื่อพัฒนาประเทศและประชาชน สภาพัฒน์เป็นองค์กรที่ยึดถือผลประโยชน์ของประชาชนเป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุด ดังนั้น ในการวิเคราะห์ การเสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบายและโครงการต่างๆ เราทำกันอย่างมีอາชีวะ เป็นกลาง เพื่อผลประโยชน์ของการพัฒนา ซึ่งเป็นจุดเด่นของสภาพัฒน์ที่ยึดถือกันตลอดมา...”

ดร.ปรเมธี วิมลศิริ

เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ลำดับที่ ๑๕ โดยมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒน์ เมื่อวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘ ท่านเป็นลูกหม้อสภาพัฒน์ที่ไม่เคยคิดจะย้ายจากสภาพัฒน์ไปที่ไหน การก้าวเข้ามาสู่ตำแหน่งเลขาธิการฯ ในยุคของคณะกรรมการรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่เน้นการปฏิรูปประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นงานที่ท้าทายความสามารถของเลขาธิการฯ อย่างยิ่ง ที่จะต้องเสนอและให้ความเห็นต่อนโยบายการพัฒนาประเทศ ขณะเดียวกันต้องเตรียมสภาพัฒน์ให้สามารถรองรับภารกิจที่จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต

นอกจากงานในภารกิจของสภาพัฒน์ ท่านได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำคัญๆ หลายตำแหน่ง อาทิ คณะกรรมการธนาคารแห่งประเทศไทย คณะกรรมการนโยบายการเงิน คณะกรรมการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย คณะกรรมการบริหารสำนักงานความร่วมมือพัฒนาเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน คณะกรรมการบริหารศูนย์พันธุวิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ คณะกรรมการบริหารศูนย์วิทยาศาสตร์ฮาลาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตลอดจนเป็นอาจารย์พิเศษให้กับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และได้รับคัดเลือกเป็นข้าราชการพลเรือนดีเด่นของสภาพัฒน์ในปี ๒๕๕๔



เริ่มภารกิจเลขาธิการสภาพัฒน์ด้วยการรับเสด็จฯ สมเด็จพระเทพฯ เป็นสิริมงคลอย่างยิ่ง

หลังจากที่ผมได้รับพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการสภาพัฒน์ เพียง ๓ วัน เมื่อวันที่ ๓ ตุลาคม ๒๕๕๘ ก็มีโอกาสดำเนินการรับเสด็จสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในการเสด็จพระราชดำเนินทรงเยี่ยมชมพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษทวาย สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา โดยมีท่านอาคม เติมพิทยาไพสิฐ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม ในฐานะประธานคณะกรรมการประสานงานร่วมระหว่างไทย-เมียนมาเพื่อการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษทวายและพื้นที่โครงการที่เกี่ยวข้อง (JCC) ฝ่ายไทย พร้อมด้วยผู้บริหารภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องทั้งฝ่ายไทยและเมียนมาฝ่ายฯ รับเสด็จฯ และถวายรายงาน ณ พื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษทวาย ซึ่งนับเป็นสิริมงคลอย่างยิ่งที่ได้เริ่มต้นภารกิจของเลขาธิการสภาพัฒน์ด้วยการรับเสด็จฯ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

วิสัยทัศน์ในการบริหารองค์กร

สภาพัฒน์เป็นองค์กรที่ทำงานเพื่ออนาคตของประเทศ คำว่า “การพัฒนา” คือการทำให้สิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้น อนาคตจะต้องดีกว่าในปัจจุบัน และทำเพื่อความสุขของประชาชน นั่นคือการพัฒนาประเทศ สภาพัฒน์เป็นองค์กรที่ต้องทำงานบนฐานขององค์ความรู้ ทฤษฎี ข้อมูล ข้อเท็จจริง และการมีจรรยาบรรณ ทำงาน

อย่างมีอาชีพ ด้วยความโปร่งใส

เพราะฉะนั้น ในการบริหารองค์กรของสภาพัฒน์ ต้องให้ความสำคัญกับ “การพัฒนาคน” เพราะเราทำงานด้วยสมอง ด้วยองค์ความรู้ นอกจากนั้น การทำงานของสภาพัฒน์ต้องมีความเป็นองค์กรรวมอย่างบูรณาการ เพราะฉะนั้น “การทำงานเป็นทีม” จึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งด้วย



จุดเริ่มของยุทธศาสตร์ชาติ

ช่วงเวลานี้เป็นช่วงที่สภาพแวดล้อมของสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก คือรัฐบาลให้ความสำคัญกับการปฏิรูปประเทศเป็นวาระแห่งชาติ และต้องการที่จะวางรากฐานให้เกิดการปรับปรุงประเทศในหลายๆ ด้าน รวมถึงจะมีการร่างรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ การจัดการเลือกตั้งครั้งใหม่ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ทำให้เกิดการตื่นตัวเรื่องการปฏิรูปประเทศในหลายด้าน

ในการร่างรัฐธรรมนูญฉบับใหม่นั้น ได้ริเริ่มให้มีการจัดทำ “ยุทธศาสตร์ชาติ” เป็นแผนระยะยาวของประเทศในช่วง ๒๐ ปี เพื่อให้เป็นเป้าหมายหลักของคนในชาติ ซึ่งจะนำไปสู่การถ่ายทอดเป้าหมายยุทธศาสตร์ในภาพรวม ๒๐ ปี มาสู่การดำเนินการในช่วงทุกๆ ๕ ปี

ในกระบวนการนี้หลายฝ่ายเริ่มมีความเห็นว่าการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี มาสู่การปฏิบัติในช่วงทุก ๕ ปี น่าจะใช้

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นหลัก ดังนั้น การพัฒนาตามแผนยุทธศาสตร์ชาติในช่วง ๒๐ ปี จะเริ่มต้นดำเนินการอย่างเป็นทางการในปี ๒๕๖๐-๒๕๗๙ ภายใต้การดำเนินการใหม่ โดยเริ่มจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ ที่จะเริ่มใช้ในปี ๒๕๖๐-๒๕๖๔ ทั้ง ๒ เรื่องนี้เป็นเรื่องใหญ่และเป็นภารกิจที่สำคัญของสำนักงานฯ ในช่วงที่ผมเข้ามารับตำแหน่ง ซึ่งคงต้องใช้เวลาดำเนินการให้เสร็จภายใน ๑ ปี

กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ จะมีกลไกและกฎหมายขึ้นมารองรับ ซึ่งในช่วงของการหารือในการร่างรัฐธรรมนูญหรือการปฏิรูปประเทศ ก็มีหลายฝ่ายเห็นว่าสภาพัฒน์เป็นองค์กรที่มีความพร้อมในเรื่องของการจัดทำแผนของประเทศ เพราะมีประสบการณ์ในการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติระยะ ๕ ปี ซึ่งที่ผ่านมาเป็นแผนระยะยาวที่สุดของประเทศมาเป็นเวลานาน จึงเป็นองค์กรหนึ่งซึ่งอาจจะได้รับมอบภารกิจหลักในการสานต่อ หรือรองรับ



ยุทธศาสตร์ชาติที่จะเริ่มใช้ ให้มีการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติโดยการถ่ายทอดสู่แผนต่างๆ รวมถึงมีการประเมินผลและการตรวจสอบการดำเนินการ เรื่องนี้จึงเป็นอีกภารกิจหนึ่งที่ต้องมีการเตรียมสำนักงานและข้าราชการของสภาพัฒน์ให้มีความพร้อมในการรองรับภารกิจที่จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต

ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แนวทางการพัฒนาประเทศระยะยาว

ที่ผ่านมาสภาพัฒน์เคยจัดทำวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศระยะยาว ๒๐ ปี ในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๙ ขณะนั้นท่านศาสตราจารย์ ดร.ลิปพนธ์ เกตุทัต ซึ่งเป็นประธานกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และกรรมการฯ หลายท่านคิดว่าแผนฯ ๕ ปีนั้นสั้นไป จึงได้มีการระดมความคิดเห็นในเรื่องนี้ไว้ แต่ก็ไม่สามารถผลักดันให้เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการได้

นอกจากนี้ในการทำงานของสภาพัฒน์ เนื่องจากเราเป็นหน่วยงานที่จะต้องมองไกลไปในอนาคต จึงมีเรื่องที่เป็นระยะยาวอยู่มาก เช่น ในแผนฯ ๑๐ ได้กล่าวถึงสังคมผู้สูงอายุ ซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นใน ๓๐-๔๐ ปีข้างหน้า หรือในการจัดทำแผนฯ ๑๑ ก็ได้มองถึงความท้าทายในอนาคต (Future Challenge) เช่น เรื่องพลังงาน น้ำ และสภาวะโลกร้อน สภาพัฒน์จึงมีฐานในการศึกษา คิด และวิเคราะห์เรื่องเหล่านี้อยู่แล้ว แต่ติดอยู่ที่ว่าเมื่อคิดไปแล้วใครจะนำไปปฏิบัติ และสภาพัฒน์จะประกาศว่าเป็นยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี

ได้อย่างไร เพราะสภาพัฒน์มีหน้าที่ดำเนินการจัดทำแผนฯ ระยะ ๕ ปี ตามพระราชบัญญัติพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๒๑ ที่ผ่านมาจึงเป็นเพียงแค่แนวคิดว่าควรมียุทธศาสตร์ในระยะยาว แต่ขณะนี้มีความคิดเรื่องนี้ในการร่างรัฐธรรมนูญซึ่งจะเป็นกลไกที่ทำให้เกิดได้จริง

รัฐบาลเห็นว่ารัฐธรรมนูญที่จะออกมาจะมีคำว่ายุทธศาสตร์ชาติอยู่ แต่ไม่มีใครรู้ว่ายุทธศาสตร์ชาติที่จะมีในอนาคตจะมีข้อกำหนดออกมาเป็นอย่างไร จึงตั้งคณะกรรมการร่างยุทธศาสตร์ชาติโดยมีสภาพัฒน์เป็นเลขานุการเริ่มร่างยุทธศาสตร์ชาติขึ้น แต่เมื่อร่างรัฐธรรมนูญไม่ผ่านความเห็นชอบก็ทำให้เรามีเวลาหารือกับหลายภาคส่วนมากขึ้น สิ่งที่เราร่างขึ้นมาประกอบด้วย **วิสัยทัศน์ของประเทศไทยใน ๒๐ ปี ข้างหน้า** ที่ยึดเรื่อง **“มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”** เราได้นำสิ่งที่เราคิดเข้าไปขยายความหมายของคำ ๓ คำนี้ ให้เห็นภาพที่ชัดเจน เช่น **“มั่นคง”** ในทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม ทั้งในระดับครอบครัว ชุมชน ทั้งความมั่นคงในชีวิต อาหาร พลังงาน น้ำ รวมถึงการมีภูมิคุ้มกันต่อภัยธรรมชาติและการก่อการร้ายต่างๆ **“มั่งคั่ง”** เกี่ยวกับรายได้ของประเทศ ความสมบูรณ์ของทุนของประเทศ ซึ่งรวมถึงทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญา ทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น เป็นการที่เราทำวิสัยทัศน์ออกมาให้คนทั่วไปเข้าใจเรื่องของยุทธศาสตร์ชาติ



๖ ยุทธศาสตร์ชาติ นำประเทศไทยสู่เป้าหมาย

ร่างยุทธศาสตร์ชาติที่สภาพัฒน์ได้ช่วยยกร่างประกอบด้วย กลุ่มยุทธศาสตร์ ๖ กลุ่ม ได้แก่

หนึ่ง **ความมั่นคง** มีหลายมิติที่ต้องคิดว่าจะมั่นคงอย่างไร ปัจจุบันมองความมั่นคงเป็นองค์รวม ไม่ใช่เฉพาะเอกราชและอธิปไตยเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงการโจมตีทางไซเบอร์ พลังงาน อาหาร น้ำ ซึ่งเป็นเรื่องใหม่ แม้ไม่ทั้งหมด แต่ถือเป็นมิติใหม่ในงานของสภาพัฒน์ ซึ่งหลายฝ่ายที่คิดถึงยุทธศาสตร์ชาติมีข้อดีแผนพัฒนาฯ ว่าสภาพัฒน์ดูแลเรื่องเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม แต่ประเทศไทยจะเดินไปสู่อนาคตได้ มิติของความมั่นคง การเมือง และความปรองดอง ก็มีความสำคัญ ยุทธศาสตร์ชาติต้องมีให้ครบ จึงมีมิติของความมั่นคงเป็น ๑ ยุทธศาสตร์ ซึ่งหน่วยงานฝ่ายความมั่นคงจะทำงานร่วมกับสภาพัฒน์มากขึ้น ในสภาความมั่นคงแห่งชาติที่กฎหมายได้จัดตั้งขึ้นมานานแล้ว สมัยนั้นยังมีรัฐมนตรีกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติอยู่ แต่ตอนนี้ไม่มีแล้ว จึงได้ปรับให้เลขาธิการสภาพัฒน์เป็นกรรมการในเรื่องความมั่นคงแห่งชาติ ดังนั้น สภาพัฒน์จะต้องมีความรู้ด้านความมั่นคงด้วย

สอง **การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน** เป้าหมายที่ท้าทายคือ การพัฒนาสู่ประเทศที่มีรายได้ระดับสูง ขณะนี้เราเป็นประเทศที่มีรายได้ระดับปานกลางขั้นสูง คือประชาชนมีรายได้เฉลี่ยประมาณ ๖,๐๐๐ ดอลลาร์สหรัฐฯ ต่อคนต่อปี ในช่วง ๒๐ ปีของแผนยุทธศาสตร์ชาติ เรามีเป้าหมายสู่ประเทศที่มีรายได้ระดับสูง คือมีรายได้ที่ประมาณ ๑๒,๐๐๐ ดอลลาร์สหรัฐฯ ต่อคนต่อปี ดังนั้น เศรษฐกิจของประเทศต้องขยายตัวร้อยละ ๔-๕ ต่อปี ซึ่งหลายปีที่ผ่านมายังไม่สามารถทำได้ การจะทำให้เศรษฐกิจเติบโตร้อยละ ๕ ได้ เราจะต้องสร้างกลไก หรือฐานการขับเคลื่อนเศรษฐกิจอย่างไร เนื่องจากความสามารถในการแข่งขันแบบเดิมของเราอ่อนแอลง แรงงานขาดแคลน โรงงานย้ายไปประเทศเพื่อนบ้านมากขึ้น

สิ่งเหล่านี้เป็นโจทย์ยุทธศาสตร์ประเทศที่เราต้องตอบ ไม่เช่นนั้น คนรุ่นต่อไปจะมีรายได้น้อยลง ในขณะที่ประเทศเพื่อนบ้านอย่างมาเลเซีย คงจะก้าวหน้าไปเป็นประเทศที่มีรายได้ระดับสูง ประเทศไทยจะดู



ด้อยลง คุณภาพชีวิต เงินที่ใช้ในการพัฒนาต่างๆ อาจน้อยลง จึงเป็นยุทธศาสตร์ที่มีความท้าทายที่ยิ่งใหญ่

สาม **การพัฒนาคน** เป็นการเตรียมคนสำหรับอนาคต เนื่องจากจะมีการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมสูงวัย ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายการดำเนินนโยบายทั้งเศรษฐกิจและสังคม นอกจากนั้นความสำเร็จของทุกเป้าหมายมีคนเป็นส่วนสำคัญ เช่น การปรองดองจะเกิดขึ้นหรือไม่ คนจะรักสิ่งแวดล้อมหรือไม่ การเชื่อมโยงเศรษฐกิจ

กับภูมิภาค ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทุกองค์ประกอบเหล่านี้ จะสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับว่าคนเป็นอย่างไร

สี่ การลดความเหลื่อมล้ำและสร้างการพัฒนาอย่างครอบคลุมทุกภาคส่วน เป็นเรื่องสำคัญเพราะประเทศไทยเป็นประเทศที่อยู่ในกลุ่มประเทศที่มีความเหลื่อมล้ำมากที่สุดในโลก ถ้าเราเป็นประเทศที่มีรายได้สูง แต่มีความเหลื่อมล้ำสูงมากขึ้น ประเทศก็จะมีปัญหา เป็นความท้าทายว่าเราจะวางยุทธศาสตร์ชาติ อย่างไรให้คนมีรายได้สูงขึ้น และขณะเดียวกันมีความเท่าเทียมกัน ในมิติต่างๆ มากขึ้นด้วย ไม่ใช่แค่เพียงรายได้ หรือประโยชน์ ที่ตกแก่คนบางกลุ่มเท่านั้น

ห้า การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

นอกจากความสำคัญในบริบทภายใน ประเทศแล้วยังเป็นประเด็นระดับโลก ท่านนายกรัฐมนตรีได้เดินทางไปปารีสเพื่อ ประชุมเรื่องนี้ ซึ่งประเทศไทยตั้งเป้าหมาย จะลดก๊าซเรือนกระจกให้ได้ร้อยละ ๒๐-๒๕ ภายใน ๓๐ ปีข้างหน้า ดังนั้น การผลิตและการบริโภคของไทย จะมีการปรับตัวเพื่อ ดำเนินการสู่เป้าหมายใหม่ได้อย่างไร

หก การปรับระบบบริหารจัดการภาครัฐ

ให้เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพ สามารถบริการประชาชน มีความโปร่งใสไร้คอร์รัปชัน รวมถึงกฎหมายและกฎระเบียบ ต่างๆ ที่ต้องปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

นี่คือ ๖ ยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นอนาคตของประเทศ ที่จะช่วยให้ไทยเป็นประเทศที่มีรายได้สูงขึ้น มีความเหลื่อมล้ำ ลดลง มีคนดีที่มีคุณภาพ มีระบบราชการที่โปร่งใส ลดภาวะโลกร้อน เป็นประเทศสีเขียว ซึ่งล้วนเป็นภาพ ของประเทศใน ๒๐ ปีข้างหน้า และเป็นเป้าหมายสำคัญ ในเบื้องต้นที่รัฐบาลร่วมกับสภาพัฒนาริเริ่มให้เกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้ จึงต้องมีการสร้างความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมใน กระบวนการมากขึ้น เพื่อให้เกิดการยอมรับยุทธศาสตร์ชาติ



และเดินไปด้วยกัน เรื่องนี้เป็นสิ่งที่ค่อนข้างเร่งด่วนที่รัฐบาล คาดหวังจะเกิดขึ้นในปี ๒๕๕๙ นี้ และเป็นสิ่งที่จะมีข้อบังคับ หรือมีกฎหมายสูงสุดของประเทศรองรับให้เป็นกลไกของการพัฒนา ประเทศต่อไป

ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนา

ยุทธศาสตร์ชาติมีความเชื่อมโยงกับสำนักงานฯ อีกเรื่องคือ จากยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาฯ จะเป็นการดำเนินการ ในช่วงทุกๆ ๕ ปี ดังนั้น ในทุก ๕ ปีเราจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อนำไปสู่ เป้าหมายระยะยาวตามแผนยุทธศาสตร์ ๒๐ ปี เช่น แผนฯ ๑๒ ซึ่งกำลังยกร่าง อยู่ขณะนี้ต้องตอบโจทย์ในช่วง ๕ ปีนี้ว่าควรจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไร รายได้เพิ่มขึ้นในระดับไหน ภาวะโลกร้อนจะมากกระทบเรื่องของป่า น้ำ

หรือเรื่องของการลดก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์เท่าไร หรือความเหลื่อมล้ำจะลดได้เท่าไร อย่างไร แผนก็จะฉายภาพว่าในช่วงของ ๕ ปีแรก เราควรที่จะได้เป้าหมายระดับประเทศเหล่านี้ระดับไหน และรู้ว่าอะไรคือสิ่งสำคัญที่จะต้องดำเนินการให้เกิดขึ้นในแผนฯ ๑๒ แล้วเชื่อมโยงกับแผนของกระทรวงต่างๆ ที่เป็นแผนลูกหรือเป็นแผนรายสาขาว่าจะต้องทำอะไร โดยมีกลไกยุทธศาสตร์ชาติซึ่งจะเป็นภาคบังคับ หรือมีกลไกที่มาจากรัฐธรรมนูญมาช่วยกำกับให้มีความเชื่อมโยงจากแผน ๒๐ ปี มาสู่ ๕ ปี มาสู่แผนกระทรวงต่างๆ หรือแผนปฏิบัติในระดับจังหวัด และพื้นที่ต่างๆ



แผนฯ ๑๒ ยังคงยึด “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ในการพัฒนาและสร้างภูมิคุ้มกัน

ในช่วงที่ผมเข้ามารับตำแหน่งเลขาธิการฯ ภารกิจสำคัญของสภาพัฒน์คือ การร่วมกับประชาคมสภาพัฒน์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายในสังคมจัดทำ “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒” ต่อเนื่องจากที่ท่านเลขาฯ อาคม เดิมพิทยไพสิฐ ได้เริ่มดำเนินการไว้แล้ว การจัดทำแผนฯ ของสภาพัฒน์นั้นเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในวงกว้างซึ่งเริ่มต้นมาตั้งแต่แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๘ ที่การจัดทำแผนฯ ต้องผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมให้เสร็จสมบูรณ์ภายในเวลา ๑ ปี เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ สามารถนำแผนฯ มาใช้ได้ทันตามกำหนดเวลา

สภาพัฒน์ได้เริ่มกระบวนการจัดทำแผนฯ ๑๒ ด้วยการประเมินสถานภาพของประเทศในด้านต่างๆ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล ประเมินบริบทต่างๆ ที่จะกระทบต่อการพัฒนาประเทศ รวมทั้งสังเคราะห์ข้อเสนอประเด็นการปฏิรูปที่สำคัญของสภาพัฒน์แห่งชาติ เพื่อยกร่างทิศทางการพัฒนาในช่วงแผนฯ ๑๒ ในเบื้องต้น และนำร่างดังกล่าวไประดมความคิดเห็นจากประชาชนในระดับพื้นที่ทั้ง ๔ ภาคของประเทศ และภาคีพัฒนากลุ่มต่างๆ อาทิ ภาคเอกชน สื่อมวลชน ผู้สูงอายุ เยาวชน คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ อดีตผู้บริหาร สสช.

และหน่วยงานกลางของภาครัฐ ในช่วงเดือนกรกฎาคมและสิงหาคม ๒๕๕๘ และได้นำผลจากการระดมความคิดเห็นดังกล่าวมาประมวลและปรับปรุงเป็นร่างทิศทางแผนฯ ๑๒ นำเสนอในการประชุมประจำปี ๒๕๕๘ ของสำนักงานฯ เรื่อง “ทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔)” เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมประชุมซึ่งเป็นตัวแทนของทุกภาคส่วนในสังคมไทย จากนั้นได้นำข้อเสนอแนะจากการระดมความคิดมาปรับปรุงร่างทิศทางแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒

ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในแผนฯ ๑๒ ยังคงยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งเป็นปรัชญานำทางที่มีความสำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาประเทศ ตั้งแต่ได้รับพระราชทานในการจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๙ โดยยังคงใช้เป็นหลักในการจัดทำยุทธศาสตร์ หรือการจัดทำแผนพัฒนาประเทศต่อไป เนื่องจากปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นเสมือนเครื่องเตือนให้เราคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงต่างๆ และสามารถสร้างภูมิคุ้มกันต่อสิ่งที่จะมีการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศ

นอกจากนี้ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ยังเน้นในเรื่องของความสมดุล การมีภูมิคุ้มกัน และทางสายกลาง ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วย



ให้การพัฒนาประเทศของเรานำไปสู่ความสมดุลอย่าง que ทุกคนปรารถนา และยังเน้นในเรื่องของการนำไปใช้ในทุกระดับอีกด้วย

เพราะฉะนั้น ถ้าเราสามารถเผยแพร่ให้คนในทุกภาคส่วน ทั้งประชาชน และนักธุรกิจ ตลอดจนคนที่ดำเนินนโยบายการพัฒนาประเทศสามารถ ระลึกและใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินกิจกรรม ทุกอย่างของตัวเอง ประเทศจะมีความสมดุลและยั่งยืน

กรม. ให้ความเห็นชอบทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์ของ แผนฯ ๑๒

จากนั้นสภาพัฒน์ได้เสนอเรื่องทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์ของ แผนฯ ๑๒ ต่อคณะรัฐมนตรี และได้รับความเห็นชอบแล้วเมื่อวันที่ ๒๒ ธันวาคม ๒๕๕๘ สารสำคัญคือ แผนฯ ๑๒ ได้นำวิสัยทัศน์ของ ยุทธศาสตร์ชาติมาเป็นวิสัยทัศน์ของแผนฯ ๑๒ จะเป็นการดำเนินการไป สู่เป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งในเบื้องต้นร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

สำหรับยุทธศาสตร์การพัฒนาของแผนฯ ๑๒ ได้นำยุทธศาสตร์ การพัฒนาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติมาเป็นแนวทางในการกำหนด ยุทธศาสตร์ของแผนฯ ๑๒ เพื่อให้ตอบสนองกับบริบทการพัฒนา ที่เกิดขึ้นในช่วง ๕ ปีแรกของยุทธศาสตร์ชาติ โดยได้กำหนด ยุทธศาสตร์การพัฒนาของแผนฯ ๑๒ รวม ๑๐ ยุทธศาสตร์ ได้แก่ หนึ่ง ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ สอง ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำในสังคม สาม ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้ อย่างยั่งยืน สี่ ยุทธศาสตร์ด้านการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อ การพัฒนาอย่างยั่งยืน ห้า ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง หก ยุทธศาสตร์ ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพและธรรมาภิบาลในภาครัฐ เจ็ด ยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ แปด ยุทธศาสตร์ ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม เก้า ยุทธศาสตร์ การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ สิบ ยุทธศาสตร์ ด้านการต่างประเทศ ประเทศเพื่อนบ้าน และภูมิภาค

นอกจากนี้ เพื่อให้การจัดทำยุทธศาสตร์เฉพาะด้านของแผนฯ ๑๒ มีรายละเอียดครอบคลุมแนวทางการพัฒนาสำคัญต่อการวางรากฐาน พัฒนาประเทศในระยะยาว สภาพัฒน์จึงกำหนดให้มีกลไกการจัดทำร่าง ยุทธศาสตร์ของแผนในระยะเบื้องต้น โดยได้แต่งตั้ง “คณะอนุกรรมการ จัดทำยุทธศาสตร์เฉพาะด้านของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒” จำนวน ๙ คณะ และยกย่ององค์ประกอบของคณะอนุกรรมการแต่ละชุด

มีกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่มีชื่อเสียงระดับประเทศเป็นประธานอนุกรรมการ มีผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้แทนหน่วยงาน ผู้แทนภาคีการพัฒนาจากภายนอกที่เกี่ยวข้องกับแต่ละยุทธศาสตร์เป็นอนุกรรมการ และรองเลขาธิการสภาพัฒน์ เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ โดยมีหน้าที่จัดทำเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จในระดับยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองเป้าหมายของแผนฯ ๑๒ และที่สามารถแปลงไปสู่แนวทางดำเนินการที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมได้ รวมทั้งกำหนดแนวทางดำเนินการที่มีความสำคัญสูงที่ต้องผลักดันสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดข้างต้น ซึ่งขณะนี้คณะทำงานดังกล่าวอยู่ระหว่างเร่งดำเนินการอย่างเข้มข้น

ภายหลังจัดทำรายละเอียดของยุทธศาสตร์การพัฒนาเสร็จแล้ว จะได้หารือกับภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้องอีกครั้งหนึ่ง รวมทั้งจะนำเสนอต่อสาธารณชนในการประชุมประจำปี ๒๕๕๙ ของสภาพัฒน์ และเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณา ก่อนนำขึ้นทูลเกล้าฯ ถวายพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เพื่อทรงลงพระปรมาภิไธย และประกาศใช้ในวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๙

การปฏิรูปประเทศ ปัจจัยสำคัญในการเตรียมการนำประเทศสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

ในเรื่องของการปฏิรูปประเทศนั้น สะท้อนให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมของการพัฒนาประเทศไทย ซึ่งจากนี้ไปในอนาคตจะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ อย่างมาก จึงมีความจำเป็นที่ประเทศไทยจะต้องเตรียมการรองรับสิ่งที่ต้องเผชิญในระยะยาว

ตัวอย่างสำคัญของสิ่งที่เราต้องเผชิญในอนาคตมีหลายเรื่อง อาทิ “**โครงสร้างประชากร**” จะเห็นได้ว่าการพัฒนาประเทศที่ผ่านมาเกือบทุกแผน ตั้งแต่แผนฯ ๑ เป็นต้นมา ไทยมีประชากรมากเพียงพอต่อความต้องการคือเป็น Labor Surplus Economy แผนพัฒนาฯ จึงเป็นแผนที่ใช้ประโยชน์ หรือตอบสนองกับแรงงานซึ่งมีอยู่จำนวนมากและราคาถูก แต่ในขณะนี้สถานการณ์เปลี่ยนไปแล้ว โครงสร้างประชากรของประเทศไทยในช่วงแผนฯ ๑๑ ได้เข้าสู่สังคมประชากรสูงวัยซึ่งมีประชากรสูงอายุมากขึ้น กระบวนการนี้ต่อไปจะมีความเข้มข้นมากขึ้นเรื่อยๆ และในช่วงแผนฯ ๑๒ สังคมไทยจะเข้าสู่โครงสร้างประชากรสูงวัยอย่างสมบูรณ์ ขนาดของกำลังแรงงานจะเริ่มลดลง เราเห็นว่า

สภาพแวดล้อมของเศรษฐกิจและสังคมจะมีความแตกต่างจากในอดีตที่ผ่านมา และแตกต่างจากแผนพัฒนาฯ ในช่วงของเลขาธิการฯ ท่านก่อนๆ อย่างชัดเจน

ดังนั้น ใน “**ด้านสังคม**” เราต้องเตรียมการสำหรับผู้สูงอายุในอนาคต ซึ่งจะมีเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ทำอย่างไรผู้สูงอายุจะมีสุขภาพที่แข็งแรง มิฉะนั้นการพึ่งพาระบบสาธารณสุขของภาครัฐจะมีภาระเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เราจะทำอย่างไรให้ผู้สูงอายุมีการออมที่พอเพียงสำหรับวัยเกษียณ ซึ่งคนสมัยนี้สุขภาพดีขึ้น หลังเกษียณก็จะมีอายุยืนยาวไปอีกนาน จึงเป็นเรื่องที่ทำหาย ซึ่งทำให้ประเทศไทยต้องปรับตัวเองเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น





นอกจากนั้น “ด้านเศรษฐกิจ” ก็เผชิญประเด็นสำคัญคือ การสร้างความสามารถในการแข่งขันด้านเศรษฐกิจในรูปแบบใหม่ เพราะเราไม่สามารถใช้แรงงานราคาถูกจำนวนมากได้อีกแล้ว ดังนั้น ทำอย่างไรแรงงานจึงจะมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานได้มากขึ้น รวมถึงการใช้เรื่องของนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสรรค์สินค้าและบริการต่างๆ ที่เราสามารถที่จะแข่งขันได้มากขึ้น ด้วยคุณภาพและมูลค่าที่สูงขึ้น เศรษฐกิจถึงจะเจริญเติบโต

การเปลี่ยนแปลงต่างๆ มีอีกหลายด้านในเรื่องของ “เทคโนโลยี” ปัจจุบันเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และเป็นสิ่งที่สร้างการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน ทั้งเศรษฐกิจ สังคม และความเป็นอยู่ของประชาชนในอนาคต อาทิ เทคโนโลยีสารสนเทศที่สร้างการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านในช่วงที่ผ่านมา และต่อไปในอนาคตจะมีเทคโนโลยีอื่นๆ เข้ามามีบทบาทเพิ่มขึ้นอีก เพราะฉะนั้น ชีตความสามารถของประเทศที่เราอยู่อ่อนแออยู่ในเรื่องของวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและการพัฒนา จึงต้องมีการปรับปรุง เราต้องเห็นความสำคัญของการปฏิรูปในเรื่องนี้

“บทบาททางด้านต่างประเทศ” ก็เช่นเดียวกัน จะแตกต่างจากในอดีต การจัดทำแผนพัฒนาประเทศและยุทธศาสตร์ต่างๆ จะต้องชัดเจน ในอดีตการพัฒนาของเราเน้นประเด็นการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในประเทศของเราเองเป็นหลัก แต่ตอนนี้เป็นจุดที่ประเทศไทยต้องแสวงหาโอกาสในการทำมาหากิน และสร้างรายได้นอกประเทศ



ให้มากขึ้น กฎ กติกาต่างๆ ในสังคมโลกก็กระทบกับการดำเนินการต่างๆ ในประเทศมากขึ้น ประกอบกับปีนี้เป็นปีที่ประเทศไทยเริ่มต้นก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ดังนั้น เรื่องการสร้างเชื่อมโยงหรือโอกาสในภูมิภาคจึงเป็นเรื่องใหญ่ ประเทศไทยจึงต้องมีการปรับตัวในเรื่องความเชื่อมโยงกับต่างประเทศ รวมถึงยุทธศาสตร์ทางด้านการต่างประเทศมากขึ้น

เรื่องที่ผมคิดว่าเป็นเรื่องสำคัญมากในการปฏิรูป รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาประเทศและสังคมไทยอีกเรื่องคือ “ความเหลื่อมล้ำ” ในอดีตแผนพัฒนาฯ ตั้งแต่ฉบับที่ ๑ เป็นต้นมา ปัญหาความยากจนเป็นเรื่องที่สำคัญ เพราะฉะนั้น การลดความยากจนจึงเป็นเป้าหมายใหญ่ของการพัฒนา แต่ในปัจจุบันปัญหาความยากจนลดลงมาก สำหรับประเทศไทยถ้าเราใช้ค่าจำกัดความหรือตัวชี้วัดในระดับสากลมาใช้ จะพบว่าความยากจนในระดับที่อดอยากมากๆ แทบจะหมดไปแล้ว แต่เรื่องความเหลื่อมล้ำยังอยู่ในระดับสูงเมื่อเทียบกับประเทศต่างๆ ทั่วโลก ซึ่งเป็นอย่างนี้มานานแล้ว และความเหลื่อมล้ำนี้จะนำไปสู่ความขัดแย้งหรือการแตกแยกในสังคม ระหว่างกลุ่มคนที่มีฐานะและโอกาสไม่เท่าเทียมกัน ดังนั้น การกระจายประโยชน์ของการพัฒนาจึงมีความสำคัญ ถ้าสามารถลดความเหลื่อมล้ำลงได้จะช่วยสร้างความปรองดองของคนในชาติ ดังนั้น การลดความเหลื่อมล้ำจึงเป็นประเด็นสำคัญในการปฏิรูป

อีกด้านหนึ่งคือเรื่องของ “สิ่งแวดล้อม” ซึ่งมีความสำคัญ



ในแผนพัฒนาฯ มานานแล้ว โดยเฉพาะในช่วงที่ประเมินผลแผนฯ ๗ แล้วพบว่าการพัฒนาไม่ยั่งยืน เป็นการประเมินผลก่อนการเขียนแผนฯ ๘ ที่เราพบว่าการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วนั้นไม่ได้มีการดูแลทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมให้สอดคล้องกัน ทรัพยากรธรรมชาติจึงเสื่อมโทรมลงและมีมลพิษด้านต่างๆ เกิดขึ้นมาก การดูแลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีความจำเป็นต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศ และในปัจจุบันเริ่มมีแรงกดดันหรือมีข้อกำหนดในการดูแลสิ่งแวดล้อมจากประชาคมโลกมากขึ้นอีก โดยเฉพาะปัญหาโลกร้อนเป็นวาระของโลกที่ประเทศไทยต้องเข้าไปมีส่วนร่วมรับผิดชอบช่วยเหลือ โดยมีพันธกรณีที่จะต้องดำเนินการ ในปัจจุบันจะเห็นว่า

เรื่องสิ่งแวดล้อมนั้นกลายมาเป็นเรื่องของกฎระเบียบต่างๆ ในโลกทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ผู้บริโภคในตลาดให้ความสำคัญ เรื่องของสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันจึงมีมิติที่แตกต่างจากอดีต และเป็นเงื่อนไขสำคัญของการพัฒนา

นอกจากประเด็นปฏิรูปหลักๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น ก็ยังมีอีกประเด็นหนึ่งคือเรื่อง “**ความมั่นคงของประเทศ**” ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญ และเคยเขียนไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แต่ต่อมายุคหนึ่งได้หายไป ในปัจจุบันเรื่องความมั่นคงจะกลับเข้ามามีบทบาทในแผนพัฒนาฯ มากขึ้น เพราะปัจจุบันเรื่องความมั่นคงมีรูปแบบที่หลากหลาย มีมิติที่ต้องมีกลไกหรือมีคนหลากหลายเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบ ให้ประเทศมีภูมิคุ้มกัน เรื่องนี้จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและมีผลกระทบกับเศรษฐกิจและสังคมมากในช่วงหลังมานี้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการก่อการร้ายหรือภัยพิบัติ ซึ่งประเทศไทยก็ประสบอยู่เช่นกัน ไม่ได้แตกต่างจากประเทศอื่นเลย ทั้งน้ำท่วม ภัยแล้ง แผ่นดินไหว และการก่อการร้าย

ทั้งหมดนี้ทำให้เราเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงมากมาย เพราะฉะนั้น “**สภาพัฒน์**” ในฐานะหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดทำแผนพัฒนาประเทศ ต้องช่วยผลักดันให้ประเทศมีความพร้อมในการรองรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ รวมถึงสร้างโอกาสที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาประเทศได้อย่างต่อเนื่อง ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้

สภาพัฒน์จะต้อง “**คิดก่อน**” เพื่อให้สามารถนำสังคม

บทบาทหน้าที่เดิมของสภาพัฒน์ยังคงมีความสำคัญ ซึ่งเราต้องเรียนรู้และต้องปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถทำงานได้ดี ทั้งในบทบาทการจัดทำแผนองคร่วมของประเทศ การให้ความเห็นและข้อเสนอแนะนโยบายรัฐบาล การพัฒนาองค์ความรู้ ฐานข้อมูลของเราเอง เพื่อจะช่วยให้เราสามารถวิเคราะห์เสนอแนะเรื่องต่างๆ ได้ดีขึ้น บทบาทเหล่านี้ก็ยังคงมีความสำคัญอยู่

มิติที่ผมได้เรียนว่าอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงและเป็นบทบาทใหญ่ที่เพิ่มขึ้น อาทิ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติที่มีระยะยาวมากขึ้น ซึ่งเรื่องเหล่านี้ถึงแม้จะไม่มียุทธศาสตร์ชาติขึ้นมาอย่างเป็นทางการ ผมยังคิดว่าสภาพัฒน์เองต้องปรับตัว และทำงานด้านนี้เพิ่มขึ้นอยู่แล้ว



ในช่วงที่ผ่านมาเราได้เริ่มมีการสำรวจและศึกษาเรื่องที่ต้องสนองนโยบายระยะยาวแล้ว เช่น เรื่องของสังคมสูงวัยที่ผมพูดถึง หรือการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในอนาคต สถาปนัจะต้องคิดก่อนเพื่อให้สามารถนำสังคมและหน่วยงานต่างๆ ที่เป็นหน่วยงานปฏิบัติในประเทศ ให้สามารถดำเนินงานตามหรือเตรียมตัวสำหรับอนาคตในระยะยาว ระยะกลาง ระยะสั้นได้

ปรับโครงสร้างสำนักงานฯ อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต

นอกจากเรื่องยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ ซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ที่จะต้องดำเนินการให้เกิดขึ้นแล้ว ยังมีงานคณะกรรมการระดับชาติอีกหลากหลายที่รัฐบาลให้สถาปนัเป็นฝ่ายเลขานุการ ซึ่งมีการจัดตั้งเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทำให้ภารกิจมีมากขึ้น ภารกิจที่มากขึ้นนี้เป็นเรื่องที่คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (คณะกรรมการสถาปนั) มีความเป็นห่วง ถามว่าสถาปนัจะรองรับอย่างไร งานเดิมก็มากอยู่แล้ว งานใหม่ที่เพิ่มขึ้นมาเป็นงานระดับชาติที่รัฐบาลคาดหวังไว้ก็มอบให้สถาปนัดำเนินการด้วยจะรับมืออย่างไร คณะกรรมการสถาปนัถามเราว่าต้องมีคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาเพิ่มขึ้นอีกได้หรือไม่ เงินเดือนข้าราชการก็น้อย พอที่จะแข่งขันหรือดึงดูดคนเข้ามาทำงานราชการหรือไม่



เป็นโจทย์ที่คณะกรรมการสถาปนัให้มา ซึ่งสำนักงานรับมาคิดและต้องรีบดำเนินการเสนอแนวทางดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงให้สถาปนัพร้อมรับภารกิจใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น

ผมได้แต่งตั้งคณะทำงานศึกษาแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ สกช. ดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ ปรับปรุง พัฒนา จัดระบบงาน และปรับปรุงโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเพื่อให้สถาปนัทำภารกิจต่างๆ ได้ดีขึ้น และตอบโจทย์เหล่านี้ได้ โดยมี **ดร.ปัทมา เอียรวิชญ์สกุล** รองเลขาธิการฯ เป็นหัวหน้าทีม และมีการดำเนินการแล้วในเบื้องต้น โดยพิจารณาถึงกลไก กฎหมาย และกฎระเบียบในปัจจุบัน อาทิ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับใหม่ พระราชบัญญัติยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งสถานะของสถาปนัในคณะกรรมการที่สำคัญชุดต่างๆ ที่เป็นบริบทสำคัญในการดำเนินการตามบทบาทและภารกิจให้สัมฤทธิ์ผล อย่างพระราชบัญญัติพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๒๑ ที่ใช้มาเกือบ ๔๐ ปีแล้ว มีความจำเป็นหรือไม่ที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยและ

สอดคล้องกับบทบาทภารกิจของสภาพัฒน์ ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารราชการแผ่นดินในปัจจุบัน

การหารือเพื่อปรับโครงสร้างสภาพัฒน์ มีหลากหลายประเด็นและรูปแบบ โดยจะต้องทำตามลำดับขั้น ในระยะแรกได้มีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยเพื่อให้ความต่อเนื่องของงานยังดำเนินการไปได้ และในปีต่อไป อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนมากและท้าทายขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะต้องเตรียมการล่วงหน้าอย่างรอบคอบ

ในลำดับแรก ประเด็นที่ต้องเพิ่มขึ้นคือ การขับเคลื่อนหรือประสานนโยบายในระดับพื้นที่และเชิงพื้นที่ที่ต้องมีมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นพื้นที่เฉพาะ เช่น เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ซึ่งเมื่อก่อนมีโครงการพัฒนาบริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก ขณะนี้ขยายไปถึงโครงการพัฒนาท่าเรือน้ำลึกและเขตอุตสาหกรรมทวายในประเทศเมียนมา ซึ่งเป็นพื้นที่ที่เราจะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้น รวมถึงในส่วนของการพัฒนาพื้นที่เฉพาะ การพัฒนาภาค และการพัฒนาเมือง น่าจะเป็นอีกหนึ่งงานหนึ่งที่มีความสำคัญในเชิงนโยบายการพัฒนา และสอดคล้องกับการกระจายรายได้ ลดความเหลื่อมล้ำ สร้างศักยภาพของประเทศ

ดังนั้น นโยบายการพัฒนาเมืองในช่วงแผนฯ ๑๒ ไม่ว่าจะเป็นเมืองระดับรองในภูมิภาคจนถึงเมืองชายแดนต่างๆ เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญ และมีนโยบายที่ชัดเจนมากขึ้น เช่น เมืองเชียงใหม่ เมืองโคราช เมืองภูเก็ต การจราจร ขยะ ของเสีย จะทำอย่างไรให้เป็นเมืองน่าอยู่ เป็นเมืองอัจฉริยะที่ยั่งยืน สิ่งเหล่านี้เป็นนโยบายที่เราคาดหวังว่าจะต้องขับเคลื่อนหรือผลักดันขึ้นมาเป็นยุทธศาสตร์ หรือแผนระดับชาติให้ได้ ดังนั้น ในแผนฯ ๑๒ จะมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง





กับเรื่องการพัฒนาเมือง ภาค และพื้นที่เฉพาะ เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ และสภาพัฒน์ จะต้องปรับบทบาทของส่วนงานในพื้นที่ให้มากขึ้นด้วย เพื่อรองรับกับนโยบายรัฐบาล

ส่วนงานยุทธศาสตร์ชาติในมิติความมั่นคง จะต้องมีกลุ่มในสภาพัฒน์ที่สามารถ คิดวางแผน ประสานความเชื่อมโยงกับงานความมั่นคงในแผนพัฒนายุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งต้องมีความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคง และสามารถให้คำแนะนำเรื่อง ความมั่นคงได้

ทางด้านสิ่งแวดล้อม สภาพัฒน์ได้รับการกิจที่สำคัญระดับชาติเพิ่มขึ้น คือ เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน หรือ Sustainable Development Goals (SDGs) ซึ่งสหประชาชาติ หรือ UN ปรับปรุงขึ้นสำหรับ ค.ศ. ๒๐๓๐ ซึ่งมีเป้าหมายถึง ๑๗ เป้าหมาย ๑๖๙ ตัวชี้วัด โดยผู้นำประเทศต่างๆ รวมถึงประเทศไทยได้รับ มาดำเนินการแล้ว และต้องขับเคลื่อนการดำเนินการในประเทศ โดยจะมีคณะกรรมการ ระดับชาติที่มีท่านนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน การทำงานจะต้องประสานกับหน่วยงาน ต่างๆ ทุกภาคส่วน ดังนั้น การทำงานของสภาพัฒน์จะต้องเชื่อมโยงกันมากขึ้น ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความมั่นคง และโครงสร้างพื้นฐาน

นอกจากนี้ คณะกรรมการสภาพัฒน์ได้ให้แนวคิดที่ว่าสภาพัฒน์ควรมีสำนัก วิจัยของตัวเอง เพื่อทำงานศึกษาวิจัยและงานวิชาการเชิงลึกที่สนับสนุนบทบาท การวางแผนของสำนักงาน ซึ่งคณะทำงานปรับโครงสร้างฯ กำลังดูว่าทำอย่างไร จะเกิดขึ้นจริงได้ และเกิดได้ในรูปแบบใด การตั้งสำนักวิจัยจะช่วยเพิ่มศักยภาพ ของสำนักงานฯ และการวางแผนของประเทศอย่างมาก แต่ถ้าตั้งมาแล้วจะต้องทำงาน ได้จริง มีผลงานที่คนยอมรับและเป็นประโยชน์

คนสภาพัฒน์ต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญนำประเทศสู่อนาคตได้

ด้วยภารกิจของสภาพัฒน์ที่มีเพิ่มขึ้น และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ไปอย่างรวดเร็ว คนสภาพัฒน์ต้องเป็นกลุ่มที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องระยะ ยาวของยุทธศาสตร์ชาติ ระยะกลางในช่วง ๕ ปีที่เราเขียนแผนฯ ๑๒ ระยะ สั้นช่วง ๑ ปีที่เราขับเคลื่อนแผนพัฒนาฯ รวมถึงรายวัน รายสัปดาห์ที่เราติดตาม ผลการพัฒนา และให้ความเห็นกับรัฐบาลในเรื่องต่างๆ ทุกครั้งของการประชุม คณะรัฐมนตรี ด้านการวางแผนการพัฒนาในระยะยาว ซึ่งต้องมีวิสัยทัศน์และ องค์กรความรู้มากขึ้นนั้น หลายเรื่องอาจมีความไม่แน่นอนสูง ทางเลือกของนโยบาย อาจจะมีทั้งข้อดีข้อเสียที่หลายฝ่ายอาจมีความเห็นต่างกันในสังคม

อย่างเช่นในเรื่องเทคโนโลยี การเปิดรับ การให้ใช้ การควบคุม ผลดี ผลเสีย คนสภาพัฒน์ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องเหล่านี้และเปิดกว้างมากขึ้น ต้องหาความรู้



พัฒนาแนวคิด และศึกษานโยบายของประเทศอื่นๆ หรือเรื่องของความเหลื่อมล้ำที่จะมีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างที่ผมกล่าวในตอนแรกแล้ว ซึ่งต้องศึกษา ทฤษฎี แนวคิด ข้อมูล ข้อเท็จจริง และนโยบาย ที่จะทำให้ประเทศสามารถเข้าสู่เป้าหมายเหล่านั้นได้อย่างได้ผลมากที่สุด ดังนั้น เรื่องของการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ จึงเป็นเรื่องเร่งด่วน เพราะการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีความเข้มข้น และการเรียกร้องจากสังคม จะทำให้มีการกิจและกลไกใหม่ที่มีมาให้เราเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

สภาพแวดล้อม บรรยากาศการทำงานในอดีต ที่คนรุ่นใหม่ต้องเรียนรู้และนำมาใช้ประโยชน์

ในสมัยก่อน การเปลี่ยนแปลงและความผันผวนต่างๆ ทางเศรษฐกิจและสังคมไม่รวดเร็วอย่างในปัจจุบัน เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงานก็ไม่สะดวกเหมือนในปัจจุบัน การจัดพิมพ์งานต่างๆ การคำนวณตัวเลข การจัดทำเอกสารการประชุมต่างๆ ต้องใช้เวลาและกำลังคนมาก การแสวงหาองค์ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และผล





การวิจัยต่างๆ ก็ไม่สามารถหามาใช้ได้ง่ายเหมือนในปัจจุบัน การทำงานก็มีทั้งความยากและง่ายต่างกัน

ตั้งแต่ในอดีต คนสภาพัฒน์ทำงานอย่างทุ่มเทและเต็มความสามารถ โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันคือ การทำงานเพื่อพัฒนาประเทศและประชาชน สภาพัฒน์เป็นองค์กรที่ยึดถือผลประโยชน์ของประชาชนเป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุด ดังนั้น ในการวิเคราะห์การเสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบายและโครงการต่างๆ เราทำกันอย่างมีอาชีพ เป็นกลาง เพื่อผลประโยชน์ของการพัฒนา ซึ่งเป็นจุดเด่นของสภาพัฒน์ที่ยึดถือกันตลอดมา

สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องที่จะต้องถ่ายทอดสู่รุ่นน้องและคนรุ่นใหม่ในองค์กร ดังนั้น คนสภาพัฒน์จึงมีค่านิยมในการทำงานว่า “มุ่งมั่นทุ่มเท พัฒนาประเทศ เพื่อประโยชน์สุขแก่สังคม ด้วยคุณธรรมตามหลักวิชาการอย่างมีอาชีพ”

ประเทศชาติเจริญก้าวหน้า ประชาชนอยู่เย็นเป็นสุข คือรางวัลของชีวิต

การทุ่มเททำงานนั้น วันหนึ่งเราจะได้เห็นประโยชน์ของงานที่นำไปสู่การพัฒนาในอนาคต ซึ่งผมคิดว่าเป็นรางวัลตอบแทนในชีวิต เมื่อวันหนึ่งเรานึกถึงสิ่งที่เราทำ ว่าทำเพื่อใคร ผลประโยชน์มีเกิดขึ้นอย่างไร

นอกจากนี้การพัฒนาตนเองทางด้านองค์ความรู้ รวมถึงการทำงานเป็นทีม ถือเป็นเรื่องสำคัญที่อยากฝากไว้ การแลกเปลี่ยนความรู้ในสำนักงานฯ ซึ่งมีหลากหลายสายงานจะช่วยให้เราทำงานให้สอดคล้องกันทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมได้ครบทุกมิติ

สภาพัฒน์ยังมีความสำคัญกับประเทศ

ในเรื่องขององค์กรสภาพัฒน์ หลายครั้งที่มีคนตั้งคำถามว่า “สภาพัฒน์ยังจำเป็นอยู่หรือไม่” หรือ “แผนฯ เขียนไปก็ไม่มีใครนำไปปฏิบัติ ไม่มีคนสนใจ” แต่สิ่งที่เห็นในปัจจุบัน ผมคิดว่าผลงานและการทำงานที่ผ่านมาของเราเป็นเครื่องพิสูจน์ว่า มีคนอีกมากที่ยังให้ความสำคัญกับแผนพัฒนาประเทศ และองค์กรอย่างสภาพัฒน์ที่จะทำให้เรามีแผนพัฒนาที่เป็นองค์รวมของประเทศ แสดงทิศทาง



การพัฒนา มีบทบาทในการประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ให้เข้ามาร่วมงานในนโยบายต่างๆ ซึ่งเป็นนโยบายพัฒนาประเทศโดยรวมได้

ในวาระของการปฏิรูปประเทศ ซึ่งหลายภาคส่วนในสังคมได้เข้ามาร่วมให้ความเห็นกัน ผมยืนยันว่าหลายฝ่ายเห็นว่าสภาพัฒน์เป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็ง มีความรู้ ความสามารถ ความเหมาะสม และศักยภาพ ในการทำภารกิจที่สำคัญด้านการวางแผนและนโยบาย การพัฒนาให้กับประเทศได้อย่างดี ผมคิดว่าน่าจะเป็นความภาคภูมิใจของทุกคนในสภาพัฒน์ทั้งจากอดีตถึงปัจจุบัน ต้องขอบคุณรุ่นพี่ในอดีตที่ได้สร้างผลงานไว้อย่างดียิ่ง ส่วนในปัจจุบันพวกเรา กำลังพยายามสร้างผลงานกันอยู่เช่นกัน เรื่องนี้คงเป็นกำลังใจให้เราตั้งใจทำงานให้บรรลุความสำเร็จได้ต่อไปในอนาคตครับ





รายนามเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตั้งแต่สถาปนาสำนักงานฯ จนถึงปัจจุบัน

๑. นายสุนทร หงส์ลดารมภ์	(พ.ศ. ๒๔๙๓ - ๒๔๙๙)
๒. นายฉลอง ปิงตระกูล	(พ.ศ. ๒๔๙๙ - ๒๕๐๖)
๓. นายประยัต บุรณศิริ	(พ.ศ. ๒๕๐๖ - ๒๕๑๓)
๔. นายเรณู สุวรรณสิทธิ์	(พ.ศ. ๒๕๑๓ - ๒๕๑๖)
๕. นายเสนาะ อุณากุล	(พ.ศ. ๒๕๑๖ - ๒๕๑๘)
๖. นายกฤษ สมบัติศิริ	(พ.ศ. ๒๕๑๘ - ๒๕๒๓)
๗. นายเสนาะ อุณากุล	(พ.ศ. ๒๕๒๓ - ๒๕๓๒)
๘. นายพิสิฐ ภัคเกษม	(พ.ศ. ๒๕๓๒ - ๒๕๓๗)
๙. นายสุเมธ ตันติเวชกุล	(พ.ศ. ๒๕๓๗ - ๒๕๓๙)
๑๐. นายวิรัตน์ วัฒนศิริธรรม	(พ.ศ. ๒๕๓๙ - ๒๕๔๒)
๑๑. นายสรเสริญ วงศ์ชะอุ่ม	(พ.ศ. ๒๕๔๒ - ๒๕๔๕)
๑๒. นายจักรมณต์ ผาสุกวานิช	(พ.ศ. ๒๕๔๕ - ๒๕๔๗)
๑๓. นายอำพน กิตติอำพน	(พ.ศ. ๒๕๔๗ - ๒๕๕๓)
๑๔. นายอาคม เติมพิทยาไพสิฐ	(พ.ศ. ๒๕๕๓ - ๒๕๕๘)
๑๕. นายปรเมธี วิมลศิริ	(พ.ศ. ๒๕๕๘ - ปัจจุบัน)

คณะที่ปรึกษา

นายอาคม เติมพิทยาไพสิฐ

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม อดีตเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

นายพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา

ประธานกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

นายปรเมธี วิมลศิริ

เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

คณะทำงาน

ประธาน

นายมนตรี บุญพาศิษฐ์ ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนงาน

รองประธาน

นายสุทิน ลีปิยะชาติ นางสาวกัญญารักษ์ ศรีทองรุ่ง

คณะทำงาน

นางจันทร์ทิพย์ ปาละนันท์ นางสาวช่อผกา แก้วใหญ่

นายนพดล ธัญญาดี นางสาววรัววรรณ เลียดทอง

นางสาววิสสุตา บุญมี นายคมสัน วรวิวัฒน์

นางสาววันทนี สุขรัตน์ นางสาวพัชนี นิยมจันทร์

นางวรารัตน์ ดุลยพิทักษ์ นางสาวเมฐติญา วงษ์ภักดี

นายอมรเทพ ศรีประเสริฐ

ฝ่ายสนับสนุนข้อมูล

นางนุชดา ตังคนานุกุลชัย นางจินดารัตน์ ศรีอัมพร

นางรุ่งนิภา สอนขยัน นางสาวณัฐรินทร์ พิบูลบุญวัฒน์



ข้อมูลเกี่ยวกับหนังสือ “สภาพัฒน์กับการพัฒนาประเทศ จากอดีตสู่ปัจจุบันและอนาคต”

จัดทำโดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

พิมพ์ครั้งที่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙

จำนวน ๓,๕๐๐ เล่ม

ISBN 978-974-9769-26-3

พิมพ์ที่ บริษัท ๒๑ เซ็นจูรี จำกัด www.21century.co.th

โทรศัพท์ ๐-๒๒๔๑-๗๑๐๑-๔, ๐๘-๙๘๑๔-๓๕๑๔, ๐๙-๕๙๘๙-๔๕๕๖ โทรสาร ๐-๒๒๔๑-๗๑๐๕

วิทยาลัยน์ สศช.

หน่วยงานหลักในการวางแผนและจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ
สู่ความสมดุลและยั่งยืน ที่ยึดประโยชน์ส่วนรวม ท้นต่อการเปลี่ยนแปลง
และมีประสิทธิภาพสูง

ค่านิยม

มุ่งมั่น ท่วมเท พัฒนาประเทศเพื่อประโยชน์สุขแก่สังคม ด้วยคุณธรรม
ตามหลักวิชาการ อย่างมีอาชีพ

บทบาทและภารกิจ

หน่วยงานยุทธศาสตร์ ที่สามารถบูรณาการและขับเคลื่อนงาน
ด้านยุทธศาสตร์และแผนได้ทั้ง ๓ มิติ คือ ภารกิจตามอำนาจหน้าที่
นโยบายรัฐบาล และมิติเชิงพื้นที่

หน่วยงานข้อมูลเศรษฐกิจและสังคมเชิงลึก ทั้งในประเทศและ
ต่างประเทศ เพื่อใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ บริหารเศรษฐกิจ
และสังคมของประเทศ

หน่วยงานความรู้สมัยใหม่ ที่เพียบพร้อมด้วยบุคลากรที่มีความรู้
ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ และการประสาน
งานเพื่อผลักดันการพัฒนาประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

