

นักบริหาร

กับ

ปัญหาทางการบริหาร

ตามที่คณะรัฐประศาสนศาสตร์ได้จัดให้มีการสัมมนาพัฒนานักบริหารขึ้นเป็นลำดับ มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2503 จนกระทั่งถึงบัดนี้รวม 3 รุ่นแล้ว ปรากฏว่ามีผู้สนใจใคร่ทราบรายละเอียดของการสัมมนาอยู่เป็นอันมาก มีหลายท่านที่เขียนมาสอบถามเพื่อทราบรายละเอียดจาก คณะรัฐประศาสนศาสตร์ ทางวารสารรัฐประศาสนศาสตร์ จึงเห็นว่า คำบรรยายกึ่ง คำอภิปรายซักถามกึ่ง ที่ได้พิจารณาอภิปรายในที่ประชุมนักบริหารชั้นผู้ใหญ่ในการสัมมนา รุ่นที่ 3 นี้ ย่อมมีคุณประโยชน์อยู่นานัปการ ทั้งในทางที่จะช่วยให้ท่านข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ และข้าราชการฝ่ายการบริหาร โดยทั่วไปที่มีโอกาสเข้าร่วมสัมมนาได้ทราบความเป็นไป และแม้แต่ในระหว่างท่านข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ที่เข้าร่วมสัมมนาแล้วก็ใคร่จะได้ทราบผลการประชุมของแต่ละรุ่นเป็นการเพิ่มพูนกระตือรือร้นในเรื่องนี้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น

คำบรรยายหรือคำอภิปรายในการสัมมนาของท่านนักบริหารชั้นสูงของประเทศเช่นนี้ ย่อมมีประโยชน์เป็นอันมาก ทั้งทางด้านวิชาการและด้านปฏิบัติการบริหาร วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ ตระหนักดีว่า การพิจารณาอภิปรายในการสัมมนาพัฒนานักบริหารนี้มีประโยชน์แก่การศึกษาวชิการรัฐประศาสนศาสตร์อย่างกว้างขวาง เพราะนักศึกษาและผู้สนใจจักได้ทราบปัญหาหรืออุปสรรคในการบริหารตามที่เป็นจริง เป็นการเสริมสร้างความรู้ให้แก่นักศึกษาซึ่งมักจะได้อ่านหรือคุยกับตำราในทางทฤษฎีแต่เป็นส่วนมาก เมื่อมีโอกาสได้ศึกษาและทราบปัญหาตลอดจนแนวปฏิบัติการตามที่เป็นจริงแล้วก็ย่อมเป็นช่องทางส่งเสริมให้ได้ใช้ความรู้และความสามารถในทางทฤษฎีให้เป็นประโยชน์แก่การที่จะออกไปปฏิบัติราชการบริหารของประเทศให้ดียิ่งขึ้น

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ทางวารสารจึงจะได้พยายามนำผลการพิจารณาอภิปรายของ
ที่ประชุมสัมมนาพัฒนาผู้บริหารมาเสนอในวารสารนี้ตามควรแก่โอกาสเป็นครั้งคราวไป
เริ่มตั้งแต่สัมมนาพัฒนาผู้บริหารวันที่ 3 เป็นต้นไป อย่างไรก็ตาม แม้ว่าทางคณะรัฐประ-
ศาสนศาสตร์จะได้จัดให้มีการสัมมนาพัฒนาผู้บริหารทั้งหมด 3 ครั้งแล้วก็ตาม ข้อความ
ที่จะได้นำลงในวารสารเล่มนี้ ก็เป็นแค่เพียงผลการพิจารณาอภิปรายของนักบริหารในระยะ
แรกที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อวันที่ 6 และวันที่ 8 มิถุนายน 2504 เท่านั้น

การอภิปรายที่นำมาลงในคราวนี้ แบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ กล่าวคือ ในตอนแรก
ซึ่งเรียกว่า การอภิปรายปัญหาข้อขัดข้องในการบริหาร และตอนที่สองซึ่งเรียกว่า นัก
บริหารตอบปัญหาทางการบริหาร

การอภิปรายปัญหาข้อขัดข้องในการบริหาร ได้มาจากคำอภิปรายของนักบริหารชั้น
สูงสุดสามท่าน คือ นายพลตำรวจเอก หลวงชาติตระการโกศล ปลัดกระทรวงมหาดไทย
นายแพทย์ สงัด เปื้องวานิช ปลัดกระทรวงสาธารณสุข และ นายสิริ ปกาสีต รอง
ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ ซึ่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้เชิญมาบรรยายให้นักบริหาร
ที่เข้าสัมมนาได้ทราบถึงประสบการณ์ในชีวิตราชการของท่านผู้บรรยายเหล่านั้นในทรรศนะ
ต่างๆ กัน โดยที่อาจจะกล่าวได้ว่าท่านทั้งสามเป็นผู้วางตำแหน่งสูงสุดของฝ่ายข้าราชการ
ประจำ ได้รับราชการมาเป็นเวลานาน จึงย่อมมีประสบการณ์มากมาย ข้อสังเกตที่ท่านนำ
มากล่าวจึงมีความควรแก่การพิจารณาคึกขานัก หลังจากที่ท่านทั้งสามได้อภิปรายจบแล้ว
ดร. ชูบ กาญจนประกร ศึกษาราชการแทนคณบดีคณะรัฐประศาสนศาสตร์ ซึ่งทำ
หน้าที่เป็น moderator ได้กล่าวคำสรุป

ส่วนตอนที่สองที่เรียกว่า นักบริหารตอบปัญหาทางการบริหารนั้น ได้มาจากการที่
ทางคณะรัฐประศาสนศาสตร์ได้ขอร้องให้นักบริหารผู้เข้าร่วมประชุมช่วยกันคิดตั้งคำถาม
เกี่ยวกับปัญหาที่สำคัญที่สุดที่นักบริหารเหล่านั้นประสบอยู่เสมอ เมื่อได้พิจารณาคำถาม

เหล่านั้นแล้ว ทางคณะฯ ได้สังเกตเห็นว่า ปัญหาส่วนใหญ่จำแนกออกได้เป็น 3 ลักษณะที่สำคัญ คือ ปัญหาที่เกี่ยวกับตัวบุคคล การคลัง และการงบประมาณ จึงได้ขอเรียนเชิญ คุณหลวงสุขุมน้อยประดิษฐ์ เลขธิการ ก.พ. คุณหลวงสิทธิศิริวิภาส รองอธิบดีกรมบัญชีกลาง และ คุณสิริ ปากสีต รองผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ ให้มาช่วยตอบปัญหาสำคัญเหล่านั้น ฉะนั้น ในตอนหนึ่งเท่าที่เป็นการตอบปัญหาที่ท่านนักบริหารที่เข้าร่วมสัมมนาซักถามมา รูปของบทความตอนหนึ่งเป็นการแจ้งคำถามให้ทราบแจ้งก็เชิญท่านผู้ทรงคุณวุฒิตอบ ซึ่งอาจจะเป็นการช่วยกันตอบหลายคนก็ได้ ในบางครั้งผู้เข้าร่วมสัมมนาก็ยังได้ช่วยซักถามหรืออธิบายเพิ่มเติมออกได้หนึ่งด้วย

ทางวารสารใคร่ขอเรียนให้ท่านผู้อ่านทราบว่า บทความทั้งสองตอนนี้ได้มาจากบันทึกเสียงจากการประชุมสัมมนาพัฒนาการบริหารวันที่ 3 ในระยะที่ 1 ที่ทำการประชุม ณ หอประชุมมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์โดยตรง เมื่อได้ถอดข้อความจากเครื่องบันทึกเสียงแล้วก็ได้จัดส่งให้ท่านผู้บรรยายทั้งหกท่านได้อ่านตรวจทาน ทงน เพื่อขจัดเกตุถอยคำจำนวนให้น่าอ่านยิ่งขึ้น สำหรับนักบริหารที่ร่วมประชุมและเป็นผู้อภิปรายหรือซักถามอื่นๆที่กล่าวอ้างนามไว้ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ก็มอยู่หลายท่านที่ทางวารสารมิได้มีโอกาสจัดส่งไปให้ตรวจทานด้วยเหตุว่าเป็นการอภิปรายและซักถามประกอบซึ่งมออยู่ค่าสดเงินอยู่แล้ว จึงขออภัยได้ ณ ทนด้วย

อนึ่ง ทางวารสารใคร่ขอเรียนขอความเข้าใจกับท่านผู้อ่านว่า แม้ว่าบทความนี้จะบันทึกเสียงและท่านผู้พูดได้กรุณาตรวจทานมาแต่ก็ตาม ข้อความทั้งหมดนี้ ก็เป็นแต่เพียงความเห็นส่วนตัว ของท่านผู้พูดซึ่งไม่ผูกพันกับตำแหน่งหน้าที่ราชการหรือนโยบายของทางราชการ แต่ประการใด นอกจากนั้น ข้อความที่นำมาเสนอนักเป็นแต่เพียงบางส่วนของ การพิจารณา หรือซักถามปัญหาต่างๆเท่าที่สามารรถถอดความได้จากบันทึกเสียงและเห็นว่า เป็นประโยชน์แก่การบริหารราชการเท่านั้น จึงขอเรียนเพื่อความเข้าใจอันถูกต้องไว้ในโอกาสนี้ด้วย

1. การอภิปรายปัญหาข้อขัดข้องในการบริหาร

จากการประชุมสัมมนาพัฒนาผู้บริหารรุ่นที่ 3 6 มิถุนายน 2504

ก. คำอภิปรายของ พล. ต.อ. หลวงชาติตระการโกศล ปลัดกระทรวงมหาดไทย

ท่านข้าราชการผู้มีเกียรติ

ผมรู้สึกเป็นเกียรติเป็นอย่างยิ่งที่ได้มีโอกาสมาร่วมอภิปรายในปัญหาการปฏิบัติงานของนักบริหาร ซึ่งมหาวิทยาลัยได้เชิญมาในวันนี้ ครึ่งหนึ่งเป็นครั้งที่ 2 ที่ได้มาร่วมอภิปรายกับบรรดาข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ของกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ทางมหาวิทยาลัยเห็นว่าผมได้รับราชการมาเป็นเวลานานแต่ก็ใกล้จะเกษียณอายุอยู่แล้ว คงจะมีประสบการณ์ในปัญหาต่าง ๆ มากพอที่จะเป็นประโยชน์ในปัญหาที่จะอภิปรายกันในวันนี้ แต่ถ้าจะพิจารณาแล้ว ผมคิดว่าในฐานะที่ท่านทั้งหลายเป็นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ด้วยกันทุกท่าน ฉะนั้นคงจะมีประสบการณ์ในปัญหาข้อขัดข้องในการบริหารงานในหน้าที่นักบริหาร มาด้วยกันแล้วมากพอสมควร เพราะฉะนั้น ผมคิดว่าในหัวข้อต่าง ๆ ที่ผมจะนำมาถกกันในวันนี้ ก็คงจะเป็นข้อที่ท่านทั้งหลายคงจะมีประสบการณ์มาแล้ว และผมก็เข้าใจว่า เมื่อได้มีการอภิปรายในเรื่องนี้แล้วคงจะมีการซักถามและแสดงความคิดเห็นเพื่อที่จะให้เป็นประโยชน์ในหน้าที่ราชการของแต่ละท่านซึ่งจะต้องปฏิบัติหน้าที่ต่อไปอีกเป็นเวลานานปี การอภิปรายในเรื่องปัญหาข้อขัดข้องในการบริหารงานในหน้าที่นักบริหารงานนั้น เมื่อพิจารณาหัวข้อแล้ว มาคิดว่าการอภิปรายกันจนหมดสาระสำคัญประการใดบ้างที่ปัญหาข้อขัดข้องในการบริหารงานในหน้าที่ของนักบริหาร ซึ่งปัญหาหนี้ยี่เป็นปัญหาใหญ่อันหนึ่งซึ่งเป็นเหตุขัดข้องในงานการต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นนักบริหารกดี นักชุกรกจกดี จะต้องประสบกับปัญหาข้อขัดข้องเหล่านี้ซึ่งมีอยู่ทั่วไป การทำงานของระดับปัญหาทุกอย่าง ถ้าเราทำงานไปได้โดยง่ายตายทุกอย่างแล้ว ผมก็คิดว่างานอันนั้นก็จะไม่สำคัญ งานใดที่เป็นงานสำคัญ ปัญหาเหตุขัดข้องต่าง ๆ ในการบริหารงานก็ย่อมจะต้องมี ไม่ว่าจะเป็งานทางราชการหรืองานการค้าธุรกิจ เพราะฉะนั้นการอภิปรายในวันนี้จึงเป็นเรื่องการพิจารณาแก้ปัญหาเหตุขัดข้องต่าง ๆ และจะต้องแก้กันไม่รู้จักจบสิ้น ตราบใดที่เรายังเป็นนักบริหารอยู่แล้ว ปัญหา

ในเรื่องนี้จะต้องแก้กันไปจนกว่าเราจะพินหน้ำที่ไปแล้วก็มอบให้คนอื่นเขาแก้ต่อไปอีก
 ไม่มีที่สิ้นสุด เพราะฉะนั้นผมจึงคิดว่าปัญหาเหตุขัดข้องต่าง ๆ นั้น จะต้องมันดอตไป
 ถ้าหากว่าเราสามารถบริหารงานโดยผ่านอุปสรรคไปได้เราก็กว้างงานอันนั้นเรื่อยเรื่อย แต่ใน
 ไม้ช้าไม่นานก็ต้องไปประคับเหตุขัดข้องเขาก็คง เราแก้ไปได้อย่างหนึ่งเราไปพบอีกอย่างหนึ่ง
 และยิ่งท่านเป็นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ ท่านก็จะพบสิ่งเหล่านี้มากขึ้น ปัญหาอยู่ที่ว่าเราจะมอด
 แก้ปัญหาขัดข้องของนั้นอย่างไร ในฐานะที่ผมเป็นผู้ที่เบ็ดเตล็ดก็ปรายเป็นคนแรกผมก็อยาก
 จะขอกล่าวเสียก่อนว่า ปัญหาขัดข้องในการบริหารนั้นย่อมต้องมอดอยู่ในการบริหารงานทั่วไป
 ยิ่งเป็นงานใหญ่มีความสำคัญมากก็มอดปัญหาหนัก ความรับผิดชอบของผู้บริหารงานก็ยิ่งม
 มากขึ้น ตำแหน่งหน้าที่สูงชันก็ย่อมมีความรับผิดชอบมากขึ้น นักบริหารมีประคับการณ์
 เหล่านี้มากขึ้นทุก ๆ ระยะเวลา ปัญหาจึงมอดอยู่ว่าเราจะแก้โดยวิธีอย่างไร ผมขอเสนอเป็นหัวข้อ
 ในการอภิปรายปัญหาในวันนี้ เนื่องจากเวลาของเราสั้น เพราะฉะนั้น ผมจะใช้เวลา
 ที่จะกล่าวในตอนนี้นั้นไม่ให้ยาวเกินไป เพื่อที่จะเปิดโอกาสให้ผู้มาประชุมได้ร่วมการอภิปราย
 ได้แสดงความคิดเห็นจะได้เป็นประโยชน์ของผู้มาประชุมโดยทั่วกัน ผมขอยกเอาปัญหาเหตุ
 ขัดข้องเด่นชัดที่ท่านสัก 3 ข้อ คือ

1. ความเห็นแตกต่างกัน
2. การทำงานไม่ประสานกัน
3. การแตกความสามัคคี

ในข้อแรกเรื่อง ความเห็นแตกต่างกันนั้น ผมคิดว่าในการบริหารงานย่อมต้องมอด
 ตลอดเวลา ความเห็นต่าง ๆ ที่แตกต่างกันเป็นประโยชน์ทางราชการมากเหมือนกัน เพราะ
 เหตุที่ว่าเราเป็นนักบริหาร เราอาจจะมีความเห็นในเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่การงานต่าง ๆ ของ
 เราเท่าที่เรามองเห็นว่าเหมาะสมที่จะดำเนินการให้ลุล่วงไปได้ และเป็นผลดีแก่งาน ในความเห็น
 ที่แตกต่างกันอาจจะจะเป็นความคิดความเห็นของนักบริหาร ในฐานะผู้บังคับบัญชาด้วยกัน
 หรือระหว่างนักบริหาร ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชากับเจ้าหน้าที่ชั้นรองลงไปที่ได้มีการเสนอความ
 เห็นต่าง ๆ ขึ้นมา ฉะนั้น ในการปฏิบัติงานเมื่อมีความเห็นแตกต่างกันเช่นนี้เป็นหน้าที่ของ
 ผู้บริหารงานจะต้องพิจารณาว่า อะไรที่เป็นความเห็นที่ถูกต้อง ซึ่งจะต้องพิจารณาในข้อนี้
 และถ้าในฐานะที่เป็นผู้บริหารงานในฐานะผู้บังคับบัญชาแล้วเราจะต้องมีใจกว้างขวาง ให้

โอกาสผู้ที่มีความเห็นนั้นได้แสดงความคิดเห็นให้เพียงพอ ข้อแตกต่างนั้นอาจจะเป็นประโยชน์
ต่อทางราชการมาก เพราะฉะนั้น ผมจึงเห็นว่าความเห็นของผู้ร่วมงานซึ่งอาจจะเป็นผู้ได้
บังคับบัญชาของเราเองเป็นความเห็นที่คิดเหมาละม และก็เป็นโอกาสอันหนึ่งที่จะเปิดใหม่ได้
บังคับบัญชานั้นได้เสนอความคิดเห็นขึ้นมาโดยบริสุทธิ์ใจ และเพื่อที่จะเป็นประโยชน์ที่เขา
จะได้ทำงานโดยมีกำลังใจ ในขณะที่เขาจะได้ทำงานได้ดีขึ้น อย่าเข้าใจว่าความเห็นของผู้
บริหารงานชั้นสูงนั้นจะถูกต้อนเสมอไป ความจริงนั้นความเห็นที่แตกต่างกันในบางประการ
อาจจะดีและถูกต้อง เพราะฉะนั้น ผมคิดว่าในความเห็นที่แตกต่างกันในหน้าที่ของนักบริหาร
นั้นจะต้องมีอยู่เสมอ และความเห็นที่แตกต่างกันจะเป็นประโยชน์ในเมื่อผู้ให้ความคิดเห็นนั้น
กระทำโดยบริสุทธิ์ใจ มุ่งไปในทางที่จะให้เกิดประโยชน์ในหน้าที่ราชการ

ประการที่ 2 การทำงานไม่ประสานกัน อันนี้อาจเป็นเหตุอันหนึ่งที่ทำให้เกิด
ปัญหาขัดข้องในการบริหารงานเช่นกัน ในการไม่ประสานงานนั้นผมคิดว่าเป็นเรื่องที่เกิดขึ้น
โดยทั่วไปเหมือนกัน แต่อาจจะมากบ้างน้อยบ้าง ทั้งนี้เนื่องจากว่าการทำงานในหน้าที่
ต่าง ๆ นั้น ทุกคนพยายามทำงานของตนให้ดีที่สุด แต่ถ้าวางแผนงานไม่ถูกต้องหรือ
ทำงานเกินขอบเขตงานนั้น ๆ ก็จะไม่ประสานกัน ความยุ่งยากต่าง ๆ ก็จะมีขึ้น ซึ่งจะต้อง
แก้โดยการวางรูปงานให้เหมาะสมและถูกต้อง

ประการที่ 3 การแตกความสามัคคี ในการปฏิบัติงานนั้นเรามักจะพบเสมอว่าเมื่อ
เกิดแตกความสามัคคีกันในระหว่างข้าราชการก็ย่อมจะทำให้เกิดปัญหาขัดข้องขึ้นในการ
บริหารงานของเราได้ การแตกความสามัคคีในระหว่างข้าราชการนั้นมันตั้งแวดล้อมที่เกิดขึ้น
ได้หลายทาง ท่านทั้งหลายก็คงจะได้มีประสบการณ์เหล่านั้นมามาก การแตกความสามัคคี
เนื่องมาจากการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการแต่ละกระทรวงทบวงกรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
ในกระทรวงมหาดไทยซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อกับประชาชน มีหน้าที่รับผิดชอบส่วนคดี
การบำรุงท้องที่และอื่น ๆ อีกมากหลายประการ การแตกความสามัคคีระหว่างข้าราชการ
ก็มิใช่เป็นประจำ โดยทั่วไป การปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละฝ่ายไม่ประสานกันงานจึงไม่ราบรื่น
เกิดแตกความสามัคคีกันขึ้นอันเนื่องมาจากเหตุต่าง ๆ เช่นการงานขัดกัน ประโยชน์
ทางส่วนตัวขัดกัน ทางครอบครัวของข้าราชการไม่ถูกกันก็เป็นเหตุให้สามัคคีแตกความสามัคคี
กัน เพราะฉะนั้น เมื่อมีปัญหาเช่นนี้เกิดขึ้น การที่เราจะแก้ไขสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ให้ดีขึ้นต้องเป็น

หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาชั้นสูงที่จะต้องจัดให้มีการประสานงานกัน มีการทำความเข้าใจกัน
ให้ความยุติธรรมและเห็นอกเห็นใจกันในการปฏิบัติงานเสมือนหนึ่งข้าราชการนั้นเป็นญาติมิตร
ผู้ใดทำการงานดีควรชมเชย ทำผิดแนะนำตักเตือน ฉะนั้น การแก้ปัญหาต่างๆ ของแต่ละเรื่อง
จะยึดถือแต่หลักวิชาความรู้อย่างเดียวไม่ได้ จะต้องประกอบด้วยลักษณะการปกครอง
เป็นประการสำคัญ

การแก้ปัญหาคัดข้อในการบริหารงานอีกอย่างหนึ่งได้แก่การประชุมข้าราชการใน
ระดับและวิธีการต่าง ๆ กันเช่นการประชุมสัมมนา เป็นต้น การประชุมในลักษณะนี้เป็นการ
ประชุมของข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ ซึ่งมีประสบการณ์ต่าง ๆ จากในทุกด้านทุกมุมมาแต่ทั่ว
วิชาไหนจะเหมาะสมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นเหตุขัดข้องในการบริหารงานเป็นหลักสำคัญ
เพราะฉะนั้น ผมคิดว่าในการประชุมอย่างนั้นนอกจากจะได้ประโยชน์ในทางที่เราจะได้
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากบรรดาข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ด้วยกันแล้ว ในประการที่ส่งของการ
ประชุมแบบนี้ยังได้ประโยชน์อีกอย่างหนึ่งก็คือ ข้าราชการส่วนมากสังกัดอยู่ต่างกระทรวงกัน
ได้มีโอกาสพบปะสนทนากันบ้างขึ้น โดยปกติข้าราชการไม่มีโอกาสได้พบปะกันบ่อยนัก
เพราะฉะนั้น เมื่อได้มีโอกาสอยู่ร่วมกันเช่นนี้ก็เกิดความสนิทชิดชอบรู้จักกันดีใจคอและชอบพอ
กันมากขึ้น การสนิทสนมกันเป็นส่วนตัวของบุคคลนั้นย่อมนำมาซึ่งความสามัคคี และเป็น
ทางหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาขัดข้องในการบริหารงานได้

ผมขอจบข้อนี้แต่เพียงนี้.

ข. คำอภิปรายของ นายแพทย์ สวัสดิ์ เปล่งวานิช ปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ท่านข้าราชการผู้ใหญ่ผู้มีเกียรติ

กระผมต้องขอขอบคุณทางมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ได้กรุณาให้เกียรติกระผม
มาร่วมอภิปรายในวันนี้ หัวข้ออภิปรายโดยสรุปนั้นท่านปลัดกระทรวงมหาดไทยก็ได้กล่าว
อรรถาธิบายไปแล้วว่าควรจะต้องพูดกันถึงในแง่ไหน ท่านผู้มีเกียรติทั้งหลายก็ยอมจะทราบแล้วว่า
กระผมเป็นนักวิชาการที่เป็นแพทย์ เพราะฉะนั้นประสบการณ์ในด้านบริหารก็คงจะเป็น
ประสบการณ์ที่เกี่ยวกับนักวิชาการแพทย์ในทางบริหาร กระผมใคร่จะขอทราบเรียนง่าย ๆ

ก็คิดว่าในหน้าที่ของพวกเราเกี่ยวกับเรื่องโรคภัยไข้เจ็บ เพราะฉะนั้นเมื่อถูกจับตาดูมาเป็น
 นักบริหาร โดยไม่มีความรอบรู้มาแต่เดิม ก็จำเป็นต้องใช้ประสบการณ์ที่รวบรวมมา
 แลดูจนมาทำหน้าที่บริหาร เฉพาะอย่างยิ่งสำหรับพวกวิชาการที่เกี่ยวกับแพทย์นั้นไม่ค่อย
 อยากจะทำหน้าที่ทางปกครองเป็นเรื่องที่หาคนยาก เพราะฉะนั้นกระผมก็จะกราบเรียนให้
 ทราบแต่เพียงว่าในเรื่องเกี่ยวกับปัญหาข้อดีของการบริหารงานของในแง่เกี่ยวกับนกอวิชากร
 ที่ต้องทำหน้าที่บริหารนั้นเกี่ยวกับเรื่อง ตัวคน คือเนื่องจากความเมื่อยล้ากระโนนตงเดิมมา
 การทำงานของข้าราชการในบังคับบัญชา รู้สึกว่าเป็นการทำด้วยความเต็มอกเต็มใจ ยอม
 รับผิดชอบในหน้าที่ มีความคิดเห็นอย่างไรก็เสนอแก่ผู้บังคับบัญชาและเต็มอกเต็มใจทำงาน
 แต่มาในสมัยนี้กระผมก็รู้สึกว่าบรรดาพวกที่อยู่ใต้บังคับบัญชานั้นไม่ค่อยจะตั้งใจทำงาน เป็น
 การทำงานหาเช้ากินค่ำ ก็เป็นที่หนักใจในการที่จะบริหารงานให้ได้ และนักบริหารในขณะ
 รวมทั้งข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ กระผมรู้สึกว่างานนอกหน้าที่ มีภาระนอกหน้าที่มากเกินไป
 เมื่อพิจารณาประกอบกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำงานแบบหาเช้ากินค่ำ ต้องคอยใส่ใจติดตามผล
 ผู้บังคับบัญชาซึ่งได้แก่ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ก็ของหาเช้ากินค่ำตามไปด้วย ทำให้ไม่มีเวลาจะ
 คิดงานทางด้าน งานในหน้าที่จึงถ้า ผมเองรู้สึกว่าหาคนวิชาการที่ควรทำหน้าที่บริหาร
 ด้วยมาปฏิบัติงานให้ได้ผลดีนั้นเป็นเรื่องหายาก อย่างเป็นต้น กระผมคิดจะหานายแพทย์
 ผู้อำนวยการโรงพยาบาลที่มีความสามารถทั้งในทางวิชาการแพทย์และในทางปกครองด้วย
 เป็นเรื่องที่ทำได้ยากอย่างยิ่ง เพราะเหตุว่าอย่างที่ผมได้กราบเรียนมาแล้วคือไม่ได้อบรมกัน
 มาแต่ก่อน กระผมจึงเห็นว่าในการที่จะแก้ไขข้อดีของการบริหารงานในด้านของกระผมคือ
 เกี่ยวกับวิชาการ ๗ กับปกครอง ๗ นี้ ควรจะต้องมีการเตรียมบุคคล ต้องมองแต่ของตน
 เพราะในไม่ช้าพวกเราจะต้องเกษียณอายุหรือถึงแก่กรรมไปในที่สุด เพราะฉะนั้นในแง่
 เกี่ยวกับนกอวิชาการที่เกี่ยวกับแพทย์ จำนวนที่น้อยอยู่ แต่เมื่อมีความจำเป็นบังคับให้จะต้อง
 ทำทางวิชาการและทางบริหารด้วย ก็จำเป็นต้องเพิ่มหาบุคคลคือหาแพทย์ที่มีวิชาในทาง
 ดำรงงานไว้ เริ่มอบรมแต่บัดนี้ให้ได้มีความรอบรู้ต่างๆเกี่ยวกับบริหารงาน กระผมจึง
 รู้สึกชื่นชมยินดีที่คณะกรรมการประจำศาลากลางในเมืองเรา กระผมได้เคยคิดว่าจะอบรมและ
 จะขอเชิญทางคณะกรรมการประจำศาลากลางไปร่วมอบรมผู้ทำหน้าที่ทางวิชาการของโรงพยาบาล

ต่างๆ เพื่อให้การบริหารดีขึ้น แต่เมื่อได้พิจารณาแล้วก็เห็นว่าทำไปไม่ได้ สำหรับข้าราชการ
ผู้น้อย คือในโรงพยาบาลนั้นเราข้าราชการราชการอยู่เรียกว่าพ่อบ้าน แต่ฝีมือของพวก
พ่อบ้านที่เราอยู่ในขณะนั้นไม่ใช่ผู้บริหารและนักวิชาการ ดังนั้นก็เป็นได้เพียงแต่หัวหน้า
คนงานเท่านั้น มีฝีมือเพียงขนาดนั้น เพราะฉะนั้นผมจึงคิดว่าถ้าได้อบรมบรรดาผู้อำนวยการ
โรงพยาบาลให้ได้เข้าใจในกิจการบริหารแล้ว ก็คงจะทำให้การบริหารงานของโรงพยาบาล
ดีขึ้น คือไปจึงค่อยอบรมพวกข้าราชการหรือพวกบรรดาแพทย์ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาต่างๆ ลงไป
กระผมได้เชิญให้ทางคณะรัฐประศาสนศาสตร์จัดอาจารย์ไปร่วมเป็นวิทยากรแล้ว ก็ได้เรียก
บรรดาผู้อำนวยการภาคละ 3-4 คนมารวมกันแล้วก็ให้ทางอาจารย์คณะรัฐประศาสนศาสตร์
เป็นวิทยากร ก็ปรากฏว่าได้ผลเป็นอย่างดี บรรดานายแพทย์ผู้อำนวยการที่มารับการอบรม
15-16 คนนั้นได้รับความรู้ในเรื่องการบริหารงานดีขึ้นมาก ก็ได้ความว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่ทำ
ไปนั้นทำไปโดยไม่รู้สึกตัว เป็นอคติใหม่ในการบริหารงานและการปกครองต่าง ๆ ต่อเมื่อได้
มารับการอบรมเขาแล้วจึงได้ทราบ จึงได้สำนึกตัวขึ้นว่าทุกสิ่งทุกอย่างนั้นเป็นเรื่องที่ทำมาแต่
แต่มาอบรมเป็นหมวดเป็นหมู่กันไม่ได้ พออบรมแล้วจึงได้ทราบว่า ทั้งหมดเหล่านั้นเป็นหลัก
วิชาการของการบริหารงานทั้งสิ้น อันนี้ทำให้กระผมเกิดความคิดว่า ถ้าหากว่าในวงการ
ที่เกี่ยวข้องกับวิชาการและมันักวิชาการที่จะต้องบริหารงานเช่นนั้นแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องม
การจัดเตรียมตัวบุคคลสำรองไว้เพื่อการบริหารงานจะเป็นไปด้วยดีในอันนี้ กระผมจึงขอ
เสนอให้ที่ประชุมได้ทราบเพื่อช่วยกันพิจารณาเพียงแค่นี้ก่อน.

ค. คำอภิปรายของ นายสิริ ปกาสิทธิ์ รองผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ

ท่านผู้มีเกียรติทั้งหลาย

ฉันทนกระผมมิใช่มีแต่เฉพาะความดีใจเท่านั้น ยังรู้สึกภูมิใจที่มหาดไทยได้ยกรวม
ศาสตร์ได้ให้เกียรติแก่ผมอย่างมากมายทำให้มาเป็นผู้ร่วมอภิปรายในวันนี้ ปัญหาข้อข้องใน
การบริหารงาน ผมเองก็รู้สึกถึงความรู้น้อยเพราะว่าไม่ใช่เป็นคนไปทำงาน หน้าที่ของผม
ก็คอยทะเลาะกับท่านอธิบดีทุกคนที่จะมาเอาเงินจากผมไปทำงาน ในฐานะที่ผมอยู่สำนักงบ
ประมาณก็ทำหน้าที่จะต้องคงงบประมาณเพื่อให้ท่านอธิบดีทั้งหลายไปทำงานนั้นๆ แต่เมื่อได้

คำสั่งขอหรือได้พิจารณาตามเหตุผลต่าง ๆ ที่ผมทำอยู่ก็พอจะมีความรู้อยู่บ้างว่า ปัญหา
 ขัดข้องในการบริหารงานนั้นยอมมีมากมายหลายประการและเป็นปัญหาที่ใหญ่ยิ่งอยู่ในขณะนี้
 ในการบริหารงานที่ประสบความสำเร็จหรือสำเร็จอยู่ในทุกวันนี้เนื่องมาจากเหตุผลหลาย
 ประการ ธรรมดาเห็นว่าเรื่องแรกเป็นเรื่องระเบียบ ซึ่งผมคิดว่าผู้บริหารงานมากเกินไปจนไม่
 สามารถจะทำงานนั้นให้ลุล่วงไปได้ ในขณะระเบียบต่าง ๆ ได้ยกเลิกไปมากมายก่ายกอง
 ซึ่งคณะรัฐบาลก็ได้พิจารณาแล้วว่า ถ้าจะให้ระเบียบบางอย่างซึ่งเลิกไปแล้วใช้เป็นระเบียบ
 ต่อไปก็ไม่ต้องทำอะไรกันแล้วแต่ระเบียบแบบแผนทุกอย่างทุกประการและผมเองก็เป็นผู้ที่
 จะดำเนินการแก้ไขระเบียบแบบแผนต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงานของท่านนักบริหาร
 ทั้งหลายได้ทำไปโดยรวดเร็วและสะดวก

ข้อ 2 ในการปฏิบัติงานที่ถ้าไปก็คิดว่าการมอบอำนาจในการบริหารงาน ระเบียบ
 เกี่ยวกับการเงิน ทุกวันนี้ได้มอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นลัดหล่นกัน เช่น หัวหน้ากองหรือ
 หัวหน้าแผนกมีสิทธิที่จะทำได้เพียงเท่านั้น อธิบดีทำได้ไม่เกินเพียงเท่านั้น ส่วนจะเกินไปก็ต้อง
 เสนอไปตามลำดับ ผมว่าอันนี้เป็นปัญหาสำคัญและเป็นปัญหาใหญ่ในการบริหารงาน
 ธรรมดาจะยกตัวอย่างงานบางอย่าง บ้างเชิญกรรมการทรงกอบอธิบดีกรมทางอยู่ด้วย อธิบดี
 กรมทางทุกวันนี้โปรดศีร์ษะอย่างที่สุดในเรื่องงานถ้าซึ่งต้องทำตามระเบียบแบบแผน การ
 มอบอำนาจงานให้ท่านผมคิดว่า ควรจะได้จัดเสียใหม่ ธรรมดาได้เคยไปพบ ฯพณฯ นายกรัฐ-
 มนตรีท่านแดงและก็ได้พูดเรื่องนเหมือนกัน และ ฯพณฯ บ่นอยู่ว่าเวลานางานซ้ำเหลือเกิน เรา
 ก็หยิบยกปัญหาในเรื่องมอบอำนาจ ธรรมดาจะยกตัวอย่างอธิบดีกรมทางคนเดียว งานสร้าง
 ทางสายหนึ่ง จะต้องประกวดประมูลราคา แต่ถ้าเงินเกินอำนาจไปก็ต้องทำเรื่องเสนอไปตาม
 ลำดับ และต้องรออยู่จนกว่าจะสำเร็จเรื่องซึ่งนานเท่าใดก็ไม่รู้.

งานที่ทำทุกวันนี้ ผมอยากจะทำว่าคนทำงานจริง ๆ คือท่านอธิบดีต่าง ๆ ส่วนเจ้า
 กระทรวงก็เป็นผู้ควบคุมนโยบาย เมื่ออธิบดีเป็นคนทำงานจริง ๆ แล้วก็ควรจะมอบอำนาจ
 สิทธิขาดให้อธิบดีไป เมื่อแต่งตั้งมาแล้วก็ต้องไว้ใจกัน การประกวดราคาอะไรก็มอบอำนาจ

กันไป เมื่อผิดหรือคิดโง่ก็พิจารณาความผิดไป ผมว่าถ้าได้ทำอย่างนางนาก็เร็วชน คือ
 ไม่ต้องไปเสนอเป็นแค่เพียงรายงานไปว่าทำอย่างนั้นทำไปเลย ซึ่ง ๗ พรรษา นายกรัฐมนตรีท่าน
 ก็เห็นด้วยกับผม ท่านจะนัดประชุมหนักหนัดแต่หรือยังผมก็ไม่ทราบ จะนัดประชุมอธิบดี
 ปลัดกระทรวงทุกแห่ง พูดถึงเรื่องเหมือนกันซึ่งผมเข้าใจว่าท่านอาจนัดหมายเร็ว ๆ น
 ็นเรื่องการมอบอำนาจ

อีกประการหนึ่งปัญหาขัดข้องในการบริหารงานคือความไม่สะดวกหลายประการคือ
 กรมต่าง ๆ เวลานานประสงค์ซึ่งไม่สะดวกเกี่ยวกับการคมนาคม การขนส่ง เครื่องมือไม่พร้อม
 และโดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวบุคคลในการทำงาน นี่ก็เป็นปัญหาขัดข้องในการบริหารงาน ถ้าได้
 แก้ไขสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ มคมนาคมดี ก็สะดวกเงินเหมือนกันครับ ถ้าเงินมากก็ขาด หรือว่า
 ตัวบุคคลที่ดัดจริตลงไปนั้นตั้งใจทำงานจริง ๆ ช่วยกันทำงาน ผมว่าปัญหาเรื่องนี้อาจหมดไป

ปัญหาสำคัญที่ยิ่งใหญ่ที่สุดที่กระผมก็ไม่อยากจะพูด เพราะว่าเมื่อพูดแล้วก็ขอเรื่อง
 งบประมาณ ผมรู้ความประสงค์และความตั้งใจของท่านนักบริหารทั้งหลายว่าทุกคนอยาก
 ทำงานทั้งสิ้น เพราะมีโครงการกันมาอยู่แล้วแต่ความขัดข้องของเรื่องงบประมาณไม่มี งบประมาณ
 ไม่พอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่านปลัดกระทรวงมหาดไทยเป็นผู้รับผิดชอบว่าทางปกครอง
 จะต้องใช้งบประมาณมาก ออกตรวจตราและออกตรวจจับโจรผู้ร้าย ถ้าไม่มีเงินแล้วเกิด
 ขัดข้องจะทำอะไรไม่ได้ ปัญหาเป็นปัญหาใหญ่ซึ่งกระผมก็คิดว่าทางที่จะแก้มันก็ต้องใช้
 เวลานาน เราต้องมีเงินถึงจะแก้ไขได้ อีกประการหนึ่งก็คือว่าเมื่อได้งบประมาณไปแล้ว
 กระผมตั้งเจตจำนงบ้างแห่งยังทำซ้ำเหมือนกัน อันนี้กระผมก็ไม่ได้ตำหนิหรือว่าจะแสดงความเห็น
 ไปว่าท่านอธิบดีเป็นคนทำให้ซ้ำ เพราะเนื่องมาจากระเบียบการประการหนึ่ง แบบแผนอะไร
 ต่าง ๆ อีกประการหนึ่ง แต่ผมได้กล่าวไว้แล้วว่า การได้รับงบประมาณจะทำอะไรก็ได้
 รู้ล่วงหน้าไว้แล้วว่าจะได้แน่ ก็เตรียมงานเสียแต่เนิ่น ๆ ก่อนที่งบประมาณจะประกาศใช้ เมื่อ
 ได้เตรียมเช่นประกวดประมูลดีราคาเรียบร้อย เมื่องบประมาณประกาศใช้ได้ทันที เวลาน
 นี้หลายแห่งที่รู้จักว่าซ้ำในเรื่องนี้ กระผมว่าแก้ไขได้โดยรีบทำแต่เนิ่น ๆ และถ้ามีอะไรกระผม

ก็จะช่วยแก้ไขให้สำเร็จลงได้ ถึงแม้ว่าจะมีบางอันจะรัดตึงข้อขัดข้องหลายมากก็ตาม แต่ผมก็คิดว่าช่วยแก้ไขให้คลายลงเพื่อปฏิบัติไปได้ เรื่องงบประมาณฐานถ้าเป็นการคลังสมัยก่อนรู้สึกว่าเป็นผลดี เพราะว่าถ้าเมื่องบประมาณใช้ไม่หมดเงินเหลือเท่าไรเป็นผลดีแก่การคลัง แต่มาสมัยที่ประเทศกำลังพัฒนาในขณะนั้นงานทุกงานมีโครงการอยู่แล้วโดยสมบูรณ์ โดยแน่นอนว่า มันจะทำอย่างนั้น มันจะทำอย่างโน้น กระไว้แล้ว เพราะฉะนั้นก็ควรจะทำงานหรือจ่ายเงินให้เป็นไปตามโครงการในขั้นนั้น งบประมาณจะยกตัวอย่างเช่นโครงการหนึ่งมีระยะเวลา 3 ปี สมมุติว่าเงิน 30 ล้านบาท งบประมาณปีละ 10 ล้านบาทในปีแรกที่ได้ไปสมมุติว่าถ้าเผื่อทำไม่ทันทำได้เพียง 3 ล้านบาท เหลือ 7 ล้านบาท ถ้าเป็นสมัยที่เดิมนั้นแล้วคิดว่าเงินเหลือ แต่สมัยนั้นผมไม่พอใจเลย และหนักใจด้วยเพราะเงินเหลือไปเปล่า ๆ แต่ว่าโครงการจะต้องทำต่อไปในปีหน้า ก็เป็น 17 ล้าน แทนที่จะตั้ง 10 ล้าน ผมต้องหาเงิน 10 ล้านตามโครงการแล้วต้องหาเงินพิเศษอีก 7 ล้านบาท ซึ่งถ้าหาไม่ได้งานอันนี้ก็ทำต่อไป นี่เป็นปัญหาสำคัญ เพราะฉะนั้นถ้าได้ดำเนินการไปตามโครงการจ่ายเงินไปตามที่ตั้งไว้แล้ว ผมว่างานต่าง ๆ ก็จะไม่อุปสรรคอะไรที่จะดำเนินต่อไป เรื่องการปฏิบัติและปัญหาข้อขัดข้องในการบริหารงานซึ่งผมยกตัวอย่างมาพูดในเวลานี้จากตึกผมเพียงเท่านั้น งบประมาณขอขอบคุณบรรดาท่านอธิบดีทั้งหลายและขอขอบคุณมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ไว้อย่างไม่รู้ลืมในโอกาสนี้ ขอขอบคุณ.

จ. คำสรุปของ ดร. ชูบ กาญจนประกร ผู้รักษาราชการแทนคณบดีคณะรัฐ-

ประกาศนิตยสาร

ในหน้าที่ของ Moderator งบประมาณใครที่จะขอสรุปโดยสังเขปที่สุด เพื่อให้มีเวลาเหลือในการถามหรือตอบปัญหาข้อข้องใจในประการอื่น ๆ คือไป ขอสรุปที่งบประมาณใครที่จะนำมาเรียนต่อที่ประชุมในชั้นนี้คือความเป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปว่าการบริหารงานนั้นมีปัญหาอยู่โดยทั่วไป และงานยังมีขอบเขตกว้างขวางยิ่งขึ้น ปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารงานนั้นยังมีอยู่มากเพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัว เป็นที่ยอมรับกันอยู่โดยทั่วไปจากคำที่ท่านผู้ทรง

คุณวุฒิทางด้านทฤษฎีมาแต่ มชอ ทนงสังเกตเกี่ยวกับความคิดเห็นของทั้งสาม
ท่านก็คือว่า บทบาทหรืออำนาจหน้าที่ของนักบริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งท่านอธิบดีและท่านรอง
อธิบดีนั้นนับว่าเป็นบทบาทอย่างสำคัญในการที่จะหาทางช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ ท่าน
ทั้งสามได้เรียนให้ที่ประชุมทราบว่า เป็นอำนาจหน้าที่ของนักบริหาร โดยเฉพาะที่จะต้องหาทาง
กันช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้ถูกต้องไปเพื่อประโยชน์และผลดี เพื่อประสิทธิภาพของการบริหาร
งานต่อไป และนอกจากนั้นท่านผู้ทรงคุณวุฒิยังได้เน้นให้เห็นถึงความสำคัญของท่าน
ของทั้งสามอธิบดีและรองอธิบดีในแง่ที่เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพ
ของการบริหาร โดยทั่ว ๆ ไป คือไปกระผมจะได้กล่าวโดยย่อถึงหัวข้อที่เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ
ตามที่ท่านผู้ทรงคุณวุฒิได้กล่าวมาแล้ว

สำหรับท่านปลัดกระทรวงมหาดไทย ท่านได้ให้หัวข้อที่สำคัญ ๆ 3 ข้อ ซึ่งอยู่ใน
ทรรศนะที่ท่านเห็นว่าสำคัญ คือ

1. ปัญหาที่เกี่ยวกับความเห็นในเรื่องต่าง ๆ นั้นมีลักษณะที่แตกต่างกัน แต่แยก
จากกัน ในข้อนี้กระผมมีความรู้สึกดีใจเป็นอันมาก เพราะเหตุว่า ในการประชุมครั้ง
จะทำการทบทวนหาวิทยากรหรือที่ทำการทบทวนมรดก จังหวัดนครนายก กัด
เราได้มีระเบียบการระเบียบข้อหนึ่งซึ่งเรียกว่าการวินิจฉัยสั่งการ หรือที่มอยู่ในระเบียบการเป็น
ภาษาอังกฤษว่า Decision - making อันนี้เป็นจุดหัวใจสำคัญของข้าราชการประจำ
ซึ่งนักศึกษาจะต้องศึกษาและเป็นอำนาจหน้าที่ที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของนักบริหาร ซึ่ง
ต้องไม่หาวิธีการ ความรู้ หรือประสบการณ์เพื่อที่จะหาทางให้มีการใช้ตรรกวิทยาในการทำ
การวินิจฉัยสั่งการได้โดยถูกต้องที่สุด กระผมเข้าใจว่าท่านทั้งหลายคงจะได้ทราบรายละเอียด
บางประการในระเบียบการที่เกี่ยวกับ Decision - making ซึ่งจะช่วยให้ทรรศนะในการที่จะ
ใช้เป็นแนวทางในการที่จะทำการแก้ปัญหาในระดับข้อ ๆ ไปในเรื่องต่าง ๆ

หัวข้อสำคัญของปัญหาประการที่ 2 ก็คือเรื่องเกี่ยวกับการประสานงาน กล่าวคือ
ปัญหาเรื่องการทำงานไม่ค่อยประสานกัน อันนี้เป็นปัญหาที่ยอมรับกันอยู่โดยทั่ว ๆ ไป และ

ในการประชุมครั้งนี้จะได้หาทางที่จะช่วยเพิ่มพูนทรัพย์สินหรือกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการที่
จะจัดให้มีการประสานงานให้ดียิ่งขึ้น

ในประการต่อมาเกี่ยวกับเรื่องการแตกความสามัคคี อันเป็น Factor อันสำคัญ
ที่สุดประการหนึ่ง ซึ่งจะมีผลถึงปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารงานอื่น ๆ เป็นอันมาก

สำหรับท่านผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ก็คือท่านปลัดกระทรวงสาธารณสุข มีชื่อน่าสนใจ
อย่างยิ่งก็คือว่า ในการบริหารงานนั้นบุคคลอยู่ 2 ฝ่าย ที่สำคัญคือพวกที่ทำหน้าที่เป็น
Technician คือทำหน้าที่รับผิดชอบงานตามวิชาชีพตนได้ร่ำเรียนมาประการหนึ่ง กับพวกที่
ทำหน้าที่อย่าง Generalist หรือข้าราชการทั้งหลายที่รับผิดชอบในงานประจำตัว ๆ ไปตาม
นโยบายของรัฐบาลอีกประการหนึ่ง ปัญหาที่ท่านปลัดกระทรวงสาธารณสุขได้นำมาเสนอ
ให้ที่ประชุมนี้ทราบเป็นปัญหาน่าสนใจอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในข้อที่ว่าข้าราชการเกือบทุกท่าน
โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการชั้นที่จะเป็นหัวหน้าคน เช่น ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ย่อม
จะต้องประสบปัญหาในด้านที่เกี่ยวกับการบริหารงานอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นหมอ เป็นนัก
วิทยาศาสตร์หรือว่าเป็นข้าราชการประจำตัว ๆ ไป ย่อมประสบปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหาร
งานอยู่เป็นอันมาก และยังกล่าวกันว่าเป็นหมอซึ่งเรียนมาโดยเฉพาะในวิชาชีพในทางวิทยา
ศาสตร์การแพทย์หรือวิชาทางการแพทย์นั้นจะประสบปัญหามากขึ้น เพราะนักบริหารหรือ
ผู้อำนวยการโรงพยาบาลนั้น หรือหมอผู้นั้นซึ่งจะไปทำหน้าที่ของนักบริหารซึ่งจะต้องใช้วิชาการ
ซึ่งเกี่ยวกับการบริหาร ปัญหาที่ตามมาก็คือการที่จะหาตัวคนใหม่คุณสมบัติเพียงพร้อมทั้ง
ในด้านที่เกี่ยวกับการบริหารงานและในด้านที่เกี่ยวกับการใช้วิชาชีพ โดยเฉพาะในทางแพทย์
เป็นปัญหาน่าสนใจมาก และกระผมก็มีความยินดีและขอขอบคุณท่านปลัดกระทรวงการ
สาธารณสุขที่ได้กรุณาให้เกียรติคณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้มี
โอกาสไปช่วยในการที่ช่วยแก้ปัญหาในเรื่องนี้ กระผมเข้าใจว่ายังเป็นปัญหาที่ยังจะต้อง
เรอวังไปอีกนาน

ขอทောင်းใจอกประการหนึ่งจากคำของท่านปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ก็คือว่า
 ในระบบบริหารราชการแผ่นดินของเมืองไทยเราจากการประชุมครั้งก่อน ๆ หรือว่าจาก
 เหตุการณ์ที่ปรากฏอยู่โดยทั่วไปก็ปรากฏว่าเราขาดสิ่งสำคัญที่สุดประการหนึ่ง ก็คือ
 ว่าการฝึกคนซึ่งจะให้ทำหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบแทนข้าราชการชั้นผู้ใหญ่หรือผู้บริหาร โดย
 ทั่วไป ซึ่งได้มีการอภิปรายกันอย่างกว้างขวางมากในการประชุมครั้งที่แล้ว ผมรู้สึกมีความ
 ตีใจที่ท่านปลัดกระทรวงการต่างประเทศ หยิบยกขึ้นมาเป็นปัญหาที่สำคัญในวาระนอกครั้งหนึ่ง

สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 คือคุณตรี ปกาศิต นัน ท่านได้ชี้ให้เห็นปัญหาที่สำคัญ
 ในเบื้องต้นก็คือปัญหาที่เกี่ยวกับระเบียบแบบแผนต่าง ๆ ว่าบรรดหรือผู้กมดนักบริหารมาก
 เกินไป คือจำเป็นที่จะต้องหาทางแก้ไข อันถ้ากระผมจะพิจารณาในแง่ของทฤษฎีออกไป
 ทางทางปฏิบัติก็จะปรากฏความจริงข้อหนึ่งว่า ในการศึกษาวิชาที่เกี่ยวกับการบริหารงานนั้น
 เรามุ่งศึกษาเพื่อหวังผลในงานคือหวังประสิทธิภาพของงาน แต่ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งที่จะขัดแย้ง
 กันอยู่เสมอมากคือ การที่เราจะทำงานโดยหวังประสิทธิภาพของงานโดยใช้ทฤษฎีหรือวิชาการ
 ในทางทำงานนั้น มีข้อจำกัดหรือข้อคนทที่สำคัญที่สุดอยู่ประการหนึ่ง ก็คือควบคุมกฎหมายและ
 ระเบียบแบบแผนต่าง ๆ ซึ่งจะขัดแย้งได้ ฉะนั้น ของสองอย่างนั้นจึงมีปรากฏอยู่โดย
 ทั่วไป ซึ่งเป็นเรื่องที่จะต้องหาทางให้ของทั้ง 2 อย่าง คือวิชาการเพื่อประโยชน์
 และประสิทธิภาพของงานนั้นให้มผลจริงจัง และไม่ให้เกิดกฏหมายและระเบียบแบบแผน
 ต่าง ๆ

การมอบอำนาจหน้าที่ ในการบริหารงานก็นับว่าเป็นปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่ง
 และกระผมเข้าใจว่าได้บรรจุไว้ในระเบียบวาระของการประชุมครั้งนแล้ว

ในประการที่ 3 ซึ่งเกี่ยวกับปัญหาในการบริหารงาน ซึ่งคุณตรี ปกาศิต นำมาเสนอ
 ก็คือความไม่สะดวกต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร การคมนาคม การขนส่ง เครื่องมือ
 เครื่องใช้ และท้ายที่สุดก็คยคนทำงานนั่นเอง และมีขอทောင်းใจซึ่งมีความแตกต่างจากกร
 อภิปรายในการประชุมครั้งก่อนอยู่ประการหนึ่งก็คือเรื่องเกี่ยวกับงบประมาณ ในการ

ประชุมครั้งก่อนหน้าคุณแทนซึ่งทำหน้าที่ขแรงในเรื่องงบประมาณนั้นถูกโจมตีจากที่ประชุม เป็นอันมากในเรื่องนี้ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับด้านงบประมาณและกรณีบัญชีกลาง สำหรับ ในวณคุณตรี ปกาศิต ก็ได้ชี้ให้เห็นว่า งบประมาณที่ไดรับมาเดอนั้นทางที่จะช่วยส่งเสริม ให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นหรือได้ผลดียิ่งขึ้น ถ้าหากว่าได้มีการจัดเตรียมการ ปฏิบัติตามงบประมาณนั้นไว้ให้เพียบพร้อมและให้ทันต่อเหตุการณ์ ทางคณะฯ ได้เคย พิจารณาในเรื่องนี้แล้ว เราจะมองกันในด้านของวิชาการเท่านั้น ท่านทั้งหลายก็จะประสพว่า วิชาการกับปฏิบัติการนั้นบางครั้งก็ขัดกันอยู่ จะเรียกว่าขัดกันก็ไม่เชิงนัก คือในทางวิชาการ นั้นเราพยายามที่จะส่งเสริมให้นักศึกษาของเราหรือให้ผู้ที่มีความสนใจในเรื่องนี้ โดยเฉพาะ อย่างยิ่งเรื่องงบประมาณในการที่จะใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการควบคุมการบริหารให้มีความรู้และศึกษาให้เห็นประโยชน์ของงบประมาณในการที่จะใช้สำหรับควบคุมการบริหารงาน ทางคณะมิได้ส่งเสริมหรือสอนให้นักศึกษาดังข้อเรียกร้องของงบประมาณให้ได้ตามที่คาดหมาย เพราะเหตุว่าในประวัติของการทำงบประมาณไม่เคยปรากฏว่างบประมาณของชาติใดที่เพียงพอแก่ความจุใจของนักบริหาร ฉะนั้น ตามที่คุณตรีได้นำเงื่อนงำบางอย่างที่เกี่ยวกับการ ปฏิบัติการตามงบประมาณหรือตามนโยบายของรัฐมาข้แจงให้ที่ประชุมทราบ กระผม รู้สึกว่าเป็นประโยชน์มาก

แต่อย่างไรก็ตามถ้าหากว่าจะกล่าวโดยสรุปแล้ว จะเห็นว่าปัญหาที่หม่อมอยู่โดยทั่วไปนั้น และจะมีอยู่โดยกว้างขวางเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของนักบริหารที่จะต้องร่วมกันแก้ การ ประชุมในครั้งนี้นักบวชจะเป็นสื่อหรือเครื่องมือประการหนึ่งที่สำคัญที่จะช่วยนักบริหารทั้งหลาย ให้ช่วยกันแก้ปัญหาในเรื่องนี้ซึ่งอาจจะมีย่อยอย่างน้อย 2 ด้าน คือปัญหาที่เกี่ยวกับตัวคน และ ปัญหาที่เกี่ยวกับเทคนิค หรือวิชาการในการบริหารงานต่าง ๆ กระผมใคร่จะส่งวนเวลาได้ สำหรับนักบริหารทั้งหลายที่ได้มาร่วมประชุมจะได้สอบถามข้อสงสัยหรือว่าอาจจะมีความเห็น อย่างไม่เพิ่มเติม จึงขอยุติข้อสรุปไว้เพียงเท่านี้ และขอเชิญท่านนักบริหารได้โปรดอภิปราย ในปัญหาที่ได้กล่าวมาแล้ว หรือจะเสนอหัวข้อปัญหาอื่นใดเพื่ออภิปรายต่อไป

นักบริหารตอบปัญหาทางการบริหาร

(จากการประชุมสัมมนาพัฒนานักบริหาร รุ่นที่ 3 8 มิถุนายน 2504)

ถาม เพื่อให้การบริหารราชการดำเนินไปด้วยความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ก.พ. จะมอ
การใดบ้างที่จะมอบหมายอำนาจให้กระทรวงทบวงกรมต่างๆ บริหารได้เอง เช่น การบรรจุ
ข้าราชการในตำแหน่งว่าง และการขอความดีความชอบพิเศษของข้าราชการ ฯลฯ

ตอบ (หลวงสุขุมภัยประดิษฐ์) ก่อนอื่นผมขอขอบพระคุณเมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
เชิญมาให้ความรู้ความเห็นในทันทีแก่ท่านผู้เกียรติทั้งหลาย ในปัญหาข้อนี้ ผมใคร่จะขอแยก
เป็น ๒ ประเด็นคือ ประเด็นเรื่องตำแหน่งว่างนั้นผมจะไว้พูดตอนหลัง จะขอพูดถึงประเด็น
เรื่องการมอบอำนาจให้กระทรวงทบวงกรมต่างๆ เสียก่อน

ความจริงตาม พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือน หรือตามทางที่เราปฏิบัติอยู่ขณะนี้
ได้มอบอำนาจเกือบจะทุกอย่างแล้วให้เจ้ากระทรวง คือว่าถึงว่าถาวรเงินเดือน การเดือน
เงินเดือน ตามกฎ ก.พ. ถ้าทุกท่านได้สนใจ และถึงจะสนใจจะครบเพราะเกี่ยวกับการ
เงินเดือน ผมว่าทุกท่านคงจะเห็นว่า ในกฎ ก.พ. นั้นให้อำนาจเจ้ากระทรวงอยู่แต่
การเงินเดือน 1 ชั้น หรือ ๒ ชั้น อยู่ในอำนาจเด็ดขาดของเจ้ากระทรวง ยิ่งไปกว่านั้น
ถ้าจะเลื่อนภายในอันดับเดียวกันแล้วไปได้ ๓ - 4 ชั้น รัฐมนตรีเจ้ากระทรวงสั่งได้ อันนี้แหละ
ผมอยากจะเรียนให้ทราบว่า เป็น พ.ร.บ. ที่ให้อำนาจแก่เจ้ากระทรวงมากกว่าประเทศไหนๆ
ทั้งนั้นในโดเมนเกือบจะว่าได้ แม้ในสหรัฐอเมริกาเองก็เดือนได้ชั้นเดียวเท่านั้น จะเดือนถึง
๒ ชั้นแม้จะอยู่ในอำนาจเจ้ากระทรวงสั่งเดือนได้ แต่ต้องอธิบายกฤษฎีกาทีเดียว จนไม่ค่อย
มีใครขอเดือนกันเพราะเป็นการลำบากมาก แต่จะเดือนเกินกว่านั้นก็เดือนไม่ได้ สำหรับ
ประเทศไทยเราให้เดือน 1 ชั้น เป็นปกติ เดือนกันไปเถอะ ๒ ชั้นนั้นเจ้ากระทรวงก็มีอำนาจ
เดือนได้ แต่ก็เดือนกันไม่ใช่น้อย เพราะทำกันตัวเองอยู่แล้ว ส่วน ๓ - 4 ชั้นภายในอันดับนั้น
ต้องให้รัฐมนตรีสั่ง แต่ถ้าเป็นการเลื่อนอันดับแล้ว การเลื่อนอันดับก็ต้องมีการพิจารณาถึง
ปริมาณและคุณภาพของตำแหน่งตามกฎหมายซึ่งในต่างประเทศก็เช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตาม

ขณะนั้นรัฐบาลท่านมีความเมตตาในเรื่องให้เงินปรับอันดับ การเจอนอนคนบนกองขนาออก
 อนนอยากจะเรียนว่าเรื่องมอบอำนาจนั้นในเรื่องเงินเดือนก็มอบอำนาจให้เต็มที่อยู่แล้ว ไม่มี
 อะไรขัดขวาง จะพูดถึงว่าการสอบแข่งขันในอังกฤษในอเมริกา ก.พ. มาสอบเองทั้งนั้น แต่
 ในประเทศไทย ก.พ. ของเรามอบให้ท่านสอบเอง อ.ก.พ. กรม อ.ก.พ. จังหวัด อ.ก.พ.
 กระทรวงสอบเอง มอบจนกระทั่งเราได้รับคำสั่งว่าการสอบไม่เป็นการยุติธรรมบ่อย ๆ ครั้ง
 นักเป็นเรื่องมอบอำนาจทั้งสิ้น ในเรื่องการปลดการได้ ซึ่งเรามาคิด 2 แห่งครับ แห่งหนึ่ง
 ในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาทำอะไรแล้วเราก็นึกอยู่ว่าฉันต้องทำตามใจของ
 ฉัน ๆ อยากจะเอาคนนั้นออกคนนั้นออกต้องเอาออกให้ได้ แต่เรามาคิดแง่ผู้ถูกออกบ้าง ผู้
 ถูกออกนึกคิดว่า พ.ร.บ. นี้ให้อำนาจผู้บังคับบัญชามากเกินไป ถ้ามอบอำนาจมากเกินไปก็อาจ
 ไม่เป็นการยุติธรรมได้ ความมุ่งหมายสำคัญของ พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือนขอหนังสือ
 ให้ความมั่นคงแก่ข้าราชการในตำแหน่ง (Security) คือต้องมีการสอบัดจน แต่เมื่อสอบัดจน
 แล้วก็ให้อำนาจ อ.ก.พ. กระทรวงเป็นผู้ปลดหรือได้ อันนี้เราก็มอบอำนาจไป ก.พ. ไม่ได้เอา
 มาได้เลย เป็นอำนาจของ อ.ก.พ. กระทรวงจะเห็นได้ว่า ก.พ. ไม่ได้ทำอะไรได้เลย กระทรวง
 ก็ปลดได้เอง ก.พ. เอาไว้แต่เพียงวางกฎเกณฑ์ต่าง ๆ และออกเป็นกฎไว้เพื่อให้
 ทุกกระทรวงทบวงกรมจะได้ปฏิบัติตามกฎนั้น ถ้าหากว่าไม่มีกฎเสียเลย ต่างกระทรวง
 ต่างทำต่างปฏิบัติไป ในเรื่องการขึ้นเงินเดือนก็ ในเรื่องสอบไล่ก็ได้ หรือในเรื่องการเอา
 คนออกก็ได้ หรือในเรื่องอื่น ๆ ก็ได้ ถ้าไม่มีกฎเกณฑ์เสียเลยต่างคนต่างใจกัน ผมคิดว่ามันคง
 ยุ่งแน่ แต่เมื่อมีกฎแล้วปฏิบัติตามกฎนั้นเจ้ากระทรวงก็คงจะสะดวกใจเพราะมีแนวทางให้ปฏิบัติ
 ถ้าทุก ๆ ท่านได้รำลึกอย่างที่ผมกล่าวมานี้ แล้วก็คงจะคิดขึ้นมาได้ว่า ก.พ. ได้มอบอำนาจ
 มาแล้ว แต่ก็ยังมีบางอย่างซึ่งต้องมาผ่าน ก.พ. นับว่ามีความยุ่งยากอยู่บ้าง นั่นเป็นเรื่อง
 ที่เขียนกฎไม่ออก คือเป็นเรื่องพิเศษ เป็นเรื่องที่ไม่ว่าจะเขียนกฎอย่างไร เป็นกรณีพิเศษจริงๆ
 จึงจำเป็นต้องเป็นเรื่องที่มาขออนุมัติ ก.พ. เช่นอย่างว่าการขึ้นเงินเดือนที่เป็นกรณีพิเศษ
 เหลือเกินจริง ได้แก่คนที่ทำความดีความชอบซึ่งไม่มีเยี่ยงอย่างที่จะมาชกนอชกน อนน
 ก็จะเขียนไปอย่างไร ๆ มันก็อาจจะไม่เข้ากับหลัก เพราะฉะนั้นก็ต้องมาขอเป็นพิเศษ แต่อนน
 ก็ต้องหมายความว่า เป็นเรื่องพิเศษจริงๆ ในเรื่องปกติแล้วทำไปไม่ได้เองทั้งนั้น อนนผมรู้สึกว่า

ควรจะมีคนทำงานเท่าใด เพราะฉะนั้นจึงมีผู้ร้องเรียนกันอยู่มาก รวมทั้งหนังสือพิมพ์ด้วยว่า
 ข้าราชการดัดงาน แต่ก็เป็นที่จริงอย่างที่ว่า ในบางแห่ง ผมไม่ได้ว่าในทุกแห่ง บางแห่ง
 คนยังน้อยกว่างานเยอะ และบางแห่งคนก็ดัดงานเหมือนกัน ผมจะให้ตัวอย่าง เอาจ่ายๆ แผนก
 ตำรวจรับงานเหมือนกัน แผนกตำรวจรับในบางกรมซึ่งเราคาดว่าควรจะมีคนสมัคร 10 คน
 บางกรมอาจจะมาเพียง 6 - 7 คน แต่บางกรมมีแล้ว 30 คน ในกรณีที่มีแล้ว 30 คนนั้นก็ขอ
 บัญชีเดิมของเขาที่เขามาแล้ว 30 คน แต่บางกรมมีเพียง 7 - 8 คน ก็คือกรรมาธิการของเขา
 ที่มีเพียง 7 - 8 คน ไปขอตำแหน่งประมาณเท่ากับที่ยากหน่อย 30 คนนั้นก็มีอยู่แล้ว เมื่อ
 ว่างนั้นก็ขอบรรจุไป คราวนั้นเหมือนเป็นอย่างนั้น ทางรัฐบาลก็ได้มาพิจารณาเห็นว่าเมื่อระดับ
 มีคนเป็นอยู่อย่างนั้นก็เห็นเป็นทางเดียวที่จะเป็นการประหยัดคือว่าที่เห็นที่คนดัดงาน ก็ควรจะ
 เพื่อไม่ให้กระทบกระเทือนต่อบุคคลที่มีอยู่แล้ว เราไม่อยากจะไปตัดคนออกแต่จะให้วิธีโดยที่
 ตำแหน่งไหนไม่จำเป็นต้องบรรจุก็ไม่บรรจุ ปัญหาว่าจะทำอย่างไร ที่แรกก็มอบให้ ก.พ.
 ช่วยดูด้วย ให้ ก.พ. ช่วยทำให้ นอก พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน คณะรัฐมนตรี
 มอบให้ ก.พ. ช่วยทำ เรื่องนี้ผมก็หันหน้าใจมานานแล้ว เพราะ ก.พ. ต้องมารับบาปในเรื่องนี้
 ในการพิจารณาว่าควรจะให้บรรจุหรือไม่บรรจุ ต้องโต้เถียงถกเถียงกับเจ้ากระทรวง แล้วผล
 ที่สุดท้ายก็เกิดหน้าเราโดยใช้เรื่องของเราเอง เมื่อรัฐบาลได้ตั้งที่ปรึกษาระเบียบบริหารชน
 และในหน้าที่ของที่ปรึกษาระเบียบบริหารนั้นก็นำให้พิจารณาถึงคนดัดงานและอะไรๆ น้อย
 ด้วยข้อหนึ่ง และก็ได้โดยที่สมมติได้รับแต่งตั้งเป็นที่ปรึกษาระเบียบบริหารก็เห็นว่า หน้าที่
 ของคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหารแล้ว โดยหน้าที่ที่บังคับและไม่ใช้หน้าที่ของ ก.พ. ตาม
 กฎหมาย ผมก็ได้เสนอไปยังที่ปรึกษาระเบียบบริหารซึ่งภายหลังก็ได้โอนเรื่องตำแหน่งว่าง
 ควรจะได้บรรจุหรือไม่ไปยังทางรัฐบาล คณะรัฐบาลก็ได้ตั้งมติว่าต่อไปในเรื่องตำแหน่ง
 ว่างให้เป็นหน้าที่ของคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหาร เนื่องจากกรรมการระเบียบบริหารนั้น
 มีหน้าที่หลายอย่างรวมทั้งปรับปรุงกระทรวงทบวงกรม ควรจะมีกองแผนกใดแบ่งส่วน
 ราชการควรจะเป็นอย่างใดก็แบ่งเป็นกองต่างๆ มีกองหนึ่ง กองสอง กองสาม ก็พิจารณา
 เรื่องตำแหน่งว่าง ก็ตั้งกองของกองหนึ่งเรียกกอง 3 ตั้งไปตั้งมากตั้งผมออกนั้นเห็น
 ประธานอนุกรรมการกอง 3 เพราะฉะนั้นการพิจารณาเรื่องตำแหน่งว่างก็มาโดนกับผมอีก

นนแหละ คือกอง 3 เมื่อบนเช่นนการประชุมจะประชุมที่ไหน ก็มาประชุมกันที่ ก.พ.
 ด้ระดกดี ท่านทงหลายก็เคยนกว่าเรื่องตำแหน่งว่างนเป็นเรื่องของ ก.พ. ความจริงผมก็ได้
 ช้แจงให้ฟังแล้วว่ามีไรเรื่องของ ก.พ. นะครับ เป็นเรื่องของที่ปรึกษาระเบียบบริหารแต่มา
 ชาติยที่ประชุม ก.พ. เพราะผมเป็นประธานกรรมการ ทนก็เหตุใดจึงจำเป็นต้องพิจารณา
 เรื่องนี้ ผมใครจะชี้แจงให้ฟังความจำเป็นอย่างไร ผมนึกว่าผู้แทนด้านงบประมาณก็
 ผู้แทนคงกคชยทน ก็คงอยากจะให้ผมช่วยชี้แจงด้วย เรื่องคนต้งงานนแหละครับ หรือคน
 ไม่พอค้งงานนหมกมชยคตตมาโดยเหตุที่เรายังไม่ได้พิจารณาว่าอัตราค่าตั้งของข้าราชการ
 ของไทยเราสมควรจะมีเท่าไร เริ่มค้งกรรมการพิจารณาต้งมา 2 หน 3 หน 4 หนแล้วไม่ดำเร้ง
 พอไปถึงกระทรวงไหนเข้าก็โดนอธิบดีไม่แรงหรือครับ แต่ไปโดนอย่างที่เราเรียกว่า
 ของแข็ง ๆ หนีอยกรรมการอัตราค่าตั้งก็แข็งกตบมาทุกที ก็เลยยังไม่พิจารณาจนกระทั่งบตน
 ผมก็ไม่ทราบว่าจะได้พิจารณาเมื่อไร เมื่อได้พิจารณากนแล้วกมชยทางเดียวคืออัตราว่างน
 เทานน อัตราว่างนผมก็จะให้ดูอย่างอย่างที่เราเคยมกน มออยู่แห่งหนึ่งแผนกสารบรรณ
 มออยู่ 30 อัตรา ว่างอยู่ 3 อัตรา ก็เสนอมมา 3 อัตรา ขอบรรจุ เมื่อมาถึงอนุกรรมการของผม
 ผมบอกวว่า นคุณขอประทานโทษเถอะทอนเขามกน 10 คนอย่างมาก คุณมี 27 คนแล้ว
 จะเอาจริง ๆ หรือ 3 คนน ตามจริง ๆ เอะ แก่อก ๆ อี ๆ ก็คงรู้ตอเหมือนกนว่ามมมากอยู่
 ผลที่สุดก็ขอถอนไปต้งนเป็นคน นี้จะเรียนให้ทราบวว่าทำไมจึงตองมีเรื่องอัตราว่างพิจารณา
 เรื่องอัตราว่างนถาท ตมความจำเป็นแล้วต้งนไม่เคยตดตักทครับ ถ้าจำเป็นแล้วชี้แจงความ
 จำเป็น เราดูรายละเอียด เมื่อจำเป็นเราให้ทุกที แต่ทงนเพื่อช่วยรัฐบาล เจตนางบประมาณ
 รัฐบาลเทาทผมฟัง ๆ ก็รู้สึกหนักใจแทนเหมือนกน ผมก็ไม่ทราบว่าทางรองผู้อำนวยการงบ
 ปรมาณจะมีความคคชยอย่างไรในเวลานี้ แต่คงจะรู้สึกวาคงจะหนักใจอยู่ไม่น้อยในเรื่อง
 การเพิ่มคน เพราะทุก ๆ แห่งบ่หนึ่ง ๆ ก็ขอเพิ่มคนเป็นจำนวนมาก ฉะนั้นในเรื่องตำแหน่งว่างน
 ถาหากว่าบ่หนึ่งมีแต่เรื่องขอเพิ่มคนแต่ไม่มีการตคคนในที่พุ่มเพอชยอยู่แล้วมันก็จะใหญ่เข้า ๆ
 ไม่มทต้งตุด เพราะฉะนั้นในเรื่องการพิจารณาตำแหน่งว่างนผมมีความน้อยใจอยู่หลายครั้ง
 จนกระทั่งวได้ไปเสนอนในที่ประชุมกรรมการที่ปรึกษามอกว่า เล็กเล็ชยอย่างไร เพราะมัน
 เห็นคเห็นชยเห็นตอเกินทไปได้เลียงกับเขาแล้วเขาไม่พอใจในการที่เราคคเขาไป ทางนแล้วเขาก็

ไปได้ตำแหน่งเพิ่มเติมจากทางอื่นและก็นำไม่ได้เซฟเท่าไร มีหนึ่งๆเซฟได้ประมาณ 200 อัตรานี้ไม่เท่าไหนก็ มีใหม่เซฟไปของบประมาณได้มากกว่า และทางที่ปรึกษาที่ประชุมใหญ่ก็ปลอบว่าอย่าน้อยใจไปเดี๋ยว เราทำไปเถอะเราขอหมายมาเราก็ทำไปอย่างนี้เป็นต้น และขอประการหนึ่งก็เป็นเรื่องท่านนายก ๆ ท่านก็กำชับมาหนักหนาว่าขอให้ช่วยกันพิจารณาหน่อย ท่านก็กำชับมา 2 - 3 ครั้งแล้ว

ผมเข้าใจว่าผมได้ชี้แจงในเรื่องการขอหมายอำนาจให้เจ้ากระทรวงและเรื่องตำแหน่งว่างมาพอสมควรแล้ว การขอหมายอำนาจให้เจ้ากระทรวงปฏิบัติ ก.พ. ก็ได้หมายซึ่งผมเข้าใจว่าเราก็ได้มอบทุกอย่างแล้ว คือได้มอบโดยวิธีได้ออกกฎไว้ให้ และให้เจ้ากระทรวงปฏิบัติเกือบจะเรียกได้ว่าทุกอย่างแล้ว นอกจากที่เขียนเป็นกฎไม่ได้เท่านั้น ถึงจะให้มาขออนุมัติ ก.พ. เพราะเหตุว่าเขียนไม่ออกแล้วมันเป็นเรื่องจริงๆ ในเรื่องวินัยก็มอบไปจนหมดในทันทีเมื่อกรรมการวินัยนั่งอยู่ ท่านก็คงจะรู้อยู่แล้วว่าในเรื่องที่ผมพูดมาเมื่อก่อน มอบไปจนกระทั่งเจ้ากระทรวงออกจะดีใจเกินไปจนกระทั่งเราอยู่ในที่ลำบาก ผมเข้าใจว่าผมได้ชี้แจงเรื่องการขอหมายอำนาจและเรื่องตำแหน่งว่างไปพอสมควรแล้ว ถ้าจะมีอะไรอีกก็ขอให้ถามได้

ถาม เพื่อประหยัดรายจ่ายของรัฐบาลและเพื่อส่งเสริมสัมรรถภาพของข้าราชการ ส้มควรจะปรับเงินเดือนข้าราชการ โดยเฉพาะชั้นผู้น้อยให้สูงขึ้น โดยวิธีลดปริมาณข้าราชการให้เหลือเพียงเท่าที่จำเป็น

ตอบ (หลวงสิทธิศิริรักษา) ตามธรรมเนียม ผมต้องขอขอบพระคุณมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ได้อภิปรายชี้แจงมาตอบปัญหาข้อข้องใจบางประการ แต่ที่ท่านผู้ทรงคุณวุฒิข้างขวาผมได้ขอบคุนไปแล้ว ก็เป็นอันว่าผมไม่ต้องกล่าวอะไรอีก ปัญหาเรื่องที่จะปรับเงินเดือนข้าราชการชั้นผู้น้อย โดยวิธีลดปริมาณข้าราชการนั้น ความจริงเกิดมา 20 - 30 ปีแล้ว ไม่ใช่เพิ่งจะมาเป็นปัญหาในเร็ววันนี้ แต่ก็ไม่มีใครทำอะไรได้ เพราะขอแรกที่เคยตั้งที่งานเลขาธิการ ก.พ. ว่า เราไม่มีจำนวนหรืออัตราของข้าราชการที่แน่นอนว่าเท่าใดจึงจะเหมาะสมเพียงใด สำหรับปัญหาที่ถามว่าเพื่อประหยัดรายจ่ายของรัฐบาลและส่งเสริมสัมรรถภาพของข้าราชการ ส้มควรจะปรับเงินเดือนของข้าราชการ โดยเฉพาะข้าราชการ

คงที่ แต่โดยที่พวกเรามากจะไม่ค่อยสนใจว่างานจะเสร็จเร็วหรือช้า เมื่อเป็นเช่นนั้น 6% นั้น
 ก็เกินมา ข้าราชการทั้งหมดไม่รวมกองทัพบก เวือ อากาศ มีประมาณ 220,000 คน
 แต่เพื่อความสะดวกรวดเร็วจึงคิดเพียง 200,000 เท่านั้น 6% ของ 200,000 คน เท่ากับ 12,000 คน
 ซึ่งจำนวน 12,000 คนนี้ จะเขาออกได้โดยงานไม่จำกัดของข้า เพราะมีเวลาเพิ่มขึ้นแล้ว และ
 เพื่อให้ได้ตัวเลขที่ต่ำที่สุด ผมจะคำนวณจากอัตราเดือนละ 450 บาท โดยคูณด้วย 12,000
 แล้วคูณด้วย 12 ก็จะได้ผลสรุปเป็นเงินจำนวนค่าที่ต่ำที่สุดที่จะประหยัดได้ถึง 65 ล้านบาทต่อปี
 ถ้าหากไม่นำเงิน 25 ล้านบาทมาเพิ่มให้พวกที่เหลื่ออยู่ ก็คงเข้าคั้งไป ถ้าเพิ่มให้พวก
 ที่เหลื่ออยู่ ก็เท่ากับได้เงินเดือนขึ้นไปตาม ๆ กัน แต่ถ้าออกจริง ๆ 12,000 คนแล้ว ก็คง
 จะไม่เฉพาะพวก 450 บาทเท่านั้น ที่ของออก พวก 500 บาท 600 บาท 800 บาท 1,000 บาท
 หรืออีกพันบาทก็คงต้องออกบ้างเหมือนกัน ซึ่งอาจจะเป็นเงินถึง 100 ล้านบาทหรือกว่าก็เป็นได้
 แต่คงมีปัญหาตามว่า คน 12,000 คนนี้จะเขาไปไว้ที่ไหน ผมเห็นว่าถึงเวลาที่จะต้องขุด
 ถิ่นบ้างแล้ว เพราะสมัยก่อนไม่เคยมีการขุดถิ่นเลย ผมเห็นว่าถ้าปล่อยให้ขุดถิ่นไป การเงิน
 ก็คงจะอยู่ในฐานะลำบาก เพราะเราจ่ายเงินเดือนข้าราชการปีละเกือบ 2,000 ล้านบาท เฉพาะ
 พลเรือนและตำรวจ ไม่รวมข้าราชการทหาร ตัวเลขใกล้เคียงที่สุดคือ 1,988 ล้านบาท สำหรับ
 ปี 2503 ผมคิดว่า รายได้ของเรา 6,000 ล้านบาท เงินเดือนข้าราชการ 2,000 ล้านบาท
 ก็เท่ากับ 1 ใน 3 หรือ 33% แล้ว ถ้าเป็นข้าราชการธรรมดาอย่างเรา ๆ นั้น ต้องจ่ายค่าคนใช้
 หรือลูกจ้าง 33% ของรายได้ของเรา ก็คงทำไม่ได้ ขณะนั้นข้าราชการชั้นจตุตถา 175,000 คน
 จำนวนผู้ที่ได้รับเงินเดือน 500 บาท เป็นมากกว่าประเภทอื่นทั้งหมด คือมีถึง 21,000 คน
 สำหรับชั้นตรีประเภท 750 บาท เป็นมากที่สุด คือมี 4,400 คน ชั้นโทประเภท 1,600 บาท
 มากที่สุด คือมี 1,900 คน ชั้นเอกประเภท 2,600 บาท มากที่สุด คือมี 500 คน และชั้น
 พิเศษประเภท 5,200 บาท มากที่สุด คือมี 155 คน ถ้าให้คิด 25% โดยคละหมดทุกกระทรวง
 ของประเทศ ผมรับรองเด็ดขาดว่าอย่างไร ๆ ก็คิดได้ ไม่ใช่คิดเฉพาะชั้นพิเศษ 25%
 ชั้นเอก 25% ชั้นโท 25% ชั้นตรี 25% ชั้นจตุตถา 25% ขณะนั้นไม่ว่าที่ใดกรมใด กระทรวงใด
 จะต้องมีข้าราชการหนึ่ง อ่านหนังสือพิมพ์ สอง อ่านตำรา สาม อ่านหนังสืออ่านเล่น
 สี่ เดินไปเดินมา และ ห้า นั่งคุยกันตามโต๊ะ และแม้แต่ถิ่นที่ตั้งกยงมี ผมเคยไปที่
 กระทรวงหนึ่งเห็นนั่งหัดกับโต๊ะเฉย ๆ เป็นความจริงทีเดียว คนอย่างนั้นเขาออกได้แล้ว แต่ผม

เสมียนนั้นไม่พอเพียงแน่ ทนสำหรับเงินเดือนผู้น้อยแค่นั้น ชนตรีอัตราค่า ๆ จะเรียกว่าผู้น้อย
 หรือไม่ อันนั้นผมคิดว่า ก.พ. คงจะมีความชำนาญ มีประสบการณ์ดีกว่าพวกเราทั้งหลาย
 แต่อย่างไรก็ตาม น่าคิดอย่างหนึ่งว่าการตราค่าตำแหน่งใหม่เงินเดือนพอเพียงพอสมควร
 ก็อยู่ในหน้าที่ของพวกเรานักบริหารที่จะต้องคิดกันบ้างตามสมควร เราจะไม่คิดตัวอย่างที่ว่า
 ในอเมริกาเริ่มต้นอัตราขั้นต่ำ 300 เหรียญเทียบกับเงินไทย 6,000 บาท แล้วถัดมา ๆ ไปเรื่อยๆ
 มาตราฐานการครองชีพสูงกว่าเรา เราไม่อยากจะพูดอย่างนั้น เพราะมันคนละประเทศ
 มาตราฐานการครองชีพต่างกัน คนประจำตัวเดือนละ 6,000 บาท มันก็ดีกว่าอาชีพในเมืองไทย
 อยู่แล้ว เราจะไม่คิดอย่างนั้น ผมขอคิดอีกอย่างหนึ่งแหละ แต่เมืองบึงบงไม่ต้องไปเอาขนาด
 ข้าราชการของรัฐบาลกลาง เอาแต่เทศบาลเมืองบึงบงแหละ พวกข้าราชการแขกกระดังงามี
 จันกม แขนงลายกม เริ่มต้น 900 บาท อันนั้นผมแปลกใจมาก ในการที่ผมได้มีโอกาส
 มาประชุมในคราวนี้ก็อยากจะคิดว่าหากเมืองไทยเราพอจะเทียบกับมลายูได้ไหม หรือพอจะ
 เทียบกับบึงบงได้ เป็นต้นว่ามาตราฐานการเป็นอยู่เท่ากัน สภาพของประเทศเท่า ๆ กัน รายได้
 รายจ่ายก็พอ ๆ กัน เช่นนี้แล้วก็น่าคิดว่าทำไมเราจึงทำได้ ทำไมเราจึงทำบางไม่ได้ แต่
 เงินเดือน 450 บาทนั้นผมคิดว่าท่านก็คงจะเห็นชอบด้วยกันทั้งนั้นแหละว่ามันไม่พอจริง ๆ ผม
 ไม่มีความรู้ในการต่อตราเงินเดือนว่าเท่าไร ถึงจะพอกับมาตราฐาน แต่คิดว่าสภาพเศรษฐกิจ
 กระทรวงการคลัง ก.พ. มีความรู้ดีกว่าผมแน่ แต่เท่าที่เห็น ๆ กันมาผมได้ไปดูงานกระทรวง
 ไฟฟ้าพลังน้ำของคานาดา เขาเอาหลักเกณฑ์อัตราค่าของเขามาให้ดู เขาให้เป็นพ้อย แต่ผม
 เรียนก็ได้ครบว่าไมรเรอง อาหารเท่านั้นพอย เสื้อผ้าเท่านั้นพอย ยารักษาโรคเท่านั้นพอย
 รวมพอยทั้งหมดแล้วก็พยายามสอบถามจากองค์การต่าง ๆ กระทรวงต่าง ๆ ทั่วประเทศ ใน
 อเมริกาแล้วเขาตราค่าว่าปีนี้มาตราฐานการครองชีพของชนผู้น้อยหรือของชนได้มีงาน
 มันควรจะเป็นเท่าไร จึงจะพอเพียงพอ ตามปกติมันควรจะเป็นแบบนี้ ผมคิดว่าบึงบงคงจะ
 เอาแบบนี้เหมือนกัน ผมอยากจะเรียนถามท่านเลขาธิการ ก.พ. ว่า เราควรจะทำแบบเดียวกัน
 มีมาตราฐานมหตทกษการทดพอสมควร เพราะฉะนั้นอนั้นแหละ เราควรจะมีได้ค่า 450 บาท
 ไม่พอแน่ แต่เท่าไรจะพอนั้นผมคิดว่าหลักการทางบึงบงเป็นเรื่องที่ควรจะนำมาคิดไม่มากนักขอ
 ผมคิดว่าเรื่องอัตราค่าและพิจารณา อย่างหนึ่งอย่างที่ท่านว่า ชนตรีค่า ๆ ท่อตราค่ามาก

อาจจะคิดเทียบกับขนาดตัว อีหนักขอรบ เมื่ออัตรามาตรฐานชนตามนแดนแดงชน ๆ กันไป
มันอาจจะเป็น 5% 10% อีหนักแดงแดงจะตราค่า แต่ผมคิดว่าเราควรจะชดไปได้อีกน้อย
แค่นั้น เดี๋ยวนี้พนักงานเป็นผู้น้อยควรจะให้มีมาตรฐานเท่ากันแหละ และในขณะเดียวกันทำไม
เราเสนอให้ตั้ง เพราะเกิดจากความรูสึกจากพวกเราทุกกรม ทุกจังหวัด เห็นแบบเดียวกัน
ทั้งนั้นความไม่พอ ความปัญหาเรื่องคนงานต้นจริง ๆ แต่ว่าต้นนั้นผมอยู่ที่ในกรมและ
ต่างจังหวัด ผมก็รูสึกว่าบางกรมต้นจริง ๆ เพราะพวกเรานี้มีความรูสึกเก่าแก่บรมโบราณว่า
ถ้าใครเป็นใหญ่จะต้องสร้างบารมีใหม่เจ้าหน้าที่ลูกน้องให้มาก ๆ

ดร. ขุบ กระผมใคร่ขอเรียนถามท่านเลขาธิการ ก.พ. ว่า สมมุติว่าเราจะปรับอัตราเงินเดือน
หลังจากที่ได้ตัดคนออกไปแล้ว เราจะปรับปรุงให้ข้าราชการของเราให้มีมาตรฐานการ
ครองชีพจากการที่ใครบพระราชทานเงินเดือนนั้นสมควรอย่างไร

ตอบ (หลวงสุขุมภัยประคิษฐ์) ที่คุณหลวงสิทธิฯ ได้กล่าวมาแต่นั้น มีบางข้อที่ผมมี
ความเห็นสนับสนุน แต่ก็มีบางข้อที่ผมก็รูสึกหนักใจอยู่เหมือนกันอาจจะมีความเห็นไม่
ตรงกันก็ได้ ต้องขอประทานโทษด้วย ที่ท่านผู้ว่าการจังหวัดนนทบุรีได้กล่าวมาเมื่อก
นี้หลายข้อที่ความเห็นตรงกันกับที่ผมเคยคิดมา แต่ก็มีบางข้อที่ผมอยากจะชี้แจงเหมือนกัน
ในเรื่องอัตราเงินเดือนหรือในเรื่องอื่น เพราะฉะนั้นอยากจะขอกล่าวรวม ๆ ไป ผมจำทุก
ปัญหาไม่ได้นะครับ ผมตั้งอะไรก็ช่วยเตือนด้วย ในประการแรกทีเดียวที่ว่าเพอประหยัด
ควรจะลดจำนวนข้าราชการนั้น อันนี้ไม่ใช่เป็นปัญหาที่จะหมดไป ในเรื่องลดจำนวน
ข้าราชการนี้ ผมเองได้หารือกับท่านนายกรัฐมนตรีมาในสมัยก่อน ๆ ได้พูดถึงจำนวน
ข้าราชการเหมือนกันว่าเราควรใหม่ที่จะลดจำนวนข้าราชการลง เรามั่นนโยบายที่จะเลี้ยงคน
หรือว่าควรจะตัดลงไป ท่านก็มีความเห็นว่า เรามั่นนโยบายที่ไม่อยากจะให้คนว่างงาน
เหมือนกัน เพราะฉะนั้นในเรื่องที่จะลดจำนวนลง หรืออะไรลงนี้ ท่านก็ไม่ค่อยมีความเห็นด้วย
นี่เป็นนโยบายเก่า ๆ เพราะฉะนั้นเรื่องลดจำนวนลงหรืออะไรลงนี้เป็นนโยบายของรัฐบาลอยู่
บ้างเหมือนกันว่า เราไม่อยากจะให้กระทบกระเทือน นอกจากนั้น ขณะนี้การรยแห่ทาง
การเมืองของฝ่ายตรงกันข้ามอาจเกิดขึ้นได้ง่าย เราต้องระวังทุกแง่ทุกมุม ฉะนั้นเรื่องการลด
จำนวนหรือในการตัดอะไรลงไปนั้นก็เป็นเรื่องของคุณคิดมาก ขณะนี้เราขอเพียงแต่ขอ วัตถุประสงค์

อัตราร่างนแท้ละ ในเรื่องที่คุณหลอดวงสิทธิ์ ท่านว่าจะตกลงได้หมื่นสองพันคนตามสูตรของ
 ท่าน และท่านว่าถ้าเป็นอย่างนั้น ท่านจะต้องเป็นผู้ออกก่อนนั้น เห็นจะเป็นเรื่องลำบาก และ
 เป็นเรื่องคิดคิดเดงกันมากกว่า เพราะถ้าชนทาทอย่างนั้น ผมว่าไม่ใช่เดินขบวนหรือกรับ
 อาจจะมีรอยเอ็กกองแฉหรืออะไรขึ้นมาได้เร็วทีเดียว เพราะฉะนั้นเรื่องเช่นนี้เห็นจะต้องซัก
 ไขให้หน่อยก่อน ในการขเงินเดือนเหมือนกันผมจะไปในทางที่ว่าเป็นข้อๆ ไปก่อน การข
 เงินเดือนนกรมเหตุกระทบกระเทือนอยู่ดังที่เราได้เคยประสพการณ์มาแล้ว ถ้าเราขเงินเดือน
 ไป รวคาชาวของก็จะขตามไป ถ้าเผื่อชนเป็นส่วนใหญ่ เดิมขได้ขราคาตั้งของมักก็จะข
 ตามไปด้วย เพราะฉะนั้นเราต้องระวัง ออกข้อหนึ่งที่ท่านผู้ว่าราชการจังหวัดบอกว่าที่
 แหตมมลายู ได้ขอตราเงินเดือนเท่ากันเท่านี้ เพราะฉะนั้นเมืองไทยก็ควรจะคิดอย่างนั้นอย่าง
 นั้นเราไปดูในแง่แหตมมลายูซึ่งเขาได้ตั้ง แต่เราไปดูแง่ที่เขาได้ค่าบาง นี้ไม่ใช่คิดกัน
 นครบ ได้หกหรืออินโตนี่เสีย เงินเดือนต่ำกว่าเรามาก รัฐมนตรีได้ขเงินเดือน 1,000
 กว่าบาทเท่านั้น เพราะเหตุว่ารายได้ของประเทศต่ำเหลือเกิน ได้หกเงินอยู่ได้ด้วยการ
 ช่วยเหลือของสหรัฐอเมริกา ถ้าสหรัฐอเมริกาหยุดช่วยเมื่อไรได้หกเงินก็แทบล้มลงทั้งข
 เพราะฉะนั้นข้าราชการของได้หกเงินก็เงินเดือนน้อยมาก แม้ตัวรัฐมนตรีเองก็อย่างที่ผมเรียน
 เงินเดือนพันกว่าบาทน้อยกว่าเกือบจะน้อยกว่าข้าราชการชน โทชนเอกขของเรา ที่
 อินโตนี่เสียเงินเดือนน้อยเหลือเกิน มนกรมก็อย่างดังนางแม่ญูนเองเงินเดือนก็น้อย ถ้า
 จะเทียบข้าราชการไทย เรายังมีฐานะดีกว่า แต่ผมไม่อยากจะเอาไปเทียบว่าเมื่อเขาขน้อยแล้ว
 เราจะขน้อยตาม เราอยากจะยกฐานะของเราขเหมือนกัน แต่ขจะยกกันผมมากคือ
 ทางหนึ่ง ผมอยากจะยกในทางสมรรถภาพ คือว่าคือไปขอตรา 450 บาท เราไม่บรรจ
 บรรจแต่ผู้ได้ประกาศนียบัตรอาชวะขสูงซึ่งเริ่มขด้วยเงินเดือน 600 บาท อย่างนั้นเราขคน
 ทั่วสมรรถภาพสูงข ไม่ต้องใช้คนมาก และเวลากรมกระทรวงต่างๆ ก็ทำกันอยู่มาแต่
 คราวนกรมบัญญัติว่า 600 บาทพอกันใหม่ ก็มาเทียบปัญหาที่คุณหลอดวงสิทธิ์ ว่าออกกันแท้ละว่า
 600 บาทนเป็นขอตราพอหรือไม่ ถ้าหากจะบอกขว่าไป เพราะคุณส์ขาดก็อาจจะบอก
 600 บาทนเทียบตามอัตราขของมลายูแล้วทางโน้นได้ข 900 บาท การเพิ่มขนั้นเราเพิ่ม
 มากก็เป็นกรลำบากแก่เรื่องงบประมาณขของเรา เรายาคิดขว่าเวลาบงเอญเป็น โศคระตา
 ขของบ้านเมืองด้วยทว่าครูประชาบดขทั้งหมดเป็นข้าราชการมจำนวนถึง 90,000 คน ขบ

ประมาณที่เราจะต้องจ่ายครูประจำบ้านเป็นจำนวนหลายร้อยล้าน ขยับเงินเดือนพวกมันไป
 แม้อาจคนละเพียง 50 บาท รัฐบาลต้องจ่ายเงินอีกเป็นจำนวนตั้งร้อยล้านบาท คงเป็นต้น
 เงินที่คุณหวดวงศ์ทราบดี เมื่อก่อนผมนั่งฟังดีเขาคนออกไปหมิ่นต่อพันคนได้ 60, 70 ล้าน คน
 คนละ 50 บาทก็ไม่พอแล้ว เพราะฉะนั้นเราจะต้องเคียดกร้อนหมิ่นต่อพันคนมันจะไปขึ้น
 เงินเดือนครูประจำบ้านทั่วประเทศคนละ 50 บาท ทั้งประเทศก็ไม่พอแล้ว เรื่องมันเป็นอย่างนี้
 เพราะฉะนั้นทางที่คิดเรากำลังคิดกันในเดือนนี้ ขยะเขาเลยคนที่มีคุณคุณค่าๆ เรายกคุณคุณ
 เราจ้างคนที่มีคุณค่าๆ นี้เป็นความคิดของสมณะศรีบ เราได้สมัครภาพตั้น ใช้คนน้อยลงให้
 เงินเดือนสูงขึ้น แต่ที่เรากำลังพิจารณาจะขึ้นสูง คือ ม. 6 แล้วไปเรียนต่ออีก 3 ปี ผมพูด
 ได้ ทำบัญชีได้ การเดินทางได้ พวกนี้คงจะให้เงินเดือน 600 บาท หามืออยู่ว่าเงินเดือน 600
 สำหรับพวกนี้ควรจะยกขึ้นเป็น 750 จะสมควรหรือไม่แล้วขึ้นไปตามลำดับ อันนี้เป็นเรื่อง
 ที่จะต้องคิดกันต่อไป

ซึก (นายสัตยาต ปาณะนนท์) เรื่องการปรับค่าครองชีพ ที่ว่าอัตราเงินเดือนขั้นต่ำควร
 จะเป็นแค่ไหนนั้น ผมคิดว่าเราควรจะมีหลักเกณฑ์ในเรื่องนี้ โดยเฉพาะ ผมคิดว่าในบาง
 ประเทศนั้นกรรมการเขาจะมีกฎหมายมากำหนดอัตราขั้นต่ำไว้ เพราะเหตุว่ามันจะไม่พอกิน
 ภาษีอากรงาน ถ้านายจ้างให้ลูกจ้างทำงานนอกเขตทางอาญาทางแพ่ง อันนี้เป็นเรื่องที่น่าคิด
 ว่าเต็มย่นพนักงานของเราควรจะพิจารณาเช่นเดียวกัน (ข้อความตอนนั้นบันทึกไม่ชัดพอที่จะ
 ถอดความได้).....

ตอบ (หวดวงศ์ชุมชนยประดิษฐ์) ขณะเราให้เงินเดือน 600 บาท เงินเดือน 600 บาท ถ้าเราเห็น
 ว่ามันน้อยไปเราขยับขยายในเรื่องนี้ดีกว่า และจำนวนก็ไม่ค่อยมีมาก พวกผมสมัครภาพ
 ผมวาดเท่าเต็มย่นมี 6 ต้องคน แทนที่จะขอ 2 คน เราขอเพียงหนึ่ง แทนที่ 2 คนเพียง 1
 ผมก็คิดไปในทำนองนี้ และในขณะที่เราได้เคยพูดถึงเรื่องนี้นักอยู่เต็มอยู่ในที่ประชุมว่า ขยะ
 จะให้เป็นอย่างนี้

ตอบ (หวดวงศ์ทศศิริทศภาส) ความที่ผมได้เรียนให้ทราบเมื่อตะกี้ว่า 12,000 คน ที่จะเอาออก
 นั้น ไม่ใช่เอาออกทันที ต้องค่อยๆ เอาออก คน 12,000 คน เอาออกทันทีนั้นทำไม่ได้ ผม
 เห็นว่าขณะนั้นคนเกินอยู่ 12,000 คน เนื่องจากทำงานสัปดาห์ละ 85 ชั่วโมง แทนที่จะเป็น

33 ชั่วโมง เมื่อออก 12,000 คนแล้ว หลังจากนั้นออกอีก ไม่ใช่เพียง 12,000 คน
คือนั่นเท่านั้น ต้องออกกันต่อไปอีก มีคนไม่สำเร็จ ขณะที่เราจ่ายเงินเดือนเฉพาะชนชาติ
บึงละ 1,270 ล้านบาท สำหรับ 175,000 คนอยู่แล้ว ถ้าจะจ่ายเงินเดือนเพียงอีก 50 บาททุกคน
เฉพาะชนชาติ ก็จะต้องใช้เงินอีกถึงบึงละ 100 ล้านบาท ซึ่งทำไม่ได้ถ้าไม่เอาคนออก

ตอบ (นายสุวิ ภาสดี) ผมขออภิปรายในเรื่องที่เกี่ยวกับสำนักงบประมาณ คือว่าในการ
ที่จะพิจารณาว่าเงินเดือนชนชาติเท่าไรถึงจะพอ เราพิจารณาแล้วร่วมกับสภาเศรษฐกิจก็คือว่า
เงินเดือนอย่างค่าคนหนึ่งไม่คิดว่าคนที่อาศัยครอบครัวหรือว่าอาศัยบิดามารดา หรือว่าอาศัยวัด
ถ้าอยู่คนเดียวมีครอบครัวอย่างน้อยได้ 800 บาทจึงจะพอใช้จ่ายโดยไม่ฟุ่มเฟือย ทุนอย่าพูด
ถึงชนทั้ง 800 บาทเลย เราได้เคยคำนวณแล้วร่วมกับกรมบัญชีกลาง จะชนเพียงคนละ 50 บาท
คือจาก 450 บาท ชนทำให้เป็น 500 บาท คิดแล้วจะต้องใช้เงินถึง 120 ล้านบาท รายได้
ไม่พอที่จะปรับปรุงก็เลยคิดทำไม่ได้ ทุนพูดถึงข้าราชการทำไมมากที่จะเอาออกนั้นแหละไม่มี
ทาง แม้แต่ถ้าทางรัฐบาลจะได้ยุบกระทรวงทบวงกรมไป ข้าราชการของกระทรวงทบวงกรม
ที่ถูกยุบนั้นก็ไม่ออก เพราะรัฐบาลไม่มีนโยบายที่จะให้ข้าราชการเดิกรอนักต้องย้ายไปอยู่ที่
กรมกองต่าง ๆ ชันกันอยู่ จำนวนข้าราชการพนักงานมีอยู่เพียงคนเดียวซึ่งท่านมาในฉันทนเป็น
อธิบดี รองอธิบดี เป็นนักบริหารโดยตรงของกรมหนึ่ง ๆ กรมทางเดียวที่จะช่วยรวมมอกันเพราะ
ว่าอัตราร่างก็ขออย่าให้บรรจุ แต่ก็ไม่สำเร็จผมเคยขอร้องทุกปี ก็บอกมีความจำเป็นต้อง
บรรจุ แต่ทำจริงแล้วก็ไม่บรรจุกัน และกีดกันเป็นสมัยกำหนดหน้ากระทรวงทบวงกรม
ต่างก็มงานใหม่ ๆ แปลก ๆ ชันทุกปี บางแห่งข้าราชการพออยู่แต่พอมีงานใหม่เพิ่มชันก็ขอ
ตั้งอัตราใหม่ไปยังสำนักงบประมาณโดยอ้างว่างานใหม่ ผมก็ขอร้องว่าจำนวนข้าราชการ
ที่มอยุ่กัน ถ้าเผื่อได้เอามาเฉลี่ยมาทำงานใหม่โดยไม่บรรจุเลย โดยไม่ต้องอัตราใหม่อาจจะพอ
เพียง ถ้าได้ทำอย่างนั้นผมคิดว่าปัญหาเรื่องคนต้นงานก็อาจจะหมดไป คือว่าพยายามที่จะใช้
คนที่มีอยู่เดิมไปทำงานใหม่ ๆ ทุนเพิ่มขึ้นในกระทรวงทบวงกรมหนึ่ง ๆ ถ้าได้ทำอย่างนั้นผม
คิดว่าปัญหาในการที่ข้าราชการต้นงานก็หมดไปแล้ว ก็ถ้าเผื่อไม่มีอัตราใหม่เพิ่มชันทุกปี
รัฐบาลก็อาจจะมรายได้มากขึ้นเรื่อย ๆ ย่อมสามารถที่จะคิดเพิ่มระดับเงินเดือนข้าราชการให้ได้
สูงชันได้กวาง ผมขออธิบายเพียงเท่านี้

ออกเป็นหลายสิบประเภท แต่แต่ละประเภทนั้นเวลานั้นกระทรวงต่างๆก็มีอำนาจจะจ่ายคูปองกันได้
 ผมจะยกตัวอย่างหมวดค่าใช้สอยของกรมหนึ่งสองแห่งมา ในสองแห่งนั้นแยกเป็นประเภท
 หลายสิบประเภท กระทรวงนั้นก็จะเบิกจ่ายได้ทุกประเภทโดยถัวกัน แต่ว่าภายใน
 วงเงินสองแห่งมา แต่ว่าทางด้านงบประมาณจะอนุมัติให้ โอนได้ก็จะเป็นไประหว่างหมวด
 ขึ้นไปตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณที่เห็นว่าการโอนหมวดรายจ่ายจะต้องขอ
 อนุมัติ ก็เพราะว่าการตั้งหมวดรายจ่ายนั้นตั้งไปตามแผนงานของคุณ เช่น หมวดค่าใช้สอย
 ก็เป็นเพียงค่าใช้สอย หมวดพัสดุก็การซื้อของ หมวดครุภัณฑ์ก็ซื้อของเครื่องใช้ เมื่อแยก
 ออกไปแล้ว การโอนก็ควรจะเป็นไปตามหมวดนั้น ๆ เพราะว่าถ้าหากได้อนุมัติให้ตั้งเป็น
 หมวดอย่างนั้นแล้ว การที่จะอนุมัติให้ผิดไปจากที่สภาได้ตราเป็น ก.ม. มาไว้นั้น ที่ถูกต้องออก
 เป็น ก.ม. แต่ที่เห็นว่ามันเป็นเรื่องใหญ่ก็เลยบรรจุไว้ในพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ
 ว่าการโอนระหว่างหมวดนั้นเป็นอำนาจของด้านงบประมาณที่จะอนุญาตเมื่อกรมต่างๆ ขอไป
 ทางด้านงบประมาณก็ได้พิจารณาด้วยดี แต่สำหรับประเภทนั้นก็ถัวจ่ายได้อยู่แล้วในอำนาจ
 ของคุณ นี้แหละตามความเข้าใจของผมเท่านั้น

ถาม การขอเงินงบประมาณที่ขอไม่ทันในปีใดจะมีทางผ่อนผันประการใดหรือไม่ ?

ตอบ (นายสิริ ปกาดี) มีปัญหาทางการเงินอันเป็นระเบียบกระทรวงการคลัง เท่าที่ผม
 มีความรู้ยู่บ้างเวลานี้เราก็ผ่อนผันอยู่แล้ว คือเราให้เวลาถ้าไม่ทันในปีนั้นเรายืดออกไปอีก
 3 เดือน ทนการกินเงินก็ขอตั้งใบกินเงินไปยังกระทรวงการคลังที่กรมบัญชีกลาง ก็ไม่
 มีอะไรมากที่จะนำผ่อนผันเพราะเราผ่อนผันอยู่แล้ว สันมุติว่าขอของสิ่งงบประมาณได้
 อยู่แล้วพอเราจะจัดขอเราตั้งใบกินเงินไปที่กรมบัญชีกลางโดยด่วน ส่วนที่ว่าไม่ทันผมก็ยัง
 ไม่เข้าใจว่าทำไมถึงไม่ทัน เพราะรู้ยู่แล้วว่ารายการต่าง ๆ มีอยู่แล้วในงบประมาณก็ควร
 จะรับกันเงินไว้เสียตั้งแต่เนิ่น ๆ นอกจากว่าไม่มีตั้งไว้ในงบประมาณแล้วขอโอนเงินจาก
 รายการหนึ่งรายการใดมาตั้งใหม่ในระยะกระชั้นชิด ก่อนจะขึ้นงบประมาณ อันนั้นแหละ
 เห็นจะไม่ทัน แต่ส่วนมากที่ทันนั้น ถ้าไม่ทันทางกรมบัญชีกลางเคยผ่อนผัน มีปัญหาอะไร
 ใหม่ครับ

อภิปราย (พลตรีเสถียร พจนานนท์) เท่าที่ได้ปรากฏมาหลายปีด้วยกันปรากฏว่าใช้เงินไม่ทัน และผมก็ได้ทราบว่าทางสำนักงานงบประมาณก็ได้ผ่อนผันให้แต่ขอให้อย่าไป 3 เดือน

ตอบ (นายสิริ ปกาardt) ครับ ตามก.ม. ก็ยกไป 3 เดือน ส่วนที่ว่าจ่ายไม่ทันนั้นไม่ใช่เป็นปัญหาของทางสำนักงาน เป็นปัญหาของท่านอธิบดีและรองอธิบดีกรมหนึ่ง ๆ คือว่า ถ้าเร่งรัดปฏิบัติไปตามวิธีการงบประมาณก็จ่ายทัน ส่วนไม่ทันก็มีให้ยึดกำหนดไปตามกฎหมาย แล้วถึง 3 เดือน

ถาม โครงการต่าง ๆ ซึ่งสภาพัฒนาการเศรษฐกิจได้อนุมัติแล้วขอให้สำนักงานงบประมาณได้จัดเงินให้เต็มตามโครงการนั้น ๆ

ตอบ (นายสิริ ปกาardt) ปัญหาอันหนึ่งผมก็ใคร่ขอขอบคุณที่มนตรีบริหารตั้งขึ้น เพราะเป็นปัญหาสำคัญ ผมจะได้เรียนข้อความเข้าใจเพราะเวลานี้แม้แต่ ๖ ๗ ๘ นายกรัฐมนตรีเองก็มาต่อว่าผมว่า เฮ้ สภาพัฒนาฯ เขาอนุมัติอย่างนั้นแล้วทำไมสำนักงานไปคัดค้านล่ะ ผมก็บอกได้ว่าเราทำได้ความตกลงประชุมร่วมกับสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแล้ว เพราะสภาพัฒนาการเศรษฐกิจนั้นไม่ใช่เป็นผู้พิจารณางบประมาณแต่เป็นผู้พิจารณาโครงการหรือผลงานของรัฐบาลให้เป็นไปตามจุดหมาย เช่นรัฐบาลมีจุดหมายว่าจะทำโครงการนี้ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจก็เป็นผู้พิจารณาว่าสมควรไหมที่รัฐบาลจะได้เริ่มงานตามโครงการนี้ เมื่อสมควรแล้วก็พิจารณาว่าจะจัดทำอย่างไรบ้างแล้วประมาณเงินไว้คร่าว ๆ เมื่อประมาณเงินไว้คร่าว ๆ แล้ว สำนักงานงบประมาณก็มาพิจารณาว่าตามที่สภาพัฒนาการเศรษฐกิจวางจุดหมายโครงการนี้จะทำอย่างไรบ้างแล้วก็มาพิจารณาในรายละเอียดอีกทีหนึ่ง โดยระวังมิให้โครงการนั้นเสีย แต่คัดยอเงินไปจากที่สภาพัฒนาการเศรษฐกิจได้ประมาณไว้เหมือนกัน แต่ทงนี้โดยเราพิจารณาโดยประหยัดและโครงการนั้นไม่เสีย เพื่อไม่ให้พุ่มพื่อย แต่บางโครงการที่สภาพัฒนาการเศรษฐกิจได้กำหนดวงเงินหรือประมาณวงเงินแล้วเมื่อสำนักงานงบประมาณมาพิจารณาแล้วถึงให้มากกว่าที่สภาพัฒนาการเศรษฐกิจตั้งขึ้น เพราะเห็นว่าจ่ายออกเงินที่ประมาณมานั้น ถ้าเผื่ออนุมัติไปตามนั้นแล้วทำไมเสร็จ ทำไมได้ สำนักงานงบประมาณก็เพิ่มเงิน ยกตัวอย่างเช่นงบประมาณปี 2505 สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจวงเงินทุกโครงการแล้วประมาณ 1,900 ล้านบาท แต่เมื่อสำนักงานงบประมาณพิจารณา

แล้วบางโครงการก็ได้เงินน้อยไปกว่าที่สภาพพัฒนาการเศรษฐกิจกำหนด บางโครงการก็ได้มาก เมื่อรวมกันแล้วเงินมากไปร้อยละห้า ด้านงบประมาณคงงบประมาณให้สำหรับโครงการพัฒนาการเศรษฐกิจในปี 2505 จึงมีจำนวน 2,000 ล้านบาท ทั้งนี้เราได้ประชุมร่วมกันแล้ว และผู้อำนวยการด้านงบประมาณก็เป็นกรรมการบริหารของสภาพพัฒนาการเศรษฐกิจอยู่แล้ว โครงการต่าง ๆ ทางด้านงบประมาณเองก็อยากจะตั้งให้เต็มตามโครงการ แต่ว่าเมื่อได้พิจารณารายละเอียดแล้วบางรายการขอไว้ก่อนได้ เช่น ขอชอกรถมา 20 คัน อย่างนี้เขา 10 คันก่อนก็ได้ แต่ว่านโยบายหลักนั้นเราก็คัดไม่ได้ เช่น นโยบายส่งเสริมการประมงขนาดกะไร เช่น นมแม่แต่สภาพพัฒนาการเศรษฐกิจไม่ให้เรือ บอกว่าไปขอความช่วยเหลือจากต่างประเทศว่า ถ้าไม่ให้เรือแล้วจะทำอย่างไร เพราะว่าความช่วยเหลือจะมาได้แล้วเมื่อไร โครงการนี้จะเตรียม ทางไหนควรจะให้เรือ ก็เดินไป กรม. ๆ ก็อนุมัติว่าควรจะให้เรือไม่ต้องไปขอความช่วยเหลือ ด้านงบประมาณก็เลยจะคิดเงินชอเรือให้ 2 ล้านบาทสำหรับประมงขนาดกะไรเป็นต้น อย่างไรก็ตาม ผมเดี่ยคายที่ว่าท่านผู้บริหารในระดับกรมมากขึ้นไม่ทอดทิ้งก็อยากจะให้ทราบกันโดยทั่วถึง มากนเพียงเท่านั้นก็ได้รับทราบกันเพียงเท่านั้น ผมก็ขอแสดงคำอธิบายไว้ในโอกาสที่ได้มาชี้แจงในวันนี้ แต่อย่างไรก็ตาม ขอให้คิดงานนโยบายตามที่ตั้งสภาพพัฒนาการเศรษฐกิจกำหนดไว้นั้นไม่เสีย ทำได้ตามนโยบายนั้น แต่รายละเอียดปลีกย่อยก็อาจจะไม่ได้ไปตามที่ต้องการ ผมขออธิบายเพียงเท่านี้

ถาม ทำอย่างไรโครงการของกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ที่คณะรัฐมนตรีรับหลักการแล้วจึงจะได้รับงบประมาณให้โครงการนั้นบรรลุผลสำเร็จตามกำหนดเวลา

ตอบ (นายสิริ ปภาสิต) โครงการของกระทรวงทบวงกรมต่าง ๆ ที่ผ่านไปยัง กรม. ก็มีโครงการผังเศรษฐกิจ โครงการศึกษา ซึ่งขณะนี้ด้านงบประมาณก็ตั้งให้อยู่แล้วแต่บางเรื่อง กรม. ก็ให้อยู่ในดุลพินิจของด้านงบประมาณ ปัญหาว่ามีโครงการใดบ้างมากน้อยเพียงใด สัมพันธ์กับการเงินอย่างไร กรม. ก็มอบให้อยู่ในดุลพินิจของด้านงบประมาณ ที่ว่าจะพิจารณาว่าโครงการใดจะมาก่อนหลัง ควรตั้งให้โครงการใดและโครงการใดควรระงับ ซึ่งขณะนี้ด้านงบประมาณทำอยู่แล้ว อย่างไรก็ตามด้านงบประมาณมีหน้าที่ โดยเฉพาะคือรับนโยบายจากกรม. รัฐบาลมีนโยบายที่จะพัฒนาประเทศไปในทางใด เกี่ยวกับ

ในเรื่องเงินด้านงบประมาณก็ต้องรับมาดำเนินการให้เป็นไปตามความประสงค์ของรัฐบาล ถ้าพูดถึงหน้าที่โดยแท้จริงแล้ว ด้านงบประมาณทำงานลำบาก เพราะว่ารัฐบาลจะจ่ายอย่างไรก็รับมาตงงบประมาณให้ แต่ว่าหน้าที่ที่เดือดร้อนที่สุดและลำบากที่สุดอยู่ที่กระทรวงการคลัง คือต้องหาเงินมาให้ ด้านงบประมาณมีหน้าที่พิจารณารายจ่ายให้เป็นไปตามนโยบาย เมื่อมีรายจ่ายเท่าไรก็ให้กระทรวงการคลังหาเงินมาให้ตามนี้ แต่ว่าเวลานี้เราทำอย่างนั้นไม่ได้ เพราะว่าเราต้องทำงานประสานกัน ก่อนที่จะวางรายจ่ายเท่าไรทางด้านงบประมาณก็รวมหารือกับกระทรวงการคลังว่า รายได้มีหน้าจะมีสักเท่าไร มีพอไหมที่จะมีรายจ่ายอย่างนั้น ถ้ากระทรวงการคลังบอกว่ามีพอ ปัญหาต่างๆ ก็หมดไป ถ้ากระทรวงการคลังบอกว่ามีแค่เพียงเท่านั้น คือว่าไม่สามารถหามาได้เท่าที่ด้านงบประมาณจะรายจ่ายไปแล้วก็มาพิจารณาตัดทอนลง เพราะฉะนั้นขอขบคิดทุกท่านกรุณาว่าบางทีก็ไม่ได้รับเงินไปตามที่คณะรัฐมนตรีอนุมัติ นี่แหละเหตุผลที่เพียงเท่านั้น คือตงงบประมาณตงได้ แต่รายได้ที่กระทรวงการคลังหาหน้าจะมีพอหรือไม่ พูดถึงนโยบายการจ่ายเงินมาแต่มันง่ายกว่าการรับ คิดจะทำอะไรเป็นเรื่องรายจ่ายแล้วมีโครงการเพิ่มขึ้นทุกปี แต่สำหรับรายรับแล้วเวลานี้รัฐบาลเก็บตามกฎหมาย มีกฎหมายบังคับให้เก็บอยู่แล้วจะไปเก็บนอกกฎหมายไม่ได้ นอกจากจะไปแก้กฎหมายใหม่ แล้วโครงการที่จะหารายได้เพิ่มผมก็ไม่เห็นมีวิธีไหนนอกจากจะมีกฎหมายเพิ่มภาษี และการเพิ่มภาษี เท่าที่ผมได้สัมผัสรับฟังมาโดยใกล้ชิดก็ทราบว่ารัฐบาลนี้ไม่ประสงค์จะทำ เพราะฉะนั้นภาษาอากรทราซัวร์เสียอยู่นั้นรู้สึกว่าจะจืดจางหมดแล้ว ถูกแล้วภาษาบางอย่างประเทศไทยเราเดี่ยวน้อยกว่าต่างประเทศมากแต่สำหรับความคิดของคนไทยด้วยกันแล้วรู้สึกว่ามันจืดจางหมดแล้วจะไปเพิ่มขึ้น รู้สึกว่าไม่ไหว สำหรับรายได้ขณะนี้รัฐบาลได้รับรายได้มาเป็นผลดี คือว่าโดยเฉพาะอย่างยิ่งกรมสรรพากรได้พยายามเร่งรัดปรับปรุงแก้ไขการเก็บมากกว่าที่ตงทุกปี ในด้านศุลกากรก็เช่นกัน แต่อย่างไรก็ตามถึงได้มากอย่างไรก็ไม่พอที่รัฐบาลจะจ่าย เพราะว่าโครงการจ่ายของรัฐบาลมีมากที่สุด และโครงการที่สำคัญยิ่งที่เพิ่มขึ้นทุกปีคือโครงการผังเศรษฐกิจหรือโครงการศึกษา นี่แหละเป็นโครงการใหญ่เป็นโครงการหลักของรัฐบาลที่ด้านงบประมาณจะต้องพิจารณาดังเงินไปตามโครงการนั้นก่อนเป็นอันดับแรก ส่วนโครงการอื่น ๆ ถ้าเรามีเงินพอ มีรายได้พอที่จะพิจารณาไปตามลำดับผมขอขแรงเพียงเท่านั้น มีปัญหาข้อใจอะไรที่ผมยกย่นตจะขแรงต่อไป

- ถาม (1) ข้าราชการพลเรือนควรอยู่ภายใต้กฎหมายควบคุมอย่างเดียวกันหรือแยกกัน
- (2) ข้าราชการที่แยกออกไปจาก พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือนซึ่งเป็นการได้รับสิทธิอยู่แล้วควรให้ข้าราชการที่มีได้แยกออกไปให้ได้มีสิทธิเท่าเทียมกันด้วย และ
- (3) ทำอย่างไรจึงจะแก้ไขให้ข้าราชการฝ่ายการบริหารทุกฝ่ายอยู่ภายใต้ระบบเดียวกันไม่เกิดเหลื่อมล้ำค่าด้วยกัน

ตอบ (หลวงสุขุมพันธุ์ประติษฐ์) ในข้อแรกที่มีปัญหาว่าข้าราชการพลเรือนควรอยู่ภายใต้กฎหมายควบคุมอย่างเดียวกันหรือแยกกัน ในข้อนี้ผมมีความเห็นว่าควรอยู่ภายใต้ก.ม. ควบคุมอย่างเดียวกันให้มากที่สุดที่จะทำได้ ทั้งนี้เพราะจะได้มาตรฐานเป็นอย่างเดียวกัน เพื่อป้องกันความเหลื่อมล้ำ เพราะข้าราชการทุกคนก็ควรจะได้รับพิจารณาโดยความเสมอภาค เว้นแต่จะมีเหตุพิเศษจริงๆ ก็ควรจะแยกไป การแยกไปเพียงเพื่อกำหนดเงินเดือนให้สูงกว่าข้าราชการประเภทอื่นก็ดี หรือเพื่อให้มีสิทธิพิเศษกว่าข้าราชการประเภทอื่นก็ดี โดยไม่มีเหตุผลพิเศษอื่นประกอบแล้วก็จะเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของข้าราชการส่วนรวม อันนี้เราได้ประสบการณ์มาแล้วไม่น้อยเหมือนกัน คือไม่ต้องอื่นหรือกรับผมก็จะให้ตัวอย่าง ๆ ว่า ทางข้าราชการครู ความจริงก็อยู่ใน พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือนด้วยกันเป็นแต่เพียงว่าผู้พิจารณามี ๒ คณะ ข้าราชการครูทางครูสภาทำหน้าที่ ส่วนข้าราชการอื่น ๆ ก็ ก.พ. ทำหน้าที่ ทางข้าราชการครูนั้นเขาก็ทำของเขาไปทางครูสภา ทางอื่น ๆ เขาก็ทำไป ทนระดับก็ไม่ตรงกัน ทางข้าราชการครูทำไปโดยอิสระโดยไปบ้าง ทนอย่างระดับในต่างจังหวัด ข้าราชการครูขึ้นไปสู่ต้น ส่วนทางฝ่ายข้าราชการอื่น ๆ ก็ระดับต่ำกว่าพวกครู เขาก็มาอ้างว่า ทางศึกษาธิการอำเภอขึ้นไปถึงชนชั้น ๆ แล้ว ทางศึกษาธิการจังหวัดก็ขึ้นไปถึงชนชั้น ๆ แล้ว ทนทางฝ่ายกระทรวงอื่น ๆ ยังมระดับต่ำกว่าอย่างนี้เป็นต้น ทำให้มีความเหลื่อมล้ำค่าด้วยกันอยู่ อันนี้เป็นความลำบากทั้ง ๆ ที่ใช้กฎหมายเดิมเดียวกันแต่กฎทุกอย่างอย่างเดียวกัน นอกจากผู้พิจารณาคณะคณะเท่านั้นทำให้มีการเสียระดับไปเหมือนกัน อันนี้ทำให้เรารู้สึกลำบากใจเหมือนกัน เพราะฉะนั้นในความเห็นของผม ผมเห็นว่าเพื่อที่จะให้ข้าราชการได้รับสิทธิเหมือนกันหมดก็ควรที่จะอยู่ภายใต้กฎหมายควบคุมอย่างเดียวกันให้มากที่สุด เพื่อที่จะได้แต่งตั้งหมุนเวียนกันในระดับเดียวกัน และเพื่อประหยัด

ไม่ต้องมองผลการดำเนินงานให้ศูนย์กลางบริหารงานบุคคลเพียงแห่งเดียว เพื่อ
ประธานระเบียบข้าราชการพลเรือนให้เป็นอย่างเดียวกัน อนันต์สำหรับข้อคาตอบของม
ก็เป็นอย่างที่ท่านผู้ใดมีคำถามอย่างไร ผมก็ใคร่จะตอบชี้แจงต่อไป

คราวนี้ในข้อต่อไป ทว่าข้าราชการที่แยกไปจาก พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือนกคง
อนโดมให้ใช้มาตรฐานของ พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือนและกฎ ก.พ. ยูนนเอง คือเวลาน
ทมแยกออกไปใหม่ก็มี ข้าราชการมหาวิทยาลัย ส่วนบุคลากรนั้นเขาแยกมาตั้งแต่ต้นแล้ว
ในหลักของทุกประเทศ ข้าราชการบุคลากรเขาไม่ใช่ข้าราชการพลเรือน เขาก็แยก ส่วน
ข้าราชการอัยการที่เพิ่งจะแยกออกไปก็เกี่ยวกับเรื่องเงินเดือน เพราะเหตุว่าระดับของค่า
ของบุคลากรเงินเดือนเขาสูงมาก ทนอัยการที่ทำหน้าที่คล้ายคลึงกัน เงินเดือนของอัยการ
ต่ำกว่ามาก เขาจึงมาขอแยกว่า อัยการทำหน้าที่ในอาชีพอย่างเดียวกันก็ขอให้เงินเดือนสูง
ขึ้นไปบ้าง อัยการก็แยกออกไปแต่ในเรื่องกฎก็เกือบจะว่าคล้ายคลึงกัน เป็นแต่ว่าเงินเดือน
สูงขึ้นไป สำหรับข้าราชการมหาวิทยาลัยแล้วในการร่างกฎก็เกือบจะเรียกว่าลอกเอา พ.ร.บ.
ข้าราชการพลเรือนไปเป็นมาตราไปเฉยทีเดียว ใช้ระเบียบ พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือน
เอง ในการแต่งตั้งกรรมการมหาวิทยาลัยเขาก็แต่งตั้งให้ผมไปเป็นกรรมการร่วมอยู่ด้วยก็คง
พิจารณาในระดับเดียวกันกับข้าราชการพลเรือนนั่นเอง ไม่ได้มีสิทธิอะไรพิเศษเป็นแต่
เป็นนโยบายของรัฐบาลที่ใคร่จะยกย่องอาจารย์และศาสตราจารย์ของมหาวิทยาลัยขึ้น แต่
ความจริงก็ใช้กฎหมายฉบับเดียวกันนั่นแหละ

ถาม (1) การเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดินนั้นควรจะปรับปรุงแก้ไขกันอย่างไรอีกหรือไม่
(2) มีวิธีการอย่างไรที่จะให้เกิดความสะดอกในการเบิกจ่ายเงินยิ่งกว่าที่เป็นอยู่
ขณะนี้

ตอบ (หลวงสิทธิศุภอักษร) วิธีการที่จะเบิกให้ได้สะดอกกว่าและเร็วกว่าที่เป็นอยู่ขณะนี้
ผมเห็นว่า ไม่มีแล้ว เพราะขณะนี้แต่ละฎีกาเมื่อมาถึงกรมบัญชีกลางแล้ว จะออกให้
ไม่เกิน 24 ชั่วโมงแต่อย่างไร ผมจะเรียนให้ทราบวิธีการคือ เพื่อความสะดอกและรวดเร็ว
กรมบัญชีกลางได้ตั้งหน่วยพิเศษขึ้น 6 หน่วยขึ้นอยู่ในกองการเงินจ่ายทั่วไป หน่วยหนึ่ง
คุม 4-5 กระทรวง ความปกติฎีกาหนึ่งมี 8 ฉบับ พอเจ้าหน้าที่ฎีกาเข้ามาถึงหน่วยพิเศษที่ 1

ซึ่งผมคิดว่า เป็นหน่วยคุ้มครองหรือหน่วยหรืออะไรนอกก็ได้ เจ้าหน้าที่
 ตำรวจของหน่วยพิเศษหน่วยนั้นจะตรวจบันทึก พอตรวจเสร็จแล้วจะส่งไปให้เจ้าหน้าที่
 รับผิดชอบคนหนึ่งตรวจว่าถูกต้องหรือไม่ เมื่อตรวจถูกต้องแล้วก็จะส่งฎีกาไปยังเจ้าหน้าที่
 เพื่อตรวจสอบหลักฐานฎีกาว่าเบกถูกต้องตามระเบียบหรือเปล่า ผมคิดว่าถูกต้อง ก็ส่งต่อไป
 ให้เจ้าหน้าที่บัญชีเพื่อทงงบประมาณ เพื่อหักเสร็จสิ้นของหน้าหน่วยพิเศษหน่วยนั้น เมื่อ
 หัวหน้าหน่วยอนุมัติให้ส่งจ่ายได้แล้วก็ส่งกลับไปยังเจ้าหน้าที่เพื่อเข้าไปเบิก เมื่อเข้าไปเบิก
 เสร็จแล้วจะส่งไปยังเจ้าหน้าที่ตำรวจเพื่อส่งใบสั่งฎีกาออก เมื่อส่งเสร็จแล้ว ก็นำไป
 กองบัญชีและส่งจ่ายซึ่งมีเครื่องจักรใช้อยู่เวลานั้น เพื่อส่งเดขหมายอีกเดขหนึ่งในใบคุม เมื่อ
 ให้เดขหมายในใบคุมแล้ว เจ้าหน้าที่ตำรวจก็จะนำฎีกาฉบับหนึ่งไปส่งกรมทหารบก ส่วน
 อีกฉบับหนึ่งเก็บไว้ที่กองบัญชีและส่งจ่าย ทุกต้นของเสร็จภายใน 14.30 น. ดังนั้น ตามปกติ
 แล้วฎีกาจะค้างไม่ได้ แต่หากปรากฏว่าฎีกาเข้ามาจนค้างเกิน 60 ฉบับวันใด วันนั้นเจ้าหน้าที่
 ทหารบกจะจะต้องอยู่ดงเวลา ทงไม่ได้หมายความว่าถ้าฎีกาค้าง 59 ฉบับจะไม่อยู่ดงเวลา
 ถ้าค้างเกินกว่า 60 ฎีกาที่ค้างอยู่ ฎีกาจะยุ่งยากหรือง่ายไม่สำคัญ หากค้างเพียง 30 ฉบับ
 แต่เป็นฎีกาที่ยุ่งยากก็ให้อยู่ดงเวลา ถ้าฎีกามาตามเวลาปกติ คือมาตอนเช้า ก็เสร็จได้
 ภายใน 14.30 น. แต่ถ้ามาบ่ายก็ของออกวันหนึ่ง ดังนั้น อยากรู้ก็ขยทกรมบัญชีกลางไม่เกิน
 สองวันเป็นอันขาด ซึ่งสองวัน หมายความว่าวันและพรุ่งนี้ ถ้ามาเช้าวันก็ออกวันบายนายได้
 แต่ถ้ามาสายวันก็อาจจะออกพรุ่งนี้เช้า ผมจึงเห็นว่าไม่ทางเร็ววันใดแล้ว ผมใครจะเวียน
 ให้ทราบว่าเมื่อเร็วๆ นี้ มีเจ้าหน้าที่คนไหนเคยคนหนึ่งมาคงานของเรา และรู้สึกว่ามี impressive
 มากฎีกาออกได้เร็วมาก เมื่อฎีกาพ้นไปจากกรมบัญชีกลางแล้ว ก็ไปขยทกรมทหารบก
 เพื่อเขียนเช็คส่งจ่าย คราวนี้ผมคิดว่าฎีกาที่วางนั้นเกิดผลดี เจ้าหน้าที่หน่วยพิเศษก็จะโทรศัพท์
 ขอให้มาแก้ แต่ปรากฏเดขๆ ว่า กระทรวงทบวงกรมที่เกี่ยวข้องมักจะไม่ค่อยมาแก้กัน
 ที่จริงกรมบัญชีกลางก็อำนวยความสะดวกให้เป็นอย่างมากแล้ว แต่ก่อนใช้วิธีเขียนหนังสือ
 แต่เดยวันใช้โทรศัพท์ และถ้าไม่มาแก้ไขให้ถูกต้องภายในสิ้นเวลาราชการ วันรุ่งขึ้นนับจาก
 วันที่ได้รับแจ้งแล้ว ก็ต้องคืนฎีกา ฉะนั้น ผมจึงใคร่ขอรับกอนทำนอชบคหรือทำนรองชบค
 หรือทำนรองปลดกระทรวงซึ่งอยู่ ณ ที่นี้ ได้โปรดกำชับเจ้าหน้าที่ว่าถ้ากรมบัญชีกลาง

โทรศัพทมา ก็ขอให้รีบไปแก้ ตั้งนั้น ผมจึงขอเรียนว่าทำเร็วกว่าไม่ได้ เท่าที่ปฏิบัติอยู่
ขณะนี้ เป็นเร็วที่สุดแล้ว เพราะมีหน่วยพิเศษถึง 6 หน่วย ผมมาชี้แจง ไม่ใช่มาแก้ตัว
ให้กรมบัญชีกลาง เพราะในเรื่องย่นฎีกา กรมบัญชีกลางได้ปฏิบัติงานรวดเร็วขึ้นอย่างมาก
ฎีกา 3 ฉบับนั้น คนเจ้าหน้าที่ที่มาฉบับหนึ่งเพื่อนำกลับไป และยึดใจที่กรมบัญชีกลาง
หนึ่งฉบับ ตอนนั้นไปกรมชนวนารักษกเขียนเช็ค หากกรมกองใดต้องการเช็ครีบด่วน ก็ต้อง
ติดต่อกับกรมชนวนารักษาเอง เพราะหมดหน้าที่ทางกรมบัญชีกลางแล้ว

ชึก (นายเกษม ดัศยานะ) ท่านว่าเมื่อก่อนเป็นเรื่องวชยนเบกฎีกา ท่านผมอยากจะ
กราบเรียนก็คือการระเบียบการเกี่ยวกับการปฏิบัติ กำหนดหน้าที่ของนักบริหาร อย่างเป็นที่เห็นว่า
ต้องตั้งนามรับรองเงินเพื่อประจำวงบเดือน การเบิกจ่ายเงินต้องตั้งนามในฎีกา และ
ก็คนที่ตั้งนามในฎีกาได้ก็แต่หัวหน้ากรม อธิบดี หรือรองอธิบดี เวลาตั้งท่านนี้ไม่อยู่
ฎีกาก็ค้างอยู่ โดยเฉพาะฎีกาฉบับหนึ่งต้องเซ็นระหว่าง 8-10 ที่ ซึ่งมันเสียเวลามากมาย
โดยเฉพาะการเบิกจ่ายเงิน ก่อนจะมีการตั้งจ่ายเงินก็จะต้องมีกรรมการเกี่ยวกับการจะตั้งชื่อ
หรือจะว่าจ้างอะไรก็ปฏิบัติตามระเบียบอยู่แล้ว ก็เดินมาให้อธิบดีอนุมัติครั้งหนึ่งแล้ว พอ
เวลาส่งไปเจ้าหน้าที่ไปออกใบสั่ง อะไรเรียบร้อยแล้วก็ทางร้านสั่งบัตรมาเก็บเงิน บัตรก็กลับ
มาให้อธิบดีเซ็นส่งจ่ายออก เมื่อดังจ่ายแล้วจะไปตงฎีกากเขียนฎีกามาให้อธิบดีเซ็นฎีกาออก
เรื่องอย่างนั้นมา 3 ครั้ง ผมเห็นว่าไม่จำเป็น ควรจะมอบหมายให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ
ชั้นเดชาอนุการกรมหรือของหัวหน้าแผนกเงินหรือแผนกบัญชีอะไร แต่ว่าในระเบียบที่
กำหนด ๆ ไว้เป็นอำนาจหน้าที่ของหัวหน้ากรมหรือรอง ซึ่งฉันเคยไปพูดคุยกับทางกรม-
บัญชีกลางว่าไม่ได้ เช่นได้อย่างมาก ๒ คน เช่นมากกว่านั้นไม่ยอม งานก็ล่าช้าติดอยู่อย่าง
ที่ผมเคยเรียนแล้วว่า อธิบดี รองอธิบดี บางทีก็ประชุมเข้าประชุมบ้าง บางทีก็ของ
แบ่งกันไป ฎีกาก็นอนคอยอยู่ เบิกไม่ได้ ห้างร้านก็มาทวงว่าทำไมถึงไม่ได้เงินสักที อันนี้
ผมคิดว่าทางที่จะแก้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ชั้นเดชาหรือว่าหัวหน้าแผนกเงิน

ตอบ (หลวงตีชติกริตภาพ) (พร้อมกันมีผู้หาข้อ 3 ของกลุ่ม 4 มีใจความว่า วิธีการ
อย่างไรที่จะจำกัดความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในกรณีที่อยู่ใต้บังคับบัญชาทุจริตทาง
การเงินให้อยู่ในขอบเขตของกฎหมายมิได้รับผิดตามระเบียบของกระทรวงการคลัง)

ระเบียบให้ถือกฎเกณฑ์คนละดอกก็ต้องเปิดห้องเก็บเงินพร้อมกัน แต่ด้วยการเชื่อใจก็มอบให้คนเดียวไปเปิด เช่นนี้แล้ว ก็ไม่มีทางจะทำอย่างไรได้ อย่างไรก็ตาม ใดๆ ก็ต้องมีคนรับผิดชอบ เพราะเงินหลวงย่อมคกหน้าไม่ไหลตกไฟไม่ไหม้

ถาม หลักประกันของข้าราชการประจำจากข้าราชการการเมืองมีอย่างไร ?

ตอบ (หลวงสุขุมภัยประดิษฐ์) ปัญหาอัน ความจริงความมุ่งหมายของ พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือนนั้น ก็เพื่อให้หลักประกันแก่ข้าราชการประจำทุกคน ไม่ใช่เฉพาะแต่จากข้าราชการการเมืองเท่านั้น จากทุก ๆ อย่างเลย ฉะนั้นในข้อนี้ผมก็ตอบได้ว่า หลักประกันของข้าราชการประจำนั้นกม.ด. พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือนนั้นเองเป็นหลักประกัน แล้วกม.ก.พ. และระเบียบต่าง ๆ กำหนดทางปฏิบัติไว้ให้ข้าราชการการเมืองในกรณีที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการประจำต้องปฏิบัติ จะปฏิบัตินอกเหนือไปจากหลักเกณฑ์นั้นไม่ได้ นอกจากนี้ ก.พ. เป็นองค์การกลางรักษาระดับความยุติธรรม ถ้าจะให้ข้าราชการประจำออกจากราชการก็จะต้อง (1) มีการสอบสวนโดยคณะกรรมการ (2) จะต้องพิจารณาโดย อ.ก.พ. (3) ให้มีสิทธิอุทธรณ์ได้ โดย ก.พ. เป็นผู้พิจารณาอุทธรณ์ คือมาตรา 104 ผู้ใดถูกปลด ถูกไล่ออกจะอุทธรณ์ต่อ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี ฯ ก็ส่งมาให้ ก.พ. พิจารณาอุทธรณ์นั้นเป็นหลักประกันของข้าราชการ ผมคิดว่าความมุ่งหมายของ พ.ร.บ. ข้าราชการพลเรือนทุก ๆ ประเทศก็มุ่งให้การอยู่เช่นเดียวกันคือให้หลักประกันแก่ข้าราชการพลเรือนไม่ใช่จากข้าราชการการเมืองแต่อย่างใด เป็นการให้ความคุ้มครองของทุก ๆ อย่าง นุ่งถึงทางทฤษฎี แต่ในทางปฏิบัติหวังว่าถ้าทุกท่านปฏิบัติตามแล้วคงจะได้หลักประกันที่พอสมควร

ถาม ทำอย่างไรจึงจะไม่ให้ข้าราชการการเมืองมาวิ่งแกข้าราชการประจำ หรือจะทำอย่างไรที่เราจะมีกฎหมายกำหนดอำนาจหน้าที่ระหว่างข้าราชการการเมือง กับข้าราชการประจำ ให้เป็นสัดส่วนดีอย่าให้มากกว่าข้าราชการประจำรวมทั้งนักการเมืองซึ่งเป็นผู้แทนราษฎร เพราะปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาที่ประสมมาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคนับตั้งแต่ประเทศไทยได้มีการปกครองในระบบรัฐสภา ใครจะขอคำอภิปรายของท่านเลขาธิการ

ตอบ (หลวงสุขุมฯ) ถ้าจะไปถึงชนน มนกันมาแยกข้าราชการประจำออกจาก บังคับบัญชาของข้าราชการการเมือง แต่ผมรู้สึกว่ามันลำบากน้อย | เพราะข้าราชการเป็น พนักงานของรัฐบาล ถ้าข้าราชการประจำไม่อยู่ในการบังคับบัญชาของข้าราชการการเมือง แล้ว การเร่งรัดให้งานสำเร็จตามนโยบายตามโครงการก็อาจจะไม่ได้ผลเต็มที่ อันนี้เรา รู้สึกกันมานานแล้ว ไม่ใช่ความมีปัญหอนั่นตรงนั้นมา ก็ตัวคือรู้สึกเหมือนกันว่าบางทีการเมือง เข้ามาเกี่ยวข้องในตัวข้าราชการประจำ ก.พ. ได้พยายามที่จะหาทางป้องกันเหมือนกัน การ ปลดการไล่นักมกฏหมายอยู่ชุดแล้วว่าจะต้องมีพชตาง ๆ แต่อาจจะกดดันถึงกับทำให้เขาย้าย อย่างนี้เป็นการทำงานลำบากน้อย เพราะเหตุว่าการย้ายนักเป็นอนาคตของเจ้าสังกัด เจ้าสังกัด ในชนนก็เปลี่ยนรัฐมนตรีเข้ามาบ้าง เราได้เคยคิดว่าอยากจะให้ปลัดกระทรวงซึ่งเป็น ข้าราชการประจำเป็นเจ้าของกระทรวงประจำ มีอำนาจพิจารณาโยกย้าย แต่ก็มีความคิดอันนี้ ผลที่สุดก็ยังไม่สำเร็จบรรลุผลไปได้ เมื่อเรื่องเข้าประชุมคณะรัฐมนตรีท่านก็ยังไม่บอกข้าราชการ ชนนจะไม่ให้รัฐมนตรีได้มีส่วนรู้เห็นด้วยหรือ ผลที่สุดนโยบายในเรื่องนี้หรือกฎ ในเรื่องนั้นก็แก้ไข ความจริงเราได้พยายามหาทางเหมือนกัน มีความเห็นพ้องกับพวกคุณ เหมือนกันที่ไม่อยากที่จะให้การเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องมากนักแม้จนกระทั่งว่าย้าย ย้ายจะให้ อำนาจเพียงปลัดกระทรวงเท่านั้น แต่เมื่อรัฐมนตรีบางท่านว่าท่านควรจะรู้ได้เห็นและมี เสียงในเรื่องการย้าย เพราะท่านเป็นผู้รับผิดชอบในกระทรวงของท่านด้วย เราก็จะไม่พูด ว่าอย่างไร ไรก็ตามในเรื่องปลัดได้นั้น ก็ระเบียบแบบแผนอยู่จะมาปลดได้ง่าย ๆ ไม่ได้ ต้องมีการรรมการสอบสวนและต้องเข้า อ.ก.พ. กระทรวง นอกจากนั้นก็มีอะไรอีกหลายเรื่อง ที่ต่างประเทศเขาทำกันอย่างไรแล้ว เราก็อยากจะทำตามแต่จะทำกันอย่างไรก็เป็นเรื่อง ที่จะต้องคิดกันอีกมากเหมือนกัน เรายังไม่สามารถที่จะทำกันได้ จะทำได้ด้วยวิธีใด ผมก็ยัง ไม่ทราบเหมือนกัน หรือทางรัฐประศาสนศาสตร์จะสามารถปฏิบัติราชการนี้ให้พัฒนาไปได้ ยิ่งกว่านั้น ท่านอาจารย์สุขุมฯ ว่าอย่างไร ผมเป็นผู้รักษา ก.ม. ท่าน ก.ม. ออกมาอย่างไร ผมก็ ปฏิบัติไปตามนั้น

ตอบ (ดร. ชูบ) ถ้าจะให้ผมเรียนทรรคนะของคนที่เกี่ยวกับทางทฤษฎี ผมใคร่จะชี้แจง ให้เห็นว่า ข้าราชการฝ่ายการเมืองหมายความว่า ตั้งแต่ ๖ พรรษา ท่านนายกรัฐมนตรีลงมา

ราชการที่ได้รับเงินนันทางค์คงตามระเบียบหรือขอมงคบทวิกรมครวการกระทรวงการคลัง
กำหนด เว้นแต่จะมีกำหนดกฎหมายเป็นอย่างอื่น ส่วนราชการใดได้รับเงินที่ผู้มาขอให้
โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ส่วนราชการนั้นใช้จ่ายในกิจการของส่วนราชการนั้นคดี หรือได้รับ
เงินที่เกิดจากทรัพย์สินซึ่งผู้มาขอให้เพื่อหาผลประโยชน์ใช้จ่ายกิจการของส่วนราชการนั้นคดี ให้
ส่วนราชการนั้นจ่ายเงินหรือก้อหนดผูกพันภายในวงเงินที่รับนั้นได้และไม่ต้องนำส่งคลัง เฉพาะ
ในปัญหาข้อ 2 ที่เกี่ยวกับเงินที่ผู้ให้ทางการกุศลนั้น ผมขอตั้งมุกตว่า ผู้ให้เงินเป็นการกุศล
แก่โรงพยาบาลตำรวจ 5 แสนบาท ทางราชการตำรวจก็ใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์นั้นได้ภายใน
ใน 5 แสนบาท แต่จะก้อหนดผูกพันไม่ได้ คือหมายความว่า จะนำไปก่อสร้างตกราคา 6 แสนบาท
ไม่ได้ ถ้าสร้าง 5 แสนบาทก็สร้างไป เพราะฉะนั้นชนกไม่มปัญหาอะไร กฎหมายกำหนด
ไว้แล้วว่าอะไรก็ต้องนำส่ง อะไรไม่ต้อง แต่มีเงินบางอย่างที่แอบอ้าง เช่น ค่าธรรมเนียมใบ
อนุญาตเดินไฟ 50 บาท แต่เดินอีก 50 บาท จะไปบำรุงอำเภอหรือสร้างสนามเทนนิส
อะไรทำนองนั้น นี่เป็นเงินแอบอ้างใช้ชื่อราชการ เราก็เห็นอกเห็นใจเหมือนกัน แต่ว่าผิด
แน่ ๆ ที่เดียว ส่วนเงินกุศลไม่น่าจะมีปัญหาอะไร ใช้ได้เต็มที่แต่อย่าให้เกิน และอย่าไปผูกพัน
ก้อหนด ทงไม่ต้องเสนอขออนุมัติกระทรวงการคลังด้วย แต่อย่างอื่น เช่น ค่าปรับของคลัง
ทงนั้น แม้แต่ค่าสมัครสอบแข่งขันเข้าเป็นข้าราชการ ส่วนค่าตรวจข้อสอบนั้นเบิกได้จาก
กรมเจ้าสังกัด

ซัก (นายนพ ปาดทองดี ณ ชยรยา) ในฐานะที่ผมเคยเป็นอาจารย์ใหญ่โรงเรียนสอนกุหลาบ
ได้มนักเรียนเก่าที่มจิตศรัทธาจ่ายเงินมาขอให้ผม 1,000 บาท หรือ 2,000 บาทก็ตาม ให้กับ
นักเรียนที่เรียนดีและอยู่ในคุตยพินิจของผมจะให้ใครก็ได้ ผมจะตั้งนำส่งคลังใหม่ครับ

ตอบ (หลวงสิทธิศรัทธา) ถกถอเดี่ยวเป็นส่วนตกรักแถวกันครับ ค้อมมีผู้มาเงินมาให้คุณนพ
สำหรับนักเรียนที่เรียนดี คุณนพอาจจะรับในนามคุณนพเอง อย่าให้เป็นกรรับในนาม
อาจารย์ใหญ่โรงเรียนสอนกุหลาบก็อาจทำได้

ซัก (นายนพ) เขาให้โรงเรียนสอนกุหลาบ แต่เขามอบให้ผมเป็นผู้รับไปดำเนินการ

ตอบ (หลวงสิทธิศรัทธา) ถ้าอย่างนั้นกตตาย ๆ กับการกุศลแถวกันครับ

ซึก (นายหนพ) บรรดาครูใหญ่บางทักไม่สบายใจ เป็นต้นว่านักเรียนเก่าเขามอบให้อยู่ใน
 คุตยพินิจของแต่ดะอาจารย์ใหญ่ ว่าสมควรจะนำเงินให้แกเด็กคนไหนที่เรียนดี แต่อาจารย์
 ใหญ่ ครูใหญ่ ต่างก็สงสัยว่าต้องส่งคตัง ถ้าส่งแล้วจะเบิกจ่ายก็เป็นพิธีตองไปหมด เกิด
 ความยุ่งยากขน หมายความว่าถ้าเป็นอย่างนั้นก็เป็นการกุกัดนระครับ

ตอบ (หลวงสิทขัตติภาพ) ก็เป็นการกุกัดนระครับ ในกรณีเช่นนี้ความเห็นส่วนตัวของผม
 เห็นเป็นการกุกัด ถ้าเป็นการกุกัดก็เข้า พ.ร.บ. วิชากรงบประมาณที่ผมอ่านเมื่อตะกั แต่ถึง
 แม้จะไม่ใช้การกุกัด ถ้าผู้ให้กำหนดวัตถุประสงค์มา ก็ใช้จ่ายได้ตามวัตถุประสงค์นั้น

ถาม ขอให้ปรับปรุงระเบียบการเบิกจ่ายค่าเบยเตียง ค่าพาหนะเดินทางโดยให้เป็นการเหมา
 จ่าย ไม่ต้องส่งใบสำคัญ ทงนเพื่อตัดความยุ่งยากเกี่ยวกับการตรวจสอบและการทำรายงาน

ตอบ (หลวงสิทขัตติภาพ) เรื่องขอให้ปรับปรุงระเบียบการเบิกจ่ายค่าเบยเตียง ค่าพาหนะ
 เดินทางโดยให้เป็นการเหมาจ่าย ไม่ต้องส่งใบสำคัญนี้ ผมขอเรียนให้ทราบว่า ได้มีพระราช
 กฤษฎีกาออกใหม่ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 13 เมษายน ค.ศ. 1936 อนุมัติให้เหมาจ่ายสำหรับการ
 เดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราวโดยไม่ต้องส่งใบสำคัญ ก่อนหน้าพระราชกฤษฎีกา
 ฉบับนี้ ผู้ที่ไปราชการต่างประเทศชั่วคราวไม่ต้องส่งใบสำคัญเฉพาะสำหรับค่าเบยเตียง แต่
 ค่าเช่าที่พักโรงแรมนั้นต้องส่ง เป็นเหตุให้ข้าราชการผู้ใหญ่หลายท่านปรารภว่าเป็นการยุ่งยาก
 และไม่มีเวลาที่จะมานั่งคอยเก็บใบสำคัญ ซึ่งผมไม่เห็นด้วย เพราะเป็นเรื่องลุดแต่อยากเก็บ
 หรือไม่อยากเก็บ แต่บางคนเป็นอนว่าได้ยกเลิกการส่งใบสำคัญสำหรับค่าเช่าที่พักแล้ว คง
 จ่ายเหมารวมเลย ทั้งค่าเบยเตียงและค่าเช่าที่พักโรงแรมด้วย แต่ขอตราเหมาจ่ายที่ไหน
 ต่างกัน เพราะในพระราชกฤษฎีกาฉบับใหม่ได้แบ่งประเทศต่าง ๆ ออกเป็นประเภท ก.
 ประเภท ข. และประเภท ค. และกำหนดอัตราเหมาจ่ายเป็นเหรียญอเมริกันต่อวัน ซึ่งอัตรา
 สูงสุดต่อวันเป็นเงินถึง 36 เหรียญอเมริกัน หรือประมาณ 750 บาทต่อวัน

คราวนี้ผมจะขอกล่าวถึงการเดินทางภายในประเทศบ้าง ซึ่งยังคงต้องส่งใบสำคัญ
 สำหรับค่าที่พักโรงแรมอยู่ ตามพระราชกฤษฎีกาฉบับใหม่ ค่าเบยเตียงเดินทางไปราชการ
 ภายในประเทศ ตามบัญชีที่กำหนดให้ผู้ที่ได้รับเงินเดือน 750 บาท หรือต่ำกว่า ได้เบยเตียง

วันละ 16 บาท สูงกว่า 750-1,200 บาท ได้ 22 บาท และเพิ่มขึ้นไปเรื่อย ๆ จนกระทั่ง สูงกว่า 4,300 บาท ได้วันละ 42 บาท สำหรับค่าเช่าที่พักโรงแรมนั้น ในพระราชกฤษฎีกา กำหนดว่า ถ้าเงินเดือนสูงกว่า 2,650 ถึง 4,300 บาท ให้วันละ 80 บาท ถ้าอนุญาตให้เหมา เบยเตียงกับค่าที่พักโดยไม่ต้องส่งใบสำคัญสำหรับค่าที่พัก เชื่อว่าคงจะมีหลายคนที่เบก เต็มเหยียดเลยทั้ง ๆ ที่บางจังหวัดก็ไม่มค่าเช่าที่พักโรงแรมถึงคนละ 80 บาท เพราะนอกจาก กรุงเทพฯ แล้วค่าเช่าที่พักโรงแรมอย่างสูงก็ 50-60 บาท เท่านั้น ผมรู้สึกว่าคุณเบกกันมา เต็มลัทธิ ทั้ง ๆ ที่อาจนอนบ้านเพื่อนหรือบ้านกานน หรือไม่เสียค่าที่พักเลย แต่บางท่านอาจ จะอ้างว่าเบยเตียงที่กำหนดให้หนัก ๆ จึงต้องเอาค่าที่พักมาชดเชยถึงผมเห็นว่าไม่ถูก เพราะ เราได้ปรับอัตราเบยเตียงจนบางแอด ถ้าจะให้สูงนักก็ไม่เงินพอ ขณะเบยเตียงก็ยังคงคิดค่า ก็น้อยอีกมาก การที่จะขอเหมาจ่ายโดยไม่ต้องส่งใบสำคัญสำหรับการเดินทางภายในประเทศนั้น คงยังตกตงด้วยไม่ได้ ทั้งพระราชกฤษฎีกาก็เพิ่งประกาศให้เมื่อเมษายนนี้เอง ไม่เป็นการ สัมควรที่จะแก้ไขเปลี่ยนแปลงอีกในขณะนี้.

SUMMARY

1. PROBLEMS OF THE EXECUTIVES IN THEIR ADMINISTRATION

A. Presentation of Pol. Gen. Luang Chart Trakarn Kosol, Under-Secretary, Ministry of Interior.

There must be problems in various kinds of work whether in government or in business organization. The more important the job is, the more problems it will involve. The executives are responsible for solving their own problems and pass on the rest to the others. There seems to be no ending to these problems. That is why the problems in administrative work have become more and more serious. The following will indicate what the problems are and how they will be solved :—

1. Problems concerning differences in opinion on various cases.
2. Lack of coordination.
3. Disunity.

1. Problems concerning differences in opinion

Differences in opinion are common in administrative work. Some officials may have their own opinions, which differ from the others while doing their work. As their executives, we may have to consider and carefully judge which opinion is the best. In this case, we must be generous and fair to our officials by allowing them to express their own opinions, which may be very useful to our governmental work, provided that such opinions are of good intention for the benefit of the government.

2. Lack of coordination

This is one of the factors causing problems in administrative work. It generally happens everywhere. It is due to the fact that there are so many officials whose opinions may be completely different. As a result, they may feel unwilling to cooperate with the other officials.

3. Disunity

Disunity among officials often arises. It can happen in many ways, such as disagreement in work, personal affairs or family affairs. In solving these problems, the executives have to create the atmosphere of coordination, understanding, sympathy and acquaintance. Only theoretical knowledge is not enough, the practice of supervision is essential for their solutions. A seminar (like what we are attending now) is one of the methods to solve these problems.

B. Presentation of Dr. Sa-ngad Plengvanij, Under-Secretary, Ministry of Public Health.

It is the government workers themselves, who are mainly responsible for causing the administrative problems. In the old days, the officials used to do their jobs with willingness. They were not afraid to take responsibilities of their own, or express their opinions to the senior officials. But nowadays, most officials seem to be indifferent in their work. In order to make them keep up with their own work, the supervisors have to pay more attention to them. It is really a waste of time. For the specialists, because of their positions, some of them have to do the administrative work as well. However, it is extremely difficult to find a specialist who is also a good administrator.

To solve these problems, one solution is to try to make the officials do their work as much as they can. Regarding the specialists, there is still no hope of separating them completely from the administrative work in the near future. Nevertheless, there should be some preparations to train the suitable persons for the administrative work in reserve for the future job of this type.

C. Presentation of Mr. Siri Pakasit, Deputy Director, the Budget Bureau.

In dealing with the administrative work, the delay of work in these days is due to :—

1. Rules, regulations and procedures

In order to run its work efficiently, every department has to set rules, regulations and procedures. Unfortunately, some of them are so specific that they can prevent the executives from accomplishing their jobs. At present, the government has dissolved quite a few rules, regulations and procedures to decrease the delay of work of the executives.

2. Delegation of authority

The regulations and procedures concerning finance of the present time are not practical in the sense that the hierarchical line is so long that it cause the delay of work. Thus delegation of authority should be rearranged. In fact, the director - generals are the persons who really do the work while the ministers only take care of the policies. Therefore, it is the director - generals who should be given the complete authority in the matter of financial concerns. By this way, the work can be proceeded more quickly.

3. Various kinds of inconveniences

At present, the various departments are facing the problems of communication, transportation, lack of equipments and especially the workers themselves. If things can be solved, there will be no more of these problems.

4. Budgeting

In general, every one wants to work because there are projects of work to be done. But the problem is that there is no budget or not sufficient budget to run the work. It takes time to solve the budgeting problem. Eventhough when the budget is received, the rules, regulations and procedures of the department may very well further delay the work. In the old days, there seemed to be no problems. It was considered to be a good financing, if a part of the budget is left over. But at the present time, the development of the country is underway with certain projects. Therefore all kinds of work and its budgeting should be done according to the projects.

2. QUESTIONS AND ANSWERS ON ADMINISTRATIVE PROBLEMS.

This is the summary of the more important questions and answers discussed at the Third Executive Development Seminar held at Thammasat University on July 8, 1961. The questions were raised by participating executives. The answers were given by three distinguished senior civil servants: Luang Sukhum Nayapradit, Secretary-General of the Civil Service Commission; Luang Siddhi Duritbhas, Deputy Comptroller-General, Ministry of Finance; and Mr. Siri Pakasit, Deputy Director, the Budget Bureau.

Question: In order to facilitate and accelerate administration, could the Civil Service Commission delegate authorities to the concerned ministry, department or division in such matters as the replacement of vacancies and the reward for special merits in the Civil Service?

Answer: As a matter of fact, the Civil Service Commission has released practically all authorities to ministries, departments and divisions; the heads of Department or Divisions can raise the salaries of the officials by one or even two steps quite freely; the Department or Divisions hold examinations without CSC intervention; they can retire or dismiss officials quite arbitrarily, but only in conformity with some regulations laid down by the CSC. As regards rewards for special merits, which are extremely rare cases and no rules can be set up for these, naturally they ought to be submitted to the CSC for consideration and permission. But as this does not happen very often, it is not likely to cause much inconvenience. Too much authority on the part of executives may sometimes cause undesirable results. For instance, instead of dismissing a wrong-doer from the office, the executive may let him retire with pension because of soft-heartedness. In short, our executives are already enjoying a greater freedom in decision making than most countries in the world.

Replacement of vacancies in offices is not the responsibility of the CSC but is considered and resolved by the Administration Formalities Advisory Commission. This is necessary because in some offices there are more officials than needed to do the work properly, whereas in other offices there are less than needed. The Commission will investigate replacement requests and reject the unnecessary ones to wipe out disguised unemployment in Civil Service, but where the replacement or additional appointment is really indispensable, the Commission has never refused such requests.

Question : Is it practicable to promote efficiency and cut expenditures by raising salaries and reducing the number of junior officials ?

Answer : This problem has been a topic under discussion for more than twenty years but nothing has really been done. One obstacle is the difficulty in laying a line to discriminate the junior officials with low salaries from those with higher incomes. How low is low ? No criteria can be established. Another main obstacle is that since there is no law to fix the right number of officials for each Department or Division, disguised unemployment becomes a general phenomenon in Civil Service when there are more men than necessary. To discharge large numbers of unnecessary officials would create a crisis under present conditions; to raise the salaries of all junior officials would mean a huge increase in national expenditure, which is also impracticable. The solution therefore should be a mild and gradual one: no replacement of unimportant vacancies and new assignments to each Department to be allotted to existing officials without additional appointment, only with exceptions for extremely special cases; thus salaries could be raised as efficiency rises.

Question : Should there be a regular maintenance fee in the budget for official buildings ?

Answer : It is true that many official buildings need maintenance and repairing and others which are so old and rotten that they need reconstruction. Because of deficiency of budget funds, the Government has to draw up a plan for reparation and reconstruction of official buildings which will take seven to eight years to complete.

Question : Why does the Budget Bureau cut the budgetary funds for projects approved by the National Economic Development Board ?

Answer : It is sometimes true that after going through the details of the project the Bureau cuts off all unnecessary expenditures but always keeps the objectives of the project intact, the reduction only enables the project to be carried out more economically. In cases when the Bureau thinks the approved budget for the project is insufficient to achieve the objectives, the Bureau automatically increases the budget. In short, the Bureau adjusts the budgets only to enable the objectives to be achieved efficiently and economically.

Question : How could all approved projects receive their budgets in time ?

Answer : In allotting expenditures for the various projects, the Budget Bureau has to work in coordination with the Ministry of Finance, especially under the present situation where total expenditure exceeds the expected revenues, the Bureau is obliged to allot budgets to projects in accordance with their priority; the more important and

urgent ones be allotted first, whereas those that can wait will have to be deferred until later.

Question: Should Civil Servants of all branches of administration be under the same law and enjoy equal rights and pay?

Answer: Civil Servants of all branches should be under the same law so as to set up a general standard and avoid inequalities in rights and pay except in the very special cases; such as juridical officials who are under separate law because of the special nature of their duties; university lecturers and professors are also under different law to raise them to a more respectable status. Civil Servants of other branches should be equal lest it becomes a corruption of morale and efficiency of the Civil Service.

Question: Could the drawing procedures of allotment be speed up or improved?

Answer: The present drawing procedure is virtually the quickest one possible. For each drawing voucher when submitted to the Comptroller-General's Department will immediately be examined by one of the six Special Investigation Units; when the drawing voucher is proved to be legally made with the amount correct, it will be forwarded to the Treasury Department for cheque issue; but if there are errors, the voucher will be returned to the concerning office for correction. And this whole process of drawing and checking at the Comptroller-General's Department will not take more than twenty four hours; A visiting Indonesian official described it as "impressive".

Question: Is it possible to avoid political officials from intervening and interrupting the working routine of permanent officials?

Answer: Political officials usually refer to the Prime Minister, all ministers and their secretaries, but it is quite impossible to distinguish their responsibilities from those of the permanent officials. The Minister and the Secretary are responsible for the operation of their ministry. they naturally have to check the progress of all kinds of work; they will have to shift and change officials to what they think are the most suitable jobs; and when they think someone has violated the regulations, they must dismiss them, and no law can deprive them of their rights. But this does not mean that there is no security for permanent officials; there are the Civil Service Act and the Civil Service Commission to protect them, when there is a case of dismissal, it will be investigated by two Boards of Commissioners and the accused has the right to appeal to the Civil Service Commission, all these ensure security and justice to all permanent officials.
