

**คำแนะนำของปลัดกระทรวงมหาดไทย**  
**ในการปฐมนิเทศผู้ว่าราชการจังหวัดใหม่**  
**เมื่อวันอังคารที่ ๒๕ กันยายน ๒๕๕๐ ณ ห้องรับรองปลัดกระทรวงมหาดไทย**

.....

ในการไปรับตำแหน่งของผู้ว่าราชการจังหวัดใหม่ ที่ได้รับแต่งตั้งเป็นครั้งแรกตามคำสั่งครั้งนี้ ขอให้ทุกท่านตั้งใจไว้เลยว่า จังหวัดที่ท่านต้องลงไปทำงานนั้นเป็นบ้านของท่านเอง ดังนั้นท่านจะต้องทำงานให้ชาวบ้านในจังหวัดประทับใจอย่างไม่รู้ลืมเลยว่า ครั้งหนึ่งเคยมีท่านเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดที่พวกเขาประทับใจมาก การที่จะเป็นเช่นนี้ได้ ทุกท่านต้องไม่ออกแวกไปทางอื่น ผมขอรับรองเลยว่า ท่านไม่ต้องมองหาจังหวัดเป้าหมายที่จะขอย้ายเป็นอันขาด ผมคิดว่าอย่างน้อยท่านควรอยู่ที่จังหวัดนี้สัก ๒ ปี

ขอฝากคำแนะนำสามประการ คือ เรื่องของการครองตน ครองคน และครองงาน ซึ่งแม้จะเป็นเรื่องที่เราท่านทั้งหลายทราบกันดีเป็นการทั่วไปก็ตาม แต่ผมจำเป็นต้องเน้นย้ำกับพวกเรากันอีกครั้ง เพื่อให้ทุกท่านนำไปคิดและพิจารณาเลือกปฏิบัติอย่างเหมาะสม

**การครองตน**

ในการวางตัวท่านคงต้องเป็นตัวของท่านเอง เรื่องแบบนี้ไม่อาจลอกเลียนกันได้ เมื่อท่านออกไปเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดแล้ว ท่านต้องตระหนักในเรื่อง ภูมิวุฒิ ภูมิธรรม ภูมิฐาน กล่าวคือ ภูมิวุฒิ เป็นเรื่องของการรู้จักขวนขวายหาความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ อยู่เสมอ อย่างนี้ก็เพียงแค่ว่าเราได้ก้าวมาสู่ตำแหน่งสูงสุดในสายอาชีพแล้ว ไม่จำเป็นต้องศึกษาเรียนรู้อะไรอีก เพราะรู้ดีแล้วทุกเรื่อง ท่านอาจเลือกอ่านตำราวิชาการสมัยใหม่ที่มีพิมพ์ขายมากมาย หรือบางท่านอาจค้นคว้าจากอินเทอร์เน็ตก็ได้ หรือแม้การไปเรียนต่อระดับปริญญาเอก ก็มีผู้ว่าฯ หลายท่านทำกันอยู่ หากว่าท่านไม่ใส่ใจเรื่องการพัฒนาความรู้ของตนเอง ท่านจะกลายเป็นคนล้าหลังทันที ส่วน ภูมิธรรม เป็นเรื่องของการมีธรรมอยู่ในใจ ทำงานโดยอาศัยหลักความถูกต้องเป็นธรรม มีคุณธรรมประจำใจ และ ภูมิฐาน ก็เป็นสิ่งที่จะละเอียดมิได้สำหรับตำแหน่งผู้นำสูงสุดของจังหวัด บุคลิกภาพท่วงท่าวาจา เป็นสิ่งที่ต้องพึงสังวรไว้ด้วย

ตั้งต้องห้ามที่ผู้ว่าราชการจังหวัดพึงระมัดระวังให้เจ้าหน้าที่และสำรวจตนเองอยู่เสมอ ได้แก่

๑. *สุรา* ไม่ใช่ห้ามดื่มกันเสียเลย แต่ท่านก็ไม่ควรดื่มทุกวันจนเสียงานเสียการ หรือแม้ท่านจะดื่มแล้วควบคุมตัวเองได้โดยไม่เสียงานก็ตาม หากแต่ถ้าท่านดื่มบ่อยๆ เป็นประจำ คงเป็นภาพที่ไม่งามต่อสายตาสาธารณชน ลองคิดดูสิว่า ถ้ามีเสียงชาวบ้านในจังหวัดรำลือกันว่า “ผู้ว่าฯ ดื่มเหล้าทุกวัน” คงเป็นเรื่องที่ไม่เหมาะสม และเสียหายต่อสถาบันนักปกครองเหมือนกัน

๒. *นารี* แม้เรื่องนี้บางท่านอาจคิดว่าเป็นเรื่องส่วนตัว แต่ผมต้องย้ำเตือนอย่าให้เกิดเรื่องอื้อฉาวหรือเสียการปกครอง ยิ่งการผิดลูกเมียผู้อื่นอย่าทำเป็นอันขาด

๓. *พาสี กีฬาบัตร* รวมทั้งการพนันทุกประเภท เป็นสิ่งต้องห้ามอย่างยิ่งสำหรับตำแหน่งพ่อเมือง ลองคิดดูเองว่า หากผู้คนในจังหวัดพากันโจษขานว่า มีการเปิดบ่อนในจวนผู้ว่าฯ จะสร้างความเสียหายต่อสถาบันผู้ว่าราชการจังหวัดแค่ไหน เจ้าหน้าที่บ้านเมืองฝ่ายอื่นๆ ก็จะขาดความนับถือ เรื่องการพนันนี้ขออย่าให้มีเป็นอันขาด

๔. *การเงิน* คนเป็นผู้ว่าฯ ต้องรู้จักใช้จ่ายเงินอย่างถูกต้อง เพราะเงินหลวงมีระเบียบควบคุมรัดกุมมาก อย่าทำด้วยความโลภจนไม่ถูกต้องด้วยกฎหมาย ดังมีตัวอย่างให้เราเห็นหลายรายที่ผ่านมา บางคนเป็นคนมีนิสัยโลภเรื่องเงินๆ ทองๆ จนเคยตัว แม้ต่อมาได้เป็นใหญ่แล้วก็ยังแก่นิสัยนี้ไม่หาย สุดท้ายต้องโดนทั้งวินัยและอาญา ขอมริบว่าเงินเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา แต่เงินต้องมาด้วยความสง่างาม ถูกต้อง อย่าไปเรียกร้องกะเกณฑ์ว่าต้องเท่านั้นเท่านั้นเป็นอันขาด และอย่าให้มีเสียงกล่าวขานถึงท่านในทำนองนี้มาถึงกระทรวงมหาดไทย ดังเราท่านอาจเคยได้ยินมาว่า พวกเราบางคนมีประวัติว่าเพิ่มเรื่องจัดซื้อจัดจ้างกองจนเต็มห้อง ไม่รู้ทำไมเซ็นยากเซ็นเย็นมาก ผู้มีอำนาจไม่ยอมลงนามเสียที ต้องรอให้เจ้าของเรื่องพาผู้รับจ้างมาตามเพิ่มจนถึงที่ กรณีทำนองนี้อย่าให้ผมทราบว่าเกิดขึ้นกับผู้ว่าฯ ชุดนี้

๕. *เงินส่วนลดสลากกินแบ่ง* เป็นเงินที่มีระเบียบกำกับการใช้จ่ายอยู่ ท่านต้องรู้จักเลือกใช้คนที่เข้าใจและไว้วางใจ เป็นเงินที่ช่วยให้ผู้ว่าราชการจังหวัดดำรงสถานภาพและทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ควรใช้ไปในทางที่เกื้อกูลการทำงานในฐานะผู้ว่าฯ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การมอบหมายเจ้าหน้าที่ให้รับผิดชอบดูแลเรื่องนี้ ก็สุดแท้แต่ท่านจะเลือกใช้สำนักงานจังหวัดหรือที่ทำการปกครองจังหวัด แต่พึงระวังอย่าให้มีการทะเลาะขัดแย้งกัน ขออย่าว่าในการทำงานราชการ “เราไม่อาจหาทำไรจากอาชีพรับราชการ แต่อย่าให้ทำงานจนขาดทุน” ดังนั้น เงินนี้ขอให้นำไปเจือจานลูกน้องที่ทำงานให้ผู้ว่าฯ ด้วย ผมเองเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดมา ๔ จังหวัด ทุกครั้งที่มอบหมายลูกน้องไปทำงานอะไรก็ตาม จะบอกให้เบิกค่าใช้จ่ายได้ทุกกรณี โดยไม่เรียกหาใบเสร็จด้วย งานจะดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ถ้าผู้ว่าฯ คอยดูแลเรื่องค่าใช้จ่ายที่ไม่อาจเบิกได้ และจะได้นำใจจากผู้ที่บังคับบัญชา

๖. *เงินกองทุนต่างๆของจังหวัด* กรณีมีผู้ใจบุญเห็นใจผู้ว่าฯ ที่ทำงานหนัก เขาอาจมาบริจาคเงินให้ไว้ใช้จ่ายในงานต่างๆ ไปของจังหวัด ท่านอาจตั้งเป็นกองทุนเงินนอกงบประมาณ และออกใบเสร็จรับเงินให้ผู้บริจาคด้วยก็ได้ จังหวัดหนึ่งๆ มักมีกองทุนหลายกองทุน บัญชีใดเหลือเงินไม่มากและไม่มีการเคลื่อนไหวแล้ว ท่านอาจพิจารณาขุบรวมให้เหลือน้อยบัญชี เพื่อความสะดวกคล่องตัวในการกำกับดูแลอย่างรัดกุม นอกจากนี้ควรวางระบบหรือระเบียบการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณนี้อย่างโปร่งใสไว้ด้วย แต่น่าเสียดใจที่ผู้ว่าฯ บางคนใช้เงินไม่เหลือให้คนต่อมาเลย

๗. *สุขภาพ* เป็นเรื่องสำคัญที่เรามักละเลยกัน ลองคิดเล่นๆ ว่าหากท่านไม่รู้จักดูแลตัวเอง ปลดปล่อยจนสุขภาพทรุดโทรม เวลาประชาชนเชิญไปออกงานก็ไปไม่ค่อยได้ เพราะร่างกายท่านไม่แข็งแรง หรือผู้บังคับบัญชาระดับสูงมาตรวจงานที่จังหวัด หากผู้ว่าฯ เป็นลมขณะรับรองผู้มาตรวจเยี่ยม ก็คงเป็นเรื่องที่ไม่ดีเท่าใดนัก ดังนั้น ควรรู้จักดูแลรักษาสุขภาพอยู่เสมอด้วย

๘. *บุคลิกภาพ* เรื่องนี้เป็นเรื่องรูปธรรมนามธรรม เราท่านเลือกเกิดไม่ได้ แต่ท่านต้องรู้จักปรับปรุงบุคลิกให้ดูดี อาจอาศัยการแต่งกายที่สมฐานะ แต่งผมเผ้าให้ดูดีงดงามตา ท่วงที กิริยามารยาทต้องปรับเปลี่ยนให้ภูมิฐานสง่างาม เสื้อผ้าอาภรณ์ต้องสะอาดสอาด เล็บมือควรสะอาดเรียบร้อย เรื่องแบบนี้กล่าวไปบางท่านอาจไม่เห็นที่สำคัญ แต่จริงแล้วมีส่วนเสริมการทำงานของท่านจนไม่อาจละเลยได้

๙. *วาจา* ท่านต้องเตือนตัวเองว่า คำพูดเป็นนายของเรา ดังนั้น ท่านต้อง “คิดก่อนพูด” มหาตมะ คานธี เคยกล่าวไว้ว่า “ให้ทำอย่างที่คุณคิดและพูดอย่างที่คุณคิด” เรื่องการพูดเล่นพูดหัวต้องระมัดระวังไม่พรั่นเพรื่อ รวมทั้งท่านต้องรู้จักใช้วาจาสุภาพอยู่เสมอ

๑๐. *งานสังคม* การดื่มในงานสังคมผู้ว่าฯ ต้องสำรวมให้จงหนัก นอกจากนี้ต้องเตรียมตัวให้พร้อมกับการพูดในที่สาธารณะ และควรหมั่นฝึกฝนเรื่องการพูดไว้หากท่านเป็นคนพูดไม่เก่ง เพราะการพูดต่อที่ชุมชนเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัด มีข้อแนะนำเป็นพิเศษสำหรับท่านที่ไม่มีภรรยา หรือมีแต่มีได้ติดตามไปอยู่ด้วย เพราะท่านอาจจำเป็นต้องออกไปรับประทานอาหารนอกบ้านบ่อยๆ ซึ่งบางครั้งอาจมีพรรคพวกหรือลูกน้องชักชวนไปดื่มสังสรรค์ต่อ เมื่อท่านออกไปเที่ยวสถานบริการบ่อยครั้งเข้า ไม่ช้าไม่นานจะมีเสียงครหาตามมาว่าผู้ว่าฯ เทียวกลางคืนเก่ง ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่เสียหายเช่นกัน ยิ่งไปกว่านั้นหากบางคนคิดนินยัสัยเรียกคนอื่นมาชำระเงินให้ด้วย จะยังเป็นเรื่องเสียหายร้ายแรงหนักเข้าไปอีก

๑๑. *การใช้งานต้องให้เงิน* ผู้ว่าฯ บางคนเห็นนายอำเภอเป็นของตาย เวลาใช้งานแล้วไม่ยอมพูดเรื่องเงิน ซึ่งจุดนี้เท่ากับเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้หลายสถาบันนักปกครอง เพราะพวกนายอำเภอจะตีความว่า ท่านไปเฟี้ยวให้เขาไปแสวงหาทรัพยากรการบริหารเอาเองตามอัธยาศัยแล้วในที่สุดก็จะไปรบกวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคเอกชนต่างๆ ในพื้นที่ เรื่องนี้ให้รวมถึงหัวหน้าสำนักงานจังหวัด หรือหัวหน้าส่วนอื่น ๆ ด้วย

๑๒. *ครอบครัว* ต้องทำความเข้าใจเรื่องการวางตัวของคู่สมรสท่านให้ดี อย่าปล่อยให้มาขุ่นงุ่นวายกับงานในหน้าที่ คู่ครองจะส่งผลต่อตัวท่านได้ทั้งทางบวกและลบ นอกจากนี้ท่านต้องช่วยกันดูแลรักษาจนและสภาพแวดล้อมร่มรื่นสวยงาม บางท่านทำประวัติจวนติดป้ายทองเหลืองไว้ เพื่อให้คนรุ่นหลังได้ทราบความเป็นมา ซึ่งถือเป็นเรื่องที่ดี ในช่วงชีวิตราชการของเราจะมีโอกาสได้นอนจวนคงไม่กี่ครั้ง แต่ถ้าเก่าแก่ทรุดโทรมมากจนบูรณะไม่ไหว ควรแจ้งขึ้นทะเบียนกับกรมศิลปากรและตั้งเรื่องของบประมาณสร้างใหม่แทนในพื้นที่อื่น

### การครองคน

๑. *การปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา* ควรทำแต่พองาม ไม่ต้องนำเงินทองมาให้ผู้บังคับบัญชา และเมื่อผู้ว่าฯ ใหม่ไปถึงจังหวัด ต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับผู้หลักผู้ใหญ่ในพื้นที่ ท่านใดเป็นคนดีเป็นที่เคารพเลื่อมใสของคนในจังหวัด ท่านต้องไปเยี่ยมคารวะบุคคลเหล่านั้น สำหรับคนเด่นคนดังในจังหวัดที่เป็นคนไม่ดีแต่มีอิทธิพลสูง เราอาจทำไม่ได้โดยสิ้นเชิง แต่ต้องรู้จักวางระยะทางไกลให้เหมาะสม ผู้ใหญ่เก่าๆ ที่เป็นอดีตข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ไปเยี่ยมขอคำแนะนำได้ หากท่านเหล่านั้นยังชอบสมาคมอยู่ แต่กรณีที่ท่านเก็บตัวไม่ออกสังคมแล้ว ก็ไม่จำเป็นต้องพยายามไปรบกวานท่านอีก

๒. *การวางตนกับเพื่อนร่วมงาน* จุดนี้ให้ท่านพึงระวังให้จงหนัก โดยอย่างเรื่องงานรัฐพิธี มักมีปัญหาคาใจกันบ่อยๆ เราต้องไม่คิดยึดระเบียบทางราชการเคร่งครัดนัก เช่น ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีกำหนดให้โต๊ะประธานในพิธี คือ ผู้ว่าฯ ตั้งเด่นแยกออกมาข้างหน้าเหนือคนอื่น ท่านสามารถปรับเป็นนั่งโซฟาเดียวกันก็ได้ หรือปรับเป็นเก้าอี้แถวเดียวเสมอกัน น่าจะทำให้ทุกฝ่ายสบายใจ และจะเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนข้าราชการฝ่ายอื่นที่มีศักดิ์ศรีทัดเทียมกัน อาทิ ศาล ทหาร อัยการ ตำรวจ ฯลฯ

๓. *การวางตนกับผู้ใต้บังคับบัญชา* อย่าใช้งานลูกน้องจนหัวปักหัวปำ ลูกน้องก็ต้องมีเวลาใช้ชีวิตกับครอบครัวเขาเหมือนกัน ทำอย่างไรจะให้ลูกน้องทำงานอย่างมีความสุข อยากมาทำงาน ไม่ใช่ตื่นเช้ามาก็ท้อกับการขึ้นศาลากลาง เพราะเบื่อเจอน้ำผู้ว่าฯ ในฐานะผู้ว่าราชการจังหวัดท่านต้องใส่ใจทุกข์สุขของลูกน้องทุกแผนกการอย่างทัดเทียมกัน ควรสดับตรับฟังข่าวสารภายในส่วนราชการต่างๆ และพิจารณาแก้ไขหากมีปัญหาเกิดขึ้น เช่น หัวหน้าส่วนราชการมีภรรยาน้อยเป็นหน้าห้อง แล้วไปใช้อำนาจบาตรใหญ่กับข้าราชการอื่น อย่างนี้อย่าเห็นเป็นเรื่องเล็กน้อย ต้องแทรกแซงไปจัดการให้การบริหารงานภายในหน่วยนั้นราบรื่นขึ้น อีกเรื่องหนึ่ง คือ ต้องสมมูลงานระหว่างสำนักงานจังหวัดกับที่ทำการปกครองจังหวัดให้ได้ อย่าให้ไปข่มอีกฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

๔. *การวางตนกับประชาชน* ภาระการช่วยชาวบ้านให้พ้นทุกข์เป็นเรื่องสำคัญมาก ผมเคยคิดเล่นๆ ว่า น่าทดลองให้ผู้ว่าฯ มอบหมายงานให้รองผู้ว่าฯ ดูแลให้หมด แล้วตัวผู้ว่าฯ หันไปเล่นแต่งงานบำบัดทุกข์ชาวบ้าน หรือดูแลงานศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดโดยเฉพาะเลย มีความเดือดร้อนของลูกบ้านที่ไหนผู้ว่าฯ ถึงก่อนใคร ทำได้อย่างนี้รับรองโดนใจประชาชนแน่นอน แม้แต่ ส.ส. ยังต้องหวั่นไหวถ้าท่านเล่นงานมวลชนถึงขนาดนี้ แต่เรื่องงานแก้ปัญหาร้องเรียนของชาวบ้าน ท่านจะแก้ไขด้วยงานเอกสารโต้ตอบหนังสือกันไปกันมา หรือคิดยึดกับระเบียบกฎเกณฑ์ตายตัวจะไม่สำเร็จ ต้องรู้จักหาช่องทางเยียวยาความเดือดร้อนของเขาให้บังเกิดผล

### การครองงาน

๑. *ตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นตัวแทนรัฐบาล* ซึ่งเท่ากับเป็นตัวแทนของทุกกระทรวง ไม่ใช่เป็นตัวแทนกระทรวงมหาดไทยเพียงแห่งเดียว ดังนั้น ท่านต้องรู้และเข้าใจนโยบายรัฐบาล กระทรวง ทบวง กรมต่างๆ เป็นอย่างดี รวมทั้งช่วยกันผลักดันงานทุกด้านให้สำเร็จ

๒. *วางระบบงาน* เมื่อแรกไปรับงานแล้วให้วางระบบงานให้ชัดเจน ท่านจะมอบอำนาจอะไร เพียงไร ต้องออกคำสั่งให้เรียบร้อย นอกจากนั้นต้องรู้จักจัดลำดับความสำคัญของงานให้เป็น เพราะงานในหน้าที่ราชการมีความสำคัญทุกเรื่อง แต่ตัวผู้ว่าฯ ต้องตัดสินใจให้ดีว่า จะเลือกทำอะไรก่อนหรือหลัง ขอเน้นว่า งานรัฐเสด็จๆ เป็นเรื่องสำคัญมาก ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ งานกาชาดก็เป็นอีกเรื่องที่ท่านต้องเข้าไปสนับสนุน ขอเรียนว่า การเป็นผู้ว่าฯ ต้องให้ความสนใจงานทุกเรื่อง แต่ต้องมีงานที่เป็นจุดเน้นของตัวเอง

๓. *งานป่าไม้* ในปี ๒๕๕๑ ผมจะให้ความสำคัญเรื่องการปลูกต้นไม้และอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ตามพระราชเสาวนีย์ของสมเด็จพระนางเจ้าฯ จะมีการมอบแผนที่ป่าไม้ให้ผู้ว่าฯ รับไปดำเนินการอย่างจริงจัง ขอให้ช่วยกันส่งเสริมการปลูกต้นไม้ในทุกโอกาสและทุกสถานที่ ไม่ว่าท่านจะจัดงานอะไร หากเป็นไปได้ขอให้แทรกกิจกรรมการปลูกต้นไม้ไว้ด้วย ทั้งที่ทำงานบ้านพักข้าราชการ หัวไร่ปลายนา ที่สาธารณะ ฯลฯ สำหรับงานบังคับใช้กฎหมายปราบปรามผู้บุกรุกป่า เป็นเรื่องที่ท่านต้องเร่งรัดดำเนินการตามปกติอยู่แล้ว

๔. *การรักษาเวลา* เรื่องการตรงต่อเวลามีความสำคัญสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูง เพราะทุกคนเขารอท่านอยู่ หากท่านมาช้าเป็นนิสัยหรือไม่รักษาเวลา ผู้คนจะเบื่อหน่ายและขาดความศรัทธา บางครั้งทำให้คนอื่นเสียงานเขาไปด้วย

๕. *งานประชุม* ในการนำการประชุมต้องกุมวาระให้ดีและรักษาเวลาของที่ประชุม ท่านต้องศึกษาระเบียบวาระการประชุมก่อน

ประการสุดท้ายที่ขอฝากก็คือ ผมจะมีระบบติดตามประเมินผลงานของท่านทั้งหลายภายในหกเดือนนี้ท่านต้องทำงานให้ดี ท่านใดที่ล้มเหลวในการครองตน ครองคน ครองงาน ผมคง

ต้องเชิญมาพักผ่อนในกระทวง แล้วเปิดโอกาสให้ท่านอื่นออกไปทำงานแทน แต่ผมจะแจ้งเตือนท่านให้ปรับปรุงตัวก่อน โดยท่านไม่จำเป็นต้องแก้ตัวเมื่อผมเตือนไป การขำของผมอาจจะคลาดเคลื่อนก็ได้ ท่านไปแก้ไขจุดอ่อนที่ท่านมีก็แล้วกัน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าทุกท่านจะทำหน้าที่ผู้ว่าราชการจังหวัดอย่างสมศักดิ์ศรี เป็นที่พึงของประชาชนในจังหวัดอย่างแท้จริง.

-----