

- มีความรู้เกี่ยวกับความสำคัญของประเด็นต่าง ๆ ในโลกโลกาภิวัตน์
- มีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่จะปรับตัวเองให้สอดคล้องกับ

เทคโนโลยีใหม่ ๆ

- ใจกว้าง
- การยอมรับวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของประเทศต่าง ๆ ในโลก

และเห็นคุณค่าของความแตกต่าง

- ความสามารถในการอันที่จะไม่นำเอาความแตกต่างทางวัฒนธรรมมาเป็น

ข้ออ้างของการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

- อุดทน
- มีความรู้ความสามารถที่จะเอาชนะอุปสรรคทางด้านภาษา
- ความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น
- มีโลกทัศน์ที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้
- มีประสบการณ์ในการเดินทางทั่วโลกจนสามารถทราบถึงและปฏิบัติตาม

ให้อยู่ในกรอบของวัฒนธรรมท้องถิ่นได้

- มีพฤติกรรมที่วางแผนป้องกันปัญหาไว้ล่วงหน้ามากกว่ารอที่จะแก้

ปัญหานั้นอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบคู่แข่ง

(8) *D.R. Briscoe* ระบุว่า คุณลักษณะของผู้จัดการในศตวรรษที่ 21 มี

ดังต่อไปนี้ คือ ⁽⁹⁰⁾

- มีมุมมองการทำธุรกิจ สินค้าและบริการหลาย ๆ มิติ
- มีความแคล่วคล่องในงานของฝ่ายสายงานหลัก
- มีทักษะในการตัดสินใจที่รอบคอบ
- มีสติปัญญาที่เฉลียวฉลาด
- มีความสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมพื้นเมือง
- มีความรู้ลึกไวก่อวัฒนธรรมของผู้คนที่ตนไปดำเนินธุรกิจ
- มีความสามารถในการสร้างทีมงาน
- มีร่างกายที่แข็งแรงและมีวุฒิภาวะทางด้านจิตใจ
- มีความรอบรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์
- มีทักษะในการเจรจาต่อรองที่รอบคอบ
- มีความสามารถที่จะเป็นตัวแทนของความเปลี่ยนแปลง

⁽⁹⁰⁾ *Briscoe, op.cit., p.61*

- มีทักษะเกี่ยวกับวิสัยทัศน์
- มีทักษะในการมอบหมายงานให้ลูกน้องปฏิบัติ

(9) *A.V. Phatak*⁽⁹¹⁾ เสนอว่าเกณฑ์ที่จะคัดเลือกผู้จัดการที่ไปประจำต่างประเทศ ควรจะเน้นปัจจัยดังต่อไปนี้ คือ

- ความสามารถทางด้านเทคนิค
- ทักษะความด้านการจัดการ
- ความเห็นอกเห็นใจทางด้านวัฒนธรรม
- ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น
- ความสามารถทางด้านการพูด
- ความถนัดทางด้านภาษา
- มีมูลเหตุจูงใจที่จะปฏิบัติงานในต่างประเทศ
- มีความมั่นคงและวุฒิภาวะทางด้านอารมณ์
- ครอบครัวสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

(10) *W. French*⁽⁹²⁾ ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารข้ามชาติสตรีที่เข้ามาดำเนินธุรกิจ在美国ต้องรับผิดชอบทางด้านงานและการบริหารงานของสาขาถึง 6 แห่ง ในขณะที่สินค้าและบริการเหล่านั้นผลิตขึ้นในอีกประเทศหนึ่ง ฉะนั้นเวลาส่วนใหญ่ของเธอมักจะหมดไปกับการเดินทางถึง $\frac{2}{3}$ ของเวลาทั้งหมด นอกจากนี้ผู้บริหารเหล่านี้ยังต้องมีความรอบรู้ภาษาต่างประเทศ และกฎหมายแรงงานอเมริกัน สำหรับผู้บริหารข้ามชาติที่เข้าไปดำเนินธุรกิจในฝรั่งเศสก็ต้องแบกรับภาระที่ไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน กล่าวคือ เขาจะต้องรับผิดชอบในการขายสินค้าและบริการในอิตาลี เยอรมนี และสหราชอาณาจักร ในขณะที่สินค้าของเขาทำการผลิตในสวีเดน เขาต้องเดินทางประมาณ $\frac{2}{3}$ ของเวลาทั้งหมด ต้องเข้าใจภาษาและวัฒนธรรมของอีก 5 ประเทศ และกฎหมายแรงงานอย่างน้อยที่สุดของ 2 ประเทศ ดังนั้นบุคคลเหล่านี้จำเป็นจะต้องมีความรู้ความสามารถอย่างน้อยที่สุด 19 ด้าน แต่สำคัญที่สุดได้แก่

- การมุ่งความสำเร็จและมุ่งผลลัพธ์
- มีวิสัยทัศน์
- มีความชัดเจนในความคิดและการกระทำ
- มีความสามารถที่จะแสดงความรู้สึกของตนให้คนอื่นทราบ
- สามารถทำงานเป็นทีมและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน
- สามารถชี้แนะและควบคุมตนเอง

⁽⁹¹⁾ Phatak, *op. cit.*, pp.186-191

⁽⁹²⁾ W. French, *Human Resources Management* (Boston : Houghton Mifflin Co., 1994), p.639

- มีความสมดุลทุก ๆ ด้าน
- มีความอดทน
- มีความเที่ยงธรรม

ฯลฯ

(11) ในบรรดาคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานในต่างประเทศนั้น คุณลักษณะหนึ่งที่สำคัญก็คือ คุณลักษณะที่ดีของนักการทูต ซึ่งรวมถึง

- การมีโลกทัศน์ระหว่างประเทศ ซึ่งครอบคลุมถึง ความเข้าใจและมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ปฏิบัติตามคำปฏิญาณที่ให้ไว้ก่อนรับตำแหน่ง มีความเข้าใจและอดกลั้นต่อความคิดเห็นขัดแย้งของคนที่มาจากต่างวัฒนธรรม

- การมีสัมพันธภาพที่ดีกับสาธารณชน
- ความพร้อมที่จะไปปฏิบัติงานในต่างประเทศตามที่ได้รับมอบหมาย
- ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับคนพื้นเมือง
- ความสามารถทางด้านภาษา เฉพาะอย่างยิ่งภาษาของนักการทูต⁽⁹³⁾
- มีความสามารถในการเข้าใจภาษากาย⁽⁹⁴⁾
- มีความสามารถในการเป็นตัวแทนของประเทศ
- มีความสามารถในการเก็บรวบรวมและตีความข้อมูลข่าวสาร
- มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง
- มีความสามารถในการจัดการวิกฤตการณ์
- มีความสามารถในการแจ้งและรับทราบจุดยืนของรัฐบาลที่เป็นทวิภาคี

และพหุภาคีของคน

- มีความสามารถในการเข้าไปมีอิทธิพลเหนือประชามติของประเทศที่ตนเข้าไปประจำอยู่⁽⁹⁵⁾

- พุคความจริง
- ความสามารถในการใช้ภาษาทั้งของตนเองและผู้อื่น
- ความใจเย็น เยือกเย็น
- ความอดทน อดกลั้น

⁽⁹³⁾ International Civil Service Advisory Board, Report on Standard of Conduct in the International Civil Service 1954, passim.

⁽⁹⁴⁾ N. Yapp, Debrett's Guide to Business Etiquette, A Complete Book of Modern Business Practice and Etiquette (London : Headline Book Publishing, 1994), pp.19-26

⁽⁹⁵⁾ D.S. Papp, Contemporary International Relations : Framework for Understanding 3rd Ed. (New York : Macmillan, 1992), pp.502-505

- ความอ่อนน้อมถ่อมตน
- ความจงรักภักดีต่อประเทศชาติ ⁽⁹⁶⁾

ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้บริหารที่ประจำอยู่ในต่างประเทศจำเป็นต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับภาษา เฉพาะอย่างยิ่งภาษาของนักการทูต ยกตัวอย่าง เช่น

(1) ถ้านักการทูตกล่าวว่าการเจรจา “useful” หมายความว่า การเจรจาครั้งนั้นไม่มีความก้าวหน้า แต่ทำให้เราทราบว่ามีฝ่ายคิดอะไรอยู่และคิดอย่างไร ซึ่งย่อมเป็นประโยชน์ต่อการเจรจาในรอบต่อไป

(2) ถ้านักการทูตกล่าวว่าการเจรจา “fruitful” หมายความว่า การเจรจาในรอบนั้นเจอทางตัน แต่รอบต่อไปอาจจะเป็นมรรคเป็นผล

(3) ถ้านักการทูตกล่าวว่าการเจรจา “productive” หมายความว่า การเจรจาในรอบนั้นยังตกลงกันไม่ได้

(4) ถ้านักการทูตกล่าวว่าการเจรจา “frank and open” หมายความว่าที่ประชุมมีความเห็นที่ไม่ลงรอยกัน แต่อาจมีความก้าวหน้าในรอบต่อไป

(5) ถ้านักการทูตกล่าวว่าการเจรจา “meaningful” หมายถึง การเจรจาครั้งนั้นไม่บรรลุผลอะไรเลย และทุกคนควรจะสนุกสนานกับการท่องเที่ยวที่เจ้าภาพจัดเตรียมให้ ⁽⁹⁷⁾

(6) ถ้านักการทูตกล่าว “เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่า” หมายถึง ผู้พูดไม่ได้ไปค้นแหล่งอ้างอิงที่แน่นอน

(7) ถ้านักการทูตกล่าว “ถ้าว่ากันตามหลักการแล้ว ผมคิดว่า” หมายถึง หลักการอะไรผู้พูดก็บอกไม่ได้

(8) ถ้านักการทูตกล่าว “เรื่องนี้อยู่ในระหว่างการดำเนินการตามขั้นตอน” หมายถึง ยังไม่มีการทำอะไรเลยในเรื่องนี้

(9) ถ้านักการทูตกล่าว “โครงการนี้ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่ง” หมายถึง โครงการนี้ล้มเหลวอย่างสิ้นเชิง

(10) ถ้านักการทูตกล่าว “ต้องขอบคุณ คุณสนเทศที่เป็นกำลังสำคัญของการประชุมครั้งนี้ และคุณสนธิที่ให้คำปรึกษาแก่ผมอย่างใกล้ชิดตลอดมา” หมายถึง คุณสนเทศคือคนที่ทำงานนี้ทั้งหมด ส่วนคุณสนธิอธิบายให้ผู้พูดฟังว่า สิ่งที่คุณสนเทศทำนั้นคืออะไรแน่-- ผู้พูดไม่ได้ทำอะไรเลย ⁽⁹⁸⁾

⁽⁹⁶⁾ อรุณ ภาณุพงศ์ การทูตและการค้าระหว่างประเทศ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สยามรัฐ 2529)

⁽⁹⁷⁾ ดิน ปรัชญพฤทธิ์ “การบริหารองค์การระหว่างประเทศ” หน้าที่ 13 แผนการการสนทนาวิชาหลักและวิธีการศึกษาของ
รัฐประศาสนศาสตร์ (นนทบุรี : ฝ่ายการพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2529)

⁽⁹⁸⁾ สถาบันที่ปรึกษาด้านอุตสาหกรรม ประจำสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงไคโร กระทรวงอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมสนเทศ
ฉบับรวมเล่ม 25 ฉบับ พฤษภาคม 2537 - ธันวาคม 2538 หน้า 5-4

นอกจากนี้ 'คนที่เป็นนักการทูตควรจะพิจารณาถึงบัญญัติ 10 ประการของการเป็นนักการทูตที่ดีด้วย คือ ⁽⁹⁹⁾

- (1) อย่าผูกมัดตนเองเกี่ยวกับเรื่องที่สำคัญมาก ๆ เป็นลายลักษณ์อักษร
- (2) พยายามผูกมัดตนเองเป็นลายลักษณ์อักษรในเรื่องที่ไร้สาระ แต่พยายามเขียนออกมาเป็นเชิงที่ว่าคนอื่น ๆ ไม่เต็มใจทำเรื่องนี้
- (3) ในการติดต่อพูดคุยกับผู้อื่น พยายามทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่ และทำเรื่องที่ไร้สาระให้เป็นสาระให้ได้
- (4) พยายามส่งโทรเลขให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ และอย่าลืมติดรา "ลับ-ไม่เปิดเผย" เพราะจะทำให้ผู้คนมองว่าผู้ส่งโทรเลขมีสถานภาพที่โดดเด่น
- (5) ในการประชุม ควรอภิปรายเมื่อเริ่มประชุม และก่อนที่การประชุมจะสิ้นสุดลง
- (6) ถ้าประชุมร่วมกับผู้ที่สูงกว่า เมื่อตนตั้งคำถามแล้ว อย่าลืมตอบคำถามนั้นด้วยคำถามอีกคำถามหนึ่ง
- (7) ไม่ควรจะเสนอให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้อื่นอย่างง่าย ๆ
- (8) ถ้าตนอยู่ในตำแหน่งที่ต้องตัดสินใจ อย่าด่วนตัดสินใจเป็นอันขาด หากถูกขอร้องให้ตัดสินใจจริง ๆ จงเพียงแต่บอกว่าจะรับไว้พิจารณา และใช้เวลาที่เหลืออีก 24 ชั่วโมงเพื่อปรึกษากับผู้ที่เป็นมิตรกับตน
- (9) จงสัมผัสมืออย่างอบอุ่นและส่งยิ้มไปเกี่ยวกับเรื่องทุก ๆ เรื่อง
- (10) จงแสดงความกังวลและกังวลต่อไปเกี่ยวกับเรื่องทุก ๆ เรื่อง เพราะสิ่งนี้จะบ่งบอกว่าท่านมีความผูกพันในงานและเป็นปัจจัยที่อาจจะเป็แรงส่งให้ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

(12) *P. Sanders* ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้จัดการในยุคโลกาภิวัตน์ ควรมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ

- 1) ความสามารถที่จะยอมรับความเป็นอิสระในการตัดสินใจ แต่ในขณะที่เดียวกันก็สามารถพัฒนาความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น
- 2) ความสามารถที่จะเข้าใจมรดกของชาติของตน และอัตราการเสี่ยงและกลยุทธ์ของโลก

⁽⁹⁹⁾ คิน ปรินซ์พอร์ท อังแล้ว แพล่งเคียวกัน

3) ความสามารถที่จะเข้าใจและจัดการเกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางด้านธุรกิจไปพร้อมกับการเตรียมตัวเตรียมใจของตนเอง ⁽¹⁰⁰⁾

(13) L. Callan and M. Warshaw พบว่ามหาวิทยาลัยที่เปิดสอนวิชาการบริหารธุรกิจที่ดีเลิศ 25 แห่ง จะเน้นเนื้อหาการสอนวิชาดังต่อไปนี้ คือ ⁽¹⁰¹⁾

- 1) การยกระดับการประกอบการที่เน้นเงินลงทุน
- 2) การจัดการเกี่ยวกับทรัพยากร
- 3) การแสวงประโยชน์จากโอกาสในการประกอบธุรกิจของโลก
- 4) การทำธุรกิจและการตลาดเกี่ยวกับ Internet
- 5) การพัฒนาความมั่นใจที่จะกำหนดชะตากรรมของตนเอง

(14) วารสาร Far Eastern Economic Review ได้รายงานเช่นเดียวกันว่า บริษัทที่เป็นผู้นำในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ นั้น จะมีลักษณะดังต่อไปนี้ ⁽¹⁰²⁾

- 1) เป็นบริษัทที่ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง
- 2) สามารถประดิษฐ์คิดค้นวิธีการต่าง ๆ ที่จะสนองความต้องการของลูกค้า
- 3) เป็นบริษัทที่มีวิสัยทัศน์ยาวไกล
- 4) เป็นบริษัทที่มีความมั่นคงทางการเงิน
- 5) เป็นบริษัทที่บริษัทอื่น ๆ พยายามจะเลียนแบบ

ซึ่งบริษัทเหล่านี้รวมถึงดุสิตธานี บริษัทแกรมนีเอนเตอร์เทนเมนต์ บริษัทกลุ่มซี.พี. ธนาคารกรุงเทพ และกลุ่มสยามซีเมนต์ เป็นอาทิ นอกจากนี้การจัดลำดับความยิ่งใหญ่ของบริษัทอาจจะพิจารณาจากข้อชี้วัดอื่น ๆ อีก เช่น ดูจากปริมาณการขายสินทรัพย์ ผลกำไร หรือจำนวนบุคลากร ⁽¹⁰³⁾ ทั้งนี้รวมทั้งความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจของประเทศ การเปิดการค้าและการลงทุน นโยบายของรัฐบาล และบริการการเงินและตลาดทุน เป็นต้น ⁽¹⁰⁴⁾

4.4 คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานในต่างประเทศที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์

คุณลักษณะที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์มีอยู่ 2 ชุด คือ ชุดที่ได้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ และที่ได้จากการศึกษาวิจัยรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

⁽¹⁰⁰⁾ P. Sanders, "Global Managers for Global Corporations", Journal of Management Development Vol.7 No.1, 1989, pp.33-44

⁽¹⁰¹⁾ K. Callan and M. Warshaw, "The 25 Best Business Schools for Entrepreneurs" Success Vol.42, No.7, September 1995, pp.37-43

⁽¹⁰²⁾ ฉบับวันที่ 26 ธันวาคม 2539 หน้า 97

⁽¹⁰³⁾ Phatak, op.cit., pp.6-7

⁽¹⁰⁴⁾ จินตนา บุญบงการ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์ 2539) หน้า 85

คุณลักษณะ/ปัจจัยที่จะทำให้การปฏิบัติงานในต่างประเทศประสบความสำเร็จ
ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ (N = 130)

ลำดับที่

คุณลักษณะ/ปัจจัย

- 1 การคัดเลือกบุคลากรไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ (สำคัญมากที่สุด)
- 2 ภาษาต่างประเทศ (ในอุดมคติต้องสามารถคิด พูด และเขียนได้ 4 ภาษา)
- 3 ความเต็มใจที่จะไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ
- 4 นโยบายกระทรวง/รัฐบาล
- 5 ความสามารถในการแสวงหาและติดตามข่าวสาร
- 6 ความสามารถในการเจรจาต่อรอง
- 7 การฝึกอบรมก่อนเดินทางไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ
- 8 ความรู้เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ หรือโลกที่ไร้พรมแดน
- 9 การปฐมนิเทศก่อนเดินทางไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ
- 10 การรู้จักบริหารเวลา
- 11 ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมของประเทศที่ตนไปประจำอยู่
- 12 เงินเดือน เงินเพิ่มพิเศษ และสวัสดิการขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ในต่างประเทศ
- 13 ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับชาวพื้นเมือง
- 14 ความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิค
- 15 ความรู้เกี่ยวกับพิธีการทูต
- 16 การปรับตัวของสมาชิกในครอบครัว (ภรรยาสามี บุตร/ธิดา) ให้เข้ากับสภาพแวดล้อม
- 17 ความแน่นอนเกี่ยวกับระยะเวลาที่ต้องปฏิบัติงานในต่างประเทศ
- 18 ที่พักอาศัย
- 19 เพื่อนร่วมงานที่เป็นชาวต่างประเทศ
- 20 ดิน ฟ้า อากาศของประเทศที่ไปประจำอยู่
- 21 ความสามารถในการประคองจิตใจ
- 22 ความกล้าเสี่ยง (สำคัญน้อยที่สุด)

คุณลักษณะ/ปัจจัยที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ
ของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง
(N = 510)⁽¹⁰⁵⁾

ลำดับที่	คุณลักษณะ/ปัจจัย	(สำคัญมากที่สุด)
1	ความมุ่งมั่นในสัมฤทธิ์ผลของงาน	
2	การมีสายคาที่ยาวไกล/มีวิสัยทัศน์	
3	ความสามารถในการทำงานเป็นทีม	
4	ความชำนาญ/ทักษะทางวิชาชีพ	
5	ความสุชุมรอบคอบ	
6	การมีความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาการบริหาร	
7	การรู้จักบริหารเวลา	
8	ความจงรักภักดีต่อบริษัท/องค์กร	
9	ความมีวิริยะอุตสาหะ	
10	การคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม	
11	ความเที่ยงธรรม	
12	ทักษะในการติดต่อสื่อสาร	
13	การเข้ากับผู้อื่นได้	
14	ความอดทน	
15	คำพูดคำจาภิรยามารยาทที่เหมาะสม	
16	การควบคุมตนเอง	
17	ความรู้เกี่ยวกับการบิน	
18	ความรู้ภาษาต่างประเทศ	
19	ความรู้เกี่ยวกับวิศวกรรมคมนาคม	
20	การมีคุณธรรม/จรรยาบรรณวิชาชีพ	
21	ทักษะการบริหาร	
22	เงินเดือน เงินเพิ่มพิเศษและสวัสดิการ	
23	ความใจเย็น	
24	ความสามารถในการฟังผู้อื่น	
25	ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานในพื้นที่	
26	ความมั่นคงทางอารมณ์	

คุณลักษณะ/ปัจจัยที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

ของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

(N = 510)

ลำดับที่

คุณลักษณะ/ปัจจัย

- 27 ความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่กำกวม
- 28 ไหวพริบในการดำเนินธุรกิจ
- 29 การอ่อนน้อมถ่อมตน
- 30 การวางตัวในสังคมอย่างเหมาะสม
- 31 ความสามารถในการเก็บรวบรวมและตีความข่าวสารข้อมูล
- 32 ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี
- 33 ความสามารถในการจัดการกับวิกฤตการณ์
- 34 การเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น
- 35 ความสามารถในการพูดภาษาเดียวกันกับเพื่อนร่วมงาน
- 36 ความเปิดเผย/โปร่งใส
- 37 การพูดความจริง
- 38 การมีความคิดที่เป็นระบบในภาพรวม
- 39 การทำใจได้สำหรับความล้มเหลว หรือผิดพลาด
- 40 นโยบายของกระทรวงคมนาคม
- 41 ความชัดเจนในการแสดงออก
- * 42 ความสามารถในการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ
- 43 ความสามารถในการเจรจาต่อรองธุรกิจ
- 44 ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยา สังคมวิทยา และจิตวิทยา
- 45 การปฐมนิเทศบุคลากร
- 46 การมีอารมณ์ขัน
- 47 การมีระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แน่นอน
- 48 ความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น
- 49 ความอยากรู้ อยากเห็น
- 50 ความรู้เกี่ยวกับการเป็นตัวแทนของประเทศไทย
- 51 การยอมให้ผู้อื่นพบปะได้ง่าย
- 52 เพื่อนร่วมงานที่เป็นคนไทยด้วยกัน

คุณลักษณะ/ปัจจัยที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ
ของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

(N 510)

ลำดับที่

คุณลักษณะ/ปัจจัย

- | | |
|------|--|
| 53 | มารยาทในการนั่งโต๊ะอาหารแบบสากลนิยม |
| 54 | ความสามารถในการอ่านสถานการณ์ธุรกิจข้ามวัฒนธรรม |
| 55 | ความเต็มใจที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมของผู้อื่น |
| 56 | ที่พักอาศัยในประเทศที่ไปประจำอยู่ |
| 57 | ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับคนพื้นเมือง |
| 58 | ความรู้เกี่ยวกับการแข่งและรับทราบจุดยืนของรัฐบาลที่เป็นทวิภาคีและพหุภาคีของไทย |
| 59 | เพื่อนร่วมงานที่เป็นชาวต่างประเทศ |
| * 60 | ความกล้าเสี่ยง/กล้าได้กล้าเสีย |
| 61 | ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม |
| 62 | การปรับตัวของสมาชิกในครอบครัว (ภรรยา สามี บุตร/ธิดา) ให้เข้ากับสภาพแวดล้อม |
| 63 | ดินฟ้าอากาศของประเทศที่ไปประจำอยู่ |
| 64 | ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมและวัฒนธรรมธุรกิจทั่วไป |
| 65 | ความรู้เกี่ยวกับพิธีการทูต |
| 66 | การมีอิทธิพลเหนือประชามติของประเทศที่ตนเข้าไปปฏิบัติงานอยู่ |
| 67 | ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมพื้นเมือง |
| 68 | การได้เยี่ยมชมสิ่งมหัศจรรย์ของโลก |
| 69 | ความเข้าใจ/ซาบซึ้งศิลปะ |
| 70 | ความรู้ในการฟังดนตรี |
| 71 | ความรู้เกี่ยวกับกีฬา |
| 72 | ความรู้เกี่ยวกับศิลปะและดนตรี |
| 73 | ความสามารถในการเดินร่ำ/ลีลาศ |
| 74 | ความสามารถในการชิมไวน์ |

(สำคัญน้อยที่สุด)

* ความสามารถในการประจักษ์คิดค้น (ลำดับที่ 42) และความกล้าเสี่ยง/กล้าได้กล้าเสีย (ลำดับที่ 60) รวมเรียกว่า วิญญาณของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial spirit) ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่พึงประสงค์ และน่าจะอยู่ในลำดับต้น ๆ

บทที่ 6 สรุปย่อผลวิจัยและข้อเสนอแนะ

1. สรุปย่อผลวิจัย

1.1 สรุปย่อผลวิจัยเกี่ยวกับบทนำ สรุปย่อผลวิจัยเกี่ยวกับบทนำจะครอบคลุมถึงประเด็นต่าง ๆ คือ (1) ความหมายของการจัดระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศ (2) สภาพและความสำคัญของปัญหา (3) กรอบแนวความคิดและสมมติฐานที่ใช้ในการศึกษา (4) วัตถุประสงค์ของการศึกษา (5) ขอบเขตของการศึกษา (6) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และ (7) ระเบียบวิธีการศึกษา

ความหมายของการจัดระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศ

การจัดระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศภายใต้โครงการศึกษานี้ หมายถึง การจัดเตรียม เปลี่ยนแปลง ปรับปรุง ปฏิรูป และปฏิวัติวัฒนธรรมองค์การ นโยบาย กลยุทธ์ และยุทธวิธี โครงสร้างองค์การ กระบวนการและเทคโนโลยีทางการบริหาร และพฤติกรรมของข้าราชการให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีของประเทศและของโลก กับทั้งมีสมรรถนะ/ความสามารถที่เอื้อต่อการส่งออก/นำเข้าสินค้าและบริการ การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศแบบครบวงจร และในเวลาเดียวกัน ทั้งในระดับทวิภาคี ระดับสองสามฝ่าย (Plurilateral) พหุภาคี อนุภูมิภาค ภูมิภาค และระดับโลกในยุคโลกาภิวัตน์ หรือโลกที่ไร้พรมแดน ซึ่งแต่เดิมนั้น การส่งออก/นำเข้าสินค้าและบริการ การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศในต่างประเทศนั้น ส่วนใหญ่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงการต่างประเทศเป็นหลัก แต่ปัจจุบันนี้ยังมีกระทรวงอื่น ๆ อีก 6 กระทรวง (หรือมากกว่านั้นที่ประสงค์จะส่งคนของตนไปประจำ ณ ต่างประเทศ) เข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้จำนวนบุคลากรไทยที่ไปประจำต่างประเทศมีจำนวนทั้งสิ้น 905 คน (กระทรวงการต่างประเทศ = 619 คน กระทรวงอื่น 6 กระทรวง = 286 คน)

สภาพและความสำคัญของปัญหา

โลกโลกาภิวัตน์ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง ซึ่งไม่เคยปรากฏมาก่อน ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้เกิดขึ้นทั้งปริมาณ คุณภาพ และอัตราเร่ง ซึ่งมีผลกระทบต่อ การส่งออก/นำเข้าสินค้าและบริการ การลงทุน และการให้ความร่วมมือกับต่างประเทศอย่างมากจนทำให้เกิดการแก้ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้มีความยุ่งยากสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น กล่าวคือ

- (1) บางครั้งมีปัญหาเกิดขึ้น แต่หน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ได้ดำเนินการแก้ไข เพราะไม่รับรู้หรือไม่สามารถรับรู้ว่ามันเป็นปัญหา เนื่องจากมีความเคยชินอยู่กับสภาพแวดล้อม และกรอบความคิดแบบเดิม ๆ
- (2) บางครั้งไม่มีปัญหาเกิดขึ้น แต่หน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องไปดำเนินการแก้ไขมันเข้า วิธีการที่เข้าไปแก้ไขสิ่งที่ไม่เป็นปัญหาจึงกลายเป็นปัญหาในตัวของมันเอง และ
- (3) บางครั้งมีปัญหาเกิดขึ้น แต่หน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องแก้ผิดประเภทหรือผิดระดับ

กระแสโลกโลกาภิวัตน์เริ่มมีความเชื้ขวกราเดเต็มที่เมื่อกำแพงกรุงเบอร์ลินพังทะลายลงในปี ค.ศ. 1989 คิดตามโดยวิกฤตการณ์อ่าวเปอร์เซีย และสภาพโซเวียตแตกสลายลงในปี ค.ศ. 1991 ซึ่งยังผลให้กระแสสงครามเย็นระหว่างค่ายทุนนิยม และสังคมนิยมเริ่มลดลง ผลที่ตามมาคือกรอบการมองและวิธีแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีของโลกเปลี่ยนแปลงไป หรือเป็นที่รู้จักกันในนามของ Paradigm Shift ทั้งนี้รวมถึงการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ

Paradigm Shift มีผลต่อการส่งออก/นำเข้าสินค้าและบริการการลงทุนระหว่างประเทศ และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศหลายประการด้วยกัน กล่าวคือ

- (1) ประเทศทุนนิยมและสังคมนิยมเปลี่ยนจากการแข่งขันด้านการทูต การเมือง และการทหารมาเป็นการแข่งขันทางด้านการค้า การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ และความพ่ายแพ้สงครามเศรษฐกิจมีผลกระทบรุนแรงเท่า ๆ กับ หรือมากกว่าการแพ้สงครามทางด้านการทูต การเมือง และการทหาร
- (2) ในการทำสงครามทางเศรษฐกิจ -- การส่งออก/นำเข้าสินค้าและบริการการลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจ -- ประเทศต่าง ๆ จำเป็นจะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน แข่งขันกัน และร่วมมือกันในเวลาเดียวกันได้สัดส่วนกันและครบวงจร (interdependence, competition and cooperation)
- (3) การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การแข่งขันกัน และการร่วมมือกันจะต้องกระทำไปพร้อม ๆ กัน และจะต้องทำให้ครบวงจร คือ การส่งออกสินค้าและบริการ การนำเข้าสินค้าและบริการ การลงทุนระหว่างประเทศ และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ

(4) การส่งออกสินค้าและบริการ การนำเข้าสินค้าและบริการ การลงทุนระหว่างประเทศ และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศอาจกระทำได้ในระดับทวิภาคี ระดับสองสามฝ่าย พหุภาคี อนุภูมิภาค ภูมิภาค และระดับโลก และมักจะต้องกระทำผ่านกลุ่มเศรษฐกิจต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อประเทศไทย ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้เน้นปฏิริยาโต้ตอบระหว่างประเทศไทย และกลุ่มเศรษฐกิจที่สำคัญ ๆ ของโลก อันได้แก่ GATT, ASEAN, AFTA, APEC, EU, NAFTA, ASEM และ WTO ซึ่งประเทศที่เป็นสมาชิกของกลุ่มเศรษฐกิจเหล่านี้จำเป็นต้องปฏิบัติตามพันธกรณี กติกา หรือระเบียบเศรษฐกิจโลกที่อยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม เสมอภาค และโปร่งใส เข้าทำนอง “If you want to come, come clean” มิฉะนั้นอาจจะถูกฟ้องร้อง โควตเดียว หรือถูกตอบโต้ด้วยมาตรการ ต่าง ๆ เฉพาะอย่างยิ่งภายใต้กติกาของ WTO

(5) เป้าหมายของการส่งออกสินค้าและบริการ การนำเข้าสินค้าและบริการ การลงทุนระหว่างประเทศ และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ ก็คือการเอาชนะคู่แข่งกัน ซึ่งประเทศต่าง ๆ นอกจากจะต้องชิงไหวชิงพริบเพื่อให้ประเทศของตนได้เปรียบคู่แข่งเชิงเปรียบเทียบ (comparative advantage) เช่น มีแรงงาน และวัตถุดิบราคาถูกแล้ว ยังจะต้องพยายามคิดตัวเองให้ได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (competitive advantage) เช่น การนำเอาเทคโนโลยีระดับสูงมาช่วยทำให้สินค้าและบริการมีมูลค่าเพิ่ม (value added) มากขึ้น

(6) การที่ประเทศหนึ่งประเทศใดจะได้เปรียบคู่แข่งเชิงเปรียบเทียบ และได้เปรียบในเชิงแข่งขัน อาจจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการที่จะทำให้สินค้าและบริการของประเทศตนมีส่วนแบ่งตลาดสูง (market share) ทั้งนี้รวมถึงสมรรถนะของระบบราชการและข้าราชการ คุณสมบัติ/คุณลักษณะส่วนตัวของข้าราชการ และปัจจัยเสริมแรงในระดับชาติ

(7) ส่วนแบ่งตลาดขึ้นอยู่กับสมรรถนะของระบบและข้าราชการที่เกี่ยวข้องในอันที่จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบกติกาของ “ศาลเศรษฐกิจโลก” (เช่น WTO) ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคหรือสิ่งคุกคาม (SWOT) ทั้งของตนเองและคู่แข่ง ในขณะเดียวกัน ก็ต้องเตรียมวางแผนนโยบาย กลยุทธ์ และยุทธวิธีที่จะเข้าไปครองตลาดให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง

พอจะสรุปได้ว่าความเปลี่ยนแปลงไปสู่โลกโลกาภิวัตน์มีส่วนทำให้การส่งออก/นำเข้าสินค้าและบริการ การลงทุน และความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศมีความยุ่งยากสลับซับซ้อนมากขึ้น รัฐบาลจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนพาราไดม์เสียใหม่ (Paradigm Shift) กล่าวคือ จากการที่เคยเน้นการบริหารงานภาครัฐก็หันมาใช้องค์กรที่คล้ายคลึงกับวิธีการของธุรกิจมากขึ้น (business-like) และจากการที่เคยเน้นการทูต การเมือง และการทหาร ก็หันมานับทางด้านการค้า การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ หรือดำเนิน

นโยบายการเมืองของเศรษฐกิจให้มากขึ้น และวิถีทางที่จะดำเนินนโยบายการเมืองของเศรษฐกิจให้ได้ผล ส่วนหนึ่งคงจะต้องมีการจัดระบบการบริหารราชการไทยในต่างประเทศให้มีเอกภาพ มีความกระตือรือร้น คล่องตัว จนสามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ เฉพาะอย่างยิ่งการแข่งขันภายใต้สถานการณ์ที่ “รัฐ-ชาติมีขนาดเล็กเกินไปสำหรับปัญหาใหญ่ ๆ ของชีวิตและใหญ่เกินไปสำหรับปัญหาเล็ก ๆ ของชีวิต”

ความจริงแล้ว การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดระบบราชการไทยในต่างประเทศนั้น สำนักงาน ก.พ. ก็ได้ดำเนินการไปแล้วบางส่วน ยกตัวอย่างเช่น จากการศึกษาของคณะทำงาน ศึกษาการจัดระบบงาน และการกำหนดตำแหน่งที่ไปประจำต่างประเทศของส่วนราชการต่าง ๆ พบว่า การดำเนินการเพื่อให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศยังมีปัญหาอยู่หลายประการ ทั้งนี้รวมถึงปัญหาในการจัดตั้ง ปัญหาค่าใช้จ่าย ปัญหาการกำหนดตำแหน่ง ปัญหาการบริหารงาน บุคคล และปัญหาการติดตามและประเมินผล

(1) ปัญหาในการจัดตั้ง ปัญหาในการจัดตั้งมีอยู่หลายประเด็นด้วยกัน ประเด็นแรก จำนวนของหน่วยงานที่ไปปฏิบัติงานในต่างประเทศมีการขยายตัวอย่างไม่หยุดยั้ง กล่าวคือ ตั้งแต่อดีตจนถึงปี พ.ศ. 2522 มีการจัดตั้งหน่วยงาน 52 แห่ง ช่วงปี 2523-2527 เพิ่มขึ้นอีก 12 แห่ง ช่วงปี พ.ศ. 2528-2532 เพิ่มขึ้น 24 แห่ง ช่วงปี พ.ศ. 2533-2537 เพิ่มขึ้น 35 แห่ง ซึ่งเมื่อนับถึงปี พ.ศ. 2537 พบว่ามีหน่วยงานรวมทั้งสิ้น 123 แห่ง ทั้งนี้ไม่รวมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยที่มีสำนักงานอยู่ทั่วโลก 17 แห่ง ธนาคารแห่งประเทศไทย 2 แห่ง ธนาคารกรุงไทย 10 แห่ง การบินไทย 48 แห่ง และธุรกิจเอกชนไทยอีกมากมาย ซึ่งการเพิ่มขึ้นของหน่วยงานดังกล่าวนี้ ดูเหมือนจะสวนทางกับแนวโน้มนโยบายของรัฐบาลที่จะตรึงหรือลดอัตราค่าจ้างของข้าราชการลง ประเด็นที่สอง การจัดตั้งหน่วยงานในต่างประเทศส่วนใหญ่จะพิจารณาจากหน้าที่ความรับผิดชอบ และเหตุผลความจำเป็นที่ส่วนราชการชี้แจงและร้องขอมา จึงทำให้ขาดหลักการหลักเกณฑ์ และมาตรฐานกลางที่ควรจะเป็น ประเด็นที่สาม การจัดตั้งหน่วยงานในลักษณะเอกเทศขึ้นตรงต่อกระทรวงในประเทศไทย อาจทำให้เกิดปัญหาความซ้ำซ้อน ปัญหาการประสานงานกับสถานทูต และเกิดความสิ้นเปลืองโดยไม่จำเป็น ประเด็นที่สี่ การจัดตั้งหน่วยงานในต่างประเทศยังขาดการจัดวางระบบการประเมินผลและประสานงานระหว่างกัน ทำให้การบริหารมีลักษณะต่างคนต่างทำ ขาดเอกภาพในการบริหารงานและบังคับบัญชา และประเด็นสุดท้าย การกำหนดหน่วยงานในต่างประเทศยังขาดความยืดหยุ่น ไม่เอื้อต่อความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกับต่างประเทศ

(2) ปัญหาเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย จากการที่หน่วยงานในต่างประเทศได้เพิ่มขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง ทำให้รัฐบาลต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงมาก ยกตัวอย่างเช่น เฉพาะปีงบประมาณ 2536 ปีเดียว รัฐบาลต้องเสียค่าใช้จ่ายเพื่อการนี้ถึง 1,069 ล้านบาท ทั้งนี้ไม่รวมค่าใช้จ่ายของกระทรวงการต่างประเทศและการจัดซื้อที่ดินและสิ่งก่อสร้างของหน่วยราชการบางแห่ง

(3) ปัญหาการกำหนดตำแหน่ง การจัดตั้งหน่วยงานในต่างประเทศยังขาดหลักเกณฑ์กลางในการกำหนดตำแหน่งและการกำหนดระดับตำแหน่ง ทำให้เกิดความลักลั่น เสียขวัญกำลังใจ ตลอดจนมีปัญหาในการติดต่อกับเจ้าหน้าที่ระดับสูงของประเทศที่ตนไปประจำอยู่

(4) ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล ส่วนราชการที่ไปปฏิบัติงานในต่างประเทศยังขาดการวางแผนและพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีคุณลักษณะ คุณสมบัติ และคุณภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในต่างประเทศ นอกจากนี้ยังขาดการจัดระบบการหมุนเวียนในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมและมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และจากการสำรวจล่าสุดของสำนักงาน ก.พ. เมื่อเดือนมีนาคม 2539 พบว่า กระทรวงพาณิชย์ สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม กระทรวงวิทยาศาสตร์ฯ กระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงศึกษาธิการ มีบุคลากรระดับ 2-10 ประจําอยู่ในต่างประเทศทั้งสิ้น 286 คน ซึ่งเมื่อรวมกับข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศอีก 619 คน ก็จะทำให้มีบุคลากรที่ประจำอยู่ในต่างประเทศถึง 905 คน

(5) ปัญหาการติดตามและประเมินผล การจัดตั้งหน่วยงานในต่างประเทศยังขาดการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและจริงจังว่าคุ้มกับค่าใช้จ่ายมากน้อยเพียงใด

จากสภาพและความสำคัญของปัญหาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการศึกษาระบบการบริหารราชการไทยในต่างประเทศเป็นสิ่งจำเป็นและทันการณ์ หากประสงค์จะให้ประเทศไทยมีสมรรถนะในการแข่งขันกับต่างประเทศทั้งในระดับทวิภาคี ระดับสองสามฝ่าย พหุภาคี อนุภูมิภาค ภูมิภาค และระดับโลก เฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับการส่งออกสินค้าและบริการ การนำเข้าสินค้าและบริการ การลงทุนระหว่างประเทศ และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ ซึ่งจะต้องทำไปพร้อม ๆ กันและครบวงจร การส่งออกสินค้าและบริการที่ดี การนำเข้าสินค้าและบริการที่ดี การลงทุนระหว่างประเทศที่ดี เป็นประเด็นที่เข้าใจกันคืออยู่แล้ว ส่วน การให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศนั้น มุ่งที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศคู่ค้าเพื่อนำไปสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่จะรองรับสินค้าและบริการของไทย เช่น กรณีที่ประเทศไทยให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน อันได้แก่ เมียนมาร์ และเวียดนาม เป็นต้น

กรอบแนวความคิด และสมมติฐานที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาระบบการบริหารราชการไทยในต่างประเทศครั้งนี้ คณะผู้วิจัยมองว่าการบริหารราชการไทยในต่างประเทศเป็นระบบเปิดที่องค์ประกอบย่อยของมันคือวัฒนธรรมองค์การ นโยบาย กลยุทธ์ และยุทธวิธี โครงสร้างองค์การ กระบวนการ/เทคโนโลยีทาง

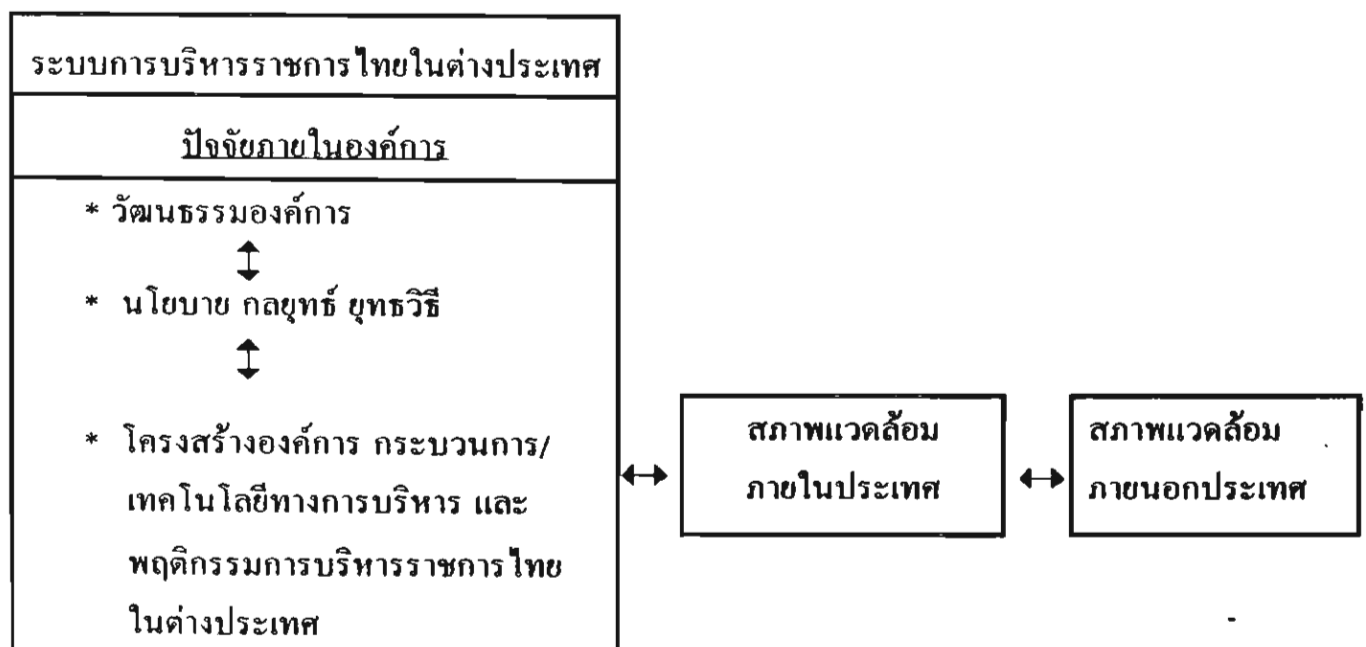
การบริหารและพฤติกรรมการบริหารราชการไทยในต่างประเทศต่างก็มีปฏิริยาโต้ตอบซึ่งกันและกัน และในขณะเดียวกันองค์ประกอบย่อยก็ได้ตอบกับระบบใหญ่ด้วย ในทำนองเดียวกันระบบใหญ่เองก็มีปฏิริยาโต้ตอบกับสิ่งแวดล้อมหรือนิเวศวิทยา (parts vs parts ; parts vs whole ; and whole vs environment or ecology) และในทางที่กลับกัน อย่างไรก็ตามการที่ระบบ (เปิด) การบริหารราชการไทยในต่างประเทศจะมีชีวิตอยู่ได้ จำเป็นต้องปรับระบบปฏิริยาโต้ตอบของตนให้อยู่ในลักษณะที่สมดุลตามธรรมชาติ (homeostatic) ซึ่งในกรณีนี้ก็คือ ระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศจะต้องปรับการส่งออก/นำเข้าสินค้าและบริการ การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศให้ได้สัดส่วนกันและในเวลาเดียวกันนั่นเอง

ส่วนสมมติฐานของการวิจัยนั้น มีอยู่ว่าการจัดระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศนั้น มีปัจจัยที่สำคัญ ๆ ที่จะต้องนำมาพิจารณาประกอบดังนี้

- (1) สภาพแวดล้อมของโลก
- (2) สภาพแวดล้อมภายในประเทศ
- (3) ปัจจัยภายในหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์การ นโยบาย

กลยุทธ์ และยุทธวิธีที่หน่วยงานนำมาใช้ โครงสร้างองค์การ กระบวนการและเทคโนโลยีทางการบริหาร และพฤติกรรมการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ

สมมติฐานของการวิจัยดังกล่าว อาจแสดงโดยภาพที่ 10 ข้างล่างนี้



ภาพที่ 10 แสดงสมมติฐานของการวิจัย โดยย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้ คือ

- (1) เพื่อให้ทราบว่ามีภารกิจใดที่รัฐบาลควรจะนำไปปฏิบัติและส่งเจ้าหน้าที่ไปประจำ ณ ต่างประเทศ และมีภารกิจใดที่ไม่จำเป็นต้องทำเช่นนั้น
- (2) เพื่อกำหนดแนวทางสำหรับรูปแบบโครงสร้าง ระบบงานของหน่วยราชการ ตลอดจนคุณสมบัติ คุณลักษณะ และพฤติกรรมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในต่างประเทศ
- (3) เพื่อจัดระบบการบริหารงานและการบริหารงานบุคคล ตลอดจนสังกัดของข้าราชการที่ไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ อันจะยังประโยชน์แก่ผลประโยชน์ส่วนรวมของชาติ มากกว่าผลประโยชน์ของแต่ละหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคล
- (4) เพื่อเปรียบเทียบการจัดระบบการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ ที่กำลังดำเนินอยู่ในปัจจุบัน (Conventional wisdom) โดยปรับปรุงกลไกที่มีอยู่เดิมกับการจัดระบบการบริหารราชการไทยในต่างประเทศที่มีพื้นฐานจากแนวความคิด การปรับหรือแยกเครื่องระบบดังกล่าว (Reengineering wisdom) เสียบใหม่ที่กำลังปฏิบัติอยู่ในประเทศต่าง ๆ ซึ่งเป็นมาตรการระยะสั้นหรือเฉพาะหน้าในลักษณะที่สามารถมองเห็นได้และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และ
- (5) เพื่อเสนอแนะแนวนโยบายต่างประเทศระยะยาวในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดตั้งหน่วยงาน รูปแบบ โครงสร้าง ระบบงาน และการบริหารงานบุคคล

ขอบเขตการศึกษา

ขอบเขตของการศึกษามีดังนี้คือ

- (1) ศึกษาวิเคราะห์ภารกิจ บทบาทหน้าที่ของรัฐและหน่วยงานพลเรือน เพื่อกำหนดแนวทาง และหลักการว่า มีภารกิจใดบ้างที่มีความจำเป็นจะต้องส่งข้าราชการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ และหากมีความจำเป็นควรมีนโยบาย กลยุทธ์ ยุทธวิธี รูปแบบ คุณลักษณะ/ปัจจัย และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอะไรบ้าง
- (2) เสนอแนะการจัดหน่วยงานที่ควรจะเป็นสำหรับประเทศคู่ค้า ประเทศเพื่อนบ้านทั้งในระดับทวิภาคี ระดับสองสามฝ่าย พหุภาคี อนุภูมิภาค ภูมิภาค และระดับโลก
- (3) ศึกษาเปรียบเทียบการจัดระบบการบริหารเกี่ยวกับกิจการต่างประเทศของสหรัฐอเมริกา อังกฤษ เยอรมนี ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ มาเลเซีย สิงคโปร์ และอินโดนีเซีย (ทั้งนี้รวมถึงประเทศเพื่อนบ้าน เช่น จีน ลาว กัมพูชา เวียดนาม เมียนมาร์ บรูไน และฟิลิปปินส์) ในประเด็นต่าง ๆ ข้างล่างนี้

ก. การกำหนดทิศทาง ภารกิจ และบทบาทหน้าที่ของรัฐในการดำเนิน
กิจการต่างประเทศ

ข. นโยบาย กลยุทธ์ และยุทธวิธีในการปฏิบัติการกิจที่จำเป็นตามข้อ ก.

ค. การจัดการและการบริหารวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์การ
กระบวนการ และเทคโนโลยีของการบริหาร การบริหารงานบุคคล คุณลักษณะและพฤติกรรม
ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในต่างประเทศเพื่อเปรียบเทียบกับของไทย และหาแนวทางที่เหมาะสม
สำหรับประเทศในอนาคต

(4) การศึกษาครั้งนี้ไม่ครอบคลุมถึงกระทรวงการต่างประเทศและกระทรวง
กลาโหม

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ประโยชน์ของการศึกษาเรื่องนี้ อาจมีดังนี้

(1) ผลวิจัยที่เกี่ยวกับนโยบายในส่วนที่เกี่ยวกับแนวทางการจัดตั้ง
หน่วยงาน รูปแบบ โครงสร้าง ระบบงาน และการบริหารงานบุคคลสำหรับการปฏิบัติงานใน
ต่างประเทศ อาจมีประโยชน์ที่จะเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้มีเอกภาพเป็นอันหนึ่งอันเดียว
กัน มีมาตรฐาน เป็นระบบและมีระเบียบมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับ
บรรยากาศของโลกศตวรรษที่ 21 ที่มีความขัดแย้งในตัวเอง (Paradox) ซึ่งประกอบด้วยการพึ่งพา
อาศัยซึ่งกันและกัน การแข่งขัน และการร่วมมือกันในเวลาเดียวกัน ได้สัดส่วนกัน และครบวงจร

(2) ผู้มีอำนาจในการพิจารณาอนุมัติสามารถนำเอาผลการศึกษาไปประกอบการ
พิจารณาจัดตั้งหน่วยราชการในต่างประเทศ การกำหนดโครงสร้างระบบงานและสังกัด ตลอดจน
การจัดระบบการบริหารงานบุคคลของหน่วยราชการไทยในต่างประเทศ

(3) ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องสามารถนำเอาผลการศึกษาไปประกอบการ
จัดตั้งหน่วยงานในต่างประเทศ การขอกำหนดตำแหน่งและระดับตำแหน่ง และจัดวิธีการบริหาร
งานบุคคลของการปฏิบัติงานในต่างประเทศ

(4) ผลวิจัยบางส่วนอาจมีประโยชน์ต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
และความประหยัด ซึ่งจะเป็ปัจจัยผลักดันให้ประเทศไทยได้เปรียบคู่แข่งทั้งในเชิงเปรียบเทียบ
และในเชิงแข่งขัน

ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการสอดประสานระหว่างทฤษฎีและวิธีปฏิบัติ/
ประสบการณ์ แนวทางการศึกษามีทั้งเชิงปทัสสถานและเชิงประจักษ์ ทั้งนี้รวมถึงการศึกษาเชิง
คุณภาพและเชิงปริมาณด้วย กล่าวโดยสรุประเบียบวิธีการศึกษา รวมถึงกิจกรรมข้างล่างนี้

(1) สัมภาษณ์กรรมการและข้อมูลจากตำรา บทบาท ผลวิจัย วิทยานิพนธ์
CD-Rom, Dialogue และ Internet ที่เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมของโลก
สภาพแวดล้อมภายในประเทศ วัฒนธรรมองค์กร นโยบายรัฐบาล (มติคณะรัฐมนตรี แผนพัฒนา

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กลยุทธ์ และยุทธวิธีของรัฐบาล เช่น สมุดปกขาว) โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และเทคโนโลยีทางการบริหาร การบริหารงานบุคคล ตลอดจนคุณลักษณะปัจจัยและพฤติกรรมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในต่างประเทศ ทั้งนี้รวมทั้งการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความคุกคาม (SWOT) ทั้งของหน่วยราชการไทย และขององค์กรต่าง ๆ ที่ประเทศไทยต้องเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์ อันได้แก่ ASEAN, AFTA, APEC, ASEM, NAFTA, EU, GATT และ WTO ตลอดจนข้อมูลเกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้านที่มีพรมแดนติดกับประเทศไทย เช่น จีน ลาว กัมพูชา เวียดนาม เมียนมาร์ ประเทศสมาชิก ASEAN ออสเตรเลีย อังกฤษ สหรัฐอเมริกา เยอรมนี ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ และประเทศอื่น ๆ ด้วย อย่างไรก็ตามก็มิใช่ว่าจะมีโอกาสเดินทางไปสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องเพียง 9 ประเทศเท่านั้น (ตามแผนเดิม) ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลไม่เพียงพอ จึงจำเป็นต้องแสวงหาข้อมูลจากประเทศอื่น ๆ นอกเหนือจากที่เสนอไว้ในข้อเสนอเดิม มิฉะนั้นจะไม่เห็นภาพรวมที่ชัดเจน ปริมาณงานและเวลาที่ใช้จึงจำเป็นต้องขยายออกไป และก่อให้เกิดความล่าช้าที่มิได้คาดคิดไว้ล่วงหน้า

(2) สํารวจข้อมูลและสัมภาษณ์ความเห็นข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนเอกชนภายในประเทศ 74 ราย และต่างประเทศ 56 ราย รวมเป็น 130 ราย ข้อมูลดังกล่าวได้นำไปประมวลโดยโปรแกรม SPSSX เพื่อหาการกระจายของความถี่และร้อยละ ตลอดจนใช้ crosstabulation เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

1.2 สรุปย่อผลวิจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของโลกที่อาจมีผลกระทบต่อ การบริหารราชการไทยในต่างประเทศ

การบริหารราชการไทยในต่างประเทศมิได้ปฏิบัติการในสุญญากาศ หากแต่ดำเนินไปในบริบทของสภาพแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและไม่หยุดยั้ง เฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม และเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมเหล่านี้เองที่มีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบต่อการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ ซึ่งข้อเท็จจริงดังกล่าวนี้ นักชีววิทยาได้ค้นพบตั้งแต่ปี ค.ศ. 1870 และนักการบริหารเพิ่งจะตระหนักในปี ค.ศ. 1947 กล่าวโดยสรุปก็คือ ไม่ว่าระบบการบริหารราชการไทยในต่างประเทศจะสามารถบริหารปัจจัยภายในระบบได้ดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของโลก หรือเบี่ยงเบนสภาพแวดล้อมของโลกให้เอื้อต่อการส่งออก/นำเข้าสินค้า การลงทุน และการให้ความร่วมมือของเศรษฐกิจกับต่างประเทศ ก็จะไม่ปฏิบัติงานไปได้ไม่นาน และครั้นนี้ที่จะชี้ว่าระบบการบริหารราชการไทยในต่างประเทศปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความประหยัดมากนักน้อยเพียงใด ก็คือ ส่วนแบ่งตลาด (Market share) ของสินค้าและบริการของไทยในตลาดโลก

การเมืองโลกที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ

การที่กำแพงเบอร์ลินพังทลายก็ดี การที่สหรัฐอเมริกามีชัยชนะในวิกฤตการณ์อ่าวเปอร์เซียก็ดี และการที่สหภาพโซเวียตล่มสลายก็ดี ทำให้สหรัฐอเมริกามีอิทธิพลทางการเมืองและการทหารแทบจะเพียงผู้เดียว ดังจะเห็นได้จากการที่ประธานาธิบดีจอร์จ บุช ได้ประกาศใช้ระเบียบโลกใหม่ (New World Order) ที่สะท้อนให้เห็นว่าสหรัฐอเมริกาประสงค์จะดำรงลักษณะของอภิมหาอำนาจทางการเมือง การทหารโดดเด่นแต่เพียงผู้เดียว ระเบียบโลกใหม่สนับสนุนการพัฒนา และการปกครองระบอบประชาธิปไตย การเคารพสิทธิมนุษยชน และการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยสันติวิธีโดยผ่านประเทศสมาชิกองค์การสหประชาชาติ และเมื่อภัยคุกคามทางการเมืองการทหารลดลง สหรัฐอเมริกาก็มีเวลามากขึ้นที่จะหันมาสนใจปัญหาเศรษฐกิจอย่างเต็มที่ เช่น ปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำ การขาดดุลการค้า ภาวะการว่างงาน การละเมิดสิทธิบัตรอาหารและยา ทรัพย์สินทางปัญญา มาตรการกีดกันทางการค้า และการคุ้มครองตลาดของประเทศคู่ค้า

เมื่อมองในภาพรวม จะเห็นได้ว่าการทูตและการเมืองโลกมีลักษณะเป็น “ทวิภาค” (Bipolar) คือ ประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศตะวันตกฝ่ายหนึ่งกับประเทศที่เหลืออีกฝ่ายหนึ่ง ส่วนทางด้านการทหารนั้น สหรัฐอเมริกายังเป็นมหาอำนาจแต่เพียงผู้เดียว (Unipolar) เพราะมีการพัฒนาอาวุธอย่างต่อเนื่อง มีทรัพยากร และมีนักวิทยาศาสตร์จำนวนมากมาย

สภาพแวดล้อมทางการเมืองดังกล่าวนี้ จะยังดำเนินไปตามรูปแบบนี้อย่างน้อยที่สุดประมาณ 10-20 ปี ข้างหน้า นอกจากนี้จากผลงานของนักอนาคตนิยม พบว่ามีแนวความคิดหลายประการที่เกี่ยวข้องกับการเมืองในอนาคต ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการจัดระบบราชการไทยในต่างประเทศ กล่าวคือ

(1) แนวความคิด Fourth Wave ที่ประเทศต่าง ๆ จะต้องร่วมกันสร้างสรรค์ (Cocreate) ดังจะเห็นได้จากการที่ประเทศทุนนิยมและสังคมนิยมจะต้องพึ่งพาอาศัยกัน แข่งขันกัน และร่วมมือกันในเวลาเดียวกัน และครบวงจร

(2) แนวความคิด Direct Democracy ที่จะเข้ามาแทนที่ Representative Democracy

(3) แนวความคิดที่เปลี่ยนจากรัฐ-ชาติ มาเป็นเครือข่าย

(4) แนวความคิดรัฐบาลโลก

ฯลฯ

พอจะสรุปได้ว่า สภาพการเมืองของโลกได้หันมาให้ความสำคัญแก่เศรษฐกิจมากกว่าการเมือง การทูต และการทหาร โดยมีสหรัฐอเมริกาเป็นผู้นำ เพราะเศรษฐกิจอเมริกันมีขนาดใหญ่ที่สุดในโลก นอกจากนี้ตลาดอเมริกันและชาวอเมริกันยังเป็นนักบริโภคนิยมและเป็น

นักบริโภคด้วย เพราะเพียงชั่วระยะเวลา 40 ปี ชาวอเมริกันได้บริโภคทรัพยากรโลกมีปริมาณเท่ากับคนทั้งโลกบริโภคระยะเวลา 4,000 ปีรวมกัน ฉะนั้นการจัดระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศจึงต้องให้ความสำคัญแก่สหรัฐอเมริกาในอันดับแรก ๆ

เศรษฐกิจโลกที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ

สำหรับเศรษฐกิจโลกโดยทั่ว ๆ ไปนั้น เมื่อถึงปี ค.ศ. 2010 เศรษฐกิจโลกจะเปลี่ยนจากลักษณะ “ทวิภพ” (Bipolar) ที่มีสหรัฐอเมริกาและรัสเซียเป็นผู้นำมาเป็น “ไตรภพ” (Tripolar) ที่มีสหรัฐอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่นเป็นผู้นำ และเมื่อถึงปี ค.ศ. 2020 ถึง 2025 เศรษฐกิจโลกจะกลายเป็น “เบญจภพ” (Pentapolar) ที่ประกอบด้วย 5 ขั้วเศรษฐกิจ คือ

- (1) สหรัฐอเมริกา
- (2) ยุโรป ซึ่งอาจผนวกเอารัสเซียร่วมด้วย
- (3) เอเชีย ซึ่งประกอบด้วย ญี่ปุ่น และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
- (4) เขตการค้าเสรีจีน (SINOFTA) คือ จีน ฮองกง มาเก๊า และไต้หวัน

และ

(5) กลุ่มเศรษฐกิจมุสลิม (Moslem-based economy) ซึ่งได้แก่ กลุ่มตะวันออกกลางกับเอเชียกลาง (อดีตสหภาพโซเวียตที่นับถือศาสนาอิสลาม)

ในทำนองเดียวกันนักอนาคตนิยมก็ได้ทำนายความเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลกที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารราชการไทยในต่างประเทศเช่นเดียวกัน ตัวอย่างเช่น

(1) เศรษฐกิจระดับประเทศจะเปลี่ยนแปลงเป็นเศรษฐกิจโลกหรือเศรษฐกิจที่ไร้พรมแดน

(2) การแบ่งบานของเศรษฐกิจที่เป็นไปทั่วโลก

(3) การเกิดขึ้นของตลาดเสรีสังคมนิยม

(4) ความเจริญเติบโตของ Pacific Rim

(5) การเปลี่ยนแปลงจากการส่งออกอย่างเดียวนเป็นครบวงจรได้สัดส่วนกัน และในเวลาเดียวกัน คือ การส่งออก การนำเข้า การลงทุน และความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ

(6) โครงสร้างการเงินโลก

(7) ความเชื่อที่ว่าประเทศที่กำลังพัฒนาจะเข้ามาครอบงำเศรษฐกิจโลก หลังจากที่ถูกครอบงำโดยประเทศอุตสาหกรรมมาเป็นเวลานานถึง 150 ปี

(8) การแสวงหาเอกราชของประเทศที่เกิดใหม่จะควบคู่กับการจับกลุ่มทางเศรษฐกิจ

การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ นอกจากสภาพและสถานะเศรษฐกิจโลกโดยทั่ว ๆ ไป แล้ว การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจก็มีผลกระทบต่อการบริหารราชการไทยในต่างประเทศเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะกลุ่มเศรษฐกิจเหล่านี้มีระเบียบกฎเกณฑ์และกติกาที่เกี่ยวกับการส่งออก นำเข้า การลงทุน และความร่วมมือทางเศรษฐกิจที่ค่อนข้างยุ่งยาก สลับซับซ้อน อย่างไรก็ตาม การที่เศรษฐกิจโลกจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน และการแข่งขันซึ่งกันและกันในเวลาเดียวกัน ได้ผลักดันกันและกันจนทำให้เป็นภาระหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการไทยในต่างประเทศจะต้องติดตามและศึกษาให้เข้าใจถ่องแท้ และจะต้องปรับปรุงข้อมูลเกี่ยวกับ SWOT ทั้งของตนเอง ประเทศคู่ค้า และกลุ่มเศรษฐกิจเหล่านี้ให้ดี หากประสงค์จะให้ประเทศไทยมีความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ และได้เปรียบเชิงแข่งขัน ข้างล่างนี้คือรายชื่อของกลุ่มเศรษฐกิจบางกลุ่มและปีที่จัดตั้ง และประเทศสมาชิก

- (1) ข้อตกลงว่าด้วยภาษีศุลกากรและการค้า (GATT) เริ่มสัญญาขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2490 มีประเทศสมาชิกทั้งสิ้น 123 ประเทศนับถึงการเจรจารอบ อูรุกวัย
- (2) องค์การค้าโลก (WTO) ตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2538 มีสมาชิกทั้งสิ้น 125 ประเทศ และอีก 28 ประเทศ กำลังสมัครขอเข้าเป็นสมาชิก
- (3) สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASEAN) ตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2510 มีสมาชิก 7 ประเทศ อันได้แก่ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ไทย บรูไน และเวียดนาม ส่วนกัมพูชา ลาว และเมียนมาร์ คาดว่าจะเป็นสมาชิกในไม่ช้า
- (4) เขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) ตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2535 มีสมาชิกเท่ากับ อาเซียน หรือสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ คือ 7 ประเทศ
- (5) ความร่วมมือทางเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก (APEC) ตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2532 มีสมาชิกทั้งสิ้น 19 ประเทศ คือ สหรัฐอเมริกา แคนาดา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ ใต้หวัน จีน ฮองกง เม็กซิโก ปาปัวนิวกินี ชิลี ไทย มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ บรูไน และเวียดนาม
- (6) สหภาพยุโรป (EU) ตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2501 มีสมาชิกทั้งสิ้น 15 ประเทศ คือ อังกฤษ ฝรั่งเศส เยอรมนี เบลเยียม อิตาลี เนเธอร์แลนด์ เดนมาร์ก ลักซัมเบิร์ก ไอร์แลนด์ กรีซ โปรตุเกส สเปน ออสเตรีย สวีเดน และฟินแลนด์

- (7) อาเซม (ASEM) มีการประชุมกันเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2537 มีสมาชิกชาติเอเชีย 10 ประเทศ และชาตินยุโรป 15 ประเทศ คือ ไทย อิตาลี สวีเดน บรูไน ฝรั่งเศส อินโดนีเซีย เกาหลีใต้ ฟิลิปปินส์ ออสเตรเลีย เบลเยียม จีน ฟินแลนด์ ไอร์แลนด์ ญี่ปุ่น ลักซิมเบิร์ก เนเธอร์แลนด์ มาเลเซีย เยอรมนี โปรตุเกส สิงคโปร์ สหราชอาณาจักร เวียดนาม เดนมาร์ก กรีซ และสเปน
- (8) เขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือ (NAFTA) ตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2537 มีสมาชิก 3 ประเทศ คือ สหรัฐอเมริกา แคนาดา และเม็กซิโก

ฯลฯ

สังคมโลกที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ

สังคมโลกปัจจุบันได้รับการขนานนามไว้อย่างต่าง ๆ นานา เช่น สังคมภายหลังอุตสาหกรรม หรือสังคมภายหลังสมัยใหม่ (Post industrial/post modern society) สังคมชั่วคราว (Temporary/transcient society) สังคมอภิมหจักร (Megamachine society) สังคมเทคนทรอนิกส์ (Technetronic society -- เทคโนโลยี + อิเล็กทรอนิกส์) สังคมที่ปราศจากความต่อเนื่อง (The age of discontinuity) สังคมที่ปราศจากเหตุผล (The age of unreason) สังคมไร้พรมแดน (Borderless world) สังคมข่าวสาร (Information/informed society) และ สังคมคลื่นลูกที่สี่ (Fourth wave society) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะได้รับการขนานนามอย่างไรก็ตาม สังคมเหล่านี้เป็นสังคมที่รวมเอาองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ของสังคมโลกาภิวัตน์ (Globalized society) เข้ามาไว้ด้วยกัน กล่าวคือ สังคมโลกาภิวัตน์เป็นสังคมที่มีความลื่นไหล สลับซับซ้อน จับต้นชนปลายไม่ถูก ยากแก่การเข้าใจ ขัดแย้งในตัวเอง แต่เป็นสังคมที่ผู้คนทั่วโลกคาดหวัง คิดและทำในสิ่งเดียวกัน และเนื่องจากความก้าวหน้าทางด้านข่าวสารข้อมูล ระยะทาง และระยะเวลาของโลกโลกาภิวัตน์จึงถูกย่อให้สั้นเข้า จนทำให้โลกใบนี้เล็กลงอย่างเห็นได้ชัด นอกจากนี้ ยังมีนักอนาคตนิยมบางท่านได้ทำนายความเปลี่ยนแปลงทางสังคมโลกไว้ดังนี้คือ

- (1) การดำเนินชีวิตแบบสากลทั่วโลกและมีชาตินิยมทางวัฒนธรรม
- (2) แนวความคิดที่ว่าสตรีจะก้าวมาเป็นผู้นำทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม และโครงสร้างครอบครัวแบบใหม่
- (3) การฟื้นฟูศาสนาในรอบพันปีเสียใหม่
- (4) แนวความคิด “Think Globally, Act Locally” หรือ “Glocalization” จะถูกแทนที่โดย “Think Locally, Act Globally” หรือ “Globalization”

(5) ผู้คนเปลี่ยนความเชื่อจากความเชื่อสิ่งลึกลับมาเป็นความเชื่อเชิงประจักษ์ หรือแบบวิทยาศาสตร์

(6) วิธีการแก้ปัญหามาจากสองทางเลือก (ผัด-ถูก) มาเป็นหลายทางเลือก

ฯลฯ

มีปัจจัยอย่างน้อยที่สุด 3 ประการ ที่ทำให้สังคมปัจจุบันเป็นสังคมโลกาภิวัตน์ คือ เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม พลังเศรษฐกิจหรือการแลกเปลี่ยนวัดระหว่างกัน ที่จำกัดลง อยู่เฉพาะในท้องถิ่นได้ถึงจุดอิ่มตัวในศตวรรษที่ 19 จากนั้นจึงเปลี่ยนรูปมาเป็นการแลกเปลี่ยน ทางด้านการเมือง (อำนาจและผลประโยชน์) ซึ่งรวมถึงการค้าและขยายอาณานิคม ซึ่งนำไปสู่การ สร้างพันธมิตร สงครามโลก และระบบอภิอำนาจทั้งหลาย และเมื่อการแลกเปลี่ยนทางการเมือง ถึงจุดอิ่มตัว หรือเมื่อสงครามเย็นสิ้นสุดลง การแลกเปลี่ยนทางการเมืองจึงแปลงรูปมาเป็นการ แลกเปลี่ยนทางด้านสัญลักษณ์หรือทางวัฒนธรรม ดังจะเห็นได้จากค่ายสังคมนิยม หันมาจับมือกับ ค่ายทุนนิยมแทนที่จะมุ่งประหัดประหารกันเช่นแต่ก่อน ในขณะเดียวกันชนชาติที่มีวัฒนธรรมและ อารยธรรมที่แตกต่างจากประเทศที่ตนสังกัดและที่เคยถูกบังคับให้อยู่ภายใต้เส้นแบ่งอาณาเขตทาง การเมืองก็ประกาศแยกตัวเป็นอิสระ ด้วยเหตุนี้ เราจึงพอจะกล่าวได้ว่าในบรรดาพลังเศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม นั้น พลังวัฒนธรรมได้ก่อให้เกิดปรากฏการณ์โลกาภิวัตน์มากที่สุด แม้กระนั้นก็ตามถ้าพิจารณาให้ดีองแท้ จะเห็นได้ว่าการที่การแลกเปลี่ยนทางการเมืองได้แปลง สภาพเป็นการแลกเปลี่ยนทางสัญลักษณ์ หรือวัฒนธรรมนี้ อาจจะมองได้อีกแง่มุมหนึ่งว่า เป็นการ นำเอาการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจและการเมืองเข้ามาไว้ที่จุดเดียวกัน ปรากฏการณ์เช่นนี้ ศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ ชุโต ได้ตั้งข้อสังเกตว่าเป็นปรากฏการณ์ทางเศรษฐกิจการเมือง หรือ การเมืองในเศรษฐกิจ (Politics within economics/economy) ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวนี้ดูเหมือนจะ ใกล้เคียงกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ๆ ในองค์การค้าโลก (WTO) ในปัจจุบัน นั่นก็คือการเมืองที่ไม่ใช่เป็น การแข่งขันเพื่ออำนาจทางการเมือง ทางทหาร หรือทางทหาร แต่เป็นการแข่งขันเพื่อช่วงชิง ความเป็นใหญ่ในเวทีการส่งออก/นำเข้าสินค้าและบริการการลงทุน และการให้ความร่วมมือทาง เศรษฐกิจกับประเทศต่าง ๆ ของโลก ซึ่งปรากฏการณ์เช่นนี้ย่อมมีผลกระทบต่อการจัดระบบ บริหารราชการของไทยในต่างประเทศ ฉะนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องจึงจำเป็นต้องติดตามกระแสความ เปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ต้องเข้าใจภาษา วัฒนธรรม และพฤติกรรมของกลุ่มฯ ทั้งนี้เพราะ พฤติกรรมเป็นสิ่งที่ได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรม (Behavior is culture-bound)

เทคโนโลยีโลกที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ

สำหรับเทคโนโลยีโลกที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารราชการไทยใน ต่างประเทศในอีก 10-20 ปีข้างหน้า นั้น มีทั้งเทคโนโลยีกายภาพและชีวภาพ ในกรณีของ เทคโนโลยีกายภาพนั้น เนื่องจากโลกโลกาภิวัตน์เป็นสังคมของข่าวสารและความรู้ และเป็นสังคม

ที่ผู้คนสามารถเรียนรู้ที่ไหน อย่างไร เมื่อไหร่ก็ได้ (hyperlearning) ประเทศที่สามารถรวบรวมข่าวสาร ข้อมูล การวิจัยและพัฒนาบุคลากรทางด้านนี้ได้มากกว่าผู้อื่นย่อมจะอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบคู่ต่อสู้ และขณะนี้นักวิชาการบางท่าน หรือสถาบันบางแห่งมีข่าวสารข้อมูล 25 ปีล่วงหน้าบ้าง 150 ปีล่วงหน้าบ้าง และ 1,000 ปีล่วงหน้าบ้าง ซึ่งผลงานชิ้นสุดท้ายนี้มีชื่อว่า History of the Future

ส่วนเทคโนโลยีชีวภาพนั้น แท้ที่จริงแล้วมีความก้าวหน้ามากกว่าเทคโนโลยีกายภาพเสียอีก เฉพาะอย่างยิ่งองค์ความรู้และผลวิจัยเกี่ยวกับ Deoxy Nucleic Acid (D.N.A.) ทางด้านวิศวกรรมพันธุศาสตร์ (Genetic Engineering) ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการคัดเลือกพ่อพันธุ์แม่พันธุ์ของพืช สัตว์ และคนในอนาคต อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ คุณค่าและคุณค่าเพิ่มของสินค้าและบริการที่มีปริมาณ คุณภาพ สนนราคา และเงื่อนไขการซื้อขายที่ถูกค้าพร้อมที่จะควักกระเป๋าซื้อ

นอกจากนี้ นักอนาคตนิยมบางท่าน ได้ทำนายความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีไว้หลายประการด้วยกัน กล่าวคือ

- (1) การเปลี่ยนแปลงจากเทคโนโลยีธรรมดาไปเป็นเทคโนโลยีระดับสูง
- (2) ความเจริญของวิศวกรรมพันธุศาสตร์/พันธุศาสตร์วิศวกรรม
- (3) บทบาทของอิเล็กทรอนิกส์จะแผ่กระจายไปทุกแง่มุมของสังคม
- (4) การใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมมูลค่าเพิ่มและเสริมสร้างความได้เปรียบเชิง

แข่งขัน

(5) ระบบคอมพิวเตอร์ที่สามารถติดต่อโดยตรงกับสมองมนุษย์ ควบคุมอารมณ์มนุษย์ และสามารถเขียนและพิมพ์คำราได้เอง

- (6) เครื่องจักรที่มีความรู้สึก
- (7) คณิตศาสตร์แบบใหม่
- (8) การค้นพบพรมแดนของอินฟินิตี้

ฯลฯ

1.3 สรุปย่อผลวิจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในประเทศที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ

การบริหารราชการไทยในต่างประเทศย่อมได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายในประเทศไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง ทั้งนี้รวมถึงสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี

การเมืองไทยที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ

จากการเดินทางไปเยี่ยมชมสถานทูตและสัมภาษณ์ข้าราชการไทยที่ปฏิบัติงานอยู่ในต่างประเทศเกือบทั่วโลก พบว่าปัญหาที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งที่ข้าราชการเหล่านี้ประสบก็คือ รัฐบาลมีนโยบายเกี่ยวกับการบริหารราชการในต่างประเทศที่ขาดความแน่นอนและต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลจากรัฐบาลขาดเสถียรภาพและเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งมากเกินไป การที่รัฐบาลมีนโยบายที่ไม่แน่นอนและขาดความต่อเนื่องส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ในทางลบ หรือมีวิกฤตศรัทธา (identity or imagery crisis) ซึ่งมีผลกระทบต่อ การส่งออก/นำเข้าสินค้าและบริการ การลงทุน และการให้ความร่วมมือของเศรษฐกิจกับต่างประเทศอีกต่อหนึ่ง ฉะนั้นเมื่อเปรียบเทียบกับเสถียรภาพของไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย บรูไน อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ แล้วจะพบว่าประเทศเหล่านี้มีภาพลักษณ์และเสถียรภาพทางการเมืองที่มั่นคงกว่าไทย

สาเหตุที่การเมืองไทยขาดเสถียรภาพอาจจะสืบเนื่องมาจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน แต่ที่สำคัญ ๆ น่าจะได้แก่ปัจจัยดังต่อไปนี้

(1) ไทยกำลังอยู่ในระหว่างการเปลี่ยนผ่านไปสู่ประชาธิปไตยที่โครงสร้างของอำนาจระดับชาติยังไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน เช่น ประเด็นการร่างรัฐธรรมนูญ ศาลปกครอง ผู้ตรวจการรัฐสภาที่ยังไม่ลงตัว

(2) พรรคการเมืองมีหลายพรรค เลือกตั้งแต่ละครั้งไม่มีพรรคใดได้เสียงข้างมาก ผลที่ตามมาคือประเทศไทยมีแต่รัฐบาล แต่ขาดแนวนโยบายชาติที่เป็นหนึ่งเดียว (National agenda) นอกจากนี้การปฏิรูประบบราชการเพื่อสนองคอบนโยบายของฝ่ายการเมืองก็ยังไม่เข้าสู่การพิจารณา เพราะระบบราชการยังไม่ยอมเปลี่ยนวิธีการมองปัญหาไม่ยอมลดขนาดและบทบาทของตนลง ซึ่งทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติไม่ได้ผลเท่าที่ควร สิ่งเหล่านี้ย่อมมีผลกระทบต่อการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ

(3) การเข้าสู่อำนาจโดยการซื้อเสียงและรัฐมนตรีขาดภูมิวุฒิ ภูมิฐาน และภูมิธรรม สิ่งที่ตามมาคือ ปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “ครอบครัวนิยมที่ปราศจากศีลธรรม” (Amoral familism) นั่นก็คือ มีการซื้อขายเสียงกันอย่างโจ่งแจ้ง คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตนในระยะสั้น ๆ มีความหวาดระแวงซึ่งกันและกันและขาดความไว้วางใจกัน สิ่งเหล่านี้นำไปสู่พฤติกรรมการเมืองที่หมกมุ่น ไม่โปร่งใส การฉ้อราษฎร์บังหลวง

(4) การขยายตัวของเมืองและความเป็นเมือง ทำให้มีชนชั้นกลางเพิ่มขึ้น สิ่งที่มาคือ ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่าง “เจ้าตัว” “เจ้าพ่อ” และข้าราชการประจำ

(5) นักวิชาการบางท่านมองว่าประเทศไทยกำลังอยู่ในยุค “ธนาธิปไตย” หรือ Plutocracy (หลังจากที่เคยอยู่ในยุคราชาธิปไตย และอำมาตยาธิปไตยมาก่อน) ที่นักการเมืองที่ก้าวมาสู่ตำแหน่งทางการเมืองโดยอิทธิพลของเงินทอง และชนบัคร์ ซึ่งถ้าไม่สามารถกลืนกลายปัญหานี้ได้ อาจจะจบลงด้วยการทำลายตนเอง ฉะนั้นจึงมีผู้เสนอว่า การเมืองไทยจะต้องหลีกเลี่ยงการซื้อขายเสียงเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางการเมืองที่มีอำนาจ และเมื่อได้อำนาจรัฐแล้ว รัฐมนตรีจะต้องมีความสง่างามทั้งภูมิวุฒิ ภูมิฐาน และภูมิธรรม

ปัญหาอีกประการหนึ่งของการนำนโยบายการส่งออก/นำเข้าสินค้าและบริการ การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศมาปฏิบัติก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างเอกอัครราชทูตและข้าราชการฝ่ายอื่น ๆ หากเอกอัครราชทูตประพฤติดนเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model) ปัญหาความขัดแย้งในเรื่องงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และส่วนบุคคล จะไม่เกิดขึ้น และจะเป็นผลดีแก่การบริหารราชการไทยในต่างประเทศโดยรวม

เศรษฐกิจไทยที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ เมื่อเทียบกับการเมืองแล้ว เศรษฐกิจไทยไม่น่าจะเป็นห่วงเท่าใดนัก ทั้งนี้ด้วยเหตุผลหลายประการด้วยกัน คือ

(1) การส่งออก/นำเข้าสินค้าและบริการ การลงทุน และการให้ความร่วมมือของเศรษฐกิจกับต่างประเทศของไทย ได้ค่อย ๆ มีลักษณะเป็นการใช้ความรู้ (Technology-and knowledge based) มากกว่าทรัพยากรธรรมชาติและแรงงาน (Resource - and labor based) ปรัชญาการเช่นนี้ทำให้สินค้าและบริการของไทยมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน (ISO 9000/ISO 14000) และได้เปรียบเชิงแข่งขันมากขึ้น

(2) มองในด้านเศรษฐกิจ ประเทศไทยได้กลายเป็นเสือตัวที่ 5 ของเอเชีย ในปี พ.ศ. 2531 ต่อจากไต้หวัน เกาหลี สิงคโปร์ และฮ่องกง และเศรษฐกิจไทยจะกลายเป็นเศรษฐกิจอุตสาหกรรมเต็มที่ (Mature industrialized economy) ในปี พ.ศ. 2543

(3) ถึงแม้เศรษฐกิจไทยจะเคยประสบภาวะตกต่ำมากที่สุดในปี พ.ศ. 2528 และอีกครั้งหนึ่งในเดือนเมษายน 2539 - 2540 ซึ่งเป็นครั้งแรกที่มีอัตราความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นเพียงร้อยละ 6.8 แต่ในภาพรวมแล้ว ในช่วงระยะเวลา 30 ปีที่ผ่านมา อัตราความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอยู่ในระหว่างร้อยละ 8 ซึ่งนับว่าเป็นอัตราที่ค่อนข้างสูง แม้กระนั้น การขาดดุลบัญชีเดินสะพัดในปี พ.ศ. 2539-2540 ซึ่งอยู่ระหว่างร้อยละ 8.2-7.7 ของ GDP นับว่าเป็นอาการที่น่าเป็นห่วง เพราะมีลักษณะวิกฤตเช่นเดียวกันกับปี พ.ศ. 2524 และ 2526 ซึ่งเท่ากับร้อยละ 7.0 และ 7.1 ของ GDP ตามลำดับ ส่วนปีที่ไทยขาดดุลบัญชีเดินสะพัดน้อยที่สุดคือ ปี พ.ศ. 2530 คือเพียง

ร้อยละ 0.7 ของ GDP และปีที่ดีที่สุดคือ ปี พ.ศ.2529 ที่ไทยมีบัญชีเดินสะพัดเกินดุลร้อยละ 0.6 ของ GDP

(4) การส่งออกสินค้า ในปี พ.ศ. 2539-2540 มีการขยายตัวเพียงร้อยละ -0.2 ถึง -0.6 ในขณะที่การส่งออกในปี พ.ศ. 2538 เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 24.5 และเมื่อมองย้อนหลังก็จะพบว่า การส่งออกเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 20.7 ระหว่างปี พ.ศ. 2528-2537 เฉพาะปี 2537 ขยายตัวร้อยละ 20.9 สำหรับการนำเข้าสินค้าระหว่างปี 2528-2537 เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 18.6 ส่วนปัญหาของการส่งออกของไทยในปี พ.ศ. 2539 นั้น อาจจะมีสาเหตุอยู่หลายประการด้วยกัน คือ เงินเยนอ่อนตัว ราคาพืชผลไม่สูงเท่าปี 2538 แถมยังประสบปัญหาโรคกุ้งและการกีดกันการค้าจากสหรัฐอเมริกาและสหภาพยุโรป

(5) การลงทุนในไทยตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ 7 ปี 2535-2539 พบว่า เงินทุนที่ไหลเข้าจากต่างประเทศมีอยู่ประมาณร้อยละ 3 ของเงินลงทุนทั้งหมดที่มีอยู่ในประเทศที่กำลังพัฒนาในทศวรรษ 1980 หรือประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 10 ประเทศที่มาลงทุนในไทยมากที่สุดในระหว่างปี พ.ศ. 2537-2538 ได้แก่ ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรป ไต้หวัน และฮ่องกง ตามลำดับ ซึ่งเงินทุนที่ไหลเข้าจากต่างประเทศในระหว่างปี พ.ศ.2524-2538 มีมูลค่ารวมทั้งสิ้น 374,484.7 ล้านบาท ส่วนประเทศที่นักธุรกิจไทยเข้าไปลงทุนในระหว่างปี พ.ศ. 2535 ถึง 2539 ได้แก่ กัมพูชา จีน พม่า ลาว เวียดนาม ฟิลิปปินส์ มาเลเซีย อินโดนีเซีย และอินเดีย ซึ่งมีมูลค่าทั้งสิ้น 469,011.4 ล้านบาท

(6) ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ ประเทศไทยได้เปลี่ยนบทบาทของตนเองจากประเทศผู้รับมาเป็นประเทศผู้ให้หลายสิบปีแล้ว ปรากฏการณ์เช่นนี้ คือ สิ่งบ่งบอกว่าประเทศไทยมีการพัฒนาสูงขึ้นแล้ว สำหรับความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศนั้น นอกจากไทยจะให้ความช่วยเหลือแก่เมียนมาร์ และเวียดนาม ในการสร้างโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับสินค้าและบริการของไทยแล้ว ยังมีความร่วมมือทางเศรษฐกิจในระดับอนุภูมิภาค ภูมิภาค และระดับโลก คือ โครงการสามเหลี่ยมเศรษฐกิจระหว่างอินโดนีเซีย มาเลเซีย และไทย โครงการหกเหลี่ยมเศรษฐกิจในภูมิภาคแม่น้ำโขง 6 ประเทศ คือ ไทย ลาว กัมพูชา เวียดนาม เมียนมาร์ และจีน และกลุ่มเศรษฐกิจอื่น ๆ เช่น ASEAN, AFTA, APEC และ ASEM เป็นต้น

(7) The World Competitiveness Report ของสถาบัน IMD และ World Economic Forum แห่งสวิตเซอร์แลนด์ได้ลดอันดับความสามารถในการแข่งขันของไทยจากอันดับที่ 23 มาอยู่อันดับที่ 26 ในปี พ.ศ. 2539 (การจัดอันดับดังกล่าวพิจารณาจากความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจภายในประเทศ ความเป็นนานาชาติของเศรษฐกิจ สมรรถนะของรัฐบาล สถานะทางการคลังของประเทศ โครงสร้างพื้นฐาน การจัดการ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี และประชากร)

แม้กระนั้นก็ตาม OECD ได้พยากรณ์ไว้ว่าประเทศไทยจะมีอัตราความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นอันดับ 1 ในอีกสิบปีข้างหน้า ส่วนปัญหาที่เกิดขึ้นขณะนี้ก็เป็นเพียงปัญหาระยะสั้นเท่านั้น

สังคมไทยที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ

ความเป็นอยู่ของประชาชนและข้าราชการอาจจะมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบต่อการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ เฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการแข่งขันทั้งในด้านความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ และความได้เปรียบเชิงแข่งขัน แต่ผลก็คือหากประสงค์จะให้ข้าราชการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างเต็มที่ ข้าราชการจะต้องทราบถึงความต้องการของประชาชนเสียก่อน และความเป็นอยู่ของข้าราชการก็จะต้องได้รับการดูแลเป็นอย่างดีด้วย

อย่างไรก็ดี เป็นที่น่ายินดีว่าปัจจุบันนี้สัดส่วนความยากจนได้ลดลงจากร้อยละ 25 ในปี พ.ศ. 2523 เหลือเพียงร้อยละ 13.7 ในปี พ.ศ. 2535 แต่สิ่งที่น่าเป็นห่วงก็คือ การกระจายรายได้ ทั้งนี้เพราะจากข้อมูลล่าสุดพบว่าสัดส่วนรายได้ของกลุ่มผู้มีรายได้สูงสุดร้อยละ 20 ต่อกลุ่มผู้มีรายได้ต่ำที่สุดร้อยละ 20 ได้เพิ่มขึ้นจาก 12 เท่า เป็น 16 เท่าในระหว่างปี พ.ศ. 2531-2535 และประชาชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือยังยากจนร้อยละ 22.7 ในขณะที่ประชาชนในกรุงเทพมหานครยากจนเพียงร้อยละ 1.2 ส่วนคุณภาพชีวิตของคนไทยนั้นอยู่ในระดับปานกลาง หรืออันดับที่ 74 ของโลก

เทคโนโลยีไทยที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ

เทคโนโลยีหมายถึงการประยุกต์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และศิลปะ/ประสบการณ์ เข้ากับงานอุตสาหกรรม เพื่อเพิ่มพูนคุณภาพและคุณค่า (Value added) ของสินค้าและบริการของไทยเพื่อให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้

เทคโนโลยีของไทยในขณะนี้อยู่ในระดับปานกลางหรือใกล้เคียงกับจีน และเท่ากับเทคโนโลยีของไต้หวันในปี พ.ศ. 2528 และเมื่อถึงศตวรรษที่ 21 ไม่ว่าเราจะชอบหรือไม่ชอบก็ตาม เราจะต้องเข้าไปสวมรองเท้าเทคโนโลยีที่ไต้หวัน ญี่ปุ่น และสิงคโปร์ถอดทิ้งไว้ ปัญหาที่น่าขบคิดก็คือเราจะแข่งกับจีน หรือหนีสิน หากประสงค์จะหนีจีน เราก็ต้องเพิ่มศักยภาพทางด้านเทคโนโลยีให้สูงขึ้น โดยรับการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology transfer/benchmarking) จากประเทศที่เจริญกว่าหรือสร้างเทคโนโลยีของเราขึ้นมาเองโดยลงทุนเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้มากขึ้น เพราะประเทศไทยลงทุนทางเทคโนโลยีน้อยมากคือ มีเพียงร้อยละ 0.19 ของ GDP ในปี พ.ศ. 2532

นอกจากนี้ การที่ข้าราชการของไทยมีภูมิหลังทางการศึกษาทางด้านสังคมศาสตร์ เสี่ยงเป็นส่วนใหญ่ อาจจะทำให้ไม่เห็นความสำคัญของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเท่าที่ควร และ สิ่งนี้อาจจะเป็นปัจจัยบั่นทอนความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศได้

1.4 สรุปย่อผลวิจัยเกี่ยวกับสถานการณ์การค้าการลงทุนและการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศในปัจจุบัน

ในหัวข้อนี้ผู้วิจัยจะกล่าวถึงการค้า (การส่งออก/นำเข้าสินค้าและบริการ) การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศทั้งในระดับภูมิภาค ระดับสองสามฝ่าย พหุภาคี อนุภูมิภาค และระดับโลก ทั้งนี้รวมทั้งปัญหาที่เกี่ยวข้องด้วย คือ

(1) การค้าการลงทุนและความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้านที่มีพรมแดนติดกับไทย คือ ลาว กัมพูชา เวียดนาม เมียนมาร์ มาเลเซีย และอื่น ๆ

(2) การค้าการลงทุนและความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับประเทศสมาชิก EU บางประเทศ คือสหราชอาณาจักรและเยอรมนี

(3) การค้าการลงทุนและการให้ความร่วมมือกับต่างประเทศกับประเทศสมาชิก NAFTA คือสหรัฐอเมริกา แคนาดา และเม็กซิโก

(4) การค้าการลงทุนและการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ กับประเทศสมาชิก ASEAN คือ อินโดนีเซีย สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ และบรูไน สำหรับมาเลเซียและเวียดนามได้นำไปกล่าวไว้แล้วในข้อ (1) และ

(5) การค้าการลงทุนและการให้ความร่วมมือกับต่างประเทศกับประเทศสมาชิก APEC บางประเทศคือ ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 14 แสดงการค้าการลงทุนและการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับประเทศเพื่อนบ้าน

ประเทศ	มูลค่าส่งออก (ล้านบาท)	มูลค่านำเข้า (ล้านบาท)	มูลค่าการลงทุน (ล้านบาท)	ความร่วมมือ ทางเศรษฐกิจ	ข้อสังเกตและปัญหา
(1) ลาว	27,304.50 (2533-2539)	9,372 (2533-2539)	13,837,980,000 (2531-2537)	- ไทยช่วยลาว สร้าง โครงสร้าง พื้นฐาน - อนุภูมิภาค ดุ่มแม่โขง 6 ประเทศ	- ไทยเป็นประเทศที่ ส่งออกนำเข้าและ ลงทุนในลาว มากที่สุด - ยังมีปัญหาเงินทุน แรงงาน ขาดปัจจัย ต่ำ ระบอบการ ลงทุนไม่ชัดเจน การเก็บภาษีไม่ได้ มาตรฐาน

ประเทศ	มูลค่าส่งออก (ล้านบาท)	มูลค่านำเข้า (ล้านบาท)	มูลค่าการลงทุน (ล้านบาท)	ความร่วมมือ ทางเศรษฐกิจ	ข้อสังเกตและปัญหา
					โครงสร้างพื้นฐาน ไม่เพียงพอ การ ติดต่อกับรัฐบาล ยังมีปัญหา
(2) กัมพูชา	21,172.50 (2533-2539)	12,560.60 (2533-2539)	636.50 (2534-2538)	- อนุภูมิภาคลุ่ม แม่น้ำโขง 6 ประเทศ	- ไทยลงทุนใน กัมพูชาเป็นอันดับ ที่ 10 (เคยเป็น อันดับ 1 ในปี 2535) - มีปัญหาที่กัมพูชา ยกเลิก กส อนุญาต ฝ่ายเดียว
(3) เวียดนาม	30,015.10 (2533-2539)	12,187.60 (2533-2539)	4,350 (2537)	- ไทยช่วย เวียดนาม สร้าง โครงสร้าง พื้นฐาน - อนุภูมิภาคลุ่ม แม่น้ำโขง 6 ประเทศ	- ไทยเป็นประเทศ คู่ค้าอันดับ 10 และลงทุนใน เวียดนาม เป็นอันดับที่ 12 - เวียดนามมีปัญหา นโยบายและกฎ ระเบียบไม่ชัดเจน การเงินขาด- เสถียรภาพ การ หลีกเลี่ยงภาษี มีเงินนอกระบบ 45% อัตรา เงินออมภายใน ประเทศต่ำ การขออนุญาต มีขั้นตอนมากมาย ต้องคิดสินบน การขอคู่ตัวเลขใน บัญชีโครงสร้าง พื้นฐานไม่ดี และ คุณภาพแรงงานต่ำ

ประเทศ	มูลค่าส่งออก (ล้านบาท)	มูลค่านำเข้า (ล้านบาท)	มูลค่าการลงทุน (ล้านบาท)	ความร่วมมือ ทางเศรษฐกิจ	ข้อสังเกตและปัญหา
(4) เมียนมาร์	24,614.50 (2533-2539)	26,684.20 (2533-2539)	6,615 (2537)	ไทยช่วย เมียนมาร์ สร้าง โครงสร้าง พื้นฐาน - อนุภูมิภาคกลุ่ม แม่น้ำโขง 6 ประเทศ	- ไทยลงทุนเป็น อันดับ 6 รองจาก สิงคโปร์ หรือ ลงทุนร้อยละ 19.8 ของการ ลงทุนทั้งหมด ในเมียนมาร์ - การค้าและการ ลงทุนไม่ได้ทำ เป็นเอกสารถือ หรือเปิด LCA - ปัญหาด้านการเงิน นโยบายไม่แน่นอน ขาดโครงสร้าง พื้นฐาน และ ข่าวสารข้อมูล ปัญหาสิทธิ มนุษยชนและ ทำลายสิ่งแวดล้อม
(5) มาเลเซีย	168,846.40 (2533-2539)	134,703.40 (2533-2539)	n.a.	- ความร่วมมือ ภายใต้ ASEAN , AFTA และ APEC - เขตเศรษฐกิจ พิเศษ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ไทย	- ไทยเป็นฝ่าย เสียเปรียบการค้า มาโดยตลอด - การลงทุนของ ไทยในมาเลเซีย ไม่คิดอันดับ 1 ใน 10 ปัญหาสินค้าหนี ภาษี
(6) จีน	123,246.90 (2533-2539)	227,852.50 (2533-2539)	n.a.	- APEC - ASEAN - 6 เขต เศรษฐกิจ	- การค้าไทยไม่คิด อันดับ 1 ใน 10 - การลงทุนของ ไทยในจีนอยู่ใน อันดับที่ 9

ประเทศ	มูลค่าส่งออก (ล้านบาท)	มูลค่านำเข้า (ล้านบาท)	มูลค่าการลงทุน (ล้านบาท)	ความร่วมมือ ทางเศรษฐกิจ	ข้อสังเกตและปัญหา
				- ลุ่มแม่น้ำ โขงแถบ ยังขึ้น	- ปัญหากฎหมาย ไม่ชัดเจน ราคา ที่ดิน และค่าแรง เริ่มแพงขึ้น การควบคุมเงิน ตราต่างประเทศ อย่างเข้มงวด นโยบายการค้า ของจีนมุ่งส่งออก และตั้งข้อกีดกัน การนำเข้า สินค้า จีนต้องผ่าน ประเทศที่ 3 การตรวจสอบ สินค้านำเข้ามีปัญหา

ตารางที่ 15 แสดงการค้าการลงทุนและการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับประเทศสมาชิก EU บางประเทศ

ประเทศ	มูลค่าส่งออก (ล้านบาท)	มูลค่านำเข้า (ล้านบาท)	มูลค่าการลงทุน (ล้านบาท)	ความร่วมมือ ทางเศรษฐกิจ	ข้อสังเกตและ ปัญหา
(1) สหราชอาณาจักร	156,326.2 (2534-2538)	134,425.70 (2534-2538)	15,073.10 (2536-2537)	- โคลัมโบ - ASEM - GATT - WTO	- สหราชอาณาจักร ตัด GSP ร้อยละ 50 ในปี พ.ศ.2540 และ จะตัดร้อยละ 100 ในปี 2542
(2) เยอรมนี	188,161.20 (2534-2538)	335,850.20 (2534-3538)	16,894 (2535-2538)	- ASEM - GATT - WTO	- เยอรมนีต้องปฏิบัติ ตามระเบียบ EU ในการติดต่อกับ ไทย

ประเทศ	มูลค่าส่งออก (ล้านบาท)	มูลค่านำเข้า (ล้านบาท)	มูลค่าการลงทุน (ล้านบาท)	ความร่วมมือ ทางเศรษฐกิจ	ข้อสังเกตและปัญหา
					- มีมาตรการทาง ด้านภาษี และมีใช้ ภาษีการกีดกัน การค้าและบริการ การให้เงิน อุดหนุนสินค้าและ บริการของ เยอรมนี การรับ ประกันการ ส่งออก การตรวจ สอบสินค้า เงินกู้ เพื่อการพัฒนา เศรษฐกิจ และ การคุ้มครองสิทธิ ประโยชน์ทาง ปัญญา

ตารางที่ 16 แสดงการค้าการลงทุนและการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับประเทศสมาชิก
NAFTA

ประเทศ	มูลค่าส่งออก (ล้านบาท)	มูลค่านำเข้า (ล้านบาท)	มูลค่าการลงทุน (ล้านบาท)	ความร่วมมือ ทางเศรษฐกิจ	ข้อสังเกตและปัญหา
(1) สหรัฐ อเมริกา	990,137.20 (2534-2536)	688,644.70 (2534-2536)	147,203.90 (2537-2539)	- ทวิภาคีและ พหุภาคีผ่าน GATT, APEC, WTO	- ไทยขาดดุลการค้า สหรัฐเป็นครั้งแรก ในปี พ.ศ. 2539 - ตลาดสหรัฐเป็น อันดับ 2 สำหรับ สินค้าไทยรองจาก ตลาดอาเซียน ติดตามด้วยญี่ปุ่น และ EU

ประเทศ	มูลค่าส่งออก (ล้านบาท)	มูลค่านำเข้า (ล้านบาท)	มูลค่าการลงทุน (ล้านบาท)	ความร่วมมือ ทางเศรษฐกิจ	ข้อสังเกตและปัญหา
					- ปัญหา GSP, Regular 301, Super 301 และ Special 301 - ปัญหาการคุ้มครองสิทธิในทรัพย์สิน - ประโยชน์ทางปัญญากฎหมายเปิดกว้าง
(2) แคนาดา	62,813.80 (2534-2538)	41,886.8 (2534-2538)	19,000 (2537-2539)	- CIDA - ADB - APEC - WTO	- แคนาดาเป็นประเทศสมาชิก NAFTA ดังนั้นระเบียบกฎหมายทั้งหมด จึงต้องยึดถือของ NAFTA เป็นหลัก
(3) เม็กซิโก	9,024.30 (2535-2539)	11,295.5 (2535-2539)	n.a.	- APEC - GATT - WTO	- การที่เม็กซิโกเป็นสมาชิก NAFTA ทำให้สินค้าไทยจะตลาดได้ยากขึ้น

ตารางที่ 17 แสดงการค้าการลงทุนและการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับประเทศสมาชิก ASEAN

ประเทศ	มูลค่าส่ง ออก (ล้านบาท)	มูลค่านำเข้า (ล้านบาท)	มูลค่าการลงทุน (ล้านบาท)	ความร่วมมือทาง เศรษฐกิจ	ข้อสังเกตและ ปัญหา
(1) อินโดนีเซีย	108,332.50 (2532-2538)	52,560 (2532-2539)	n.a.	- WTO - ASEAN - AFTA - APEC - ASEM	- นักลงทุนไทยให้ความสนใจ อินโดนีเซียหลังประเทศอื่น ๆ หลายปี ส่วน

ประเทศ	มูลค่าส่งออก (ล้านบาท)	มูลค่านำเข้า (ล้านบาท)	มูลค่าการลงทุน (ล้านบาท)	ความร่วมมือ ทางเศรษฐกิจ	ข้อสังเกตและปัญหา
				- สามเหลี่ยม เศรษฐกิจ ไทย อินโดนีเซีย และมาเลเซีย	นักลงทุนกลุ่มแรก ได้แก่ กลุ่มเกษตร พืช
(2) สิงคโปร์	527,012.80 (2533-2539)	538,614.60 (2533-2539)	74,787 (2536-2539)	- ASEAN - AFTA - APEC - Thailand - Singapore Business Council - ASEM - WTO	- ไทยเป็นประเทศ คู่ค้าอันดับ 5 ของสิงคโปร์ และ สิงคโปร์เป็น อันดับ 3 ของไทย รองจากสหรัฐ อเมริกา และญี่ปุ่น - ปัจจุบันเริ่ม สูญเสียความ สามารถในการ แข่งขันจาก มาเลเซีย และไทย แต่ยังได้เปรียบ เอเชียตะวันออก และประเทศ อุตสาหกรรมอื่น ๆ
(3) ฟิลิปปินส์	31,844.40 (2533-2538)	36,241 (2533-2538)	5,069.6 (2536-2538)	- ASEAN - AFTA - APEC - ASEM - WTO	- ฟิลิปปินส์ประกาศ เขตส่งเสริมการ ลงทุนที่เกาะ มินดาเนา ลิโวลีโอ อ่าวซูบิก และ เมืองเซบู พร้อมกันนั้น ก็ให้สิทธิพิเศษ บางประการ

ประเทศ	มูลค่าส่งออก (ล้านบาท)	มูลค่านำเข้า (ล้านบาท)	มูลค่าการลงทุน (ล้านบาท)	ความร่วมมือ ทางเศรษฐกิจ	ข้อสังเกตและปัญหา
(4) บรูไน	5,870 (2533-2538)	32,106.80 (2533-2538)	5.3 (2536-2538)	- ASEAN - AFTA - APEC - ASEM - WTO	- บรูไนพยายาม ดึงดูดนักลงทุน ต่างชาติ เช่น ไม่ต้องเสียภาษี เงินได้ใน 8 ปีแรก ภาษีการค้า ค่าจ้าง ภาษีโรงงานและ ภาษีส่งออกและ ภาษีบริษัท ร้อยละ 30 ซึ่ง ถือว่าต่ำมาก

ตารางที่ 18 แสดงการค้าการลงทุนและการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับประเทศสมาชิก APEC บางประเทศ

ประเทศ	มูลค่าส่งออก (ล้านบาท)	มูลค่านำเข้า (ล้านบาท)	มูลค่าการลงทุน (ล้านบาท)	ความร่วมมือทาง เศรษฐกิจ	ข้อสังเกตและปัญหา
(1) ออสเตรเลีย	68,969.40 (2535-2538)	122,731.40 (2535-2539)	21,171.20 (2535-2539)	- APEC - ASEM - GATT - WTO	- ประเทศไทยเป็น แหล่งลงทุนอันดับ ที่ 18 ของ ออสเตรเลีย - ออสเตรเลียยัง กีดกันสินค้าเกษตร ไทยอยู่มาก
(2) ญี่ปุ่น	832,790.40 (2535-2539)	1,831,533.30 (2535-2539)	417,707.80 (2535-2539)	- APEC - ASEM - WTO - GATT	- ญี่ปุ่นเป็นประเทศ แรกที่ทำบรรลุถึง สัจธรรมที่ว่า การส่งออก/นำเข้า สินค้าและบริการ การลงทุนและการ ให้ความร่วมมือทาง เศรษฐกิจกับ ต่างประเทศ จะช่วย

ประเทศ	มูลค่าส่งออก (ล้านบาท)	มูลค่านำเข้า (ล้านบาท)	มูลค่าการลงทุน (ล้านบาท)	ความร่วมมือทาง เศรษฐกิจ	ข้อสังเกตและปัญหา
					ทำให้ครบวงจร ได้สัดส่วนกัน และ ในเวลาเดียวกัน - GSP ที่ญี่ปุ่นให้ไทย จะสิ้นสุดในปี พ.ศ.2544 - ญี่ปุ่นยังกีดกัน Sensitive products
(3) เกาหลี ใต้	71,521.60 (2535-2539)	235,791.90 (2535-2539)	51,880.90 (2536-2539)	- APEC - ASEM - WTO - GATT	- ไทยขาดดุลการค้า มาโดยตลอด - เกาหลีกีดกันการ นำเข้า - การกำหนดโควตา นำเข้า - การนำเข้าโดยวิธี การประมูล - ให้นํวองงาน หลายหน่วยงาน รับผิดชอบสินค้า แต่ละชนิด - การนำเข้าต้อง ได้รับการรับรอง จากผู้ไ้ - มีระบบนายหน้า - เงื่อนไขการจำกัด การลงทุน ต่างประเทศ - การผูกขาดและ ควบคุมเวลาในการ ส่งสินค้า -

กล่าวโดยสรุป การที่หน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการไทย ในต่างประเทศมีความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลข้างต้นนี้ จะช่วยให้สามารถวางแผน เจาะตลาด ตอบโต้ และรู้เท่าทันประเทศคู่ค้าได้ เฉพาะอย่างยิ่งการค้าการลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจ กับต่างประเทศควรจะให้ความสำคัญแก่ประเทศเพื่อนบ้านที่มีพรมแดนติดกับไทย และประเทศใน ASEAN เป็นเบื้องแรก แต่ในขณะเดียวกันก็ไม่ควรละมองข้ามตลาดสหรัฐอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น

1.5 สรุปย่อผลวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหาร ราชการไทยในต่างประเทศ

ในหัวข้อ 1.2 - 1.4 นั้น ผู้วิจัยได้พยายามชี้ให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมของโลกก็คือ สภาพแวดล้อมภายในประเทศที่ดี และสถานภาพการค้าการลงทุนและการให้ความร่วมมือกับ ต่างประเทศในปัจจุบันก็ดี อาจมีผลกระทบต่อการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ สำหรับใน หัวข้อ 1.5 นี้ จะพยายามชี้ให้เห็นว่าปัจจัยภายในองค์กรหรือภายในระบบเองก็มีส่วนที่ทำให้การ ส่งออก/นำเข้าสินค้าและบริการ การลงทุน และการให้ความช่วยเหลือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้เช่นกัน ปัจจัยภายในองค์กร/ ภายในระบบดังกล่าวนี้ รวมถึง วัฒนธรรมองค์กร นโยบาย กลยุทธ์และยุทธวิธี โครงสร้างองค์กร กระบวนการและเทคโนโลยี ทางการบริหาร และพฤติกรรมการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ และต่อไปนี่คือรายละเอียด ของประเด็นต่าง ๆ ข้างต้น

วัฒนธรรมองค์กร

นับตั้งแต่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้เปิดสอนวิชา Corporate Culture ในระดับ บัณฑิตศึกษาเป็นครั้งแรกในปี ค.ศ.1981 แนวความคิดวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งรวมถึงทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมของคนและองค์กร ก็ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลเหนือ นโยบาย กลยุทธ์ และยุทธวิธี โครงสร้างกระบวนการและเทคโนโลยีทางการบริหาร และพฤติกรรมการบริหาร แทบจะทุก ๆ ด้าน ฉะนั้นผู้ที่รับผิดชอบการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ จึงจำเป็นต้องมีความ เข้าใจความหลากหลายของวัฒนธรรม (Cultural Diversity) และจะต้องมีความรู้ความ-สามารถ เกี่ยวกับวัฒนธรรม (Cultural Competencies) ทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อเป็นสื่อ ในการติดต่อทั้งที่ภาษาพูดและภาษากาย หากประสงค์จะให้ประเทศของตนได้เปรียบคู่แข่งในเชิง แข่งขันกับประเทศคู่ค้า

วัฒนธรรมองค์กรที่อาจจะเอื้อต่อการบริหารราชการไทยในต่างประเทศมีอยู่ มากมาย ยกตัวอย่าง เช่น

(1) องค์กรที่แสวงหาความเป็นเลิศ (Excellence) เฉพาะอย่างยิ่งแนวความคิดเรื่องการผ่อนคลายระเบียบ การให้ความสำคัญแก่ลูกค้า การให้ความสำคัญแก่คน การมีโครงสร้างองค์กรที่เรียบง่าย การจ้างคนแค่พอประมาณ (Simple Form , Lean Staff)

(2) องค์กรที่สามารถบริหารงานที่ประสบความสำเร็จตลอดกาล (Eternally Successful Organization) เฉพาะอย่างยิ่งเรื่องแนวความคิดเรื่องการทำงานไม่ผิดพลาด การทำงานให้มีผลกำไรในระยะยาว และอัตราการเข้าออกงานต่ำ

(3) องค์กรที่ใฝ่รู้และชาญฉลาด (Learning / Smarter Organization) ที่สามารถเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวทั้งจากของตนเองและของผู้อื่น แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

(4) องค์กรที่ผู้คนประสงค์จะเข้ามาทำงานด้วย เพราะองค์กรที่ว่่านั้นมีเงินเดือน สวัสดิการ ความมั่นคง และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนมีบรรยากาศการทำงานที่ดี

(5) องค์กรที่มีกลยุทธ์และยุทธวิธีเหนือคู่ต่อสู้ (Hands - On Strategy) เฉพาะอย่างยิ่งแนวความคิดการควบคุมอนาคตของตนเอง การเผชิญกับความจริง การมีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงโดยตนเองและแนวความคิดที่ว่า หากไม่ได้เปรียบคู่ต่อสู้ไม่ควรจะเข้าไปแข่งขัน

(6) องค์กรที่เน้นการให้บริการหลังการขาย (Product Plus - 24-365 - Global Service Anywhere, Anytime) เฉพาะอย่างยิ่งแนวความคิดการให้บริการทุกกาลและเทศะ ตลอดวัน ตลอดปี ซึ่งจะทำได้เปรียบในเชิงแข่งขัน

(7) องค์กรที่เป็นการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญเป็นอิสระมากกว่า การให้ความสำคัญแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรืออิงระเบียบทางราชการ

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรอาจมีผลกระทบหรือเข้าไปครอบงำนโยบาย กลยุทธ์และยุทธวิธี โครงสร้างองค์กร กระบวนการและเทคโนโลยีทางการบริหาร และพฤติกรรมการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ หรือที่เรียกว่า Culture bound อย่างไรก็ดี วัฒนธรรมองค์กรอาจจะมีทั้งสิ่งที่เป็นกลาง ๆ ดี หรือไม่ดี ฉะนั้นหากพบว่ามีวัฒนธรรมองค์กรใดที่ไม่ดีก็น่าจะยกเลิก ถ้าวัฒนธรรมองค์กรใดคือผู้แล้วก็น่าจะถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่ง ถ้าวัฒนธรรมองค์กรใดมีลักษณะกลาง ๆ ก็สามารถเก็บรักษาเอาไว้ได้ และในบางกรณีนั้น หากไม่มีวัฒนธรรมองค์กรใดที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ เราก็จำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมใหม่ขึ้นมา

นโยบาย กลยุทธ์และยุทธวิธีทางการเมืองการนำมาใช้

จากการพิจารณาคำแถลงนโยบายของรัฐบาลชุดต่างๆ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มติคณะรัฐมนตรี และแนวทางการปฏิรูประบบราชการด้วยการบูรณาการแผนงาน แผนคน และแผนเงิน เพื่อให้มีสมรรถนะในการแข่งขันกับต่างประเทศทำให้พบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการไทยในต่างประเทศหลายประการด้วยกัน กล่าวคือ

คำแถลงนโยบายรัฐบาลชุดต่าง ๆ ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ มักจะแฝงอยู่กับนโยบายการบริหารระบบราชการ นโยบายต่างประเทศ และนโยบายเศรษฐกิจซึ่งมีรายละเอียดบางประการ ดังนี้

(1) รัฐบาลชาติชาย 2 (9 มกราคม 2534) เสนอจัดตั้งกระทรวงการค้าต่างประเทศ

(2) รัฐบาลอานันท์ 1 (4 เมษายน 2534) พยายามดึงดูดการลงทุนจากต่างประเทศ ปรับปรุงระบบเศรษฐกิจไทยให้มีสมรรถนะในการแข่งขันกับต่างประเทศ จัดระบบการค้าเน้นทางด้านเศรษฐกิจระหว่างประเทศ โดยเฉพาะการเจรจาการค้าระหว่างประเทศ

(3) รัฐบาลชวน (21 ตุลาคม 2535) พยายามผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจการเงินและการคมนาคมในภูมิภาค ลดความขัดแย้งระหว่างประเทศอันเนื่องมาจากปัญหาการค้าและการลงทุน การถ่ายทอดเทคโนโลยี การปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา และการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจแก่ประเทศที่กำลังพัฒนา เสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถแข่งขันกับนานาชาติ โดยมีสมุดปกขาว : การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศ (2538) เป็นเครื่องมือ

(4) รัฐบาลบรรหาร (26 กรกฎาคม 2538) มุ่งปรับบทบาทของกระทรวงการค้าต่างประเทศ โดยเฉพาะทางการทูต ด้วยการให้ความสำคัญในเรื่องเศรษฐกิจมากขึ้นเพื่อให้สามารถสนับสนุนการเจรจาทางการค้า การลงทุน การส่งออก การดึงดูดนักลงทุนจากต่างประเทศ และปรับเปลี่ยนฐานะจากประเทศผู้รับ เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือกับประเทศเพื่อนบ้าน

(5) รัฐบาลชวนลิต (11 ธันวาคม 2539) มุ่งลดบทบาทของรัฐจากที่เป็นผู้ดำเนินการมาเป็นผู้วางกฎเกณฑ์ กำกับดูแล รักษากติกา และประสานงานและส่งเสริมให้ภาคเอกชนเข้ามาลงทุน ปรับทัศนคติของข้าราชการที่เน้นการให้บริการ เน้นการเจรจาทุกภาคีด้านเศรษฐกิจทั้งในระดับโลกและในระดับภูมิภาค โดยเน้นการทูตเพื่อขยายผลประโยชน์ของไทยในการเจรจาแก้ปัญหาและกฎระเบียบ ในด้านการลงทุน การส่งเสริมการส่งออก การดึงดูดนักลงทุนจากต่างประเทศ

จากการพิจารณาคำแถลงนโยบายของรัฐบาลชุดต่าง ๆ จะเห็นได้ว่ารัฐบาลทุกชุดมุ่งจะให้การบริหารราชการไทยในต่างประเทศดำเนินไปอย่างครบวงจร คือการส่งออก การนำเข้า การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ แต่เป็นที่น่าเสียดายว่ารัฐบาลแต่ละชุดมักจะอยู่ในอำนาจเพียงระยะเวลาสั้น ๆ ฉะนั้นนโยบายที่ดี ๆ เหล่านี้จึงยังไม่ได้นำไปปฏิบัติให้เป็นมรรคเป็นผลเท่าที่ควร

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการส่งออกการนำเข้า การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศอย่างครบถ้วน

มติคณะรัฐมนตรี ในการจัดตั้งและส่งข้าราชการไปประจำต่างประเทศนั้น คณะรัฐมนตรีให้ถือเป็นหลักการว่า ให้ส่งเรื่องให้สำนักงาน ก.พ. พิจารณา ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2537 และให้คณะกรรมการพิจารณาระบบบริหารราชการแผ่นดินให้ความเห็นชอบก่อนเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณา รวมทั้งส่งเรื่องให้กระทรวงการต่างประเทศให้ความเห็น เพื่อประกอบการพิจารณาของนายกรัฐมนตรีก่อนนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณา

แนวทางการปฏิรูประบบราชการเพื่อให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ แนวทางปฏิรูประบบราชการดังกล่าวล้วนแต่มุ่งที่จะทำให้ระบบราชการมีขนาดเล็ก กระชับ มีความคล่องตัว มีความประหยัด ซึ่งล้วนแต่เป็นพื้นฐานของสมรรถนะที่จะแข่งขันกับต่างประเทศทั้งสิ้น

อย่างไรก็ดีการศึกษาเฉพาะนโยบาย กลยุทธ์และยุทธวิธีของไทยแต่เพียงอย่างเดียว อาจจะไม่เพียงพอแก่การที่จะทำให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้เป็นแน่ ฉะนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องจึงจำเป็นต้องศึกษานโยบาย กลยุทธ์และยุทธวิธีของประเทศคู่ค้า และกลุ่มเศรษฐกิจต่าง ๆ ด้วย เฉพาะอย่างยิ่ง นโยบาย กลยุทธ์และยุทธวิธีเกี่ยวกับประเภทหรือรูปแบบของการดำเนินธุรกิจต่างประเทศโดยทั่ว ๆ ไป นโยบาย กลยุทธ์และยุทธวิธี เกี่ยวกับการแข่งขันระดับโลก และนโยบาย กลยุทธ์และยุทธวิธีเกี่ยวกับการแข่งขันกับประเทศคู่ค้าที่สำคัญ ๆ กล่าวคือ

(1) นโยบาย กลยุทธ์ และยุทธวิธีเกี่ยวกับประเภทหรือรูปแบบทางการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศโดยทั่ว ๆ ไป พอดีแบ่งออกได้เป็นหลายประเภท เช่น การส่งออกนำเข้าโดยตรง โดยไม่ต้องผ่านคนกลาง (Direct Export and Import) การค้าต่างตอบแทน (Counter Trade) การค้ากับ 3 ประเทศหรือมากกว่า (Switching Trading) การลงทุนด้านหลักทรัพย์ (Portfolio Investment) การทำสัญญาจ้างผลิตสินค้า (Contract Manufacturing) การอนุญาตให้ใช้สิทธิบัตรและยี่ห้อสินค้า (Licensing) การรับทำการออกแบบและก่อสร้างให้แล้วส่งมอบให้ดำเนินการต่อ (Turnkey Project) และการตั้งสาขาการผลิตในต่างประเทศ (Foreign Manufacturing)

(2) นโยบาย กลยุทธ์และยุทธวิธีเกี่ยวกับระดับโลกนั้น อาจใช้หลาย ๆ วิธี ไปพร้อม ๆ กัน เช่นการแสวงหาพันธมิตรให้มีความสามารถเชิงกลยุทธ์กับคู่แข่งกัน ผู้ขายสินค้า ลูกค้า ผู้จำหน่าย พยายามใช้ความรู้ความสามารถและผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณภาพเหนือคู่แข่ง การตอบโต้ด้วยการตั้งโรงงานในต่างประเทศ แนวความคิด "Think Globally, Act Locally" ("Glocalization") จะต้องพิจารณาไปพร้อม ๆ กับ "Think Locally, Act Globally" ("Globalization") นั่นก็คือการผสมผสานกันระหว่างการควบคุมจากบริษัทแม่เท่าที่จำเป็น และปล่อยให้บริษัทสาขาและภูมิภาคมีความคิดริเริ่ม

(3) นโยบาย กลยุทธ์ และยุทธวิธีเกี่ยวกับการแข่งขันกับประเทศคู่ค้าที่สำคัญ ๆ นับว่ามีความสำคัญอย่างมากทีเดียว เพราะจะทำให้เราสามารถปรับนโยบาย กลยุทธ์และยุทธวิธีของเราให้สอดคล้องกับของประเทศคู่ค้า ยกตัวอย่างเช่น หากเราทราบว่า การดำเนินธุรกิจกับชาวอเมริกันมีอยู่หลายช่องทาง ก็จะทำให้เราสามารถทำการค้าลงทุนและให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับสหรัฐอเมริกาได้อย่างสอดคล้องและกลมกลืน ช่องทางดังกล่าวนี้ อาจเป็นช่องทางพหุภาคี (Multilateral) โดยผ่านทาง GATT ช่องทางประเภท 2-3 ฝ่าย (Plurilateral) โดยผ่าน NAFTA และช่องทางทวิภาคี (Bilateral) เช่น การค้าภายใต้เงื่อนไข GSP ที่เน้นมาตรการ Regular 301, Super 301 and Special 301 หรือบางครั้งสหรัฐอเมริกาอาจจะทำฝ่ายเดียว (Unilateral) เช่น กรณีที่สหรัฐอเมริกาพิพาทกับญี่ปุ่นเป็นต้น ในทำนองเดียวกันหากเราทราบถึงนโยบาย กลยุทธ์ และยุทธวิธีของญี่ปุ่นก็จะทำให้เราสามารถปรับนโยบาย กลยุทธ์และยุทธวิธี ของเราได้ง่ายขึ้น ยกตัวอย่างเช่น กระทรวง MITI ของญี่ปุ่นเปลี่ยนแปลงนโยบาย กลยุทธ์และยุทธวิธี ในต่างกรรมต่างวาระกันคือ (ก) 1945 - ทศวรรษ 1960 เน้นอุตสาหกรรมหนัก (ข) ทศวรรษ 1970 เน้นอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูง (ค) ทศวรรษ 1980 เน้นอุตสาหกรรมที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และ (ง) ทศวรรษ 1990 เน้นการมีส่วนร่วมกับสังคมโลก การปฏิรูปเศรษฐกิจ การพัฒนาคุณภาพชีวิต การผ่อนคลาย การส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อลดต้นทุน การพัฒนาธุรกิจใหม่ และแผนโครงสร้างพื้นฐานทางสังคม (Social Infrastructure) เป็นต้น และบทเรียนที่สำคัญที่สุดที่ได้จากญี่ปุ่นคือ การบริหารราชการในต่างประเทศที่เน้นการส่งออก นำเข้า การลงทุนและการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศนั้น ประเทศคู่ค้าจะมุ่งแต่จะเอาเปรียบกัน โดยมุ่งเน้นแต่ด้านใดด้านหนึ่งหาได้ไม่ จำเป็นจะต้องทำไปพร้อม ๆ กัน ได้สัดส่วนกัน ในเวลาเดียวกัน และครบวงจร ทั้งนี้ก็เพราะว่าถึงแม้ประเทศต่าง ๆ ในโลกจะต้องแข่งขันกัน แต่ทุกประเทศก็จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันและร่วมมือกัน (Competition vis a` vis interdependence and cooperation) ทั้งทางด้านการส่งออก นำเข้า การลงทุนและการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ

โครงสร้างองค์การและกระบวนการ / เทคโนโลยีทางการบริหาร

การพิจารณาโครงสร้างองค์การและกระบวนการ/เทคโนโลยีทางการบริหาร อาจจะแยกพิจารณาได้เป็น 2 ส่วนคือ โครงสร้างองค์การและกระบวนการ/เทคโนโลยีทางการบริหารทางด้านวิชาการ และโครงสร้างองค์การและกระบวนการ/เทคโนโลยีทางการบริหาร ที่เกี่ยวกับการบริหารราชการในต่างประเทศโดยเฉพาะ

โครงสร้างองค์การ กระบวนการ และเทคโนโลยีทางการบริหารทางด้านวิชาการ

เท่าที่สำรวจดูเอกสารทางวิชาการพบว่า โครงสร้างองค์การ กระบวนการและเทคโนโลยีทางการบริหารที่น่าสนใจ 3 รูปแบบคือ

(1) รูปแบบ Shamrock Organization เป็นการจัดโครงสร้าง กระบวนการ และเทคโนโลยีทางการบริหารออกเป็น 3 ส่วน (หรือ 3 ระดับ) คือส่วนที่เกี่ยวกับการปรับวัฒนธรรมองค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ส่วนที่เกี่ยวกับการดูแลการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ และมีความต่อเนื่อง (องค์การ คน เงิน) และส่วนที่รับผิดชอบทางด้านประกอบการ ในทำนองเดียวกัน Shamrock Organization ก็อาจจะแบ่งองค์การออกเป็นเพียง 3 ระดับคือ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่าง

(2) รูปแบบ Clinton's Ideal Government Structure ที่มุ่งจะยกเครื่องหรือรีระบบราชการ เพื่อขจัดความล่าช้า การให้ความสำคัญแก่ลูกค้า การเสริมอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงาน และการตัดทอนรายจ่ายให้น้อยลง

(3) รูปแบบ Global Product Division Structure, Matrix หรือ Adhocracy นั่นก็คือการจัดโครงสร้างกระบวนการและเทคโนโลยีทางการบริหารของสาขางานหลัก เพื่อผลิตสินค้าและบริการโดยอาศัยทวีปและประเทศ (ในแต่ละประเทศมีการบริหารบุคลากร การตลาด การผลิต การเงิน และการวิจัยและพัฒนา เช่นเดียวกันกับของฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกของบริษัทแม่ ซึ่งตั้งอยู่ในอีกทวีปหรือประเทศหนึ่ง) นอกจากนี้บริษัทแม่ยังสามารถปรับเปลี่ยนการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งอาจจะใช้แนวทาง Ethnocentric (บริษัทแม่เพียงแต่โอนย้ายวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลที่มีอยู่แล้วไปใช้กับสาขาในต่างประเทศ และส่งคนของตนไปควบคุมอย่างใกล้ชิด) แนวทาง Polycentric (บริษัทสาขาในต่างประเทศมีความเป็นอิสระอย่างเต็มที่ สามารถว่าจ้างผู้จัดการท้องถิ่นเป็นผู้ดูแลโดยตรงเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละประเทศ) แนวทาง Regiocentric (บริษัทสาขาในประเทศต่าง ๆ ถูกนำมารวมกลุ่มเข้าด้วยกันโดยมีสำนักงานภูมิภาคเป็นผู้ดูแล และผู้ดูแลอาจจะเป็นคนชาติใดก็ได้ที่อยู่ในภูมิภาคนั้น ๆ) และแนวทาง Geocentric (โครงสร้างกระบวนการและเทคโนโลยีทางการบริหารได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งของบริษัทแม่และบริษัทสาขาใน

ต่างประเทศ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ การบริหารงานของบริษัทจะถือว่าเป็นหน่วยธุรกิจเดียวกันทั่วโลก แทนที่จะเป็นที่ยรวมของบริษัทย่อยในประเทศต่าง ๆ และผู้บริหารงานจะเป็นใครก็ได้ที่ความเหมาะสมกับตำแหน่งโดยไม่คำนึงว่าจะเป็นชนชาติใด ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการชาวอังกฤษเป็นผู้ดูแลสำนักงานบริษัทข้ามชาติของชาวคัทซ์ ที่ตั้งอยู่ในนครนิวยอร์ก เป็นต้น และในบรรดาโครงสร้างเหล่านี้ โครงสร้างแบบ *regiocentric* น่าจะเอื้อต่อการบริหารราชการไทยในต่างประเทศมากที่สุด อย่างไรก็ตาม การจัดโครงสร้างองค์การอาจจะต้องพิจารณาวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (product life cycle) ด้วย

โครงสร้างองค์การ กระบวนการ และเทคโนโลยีทางการบริหารในต่างประเทศ

โดยเฉพาะ จากการสำรวจการจูงใจองค์การเกี่ยวกับการบริหารราชการในต่างประเทศของประเทศต่าง ๆ พบว่างานส่งออก นำเข้า การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศอาจแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มที่สังกัดกระทรวงการต่างประเทศ และกระทรวงพาณิชย์ (2) กลุ่มที่ตั้งกระทรวงที่รับผิดชอบเรื่องการส่งออก นำเข้า การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศโดยเฉพาะ ดังแสดงไว้ในตารางที่ 19 ข้างล่างนี้

ตารางที่ 19 แสดงหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการค้า การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศของบางประเทศ

ประเทศ	หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการค้าการลงทุนและการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศขึ้นตรงต่อ :	หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
กระทรวงการต่างประเทศและกระทรวงพาณิชย์		
(1) ออสเตรเลีย	Department of Foreign Affairs and Trade	
(2) สหรัฐอเมริกา	International Trade, U.S. Department of Commerce	U.S. Trade Representatives (USTR)
(3) สหราชอาณาจักร	The Diplomatic Service (เดิม Foreign, Commonwealth and Trade Commission)	-
(4) เยอรมนี	Ministry of Economic Affairs	-
(5) ไทย	กระทรวงพาณิชย์	กระทรวงการต่างประเทศ และสำนักนายกรัฐมนตรี

ประเทศ	หน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการค้าการลงทุนและการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศชั้นตรงต่อ :	หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
<u>กระทรวงที่รับผิดชอบโดยเฉพาะ</u>		
(6) จีน	Ministry of Foreign Trade and Economic Cooperation	-
(7) ญี่ปุ่น	Ministry of International Trade and Industry (MITI)	Japan External Trade Organization (JETRO)
(8) เกาหลีใต้	Ministry of Trade, Industry and Energy	Korean Trade Commission, Korea Trade Investment Promotion Agency (KOTRA)
(9) มาเลเซีย	Ministry of International Trade and Industry (MITI)	Malaysian External Trade Corporation (MATRADE)
(10) สิงคโปร์	Ministry of Trade and Industry (MTI)	Trade Development Board
(11) อินโดนีเซีย	Ministry of Industry and Trade (MIT)	
(12) ฟิลิปปินส์	Department of Trade and Industry	-

จากข้อมูลข้างต้น มีข้อที่น่าสนใจ 2 ประการด้วยกันคือ ประการแรกประเทศต่าง ๆ ของทวีปเอเชีย เฉพาะอย่างยิ่งประเทศสมาชิก ASEAN ล้วนแต่ตั้งกระทรวงที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารราชการในต่างประเทศ หรือ “กระทรวงมิติ” หรือคล้ายคลึงกระทรวงมิติ (MITI and MITI-like ministries) คงมีเฉพาะประเทศไทย (ความจริง บรูไนและเวียดนาม ด้วย) เท่านั้น ที่การบริหารราชการไทยในต่างประเทศยังมีลักษณะกระจายกันอยู่ระหว่างกระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการต่างประเทศ และสำนักนายกรัฐมนตรี (เฉพาะอย่างยิ่งงานของคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนและกรมวิเทศสหการ) ประการหลัง รูปแบบหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารราชการในต่างประเทศที่ไทยน่าจะเลียนแบบและปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม (Benchmarking) ได้แก่ รูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะต้องทำไปพร้อม ๆ กัน ครบวงจร และตามขั้นตอนดังต่อไปนี้คือ

(1) ตั้งคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยการค้าการลงทุนและการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศแห่งชาติที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับ Trade Development Board ของสิงคโปร์ ความจริงแล้วไทยมีคณะกรรมการแห่งชาติอยู่แล้วหลายคณะกรรมการ แต่คณะกรรมการ

เหล่านี้มักจะปฏิบัติงานที่เข้าลักษณะต่างคนต่างทำ จึงทำให้ขาดเอกภาพในส่วนที่เกี่ยวกับการค้า การลงทุน และความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ

(2) ตั้งหน่วยการเจรจาธุรกิจแห่งชาติที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับ USTR และ

(3) ตั้งกระทรวงการค้าการลงทุนและการให้ความร่วมมือกับต่างประเทศ (Ministry of International Trade and Investment) ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกระทรวง MITI หรือ MITI-like ของญี่ปุ่น พร้อมทั้งหน่วยงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับ JETRO ของญี่ปุ่น ซึ่งรายละเอียดของทั้ง 3 ประเด็นนี้ จะได้นำมากล่าวต่อไปข้างล่างนี้

โครงสร้าง “คณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยการค้าการลงทุนและการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ” คณะกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่ในการจัดทำสมุดปกขาว ซึ่งจะใช้เป็นคัมภีร์สำหรับกระทรวงการค้า การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศของไทยในการแข่งขันกับคู่แข่งระดับโลก คณะกรรมการข้างต้นประกอบด้วยบุคคลต่าง ๆ ดังแสดงไว้ในภาพที่ 11 ข้างล่างนี้

องค์ประกอบของคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยการค้า การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ

1. นายกรัฐมนตรี	ประธาน
2. รองนายกรัฐมนตรีที่รับผิดชอบเกี่ยวกับเศรษฐกิจ	รองประธาน
3. ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ	กรรมการ
4. ปลัดกระทรวงการคลัง	กรรมการ
5. ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์	กรรมการ
6. ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม	กรรมการ
7. ปลัดกระทรวงคมนาคม	กรรมการ
8. เลขาธิการสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	กรรมการ
9. ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย	กรรมการ
10. ผู้อำนวยการเศรษฐกิจการคลัง	กรรมการ
11. ผู้อำนวยการธนาคารเพื่อส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย	กรรมการ
12. ประธานหอการค้าไทย	กรรมการ
13. ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย	กรรมการ
14. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	กรรมการ
15. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	กรรมการ
16. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านเศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	กรรมการ
17. เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน	กรรมการ

องค์ประกอบของคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยการค้า การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ

18. ปลัดกระทรวงพาณิชย์	กรรมการและเลขานุการ
19. อธิบดีกรมวิเทศสหการ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
20. อธิบดีกรมเศรษฐกิจกระทรวงการต่างประเทศ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
21. อธิบดีกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ภาพที่ 11 แสดงองค์ประกอบของคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยการค้า การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศแห่งชาติที่เสนอ

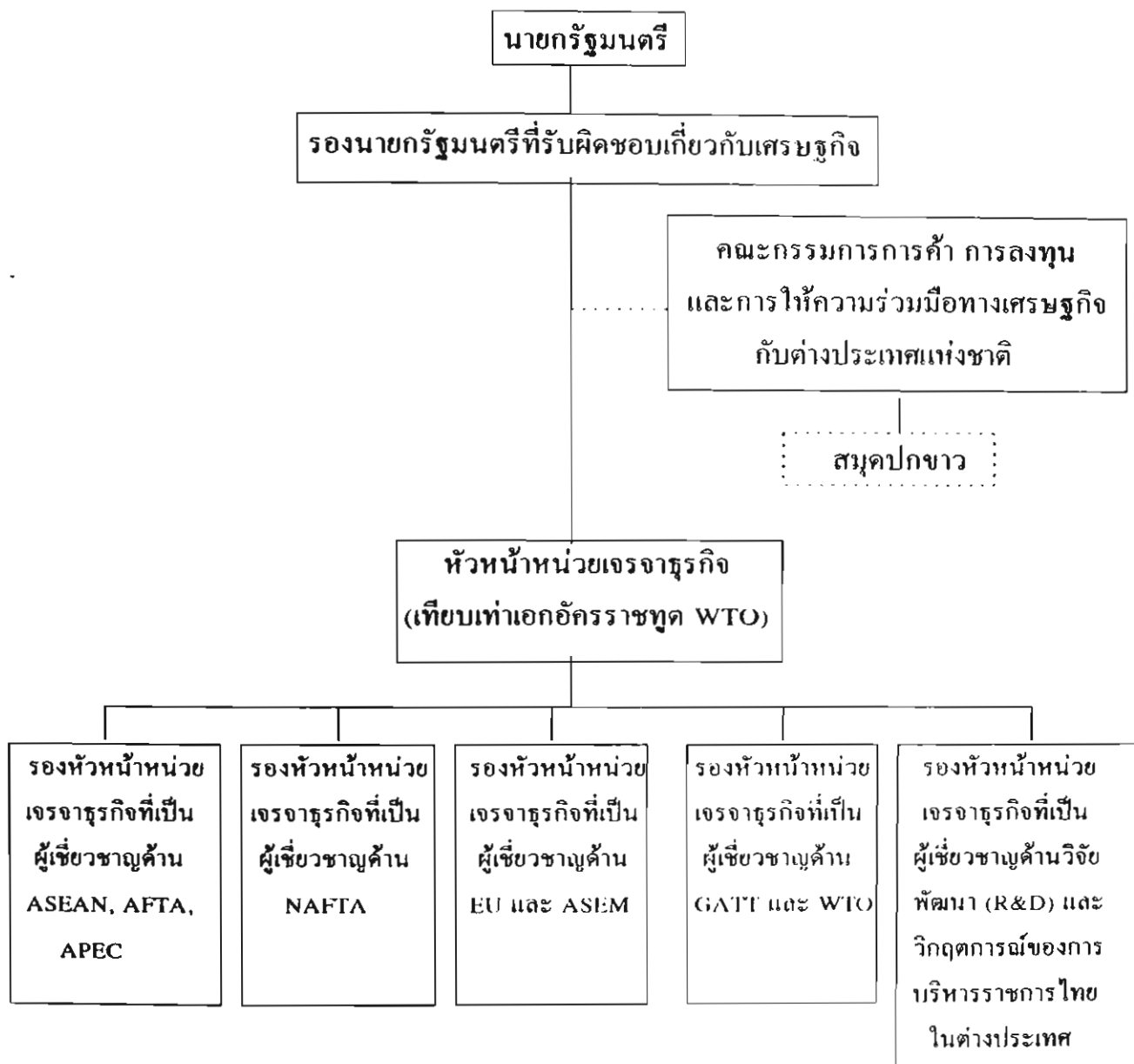
คณะกรรมการการค้า การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศแห่งชาติมีหน้าที่ในการจัดทำ National Agenda ทางด้านการค้า การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ หรือสรุปภาพรวม เพื่อใช้เป็นนโยบายกลยุทธ์ และยุทธวิธีในการแข่งขันกับต่างประเทศ คณะกรรมการนี้อาจแต่งตั้งอนุกรรมการเพื่อพิจารณาปัญหาเฉพาะด้านได้ตามความจำเป็น คือ

- (1) อนุกรรมการเกี่ยวกับการส่งออกสินค้าและบริการ
- (2) อนุกรรมการเกี่ยวกับการนำเข้าสินค้าและบริการ
- (3) อนุกรรมการเกี่ยวกับการลงทุน
- (4) อนุกรรมการเกี่ยวกับการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ และ
- (5) อนุกรรมการเกี่ยวกับวิกฤตการณ์ทางการส่งออก/นำเข้าสินค้าและ

บริการ การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ

ฯลฯ

โครงสร้างของหน่วยเจรจาธุรกิจที่เกี่ยวกับการค้า การลงทุนและการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ โครงสร้างของหน่วยเจรจาธุรกิจฯ ดังกล่าวแสดงไว้แล้วในภาพที่ 12 ข้างล่างนี้



ภาพที่ 12 แสดงโครงสร้างของหน่วยเจรจาธุรกิจที่เกี่ยวกับการค้า การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศที่เสนอ

หมายเหตุ

- (1) ASEAN = South East Asian Nations อาเซียน หรือ สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
- (2) AFTA = Asean Free Trade Area หรือ เขตการค้าเสรีอาเซียน
- (3) APEC = Asian Pacific Economic Cooperation หรือ ความร่วมมือทางเศรษฐกิจในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก
- (4) NAFTA = North America Free Trade Agreement หรือ เขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือ

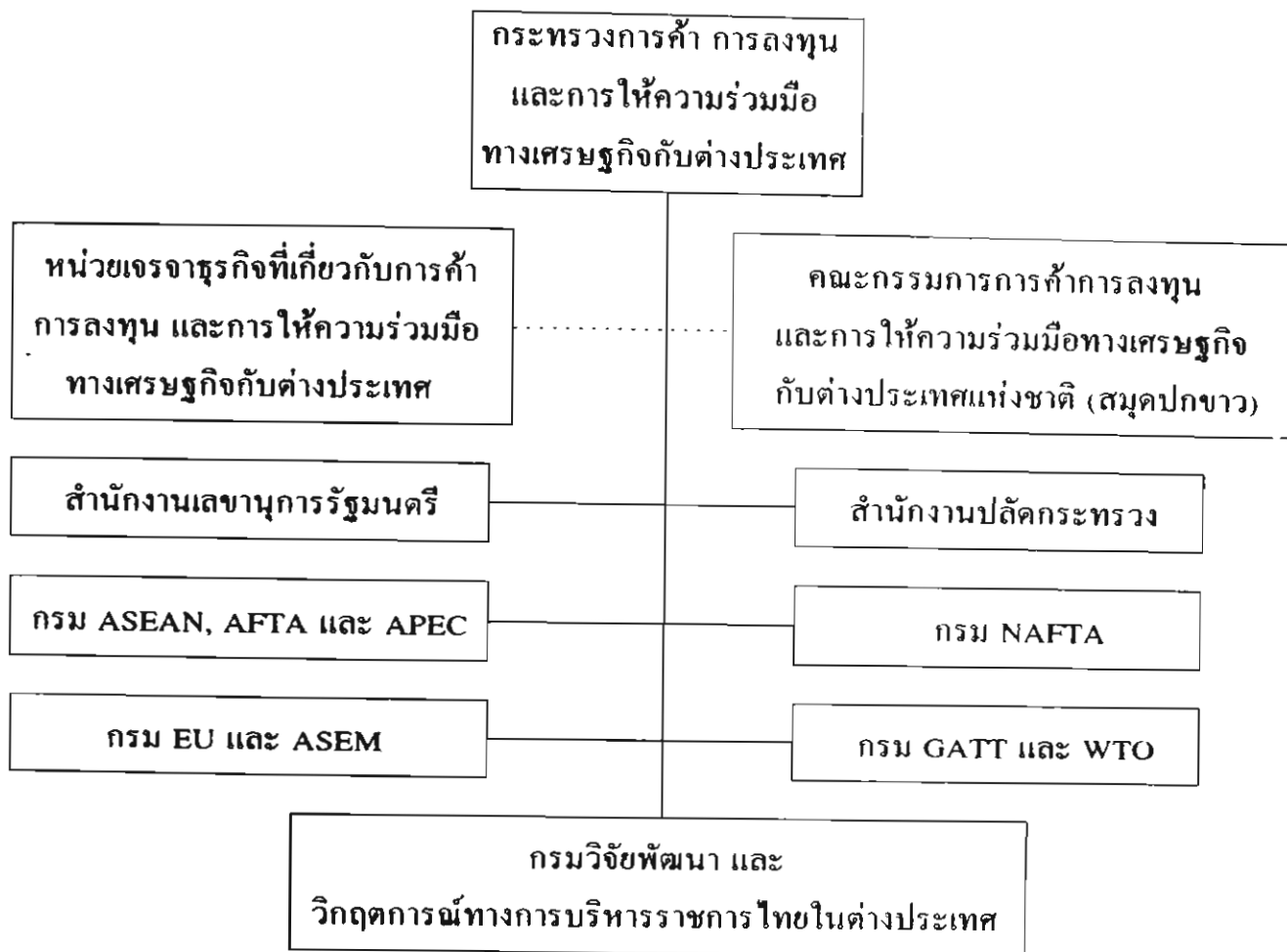
- (5) EU = European Union หรือ สหภาพยุโรป
- (6) ASEM = Asia-Europe Meeting หรือ การประชุมเอเชีย-ยุโรป
- (7) GATT = The General Agreement on Tariffs and Trade
หรือ ข้อตกลงว่าด้วยภาษีศุลกากรและการค้า
- (8) WTO = World Trade Organization หรือ องค์การการค้าโลก

หัวหน้าหน่วยเจรจาธุรกิจและรองหัวหน้าหน่วยรายงานโดยตรงต่อรองนายกรัฐมนตรีที่รับผิดชอบเกี่ยวกับเศรษฐกิจและนายกรัฐมนตรี มีสถานภาพเป็นเอกอัครราชทูตวิสามัญผู้มีอำนาจเต็ม และมีหน้าที่ดังต่อไปนี้คือ

- (1) เเจรจาธุรกิจตามนโยบายกลยุทธ์ และยุทธวิธีที่คณะกรรมการการค้า การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศแห่งชาติกำหนดไว้ในสมุดปกขาว
- (2) ติดตามและประสานงานเกี่ยวกับนโยบายการค้า การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศกับกระทรวง ทบวง กรม และภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง
- (3) เป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่นายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับเศรษฐกิจคณะกรรมการการค้า การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศแห่งชาติ หน่วยราชการ และภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
- (4) หัวหน้าหน่วยเจรจาธุรกิจ และรองหัวหน้าหน่วยเจรจาธุรกิจที่ได้รับมอบหมายจะเป็นหัวหน้าคณะผู้แทนของประเทศไทยในการเข้าร่วมเจรจาเกี่ยวกับการค้าการลงทุน และการให้ความช่วยเหลือทางเศรษฐกิจกับประเทศคู่ค้า และหรือกลุ่มเศรษฐกิจต่าง ๆ และมีฐานะเป็นเอกอัครราชทูตเท่ากับฐานะของเอกอัครราชทูตที่ประจำอยู่ที่ WTO ในปัจจุบัน และเอกอัครราชทูตวิสามัญผู้มีอำนาจเต็มดังกล่าวข้างต้น
- (5) แสวงหาข้อมูลข่าวสารและทำการวิเคราะห์วิจัยวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการค้า การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ

สำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยเจรจาธุรกิจที่เกี่ยวกับการค้า การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศนั้น ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนแรก เป็นข้าราชการประจำของหน่วยเอง และส่วนที่ 2 เป็นบุคลากรที่ขอยืมตัวหรือโอนมาจากหน่วยอื่น ๆ เช่น กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน และกรมวิเทศสหการ เป็นต้น ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนน้อย และปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาสั้น ๆ เช่น 1-2 ปี

โครงสร้างของกระทรวงการค้าการลงทุนและการให้ความร่วมมือกับต่างประเทศ
(Ministry of International Trade, Investment and Economic Cooperation -- MITIEC หรือ “กระทรวงมิติเอก”) โครงสร้างของกระทรวงนี้อาจแสดงให้เห็นได้จากภาพที่ 13 ข้างล่างนี้



ภาพที่ 13 แสดงโครงสร้างของกระทรวงการค้า การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศที่เสนอ

สำหรับหน้าที่และความรับผิดชอบของกระทรวงการค้าการลงทุนและการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศและสำนักงานและกรมต่าง ๆ ได้จัดแบ่งตามภารกิจและกลุ่มเศรษฐกิจ ดังนี้คือ

(1) กระทรวงการค้าการลงทุนและการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศมีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งออกสินค้า/บริการ การนำเข้าสินค้า/บริการ การลงทุนจากต่างประเทศ และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ

(2) สำนักงานเลขานุการรัฐมนตรี มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูล พิจารณา วิเคราะห์ และกลั่นกรองเรื่องเพื่อเสนอและประกอบการวินิจฉัยสั่งการของรัฐมนตรี ประสานงานกับส่วนราชการอื่น ดำเนินการเกี่ยวกับการร้องทุกข์ ติดตามความเคลื่อนไหวทางการเมือง ประสานงานเกี่ยวกับการตอบกระทู้ และปฏิบัติการอื่นใดที่กฎหมายกำหนด

(3) สำนักงานปลัดกระทรวงมีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานประจำทั่วไปของกระทรวงและราชการที่คณะรัฐมนตรีมิได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมใด กรมหนึ่งในสังกัดกระทรวงโดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับและเร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกระทรวงให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง แผนการปฏิบัติราชการ และสมุดปกขาวของกระทรวง

(4) กรม ASEAN, AFTA และ APEC มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งออก/นำเข้าสินค้าและบริการ การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศกับกลุ่มเศรษฐกิจเหล่านี้ทั้งในระดับทวิภาคี ระดับสองสามฝ่าย พหุภาคี อนุภูมิภาค ภูมิภาค และระดับโลก

(5) กรม NAFTA มีหน้าที่และความรับผิดชอบการส่งออก/นำเข้าสินค้าและบริการ การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศกับกลุ่มเศรษฐกิจนี้ทั้งในระดับทวิภาคี ระดับสองสามฝ่าย พหุภาคี อนุภูมิภาค ภูมิภาค และระดับโลก

(6) กรม EU และ ASEM มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งออก/นำเข้าสินค้าและบริการ การลงทุนและการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศกับกลุ่มเศรษฐกิจเหล่านี้ ทั้งในระดับทวิภาคี ระดับสองสามฝ่าย พหุภาคี อนุภูมิภาค ภูมิภาค และระดับโลก

(7) กรม GATT และ WTO มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งออก/นำเข้าสินค้าและบริการ การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศกับกลุ่มเศรษฐกิจเหล่านี้ ทั้งในระดับทวิภาคี ระดับสองสามฝ่าย พหุภาคี อนุภูมิภาค ภูมิภาค และระดับโลก

(8) กรมวิจัยพัฒนาและvikฤตการณ์ทางการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ มีหน้าที่รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ วิจัย เกี่ยวกับการส่งออก/นำเข้าสินค้า/บริการ การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศทั้งในยามปกติและเมื่อมีvikฤตการณ์

ส่วนหน่วยงานระดับกองนั้น อาจจัดแบ่งตามอนุภูมิภาค ภูมิภาค และประเทศ หรือการรวมกลุ่มประเทศหลาย ๆ ประเทศให้อยู่ในความดูแลของกอง ยกตัวอย่างเช่น กองในกรม NAFTA อาจจะแบ่งออกเป็นกองสหรัฐอเมริกา กองแคนาดา และกองเม็กซิโก หรือ กรม EU และ ASEM อาจจะแบ่งออกเป็นกองต่าง ๆ โดยให้แต่ละกองดูแลกองละ 5 ประเทศ เป็นต้น นี่คือการแบ่งส่วนราชการออกตาม Regiocentric Approach

Regiocentric Approach เป็นแนวทางการแบ่งส่วนราชการโดยการนำเอาภารกิจของหน่วยงานสนามในประเทศต่าง ๆ มารวมกันไว้ที่สำนักงานอนุภูมิภาค ภูมิภาค หรือ กลุ่มเศรษฐกิจ โดยมีสำนักงานภูมิภาคหรือกลุ่มเศรษฐกิจเป็นผู้ดูแล ส่วนแนวทางการแบ่งภารกิจ

ประเภทอื่น ๆ ได้แก่ Ethnocentric approach อันได้แก่ แนวทางที่ประเทศไทยกำลังใช้อยู่ในปัจจุบัน กล่าวคือมีการย้ายโอนวิธีปฏิบัติและนโยบายที่สำนักงานใหญ่ในประเทศไทยไปใช้ในสำนักงานสาขาในต่างประเทศ โดยสำนักงานใหญ่ยังคงควบคุมนโยบายและวิธีปฏิบัติงานอย่างเหนียวแน่น แล้วส่งคนของตนไปควบคุมอย่างใกล้ชิด Polycentric approach เป็นแนวทางการแบ่งส่วนราชการที่เปิดโอกาสให้สำนักงานสาขามีอิสระอย่างเต็มที่ และมีการว่าจ้างผู้จัดการท้องถิ่นเป็นผู้ควบคุมดูแลกิจการ และ Geocentric approach เป็นแนวทางการแบ่งส่วนราชการที่โครงสร้าง กระบวนการและเทคโนโลยีทางการบริหารได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งของสำนักงานใหญ่ในประเทศไทยและสำนักงานสาขาที่กระจายอยู่ในต่างประเทศ ทั้งนี้เพื่อให้ทันการณ์และสามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ การบริหารงานของ Geocentric approach จะถือว่าเป็นหน่วยธุรกิจเดียวกันทั่วโลกแทนที่จะเป็นเพียงที่รวมของหน่วยงานย่อยในประเทศต่าง ๆ และผู้บริหารจะเป็นใครก็ได้ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งโดยไม่คำนึงว่าเป็นคนชาติใด อย่างไรก็ตามการแบ่งส่วนราชการนอกจากจะคำนึงถึงแนวทางต่าง ๆ ข้างต้นแล้ว ยังจำเป็นต้องคำนึงถึงวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Product life cycle) ด้วย ตัวอย่างเช่น ประเทศไทยอาจจะต้องพิจารณาว่าการบริหารราชการไทยในต่างประเทศกำลังอยู่ในวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ประเภทใด อยู่ในขั้นตอนการแนะนำตลาด (Introductory phase) ขั้นตอนเจริญเติบโต (Growth phase) ขั้นตอนบรรลุวุฒิภาวะ (Maturity phase) หรือขั้นตอนเสื่อมถอย (Decline phase) ซึ่งวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ดังกล่าวนี้ จะเป็นตัวแปรหนึ่งที่จะต้องนำมาพิจารณาประกอบในการจัดโครงสร้างของกระทรวง MITIEC ของไทยในระยะยาว

แนวทางการแบ่งส่วนราชการโดยอาศัย Regiocentric ดังกล่าวนี้นี้ เหมาะสมกับสภาพการณ์ของการบริหารราชการไทยในต่างประเทศในขณะนี้ เพราะจะช่วยลดจำนวนหน่วยงานลง เมื่อจำนวนหน่วยงานลดลง ก็สามารถลดจำนวนบุคลากรลง และเมื่อจำนวนบุคลากรลดลงก็จะสามารถลดงบประมาณทางด้านเงินเดือนและสวัสดิการลง แม้ว่าจะต้องเพิ่ม พ.ช.ค. ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าประกันอุบัติเหตุ ค่าเดินทางไปกลับระหว่างสำนักงานภูมิภาคและประเทศต่าง ๆ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ และการเพิ่มค่าจ้างบุคลากรประจำสำนักงานที่เป็นชาวต่างประเทศก็ตาม

นอกจากนี้ กระทรวงการค้าการลงทุนและการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศอาจจะพิจารณาจัดตั้งหน่วยงานทั้งราชการหรือเป็นบริษัทเพื่อให้คอยช่วยเหลือคนเกี่ยวกับการส่งออก/นำเข้าสินค้าและบริการ การลงทุน และการให้ความร่วมมือกับต่างประเทศ เช่นเดียวกันกับที่ MITI ของญี่ปุ่น มี JETRO คอยช่วยเหลือ องค์การนี้เป็นองค์การอิสระ ไม่ใช่ว่าราชการ แต่ได้รับงบประมาณเกือบทั้งหมดจากกระทรวงการค้าการลงทุนและการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ และผู้บริหารก็ได้รับการแต่งตั้งและต้องรับนโยบายมาจากรัฐมนตรี

MITIEC หน่วยงานดังกล่าวนี้ อาจจะเรียกว่า "Thailand International Trade, Investment and Economic Cooperation Corporation (TITIECC) หรือ "บรรษัทการค้า การลงทุน และความร่วมมือทางเศรษฐกิจ" ซึ่ง TITIECC นี้ จะคอยส่งเสริมการส่งออก/นำเข้าสินค้า การลงทุน และความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศในกรณีที่กิจกรรมเหล่านี้มีปัญหาเมื่อดำเนินการผ่านกระทรวง หรือตามช่องทางที่เป็นทางการของกระทรวง MITIEC

อย่างไรก็ดี จากข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าข้าราชการส่วนใหญ่ยังคง "พอใจ" กับโครงสร้างแบบเดิม ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นการค้า การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ คงจะสู้กับคู่แข่งในตลาดโลกได้ยาก --- โปรดศึกษาจาก ภาคผนวกที่ 2 หน้า 288 - 296

พฤติกรรมการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของระบบการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานอาจจะเกิดจาก ภูมิหลัง หรือคุณลักษณะประจำตัวประการหนึ่ง และวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลที่หน่วยงานเป็นผู้กระทำขึ้นอีกประการหนึ่ง และทั้งภูมิหลังและวิธีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคล ต่างก็ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกระบบ ด้วยเหตุนี้การให้ความสำคัญแก่คนและการบริหารงานบุคคลเพื่อให้คนได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่จึงเป็นประเด็นที่จะต้องนำมาพิจารณา หากประสงค์จะให้ผู้ปฏิบัติราชการไทยในต่างประเทศสามารถ จะให้บริการแก่ลูกค้าและแข่งขันกับคู่แข่งระดับโลกได้

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พยายามศึกษาตัวอย่างพฤติกรรมการบริหารงานในต่างประเทศทั้งที่ประสบความสำเร็จและความล้มเหลวในเชิงวิชาการ ตลอดจนพยายามแสวงหาข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อยืนยันหรือปฏิเสธแนวความคิดทางทฤษฎีด้วย

สำหรับพฤติกรรมที่นำไปสู่ความล้มเหลวในการปฏิบัติงานในต่างประเทศนั้น อาจจะสืบเนื่องมาจากสาเหตุหลายประการด้วยกัน คือ ประการแรก ความล้มเหลวเกิดจากตัวผู้ปฏิบัติงานและครอบครัวเองที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานในต่างประเทศ และไม่สามารถปรับตัวให้เข้าสภาพแวดล้อมใหม่ทะเลได้ ประการที่สอง ความล้มเหลวเกิดจากผู้ปฏิบัติงานมีผลงานตกต่ำ ไม่สามารถให้บริการระดับโลก (world class) แก่ลูกค้าได้ และประการสุดท้าย ความล้มเหลวเกิดจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ได้มาตรฐานโลก ทั้งนี้รวมถึง การสรรหา การพัฒนา การเก็บรักษาและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรบุคคล

ส่วนพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ นั้น ก็สามารถพิจารณาจากประเด็นทั้งสามของความล้มเหลวข้างต้นแต่มองตรงกันข้าม และผู้ปฏิบัติงานในต่างประเทศจำเป็นต้องมีคุณสมบัติ/คุณลักษณะที่พึงประสงค์หลายประการ ดังรายละเอียดในตารางที่ 20 ข้างล่างนี้

ตารางที่ 20

คุณสมบัติ/คุณลักษณะและปัจจัยที่จะทำให้การปฏิบัติงานในต่างประเทศประสบความสำเร็จในเชิงวิชาการ

- (1) จะต้องมีความรู้ มีความสามารถในการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และมีความกล้าเสี่ยง หรือมีวิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการ
- (2) จะต้องมีความสามารถที่จะพัฒนาและใช้ทักษะกลยุทธ์ระดับโลก
- (3) จะต้องมีความสามารถที่จะจัดการ/บริหารความเปลี่ยนแปลง
- (4) จะต้องมีความสามารถที่จัดการ/บริหารความหลากหลายทางด้านวัฒนธรรม
- (5) จะต้องสามารถออกแบบและนำเสนอโครงสร้างการบริหารงานที่ยืดหยุ่นมาใช้
- (6) จะต้องสามารถที่จะสื่อข้อความกับผู้อื่นได้
- (7) จะต้องรู้จักการทำงานเป็นทีม
- (8) จะต้องมีความสามารถที่จะเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่น
- (9) จะต้องมีความรู้ทางด้านเทคนิค/วิชาชีพ/คอมพิวเตอร์
- (10) จะต้องมีความรู้ทางด้านการทูต
- (11) จะต้องมีความเต็มใจ ความมั่นคงทางอารมณ์ และมีกรอบคร่าวที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในต่างประเทศ
- (12) จะต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจระดับโลก นั่นก็คือ มีมุมมองการทำธุรกิจ สินค้า และบริการหลาย ๆ มิติ
- (13) จะต้องสามารถปรับตัวเองให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ
- (14) จะต้องมีความรู้ภาษาท้องถิ่น
- (15) จะต้องมีความรู้ที่วางแผนเพื่อป้องกันปัญหาไว้ล่วงหน้ามากกว่ารอแก้ปัญหา
- (16) จะต้องมีความสามารถในการเจรจาต่อรองที่รอบคอบ
- (17) จะต้องมีความสามารถที่จะผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพระดับโลก จนสามารถเข้าไปครองตลาดโลก (World Market Share)

ฯลฯ

อย่างไรก็ดี เมื่อนำเอาคุณสมบัติ/คุณลักษณะและปัจจัยที่จะทำให้การปฏิบัติงานในต่างประเทศประสบความสำเร็จมาทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ในบริบทของไทยนั้น คุณสมบัติ/คุณลักษณะและปัจจัยที่จะทำให้การปฏิบัติงานในต่างประเทศประสบความสำเร็จอาจเรียงจากมากไปหาน้อยได้ ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยมีข้อมูลเชิงประจักษ์ร่วมสมัยอยู่ 2 ชุด ชุดแรกเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ และอีกชุดหนึ่งได้จากข้อมูลของรัฐบาลกิจระดับ

แนวหน้าแห่งหนึ่ง ซึ่งข้อมูลทั้งสองชุดนี้ใช้กรอบแนวความคิดเดียวกัน และทำการศึกษาในเวลาที่ไม่ได้เหลื่อมกัน ตารางที่ 21-22 ข้างล่างนี้แสดงรายละเอียดของข้อมูลดังกล่าว

ตารางที่ 21 แสดงคุณสมบัติ/คุณลักษณะและปัจจัย 22 ประการที่จะทำให้การปฏิบัติงานในต่างประเทศประสบความสำเร็จที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวิจัยครั้งนี้
(N = 130)

<u>ลำดับความสำคัญที่</u>	<u>คุณสมบัติ/คุณลักษณะและปัจจัยที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในต่างประเทศ</u>
(1)	การคัดเลือกบุคคลากรไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ (มีความสำคัญมากที่สุด)
(2)	ภาษาต่างประเทศ (ในอนาคตก็จะต้องสามารถคิดพูดและเขียนได้ 4 ภาษา)
(3)	ความเต็มใจที่จะไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ
(4)	นโยบายรัฐบาล/กระทรวง
(5)	ความสามารถในการแสวงหาและติดตามข่าวสาร
(6)	ความสามารถในการเจรจาต่อรองธุรกิจ
(7)	การฝึกอบรมก่อนเดินทางไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ
(8)	ความรู้เกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ หรือโลกที่ไร้พรมแดน
(9)	การปฐมนิเทศก่อนเดินทางไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ
(10)	รู้จักบริหารเวลา
(11)	ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมของประเทศที่ตนไปประจำอยู่
(12)	เงินเดือน เงินเพิ่มพิเศษและสวัสดิการขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ในต่างประเทศ
(13)	ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับชาวพื้นเมือง
(14)	ความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิค
(15)	ความรู้เกี่ยวกับพิธีการทูต
(16)	การปรับตัวของสมาชิกในครอบครัว (ภรรยา สามี บุตร/ธิดา) ให้เข้ากับสภาพแวดล้อม
(17)	ความแน่นอนเกี่ยวกับระยะเวลาที่ต้องปฏิบัติงานในต่างประเทศ
(18)	ที่พักอาศัย
(19)	เพื่อนร่วมงานที่เป็นชาวต่างประเทศ
(20)	ดินฟ้าอากาศของประเทศที่ไปประจำอยู่
(21)	ความสามารถในการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ (องค์ประกอบของวิญญานผู้ประกอบการ)
(22)	ความกล้าเสี่ยง(องค์ประกอบของวิญญานผู้ประกอบการ)มีความสำคัญน้อยที่สุด)

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าคุณสมบัติ/คุณลักษณะที่จะเอื้อต่อการเอาชนะคู่แข่งชั้นของไทย คือ ความสามารถในการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และความกล้าเสี่ยงกลับอยู่ในลำดับที่มีความสำคัญน้อยสุด ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเป็นห่วง

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาจากข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถามปลายเปิด และการสัมภาษณ์ พบว่าท่านเหล่านั้นมีข้อเสนอแนะที่น่าสนใจหลายประการ เช่น

(1) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเลือกสรรข้าราชการ ซึ่งจะต้องเน้นความรู้ ความสามารถ มนุษยสัมพันธ์ ภาษา บุคลิกภาพ ความพร้อมทุกด้าน ความรอบรู้ในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ความตั้งใจจริง ความสามารถในการปรับตัว ความสมัครใจ ครอบคลุมที่พร้อมจะสนับสนุนการปฏิบัติงานในต่างประเทศ สุขภาพ ความมุ่งมั่นเพื่อประโยชน์ของชาติ ความรักชาติ ความรู้ภาษาท้องถิ่น การประสานงาน ความคิดริเริ่ม ความพร้อมในการเจรจาต่อรอง ความซื่อสัตย์ วิสัยทัศน์ ความเสียสละ การที่ไม่มองว่าการประจำต่างเป็นบำเหน็จความชอบ การคัดเลือกอย่างเป็นระบบ การใช้ระบบคุณธรรม ความประพฤติ คุณธรรม และการมีพื้นฐานครอบครัวดี

(2) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเตรียมตัวและฝึกอบรมข้าราชการที่จะไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ ซึ่งจะต้องเน้นการอบรมภาษาวัฒนธรรมและสถานการณ์ของประเทศที่จะไปประจำ พิจารณาทูต งานในหน้าที่ แนวนโยบายแห่งชาติ และการฝึกหาข่าวสารข้อมูล เป็นต้น

ตารางที่ 22 แสดงคุณสมบัติ/คุณลักษณะและปัจจัย 74 ประการ ที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ของรัฐวิสาหกิจชั้นนำแห่งหนึ่ง (N = 510)

<u>ลำดับความสำคัญที่</u>	<u>คุณสมบัติ/คุณลักษณะและปัจจัยที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ</u>
(1)	ความมุ่งมั่นในสัมฤทธิ์ผลของงาน (มีความสำคัญมากที่สุด)
(2)	การมีสายคาที่ยาวไกล/มีวิสัยทัศน์
(3)	ความสามารถในการทำงานเป็นทีม
(4)	ความชำนาญ/ทักษะทางวิชาชีพ
(5)	ความสุจริตรอบคอบ
(6)	การมีความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาการบริหาร
(7)	การรู้จักบริหารเวลา
(8)	ความจงรักภักดีต่อบริษัท/องค์กร
(9)	ความมีวิริยะอุตสาหะ
(10)	การคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม
(11)	ความเที่ยงธรรม
(12)	ทักษะในการติดต่อสื่อสาร

ลำดับความสำคัญที่

คุณสมบัติ/คุณลักษณะและปัจจัยที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

- | | |
|------|---|
| (13) | การเข้ากับผู้อื่นได้ |
| (14) | ความอดทน |
| (15) | คำพูด คำจา กิริยามารยาทที่เหมาะสม |
| (16) | การควบคุมตนเอง |
| (17) | ความรู้เกี่ยวกับการบิน |
| (18) | ความรู้เกี่ยวกับภาษาต่างประเทศ |
| (19) | ความรู้ทางด้านเทคนิค/วิชาชีพ |
| (20) | การมีคุณธรรม/จรรยาบรรณ วิชาชีพ |
| (21) | ทักษะการบริหาร |
| (22) | เงินเดือน เงินเพิ่มพิเศษ และสวัสดิการ |
| (23) | ความใจเย็น |
| (24) | ความสามารถในการฟังผู้อื่น |
| (25) | ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานในพื้นที่ |
| (26) | ความมั่นคงทางอารมณ์ |
| (27) | ความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่กำกวม |
| (28) | ไหวพริบในการดำเนินธุรกิจ |
| (29) | การอ่อนน้อมถ่อมตน |
| (30) | การวางตัวในสังคมอย่างเหมาะสม |
| (31) | ความสามารถในการเก็บรวบรวม และตีความข่าวสารข้อมูล |
| (32) | ความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี |
| (33) | ความสามารถในการจัดการกับวิกฤตการณ์ |
| (34) | การเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น |
| (35) | ความสามารถในการพูดภาษาเดียวกันกับเพื่อนร่วมงาน |
| (36) | ความเปิดเผย/โปร่งใส |
| (37) | การพูดความจริง |
| (38) | การมีความคิดที่เป็นระบบในภาพรวม |
| (39) | การทำใจได้สำหรับความล้มเหลว หรือผิดพลาด |
| (40) | นโยบายของกระทรวง |
| (41) | ความชัดเจนในการแสดงออก |
| (42) | ความสามารถในการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ (องค์ประกอบหนึ่งของ วิทยุณผู้ประกอบการ) |

ลำดับความสำคัญที่

คุณสมบัติ/คุณลักษณะและปัจจัยที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

- (43) ความสามารถในการเจรจาต่อรองธุรกิจ
- (44) ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยา สังคมวิทยาและจิตวิทยา
- (45) การปฐมนิเทศบุคลากร
- (46) การมีอารมณ์ขัน
- (47) การมีระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แน่นอน
- (48) ความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น
- (49) ความอยากรู้อยากเห็น
- (50) ความรู้เกี่ยวกับการเป็นตัวแทนของประเทศไทย
- (51) การยอมให้ผู้อื่นพบปะได้ง่าย
- (52) เพื่อนร่วมงานที่เป็นคนไทยด้วยกัน
- (53) มารยาทในการนั่งโต๊ะอาหารแบบสากลนิยม
- (54) ความสามารถในการอ่านสถานการณ์ ธุรกิจ วัฒนธรรม
- (55) ความเต็มใจที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมของผู้อื่น
- (56) ที่พักอาศัยในประเทศที่ไปประจำอยู่
- (57) ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับคนพื้นเมือง
- (58) ความรู้เกี่ยวกับการแจ้งและรับทราบจุดยืนของรัฐบาลที่เป็นทวิภาคีและพหุภาคีของไทย
- (59) เพื่อนร่วมงานที่เป็นชาวต่างประเทศ
- (60) ความกล้าเสี่ยง/กล้าได้กล้าเสีย (องค์ประกอบหนึ่งของวิญญานผู้ประกอบการ)
- (61) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม
- (62) การปรับตัวของสมาชิกในครอบครัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม
- (63) ดินฟ้าอากาศของประเทศที่ไปประจำอยู่
- (64) ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมและวัฒนธรรมธุรกิจทั่วไป
- (65) ความรู้เกี่ยวกับพิธีการทูต
- (66) การมีอิทธิพลเหนือประชามติของประเทศที่ตนเข้าไปปฏิบัติงานอยู่
- (67) ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมพื้นเมือง
- (68) การได้เยี่ยมชมสิ่งมหัศจรรย์ของโลก
- (69) การเข้าใจ/ซาบซึ้งศิลปะ
- (70) ความรู้ในการฟังดนตรี
- (71) ความรู้เกี่ยวกับกีฬา
- (72) ความรู้เกี่ยวกับศิลปะและดนตรี

ลำดับความสำคัญที่	คุณสมบัติ/คุณลักษณะและปัจจัยที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ
(73)	ความสามารถในการเดินร่ำ/ลีลาศ
(74)	ความสามารถในการชิมไวน์ (มีความสำคัญน้อยที่สุด)

พอจะสรุปได้ว่าในปัจจุบันนี้ พฤติกรรมการบริหารราชการไทยในต่างประเทศจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการของเอกอัครราชทูตซึ่งเป็นกัปตันทีมและข้าราชการฝ่ายอื่น ๆ เป็นสำคัญ เฉพาะอย่างยิ่งการวางตัวของเอกอัครราชทูตให้เป็นแบบอย่างที่ดีงาม (Role model) แก่ผู้อื่นได้มากน้อยเพียงใด นอกจากนี้การปฏิบัติงานในต่างประเทศของข้าราชการเหล่านี้ขึ้นอยู่กับความฉะฉานและความต่อเนื่องของนโยบายที่สั่งโดยตรงจากประเทศไทย ตลอดจนความรู้ความสามารถทางด้านการทูต วิชาชีพ วัฒนธรรม การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และความกล้าเสี่ยง เป็นต้น

1.6 สรุปย่อผลวิจัยเชิงประจักษ์อื่น ๆ ที่ได้จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์

ผลวิจัยดังกล่าวนี้รวมถึงประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ

ประเด็นที่ว่าภารกิจใด รัฐบาลควรทำเองทั้งหมด ภารกิจใดควรทำร่วมกับเอกชน หรือภารกิจใดควรมอบให้เอกชนทำทั้งหมด พบว่า :

- (1) **ภารกิจที่รัฐบาลควรทำเองทั้งหมด ได้แก่**
 - การดำเนินการเกี่ยวกับความมั่นคงแห่งชาติ
 - การดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อยของสังคม
 - การรักษาความยุติธรรม
 - การเงินของประเทศ
 - การคลังของประเทศ
 - ความสัมพันธ์ทางการเมือง
 - ความสัมพันธ์ทางการทูต
 - การกำกับดูแลความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- (2) **ภารกิจที่รัฐบาลควรทำร่วมกับเอกชน ได้แก่**
 - งานช่วยอำนวยความสะดวกแก่รัฐบาล
 - การจัดสรรและควบคุมทรัพยากรทางการบริหาร
 - การกำหนดนโยบายและแผน
 - การบริหารราชการส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น
 - เศรษฐกิจของประเทศ
 - การพาณิชย์ของประเทศ

- อุตสาหกรรมของประเทศ
- ความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ
- ความสัมพันธ์ทางสังคม/วัฒนธรรม
- การคุ้มครองดูแลผลประโยชน์ของคนไทยในต่างประเทศ
- การประถมศึกษา การมัธยมศึกษา และการอุดมศึกษา
- การพัฒนาฝึกแรงงาน/อาชีพ
- การพัฒนาสตรี เด็ก และเยาวชน
- นันทนาการและการกีฬา
- การส่งเสริมอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม
- การส่งเสริมทุนบำรุงศาสนา
- งานสาธารณสุข
- งานสวัสดิการสังคม
- การกำกับดูแลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- การกำกับดูแลโครงสร้างพื้นฐาน
- การกำกับดูแลพลังงาน
- การพัฒนาชนบท การพัฒนาชุมชนและเมือง
- นโยบายและแผนการพัฒนากเกษตร
- การวิเคราะห์วิจัยและพัฒนากเกษตร
- การส่งเสริมสนับสนุนการเกษตร
- การชลประทานเพื่อการเกษตร
- งานของรัฐวิสาหกิจ

(3) *ภารกิจที่มอบให้เอกชนทำทั้งหมด มีร้อยละต่ำมาก*

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นได้ว่าการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ คงจะแปรรูปให้เอกชนไปดำเนินการทั้งหมดได้ยาก ที่คงจะทำได้มากที่สุดก็คือการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน (Joint venture) และการจ้างเหมา (Contracting out) เท่านั้น ส่วนการแปรรูปในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การขายกิจการ (Divestiture) การให้สัมปทาน (Franchising) การประมูลดำเนินการ (Farming out) การให้เช่า (Leasing) การให้สิทธิบัตรและเงินอุดหนุน (Voucher and grant) การให้เก็บค่าบริการ (User charge) และการปล่อยให้ดำเนินการเสรี (Liberalization) คงทำได้ยาก

ประเด็นที่ว่ากระทรวงใดควร/ไม่ควรส่งข้าราชการไปปฏิบัติการในต่างประเทศ และการปฏิบัติการดังกล่าว ควรจะมีลักษณะประจำท้องถิ่นหรือชั่วคราวหรือไม่ควรส่ง พบว่า :

- (1) กระทรวงที่ไม่ควรส่งข้าราชการไปปฏิบัติการในต่างประเทศ ได้แก่
- คมนาคม
 - มหาดไทย
 - ยุติธรรม
 - ศึกษาธิการ
 - สาธารณสุข
 - ทบวงมหาวิทยาลัย
- (2) กระทรวงที่ควรส่งข้าราชการ ไปปฏิบัติการในต่างประเทศเป็นการชั่วคราว ได้แก่
- เกษตรและสหกรณ์
 - วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม
 - อุตสาหกรรม
- (3) กระทรวงที่ควรส่งข้าราชการ ไปปฏิบัติการในต่างประเทศอย่างค่อเนื่อง ได้แก่
- สำนักนายกรัฐมนตรี
 - กลาโหม
 - คลัง
 - ต่างประเทศ
 - พาณิชย
 - แรงงานและสวัสดิการสังคม
- ถ้าถึงกันในสัดส่วน 113 : 103 หรือ 1 : 0.9

ประเด็นที่ว่าส่วนราชการควร/ไม่ควรส่งข้าราชการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศต่อไปอีก พบว่า :

- (1) ส่วนราชการที่ควรส่งข้าราชการไปประจำต่างประเทศต่อไปอีก ได้แก่
- สำนักงาน ก.พ.
 - กรมประชาสัมพันธ์
 - สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน
 - สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

- กรมศุลกากร
- สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
- สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์
- กรมส่งเสริมการค้าส่งออก
- สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และสวัสดิการสังคม
- สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และ สิ่งแวดล้อม
- สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม
- สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ

(2) ส่วนราชการที่ไม่ควรส่งข้าราชการไปประจำต่างประเทศต่อไปอีก

ได้แก่

- สำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ

อย่างไรก็ดี คณะผู้วิจัยมีความเห็นอย่างแรงกล้าว่านอกจากข้าราชการของ กระทรวงการต่างประเทศและกระทรวงกลาโหมแล้ว ข้าราชการของกระทรวง ทบวง กรม ใด ที่ ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการส่งออก นำเข้า การลงทุน และความร่วมมือทางเศรษฐกิจไทยไม่น่าจะ ได้รับการพิจารณาให้ไปประจำ ณ ต่างประเทศ ส่วนข้าราชการที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในต่างประเทศ ในขณะนี้ เมื่อมีการตั้งกระทรวง MITIEC แล้ว น่าจะส่งกลับกรมกองเดิมของตน หรือมีจะนั้นก็ให้ โอนไปสังกัดกระทรวง MITIEC

ประเด็นที่ว่าภารกิจใดที่ส่วนราชการควรส่งข้าราชการไปปฏิบัติงานประจำ หรือ ข้าราชการในต่างประเทศ พบว่า :

(1) ภารกิจที่ส่วนราชการควรส่งข้าราชการไปปฏิบัติงานประจำ ได้แก่

- การเจรจาต่อรอง/ประชุมในองค์การระหว่างประเทศ
- ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
- การคุ้มครองสิทธิและผลประโยชน์ของคนไทยในต่างแดน
- การคุ้มครองแรงงานไทย
- การศึกษาระบบภาษีของต่างประเทศ
- ทรัพยากรธรรมชาติ
- วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- การเผยแพร่ความรู้กฎหมายไทย
- การข่าวสาร
- การดูแลสุขภาพของคนไทยในต่างประเทศ
- การค้าการศุลกากรและการประกันภัย
- การอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับทุนรัฐบาล
- การอุตสาหกรรม
- การทหาร

ข้อมูลนี้แสดงว่า การกิจทางด้านการค้าการลงทุนและการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศและการข่าวสารมีน้ำหนักใกล้เคียงกันกับการกิจทางด้านการทูต การเมือง และการทหาร

(2) การกิจที่ส่วนราชการควรส่งข้าราชการไปปฏิบัติงานชั่วคราว ได้แก่

- ความสัมพันธ์กับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ
- ความสัมพันธ์กับองค์กรอุดมศึกษา
- การโฆษณาการ
- การอนามัยแม่และเด็ก
- การวางแผนครอบครัว
- การขนส่ง
- การทะเบียนราษฎร

(3) การกิจที่ส่วนราชการควรส่งไปประจำก็ได้หรือส่งไปชั่วคราวก็ได้ (ถ้าถึงกัน) ได้แก่

- การดูแลสิ่งแวดล้อม
- ความร่วมมือทางวิชาการ

ประเด็นที่ว่าเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาส่งข้าราชการไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ ควรจะมีอะไรบ้าง พบว่า สามารถเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

- (1) ถ้าไม่ส่งข้าราชการ ไปปฏิบัติงานจะเกิดความเสียหายแก่ประเทศชาติ (สำคัญมากที่สุด)
- (2) งานที่ไปปฏิบัตินั้นมีส่วนช่วยให้ส่วนแบ่งตลาดสินค้าและบริการของไทยเพิ่มขึ้น
- (3) งานที่ไปปฏิบัตินั้นอยู่ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมหรือไม่
- (4) งานนั้นใช้งบประมาณมากน้อยเพียงใด
- (5) งานนั้นเป็นนโยบายของรัฐบาลหรือไม่ (สำคัญน้อยที่สุด)

ข้อมูลนี้แสดงว่าการคิดเกณฑ์สำหรับการส่งข้าราชการไปประจำต่างประเทศมีลักษณะเหมือนกับการคิดเกณฑ์สำหรับกระทรวง ทบวง กรม โดยทั่ว ๆ ไป เป็นเกณฑ์ที่มีลักษณะ Reactive มากกว่า Proactive มีลักษณะเป็นงานประจำวัน (Business as usual) แทนที่เป็นงานที่มุ่งจะแข่งขันกับคู่แข่งในระดับโลก นอกจากนี้ในการพิจารณาส่งคนไปประจำต่างประเทศ จำเป็นต้องผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารราชการแผ่นดิน กระทรวง การต่างประเทศ สำนักงานประมาณ และกรมบัญชีกลาง เป็นกรณี ๆ ไป ซึ่งมีลักษณะเป็น Patchwork แทนที่จะเป็นหลักการที่ถาวรและต่อเนื่อง และที่สำคัญที่สุดเกณฑ์ดังกล่าวไม่ได้

พิจารณาถึงจุดคุ้มทุน (Break-even point -- ข้าราชการระดับ 1-11 ควรจะปฏิบัติงานให้ได้โดยเฉลี่ยนาที่ละ 12.02 บาท เป็นอย่างน้อย) และแนวความคิด วิญญาณของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial spirits) แต่อย่างไร

คณะผู้วิจัยขออภัยอีกครั้งหนึ่งว่าข้าราชการคนใดที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการส่งออก นำเข้า การลงทุน และความร่วมมือกับต่างประเทศไม่ควรจะได้รับการพิจารณาให้ไปปฏิบัติงาน ณ ต่างประเทศ เฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่ประเทศชาติกำลังประสบปัญหาทางเศรษฐกิจ

ประเด็นที่ ๖ สถานภาพของบุคลากรที่ไปประจำต่างประเทศควรจะเป็น ข้าราชการ หรือมิใช่ข้าราชการ พบว่า ร้อยละ 96 เห็นว่าควรเป็นข้าราชการ ฉะนั้น จึงเป็นการตอกย้ำความเห็นที่ว่า โอกาสที่ระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศจะได้รับการแปรรูปเป็นเอกชนจึงมีอยู่น้อยมาก

ประเด็นที่ ๗ การจัดระบบและการบริหารงานบุคคลของการบริหาร ราชการไทยในต่างประเทศควรจะเป็นเช่นไร

การจัดระบบและการบริหารงานบุคคลของการบริหารราชการไทยใน ต่างประเทศของไทยขณะนี้ยังอยู่ในกรอบเดิม ไม่ได้มีความแตกต่างไปจากการบริหารราชการไทย ในประเทศแต่อย่างใด เป็นการ จัดระบบและบริหารงานบุคคลแบบ Ethnocentric approach ที่เหมาะ กับการบริหารงานแบบ "Business as usual" มากกว่าการมุ่งแข่งขันกับคู่แข่งระดับโลกที่การจัด ระบบและการบริหารงานบุคคลแบบ Regiocentric approach น่าจะเหมาะสมกว่า และจากการ วิเคราะห์แบบสอบถามและคำให้สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในต่างประเทศและในประเทศ พบว่า ระบบและการบริหารงานบุคคลของการบริหารราชการไทยในต่างประเทศมีปัญหาหลายประการ ด้วยกัน กล่าวคือ ปัญหาความล้าสมัยเรื่องระดับตำแหน่ง ปัญหา พ.ช.ด. ปัญหาค่าเล่าเรียนบุตร ปัญหาการประกันอุบัติเหตุ/ประกันชีวิต ปัญหาสุขภาพ ปัญหาบ้านเช่า ปัญหาระยะเวลาในการ ปฏิบัติงานในต่างประเทศ ปัญหาการเดินทางมาเยี่ยมบ้าน ปัญหาเงินเดือนและค่าจ้างเจ้าหน้าที่ ท้องถิ่น และปัญหาที่สำคัญมากที่สุด ดูเหมือนปัญหากรอบการมอง (Paradigm) การบริหารงาน บุคคลของการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดบางประการข้างล่างนี้

(1) ปัญหาความล้าสมัยเรื่องระดับตำแหน่ง ก็คือ บางประเทศข้าราชการมี ภารกิจหรือภาระงานมากกว่าแต่มีระดับเท่ากับประเทศอื่น ความล้าสมัยดังกล่าวนี้ อาจเกิดจาก สาเหตุสองประการด้วยกัน ประการแรก การจัดโครงสร้างการบริหารงานแบบ Ethnocentric ที่มี การแบ่งงานตามประเทศ (Countrywise) มากกว่าการแบ่งตามภูมิภาค (Regiocentric) อาจทำให้มี ความล้าสมัยตามศักดิ์ศรีของประเทศที่ข้าราชการไปประจำ ประการหลัง ความล้าสมัยดังกล่าว อาจเกิดจากการประเมินงานผิดตั้งแต่แรก อย่างไรก็ตามก็ดี ความล้าสมัยของระดับทำให้เกิดผลเสีย หลายประการด้วยกัน ประการแรก ข้าราชการที่สังกัดกระทรวงอื่นอดที่จะคิดเทียบเคียงกับ ข้าราชการของกระทรวงการต่างประเทศไม่ได้ ว่าทำไมตำแหน่งเอกอัครราชทูตไม่ว่าจะเป็น ประเทศเล็กหรือประเทศใหญ่จึงเป็นระดับ 10 (เช่นเดียวกันกับตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัด)

ประการที่สอง ความลักลั่นดังกล่าวมีผลกระทบในทางลบต่อขวัญและกำลังใจ และประการสุดท้าย การที่ข้าราชการที่ปฏิบัติอยู่ในต่างประเทศมีระดับ(ซี)ต่ำ ทำให้สามารถติดต่อและแสวงหาข่าวสาร ได้ในวงจำกัด ทั้งนี้เพราะการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งของกระทรวง การต่างประเทศยังต้องให้ความสำคัญแก่หลักการที่ปรากฏอยู่ใน Vienna Convention

(2) ปัญหา พ.ช.ด. และคู่สมรส เท่าที่สัมภพณ์ข้าราชการที่ประจำอยู่ใน ต่างประเทศ พบว่า อัตรา พ.ช.ด.ที่ได้รับค่อนข้างจะพอเพียงสำหรับการกินอยู่ในต่างประเทศ แต่ ปัญหาที่มีอยู่ว่าในบางกรณีนั้น เงิน พ.ช.ด.นี้จะต้องเจียดเป็นค่าเล่าเรียนบุตรและธิดา ซึ่งถ้าเป็น โรงเรียนนานาชาติด้วยแล้ว จะต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก

(3) ปัญหาค่าเล่าเรียนบุตร ค่าเล่าเรียนบุตรที่กำหนดให้นั้นเพียงพอที่จะส่ง บุตร/ธิดาไปโรงเรียนรัฐบาล แต่ในบางประเทศนั้นโรงเรียนรัฐบาลมีสภาพแวดล้อมที่ไม่ปลอดภัย (เช่น อังกฤษ) จึงจำเป็นต้องส่งบุตร/ธิดาไปเรียนในโรงเรียนนานาชาติที่สิ้นเปลืองมากกว่า

(4) ปัญหาการประกันอุบัติเหตุ/ประกันชีวิต เท่าที่สอบถามพบว่ายังไม่ สามารถครอบคลุมความเสี่ยงได้เท่าที่ควร

(5) ปัญหาสุขภาพอนามัย พบว่าในบางประเทศ มาตรฐานการรักษา พยาบาลยังอยู่ในระดับต่ำ และมีอัตราเสี่ยงต่อสุขภาพอนามัยสูงมาก

(6) ปัญหาบ้านเช่า อัตราค่าเช่าบ้านที่ได้รับไม่เพียงพอที่จะหาที่พักอาศัย ที่ปลอดภัยและสมศักดิ์ศรีของตำแหน่งได้ ฉะนั้นจึงต้องหาบ้านเช่าที่อยู่ห่างไกลออกไป และ จะต้องใช้เวลาเดินทางค่อนข้างมาก

(7) ปัญหาระยะเวลาในการปฏิบัติงานในต่างประเทศ ระยะเวลาดังกล่าว ค่อนข้างสั้นและไม่แน่นอน ทำให้ยากต่อการเตรียมตัว และไม่อาจพัฒนาตนเองให้เป็น นักบริหารราชการไทยในต่างประเทศที่เป็นมืออาชีพระดับโลกได้

(8) ปัญหาการเดินทางมาเยี่ยมบ้าน ในทางปฏิบัติในขณะนี้นั้น หาก ข้าราชการที่ประจำอยู่ในต่างประเทศประสงค์จะเดินทางมาเยี่ยมบ้านจะต้องออกค่าใช้จ่ายเอง นอกเสียจากกระทรวงจะเรียกตัวมาปรึกษาราชการ

(9) ปัญหาเงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการของเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น เนื่องจาก งบประมาณทางด้านนี้มีน้อย หน่วยงานไทยในต่างประเทศจึงไม่สามารถที่จะสรรหา พัฒนา เก็บรักษา และใช้ประโยชน์เจ้าหน้าที่ท้องถิ่นได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพราะมีแต่เงินเดือนและ ค่าจ้างเท่านั้น ส่วนสวัสดิการนั้นบางทีก็เสี่ยงไปเป็นเงินทำงานล่วงเวลา หรือเงินรางวัลพิเศษเล็ก ๆ น้อย ๆ

(10) ปัญหากรอบการมองการบริหารงานบุคคลของระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศ เนื่องจากการจัดระบบการบริหารราชการไทยในต่างประเทศมีลักษณะเป็น Ethnocentric และผู้คนที่มักจะมองว่าระบบการบริหารราชการไทยในต่างประเทศเป็นเพียงสำนักงานสาขาของสำนักงานใหญ่ในประเทศไทย จึงทำให้การบริหารงานขาดความยืดหยุ่น ขาดบรรยากาศของการแข่งขันกับคู่แข่งระดับโลก ขาดวิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการ และขาดการพัฒนาตนเองให้เป็นมืออาชีพที่มีภูมิวุฒิ ภูมิฐาน และภูมิธรรม ที่จะประจำอยู่ ณ มุมไหนของโลกก็ได้ ยิ่งกว่านั้นการไปดำรงตำแหน่งในต่างประเทศมักจะถูกมองว่ามีความเป็นอยู่ที่สะดวกสบาย ได้รับค่าตอบแทนสูงเมื่อเทียบกับข้าราชการในประเทศไทย เป็นบ้านหลังความชอบและเป็นสินน้ำใจ หรือเป็น “สมบัติที่สละกันชม” ได้ ซึ่งอคติเหล่านี้จำเป็นจะต้องขจัดให้หมดไป หากประสงค์จะให้ระบบการบริหารราชการไทยในต่างประเทศสามารถแข่งขันกับคู่แข่งระดับโลกได้

ประเด็นที่ว่า การจัดโครงสร้างการบริหารราชการไทยในต่างประเทศควรจะเป็นเช่นไร เมื่อสอบถามความเห็นเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างการบริหารราชการไทยในต่างประเทศภายใต้กรอบการมองในปัจจุบันสามารถจัดลำดับความสำคัญได้ดังนี้

(1) โครงสร้างที่มีรูปแบบความสัมพันธ์ดังที่เป็นอยู่ในปัจจุบันที่ข้าราชการที่ส่วนราชการส่งไปปฏิบัติงานในต่างประเทศขึ้นตรงต่อหน่วยราชการของตนในประเทศไทย แต่ได้ “ฝาก” ไว้กับเอกอัครราชทูตในต่างประเทศ (ผู้ตอบและผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญมากที่สุด)

(2) ข้าราชการที่ส่วนราชการส่งไปปฏิบัติงานประจำในต่างประเทศและเอกอัครราชทูตไม่จำเป็นต้องสังกัดกระทรวงการต่างประเทศ แต่สังกัดศูนย์ประสานงานในประเทศไทยที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรีโดยตรง (คล้ายกับ USTR)

(3) ข้าราชการที่ส่วนราชการส่งไปปฏิบัติงานประจำในต่างประเทศขึ้นตรงต่อเอกอัครราชทูต และต้องโอนไปสังกัดกระทรวงการต่างประเทศตลอดระยะเวลาที่ต้องไปประจำต่างประเทศแต่ส่วนราชการเดิมยังคงรักษาดำแหน่งเอาไว้ให้

(4) ข้าราชการที่ส่วนราชการส่งไปปฏิบัติงานประจำในต่างประเทศมีสถานภาพ เช่นเดียวกับคณะทูตานุทูตและเจ้าหน้าที่ในคณะทูตถาวรไทยประจำองค์การการค้าโลก (WTO) ของไทยที่ปฏิบัติงานแบบเบ็ดเสร็จและเป็นอิสระจากสถานทูตไทยในต่างประเทศ

(5) ส่วนราชการใช้ระบบกิตติมศักดิ์ หรือจ้างเอกชนเป็นผู้ปฏิบัติงานแทน (ผู้ตอบและผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญน้อยที่สุด)

ประเด็นที่ว่า การจัดระบบบริหารที่เอื้อต่อการบริหารราชการในต่างประเทศของ
ประเทศต่าง ๆ และของไทยมีอะไรบ้าง ดังได้กล่าวมาแล้วว่า นอกจากประเทศต่าง ๆ และประเทศ
 ไทยพยายามจะจัดระบบบริหารเกี่ยวกับกิจการต่างประเทศให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งระดับโลก
 โดยกลุ่มแรกจัดให้โครงสร้างกระบวนการและเทคโนโลยีทางการบริหาร ให้ขึ้นตรงต่อกระทรวง
 การต่างประเทศและกระทรวงพาณิชย์ และอีกกลุ่มหนึ่งขึ้นตรงต่อกระทรวง “นิติ” หรือที่
 “คล้ายคลึงกับกระทรวงนิติ” (MITI or MITI-like ministries) โดยเฉพาะแล้ว ยังพยายามรื้อปรับ
 ระบบ (Corporate reengineering) เพื่อให้เอื้อต่อการบริหารราชการทั้งภายในและต่างประเทศด้วย
 เฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวกับการทำให้ระบบราชการและข้าราชการมีขนาดเล็ก กระทัดรัด
 กระชับมีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความประหยัด ตลอดจนมีสมรรถนะ
 ในการแข่งขันกับคู่แข่งระดับโลกได้ การรื้อปรับระบบดังกล่าวได้แสดงไว้แล้วในตารางที่ 23
 ข้างล่างนี้

ตารางที่ 23 แสดงแผนงานและวัตถุประสงค์ของการรื้อปรับระบบของบางประเทศ

ประเทศ	แผนงานรื้อปรับระบบ	วัตถุประสงค์เพื่อรื้อปรับระบบ
(1) สหรัฐอเมริกา	รัฐบาลในอุดมคติของ คลินตัน (Clinton's ideal government)	มุ่งเน้นให้รัฐบาลเน้นการอำนวยความสะดวกมากกว่า ลงมือปฏิบัติเอง การทำให้รัฐบาลเป็นสมบัติ ของชุมชน การแข่งขันกันให้บริการ การ ปฏิบัติงานที่เน้นภารกิจมากกว่าระเบียบวิธีการ สัมฤทธิ์ผลของงาน การให้ความสำคัญแก่ ลูกค้า รัฐบาลที่มีวิญญูณของผู้ประกอบการ เน้นข้อมูลข่าวสารในอนาคต การกระจาย อำนาจ และการสร้างรัฐบาลที่ขับเคลื่อนโดย กลไกของตลาดและราคา (แนวความคิดการ รื้อปรับระบบหรือ Reengineering ของ Osborne และ Gaebler) และด้วยวิธีการเหล่านี้ จะทำให้สหรัฐอเมริกาสามารถประหยัดเงินได้ ถึง 108 พันล้านเหรียญสหรัฐ ภายในระยะ เวลา 5 ปี

ประเทศ	แผนงานรื้อปรับระบบ	วัตถุประสงค์เพื่อรื้อปรับระบบ
(2) ญี่ปุ่น	รัฐบาลที่ฉีกแล้วสร้าง ("Scrap and build" Government)	มุ่งลดจำนวนหน่วยงานและข้าราชการของ รัฐบาลกลางลง โดยสามารถลดจำนวน หน่วยงานลงได้ 16 แห่ง และลดจำนวน ข้าราชการลงได้ 124,142 คน ภายใน 5 ปี อำนวยความสะดวกแก่ประเทศคู่ค้า ลดการ ผูกขาดสินค้าและบริการโดยรัฐ (demono- polization) ลดการควบคุม (deregulation) กระจายอำนาจอย่างแท้จริง (devolution) และ แปรรูปรัฐวิสาหกิจ
(3) สหราชอาณาจักร	รัฐบาลเชิงอดออมของ นางแซตเชอร์ (Cutback/ retrenchment government or Thatcherism)	มุ่งลดจำนวนหน่วยงานและข้าราชการ และ สามารถลดจำนวนข้าราชการลงได้ 148,600 คน ภายใน 10 ปี
(4) แคนาดา	ระบบราชการ ค.ศ.2000 (Public Service 2000)	พยายามแก้ไขข้อบกพร่องของการบริหารงาน บุคคลโดยมีแผนระยะยาวที่จะดึงดูด พัฒนา และเก็บรักษาคนดีมีฝีมือให้อยู่ในวงราชการ โดยลดการควบคุม การแก้ปัญหาค้นหาพื้นฐานของ การบริหารงานบุคคล การมอบอำนาจ และ ความรับผิดชอบ โดยให้ข้าราชการมีความ กล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงานมากขึ้น
(5) ฟิลิปปินส์	เสริมสร้างความกระปรี้ กระเปร่า ค.ศ. 2000 เสียใหม่ (Panibagong Sigla or Renewal of Vitality 2000 or Reengineering of the Bureaucracy Program)	พยายามเพิ่มอำนาจให้รัฐบาลท้องถิ่นพึ่งตนเอง และเป็นหุ้นส่วน หรือคู่คิดคู่ทำร่วมกับรัฐบาล กลางในการพัฒนาประเทศ การมีส่วนร่วม ของเอกชน การเป็นพี่เลี้ยงแทนที่จะเข้าไป ดำเนินการเสียเอง และการส่งมอบบริการด้วย ความรวดเร็วและอ่อนน้อมต่อมคนตาม คำขวัญ "Ang Magalong Bow"

ประเทศ	แผนงานหรือปรับระบบ	วัตถุประสงค์เพื่อปรับระบบ
(6) อินโดนีเซีย	การปฏิรูประบบราชการตามอุดมการณ์ปัญจศีล (Pancasila)	มุ่งปฏิรูประบบราชการโดยตั้งกระทรวงปฏิรูปราชการ (Ministry of Administrative Reform) ปฏิรูประบบการบริหารงานบุคคลให้ทันสมัย และสามารถจัดตั้งกระทรวง Ministry of Industry and Trade โดยใช้เวลาน้อยที่สุด เพราะเพียงแค่ทำเป็นพระราชกฤษฎีกาและให้ประธานาธิบดีลงนามก็มีผลบังคับแล้ว
(7) บรูไน	ไม่มีชื่อแผนงานที่เฉพาะเจาะจง	พยายามปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน ลดค่าใช้จ่าย ปรับปรุงวิธีการจัดการ การส่งมอบบริการ โดยเทคโนโลยีสมัยใหม่ บริหารงานเชิงธุรกิจ (Business-like)
(8) มาเลเซีย	วิสัยทัศน์ 2020 (Vision 2020)	การบริหารราชการที่ถือว่ามาเลเซียเป็นบริษัทธุรกิจแห่งหนึ่ง ซึ่งจะต้องให้ความสำคัญแก่ผลผลิตภาพ คุณภาพ และมูลค่าเพิ่มของสินค้าและบริการที่จะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และลูกค้ามีความพึงพอใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตระหนักถึงค่าใช้จ่าย การปฏิบัติงานให้ทันการณ์และบรรลุเป้าหมาย มีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และการสนองความต้องการของประชาชนที่อยู่บนพื้นฐานของคำมั่นสัญญาที่ข้าราชการได้ให้ไว้กับประชาชน (Client's Charter)
(9) สิงคโปร์	ประเทศสิงคโปร์คือบริษัทธุรกิจ	พยายามคิดค้นหาวิธีการบริหารงานใหม่ ๆ โดยการนำเอาคอมพิวเตอร์และเครื่องมือสื่อสารมาใช้แทนแรงงานคนในสำนักงาน และ เช่นเดียวกันกับมาเลเซีย สิงคโปร์ ถือว่าประเทศคือบริษัทธุรกิจที่มีผู้นำทางการเมือง ธุรกิจเอกชน ธุรกิจภาครัฐและประชาชนคือผู้ถือหุ้นและปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความ

ประเทศ	แผนงานรื้อปรับระบบ	วัตถุประสงค์เพื่อรื้อปรับระบบ
		ข้อสคัญสุดจึงเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมของประเทศ และพยายามสร้างงานให้ทุกคนมีงานทำอย่างเต็มที่ สิงคโปร์ จึงเป็นประเทศเดียวในเอเชียที่ปลอดสวัสดิการเกือบทุกรูปแบบ
(10) เกาหลีใต้	เกาหลีใหม่ (A New Korea)	นับตั้งแต่ปี 1993 เกาหลีใต้เน้นการบริหารงานที่ชาวสะอาด มีขนาดกะทัดรัด เข้มแข็ง เป็นประชาธิปไตยและให้บริการแก่ประชาชน มีเศรษฐกิจที่เข้มแข็ง และมีการเมืองที่มีผู้นำเป็นพลเรือนและมีคุณธรรม
(11) ไทย	การปฏิรูประบบราชการ	พยายามปฏิรูประบบราชการให้มีขนาดเล็ก กะทัดรัด กระชับ และคล่องตัว โดยการกำหนดสัดส่วนที่เหมาะสมของหน่วยราชการ ความพยายามดังกล่าวเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523 แต่จนปัจจุบันนี้ก็ยังไม่ปรากฏผลในเชิงรูปธรรม

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นได้ว่าเกือบทุกประเทศพยายามปรับปรุง ปฏิรูป และปฏิวัติระบบราชการให้เอื้อต่อการบริหารงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งระดับโลกได้

ประเด็นที่ว่าแนวนโยบายต่างประเทศในระยะยาว ในส่วนที่เกี่ยวกับนโยบายโดยทั่ว ๆ ไปและนโยบายในการจัดตั้งหน่วยงาน รูปแบบ โครงสร้าง ระบบงาน และการบริหารงานบุคคล ควรจะเป็นเช่นไร เพื่อให้การบริหารราชการไทยในต่างประเทศ -- การส่งออก/นำเข้าสินค้าและบริการ การลงทุน และการให้ความร่วมมือกับต่างประเทศ -- สามารถแข่งขันกับคู่แข่งระดับโลกได้ เห็นควรกำหนดแนวนโยบายต่างประเทศเกี่ยวกับประเด็นข้างต้นดังต่อไปนี้

(1) แนวนโยบายโดยทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ เนื่องจากเกิดการเปลี่ยนกรอบการมองและวิธีแก้ปัญหาของการบริหารราชการในต่างประเทศ (Paradigm shift) อันเป็นผลจากการสิ้นสุดของสงครามเย็นและกระแสโลกาภิวัตน์ หลังจากกำแพงกรุงเบอร์ลินพังทะลายลงในปี ค.ศ. 1989 วิกฤตการณ์อ่าวเปอร์เซียและสหภาพโซเวียต ล่มสลายลงในปี ค.ศ. 1991 ซึ่งทำให้ประเทศต่าง ๆ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน แข่งขันกัน และร่วมมือกันเกี่ยวกับการค้า การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ ฉะนั้น แนวนโยบายโดยทั่ว ๆ ไปจำเป็นจะต้องให้ความสำคัญแก่กิจกรรมการค้า การลงทุน และการให้ความร่วมมือกับต่างประเทศ (การบริหารราชการไทยในต่างประเทศ) มากกว่ากิจกรรม ทางด้านการทูต การเมืองระหว่างประเทศ และการทหารหรืออาวุธ

(2) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแนวนโยบายในข้อ (1) การบริหารราชการ ไทยในต่างประเทศจะต้องดำเนินการให้ครบวงจร ต้องทำพร้อม ๆ และต้องได้สัดส่วนกัน ระหว่างการส่งออกสินค้าและบริการ การนำเข้าสินค้าและบริการ การลงทุนระหว่างประเทศ และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ

(3) ในการดำเนินนโยบายให้บรรลุผลตามข้อ (1) และข้อ (2) ข้างต้น การ ส่งออก/นำเข้าสินค้าและบริการ การลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ (ที่มีพื้นฐานอยู่บนการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การแข่งขันกัน และการร่วมมือกัน) อาจจะกระทำ ได้ทั้งในระดับทวิภาคี ระดับสองสามฝ่าย พหุภาคี อนุภูมิภาค ภูมิภาค และระดับโลก โดยผ่าน กลุ่มเศรษฐกิจต่าง ๆ เช่น GATT, ASEAN, AFTA, APEC, EU, NAFTA, ASEM และ WTO ฉะนั้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบกฎเกณฑ์และจุดอ่อนจุดแข็งเพื่อให้ประเทศไทย ได้เปรียบทั้งในเชิงเปรียบเทียบและในเชิงแข่งขันจึงมีความจำเป็น

(4) เป้าหมายของการบริหารราชการไทยในต่างประเทศก็คือ การจัดเตรียม ระบบและบุคลากรให้ได้มาตรฐานโลก (World class) เพื่อให้มีสมรรถนะที่จะแข่งขันกับคู่แข่ง ระดับโลก และเป้าหมายที่สำคัญที่สุดก็คือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้ส่วนแบ่งตลาด (Market share) ของสินค้าและบริการของไทยมีร้อยละสูงขึ้น

(5) สำหรับนโยบายเกี่ยวกับการจัดตั้งหน่วยงาน รูปแบบ โครงสร้าง ระบบ งาน และการบริหารงานบุคคลนั้น ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดตั้งหน่วยงาน คณะผู้วิจัยได้เสนอให้มีการจัดตั้งกระทรวงการค้าการลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ (Ministry of International Trade, Investment and Economic Cooperation -- MITIEC หรือ กระทรวง “มิตีเอค”) ซึ่งเป็นกระทรวงหน่วยสายงานหลัก (line) โดยมีหน่วยเจรจาธุรกิจที่ เกี่ยวกับการค้าการลงทุนและการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ และคณะกรรมการ

การค้าการลงทุนและการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศแห่งชาติ เป็นฝ่ายสาย
ช่วยอำนวยความสะดวก (Staff -- หน่วยงาน Staff ทั้งสองนี้อาจจะจัดตั้งและแต่งตั้งได้เลย แม้ว่ากระทรวง
“มติเอก” จะยังไม่ผ่านรัฐสภา)

รูปแบบ ของกระทรวง “มติเอก” ยังเป็นราชการแต่มีความกะทัดรัดโดยมี
กรมไม่มากนัก เพื่อให้มีความคล่องตัวในทางปฏิบัติและมีลักษณะเป็น Business - like ที่มี
การแบ่งส่วนราชการออกตามภารกิจและภูมิภาค/กลุ่มเศรษฐกิจที่ไม่จำเป็นต้องส่งข้าราชการ
ไปประจำในทุก ๆ ประเทศคู่ค้า การแบ่งโครงสร้างแบบนี้เรียกว่า Regiocentric approach หรือ
Global product division structure

โครงสร้าง ของกระทรวง “มติเอก” นอกจากหน่วยงานฝ่ายสาย
ช่วยอำนวยความสะดวกทั้งสอง สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี และสำนักงานปลัดกระทรวงแล้ว จะแบ่ง
การบริหารงานออกเป็นกรมต่าง ๆ ตามกลุ่มเศรษฐกิจ (แบ่งกองออกตามภูมิภาคหรือสัดส่วนของ
จำนวนประเทศในแต่ละภูมิภาคต้องรับผิดชอบดูแล) คือ

ก. กรม ASEAN, AFTA และ APEC

ข. กรม NAFTA

ค. กรม EU และ ASEM

ง. กรม GATT และ WTO และ

จ. กรมวิจัยพัฒนาและวิกฤตการณ์ทางการบริหารราชการไทยใน
ต่างประเทศ

ระบบงาน ของกระทรวง “มติเอก” ไม่ใช้บริหารงานแบบ Ethnocentric
เช่นในปัจจุบัน แต่จะเป็นการบริหารงานแบบ Regiocentric หรือ Global product division
structure ที่รวมเอากิจกรรมและธุรกรรมของการบริหารราชการไทยในต่างประเทศในแต่ละ
ประเทศมารวมไว้ภายใต้ภูมิภาค (เช่น ภูมิภาคละ 5 ประเทศ เป็นต้น) ซึ่งระบบงานเช่นนี้จะ
สามารถช่วยลดจำนวน สำนักงาน บุคลากร เงินเดือน และสวัสดิการลง แต่ในขณะเดียวกันก็
สามารถนำเอาเงินที่สามารถลดลงตามรายการเหล่านี้ไปเพิ่มให้กับข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ใน
ต่างประเทศได้อีกถึง 1-5 เท่าตัว

สำหรับการบริหารงานบุคคลนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของ
การบริหารราชการไทยในต่างประเทศ จะต้องเปลี่ยนกรอบการมองเสียใหม่ โดยต้องมองว่า
การบริหารงานบุคคลของการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ ไม่ใช่สิ่งที่บ่งบอกถึงความได้รับ
ประโยชน์มากกว่า ไม่ใช่เป็นเครื่องมือหรือกลไกสำหรับการปูนบำเหน็จความดีความชอบ หรือ
เป็นสมบัติที่สามารถผลัดกันชมได้ แต่การบริหารงานบุคคลของระบบบริหารราชการไทยใน

ต่างประเทศเป็นโครงการพิเศษที่เราจะผลิตนักบริหารมืออาชีพ เพื่อเข้าไปแข่งขันกับคู่แข่งระดับโลก ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเสนอว่าการทำงานของระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศควรจะเป็นโครงการพิเศษ หรือเป็นโครงการที่ทำความตกลงกับสำนักงาน ก.พ.เป็นพิเศษ ทั้งทางด้านการสรรหา พัฒนา เก็บรักษา และใช้ประโยชน์ ที่มีลักษณะที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง กับการบริหารงานบุคคลภายในประเทศ ทั้งนี้รวมถึงระดับ (ซี) พ.ช.ด. ค่าเล่าเรียนบุตร การประกันอุบัติเหตุ/ประกันชีวิต การรักษาพยาบาล ค่าเช่าบ้าน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในต่างประเทศ การเดินทางมาเยี่ยมบ้าน และแม้แต่เงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการของเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น โดยจะต้องจัดหาสิ่งเหล่านี้ให้ข้าราชการที่ประจำในต่างประเทศในระดับ World class หากประสงค์จะให้ข้าราชการเหล่านี้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งระดับโลกได้ นั่นก็คือ ควรจัดหาสิ่งเหล่านี้ให้แก่ข้าราชการไทยที่ปฏิบัติงานอยู่ในต่างประเทศในลักษณะและอัตราสูงที่สุดที่ประเทศอื่นจัดหาให้กับบุคลากรของเขา (Noblemaire Principle) ข้อเสนอนี้มีความเป็นไปได้สูงมาก หากการบริหารราชการไทยในต่างประเทศใช้แนวทาง Regiocentric แทนที่จะใช้แนวทาง Ethnocentric ในปัจจุบัน เพราะแนวทาง Regiocentric จะช่วยประหยัดจำนวนหน่วยงาน บุคลากร เงินเดือน ค่าจ้าง และผลประโยชน์เกือบได้ และนำเอาสิ่งที่ประหยัดนั้นมาเพิ่มให้กับผู้ที่ปฏิบัติงาน หรือเพิ่มเงินงบประมาณทางด้านการเดินทางและการจัดซื้อจัดหาข้อมูลข่าวสาร และเครื่องใช้สำนักงานเพิ่มขึ้น คงได้กล่าวมาแล้ว

2. ข้อเสนอแนะ จากการศึกษาวิจัยเรื่องการจัดระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศ

ในครั้งนี้ คณะผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะหลายประการด้วยกัน

(1) การบริหารราชการไทยในต่างประเทศที่ได้มาตรฐานโลก จำเป็นจะต้องปรับตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ทุกขณะ เฉพาะอย่างยิ่งสภาพแวดล้อมโลกที่บีบบังคับให้ประเทศต่าง ๆ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน แข่งขันกัน และร่วมมือกันทั้งทางด้านการส่งออก/นำเข้าสินค้าและบริการ การลงทุนและการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจที่ต้องทำให้ครบวงจรในเวลาเดียวกัน และมีลักษณะสมดุลหรือได้สัดส่วนที่เหมาะสม

(2) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จของการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ คือ สภาพแวดล้อมทางการเมืองที่มีทั้งรัฐบาลแห่งชาติ และมีแนวนโยบายเกี่ยวกับเรื่องนี้ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น เพื่อจะได้ปรับปรุงสมรรถนะของข้าราชการและคุณภาพของสินค้า และบริการให้สามารถแข่งขันกับชาวโลกได้

(3) วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ คือ วัฒนธรรมองค์การที่เน้นวัฒนธรรมโลกาภิวัตน์ นั่นก็คือเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการมีส่วนร่วม และการผ่อนคลายระเบียบ กฎเกณฑ์ การบริหารงานเชิงเอกชน (business - like) มากกว่าการอิงบุคคลหรืออิงระเบียบของระบบราชการ

(4) นโยบาย กลยุทธ์ และยุทธวิธีของการบริหารราชการไทยในต่างประเทศ อาจต้องเน้นความสำคัญของประเทศเพื่อนบ้านและประเทศสมาชิก ASEAN ในขณะเดียวกัน ก็ต้องไม่มองข้ามตลาดที่สำคัญ ๆ เช่น สหรัฐอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น เป็นต้น

(5) โครงสร้างของการบริหารราชการไทยในต่างประเทศอาจจะแบ่งออกได้เป็น โครงสร้างระยะสั้น และโครงสร้างระยะยาว โครงสร้างระยะสั้น คือการแต่งตั้งคณะกรรมการ แห่งชาติว่าด้วยการค้าการลงทุน และการให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ (ภาพที่ 11 หน้า 211-212) และหน่วยเจรจาธุรกิจที่เกี่ยวกับการค้าการลงทุน และการให้ความร่วมมือกับ ต่างประเทศ (ภาพที่ 12 หน้า 213-214) ส่วน โครงสร้างระยะยาว ได้แก่ การตั้งกระทรวงการค้า การลงทุน และการร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศที่มีรูปแบบเป็น Business - like และมีระบบ งานแบบ Regiocentric (ภาพที่ 13 หน้า 215-218)

(6) เพื่อให้โครงสร้างองค์การ รูปแบบ และระบบงานของกระทรวงฯ ดำเนินงานให้ได้มาตรฐานโลก ระบบการบริหารงานบุคคลของกระทรวงนี้ จำเป็นจะต้องมี มาตรฐานโลก ซึ่งให้ความสำคัญแก่คน ลูกค้า และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดูแลความเป็นอยู่ ของข้าราชการไทยในต่างประเทศให้ดีที่สุด เท่ากับประเทศอื่น ๆ ที่อยู่ในระดับโลก หรือเป็นที่ รู้จักกันในนามของ Noblemaire Principle ทั้งนี้รวมถึงการคัดเลือก พัฒนา เก็บรักษา และ ใช้ประโยชน์บุคลากรที่ได้มาตรฐานโลก พร้อมกันนั้นก็ต้องดูแลค่าตอบแทนและสวัสดิการให้อยู่ ในระดับที่ข้าราชการของประเทศอื่น ๆ ได้รับอยู่ในแต่ละประเทศด้วย

(7) ควรมีการปรับปรุงระเบียบการเงิน และการพัสดุให้มีความคล่องตัว ทั้งนี้ รวมทั้งระเบียบการจ้างเจ้าหน้าที่ที่เป็น local Staff ด้วย

(8) จากข้อมูลผลการวิจัยเชิงประจักษ์ สะท้อนให้เห็นว่าหากมีการจัดตั้งกระทรวง “มิติเอก” แล้ว ปัญหาที่เกี่ยวกับการมอบหมายภารกิจให้บุคคลและส่วนราชการไปปฏิบัติและ กฎเกณฑ์ที่นำมาใช้น่าจะน้อยลงหรือหมดไปในที่สุด

(9) เพื่อให้การตั้งคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยการค้าการลงทุน และการให้ความ ร่วมมือกับต่างประเทศ การจัดตั้งหน่วยเจรจาธุรกิจที่เกี่ยวกับการค้า การลงทุน และการให้ความ ร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศ และการจัดตั้งกระทรวงการค้า การลงทุน และความร่วมมือ ทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศเป็นรูปธรรม คณะผู้วิจัยเสนอว่ารัฐบาลน่าจะตั้งคณะกรรมการขึ้น ชุดหนึ่งเพื่อพิจารณาเรื่องทั้งสามนี้

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กรมบัญชีกลาง งบประมาณประจำปี ปี พ.ศ. 2534 - 2538

กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ กระทรวงพาณิชย์ “สหภาพยุโรป” (European Union)

กองการต่างประเทศ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน และสถาบันทรัพย์สินทางปัญญา
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รายงานเบื้องต้นการพัฒนาส่งเสริมการลงทุนไทยใน
ต่างประเทศ พฤษภาคม 2539

กองวางแผนทรัพยากรมนุษย์ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
การคาดประมาณประชากรของไทย 2533 - 2563 มีนาคม 2538

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (บรรณาธิการ) เมืองไทยใน 2560 : อนาคตเมืองไทยในสองทศวรรษ
หน้า กรุงเทพฯ : ชัคเชสมิเดีย จำกัด มีนาคม 2539

คณะกรรมการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศ สมุดปกขาว มกราคม 2538

“โครงสร้างหน่วยงานที่ดูแลด้านการค้าของอินโดนีเซีย” ตามบันทึกของนายดำรงค์ อินทร-
มีทรัพย์ อัครราชทูต (ฝ่ายการพาณิชย์) ณ กรุงจาการ์ตาถึงผู้ตรวจราชการ (นายอดุลย์
วินัยแพทย์) ลงวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2539 --- ที่ 0204 (จด)/120

จินตนา บุญบงการ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒน์ 2539

“จ้าวรัดเข็มขัด ปรับทุกกระบวนท่า เปิดเกมรุกคู่เศรษฐกิจไทย ทบโปรเจ็คภัยหัวทิ่ม !” มติชน
สุดสัปดาห์ 14 มกราคม 2540

“จีเอ็ม - ไอบีเอ็มยึดไทยฐานส่งออกหัวเอเชีย” ไทยรัฐ 26-27 พฤศจิกายน 2539

จุลชีพ ชีววรรณ สรุปถาวรรายวิชา PA 801 มิติทางเศรษฐกิจ และสังคมในความสัมพันธ์
ระหว่างประเทศ รุ่นที่ 1 ภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2538 มหาวิทยาลัยศรีปทุม
วิทยาเขตพญาไท

ชนก หงส์น้อย และภาวนา เจนถนอมม้า เอกสารข้อมูลตามโครงการวิจัยเรื่องสภาพแวดล้อมที่มี
ผลกระทบต่อกระทรวงมหาดไทยด้านเทคโนโลยี สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิ-
ภาพในราชการ (สปร.) ร่วมกับสถาบันดำรงราชานุภาพ (สตร.) กระทรวงมหาดไทย
2538

ชาติชาย ณ เชียงใหม่ และสมบัติ กุสุมาวดี เอกสารข้อมูลตามโครงการวิจัยเรื่องสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อกระทรวงมหาดไทยด้านสังคม สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.) ร่วมกับสถาบันดำรงราชานุภาพ (สตร.) กระทรวงมหาดไทย 2538

"ชี้ภาวะเศรษฐกิจ 40 แดกขั้ว---การขยายตัว 7% บนพื้นฐานความผันผวนตลาดส่งออก" ไทยรัฐ 27 พฤศจิกายน 2539

ชัยอนันต์ สมุทวณิช ปัญหาการพัฒนาทางการเมืองไทย กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาฯ 2530

ณรงค์ บุญโญ "การศึกษาโครงสร้างและกระบวนการการแบ่งส่วนราชการระดับที่ต่ำกว่ากรมของสำนักงาน ก.พ." วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2536

ฐานเศรษฐกิจ 9-10 ธันวาคม 2539

ฐานเศรษฐกิจ 5-6 กุมภาพันธ์ 2540

เคล็ดลับ 27 กุมภาพันธ์ 2540

ดิน ปรัชญพฤทธิ การกำหนดสัดส่วนที่เหมาะสมของค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐ เอกสารวิจัยเสนอสำนักงาน ก.พ. 27 ธันวาคม 2537

การบริหารการพัฒนา : ความหมาย เนื้อหา แนวทาง และปัญหา
พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2537

"การบริหารองค์การระหว่างประเทศ" หน่วยที่ 13 เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและวิธีการศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์ นนทบุรี : ฝ่ายการพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช 2529

(ผู้แปล) การบริหารรัฐกิจแผนใหม่ กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2526

"ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการ" เอกสารการสอนบริษัท
วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด 2540

วิชาชีพนิยมของระบบราชการในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว : วิวัฒนาการและผลกระทบต่อสังคมไทย กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2536

_____ ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์

จุฬาฯ 2538

_____ “สภาพแวดล้อมของการจัดการ” เอกสารการสอนพนักงาน

บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด 2540

_____ และไกรยุทธ ชีรตยาคินันท์ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ของข้าราชการพลเรือน เอกสารการวิจัยเสนอสำนักงาน ก.พ. 30 กันยายน 2537

ศิรณ พงศ์มพัฒน์ (บรรณาธิการ) ทิศทางการปฏิรูปเศรษฐกิจไทยในทศวรรษ 1990 คณะ
เศรษฐศาสตร์ จุฬาฯ 2534

“ไทยกับคลินตัน” เคลินิวส์ 26 พฤศจิกายน 2539

โทรเลขสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงลอนดอน ส่งกระทรวงการต่างประเทศ ลงวันที่
20 ธันวาคม 2539

ธงชัย สราญรมย์ “นายกรัฐมนตรีบริหารเงินอย่างเป็นทางการ” สยามรัฐสัปดาห์วิจารณ์
24-30 มีนาคม 2539

ธนาคารกรุงไทย จำกัด รายงานประจำปี 2538

ธวัช มกรพงศ์ แนวคิดบางประการเกี่ยวกับการพัฒนาชนบท กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬา
ลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2531

บุญเจิด โสภณ รายงานการวิจัยการบริหารการวิจัยของชาติ : แนวทางการส่งเสริมและสนับสนุน
พฤศจิกายน 2538

บัณฑิต หลิมสกุล “การค้าและการลงทุนกับ EU” 2539

_____ “ความร่วมมือระหว่างเอเชีย-ยุโรป” 2539

“แบงก์ชาติแฉตัวเลขส่งออกวิกฤตขยายตัวทั้งปีได้แค่ 0.5% เศรษฐกิจชะลอตัวหดเหลือ 7%”
ไทยรัฐ 3 พฤศจิกายน 2539

ผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม Global Competence Project กรกฎาคม-สิงหาคม 2539

“พาณิชย์” ถูกรัฐมนตรีคลัง ดันเปิดตลาดซื้อขายล่วงหน้า” มติชน 28 พฤศจิกายน 2539

พิพัฒน์ ไทฮารี “รัฐวิสาหกิจ : กลยุทธ์การสร้างรัฐวิสาหกิจให้ก้าวสู่กิจการนานาชาติหรือกิจการ
ข้ามชาติ” เอกสารประกอบการบรรยายโครงการ Global Competence Project
3-13 สิงหาคม 2540

ไพรัตน์ เคชะรินทร์ การบริหารงานพัฒนาชนบท กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช 2524

ภาควิชาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 5 ทศวรรษการต่างประเทศของ
ไทย : จากความขัดแย้งสู่ความร่วมมือ กรุงเทพฯ : พิรสเกล พฤษภาคม 2536

“ยกชั้นการค้าต่างประเทศ ‘ประจวบ’ เตรียมตั้งทีทีอาร์แข่งยูเอสทีอาร์” ไทยรัฐ 20 มกราคม 2540
รายงานกระทรวงพาณิชย์ในโอกาสคล้ายวันสถาปนา 20 สิงหาคม 2538

“เร่งรัฐบาลแก้ปัญหาอุตสาหกรรมเอสพีไทย” เคลินิวส์ 12 ธันวาคม 2539

ลิขิต ชีรเวดิน วิวัฒนาการการเมืองการปกครองของไทย กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาฯ 2530

“เลวร้ายกว่าที่คิด” ไทยรัฐ 2 ธันวาคม 2539

วรากรณ์ สามโกเศศ เอกสารข้อมูลตามโครงการวิจัยเรื่องสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ
กระทรวงมหาดไทยด้านเศรษฐกิจ สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ
(สปร.) ร่วมกับสถาบันดำรงราชานุภาพ (สตร.) กระทรวงมหาดไทย 2538

วิจิตร ศรีสอาน “โลกในกระแสโลกาภิวัตน์และวิสัยทัศน์ของนักบริหาร” สถาบันที่ปรึกษาเพื่อ
พัฒนาประสิทธิภาพในราชการ ปีที่ 9 มีนาคม 2539

วิทยากร เชียงกุล ศัพท์การบริหารการจัดการ กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เอื้องฟ้า 2536

ศูนย์สถิติการพาณิชย์ กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ 24 กันยายน 2539

“เศรษฐกิจซบเซาตามปี--ศึกคักใหม่ปีโค ส่งออกทรุด หุ่น/เรดดังดก ที่ดินเน่า” ไทยรัฐ
1 มกราคม 2540

สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เอเชียรายปี 1996/2539 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาฯ
สิงหาคม 2539

สมพงศ์ ชูมาก “การลงทุนของประเทศสมาชิกสหภาพยุโรปในไทย” 2539

_____ “สหภาพยุโรปและการค้าและการลงทุนระหว่างไทยกับอังกฤษ”
26 กรกฎาคม 2539

สมพงษ์ อรพินท์ “การลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ” 2539

_____ “สรุปสาระสำคัญ” 2539

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ สงครามการค้า พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : เดอะเนชั่น สิงหาคม 2536

สมนึก แดงเจริญ ทฤษฎีและนโยบายการค้าระหว่างประเทศ กรุงเทพฯ : โครงการส่งเสริมเอกสาร
วิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2538

สมาน รั้งสิโยกฤษณ์ การปฏิรูปภาคราชการ : แนวคิดและยุทธศาสตร์ สำนักงาน ก.พ.
มกราคม 2540

_____ และคณะ รายงานผลการวิจัยเรื่องการปรับเปลี่ยนบทบาท
หน่วยงานของรัฐ เพื่อให้เอกชนมีส่วนร่วมดำเนินการ กลุ่มระบบราชการ สำนักงาน
ก.พ. 2534

สยามรัฐสัปดาห์วิจารณ์ 24-30 มีนาคม 2539

สรรเสริญ วงศ์ชะอุ่ม แผนพัฒนาประเทศและแนวทางการพัฒนาในอนาคต เอกสารประกอบ
การสัมมนาผู้บริหารการประปานครหลวง โรงแรมเซ็นทรัลพลาซ่า ลาดพร้าว
2 มีนาคม 2538

ส่วนวิจัยและพัฒนา สำนักงานพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง สำนักงาน ก.พ.
รายงานการสัมมนาเรื่องการกำหนดแนวทางและรูปแบบการจัดตั้งหน่วยงาน โครงสร้าง
และระบบงานของหน่วยงานที่ไปประจำต่างประเทศ ของส่วนราชการต่าง ๆ โรงแรม
เอเชีย กรุงเทพมหานคร 27 ตุลาคม 2537

สรุปรายงานการศึกษาดูงานด้านการค้าระหว่างประเทศ การคุ้มครองผู้บริโภคและการรักษาความ
เป็นธรรมทางการค้า ณ ประเทศญี่ปุ่น เกาหลี อินโดนีเซีย มาเลเซีย และสิงคโปร์ วันที่
12-20 มีนาคม 2539 และวันที่ 21-27 เมษายน 2539 โดยคณะผู้ดูงานจากสำนักงาน
ก.พ. และกระทรวงพาณิชย์

สุจิต บุญบงการ และคณะ เอกสารข้อมูลตามโครงการวิจัยเรื่องสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ
กระทรวงมหาดไทยด้านการเมืองการปกครอง สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิ
ภาพในราชการ และสถาบันดำรงราชานุภาพ (สคร.) กระทรวงมหาดไทย 2538

สุรัชย์ ศิริไกร และคณะ รายงานการศึกษาวิจัยเรื่องการปรับโครงสร้างกระทรวงพาณิชย์ในส่วนที่
เกี่ยวข้องกับการค้าระหว่างประเทศ 17 พฤษภาคม 2538

สมนึก แดงเจริญ “วัฒนธรรมไทยใหม่” สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ
ปีที่ 5 พฤศจิกายน 2535

สยามโพสต์ 26 กุมภาพันธ์ 2540

“สัมภาษณ์นายสมชัย ฤชุพันธุ์ ผู้อำนวยการเศรษฐกิจการคลัง” ไทยรัฐ 9 ธันวาคม 2539

“สัมมนาทิศทางเศรษฐกิจและการเงินไทย” โดยธนาคารกรุงไทย ไทยรัฐ 9 ธันวาคม 2539

สำนักงาน ก.พ. คำอธิบายเรื่องมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ กรุงเทพฯ : ฝ่ายโรงพิมพ์
กองกลาง สำนักงาน ก.พ. เมษายน 2537

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน สำนักงานนายกรัฐมนตรี คู่มือการลงทุนในลาว
กุมภาพันธ์ 2538

สำนักงานที่ปรึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีประจำสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตเกียว
วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 มกราคม 2540

สำนักบริการวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วางแผนหลักการพัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์
และเทคโนโลยีระยะยาว 20 ปี กระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม
สิงหาคม 2539

สำนักงานพาณิชย์ในต่างประเทศ ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ ข้อมูลประเทศมาเลเซีย มกราคม 2539

สำนักงานพาณิชย์ในต่างประเทศ ณ กรุงจาการ์ตา อินโดนีเซีย เมษายน 2539

สำนักงานพาณิชย์ในต่างประเทศ ณ กรุงโตเกียว “Country Profile : ประเทศญี่ปุ่น”
มกราคม 2539

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน สำนักงานนายกรัฐมนตรี คู่มือการลงทุนในจีน
กุมภาพันธ์ 2538

_____ คู่มือการลงทุนในพม่า กุมภาพันธ์ 2538

_____ คู่มือการลงทุนในเวียดนาม กุมภาพันธ์ 2538

_____ แนวโน้มและมาตรการการลงทุนต่างประเทศ ตุลาคม 2538

หนังสือที่ระลึกประจำปี เล่มที่ 12 ทวีปอาณานิคม : กลยุทธ์ในการพัฒนาแบบยั่งยืน สถาบัน
พัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. 3 ธันวาคม 2538

หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ถึงรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ ลงวันที่
2 กรกฎาคม 2536

หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ถึงเลขาธิการ ก.พ. ลงวันที่ 15 เมษายน 2534

หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ถึงเลขาธิการ ก.พ. ลงวันที่ 8 มีนาคม 2537

อรชร กิจเพิ่มพูน “‘อาเซม’ การประชุมระดับโลกที่มีโซ่งานวัด” คดีนิวส์ 19 กุมภาพันธ์ 2539

อรุณ ภาณุพงศ์ การทูตและการระหว่างประเทศ กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สยามรัฐ 2529

อภิญญา รัตนมงคลมาส และฐิตินันท์ พงษ์สุทธิรักษ์ (บรรณาธิการ) ประเด็นสำคัญในนโยบาย
สาธารณะและต่างประเทศของประเทศไทยในศตวรรษหน้า กรุงเทพฯ : บริษัท
พีเพรส จำกัด 2537

อาทิตย์วิเคราะห์ 8-14 ธันวาคม 2539

อุตสาหกรรมสนเทศ ปีที่ 1 ฉบับที่ 3 10 มิถุนายน 2537

อุตสาหกรรมสนเทศ ปีที่ 1 ฉบับที่ 6 25 กรกฎาคม 2537

อุตสาหกรรมสนเทศ ปีที่ 1 ฉบับที่ 13 15 พฤศจิกายน 2537

อุตสาหกรรมสนเทศ ฉบับรวมเล่ม 25 ฉบับ พฤษภาคม 2537 - ธันวาคม 2538

เอกสารแนบเรื่องโครงสร้างองค์กรของสำนักงานพาณิชย์ในต่างประเทศและกระทรวงพาณิชย์
(หนังสือผู้อำนวยการศูนย์พาณิชย์กรรมนครลอสแอนเจลิส ที่ พณ 0911 (2)/000163
ลงวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2539 โดยผู้อำนวยการศูนย์ฯ นายบุญญพันธ์ แรงจำ ถึง
รองเลขาธิการ ก.พ. ทิพาดี เมฆสวรรค์)

ภาษาอังกฤษ

Abdul Rahman, A.B. "Administrative Improvement in the Malaysian Civil Service -- Implication of the Client's Charter", a paper read in the EROPA meeting, Canberra, Australia, November 28-30, 1994.

"Account Deficit Needs Axing", The Nation. January 15, 1997.

"Ad hoc Agency Mulls for World Trade", The Nation. December 6, 1996.

ASEAN : The Way Forward : The Report of the Group of Fourteen. A mimeograph, no date available.

"ASEM : Pointers to the Future From Bangkok", Deutschland. No.2, April 1996.

Augustine, N.R. "Public Employees and the Global Landscape", The Public Manager The New Bureaucrat. Spring 1992.

Australian Government Publishing Service, Department of Foreign Affairs and Trade : Annual Report 1994 - 1995.

Banfield, E.C. The Moral Basis of a Backward Society. New York : The Free Press, 1958.

Bangkok Post Economic Review Year End 1996

Beamish, P.W. and Calof, J.L. "International Business Education : A Comparative View", Journal of International Business Studies. Fall 1989

Bell, D. "The World in 2013", Dialogue. No. 81, 3/88, 1988.

Bennis, W. G. and Slater, P.E. The Temporary Society. New York : Harper & Row, 1968.

Bijlani, H. Globalisation : An Overview. Singapore : Hinemann Asia, 1994.

Bowornwathana, B. "Democratic Reform Visions and the Reinvention of Thai Public Officials", a paper read in the EROPA meeting, Canberra, Australia, November 28-30, 1994.

Brilantes, Jr., A.B. "Reinventing Government Thru Democratization and Devolution of Government Power : The Local Government Code of 1991", a paper read in the Conference on "Reinventing Government : Asian Style", NIDA and Asia Foundation, Bangkok, Thailand, September 23 - 26, 1994.

- Briscoe, D.R. International Human Resource Management. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall, 1995.
- Caiden, G.E. "What Really is Public Maladministration?", Public Administration Review. Vol.51, No.6. November - December 1991.
- Callan, K. and Warshaw, M. "The 25 Best Business Schools for Entrepreneurs", Success. Vol.42, No.7. September 1995.
- "Chavalit Vows Closer Ties With Private Sector", The Nation. December 18, 1996.
- Cox, Jr., T.H. and Blake, S. "Managing Cultural Diversity : Implications for Organizational Competitiveness", Academy of Management Executive. Vol.5. No.2, 1991.
- Crosby, P.B. The Eternally Successful Organization : The Art of Corporate Wellness. New York : A Plume Book, 1988.
- de Vries, F.R.K. and Miller, D. The Neurotic Organization. San Francisco : Jossey Bass, 1985.
- Devan, J. Southeast Asia : Challenges of the 21st Century. Singapore : Institute of Southeast Asian Studies, 1994.
- Drucker, P.F. Innovation and Entrepreneurship : Practice and Principles. New York : Harper & Row, 1969.
- Dye, T. Politics, Economics, and the Public Policy Outcome in American States. Chicago : Rand Mc Nally, 1966.
- _____ Understanding Public Policy. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall, 1972.
- Embree, J.F. "Thailand - A Loosely Structured Social System", American Anthropologist Vol. 52, 1950.
- Executive Office of the President, National Performance Review. From Red Tape to Results : Creating a Government That Works Better & Costs Less. Washington, D.C. : U.S. Government Printing Office, 1993.
- Facts about Germany. 1993.
- Ferkiss, V.C. Technological Man : The Myth and the Reality. New York : George Braziller, 1969.

- Finnie, W.C. Hands - On Strategy : The Guide to Crafting Your Company's Future. New York : John - Wiley & Sons, 1994.
- Fisher, C. D. et al. Human Resource Management. Boston : Houghton Mifflin, Co., 1996.
- French, W. Human Resources Management. Boston : Houghton Mifflin, Co., 1994.
- Fromm, E. The Revolution of Hope : Toward a Humanized Technology. New York : Harper & Row, Publishers, 1968.
- Gordon, J. R. et al. Management and Organizational Behavior. Neeham Heights, Mass : Allyn and Bacon, 1990.
- Gurung, H. "Public Sector Reform in ASEAN Countries", a paper read in the EROPA meeting, Canberra, Australia, November 28 - 30, 1994.
- Handy, C. Gods of Management : The Changing Work of Organizations. London : Business Book Ltd., 1991.
- _____ The Age of Unreason. London : Business Book Ltd., 1991.
- Hammer M. and Champy, J. Reengineering the Corporation : A Manifesto for Business Revolution. New York : Harper Business, 1993.
- Hampden - Turner, C. Corporate Culture : From Vicious to Virtuous Circles. Hutchinson : The Economist Books, 1990.
- Harvard University. Global Strategies.... A Harvard Business Review Book, 1994.
- Heenan, D.A. and Perlmutter, H.V. Multinational Organization Development. Reading, Mass : Addison - Wesley, 1979.
- Huczynski, A. A. and Buchanan, D. A. Organizational Behavior : An Introductory Text. 2nd Ed. New York : Prentice - Hall, 1991.
- International Civil Service Advisory Board, Report on Standard of Conduct in the International Civil Service 1954.
- Jabes, J. and D. Zussman, "The Vertical Solitude and Changing Public Management : A Preliminary Look at Public Service 2000". Optimum. Vol.21, No 1, 1990 - 1991.

- Jackson, H. K. and Frigon, N. L. Management 2000 : The Practical Guide to World Class Competition. New York : Van Nostrand Reinhold, 1994.
- Jones, J. W. High Speed Management. San Francisco : Jossey Bass, 1993.
- Kast, F. E. and J. E. Rosenweig, Organization and Management : A Systems Approach. Tokyo : International Student Edition, McGraw-Hill Kogakusha, 1974.
- Ku, T. "The Implications of Small Public Service to National Economic Development : A Case Study of the Japanese Government," in J. P. Burns (ed.). Asian Civil Service Systems : Improving Efficiency and Productivity. Singapore : Times Academic Press, 1994.
- Lane, H. W. et al. International Management Behavior : From Policy to Practice. 2nd Ed. Boston : PWS - Kent Publishing Co., 1992.
- Leavitt, H. J. Corporate Pathfinders : Building Vision and Values into Organizations. Homewood, Illinois : Dow Jones - Irwin, 1986.
- Lessem, R. Business as a Learning Community : Applying Global Concepts to Organization Learning. London : Mc Graw - Hill Co., 1993.
- Levering, R. et al. The 100 Best Companies to Work for in America. Reading, Mass : Addison - Wesley Publishing Co., 1984.
- Lovelock C. Product Plus : How Product + Service = Competitive Advantage. New York : Mc Graw - Hill, 1994.
- Maynard, Jr., H. B. and Mehrtens, S.E. The Fourth Wave. San Francisco : Berrett - Koehler Publishers, 1993.
- McGill, M. E. and Slocum, Jr., J. W. The Smarter Organizations : How to Build a Business That Learns and Adapts to Market Needs. New York : John Wiley & Sons, 1994.
- Mead, R. International Management : Cross Cultural Dimension. Oxford : Blackwell Publishers, 1995.
- Ministry of Trade, Industry and Energy, Republic of Korea. Korean Trade Policy in the New Era : Competition and Cooperation : a handout, No date available.

Mintzberg, H. Structure in Five : Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, 1983.

Naisbitt, J. Global Paradox. London : Nicholas Brealey Publications, 1994.

_____ Megatrends : Ten New Directions Transforming Our Lives :
New York : Warner Communications Co., 1982.

_____ Megatrends Asia : The Eight Asian Megatrends That are
Changing The World. London : Nicholas Brealey Publishing, 1966.

_____ and P. Aburdene, Megatrends 2000 : Ten New Directions for
the 1990's. New York : Morrow, 1990.

Nakamura, A. " Public Enterprise -- Downsizing Government : Privatization of Public Corporations in Japan From a Political Perspective", a paper read in the EROPA meeting, Canberra, Australia, November 28 - 30, 1994.

Namura Research Institute and Institute of Southeast Asian Studies, The New Wave of Foreign Direct Investment in Asia. Singapore : Prime Packaging Industries, 1995.

New Zealand Ministry of Foreign Affairs and Trade, United Nations Handbook, 1996.
Wellington : G. P. Print Ltd., 1996.

Noer, D. M. Multinational People Management : A Guide for Organizations and Employees.
Washington, D. C. : The Bureau of National Affairs, Inc., 1975.

Office of the Board of Investment, Office of the Prime Minister, Doing Business in the Greater Mekong Subregion. July 1996.

O'Hara - Devereaux, M. and Johansen, R. Global Work : Bridging Distance, Cluture and Time.
San Francisco : Jossey - Bass Publishers, 1994.

Ohmae, N. The Borderless World : Power and Strategy in the Interlinked Economy.
New York : McKinsey & Co., 1990.

Osborne, D. and Gacbler, T. Reinventing Government --- Reading, Mass : Addison - Wesley, 1992.

Ostrom, V. The Intellectual Crisis in American Public Administration. Alabama : University of Alabama Press, 1973.

- Papp, D. S. Contemporary International Relations : Framework for Understanding. 3rd Ed. New York : Macmillan 1992.
- Perelman, L.J. School's Out : Hyperlearning, The New Technology and the End of Education. New York : William Morrow and Co., Inc. 1992.
- Peters, T. J. and Waterman, Jr., R. H. In Search of Excellence. New York : Harper & Row, 1982.
- Phatak, A. V. International Dimensions of Management 4th Ed. Cincinnati, Ohio : South Western College Publishing, 1995.
- Plowden, W. "Administrative Reform in Britain, 1965 - 1982", a paper read in the International Symposium on the Problems and Perspectives of Administrative Reform in the World, Tokyo, September 1982.
- Prachyapruit, T. "Administrative Practices and Development Orientedness of Civil Servants in Six Public Organizations in Thailand," Ph. D. dissertation, University of Kansas, 1982.
-
- "The Productivity of Thailand's Elite Civil Servants : Prolegomenon on Problems and Problem Resolutions," in Burns, J. P. (ed.). Asian Civil Service Systems : Improving Efficiency and Productivity. Singapore : Times Academic Press, 1994.
- Prime Minister's Department. Dealing with the Malaysian Civil Service. Pelanduk Publishers, 1993.
- "Regarding the Report of the Subcommittee for Long - Range Issues of the Industrial Structure Council", News from MITI. October 1995.
- Ro, C. H. "Reforms to Improve Performance : Korea Experience", a paper read in the EROPA meeting, Canberra, Australia, November 28 - 30, 1994.
- Ronen, S. Comparative and Multinational Management. New York : John Wiley & Sons, 1986.
- Rosecrance, R. The Rise of the Trading State... New York : Basic Books, 1986.

- Sanders, P. "Global Manager for Global Corporations", Journal of Management Development. Vol.17, No.1, 1989.
- Schuler, R.S. and Huber, V. L. Personnel and Human Resource Management. 4th Ed. New York : West Publishing Co., 1990.
- Senge, P. M. The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organizations. New York : Doubleday Currency, 1990.
- Shuster, H. D. Teaming for Quality Improvement : A Process for Innovation and Consensus. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall, 1990.
- Simon, J. L. "What to Expect in the Year 2000", Dialogue. No.54 4/1981.
- "Singapore 'Losing' Export Edge," The Nation. July 17, 1997.
- The Economist. June 29 - July 5, 1996.
- The Nation. January 16, 1997.
- "The New Power of Asia," Fortune March 28, 1988.
- Thompson, J. D. Organization in Action. New York : McGraw - Hill, 1967.
- Toffler, A. Future Shock. New York : A Bantam Book, 1971.
- _____ "Toward a Third Wave Civilization," Dialogue. No.51 1/1981.
- UNDP. Human Development Report 1996. New York : Oxford University Press, 1996.
- U.S. Department of Commerce. International Trade Administration : Directory of Employees and Services. Washington, D.C. : Government Printing Office. April 1995.
- United States Department of State. Diplomatic List. Washington. D.C. : Government Printing Office, May 1995.
- _____ Foreign Consular Offices in the United States. Washington, D.C., March 1995.
- _____ Key Officers of Foreign Service Posts : Guide for Business Representatives. July 1995.
- Waters, M. Globalization. New York : Routledge, 1995.

Watzlawich, P. et al. Change : Principle of Problem Formation and Problem Resolution.
New York : Norton, 1974.

Williams, J. D. Public Administration : The People's Business. Boston : Little, Brown and
Co., 1980.

Williams, M. International Economic Organizations and the Third World. New York :
Harvester/Wheatsheaf, 1994.

Wright, P. et al. Strategic Management : The Text and Cases. 2nd Ed. Boston : Allyn and
Bacon, 1994.

World Development Report 1995

"A Once - heady Love Affair Wanes : Investors Have Turned Cold on Vietnam's Economic
Prospects and Tales of Corruption and Government Obstructions Grow,"
The Nation. January 17, 1997.

Yapp, N. Debrett's Guide to Business Etiquette. A Complete Book of Modern Business
Practice and Etiquette. London : Headline Book Publishing, 1994.
