



สรุปผลการประชุม

เรื่อง

**การรายงานผลโครงการศึกษา
การจัดระบบบริหารราชการไทย
ในต่างประเทศ**

โดย

ศาสตราจารย์ ดร.ติน ปรัชญพฤทธิ์ และคณะผู้วิจัย

สนับสนุนโดย

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย

วันที่ 2 กรกฎาคม 2541

ณ ห้องทานุมาศ ชั้น 10 โรงแรมรอยัลริเวอร์

กรุงเทพมหานคร

RDG

39

1

0001

คำนำ

คณะผู้วิจัยโครงการศึกษา “การจัดระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศ” ร่วมกับสำนักงาน ก.พ.ได้จัดประชุมรายงานผลโครงการศึกษาดังกล่าว เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2541 ที่โรงแรมรอยัลริเวอร์ กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำประชาพิจารณ์และเผยแพร่ผลการศึกษาและส่งเสริมให้มีการนำผลการศึกษาไปใช้ในการจัดระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศ

การจัดทำรายงานการประชุมครั้งนี้ ประกอบด้วยรายละเอียด 2 ส่วน คือ ส่วนแรก การนำเสนอผลการศึกษา “การจัดระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศ” โดยศาสตราจารย์ ดร.ติน ประชัญฤทธิ์ และรายละเอียดการร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้ร่วมประชุมที่มีต่อผลโครงการศึกษาดังกล่าว ส่วนที่สอง การอภิปรายเป็นคณะเรื่อง “การปรับระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศในสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ” โดยประธานองค์การเพื่อการปฏิรูประบบสถาบันการเงิน (ปรส.) นายอมเรศ คีลาอ่อน เลขานุการ ก.พ. นางทิพาดี เมฆสุวรรณ รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ นายสุวิทย์ สิมะสกุล และรองอธิบดีกรมส่งเสริมการส่งออก นางจันทร์หา บวรณฤกษ์ ผู้ดำเนินการอภิปราย และรายละเอียดการร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้ร่วมประชุม

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ร่วมอภิปราย ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ร่วมประชุมทุกท่านที่ได้ร่วมอภิปรายเสนอแนะแนวความคิดและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัย และทำให้การประชุมบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยดี และขอขอบคุณ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยที่ได้ให้ทุนสนับสนุนการวิจัยและการประชุมรายงานผลในโครงการนี้ด้วย ซึ่งถ้าปราศจากความอนุเคราะห์จากหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง โครงการวิจัยนี้อาจจะเป็นไปไม่ได้ยากหรือเป็นไปไม่ได้เลย



(ศาสตราจารย์ ดร.ติน ประชัญฤทธิ์)

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	1
กำหนดการประชุม	3
คำกล่าวเปิดการประชุม โดย เลขาธิการ ก.พ.(นางทิพาดี เมฆสุวรรณค์)	4
สรุปรายงานผลการศึกษา “ การจั้ดระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศ” โดย ศาสตราจารย์ ดร.ติน ปรัชญพฤทธิ์	5
การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้ร่วมประชุมต่อผลการศึกษา “การจั้ดระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศ”	11
การอภิปรายเป็นคณะ	18
เรื่อง “การปรับระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศในสภาวะวิกฤตทาง เศรษฐกิจ” โดย นายอมเรศ ศิลาอ่อน นางทิพาดี เมฆสุวรรณค์ นายสุวิทย์ สิมะสกุล นางจันทร์หา บุรณฤกษ์ ผู้ดำเนินการอภิปราย	
ภาคผนวก : รายชื่อผู้ร่วมประชุม	40

กำหนดการประชุม
เรื่อง “การรายงานผลโครงการศึกษาการจัดระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศ”

วันที่ 2 กรกฎาคม 2541

เวลา 9.30 - 16.00 น.

ณ ห้องภาณุมาศ ชั้น 10 โรงแรมรอยัลริเวอร์

กรุงเทพมหานคร

เวลา 9.00 น.	ลงทะเบียนและรับเอกสาร
เวลา 9.30 น.	พิธีเปิดการประชุม
เวลา 9.45 น.	การรายงานผลการศึกษา “การจัดระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศ” โดย ศาสตราจารย์ ดร.ดิน ปรัชญพฤทธิ์ และคณะผู้วิจัย
เวลา 10.45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง น้ำชา - กาแฟ
เวลา 11.00 น.	แลกเปลี่ยนความคิดเห็น
เวลา 12.00 น.	พักการประชุมและเชิญรับประทานอาหารกลางวัน
เวลา 13.30 น.	การอภิปรายเป็นคณะ เรื่อง “การปรับระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศในสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ” โดย นายอมเรศ ศีลาอ่อน นางทิพาดี เมฆสุวรรณ นายสุวิทย์ สิมะสกุล โดยมีนางจันทรา บุรณฤกษ์ เป็นผู้ดำเนินการอภิปราย
เวลา 14.30 น.	พักรับประทานอาหารว่าง น้ำชา - กาแฟ
เวลา 14.45 น.	การอภิปรายเป็นคณะ (ต่อ)
เวลา 17.00 น.	ปิดการประชุม

คำกล่าวเปิดประชุม

โดย เลขาธิการ ก.พ. (นางทิพาวดี เมฆสวรรค์)

วันนี้เป็นวันครบรอบ 1 ปีของค่าเงินบาทลอยตัว เกิดผลกระทบทางเศรษฐกิจเป็นเวลา 1 ปีมาแล้ว เราต้องช่วยกันเปลี่ยนสภาพปัญหาให้เป็นโอกาส ใน 10 ปีที่ผ่านมาการขยายตัวของหน่วยงานในต่างประเทศอย่างไม่มีขอบเขตจำกัด มีการถูกต่อว่าว่าประเทศไทยเปรียบเทียบกับสหรัฐอเมริกาห่างไกลกันมาก แต่ MISSION ของไทยในบางประเทศใหญ่กว่าสหรัฐ สิ่งนี้เป็นสิ่งที่พูดกันมาหลายปี แต่ในช่วงที่เรามีเงินทองมากปัญหานี้ก็พูดกันในวงจำกัด ไม่ได้รับการตอบสนองอย่างจริงจัง ปัญหาการจัดหน่วยงานในต่างประเทศเป็นปัญหาเรื้อรังมานาน จึงขอทุนสนับสนุนการวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยซึ่งเป็นคนกลาง เพื่อให้ได้ข้อมูลลงลึก เป็นฐานในการปรับปรุงการบริหารราชการในต่างประเทศ เพื่อให้เกิดการยอมรับและความน่าเชื่อถือ

วันนี้เรามาพิจารณาเกี่ยวกับผลการศึกษาและช่วยกันอภิปรายเพื่อทำให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ของผลการศึกษานี้ สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นประโยชน์ต่อทั้งประเทศและสังคมโดยรวมได้ ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ปฏิบัติงานและมีส่วนเกี่ยวข้องคงจะมีข้อมูลเพิ่มเติมและมีความเห็นหลากหลาย จึงหวังว่าในวันนี้ที่ประชุมนี้จะร่วมกันนำความคิดต่างๆ มาผสมผสาน เพื่อให้การจัดหน่วยงาน จัดระบบบริหารงาน ด้านการเงิน เอกสาร การบริหารงานบุคคลของหน่วยงานในต่างประเทศเข้ามาตรฐานสากล และทำให้ประเทศเราอยู่ในสถานะภาพที่จะพลิกฟื้นตัวเองได้อย่างเร็ว นำไปสู่การแข่งขันระดับเวทีโลกได้

สำนักงาน ก.พ.ได้สนับสนุนกระทรวงการต่างประเทศในการให้มีลักษณะความเป็นผู้นำ โดยได้นำข้อเสนอหลักกว้างๆ ต่อคณะรัฐมนตรีไปแล้ว แม้ว่าบางสาระจะไม่ค่อยถูกต้องนักก็ยังมีได้ เห็นความเป็นผู้นำของกระทรวงการต่างประเทศในการที่จะลุกขึ้นมาพูดในการจัดหน่วยงานและบทบาทต่างๆ ของกระทรวงในข้างนอกบ้าง หวังว่าการสัมมนานี้ จะนำไปสู่การปรับปรุงและทำให้กระทรวงการต่างประเทศและหน่วยงานราชการไทยในต่างประเทศอยู่ในสถานะภาพและบทบาทที่เหมาะสมในอันที่จะสร้างประสิทธิภาพ ประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศ นอกเหนือจากการให้เกิดประโยชน์ต่อตัวข้าราชการที่ไปประจำในต่างประเทศแล้ว

สรุปรายงานผลการศึกษาระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศ

โดย ศาสตราจารย์ ดร.ติน ปรัชญพฤทธิ์

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยข้ามสาขาวิชา สถาบัน วิชาชีพ ได้รับความช่วยเหลือจากหลายฝ่าย และได้รับความอนุเคราะห์วิพากษ์วิจารณ์ และข้อเสนอแนะจาก Steering Committee ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิทั้งสิ้น โดยเฉพาะท่านอาจารย์ ดร.สมศักดิ์ ชูโต ซึ่งเป็นประโยชน์ในการศึกษาเป็นอย่างมาก มีศาสตราจารย์ดร.เกษม สุวรรณกุล เป็นที่ปรึกษา และมีท่านอาจารย์จากมหาวิทยาลัยต่างๆ และ เจ้าหน้าที่ของ ก.พ.เป็นผู้วิจัยร่วม รวมทั้ง ดร.สมพงษ์ อรพินท์ ซึ่งปัจจุบันเป็นคณบดีที่มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

ขอบเขตการวิจัยขอเน้นใน 4 ประเด็นหลัก ถ้าจะรอดพ้นจากวิกฤตจะอย่างไร

1. ด้าน Export ความร่วมมือระหว่างส่วนราชการเกี่ยวกับการส่งออก
2. ด้าน Import การนำเข้า
3. การลงทุนจากต่างประเทศ และการไปลงทุนในต่างประเทศ
4. การให้ความร่วมมือกับต่างประเทศ เช่น การให้ความช่วยเหลือแก่ พม่า - ลาว เพื่อสร้าง Infrastructure เพื่อรองรับสินค้าพื้นฐานจากเรา

ขอบเขตจะไม่เน้นกระทรวงการต่างประเทศและกระทรวงกลาโหม เพราะอย่างไรก็ต้องมีหน่วยงานของสองกระทรวงนี้อยู่ในต่างประเทศ มีข้อสังเกตคือเรื่องทั้ง 4 นี้ ต้องทำไปพร้อมกันให้ครบวงจรและทันการณ์และโปร่งใสด้วย ปัจจุบันสงครามเศรษฐกิจมีความสำคัญมากกว่าการทูต ถ้าพิจารณาทางด้านเศรษฐกิจ ส่วนแบ่งตลาดของสินค้าไทยในตลาดโลก และการแข่งขันกับต่างประเทศนี้มีอยู่ 2 ประเด็น คือ หนึ่งเราเคยได้เปรียบคู่แข่งในเชิงเปรียบเทียบ (Comparable/Comparative Advantage) เพราะเรามีที่ดินราคาถูก แรงงานหาง่าย เงินทุนดอกเบี้ยต่ำ ระยะปลอดการชำระหนี้ยาว แต่ปัจจุบันความได้เปรียบดังกล่าวหมดไปในแทบทุกประเทศ เพราะทั่วโลกใช้ทรัพยากรนั้นอย่างฟุ่มเฟือย จึงเหลืออย่างเดียวคือ ความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) โดยต้องปรับปรุงระบบราชการไทยให้มีคุณค่าเพิ่ม (Value added) ทำให้แข่งขันกับชาวโลกได้ ให้สินค้าบริการของเราเป็น World class และทั้ง 4 ประเด็นที่กล่าวข้างต้นต้องมีความ

ไปรุ่งใส ถ้าสินค้าบริการเราถูกปฏิเสธแม้ครั้งเดียว ตลาดจะหมดทันที ทำอย่างไรให้การส่งออกนำเข้า การลงทุนในต่างประเทศมีลักษณะเป็น World class เพื่อให้เรามี market share มากขึ้น การจะเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันจะต้องปรับหลายด้าน เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์โลกไร้พรมแดน การที่เราจะต้องปรับปรุง Export, Import, Investment และ Economic cooperation ก็เพราะโลกไร้พรมแดนมีความเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านปริมาณ คุณภาพ และอัตราเร่ง และความเปลี่ยนแปลงตามมติดังกล่าว ทำให้การแก้ปัญหา Export, Import, Investment และ Economic cooperation มีความยุ่งยากซับซ้อนมากขึ้น กล่าวคือเกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ 3 ประเด็นคือ

- 1) บางครั้งมีปัญหาเกิดขึ้นแต่เราไม่ได้แก้ (จุดเปลี่ยนผ่าน คือ มีนาคม 2539) ถ้าเรามัวแต่คิดในบริบทเก่าคงแก้ปัญหาไม่ได้
- 2) บางทีไม่มีปัญหาเกิดขึ้นแต่เราไปแก้ การที่เราเข้าไปแก้สิ่งที่ไร้ปัญหา จึงกลายเป็นปัญหาในตัวของมันเอง
- 3) มีปัญหาเกิดขึ้นแต่แก้ผิดประเภทหรือแก้ผิดระดับ ทั้งนี้เพราะการแก้ปัญหาสี่ประเด็นหลักเกี่ยวข้องกับหน่วยราชการหลายหน่วยงาน

การวิจัยครั้งนี้จึงค่อนข้างยากลำบาก สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่หน่วยงานในประเทศต้องดูแล ทำอย่างไรจึงจะปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในและนอกประเทศซึ่งรายละเอียดมีในรายงานแล้ว

ย้อนกลับมาเรื่องโลกาภิวัตน์ ซึ่งเคยเชื่อว่าการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เป็นตัวทำให้เกิดโลกาภิวัตน์ แท้จริงไม่ใช่ แต่เป็นเรื่องวัฒนธรรมที่ไม่มีพรมแดนซึ่งทำให้เวลาและระยะทางสั้นเข้า เพราะฉะนั้น Export, Import, Investment, Economic cooperation จึงต้องทำไปพร้อมๆ กัน ครบวงจรทั้งการนำเข้าและต้องชาวสะอาด เฉพาะอย่างยิ่งในยุคของ WTO

เรื่องที่เรากำลังศึกษา ต้องมีความร่วมมือร่วมใจช่วยกันของทุกฝ่าย Globalization เป็นผลพวงของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม วัฒนธรรมในทางวิชาการหมายถึง 3 สิ่ง คือ 1. ทักษะ 2. ความเชื่อ 3. ค่านิยม

มองในแง่วัฒนธรรมของหน่วยราชการ แม้จะมีการปฏิรูปราชการไทย เมื่อ พ.ศ. 2499 สมัยจอมพลสฤษดิ์ฯ แต่แท้จริงแล้วระบบราชการไทยยังคงเป็นแบบสมัยรัชกาลที่ 5 ซึ่งในสมัยนั้นระบบราชการไทยมีการเปลี่ยนแปลง คือ พ.ศ. 2418 เป็นปีแรกที่ข้าราชการไทยรับเงินเดือนจาก

งบประมาณแผ่นดิน ก่อนหน้านั้นรับจากในหลวง และเจ้าฟ้ามหาเมลาในรัชกาลที่ 5 เป็นข้าราชการคนแรกที่รับเงินเดือนจากงบประมาณแผ่นดิน พ.ศ.2428 เป็นปีที่ข้าราชการไทยมาปฏิบัติงานในสำนักงานและเจ้านายที่มานั่งว่าราชการที่ออฟฟิศคือกรมหมื่นเทววงษ์โรประการ เพราะฉะนั้น 100 ปีที่ผ่านมายังไม่มียะไรใหม่ โลกาวัดันคงสูงอมเต็มทีระหว่าง ค.ศ. 1989 -1991 โลกเริ่มไม่มีพรมแดน 100% ค.ศ. 1989 เป็นปีที่กำแพงเบอร์ลินพังทลาย เยอรมนีรวมประเทศ ทูนิเซียเริ่มรวมกับสังคมนิยม ค.ศ.1991 สหรัฐอเมริกาชนะสงครามในอ่าวเปอร์เซีย และสหภาพโซเวียตล่มสลาย ทำให้กลุ่มวัฒนธรรมย่อยๆ แยกเป็นประเทศเล็กประเทศน้อย ดังที่ทราบกันดีอยู่แล้ว

วัฒนธรรมมีหลายประเภท

- 1) วัฒนธรรมเชื่อบุหน้า (Zeus) เช่นในหน่วยราชการไทย เชื่อบุหน้าตั้งประเทศ เชื่อบุหน้าอายุมากกว่าเชื่อบุหน้าศักดิ์สิทธิ์ เพราะเป็น Lord of land และ Lord of life
- 2) วัฒนธรรม Apollo คือระบบราชการปัจจุบันนี้ (Bureaucracy)
- 3) วัฒนธรรม Athena เป็นวัฒนธรรมที่มีการประชุมปรึกษาหารือของความคิดเห็น
- 4) วัฒนธรรม Dionysus เป็นวัฒนธรรมที่ให้เสรีภาพและอิสรภาพในการบริหารงาน เฉพาะอย่างยิ่ง นักวิทยาศาสตร์ ศิลปิน นักวิจัย ซึ่งจะต้องลดการควบคุมลง การที่เราจะเป็น World class ได้จะต้องเน้นเรื่อง R&D ให้มาก ถ้าบอกตัวเลขอาจตกใจ กล่าวคือ ปี 2532 ไทยลงทุน R&D แค่ 0.19% ของ GDP ซึ่งจะพัฒนาคนไทยตามแผน ฯ 8 ไม่ได้ ประเทศที่ลงทุนด้านนี้มากที่สุดในโลกคือ เยอรมนี ใช้ 2.27% ของ GDP ซึ่งมากกว่าสหรัฐอเมริกา เกาหลี 1.75% และเป็นประเทศเดียวที่ผลิต Ph.D. ได้ถึง 1,500 คนในปี ค.ศ.1990 ครั้งหนึ่งผลิตจากนอกประเทศและอีกครั้งผลิตจากภายในประเทศ เฉพาะอย่างยิ่งนักวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ และวิศวกร

เรื่องนโยบายการปรับปรุงจัดการระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศนี้ รัฐบาลชาติชาย 2 เป็นรัฐบาลแรกที่เน้นเรื่องนี้ คิดจะตั้งหน่วยงานมารับผิดชอบ สมุดปกขาวสมัยรัฐบาลชวน 1 ได้บอกไว้หมดว่ารูปแบบควรจะทำอย่างไร ลู่ทางจะชนะต่างประเทศจะทำอย่างไร

มองแง่โครงสร้างในต่างประเทศนั้นเหมือนในประเทศทุกประการ คล้ายกับเราย้าย 15 กระทรวง 126 กรมไปไว้ในต่างประเทศ เรื่อง Organisation chart การเงิน บุคลากร ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่องการเงินและพัสดุทำให้เขาอึดอัดมาก การทำงานของเจ้าหน้าที่กระทรวง

พาณิชย์ ค่อนข้างรวดเร็วและทันสมัยมากกว่ากระทรวงอื่น การจะแข่งกับชาวโลกจะยึดองค์การแบบ ethnocentric ไม่ได้ เลียนแบบโครงสร้างในประเทศไม่ได้ ควรใช้ regiocentric การรวมศูนย์ คือ ทูต ทูตพาณิชย์ เจ้าหน้าที่ ก.พ.ไม่จำเป็นต้องกำหนดอัตราค่าลงไปประจำทั้ง 200 ประเทศ ให้มีศูนย์กลางที่ใด 1 ประเทศและดูแลอีก 4 - 5 ประเทศ เหมือนระบบเทศบาลสมัยก่อนเพื่อประหยัดเงินเดือนเงินสวัสดิการ ค่าสิ่งปลูกสร้าง แต่อาจเพิ่มในเรื่องการซื้อข้อมูลและการเดินทางไปเยี่ยมเยือนประเทศที่ไม่มีท่านทูตอยู่ จึงขอเสนอโครงสร้าง Shamrock โดยเสนอการจัดโครงสร้าง กระบวนการและเทคโนโลยีทางการบริหาร ออกเป็น 3 ส่วน

- 1) ส่วนที่คอยดูแลปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เรื่อง Export, Import, Investment, Economic cooperation ให้เข้ากับประเทศที่ดูแล
- 2) งานแม่บ้าน ทำให้การบริหารงานสำนักงานมีความต่อเนื่อง หน่วยที่สำคัญคือหน่วย หาดลาดสำหรับผู้ประกอบการไทย
- 3) Local Staff ซึ่งเป็นปัญหาอีกเรื่อง เราจะได้ข้อมูลจากเขามาก แต่เราไม่สามารถจ้างเขาในอัตราเงินเดือนที่ Competitive ได้

ควรส่งข้าราชการไปประจำในจำนวนจำกัด แต่ให้ค่าใช้จ่ายเต็มที่จะดีกว่า และจะต้องให้เท่ากับประเทศที่เขาให้คนของเขาสูงสุดในประเทศนั้นๆ เพราะว่าคนของเราจะต้องไปเป็นตัวแทนของประเทศเขาจะต้องไปชูธงชาติไทย จึงต้องดูแลเขาให้ดีที่สุดด้วย

ถ้าอยากให้ Export, Import, Investment, Economic cooperation แข่งขันกับโลกได้ ต้องปรับสภาพแวดล้อมในประเทศให้ทันกับต่างประเทศ ถ้าจะเจริญรอยตามแผนที่ เข็มทิศและลายแทงเก่าจะไปไม่ถึงไหน ถ้าเราไม่เปลี่ยนก็คงไม่มีอะไรเกิดขึ้น เพราะมันเกิด Paradigm shift ขึ้นแล้วทั่วโลก วิธีคิดการกระทำเปลี่ยนแปลงหมด เพื่อให้ทันกับ Paradigm shift เราต้องก้าวให้ทัน คำใหม่คือ "Globalization" หรือ "Think Locally, Act Globally" คือ คิดแบบไทย ทำแบบชาวโลก ทำให้ไทยเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคนี้ ไทยสู่หลายประเทศในอาเซียนได้ยกเว้นสิงคโปร์ เพราะสิงคโปร์ไม่มีการคอร์รัปชัน นอกจากนั้นสิงคโปร์ยังมีเงินดอลลาร์ ที่จะมาอัดฉีดอีกมาก เมื่อเป็น Globalization เต็มที่ โลกทั้งโลกต้องพึ่งพาอาศัย แบ่งปันและร่วมมือกัน เรื่องการทูต การเมือง การทหาร อาจต้องหลีกเลี่ยงให้เศรษฐกิจเพื่อให้ไทยรอดพ้นจากหายนะ

การวิจัยนี้ผลจะเป็นจริงก็เฉพาะตอนที่เรเก็บข้อมูลมาขณะนั้นเท่านั้น (Just one point in time) ทันทีที่ทำวิจัยเสร็จข้อมูลอาจล้าสมัยแล้ว แต่ข้อดีของการวิจัยทำให้เราขมวดปัญหาอยู่ในกรอบที่แคบ เพราะฉะนั้นสิ่งที่เสนอนี้จะเป็นจริงหรือไม่ ขอให้พิจารณาภายในกรอบที่เสนอเท่านั้น ซึ่งสิ่งที่เสนอเหล่านี้เป็นส่วนเล็กๆ ในภาพทั้งหมด และสิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ ข้อเสนอจากการวิจัยครั้งนี้จะเป็นความจริงได้ก็ต่อเมื่อหัวหน้ารัฐบาลมีความกล้าหาญทางการเมือง

สรุป การส่งออก นำเข้า ลงทุน การให้ความร่วมมือในต่างประเทศนั้น จะต้องกระทำไปพร้อมๆ กันในเวลาเดียวกัน ได้สัดส่วนกันด้วย ต้องรักษาความสมดุล ซึ่งปัจจุบันเป็นความสมดุลแบบเคลื่อนที่ (Homeostatic) ปัจจัยที่ทำให้เกิดชัยชนะในการแข่งขัน มีหลายปัจจัยซึ่งดูได้จากจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและภาวะคุกคาม (SWOT) ทั้งของเราและของเขา ดูระเบียบ กฎเกณฑ์ ในระดับชาติก็เหมือนกัน เรื่องประชากรทำอะไรจะทำให้มีลักษณะเป็น Value added เรื่องการเงินการคลัง เรื่องความสามารถของรัฐบาล ความสามารถของเศรษฐกิจมหภาค โครงสร้างพื้นฐาน วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และเหนือสิ่งอื่นใด Export, Import, Investment และ Economic cooperation ของไทยจะต้องมีลักษณะที่หายาก (Rare) มีคุณค่า (Valuable) ใครเลียนแบบไม่ได้ (Inimitable) และหาสิ่งอื่นมาทดแทนก็ไม่ได้ (Nonsubstitutable) และเมื่อถึงตอนนั้นความฝันที่ให้สินค้าและบริการไทยเข้าไปมีส่วนแบ่งตลาด (Market Share) มากกว่าคู่แข่งก็คงจะไม่ห่างไกลจากความเป็นจริงเท่าใดนัก

ข้อเสนอ

ระยะสั้น 1) หน่วยราชการที่เกี่ยวข้องกับ Export, Import, Investment, Economic cooperation น่าจะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของนายกรัฐมนตรีหรือรองนายกรัฐมนตรีโดยตรง

2) จัดหน่วยเจรจาต่อรองทางธุรกิจ

ระยะยาว เสนอตั้งกระทรวงใหม่ การแบ่งงานเป็น Regiocentric มุ่งเอาชนะคู่แข่งทางด้าน Export, Import, Investment, Economic cooperation ส่วนกระทรวงพาณิชย์ต่อไปอาจดูแลการค้าภายในประเทศ แต่ทั้งนี้ด้านการเมืองต้องเข้มแข็ง ฝ่ายการเมืองอย่าคำนึงถึงความนิยม Popularity ด้านการเมืองแต่เพียงอย่างเดียว ชูฮาร์โด ตั้งกระทรวง MITI ซึ่งคล้าย MITIEC (Ministry of International Trade Investment and Economic Cooperation) เลียนแบบ

ญี่ปุ่น เกาหลี ประเทศใน Southeast Asia ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น หลายประเทศยกเว้น บรูไน พม่า เวียดนาม นอกนั้นมี MITIEC ในหลายรูปแบบ โดยมีหน่วยงานหนึ่งที่มีข้าราชการมาคอยช่วย (รายละเอียดข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในภาคผนวก) เราควรดัดอัตราประจำต่างประเทศให้น้อยลง ให้มีการประสานงานแนวนาน ซึ่งบางกระทรวงต้องเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้การเมืองต้องมีการ step in เรื่อง reform หรือ revolution เราอาจเสียตำแหน่งระดับ 11 ไปบ้างในบางหน่วยงานถ้าทำตามที่เสนอ แต่เพื่อความอยู่รอดของประเทศชาติก็น่าจะทำ

การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้ร่วมประชุม ต่อผลการศึกษาการจัดระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศ

ผู้ร่วมประชุม

เห็นด้วยกับแนวความคิดให้มีการจัดตั้งกระทรวงทำหน้าที่ลงทุน Import Export ความร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ และได้พยายามผลักดันแนวคิดนี้กับพรรคการเมืองมาตลอดแต่ไม่เป็นผล และได้ตั้งชื่อไว้ว่า กระทรวงพัฒนาการลงทุน การค้าและการท่องเที่ยวระหว่างประเทศจะเกิดภายในปีนี้ เพราะว่าสอดคล้องกับความต้องการในการ Reengineering ระบบบริหารราชการแผ่นดินของประเทศ

ในการประชุมเรื่องความหลากหลายทางชีวภาพประมาณ 2 สัปดาห์ที่ผ่านมายังมีข้อยุติในลักษณะ Positive Approach ว่าอาจจะเกิดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมแต่ก่อนจะเกิด NBDA (National Bio-diversity Authority) เป็นตัวกลางระหว่างรัฐกับประชาชน เพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ทันสถานการณ์ ดูแลความหลากหลายทางชีวภาพ ผมอยากเห็นมีการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ให้มีความกล้าคิด เจื่อนใจคือ ต้องการรัฐบาลที่มีสมรรถภาพสูงกว่ารัฐบาลปัจจุบัน ที่กล้าตัดสินใจและวางแผนอนาคตข้างหน้าไม่ต่ำกว่า 20-30 ปีขึ้นไป

ศาสตราจารย์ ดร.ตินา

ข้อเสนอของผู้วิจัยนั้นค่อนข้างจะทวนกระแส เพราะทิศทางควรจะเป็นการลดขนาดส่วนราชการแต่ผู้วิจัย กลับเสนอเพิ่มจำนวนกระทรวงทั้งนี้เพื่อลดค่าใช้จ่ายโดยบุคลากรจะต้องมีการเกลี้ย เพราะฉะนั้นงบประมาณจะเท่าเดิม เช่นที่เสนอสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) กับกรมวิเทศสหการ มาอยู่ “กระทรวงมิติเอก” นี้ เพราะว่ากรมวิเทศสหการมีผู้เชี่ยวชาญด้านต่อรอง ส่วน BOI ต้องทำงานควบคู่กับกระทรวงอุตสาหกรรม โดยมีกระทรวงพาณิชย์มาร่วมด้วย เพราะฉะนั้นข้อเสนอของผู้วิจัยจึงเป็นการเพิ่มเพื่อลด เสนอรวมอำนาจเพื่อกระจายอำนาจ ซึ่งสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ ม.277 หรือ 278 มีแนวความคิดนี้ ถ้าเราจะแข่งกับชาวโลกได้ไม่เฉพาะรัฐบาลกลางและรัฐบาลภูมิภาคเท่านั้น ทั้ง อบต. และ อบจ. จะต้องมามีส่วนร่วมในการแข่งขันด้วย และข้อเสนอที่เสนอไปมีพื้นฐานอยู่ ข้อเท็จจริงที่ว่า เราจะต้องแข่งขันกับตัวเองให้ได้เสียก่อน ก่อนที่จะไปแข่งกับชาวโลก ทั้งนี้ก็เพราะว่า “We have found the enemies and they are us!” ถ้าเรา

สามารถชนะตัวเราเองแล้ว กลยุทธ์และยุทธวิธีนั้นต่อไปก็ง่ายเข้า เราเพียงแต่ไปสอดแนมว่าคู่แข่งที่เขาทำดีที่สุดคือใคร เขาทำอะไรจึงทำให้สินค้าและบริการของเขาสามารถครองส่วนแบ่งตลาดได้มากที่สุด ต่อจากนั้นก็พยายามทำให้ดีกว่าคู่แข่ง นี่คือนิยามความคิด Benchmarking

ผู้ร่วมประชุม

มีข้อเสนอให้ ดร.ดิน เสนอ ก.พ. ทำวิจัยเรื่องค่าตัว (cost or break-even point) ของข้าราชการไทยในต่างประเทศเพื่อให้เขาทราบและมีจิตสำนึกที่ดี ทั้งนี้มีความเห็นเกี่ยวกับผลงานวิจัยที่น่าเสนอ ดังนี้

- 1) เรื่องการตั้งคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยการค้า การลงทุน ความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับต่างประเทศนั้น เห็นด้วยควรจะมี แต่ปัจจุบันประเทศไทยมีปัญหาทางเศรษฐกิจและเรื่องนี้ได้มีการพูดกันมานานแล้ว ส่วนในระยะยาวที่จะตั้งกระทรวงมิตินั้น ลักษณะที่จะตั้งเป็นลักษณะใด จะเป็นการรวมศูนย์ทางเศรษฐกิจหรือจะเน้นเฉพาะกิจกรรมทางต่างประเทศอย่างเดียว ถ้าเป็นเฉพาะกิจการต่างประเทศอย่างเดียวนั้นเห็นด้วยในด้านเกี่ยวกับการส่งออก ถ้าเป็นการรวมภารกิจของคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยการค้าและการลงทุนมาอยู่ด้วยกันนั้น จากตัวอย่างในอดีตเคยมีกระทรวงพัฒนาการและถูกยุบไป อีกจุดที่ขาดไป คำว่าเศรษฐกิจในภาพรวมมองว่าประเทศที่พัฒนาแล้วรวยได้อย่างไรและเราก็อยากรวยบ้าง แต่ก่อนที่จะออกมาเป็นเศรษฐกิจของเขานั้น เขามีการสนับสนุนด้านวิชาการต่างๆ มาก แต่ของเรามีได้เตรียมเรื่องไว้ จึงทำให้เราขาดความสำคัญทางด้านวิชาการที่จะมาหนุนด้านเศรษฐกิจ
- 2) ในระบบมีเสนอว่าให้มีการใช้สำนักงานและบุคลากรน้อย และมีค่าตัวสูงขึ้นนั้นยังไม่เพียงพอ เพราะจุดอ่อนของข้าราชการในต่างประเทศคือต้องทำตามกฎ ระเบียบ ขั้นตอน จึงเสนอว่าควรจะมี Funding จำนวนหนึ่งที่จะมา Support ในองค์กรที่จะดำเนินการในลักษณะนี้ด้วย เช่น ใต้หวัน สามารถจ้างข้าราชการระดับสูงหลังเกษียณที่มีความรู้มาช่วยเหลือเป็น Staff ของเขาได้ ในขณะที่ไทยทำไม่ได้
- 3) ไม่เห็นด้วยกับข้อเสนอยุบหน่วยงานในต่างประเทศของกระทรวงศึกษาธิการ เพราะองค์กรนี้เป็นฐานใหญ่ ด้านข้อมูลทางวิชาการของโลก และเป็นฐานใหญ่ของผู้เชี่ยวชาญ

ในทุกแขนงวิชาที่มีความจำเป็นสำหรับประเทศกำลังพัฒนา จุดอ่อนคือ ข้าราชการที่ถูกส่งไปต่างประเทศขาดการทำงานเป็นทีม ขาดวิสัยทัศน์ในการรวมกลุ่ม ผู้ที่จะไปทำหน้าที่นั้นจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้าง ต้องมีการมองให้เห็นถึงผลประโยชน์ของชาติร่วมกัน

- 4) ผลการวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับเศรษฐกิจมากเกินไป ควรจะให้ความสำคัญด้านวิชาการและการวิจัยด้วย
- 5) ไม่เห็นด้วยกับบุคลากรที่จะไปต่างประเทศต้องเป็นข้าราชการเท่านั้น ยกตัวอย่างในวงการวิจัยซึ่งเป็นที่ต้องการของภาคต่างๆ บริษัทต่างประเทศที่เข้ามาลงทุนนั้นต้องการข้อมูลสนับสนุนจากนักวิจัยทั้งหลาย ในอนาคตหน่วยงานที่เกี่ยวกับการวิจัยจำเป็นที่จะต้องแยกออกเป็นหน่วยงานอิสระ ในลักษณะองค์กรมหาชน ดังนั้นบุคลากรด้านนี้ต้องแยกตัวออกไปจากระบบราชการ ทำให้ไม่มีโอกาสที่จะเข้าไปช่วยเหลือประเทศชาติ ข้าราชการในต่างประเทศนั้นนอกจากจะชู้รงประเทศไทย ตามที่ผู้วิจัย กล่าวไว้แต่ต้นยังจะต้องเป็น Field economic & technology planning เนื่องจากว่าเป็นผู้ใกล้ชิดกับแหล่งข้อมูลต่างๆ เมื่อรายงานมาส่วนกลางแล้วจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนของประเทศต่อไป

ศาสตราจารย์ดร.ตินา

ระบบการบริหารในต่างประเทศต้องปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและลดขนาดให้กระชับยิ่งขึ้น จากรายละเอียดข้อเสนอการวิจัยได้ศึกษาไว้ด้วยแล้ว แต่ไม่ได้พูดถึงเงินคือเรื่อง Cost Consciousness การตระหนักในเรื่องค่าใช้จ่าย เคยศึกษาเรื่องจุดคุ้มทุนของการทำงานของข้าราชการพบว่า ตำแหน่งระดับ 1 มีจุดคุ้มทุนได้ต้องปฏิบัติงานให้ได้นาทีละ 2.03 บาท และบวก 12% หลังหักภาษี ปลัดกระทรวงนาที่ละ 12 บาท การบริหารราชการมักไม่คิดเรื่อง Cost เรื่องตลาดจริงๆ แล้วในหน่วยราชการด้วยกันมีตลาดเรียก Internal market เราทำธุรกิจระหว่างหน่วยราชการเหมือนกัน เวลาบริหารมักไม่คิดเรื่องต้นทุน บริหารตามงบประมาณที่ได้รับ ถ้าเราลองคิดต้นทุนรวมๆ และผลได้รวมๆ จะทำให้เราได้ผล นอกจากนี้ค่าใช้จ่ายดังกล่าว ควรจะรวมถึง Transaction cost ของ Internal market ด้วย

การวิจัยเรื่องนี้เป็นเพียงจุดเริ่มต้นเท่านั้น ผู้เกี่ยวข้องจะต้องไปช่วยกันอีก เพราะเวลาการทำวิจัยมีจำกัด การวิจัยครั้งนี้ได้มีการทดสอบแบบสอบถามและสัมภาษณ์ โดยถามข้าราชการไทยทั้งในและต่างประเทศ เรื่องโครงสร้างระบบการบริหารราชการไทยในต่างประเทศควรจะเป็นอย่างไร พบว่าประมาณ 80-90% ตอบว่าให้กระทรวงการต่างประเทศเป็นผู้นำและดึงข้าราชการจากหน่วยราชการอื่นไปสมทบ ในประเด็นปัญหาการบริหารราชการไทยในต่างประเทศเกิดจากนโยบายของรัฐบาลเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เปลี่ยนรัฐบาลตลอดเวลา ขาดความต่อเนื่อง

สิ่งหนึ่งที่แฝงอยู่ในการวิจัย นอกจาก 4 ประเด็นนั้น ข้าราชการไทยจะต้องมีจิตวิญญาณ เป็นพ่อค้า ซึ่งมี 2 องค์ประกอบย่อย คือ

- 1) Innovation การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ซึ่งจะต้องเสริมด้วย R&D
- 2) ความกล้าเสี่ยง แต่ผลจากแบบสอบถาม เรื่องนี้จะไปอยู่ท้ายๆ

ผู้ร่วมประชุม

ขอถามสั้นๆ ว่าต่อไปเราจะทำอะไรกัน หนังสือพิมพ์มติชนวันนี้มีคอลัมน์หนึ่งที่ Comment เอกสารวิจัยนี้ว่า ให้นำเอาเงินที่เก็บจากกองทุนมาใช้จ่ายในการบริหารงานด้านต่างประเทศด้วย

ศาสตราจารย์ ดร.ตินา

สิ่งที่ได้เสนอนี้จะไม่เกิดอะไรเลยถ้าขาดการ take action จากรัฐบาล สำนักงาน ก.พ. ได้ทำหน้าที่ดีที่สุดแล้ว และได้ผ่าน ก.พ.ใหญ่แล้ว ก.พ.เคยจะส่งเรื่องไปยังคณะรัฐมนตรีและนายกรัฐมนตรี ต่อไป 2 ประเด็นแรกเรื่องการตั้งคณะกรรมการแห่งชาติและตั้งหน่วยเจรจาธุรกิจเป็นมาตรการเฉพาะหน้า แต่ที่จะเป็นกระทรวงในการปฏิบัติจริงๆ ต้องใช้เวลาอีกนาน ต้องแก้กฎหมาย ฯลฯ เพราะฉะนั้นการเสนอผลงานวิจัยเรื่องจึงเป็นเพียงจุดเริ่มต้นเท่านั้น

ในแง่ของการส่งข้าราชการไปต่างประเทศของกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ มีเหตุผลที่จะส่งไปได้ทั้งนั้น ถ้ามีความสามารถเขียนเหตุผลและความจำเป็นแก่ เราไม่มีเกณฑ์พิจารณาว่าหน่วยงานใดควรหรือไม่ควรส่ง ขณะนี้สังคมเราเป็นสังคมชั่วคราว กระทรวงที่เสนอนั้นถ้าไม่จำเป็นอาจ

ยุบเลิก ปัจจุบันตำแหน่งระดับ 11 ควรจะยุบให้ลดลง การบริหารงานจะไม่ใช้คนคุมคน แต่ให้ระบบคุมคน คือคุมจำนวนหน่วยราชการให้ลดลง บุคลากรก็ต้องลดโดยทำ retraining ให้คนที่จะออกไปจากระบบราชการให้ตรงตามความต้องการของตลาดและให้ประกอบอาชีพส่วนตัวได้ ปัญหาของเราแม้ว่าจะ Privatize แล้ว จำนวนคนก็ไม่ลดลง

ผู้ร่วมประชุม

ขณะเริ่มงานวิจัยนี้ ประเทศไทยเตรียมตัวเป็นเสือตัวที่ 5 จนกระทั่ง 2 กรกฎาคม 2540 ปล່อยให้เงินบาทลอยตัวโดยไม่มีทางหลีกเลี่ยง ผลการวิจัยนี้มีความเห็น 2 ประเด็นคือ

- 1) ควรพูดถึงระบบการเงินด้วยว่าเชื่อถือได้หรือไม่
- 2) ประเพณีของไทยนั้นสร้างกระทรวงใหม่ยาก สร้างแล้วก็ยุบยากด้วย อยากให้คิดว่าถ้าไม่ตั้งกระทรวงแล้วจะอย่างไร มีวิธีอื่นหรือไม่

ศาสตราจารย์ดร.ดิโนฯ

การวิจัยนี้ไม่ได้แตะเรื่องการเงินโดยตรง คงจะต้องมีการวิจัยเพิ่มเติมในโอกาสหน้า

ผู้ร่วมประชุม

ประเด็นที่ 1 หน้า 231 เรื่องโครงสร้างทางบริหารราชการไทยในต่างประเทศ โดยเสนอมา 5 แบบ มีข้อสังเกตว่าเรายังติดในเรื่องสายการบังคับบัญชาหรือไม่จึงได้มีรูปแบบเช่นนี้ ความจริงระบบราชการปัจจุบันเราจะชี้ขาดที่เรื่องสายการบังคับบัญชาไม่ได้ เพราะในส่วนกลางยังมีกระทรวง กรม ค่อนข้างมาก เราน่าจะคิดว่าราชการต่างประเทศมุ่งในระบบบริหาร ควรมีความชัดเจนในเรื่องภารกิจ และคุณภาพบุคลากรที่ส่งไป รวมทั้งการประสานงาน จึงอยากให้เรื่องสายการบังคับบัญชาเป็นเรื่องรอง

ประเด็นที่ 2 หน้า 239 ข้อ 4 นโยบาย กลยุทธ์ ยุทธวิธีการบริหารราชการไทยในต่างประเทศได้ชี้ชัดว่าจะเน้นประเทศเพื่อนบ้านและ ASEAN เก่งกว่าการระบุดัดเช่นนี้เป็นการผูกพันเกินไป น่าจะเสนอแนะให้เราปรับตัวได้ตามสถานการณ์ และสถานที่เพื่อให้เกิดความคล่องตัวของระบบบริหารได้

ศาสตราจารย์ดร.ตินา

เห็นด้วยกับการไม่เน้นสายการบังคับบัญชา ส่วนการเน้นตลาด ASEAN เพราะขณะกำลังศึกษานั้นมีแนวโน้มว่าเราทำการค้าและการลงทุนกับใคร แค่นั้น ซึ่งเป็นข้อมูลที่จะต้อง Update

ความเห็นบางประการจากผู้ทรงคุณวุฒิที่บันทึกข้อความส่งมายังผู้วิจัย(ศ.ดร.สมศักดิ์ ชุโต)

โครงการศึกษานี้จะต้องเดินต่อไปถ้าหวังว่าจะเกิดการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ จึงอาจจำเป็นต้องมี “ยุทธศาสตร์” เพื่อเดินต่อไป

รายงานนี้มีเนื้อหาสาระที่ให้ประโยชน์ในการให้เกิดความรู้ความเข้าใจต่อผู้ที่สนใจทั่วไป อาจจะเป็นประโยชน์ถ้ามีบรรณาธิการเขียนเพื่อเผยแพร่เพื่อให้อ่านได้ง่ายและน่าสนใจจากสาระที่มีอยู่ในรายงานนี้

ข้อเสนอแนะที่ปรากฏในรายงานน่าสนใจและเป็นประโยชน์ แต่จำเป็นที่จะต้องศึกษาเพิ่มเติมด้านข้อมูลและข้อเท็จจริงต่างๆ อันจะเป็นการสะท้อนสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนี้ เช่น ถ้าเสนอการจัดตั้งกระทรวงใหม่เห็นจะต้องพูดถึงโครงสร้าง ขนาด จำนวน หรือแม้กระทั่งทรัพยากรที่จำเป็น คือเหมือนเสนอแผนที่จะทำให้ข้อเสนอแนะมีความชัดเจนและอาจนำไปปฏิบัติได้

รายงานนี้คงจะต้องนำเสนอให้มีการพิจารณาตัดสินใจ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการสรุปสำหรับผู้บริหารต่างหากสั้นๆ ถ้าเป็นไปได้ไม่เกินหนึ่งหน้า ให้ทางออกต่างๆ เพื่อการตัดสินใจ

เรื่องที่ยากที่สุดแต่สำคัญที่สุดคือ การจัดตั้งกระทรวงใหม่ เพราะมีธรรมเนียมของการตั้งกระทรวงยาก และยิ่งยากคือเลิกกระทรวงที่มีอยู่แล้ว คงจะต้องใช้เวลามากทีเดียว ที่สำคัญมากคือ จังหวะ ไม่แน่ใจว่าวิกฤตการณ์เศรษฐกิจจะช่วยหรือเป็นอุปสรรคต่อการจัดตั้งกระทรวง ที่สำคัญก็คือ จะต้องพิสูจน์ได้ว่าใช้ทรัพยากรน้อยลงแต่ข้าราชการจะต้องทำงานให้ดีขึ้น

การมีคณะกรรมการเพื่อเป็นการเริ่มต้นดูเสมือนเป็นการเริ่มต้นที่ยอมรับความเป็นจริง ถ้ารัฐบาลและผู้เกี่ยวข้องให้ความสำคัญก็คงจะสามารถทำอะไรได้บ้าง มิฉะนั้นก็คงจะเป็นกรรมการส่วนใหญ่ที่ไม่ค่อยมีบทบาทมากนัก

มีรูปแบบของคณะที่ปรึกษาทางเศรษฐกิจแบบที่ประธานาธิบดีสหรัฐแต่งตั้งขึ้นและมีที่ทำงานอยู่ในทำเนียบขาวใกล้เคียงกับประธานาธิบดีเลย เราคงทำเช่นนี้ไม่ได้แต่อาจให้มีคณะที่ปรึกษาทางเศรษฐกิจ (ซึ่งคงต้องรวมถึงการค้า การลงทุน ความร่วมมือทางเศรษฐกิจด้วย) ที่มีกฎหมายรองรับ มีวาระ มีที่ทำงานใกล้ชิดกับรัฐบาล ให้เป็นเครื่องมือที่รัฐบาลต้องใช้ไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อยหรือไม่ก็ตาม

ถ้ามีคณะที่ปรึกษาดังกล่าวน่าจะดีและมีความถาวร ต่อเนื่องมากกว่าคณะกรรมการซึ่งจะหมดไปตามรัฐบาลชุดต่างๆ ถ้ารัฐบาลเปลี่ยนบ่อยๆ กรรมการก็ต้องเปลี่ยนบ่อยตามไปด้วย

คณะที่ปรึกษาที่มีกฎหมายรองรับนี้จะทำหน้าที่เสนอแนะรัฐบาลให้สั่งการไปยังกระทรวงต่างๆ เพื่อให้เกิดการประสานงานด้านการค้าและการลงทุนตามวัตถุประสงค์ของรายงานนี้ ในขณะที่ยังไม่มีการจัดตั้งกระทรวงพร้อมกันนั้น คณะที่ปรึกษาก็จะเป็นผู้รับผิดชอบในการสร้างแผนเพื่อให้เกิดการจัดตั้งกระทรวงดังกล่าวด้วย

สุดท้ายที่เป็นเรื่องใหญ่มากที่สุด คือ การปฏิรูประบบราชการที่รายงานนี้อาจจะได้กล่าวถึงโดยตรงและอย่างชัดเจนแต่คงจะต้องมีขึ้นถ้าข้อเสนอแนะของรายงานนี้มีโอกาสที่จะนำไปปฏิบัติ การปฏิรูปหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างมากนั้นต้องมีแรงผลักดัน ภาวะผู้นำที่ใช้แรงผลักดันดังกล่าว เพื่อให้เกิดการปฏิรูป ยิ่งกว่านั้นยังต้องการจังหวะที่เหมาะสมเรื่องนี้คงไม่อยู่ในขอบเขตของรายงานนี้ แต่สำหรับผู้ที่จะนำรายงานนี้ไปสู่การปฏิบัติคงจะต้องยอมรับว่าภาระที่จำเป็นยิ่งก็คือ การปฏิรูประบบราชการนั่นเอง

การอภิปราย

เรื่อง

“การปรับระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศในสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ”

โดย นายอมเรศ คีลาอ่อน อดีต รมต.กระทรวงพาณิชย์ และประธานกรรมการองค์การ
เพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบสถาบันการเงิน (ปรส.)

เลขาธิการ ก.พ. (นางทิพาดี เมฆสุวรรณ)

รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ (นายสุวิทย์ สิมะสกุล)

รองอธิบดีกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (นางจันทรา บุรณฤกษ์) ผู้ดำเนินการอภิปราย

ผู้ดำเนินการอภิปราย

ในการอภิปรายครั้งนี้จะมี 4-5 ประเด็น คือ เรื่องมาตรการการปรับภาคราชการ การปรับ
การบริหาร ยุทธวิธีการบริหาร การปรับโครงสร้าง การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารและ
วัฒนธรรมขององค์การ

ผู้อภิปรายท่านแรก (นายอมเรศ คีลาอ่อน)

เรื่องระบบการบริหารราชการไทยในต่างประเทศนั้น ถึงเวลาแล้วที่จะต้องปรับปรุงหน้าที่
ของทูต ซึ่งหน้าที่เริ่มแรกคือป้องกันไม่ให้เกิดสงคราม มาช่วงหลังหน้าที่เปลี่ยนไปเพราะมีช่วงเวลา
สันติภาพยาว หน้าที่ของทูตคือทำอะไรจะสร้างความได้เปรียบเกิดขึ้นแก่สังคมของตน การสร้าง
ภาพพจน์ที่ดีแก่ประเทศก็จะได้เปรียบ บทบาทของทูตในศตวรรษที่ 21 ควรเป็นอย่างไร
บทบาทของส่วนราชการอื่นที่จะต้องไปอยู่กับสถานทูต เช่น สำนักงาน ก.พ. กระทรวงแรงงานและ
สวัสดิการสังคม ฯลฯ และสร้างประโยชน์แก่สังคมไทยนั้น บทบาทควรจะเป็นอย่างไร การฝึกนักการ
ทูตให้ดีนั้นจะต้องเสียเงินไปมหาศาล เราจะใช้ทรัพยากรที่มีคุณค่าให้เป็นประโยชน์มากที่สุดได้
อย่างไรในขณะที่มีงบประมาณจำกัด สิ่งที่ยากให้คิดต่อคือ

1) การกำหนดวัตถุประสงค์กับแนวยุทธศาสตร์ของการทำงานของหน่วยงานราชการไทยในต่างประเทศ ในการทำงานของภาคเอกชนที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่เริ่มต้นจากกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรก่อน และกำหนดยุทธศาสตร์ว่าจะใช้วิธีการอย่างไร 7S หรือ 7S ของ Mckinsey ซึ่งเป็น Management Consultant ที่มีชื่อมากในโลกตะวันตกบอกว่า องค์กรจะดีได้ต้องมี 7S คือ Strategy Structure โดยที่ Strategy รวม Objective ด้วย บอกว่าการกระทำอะไรถ้าวางวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์แล้วจะเป็นตัวกำหนดโครงสร้างขององค์กร เพราะฉะนั้นถ้า Objective เปลี่ยน Strategy เปลี่ยนองค์กรต้องเปลี่ยน ในเรื่องการทำงานในต่างประเทศของไทย เดิมทำงานโดยมีวัตถุประสงค์และแนวยุทธศาสตร์ คือส่งทูตเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ดูแลผลประโยชน์ สร้างภาพลักษณ์ที่ถูกต้องในต่างประเทศ ถ้าโลกและสิ่งแวดล้อมเปลี่ยน ก็มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์และแนวยุทธศาสตร์ ถ้าวัตถุประสงค์และแนวยุทธศาสตร์ในศตวรรษหน้าคือ การสร้างความได้เปรียบในเชิงเศรษฐกิจจากหน่วยงานในต่างประเทศ ก็จะต้องปรับเปลี่ยนองค์กรในต่างประเทศอย่างไรให้สอดคล้องกัน

ดังนั้นถ้าจะเริ่มให้ถูกทาง มิใช่เริ่มว่าเราจะแก้หน่วยงานอย่างไร เราต้องรู้ว่ายุทธศาสตร์ใหม่คืออะไร จึงจะสร้างโครงสร้างองค์กรที่ปรับเปลี่ยนเป็นอย่างไร แต่ถ้าคิดกันง่ายๆ ยุทธศาสตร์ของทูตในศตวรรษที่ 21 คือ การสร้างความได้เปรียบเชิงการค้าและเศรษฐกิจให้กับประเทศ การ Train หรือคัดเลือกคนในวงการทูตก็ต้องเปลี่ยน ต้องรู้ว่าตลาดเสื้อผ้า ตลาดอัญมณีจะเป็นอย่างไร ใน 10 ปีข้างหน้าตลาดยุโรปจะเป็นอย่างไร จะสร้างความพอดีเหมาะสมระหว่าง Strategy กับ Structure อย่างไร

2) ลักษณะการทำงานของหน่วยราชการไทยในต่างประเทศ ในขณะนี้จะนำไปสู่ผลที่ดีกับบ้านเมืองหรือไม่ เรายังไม่มี Objective Strategy จะเป็นอย่างไรเดิมหรือเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร แต่สิ่งที่ต้องดูว่าวิธีการทำงาน จัดกระบวนทัศน์ในต่างประเทศจะนำไปให้การทำงานสัมฤทธิ์ผลไหม ปัจจุบันจัดเป็น Functional คนของกระทรวงพาณิชย์ ต่างประเทศ กลาโหม ไม่ว่าจะไปอยู่ที่ไหน ต้องรายงานโดยตรงกับกระทรวงเหล่านั้น มิใช่รายงานกับทูตในฐานะเป็นหัวหน้าทีมที่นั่น วิธีการทำงานแบบนี้ในศตวรรษที่ 21 จะได้ผลไหม เกิดจากขนบธรรมเนียมที่ว่าจะต้องทำงานตามแนวของตน เช่น ในต่างจังหวัดจะมีผู้แทนทุกหน่วยงาน ทุกคนทำตามคำสั่งของหน่วยงานต้นสังกัดในกรุงเทพฯหมด ไม่ได้ทำตามคำสั่งผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าจึงเป็นเพียงผู้ประสานงาน ถ้าเราสามารถทำให้ผู้ว่าทำงานเป็นทีมได้ บ้านเมืองจะเจริญกว่านี้หรือไม่ อย่างไรก็ตามหน่วยราชการในต่างประเทศไม่ได้แข่งขันกับใคร แต่ถ้าหน่วยราชการที่ส่งไปต่างประเทศและทำงานไม่ได้ผล เกิดความ

เสียหายมหาศาล ถ้าเราจะส่งคนไปอยู่ในประเทศคู่ค้าที่สำคัญของไทย เช่น อังกฤษ สหรัฐ อเมริกา ญี่ปุ่น และประเทศอื่นๆ ถ้าคนของเราทำงานไม่เป็นทีมก็จะเสียเปรียบทันที

3) อีกเรื่องที่ฝากให้ช่วยกันดู คือ เรื่องของการวัดผลงาน ผลงานเป็นหลักฐานจะเอาไปใช้ในหน่วยงานต่างประเทศ นำผลงานจากประเทศต่างๆ มาเทียบว่าใครทำงานได้ผลมากกว่ากัน ก็มีโอกาask้าวหน้า และได้รับผลตอบแทนที่ดีกว่าคนระดับเดียวกันในทีมอื่น โดยวัดกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น

4) คนในทีมต้องรู้จักการทำงานเป็นแบบ **Networking** กับประเทศที่ประสบปัญหาทางการค้าเช่นเดียวกัน เช่น การจะต่อสู้เรื่องสินค้าเกษตรกับฝรั่ง เราก็ต้องสร้าง **Network** กับประเทศใกล้เคียง การจะปกป้องอุตสาหกรรมบางกลุ่มในประเทศ เช่น อุตสาหกรรมโทรคมนาคม ที่เราไม่อยากจะเปิดฟรีเกินไป เพราะกลัวฝรั่งจะมาควบคุมหมด เราก็สร้าง **Network** กับประเทศที่มีสภาพคล้ายเรา เช่น มาเลเซีย อินโดนีเซีย สิงคโปร์ ที่เขาก็ไม่อยากจะเปิดเหมือนกันต้องสร้าง **Network** เพื่อด้านไม่ให้เขารุกเร็วเกินไป หรือการเจรจาเรื่อง **Intellectual property** กับสหรัฐอเมริกา โดยการสร้าง **Network** กับประเทศที่มีสภาพคล้ายเรา

สรุป คือ 1. **Strategy Structure**

2. การทำงานให้มีประสิทธิภาพ

3. การวัดผลการปฏิบัติงานในต่างประเทศ

4. ระบบ **Networking** ทำงานเป็นทีม

ผู้อภิปรายท่านที่สอง รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ (นายสุวิทย์ ลิ้มสกุล)

ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารราชการไทยในต่างประเทศมีสาเหตุสำคัญมาจาก 2 ส่วน คือ “ส่วนในเมืองหลวง” หมายถึง การบริหารงานของกระทรวงการต่างประเทศและกระทรวงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และ “ส่วนในต่างประเทศ” ซึ่งส่วนที่ถูกเฟื่องเลี้ยงมากมักเป็นส่วนในต่างประเทศ เพราะหน่วยงานในต่างประเทศเป็นผลจากวิธีการดำเนินงานของหน่วยงานในเมืองหลวง ดังนั้นถ้าไม่แก้ปัญหาคำเนินงานในเมืองหลวง จะทำให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน อาจเกิดปัญหาในทำนองเดียวกับการบริหารงานในจังหวัดซึ่งไม่มีความเป็นเอกภาพ

หน่วยงานในต่างประเทศในสภาพปัจจุบันเป็นเสมือนแขนขาของกระทรวงเจ้าสังกัด บางแห่งเป็นเสมือนแขนขาของกรมเจ้าสังกัดเท่านั้น บางแห่งถึงแม้อยู่ในสังกัดกระทรวงเดียวกัน ยังมีความขัดแย้งกันก็มี สภาพที่กระทรวงมีอำนาจมากในทัศนคติของเจ้ากระทรวงและเจ้ากรม จะเห็นได้จากการขยายส่วนราชการออกไปยังส่วนภูมิภาค การจัดตั้งสำนักงานเท่าที่ผ่านมาเป็นเพียงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีวัตถุประสงค์คือการมีคนออกไปประจำต่างประเทศ และมีกลยุทธ์คือเพื่อวันนี้ ถ้าจะพูดถึง Reengineering ในปัจจุบันนี้อาจจะ “ตกสมัย” แล้ว เพราะไม่มีการพูดถึงเรื่อง Reengineering Cooperation ซึ่งจะออกมาในรูปของ Restructuring หรือสิ่งใดก็ตามและสิ่งสำคัญสำหรับประเทศไทย คือ ทัศนคติ ซึ่งปัญหาที่แท้จริงคือ คน คำว่า “คน” เกิดจากการนำ “ค ควาย” ซึ่งเป็นสัตว์ใหญ่มาปนกับ “น หนู” ซึ่งเป็นสัตว์ตัวเล็ก ๆ แต่วุ่นวายมาก ทำให้สะท้อนภาพได้ดี

กระทรวงการต่างประเทศมีความคิดที่จะ Restructure มาเป็นเวลานานแล้ว เพราะได้ยื่นคำนี้ตั้งแต่ปี 2516 นับจนปัจจุบันนี้ ผู้อภิปรายได้รับคำสั่งให้ดำเนินการ Restructure เป็นครั้งที่ 4 แต่จากอดีตที่ผ่านมาไม่สามารถทำได้ ยกตัวอย่างในปี 2526 ขาพณของคมนตรี สิทธิ เสวตศิลา เมื่อครั้งที่ท่านเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศได้ตั้งคณะกรรมการประสานงานหน่วยงานของรัฐในต่างประเทศ โดยขอให้ทุกหน่วยงานมาประชุมร่วมกันเพื่อกำหนด Common strategy, Unified work plan, Unified structure and Unified command แต่ได้เลิกไปประมาณปี 2529 - 2530 จากนั้นกลับมาเริ่มดำเนินการใหม่ประมาณปี 2534 แล้วหยุดไปอีก เป็นเช่นนี้หลายครั้ง อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญในเรื่องนี้คือ ความสำนึก ซึ่งกระทรวงการต่างประเทศในฐานะที่รับผิดชอบงานด้านต่างประเทศ สำนึกในเรื่องนี้มานานแล้วเพราะตั้งแต่ทศวรรษที่ 60 หรือ 70

ผู้อภิปรายจะได้ยินและรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่นักการทูตจะต้องเตรียมพร้อม มาจนถึงปัจจุบันนี้ ความเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน ความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ระหว่างประเทศ สามารถติดต่อกันได้ทันที ดังนั้นความคิดที่จะปรับเปลี่ยน Restructure จึงเกิดขึ้นตลอดเวลา แต่การปรับเปลี่ยนนั้นไม่ใช่การปรับเปลี่ยนที่ใดที่หนึ่งเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของท่านอมเรศฯ นอกจากนี้ท่านวีระศักดิ์ พุทธะกุล ก็มีแนวคิดนี้เช่นเดียวกัน ดังคำที่ท่านใช้กับการทำงานของหน่วยงานในต่างประเทศว่า “Team Thailand”

สำหรับการวางกลยุทธ์ (Strategy) นั้น ผู้ที่ทำงานอยู่ในภาคการต่างประเทศ จะเห็นว่าผู้ที่ทำงานอยู่ในต่างประเทศจะถูกสภาวะแวดล้อมบีบให้เดินไปตามผลประโยชน์ของกลุ่ม ยกตัวอย่างเช่น ประเทศไทยในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 กลุ่มผลประโยชน์ใหญ่ของประเทศคือใคร แต่พอถึงช่วงทศวรรษที่ 70 กับ 80 จะมีคำว่าภาคเอกชน ผู้ที่เป็น Economic operator เป็นผู้มีความสำคัญที่สุด อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญที่สุดในปัจจุบันนี้ คือ ภาคประชาชน เพราะการรวมตัวของหน่วยงานของรัฐในต่างประเทศ จากการที่เคยรวมตัวทางฝ่ายความมั่นคงทางทหาร ในปลายทศวรรษที่ 70 พอในทศวรรษที่ 80 ถึง 90 เริ่มมีการพูดถึงเอกชนและ Economic operator และยังเป็นเรื่องที่พูดถึงมากจนปัจจุบันนี้ รวมทั้งมีสิ่งใหม่กำลังเกิดขึ้น หน่วยงานของรัฐในฐานะที่ต้องทำงานในภาพรวม จึงต้องพิจารณาให้ดีด้วยว่า ความนิยมในขณะนั้นเป็นอย่างไร ความรู้สึกของคนในขณะนี้เป็นอย่างไร แต่ประโยชน์ที่แท้จริงของประเทศคืออะไรผลประโยชน์ของประเทศชาติ อาจเน้นเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามความต้องการของสังคม ตามภาพหรือการประชาสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นมาจากพื้นฐานที่แท้จริงแล้วต้องการอะไร ยกตัวอย่างอาคารสิ่งก่อสร้าง จะต้องมีส่วนเสริม ส่วนการตกแต่งห้อง จะเป็นไปตามอารมณ์ ความรู้สึกในขณะนั้นจะเป็นแบบ Greco Roman และเปลี่ยนไปตามสมัยนิยม อย่างไรก็ตามอาคารยังคงต้องมีเสาเข็มและคานอยู่เสมอ พอถึงยุคผู้บริโภค (Consumer) การ Restructure เกี่ยวกับการค้าจะเป็นแบบ Trade Liberization หรือ Trade Negotiation ควรมีการสอบถามจาก Consumer แทนการไปสอบถามจากพ่อค้า สำหรับเรื่องนี้กระทรวงการต่างประเทศคิดอยู่เสมอ ไม่ใช่เฉพาะ กรอ. หรือ Economic Cooperate เท่านั้น นอกจากนี้ควรคิดกลับด้วยว่า ปัจจุบันและผู้ปฏิบัติในสังคมไทยมีกลุ่มอะไรบ้าง เช่น ประเทศไทยต้องมีทหาร โดยบทบาทของทหารไทยจะต้องออกไปสู่ International Forum เช่น เรื่อง Peace Keeping Operation แต่ไม่ใช่เป็นการออกไปห้ามใครวิวาทกันเท่านั้น Information และ Intelligence ต่างๆ จะถูกรวบรวมกลับเข้ามาในประเทศไทยและเข้าไปสู่ Economic sectors ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับวิธีการ และคนของเราที่จะต้องไม่สับสน และต้องมองภาพใหญ่ทั้งหมด เพื่อกิจการด้านต่างประเทศจะได้สนองตอบต่อสังคม

โดยรวมได้อย่างเหมาะสม เพียงใด หรือเพียงแค่ว่า Sector ที่มีความสำคัญโดดเด่นที่จะต้องมีการดำเนินการในรายละเอียดแบบเจาะลึก ซึ่งเจ้าหน้าที่ที่ทำงานด้านการต่างประเทศไม่สามารถทำได้จะลำบากในการทำความเข้าใจและดำเนินงานในเชิงลึก เพราะลักษณะงานการต่างประเทศจะต้องมองจากสังคมไทยและเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในภาพรวมอย่างแท้จริง การที่สินค้าขายไม่ออกหรือขายไม่ทันจะแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการต่างประเทศเท่านั้นหรือ? ภาพลักษณ์ของไทยในต่างประเทศที่เสียไปจากกรณีโสเภณี ยาเสพติด ฟอกเงิน จะแก้ไขด้วยการต่างประเทศเท่านั้นหรือ? ขอให้พิจารณาอย่างรอบคอบด้วยว่า ปัญหาดังกล่าวควรมองในภาพรวม The whole system มองทัศนคติต้องทำจากล่างสุดของสังคมขึ้นไป หรือจากข้างสุดไปขวาสุดและการต่างประเทศจะต้องมีการปรับตัว จะอยู่เฉยๆ ไม่ได้และจะต้องเชื่อมต่อกันไปเรื่อยๆ จะต้องปรับตัวให้เข้ากับ Strategy และ Tempo ของโลก นอกจากนี้ต้องพิจารณาอยู่ตลอดเวลาว่าประเทศไทยไม่ใช่มหาอำนาจ Trade Negotiation ของสหรัฐอเมริกา ผลประโยชน์จริงๆ ของเขาคือการใช้การค้าเป็นเครื่องมือทางการเมือง

กระทรวงการค้า MITI เกิดจาก Tradition ของญี่ปุ่น ซึ่งเราจะต้องรู้จักตัวเราเองว่าตัวเองเป็นอะไร มีผู้แต่งหนังสือเล่าเรื่องเมื่อร้อยกว่าปีก่อน บอกว่าคนไทยแปลก เสนาบดีกรมซ้ายก็ไม่ทราบว่ เสนาบดีกรมขวาทำท่าอะไร ข้าราชการไทยในสมัยรัชกาลที่ 5 ที่ 6 ทำงานอยู่ด้วยกันด้วยความสงบเรียบร้อยต่างคนต่างทำงาน แต่เมื่อไปค้นดูพบว่ามิจานหลายอย่างที่ไม่ได้ทำ ขณะเดียวกันก็มีงานบางอย่างที่ทุกคนทำ เพราะเป็นงานที่ถึงพระเนตรพระกรรณ ทั้งๆ ที่ไม่ควรจะทำ สภาพการณ์เช่นนี้ยังปรากฏอยู่ในสังคมไทยหรือไม่ ยังคงเป็นรากฐานของปัญหาการบริหารราชการไทยในต่างประเทศหรือไม่

การวัด Output ในระบบราชการไทยจะวัดกันอย่างไร เนื่องจากระบบราชการไทยแบ่งงานเป็นกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ แต่กระบวนการเริ่มจากที่หนึ่งแล้วไปสิ้นสุดอีกที่หนึ่ง เช่น กระทรวงพาณิชย์ขายของได้ วัด Output เป็นตัวเลขได้ แต่งานก่อนหน้ากระทรวงพาณิชย์ที่ทำให้เกิดการขายของได้ จะวัด Output อย่างไร เพื่อไม่ให้เป็น Abstract Team Thailand อย่างตัวอย่างที่เล่าให้ฟัง กระทรวงการต่างประเทศเห็นความสำคัญของการมี Unified Command, Unified Structure และ Unified Work Plan แต่จะมีได้อย่างไร จะทำหรือไม่ ส่วนราชการไทยรู้ดีมาก เพียงแต่จะทำหรือไม่ เป็นที่น่ายินดีที่จะมี Common Work Plan ร่วมกับกระทรวงพาณิชย์ แต่อาจจะยังไม่พอ เพราะประเทศไทยไม่ใช่มีเพียงต่างประเทศกับพาณิชย์เท่านั้น แต่ยังมีอุตสาหกรรมฯ แรงงานฯ ซึ่งทุกอย่างต้องบูรณาการ (Integrated) และควรจะเป็น work plan ที่ไม่ใช่ของใครคนใดคนหนึ่ง แต่ควรจะเป็นของ Team Thailand และประเทศไทย ในอดีตพยายามให้

มีคณะกรรมการประสานงานหน่วยงานของรัฐในต่างประเทศ ในกรุงเทพฯ ในระดับรัฐมนตรีให้เป็นกรรมการ ในการประชุมครั้งแรก รัฐมนตรีบางท่านมีความเกรงใจมาร่วมประชุม จนกระทั่งการประชุมครั้งที่ 10 ผู้แทนของส่วนราชการต่าง ๆ ที่เหลืออยู่เป็นระดับ 6 ระดับ 7 ซึ่งไม่รู้เรื่องอะไรมากนัก นอกจากนี้ยังมีกลไกอีกอย่างหนึ่งคือ staff meeting ในสถานเอกอัครราชทูต ซึ่งจะมีเอกอัครราชทูตที่ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพและไม่ขยันทำงาน ปนกับเอกอัครราชทูตที่ขยันทำรายงาน และประสานงานกันตลอดเวลา แต่ก็ยังไม่ได้รับความร่วมมือ

อย่างไรก็ตามกระทรวงการต่างประเทศ พยายามหาวิธีการให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประเด็นที่พูดถึง ได้แก่ Personality ของเอกอัครราชทูต ถ้าส่วนนี้ดีแล้วปัญหาต่างๆ จะไม่มีประเด็นที่พูดถึงอีกคือ ถึงเวลาที่จะกำหนดพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนต่างประเทศหรือยัง? ถึงเวลาที่จะต้อง break tradition ราชการไทยหรือยัง? ถึงเวลาที่จะมองภาพผลประโยชน์ของประเทศเป็น the whole market หรือยัง? และที่สำคัญถึงเวลาที่จะปรับทัศนคติหรือยัง?

ผู้อภิปรายท่านที่สาม เลขาธิการ ก.พ. (นางทิพาวดี เมฆสวรรค์)

เรามีสถานทูตทั่วโลก 82 แห่ง มีหน่วยงานจากกระทรวงต่างๆ 11 กระทรวง (จาก 15 กระทรวง) ไม่มีมหาดไทย ทบวงมหาวิทยาลัย สาธารณสุข คมนาคม เท่านั้น ใช้เงินงบประมาณประมาณ 5 พันล้านบาท จำนวนคนที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานที่ตั้งอยู่ใน 82 ประเทศ ทั้งข้าราชการและลูกจ้าง 3,100 คน รวมกับครอบครัวอีกประมาณเกือบหมื่นคน เวลาเรามองปัญหาอะไรขอบมองประเทศใหญ่ๆ เช่น สหรัฐอเมริกาที่ถูกแก้ปัญหาไปเรียบร้อยแล้ว ไม่เคยถามถึงประเทศที่มีสภาพใกล้เคียงกับเรา ไม่เคยถูกตั้งคำถามเหมือนกับเราจะทำอะไรตาม Model ของเขา

ถ้ามองในแง่ยุคสมัย ปี 1950 ช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ถึงเป็นยุคฟื้นฟูปี 1960 เป็นช่วงของการพัฒนา 1970 - 1980 ยุคของการขยายสิ่งที่พัฒนาต่อไป 1990 กลายเป็นยุคของการแข่งขันเพื่อการอยู่รอดเพื่อรักษาสถานภาพของตัวเอง เพราะฉะนั้น ปี 2000 จะต้องพูดเรื่องการแข่งขันเพื่อความอยู่รอด ซึ่งมาพร้อมกับคำว่า Globalization

ในการทำงานใดๆ ทำให้เกิดผลที่ตนต้องการ Effectiveness และให้มี Efficiency คือทำอย่างดีที่สุด ต้นทุนน้อยที่สุด และได้ผลงานมากที่สุด กลับไปสู่ Productivity ไม่ว่าจะทำอะไรต้องเปรียบเทียบ ระหว่างวัตถุประสงค์ที่ต้องการกับต้นทุนและผลที่เกิดจริงตลอดเวลา ซึ่งเป็นสามัญสำนึก จึงคิดว่าราชการจะต้องพูดถึง Effectiveness ว่าหน่วยราชการมีวัตถุประสงค์อะไร ทำแล้วเกิดผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ทำดีที่สุด ประหยัดที่สุดหรือไม่ ในแง่ของกิจการต่างประเทศนั้นเรามีวัตถุประสงค์ดั้งเดิมคือ เป็นตัวแทนประเทศไทยในการวางนโยบาย และดำเนินการต่างๆ เพื่อปกป้องรักษาผลประโยชน์ของประเทศในเวทีโลก แต่ในปัจจุบันนอกจากปกป้องรักษาแล้ว จะต้องแสวงหาว่าจะได้ประโยชน์อะไรมากขึ้น สิ่งที่ได้มารักษาไว้ให้อยู่และแสวงหาเพิ่มเติมอีก นี่เป็นสิ่งหนึ่งที่กระทรวงต่างประเทศต้องเน้นมากยิ่งขึ้น ดังนั้นบทบาทของกระทรวงต่างประเทศจะต้องเริ่มเปลี่ยนไป ต้องทำงานเชิงรุก มีข้าราชการจากประเทศโมร็อกโก มาดูงานสำนักงาน ก.พ. ได้บอกว่าใช้ของที่ทำในประเทศไทยหลายอย่าง เช่น ข้าว เสื้อผ้า แต่ต้องซื้อจากสเปน เพราะไม่มีการค้าขายกันโดยตรงกับประเทศไทย

มีทุกประเทศพูดกันว่า “ทำมากขึ้นแต่ต้นทุนลดลง” จึงก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น คำนี้กลายเป็นสโลแกนของสหรัฐอเมริกาไปแล้ว ซึ่งนำมาสู่การปรับบทบาทภาครัฐการ วันนี้จะ Focus กระทรวงการต่างประเทศและแต่ละกระทรวงพาณิชย์บ้าง มองว่ากระทรวงการต่างประเทศนอกจากจะเสนอแนะนโยบายด้านต่างประเทศแล้ว น่าจะเน้นบทบาทสร้างพันธมิตรทางการค้าและปรับบทบาทให้ชัดเจนมากขึ้นในฐานะผู้ส่งเสริมสนับสนุนนักธุรกิจไทย ทั้งที่จะไปลงทุนค้าขายกับต่างประเทศ และนักธุรกิจต่างประเทศที่จะมาลงทุนในไทย เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางเศรษฐกิจของประเทศ เพราะฉะนั้นบทบาทของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศโดยรวม จึงนำไปภาพพจน์ใหม่แต่จะไม่ลืมบทบาทเดิมด้านการเมือง และสังคม เป็นการเพิ่มบทบาท

- 1) สิ่งที่มาคือวิธีการทำงาน ต้องให้อิสระพอสมควรในการบริหารแก่สถานทูต ด้านงบประมาณ กำลังคน พัสต คุรุภัณฑ์ต่างๆ เดิมมองว่า Economy of scale เกินไป เมื่อต้องการประหยัด ความมีอิสระในการบริหาร รวมทั้งการมีเอกภาพในการวาง Position ของประเทศไทย เจ้าหน้าที่ที่ส่งไปช่วยด้านการพาณิชย์ เกษตร อุตสาหกรรม เข้าไปช่วยในฐานะ Back Position เอกอัครราชทูตในฐานะเป็นตัวแทนของชาติ
- 2) เรื่อง Performance agreement ข้าราชการไทยมีการวัดผลลัพธ์ของงานอย่างจริงจัง

กลับมาพูดถึงตัวกระทรวง การจะให้เอกอัครราชทูตเป็นผู้แทนประเทศในการหาพันธมิตรทางการค้า มีอิสระในการทำงานพอสมควรนั้น บทบาทหน้าที่ของกระทรวงในกรุงเทพจะต้องเปลี่ยนเป็นหน่วยงานด้าน Policy ให้มากขึ้น สำนักงานปลัดกระทรวงต้องเป็นองค์กรในการกำหนด Policy ให้ชัดเจนว่าประเทศไหน จะวาง Position อย่างไร กรมต่างๆ ต้องมีบทบาทในการสนับสนุนเชิงข้อมูลเพื่อ Backup ให้สถานทูตการบริหารงานบุคคล ต้องเน้นเรื่องการพัฒนาบุคคลให้มากขึ้นโดยเปิดโอกาสให้ท่านทูตหรือเจ้าหน้าที่สถานทูตไปพัฒนาอบรมเองในต่างประเทศได้ด้วย

อีกเรื่องหนึ่งคืออยากเห็นข้าราชการประจำต่างประเทศพูดภาษาท้องถิ่นได้ เหมือนกับเจ้าหน้าที่การทูตสิงคโปร์ในไทย ที่พูดและฟังภาษาไทยได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ได้มาก

สรุป คือ เรื่องทักษะการเจรจาทางการค้า การทำงานเชิงรุก การจัดระบบบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะสำหรับนักการทูต อาจมี 2-3 กลุ่ม คือ 1) นักการทูตอาชีพ 2) นักการทูตพิเศษ เพื่อเลือกใช้ศักยภาพของคนที่อยู่นอกระบบได้ 3) เจ้าหน้าที่กระทรวงต่างประเทศ คือ งานกงสุล งานข้อมูล งานวิจัย การที่ทำให้ท่านทูตเป็นนักเจรจาการพาณิชย์ได้ด้วยนั้น ไม่ได้ทำให้บทบาทของกระทรวงพาณิชย์หายไป แต่เป็นการเสริมซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างเสริมมิใช่ซ้ำเสริม ซึ่งเรื่องนี้อาจต้องมีการพูดต่อไป

✦ พักการอภิปรายช่วงแรก เพื่อให้ผู้ร่วมประชุมได้มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ✦

ผู้ร่วมประชุมได้ร่วมอภิปราย สรุปได้ดังนี้

ผู้ร่วมประชุมท่านที่ 1

MISSION ของต่างประเทศได้เปลี่ยนแปลงไปแล้ว และรายงานการวิจัยนี้ก็ยังไม่ตรงนัก เพราะเหตุว่ามีการปรับโครงสร้างกระทรวงการต่างประเทศและมิติของกระทรวงพาณิชย์ เนื่องจาก MISSION ขณะนี้เป็นการแข่งขันที่ต้องมาจากภายในประเทศแล้วแยกออกไปสู่ภายนอกประเทศ มิติของต่างประเทศต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวในการดูแลงานของกระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุตสาหกรรม และการท่องเที่ยว เมื่อกำหนด MISSION ได้แล้วจึงกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) และกลยุทธ์ (Strategy) ในทำนองเดียวกันเมื่อมี National Mission แล้วก็สามารถกำหนด MISSION ด้านต่างๆ และ MISSION ด้านใดอยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงใด กระทรวงนั้นก็กำหนดกลยุทธ์ของตนเอง

อย่างไรก็ตามกระทรวงที่มีหน่วยงานอยู่ในต่างประเทศ จะต้องมีความรับผิดชอบต่อความสามารถทางการตลาด (Marketing) การสังเคราะห์ (Synergy) การค้า (Trade) และ Technology การหา Partner โดยมีเป้าหมายคือ Opportunity share เมื่อได้สังเคราะห์ (Synergy) แล้วจึงจะกำหนด Structure ทั้งนี้การสังเคราะห์จะต้องมี Data base และต้องมีการฝึกอบรมโดย ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมนี้จะต้องสวมวิญญาณเป็นเอกชนจะต้องฝึกให้เป็นผู้มี Strategic Thinker

ผู้ร่วมประชุมท่านที่ 2

มองว่าในศตวรรษที่ 21 คนไทยควรมี Personality ใหม่ประชาชนควรมีคุณภาพ เช่น ท่านอมเรศ คีลาอ่อน เป็น Model ที่ดีมากในฐานะที่เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) อาจารย์ดิโนฯ เป็นนักวิจัยที่ดีแสวงหาข้อมูลต่างๆ มาให้ที่ประชุม ท่านทิพาวดีฯ ก็เป็นนักบริหาร ท่าน ศาสตราจารย์สมศักดิ์ ชูโต ก็เป็น Personality ของนักการทูตที่ดี และท่านก็ได้พูดถึง Image ของประเทศไทยถ้ารวมบุคลิกเหล่านี้เป็นครูบาอาจารย์ และสร้างเด็กไทยให้มีบุคลิกถึงพร้อม เช่นนี้เป็นอุดมคติ

ในแง่ของ Organisation หรือ Strategy วัตถุประสงค์ของประเทศมีความเห็นว่าเป็นช่วง 2 ปีข้างหน้า น่าจะเป็นการเตรียมตัวเข้าสู่ศตวรรษใหม่ และน่าจะมีแนวความคิดหรือการ Reengineering ระบบการค้าระหว่างประเทศ คือ น่าจะมีกระทรวงพัฒนาการลงทุนการค้าและการท่องเที่ยวระหว่างประเทศ ใช้ Approach ใหม่ เราเลือกเมืองทั่วโลกประมาณ 1,000 เมือง ที่มีกำลังซื้อสินค้าในประเทศไทย เมืองละประมาณ 1,000 ล้านบาท โดยวิธีการแสวงหาความร่วมมือให้นักธุรกิจ หรือเศรษฐกิจในประเทศนั้นทำงานด้วย ใครก็ตามในเมืองนั้นสามารถส่งซื้อสินค้าจากประเทศไทย ส่งเสริมการซื้อตัวเครื่องบิน ซื้อทัวร์มาในประเทศไทย เมื่อรวมได้ 1,000 ล้าน กระทรวงต่างประเทศก็ตั้งเป็นกงสุลประจำเมืองนั้น ก่อนถึงจุดนั้นน่าจะมีคณะทำงาน 3 คน 1) เจ้าแกล้งกาแพธรรมา 2) นักข่าวธรรมา 3) นักประชาสัมพันธ์ด้านการตลาด ทั้ง 3 ทำงานโดยอาศัยร้านกาแฟเป็นตัวนำเมืองละ 3 ร้าน ค่าใช้จ่ายประมาณคนละ 1 ล้าน รัฐบาลให้ทุนและให้พยายามเปลี่ยนร้านกาแฟ เป็นร้านขายอาหาร ขายตัวเครื่องบิน ตัวทัวร์ ภายใน 10 ปี ตั้งศูนย์การค้าและการท่องเที่ยว (Thai Trade and Tourism) ในเมืองนั้นให้ได้โดยมี รมต.ท่านหนึ่ง ตระเวนอยู่ตลอดเวลา ไม่ต้องมานั่งใน ครม. เพื่อสร้างโมดริจิตมิตรภาพ ผมเคยแนะนำฟามวันดุง ให้เปลี่ยนโครงสร้างประเทศหลังสงคราม โดยใช้โครงสร้างบูรณะพัฒนาประเทศ และให้คนรุ่นใหม่เข้าไปอยู่ในสภาพพัฒนา หรือเรื่องกึ่งกุลาดำ ผมบอกว่าชาวนาทุ่งกู่ชาติได้โดยไม่เสียสิ่งแวดลอม โดยใช้เนื้อที่จังหวัดละประมาณ 15,000 ไร่ จังหวัดชายทะเลจะได้เงิน 450,000 ล้าน เป้าหมายที่พูดนี้เป็นไปได้ แต่ห่วงการขโมยทางความคิด และขอประกาศตัวว่าจะเป็นนายกรัฐมนตรีต่อจากคุณชวน ถ้าลืกลืทางให้ และจะเห็นว่ารัฐบาลใหม่ ดีกว่ารัฐบาลปัจจุบันอย่างไร

ผู้ร่วมประชุมท่านที่ 3

ในการทำงานในระดับประเทศและร่วมมือกับต่างประเทศนั้น งานสำคัญคือการประสานงาน ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ในระบบราชการมีประสบการณ์ออกไปหาตลาดหมูแซ่แข็ง เมื่อ 3-4 ปีที่แล้วให้กระทรวงพาณิชย์ การประสานงานไม่ดีเลย กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ไปอีกทาง กระทรวงพาณิชย์ถามข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องหมูซึ่งตัวเองอยู่ที่โตเกียวโอซากา ผมต้องไปหาข้อมูลจำนวนผลิตหมูเท่าไร ทำอย่างไรจะเข้าสู่ตลาดได้ เพราะอิจฉา หมูได้หัวน 2 แสนกว่าตันส่งเข้าญี่ปุ่น ขณะที่ไทยส่งไม่ได้ ได้ไปศึกษาที่ไต้หวัน วิธีการเลี้ยงสุเราไม่ได้ เขาอ้างว่าหมูไทยมีโรคปากเปื่อย เท้าเปื่อย เป็นจุดหนึ่งที่ประเทศพัฒนาใช้ Hygiene Strategy เข้ามาเพื่อปกป้องสถาบัน อย่างน้อย WTO จะต้องพิสูจน์เรื่องนี้ให้ลืกลื ซึ่งของเราอย่างน้อยส่งไป 2 แสนตันก็พอใจแล้วราคาหมูในประเทศก็จะดีขึ้น

ขณะที่เราพยายามเอาตลาดล่วงหน้าสินค้าเกษตร ทำอย่างไรจะส่งสินค้าเกษตรโดยมีการแปรรูป ไม่ว่าจะเป็นมังคุดแช่แข็ง หรือยางพารา ยางพาราจากสิงคโปร์ส่งให้เราทั้งๆ ที่สิงคโปร์ไม่มียางสังเคราะห์เลย ปีที่แล้วอ่าน พรบ.ซื้อขายตลาดล่วงหน้าของกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งปัจจุบันพอเงินบาทลอยตัวไม่มีใครพูดถึงเลย เรื่องนี้เราต้องทำเป็นอันดับแรก ตลาดล่วงหน้าทำให้ทุกกระทรวงมีการประสานงานที่ดี เช่น ยางพารา มังคุด เกษตรกรผลิต กรมที่รับผิดชอบคือ กรมวิชาการเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตร ต้องพยายามผลิตสินค้าที่มีคุณภาพได้มาตรฐานที่สหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่นต้องการกระทรวงพาณิชย์หาตลาดร่วมกับกระทรวงต่างประเทศ ขณะนี้เราจะเห็นว่าไม่มีปัญหาด้วยแล้ว ยางพาราทำไมส่งไปไม่ได้ มังคุดก็จะส่งไปได้ จึงบอกว่าการประสานงานของกระทรวงต่างๆ ทำให้รวดเร็วขึ้น และจะต้องมีกฎหมายที่ Effective โดยเร็ว ว่าปีนี้เราต้องการส่งมังคุดแช่แข็งออกก็ همینที่พันทัน ไปยังกระทรวงต่าง ๆ ที่ทำหน้าที่หาตลาดในต่างประเทศ ดังนั้นต้องประสานกับส่วน Marketing Board จะเป็นผู้กำหนดกระบวนการผลิตราคาผู้ผลิต ส่วนราคาตลาดโลกเราก็ต้อง Forecast โดยกระทรวงพาณิชย์ เพราะเป็นผู้ที่มีข้อมูลมากที่สุด เมื่อ Forecast ออกมาแล้วเราก็ช่วยกันหาตลาด ซึ่งจะเป็นจุดหนึ่งที่ทำให้การบริหารราชการในต่างประเทศของข้าราชการไทยได้รับผลสำเร็จและเป็นสิ่งหนึ่งที่ผมพยายาม ในด้านการปรับปรุงคุณภาพ ผมว่าไม่มีปัญหา มหาวิทยาลัยเกษตรมีนักวิชาการมาก ผลิตพันธุ์อะไรออกมามากมาย เราใช้เขาให้เป็นประโยชน์ได้ ซึ่งหมายความว่าต้องมีงบประมาณเจาะจงไปให้เขา ส่วนงบประมาณที่เอาไปใช้ซื้ออาวุธควรลดได้ ตอนนี้ก็ลดแล้ว และควรนำไปให้การศึกษเพิ่มขึ้นซัก 10% หรือ 5% หรือไปเพิ่ม R&D จาก 0.25% เป็น 0.8% ของ GDP ผมว่ามันไปได้ คนไทยมีพลังอยู่ อันนี้เป็นข้อที่ผมเสริมให้

ส่วนการรวมตั้งกระทรวงใหม่ ผมคิดว่าเมืองไทยเราชอบของใหม่ๆ ของเก่าๆ ไม่ค่อยทำกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระทรวงศึกษาธิการ กับทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐที่จริงก็เป็นอันเดียวกัน ทำไมเราไม่รวมเป็นกระทรวงศึกษา มี Upper, Lower Administrative Council เสีย ก็จะประหยัดงบประมาณกระทรวงศึกษาในประเทศญี่ปุ่น MONBUHO ก็พันปีเขาก็กัง MONBUHO ไม่เคยแยกออกมาเป็นทบวง งบประมาณเขาก็ง่ายในการควบคุม เขาก็ไม่ต้องเพิ่มมาก ประหยัด ผมคิดว่าไม่ควรจะไปสร้างภาระใหม่

สำหรับการวัดผลงานของกระทรวงการต่างประเทศนั้น ผมว่าทำได้เลย ใครเป็นผู้ที่หาตลาด การนำเข้าจากต่างประเทศ อันนั้นจะเป็นผลงานเราก็ record เขาไว้ เราก็อาจจะใช้ Consumption Opportunity Cost Curve ก็ได้ หรืออาจจะ Production Possibility Cost Curve หา relative price ได้ผลออกมาและวัดได้ อันนี้ไม่มีปัญหาแต่สำคัญก็คือว่า ข้อมูลในแต่ละ

กระทรวงต้องเปิดเผยได้ไม่ใช่มาปิดบังกันจนกระทั่งเงินบาทลอยตัว แก้ปัญหาไม่ทัน ต่างคนต่างไม่ยอมให้ข้อมูลเป็นสิ่งที่เราต้องแก้ไข

นายอมเรศ ศิลาอ่อน

ปัญหาการค้าหมูของเราเป็นปัญหามานานแล้ว สมัยที่ผู้อภิปรายอยู่กระทรวงพาณิชย์ก็พยายามที่จะผลักดันให้มีการส่งออกได้ เพราะสังเกตว่าเวลาเราส่งไก่ออกได้ ราคาไก่ในประเทศจะลดลง ดังนั้นถ้าเราส่งหมูออกได้ คนที่อยู่ภายในประเทศจะขึ้นราคามูตามชอบใจไม่ได้ แต่ว่าไม่สำเร็จ เพราะว่าไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้เลี้ยงหมู วิธีการจะแก้ปัญหา Food and Mouth Disease ก็คือฉีดวัคซีนให้ลูกหมูทุกตัว ซึ่งเราทำได้ในราคาถูก และความจริงฝรั่งเศสก็มาตั้งโรงงานทำวัคซีนให้กรมปศุสัตว์ตั้งหลายสิบปีแล้ว ปรากฏว่าเริ่มทำได้พักเดียวก็เลิก เพราะกลัวว่าสรรพากรจะไปตามเก็บภาษี เพราะถ้ารู้ว่ามีลูกหมูก็ตัว สรรพากรจะรู้ว่าขายหมูได้เท่าไร ด้วยเหตุนี้ทำให้โครงการฉีดวัคซีนให้ลูกหมูไม่สำเร็จ อย่างเรื่องของ Foot and Mouth Disease ไม่ใช่เรื่องที่พูดกันเล่น หรือประเทศที่เจริญแล้วก็ตกกันเป็นเรื่องจริง เพราะเมื่อเดือนที่แล้วมา ผู้อภิปรายไปประชุมที่ไต้หวัน คนเขาเล่าให้ฟังว่าเวลานี้อุตสาหกรรมหมูไต้หวันพังทลายหมด เพราะเกิด Foot and Mouth Disease ปรากฏว่าไต้หวันที่เคยส่งหมูได้ 2-3 แสนตันต่อปี เวลานี้ส่งไม่ได้เลยเพราะว่าเกิด Foot and Mouth Disease และก็ฟาร์มหมูเล็กล้มกิจการไปประมาณ 50% เขาก็สันนิษฐานว่า Foot and Mouth Disease ไม่ได้เกิดจากไต้หวันแต่ว่าถูกนำเข้าโดยคนที่ไปเที่ยวแผ่นดินใหญ่ และเอาหมูที่ยังไม่ได้ทำให้สุกแล้วเข้ามา

ผู้ร่วมประชุมท่านที่ 4

เราจะทำอะไรกันต่อไป หลังจากจบการประชุมนี้ ใครควรจะทำอะไร ผมมีข้อเสนอหนึ่ง คือว่าบางเรื่องเป็นเรื่องใหญ่และใช้เวลานาน และมีองค์ประกอบต่างๆ มากมาย จะตั้งกระทรวง MITI ของท่านอาจารย์ดิน เป็นเรื่องระยะยาว แต่ระยะสั้นหลายเรื่องเราสามารถทำได้ก็น่าจะกำหนดพูดจากันใครจะทำอะไรกัน ทำได้ไหม ท่านเลขาธิการ ก.พ. พูดถึงว่าจะให้อิสระเสรีกับสถานทูตในต่างประเทศมากขึ้น อันนี้ท่านทำได้ ทางกระทรวงพาณิชย์มีการปรับองค์กร อันนี้ท่านทำได้ ขอรบกวนว่าเราจะทำอะไรกันต่อไป เพื่อจะให้การจัดระเบียบบริหารราชการในต่างประเทศในขณะนี้เราทำได้

เลขาธิการ ก.พ.(นางทิพาวิทย์ เมฆสวรรค์)

การสัมมนาครั้งนี้ อยู่ในเงื่อนไขของเจ้าของทุน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยให้เงินเราตามที่ได้กล่าวเมื่อตอนเปิดการประชุม อันที่จริงแล้วสำนักงาน ก.พ.ได้ร่วมกับกระทรวงการต่างประเทศมาเป็นระยะหนึ่ง ตั้งแต่สมัยท่านอาชา สารสิน เป็นปลัดกระทรวงฯ ช่วงนั้นมีการประชุมร่วมกันทุกเดือน ท่านเลขาธิการ ก.พ.ยุคนั้นจะยกทีมของเราไป ตอนนั้นดิฉันเป็นผู้อำนวยการกองวิชาการ ก็ไปประชุมร่วมกันและแก้ปัญหากันไป กระทรวงการต่างประเทศจะบอกว่า มีปัญหาอะไรบ้าง สิ่งไหนที่สำนักงาน ก.พ.ทำได้ก็ทำทันที ช่วงนั้นก็จึงเป็นช่วงที่มีการปรับปรุงเกี่ยวกับกระบวนการและสาระสำคัญในการบริหารงานบุคคล การจัดโครงสร้างในกระทรวงการต่างประเทศ หลังจากนั้นก็เงียบไป แต่อย่างไรก็ตามกระทรวงการต่างประเทศกับสำนักงานก.พ.ก็มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกัน และมีการช่วยกันปรับปรุงงานมาโดยตลอด ในช่วงหลังๆ เราพบว่า ปัญหาในเรื่องเอกภาพในการบริหารงานในต่างประเทศมีปัญหามากจึงนำไปสู่เรื่องการวิจัยอันนี้ขึ้น เพื่อจะได้เป็นฐานในการปรับปรุงที่มีน้ำหนัก หนักแน่น เมื่อมีข้อเสนอที่เป็นกลาง โดยคนที่เป็นกลางเป็นคนวิเคราะห์ ให้สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยที่เป็นกลางอีกเหมือนกันเป็นคนให้เงินสนับสนุน เมื่อได้ความเป็นกลางอย่างนี้ทั้งหมด ไม่ได้ Bias กับกระทรวงการต่างประเทศ หรือว่า ก.พ.อยากไปปรับปรุงใครเขาฝ่ายเดียว ข้อมูลก็จะนำไปสู่การเสนอแนะเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นจริงเป็นจัง เมื่อเรามีวิกฤตทางเศรษฐกิจ คงจะเป็นโอกาสที่จะทำอะไร และคนที่ต่อต้าน หรือไม่เห็นด้วย หรือ slow down เรื่องต่างๆ คงจะน้อยลง อย่างไรก็ตามเพื่อให้ผลการวิจัยได้รับการยอมรับสูงและได้ข้อคิดเห็นที่กว้าง ก่อนที่จะนำไปดำเนินการอะไร ก็มีการจัดการประชุมนี้ขึ้นมา หลังจากการประชุมวันนี้แล้วสำนักงาน ก.พ.จะร่วมกับกระทรวงการต่างประเทศ เพราะท่านปลัดกระทรวงการต่างประเทศซึ่งเป็นกรรมการ ก.พ.อยู่ ก็จะนำข้อเสนอนี้ในส่วนที่เกี่ยวกับกระทรวงการต่างประเทศ ที่จะได้ทำทันทีนำเสนอ ก.พ. แล้วก็คงจะแก้ไขกันไปในระดับหนึ่ง ส่วนกระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงการคลังนั้นมติก็ได้ผ่านไปเรียบร้อยแล้ว ในเรื่องการจัดโครงสร้างและจัดระบบต่างๆ ดิฉันคิดว่าในส่วนที่แต่ละคนสามารถทำได้เลยก็ควรรีบไปทำกันเลย ดิฉันเห็นด้วยตรงนี้ ส่วนที่สำนักงาน ก.พ.กับกระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์รีบไปทำได้ก็เป็นที่ดีตกลงกันแล้ว ขอฝากกระทรวงอุตสาหกรรมด้วยว่าถ้าเผื่อท่านรีบไปทำอะไรได้บ้างก็ช่วยทำต่อด้วย เพราะกระทรวงต่อไปคือกระทรวงอุตสาหกรรม

✦ การอภิปรายช่วงสุดท้าย ✦

ผู้อภิปรายท่านแรก (นายอมเรศ ศิลาอ่อน)

มีเรื่องอยากจะฝากให้คิดต่อ 2-3 อย่าง ในเอกสารนี้มีแนวคิดหนึ่งคือเสนอกระทรวงใหม่ ชื่อ Ministry of International Trade Investment and Economic Cooperation หรือ MITIEC อยากจะขอเปลี่ยนชื่อนิดหนึ่งแทนที่จะเป็น Economic Cooperation ขอเป็น Economic Relation เพื่อจะได้เป็น MITIER ไม่ใช่ MITIEC กระทรวงนี้ควรจะ Organize ในส่วนที่ว่าเป็นหน่วย Commando คือเป็นหน่วยที่ทำอะไรพิเศษที่กระทรวงอื่นทำไม่ได้ ขอฝากเป็น Concept ไว้เท่านั้น จะทำได้มากได้น้อยแค่ไหนเป็นอีกเรื่องหนึ่งเพราะข้อจำกัดคงมีมาก ถ้าเรดั่งกระทรวงใหม่ไปดึงอำนาจของคนอื่น ไปทับกระทรวงอื่น โดยที่กระทรวงอื่นไม่เห็นว่าเขาได้ประโยชน์อะไรจะมีปัญหา แต่ถ้าตั้งขึ้นมาเป็นหน่วย Commando ช่วยทุกคน ต้อง Train คนที่อยู่ในหน่วยนี้เป็น Specialist เป็นคนพิเศษ ถ้าเราทำอันนี้ขึ้นมาได้ การที่หาคนดีๆ มาอยู่กระทรวงนี้ก็น่าจะหาได้ไม่ยากนัก ต้อง Train พิเศษ เมื่อผ่านกระทรวงนี้ไปแล้วจึงจะไปทำงานกระทรวงอื่น เมื่อมี Skill สำคัญๆ อยู่ก็น่าจะ Transfer ไปได้ ทำให้มีการมองถ่าย ถ่ายเทคนไป อยากฝากให้ไปคิดว่า Concept ของกระทรวง MITIEC ยังไม่ชัดเจนอยากทำให้ชัดเจนกว่านี้แล้วก็ทำประชาพิจารณ์เกี่ยวกับเรื่องนี้อีกที เพราะระยะนี้เป็นระยะที่เห็นว่าการปรับกระทรวงหรือการตั้งกระทรวงใหม่ น่าจะเป็นเรื่องที่ทำได้ไม่ยากเหมือนอย่างสมัยก่อน แต่ว่าเมื่อทำแล้วอยากให้คิดกว้างล่องไปถึงเรื่องการจัดคนว่าถ้าตั้งหน่วยงานอันนี้ขึ้นมา หรือจะเป็นหน่วยงานอะไรก็แล้วแต่ ที่จะทำให้หน้าที่ย่างประเทศจะต้องมีกระบวนการที่จะสร้างให้เกิดการถ่ายเทคนระหว่างภาคเอกชนกับภาครัฐการได้ เหมือนอย่างที่ออสเตรเลีย เขาเคยทำมาเมื่อ 20 - 30 ปีก่อนนี้และทำได้ดีพอสมควร เป็นประโยชน์กับทั้งสองฝ่าย

อีกข้อหนึ่งที่ยากฝากไว้ คือการจัดคนให้เหมาะกับงาน ยกตัวอย่างง่ายๆ เรารู้ดีว่า Trading Partner สำคัญที่สุดของเราในขณะนี้มียู่ 4 กลุ่มด้วยกัน คือ สหรัฐ ยุโรป ญี่ปุ่น และ ASEAN คนที่จะไปอยู่ไม่ว่าในฐานะทูต หรือในฐานะทูตพาณิชย์ หรือในฐานะผู้ส่งเสริมการลงทุน หรืออะไรก็แล้วแต่ จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะไปเจรจา พูดจาชักชวนคนในประเทศต่างๆ นี้ได้ ก็ต้องเลือกคนที่เหมาะกับสถานการณ์ เช่น คนที่ไปอยู่ญี่ปุ่น จะต้องสามารถพูดภาษาญี่ปุ่นได้ อาจจะมี Network อาจจะต้องเป็นนักเรียนญี่ปุ่นเก่า มี Network ทางญี่ปุ่นอยู่บ้างพอสมควร หรือต้องเป็นคนที่ Train มาเป็นพิเศษเพื่อให้สามารถติดต่ोजेरากับ “Business ชัง” ญี่ปุ่นได้ แล้วต่อ

ไปเราคงต้อง Train ทูตในประเทศที่มีความสำคัญเหล่านี้ ประเทศที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ ให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องของเศรษฐกิจและการค้า เมื่อประมาณ 30 ปีที่แล้วมา ผมก็รู้จักทูตอเมริกัน ทูตอังกฤษหลายคน พวกนั้นจะเป็นทูตแบบ Tradition ทำทางเดินเนิบๆ สบายการ ตี๋มไวน์เป็น พุด after dinner speech เก่งมาก แต่ไม่ค่อยสนใจเรื่องการค้าการลงทุนทางเศรษฐกิจเท่าไร แต่มาภายหลังรุ่นหลังๆ ในระยะประมาณ 5 ปี 10 ปีที่แล้วมา เห็นชัดเจนว่าคนที่ เป็นทูตอังกฤษ ทูตอเมริกัน สมัยนี้เปลี่ยนไปโดยสิ้นเชิง คนเมื่อ 30 ปีก่อนนี้จะเก่งและเชี่ยวชาญ เรื่อง Security คนสมัยนี้จะเก่งและเชี่ยวชาญเรื่องการค้า การลงทุน เศรษฐกิจ เวลาทูตมาเจรจา เรื่องผลประโยชน์ของประเทศเขา ทูตทูตเอง จะเป็นเรื่องของการบิน การค้า จะเป็นเรื่อง Intellectual Property ทูตทูตเอง ก็แสดงว่าเขาจะต้องมี Background ในเรื่องนี้พอสมควร แล้วเขาทำงานเป็น Team เพราะพวกนี้จะรู้เรื่องทุกอย่างเองไม่ได้ เวลามี Issue ต่างๆ เกิดขึ้นมา ทางอุปทูตหรือทาง Counselor ที่เกี่ยวข้องทางด้านนั้น จะต้องไป Brief ให้ทูตฟังซึ่งเขาจะต้อง Brief ได้ดีพอ และทูตก็ต้องฉลาดพอที่จะรับ Briefing นั้น แล้วมาพูดกับทางฝ่ายไทยได้ การที่ ส่งอุปทูตไปพูดกับรัฐมนตรี กับการส่งทูตไปพูดกับรัฐมนตรีหรือนายก ความหมายจะผิดกันมาก เรื่องของคน เรื่องของ Training การจัดคนให้เหมาะสมเป็นเรื่องสำคัญ

อีกเรื่องหนึ่งอยากจะพูดถึงบัญญัติ 10 ประการ ซึ่งอาจารย์ดิน มีบัญญัติ 10 ประการ ของข้าราชการที่อยู่ต่างประเทศ นอกจากนี้มีหนังสือที่น่าสนใจที่ Jeffy Archer เป็นคนเขียน ชื่อ Element Commandments เป็นเรื่องอ่านเล่น Element Commandments ของฝรั่งนี้ 10 Commandments ที่ว่ามาห้ามหลายอย่าง ถ้าเมื่อ Element Commandments ทำได้ คือ Don't get cost ผมก็อยากให้มี Element Commandments ของคนไทยที่จะไปทำงานต่างประเทศคือ Make it happen ทำให้เกิดขึ้น ไม่ใช่พูดอย่างเดียว หรือเจรจาอย่างเดียว หรือคิดอย่างเดียว เพราะว่าสิ่งนี้เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับประเทศไทย และคนเหล่านี้เรามีมากแล้ว แต่คนที่ทำให้ของใหม่ๆ เกิดขึ้นมีไม่มาก แล้วเราจะต้องสร้างคนเหล่านี้ให้เกิดขึ้น แล้วทำให้ Element Commandments ของเราให้เกิดขึ้นในจิตใจเขา เราเคยพูดถึงเรื่อง Teamwork มามาก แล้วเราก็ บอกว่าคนไทย Teamwork ไม่เป็น ทำอะไรเป็น Team แล้วมักไม่ได้ผล จึงอยากจะยกตัวอย่างให้ คนไปศึกษา ไป Observe ไปค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัยว่าทำไมเขาถึงทำได้ นั่นคือองค์กรใหม่ของ รัฐบาลที่เรียกว่า องค์กรเพื่อการปรับปรุงระบบสถาบันการเงิน หรือ ประส. ประส. เกิดขึ้นเมื่อเดือน ตุลาคมปีที่แล้ว ไม่มีเงิน ไม่มีคน เมื่อเกิดขึ้นมาแล้ว ท่านประธานกับท่านเลขาธิการก็ทำงานไปพัก หนึ่ง แล้วท่านลาออกไปทั้งคู่ จึงต้องหาประธานและเลขาธิการใหม่ ซึ่งมีอุปสรรคพอสมควร แต่ว่า

ภายในเวลา 6 - 7 เดือนที่แล้วมา ทาง ประส. ได้จัดกระบวนการในลักษณะที่ค่อนข้างจะเร่งรัด จัดองค์กรขึ้นมา มีคนประมาณ 200 คน แล้วต่อไปจะมีคนประมาณ 300 คน เพื่อจะทำการเกี่ยวกับการจำหน่ายสินทรัพย์ของ 56 ไฟแนนซ์ที่ถูกปิด มีมูลค่าตามบัญชีประมาณ 8 แสน 6 หมื่นล้าน ประมาณ 12% ของระบบการเงินทั้งหมดของประเทศไทย และเราก็มี Commitment ว่าจะต้องทำให้เสร็จภายในสิ้นปีนี้ แล้วหนังสือพิมพ์บอกว่าถ้าทำไม่เสร็จประธาน (นายอมเรศ ศิลาอ่อน) ต้องลาออก สิ่งสำคัญอยู่ที่ว่าจะทำอย่างไร เพราะตามปกติแล้วองค์กรหรือองค์กรของราชการสร้างขึ้นมากว่าจะทำงานได้ต้องใช้เวลา 3 ปี องค์กรนี้สร้างขึ้นมาสมาสามารถทำงานได้ภายใน 6 เดือน และเมื่อสัปดาห์ที่แล้วก็ขายสินทรัพย์หลักออกไปมูลค่าประมาณ 5 หมื่นล้านบาท แต่ก็มีข่าวหนังสือพิมพ์ต่อว่า ประส. ว่าทำงานช้า จึงให้เขาไปค้นคว้าว่า องค์กรที่คล้ายคลึงกันในต่างประเทศเขาทำงานกันอย่างไร เขาก็มาบอกว่า ประส. ขายของได้ 1 - 2 ล้านเหรียญ ภายใน 7 เดือน ในขณะที่ Mexico ขายของได้ 19 ล้านเหรียญ ภายใน 39 เดือน อาจจะไม่ต้องขายมากเท่าไร แล้วก็ RTC (Resolution Trust Cooperation) ของสหรัฐอเมริกาใช้เวลา 17 เดือนเพื่อขายของ ขายสินทรัพย์ประมาณ 337 ล้านเหรียญ เพราะฉะนั้นถ้าพูดกันตามความจริงแล้ว ประส. เป็นองค์กรของรัฐซึ่งทำงานได้เร็วถือว่าระดับ World Class และทำงานเป็น Team ได้ เพราะคนที่ทำงานกับ ประส. มาจากหลายแหล่งมาก มาจากแบงค์ชาติ มาจากตลาดหลักทรัพย์ มาจากคนที่เรา Recruit มาจากบริษัทที่หยุดไป แล้วพวกนี้ก็เข้ามาทำงานหามรุ่งหามค่ำ นี่เป็นตัวอย่างกรณีรัฐวิสาหกิจที่ทำงานในระบบราชการ แต่เรายังสามารถทำได้ ทำเป็น Teamwork ได้ คิดว่ามีหน่วยราชการอีกมากที่ทำงานในระบบนี้ได้ ทำให้กรอบของการทำงานชัดเจน และมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน และทุกคนมีความเข้าใจชัดเจน รู้ Mission ของตัวเองว่าจะต้องทำอะไร ถ้าเมื่อเราสร้างกรอบอันนั้นขึ้นมาได้ สร้างสถานการณ์นั้นขึ้นมาได้ เราก็จะมีทางทำอะไรให้สำเร็จได้ โดยใช้ Team ถึงแม้ความจริงโดยธรรมชาติแล้ว จะไม่สามารถทำงานด้วยกันได้

เรื่องสุดท้ายอยากจะฝากให้คิดให้สังเกต คือเรื่องของการทำงานของสหรัฐอเมริกา ซึ่งระยะ 10 - 20 ปีที่แล้วมา เราจะเห็นว่าแนวคิดแนวการทำงานในเรื่องการค้า เศรษฐกิจของเขาเปลี่ยนไปค่อนข้างจะมาก เมื่อสมัยก่อนอเมริกามุ่งมั่นรบกับเวียดนาม จะเอาชนะเวียดนามให้ได้ และก็ไม่สำเร็จ ตอนนั้นเรื่องของนโยบายต่างประเทศของเขา คือการใช้กำลัง ต่อมาก็มี Cold War ไปถึงขั้นที่เคร่งเครียด เขาก็เตรียมตัวใช้กำลังกับรัสเซีย จนกระทั่งในที่สุดแล้วเรื่อง Cold War ก็หายไป สหรัฐฯ เขาต้องหาบทบาทใหม่ เมื่อหมด Cold War แล้วเขาจะทำอะไร เขาจะเปลี่ยนให้โลกลอยไปแบบที่ไม่มีการควบคุมหรือว่าไม่มีใครเป็นผู้นำ หรือว่าจะทำอย่างไร เราก็มองเห็นชัดเจนว่า

ระยะ 5 ปี 10 ปี เขาเปลี่ยนเข็ม สหรัฐฯยังต้องการ Dominate ทั้งโลก ไม่เคยเปลี่ยนความคิดเลย แต่ก่อนเขาก็ต้องการ Dominate ทางด้าน Security ทางด้านทหาร ทางด้านต่างๆ สมัยนี้เขาต้องการ Dominate ทางด้านปัญญา แต่ก่อนนี้สหรัฐฯ จะขัดแย้งมีปัญหากับใครมากมาย ด้านการค้า เรื่องผลประโยชน์ขัดกัน เราส่งข้าวไปขาย ไปตัดราคาเขา เขาก็เล่นงานเรา สมัยนี้เขาต้องการจะเปิดเสรีหมดทั่วโลก เพราะเขารู้ว่ายิ่งเปิดเสรี เขายิ่งได้เปรียบ ถ้ายิ่งปิดเขายิ่งเสียเปรียบ ขณะนี้จะเห็นว่า สหรัฐฯ อยากให้โลกเปิดในด้าน Financing Service ในเรื่องของบริการการเงิน เพราะเขารู้ว่าเงินที่มีเหลือมากที่สุดอยู่ที่สหรัฐฯ เขาจะ Dominate ทั้งโลกได้ถ้าหากทั้งโลกเปิดเรื่อง Financing Service เขาต้องการให้ทุกคนเปิด Telecom เพราะว่าในด้าน Technology ทั้งด้าน Telecom, Computer, Satellite ไม่มีใครเทียบเขาได้ พอเปิด Telecom เขาจะ Dominate โลกได้เลย เขาต้องการให้ทุกคนเปิด Air Travel เพราะเรื่อง Air Travel เขาเก่งที่สุด เขาสร้างเครื่องบินเก่งที่สุด แล้วเขาคุมตลาดโลกในเรื่อง Air Travel เขาต้องการให้เปิด เพราะว่าเขาจะสามารถ Dominate โลกได้และเขาต้องการให้ทุกคนควบคุมเรื่อง Intellectual Property ให้รักษามลประโยชน์ของเขา ในด้าน Intellectual Property เพราะถ้าเราทำตามที่เขาต้องการเขาจะ Dominate โลก เพราะในด้าน Intellectual Property มองไปแล้วไม่มีใครที่สู้เขาได้ เพราะฉะนั้นนโยบายต่างประเทศของอเมริกัน ไม่ได้เปลี่ยนแปลงเลย Mission ยังอย่างเดิม World Domination แต่ว่าใช้ Strategy ใช้กลยุทธ์ ใช้เครื่องมือต่างไปเท่านั้นเอง Mission อย่างเดิม Strategy อาจจะปรับปรุงบ้าง Structure ของเขาเปลี่ยนมากในเรื่องการส่งคนไปอยู่ต่างประเทศแล้วก็ Quality ของคนของเขาที่ส่งไปต่างประเทศเดี๋ยวนี้กับเมื่อก่อนนี้เทียบกันไม่ได้ คนที่จะไปค้าขายอยู่ต่างประเทศของอเมริกาเดี๋ยวนี้เป็นคนที่เก่งกว่าคนที่อยู่ในอเมริกาซึ่งไม่เหมือนกับเมื่อก่อนนี้ ถ้าหากอเมริกาซึ่งเป็นเจ้าโลกเป็นประเทศที่มีคน 250 ล้านคน มีระบบการทำงานที่สลับซับซ้อนมากใช้ Technology สูงมาก แต่เขายังสามารถเปลี่ยนได้เราซึ่งเป็นพ่อค้า นักวิชาการ ยังไม่ยอมเปลี่ยนในแนวคิดเพราะคิดว่าถ้าเปลี่ยนแล้วจะเสียเปรียบ จะเสียอำนาจ ถ้าเรายังเปลี่ยนทัศนคติอันนี้ไม่ได้เราจะตามโลกไม่ทัน สิ่งสุดท้ายที่อยากจะฝากไว้คือว่าจะทำอย่างไรให้เราเปลี่ยนทัศนคติของผู้นำไทยได้ทั้งในภาคราชการ และในภาคเอกชน

ผู้อภิปรายท่านที่สอง เลขาธิการ ก.พ.(นางทิพาดี เมฆสุวรรณค์)

ราชการในภาพรวมเคยมีความคิดกันว่าไม่เหมือนกับเอกชน พอเราจะเอาความคิดของเอกชนเข้ามาทำในราชการบ้าง ก็บอกว่าเป็นไปไม่ได้ นี่เป็นเรื่องของเอกชน นี่เป็นเรื่องของราชการ ซึ่งไม่เหมือนกัน เราก็เคยชินกับความรู้สึกที่ว่าระบบราชการก็ต้องซ้ำ มีหลายขั้นตอน อาจเคยชินกับระบบที่มีบรรดาศักดิ์ต่างๆ ความจริงแล้วระบบราชการของทั่วโลกเหมือนกันคล้ายกันมาก สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลียก็คล้ายกัน ถูกประชาชนว่าเหมือนกับที่ประชาชนว่าระบบราชการเราว่าเกียจคร้าน ข้าราชการเกียจคร้าน พอวันศุกร์เตรียมจะไป Weekend ขับรถออกนอกเมือง ทำงานล่าช้า ไม่คำนึงถึงความต้องการของประชาชน ไม่รู้จักต้นทุนในการทำงาน ค่ากล่าวเหล่านี้เหมือนกันหมด แต่หลายๆ ประเทศได้เปลี่ยนหมดแล้ว สหรัฐอเมริกาเมื่อตอนประมาณ 10 ปีที่แล้ว อาชีพราชการเป็นอาชีพที่ไม่มีใครสนใจแต่ตอนนี้เริ่มดีขึ้น ถึงแม้ว่าจะไม่ดีขึ้นเป็นอาชีพที่ดีเลิศ เพราะไม่ได้กำไรมาก ไม่ทำให้ร่ำรวยมากนักแต่ก็ได้เป็นที่ดูถูกดูหมิ่นของประชาชน เหมือนที่เคยโดนมาอังกฤษก็เหมือนกัน ออสเตรเลียที่เพิ่งฟื้นตัวขึ้นมาในระยะหลัง สามารถเปลี่ยนภาพพจน์ของตนเองจากการที่ถูกประชาชนต่อว่าว่าเป็นคนที่เกียจคร้าน ไม่ยอมรับฟังความคิด ความต้องการของประชาชน กลายเป็นหน่วยงานที่มีคุณภาพสูง เป็นคนที่รับผิดชอบต่อสังคม สิ่งนี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วในหลายๆ ประเทศ เชื่อว่าสิ่งที่เป็กระแสอยู่ในประเทศไทยเราตอนนี้ คือทำอย่างไรการเปลี่ยนแปลงนี้จะเกิดขึ้นได้จริง ก็มีความแตกต่างระหว่างคนที่สำเร็จ และคนที่ไม่สำเร็จ มีหนังสือที่ Rose Mary Canter เคยพูดถึงความแตกต่างระหว่างคนที่ประสบความสำเร็จ กับคนที่ไม่ประสบความสำเร็จ สำเร็จว่า คนที่ประสบความสำเร็จมักรู้จักเอาความคิดของใครก็ได้ไปทำให้เกิดผล ไม่สำคัญเลยว่าเป็นความคิดของใคร แต่ว่าสิ่งสำคัญที่สุดคือสามารถนำความคิดนั้นไปดำเนินการให้เกิดผลบางอย่างเกิดขึ้นมาได้ นี่คือนคนที่ประสบความสำเร็จ ส่วนคนที่ไม่ประสบความสำเร็จ ก็แต่คิดและพูดอย่างเดียวแต่ไม่เคยนำความคิดและพูดนั้นไปทำให้เกิดผลอะไรบางอย่างได้ แต่ถ้าพวกเขาจะสำเร็จอาจสำเร็จในฐานะนักคิดก็ได้ อันนี้ก็เหมือนกันกับราชการของเราที่หลายๆ คนในที่นี้อยากจะเห็นการเปลี่ยนแปลง แต่เรามักจะเคยชินกันว่าการเปลี่ยนแปลงมักเกิดขึ้นที่คนอื่นก่อน หรือให้คนอื่นเป็นคนทำก่อน แต่แท้จริงแล้วถ้าเราเปลี่ยน Paradigm เราได้บ้าง คือลุกขึ้นมาเปลี่ยนในสิ่งที่เราทำได้นับเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาอย่างยิ่ง สำหรับกระทรวงใหม่ในช่วงนี้อาจจะเกิดขึ้นยาก การเพิ่มจำนวนส่วนราชการในขณะนี้มีความรู้สึกไม่แน่ใจ ต้องขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ สิ่งที่น่าเอนคือการปรับรื้อปรับเปลี่ยนโครงสร้างในกระทรวง เปลี่ยนชื่อกระทรวงใหม่ เป็นไปได้ จำนวนกระทรวงอาจจะเท่าเดิม แต่มีลักษณะที่เป็นการปรับรื้อ และจัดใหม่ ที่เรียกว่า Restructuring คิดว่าโอกาสที่จะทำ

อย่างนี้เกิดขึ้นได้และง่ายมาก เพียงแต่ข้าราชการในกระทรวง ทบวง กรม นั้นมีความเข้าใจและร่วมมือกันที่จะเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในราชการไม่ว่าจะราชการอังกฤษ ราชการของสหรัฐอเมริกาที่ใหญ่โตมาก รวมทั้งนิวซีแลนด์ และออสเตรเลีย จะสำเร็จไม่ได้เลย ถ้าคนข้างในของเขาไม่ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่เราเคยนึกว่า การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้น จะถูกกดดันจากภายนอกนั้นไม่เป็นความจริง เพราะภายนอกจะทำได้แต่เพียงการกดดันให้คนข้างในรู้จักตื่นตัวขึ้นมา แล้วลุกขึ้นมาเปลี่ยน การกดดันนั้นหากกดดันๆ แล้วคนภายในหน่วยงานนั้นดื้อได้ สามารถแข็งตัวและทนต่อกระแสกดดันได้อีกนาน การเปลี่ยนแปลงก็จะไม่เกิดขึ้น ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่เราต้องการเห็นในประเทศไทยของเรา คือตัวเราต้องเป็นผู้ร่วมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นจริงๆ จึงต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายในร่วมกันกับแรงกดดันจากภายนอก สำหรับการปรับเรือ ในช่วงที่กำลังปรับเรื่อนั้นจะเกิดอาการที่ไม่สนุก ไม่สะดวก ไม่สบาย ซึ่งอาจารย์สมศักดิ์ฯ ได้ฝากข้อคิดเอาไว้ว่า สังเกตบุคลิกของคนไทย จะชอบ 3 ส คือทำอะไรจะต้องรู้สึก สนุก ต้องสะดวก ต้องสบาย การปรับเรือหรือการสร้างใหม่นี้ ไม่สนุกในช่วงที่กำลังทำ แล้วก็คงไม่สะดวก ไม่สบาย แต่เมื่อสร้างเสร็จทำงานเสร็จแล้ว จะมีความสุข และมีความสุข และคงนำไปสู่ความสนุกได้ จึงขอฝากความคิดเห็นในเชิงนามธรรมเสียก่อนแล้วค่อยนำไปสู่การสร้างสรรในเชิงรูปธรรม เพราะว่าในส่วนของสำนักงาน ก.พ.ได้มีข้อเสนอไปมากมาย และสิ่งที่ ก.พ.ทำได้เอง ก็ได้ทำไปบางส่วน ซึ่งเป็นการตบมือสองข้าง แต่ถ้าหากจะไปปรับเรือ หรือปรับปรุงหน่วยงานใดๆ ก็ตาม และถ้าคนที่ถูกปรับเรือดื้อยา มีแรงต้านอยู่ตลอด การเปลี่ยนแปลงก็จะเป็นเพียงการเปลี่ยนแปลงบนตัวอักษรและในกระดาษเท่านั้น จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ในครั้งนี้เราคงจะต้องเปลี่ยนกรอบความคิดของเรา และช่วยให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นจริง

ผู้อภิปรายท่านที่สาม รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ (นายสุวิทย์ ลิ้มสกุล)

สิ่งสำคัญคือเรากำลัง Restructure อะไร ภาพที่เห็นอยู่นั้นเป็นความสับสนหรือไม่ เริ่มต้นตั้งแต่ที่ข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศเป็นอย่างไรเสียก่อน ซึ่งมันไม่ใช่เป็นความสับสนหรือไม่ได้ Restructure อะไรอยู่ เพราะว่าขณะนี้ Restructural หรือเปล่า เมื่อปีที่ผ่านมาเราคิดว่า จะตั้งเงินเดือนประมาณสักประมาณ 10 ล้านบาท ให้เป็นเงินให้กับคนที่เปิดร้านอาหารไทยในต่างประเทศ แต่พอ IMF มา เพราะเราต้องการให้แค่ร้านละ 2 ล้านบาท และขอให้เขา Propagate ประเทศไทยออกไป ก็คือคนไทยที่อยู่ Overseas นั้นเอง สำหรับความคิดเกี่ยวกับการ Mixed หน่วยงานไทยในต่างประเทศ Mix เกี่ยวกับกระทรวงการต่างประเทศ ขอความยุติธรรมท่านและขอให้คิดดูให้ดีด้วยว่าคนที่อยู่ที่กระทรวงการต่างประเทศ เป็นคนธรรมดาเ็นเอง แต่อย่าไป Reform จาก Mixed เลย ควร Reform จาก Reality ด้วย

คณะผู้วิจัย

ในนามของสำนักงาน ก.พ. และคณะผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณคณะผู้อภิปรายทุกท่าน และขอกราบขอบพระคุณท่านผู้มีเกียรติที่กรุณาอยู่ร่วมประชุมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย สำนักงาน ก.พ.และที่สำคัญคือต่อระบบราชการไทย

ทะเบียนผู้เข้าร่วมประชุม เรื่อง การรายงานผลการศึกษา การจัดระบบบริหารราชการไทยในต่างประเทศ

ลำดับ ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง / อาชีพ	สังกัดหน่วยงาน หรือที่อยู่ติดต่อได้
1.	นายอมเรศ คีลาอ่อน	ประธานกรรมการ	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2.	นางดวงสุดา ชูติมาวงศ์	บุคลากร 6	สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง
3.	นางสาวสุจิตรา จิตรานูเคราะห์	จ.วิเทศสัมพันธ์ 8ว.	สป.ศึกษาธิการ
4.	นางวิภาศรี ขาลาประวรรณ	ผอ.ส่วนตลาดยุโรป	กรมส่งเสริมการส่งออก
5.	นางวิมลพร ธิติศักดิ์	ผอ.กองการเกษตรต่างประเทศ	สป.เกษตรและสหกรณ์
6.	นางภิรมย์ ศรีประเสริฐ	สารวัตรศุลกากร 7	สำนักบริหารและพัฒนาบุคคล กรมศุลกากร
7.	นายชลอ คชรัตน์	ผอ.กองการเจ้าหน้าที่	สป.คมนาคม
8.	นางสาวอัญชนา เมฆมาริน	นักวิชาการคลัง 6	กรมบัญชีกลาง
9.	นายชอวิทย์ ลับไพร	ที่ปรึกษาด้านการวิจัยทาง วิทยาศาสตร์	สนง.คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
10.	นายธีรกุล นิยม	ผอ.กองการเจ้าหน้าที่	กระทรวงการต่างประเทศ
11.	นายเฉลิมชัย นวลนิ่ม	นักวิชาการพาณิชย์ 8	กรมส่งเสริมการส่งออก
12.	นางสาวสุดจิตรา อินทรไวยวงศ์	จ.ส่งเสริมการลงทุน 8	สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม การลงทุน
13.	นายมงคล สมคะแน	นักวิชาการพาณิชย์ 8	สป.พาณิชย์
14.	พลตรีมนัส รัศมี	นักวิชาการพิเศษ	สำนักงานวิจัยและพัฒนาการทหาร กลาโหม ถ.ทหาร ดุสิต กทม.10300
15.	พันเอกฐิตินันท์ ธัญญสิริ	ผู้อำนวยการกอง	กองการต่างประเทศ สำนัก นโยบายและแผนกลาโหม
16.	เปรมศรี เกตุวงศ์		สป.สำนักนายกรัฐมนตรี
17.	นายสิทธิศักดิ์ พวงเกตุแก้ว	ข้าราชการ	กองนโยบายและวางแผน กระทรวงการต่างประเทศ

ลำดับ ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง / อาชีพ	สังกัดหน่วยงาน หรือที่อยู่ติดต่อได้
18.	นายสุวิทย์ สิมะสกุล	รองปลัดกระทรวงฯ	กระทรวงการต่างประเทศ
19.	นางสุจิตรา ยิ่งถาวร	ข้าราชการ	สวนทับเตือ เชียงใหม่
20.	นายสุฤทธิเดช ชำปัญญา	ผอ.กองการเจ้าหน้าที่	สพ.แรงงานและสวัสดิการสังคม
21.	นางจินตนา จำปา	ผอ.กองประสานต่างประเทศ	สพ.แรงงานและสวัสดิการสังคม
22.	นายจาตุรนต์ อรรถวิภาคไพศาลย์	รองปลัดกระทรวงแรงงานและ สวัสดิการสังคม	กระทรวงแรงงานและสวัสดิการ สังคม
23.	นายเกษม สุทธิรักษ์	นว.แรงงาน 6	กระทรวงแรงงานและสวัสดิการ สังคม
24.	นายชนะ เยี่ยมอนันต์	ข้าราชการ	สำนักงาน ก.พ.
25.	นางพานี ณ รัชี	รองปลัดกระทรวงฯ	กระทรวงอุตสาหกรรม
26.	ดร.สมชาย ภคภาสวณิช	ผู้ทรงคุณวุฒิ	คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์
27.	ดร.โชคชัย สุทธาเวศ	นักวิชาการ	สกว.
28.	นายสมโภชน์ กาญจนารณ์	ผู้เชี่ยวชาญ 9	สำนักข่าวกรองแห่งชาติ
29.	นางจันทร์หา บวรณฤกษ์	รองอธิบดี	กรมส่งเสริมการส่งออก
30.	นางวิศิษฐ์ศรี จินตนา	ผู้ช่วยปลัดกระทรวงฯ	ก.พาณิชย์
31.	ดร.ทรงศักดิ์ ศรีอนุชาติ	รอง ผอ.	สถาบันวิจัยโภชนาการ มหิดล
32.	นายธวัชชัย ตั้งสง่า	ผู้ช่วยปลัดกระทรวงฯ	ก.อุตสาหกรรม
33.	ดร.สมศักดิ์ ชูโต	ผู้ทรงคุณวุฒิ	
34.	ศ.ดร.มนตรี จุฬาวรรณกุล	ศาสตราจารย์	ม.มหิดล
35.	นายพงษ์เกียรติ พัยคณินิธิ	รองปลัดกระทรวงฯ	ก.พาณิชย์
36.	ออเทวี มัททชนานนท์	ผู้สื่อข่าว	ทีวี ช่อง 11
37.	นายสิริชัย สร้อยทอง	ผอ. สำนักตลาดฯ	กรมส่งเสริมการส่งออก
38.	นายอุ้ม เมลาพันธ์	รองอธิบดี	กรมเศรษฐกิจ

ลำดับ ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง / อาชีพ	สังกัดหน่วยงาน หรือที่อยู่ติดต่อได้
39.	นางอรุณี ม่วงน้อยเจริญ	ผอ.สำนักส่งเสริมและพัฒนา ระบบ	ทบวงมหาวิทยาลัย
40.	สุนทรี เต็มวิสุทธิกุล	นักวิชาการคลัง 4	กรมบัญชีกลาง
41.	ภิสันต์ ลือทองจิตร	จ.บริหารงานการเกษตร 8	ก.เกษตรและสหกรณ์
42.	รศ.ดร. สมพงษ์ อรพินท์	คณบดี	สำนักวิชาวิทยาการจัดการ ม.วลัยลักษณ์
43.	นายดนุพงษ์ สาเซตร	ผอ.กองการเจ้าหน้าที่	กองการเจ้าหน้าที่ สป. สาธารณสุข
44.	นายเกษม ดันเรืองชาติ	ผอ.กองการเจ้าหน้าที่	สป.กระทรวงวิทยาศาสตร์ฯ
45.	จันทร์แรม สัมพันธ์วิวัฒน์	ผู้สื่อข่าว	สำนักข่าวไทย อสมท.
46.	นายสำเริง เล่งไพบูลย์	ผู้อำนวยการส่วน	สป.กระทรวงพาณิชย์
47.	นายปิยรัตน์ ศุภวรรณ	ผู้อำนวยการสถาบัน	สถาบันพัฒนาผู้บริหารการเกษตร และสหกรณ์ สป.กระทรวง เกษตรฯ
48.	นางสาวพินิดา ลีเฉลิมวงศ์	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและ แผน 9 ชช.	สำนักงบประมาณ
49.	นายอาณัติ วิลาสินีวรรณ	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ระบบงาน 7	สำนักงบประมาณ
50.	นายประพันธ์ศักดิ์ กมลเพชร	ประธานสภาราษฎร	สภาราษฎร
51.	นายบุญน้อม อุนเกษม	จ.วิเคราะห์งานบุคคล 7	กองการเกษตรต่างประเทศ สป.เกษตรและสหกรณ์
52.	นางทิพาวดี เมฆสวรรค์	เลขาธิการ ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.
53.	นายพุทธทรัพย์ มณีศรี	ผู้ช่วยเลขาธิการ ก.พ.	สำนักงาน ก.พ.
54.	นายสุพจน์ สาทรกิจ	ผอ.สคอ.	สำนักงาน ก.พ.
55.	นางสาวดรุณี บุญสิงห์	ผอ.สพค.	สำนักงาน ก.พ.
56.	นายธำรง พงษ์สวัสดิ์	จ.วิเคราะห์งานบุคคล 9	สำนักงาน ก.พ.
57.	นายจำลอง อินทรกำแหง	จ.วิเคราะห์งานบุคคล 9	สำนักงาน ก.พ.

ลำดับ ที่	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง / อาชีพ	สังกัดหน่วยงาน หรือที่อยู่ติดต่อได้
58.	นายบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ	จ.วิเคราะห์งานบุคคล 9	สำนักงาน ก.พ.
59.	นายยันยงค์ คำบรรลือ	จ.วิเคราะห์งานบุคคล 8	สำนักงาน ก.พ.
60.	นางทวีลาภ จันทนเสวี	จ.วิเคราะห์งานบุคคล 8	สำนักงาน ก.พ.
61.	นางจามรี จันทรศักดิ์	จ.วิเคราะห์งานบุคคล 8	สำนักงาน ก.พ.
62.	นางสาวทัศนีย์ ดุลิตสุทธิรักษ์	จ.วิเคราะห์งานบุคคล 8	สำนักงาน ก.พ.
63.	นายอาวุธ วรรณวงศ์	จ.วิเคราะห์งานบุคคล 8	สำนักงาน ก.พ.
64.	นายสุชาติ เจริญ	จ.วิเคราะห์งานบุคคล 8	สำนักงาน ก.พ.
65.	นายวัชรินทร์ ทิพยานนท์	จ.วิเคราะห์งานบุคคล 8	สำนักงาน ก.พ.
66.	นางศิริวรรณ สมนามิตร	จ.วิเคราะห์งานบุคคล 8	สำนักงาน ก.พ.
67.	นายประเสริฐ อังคสุโข	จ.วิเคราะห์งานบุคคล 8	สำนักงาน ก.พ.
68.	นางศรีพนม บุนนาค	จ.วิเคราะห์งานบุคคล 8	สำนักงาน ก.พ.
69.	นางเปรมจิตต์ ปัทมจิตร	จ.วิเคราะห์งานบุคคล 8	สำนักงาน ก.พ.
70.	นางสาวภคินี เปรมโยธิน	จ.วิเคราะห์งานบุคคล 7	สำนักงาน ก.พ.
71.	นางสาวดารัตน์ บริพัทธกุล	จ.วิเคราะห์งานบุคคล 7	สำนักงาน ก.พ.
72.	นางสาวลัคนา ลักษณะลิริ	นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 6	สำนักงาน ก.พ.
73.	นางเยาวลักษณ์ ตั้งบุญญะศิริ	จ.วิเคราะห์งานบุคคล 6	สำนักงาน ก.พ.
74.	นางสาวฉัตรทอง จารุตามระ	จ.วิเคราะห์งานบุคคล 6	สำนักงาน ก.พ.
75.	นางสมพร สมผดุง	จ.วิเคราะห์งานบุคคล 6	สำนักงาน ก.พ.
76.	นางศิริพร พงษ์เปรม	จ.วิเคราะห์งานบุคคล 6	สำนักงาน ก.พ.
77.	นางสาวอรุณี สุ่มโนมหาอุดม	จ.วิเคราะห์งานบุคคล 5	สำนักงาน ก.พ.