

เสียหายมหาศาล ถ้าเราจะส่งคนไปอยู่ในประเทศคู่ค้าที่สำคัญของไทย เช่น อังกฤษ สหรัฐ อเมริกา ญี่ปุ่น และประเทศอื่นๆ ถ้าคนของเราทำงานไม่เป็นทีมก็จะเสียเปรียบทันที

3) อีกเรื่องที่ฝากให้ช่วยกันดู คือ เรื่องของการวัดผลงาน ผลงานเป็นหลักน่าจะเอาไปใช้ในหน่วยงานต่างประเทศ 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” ซึ่งส่วนที่ถูกเพ่งเล็งมากมักเป็นส่วนในต่างประเทศ 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 ขบวนการของคมนตรี 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 แต่กระบวนงานเริ่มจากที่หนึ่งแล้วไปสิ้นสุดอีกที่หนึ่ง 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 พัสดุ ครุภัณฑ์ต่างๆ 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) นักข่าวธรรมดา 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 ผมบอกว่าชาวนาทุ่งกู่ชาติได้โดยไม่เสียสิ่งแวดล้อม 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 เพราะอิจิฉะ หมูได้หัววัน 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 และกระทรวงการคลังนั้นมติก็ได้ผ่านไปแล้วเรียบร้อยแล้ว ในเรื่องการจัดโครงสร้างและจัดระบบต่างๆ ดิฉันคิดว่าในส่วนที่แต่ละคนสามารถทำได้เลยก็ควรรีบไปทำกันเลย ดิฉันเห็นด้วยตรงนี้ ส่วนที่สำนักงาน ก.พ.กับกระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์รีบไปทำได้ก็เป็นที่ตกลงกันแล้ว ขอฝากกระทรวงอุตสาหกรรมด้วยว่าถ้าเผื่อท่านรีบไปทำอะไรได้บ้างก็ช่วยทำต่อด้วย เพราะกระทรวงต่อไปคือกระทรวงอุตสาหกรรม

✦ การอภิปรายช่วงสุดท้าย ✦

ผู้อภิปรายท่านแรก (นายอมเรศ คีลาอ่อน)

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 เห็นชัดเจนว่าคนที่เป็นทูตอังกฤษ ทูตอเมริกัน สมัยนี้เปลี่ยนไปโดยสิ้นเชิง คนเมื่อ 30 ปีก่อนนี้จะเก่งและเชี่ยวชาญเรื่อง Security คนสมัยนี้จะเก่งและเชี่ยวชาญเรื่องการค้า การลงทุน เศรษฐกิจ เวลาทูตมาเจรจาเรื่องผลประโยชน์ของประเทศเขา ทูตพูดเอง จะเป็นเรื่องของการบิน การค้า จะเป็นเรื่อง Intellectual Property ทูตพูดเอง ก็แสดงว่าเขาจะต้องมี Background ในเรื่องนี้พอสมควร แล้วเขาทำงานเป็น Team เพราะพวกนี้จะรู้เรื่องทุกอย่างเองไม่ได้ เวลา มี Issue ต่างๆ เกิดขึ้นมาทางอุปทูตหรือทาง Counselor ที่เกี่ยวข้องทางด้านนั้น จะต้องไป Brief ให้ทูตฟังซึ่งเขาจะต้อง Brief ได้ดีพอ และทูตก็ต้องฉลาดพอที่จะรับ Briefing นั้น แล้วมาพูดกับทางฝ่ายไทยได้ การที่ส่งอุปทูตไปพูดกับรัฐมนตรี กับการส่งทูตไปพูดกับรัฐมนตรีหรือนายก ความหมายจะผิดกันมาก เรื่องของคน เรื่องของ Training การจัดคนให้เหมาะสมเป็นเรื่องสำคัญ

อีกเรื่องหนึ่งอยากจะพูดถึงบัญญัติ 10 ประการ ซึ่งอาจารย์ดิน มีบัญญัติ 10 ประการของข้าราชการที่อยู่ต่างประเทศ นอกจากนี้มีหนังสือที่น่าสนใจที่ Jeffy Archer เป็นคนเขียนชื่อ 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 แล้วเราก็บอกว่าคนไทย Teamwork ไม่เป็น ทำอะไรเป็น Team แล้วมักไม่ได้ผล จึงอยากจะยกตัวอย่างให้คนไปศึกษา ไป Observe ไปค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัยว่าทำไมเขาถึงทำได้ นั่นคือองค์กรใหม่ของรัฐบาลที่เรียกว่า องค์กรเพื่อการปรับปรุงระบบสถาบันการเงิน หรือ ประส. ประส. เกิดขึ้นเมื่อเดือนตุลาคมปีที่แล้ว ไม่มีเงิน ไม่มีคน เมื่อเกิดขึ้นมาแล้ว ท่านประธานกับท่านเลขาธิการก็ทำงานไปพักหนึ่ง แล้วท่านลาออกไปทั้งคู่ จึงต้องหาประธานและเลขาธิการใหม่ ซึ่งมีอุปสรรคพอสมควร แต่ว่า

ภายในเวลา 6 - 7 เดือนที่แล้วมา ทาง ปรส. 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 ปรส. ว่าทำงานช้า จึงให้เขาไปค้นคว้าว่า องค์กรที่คล้ายคลึงกันในต่างประเทศเขาทำงานกันอย่างไร เขาก็มาบอกว่า ปรส. 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 ปรส. เป็นองค์กรของรัฐซึ่งทำงานได้เร็วถือว่าระดับ World Class และทำงานเป็น Team ได้ เพราะคนที่ทำงานกับ ปรส. 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 เพราะไม่ได้ทำไรมาก ไม่ทำให้ร่ำรวยมากนักแต่ก็ได้เป็นที่ดูถูกดูหมิ่นของประชาชน เหมือนที่เคยโดนมาอังกฤษก็เหมือนกัน ออสเตรเลียที่เพิ่งฟื้นตัวขึ้นมาในระยะหลัง สามารถเปลี่ยนภาพพจน์ของตนเองจากการที่ถูกประชาชนต่อว่าว่าเป็นคนที่เกียจคร้าน ไม่ยอมรับฟังความคิด ความต้องการของประชาชน กลายเป็นหน่วยงานที่มีคุณภาพสูง เป็นคนที่รับผิดชอบต่อสังคม สิ่งนี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วในหลายๆ ประเทศ เชื่อว่าสิ่งที่เป็กระแสอยู่ในประเทศไทยเราตอนนี้ คือทำอย่างไรการเปลี่ยนแปลงนี้จะเกิดขึ้นได้จริง ก็มีความแตกต่างระหว่างคนที่สำเร็จ และคนที่ไม่สำเร็จ มีหนังสือที่ Rose Marry 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 แล้วคนภายในหน่วยงานนั้นตื่นตัวได้ 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 จะตั้งเงินเดือนงบประมาณสักประมาณ 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.	สพ.ศึกษาธิการ
4.	นางวิภาศรี ขาลาประวรรณ	ผอ.ส่วนตลาดยุโรป	กรมส่งเสริมการส่งออก
5.	นางวิมลพร ธิติศักดิ์	ผอ.กองการเกษตรต่างประเทศ	สพ.เกษตรและสหกรณ์
6.	นางภิรมย์ ศรีประเสริฐ	สารวัตรศุลกากร 7	สำนักบริหารและพัฒนาบุคคล กรมศุลกากร
7.	นายชลอ คชรัตน์	ผอ.กองการเจ้าหน้าที่	สพ.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.	นางสาวสุดจิตร อินทรไวยวงศ์	จ.ส่งเสริมการลงทุน 8	สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม การลงทุน
13.	นายมงคล สมคะแน	นักวิชาการพาณิชย์ 8	สพ.พาณิชย์
14.	พลตรีมนัส รัศมี	นักวิชาการพิเศษ	สำนักงานวิจัยและพัฒนาการทหาร กลาโหม ถ.ทหาร ดุสิต กทม.10300
15.	พันเอกฐิตินันท์ ธัญญสิริ	ผู้อำนวยการกอง	กองการต่างประเทศ สำนัก นโยบายและแผนกลาโหม
16.	เปรมศรี เกตุวงศ์		สพ.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 ขำปัญญา	ผอ.กองการเจ้าหน้าที่	สป.แรงงานและสวัสดิการสังคม
21.	นางจินตนา จำปา	ผอ.กองประสานต่างประเทศ	สป.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 จุฬาวณิชกุล	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.	สำนักงานประมาณ
49.	นายอาทิตย์ วิลาสินีวรรณ	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ระบบงาน 7	สำนักงานประมาณ
50.	นายประพันธ์ศักดิ์ กมลเพชร	ประธานสภาราษฎร์	สภาราษฎร์
51.	นายบุญน้อม อุนเกษม	จ.วิเคราะห์งานบุคคล 7	กองการเกษตรต่างประเทศ สป.เกษตรและสหกรณ์
52.	นางทิพาวิดี 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.	นางสาวตรุณี บุญสิงห์	ผอ.สบค.	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 บริพันธ์กุล	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.