

THE THINKING HAT

AN OCCASIONAL E-MAGAZINE

ธันวาคม ๒๕๕๕

ปีที่ ๑
เล่มที่ ๑



From the Editor...

ที่มาของ The Thinking Hat

Thinking Hat ฉบับที่อยู่ในมือท่านหรืออยู่บนหน้าจอคอมพิวเตอร์ของท่านนี้ เกิดจากความรู้สึกที่ว่า เรามีข้อมูลเยอะที่อยากจะแบ่งปันให้ผู้ที่สนใจได้รับรู้รับทราบและนำไปใช้ประกอบการกำหนดนโยบายและการดำเนินงานของหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการต่างประเทศ

ในฐานะหน่วยงานนโยบาย เราเหมือนเป็น Thinking Hat เป็นหมวกนักคิด ที่ต้องพร้อมที่จะมีความคิดพวยพุ่งหลังไหลออกมาตลอดเวลา ความคิดหรือนโยบายที่ดีย่อมมาจากฐานของข้อมูล และการแบ่งปันข้อมูล ข้อคิดเห็น และประสบการณ์กัน นี่จึงเป็นที่มาของ Thinking Hat ในมือหรือหน้าจอของท่าน

เราไม่ได้กำหนดตัวเองตายตัวว่าจะต้องออกเอกสารนี้ทุกสัปดาห์ ทุกเดือน หรือทุกไตรมาส แต่เราจะออกตามใจชอบของเรา เมื่อมีข้อมูลและข้อคิดเห็นที่ต้องการจะแบ่งปัน และขออน้อมรับข้อมูล ข่าว บทความ จากหน่วยงานของท่านด้วย

กองบรรณาธิการ



การต่างประเทศไทย:
แลอดีต มองปัจจุบัน ๒

เรียนรู้จากเพื่อน: ทำความ
รู้จักกระทรวงการ
ต่างประเทศของสิงคโปร์ ๔



ภาพจาก The Economist

การต่างประเทศไทย: แลอดีต มองปัจจุบัน

แนวนโยบายต่างประเทศบางส่วนตามที่ นายสีหศักดิ์ พวงเกตุแก้ว ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ได้บรรยายสรุปให้นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่นที่ ๕๕ หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน (ปรอ.) รุ่นที่ ๒๕ และหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐ เอกชน และการเมือง (วปม.) รุ่นที่ ๖ เมื่อวันที่ ๑๐ ตุลาคม ๒๕๕๕ ณ ห้องนราธิป กระทรวงการต่างประเทศ

๑. ปัจจัยที่มีบทบาทกำหนดนโยบายต่างประเทศ

คือ สถานการณ์ภายในประเทศและระหว่างประเทศ ซึ่งมีวิวัฒนาการมาโดยตลอด ดังนี้

- **สถานการณ์ในอดีต** เมื่อ ๓๐ ปีที่แล้ว โลกอยู่ในยุคสงครามเย็นที่แบ่งออกเป็น ๒ ฝ่าย (bipolar) คือ คอมมิวนิสต์/สังคมนิยม และเสรีประชาธิปไตย ในขณะนั้น ไทยยังอยู่ในช่วงการพัฒนาประเทศ การเมืองจึงยังไม่เข้มแข็ง อีกทั้งมีภัยคุกคามจากคอมมิวนิสต์ทั้งภายในและนอกประเทศ เช่น สหภาพโซเวียต จีน และเวียดนาม รวมถึงการที่เวียดนามรุกรานกัมพูชา ในสถานการณ์ดังกล่าว ไทยจึงเลือกเข้าข้างสหรัฐฯ ซึ่งเป็นผู้นำในโลกประชาธิปไตย

- **สถานการณ์หลังสงครามเย็นจนถึงปัจจุบัน** แม้บางคนมองว่าเป็นขั้วเดียว (Unipolar) ที่มีสหรัฐฯ เป็นแกน แต่ในทางปฏิบัติก็มีหลายประเทศที่มีอิทธิพลมากขึ้น เช่น จีน อินเดีย รัสเซีย EU และบราซิล จึงทำให้โลกมีหลายขั้ว (Multipolar) ในขณะเดียวกัน อาเซียนได้มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ทั้งการเพิ่มสมาชิกในกลุ่ม เพิ่มระดับการรวมตัวและขยายรูปแบบความร่วมมือ เช่น มีกรอบความร่วมมือเพื่อพัฒนาลุ่มน้ำโขง ตลอดจนมีการปฏิรูปเศรษฐกิจและการเมืองใน

ประเทศสมาชิก (เช่น เมียนมาร์) รวมถึงการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน สภาพการณ์ดังกล่าวทำให้อาเซียนได้รับความสนใจจากนานาชาติเพิ่มขึ้น

๒. ภัยคุกคามที่สำคัญ

- ในปัจจุบัน ไม่ปรากฏว่ามีภัยคุกคามต่อไทยโดยตรงเหมือนในยุคสงครามเย็น แต่มีสถานการณ์บางประการที่อาจส่งผลกระทบต่อประเทศและจำเป็นต้องเตรียมพร้อมรับมือ อาทิ

๑) **ความสัมพันธ์ไทย-กัมพูชา** แม้ว่าในปัจจุบันความสัมพันธ์ดีขึ้นและรัฐบาลทั้ง ๒ ประเทศ มีความเข้าใจกันมากขึ้น แต่ก็มีปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ โดยเฉพาะกรณีที่มีกัมพูชายื่นเรื่องให้ศาลโลกตีความคำตัดสินคดีปราสาทพระวิหาร ซึ่งศาลโลกจะมีคำตัดสินปลายปี ๒๕๕๖ หากคำตัดสินเป็นประโยชน์กับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และถูกเชื่อมโยงกับการเมืองภายในจนก่อให้เกิดกระแสชาตินิยมต่อต้านคำตัดสิน ก็อาจกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองประเทศได้ ดังนั้น ไทยและกัมพูชาจึงต้องระมัดระวังในการดำเนินความสัมพันธ์

๒) **การก่อการร้าย** แม้ไทยไม่ได้เป็นเป้าหมาย แต่ก็มีความเสี่ยงที่จะได้รับอันตราย เช่น เมื่อต้นปี ๒๕๕๕ กลุ่มเฮซบอลเลาะห์พยายามก่อวินาศกรรมโดยมุ่งเป้าไปที่สถานเอกอัครราชทูตอิสราเอลประจำประเทศไทย แต่ทางการไทยสามารถป้องกันสถานการณ์นี้ได้

๓) **การแข่งขันระหว่าง ๒ มหาอำนาจ** คือ จีน (กำลังขยายอิทธิพล) และสหรัฐฯ (กำลังมีนโยบาย strategic rebalancing) ซึ่งมีทั้งด้านบวกและลบ

๔) **ปัญหาทะเลจีนใต้** ซึ่งกระทบความสัมพันธ์อาเซียน-จีน และกระทบต่อความเป็นเอกภาพและความเข้มแข็งของอาเซียนเองด้วย

๓. ทิศทางการต่างประเทศในปัจจุบัน

- แนวคิดด้านความมั่นคงในอดีต อาจมีการมองว่า ความไม่มั่นคงของประเทศเพื่อนบ้าน คือความมั่นคงของเรา แต่ปัจจุบันได้หันมาเน้นให้มีความมั่นคงร่วมกัน และต้องเป็นความมั่นคงที่ครอบคลุมทุกด้าน (Comprehensive Security)

- ปัญหาการเมืองในประเทศ และความขัดแย้งกับประเทศเพื่อนบ้านในช่วงที่ผ่านมา ทำให้ไทยหลุดจาก radar screen และบทบาทไทยในเวทีโลกลดลง ดังนั้น เมื่อไทยมีรัฐบาลที่มาจากการเลือกตั้งและมีเสถียรภาพมากขึ้น จึงอยู่ในสถานะที่จะกลับมามีบทบาทในเวทีระหว่างประเทศ การเยือนต่างประเทศของนายกรัฐมนตรีจึงมุ่งไปที่การสร้าง ความเชื่อมั่นต่อประเทศไทยทั้งด้านการเมืองและเศรษฐกิจ รวมถึง การฟื้นฟูความเชื่อมั่นหลังอุทกภัย เพื่อไม่ให้หนักลงทุนต่างชาติย้ายฐานการผลิตออกจากไทย ทั้งนี้ การเยือนต่างประเทศของนายกรัฐมนตรี โดยเฉพาะในยุโรป ซึ่งนายกรัฐมนตรีได้รับเชิญให้ไปเยือนฝรั่งเศส และเยอรมนีแทบจะทันทีหลังจากเข้ารับบริหารประเทศ และเพิ่งไปเยือนสหราชอาณาจักรในเดือนพฤศจิกายนนี้ ถือเป็นความสำเร็จของการต่างประเทศ และสะท้อนว่าต่างประเทศเชื่อมั่นในประเทศไทย

- เมื่อการเมืองมีเสถียรภาพ ไทยจึงควรดำเนินการทูตในเชิงรุกมากขึ้น โดยต้องมองให้ไกลกว่าผลประโยชน์เฉพาะหน้า ให้มีความสำคัญกับประเทศเพื่อนบ้าน มุ่งสร้างความมั่นคงในทุกด้านและมองผลระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการแก่ประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งเป็นภารกิจหลักของสำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนา ระหว่างประเทศ (สพร.) ที่ได้รับงบประมาณ ๔๐๐ ล้านบาทในปีนี้

- นอกจากนี้ไทยต้องช่วยเหลือเมียนมาในการพัฒนา ประชาธิปไตยให้ก้าวหน้า ควบคู่กับการพัฒนาเศรษฐกิจ และ สนับสนุนให้ต่างประเทศเข้าใจเมียนมาและยกเลิกการคว่ำบาตร ซึ่งที่ผ่านมา เมียนมาเริ่มซบเซาบทบาทของไทยในเรื่องนี้ และเห็นชอบให้ไทยได้เข้าไปดำเนินโครงการในทวาย ขณะนี้ ได้มีการจัดทำ MOU เพื่อพัฒนาการเชื่อมโยงท่าเรือน้ำลึกและนิคมอุตสาหกรรมที่ทวายกับแหลมฉบัง ซึ่งจะส่งเสริมการเชื่อมต่อไปสู่ทะเลอันดามัน โดยไม่ต้องส่งสินค้าผ่านช่องแคบมะละกา

- ไทยสามารถมีบทบาทในการเป็นตัวเชื่อมภายในอาเซียน และเป็น gateway ระหว่างอาเซียนกับภูมิภาค โดยเฉพาะด้าน เศรษฐกิจ โดยผลักดันโครงการ Connectivity ต่าง ๆ เช่น North-South และ East-West Economic Corridors รวมถึง Southern Economic Corridor เพื่อสร้างบทบาททางยุทธศาสตร์ของไทย และส่งเสริมให้นานาชาติเห็นความสำคัญของไทยและต้องการเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์กับไทย

- ไทยต้องมีบทบาทในเวทีระหว่างประเทศในประเด็นที่เป็น ความท้าทายของโลก (global challenges) เช่น Climate Change การก่อการร้าย การค้ามนุษย์ และสิทธิมนุษยชน โดยต้องพร้อมที่จะ แสดงจุดยืนเพื่อส่งเสริมค่านิยมสากลที่สำคัญ เช่น ประณามการละเมิดสิทธิมนุษยชน รวมถึงต้องแสดงความรับผิดชอบในประเด็นที่เป็น ปัญหาของประชาคมโลก ซึ่งจะสอดคล้องกับการลงสมัครเป็นสมาชิกไม่ถาวรของคณะมนตรีความมั่นคงแห่งสหประชาชาติ (UNSC) การมีจุดยืนที่ชัดเจนจะทำให้นานาชาติเคารพนับถือและมีความเชื่อมั่นในไทยด้วย

- **ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ**ย้ำความสำคัญของ **Soft Power Diplomacy** เช่น การให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน โดยการให้ทุน การแลกเปลี่ยนเยาวชน การตั้งสมาคมมิตรภาพ ฯลฯ เพื่อส่งเสริมให้ต่างประเทศเกิดความชื่นชม ความศรัทธา และสนับสนุนประเทศไทยมากขึ้น ในอดีต การทูตและการส่งเสริมความมั่นคงจะเน้นที่ hard power และกำลังทหารก็จริง แต่ในยุคปัจจุบัน แม้แต่กองกำลังปฏิบัติการรักษาสันติภาพของไทยในต่างประเทศ เช่น ดาร์ฟูร์ ติมอร์-เลสเต และบรูไนดี ก็มีบทบาทในการพัฒนาพื้นที่ และสอนหนังสือคนในชุมชน ทำให้ได้รับความชื่นชมอย่างมาก

“ แนวคิดด้านความมั่นคงในอดีต อาจมีการมองว่า ความไม่มั่นคงของเพื่อนบ้าน คือความมั่นคงของเรา แต่ปัจจุบันได้หันมาเน้นให้มีความมั่นคงร่วมกัน และต้องเป็นความมั่นคงที่ครอบคลุมทุกด้าน ”

นายสีหศักดิ์ พวงเกตุแก้ว
ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ

- การดำเนินนโยบายต่างประเทศต้องให้ความสำคัญกับมิติภายในประเทศ เพราะขณะนี้ ภาคส่วนต่าง ๆ ในประเทศ เช่น ประชาชน NGO และรัฐสภา ตื่นตัวและให้ความสนใจต่อประเด็นด้านการต่างประเทศมากขึ้น ทำให้การเจรจากับต่างประเทศอาจซับซ้อนและใช้เวลานาน เพราะมีผู้เกี่ยวข้องและขั้นตอนมากขึ้น เช่น ก่อนเจรจาการค้าเสรี (FTA) กับต่างประเทศต้องทำประชาพิจารณ์ภายในประเทศ หรือการที่ต้องนำเรื่องเสนอรัฐสภาตามรัฐธรรมนูญ มาตรา ๑๙๐ เป็นต้น

- การผลักดันนโยบายต่างประเทศ จำเป็นต้องอาศัยการทำงานบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ในการเยือนต่างประเทศของนายกรัฐมนตรี มีประเด็นที่ต้องติดตามจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่จะต้องทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการเพื่อผลักดันให้การเยือนและการเจรจา ระดับสูงมีการติดตามให้เกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรม

“ถ้าทำเป็นแค่การมองเห็นปัญหา เขาเรียกว่าโหรา ถ้ามองออกแต่การแก้ปัญหา เขาเรียกว่าเสนาธิการ ถ้ามีแต่ศักยภาพ กล้าทำ เขาเรียกว่านักเลง แต่ถ้ามีครบหมดทุกข้อ และรู้เท่าทันกระแสโลก สามารถก้าวไปให้ทันโลกได้ ชุนยัตเซนสรุปว่าดังนั้นจึงจะเรียกว่า “ผู้นำ”

จาก “เล่าเรื่องผู้นำ” วิชาญ เครื่องงาม
quote ชุนยัตเซน

เรียนรู้จากเพื่อน: ทำความรู้จักกระทรวง การต่างประเทศของสิงคโปร์

เป็นที่รู้กันว่า ประเทศเล็ก ๆ อย่างสิงคโปร์มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพหลายอย่าง The Thinking Hat ฉบับนี้ ขอเสนอข้อมูลที่น่าสนใจเกี่ยวกับกระทรวงการต่างประเทศของสิงคโปร์ เพื่อเป็นตัวอย่างว่าสิงคโปร์มีการกำหนดนโยบายและดำเนินงานอย่างไรบ้าง

กระทรวงการต่างประเทศสิงคโปร์ไม่มีสำนักนโยบายและแผนส่วนกลาง แต่จะมีงานด้านการวางแผนและวิเคราะห์นโยบาย (Policy, Planning and Analysis) อยู่ในทุกกรม

การประชุมเพื่อกำหนดนโยบาย จะแบ่งออกเป็น ๒ ประเภทกว้าง ๆ ได้แก่

- ๑) การประชุมเฉพาะกิจ (Ad hoc)
- ๒) การประชุมปกติ ซึ่งมี ๓ ระดับได้แก่

๒.๑ การประชุมระหว่างรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศกับผู้บริหารกระทรวง (ประกอบด้วย ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง และอธิบดี) โดยจัดเป็นประจำทุกเดือน ที่ประชุมจะหารือเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์ในภาพกว้าง เพื่อมอบหมายงานให้กรมต่าง ๆ ไปดำเนินการ

๒.๒ การประชุมผู้บริหาร (ExCo Meeting) ระหว่างปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง และอธิบดี จัดขึ้นอย่างน้อยเดือนละครั้ง โดยในการประชุมแต่ละครั้ง จะมีการหารือเรื่องผลการดำเนินงานของสถานทูต พัฒนาการในแต่ละประเทศ รวมทั้งพิจารณาแผนที่จะดำเนินการในอนาคต

ในการประชุมผู้บริหาร จะมีฝ่ายเลขานุการ ประมาณ ๒ คน (โดยหมุนเวียนกันในกลุ่มข้าราชการ วาระ ๑ ปี) ทำหน้าที่ประสานงาน รวบรวมข้อมูลและผลการประชุมเสนอผู้บริหาร (ผลการประชุมประกอบด้วยผลการประเมิน เรื่องที่ต้องมีการดำเนินงานต่อ และการติดตามผล) ส่วนการจับบันทึกจะเป็นหน้าที่ของกรมที่เกี่ยวข้องกับประเด็นนั้น ๆ โดยตรง ทั้งนี้ ที่ประชุม ExCo จะไม่หารือประเด็นซ้ำกับการประชุมระหว่างรัฐมนตรีกับผู้บริหารกระทรวง

๒.๓ การประชุมประจำวัน (Daily “prayers”) โดยมีปลัดกระทรวงการต่างประเทศคนที่ ๒ เป็นประธาน และมีอธิบดีและรองอธิบดีทุกคนเข้าร่วม เพื่อรายงานเหตุการณ์/ภารกิจที่สำคัญของแต่ละวัน การประชุมประเภทนี้บางครั้งใช้เวลาเพียง ๕ นาที และประธานจะตัดสินใจได้เลยโดยไม่ต้องทำเอกสารเสนอ หากมีประเด็นที่ซับซ้อนจะแยกไปหารือต่างหาก

การบูรณาการกับหน่วยงานอื่น ๆ

๑. **สิงคโปร์ให้ความสำคัญกับเรื่องการบูรณาการระหว่างหน่วยงานเป็นอย่างมาก โดยมีแนวคิดเรื่อง Whole-of-Government (WOG) และ Singapore Inc.** เพื่อให้หน่วยงานแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและทำงานร่วมกัน ในแต่ละประเด็น การมีเวทีสำหรับแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นช่วยให้แต่ละหน่วยงานได้รับทราบว่าใครคิดอย่างไร และกำลังทำอะไรอยู่



สิงคโปร์ยามค่ำคืน

ภาพจาก National Geographic

๒. การประชุม/ประสานงาน เกิดขึ้นในหลายเวที เช่น

- การประชุมร่วมกับส่วนราชการอื่น ๆ กระทรวงการต่างประเทศจัดการประชุมร่วมกับกระทรวงการค้าและอุตสาหกรรม (Ministry of Trade and Industry – MTI) เป็นประจำ รวมทั้งยังมีการประชุมร่วมกับกระทรวงอื่น ๆ เช่น กระทรวงกลาโหม
- การประชุมหัวหน้าส่วนราชการระดับปลัดกระทรวงทุกเดือน (โดยที่นายกรัฐมนตรีไม่ได้เข้าร่วมเหมือนกับการประชุมของไทย) โดยมี Public Service Division ซึ่งอยู่ภายใต้ Prime Minister's Office เป็นผู้ประสานงาน
- การประชุมระหว่างหัวหน้าฝ่ายการต่างประเทศของกระทรวงต่าง ๆ (Director of IR meeting) โดยมีรองปลัดกระทรวงเป็นประธาน มีวัตถุประสงค์เพื่อรับทราบความคิดเห็นของประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับนโยบายต่างประเทศและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากความสัมพันธ์กับประเทศต่าง ๆ ถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการอยู่อาศัยของประเทศสิงคโปร์

๓. การใช้ระบบ IT เพื่อการประสานงานและกระบวนการงบประมาณ

- E-mail ถือเป็นช่องทางหลักในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานราชการของสิงคโปร์ หน่วยงานราชการของสิงคโปร์
- นอกจากนี้ หน่วยงานราชการของสิงคโปร์มีระบบ computer network ที่เชื่อมโยงกันทุกหน่วยงาน โดยมีกำหนดหัวข้อ/ ประเด็นไว้เมื่อ click เข้าไปจะปรากฏชื่อเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานต่าง ๆ ที่ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องนั้น สามารถส่งข้อความหากันได้ทันที ทำให้ติดต่อประสานงานกันได้สะดวก ทั้งนี้ ข้าราชการสิงคโปร์จะตอบกลับคำขอหรือข้อประสานงานของหน่วยงานอื่นทุกครั้ง โดยไม่จำเป็นต้องดูระดับอาวุโส
- สิงคโปร์ใช้ IT ช่วยอำนวยความสะดวกในเรื่องกระบวนการงบประมาณในบางกรณี กล่าวคือ หากเป็นเรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง การจัดหา และการเบิกจ่าย ทางสถานเอกอัครราชทูต/ สถานกงสุลใหญ่ของสิงคโปร์ สามารถส่งคำขอถึง Finance and Corporate Affairs Department ทาง e-submission ได้โดยตรง และจะโอนเงินตามคำขอให้ทางบัญชีธนาคาร สำหรับงบประมาณของสถานทูตที่ใช้ในการดำเนินโครงการเฉพาะกิจ จะเสนอขออนุมัติจากกระทรวงการต่างประเทศโดยต้องให้มีความสอดคล้องกับแผนงานที่สถานทูตได้จัดทำขึ้น

การรับฟังข้อเสนอแนะ/ การปรับปรุงการทำงาน/ คุณภาพชีวิต

- สิงคโปร์ให้ความสำคัญกับเรื่องนวัตกรรม (Innovation) ในระบบราชการ โดยได้มีโครงการ WITS (Work Improvement Team Scheme) ที่เปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกคนแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เพิ่มผลผลิตในการทำงานและคุณภาพชีวิต โดยจะให้เงินรางวัลเพื่อตอบแทนการเสนอความเห็นทุกกรณี หากข้อเสนอแนะนั้น ๆ นำไปปฏิบัติไม่ได้ ก็จะได้รับค่าชี้แจง แต่หากนำไปปฏิบัติแล้วเกิดผลประโยชน์ต่อราชการ ผู้เสนอแนะจะได้รับเงินรางวัลตามสัดส่วนผลประโยชน์ที่ทางราชการได้รับ ตัวอย่างข้อเสนอแนะที่นำไปปฏิบัติจริง ได้แก่ การยกเลิกการจ่ายเงินแทนจำนวนวันหยุดที่ไม่ได้ใช้ เพื่อให้เกิด work-life balance ที่ดีขึ้น ซึ่งช่วยให้รัฐบาลสามารถประหยัดงบประมาณได้จำนวนมาก การส่งเสริมให้พิมพ์โดยใช้กระดาษสองหน้า ฯลฯ
 - โดยที่งานของกระทรวงการต่างประเทศสิงคโปร์ต้องใช้เวลาเกือบ ๒๔ ชั่วโมงต่อวัน การรักษาสสมดุลระหว่างการทำงานกับการใช้เวลากับครอบครัวจึงถือเป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างยิ่ง กระทรวงการต่างประเทศสิงคโปร์จึงออกมาตราการที่ให้ความสำคัญกับครอบครัวเพื่อให้ข้าราชการสามารถรักษาสสมดุลระหว่างการทำงานและครอบครัวได้ เช่น Have Dinner With Your Family Day (ให้กลับบ้านเร็วเพื่อไปรับประทานอาหารกับครอบครัว) Telecommuting (ทุกคนได้รับแจกเครื่องคอมพิวเตอร์ laptop ทำให้สามารถทำงานจากที่บ้านหรือนอกสถานที่) และ Flexi-Time Employment (ให้ข้าราชการสามารถเลือกเวลาเริ่มและเลิกงานเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของครอบครัวได้) เป็นต้น
- ## การประเมินผลการดำเนินงาน
- ทุกปี จะมีการประเมินผล ที่เรียกว่า Strategic Policy Review โดยคณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งจะวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานตลอดทั้งปี และแผนในปีถัดไปสำหรับทั้งกระทรวง โดยเป็นการประเมินผลในภาพกว้างมากกว่าเน้นในรายละเอียด
 - การชี้แจงและเปิดเผยผลการประเมินให้สาธารณชนทราบ จะดำเนินการผ่านกระบวนการรัฐสภา โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศจะชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับผลงาน/ แผนงานด้านการต่างประเทศในภูมิภาคต่าง ๆ โดยเฉพาะในการประชุมรัฐสภาเรื่องงบประมาณ

โครงสร้างของกระทรวงการต่างประเทศสิงคโปร์

- กระทรวงการต่างประเทศสิงคโปร์มีข้าราชการทั้งหมด ๑,๓๐๐ คน
- มีสำนักงานในต่างประเทศ ๔๗ แห่ง
- มีเอกอัครราชทูตที่มีถิ่นพำนักอยู่ในรัฐผู้รับ (Non-Resident Ambassador) ๔๐ คน
- มีสถานเอกอัครราชทูต/สถานกงสุลใหญ่จำนวนมาก่อนข้าน้อย (ในภูมิภาคลาตินอเมริกามีเพียงสถานเอกอัครราชทูต ที่กรุงบราซิล และในภูมิภาคแอฟริกามีสถานเอกอัครราชทูตที่กรุงพริทอเรียและกรุงไคโรเท่านั้น)



สิงคโปร์ให้ความสำคัญกับเรื่องการบูรณาการระหว่างหน่วยงานเป็นอย่างมาก โดยมีแนวคิดเรื่อง Whole-of-Government (WOG) และ Singapore Inc.

ข้อมูลเพิ่มเติม

<http://www.cdia.asia/wp-content/uploads/Winston-Tan-WOG-Slides.pdf>

(ในช่วงเดือนมีนาคม – ซึ่งเป็นเดือนสุดท้ายของปีงบประมาณของสิงคโปร์)

การมีส่วนร่วมของภาคประชาชน

- ตลอด ๔ ทศวรรษที่ผ่านมา ชาวสิงคโปร์ไม่ค่อยถกเถียงกันในเรื่องการต่างประเทศเท่าใดนัก แต่ปัจจุบัน การเติบโตของ social media ทำให้ชาวสิงคโปร์เริ่มหันมาสนใจการต่างประเทศ และแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมถึงเริ่มตั้งคำถามต่อนโยบายของรัฐบาล

- การปรึกษาหารือกับภาคประชาชน อยู่ในลักษณะเฉพาะกิจ (ad hoc) เช่น การจัด Singapore national conversation ในส่วนของกระทรวงการต่างประเทศสิงคโปร์ การปรึกษาหารือกับภาคประชาชนจะขึ้นอยู่กับประเด็นที่เกี่ยวข้อง ที่ผ่านมา มักจะเป็นประเด็นที่มีมิติภายในประเทศ เช่น สิ่งแวดล้อม สิทธิมนุษยชน ซึ่ง NGOs ของสิงคโปร์จะเป็นฝ่ายเข้ามาหารือกับ กระทรวงการต่างประเทศเป็นกรณี ๆ

- นอกจากนี้ กระทรวงการต่างประเทศยังพบปะกับกลุ่มอื่น ๆ เช่น Think Tank และกลุ่มนักวิชาการ ในลักษณะ working lunch อย่างสม่ำเสมอ

- ในส่วนของสื่อมวลชน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศอาจพบกับบรรณาธิการสำนักข่าวต่าง ๆ เป็นครั้งคราว ทั้งนี้ กระทรวงการต่างประเทศสิงคโปร์ไม่มีการจัดการบรรยายสรุปประจำวัน (daily briefing) สำหรับสื่อมวลชน และสื่อจะสามารถสัมภาษณ์รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศผ่านการนัดหมายเท่านั้น

- กระทรวงการต่างประเทศสิงคโปร์ เริ่มใช้ social media เช่น Facebook และ Twitter มากขึ้น โดยพยายามส่งเสริมให้สถานทูตของสิงคโปร์ใช้ประโยชน์จาก social media



คำจำกัดความของคำว่า “ดี”

คำว่า “ดี” นั้น ผมเคยได้ยินผู้ใหญ่อีกท่านคือ องคมนตรีเกษม วัฒนชัย อธิบายไว้แบบคายว่า สิ่งใดที่เราทำแล้ว ตัวเราไม่เดือดร้อน คนอื่นไม่เสียหาย ธรรมชาติไม่เป็นอันตราย ประเทศชาติไม่กระทบกระเทือน สิ่งนั้นคือความดี อะไรที่ทำแล้วตรงกันข้าม สิ่งนั้นคือความไม่ดี

จากหนังสือ “เล่าเรื่องผู้นำ” วิษณุ เครืองาม กล่าวถึงคำจำกัดความของคำว่า “ดี” โดยองคมนตรีเกษม วัฒนชัย

คณะผู้จัดทำ

นางกาญจนา ภัทธโชติ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน
นางสาลิณี ผลประไพ นักการทูตชำนาญการ
น.ส. ฉลองขวัญ ถาวรายุทธ์ นักการทูตปฏิบัติการ

ชี้แนะ/ ส่งข่าวและบทความ/ ติดต่อเรา
สำนักนโยบายและแผน กระทรวงการต่างประเทศ
โทรศัพท์ ๐ ๒๒๐๓ ๕๐๐๐, ๐ ๒๖๔๕ ๖๘๒๒
โทรสาร ๐ ๒๖๔๓ ๕๒๖๔
E-mail policy.mfa@gmail.com