



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การปรับปรุงองค์ความรู้สัมพันธกับคู่แข่ง  
และองค์การระหว่างประเทศ กรมอาเซียน  
เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

จัดทำโดย นายมงคล วิศิษฐ์สัทม์ภัก  
รหัส ๕๐๑๔

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ปี ๒๕๕๖  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การปรับปรุงกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์การระหว่างประเทศ  
กรมอาเซียน เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

จัดทำโดย นายมงคล วิศิษฐ์สตั้มภ  
รหัส ๕๐๑๔

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ปี ๒๕๕๖  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ .....

(เอกอัครราชทูต อุ่ม เมฆานนท์)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ .....

((รองศาสตราจารย์ ดร. ขจิต จิตตเสวี)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ .....

(ดร. เดชา ตั้งสีฟ้า)  
อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

ตามหลักทั่วไป การพัฒนาองค์กรมิได้หมายความว่า จะต้องดำเนินการเฉพาะกับองค์กรที่มีปัญหาเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงแล้ว เป็นสิ่งที่ควรดำเนินการกับทุกองค์กร โดยองค์กรใดที่มีคุณภาพอยู่แล้ว ก็สามารถที่จะพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปอีกได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรนั้น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากเป็นองค์กรที่ต้องแสวงหาผลกำไร เพราะต้องพัฒนาความสามารถในการแข่งขันเพื่อให้องค์กรอยู่ได้อย่างยั่งยืน หากเมื่อใดที่คิดว่าองค์กรของตนดีเลิศแล้ว และหยุดนิ่งไม่คิดที่จะพัฒนาต่อยอด ก็เท่ากับว่าองค์กรนั้นกำลังถอยหลังเข้าคลองและไม่เท่าทันผู้อื่น ซึ่งก่อให้เกิดความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ กรมอาเซียน ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการ ก็มิได้เป็นข้อยกเว้น และจำเป็นต้องพัฒนาให้มีขีดความสามารถสูงยิ่งขึ้นด้วยซ้ำไป เพราะภารกิจของกองฯ เกี่ยวข้องกับอาเซียนและความร่วมมือในระดับภูมิภาค จึงต้องการความมีพลวัต ความพร้อม ความตื่นตัว และความมีประสิทธิภาพ ทำให้การปรับปรุงกองฯ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ๆ กลายเป็นเรื่องจำเป็นไปโดยปริยาย ทั้งนี้ ในการพัฒนากองฯ ผู้ศึกษาเห็นว่าต้องอาศัยหลักการพื้นฐานต่าง ๆ มาใช้ประกอบกัน เช่น การคิดล่วงหน้า การคิดนอกกรอบ การวางแผนทางเลือก การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง การบริหารงานบุคคล การปรับตัว และความยืดหยุ่นในการทำงาน เป็นต้น เพื่อมุ่งให้เกิดความเปลี่ยนแปลงใน ๓ ด้าน คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพ การพัฒนาคุณภาพ และการเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กร ทั้งในส่วนของงานและคน เพื่อทำให้กองฯ เกิดความพร้อมที่จะทำหน้าที่สนับสนุนนโยบายและผลักดันยุทธศาสตร์ของกรมอาเซียนและกระทรวงการต่างประเทศ โดยเฉพาะการเตรียมความพร้อมของไทยเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ตลอดจนการขยายบทบาทนำของไทยในภูมิภาค ให้บังเกิดผลลัพธ์ในทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

การที่จะพัฒนาและขับเคลื่อนกองฯ ให้เป็นหน่วยงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูงได้นั้น ผู้บริหารกองฯ จำเป็นต้องมีขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการที่ดีและมองเห็นปัญหาด้วย ทั้งนี้ ตามหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร ต้องเริ่มต้นจากการศึกษาปัญหาและสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรอบด้าน จุดอ่อน จุดแข็ง วิฤตและโอกาส แล้วกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ตามด้วยยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ตั้งไว้ ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานของข้าราชการทุกคนในกองฯ มีทิศทาง แนวทาง และเป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องต้องกัน นอกจากนี้ การบริหารจัดการกองฯ ในส่วนต่าง ๆ ยังต้องอาศัยเครื่องมือด้านการบริหารเข้าช่วยด้วย ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรเพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการจัดทำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เพื่อให้รายงานฉบับนี้มีความสมบูรณ์และเป็นไปตามหลักวิชาการ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และเครื่องมือด้านการบริหารประเภทต่าง ๆ รวมทั้งได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรเพื่อใช้ประโยชน์ร่วมกับแนวคิดทฤษฎีตามที่กล่าวมาด้วยอีกส่วนหนึ่ง

จากการศึกษาสภาพการณ์ของกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน พบว่า กองฯ จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากภารกิจที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบ ได้แก่ การ

กำหนดนโยบายและการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างอาเซียน+๑ กับจีน ญี่ปุ่น และ เกาหลีใต้ อาเซียน+๓ (จีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้) และการประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก รวมทั้ง ประเด็นทะเลจีนใต้ และการปฏิบัติหน้าที่ประเทศผู้ประสานงานความสัมพันธ์อาเซียน-จีน (วาระเดือน กรกฎาคม ๒๕๕๕ - กรกฎาคม ๒๕๕๘) ถือเป็นงานเชิงยุทธศาสตร์ของกรมอาเซียน และมีความสำคัญต่อการแสดงบทบาทนำของไทยในการเสริมสร้างความแข็งแกร่ง ความเป็นเอกภาพ และความเป็นแกนกลางของอาเซียน (ASEAN Centrality) ในสถาปัตยกรรมในภูมิภาคที่ยังพัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้ง (evolving regional architecture) รวมทั้งการส่งเสริมสันติภาพ เสถียรภาพ และความมั่นคงในภูมิภาค อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะกึ่งๆ จะมีการอภิปรายสำคัญที่ถือว่าหนัก แต่ยังคงเผชิญกับข้อจำกัดต่าง ๆ อาทิ กำลังคนซึ่งมีอยู่เพียง ๖ คน ความถี่ของการเข้าร่วมและจัดการประชุมที่มีตลอดทั้งปี ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ความผันผวนของสถานการณ์ในภูมิภาค โดยเฉพาะปัญหาทะเลจีนใต้ ซึ่งสร้างแรงกดดันต่อไทยในฐานะเป็นประเทศผู้ประสานงานความสัมพันธ์อาเซียน-จีน นอกจากนี้ ยังประสบปัญหาสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในกองฯ ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการ รวมทั้งมีประเด็นที่ท้าทายความสามารถ ได้แก่ การเพิ่มภารกิจดูแลความสัมพันธ์อาเซียน+๑ จากเดิมที่มีอยู่ เพื่อให้สะท้อนภารกิจและอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย การพัฒนา กองฯ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ รวมทั้งการมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการ เพื่อเป็นแบบอย่างของกองอื่น ๆ ในกรมอาเซียนต่อไป

ดังนั้น ผู้ศึกษาหวังว่า ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะในการดำเนินการที่ได้จากการศึกษาตามที่ปรากฏในรายงานฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปปรับใช้กับกองฯ ในอนาคต เพื่อให้การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของกองฯ บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลเรื่อง “การปรับปรุงองค์ความรู้ความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ กรมอาเซียน เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน” นี้ เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๖ ซึ่งสำเร็จลงด้วยดีได้ด้วยคำชี้แนะอันทรงคุณค่า ความดูแลเอาใจใส่ และการให้คำปรึกษาด้านวิชาการจากคณะอาจารย์ที่ปรึกษา ทั้ง ๓ ท่าน ได้แก่ เอกอัครราชทูต อู๋ม เมลา นนท์ รองศาสตราจารย์ ดร. ขจิต จิตตเสวี และ ดร. เตชา ตั้งสีฟ้า ซึ่งผู้ศึกษาต้องขอแสดงความขอบคุณอย่างลึกซึ้งไว้ ณ ที่นี้

ผู้ศึกษาใคร่ขอขอบคุณท่านปลัดกระทรวงการต่างประเทศ (นายสีหศักดิ์ พวงเกตุแก้ว) อธิบดีกรมอาเซียน (นายอรรถยุทธ ศรีสมุทร) และท่านรองอธิบดีกรมอาเซียน (นายพนพพร อัจฉริยวนิช) ที่สนับสนุนให้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรนี้ ตลอดจนเพื่อนข้าราชการในองค์ความรู้ความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ กรมอาเซียน ที่ได้ทุ่มเททั้งพลังกายและพลังใจในการร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบในช่วงที่ผู้ศึกษาเข้ารับการฝึกอบรม จนภารกิจต่าง ๆ ผ่านพ้นไปได้ด้วยดี และขอขอบ คุณเจ้าหน้าที่สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการทุกท่าน ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการจัดทำรายงานส่วนบุคคลฉบับนี้ จนกระทั่งเสร็จสิ้นสมบูรณ์สมตามความมุ่งหมาย

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลการศึกษา แนวคิด และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ตามที่ปรากฏในรายงานฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ตามสมควรต่อการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์ความรู้ความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ กรมอาเซียน ตลอดจนหน่วยงานอื่น ๆ ในกระทรวงการต่างประเทศต่อไปในอนาคต

มงคล วิศิษฐ์สัทม์ภัก

สิงหาคม ๒๕๕๖

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญแผนภูมิ	ฅ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา	๔
๑.๓ ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา	๔
๑.๔ ประโยชน์ของการศึกษา	๕
๑.๕ นิยามศัพท์	๕
บทที่ ๒ แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๘
๒.๑ แนวคิดทฤษฎี	๘
๒.๒ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๑๐
๒.๓ สรุปกรอบแนวคิด	๑๒
บทที่ ๓ ผลการศึกษา	๑๔
๓.๑ การกิจในความรับผิดชอบของกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ	๑๔
๓.๒ ปัญหาและข้อจำกัดของกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ	๑๗
๓.๓ โอกาสของกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ	๒๔
๓.๔ ประเด็นท้าทายของกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ	๒๕
๓.๕ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)	๒๗
บทที่ ๔ บทสรุปและข้อเสนอแนะ	๓๑
๔.๑ สรุปผลการศึกษา	๓๑
๔.๒ ข้อเสนอแนะ	๓๑
บรรณานุกรม	๓๙
ภาคผนวก เอกสารด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ของไทยเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน	๔๑
ประวัติผู้เขียน	๔๗

## สารบัญตาราง

ตารางที่ ๑	การประชุมตามปฏิทินอาเซียนประจำปี ๒๕๕๖ ของกองความสัมพันธ์กับคู่ เจรจาและองค์การระหว่างประเทศ กรมอาเซียน	๑๗
ตารางที่ ๒	การใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เพื่อประเมินกอง ความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์การระหว่างประเทศ กรมอาเซียน	๒๗



## สารบัญแนญญุมิ

แผนญญุมิที่ ๑	ขั้นตอนการเตรียมการเข้าร่วมการประชุมสุดยอดอาเซียน -จีน	๒๑
แผนญญุมิที่ ๒	ข้อเสนอโครงสร้างใหม่ของกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ กรมอาเซียน	๓๕

## บทที่ ๑ บทนำ

### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการจัดทำรายงานฉบับนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินงานของกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ กรมอาเซียน ตลอดจนปัจจัยแวดล้อมที่ทำให้เกิดความจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาองฯ โดยเฉพาะการปรับโครงสร้างใหม่ของกรมอาเซียน และภารกิจที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบ ซึ่งจะนำไปสู่การวิเคราะห์ปัญหาและจัดทำข้อเสนอแนะได้อย่างถูกต้องทาง ดังนี้

#### ๑.๑.๑ การปรับโครงสร้างกรมอาเซียน

เมื่อวันที่ ๑๒ เมษายน ๒๕๕๖ กระทรวงการต่างประเทศได้ออกกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมอาเซียนใหม่ ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๒๓ เมษายน ๒๕๕๖ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การดำเนินงานของกรมอาเซียนสอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มขึ้น เหมาะสมกับสภาพของงานที่เปลี่ยนแปลงไป และทำให้การปฏิบัติภารกิจตามอำนาจหน้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น สรุปได้ดังนี้

๑) ให้กรมอาเซียนมีภารกิจส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน ในฐานะสำนักเลขาธิการอาเซียนแห่งชาติ เพื่อให้การส่งเสริมความร่วมมือของอาเซียนประสบผลสำเร็จตามมติที่ประชุมสุดยอดและเป้าหมายของการจัดตั้งอาเซียน และกฎบัตรอาเซียน ตลอดจนเสริมสร้างความเข้มแข็งและขีดความสามารถในการแข่งขันของอาเซียนในเวทีระหว่างประเทศ และเพิ่มอำนาจต่อรองของประเทศไทยในกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศ

๒) ให้กรมอาเซียนมีอำนาจหน้าที่

(๑) ดำเนินงานในฐานะสำนักเลขาธิการอาเซียนแห่งชาติ เพื่อเป็น ผู้ประสานงานกลางระดับชาติในการเก็บรักษาข้อเสนอสหประชาชาติเกี่ยวกับอาเซียน การอนุวัติการข้อตัดสินใจของอาเซียน การเตรียมการประชุมของอาเซียน การส่งเสริมอัตลักษณ์และความสำนึกเกี่ยวกับอาเซียน การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาประชาคมอาเซียน และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(๒) ดำเนินงานและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน และระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนกับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ ให้สอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐบาล และ

(๓) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนด ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

๓) แบ่งส่วนราชการกรมอาเซียนใหม่เป็น สำนักเลขานุการกรม กองยุทธศาสตร์และความร่วมมืออาเซียน กองการเมืองและความมั่นคง กองเศรษฐกิจ กองสังคมและวัฒนธรรม และกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ

ดังนั้น การที่กรมอาเซียนในฐานะสำนักเลขาธิการอาเซียนแห่งชาติ จะสามารถ ปฏิบัติภารกิจตามอำนาจหน้าที่ที่กล่าวถึงข้างต้นให้ประสบความสำเร็จ และรักษาผลประโยชน์ของ ไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ กรมอาเซียนภายใต้โครงสร้างส่วนราชการใหม่ ก็จำเป็นต้องเป็นหน่วยงาน ที่เข้มแข็ง มีพลวัตร ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งในระดับโลกและภูมิภาค และสามารถตอบสนองต่อสิ่งท้าทายใหม่ ๆ (strong, dynamic, relevant and resilient) อย่างไรก็ดี การจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวนี้ได้ต้องเป็นรูปธรรม หน่วยงานระดับกองในสังกัดกรมอาเซียน ก็ ต้องทำหน้าที่สนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานของกรมอาเซียนในภาพรวมให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายอย่างเข้มแข็งด้วยเช่นกัน โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของกรม อาเซียน (รายละเอียดตามภาคผนวก) ดังนั้น ในฐานะที่กองฯ มีภารกิจต้องสนับสนุนกรมอาเซียนใน การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนกับคู่เจรจาและองค์การระหว่างประเทศ ให้ สอดคล้องกับแนว นโยบายของรัฐบาล จึงเป็นเรื่องท้าทายว่า จะต้องปรับปรุงและพัฒนาตนเอง อย่างไร เพื่อให้การทำหน้าที่ของกองฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ๑.๑.๒ ภารกิจของกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์การระหว่างประเทศ

ภายใต้โครงสร้างส่วนราชการใหม่ของกรมอาเซียน ได้กำหนดให้กองความสัมพันธ์ กับ คู่เจรจาและองค์การระหว่างประเทศ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑) ดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายภาพรวม รวมทั้งงานความสัมพันธ์และ กรอบความร่วมมือระหว่างอาเซียนกับคู่เจรจาและองค์การระหว่างประเทศ และในกรอบการประชุม สูดยอดเอเชียตะวันออก

๒) ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ช้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

ดังนั้น ในฐานะผู้อำนวยการกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์การระหว่าง ประเทศ จึงเห็นเป็นเรื่องท้าทายอย่างยิ่งว่า จะสามารถจัดวางระบบบริหารจัดการและวางแผนการ ทำงานของ กองฯ ให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดและสภาวะ แวดล้อมต่าง ๆ ได้อย่างไร ถือเป็นการศึกษาปัญหาที่เป็นเรื่องใกล้ตัวที่สุด และเป็นการนำองค์ความรู้ ที่ได้รับในระหว่าง การเข้าร่วมฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูต (นบท.) มาประยุกต์ใช้ให้เกิด ประโยชน์กับการปฏิบัติภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปรับปรุงและพัฒนา กองฯ เพื่อให้การดำเนินงานของกองฯ เป็นไปอย่างมีระบบ เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และ ตอบสนองนโยบายของกรมอาเซียน

นอกจากนี้ ยังสามารถใช้แนวคิดด้านการบริหารมาจัดการเรื่องความสัมพันธ์ ระหว่างข้าราชการในกองฯ ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุดและมีอยู่อย่างจำกัด รวมทั้งการพัฒนา สภาพแวดล้อมภายในกองฯ เพื่อก่อให้เกิดภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของข้าราชการให้ เป็นไปอย่างมีความสุข มีสุขภาพจิตที่ดี และเป็นพลังสนับสนุนการดำเนินงานของกรมอาเซียนและ กระทรวงการต่างประเทศในท้ายที่สุด

### ๑.๑.๓ การเตรียมความพร้อมของไทยเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน<sup>๑</sup>

อาเซียนมีเป้าหมายรวมตัวกันเป็นประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ในวันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๕๘<sup>๒</sup> ซึ่งประเทศสมาชิกอาเซียนมีวิสัยทัศน์ที่จะร่วมกันสร้างประชาคมที่เข้มแข็งและมั่นคง มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูง มีกฎเกณฑ์และกติกาที่ชัดเจน และมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง จึงนับเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของประเทศสมาชิกอาเซียนทั้งปวง ที่จะต้องส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกันเอง และกับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ เพื่อบรรลุเป้าหมายสำคัญดังกล่าว รวมทั้งพัฒนาความร่วมมือระหว่างกันให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ภายหลังจากที่ได้มีการจัดตั้งประชาคมอาเซียนขึ้นแล้ว

ประเทศไทยในฐานะเป็นประเทศที่ร่วมก่อตั้งอาเซียนเมื่อวันที่ ๘ สิงหาคม ๒๕๑๐ ได้แสดงบทบาทอย่างแข็งขันเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับอาเซียนในมิติต่าง ๆ มาโดยตลอด รวมทั้งผลักดันข้อริเริ่มที่เป็นผลประโยชน์ร่วมกันของทุกประเทศในภูมิภาคในหลาย ๆ เรื่อง อาทิ การส่งเสริมสันติภาพและความมั่นคงในภูมิภาค การยุติปัญหาความขัดแย้งในกัมพูชา การจัดตั้งเขตการค้าเสรีอาเซียน การแก้ไขปัญหาโรคระบาดร้ายแรง เช่น SARS AIDS H๕N๑ การลดช่องว่างด้านการพัฒนาระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนเข้ากับอาเซียนใหม่ การพัฒนาความเชื่อมโยงในภูมิภาค การศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ฯลฯ จึงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับประเทศไทยเป็นอย่างยิ่งว่า ท่ามกลางภาวะแวดล้อมทางการเมืองและเศรษฐกิจทั้งในระดับโลกและภูมิภาคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งปัญหาทางการเมืองและสังคมภายในของไทย ประเทศไทยจะสามารถรักษาบทบาทนำในภูมิภาคดังเช่นในอดีตไว้ได้อย่างไร และกองฯ จะต้องปรับวิธีในการทำงานเช่นไร เพื่อผลักดันการแสดงบทบาทนำของไทย และเพิ่มประสิทธิภาพในการกำกับดูแลนโยบายของไทยในการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนกับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ<sup>๓</sup> โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างความเข้ม แข็งและเอกภาพให้กับประชาคมอาเซียน และการรักษาความเป็นแกนกลางของอาเซียน (ASEAN Centrality) ในสถาปัตยกรรมในภูมิภาคที่ยังพัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้ง (evolving regional architecture)

### ๑.๑.๔ ความสำคัญและความเร่งด่วนของภารกิจ

กองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศมีภารกิจสำคัญประการหนึ่ง ได้แก่ การดูแลรับผิดชอบความสัมพันธ์อาเซียน-จีน รวมถึงประเด็นทะเลจีนใต้ (ซึ่งเป็นปัญหาระหว่างจีนกับประเทศสมาชิกอาเซียนบางประเทศ คือ บรูไน มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และเวียดนาม)

<sup>๑</sup> การดำเนินภารกิจของกองฯ ถือเป็นส่วนหนึ่งของการเตรียมความพร้อมของไทยในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

<sup>๒</sup> ซึ่งจะประกอบด้วย ๓ ประชาคมใน ๓ เสาหลัก ได้แก่ ประชาคมการเมืองและความมั่นคง (ASEAN Political and Security Community: APSC) ประชาคมเศรษฐกิจ (ASEAN Economic Community: AEC) และประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio-Cultural Community: ASCC)

<sup>๓</sup> เป็นที่สังเกตได้ว่า ตามตารางสรุปผลคะแนนของผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการกระทรวงการต่างประเทศในช่วงที่ผ่านมา ในมิติที่ ๑ ด้านประสิทธิผล ระดับความสำเร็จในการส่งเสริมบทบาทของไทยในอาเซียน ได้มีการให้ค่าน้ำหนักมากถึงร้อยละ ๔ ซึ่งเทียบเท่ากับระดับความสำเร็จในการดำเนินความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน ดังนั้น จึงสะท้อนถึงความสำคัญของภารกิจส่งเสริมบทบาทของไทยในการดำเนินนโยบายต่างประเทศในอาเซียนเป็นอย่างดี

และการปฏิบัติหน้าที่ของไทยในฐานะประเทศผู้ประสานงานความสัมพันธ์อาเซียน-จีนเป็นเวลา ๓ ปี (กรกฎาคม ๒๕๕๕ - กรกฎาคม ๒๕๕๘) โดยที่ปัญหาทะเลจีนใต้กระทบต่อสันติภาพ เสถียรภาพ และความมั่นคงของภูมิภาค และกลายเป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นเอกภาพของอาเซียน ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างอาเซียนและจีน ประเทศสมาชิกอาเซียนทุกประเทศจึงให้ความสำคัญและพยายามร่วมมือกันแก้ไขปัญหา เพื่อป้องกันมิให้ความขัดแย้งขยายตัว และเร่งรัดการเจรจาจัดทำแนวปฏิบัติ ในทะเลจีนใต้ (Code of Conduct in the South China Sea: COC) ให้สำเร็จโดยเร็ว ทำให้ปัญหา ทะเลจีนใต้เป็นประเด็นร้อนที่มีถูกหยิบยกขึ้นหารือกันแทบทุกเวทีและโอกาส อีกทั้งเป็นที่จับตามอง ของประชาคมระหว่างประเทศ ความสำคัญและความร้อนแรงของปัญหาจึงก่อให้เกิดงานที่มีลักษณะเร่งด่วนตามมาอีกมาก โดยเฉพาะการจัดทำท่าทีของไทย ประเด็นสนทนา/ intervention/ คำกล่าว และข้อริเริ่มในการแก้ไขปัญหาตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้น จึงเป็นปัญหาด้าน การบริหารจัดการของกองฯ ที่จะรับมือกับปัญหาที่ท้าทายความสามารถ และเกือบจะครบวงจรทั้งหมดของกองฯ นี้ได้อย่างไร เพื่อให้ไทยได้มีโอกาสแสดงบทบาทนำในฐานะที่มีได้เป็นประเทศที่ อ้างสิทธิ์ในทะเลจีนใต้ และเป็นประเทศผู้ประสานงานความสัมพันธ์อาเซียน-จีน

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา

ศึกษาแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาองค์ความรู้ความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของโลกและภูมิภาคที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและแหลมคม และเตรียมความพร้อมของไทยในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

## ๑.๓ ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา

### ๑.๓.๑ ขอบเขตการศึกษา

โดยที่วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ มีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เพื่อมุ่งพัฒนาปรับปรุง และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์ความรู้กับ คู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ กรมอาเซียน รวมทั้งแสวงหาทิศทางองค์การด้วยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่จะกำหนดขึ้นตามพันธกิจ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ที่จะมีขึ้น ดังนั้น ขอบเขต ของการศึกษาในหัวข้อนี้ จึงครอบคลุมขอบข่ายภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์ความรู้กับ คู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ ทั้งตามอำนาจหน้าที่ และตามที่ได้รับมอบหมายจากกรมอาเซียนในทางปฏิบัติ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างอาเซียน+๑ กับจีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ อาเซียน+๓ (จีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้) และการประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก รวมถึงความร่วมมือในเรื่องต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้กรอบความร่วมมือทั้งหลายดังกล่าว และภารกิจอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมเป็นพิเศษ ทั้งนี้ เพื่อให้องค์ความรู้กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ สามารถสนับสนุนภารกิจของกรมอาเซียนและกระทรวงการต่างประเทศ ในการเตรียมความพร้อมของไทยเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และการแสดงบทบาทนำของไทยในภูมิภาคได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ๑.๓.๒ วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา

ผู้ศึกษาสนใจที่จะใช้วิธีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อสร้างข้อสรุปจากการศึกษาข้อมูลจำนวนหนึ่งที่ได้มาจากข้อมูลปฐมภูมิ (primary source materials) ได้แก่ เอกสารด้านนโยบายของรัฐบาล กระทรวงการต่างประเทศ และกรมอาเซียน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ได้แก่ คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี น.ส. ยิ่งลักษณ์ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๕๔ ยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๖๑ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของประเทศไทย ในปี ๒๕๕๘ ประเด็นเร่งด่วนที่มีความสำคัญลำดับต้นของไทยในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี ๒๕๕๘ ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๖๑ วิสัยทัศน์ของกระทรวงการต่างประเทศ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก และยุทธศาสตร์ของกรมอาเซียน เอกสารประกอบการประชุมต่าง ๆ ตลอดจนการศึกษาศานการณ์และสภาพปัญหาของกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ ที่เป็นอยู่จริง ณ ปัจจุบัน และการแลกเปลี่ยนความเห็นกับข้าราชการในกองฯ และผู้บริหารของกรมอาเซียน นอกจากนี้ ยังใช้ประโยชน์จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (secondary source materials) ได้แก่ หนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารจัดการองค์การ

### ๑.๔ ประโยชน์ของการศึกษา

๑.๔.๑ รู้ถึงปัญหาและข้อจำกัด สิ่งท้าทาย และศักยภาพของกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจา และ องค์กรระหว่างประเทศ กรมอาเซียน เพื่อนำไปสู่การจัดทำข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงและพัฒนา การดำเนินงานของกองฯ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๑.๔.๒ กองฯ มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของตนเอง เพื่อเป็นเป้าหมายและแนวทางสำหรับการทำงานของข้าราชการในกองฯ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของกรมอาเซียนและกระทรวงการต่างประเทศ ในการเตรียมความพร้อมของไทยเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนให้บรรลุเป้าหมาย

๑.๔.๓ ใช้ผลการศึกษาเป็นแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับการปรับปรุงและพัฒนา กองฯ รวมทั้งประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ และการตั้งงบประมาณเพื่อดำเนินกิจกรรมและโครงการภายใต้กรอบความร่วมมือที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของกองฯ ต่อไป

๑.๔.๔ ช่วยกระตุ้นให้ข้าราชการกรมอาเซียนและกระทรวงการต่างประเทศ เกิดความตื่นตัวเกี่ยวกับการพัฒนาหน่วยงานของตน และเห็นถึงความสำคัญของการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานโดยใช้ประโยชน์จากเครื่องมือด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่

### ๑.๕ นิยามศัพท์

๑.๕.๑ สถาปัตยกรรมในภูมิภาค (regional architecture) มีความหมายครอบคลุมถึง ระเบียบ ระบบและโครงสร้างความร่วมมือที่มีอยู่ในภูมิภาค ซึ่งในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีความร่วมมือที่สำคัญคือ อาเซียน+๓ (จีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้) ซึ่งมีเป้าหมายระยะยาวที่จะพัฒนา

ไปสู่การจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจเอเชียตะวันออก (East Asian Economic Community: EAEC) และประชาคมเอเชียตะวันออก (East Asian community: EAc)<sup>๔</sup> และการประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก (East Asia Summit: EAS) ซึ่งเป็นวิวัฒนาการของกรอบอาเซียน+๓ เพื่อเป็นเวทีหารือในระดับผู้นำในประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญต่อภูมิภาค (strategic and leader-led forum) โดยมีประเทศที่เข้าร่วม ๑๘ ประเทศ ได้แก่ ประเทศสมาชิกอาเซียน ๑๐ ประเทศ จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ อินเดีย ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ สหรัฐฯ และรัสเซีย นอกจากนี้ ยังมีกรอบความร่วมมืออื่น ๆ เช่น การประชุมอาเซียนว่าด้วยความร่วมมือด้านการเมืองและความมั่นคงในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก (ASEAN Regional Forum: ARF) และการประชุมรัฐมนตรีกลาโหมอาเซียนกับคู่เจรจา (ASEAN Defence Ministers' Meeting Plus: ADMM+)

ทั้งนี้ อาเซียนพยายามที่จะรักษาบทบาทนำและเป็นแกนกลาง (ASEAN Centrality) ในสถาปัตยกรรมในภูมิภาค เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนความร่วมมือในกรอบต่าง ๆ ดังกล่าวให้พัฒนาก้าวหน้า เป็นผู้นำในการกำหนดวาระและประเด็นความร่วมมือในภูมิภาคโดยปราศจากการชี้นำจากภายนอก และป้องกันความซ้ำซ้อนของความร่วมมือในแต่ละกรอบ

๑.๕.๒ ปฏิญญาว่าด้วยการปฏิบัติของภาคีในทะเลจีนใต้ (Declaration on the Conduct of Parties in the South China Sea: DOC) เป็นเอกสารที่ลงนามโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่าง ประเทศอาเซียนทั้ง ๑๐ ประเทศและจีน เมื่อปี ๒๕๔๕ ซึ่งเป็นการแสดงเจตนาทางความร่วมมือร่วมกันที่จะปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดไว้เพื่อมุ่งรักษาสันติภาพ เสถียรภาพ และความปลอดภัยในทะเลจีนใต้ การป้องกันความขัดแย้งขยายตัว และการแก้ไขความขัดแย้งโดยสันติวิธีบนพื้นฐานของกฎหมายระหว่างประเทศ รวมถึงอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยกฎหมายทะเล ค.ศ. ๑๙๘๒ ตลอดจนส่งเสริมการค้าในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อมุ่งเสริมสร้างความไว้วางใจและผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น ความปลอดภัยและการติดต่อสื่อสารในการเดินเรือ การวิจัยทางสมุทรศาสตร์ การรักษาสีงแวดล้อมในทะเล การค้นหาและกู้ภัย และการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมทางทะเล

๑.๕.๓ แนวปฏิบัติในทะเลจีนใต้ (Code of Conduct in the South China Sea: COC) จะใช้เป็นบรรทัดฐาน (norm / set of rules) ที่เป็นระเบียบแบบแผนของการปฏิบัติร่วมกันของรัฐต่าง ๆ ในเขตทะเลจีนใต้ ซึ่งเป็นการต่อยอดจากปฏิญญาว่าด้วยการปฏิบัติของภาคีในทะเลจีนใต้ (DOC) แต่มีความเข้มข้นมากกว่า และมีผลผูกพันให้ต้องปฏิบัติตาม (legally binding) ทั้งนี้ ตามข้อ ๑๐ ของ DOC กำหนดไว้ว่า อาเซียนและจีนยืนยันที่จะดำเนินการร่วมกันบนพื้นฐานของฉันทามติเพื่อบรรลุการจัดทำแนวปฏิบัติในทะเลจีนใต้

๑.๕.๔ วิสัยทัศน์ (vision) เป็นการกำหนดสภาพด้านการพัฒนาที่องค์การต้องการจะเป็นในอนาคต ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยระบุเป็นข้อความที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นเกี่ยวกับทิศทางและจุดยืนที่ต้อง การผลักดันให้เกิดขึ้น เป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

๑.๕.๕ พันธกิจ (mission) เป็นการกำหนดขอบเขตหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องทำในลักษณะอาณัติ (mandate) หรือตามกฎหมาย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ หรือเป็นภารกิจตาม

<sup>๔</sup> สาเหตุที่ใช้ c ตัวเล็กเพราะ EAc เป็นเป้าหมายระยะยาวที่ยังไม่มีการกำหนดรูปแบบหรือโครงสร้างที่ชัดเจนในขณะที่ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) มีความชัดเจนทั้งในด้านโครงสร้าง องค์ประกอบ และเงื่อนไขเวลา

## ยุทธศาสตร์

๑.๕.๖ ประเด็นยุทธศาสตร์ (strategic issue) เป็นการกำหนดประเด็นสำคัญที่องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ โดยจะเกิดจากการเปรียบเทียบวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้อง การจะเป็น กับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) หรือความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ



## บทที่ ๒ แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### ๒.๑ แนวคิดทฤษฎี

ผู้ศึกษาเลือกที่จะศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูล สำหรับการจัดทำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เพื่อให้รายงานฉบับนี้เป็นไปตามหลักวิชาการ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และเครื่องมือด้านการบริหาร ดังนี้

#### ๒.๑.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ที่ใช้ค้นหาจุดแข็ง (strengths) จุดอ่อน (weaknesses) โอกาส (opportunities) และภัยคุกคาม (threats) เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์หรือวิธีการดำเนินงาน ที่จะใช้เป็นหลักปฏิบัติสำหรับการมุ่งไปสู่เป้าหมายหรือสภาพที่องค์การต้องการจะเป็นหรือได้รับในอนาคต โดยมีหลักการสำคัญคือ การวิเคราะห์ด้วยการสำรวจสภาพการณ์ ๒ ด้าน ได้แก่ สภาพการณ์ภายในและภายนอก เพื่อให้รู้จักตนเองและรู้จักสภาพแวดล้อม ในการดำเนินงาน การวิเคราะห์นี้จะช่วยให้ผู้บริหารขององค์การทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งที่เกิดขึ้นแล้ว และแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์การของตนด้วย ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การ

#### ๒.๑.๒ เครื่องมือด้านการบริหาร (Management Tools)

การพัฒนาองค์การเพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงได้นั้น องค์การจำเป็นต้องมีความสามารถด้านการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผล ซึ่งการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้นนั้น มีแนวปฏิบัติมากมาย จึงจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือด้านการบริหารเข้าช่วย เพื่อให้สามารถพัฒนาและขับเคลื่อนองค์การไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงให้บรรลุเป้าหมายและอย่างมีหลักการ ซึ่งเครื่องมือด้านการบริหารสมัยใหม่มีอยู่มาก ทั้งนี้ Bain & Company ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาที่มีชื่อเสียงของโลก ได้จัดทำรายงานผลการสำรวจเครื่องมือด้านการบริหารที่ได้รับความนิยมทั่วโลกทุก ๆ ๒ ปี<sup>๑</sup> ซึ่งผู้ศึกษาสนใจเลือกศึกษาเครื่องมือที่เห็นว่าจะประโยชน์ต่อการจัดทำรายงานฉบับนี้จากรายงานฉบับล่าสุดปี ๒๕๕๖ อันได้แก่ Strategic Planning และ Change Management Programmes สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับเครื่องมือทั้งสองได้ดังนี้

##### ๑) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

เป็นเครื่องมือด้านการวางแผนซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เพื่อกำหนดแผนการดำเนินงานในระยะยาวและจัดวางกรอบการ

<sup>๑</sup> เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ วิชา New Management Tools โดย รศ. ดร. พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ ๑๗ มิถุนายน ๒๕๕๖

ทำงานให้กับองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการในอนาคต โดยขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย (๑) กำหนดวิสัยทัศน์ (visions) และพันธกิจ (missions) ขององค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการร่วมกันเพื่อให้เกิดความชัดเจนของสิ่งที่กำลังทำตั้งแต่แรกเริ่ม (๒) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยที่มีผลกระทบ ซึ่งสามารถทำได้โดยใช้การวิเคราะห์แบบ SWOT (๓) การกำหนดแผนและกลยุทธ์ เพื่อกำจัดหรือลดผลกระทบจากปัจจัยด้านลบ และใช้โอกาสจากปัจจัยด้านบวก (๔) การนำแผนและกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ (๕) การควบคุมและประเมินผล โดยอาจใช้ประโยชน์จากตัวชี้วัด เพื่อให้สามารถวัดผลประสิทธิภาพของกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ

กุญแจสำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ (๑) การแปลงกลยุทธ์ไปสู่ผู้ปฏิบัติ โดยสร้างให้เกิดความเข้าใจพื้นฐานร่วมกัน ซึ่งทุกคนจะรู้เป้าหมายของตนเองอย่างชัดเจนว่าตนเองต้องทำอะไรบ้าง (๒) ปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีความราบรื่น มีเอกภาพ และเข้มแข็ง (๓) ทำให้กลยุทธ์เป็นเสมือนงานประจำวันของทุกคนในองค์กร ทุกคนต้องเข้าใจกลยุทธ์และสามารถทำงานของตนไปในทิศทางที่สอดคล้องและสนับสนุนความสำเร็จของกลยุทธ์ มิใช่เป็นการสั่งการจากบนลงล่าง แต่เป็นการสื่อสารระหว่างทั้งสองระดับ (๔) ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้วยภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง

ทั้งนี้ ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ได้นำเอาเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์มาปรับใช้ด้วยเช่นกัน เพื่อให้ผู้บริหารได้ศึกษาทบทวนสถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กร รวมทั้งกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ “งานมาก แต่มีเงินและคนน้อย” เช่น ในมาตรา ๓๓ ที่ให้ส่วนราชการจัดให้มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใด มีความจำเป็นหรือสมควรที่จะดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของคณะรัฐมนตรี กำลังเงินงบประมาณของประเทศ ความคุ้มค่าของภารกิจและสถานการณ์ อื่นประกอบกัน เป็นต้น

## ๒) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Programmes)

แบล็คและพอร์เตอร์ (Stewart J. Black & Lyman Porter) ได้นำเสนอไว้ในหนังสือ Management Meeting New Challenges เกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาวะเศรษฐกิจ คู่แข่งขัน เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย สังคมและประชากร และปัจจัยภายใน ได้แก่ การปรับโครงสร้างซึ่งส่งผลให้องค์การมีผลผลิตเพิ่มขึ้นและมีวิธีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ มากขึ้น กลยุทธ์ กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี วัฒนธรรม และบุคลากร

สำหรับกิจกรรมด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ได้แก่ (๑) การปรับเปลี่ยนด้านวิสัยทัศน์ เป็นการจัดการด้านวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการมุ่งสู่กลยุทธ์ที่ประสงค์ในอนาคต (๒) การออกแบบองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดสายงานการบังคับบัญชา บทบาทและความรับผิดชอบต่องานใหม่ที่เกิดขึ้น ทักษะที่ต้องการสำหรับงานใหม่ หรือที่เปลี่ยนไปจากเดิม (๓) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อผลักดันให้องค์การไปสู่เป้าหมายความสำเร็จที่ต้องการ (๔) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งขึ้นกับระดับการไหลเวียนของข่าวสารที่ผู้บริหารต้องการสื่อไปยังพนักงานหรือกลุ่ม

เป้าหมายอื่น ๆ ได้อย่างครบถ้วนและชัดเจน รวมทั้งระดับของความเข้าใจของพนักงานในสารที่ได้รับ ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้นำแนวคิดเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ พัฒนาคุณภาพ และเสริมสมรรถนะของ ส่วนราชการเพื่อให้สามารถผลักดันการบริหารงานและดำเนินการตามยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลในทาง ปฏิบัติ และสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ โดยใช้เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการประจำปีในมิติที่ ๔ ด้านการพัฒนาองค์กร เพื่อ วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

## ๒.๒ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

วรรณกรรมที่ผู้ศึกษาใช้ประกอบการศึกษาและวิเคราะห์ในรายงานฉบับนี้ ได้แก่

**๒.๒.๑ นโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกระทรวงการ ต่างประเทศ และกรมอาเซียน ที่มีสาระเกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมของไทยเพื่อเข้าสู่ ประชาคมอาเซียน**

ได้แก่ (๑) คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี น.ส. ยิ่งลักษณ์ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๕๔ ซึ่งจุดมุ่งหมายหนึ่งที่ต้องการบรรลุคือ นำ ประเทศไทยไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ในปี ๒๕๕๘ อย่างสมบูรณ์ โดยสร้างความพร้อมและ ความเข้มแข็ง ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การเมืองและความมั่นคง (๒) ยุทธศาสตร์ ประเทศ (Country Strategy) พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๖๑ ซึ่งเป็นกรอบสำหรับการสร้างฐานเศรษฐกิจที่ มั่นคงและยั่งยืน (new growth model) เพื่อให้ประเทศไทยพร้อมที่จะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (๓) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๖๑ ประกอบด้วย ๓ หัวข้อหลัก ได้แก่ การ ยกกระดับองค์การสู่ความเป็นเลิศ การพัฒนาอย่างยั่งยืน และ การก้าวเข้าสู่สากล ด้วยการสร้างความ พร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ (กพ.ร.) เห็นว่า การเตรียมความพร้อมของไทยมีความ สัมพันธ์กับเป้าหมายยุทธศาสตร์ ประเทศใน ๒ ประเด็น คือ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และการสร้างสมดุล และการปรับระบบการบริหารจัดการภายในภาครัฐ (๔) วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคม อาเซียนของประเทศไทยในปี ๒๕๕๘ ตามผลการประชุมเชิงปฏิบัติการการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนใน ปี ๒๕๕๘ ครั้งที่ ๒ เมื่อวันที่ ๒๔ ตุลาคม ๒๕๕๕ ซึ่งมีนายกรัฐมนตรี เป็นประธาน (๕) วิสัยทัศน์ของ กระทรวงการต่างประเทศ (๖) วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก และยุทธศาสตร์ของกรมอาเซียน (๗) ประเด็นเร่งด่วนที่มีความสำคัญลำดับต้นของไทยในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนทั้งสามเสาในปี ๒๕๕๘ ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติ ครั้งที่ ๒/๒๕๕๖ เมื่อวันที่ ๕ เมษายน ๒๕๕๖ ดังมีรายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก

**๒.๒.๒ หนังสือและบทความด้านการพัฒนาองค์กรและเครื่องมือด้านการบริหาร** ได้แก่

๒.๒.๒.๑ หนังสือ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization เขียนโดย ศ. Peter M. Senge แห่ง MIT Sloan School of Management (ค.ศ. ๑๙๙๐) ซึ่งได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ในหนังสือเรื่อง “วินัย ๕ ประการ” (The Fifth Discipline) ว่า “เป็นที่ซึ่งผู้คนสามารถขยายขีดความสามารถในการ

สร้างผลงานที่ต้องการได้อย่างแท้จริง เป็นที่ซึ่งความคิดใหม่ ๆ ได้รับการเอาใจใส่ มีอิสระในการสร้างแรงบันดาลใจ และที่ซึ่งคนได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยกันได้” ทั้งนี้ การที่จะสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นได้นั้น องค์การต้องสร้างวินัย ๕ ประการให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ได้แก่ (๑) การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) เพื่อช่วย ทำให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนได้ดีขึ้น โดยมองเห็นเหตุและผลของปัญหาต่าง ๆ มีกรอบแนวคิดคือ คิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ คิดและแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ มองเห็นโอกาสและสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางการปฏิบัติในเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ (๒) บุคคลรอบรู้ (personal mastery) คือการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถส่วนบุคคล ทำให้บุคคลนั้น ๆ สามารถสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ และทำให้องค์การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้สมาชิกขององค์กรพัฒนาตนเองอยู่เสมอและอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน หรือการเรียนรู้งานในหน้าที่ (๓) แบบแผนทางความคิด (mental model) หมายถึงแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ และทัศนคติ อันเป็นการแสดง ออกถึงวุฒิภาวะที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์ จนกลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วิจัยและตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม (๔) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (building shared vision) หมายถึง การสร้างสำนึกของความมุ่งมั่นของคนในองค์กร เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพของจุดมุ่งหมายที่กลุ่มต้องการ จนได้ภาพที่มีรายละเอียดชัดเจนและเป็นภาพเดียวกันของทุก ๆ คน (๕) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) หมายถึง กระบวนการ ที่ทำให้กลุ่มสามารถพัฒนาภูมิปัญญาและขีดความสามารถของกลุ่มให้เกิดขึ้นมากกว่าผลรวมของภูมิปัญญาและความสามารถของสมาชิกแต่ละคน กล่าวคือ ไม่ควรปล่อยให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งในองค์กรเก่งอยู่แต่เพียงผู้เดียว ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการ เพื่อก่อให้เกิดเป็นความรู้และความคิดร่วมกันภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ความสามารถของกลุ่มเพิ่มขึ้นอย่างมีพลังและอย่างยั่งยืน

๒.๒.๒.๒ หนังสือ The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations เขียนโดย John P. Kotter และ Dan S. Cohen (Harvard Business Review Press, ค.ศ. ๒๐๑๒) ซึ่งชี้เหตุปัจจัยแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร โดยให้ข้อเสนอแนะ ๘ ประการของความสำเร็จในเรืองการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ (๑) สร้างความรู้สึกของความเร่งด่วนให้เกิดขึ้น (create a sense of urgency) เพื่อให้ทุกคน ในองค์กรตระหนักว่า ถึงเวลาแล้วที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง (๒) สร้างทีมชี้้นำการเปลี่ยนแปลง (pull together a guiding team) เพื่อเริ่มต้นกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดตัวผู้รับผิดชอบในกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน และเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มคนที่เห็นถึงความสำคัญ ของพลังการเปลี่ยนแปลง (๓) กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน เรียบง่าย และสร้างความฮึกเหิม (create clear, simple, uplifting visions) เพื่อเป็นแนวทางและเป้าหมาย สำหรับการเปลี่ยนแปลง (๔) สื่อสารวิสัยทัศน์ใหม่ให้คนในองค์กรทราบผ่านช่องทางต่าง ๆ (communicate the vision through simple and heartfelt message) เพื่อสร้างการยอมรับ (๕) ให้อำนาจ (empower people) เพื่อร่วมกันขจัดอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง (๖) สร้างชัยชนะระยะสั้น (create short-term wins) เพื่อสร้างพลวัตรของการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น (๗) รักษาพล

วัตร (maintain momentum) เพื่อให้ การเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง และได้รับการสนับสนุนจากคนภายในองค์กร (๘) ให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่ต่อไป (make change stick) จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

๒.๒.๒.๓ บทความเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ด้านการบริหารที่ปรากฏในรายงานผลการสำรวจเครื่องมือด้านการบริหารที่ได้รับความนิยมทั่วโลกฉบับปี ๒๕๕๖ ของบริษัท Bain & Company ที่น่า สนใจและเกี่ยวข้องกับการจัดทำรายงานฉบับนี้ ได้แก่

๑) What is Strategy เขียนโดย Michael E. Porter (Harvard Business Review Press, ค.ศ. ๑๙๙๖) ซึ่งเห็นว่า ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานคือการทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดีกว่าเดิม นั่นคือเร็วขึ้นและผิดพลาดน้อยลงกว่าเดิม (ดีกว่าคู่แข่ง) โดยบริษัทของญี่ปุ่นในยุคทศวรรษ ๑๙๗๐-๑๙๘๐ ได้นำหลักการบริหารและปรับปรุงคุณภาพนี้ไปใช้จนกระทั่งประสบความสำเร็จทางธุรกิจ และเห็นว่าการจัดวางยุทธศาสตร์ เป็นความพยายามที่จะทำให้ความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ด้วยการรักษาสິงที่บริษัทหรือองค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่ง หมายความว่า การทำในสิ่งที่แตกต่างไปจากคู่แข่ง หรือทำในสิ่งที่คล้ายคลึงกับคู่แข่งด้วยวิธีการที่แตกต่างออกไป ทั้งนี้ การจัดวางยุทธศาสตร์ประกอบด้วย ๓ หลักการ ได้แก่ (๑) ยุทธศาสตร์คือการสร้างจุดยืนที่มีเอกลักษณ์และมีคุณค่า ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอันหลากหลาย (๒) ยุทธศาสตร์บีบให้เราต้องเลือกในการแข่งขัน โดยเลือกว่าอะไรคือสิ่งที่ควรทำหรือไม่ควรทำ หรือการได้มาซึ่งสิ่งหนึ่งก็จำเป็นต้องแลกกับสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่ง (๓) ยุทธศาสตร์คือการสร้างความเหมาะสมแก่ให้กับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทหรือองค์กรว่าจะปฏิสัมพันธ์หรือเสริมซึ่งกันและกันได้อย่างไร

๒) Fall and Rise of Strategic Planning เขียนโดย Henry Mintzberg (Harvard Business Review Press, ค.ศ. ๑๙๙๔) ซึ่งนำเสนอมุมมองของความแตกต่างระหว่างบทบาทของนักวางแผน (planner) กับนักยุทธศาสตร์ (strategist) ในองค์กร ซึ่งนักวางแผนมิใช่ผู้รับผิดชอบด้านยุทธศาสตร์ แต่เป็นผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ผลักดันให้ผู้จัดการคิดอย่างมียุทธศาสตร์ เป็นผู้จัดวางและติดตามการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ต้องการนวัตกรรมทางความคิดใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดอยู่กับของเดิม เพื่อให้องค์กรเกิดความก้าวหน้าอย่างมีพลวัต และสามารถปรับ เปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

### ๒.๓ สรุปกรอบแนวคิด

หลังจากที่ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และเครื่องมือด้านการบริหาร ได้แก่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลง มาใช้ประกอบการศึกษาเอกสารเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล กระทรวงการต่างประเทศ และกรมอาเซียน ในส่วนที่เกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมของไทยเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ผู้ศึกษาเห็นว่า การใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จะช่วยทำให้ผู้ศึกษาเข้าใจถึงวิธีการมองและทำความเข้าใจกับสภาพ ปัญหาที่เกิดขึ้นในองความสัมพันธ์กับคู่แข่งและองค์กรระหว่างประเทศ กรมอาเซียน ในปัจจุบัน ได้อย่างมีนัยสำคัญและถูกต้องแม่นยำ โดยเฉพาะจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคามของกองฯ ภายใต้สภาพแวดล้อมและข้อจำกัดต่าง ๆ ทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกกองฯ ซึ่งจะนำไปสู่การใช้ประโยชน์ จากเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการตามหลักการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการบริหารการ

เปลี่ยนแปลง ในการจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและวิธีการดำเนินการ เพื่อมุ่งปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของกองฯ ให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของกองฯ ที่จะกำหนดขึ้นในภาย หลังได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงแนวทางการปรับปรุงบรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในกองฯ ที่เหมาะสม เพื่อให้ข้าราชการทุกคนมีความสุขกับการทำงาน ตลอดจนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิต ที่ดี ซึ่งในท้ายที่สุด ความสำเร็จในการเตรียมความพร้อมของไทยเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และการมีบทบาทนำเพิ่มขึ้นของไทยในสถาปัตยกรรมในภูมิภาคที่ยังพัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้ง จะกลายเป็นเครื่องสะท้อนอย่างดีถึงบทบาทและความสำคัญของกองฯ ในฐานะเป็น กลจักรและฟันเฟืองที่ขาดหายไปมิได้ของกรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ และรัฐบาล

## บทที่ ๓ ผลการศึกษา

จากการศึกษา สังเกต และวิเคราะห์สภาพการณ์ของปัญหาที่เกิดขึ้นจริงภายในกองความสัมพันธกับคู่เจรจาและองค์ระหว่างประเทศ กรมอาเซียน ผู้ศึกษาขอเสนอผลการศึกษา ดังต่อไปนี้

### ๓.๑ การกิจในความรับผิดชอบของกองความสัมพันธกับคู่เจรจาและองค์ระหว่างประเทศ

ตามโครงสร้างใหม่ของกรมอาเซียนตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมอาเซียน ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๒๓ เมษายน ๒๕๕๖ ได้กำหนดให้กองความสัมพันธกับคู่เจรจาและองค์ระหว่างประเทศ มีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลการกำหนดนโยบายและการส่งเสริมความสัมพันธและความร่วมมือระหว่างอาเซียนกับคู่เจรจาและองค์ระหว่างประเทศ และในกรอบการประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ กองฯ ได้รับมอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบเพียงความสัมพันธระหว่างอาเซียน+๑ กับจีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ (จากคู่เจรจาของอาเซียนที่มีอยู่ทั้งหมด ๑๐ ประเทศ/กลุ่ม และองค์ระหว่างประเทศอีกจำนวนหนึ่ง<sup>๑</sup>) อาเซียน+๓ (จีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้) และการประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก ซึ่งในแต่ละกรอบ จะมีกลไกส่งเสริมความร่วมมือและการประชุมแยกย่อยลงไปอีกมาก นอกจากนี้ กองฯ ยังมีภารกิจเพิ่มเติมจากการที่ไทยต้องปฏิบัติหน้าที่ประเทศผู้ประสานงานความสัมพันธอาเซียน-จีนเป็นเวลา ๓ ปี (กรกฎาคม ๒๕๕๕ - กรกฎาคม ๒๕๕๘) รวมทั้งช่วยสนับสนุนกรมอาเซียนในการสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียนแก่หน่วยราชการและสาธารณชน และภารกิจอื่น ๆ ตามแต่จะได้รับมอบหมาย เช่น การจัดผู้แทนเข้าร่วมประชุมในฐานะผู้แทนกรมอาเซียน การช่วยเหลือกองอื่น ๆ เพื่อจัดการประชุมและกิจกรรมครั้งสำคัญ<sup>๒</sup> ดังนั้นแม้ว่ากองฯ จะมีได้กำกับดูแลความสัมพันธระหว่างอาเซียนกับคู่เจรจาและองค์ระหว่างประเทศที่มีอยู่ทั้งหมด แต่ก็ถือได้ว่าภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบของกองฯ มีความสำคัญมากต่อการกำหนดนโยบายและการแสดงบทบาทนำของไทยในการเสริมสร้างความเข้มแข็งและความเป็นเอกภาพให้กับอาเซียน การส่งเสริมบทบาทนำของอาเซียนและความเป็นแกนกลางของอาเซียน (ASEAN Centrality) ในการส่งเสริมสันติภาพและความร่วมมือ ในสถาปัตยกรรมในภูมิภาคที่กำลังพัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้ง (evolving regional architecture) ซึ่งประกอบด้วยกรอบความร่วมมืออาเซียน+๓ ที่มีศักยภาพที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจเอเชียตะวันออก (East Asia Economic

<sup>๑</sup> กองยุทธศาสตร์และความร่วมมืออาเซียนดูแลความสัมพันธอาเซียนกับสหภาพยุโรป กองการเมืองดูแลความสัมพันธอาเซียนกับรัสเซีย MERCOSUR CELAC ECO SAARC GCC UN ปากีสถาน (ในฐานะคู่เจรจาเฉพาะด้าน) และกับประเทศที่สาม กองเศรษฐกิจดูแลความสัมพันธอาเซียนกับอินเดีย ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ กองสังคมและวัฒนธรรมดูแลความสัมพันธอาเซียนกับสหรัฐฯ และแคนาดา

<sup>๒</sup> เช่น การฝึกซ้อมบรรเทาภัยพิบัติ ๒๕๕๖ ภายใต้กรอบการประชุมอาเซียนว่าด้วยความร่วมมือด้านการเมืองและความมั่นคงในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก (ARF DiREX ๒๐๑๓) ในวันที่ ๗-๑๑ พฤษภาคม ๒๕๕๖ ที่อำเภอชะอำ-หัวหิน

Community: EAEC) และอาจถึงขั้นเป็นประชาคมเอเชียตะวันออก (East Asia community: EAC) ต่อไปในอนาคต ตลอดจนความพยายามของประเทศสมาชิกอาเซียนในการรักษาคุณค่าของการประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก ให้เป็นเวทีหารือเชิงยุทธศาสตร์ ในระดับผู้นำอย่างแท้จริง (strategic and leaders-led forum) โดยไม่แปรเปลี่ยนไปเป็นกลไก (functional body) หรือมีความร่วมมือที่ซ้ำซ้อนกับความร่วมมือเดิมที่มีอยู่แล้วในกรอบอื่น ๆ

นอกจากนี้ ภารกิจของกองฯ ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือประเด็นปัญหาทะเลจีนใต้ ซึ่งเป็นความขัดแย้งระหว่างจีนกับประเทศสมาชิกอาเซียนบางประเทศ ได้แก่ เวียดนาม ฟิลิปปินส์ บรูไนฯ และมาเลเซีย จากการอ้างอธิปไตยเหนือดินแดนและ/หรือสิทธิอธิปไตยเหนือทะเลและไหล่ทวีปในทะเลจีนใต้ การที่ผู้ศึกษาต้องการกล่าวถึงปัญหานี้เป็นพิเศษ เนื่องจากปัญหาทะเลจีนใต้ส่งผลกระทบต่อสันติภาพ เสถียรภาพ และความปลอดภัยในทะเลจีนใต้ ซึ่งเป็นผลประโยชน์ร่วมกันของทุกประเทศในภูมิภาคและของโลก จากการทำทะเลจีนใต้เป็นเส้นทางคมนาคมขนส่งทางทะเลที่สำคัญแห่งหนึ่งของโลก และคาดว่าจะเป็แหล่งทรัพยากรน้ำมันและก๊าซปริมาณมหาศาล และสุ่มเสี่ยงต่อการถูกแทรกแซงจากประเทศอื่น ๆ ที่อยู่นอกภูมิภาค ดังนั้น อาเซียนในฐานะเป็นองค์การระหว่างรัฐบาลที่อยู่ในภูมิภาค จึงต้องยื่นมือเข้ามาเกี่ยวข้องโดยร่วมมือกับจีน ที่ผ่านมา อาเซียนและจีนได้มีการจัดทำปฏิญญาว่าด้วยการปฏิบัติของภาคีในทะเลจีนใต้ (Declaration on the Conduct of Parties in the South China Sea: DOC) พ.ศ. ๒๕๔๕ ซึ่งเป็นการแสดงเจตนารมณ์ทางการเมืองร่วมกันในการช่วยกันธำรงรักษาสันติภาพและเสถียรภาพในทะเลจีนใต้ สนับสนุนการแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งโดยสันติวิธีบนพื้นฐานของกฎหมายระหว่างประเทศ ป้องกันความขัดแย้งขยายตัวด้วยการส่งเสริมความร่วมมือทางทะเลเพื่อมุ่งเสริมสร้างความไว้วางใจผ่านการดำเนินกิจกรรมและโครงการความร่วมมือต่าง ๆ ถือว่า DOC เป็นเครื่องมือทางการทูตที่จะช่วยลดและป้องกันการเกิดความขัดแย้งในปัญหาทะเลจีนใต้เพียงขั้นเดียวที่มีอยู่ในปัจจุบัน แม้กระนั้นก็ตาม ก็ยังมีเหตุการณ์หลากหลายรูปแบบเกิดขึ้นในทะเลจีนใต้ ซึ่งบางครั้งสุ่มเสี่ยงอย่างมากที่จะกลายเป็นชนวนที่นำไปสู่การใช้อำนาจต่อกัน แม้เป็นที่เข้าใจได้ว่าการกระทำดังกล่าวมุ่งหมายเพื่อสนับสนุนและยืนยันการอ้างสิทธิของตนในทะเลจีนใต้ ซึ่งไม่เป็นผลดีและกระทบต่อบรรยากาศที่สันติสุขของภูมิภาค รวมถึงความสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างอาเซียนและจีนที่ถือเป็นเสาหลักสำคัญของการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างอาเซียนกับภายนอกภูมิภาค

ผู้ศึกษาอยากชี้ให้เห็นถึงเหตุผลที่ว่า ทำไมปัญหาทะเลจีนใต้ถึงมีความสำคัญต่ออาเซียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับภารกิจดำเนินงานของกองฯ อันที่จริง ปัญหาทะเลจีนใต้เป็นประเด็นที่เกิดขึ้นมานานแล้วหลายทศวรรษ จนถึงขั้นใช้กำลังเข้ายึดครองและมีการบาดเจ็บล้มตาย อาเซียนพยายามเรียกร้องให้คู่กรณีใช้ความยับยั้งชั่งใจและแก้ไขปัญหาอย่างสันติวิธีบนพื้นฐานของกฎหมายระหว่างประเทศมาโดยตลอด แต่ปัญหาได้ทวีความเข้มข้นขึ้นอีกครั้งในปี ๒๕๕๔ จนกระทั่งส่งผลให้ที่ประชุมรัฐมนตรีต่างประเทศอาเซียน (ASEAN Ministerial Meeting: AMM) ครั้งที่ ๔๕ ที่กรุงพนมเปญ เมื่อเดือนกรกฎาคม ๒๕๕๕ ไม่สามารถออกแถลงการณ์ร่วมอันเป็นผลลัพธ์ของการประชุมได้ เพราะไม่สามารถตกลงกันได้เกี่ยวกับถ้อยคำในประเด็นทะเลจีนใต้ นับเป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์ของอาเซียน นับตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง ดังนั้น ไทยในฐานะประเทศผู้ประสานงานความสัมพันธ์อาเซียน-จีน ซึ่งรับหน้าที่ต่อจากเวียดนามหลังเสร็จสิ้นการประชุม AMM ครั้งที่ ๔๕ จึงต้องรับบทหนักในการเยียวยา



ความสัมพันธ์อาเซียน-จีน ให้กลับคืนสู่สภาวะเดิม (back on track) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างอาเซียนและจีนให้เกิดขึ้นอีกครั้งหนึ่ง ในขณะเดียวกัน อาเซียนยังเห็นพ้องกันว่า ถึงเวลาแล้วที่ต้องผลักดันการเจรจาเกี่ยวกับจีนเพื่อจัดทำแนวปฏิบัติในทะเลจีนใต้ (Code of Conduct in the South China Sea: COC) เพื่อเป็นบรรทัดฐาน (norm / set of rules) ที่เป็นระเบียบแบบแผนของการปฏิบัติร่วมกันของรัฐภาคีในทะเลจีนใต้ ซึ่งเป็นการต่อยอดจาก DOC แต่มีความเข้มข้นกว่า และมีผลผูกพันให้รัฐภาคีต้องปฏิบัติตาม (legally binding) และประชาคมระหว่างประเทศก็สนับสนุนให้การจัดทำ COC เสร็จสิ้นโดยเร็วด้วย จึงเท่ากับสร้างแรงกดดันต่ออาเซียนและจีนที่ต้องร่วมมือกันผลักดันการเจรจาจัดทำ COC เพื่อป้องกันการแทรกแซงจากภายนอก

นอกจากนั้น ประเด็นทะเลจีนใต้ยังได้กลายเป็นหัวข้อสำคัญของการประชุมในกรอบอาเซียนแทบทุกการประชุม และเป็นประเด็นร้อนในการประชุมระหว่างอาเซียนกับจีน การประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก และ ARF ซึ่งเต็มไปด้วยความสับสนและวุ่นวายจากการที่จีนพยายามวิ่งเต้นเพื่อกันมิให้ประเด็นทะเลจีนใต้ปรากฏในวาระการประชุมหรือเอกสารผลลัพธ์ของการประชุมในลักษณะที่ไม่เป็นคุณหรือเป็นการกล่าวหาจีน ในขณะที่อาเซียนเองต้องการแสดงจุดยืนเพื่อมุ่งรักษาสันติภาพและเสถียรภาพในทะเลจีนใต้ การปฏิบัติตาม DOC และการรักษาบรรยากาศเพื่อมุ่งสู่การเจรจาจัดทำ COC โดยเร็วที่สุด จึงเป็นภาระหน้าที่ของไทยในฐานะประเทศผู้ประสานงานที่จะต้องแสวงหาความพอดีเพื่อให้การดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ และการหาทางออกให้กับปัญหา เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย และต้องดำเนินการอย่างระมัดระวังเพื่อป้องกันมิให้ถูกมองว่าไทยเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งซึ่งที่ผ่านมา การทำหน้าที่ของไทยประสบความสำเร็จด้วยดี และได้รับความชื่นชมจากทั้งฝ่ายอาเซียนและจีน โดยเฉพาะการดำเนินการผ่านการทูตแบบปิด (closed door diplomacy) นอกจากนี้ ในการหารือข้อราชการ ทั้งในระดับผู้นำและเจ้าหน้าที่ระดับสูงในระหว่างการเยือนหรือการประชุมต่าง ๆ ประเด็นทะเลจีนใต้ ก็มักได้รับการหยิบยกเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่างกันอยู่เสมอ ดังนั้น ปัญหาทะเลจีนใต้จึงกลายเป็นประเด็นที่เกือบจะครอบงำเวลาการทำงานของกองฯ ซึ่งเจ้าหน้าที่โต๊ะทะเลจีนใต้ที่มีอยู่เพียงคนเดียว ต้องอุทิศทั้งพลังกายและพลังใจอย่างมาก โดยนอกจากต้องจัดเตรียมเอกสารและประเด็นสำหรับการประชุมและการหารือต่าง ๆ แล้ว (ทำประเด็นสนทนาสำหรับการเยือนและการหารือข้อราชการกับแขกต่างประเทศเฉลี่ยสัปดาห์ละ ๒-๓ ครั้ง) ยังต้องศึกษาปัญหาและติดตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และเสนอข้อริเริ่มใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทันการณ์ ซึ่งจะเป็นการสนับสนุนบทบาทนำของไทยในฐานะประเทศผู้ประสานงานความสัมพันธ์อาเซียน-จีน จึงถือเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารกองฯ ว่า จะสามารถจัดการกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างไร เพื่อให้การดำเนินงานของกองฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์ รวมทั้งสามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน และแยกแยะระหว่างงานประจำกับงานด้านยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองนโยบายของกรมอาเซียนและกระทรวงได้อย่างถูกต้อง

### ๓.๒ ปัญหาและข้อจำกัดของกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ

ภารกิจในความรับผิดชอบของกองฯ ตามข้อ ๓.๑ ถือเป็นภารกิจที่สำคัญระดับแนวหน้าของกรมอาเซียน เพราะเป็นช่องทางที่จะช่วยให้ไทยได้แสดงบทบาทนำ ซึ่งเป็นความคาดหวังของนักวิชาการ สื่อมวลชน และสาธารณชน ในขณะเดียวกัน ก็ได้สร้างแรงกดดันในการทำงาน ในขณะที่กองฯ มีปัจจัยและข้อจำกัดต่าง ๆ จึงกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของกองฯ ไม่ว่าจะเป็นปัญหากำลังคน ความถี่ของการประชุมที่มีตลอดทั้งปีและการพบปะหารือกับผู้แทนสถานเอกอัครราชทูตต่างชาติในประเทศไทย ความผันผวนของสถานการณ์ต่าง ๆ ในภูมิภาค รวมถึงปัญหาทะเลจีนใต้ ดังนั้น ข้าราชการทุกคนในกองฯ จึงต้องมีความอดทนและความมานะพยายามอย่างมาก เพื่อให้การปฏิบัติงานของกองฯ ในการกำหนดนโยบาย ท่าที และทิศทางการแสดงบทบาทนำของไทย ในภูมิภาคและในกรอบความร่วมมือที่อยู่ในความรับผิดชอบปรากฏผลเป็นที่ประจักษ์ชัด และสามารถรักษามลประโยชน์ของไทยได้ในขณะเดียวกัน อย่างไรก็ตาม การที่กองฯ จะดำเนินการเช่นนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภายในกองฯ ให้ดียิ่งขึ้น โดยนำแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการองค์การที่ได้ศึกษาไว้ตามบทที่ ๒ มาปรับประยุกต์ใช้ ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นโอกาส สร้างผลงานอันเป็นที่พึงพอใจ ลดความต้อยประสิทธิภาพและความผิดพลาด และเพิ่มโอกาสให้กับความสำเร็จของการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ต่อไป ซึ่งผู้ศึกษาจะขอกล่าวถึงปัญหาและข้อจำกัดของกองฯ ในรายละเอียดดังนี้

#### ๓.๒.๑ ภารกิจเข้าร่วมและจัดการประชุม

ภารกิจสำคัญของกองฯ คือการเข้าร่วมหรือจัดการประชุม ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมากในแต่ละปี โดยเฉพาะการประชุมตามปฏิทินประจำปีของอาเซียน ได้แก่ การประชุมในระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส รัฐมนตรีต่างประเทศ และผู้นำอาเซียนกับจีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ อาเซียน+๓ และการประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก ที่ต้องมีผู้แทนของกองฯ เข้าร่วมด้วยเสมอ จึงขอยกตัวอย่างการประชุมในรอบปี ๒๕๕๖ มาเพื่อให้เห็นภาพ ดังนี้

#### ตารางที่ ๑ การประชุมตามปฏิทินอาเซียนประจำปี ๒๕๕๖ ของกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศกรมอาเซียน

ASEAN Senior Officials' Meeting (SOM)	๘-๑๐ ม.ค.	บรูไนฯ
ASEAN SOM (to prepare for the Summit)	๒๒-๒๔ เม.ย.	บรูไนฯ
๑๙ <sup>th</sup> ASEAN-China Senior Officials' Consultation	๒ เม.ย.	กรุงปักกิ่ง
๒๒ <sup>nd</sup> ASEAN Summit	๒๔-๒๕ เม.ย.	บรูไนฯ
ASEAN SOM / ASEAN+๓ SOM / East Asia Summit SOM	๒๑-๒๔ พ.ค.	บรูไนฯ
๘ <sup>th</sup> ASEAN-China Joint Working Group (JWG) on the Implementation of the Declaration on the Conduct of Parties in the South China Sea (DOC)	๒๙ พ.ค. (กองฯ จัด)	กรุงเทพฯ
๑๗ <sup>th</sup> ASEAN-Republic of Korea Dialogue	๑๐-๑๑ มิ.ย.	อินโดนีเซีย
ASEAN SOM / ASEAN+๓ SOM / East Asia Summit SOM /	๒๗ มิ.ย. - ๒ ก.ค.	บรูไนฯ

๔๖ <sup>th</sup> ASEAN Foreign Ministers' Meeting / Post Ministerial Conference / ASEAN+๓ Foreign Ministers' Meeting / ๓ <sup>rd</sup> East Asia Summit Foreign Ministers' Meeting		
ASEAN SOM Retreat	๔ ก.ค.	สิงคโปร์
Workshop on "Enhancing Connectivity through Multi-layered Regional Frameworks: The Roles of Dialogue Partners"	๑๙ ก.ค. (กองฯ จัด)	กรุงเทพฯ
High Level Forum on the ๑๐ <sup>th</sup> Anniversary of ASEAN-China Strategic Partnership	๒ ส.ค. (กองฯ จัด)	กรุงเทพฯ
ASEAN Foreign Ministers' Meeting Retreat	๑๓-๑๔ ส.ค. (กองฯ รับผิดชอบ ด้านสารัตถะ)	หัวหิน
Special ASEAN-China Foreign Ministers' Meeting (to commemorate the ๑๐ <sup>th</sup> Anniversary of the ASEAN-China Strategic Partnership)	๒๘-๒๙ ก.ย.	กรุงเทพฯ
ASEAN SOM / Joint Preparatory Meeting (JPM) / ASEAN+๓ SOM / East Asia Summit SOM	๙-๑๑ ก.ย.	บรูไนฯ
ASEAN Ministerial Preparatory Meeting for the ๒๓ <sup>rd</sup> ASEAN Summit and Related Meetings	๑๑-๑๒ ก.ย.	บรูไนฯ
๙ <sup>th</sup> ASEAN-China Joint Working Group (JWG) on the Implementation of the Declaration on the Conduct of Parties in the South China Sea (DOC) and ๖ <sup>th</sup> ASEAN-China SOM on the Implementation of the DOC	กลาง ก.ย.	กรุงเทพฯ
ASEAN SOM (to prepare for the Summit)	๗-๘ ต.ค.	บรูไนฯ
๒๓ <sup>rd</sup> ASEAN Summit / ๑๖ <sup>th</sup> ASEAN-China Summit / ๑๖ <sup>th</sup> ASEAN- Japan Summit / ๑๖ <sup>th</sup> ASEAN-ROK Summit / ๑๖ <sup>th</sup> ASEAN+๓ Summit / ๘ <sup>th</sup> East Asia Summit	๙-๑๐ ต.ค.	บรูไนฯ
ASEAN-Japan Commemorative Summit for the ๔๐ <sup>th</sup> anniversary of the establishment of ASEAN-Japan relations	๑๔-๑๕ ธ.ค.	กรุงเทพฯ
๒๘ <sup>th</sup> ASEAN-Japan Forum	ปลายปี ๒๕๕๕	กัมพูชา

ตามตารางข้างต้น การประชุมในกรอบอาเซียน+๑ กับจีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ มีการจัดประชุมประจำปีในระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส ซึ่งประเทศสมาชิกอาเซียนที่ปฏิบัติหน้าที่ประเทศผู้ประสานงานความสัมพันธ์กับจีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้แต่ละประเทศ จะสลับกับประเทศทั้งสามในการเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมดังกล่าวในแต่ละปี ได้แก่ ASEAN-China Senior Officials' Consultation ASEAN-Japan Forum และ ASEAN-ROK Dialogue เพื่อผลักดันความร่วมมือ

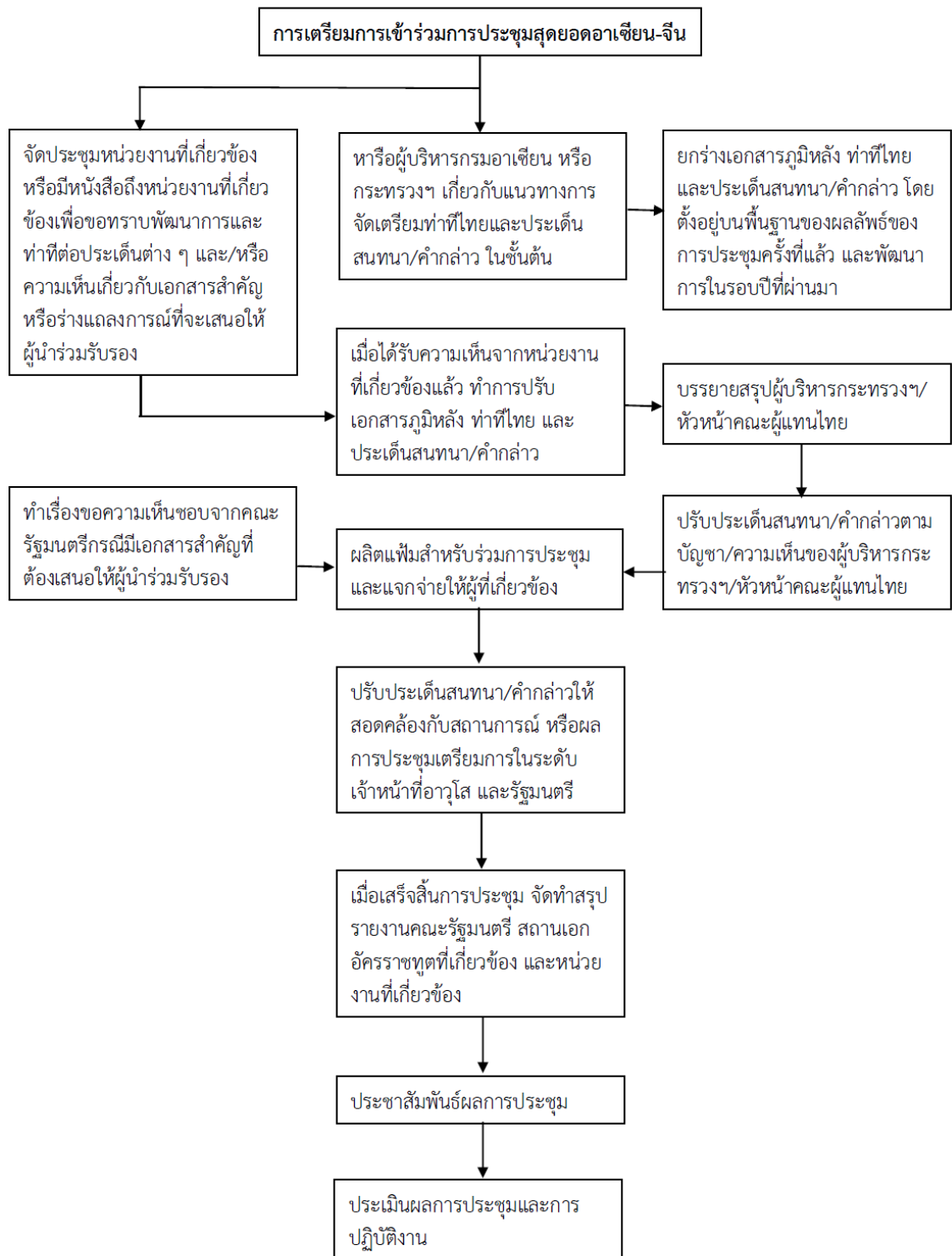
ภายใต้แผนปฏิบัติการของแต่ละกรอบและผลการประชุมระดับต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม หรือร่วมพิจารณาถ้อยแถลงข้อเสนอและข้อริเริ่มใหม่ ๆ ก่อนเสนอต่อที่ประชุมระดับรัฐมนตรีและผู้นำพิจารณาต่อไปตาม ลำดับ นอกจากนี้ ยังมีการจัดประชุมเนื่องในโอกาสสำคัญหรือฉลองครบรอบความสัมพันธ์ เช่น High Level Forum on the ๑๐<sup>th</sup> Anniversary of ASEAN-China Strategic Relations ในวันที่ ๒ สิงหาคม ๒๕๕๖ ที่กรุงเทพฯ การประชุมรัฐมนตรีต่างประเทศอาเซียน-จีน สมัยพิเศษ เพื่อฉลองครบรอบ ๑๐ ปีของความเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์อาเซียน-จีน ในวันที่ ๒๙ สิงหาคม ๒๕๕๖ ที่กรุงปักกิ่ง และการประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียน-ญี่ปุ่น เพื่อฉลองครบรอบ ๔๐ ปีของความสัมพันธ์อาเซียน-ญี่ปุ่น ในวันที่ ๑๓-๑๕ ธันวาคม ๒๕๕๖ ที่กรุงโตเกียว

สำหรับประเด็นทะเลจีนใต้ ก็มีการจัดประชุมระหว่างอาเซียนและจีนเพื่อติดตามผลและผลักดันการปฏิบัติตาม DOC เพื่อมุ่งส่งเสริมความร่วมมือและสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นระหว่างอาเซียนและจีน เพื่อประโยชน์ต่อการรักษาสันติภาพและเสถียรภาพในทะเลจีนใต้ ได้แก่ การประชุมคณะกรรมการร่วมอาเซียน-จีนว่าด้วยการปฏิบัติตาม DOC (ASEAN-China Joint Working Group on the Implementation of the DOC: JWG on DOC) ซึ่งจัดขึ้นอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง และการประชุมเจ้าหน้าที่อาวุโสอาเซียน-จีนว่าด้วยการปฏิบัติตาม DOC (ASEAN-China SOM on the Implementation of the DOC: SOM on DOC) ซึ่งจัดขึ้นอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง และสามารถจัดได้หลายครั้งหากมีความจำเป็น โดยในช่วงที่ประเทศไทยเป็นประเทศผู้ประสานงานความสัมพันธ์อาเซียน-จีนเป็นเวลา ๓ ปี ก็จะสลับกันเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมทั้งสองดังกล่าวกับฝ่ายจีน ซึ่งในการจัดหรือเข้าร่วมประชุมแต่ละครั้ง นอกจากการเตรียมการของฝ่ายไทยเองแล้ว ยังต้องทำหน้าที่ประสานงานระหว่างอาเซียนและจีนในเรื่องต่าง ๆ นับตั้งแต่การกำหนดวันและสถานที่จัดการประชุม ระเบียบวาระการประชุม เอกสารประกอบหรือเอกสารผลลัพธ์การประชุม เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมีการประชุมอื่น ๆ ภายใต้กรอบความร่วมมือที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของกองฯ ซึ่งจัดขึ้นในช่วงต่าง ๆ ของปี ทั้งในกรอบ Track ๑ ๑.๕ และ ๒ ได้แก่ การประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของไทยเพื่อติดตามและประเมินผลความร่วมมือในกรอบอาเซียน+๑ กับจีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ และอาเซียน+๓ การประชุมคณะกรรมการบริหารศูนย์อาเซียน-จีนที่กรุงปักกิ่ง การประชุมในกรอบอาเซียน+๓ เช่น East Asia Forum (EAF) Network of East Asian Think-tanks (NEAT) คณะกรรมการความร่วมมือด้านวิชาการเอเชียตะวันออก (East Asia Academic Cooperation Council: EACC) และการจัดประชุมเพื่อส่งเสริมการเชื่อมโยงในภูมิภาคที่ไทยเป็นผู้ผลักดัน ดังเช่น Workshop on “Enhancing Connectivity through Multi-layered Regional Frameworks: The Roles of Dialogue Partners” การประชุมเกี่ยวกับประเด็นทะเลจีนใต้ เช่น คณะทำงานว่าด้วยแนวปฏิบัติและความร่วมมือในทะเลจีนใต้ เพื่อประสานท่าทีระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของไทย การประชุมเชิงปฏิบัติการและการสัมมนา ซึ่งมีการจัดตลอดทั้งปีทั้งในและต่างประเทศ

ในภาพรวม ก่อนการเข้าร่วมประชุมแต่ละครั้ง โดยเฉพาะการประชุมในต่างประเทศ จะต้องมีการเตรียมความพร้อมของฝ่ายไทยซึ่งใช้เวลามากพอสมควรและมีหลายขั้นตอน ได้แก่ การประสานงานกับกองต่าง ๆ ในกรมอาเซียนและส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับประเด็นความ

ร่วมมือต่าง ๆ โดยเฉพาะความคืบหน้าและท่าทีของฝ่ายไทยในเรื่องที่ต้องการผลักดัน เพื่อประกอบการจัดทำแฟ้มเอกสารภูมิหลัง ท่าทีไทยและประเด็นสนทนา/intervention/คำกล่าว รวมทั้ง การเสนอเรื่องขออนุมัติจากคณะรัฐมนตรีกรณีมีเอกสารสำคัญที่ต้องเสนอให้ที่ประชุมในระดับผู้นำให้ การรับรอง และเมื่อเสร็จสิ้นการประชุมในแต่ละครั้ง จะต้องจัดทำรายงานผลการประชุมเพื่อรายงาน ผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศ สถานเอกอัครราชทูตและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ/หรือรัฐบาล และคณะรัฐมนตรีทราบในกรณีที่เป็นเรื่องสำคัญ นอกจากนี้ ยังอาจเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ผลการ ประชุม เพื่อให้สาธารณชนได้รับทราบความคืบหน้าของความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่าง อาเซียนกับจีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ กรอบอาเซียน+๓ การประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก รวมทั้ง ประเด็นทะเลจีนใต้ ท้ายสุด อาจมีการแลกเปลี่ยนความเห็นระหว่างกันเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และสิ่งที่ต้องดำเนินการต่อไป ซึ่งผู้ศึกษาขอเสนอแผนภูมิแสดงขั้นตอนการเตรียมการเข้าร่วมการ ประชุมสุดยอดอาเซียน-จีน มาเพื่อให้เห็นภาพ ดังนี้



แผนภูมิที่ ๑ แสดงขั้นตอนการเตรียมการเข้าร่วมการประชุมสุดยอดอาเซียน-จีน

### ๓.๒.๒ จำนวนบุคลากร

ปัจจุบัน มีข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ในกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศจำนวน ๖ คน (สถานะ ณ วันที่ ๕ สิงหาคม ๒๕๕๖) ดังนี้

๑) ระดับปฏิบัติการ ๓ คน แบ่งเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายอาเซียน-จีน ๑ คน (หญิง) ประเด็นทะเลจีนใต้ ๑ คน (หญิง) และญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ ๑ คน (ชาย) ซึ่งเป็นข้าราชการแรกเข้า

๒) ระดับชำนาญการ ๒ คน แบ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายอาเซียน-จีน ๑ คน (หญิง) และเจ้าหน้าที่ฝ่ายอาเซียน+๓ และการประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก ๑ คน (ชาย)

๓) ระดับอำนวยการชั้นต้น (ผู้อำนวยการ) ๑ คน (ชาย)

ดังนั้น เมื่อเทียบจำนวนข้าราชการที่มีอยู่ในปัจจุบันกับปริมาณงานที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของกองฯ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จึงยังไม่น่าจะได้สัดส่วนกัน จึงเกิดสถานการณ์ “งานมาก แต่คนน้อย” และก่อให้เกิดภาพ “งานล้นมือ” ซึ่งกรมอาเซียนเองก็ยังไม่สามารถจัดสรรข้าราชการเพิ่มเติมให้ได้ ดังนั้น จึงเป็นปัญหาด้านการบริหารจัดการกำลังคนว่า จะดำเนินการอย่างไร เพื่อให้การปฏิบัติการกิจของกองฯ เป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพโดยใช้กำลังคนเท่าที่มีอยู่ ทั้งนี้ เมื่อเทียบกำลังคนของกองฯ กับกองอื่น ๆ ในกรมอาเซียน ก็มีอัตรากำลังใกล้เคียงกัน (สถานะเมื่อวันที่ ๕ สิงหาคม ๒๕๕๖) กล่าวคือ กองยุทธศาสตร์และความร่วมมือมี ๖ คน กองการเมืองและความมั่นคงมี ๖ คน กองเศรษฐกิจมี ๖ คน กองสังคมและวัฒนธรรมมี ๕ คน อย่างไรก็ตาม ลักษณะของภารกิจและความเร่งด่วนของงานมีความแตกต่างกันไปในแต่ละกอง

จากการแลกเปลี่ยนความเห็นกับข้าราชการในกองฯ ถึงปัญหาด้านการบริหารจัดการ<sup>๓</sup> ทุกคนเห็นพ้องกันว่า กองฯ มีข้อจำกัดเรื่องจำนวนบุคลากรโดยแท้ ซึ่งหากมีข้าราชการเพิ่มอีกหนึ่งคน ก็น่าจะช่วยแบ่งเบาภาระงานในความรับผิดชอบที่มีในปัจจุบัน อีกทั้งยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะในยามที่ไทยต้องปฏิบัติหน้าที่ประเทศผู้ประสานงานความสัมพันธ์อาเซียน-จีน ซึ่งมีภารกิจหลายด้านที่ต้องดำเนินการและเป็นงานที่ต้องการความรวดเร็วฉับไว นอกจากนี้ ยังสามารถรองรับการเพิ่มภารกิจดูแลความสัมพันธ์ระหว่างอาเซียนกับคู่เจรจาอื่น ๆ ได้ด้วย อย่างไรก็ตาม ในการหารือระหว่างข้าราชการของกองฯ กับผู้บริหารกรมอาเซียน<sup>๔</sup> ต่างตระหนักดีถึงปัญหาการขาดแคลนบุคลากร และได้รับการยืนยันว่า ในขั้นนี้ ยังไม่สามารถเพิ่มจำนวนบุคลากรให้กับกองฯ ได้ เนื่องจาก กรมฯ ก็ประสบปัญหาเช่นเดียวกัน และเห็นว่าจำนวนข้าราชการในกองฯ ยังอยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติงาน ได้ต่อไป และขอให้ใช้หลักบริหารจัดการในการแก้ไขปัญหาจนกว่าจะมีข้าราชการใหม่มาเพิ่ม เช่น กำหนดให้เจ้าหน้าที่ที่ดูแลงานอาเซียน-จีน ช่วยเหลืองานเจ้าหน้าที่โต๊ะทะเลจีนใต้ด้วยส่วนหนึ่ง เพื่อให้สามารถชองงานกันได้ ในกรณีที่มีภารกิจเร่งด่วนหรือมีภารกิจพิเศษ เช่น การจัดประชุม นอกจากนี้ ยังให้มีการวางแผนในการทำงาน เพื่อให้สามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด และหากเสร็จก่อนล่วงหน้าได้ ก็จะเป็นการดี เพราะทำให้ผู้บริหารมีเวลาเพียงพอสำหรับการพิจารณาและปรับปรุงแก้ไข

ในสถานการณ์ดังกล่าว ผู้ศึกษาเห็นว่า ต้องคิดค้นและกำหนดวิธีการที่ดีที่สุด ที่จะสามารถช่วยทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีตามวัตถุประสงค์ มอบหมายงานและหน้าที่ให้

<sup>๓</sup> เมื่อวันที่ ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๖ ที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี เวลา ๑๕.๓๐ น.

<sup>๔</sup> เมื่อวันที่ ๕ กรกฎาคม ๒๕๕๖ ที่เมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี เวลา ๑๖.๓๐ น.

เหมาะสมและสอดคล้องกับความรู้ความสามารถและทักษะของข้าราชการ ต้องได้รับความร่วมมือจากข้าราชการเกี่ยวกับวิธีการทำงานที่ได้กำหนดขึ้น และต้องมีการประสานความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับข้าราชการในกองฯ<sup>๕</sup> หลักการเหล่านี้ เป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ เพราะตั้งอยู่บนพื้นฐานของการรู้จักใช้ประโยชน์จากความพยายามของมนุษย์ นั่นคือ การรู้จักหาทางเพิ่มผลผลิตให้ได้มากที่สุดโดยวิธีการที่เหน็ดเหนื่อยน้อยที่สุด ด้วยการขจัดการสูญเสียและความด้อยประสิทธิภาพในระดับปฏิบัติการให้หมดสิ้นไป ดังนั้น การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์การ การจัดระบบและจัดวางยุทธศาสตร์การทำงานที่เหมาะสมให้กับองค์การ ถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ

นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังเห็นด้วยว่า บทบาทของหัวหน้าฝ่ายก็มีความสำคัญต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของกองฯ เนื่องจากเป็นผู้ที่ช่วยขับเคลื่อนและมีความรับผิดชอบรองลงมาจากผู้อำนวยการกองฯ ซึ่งบางโอกาสอาจต้องปฏิบัติหน้าที่แทนด้วยซ้ำ ดังนั้น หัวหน้าฝ่ายควรมีบทบาทนำในฐานะนักวางแผน เป็นผู้ที่มีมุมมองการณ์ไกล คิดล่วงหน้า คิดเชิงกลยุทธ์ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความอดทนสูง สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และเห็นถึงความสำคัญของการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของลูกฝ่าย ต้องมีบทบาทในการสอนงานด้วยการถ่าย ทอดทักษะและความรู้ มีความสามารถในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและการสื่อสาร เป็นผู้ประสาน งานที่ดีในการส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับล่างและผู้บริหารกองฯ อย่างเท่าทันกัน ทำให้เกิดความแน่นอนและแม่นยำในการทำงาน รวมทั้งต้องมีบทบาทในการเป็นนักพัฒนาบุคลากรและเพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การปฏิบัติงานของหัวหน้าฝ่าย นอกจากเป็นนักวิชาการแล้ว ยังต้องฝึกเป็นหัวหน้างานและเตรียมความพร้อมที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับต้นต่อไปในอนาคต อย่างไรก็ตาม กองฯ มีหัวหน้าฝ่ายเพียง ๑ คนคือ หัวหน้าฝ่ายอาเซียน-จีน จึงต้องมีหัวหน้าฝ่ายเพิ่มอีกหนึ่งคนเพื่อกำกับดูแลความสัมพันธ์อาเซียนกับญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ อาเซียน+๓ และการประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก

### ๓.๒.๓ ความเครียดและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

การสร้างบรรยากาศภายในองค์การถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์การ<sup>๖</sup> โดยนอกเหนือจากการมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสมแล้ว หากความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคนในองค์การเป็นไปด้วยดีและไม่มีปัญหาต่อกัน ก็จะส่งผลให้บรรยากาศในที่ทำงานเป็นไปในเชิงบวกด้วย กล่าวคือ ผู้ร่วมงานมีความศรัทธา ความเชื่อมั่น และความเป็นมิตรต่อกัน มีการยอมรับซึ่งกันและกัน ให้เกียรติต่อกัน มีความร่วมมือร่วมใจ ผู้บริหารเปิดกว้างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีวิสัยทัศน์และอุปการณ์ในการทำงานที่สมบูรณ์ครบถ้วน ก็ย่อมทำให้ที่ทำงานกลายเป็นสถานที่ที่มีแต่ความสุข แต่หากที่ทำงานขาดสภาพแวดล้อมดังกล่าวเสียแล้ว ก็

<sup>๕</sup> ตามหลักบริหารจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตซึ่งเสนอโดยเฟรดเดอริก ดับเบิลยู เทย์เลอร์ (Frederic W. Taylor)

<sup>๖</sup> เอลตัน เมโย (Elton Mayo) นักพฤติกรรมศาสตร์ เคยศึกษาพฤติกรรมของคนงานซึ่งพบว่า ประสิทธิภาพของงานจะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับขวัญและกำลังใจ ความพึงพอใจ ความพร้อมทางสภาพจิตใจ รวมถึงเรื่องราวทางสังคมของคนงานที่อยู่ในกลุ่มด้วย ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนถึงความต้องการของคน และการสร้างสิ่งจูงใจที่จะตอบสนองต่อความต้องการของคน เพื่อให้คนปฏิบัติงานให้กับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ก่อให้เกิดบรรยากาศแห่งความเครียด และมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานในทางตรงกันข้าม จากภารกิจที่กองฯ ต้องดูแลรับผิดชอบ บวกกับปริมาณงานที่ขยายตัวเพิ่มมากขึ้น ซึ่งงานบางอย่างต้องการความเร่งด่วน ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความเครียดได้โดยง่ายจากภาวะแรงกดดันในการทำงาน และบั่นทอนประสิทธิภาพในการทำงาน นำไปสู่การเจ็บป่วยทั้งทางร่างกายและจิตใจ และอาจรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในที่ทำงาน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องหาวิธีการที่เหมาะสมที่จะช่วยลดหรือป้องกันการเกิดความเครียด และสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างชีวิตใน ที่ทำงาน กับชีวิตส่วนตัว

การที่กองฯ มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการเข้าร่วมและจัดการประชุมเป็นส่วนใหญ่ ทำให้มีเอกสารเก็บอยู่เป็นจำนวนมาก เมื่อเวลาผ่านไป จึงเกิดปัญหาเกี่ยวกับการจัดเก็บเอกสาร แม้ว่ากองฯ จะมีห้องเก็บเอกสารเป็นการเฉพาะ มีการจัดทำทะเบียนแฟ้มตามแนวทางที่กระทรวงฯ กำหนด รวมทั้งมีตู้และชั้นวางเอกสารรองรับ แต่การจัดเก็บแฟ้มก็ยังขาดความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีการปะปนกันของแฟ้มกับเอกสารและสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ และมีสิ่งของตั้งวางระเกะระกะ ทำให้ห้องเก็บแฟ้มเกิดความคับแคบ ไม่สะดวกต่อการค้นหาแฟ้มและเอกสาร ที่สำคัญ ก่อให้เกิดการสะสมตัวของฝุ่นละออง เชื้อราและเชื้อโรค และสร้างกลิ่นอับ ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อสุขภาพของข้าราชการทุกคนในกองฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อต้องเข้าไปหยิบหรือจัดเก็บแฟ้ม เจ้าหน้าที่จึงหลีกเลี่ยงด้วยวิธีเก็บแฟ้มไว้บนหรือใต้โต๊ะทำงานของตนเอง ซึ่งจริง ๆ แล้ว มิได้ก่อให้เกิดความสะดวกในการทำงานเลย เพราะกลับกลายเป็นการลดพื้นที่บริเวณโต๊ะทำงาน เกิดความคับแคบ และขาดความเป็นระเบียบเรียบร้อย

นอกจากนี้ กระทรวงการต่างประเทศยังมีนโยบายเปิด-ปิดเครื่องปรับอากาศ ระหว่างเวลา ๐๗.๓๐ ถึง ๑๗.๐๐ หรือ ๑๗.๓๐ น. ของทุกวัน เพื่อประหยัดพลังงานและตามนโยบายไม่สนับสนุนให้ข้าราชการทำงานดึก ยกเว้นกรณีที่มีภารกิจเร่งด่วน ซึ่งสามารถขออนุญาตเปิดเครื่องปรับอากาศเฉพาะกองได้เป็นกรณีพิเศษ ดังนั้น การปิดเครื่องปรับอากาศในขณะที่เจ้าหน้าที่ยังทำงานอยู่ ย่อมส่งผลกระทบต่อสุขภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากขาดการถ่ายเทและหมุนเวียนอากาศที่ดี แม้ว่าจะยังคงมีอุณหภูมิระหว่าง ๒๕-๒๗ องศาเซลเซียส ช่วงขณะหนึ่งภายหลังปิดเครื่องปรับอากาศ แต่หลังจากนั้น อุณหภูมิภายในอาคารจะค่อย ๆ เพิ่มขึ้นตามลำดับจนเกิดความอึดอัด และแม้ว่าข้าราชการแต่ละคนจะซื้อหาพัดลมขนาดเล็กมาใช้เป็นการส่วนตัว แต่ดูเหมือนจะไม่ช่วยอะไรได้มาก เพราะยังขาดการถ่ายเทอากาศที่ดี ดังนั้น กระทรวงฯ จึงอาจพิจารณาปรับเปลี่ยนเวลาการเปิด-ปิดเครื่องปรับอากาศเพื่อให้เข้ากับวัฒนธรรมในการทำงานของข้าราชการ

### ๓.๓ โอกาสของกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ

๓.๓.๑ ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมอาเซียนใหม่ กำหนดให้กองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ มีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลการกำหนดนโยบายและการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างอาเซียนกับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ และในกรอบการประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก ซึ่งปัจจุบัน กองฯ ได้รับมอบหมายให้ดูแลรับผิดชอบการกำหนดนโยบายและการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างอาเซียน+๑ กับจีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ อาเซียน +๓ และการประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก ดังนั้น หากต้องการให้สะท้อนอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย กรมอาเซียนก็อาจพิจารณาเพิ่มภารกิจของกองฯ ให้ดูแลรับผิดชอบความสัมพันธ์

อาเซียนกับคู่เจรจา และ/หรือองค์กรระหว่างประเทศเพิ่มเติม เพื่อให้เห็นภาพรวมของความสัมพันธ์ระหว่างอาเซียนกับ คู่เจรจาและองค์กรระหว่างได้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ท่าทีของไทยต่อประเด็นที่เป็นปัญหาร่วมกันของภูมิภาค (overarching issues)

๓.๓.๒ เป็นต้นแบบของการบริหารจัดการที่เป็นเลิศภายในกรมาอาเซียน จากการปรับปรุงระบบการทำงานและการปฏิบัติภารกิจของกองฯ โดยเริ่มจากผู้บริหารกองฯ ซึ่งมีหน้าที่สำคัญในการบังคับบัญชาและสั่งการเพื่อให้การดำเนินงานของกองฯ เป็นไปด้วยความราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ บนพื้นฐานของหลักเอกภาพของสายการบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบในการถ่ายทอดข่าวสารและข้อมูลระหว่างกัน เกิดการสั่งและปฏิบัติงานตามคำสั่ง ส่งเสริมหลักการแบ่งงานกันทำตามความถนัดหรือตามที่ได้รับมอบหมาย หลักระเบียบวินัยเพื่อมุ่งให้เกิดความเคารพเชื่อฟังและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจ และหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารกองฯ ต้องเข้าใจและมีปฏิสัมพันธ์กับข้าราชการในกองฯ อย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอผ่านการปรึกษาหารือ โดยต้องสามารถเชื่อมโยงและกำกับภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบของข้าราชการแต่ละคนให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสม ต้องสนับสนุนให้ข้าราชการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานและรู้จักสามัคคี มีความซื่อสัตย์ต่อกัน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดและเป็นกลุ่มก้อนที่มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีขวัญและกำลังใจสูง มีความกระตือรือร้น รวมทั้งมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบร่วมกัน เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงภายในที่ทำงาน และต้องทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกอบอุ่นและปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ข้าราชการทุกคนเกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกองฯ อันจะเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บริหารกองฯ ในท้ายที่สุด

### ๓.๔ ประเด็นท้าทายของกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ

๓.๔.๑ การเพิ่มขีดความสามารถที่จะทำงานในเรื่องที่มีความสำคัญหรือมีความเร่งด่วนให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยยังคงความมีคุณภาพของงาน โดยภารกิจเร่งด่วนของกองฯ ได้แก่การจัดเตรียมแฟ้มเพื่อใช้สำหรับการเข้าร่วมหรือจัดการประชุม ซึ่งประกอบด้วยเอกสารภูมิหลังท่าทีไทย และประเด็นสนทนา/intervention/คำกล่าว ตลอดจนการตรวจสอบและให้ความเห็นเกี่ยวกับเอกสารหรือบันทึกผลการประชุม ตามที่ได้รับแจ้งจากประเทศสมาชิกอาเซียนและคู่เจรจาที่อยู่ในความรับผิดชอบของกองฯ และการประสานงานในเรื่องต่าง ๆ ในฐานะที่ไทยเป็นประเทศผู้ประสานงานความสัมพันธ์อาเซียน-จีน ซึ่งที่ผ่านมา การทำงานยังเป็นไปในลักษณะ “รอเวลา” เพื่อให้ได้ข้อมูลล่าสุดสำหรับการจัดทำข้อมูลภูมิหลังและประเด็นสนทนา มากกว่าการ “ทยอยทำ” หรือการ “คิดล่วงหน้า” ทำให้ไม่มีเวลาเหลือเพียงพอสำหรับการ “ตกผลึก” ทางความคิด และเนื้อหาของงานอาจมีคุณภาพไม่ ดีพอ สืบเนื่องจากความเร่งรีบในการทำงานเพื่อส่งงานให้ทันตามกำหนด และจะยิ่งเป็นปัญหามากขึ้นเมื่อมีงานอื่นประดังเข้ามาในช่วงที่ต้องเร่งรีบทำงานดังกล่าวให้แล้วเสร็จ และ/หรือมีการปรับแก้งาน ทำให้ต้องเสียเวลาในการพิมพ์แก้ไขใหม่ จึงกลับกลายเป็นว่าต้องใช้พลังและเวลาสำหรับการทำงานเพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ ดังนั้น จึงต้องมีการปรับระบบการทำงานใหม่เป็นการ “คิดและทำล่วงหน้า” เพื่อ เผื่อเวลาและทยอยทำงานให้เกิดความคืบหน้าตามลำดับและคิดให้ตกผลึก โดยอาจผ่านกระบวนการปรึกษาหารือร่วมกัน ทั้งกับผู้บริหารกรมและระหว่างข้าราชการในกองฯ ทั้งนี้ การปรับปรุงวิธีการทำงาน ไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการที่ดีที่สุด แต่อาจใช้วิธีการหลากหลายรูปแบบ

มาผสมผสานกัน เพื่อปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ ข้อจำกัดต่าง ๆ และวัฒนธรรมการทำงาน ของกองฯ

๓.๔.๒ การจัดเตรียมท่าทีของไทยและประเด็นสนทนา/intervention/คำกล่าวสำหรับการ เข้าร่วมประชุมให้ “ตรงใจ” หรือ “เป็นที่รับได้” ของผู้บริหารมากที่สุด เพื่อให้ความตั้งใจในการทำงานของข้าราชการในกองฯ บังเกิดผลลัพธ์ในเชิงบวก ซึ่งจะช่วยประหยัดเวลาสำหรับการปรับแก้ หรือจัดทำใหม่ สร้างความมั่นใจในการทำงาน และสะท้อนความมีประสิทธิภาพของกองฯ ทั้งนี้ การจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ ต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานผ่านระบบการบริหารจัดการทาง ความคิด ซึ่งสามารถทำได้ผ่านการพูดคุยและหารือกับผู้บริหารของกรมฯ และของกระทรวงฯ เพื่อขอ คำแนะนำและแนวทางในการจัดทำท่าทีและประเด็นสนทนาเพื่อให้สามารถดำเนินไปอย่างถูกต้องทิศทาง ตั้งแต่เริ่มต้น หรือจัดการประชุมหารือภายในกองฯ เพื่อระดมสมองร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความ หลากหลายทางความคิด แล้วค่อยแลกเปลี่ยนความเห็นเพื่อขัดเกลาจนกระทั่งตกผลึกเป็นความคิด สุดท้ายที่จะนำไปใช้ประโยชน์สำหรับการจัดทำท่าทีและประเด็นสนทนา/intervention/คำกล่าว ตามลำดับต่อไป โดยหากยังมีเวลาหรือสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไป การปรึกษาหารือในเรื่องดังกล่าว ทั้งกับผู้บริหารกรมฯ และภายในกองฯ ก็ยังอยู่ในวิสัยที่จะกระทำได้ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด นอกจากนี้ การประสานงานกับ กองอื่น ๆ ภายในกรมอาเซียนและกรม/กองอื่น ๆ ในกระทรวงการ ต่างประเทศ ก็ถือเป็นเรื่องจำเป็น เพื่อให้การจัดทำท่าทีของไทยและประเด็นสนทนาในเรื่องที่เป็น ประเด็นปัญหาาร่วมกันในแต่ละกรอบความร่วมมือ เช่น ความมั่นคงทางทะเล ความเชื่อมโยงใน ภูมิภาค อาชญากรรมข้ามชาติ ปัญหาความมั่นคงรูปแบบใหม่ ฯลฯ เป็นไปในทิศทางเดียวกันและ เสริมซึ่งกันและกัน

๓.๔.๓ การส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่ม (teamwork) ถือเป็นหัวใจของการทำงานให้ ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผ่านการช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างเป็นน้ำหนึ่งใจ เดียวกัน และมีความรับผิดชอบร่วมกัน ทั้งนี้ การทำงานเป็นกลุ่มมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าของ กองฯ เนื่องจากต้องเกี่ยวข้องกับการเข้าร่วมและจัดการประชุมเป็นส่วนใหญ่ เริ่มตั้งแต่การจัดทำและ ผลิตแฟ้ม การจัดสถานที่ประชุม จนถึงการเข้าร่วมประชุม ซึ่งต้องอาศัยการประสานงานกันอย่าง ไกล่เกลี่ยระหว่างผู้เข้าร่วมประชุมกับเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้ การที่จะทำงานเป็นกลุ่มได้ ข้าราชการในกองฯ จำเป็น ต้องพัฒนาความสัมพันธ์อันดีต่อกัน รู้จักสร้างความผูกพันและรู้จักสามัคคี มีความไว้วางใจ และเปิดใจ เข้าหากัน ซึ่งหากทำได้ ก็จะช่วยให้การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ผ่านพ้นไปได้ ด้วยดี เพราะมี การตัดสินใจร่วมกันผ่านการปรึกษาหารือ นอกจากนี้ การทำงานเป็นกลุ่มยังช่วยเพิ่ม ประสิทธิภาพและพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จากการที่ทุกคนในกลุ่มได้ช่วยกันเสริมสร้างทักษะ และความเชี่ยวชาญ ให้เพิ่มพูนยิ่งขึ้น เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลเท่าที่มีอยู่ให้เต็ม ศักยภาพ ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากทุกคนในกลุ่มมีโอกาสเรียนรู้และรับทราบถึง ความสามารถและข้อจำกัดของแต่ละคน และพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตาม ทุกคนในกลุ่มก็ต้องพร้อมที่จะรับฟังความเห็นและการวิพากษ์วิจารณ์ซึ่งกันและกันอย่างตรงไปตรงมา ให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการทบทวนผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแก้ไข ข้อบกพร่องและปรับปรุงการทำงานเป็นกลุ่มให้เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

๓.๔.๔ ควรมีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานอย่างจริงจัง เพื่อความสะดวกรวดเร็วและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้แก่ การจัดเก็บข้อมูลและเอกสารที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในรูปแบบไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย การติดต่อสื่อสารและส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างข้าราชการภายในกองฯ ผ่านไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ข้อความสั้น (SMS) ตลอดจนโปรแกรมเครือข่ายทางสังคม (social network) ที่สามารถจัดตั้งกลุ่มสนทนาเป็นการเฉพาะได้ เช่น Line และ WhatsApp หรือโปรแกรมใหม่ ๆ ที่จะตามมาในอนาคต ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการประสานงานในช่วงที่เดินทางไปร่วมประชุมในต่างประเทศ เนื่องจากบางครั้งจำเป็นต้องทราบเท่าที่และความเห็นของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือข้อมูลเฉพาะด้านเป็นการเร่งด่วน เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ อีกทั้งยังช่วยประหยัดงบประมาณของทางราชการ เพราะไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นเงินจำนวนมากดังเช่นการใช้โทรศัพท์ทางไกลระหว่างประเทศ ขอเพียงแค่มีสัญญาณ wifi เพื่อเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต ก็เป็นอันใช้ได้

### ๓.๕ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

จากผลการศึกษาตามข้างต้น ผู้ศึกษาได้ใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อประเมิน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคและสิ่งท้าทาย ของกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ เพื่อนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปใช้สำหรับการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ซึ่งจะ ใช้เป็นเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานของกองฯ ตลอดจนการปรับปรุงและพัฒนากองฯ ต่อไป ดังนี้

**ตารางที่ ๒** การใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เพื่อประเมินกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ กรมอาเซียน

จุดแข็ง สภาพภายในที่เอื้อประโยชน์ให้แก่กองฯ	จุดอ่อน ข้อจำกัดหรือสภาพภายในที่บั่นทอนประโยชน์ของกองฯ
๑. ภารกิจของกองฯ ในการกำกับดูแลความสัมพันธ์อาเซียน+๑ กับจีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ อาเซียน+๓ และ EAS และการทำหน้าที่ประเทศ ผู้ประสานงานความสัมพันธ์อาเซียน-จีน เป็นงานสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ในระดับแนวหน้าของกรมอาเซียน ทำให้กองฯ มีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดท่าทีและนโยบายที่จะช่วยให้ไทยได้แสดงบทบาทนำในอาเซียนและในภูมิภาค	๑. จำนวนข้าราชการในกองฯ มีจำกัดเพียง ๖ คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่อีก ๕ คน
๒. หัวหน้าฝ่ายอาเซียน-จีน ทำงานกับกรมอาเซียนมาได้ระยะหนึ่ง จึงเป็นคลังความรู้ (institutional memory) ที่สำคัญ	๒. ขาดการวางแผนเรื่องบุคลากรเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการทำงาน โดยเฉพาะกรณีเกิดการเจ็บป่วย หรือมีการประชุมซ้อนกัน
๓. ข้าราชการมีความขยันขันแข็งและมีความ	๓. ขาดหัวหน้าฝ่ายอาเซียน+๑ กับญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ อาเซียน+๓ และ EAS ที่จะทำหน้าที่ กลั่นกรองงาน และช่วยคิดในเชิงยุทธศาสตร์
	๔. มีเจ้าหน้าที่โต๊ะทะเลจีนใต้เพียงคนเดียว ซึ่งไม่สอดคล้องกับความสำคัญและความเร่งด่วนของลักษณะงาน

จุดแข็ง สภาพภายในที่เอื้อประโยชน์ให้แก่กองฯ	จุดอ่อน ข้อจำกัดหรือสภาพภายในที่บั่นทอนประโยชน์ของกองฯ
<p>สามารถ พร้อมอุทิศตนให้กับการทำงาน และไม่มีปัญหาในความสัมพันธ์ระหว่างกัน</p> <p>๔. ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม เน้นความสามัคคี และการปรึกษาหารือเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการทำงาน ทำให้การบริหารจัดการกองฯ ง่ายขึ้น</p> <p>๕. มีเครือข่ายและการประสานงานที่ดีกับหน่วยงานภายนอก ทั้งของไทยและของประเทศสมาชิกอาเซียน ทำให้การทำงานมีความรวดเร็ว มีบูรณาการ และคล่องตัวสูง</p> <p>๖. มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานในระดับดี ทำให้การติดต่อประสานงาน การสืบค้นข้อมูล และการติดตามข้อมูลข่าวสารเป็นไปด้วยความรวดเร็ว และทันสมัย</p>	<p>๕. ปริมาณงานที่มากและความเร่งด่วนของงาน ทำให้มีเวลาไม่เพียงพอสำหรับการผลิตเนื้องานที่มีความประณีตหรือมีคุณภาพอย่างที่ตั้งใจ โดยเฉพาะการจัดเตรียมแฟ้ม ข้อมูลท่าที ประเด็นสนทนา/intervention/คำกล่าวในโอกาสต่าง ๆ</p> <p>๖. การกีดกันกับดูแลความสัมพันธ์อาเซียน+๑ กับจีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทำให้ ขาดภาพรวมของการดำเนินความสัมพันธ์กับคู่เจรจาของอาเซียนทั้งหมด โดยเฉพาะ ประเด็น ปัญหา ที่เป็น overarching issues</p> <p>๗. สภาพแวดล้อมการทำงานในกองฯ ที่ยังขาดความเป็นระเบียบเรียบร้อย โดยเฉพาะห้องเก็บแฟ้มที่รอการสะสาง เพื่อให้การจัดเก็บและค้นหาเอกสารเป็นระบบและเกิดความสะดวก และต้องปรับปรุงสภาพแวดล้อมอื่นๆ เพื่อสุขภาพที่ดีของข้าราชการ</p>
<p>โอกาส</p>	<p>ภัยคุกคาม</p>
<p>สภาพภายนอกที่กองฯ สามารถแสวงประโยชน์ได้</p> <p>๑. การที่ไทยมีได้เป็นประเทศที่อ้างสิทธิ์ในทะเลจีนใต้ ทำให้ไทยมีความน่าเชื่อถือและสามารถปฏิบัติหน้าที่ประเทศผู้ประสานงานความสัมพันธ์อาเซียน-จีน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสมดุล</p> <p>๒. การประชุมระหว่างประเทศในกรอบอาเซียนที่มีเป็นจำนวนมากในรอบปี เป็นเวทีและโอกาสที่ทำให้ไทยสามารถแสดงบทบาทในภูมิภาค</p> <p>๓. การติดต่อประสานงานกับภาควิชาการของไทย ก่อให้เกิดเครือข่ายที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมบทบาทของไทยในเวที Track ๑.๕ และ ๒</p> <p>๔. ความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภายนอกที่พร้อมจะให้ความร่วมมือกับกองฯ ทำให้การ</p>	<p>สภาพภายนอกที่สร้างปัญหา/อุปสรรคให้กับกองฯ</p> <p>๑. สถานการณ์ในโลกและภูมิภาคที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะข้อพิพาทในทะเลจีนใต้ ก่อให้เกิดความเร่งด่วนในการทำงาน กองฯ จึงต้องตื่นตัวและปรับตัวอยู่เสมอ</p> <p>๒. มีภาระด้านงานธุรการและการจัดทำหนังสือติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและระหว่างอาเซียนกับจีน จากการทำหน้าที่ประเทศ ผู้ประสานงานความสัมพันธ์อาเซียน-จีน ทำให้กระทบต่อภารกิจหลักหรืองานด้านยุทธศาสตร์ ของกองฯ</p> <p>๓. มีขั้นตอนในการทำงานจากการที่ต้องประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก่อนการจัดเตรียมท่าทีไทย หรือให้ความเห็นเกี่ยวกับร่างเอกสารต่าง ๆ ตามแนวปฏิบัติ ทำให้เกิด</p>

โอกาส	ภัยคุกคาม
<p>สภาพภายนอกที่กองฯ สามารถแสวงประโยชน์ได้</p> <p>ทำงานในยามเร่งด่วนได้รับการตอบสนองด้วยดี</p> <p>๕. ได้รับความสนใจจากผู้บริหารระดับสูง และการสนับสนุนด้านงบประมาณสำหรับการดำเนินกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ อย่างพอเพียง เช่น การจัด Workshop หรือการจัดประชุมในกรอบอาเซียนที่อยู่นอกแผนงานประจำปี</p>	<p>สภาพภายนอกที่สร้างปัญหา/อุปสรรคให้กับกองฯ</p> <p>การรอกงาน หรือไม่ทันการณ์</p> <p>๔. ต้องเสียเวลาไปกับการจัดทำประเด็นสนทนาเกี่ยวกับข้อพิพาทในทะเลจีนใต้สำหรับผู้นำและผู้บริหารของกระทรวงฯ ในการเยือนและรับแขกต่างชาติ เพราะเป็นเรื่องที่ประชาคมระหว่างประเทศให้ความสนใจ (เฉลี่ยสัปดาห์ละ ๒-๓ ครั้ง)</p> <p>๕. มีความกดดันในการทำงาน อันเกิดจากความคาดหวังของสื่อมวลชน นักวิชาการ และสาธารณชนที่ต้องการเห็นผลสำเร็จของบทบาทนำของไทยในภูมิภาคและปัญหาทะเลจีนใต้ที่เป็นรูปธรรมโดยเร็ว</p> <p>๖. ความสนใจของฝ่ายการเมืองต่อปัญหาในภูมิภาคและข้อพิพาทในทะเลจีนใต้ ซึ่งจะส่งผลต่อการขับเคลื่อนนโยบายและท่าทีของไทย</p>

ตามตารางข้างต้น พบว่าจุดแข็งและโอกาสมีส่วนช่วยสนับสนุนและเสริมซึ่งกันและกัน โดยจุดแข็งสำคัญของกองฯ ได้แก่ภารกิจที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบ ซึ่งเป็นงานสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของกรมอาเซียนและกระทรวงการต่างประเทศ ที่สามารถใช้เป็นช่องทางในการสร้างบทบาทนำของไทยในภูมิภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแสวงหาช่องทางเพื่อคลี่คลายปัญหาข้อพิพาทในทะเลจีนใต้ ซึ่งจะช่วยให้เกิดสันติภาพและเสถียรภาพขึ้นในภูมิภาค และการส่งเสริมความร่วมมือในสถาปัตยกรรมในภูมิภาค นอกจากนี้ ข้าราชการในกองฯ ยังเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ขยันขันแข็ง อดทนและอุทิศตนให้กับการทำงาน ให้ความสำคัญต่อการทำงานร่วมกันเป็นทีมและมีความสามัคคีสูง สามารถนำเทคโนโลยี สารสนเทศมาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเครือข่ายที่ใกล้ชิดกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งของไทยและประเทศสมาชิกอาเซียน ทำให้การทำงานมีความสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นคุณสมบัติที่ช่วยเกื้อหนุนต่อการปฏิบัติภารกิจของกองฯ ที่ส่วนใหญ่ต้องเกี่ยวข้องกับการประชุม

สำหรับโอกาสซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่จะช่วยให้กองฯ ประสบความสำเร็จในการทำงานมากยิ่งขึ้น ได้แก่ การที่ไทยมิได้เป็นประเทศที่อ้างสิทธิ์ในทะเลจีนใต้ ทำให้ได้รับความน่าเชื่อถือในการทำหน้าที่ประเทศผู้ประสานงานความสัมพันธ์อาเซียน-จีน ส่งผลให้ไทยสามารถแสดงบทบาทนำในการแสวงหาช่องทางเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อาเซียน-จีน และคลี่คลายปัญหาทะเลจีนใต้ได้อย่างสมดุล โดยไม่ต้องกังวลว่าจะถูกต่อต้านจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และสามารถใช้ประโยชน์จากเวทีการประชุมระหว่างประเทศในกรอบอาเซียนที่มีตลอดทั้งปี ในการผลักดันเรื่องที่เป็นประโยชน์ของ

ไทยและภูมิภาคที่สำคัญ ภารกิจที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของกองฯ เป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่อาวุโสในการประชุมของอาเซียน (Senior Officials' Meeting: SOM) ได้ให้ความสนใจติดตามอย่างใกล้ชิด และข้อเสนอของกองฯ ในการจัดกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ โดยเฉพาะการจัดประชุมในกรอบอาเซียนที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหันและอยู่นอกแผนงานประจำปีของกรมอาเซียน ก็มักได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณเสมอ

จุดอ่อนสำคัญของกองฯ ซึ่งอาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพยายามของกองฯ ในการบรรลุเป้าหมายของการทำงาน ได้แก่ ปัญหากำลังคนซึ่งมีไม่เพียงพอเมื่อเทียบกับปริมาณงาน ความสำคัญ และความเร่งด่วนของงาน เนื่องจากมีข้าราชการอยู่เพียง ๖ คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการและเจ้าหน้าที่อีก ๕ คน โดยมีหัวหน้าฝ่ายและเจ้าหน้าที่โต๊ะทะเลจีนใต้เพียงอย่างละหนึ่งคน ทำให้ขาดคนที่ช่วยคิดเชิงยุทธศาสตร์ และจะยังเป็นปัญหากรณีเกิดการเจ็บป่วยหรือมีการประชุมซ้อนกัน ทำให้เกิดปัญหางานล้นมือ และผลงานขาดความประณีตและคุณภาพ อย่างไรก็ตาม ปัญหาดังกล่าวอาจกลายเป็นการพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส โดยกองฯ ยังสามารถปฏิบัติภารกิจต่อไปได้ในทำนอง “เล็กแต่มีประสิทธิภาพ” ดีกว่ามีคนมากแต่ไร้ประสิทธิภาพ นอกจากนี้ กองฯ ยังขาดการมองปัญหาในภาพรวม เนื่องจากมิได้กำกับดูแลคู่แข่งและองค์กรระหว่างประเทศทั้งหมด และยังคงต้องปรับปรุงระบบการจัด เก็บแฟ้มเอกสารให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ภายในกองฯ เพื่อข้าราชการสามารถทำงานได้อย่างเป็นสุขและมีความปลอดภัย

สำหรับภัยคุกคามสำคัญที่สร้างปัญหาและอาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานของกองฯ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกและภูมิภาคอย่างรวดเร็ว ทำให้กองฯ และข้าราชการต้องตื่นตัวและปรับตัวอยู่เสมอ เพื่อให้ก้าวทันต่อสถานการณ์และจัดวางนโยบายและท่าทีไทยได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ทั้งของไทยและประเทศอาเซียนตามแนวปฏิบัติ ได้ก่อให้เกิดขั้นตอนในการทำงาน ทำให้เสียเวลาและสร้างภาระงานด้านธุรการจากการออกหนังสือราชการและการติดต่อสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ จึงกระทบต่อภารกิจหลักหรือการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ของกองฯ นอกเหนือจากต้องจัดเตรียมประเด็นสนทนาสำหรับผู้นำและผู้บริหารระดับสูง ในประเด็นทะเลจีนใต้สำหรับการเยือนและรับแขกต่างชาติ ที่สำคัญ ข้าราชการเกิดความกดดันในการทำงานจากความคาดหวังของสื่อมวลชน นักวิชาการ และสาธารณชน ซึ่งต้องการเห็นบทบาทนำของ ไทยในอาเซียนและในภูมิภาคที่เป็นรูปธรรมดังเช่นในอดีต และยังมีปัญหาเรื่องความสนใจของฝ่ายการเมืองต่อปัญหาในภูมิภาคและข้อพิพาทในทะเลจีนใต้ ซึ่งหากมีน้อย ก็สามารถส่งผลกระทบต่อ พลวัตรและการขับเคลื่อนนโยบายของไทย

ผลจากการศึกษาตามข้างต้น พอจะประเมินได้ว่ากองฯ มีจุดอ่อนและภัยคุกคามที่หลากหลายและมากกว่าจุดแข็งและโอกาส จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของกองฯ ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนากองฯ เพื่อให้จุดแข็งของกองฯ อันประกอบด้วยภารกิจและทรัพยากรบุคคลได้รับการส่งเสริม ซึ่งจะส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและการแปลงโอกาสไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม รวมทั้งสามารถกำจัดหรือลดทอนจุดอ่อนและ/หรือภัยคุกคามให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อป้องกันมิให้เป็นภัยต่อสมรรถนะและขีดความสามารถในการปฏิบัติภารกิจของกองฯ ในอนาคต

## บทที่ ๔ บทสรุปและข้อเสนอแนะ

### ๔.๑ สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษาตามที่ปรากฏในบทที่ ๓ พบว่า กองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ กรมอาเซียน จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และมีสมรรถนะมากยิ่งขึ้น เนื่องจากภารกิจที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบ ได้แก่ การกำหนดนโยบายและการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างอาเซียน+๑ กับจีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ อาเซียน +๓ (จีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้) และการประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก รวมทั้งประเด็นทะเลจีนใต้ และการปฏิบัติหน้าที่ประเทศผู้ประสานงานความสัมพันธ์อาเซียน-จีน ถือเป็นงานที่เป็นงานเชิงยุทธศาสตร์ของกรมอาเซียน และมีความสำคัญต่อการแสดงบทบาทนำของไทยในการเสริมสร้างความเข้มแข็งและความเป็นเอกภาพของอาเซียน ตลอดจนการส่งเสริมสันติภาพและความร่วมมือในสถาปัตยกรรมในภูมิภาคที่ยังพัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้ง อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการดำเนินงานสำคัญที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงตามนโยบาย แต่กองฯ ยังเผชิญกับปัจจัยและข้อจำกัดต่าง ๆ ได้แก่ กำลังคน ความถี่ของการประชุมที่มีขึ้นตลอดทั้งปี ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ความผันผวนของสถานการณ์ในภูมิภาค โดยเฉพาะปัญหาทะเลจีนใต้ ซึ่งสร้างแรงกดดันต่อไทยในฐานะประเทศผู้ประสานงานความสัมพันธ์อาเซียน-จีน รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในกองฯ ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการในกองฯ นอกจากนี้ ยังมีประเด็นท้าทายความสามารถ ได้แก่ การเพิ่มภารกิจดูแลความสัมพันธ์อาเซียน+๑ จากเดิมที่มีอยู่ เพื่อให้สะท้อนภารกิจและอำนาจหน้าที่ การเตรียมความพร้อมก่อนเข้าร่วมการประชุม โดยเฉพาะการจัดเตรียมท่าทีไทยและประเด็นสนทนา/คำกล่าว การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่ม และการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการ เพื่อเป็นแบบอย่างของกองอื่น ๆ ต่อไป ดังนั้น จึงจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภายในกองฯ ให้ดียิ่งขึ้น โดยนำแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการองค์การที่ได้ศึกษาไว้ตามบทที่ ๒ มาปรับประยุกต์ใช้ ซึ่งจะช่วยพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส ลดความด้อยประสิทธิภาพและความผิดพลาด และเพิ่มโอกาสให้กับความสำเร็จของการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งใจไว้

### ๔.๒ ข้อเสนอแนะ

#### ๔.๒.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๔.๒.๑.๑ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ของกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ แม้ว่าในทางปฏิบัติ หน่วยงานในระดับกองไม่จำเป็นต้องกำหนดเรื่องดังกล่าว แต่น่าจะเป็นประโยชน์หากกองฯ จะริเริ่มการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์



ของตนเอง เพื่อเป็นเป้าหมายในการทำงานร่วมกันของข้าราชการในกองฯ ที่ชัดเจน และใช้เป็นแผนกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาและปรับปรุงกองฯ ให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบของกองฯ โดยเฉพาะการปฏิบัติหน้าที่ประเทศผู้ประสานงานความสัมพันธ์อาเซียน-จีน (กรกฎาคม ๒๕๕๕ - กรกฎาคม ๒๕๕๘) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล กระทรวงการต่างประเทศ และกรมอาเซียน เกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของไทย และอยู่ภายใต้วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก และยุทธศาสตร์ของกรมอาเซียน โดยมุ่งก่อให้เกิดพลวัตของการเปลี่ยนแปลงภายในกองฯ และสอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานในภาครัฐแนวใหม่ที่ได้ปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญต่อขั้นตอนการปฏิบัติ มาเป็นการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ซึ่งให้ความสำคัญต่อการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน รวมทั้งเพื่อเป็นแบบอย่างสำหรับกองอื่น ๆ ในกรมอาเซียนต่อไป ซึ่งผู้ศึกษาขอเสนอ ดังนี้

๑) วิสัยทัศน์

“ หนุนนำบทบาทไทยและอาเซียน พัฒนาบูรณาการและสถาปัตยกรรมในภูมิภาค ส่งเสริมสันติภาพและความร่วมมือ ”

๒) พันธกิจ (ระยะปี พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๕๘) ได้แก่

(๑) ดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายของไทยในภาพรวมในการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือในทุกมิติ ระหว่างอาเซียน+๑ กับจีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ และในกรอบอาเซียน+๓ (จีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้) และการประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก เพื่อให้ บังเกิดผลอันเป็นการสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของกรมอาเซียน และกระทรวงการต่างประเทศ ในการสร้างประชาคมอาเซียนที่เข้มแข็ง ส่งเสริมบทบาทนำของไทยในภูมิภาค และรักษาผลประโยชน์ของไทยจากการดำเนินการดังกล่าว ตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของประเทศไทย

(๒) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย ในการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือในทุกมิติ ระหว่างอาเซียน+๑ กับจีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ และในกรอบอาเซียน+๓ และการประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก

(๓) เสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมืออันดีระหว่างอาเซียนและจีน และผลักดันการปฏิบัติตามปฏิญญาว่าด้วยการปฏิบัติของภาคีในทะเลจีนใต้ (Declaration on the Conduct of Parties in the South China Sea: DOC) อย่างเต็มที่ และการเจรจาจัดทำแนวปฏิบัติในทะเลจีนใต้ (Code of Conduct in the South China Sea: COC) ให้เสร็จสิ้นในช่วงที่ไทย เป็นประเทศผู้ประสานงานความสัมพันธ์อาเซียน-จีน (กรกฎาคม ๒๕๕๕ - กรกฎาคม ๒๕๕๘) เพื่อประโยชน์ต่อการส่งเสริมสันติภาพ เสถียรภาพ และความมั่นคงในทะเลจีนใต้

(๔) ส่งเสริมบทบาทนำของไทยและความเป็นแกนกลางของอาเซียน ในสถาปัตยกรรมในภูมิภาค และการบูรณาการในภูมิภาคเอเชียตะวันออก

(๕) ผลักดันวาระสำคัญของกองฯ ในเรื่อง ๓Cs ให้ประสบความสำเร็จ ก้าวหน้าอย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ Community (การสร้างประชาคมอาเซียน) Connectivity (การ

ส่งเสริมความเชื่อมโยงในภูมิภาค) และ COC (การบรรลุการจัดทำแนวปฏิบัติในทะเลจีนใต้) ซึ่งจะช่วยส่งเสริมบทบาทของไทยในภูมิภาค

(๖) สนับสนุนการขยายความร่วมมือระหว่างอาเซียน+๑ กับจีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ และในกรอบอาเซียน+๓ และการประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก เพื่อแก้ไขปัญหาข้ามชาติที่เป็นข้อห่วงกังวลร่วมกันของภูมิภาค โดยเฉพาะอาชญากรรมข้ามชาติ สิ่งแวดล้อม ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ความมั่นคงด้านอาหารและพลังงาน และความมั่นคงทางทะเล

(๗) สร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับการดำเนินความสัมพันธ์และการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างอาเซียน+๑ กับจีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ และในกรอบอาเซียน+๓ และการประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก ตลอดจนบทบาทของไทยในการดำเนินการดังกล่าว

๓) ยุทธศาสตร์ ได้แก่

(๑) นำแนวคิดเรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการพัฒนาระบบบริหารจัดการของกองฯ เพื่อสร้างจุดแข็งและขจัดจุดอ่อน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเชิงรุกได้อย่างเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ และสร้างสรรค์ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๖๑

(๒) พัฒนากองฯ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ เพื่อมุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นทีมงานที่มีคุณภาพ เข้มแข็ง มุ่งมั่น และมีความรับผิดชอบสูง

(๓) ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน การประสานงาน และการจัดเก็บเอกสารให้ง่ายต่อการสืบค้น

(๔) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานภายในกองฯ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความรู้สึกร่วมกัน มั่นคง ปลอดภัย และมีความสุขกับการทำงาน

(๕) พัฒนาศักยภาพและสร้างความพร้อมเพื่อรองรับการขยายภารกิจและความรับผิดชอบของกองฯ และการเพิ่มจำนวนบุคลากรที่จะมีขึ้นในอนาคต

(๖) พัฒนากองฯ ไปสู่ความเป็นเลิศ พร้อมสนับสนุนการสร้างความรู้ความสามารถคู่คุณธรรม เพื่อเป็นองค์กรตัวอย่างของกรมอาเซียนและกระทรวงการต่างประเทศต่อไป

๔.๒.๑.๒ เพิ่มภารกิจและความรับผิดชอบของกองฯ เพื่อสะท้อนภารกิจและอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย และให้เห็นภาพรวมของความสัมพันธ์ระหว่างอาเซียนกับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ โดยอาจเริ่มต้นจากคู่เจรจาที่อยู่ในเขตเอเชียด้วยกันเพื่อให้เกาะกลุ่มกัน ได้แก่ อินเดีย เพื่อให้การส่งเสริมความร่วมมือในสาขาหลัก เช่น การเชื่อมโยงภายในภูมิภาค<sup>๑</sup> การค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว และความมั่นคงทางทะเล มีความสอดคล้องและเสริมซึ่งกันและกันกับภารกิจที่อยู่ในความรับผิดชอบของกองฯ ที่มีอยู่แต่เดิมแล้ว

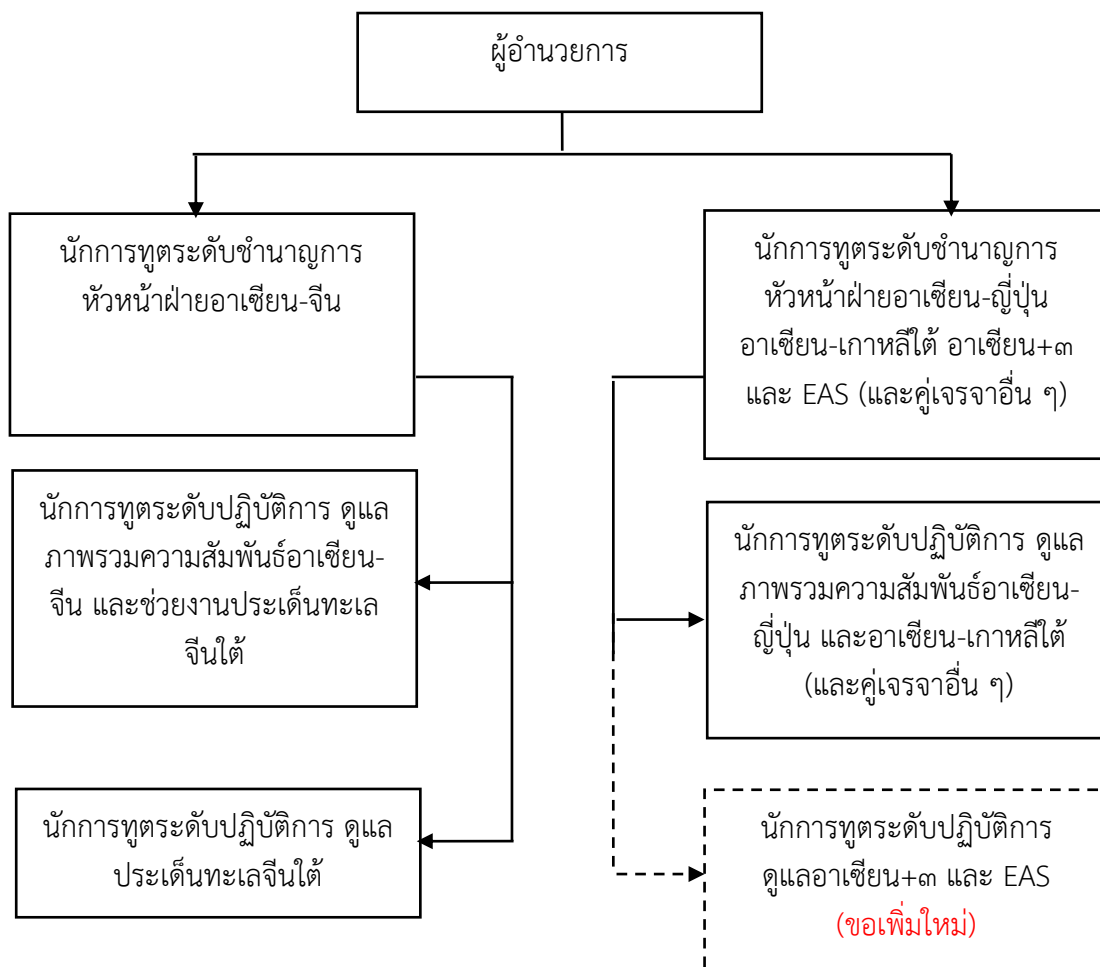
<sup>๑</sup> โดยเฉพาะการเชื่อมโยงภาคตะวันออกของอินเดีย กับภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ผ่านท่าเรือน้ำลึกและนิคมอุตสาหกรรมที่เมืองทวายในเมียนมาร์ ผ่านไทย กัมพูชา และเวียดนาม ตามระเบียงเศรษฐกิจด้านใต้ (South Economic Corridor: SEC) ในกรอบอนุภูมิภาคกลุ่มน้ำโขง (GMS) ซึ่งเป็นการเชื่อมระหว่างมหาสมุทรอินเดีย กับมหาสมุทรแปซิฟิกและทะเลจีนใต้

๔.๒.๑.๓ ปรับโครงสร้างและภารกิจของกองฯ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นภายใต้การบริหารการเปลี่ยนแปลง โดย (๑) เพิ่มภารกิจของเจ้าหน้าที่โต๊ะอาเซียน-จีน ให้ช่วยงานเรื่องประเด็นทะเลจีนใต้ด้วยส่วนหนึ่ง เพื่อให้สามารถซ่องงานกับเจ้าหน้าที่โต๊ะทะเลจีนใต้ในกรณีที่มีการกีดขวางหรือภารกิจพิเศษ (๒) เพิ่มภารกิจของเจ้าหน้าที่โต๊ะความสัมพันธ์อาเซียน+๑ กับญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ ให้กำกับดูแลความสัมพันธ์อาเซียนกับคู่เจรจาอื่น ๆ ที่จะถ่ายโอนจากกองอื่น ๆ เช่น อินเดีย (๓) กรณีที่ได้รับการจัดสรรบุคลากรเพิ่มอีกหนึ่งคน ให้ปรับเจ้าหน้าที่โต๊ะอาเซียน+๓ และการประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่การทูตระดับชำนาญการ ให้เป็นหัวหน้าฝ่ายอาเซียน +๑ กับญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ และคู่เจรจาอื่น ๆ ที่จะเพิ่มขึ้นมา กรอบอาเซียน+๓ และการประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก เนื่องจากมีอาวุโสเพียงพอ ซึ่งจะช่วยให้การจัดสรรงานของกองฯ เกิดความพอดีและคล่องตัว รวมทั้งฝึกฝนข้าราชการให้ทำงานอย่างมีความรับผิดชอบและช่วยพัฒนาทักษะในการเป็นหัวหน้างาน เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ต่อไป ทั้งนี้ ผู้ศึกษาขอเสนอโครงสร้าง และผังการแบ่งงานใหม่ของกองฯ ตามแผนภูมิดังต่อไปนี้

#### **ข้อเสนอโครงสร้างใหม่ของกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ กรมอาเซียน**

*ภารกิจหลัก:* ภาพรวมความสัมพันธ์อาเซียน+๑ กับจีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ (และคู่เจรจาอื่น ๆ ที่อาจได้รับมอบหมายเพิ่มเติม) อาเซียน+๓ (จีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้) และการประชุมสุดยอด เอเชียตะวันออก (East Asia Summit: EAS)

*บุคลากร:* ผู้อำนวยการ นักการทูตระดับชำนาญการ ๒ คน และนักการทูตระดับปฏิบัติการ ๔ คน (ขอเพิ่มใหม่ ๑ คน)



แผนภูมิที่ ๒ ข้อเสนอโครงสร้างใหม่ของกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์กรระหว่างประเทศ  
กรมอาเซียน

๔.๒.๑.๔ สนับสนุนให้มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงฯ กับฝ่ายการเมือง เพื่อให้นโยบายและท่าทีของไทยได้รับการผลักดันและขับเคลื่อน (deliverable) ซึ่งจะส่งผลให้ไทยสามารถแสดงบทบาทนำในอาเซียนและในภูมิภาคได้อย่างมีนัยสำคัญ

๔.๒.๑.๕ ส่งเสริมและผลักดันให้ภาควิชาการของไทยแสดงบทบาทนำในเวที ๑.๕ และ ๒ ในภูมิภาคให้เข้มแข็งและมีพลังมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะคณะกรรมการความร่วมมือด้านวิชาการเอเชียตะวันออก (EACC) ที่กระทรวงการต่างประเทศผลักดันให้จัดตั้งขึ้น โดยมีมหาวิทยาลัยทั้งภาครัฐและเอกชนเข้าร่วม เพื่อเป็นตัวแทนภาควิชาการของไทยในการส่งเสริมความร่วมมือในกรอบอาเซียน+๓ (จีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้) เช่น East Asia Forum (EAF) และ Network of East Asian Think-tanks (NEAT) รวมถึง Network of ASEAN-China Think-tanks (NACT) ที่จีนเพิ่งจัดตั้งขึ้น

ทั้งนี้ กรมอาเซียนและกระทรวงการต่างประเทศอาจใช้ประโยชน์จาก EACC ทำการศึกษาวิจัยเชิงวิชาการในประเด็นปัญหาในภูมิภาคที่อยู่ในความสนใจ และเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบาย เช่น แนวทางการเพิ่มบทบาทของไทยในสถาปัตยกรรมในภูมิภาค เป็นต้น

#### ๔.๒.๒ ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

##### ๔.๒.๒.๑ การเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าร่วมประชุม

โดยที่หัวใจสำคัญที่สุดของการเข้าร่วมประชุมคือการจัดทำทำที่ไทยและประเด็นสนทนา/intervention/คำกล่าว ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการ “คิดล่วงหน้า” เพื่อให้สามารถดำเนินการในลักษณะ “ทยอยทำ” ซึ่งจะทำให้มีเวลาเพียงพอสำหรับการปรึกษาหารือทั้งกับผู้บริหารและภายในกองฯ แล้วค่อยพัฒนาความคิดให้ตกผลึกเพื่อให้ได้ประเด็นสนทนา/คำกล่าวที่เหมาะสมตรงเวลา และตรงใจผู้ใช้ประโยชน์มากที่สุด ทั้งนี้ แม้ว่าจะต้องปรับปรุงอีกในภายหลังเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ก็ยังดีเสียกว่าทำแบบเร่งรีบเพราะไม่มีเวลาเพียงพอและได้งาน ที่ด้อยคุณภาพ นอกจากนี้ ต้องตรวจสอบความเห็นของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในกระทรวงการต่างประเทศและกระทรวงอื่น ๆ เพื่อให้ได้ประเด็นสนทนา/intervention/คำกล่าวที่สะท้อนถึงท่าทีของไทยอย่างแท้จริงและทันสมัย เพื่อรักษาและส่งเสริมผลประโยชน์ของไทยในเรื่องนั้น ๆ อย่างถึงที่สุด และเมื่อเสร็จสิ้นการประชุมในแต่ละครั้งแล้ว ควรเร่งจัดทำสรุปรายงานผลการประชุมให้แล้วเสร็จโดยเร็ว และควรมีความเห็นหรือข้อสังเกตประกอบการรายงานด้วยทุกครั้ง เพื่อประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบายหรือปรับปรุงท่าทีของไทยต่อไป

##### ๔.๒.๒.๒ การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์

ที่ผ่านมา ภารกิจที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของกองฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประเด็นทะเลจีนใต้ ได้รับความสนใจอย่างมากจากสื่อมวลชนและแวดวงวิชาการ เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการรักษาสันติภาพ เสถียรภาพ และความมั่นคงในภูมิภาค ดังนั้น แม้ว่าการประชุมที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทะเลจีนใต้จะเป็นการประชุมที่มักจะไม่ค่อยเปิดเผย เนื่องจากต้องการรักษาบรรยากาศของความร่วมมือที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสบายใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (at comfort level of all parties concerned) และเพื่อป้องกันแรงกดดันจากสาธารณชนและสื่อมวลชน แต่การให้ข้อมูลทั่วไปแม้เพียงเล็กน้อย ก็น่าจะช่วยสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับสถานการณ์และพัฒนาการของความร่วมมือระหว่างอาเซียนและจีนในการแก้ไขและคลี่คลายปัญหาในทะเลจีนใต้ ซึ่งเป็นประโยชน์ ดังนั้น จึงเห็นควรผลักดันให้มีการจัดทำเอกสารสำหรับใช้ในการแถลงข่าวร่วมกันระหว่างอาเซียนและจีนภายหลังเสร็จสิ้นการประชุมในแต่ละครั้ง เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและป้องกันความเข้าใจผิด ซึ่งไทยในฐานะประเทศผู้ประสานงานความสัมพันธ์อาเซียน-จีนอยู่ในสถานะที่เหมาะสมที่จะเป็นผู้ผลักดันเรื่องนี้ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมบทบาทของไทยในประเด็นทะเลจีนใต้ด้วยอีกทางหนึ่ง ทั้งนี้ อาจใช้ประโยชน์จากช่องทางอื่นในการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ผลการประชุมด้วย เช่น เว็บไซต์ของกรมอาเซียนและของกระทรวงการต่างประเทศ

##### ๔.๒.๒.๓ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน

เพื่อให้ข้าราชการในกองมีความสุขกับการทำงาน ภายใต้อาณาเขตและบรรยากาศที่เหมาะสม ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จึงเห็นควรดำเนินการ ดังนี้

๑) จัดเวทีปรึกษาหารือเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและข้อคิดเห็นระหว่างข้าราชการในกองฯ อย่างสม่ำเสมอ ทั้งในเรื่องงาน ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ และเรื่องอื่น ๆ ที่เห็นสมควร เพื่อสร้างบรรยากาศของความใกล้ชิด การสร้างความอบอุ่น และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

๒) เพิ่มสีเขียวภายในกองฯ ด้วยการจัดหาต้นไม้ประดับมาจัดวางภายในกองฯ ซึ่งนอกจากจะช่วยเพิ่มปริมาณออกซิเจนแล้ว ยังทำให้เกิดความสบายตาและสบายใจด้วย

๓) ปรับปรุงระบบการจัดเก็บแฟ้มและจัดพื้นที่ห้องจัดเก็บแฟ้มใหม่เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานและเกิดพื้นที่ใช้สอยเพื่อประโยชน์อื่น ๆ ด้วยการแยกแฟ้มเก่าเก็บและมีได้ใช้ประโยชน์สำหรับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน แต่ยังคงเก็บไว้ตามระเบียบสารบรรณ ก็ให้รวบรวมส่งไปเก็บไว้ที่ฝ่ายสารบรรณ กระทรวงการต่างประเทศ ถนนแจ้งวัฒนะ ซึ่งเป็นศูนย์จัดเก็บแฟ้มและเอกสารทางราชการของกระทรวงฯ แล้วจัดวางแฟ้มและเอกสารใหม่ให้เป็นระบบและหมวดหมู่ หากมี ตู้หรือชั้นวางเอกสารเหลือ ก็ให้เคลื่อนย้ายไปเก็บไว้ที่อื่น ทำความสะอาดและปรับพื้นที่ภายในห้องเก็บแฟ้มให้ส่วนหนึ่งใช้สำหรับสันนาการหรือเป็นมุมพักผ่อน โดยหาโต๊ะและเก้าอี้มาจัดวางเพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้นั่งพักผ่อน ซึ่งกองฯ ควรมีตู้เย็นขนาดเล็กเพื่อจัดเก็บน้ำและเครื่องดื่มรวมทั้งของกินเล่น/ของขบเคี้ยวไว้บริการแก่เจ้าหน้าที่ตามความเหมาะสมด้วย และต้องมีวิธีการจัดเก็บที่ปลอดภัยจากการรุกรานของ หนูและแมลงสาบ

๔) เสนอให้กระทรวงฯ ปรับเปลี่ยนการเปิด-ปิดเครื่องปรับอากาศภายในอาคารกระทรวงการต่างประเทศ จากเดิมเวลา ๐๗.๓๐ ถึง ๑๗.๐๐ น. เป็น ๐๘.๐๐ หรือ ๐๘.๓๐ ถึง ๑๘.๐๐ น. ซึ่งจะสอดคล้องกับวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการ และเสียค่าใช้จ่ายในอัตราเท่ากัน

#### ๔.๒.๒.๔ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลแห่งการเรียนรู้

สนับสนุนให้หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงเพื่อสอนงานแก่เจ้าหน้าที่ใต้อย่างแท้จริง ด้วยการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ เทคนิคและวิธีการทำงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ใต้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารกองฯ ก็ต้องเข้ามามีส่วนร่วมและทำหน้าที่ดังกล่าวด้วยเช่นกัน ซึ่งนอกจากจะช่วยสร้างความอบอุ่นให้เกิดขึ้นภายในกองฯ แล้ว ยังช่วยกำจัดระยะห่างระหว่างผู้บริหารกับข้าราชการอีกด้วย ทั้งนี้ การจัดประชุมหารือภายในกองฯ ให้บ่อยครั้ง จะช่วยทำให้เกิดการสื่อสารและการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารถึงกันและกันได้โดยตรง และสามารถใช้อีกาสดังกล่าวแลกเปลี่ยนความเห็น ทั้งในเรื่องของการติดตามงาน ปัญหาและอุปสรรค และเรื่องอื่น ๆ อันเป็นการสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้ได้รับรู้รับฟังงานของฝ่ายอื่นไปในคราวเดียวกันด้วยที่สำคัญ การทำงานร่วมกันและรู้เท่าทันกันจะช่วยสร้างคลังความรู้ขององค์กร (institutional memory) ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของกองฯ กรมอาเซียนและกระทรวงการต่างประเทศต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้ ยังควรส่งเสริมให้ข้าราชการภายในกองฯ ได้มีโอกาสสับเปลี่ยนกันไปร่วมงานสัมมนาหรือการประชุมต่าง ๆ ทั้งที่เป็นเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน และเรื่องอื่น ๆ ทั้งนี้ เพื่อช่วยเปิดโลกทัศน์และรับฟังความคิดเห็นความอ่านของผู้อื่น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตน และหากสามารถแสดงความคิดเห็นในเวทีต่าง ๆ ที่เข้าร่วมแล้ว ก็จะช่วยพัฒนา

ความกล้าในการแสดงออก อันจะช่วยสร้างความมั่นใจและเสริมสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านอื่น เช่น การพูดในที่สาธารณะ นอกจากนี้ ควรมีการเล่าสู่กันฟังหรือจัดทำรายงานสรุปผลการเข้าร่วม ประชุมด้วย เพื่อฝึกฝนการเขียนและสรุปรายงาน การใช้ภาษา และการจับใจความ ซึ่งเป็นทักษะ สำคัญของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศ

## บรรณานุกรม

### เอกสารราชการ

กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ. รายงานของไทยเกี่ยวกับมุมมองความมั่นคงในภูมิภาค ประจำปี ๒๕๕๕ ในกรอบ ASEAN Regional Forum. ๒๕๕๕.

กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ. วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก และยุทธศาสตร์ของกรมอาเซียน. ๒๕๕๕.

กองยุทธศาสตร์และความร่วมมืออาเซียน กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ. ประเด็นเร่งด่วนที่มีความสำคัญลำดับต้นของไทยในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี ๒๕๕๘. ๒๕๕๖.

คณะทำงานจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนยุทธศาสตร์ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และส่วนยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักบริหารยุทธศาสตร์ กระทรวงอุตสาหกรรม. ยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ๔ ปี (๒๕๕๓-๒๕๕๖). (๒๕๕๒).

ราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา เล่ม ๑๓๐ ตอนที่ ๓๖ ก. กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๕๖. (๒๓ เมษายน ๒๕๕๖).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. การบูรณาการยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) เพื่อเป็นกรอบการจัดสรรงบประมาณประจำปี ๒๕๕๗. ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนปี ๒๕๕๘ ครั้งที่ ๒ เสนอคณะรัฐมนตรี, ๒๕๕๖. (สไลด์).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๖๑. ๒๕๕๕.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของประเทศไทยในปี ๒๕๕๘. ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี ๒๕๕๘ ครั้งที่ ๒ เมื่อวันที่ ๒๔ ตุลาคม ๒๕๕๕. ๒๕๕๕.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.). ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๖๑. ๒๕๕๕.

สำนักงานคณะรัฐมนตรี. คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี นางสาว ยิ่งลักษณ์ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๕๔. สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, ๒๕๕๔.

สำนักนโยบายและแผน กระทรวงการต่างประเทศ. วิสัยทัศน์ของกระทรวงการต่างประเทศ. ๒๕๕๖.

สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ. คู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual) เรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์. ๒๕๕๖.



## หนังสือ

ทศพร ศิริสัมพันธ์. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๔๙.

สำนักนโยบายและแผน สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. แผนยุทธศาสตร์ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ฉบับที่ ๓ (พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙). กรุงเทพฯ: สำนักการพิมพ์ สำนักเลขาธิการวุฒิสภา, ๒๕๕๓.

Kotter, J.P. and Cohen, D.S. The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations. Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2012.

Rigby, D.K. Management Tools 2013 An Executive's Guide. Massachusetts: Bain & Company, Inc., 2013.

Senge, P.M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday, 1990.

## เอกสารวิจัย / วิทยานิพนธ์

สุริยา จินดาวงษ์. “พัฒนาการในอาเซียน โดยเฉพาะการสร้างประชาคมอาเซียน และบทบาทของประเทศไทย.” รายงานการศึกษาค้นคว้าส่วนบุคคล. หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๔ ปี ๒๕๕๕ สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ

## วารสาร

Porter, M.E. “What is Strategy”. Harvard Business Review Press (November- December 1996) : ๖๑-๗๘.

Mintzberg, H. “Fall and Rise of Strategic Planning”. Harvard Business Review Press (January-February 1994) : ๑๐๗-๑๑๔.

## ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

วิจารณ์ พานิช. วิถีแห่งองค์กรอัจฉริยะ. สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. สืบค้นเมื่อ ๒๒ มิถุนายน ๒๕๕๖ แหล่งที่มา <http://www.kmi.or.th/kmi-articles/prof-vicharn-panich/27-2010-04-05-03-13-45.html>

วิจารณ์ พานิช. ทศปฏิบัติสู่ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของหน่วยราชการ. สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. สืบค้นเมื่อ ๒๒ มิถุนายน ๒๕๕๖ แหล่งที่มา [http://www.kmi.or.th/5\\_Link/Article\\_PVicharn/0006\\_10ThingsToLO\\_GovSect.html](http://www.kmi.or.th/5_Link/Article_PVicharn/0006_10ThingsToLO_GovSect.html).

กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ. ความสัมพันธ์กับภายนอก. สืบค้นเมื่อ ๑๓ กรกฎาคม ๒๕๕๖ แหล่งที่มา <http://www.mfa.go.th/asean/th/partnership/2431>.

ภาคผนวก

## เอกสารด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ของไทย เกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

๑. คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี น.ส. ยิ่งลักษณ์ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๕๔ โดยนโยบายของรัฐบาลมีจุดมุ่งหมาย ๓ ประการ คือ

ประการที่หนึ่ง เพื่อนำประเทศไทยไปสู่โครงสร้างเศรษฐกิจที่สมดุล มีความเข้มแข็งของเศรษฐกิจภายในประเทศมากขึ้น ซึ่งจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการสร้างการเติบโตอย่างมีคุณภาพ และยั่งยืน การพัฒนาคุณภาพและสุขภาพคนไทยในทุกช่วงวัยถือเป็นปัจจัยชี้ขาดความสามารถในการอยู่รอดและแข่งขันได้ของเศรษฐกิจไทย

ประการที่สอง เพื่อนำประเทศไทยสู่สังคมที่มีความปรองดองสมานฉันท์และอยู่บนพื้นฐานของหลักนิติธรรมที่เป็นมาตรฐานสากลเดียวกัน และมีหลักปฏิบัติที่เท่าเทียมกันต่อประชาชนคนไทยทุกคน

ประการที่สาม เพื่อนำประเทศไทยไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี ๒๕๕๘ อย่างสมบูรณ์ โดยสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม และการเมืองและความมั่นคง

### ๒. ยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๖๑

เพื่อเป็นกรอบสร้างฐานเศรษฐกิจที่มั่นคงและยั่งยืน (new growth model) ซึ่งรัฐบาลได้กำหนดเป้าหมายรวมกันกับทุกภาคส่วนโดยมีเป้าหมายหลักที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เพื่อหลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง ลดความเหลื่อมล้ำที่เน้นการพัฒนาอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ส่งเสริมการเติบโตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เร่งสร้างสมดุลและปรับระบบบริหารจัดการภายในภาครัฐให้สามารถพลิกกำลังเป็นระบบครบวงจรและพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นหน่วยงานประสานหลัก ดังนี้

ก. หลุดพ้นจากประเทศรายได้ปานกลาง (growth & competitiveness) โดย

(๑) เพิ่มรายได้ต่อหัวต่อปี (GNI) เป็น ๑๒,๔๐๐ ดอลลาร์สหรัฐ (ในปี ๒๕๕๔ อยู่ที่ระดับ ๔,๔๒๐ ดอลลาร์สหรัฐ ในขณะที่ประเทศที่มีรายได้สูง จะต้องอยู่ในระดับ ๑๒,๒๗๕ ดอลลาร์สหรัฐ ต่อหัวต่อปี)

(๒) มีอัตราการขยายตัวของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) อยู่ที่ร้อยละ ๕-๖ ต่อปี (ค่าเฉลี่ยของปี ๒๕๕๔ อยู่ที่ระดับร้อยละ ๔.๒)

ข. ลดความเหลื่อมล้ำ (inclusive growth) โดย

(๑) เพิ่มสัดส่วนวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ให้มากกว่าร้อยละ ๔๐ ต่อ GDP (ในปี ๒๕๕๔ อยู่ที่ระดับร้อยละ ๓๖.๖ หรือ ๓.๘๖ ล้านล้านบาท)

(๒) ปีการศึกษาเฉลี่ยอยู่ที่ ๑๕ ปี และอัตราการอ่านออกเขียนได้อยู่ที่ร้อยละ ๑๐๐ (ในปี ๒๕๕๔ ปีการศึกษาเฉลี่ยอยู่ที่ ๘.๒ ปี และอัตราการอ่านออกเขียนได้อยู่ที่ร้อยละ ๙๓.๑๐)

(๓) ค่าสัมประสิทธิ์จีนิ (GINI coefficient) ปรับลดลงเหลือ ๐.๔ หรือน้อยกว่า (ในปี ๒๕๕๔ อยู่ที่ระดับ ๐.๔๗๖) เพื่อยกระดับฐานะของคนทุกกลุ่มให้สูงขึ้นตามมาตรฐานการดำรงชีวิตที่

มีคุณภาพ

ค. เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (green growth) โดย

(๑) ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (greenhouse gas) ในภาคพลังงานให้ต่ำกว่า ๔ ตันต่อคนต่อปี (จากการศึกษาคาดว่าในอีก ๑๐ ข้างหน้า ปริมาณก๊าซจะเพิ่มขึ้นเป็นมากกว่า ๕ ตันต่อคนต่อปี)

(๒) เพิ่มพื้นที่ป่าไม้ให้ได้ร้อยละ ๔๐ ของพื้นที่ทั้งหมด ๑๒๘ ล้านไร่ (ในปี ๒๕๕๒ พื้นที่ป่ามีอยู่ร้อยละ ๓๓.๖ หรือ ๑๐๗ ล้านไร่)

ง. การบริหารราชการแผ่นดิน (internal process) โดย

(๑) เพิ่มประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

(๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

๓. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. ๒๕๕๖-๒๕๖๑ ประกอบด้วย ๓ หัวข้อ รวม ๗ ประเด็น ดังนี้

ก. ยกระดับองค์การสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย (๑) การสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน (๒) การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ (๓) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ของภาครัฐให้เกิดประโยชน์สูงสุด (๔) การวางระบบการบริหารงานราชการแบบบูรณาการ

ข. พัฒนาอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย (๑) การส่งเสริมระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองแบบร่วมมือกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน (๒) การยกระดับความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน

ค. ก้าวสู่สากล ประกอบด้วยการสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่ การเป็นประชาคมอาเซียน

ทั้งนี้ ในส่วนของการสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ซึ่งเป็นหน่วยงานประสานหลัก ได้กำหนดกลยุทธ์และโครงการสำคัญขึ้นมารองรับ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาระบบบริหารงานของหน่วยงานที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยมีโครงการสำคัญรองรับ ได้แก่ (๑) โครงการพัฒนาระบบการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัด เพื่อรองรับการเป็นเมืองที่มีศักยภาพเด่นเชื่อมโยงสู่อาเซียน (๒) โครงการพัฒนาข้าราชการเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน และ (๓) โครงการพัฒนาเครือข่ายบุคลากรภาครัฐเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน

กลยุทธ์ที่ ๒ เสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อยกระดับธรรมาภิบาลในภาครัฐของประเทศสมาชิกอาเซียน โดยมีโครงการสำคัญรองรับ ได้แก่ (๑) โครงการส่งเสริมธรรมาภิบาลในภาครัฐ เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (๒) โครงการวิจัยเพื่อศึกษาแนวทางการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านความมั่นคงระหว่างประเทศสมาชิกในอาเซียน

นอกจากนี้ ยังเห็นว่า การสร้างความพร้อมของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน มีความสัมพันธ์กับเป้าหมายยุทธศาสตร์ประเทศใน ๒ ประเด็น คือ การเพิ่มขีด

ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และการสร้างสมดุลและปรับระบบการบริหารจัดการภายในภาครัฐ

**๔. วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของประเทศไทยในปี ๒๕๕๘** ตามผลการประชุมเชิงปฏิบัติการการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี ๒๕๕๘ ครั้งที่ ๒ เมื่อวันที่ ๒๔ ตุลาคม ๒๕๕๕ ซึ่งมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน

ก. วิสัยทัศน์ คือ “ประเทศไทยเป็นสมาชิกที่เข้มแข็ง และสนับสนุนคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนอาเซียนร่วมกัน”

ข. ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ประกอบด้วย ๘ ยุทธศาสตร์ ได้แก่

(๑) การเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของสินค้า บริการ การค้าและการลงทุน เพื่อเพิ่มศักยภาพภาคการผลิต บริการ การค้า และการลงทุน ให้สามารถรองรับการเปิดเสรี และใช้โอกาสจากการเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวของอาเซียน

(๒) การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการคุ้มครองทางสังคม เพื่อให้ประชาชนมีอาชีพ ได้รับการคุ้มครอง ประกันความเสี่ยง และมีสภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ที่ดี มั่งคั่ง ปลอดภัย

(๓) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและโลจิสติกส์ เพื่อให้โครงสร้างพื้นฐานมีความเชื่อมโยง และมีขีดความสามารถในการรองรับ พร้อมทั้งมีกฎระเบียบที่อำนวยความสะดวกการค้าและการลงทุน

(๔) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีมาตรฐานการศึกษาอาเซียน รวมทั้งทักษะฝีมือ และภาษา

(๕) การพัฒนากฎหมาย กฎ และระเบียบ เพื่อให้มีกฎหมาย กฎ และระเบียบที่อำนวยความสะดวกการค้า การลงทุน และสอดคล้องกับพันธกรณีและข้อตกลงอาเซียน

(๖) การสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักถึงความสำคัญของอาเซียน เพื่อให้ประชาชนทุกกลุ่มเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นประชาคมอาเซียน

(๗) การเสริมสร้างความมั่นคง เพื่อให้มีบรรทัดฐานร่วมที่มีเอกภาพและสันติภาพ

(๘) การเพิ่มศักยภาพของเมืองเพื่อเชื่อมโยงโอกาสจากอาเซียน เพื่อให้เมือง มีศักยภาพเพิ่มขึ้นในด้านอุตสาหกรรม ท่องเที่ยว บริการ และเมืองชายแดน

**๕. วิสัยทัศน์ของกระทรวงการต่างประเทศ**

คือ “เป็นองค์กรหลักในการรักษาและส่งเสริมผลประโยชน์ สถานะและบทบาทของไทยในเวทีระหว่างประเทศอย่างมีเกียรติและสมศักดิ์ศรี ทั้งทางด้านเสถียรภาพและความมั่นคงทางการเมือง ศักยภาพความเจริญทางเศรษฐกิจ และการพัฒนาทางสังคม ตลอดจนนำโอกาสจากกระแสโลกาภิวัตน์ มาทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศชาติและประชาชนไทย”

**๖. วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก และยุทธศาสตร์ของกรมอาเซียน**

ก. วิสัยทัศน์ของกรมอาเซียน คือ “ก้าวทันอาเซียน มุ่งรักษา พัฒนา และส่งเสริมผลประโยชน์ไทยในภูมิภาค”

ข. พันธกิจของกรมอาเซียน ได้แก่

(๑) รักษาและส่งเสริมบทบาทของประเทศไทยในอาเซียน

(๒) สร้างความไว้วางใจและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนในมิติต่างๆ เพื่อสนับสนุนเป้าหมายการเป็นประชาคมอาเซียนที่มีกฎกติกาในการทำงานมีประสิทธิภาพ และมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง

(๓) ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในฐานะสำนักเลขาธิการอาเซียนแห่งชาติ และเลขานุการคณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติ

(๔) สร้างความตระหนักรู้ ให้ความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องและเหมาะสมเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน และการดำเนินการเชิงรุกในการเตรียมความพร้อมของประเทศไทยสู่การเป็นประชาคมอาเซียนต่อสาธารณชน ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน

(๕) สนับสนุนการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานต่างๆ เพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน รวมทั้งบูรณาการแผนดำเนินงานการเชื่อมโยงระหว่างประชาคมทั้งสาม ได้แก่ ประชาคมการเมืองและความมั่นคง ประชาคมเศรษฐกิจ และประชาคมสังคมและวัฒนธรรม และความเชื่อมโยงระหว่างกัน

ค. เป้าประสงค์หลักของกรมอาเซียน ได้แก่

(๑) รักษาและส่งเสริมสถานะ/บทบาทของประเทศไทยในเวทีอาเซียนทั้งในด้านเสถียรภาพและความมั่นคงทางการเมืองศักยภาพและความเจริญทางเศรษฐกิจ การพัฒนาทางสังคมและวัฒนธรรม ตลอดจนรักษาความเป็นแกนกลางของอาเซียนในกรอบความร่วมมือที่มีอาเซียนเป็นแกนนำ

(๒) ร่วมมือกับประเทศสมาชิกอาเซียนในการรักษาสันติภาพ เสถียรภาพและความมั่นคงในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ส่งเสริมกระบวนการประชาธิปไตย ธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิมนุษยชน แก้ไขภัยคุกคามรูปแบบใหม่ และผลกระทบทางลบที่เกิดจากความเชื่อมโยงระหว่างกัน

(๓) ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างอาเซียนกับประเทศคู่เจรจาทั้งทางการเมืองความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมและร่วมมือเพื่อการพัฒนา

(๔) ในฐานะประเทศผู้ประสานงานความสัมพันธ์อาเซียน-จีน จะดำเนินบทบาทเชิงรุกที่สร้างสรรค์

(๕) ร่วมมือและสนับสนุนหน่วยงานต่างๆ ในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี ๒๕๕๘ ให้สามารถมองเห็นภาพรวมความร่วมมือกรอบอาเซียนและบูรณาการแผนดำเนินงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งทางการเมืองและความมั่นคง เศรษฐกิจ และสังคมและวัฒนธรรม เพื่อให้ไทยพร้อมก้าวไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

ง. ยุทธศาสตร์ของกรมอาเซียน ได้แก่

(๑) ดำเนินการเชิงรับและรุกในมิติต่างๆ เพื่อรักษาและผลักดันบทบาท/จุดแข็งของไทยในเวทีอาเซียนทั้งในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน ๑๐ ประเทศ กลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนเดิม ๕ ประเทศ และกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนใหม่ ๔ ประเทศ

(๒) ใช้ประโยชน์จากศักยภาพของประเทศไทย เพิ่มบทบาทยุทธศาสตร์ของไทยในอาเซียนและระหว่างอาเซียนกับประเทศคู่เจรจา เพื่อสร้างความก้าวหน้าในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียง

อาทิ ประชาธิปไตย สิทธิมนุษยชน ธรรมาภิบาลการลดช่องว่างเพื่อการพัฒนา การเชื่อมโยงระหว่างกัน รวมทั้งการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของอาเซียน

(๓) สนับสนุนและส่งเสริมการเชื่อมโยงที่ครบวงจร ระหว่างทั้ง ๓ ประชาคมอาเซียน และในกรอบเวทีต่าง ๆ ทั้งอาเซียน อาเซียนบวกหนึ่งกับประเทศคู่เจรจาเป็นรายประเทศ อาเซียนบวกสาม และเวทีเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นต้น เพื่อสนับสนุนกระบวนการรวมตัวในอาเซียน

(๔) ผลักดันวาระของประชาชนในอาเซียน อาทิ การบริหารจัดการภัยพิบัติ ประเด็นที่เกี่ยวกับความมั่นคงของมนุษย์ ปัญหาข้ามชาติ และผลกระทบที่เกิดจากความเชื่อมโยงระหว่างกันภายในอาเซียน

(๕) ผลักดันแนวทางดำเนินงานภายในประเทศเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการเตรียมความพร้อมของภาคส่วนต่างๆ ในประเทศไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียน รวมทั้งส่งเสริมการตระหนักรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียนแก่สาธารณชน

### ๗. ประเด็นเร่งด่วนที่มีความสำคัญลำดับต้นของไทยในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี ๒๕๕๘

ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติ ครั้งที่ ๒/๒๕๕๖ เมื่อวันที่ ๕ เมษายน ๒๕๕๖ กระทรวงการต่างประเทศได้รวบรวมประเด็นเร่งด่วนที่มีความสำคัญลำดับต้นของไทยในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี ๒๕๕๘ เสนอต่อรัฐบาลเพื่อขอรับการสนับสนุน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมการดำเนิน การตามยุทธศาสตร์ประเทศ<sup>๑</sup> ดังนี้

ก. เสถียรภาพและความมั่นคง ซึ่งมีกระทรวงการต่างประเทศเป็นหน่วยงานประสานหลัก ได้แก่ การป้องกันและปราบปรามยาเสพติด การต่อต้านการค้ามนุษย์ การต่อต้านการก่อการร้าย การต่อต้านอาชญากรรมข้ามชาติ ความมั่นคงทางทะเล การบริหารจัดการภัยพิบัติทางธรรมชาติ การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล การส่งเสริมสิทธิมนุษยชน การส่งเสริมความร่วมมือกับภาคประชาสังคม และการดำเนินการตามสนธิสัญญาว่าด้วยเขตปลอดอาวุธนิวเคลียร์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ข. เสถียรเศรษฐกิจ ซึ่งมีกระทรวงพาณิชย์เป็นหน่วยงานประสานหลัก ได้แก่ การเปิดเสรีการค้าบริการ การยกเลิกมาตรการกีดกันทางการค้าที่มีใช้ภาษี (NTMs) การเชื่อมโยงข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (National Single Window: NSW) การจัดตั้งคลังข้อมูลการค้าอาเซียน (ASEAN Trade Repository: ATR) การจัดทำมาตรฐานและการรับรองในด้านต่าง ๆ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การจัดตั้งกองทุนพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) การปรับแก้กฎหมาย กฎ และระเบียบภายในให้สอดคล้องกับพันธกรณีระหว่างประเทศ

ค. เสถียรสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งมีกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์เป็นหน่วยงานประสานหลัก ได้แก่ การต่อต้านยาเสพติดในระดับเยาวชน การพัฒนาทักษะภาษาและสมรรถนะที่จำเป็นเพื่อเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ การบริหารจัดการชายแดน การพัฒนาสมรรถภาพของระบบราชการ การเสริมสร้างความตระหนักรู้เรื่องอาเซียน การจัดการภัยพิบัติเพื่อลดผลกระทบต่อปัญหาความยากจนและคุณภาพชีวิต การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม การพัฒนาทักษะด้านสารสนเทศ และการคุ้มครองทางสังคม

<sup>๑</sup> กองยุทธศาสตร์และความร่วมมืออาเซียน (สถานะ ณ วันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๕๖)

## ประวัติผู้เขียน



- ชื่อ: มงคล วิศิษฐ์สถัมภ์
- วันเดือนปีเกิด: ๑๔ สิงหาคม ๒๕๑๐
- ประวัติการศึกษา:
- ๒๕๓๒ - ปริญญาตรี สาขาการระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (เกียรตินิยมอันดับ ๒)
  - ๒๕๕๑ - ปริญญาโท (Master of Arts in International Relations: MIR) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- งานวิชาการ:
- วิทยานิพนธ์เรื่อง “Thai-Cambodian Relations under the Thaksin Shinawatra’s Administration (๒๐๐๑-๒๐๐๖)”
- ประวัติการทำงาน:
- ๒๕๓๔ - เจ้าหน้าที่นโยบายและแผน ๓ กองการเมืองต่างประเทศ สำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรี
  - ๒๕๓๔-๒๕๓๖ - นายเวร ฝ่ายราชการในต่างประเทศ สำนักปลัดกระทรวง กระทรวงการ ต่างประเทศ
  - ๒๕๓๖-๒๕๔๐ - เลขานุการตรีและเลขานุการโท สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงเทพมหานคร สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม (รับผิดชอบงานการเมือง สารนิเทศ และ พิธีการทูต)
  - ๒๕๔๐-๒๕๔๑ - เลขานุการโท กองเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ๑ กรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (เจ้าหน้าที่โต๊ะ เวียดนามและกัมพูชา)
  - ๒๕๔๑-๒๕๔๒ - เลขานุการเอก กองเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ๓ กรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (เจ้าหน้าที่โต๊ะ มาเลเซีย)
  - ๒๕๔๒-๒๕๔๖ - กงสุล สถานกงสุลใหญ่ ณ นครโฮจิมินห์ ประเทศเวียดนาม (รับผิดชอบงาน ด้านเศรษฐกิจและสารนิเทศ)
  - ๒๕๔๖-๒๕๔๘ - เจ้าหน้าที่การทูต ๖ กองเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ๒ กรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (หัวหน้าฝ่ายกัมพูชา)
  - ๒๕๔๘-๒๕๕๒ - นักการทูตระดับชำนาญการ กองเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ๒ กรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (หัวหน้าฝ่ายกัมพูชา)



- ๒๕๕๒-๒๕๕๕ - ที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงฮานอย สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม เวียดนาม
- กรกฎาคม ๒๕๕๕ - ผู้อำนวยการกองอาเซียน ๒ กรมอาเซียน (ดูแลความสัมพันธ์ระหว่างอาเซียนกับจีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ อาเซียน+๓ การประชุมสุดยอดเอเชีย ตะวันออก)
- เกียรติคุณ:** - ข้าราชการพลเรือนดีเด่น กระทรวงการต่างประเทศ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๐
- ตำแหน่งปัจจุบัน** ผู้อำนวยการกองความสัมพันธ์กับคู่เจรจาและองค์การระหว่างประเทศ กรมอาเซียน (ดูแลความสัมพันธ์ระหว่างอาเซียนกับจีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ อาเซียน+๓ การประชุมสุดยอดเอเชียตะวันออก)