



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การจัดประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่เพื่อการ  
กำหนดทิศทาง และการบริหารจัดการภารกิจด้านการ  
ต่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

จัดทำโดย นายธีรภัทร มงคลนาวิน  
รหัส ๕๐๒๘

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ปี ๒๕๕๖  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



## รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study)

เรื่อง การจัดประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่เพื่อกำหนดทิศทาง  
และการบริหารจัดการภารกิจด้านการต่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

จัดทำโดย นายธีรภัทร มงคลนาวิน  
รหัส ๕๐๒๘

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ ๕ ปี ๒๕๕๖  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....

(รองศาสตราจารย์ ดำรงค์ วัฒนา)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(เอกอัครราชทูตจันทร์ทิพา ภู่อะกุล)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(ศาสตราจารย์ไชยวัฒน์ คำชู)

อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

กระทรวงการต่างประเทศจัดการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่เป็นประจำทุกปี โดยเป็นการประชุมในรูปแบบของการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลก สลับกับการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ประจำภูมิภาคต่าง ๆ หรือในบางครั้ง เป็นการประชุมเอกอัครราชทูตร่วมกับผู้ว่าราชการจังหวัด

การจัดประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ นับเป็นโอกาสดีที่กระทรวงการต่างประเทศจะใช้ช่วงเวลาดังกล่าวที่มีผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ที่ต่างเป็นผู้มีบทบาทสำคัญด้านการต่างประเทศของไทย ร่วมกำหนดทิศทางการดำเนินนโยบายต่างประเทศ อย่างไรก็ตามที่ผ่านมา การประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่จะเน้นหนักในการที่เอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่รับฟังนโยบายจากรัฐบาลและผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศเป็นหลัก การสื่อสารแบบสองทาง (two way communication) ยังมีไม่มากนัก และผลประชุมยังไม่มีนัยสำคัญต่อการบริหารงานของกระทรวงการต่างประเทศ หรือกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศเพื่อให้กระทรวงการต่างประเทศบริหารภารกิจด้านการต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ว่าการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่จะสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินนโยบายต่างประเทศได้อย่างไร ผลสำเร็จของการประชุมมีความเชื่อมโยงต่อการถ่ายทอดนโยบายต่างประเทศของรัฐบาล และยุทธศาสตร์ของกระทรวงการต่างประเทศหรือไม่ อย่างไร และการจัดประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่มีส่วนช่วยส่งเสริมให้สาธารณชนเกิดความเข้าใจบทบาทของกระทรวงการต่างประเทศดียิ่งขึ้นหรือไม่ เมื่อคำนึงถึงข้อเท็จจริงที่ว่าโลกได้ก้าวเข้าสู่ยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร และการแบ่งปันข้อมูล เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณชนในปัจจุบัน โดยทำการศึกษากิจการนัดประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลกครั้งล่าสุด ระหว่างวันที่ ๓ - ๘ สิงหาคม ๒๕๕๕ เป็นหลัก

การจัดการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลกเมื่อปี ๒๕๕๕ เป็นการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลกครั้งแรกภายหลังรัฐบาลชุดปัจจุบันเข้ารับหน้าที่ และเป็นการจัดประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลกเป็นครั้งแรกในรอบ ๓ ปี การประชุมดังกล่าวมีผู้เข้าร่วมประชุมกว่า ๒๐๐ คน โดยนายกรัฐมนตรีเป็นประธานการประชุม มีเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่เข้าร่วมประชุมรวม ๙๗ คน พระเจ้าหลานเธอ พระองค์เจ้าพัชรกิติยาภา ทรงเข้าร่วมประชุมด้วย ในฐานะเอกอัครราชทูต ประธานคณะกรรมการว่าด้วยการป้องกันอาชญากรรมและความยุติธรรมทางอาญาแห่งสหประชาชาติ ซึ่งกระทรวงการต่างประเทศให้ความสำคัญสูงสุดในการรับเสด็จในโอกาสที่พระองค์ทรงเข้าร่วมการประชุมอย่างสมพระเกียรติ

เพื่อให้รายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ คือการศึกษาถึงการเชื่อมโยงของผลสำเร็จของการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่กับการกำหนดทิศทาง และการบริหารจัดการภารกิจด้านการต่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ จึงกำหนดขอบเขตการศึกษาเฉพาะการเตรียมการประชุมด้านสารัตถะ โดยจะเห็นได้ว่ากระทรวงการต่างประเทศได้จัดสรรทรัพยากรให้กับการเตรียมการด้านพิธีการเป็นหลัก ในขณะที่สำนัคนโยบายและแผน ผู้จัดการประชุมต้องบริหารงานด้าน

สารัตถะโดยมีทรัพยากรที่จำกัด โดยเฉพาะด้านบุคลากร แต่จะต้องบริหารจัดการให้การประชุมประสบความสำเร็จ และสามารถสร้างผลผลิตที่มีความสำคัญทางยุทธศาสตร์ต่อกระทรวงการต่างประเทศ

การศึกษาได้นำเอาหลักทฤษฎีการบริหารระบบ (Systems Theory) และทฤษฎีการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) รวมทั้งหลักการจัดประชุมที่ดี มาพิจารณาเปรียบเทียบกับ การเตรียมการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ในปี ๒๕๕๕ ด้านสารัตถะ ซึ่งผลปรากฏว่าการเตรียมการเป็นไปตามหลักทฤษฎีที่นำมาศึกษา และการประชุมประสบผลสำเร็จในการกำหนดทิศทางการดำเนินนโยบายต่างประเทศในสองประเด็นหลัก คือ การทูตเศรษฐกิจ ผ่านทางโครงการ ๑ ทูต ๓ ผลิตรัฐ และนโยบาย Beyond Thailand ที่กำหนดบทบาทของไทยในบริบทใหม่ของโลก การศึกษายังได้นำเอาทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) ที่เป็นแนวคิดหลักในการจัดประชุมระดับโลกที่สำคัญ อาทิ การประชุม World Economic Forum มาพิจารณาด้วย ซึ่งจะเห็นได้ว่าการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลก ประสบความสำเร็จในการเป็นเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกด้วย ซึ่งรวมไปถึงภาคประชาสังคม ซึ่งเป็นแนวทางใหม่ของการจัดประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ ในขณะที่การจัดประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่มีส่วนช่วยส่งเสริมให้สาธารณชนเกิดความเข้าใจบทบาทของกระทรวงการต่างประเทศมากยิ่งขึ้น จากการดำเนินโครงการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย ผ่านทางโทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์

ในขณะที่ผลการศึกษาด้านการบริหารระบบ และการบริหารโครงการสามารถนำไปใช้เป็นต้นแบบ หรือขั้นตอนการปฏิบัติการมาตรฐาน (Standard Operating Procedure – S.O.P.) สำหรับการจัดประชุมในครั้งต่อไปได้ การศึกษาได้นำเสนอข้อเสนอแนะได้แก่ การสร้างผลผลิตที่เป็นรูปธรรม การสร้างความต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับภารกิจอื่นของกระทรวงการต่างประเทศ การเชื่อมโยงประเด็นระหว่างการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่แต่ละครั้ง ซึ่งสำนักนโยบายและแผนอาจพิจารณานำยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศเข้ามาพิจารณา หรือทบทวนในการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทุกครั้ง และเป็นผลผลิตสำคัญของการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ต่อไป ในขณะที่เดียวกัน ควรจัดให้มีการหารือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอแม้การประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่มีขึ้นในต่างประเทศ ก็ควรมีการจัดสัมมนาคุุณานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่กรุงเทพฯ และเชื่อมโยงกันผ่านระบบ video conference ส่วนการประชาสัมพันธ์ นอกจากการเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ทางหนังสือพิมพ์และโทรทัศน์ให้มากขึ้น อาจพิจารณาใช้ประโยชน์จาก social media อาทิ facebook ของกระทรวงการต่างประเทศ และ youtube ให้มากขึ้นด้วย

## กิตติกรรมประกาศ

ในการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ ผู้เขียนขอขอบคุณคณะอาจารย์ที่ปรึกษาที่ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ดำรงค์ วัฒนา เอกอัครราชทูตจันทร์ทิพา ภูตระกูล และศาสตราจารย์ไชยวัฒน์ คำชู เป็นอย่างยิ่ง ผู้เขียนรู้สึกยินดีและเป็นเกียรติที่ได้มีโอกาสได้นำเสนอข้อมูล และรับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาทุกท่าน ซึ่งนอกจากจะได้รับความรู้ด้านวิชาการแล้ว ผู้เขียนยังมีโอกาสได้เรียนรู้และรับทราบข้อมูลอันเป็นประโยชน์จากประสบการณ์ของท่านอาจารย์ที่ปรึกษาระหว่างที่ผู้เขียนได้นำเสนอผลงานอีกด้วย

ในการนี้ ผู้เขียนขอขอบคุณผู้บริหารและทีมงานสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ และผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้วางรากฐานการอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูตที่มีคุณค่า และหวังว่าหลักสูตรนักบริหารการทูตจะได้รับการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นและรักษามาตรฐานที่สูงนี้ต่อไป

ผู้เขียนใคร่ขอขอบคุณเอกอัครราชทูตปัญญาธิกร พูลทรัพย์ เอกอัครราชทูต ณ กรุงโตฮก เป็นอย่างยิ่งที่กรุณาอนุญาตและสนับสนุนให้ผู้เขียนเข้าอบรมหลักสูตรนักบริหารการทูตในครั้งนี้ ตลอดจนข้าราชการและทีมงานสถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตฮกทุกท่านที่ให้การสนับสนุน

ผู้เขียนขอขอบคุณคุณกาญจนา ภัทรโชค ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน กระทรวงการต่างประเทศ ที่ได้กรุณาให้สัมภาษณ์โดยละเอียด โดยมีเนื้อหาที่เต็มไปด้วยมุมมองที่สร้างสรรค์และน่าสนใจ เกี่ยวกับการจัดประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ และขอขอบคุณทีมงานสำนักนโยบายและแผนทุกท่านที่ให้การสนับสนุนและให้แง่คิด มุมมองที่น่าสนใจในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดประชุมกับผู้เขียน

สุดท้ายนี้ ผู้เขียนขอขอบคุณคุณคุณอรุษา มงคลนาวิน ภรรยาของผู้เขียนที่ได้ให้กำลังใจผู้เขียนตลอดระยะเวลาการจัดทำเอกสารฉบับนี้ รวมทั้งให้ข้อคิดเห็นในฐานะอดีตสมาชิกสำนักนโยบายและแผนหลายสมัย และผู้เข้าร่วมประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลกครั้งล่าสุดในฐานะอัครราชทูตที่ปรึกษา รองหัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ

ธีรภัทร มงคลนาวิน

สิงหาคม ๒๕๕๖

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญแผนภูมิ	ฅ
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา	๓
๑.๓ ขอบเขตการศึกษา วิธีการดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา	๓
๑.๔ ประโยชน์ของการศึกษา	๓
บทที่ ๒ แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๔
๒.๑ แนวคิดทฤษฎี	๔
๒.๒ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๑๐
๒.๓ สรุปกรอบแนวคิด	๑๑
บทที่ ๓ ผลการศึกษา	๑๒
๓.๑ ภาพรวมเกี่ยวกับการประชุมระดับผู้บริหารของกระทรวงการต่างประเทศ	๑๒
๓.๒ ภาพรวมการจัดประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ในปี ๒๕๕๕	๑๔
๓.๓ การเตรียมการจัดประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่กับการบริหารระบบ	๑๕
บทที่ ๔ บทสรุปและข้อเสนอแนะ	๓๓
๔.๑ สรุปผลการศึกษา	๓๓
๔.๒ ข้อเสนอแนะ	๓๔
บรรณานุกรม	๓๘
ประวัติผู้เขียน	๔๐

## สารบัญตาราง

ตารางที่ ๑	Responsibility Assignment Matrix (RAM) ตามทฤษฎี WBS	๒๔
ตารางที่ ๒	การจัดประชุมตามหลักการจัดประชุมที่ดี	๒๘



## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ ๑	Political System โดย David Easton	๕
แผนภูมิที่ ๒	ตัวอย่างการใช้ WBS กับการสร้างบ้าน	๗
แผนภูมิที่ ๓	การบริหารงานแบบ PDCA / PDSA	๘
แผนภูมิที่ ๔	ภาพรวมการประยุกต์ทฤษฎีกับการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่	๑๑
แผนภูมิที่ ๕	การบริหารระบบสำหรับการเตรียมการด้านสารัตถะ (ปัจจัยนำเข้า- ผลผลิต)	๑๘
แผนภูมิที่ ๖	การบริหารระบบสำหรับการเตรียมการด้านสารัตถะ (กระบวนการ)	๒๐
แผนภูมิที่ ๗	วงจรป้อนกลับ (feedback loop)	๓๒

## บทที่ ๑ บทนำ

### ๑.๑ ภูมิหลังและความสำคัญของปัญหา

กระทรวงการต่างประเทศได้ชื่อว่าเป็นหน่วยราชการที่มีโครงสร้างของบุคลากรแตกต่างจากหน่วยราชการอื่น โดยเฉพาะสัดส่วนของข้าราชการที่มีข้าราชการระดับสูงสุดคือ ข้าราชการประเภทนักบริหารการทูตระดับสูง ซึ่งประกอบด้วย เอกอัครราชทูต หัวหน้าคณะผู้แทนถาวรแห่งประเทศไทย ประจำองค์การสหประชาชาติ เป็นหลัก ซึ่งมีหน้าที่เป็นหัวหน้าสำนักงานในต่างประเทศในระดับสูงสุดคือ สถานเอกอัครราชทูต และคณะผู้แทนถาวรฯ โดยข้าราชการในระดับรองลงไป คือ ข้าราชการประเภทนักบริหารการทูตระดับต้น มีบางส่วนปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้าสำนักงานในต่างประเทศเช่นกัน คือ ตำแหน่งกงสุลใหญ่ที่มีความสำคัญรองลงไป และทำหน้าที่อัครราชทูตที่ช่วยหัวหน้าคณะผู้แทนทางการทูตบริหารงานต่าง ๆ ในต่างประเทศ โดยในปัจจุบัน กระทรวงการต่างประเทศ มีข้าราชการตำแหน่งเอกอัครราชทูต จำนวน ๖๙ ตำแหน่ง กงสุลใหญ่ จำนวน ๒๖ ตำแหน่ง รวม ๙๕ ตำแหน่ง ซึ่งนับเป็นสัดส่วน ประมาณร้อยละ ๕ ของข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศทั้งหมด

หน้าที่ของเอกอัครราชทูต หรือหัวหน้าคณะผู้แทนทางการทูต ได้รับการกำหนดขึ้นสองรูปแบบ คือ (๑) รูปแบบที่เป็นสากล ตามอนุสัญญาเวียนนาว่าด้วยความสัมพันธ์ทางการทูต พ.ศ. ๒๕๐๔ ข้อ ๓ ให้เป็นผู้แทนของรัฐผู้ส่งในรัฐผู้รับ คัมครองผลประโยชน์ของรัฐผู้ส่งและคนชาติของรัฐผู้ส่งในรัฐผู้รับ เจรจากับรัฐบาลของรัฐผู้รับ สืบเสาะถึงสภาวะและพัฒนาการในรัฐผู้รับและรายงานไปยังรัฐบาลของรัฐผู้ส่ง ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างรัฐผู้ส่งกับรัฐผู้รับ และปฏิบัติการหน้าที่ทางกงสุล และ (๒) รูปแบบหรือลักษณะงานที่สำนักงาน ก.พ.เป็นผู้กำหนด อาทิเช่น การกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบงาน กำกับ ติดตาม เร่งรัด และประเมินผลงาน บังคับบัญชาข้าราชการ กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจและเป้าหมายในการดำเนินงาน แปลงนโยบายรัฐบาลเป็นแนวทางและยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติราชการ และเป็นผู้นำในการติดต่อหัวหน้ารัฐบาลและเจ้าหน้าที่ระดับสูงของประเทศผู้รับ

กระทรวงการต่างประเทศได้จัดการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่มาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับของการจัดประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลก และการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ระดับภูมิภาค ซึ่งในช่วงที่ผ่านมา เป้าหมายหลักของการประชุม คือการเปิดโอกาสให้เอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ได้รับทราบนโยบายรัฐบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อรัฐบาล หรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศเข้ารับตำแหน่งใหม่ นอกจากนั้น กระทรวงการต่างประเทศจะพยายามจัดให้เอกอัครราชทูตได้รับทราบข้อมูลล่าสุด และสถานการณ์ปัจจุบันของประเทศในด้านต่าง ๆ จากผู้แทนหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่รับผิดชอบโดยตรง เพื่อเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่สามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปปรับใช้กับการดำเนินงานของสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่

การประชุมที่ผ่านมา มีความสำคัญเชิงนโยบาย ตามที่ผู้จัดการประชุมตั้งวัตถุประสงค์ไว้

เฉพาะในส่วนของการที่สถานเอกอัครราชทูตสามารถรับการถ่ายทอดนโยบายไปดำเนินการ รวมทั้งเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ได้รับทราบข้อมูลที่ทันสมัยจากผู้ที่มีความรู้ และความเข้าใจของประเด็นสำคัญต่าง ๆ อย่างแท้จริง หรืออาจมีโอกาสดำเนินไปเยี่ยมชมสถานที่หรือองค์กรต่าง ๆ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ในต่างประเทศ แต่มีโอกาสได้รับข้อมูลข่าวสารผ่านการรายงานของกระทรวงการต่างประเทศ หรือศึกษาข้อมูลผ่านสื่อต่าง ๆ เท่านั้น ในขณะที่มีหน้าที่ที่จะต้องชี้แจงข้อมูลเกี่ยวกับประเทศไทย หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในประเทศไทย ตลอดจนดำเนินการโครงการส่งเสริมผลประโยชน์ของประเทศไทยต่างประเทศ

อย่างไรก็ดี แม้ว่าการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่เป็นการประชุมระดับสูงสุดขององค์กร และมีบุคคลากรระดับสูงสุดขององค์กรร่วมประชุมอย่างพร้อมเพรียงกัน ซึ่งต่างเป็นผู้มีบทบาทสำคัญด้านการต่างประเทศของไทย แต่ในการประชุมที่ผ่านมา เวลาส่วนใหญ่ใช้ไปกับการสื่อสารแบบทางเดียว คือการเน้นการรับมอบนโยบายจากฝ่ายการเมืองหรือข้าราชการประจำระดับสูงที่เป็นผู้บริหารกระทรวง หรือการรับฟังการบรรยายสรุปจากแหล่งข้อมูลสำคัญ ในขณะที่บางครั้งอาจจัดให้เอกอัครราชทูตเป็นผู้รายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารกระทรวงฯ ได้ทราบ ซึ่งรูปแบบการประชุมดังกล่าวมิได้เน้นให้ที่ประชุมได้ร่วมกันหาข้อยุติหรือผลลัพธ์ในด้านใดด้านหนึ่งหรือการประชุมฯ ได้นำไปสู่ข้อสรุปที่มีนัยสำคัญต่อการปรับทิศทางการทำงาน หรือปรับปรุงองค์กร การประชุมฯ ที่ผ่านมามีความสำคัญในด้านยุทธศาสตร์ต่อองค์กร (strategic importance) ไม่มากเท่าที่ควร ในขณะที่ความรับรู้ของสังคมต่อการจัดประชุมยังมีน้อยทั้งที่มีประเด็นที่สามารถนำไปใช้ในการทำประชาสัมพันธ์ต่อสาธารณชนให้เห็นถึงบทบาทของกระทรวงการต่างประเทศมาก

การจัดการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลกครั้งล่าสุดที่จัดขึ้นระหว่างวันที่ ๓ – ๘ สิงหาคม ๒๕๕๕ นับเป็นความท้าทายของกระทรวงการต่างประเทศ เพราะเป็นการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลกครั้งแรกภายหลังรัฐบาลชุดปัจจุบันเข้ารับหน้าที่ และเป็นการจัดประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลกเป็นครั้งแรกในรอบ ๓ ปี การประชุมดังกล่าวมีผู้เข้าร่วมประชุมกว่า ๒๐๐ คนประกอบด้วยนายกรัฐมนตรี และผู้แทนฝ่ายการเมืองในรัฐบาล ข้าราชการระดับสูงของกระทรวงการต่างประเทศ ผู้แทนระดับสูงของหน่วยราชการอื่น และผู้แทนภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง ที่ร่วมประชุมกับเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ ๔๗ คน<sup>๑</sup> ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจึงคาดหวังให้การประชุมฯ ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย การจัดการด้านพิธีการต่าง ๆ ซึ่งมีรายละเอียดมาก เป็นไปอย่างราบรื่น ในขณะเดียวกันในด้านสารัตถะ การหารือในการประชุมฯ จะต้องเกิดประโยชน์สูงสุดต่อกระทรวงการต่างประเทศเอง และต่อสาธารณชน ดังนั้น การจัดประชุมในครั้งนี้ จึงเป็นสิ่งท้าทายที่ผู้จัดการประชุม โดยเฉพาะสำนักนโยบายและแผนซึ่งเป็นฝ่ายเลขานุการการประชุมในการบริหารการประชุมอย่างสมดุล

<sup>๑</sup> พระเจ้าหลานเฮอ พระองค์เจ้าพัชรกิติยาภา ทรงเข้าร่วมประชุมในฐานะเอกอัครราชทูต ประธานคณะกรรมการพิจารณาว่าด้วยการป้องกันอาชญากรรมและความยุติธรรมทางอาญาแห่งสหประชาชาติ (The Commission on Crime Prevention and Criminal Justice – CCPCJ) ร่วมกับเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลก ๔๕ คน และเอกอัครราชทูตผู้แทนถาวรไทยประจำองค์การการค้าโลก (สังกัดกระทรวงพาณิชย์)

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการศึกษา

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้มีวัตถุประสงค์หลัก ดังนี้

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาและวิเคราะห์เกี่ยวกับการจัดประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลกว่าสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินนโยบายต่างประเทศอย่างไร ผลสำเร็จของการประชุมมีความเชื่อมโยงต่อการถ่ายทอดนโยบายต่างประเทศของรัฐบาล และยุทธศาสตร์ของกระทรวงการต่างประเทศหรือไม่ อย่างไร

๑.๒.๒ การจัดประชุมเอกอัครราชทูตฯ มีส่วนช่วยส่งเสริมให้สาธารณชนเกิดความเข้าใจบทบาทของกระทรวงการต่างประเทศดียิ่งขึ้นหรือไม่ เมื่อคำนึงถึงข้อเท็จจริงที่ว่าโลกได้ก้าวเข้าสู่ยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร และการแบ่งปันข้อมูล เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณชนในปัจจุบัน

## ๑.๓ ขอบเขตการศึกษา วิธีดำเนินการศึกษา และระเบียบวิธีการศึกษา

๑.๓.๑ รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ กำหนดขอบเขตการศึกษาในลักษณะของกรณีศึกษาของการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลก ระหว่างวันที่ ๓ - ๘ สิงหาคม ๒๕๕๕ เป็นหลัก โดยมีการอ้างอิงในเชิงเปรียบเทียบบางประเด็นกับการจัดประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ในช่วงที่ผ่านมา โดยเฉพาะการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ครั้งอื่น ๆ ก่อนหน้านั้น ในช่วง พ.ศ. ๒๕๕๑ - ๒๕๕๔ โดยประเด็นที่ศึกษาจะเน้นหนักเฉพาะในส่วนของการเตรียมการและดำเนินการประชุมด้านสารัตถะที่จะเชื่อมโยงโดยตรงไปสู่วัตถุประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้

๑.๓.๑ วิธีดำเนินการศึกษา จะเป็นการศึกษาจาก (๑) เอกสารราชการต่าง ๆ ของกระทรวงการต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดประชุมดังกล่าว อาทิ โทรเลข และบันทึกข้อความ ในช่วงที่เตรียมการจัดประชุม และรายงานผลการประชุม รวมทั้งเอกสารที่จัดทำขึ้นอย่างไม่เป็นทางการที่มีการเผยแพร่เป็นการภายในผ่านระบบ intranet ของกระทรวงการต่างประเทศ (๒) การสัมภาษณ์จากผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการประชุมดังกล่าว ทั้งประเด็นเกี่ยวกับประสบการณ์ในการจัดประชุม มุมมอง และข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงการประชุมฯ ในอนาคต และ (๓) ประสพการณ์ตรงของผู้จัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลในฐานะที่ดำรงตำแหน่งนักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) และหัวหน้าฝ่ายนโยบาย สำนักนโยบายและแผน กระทรวงการต่างประเทศระหว่างปี ๒๕๕๓ - ๒๕๕๕

## ๑.๔ ประโยชน์ของการศึกษา

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้จะสามารถใช้เป็นข้อเสนอแนะสำหรับการเตรียมการด้านสารัตถะสำหรับการจัดการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ที่กระทรวงการต่างประเทศจะจัดขึ้นในอนาคต โดยผู้จัดประชุมสามารถพิจารณาประเด็นที่เหมาะสมสำหรับนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และวัตถุประสงค์ของการจัดการประชุมแต่ละครั้ง

## บทที่ ๒ แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการบริหารการจัดการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่เพื่อให้สามารถนำไปกำหนดทิศทาง และการบริหารจัดการภารกิจด้านการต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น กรอบการดำเนินการประชุมจะต้องมีความชัดเจน และมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ

ทฤษฎีและกรอบแนวคิดสำคัญที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการอธิบายแนวทางในการบริหารจัดการการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ดังกล่าว คือ ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) ซึ่งจะช่วยให้การประชุมในภาพรวมเกิดภาพที่ชัดเจน มีขั้นตอนที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน

นอกจากนั้น ในการประชุมในแต่ละครั้ง การจัดการประชุมมีรูปแบบการบริหารจัดการในลักษณะเดียวกันกับโครงการ (Project) จึงสามารถนำทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการโครงการ (Project Management Theory) มาเป็นแนวคิดในการกำหนดวิธีดำเนินการเพื่อให้การประชุมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นได้

ทฤษฎีและกรอบแนวคิดสำคัญที่สอดคล้องและเหมาะสมกับวัตถุประสงค์และขอบเขตของการศึกษาสำหรับการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ ประกอบด้วย

### ๒.๑ แนวคิดทฤษฎี

#### ๒.๑.๑ ทฤษฎีระบบ (Systems Theory)

ทฤษฎีระบบเป็นกลุ่มทฤษฎีที่มีการศึกษาหลากหลายสาขาวิชาเพื่อแสวงหาหลักการร่วมที่สามารถอธิบายรูปแบบของระบบต่าง ๆ ทฤษฎีระบบมีความสอดคล้องกับทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์ที่เรียกว่า Cybernetics ที่อธิบายถึงลักษณะของวงจรป้อนกลับ (feedback loop) ทฤษฎีระบบได้ถูกนำมาใช้กับสาขาวิชารัฐศาสตร์เป็นครั้งแรกโดย David Easton (Easton, ๑๙๕๓, ๑๙๖๕) ซึ่งนับเป็นครั้งแรกที่มีการนำวิธีการด้านพฤติกรรม (behavioral approach) มาศึกษากระบวนการเมือง โดย Easton ได้นำเสนอว่าระบบการเมืองแต่ละระบบมีขอบเขตของตนเอง (delimited) และเป็นระบบที่มีความลื่นไหล (fluid or changing system) ที่ประกอบไปด้วยขั้นตอน (steps) ต่างๆ ของการตัดสินใจ (decision making)

ทฤษฎีระบบในทางรัฐศาสตร์<sup>๑</sup> ดังกล่าว มีรูปแบบจำลองที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ - การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมของระบบการเมืองก่อให้เกิดความ

---

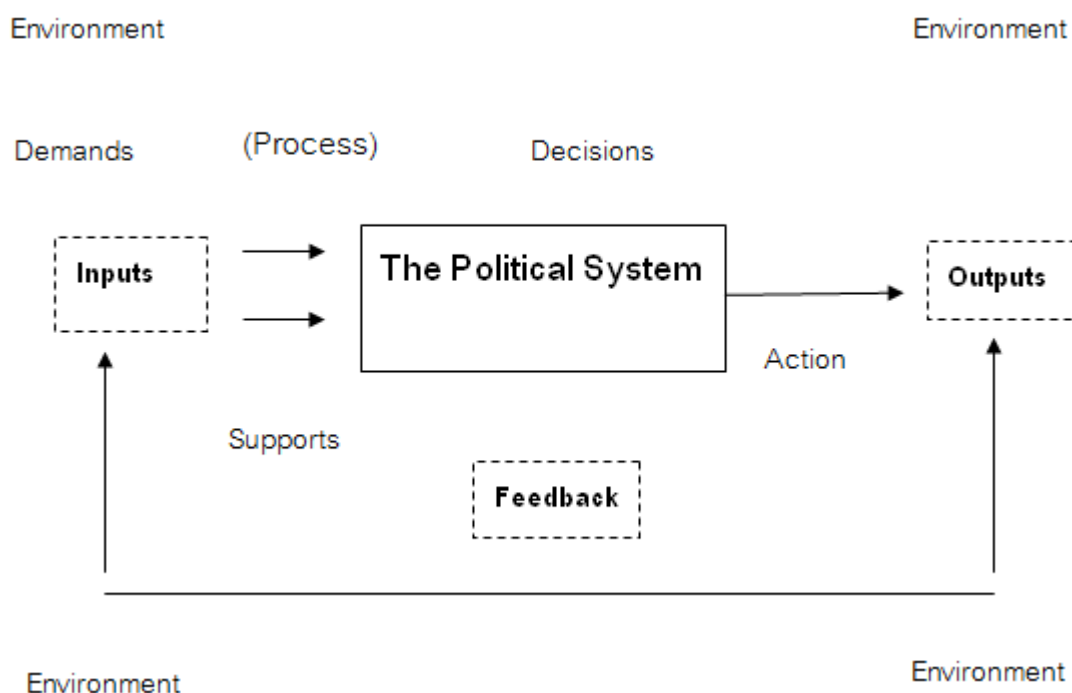
<sup>๑</sup> David Easton, "An Approach to the Analysis of Political System," *World Politics* Vol.9, No.3 (April, 1957) , pp.383 – 400.

ต้องการ (demands) และ การสนับสนุน (supports) ที่นำไปสู่การกระทำ (action) หรือการคงสถานะ (status quo) ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้า (inputs) ผ่านพฤติกรรมทางการเมือง (political behavior) ต่อระบบการเมือง

ขั้นตอนที่ ๒ - ความต้องการประกอบกับการสนับสนุนของกลุ่มการเมืองสร้างกระบวนการ (process) ที่กระตุ้นให้เกิดการแข่งขันที่นำไปสู่การตัดสินใจ (decisions) หรือผลผลิต (outputs) ซึ่งอาจเรียกทางการเมืองได้ว่านโยบาย (policy) ที่ตอบสนองโดยตรงต่อสภาพแวดล้อมด้านกายภาพ (physical environment) หรือ สภาพแวดล้อมด้านสังคม (social environment)

ขั้นตอนที่ ๓ - เมื่อผลลัพธ์ถูกนำกลับไปสู่สภาพแวดล้อม จะเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในสภาพแวดล้อม ที่อาจเรียกได้ว่าเป็นผลลัพธ์ (outcomes)

ขั้นตอนที่ ๔ - การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์กับสภาพแวดล้อมก่อให้เกิด (generate) ความต้องการใหม่ ๆ หรือ การสนับสนุนใหม่ ๆ หรือต่อต้าน จากกลุ่มผู้สนับสนุน ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่เรียกว่าการป้อนกลับ (feedback) ไปเป็นปัจจัยนำเข้าและเข้าสู่กระบวนการการตัดสินใจอีกครั้งทำให้เกิดวงจรป้อนกลับ (feedback loop) ซ้ำไปเรื่อย ๆ ไม่รู้จบ<sup>๒</sup>



แผนภูมิที่ ๑ Political System โดย David Easton

<sup>๒</sup> Wikipedia.org, Systems Theory in Political Science [Online], Available: <http://www.jstor.org/stable/2008920> Accessed: 21 July 2013.

## ๒.๑.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการโครงการ (Project Management)

### ๑) แนวคิดทั่วไป

โดยทั่วไป โครงการ (project) คือความความพยายามที่ทำบางสิ่งบางอย่างเป็นการชั่วคราวภายในเวลาที่กำหนด โดยมีเวลาเริ่มต้นและเวลาจบที่ชัดเจน ส่วนการบริหารโครงการ (project management) คือ การทำให้โครงการบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการที่จะนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ หรือเพิ่มมูลค่า<sup>๓</sup>

การจัดประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ อาจนับได้ว่าเป็นการดำเนินโครงการในรูปแบบหนึ่ง ซึ่งมีความเหมาะสมที่สามารถทำการศึกษาโดยทฤษฎี หรือแนวทางการบริหารโครงการต่าง ๆ ได้

### ๒) Work Breakdown Structure (WBS)

WBS เป็นเครื่องมือที่ใช้ควบคุมขอบเขต (scope) ของโครงการ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารโครงการสามารถกำหนดตารางการทำงาน (schedule) และควบคุมการดำเนินโครงการได้ การใช้เครื่องมือ WBS จะเริ่มต้นด้วยการกำหนดกรอบการทำงาน (framework) ก่อน จากนั้นจึงพิจารณาแบ่งกลุ่มงานออกตามผลลัพธ์ (planned outcomes) หรือผลผลิตระดับปฐมภูมิ (primary products) ที่สะท้อนวัตถุประสงค์ของโครงการ จากนั้นจึงแตกตัวออกตัวสู่ระดับรองลงไป คืองานที่ได้รับมอบหมาย (tasks) ในลักษณะของโครงสร้างที่แบ่งลำดับในลักษณะโครงสร้างรูปต้นไม้ (structure tree) ที่ผลการปฏิบัติงานจะนำไปสู่ความสำเร็จต่อผลลัพธ์ดังกล่าวและจะส่งผลให้โครงการในภาพรวมประสบผลสำเร็จในที่สุด<sup>๔</sup> โดยการจัดทำมักจะจัดทำเป็น ๔ ระดับ อาทิ

<sup>๓</sup> Wikipedia.org, [Project Management](http://en.wikipedia.org/wiki/Project_management) [Online],. Available:

[http://en.wikipedia.org/wiki/Project\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Project_management) Accessed 10 June 2013.

<sup>๔</sup> Booz, Allen & Hamilton Earned Value Management Tutorial Module 2: Work Breakdown Structure, Office of Science, Tools & Resources for Project Management, science.energy.gov. Accessed 27. Dec 2011.

ระดับที่ ๑ องค์กรผู้รับผิดชอบโครงการ (บริษัทก่อสร้าง)

→ ระดับที่ ๒ โครงการ (สร้างบ้าน)

→ ระดับที่ ๓ (งานปูน / งานไม้ / งานวางท่อ / งานวางระบบไฟฟ้า)

และเมื่อได้จัดทำ WBS ถึงลำดับที่ ๔ แล้ว จะมีการจัดทำ WBS Dictionary ในระดับที่ ๔ ซึ่งเป็นคำอธิบายรายละเอียดของการกระทำที่จะเกิดขึ้น เช่น ตัวอย่าง WBS level ๔ กับการสร้างบ้าน

→ ระดับที่ ๔ งานวางระบบไฟฟ้า ประกอบไปด้วย งานเดินสายไฟ / งานติดตั้งสวิตซ์ไฟ / งานเชื่อมระบบไฟฟ้าทั้งหมดเข้าด้วยกัน

## แผนภูมิที่ ๒ ตัวอย่างการใช้ WBS กับการสร้างบ้าน

เมื่อได้จัดทำ WBS แล้ว ในขั้นตอนต่อไปจึงสามารถมอบหมายงานให้บุคลากรขององค์กร (ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่ในลักษณะ Organizational Breakdown Structure (OBS) มารับผิดชอบงานในระดับที่ ๔ ซึ่งการนำโครงสร้าง WBS และ โครงสร้าง OBS มาซ้อนกันจะทำให้เกิด Responsibility Assignment Matrix (RAM) โครงสร้างทั้งหมดจึงมีความสมบูรณ์พร้อมนำไปมอบหมายแก่ผู้เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติงานต่อไป

### ๓) PDCA

ทฤษฎีด้าน project management ที่สำคัญอีกหนึ่งทฤษฎี คือ การบริหารแบบ PDCA ซึ่งเป็นการบริหารงานแบบ ๔ ขั้นตอน ในลักษณะวงจร (cycle) เพื่อการปรับปรุงให้สินค้ามีคุณภาพดีขึ้น ผู้นำเสนอทฤษฎีดังกล่าว คือ ดร. W. Edwards Deming ในการบรรยายสรุปที่ญี่ปุ่น เมื่อปี ๒๔๙๓ ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ และบริษัทญี่ปุ่นจำนวนมาก อาทิ โตโยต้า ได้นำแนวคิดไปพัฒนาและปรับใช้ในการควบคุมคุณภาพ (Quality Control – QC) ของสินค้าของญี่ปุ่นมาโดยตลอด

โดยแนวคิดหลัก คือ การดำเนินการเป็นไปตามขั้นตอน ซึ่ง ดร. W. Edwards Deming ได้ปรับปรุงแนวคิดดั้งเดิมของ ดร. Walter A. Shewhart ที่ปรับแนวความคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้เป็นแบบวงจรแทนที่เป็นเส้นตรง<sup>๕</sup> ดังนี้

(๑) Plan หรือ การวางแผน โดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ และ กระบวนการเพื่อให้การดำเนินการประสบผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

<sup>๕</sup> Ronald Moen and Clifford Norman, Evolution of the PDCA Cycle [Online], Available: <http://kaizen.com/Evolution-of-PDCA.pdf>, Accessed 15 June 2013.

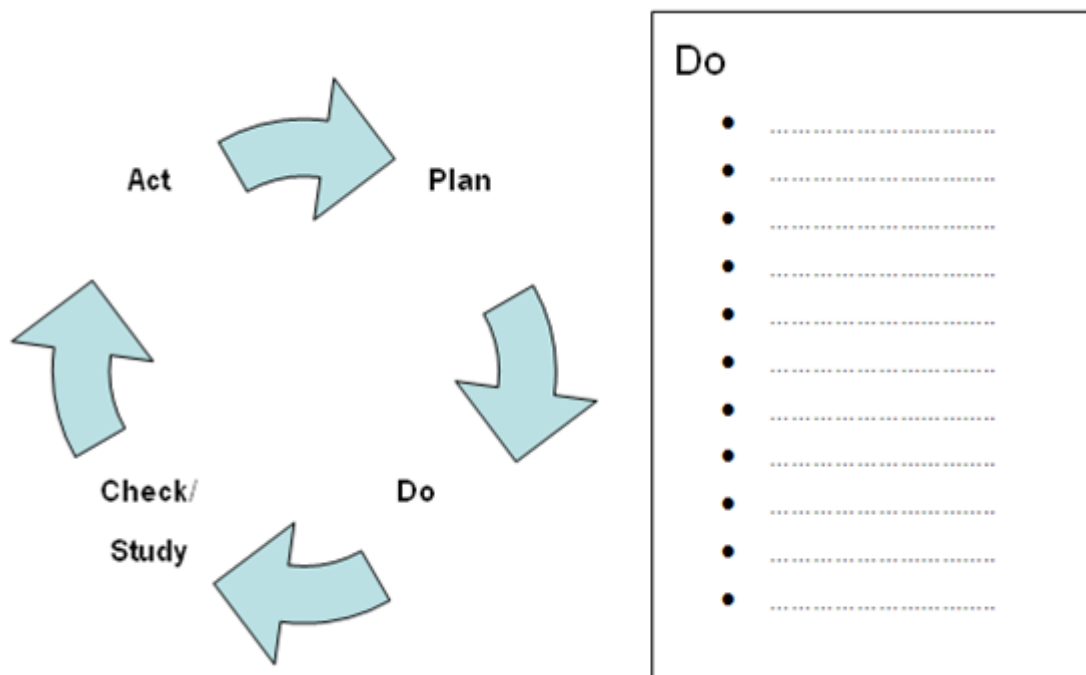


(๒) Do หรือการนำแผนไปปฏิบัติ เพื่อให้ได้สินค้าตามที่ได้วางแผนไว้ และเก็บข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

(๓) Check หรือการตรวจสอบผลงานที่เกิดขึ้นจริง และเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

(๔) Act หรือการดำเนินการเพื่อแก้ไขจุดบกพร่อง หากปรากฏว่าไม่มีจุดบกพร่อง ในขั้นตอนนี้ เจ้าของโครงการก็ยังสามารถดำเนินการในขั้นตอนนี้ได้ในส่วนของการปรับปรุงคุณภาพของสินค้า

ต่อมา เมื่อปี ๒๕๒๙ ดร. W. Edwards Deming ได้พิจารณาปรับเปลี่ยนขั้นตอน Check (C) เป็น Study (S) เพื่อเพิ่มความชัดเจนของความหมายของขั้นตอนดังกล่าวต่อชาวตะวันตก เพราะคำว่า Check อาจสื่อถึงการดึงกลับ (hold back) ซึ่งอาจทำให้ความเข้าใจตามทฤษฎีนี้ มีความคลาดเคลื่อน ในปัจจุบัน ทฤษฎี PDCA จึงได้กลายมาเป็น PDSA



แผนภูมิที่ ๓ การบริหารงานแบบ PDCA / PDSA

### ๒.๑.๓ การจัดประชุมที่ดี

การประชุมจัดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

- ๑) ประชุมเพื่อสั่งการ หรือแนะนำ
- ๒) ประชุมระดมสมอง
- ๓) การมอบหมายฝ่ายต่าง ๆ ที่รับผิดชอบนำไปปฏิบัติ
- ๔) ประเมินผลงาน

การจัดประชุมให้ประสบความสำเร็จ ผู้จัดการประชุมจะต้องคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ในการเตรียมการและวางแผนการจัดการประชุมอย่างมีเหตุมีผลสมบูรณ์ รอบคอบ อาทิ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจน การกำหนดรูปแบบการประชุมที่เหมาะสม การกำหนดบุคคลที่จะเชิญเข้าร่วมประชุมที่เหมาะสม การกำหนดบุคคลที่จะเป็นประธานการประชุม การแจ้งล่วงหน้าให้ผู้เข้าประชุมแต่ละคนทราบภารกิจของตน การกำหนดสถานที่ เวลา และระยะเวลาสำหรับการประชุม การกำหนดผู้ที่จะรับมอบภารกิจไปปฏิบัติตามมติของที่ประชุม การกำหนดระเบียบวาระการประชุม การกำหนดบุคคลที่จะเป็นเลขานุการ ผู้รับผิดชอบในสาระทั้งปวงของการประชุม รวมทั้งการจัดบันทึกและจัดทำรายงานการประชุมเป็นต้น<sup>๖</sup> นอกเหนือจากการจัดการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ให้เป็นไปตามเกณฑ์ของการดำเนินโครงการที่ดีแล้ว โดยที่ลักษณะของโครงการเป็นการประชุม การจัดประชุมแต่ละครั้ง ไม่ว่าจะเป็นการประชุมใหญ่หรือประชุมย่อยให้สำเร็จตามคุณลักษณะของการประชุมที่ดีย่อมมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ในภาพรวม

#### ๒.๑.๔ ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory)

ทฤษฎี Stakeholder Theory เป็นทฤษฎีที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการองค์กร (Organizational Management) กับจริยธรรม โดยนาย R. Edward Freeman ได้นำเสนอแนวคิดว่าองค์กรควรรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปพัฒนาองค์กร<sup>๗</sup>

ในอดีต บริษัทเอกชนให้ความสนใจต่อความเห็นของกลุ่มบุคคลเพียงสี่กลุ่ม กล่าวคือ ผู้ลงทุน ลูกจ้าง ผู้จัดส่งสินค้า และลูกค้า แต่ในความจริง มีกลุ่มบุคคลอื่นที่มีความเกี่ยวข้องและมีความคาดหวังต่อการดำเนินงานของบริษัทอีก อาทิ กลุ่มการเมือง กลุ่มสมาคมการค้า สหภาพแรงงาน ชุมชน ฯลฯ หรือแม้แต่บริษัทคู่แข่ง การรับฟังความเห็นดังกล่าว ได้เพิ่มมุมมองต่อการดำเนินงานของบริษัท จากมุมมองที่มีทรัพยากรเป็นพื้นฐาน (resourced based view) และมุมมองที่มีการตลาดเป็นพื้นฐาน (market based view) ให้มีมุมมองด้านสังคมการเมืองเป็นพื้นฐาน (socio-political view) ด้วย

#### ๒.๑.๕ แนวคิดเรื่องการประชาสัมพันธ์สาธารณะ (Public Affairs)

การประชาสัมพันธ์สาธารณะ (Public Affairs) มีความแตกต่างจากการทูตสาธารณะ (Public Diplomacy) เนื่องจากเป็นการให้บริการแก่ประชาชน (ของประเทศของตน) มิใช่การโน้มน้าวทัศนคติของประชาชนในต่างประเทศ<sup>๘</sup> ในขณะที่นายสีหศักดิ์ พวงเกตุแก้ว ปลัดกระทรวงการต่างประเทศได้กล่าวว่า “ในทุกวันนี้ การต่างประเทศกว่าร้อยละ ๕๐ เป็นเรื่องภายในประเทศ การดำเนินนโยบายต่างประเทศ จึงต้องให้ความสำคัญกับมิติภายในประเทศ รวมทั้งการมีส่วนร่วมของ

<sup>๖</sup> ดร.สันหัตถ์ ศะศิวิณิช, การประชุม, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [iad.dopa.go.th/subject/conf52.doc](http://iad.dopa.go.th/subject/conf52.doc) สืบค้นเมื่อ ๑๗ มิถุนายน ๒๕๕๖.

<sup>๗</sup> Wikipedia, Stakeholder Theory[Online]. Available: [http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Stakeholder\\_theory&action=history](http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Stakeholder_theory&action=history) Accessed 10 June 2013.

<sup>๘</sup> ปิยภัคดี ศรีเจริญ, แนวทางการพัฒนาการทูตสาธารณะในเอเชียใต้, รายงานการศึกษาส่วนบุคคล หลักสูตรนักบริหารการทูตรุ่นที่ ๓ ประจำปี ๒๕๕๔.

ภาคประชาชน”<sup>๙</sup>

## ๒.๒ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### ๒.๒.๑ การประชุม World Economic Forum

การประชุม World Economic Forum มีจุดเริ่มต้นเมื่อปี ๒๕๑๔ จากการประชุมผู้นำธุรกิจยุโรป ๔๔๐ คน ที่เมืองดาวอส ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ที่ได้จัดขึ้นโดยการสนับสนุนของคณะกรรมการการยุโรป และสมาคมอุตสาหกรรมยุโรป โดยมี ศาสตราจารย์ Klaus Schwab นักวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ชาวเยอรมัน เป็นประธานการประชุม โดยมีวัตถุประสงค์ให้นักธุรกิจยุโรปนำหลักในการนำทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) ที่นักธุรกิจสหรัฐฯ ได้เริ่มปฏิบัติแล้ว มาใช้เป็นแนวคิดหลักของการประชุม เพื่อให้การรับรู้ปัญหาและการแก้ปัญหาเป็นไปอย่างรอบด้าน ด้วยความร่วมมือของทุกฝ่าย<sup>๑๐</sup>

ต่อมาในปี ๒๕๑๙ การประชุมได้เริ่มระบบสมาชิกที่เป็นบริษัท ๑,๐๐๐ บริษัทชั้นนำของโลก และในปี ๒๕๓๐ การประชุมได้เปลี่ยนชื่อเป็น World Economic Forum (WEF) ในขณะที่องค์กรผู้จัดประชุมได้จดทะเบียนเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรที่ตั้งอยู่ในสวิตเซอร์แลนด์ ที่มีกำหนดจัดประชุมประจำปีทุกเดือนมกราคมของทุกปีที่เมืองดาวอส เป็นเวลา ๕ วัน โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมกว่า ๒,๕๐๐ คนที่เข้าร่วมประชุมตามคำเชิญของผู้จัด ทั้งผู้แทนภาคธุรกิจ และผู้นำประเทศ และต่อมา WEF ได้เริ่มจัดประชุมระดับภูมิภาคปีละอีก ๖ - ๘ ภูมิภาค

นอกเหนือจากการเป็นเวทีให้ผู้นำทั้งภาคเอกชนและรัฐได้แสดงวิสัยทัศน์ด้านเศรษฐกิจ ซึ่งในหลายโอกาส ผู้นำได้ใช้เวที WEF ในการนำเสนอประเด็นระดับโลก WEF ยังได้จัดตั้ง Competitive Team ขึ้น เพื่อจัดทำเอกสาร Global Competitiveness Report ขึ้นทุกปี ซึ่งการจัดอันดับการแข่งขันของประเทศดังกล่าว ได้รับการเชื่อถือ และยอมรับอย่างกว้างขวางจากทั้งภาครัฐและเอกชนทั่วโลก ในขณะที่การประชุม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การประชุมประจำปีในเมืองดาวอส ได้รับความสนใจจากสื่อมวลชนอย่างกว้างขวางเช่นกัน

### ๒.๒.๒ เอกสารราชการที่เกี่ยวข้อง

ประกอบด้วย โทรเลขประสานงาน โทรเลขรายงานผลการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลก บันทึกข้อความของสำนักนโยบายและแผนที่เกี่ยวข้อง และหนังสือรายงานผลการประชุมต่อนายกรัฐมนตรี ในช่วงปี ๒๕๕๑ - ๒๕๕๕

### ๒.๒.๓ การสัมภาษณ์

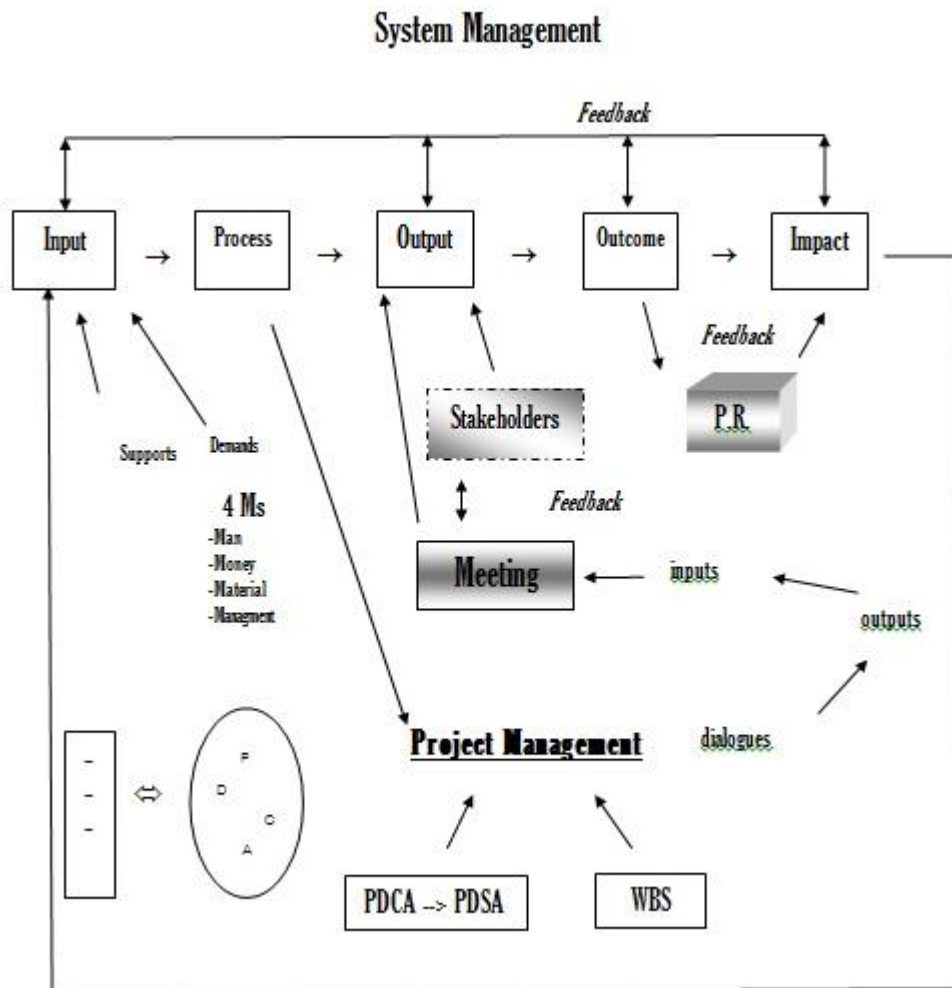
- ๑) ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน
- ๒) ข้าราชการสังกัดสำนักนโยบายและแผนที่ดูแลรับผิดชอบการจัดประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่

<sup>๙</sup> สืหศักดิ์ พวงเกตุแก้ว, การบรรยายสรุป เรื่องบทบาทและการดำเนินงานของกระทรวงการต่างประเทศให้แก่ นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ๑๐ ตุลาคม ๒๕๕๕.

<sup>๑๐</sup> Geoffrey Allen Pigman, *The World Economic Forum, A multi-stakeholder approach to global governance* (Routledge), P.9.

### ๒.๓ สรุปกรอบแนวคิด

กรอบแนวคิดในภาพรวมคือการบริหารระบบ (system management) ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบ และการป้อนกลับ ในส่วนที่เป็นกระบวนการ คือการบริหารโครงการในรูปแบบ PDCA และ WBS ที่นำไปสู่การประชุมที่มีการรับฟังความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการประชาสัมพันธ์ผลประชุม



แผนภูมิที่ ๔ ภาพรวมการประยุกต์ทฤษฎีกับการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่

## บทที่ ๓ ผลการศึกษา

### ๓.๑ ภาพรวมเกี่ยวกับการประชุมระดับผู้บริหารของกระทรวงการต่างประเทศ

กระทรวงการต่างประเทศได้มอบหมายให้การประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่เป็นหนึ่งในการกิจหลักของสำนักนโยบายและแผน ที่มีหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักในการจัดประชุมระดับผู้บริหารต่าง ๆ ของกระทรวงการต่างประเทศ อาทิ

๓.๑.๑ การประชุมอธิบดีที่มีปลัดกระทรวง หรือรักษาการปลัดกระทรวง เป็นประธานและอธิบดีทุกกรมเข้าร่วม พร้อมด้วยเอกอัครราชทูตประจำกระทรวง ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนัก และหัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรี การประชุมดังกล่าวมักจัดขึ้นทุกสัปดาห์ ยกเว้นสัปดาห์ที่ปลัดกระทรวง หรือรองปลัดกระทรวงทุกคนติดภารกิจ ไม่สามารถเป็นประธานการประชุมได้

๓.๑.๒ การประชุมระดับอธิบดีที่มีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ เป็นประธาน โดยผู้บริหารกระทรวง ประกอบด้วย ปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง เอกอัครราชทูตประจำกระทรวง เข้าร่วม การประชุมดังกล่าวจัดขึ้นประมาณเดือนละครั้ง ตามบัญชาของรัฐมนตรีว่าการกำหนดวันประชุมค่อนข้างไม่แน่นอน สุดแล้วแต่รัฐมนตรีว่าการจะสะดวก เนื่องจากมักมีการเดินทางไปเยือน และประชุมในต่างประเทศบ่อย

๓.๑.๓ การประชุมระดมสมองระดับผู้บริหาร ซึ่งอาจจัดขึ้นตามดำริของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ หรือปลัดกระทรวง ซึ่งจัดขึ้นเป็นครั้งคราวแล้วแต่ผู้บริหารกระทรวงจะเห็นความจำเป็น โดยผู้เข้าร่วมประชุมอาจเป็นชุดเดียวกันกับการประชุมระดับอธิบดี หรืออาจมีผู้เข้าร่วมประชุมเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็น โดยการประชุมแต่ละครั้ง จะมีการกำหนดหัวข้อที่ชัดเจน ที่เป็นการกำหนดทิศทางการบริหารด้านหนึ่งด้านใดเป็นการเฉพาะ อาทิ การกำหนดยุทธศาสตร์ของการดำเนินงานในปีต่อไป การปรับโครงสร้างกระทรวง การปรับอัตราบุคลากร เป็นต้น

๓.๑.๔ การประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ ที่มีการจัดขึ้นเป็นประจำทุกปี มีลักษณะเป็นโครงการซึ่งกระทรวงการต่างประเทศ โดยสำนักนโยบายและแผนได้รับอนุมัติงบประมาณสำหรับดำเนินการเป็นประจำทุกปี การประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่มีรูปแบบที่หลากหลายขึ้นอยู่กับแผนการจัดประชุมที่ได้กำหนดไว้ในคำของงบประมาณ ที่อาจปรับเปลี่ยนรูปแบบตามดำริของผู้บริหารกระทรวง ทั้งฝ่ายการเมือง และข้าราชการประจำเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ นโยบายหรือภารกิจที่อาจมีการปรับเปลี่ยนในแต่ละปี การประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ที่ผ่านมา มีรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

๑) การประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลก เป็นการจัดประชุมใหญ่ซึ่งจัดขึ้นที่ประเทศไทย โดยเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทุกคนเข้าร่วม กระทรวงการต่างประเทศจะเชิญนายกรัฐมนตรีเป็นประธานการประชุม ในขณะที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศจะมิกำหนดการในการร่วมประชุมกับเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลกด้วยและเป็นเจ้าภาพการ

ประชุม และผู้กล่าวรายงานต่อนายกรัฐมนตรี การประชุมใหญ่ดังกล่าวมักจัดขึ้นในช่วงปีแรกที่รัฐบาลเข้ามารับหน้าที่ เพื่อนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศใช้โอกาสมอบนโยบายและชักจูงความเข้าใจกับเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ถึงนโยบายที่รัฐบาลมุ่งเน้นและให้ความสำคัญเป็นลำดับต้น เพื่อเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่จะนำไปปฏิบัติ หรือชี้แจงให้ข้อมูลที่ถูกต้องต่อประเทศต่าง ๆ ในหลายรัฐบาล การประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่อาจจัดขึ้นเป็นประจำทุกปี เพื่อเปิดโอกาสให้เอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ได้เดินทางเข้ามารับทราบนโยบายใหม่ ๆ โครงการพัฒนาประเทศที่สำคัญ หรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ จากผู้ดำเนินการจริง เช่น รองนายกรัฐมนตรี ด้านเศรษฐกิจ หรือสถานที่จริง เช่น จังหวัดชายแดนภาคใต้ หรือนิคมอุตสาหกรรมต่าง ๆ กำหนดการในช่วงการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ที่สำคัญที่สุดสำหรับการจัดประชุมหลายครั้ง คือการที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวโปรดเกล้าฯ ให้เข้าเฝ้า และพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้เอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่กราบบังคมทูลถามในประเด็นต่าง ๆ และมีพระราชปฏิสันถาร

๒) การประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ประจำภูมิภาคต่าง ๆ เป็นการจัดประชุมที่หมุนเวียนตามภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลก โดยการแบ่งภูมิภาคที่มีการจัดประชุมจะกำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับภารกิจตามโครงสร้างของกระทรวงการต่างประเทศในส่วนของกรมภูมิภาค ได้แก่ กรมเอเชียตะวันออก กรมยุโรป กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ และกรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลางและแอฟริกา ประธานการประชุมมักเป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ วันประชุมและกำหนดการประชุมจึงต้องมีความสอดคล้องกับกำหนดการเยือนต่างประเทศหรือการเข้าร่วมการประชุมระหว่างประเทศของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ ในบางครั้งการประชุมอาจมีขึ้นระหว่างการเยือนต่างประเทศ หรือการเข้าร่วมการประชุมระหว่างประเทศของนายกรัฐมนตรี กระทรวงการต่างประเทศก็จะเชิญนายกรัฐมนตรีเป็นประธานการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ในต่างประเทศ สำหรับการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ประจำภูมิภาคเอเชียตะวันออก ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก หรืออาเซียน จะจัดขึ้นในประเทศไทย โดยในบางครั้งอาจจัดขึ้นในต่างจังหวัด และในพิธีเปิดการประชุม หากการประชุมจัดขึ้นในกรุงเทพฯ กระทรวงการต่างประเทศมักจะเชิญนายกรัฐมนตรีมาเปิดการประชุม แต่ในบางครั้งการประชุมอาจเป็นการประชุมเล็ก อาทิ การประชุมเอกอัครราชทูตที่มีผู้เข้าร่วมเฉพาะเอกอัครราชทูตประจำประเทศในกลุ่มประเทศอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศอาจได้พิจารณาเชิญนายกรัฐมนตรีเปิดการประชุม

๓) การประชุมเอกอัครราชทูตกับผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นการประชุมที่มีลักษณะพิเศษ กล่าวคือเป็นการประชุมร่วมกันระหว่างเอกอัครราชทูต ได้แก่ เอกอัครราชทูตประจำประเทศเพื่อนบ้าน หรือเอกอัครราชทูตประจำประเทศในกลุ่มประเทศอาเซียน กับผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งในครั้งที่ผ่านมา เป็นผู้ว่าราชการจังหวัดที่มีเขตแดนติดกับประเทศเพื่อนบ้าน บางครั้งเอกอัครราชทูตที่เข้าร่วมการประชุม อาจมีเพียง ๑ หรือ ๒ คน อาทิ การประชุมเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด ไทย-ลาว หรือการประชุมเอกอัครราชทูตและผู้ว่าราชการจังหวัด ไทย-พม่า เป็นต้น ซึ่งการประชุมเอกอัครราชทูตในลักษณะนี้ กระทรวงการต่างประเทศและกระทรวงมหาดไทยจะเป็นเจ้าภาพร่วมจัดการประชุม และเชิญผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ดำเนินงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน หรือกิจการ และประเด็นด้านชายแดนต่าง ๆ เข้าร่วมประชุม ในช่วงที่ผ่านมา หากการประชุมจัดขึ้นที่กรุงเทพฯ กระทรวงการต่างประเทศอาจเชิญนายกรัฐมนตรีเข้าร่วมเป็น

ประธานเปิดการประชุม การประชุมเอกอัครราชทูตกับผู้ว่าราชการจังหวัด บางครั้งอาจจัดขึ้นระหว่างการประชุมเอกอัครราชทูตทั่วโลก หรือต่อเนื่องกับการประชุมเอกอัครราชทูตทั่วโลก หรือการประชุมเอกอัครราชทูตภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียง

๔) การประชุมเอกอัครราชทูตด้านพหุภาคี เป็นการประชุมที่แตกต่างจากการประชุมเอกอัครราชทูตกลุ่มย่อยรูปแบบอื่นๆ เพราะเป็นการประชุมระหว่างเอกอัครราชทูตกลุ่มภารกิจ (functional) มิได้เป็นการประชุมที่แบ่งกลุ่มตามภูมิภาค โดยเอกอัครราชทูตที่เข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารกระทรวง เป็นเอกอัครราชทูตผู้แทนถาวรประจำองค์กรต่าง ๆ อาทิ สหประชาชาติ และอาเซียน

### ๓.๒ ภาพรวมการจัดการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลกในปี ๒๕๕๕

การประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลก ระหว่างวันที่ ๓ - ๘ สิงหาคม ๒๕๕๕ เป็นการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ครั้งแรกหลังจากที่รัฐบาล น.ส.ยิ่งลักษณ์ ชินวัตร เข้ารับหน้าที่เมื่อวันที่ ๘ สิงหาคม ๒๕๕๔ การประชุมครั้งดังกล่าว จัดขึ้นภายหลังจากที่รัฐบาลเข้ารับหน้าที่แล้ว เป็นระยะเวลายาวนานกว่าในช่วงรัฐบาลสมัยอื่น เนื่องจากการเริ่มต้นการประสานงานและการเตรียมการในเบื้องต้น ต้องใช้เวลามากกว่าที่คาดคิด เพราะในช่วงปลายปี ๒๕๕๔ เกิดอุทกภัยครั้งใหญ่ในประเทศไทย และภารกิจที่เพิ่มมากขึ้นของนายกรัฐมนตรีในช่วงต้นปี ๒๕๕๕ อาทิ การเยือนต่างประเทศที่เลื่อนจากช่วงปลายปี ๒๕๕๔ กอปรกับการที่ไทยได้เป็นเจ้าภาพจัดประชุม World Economic Forum on East Asia ระหว่างวันที่ ๓๐ พฤษภาคม - ๑ มิถุนายน ๒๕๕๕ ทำให้การประสานงานในช่วงต้นปี ๒๕๕๕ เพื่อให้การประชุมประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลกสามารถจัดขึ้นได้ภายในช่วงครึ่งปีแรก หรือภายในเดือนมิถุนายน ๒๕๕๕ ไม่สามารถเป็นไปได้ จึงมีความจำเป็นต้องเลื่อนการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ออกไปเป็นช่วงเดือนสิงหาคม ๒๕๕๕ ซึ่งกำหนดการดังกล่าว ถึงแม้จะส่งผลให้นายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ มิได้มีโอกาสพบเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่โดยพร้อมเพรียงกัน เพื่อมอบนโยบายภายหลังเข้ารับหน้าที่ดังเช่นที่เคยปฏิบัติมา แต่การประชุมร่วมกันภายหลังจากการเข้ารับหน้าที่ประมาณ ๑ ปี นั้น ก็นับเป็นโอกาสดีที่ทุกฝ่ายจะสามารถทบทวนผลงานที่ได้ดำเนินการไปแล้วครบ ๑ ปี และมอบหมายแนวนโยบายที่จะดำเนินการต่อไปในปีที่ ๒ เป็นต้นไป

ในด้านสาระตลถะ สำนักนโยบายและแผนได้เสนอวัตถุประสงค์ของการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลก เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล และสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลง ดังนี้

๑) การสื่อสารด้านนโยบายระหว่างรัฐบาลและกระทรวงกับสถานเอกอัครราชทูต ตลอดจนข้อมูลใหม่ในสังคมไทย ที่จะประโยชน์หากมีการสื่อสารให้เอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ได้รับทราบข้อมูลตรงแทนที่จะสื่อสารผ่านทางเอกสารในกรณีอื่น ๆ ทั่วไป

๒) การสื่อสารสองทาง (two way communications) ระหว่างเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่กับผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) ที่เป็นการสร้างความเข้าใจต่อสิ่งที่คาดหวังของทั้งสองฝ่าย (fulfill expectations)

๓) การหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มนโยบายต่างประเทศ การดำเนินการทางการทูตรูปแบบใหม่ (trends) และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของประเทศต่าง ๆ (best

practices)

- ๔) การหารือเพื่อหาแนวทางตอบสนองต่อสถานการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นในขณะนั้น
- ๕) การสื่อสารให้สาธารณชนได้รับทราบถึงการดำเนินงานของกระทรวงการต่างประเทศ โดยเฉพาะสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่<sup>๑</sup>

### ๓.๓ การเตรียมการการจัดประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่กับการบริหารระบบ (System Management)

#### ๓.๓.๑ ปัจจัยนำเข้า (Inputs)

ในขั้นแรก เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้าที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญสองส่วน ได้แก่ ความต้องการ (Demands) และความสนับสนุน (Supports) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

##### ๓.๓.๑.๑ ความต้องการ (Demands)

เมื่อศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมการจัดประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ จะเห็นได้ว่ามีปัจจัยหลายประการที่สร้างความต้องการ ได้แก่

๑) การที่รัฐบาลเข้ารับตำแหน่งใหม่ นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ จะต้องมีโอกาสที่จะต้องถ่ายทอดนโยบายให้แก่ข้าราชการระดับสูงได้รับทราบและนำไปปฏิบัติ

๒) ในขณะเดียวกัน เอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่มีจำเป็นต้องเข้ามาประเทศไทยเป็นระยะเพื่อเข้ารับทราบข้อมูลจากแหล่งข้อมูลตรงในประเทศไทย และสัมผัสด้วยตนเองถึงความคืบหน้าของพัฒนาการของไทยด้านต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถนำข้อมูลไปเผยแพร่ในต่างประเทศ หรือนำข้อเท็จจริงไปชี้แจงแก่สาธารณชนในต่างประเทศเพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับประเทศไทย ซึ่งทั้งเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่และกระทรวงการต่างประเทศต่างมีความประสงค์ให้มีการเดินทางกลับมาประเทศไทยดังกล่าว

๓) ผู้บริหารกระทรวงมีความจำเป็นที่จะได้ซักซ้อมความเข้าใจกันกับเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่เป็นระยะเกี่ยวกับนโยบายสำคัญ นโยบายใหม่ หรือแนวนโยบายที่รัฐบาลให้ความสำคัญ เพื่อการดำเนินงานทุกส่วนของกระทรวงการต่างประเทศเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

##### ๓.๓.๑.๒ ความสนับสนุน (Supports)

ความสนับสนุนสามารถพิจารณาถึงการได้รับจัดสรรปัจจัยในการบริหารที่พอเพียง ซึ่งอาจประกอบไปด้วยปัจจัยหลัก ๔ ประการ หรือ ๔ Ms สำหรับการบริหาร ประกอบด้วย ๑) Man (คน) ๒) Money (เงิน) ๓) Material (วัสดุ) และ ๔) Management (การบริหารจัดการ) โดยเมื่อพิจารณาถึงความสนับสนุนในด้านต่าง ๆ แล้ว จะเห็นได้ว่า การประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ เป็นโครงการประจำของกระทรวงการต่างประเทศที่สำนัคนโยบายและแผนตั้งค่าของงบประมาณทุกปี โดยในปี ๒๕๕๕ ได้รับงบประมาณ ๙ ล้านบาท และเป็นโครงการที่ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงการต่างประเทศให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก และมีบทบาทในการ

<sup>๑</sup> นางกาญจนา ภัทรโชค, ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน, สัมภาษณ์, ๑๙ มิถุนายน ๒๕๕๖



พิจารณาและตัดสินใจประเด็นสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบการประชุม และการมอบหมายให้หน่วยงานอื่นของกระทรวงการต่างประเทศให้ความร่วมมือในด้านต่าง ๆ เพื่อให้โครงการสำเร็จลุล่วง อาทิ ด้านสถานที่ รวมทั้งการจัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการจัดการประชุมอย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมให้การหารือในการประชุมย่อยต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่น และการมอบหมายบุคลากร การรับรองแขกพิเศษ การประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

### ๓.๓.๒ สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเตรียมการจัดการประชุม (environment)

สำนักนโยบายและแผนเตรียมการประชุมด้านสารัตถะ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นตัวกำหนดการบริหารการประชุม ดังนี้

๑) ปัจจัยสำคัญด้านพิธีการที่มีผลต่อการเตรียมการประชุม และการจัดทำกำหนดการประชุมในแต่ละครั้ง คือการนำเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่เข้าเฝ้าพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ซึ่งในการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลกในปี ๒๕๕๕ นั้น กระทรวงการต่างประเทศได้มีหนังสือกราบบังคมทูลขอพระบรมราชานุญาตให้เอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่เข้าเฝ้าฯ เช่นเดียวกับการประชุมทุกครั้ง และได้ประสานงานเป็นการภายในถึงความเป็นไปได้ที่เอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่จะได้เข้าเฝ้าฯ ซึ่งในช่วงแรกของการประสานงานนั้น กระทรวงการต่างประเทศได้รับแจ้งว่ามีความเป็นไปได้ค่อนข้างสูง อย่างไรก็ตาม ในช่วงต่อมา สำนักราชเลขาธิการได้มีหนังสือแจ้งว่าคณะแพทย์ได้ทูลเกล้าฯ ถวายคำแนะนำให้ทรงงดพระราชกรณียกิจเป็นการชั่วคราวในการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ในครั้งนั้น จึงต้องยกเลิกกำหนดการในส่วนของการเข้าเฝ้าฯ ไป กระทรวงการต่างประเทศจึงได้จัดให้เอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ได้เดินทางไปถวายพระพรพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ศาลา ๑๐๐ ปี โรงพยาบาลศิริราชในระหว่างการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลก

๒) การประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลกในปี ๒๕๕๕ นับว่ามีความพิเศษกว่าการประชุมครั้งที่ผ่านมา เนื่องจากพระเจ้าหลานเธอ พระองค์เจ้าพัชรกิติยาภา ทรงเข้าร่วมประชุมด้วย ในฐานะเอกอัครราชทูต ประธานคณะกรรมการว่าด้วยการป้องกันอาชญากรรมและความยุติธรรมทางอาญาแห่งสหประชาชาติ ซึ่งการเข้าร่วมประชุมของพระองค์นับเป็นประวัติศาสตร์สำคัญอีกหน้าหนึ่งของงานด้านการทูตและการต่างประเทศของไทย ซึ่งในการเตรียมการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลกดังกล่าว กระทรวงการต่างประเทศได้ให้ความสำคัญสูงสุดในการถวายการต้อนรับในโอกาสที่พระองค์ทรงเข้าร่วมการประชุมอย่างสมพระเกียรติ

๓) นอกเหนือจากการเตรียมการถวายการต้อนรับ สำหรับกำหนดการที่พระเจ้าหลานเธอ พระองค์เจ้าพัชรกิติยาภาทรงเข้าร่วม การเตรียมการด้านพิธีการสำหรับต้อนรับนายกรัฐมนตรีที่เป็นประธานการประชุม และคณะ และการบริหารจัดการด้าน logistics สำหรับการเดินทางเข้าร่วมประชุมของผู้เข้าร่วมประชุมที่เป็นข้าราชการระดับสูงสุดของกระทรวงที่พำนักในต่างประเทศถึง ๙๕ คน เป็นภารกิจสำคัญที่ผู้จัดประชุมต้องดำเนินการให้ลุล่วงไปได้โดยมีความผิดพลาดให้น้อยที่สุด ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ ซึ่งจากการประเมินสำนักนโยบายและแผน ผู้จัดประชุมพิจารณาแล้ว มีความจำเป็นต้องขอให้กระทรวงการต่างประเทศจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติม โดยความร่วมมือของสำนักบริหารการคลัง นอกจากนี้ ยังได้รับความร่วมมือจากสำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สินในการจัดเตรียมสถานที่ประชุม รวมทั้งยังได้มีการ

outsource จัดจ้างบริษัทเอกชนมาช่วยสนับสนุนการดำเนินการบางส่วน อาทิ การจัดระบบ โสตทัศนูปกรณ์ การถ่ายภาพหมู่ เป็นต้น ในขณะที่เดียวกัน กรมพิธีการทูตได้ให้ความร่วมมือในการ เตรียมแผนการรับเสด็จฯ และต้อนรับคณะของนายกรัฐมนตรี

๔) ในการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่หลายครั้งในช่วงที่ผ่านมา อาจมีการจัดหารี้อย่างไม่เป็นทางการ (retreat) ระหว่างผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศ กับ เอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ในต่างจังหวัด โดยในบางครั้งอาจใช้โอกาสในช่วงที่เอกอัครราชทูตและ กงสุลใหญ่เดินทางไปเข้าเฝ้าฯพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่พระราชวังไกลกังวล อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งในการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ในครั้งนี้ แม้จะไม่มี การเข้าเฝ้าฯ แต่ก็ยังได้มีการจัดการหารี้อย่างไม่เป็นทางการที่อำเภอหัวหินระหว่างวันที่ ๓ - ๕ สิงหาคม ๒๕๕๕ ก่อนพิธีเปิดการประชุมอย่างเป็นทางการ ซึ่งการเตรียมการและดำเนินการในส่วนนี้ เป็นอีกภารกิจ หนึ่งด้าน logistics ที่ผู้จัดประชุมจะต้องจัดสรรทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสมสำหรับการเตรียมงาน และจัดการหารี้อดังกล่าว ในขณะที่จะต้องเตรียมงานด้านพิธีการสำหรับพิธีเปิดประชุมอย่างเป็นทางการที่จะมีขึ้นในวันที่ ๖ สิงหาคม ๒๕๕๕ ควบคู่กันไปด้วย

๕) นอกจากการเตรียมการประชุมและพิธีการโดยกระทรวงการต่างประเทศเอง แล้ว ในการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ในครั้งนี้ หน่วยงานอื่น เช่น กระทรวงมหาดไทยได้ เล็งเห็นถึงความสำคัญในการเชื่อมโยงภารกิจในด้านการส่งเสริมการขยายตลาดสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่ง ผลิตภัณฑ์ (OTOP) ไปยังต่างประเทศ ตามโครงการ “ฝากทูตไปขาย” จึงได้ประสานงานขอให้ กระทรวงการต่างประเทศจัดการแสดงสินค้า OTOP ณ บริเวณหน้าโถงวิเทศสโมสร ที่ใช้ในพิธีเปิด การประชุม ซึ่งการเตรียมการสำหรับการแสดงสินค้านี้ นับเป็นอีกภารกิจด้าน logistics ซึ่ง สำคัญนโยบายและแผน ผู้จัดการประชุมต้องจัดสรรบุคลากรเป็นผู้ประสานงานและดูแลความ เรียบร้อย โดยได้รับความร่วมมือจากกรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ

๖) การจัดการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลกในปี ๒๕๕๕ เป็นการ จัดประชุมใหญ่อีกวาระหนึ่งที่มีผู้จัดประชุม คือ สำนักนโยบายและแผน จะต้องบริหารทรัพยากร โดยเฉพาะบุคลากรที่มีจำกัด ในการดำเนินการด้าน พิธีการ และ logistics แม้จะได้รับความร่วมมือ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ของกระทรวงการต่างประเทศแล้วก็ตาม

สิ่งที่ท้าทายสำหรับการจัดการประชุม จึงไม่ใช่การจัดประชุมได้อย่างราบรื่น มีความ พร้อมที่สามารถรองรับการเข้าร่วมประชุมของบุคคลสำคัญ ตั้งแต่การรับเสด็จ การต้อนรับ นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง หรือการวางระบบเพื่อสนับสนุนการจัดประชุมที่มีคุณภาพ ทั้งห้อง ประชุม ระบบโสตทัศนูปกรณ์ อาหาร การเดินทาง ฯลฯ ซึ่งล้วนเป็นภารกิจที่มีลักษณะงานประจำ (routine) สำหรับจัดประชุม หากแต่เป็นการจัดเตรียมประเด็นด้านสารัตถะให้มีความโดดเด่น มีการ นำเสนอประเด็น หรือมุมมองใหม่ ๆ หรือจัดรูปแบบการประชุมที่เอื้อต่อการผลักดันความคิดริเริ่ม ใหม่ ๆ เพื่อให้ผลการประชุมมีคุณค่า มีความสำคัญในการเป็นภารกิจด้านยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะการ เป็นเครื่องมือในกำหนดทิศทางการดำเนินการด้านต่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

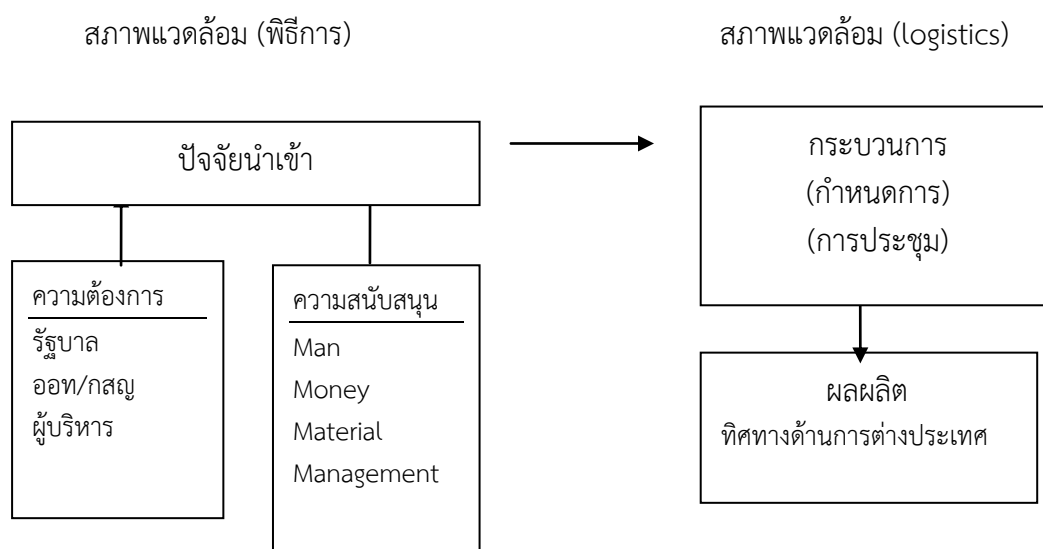
### ๓.๓.๓ กระบวนการเตรียมการด้านสารัตถะ (process)

สภาพแวดล้อมได้กำหนดภารกิจที่หลากหลายสำหรับการบริหารการประชุม เอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ในปี ๒๕๕๕ ในส่วนของพิธีการและ logistics ซึ่งความพร้อมในด้าน

ดังกล่าวซึ่งต้องใช้ทรัพยากรอย่างมากมาได้กลายเป็นความท้าทายเป็นอย่างมากที่ผู้จัดประชุมจะสามารถดำเนินการเตรียมการประชุมด้านสารัตถะให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นภารกิจที่มีทรัพยากรเหลืออยู่อย่างจำกัด ซึ่งทรัพยากรที่จำกัดนั้น เมื่อได้ประเมินจากภารกิจต่าง ๆ แล้ว จะเห็นว่าในส่วนของปัจจัยด้านบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินงานด้านสารัตถะจะมีค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับงานด้านพิธีการและ logistics

เมื่อพิจารณาในรูปแบบของการบริหารระบบ จะเห็นได้ว่าการเตรียมการด้านสารัตถะของการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลก มีลักษณะดังนี้

(จากปัจจัยนำเข้าสู่ผลผลิต)



### แผนภูมิที่ ๕ การบริหารระบบสำหรับการเตรียมการด้านสารัตถะ

นอกเหนือจากการกำหนดวัตถุประสงค์โดยการหารือกับผู้บริหารในกระทรวงการต่างประเทศแล้ว สำนักนโยบายและแผนยังได้หารือไปยังเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ซึ่งเป็นผู้เข้าร่วมประชุมเองด้วย เพื่อขอทราบประเด็น กำหนดการที่ต้องการบรรจุไว้ในการประชุม รวมทั้งหน่วยงานหรือบุคคลที่ประสงค์จะให้กระทรวงการต่างประเทศเชิญเข้าร่วมประชุมซึ่งภารกิจต่าง ๆ เหล่านี้ สามารถพิจารณาในลักษณะของวงจร PDCA ดังนี้

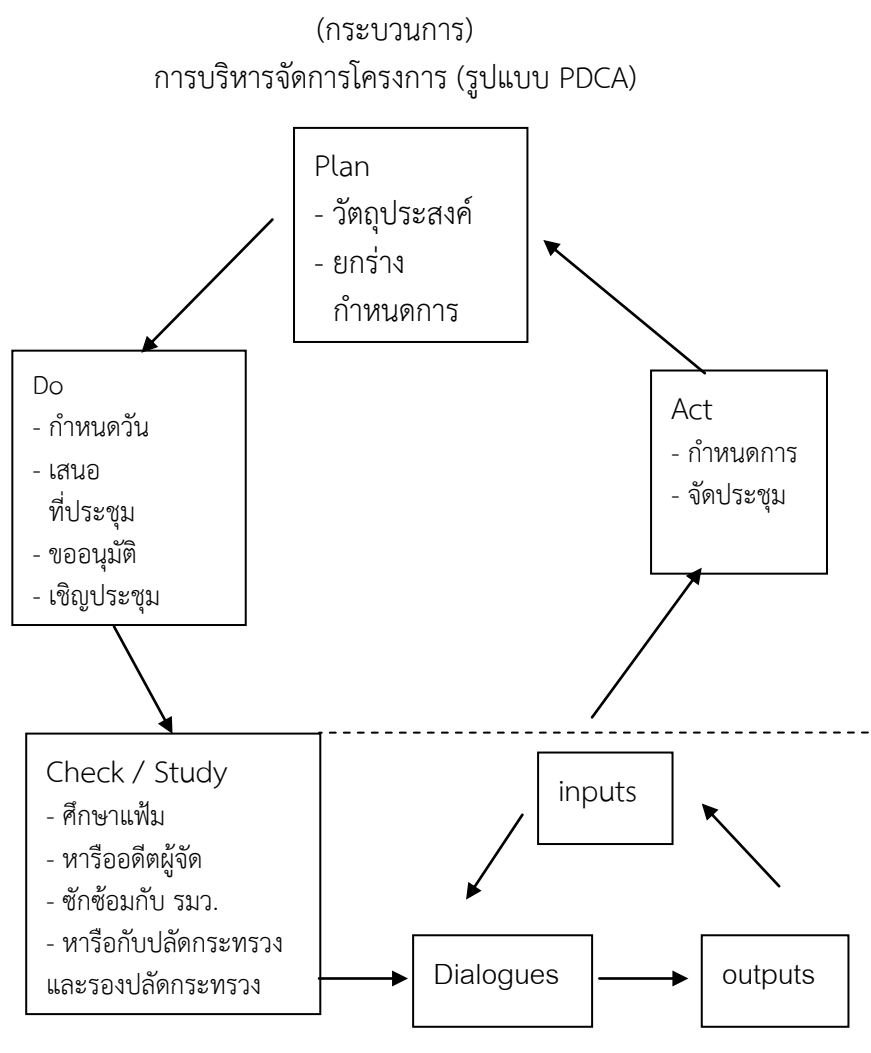
๓.๓.๓.๑ การศึกษาหาข้อมูลและการขออนุมัติ และประสานงานด้านต่าง ๆ

ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน และข้าราชการสำนักนโยบายและแผน ได้เริ่มต้นการเตรียมการอย่างเป็นระบบ เริ่มต้นจากการศึกษาเพิ่มการประชุมในครั้งที่ผ่านการหารือกับอดีตผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนที่เคยจัดประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่มาก่อน และปัจจุบันได้โยกย้ายไปดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น การหารือภายในระหว่างข้าราชการภายในสำนักนโยบายและแผน จากนั้น จึงได้ยกร่างกำหนดการประชุมนำเสนอผู้บริหารกระทรวงให้

พิจารณาในการประชุมอธิบดี พร้อมทั้งประสานงานสำนักงานรัฐมนตรีเพื่อขอความเห็นชอบจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ รวมทั้ง เรียนเสนอกำหนดการเพื่อขอความเห็นชอบ และ ชักซ้อมบทบาทของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศในฐานะเจ้าภาพการประชุม ในขณะที่เดียวกันก็ได้ประสานงานกับสำนักนายกรัฐมนตรีเกี่ยวกับการเชิญนายกรัฐมนตรีมาเปิดการประชุม จากนั้น เมื่อกำหนดการได้รับความเห็นชอบแล้ว สำนักนโยบายและแผนจึงได้ดำเนินการ ทบาททามและเชิญผู้เข้าร่วมประชุมตามกำหนดการต่าง ๆ ต่อไป

### ๓.๓.๓.๒ ระยะเวลาของการจัดประชุม

การเตรียมการประชุมในครั้งนี้ มิได้มีข้อจำกัดในด้านระยะเวลาสำหรับการเตรียมการประชุม เนื่องจากมีการเลื่อนการประชุม อย่างไรก็ตาม ด้วยงบประมาณที่จำกัด และ หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เข้าร่วมการประชุมที่เป็นเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ที่เป็นผู้บริหารระดับสูงสุดของกระทรวงการต่างประเทศในต่างประเทศ กล่าวคือเป็นหัวหน้าสำนักงานของสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ การจัดประชุมจึงไม่สามารถใช้ระยะเวลาที่ยาวนานเกินไป เนื่องจากผู้เข้าร่วมประชุมมีภารกิจที่ต้องกลับไปดำเนินการในแต่ละประเทศที่สถานเอกอัครราชทูต และสถานกงสุลใหญ่ตั้งอยู่ แต่เนื้อหา และประเด็นสำคัญที่มีความจำเป็นที่ผู้บริหารกระทรวง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องการสื่อสาร ถ่ายทอด หรือ และรับฟังข้อคิดเห็นกับเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ จะต้องสามารถบรรจุอยู่ในกำหนดการการประชุมอย่างครบครัน ซึ่งเมื่อได้พิจารณาแล้ว จึง เห็นว่ากำหนดการที่เหมาะสมควรเป็นช่วงวันที่ ๓ - ๘ สิงหาคม ๒๕๕๕ โดยเริ่มจากการหารืออย่างไม่เป็นทางการ (retreat) ก่อนในช่วงวันหยุดสัปดาห์ที่อำเภอชะอำ / อำเภอหัวหิน (โรงแรมเซอรادتัน หัวหิน) ในวันที่ ๓ - ๕ สิงหาคม ๒๕๕๕ (ช่วงเช้าของวันที่ ๓ และวันที่ ๕ เป็นช่วงเวลาสำหรับการเดินทาง) จากนั้นจึงเป็นการประชุมอย่างเป็นทางการระหว่างวันที่ ๖ - ๘ สิงหาคม ๒๕๕๕ โดยพิธีเปิดการประชุมและการประชุมในวันที่ ๖ สิงหาคม ๒๕๕๕ มีขึ้นที่วิเทศสโมสร กระทรวงการต่างประเทศ และมีการประชุมย่อยบริเวณห้องประชุมต่าง ๆ ภายในกระทรวงการต่างประเทศ จากนั้นในวันที่ ๗ - ๘ สิงหาคม ๒๕๕๕ เป็นการประชุมตามกำหนดการอื่น ๆ ที่โรงแรมสุโกศล กรุงเทพมหานคร



### แผนภูมิที่ ๖ การบริหารระบบสำหรับการเตรียมการด้านสารัตถะ

#### ๓.๓.๓.๓ กำหนดการการประชุม

เมื่อนำนโยบายและแผนได้รวบรวมข้อคิดเห็นจากฝ่ายต่าง ๆ แล้ว จึงได้นำเสนอร่างกำหนดการประชุม และได้ขอความเห็นชอบจากผู้บริหารกระทรวงผ่านการนำเสนอเข้ารับพิจารณาในที่ประชุมอธิบดี ทั้งนี้ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน และผู้มีส่วนร่วมในการจัดประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลก ได้เข้าหารือกับผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศ ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ และรองปลัดกระทรวงทุกคน เป็นระยะ โดยมีการหารือ นำประเด็นกลับไปทบทวน ศึกษาข้อมูล และทางเลือก แล้วนำเสนอใหม่หลายครั้ง เพื่อให้ผู้บริหารกระทรวงตัดสินใจขั้นสุดท้ายเกี่ยวกับกำหนดการประชุม ตลอดจนปรับแนวทางการประชุมที่เหมาะสม ได้ปรับเปลี่ยนร่างกำหนดการจนนำไปสู่กำหนดการอย่างเป็นทางการ ซึ่งมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประชุม ดังนี้

## ๑) วันที่ ๓ สิงหาคม ๒๕๕๕

(๑) การหารือ (retreat) ระหว่างเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่  
แยกภูมิภาค ได้แก่

- เอเชียใต้ ตะวันออกกลาง เอเชียกลางและแอฟริกา ร่วมกับ  
กรมเอเชียใต้ ตะวันออกกลาง และแอฟริกา (การสื่อสารด้านนโยบาย)
- อเมริกาเหนือ ลาตินอเมริกา ออสเตรเลีย และแปซิฟิกใต้  
ร่วมกับกรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้ (การสื่อสารด้านนโยบาย)
- เอเชียตะวันออก (รวมกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน) ร่วมกับ  
กรมเอเชียตะวันออก (การสื่อสารด้านนโยบายต่างประเทศ)
- ยุโรป ร่วมกับกรมยุโรป และกรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ  
(การสื่อสารด้านนโยบายต่างประเทศ / การหาแนวทางเพื่อตอบสนองกับสถานการณ์สำคัญ)
- กลุ่มพหุภาคี (สหประชาชาติ / อาเซียน) ร่วมกับกรม  
องค์การระหว่างประเทศ กรมอาเซียน และกรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ (การสื่อสารด้านนโยบาย  
ต่างประเทศ / แลกเปลี่ยนความเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มด้านการต่างประเทศ)

(๒) การหารือ (retreat) ระหว่างรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการ  
ต่างประเทศกับเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ พร้อมด้วยผู้บริหารกระทรวง (การสื่อสารด้านนโยบาย  
ต่างประเทศ)

## ๒) วันที่ ๔ สิงหาคม ๒๕๕๕

(๑) การหารือในหัวข้อ “Beyond Thailand : กระทรวงการ  
ต่างประเทศกับการกำหนดบทบาท (repositioning) ของไทยในบริบทความท้าทายใหม่ของโลก”  
(การสื่อสารนโยบายต่างประเทศ / แลกเปลี่ยนความเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มด้านการต่างประเทศ)

(๒) การหารือเรื่องบทบาทของเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ใน  
ฐานะหัวหน้าทีมประเทศไทยและผู้นำการเปลี่ยนแปลง (การสื่อสารด้านนโยบาย / แลกเปลี่ยน  
ความเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มด้านการต่างประเทศ)

(๓) การบรรยายสรุปกรณีคดีปราสาทพระวิหาร โดย  
เอกอัครราชทูต ณ กรุงเฮก (การหาแนวทางเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์สำคัญ)

(๔) การหารือเรื่อง “สถานการณ์เศรษฐกิจโลก วิกฤติเศรษฐกิจยุโรป  
และการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน : บทบาทของเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่” (การสื่อสารด้าน  
นโยบาย / การหาแนวทางเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์สำคัญ / แลกเปลี่ยนความเห็นเกี่ยวกับ  
แนวโน้มด้านการต่างประเทศ)

## ๓) วันที่ ๖ สิงหาคม ๒๕๕๕

(๑) นายกรัฐมนตรีเปิดโครงการ “ฝากทูตไปขาย” และการแสดง  
สินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) ภายใต้ความร่วมมือระหว่างกระทรวงการต่างประเทศและ  
กระทรวงมหาดไทย (การสื่อสารด้านนโยบาย)

(๒) พิธีเปิดการประชุม

- พระเจ้าหลานเธอ พระองค์เจ้าพัชรกิติยาภา ทรงเข้าร่วม

## การประชุม

- รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศกราบทูลรายงานเกี่ยวกับการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลก
- นายกรัฐมนตรีถวายรายงานในเรื่องแนวนโยบายต่างประเทศของรัฐบาล และแนวทางที่รัฐบาลประสงค์ให้ผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศเอกอัครราชทูต หัวหน้าคณะผู้แทนถาวรของไทย และกงสุลใหญ่ดำเนินการ
- ปลัดกระทรวงการต่างประเทศกล่าวถวายรายงานสรุปผลการประชุมหารืออย่างไม่เป็นทางการระหว่างวันที่ ๓ – ๕ สิงหาคม ๒๕๕๕ ในเรื่องการกำหนดท่าทีของไทยท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทั้งในและนอกประเทศ
- เอกอัครราชทูต ผู้แทนของเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ ๕ ภูมิภาค (ยุโรป – บรัสเซลส์ / เอเชียตะวันออก – เวียงจันทน์ / อเมริกา – วอชิงตัน / เอเชียใต้ ตะวันออกกลาง และแอฟริกา – นิวเดลี / พหุภาคี – นิวยอร์ก) กล่าวถวายรายงาน
- การประชุมหารือระหว่างนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ กับเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ (การสื่อสารด้านนโยบาย)
  - (๓) Lunch Talk เรื่องนโยบายเศรษฐกิจของไทยโดยรองนายกรัฐมนตรีและผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง (การสื่อสารด้านนโยบาย)
  - (๔) การหารือระหว่างรองนายกรัฐมนตรีกับเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่เรื่องทิศทางไทยใน ASEAN + ๓ (การสื่อสารด้านนโยบาย / การหาแนวทางเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์สำคัญ / แลกเปลี่ยนความเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มด้านการต่างประเทศ)
  - (๕) การหารือระหว่างรองนายกรัฐมนตรีกับเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ภูมิภาคยุโรป (การสื่อสารด้านนโยบาย / การหาแนวทางเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์สำคัญ)
  - (๖) คลินิกให้คำปรึกษาด้านการบริหารภารกิจในต่างประเทศ (การสื่อสารด้านนโยบายและการบริหารงาน)
  - (๗) งานเลี้ยงรับรองระหว่างเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่กับผู้บริหารหน่วยราชการต่าง ๆ (การสื่อสารสองทางกับ stakeholders)
- ๔) วันที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๕๕
  - (๑) การหารือระหว่างเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่กับ CEO เรื่อง “มองการทูตไทยผ่านสายตาเอกชน” (การสื่อสารสองทางกับ stakeholders)
  - (๒) การกราบทูลบรรยายภารกิจด้านงานพหุภาคีของกระทรวงการต่างประเทศ (การสื่อสารด้านนโยบาย)
  - (๓) นโยบายด้านเศรษฐกิจของไทย โดยเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (การสื่อสารด้านนโยบาย)
  - (๔) การหารือเรื่องการต่างประเทศกับภาคประชาชน (การสื่อสารสองทางกับ stakeholders)
  - (๕) การหารือระหว่างเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ประจำลาว

กัมพูชา และเวียดนาม กับผู้ว่าราชการจังหวัด ๒๐ จังหวัดชายแดนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (การสื่อสารด้านนโยบาย / การสื่อสารสองทางกับ stakeholders)

(๖) การหารือระหว่างรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ กับ เอกอัครราชทูต กงสุลใหญ่ ประเทศมุสลิม และประเทศที่เกี่ยวข้องในเรื่องการแก้ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ (การสื่อสารด้านนโยบาย)

๕) วันที่ ๘ สิงหาคม ๒๕๕๕

(๑) การบรรยายสรุปและหารือเรื่อง “สถานการณ์ชายแดนภาคใต้” (การสื่อสารด้านนโยบาย / การสื่อสารสองทางกับ stakeholders)

(๒) Lunch Talk ด้าน Science Diplomacy กับภาพอนาคตประเทศไทยด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม (การสื่อสารสองทางกับ stakeholders / แลกเปลี่ยนความเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มด้านการต่างประเทศ)

๓.๓.๓.๔ การบริหารจัดการบุคลากรสำหรับการจัดประชุมด้านสารัตถะ

จากกำหนดการประชุมดังกล่าว ซึ่งมีถึง ๒๐ กำหนดการหลัก ในช่วงการประชุมตลอด ๕ วัน จะเห็นได้ว่า ในขณะที่แต่ละกำหนดการมีความสำคัญด้านสารัตถะ ซึ่งผู้จัดการประชุมจะต้องผลักดันให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แต่ขณะเดียวกันการเตรียมการด้านพิธีการและ logistics ก็มีความสำคัญ ซึ่งหากมีข้อผิดพลาด การประชุมก็อาจไม่ประสบความสำเร็จได้ ความสำคัญของการเตรียมการด้านดังกล่าวจึงมีมากเป็นเงาตามตัว โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการค่อนข้างมากอีกด้วย ตั้งแต่การเชิญผู้เข้าร่วมประชุม การรับรองผู้เข้าร่วมประชุมที่สำคัญ การลงทะเบียน การจัดห้องประชุม ฯลฯ อย่างไรก็ตาม ด้วยการประสานงานล่วงหน้าที่ดี สำนักนโยบายและแผนได้รับการสนับสนุนจากหลายหน่วยงานในกระทรวงการต่างประเทศ รวมทั้งมีการจัดจ้างบริษัทเพื่อ outsource การเตรียมงานบางด้าน เพื่อช่วยให้การเตรียมการต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่บุคลากรของสำนักนโยบายและแผนยังต้องเป็นผู้ประสานงานด้านพิธีการและ logistics ด้วย ในฐานะผู้แทนหลักของหน่วยงานผู้รับผิดชอบการจัดประชุม การแบ่งงานของบุคลากรสำนักนโยบายและแผนจึงมีความสำคัญ บุคลากรบางส่วน ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการด้านพิธีการและ logistics ทั้งหมด หรือเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่บุคลากรส่วนใหญ่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการด้านสารัตถะได้รับการแบ่งงาน ดังนี้

๑) บุคลากรบางคนรับผิดชอบงานด้านสารัตถะซึ่งรวมถึงการจัดเตรียมเอกสาร และการจัดบันทึกการประชุมเท่านั้น โดยไม่ต้องรับผิดชอบงานด้านพิธีการและ logistics เลย โดยบุคลากรดังกล่าว จะต้องรับผิดชอบงานด้านสารัตถะในหลายกำหนดการ

๒) บุคลากรส่วนใหญ่รับผิดชอบงานด้านสารัตถะบางกำหนดการ และรับผิดชอบงานด้านพิธีการและ logistics ควบคู่กันไปด้วย

๓) สำนักนโยบายและแผนได้ขอความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ ของกระทรวงการต่างประเทศให้ส่งผู้แทนเข้าร่วมจัดการประชุม และจัดบันทึกการประชุมในกำหนดการที่เกี่ยวข้อง อาทิ ผู้แทนกรมภูมิภาค กรมองค์การระหว่างประเทศ กรมอาเซียน และกรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ระหว่างการประชุมอย่างไม่เป็นทางการ (retreat) แยกตามรายภูมิภาค ผู้แทนกลุ่มพัฒนาระบบบริหารระหว่างการประชุมอย่างไม่เป็นทางการ (retreat) เรื่องเอกอัครราชทูตในฐานะ



หัวหน้าทีมประเทศไทยและผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้แทนกรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศระหว่าง การหารือระหว่างเอกอัครราชทูตกับ CEO และผู้แทนกรมสารนิเทศระหว่าง การหารือกับภาคประชาสังคม เป็นต้น

ทั้งนี้ การแบ่งงานบุคลากรสำหรับการเตรียมการด้านสารัตถะอย่างมี ประสิทธิภาพสำหรับการจัดประชุมในครั้งนี้ สามารถอธิบายในรูปแบบของ WBS ซึ่งการแบ่งงานที่ ชัดเจนตามรูปแบบดังกล่าว สามารถนำไปใช้เป็นต้นแบบ หรือขั้นตอนการปฏิบัติการมาตรฐาน (Standard Operating Procedure – S.O.P.) ต่อไปได้

### ตารางที่ ๑ Responsibility Assignment Matrix (RAM) ตามทฤษฎี WBS

WBS วันที่ ๓ สิงหาคม ๒๕๕๕

Office	Name	Aug ๓					
		SMA	AMER	EASIA	EUR	MULTI	plenary
Pol	A*				N		N
Pol	B**						
Pol	C		N				N
Pol	D*			N			N
Pol	E**	N					
Pol	F**					N	
Sma	G	N					
Amer	H		N				
Eur	I				N		
Easia	J			N			
Asean	K						
lo	L					N	
Econ	M						
Econ	N						
Secure	O						
Info	P						
Info	Q						

## WBS วันที่ ๔ สิงหาคม ๒๕๕๕

Office	Name	Aug ๔	
		Beyond Thailand	Eu and Asean
Pol	A*	N	
Pol	B**		
Pol	C	N	
Pol	D*		N
Pol	E**		
Pol	F**		
Sma	G		
Amer	H		
Eur	I		
Easia	J		
Asean	K		N
Io	L		
Econ	M		
Econ	N		
Secure	O		
Info	P		
Info	Q		

## WBS วันที่ ๖ สิงหาคม ๒๕๕๕

Office	Name	Aug ๖			
		Plenary	Econ Lunch Talk	ASEAN Plus ๓	Europe Crisis
Pol	A*	N			
Pol	B**				
Pol	C	S/N	N		N
Pol	D*	S/N		N	
Pol	E**				
Pol	F**				
Sma	G				
Amer	H				
Eur	I				N
Easia	J				
Asean	K			N	
Io	L				

Econ	M		N		
Econ	N				
secure	O				
Info	P				
Info	Q				

WBS วันที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๕๕

Office	Name	Aug ๗					
		ASEAN Plus ๓	Europe Crisis	CEO	Multi	Econ LunchTalk	Civil Society
Pol	A*						
Pol	B**			C			
Pol	C		N	N		N	N
Pol	D*	N			N		
Pol	E**						
Pol	F**						
Sma	G						
Amer	H						
Eur	I		N				
Easia	J						
Asean	K	N					
Io	L				N		
Econ	M			N		N	
Econ	N						
secure	O						
Info	P						C/N
Info	Q						

WBS วันที่ ๘ สิงหาคม ๒๕๕๕

Office	Name	Aug ๘		
		South Situation	Science Diplomacy	Press Conf.
Pol	A*			N
Pol	B**			
Pol	C	N	N	N
Pol	D*	N		
Pol	E**			
Pol	F**			
Sma	G			
Amer	H			

Eur	I			
Easia	J			
Asean	K			
Io	L			
Econ	M			
Econ	N		N	
Secure	O	S/N		
Info	P			
Info	Q			C/N

### WBS Dictionary

#### Departments

pol – Policy and Planning Office

sma – South Asia, Middle East and Africa Dept.

amer – America and South Pacific Dept.

eur – European Affairs Dept.

easia – East Asia Dept.

asean – Asean Affairs Dept.

io – Internatioanl Organisations Dept.

econ – International Economic Affairs Dept.

secure – International Security Group

info – Information Dept.

#### Tasks

S – speech writing

N – note taking

C – coordinating

\*substance + PR

\*\*substance + logistics

### ๓.๓.๓.๕ การจัดประชุมเมื่อเปรียบเทียบกับหลักการจัดประชุมที่ดี

๑) รูปแบบของการจัดประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลก มีความหลากหลายเนื่องจากการประชุมใหญ่ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลายด้านไปพร้อมกัน ดังนั้นจึงเป็นการประชุมที่เป็นลักษณะของการสั่งการ / แนะนำ มอบหมายฝ่ายต่าง ๆ ที่รับผิดชอบนำนโยบายไปปฏิบัติ และเป็นการประชุมระดมสมองในคราวเดียวกัน โดยในการประชุมช่วง retreat มีทั้งการสั่งการ / แนะนำ ควบคู่ไปกับการระดมสมอง ส่วนในช่วงการประชุมอย่างเป็นทางการ มีการสั่งการ / แนะนำ และการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น เป็นหลัก

๒) ในส่วนของการเตรียมการและวางแผน จะเห็นได้ว่าผู้จัดประชุมได้ดำเนินการตามหลักการจัดประชุมที่ดี สรุปรวมตามหลักการประชุมที่ดี ดังนี้

### ตารางที่ ๒ การจัดประชุมตามหลักการจัดประชุมที่ดี

การจัดประชุมที่ดี	สิ่งที่ได้ดำเนินการ
วัตถุประสงค์ / เป้าหมายชัดเจน	ได้กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายชัดเจนตั้งแต่เริ่มเตรียมการ
กำหนดรูปแบบที่เหมาะสม	ได้กำหนดรูปแบบการประชุมทั้งรูปแบบ retreat และการประชุมอย่างเป็นทางการ
กำหนดบุคคลที่เชิญเข้าร่วมอย่างเหมาะสม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เชิญนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิทั้งจากภาครัฐและเอกชนเข้าร่วมอย่างเหมาะสม ไม่มากจนเกินไป</li> <li>- กำหนดประธานในแต่ละการประชุมย่อยอย่างเหมาะสม โดยเป็นปลัดกระทรวงการต่างประเทศ รองปลัดกระทรวงการต่างประเทศ อธิบดี และเอกอัครราชทูตประจำกระทรวงที่เหมาะสม</li> </ul>
กำหนดสถานที่อย่างเหมาะสม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัด retreat ที่ต่างจังหวัดเพื่อให้บรรยากาศเหมาะสมกับการระดมสมอง</li> <li>- พิธีเปิดการประชุมที่วิเทศสโมสร กระทรวงการต่างประเทศ เหมาะสมกับการประชุมอย่างเป็นทางการ</li> <li>- ประชุมย่อยอย่างเป็นทางการที่โรงแรมสุโกศล ซึ่งตั้งอยู่ใกล้กระทรวงการต่างประเทศ จึงสะดวกที่ผู้บริหารและข้าราชการเข้าประชุมได้สะดวก</li> </ul>
เวลา และระยะเวลาเหมาะสม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดประชุมขึ้นในช่วงที่รัฐบาลเข้ารับหน้าที่ครบ ๑ ปี</li> <li>- จัดประชุมเป็นเวลา ๕ วันซึ่งเป็นระยะเวลาที่เหมาะสม</li> </ul>
กำหนดระเบียบวาระประชุมที่เหมาะสม	จัดประชุมย่อย รวม ๒๐ การประชุม ซึ่งครอบคลุมทุกหัวข้อสำคัญด้านนโยบายการต่างประเทศของไทยในขณะนั้น
กำหนดเลขานุการการประชุมและผู้จัดรายงานการประชุม	แบ่งงานอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับรูปแบบ WBS โดยมีบุคลากรเสริมที่เพียงพอ เนื่องจากกระทรวงการต่างประเทศได้มอบหมายให้ผู้แทนหน่วยงานอื่นภายในกระทรวงเข้าร่วมปฏิบัติงาน

### ๓.๓.๔ ผลการประชุม (outputs) ที่เกิดจากการจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพ

การเตรียมการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการจัดการประชุมด้านสารัตถะ การจัดประชุมตามกำหนดการต่าง ๆ สามารถดำเนินไปตามแผนการที่วางไว้ สรุปลงสำเร็จที่เป็นผลจากการจัดประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

๑) สำนักนโยบายและแผนได้ศึกษาและเรียนรู้จากประสบการณ์เกี่ยวกับการเชิญผู้เข้าร่วมประชุมอย่างเหมาะสม ทั้งจากผู้บริหารระดับสูงซึ่งเคยเป็นผู้เข้าร่วมการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ในครั้งที่ผ่านมา และเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ที่เข้าร่วมการประชุมในครั้งนี้อย่างเห็นล่งหน้า โดยเฉพาะในประเด็นจำนวนวิทยากรที่รับเชิญเข้าร่วมการประชุมในแต่ละกำหนดการที่เหมาะสม ไม่มากจนเกินไป และเป็นผู้ที่ทรงคุณวุฒิในสาขา หรือแวดวงที่เหมาะสมกับหัวข้อของการประชุม ข้อมูลและการสื่อสารระหว่างวิทยากรและเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ จึงเป็นไปอย่างสมดุล ก่อให้เกิดการสื่อสารแบบสองทางได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

๒) การจัดการประชุมอย่างไม่เป็นทางการ (retreat) ขึ้นก่อนที่จะมีการประชุมอย่างเป็นทางการ ซึ่งแตกต่างจากการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ครั้งที่ผ่านมา ที่มีการประชุมอย่างเป็นทางการก่อนแล้วในช่วงท้ายจึงมีประชุมอย่างไม่เป็นทางการ ส่งผลดีให้การประชุมเริ่มต้นด้วยบรรยากาศของการแลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย ซึ่งนำไปสู่การเกิดความเห็นพ้องกันจากแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นที่มีความสำคัญต่อการดำเนินนโยบายต่างประเทศของไทยในแต่ละภูมิภาค รวมทั้งเกิดความชัดเจนด้านข้อมูลและประเด็นที่ตัวแทนเอกอัครราชทูตภูมิภาคต่าง ๆ นำเสนอต่อนายกรัฐมนตรีในพิธีเปิดประชุมต่อเนื่องไปถึงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนายกรัฐมนตรีและเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่อย่างมีพลวัตในระยะเวลาอันสั้น

๓) การประชุมอย่างไม่เป็นทางการ (retreat) เปิดโอกาสให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศได้มอบนโยบายและซักซ้อมความเข้าใจในแนวนโยบายสำคัญที่ได้มอบหมายให้เอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ดำเนินการ โดยเฉพาะโครงการหนึ่งทูตสามผลิตภัณฑ์ ตลอดจนประเด็นการบริหารงานและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ปลัดกระทรวงการต่างประเทศได้นำเสนอแนวนโยบาย Beyond Thailand ที่เป็นการกำหนดบทบาทของไทยในบริบทใหม่ของโลก ซึ่งทำให้เอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่มีความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นต่อท่าทีของกระทรวงการต่างประเทศในเวทีโลกที่มีความเป็นตัวของตัวเองมากยิ่งขึ้นและคำนึงถึงผลประโยชน์ของชาติในระยะยาวมากกว่าการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

๔) ผู้จัดการประชุมมิได้จัดทำเอกสารการประชุมที่มากจนเกินไป เอกสารที่มีการจัดทำขึ้น ส่วนใหญ่เป็นเอกสารที่วิทยากรใช้บรรยาย รวมทั้ง เอกสารที่จัดทำขึ้นระหว่างการประชุม โดยเอกอัครราชทูตผู้แทนกลุ่มภูมิภาคต่าง ๆ เอกสารที่เวียนในที่ประชุม retreat ที่สอดคล้องกับการมอบนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศและปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ได้แก่ รายการสินค้าตามโครงการหนึ่งทูตสามผลิตภัณฑ์ และ mission statement ของสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่

๕) การจัดกำหนดการประชุมซ้อนกันในช่วงที่มีเนื้อหาแตกต่างกันและกลุ่มเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ที่เข้าร่วมแตกต่างกัน ทำให้สามารถจัดกำหนดการจำนวนมากขึ้นพร้อมกัน และการหารือกันในประเด็นที่หลากหลายสามารถเกิดขึ้นได้ภายในระยะเวลาอันจำกัด

๖) ในหลายกำหนดการ ได้มีการจัดที่นั่งประชุมแบบโต๊ะกลมเพื่อให้เอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่นั่งด้วยกันเป็นกลุ่ม โดยแบ่งตามภูมิภาคในช่วง retreat และไม่กำหนดตายตัวในช่วง lunch talk ช่วยสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เป็นกันเอง และง่ายต่อการพิจารณาประเด็น

ต่าง ๆ ในลักษณะกลุ่ม

การบริหารจัดการการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพได้ช่วยให้การประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลกสามารถเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารการต่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ โดย การประชุมอย่างไม่เป็นทางการในช่วงแรก นับได้ว่าประสบความสำเร็จในการกำหนดทิศทางนโยบายต่างประเทศช่วยให้ผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศประสบความสำเร็จในการถ่ายทอดแนวนโยบายและกำหนดทิศทางด้านการต่างประเทศที่สำคัญสองประการ คือ ๑) การดำเนินการการทูตด้านเศรษฐกิจ โดยมีนโยบาย ๑ ทูต ๓ ผลิภัณฑ์ ตามนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ เป็นนโยบายสำคัญ และ ๒) บทบาทไทยในบริบทใหม่ของโลก โดยมีแนวนโยบาย Beyond Thailand ซึ่งปลัดกระทรวงได้นำเสนอต่อที่ประชุมเป็นนโยบายสำคัญ

การประชุมในช่วงสองวันสุดท้าย เป็นการส่งเสริมการดำเนินนโยบายต่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากสำนักนโยบายและแผนเล็งเห็นว่าการดำเนินนโยบายต่างประเทศจะประสบความสำเร็จได้นั้น กระทรวงการต่างประเทศจะต้องรับฟังความคิดเห็นจากภาคส่วนต่าง ๆ ให้มากขึ้น การรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารองค์กรระดับสูงจะต้องรับฟังเพื่อนำไปปรับยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน ซึ่งแนวคิดในเรื่องนี้นับว่ามีความสอดคล้องกับแนวทางการจัดประชุมที่สำคัญระดับโลก เช่น World Economic Forum โดยกระทรวงการต่างประเทศได้พิจารณาแล้วเห็นว่ากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้เชิญเข้าร่วมประชุมในครั้งนี้ คือกลุ่มผู้แทนภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งการประชุมรูปแบบการสื่อสารแบบสองทางระหว่างการประชุมหรือ ได้นำมาซึ่งการปรับแนวคิด การคาดหวังที่มีระหว่างกระทรวงการต่างประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ตรงกัน และมีความเข้าใจกันมากยิ่งขึ้น

### ๓.๓.๕ ผลลัพธ์ (outcomes)

การศึกษาผลลัพธ์สำหรับการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ สามารถพิจารณาได้ ๒ ส่วน

๑) จากผลของการปรับทิศทาง การดำเนินนโยบายต่างประเทศ และนโยบายสำคัญที่มีการหารือ หรือประกาศระหว่างการประชุม ซึ่งนโยบายที่สามารถแสดงผลที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน อาทิ โครงการการทูตด้านเศรษฐกิจ เช่น นโยบาย ๑ ทูต ๓ ผลิภัณฑ์ และโครงการฝากทูตไปขาย มีความคืบหน้าตามลำดับ ซึ่งกรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ จะต้องมีการวัดผล และติดตามอย่างชัดเจนต่อไป

เมื่อพิจารณาผลลัพธ์ในส่วนนี้ จะเห็นได้ว่าแม้สำนักนโยบายและแผนจะเป็นผู้จัดประชุมและผู้บริหารได้นำเสนอนโยบายสำคัญในการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ แต่การที่จะวัดผลความสำเร็จในการดำเนินการตามนโยบายนั้น สำนักนโยบายและแผนมิได้เป็นผู้ดำเนินการเองและติดตาม สานต่อให้นโยบายประสบความสำเร็จดังที่ที่ประชุมคาดหวัง การติดตามผลสามารถทำได้ผ่านการประชุมผู้บริหารกระทรวงการต่างประเทศที่สำนักนโยบายและแผนเป็นฝ่ายเลขานุการ ได้แก่ การประชุมระดับอธิบดี และการประชุมอธิบดีเป็นหลัก

หากจะมุ่งหวังที่จะวัดผลและประเมินผลสำเร็จของผลผลิตและผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจน สำนักนโยบายและแผน ควรพิจารณานำเสนอประเด็นที่อยู่ในภารกิจของสำนักนโยบายและแผน และเป็นความรับผิดชอบที่สำนักนโยบายและแผนเป็นผู้ดำเนินการหรือเป็นเจ้าภาพเอง เข้ารับ

การพิจารณาในการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ด้วย

๒) ผลลัพธ์อีกส่วนหนึ่งสามารถพิจารณาได้จากการประชาสัมพันธ์ หรือการถ่ายทอดผลประชุมให้สาธารณชนรับทราบโดยตรง ซึ่งในส่วนของข้อมูลจากการหารือเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน หรือผลกระทบจากวิกฤติเศรษฐกิจยุโรป หรือการให้ข้อมูลของเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ที่เกี่ยวข้องผ่านสื่อมวลชนในหัวข้อดังกล่าว ข้อมูลที่สาธารณชนได้รับและนำไปใช้ประโยชน์จะเป็นผลลัพธ์สำคัญที่เป็นผลจากการประชุมเช่นกัน

### ๓.๓.๖ การประชาสัมพันธ์

การประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลก มีการประชาสัมพันธ์หลากหลายช่องทางกว่าการประชุมครั้งก่อน และอาจเรียกได้ว่าเป็นโครงการของกระทรวงการต่างประเทศที่มีการประชาสัมพันธ์มากที่สุดในด้านความถี่ของการเผยแพร่ข้อมูลแก่สาธารณชน โดยระหว่างการประชุม เอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ได้รับเชิญไปให้สัมภาษณ์ในรายการโทรทัศน์ ๒๕ รายการ ทั้งทางสถานีโทรทัศน์หลัก และเคเบิลทีวี โดยหัวข้อของการสัมภาษณ์มีความหลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การรับมือกับวิกฤติเศรษฐกิจยุโรป ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน สภาพเศรษฐกิจและการทำธุรกิจในตลาดสาธารณรัฐประชาชนจีน เป็นต้น นอกจากนี้ มีการสัมภาษณ์เอกอัครราชทูต ณ กรุงปักกิ่ง เผยแพร่ทางหนังสือพิมพ์ภาษาจีนในประเทศไทย ๑ ครั้ง และกระทรวงการต่างประเทศได้ตีพิมพ์ผลการประชุมในหนังสือพิมพ์มติชน ภายหลังจากประชุมเสร็จสิ้นลงแล้ว ๑ ครั้ง ความยาวครึ่งหน้าหนังสือพิมพ์ และในช่วงปลายปี ๒๕๕๕ กรมสารนิเทศได้ประสานงานให้สำนักนโยบายและแผนจัดทำบทความที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลประชุมในด้านต่าง ๆ ตีพิมพ์ในวารสารวิทยุสราญรมย์ ที่กระทรวงการต่างประเทศจัดพิมพ์ขึ้นเอง และได้เผยแพร่ไปยังกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ อาทิ หน่วยราชการ และสถานศึกษา ตลอดจนหน่วยงานภาคเอกชนบางแห่ง

การประชาสัมพันธ์สำหรับการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ จึงมีความหลากหลาย โดยมีได้ใช้งบประมาณที่มากจนเกินไป ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น มีเฉพาะในส่วนของการเผยแพร่ผลประชุมในหนังสือพิมพ์มติชนเท่านั้น ส่วนวารสารวิทยุสราญรมย์มีการตั้งงบประมาณประจำอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม หากต้องการศึกษาว่าการประชาสัมพันธ์มีผลกระทบ (impact) ต่อสาธารณชนเพียงใด กรมสารนิเทศ อาจต้องพิจารณาศึกษาการใช้ชีวิตสำหรับการประชาสัมพันธ์การประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ในครั้งต่อไป นอกจากนี้ การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสาธารณะ (social media) อาจเป็นทางเลือกที่เหมาะสมที่กรมสารนิเทศ อาจพิจารณาดำเนินการในการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ในครั้งต่อไป เพื่อเพิ่มช่องทางประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายขึ้น รวมทั้งสามารถใช้วัดผลได้

### ๓.๓.๗ ผลตอบรับ (feedback)

จากการรับฟังข้อคิดเห็นจากเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ ผลตอบรับ (feedback) ได้แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องปรับปรุง ได้แก่

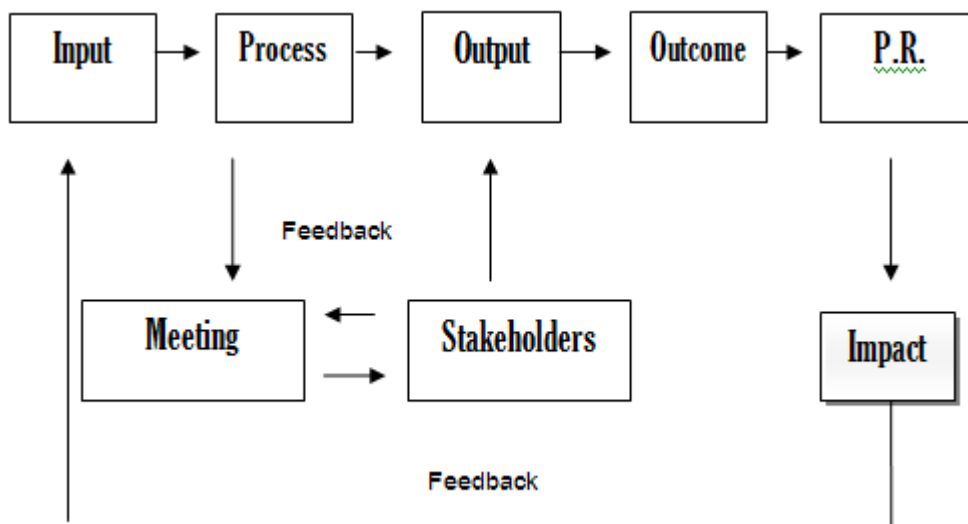
๑) การไม่มีกำหนดการในส่วนของการสรุปผลการประชุม ซึ่งควรต้องเป็นประเด็นที่ผู้จัดการประชุมในครั้งต่อไปควรพิจารณารูปแบบที่เหมาะสมต่อไป สำหรับการประชุมในครั้งนี้นี้ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศได้แถลงข่าวสรุปผลการประชุม สำนักนโยบายและแผนได้สรุปผลการประชุมเผยแพร่ทางหนังสือพิมพ์ และได้จัดทำโทรเลขเวียนผลประชุมให้ทุกสถาน



เอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ทราบและติดตามผล

๒) การเพิ่มเวลาในส่วนของการประชุมไม่เป็นทางการ (retreat) ให้มากขึ้น ซึ่งผู้จัดประชุมในครั้งต่อไปควรพิจารณาโดยคำนึงถึงความสมดุลกับจำนวนวันที่ใช้ในการประชุม และควรต้องพิจารณาด้วยว่าหากจัดสรรเวลาในส่วนนี้เพิ่มขึ้น ประเด็นหารือควรเพิ่มขึ้นด้วยในเรื่องใด และควรเพิ่มประเด็น หัวข้อการหารือใดเพื่อประโยชน์ในการระดมสมองและนำไปปรับปรุงการทำงานของกระทรวงการต่างประเทศ

ผลตอบรับอีกส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้น คือ การมีการตอบรับและตอบสนองระหว่างการประชุมจากการเป็นการสื่อสารสองทาง ผลตอบรับ จึงเกิดขึ้นโดยทันทีที่มีการหารือกัน โดยเฉพาะในช่วงของการหารือกับภาคเอกชน ซึ่งผลตอบรับดังกล่าว สามารถแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนถึงประโยชน์ของการจัดประชุม และการจัดให้มีการหารือระหว่างเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



แผนภูมิที่ ๗ วงจรป้อนกลับ (feedback loop)

## บทที่ ๔ บทสรุปและข้อเสนอแนะ

### ๔.๑ สรุปผลการศึกษา

ความท้าทายของการจัดประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลกเมื่อปี ๒๕๕๕ ของสำนักนโยบายและแผน ผู้จัดการประชุม มิใช่การที่จะสามารถบริหารจัดการการประชุมใหญ่ที่มีผู้เข้าร่วมกว่า ๒๐๐ คน และมีบุคคลสำคัญและผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุมจำนวนมาก ให้เสร็จสิ้นไปอย่างเรียบร้อย มีความราบรื่น ไม่มีข้อผิดพลาด และผู้เข้าร่วมประชุมมีความพึงพอใจ และได้รับการอำนวยความสะดวกในการเข้าร่วมประชุม เนื่องจากการจัดการประชุมในด้านของพิธีการ และ logistics เป็นภารกิจประจำที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงอยู่แล้ว ในขณะที่การดำเนินการในด้านดังกล่าว ได้รับการสนับสนุนจากหลายหน่วยงานของกระทรวงการต่างประเทศที่ได้รับการมอบหมายจากผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเต็มที่ ความท้าทายของการจัดประชุม คืองานด้านสารัตถะ ที่ผู้จัดการประชุมจะต้องบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จ เพื่อให้การประชุมสร้างผลผลิตที่มีความสำคัญทางยุทธศาสตร์ต่อกระทรวงการต่างประเทศ ในขณะที่บุคลากรจำนวนมากได้ถูกมอบหมายให้ดำเนินการด้านพิธีการและ logistics ส่วนบุคลากรที่ดำเนินการด้านสารัตถะมีไม่มากนัก

จากการศึกษาพบว่าสำนักนโยบายและแผนประสบความสำเร็จในการเตรียมการและจัดประชุมในด้านสารัตถะ โดยเมื่อพิจารณาตามหลักของ System Theory สำนักนโยบายและแผนได้มีการดำเนินการแบบเป็นขั้นตอน โดยในส่วนของกระบวนการภายหลังได้รับปัจจัยนำเข้าประกอบด้วยความต้องการของการจัดการประชุม และความสนับสนุนที่ประกอบด้วยปัจจัยด้านต่าง ๆ แล้ว สำนักนโยบายและแผนได้ดำเนินการกระบวนการที่สามารถอธิบายได้ตามหลักการของการบริหารจัดการโครงการที่ดี ทั้งในระบบของ PDCA และ WBS ในขณะที่ลักษณะของโครงการที่เป็นการจัดประชุม สำนักนโยบายและแผนได้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพทั้งการกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดระเบียบวาระการประชุมที่แบ่งการประชุมเป็นสองส่วน คือ การประชุม retreat อย่างไม่เป็นทางการ และการประชุมอย่างเป็นทางการ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประชุม ซึ่งรูปแบบการประชุมที่ดีเอื้ออำนวยให้เกิดผลผลิตทางด้านสารัตถะ คือการกำหนดทิศทางการดำเนินนโยบายต่างประเทศ ในช่วงต่อไป คือ การดำเนินการทูตด้านเศรษฐกิจ โดยมีโครงการ ๑ ทูต ๓ ผลผลิตภัณฑ์ เป็นโครงการหลัก และการกำหนดบทบาทด้านการต่างประเทศของไทยในบริบทใหม่ของโลก โดยมีนโยบาย “Beyond Thailand” เป็นนโยบายสำคัญ

ในส่วนของผลลัพธ์ต่อสาธารณชน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของกระทรวงการต่างประเทศสามารถติดตามผลได้ผ่านทางกลไกการรายงานผลของสถานเอกอัครราชทูตและสถานกงสุลใหญ่ต่อไป ในขณะเดียวกัน การรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เป็นผลสำเร็จในด้านสารัตถะที่สำคัญ เนื่องจากได้เพิ่มมิติและมุมมองใหม่ให้แก่การดำเนินนโยบายต่างประเทศ นับเป็นผลตอบรับที่ป้อนกลับเพื่อให้กระทรวงการต่างประเทศสามารถปรับการดำเนินนโยบายต่อไปได้ ในขณะเดียวกัน การประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลประชุม และบทบาทของ

ผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งเป็นเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ มีส่วนช่วยให้สาธารณชนได้รับทราบถึงบทบาทของกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งสามารถสะท้อนและป้อนกลับไปยังกระทรวงการต่างประเทศที่สามารถนำไปพิจารณาปรับแนวนโยบายต่อไปได้ด้วยเช่นกัน

## ๔.๒ ข้อเสนอแนะ

### ๔.๒.๑ การสร้างผลผลิตที่เป็นรูปธรรม

ในการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ในแต่ละครั้ง ไม่ว่าจะเป็นการประชุมทั่วโลก หรือระดับภูมิภาค ผลผลิตที่สำคัญมักเป็นทิศทางนโยบายต่างประเทศที่สำคัญ ซึ่งขึ้นอยู่กับว่ากระทรวงการต่างประเทศจะให้ความสำคัญในเรื่องใดในช่วงนั้น ๆ ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานหลักที่ดำเนินนโยบายนั้น ๆ จะสานต่อการดำเนินงานต่อไป ส่วนบทบาทของสำนักนโยบายและแผน ผู้จัดประชุมนั้น จะขึ้นอยู่กับความเกี่ยวข้องของสำนักนโยบายและแผนกับการดำเนินนโยบายตามทิศทางใหม่ดังกล่าว การดำเนินการของสำนักนโยบายและแผนในฐานะผู้จัดประชุมอาจไม่มีความต่อเนื่องในฐานะผู้ติดตามผลประชุมได้อย่างเต็มที่

ในอนาคต สำนักนโยบายและแผนอาจพิจารณานำเสนอประเด็นที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของสำนักนโยบายและแผน เป็นหนึ่งในหัวข้อการประชุม เพื่อให้การประชุมมีผลผลิตที่มีนัยสำคัญต่อการบริหารงานของกระทรวงการต่างประเทศ โดยเฉพาะการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศ หรือยุทธศาสตร์ของไทยต่อภูมิภาคต่าง ๆ หรือการทบทวนยุทธศาสตร์ดังกล่าว โดยอาศัยประโยชน์จากเข้าร่วมประชุมของบุคลากรระดับสูงของกระทรวงการต่างประเทศอย่างพร้อมเพรียงกัน ให้มาร่วมพิจารณาร่างยุทธศาสตร์ที่จำเป็นที่ต้องมีการปรับให้ทันสมัย

### ๔.๒.๒ การสร้างความต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับภารกิจอื่นของกระทรวงการต่างประเทศ

การประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลก ยังขาดประเด็นต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับภารกิจอื่นของกระทรวงการต่างประเทศ ดังนั้น การกำหนดให้มีการพิจารณาเรื่องที่ต้องระดมสมองในวงกว้างจากกระทรวงการต่างประเทศ อาทิ การจัดทำยุทธศาสตร์ทั้งในภาพรวม และยุทธศาสตร์ไทยต่อภูมิภาคต่าง ๆ นับเป็นหนึ่งในภารกิจที่เหมาะสมสำหรับการเชื่อมโยงเช่นกัน โดยการจัดทำยุทธศาสตร์ควรจัดทำโดยการระดมสมองระดับข้าราชการก่อน จากนั้นมีการพิจารณาในการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ระดับภูมิภาค การประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลก แล้วจึงพิจารณาในขั้นสุดท้ายในการประชุมระดมสมองผู้บริหารกระทรวง จากนั้นจึงนำเสนอให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศอนุมัติโดยอาจมีการหารือในการประชุมระดับอธิบดี

### ๔.๒.๓ การเชื่อมโยงประเด็นระหว่างการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่แต่ละครั้ง

ผลประชุมในแต่ละครั้ง สมควรที่จะเป็นหนึ่งในปัจจัยนำเข้าของการประชุมเอกอัครราชทูตทั่วโลก ซึ่งการจัดทำยุทธศาสตร์นับเป็นประเด็นที่เหมาะสม เนื่องจากยุทธศาสตร์ที่ดีสมควรมาจากการระดมสมองในวงกว้าง ทั้งนี้ นอกเหนือจากการประชุมร่วมกันอย่างเป็นทางการ เอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ อาจรวมกลุ่มกันระหว่างภูมิภาค เพื่อติดตามประเด็นนโยบายที่สำคัญจากการประชุม สถานเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่อาจพิจารณารวมกลุ่มกันและหารือระหว่างกันอยู่เป็นระยะ โดยใช้

เทคโนโลยีการสื่อสาร เป็นสื่อสนับสนุนให้สามารถหารือกันได้อย่างสม่ำเสมอ โดย

สามารถเลือกใช้ระบบการสื่อสาร on line ที่ออกแบบเป็นการเฉพาะโดยศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารของกระทรวงการต่างประเทศ หรือใช้ระบบที่แพร่หลายทั่วไปที่ใช้งานง่าย อาทิเช่น line group เป็นต้น และเมื่อมีการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ครั้งต่อไป กลุ่มเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่เอง อาจมีประเด็นนำเสนอต่อที่ประชุม เป็นปัจจัยนำเข้า เพื่อพิจารณาเป็นแนวทางกำหนดทิศทางนโยบายของกระทรวงการต่างประเทศ นอกเหนือจากแนวนโยบายที่ผู้บริหารกระทรวงทั้งฝ่ายการเมือง และข้าราชการประจำเป็นผู้มอบหมาย หรือนำเสนอแต่เพียงฝ่ายเดียว

#### ๔.๒.๔ การประชุมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การประชุมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ริเริ่มในการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ทั่วโลกเมื่อปี ๒๕๕๕ เป็นสิ่งที่ดี และควรเป็นแนวปฏิบัติที่ดีและมีความต่อเนื่อง แม้จะเป็นการประชุมระดับภูมิภาคต่าง ๆ และจัดประชุมในต่างประเทศ แนวทางที่อาจเป็นไปได้ อาจเป็นการจัดประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ในต่างประเทศ โดยสำนักนโยบายและแผน ในขณะที่กรมภูมิภาคที่เกี่ยวข้องจัดสัมมนากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเทศไทย ซึ่งอาจเปิดให้ผู้สนใจเข้าร่วมลงทะเบียนในวงกว้าง และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ หรือตัวแทนกลุ่มผลประโยชน์มาร่วมเป็นผู้นำเสนอข้อคิดเห็น และเชื่อมโยงสองการประชุมเข้าด้วยกัน โดยอาศัยเทคโนโลยี video conference ซึ่งกระทรวงการต่างประเทศควรพิจารณาความพร้อมด้านเทคโนโลยีดังกล่าว และจัดสรรงบประมาณปรับปรุงให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพและสมรรถนะสูง และเพื่อให้การหารือระหว่างทั้งสองเวทีมีการแลกเปลี่ยนความเห็นกันอย่างกว้างขวางและได้ข้อสรุปเป็นแนวนโยบายที่ชัดเจน และควรมีการจัดประชุมเตรียมการระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก่อน และนำเสนอข้อเสนอแนะและประเด็นที่จะหารือให้เอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่พิจารณาล่วงหน้า ก่อนการจัด video conference

#### ๔.๒.๕ การประชาสัมพันธ์

ในการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ในครั้งต่อไป โดยเฉพาะการประชุมทั่วโลก กระทรวงการต่างประเทศ อาจพิจารณาทำการประชาสัมพันธ์ให้มากยิ่งขึ้น เพราะเป็นโอกาสอันดีที่จะนำเสนอแนวนโยบาย และผลงานของกระทรวงการต่างประเทศให้สาธารณชนในวงกว้างได้รับทราบ เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อการดำเนินนโยบายต่างประเทศ การพิจารณารูปแบบการจัดประชุมที่แตกต่างจากเดิม อาทิ การสัมมนาเปิดในบางหัวข้อ ที่สามารถเชิญชวนให้ผู้สนใจลงทะเบียนเข้าร่วมประชุมในวงกว้าง ที่มีการถ่ายทอดสด หรือถ่ายทอดทางสถานีโทรทัศน์ที่เหมาะสม อาจเป็นช่องทางที่กระทรวงการต่างประเทศอาจพิจารณาความเป็นไปได้ในแง่ของการจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการ ซึ่งการจัดสัมมนาในรูปแบบดังกล่าว จะเป็นการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ดี และเป็นโอกาสในการประชาสัมพันธ์ผลงานของกระทรวงการต่างประเทศที่ดีด้วย

การประชาสัมพันธ์ทางโทรทัศน์ อาจมีช่องทางสำคัญที่สามารถประสานงานให้มีการเผยแพร่ผลประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่เพิ่มเติมได้ คือการนำเสนอผลการประชุมโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในรายการรัฐบาลพบประชาชนที่ออกอากาศในช่วงสุดสัปดาห์เนื่องจากการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่เป็นหนึ่งในภารกิจที่นายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรีหลายท่านเข้าร่วมด้วย ซึ่งจะเป็นการเผยแพร่ผลงานของกระทรวงการต่างประเทศไปในขณะเดียวกันการประชาสัมพันธ์ทางหนังสือพิมพ์ ควรได้รับ

งบประมาณที่เพิ่มขึ้น โดยอาจเลือกหนังสือพิมพ์ที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย ไม่จำเป็นต้องเป็นหนังสือพิมพ์ที่มียอดขายสูงมากและเข้าถึงประชาชนในวงกว้าง แต่ควรเป็นหนังสือพิมพ์ที่กลุ่มเป้าหมายที่มีความสนใจด้านนโยบายต่างประเทศเลือกเป็นช่องทางรับข้อมูลข่าวสาร โดยเนื้อหาที่จะลงตีพิมพ์ควรเป็นผลประชุมที่เป็นทิศทางนโยบายต่าง ๆ ที่กระทรวงการต่างประเทศต้องการเผยแพร่ และควรมีการนำเสนอข้อมูลข่าวสารต่อเนื่องหลายวันให้ผู้สนใจติดตามอ่าน รวมทั้งเปิดรับข้อคิดเห็นเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการประเมินนโยบายต่าง ๆ ได้ต่อไป

การประชาสัมพันธ์อีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งอาจนำมาใช้ในการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ คือการใช้สื่อสาธารณะ (Social Media) ผ่านทางสื่อต่าง ๆ ที่กระทรวงการต่างประเทศมีอยู่แล้ว อาทิ Facebook ซึ่งการประชาสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นการส่งเสริมการรับฟังความคิดเห็นจากสาธารณชนที่ดีอีกด้วย นอกจากนี้ การจัดทำเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่สัมภาษณ์ทางโทรทัศน์นั้น หากเป็นไปได้ สมควรนำเทปบันทึกภาพ ในลักษณะ video clip มาเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของกระทรวงการต่างประเทศ และ youtube ซึ่งยอดผู้ชม จะสามารถวัดผลตอบรับของสาธารณชนได้ในระดับหนึ่ง และนับเป็นการเผยแพร่ข้อมูลที่ยังคงถูกบันทึกอยู่ในระบบที่สาธารณชนที่สนใจจะสามารถเลือกที่จะรับชมข้อมูลได้เมื่อเกิดความสนใจในประเด็นที่น่าเสนอ โดยไม่ถูกจำกัดโดยระยะเวลาการออกอากาศ ตลอดจนสามารถเป็นช่องทางรับฟังความคิดเห็นจากสาธารณชนได้ในคราวเดียวกัน

#### ๔.๒.๖ สรุปข้อเสนอแนะ

สำนักนโยบายและแผน หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ สามารถจัดประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ให้ได้ผลผลิตที่เป็นรูปธรรมยิ่งขึ้นกว่าที่ผ่านมา และสามารถติดตามพัฒนาการของผลผลิตดังกล่าวได้ หากสามารถเป็นผู้ริเริ่มและนำเสนอประเด็นที่เกี่ยวกับทิศทางนโยบายและยุทธศาสตร์ให้ที่ประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่พิจารณา นอกเหนือไปจากประเด็นที่มีการเสนอแนะโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ หรือผู้บริหารกระทรวง โดยประเด็นที่เหมาะสมที่จะนำเสนอที่สุด คือ การพิจารณาและทบทวนยุทธศาสตร์การต่างประเทศ ซึ่งนอกเหนือจากการเป็นผลผลิตที่เป็นรูปธรรมแล้ว ยังเป็นผลผลิตหนึ่งที่สามารถเชื่อมโยงกับภารกิจอื่นของกระทรวงการต่างประเทศได้แทบทุกเรื่อง นอกจากนี้ ยังเป็นประเด็นหนึ่งที่สามารถกำหนดให้เป็นประเด็นที่เชื่อมโยงการประชุมเอกอัครราชทูตแต่ละครั้งได้ ขณะเดียวกัน เอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่อาจพิจารณาใช้เทคโนโลยีสารสนเทศติดต่อระหว่างกันเอง ซึ่งอาจนำไปสู่การรวมตัวกันเสนอประเด็นเข้าสู่การประชุมเอกอัครราชทูตครั้งต่อไปได้

สำหรับการประชุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เริ่มต้นด้วยดีในการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ในปี ๒๕๕๕ และควรจะมีหัวข้อนี้ในการประชุมทุกครั้งต่อไปแม้การประชุมเอกอัครราชทูตภูมิภาคต่าง ๆ จะจัดขึ้นในต่างประเทศก็ยังสามารถใช้เทคโนโลยี video conference ระหว่างการประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ที่จัดประชุมคู่ขนานไปกับสัมมนาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จัดในประเทศไทย ส่วนการประชาสัมพันธ์การประชุมเอกอัครราชทูตและกงสุลใหญ่ ผู้จัดและผู้ดำเนินการด้านการประชาสัมพันธ์สามารถพิจารณาสื่อที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้สนใจและไม่ใช้งบประมาณมากเกินไป และควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อสาธารณะ อาทิ facebook และ

youtube เนื่องจากเป็นการเพิ่มช่องทางการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการประชุมเอกอัครราชทูต และกงสุลใหญ่ และสื่อประเภทนี้ยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลการตอบรับ (feedback) ของสาธารณชนได้ในระดับหนึ่งด้วย

## บรรณานุกรม

### เอกสารภาษาไทย

ปิยภักดิ์ ศรีเจริญ. แนวทางการพัฒนาการทูตสาธารณะในเอเชียใต้. รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
หลักสูตรนักบริหารการทูตรุ่นที่ ๓ ปี ๒๕๕๔.

ชลทิพา วิญญูนาวรรณ, ฉลองขวัญ ถาวรยศม์, สาลินี ผลประไพ, วรพร กาญจนวงษ์. เมื่อพระเจ้า  
หลานเธอ พระองค์เจ้าพัชรกิติยาภาทรงเข้าร่วมการประชุมทูต/คุยอะไรในประชุมทูต/การ  
ทูตไทยมองไกลสู่โลกกว้าง/การทูตกับเศรษฐกิจ/การทูตกับวิทยาศาสตร์/การดำเนิน  
นโยบายต่างประเทศ: เสียงสะท้อนจากภาคประชาชน/กว่าจะมาเป็นการประชุมทูตและ  
กงสุลใหญ่ทั่วโลกปี ๒๕๕๕. วิทยุสารณรมย์ ๔๖ (กรกฎาคม - กันยายน ๒๕๕๕) : ๘ -  
๘๗.

สีหศักดิ์ พวงเกตุแก้ว. การบรรยายสรุป เรื่องบทบาทและการดำเนินงานของกระทรวงการ  
ต่างประเทศให้แก่นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร. ๑๐ ตุลาคม ๒๕๕๕ (เอกสารไม่  
ตีพิมพ์).

### เอกสารภาษาอังกฤษ

Pigman, Geoffrey Allen. The World Economic Forum, A multi-stakeholder approach  
to global governance. Oxford: Routledge, 2007

Booz, A. & Hamilton Earned Value Management Tutorial Module 2: Work Breakdown  
Structure, Office of Science, Tools & Resources for Project Management.  
science.energy.gov. 27. Dec 2011 (Unpublished Manuscript).

### การสัมภาษณ์

กาญจนา ภัทรโชค. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน กระทรวงการต่างประเทศ. สัมภาษณ์.  
๑๙ มิถุนายน ๒๕๕๖.

รุ่งนภา ศรีวรรณวิทย์. นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) สำนักนโยบายและแผน กระทรวงการ  
ต่างประเทศ. สัมภาษณ์. ๑๙ มิถุนายน ๒๕๕๖.

สาลินี ผลประไพ. นักการทูตชำนาญการ สำนักนโยบายและแผน กระทรวงการต่างประเทศ.  
สัมภาษณ์. ๑๙ มิถุนายน ๒๕๕๖.

### สื่ออิเล็กทรอนิกส์

ดร.สันทัต ศะศิวิณิช. การประชุม. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: iad.dopa.go.th/subject/conf52.doc  
(๑๗ มิถุนายน ๒๕๕๖).

- Easton, D. An Approach to the Analysis of Political System. World Politics Vol.9, No.3 (April, 1957). [Online]. Available: <http://www.jstor.org/stable/2008920> (2013, July 21).
- Moen, R. and Norman, C. Evolution of the PDCA Cycle. [Online]. 2006. Available: <http://kaizensite.com/learninglean/wp-content/uploads/2012/09/Evolution-of-PDCA.pdf> (2013, June 15).
- Wikimedia Foundation, Inc. Systems Theory in Political Science. (2006). [Online]. Available : [http:// en.wikipedia.org/wiki/Systems\\_theory\\_in\\_political\\_science](http://en.wikipedia.org/wiki/Systems_theory_in_political_science) (2013, June 21).
- Wikimedia Foundation, Inc. Project Management (2001). [Online]. Available : [http://en.wikipedia.org/wiki/Project\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Project_management) (2013, June 10).
- Wikimedia Foundation, Inc. Stakeholder Theory (2005). [Online]. Available : [http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Stakeholder\\_theory&action=history](http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Stakeholder_theory&action=history) (2013, June 10).



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล	นายธีรภัทร มงคลนาวิน
การศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ Master of Arts, University of Hawaii
ประวัติการรับราชการ	
๒๕๓๕	เจ้าหน้าที่การทูต ๓ กรมองค์การระหว่างประเทศ
๒๕๓๗	เจ้าหน้าที่การทูต ๔ กองนโยบายและวางแผน
๒๕๓๙	เจ้าหน้าที่การทูต ๕ กรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้
๒๕๔๐	เลขานุการโท สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโซล
๒๕๔๔	เจ้าหน้าที่การทูต ๖ กรมยุโรป
๒๕๔๕	เลขานุการเอก สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงลอนดอน
๒๕๕๐	เจ้าหน้าที่การทูต ๗ สำนักจัดหาและบริหารทรัพย์สิน
๒๕๕๒	หัวหน้าสำนักงานหนังสือเดินทางชั่วคราว จังหวัดอุบลราชธานี
๒๕๕๓	นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) สำนักนโยบายและแผน
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	อัครราชทูตที่ปรึกษา สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงโตฮา