

กลยุทธ์การจัดทำข้อตกลงระหว่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

กรณีศึกษา : การทำเรือแห่งประเทศไทย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การจัดทำข้อตกลงระหว่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

กรณีศึกษา : การทำเรือแห่งประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 21 ธันวาคม พ.ศ. 2557



.....  
นางสาวแพรว ฤทธิรุ่งรัตน์  
ผู้วิจัย

.....  
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,  
D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,  
Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณะบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

ในนามของผู้วิจัย เรื่อง กลยุทธ์การจัดทำของตกลงระหว่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา : การทำเรือแห่งประเทศไทย ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์พาสน์ ทีฆทรัพย์ ที่ได้กรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ฉบับนี้ และคอยให้คำแนะนำ ตลอดจนมุมมองและแง่คิดต่างๆ ที่ใช้ประกอบการจัดทำสารนิพนธ์จนแล้วเสร็จไปได้ด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่กรุณาอบรม ให้ความรู้ ทั้งจากบทเรียนและประสบการณ์การจริง ซึ่งเป็นประโยชน์ในการนำมาใช้ในการชีวิตการทำงานได้จริง

ในการนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ญาติ และเพื่อนๆ ที่มีส่วนในการช่วยเหลือให้ความรู้ ข้อมูล ตลอดจนเป็นกำลังใจสำคัญตั้งแต่เริ่มการศึกษา จนกระทั่งจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้แล้วเสร็จไปได้ด้วยดี

นางสาวแพรว ฤทธิรุ่งรัตน์

กลยุทธ์การจัดทำข้อตกลงระหว่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

กรณีศึกษา : การทำเรือแห่งประเทศไทย

STRATEGIC PLAN FOR EFFECTIVE MEMORANDUM OF UNDERSTANDING

นางสาวแพรว ฤทธิรุ่งรัตน์ 5650204

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์รัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,  
D.B.A., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

#### บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ศึกษากลยุทธ์การจัดทำข้อตกลงระหว่างประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ ในกรณีศึกษาของการทำเรือแห่งประเทศไทย เนื่องด้วยปัจจุบันการจัดทำข้อตกลงที่การทำเรือฯ มีอยู่ นั้น อาจกล่าวได้ว่ายังขาดการประสานงานและการจัดกิจกรรมที่ต่อเนื่องระหว่างการทำเรือฯ และคู่สัญญา จึงมีการเสนอแนวทางการแก้ปัญหาดังกล่าว โดยการกำหนดกรอบกระบวนการจัดทำ ข้อตกลงที่ใช้อยู่ พร้อมเสนอรูปแบบการร่างข้อตกลงใหม่ การวางแผนกระบวนการทำงานและการ วางแผนปฏิบัติการใหม่ เพื่อให้เนื้อหาของข้อตกลงมีรายละเอียดที่ชัดเจนและครบถ้วนมากขึ้น เพื่อให้การจัดทำข้อตกลงระหว่างประเทศของการทำเรือฯ มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างสัมพันธ์กับ หน่วยงานระหว่างประเทศได้ในระยะยาว และเสริมสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร ตลอดจนตอบ โจทย์วิสัยทัศน์ของการทำเรือฯ คือ ศูนย์กลางการขนส่งทางน้ำและโลจิสติกส์ เชื่อมโยงเศรษฐกิจ ไทยสู่อาเซียน

คำสำคัญ : โลจิสติกส์

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 บทนำ	1
1.2 ประวัติขององค์กร	4
1.3 ปัญหาขององค์กร	10
<b>บทที่ 2</b> <b>การวิเคราะห์ปัญหา</b>	<b>11</b>
2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ VRIN Framework	11
2.2 การวิเคราะห์ปัญหาในกระบวนการจัดทำร่างข้อตกลง	14
2.3 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา	22
<b>บทที่ 3</b> <b>ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น</b>	<b>24</b>
3.1 การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal Loop	24
3.2 สรุปการเขียน Causal Loop ของปัญหาในการจัดทำข้อตกลง	26
<b>บทที่ 4</b> <b>กลยุทธ์และการแก้ไขปัญหา</b>	<b>28</b>
4.1 กลยุทธ์	28
4.1.1 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	30
4.2 การแก้ไขปัญหา	30
4.3 สรุป	37
<b>บทที่ 5</b> <b>การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง</b>	<b>38</b>
5.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)	38
5.2 การปฏิบัติการ (Take Action)	39

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.3 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร	44
5.4 การบริหารจัดการความเสี่ยง	48
5.5 สรุป	50
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>51</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>52</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงเปรียบเทียบประสิทธิภาพโลจิสติกส์ของประเทศในภูมิภาคอาเซียน ปี 2553-2557	2
1.2	แสดงปริมาณผู้สินค้าผ่านท่าของท่าเรือในภูมิภาคอาเซียน	3
2.1	แสดงการวิเคราะห์ VRIN ของการทำเรือฯ	12
2.2	แสดง Key Success Factor และปัญหาในแต่ละกระบวนการ	22
4.1	แสดงปัญหากระบวนการจัดทำข้อตกลงและการแก้ปัญหา	31
4.2	แสดงแบบฟอร์มการจัดทำข้อตกลงของการทำเรือฯ	33
5.1	แสดงรายละเอียดแผนปฏิบัติการ	38
5.2	แสดงแผนปฏิบัติการที่ 1. การเสริมสร้างความรู้ให้พนักงานในองค์กรเรื่องการจัดทำข้อตกลง	40
5.3	แสดงแผนปฏิบัติการที่ 2. ปรับปรุงกระบวนการตรวจสอบเอกสารภายในที่ซ้ำซ้อน	41
5.4	แสดงแผนปฏิบัติการที่ 3 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร	42



## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า	
1.1	แสดงผลประเมิน LPI 2014 ในภูมิภาคอาเซียน	2
1.2	แสดงส่วนแบ่งตลาดของท่าเรือในภูมิภาคอาเซียน	3
1.3	แสดงโครงสร้างองค์กรของการท่าเรือฯ	6
1.4	แสดงโครงสร้างฝ่ายนโยบายและแผน	7
2.1	แสดงกระบวนการจัดทำข้อตกลง	14
2.2	แสดงขั้นตอนการส่งเอกสารขอความเห็นชอบจากผู้อำนวยการการท่าเรือฯ	17
2.3	แสดงตัวอย่างร่างจัดทำร่างข้อตกลง	18
2.4	แสดงตัวอย่างร่างจัดทำร่างข้อตกลงในส่วนสาระสำคัญ	19
2.5	แสดงตัวอย่างร่างจัดทำร่างข้อตกลงในส่วนบทลงโทษสนธิสัญญา	19
3.1	แสดงแผนผังเชิงระบบสำหรับปัญหาในการทำข้อตกลงของการท่าเรือฯ	25
4.1	แสดงกิจกรรมขั้นพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์	29
4.2	แสดงระดับการกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ	29
4.3	แสดง Template ข้อตกลง	34
5.1	แสดงวัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภท	45
5.2	แสดง Kotter's 8 Step of Change Process	46
5.3	แสดงการประเมินความเสี่ยง	49





## บทที่ 1

### บทนำ

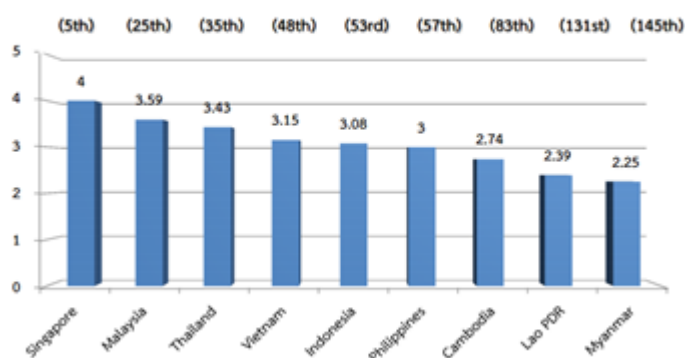
#### 1.1 บทนำ

เศรษฐกิจของประเทศไทยพึ่งพาการส่งออกเป็นหลัก เมื่อพิจารณาจากผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) พบว่ามีการส่งออกสูงถึงประมาณ 75% ของ GDP โดยลักษณะรูปแบบของการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศของไทยแบ่งสัดส่วนดังนี้ การขนส่งทางน้ำคิดเป็น 95% ทางบก 3.5% และทางอากาศ 1.5% สาเหตุที่สัดส่วนการขนส่งทางน้ำมากที่สุด เนื่องจากเป็นรูปแบบการขนส่งที่มีราคาถูกที่สุด และสามารถขนส่งสินค้าได้ครั้งละจำนวนมาก จากการจัดอันดับดัชนีชี้วัดทางด้านประสิทธิภาพโลจิสติกส์ (Logistics Performance Index: LPI)<sup>1</sup> 160 เขตเศรษฐกิจโลกในปี 2557 ซึ่งจัดทำโดยธนาคารโลก (World Bank) ประเทศที่มีศักยภาพทางโลจิสติกส์สูงสุด ได้แก่ ประเทศเยอรมนี ได้คะแนนสูงถึง 4.13 จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน สำหรับประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 35 (3.43 คะแนน) ซึ่งได้อันดับดีขึ้นจากปี 2555 ที่อันดับ 38 (3.18 คะแนน) ซึ่งคิดเป็นอันดับที่ 3 ของประเทศที่มีประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ในกลุ่มประเทศอาเซียนรองจากสิงคโปร์ (4.00 คะแนน) และมาเลเซีย (3.59 คะแนน)

---

<sup>1</sup> การจัดอันดับดัชนีชี้วัดทางด้านประสิทธิภาพโลจิสติกส์ (LPI) กำหนดปัจจัยในการนำมาพิจารณาไว้ 6 ประสิทธิภาพในการดำเนินงานพิธีการศุลกากร 2) คุณภาพด้านการขนส่งด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ 3) ความง่ายในการจัดการการขนส่งทางเรือระหว่างประเทศ 4) ความสามารถในการให้บริการโลจิสติกส์ในประเทศ 5) ความสามารถในการสืบค้นสินค้าระหว่างมีการขนส่งทางเรือและ 6) การส่งสินค้าถึงที่หมายตรงเวลา

ประเมิน LPI:2014 ของไทยเทียบกับประเทศอาเซียน



ภาพที่ 1.1 แสดงผลประเมิน LPI 2014 ในภูมิภาคอาเซียน

ที่มา: The World Bank

ตารางที่ 1.1 แสดงเปรียบเทียบประสิทธิภาพโลจิสติกส์ของประเทศในภูมิภาคอาเซียน ปี 2553-2557

ประเทศ	อันดับ LPI			คะแนน LPI		
	2553	2555	2557	2553	2555	2557
Singapore	2	1	5	4.09	4.13	4.00
Malaysia	29	29	25	3.44	3.49	3.59
Thailand	35	38	35	3.29	3.18	3.43
The Philippines	44	52	57	3.14	3.02	3.00
Vietnam	53	53	48	2.96	3.00	3.15
Indonesia	75	59	53	2.76	2.94	3.08
Cambodia	129	101	83	2.37	2.56	2.74
Lao PDR	118	109	131	2.46	2.5	2.39
Myanmar	133	129	145	2.33	2.37	2.25

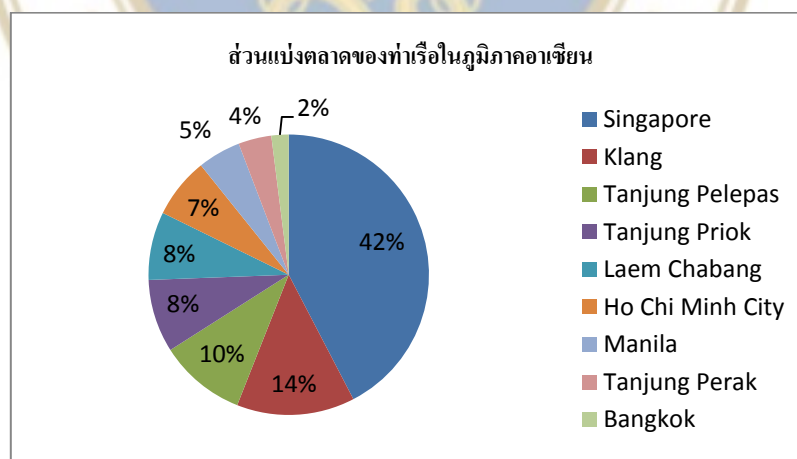
จากตาราง 1.1 แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ของไทยของปี 2557 มีแนวโน้มอยู่ในอันดับที่เพิ่มและอยู่ในอันดับที่ 3 ของประเทศในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากโครงการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานของไทยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพโลจิสติกส์ในขณะเดียวกันกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนได้เร่งพัฒนาศักยภาพด้านโลจิสติกส์เพื่อรองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมจากการรวมกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งเห็นได้จากการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของคะแนน LPI เช่น มาเลเซีย เวียดนาม อินโดนีเซีย และกัมพูชา

ท่าเรือที่สำคัญในภูมิภาคอาเซียนอาเซียน ได้แก่ ท่าเรือแหลมฉบังและท่าเรือกรุงเทพ (ประเทศไทย) ท่าเรือ Singapore (ประเทศสิงคโปร์) ท่าเรือ Klang และท่าเรือ Tanjung Pelepas

(ประเทศมาเลเซีย) ท่าเรือ Tanjung Pirok และท่าเรือ Tanjung Perak (ประเทศอินโดนีเซีย) ท่าเรือ Ho Chi Minh City (ประเทศเวียดนาม) และท่าเรือ Manila (ประเทศฟิลิปปินส์)

ตารางที่ 1.2 แสดงปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าของท่าเรือในภูมิภาคอาเซียน

Port	Country	T.E.U.s	T.E.U.s	T.E.U.s	T.E.U.s	T.E.U.s
		2556	2555	2554	2553	2552
Singapore	Singapore	32.20	31.65	29.94	28.43	25.87
Klang	Malaysia	10.35	10.00	9.60	8.870	7.309
Tanjung Pelepas	Malaysia	7.60	7.70	7.52	6.54	6.00
Tanjung Priok	Indonesia	6.4	6.20	5.65	4.61	3.80
Laem Chabang	Thailand	5.97	5.93	5.66	5.19	4.54
Ho Chi Minh City	Vietnam	5.3	5.06	4.81	4.11	3.56
Manila	Philippines	3.77	3.71	3.46	3.15	2.87
Tanjung Perak	Indonesia	2.9	2.85	2.64	2.427	2.13
Bangkok	Thailand	1.51	1.27	1.45	1.50	1.33



ภาพที่ 1.2 แสดงส่วนแบ่งตลาดของท่าเรือในภูมิภาคอาเซียน ปี 2556

หากพิจารณาจากปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าของท่าเรือในภูมิภาคอาเซียนแล้วจะเห็นว่าท่าเรือแหลมฉบังมีส่วนแบ่งตลาด ในปี 2556 ประมาณ 8% และท่าเรือกรุงเทพ 2% หากเปรียบเทียบส่วนแบ่งตลาดระหว่างปี 2556 และ ปี 2552 พบว่า ท่าเรือแหลมฉบังและท่าเรือกรุงเทพมีส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง โดยลดลงร้อยละ 0.40 และ 14.32 ตามลำดับ

ประเทศไทยจึงมีการเร่งพัฒนาระบบโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย ทำให้การทำเรือแห่งประเทศไทย (การทำเรือฯ) ซึ่งเป็นหน่วยงานสำคัญต่อระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทยก้าวมามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ โดยการทำเรือฯ ได้พัฒนาด้านการบริการ การบริหารองค์กร ตลอดจนการสร้างสัมพันธ์กับหน่วยงานนอกองค์กรทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งเป็นการเสริมสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร อย่างไรก็ตาม การพัฒนางานด้านความร่วมมือระหว่างประเทศนั้นจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ดังปัจจัยภายในองค์กร อาทิ กระบวนการจัดทำข้อตกลงของการทำเรือฯ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของข้อตกลง

## 1.2 ประวัติขององค์กร

การทำเรือฯ เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคมที่ต้องดำเนินงานตามภารกิจหลักภายใต้การให้บริการเรือและสินค้าที่มีประสิทธิภาพแก่ผู้ประกอบการธุรกิจการค้าระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้า-ส่งออก ได้แก่ บริษัทเรือหรือตัวแทนเรือ ผู้นำเข้า-ส่งออก ผู้รับจัดการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ และตัวแทนผู้รับออกของ เป็นต้น ให้บริการขุดลอกบำรุงรักษาร่องน้ำทางเดินเรือและแอ่งจอดเรือ ให้บริการควบคุมการขนถ่ายและบรรทุกสินค้า ยกขน เคลื่อนย้าย เก็บรักษา และส่งมอบสินค้าให้แก่เจ้าของสินค้า ตลอดจนร่วมมือและประสานงานกับราชการและทำเรือต่างประเทศเพื่อพัฒนากิจการทำเรือ พัฒนาระบบโลจิสติกส์ในภาพรวมของประเทศ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยปัจจุบันการทำเรือฯ รับผิดชอบบริหารทำเรือที่สำคัญ 5 แห่ง ได้แก่ ทำเรือกรุงเทพ ทำเรือแหลมฉบัง ทำเรือพาณิชย์เชียงแสน ทำเรือเชียงของ และทำเรือระนอง

ทำเรือกรุงเทพ เป็นท่าเรือแม่น้ำ ที่ตั้งอยู่ทางทิศตะวันออกเฉียงของแม่น้ำเจ้าพระยา อยู่ระหว่างหลักกิโลเมตรที่ +26.5 ถึง +28.5 ตำบลคลองเตย ปากคลองพระโขนง กรุงเทพมหานคร มีพื้นที่ประมาณ 2,353 ไร่ มีระยะทางจากปากร่องน้ำรวม 66 กิโลเมตร ร่องน้ำสันดอนท่าเรือ



กว้าง 150 เมตร ความลึกที่ 8.5 เมตร รองรับเรือขนาดไม่เกิน 12,000 เดทเวทตัน<sup>2</sup> โดยในปี 2556 มีปริมาณสินค้าผ่านท่า 21.207 ล้านตัน และปริมาณตู้สินค้าผ่านท่า 1.496 ล้าน TEUs<sup>3</sup>

ท่าเรือแหลมฉบัง เป็นท่าเรือน้ำลึก ตั้งอยู่ที่ตำบลทุ่งสุขลา อำเภอศรีราชา และตำบลบางละมุง อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี มีพื้นที่ประมาณ 6,340 ไร่ มีความลึกที่ 16 เมตร รองรับเรือขนาดใหญ่กว่า 12,000 เดทเวทตัน โดยในปี 2556 มีปริมาณสินค้าผ่านท่า 66.917 ล้านตันและปริมาณตู้สินค้าผ่านท่า 5.974 ล้าน TEUs

ท่าเรือพาณิชย์เชียงแสน ตั้งอยู่ที่ตำบลบ้านแซว อำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย มีพื้นที่ประมาณ 387 ไร่ โดยในปี 2556 มีปริมาณสินค้าผ่านท่า 310,000 ตัน

ท่าเรือเชียงของ ตั้งอยู่ที่อำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย โดยในปี 2556 มีปริมาณสินค้าผ่านท่า 56,000 ตัน

ท่าเรือระนอง ตั้งอยู่ที่ตำบลปากน้ำท่าเรือ อำเภอเมืองระนอง จังหวัดระนอง พื้นที่ประมาณ 315 ไร่ มีความลึก 8 เมตร รองรับเรือขนาดไม่เกิน 12,000 เดทเวทตัน โดยในปี 2556 มีปริมาณสินค้าผ่านท่า 135,000 ตัน

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาการทำเรือฯ ได้พัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพงานบริการของท่าเรือที่อยู่ในความรับผิดชอบ โดยได้นำระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ และมีการแสดงความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม และประเทศ ผ่านโครงการที่สำคัญมากมาย นอกจากนี้ การทำเรือฯ ยังได้ดำเนินนโยบายส่งเสริมการขยายความสัมพันธ์ระหว่างประเทศอย่างต่อเนื่อง ทำให้การทำเรือฯ เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและเศรษฐกิจ การค้าของประเทศ

## วิสัยทัศน์

ศูนย์กลางการขนส่งทางน้ำและโลจิสติกส์ เชื่อมโยงเศรษฐกิจไทยสู่อาเซียน (To be the hub of waterway transport and logistics linking the Thai economy to ASEAN)

## พันธกิจ

1. ขยายบริการท่าเรือ และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ โลจิสติกส์ทางน้ำในประเทศและในอาเซียน

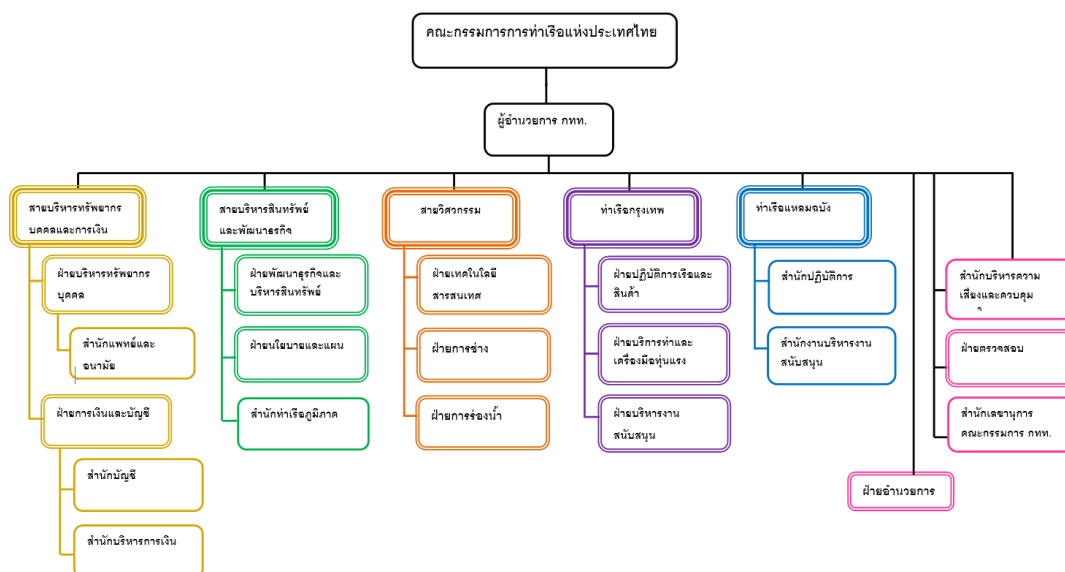
<sup>2</sup> เดทเวทตัน (Dead Weight Tonnage: DWT) คือ น้ำหนักรวมของสินค้า วัสดุคงคลังและเชื้อเพลิงที่เรือบรรทุกไป มีหน่วยวัดเป็นตัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการบรรทุกสินค้า ความเร็วเรือ ระยะเวลาปฏิบัติการ จำนวนลูกเรือและผู้โดยสาร

<sup>3</sup> TEUs ย่อมาจาก Twenty-foot คือ หน่วยนับสินค้าที่บรรจุในตู้คอนเทนเนอร์ความยาว 20 ฟุต โดยตู้คอนเทนเนอร์ 20 ฟุต เท่ากับ 1 TEU และตู้คอนเทนเนอร์ 40 ฟุต เท่ากับ 2 TEUs

2. การพัฒนาและบริหารทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กรให้เกิดศักยภาพและขีดความสามารถให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการและยกระดับมาตรฐานในการให้บริการให้มีความทันสมัยมีธรรมาภิบาลและมีมาตรฐานสากล

### โครงสร้างการบริหารงานขององค์กร/หน่วยงาน



ภาพที่ 1.3 แสดงโครงสร้างองค์กรของการท่าเรือฯ

ที่มา: การท่าเรือฯ ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2557

โครงสร้างองค์กรของการท่าเรือฯ จัดแบ่งส่วนงานประกอบด้วย

1. คณะกรรมการการท่าเรือฯ ทำหน้าที่ควบคุม กำกับ ส่งเสริมและให้คำแนะนำในการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบการท่าเรือฯ พิจารณาและให้ความเห็นต่อผู้อำนวยการท่าเรือฯ เกี่ยวกับการแต่งตั้ง โยกย้าย ถอดถอน เสนอแนะการแก้ไขเพิ่มเติมระเบียบฯ ตั้งคณะอนุกรรมการหรือคณะทำงาน จัดทำรายงานเสนอคณะกรรมการการท่าเรือฯ เป็นประจำทุกปี นำเรื่องหรือโครงการสำคัญเสนอรัฐมนตรีเพื่อเสนอต่อไปยังคณะรัฐมนตรี

2. ผู้อำนวยการการท่าเรือฯ ทำหน้าที่ควบคุม กำกับ ส่งเสริมและให้คำแนะนำแก่สายงานภายใต้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วย 5 สายงาน ได้แก่

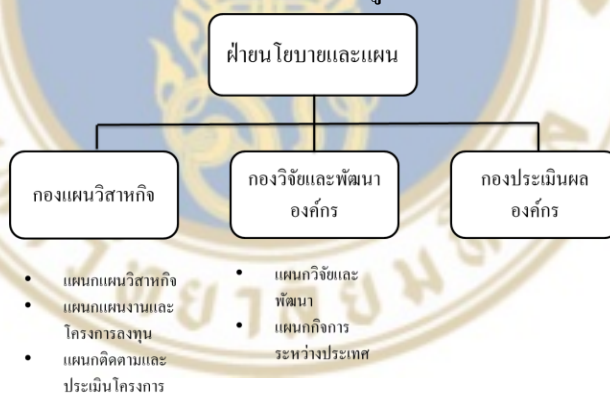
- สายบริหารทรัพยากรบุคคลและการเงิน หน้าที่ควบคุม กำกับ ส่งเสริมและให้คำแนะนำแก่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและฝ่ายการเงิน
- สายบริหารสินทรัพย์และพัฒนาธุรกิจ หน้าที่ควบคุม กำกับ ส่งเสริมและให้คำแนะนำแก่ฝ่ายนโยบายและแผน ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและบริหารสินทรัพย์ และสำนักท่าเรือภูมิภาค



- สายวิศวกรรม หน้าที่ควบคุม กำกับ ส่งเสริมและให้คำแนะนำแก่ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายช่าง และฝ่ายร่อนน้ำ
- ท่าเรือกรุงเทพ หน้าที่ควบคุม กำกับ ส่งเสริมและให้คำแนะนำแก่หน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของท่าเรือกรุงเทพ
- ท่าเรือแหลมฉบัง หน้าที่ควบคุม กำกับ ส่งเสริมและให้คำแนะนำแก่หน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของท่าเรือแหลมฉบัง

สายงานทั้ง 5 สายงานรายงานตรงต่อผู้อำนวยการการท่าเรือฯ โดยแต่ละสายงานมีผู้บริหารระดับสูงคือ รองผู้อำนวยการการท่าเรือฯ หรือเทียบเท่า (ระดับ 16) เป็นหัวหน้าสายงาน รองลงมาคือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการการท่าเรือฯ หรือเทียบเท่า (ระดับ 15) รับผิดชอบ และรายงานตรงต่อรองผู้อำนวยการแต่ละสายงาน ส่วนงานระดับฝ่ายมีผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่าย (ระดับ 14) เป็นหัวหน้าฝ่าย จำนวน 13 ฝ่าย และส่วนงานระดับสำนักมีผู้อำนวยการสำนัก (ระดับ 13) เป็นหัวหน้าสำนัก จำนวน 8 สำนัก รายละเอียดตามภาพที่ 1.3 รวมมีพนักงานในปี 2557 ทั้งสิ้น 3,713 คน (การท่าเรือฯ ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2557)

ภายใต้สายบริหารสินทรัพย์และพัฒนาธุรกิจ ประกอบด้วย ฝ่ายนโยบายและแผน ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและบริหารสินทรัพย์ และสำนักท่าเรือภูมิภาค



#### ภาพที่ 1.4 แสดงโครงสร้างฝ่ายนโยบายและแผน

ฝ่ายนโยบายและแผน เป็นหน่วยงานที่สำคัญยิ่งขององค์กรในการศึกษา วิเคราะห์และกำหนดนโยบายและแผนงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 3 กอง 5 แผนก ตามภาพที่ 1.4

แผนกกิจการระหว่างประเทศ (รป.) ทำหน้าที่ในการติดต่อประสานงาน จัดทำข้อตกลงความร่วมมือกับท่าเรือและหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ จัดเตรียมและเข้าร่วมการประชุมหรือสัมมนาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำการศึกษาวิเคราะห์ให้ข้อคิดเห็นในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการท่าเรือฯ ตลอดจนภาวะเศรษฐกิจ เพื่อการพัฒนากิจการท่าเรือ รวมทั้ง

ปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา และติดตามความคืบหน้าของงานเพื่อรายงานต่อผู้บังคับบัญชา

อัตราของแผนกกิจการระหว่างประเทศ ประกอบด้วย

1. หัวหน้าแผนกกิจการระหว่างประเทศ
2. ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกกิจการระหว่างประเทศ
3. นักวิชาการ 8
4. นักวิชาการ 6

การทำเรือฯ ได้จัดทำข้อตกลงความร่วมมือทั้งในระดับทวิภาคีและพหุภาคี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ ร่วมกันส่งเสริมและพัฒนากิจการท่าเรือและการขนส่งทางน้ำ ซึ่งมีความร่วมมือในหลายรูปแบบ อาทิ การแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้และผู้เชี่ยวชาญระหว่างกัน รวมถึงการร่วมจัดประชุม/สัมมนา/อบรม ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งมีกรอบความร่วมมือต่างๆ ของการทำเรือฯ ดังนี้

ความร่วมมือในระดับทวิภาคี

1. ข้อตกลงความร่วมมือมิตรภาพระหว่างการทำเรือฯ กับรัฐบาลแคว้นเฟลันเดอร์ส ประเทศเบลเยียม (The Friendship Agreement between the Port Authority of Thailand and the Government of Flanders)
2. ข้อตกลงความร่วมมือมิตรภาพระหว่างการทำเรือฯ และท่าเรือดีทรอยท์ ประเทศ (Friendship Agreement between the Port Authority of Thailand and the Detroit/Wayne County Port Authority)
3. ข้อตกลงท่าเรือพี่น้องระหว่างการทำเรือฯ และท่าเรือคิตาคิวชู ประเทศญี่ปุ่น (The sister Ports between the Port Authority of Thailand and Port of Kitakyushu)
4. ข้อตกลงความร่วมมือมิตรภาพระหว่างการทำเรือฯ และท่าเรือเวนิซ ประเทศ (Friendship Agreement between the Port Authority of Thailand and the Port of Venice)
5. ข้อตกลงท่าเรือพี่น้องระหว่างการทำเรือฯ และท่าเรือลอนดอน สหราชอาณาจักร อังกฤษ (The Twinning Ports between the Port Authority of Thailand and Port of London Authority)
6. ข้อตกลงความร่วมมือมิตรภาพระหว่างการทำเรือฯ กับท่าเรือต้าเหลียน ประเทศจีน (The Friendship Agreement between the Port Authority of Thailand and Port of Dalian Authority)
7. บันทึกความเข้าใจความร่วมมือด้านการขนส่งทางเรือระหว่างการทำเรือฯ และกรมท่าเรือ กระทรวงคมนาคม ประเทศบรูไน ดารุสซาลาม (Memorandum of Understanding between The Port Authority of Thailand and The Government of His Majesty The Sultan and

Yang Di-Pertuan of Brunei Darussalam represented by The Ports Department of Brunei Darussalam)

8. ข้อตกลงความร่วมมือมิตรภาพระหว่างการทำเรือฯ กับท่าเรือโคเปอร์ ประเทศ สโลวีเนีย (The Friendship Agreement between Luka Koper, dd-Port of Koper and the Port Authority of Thailand)

9. ข้อตกลงท่าเรือพันธมิตรเพื่อความร่วมมือด้านการตลาดระหว่างการทำเรือฯ และการท่าเรือนาโกยา ประเทศญี่ปุ่น (Partnership Agreement for Marketing Cooperation between Port Authority of Thailand and Nagoya Port Authority)

10. ข้อตกลงความร่วมมือมิตรภาพระหว่างการทำเรือฯ และ บริษัท Chuo Fukken Consultants จำกัด (CFK) ประเทศญี่ปุ่น (Cooperation Agreement between Port Authority of Thailand and Chuo Fukken Consultants Co., Ltd.)

11. บันทึกความเข้าใจความร่วมมือระหว่างการทำเรือฯ และเมืองโยโกฮามา ประเทศ ญี่ปุ่น (Memorandum of Understanding between The Port Authority of Thailand and the City of Yokohama)

#### ความร่วมมือในระดับพหุภาคี

1. สมาคมท่าเรืออาเซียน (The ASEAN Ports Association: APA)
2. กรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจเอเชีย-แปซิฟิก (Asia-Pacific Economic Cooperation: APEC)
3. กรอบความร่วมมือในภูมิภาคอาเซียน (ASEAN)
4. การดำเนินโครงการความร่วมมือระหว่างสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และรัฐบาลเยอรมัน (GIZ) ภายใต้โครงการ “Sustainable Port Development in the ASEAN Region”
5. องค์การทางทะเลระหว่างประเทศ (International Maritime Organization: IMO)
6. สมาชิกสมาคมท่าเรือระหว่างประเทศ (International Association of Ports and Harbors: IAPH)

### 1.3 ปัญหาขององค์กร

ข้อตกลงระดับทวิภาคีบางฉบับยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร กล่าวคือขาดความต่อเนื่องในการประสานงานและการดำเนินกิจกรรมภายใต้ข้อตกลง หรือแม้แต่ขาดการติดต่อประสานงานระหว่างกันเลย ซึ่งได้แก่ ข้อตกลงความร่วมมือมิตรภาพท่าเรือดีทรอยท์ ข้อตกลงความร่วมมือมิตรภาพท่าเรือเวนิซ ข้อตกลงท่าเรือพี่น้องท่าเรือลอนดอน และข้อตกลงความร่วมมือมิตรภาพท่าเรือต้าเหลียน คิดเป็นประมาณร้อยละ 36.36 ของข้อตกลงระดับทวิภาคี ทั้งนี้ เนื่องจากเหตุผลหลายประการทั้งจากปัจจัยภายใน เช่น กระบวนการจัดทำข้อตกลง การสนับสนุนของผู้บริหาร และปัจจัยภายนอก (คู่สัญญา) เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายของผู้บริหารและการเปลี่ยนผู้ประสานงานของคู่สัญญา การขอรับสนับสนุนการฝึกอบรม ประชุม และการศึกษาดูงานไม่สอดคล้องกับแผนงานปกติของหน่วยปฏิบัติ เป็นต้น ส่งผลให้ไม่สามารถสร้างโอกาสในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศได้อย่างเต็มที่ หรือไม่สามารถผลักดันองค์กรให้เป็นไปตามพันธกิจและก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังเป็นการสูญเสียงบประมาณองค์กรโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้น หากการทำเรือฯ สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้จะทำให้การทำเรือฯ สามารถใช้ประโยชน์จากการทำข้อตกลงความร่วมมือทั้งในระดับทวิภาคีและพหุภาคีอย่างเต็มที่ ทั้งการสร้างความสัมพันธ์หรือขยายเครือข่าย การขยายธุรกิจร่วมกัน ตลอดจนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ผู้เชี่ยวชาญระหว่างกัน และการพัฒนาทักษะของพนักงานงาน เพื่อการพัฒนาศักยภาพของการทำเรือฯ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งเป็นการนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

## บทที่ 2

### วิเคราะห์ปัญหา

อุตสาหกรรมให้บริการด้านการขนส่งทางน้ำหรืออุตสาหกรรมท่าเรือได้รับผลกระทบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา ทำให้หลายองค์กรเริ่มหันมาสนใจว่าทำอย่างไรองค์กรถึงจะได้เปรียบอย่างยั่งยืน การที่องค์กรจะเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น องค์กรจึงไม่สามารถหยุดนิ่งได้จะต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในอุตสาหกรรมเสมอ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้จักจุดยืนของตนเอง ซึ่งสามารถวิเคราะห์ความสามารถขององค์กร ทรัพยากรที่มีและสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรได้จากเครื่องมือ VRIN Framework

#### 2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ VRIN Framework

VRIN เป็นเครื่องมือที่มาจากการประยุกต์ของ Barney ในปี พ.ศ. 2534 (Barney, 1991) กรอบการใช้เครื่องมือ VRIN จะใช้วิเคราะห์ถึงความสามารถขององค์กร ทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร และความยากที่คู่แข่งจะเข้ามาเทียบเคียง เพื่อวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าหากคู่แข่งสามารถเรียนรู้และลอกเลียนแบบทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ได้ก็จะทำให้องค์กรสูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขันไป ซึ่งวิเคราะห์ความสามารถขององค์กรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่

**2.1.1 คุณค่า (Valuable)** หมายถึง คุณค่าขององค์กรที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ใช้เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน การแสวงหาประโยชน์หรือความได้เปรียบที่มีอยู่ และใช้เกิดประโยชน์สูงสุดซึ่งก็จะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร

**2.1.2 ความหายาก (Rare)** หมายถึง องค์กรมีสินค้า บริการ หรือทรัพยากรที่เป็นของหายากในอุตสาหกรรม อาจเป็นทรัพยากรที่เรามีครอบครองเหนือกว่าคู่แข่ง คู่แข่งอาจจะไม่มี หรือคู่แข่งไม่สามารถสร้างให้มีได้



**2.1.3 ความยากในการลอกเลียนแบบ (Inimitable)** หมายถึงองค์กรมีสินค้า บริการ หรือทรัพยากรที่คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ยาก เปรียบเสมือนเป็นจุดแข็งขององค์กร

**2.1.4 ไม่มีสิ่งอื่นสามารถทดแทนได้ (Non-substitutable)** หมายถึงองค์กรมีสินค้า บริการ หรือทรัพยากรที่ไม่สามารถมีสิ่งไหนมาทดแทนได้ เปรียบเสมือนเป็นจุดแข็งขององค์กร

การวิเคราะห์ VRIN ของการทำเรือฯ เนื่องด้วยหากมองในประเทศไทยนั้น การทำเรือฯ ถือเป็นรัฐวิสาหกิจเดียวที่ให้บริการกิจการทำเรือและปัจจุบันมีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงสุด ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ จึงวิเคราะห์เปรียบเทียบกับคู่แข่งประเทศในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งจะประกอบไปด้วยหลักเกณฑ์จำนวน 6 หลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ 2.1** แสดงการวิเคราะห์ VRIN ของการทำเรือฯ

หลักเกณฑ์	คุณค่า	ความหายาก	ความยากในการลอกเลียนแบบ	ไม่มีสิ่งอื่นสามารถทดแทนได้	สรุปความได้เปรียบ
1) คุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวก	✓	✗	✗	✗	Parity
2) การให้บริการ	✓	✗	✗	✗	Parity
3) ความมีชื่อเสียงขององค์กร	✓	✓	✓	✓	แข่งขันได้ยั่งยืน
4) ระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร	✓	✓	✗	✗	แข่งขันได้ชั่วคราว
5) ระบบเทคโนโลยี	✓	✗	✗	✗	Parity
6) ความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	✓	✗	✗	✓	Parity

1) คุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ ขนาดของท่าเทียบเรือ ความลึกของร่องน้ำ โรงพักสินค้า ลานบรรจุตู้สินค้า และเครื่องมือทุ่นแรงต่างๆ อาทิ ปั่นจันทัน้ำท่า รถยกเคลื่อนที่ ยกตู้สินค้า และรถยกตู้สินค้า เป็นต้น ซึ่งการทำเรือฯ มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบครัน อย่างไรก็ตาม การทำเรือฯ อาจมีเครื่องมือบางประเภทที่ประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งอยู่บ้าง แต่ในอุตสาหกรรมทำเรื่อนั้นไม่ใช่เรื่องยากหากคู่แข่งจะลอกเลียนแบบ หรือจัดซื้อเครื่องมือที่มีคุณภาพใกล้เคียงกัน

2) การให้บริการ ได้แก่ การบริการท่าเทียบเรือ การบริการยกขนตู้สินค้า บริการจัดเก็บสินค้า บริการขุดลอกร่องน้ำ ตลอดจนการบริการที่เกี่ยวข้องกับกิจการทำเรือ ซึ่งการบริการต่างๆ ของการทำเรือฯ ถือว่ามีประสิทธิภาพสามารถให้บริการยกขนตู้สินค้าได้อย่างรวดเร็ว ทำให้บริการ

ลูกค้า (สายเรือ) ได้วันละหลายราย บางประเทศในภูมิภาคอาเซียนนั้นก็มีความสามารถให้บริการน้อยกว่า แต่หากมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องการสามารถให้บริการได้ใกล้เคียงกัน

3) ความมีชื่อเสียงขององค์กร การทำเรือฯ ถือเป็นรัฐวิสาหกิจเดียวที่ให้บริการกิจการท่าเรือและปัจจุบันมีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงสุดในประเทศ ทำให้การทำเรือฯ มีชื่อเสียงในระดับภูมิภาค

4) ระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร ทั้งฝ่ายปฏิบัติการ คือหน่วยงานที่ปฏิบัติงานในบริเวณท่าเรือ และฝ่าย Office คือหน่วยงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงานที่ทำการ (นอกท่าเรือ) มีการวางแผนพัฒนาเครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่างๆ การวางแผนบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของการท่าเรือฯ ตลอดจนพัฒนาทักษะพนักงานเพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

5) ระบบเทคโนโลยี การท่าเรือฯ ได้มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการและเพื่อความสะดวกแก่ลูกค้า โดยพัฒนาท่าเรือให้เป็นท่าเรืออิเล็กทรอนิกส์ (e-Port) ผ่านระบบบริการด้านเรือ สินค้า คลังสินค้า เครื่องมือทุ่นแรงและปิดค่าภาระต่างๆ (Vessel Cargo Management System : VCMS) ระบบให้บริการท่าเทียบเรือตู้สินค้า (Container Terminal Management System : CTMS) ระบบควบคุมการผ่านเข้า-ออกประตูตรวจสอบโดยอัตโนมัติ (e-Gate) เพื่อช่วยงานฝ่ายปฏิบัติการ และนำระบบบัญชีการเงิน บัญชีบริหารและระบบวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning : ERP) มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของฝ่าย Office ให้ดียิ่งขึ้น

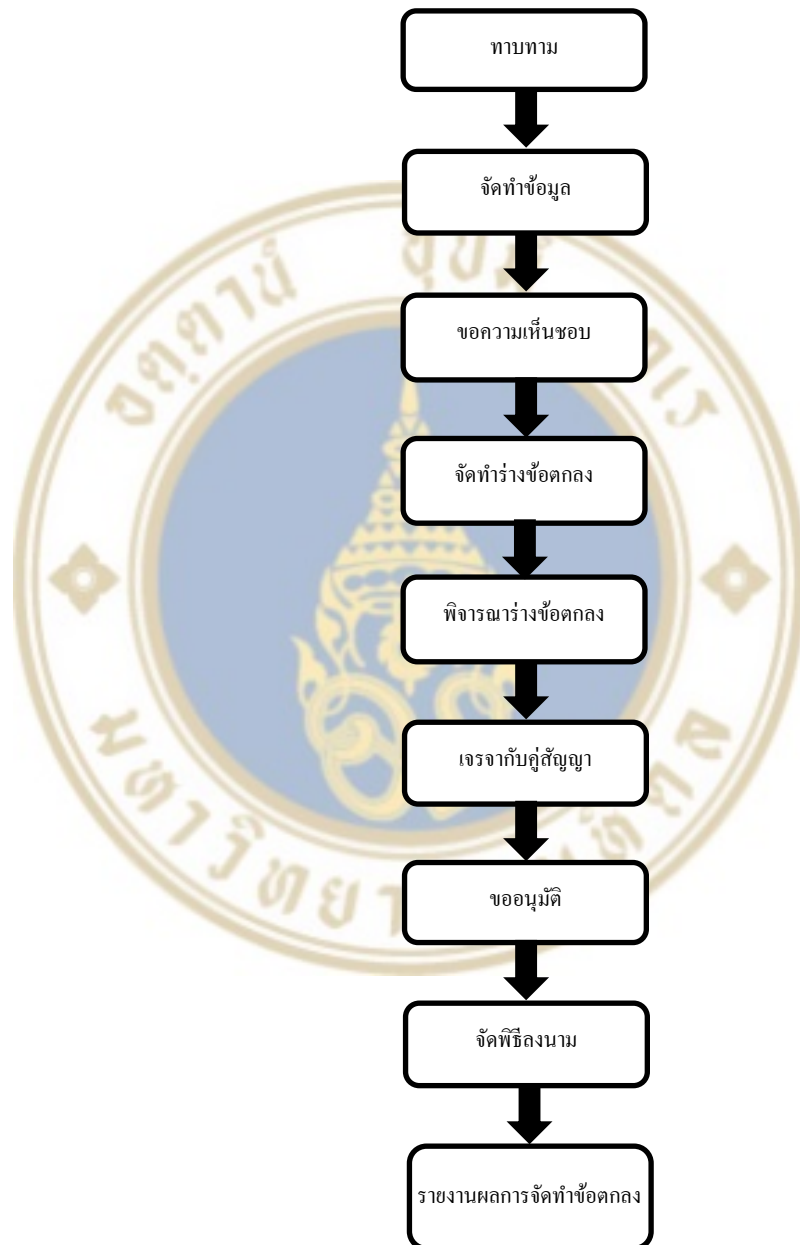
6) ความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การท่าเรือฯ มุ่งความเป็นท่าเรือที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Port) เพื่อการพัฒนาท่าเรืออย่างยั่งยืน ซึ่งมีการจัดทำโครงการต่างๆ มากมาย ทั้งการติดตั้งกังหันลม การติดตั้งอุปกรณ์โซลาร์ การบริหารจัดการด้านมลพิษและขยะ ตลอดจนการให้ความรู้และรณรงค์ให้พนักงานตระถึงความสำคัญด้านสิ่งแวดล้อม

จากการวิเคราะห์ VRIN ด้วยหลักเกณฑ์ทั้ง 6 แล้ว พบว่าหากเปรียบเทียบกับประเทศในภูมิภาคอาเซียนแล้ว การท่าเรือฯ มีความได้เปรียบด้านชื่อเสียงในระดับภูมิภาค เพราะถือเป็นท่าเรือหลักที่สำคัญของประเทศไทย และเป็นท่าเรือที่มีความพร้อมมากที่สุดในประเทศ กล่าวคือประเทศไทยมีที่ตั้งอยู่บนเส้นทางเดินเรือหลักของโลก ทำให้สายเรือจำนวนมากเลือกใช้เส้นทางที่ผ่านประเทศไทย จึงจำเป็นต้องแวะท่าเรือที่มีประสิทธิภาพในไทย ได้แก่ ท่าเรือแหลมฉบัง และท่าเรือกรุงเทพ



## 2.2 การวิเคราะห์ปัญหาในกระบวนการจัดทำข้อตกลง

แผนกกิจการระหว่างประเทศ (รป.) ทำหน้าที่หลักการติดต่อประสานงาน ติดตามและควบคุมการจัดทำข้อตกลงความร่วมมือกับท่าเรือและหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งมีกระบวนการจัดทำข้อตกลงความร่วมมือ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงกระบวนการจัดทำข้อตกลง

การเริ่มกระบวนการจัดทำข้อตกลงความร่วมมือแบ่งออกเป็น 2 กรณี คือ กรณีที่การทำเรื่องฯ เป็นผู้ถูกทบทวน และกรณีที่การทำเรื่องฯ เป็นฝ่ายทบทวน แต่ในกรณีนี้จะวิเคราะห์เพียงกรณีที่การทำเรื่องฯ เป็นผู้ถูกทบทวนเนื่องจากเป็นกรณีที่เกิดขึ้นมากกว่า

### 2.2.1 การทบทวน

กรณีที่การทำเรื่องฯ เป็นผู้ถูกทบทวน หมายถึงหน่วยงานอื่น (คู่สัญญา) ติดต่อการทำเรื่องฯ ประสงค์ขอจัดทำข้อตกลงความร่วมมือระหว่างกัน การถูกทบทวนทั้งในรูปแบบการพูดคุย การส่งจดหมาย หรือการส่ง email โดยผ่าน 2 ช่องทาง คือ ช่องทางที่ 1 ผ่านแผนกกิจการระหว่างประเทศโดยตรง ซึ่งทำให้การทำงานรวดเร็วและครบถ้วน เนื่องจากแผนกกิจการระหว่างประเทศเป็นผู้รับผิดชอบการจัดทำข้อตกลงโดยตรง จึงสามารถตั้งเรื่องและสามารถสอบถามรายละเอียดที่ต้องการได้อย่างครบถ้วน ช่องทางที่ 2 ผ่านหน่วยงานอื่น แต่หากติดต่อประสานผ่านทางหน่วยงานอื่นของการทำเรื่องฯ (หน่วยงานต้นเรื่อง) จะมีกระบวนการภายในที่หน่วยงานต้นเรื่องนั้นจะต้องจัดทำบันทึกแจ้งขอจัดทำข้อตกลงกับหน่วยงานอื่น (คู่สัญญา) ส่งถึงฝ่ายนโยบายและแผนเพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ในการจัดทำข้อตกลง และเมื่อบันทึกนั้นส่งมาถึงฝ่ายนโยบายและแผนจะถูกผ่านหัวหน้าในแต่ละระดับจนถึงแผนกกิจการระหว่างประเทศ โดยจะใช้เวลาค่อนข้างนาน ประมาณ 1 สัปดาห์นับจากวันที่รับเรื่อง ซึ่งจะทำให้การทำงานล่าช้าออกไป และบางครั้งหน่วยงานต้นเรื่องไม่สามารถบอกรายละเอียดได้ครบถ้วนตามที่แผนกกิจการระหว่างประเทศต้องการ เช่น ข้อมูลปริมาณตู้สินค้าผ่านท่าของคู่สัญญา ข้อมูลปริมาณการขนส่งสินค้าระหว่างท่าเรือคู่สัญญาและการทำเรื่องฯ เป็นต้น ทำให้แผนกกิจการระหว่างประเทศต้องติดต่อกลับไปยังหน่วยงานต้นเรื่องหรือคู่สัญญาเพื่อสอบถามข้อมูลอีกครั้ง นอกจากนี้ หน่วยงานต้นเรื่องยังไม่มีความรู้ในการจัดทำข้อตกลง คือไม่ทราบวิธีการและขั้นตอนการจัดทำข้อตกลง ซึ่งแผนกกิจการระหว่างประเทศต้องอธิบายรายละเอียดวิธีการจัดทำข้อตกลงหลายครั้ง ส่งผลให้การดำเนินงานยิ่งล่าช้า

อย่างไรก็ตามการทบทวนเป็นเรื่องที่ไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด และจะเกิดจากหน่วยงานใด ดังนั้น หากมีการให้ความรู้พนักงานในการทำเรื่องฯ เกี่ยวกับเรื่องการจัดทำข้อตกลง หรือการจัดทำคู่มือในการจัดทำข้อตกลงให้หน่วยงานในการทำเรื่องฯ รับทราบทั่วกัน เพื่อให้เป็นรูปแบบมาตรฐานเดียวกัน และจะทำให้การทำงานรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 2.2.2 จัดทำข้อมูล

แผนกกิจการระหว่างประเทศจะจัดหาข้อมูล รวบรวมข้อมูล แปลเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมาจากหน่วยงานต้นเรื่องหรือคู่สัญญา รวมทั้งสืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับคู่สัญญาเพิ่มเติม ทั้ง

จากการสอบถามคู่สัญญาเพิ่มเติมหรือหาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต เพื่อศึกษาคู่สัญญาและใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาจัดทำข้อตกลง พร้อมแจ้งชี้เหตุผลในการจัดทำข้อตกลงเสนอผู้บริหาร เช่น การจัดทำข้อตกลงความร่วมมือกับท่าเรือโยโกฮาม่าประเทศญี่ปุ่น จะเตรียมข้อมูลศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานท่าเรือ ปริมาณตู้สินค้าผ่านท่า โครงการพัฒนาของท่าเรือโยโกฮาม่า ผลประโยชน์ที่จะได้รับหลังทำข้อตกลงกับท่าเรือโยโกฮาม่า เป็นต้น ทั้งนี้ ในการจัดหาข้อมูลนั้นยังมีข้อจำกัดในเรื่องภาษาอยู่บ้าง เช่น เว็บไซต์ท่าเรือของเวียดนามยังคงใช้แต่ภาษาเวียดนาม ทำให้ไม่สามารถหาข้อมูลได้อย่างเต็มที่

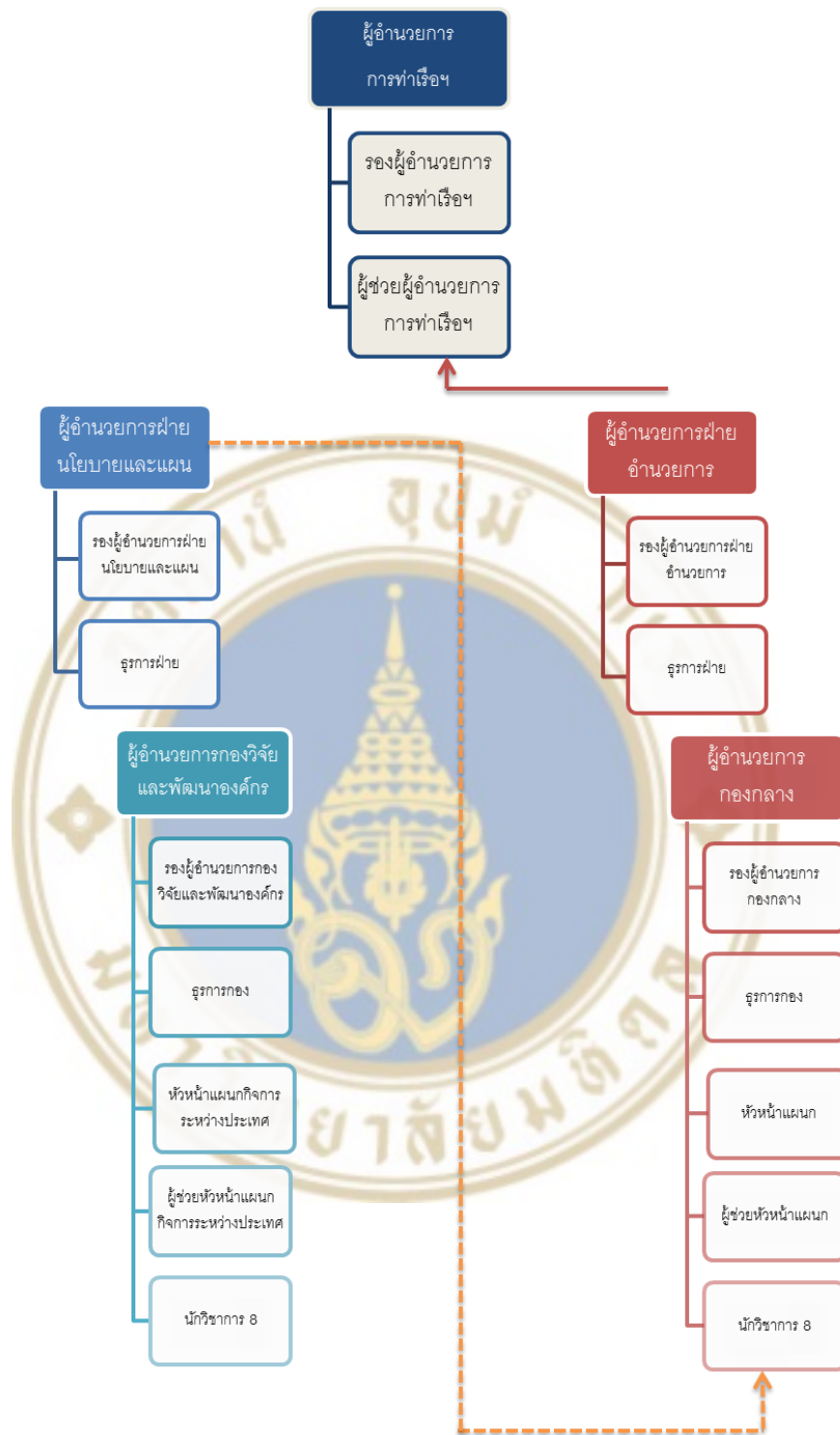
### 2.2.3 ขอความเห็นชอบจากผู้อำนวยการท่าเรือฯ

เมื่อได้จัดทำข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้องแล้วแผนกกิจการระหว่างประเทศจะจัดทำบันทึกขอความเห็นชอบจากผู้อำนวยการท่าเรือฯ โดยต้องส่งบันทึกเสนอผู้บังคับบัญชาตามสายงาน ได้แก่ หัวหน้ากองวิจัยและพัฒนาองค์กร หัวหน้าฝ่ายนโยบายและแผน ผู้ช่วยผู้อำนวยการท่าเรือฯ สายบริหารสินทรัพย์และพัฒนาธุรกิจ รองผู้อำนวยการท่าเรือฯ สายบริหารสินทรัพย์และพัฒนาธุรกิจ และผู้อำนวยการท่าเรือฯ ตามลำดับดังภาพที่ 2.2 ซึ่งจะใช้เวลาค่อนข้างนาน บางครั้งใช้เวลามากกว่า 1 สัปดาห์ เนื่องจากตามระเบียบหรือขั้นตอนการส่งเอกสารจากแผนกกิจการระหว่างประเทศถึงผู้อำนวยการท่าเรือฯ มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 คือแผนกกิจการระหว่างประเทศต้องส่งเอกสารออกจากฝ่ายนโยบายและแผน โดยผ่านผู้ช่วยหัวหน้าแผนกกิจการระหว่างประเทศ หัวหน้าแผนกกิจการระหว่างประเทศ ชูรการกอง รองผู้อำนวยการกองวิจัยและพัฒนาองค์กร ผู้อำนวยการกองวิจัยและพัฒนาองค์กร ชูรการฝ่าย รองผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและแผน และผู้อำนวยการฝ่ายนโยบายและแผนเพื่อตรวจและเซ็นเอกสารก่อนจึงสามารถออกจากฝ่ายนโยบายและแผนได้

ขั้นตอนที่ 2 คือต้องส่งเอกสารผ่านฝ่ายอำนาจการ ตามระเบียบแล้วจำเป็นต้องผ่านกองกลางหรือหน่วยงานที่ตรวจความถูกต้องของเอกสาร ทั้งการสะกด และรูปแบบของเอกสารประเภทต่างๆ เช่น จดหมาย ซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้ฝ่ายอำนาจการ ทำให้ต้องมีขั้นตอนการส่งเอกสารเท่ากับขั้นตอนตามที่ส่งเอกสารออกจากฝ่ายนโยบายและแผน (เอกสารผ่านขั้นตอนประมาณ 8 ขั้นตอน) ซึ่งถือว่าเป็นปัญหากระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ทำให้การดำเนินงานของแผนกกิจการระหว่างประเทศล่าช้า

ขั้นที่ 3 ส่งเอกสารเสนอผู้บังคับบัญชาระดับสูง ได้แก่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการท่าเรือฯ รองผู้อำนวยการท่าเรือฯ และผู้อำนวยการท่าเรือฯ ตามลำดับ โดยผู้บริหารแต่ละท่านจะมีเลขประจำหน้าห้องประมาณ 2-5 คน ซึ่งทำหน้าที่ตรวจสอบเอกสารก่อนนำเสนอผู้บริหารเช่นกัน

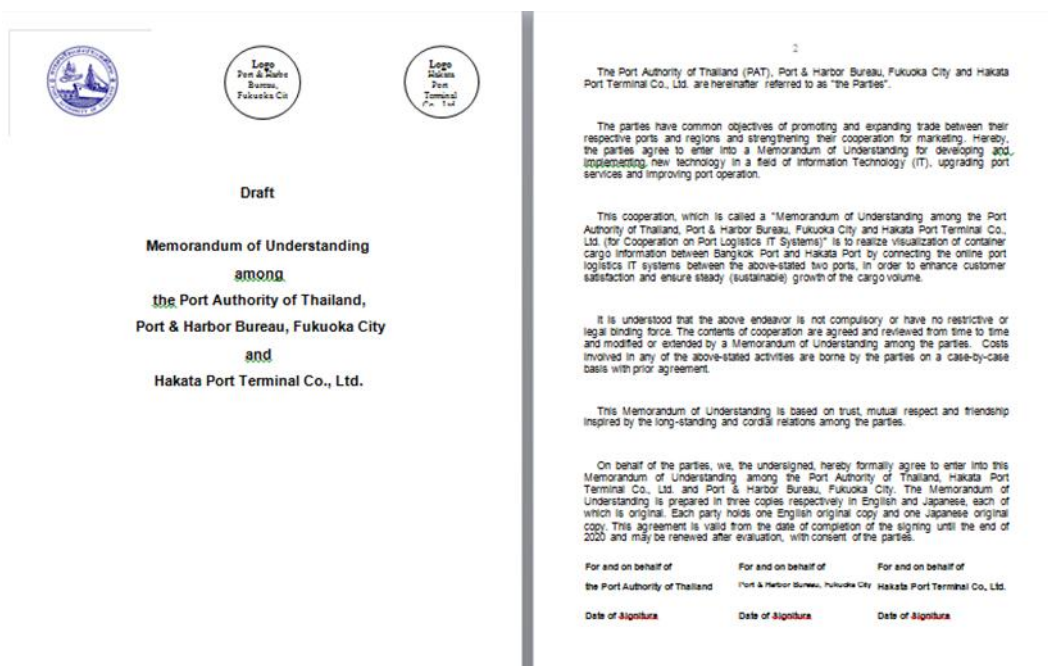


ภาพที่ 2.2 แสดงขั้นตอนการส่งเอกสารขอความเห็นชอบจากผู้อำนวยการการทำเรื่องฯ

จากภาพที่ 2.2 จะเห็นได้ว่าแผนกกิจการระหว่างประเทศต้องส่งเอกสารหลายขั้นตอน (ประมาณ 18 ขั้นตอน) กว่าที่จะถึงผู้อำนวยการการทำเรือฯ ดังนั้น หากมีการลดกระบวนการส่งเอกสารที่ซ้ำซ้อนนี้ได้ (ไม่ต้องส่งเอกสารให้กองกลางตรวจสอบ) จะทำให้สามารถทำงานได้รวดเร็วมากขึ้น

#### 2.2.4 จัดทำร่างข้อตกลง

กรณีที่มีการทำเรือฯ เป็นผู้ถูกทาบตาม แผนกกิจการระหว่างประเทศจะจัดทำร่างข้อตกลง ดังภาพ



#### ภาพที่ 2.3 แสดงตัวอย่างร่างจัดทำร่างข้อตกลง

โดยข้อตกลงจะประกอบด้วยโครงสร้างที่สำคัญ 3 ส่วน ได้แก่

1) ส่วนที่เป็นบทนำจะเป็นตอนต้นของข้อตกลง เป็นการบรรยายความเป็นมา หลักการ และเหตุผลที่ทำให้ข้อตกลง ประโยชน์หรือวัตถุประสงค์ในการทำข้อตกลง

2) ส่วนที่เป็นสาระสำคัญ โดยกล่าวถึงกิจกรรมที่จะดำเนินการร่วมกัน ซึ่งปัจจุบันยังเขียนในลักษณะภาพรวมกว้างๆ เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านสินค้าผ่านระบบออนไลน์ระหว่างกัน แต่ยังไม่ได้เขียนถึงขอบเขตหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการร่วมกัน และความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการจัดกิจกรรมและการประสานงาน



This cooperation, which is called a "Memorandum of Understanding among the Port Authority of Thailand, Port & Harbor Bureau, Fukuoka City and Hakata Port Terminal Co., Ltd. (for Cooperation on Port Logistics IT Systems)" is to realize visualization of container cargo information between Bangkok Port and Hakata Port by connecting the online port logistics IT systems between the above-stated two ports, in order to enhance customer satisfaction and ensure steady (sustainable) growth of the cargo volume.

It is understood that the above endeavor is not compulsory or have no restrictive or legal binding force. The contents of cooperation are agreed and reviewed from time to time and modified or extended by a Memorandum of Understanding among the parties. Costs involved in any of the above-stated activities are borne by the parties on a case-by-case basis with prior agreement.

#### ภาพที่ 2.4 แสดงตัวอย่างร่างจัดทำร่างข้อตกลงในส่วนสาระสำคัญ

##### 3) ส่วนที่เป็นบทลงท้ายสนธิสัญญา จะระบุวันเวลา สถานที่ และภาษาที่ใช้ในการจัดทำข้อตกลง และผู้ลงนาม

This Memorandum of Understanding is based on trust, mutual respect and friendship inspired by the long-standing and cordial relations among the parties.

On behalf of the parties, we, the undersigned, hereby formally agree to enter into this Memorandum of Understanding among the Port Authority of Thailand, Hakata Port Terminal Co., Ltd. and Port & Harbor Bureau, Fukuoka City. The Memorandum of Understanding is prepared in three copies respectively in English and Japanese, each of which is original. Each party holds one English original copy and one Japanese original copy. This agreement is valid from the date of completion of the signing until the end of 2020 and may be renewed after evaluation, with consent of the parties.

For and on behalf of the Port Authority of Thailand	For and on behalf of Port & Harbor Bureau, Fukuoka City	For and on behalf of Hakata Port Terminal Co., Ltd.
Date of <u>Signature</u>	Date of <u>Signature</u>	Date of <u>Signature</u>

DEPUTY DIRECTOR GENERAL .....

#### ภาพที่ 2.5 แสดงตัวอย่างร่างจัดทำร่างข้อตกลงในส่วนบทลงท้ายสนธิสัญญา

นอกจากนี้ ร่างข้อตกลงนั้นมักจะร่างข้อตกลงโดยมีเนื้อหาตามข้อตกลงเดิม และเป็นข้อตกลงที่เน้นการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลเป็นส่วนใหญ่ ในลักษณะการประชุม สัมมนา และการดูงาน ทำให้การทำเรื่อง มิได้รับประโยชน์จากข้อตกลงอย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจน จากปัญหาทั้งหมดที่กล่าวมา การทำเรื่อง จึงควรปรับเนื้อหาสาระของข้อตกลง เช่น วางแผนกิจกรรมที่จะทำร่วมกันหรือกำหนด Action Plan หรือหากิจกรรมที่ต่างไปจากเดิม ซึ่งควรระบุกิจกรรม ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบโครงการให้ชัดเจน และควรมีการวัดประสิทธิผลของโครงการที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จ เพื่อจะได้นำผลการประเมินไปปรับปรุงคุณภาพของโครงการต่อไป หรือจัดตั้งคณะทำงาน (Mixed Working Group) เพื่อติดตามแผนกิจกรรมรองรับความร่วมมือตามข้อตกลง โดยระบุในข้อตกลงให้ชัดเจนถึงการจัดตั้งคณะทำงาน ตลอดจนควรพัฒนาพนักงานให้มีทัศนคติใหม่ๆ มีทักษะ

ความรู้ทันต่อสถานการณ์โลก เพื่อให้พนักงานได้มุมมองหลากหลาย มองการไกล มีความคิดสร้างสรรค์ในการร่างข้อตกลง

### 2.2.5 พิจารณาด้านกฎหมาย

แผนกกิจการระหว่างประเทศจะส่งร่างข้อตกลงให้กับกองกฎหมายเพื่อพิจารณา รายละเอียดของข้อตกลงมิให้ขัดกับผลประโยชน์ของการทำเรื่องฯ และไม่ให้มีข้อผูกพันทางด้านกฎหมาย ในกระบวนการนี้ดำเนินการได้อย่างรวดเร็วเนื่องจากข้อตกลงส่วนใหญ่เป็นข้อตกลงที่ไม่ได้มีข้อผูกพันทางด้านกฎหมายอยู่แล้ว แต่ก็ยังเป็นกระบวนการที่ไม่สามารถข้ามได้ เพราะหากเนื้อหาไม่มีความเกี่ยวพันด้านกฎหมายแล้ว อาจทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้

### 2.2.6 เจรจากับคู่สัญญา

แผนกกิจการระหว่างประเทศจะประสานแจ้งคู่สัญญาเพื่อแจ้งข้อมูลหรือผลการพิจารณาของผู้บริหารการทำเรื่องฯ ให้ทราบ และเจรจากับคู่สัญญาถึงรายละเอียดเนื้อหาของร่างข้อตกลง เพื่อปรับปรุงบันทึกความเข้าใจให้สอดคล้องกับประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย ตลอดจนหารือถึงกำหนดการและรายละเอียดพิธีลงนาม

ในขั้นการเจรจาเป็นเรื่องความสามารถในการเจรจา ซึ่งเป็นเรื่องของความรู้ ความชำนาญของผู้เจรจา ระยะเวลาในการเจรจายขึ้นอยู่กับความยากและความสลับซับซ้อนของเนื้อหาในข้อตกลง ส่วนมากข้อตกลงไม่สามารถเจรจาสำเร็จได้ในการเจรจารอบเดียว ทั้งนี้การเจรจาสามารถอยู่ในลักษณะการเจรจาแบบตัวต่อตัว (ประชุมร่วมกัน) หรือแม้แต่การเจรจาโต้ตอบผ่านทางอีเมลล์ โดยแต่ละฝ่ายจะหารือกับผู้บังคับบัญชาก่อนแล้วจึงนำเสนอต่อคู่สัญญา โดยปกติเมื่อมีการประชุมเพื่อเจรจาในแต่ละรอบเสร็จสิ้น จะจัดทำบันทึกการเจรจา (Agree Minutes) ระบุผลสำเร็จหรือความคืบหน้าในการเจรจา ทั้งนี้ ความสามารถและการเตรียมตัวของพนักงานจะมีส่วนช่วยให้การเจรจาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรสูงสุด ซึ่งปัจจุบันการเจรจากับคู่สัญญา การทำเรื่องฯ มักเป็นฝ่ายได้เปรียบหรือเป็นไปตามข้อเสนอของการทำเรื่องฯ

### 2.2.7 ขออนุมัติจากคณะกรรมการการทำเรื่องฯ

แผนกกิจการระหว่างประเทศจะจัดทำบันทึกการจัดทำข้อตกลงเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงตามสายงานดังที่กล่าวไปแล้วในข้อ 2.1.3 และเสนอต่อสำนักเลขา เพื่อนำเข้าเสนอคณะกรรมการการทำเรื่องฯ เพื่อขออนุมัติการทำข้อตกลง และอนุมัติค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการจัดทำข้อตกลง ซึ่งเกิดปัญหากระบวนการทำงานล่าช้าในขั้นตอนเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงตามข้อ 2.1.3



ปัจจัยสำคัญในกระบวนการนี้ คือ การสนับสนุนการผู้บริหาร ปัจจุบันยังมีผู้บริหารบางท่านที่ไม่ได้สนับสนุนความร่วมมือระหว่างประเทศ หรือการจัดทำข้อตกลงมากนัก อาจเป็นผลมาจากการจัดทำข้อตกลงบางฉบับนั้นยังไม่ได้เป็นประโยชน์แบบรูปธรรมเท่าที่ควร ดังนั้น ควรมีการปรับปรุงประสิทธิภาพของข้อตกลง เพื่อให้เห็นภาพและประโยชน์จากข้อตกลงที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยเขียนข้อตกลงให้ชัดเจนและครอบคลุมมากขึ้น และรายงานผลการจัดทำข้อตกลงให้ผู้บริหารรับทราบ

### 2.2.8 พิธีลงนาม

การจัดพิธีลงนาม ซึ่งจะจัดขึ้นที่ประเทศใดก็ได้ตามที่ตกลงกันไว้ตอนเจรจา โดยแผนกกิจการระหว่างประเทศจะร่วมกับคู่สัญญาเพื่อจัดทำกำหนดการพิธีลงนาม ประสานเชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเข้าร่วมในพิธี และกำกับดูแลความเรียบร้อยทั้งด้านเอกสาร (สัญญา) สถานที่ และงบประมาณหรือค่าใช้จ่ายทั้งหมด ตลอดจนเรื่องฉีปะฉะ อาทิ ของที่ระลึกและยานพาหนะรับ-ส่งคณะ หรือตัวเครื่องบิน อำนวยความสะดวกคณะคู่สัญญา

แผนกกิจการระหว่างประเทศจะทำ Check list หรือแบบตรวจสอบรายการ เพื่อควบคุมการทำงานให้ครบถ้วน เป็นไปตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนดไว้ และมีผู้รับผิดชอบหลักชัดเจน ทำให้ไม่เกิดข้อผิดพลาดขณะปฏิบัติงาน นอกจากนี้ การเชิญสื่อมวลชนเข้าร่วมพิธี เพื่อกระจายข่าวสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องในธุรกิจ รวมถึงประชาชนทั่วไป ซึ่งอาจเป็นช่องทางในการช่วยเหลือเจ้าของธุรกิจผ่านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศของการทำเรื่องฯ

### 2.2.9 รายงานผลการจัดทำข้อตกลง

แผนกกิจการระหว่างประเทศจัดทำบันทึกรายงานผลการจัดทำข้อตกลงเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงตามสายงาน และนำเสนอต่อคณะกรรมการการทำเรื่องฯ ทำให้ผู้บริหารได้รับทราบถึงรายละเอียดและผลจากการจัดทำข้อตกลง ตลอดจนรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้บริหารเพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินงานในครั้งต่อไป

## 2.3 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา

ตารางที่ 2.2 แสดง Key Success Factor และปัญหาในแต่ละกระบวนการ

กระบวนการ	Key Success Factor	ปัญหา
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">ทบทวน</div> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">↓</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรู้ความเชี่ยวชาญของพนักงานเกี่ยวกับการทำข้อตกลง</li> <li>- อินเทอร์เน็ต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานในองค์กรขาดความรู้ในการจัดทำข้อตกลง</li> <li>- งานล่าช้า</li> </ul>
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">จัดทำข้อมูล</div> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">↓</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทักษะของพนักงานด้านภาษา</li> <li>- อินเทอร์เน็ต</li> </ul>	
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">ขอความเห็นชอบ</div> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">↓</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสนับสนุนจากผู้บริหาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขั้นตอนการส่งเอกสารที่ซ้ำซ้อน</li> </ul>
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">จัดทำร่างข้อตกลง</div> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">↓</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทักษะของพนักงานด้านภาษา ด้านความคิดสร้างสรรค์ ความละเอียดรอบคอบ</li> <li>- ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ร่างข้อตกลงอ้างอิงฉบับเดิม ซึ่งไม่ได้ลงรายละเอียดชัดเจน</li> <li>- ทักษะคติของพนักงาน (หลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง)</li> </ul>
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">พิจารณาร่างข้อตกลง</div> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">↓</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทักษะของพนักงานด้านกฎหมาย</li> </ul>	
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">เจรจากับคู่สัญญา</div> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">↓</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทักษะของพนักงานด้านภาษา ด้านการเจรจา</li> </ul>	
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">ขออนุมัติ</div> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">↓</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสนับสนุนจากผู้บริหาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขั้นตอนการส่งเอกสารที่ซ้ำซ้อน</li> </ul>
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">จัดพิธีลงนาม</div> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;">↓</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทักษะของพนักงาน</li> <li>- ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>	

กระบวนการ	Key Success Factor	ปัญหา
<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p style="text-align: center;">รายงานผลการจัดทำ ข้อตกลง</p> </div>	<p>- ทักษะของพนักงาน</p>	

จากการวิเคราะห์ VRIN แล้ว ทำให้พบว่าการทำงาน มีความได้เปรียบในเรื่องชื่อเสียงในระดับภูมิภาค ดังนั้น การทำงาน จึงควรรักษาความได้เปรียบในเรื่องชื่อเสียงไว้ พร้อมกับพัฒนาให้สามารถแข่งขันได้และก้าวไกลเกินคู่แข่งอยู่เสมอ ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศจะเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่เสริมให้การทำงาน สร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร และจากการพิจารณาถึงกระบวนการในการจัดทำข้อตกลงของการทำงาน แล้ว ยังพบว่ามีปัญหากระบวนการจัดทำข้อตกลงยังไม่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในขั้นตอนจัดทำร่างข้อตกลงที่มักอ้างอิงจากข้อตกลงฉบับเดิม และขาดรายละเอียดที่ชัดเจน ทั้งกิจกรรมที่จะทำร่วมกันและผู้รับผิดชอบ ซึ่งการทำงาน ควรปรับปรุงกระบวนการเหล่านี้ โดยการร่างข้อตกลงแบบใหม่ให้มีความชัดเจนมากขึ้น ทั้งกิจกรรมที่จะทำร่วมกัน และผู้รับผิดชอบโดยจัดตั้งคณะทำงานเพื่อกำกับดูแลโครงการภายใต้ข้อตกลง จัดทำ Action Plan โดยระบุกิจกรรม ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบ โครงการให้ชัดเจน ตลอดจนควรมีการวัดประสิทธิภาพของโครงการที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จ เพื่อจะได้นำผลการประเมินไปปรับปรุงคุณภาพของโครงการต่อไป พร้อมนี้ ควรมีการเสริมสร้างความรู้ให้พนักงานในองค์กร เปิดรับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น ปรับเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการจัดทำข้อตกลง รวมทั้ง ปัญหาความล่าช้าของกระบวนการทำงาน ขั้นตอนการส่งเอกสารที่ซ้ำซ้อน โดยปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการส่งเอกสารภายใน หากแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้จะทำให้กระบวนการจัดทำข้อตกลงมีประสิทธิภาพมากขึ้น และส่งผลให้ข้อตกลงมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

### บทที่ 3

## ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ในบทที่ 2 พบปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลให้การทำข้อตกลงไม่มีประสิทธิภาพนั้น ในบทที่ 3 นี้จะกล่าวถึงปัญหาและปัจจัยหรือสาเหตุของปัญหามีความสัมพันธ์กัน ซึ่งหากมองในลักษณะแนวคิดแบบระบบ (System thinking) จะช่วยให้เห็นภาพรวมของปัญหา โดยการวาดภาพซึ่งช่วยทำให้ง่ายในการวิเคราะห์เนื่องจากมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา สาเหตุของปัญหา พร้อมทั้ง แนวทางแก้ไขอย่างเป็นระบบ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันระหว่างปัจจัยต่างๆ อย่างเป็นขั้นเป็นตอน รวมทั้งทำให้ง่ายต่อการนำเสนองานหรือทำความเข้าใจ เพื่อให้สามารถออกแบบกลยุทธ์การแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด

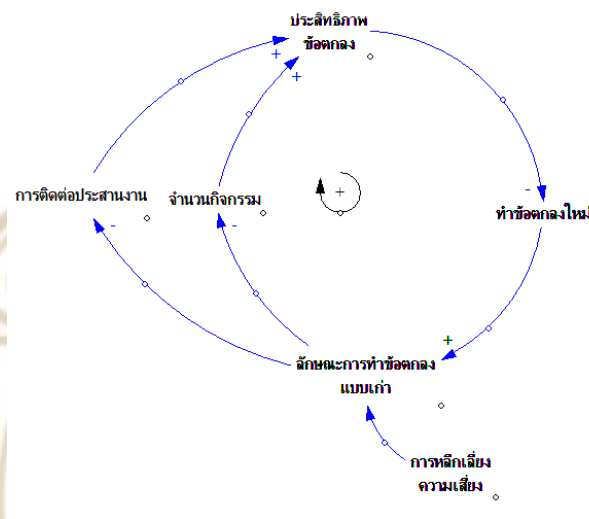
### 3.1 การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นโดยใช้ Causal Loop

การเขียนแผนผังเชิงระบบ หรือ Causal Loop จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ของเหตุและผล โดยแสดงความสัมพันธ์ด้วยเส้นเชื่อมโยงลูกศร ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ใน 2 ทิศทาง คือทิศทางบวก (Positive : +) เป็นความสัมพันธ์ของเหตุและผลที่ไปในทิศทางเดียวกัน และทิศทางลบ (Negative : -) เป็นความสัมพันธ์ของเหตุและผลไปในทิศทางตรงกันข้ามกัน โดยมีวิธีการเขียนแผนผังเชิงระบบ ดังนี้

- 1) กำหนดปัญหา หาปัจจัยสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา และวิธีการแก้ปัญหา โดยกำหนดเป็นคำถามหรือวลีที่ชัดเจนและบ่งบอกถึงปริมาณที่เพิ่มหรือลดปริมาณได้
- 2) บอกลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสาเหตุกับผลได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ในทิศทางบวกหรือทิศทางลบ
- 3) ลักษณะการสัมพันธ์กันระหว่างปัจจัยสาเหตุกับผลที่เกิดขึ้นจะเชื่อมโยงด้วยเส้น และมีหัวลูกศรบอกทิศทางชี้จากเหตุไปผล ซึ่งสามารถชี้วนจนเป็นวงรอบได้
- 4) Causal Loop อาจมีวงจรที่มีปัจจัยสาเหตุร่วมกันบางตัวหรือหลายตัวร่วมกันได้

5) Causal Loop จะมี 2 ลักษณะ คือวงจรปัญหาสมดุล (Balancing Loop หรือ Positive Loop) และวงจรเพิ่มปัญหา (Reinforcing Loop หรือ Negative Loop) โดยคิดจากทิศทางการสัมพันธ์ทั้งหมดของ Loop

จากการเขียนแผนผังเชิงระบบสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับปัญหาการจัดทำข้อตกลงของการทำเรือฯ ได้ เพื่อแสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลของปัญหาที่สอดคล้องกัน ดังนี้



ภาพที่ 3.1 แสดงแผนผังเชิงระบบสำหรับปัญหาในการทำข้อตกลงของการทำเรือฯ

จากภาพจะแสดงให้เห็นถึงปัญหา คือ ประสิทธิภาพของข้อตกลง กล่าวคือสาเหตุที่ทำให้ข้อตกลงมีประสิทธิภาพต่ำ ทำให้มีการจัดทำข้อตกลงความร่วมมือมากขึ้นเรื่อยๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงการร่างข้อตกลงทำให้มีการจัดทำข้อตกลงในรูปแบบเดิมอยู่เสมอ ซึ่งเขียนในลักษณะภาพรวมกว้างๆ และยังไม่ได้เขียนถึงขอบเขตหรือกิจกรรมที่จะดำเนินร่วมกัน รวมถึงผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ส่งผลให้จำนวนกิจกรรมภายใต้ข้อตกลงลดลง การติดต่อประสานงานน้อยลง และกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนทำให้ดำเนินการล่าช้า อันเป็นสาเหตุของข้อตกลงมีประสิทธิภาพต่ำ ซึ่งสามารถวาดแผนผังเชิงระบบแบ่งออกเป็น 2 วงจรได้แก่ วงจรกิจกรรม วงจรการประสานงาน ตามภาพ 3.1

วงจรกิจกรรม เป็นวงจรบวกที่แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพของข้อตกลงต่ำ เป็นผลมาจากจำนวนกิจกรรมที่ลดลงในทิศทางที่สอดคล้องกัน ซึ่งปัญหาการขาดการจัดกิจกรรมภายใต้ข้อตกลง ทำให้การทำเรือฯ ไม่ได้รับประโยชน์จากข้อตกลง เช่น การประชุม สัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการฝึกอบรม เป็นต้น จึงประเมินได้ว่าประสิทธิภาพของข้อตกลงต่ำ ส่งผลให้การทำเรือฯ มีการ



ทำข้อตกลงความร่วมมือมากขึ้น ประกอบกับวัฒนธรรมขององค์กรที่มักหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงทำให้มีการจัดทำข้อตกลงในรูปแบบเดิมอยู่เสมอ โดยอ้างอิงจากฉบับเดิมที่เคยจัดทำไว้ ซึ่งไม่มีการระบุความชัดเจนในการจัดกิจกรรมหรือส่งผลต่อจำนวนกิจกรรม

จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงการทำข้อตกลงใหม่ โดยควรกำหนดเป้าหมายของข้อตกลงให้ชัดเจน แล้วจึงวางแผนโครงการ หรือกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้ การที่พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์จะช่วยให้วางแผนโครงการได้ดี ประกอบกับการได้รับความร่วมมือกับหน่วยงานนอกหรือคู่สัญญาเองจะทำให้กระบวนการจัดทำข้อตกลงมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วงจรการประสานงาน เป็นวงจรบวกที่แสดงถึงความสัมพันธ์ทิศทางบวกของการประสานงานกับประสิทธิภาพของข้อตกลง จากปัญหาข้อตกลงมีประสิทธิภาพต่ำ ทำให้มีการจัดทำข้อตกลงความร่วมมือมากขึ้น และจากการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงข้อตกลงทำให้มีการจัดทำข้อตกลงโดยอ้างอิงข้อตกลงฉบับเดิม เป็นผลทำให้แผนงานหรือโครงการต่างๆ ยังคงเป็นเหมือนเดิม ซึ่งขาดการกำหนดผู้รับผิดชอบ โครงการที่ชัดเจน ทำให้การบริหารจัดการโครงการไม่ดี และเมื่อเวลาผ่านไปก็ขาดการติดต่อประสานงานกันไปในที่สุด

จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงการทำข้อตกลงใหม่ โดยในขั้นตอนการวางแผนโครงการ ควรมีการระบุผู้รับผิดชอบ โครงการที่ชัดเจน และวางแผนโครงการ ตลอดจนการติดตามประเมินผลโครงการ เพื่อให้มีการปรับปรุงปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างตรงจุดและสามารถสานต่อความสัมพันธ์ได้ในระยะยาว

### 3.2 สรุปการเขียน Causal Loop ของปัญหาในการจัดทำข้อตกลง

จากการเขียนแผนผังเชิงระบบวาดภาพของปัญหาในการจัดทำข้อตกลงของการทำเรื่องฯ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและปัจจัยของปัญหาได้อย่างชัดเจน และพบว่าการทำเรื่องฯ ประสบปัญหาความไม่มีประสิทธิภาพของข้อตกลงนั้น เป็นผลมาจากกระบวนการในการจัดทำข้อตกลงของการทำเรื่องฯ นั้นขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากมักอ้างอิงรูปแบบการจัดทำข้อตกลงแบบเดิม ทำให้ขาดการจัดทำกิจกรรมร่วมกัน และขาดการติดต่อประสานงานอย่างต่อเนื่อง เมื่อเห็นภาพปัญหาและปัจจัยของปัญหาแล้ว ทำให้เห็นว่าการทำเรื่องฯ จำเป็นต้องมีการปรับปรุงข้อตกลง โดยร่างข้อตกลงรูปแบบใหม่ เพิ่มเนื้อหาสาระใหม่ๆ วางแผนโครงการหรือกิจกรรมภายใต้ข้อตกลงให้ชัดเจน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน โดยการตั้งคณะทำงานเพื่อติดตามประเมินผลโครงการ วัดประสิทธิภาพของข้อตกลง และปรับปรุงปัญหาอย่างตรงจุด ควบคู่ไปกับการพัฒนาพนักงานให้

มีทักษะความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดทำข้อตกลง และการปรับปรุงกระบวนการภายในที่  
ซ้ำซ้อน นอกจากนี้ หากการทำเรื่องฯ ได้รับการสนับสนุนจากคู่สัญญาหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนั้น  
จะยิ่งเสริมให้การดำเนินโครงการเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้มากยิ่งขึ้น





## บทที่ 4

### กลยุทธ์และการแก้ไขปัญหา

จากการศึกษาในบทที่ 2 ทำให้เราทราบถึงปัญหาของกระบวนการจัดทำข้อตกลงในแต่ละส่วน และบท 3 ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของปัญหาและปัญหาที่เกิดขึ้น พบว่าปัญหาเกิดจากขั้นตอนกระบวนการจัดทำร่างข้อตกลง ประกอบกับวัฒนธรรมขององค์กรที่มักหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงในการทำข้อตกลง ดังนั้น การทำเรื่องฯ จึงต้องร่างข้อตกลงรูปแบบใหม่ จัดตั้งคณะทำงาน พัฒนาความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการจัดทำข้อตกลง และปรับปรุงทัศนคติของพนักงานที่หลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

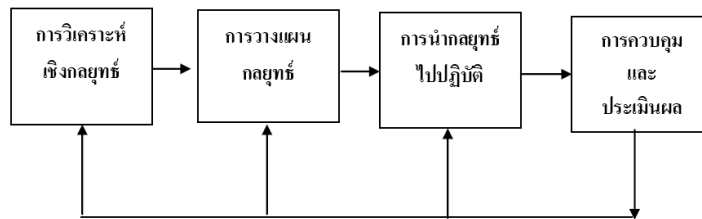
#### 4.1 กลยุทธ์

กลยุทธ์หรือ strategy มีรากฐานมา จากภาษากรีก คำว่า Strategos ซึ่งหมายถึงการนำกองทัพ (JeZak ,1990)

Samuel C. Certo และ J. Paul Peter กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการทบทวนกระบวนการเวียนไปมาตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรโดยรวมสามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม โดยการมุ่งเน้นหรือผลักดันเพื่อให้องค์กรหรือกิจการได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยการจัดสรรทรัพยากรลงไปในงานใดงานหนึ่งและหวังว่างานที่มุ่งเน้นนั้นจะนำพาองค์กรหรือกิจการ ไปสู่ความสำเร็จ หรือจะต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบ ด้วยกิจกรรมที่เป็นองค์ประกอบขั้นพื้นฐาน 4 กิจกรรม คือ

- 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis)
- 2) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)
- 3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation)
- 4) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic control and evaluation)

ซึ่งกิจกรรมทั้ง 4 กิจกรรมนี้มีความสัมพันธ์และเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน ตามรูป



ภาพที่ 4.1 แสดงกิจกรรมขั้นพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรมี 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) ตามแสดงในภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 แสดงระดับการกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ

ที่มา: <http://www.ceo2go.com.au/wp-content/uploads/2011/02/3-levels-of-Strategy.jpg>

จากการศึกษาประสิทธิภาพการทำข้อตกลงของการทำเรื่อง พบว่าปัญหาเกิดจากขั้นตอนกระบวนการจัดทำร่างข้อตกลงที่มักอ้างอิงเนื้อหาในสัญญาแบบเดิม ประกอบกับวัฒนธรรมขององค์กรที่มักหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงในการทำข้อตกลง ดังนั้นการแก้ไขปัญหาจึงจำเป็นต้องแก้ในระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการกระบวนการจัดทำข้อตกลงของแผนกกิจการระหว่างประเทศ เพื่อให้สามารถสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของการทำเรื่องได้ และกลยุทธ์หลักของการทำเรื่องในขยายความร่วมมือและพันธมิตรทางธุรกิจทั้งในประเทศและประเทศต่างๆ โดยเฉพาะในอาเซียน เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือและพันธมิตรทางธุรกิจ ในการพัฒนาและขยายบริการทำเรื่องและบริการที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อให้เกิดสภาพคล่องในการบริหารจัดการการเงินและการลงทุน

#### 4.1.1 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน โดยแบ่งให้ตามภาระหน้าที่ของงานในหน่วยงาน (Function) ต่าง ๆ มุ่งเน้นให้หน่วยปฏิบัติงานพัฒนากลยุทธ์ขึ้นมาให้สอดคล้องกับงานในความรับผิดชอบ โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่สามารถประเมินออกมาได้อย่างชัดเจน

อย่างไรก็ตาม Michel Robert ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ว่าขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์จะอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่เราทำได้ดีที่สุด (What you do best) แต่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่คู่แข่งของเราทำอยู่ (Not what the others do) โดยการขับเคลื่อนสิ่งที่เป็นจุดแข็งขององค์กร สร้างกรอบการดำเนินธุรกิจ กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรที่ต้องการ และระบุประเด็นสำคัญ (Critical Issues) หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญที่อาจจะต้องถูกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เช่น โครงสร้าง (Structure) กระบวนการหรือระบบ (Process/System) ทักษะและความสามารถ (Skills/Competencies) ระบบการให้ผลตอบแทน (Compensation) เป็นต้น

การทำเรื่องๆ ควรปรับปรุงกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนระดับล่างที่กำหนดรายละเอียดของกิจกรรม แผนงานหรือโครงการ ซึ่งมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักของการทำเรื่องๆ คือขยายความร่วมมือและพันธมิตรทางธุรกิจทั้งในประเทศและประเทศต่างๆ โดยเฉพาะในอาเซียน โดยการพัฒนาประสิทธิภาพของการจัดทำข้อตกลงสำหรับแผนกกิจการระหว่างประเทศในช่วงเวลา 1 ปี โดยจะมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำกิจกรรม/โครงการ/มาตรการต่อไป

## 4.2 การแก้ไขปัญหา

จากที่กล่าวมาแล้วว่าปัญหาของการจัดทำข้อตกลงขาดประสิทธิภาพนั้น เกิดจากกระบวนการจัดทำข้อตกลงของการทำเรื่องๆ ทั้งในกระบวนการทาบตามที่พนักงานในองค์กรขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำข้อตกลง ทำให้ไม่รู้ถึงข้อมูลและรายละเอียดที่ต้องใช้ในการจัดทำข้อตกลง จึงต้องใช้เวลาในการสื่อสารและติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานต้นเรื่องและแผนกกิจการระหว่างประเทศ ในกระบวนการขอเห็นชอบหรืออนุมัติจากผู้บริหารและคณะกรรมการการทำเรื่องๆ เป็นอีกปัญหาที่ทำให้ทำงานล่าช้า เนื่องจากขั้นตอนการส่งเอกสารจาก

แผนกกิจการระหว่างประเทศต้องส่งตรวจเอกสารผ่านหลายหน่วยงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการทำงานที่ซ้ำซ้อน นอกจากนี้ ปัญหาหลักซึ่งอยู่ในกระบวนการจัดทำร่างข้อตกลงที่ยึดติดกับรูปแบบการเขียนข้อตกลงแบบเดิมๆ ซึ่งรายละเอียดเนื้อหาข้อตกลงที่ไม่ชัดเจน ประกอบกับทัศนคติหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง ทำให้ข้อตกลงที่ร่างนั้นมีเนื้อหาเหมือนกับฉบับก่อนๆ ที่ผ่านมา และไม่ได้มีการระบุถึงขอบเขตของกิจกรรม รายละเอียดของกิจกรรม และหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ซึ่งสามารถแก้ไขปัญหาได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงปัญหากระบวนการจัดทำข้อตกลง และการแก้ปัญหา

กระบวนการ	ปัญหา	การแก้ปัญหา
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">ทบทวน</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานในองค์กรขาดความรู้ในการจัดทำข้อตกลง</li> <li>- งานล่าช้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เสริมสร้างความรู้ให้พนักงานในองค์กรเรื่องการจัดทำข้อตกลง</li> </ul>
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">ขอเห็นชอบและอนุมัติ</div> <div style="text-align: center; margin: 5px 0;">↓</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขั้นตอนการส่งเอกสารที่ซ้ำซ้อน เพราะต้องส่งผ่านหลายหน่วยงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการส่งเอกสารภายในที่ซ้ำซ้อน</li> </ul>
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">จัดทำร่างข้อตกลง</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยึดติดกับรูปแบบการเขียนข้อตกลงแบบเดิมๆ ซึ่งมีรายละเอียดไม่ชัดเจน</li> <li>- ทัศนคติหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับปรุงประสิทธิภาพข้อตกลง (สร้าง template ข้อตกลง)</li> <li>- ปรับปรุงทัศนคติของพนักงาน</li> </ul>

#### 4.2.1 การแก้ไขปัญหากระบวนการทบทวน โดยแก้ปัญหาคำสั่งจัดทำโครงการ

เสริมสร้างความรู้ให้พนักงานในองค์กรเรื่องการจัดทำข้อตกลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

**หลักการและเหตุผล:** หากคู่สัญญามีการทบทวนผ่านทางหน่วยงานอื่นของการทำเรื่องฯ มักเกิดปัญหาหน่วยงานต้นเรื่องไม่สามารถบอกรายละเอียดได้ครบถ้วนตามที่แผนกกิจการระหว่างประเทศต้องการ เช่น ข้อมูลปริมาณคู่สินค้าผ่านท่าของคู่สัญญา ข้อมูลปริมาณการขนส่งสินค้าระหว่างท่าเรือคู่สัญญาและการทำเรื่องฯ เป็นต้น ทำให้แผนกกิจการระหว่างประเทศต้องติดต่อกลับไปยังหน่วยงานต้นเรื่องหรือคู่สัญญาเพื่อสอบถามข้อมูลเอง หรือปัญหาหน่วยงานต้นเรื่องไม่ทราบวิธีการและขั้นตอนการจัดทำข้อตกลง ทำให้การดำเนินงานล่าช้า

ดังนั้น ควรให้ความรู้พนักงานในการทำเรื่องๆ เกี่ยวกับเรื่องการจัดทำข้อตกลง พร้อมตอบคำถามหรือข้อซักถามที่พนักงานสงสัย หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรื่องการจัดทำข้อตกลง เพื่อปรับปรุงการจัดทำข้อตกลงต่อไป นอกจากนี้ ควรจัดทำคู่มือวิธีการและขั้นตอนในการจัดทำข้อตกลงเผยแพร่ให้หน่วยงานในการทำเรื่องๆ รับทราบทั่วกัน เพื่อให้เป็นรูปแบบมาตรฐานเดียวกัน และทำให้การทำงานรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**วัตถุประสงค์:** เพื่อยกระดับความรู้เรื่องการจัดทำข้อตกลงของพนักงาน ให้พนักงานทุกคนมีความเข้าใจในเนื้อหา วิธีการ และกระบวนการการจัดทำข้อตกลงอย่างถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

**ระยะเวลาดำเนินการของโครงการ:** 1 ปีงบประมาณ

**กิจกรรม:** 1. การจัดทำคู่มือการจัดทำข้อตกลงระหว่างประเทศ จำนวน 100 เล่ม แจกฝ่ายละ 5 เล่ม และแจกพนักงานที่สนใจหรือจำเป็นต้องจัดทำข้อตกลง โดยในคู่มือประกอบด้วยเนื้อหา 5 ส่วน ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 แนวทางการเตรียมการ

- แนวทางการเตรียมการในการจัดทำข้อตกลง รูปแบบการจัดทำข้อตกลง การเลือกรูปแบบข้อตกลงตามวัตถุประสงค์ และรูปแบบการจัดทำกิจกรรม
- แนวทางการเตรียมเอกสาร มีตัวอย่างแบบฟอร์มการจัดทำข้อตกลงของการทำเรื่องๆ ตามตารางที่ 4.2 เปรียบเสมือนคู่มือและแนวทางในการเตรียมข้อมูลเพื่อเริ่มทำข้อตกลง ซึ่งออกแบบมาเพื่อให้หน่วยงานต้นเรื่องที่มีความประสงค์จะทำข้อตกลงใช้เป็นแนวทางในการเริ่มจัดทำข้อตกลง โดยกรอกรายละเอียดตามแบบฟอร์ม พร้อมส่งเรื่องมายังแผนกกิจการระหว่างประเทศ เพื่อความสะดวก รวดเร็วและเป็นมาตรฐานเดียวกัน



ตารางที่ 4.2 แสดงแบบฟอร์มการจัดทำข้อตกลงของการทำเรื่อง

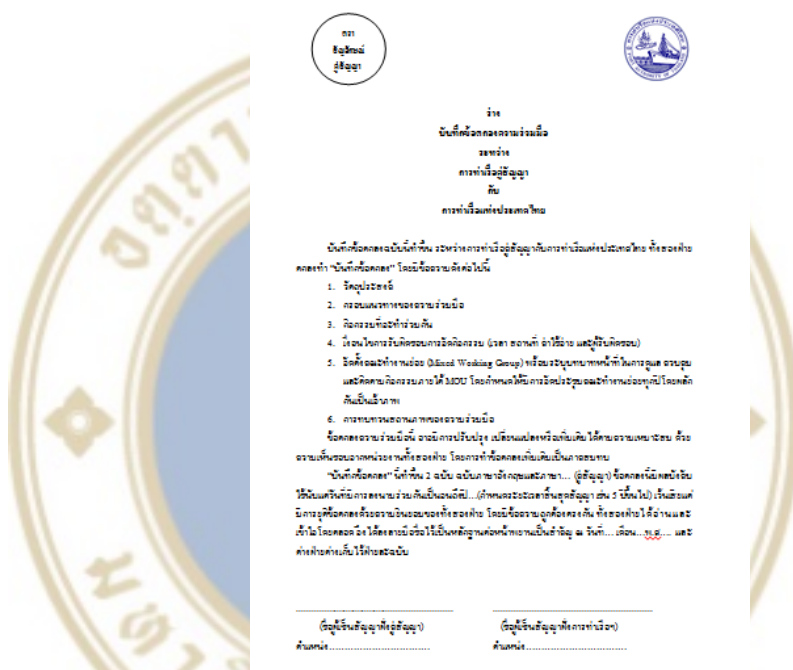
1. หน่วยงานต้นเรื่อง	ชื่อหน่วยงาน: บุคคลที่ติดต่อ (Contract person): E-mail และ โทรศัพท์:
2. หน่วยงานคู่สัญญา	ชื่อหน่วยงานคู่สัญญา: สถานที่ติดต่อ: บุคคลที่ติดต่อ (Contract person): E-mail:
3. ข้อมูลทั่วไปของคู่สัญญา	
4. จุดเด่นและจุดแข็งของคู่สัญญา	
5. ความสัมพันธ์กับการทำเรื่องฯ เช่น ปริมาณสินค้าที่ขนส่งระหว่างกัน	
6. เนื้อหาของสัญญาเน้นเรื่องใดเป็นพิเศษ	
7. กิจกรรมที่จะทำร่วมกัน (รายละเอียดกิจกรรม ระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่าย)	
8. ประโยชน์ที่การทำเรื่องฯ จะได้รับ	
9. ระยะเวลาที่มีผลผูกพันของ ข้อตกลง	
10. วิธีการลงนาม	
11. กำหนดการลงนาม วันและสถานที่ ลงนาม	

## ส่วนที่ 2 วิธีการและขั้นตอนในการจัดทำข้อตกลง

- กระบวนการจัดทำข้อตกลง อธิบายถึงรายละเอียดในแต่ละกระบวนการ ดังเช่นเคย อธิบายกระบวนการจัดทำข้อตกลงไว้ในบทที่ 2 แนวทางปฏิบัติในแต่ละขั้นตอน และขั้นตอนการจัดทำเอกสารต่างๆ ที่ใช้ในการจัดทำข้อตกลง

## ส่วนที่ 3 รายละเอียดของข้อตกลง

- บอกถึงรายละเอียดเนื้อหาและข้อความในข้อตกลงแต่ละส่วน และวิธีการร่างข้อตกลง พร้อมมีต้นแบบข้อตกลง (Template) ดังภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 แสดง Template ข้อตกลง

## ส่วนที่ 4 การบริหารจัดการให้เป็นไปตามข้อตกลงความร่วมมือ

- ในคู่มือจะกล่าวถึงการจัดตั้งคณะทำงาน (Mixed Working Group) เพื่อให้เป็นไปตามแผนกิจกรรมรองรับความร่วมมือตามข้อตกลง และติดตามประเมินผลพร้อมรายงานผลการดำเนินงาน และ/หรือปัญหาอุปสรรค (ถ้ามี) ให้การทำเรื่องฯ ทราบทุกสิ้นปี และ/หรือพิจารณาเสนอแนวทางในการแก้ไข รวมทั้ง อธิบายถึงองค์ประกอบของคณะทำงานฯ บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่างๆ

2. การจัดฝึกอบรมให้ความรู้พนักงานในเรื่องจัดทำข้อตกลง (3 ครั้งต่อปี)

งบประมาณรวมทั้งโครงการ: 500,000 บาท

#### ผลประโยชน์ที่ได้รับ/ผลลัพธ์โครงการ:

1. คู่มือการจัดทำข้อตกลงระหว่างประเทศของการท่าเรือฯ
2. พนักงานงานมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดทำข้อตกลงมากขึ้น ทำให้กระบวนการจัดทำข้อตกลงดำเนินไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

**4.2.2 การแก้ไขปัญหากระบวนการขอเห็นชอบหรืออนุมัติจากผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร** แก้ปัญหาโดยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการส่งเอกสารภายในองค์กร ลดกระบวนการตรวจเอกสารภายในที่ซ้ำซ้อน มีรายละเอียดดังนี้

**หลักการและเหตุผล:** ในกระบวนการขอเห็นชอบหรืออนุมัติจากผู้บังคับบัญชาและผู้บริหาร จะมีขั้นตอนการส่งเอกสารออกจากฝ่ายนั้น แผนกกิจการระหว่างประเทศต้องส่งเอกสารถึง 3 ขั้นตอน ได้แก่ ส่งออกจากฝ่ายนโยบายและแผน ฝ่ายอำนวยการ (กองกลาง) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร และเสนอผู้บริหาร ซึ่งทำให้งานล่าช้าและเป็นกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน คือเมื่อเอกสารส่งไปถึงผู้บริหารแต่ละคน ตั้งแต่ตำแหน่งผู้ช่วยฯ รองฯ และผู้อำนวยการการท่าเรือฯ จะมีเลขาประจำหน้าห้องประมาณ 2-5 คน ซึ่งก็ทำหน้าที่ตรวจสอบเอกสารก่อนนำเสนอนายเช่นกัน ดังนั้นจึงเห็นว่าไม่จำเป็นต้องส่งเอกสารผ่านกองกลาง ซึ่งจะทำได้เร็วมากขึ้น

**วัตถุประสงค์:** เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการส่งเอกสารภายในองค์กร ทำให้การจัดทำข้อตกลงมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

**กิจกรรม:** ในกรณีเอกสารเร่งด่วน แผนกกิจการระหว่างประเทศส่งเอกสารเพียง 2 ขั้นตอนเท่านั้น ได้แก่ ส่งออกจากฝ่ายนโยบายและแผน และเสนอไปยังผู้บริหารเลย โดยข้ามฝ่ายอำนวยการ เพื่อลดกระบวนการตรวจเอกสารภายในที่ซ้ำซ้อน

**ผลประโยชน์ที่ได้รับ/ผลลัพธ์โครงการ:** กระบวนการส่งเอกสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพดีขึ้น (เร็วรวดมากขึ้น) ในระยะสั้น

#### 4.2.3 การแก้ไขปัญหากระบวนการจัดทำร่างข้อตกลง มีรายละเอียดดังนี้

**หลักการและเหตุผล:** ปัจจุบันการร่างข้อตกลงนั้น มักจะอ้างอิงข้อตกลงโดยมีเนื้อหารายละเอียดตามข้อตกลงเดิม ซึ่งไม่ได้เขียนเนื้อหาไว้ครอบคลุมเท่าที่ควร เช่น ไม่มีการกำหนดกิจกรรมร่วมกันอย่างชัดเจน ไม่มีการกำหนดคนรับผิดชอบ ทำให้ข้อตกลงขาดความต่อเนื่องทั้งการประสานงานและการดำเนินกิจกรรมระหว่างกัน ดังนั้น การท่าเรือฯ จึงควรปรับเนื้อหาสาระของข้อตกลง เช่น วางแผนกิจกรรมที่จะทำร่วมกันหรือกำหนด Action Plan ซึ่งควรระบุกิจกรรม ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบโครงการให้ชัดเจน ตลอดจนควรมีการวัดประสิทธิภาพของโครงการที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จ เพื่อ

จะได้นำผลการประเมินไปปรับปรุงคุณภาพของโครงการต่อไป หรือกำหนดกิจกรรมที่ต่างไปจากเดิม เช่น กิจกรรมส่งเสริมการตลาดร่วมกัน เป็นการส่งเสริมการขายส่งสินค้าระหว่างสองท่าเรือ โดยมีการจัดโปรโมชั่น หรือลดค่าธรรมเนียมการใช้บริการท่าเทียบเรือในกรณีที่สายเรือใช้เส้นทางระหว่างท่าเรือคู่สัญญาและการท่าเรือฯ เป็นต้น นอกจากนี้ การพัฒนาพนักงานให้มีทักษะความรู้ทันต่อสถานการณ์โลกเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้พนักงานได้มุมมองหลากหลาย มองการไกล มีความคิดสร้างสรรค์ในการร่างข้อตกลง

**วัตถุประสงค์:** เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของข้อตกลง ให้มีการประสานงาน ติดต่อกัน และดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกันในระยะยาว

**กิจกรรม:** 1. สร้างร่างแบบข้อตกลงใหม่ ตามภาพที่ 4.3 ซึ่งมีการระบุวัตถุประสงค์ กรอบแนวทางของความร่วมมือ กิจกรรมที่จะดำเนินการร่วมกัน เงื่อนไขการรับผิดชอบการจัดกิจกรรม (เวลา สถานที่ ค่าใช้จ่าย และผู้รับผิดชอบ) จัดตั้งคณะทำงานย่อย (Mixed Working Group) พร้อมระบุบทบาทหน้าที่ในการดูแล ควบคุม และติดตามกิจกรรมภายใต้ MOU โดยกำหนดให้มีการจัดประชุมคณะทำงานย่อยทุกปีโดยผลัดกันเป็นเจ้าภาพ การทบทวนสถานภาพของความร่วมมือทุกปี

2. ฝึกอบรมหรือสัมมนาการพัฒนากระบวนการคิดและความคิดสร้างสรรค์ (2 ครั้งต่อปี)

3. ศึกษาดูงานนอกสถานที่ (2 ครั้งต่อปี) เช่น ศึกษาดูงานด้านความร่วมมือของกระทรวงการต่างประเทศ กรมเจรจาการค้า หรือสำนักความร่วมมือในหน่วยงานต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ แนวคิดระหว่างกัน

4. จัดประชุมย่อยระดับแผนกทุกเดือน โดยสามารถนำ PDCA มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิภาพและคุณภาพของกระบวนการจัดทำข้อตกลง ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ วางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-ปรับปรุงการดำเนินกิจกรรม ส่งผลให้การกระบวนการจัดทำข้อตกลงมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

PLAN – วางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย / วัตถุประสงค์ตลอดจนวิธีการและขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย

DO – ปฏิบัติ หมายถึง การปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

CHECK – ตรวจสอบ หมายถึง ตามติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติ เพื่อที่จะได้ทราบข้อมูลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงต่อไป เช่นการใช้ KPI ในการวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้

ACT – ปรับปรุง หมายถึง การปรับปรุงเพื่อแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำรอยเดิมอีก ซึ่งอาจจะนำไปสู่มาตรฐานของการทำงานใหม่

**งบประมาณรวมทั้งโครงการ:** 500,000 บาท

#### ผลประโยชน์ที่ได้รับ/ผลลัพธ์โครงการ:

1. ร่างข้อตกลงรูปแบบใหม่
2. พนักงานงานมีทักษะทางด้านความคิดสร้างสรรค์ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติทัศนคติของพนักงาน ให้รับการเปลี่ยนแปลง
3. การบริหารจัดการงานที่มีประสิทธิภาพ

#### 4.3 สรุป

จากที่ปัญหากระบวนการจัดทำข้อตกลงที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่ พนักงานในองค์กรขาดความรู้ในการจัดทำข้อตกลง ทำให้การทำงานล่าช้า ขั้นตอนด้านเอกสารที่ซ้ำซ้อน และวัฒนธรรมในองค์กรที่หลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง การทำเรื่องฯ จึงจำเป็นต้องมีการแก้ปัญหาในกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ โดยการแก้ไขปัญหานั้นในแต่ละกระบวนการ ได้แก่ การเสริมสร้างความรู้ให้พนักงานในองค์กรเรื่องการจัดทำข้อตกลง การลดกระบวนการตรวจสอบเอกสารภายในที่ซ้ำซ้อน และการร่างข้อตกลงรูปแบบใหม่ พร้อมการเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานที่มักหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานรูปแบบใหม่ ตลอดจนการพัฒนาและการปรับปรุงกระบวนการจัดทำข้อตกลงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยนำหลักการ PDCA มาใช้ในการวางแผน-ปฏิบัติ-ตรวจสอบ-ปรับปรุง การจัดทำข้อตกลงให้ดียิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ในบทที่ 4 นี้เป็นเพียงการวางแผนกลยุทธ์เท่านั้น เพื่อให้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สมบูรณ์จำเป็นต้องมีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งจะกล่าวในบทที่ 5 ต่อไป



## บทที่ 5

### การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการปฏิบัติจริง

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ให้เป็นการปฏิบัติ และผลลัพธ์ รวมทั้งการควบคุมกลยุทธ์เพื่อวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด โดยการแก้ไขปัญหาตามที่กล่าวในบทที่ 4 ได้ดังนี้

#### 5.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้นโดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในบทที่ 4 ได้แก่ โครงการเสริมสร้างความรู้ให้พนักงานในองค์กรเรื่องการจัดทำข้อตกลง และการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการส่งเอกสารภายในองค์กร โดยในที่นี้จะกำหนดแผนปฏิบัติการเป็นรายปี โดยจัดทำแผนปฏิบัติการ ดังนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงรายละเอียดแผนปฏิบัติการ

กลยุทธ์	ผลผลิต	แผนปฏิบัติการ	งบประมาณ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
ขยายความร่วมมือ และพันธมิตรทาง ธุรกิจทั้งในประเทศ และประเทศต่างๆ โดยเฉพาะในอาเซียน	สร้างเครือข่าย ความร่วมมือ และพันธมิตร ทางธุรกิจ	1. เสริมสร้างความรู้ให้ พนักงานในองค์กร เรื่องการจัดทำ ข้อตกลง	500,000 บาท	1 ปี	แผนกกิจการ ระหว่างประเทศ และกองพัฒนา บุคคล
		2. ปรับปรุง กระบวนการตรวจ เอกสารภายในที่ ชำช้อน	- บาท	1 ปี	ฝ่ายบุคคล
		3. ปรับปรุงประสิทธิภาพ ข้อตกลง	500,000 บาท	1 ปี	แผนกกิจการ ระหว่างประเทศ

## 5.2 การปฏิบัติการ (Take Action)

จากกลยุทธ์ที่กำหนด แผนกกิจการระหว่างประเทศนำมาขยายผล โดยจัดทำรายละเอียดของแผนปฏิบัติการ ขั้นตอนการดำเนินงานและอื่น ๆ ซึ่งหน่วยงานผู้รับผิดชอบ จะต้องนำเสนอผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดตามสายงาน ก่อนนำเสนอคณะกรรมการพิจารณาจัดทำงบประมาณของการทำเรื่องฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนนำไปดำเนินงานต่อไป ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้

แผนปฏิบัติการที่ 1. เสริมสร้างความรู้ให้พนักงานในองค์กรเรื่องการจัดทำข้อตกลง

แผนปฏิบัติการที่ 2. ปรับปรุงกระบวนการตรวจสอบเอกสารภายในที่ซ้ำซ้อน

แผนปฏิบัติการที่ 3. ปรับปรุงประสิทธิภาพข้อตกลง



ตารางที่ 5.2 แสดงแผนปฏิบัติการที่ 1. การเสริมสร้างความรู้ให้พนักงานในองค์กรเรื่องการจัดทำข้อตกลง

กิจกรรม/รายละเอียดการดำเนินงาน	ปีงบประมาณ											ตัวชี้วัด ความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ		
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.			ก.ย.	
1. การจัดทำคู่มือการจัดทำข้อตกลง	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	จัดทำคู่มือการจัดทำข้อตกลง เสร็จสิ้นตามเวลาที่กำหนด	แผนก กิจการ ระหว่าง ประเทศ (รป.)
1.1 รวบรวม วิธีการ และรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกี่ยวกับการจัดทำข้อตกลง	■	■	■												รป.
1.2 จัดทำรูปเล่ม พร้อมแนบตัวอย่างแบบฟอร์มการจัดทำข้อตกลงของการทำเรื่องฯ				■	■										รป.
1.3 เผยแพร่คู่มือการจัดทำข้อตกลงให้พนักงานในการทำเรื่องฯ รับทราบ						■	■	■	■	■	■	■	■		รป.
2. การจัดฝึกอบรมให้ความรู้พนักงานในเรื่องจัดทำข้อตกลง (ปีละ 3 ครั้ง)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	ความพึงพอใจ/ ความรู้ที่ได้ของผู้ เข้าฝึกอบรม	รป. และ กองพัฒนา บุคคล
2.1 กำหนดวัน เวลา สถานที่ จำนวนผู้เข้าฝึกอบรม และงบประมาณที่ใช้ในการจัดฝึกอบรม	■	■	■												รป. และ กองพัฒนา บุคคล



ตารางที่ 5.4 แสดงแผนปฏิบัติการที่ 3 ปรับปรุงประสิทธิภาพข้อตกลง

กิจกรรม/รายละเอียดการดำเนินงาน	ปีงบประมาณ												ตัวชี้วัด ความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ	
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
1. สร้างร่างแบบข้อตกลงใหม่	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	ร้อยละความพึงพอใจต่อร่างข้อตกลง	รป.
2. ฝึกอบรมหรือสัมมนาการพัฒนา ระบบคิดและความคิดสร้างสรรค์ (2 ครั้งต่อปี)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	จำนวนครั้งในเข้าร่วมกิจกรรม	รป. และ กองพัฒนา บุคคล
2.1 ค้นหาหลักสูตรอบรมและสัมมนา การพัฒนาระบบคิดและความคิด สร้างสรรค์ที่มีประสิทธิภาพเสนอฝ่าย บุคคล	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		รป.
2.2 เสนอรายชื่อผู้เข้าร่วมอบรม			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		รป.
2.3 เข้าฝึกอบรมและสัมมนา				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		รป.
2.4 รายงานผลการเข้าร่วมฝึกอบรมให้ ผู้บังคับบัญชาทราบ					■	■	■	■	■	■	■	■	■		รป.
3. ศึกษาดูงานนอกสถานที่ (2 ครั้งต่อ ปี)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	รายงานผล การศึกษาดูงาน	



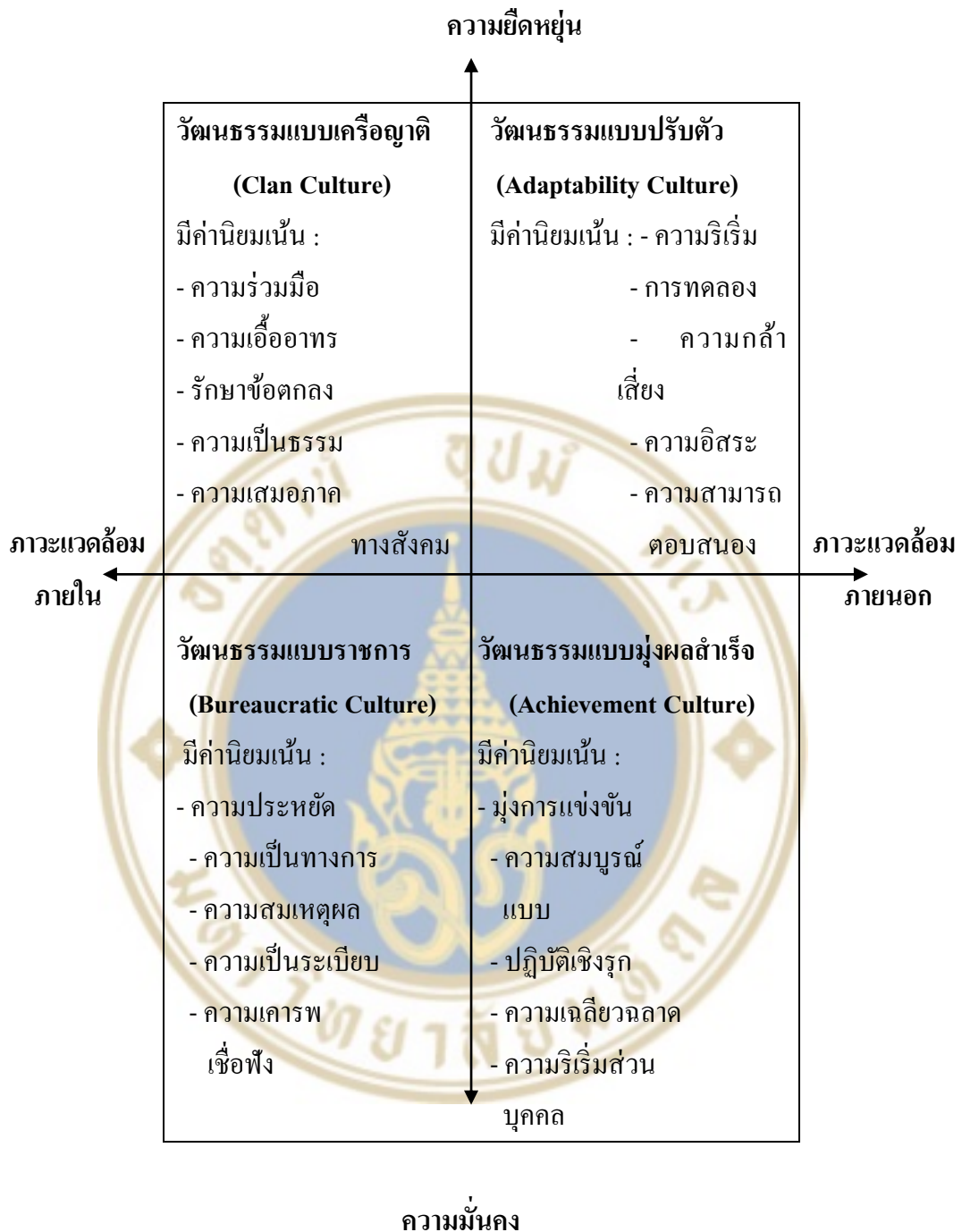
ตารางที่ 5.4 แสดงแผนปฏิบัติการที่ 3 ปรับปรุงประสิทธิภาพข้อตกลง (ต่อ)

กิจกรรม/รายละเอียดการดำเนินงาน	ปีงบประมาณ											ตัวชี้วัด ความสำเร็จ	ผู้รับผิดชอบ	
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.			ก.ย.
3.1 วางแผนการศึกษาดูงาน	■	■	■				■	■	■					
3.2 เสนอขอความเห็นชอบและอนุมัติ ดูงาน			■	■	■				■	■	■			
3.3 เข้าศึกษาดูงาน					■						■			
3.4 รายงานผลการศึกษาดูงาน						■						■		
4. จัดประชุมย่อยระดับแผนกทุกเดือน	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	การร่วมแสดง ความคิดเห็นของ พนักงาน	รป.

### 5.3 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่คนในองค์กรสร้างขึ้นจากการเรียนรู้สภาพรอบข้าง รวมถึงบุคคลรอบข้างด้วย และมีการยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัย ความเคยชิน และวิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่พนักงานในองค์กรถือปฏิบัติร่วมกัน โดยประเภทของวัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 4 ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (adaptability culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (achievement culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (clan culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (bureaucratic culture) โดยองค์กรหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้



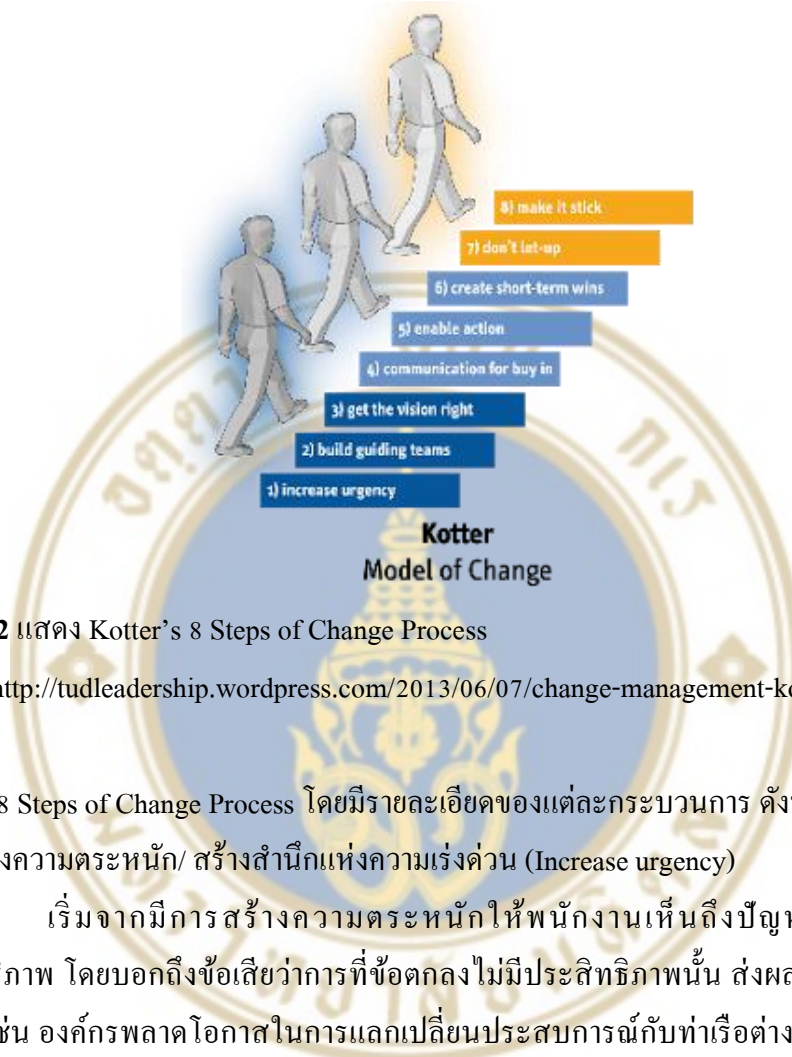


ภาพที่ 5.1 แสดงวัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภท

ที่มา : Daft, R.L. (2002). The leadership experience

หากพิจารณาประเภทของวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 แล้วพบว่าการทำงานที่มีวัฒนธรรมแบบราชการ กล่าวคือ ความเป็นทางการสูงมาก มีความเคารพเชื่อฟังเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีความเป็นระเบียบแบบแผน มีขั้นตอนการทำงานที่ค่อนข้างซ้ำซ้อนทำให้ใช้เวลาในการทำงานค่อนข้างนาน รวมถึงการกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงดังเช่น เรื่องการหลีกเลี่ยงการ

เปลี่ยนแปลงในการร่างข้อตกลงแบบใหม่ ซึ่งสามารถเกิดปัญหาการหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงของพนักงานในการทำอะไรๆ ได้ โดยใช้การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งพิจารณาตามหลักของ Kotter's 8 Steps of Change Process ดังภาพ



ภาพที่ 5.2 แสดง Kotter's 8 Steps of Change Process

ที่มา: <http://tudleadership.wordpress.com/2013/06/07/change-management-kotter-on-steriods/>

Kotter's 8 Steps of Change Process โดยมีรายละเอียดของแต่ละกระบวนการ ดังนี้

#### 1. สร้างความตระหนัก/ สร้างสำนึกแห่งความเร่งด่วน (Increase urgency)

เริ่มจากมีการสร้างความตระหนักให้พนักงานเห็นถึงปัญหาข้อตกลงที่ขาดประสิทธิภาพ โดยบอกถึงข้อเสียว่าการที่ข้อตกลงไม่มีประสิทธิภาพนั้น ส่งผลด้านลบอย่างไรต่อองค์กร เช่น องค์กรพลาดโอกาสในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับทำเรือต่างประเทศ (คู่สัญญา) ความรู้ใหม่ๆ จากคู่สัญญา และพลาดโอกาสในการประชาสัมพันธ์ทางธุรกิจซึ่งกันและกัน เป็นต้น และอาจเปรียบเทียบทำเรืออื่นที่มีการทำข้อตกลงแล้วประสบความสำเร็จอย่างไร เพื่อให้เห็นถึงการพัฒนาที่ก้าวไกลของกลุ่มฯ ทำให้พนักงานเกิดการตื่นตัวและตระหนักถึงความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงที่จะยอมรับสิ่งใหม่ๆ ที่ดีขึ้น นั่นก็คือการจัดทำข้อตกลงรูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้การทำอะไรๆ ได้ประโยชน์มากยิ่งขึ้น

โดยสร้างความตระหนักผ่านการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ ทั้งป้ายประชาสัมพันธ์ ลงวารสารและผ่านช่องทางเสียงตามสาย (รายการวิทยุของการทำอะไรๆ) ทำให้พนักงานหลายคนตระหนักถึงความสำคัญของการทำข้อตกลง และประโยชน์ที่ได้จากการทำข้อตกลง เพื่อให้พนักงานเปิดใจ ให้ความสนใจ และพร้อมจะสนับสนุนการทำข้อตกลง

## 2. สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Build Guiding Team)

การทำเรื่องๆ ควรสร้างทีมงานที่เหมาะสม มีความเชี่ยวชาญ มีอารมณ์ร่วมกับการงานและมีความสามารถฝีมือที่จะเข้ามาช่วยการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรในครั้งนี้ โดยต้องเป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้น (active leadership) มีส่วนช่วยผลักดันการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และจัดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนในทีมให้ชัดเจน ทำให้สามารถทำงานได้อย่างมีระบบและรวดเร็ว

## 3. มีวิสัยทัศน์ (Get the Vision right)

การกำหนดวิสัยทัศน์ให้ถูกต้อง ซึ่งปัจจุบันการทำเรื่องๆ มีวิสัยทัศน์ คือ “ศูนย์กลางการขนส่งทางน้ำและโลจิสติกส์ เชื่อมโยงเศรษฐกิจไทยสู่อาเซียน” การทำข้อตกลงความร่วมมือระหว่างประเทศนั้น จึงเป็นการมุ่งสู่วิสัยทัศน์ แสดงให้เห็นว่าการทำเรื่องๆ ควรมีการปรับปรุงประสิทธิภาพข้อตกลง โดยกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน

## 4. ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Communication for buy in)

การสื่อสารวิสัยทัศน์ในข้อ 3 ให้พนักงานในองค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์ของการทำเรื่องๆ และแสดงให้เห็นว่าการจัดทำข้อตกลงนั้นเป็นการตอบโจทยวิสัยทัศน์โดยตรง ทั้งการประชาสัมพันธ์ การจัดนิทรรศการเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ข้อตกลงระหว่างประเทศ เพื่อเผยแพร่ความรู้สู่พนักงาน ทำให้พนักงานได้รับทราบข้อมูลที่ถูกต้องและเข้าใจถึงความสำคัญของการจัดทำข้อตกลง เช่น การให้แผนกกิจการระหว่างประเทศซึ่งเป็นหน่วยงานเริ่มต้น (coalition members) เป็นตัวอย่างในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง หรือการจัดทำคู่มือการทำข้อตกลงระหว่างประเทศ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกัน

## 5. ให้อำนาจในการทำงาน (Enable Action)

การทำเรื่องๆ ควรให้อำนาจการทำงานและกำจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง เช่น สนับสนุนจากผู้บริหาร เป็นต้น การให้ปริมาณพนักงานเพียงพอต่อความต้องการในการเปลี่ยนแปลงการจัดทำข้อตกลง อาจทำการพิจารณาปรับโครงสร้างองค์กร กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือจากทุกส่วน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการร่างข้อตกลง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้ดูสนุก เพลิดเพลิน ตลอดจนสนับสนุนให้นำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างกว้างขวาง ครอบคลุมทุกหน่วยงานในองค์กร และมีผลตอบแทนเมื่อสำเร็จ

## 6. ต้องสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Create short-term wins)

การกำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ง่าย ต้องมีการเริ่มบริหารสิ่งใหม่ๆ และต้องประสบผลสำเร็จให้ได้ระดับหนึ่งก่อนที่จะไปเริ่มทำสิ่งใหม่เป็นอันดับต่อไป โดยการทำเรื่องๆ ควร



มุ่งความสำเร็จระยะสั้นก่อน วางแผนเพื่อจะประเมินผลงานอย่างชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย ซึ่งแจ้งว่าอะไรคือความสำเร็จที่เราต้องการ (wins) เช่น มีการจัดกิจกรรมร่วมกัน และเตรียมรางวัลหรือผลตอบแทน (Rewards) ให้กับคนหรือหน่วยงานที่สามารถสร้างความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ทำให้ทุกคนเข้าใจ สนับสนุนให้พนักงานในองค์กรเปลี่ยนแปลงความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง และหันมาร่วมกันคิดหรือสร้างสรรค์ข้อตกลงรูปแบบใหม่ ภายหลังดำเนินการมาระยะหนึ่ง แต่ละหน่วยงานต้องมีการส่งผู้แทนจากหน่วยงานของตน เพื่อสอบปฏิบัติกรดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น พร้อมสร้างชัยชนะระยะสั้นให้พนักงานรู้สึกถึงการบรรลุหน้าที่อย่างแท้จริง ทำให้พนักงานแต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญกับข้อตกลงรูปแบบใหม่ เพื่อประโยชน์ร่วมกัน

#### 7. รวบรวมผลที่ได้และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น (Don't Let up)

ระหว่างการเปลี่ยนแปลงควรรีให้หน่วยงานต่างๆ รายงานโครงการหรือกิจกรรมที่จะผลักดันให้เกิดภายใต้ความร่วมมือต่างๆ ให้แผนกกิจการระหว่างประเทศทราบเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาร่างข้อตกลงและเจรจากับคู่สัญญาให้บรรลุโครงการหรือกิจกรรมเหล่านั้น

#### 8. ต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Make it stick)

ต้องมีการตอกย้ำความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ไม่ยากเกิดความสามารรถ และผลประโยชน์ที่เกิดกับหน่วยงานต่างๆ ตลอดจน ทำเรื่องๆ ได้ประโยชน์มากมายภายใต้กิจกรรมที่ดำเนินร่วมกับคู่สัญญา อันเป็นผลจากข้อตกลงที่มีประสิทธิภาพ หรือข้อตกลงรูปแบบใหม่ และกระบวนการจัดทำข้อตกลงที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ควรสร้างให้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เรื่อยๆ ไม่เพียงแค่ข้อตกลงฉบับนั้นเสร็จสิ้นไป โดยหาวิธีการหรือแนวคิดใหม่ๆ เพื่อใช้จัดทำข้อตกลงฉบับต่อไป

### 5.4 การบริหารจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตแล้วกระทบทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ หลายองค์กรจึงเห็นถึงความสำคัญในเรื่องของความเสี่ยง จึงตระหนักถึงความจำเป็นที่จะบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อป้องกันและบรรเทาเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นนั้น

การบริหารความเสี่ยงเนื่องจากการบริหารความเสี่ยง หมายถึง การจัดการความเสี่ยงทั้งในกระบวนการในการระบุความเสี่ยง (Risk identification) การวิเคราะห์ประเภทความเสี่ยง (Risk classification) การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) และแนวทางการป้องกันและบรรเทา

ความเสี่ยง (Risk response) เพื่อให้องค์กรสามารถลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและลดความเสียหาย ผลกระทบจากรisk response ให้ได้มากที่สุด

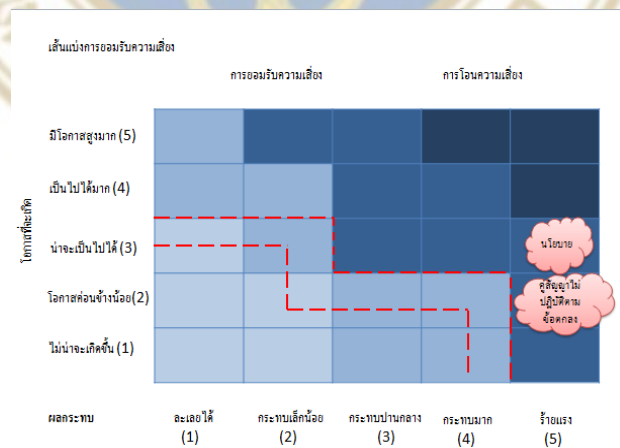
สำหรับในกรณีการศึกษาประสิทธิภาพข้อตกลงของการทำเรื่อง กล่าวการจัดทำข้อตกลงนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อขยายความร่วมมือและพันธมิตรทางธุรกิจทั้งในประเทศและประเทศต่างๆ โดยมุ่งหวังให้มีการติดต่อประสานงานและดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง อันเป็นการสร้างสัมพันธ์ในระยะยาว ตลอดจนเป็นการเสริมสร้างความมั่นคงให้กับองค์กร หากพิจารณาจากการศึกษาในครั้งนี้ พบว่าปัจจัยที่ทำให้การทำเรื่อง ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายในครั้งนี้ ได้แก่

### 5.4.1 ปัจจัยความเสี่ยงของคู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามข้อตกลง

เนื่องด้วยความร่วมมือของคู่สัญญานั้น เป็นปัจจัยภายนอกที่การทำเรื่อง ไม่สามารถควบคุมได้ หากมีข้อตกลงที่มีประสิทธิภาพ และมีการบริหารจัดการความร่วมมือที่รัดกุมมากแค่ไหน แต่คู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามก็ไม่สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

### 5.4.2 ปัจจัยความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบหรือนโยบาย

เนื่องจากแต่ละประเทศมีนโยบายการบริหารประเทศที่แตกต่างกัน ดังนั้นการทำเรื่องในแต่ละประเทศจึงต้องมีการปรับกฎระเบียบ นโยบายให้สอดคล้องกับนโยบายหลักของชาติ ซึ่งหากการเปลี่ยนแปลงนโยบายไม่เอื้อหรือสนับสนุนประเทศไทยแล้ว ก็อาจทำให้การดำเนินงานภายใต้ข้อตกลงนั้นมีปัญหา ไม่เป็นไปตามแผนการที่กำหนดไว้



ภาพที่ 5.3 แสดงการประเมินความเสี่ยง

และจากการประเมินความเสี่ยงดังภาพที่ 5.3 จะพบว่าปัจจัยความเสี่ยงของคู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงประเมินอยู่ในระดับโอกาสที่จะเกิดค่อนข้างน้อยแต่หากเกิดแล้วส่งผลกระทบต่อร้ายแรง ทำ และพบว่าปัจจัยความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบหรือนโยบาย ประเมินอยู่ในระดับโอกาสที่น่าจะเป็นไปได้แต่หากเกิดแล้วส่งผลกระทบต่อร้ายแรง ซึ่งปัจจัยความเสี่ยงทั้งสองนี้ทำให้การจัดทำข้อตกลงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่การทำเรื่องฯ ไม่สามารถรับความเสี่ยงได้ ดังนั้นการทำเรื่องฯ จึงควรกำหนดแผนรับมือโดยการให้มีการวิเคราะห์สถานการณ์โลก ภาวะอุตสาหกรรมทำเรือ และติดตามข่าวสารของคู่สัญญาอย่างสม่ำเสมอ พร้อมให้รายงานต่อผู้บังคับบัญชาตามสายงานทราบทุกรายไตรมาส และกำหนดให้แผนกกิจการระหว่างประเทศเป็นผู้รับผิดชอบ

## 5.5 สรุป

ผู้ศึกษาได้จัดทำแผนปฏิบัติการรายปีสำหรับการพัฒนาประสิทธิภาพข้อตกลงระหว่างประเทศของการทำเรือฯ โดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการและกิจกรรมต่างๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับกลยุทธ์การขยายความร่วมมือและพันธมิตรทางธุรกิจทั้งในประเทศและประเทศต่างๆ ของการทำเรือฯ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด งบประมาณ ระยะเวลาดำเนินงาน พร้อมขั้นตอนการดำเนินงาน ตลอดจนหน่วยงานผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยแผนปฏิบัติการสำหรับเสริมสร้างความรู้ให้พนักงานในองค์กรเรื่องการจัดทำข้อตกลง แผนปฏิบัติการสำหรับลดกระบวนการตรวจสอบเอกสารภายในที่ซ้ำซ้อน และแผนปฏิบัติการปรับปรุงประสิทธิภาพข้อตกลง ตลอดจนการเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กรเพื่อเปลี่ยนทัศนคติของพนักงาน ให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดทำข้อตกลง และปรับทัศนคติให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการร่างข้อตกลงแบบใหม่ นอกจากนี้ ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วกระทบต่อข้อตกลงความร่วมมือของการทำเรือฯ อันได้แก่ ปัจจัยความเสี่ยงของคู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงและปัจจัยความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบหรือนโยบาย พร้อมกำหนดแผนรับมือโดยการจัดทำรายงานวิเคราะห์สถานการณ์โลก ภาวะอุตสาหกรรมทำเรือ และติดตามข่าวสารของคู่สัญญาทุกรายไตรมาส เพื่อจะทำให้การจัดทำข้อตกลงระหว่างประเทศของการทำเรือฯ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เกิดความต่อเนื่องในการติดต่อประสานงานและการดำเนินกิจกรรมร่วมกันภายใต้ข้อตกลง อันจะเป็นการสร้างสัมพันธภาพระยะยาว และการพัฒนาศักยภาพของการทำเรือฯ รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของการทำเรือฯ อย่างยั่งยืน

## บรรณานุกรม

ผลประเมิน LPI 2014 ในภูมิภาคอาเซียน. อ้างถึงใน <http://www.worldbank.org/>

Barney (1991). ทฤษฎี VRIN

John D.sterman, Business Dynamics: System Thinking and Modeling for a Complex World.

McGeaw Hill/Irwin, 2000.

ดร.เฉลิมชัย หาญกล้า. อ้างถึงการนำเสนอเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ธนาวิชญ์ จินดาประดิษฐ์ (มีนาคม 2557). อ้างถึงการนำเสนอเรื่อง การพัฒนาและปรับปรุง  
กระบวนการด้วยหลัก PDCA

สำนักงานประชาสัมพันธ์ต่างประเทศ กรมประชาสัมพันธ์ (2556). คู่มือการปฏิบัติงานการจัดทำ  
บันทึกความเข้าใจกับต่างประเทศ

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย. บทที่ 4 ตัวชี้วัดขั้นพื้นฐาน และตัวชี้วัดขั้น  
พัฒนา

ภาพระดับการกำหนดกลยุทธ์ 3 ระดับ. อ้างถึงใน <http://www.ceo2go.com.au/wp-content/uploads/2011/02/3-levels-of-Strategy.jpg>