



การเจรจาต่อรองในภาครัฐ

การเปลี่ยนผ่านจากยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยหลักรัฐประศาสนศาสตร์

วันอาทิตย์ที่ 15 มีนาคม 2569 เวลา 13.00-16.00 น.

โดย นาวาอากาศเอก สาธิต ชีวงกุล



มุมมอง: ความท้าทายของรัฐประศาสนศาสตร์



Subject 1

การเจรจาต่อรองเชิงยุทธศาสตร์

การจัดรูปแบบของรัฐธรรมนูญเพื่อความ
มั่นคงและผลประโยชน์แห่งชาติ

Subject 2

จากวิสัยทัศน์สู่สนามรบ

กลยุทธ์การเจรจาต่อรองภาครัฐในสถานการณ์

วิกฤต (The Statecraft of Negotiation)



มุมมอง: รัฐประศาสนศาสตร์แนวใหม่

การเปลี่ยนผ่าน
จากยุทธศาสตร์
สู่การปฏิบัติด้วย
หลักรัฐประศาสนศาสตร์

การเจรจาต่อรองในภาครัฐ ↔ กลยุทธ์เชิงรัฐประศาสนศาสตร์

เน้นการเชื่อมโยง

ยุทธศาสตร์
(Strategy)

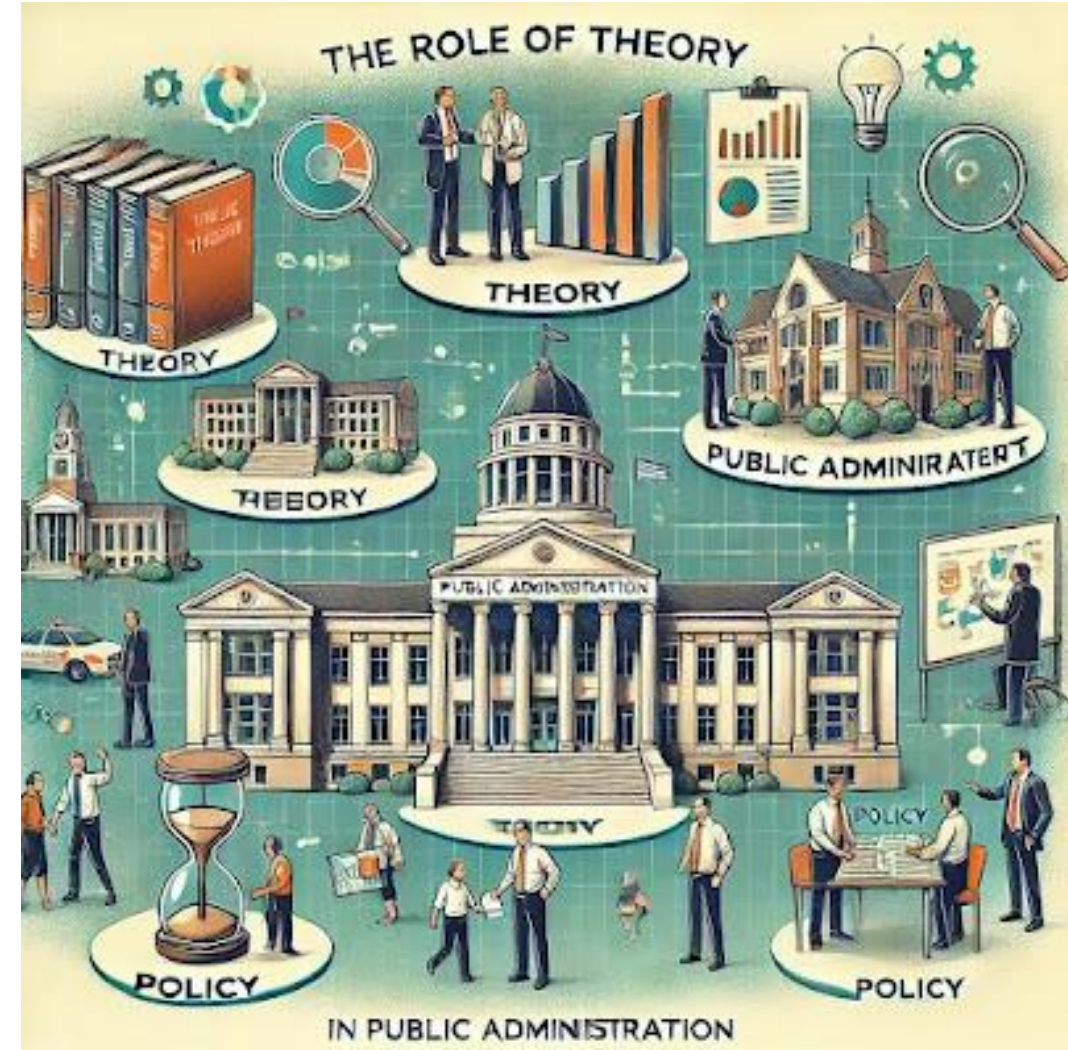


ไปสู่ยุทธวิธี(การปฏิบัติ)
(Tactics)





มุมมอง: รัฐประศาสนศาสตร์แนวใหม่



- มิติที่ 1** การคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency & Effectiveness)
- มิติที่ 2** ความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsiveness)
- มิติที่ 3** การตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น (Relevance)
- มิติที่ 4** การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน (Participation)
- มิติที่ 5** ความซื่อสัตย์ เป็นธรรม โปร่งใส (Honest, Justice & Transparency)
- มิติที่ 6** ความมีจริยธรรมและเคารพกฎหมาย (Legality-Morality)



การเจรจาต่อรอง มาจากคำภาษาอังกฤษ ว่า “Negotiation” ตามรากศัพท์ของภาษาสเปน มาจากคำว่า “Negocios” แปลว่า ธุรกิจ และ ในภาษาละติน หมายถึง การดำเนินธุรกิจ ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงการเจรจาต่อรอง จึงมักกล่าวถึง การเจรจาทางธุรกิจหรือ การต่อรองราคาและมีเรื่องของธุรกิจเข้ามาเกี่ยวข้อง

ระยะต่อมา ได้มีการนำการเจรจาต่อรองมาใช้ในหลาย ๆ ศาสตร์ ความหมายของการเจรจาต่อรองจึงมีการปรับเปลี่ยน เป็นกระบวนการของบุคคลที่ต้องการแก้ปัญหาโดยสันติวิธี เพื่อให้เกิดการประนีประนอม พยายามหาข้อตกลง ที่ยอมรับได้ของคู่สนทนาทั้งสองฝ่าย โดยมีการเสนอข้อแลกเปลี่ยนซึ่งนำผลประโยชน์มาให้ ทั้งสองฝ่าย เห็นพ้องกันทั้งสองฝ่าย



การเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการที่คนสองคนหรือมากกว่าสองคนเจรจาแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งของหรือบริการ

โดยผู้ที่เข้าร่วมในการเจรจาต่อรองและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ทุกฝ่ายมีเจตนาที่จะแก้ไขปัญหา/ความขัดแย้ง

รวมทั้งมีความต้องการจะหาข้อยุติอันเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

(ทิพวรรณ บุญย์เพิ่ม, 2558)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



ความแตกต่างระหว่างการเจรจาต่อรองกับการต่อรอง

การเจรจาต่อรอง (Negotiation)

เป็นคำที่นิยมใช้อย่างเป็นทางการมากกว่า ส่วนใหญ่จะใช้ในกระบวนการเจรจาเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ อาทิ ด้านธุรกิจหรือการทูต

การต่อรอง (Bargaining)

ส่วนใหญ่การต่อรองเป็นคำที่ใช้ในการเจรจาด้านราคา อาทิ ในการซื้อขายสินค้าหรือบริการเพื่อให้คู่เจรจาปรับลดราคาลงมาเป็นที่พอใจของผู้ต่อรอง



BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement)

แผนสำรองหรือทางเลือกที่ดีที่สุดหากเจรจาไม่สำเร็จ



ความหมาย

ทางเลือกที่ดีที่สุดที่คุณจะทำหากการเจรจาในครั้งนี้ล้มเหลว หรือแผนสำรองที่ต้องเดินไปหาหากตกลงกันไม่ได้

ประโยชน์

หาก BATNA แข็งแกร่ง (มีทางเลือกอื่นที่ดีมาก) จะทำให้คุณมีอำนาจต่อรองสูงขึ้นโดยอัตโนมัติ เพราะกล้าที่จะเดินออกจากโต๊ะเจรจา





ZOPA (Zone of Possible Agreement)



ช่วงพื้นที่ที่ข้อเสนอของทั้งสองฝ่ายทับซ้อนกันและสามารถตกลงกันได้ การรู้จักทั้งสองสิ่งช่วยให้เจรจาอย่างมั่นใจและได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด



ความหมาย

โซนที่ตกลงกันได้ หรือ “เขตแห่งความเป็นไปได้ในการบรรลุข้อตกลง” คือช่วงราคาหรือเงื่อนไขที่ทับซ้อนกันระหว่างสิ่งที่ผู้ซื้อยอมรับได้สูงสุด และสิ่งที่ผู้ขายยอมรับได้ต่ำสุด

การเกิด ZOPA

จะเกิดขึ้นเมื่อจุดยืนสุดท้าย (Reservation Price) ของทั้งสองฝ่ายมาบรรจบกัน หากไม่ทับซ้อนกัน จะเรียกว่า Negative ZOPA ทำให้การเจรจาไม่มีทางสำเร็จ



การเจรจาต่อรองในภาครัฐ



การเจรจาต่อรองในภาครัฐ คือ กระบวนการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อเสนอ
อย่างเป็นทางการระหว่างหน่วยงานรัฐกับฝ่ายต่าง ๆ อาทิ ภาคเอกชน ประชาชน หรือหน่วยงานรัฐด้วยกัน

เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้ง ประนีประนอม และหาข้อตกลงร่วมกันที่ยอมรับได้ ภายใต้กรอบกฎหมาย/ระเบียบราชการ

เพื่อประโยชน์สูงสุดของราชการหรือประชาชน



ลักษณะสำคัญของการเจรจาต่อรองในภาครัฐ

ข้อตกลงร่วมกัน: มุ่งเน้นการหาทางออกที่ทุกฝ่ายพึงพอใจและสามารถอยู่ร่วมกันได้ ไม่ใช่มุ่งเอาชนะกันฝ่ายเดียว

สันติวิธี ใช้การเจรจาพูดคุยเพื่อระงับข้อพิพาท ไม่ใช่ความรุนแรงหรืออำนาจบังคับ

รูปแบบทางการ การต่อรองมักเป็นไปตามระเบียบขั้นตอนอย่างเป็นทางการ (Formal Negotiation) มีการแลกเปลี่ยนข้อเสนออย่างชัดเจน

วัตถุประสงค์เพื่อการบริหาร ใช้เพื่อการบริหารทรัพยากร การจัดการความขัดแย้งในองค์กร หรือการจัดทำสัญญาและสัญญาภาครัฐ

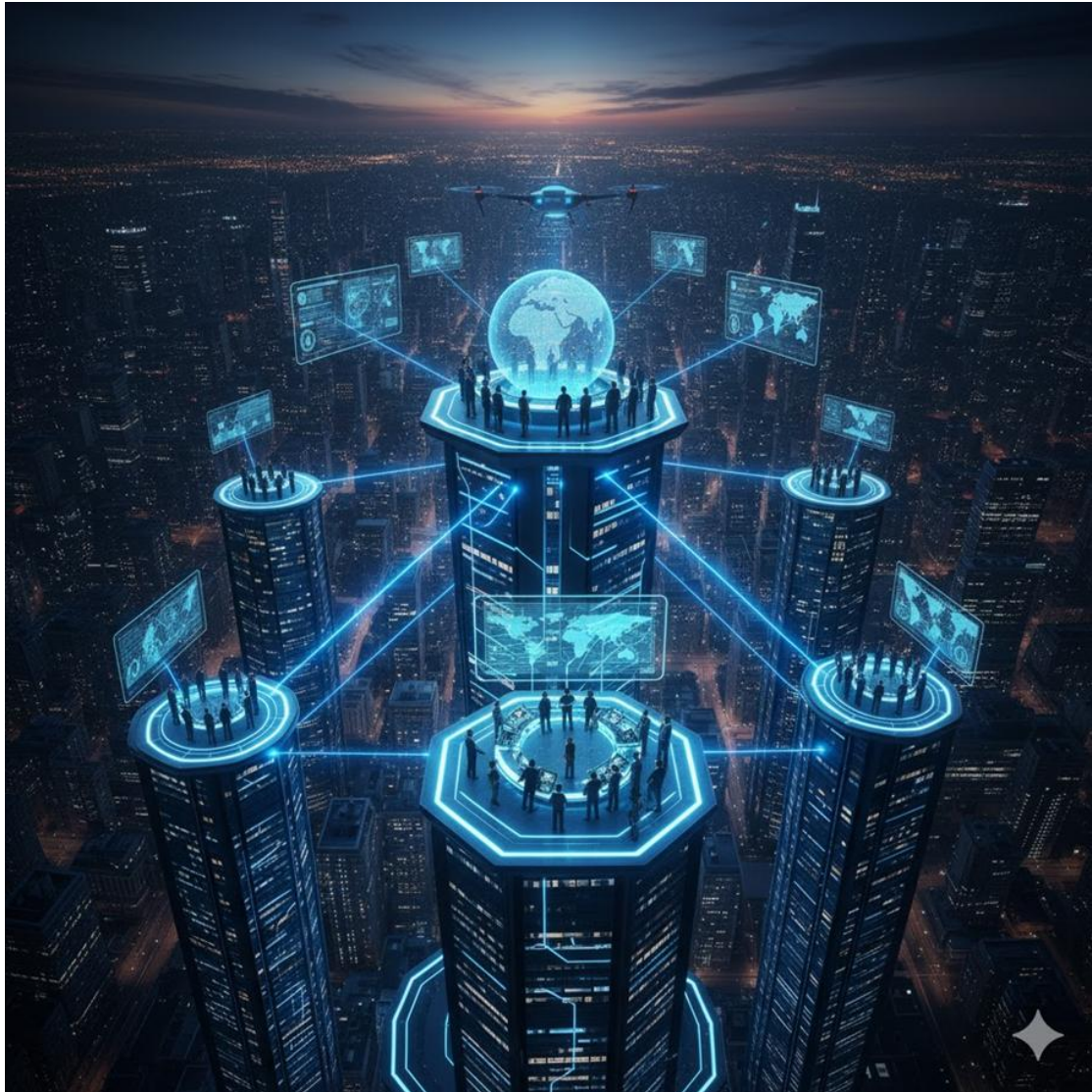
ความหลากหลายของผลประโยชน์ เกิดขึ้นเมื่อมีความต้องการที่แตกต่างกันแต่จำเป็นต้องตัดสินใจร่วมกัน





การเจรจาต่อรองในภาครัฐ

การเปลี่ยนผ่านจากยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยหลักรัฐประศาสนศาสตร์



“ขับเคลื่อน” และ “เปลี่ยนผ่าน”
เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม

ยุทธศาสตร์
(Strategy)



ไปสู่ยุทธวิธี(การปฏิบัติ)
(Tactics)



Subject 1: การเจรจาต่อรองเชิงยุทธศาสตร์

STRATEGIC NEGOTIATION FOR NATIONAL SECURITY & INTERESTS

การจัดรูปขบวนของรัฐประศาสนศาสตร์
เพื่อความมั่นคงและผลประโยชน์แห่งชาติ

การนิยามใหม่ของรัฐประศาสนศาสตร์

(Public Administration)

ที่ไม่ใช่แค่การบริการสาธารณะ เป็นการจัดรูปขบวน
เพื่อรักษาอำนาจอธิปไตยและผลประโยชน์ชาติ
ในสภาวะแวดล้อมที่ผันผวน (BANI World)

จุดเน้น

การเชื่อมโยง “นโยบายระดับชาติ” สู่ “การเจรจาในภาคสนาม”
(สถานการณ์/บริบทของเหตุการณ์)



Subject 1: การเจรจาต่อรองเชิงยุทธศาสตร์



ภาวะผู้นำกับการปรับตัว (Adaptive Leadership) ในสถานการณ์วิกฤตความมั่นคง

การก้าวข้ามการแก้ปัญหาเชิงเทคนิค (Technical Fix)
สู่การแก้ปัญหาเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรม

ผู้นำต้องสร้าง

Holding Environment

เพื่อจัดการความขัดแย้งระหว่างกลุ่มผลประโยชน์

Heifetz (1994) ภาวะผู้นำที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่มีคำตอบสำเร็จรูป



Subject 1: การเจรจาต่อรองเชิงยุทธศาสตร์

INFORMATION CASCADING & UNIFIED COMMAND

การสลาย Silos
การจัดรูปขบวนข้อมูลข่าวสาร (Strategic Alignment)

วิกฤตของการแยกส่วนข้อมูล (Data Silos)
ระหว่างหน่วยงานความมั่นคง งานต่างประเทศ
และการเศรษฐกิจ

กลยุทธ์

การสร้างเอกภาพในการบังคับบัญชาผ่าน

Institutional Agility



Subject 1: การเจรจาต่อรองเชิงยุทธศาสตร์



จิตวิทยาการเจรจาต่อรอง ความไว้วางใจและอำนาจ (Trust & Power)

การใช้กรอบ Slippery Slope Framework
ในการเจรจาภาครัฐ

ความสำคัญ

เมื่อไหร่ควรใช้ “อำนาจบังคับ” (Coercive Power) และ
เมื่อไหร่ควรใช้ “ความสมัครใจ” (Legitimate Power)
ผ่านความไว้วางใจ



Subject 1: การเจรจาต่อรองเชิงยุทธศาสตร์

DIPLOMACY AND BORDERLANDS ADMINISTRATION



การทูตและการบริหารพื้นที่ชายแดน
การจัดรูปขบวนที่ต้องแสดง
ทั้งในกระดานการเมืองระหว่างประเทศ (High Politics)
และการบริหารจัดการหน้างาน
(Low Politics/Border Management)

กลยุทธ์

การใช้ความช่วยเหลือทางมนุษยธรรมเป็นเครื่องมือ
สร้าง “อิทธิพลที่นุ่มนวล” (Soft Power)



Subject 1: การเจรจาต่อรองเชิงยุทธศาสตร์

ETHICS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN NEGOTIATION:
UPHOLDING NATIONAL INTERESTS, VIRTUE & GOVERNING WITH HEART



จริยธรรมของรัฐประศาสนศาสตร์ในการเจรจา
การเจรจาที่ต้องรักษาทั้ง “ผลประโยชน์” และ “คุณธรรม”

ความสำคัญ

การบริหารด้วยหัวใจ (Heart-based Management)
เพื่อสร้างความยั่งยืนในพื้นที่ขัดแย้ง



Subject 1: การเจรจาต่อรองเชิงยุทธศาสตร์

PUBLIC ADMINISTRATION FORMATION IN THE NEXT DECADE:
SYSTEM READENSS, NATIONAL SECURITY, NATIONAL PROSPERITY



บทสรุป

รูปขบวนรัฐประศาสนศาสตร์ในทศวรรษหน้า
การเปลี่ยนผ่านจาก “รัฐราชการ” สู่ “รัฐยุทธศาสตร์”
การเจรจาต่อรองไม่ใช่แค่เรื่องของบุคคล
แต่เป็นเรื่องของ **“ความพร้อมของระบบ”**
ที่ถูกจัดรูปขบวนมาอย่างดีเพื่อเป้าหมายเดียวคือ
“ความมั่นคงและมั่งคั่งของชาติ”



Subject 1: จากวิสัยทัศน์สู่สนามรบ

PUBLIC SECTOR NEGOTIATION STRATEGY IN CRISIS SITUATIONS



กลยุทธ์การเจรจาต่อรองภาครัฐในสถานการณ์วิกฤต
(The Statecraft of Negotiation)



Subject 1: จากวิสัยทัศน์สู่สนามรบ

นิยามของ Statecraft ในยุควิกฤตซ้อนวิกฤต

การเจรจาต่อรองภาครัฐ (Statecraft)

ไม่ใช่แค่การตกลงผลประโยชน์ แต่คือการบริหารจัดการ

“อำนาจ” (Power) และ “ความชอบธรรม”

(Legitimacy) ท่ามกลางสถานการณ์ที่คาดการณ์ไม่ได้

ประเด็นสำคัญ

จากวิสัยทัศน์ระดับนโยบาย (Policy Vision)

สู่การปฏิบัติในพื้นที่ขัดแย้ง (Field Operations)

ความท้าทายของ

ภาวะผู้นำในการตัดสินใจภายใต้แรงกดดัน

(High-Stakes Decision Making)





Subject 1: จากวิสัยทัศน์สู่สนามรบ

MULTIPOLAR NEGOTIATION STRATEGY:

POLITICIANS, MILITARY GOVERNMENT, DIPLOMACY, ECONOMICS



ยุทธศาสตร์การเจรจาแบบหลายขั้ว

(Multi-track Diplomacy)

เมื่อ “สนามรบ” มีผู้เล่นหลากหลาย
(รัฐบาลทหาร กลุ่มนักการเมือง กลุ่มชาติพันธุ์
ตัวแสดงนอกภาครัฐ)

กลยุทธ์ต้องยืดหยุ่น

ประเด็นสำคัญ

การทูตทางการ (Government-to-Government)

การเจรจาผ่านตัวกลาง/วิชาการ/ภาคธุรกิจ

กลยุทธ์การสร้างพื้นที่ปลอดภัย (Holding Environment) เพื่อรักษาช่องทางการสื่อสาร



Subject 1: จากวิสัยทัศน์สู่สนามรบ

CRISIS STRATEGY: IN CRISIS SITUATIONS:
COLLABORATION, COMPROMISE, DETERRENCE, CONTAINMENT



เมทริกซ์การตัดสินใจในภาวะวิกฤต (Decision Matrix in Crisis)

เครื่องมือเลือกกลยุทธ์ตามระดับความรุนแรงของสถานการณ์

วิกฤตต่ำ เน้นการสร้างความร่วมมือ (Collaboration)

วิกฤตปานกลาง เน้นการประนีประนอม (Compromise)

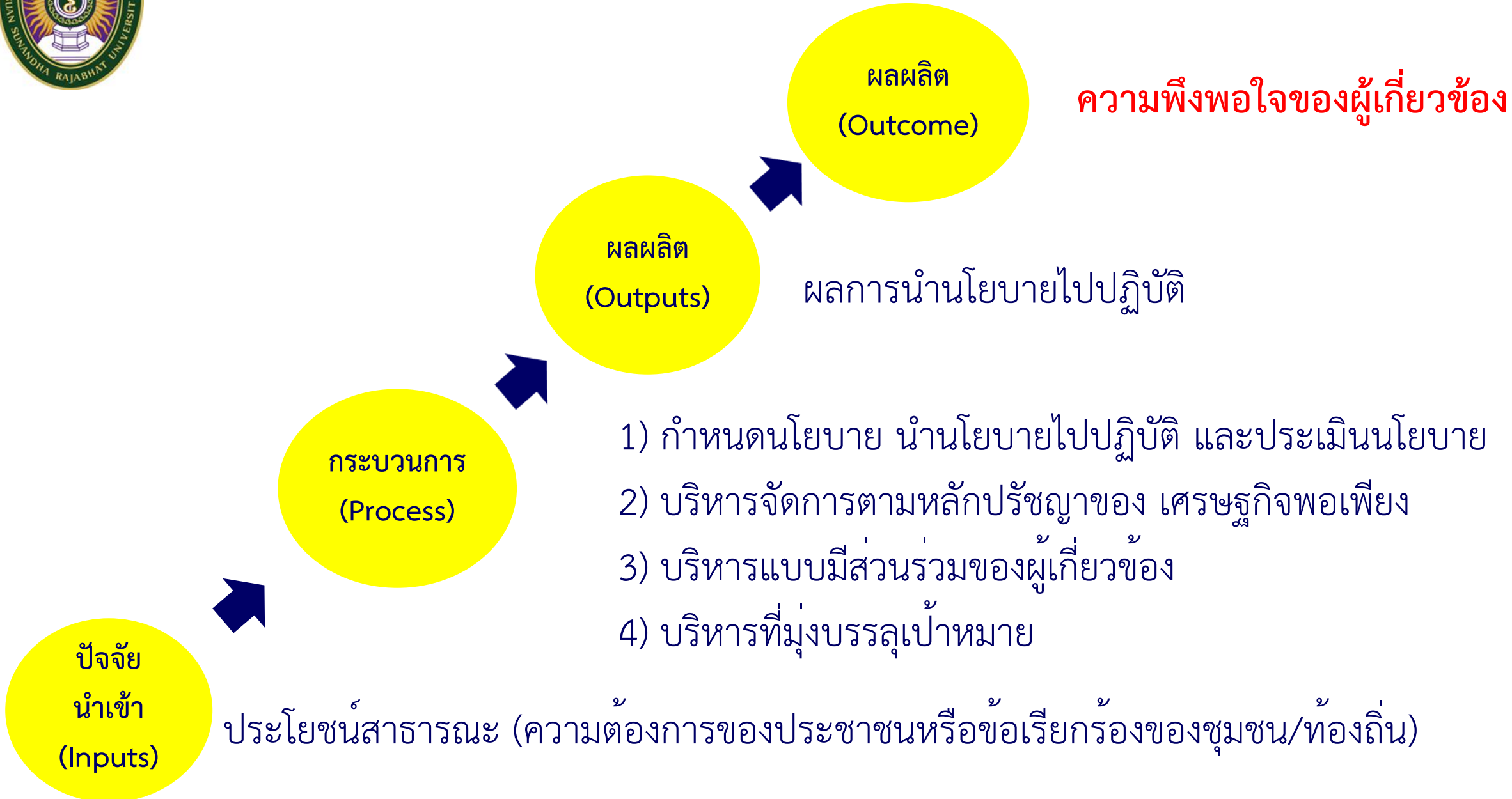
วิกฤตสูง เน้นการป้องปรามและการต่อรองแบบยับยั้ง
(Deterrence & Distributive Negotiation)



ความท้าทายของรัฐประศาสนศาสตร์



กระบวนการที่สนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืน





การเจรจาต่อรองในภาครัฐ: การเปลี่ยนผ่านจากยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยหลักรัฐประศาสนศาสตร์

ความท้าทายของรัฐประศาสนศาสตร์แนวใหม่



กระบวนการพัฒนาที่ยั่งยืน

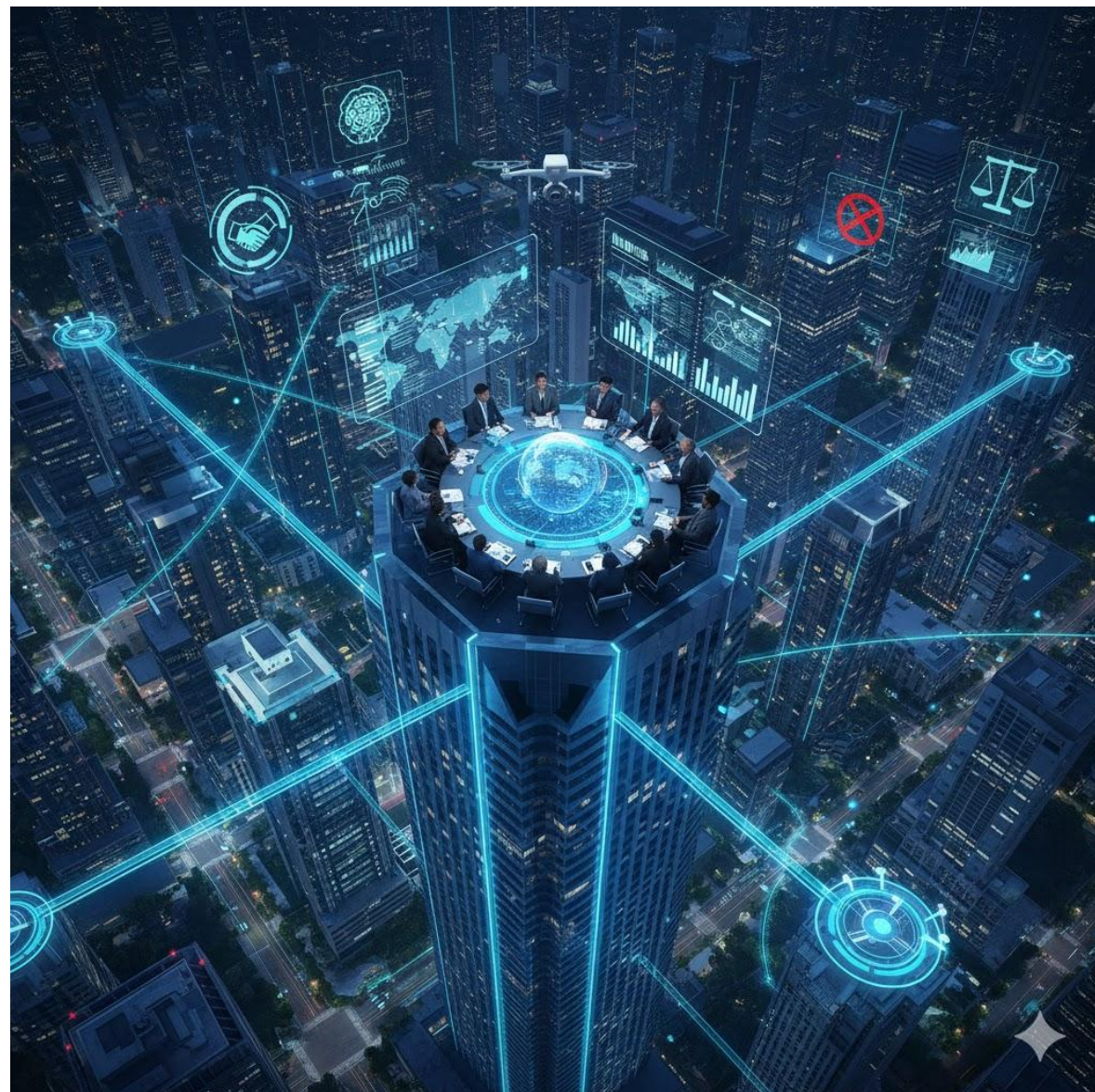
แนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ขององค์กรภาครัฐ

แนวทางการบริหารจัดการ 7 ประการ



- 1) การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
- 2) การคำนึงถึงความต้องการของประชาชนเป็นหลัก
- 3) รัฐพึงทำบทบาทเฉพาะที่รัฐทำได้ดีเท่านั้น
- 4) การลดการควบคุมจากส่วนกลาง เพิ่มความอิสระแก่หน่วยงาน
- 5) ระบบการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์
- 6) การมีระบบสนับสนุนทางด้านบุคลากรและเทคโนโลยี
- 7) เน้นการแข่งขันระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับเอกชน

พระครูปลัดประวิทย์ วรธมฺโม (2022)



ภาคยุทธศาสตร์ (The Strategic Imperative)

นิยามความท้าทาย

ระบุปัญหาหรือจุดวิกฤตที่ต้องใช้การเจรจาในภาครัฐ อาทิ วิกฤตการณ์ชายแดน การจัดสรรทรัพยากรขนาดใหญ่ หรือการปฏิรูปโครงสร้าง

เป้าหมายสูงสุด

กำหนดให้ชัดเจนว่าการเจรจาต่อรองนี้ตอบสนองต่อเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ของชาติหรือหน่วยงานอย่างไร
(Aligning Negotiation with National Security Goals)



ภาคการเปลี่ยนผ่าน (The Administration Bridge)

บทบาทของรัฐประศาสนศาสตร์

อธิบายว่าหลักการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Administration) เข้ามาช่วยให้การเจรจาต่อรอง มีความชอบธรรม ยั่งยืน และเป็นไปตามกฎหมายอย่างไร

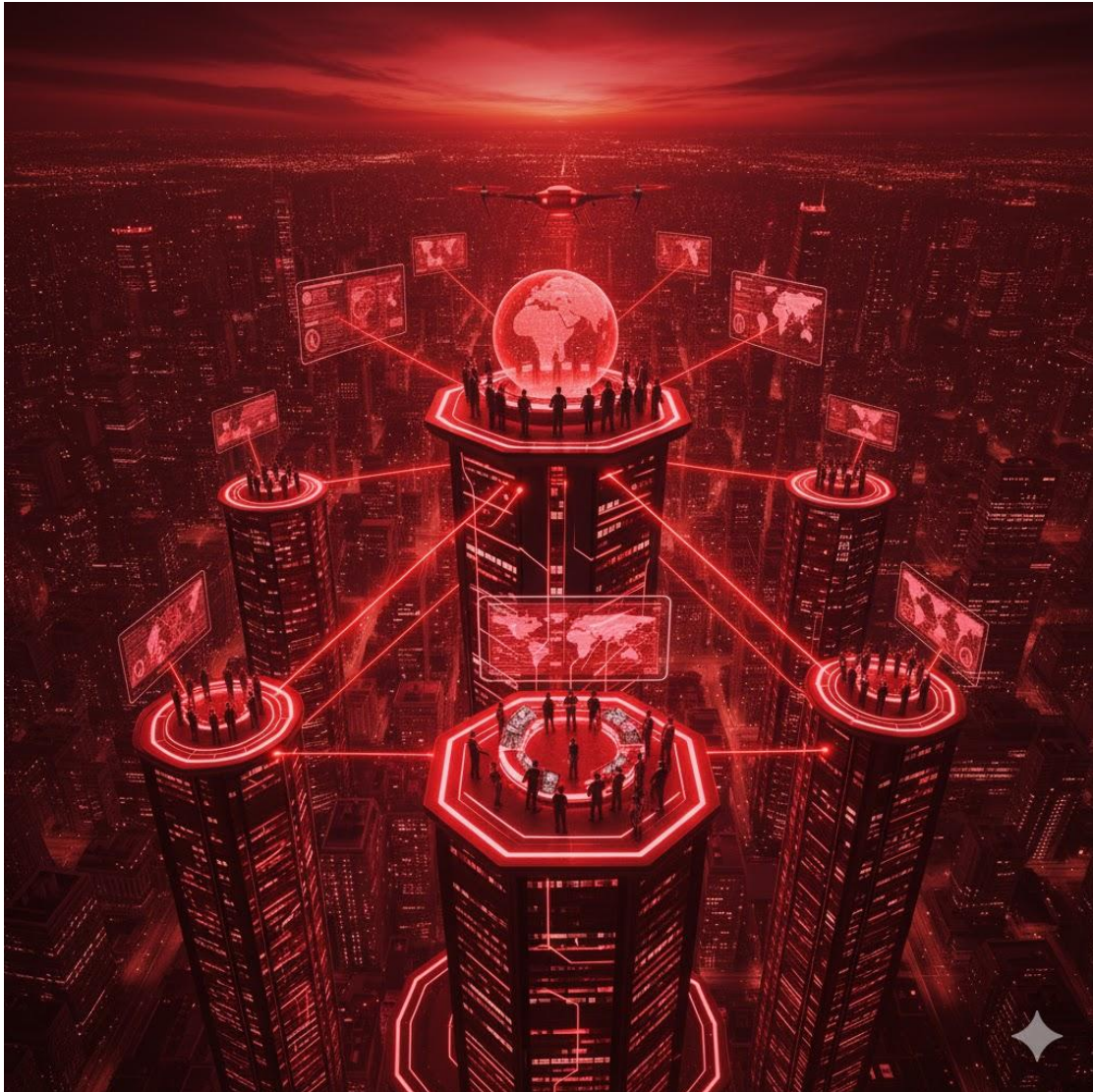
กรอบการทำงาน (Frameworks)

นำเสนอโมเดลการตัดสินใจและการประเมินความเสี่ยง ในการเจรจาต่อรองภาครัฐ (Risk Assessment)





ภาคปฏิบัติการ (The Tactical Execution)



เทคนิคการเจรจา

เสนอเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ได้จริงในสถานการณ์ต่าง ๆ
ยกตัวอย่าง

การเตรียมสนามรบ (Preparation)

การวิเคราะห์คู่เจรจา (Adversary Analysis)
และการกำหนด BATNA

(Best Alternative to a Negotiated Agreement)

การเข้าปะทะ (Engagement)

เทคนิคการจัดการความขัดแย้ง การสร้างความไว้วางใจ และ
การใช้ภาษาในการเจรจา (Strategic Communication)

การประเมินผล (After Action Review)

การวัดผลลัพธ์ของการเจรจาต่อรองว่าบรรลุเป้าหมาย
เชิงยุทธศาสตร์หรือไม่



การเจรจาต่อรองในภาครัฐ

การเปลี่ยนผ่านจากยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วยหลักรัฐประศาสนศาสตร์

วันอาทิตย์ที่ 15 มีนาคม 2569 เวลา 13.00-16.00 น.

โดย นาวาอากาศเอก สาธิต ชีวงกุล