





# GOOD MEETING

เคล็ดลับการจัดประชุมที่ดี

นายแพทย์วิชัย โชควิวัฒน์

จัดพิมพ์โดย สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ (สช.)  
ชั้น ๒ อาคาร ๘๘/๓๓ ดิوانนท์ ๑๔ ต.ตลาดขวัญ อ.เมือง จ.นนทบุรี ๑๑๐๐๐  
โทรศัพท์ ๐ ๒๕๕๐ ๒๓๐๔ โทรสาร ๐ ๒๕๕๐ ๒๓๑๑





# GOOD MEETING

เคล็ดลับการจัดประชุมที่ดี

นางแพททวิชัย โสคติวัฒน์

## เอกสารประกอบการบรรยาย

ในงานสัมมนาสุขภาพแห่งชาติ ครั้งที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๕๒  
ณ ศูนย์ประชุมสหประชาชาติ ถ.ราชดำเนินนอก กรุงเทพฯ  
วันที่ ๑๗ ธันวาคม ๒๕๕๒





# เกริ่นนำ

มนุษย์เป็นสัตว์สังคม จึงจำเป็นต้องมีการประชุมพบปะกัน และสังคมต่างๆ ได้พัฒนารูปแบบการประชุมพบปะกันอย่างหลากหลาย ดังในประวัติศาสตร์จีน จะมีการจัดประชุมพบปะ เช่น การจัดงานเลี้ยงเพื่อทดสอบความจงรักภักดี ญี่ปุ่นมักเจรจารัฐกิจกันบนโต๊ะอาหาร และมีประเพณี “เปิดเผย” ตนเองซึ่งกันและกันอย่างกันเอง โดยการเปลือยกายอาบน้ำด้วยกันในที่อาบน้ำสาธารณะ เป็นต้น

ตะวันตก มีการพัฒนารูปแบบการประชุมที่น่าจะหลากหลายกว่าสังคมอื่นๆ การประชุมแต่ละชนิดมีข้อกำหนดการประชุมที่จำเพาะเจาะจงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน จนภาษาไทยไม่มีศัพท์เฉพาะที่ตรงกับการประชุมครบสำหรับแต่ละรูปแบบ เช่น การประชุมแบบสมัชชา (Assembly) การประชุมสัมมนา (Seminar) การประชุมแบบคองเกรสส์ (Congress) เช่น คองเกรสส์แห่งเวียนนา การประชุมแบบคอนเวนชัน (Covention) การประชุมโต๊ะกลม (Roundtable) การประชุมแบบซิมโปเซียม (Symposium) การประชุมคณะกรรมการ (Board Meeting) การประชุมปรึกษาหารือ (Consultative Meeting) การประชุมคู่ขนาน (Parallel Meeting) การประชุมข้างเคียง (Proximity Meeting) การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) การประชุมใหญ่อย่างทางการ (Conference) เป็นต้น

ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะเรื่องการประชุมคณะกรรมการ



## หลักการ จัดประชุม

เพื่อให้การประชุมสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ผู้จัดการประชุมจะต้องพิจารณาดำเนินการในเรื่องต่างๆ ได้แก่

๑. ชนิดของการประชุม
๒. วัตถุประสงค์ของการประชุม
๓. เทคนิคการประชุม
๔. การเตรียมการประชุม
๕. การดำเนินการประชุม
๖. การเขียนรายงานการประชุม
๗. การติดตามและดำเนินการตามผลการประชุม



โดยมีรายละเอียดโดยสังเขปในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

**๑. ชนิดของการประชุม** สำหรับการประชุมของคณะกรรมการมีลักษณะจำเพาะ กล่าวคือ อาจเป็นการประชุมของคณะกรรมการตามกฎหมายที่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการไว้อย่างชัดเจน หรือเป็นคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นตามอำนาจหน้าที่ ซึ่งโดยทั่วไปย่อมมีคำสั่งกำหนดตัวบุคคลที่เป็นกรรมการ และกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

ในการประชุมนัดแรก ควรมีการทำความเข้าใจทั้งสถานะของกรรมการและบทบาทหรือขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ ในแง่ของบุคคลที่เป็นกรรมการจะต้องมีการทำความเข้าใจว่าจะส่งผู้แทนได้หรือไม่ และผู้แทนจะทำหน้าที่เสมือนเป็นกรรมการหรือเป็นผู้เข้าร่วมประชุม หากได้รับมอบหมายให้เข้าประชุมแทนและตนเองก็เป็นกรรมการอยู่ด้วย จะมีสิทธิลงคะแนนก็เสี่ยง เป็นต้น นอกจากนี้ ควรทำความเข้าใจเรื่ององค์ประชุม การมีส่วนได้เสีย การรักษาความลับ และการนับองค์ประชุมกรณีมีกรรมการลาออก หรือ กรณีกรรมการมีส่วนได้ส่วนเสียมีได้อยู่ในห้องประชุม

**๒. วัตถุประสงค์ของการประชุม** ควรมีการคิด พิจารณา และเขียนออกมาให้ชัดเจน เช่น ประชุมเพื่อ

- ให้มีมติตามกฎหมาย ตามอำนาจหน้าที่ เช่น ในการอนุมัติอนุญาต แต่งตั้งบุคคล ให้ความเห็นชอบระเบียบ แผนงาน โครงการ เป็นต้น
- เพื่อกำหนดนโยบาย ทิศทาง การดำเนินงานขององค์กร
- เพื่อพัฒนาองค์กร
- เพื่อแก้ปัญหาขององค์กร
- เพื่อปรึกษาหารือ
- ฯลฯ



**๓. เทคนิคการประชุม** การประชุมคณะกรรมการอาจใช้เทคนิค หรือรูปแบบการประชุมที่หลากหลาย เช่น

**๓.๑ การประชุมอย่างเป็นทางการ** อาจใช้การประชุมตามรูปแบบปกติ (Conventional) หรืออาจจัดประชุมสัญจร เพื่อศึกษาดูงานในพื้นที่ รับฟังข้อมูลความคิดเห็น เป็นต้น

**๓.๒ การประชุมปรึกษาหารือ** อาจใช้วิธีการต่างๆ เช่น

- ๑) การประชุมระดมความคิดเห็นแบบทั่วไป
- ๒) การระดมความคิดเห็นแบบสุนทรียสนทนา (Bohemian Dialogue)
- ๓) การระดมความคิดเห็นแบบก้างปลา
- ๔) การระดมความคิดเห็นแบบหมวก ๖ ใบของเอดเวิร์ด เดอ โบโน
- ๕) การประชุมกลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

**๓.๓ การประชุมสัมมนา** เพื่อให้มีการระดมความคิดเห็นอย่างกว้างขวางโดยใช้วิธีต่างๆ เช่น

- ๑) การประชุมรวม (Plenary session)
- ๒) การแบ่งกลุ่มย่อย
- ๓) เทคนิค AIC ประยุกต์ แบบของสภาพัฒน์ (โต๊ะจีน)
- ๔) การจัดช่วง Roundtable Discussion

**๓.๔ การประชุมปฏิบัติการ (Workshop)** มุ่งให้ได้ผลผลิต หรือ ผล “งาน” เช่น

- ตั้งโจทย์ให้ตอบ





- สร้างคู่มือปฏิบัติปฏิบัติงาน
- สร้างคู่มือดำเนินงานมาตรฐาน (Standard Operating Procedure : SOP)
- สร้างคลังข้อสอบ เป็นต้น

#### ๔. การเตรียมการประชุม จะต้องมีการเตรียมการต่างๆ ได้แก่

- ๔.๑ การวางแผนการประชุม
- ๔.๒ การกำหนดระเบียบ / ข้อบังคับ การประชุม
- ๔.๓ การจัดระเบียบวาระการประชุม
- ๔.๔ การเตรียมเอกสารการประชุม
- ๔.๕ การประสานกับประธานและกรรมการล่วงหน้า
- ๔.๖ การนัดหมาย / ยืนยัน / ส่งเอกสารล่วงหน้า

ซึ่งมีแนวทางโดยสังเขป ดังนี้

**๔.๑ การวางแผนการประชุม** ควรยึดหลักให้กรรมการทุกคนสามารถวางแผนล่วงหน้า สามารถเข้าประชุมได้อย่างสม่ำเสมอและมากที่สุด โดย

- ๑) สำหรับการประชุมประจำ ควรกำหนดล่วงหน้าเป็นปี เช่น วันอะไร ของสัปดาห์ที่เท่าไร ของเดือน เป็นต้น
- ๒) กรณีการประชุมพิเศษเป็นครั้งคราว ควรกำหนดเนิ่นๆ ล่วงหน้า
  - พยายามหลีกเลี่ยงการเลื่อนการประชุม

**๔.๒ การกำหนดระเบียบ / ข้อบังคับการประชุม** ให้ศึกษาว่ามีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เกี่ยวกับการประชุมกำหนดไว้แล้วหรือไม่ หากยังไม่มีหรือยังไม่ครอบคลุม ครบถ้วน ควรพิจารณากำหนดขึ้น







### ๔.๓ การจัดระเบียบวาระการประชุม

ประธานและเลขานุการของคณะกรรมการจะต้องให้ความสำคัญกับการจัดระเบียบวาระการประชุม โดยต้องกำหนดวัตถุประสงค์ และมีการเตรียมเอกสารข้อมูลให้ครบถ้วน เพียงพอแก่การพิจารณาของคณะกรรมการ จะต้องมีการตรวจสอบกฎหมาย / ข้อบังคับ / ระเบียบที่เกี่ยวข้อง และดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมาย / ข้อบังคับ / ระเบียบ ดังกล่าว

การเพิ่มหรือถอนระเบียบวาระ จะต้องเป็นไปตามข้อบังคับ / ระเบียบการประชุม ในทางสากลจะมีระเบียบวาระ “รับรองระเบียบวาระการประชุม” (Adoption of the Agenda) ในระเบียบวาระแรกๆ ควรจัดให้มีระเบียบวาระจรรยาบรรณให้มากที่สุด

### ๔.๔ การเตรียมเอกสารการประชุม

จะต้องมีการเตรียมเอกสารการประชุมให้ครบถ้วน เรียบร้อย และค้นหาได้สะดวก สำหรับทุกระเบียบวาระ โดยแต่ละระเบียบวาระ จะต้องมีย่อสาร ดังนี้

- ๑) เอกสารปะหน้า ซึ่งควรมีหัวข้อประกอบด้วย
  - ก. สรุปความเป็นมา
  - ข. ผลการพิจารณาของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)
  - ค. กฎหมาย / ข้อบังคับ / ระเบียบที่เกี่ยวข้อง
  - ง. ประเด็นพิจารณา
  - จ. เสนอคณะกรรมการ เพื่อทราบ / พิจารณา
  - ฉ. ความเห็นกรรมการ (มีหัวข้อ และเว้นว่างไว้ให้จดบันทึกความเห็น)
  - ช. สรุปมติคณะกรรมการ (มีหัวข้อ และเว้นว่างไว้)

หากเป็นไปได้ ควรร่างสรุปมติไว้ ๑-๓ แนวทาง เมื่อคณะกรรมการมีมติในทางใดก็สามารถสรุปได้ทันที หรือสามารถสรุปได้โดยปรับปรุงมติที่ร่างไว้เพียงเล็กน้อย





๒) เอกสารประกอบ เช่น ผลการพิจารณา กฎหมายที่เกี่ยวข้อง การเตรียมเอกสารตามข้อ ๑) หากทำให้ครบถ้วน เรียบร้อย ติดสลิปให้หาง่าย จะสะดวกแก่การพิจารณาของคณะกรรมการ และสะดวกในการเขียนรายงานการประชุมด้วย

มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดมีปณิธานมุ่งผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ความสามารถในการคิดและเขียนได้อย่างชัดเจน กระชับ และมีพลัง (Think and write clearly, concisely and effectively) ผู้เตรียมเอกสารการประชุมควรทำให้ได้อย่างบัณฑิตมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

**๔.๕ การเตรียมห้องประชุม** จะต้องเอาใจใส่ตั้งแต่การจัดที่นั่งในห้องประชุมให้ประธานมองเห็นกรรมการทุกคนได้โดยง่าย ควรมีการวางป้ายชื่อให้อ่านได้ง่าย และมีผังที่นั่งของกรรมการให้ประธานด้วยเพื่อให้ประธานสามารถเชิญกรรมการพูดหรือพูดกับกรรมการแต่ละคนได้โดยสะดวก ควรมีการทดสอบระบบเสียง สื่อ โสตทัศนอุปกรณ์ และการอัดเทปให้เรียบร้อย

**๔.๖ การเตรียมความพร้อมของประธานและผู้เข้าประชุม** ควรมีการนัดหมาย เพื่อบรรยายสรุปให้ประธานได้ทราบสาระต่างๆ ของทุกระเบียบวาระ โดยเฉพาะระเบียบวาระสำคัญให้ประธานได้ทราบล่วงหน้าทำความเข้าใจในเรื่องวัตถุประสงค์ของแต่ละระเบียบวาระ และการคาดหมายปัญหาที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการเตรียมการแก้ปัญหา ควรทำเป็นเอกสารสรุปเรื่องทั้งหมดให้แก่ประธานทุกครั้ง เพื่อหนุนเสริมการบรรยายสรุปแก่ประธาน และสำหรับกรณีประธานไม่มีเวลาให้เข้าพบ

อาจต้องมีการประสานและทำความเข้าใจกับกรรมการ (บางคน) ล่วงหน้าในบางระเบียบวาระ





**๔.๓ การส่งเอกสาร การนัดหมาย การยืนยันการประชุม และการอำนวยความสะดวกเรื่องที่พัก** ควรส่งเอกสารล่วงหน้าตามสมควรอย่างน้อย ๓-๗ วันก่อนการประชุม และควรมีการยืนยันทางโทรศัพท์ หรือการส่งข้อความแก่กรรมการ รวมทั้งควรมีการจัดอำนวยความสะดวกในเรื่องการเดินทางและที่พักสำหรับกรรมการ

**๔.๔ การดำเนินการประชุม** ประธานจะต้องมีการเตรียมตัวให้สามารถทำหน้าที่ประธานได้ดี โดย

- ศึกษาข้อมูลแต่ละระเบียบวาระให้เข้าใจถ่องแท้
- มีศิลปะการนำการประชุมที่ดี
- เปิดประเด็นให้ชัดเจน
- เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้แสดงความคิดเห็นโดยอิสระอย่างเต็มที่
- มีศิลปะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยเฉพาะกับกรรมการบางคน
- มีศิลปะในการระล่อม ขมวด และสรุป

กรณีประธานไม่แข็ง เลขานุการต้องช่วย ทั้งการเตรียมล่วงหน้า ให้กรรมการคนอื่นช่วย และการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าขณะประชุม

**๔.๕ การสรุปมติ** การสรุปมติการประชุม ของแต่ละระเบียบวาระต้องชัดเจนว่าเป็นเรื่องเพื่อทราบ หรือ เพื่อพิจารณา ผลการพิจารณามีติดอย่างไร ถ้าเป็นเรื่องเร่งด่วน ต้องรีบปฏิบัติตามมติ ไม่สามารถรอรับรองรายงานการประชุมในครั้งถัดไปได้ ต้องขอให้ที่ประชุมลงมติรับรองมติ โดยฝ่ายเลขานุการควรเขียนมติไว้ล่วงหน้าให้ กระชับ ชัดเจน ให้ที่ประชุมพิจารณารับรองได้โดยเร็ว





**๔.๑๐ การเขียนรายงานการประชุม (Minute) มีหลักปฏิบัติดังนี้**

๑) ควรกำหนดสไตล์ในการเขียนรายงานการประชุม โดยเฉพาะในส่วนความเห็นของคณะกรรมการ จะบันทึกชื่อกรรมการผู้ให้ความเห็นหรือไม่ ข้อสำคัญควรกำหนดหัวข้อของรายงานแต่ละระเบียบวาระ โดยเฉพาะในระเบียบวาระเพื่อพิจารณา เช่น

- ความเป็นมา
- การพิจารณาของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง
- ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- ประเด็นการพิจารณา
- สรุปมติคณะกรรมการ

๒) ควรกำหนดตัวบุคคลผู้รับผิดชอบในการเขียนและตรวจรายงานการประชุม ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เพียงพอ

๓) ควรมีการฝึกอบรม และมีพี่เลี้ยงในการเขียนรายงานการประชุม

๔) ควรเร่งเขียนรายงานการประชุมให้แล้วเสร็จโดยเร็ว ใน ๑-๓ วัน หลังการประชุม

๕) ให้ความสำคัญกับการตรวจรายงานการประชุม โดยอาจให้กรรมการที่สนใจช่วยตรวจรายงานการประชุม

๖) ให้ความสำคัญกับอักขรวิธี ให้ถูกต้องตามพจนานุกรม

**๔.๑๑ การติดตามผลการประชุม** เมื่อประชุมเสร็จทุกครั้ง จะต้องตรวจสอบว่า มีเรื่องใดจะต้องดำเนินการตามมติบ้าง แล้วดำเนินการแต่นั้นๆ มิให้มีปัญหาโดยเฉพาะเมื่อมีการประชุมครั้งต่อไป



# สรุป

การประชุมเป็นเครื่องมือพัฒนาและรักษาองค์กรมิให้เสื่อม ตามหลัก  
อธิปไตยธรรม ๓ ได้แก่

- ๑) หมั่นประชุมเนืองนิตย์
- ๒) เมื่อประชุมก็พร้อมเพรียงกันประชุม เมื่อเลิกประชุมก็พร้อม  
เพรียงกันเลิก และพร้อมเพรียงช่วยกันทำกิจที่สงฆ์จะต้องทำ
- ๓) ไม่บัญญัติสิ่งที่พระพุทธเจ้าไม่บัญญัติขึ้น ไม่ถอนสิ่งที่พระองค์  
บัญญัติไว้แล้ว สมาทานศึกษาอยู่ในสิกขาบทตามที่พระองค์ทรง  
บัญญัติไว้
- ๔) ภิกษุเหล่าใด เป็นผู้ใหญ่เป็นประธานในสงฆ์ เคารพนับถือภิกษุ  
เหล่านั้น เชื่อฟังถ้อยคำของท่าน
- ๕) ไม่ลุแก่อำนาจความอยากที่เกิดขึ้น (บรรดาภุสสตรีน กุลกุมารี  
ทั้งหมด มิให้อยู่อย่างถูกข่มเหงรังแก)
- ๖) ยินดีในเสนาสนะป่า
- ๗) ตั้งใจอยู่ว่า เพื่อนภิกษุสามเณรซึ่งเป็นผู้มีศีลซึ่งยังไม่มาสู่อาวาส  
ขอให้มา ที่มาแล้วขอให้อยู่เป็นสุข

อธิปไตยธรรม คือ ธรรมไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเลื่อง เป็นไป  
เพื่อความเจริญฝ่ายเดียว



# ส่งท้าย

การประชุมเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารองค์กร เป็นกลไกสำคัญ  
ต้องยึดหลัก “สำคัญว่า ทำก่อน” (First Thing First) และต้องทำงาน  
สำคัญนี้ให้เป็นเรื่องไม่เร่งด่วน นั่นคือ

- ต้องให้ความสำคัญ
- ต้องเตรียมการเนิ่นๆ
- ต้องเตรียมการให้ดี
- ต้องแก้ไขปรับปรุงต่อเนื่อง





First  
Thing  
First



