



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการขบวนรถยนต์  
สำหรับบุคคลสำคัญต่างประเทศที่เข้าร่วมการประชุม  
ระหว่างประเทศซึ่งประเทศไทยเป็นเจ้าภาพ

จัดทำโดย นายชันทอง เนื่อนวล  
รหัส 17028

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 17 ปี 2569  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



## รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study)

เรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการขบวนรถยนต์  
สำหรับบุคคลสำคัญต่างประเทศที่เข้าร่วมการประชุม  
ระหว่างประเทศซึ่งประเทศไทยเป็นเจ้าภาพ

จัดทำโดย นายชันทอง เนื่อนวล  
รหัส 17028

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 17 ปี 2569  
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ  
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....

(เอกอัครราชทูตเจษฎา กตเวทิน)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(เอกอัครราชทูต ดร.จิตริยา ปิ่นทอง)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.กฤติณี วัฒนวิเศษ)

อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลเรื่อง “แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการขบวนรถยนต์ สำหรับบุคคลสำคัญต่างประเทศที่เข้าร่วมการประชุมระหว่างประเทศซึ่งประเทศไทยเป็นเจ้าภาพ ” มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการขบวนรถยนต์ ปัญหาและข้อจำกัดของการปฏิบัติงาน และเสนอแนวทางพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ได้จริง โดยใช้หลัก POSDCORB เป็นกรอบวิเคราะห์กระบวนการบริหาร 7 ด้าน และประยุกต์หลัก 3A ได้แก่ Agility, Adaptability และ Alignment เป็นกรอบในการพัฒนาให้ระบบมีความคล่องตัว ปรับตัวได้ และทำงานสอดคล้องกันระหว่างหน่วยงาน

ผลการศึกษาพบว่า ประเทศไทยมีพื้นฐานการปฏิบัติงานและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสูง แต่ยังมีช่องว่างสำคัญด้านการบูรณาการข้อมูลและการสั่งการ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วม การจัดการองค์ความรู้ การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการตัดสินใจ และการวางแผนทรัพยากรร่วมกัน จึงเสนอให้พัฒนา Integrated VIP Motorcade Management Framework จัดทำหรือทบทวน SOP ร่วม จัดกลไกอำนวยการและประสานงานร่วม พัฒนาระบบ Common Operating Picture และการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนฝึกซ้อมร่วมและจัดทำ After Action Review อย่างเป็นระบบ

การขับเคลื่อนควรดำเนินการเป็นระยะ โดยระยะเร่งด่วนมุ่งกำหนดกลไกและมาตรฐานร่วม ระยะกลางมุ่งพัฒนาระบบข้อมูล บุคลากร และฐานองค์ความรู้ และระยะยาวมุ่งประเมินผลและยกระดับเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การดำเนินการต้องคำนึงถึงอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล และการบริหารทรัพยากรด้านงาน เงิน คน และของ เพื่อยกระดับความปลอดภัย ความตรงต่อเวลา และความเชื่อมั่นต่อประเทศไทยในฐานะเจ้าภาพการประชุมระหว่างประเทศ

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยคำแนะนำและข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์จากคณะอาจารย์ที่ปรึกษาทั้งสามท่าน ได้แก่ เอกอัครราชทูต เจษฎา กตเวทิน เอกอัครราชทูต ดร. จิตริยา ปิ่นทอง และรองศาสตราจารย์ ดร. กฤตินี ณัฏฐวุฒิสิทธ์ เป็นผลให้ผู้เขียนสามารถจัดทำรายงานการศึกษาฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์ในระยะเวลาจำกัด

ขอขอบพระคุณ นายณัฐพงศ์ ลัทธพิพัฒน์ กงสุลใหญ่ ณ นครแฟรงก์เฟิร์ต สำหรับคำแนะนำแนวคิดและข้อมูลที่มีประโยชน์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการรับรองบุคคลสำคัญต่างประเทศ นายพงศธร จุฑาสมิต รองอธิบดีกรมพิธีการทูต และนายศรัณยู อัมพาตระการ ผู้อำนวยการกองรับรอง ที่กรุณาสันนิษฐานให้ผู้เขียนได้ใช้เวลาอย่างเต็มที่ในการเข้ารับการอบรมจนจบหลักสูตร ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงานและเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรับรองและอำนวยความสะดวกแก่บุคคลสำคัญต่างประเทศ ที่ได้ถ่ายทอดประสบการณ์ ข้อมูล และบทเรียนจากการปฏิบัติงานซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอในรายงานฉบับนี้

ขอขอบคุณ นางสาวทิมทอง สุชีวะ ที่ให้ความอนุเคราะห์สถานที่ในการจัดทำรายงานฉบับนี้ และคอยสนับสนุนพร้อมทั้งอำนวยความสะดวกในเรื่องต่าง ๆ ส่งผลให้กระบวนการระหว่างการจัดทำรายงานเรียบร้อยและราบรื่น

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารจัดการขบวนรถยนต์สำหรับบุคคลสำคัญต่างประเทศ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับมาตรฐานการเป็นเจ้าภาพการประชุมระหว่างประเทศของประเทศไทยต่อไป

ชั้นทอง เนื่อนวล

กันยายน 2569

## สารบัญ

|                                                                                                                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| บทสรุปสำหรับผู้บริหาร                                                                                                                                     | ง         |
| กิตติกรรมประกาศ                                                                                                                                           | จ         |
| สารบัญ                                                                                                                                                    | ฉ         |
| สารบัญตาราง                                                                                                                                               | ช         |
| <b>บทที่ 1 บทนำ</b>                                                                                                                                       | <b>1</b>  |
| 1.1 ภูมิหลัง และความสำคัญของหัวข้อที่จะศึกษา                                                                                                              | 1         |
| 1.2 การวิเคราะห์ความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ                                                                                                      | 3         |
| <b>บทที่ 2 การวิเคราะห์ประเด็นศึกษาและผลการศึกษา</b>                                                                                                      | <b>6</b>  |
| 2.1 การกำหนดประเด็นศึกษา                                                                                                                                  | 6         |
| 2.2 การวิเคราะห์ประเด็นศึกษา                                                                                                                              | 8         |
| 2.3 สรุปผลการศึกษา                                                                                                                                        | 12        |
| <b>บทที่ 3 ข้อเสนอ</b>                                                                                                                                    | <b>14</b> |
| 3.1 ข้อเสนอเชิงนโยบาย                                                                                                                                     | 14        |
| 3.2 ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ                                                                                                             | 17        |
| บรรณานุกรม                                                                                                                                                | 20        |
| ภาคผนวก                                                                                                                                                   | 21        |
| ก. ผังการจัดขบวนรถยนต์สำหรับการประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียน ครั้งที่ 34                                                                                       | 22        |
| ข. การจัดเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในภารกิจขบวนรถยนต์                                                                                                          | 31        |
| ค. แนวทางการจัดพลขับจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติสำหรับภารกิจ<br>ขบวนรถยนต์ระหว่าง การประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียนครั้งที่ 34<br>ระหว่างวันที่ 22-23 มิถุนายน 2562 | 32        |
| ง. แนวทางการจัดพลขับจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติสำหรับภารกิจ<br>ขบวนรถยนต์ระหว่าง การประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียนครั้งที่ 35<br>ระหว่างวันที่ 2-4 พฤศจิกายน 2562  | 33        |
| ประวัติผู้เขียน                                                                                                                                           | 35        |

## สารบัญตาราง

|            |                                                                  |    |
|------------|------------------------------------------------------------------|----|
| ตารางที่ 1 | สรุปข้อเสนอเชิงนโยบาย                                            | 16 |
| ตารางที่ 2 | กรอบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation Framework) | 17 |
| ตารางที่ 3 | แผนการขับเคลื่อน (Roadmap)                                       | 18 |
| ตารางที่ 4 | กรอบตัวชี้วัด                                                    | 19 |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ภูมิหลัง และความสำคัญของหัวข้อที่จะศึกษา

การจัดการประชุมระหว่างประเทศเป็นหนึ่งในความร่วมมือและการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ในรูปแบบพหุภาคี ซึ่งมีประเทศเข้าร่วมในคราวเดียวกันมากกว่าสองประเทศ มีหลัก Equal Treatment เป็นแนวปฏิบัติสากล ขณะเดียวกันด้วยเหตุผลทางการเมือง ภูมิรัฐศาสตร์ การปฏิบัติต่างตอบแทน การรักษาความปลอดภัย กำหนดการของแต่ละประเทศ ความละเอียดอ่อนทางการเมืองของแต่ละประเทศ ฯลฯ จึงเป็นความท้าทายในการบริหารจัดการของประเทศเจ้าภาพที่แตกต่างจากการเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมหรือการเยือนแบบทวิภาคีทั่วไป ประเทศเจ้าภาพแต่ละประเทศจึงมีแนวคิดและการบริหารจัดการที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับนโยบาย งบประมาณ ความพร้อมในด้านการรักษาความปลอดภัย ความเสี่ยงและความละเอียดอ่อนของสถานการณ์ ในแต่ละบริบทของสังคม/ประเทศ รวมทั้ง ความคาดหวังข้างต้นของแขกผู้มาเยือน ดังนั้น การจัดขบวนรถยนต์ให้แก่บุคคลสำคัญต่างประเทศที่เดินทางมาเข้าร่วมการประชุมระหว่างประเทศให้มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และสร้างความประทับใจให้ผู้มาเยือน ปัจจัยเหล่านี้จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากในด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ความมั่นคง การรักษาความปลอดภัยและภาพลักษณ์ของการเป็นประเทศเจ้าภาพที่ดี ซึ่งหากดำเนินได้ตามหลักการ “ราบรื่น เรียบร้อย ปลอดภัยและสมเกียรติ” แล้ว จะเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดที่สำคัญของความสำเร็จในการจัดการประชุมระหว่างประเทศเป็นอย่างดี

ประเทศไทยมีบทบาทสำคัญในเวทีระหว่างประเทศมาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในฐานะสมาชิกผู้ก่อตั้งสมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASEAN) สมาชิกองค์การสหประชาชาติ (United Nations: UN) และสมาชิกของกรอบความร่วมมือระดับภูมิภาคและระดับโลกหลายกรอบ ตลอดจนได้รับความไว้วางใจให้เป็นเจ้าภาพจัดการประชุมระหว่างประเทศในระดับผู้นำ รัฐมนตรี และเจ้าหน้าที่อาวุโสอย่างต่อเนื่อง เช่น การประชุมผู้นำเขตเศรษฐกิจเอเปค (APEC) การประชุมอาเซียน (ASEAN Summit) การประชุม BIMSTEC และการประชุมภายใต้กรอบความร่วมมือระหว่างประเทศอื่น ๆ ความสำเร็จของการเป็นเจ้าภาพการประชุมระหว่างประเทศมิได้วัดจากผลการประชุมเพียงอย่างเดียว หากรวมถึงประสิทธิภาพในการอำนวยความสะดวก การรักษาความปลอดภัย และการจัดการด้านพิธีการทูตที่เหมาะสมให้แก่ประมุขแห่งรัฐ หัวหน้ารัฐบาล รัฐมนตรี และบุคคลสำคัญจากต่างประเทศ ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่สะท้อนถึงศักยภาพของประเทศเจ้าภาพ ความเป็นมืออาชีพของ

หน่วยงานภาครัฐและความพร้อมของประเทศไทยในการปฏิบัติตามมาตรฐานสากลในการบริหาร ขบวนการยนต์สำหรับบุคคลสำคัญต่างประเทศถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการรักษาความปลอดภัย และพิธีการทูต เนื่องจากหมายถึงความปลอดภัยของผู้นำประเทศ

การเตรียมการและการดำเนินงานในมิติต่าง ๆ เช่น การบริหารจัดการจราจร การประสานงานระหว่างหน่วยงานด้านความมั่นคง การแพทย์ฉุกเฉิน งานด้านการข่าว และหน่วยงานด้านพิธีการ โดยต้องดำเนินการภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา สถานการณ์การจราจร ความเสี่ยงด้าน ความมั่นคงและ กำหนดการที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา จากประสบการณ์ของประเทศไทยในการเป็นเจ้าภาพ การประชุมระดับนานาชาติที่ผ่านมา พบว่าการดำเนินการกิจด้านขบวนการยนต์ต้องอาศัยความร่วมมือ จากหลายหน่วยงาน ได้แก่ กระทรวงการต่างประเทศ (กรมพิธีการทูต) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (กองบัญชาการตำรวจสันติบาล กองบัญชาการตำรวจนครบาล กองบัญชาการตำรวจทางหลวง เป็นต้น) กรุงเทพมหานคร หน่วยแพทย์ฉุกเฉิน ตลอดจนหน่วยงานด้านข่าวกรองและความมั่นคงอื่น ๆ แม้ว่า การปฏิบัติงานที่ผ่านมาโดยรวมจะประสบความสำเร็จ แต่ยังพบประเด็นที่สามารถพัฒนาได้ เช่น การบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน การบริหารสถานการณ์แบบเรียลไทม์การนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้สนับสนุนการตัดสินใจ และการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วม (SOP) ที่สอดคล้องกับ มาตรฐานสากลในบริบทของสภาพแวดล้อมด้านความมั่นคงที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ทั้งภัยคุกคาม รูปแบบใหม่การก่อการร้าย อาชญากรรมข้ามชาติ การชุมนุมสาธารณะ ภัยพิบัติ และความเสี่ยงด้าน ไซเบอร์การบริหารขบวนการยนต์จึงไม่ใช่เพียงการจัดเส้นทางหรือการควบคุมการจราจร หากแต่เป็น การบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ที่ต้องอาศัยการวางแผน การประสานงานและการตัดสินใจอย่าง เป็นระบบ

ดังนั้น การศึกษาเรื่อง "แนวทางการพัฒนาการบริหารขบวนการยนต์สำหรับบุคคลสำคัญ ต่างประเทศระหว่างการประชุมระหว่างประเทศที่ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพ" จึงมีความสำคัญ ทั้งใน เชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ โดยมุ่งศึกษาสภาพการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค และสังเคราะห์แนวทาง การพัฒนาที่เหมาะสม ผ่านการใช้ทฤษฎีบริหาร POSDCoRB<sup>1</sup> เป็นกรอบแนวคิดด้านการบริหาร โดยประยุกต์ใช้แนวคิด 3A<sup>2</sup> – Agility (ความคล่องตัว), Adaptability (การปรับตัว) และ Alignment

<sup>1</sup> POSDCoRB-ทฤษฎีการบริหารจัดการองค์กร เสนอโดย Luther Gulick และ Lyndall Urwick ซึ่งอธิบายภาระหน้าที่และบทบาท สำคัญ 7 ประการของผู้บริหาร ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีระบบ ประกอบด้วย P-Planning (การวางแผน) O-Organizing (การจัดองค์กร/สร้างโครงสร้าง) S-Staffing (การจัดบุคลากรในองค์กร) D-Directing (การอำนวยความสะดวก/สั่งการ) Co-Co-ordinating (การประสานงาน) R-Reporting (การรายงานผล/ติดตาม) B-Budgeting (การวางแผนงบประมาณ)

<sup>2</sup> 3A-แนวคิด Triple-A Supply Chain ซึ่งเสนอโดยศาสตราจารย์ Hau L. Lee เป็นกรอบการทำงานที่ช่วยให้องค์กรสร้าง ความยืดหยุ่นและขีดความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน ของโลกยุคใหม่ ประกอบด้วย A-Agility (ความคล่องตัว) A-Adaptability (ความสามารถในการปรับตัว) A-Alignment (การประสานและจัดแนวทางให้ตรงกัน)

(การทำงานไปในทิศทางเดียวกัน) เป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงและการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารขบวนการยนต์ให้มีมาตรฐานสากล เพื่อรองรับการเป็นเจ้าภาพการประชุมระหว่างประเทศของประเทศไทยในอนาคต

## 1.2 การวิเคราะห์ความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

กระทรวงการต่างประเทศมีพันธกิจในการดำเนินนโยบายต่างประเทศเพื่อรักษาและส่งเสริมผลประโยชน์แห่งชาติ เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับนานาประเทศ และยกระดับบทบาทของประเทศไทยในเวทีระหว่างประเทศ การเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมระหว่างประเทศจึงเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินการทูตเชิงรุกและการสร้างความเชื่อมั่นของประชาคมโลกต่อประเทศไทย การบริหารขบวนการยนต์สำหรับบุคคลสำคัญต่างประเทศเป็นภารกิจที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านพิธีการทูตและการอำนวยความสะดวกแก่คณะผู้แทนระดับสูงโดยตรง หากการบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และตรงต่อเวลา จะสะท้อนถึงความพร้อมของประเทศไทยในการรองรับการประชุมระดับนานาชาติ และช่วยสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ และภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของอำนาจละมุน (Soft Power) และการทูตสมัยใหม่ในเชิงยุทธศาสตร์ หัวข้อวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของกระทรวงการต่างประเทศในหลายมิติ ได้แก่ การยกระดับมาตรฐานการเป็นเจ้าภาพการประชุมระหว่างประเทศ โดยการพัฒนาแนวทางการบริหารขบวนการยนต์ที่เป็นระบบ มีมาตรฐาน และสามารถประยุกต์ใช้ได้กับการประชุมระดับต่าง ๆ ซึ่งจะส่งเสริมการปรับสถานะของไทยจากการเป็นประเทศ “Mediator” สู่อำนาจการเป็น “Facilitator” ให้สมบูรณ์ขึ้นเพื่อเป็นศูนย์กลางในการจัดการประชุมระหว่างประเทศให้กับนานาชาติ และเป็นสิ่งที่ประเทศไทยมี Best Practice ดำเนินงานมาได้เป็นอย่างดีและประสบความสำเร็จทุกครั้ง ที่รับหน้าที่เป็นเจ้าภาพ สิ่งเหล่านี้จะเน้นย้ำกับประชาคมระหว่างประเทศถึง “Convening Power”<sup>3</sup> อันเป็นจุดแข็งและโดดเด่นของไทย ด้วยทำเลที่ตั้งและโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ประกอบกับนโยบายต่างประเทศที่เป็นมิตรช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของประเทศไทย การดำเนินงานด้านการรักษาความปลอดภัยและการอำนวยความสะดวกที่มีประสิทธิภาพช่วยสร้างความเชื่อมั่นแก่รัฐบาลและคณะผู้แทนจากต่างประเทศ อันเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างบทบาทของไทยในประชาคมระหว่างประเทศ การบูรณาการการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ จึงเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับภารกิจด้านขบวนการยนต์ที่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงานอย่างเข้มข้น

<sup>3</sup> Convening Power-ในบริบทของกระทรวงการต่างประเทศ หมายถึงศักยภาพในการดึงดูด ประเทศ สถาบัน หรือผู้มีส่วนร่วมจากทั่วโลก ให้มารวมตัวกันเพื่อเจรจา หรือ และร่วมมือกัน เพื่อกำหนดทิศทางหรือรับมือกับความท้าทายในระดับภูมิภาคและระดับสากล โดยประเทศไทยเป็นเจ้าภาพ

การศึกษาสามารถนำไปสู่ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนากลไกการประสานงาน การแบ่งบทบาทหน้าที่ และมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมการสนับสนุนการบริหารราชการภาครัฐสมัยใหม่ นอกจากนี้หัวข้อการศึกษานี้ยังสอดคล้องกับนโยบายต่างประเทศของประเทศไทยที่มุ่งเสริมสร้างบทบาทเชิงสร้างสรรค์ในภูมิภาคและระดับโลก ส่งเสริมความร่วมมือพหุภาคี และยกระดับศักยภาพของประเทศไทยในการเป็นศูนย์กลางการประชุมและกิจกรรมระหว่างประเทศ การมีระบบบริหารขบวนการยนต์ที่ได้มาตรฐานจะช่วยสนับสนุนความสำเร็จของการประชุมระหว่างประเทศ ลดความเสี่ยงด้านการรักษาความปลอดภัยและเพิ่มประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกแก่บุคคลสำคัญต่างประเทศและคณะดั่งนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงมีคุณค่าทั้งในเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ โดยผลการศึกษาสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดแนวทางหรือมาตรฐานการบริหารขบวนการยนต์สำหรับบุคคลสำคัญต่างประเทศซึ่งจะช่วยยกระดับขีดความสามารถของประเทศไทยในการเป็นเจ้าภาพการประชุมระหว่างประเทศและสนับสนุนการดำเนินนโยบายต่างประเทศของไทยให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

### 1.2.1 แผนระดับที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2566-2580) ช่วงแผน พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)<sup>4</sup>

ยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับมิติด้านการต่างประเทศประกอบด้วย 6 ด้าน<sup>5</sup> การจัดการบริหารขบวนการยนต์สำหรับบุคคลสำคัญต่างประเทศซึ่งเป็นหนึ่งในภารกิจสำคัญสำหรับการจัดการประชุมระหว่างประเทศ จึงมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงและยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยการเป็นเจ้าภาพการประชุมระหว่างประเทศเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าว เนื่องจากสะท้อนภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือและศักยภาพของประเทศในการบริหารจัดการภารกิจระหว่างประเทศอย่างมีมาตรฐานการบริหารขบวนการยนต์สำหรับบุคคลสำคัญต่างประเทศจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการอำนวยความสะดวกและการรักษาความปลอดภัย ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความเชื่อมั่นของประชาคมระหว่างประเทศต่อประเทศไทยและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ

<sup>4</sup> สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, “แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566-2580) ช่วงแผน พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)”

<sup>5</sup> ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2566-2580 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม ที่เกี่ยวข้องกับมิติด้านการต่างประเทศ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง (2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

### 1.2.2 แผนระดับที่ 2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่างประเทศ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่างประเทศ มุ่งเน้น การดำเนินการต่างประเทศอย่างมีเอกภาพ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคง ความมั่งคั่งและภาพลักษณ์ของประเทศไทยในระดับนานาชาติ โดยให้ความสำคัญกับการยกระดับมาตรฐานการดำเนินงาน ด้านการต่างประเทศ การเป็นเจ้าภาพการประชุมระหว่างประเทศ และการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้นำ คณะผู้แทน และผู้เข้าร่วมประชุมจากต่างประเทศ ดังนั้น ระบบการบริหารขบวนการยนต์สำหรับบุคคลสำคัญจึงเป็นกลไกสนับสนุนที่ช่วยให้การดำเนินพิธีการทูตและการอำนวยความสะดวกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายของแผนแม่บทดังกล่าว

### 1.2.3 แผนระดับที่ 3 แผนปฏิบัติการรายปี พ.ศ. 2569 ของกระทรวงการต่างประเทศ<sup>6</sup>

กระทรวงการต่างประเทศได้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรไว้ว่า “เป็นองค์กรนำในการขับเคลื่อนการต่างประเทศไทยอย่างมีเอกภาพ ทำให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน มีมาตรฐานสากลและมีเกียรติภูมิในประชาคมโลก” และกำหนดพันธกิจขององค์กรไว้ 5 ประการ<sup>7</sup> การจัดการบริหารขบวนการยนต์สำหรับบุคคลสำคัญต่างประเทศระหว่างการประชุมระหว่างประเทศอยู่ภายใต้พันธกิจขององค์กรกระทรวงการต่างประเทศ 2 ประการ ประกอบด้วย พันธกิจที่ 1 ส่งเสริมความร่วมมือด้านความมั่นคงระหว่างประเทศเพื่อเตรียมความพร้อมของไทยในการรับมือกับความท้าทายด้านความมั่นคงจากภายนอกและลดความเสี่ยงหรือป้องกันปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของไทยในอนาคต พันธกิจที่ 2 ส่งเสริมบทบาท อำนาจต่อรอง เกียรติภูมิ และสถานะของไทยในประชาคมโลก และเพิ่มพูนผลประโยชน์ของไทยและคนไทยในการมีปฏิสัมพันธ์กับประชาคมโลก ซึ่งพันธกิจขององค์กรดังกล่าวสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่างประเทศ โดยเน้นการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการทูต การจัดการประชุมระหว่างประเทศและการอำนวยความสะดวกแก่ผู้แทนจากต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นต่อประเทศไทย ให้ไทยกลับสู่จอร์แดนของโลกอีกครั้ง

<sup>6</sup> สำนักนโยบายและแผน กระทรวงการต่างประเทศ, “แผนปฏิบัติการรายปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ของกระทรวงการต่างประเทศ”.

<sup>7</sup> พันธกิจองค์กรของกระทรวงการต่างประเทศ มี 5 ประการ ประกอบด้วย (1) ส่งเสริมความร่วมมือด้านความมั่นคงระหว่างประเทศ เพื่อเตรียมความพร้อมของไทยในการรับมือกับความท้าทายด้านความมั่นคงจากภายนอกและลดความเสี่ยงหรือป้องกันปัญหาที่จะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของไทยในอนาคต (2) ส่งเสริมความร่วมมือด้านเศรษฐกิจและความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศเพื่อสร้างขีดความสามารถของไทยและบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (3) เสริมสร้างและยกระดับการพัฒนาของไทยที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและพันธกรณีระหว่างประเทศ (4) ส่งเสริมบทบาท อำนาจต่อรอง เกียรติภูมิ และสถานะของไทยในประชาคมโลกและเพิ่มพูนผลประโยชน์ของไทยและคนไทยในการมีปฏิสัมพันธ์กับประชาคมโลก (5) พัฒนาการดำเนินงานด้านการต่างประเทศให้มีพลวัตและมีเอกภาพ เกิดประโยชน์ต่อทุกภาคส่วนในประเทศ

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ประเด็นศึกษาและผลการศึกษา

#### 2.1 การกำหนดประเด็นศึกษา

##### 2.1.1 ที่มาและความสำคัญของประเด็นศึกษา

ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีบทบาทสำคัญในเวทีระหว่างประเทศ และได้รับความไว้วางใจให้เป็นเจ้าภาพจัดการประชุมระหว่างประเทศระดับผู้นำและระดับรัฐมนตรีอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการประชุมภายใต้กรอบความร่วมมือขององค์การสหประชาชาติและองค์กรระหว่างประเทศอื่น ๆ การเป็นเจ้าภาพดังกล่าวถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายต่างประเทศ การส่งเสริมบทบาทของประเทศไทยในเวทีโลก และการสร้างความเชื่อมั่นต่อศักยภาพของประเทศในการจัดการประชุมระดับนานาชาติ สำหรับการประชุมระหว่างประเทศนอกจากเรื่องสารัตถะในห้องประชุมที่มีความสำคัญแล้วการบริหารจัดการด้านพิธีการ ซึ่งมีการบริหารขบวนรถยนต์เป็นส่วนประกอบสำคัญจึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน ในหลายโอกาสแม้ว่าการเตรียมการด้านสารัตถะจะดีเพียงใด แต่หากบุคคลสำคัญต่างประเทศเดินทางไปเข้าการประชุมล่าช้า รถเสีย รถไม่สะอาด หรือกระทั่งขึ้นรถผิดขบวน สิ่งเหล่านี้ล้วนมีผลกระทบอย่างมากต่อความ “ราบรื่นเรียบร้อย” ของการจัดการประชุมระหว่างประเทศ

ดังนั้น การอำนวยความสะดวกแก่บุคคลสำคัญต่างประเทศ โดยเฉพาะการบริหารขบวนรถยนต์ (Motorcade Management) เป็นภารกิจที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของประมุขแห่งรัฐ หัวหน้ารัฐบาล รัฐมนตรี และคณะผู้แทนระดับสูง อีกทั้งยังสะท้อนประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของประเทศเจ้าภาพ การดำเนินงานต้องอาศัยการประสานงานระหว่างหลายหน่วยงาน ได้แก่ กระทรวงการต่างประเทศ กองทัพ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กรุงเทพมหานคร หน่วยงานด้านความมั่นคง หน่วยงานด้านการแพทย์ ซึ่งล้วนมีบทบาทและหน้าที่แตกต่างกัน แต่ต้องดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพในฐานะการเป็นเจ้าภาพที่ดีของประเทศไทย

อย่างไรก็ตาม จากประสบการณ์ตรงและการศึกษาการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่าการบริหารขบวนรถยนต์ยังเผชิญข้อจำกัดหลายประการ เช่น การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่ยังอาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ไม่ได้มีแนวทางหรือข้อกำหนดที่ชัดเจนในการปฏิบัติ การขาดระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบเรียลไทม์ การไม่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วม (SOP) ที่ใช้ร่วมกันทุกหน่วยงาน

การพึงพาประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่มากกว่าระบบการจัดการความรู้ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการบริหารจัดการแบบยังไม่เต็มประสิทธิภาพ

ในขณะเดียวกัน งานด้านความมั่นคงและการรักษาความปลอดภัยในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้น ทั้งภัยคุกคามจากการก่อการร้าย อาชญากรรมข้ามชาติ การชุมนุมสาธารณะ ภัยพิบัติ และเหตุการณ์ไม่คาดคิด เช่น โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้การบริหารขบวนรณรงค์จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนแผนได้อย่างรวดเร็ว และควรมีระบบบัญชาการที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งวิเคราะห์การบริหารขบวนรณรงค์สำหรับบุคคลสำคัญต่างประเทศระหว่างการประชุมระหว่างประเทศที่ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพ โดยใช้หลักการบริหาร POSDCoRB เป็นกรอบการวิเคราะห์ และใช้หลัก 3A (Agility, Adaptability และ Alignment) เป็นกรอบในการเสนอแนวทางการพัฒนา เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับบริบทของการบริหารราชการที่ทันสมัยและได้มาตรฐานสากล

### 2.1.2 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้กำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ 3 ด้าน ได้แก่

#### 1) ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษากระบวนการบริหารขบวนรณรงค์สำหรับบุคคลสำคัญต่างประเทศ ตั้งแต่การเตรียมการก่อนการประชุม การปฏิบัติการระหว่างการประชุม และการประเมินผลหลังเสร็จสิ้นภารกิจ โดยใช้หลักการบริหาร POSDCoRB ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารบุคลากร (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงานผล (Reporting) และการบริหารงบประมาณ (Budgeting) เป็นกรอบการวิเคราะห์

#### 2) ขอบเขตด้านภารกิจ

ศึกษาการบริหารขบวนรณรงค์สำหรับการประชุมระหว่างประเทศที่ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพ โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกและการรักษาความปลอดภัยแก่บุคคลสำคัญต่างประเทศ

#### 3) ขอบเขตด้านแนวทางการพัฒนา

ใช้หลักการ 3A ได้แก่

Agility - การเพิ่มความคล่องตัวของระบบบริหาร

Adaptability - การเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

Alignment - การสร้างความสอดคล้องในการดำเนินงานของทุกหน่วยงาน

### 2.1.3 วิธีการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย การศึกษาเอกสาร ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการต่างประเทศ แผนปฏิบัติการของกระทรวงการต่างประเทศ คู่มือการปฏิบัติงานพิธีการทูตในส่วนการจัดการประชุมระหว่างประเทศ บทความวิชาการที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและประสบการณ์ตรงของผู้ศึกษาในฐานะเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโดยตรงในการจัดขบวนรถยนต์สำหรับบุคคลสำคัญต่างประเทศในหลายโอกาสที่ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพ เพื่อวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและข้อจำกัดของการบริหารขบวนรถยนต์ผ่านกรอบทฤษฎี POSDCoRB เพื่อสังเคราะห์ข้อเสนอเชิงนโยบาย โดยใช้หลัก 3A ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาการบริหารขบวนรถยนต์ให้เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย

## 2.2 การวิเคราะห์ประเด็นศึกษา

การวิเคราะห์ประเด็นศึกษาใช้หลักการบริหาร POSDCoRB เป็นกรอบในการวิเคราะห์ระบบการบริหารขบวนรถยนต์ และใช้หลัก 3A เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 2.2.1 การวิเคราะห์ด้านการวางแผน (Planning)

การวางแผนถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการบริหารขบวนรถยนต์ โดยครอบคลุมการกำหนดเส้นทางหลักและเส้นทางสำรอง การจัดทำแผนการรักษาความปลอดภัย การกำหนดเวลาเดินทาง ลำดับการเข้าถึงและออกในที่หมายต่าง ๆ ที่ผู้นำมีกำหนดการ และการประเมินความเสี่ยง จากการศึกษาพบว่า การวางแผนยังคงอาศัยประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ แม้ว่าจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในหลายกรณี แต่ยังขาดระบบฐานข้อมูลกลางและเครื่องมือสนับสนุนการตัดสินใจที่สามารถวิเคราะห์ข้อมูลด้านการจราจร สถานการณ์ด้านความมั่นคง และเหตุการณ์ฉุกเฉินแบบเรียลไทม์ แม้ในระยะหลังมีการนำระบบติดตามตำแหน่งยานพาหนะ (GPS Tracking) มาใช้ระหว่างการประชุมผู้นำเขตเศรษฐกิจเอเปค 2022 (APEC 2022) ที่ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพ แต่ก็ยังเป็นเพียงการติดตามโดยที่ไม่ได้นำมาประกอบการปรับแผนในสถานการณ์เร่งด่วน ส่งผลให้การปรับแผนในสถานการณ์เร่งด่วนยังมีข้อจำกัด เช่น เมื่อครั้งขบวนรถยนต์พระที่นั่งของเจ้าชายมุฮัมมัด บิน ซัลมาน อล ซะอูด (Mohammed bin Salman Al Saud) มกุฎราชกุมารแห่งซาอุดีอาระเบีย แยกพิเศษของไทยระหว่างการประชุม APEC 2022 เกิดความล่าช้าขึ้นในช่วงกำหนดการเข้าเฝ้าทูลละอองธุลีพระบาท พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ณ พระที่นั่งจักรีมหาปราสาท ในพระบรมมหาราชวัง ซึ่งถึงแม้ว่ามีระบบติดตามตำแหน่งยานพาหนะ แต่ก็ยังคงต้องอาศัยข้อสั่งการแบบบูรณาการระหว่างผู้แทนของสำนักพระราชวัง กรมพิธีการทูต และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จึงทำให้การเร่งขบวนเกิดขึ้นได้ทันท่วงทีและเข้าสู่ที่หมายได้ทันเวลาเข้าเฝ้าฯ

ในมิติของการพัฒนา หลัก Agility ควรถูกนำมาใช้ในการพัฒนาระบบวางแผนให้มีความคล่องตัว โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบวิเคราะห์การจราจรด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI-based Traffic Analytics) และระบบบัญชาการดิจิทัล (Digital Command Platform) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาและเพิ่มความรวดเร็วในการปรับเปลี่ยนแผนตามสถานการณ์จริง

### 2.2.2 การวิเคราะห์ด้านการจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารขบวนรถยนต์สำหรับบุคคลสำคัญต่างประเทศ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับการกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ สายการบังคับบัญชาและความรับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพภารกิจดังกล่าวต้องอาศัยการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงการต่างประเทศ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กรุงเทพมหานคร หน่วยงานด้านความมั่นคง หน่วยแพทย์ฉุกเฉิน และหน่วยงานสนับสนุนอื่น ที่ผ่านมา ในการจัดการประชุมระหว่างที่ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพรัฐบาลจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการรักษาความปลอดภัยและการจราจรเพื่อเตรียมการจัดการประชุม ซึ่งมีการจัดดูแลในภาพรวม แต่คณะกรรมการฯ ดังกล่าวไม่ได้ลงลึกถึงการบริหารจัดการรายละเอียดของการบริหารขบวนรถยนต์ของบุคคลสำคัญต่างประเทศ ส่งผลให้บทบาท อำนาจหน้าที่ และสายการบังคับบัญชา ไม่ชัดเจน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติเกิดความสับสน

จากการวิเคราะห์พบว่า แม้ประเทศไทยจะมีโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ชัดเจนในภาพรวม แต่ยังคงมีข้อจำกัดสำคัญ ได้แก่ การแบ่งบทบาทหน้าที่ที่บางครั้งซ้ำซ้อน การใช้ระบบการสั่งการที่แตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน และการขาดศูนย์บัญชาการร่วมที่สามารถบูรณาการข้อมูลและการตัดสินใจได้แบบเบ็ดเสร็จ ส่งผลให้การตอบสนองต่อการบริหารขบวนรถยนต์ในสถานการณ์ฉุกเฉินอาจเกิดความล่าช้า และเพิ่มความเสี่ยงต่อการดำเนินภารกิจ

เมื่อพิจารณาตามหลัก Alignment พบว่าประเด็นสำคัญไม่ได้อยู่ที่ศักยภาพของแต่ละหน่วยงาน แต่เป็นการสร้างความสอดคล้องของเป้าหมาย กระบวนการ และระบบการสั่งการร่วมกัน การพัฒนาควรมุ่งจัดตั้ง “ศูนย์อำนวยการการบริหารขบวนรถยนต์” ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการวางแผน อำนวยการ และติดตามสถานการณ์แบบเรียลไทม์ พร้อมกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วม (SOP) ที่ใช้ร่วมกันทุกหน่วยงาน กำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนว่าในกรณีสถานการณ์ฉุกเฉิน หน่วยงานใด หรือเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานใดจะเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจในการแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าว ดังนั้น การพัฒนาด้านการจัดองค์การควรมุ่งสู่การบริหารแบบบูรณาการ ที่ทุกหน่วยงานทำงานภายใต้เป้าหมายเดียวกัน ลดความซ้ำซ้อนของภารกิจ และเพิ่มความเป็นเอกภาพในการอำนวยการและสั่งการ

### 2.2.3 การวิเคราะห์ด้านการบริหารบุคลากร (Staffing)

บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารขบวนรถยนต์ ไม่ว่าจะเป็นพลขับจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พนักงานขับรถเอกชน เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย เจ้าหน้าที่ประสานงาน (LO) และผู้บังคับขบวน (โดยมากเป็นเจ้าหน้าที่จากสำนักงานตำรวจแห่งชาติ) ซึ่งต้องมีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานภายใต้ความกดดัน ข้อจำกัดด้านเวลาและสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูง

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของประเทศไทยมีศักยภาพสูงและสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ระบบการพัฒนาศักยภาพยังคงเป็นลักษณะการฝึกอบรมตามภารกิจ (Event-based Training) มากกว่าการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง (Competency Development) นอกจากนี้ ยังขาดระบบการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้มีประสบการณ์สู่เจ้าหน้าที่รุ่นใหม่อย่างเป็นระบบ เนื่องจากการสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบหรือทำให้ความรู้ส่วนใหญ่ยังคงอยู่ในรูปของความรู้ส่วนบุคคล หรือ Tacit Knowledge

ภายใต้หลัก Adaptability การพัฒนาบุคลากรควรมุ่งสร้างความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผ่านการจัดหลักสูตรฝึกอบรมระหว่างหน่วยงาน การฝึกซ้อมสถานการณ์เสมือนจริง (Simulation Exercise) และการจัดทำฐานข้อมูลองค์ความรู้ (Knowledge Management System) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและสามารถถ่ายทอดประสบการณ์ได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ควรส่งเสริมสมรรถนะด้านภาษาต่างประเทศ การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม และความรู้ด้านพิธีการทูต เพื่อรองรับการปฏิบัติงานในบริบทของการประชุมระหว่างประเทศ

### 2.2.4 การวิเคราะห์ด้านการอำนวยการ (Directing)

การอำนวยการเป็นกระบวนการกำกับ ควบคุม และตัดสินใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ในการบริหารขบวนรถยนต์ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะในการสถานการณ์ฉุกเฉิน และต้องเลือกใช้แผนเผชิญเหตุ ผู้บังคับบัญชาต้องตัดสินใจใช้เส้นทางฉุกเฉินในทันทีเพื่อให้แผนรักษาความปลอดภัยมีประสิทธิภาพสูงสุด

จากการวิเคราะห์พบว่า ระบบการอำนวยการในปัจจุบันยังมีลักษณะการรายงานตามลำดับชั้น ส่งผลให้การตัดสินใจในบางกรณีใช้เวลานาน โดยเฉพาะเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ต้องเปลี่ยนเส้นทางหรือปรับแผนอย่างกะทันหัน อีกทั้งข้อมูลจากแต่ละหน่วยงานยังไม่เชื่อมโยงกันอย่างสมบูรณ์

การประยุกต์ใช้หลัก Agility จะช่วยให้ระบบการอำนวยการมีความคล่องตัวมากขึ้น โดยควรพัฒนา “ศูนย์อำนวยการการบริหารขบวนรถยนต์” ให้มีความทันสมัยเสมือนเป็น

“ศูนย์บัญชาการดิจิทัล (Digital Command Center)” ที่สามารถแสดงข้อมูลด้านการจราจร ความปลอดภัย และตำแหน่งของขบวนรถแบบเรียลไทม์ พร้อมทั้งใช้ระบบสื่อสารที่ปลอดภัยและสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานได้ทันที การพัฒนาดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชา มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่ครบถ้วนลดระยะเวลาการสั่งการ และเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน

### 2.2.5 การวิเคราะห์ด้านการประสานงาน (Coordinating)

การประสานงานเป็นหัวใจของการบริหารขบวนรถยนต์ เนื่องจากการกิจเกี่ยวข้อง กับหลายหน่วยงานที่มีภารกิจและอำนาจหน้าที่แตกต่างกัน หากขาดการประสานงานที่มี ประสิทธิภาพย่อมส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน การประสานงานที่ผิดพลาดเกี่ยวกับ ขบวนรถยนต์และขาดการแก้ไขให้ทันท่วงทีอาจส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อการประชุมระหว่าง ประเทศอย่างคาดไม่ถึง ผู้ที่เคยมีประสบการณ์กับการประชุมระหว่างประเทศย่อมทราบดีว่าเมื่อเกิด เหตุการณ์ “ตกรถ” หรืออีกนัยหนึ่งผู้เข้าร่วมประชุมมาขึ้นรถในขบวนไม่ทัน ความผิดพลาดนี้แม้ ส่วนมากไม่ได้มีสาเหตุมาจากเจ้าภาพจัดการประชุม แต่ก็ไม่พ้นที่เจ้าภาพต้องเป็นผู้ช่วยแก้ปัญหาให้ เกิดความราบรื่นที่สุด ซึ่งก็ไม่พ้นการประสานงานเพื่อขอให้รถสำรองรถกลับมารับ หรือมีช่องทางอื่น ให้ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถขึ้นตามกลับไปสมทบกับผู้นำของประเทศนั้น ๆ ทัน การประสานงาน อย่างไร้รอยต่อและด้วยความเข้าใจมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จของการบริหารขบวนรถยนต์สำหรับ บุคคลสำคัญต่างประเทศ

ผลการศึกษาพบว่า แม้ว่าหน่วยงานต่าง ๆ จะมีความร่วมมือที่ดี แต่ระบบ การประสานงานยังคงเป็นลักษณะต่างฝ่ายต่างดำเนินการ (Silo Operation) ส่งผลให้ข้อมูลบางส่วน ไม่สามารถแลกเปลี่ยนได้อย่างทันท่วงที

หลัก Alignment จึงเป็นแนวคิดสำคัญในการพัฒนาการประสานงาน โดยควรสร้าง ชุดข้อมูลเพื่อให้ทุกหน่วยงานเห็นข้อมูลชุดเป็นแบบเดียวกัน มีการกำหนดช่องทางการสื่อสาร ที่เป็นมาตรฐาน และพัฒนาระบบแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบบูรณาการ (Integrated Information Platform) แนวทางดังกล่าวจะช่วยให้ทุกหน่วยงานสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลเดียวกัน ลดความคลาดเคลื่อน และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานร่วมกัน

### 2.2.6 การวิเคราะห์ด้านการรายงานผล (Reporting)

การรายงานผลเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากการศึกษาพบว่า การรายงานผลภายหลังการปฏิบัติการกิจ ยังเป็นลักษณะการจัดทำรายงานแยกตามหน่วยงาน ทำให้ข้อมูลไม่ถูกนำมาวิเคราะห์เชิงระบบ และไม่สามารถใช้เป็นฐานข้อมูลสำหรับการวางแผนในอนาคตได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

หลัก Adaptability เสนอให้พัฒนาระบบ After Action Review (AAR) หรือการประชุมสรุปผลการปฏิบัติงานแบบ “Postmortem” รวมศูนย์ทุกหน่วยงาน พร้อมทั้งจัดทำฐานข้อมูลกลางเพื่อรวบรวมบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned) และกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ที่ใช้ร่วมกัน การดำเนินการดังกล่าวจะช่วยให้ทุกหน่วยงานสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา และพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 2.2.7 การวิเคราะห์ด้านการบริหารงบประมาณ (Budgeting)

การบริหารงบประมาณเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญต่อการพัฒนาระบบบริหาร ขบวนการยนต์ ทั้งในด้านการจัดหายานพาหนะ การพัฒนาเทคโนโลยี และการฝึกอบรม ในทุก การประชุมระหว่างประเทศ มีการใช้งบประมาณที่ค่อนข้างสูงในการจัดการประชุมเพื่อให้เกิด ความราบรื่น เรียบร้อย และสมเกียรติ โดยเฉพาะการบริหารขบวนการยนต์ เนื่องจากต้องจัดเตรียม ารถยนต์เป็นจำนวนหลายร้อยคัน เพื่อรับรองบุคคลสำคัญต่างประเทศและคณะที่มาเข้าร่วมการประชุม ให้เหมาะสม ผลการศึกษาพบว่า งบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการบริหารขบวนการยนต์กระจายอยู่ใน หลายหน่วยงาน ทำให้การวางแผนการลงทุณระยะยาวขาดความต่อเนื่อง และเกิดความซ้ำซ้อน ในการจัดหาอุปกรณ์บางประเภท เช่น อุปกรณ์ GPS ในรถนำขบวน มอเตอร์ไซค์นำแซง รถอาวรหนัก ที่มีทั้งของสำนักงานตำรวจแห่งชาติและกองทัพ

ภายใต้หลัก Alignment ควรพัฒนาการวางแผนงบประมาณรวม (Integrated Budget Planning) เพื่อให้การลงทุนด้านเทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากร และการจัดซื้ออุปกรณ์ มีความเชื่อมโยงและสนับสนุนเป้าหมายร่วมของทุกหน่วยงาน อีกทั้งควรนำหลักการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance-based Budgeting) มาใช้ เพื่อให้การใช้ทรัพยากร เกิดความคุ้มค่าและสามารถประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

## 2.3 สรุปผลการศึกษา

ข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ตามกรอบ POSDCoRB ปรากฏว่าผลการวิเคราะห์ทั้ง 7 ด้าน สะท้อนให้เห็นว่า การบริหารขบวนการยนต์สำหรับบุคคลสำคัญต่างประเทศของประเทศไทยมีพื้นฐาน การดำเนินงานที่เข้มแข็งและได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ แต่ยังสามารถพัฒนาให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอีก โดยเฉพาะการบูรณาการข้อมูล การจัดการองค์ความรู้ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมระหว่างหน่วยงาน เมื่อเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์กับหลัก 3A พบว่า การยกระดับระบบบริหารควรมุ่งเน้น 3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ (1) การเพิ่มความคล่องตัว ในการตัดสินใจและการตอบสนองต่อสถานการณ์หน้างาน (Agility) (2) การเสริมสร้างศักยภาพ ขององค์กรและบุคลากรให้สามารถปรับตัวต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Adaptability) และ (3) การสร้างความสอดคล้องของนโยบาย โครงสร้าง กระบวนการ และการปฏิบัติงานของ

ทุกหน่วยงาน (Alignment) ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวทางการพัฒนาการบริหารขบวนรถยนต์ในบทที่ 3 เพื่อให้ประเทศไทยสามารถยกระดับมาตรฐานการอำนวยความสะดวกแก่บุคคลสำคัญต่างประเทศ และเสริมสร้างความเชื่อมั่นในฐานะประเทศเจ้าภาพการประชุมระหว่างประเทศที่มีมาตรฐานระดับสากล

## บทที่ 3

### ข้อเสนอ

#### 3.1 ข้อเสนอเชิงนโยบาย

ผู้เขียนเสนอให้กระทรวงการต่างประเทศ (กรมพิธีการทูต) ในฐานะหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญด้านพิธีการทูต การรับรองบุคคลสำคัญต่างประเทศ และการจัดการประชุมระหว่างประเทศ เป็นหน่วยงานที่จะผลักดันกรอบการพัฒนา ร่วมกับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (สำนักยุทธศาสตร์ตำรวจ) และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีได้มุ่งเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ด้านการรักษาความปลอดภัยของหน่วยงานตามกฎหมาย แต่เป็นการสร้างกลไกและมาตรฐานร่วมเพื่อให้การดำเนินงานมีเอกภาพมากขึ้น

##### 3.1.1 จัดทำกรอบการบริหารจัดการขบวนรถยนต์สำหรับบุคคลสำคัญต่างประเทศแบบบูรณาการ

ควรจัดทำกรอบการบริหารจัดการขบวนรถยนต์สำหรับบุคคลสำคัญต่างประเทศ (Integrated VIP Motorcade Management Framework) เพื่อใช้เป็นกรอบกลางในการเตรียมการและประสานงานสำหรับการประชุมระหว่างประเทศที่ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพ โดยกำหนดหลักการบทบาทของหน่วยงาน กระบวนการวางแผน การประสานงาน การบริหารความเสี่ยง การสื่อสาร และการประเมินผลให้ชัดเจน ทั้งนี้ กรอบดังกล่าวควรมีความยืดหยุ่นตามระดับของบุคคลสำคัญ รูปแบบการประชุม และสถานการณ์ความมั่นคง

##### 3.1.2 พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานร่วม (SOP)

ควรจัดทำหรือทบทวนมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมที่ครอบคลุมวงจรภารกิจตั้งแต่ง่อนการเดินทาง ระหว่างการเคลื่อนย้าย จนถึงหลังเสร็จสิ้นภารกิจ โดยกำหนดขั้นตอนการประสานข้อมูลการกำหนดเส้นทางหลักและเส้นทางสำรอง การเปลี่ยนแปลงกำหนดการ การตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉิน และช่องทางการรายงานให้ทุกหน่วยงานมีความเข้าใจตรงกัน การจัดทำ SOP ควรคำนึงถึงชั้นความลับของข้อมูลและหลัก Need-to-Know สำหรับข้อมูลที่มีความอ่อนไหวด้านความปลอดภัย

##### 3.1.3 จัดให้มีกลไกอำนาจการและประสานงานร่วม

ในการประชุมระหว่างประเทศขนาดใหญ่หรือระดับผู้นำ ควรจัดให้มีกลไกอำนาจการร่วม (Joint Operations/Coordination Center) ที่เชื่อมโยงผู้แทนของหน่วยงานสำคัญ เพื่อสนับสนุนการรับรู้สถานการณ์ การประสานงาน และการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว โดยกำหนดสายการรายงานและอำนาจตัดสินใจในแต่ละประเภทเหตุการณ์ให้ชัดเจน ลดความซ้ำซ้อนและ

ลดเวลาการประสานงานเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ กลไกในลักษณะคล้ายกันนี้ มีการจัดตั้งอยู่แล้ว ในเกือบทุกการประชุมที่ประเทศไทยเคยเป็นเจ้าภาพ หากแต่ภารกิจการบริหารขบวนรถยนต์ฯ มิได้ถูกให้ความสำคัญและบ่อยครั้งถูกปล่อยให้ดำเนินการกันในระดับเจ้าหน้าที่และมิได้มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ

### 3.1.4 พัฒนาระบบข้อมูลเพื่อการรับรู้สถานการณ์ร่วม

ควรพัฒนาระบบ Common Operating Picture (COP)<sup>8</sup> หรือกลไกที่สามารถรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการบริหารภารกิจ เช่น สถานะการเดินทาง ข้อมูลจราจร เหตุการณ์ที่กระทบเส้นทาง และการเปลี่ยนแปลงกำหนดการ โดยกำหนดระดับสิทธิการเข้าถึงข้อมูลและมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบอย่างเหมาะสม เทคโนโลยีควรทำหน้าที่สนับสนุนการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ มิใช่ทดแทนการประเมินสถานการณ์ของผู้รับผิดชอบ ซึ่งคาดว่าจะการพัฒนา App ให้ทุกหน่วยงานที่ร่วมปฏิบัติเข้าถึงได้จากโทรศัพท์มือถือหรืออุปกรณ์สื่อสารอื่น ๆ จะตอบโจทย์ข้างต้นและสามารถทำได้จริง

### 3.1.5 พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและแผนรองรับสถานการณ์

ควรกำหนดให้มีการประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบก่อนภารกิจ และจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ (Contingency Plan) ตามระดับความเสี่ยง โดยครอบคลุมปัจจัยที่อาจกระทบต่อความปลอดภัยและความต่อเนื่องของภารกิจ เช่น การจราจร เหตุฉุกเฉิน การชุมนุม ภัยธรรมชาติ ความขัดข้องของยานพาหนะหรือระบบสื่อสาร รวมถึงความเสี่ยงด้านข้อมูล ทั้งนี้ รายละเอียดเชิงยุทธวิธีและข้อมูลที่อาจกระทบต่อความปลอดภัยควรจำกัดการเผยแพร่เฉพาะผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง

### 3.1.6 พัฒนาบุคลากรและการฝึกซ้อมร่วม

ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรแบบบูรณาการโดยเน้นความเข้าใจบทบาทของหน่วยงานอื่น การสื่อสารระหว่างหน่วยงาน ด้านพิธีการทูต (เจ้าหน้าที่ประสานงาน Liason Officer: LOs) การบริหารเหตุการณ์ (ตำรวจ) การบริหารความเสี่ยง (ตำรวจ) และการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา (LOs + ตำรวจ) พร้อมจัดการฝึกซ้อมทั้งแบบ Tabletop Exercise<sup>9</sup> และการซ้อมภาคสนามเสมือนจริงตามความเหมาะสม เพื่อสร้างความคุ้นเคยและความไว้วางใจระหว่างผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสร้างความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่จะถูกนำมาใช้ในภารกิจขบวนรถยนต์ด้วย

<sup>8</sup> Common Operating Picture (COP)-ภาพสถานการณ์ปฏิบัติการร่วม หรือระบบข้อมูลเดียวที่รวบรวมข้อมูลแบบเรียลไทม์ เพื่อให้ทุกฝ่ายที่ทำงานร่วมกันมองเห็นและเข้าใจสถานการณ์เดียวกันอย่างถูกต้อง

<sup>9</sup> Tabletop Exercise-หรือการซ้อมแผนบนโต๊ะ คือการประชุมอภิปรายจำลองสถานการณ์วิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินร่วมกันในห้องประชุม เพื่อทดสอบการตัดสินใจ บทบาทหน้าที่ และการประสานงาน ตามแผนปฏิบัติการ โดยไม่ต้องมีการปฏิบัติจริงในพื้นที่

### 3.1.7 จัดให้มีระบบประเมินผลและจัดการองค์ความรู้

ควรกำหนดให้มีการทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) สำหรับภารกิจสำคัญ โดยสรุปสิ่งที่ดำเนินการได้ดี ปัญหาที่เกิดขึ้น สาเหตุและข้อเสนอเพื่อปรับปรุง จากนั้นจัดเก็บองค์ความรู้ในรูปแบบที่สามารถนำกลับมาใช้ในการวางแผน การฝึกอบรม และการปรับปรุง SOP โดยต้องแยกข้อมูลทั่วไปออกจากข้อมูลที่มีชั้นความลับหรือมีความอ่อนไหว ด้านความปลอดภัย

### 3.1.8 ใช้หลัก 3A เป็นหลักในการขับเคลื่อนและพัฒนา

การดำเนินข้อเสนอข้างต้นควรยึดหลัก 3A เป็นแนวทางสำคัญ กล่าวคือ (1) Agility เพื่อให้ระบบตัดสินใจและประสานงานมีความคล่องตัว (2) Adaptability เพื่อให้แผนและโครงสร้างการทำงานสามารถปรับตามสถานการณ์ และ (3) Alignment เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีเป้าหมาย ข้อมูลและมาตรฐานการดำเนินงานที่สอดคล้องกัน ซึ่งจะช่วยเสริมกรอบ POSDCoRB ให้ตอบสนอง ต่อสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว

ตารางที่ 1 สรุปข้อเสนอเชิงนโยบาย

| ประเด็น                                             | ข้อเสนอเชิงนโยบาย                                   | ผลที่มุ่งหวัง                                   |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| การกำกับดูแล/ การบริหารจัดการ (Governance)          | จัดทำ Integrated VIP Motorcade Management Framework | มีกรอบกลางระหว่างหน่วยงานและทิศทางร่วมที่ชัดเจน |
| การกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงาน (Standardization)     | จัดทำ/ทบทวน SOP ร่วม                                | ลดความคลาดเคลื่อนและความซ้ำซ้อน                 |
| การอำนวยการและการประสานงาน (Command & Coordination) | จัดกลไกอำนวยการและประสานงานร่วม                     | ตัดสินใจและประสานงานรวดเร็วขึ้น                 |
| การบริหารจัดการข้อมูล (Information)                 | พัฒนา Common Operating Picture (สร้าง App)          | รับรู้สถานการณ์ร่วมและใช้ข้อมูลทันเวลา          |
| การบริหารความเสี่ยง(Risk Management)                | ประเมินความเสี่ยงและจัดทำ Contingency Plan          | เพิ่มความพร้อมต่อสถานการณ์ฉุกเฉิน               |
| การพัฒนาบุคลากร(People)                             | ฝึกอบรมและซักซ้อมการปฏิบัติ                         | บุคลากรเข้าใจบทบาทและทำงานร่วมกัน ได้ดีขึ้น     |
| การพัฒนาและจัดการองค์ความรู้ (Learning)             | AAR (After Actions Review) และระบบจัดการองค์ความรู้ | ปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง             |

### 3.2 ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

เพื่อให้ข้อเสนอเชิงนโยบายเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ผู้เขียนเสนอ Policy Implementation Framework ที่แบ่งการขับเคลื่อนออกเป็นระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์ ระดับอำนาจการ/ประสานงาน ระดับปฏิบัติ และระดับประเมินผล โดยใช้แนวคิด Whole-of-Government<sup>10</sup> เป็นฐาน และกำหนดเจ้าภาพของแต่ละภารกิจตามอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายและภารกิจของการประชุม

#### 3.2.1 กรอบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation Framework)

ระดับนโยบาย - ควรกำหนดทิศทางและมาตรฐานการอำนวยความสะดวกและความปลอดภัยสำหรับการประชุมระหว่างประเทศให้สอดคล้องกับนโยบายต่างประเทศและผลประโยชน์ของประเทศ ระดับยุทธศาสตร์ - ควรมีคณะทำงานหรือกลไกบูรณาการที่กำหนดแผนมาตรฐานและทรัพยากร ระดับอำนาจการและประสานงาน - ควรใช้ศูนย์ร่วมเป็นจุดเชื่อมโยงข้อมูลและการตัดสินใจ ซึ่งอาจพิจารณาใช้กลไกที่มีอยู่เดิม เช่น “คณะอนุกรรมการด้านการรักษาความปลอดภัยและการจราจรเพื่อเตรียมการจัดการประชุมสุดยอดอาเซียนและการประชุมที่เกี่ยวข้องในช่วงที่ดำรงตำแหน่งประธานอาเซียน” ทั้งนี้เพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว โดยทำหน้าที่ผลักดัน SOP ที่สามารถใช้ร่วมกันให้เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้ ส่วนระดับปฏิบัติ - ให้องค์กรงานดำเนินการกิจกรรมตามอำนาจหน้าที่และ SOP ที่ตกลงร่วมกัน และระดับประเมินผล - ให้มี AAR และการปรับปรุงมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

#### ตารางที่ 2 กรอบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation Framework)

| ระดับ                               | กลไก/ผู้เกี่ยวข้อง                                                                       | บทบาทสำคัญ                                             |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| ระดับนโยบาย(Policy Level)           | รัฐบาล/กระทรวงการต่างประเทศ / สำนักงานตำรวจแห่งชาติ / หน่วยงานนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง | กำหนดทิศทางและให้การสนับสนุนเชิงนโยบาย                 |
| ระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Level)   | กรมพิธีการทูต / สำนักยุทธศาสตร์ ดำรวจและหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้อง                        | กำหนดกรอบ แผน มาตรฐาน และการบูรณาการทรัพยากร           |
| ระดับประสานงาน (Coordination Level) | ศูนย์อำนาจการ / ประสานงานร่วม                                                            | เชื่อมโยงข้อมูล ติดตามสถานการณ์ และสนับสนุนการตัดสินใจ |
| ระดับปฏิบัติการ (Operational Level) | หน่วยปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่                                                              | ดำเนินการกิจกรรมตามแผน และมาตรฐานที่กำหนด              |

<sup>10</sup> Whole-of-Government-การบริหารราชการแบบบูรณาการหรือการทำงานร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวของรัฐบาล คือการที่หน่วยงานภาครัฐทุกส่วน ร่วมมือกันทำงานประสานเป็นเนื้อเดียวกัน เพื่อแก้ไขปัญหาใหญ่หรือให้บริการประชาชนโดยไม่แยกส่วน

| ระดับ                                   | กลไก/ผู้เกี่ยวข้อง                  | บทบาทสำคัญ                                 |
|-----------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------|
| ระดับการประเมินผล<br>(Evaluation Level) | หน่วยงานที่เกี่ยวข้องปฏิบัติร่วมกัน | AAR สรุปบทเรียน ปรับปรุง SOP และการฝึกอบรม |

### 3.2.2 แผนการขับเคลื่อน (Roadmap)

การขับเคลื่อนควรดำเนินการเป็นระยะเพื่อให้สอดคล้องกับความพร้อมของหน่วยงานและทรัพยากร ดังนี้ (1) ระยะเร่งด่วน ให้เน้นการกำหนดกลไกและมาตรฐานร่วม (2) ระยะกลาง ให้เน้นระบบข้อมูลและการพัฒนาบุคลากร และ (3) ระยะยาว ให้เน้นการยกระดับระบบอย่างต่อเนื่องจากบทเรียนและเทคโนโลยีที่เหมาะสม

#### ตารางที่ 3 แผนการขับเคลื่อน (Roadmap)

| ระยะ                     | กิจกรรมหลัก                                                                     | ผลผลิตสำคัญ                                               |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| ระยะที่ 1:<br>0-12 เดือน | ตั้งกลไกบูรณาการ ทบทวนบทบาท จัดทำ SOP และกำหนดแนวทาง AAR                        | กรอบการบริหารและ SOP ร่วม ระหว่างหน่วยงาน                 |
| ระยะที่ 2:<br>1-3 ปี     | พัฒนาระบบข้อมูลร่วม ฝึกอบรมและซักซ้อม พัฒนาฐานองค์ความรู้                       | COP/ระบบข้อมูลที่เหมาะสม บุคลากรและกระบวนการที่เพียบพร้อม |
| ระยะที่ 3:<br>3-5 ปี     | ประเมินผล ปรับมาตรฐาน เชื่อมโยงเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจตามความเหมาะสม | ระบบบริหารที่ยืดหยุ่น และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง              |

### 3.2.3 ตัวชี้วัดและการติดตามประเมินผล

การประเมินผลควรใช้ตัวชี้วัดที่สะท้อนทั้งความปลอดภัย ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน คุณภาพการประสานงาน และการเรียนรู้ขององค์กร โดยหลีกเลี่ยงการกำหนดตัวเลขที่ตายตัว ก่อนมีข้อมูลฐาน (Baseline) และควรกำหนดค่าเป้าหมายจากข้อมูลจริงของแต่ละประเภทภารกิจ

ตารางที่ 4 กรอบตัวชี้วัด

| มิติ                 | ตัวชี้วัด                                                                                   | วิธีประเมิน                             |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| ความปลอดภัย          | จำนวน/ระดับเหตุการณ์ที่กระทบต่อความปลอดภัยและความต่อเนื่องของภารกิจ                         | รายงานเหตุการณ์และ AAR                  |
| ความตรงต่อเวลา       | สัดส่วนการเดินทางที่เป็นไปตามกรอบเวลาที่กำหนด                                               | ข้อมูลการปฏิบัติงานจริงเทียบกับกำหนดการ |
| การประสานงาน         | เวลาในการส่งต่อข้อมูลหรือยืนยันการเปลี่ยนแปลงสำคัญ                                          | บันทึกการประสานงานและแบบประเมิน         |
| ความพร้อมบุคลากร     | สัดส่วนบุคลากรที่ผ่านการฝึก/ ซักซ้อมตามเกณฑ์                                                | ทะเบียนการฝึกอบรม                       |
| การเรียนรู้/การพัฒนา | สัดส่วนข้อเสนอจาก AAR ที่ได้รับเพื่อนำไปปรับ SOP / การฝึกซ้อม / ความพึงพอใจของคณะผู้มาเยือน | ติดตามแผนปรับปรุงหลังภารกิจ             |

### 3.2.4 ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

- 1) การสนับสนุนจากผู้บริหาร
- 2) การกำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน
- 3) ความไว้วางใจและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน
- 4) ระบบสื่อสารและข้อมูลที่มีความมั่นคงปลอดภัย
- 5) การฝึกซ้อมร่วมอย่างสม่ำเสมอ
- 6) การนำบทเรียนจากการปฏิบัติงานกลับเข้าสู่กระบวนการวางแผนซึ่งสอดคล้อง

กับหลัก Alignment และทำให้ Agility และ Adaptability เกิดขึ้นได้จริง

ข้อเสนอของการศึกษานี้มุ่งพัฒนาระบบการบริหารจัดการขบวนการยนต์สำหรับบุคคลสำคัญต่างประเทศ จากการทำงานที่อาศัยความเชี่ยวชาญของแต่ละหน่วยงานไปสู่การบริหารแบบบูรณาการที่มีกรอบมาตรฐานข้อมูลและกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันโดยมี POSDCoRB ทำหน้าที่เป็นกรอบในการจัดระบบการบริหาร ขณะที่ 3A เป็นหลักในการเพิ่มความคล่องตัว ความสามารถในการปรับตัวและความสอดคล้องระหว่างหน่วยงาน หากสามารถขับเคลื่อนข้อเสนอได้อย่างเป็นขั้นตอนและคำนึงถึงอำนาจหน้าที่ ความมั่นคงของข้อมูลและการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ จะช่วยยกระดับประสิทธิภาพการอำนวยความสะดวกและความปลอดภัยแก่บุคคลสำคัญต่างประเทศตลอดจนเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อประเทศไทย และยกระดับไทยในฐานะเจ้าภาพการประชุมระหว่างประเทศได้

## บรรณานุกรม

### หนังสือ

Gulick, L., and Urwick, L. (eds.). Papers on the Science of Administration. New York: Institute of Public Administration, Columbia University, 1937.

### บทความในวารสารวิชาการ

Lee, H. L. The Triple-A Supply Chain. Harvard Business Review 82 (October 2004): 102-112.

### สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กระทรวงการต่างประเทศ. แผนปฏิบัติราชการรายปีประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ของกระทรวงการต่างประเทศ. [ออนไลน์]. 2569. แหล่งที่มา: <https://www.mfa.go.th/th/page/แผนปฏิบัติราชการรายปีของกระทรวงการต่างประเทศ> [14 สิงหาคม 2569].

กรมพิธีการทูต กระทรวงการต่างประเทศ. Guidelines on Protocol Practice (Second Edition). [ออนไลน์]. 2561. แหล่งที่มา: <https://protocol.mfa.go.th/en/content/91450-guidelines-on-protocol-practice-%28second-edition%29> [14 สิงหาคม 2569].

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580. [ออนไลน์]. 2561. แหล่งที่มา: <https://www.nesdc.go.th/nscr/ns/> [14 สิงหาคม 2569].

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566-2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ประเด็น (02) การต่างประเทศ. [ออนไลน์]. 2566. แหล่งที่มา: <https://www.nesdc.go.th/nscr/masterplan-plans/> [14 สิงหาคม 2569].

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566-2570. [ออนไลน์]. 2565. แหล่งที่มา: <https://www.nesdc.go.th/the-national-economic-and-social-development-plan/the-thirteenth-plan-2023-2027/> [14 สิงหาคม 2569].

ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก.

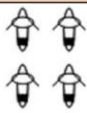
## ผังการจัดขบวนรถยนต์สำหรับการประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียน ครั้งที่ 34

สถานะ ณ วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๒ เวลา ๑๙.๔๐ น.

ผังการจัดขบวนรถยนต์สำหรับการประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียนครั้งที่ ๓๔วันที่ ๒๒ - ๒๓ มิถุนายน ๒๕๖๒

\*\*\*\*\*

รูปแบบขบวนรถยนต์ผู้นำประเทศสมาชิกอาเซียน (ยกเว้นอินโดนีเซีย) (รถยนต์ ๑๗ คัน)

| รูปภาพ                                                                              | ประเภทรถยนต์                                                                 | ที่มาของรถยนต์และที่มาของพลขับ                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|    | รถจักรยานยนต์นำขบวน                                                          | สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (พลขับ: ตำรวจ)                     |
|    | รถยนต์ตำรวจนำขบวน<br>BMW                                                     | สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (พลขับ: ตำรวจ)                     |
|  | รถยนต์เจ้าหน้าที่ประสานงาน (LO1)<br>Toyota Altis                             | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: ตำรวจ)                      |
|  | รถยนต์ผู้นำประเทศ<br>BMW Series 7                                            | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: ตำรวจ)                      |
|  | รถยนต์เจ้าหน้าที่อารักขาผู้นำประเทศ<br>(ฝ่ายไทย) 1<br>Toyota Fortuner        | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: ตำรวจ)                      |
|  | รถยนต์เจ้าหน้าที่อารักขาผู้นำประเทศ<br>(ฝ่ายต่างประเทศ) 2<br>Toyota Fortuner | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: ตำรวจ)                      |
|  | รถยนต์ระดับรัฐมนตรี 1<br>(รัฐมนตรีต่างประเทศ)<br>BMW Series 5                | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: ตำรวจ)                      |
|  | รถยนต์ระดับรัฐมนตรี 2<br>(รัฐมนตรีเศรษฐกิจ)<br>BMW Series 5                  | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: ตำรวจ)                      |
|  | รถยนต์ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส 1<br>(ด้านการต่างประเทศ)<br>Toyota Camry        | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: เอกชนที่ผ่านการตรวจประวัติ) |
|  | รถยนต์ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส 2<br>(ด้านเศรษฐกิจ)<br>Toyota Camry             | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: เอกชนที่ผ่านการตรวจประวัติ) |

สถานะ ณ วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๒ เวลา ๑๙.๕๐ น.

|                                                                                     |                                                                                 |                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
|    | รถตู้ Delegation 1<br>Toyota Commuter                                           | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: เอกชนที่ผ่าน<br>การตรวจประวัติ) |
|    | รถตู้ Delegation 2<br>Toyota Commuter                                           | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: เอกชนที่ผ่าน<br>การตรวจประวัติ) |
|    | รถตู้สื่อมวลชน*                                                                 |                                                              |
|    | รถยนต์คู่สมรส**<br>BMW Series 5                                                 | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: ตำรวจ)                          |
|    | รถยนต์ผู้นำประเทศสำรอง<br>BMW Series 7                                          | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: ตำรวจ)                          |
|   | รถพยาบาล<br>(เฉพาะในเส้นทางระหว่างท่าอากาศยาน<br>- โรงแรมที่พัก - ท่าอากาศยาน)  |                                                              |
|  | รถตู้สัมภาระ<br>(เฉพาะเส้นทางโรงแรมที่พัก<br>และท่าอากาศยาน)<br>Toyota Commuter | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: เอกชนที่ผ่าน<br>การตรวจประวัติ) |
|  | รถยนต์ตำรวจปิดท้ายขบวน<br>Toyota Camry                                          | สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (พลขับ: ตำรวจ)                         |

หมายเหตุ

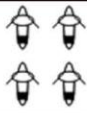
- รถยนต์เจ้าหน้าที่ประสานงานสำหรับคู่สมรสผู้นำประเทศสมาชิกอาเซียน (LO 2) สำหรับรัฐมนตรีต่างประเทศ (LO3) และรัฐมนตรีเศรษฐกิจ (LO4) จะไม่อยู่ในขบวนรถยนต์ของผู้นำประเทศ แต่จะอยู่ในขบวนแยกของแต่ละกลุ่ม

\* รถตู้สื่อมวลชน สำหรับเจ้าหน้าที่ประสานงานด้านสื่อมวลชน ตามปกติจะไม่เข้าในขบวนรถยนต์ของผู้นำประเทศ แต่จะเดินทางไปยังที่หมายต่าง ๆ ล่วงหน้า

\*\* ในกรณีผู้นำประเทศสมาชิกอาเซียนและคู่สมรสเดินทางพร้อมกัน คู่สมรสจะนั่งในรถยนต์คันเดียวกับผู้นำประเทศสมาชิกอาเซียน

สถานะ ณ วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๒ เวลา ๑๙.๕๐ น.

รูปแบบขบวนรถยนต์ผู้นำอินโดนีเซีย (รถยนต์ ๑๘ คัน)

| รูปภาพ                                                                              | ประเภทรถยนต์                                                                 | ที่มาของรถยนต์และที่มาของพลขับ                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|    | รถจักรยานยนต์นำขบวน                                                          | สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (พลขับ: ตำรวจ)                     |
|    | รถยนต์ตำรวจนำขบวน<br>BMW                                                     | สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (พลขับ: ตำรวจ)                     |
|    | รถยนต์เจ้าหน้าที่ประสานงาน (LO1)<br>Toyota Altis                             | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: ตำรวจ)                      |
|    | รถยนต์ผู้นำประเทศ<br>BMW Series 7                                            | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: ตำรวจ)                      |
|  | รถยนต์เจ้าหน้าที่อารักขาผู้นำประเทศ<br>(ฝ่ายไทย) 1<br>Toyota Fortuner        | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: ตำรวจ)                      |
|  | รถยนต์เจ้าหน้าที่อารักขาผู้นำประเทศ<br>(ฝ่ายต่างประเทศ) 2<br>Toyota Fortuner | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: ตำรวจ)                      |
|  | รถยนต์ระดับรัฐมนตรี 1<br>(รัฐมนตรีต่างประเทศ)<br>BMW Series 5                | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: ตำรวจ)                      |
|  | รถยนต์ระดับรัฐมนตรี 2<br>(รัฐมนตรีเศรษฐกิจคนที่ 1)*<br>BMW Series 5          | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: ตำรวจ)                      |
|  | รถยนต์ระดับรัฐมนตรี 3<br>(รัฐมนตรีเศรษฐกิจคนที่ 2)*<br>BMW Series 5          | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: ตำรวจ)                      |
|  | รถยนต์ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส 1<br>(ด้านต่างประเทศ)<br>Toyota Camry           | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: เอกชนที่ผ่านการตรวจประวัติ) |
|  | รถยนต์ระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส 2<br>(ด้านเศรษฐกิจ)<br>Toyota Camry             | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: เอกชนที่ผ่านการตรวจประวัติ) |

สถานะ ณ วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๒ เวลา ๑๙.๕๐ น.

|                                                                                     |                                                                                 |                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
|    | รถตู้ Delegation 1<br>Toyota Commuter                                           | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: เอกชนที่ผ่าน<br>การตรวจประวัติ) |
|    | รถตู้ Delegation 2<br>Toyota Commuter                                           | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: เอกชนที่ผ่าน<br>การตรวจประวัติ) |
|    | รถตู้สื่อมวลชน*                                                                 |                                                              |
|    | รถยนต์คู่สมรส**<br>BMW Series 5                                                 | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: ตำรวจ)                          |
|    | รถยนต์ผู้นำประเทศสำรอง<br>BMW Series 7                                          | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: ตำรวจ)                          |
|  | รถพยาบาล<br>(เฉพาะในเส้นทางระหว่างท่าอากาศยาน<br>- โรงแรมที่พัก - ท่าอากาศยาน)  |                                                              |
|  | รถตู้สัมภาระ<br>(เฉพาะเส้นทางโรงแรมที่พัก<br>และท่าอากาศยาน)<br>Toyota Commuter | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: เอกชนที่ผ่าน<br>การตรวจประวัติ) |
|  | รถยนต์ตำรวจปิดท้ายขบวน<br>Toyota Camry                                          | สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (พลขับ: ตำรวจ)                         |

หมายเหตุ

- รถยนต์เจ้าหน้าที่ประสานงานสำหรับคู่สมรสผู้นำอินโดนีเซีย (LO 2) สำหรับรัฐมนตรีต่างประเทศ (LO3) รัฐมนตรี  
เศรษฐกิจคนที่ 1 (LO4) และรัฐมนตรีเศรษฐกิจคนที่ 2 (LO5) จะไม่อยู่ในขบวนรถยนต์ของผู้นำอินโดนีเซีย แต่จะอยู่ในขบวน  
แยกของแต่ละกลุ่ม

\* รถตู้สื่อมวลชน สำหรับเจ้าหน้าที่ประสานงานด้านสื่อมวลชน ตามปกติจะไม่เข้าในขบวนรถยนต์ของผู้นำประเทศ  
แต่จะเดินทางไปยังที่หมายต่าง ๆ ล่วงหน้า

\*\* ในกรณีผู้นำประเทศสมาชิกอาเซียนและคู่สมรสเดินทางพร้อมกัน คู่สมรสจะนั่งในรถยนต์คันเดียวกับผู้นำประเทศ  
สมาชิกอาเซียน

สถานะ ณ วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๒ เวลา ๑๙.๕๐ น.

## ขบวนรถยนต์คู่สมรสผู้นำประเทศสมาชิกอาเซียน (กรณีแยก)

| รูปภาพ                                                                             | ประเภทรถยนต์                          | ที่มาของรถยนต์และที่มาของพลขับ                           |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|   | (หากมี) รถจักรยานยนต์นำแซง            | สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (พลขับ: ตำรวจ)                     |
|   | รถยนต์ตำรวจนำ                         | สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (พลขับ: ตำรวจ)                     |
|   | รถยนต์ประสานงาน (LO2)<br>Toyota Altis | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: เอกชนที่ผ่านการตรวจประวัติ) |
|   | รถยนต์คู่สมรส<br>BMW Series 5         | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: ตำรวจ)                      |
|  | (หากมี) รถยนต์ผู้ติดตาม               | รถยนต์สถานเอกอัครราชทูต                                  |

สถานะ ณ วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๒ เวลา ๑๙.๕๐ น.

**ขบวนรัฐมนตรีต่างประเทศ (กรณีแยก)**

| รูปภาพ                                                                            | ประเภทรถยนต์                                     | ที่มาของรถยนต์และที่มาของพลขับ                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|  | รถยนต์ตำรวจนำขบวน                                | สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (พลขับ: ตำรวจ)                     |
|  | รถยนต์เจ้าหน้าที่ประสานงาน (LO3)<br>Toyota Altis | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: เอกชนที่ผ่านการตรวจประวัติ) |
|  | รถยนต์รัฐมนตรีต่างประเทศ<br>BMW Series 5         | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: ตำรวจ)                      |

**ขบวนรัฐมนตรีเศรษฐกิจ (กรณีแยก)**

| รูปภาพ                                                                              | ประเภทรถยนต์                                      | ที่มาของรถยนต์และที่มาของพลขับ                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|  | รถยนต์ตำรวจนำขบวน                                 | สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (พลขับ: ตำรวจ)                     |
|  | รถยนต์เจ้าหน้าที่ประสานงาน (LO4)*<br>Toyota Altis | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: เอกชนที่ผ่านการตรวจประวัติ) |
|  | รถยนต์รัฐมนตรีเศรษฐกิจ**<br>BMW Series 5          | กระทรวงการต่างประเทศ (พลขับ: ตำรวจ)                      |

**หมายเหตุ**

\* กรณีอินโดนีเซียจะมีรถยนต์ 2 คัน คือ LO4 และ LO5

\*\* กรณีอินโดนีเซียจะมีรถยนต์ 2 คัน สำหรับรัฐมนตรีเศรษฐกิจ 2 คน

สถานะ ณ วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๒ เวลา ๑๙.๕๐ น.

ขบวนรถยนต์เลขาธิการอาเซียน

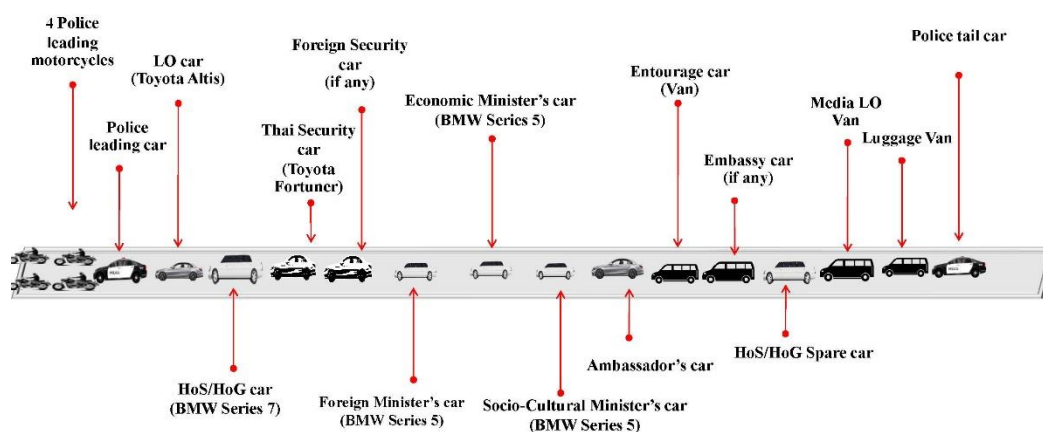
| รูปภาพ                                                                              | ประเภทรถยนต์                                                                                       | ที่มาของรถยนต์และที่มาของพลขับ |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
|    | รถยนต์ตำรวจนำขบวน<br>BMW                                                                           | ตร. (ตร. ขับ)                  |
|    | รถยนต์เจ้าหน้าที่ประสานงาน (LO)<br>Toyota Altis                                                    | กต. (ตร. ขับ)                  |
|    | รถยนต์เลขาธิการอาเซียน<br>BMW Series 5                                                             | กต. (ตร. ขับ)                  |
|    | รองเลขาธิการอาเซียน (SOM 1)                                                                        | กต. (เอกชน ขับ)                |
|  | รองเลขาธิการอาเซียน (SOM 2)                                                                        | กต. (เอกชน ขับ)                |
|  | รองเลขาธิการอาเซียน (SOM 3)                                                                        | กต. (เอกชน ขับ)                |
|  | รถตู้ Delegation 1<br>Toyota Commuter หรือเทียบเท่า                                                | กต. (เอกชน ขับ)                |
|  | รถตู้ Delegation 2<br>Toyota Commuter หรือเทียบเท่า                                                | กต. (เอกชน ขับ)                |
|  | รถตู้สัมภาระ<br>Toyota Commuter<br>(เฉพาะเส้นทางโรงแรมที่พัก<br>และท่าอากาศยาน)<br>Toyota Commuter | กต. (เอกชน ขับ)                |

สถานะ ณ วันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๖๒ เวลา ๑๙.๕๐ น.

## กำหนดการคู่สมรส

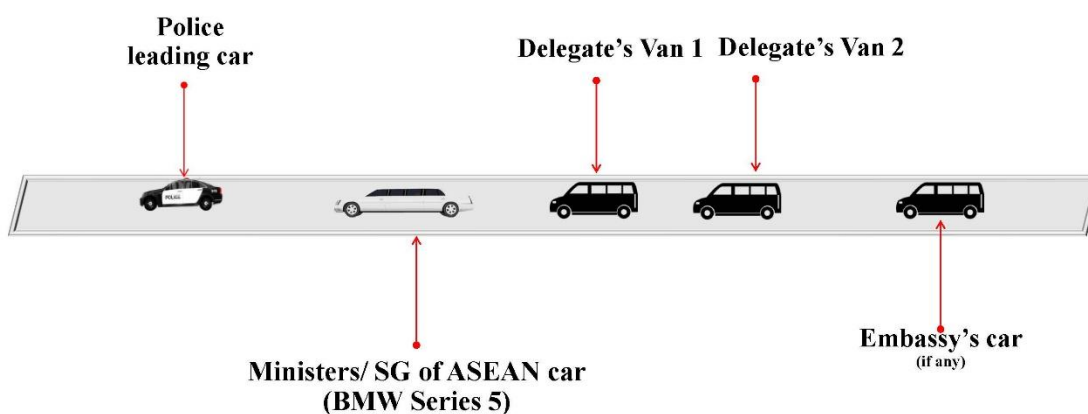
| รูปภาพ                                                                              | ประเภทรถยนต์                         | ที่มาของรถยนต์และที่มาของพลขับ |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|
|    | รถจักรยานยนต์นำแข่ง                  | ตร. (ตร. ขับ)                  |
|    | รถยนต์ตำรวจนำ                        | ตร. (ตร. ขับ)                  |
|   | คณะคู่สมรส<br>Sprinter van           | กต. (เอกชน ขับ)                |
|  | รถตู้คณะผู้ติดตาม<br>Toyota Commuter | กต. (เอกชน ขับ)                |
|  | รถยนต์ตำรวจปิดท้ายขบวน               | ตร. (ตร. ขับ)                  |

## การจัดขบวนรถยนต์สำหรับระดับผู้นำประเทศสมาชิกอาเซียน (เต็มคณะ)



เอกสารแจก 3

## การจัดขบวนรถยนต์สำหรับระดับรัฐมนตรี/ เลขาธิการอาเซียน





## ภาคผนวก ค.

แนวทางการจัดพลขับจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติสำหรับภารกิจขบวนรถยนต์ระหว่าง  
การประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียนครั้งที่ 34 ระหว่างวันที่ 22-23 มิถุนายน 2562

| ประเทศสมาชิกอาเซียน (๙ ประเทศ) ได้แก่ (๑) บรูไน (๒) กัมพูชา (๓) อินโดนีเซีย (๔) ลาว (๕) มาเลเซีย (๖) เมียนมา (๗) ฟิลิปปินส์ (๘) สิงคโปร์ (๙) เวียดนาม |                                                               |                                      |                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------|
| ลำดับ                                                                                                                                                 | สำหรับ                                                        | ประเภทรถยนต์                         | พลขับ             |
| ๑.                                                                                                                                                    | ผู้นำประเทศ                                                   | BMW Series 7 หรือเทียบเท่า + รถสำรอง | ๑๘ นาย            |
| ๒.                                                                                                                                                    | คู่สมรสผู้นำประเทศ                                            | BMW Series 5 หรือเทียบเท่า           | ๙ นาย             |
| ๓.                                                                                                                                                    | รัฐมนตรี ๔ คน (+๑ รัฐมนตรีการเมือง และความมั่นคง อินโดนีเซีย) | BMW Series 5 หรือเทียบเท่า           | ๓๗ นาย            |
| ๔.                                                                                                                                                    | เจ้าหน้าที่ LO ผู้นำ                                          | Toyota Camry หรือเทียบเท่า           | ๙ นาย             |
|                                                                                                                                                       |                                                               |                                      | <b>รวม ๗๓ นาย</b> |
| เลขาธิการอาเซียน                                                                                                                                      |                                                               |                                      |                   |
| ลำดับ                                                                                                                                                 | สำหรับ                                                        | ประเภทรถยนต์                         | พลขับ             |
| ๑.                                                                                                                                                    | เลขาธิการอาเซียน                                              | BMW Series 5 หรือเทียบเท่า           | ๑ นาย             |
|                                                                                                                                                       |                                                               |                                      | <b>รวม ๑ นาย</b>  |
| <b>รวมทั้งสิ้น ๗๔ นาย</b>                                                                                                                             |                                                               |                                      |                   |

## ภาคผนวก ง.

แนวทางการจัดพลขับจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติสำหรับภารกิจขบวนรถยนต์ระหว่าง  
การประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียนครั้งที่ 35 ระหว่างวันที่ 2-4 พฤศจิกายน 2562

| ประเทศสมาชิกอาเซียน (๙ ประเทศ) ได้แก่ (๑) บรูไน (๒) กัมพูชา (๓) อินโดนีเซีย (๔) ลาว (๕) มาเลเซีย (๖) เมียนมา (๗) ฟิลิปปินส์ (๘) สิงคโปร์ (๙) เวียดนาม                 |                                                                        |                                      |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------|
| ลำดับ                                                                                                                                                                 | สำหรับ                                                                 | ประเภทรถยนต์                         | พลขับ  |
| ๑.                                                                                                                                                                    | ผู้นำประเทศ                                                            | BMW Series 7 หรือเทียบเท่า + รถสำรอง | ๑๘ นาย |
| ๒.                                                                                                                                                                    | คู่สมรสผู้นำประเทศ                                                     | BMW Series 5 หรือเทียบเท่า           | ๙ นาย  |
| ๓.                                                                                                                                                                    | รัฐมนตรี ๔ คน<br>(+๑ รัฐมนตรีการเมือง<br>และความมั่นคง<br>อินโดนีเซีย) | BMW Series 5 หรือเทียบเท่า           | ๓๗ นาย |
| ๔.                                                                                                                                                                    | เจ้าหน้าที่ LO ผู้นำ                                                   | Toyota Camry หรือเทียบเท่า           | ๙ นาย  |
| รวม ๗๓ นาย                                                                                                                                                            |                                                                        |                                      |        |
| ประเทศคู่เจรจา (๑๐ ประเทศ) ได้แก่ (๑) ออสเตรเลีย (๒) แคนาดา (๓) จีน (๔) สหภาพยุโรป (๕) อินเดีย (๖) ญี่ปุ่น (๗) นิวซีแลนด์ (๘) รัสเซีย (๙) เกาหลีใต้ (๑๐) สหรัฐอเมริกา |                                                                        |                                      |        |
| ลำดับ                                                                                                                                                                 | สำหรับ                                                                 | ประเภทรถยนต์                         | พลขับ  |
| ๑.                                                                                                                                                                    | ผู้นำประเทศ                                                            | BMW Series 7 หรือเทียบเท่า + รถสำรอง | ๒๐ นาย |
| ๒.                                                                                                                                                                    | คู่สมรสผู้นำประเทศ                                                     | BMW Series 5 หรือเทียบเท่า           | ๑๐ นาย |
| รวม ๓๐ นาย                                                                                                                                                            |                                                                        |                                      |        |
| ประเทศคู่เจรจาเฉพาะสาขา (๔ ประเทศ) ได้แก่ (๑) นอร์เวย์ (๒) ปากีสถาน (๓) ตุรกี (๔) สวิตเซอร์แลนด์                                                                      |                                                                        |                                      |        |
| ลำดับ                                                                                                                                                                 | สำหรับ                                                                 | ประเภทรถยนต์                         | พลขับ  |
| ๑.                                                                                                                                                                    | ผู้นำประเทศ                                                            | BMW Series 7 หรือเทียบเท่า + รถสำรอง | ๘ นาย  |
| ๒.                                                                                                                                                                    | คู่สมรสผู้นำประเทศ                                                     | BMW Series 5 หรือเทียบเท่า           | ๔ นาย  |
| รวม ๑๒ นาย                                                                                                                                                            |                                                                        |                                      |        |

| ประเทศหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนา (๑ ประเทศ) ได้แก่ เยอรมนี |                          |                                      |       |
|-------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|-------|
| ลำดับ                                                 | สำหรับ                   | ประเภทรถยนต์                         | พลขับ |
| ๑.                                                    | ผู้นำประเทศ              | BMW Series 7 หรือเทียบเท่า + รถสำรอง | ๒ นาย |
| ๒.                                                    | คู่สมรสผู้นำประเทศ       | BMW Series 5 หรือเทียบเท่า           | ๑ นาย |
| รวม ๓ นาย                                             |                          |                                      |       |
| รัฐผู้สมัคร (๑ ประเทศ) ได้แก่ ดิมอร์-เลสเต            |                          |                                      |       |
| ลำดับ                                                 | สำหรับ                   | ประเภทรถยนต์                         | พลขับ |
| ๑.                                                    | ผู้นำประเทศ              | BMW Series 7 หรือเทียบเท่า + รถสำรอง | ๒ นาย |
| ๒.                                                    | คู่สมรสผู้นำประเทศ       | BMW Series 5 หรือเทียบเท่า           | ๑ นาย |
| รวม ๓ นาย                                             |                          |                                      |       |
| องค์การระหว่างประเทศ (๑ องค์การ) ได้แก่ สหประชาชาติ   |                          |                                      |       |
| ลำดับ                                                 | สำหรับ                   | ประเภทรถยนต์                         | พลขับ |
| ๑.                                                    | เลขาธิการ<br>สหประชาชาติ | BMW Series 7 หรือเทียบเท่า + รถสำรอง | ๒ นาย |
| ๒.                                                    | คู่สมรส                  | BMW Series 5 หรือเทียบเท่า           | ๑ นาย |
| รวม ๓ นาย                                             |                          |                                      |       |
| เลขาธิการอาเซียน                                      |                          |                                      |       |
| ลำดับ                                                 | สำหรับ                   | ประเภทรถยนต์                         | พลขับ |
| ๑.                                                    | เลขาธิการอาเซียน         | BMW Series 5 หรือเทียบเท่า           | ๑ นาย |
| รวม ๑ นาย                                             |                          |                                      |       |
| รวมทั้งสิ้น ๑๒๕ นาย                                   |                          |                                      |       |

## ประวัติผู้เขียน

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อ-สกุล       | นายชันทอง เนื่อนวล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| ประวัติการศึกษา | <ul style="list-style-type: none"> <li>– รัฐศาสตรบัณฑิต University of California at Berkeley, CA, USA.</li> <li>– รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันการทูตและการต่างประเทศ มหาวิทยาลัยรังสิต</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ประวัติการทำงาน | <p>เข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญที่กระทรวงการต่างประเทศ ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2550</p> <p>พ.ศ. 2550 ผู้ช่วยเลขานุการ/เลขานุการตรี สำนักบริหารบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวง<br/>(ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการเอกอัครราชทูตประจำกระทรวง)</p> <p>พ.ศ. 2551 เลขานุการตรี กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ<br/>(ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการอธิบดีกรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ)</p> <p>พ.ศ. 2552 เลขานุการตรี สำนักบริหารบุคคล สำนักงานปลัดกระทรวง<br/>(ปฏิบัติหน้าที่เลขานุการเอกอัครราชทูตประจำกระทรวง)</p> <p>พ.ศ. 2553 นักการทูตปฏิบัติการ (เลขานุการตรี) กองแปซิฟิกใต้ กรมนอเมริกา<br/>และแปซิฟิกใต้ พ.ศ. 2554 นักการทูตปฏิบัติการ (เลขานุการโท)<br/>กองแปซิฟิกใต้ กรมนอเมริกาและแปซิฟิกใต้</p> <p>พ.ศ. 2555 นักการทูตชำนาญการ (เลขานุการเอก) สำนักงานรัฐมนตรี</p> <p>พ.ศ. 2556 นักการทูตชำนาญการ (กงสุล ฝ่ายพิธีและกงสุล) สถานกงสุลใหญ่<br/>ณ เมืองฮ่องกง</p> <p>พ.ศ. 2560 นักการทูตชำนาญการ (ที่ปรึกษา) หัวหน้าฝ่ายรับรองการเยือน<br/>กรมพิธีการทูต</p> <p>พ.ศ. 2567 นักการทูตชำนาญการพิเศษ หัวหน้าฝ่ายรับรองการเยือน<br/>กรมพิธีการทูต</p> <p>พ.ศ. 2568 รองกงสุลใหญ่ สถานกงสุลใหญ่ ณ นครนิวยอร์ก</p> |
| ตำแหน่งปัจจุบัน | นักการทูตชำนาญการพิเศษ กรมพิธีการทูต                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |