

## อนุมัติของ ผบ.รร.ช.กช.

แนวสอน วิชา ฝ่ายอำนวยการ แผนกวิชา ฝ่ายอำนวยการ ได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบการศึกษาใน โรงเรียนทหารช่าง กรมการทหารช่าง คณะกรรมการตรวจสอบตำราเรียนของโรงเรียนทหารช่าง กรมการทหารช่าง ได้พิจารณาแล้ว เห็นสมควรใช้เป็นเอกสารประกอบการศึกษาได้

ฉะนั้นจึงให้ใช้แนวสอนวิชา ฝ่ายอำนวยการ แผนกวิชา ฝ่ายอำนวยการ ฉบับเดือนมีนาคม พ.ศ.2546 เป็นเอกสารประกอบการศึกษาได้ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

(ลงชื่อ) พ.อ. วีระฉัตร คล้ายวันเพ็ญ

( วีระฉัตร คล้ายวันเพ็ญ )

รอง ผบ.รร.ช.กช. ทำการแทน

ผบ.รร.ช.กช.

17 มี.ค.46

## คำนำ

ตามนโยบายของผู้บัญชาการโรงเรียนทหารช่าง ให้ทำการปรับปรุงแนวสอนของหลักสูตรต่าง ๆ ตามแนวทางของการรับราชการ ที่ใช้สำหรับการเรียนการสอนในโรงเรียนทหารช่าง ด้วยเหตุนี้ แผนกฝ่ายอำนวยการ กองการศึกษา จึงได้ทำการค้นคว้า รวบรวมเรียบเรียงแนวสอนวิชาปฐมนิเทศเรื่องฝ่ายอำนวยการ สำหรับหลักสูตรนายสิบอาวุโสและหลักสูตรปฐมนิเทศนายทหารใหม่นี้ขึ้น โดยทำการจัดรูปแบบ และหัวข้อให้เป็นระบบตามมาตรฐานแนวสอนของ รร.ช.กช. ฉบับ ต.ค.2545 (ผอ.กศ.รร.ช.กช.แจ้งให้ทราบอนุมัติ ผบ.รร.ช.กช.(รอง ผบ.รร.ช.กช.รับคำสั่งฯ) ตามหนังสือ กศ.รร.ช.กช. ที่ กท0441.15.5/746 ลง 13 ธ.ค.45) และแผนกวิชาฝ่ายอำนวยการก็ได้ดำเนินการในขั้นต้นเพื่อแก้ไขข้อความและเนื้อหาบางส่วนบางตอนที่ไม่ชัดเจนตามที่คณะกรรมการตรวจสอบตำราได้ให้คำแนะนำและข้อคิดเห็น

อย่างไรก็ตามแนวสอนเล่มนี้ ก็ยังคงมีความไม่สมบูรณ์เนื่องจากความแตกต่างหลากหลายทางความคิดและประสบการณ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานและการศึกษาความก้าวหน้าในการจัดและการดำเนินงานของระบบการนำทัพ/การควบคุมบังคับบัญชา จึงจำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในอนาคต เพื่อเพิ่มเติมสาระเนื้อหาให้ทันสมัยและเหมาะสมยิ่งขึ้นกับการใช้เป็นหลักนิยมที่ใช้การได้อย่างแท้จริงสำหรับกองทัพไทยที่จะทำให้สามารถทำการบรรจบรวมระหว่างเหล่าทัพและผสมเหล่าระหว่างเหล่าทหารต่าง ๆ ในกองทัพได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพแท้จริง

ความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ของผู้ใช้แนวสอนเป็นสิ่งที่ทรงคุณค่าต่อการพัฒนาแนวสอนอย่างต่อเนื่อง หากมีข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ เพื่อความสมบูรณ์ของแนวสอนยิ่งขึ้นในอนาคต กรุณาให้เสนอแนะเป็นหนังสือได้โดยตรงที่แผนกวิชาฝ่ายอำนวยการ กองการศึกษา โรงเรียนทหารช่าง กรมการทหารช่าง ค่ายภาณุรังษี อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี 70000 หรือพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยตรงกับกำลังพลของแผนกวิชาฝ่ายอำนวยการ เพื่อความชัดเจนและการพัฒนาแนวสอนได้ด้วยโทรศัพท์ในระบบโทรคมนาคม ทบ. หมายเลข 53181 ได้ทุกวันตามเวลาราชการ

แผนกวิชาฝ่ายอำนวยการ กองการศึกษา

โรงเรียนทหารช่าง กรมการทหารช่าง

3 มีนาคม 2546

## สารบัญ

เอกสารประกอบการศึกษาล่วงหน้าเพื่อฐานความรู้วิชา ฝ่ายอำนวยการ

	หน้า
อนุมัติของผู้บัญชาการ รร.ช.กช.	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญรูป	ง
1. กล่าวทั่วไป	1
2. ระบบปฏิบัติการสนามรบของกองทัพ	2
2.1 ระบบการดำเนินกลยุทธ์	2
2.2 ระบบการยิงสนับสนุน	2
2.3 ระบบดำรงเสรีในการเคลื่อนที่	2
2.4 ระบบการข่าวกรอง	2
2.5 ระบบสนับสนุนการช่วยรบ	2
2.6 ระบบการป้องกันภัยทางอากาศ	3
2.7 ระบบการนำทัพ	3
3. หลักการจัดและการดำเนินงานของฝ่ายอำนวยการ	3
3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และ ฝอ.	3
3.2 ระบบการควบคุมบังคับบัญชา/ระบบการนำทัพ	6
3.3 บทบาทหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการ	9
3.4 การมองภาพสนามรบ	10
3.5 การจัดฝ่ายอำนวยการ	11
3.5.1 หลักพื้นฐานการจัด ฝอ.	12
3.5.2 ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการจัด ฝอ.	13
3.5.3 การอนุมัติการจัดของฝ่ายอำนวยการ	14
3.5.4 แบบแผนของโครงสร้าง การจัดฝ่ายอำนวยการ	15
3.5.4.1 เสนาธิการ (หรือ รองผู้บังคับหน่วย)	15
3.5.4.2 กลุ่มฝ่ายอำนวยการประสานงาน	15
3.5.4.3 กลุ่มฝ่ายอำนวยการพิเศษ/กิจการพิเศษ	17
3.5.4.4 กลุ่มฝ่ายอำนวยการส่วนตัว/ประจำตัว	17
3.5.5 ตัวแบบ/แบบแผนของการจัดฝ่ายอำนวยการในหน่วยขนาดเล็ก	19
4. คุณสมบัติของนายทหารฝ่ายอำนวยการที่ดี	19
5. งานในหน้าที่ร่วมของ ฝอ.	20
6. ความรับผิดชอบและงานในหน้าที่เฉพาะของฝ่ายกิจการพิเศษสายทหารช่าง	20
บรรณานุกรม	23

## สารบัญรูป

	หน้า
รูปที่ 1 ผังแนวคิดรวบยอดของระบบการนำทัพ	7
รูปที่ 2 การสนธิการนำหน่วยของ ผบ.ร้อย.ช.เข้ากับการแสวงข้อตกลงใจของกรมผสมและ ประมาณการของฝ่ายการทหารช่าง	8
รูปที่ 3 โครงสร้างจัดฝ่ายอำนวยการในระบบการควบคุมบังคับบัญชา	15
รูปที่ 4 แบบแผนการจัด ฝอ.ในหน่วยทหารขนาดเล็ก	19



## เอกสารประกอบการศึกษาล่วงหน้า

เพื่อปรับพื้นฐานความรู้

วิชา ฝายอำนวยการ

หลักสูตร นายสิบอาวุโส และปฐมนิเทศนายทหารใหม่ เหล่าทหารช่าง

### 1. กล่าวทั่วไป

กองทัพเป็นองค์กรหลักประกันลำคัญของชาติบ้านเมืองนับแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงของอิทธิพลจากแนวคิดการปกครองบ้านเมืองที่เรียกว่า รัฐศาสตร์ เริ่มจากแบบนครรัฐ ( City-State ) ในอดีต จนกลายมาเป็นชาติรัฐ ( Nation-State ) ที่มีความเป็นเอกราชเป็นส่วนใหญ่อยู่ในปัจจุบันนี้ ซึ่งในอนาคตก็อาจกำลังจะกลายเป็นหน่วยทางเศรษฐกิจหนึ่ง ของบริษัททุนข้ามชาติที่มีขอบข่ายเหนืออำนาจอรัฐ และยังเป็นพลังอำนาจแบบไร้พรมแดนในทุนยุคนิยมโลกาภิวัตน์ในระยณะนี้และอนาคตข้างหน้า สิ่งเหล่านี้ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบอย่างสำคัญ ทำให้ระบบของกองทัพต้องมีการแปรเปลี่ยนไปตามสภาพการณ์ของระบบสังคมเศรษฐกิจและการเมืองตลอดเวลาอย่างสอดคล้องต้องกัน

ความเป็นทหารและความเป็นกองทัพของประเทศไทยในสมัยใหม่ ก็มีการเปลี่ยนแปลงและวิวัฒนาการจากเดิม ที่เป็นลักษณะของทหารมหาดเล็กหลวง และกองทัพเกณฑ์จากประชาชนในสมัยโบราณ ที่มีแม่ทัพเป็นผู้นำ เข้ามาสู่การฝึกหัดทหารแบบยุโรปในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว แนวคิดแบบที่ถือเอาความเป็นทหารของพระเจ้าอยู่หัว ที่ผูกพันกองทัพอยู่กับสถาบันพระมหากษัตริย์ ยังคงฝังรากลึกอยู่ในกองทัพไทยในปัจจุบัน ผสมผสานกับความเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นทหาร หรือการเป็นกองทัพของประชาชน ที่รับผิดชอบต่อประชาชนในชาติและผลประโยชน์ของชาติเป็นส่วนรวม ความเป็นมาในกองทัพที่มีความแตกต่างระหว่างกองทัพบก เรือ อากาศ ที่ต่างก็ดำรงอยู่แบบเอกเทศจากกันก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไป โดยกำลังจะต้องเข้ามาใกล้ชิดแบบร่วมกันทำงานตามภารกิจมากขึ้นทุกขณะ นอกจากนี้ สิ่งที่จะต้องระลึกไว้เสมอก็คือ ลักษณะในการนำทัพที่จะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ยุคก่อนเป็นยุคที่ความเร็วในการยุทธยังมีจังหวะไม่เร็วนัก การนำทัพและกระบวนการในการแสวงข้อตกลงใจในการนำทัพจึงช้าได้พอสมควร แต่เมื่อมาถึงในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีข่าวสารข้อมูลและการเคลื่อนที่ด้วยยานรบและยานยนต์ทั้งทางบกทางน้ำและทางอากาศในสมัยใหม่เป็นตัวตั้ง ก็จะทำให้ระบบการนำทัพและการแสวงข้อตก

ลงใจทางทหาร จะต้องปรับจังหวะความเร็วตามไปด้วยอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ทั้งนี้ก็เพื่อให้กองทัพยังคงสถานภาพของการเป็นสิ่งที่ยังใช้ได้ ไม่เป็นของเก่าตกยุค และเท่าทันกับข้อเท็จจริงในโลกปัจจุบันตามกฎอนิจจังลักษณะ

## 2. ระบบปฏิบัติการสนามรบของกองทัพ (Battlefield Operating System)

เป็นระบบการใช้กำลังทหารซึ่งเกิดจากระบบการเตรียมกำลังหรือการบริหารกองทัพ ที่มีการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ในยามปกติ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยในแง่การจัดโครงสร้างกองทัพ การบริหารกองทัพให้เป็นหนึ่งเดียวและมีศักยภาพ หรือสร้างสมรรถนะ ชีตความสามารถที่พร้อมจะใช้งานได้อย่างรวดเร็วและได้ผล ด้วยประสิทธิภาพ (ความประหยัดในแง่ชีวิตทหารและผู้คนพลเรือน ทหารพยากรทั้งปวง และเวลา) เท่าที่จะเป็นไปได้ จากกำลังเศรษฐกิจของบ้านเมือง สถิติปัญญาความสามารถของรัฐบาลและผู้นำทหาร เมื่อพิจารณาในแง่การใช้กำลัง ก็จะทำให้พิจารณาว่า การทำการสงครามจะต้องมีความประสานสอดคล้องเป็นเรื่องเดียวกัน อันเป็นผลเนื่องมาจากการทำงานอย่างเที่ยงตรงและสม่ำเสมอของระบบย่อย ๆ ตามแนวคิดการแบ่งแยกงานกันทำในแต่ละด้านในสังคมองค์กร หรือกองทัพ ซึ่งแนวความคิดหลักอันเป็นที่นิยมยอมรับอย่างกว้างขวางในปัจจุบันเกี่ยวกับระบบปฏิบัติการสนามรบ (BOS) สามารถจำแนกองค์ประกอบสำคัญหลัก ๆ ออกได้ เป็น 7 ระบบย่อย คือ

2.1 ระบบการดำเนินกลยุทธ์ (Maneuver) เป็นอำนาจการยิงและการเคลื่อนที่เข้าสู่ชัยภูมิที่ได้เปรียบของหน่วยกำลังรบโดยตรง

2.2 ระบบการยิงสนับสนุน (Fire Support) เป็นอำนาจการยิงเสริมจากหน่วยยิง ไม่ว่าจะเป็นปืนใหญ่สนาม อาวุธจรวด ขีปนาวุธ หรือ กำลังยิงจากทางอากาศ ทางเรือ หรือ ฮ.โจมตี ก็ตาม

2.3 ระบบดำรงเสรีในการเคลื่อนที่ และต่อต้านเสรีในการเคลื่อนที่ รวมทั้งเสริมความสามารถดำรงรอดอยู่ได้ในสนามรบจากอำนาจทำลายล้างของระบบอาวุธยิงสมัยใหม่ (Engineer “Mobility / Countermobility/ Survivability System) ซึ่งอาจเรียกสั้นๆ ได้ว่าเป็น “ระบบทหารช่าง” ทั้ง 3 ระบบแรกนี้ นับว่าเปรียบได้เหมือนกับเป็นก้อนเสา 3 ก้อน ที่เป็นองค์ประกอบขั้นต่ำที่สุด ที่ทำให้กองทัพสามารถทำการยุทธได้

2.4 ระบบการข่าวกรอง (Intelligence) เป็นส่วนที่เปรียบได้กับประสาทสัมผัสและมันสมองของกองทัพ ที่จะปฏิบัติการด้านข่าวสารข้อมูล (Information Operation) ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจให้เหมาะสมกับเวลา ทำให้กองทัพสามารถกำหนดหรือวางท่าทีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ได้

2.5 ระบบการสนับสนุนการช่วยรบ (Combat Service Support) ซึ่งประกอบไปด้วยการส่งกำลังบำรุง (Logistics) และการกำลังพล (Personnel) รวมทั้งกิจการพลเรือน (Civil-Military Operation) เป็นองค์ประกอบย่อยที่สำคัญมากในการดำรงสภาพการปฏิบัติการกิจของหน่วยทหาร

ให้มีความต่อเนื่องไม่สะดุด ไม่เสียจังหวะความหน่วงเนื่อง ในโอกาสที่เปิดให้เพื่อกำชัยชนะเหนือข้าศึกหรือที่จะสามารถบรรลุภารกิจได้

2.6 ระบบการป้องกันภัยทางอากาศ (Air Defense Artillery) เป็นมิติของห้วงอากาศและอวกาศ ที่ต้องมีการครองความเป็นเจ้าอากาศ (โดยกำลังของกองทัพอากาศ) หรือมีมาตรการป้องกันภัยทางอากาศทั้งเชิงรุก และเชิงรับ เพื่อให้พ้นหรือบรรเทาจากการคุกคามที่มาด้วยเครื่องมือ/ยานพาหนะจากเหนือพื้นดินพื้นน้ำในพื้นที่ปฏิบัติการ

2.7 ระบบการนำทัพ หรือระบบควบคุมบังคับบัญชา หรือระบบบัญชาการยุทธ์ (Battle Command / Command and Control) เป็นองค์ประกอบที่ต้องมีแทรกผสมอยู่ในระบบทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วข้างต้น และยังเป็นส่วนหัวสูงสุด ที่จะสั่งการ ตัดสินใจ ในรูปแบบของแผนหรือคำสั่งตลอดจนการควบคุมกำกับดูแล ทั้งหมดเป็นการมุ่งเน้นรวมศูนย์ไปที่ “ผู้บังคับบัญชา” ซึ่งเป็นผู้ถืออำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทุกชนิดอย่างมีประสิทธิภาพ ทรัพยากรนั้นจะหมายรวมถึงข่าวสารข้อมูล และฝ่ายอำนาจการต่าง ๆ ที่มีบทบาทเป็นแม่ข่ายในการแก้ปัญหา ปลดปล่อยภาระงานประจำของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถทุ่มเวลา ความสามารถ ไปแก้ปัญหาที่สำคัญ เร่งด่วน และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จภารกิจยิ่งกว่าเรื่องปลีกย่อยเบ็ดเตล็ดอื่น ๆ

ระบบการนำทัพเป็นแนวคิดใหม่ที่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม จากที่เคยวาดภาพด้วยการกล่าวถึงในแบบแยกส่วน เช่นกล่าวถึงเฉพาะในส่วนที่เป็นระบบการควบคุมบังคับบัญชา (Command and Control : C<sup>2</sup>) หรือระบบการนำหน่วยทหาร (Leadership) เท่านั้น แนวนี้จะถือว่าการควบคุมบังคับบัญชาเป็นเพียงส่วนย่อยส่วนเดียวของการนำทัพ โดยการควบคุมบังคับบัญชาเป็นกระบวนการที่กระทำผ่านองค์ประกอบต่าง ๆ ที่อาจจำแนกได้เป็นการจัดหน่วย (กำลังพล ยุทโธปกรณ์ และการติดต่อสื่อสาร) สิ่งอำนวยความสะดวก (ที่บังคับการแบบต่าง ๆ และกลุ่มบังคับการ) และกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนาจการ

### 3. หลักการจัดและการดำเนินงานของฝ่ายอำนาจการ

#### 3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและ ผอ.

ผอ.มีไว้เพื่อช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจ และทำให้มีการลงมือปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ได้ตกลงใจไว้ ในการตัดสินใจของกองบังคับการ/กองบัญชาการนั้น ไม่มีเรื่องใดจะสำคัญกว่าหรือ ยากเข็ญเกินกว่าการตัดสินใจที่ต้องเสี่ยงชีวิตของทหาร เพื่อให้ประสบผลตามเจตจำนงของชาติเหนือกำลังข้าศึกที่ต้านทานอยู่ การจัดและกระบวนการดำเนินงานของฝ่ายอำนาจการจึงเป็นโครงสร้างที่ต้องตรงกับความต้องการข่าวสารข้อมูลของผู้บังคับบัญชาที่สำคัญวิกฤติ ด้วยเหตุนี้ การที่จะเข้าใจการจัดและหน้าที่ของ ผอ. ตลอดจนกระบวนการและความรับผิดชอบในการนำทัพของผู้

บังคับบัญชาและ ฝอ. จึงจำเป็นจะต้องเข้าใจว่าผู้บังคับบัญชาจะบังคับบัญชาอย่างไรเสียก่อน เนื่องจากกองทัพบกนั้นคงอยู่ก็เพื่อที่จะสู้รบอย่างประสบความสำเร็จและกำชัยชนะในสงครามของชาติบ้านเมือง การจะเข้าใจการบังคับบัญชาได้ ก็จะต้องเริ่มที่ความเข้าใจว่ากองทัพสู้รบอย่างไร ทักษะ กระบวนการและเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกองบังคับการ/กองบัญชาการในยามสงครามนั้น ยังสามารถนำมาใช้งานได้กับการบริหารจัดการหน่วยงานต่าง ๆ ของกองทัพบกในยามปกติ แต่กระนั้น หลักนิยมของเรา ก็จะต้องมุ่งเน้นไปที่การสู้รบในสงครามเป็นสำคัญ

การนำทัพ ( การบังคับบัญชาและควบคุม ) การนำทัพเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของศาสตร์และศิลป์ของการสงคราม การนำทัพเป็นการใช้อำนาจหน้าที่และการกำหนดทิศทาง โดยผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายให้มีกองกำลัง ทั้งในแบบที่บรรจุมอบให้มา หรือมาขึ้นสมทบ เพื่อทำการภารกิจให้สำเร็จ หน้าที่การนำทัพนั้นดำเนินไปด้วยการจัดวางกำลังพล ยุทโธปกรณ์ การติดต่อสื่อสาร สิ่งอำนวยความสะดวกทั้งปวง และกระบวนการวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการวางแผน สั่งการ/อำนาจการ ประสานงาน และควบคุมกองกำลังในอาณัติของตน ตลอดจนการปฏิบัติการต่าง ๆ<sup>1</sup> เพื่อให้ภารกิจบรรลุได้จริงในที่สุด

จุดศูนย์รวมของการนำทัพ ก็คือ “ผู้บังคับบัญชา” การบังคับบัญชาเป็นการกระทำตามอำนาจหน้าที่ ในการตัดสินใจและสั่งการ การควบคุมเป็นการกระทำที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติและเป็นการเฝ้าติดตามดูแลการปฏิบัติ การบังคับบัญชาและการควบคุมนั้น เป็นสิ่งที่อาจพูดแยกกันได้ เพื่อการทำความเข้าใจเท่านั้น แต่ในทางปฏิบัติแล้ว การบังคับบัญชาและการควบคุมนั้น เป็นสิ่งหนึ่งสิ่งเดียวกันนั่นเอง ผู้บังคับบัญชาไม่ว่าจะบังคับบัญชาหน่วยในบังคับของตนอย่างไรได้ผล หากปราศจากการควบคุม และตัวผู้บังคับบัญชาเองนั้น ไม่ว่าจะจะมีหรือไม่มี ฝอ.ก็ตาม ก็ไม่อาจใช้แต่เพียงการควบคุมโดยที่ปราศจากอำนาจการบังคับบัญชาได้เช่นกัน

ผู้บังคับบัญชาใช้การนำทัพ (การบังคับบัญชาและควบคุม) ซึ่งรวมถึงฝ่ายอำนาจการด้วย เพื่อการตัดสินใจอย่างได้ผลดี เพื่อบริหารจัดการเกี่ยวกับความไม่แน่นอน ความลื่นไหลแปรเปลี่ยน

<sup>1</sup> การปฏิบัติการทางทหาร แบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้สามกลุ่มตามแนวทางล่าสุดในปัจจุบันของกองทัพสหรัฐ คือการปฏิบัติการรบ (Combat Operation) ซึ่งมีองค์ประกอบทั้งการรบ การสนับสนุนการรบ และการสนับสนุนการช่วยรบ อาจแบ่งเพื่อทำความเข้าใจได้เป็น 3 แบบหลัก ๆ คือการรุก รับ และร่นถอย ปฏิบัติการที่สองคือการปฏิบัติการเพื่อรักษาเสถียรภาพ (Stability Operation) และสุดท้ายคือการปฏิบัติการสนับสนุนช่วยเหลือ (Support Operation) ซึ่งนับได้ว่าเป็นแนวทางที่คล้ายคลึง ที่เกิดขึ้นภายหลังกองทัพไทยของเรา ซึ่งแบ่งภารกิจของกองทัพเป็น การป้องกันประเทศ การรักษาความมั่นคงภายในและการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ และการช่วยพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะในประการหลังที่กองทัพไทยเรานับว่าเป็นภารกิจของกองทัพนานแล้ว และในที่สุดก็เป็นที่ยอมรับว่า เป็นการทำให้กองทัพของประเทศเล็ก ๆ มีความคึกคักยิ่งขึ้นต่อบ้านเมือง ส่วนการรักษาความมั่นคงและความสงบเรียบร้อยนั้น กองทัพตะวันตกก็ยอมรับว่าเป็นเรื่องหลักเนื่องจากมีประสบการณ์จากการปฏิบัติการเพื่อสันติภาพหลังยุคสงครามเย็นมากขึ้น โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีบทเรียนจากการก่อการร้ายและสงครามไร้รูปแบบที่สหรัฐกำลังเผชิญอยู่ ทำให้เห็นได้ว่า บางอย่างก็มีการศึกษาจากเราและนำไปประยุกต์ใช้ด้วยเช่นกัน ประเทศไทยนับได้ว่าเป็นตัวอย่างที่ดีของการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงอย่างยากที่ชาติใดจะเทียบได้ในปัจจุบัน ทั้งนี้ อาจเนื่องจากลักษณะนิสัยประจำชาติไทยและพื้นฐานวัฒนธรรมแบบไทยด้วยก็เป็นได้

ของการสู้รบ เพื่อใช้กำลังทหารอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อสั่งการหรืออำนาจให้มีปฏิบัติการทางทหารได้อย่างประสบความสำเร็จ กล่าวอย่างย่อ ๆ แล้วเป้าหมายของการนำทัพก็คือกองทัพ ฝ่ายอำนาจการก็คือทรัพยากรที่สำคัญที่สุด ที่ผู้บังคับบัญชาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมบังคับบัญชา ในเมื่อผู้บังคับบัญชาไม่อาจเข้าไปควบคุมบังคับบัญชาด้วยตนเองได้ในขณะนั้น

**การบังคับบัญชา** การบังคับบัญชาเป็นอำนาจหน้าที่ ซึ่งผู้บังคับบัญชาในเหล่าทัพใช้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย กับผู้ใต้บังคับบัญชาตามศักดิ์ของชั้นยศและการมอบหมายตำแหน่งหน้าที่ การบังคับบัญชาครอบคลุมถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการใช้ทรัพยากรที่มีให้ได้ อย่างได้ผล รวมถึงในการวางแผนการใช้กำลังทหาร จัดกำลัง สั่งการ ประสานงาน และควบคุมกำลังทหาร ให้บรรลุภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

ฉะนั้น การบังคับบัญชาก็เป็นมากกว่าแค่เพียงอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ตามรัฐธรรมนูญ ที่วางลงที่บุคคลคนหนึ่ง และมันก็เป็นเรื่องที่ยิ่งไปกว่าการใช้ทักษะการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติ เพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ให้บรรลุภารกิจที่ได้รับมอบหมายตามตัว ๆ ไปแบบข้าราชการพลเรือน

นั่นคือ ในทางทหารนั้น การบังคับบัญชาเป็นศิลปะของการตัดสินใจ เป็นศิลปะของการนำทหารและจิตใจทหารและหน่วยทหาร ให้กระทำเพื่อให้เป็นไปตามเจตจำนงของชาติบ้านเมือง ต่อข้าศึก และบรรลุภารกิจในทางที่จะสูญเสียกำลังคนและวัสดุไปให้น้อยที่สุด การบังคับบัญชาจึงเป็นภาระที่บุคคลคนหนึ่งต้องมีความรับผิดชอบเบ็ดเสร็จ สาระของการบังคับบัญชาจึงมีกรอบที่วัดได้จากความสามารถ แรงบันดาลใจ คุณพินิจ ความริเริ่ม และคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนความสามารถของเขาเอง ที่จะสร้างความนิยมชมชอบ และได้รับความเชื่อมั่นวางใจจากหน่วยของตน ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ถืออำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และเป็นผู้ที่ต้องรับทุกอย่างในขณะทำการบังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลวสูญเสีย

**อำนาจหน้าที่** เกี่ยวข้องกับสิทธิและเสรีภาพ ที่จะใช้พลังอำนาจในการบังคับบัญชา และบังคับให้เชื่อฟังได้ในระดับสูงสุด อำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะบังคับให้เกิดขึ้นตามข้อตกลงใจของตนนั้น เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของตำแหน่งหน้าที่นี้ อย่างไรก็ตาม ด้วยสิทธิขาดที่จะบังคับให้ทำตามการตัดสินใจ ก็ย่อมนำมาซึ่งความรับผิดชอบต่อผลต่าง ๆ ที่เกิดตามมาในภายหลัง การทำการบังคับบัญชาก็คือการสั่งการด้วยอำนาจหน้าที่นั่นเอง

**ความรับผิดชอบ** คือ ความผูกพันรับผิดชอบ ทั้งในแง่กฎหมายและจริยธรรม ที่ผู้บังคับบัญชาเข้าถือเอาไว้ สำหรับการกระทำ การบรรลุผลหรือความล้มเหลวของหน่วย ผู้บังคับบัญชาจะรับผิดชอบในสุขภาพ สวัสดิภาพ ขวัญ และวินัยของกำลังพล ในทำนองเดียวกันกับที่ต้องรับผิดชอบต่อยุทธวิธีในบังคับบัญชาของตน ในยามสงคราม ผู้บังคับบัญชายังต้องเข้ารับผิดชอบในการคุมชีวิตความเป็นความตาย และการประหยัดชีวิตของผู้คนอีกด้วย

**ความเชื่อถือได้** เป็นข้อกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาต้องตอบผู้ที่อยู่สูงเหนือกว่าตนขึ้นไป (ซึ่งในท้ายที่สุดแล้ว ก็คือประชาชนคนไทยนั่นเอง) ในเรื่องการใช้ความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่และทรัพยากรอย่างได้ผลและมีประสิทธิภาพ งานในหน้าที่เหล่านี้ ส่งผลกระทบในท้ายที่สุดต่อชีวิตของทหารทุกนายภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บังคับหน่วย

แม้ว่าในแง่ถึงที่สุดแล้ว อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและความเชื่อถือได้จะวางอยู่กับผู้บังคับบัญชาทั้งหมดทั้งสิ้น แต่ก็สามารถที่จะแบ่งมอบอำนาจหน้าที่เฉพาะบางอย่างไปให้กับนายทหารฝ่ายอำนวยการได้ เพื่อให้ตัดสินใจและกระทำภายในขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย ฝ่ายอำนวยการที่อยู่ใต้การบังคับบัญชาจึงต้องเข้าใจถึงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้ ในเมื่อตนเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชา กับฝ่ายอำนวยการอื่น ๆ และกับผู้บังคับหน่วยรอง สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ ผู้ที่เป็นฝ่ายอำนวยการจะต้องระลึกไว้เสมอว่า ตนอยู่ที่นั่นก็เพื่อสนับสนุนและช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาของตน

**การควบคุม** การควบคุมคือการประกาศการตัดสินใจ แนวทาง และเจตจำนงของผู้บังคับบัญชา พร้อมกับมีการกำกับดูแลและปรับแก้การปฏิบัติของหน่วยรองติดตามมาด้วย เพื่อให้แน่ใจว่า ได้เป็นไปตามเจตจำนงของผู้บังคับบัญชา การควบคุมอาจเกิดขึ้นก่อน เกิดระหว่าง หรือเกิดหลังจากการปฏิบัติการก็ได้ อาจกระทำโดยตรงหรือโดยอ้อม ด้วยการให้ข้อเสนอแนะ แผน หรือกระบวนการปฏิบัติ ขวสารและเวลาเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในแง่การควบคุม

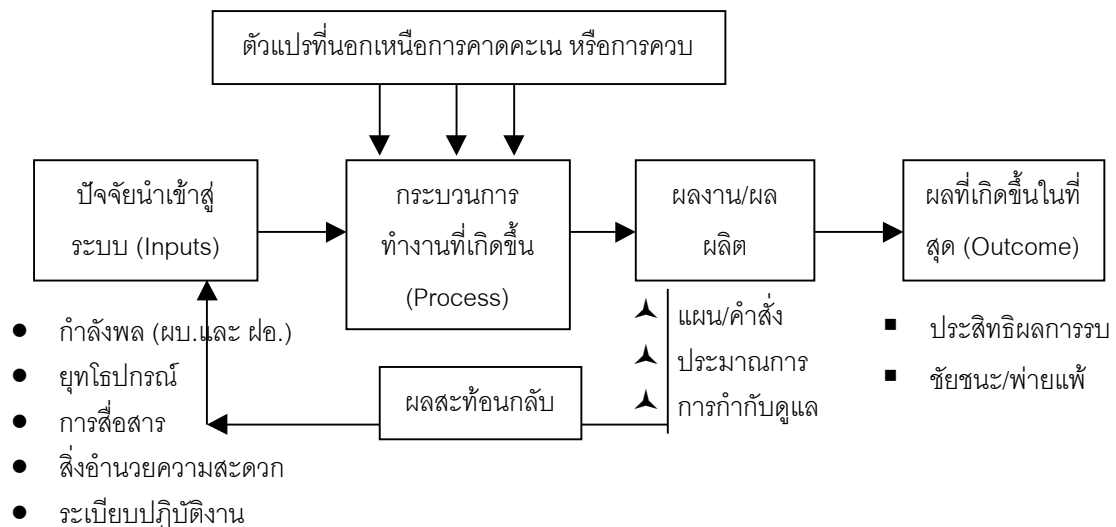
ผู้บังคับบัญชา ด้วยการช่วยเหลือของฝ่ายอำนวยการ จะใช้การควบคุมเพื่อจัดระเบียบกำลังทหารและการทำงานที่ของหน่วยรองในบังคับบัญชา ตลอดจนหน่วยที่ให้การสนับสนุนแก่ปฏิบัติการทางทหาร เพื่อให้แน่ใจได้ว่าจะบรรลุภารกิจ การควบคุมอยู่บนพื้นฐานของข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์จากทุกแหล่ง เช่น ภารกิจ ภูมิประเทศ ข่าศึก กำลังทหารที่มี และเวลาที่เหลืออยู่ ผู้บังคับบัญชาจะใช้ข่าวสารเหล่านี้ปรับเปลี่ยนทรัพยากร แนวคิด หรือวัตถุประสงค์ของแผน หรือใช้เพื่อขยายผลความสำเร็จในการปฏิบัติการ ทั้งนี้ ฝ่ายอำนวยการจะช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาทำการควบคุมโดยการ

- ⊕ แสวงหาและปรับใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องตามเจตจำนงของผู้บังคับบัญชา
- ⊕ ชี้ชัดถึงข้อจำกัดต่าง ๆ
- ⊕ แบ่งมอบเครื่องมือต่าง ๆ
- ⊕ เฝ้าติดตามสถานภาพและสมรรถนะ ตลอดจนรายงานการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ
- ⊕ พัฒนาแนวทาง ที่มีความเฉพาะเจาะจงขึ้น จากแนวทางกว้าง ๆ ที่ได้รับมา
- ⊕ คาดหมายล่วงหน้าถึงความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

### 3.2 ระบบการควบคุมบังคับบัญชา/ระบบการนำทัพ

ระบบการควบคุมบังคับบัญชา/ระบบการนำทัพสามารถกำหนดองค์ประกอบหลัก ๆ ได้ว่า จะต้องมียุทธศาสตร์, ยุทธวิธี, การติดต่อสื่อสาร, กระบวนการทำงาน และ กำลังพล ที่จำเป็นต่อผู้บังคับบัญชาในการวางแผน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติการของกองทหารที่ได้รับมอบหมาย ให้เป็นไปตามภารกิจที่ได้รับมอบ คำว่าระบบเป็นคำที่เข้าใจผิดได้ง่าย ไม่ได้หมายความว่าหมายถึงการเรียงยุทธวิธีต่าง ๆ เข้าด้วยกันดังเช่นระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบการนำทัพเป็นการจัดทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องมีไว้ใช้เพื่อช่วยการวางแผน สั่งการ ประสานงาน และควบคุมปฏิบัติการทางทหาร ให้แน่ใจได้ว่าบรรลุภารกิจแน่นอน ผลที่เกิดขึ้นก็คือ ประสิทธิภาพการรบ

- ▲ ความเป็นผู้นำ
- ▲ ยุทธศิลป์
- ▲ ขวัญกำลังใจ/อำนาจกำลัง
- ▲ ระเบียบวินัย
- ▲ ความชอบธรรม



รูปที่ 1 แผนผังความคิดรวบยอดของระบบการนำทัพ

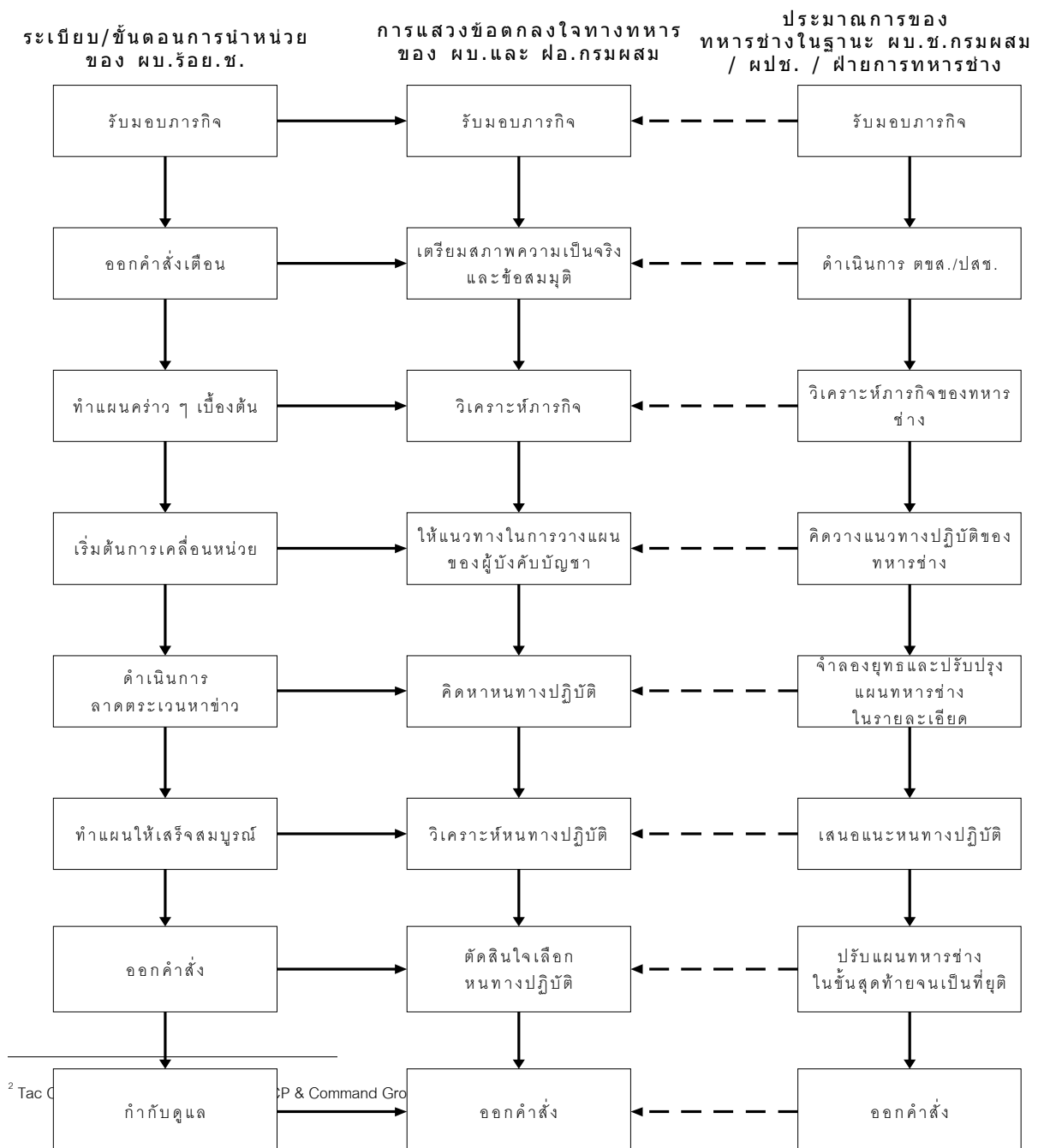
ทรัพยากรที่ผู้บังคับบัญชาและหน่วยของตนจำเป็นต้องมีเพื่อทำหน้าที่การนำทัพ ประกอบด้วย

- ⊕ กำลังพล (พล., พล.และเจ้าหน้าที่ติดต่อ) ที่ช่วยในการบังคับบัญชาและการควบคุม ทั้งในแง่จำนวนผู้ปฏิบัติงาน การฝึกฝน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ⊕ การติดต่อสื่อสาร ซึ่งรวมถึงยุทธวิธีสื่อสารที่มีอยู่ในอัตรา ระบบต่าง ๆ ที่อยู่ในห้วงอากาศ และเครือข่ายที่สนับสนุน เช่น วิทยุ โทรศัพท์ ระบบโทรศัพท์มือถือ อีเมล เป็นต้น

⊕ ยุทธโธปกรณ์ เช่น เครื่องอุปกรณ์อัตโนมัติที่จะใช้ในการควบคุมบังคับบัญชา และวัสดุสิ่งของที่ต้องมีต้องใช้เพื่อสนับสนุนการควบคุมบังคับบัญชา ให้ดำเนินไปได้อย่างไม่ขาดตอน เช่น ระบบระวังป้องกันและเฝ้าตรวจสำหรับที่บังคับการ ยานพาหนะในอัตร่า เป็นต้น

⊕ สิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งรวมถึงสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยมั่นคง เช่น อาคาร หรือที่มั่นกำบังของผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการของตน (กองบัญชาการ) รวมทั้งหน่วยงานทางธุรการและการระวังป้องกันเพื่อคุ้มครอง ดำรงสภาพ และเคลื่อนย้าย สนับสนุนให้แก่ผู้บังคับบัญชาและ ผอ. สิ่งอำนวยความสะดวกในลักษณะที่เป็นที่บังคับการนั้น โดยทั่วไปจะจัดเป็นที่บังคับการหลัก ที่บังคับการทางยุทธวิธี และที่บังคับการหลัง รวมทั้งกลุ่มบังคับการตามความจำเป็น<sup>2</sup>

⊕ กระบวนการทำงานหรือระเบียบปฏิบัติ รวมทั้งที่ต้องใช้เพื่อการแสวงข้อตกลงใจ เป็นการได้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น หลักนิยม ยุทธวิธี เทคนิค ข้อบังคับ และ รปจ. เพื่อรวมศูนย์ความ



<sup>2</sup> Tac C

CP & Command Gro

รูปที่ 2 การสนธิการนำหน่วยของ

ทุ่มเทพยายามของผู้บังคับบัญชาและ ผอ. ในการไปสู่จุดหมายเดียวกัน

ระบบการนำทัพจะต้องมีความอ่อนตัว มีพลังขับเคลื่อนสูง อยู่รอดได้ และสามารถที่จะให้ข่าวสารที่เชื่อถือให้ผู้บังคับบัญชา(และ ผอ.) นำทัพไปพร้อม ๆ กันได้เป็นอย่างดี ผู้บังคับบัญชานั้นเป็นศูนย์กลางที่ระบบการนำทัพโคจรไปโดยรอบ ในขอบเขตงานใดที่มีการเชื่อมซ้อนกัน ก็จะแสดงว่าเป็นจุดที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องมุ่งเน้นความสนใจส่วนบุคคลของตนลงไปตรงนั้น ผอ. จะใช้ระบบการนำทัพ ทำให้ผู้บังคับบัญชามีเสรีที่จะไปมุ่งเน้นในเรื่องที่เห็นว่ามีค่ามากที่สุดได้

ทั้งผู้บังคับบัญชาและ ผอ. ต่างก็ไม่ควรคำนึงถึงระบบการนำทัพว่าเป็นจุดหมายปลายทาง (End) ในตัวของมันเอง แต่ควรระลึกถึงว่า ระบบการนำทัพมีอยู่คงอยู่ ก็เพื่อสนับสนุนผู้บังคับบัญชาและช่วยให้ตัดสินใจในสิ่งที่จะเป็นต่อการบรรลุภารกิจ เช่น ในระหว่างที่ทำการบังคับบัญชาอยู่ ผู้บังคับบัญชาได้ออกคำสั่งซึ่งเป็นปัจจัยที่หน่วยรองนำไปใช้ ในขณะที่หน่วยรองในบังคับบัญชาวางแผนและปฏิบัติการกิจของตน ก็จะเกิดผลสะท้อนกลับมายัง บก.หน่วยเหนือ และ ผอ. ใน บก. นั้น สิ่งเหล่านี้เป็นมาตรการที่สำคัญและขาดไม่ได้สำหรับสนับสนุนการนำทัพที่ได้ผล การนำทัพเป็นสิ่งที่ต่อเนื่องเสมอและการปฏิบัติก็เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน

### 3.3 บทบาทหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการ

ผู้บังคับบัญชาและ ผอ. ของตนจะมุ่งไปที่การรับรู้และคาดคะเนการกระทำต่าง ๆ ในสนามรบ เพื่อที่จะตัดสินใจและลงมือปฏิบัติได้เร็วกว่าข้าศึก การจัดและกระบวนการทำงานของ ผอ. มีอยู่เพื่อให้การจัดแจง การวิเคราะห์ และการนำเสนอข่าวสารจำนวนมหาศาล เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาสามารถจัดการได้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องพึ่งพาอาศัย ผอ. ของตนให้ได้มาซึ่ง “ข่าวสาร” ของสนามรบ และนำไปสู่ “ความเข้าใจ” สนามรบ หรือการรู้เท่าทันสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็วยิ่งกว่าฝ่ายตรงข้าม เมื่อมีการตกลงใจ ผู้บังคับบัญชาก็จะต้องอาศัย ผอ. ของตนสื่อความข้อตกลงใจไปให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะที่มุ่งเน้นอย่างรวดเร็วไปที่ขีดความสามารถที่จำเป็นภายใต้การบังคับบัญชา ที่จะทำให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์หรือเจตจำนงของผู้บังคับบัญชาเหนือกำลังข้าศึกในเวลาและสถานที่ที่ถูกต้องได้

ผลผลิตหลักที่ ผอ. ทำให้แก่ผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับหน่วยรอง ก็คือความเข้าใจ หรือการรู้เท่าทันสถานการณ์ ความเข้าใจที่แท้จริงควรเป็นพื้นฐานสำหรับข่าวสารที่ให้แก่ผู้บังคับบัญชาเพื่อตัดสินใจ กระบวนการปฏิบัติอย่างเป็นทางการของ ผอ. จะให้ข่าวสารสองแบบ ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและความเข้าใจ การกระทำอื่น ๆ ของ ผอ. เป็นเรื่องรอง ข่าวสารแบบแรกก็คือ **ข่าวสารเพื่อการรู้เท่าทันสถานการณ์** ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจในสถานการณ์ ที่เป็นรากฐานของการตัดสินใจ กล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือ การเข้าใจตนเอง ข้าศึก และภูมิประเทศหรือสภาพแวดล้อม

ข่าวสารประเภทที่สอง คือ **⊕ ข่าวสารเพื่อการปฏิบัติ ⊕** ซึ่งสื่อถึงความเข้าใจอย่างแจ่มชัด ถึงวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติการ และผลสุดท้ายที่ต้องการเห็น หลังจากได้ทำตามที่ได้ตกลงใจ ตัวอย่างของข่าวสารการปฏิบัติได้แก่ ข้อสรุป ข้อเสนอแนะ แนวทาง เจตจำนง คัดกรอง แนวความคิด และคำสั่ง

ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาเฉพาะราย อาจมุ่งเน้นและปรับการจัด ฝึกอบรมใหม่ตามความจำเป็น เพื่อให้สอดคล้องกับเทคนิคการตัดสินใจเฉพาะตัวของตน หรือความต้องการเฉพาะกรณีของภารกิจเฉพาะอย่าง แต่ความต้องการของผู้บังคับบัญชาที่จะได้รับจาก ฝึกอบรมยังคงเดิมเสมอ การจัดและกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดทั้งสิ้นของฝ่ายอำนวยการก็ยังคงมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความเข้าใจต่อปัญหาของผู้บังคับบัญชา – ทำอย่างไรจะใช้ขีดความสามารถที่มีอยู่ เพื่อที่จะทำให้เป็นไปตามเจตจำนงของผู้บังคับบัญชาเหนือกำลังข้าศึกที่ด้านทานอยู่ได้อย่างแตกหักจริงจัง ขอบเขตและความสลับซับซ้อนของปฏิบัติการทางทหารเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่เกินกว่าที่นายทหารฝ่ายอำนวยการคนเดียวหรือฝ่ายเดียวจะทำให้สมบูรณ์ครบถ้วนตามความจำเป็นด้านข่าวสารของผู้บังคับบัญชาได้โดยลำพัง นายทหารฝ่ายอำนวยการผู้ที่ทำงานในหน้าที่ตามกลไกของตน ไม่ว่าจะทำอย่างไรข้อบกพร่องเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากปราศจากความเข้าใจว่าผู้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างไรแล้วละก็ ย่อมไร้ค่าสำหรับผู้บังคับบัญชาของเขา

ผู้บังคับบัญชาทุกคนจะต้องทำการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งมอบ การทำให้รู้ถึงความมุ่งมั่น และการใช้กำลังทหารและทรัพยากร ในทางกลับกัน ผู้บังคับบัญชาก็จะต้องให้อำนาจหน้าที่แก่ ฝึกอบรมของตน เพื่อทำการตัดสินใจที่เป็นเรื่องปกติประจำ ภายในข้อจำกัดบังคับหรือในกรอบของเจตจำนงผู้บังคับบัญชาในระหว่างที่ปฏิบัติการกำลังดำเนินไป ระบบการนำทัพเป็นเครื่องมือที่ผู้บังคับบัญชา ใช้แจกจ่ายการตัดสินใจของตนออกไปอย่างรวดเร็วสู่ผู้บังคับหน่วยรองของตน

ผู้บังคับบัญชาจะฝึกฝนฝ่ายอำนวยการของตนอย่างเข้มข้นเข้มข้น บั่นให้เป็นกลุ่มที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สามารถทำงานร่วมกันได้ ฝึกให้เข้าใจว่าเรื่องใดที่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาว่ามีความสำคัญ นายทหารฝ่ายอำนวยการจะต้องสามารถคาดหมายถึงผลที่จะเกิดตามมา เนื่องจากการปฏิบัติการที่กำลังดำเนินอยู่ เพื่อที่จะพัฒนาแนวความคิดเกี่ยวกับภารกิจที่จะมีต่อเนื่องตามมา จะต้องเข้าใจและสามารถที่จะปรับเอาหลักนิยมที่เข้าใจตรงกันแล้วนั้นมาใช้ในการกิจของหน่วย

### 3.4 การมองภาพสนามรบ

การมองภาพสนามรบเป็นกระบวนการซึ่งผู้บังคับบัญชาพัฒนาความเข้าใจที่แจ่มแจ้งชัดเจน ในเรื่องสภาพปัจจุบัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับข้าศึกและสิ่งแวดล้อม ทำให้เห็นภาพสภาวะสุดท้ายที่พึงประสงค์ได้ จากนั้นก็มองเห็นลำดับการปฏิบัติที่จะนำกองกำลังของตนจากสภาพในปัจจุบัน ไปสู่สภาวะสุดท้ายนั้นได้ กล่าวโดยย่อก็คือการให้กลยุทธ์ปัญหาในแง่สถานที่และวิธีการ ที่ผู้บังคับ

บัญชาจะสามารถนำและจูงใจทหารได้อย่างดีที่สุด และทำให้สามารถเห็นสนามรบ เห็นกองกำลังของตนเอง ช้าศึก และสภาวะสุดท้ายนั้นได้

นับเป็นเรื่องสำคัญขั้นวิกฤติต่อการบรรลุภารกิจ ที่ผู้บังคับบัญชาต้องมีความสามารถที่จะมองเห็นภาพสนามรบได้ ด้วยเหตุนี้ ผู้บังคับบัญชาจึงต้องแจกแจงการมองภาพสนามรบของตนเอง ให้แจ่มแจ้งในคำแถลงเจตจำนงของผู้บังคับบัญชาที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการ เพื่อให้แน่ใจได้ว่าจะมีการพัฒนาแนวความคิดและการปฏิบัติตามแนวคิดได้อย่างเหมาะสม

ฝ่ายอำนวยการช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการมองภาพสนามรบ โดยการเก็บรวบรวมข่าวสาร ดำเนินกรรมวิธี วิเคราะห์ และแปลงข้อมูลให้เป็นความรู้ ทำให้ผู้บังคับบัญชาได้ใช้ดุลพินิจ ให้เกิดความเข้าใจในสถานการณ์ในรูปแบบที่เป็นวิสัยทัศน์ของผู้บังคับบัญชา ต่อจากนั้น ผอ.ก็จะช่วยผู้บังคับบัญชาในการสื่อสารการมองเห็นภาพสนามรบของผู้บังคับบัญชาออกไป ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้ โดยการจัดทำคำสั่ง และสิ่งต่าง ๆ ที่ใช้สื่อเรื่องราวข่าวสาร ให้เกิดเป็นภาพเดียวกันและเป็นการรู้เท่าทันสถานการณ์อย่างถูกต้องรวดเร็วไปพร้อม ๆ กัน เครื่องมือข่าวสารเรื่องราวต่าง ๆ จะต้องมีส่วนร่วมในมือและมีการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนการมองภาพสนามรบได้

### 3.5 การจัดฝ่ายอำนวยการ

การจัดฝ่ายอำนวยการที่มีการจัดกำลังพลให้ทำหน้าที่โดยเฉพาะในฐานะฝ่ายอำนวยการทั้งฝ่ายอำนวยการประสานงาน ฝ่ายอำนวยการกิจการพิเศษ ฝ่ายอำนวยการประจำตัวและนายทหาร/เจ้าหน้าที่ติดต่อนั้น โดยปกติจะจัดในระดับกองพันขึ้นไป เว้นแต่ในหน่วยรบพิเศษที่มีการปฏิบัติการอย่างเป็นอิสระ ที่มีความจำเป็นจะต้องวางระบบการจัดกำลังพลสำหรับการอำนวยการและบังคับบัญชาที่ผิดแผกแตกต่างไปจากหน่วยทหารทั่ว ๆ ไป

ในระดับกองร้อยนั้น กำลังพลที่อยู่ในกองร้อยต่าง ๆ ก็มีหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ตามตำแหน่งหน้าที่ นอกจากนั้น ก็ยังมีบทบาทแฝงในการเป็นฝ่ายอำนวยการที่แตกต่างกันไปในการร่วมกันคิดวางแผนตามหลักการพื้นฐานของฝ่ายอำนวยการประสานงาน ฝ่ายกิจการพิเศษในขอบเขตที่ตนเองรับผิดชอบ กรณีของกองร้อยทหารช่าง เช่น จากกองร้อยก็จะทำหน้าที่เป็นฝ่ายอำนวยการประสานงานด้านธุรการและการกำลังพล ในขณะที่มีกำลังพลในตำแหน่งอื่น ๆ ที่ทำหน้าที่ฝ่ายกิจการพิเศษช่วยเหลือรอง ผบ.ร้อย.ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายอำนวยการในกองร้อย นายสิบส่งกำลังกองร้อยก็ย่อมจะทำหน้าที่เป็นฝ่ายส่งกำลังบำรุงด้วย นายสิบยานยนต์นอกจากหน้าที่ในฐานะหัวหน้าส่วนปฏิบัติงานในกองร้อยแล้ว ก็ยังทำหน้าที่เป็นฝ่ายกิจการพิเศษด้วยเพื่อให้ข้อเสนอแนะและประมาณการงานในหน้าที่ส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ โดยมี ผบ.ร้อย.เป็นศูนย์กลางของระบบการควบคุมบังคับบัญชาของกองร้อย และมี ทก.ของกองร้อยทหารช่างเป็นสิ่งที่อำนวยความสะดวกพร้อมทั้งเครื่องมือสื่อสารที่จำเป็น ยุทโธปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อสนับสนุนการควบคุมบังคับบัญชาและการระวังป้องกันที่บังคับการ ส่วนกระบวนการปฏิบัติงานในการควบคุมบังคับบัญชาของกองร้อยก็จะ

เน้นหนักไปที่การควบคุมบังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งมีความสลับซับซ้อนและขอบเขตความรับผิดชอบที่แคบกว่า แต่อย่างไรก็ตาม ในการปฏิบัติการบนนั้น กองร้อยทหารช่างก็จะต้องมีบทบาทในฐานะเป็นฝ่ายการทหารช่าง(Staff Engineer) หรือผู้ประสานงานทหารช่าง(Engineer Coordinator) ที่ทำหน้าที่อยู่ในกองบังคับการของกรมผสมด้วย จึงจำเป็นที่จะต้องจัดส่วนทหารช่าง(Engineer cell) ร่วมอยู่ในที่บังคับการกรมผสมด้วย ซึ่งกรมผสมมักจะจัดที่บังคับการเป็นสามส่วนคือ ที่บังคับการหลัก ที่บังคับการทางยุทธวิธี และที่บังคับการหลัง ในบางขณะยังอาจจัดเป็นกลุ่มบังคับการอีกด้วย การทำหน้าที่ของกองร้อยทหารช่างในฐานะฝ่ายอำนวยการในหน่วยตนเองจึงเป็นหน้าที่ที่กำลังพลทุกคนจะต้องมีบทบาทร่วมกันเพื่อสนับสนุน ผบ.ร้อย.และมุ่งให้บรรลุภารกิจของกองร้อยทหารช่าง และภารกิจทางยุทธวิธีของกรมผสมที่รับการสนับสนุนจากกองร้อย ช.ในที่สุดนั่นเอง ในการฝึกกิจเฉพาะของทหารช่างเข้ากับกิจเฉพาะของหน่วยดำเนินกลยุทธ์และหน่วยอื่น ๆ ในระบบปฏิบัติการสนามรบนี้ กำลังพลทหารช่างที่ทำหน้าที่ฝ่ายกิจการพิเศษอยู่ในส่วนทหารช่างที่อยู่กับ ทก.ต่าง ๆ ของกรมผสม ก็จะต้องดำเนินการอย่างเต็มกำลัง ด้วยความเข้าใจต่อระบบการอำนวยการหรือระบบการควบคุมบังคับบัญชาของกรมผสมที่รับการสนับสนุนจากทหารช่าง

หลักการพื้นฐานของจัดฝ่ายอำนวยการจากระดับกองร้อยถึงกรมผสม ซึ่งโครงสร้างและการจัดฝ่ายอำนวยการจะอยู่ในกรอบของข้อจำกัดในเรื่องระเบียบข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และมักจะสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการด้านยุทธการ/การปฏิบัติการของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งประสบการณ์ และช่วงการควบคุมด้วย กองทัพบกใช้การจัดฝ่ายอำนวยการแบบมาตรฐานเพื่อให้ได้ผลดีในแง่ความสม่ำเสมอทางด้านการปฏิบัติการปฏิบัติงาน ให้มีการจัดแบ่งความรับผิดชอบต่าง ๆ โดยไม่ต้องคำนึงถึงชนิดหน่วยทหาร ระดับหน่วย การฝึก หรือทรัพยากรต่าง ๆ

### 3.5.1 หลักพื้นฐานการจัด ฝอ.

ฝอ.ทางทหารจัดขึ้นตามข้อพิจารณาที่เกี่ยวข้องกันอยู่กับเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้คือ

- ◆ ภารกิจ
- ◆ ขอบข่ายกว้าง ๆ ของความสนใจ
- ◆ ระเบียบข้อบังคับและข้อกฎหมาย

ภารกิจ จะกำหนดการกระทำหรือกิจต่าง ๆ ที่หน่วยจะต้องบรรลุ กิจเหล่านี้ในทางกลับกัน ก็จะเป็นตัวกำหนดวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาจะจัดฝ่ายอำนวยการ หรือปรับเปลี่ยนการจัดฝ่ายอำนวยการให้สอดคล้องเหมาะสมเพื่อที่จะบรรลุภารกิจได้

สำหรับ ฝอ.ใน ทบ.นั้น ไม่ว่าจะอยู่ในกองบังคับการที่มีภารกิจใด ต่างก็จะมีขอบเขตความสนใจกว้าง ๆ ร่วมกัน ซึ่งเป็นกรอบกำหนดวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาจะแบ่งมอบงานในหน้าที่และ

ความรับผิดชอบให้กระทำ เพื่อจัดกลุ่มกิจต่าง ๆ ให้มีช่วงการควบคุมซึ่งใช้ได้ผลดี และสามารถผนึก  
รวมความทุ่มเทพยายามได้ ขอบเขตกว้าง ๆ ของเรื่องที่น่าสนใจ จะประกอบไปด้วย

- ◆ การธุรการและการกำลังพล ( สธ.1 ) ( ผอ.1 )
- ◆ การข่าวกรอง ( สธ.2 ) ( ผอ.2 )
- ◆ การยุทธการและการฝึก ( สธ.3 ) ( ผอ.3 )
- ◆ การส่งกำลังบำรุง ( สธ.4 ) ( ผอ.4 )
- ◆ การปฏิบัติการระหว่างพลเรือน - ทหาร หรือกิจการพลเรือน ( สธ.5 ) ( ผอ.5 ) ตำแหน่งนี้ ใน  
เวลาปกติจะไม่มีภาระจุกจิกกำลังพล แต่จะเป็นสิ่งที่จำเป็นเมื่อหน่วยทหารออกปฏิบัติการในสนาม
- ◆ การปฏิบัติการด้านสื่อสาร<sup>3</sup> ( สธ.6 ) ( ผอ.6 ) เป็นการติดตามแบบ ทบ.สหรัฐ ซึ่งกองทัพไทย  
ยังไม่มีการจัดในส่วนนี้ แต่มีการจัดนายทหารเป็นผู้บังคับหมวดสื่อสาร ทำหน้าที่เป็นฝ่ายกิจการ  
พิเศษด้วยในกองบังคับการ/ที่บังคับการของหน่วยระดับกองพัน
- ◆ การบริหารจัดการทรัพยากร (ผปช.) เป็นการจัดที่ ทบ.ไทยถือเป็นฝ่ายอำนวยการประสาน  
งานสายงานที่ 6 ในหน่วยระดับที่สูงกว่ากองพลขึ้นไป แต่ในหน่วยระดับกองพลจะจัดเป็นฝ่ายกิจ  
การพิเศษเท่านั้น

ขอบข่ายกว้าง ๆ ของเรื่องที่น่าสนใจ อาจแปรไปตามระดับกองบังคับการ ภารกิจ และสภาพ  
แวดล้อม เช่น ในระดับกองพัน ก็จะไม่มีการจัดการทรัพยากร แต่หากเป็นข้อพิจารณาหลักตามภารกิจ  
ของหน่วยแล้ว ก็จะมีการเพิ่มขอบข่ายเรื่องดังกล่าวในระดับหน่วยนั้น ๆ ได้ นอกจากนี้ ตามระเบียบ  
ข้อบังคับและข้อกฎหมายก็กำหนดให้มีเร. นายทหารพระธรรมนูญ และอนุศาสนาจารย์ เป็น  
ส่วนหนึ่งในฝ่ายอำนวยการประจำตัวของผู้บังคับบัญชาด้วย

### 3.5.2 ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการจัด ผอ.

ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนจะต้องใช้ความรู้ในวิชาชีพ ประสบการณ์ และรูปแบบความเป็นผู้นำ  
ของตน เพื่อพัฒนาและจัดฝ่ายอำนวยการของตนให้มีประสิทธิภาพ มีปัจจัยมากมายที่มีอิทธิพลต่อ  
การจัด ผอ.ซึ่งรวมถึงสิ่งต่อไปนี้ด้วย คือ

- ⊕ ขนาดและความหลากหลายของความรับผิดชอบ
- ⊕ ความต้องการทางการเมืองการปกครอง
- ⊕ ความต้องการเฉพาะพื้นที่นั้น ( เฉพาะเจาะจง )
- ⊕ การเปลี่ยนแปลงปริมาณงานที่ตอน/ส่วนงานจะต้องกระทำเป็นปกติประจำ
- ⊕ ปริมาณข่าวสาร/เรื่อง ที่ตอน/ส่วนงานแพร่กระจายออกไปในการดำเนินงานตามปกติ  
ประจำ

<sup>3</sup> บก.ทหารสูงสุด จัดกรมการสื่อสารทหาร เป็นกรมฝ่ายเสนาธิการ และกองทัพบกสหรัฐก็จัดนายทหารฝ่ายการสื่อสารเป็นฝ่ายอำนวยการสายที่ 6 เช่นกัน

- ⊕ กำลังพลที่มีอยู่ ความรู้ความสามารถ คุณสมบัติและสมรรถนะ
- ⊕ ความต้องการที่เกิดขึ้นจากการจัดหน่วยและทำเลที่ตั้งของที่บังคับการและกองบังคับการหน่วย
- ⊕ ความต้องการในการเคลื่อนย้ายที่ตั้งของส่วนงาน/ตอน
- ⊕ ความต้องการเพื่อปฏิบัติงานต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมงได้
- ⊕ ความต้องการเพื่อการระวังป้องกันเฉพาะตำบลตลอด 24 ชั่วโมง
- ⊕ ความสามารถในการจัดกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกัน
- ⊕ ช่วงการควบคุมที่พึงประสงค์
- ⊕ ความต้องการในการแพร่กระจายข่าวสารสำคัญออกไปในทันทีทันใด
- ⊕ ความนิยม/แนวทางของผู้บังคับบัญชาและเสนาธิการ

### 3.5.3 การอนุมัติการจัดของฝ่ายอำนวยการ

ทุกหน่วยงานและกิจกรรม จะต้องมียกยอที่ให้อำนาจหน้าที่ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงโครงสร้างการจัดหน่วย ซึ่งสามารถสนับสนุนได้ ด้วยระบบการบรรจุคนและยุทธโศปกรณ์ให้ ยกยออัตราจะกำหนดโครงสร้างและทรัพยากรที่ได้รับอนุมัติของหน่วย สำหรับเป็นพื้นฐานและอำนาจหน้าที่ในการจัดหน่วยให้เป็นไปตามนั้น ฝ่ายอำนวยการทุกคนจะมีตารางอัตราการจัดและยุทธโศปกรณ์ (อจย.) ที่ดัดแปลงแล้วให้สอดคล้องกับท่าทีของภารกิจในสนาม หรือตารางอัตราเฉพาะกิจ (อจก.) หรือการผสมผสานกันของทั้งสองอย่าง เป็นเครื่องมืออนุมัติการมีอยู่ของ ผอ.

สำหรับกองทัพบกสหรัฐในปัจจุบันนั้น อจย.ดัดแปลงเป็นยกยออนุมัติอำนาจหน้าที่ในยามสงครามของหน่วย ผู้บังคับบัญชาจะพัฒนา อจย. ดัดแปลงขึ้นมาจาก อจย.ดั้งเดิม ซึ่งกำหนดโครงสร้างการจัดหน่วย กำลังพลและยุทธโศปกรณ์ที่อนุมัติและเป็นความต้องการของหน่วยมาให้ แต่เนื่องจากภารกิจเฉพาะเจาะจงของหน่วย สภาพแวดล้อม หรือเหตุผลอื่น ๆ อจย.จึงได้รับการดัดแปลงโดยกำหนดในรายละเอียดเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับการจัดหน่วย กำลังพล และยุทธโศปกรณ์ของหน่วยที่ได้รับอนุมัติ เพื่อให้บรรลุภารกิจตามหลักนิยมได้ภายใต้สภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์ หรือทางยุทธการ ที่มีลักษณะเฉพาะตัว หรือ ณ จุดหนึ่งที่เฉพาะเจาะจงบนเส้นทางการทำให้ไปสู่ความทันสมัยของกองทัพ อจย. ดัดแปลงจะแจกแจงเกี่ยวกับตอนฝ่ายอำนวยการ กำลังพล และยุทธโศปกรณ์ที่ได้รับอนุมัติ ผู้บังคับบัญชาสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงแก้ไข อจย. ดัดแปลง ได้โดยการอนุมัติของกองทัพบก

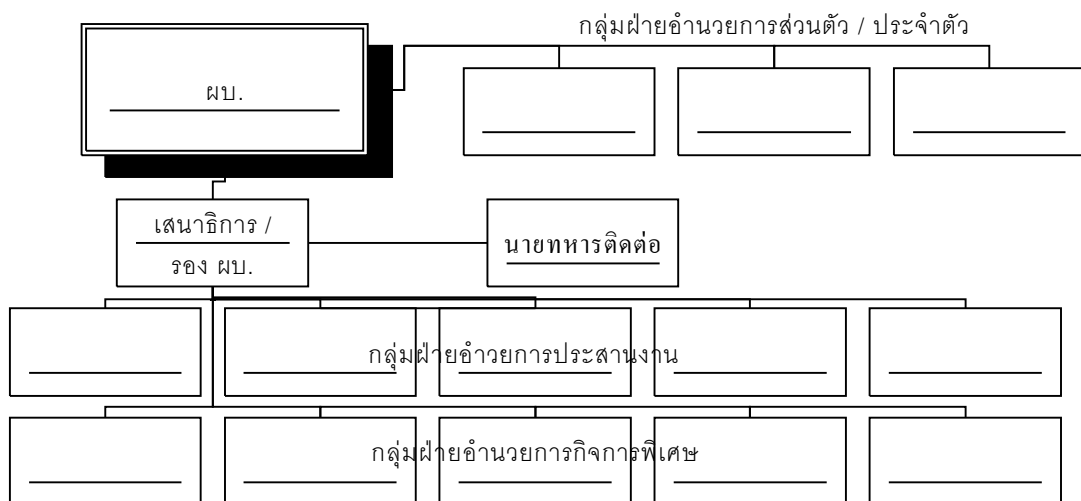
นอกจากนี้ ในกองทัพสหรัฐที่เป็นแม่แบบของการจัดฝ่ายอำนวยการของ ทบ.ไทย ก็ยังมีการจัดที่เรียกว่าอัตราการจัดเฉพาะกิจ(อจก.)<sup>4</sup> ซึ่งเป็นยกยออนุมัติที่กล่าวถึงโครงสร้างการจัดหน่วยที่มี

<sup>4</sup> Table of Distribution and Allowance (TDA)

ภารกิจหรือหน้าที่ในการสนับสนุน ซึ่งไม่มีอยู่ใน อจย. และซึ่งอาจรวมเอาตำแหน่งบุคคลพลเรือนไว้ด้วย อจก. เป็นเอกสารกำหนดอำนาจหน้าที่ที่มีลักษณะเฉพาะตัว เป็นเครื่องช่วยให้ ฝอ. มีขีดความสามารถทางยุทธการอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดได้ ด้วยการใช้โครงสร้างกำลังในกองบังคับการ เพื่อให้บรรลุภารกิจและงานในหน้าที่ที่เฉพาะเจาะจงได้ ชนิดของเอกสาร อจก. จะประกอบด้วย อจก. การระดมพล การเสริมกำลัง และการสนับสนุนตลอดเวลา

### 3.5.4 แบบแผนของโครงสร้างการจัดกำลังพลฝ่ายอำนวยการ

ฝอ. ในแต่ละระดับการบังคับบัญชาจะมีโครงสร้างการจัดที่แตกต่างกันไป แต่ในทุก ๆ ระดับ ฝอ. ก็จะมีลักษณะร่วมกันอยู่ ตัวแบบพื้นฐานสำหรับโครงสร้างฝ่ายอำนวยการทั้งหมด ได้แก่ เสนาธิการ ( หัวหน้าฝ่ายเสนาธิการ ) หรือ รองผู้บังคับหน่วย ( นายทหารฝ่ายบริหารงาน/แม่บ้านหน่วย ) กับสามกลุ่มฝ่ายอำนวยการ คือ ฝ่ายประสานงาน ฝ่ายกิจการพิเศษ ฝ่ายประจำตัวและนายทหารติดต่อกัน จำนวนนายทหารฝ่ายอำนวยการประสานงาน ฝ่ายกิจการพิเศษ และฝ่ายประจำตัวในแต่ละกลุ่มจะแปรผันไปในแต่ละระดับการบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาอาจสนธิฝ่ายอำนวยการตาม อจก. กับฝ่ายอำนวยการตาม อจย. ดัดแปลง เข้าด้วยกันเพื่อก่อให้เกิดเอกภาพของความพยายาม และเพื่อประหยัดทรัพยากรก็ได้ ตัวแบบฝ่ายอำนวยการเบื้องต้นแสดงได้ดังในภาพต่อไปนี้



รูปที่ 3 โครงสร้างการจัดประเภทฝ่ายอำนวยการในระบบการควบคุมบังคับบัญชา

3.5.4.1 **เสนาธิการ ( หรือ รองผู้บังคับหน่วย )** เป็นนายทหารฝ่ายอำนวยการหลักของผู้บังคับบัญชาที่อำนวยการ/สั่งงานในกิจเฉพาะต่าง ๆ ของ ฝอ. ดำเนินการประสานงานของ ฝอ. และทำให้แน่ใจได้ว่าการสนองตอบทางฝ่ายอำนวยการอย่างทันทั่วทั้งที่และมีประสิทธิภาพ เสนาธิการจะความคุมกำกับดูแลนายทหารฝ่ายอำนวยการประสานงานและฝ่ายกิจการพิเศษ รวมทั้งนายทหารติดต่อของผู้บังคับบัญชา แต่ไม่จำเป็นที่จะต้องควบคุมดูแลนายทหารฝ่ายอำนวยการส่วนตัว/ประจำตัวของผู้บังคับบัญชา ถึงแม้จะมีการปฏิบัติงานร่วมกันอยู่เป็นประจำทุกวัน ตามปกติ

แล้ว ผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่เสนานิการ ในการจัดการบริหารงานต่าง ๆ ของฝ่ายอำนวยการประสานงาน และฝ่ายกิจการพิเศษ

3.5.4.2 **กลุ่มฝ่ายอำนวยการประสานงาน** เป็นผู้ช่วยงานอำนวยการหลักของผู้บังคับบัญชาและขึ้นตรงในการกำกับดูแลกับเสนานิการ นายทหารฝ่ายอำนวยการประสานงานจะรับผิดชอบในเรื่องที่สนใจกว้าง ๆ หนึ่งเรื่องหรือผสมกันหลายเรื่อง จะช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการประสานงานและกำกับดูแลการปฏิบัติเรื่องแผน การปฏิบัติการและการดำเนินงานต่าง ๆ กล่าวอย่างรวม ๆ ก็คือ มีความรับผิดชอบในขอบเขตความรับผิดชอบทั้งปวงของผู้บังคับบัญชาโดยผ่านเสนานิการขึ้นไปนั่นเอง ผอ.ไม่ต้องรับผิดชอบต่อขอบเขตงานในหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจควบคุมด้วยตนเอง

ผู้บังคับบัญชาอาจกำหนดมอบนายทหารฝ่ายอำนวยการประสานงาน ให้เป็นผู้ช่วยเสนานิการ รองเสนานิการ ผู้อำนวยการ หรือนายทหารฝ่ายอำนวยการธรรมดาก็ได้ ตำแหน่งเหล่านี้ โดยทั่วไปจะสะท้อนถึงระดับความเข้มข้นของอำนาจหน้าที่ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายลงไปให้นายทหารฝ่ายอำนวยการประสานงาน ตลอดถึงขอบเขตและความสลับซับซ้อนของการปฏิบัติการในกองบังคับการนั้น อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชาก็จะกำหนดอำนาจหน้าที่ที่แท้จริงของนายทหารฝ่ายอำนวยการให้ ถ้าหากว่าไม่ใช่สิ่งที่มีกำหนดอยู่แล้วตามตำแหน่งนั้น ๆ

อำนาจหน้าที่นายทหารฝ่ายอำนวยการประสานงานจะจำกัดอยู่เพียงการให้คำแนะนำปรึกษา การวางแผน และการประสานงาน เกี่ยวกับการกระทำต่าง ๆ ในกรอบขอบเขตความสนใจของตน นอกจากนี้ก็ยังประสานงานและสนธิการปฏิบัติของฝ่ายกิจการพิเศษให้รวมเข้าอยู่ในการปฏิบัติการ/ยุทธการด้วย ผู้บังคับบัญชายังอาจให้อำนาจหน้าที่เพิ่มเติมแก่นายทหารฝ่ายอำนวยการประสานงาน เพื่อกระทำในเรื่องเฉพาะภายในขอบเขตความสนใจด้วยก็เป็นได้

ผู้อำนวยการมีอำนาจหน้าที่เป็นทั้งฝ่ายอำนวยการและฝ่ายปฏิบัติงาน เช่น ผู้อำนวยการด้านการส่งกำลังบำรุง อาจรับผิดชอบต่อการกระทำในการสนับสนุนปฏิบัติการเพิ่มเติมจากความรับผิดชอบตามปกติของตนในฐานะฝ่ายอำนวยการ ซึ่งโดยหลักการแล้ว ผู้บังคับบัญชาอาจมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่สำคัญให้แก่ผู้อำนวยการเพื่อให้สามารถบรรลุนานในหน้าที่เฉพาะเรื่องได้

ตามปกตินายทหารฝ่ายอำนวยการประสานงานจะมีความสนใจโดยตรงต่อขอบเขตความสนใจของฝ่ายอำนวยการอื่น ๆ ดังนั้นคำจำกัดความที่ชัดเจนของความรับผิดชอบของฝ่ายอำนวยการจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อที่จะทำให้มั่นใจได้ในการประสานงานและขจัดความขัดแย้ง ปรจ. ของหน่วย หรือ คู่มือการจัดและหน้าที่ จะให้ขั้นตอนการปฏิบัติที่บ่งบอกความรับผิดชอบหลัก และข้อกำหนดต่าง ๆ ในการประสานงาน

นายทหารฝ่ายอำนวยการประสานงานมีความรับผิดชอบในการแสวงหาข่าวสารและวิเคราะห์ผลกระทบของมันที่มีต่อกองบังคับการ ที่สำคัญยิ่งกว่านั้น นายทหารฝ่ายอำนวยการประสานงานจะต้องให้ข้อเสนอแนะที่ทันเวลาและถูกต้องแน่นอนแก่ผู้บังคับบัญชา เพื่อช่วยให้ตัดสินใจได้อย่างดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ในขณะที่ทำเช่นนั้น นายทหารฝ่ายอำนวยการประสานงานก็ต้องร้องขอและรับข่าวสาร ตลอดจนข้อเสนอแนะจากนายทหารฝ่ายกิจการพิเศษอยู่เสมอ และยังคงแน่ใจว่า ได้แจ้งนายทหารฝ่ายอำนวยการประสานงานอื่น ๆ ทั้งหมดด้วยตามที่ต้องการ

หมายเหตุ นายทหารฝ่ายอำนวยการประสานงานที่ปฏิบัติงานให้นายทหารชั้นนายพล โดยปกติแล้วจะเรียกเป็นนายทหารฝ่ายเสนาธิการ ( G staff officer ) เช่น ในกองทัพบกสหรัฐ เรียกหัวหน้าฝ่ายยุทธการว่าเป็น ผู้ช่วยเสนาธิการฝ่ายยุทธการ (สธ.3) (G-3) ซึ่งปกติมีอยู่ในกองทัพน้อย กองบัญชาการช่วยรบ (บชร.) และกองพล ส่วนในระดับกรมสนับสนุนของกองพล, กรม, กรมผสม/กองพลน้อย และกองพัน ตำแหน่งนายทหารฝ่ายยุทธการ จะเรียกย่อว่า ผอ.3 (S-3)

**3.5.4.3 กลุ่มฝ่ายอำนวยการพิเศษ/กิจการพิเศษ** นายทหารฝ่ายกิจการพิเศษให้ความช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการ เกี่ยวกับเรื่องในวิชาชีพหรือเทคนิคตามหน้าที่ของตน จำนวนที่แน่นอนทางนายทหารฝ่ายกิจการพิเศษและงานในหน้าที่จะแปรเปลี่ยนไปในแต่ละระดับหน่วย ตอนฝ่ายกิจการพิเศษจะจัดตามขอบเขตหน้าที่ เช่น ผู้ประสานการยิงสนับสนุน (ผปยส.) เป็นนายทหารฝ่ายอำนวยการที่มีขอบเขตหน้าที่ในเรื่องการยิงสนับสนุนและปืนใหญ่สนามในบางกรณี นายทหารฝ่ายกิจการพิเศษก็เป็นผู้บังคับหน่วยด้วย เช่น ผู้บังคับหน่วยทหารปืนใหญ่ของกองพล หรือผู้บังคับการกรมทหารช่างของกองพลหรือกองทัพน้อย เป็นต้น

ผู้บังคับบัญชามอบหมายความรับผิดชอบให้แก่นายทหารฝ่ายอำนวยการประสานงานในสายงานหนึ่ง ๆ เกี่ยวกับหน้าที่ฝ่ายกิจการพิเศษแต่ละหน้าที่ แม้ว่าตอนฝ่ายกิจการพิเศษอาจจะไม่ได้เป็นส่วนควบอยู่กับตอนฝ่ายอำนวยการประสานงาน แต่ก็มีกรอบความสนใจร่วมกันอยู่เป็นปกติ และมีการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอยู่เป็นประจำ ดังนั้น นายทหารฝ่ายอำนวยการประสานงานก็จึงอาจมีความรับผิดชอบ ในการประสานการปฏิบัติของฝ่ายกิจการพิเศษได้ เช่น ในระดับกองพลของ ทบ. สหรัฐนั้น จะมี สธ.3 ประสานเรื่องทั้งสิ้นที่เกี่ยวกับการยิงและทหารช่างกับ ผปยส., ผู้ประสานงานทหารช่าง (ผปช.), ผู้บังคับกองร้อยเคมี, นายทหารติดต่อการยิงอาวุธทางอากาศ/ทางเรือ (ANGLICO), ผู้ประสานงานอากาศยาน (AVCOORD) และนายทหารติดต่อของกำลังทางอากาศ ( Air Liaison Officer ALO ) เป็นต้น

นายทหารฝ่ายกิจการพิเศษอื่น ๆ อาจดำเนินงานเป็นปกติเกี่ยวข้องกันกับนายทหารฝ่ายอำนวยการประสานงานมากกว่าหนึ่งสายงาน เช่น งานสารวัตรทหารจัดเป็นการปฏิบัติภารกิจภายใต้การกำกับดูแลสนธิงานโดย สธ.3/ผอ.3 แต่ฝ่ายสารวัตรทหารก็จะประสานกับ ผอ.1, ผอ.2, ผอ.4 และ ผอ.5 ด้วย

3.5.4.4 **กลุ่มฝ่ายอำนวยการส่วนตัว/ประจำตัว** ปฏิบัติงานภายใต้การควบคุมโดยตรงของผู้บังคับบัญชาและยังอาจทำหน้าที่เป็นนายทหารฝ่ายกิจการพิเศษอีกด้วย เมื่อปฏิบัติหน้าที่เป็นนายทหารฝ่ายกิจการพิเศษ ในการประสานงาน และการดำเนินงานต่าง ๆ กับฝ่ายอำนวยการอื่น ๆ นายทหารฝ่ายอำนวยการส่วนตัว/ประจำตัวเหล่านี้ก็อาจทำงานโดยผ่านไประนาธิการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของนายทหารฝ่ายอำนวยการประสานงานในสายงานนั้น ๆ เพื่อความมุ่งหมายในการประสานและการควบคุม ฝ่ายอำนวยการส่วนตัวได้แก่

- ✚ กำลังพลที่ อจย. หรือ อฉก. อนุมัติให้มีได้ เช่น ผู้ช่วยเหลือส่วนตัว ได้แก่ นายทหารคนสนิท เป็นต้น

- ✚ กำลังพล ที่ผู้บังคับบัญชาต้องการกำกับดูแลโดยตรง

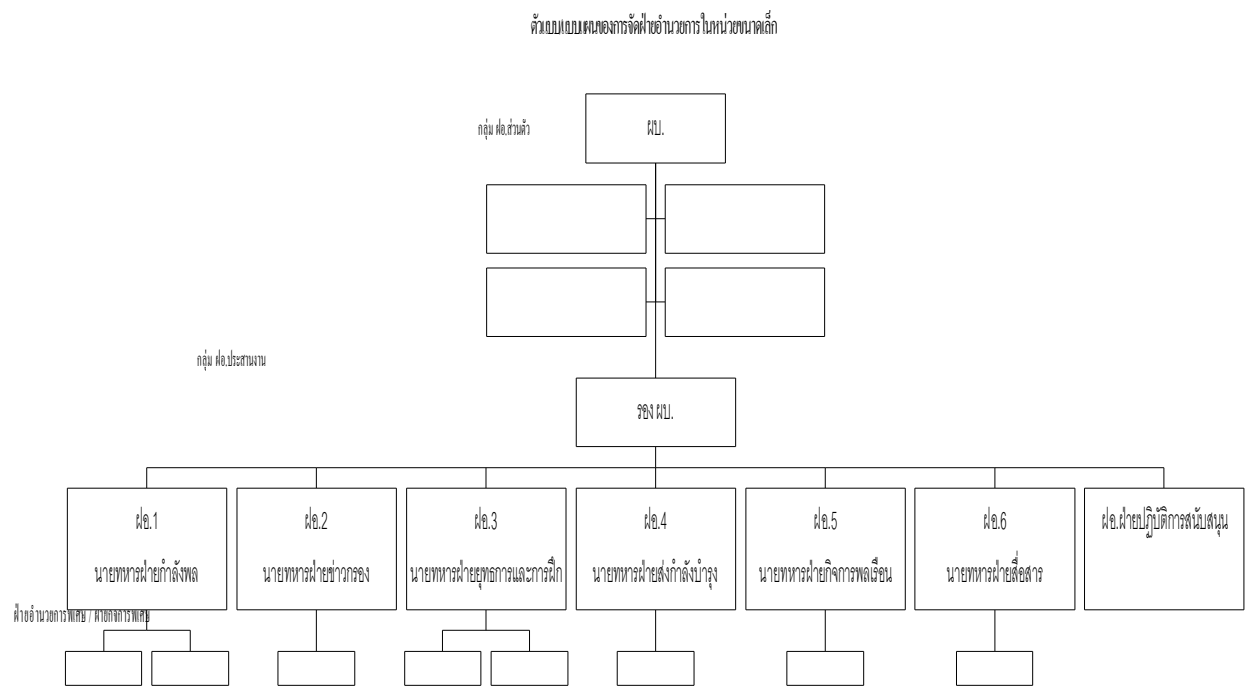
- ✚ กำลังพล ที่มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเป็นพิเศษตามระเบียบข้อบังคับหรือกฎหมาย

การจัดฝ่ายอำนวยการประจำตัวในกองทัพบกไทยปัจจุบัน สามารถดูได้จากอัตราการจัดของกองบังคับการ/กองบัญชาการของหน่วยประเภทต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะที่มีพื้นฐานจากรูปแบบการจัดของ ทบ.สหรัฐในอดีต ซึ่งในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการจัดฝ่ายอำนวยการไปจากเดิมเป็นอันมาก ทั้งนี้ก็เนื่องจากผลของการพัฒนาด้านหลักนิยมและการฝึก ที่มุ่งไปสู่การผสมผสานและการร่วมมือ รวมถึงการปฏิบัติการผสม ร่วมกันกับชาติพันธมิตรในองค์การสนธิสัญญาป้องกันแอตแลนติกเหนือ แม้ว่าประเทศไทยก็จำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนไปด้วย แต่ในระหว่างที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงนี้ กำลังพลในกองทัพไทยก็จำเป็นที่จะต้องรู้เท่าทันและเข้าใจการจัดของสหรัฐ และเพื่อนบ้านที่อาจมีการกระทบกระทั่งกันได้ เพื่อให้สามารถที่จะร่วมปฏิบัติงานกับกองทัพสหรัฐตามพันธกรณีที่มีต่อกันแบบสองฝ่าย(Bilateral Commitments) หรือเผชิญหน้ากับวงจรการแสวงหาข้อตกลงใจของกองทัพเพื่อนบ้านได้อย่างเท่าทัน นอกจากนี้ การที่มีการสอดแทรกความเข้าใจเกี่ยวกับกองทัพสหรัฐ ซึ่งเป็นกองทัพมหาอำนาจหนึ่งเดียวในโลกปัจจุบันด้วยนั้น ก็มีสาเหตุมาจากลักษณะของทุกกองทัพที่ต้องมีความเป็นสากล ไม่มีข้อยกเว้นสำหรับกองทัพไทย เนื่องจากภารกิจของกองทัพนั้น โดยเนื้อแท้แล้วจะต้องมีการเกี่ยวข้องกับชาติอื่นไม่ว่าจะเป็นในแบบพันธมิตรหรือแบบตรงกันข้าม ที่ต้องสื่อสารระหว่างกันทั้งในยามปกติ(การเจรจาและการดำเนินกลยุทธ์ทางทหาร หรือ Defense Diplomacy) และยามสงคราม (การเจรจาต่อรอง การตกลงหยุดยิง หรือการสงบศึก ฯลฯ) ทหารจึงจำเป็นต้องทราบและสามารถสื่อความเข้าใจได้ด้วยภาษากลางของโลกปัจจุบัน การศึกษาทางทหารจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทราบศัพท์ทหารที่เป็นสากล เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีในสงครามและสันติภาพของบ้านเมืองและของโลก

เพื่อเป็นตัวอย่างในการทำความเข้าใจ จึงขออธิบายเพื่อความรู้ว่า ตามระบบของ ทบ.สหรัฐนั้น เจ้าหน้าที่ฝ่ายอำนวยการประจำตัว/ส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาระดับกองพันขึ้นไป ประกอบด้วยจำนวน หรือกองทัพสหรัฐเรียกว่า พันจ่าบังคับการ ( Command Sergeant Major ; CSM )

อนุศาสตราจารย์, จเร, นายทหารประชาสัมพันธ์ หรือที่สหรัฐเรียกว่า นายทหารกิจการสาธารณะ/มวลชน ( Public Affair officer : PAO ) ศัลยแพทย์ ทันตแพทย์ และนายทหารพระธรรมนูญ ( Staff Judge Advocate : SJA ) ซึ่งบุคคลเหล่านี้อาจปฏิบัติงานในหน้าที่บางอย่างในฐานะนายทหารฝ่ายอำนวยการส่วนบุคคล หรือในฐานะส่วนหนึ่งของตอนฝ่ายอำนวยการประสานงาน ก็เป็นไปได้ เช่น นธน. ( SJA ) มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของตอนฝ่ายอำนวยการของตนเองด้วย

3.5.5 ตัวแบบ/แบบแผนของการจัดฝ่ายอำนวยการในหน่วยขนาดเล็ก มีการจัดตามตัวแบบฝ่ายอำนวยการพื้นฐาน ดังรูปที่ 4



รูปที่ 4 ตัวแบบการจัดกำลังพลของฝ่ายอำนวยการในหน่วยทหารขนาดเล็ก

หมายเหตุ ในกรมและกองพันที่ไม่ได้รับอนุมัติให้มีฝ่ายกิจการพิเศษเฉพาะอย่าง ผู้บังคับบัญชาจะแต่งตั้งนายทหารให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นงานเพิ่มเติมหากต้องการ กองบังคับการอาจจัดให้มีกลุ่มฝ่ายอำนวยการอื่นก็ได้เมื่อได้รับอนุมัติจาก ทบ. หรือ ผู้บัญชาการยุทธบริเวณ

\*1. ในหน่วย สสช. หน้าที่ของ ผอ.2 และ ผอ.3 มักจะรวมเข้าไว้ด้วยกัน เช่น เป็นนายทหารฝ่ายยุทธการและการข่าว ดังกรณีกรมฝ่ายยุทธบริการที่เป็น กยช. เป็นต้น

\*2. ในหน่วยที่ อจย. หรือ อจก. ไม่อนุมัติให้มี ผอ.5 ผู้บังคับบัญชาก็จะมอบความรับผิดชอบให้นายทหารคนหนึ่ง ( มักได้แก่ ผอ.3 ) รับผิดชอบปฏิบัติการกิจการพลเรือนไป เช่น กยช.กช.มีตำแหน่งนายทหารกิจการพลเรือน เป็น ผอ.พิเศษ ไม่ใช่หัวหน้าแผนกเช่นที่มีการจัดแผนกฝึกศึกษาแผนกการข่าวและ รปภ. ฯลฯ

\*3. ในกองพันสนับสนุน จะมีนายทหารฝ่ายปฏิบัติการสนับสนุน เพิ่มเติมเข้ามาในฝ่ายอำนวยการประสานงาน

#### 4. คุณสมบัติของนายทหารฝ่ายอำนวยการที่ดี

นายทหารฝ่ายอำนวยการที่ดีนั้น ควรมีและแสดงให้เห็นได้ในสิ่งต่อไปนี้

- ◆ ความสามารถ
- ◆ ความริเริ่มและดุลพินิจ
- ◆ การสร้างสรรค์/คิดเป็น
- ◆ ความอ่อนตัว
- ◆ ความเชื่อมั่น
- ◆ ความจงรักภักดี

นอกจากนี้ ฝอ.ที่ดีก็ควรจะต้อง

- ◆ เป็นผู้ร่วมงานเป็นชุดหรือเป็นหมู่คณะได้เป็นอย่างดี
- ◆ เป็นผู้จัดการที่มีประสิทธิภาพ/ได้เรื่องได้ราวเห็นผลได้จริง
- ◆ เป็นผู้สื่อความที่ได้ผล เป็นที่เข้าใจได้

#### 5. งานในหน้าที่ร่วมของ ฝอ.

- ◆ แนะนำและให้ข่าวสารแก่ผู้บังคับบัญชา
- ◆ จัดเตรียม ปรับปรุง และดำรงรักษาประมาณการของ ฝอ.
- ◆ ทำข้อเสนอแนะ
- ◆ จัดทำแผนและคำสั่ง
- ◆ ติดตามปฏิบัติตามข้อตกลงใจ
- ◆ ดำเนินกรรมวิธี วิเคราะห์ และแพร่กระจายข่าวสาร
- ◆ บ่งชี้และวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ
- ◆ ดำเนินการประสานงานของ ฝอ.
- ◆ ดำเนินการฝึกอบรม
- ◆ ทำการเยี่ยมเยียนช่วยเหลือของ ฝอ.
- ◆ ทำการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ◆ ดำเนินการตรวจสอบของ ฝอ.
- ◆ ดำเนินการในการเขียนของ ฝอ.
- ◆ ดำเนินการในการค้นคว้าของ ฝอ.
- ◆ ทำการตามขั้นตอนการปฏิบัติทางธุรการของ ฝอ.
- ◆ กำกับดูแลตอนฝ่ายอำนวยการและกำลังพลในฝ่ายของตนเอง

## 6. ความรับผิดชอบและงานในหน้าที่เฉพาะของฝ่ายกิจการพิเศษสายทหารช่าง

ผู้ประสานงานทหารช่าง (Engineer Coordinator : ผปช.) ของกองทัพบกสหรัฐ หรือผู้บังคับทหารช่าง/ฝ่ายการทหารช่างในกองทัพบกไทยนั้น จัดเป็นนายทหารฝ่ายกิจการพิเศษสำหรับประสานงานในการปฏิบัติการและเครื่องมือต่าง ๆ ของทหารช่างให้กับกองบังคับการ ผปช. โดยปกติจะเป็นนายทหารช่างอาวุโสในหน่วย ซึ่งเป็นผู้บังคับหน่วยทหารช่างที่ให้การสนับสนุนแก่กองบังคับการนั้น (ผบ.ช.ทน./ทก., ผบ.ช.พล., ผบ.ช.กรมผสม, ผบ.ช.พัน.ฉก.<sup>5</sup>) ผู้ช่วยหรือรอง ผปช. จะเป็นตัวแทนประจำอยู่ในกรณี ผปช. ไม่อยู่ ผปช. จะมีอยู่ในระดับ ทบ., ทก. และกองพล ใน ทบ. สหรัฐจะมีอัตราการจัด ผปช. หนึ่งนาย ที่ตามปกติจะจัดเฉพาะกิจให้กับกรมผสม/กองพลน้อย และกองพันที่เป็นหน่วยดำเนินกลยุทธ์ นอกจากความรับผิดชอบรวมในฐานะฝ่ายอำนวยการแล้ว ผปช. ยังมีความรับผิดชอบเจาะจงลงไปโดยเฉพาะดังต่อไปนี้

- ◆ วางแผนและควบคุมหน้าที่ในสนามรบของทหารช่างเหล่านี้คือ
  - ❖ การดำรงเสรีในการเคลื่อนที่(ของฝ่ายเรา)
  - ❖ การต่อต้านเสรีในการเคลื่อนที่(ของฝ่ายตรงข้าม)
  - ❖ การเสริมความสามารถในการดำรงความอยู่รอดได้(ของฝ่ายเรา)
  - ❖ งานช่างทั่วไป
  - ❖ งานช่างแผนที่ข้อมูลลักษณะภูมิประเทศ และการวิเคราะห์ภูมิประเทศทางทหาร
- ◆ ให้ข้อเสนอแนะการจัดทหารช่างเพื่อการรบ
- ◆ วางแผนและประสานงานกับ ผอ.3 (และ ผปยส.) ในการสนธิเรื่องเครื่องกีดขวางและการยิง
- ◆ ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้บังคับบัญชาในการใช้เครื่องมือช่างทั้งของในอัตราและนอกอัตรา
- ◆ ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้บังคับบัญชาในการใช้งานและการลดทอนเครื่องกีดขวาง
- ◆ ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้บังคับบัญชาในเรื่องสภาพแวดล้อม การประสานงานกับ ผอ.อื่น ๆ เพื่อพิจารณาผลกระทบต่อการปฏิบัติการ อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อม และช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการสนธิข้อพิจารณาเรื่องสภาพแวดล้อมเข้าไว้ในกระบวนการแสวงข้อตกใจ
- ◆ ให้แก่มงานภารกิจการมองเห็นภาพภูมิประเทศ เพื่อใช้พิจารณาผลกระทบของภูมิประเทศที่มีต่อการปฏิบัติการทั้งของฝ่ายเราและข้าศึก
- ◆ ผลิตผลงานด้านแผนที่เฉพาะทาง และการวิเคราะห์ภูมิประเทศเพื่อสนองตอบความต้องการเฉพาะอย่าง (ประสานงานกับ ผอ.2 ในการวางแผนและการแจกจ่าย)
- ◆ วางแผนและกำกับดูแลการก่อสร้าง การบำรุงรักษา และการซ่อมแซมค่ายพักและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับกำลังฝ่ายเรา เกลียดศึก และพลเรือนในความควบคุม

<sup>5</sup> ตำแหน่งตั้งแต่ ผบ.กรม.ช.ทก., ผบ.พัน.ช.พล., ผบ.ร้อย.ช.ที่สนับสนุนโดยตรงให้กรมดำเนินกลยุทธ์ และ ผบ.มว.ช.ที่สนับสนุนโดยตรงให้กองพันเฉพาะกิจ

- ◆ วางแผนและประสานงานกับ นปยส. ในเรื่องการใช้ทุนระเบิดโปรยหว่าน
- ◆ วางแผนและประสานงานการคุ้มครองสิ่งแวดล้อม พื้นที่วิกฤต และการวางระดับการปกป้องคุ้มครองหน่วย
- ◆ ช่วย ฝอ.2 ในการจัดทำเตรียมข่าวกรองสนามรบ (ตขส.) เพื่อผสมรวมการประเมินสนามรบของทหารช่าง<sup>6</sup> เข้าไปเป็นส่วนประกอบหลักในการ ตขส. นั้นด้วย
- ◆ ร่วมมีส่วนในการประชุมกำหนดเป้าหมาย/ที่หมาย
- ◆ ให้ข่าวสารเกี่ยวกับสภาพของเครื่องมือช่างที่มีอยู่ในมือ
- ◆ ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเส้นหลักการส่งกำลัง (สลก.) และพื้นที่ส่งกำลังบำรุง แก่ ฝอ.4 ตามข่าวสารทางเทคนิค
- ◆ ให้ข้อเสนอแนะเรื่องรังสีอินฟราเรด และการกำบังซ่อนพราง รวมถึงการลวง แก่ ฝอ.2 ผ่านทาง ฝอ.3
- ◆ วางแผนในการปรับการจัดกำลังทหารช่างใหม่ เพื่อทำการสู้รบอย่างหน่วยทหารราบ เมื่อผู้บังคับบัญชาพิจารณาว่า มีความจำเป็นเร่งด่วนในการใช้หน่วยเช่นนั้น

---

<sup>6</sup> Engineer Battlefield Assessment : EBA การประเมินสนามรบของทหารช่าง (ปสช.) ตามหลักนิยามสหรัฐที่ยังไม่แพร่หลายในเหล่าทหารช่างของไทยมากนักในปัจจุบัน

## บรรณานุกรม

กองทัพบก, การจัดและการดำเนินงานของฝ่ายอำนวยการ, คู่มือราชการสนาม ร.ส.101-5, พ.ศ.2542 ( 2539 )

ส่วนวิชาเสนาธิการกิจ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก, การประมาณสถานการณ์ของกองบัญชาการ, แนวสอน 100 – 9, ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1( ร่างครั้งที่ 4 – ใช้เพื่อพลาง ) กรกฎาคม 2545

Department of the Army, Operations, Field Manual No 3 – 0, Washington DC, 14 June 2001

Department of the Army, Operations, Field Manual 100 – 5, Washington DC, 14 June 1993

Department of the Army, Tactics, Field Manual No 3 – 90, Washington DC, 4 July 2001

Department of the Army, Engineer Reconnaissance, Field Manual No 5 – 170 , Washington DC, 5 May 1998

Department of the Army, Staff Organization and Operation, Field Manual No. 101-5, Washington DC, 31 May 1997

Department of the Army, Armored Task-Force Engineer Combat Operations, Field Manual No.5-71-2, Washington DC, 28 June 1996

Department of the Army, Brigade Engineer Operations (Armored), Field Manual No 5 – 71 – 3, Washington DC, 3 October 1995

Department of the Army, Corps Engineer Operations, Field Manual NO 5 – 100 – 15, Washington DC, 6 June 1995

Department of the Army, Brigade Engineer and Engineer Company Combat Operations (Airborne, Air Assault, Light), Field Manual No 5 - 7- 30, Washington DC, 28 December 1994

Department of the Army, Engineer Operations Short Of War, Field Manual No 5 – 114, Washington DC, 13 July 1992

US Army Command and General Staff College, Staff officers' Handbook, RB 101 – 999, 1983