

บทที่ 2

การดำเนินงานของฝ่ายอำนวยการ

ฝ่ายอำนวยการจะดำเนินงานโดยมีวัตถุประสงค์ มุ่งที่จะช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาให้สามารถตกลงใจและมีการปฏิบัติตามข้อตกลงใจได้ทันเวลา การลดหรือปรับปรุงขั้นตอนดำเนินงานให้มีความง่ายไม่ยุ่งยากซับซ้อนจะนำมาซึ่งการบรรลุภารกิจได้โดยง่าย เสนาธิการจะเป็นผู้กำกับดูแลฝ่ายอำนวยการให้มั่นใจว่า ฝ่ายอำนวยการทุกฝ่ายมีการประสานงานกันอย่างทันเวลา และมีประสิทธิภาพโดยมีจุดมุ่งหมายอย่างแน่ชัด คือการให้ข้อเสนอแนะของฝ่ายอำนวยการแก่ผู้บังคับบัญชา นอกจากนั้น เสนาธิการ จะทบทวนการดำเนินงานของฝ่ายอำนวยการทุกสายงาน แก้ปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นและเป็นผู้มอบหมายความรับผิดชอบให้ฝ่ายอำนวยการต่าง ๆ

1. หลักการในการดำเนินงานของฝ่ายอำนวยการ

1.1 รับคำสั่งและปฏิบัติตามนโยบายที่ ผบ. ให้ไว้ เมื่อ ผบ. ส่งปัญหามาให้แก้ควรเรียบเรียงปัญหาเสียใหม่เพื่อความเข้าใจก่อนที่จะเริ่มแก้ปัญหาแล้วตรวจสอบกับผู้ตั้งปัญหาว่าจะตรงกับวัตถุประสงค์หรือไม่

1.2 ศึกษาพิจารณาปัญหา และคำแก้ปัญหาที่เสนอไว้แต่เพียงให้ ผบ.ตกลงใจเพียงคำว่าอนุมัติหรือไม่อนุมัติเท่านั้น ต้องไม่ร้องขอให้ ผบ.กำหนดหรือให้นโยบายในรายละเอียดไม่ว่าปัญหานั้นจะยุ่งยากเพียงใดก็ตาม

1.3 การเขียนเอกสารของฝ่ายอำนวยการขึ้นเพียงฉบับหนึ่ง เพื่อประสงค์จะให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้น ไม่ใช่เป็นการดำเนินงานของฝ่ายอำนวยการอย่างครบถ้วน เว้นไว้แต่จะได้แนบคำสั่งคำชี้แจง ระเบียบและเรื่องเดิมที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ ผบ. ใช้ประกอบในการลงนามหรืออนุมัติ ด้วยเหตุนี้ความคิดเห็นของนายทหารฝ่ายอำนวยการจึงต้องเตรียมการไว้ในรูปที่สมบูรณ์ก่อนที่จะถึงมือ ผบ. หากได้รับอนุมัติแล้วก็สามารถปฏิบัติการให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้สะดวกรวดเร็ว กับทั้งเป็นการป้องกันมิให้เสียเวลาและแรงงานในการย้อนไปย้อนมาของเอกสารอีกด้วย

1.4 พยายามทำเรื่องยากและเรื่องสับสนให้เป็นเรื่องง่าย เรื่องใหญ่ให้เป็นเรื่องเล็กลดข้อความไม่จำเป็นและไม่สำคัญออก ย่อความให้สั้นแต่ชัดเจนมีข้อเท็จจริงที่สำคัญ ๆ ชี้ให้เห็นว่าได้มีการพิจารณาความคิดเห็นของ จนท. ที่เกี่ยวข้องด้วยแล้ว และให้ทราบถึงคุณและโทษของหนทางปฏิบัติที่ได้เสนอไปนั้น

1.5 ต้องติดตามผลงานเพื่อประกันว่าปัญหานั้นได้แก้ไขเสร็จสิ้นไปแล้ว โดยติดตามในเรื่องการแจกจ่ายคำสั่ง คำแนะนำ คำชี้แจง ออกไปให้หน่วยหรือผู้ปฏิบัติทันเวลา

ตามหลักการดำเนินงานให้ครบถ้วนนี้ ย่อมยังผลให้นายทหารฝ่ายอำนวยการ ต้องทำงานมากยิ่งขึ้น แต่เป็นผลให้ ผบ.มีความง่ายในการตกลงใจมากขึ้น นอกจากนั้นยังเป็นเครื่องป้องกันมิให้ ผบ.ต้องกังวลใจต่อรายละเอียดปลีกย่อยต่าง ๆ อีกด้วย

2. งานในหน้าที่ร่วมของฝ่ายอำนวยการ

ฝ่ายอำนวยการทุกสายงานจะมีงานในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติเหมือน ๆ กันอยู่ 5 ประการ คือ

- การหาและให้ข่าวสาร
- การทำประมาณการ
- การให้ข้อเสนอแนะ
- การทำแผนและคำสั่ง
- การกำกับดูแลการปฏิบัติตามข้อตกลงใจของผู้บังคับบัญชา

2.1 การหาและให้ข่าวสาร

ฝ่ายอำนวยการจะรวบรวมข้อมูลข่าวสารจากทุกแหล่งข่าวสารที่สามารถหาได้ ด้วยการจัดทำแผนรวบรวมข่าวสารไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ เพื่อตอบสนองความต้องการข่าวสารของตนอย่างเพียงพอสำหรับนำมาใช้ใน

การจัดทำประมาณการของฝ่ายอำนวยการ

ฝ่ายอำนวยการจะต้องมีความอ่อนตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางสถานการณ์อย่างฉับพลัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทบทวนแผนรวบรวมข่าวสารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และความต้องการของผู้บังคับบัญชาที่เปลี่ยนไปอยู่เสมอ

ฝ่ายอำนวยการจะต้องจัดระเบียบและวิเคราะห์ข่าวสารในขอบเขตของสายงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน แล้วประเมินความสำคัญความเชื่อถือได้ และ ความสมบูรณ์ของข่าวสารนั้น ก่อนที่จะรายงานเสนอผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้การหาและให้ข่าวสารของฝ่ายอำนวยการนั้นจะกระทำเพื่อความมุ่งหมายดังนี้

- 2.1.1 ให้ผู้บังคับบัญชาใช้ในการแสวงข้อตกลงใจ
- 2.1.2 กระจายข่าวสารให้หน่วยได้ทราบโดยทั่วถึง
- 2.1.3 กระจายข่าวสารของหน่วยให้เจ้าหน้าที่อื่น ได้รับทราบด้วย
- 2.1.4 แลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างหน่วยเหนือ, หน่วยรอง,หน่วยข้างเคียง และหน่วยสนับสนุน

2.2 การทำประมาณการ

ฝ่ายอำนวยการจัดทำประมาณการเพื่อช่วยผู้บังคับบัญชาในการตกลงใจ การประมาณการของฝ่ายอำนวยการจะประกอบด้วย ข้อเท็จจริง เหตุการณ์ที่มีความสำคัญ ข้อเสนอแนะว่าควรจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไรดีที่สุด ประมาณการของฝ่ายอำนวยการนี้ จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง ความบกพร่องในการทำประมาณการของฝ่ายอำนวยการอาจทำให้เกิดข้อผิดพลาด และความไม่สมบูรณ์ในกระบวนการกำหนดหนทางปฏิบัติ ดังนั้นประมาณการของฝ่ายอำนวยการจึงมุ่งกระทำเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะที่ดีที่สุดแล้วเสนอต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะนำมาใช้เป็นมูลฐานในการจัดทำประมาณสถานการณ์ของตน เพื่อให้ได้ข้อตกลงใจและแนวความคิดในการปฏิบัติ ส่งให้ฝ่ายอำนวยการจัดทำเป็นแผนและคำสั่งต่อไป

การทำประมาณการของฝ่ายอำนวยการสายต่าง ๆ มีดังนี้

- ฝ่ายกำลังพล / สธ.1 ประมาณการกำลังพล
- ฝ่ายการข่าว / สธ.2 ประมาณการข่าวกรอง
- ฝ่ายยุทธการ / สธ.3 ประมาณการยุทธ
- ฝ่ายส่งกำลังบำรุง / สธ.4 ประมาณการส่งกำลังบำรุง
- ฝ่ายกิจการพลเรือน / สธ.5 ประมาณการกิจการพลเรือน

ฝ่ายอำนวยการประสานงานและฝ่ายกิจการพิเศษ อาจทำประมาณการซึ่งครอบคลุมความรับผิดชอบบางส่วนหรือทั้งหมดในสายงานของตนก็ได้ การเสนอประมาณการอาจกระทำด้วยวาจาเช่น ในการบรรยายสรุป หรือกระทำเป็นข้อเขียนก็ได้โดยมีหัวข้อดังนี้

ประมาณการกำลังพล, ส่งกำลังบำรุง, กิจการพลเรือน

- 1. การกิจ
- 2. สถานการณ์และข้อพิจารณา
 - ก. สถานการณ์ข่าวกรอง
 - ข. สถานการณ์ยุทธวิธี
 - ค. สถานการณ์การส่งกำลังบำรุง
 - ง. สถานการณ์กิจการพลเรือน
 - จ. สถานการณ์กำลังพล

3. การวิเคราะห์

ประมาณการของฝ่ายอำนวยการใดให้.”
นำหัวข้อนั้นไว้ในข้อ “จ

4. การเปรียบเทียบ

5. ข้อเสนอ

- ก. ในแง่ของ (กำลังพล, ส่งกำลังบำรุง, กิจการพลเรือน) สามารถสนับสนุนภารกิจได้หรือไม่
- ข. หนทางปฏิบัติใดสนับสนุนได้ดีที่สุด
- ค. ปัญหา และข้อขัดข้องด้าน (กำลังพล, ส่งกำลังบำรุง, กิจการพลเรือน)
- ง. ข้อเสนอการแก้ปัญหา และข้อขัดข้องนั้นรวมทั้งข้อเสนออื่น ๆ

ประมาณการข่าวกรอง

1. ภารกิจ
2. สภาพพื้นที่ปฏิบัติการ
 - ก. ลมฟ้าอากาศ
 - ข. ภูมิประเทศ
 - ค. คุณลักษณะอื่น ๆ
3. สถานการณ์ฝ่ายตรงข้าม
 - ก. การวางกำลัง
 - ข. การประกอบกำลัง
 - ค. กำลัง (เผชิญหน้า, เพิ่มเติม, ทางอากาศ, นชค., อื่น ๆ)
 - ง. การปฏิบัติสำคัญที่ผ่านมาและที่เป็นอยู่ปัจจุบัน
 - จ. ลักษณะพิเศษและจุดอ่อน
4. จิตความสามารถของฝ่ายตรงข้าม
 - ก. ระบุจิตความสามารถ (อะไร, เมื่อใด, ที่ไหน, ด้วยกำลังเท่าใด)
 - ข. วิเคราะห์และอภิปราย
5. ข้อเสนอ
 - ก. ผลกระทบของพื้นที่ปฏิบัติการที่มีต่อหนทางปฏิบัติของฝ่ายเรา
 - ข. หนทางปฏิบัติที่ฝ่ายตรงข้ามน่าจะนำมาใช้
 - ค. ความล่อแหลมของฝ่ายตรงข้าม

ประมาณการยุทธ,ประมาณสถานการณ์ของ ผบ.หน่วย

1. ภารกิจ
2. สถานการณ์และหนทางปฏิบัติ
 - ก. ข้อพิจารณาที่กระทบกระเทือนต่อหนทางปฏิบัติ
 - ข. จิตความสามารถของฝ่ายตรงข้าม
 - ค. หนทางปฏิบัติของฝ่ายเรา (อะไร, ที่ไหน, เมื่อใด, อย่างไร, ทำไม)
3. วิเคราะห์หนทางปฏิบัติของทั้งสองฝ่าย
4. เปรียบเทียบหนทางปฏิบัติของฝ่ายเรา
5. ข้อเสนอแนะ (ถ้าเป็นประมาณสถานการณ์ของ ผบ.หน่วย จะเป็น “ข้อตกลงใจ”)

หมายเหตุ

ข้อเสนอ จะอยู่ในรูปของการตอบคำถามว่า อะไร,ที่ไหน,เมื่อใด,อย่างไร,ทำไม

ข้อตกลงใจ จะอยู่ในรูปของการตอบคำถามว่า ใคร,อะไร,ที่ไหน,เมื่อใด,อย่างไร,ทำไม

ภารกิจ จะอยู่ในรูปของการตอบคำถามว่า ใคร,อะไร,ที่ไหน,เมื่อใด,ทำไม

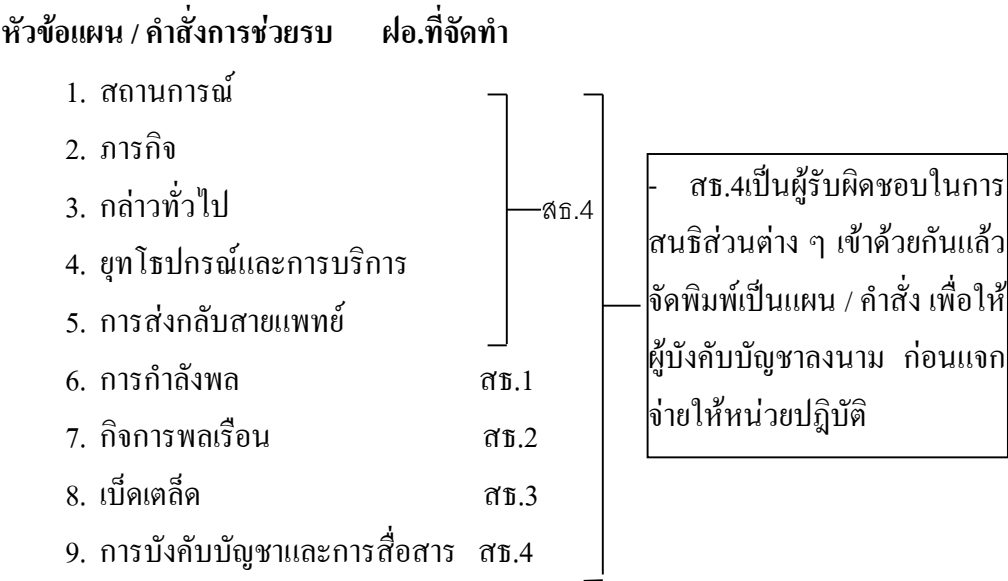
2.3 การให้ข้อเสนอแนะ

ฝ่ายอำนวยการจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการบรรลุข้อตกลงใจ และกำหนดนโยบาย นอกจากนี้ยังให้ข้อเสนอแนะในระหว่างฝ่ายอำนวยการด้วยกันเองและแก่ผู้บังคับหน่วยรอง ทั้งนี้เพื่อเป็นการช่วยเหลือผู้บังคับหน่วยรองนั้น ๆ (มิให้นำไปใช้ในเชิงสั่งการ เพราะฝ่ายอำนวยการไม่มีอำนาจในการสั่งการแก่ผู้บังคับหน่วยรอง) การให้ข้อเสนอแนะของฝ่ายอำนวยการจะมีลักษณะดังนี้

- 2.3.1 หนทางปฏิบัติที่น่าเป็นไปได้ และสามารถปฏิบัติได้
- 2.3.2 จะต้องเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของแต่ละหนทางปฏิบัติอย่างชัดเจน แล้วระบุด้วยว่าหนทางปฏิบัติใดดีที่สุด
- 2.3.3 ควรมีข้อความในลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาจะอนุมัติหรือไม่อนุมัติเท่านั้น

2.4. การจัดทำแผนและคำสั่ง

- 2.4.1 ฝ่ายอำนวยการจะนำข้อตกลงใจ และแนวความคิดในการปฏิบัติที่ได้จากกระบวนการแสวงข้อตกลงใจของผู้บังคับบัญชามาดำเนินการวิเคราะห์เพื่อให้มั่นใจว่ามีความเข้าใจอย่างถูกต้องแล้ว จึงจัดทำเป็นแผนและคำสั่งเพื่อแจกจ่ายให้หน่วยปฏิบัติ
- 2.4.2 ฝ่ายอำนวยการผู้ใดผู้หนึ่งอาจได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการจัดทำ การพิมพ์ รวมถึงการสนธิส่วนต่าง ๆ ของแผนหรือคำสั่งเข้าด้วยกัน ส่วนฝ่ายอำนวยการอื่น ๆ จะเตรียมส่วนของแผนหรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตสายงานของตน เช่น



2.5 การกำกับดูแลของฝ่ายอำนวยการ

- 2.5.1 ฝ่ายอำนวยการต้องกำกับดูแล การปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจว่าหน่วย และเจ้าหน้าที่ทั้งปวงมีความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งรวมทั้งให้คำปรึกษาช่วยเหลือ แนะนำ หน่วยและเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตามคำสั่งและเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา
- 2.5.2 การวิเคราะห์รายงาน การเขียนเขียน และการตรวจของฝ่ายอำนวยการเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลของฝ่ายอำนวยการ

3. การประสานงานของฝ่ายอำนวยการ

3.1 หมายถึง การดำเนินการให้มั่นใจว่าทุกฝ่ายได้มีการปฏิบัติที่สอดคล้องประสานกันในลักษณะเสมือนหน่วยเดียว โดยส่วนใหญ่แล้วมีความจำเป็นที่ต้องประสานงานนอกกองบัญชาการ หน่วยเหนือ หน่วยข้างเคียง หรือ

หน่วยสนับสนุนการประสานงานมีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติให้บรรลุภารกิจดังนั้นการประสานงานของฝ่าย
 อำนาจการจึงต้องกระทำเพื่อความมุ่งหมาย

3.1.1 แจ้งข่าวสารหรือให้ได้มาซึ่งข่าวสาร

3.1.2 ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง

3.1.3 เพื่อตกลงหรือจัดซื้อจัดจ้าง

3.1.4 เพื่อขอรับหรือให้ความช่วยเหลือ

3.2 วิธีการประสานงานของฝ่ายอำนาจการ

3.2.1 การประชุมฝ่ายอำนาจการอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3.2.2 การบรรยายสรุปทางทหาร แบ่งออกได้เป็น 4 แบบ ได้แก่ การบรรยายสรุปข่าวสาร, การบรรยาย
 สรุปข้อตกลงใจ, การบรรยายสรุปภารกิจและการบรรยายสรุปของฝ่ายอำนาจการ

3.2.3 การจัดเจ้าหน้าที่ติดต่อ

3.2.4 การแจกจ่ายข่าวสารสำคัญ ข้อตกลงใจ และคำสั่งให้รับทราบภายในแผนกฝ่ายอำนาจการและ
 ระหว่างแผนกฝ่ายอำนาจการ

3.2.5 การเสนอเอกสารของฝ่ายอำนาจการไปยังแผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตามสายงาน เพื่อขอทราบข้อคิด
 เห็นและข้อขัดข้อง

3.2.6 การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่าง ฝ่ายอำนาจการด้วยกันเองในกองบัญชาการ กับ ฝ่ายอำนาจการที่
 เกี่ยวข้องในกองบัญชาการหน่วยเหนือ หน่วยรอง หน่วยข้างเคียง และ หน่วยสนับสนุน

4. เครื่องมือในการปฏิบัติงานของฝ่ายอำนาจการ

เพื่อให้การปฏิบัติงานของ ฝ่ายอำนาจการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ฝ่ายอำนาจการมีเครื่องมือในการปฏิบัติ
 งานดังนี้

4.1 บันทึก เป็นเอกสารสำคัญในการให้ข่าวสารแก่ ผู้บังคับบัญชาฝ่ายอำนาจการ , บก.หน่วยเหนือ, บก.
 หน่วยรองและการทำบันทึกทางประวัติศาสตร์ของหน่วย หรือของแผนกฝ่ายอำนาจการ

4.2 บันทึกประจำวัน (บปว.) เป็นบันทึกเหตุการณ์ของแผนกฝ่ายอำนาจการตามลำดับเวลาในแต่ละวัน เมื่อ
 นำมารวมกันจะแสดงให้เห็นภาพการปฏิบัติการของหน่วยอย่างสมบูรณ์

4.3 เอกสารแยกเรื่อง (อย.) เป็นเอกสารอ้างอิง ได้มาจากคำสั่งทั้งเป็นข้อเขียนหรือวาจา, สารสน และเรื่องราว
 ทั้งปวงในบันทึกประจำวัน แล้วนำมาจัดเข้าสารบัญเป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกต่อการค้นหา, การทำรายงานและ
 สรุปเหตุการณ์ในสายงาน

4.4 แฟ้มนโยบาย เป็นเอกสารที่สรุปนโยบายที่ใช้อยู่ในปัจจุบันของผู้บังคับบัญชา หรือ บก.หน่วยเหนือ ฝ่าย
 อำนาจการจะต้องเก็บรักษาและจัดทำให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพราะเรื่องราวทั้งปวงจะเปลี่ยนแปลงไปตามความ
 ต้องการของผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ แฟ้มนโยบายจะให้ความรู้แก่ฝ่ายอำนาจการที่ใหม่ และช่วยให้การปฏิบัติ
 งานของฝ่ายอำนาจการสะดวกยิ่งขึ้น

4.5 แผนที่สถานการณ์ คือเส้นเรขาคณิตที่แสดงสถานการณ์ในปัจจุบัน ในแต่ละแผนกฝ่ายอำนาจการจะจัดทำ
 แผนที่สถานการณ์ให้ทันสมัยอยู่เสมอเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงจะต้องรีบลงบนแผนที่สถานการณ์และบันทึกลง
 ในบันทึกประจำวันทันที

4.6 ระเบียบปฏิบัติประจำ (รปจ.) เป็นเอกสารที่รวบรวมระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ที่กระทำในลักษณะประจำของ
 หน่วยมารวมเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อประโยชน์ในการลดเวลาในการสั่งการ

4.7 บัญชีหน่วยทหาร เป็นเอกสารช่วยความจำเกี่ยวกับหน่วยในอัตราที่มีอยู่หน่วยบรรจุมอบและหน่วยขึ้นสม

ทบทเพื่อประโยชน์ในการวางแผนและทำคำสั่งโดยเฉพาะในเรื่องการจัดเฉพาะกิจของ สร.3

5. ระเบียบปฏิบัติของฝ่ายอำนวยการ

นายทหารฝ่ายอำนวยการจะต้องมีความรู้ในระเบียบปฏิบัติและเทคนิคของแผนกสายงานของตนโดยละเอียด นอกจากนั้นยังจะต้องมีความรู้การในหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการ นายทหารฝ่ายอำนวยการทุกคนต้องใช้ระเบียบปฏิบัติทั่ว ๆ ไปในการปฏิบัติงานของฝ่ายอำนวยการที่ดี

ความสัมพันธ์อันดีของฝ่ายอำนวยการขึ้นอยู่กับนายทหารฝ่ายอำนวยการแต่ละคนมีความรู้ที่ดี รู้การในหน้าที่ และระเบียบโดยทั่วไปของทุกแผนกฝ่ายอำนวยการ ซึ่งมีส่วนช่วยให้คนได้มีความสัมพันธ์ที่ราบรื่น และมีประสิทธิภาพโดยตลอดเวลา

6. คุณวุฒิในวิชาชีพของนายทหารฝ่ายอำนวยการ

- 6.1 ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้เรื่องเล่าของตนเป็นอย่างดี
- 6.2 มีประสบการณ์ในการบังคับบัญชา
- 6.3 มีความรู้เกี่ยวกับขีดความสามารถของหน่วยต่าง ๆ ที่เป็นส่วนประกอบของหน่วยที่ตนสังกัด
- 6.4 ต้องสามารถรู้เท่าทันเหตุการณ์ สามารถประเมินค่าและตัดสินใจเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีความสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามภารกิจ

- 6.5 รู้ปัญหาของหน่วยรอง
- 6.6 มีความสามารถในการเป็นผู้นำ
- 6.7 มีความสามารถในการเขียน, การพูดเป็นอย่างดี

7. คุณสมบัติส่วนตัวของนายทหารฝ่ายอำนวยการ

- 7.1 รู้หลักมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี
- 7.2 มีบุคลิกซึ่งช่วยให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างฉันทมิตร
- 7.3 ควรมีอุดมการณ์และมาตรฐานความคิด
- 7.4 ควรมีสติปัญญา และความเชื่อมั่นในตนเองอย่างสูงในการชี้แจงเรื่องราวต่อ ผบ. และผู้อื่นฟัง
- 7.5 ซื่อตรงต่อหน้าที่ มั่นคงเสมอต้นเสมอปลาย

8. จริยธรรมของฝ่ายอำนวยการ

8.1 นายทหารฝ่ายอำนวยการไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชา แต่ออกคำสั่งได้ในนามของ ผบ.ซึ่งอยู่ในขอบเขตของนโยบายของ ผบ. การอ้างชื่อ ผบ.ไปใช้อย่างไรสาระเป็นการละเมิดจริยธรรมที่สำคัญที่สุด

8.2 ต้องเคารพสิทธิอำนาจของ ผบ. หน่วยรองก่อนที่จะทำการเยี่ยมหน่วย ควรจะได้ติดต่อกับ ผบ.หน่วยรองเสียก่อน และควรจะอธิบายถึงความมุ่งหมายในการตรวจเยี่ยมด้วย และการไปเยี่ยมก็ไปในนามของผู้แทนของ ผบ.

8.3 ต้องพยายามผูกความสัมพันธ์ฉันทมิตรกับ ผบ. และ ผบ.หน่วยรองให้มากที่สุด เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและการประสานงานต้องมีสุภาพอ่อนน้อม

8.4 ต้องไม่รับปาก หรือไม่อนุมัติคำขอต่าง ๆ จากหน่วยรอง เพราะ ผบ.เท่านั้นจะเป็นผู้ตัดสินใจอนุมัติ หรือไม่อนุมัติ

8.5 ไม่ทำงานข้ามสายงาน เพราะถือว่าผิดจริยธรรม ไม่สมควรอย่างยิ่งและจะทำให้เกิดความเสียหายแก่การบังคับบัญชาด้วย

8.6 ก่อนเสนอความเห็นของตนเกี่ยวกับตัว ผบ.หน่วยรอง ต่อ ผบ.พึงพิจารณาให้รอบคอบเสียก่อน

8.7 ต้องระมัดระวังเป็นพิเศษที่จะไม่ละเมิดความไว้วางใจของ ผบ. หรือนำเรื่องราวที่ ผบ. ต้องการจะรักษาไว้เป็นความลับมาเปิดเผย

8.8 บางครั้งอาจถูกสั่งให้ปฏิบัติหน้าที่ที่ตนไม่ชอบ แต่จะต้องปฏิบัติตามคำสั่ง หรือตามหน้าที่ที่จะต้องพยายามให้กระทบกระเทือนใจผู้อื่นที่เกี่ยวข้องให้น้อยที่สุด และจะต้องไม่กล่าวถึงความเห็นส่วนตัวของตนที่เกี่ยวกับการปฏิบัตินั้น

9. ข้อปฏิบัติของนายทหารฝ่ายอำนวยการที่ดี

- 9.1 จงรู้จักตัวเอง
- 9.2 จงรู้ความแตกต่างของบุคคลแต่ละคนและ ความสำคัญในเรื่องนี้ ในการปฏิบัติกับประชาชนอื่น ๆ
- 9.3 จงใช้เกียรติภูมิเป็นเครื่องกระตุ้น
- 9.4 จงปฏิบัติต่อคนอื่น โดยถือว่า เขาก็คน ๆ หนึ่ง ที่มีความสำคัญในตัวของเขา
- 9.5 จงเป็นตัวของตัวเอง
- 9.6 จัดการให้ติดต่อประสานงานกับผู้อื่นอย่างได้ผล
- 9.7 จงจัดให้มีการร่วมงานกันมากที่สุด (จะเห็นแง่มุมต่าง ๆ มากขึ้น)
- 9.8 จงจัดให้มีการร่วมงานมากที่สุดและมอบอำนาจให้แก่ผู้บังคับบัญชาตามส่วนสัมพันธ์
- 9.9 จงใช้การประชุมเป็นหมู่คณะ
- 9.10จงทำให้มีบรรยากาศปรองดอง

ตัวอย่าง งานในหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการในสถานการณ์ทางยุทธวิธี

การให้ข่าวสารเกี่ยวกับ	การประมาณการ	การให้ข้อเสนอแนะ	การทำแผนและคำสั่ง	การกำกับดูแล
สธ.1 – คำสั่ง - การทดแทนคำสั่งพล	ประมาณการคำสั่งพล	การบรรจุ	ข้อคำสั่งพล(ข้อ 6) ของคำสั่งการช่วยรบ	ตามนโยบาย
สธ.2 – สภาพภูมิและลมฟ้าอากาศ - ข่าวศึก	ประมาณการข่าวกรอง	หขส.	ผนวก ข่าวกรองประกอบ คำสั่งยุทธการ	ติดตามคำสั่งและคำขอ
สธ.3-ที่ตั้งของหน่วย - ความคืบหน้าของการยุทธ	ประมาณการยุทธ	หนทางปฏิบัติ	- คำสั่งยุทธการ - เคลื่อนย้าย	การปฏิบัติตามคำสั่งยุทธการ
สธ.4 – สถานภาพการส่งกำลังบำรุง	ประมาณการ ส่งกำลังบำรุง	- ที่ตั้งของหน่วยส่งกำลัง - เส้นเขตหลัง	คำสั่งการช่วยรบ (ส่วนการส่งกำลังบำรุง)	คำสั่งการช่วยรบ
สธ.5 – ประชาชนและสิ่งอุปกรณ์ - สิ่งอำนวยการความสะดวก	ประมาณการ กิจกรรมพลเรือน	การใช้หน่วย กิจกรรมพลเรือน	ข้อกิจการ พลเรือน(ข้อ 7) ของคำสั่งการ ช่วยรบ	ตามนโยบาย