

## บทที่ 2

### การดำเนินงานของฝ่ายอำนวยการ

ฝ่ายอำนวยการจะดำเนินงานโดยมีวัตถุประสงค์ มุ่งที่จะช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาให้สามารถตกลงใจและมีการปฏิบัติตามข้อตกลงใจได้ทันเวลา การลดหรือปรับปรุงขั้นตอนดำเนินงานให้มีความง่ายไม่ยุ่งยากซับซ้อนจะนำมาซึ่งการบรรลุภารกิจได้โดยง่าย เสนาธิการจะเป็นผู้กำกับดูแลฝ่ายอำนวยการให้มั่นใจว่า ฝ่ายอำนวยการทุกฝ่ายมีการประสานงานกันอย่างทันเวลา และมีประสิทธิภาพโดยมีจุดมุ่งหมายอย่างแน่ชัด คือการให้ข้อเสนอแนะของฝ่ายอำนวยการแก่ผู้บังคับบัญชานอกจากนั้น เสนาธิการ จะทบทวนการดำเนินงานของฝ่ายอำนวยการทุกสายงาน แก้ปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นและเป็นผู้มอบหมายความรับผิดชอบให้ฝ่ายอำนวยการต่าง ๆ

#### 1. หลักการในการดำเนินงานของฝ่ายอำนวยการ

1.1 รับคำสั่งและปฏิบัติตามนโยบายที่ ผบ. ให้ไว้ เมื่อ ผบ. ส่งปัญหามาให้แก้ควรเรียบเรียงปัญหาเสียใหม่เพื่อความเข้าใจก่อนที่จะเริ่มแก้ปัญหานั้นแล้วตรวจสอบกับผู้ตั้งปัญหาว่าจะตรงกับวัตถุประสงค์หรือไม่

1.2 ศึกษาพิจารณาปัญหา และคำแก้ปัญหานั้นเสียไว้แต่เพียงให้ ผบ.ตกลงใจเพียงคำว่าอนุมัติหรือไม่อนุมัติเท่านั้น ต้องไม่ร้องขอให้ ผบ.กำหนดหรือให้นโยบายในรายละเอียดไม่ว่าปัญหานั้นจะยุ่งยากเพียงใดก็ตาม

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

1.4 พยายามทำเรื่องยากและเรื่องสับสนให้เป็นเรื่องง่าย เรื่องใหญ่ให้เป็นเรื่องเล็กน้อยความไม่จำเป็นและไม่สำคัญออก 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 เพื่อตอบสนองความต้องการข่าวสารของตนอย่างเพียงพอสำหรับนำมาใช้ในการจัดทำประมาณการของฝ่ายอำนวยการ

ฝ่ายอำนวยการจะต้องมีความอ่อนตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางสถานการณ์อย่างฉับพลัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทบทวนแผนรวบรวมข่าวสารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และความต้องการของผู้บังคับบัญชาที่เปลี่ยนไปอยู่เสมอ

ฝ่ายอำนวยการจะต้องจัดระเบียบและวิเคราะห์ข่าวสารในขอบเขตของสายงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน แล้วประเมินความสำคัญความเชื่อถือได้ และ ความสมบูรณ์ของข่าวสารนั้น ก่อนที่จะรายงานเสนอผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้การหาและให้ข่าวสารของฝ่ายอำนวยการนั้นจะกระทำเพื่อความมุ่งหมายดังนี้

- 2.1.1 ให้ผู้บังคับบัญชาใช้ในการแสวงข้อตกลงใจ
- 2.1.2 กระจายข่าวสารให้หน่วยได้ทราบโดยทั่วถึง
- 2.1.3 กระจายข่าวสารของหน่วยให้เจ้าหน้าที่อื่นได้รับทราบด้วย
- 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 / สร.5    ประมวลการกิจการพลเรือน

ฝ่ายอำนวยการประสานงานและฝ่ายกิจการพิเศษ อาจทำประมวลการซึ่งครอบคลุมความรับผิดชอบบาง  
ส่วนหรือทั้งหมดในสายงานของตนก็ได้ การเสนอประมวลการอาจกระทำด้วยวาจาเช่น ในการบรรยายสรุป หรือ  
กระทำเป็นข้อเขียนก็ได้โดยมีหัวข้อดังนี้

ประมวลการกำลังพล, ส่งกำลังบำรุง, กิจการพลเรือน

1. การกิจ

2. สถานการณ์และข้อพิจารณา

ก. สถานการณ์ข่าวกรอง

ข. สถานการณ์ยุทธวิธี

ค. สถานการณ์การส่งกำลังบำรุง

ง. สถานการณ์กิจการพลเรือน

จ. สถานการณ์กำลังพล

ประมวลการของฝ่ายอำนวยการใดให้.

นำหัวข้อนั้นไว้ในข้อ “จ
3. การวิเคราะห์

4. การเปรียบเทียบ

5. ข้อสรุป

ก. ในแง่ของ (กำลังพล, ส่งกำลังบำรุง, กิจการพลเรือน) สามารถสนับสนุนภารกิจได้หรือไม่

ข. หนทางปฏิบัติใดสนับสนุนได้ดีที่สุด

ค. ปัญหา และข้อขัดข้องด้าน (กำลังพล, ส่งกำลังบำรุง, กิจการพลเรือน)

ง. ข้อเสนอการแก้ปัญหา และข้อขัดข้องนั้นรวมทั้งข้อเสนออื่น ๆ

ประมวลการข่าวกรอง

1. การกิจ

2. สภาพพื้นที่ปฏิบัติการ

ก. ลมฟ้าอากาศ

ข. ภูมิประเทศ

ค. คุณลักษณะอื่น ๆ
3. สถานการณ์ฝ่ายตรงข้าม

ก. การวางกำลัง

ข. การประกอบกำลัง

ค. กำลัง (เผชิญหน้า, เพิ่มเติม, ทางอากาศ, นชก., อื่น ๆ)

ง. การปฏิบัติสำคัญที่ผ่านมาและที่เป็นอยู่ปัจจุบัน

จ. ลักษณะพิเศษและจุดอ่อน

4. จัดความสามารถของฝ่ายตรงข้าม

ก. ระบุจัดความสามารถ (อะไร, เมื่อใด, ที่ไหน, ด้วยกำลังเท่าใด)

ข. วิเคราะห์และอภิปราย

5. ข้อสรุป

ก. ผลกระทบของพื้นที่ปฏิบัติการที่มีต่อหนทางปฏิบัติของฝ่ายเรา

ข. หนทางปฏิบัติที่ฝ่ายตรงข้ามน่าจะนำมาใช้

ค. ความล่อแหลมของฝ่ายตรงข้าม

**ประมาณการยุทธ,ประมาณสถานการณ์ของ ผบ.หน่วย**

1. การกิจ

2. สถานการณ์และหนทางปฏิบัติ

ก. ข้อพิจารณาที่กระทบกระเทือนต่อหนทางปฏิบัติ

ข. จัดความสามารถของฝ่ายตรงข้าม

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

**การกิจ** จะอยู่ในรูปของการตอบคำถามว่า ใคร, อะไร, ที่ไหน, เมื่อใด, ทำไม

**2.3 การให้ข้อเสนอแนะ**

ฝ่ายอำนวยการจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาในการบรรลุข้อตกลงใจ และกำหนดนโยบาย นอกจากนั้นยังให้ข้อเสนอแนะในระหว่างฝ่ายอำนวยการด้วยกันเองและแก่ผู้บังคับหน่วยรอง ทั้งนี้เพื่อเป็นการช่วยเหลือผู้บังคับหน่วยรองนั้น ๆ ( มิให้นำไปใช้ในเชิงสั่งการ เพราะฝ่ายอำนวยการไม่มีอำนาจในการสั่งการแก่ผู้บังคับหน่วยรอง ) การให้ข้อเสนอแนะของฝ่ายอำนวยการจะมีลักษณะดังนี้

2.3.1 หนทางปฏิบัติที่น่าเป็นไปได้ และสามารถปฏิบัติได้

2.3.2 จะต้องเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของแต่ละหนทางปฏิบัติอย่างชัดเจน แล้วระบุด้วยว่าหนทางปฏิบัติ

## 2.4. การจัดทำแผนและคำสั่ง

2.4.2 ฝ่ายอำนวยการผู้ใดผู้หนึ่งอาจได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการจัดทำ การพิมพ์ รวมถึงการสนธิ  
ส่วนต่าง ๆ ของแผนหรือคำสั่งเข้าด้วยกัน ส่วนฝ่ายอำนวยการอื่น ๆ จะเตรียมส่วนของแผนหรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับ  
ขอบเขตสายงานของตน เช่น

## 1. สถานการณ์

2. การกิจ
3. กล่าวทั่วไป
4. ยุทธวิธีกรรมและการบริการ
5. การส่งกลับสายแพทย์
6. การกำลังพล
7. กิจกรรมพลเรือน
8. เบ็ดเตล็ด
9. การบังคับบัญชาและการสื่อสาร

- ၆၅.၄

၆၄.၁

๔๕.๒

၆၆.၃

๔๖.4

- สร.4เป็นผู้รับผิดชอบในการ  
สนธิส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันแล้ว  
จัดพิมพ์เป็นแผน / ค่ำสั่ง เพื่อให้  
ผู้บังคับบัญชาลงนาม ก่อนแจก  
จ่ายให้หน่วยปฏิบัติ

2.5.1 ฝ่ายอำนวยการต้องกำกับดูแล การปฏิบัติเพื่อให้แน่ใจว่าหน่วย และเจ้าหน้าที่ทั้งปวงมีความเข้าใจ  
เชิงรวมทั้งให้คำปรึกษาช่วยเหลือ แนะนำ หน่วยและเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตามคำสั่งและเจตนารมณ์ของผู้  
ษา

2.5.2 การวิเคราะห์รายงาน การเขียนเขียน และการตรวจของฝ่ายอำนวยการเป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลของฝ่ายอำนวยการ

3.1 หมายถึง การดำเนินการให้มั่นใจว่าทุกฝ่ายได้มีการปฏิบัติที่สอดคล้องประสานกันในลักษณะเสมือนหน่วย โดยส่วนใหญ่แล้วมีความจำเป็นที่ต้องประสานงานนอกกองบัญชาการ หน่วยเหนือ หน่วยข้างเคียง หรือ

หน่วยสนับสนุนการประสานงานมีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติให้บรรลุภารกิจดังนั้นการประสานงานของฝ่าย  
อำนาจการจึงต้องกระทำเพื่อความมุ่งหมาย

- 3.1.1 แจ้งข่าวสารหรือให้ได้มาซึ่งข่าวสาร
- 3.1.2 ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง
- 3.1.3 เพื่อตกลงหรือจัดซื้อจัดแย้ง
- 3.1.4 เพื่อขอรับหรือให้ความช่วยเหลือ
- 3.2 วิธีการประสานงานของฝ่ายอำนาจการ
  - 3.2.1 การประชุมฝ่ายอำนาจการอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
  - 3.2.2 การบรรยายสรุปทางทหาร แบ่งออกได้เป็น 4 แบบ ได้แก่ การบรรยายสรุปข่าวสาร, การบรรยายสรุปข้อตกลงใจ, การบรรยายสรุปภารกิจและการบรรยายสรุปของฝ่ายอำนาจการ
  - 3.2.3 การจัดเจ้าหน้าที่ติดต่อ
  - 3.2.4 การแจกจ่ายข่าวสารสำคัญ ข้อตกลงใจ และคำสั่งให้รับทราบภายในแผนกฝ่ายอำนาจการและระหว่างแผนกฝ่ายอำนาจการ
  - 3.2.5 การเสนอเอกสารของฝ่ายอำนาจการไปยังแผนกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตามสายงานเพื่อขอทราบข้อคิดเห็นและข้อขัดข้อง
  - 3.2.6 การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่าง ฝ่ายอำนาจการด้วยกันเองในกองบัญชาการ กับ ฝ่ายอำนาจการที่เกี่ยวข้องในกองบัญชาการหน่วยเหนือ หน่วยรอง หน่วยข้างเคียง และ หน่วยสนับสนุน

#### 4. เครื่องมือในการปฏิบัติงานของฝ่ายอำนาจการ

เพื่อให้การปฏิบัติงานของ ฝ่ายอำนาจการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ฝ่ายอำนาจการมีเครื่องมือในการปฏิบัติงานดังนี้

- 4.1 บันทึก เป็นเอกสารสำคัญในการให้ข่าวสารแก่ ผู้บังคับบัญชาฝ่ายอำนาจการ , บก.หน่วยเหนือ, บก.หน่วยรองและการทำบันทึกทางประวัติศาสตร์ของหน่วย หรือของแผนกฝ่ายอำนาจการ
- 4.2 บันทึกประจำวัน (บปว.) เป็นบันทึกเหตุการณ์ของแผนกฝ่ายอำนาจการตามลำดับเวลาในแต่ละวัน เมื่อนำมารวมกันจะแสดงให้เห็นภาพการปฏิบัติการของหน่วยอย่างสมบูรณ์
- 4.3 เอกสารแยกเรื่อง (อย.) เป็นเอกสารอ้างอิง ได้มาจากคำสั่งทั้งเป็นข้อเขียนหรือวาจา, สารสน และเรื่องราวทั้งปวงในบันทึกประจำวัน แล้วนำมาจัดเข้าสารบัญเป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกต่อการค้นหา, การทำรายงานและสรุปเหตุการณ์ในสายงาน
- 4.4 แฟ้มนโยบาย เป็นเอกสารที่สรุปนโยบายที่ใช้อยู่ในปัจจุบันของผู้บังคับบัญชา หรือ บก.หน่วยเหนือ ฝ่ายอำนาจการจะต้องเก็บรักษาและจัดทำให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพราะเรื่องราวทั้งปวงจะเปลี่ยนแปลงไปตามความ

ต้องการของผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ แผนนโยบายจะให้ความรู้แก่ฝ่ายอำนวยการที่ใหม่ และช่วยให้การปฏิบัติงานของฝ่ายอำนวยการสะดวกยิ่งขึ้น

4.5 แผนที่ตั้งสถานการณ์ คือเส้นเรขาคณิตที่แสดงสถานการณ์ในปัจจุบัน ในแต่ละแผนกฝ่ายอำนวยการจะจัดทำแผนที่สถานการณ์ให้ทันสมัยอยู่เสมอเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงจะต้องรีบลงบนแผนที่สถานการณ์และบันทึกลงในบันทึกประจำวันทันที

4.6 ระเบียบปฏิบัติประจำ (รปจ.) เป็นเอกสารที่รวบรวมระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ที่กระทำในลักษณะประจำของหน่วยมารวมเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อประโยชน์ในการลดเวลาในการสั่งการ

4.7 บัญชีหน่วยทหาร เป็นเอกสารช่วยความจำเกี่ยวกับหน่วยในอัตราที่มีอยู่หน่วยบรรจุมอบและหน่วยขึ้นสมทบเพื่อประโยชน์ในการวางแผนและทำคำสั่งโดยเฉพาะในเรื่องการจัดเฉพาะกิจของ สร.3

## 5. ระเบียบปฏิบัติของฝ่ายอำนวยการ

นายทหารฝ่ายอำนวยการจะต้องมีความรู้ในระเบียบปฏิบัติและเทคนิคของแผนกสายงานของตนโดยละเอียด นอกจากนั้นยังจะต้องมีความรู้การในหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการ นายทหารฝ่ายอำนวยการทุกคนต้องใช้ระเบียบปฏิบัติทั่ว ๆ ไปในการปฏิบัติงานของฝ่ายอำนวยการที่ดี

ความสัมพันธ์อันดีของฝ่ายอำนวยการขึ้นอยู่กับนายทหารฝ่ายอำนวยการแต่ละคนมีความรู้ที่ดี รู้การในหน้าที่และระเบียบโดยทั่วไปของทุกแผนกฝ่ายอำนวยการ ซึ่งมีส่วนช่วยให้ตนได้มีความสัมพันธ์ที่ราบรื่น 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. และผู้ฟัง

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 ต้องพยายามผูกความสัมพันธ์อันมิตรกับ 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 บางครั้งอาจถูกส่งให้ปฏิบัติหน้าที่ที่ตนไม่ชอบ 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 – กำลัง<br>- การทดแทนกำลังพล                    | ประมาณการกำลังพล         | การบรรจุ                                   | ซื้อกำลังพล(ข้อ 6) ของคำสั่งการช่วยรบ         | ตามนโยบาย                  |
| สธ.2 – สภาพภูมิและลมฟ้าอากาศ<br>- เข้าศึก            | ประมาณการข่าวกรอง        | หขส.                                       | ผนวก ข่าวกรองประกอบ คำสั่งยุทธการ             | ติดตามคำสั่งและคำขอ        |
| สธ.3-ที่ตั้งของหน่วย<br>- ความคืบหน้าของการยุทธ      | ประมาณการยุทธ            | หนทางปฏิบัติ                               | - คำสั่งยุทธการ<br>- เคลื่อนย้าย              | การปฏิบัติตามคำสั่งยุทธการ |
| สธ.4 – สถานภาพการส่งกำลังบำรุง                       | ประมาณการ ส่งกำลังบำรุง  | - ที่ตั้งของหน่วยส่งกำลัง<br>- เส้นเขตหลัง | คำสั่งการช่วยรบ (ส่วนการส่งกำลังบำรุง)        | คำสั่งการช่วยรบ            |
| สธ.5 – ประชาชนและสิ่งอุปกรณ์<br>- สิ่งอำนวยความสะดวก | ประมาณการ กิจกรรมพลเรือน | การใช้หน่วย กิจกรรมพลเรือน                 | ซื้อกิจการ พลเรือน(ข้อ 7) ของคำสั่งการ ช่วยรบ | ตามนโยบาย                  |