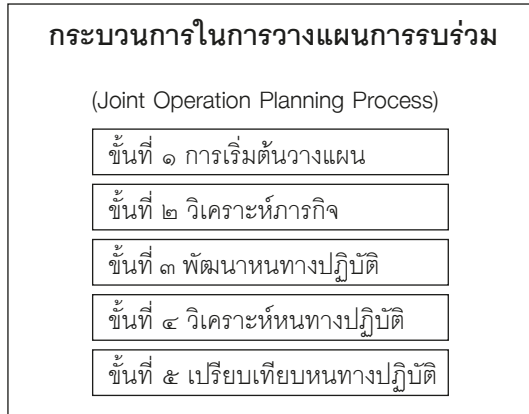


บทที่ ๕

กระบวนการวางแผนการรบร่วม (Joint Operation Planning Process)

๑. **กล่าวนำ** เราพัฒนาแผนต่างๆ สำหรับการทัพ (Campaign) โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ผสมกับศิลปะของการออกแบบทำให้เราเกิดความเข้าใจในสภาพแวดล้อมของการทัพ, มองเห็นปัญหาที่แผนการทัพต้องจัดการแก้ไขและพัฒนา “สมมุติฐานที่ไม่หยุดนิ่ง” (running hypothesis) สำหรับแนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธการ (operation approach) ผู้บังคับบัญชาทั้งหลายต้องสามารถส่งผ่านวิสัยทัศน์ รวมถึงความคิดเห็นต่อแนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธการ ไปสู่ฝ่ายเสนาธิการของตน หน่วยรบ หน่วยที่เข้าร่วมปฏิบัติการ บริษัทตัวแทน และนานาชาติ/หน่วยงานที่มีใช้ส่วนของรัฐบาล เพื่อแปลงวิสัยทัศน์ของหน่วยงานต่างๆ เหล่านั้นไปสู่แผนการปฏิบัติที่สามารถทำได้จริงในส่วนของที่ศาสตร์ (science) ในการวางแผน จะช่วยอำนวยความสะดวกให้การแปลงวิสัยทัศน์โดยการประยุกต์ความเข้มงวดในการร่วมมือและการประสานสอดคล้องของแง่มุมต่างๆ ทุกแง่มุมของแนวคิด (concept) เพื่อผลิตแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ในขณะที่เรามีระบบเอกสารที่มีประสิทธิภาพ และระเบียบปฏิบัติ (practiced) ในการขับเคลื่อนส่วนที่เป็นศาสตร์ในการวางแผน แต่เรายังขาดแนวทางที่เป็นเอกสารตำราที่จะใช้ในการขับเคลื่อนในส่วนที่เป็นศิลปะในการวางแผน ผู้บังคับบัญชาต้องให้แนวทางแก้ปัญหา แต่ผู้วางแผน/ฝ่ายเสนาธิการก็ต้องสามารถใช้วิธีวิทยาในการออกแบบ (design methodology) เพื่อเป็นส่วนเติมเต็มในกระบวนการที่เป็นโครงร่าง (structured) ของกระบวนการวางแผนการรบร่วม (Joint Operation Planning Process: JOPP)



รูปที่ ๑๔ The Joint Operation Planning Process

การวางแผนการทัพ (Campaign Planning) กระทำเป็นส่วนหนึ่งของความพยายามในระดับชาติที่ครอบคลุมรายละเอียดต่างๆ (a comprehensive national effort) สิ่งนี้หมายถึง ในบางกรณี กิจกรรมทางทหารจะถูกสั่งใช้ในลักษณะที่เป็นการสนับสนุนในความพยายาม (supporting effort) ของพลังอำนาจในด้านอื่นๆ ในขณะที่บางกรณี กิจกรรมทางทหารจะเป็นฝ่ายที่ได้รับการสนับสนุนในความพยายาม (supported effort) จากหน่วยงานอื่นๆ ได้เช่นกัน ในทั้งสองกรณี ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนการทัพของฝ่ายทหาร ซึ่งบูรณาการร่วมกับพลังอำนาจในด้านอื่นๆ ถ้าทหารเป็นผู้รับการสนับสนุนในความพยายาม ผู้บัญชาการกองกำลังรบร่วม (Joint Force Commander) จะเป็นผู้ดำเนินการประสานความพยายาม (coordinated effort) อันนั้น ถ้าทหารเป็นผู้ให้การสนับสนุนความพยายาม (supporting effort) ผู้บัญชาการกองกำลังรบร่วม (JFC) จะประสานอย่างใกล้ชิดกับหน่วยที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำองค์การเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าแผนทางทหารมีความเข้ากันได้กับแผนของหน่วยที่ทหารเข้าไปสนับสนุนในการนี้มีความต้องการในการที่จะให้ความร่วมมือกับผู้เข้าร่วมปฏิบัติการ



การวางแผนการทัพ

(actors) อื่นๆ เพื่อช่วยเหลือผู้เล่นเหล่านั้นในการพัฒนาแผน (ในขณะเดียวกันก็เติมเต็มแผนของหน่วยงานเราเองด้วย) และรวมไปถึงเมื่อหน่วยทหารทำหน้าที่เป็นองค์การที่เป็นผู้สนับสนุน

๒. เริ่มต้นวางแผน (Initiate planning) ทันทีที่ได้รับคำแนะนำทางยุทธศาสตร์ (strategic guidance) จากกองบัญชาการหน่วยเหนือ, หรืออาจโดยการสั่งการของผู้บังคับบัญชา ฝ่ายอำนวยการจะเริ่มกระบวนการวางแผนการรวบรวม (JOPP) ด้วยการเริ่มต้นการวางแผน ผู้บังคับบัญชาจะจัดตั้งกลุ่มวางแผนร่วม (Joint Planning Group: JPG) (เรียกว่า กลุ่มการวางแผนทางยุทธการ (Operational Planning Team) หรือทีมวางแผนยุทธการ (Operational Planning Team) เพื่อมุ่งจุดสนใจ (focus) ไปที่ภารกิจ

JOPP ขั้นที่ ๑ การเริ่มต้นวางแผน (Planning Initiation)

ตัวแผนอาจเป็นการเริ่มต้นจากคำสั่งการของกองบัญชาการหน่วยเหนือ หรือเกิดจากการริเริ่มของผู้บังคับบัญชาก็ได้ เมื่อเห็นว่ามีความจำเป็น

๑. วิเคราะห์คำแนะนำ/คำสั่งเริ่มต้น เพื่อกำหนดสิ่งต่างๆ ดังนี้

- เวลาที่มีอยู่จนกว่าจะถึงการปฏิบัติการ
- สถานภาพปัจจุบันของผลผลิตทางด้านการข่าว
- สภาพปัจจุบันของประมาณการของฝ่ายอำนวยการ
- ปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องตรงประเด็น (relevant) ที่เป็นขอบเขต (bounding) ในการวางแผน

๒. ผู้บังคับบัญชาให้แนวทางในการวางแผนขั้นต้น

- ข้อจำกัดทางด้านเวลา (Time Constraints)
- ความต้องการในการประสานงานเบื้องต้น
- การเคลื่อนย้ายของขีดความสามารถที่สำคัญ (Key Capabilities)
- คำแนะนำเพิ่มเติมตามความเหมาะสม

รูปที่ ๑๕ JOPP ขั้นที่ ๑ การเริ่มต้นวางแผน



ถ้าผู้บังคับบัญชาได้มีการคาดการณ์ถึงภารกิจไว้ก่อนแล้ว อาจจะ มีการเริ่มต้นทำความเข้าใจในสถานการณ์โดยใช้วิธีวิทยาของการออกแบบ (design methodology) ท่านอาจเริ่มต้นพัฒนาความเข้าใจในสภาพแวดล้อม และปัญหา และได้กำหนดแนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธการ (Operational Approach) ไว้บ้างแล้ว ซึ่งท่านจะได้มอบแนวทางนี้ให้กับฝ่ายเสนาธิการเพื่อ ให้เป็นแนวทางในการวางแผน ถ้าผู้บังคับบัญชาได้คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าก่อนแล้ว ท่านจะสามารถพัฒนาแนวทางในการวางแผนในขั้นแรกเพื่อเป็นจุดเริ่มต้น ขับเคลื่อนการวางแผนของฝ่ายเสนาธิการได้อย่างรวดเร็ว จากนั้นก็ทำการ ออกแบบอย่างต่อเนื่องเพื่อหารายละเอียดเพิ่มเติมให้กับแนวทาง (guidance) ที่ได้มอบให้กับฝ่ายเสนาธิการไปแล้วก่อนหน้านี้ เนื่องจากผู้บังคับบัญชามี ความเข้าใจในภารกิจเพิ่มมากขึ้น

ฝ่ายเสนาธิการจะต้องมีการดำเนินการปฏิบัติต่าง ๆ ในเบื้องต้นมา บ้างแล้วก่อนที่จะเริ่มวางแผน เขาควรจะมองหาประมาณการต่าง ๆ ที่มีอยู่และ คล้าย ๆ กับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ในปัจจุบัน เช่นเดียวกับผลผลิตของการข่าว (intelligence products) จากหลาย ๆ องค์การ ฝ่ายเสนาธิการจะต้องมีความ เข้าใจถึงผลกระทบของเวลา...มีเวลาเหลืออยู่เท่าไรสำหรับการพัฒนาแผน?, เวลาไหนที่ผลผลิตต่าง ๆ ในระยะปานกลาง (intermediate) จะแล้วเสร็จเพื่อ นำมาทบทวนดู?, สถานะของกองกำลังต่าง ๆ ที่อาจถูกผลกระทบเป็นอย่างไร บ้าง? และมีส่วนไหนที่ต้องเริ่มเคลื่อนไหวดอนนี้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติ ของแผนในขั้นสุดท้าย (eventual plan)? พวกฝ่ายเสนาธิการจะกำหนดว่าใคร ที่จะเป็นผู้เกี่ยวข้องกับแง่มุมต่าง ๆ ในการวางแผน หมายรวมถึงหุ้นส่วน (partners) จากนานาชาติ และผู้แทนหน่วยงานต่าง ๆ จากรัฐบาลสหรัฐฯ ฝ่ายเสนาธิการควรพิจารณาถึงว่า ใครที่เป็นกลุ่มผลประโยชน์อื่น ๆ ที่อาจจะ ช่วยเราในการทำยุทธศาสตร์ได้ หรือควรจะมีการนำเข้า (brought in) เพื่อบรรลุถึง การยอมรับ หรือเข้าถึงความรู้ของแผน



การวางแผนการทัพ

จุดเริ่มต้นสำหรับแผนเผชิญเหตุคือ แผนการทัพในยุทธบริเวณ (TCP) ในทำนองเดียวกัน, สภาพสุดท้ายสำหรับแผนเผชิญเหตุควรจะกลับไปสู่สภาพที่ต้องการของแผนการทัพในยุทธบริเวณ (TCP) อย่างไรก็ตาม แผนเผชิญเหตุต่าง ๆ เป็นเหตุให้สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากจนต้องมีความจำเป็นการทบทวนยุทธศาสตร์ในยุทธบริเวณอีกครั้ง

๓. ดำเนินการวิเคราะห์ภารกิจ (Conduct Mission Analysis) ฝ่ายอำนวยการวิเคราะห์ภารกิจเพื่อแนะนำคำแถลงภารกิจ (mission statement) ให้กับผู้บังคับบัญชา เช่นเดียวกับวิเคราะห์ในรายละเอียดเพื่อยืนยันการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัญหาที่ต้องแก้ของผู้บังคับบัญชา การวิเคราะห์นี้ช่วยผู้บังคับบัญชาในการปรับแต่งแนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธการ (Operational Approach) ในขณะที่ฝ่ายอำนวยการนำเสนอการวิเคราะห์ทั้งในด้านความต้องการ (requirement) และจุดที่มีแนวโน้มว่าจะให้ความสนใจสำหรับการปฏิบัติการทัพ (point of focus for the campaign) จุดต่างๆ นี้เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาผลักดันการพัฒनावิสัยทัศน์ (further develop his vision) ในการประสานสอดคล้อง, บูรณาการการปฏิบัติการทางทหาร โดยเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติการรวม (unified action) ผู้บังคับบัญชาสามารถให้แนวทางในการวางแผนที่มีรายละเอียดเพิ่มขึ้นแก่ฝ่ายอำนวยการและแบ่งปันวิสัยทัศน์นี้กับผู้ร่วมปฏิบัติการเพื่อทำให้เกิดเอกภาพในความพยายาม (unity of effort) ในการประยุกต์ใช้พลังอำนาจของชาติในด้านต่างๆ ทั้งรัฐบาลของฝ่ายเรา และประเทศต่างๆ ที่เป็นหุ้นส่วน (partners) เป็นที่เห็นพ้องต้องกันว่า สรร. ๒ จะเป็นผู้นำ (lead) ในขั้นเริ่มต้นของการเตรียมการในด้านการข่าวของสภาพแวดล้อมทางยุทธการร่วม (Joint Intelligence Preparation of the Operational Environment: JIPOE) เพื่ออธิบายแนวโน้มของผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่มีต่อการปฏิบัติการต่างๆ วิเคราะห์จุดแข็งของข้าศึก/ฝ่ายตรงข้าม และอธิบายแนวโน้มที่น่าจะเป็นหนทางปฏิบัติของข้าศึก (enemy's potential courses of action)



JOPP ขั้นที่ ๒ วิเคราะห์ภารกิจ

ข้อมูลตั้งต้น: คำสั่งของกองบัญชาการหน่วยเหนือ, คำแนะนำทางยุทธศาสตร์จากที่อื่น, เจตนารมณ์และแนวทางในการวางแผนเบื้องต้นของผู้บังคับบัญชา, การเตรียมสนามรบในด้านสภาพแวดล้อมทางยุทธการ

๑. เริ่มต้นประมาณการ
๒. วิเคราะห์คำสั่งต่างๆ ของกองบัญชาการหน่วยเหนือ และคำแนะนำทางยุทธศาสตร์
๓. ทบทวนแนวทางในการวางแผนเบื้องต้นของผู้บังคับบัญชา
๔. ระบุข้อเท็จจริงและสมมุติฐานเท่าที่ทราบ
๕. ระบุและวิเคราะห์ข้อจำกัดของการปฏิบัติการ
๖. ระบุกิจเฉพาะ (specified tasks) และกิจแฝง (implied tasks)
๗. ระบุเกณฑ์การยุติการปฏิบัติการ (termination criteria), สภาพสุดท้ายทางทหาร (military end state) และผลกระทบต่างๆ ในเบื้องต้น (อาจมาจากคำแนะนำเบื้องต้นของผู้บังคับบัญชาร่วมด้วยก็ได้)
๘. พัฒนาคำแถลงภารกิจ (mission statement)
๙. ดำเนินการทบทวนการแบ่งมอบกำลังในเบื้องต้น
๑๐. พัฒนาคำวัดความสำเร็จของภารกิจ (mission success criteria)
๑๑. พัฒนาลำดับจุดแตกหัก (Decisive Points) และ LOO/LOE (อาจนำมาจากคำแนะนำเบื้องต้นของผู้บังคับบัญชาด้วยก็ได้)
๑๒. วินิจฉัยความเสี่ยงต่างๆ ในเบื้องต้นในการปฏิบัติการ
๑๓. วินิจฉัยข่าวสารสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาต้องการทราบ (CCIR) (อาจนำมาจากคำแนะนำเบื้องต้นของผู้บังคับบัญชา)
๑๔. ปรับประมาณการของฝ่ายอำนวยการให้ทันสมัย
๑๕. จัดเตรียมและทำการบรรยายสรุปวิเคราะห์ภารกิจ
๑๖. พัฒนา/จัดพิมพ์คำแนะนำและเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา ฉบับที่ตัดเกลาลแล้ว



ผลผลิตเบื้องต้น: ประมาณการของฝ่ายอำนวยการ, คำแถลงภารกิจ, แนวทางในการแก้ปัญหาทางยุทธการที่ได้ปรับแต่งแล้ว (refined operational approach), เจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาที่ได้ปรับแต่งแล้ว, แนวทางในการวางแผนของผู้บังคับบัญชาที่ได้ปรับแต่งแล้ว, ความต้องการข่าวสารสำคัญยิ่งของผู้บังคับบัญชา (CCIR) ในเบื้องต้น

รูปที่ ๑๖ JOPP ขั้นที่ ๒ วิเคราะห์ภารกิจ (Conduct Mission Analysis)



การวางแผนการทัพ

๓.๑ เริ่มต้นประมาณการ (*Begin staff estimates*) ฝ่ายอำนวยการแต่ละฝ่ายเริ่มพัฒนาประมาณการซึ่งเป็นการประเมินปฏิบัติการในปัจจุบันและปฏิบัติการในอนาคต เพื่อที่จะระบุว่า สามารถดำเนินการได้ตามเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาหรือไม่ และแต่ละสายงานฝ่ายอำนวยการจะสามารถทำการสนับสนุนการปฏิบัติการในอนาคตได้หรือไม่ โดยพิจารณาในมุมมองของแต่ละสายงานฝ่ายอำนวยการ การประมาณการจะมุ่งจุดสนใจ (focus) ไปยังการที่จะสามารถให้การสนับสนุนภารกิจที่อาจจะเกิดขึ้นได้หรือไม่ ในมุมมองของหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการในแต่ละสายงาน (staff's section functional view) การประมาณการนี้ ช่วยฝ่ายอำนวยการในการให้ข้อเสนอแนะ (recommendations) ถึงหนทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (best COA) ให้กับผู้บังคับบัญชาในการบรรลุภารกิจที่ได้รับมอบ การประมาณการของฝ่ายอำนวยการนี้ทำให้เกิดความต่อเนื่อง (continuity) ในกลุ่มสมาชิกของฝ่ายอำนวยการที่มาจากหลายแหล่งอีกด้วย ถ้าฝ่ายอำนวยการยังไม่ได้เริ่มต้นทำการประมาณการของฝ่ายอำนวยการมาก่อน ณ จุดนี้เป็นจุดที่เหมาะสมที่จะเริ่มประมาณการ

การประมาณการนี้มีความหมายสำหรับผู้วางแผนทั้งหลายในหน่วยรอง และหน่วยสนับสนุนอีกด้วย โดยผู้วางแผนในหน่วยเหล่านั้นจะใช้ประมาณการนี้ในการเตรียมแผนสนับสนุน ถึงแม้ว่าฝ่ายอำนวยการจะถ่วงเวลาในการทำประมาณการด้วยการขอให้ผู้บังคับบัญชาประมาณสถานการณ์ให้เสร็จก่อนก็ตาม ฝ่ายอำนวยการควรจะส่งประมาณการที่ออกมาให้หน่วยรองและหน่วยสนับสนุนให้ทันเวลา เพื่อช่วยหน่วยต่างๆ เหล่านั้นในการเตรียมผนวก (annexes) การสนับสนุนของแผนการทัพ

๓.๒ วิเคราะห์คำสั่งการในการวางแผนของหน่วยเหนือ และคำแนะนำ/ชี้แนะทางยุทธศาสตร์ (*Analyze higher headquarters planning directives and strategic guidance*) งานของผู้บังคับบัญชาในการตีกรอบต่างๆ (framing)

จากการพิจารณาแนวทางในการออกแบบของแผนการทัพ (the design of the campaign) จะเสร็จสิ้นในขั้นตอนนี้ ฝ่ายอำนวยการจะต้องเริ่มต้นการทำงานด้วยความเข้าใจในสภาพแวดล้อมและความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นของผู้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันก็ต้องทบทวนคำแนะนำต่างๆ ที่ได้รับจากหน่วยเหนือต่างๆ และผู้เข้าร่วมปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องตรงประเด็น (relevant actors) ในเรื่องที่พิจารณาอยู่ในลำดับแรก ฝ่ายอำนวยการควรจะมุ่งจุดสนใจ (focus) ไปยังสภาพสุดท้าย และวัตถุประสงค์ต่างๆ (end state and objectives) สภาพสุดท้ายจะพาเราไปที่คำว่า “ทำไม” (why) ของแผนการทัพ และมองหาทางที่จะตอบปัญหานั้น อาทิ “ผู้นำทางยุทธศาสตร์ของสหรัฐฯ ต้องการที่จะเห็นสภาพแวดล้อมทางยุทธการเดินไปในรูปแบบใด เมื่อถึงบทสรุปของการปฏิบัติการทัพแล้ว” วัตถุประสงค์ต่างๆ นั้น โดยปกติแล้วจะตอบคำถามว่า “อะไร” (what) ที่จำเป็นต้องทำให้เสร็จสิ้น เพื่อให้บรรลุสภาพสุดท้าย (end state) ที่ต้องการ

เราต้องมีความเข้าใจในสภาพสุดท้ายที่ต้องการต่างๆ ของกองบัญชาการหน่วยเหนือจากเราขึ้นไป ๑ ระดับ (next higher headquarters) รวมทั้งบรรดาวัตถุประสงค์ต่างๆ ของหน่วยเหนืออีกด้วย เพื่อที่จะเข้าใจถึงว่าแผนการทัพของเราจะต้องทำอะไรบ้างให้บรรลุถึงความสำเร็จ สำหรับรายละเอียดให้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพสุดท้ายที่ต้องการ เกณฑ์การยุติการรบ และวัตถุประสงค์ต่างๆ ในบทที่ ๓

การตอบคำถาม “ทำไม” (why) และ “อย่างไร” (how) ของกองบัญชาการหน่วยเหนือในระดับยุทธบริเวณ - ยุทธศาสตร์นั้นจะแตกต่างไปจากในระดับยุทธการ - ยุทธวิธี ตรงที่ **“ไม่มีคำแนะนำใดที่มีความชัดเจน และมีคำนิยามที่มีความหมายที่เด็ดขาดจากในแหล่งเดียว” (there is no clear, definitive guidance in one location)** ในระดับนี้ ไม่มี “คำสั่งของ



การวางแผนการทัพ

หน่วยเหนือ” ที่จะลอก (cut and paste) ไปใส่ในแผนที่หน่วยรองกำลังดำเนินการอยู่ ที่มักจะพบอยู่เสมอก็คือ ไม่ว่าจะเป็น ยุทธศาสตร์ความมั่นคงแห่งชาติ (National Security Strategy: NSS), ยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ (National Defense Strategy: NDS), ยุทธศาสตร์ทหาร (National Military Strategy: NMS), คำสั่งนโยบายของประธานาธิบดี (Presidential Policy Directives: PPD), ปาฐกถาของ รมว.กท. และประธานาธิบดี (SecDef and Presidential speeches) และคำแนะนำด้วยวาจา (verbal guidance) ที่ให้แนวทางไว้หลากหลาย สิ่งทีกล่าวมานี้มักจะผิดแผกแตกต่างกัน (disparate) และบางครั้งก็ขัดแย้งกันเอง (contradictory) แต่ถ้าทำการทบทวนสิ่งต่างๆ เหล่านี้ให้ดี จะเห็นถึงทิศทางต่างๆ ที่นโยบายและคำแนะนำต่างๆ ที่ให้ไว้เพื่อช่วยในการกำหนดสภาพสุดท้าย (end state) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ต่างๆ ที่ต้องการ อนึ่ง คำแนะนำขององค์กรต่างๆ ที่ปฏิบัติงานร่วมกัน รวมทั้งคำสั่งและคำแนะนำขององค์กรระหว่างประเทศด้วย เช่น UNSCRs ก็สามารถมีผลกระทบต่อสภาพสุดท้าย และวัตถุประสงค์ที่เราต้องการเช่นกัน ถึงแม้ว่าโดยธรรมชาติแล้ว คำสั่งและคำแนะนำนี้อาจไม่ใช่คำสั่งการในตัวของมันเองก็ตาม

คำแนะนำในด้านการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ (Strategic communication guidance) มักจะให้ความชัดเจนกับคำแนะนำอื่นๆ และควรพิจารณาข้อจำกัดต่างๆ ของแหล่งที่มาของคำแนะนำชนิดนี้ด้วย คำแนะนำในการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ มีหน้าที่ไม่เพียงแค่ปรับแต่งการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ของผู้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่ยังปรับแต่งภารกิจทั้งภารกิจอีกด้วย และยังมีข้อจำกัดทั้งที่เห็นได้ชัดเจน (explicit) และข้อจำกัดที่แฝงไว้โดยนัย (implicit) ที่จะต้องนำมาพิจารณาอีกด้วย คำแนะนำนี้ชี้ชัดลงไปถึงการที่รัฐบาลของสหรัฐฯ จะทำอย่างไรเพื่อทำการเข้าติดพัน (engage) กับกลุ่มผู้ฟังที่เป็นเป้าหมาย (key audiences) เพื่อที่จะสรรค์สร้างสภาพต่างๆ, ทำให้สภาพเหล่านั้น



เข้มแข็งขึ้น และรักษาภาพที่เอื้ออำนวยกับฝ่ายเราในการที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของนโยบายระดับชาติ (National Policy Objectives) ได้ในที่สุด คำแนะนำอาจอธิบายรูปของการประสานกันระหว่างโครงการต่าง ๆ เพื่อแจ้งให้รับทราบ และสร้างอิทธิพลต่อผู้ฟัง (audiences) และสร้างขีดจำกัดที่ว่า อะไรที่ควรพูดและอะไรที่ไม่ควรพูดในการวางแผนและปฏิบัติการทัพ (campaign) หรือการวางแผนในสภาวะวิกฤต (Crisis Action Planning: CAP) โดยปกติแล้วผู้นำทางยุทธศาสตร์จะปล่อยคำแนะนำนี้ออกไปเมื่อเวลาผ่านไปสักระยะหนึ่ง เพื่อให้เวลากับกลุ่มหน่วยงานระหว่างองค์กรต่าง ๆ พัฒนานโยบายเฉพาะขึ้นมาเพื่อรับมือกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น

๓.๓ ทบทวนแนวทางในการวางแผนในขั้นต้นของผู้บังคับบัญชา (Review the commander's initial planning guidance) ผู้บังคับบัญชาควรจะพัฒนาความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและปัญหา และควรมีวิสัยทัศน์ของการทัพ (campaign) หรือการปฏิบัติการต่าง ๆ ในเบื้องต้นด้วยการใช้วิธีวิทยาของการออกแบบ (a design technology) ให้แต่เนิ่น ๆ ที่สุดเท่าที่จะทำได้ ในการพัฒนาการทัพ (campaign development) ถ้าผู้บังคับบัญชามีเวลาที่จะศึกษาให้เกิดความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์มากพอ, จะมีความเข้าใจในสถานการณ์เป็นอย่างดี และมองเห็นภาพ (visualization) ของลักษณะพิเศษ (parameters) ของการวางแผนและปฏิบัติการทัพ ฝ่ายอำนวยการต้องมีความเข้าใจถึงภาพของสภาพแวดล้อมทางยุทธการ (OE) ที่ผู้บังคับบัญชาเห็นมีความเข้าใจในนิยามของปัญหาที่ผู้บังคับบัญชาตีความ และแบ่งปันภาพของการแก้ไขปัญหทางยุทธการ (operational approach) ที่เหมาะสมกับตัวปัญหา ต้องยอมรับว่าสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือคำแนะนำเบื้องต้นที่สามารถจะพัฒนาต่อไปได้อีกเมื่อฝ่ายอำนวยการทำการวิเคราะห์ในรายละเอียดและรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบเพื่อปรับปรุงการออกแบบ (design) แผนให้ดียิ่งขึ้น



การวางแผนการทัพ

๓.๔ ระบุข้อเท็จจริง และสมมุติฐานต่างๆ เท่าที่ทราบ (*Determine known facts and assumptions*) ข้อเท็จจริงคือส่วนหลักๆ ของข้อมูลที่ทราบ มาว่าเป็นความจริง และตรงประเด็น (*pertinent*) กับความพยายามในการวางแผน (*planning effort*) อันดับแรก, มีความเข้าใจ และสรุปความ (*synopsis*) ของปัจจัยต่างๆ ทางภูมิยุทธศาสตร์ที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธการ (*OE*) ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อสภาพสุดท้ายทางยุทธศาสตร์ (*Strategic end state*) การสรุปความนี้ ไม่ใช่เพียงแค่สรุปปัจจัยต่างๆ เป็นข้อๆ เท่านั้น แต่เป็นการสังเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญในสภาพแวดล้อมทางยุทธการ (*OE*) ซึ่งจะส่งเสริม (*enhance*) การวิเคราะห์ภารกิจ ตัวอย่างเช่น “สภาพแวดล้อมในประเทศและนอกประเทศมีผลกระทบต่อการดำเนินการทัพ (*conduct of the campaign*) อย่างไร?” ในการที่จะตอบคำถามข้อนี้ เราจะต้องพิจารณาสาเหตุต่างๆ ทางการเมือง ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ที่ทำให้เกิดความขัดแย้ง, รวมไปถึงเจตจำนงของสาธารณะ (*public will*), การแข่งขันแย่งชิงทรัพยากร, ความเป็นจริงทางเศรษฐกิจ, ความเกี่ยวข้องของกฎหมายและศีลธรรม, ผลประโยชน์ระหว่างชาติ, ตำแหน่งขององค์การระหว่างประเทศ และผลกระทบของข่าวสาร

คำแนะนำในการวางแผนร่วม (*Joint Planning Guidance*) ควรจะเป็นแรงผลักดัน (*leverage*) ของประมาณการทางยุทธศาสตร์ (*strategic estimate*) ซึ่งเป็นเครื่องมือ (*means*) ที่มีประโยชน์ในการจัดระเบียบและพิจารณาปัจจัยต่างๆ ในทางภูมิยุทธศาสตร์ (*geostrategic factors*) เพื่อที่จะทำความเข้าใจในผลกระทบและความสัมพันธ์ระหว่างกันให้ดียิ่งขึ้น การวิเคราะห์ไม่ได้จำกัดอยู่แค่การวิเคราะห์ PMESII เพียงเท่านั้น แต่รวมไปถึงลักษณะทางกายภาพต่างๆ (ลักษณะของภูมิประเทศ, อุทกศาสตร์, ภูมิอากาศ, สภาพอากาศ และลักษณะเกี่ยวกับด้านประชากร) และลักษณะทางกายภาพชั่วขณะ (*temporal characteristics*) (ผลกระทบในแง่มุมของเวลา



ที่มีผลกระทบกับสภาพแวดล้อมทางยุทธการ และมีผลกระทบต่อการปฏิบัติการทัพ (campaign) ฤกษ์แจสำคัญคือการพิจารณาผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากลักษณะทางกายภาพเหล่านี้ และลักษณะทางกายภาพชั่วขณะ (temporal) ที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติการของกำลังทหารของฝ่ายเรา ฝ่ายที่เป็นกลาง ฝ่ายตรงข้าม และฝ่ายข้าศึก และปัจจัยทางด้านพลังอำนาจอื่นๆ นอกจากนี้ยังประเมินปัจจัยต่างๆ เช่น องค์การของฝ่ายตรงข้าม, การติดต่อสื่อสาร, เทคโนโลยี, ฐานอุตสาหกรรม (industrial base), กำลังคน และสมรรถนะในการระดมสรรพกำลัง (Mobilization capacity) และการขนส่ง

ฝ่ายอำนวยการจะพัฒนาสมมุติฐาน (assumptions) ขึ้นมาเพื่อที่จะสามารถดำเนินกระบวนการต่างๆ ต่อไปได้ในกรณีที่ยังขาดข้อเท็จจริงบางส่วน (the absence of facts) สมมุติฐาน (Assumptions) คือตัวยึด (place-holders) สำหรับอุดช่องว่างของความรู้ที่ยังขาดหายไป (fill knowledge gaps) ตัวยึดนี้มีความสำคัญมากในการวางแผน แต่จะต้องจำกัดจำนวนให้น้อยที่สุดตลอดทั้งกระบวนการวางแผน สมมุติฐานเหล่านี้ต้องได้รับการตรวจสอบและประเมินอยู่เสมอ เราสามารถแทนที่สมมุติฐานด้วยความจริง (facts) กรณีที่มีข้อมูลใหม่ๆ เพิ่มเติม

สมมุติฐานในการวางแผนจะต้องเป็นไปตามหลักตรรกวิทยา (logical), เหมือนจริง (realistic) และมีความจำเป็นในการทำให้สามารถดำเนินการวิเคราะห์และวางแผนสามารถดำเนินต่อไปได้ สมมุติฐานจะเป็นไปตามหลักตรรกวิทยา และมีความเหมือนจริง ถ้ามีหลักฐานเพียงพอที่จะทำให้สมมุติฐานกลายเป็นความจริง สมมุติฐานมีความจำเป็นถ้าต้องการที่จะให้การวางแผนดำเนินต่อไป

สมมุติฐานควรจะมีชัดเจน (clear) และมีความแม่นยำ (precise) โดยปกติแล้ว ยิ่งเป็นหน่วยระดับบนของสายการบังคับบัญชามากเท่าไร จะมีสมมุติฐานเบื้องต้นมากขึ้นเท่านั้น (the higher command echelon,



การวางแผนการทัพ

the more initial assumptions exist) สมมุติฐานที่ไม่ถูกต้อง หรือสมมุติฐานที่เสี่ยงเกินไป อาจทำให้แผนบางส่วน หรือแผนทั้งหมดใช้การไม่ได้ คำแนะนำในการวางแผน (Joint Planning Guidance) ควรจะพัฒนาแผนย่อย (branches) สำหรับสมมุติฐานลงในแผนพื้นฐาน ซึ่งถ้าไม่เป็นความจริงตามนั้นจะเบนเส้นทาง (derail) ของแผนไป

ตัวอย่างของสมมุติฐานในระดับยุทธบริเวณดังต่อไปนี้

ด้านการเมือง (Political)

- ประเทศ A และ B จะอนุมัติให้ทำการบินเกินกว่าเที่ยวบินที่กำหนดไว้ อยู่บนพื้นฐานของการสนับสนุนจากประเทศเจ้าภาพ
- ประเทศ C และ D จะยังคงความเป็นกลาง
- ประเทศ E จะสนับสนุนประเทศ X ด้วยกำลังทางอากาศและกำลังทางเรือเท่านั้น

ด้านกองกำลัง (Forces)

- APS 3 และ MPS 1 & 2 จะมีสำหรับการใช้กำลัง ในวัน C+10
 - A CSG และ MEU/ARG กำลังเคลื่อนย้ายกำลังไปที่ส่วนหน้า
- ในยุทธบริเวณ

เส้นเวลา (Timeline)

- การเคลื่อนย้ายกำลังหลักเริ่มต้นเมื่อมีการแจ้งเตือนการโจมตีของข้าศึกที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ
- จะมีการแจ้งเตือนที่ชัดเจนล่วงหน้า X วันก่อนการโจมตีของข้าศึก

ข้าศึก (Enemy)

- กำลังของประเทศ X สามารถดำรงการรุกได้ ๗ วัน ก่อนถึงจุดผกผัน
- ประเทศ X จะใช้อาวุธเคมีเมื่อกำลังพันธมิตรชั่วคราวข้ามชายแดน

๓.๕ ระบุและวิเคราะห์ข้อจำกัดของการปฏิบัติการ (Determine and analyze operational limitations) ข้อจำกัดต่าง ๆ คือการจำกัดวง (restrictions) ที่จำกัดเสรีภาพในการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา โดยอาจเป็นส่วนหนึ่งของทิศทางทางยุทธศาสตร์ (strategic direction) หรือเกิดจากข้อพิจารณาภายในภูมิภาค หรือข้อพิจารณาระหว่างประเทศ หรือความสัมพันธ์ต่าง ๆ

ปัจจัยต่าง ๆ ของข้อจำกัดโดยทั่วไปแบ่งเป็น การจำกัด (constraint) และการงดเว้น (restraint)

การจำกัด (constraint) คือ กิจต่าง ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ เช่น ป้องกันพื้นที่เฉพาะ, รวมประเทศ Y เข้าในประเทศพันธมิตรชั่วคราวโดยมีข้อแม้, กำหนดเข้าศึกษาประเภทที่เฉพาะเจาะจง เป็นต้น สรุปก็คือ การจำกัดคือการปฏิบัติที่ “ต้องทำ”

การงดเว้น (Restraint) การงดเว้น คือสิ่งต่าง ๆ ที่หน่วยเหนือห้าม (prohibit) หน่วยรอง ผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบต่าง ๆ หรือกองกำลังต่าง ๆ มิให้กระทำ เช่น ห้ามดำเนินการโจมตีก่อน หรือห้ามปฏิบัติการข้ามเขตพรมแดนก่อนที่จะมีการประกาศความเป็นปฏิปักษ์, ห้ามเข้าใกล้ชายฝั่งประเทศข้าศึกเกิน ๓๐ ไมล์ทะเล, ห้ามใช้กำลังขั้นเด็ดขาด เป็นต้น สรุปคือการงดเว้นคือการ “ไม่กระทำ” การปฏิบัติต่าง ๆ

๓.๖ ระบุกิจเฉพาะ และกิจแฝง (Determine specified and implied task and develop essential tasks) วิเคราะห์ทิศทางทางยุทธศาสตร์ และระบุกิจต่าง ๆ ทางยุทธศาสตร์ (strategic tasks) หรือกิจแฝง (implied) เป็นส่วนหนึ่งของสภาพสุดท้ายทางยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ ตัวอย่างของกิจเฉพาะของหน่วยกำลังรบอาจเป็นลักษณะต่อไปนี้

- ยับยั้งประเทศ X จากการบีบบังคับประเทศเพื่อนบ้าน
- หยุดความก้าวร้าวของประเทศ X ที่มีต่อเพื่อนบ้าน
- ลดจำนวนของอาวุธที่มีอำนาจทำลายล้างสูง (WMD) ของประเทศ X รวมทั้งทรัพยากรในการผลิต และจัดส่งอาวุธ



การวางแผนการทัพ

- ล้มล้างระบอบการปกครองของประเทศ X

สังเกตว่ากิจต่าง ๆ เหล่านี้มุ่งความสนใจ (focus) ไปที่การบรรลุถึงสภาพสุดท้าย (end state) และได้มาจากคำแนะนำที่ได้รับจากผู้นำระดับสูงในสายการบังคับบัญชา กิจเหล่านี้จะเป็นกิจอย่างกว้าง ๆ ซึ่งอาจต้องการใช้ส่วนต่าง ๆ ของพลังอำนาจของชาติ และหลาย ๆ ส่วนในกองกำลังรวบรวมในการปฏิบัติ ไม่มีการกำหนดการปฏิบัติที่ระบุว่าจะใช้ส่วนหนึ่งส่วนใดของกำลังทหารอย่างเฉพาะเจาะจง

หลังจากที่ได้ระบุกิจเฉพาะ (specified tasks) แล้ว ฝ่ายอำนวยการจะวินิจฉัยกิจหลัก (major tasks) ที่จำเป็นต่อการบรรลุภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม กิจเพิ่มเติมเหล่านี้ คือ กิจแฝง (implied tasks) คือสิ่งที่กองกำลังรวบรวมจะต้องทำให้สำเร็จภารกิจที่กองบัญชาการหน่วยเหนือสั่งการเป็น “กิจเฉพาะ” ลงมา กิจที่ต้องทำโดยความรับผิดชอบตามปกติ เช่น การวางกำลัง, การดำเนินการลาดตระเวน, ดำรงสภาพ เป็นต้น กิจเหล่านี้ไม่ใช่กิจแฝง ถ้าความสำเร็จที่เกิดขึ้นไม่ได้ต้องอาศัยกิจเหล่านี้ หรือการสนับสนุนจากผู้บังคับหน่วยอื่น ๆ โดยขาดไม่ได้ ตัวอย่างของกิจแฝงต่าง ๆ ตามข้างล่างนี้

- สร้างและดำรงพันธมิตรชั่วคราว
- ดำเนินการปฏิบัติการอพยพพลเรือน (NEO)
- ทำลายกองพลน้อยรณถึงของประเทศ X
- จัดให้มีรัฐบาลทหารในทันทีที่ล้มล้างระบอบการปกครองเดิม

กิจสำคัญยิ่ง (Essential task) ได้มาจากรายการกิจเฉพาะ และกิจแฝง และกิจนี้เป็นกิจที่กองกำลังรวบรวมจะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุภารกิจอย่างงดงาม กิจเหล่านี้คือกิจที่จะพบในคำแถลงภารกิจ (mission statement)

๓.๗ เขียนคำแถลงภารกิจขั้นต้น (Write the initial mission statement)

หลังจากระบุกิจสำคัญยิ่ง และบริบทของความเชื่อมโยงของกิจเหล่านั้นกับการบรรลุถึงสภาพสุดท้ายแห่งชาติ (national end state) และสภาพสุดท้าย



ทางทหาร (military end state) ปกติแล้วฝ่ายอำนวยการจะพัฒนาคำแถลงภารกิจที่ได้รับมาในรูปแบบ (format) ของใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ และทำไม (Who, what, when, where and why) คำแถลงนี้ควรจะตรงไปตรงมา (direct), สรุปลอย่างสั้น ๆ (brief) และมีการอธิบายอย่างชัดเจนอย่างมีประสิทธิภาพ (effective articulation) ถึงกิจสำคัญยิ่งเหล่านี้ และความประสงค์เพื่อการปฏิบัติการทางทหาร ภารกิจนี้ยังเป็นกิจที่คอขาดบาดตาย (critical) ซึ่งผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้นไปในสายการบังคับบัญชาจะเป็นผู้ให้ความเห็นชอบในกิจเหล่านี้, หรือส่วนประกอบสำคัญ (key elements) ของกิจเหล่านี้ และในกรณีที่ผู้บังคับหน่วยกำลังรบ, รมว.กท. และประธานาธิบดีสหรัฐฯ มีแนวโน้มที่จะรับเอา (adopt) ส่วนประกอบสำคัญของกิจเหล่านี้มาใช้ เห็นได้จากการที่ท่านเหล่านั้นอำนวยการในการปฏิบัติรวม (unified actions) และอธิบายชัดเจนถึงเหตุผลนี้ให้กับกลุ่มที่มีแนวโน้มที่จะปฏิบัติการร่วมกันในอนาคต

เป็นเพราะว่าคำแถลงภารกิจ (mission statement) ในเบื้องต้นจะมุ่งความสนใจ (focus) ไปยังฝ่ายอำนวยการ, หน่วยรองต่างๆ และหน่วยบัญชาการสนับสนุน การแปลให้เป็นภาษาของหลักนิยม (doctrine) เพื่ออธิบายกิจต่างๆ ที่จะต้องกระทำเป็นสิ่งสำคัญ การทำคำแถลงภารกิจให้ดีขึ้น (refinement) ในระหว่างกระบวนการพัฒนาแผนทั้งหมด หรือแม้แต่จนกระทั่งตลอดขั้นการปฏิบัติแผนการทัพ มีความสำคัญเพื่อทำให้แน่ใจว่าคำแถลงภารกิจนี้จะนำไปตามความต้องการของผู้บังคับบัญชาทหารและผู้นำในระดับชาติ (national leadership) ข้างล่างนี้เป็นตัวอย่างหนึ่งของคำแถลงภารกิจ:

เมื่อสั่งการ, USORANGECOM จะใช้
กองกำลังรบรวม ร่วมกับพันธมิตรชั่วคราว เพื่อ
ยับยั้งประเทศ X ในการบีบบังคับประเทศเพื่อนบ้าน



การวางแผนการทัพ

และใช้อาวุธที่มีอำนาจทำลายล้างสูงอย่างแพร่หลาย, ถ้าการป้องกันไม่ได้ผล, พันธมิตรชั่วคราวของเราจะเป็นผู้เอาชนะกองกำลังของประเทศ X ทำลายระบบอาวุธที่มีอำนาจการทำลายล้างสูงที่ทราบไม่ว่าจะเป็นขีดความสามารถด้านการผลิต การเก็บรักษา และการขนส่งไปยังประเทศเป้าหมาย และทำลายความสามารถในการแสดงความก้าวร้าวด้วยการใช้กำลังข้ามผ่านชายแดนของตน และเมื่อสั่งการ, USORANGECOM จะทำการสร้างเสถียรภาพในยุทธบริเวณ, ส่งผ่านการควบคุมให้กองกำลังรักษาสันติภาพของ UN และวางกำลังใหม่

๓.๔ ดำเนินการทบทวนการแบ่งสรรกำลังในขั้นต้น (*Conduct initial force allocation review*) ทบทวนถึงกำลังทหารต่างๆ ที่ได้แบ่งออก (*apportioned*) ไปสำหรับปฏิบัติการ (ถ้าเป็นการวางแผนประณิต) หรือการแบ่งสรรกำลัง (*allocation*) ถ้าเป็นการปฏิบัติการวางแผนในสภาวะวิกฤต (*CAP*) ถ้าเป็นกรณี *CAP* ให้สังเกตการขาดแคลน (*shortfalls*) ในกำลังที่ได้จัดไว้สำหรับการวางแผนประณิต แต่อาจจะยังไม่มีให้ใช้ (*not available*) ในขั้นตอนการปฏิบัติ (*execution*) เนื่องจากปัญหาในด้านความพร้อมพร้อม (*readiness*) ของกำลัง หรือกำลังติดพันกับการปฏิบัติการอื่นอยู่ ให้ระบุว่ากองกำลังต่างๆ ที่มีนั้น มีเพียงพอที่จะบรรลุภารกิจ และสามารถปฏิบัติกิจเฉพาะและกิจแฝงต่างๆ ได้หรือไม่ การกระทำนี้เป็นเพียงการดูในเบื้องต้นเท่านั้น ยังไม่สามารถลงลึกในรายละเอียด หรือกำหนดคุณสมบัติของกำลังที่ต้องการได้ จนกว่าจะมีการพัฒนาแนวความคิดในการปฏิบัติการ (*concept of operations*) ขึ้นมาเสียก่อน แต่ก็มีคามจำเป็นที่จะต้องทำให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงความขาดแคลน (*shortfalls*) ขีดความสามารถ และชนิดของหน่วยทหาร



ที่ต้องการแน่นอน เพื่อที่จะ ๑) แจ้งเตือนผู้บังคับบัญชาในระดับสูงให้ทราบไว้ก่อนว่าอาจมีการร้องขอกำลังทหาร และขีดความสามารถพิเศษเพิ่มเติม และ ๒) มีแต่หนทางปฏิบัติที่เป็นไปได้ (feasible) เท่านั้นที่จะได้รับการพัฒนาต่อไป

๓.๙ พัฒนาเกณฑ์ความสำเร็จของภารกิจ (Develop mission success criteria) เกณฑ์ความสำเร็จของภารกิจ (Mission success criteria) อธิบายถึงมาตรฐานต่างๆ ในการตัดสินใจการบรรลุภารกิจ เกณฑ์เหล่านี้ช่วยผู้บังคับบัญชาในการระบุว่า เมื่อไหร่จึงควรที่จะเคลื่อนไปยังขั้นการปฏิบัติถัดไป (next phase) หรือการปฏิบัติหลัก (Major operation) ถัดไป ชุดของเกณฑ์ความสำเร็จนี้จะกลายมาเป็นพื้นฐานของแผนการประเมิน (assessment plan) ตัวอย่างเช่น ถ้าภารกิจคือการปฏิบัติการอพยพพลเรือน (NEO) เกณฑ์ความสำเร็จภารกิจควรจะเป็น ๑) พลเมืองอเมริกันทั้งหมดได้รับการอพยพอย่างปลอดภัย ๒) ไม่มีการละเมิดกฎการปะทะ (Rule of Engagement: ROE) (ดู JP 5 - 0)

เกณฑ์สำเร็จภารกิจควรจัดตั้งขึ้นสำหรับการทัพ (campaign) ทั้งหมด แต่ก็ควรจะมีเฉพาะสำหรับแต่ละขั้นการปฏิบัติ (phase) หรือแต่ละปฏิบัติการ (operations) ด้วย เกณฑ์เหล่านี้ควรมีการจัดเป็นระดับชั้น และแต่ละระดับชั้นควรมีความเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน (nested) ในแต่ละระดับชั้นการบังคับบัญชา (level of command) จำเป็นที่จะต้องมีความแตกต่างกันโดยโพลัสไปกับการบรรลุภารกิจของแต่ละหน่วยบัญชาการ

๓.๑๐ ระบุความเสี่ยงของการปฏิบัติการณ์ขั้นต้น (Identify initial operational risks) การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการของการระบุ ประเมิน และควบคุมความเสี่ยงต่างๆ ที่มีขึ้นจากปัจจัยต่างๆ ของการปฏิบัติการและทำการตกลงใจที่จะสร้างสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างสิ่งที่เสียไปในการเสี่ยงและผลประโยชน์ที่จะได้ของภารกิจคำแนะนำทางยุทธศาสตร์ไม่ได้ให้ความกระจ่างในการที่ผู้นำของสหรัฐฯ จะเสี่ยง/ไม่เสี่ยง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง



การวางแผนการทัพ

ในสังเวียนการเมืองและเศรษฐกิจ ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการถกแถลงกันเพิ่มเติม ในการพัฒนาจุดสนใจ (focus) ของการทัพ (campaign) ผู้บังคับบัญชาและ ฝ่ายอำนวยการต้องมุ่งจุดสนใจไปที่ส่วนประกอบต่างๆ ของความเสี่ยงเหล่านั้น ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุภารกิจทางยุทธศาสตร์ ผู้บังคับบัญชาต้องมีความชัดเจนในเรื่องของแง่มุมต่างๆ ที่มีความวิกฤต/สำคัญ (critical) ต่อความสำเร็จของภารกิจ และในทีใดที่มีความจำเป็นต้องเสี่ยง (risks) หรือที่ใดที่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงได้ การระบุส่วนประกอบต่างๆ ของสิ่งเหล่านี้ได้แต่เนิ่นๆ ทำให้ฝ่ายอำนวยการสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงนี้ได้ตลอดทั้งกระบวนการในการพัฒนาแนวความคิดของการปฏิบัติการ (concepts of operation) เพื่อมองหายุทธศาสตร์ที่จะลดผลกระทบลง และช่วยในการปรับแต่งวิธีวิทยาของการประเมิน (shape assessment methodology) ข้างล่างนี้คือตัวอย่างบางตัวอย่างขององค์ประกอบของความเสี่ยงในการปฏิบัติการ

- สภาพการปฏิบัติงานได้ของพันธมิตรชั่วคราวผู้มีความตั้งใจของฝ่ายเราจะถูกคุกคามโดยการปฏิบัติการทัพที่ยืดเวลาออกไป

- แรงกดดันจากประเทศ M อาจเป็นผลให้ประเทศ Z จำกัดการใช้ท่าเรือของประเทศเพื่อให้ประเทศสหรัฐฯ ใช้งานในทางทหารในการปฏิบัติการทัพ

- ความเสียหายข้างเคียงต่อโครงสร้างพื้นฐาน และบุคคลของประเทศ M จากการปฏิบัติการของพันธมิตรซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในประเทศ X อาจเป็นเหตุให้ประเทศ M เคลื่อนย้ายกำลังทหารเข้าวางกำลังป้องกันไปยังประเทศ X เกิดความเสี่ยงที่จะยกระดับของความขัดแย้งให้สูงขึ้น

๓.๑๑ ระบุความต้องการข่าวสารสำคัญยิ่งของผู้บังคับบัญชา (Identify initial Commander's Critical Information Requirements: CCIR) ความต้องการข่าวสารสำคัญยิ่งของผู้บังคับบัญชา (คขสผ.) คือข่าวสารสำคัญที่ผ่านการวิเคราะห์ข่าวสารแล้ว ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องการเพื่อนำมาเป็นตัวตัดสินใจในสำคัญใน



การปฏิบัติทางยุทธการ ข่าวสารเหล่านี้จะมากับจุดตัดสินใจ (decision point) ของผู้บังคับบัญชาที่ได้ระบุแล้ว (ไม่เหมือนกับ Decisive Points ที่ได้กล่าวมาแล้ว ในบทที่ผ่านมา) หรือเพื่อสนับสนุนความเข้าใจในสภาพแวดล้อมของผู้บังคับบัญชา ซึ่งอาจนำไปสู่การกำหนดกรอบปัญหาขึ้นใหม่ (reframing) ความต้องการ ข่าวสารสำคัญยิ่งของผู้บังคับบัญชานี้มีความเป็นพลวัต ไม่อยู่นิ่ง ผู้บังคับบัญชา สามารถเพิ่ม ลด หรือแก้ไขความต้องการนี้ได้ตลอดทั้งการปฏิบัติการ เพื่อช่วยในการทำสถานการณ์ให้เกิดความชัดเจน และสามารถคาดเดาถึง โอกาส (opportunities) ที่จะทำให้ฝ่ายเราบรรลุภารกิจได้

ความต้องการข่าวสารสำคัญยิ่งของผู้บังคับบัญชา (CCIR) ควรจะเข้าเกณฑ์สองประการดังต่อไปนี้

- การตอบคำถามความต้องการข่าวสารที่สำคัญยิ่งของผู้บังคับบัญชา (CCIR) จะทำให้สามารถยืนยันการตัดสินใจจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งการตัดสินใจในหัวข้อนี้ ฝ่ายอำนวยการไม่สามารถกระทำได้เองตามลำพัง หรือเป็นการแจ้งเตือนให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบว่ามีความเป็นไปได้ที่อาจเกิด โอกาส/ความต้องการในการกำหนดกรอบปัญหาใหม่ (reframing)

- ข่าวสาร (information) หรือข่าวกรอง (intelligence) ที่จะมา ตอบความต้องการข่าวสารสำคัญยิ่งของผู้บังคับบัญชา (CCIR) นี้จะต้องมีความสำคัญยิ่ง (critical) ต่อความสำเร็จของภารกิจ ผู้บังคับบัญชาจะเป็น ผู้กำหนดความต้องการข่าวสารที่สำคัญยิ่งของผู้บังคับบัญชา (CCIR) ตัว CCIR นี้ มี ๒ ประเภทในหลักนิยาม คือ

๑. ความต้องการข่าวกรองตามลำดับความเร่งด่วน (Priority Intelligence Requirements: PIR) คือความต้องการข่าวกรองต่าง ๆ ซึ่ง ผู้บังคับบัญชาได้คาดการณ์ไว้แล้ว และระบุลำดับความเร่งด่วนไว้ในกิจ (tasks) ของการวางแผนและการตกลงใจ

๒. ความต้องการข่าวสารของกำลังรบฝ่ายเรา (Friendly Force Information Requirement: FFIR) คือข่าวสารที่ผู้บังคับบัญชาและ



การวางแผนการทัพ

ฝ่ายอำนวยการจำเป็นต้องทราบเกี่ยวกับกำลังต่างๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติการได้

ความต้องการข่าวกรองตามลำดับความเร่งด่วน (PIR) และความต้องการข่าวสารของกำลังรบฝ่ายเรา (FFIR) ไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นความต้องการข่าวสารที่สำคัญยิ่งของผู้บังคับบัญชา (CCIR) เสมอไป (Not all PIR and FFIR are CIR) - เฉพาะข่าวที่เข้าเกณฑ์สองประการข้างต้นเท่านั้น เราอาจเคยได้ยินชนิดที่สาม คือ หัวข้อสำคัญของข่าวสารของฝ่ายเรา (Essential Elements of Friendly Information: EEFI) สำหรับใช้ในสนามรบ เนื่องจาก EEFI นี้ เคยเป็นข่าวประเภทที่ ๓ ของ CCIR หัวข้อสำคัญของข่าวสารฝ่ายเรา (EEFI) นี้คือคำถามสำคัญที่มีแนวโน้มที่จะถูกถามโดยผู้นำสำคัญและระบบข้อมูลข่าวสารของฝ่ายตรงข้าม เกี่ยวกับความเจตนาของฝ่ายเดียวกัน โดยเฉพาะเจาะจง (specified friendly intentions), ชีตความสามารถ และกิจกรรมต่างๆ เพื่อที่ฝ่ายตรงข้ามจะได้รับคำตอบต่างๆ ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติการของเขา และในทางกลับกัน สำหรับฝ่ายเรา สิ่งเหล่านี้คือ หัวข้อต่างๆ ที่เราต้องหาทางป้องกันไม่ให้ข้าศึกล่วงรู้ หัวข้อสำคัญของข่าวสาร ฝ่ายเราเป็นสิ่งสำคัญที่จะเปิดโอกาสให้การรักษาความปลอดภัยทางการยุทธ์ (Operation Security: OPSEC) เข้ามาปฏิบัติการ แต่ในปัจจุบัน หัวข้อนี้ไม่ได้พิจารณาว่าเป็นหัวข้อหนึ่งของความต้องการข่าวสารที่สำคัญยิ่งของผู้บังคับบัญชา (CCIR) อีกต่อไปแล้ว

สังเกตว่ามี CCIR อีกชนิดหนึ่งที่ยังไม่มีการกล่าวถึงในหลักนิยมนั้นคือ ส่วนประกอบสำคัญของข่าวสารที่อาจนำผู้บังคับบัญชาไปสู่การกำหนดกรอบปัญหาใหม่ สิ่งเหล่านี้เป็นสัญญาณบ่งบอกหลักที่จะเตือนให้เราทราบถึงความต้องการ หรือโอกาสที่จะเปลี่ยนแนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธการ (Operational approach) หรืออาจบอกเราว่า ภารกิจที่กำลังปฏิบัติอยู่ไม่มีความตรงประเด็น (no longer be relevant) อีกต่อไปแล้ว



ในขณะที่ความต้องการข่าวสารที่สำคัญยิ่งของผู้บังคับบัญชา (CCIR) ได้มีการพัฒนาตลอดทั้งกระบวนการวางแผน ผู้บังคับบัญชาอาจพัฒนาของตนขึ้นมาบ้างในระหว่างการเริ่มต้นวิเคราะห์ภารกิจ และในห้วงเริ่มต้นของการพิจารณาเส้นของความพยายาม/เส้นของการปฏิบัติการ (LOE/LOO) สิ่งที่คุณบังคับบัญชาพิจารณาเหล่านี้อาจเป็นความต้องการหัวข้อข่าวสารที่สำคัญยิ่งของผู้บังคับบัญชา (CCIR) ที่มีความสำคัญยิ่งต่อความพยายามในการวางแผน (planning effort) ขึ้นมาก็ได้ ตัวอย่างเช่น การเกิดขึ้นของนโยบายการจำกัดการใช้กำลังที่มีอยู่ หรือจำกัดความก้าวหน้าของการสร้างพันธมิตรชั่วคราว เป็นต้น

๓.๑๒ *ปรับประมาณการของฝ่ายอำนวยการให้ทันสมัย (Update staff estimates)* นายทหารฝ่ายอำนวยการควรปรับประมาณการของตนตามการวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ในภารกิจเมื่อมีแนวความคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับความต้องการในการปฏิบัติตามพันธกิจเกิดขึ้น

๓.๑๓ *เตรียมการและนำเสนอการบรรยายสรุปวิเคราะห์ภารกิจ (Prepare and deliver the mission analysis brief)* ความมุ่งหมายของการบรรยายสรุปวิเคราะห์ภารกิจคือ อธิบายผลของการวิเคราะห์ของฝ่ายอำนวยการให้กับผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการ รวมทั้งหุ้นส่วนที่สำคัญ (key partners) ได้รับฟัง ผู้บังคับบัญชามีแนวโน้มที่จะดำรงการวิเคราะห์ของตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การบรรยายสรุปนี้จะเป็นโอกาสที่เหมาะสมในการแลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจระหว่างกัน ในบทสรุปของการบรรยาย ผู้บังคับบัญชาไม่เพียงแต่จะเห็นชอบ หรือปรับปรุงภารกิจเพียงเท่านั้น แต่จะแบ่งปันความเข้าใจ และวิสัยทัศน์ของแผนการทัพ หรือการปฏิบัติการในครั้งนี้โดยผ่านทางเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา (commander's intent) และแนวทางในการวางแผน (planning guidance) ผู้บังคับบัญชาอาจทำการปรับเจตนารมณ์และแนวทางในการวางแผนเบื้องต้นตามที่ตนมองเห็นผ่านทาง การแก้ปัญหาด้วยการออกแบบ (a design approach) ถ้าผู้บังคับบัญชามีเวลามากพอที่จะใคร่ครวญเกี่ยวกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่

การบรรยายสรุปวิเคราะห์ภารกิจ

๑. วัตถุประสงค์ของการบรรยายสรุป
๒. อธิบายถึงความเข้าใจในสภาพแวดล้อมทางยุทธการ
๓. อธิบายปัญหาที่ผู้บังคับบัญชาต้องแก้ไข
๔. ระบุข้อเท็จจริง และสมมุติฐานที่สำคัญ
๕. ระบุข้อจำกัดที่สำคัญ (key limitations)
๖. อธิบายถึงการแบ่งสรร/จัดสรรกำลัง (allocated/apportioned forces) และขีดความสามารถ และระบุความขาดแคลนทรัพยากรที่สำคัญ (key resources shortfalls)
๗. อธิบายการวิเคราะห์ภารกิจ (task)
 - ◆ สภาพสุดท้าย (end state conditions) ที่หน่วยเหนือต้องการ และวัตถุประสงค์ (objectives) ต่าง ๆ
 - ◆ เกณฑ์การยุติการปฏิบัติการ (termination criteria)
 - ◆ สภาพสุดท้ายทางทหาร (Military end state)
 - ◆ กิจเฉพาะ/กิจแฝง
 - ◆ วัตถุประสงค์ต่าง ๆ และผลกระทบที่ต้องการ/ไม่ต้องการที่สำคัญ
 - ◆ การวิเคราะห์จุดศูนย์ดุล
๘. ระบุความเสี่ยงต่าง ๆ ในระดับยุทธการ/ยุทธศาสตร์และทางเลือกในการลดผลกระทบ (mitigation options)
๙. ระบุภารกิจแถลงใหม่ที่เสนอ
๑๐. อธิบายความต้องการข่าวสารที่สำคัญยิ่งของผู้บังคับบัญชา (CCIR)
๑๑. อธิบายเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาที่เสนอ

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง:

- ◆ ความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชาในภารกิจแถลงใหม่
- ◆ เจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาและแนวทางในการวางแผน

รูปที่ ๑๗ ตัวอย่างระในการบรรยายสรุปวิเคราะห์ภารกิจ



๓.๑๔ พัฒนาและตีพิมพ์เจตนารมณ์ และแนวทางในการวางแผนของผู้บังคับบัญชาที่ได้กลั่นกรองแล้ว (*Develop and Issue the refined Commander's Intent and Planning Guidance*) ขณะปัจจุบัน ผู้บังคับบัญชา กำลังใช้ความเข้าใจที่ได้รับจากการใช้การออกแบบในการแก้ปัญหา (design approach), การได้รับการยืนยันเพิ่มเติมจากกระบวนการวิเคราะห์ภารกิจ (mission analysis process) ร่วมด้วยประสบการณ์, การศึกษา และความมีสติปัญญา เพื่อที่จะปรับวิสัยทัศน์ให้เป็นปัจจุบันสำหรับการปฏิบัติการทัพ วิสัยทัศน์นี้เป็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเฉพาะบุคคลที่จะรู้ว่า จะใช้การปฏิบัติการทางทหารอย่างไร ร่วมกับความพยายามของหน่วยงานระหว่างองค์กร และนานาชาติ ในการประยุกต์ใช้ส่วนประกอบของพลังอำนาจของชาติ เพื่อบรรลุผลสำเร็จ วิสัยทัศน์นี้ ซึ่งนำเสนอผ่านทางเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา และแนวทางในการวางแผน จะอำนวยความสะดวกให้กับ การพัฒนาหนทางปฏิบัติของทหาร (military course of action development) เช่นเดียวกับการปฏิบัติต่างๆ ที่เสนอในกลุ่มหน่วยงานระหว่างองค์กรที่ผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่น จะสามารถทำให้บรรลุถึงสภาพสุดท้ายในระดับยุทธศาสตร์ชาติ (national strategic end state) และวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๓.๑๔.๑ เจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา (The Commander's Intent) คือการอธิบายด้วยการเล่าเรื่อง (narrative) ที่สั้นกระชับถึงแง่มุมที่สำคัญๆ ในความเข้าใจของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อสภาพแวดล้อม, ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ และวิสัยทัศน์ของผู้บังคับบัญชาในการที่จะขับเคลื่อนการทัพให้เคลื่อนที่ไปข้างหน้าอย่างไรจึงบรรลุถึงสภาพสุดท้ายที่ต้องการ (desired end state) ผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีวิทยาของการออกแบบ (design methodology) ในการสร้างเจตนารมณ์ (intent), เพิ่มคุณค่าของความเข้าใจในสถานการณ์ และวิสัยทัศน์ของผู้บังคับบัญชาด้วยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับฝ่ายอำนาจการ ซึ่งจะทำให้ได้ความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์เพิ่มขึ้น ผ่านกระบวนการในการวางแผน ความมุ่งหมายของเจตนารมณ์ของ



การวางแผนการทัพ

ผู้บังคับบัญชาคือการมุ่งความสนใจ (focus) ไปที่บรรดาฝ่ายอำนวยการ ผู้บังคับหน่วยรอง และผู้บังคับหน่วยสนับสนุนในการที่จะเป็นผู้ปฏิบัติเพื่อ บรรลุสภาพสุดท้ายที่ต้องการ แม้ว่าการปฏิบัติการอาจไม่ได้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ก็ตาม และเนื่องจากสภาพแวดล้อมทางยุทธการ (OE) ที่เต็มไปด้วย ความซับซ้อน วุ่นวาย ไม่ว่าจะเป็นในระดับใดของสภาพแวดล้อมของ การรบร่วมก็ตาม เป็นเหตุให้ผู้บังคับบัญชาจะต้องมอบอำนาจการตัดสินใจ แก่หน่วยรองภายในขอบเขตวิสัยทัศน์ที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จของการปฏิบัติ การทัพ ในการใช้ Mission Command, ผู้บังคับบัญชาได้ปล่อยให้ผู้บังคับหน่วย ในระดับรองลงไปเป็นผู้รับผิดชอบในส่วนที่เป็นแผนในรายละเอียด และการนำแผนการรบร่วมไปปฏิบัติ ซึ่งการกระทำดังกล่าวผู้บังคับหน่วยรอง จะต้องใช้ความคิดริเริ่ม (initiative) และดุลพินิจ (judgment) ในการที่จะบรรลุ ภารกิจที่ได้รับมอบ

ในระดับยุทธศาสตร์ในยุทธบริเวณ เจตนารมณ์ของ ผู้บังคับบัญชาในระดับนี้จะกว้างกว่า (broader) ในระดับยุทธวิธี โดยจะต้องหา ภาพรวมของวิสัยทัศน์สำหรับการทัพที่สามารถช่วยฝ่ายอำนวยการและบรรดา ผู้บังคับหน่วยรองนำมาเป็นแนวทาง ในทำนองเดียวกัน หั้วส่วน (partners) ที่ไม่ได้เป็นหน่วยงานของสหรัฐฯ หรือไม่ได้เป็นพันธมิตรทางทหาร ก็ต้องมีความเข้าใจในเจตนารมณ์ฯ เพื่อบูรณาการพลังอำนาจของชาติทั้งหมด และสามารถบรรลุถึง unified action ผู้บังคับบัญชาต้องสามารถวาดภาพ (envision) และอธิบายได้ว่า กองกำลังรบร่วมจะต้องทำอะไรเพื่อที่จะมีอำนาจเหนือ ฝ่ายตรงข้าม และสนับสนุน หรือเสริมกำลัง (reinforce) กับการปฏิบัติ โดยหน่วยงานระหว่างองค์กร (interagency) และเหล่าพันธมิตรของสหรัฐฯ เพื่อบรรลุความสำเร็จทางยุทธศาสตร์ (strategic success) และด้วยเจตนารมณ์นี้ ผู้บังคับบัญชาจะระดมความพยายามหลักร่วมกัน (major unifying efforts) ในระหว่างการปฏิบัติการทัพ, บรรดาตำแหน่ง (points) และเหตุการณ์ (events) ต่าง ๆ ที่ต้องมุ่งการปฏิบัติการไปมีอิทธิพลเหนือข้าศึก และควบคุมเงื่อนไข



ต่างๆในสภาพแวดล้อมทางยุทธการ และที่ใดที่ส่วนประกอบของพลังอำนาจของชาติจะมาปฏิบัติเป็นตัวหลัก (central role) ผู้บังคับบัญชาจะเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ต่างๆทางยุทธศาสตร์ (national strategic objectives) เข้ามาสู่วัตถุประสงค์ต่างๆของยุทธศาสตร์ในยุทธบริเวณ (theater strategic objectives) และจัดเตรียมรากฐาน (foundation) ต่างๆเพื่อให้บรรลุสภาพสุดท้ายทางทหาร/ยุทธบริเวณ (military/theater end state) ส่วนประกอบต่างๆของเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาดังรายการต่อไปนี้

- **ความมุ่งหมาย (purpose)** จะต้องตอบคำถามที่ถามว่า “ทำไมเราจึงต้องปฏิบัติการทัพในครั้งนี้” (Why are we conducting this campaign?) คำอธิบายในหัวข้อนี้มีความคล้ายคลึงกับสภาพสุดท้ายทางยุทธศาสตร์ในระดับชาติ (national - strategic end state) อย่างไรก็ตาม จะต้องมีการแจ้งให้บรรดาผู้บังคับบัญชาของหน่วยรอง (subordinate) และหน่วยสนับสนุน (supporting) ต่างๆได้ทราบถึงเหตุผลว่าทำไมการใช้พลังอำนาจทางทหารในฐานะที่เป็นส่วนประกอบหนึ่งของพลังอำนาจของชาติจึงมีความจำเป็นในการบรรลุถึงนโยบายของสหรัฐฯ และสภาพสุดท้ายทางยุทธศาสตร์ การอธิบายนี้มีความจำเป็นไม่เพียงแต่บรรลุถึงเอกภาพในความมุ่งหมาย (unity of purpose) ในระหว่างหน่วยบัญชาการรองเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญในการที่จะต้องอธิบายความมุ่งหมายนี้ให้กับหน่วยงานระหว่างองค์กร (interagency) และหุ้นส่วนในระดับนานาชาติ (multinational partners) ให้มีมติร่วมกันเป็นเอกฉันท์ด้วย ดังนั้น คำแถลง (statement) นี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง (vital) ต่อการสร้างเอกภาพในความมุ่งหมายท่ามกลางมิตรประเทศที่สำคัญซึ่งมีความสำคัญกว่าเอกภาพในความพยายาม (unity of effort) ในการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ

- **สภาพสุดท้าย (end state)** ระบุถึงสภาพสุดท้ายของยุทธศาสตร์ในยุทธบริเวณ/สภาพสุดท้ายที่ต้องการ (desired theater strategic/military end state) ผู้บังคับบัญชาใช้สภาพสุดท้ายทางทหารที่ได้



การวางแผนการทัพ

พัฒนาขึ้นในระหว่างที่ผู้บังคับบัญชาทำการออกแบบในเบื้องต้น และวิเคราะห์ภารกิจเพื่อเป็นพื้นฐานในการอธิบายค่าแฉ่งความสำเร็จทางทหาร นอกจากนั้นเนื่องจากกำลังทหารอาจต้องเป็นผู้สนับสนุนพลังอำนาจของชาติในด้านอื่น ๆ ผู้บังคับบัญชาต้องอธิบายได้ว่าความพยายามในการสนับสนุน (supporting effort) จะมีบทบาทอย่างไร และเมื่อใด เมื่อถึงจุดที่สถานการณ์วิกฤตสิ้นสุดลง

• ความเสี่ยงของการปฏิบัติการ (Operational risk)

มุ่งจุดสนใจไปที่ความสำเร็จในภารกิจ ผู้บังคับบัญชาจะให้คำจำกัดความกับส่วนหนึ่งส่วนใดของการปฏิบัติการซึ่งสามารถยอมรับได้ ถ้าปฏิบัติการนั้นจะเสร็จภารกิจช้ากว่าที่กำหนด หรือสำเร็จภารกิจเป็นบางส่วน รวมไปถึงความเสี่ยงรูปแบบต่าง ๆ ที่ยอมรับได้ (range of acceptable risk) และความเสี่ยงที่คาดคิดไว้เหล่านี้อาจจะมีผลกระทบ/ไม่มีผลกระทบต่อผลสำเร็จของภารกิจ

เจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาอาจหมายรวมถึงเรื่องอื่น ๆ ที่จะมาช่วยฝ่ายอำนาจการ, หน่วยบัญชาการรอง และพันธมิตรชั่วคราวในการแบ่งปันวิสัยทัศน์ของผู้บังคับบัญชาเพื่อการรวมการปฏิบัติ (unified action) ได้อย่างเต็มที่มากขึ้น ส่วนต่าง ๆ ของเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาคือ

◆ วัตถุประสงค์ต่าง ๆ (Objectives) จะเป็นที่มา

ของคำแถลงเป้าหมายของการปฏิบัติการทัพ (statement of goals of the campaign) ซึ่งเมื่อนำวัตถุประสงค์เหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันแล้ว จะนำไปสู่การบรรลุสภาพสุดท้ายทางทหาร (military end state) ผู้บังคับบัญชาอาจเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของการทัพ ไปสู่วัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของยุทธศาสตร์ชาติ (national strategic objectives) เพื่อที่จะให้ฝ่ายอำนาจการสามารถพัฒนาหนทางปฏิบัติต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวประสานเชื่อมโยงการวางแผนของพลังอำนาจของชาติต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

◆ คำแนะนำเกี่ยวกับผลกระทบ (Effects

Guidance) จะเป็นตัวให้ภาพ/วิสัยทัศน์ของสภาพต่าง ๆ และพฤติกรรม



(behaviors) ในสภาพแวดล้อมทางยุทธการ (OE) ที่จะต้องเข้าที่เข้าทางเมื่อการทัพ (campaign) ลึกลับลง คำแนะนำนี้ทำให้ฝ่ายอำนวยการสามารถเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ต่างๆ ที่ผู้บังคับบัญชาวาดภาพ (visualize) เอาไว้เข้ากับแนวความคิดของการปฏิบัติการ (concept of operation) ซึ่งอาจมีผลต่อกิจต่างๆ (tasks) ที่จะต้องทำเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์เหล่านั้น

◆ **แบบแผน (Method)** วาดภาพให้บรรดาหน่วยรองได้เห็นถึงการเรียงลำดับ (arrangement) และการประสานสอดคล้อง (synchronization) ของการปฏิบัติการยุทธหลัก (major operations) เพื่อพัฒนาทางเลือกของการปฏิบัติในอนาคต ในขณะที่แบบแผน (method) จะมุ่งความสนใจ (focus) ไปที่ผู้บังคับบัญชาสามารถมองเห็นถึงปฏิบัติการต่างๆ จะบรรลุถึงสภาพสุดท้ายทางทหาร (military end state) ได้อย่างไร? แบบแผนนี้ควรจะบรรยายถึงว่าถ้าเราต้องทำหน้าที่เป็นความพยายามสนับสนุน (supporting effort) เราจะสนับสนุนเป้าหมายของนโยบายหน่วยเหนือจนบรรลุถึงเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ของสหรัฐฯ เมื่อถึงจุดยุติความขัดแย้งอย่างไร กฎแฉสำคัญในที่นี้คือ แบบแผน (method) มิได้เป็นตัวอธิบายการจัดการที่เป็นรายละเอียดของการปฏิบัติการต่างๆ แต่แบบแผนนี้เป็นตัวที่ส่งเสริมการพัฒนาแนวคิดของการปฏิบัติการ และส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจในแนวคิดแต่ไม่จำเป็นต้องอธิบายในรายละเอียด แม้ว่าผู้บังคับบัญชาอาจให้แนวทางที่เต็มไปด้วยรายละเอียดในแบบแผน (method) แต่โดยทั่วไปแล้วผู้บังคับบัญชาไม่ควรกระทำเช่นนั้น เพื่อผู้วางแผนการปฏิบัติการร่วม (JPG) ได้มีความอ่อนตัว (flexibility) ในการพัฒนานทางปฏิบัติต่างๆ ให้มากที่สุด

๓.๑๔.๒ เมื่อผู้บังคับบัญชาได้มอบเจตนารมณ์สำหรับการปฏิบัติการทัพ (campaign) ที่กำลังจะมาถึงนี้แล้ว มักจะมอบ คำแนะนำในการวางแผนที่ผ่านการแก้ไขแล้ว (refined planning guidance) ซึ่งมีความชัดเจนและรายละเอียดที่สำคัญเพิ่มขึ้นเพียงพอที่จะพัฒนา ห/ป ที่ทันเวลาและมีประสิทธิภาพขึ้นมา ผู้บังคับบัญชาจะสร้างแนวทางในการวางแผน



การวางแผนการทัพ

ด้วยวิธีการออกแบบ (design approach) และได้รับการส่งเสริมให้ดีขึ้นด้วยการวิเคราะห์ของฝ่ายอำนวยการ (staff analysis) แนวทางในการวางแผน (planning guidance) ควรจะเปิดโอกาสให้ฝ่ายอำนวยการ และหน่วยรองของฝ่ายอำนวยการ เกิดความเข้าใจในสาระสำคัญที่เป็นเรื่องหลัก (major theme) และหลักการต่าง ๆ (principles) ที่เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติการทัพ และสามารถพัฒนาหนทางปฏิบัติที่มีรายละเอียดเพิ่มเติม (detailed COA) เพื่อปฏิบัติต่อไป อย่างไรก็ตาม แนวทางต่าง ๆ ไม่ควรเฉพาะเจาะจงมากเกินไปนัก เนื่องจากจะไปยับยั้งไม่ให้ฝ่ายอำนวยการสืบสาว (investigate) หาทางเลือกที่หลากหลายได้อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งอาจเป็นผลเสียในภายหลัง (ถ้าฝ่ายอำนวยการถูกจำกัดแนวคิดด้วยการจำกัดให้หาแนวทางด้วยการสั่งการอย่างเฉพาะเจาะจงเสียแล้ว จะไม่กล้าดำเนินการในการหาแนวทางอื่น ๆ มาให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสเปรียบเทียบ ซึ่งแนวคิดอื่น ๆ นั้น อาจจะมีแนวทางที่แยบคายกว่าแนวทางที่ผู้บังคับบัญชากำหนดมาให้ก็ได้ - ผู้แปล) แนวทางในการวางแผนจะกำหนดกรอบในการทำงาน (framework) หรือเรียกว่า “ขีดจำกัดทางซ้ายและทางขวา” เพื่อพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ในการบูรณาการการใช้พลังอำนาจทางทหาร และพลังอำนาจที่ไม่ใช่ทางทหารร่วมกัน เนื้อหา (content) ของแนวทางในการวางแผนขึ้นอยู่กับผู้บัญชาและขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเวลาที่มีอยู่ สำหรับแนวทางในการวางแผนนั้นไม่มีรูปแบบที่แน่นอนตายตัว แนวทางในการวางแผนอาจรวมไปถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ

- คำแถลงภารกิจที่ได้รับการเห็นชอบแล้วและตรรกะ (logic) ของผู้บังคับบัญชาสำหรับภารกิจนั้น

- ส่วนประกอบสำคัญของสภาพแวดล้อมทางยุทธการ

- การถกแถลงถึงสภาพสุดท้ายทางยุทธศาสตร์ในระดับชาติ (national - strategic end state) หรือยุทธศาสตร์ของกองบัญชาการหน่วยเหนือ รวมถึงการปรับแนวทางทางยุทธศาสตร์ (updated strategic

guidance) ต่าง ๆ ที่มาจากผลการวิเคราะห์ภารกิจ ซึ่งเป็นเกิดจากการถกแถลงร่วมกับรัฐมนตรีกลาโหม, หัวหน้าคณะเสนาธิการร่วม, ผู้นำต่าง ๆ จากหน่วยงานอื่น ผู้นำต่าง ๆ ในภูมิภาค หรือหุ้นส่วน (partners) ที่เป็นพันธมิตรชั่วคราว

- เกณฑ์การยุติการปฏิบัติการ (termination criteria) สำหรับการปฏิบัติการทัพ (campaign) หรือการปฏิบัติการ (operations) และการถกแถลงในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสภาพสุดท้ายทางทหารกับสภาพสุดท้ายทางยุทธศาสตร์ในระดับชาติ หรือสภาพสุดท้ายที่หน่วยเหนือต้องการ

- คำแถลงที่ชัดเจนถึงปัญหาที่จะต้องได้รับการแก้ไข
- สมมติฐานต่าง ๆ ที่สำคัญ
- ข้อจำกัดต่าง ๆ ของการปฏิบัติการที่สำคัญ
- การวาดภาพ (visualization) ของผู้บังคับบัญชาถึงแนวทางในการแก้ปัญหาทางยุทธการสำหรับการทัพในครั้งนั้น (หรือการปฏิบัติการ) เพื่อบรรลุถึงสภาพสุดท้าย (to achieve end state)

- วัตถุประสงค์ต่าง ๆ ทางทหาร (military objectives)
- แนวความคิดเบื้องต้นของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับจุดแตกหักต่าง ๆ (Decisive points) ที่สำคัญที่จะต้องเข้าทำการควบคุม (controlled) เพื่อบรรลุถึงวัตถุประสงค์ต่าง ๆ (objectives) ที่ได้กำหนดไว้

- แนวความคิดของผู้บังคับบัญชาในการจัดระเบียบกิจกรรมในการปฏิบัติการทัพ (organizing the campaign's activities) ด้วยการใช้เส้นของความพยายามและเส้นของการปฏิบัติการ (Line of efforts and line of operations)

- ความเสี่ยงในพื้นที่ต่าง ๆ (areas of risk) ทั้งที่รับได้และที่รับไม่ได้



การวางแผนการทัพ

- คำแนะนำในการประสาน (coordinating instructions) รวมถึงความต้องการในการประสานและการวางแผน (requirement to coordinate/plan) ร่วมกับหน่วยงานระหว่างองค์กร (interagency), หน่วยงานระหว่างประเทศ และหน่วยงานที่มีใช้รัฐบาล (inter - and non - governmental) รวมทั้งพันธมิตรชั่วคราว

- คำแนะนำในการการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติการข่าวสาร

- ความคิดเบื้องต้นของความต้องการข่าวสารที่สำคัญยิ่งของผู้บังคับบัญชา (CCIR)

ผู้บังคับบัญชาอาจจะให้แนวทาง (guidance) ได้หลายรูปแบบและหลายวิธี ขึ้นอยู่กับความชอบส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา โดยอาจจะให้แนวทางเป็นการส่วนรวมพร้อมกันทั้งฝ่ายอำนวยการและผู้บังคับหน่วยรบ หรืออาจจะให้แนวทางต่อฝ่ายเสนาริการหรือผู้บังคับหน่วยรบแต่ละคนเป็นการเฉพาะก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์, ความกังวลในด้านการรักษาความปลอดภัย (security concerns) และข่าวสาร (information) จะเป็นตัวกำหนด

นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชายังสามารถให้คำแนะนำทั้งเป็นลายลักษณ์อักษรหรือด้วยวาจาได้อีกด้วย ความท้าทายที่สำคัญ (key challenge) คือการทำให้เกิดความมั่นใจว่าทุกส่วนที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจในคำแนะนำ (guidance) ร่วมกันตลอดทุกส่วน ไม่ว่าจะเป็นในสายการบังคับบัญชา, บรรดาหน่วยบัญชาการสนับสนุนต่างๆ และหน่วยงานต่างๆ ที่ช่วยอำนวยความสะดวก/ส่วนล่วงหน้า (enabling agencies) ในพื้นที่

ผู้บังคับบัญชาอาจจะออกแนวทางในการวางแผนล่าสุด (issue updated planning guidance) ตอนใดก็ได้ตลอดทั้งกระบวนการแสวงข้อตกลงใจ เป็นเพราะว่าในการพัฒนาหนทางปฏิบัตินั้นจะมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธการ (Operational Environment: OE) อย่างต่อเนื่อง



และตรวจสอบผลกระทบ (effects) ที่มีต่อส่วนประกอบต่างๆ ทั้งของฝ่ายข้าศึก ฝ่ายที่เป็นกลาง รวมทั้งฝ่ายเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาอาจเข้าร่วมในกระบวนการพัฒนาหนทางปฏิบัติด้วย ในขณะที่กลุ่มการวางแผนร่วม (Joint Planning Group: JPG) ตรวจสอบถึงปัญหา ความท้าทาย และข้อจำกัดต่างๆ การเข้าร่วมในกระบวนการพัฒนาหนทางปฏิบัตินี้อาจเป็นเหตุให้ผู้บังคับบัญชาต้องกลับไปพิจารณา (revisit) การออกแบบสำหรับการปฏิบัติการทัพ (Campaign) ใหม่อีกครั้งหนึ่ง ดังนั้น จึงไม่มีขีดจำกัดในเรื่องของจำนวนครั้งที่ผู้บังคับบัญชาอาจทำการปรับแต่งหรือทำการแก้ไขคำแนะนำในการวางแผน

๓.๑๕ การทบทวนสิ่งสำคัญร่วมกับผู้ออกนโยบายในขณะดำเนินการวางแผน - สมมุติฐานต่าง ๆ [In Progress Review - (IPR - A)] ในระดับยุทธบริเวณบรรดาผู้บังคับบัญชาจะจัดให้มีกระบวนการในการเข้าพบปะพูดคุยเพื่อทำการทบทวนถึงสิ่งสำคัญในการวางแผน (In Progress Review) กับ รมว.กท. หรือผู้แทน เพื่อรักษาแนวทางในการปฏิบัติการทัพ (campaign) ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแนวความคิดของผู้นำในระดับชาติที่ได้ให้แนวทางไว้ ถ้าผู้บัญชาการกำลังรบไม่สามารถระบุสภาพสุดท้ายที่ถูกต้องและวัตถุประสงค์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกัน (corresponding objectives) เพื่อปรับแต่งการปฏิบัติการทัพ (orient the campaign) การวางแผนต่อไปก็จะเป็นความหมายใด ๆ ขึ้นอยู่กับทิศทางทางยุทธศาสตร์จะเป็นตัวกำหนด ผู้บัญชาการหน่วยรบที่ได้รับการสนับสนุน (supported CCDR) จะเข้าร่วมการสัมภาษณ์ครั้งแรกจากในสามครั้ง เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจว่ามุมมองของผู้บังคับหน่วยกำลังรบเป็นไปในทางเดียวกัน (in - sync with) กับแนวความคิดของ รมว.กท. ก่อนที่จะดำเนินการวางแผนต่อไป โดยปกติแล้วผู้บังคับหน่วยกำลังรบจะนำเสนอการวิเคราะห์เบื้องต้นในรูปของการบรรยายสรุปโดยใช้สไลด์ ๘ ถึง ๑๐ สไลด์ เป็นอย่างมาก ซึ่งสามารถบรรยายสรุปถึงความเข้าใจในคำแนะนำทางยุทธศาสตร์ที่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงให้ไว้, ความเชื่อมโยงของ



การวางแผนการทัพ

สภาพสุดท้ายในยุทธบริเวณ/ทางทหาร (theater/military) กับสภาพสุดท้ายในระดับชาติ (national end state), การวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและสมมติฐานต่าง ๆ และข้อเสนอภารกิจและเจตนารมณ์ของผู้บัญชาการสำหรับการทัพที่จะมีมาในอนาคตอันใกล้

ผู้บัญชาการจะพิจารณาการออกแบบของตน หลังจากที่ได้รับข้อมูลเพิ่มเติม (complemented and supplemented) จากการร่วมถกแถลงในกระบวนการวิเคราะห์ของฝ่ายอำนวยการ (staff analysis) ในขณะที่ฝ่ายอำนวยการดำรงความสนใจไปที่แง่มุมของการวางแผน (ในส่วนที่เป็นศาสตร์ - ผู้แปล) ผู้บังคับบัญชาจะประยุกต์ใช้แนวทางการแก้ปัญหาด้วยการออกแบบ (a design approach) ต่อสถานการณ์ในภาพรวมอย่างต่อเนื่อง ด้วยการถกแถลงอภิปรายปัญหา (dialogue) กับผู้กำหนดนโยบายในระดับชาติ (ซึ่งปกติแล้วจะเป็น รมว.กท.), ประธานคณะเสนาธิการร่วม (Chairman of the Joint Chief of Staff: CJCS) หน่วยบัญชาการสนับสนุนและหน่วยงานต่าง ๆ (agencies) ที่ทำหน้าที่ให้การสนับสนุน, พันธมิตร, ผู้บังคับหน่วยรอง, สถาบันการศึกษา (academia), นักคิดจากสำนักต่าง ๆ (Think tank) และกลุ่มอื่น ๆ ตามแต่ที่ผู้บังคับบัญชาจะเห็นสมควร ผู้บังคับบัญชายังคงมุ่งที่จะเพิ่มคุณค่า (enrich) ความเข้าใจที่มีต่อสภาพแวดล้อมและปัญหา (problem) ให้ดีขึ้น และดำเนินการขยายภาพที่วาดไว้ (visualization) ของการทัพ และปรับแต่ง (refine) อยู่อย่างต่อเนื่อง ด้วยประสบการณ์และการประยุกต์ใช้วิธีวิทยาในการออกแบบ (design methodology) ผู้บังคับบัญชาสามารถรู้สึกได้ถึง ความเปลี่ยนแปลง (sense changes) ต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมและปรับจุดสนใจ (refocus) ของความเข้าใจเสียใหม่ตามความเหมาะสม ผู้บังคับบัญชาสื่อความเข้าใจที่เพิ่มขึ้นและการวาดภาพ (visualization) ไปยังฝ่ายอำนวยการ และหน่วยรองบ่อยครั้งตามที่เขาเชื่อว่ายังมีความต้องการในการปรับจุดสนใจ (updated focus) ให้ทันกับสถานการณ์ ผู้บังคับบัญชาจะนำความเข้าใจและการวาดภาพล่าสุดของเขานำไปคุยกับ รมว. กท. ใน In Progress Review



ผลลัพธ์ของ IPR - A คือการเกิดความเข้าใจร่วมกัน (mutual understanding) ในสภาพแวดล้อมทางยุทธการและปัญหาที่จะต้องแก้ไข, บรรดาสมมติฐาน, สภาพสุดท้าย และวัตถุประสงค์ต่างๆ สำหรับการวางแผน และปฏิบัติการทัพ รมว.กท.จะให้ความเห็นชอบ (approve) ในคำแถลงภารกิจของผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบ (CCDR's mission) และจะมอบคำแนะนำเพิ่มเติมตามต้องการในการนำ (guide) ในการวางแผนและออกแบบอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่มาหลังจากที่มีการทบทวนและให้คำแนะนำจาก รมว.กท. ในกระบวนการทบทวนสิ่งสำคัญกับผู้ให้นโยบายในขณะดำเนินการวางแผน (In Progress Review: IPR - A) แล้ว ผู้บังคับหน่วยกำลังรบจะปรับ (refine) วิสัยทัศน์สำหรับการปฏิบัติการทัพ (campaign) และมอบคำแนะนำเพิ่มเติม (further guidance) ทั้งฝ่ายอำนาจการและหน่วยบัญชาการรองในเรื่องของการที่เราจะเริ่มพัฒนาทางเลือก (developing options) สำหรับอนาคต และการปฏิบัติร่วม (unified action) ได้อย่างไร ศึกษา ผนวก A สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมของ รมว.กท. IPRs

๔. ดำเนินการพัฒนาหนทางปฏิบัติ (Develop courses of action) ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนาจการจะปฏิบัติการร่วมกันเพื่อปรับแต่ง (refine) และพัฒนาวิสัยทัศน์ (vision) และเจตนารมณ์ (intent) สำหรับการปฏิบัติการทัพ (campaign) ไปสู่แนวคิดที่เฉพาะเจาะจง (specific), ผ่านการพัฒนาอย่างดี (well - develop) เพื่อการบรรลุภารกิจของการปฏิบัติกรรวม (unified action) ฝ่ายอำนาจการช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาด้วยการวิเคราะห์ในทางลึก (in - depth analysis) และการนำเสนอทางเลือกต่างๆ เพื่อการปฏิบัติทางทหาร และที่ไม่ใช่ทางทหาร (non - military actions) ในอนาคต ซึ่งจะทำให้บรรลุถึงสภาพสุดท้ายที่ต้องการทั้งในทางยุทธศาสตร์และทางทหาร (strategic and military end desires) หนทางหนึ่งที่ฝ่ายอำนาจการช่วยผู้บังคับบัญชาในการปรับแต่งวิสัยทัศน์ที่ได้คิดร่วมกันคือการพัฒนาหนทางปฏิบัติสำรอง (alternative course of action) ขึ้นมาเพื่อนำสิ่งที่เป็แนวทางกำกวมทางยุทธการ (operational approach) ที่ผู้บังคับบัญชาเห็น (envision) มาปฏิบัติและบรรลุถึงวัตถุประสงค์ต่างๆ (objectives) ที่ได้วางไว้

JOPP ขั้นที่ ๓ การพัฒนาหนทางปฏิบัติ (Course of Actions Development)

ข้อมูลตั้งต้น: ประมาณการณ์ของฝ่ายอำนวยการ, คำแถลงภารกิจ, แนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธการของผู้บังคับบัญชา (Commander's Operational Approach), คำแถลงเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา (Commander's Intent Statement), แนวทางในการวางแผนของผู้บังคับบัญชา, ความต้องการข่าวสารสำคัญยิ่งของผู้บังคับบัญชา (CCIR)

๑. ระบุนทางปฏิบัติต่างๆ ของข้าศึก

๒. พัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธการของผู้บังคับบัญชา (refines commander's operational approach)

๓. ในแต่ละ ห/ป ให้พัฒนาในลักษณะการเล่าเรื่องประกอบภาพร่าง (narrative and sketch) โดยให้มีสิ่งต่อไปนี้:

- ◆ วัตถุประสงค์ (Objective)
- ◆ กิจสำคัญ (key tasks)
- ◆ ขีดความสามารถหลักที่ต้องการ
- ◆ ความพยายามหลัก และความพยายามสนับสนุน (Main and Supporting Effort)
- ◆ แนวความคิดในการดำรงสภาพ (Sustainment Concept)
- ◆ แนวความคิดในการเคลื่อนย้ายเข้าวงกำลัง (Deployment Concept)
- ◆ หัวข้อข่าวสาร (Informational theme)
- ◆ ระบุกำลังสำรอง (ถ้ามีความเหมาะสม)
- ◆ ระบุกิจต่างๆ ในการสนับสนุนของหน่วยงานระหว่างองค์กรหลัก (major interagency)
- ◆ ความสัมพันธ์ทางสายการบังคับบัญชา, ลักษณะทางเรขาคณิตของห้วงมิติ

การรบ (battle space geometry) และทางเลือกขององค์กร (organizational options)

๔. ทดสอบความมีเหตุผลของแต่ละหนทางปฏิบัติ (Test the validity of each COA)

◆ เพียงพอ (adequate) (บรรลุภารกิจภายในขอบเขตของคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา)

◆ เป็นไปได้ (Feasible) (บรรลุภารกิจภายในขีดจำกัดด้านเวลา, พื้นที่ และทรัพยากรที่กำหนดให้)

◆ ยอมรับได้ (Acceptable) (อยู่ภายในขอบเขตความเสี่ยงที่กำหนด)

◆ มีความแตกต่าง (distinguishable) มีความแตกต่างจาก ห/ป อื่นๆ อย่างสังเกตเห็นได้

◆ สมบูรณ์ (Complete) ตอบคำถาม ใคร อะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร และทำไม ได้หมด

๕. ปรับปรุงประมาณการณ์ของฝ่ายอำนวยการให้ทันสมัย (updated)

๖. เตรียมตัว และนำเสนอการบรรยายสรุป ห/ป ต่อผู้บังคับบัญชา

ผลผลิตเบื้องต้น: ประมาณการณ์ของฝ่ายอำนวยการที่แก้ไขใหม่ (revised), ห/ป สำรอง (COA Alternatives)

รูปที่ ๑๘ JOPP ขั้นที่ ๓ พัฒนาหนทางปฏิบัติ



หนทางปฏิบัติ (COA) คือ ทางเลือกในการใช้กำลังร่วมกับพลังอำนาจของชาติในด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากพลังอำนาจทางทหาร ซึ่งถ้านำมาใช้จะเป็นผลให้ปฏิบัติการกิจสำเร็จ สำหรับแต่ละ ห/ป ฝ่ายอำนวยการจะต้องใช้ความพยายามในการที่จะให้ผู้บังคับบัญชาได้มองเห็นภาพ (envision) ของการใช้กำลังฝ่ายเดียวกัน และสิ่งที่มีอยู่ (assets) ในภาพรวม (as a whole), ข้อจำกัดที่เกิดจากปัจจัยภายนอก (externally - imposed limitations), สถานการณ์ในพื้นที่ปฏิบัติการ (area of operations), และบทสรุปของการวิเคราะห์ภารกิจ สิ่งที่มีความสำคัญเท่าเทียมกันอีกอย่างหนึ่งก็คือผู้บังคับบัญชาจะต้องวาดภาพ (envision) ถึงการที่กำลังทหารจะปฏิบัติงานร่วมกับพลังอำนาจของชาติในด้านอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุถึงความมุ่งหมายทางทหารและความมุ่งหมายทางยุทธศาสตร์ (military and strategic ends)

๔.๑ ระบุหนทางปฏิบัติของฝ่ายตรงข้าม (Determine Opposing Courses of Action) ก่อนที่จะพัฒนาหนทางปฏิบัติต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ ฝ่ายอำนวยการจะต้องสามารถเล็งเห็น (appreciation) ผู้เข้าร่วมปฏิบัติการ (actors) ฝ่ายต่าง ๆ จะทำอะไรได้บ้างเพื่อปรับแต่ง (shape) ให้สภาพแวดล้อมในอนาคตดำเนินไปสู่สภาพสุดท้ายที่ฝ่ายเขาต้องการ (their desired end state) เราสามารถใช้กระบวนการเตรียมสภาพแวดล้อมทางยุทธการด้านการข่าว (Joint Intelligence Preparation of the Operational Environment: JIPOE) เพื่อช่วยให้เราสามารถเล็งเห็นถึงสิ่งเหล่านั้นของฝ่ายตรงข้ามได้ ไม่เพียงแต่เราจะพิจารณาการปฏิบัติ (actions) ของข้าศึก และฝ่ายตรงข้ามเพียงเท่านั้น แต่เรายังต้องพิจารณาการปฏิบัติทั้งของฝ่ายที่เป็นกลาง และฝ่ายเดียวกันที่อาจจะกีดขวาง (impede) การบรรลุถึงสภาพสุดท้ายที่เราต้องการด้วย

ฝ่ายอำนวยการจะต้องกำหนดได้ถึงผู้เข้าร่วมปฏิบัติการที่ควรนำมาพิจารณา (relevant actors) ด้วยว่าเขามีความพยายามอย่างไรที่จะบรรลุถึงเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ที่เขาต้องการ (their strategic goals) ด้วยการระบุถึง



การวางแผนการทัพ

วัตถุประสงค์และสภาพสุดท้ายต่าง ๆ ที่น่าจะเป็นไปได้ (likely), ชีตความสามารถต่าง ๆ ทั้งทางยุทธศาสตร์และทางทหาร (potential strategic and military capabilities) ที่เป็นไปได้ว่าฝ่ายตรงข้ามอาจจะมี และประมาณการว่าผู้นำของฝ่ายตรงข้ามจะประยุกต์ใช้พลังอำนาจต่าง ๆ อย่างไรในอนาคต (ซึ่งก็คือหนทางปฏิบัติของฝ่ายตรงข้ามนั่นเอง) เราจะต้องพิจารณาหนทางปฏิบัติในแง่มุมของฝ่ายตรงข้าม (aspects of other adversarial) และแม้แต่อนทางปฏิบัติของฝ่ายเป็นกลางด้วย เนื่องจากหนทางปฏิบัติเหล่านี้อาจจะสนับสนุนหรือจำกัดการบรรลุถึงสภาพสุดท้ายที่ฝ่ายเราต้องการได้

การวิเคราะห์ของฝ่ายอำนวยการ (staff's analysis) จะแยกแยะปัจจัยต่าง ๆ ที่ทราบทั้งหมดที่มีผลกระทบกระเทือน (affecting) ต่อการปฏิบัติของฝ่ายตรงข้ามรวมถึงเวลา (time), พื้นที่ (space), ภูมิอากาศ (weather), สภาพภูมิประเทศ (terrain), รวมทั้งกำลัง (strength) และการเคลื่อนย้ายกำลังทางทหาร (disposition of military forces) เช่นเดียวกับปัจจัยที่สำคัญอื่นซึ่งจะมีผลกระทบกระเทือนต่อการบรรลุถึงสภาพสุดท้ายที่ฝ่ายเราต้องการ การวิเคราะห์ถึงขีดความสามารถทางทหารต่าง ๆ ในเบื้องต้นจะมุ่งไปยังขีดความสามารถทางอากาศ (air), ห้วงอวกาศ (space), ทางพื้นดิน (land), หน่วยสงครามพิเศษ (Special Operation Forces) และโลกไซเบอร์ (Cyber)

การพัฒนาหนทางปฏิบัติของข้าศึก (OCOAs) นั้นมีความจำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการจะต้องคิดแบบที่ข้าศึกคิด (think as the opponent think) ด้วยมุมมองแบบนั้น ขั้นแรกให้สมมติ (postulate) วัตถุประสงค์ต่าง ๆ (objectives) ที่ข้าศึกอาจจะเลือก จากนั้น ให้เอามาสร้างให้เกิดภาพ (visualize) ของการปฏิบัติต่าง ๆ ที่เฉพาะเจาะจงลงไป (specific) ภายในขีดความสามารถ (Capabilities) ของกองกำลังของฝ่ายตรงข้ามที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ต่าง ๆ เหล่านั้น การปฏิบัติต่าง ๆ ของข้าศึกที่อาจจะเป็นไปได้ อาจเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ที่เป็นทางกายภาพ (physical), เฉพาะเจาะจง



(specific) ที่ปกติแล้วจะต้องนำวัตถุประสงค์ต่าง ๆ มาผสม (combined) เข้าด้วยกัน เพื่อที่จะทำให้เกิดโครงร่างของคำแถลงหนทางปฏิบัติของข้าศึก (to form courses of action statement) ข้างล่างนี้คือปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญของหนทางปฏิบัติของข้าศึก (elements of an OCOA) ซึ่งอาจอยู่ในรูปของภาพร่าง (sketch) การบรรยายแบบเล่าเรื่อง (narrative) หรือทั้งสองอย่างรวมกัน

- วัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของข้าศึก/ฝ่ายตรงข้าม
- ท่าที (posture) ของกองกำลังของฝ่ายตรงข้ามในช่วงเริ่มต้น (outset) ของความขัดแย้ง
- ข้าศึกจะใช้ (employ) พลังอำนาจของชาติของเขาอย่างไร เพื่อบรรลุถึงวัตถุประสงค์ (objectives) ที่กำหนดไว้
- แง่มุม (aspects) ต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมทางยุทธการที่ต้องการ (design OE) ที่จะถูกขัดขวาง (opposed) ด้วยผู้เข้าร่วมปฏิบัติการ (actors) ที่เป็นฝ่ายเดียวกัน, ฝ่ายเป็นกลาง รวมถึงมิตรประเทศต่าง ๆ
- ท่าทีของเข้าร่วมปฏิบัติการที่เป็นกลาง (neutral) ที่พิจารณาในช่วงเริ่มต้นของความขัดแย้ง (at the outset of conflict)
- แนวโน้มการปฏิบัติ (actions) ที่ผู้เข้าร่วมปฏิบัติการ (actors) ฝ่ายเป็นกลางหรือฝ่ายเดียวกันจะเลือก ซึ่งอาจจะขัดขวาง (impede) หรือสนับสนุน (assist) การบรรลุถึงเงื่อนไขที่ฝ่ายเราต้องการ

ฝ่ายอำนวยการจะระบุให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงหนทางปฏิบัติของข้าศึกที่อันตรายที่สุด (most-dangerous OCOA) เช่นเดียวกับหนทางปฏิบัติของข้าศึกที่อาจเป็นไปได้มากที่สุด (most - likely OCOA) ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของสถานการณ์ที่คาดไว้ (anticipated) หรือสถานการณ์ที่ใกล้มือ (at hand) บ่อยครั้งหนทางปฏิบัติที่ข้าศึกน่าจะปฏิบัติมากที่สุดและหนทางปฏิบัติของข้าศึกที่อันตรายที่สุดจะไม่เหมือนกัน ดังนั้น การเลือกสมมุติฐานพื้นฐาน (baseline assumptions) ที่ใช้ในการเลือกหนทางปฏิบัติที่เป็นไปได้



การวางแผนการทัพ

ของฝ่ายข้าศึกสำหรับใช้ในการวางแผนของฝ่ายเดียวกัน จะต้องตัดสินใจเลือกด้วยความระมัดระวัง (a conscious decision) ผู้บังคับบัญชามักจะพิจารณาหนทางปฏิบัติของข้าศึกที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุด (most - likely OCOA) เป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติ (actions) ของฝ่ายเดียวกัน ถ้าผลกระทบ (consequence) ที่ตามมาของการไม่มุ่งจุดสนใจ (focus) ไปที่หนทางปฏิบัติของฝ่ายข้าศึกที่อันตรายที่สุด (most - dangerous OCOA) ไม่มาขัดขวางการปฏิบัติอีกอย่างหนึ่ง

ระลึกไว้เสมอว่าการวิเคราะห์ของฝ่ายอำนวยการนั้นก็คือการวิเคราะห์ชนิดหนึ่งเท่านั้น ฝ่ายอำนวยการได้ดำเนินการวิเคราะห์ให้ผู้เข้าร่วมปฏิบัติการ (actors) ในมุมมองทางปฏิบัติต่างๆ ของฝ่ายตรงข้าม (opposing actors) ข้าศึกที่มีการคิด (thinking) อยู่เสมอ และมีความสามารถในการปรับตัว (adaptive) จะมีการเปลี่ยนแปลงมุมมอง (perspective) ต่างๆ และเปลี่ยนหนทางปฏิบัติของข้าศึก (OCOA) เพื่อเพิ่มโอกาสของความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับฝ่ายที่เป็นปฏิปักษ์ของเขามีความสำเร็จเพียงไรในการเปลี่ยนสภาพแวดล้อมทางยุทธการ (OE)

โดยไม่ต้องสนใจว่าหนทางปฏิบัติของข้าศึก ห/ป ไหนสนับสนุนความพยายามหลักในการวางแผน ฝ่ายอำนวยการจะต้องพัฒนาแผนย่อย (branches) สำหรับเหตุการณ์ที่ไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ (for the others) เท่าที่มีเวลา (as time permit) หลังจากที่ข้าศึกเลือกหนทางปฏิบัติ (OCOA) เพื่อสนับสนุนการวางแผนพื้นฐาน (baseline planning) ฝ่ายอำนวยการจะพัฒนารายการความล่อแหลม (vulnerabilities) ของผู้ที่ร่วมมือกับฝ่ายตรงข้าม (associate adversary) เพื่อให้ฝ่ายที่เป็นมิตรกับฝ่ายเราใช้ในการแสวงประโยชน์ (exploitation) และการปฏิบัติ (actions) ที่มีแนวโน้มว่าฝ่ายเราและฝ่ายเป็นกลาง (neutral) เป็นผู้กระทำ ซึ่งต้องมีความจำเป็นต้องลดผลกระทบ (mitigate) ของการปฏิบัติเหล่านั้น รายการนี้จะเป็นตัวช่วยในการวิเคราะห์หนทาง



ปฏิบัติของฝ่ายเดียวกัน (friendly COA) เพื่อต่อต้าน (against) กับหนทางปฏิบัติสุดท้ายที่เข้าศึกเลือก (selected) และร่วมช่วยในการตัดสินใจได้เปรียบและเสียเปรียบ (advantage and disadvantage) ของหนทางปฏิบัติของฝ่ายเดียวกันในระหว่างการเปรียบเทียบ

ในที่สุดแล้วการวิเคราะห์นี้ไม่เพียงแต่ที่จะมีอิทธิพล (influence) ต่อกลุ่มการวางแผนร่วม (Joint Planning Group: JPG) ในการพัฒนาหนทางปฏิบัติเพียงเท่านั้น แต่จะก่อรูปร่างพื้นฐานเพื่อมุ่งจุดสนใจในการพัฒนาความต้องการข่าวสารที่สำคัญ [Priority Intelligence Requirement (PIR)] และ Friendly Forces Intelligence Requirement (FFIR) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติของฝ่ายเดียวกันและฝ่ายเป็นกลาง ซึ่งอาจจะมีผลกระทบต่อการบรรลุถึงเป้าหมายสุดท้ายที่ต้องการ โดยมีพื้นฐานจากแนวทางของผู้บัญชา PIR ทำหน้าที่ในการมุ่งจุดสนใจ (focus) ไปที่การพัฒนาความพยายาม (efforts) ในการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ (collection - and - analysis) และผลักดัน (forwarding) คำร้องขอข่าวสาร (Request for Information: RFIs) ไปยังหน่วยงานที่มีหน้าที่สนับสนุน (supporting agency) ฝ่ายอำนวยการสามารถมุ่งจุดสนใจ (focus) ไปที่การเก็บรวบรวม (collect), ดำเนินกรรมวิธี (process), ผลิต (produce) และเผยแพร่ (disseminate) ข่าวกรอง (intelligence) ที่ต้องการ รวมทั้งข่าวสารอื่นๆ ด้วย

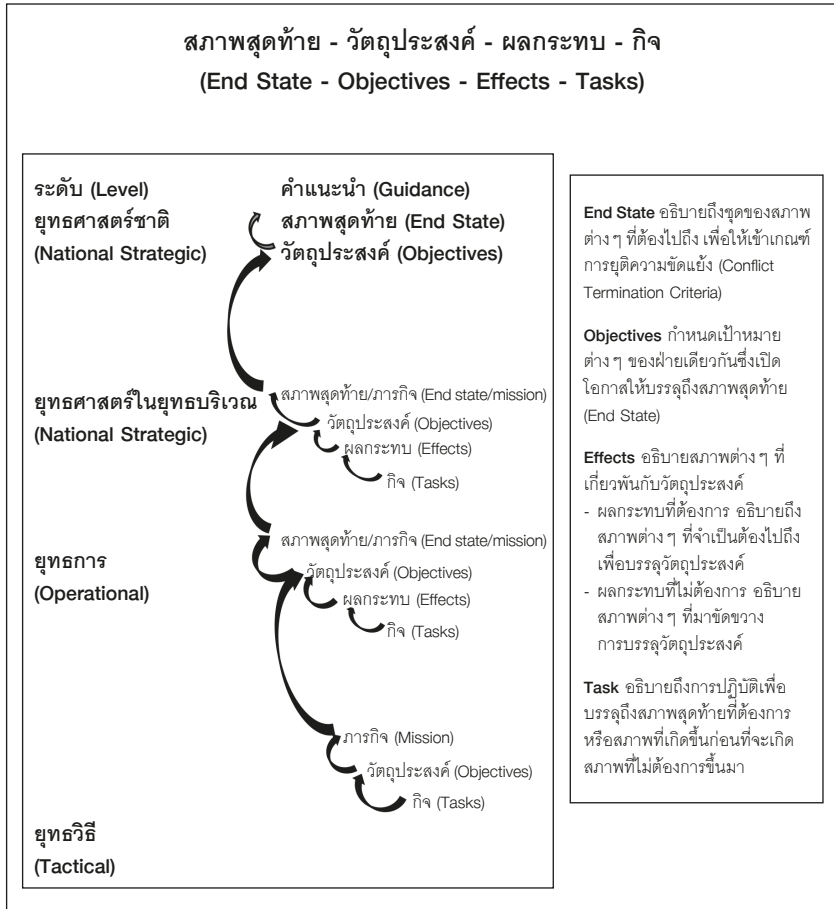
๔.๒ ปรับแต่งแนวทางการแก้ปัญหาทางยุทธการของผู้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนากรอบการทำงานเบื้องต้น (*Refine the commander's operational approach to develop an initial framework*) ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ให้วิสัยทัศน์สำหรับการออกแบบการทัพ (campaign design) โดยอาศัยเจตนา (intent) ของผู้บังคับบัญชาและคำแนะนำในการวางแผน (planning guidance) โดยอาศัยจากคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา, ประสบการณ์, ความรอบรู้ (wisdom), และความเข้าใจเป็นอย่างดีในสภาพแวดล้อมทางยุทธการ (OE) ซึ่งความเข้าใจนี้



การวางแผนการทัพ

ได้พัฒนาขึ้นในขณะที่ผู้บังคับบัญชาคิดออกแบบ (design) การทัพ และจากการมองเห็นภาพเพิ่มขึ้น (increased visualization) ซึ่งได้มาจากการร่วมกับฝ่ายอำนวยการในการพัฒนาจุดมุ่งความสนใจ (focus) ของการทัพ (campaign) ด้วยกระบวนการวิเคราะห์ภารกิจ อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชาก็ยังมีแนวโน้มที่จะยังไม่มีโอกาสที่จะมองเห็น (visualize) และเกิดความเข้าใจในรายละเอียดต่าง ๆ ของแนวคิด (concept) ในการปฏิบัติการทัพในขั้นตอนนี้ ซึ่งรายละเอียดต่าง ๆ จะต้องเกิดจากการบูรณาการ (integrated) ฝ่ายอำนวยการทุกฝ่ายเพื่อสร้างแนวคิดที่มีรายละเอียดเพิ่มเติมขึ้นมา

กลุ่มการวางแผนร่วม (Joint Planning Group: JPG) จะทำการวิเคราะห์คำแนะนำของผู้บังคับบัญชา (commander's guidance) เพื่อพัฒนากกรอบการทำงาน (framework) ของกลุ่มวัตถุประสงค์ (nested objectives) และผลกระทบ (effects) ต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จ (accomplishment) ในระหว่างการปฏิบัติการทัพ (campaign) เพื่อบรรลุถึงสภาพสุดท้ายทางทหาร (military end state) ในการปรับแต่ง (refining) สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาได้ออกแบบไว้ (commander's design) ฝ่ายอำนวยการต้องทำการวิเคราะห์ถึงแนวทาง (guidance) ที่ผู้บังคับบัญชาให้ไว้อย่างกว้าง ๆ และครอบคลุมในทุกเรื่องนั้น จะแตกตัว (break down) ออกมา, มีรายละเอียดเพิ่มขึ้น และสามารถทำให้สำเร็จได้ที่ละขั้น (achievable blocks) ขณะที่การปฏิบัติการทัพ (campaign) ค่อย ๆ ติแผ่ (unfold) ออกมา การวิเคราะห์กลุ่มวัตถุประสงค์ (nested objectives) และผลกระทบนี้ทำให้มองเห็นเค้าโครง (framework) สำหรับพัฒนาภารกิจต่าง ๆ (tasks) ที่เป็นเหตุเป็นผลกัน (logical) ด้วยส่วนประกอบย่อยต่าง ๆ (components) และหน้าที่ (functions) ที่จะทำให้บรรลุถึงสภาพที่ต้องการในสภาพแวดล้อมทางยุทธการ (desired conditions in the OE) ด้วยโครงร่างนี้ ฝ่ายอำนวยการสามารถระบุถึงกิจที่สำคัญ (key tasks) ที่จะต้องกระทำเพื่อบรรลุถึงสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาได้วาดภาพ (visualization) ไว้



รูปที่ ๑๙ ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพสุดท้าย, วัตถุประสงค์, ผลกระทบ และกิจต่างๆ



การวางแผนการทัพ

วัตถุประสงค์ (Objectives) คือเป้าหมายที่มีคำนิยามชัดเจน (clearly - define), แน่วแน่ (decisive) และสามารถสำเร็จได้ (attainable) ซึ่งเป็นเป้าหมายที่การปฏิบัติการร่วม (Joint actions) มุ่งไปสู่ เพื่อให้บรรลุถึงสภาพสุดท้ายทางทหาร (military end state) วัตถุประสงค์ทางทหาร (military objectives) เป็นหนึ่งในข้อพิจารณาที่สำคัญในการปฏิบัติการทัพ และการออกแบบทางยุทธการ (Operational Design) วัตถุประสงค์ทางทหารเป็นตัวกำหนดบทบาทของกำลังทหารในบริบทที่ใหญ่กว่าของวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ในระดับชาติ (national - strategic objectives) และรวมอยู่ในกลุ่มเดียวกันกับวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ในระดับชาติ วัตถุประสงค์เป็นตัวอธิบายว่าอะไรที่ต้องทำให้สำเร็จ และจัดให้มีพื้นฐานสำหรับการอธิบายผลกระทบของการปฏิบัติการทัพ (campaign) ผู้บังคับบัญชาอธิบายถึงภาพของวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติการทัพที่ตนมองเห็น (visualization) ในเจตนารมณ์ และคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา ฝ่ายอำนวยการควรจะร่วมกันตรวจสอบ (verify) และปรับแต่ง (refine) วัตถุประสงค์ต่างๆ เหล่านั้น

ผลกระทบ (an effects) คือสถานะทางกายภาพ (physical state)/หรือสภาพพฤติกรรม (behavioral) ของระบบซึ่งเป็นผลมาจากการปฏิบัติ, ชุดของการปฏิบัติ, หรือผลกระทบอื่นๆ (JP 3 - 0) ผลกระทบจะเป็นตัวอุดช่องว่าง (bridge the gap) ระหว่างวัตถุประสงค์กับกิจ (objectives and tasks) โดยการอธิบายถึงสภาพต่างๆ ที่ต้องสถาปนา (established) ขึ้นด้วยประสิทธิภาพ (performance) ของกิจต่างๆ เพื่อบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สิ่งนี้เป็นตัวช่วยผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการในการสร้างให้เกิดภาพ (visualize) ของการบรรลุความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เพื่อให้สามารถพัฒนากิจ (tasks) ที่ต้องการได้ นับตั้งแต่กองบัญชาการหน่วยรองรับมอบกิจ (receiving tasks) เราสามารถมองเห็นภาพถึงผลกระทบ (effects) ได้ด้วยการหา

ความมุ่งหมาย (purpose) ให้กับกิจนั้น ผลกระทบอาจมีการอธิบายได้ ๒ แบบ คือ

- **ผลกระทบที่ต้องการ (Desired Effects):** เราต้องการให้สภาพแวดล้อมมีพฤติกรรม (behave) อย่างไรเมื่อเราถึงสภาพสุดท้าย (end state) หรือ ณ จุดใดจุดหนึ่งของการปฏิบัติการในขณะที่กำลังเดินทาง (enroute) เข้าไปถึงสภาพสุดท้าย

- **ผลกระทบที่ไม่ต้องการ (Undesired Effects):** สภาพพฤติกรรม (behaviors) และเงื่อนไขต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมทางยุทธการแบบใดที่เราจะต้องหลีกเลี่ยงในระหว่างการปฏิบัติการทัพ

หน่วยงานต่าง ๆ (agencies) และหุ้นส่วน (partners) ของเราสามารถจะใช้ผลกระทบที่ต้องการ (desired effects) เพื่อช่วยในการทำให้มองเห็นภาพ (visualize) ถึงกิจกรรมต่าง ๆ (activities) ที่หน่วยงานเหล่านั้นจะต้องกระทำเพื่อสนับสนุน (support) กิจกรรมของทหาร ซึ่งคือวิธีเบื้องต้นในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ต่าง ๆ หรือในบางครั้งอาจจะเป็นในทางกลับกันคือหน่วยงานเหล่านั้นจะรับการสนับสนุน (be supported) จากทหารได้อย่างไร ถ้าหน่วยงานนั้นมีเครื่องมือที่สำคัญ (key means) เพื่อบรรลุถึงวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ในระดับยุทธศาสตร์ชาติ ดังนั้นผลกระทบ (effects) ต่าง ๆ อาจจะเป็นวิธีเบื้องต้นในการที่จะเชื่อมต่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างหน่วยงานของทหารและหน่วยงานระหว่างองค์กร (interagency) ด้วยการอธิบายถึงสภาพแวดล้อมทางยุทธการว่าควรจะมีพฤติกรรม (behave) อย่างไรเพื่อแสดงให้เห็น (show) ถึงการบรรลุความสำเร็จของนโยบาย (policy)

หลักนิยามการยุทธร่วม (Joint Doctrine) ไม่มีแบบแผนเฉพาะ (specific convention) สำหรับเขียนผลกระทบต่าง ๆ แต่ทว่ามี ๔ วิธีต่อไปนี้จะให้พิจารณานำมาใช้



การวางแผนการทัพ

- ผลกระทบต่างๆ (effects) ควรจะเป็นตัวเชื่อมโดยตรงไปยัง ๑ หรือ ๒ วัตถุประสงค์

- ผลกระทบต่างๆ ควรจะแตกต่างอย่างเห็นได้ชัด (distinguishable) จากวัตถุประสงค์ (objectives) ที่ผลกระทบ (effects) นั้นสนับสนุนอยู่เพื่อให้เกิดความสำเร็จ

- ผลกระทบควรจะเป็นคำแถลง (stated) ในรูปของเงื่อนไขต่างๆ ของสภาพแวดล้อม (conditions of the environment)

- ผลกระทบควรจะสามารถวัดได้ (measurable)

- ผลกระทบไม่ควรจะระบุเฉพาะเจาะจงลงไปถึงวิธีการ (ways) และทรัพยากร (means) ในการบรรลุเป้าหมาย

เมื่อผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ (objectives) และผลกระทบต่างๆ (effects) ที่ให้คำนิยาม (define) ของการปฏิบัติการทัพแล้ว จากนั้นผู้บังคับบัญชาและฝ่ายบริการจึงจะสามารถพัฒนาภารกิจต่างๆ (tasks) ที่เหมาะสมในการที่จะทำให้เกิดผลกระทบที่ต้องการ (desired effects) และขัดขวางการเกิดผลกระทบที่ไม่ต้องการทั้งหลาย ภารกิจต่างๆ อาจไม่มีการเชื่อมโยงกับผลกระทบเสมอไป ตัวอย่างเช่น กิจในการสนับสนุน (support tasks) มีความใกล้เคียงกับการส่งกำลัง (logistics) และการสื่อสาร (Communications) อย่างไรก็ตาม จะต้องเน้นการพัฒนาภารกิจต่างๆ ที่มีความเชื่อมโยงกับผลกระทบเสียตั้งแต่เนิ่นๆ ในกระบวนการวางแผนเนื่องจากเห็นได้ชัดเจนว่า ภารกิจต่างๆ เหล่านี้มีความสำคัญต่อการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่วางไว้

๔.๓ พัฒนาหนทางปฏิบัติ (Develop Courses of Action) กลุ่มการวางแผนร่วม (Joint Planning Group) พัฒนาและวิเคราะห์อาณาเขต (range) ของการปฏิบัติต่างๆ ทางทหารและไม่ใช้ทางทหาร และประเมิน (assess) แต่ละการปฏิบัติว่าการปฏิบัติไหนที่ทำให้เกิดผลกระทบที่ต้องการ

ต่อสภาพแวดล้อมทางยุทธการได้ดีกว่ากัน โดยสมมุติว่ามีเวลาและทรัพยากรต่าง ๆ เพียงพอ

หนทางปฏิบัติในเบื้องต้นควรจะเรียบง่าย (simple) สั้นกระชับ (brief) สมบูรณ์ (complete) และสามารถตอบคำถามข้างล่างต่อไปนี้ได้ คือ

- วัตถุประสงค์และผลกระทบอะไรบ้าง ที่เมื่อสำเร็จตามระยะเวลาแล้ว สามารถจะทำให้ประสบความสำเร็จทั้งในทางการทหารและทางยุทธศาสตร์

- กิจหลัก (major tasks) อะไรบ้างที่จะต้องทำให้เกิดขึ้น และมีลำดับ (sequence) อย่างไรในการที่จะทำให้บรรลุถึงผลกระทบที่ต้องการ และหลีกเลี่ยงผลกระทบที่ไม่ต้องการ

- กองกำลังของพันธมิตรชั่วคราว (coalitions) ทั้งทางอากาศ, อวกาศ (space), ทางน้ำ, พื้นดิน และหน่วยปฏิบัติการพิเศษ (Special Operations Forces) ควรนำมาใช้ที่ไหน และอย่างไร

- กำลังจำนวนเท่าใดที่จำเป็น (necessary) ต่อการบรรลุภารกิจ
- โดยทั่วไปใช้กำลังของพันธมิตรชั่วคราวในลำดับใด (in what order)

- พันมิตรชั่วคราวได้รับการดำรงสภาพ (sustain) อย่างไร ตลอดช่วงระยะเวลาของการปฏิบัติการทัพ (duration of the campaign)

- ความสัมพันธ์ของสายการบังคับบัญชาในเบื้องต้นเป็นอย่างไร
- หนทางปฏิบัติ (COA) แต่ละหนทางบรรลุถึงสภาพสุดท้ายที่ต้องการได้อย่างไร

เนื่องจากหนทางปฏิบัติต่างๆ มีเจตนา (meant to be) ที่จะต้องให้มีลักษณะเป็นแค่โครงร่างคร่าว ๆ (rough), เป็นแนวคิดในเบื้องต้น (initial concepts), การแบ่งขั้น (phasing) ต่างๆ ณ จุดนี้อาจไม่เกิดประโยชน์ มีหนทาง



การวางแผนการทัพ

ที่เป็นไปได้หนทางหนึ่งที่จะช่วยให้มองเห็นภาพของลำดับการปฏิบัติ (visualizing sequencing) ในระหว่างการพัฒนาหนทางปฏิบัติ ก็คือการจัดระเบียบกิจต่าง ๆ (tasks) และเส้นของการปฏิบัติการ (Lines of Operation) ไปสู่ช่วงต่าง ๆ (period/episode) ดังนั้นคือ ช่วงเวลาก่อนความเป็นปรปักษ์ (Pre - hostilities), ช่วงเวลาขณะที่เป็นปรปักษ์ (Hostilities) และหลังจากการเป็นปรปักษ์ (Post - hostilities) แทนที่จะเป็นลักษณะแต่ละขั้น (phases) การปฏิบัติที่มีรายละเอียดมากเกินไปสำหรับในช่วงนี้

มีหลายวิธีการที่จะพัฒนาหนทางปฏิบัติให้ได้มากกว่า ๑ ห/ป โดยแต่ละกองบัญชาการอาจจะมีแบบที่แตกต่างกันไป ตัวอย่างต่อไปนี้ แสดงผลทางในการพัฒนาหนทางปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้ได้

(๑) พัฒนาแนวคิดเบื้องต้นเป็นภาพกราฟิกประกอบการเล่าเรื่อง (Develop an initial concept graphic and narrative) โดยอยู่บนพื้นฐานของกรอบการทำงานในเบื้องต้น (initial framework) กลุ่มการวางแผนจะวาดภาพ (visualize) ถึงการที่จะทำอะไรจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามบรรดาวัตถุประสงค์/ผลกระทบต่างๆ (objective/effects) ตามระยะเวลา ฝ่ายอำนวยการจะพัฒนาการบรรยายแบบเล่าเรื่อง (narrative) ถึงแนวความคิดเบื้องต้นและถ้าเหมาะสม ควรจะมีภาพกราฟิกอธิบายการปฏิบัติหลัก (major actions) ต่าง ๆ ของการทัพเพื่อเป็นการอ้างอิงที่มีประโยชน์ ลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้สามารถช่วยในการสร้างภาพร่างและการเล่าเรื่อง (building the sketch and narrative) ได้

- กำหนดกำลังที่มี/ได้รับการแบ่งสรรปันส่วน (determine forces available/apportioned) กำหนดกำลังที่มีอยู่ในยุทธบริเวณและกำลังเพิ่มเติมที่ได้รับการแบ่งสรรปันส่วน (apportioned) สำหรับการวางแผนการพัฒนาหนทางปฏิบัติจะวาดภาพให้เห็น (visualize) ถึงกำลังที่ต้องการ



ณ จุดสิ้นสุดของแต่ละช่วงเวลาที่ได้กล่าวไว้ (ก่อนการเป็นปรปักษ์, ขณะที่เป็นปรปักษ์ และหลังจากการเป็นปรปักษ์) จงจำไว้ว่า ณ จุดนี้ฝ่ายอำนวยการทำเพียงแค่พัฒนาแนวความคิด (developing a concept) เท่านั้น ไม่ได้ทำการปรับแต่งรายละเอียดของแผน (not refining a plan) ฝ่ายอำนวยการสามารถเพิ่มเติมรายละเอียดได้ภายหลัง ในระหว่างการวิเคราะห์หนทางปฏิบัติ เพื่อตรวจสอบว่ากำลังเหล่านี้มีความเพียงพอสำหรับกิจต่างๆ (tasks) ที่ต้องกระทำหรือไม่

- แสดงจุดแตกหักต่างๆ (Post decisive point) ทบทวนจุดศูนย์ดุลต่างๆ ทางยุทธการ (Operational CoG) เนื่องจากเป็นจุดโฟกัสสำหรับการปฏิบัติการของฝ่ายเรา และแสดงจุดแตกหักที่เป็นจุดหลัก (major), มีลักษณะเป็นทางกายภาพ (physical) และมีตรรกะ (logical) ที่ถูกต้อง (อาจใช้คำว่า สมเหตุสมผลได้ - ผู้แปล) ตรงประเด็นกับหนทางปฏิบัติ จุดต่างๆ เหล่านี้สามารถรวมถึงท่าต่างๆ (ports) ทั้งท่าเรือ ท่าเรือ และท่าอากาศยาน, แหล่งรวมประชากร (population centers), โครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ (critical infrastructure) เหตุการณ์หลัก (major events) ที่สำคัญต่างๆ เช่น การเลือกตั้ง, การสนับสนุนของผู้เข้าร่วมปฏิบัติการสำคัญที่พิจารณา เป็นต้น ในระหว่างพัฒนาหนทางปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้จะใช้เป็นจุดที่เราใช้การปฏิบัติของฝ่ายเรากระทำต่อฝ่ายข้าศึก และสามารถใช้เป็นจุดในการปรับทิศทางของผู้วางแผน (orient planners) ในเรื่องของการโฟกัสของกิจหลัก/การปฏิบัติหลักว่าควรจะมุ่งไปที่จุดใด

- จัดเรียงลำดับกำลัง ณ สภาพสุดท้ายทางทหาร (Array Forces at Military End State) วางกำลังตามจุดภูมิศาสตร์ต่างๆ ที่ต้องการกำลังในยุทธบริเวณเมื่อถึงจุดสิ้นสุดการทัพ และกำหนดว่ากำลังเหล่านั้นจะต้องทำอะไร ใช้ภาพร่าง (sketch) ในการช่วยวาดภาพ (visualize) กำลังต่างๆ และตำแหน่งของกำลังเหล่านั้น



การวางแผนการทัพ

- ชี้ทางเข้ายุทธบริเวณเบื้องต้น (*Identify Initial Entry Points*) ขึ้นอยู่กับคำแนะนำในเบื้องต้น (initial guidance) และความรู้เรื่องข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับทางเข้า (access point) ในยุทธบริเวณ และสิ่งอำนวยความสะดวก (facilities) ต่างๆ ให้แสดงเส้นทางที่กำลังต่างๆ สามารถใช้ในการเข้าสู่อุทธบริเวณ เพื่อวางกำลัง ทั้งจากทางอากาศและทางทะเล และแสดงให้เห็นถึงพื้นที่พักรอ/ค่ายพักรอ (base/staging area) ที่หาได้ในการสนับสนุนการเคลื่อนย้ายเข้าวางกำลัง (deployment) ในครั้งนี้ รวมทั้งวาดภาพ (portray) ให้เห็นถึงเส้นทางการคมนาคมในเบื้องต้น (initial line of communication) ซึ่งจะสามารถเชื่อมต่อกำลังในเบื้องต้นกลับเข้าสู่ค่ายพักรอระยะกลาง (intermediate staging base) ในยุทธบริเวณ และไปสู่ฐานการปฏิบัติการทางยุทธศาสตร์ (มักจะเป็นแผ่นดินใหญ่ของประเทศสหรัฐฯ หรือพื้นที่ในการวางกำลังหน้า)

- การจัดเรียงลำดับกำลังในช่วงก่อนการเป็นปฏิปักษ์ (*Array Forces at Pre - Hostilities*) วาดเค้าโครงร่างถึงการวางกำลังในช่วงก่อนการเป็นปฏิปักษ์นี้ หลังจากที่กำลังทหารได้เคลื่อนย้ายเข้ามาในจุดต่างๆ ในยุทธบริเวณที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นจุดที่ใช้สำหรับเคลื่อนกำลังเข้ายุทธบริเวณ และวางแผน (formulate) ของแนวคิดเบื้องต้นสำหรับแผนการวางค่ายพัก (basing plan) และการรับส่ง การพักรอ การเคลื่อนย้ายต่อไป และการสนธิกำลังร่วม (Joint, Reception, Staging, Onward movement and Integration: JRSOI)

- ดำเนินกลยุทธ์กองกำลังมุ่งหน้าไปสู่สภาพสุดท้ายที่ต้องการ (*Maneuver the Forces Forward to End state*) ให้พิจารณาภาพร่าง (Sketch) ที่มีจุดสุดท้าย (end state) และวัตถุประสงค์/ผลกระทบ (Objectives/effects) โดยคิดช่วงเวลา (period) หรือขั้นตอนการปฏิบัติ (phasing) ไว้ในใจ กำหนดเส้นทาง (way) ที่ดีที่สุดในการนำกำลังเข้าสู่อุทธบริเวณ และเข้าสู่ตำแหน่ง

สุดท้าย (ultimate locations) ณ จุดสิ้นสุดการทัพ จากค่ายทหารในอาณาเขตของฝ่ายเดียวกัน สิ่งนี้จะช่วยการกำหนดแผนของการวางค่าย (basing plan) ที่ต้องการสำหรับในตอนเริ่มต้น (beginning), ตอนกลาง (intermediate) และตอนสิ้นสุดการทัพ (end of the campaign)

(๒) กำหนดความพยายามหลักและความพยายามรอง (identify main and supporting efforts) ในขณะที่กำลังพัฒนากิจต่าง ๆ สำหรับหน่วยรองและองค์การสนับสนุนต่าง ๆ (components/supporting organizations) ให้กำหนดความพยายามหลัก และความพยายามรอง (main and supporting efforts) ในแต่ละช่วงเวลา (periods) ในช่วงเริ่มต้นของการพัฒนาแนวคิด ยังไม่มีความจำเป็นที่จะเฉพาะเจาะจงลงไป ณ จุดนี้ว่าใครที่จะเป็นความพยายามหลัก แต่การระบุถึงอะไร (what) ที่เป็ความพยายามหลักมีความสำคัญ ณ จุดนี้

(๓) ระบุกิจ (tasks) ที่ต้องการในแต่ละช่วงเวลา (Determine the tasks required in each period) ในแต่ละช่วงเวลา ให้วิเคราะห์ว่าการปฏิบัติของทั้งกำลังทหาร กำลังที่มีไซ่ทหาร จะบรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางยุทธการที่ต้องการ (the required changes in OE) ได้อย่างไร ในช่วงนี้ยังไม่ถึงเวลาในการที่จะระบุลงไปว่า หน่วยงานรองหน่วยงานไหนจะเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละการปฏิบัติ สิ่งที่สำคัญในตอนนี้คือการกำหนดกิจ แต่อย่างไรก็ตาม การกำหนดกิจให้กับหน่วยงานระหว่างองค์กร (interagency) ของฝ่ายเราที่ประสานงานร่วมกันอยู่ (เช่น กระทรวงต่างประเทศ, กระทรวงการคลัง เป็นต้น), พันธมิตรชั่วคราว และหน่วยงานระหว่างประเทศ (international organizations) (เช่น united nations: UN, องค์กรในภูมิภาค) และองค์กรต่าง ๆ ที่ประสานงานร่วมกันแต่ไม่ได้เป็นของรัฐบาล (other non-governmental partners)



การวางแผนการทัพ

ให้มุ่งจุดสนใจ (focus) ไปที่ผลกระทบที่ต้องการหรือที่ควรหลีกเลี่ยง (desired or to avoid) และพิจารณาถึงการใช้กำลังทางอากาศทางพื้นดิน กองกำลังปฏิบัติการพิเศษ ร่วมกับกองกำลังอื่นๆ ในส่วนของพลังอำนาจของชาติในด้านอื่นๆ เช่น ทางด้านการข่าว, การป้องกัน, การแสดงกำลัง, การเปิดยุทธบริเวณ, การดำรงสภาพ และการปฏิบัติการข่าวสาร ข้อพิจารณาในกิจต่างๆ (tasks) รวมไปถึง

- กิจต่างๆ ที่ความพยายามหลักต้องการ (tasks required by main efforts)
- กิจต่างๆ ที่ความพยายามในด้านการสนับสนุนต้องการ (tasks required by supporting efforts)
 - การเข้าสู่ยุทธบริเวณในเบื้องต้น, การวางค่าย (basing), การเข้ายุทธบริเวณ (access) และ overflight
 - การเคลื่อนย้ายเข้าวางกำลังและการดำเนินกรรมวิธีกับกำลัง (JRSOI)
 - การป้องกันกำลัง (protection of forces) และจุดเคลื่อนย้ายเข้าสู่ประเทศเจ้าภาพ (host - nation point of entry)
 - การสร้างและการดำรง (building and maintaining) กองกำลังพันธมิตรชั่วคราว
 - การบรรลุถึงผลกระทบที่ต้องการ (achieving the desired end state)
 - การป้องกันผลกระทบหรือเหตุการณ์ที่ไม่ต้องการ (preventing undesired effects/events) เช่น วิกฤตการณ์ทางด้านมนุษยธรรม การสูญเสียการสนับสนุนในพื้นที่ เป็นต้น
 - กิจที่ต้องการเพื่อการสนับสนุนการใช้พลังอำนาจในด้านอื่นๆ

- กิจต่างๆ ที่จะป้องกันกำลังจากการโจมตีทางไซเบอร์ (cyber - attack) หรือการแสวงประโยชน์ (exploit) จากการใช้การโจมตีทางไซเบอร์

- การดำรงสภาพกองกำลังรวม (the joint force) ในการสนับสนุนตามที่จำเป็นต้องทำ เพื่อเปิดโอกาสให้ประเทศเจ้าภาพ และพันธมิตรชั่วคราวได้มีส่วนร่วม และรักษา (maintain) ความมีส่วนร่วมเหล่านั้นไว้

- พิจารณาสภาพต่างๆ หลังการเป็นปฏิปักษ์ (post - hostilities) และพิจารณาว่า ทำอย่างไรกองกำลังรวมจึงจะรักษาความสำเร็จทางทหารที่ได้มา (military gain) และแปรสภาพความสำเร็จเหล่านั้นเป็นความสำเร็จทางยุทธศาสตร์ในระยะยาว (long - term strategic success)

(๔) ระบุว่าจะจัดสรรกำลัง (allocated) ในการวางแผนรับมือกับสถานการณ์วิกฤต หรือการแบ่งปันกำลัง (apportioned) ในการวางแผนประเด็น ในเรื่องของกำลังต่างๆ (forces) และขีดความสามารถ (capabilities) ว่ามีความเพียงพอสำหรับกิจที่ต้องการหรือไม่ บันทึกในสิ่งที่ขาดให้ร่างเค้าโครงการวิเคราะห์กองกำลังทหารที่จะมอบภารกิจให้ (sketch a troop to task analysis) เพื่อช่วยในการกำหนดโครงสร้างการบัญชาที่เหมาะสม

(๕) กำหนดแบบแผนการเคลื่อนย้ายเข้าวงกำลัง (deployment scheme) ที่เหมาะสม เพื่อที่จะได้เลือกใช้กำลัง และขีดความสามารถ ที่ถูกต้อง ในลำดับที่เป็นตรรกะที่เหมาะสม (in a logical sequence)

(๖) ทำการพัฒนาโครงร่างสำหรับการควบคุมและการบังคับบัญชา (C2) เบื้องต้น ตามแนวทาง/ภาพร่างในเบื้องต้น ณ จุดนี้ ให้ระบุขึ้นพื้นฐานในเรื่องของการจัดระบบของหน่วยรองต่างๆ (components), ความต้องการกองกำลังเฉพาะกิจร่วมต่างๆ (JTFs requirements) และกองกำลังรวมจะควบคุม หรือประสานความพยายามของส่วนต่างๆ



การวางแผนการทัพ

(its efforts) เหล่านี้กับประเทศเจ้าภาพ (host - nation), กองกำลังนานาชาติ และส่วนประกอบของหน่วยงานระหว่างองค์กร (interagency elements) ตามความจำเป็นได้อย่างไร? เน้นย้ำว่า โครงสร้างนี้เป็นโครงสร้างองค์การ ในเบื้องต้นในที่จะดำเนินการพัฒนาหนทางปฏิบัติต่อไป ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงหลังจากการทดสอบด้วยการจำลองยุทธ์ มีข้อพิจารณา (Considerations) บางอย่าง ดังต่อไปนี้

- การแบ่งพื้นที่ทางเรขาคณิต (Geometry) จะจัดสรรพื้นที่ การรบ (battlespace) อย่างไร (เช่น พื้นที่ปฏิบัติการ, พื้นที่ปฏิบัติการพิเศษ ร่วม, พื้นที่ในการติดต่อสื่อสาร (COMMZ))
- องค์การ (Organization) ส่วนของหน่วยกำลังรบปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจ (functional components), ส่วนของเหล่าทัพ (service components)
- ข้อพิจารณาของหน่วยงานระหว่างองค์กร (กลไกในการ ประสานงานขององค์กร)
- ข้อพิจารณาของนานาชาติ (โครงสร้างเบื้องต้นทาง การบังคับบัญชา/ประสานงานของพันธมิตรชั่วคราว)

๔.๔ ทดสอบความมีเหตุผลของหนทางปฏิบัติ (Test the COAs for validity) ก่อนที่จะทำการพัฒนาหนทางปฏิบัติต่อไปให้ตัดสินว่า น/ป มีเหตุผล เพียงพอหรือไม่ตามเกณฑ์ต่อไปนี้

- **มีความเพียงพอ (Adequate):** ทำภารกิจสำเร็จภายใต้ คำแนะนำ (guidance) ของผู้บังคับบัญชา กล่าวคือ บรรลุถึงบรรดาวัตถุประสงค์ และผลกระทบต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติการทัพ
- **มีความเป็นไปได้ (Feasible):** สามารถปฏิบัติสำเร็จภายใน เวลา, พื้นที่ และทรัพยากรที่มี

- **สามารถยอมรับได้ (Acceptable):** บรรลุสภาพสุดท้าย (ends) ด้วยราคา/ความเสี่ยงที่สมเหตุสมผล (balanced with cost/risk)
- **สามารถเห็นความแตกต่างได้ (Distinguishable):** หนทางปฏิบัติแต่ละหนทางต้องมีความแตกต่างจาก ห/ป อื่นๆ อย่างเห็นได้ชัด ตัวอย่างเช่น ปัจจัยสำคัญของโครงสร้างกำลังที่ต่างกัน, กลไกการเอาชนะที่ต่างกัน และองค์ประกอบของการออกแบบทางยุทธการที่ต่างกัน เป็นต้น
- **สมบูรณ์ (Complete):** นำส่วนประกอบที่สำคัญต่างๆ (key elements) รวมเข้าด้วยกัน

ถ้า ห/ป ไม่เป็นไปตามรายการข้างบนนี้ ควรจะตัดออก หรือ อาจนำมาปรับให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ดังกล่าว ข้อควรระวัง หลังจากปรับ ห/ป แล้ว ต้องแน่ใจว่า ห/ป นั้นยังคงผ่านการทดสอบในหัวข้อ “สามารถเห็นความแตกต่างได้ (Distinguishable)”

๔.๕ ปรับการประมาณการของฝ่ายอำนวยการ (update staff estimates)

คณะฝ่ายเสนาธิการทำการวิเคราะห์ และขัดเกลาแต่ละ ห/ป เพื่อคำนวณ (determine) ความสามารถในการสนับสนุน (supportability) ในแต่ละ ห/ป จุดมุ่งหมายของประมาณการของฝ่ายอำนวยการ คือการตัดสินใจว่าภารกิจนั้นจะสามารถสำเร็จได้หรือไม่ และเพื่อระบุว่า ห/ป ไหนจะเป็นหนทางปฏิบัติที่ดีที่สุด นำผลการพิจารณานี้ร่วมกับการถกแถลงเพิ่มเติมเพื่อหาข้อมูลมาสนับสนุนในแต่ละ ห/ป เป็นการให้ข่าวสารที่ดีที่สุดเท่าที่จะหาได้กับผู้บังคับบัญชาในการเลือก ห/ป แต่ละสายงานฝ่ายอำนวยการจะวิเคราะห์แต่ละ ห/ป และความสามารถในการสนับสนุน (supportability) ของแต่ละ ห/ป และให้ข้อเสนอแนะว่า ห/ป ไหนเป็น ห/ป ที่มีความเป็นไปได้ในการสนับสนุนมากที่สุด ในมุมมองของฝ่ายอำนวยการแต่ละสายงาน



การวางแผนการทัพ

เนื่องจากฝ่ายอำนวยการร่วมในแต่ละสายงานมีประสบการณ์และความสามารถพิเศษ (talent) ที่เป็นเอกลักษณ์แตกต่างกันไป การมีส่วนร่วมของฝ่ายอำนวยการดังกล่าวจึงมีความสำคัญต่อกระบวนการ แต่ละประมาณการของฝ่ายอำนวยการมีจุดสนใจ (focus) ที่ต่างกัน ซึ่งจะสนับสนุนสมมุติฐานจำนวนหนึ่ง, แง่มุมที่เป็นรายละเอียดของ ห/ป และสิ่งที่จะอาจจะเป็นข้อบกพร่อง (deficiencies) ซึ่งไม่เป็นที่รู้จักเลย ไม่ว่าจะเป็นในระดับใด แต่ถึงกระนั้นก็ตามก็ยังคงมีข้อพิจารณาในรายละเอียด (detailed considerations) การศึกษารายละเอียดเหล่านั้นของ ห/ป ต่าง ๆ รวมไปถึงการเขียนหนังสือโต้ตอบกัน (corresponding staff) ระหว่างฝ่ายอำนวยการของหน่วยรอง และหน่วยบัญชาการสนับสนุน

๔.๖ จัดเตรียมการบรรยายสรุปหนทางปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา (Prepare and deliver the initial COA brief to the commander ณ จุดนี้ในกระบวนการฝ่ายอำนวยการทำการแปรสภาพ (transform) ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของผู้บังคับบัญชาไปสู่ ห/ป ต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา, ให้คำแนะนำ และให้ความเห็นชอบเพื่อทำการวิเคราะห์ต่อไป การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และแนวความคิดในเบื้องต้นนี้จะขยายมุมมองของผู้บังคับบัญชาในเรื่องของอะไรบางอย่างที่เป็นไปได้ อะไรบางอย่างที่เป็นไปไม่ได้ และช่วยผู้บังคับบัญชาให้มองเห็นโอกาส (opportunities) และความท้าทายภายในสภาพแวดล้อมทางยุทธการ (OE) ได้ดีขึ้น และยังช่วยในการยืนยัน/ปรับตัว ความเข้าใจของฝ่ายอำนวยการและหน่วยรองที่มีต่อวิสัยทัศน์ของผู้บังคับบัญชา ในที่สุดแล้วก็จะช่วยให้วินิจฉัย (identify) ความขาดแคลนของทรัพยากรที่กำลังจะเกิดขึ้น (emerging resource shortfalls) และความท้าทาย/ตัวขัดขวาง (challenge/impediments) ไม่ให้ประสบความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ สิ่งนี้นำไปสู่การตกลงเพื่อให้ข้อมูลเพิ่มเติมที่ดียิ่งขึ้น กับประธาน



คณะเสนาธิการร่วม (CJCS) และ รมว.กท. เพื่อให้แนวทางของทรัพยากร (resources) และวัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

๕. การวิเคราะห์หนทางปฏิบัติ (Analyze Courses of Action) การวิเคราะห์หนทางปฏิบัติ (Analyze Courses of Action) เมื่อฝ่ายอำนวยการดำเนินการพัฒนาหนทางปฏิบัติ (COA development) เรียบร้อยแล้ว และได้ตรวจสอบแนวทางต่างๆ กับผู้บังคับบัญชา กลุ่มการวางแผนร่วม (JPG) จะทำการวิเคราะห์ในแต่ละ ห/ป ในรายละเอียด วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้คือ เพื่อวิเคราะห์แต่ละทางปฏิบัติอย่างจับผิด (critically), เป็นเอกเทศ (independently) และดูว่าเป็นไปตามแนวทางที่ผู้บังคับบัญชาให้ไว้หรือไม่, ด้วยความพยายามที่จะระบุความได้เปรียบ (advantage) เสียเปรียบ (disadvantage) ที่มีอยู่ในแต่ละหนทางปฏิบัติออกมาให้ชัดเจน

JOPP ขั้นตอนที่ ๔ วิเคราะห์หนทางปฏิบัติ

ข้อมูลนำเข้าเบื้องต้น: ประเมินการของฝ่ายอำนวยการที่ปรับปรุงแล้ว, ห/ป สำรอง และหนทางปฏิบัติต่างๆ ของฝ่ายตรงข้าม

๑. พัฒนาปัจจัยต่างๆ ที่ครอบงำ (governing factors) หรือเกณฑ์การประเมินผล เพื่อช่วยในการมองหนทางปฏิบัติให้ออก/อ่าน ห/ป ได้ดีขึ้น (discern COAs)

๒. ทำการจำลองยุทธ์ (Wargame) ในแต่ละหนทางปฏิบัติเป็นอิสระจากกัน (independently) เพื่อแก้ไขและวิเคราะห์ ห/ป

๓. ปรับ ห/ป เพื่อลดความเสี่ยง/ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ดีขึ้น (mitigate risk)/better achieve objectives)

ข้อมูลที่ได้เบื้องต้น: ห/ป ที่แก้ไขแล้ว, ประเมินการของฝ่ายอำนวยการที่ปรับปรุงใหม่, จุดต่างๆ ที่อาจจะเป็นจุดตัดสินใจ (potential decision points), ปัจจัยครอบงำ (governing factors), ศักยภาพที่มีต่อเนื่องและผลที่ตามมา (potential branches and sequels)

รูปที่ ๒๐ JOPP ขั้นตอนที่ ๔ วิเคราะห์หนทางปฏิบัติ



การวางแผนการทัพ

สิ่งที่สำคัญยิ่งในการวิเคราะห์หนทางปฏิบัติเป็นอันดับแรกคือการมอง ห/ป แต่ละ ห/ป ให้แยกอิสระจาก ห/ป อื่น ๆ การเปรียบเทียบจะตามมาทีหลัง ณ จุดนี้ ฝ่ายอำนวยการจะมองหาคำตอบที่ดีที่สุดสำหรับคำถามต่อไปนี้

- กิจต่าง ๆ ที่ระบุนั้น จะสามารถทำให้เกิดผลกระทบที่ต้องการ (desired effects) ในทางที่จะเปิดโอกาสให้บรรลุถึงสภาพต่าง ๆ ที่ต้องการ และหลีกเลี่ยงผลกระทบที่ไม่ตั้งใจหรือไม่?

- การปฏิบัติการทางทหารต่าง ๆ จะเปลี่ยนฝ่ายตรงข้าม และ สภาพแวดล้อมทางยุทธการ (OE) ไปตามที่ฝ่ายเราต้องการด้วยการปฏิบัติการ ทัพ (campaign) ได้อย่างไร

- จุดใดของ ห/ป ไหนที่ไม่สามารถให้ความอ่อนตัว (flexibility) ในการรับมือกับการปฏิบัติของฝ่ายตรงข้ามได้? และ ณ ที่ใดที่มีความเป็นไปได้ว่าจะมีความต้องการแผนเผชิญเหตุ (branches) และการปฏิบัติในลำดับต่อไป (sequels) (จุดที่มีความต้องการแผนเผชิญเหตุ คือจุดที่ฝ่ายเสธ. คิดแล้วอาจเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดขึ้น จึงต้องมีการเตรียมแผนเผชิญเหตุไว้ ส่วนจุดที่เหตุการณ์ปกติการปฏิบัติก็จะนำไปตามแผนที่วางไว้)

- จุดอ่อนและจุดแข็งของแต่ละหนทางปฏิบัติคืออะไร? และสิ่งเหล่านั้น เป็นไปตามวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จของผู้บังคับบัญชาได้ดีเพียงไร?

- อะไรที่น่าจะเป็นจุดตัดสินใจ (potential decision points) ที่ผู้บังคับบัญชา จะต้องทำการตัดสินใจครั้งสำคัญ (must make a key decision) และ ความต้องการข่าวสารสำคัญยิ่งของผู้บังคับบัญชา (CCIR) เพื่อใช้ในการตัดสินใจ ดังกล่าวนั้นคืออะไร?

- แง่มุม (aspects) ใดของหนทางปฏิบัติ ที่อาจจะชักนำความท้าทาย ทางยุทธศาสตร์ (strategic challenge) ที่จำเป็นต้องตัดสินใจเข้ามา

การวาดภาพการรบ (Wargaming) “คือการจำลองการปฏิบัติการทาง ทหารที่มีตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไปซึ่งขัดแย้งกันโดยมีกฎต่าง ๆ, ข้อมูล และระเบียบ



ปฏิบัติ (procedures) ที่ออกแบบมาเพื่อวาดภาพให้เห็น (depict) การปฏิบัติจริง หรือสมมุติ (assumed) ว่าเป็นสถานการณ์จริง” (JP 1 - 02) เป็นการตระหนักถึงความพยายามที่จะวาดภาพให้เห็น (visualize) ถึงการดำเนินไปของแผน (the flow of a plan) ภายในสภาพแวดล้อมทางยุทธการ (OE) โดยใช้กองกำลังรวบรวม ในขณะที่เดียวกันก็บูรณาการพลังอำนาจด้านอื่นๆ ของชาติตามความเหมาะสม และมีฝ่ายตรงข้ามที่เหมือนสถานการณ์จริง ที่มีความสามารถในการคิด (thinking) และความสามารถในการปรับตัว (adaptive) การวาดภาพการรบช่วยให้ผู้วางแผนการรบร่วมในการกำหนดบรรดาจุดแข็งและจุดอ่อน, ความเสี่ยงต่างๆ และทรัพยากรที่ขาดแคลน (asset shortfall) ในแต่ละ ห/ป ของฝ่ายเดียวกันนั้น ในขณะที่หลักนิยามการรบร่วมอ้างอิงถึงการวาดภาพให้เห็นถึงการดำเนินไปของการปฏิบัติการทางทหาร เป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการวาดภาพการรบ **ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการจะต้องพิจารณาการประยุกต์ใช้พลังอำนาจของชาติทุกสาขา (Diplomatic, Intelligence, Military, Economic) ร่วมด้วย**

๕.๑ พัฒนาเกณฑ์การประเมิน (Develop evaluation criteria) การระบุเกณฑ์การประเมินเบื้องต้นเป็นสิ่งจำเป็นที่สำคัญยิ่ง (critical requirement) ที่จะเริ่มต้นก่อนที่จะมีการวิเคราะห์หนทางปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาอาจแนะนำเกณฑ์บางตัวให้ได้ แต่โดยปกติแล้วกลุ่มการวางแผน (JPG) จะเป็นผู้พัฒนาเกณฑ์ต่างๆ เกือบทั้งหมด เสนาธิการ (chief of staff) อาจเข้ามาช่วยในการสร้างเกณฑ์เหล่านี้ ผู้บังคับบัญชาคือผู้ให้ความเห็นชอบโดยชอบธรรมคนสุดท้ายสำหรับเกณฑ์นี้ ไม่ว่าจะเป็นใครก็ตามที่พัฒนาขึ้นมา การเข้าใจอย่างถ่องแท้จากการวิเคราะห์ภารกิจ และจากเจตนาของของผู้บังคับบัญชารวมถึงคำแนะนำในการวางแผน อาจให้คำแนะนำที่เหมาะสมสำหรับเกณฑ์การประเมิน ตลอดทั้งกระบวนการวาดภาพการรบ (Wargaming process)



การวางแผนการทัพ

อาจมีเกณฑ์การประเมินเพิ่มเติมขึ้นมามากภายหลังสำหรับการเปรียบเทียบ ห/ป (COA comparison) ข้างล่างนี้คือตัวอย่างของเกณฑ์การประเมินที่น่าจะนำมาใช้ได้

- ความเสี่ยง (ระหว่าง และหลังปฏิบัติการ ทั้งในระดับยุทธศาสตร์ และยุทธการ)
- ความอ่อนตัว
- เวลา
- การดำรงสภาพ/การสนับสนุน (Sustainment/support)
- การจุใจม (surprise)
- เอาชนะ/ปกป้องจุดศูนย์ดุล
- การป้องกันกำลังปฏิบัติการ (Force Protection)
- ผู้บาดเจ็บสูญเสียชีวิต (casualties)
- การใช้ทางเลือกการป้องปรามอย่างอ่อนตัว (Use of flexible deterrent options)
- งบประมาณที่ใช้ไป
- ผลกระทบต่อผลประโยชน์ของพันธมิตรชั่วคราว

๕.๒ วาดภาพการรบแต่ละ ห/ป เป็นอิสระจากกัน (Wargame each COA independently) การวาดภาพการรบเป็นเครื่องมือ (means) ที่มีประโยชน์สำหรับผู้บังคับบัญชา และฝ่ายอำนวยการในการวิเคราะห์และทดสอบ ห/ป ของฝ่ายเดียวกันต่อ ห/ป ของฝ่ายตรงข้ามที่เลือกได้ด้วยวิธีวิทยา (methodology) ในรูปของการปฏิบัติ - การโต้ตอบ - ตอบโต้การโต้ตอบ (counteraction) หนทางปฏิบัติจะต้องประเมินด้วยสายตาของผู้เข้าร่วมปฏิบัติการอื่น (actors) หนทางปฏิบัติจะต้องถูกประเมินด้วยสายตาของผู้เข้าร่วมปฏิบัติการอื่น (other actors' eyes) ด้วยมาตรฐานทางการเมือง มุมมองทางวัฒนธรรม และอคติของต่างๆ

ของผู้ที่ไม่ใช่ฝ่ายเดียวกับเรา เพื่อตัดสินใจว่าการปฏิบัติที่เสนอขึ้นมานั้นจะสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมไปในแนวทางที่ผู้วางแผนคิดไว้หรือไม่ นี่คือแง่มุมสำคัญที่ทำให้จะบรรลุถึงผลกระทบที่ต้องการ มากกว่าที่จะเป็นผลกระทบที่ไม่ต้องการ ระวังอยู่เสมอว่า นอกเหนือจากการปฏิบัติ (actions) ของฝ่ายตรงข้ามแล้ว การปฏิบัติของฝ่ายที่เป็นกลาง หรือแม้แต่ฝ่ายที่เป็นมิตร ก็อาจจำเป็นต้องพิจารณาให้เป็นการปฏิบัติที่ “ต่อต้าน” ได้ (opposing actions) เนื่องจากเป้าหมายคือการบรรลุถึงสภาพแวดล้อมทางยุทธการในแบบที่เรา (our desired operational environment) ต้องการ

ในขณะที่ความพยายามหลัก (main effort) คือการประยุกต์ใช้พลังอำนาจทางทหาร ให้พิจารณาถึงพลังอำนาจในด้านอื่นๆ (elements of power) ด้วย ผู้บังคับบัญชาอาจไม่สามารถควบคุมพลังอำนาจทางการทูต (Diplomat: D), ข่าวสารข้อมูล (Information: I), เศรษฐกิจ (Economic) ได้ แต่ผู้บังคับบัญชาสามารถประสานงาน (coordinate) พลังอำนาจเหล่านี้ร่วมกับผู้เข้าร่วมปฏิบัติการ (actors) อื่นๆ ซึ่งอาจจะมีความสามารถในการที่จะมีอิทธิพลในการประยุกต์ใช้พลังอำนาจด้านอื่นๆ ได้

๕.๒.๑ ตัดสินใจว่าจะใช้การวาดภาพการรบแบบไหน (Decide what type of wargame to use) การตัดสินใจนี้ขึ้นอยู่กับคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา, เวลา, ทรัพยากรที่มี, ความรู้ความชำนาญของฝ่ายอำนวยการ และความพร้อมใช้งานของระบบจำลองยุทธ์ในแต่ละแบบ การวาดภาพการรบมีทั้งส่วนประกอบที่ต้องทำด้วยมือ และใช้คอมพิวเตอร์ช่วยทำ (computer - assisted) การจำลองยุทธ์ที่ต้องทำด้วยตัวเอง (manual wargaming) มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติมากมายเมื่อฝ่ายอำนวยการทำการวาดภาพการรบส่วนระบบคอมพิวเตอร์ โดยปกติแล้วจะตกลงใจในคำถามต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่ออกมา (outcomes) ในช่วงเวลาเฉพาะ (specific moment) ใน



การวางแผนการทัพ

การต่อสู้เพื่อที่จะตัดสินใจในภาพรวมในเรื่องของความต้องการการสนับสนุน (supply) ในแต่ละประเภท และเพื่อดำเนินการความเป็นไปได้เบื้องต้นในการเคลื่อนย้ายทางยุทธศาสตร์ (initial strategic, transportation feasibility) ระบบคอมพิวเตอร์ไม่มีทางที่จะมาแทนที่ประสบการณ์ร่วม (combined experience) ของกลุ่มคนที่ดำเนินการจำลองยุทธ์ได้เลย เมื่อไม่มีเวลาเพียงพอ และระบบคอมพิวเตอร์ยังขาดแคลน สามารถใช้การวาดภาพการรบแบบทำด้วยมือ (manual - only wargaming) ก็เพียงพอต่อการใช้งาน มีแนวทางหลายแนวทางที่จะใช้ในการวาดภาพให้เห็นถึงการดำเนินไปของการวาดภาพการรบ ขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้เป็นคือ ความชอบของผู้บังคับบัญชา, ขอบเขต และธรรมชาติของแผน (scope and nature of the plan) และระดับของความซับซ้อนของกลุ่มการวางแผน (JPG) จะเป็นตัวตัดสินว่าจะใช้วิธีใด

- โครงร่างของแต่ละช่วงเวลาหลัก กับช่วงเวลาก่อนการเป็นปฏิบัติ, ช่วงเวลาที่เป็นปฏิบัติ และช่วงเวลาหลังการเป็นปฏิบัติ

- รูปแบบในการกำหนดขั้นการปฏิบัติ (Phasing model) ที่มีอยู่ในหลักนियมการรบรวม หรือรูปแบบอื่นๆ ที่พัฒนาขึ้นสำหรับ การวางแผนการทัพ

- เหตุการณ์สำคัญ (critical events)/การเรียงลำดับจุดแตกหัก หรือกิจที่สำคัญ (sequencing decisive points or major tasks)

- ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการวาดภาพการรบ

๕.๒.๒ จัดลำดับความสำคัญ ห/ป ฝ่ายตรง สำหรับการวิเคราะห์ในการต่อต้านกับ ห/ป ของฝ่ายเราข้าม (prioritize the opposing COAs for analysis against the friendly COAs) ในสถานการณ์ที่เวลามีจำกัด (time - constrained situation) การวาดภาพการรบในทุก ห/ป อาจจะไม่สามารถกระทำได้ ดังนั้นให้พิจารณาอย่างรอบคอบในการลำดับความสำคัญ ห/ป ที่จะนำมา วาดภาพการรบ (Wargame)

๕.๒.๓ ดำเนินการวาดภาพการรบ (Conduct Wargame) กลุ่มการวางแผน (JPG) ดำเนินการวาดภาพการรบด้วยการรวบรวมข้อมูล, จัดเตรียมและรวบรวมเครื่องมือต่างๆ และทีมงานในการวิเคราะห์ และปฏิบัติตามกระบวนการที่จัดลำดับไว้อย่างถูกต้อง เพื่อการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบของ ห/ป ที่เสนอขึ้นมา

วิธีการวาดภาพการรบด้วยมือที่เรียบง่าย ใช้รูปแบบ (format) ปฏิบัติ - ตอบโต้การปฏิบัติ - ต่อต้านตอบโต้การปฏิบัติ (actions - reactions - counteraction) ระหว่าง “ฝ่ายน้ำเงิน” และ “ฝ่ายแดง” การกำหนดกรอบการทำงาน (Framework) ที่เป็นไปได้ในการนำการดำเนินไปของสถานการณ์ คือ การใช้เส้นของการปฏิบัติการ หรือเส้นของความพยายาม (Line of Operation or Line of Effort) เพื่อจัดเรียงลำดับงานตลอดทั้งการปฏิบัติการทัพ ผู้รับผิดชอบในการวาดภาพการรบจะเป็นผู้กำกับการตั้งคำถาม และพยายามไม่ทำให้การวาดภาพการรบต้องเสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์

ฝ่ายน้ำเงิน ฝ่ายแดง หรือถ้าเหมาะสม เพิ่มเติมฝ่ายเขียว (ผู้เข้าร่วมปฏิบัติการที่เป็นกลาง) เข้าไปด้วย ซึ่งทีมฝ่ายเขียวนี้จะคิด (THINK) และพูดเพื่อสนับสนุนผลประโยชน์ของฝ่ายตนเท่านั้น เมื่อผู้รับผิดชอบการวาดภาพการรบเป็นผู้กำกับการปฏิบัติ ซึ่งมีความสำคัญยิ่งๆกับกระบวนการ ผู้ควบคุมการวาดภาพการรบควรมีการบันทึกผลการวาดภาพการรบในแบบที่เป็นประโยชน์และให้บันทึกปัญหาที่เกิดขึ้น ที่ไม่สามารถแก้ไขได้อย่างรวดเร็วได้ด้วย



การวางแผนการทัพ

ตัวอย่างขั้นตอนการวาดภาพการรบ (Sample Wargaming Steps)

๑. การเตรียมตัวสำหรับการวาดภาพการรบ

- รวบรวมเครื่องมือต่าง ๆ (Gether tools)
- บันทึกและทบทวนกองกำลังฝ่ายเดียวกัน
- บันทึกและทบทวนกองกำลังฝ่ายตรงข้าม
- ทำรายการเหตุการณ์วิกฤต (critical events) ที่ทราบ
- ระบุผู้เข้าร่วม (participants)
- ระบุสภาพสุดท้ายสำรองของข้าศึก และการปฏิบัติ (opposing alternatives end state and actions) หรือระบุ ห/ป ของข้าศึกที่ต้องการต่อต้าน
- เลือกวิธีการวาดภาพการรบ
 - วาดภาพการรบด้วยมือ หรือใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการวาดภาพ
- เลือกวิธีการบันทึกและแสดงผลการวาดภาพการรบ
 - เล่าเรื่อง (narrative)
 - ร่างเค้าโครงและบันทึก
 - แผ่นแบบฟอร์มบันทึกการวาดภาพ
 - ตารางประสานสอดคล้อง

๒. ดำเนินการวาดภาพการรบ และประเมินผล

- ความมุ่งหมายของการวาดภาพการรบ (ระบุช่องว่าง (gap), วิสัยทัศน์ (visualization))
- วิธีพื้นฐานที่ใช้ (เช่น การปฏิบัติ, ตอบโต้ การปฏิบัติ, ต่อต้านการตอบโต้การปฏิบัติ เป็นต้น)
- บันทึกผล

๓. ผลลัพธ์ของการวาดภาพการรบ

- บรรยายสรุปผลของการวาดภาพการรบ
 - จุดต่างๆ ที่น่าจะเป็นจุดแตกหัก (potential decision points)
 - ปัจจัยครอบงำ (governing factors)
 - แผนเผชิญเหตุ (branches) และการปฏิบัติในลำดับต่อไป (sequels)
- ประเมินการฝ่ายอำนาจการที่แก้ไขแล้ว
- ห/ป ที่ปรับปรุงแล้ว
- ข้อเสนอแนะผ่านทางการบรรยายสรุปการเลือก ห/ป (COA decision brief)

รูปที่ ๒๑ ตัวอย่างขั้นตอนการวาดภาพการรบ



ขณะที่กลุ่มการวางแผนร่วม (JPG) ทำการวาดภาพการรบ จะแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ เพื่อให้แน่ใจว่าแต่ละ ห/ป ยังคงใช้ได้ (valid) ถ้า ห/ป ไม่เพียงพอ, ไม่สามารถปฏิบัติได้ (infeasible) หรือไม่สามารถยอมรับได้ (unacceptable) ผู้วางแผนจะต้องกำจัด ห/ป นั้นทิ้ง หรือนำมาปรับปรุงใหม่ กลุ่มการวางแผนอาจพบว่าการเอาแ่งมุมบางแ่งมุมของ ห/ป ที่มีอยู่สามารถพัฒนา ห/ป ใหม่ขึ้นมาได้ ตลอดทั้งกระบวนการการวิเคราะห์ และการวาดภาพการรบ กลุ่มการวางแผนยังคงดำรงจุดสนใจ (focus) ในสิ่งต่อไปนี้เป็นคือ

- วัตถุประสงค์ในระดับยุทธศาสตร์, ยุทธศาสตร์ในยุทธบริเวณ และยุทธการ
- ความสมดุลระหว่างความคิดสร้างสรรค์ (creativity) และความเป็นจริง (realities) ของสภาพแวดล้อมทางยุทธการ
- ส่วนประกอบต่างๆ ของการออกแบบ (the elements of operational design)
- พันธกิจของกองกำลังรบร่วม (Joint functions) หมายถึงขีดความสามารถ และกิจกรรมต่างๆ ของกองกำลังรบร่วม แบ่งได้เป็น ๖ กลุ่มคือ การควบคุมบังคับบัญชา, การข่าว, การยิง (fire), การเคลื่อนที่และการดำเนินกลยุทธ์, การระวังป้องกัน และการดำรงสภาพ เพื่อช่วยผู้บัญชาการกองกำลังรบร่วมในการประสานสอดคล้อง, บูรณาการ และสั่งการการปฏิบัติการรบร่วม (JP 3 - 0)

๕.๒.๔ บันทึกการวาดภาพการรบ (Record the Wargame) สามารถบันทึกการดำเนินการในการวาดภาพการรบได้หลายวิธี ดังนี้

- อธิบายการปฏิบัติต่างๆ ด้วยการเล่าเรื่อง (narrative), การโต้ตอบที่น่าจะเป็นไปได้ (probable reaction), การต่อต้านการโต้ตอบ (counteractions), ทรัพยากรที่มีอยู่ (assets) และเวลาที่ใช้



การวางแผนการทัพ

- การบันทึกเป็นภาพโครงร่างคร่าว ๆ (sketch - note) โดยประกอบกับการบรรยายแบบเล่าเรื่อง (narrative) แต่เพิ่มภาพโครงร่างทางยุทธการประกอบ เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพได้ชัดเจนขึ้น

- ตารางแสดงการปฏิบัติ (action), การต่อต้านการปฏิบัติ (reaction) และการตอบโต้การต่อต้านการปฏิบัติ (counteraction), ทรัพยากรที่มี (assets) เวลา และเหตุการณ์สำคัญ (major event)

- ตารางประสานสอดคล้อง (Synchronization Matrix) จัดระเบียบด้วยเวลา หรือเหตุการณ์สำคัญ (major event) เป็นคอลัมน์ และหน้าที่ (functional) และกิจกรรมหลัก (major activity) เป็นแถว ถ้าใช้วิธีนี้เป็นเครื่องมือในการบันทึก จะเป็นการเริ่มต้นตารางประสานสอดคล้องซึ่งจะเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการมีเครื่องมือในการสร้างภาพสำหรับการวางแผนการทัพ (tool for the campaign) ตารางนี้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดทั้งการวางแผน และต้องมีการปรับข้อมูลให้ทันสมัยตลอดการวางแผนและปฏิบัติการทัพ ตารางประสานสอดคล้องนี้สามารถช่วยนายทหารฝ่ายเสนาธิการในการสร้างรายละเอียดในการปฏิบัติของแผนซึ่งจะสนับสนุนแผนการทัพ

ไม่ว่าจะใช้การบันทึกการวาดภาพการรบด้วยวิธีใด สิ่งสำคัญที่จะต้องจับใจความให้ได้คือ จุดตัดสินใจ (decision points), ความต้องการหัวข้อข่าวสารสำคัญของผู้บังคับบัญชา (CCIRs), การปรับห/ป (COAs adjustment), แนวโน้มของแผนเผชิญเหตุต่างๆ (branches) และการปฏิบัติต่อไป (sequels) และแนวโน้มของการเกิดผลกระทบที่ไม่ต้องการ (potential undesired effects)

๕.๒.๕ วิเคราะห์ ห/ป (Analyze the COA) การวิเคราะห์ของ ห/ป ที่เป็นผลจากการวาดภาพการรบ (War game) ควรรวมถึงสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- แนวโน้ม (propensity) ที่จะบรรลุสภาพแวดล้อมทางยุทธการที่ต้องการ ห/ป จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่? จะต้องใช้เวลาเท่าใด?
- ข้อได้เปรียบและเสียเปรียบ อะไรที่เป็นส่วนประกอบหลัก (major elements) ของ ห/ป นี้ ที่อาจจะมี득เปรียบ หรือเสียเปรียบอย่างเห็นได้ชัดมาสู่หน่วยกำลังรบ?
- เหตุการณ์ที่สำคัญยิ่ง (Critical events), จุดตัดสินใจ (decision point), ความต้องการข่าวสารสำคัญของผู้บังคับบัญชา (CCIR) อะไรคือเหตุการณ์สำคัญยิ่งที่จะกำหนดว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่? อะไรที่อาจจะเกิดขึ้น และทำให้ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องตกลงใจที่จะเปลี่ยนแผน? ข่าวสารอะไรที่ทำให้ผู้บังคับบัญชามีความจำเป็นที่จะต้องตกลงใจ (make a decision)? ส่วนประกอบใดของการประเมิน (assessment) ที่จะต้องเพิ่มเติมเข้าในแผน?
- แนวโน้มของแผนเผชิญเหตุ และการปฏิบัติต่อไป (potential branches and sequels) แผนเผชิญเหตุอะไรที่อาจต้องเตรียมไว้เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่เป็นไปตามแผนการทัพที่ได้วางไว้? แผนเผชิญเหตุและการปฏิบัติต่อไปอะไรที่อาจต้องเตรียมไว้ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่ประสบความสำเร็จเร็วกว่าที่ได้วางแผนไว้
- ความเสี่ยงที่จะเกิดผลกระทบที่ไม่ต้องการ (Risks of undesirable effects) อะไรที่เป็นผลกระทบลำดับที่สอง (second order effects) จากการปฏิบัติของฝ่ายเรา (หรือการปฏิบัติของผู้เข้าร่วมปฏิบัติการกลุ่มอื่น ๆ) ซึ่งเราอาจต้องทำการลดผลกระทบเหล่านั้น (ทุกการปฏิบัติจะต้องเกิดผลกระทบที่ตามมาเสมอ และทุก ๆ ผลกระทบที่ตามมา ก็จะเกิดผลกระทบขึ้นเช่นกัน ผลกระทบนี้เรียกว่า second order effects ซึ่งอาจทำให้เกิดผลกระทบที่ไม่ต้องการต่อไปตามมาอีก - ผู้แปล)



การวางแผนการทัพ

- ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ที่จะต้องแก้ไข (Strategic challenges that must be resolved) อะไรคือประเด็นปัญหาทางยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นซึ่งจะต้องรายงานให้ผู้บัญชาการหน่วยเหนือ/ผู้นำพลเรือน (civil authorities)/หุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ได้รับทราบ? ยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่เป็นไปได้ที่จะใช้เป็นแนวทางในการลดผลกระทบ (mitigation strategies) ความท้าทาย (challenges) เหล่านั้นคืออะไร?

หลังจากวาดภาพการรบเสร็จสมบูรณ์แล้ว ควรจะมองเห็นภาพ (visualization) ของการปฏิบัติการทัพได้ดีขึ้น เพียงพอที่จะมองเห็นถึงกิจต่างๆ (tasks) ที่จำเป็นต้องทำได้ชัดเจนขึ้น กิจต่างๆ นี้บางกิจจะเกิดผลกระทบโดยตรง และส่งผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ (objectives) ที่วางไว้ในขณะที่กิจอื่นๆ อาจเป็นเพียงส่วนประกอบที่ทำให้เกิดความเรียบร้อยในภาพรวม (housekeeping tasks) เช่น การสร้างฐานทัพชั่วคราว, สถาปนาระบบสะสม สป.ส่งกำลัง และหาเส้นทางในการส่งกำลังใหม่, ดำเนินกรรมวิธีในการรับกำลังที่เข้ามาใหม่ (JRSOI)

๕.๓ ปรับ ห/ป เพื่อลดความเสี่ยงและทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้ดีขึ้น (Adjust the COA to mitigate risk and enable it to better achieve objectives)

หลังจากการวิเคราะห์ ห/ป ผ่านทางการวาดภาพการรบแล้ว ฝ่ายอำนวยการสามารถแก้ไข ห/ป เพื่อพัฒนาโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ให้เพิ่มมากขึ้นในเวลาที่ต้องการ (given other limitation noted) และลดปัจจัยต่างๆ ของความเสี่ยง ถ้า ห/ป กลายมาเป็น ห/ป ที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ, ควรจะบรรยาย ห/ป นั้นให้ผู้บังคับบัญชาทราบอีกครั้งหนึ่ง ควรจะระมัดระวังไม่ให้เกิดการ “กลายสภาพ” (morph) ห/ป จนแยกกับอีก ห/ป ที่คล้ายๆ กันอีก ห/ป หนึ่งไม่ออก



๕.๔ *ปรับปรุงประมาณการของฝ่ายอำนวยการให้ทันสมัย (Update staff estimate)* บันทึกการสังเกตการณ์เกี่ยวกับหนทางปฏิบัติต่างๆ ในประมาณการ, รวมไปถึงความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ (functional) ต่างๆ ที่ต้องการ, ความท้าทายที่ตรงประเด็นในขอบเขตของ functional นั้นๆ และมาตรการลดผลกระทบที่ไม่ต้องการ ที่เกี่ยวข้องตรงประเด็นกับหน้าที่แต่ละหน้าที่ของฝ่ายอำนวยการสายต่างๆ

๖. **เปรียบเทียบ ห/ป (Compare Courses of action)** หลังจากการวิเคราะห์แต่ละหนทางปฏิบัติอย่างเข้มงวด และเป็นอิสระ (independent) จาก ห/ป อื่นๆ แล้ว กลุ่มการวางแผนจะเปรียบเทียบ ห/ป ต่างๆ โดยใช้ชุดของเกณฑ์ในการประเมิน ห/ป ร่วมกัน (common set of criteria) ในระหว่างกระบวนการเปรียบเทียบนี้ กลุ่มการวางแผนจะประเมินค่าของแต่ละ ห/ป ผ่านมุมมองของผู้บังคับบัญชา--- ด้วยการใช้แนวทางที่ผู้บังคับบัญชาวาดภาพการปฏิบัติ การทัพในครั้งนี้เป็นมาตรฐาน ความมุ่งหมายของการเปรียบเทียบ (comparison) นี้คือการตัดสินใจว่า ห/ป ไດที่เหมาะสมกับเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชามากที่สุด (best fit for his intent), ด้วยค่าใช้จ่าย (cost) (ค่าใช้จ่ายในที่นี้หมายถึงความถึงทั้งเงิน ทรัพยากรต่างๆ และอาจหมายรวมถึงกำลังพลด้วย - ผู้แปล) และความเสี่ยงที่น้อยที่สุด, และมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากที่สุด ด้วยการใช้เกณฑ์การประเมิน [ปัจจัยครอบงำ (governing factors)] ที่ส่วนใหญ่ได้มาจากเจตนารมณ์ (intent) และคำแนะนำ (guidance) ของผู้บังคับบัญชา, การวิเคราะห์ และประเมิน ห/ป ต่างๆ ของฝ่ายอำนวยการที่ต่อต้านกับมาตรฐานของผู้บังคับบัญชา---มิใช่ต่อต้านตัวของผู้บังคับบัญชา---เพื่อที่จะระบุ ห/ป ที่ตรงกับความต้องการของผู้บังคับบัญชาให้มากที่สุด

JOPP ขั้นตอนที่ ๕ เปรียบเทียบหนทางปฏิบัติ

ข้อมูลนำเข้าเบื้องต้น: ห/ป ที่ปรับปรุงแล้ว, ประเมินการของฝ่ายอำนาจการที่แก้ไขแล้ว, เกณฑ์การประเมิน และผลของการวาดภาพการรบ

๑. เปรียบเทียบ ห/ป โดยใช้เกณฑ์การประเมิน (evaluation criteria)
๒. หาความสมดุลระหว่างเป้าหมาย (ends), วิธีการ (ways), ทรัพยากร (means) และความเสี่ยง (risk) ในแต่ละ ห/ป และเปรียบเทียบกับ ห/ป อื่นๆ
๓. เลือก ห/ป ที่ “ดีที่สุด” เพื่อแนะนำให้ผู้บังคับบัญชา

ผลลัพธ์เบื้องต้น: ห/ป ที่ประเมินค่าแล้ว, ห/ป ที่เสนอแนะ (recommended), เหตุผลในการเลือก ห/ป นั้น ความต้องการข่าวสารสำคัญของผู้บังคับบัญชาที่ปรับปรุงแล้ว (refined CCIR), ประเมินการของฝ่ายอำนาจการที่แก้ไขแล้ว

รูปที่ ๒๒ JOPP ขั้นตอนที่ ๕ เปรียบเทียบ ห/ป

๖.๑ เปรียบเทียบ ห/ป โดยใช้เกณฑ์การประเมิน (Compare COAs using evaluation criteria) ห/ป ต่างๆ ที่นำมาเปรียบเทียบกันโดยใช้เกณฑ์การประเมินซึ่งสร้างไว้ก่อนการวาดภาพการรบ และอาจมีเพิ่มขึ้นอีกซึ่งเป็นผลจากการวาดภาพการรบ ข้อมูลตั้งต้น (inputs) สำหรับการเปรียบเทียบ ห/ป คือ ประเมินการของฝ่ายอำนาจการที่ทำแยกกัน และผลของการวาดภาพการรบของแต่ละ ห/ป โดยปกติแล้วหัวหน้าฝ่ายเสนาธิการ (chief of staff) หรือผู้นำกลุ่มการวางแผน (JPG leader) จะเป็นผู้กำกับการทดลองในการเปรียบเทียบ ห/ป ผู้วางแผนมักจะทำการเปรียบเทียบโดยแยกออกจากผู้บังคับบัญชา (isolation from the commander) และบางครั้งรวมทั้งฝ่ายอำนาจการหน่วยรอง (subordinate components staff) ด้วย

ฝ่ายอำนาจการควรจะมีคามมั่นคง ปราศจากความลำเอียง (Objective) ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ขณะทำการเปรียบเทียบ ห/ป และระมัดระวังในการที่จะทำการชักย่ายถ่ายเท (manipulate) เพื่อส่งเสริม ห/ป



ที่มีความชอบเป็นส่วนตัว (favorite COA) การให้น้ำหนักเกณฑ์การประเมิน (weighting evaluation criteria) เป็นเทคนิคที่นิยมใช้ และช่วยในการระบุถึงเกณฑ์ที่สำคัญ (most - critical criteria) ได้ดี การให้น้ำหนัก (weighting) มีความเหมือนกับการเลือกเกณฑ์การประเมิน ควรจะตกลงใจเลือกก่อนที่จะมีการจัดให้มีการเปรียบเทียบ ห/ป อย่างเป็นทางการเพื่อหลีกเลี่ยงการให้น้ำหนัก ห/ป อย่างไม่เป็นไปตามความเป็นจริง

๖.๒ *หาจุดสมดุลงระหว่างเป้าหมาย (ends), วิธีการ (ways), ทรัพยากร (means) และความเสี่ยงของแต่ละ ห/ป มาต่อสู้อัน (Balance ends, ways, means, and risks of each COA against the other)* ควรใช้เกณฑ์ในการประเมินชุดเดียวกันกับทุก ห/ป ไม่ว่าจะเป็น ห/ป ไດ แต่ให้มองในภาพรวม (holistic look) ในด้านของความเสี่ยงต่อกำลังทหาร, ท่าทีของกำลัง (force posture) และความพร้อมรบ ณ จุดสิ้นสุดของการทัพ (campaign) หรือการปฏิบัติการ (operation), พื้นที่ที่เหลือให้หน่วยรองสามารถใช้ความคิดริเริ่มได้ (degree of initiative left to subordinates) เพื่อรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด (unforeseen circumstances) และความอ่อนตัวเพื่อโต้ตอบ (react) กับภัยคุกคามที่ไม่คาดคิด และคว้าโอกาส (opportunities) ที่อาจจะเข้ามาในอนาคต

๖.๓ *เลือก ห/ป ที่ดีที่สุดที่ฝ่ายอำนวยการเสนอแนะ (Select the "Best" staff - recommended COA)* หลังจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบ, ฝ่ายอำนวยการจะต้องเลือก ห/ป ที่ตนจะต้องเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา การเลือกนี้ต้องพิจารณาด้วยว่าไม่ใช่เพียงแค่การวิเคราะห์ของกลุ่มการวางแผนร่วม (JPG) เท่านั้น แต่มีการวิเคราะห์งานทางฝ่ายอำนวยการของแต่ละสายงานร่วมด้วย ในมุมมองของแต่ละสายงานฝ่ายอำนวยการในแต่ละ ห/ป ที่เสนอมาร การเปรียบเทียบ ห/ป เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเป็นจิตวิสัย



การวางแผนการทัพ

(subjective) (คือเป็นกระบวนการที่จิตคิดขึ้นเองโดยไม่อาศัยวัตถุภายนอก) ไม่ควรจะทำให้เป็นแบบฝึกหัดทางคณิตศาสตร์ แต่อาจจะใช้ตัวเลข -๑, ๐, ๑, ๒, ๓, +, - ในการอธิบายค่าความสัมพันธ์ต่างๆ เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพ อาจจะทำให้ ปัจจัยสำคัญในกระบวนการนี้คือความสามารถที่จะอธิบายให้ผู้บังคับบัญชามองเห็นภาพว่า ทำไม ห/ป หนึ่งจึงดีกว่าอีก ห/ป หนึ่ง ในลักษณะที่ ห/ป นั้นๆ เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินที่ตั้งไว้ได้ดีแค่ไหน การใช้ตารางช่วยในการตกลงใจ (decision matrix) อาจช่วยได้ แต่ต้องระวังตัวให้คงความไม่ลำเอียง (objective) ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

การเปรียบเทียบ ห/ป วิธีหนึ่งที่ใช้คือใช้ตารางในการเปรียบเทียบ (comparison matrix) ใช้ตัวเลขแสดงค่าน้ำหนัก (weighted numerical comparisons) วิธีนี้, เกณฑ์ประเมินแต่ละตัวจะมีค่าตัวเลขประจำเกณฑ์ โดยขึ้นอยู่กับความสำคัญ ซึ่งอาจอ่านได้จากเจตนารมณ์ และคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาซึ่งจะให้ความสำคัญกับสิ่งต่างๆ เป็นนัย (implied) ไว้ในคำแนะนำและเจตนารมณ์เหล่านั้น สังเกตว่าการเปรียบเทียบ ห/ป จะเป็นการเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมินมากกว่าที่จะเป็นการเปรียบเทียบระหว่าง ห/ป ด้วยกันโดยตรง ไม่ต้องมีการจัดลำดับที่ ห/ป ที่ได้ที่ ๑, ๒, ๓ หรืออะไรทำนองนั้น ถ้ามีการใช้ค่าบวก +, -, ๐ ก็จะมีคามหมายดังนี้, (+) หมายถึงทำได้ดีมากในการมีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์การประเมินที่ตั้งไว้, (-) หมายถึงทำได้ไม่ดี และ (๐) หมายถึงมีสมดุล (balanced) ถ้าใช้สเกลเลข ๑ - ๓ เป็นสเกล การแสดงผลเลขต่ำจะดีกว่าเลขสูง ดังนั้น ๑ หมายถึง ห/ป มีคุณสมบัติครบตามเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้ (meet the evaluation criteria well), ถ้าเลข ๓ หมายถึง ไม่ค่อยดี และ ๒ หมายถึง อยู่ในระดับกลางๆ



เกณฑ์การประเมิน	น้ำหนัก	ห/ป ที่ ๑		ห/ป ที่ ๒		ห/ป ที่ ๓	
		คะแนน	น้ำหนัก	คะแนน	น้ำหนัก	คะแนน	น้ำหนัก
ความเสี่ยง	๒	๓	๖	๑	๒	๒	๔
ความอ่อนตัว	๑	๒	๒	๒	๒	๑	๑
ความเสียหายต่อพันธมิตร	๑	๒	๒	๑	๑	๑	๑
การพิทักษ์กำลังรบ	๑	๓	๓	๓	๓	๑	๑
รวม		๑๓		๘		๗	

รูปที่ ๒๓ ตัวอย่าง ตารางเปรียบเทียบ ห/ป (แบบแสดงค่าน้ำหนักด้วยตัวเลข) Sample COA Comparison Matrix (Weighted Numerical)

ผู้บังคับบัญชาบางท่านอาจไม่ชอบวิธีการใช้ตัวเลข (Numerical) เพื่อแสดงการเปรียบเทียบ วิธีอื่นๆ ที่ใช้ในการเปรียบเทียบ ห/ป ด้วยตารางดังตัวอย่างข้างล่าง ซึ่งอธิบายแต่ละ ห/ป ด้วยความได้เปรียบ หรือความเสียเปรียบ (advantage or disadvantage) เมื่อเทียบกับเกณฑ์ประเมิน (evaluation criteria)



ห/ป	ความได้เปรียบ (advantages)	ความเสียเปรียบ (disadvantages)
ห/ป ๑	- ส่งกำลังได้รวดเร็ว - สนองความต้องการวิกฤตได้	- บูรณาการกำลัง (integration of forces) ไม่ราบรื่น - การเปลี่ยนผ่านไม่ราบรื่น - การจัดองค์กรซับซ้อน - ไม่อ่อนตัว - การพิทักษ์กำลังรบเพียงพออย่าง ร่อแร่ (marginally adequate)
ห/ป ๒	- ส่งกำลังได้รวดเร็ว - สนองความต้องการวิกฤตได้ - บูรณาการ (integration) ราบรื่น - การส่งผ่านระหว่างขั้นตอนการปฏิบัติ (phase) ราบรื่น - การพิทักษ์กำลังรบ มีความเพียงพอ	- การจัดองค์กรซับซ้อน - มีความอ่อนตัวอย่างร่อแร่ (marginally flexible)
ห/ป ๓	- การส่งผ่านระหว่างขั้นตอนการปฏิบัติ ทำได้รวดเร็ว - การจัดองค์กรไม่ซับซ้อน เข้าใจง่าย - การพิทักษ์กำลังรบมีความเพียงพอ	- ส่งกำลังได้ด้วยความยากลำบาก - ไม่สามารถสนองความต้องการวิกฤต ได้ทั้งหมด

รูปที่ ๒๔ ตัวอย่าง ตารางการเปรียบเทียบ ห/ป (แบบมีคำอธิบาย)

๗. อนุมัติ ห/ป (Approve Course of Action) กลุ่มการวางแผน (JPG) บรรยายสรุปผลของการวิเคราะห์การวาดภาพการรบ และการวิเคราะห์การเปรียบเทียบ ห/ป แก่ผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้รับการตกลงใจจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะได้ นำ ห/ป ที่ผู้บังคับบัญชาอนุมัตินั้นไปพัฒนาเป็นแนวความคิดของการปฏิบัติการ (Concept of operation: CONOPS) ของการทัพ (Campaign) ขั้นตอนนี้เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสปรับแต่ง (refine) วิสัยทัศน์/ภาพของการทัพ (campaign) ที่ตนวาดภาพขึ้น และจัดให้มีคำแนะนำต่อไป (further guidance) ให้แก่ฝ่ายอำนวยการถึงจะขับเคลื่อนการพัฒนา



แนวความคิดในการปฏิบัติการอย่างไร นอกจากนี้ ขั้นตอนการอนุมัติ ห/ป นี้ ยังเป็นการเตรียมผู้บังคับบัญชาให้พร้อมกับการเข้าถกแถลงกับ รมว.กท. (หรือผู้บัญชาการหน่วยเหนือขึ้นไปอีก ๑ ระดับ) (In - Progress Review: IPR) อีกด้วย

JOPP ขั้นตอนที่ ๖ การอนุมัติ ห/ป

ข้อมูลนำเข้าเบื้องต้น: ห/ป ที่ผ่านการประเมินแล้ว, ห/ป ที่เสนอแนะ, ห/ป ที่สมเหตุผล, ความต้องการข่าวสารที่สำคัญยิ่งของผู้บังคับบัญชา (CCIR) ที่ปรับแต่ง (refined) แล้ว และประมาณการณ์ของฝ่ายอำนวยการที่แก้ไขแล้ว

๑. เสนอแนะ ห/ป ต่อผู้บังคับบัญชา
๒. รับ ห/ป ที่ผู้บังคับบัญชาเลือก และ/หรือ ปรับแต่งแก้ไข ห/ป เพื่อพัฒนาเป็นแนวความคิดในการปฏิบัติการ (CONOPS)
๓. ยืนยันเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาที่แก้ไขแล้ว
๔. ปรับประมาณการณ์ของฝ่ายอำนวยการให้ทันสมัย (updated staff estimates)

ผลลัพธ์เบื้องต้น: ห/ป ที่ผู้บังคับบัญชาเลือก และได้ผ่านการปรับปรุงแล้ว, เจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาที่แก้ไขแล้ว, คำแนะนำ (Guidance) ในการพัฒนาแผน

รูปที่ ๒๕ JOPP ขั้นตอนที่ ๖ การอนุมัติ ห/ป (Course of Action Approval)

๗.๑ เสนอแนะ ห/ป ต่อผู้บังคับบัญชา (Recommended COA to the commander) ฝ่ายอำนวยการนำเสนอการวิเคราะห์ ห/ป และ ห/ป ที่เสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชา ที่ประชุม (forum) สำหรับการนำเสนอผลการเปรียบเทียบ ห/ป คือ ที่ประชุมในการบรรยายสรุปการตกลงใจของผู้บังคับบัญชา (Commander's Decision Brief) ตามที่ได้ปฏิบัติกันมานั้น การบรรยายสรุปนี้เป็นการจัดให้มีการปรับสถานการณ์ให้ทันสมัยเป็นปัจจุบัน (update of the current situation), ภาพโดยทั่วไป (overview) ของ ห/ป ที่ได้รับการพิจารณา และ



การวางแผนการทัพ

การแสดงผลของการเปรียบเทียบ ห/ป การบรรยายสรุปเพื่อการตกลงใจนี้ จะรวมถึงการปรับความเข้าใจในสภาพแวดล้อม (update on the understanding of the environment) ซึ่งจะเปิดโอกาสให้ปรับความเข้าใจนี้ตลอดห่วง การวาดภาพการรบ

การบรรยายสรุปเพื่อการตกลงใจเลือก ห/ป (COA Decision Brief)

๑. ความมุ่งหมาย (Purpose) ของการบรรยายสรุป
๒. ปรับ (update) ความเข้าใจในสภาพแวดล้อมทางยุทธการ (OE) ให้ทันกับสถานการณ์ในปัจจุบัน
๓. ปรับ (update) ความเข้าใจในปัญหา (problem) ให้ทันกับสถานการณ์ในปัจจุบัน
๔. ปรับสถานการณ์ของฝ่ายเดียวกัน (กำลังทหารและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับพลังอำนาจในด้านอื่น ๆ)
๕. คำแถลงภารกิจ (mission statement)
๖. ปรับ (update) สมมติฐาน/ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ให้ทันสมัย
๗. นำเสนอแต่ละ ห/ป
 - ด้วยการบรรยายแบบเล่าเรื่อง (narrative) และ/หรือภาพร่าง (sketch)
 - ข้อได้เปรียบ/ข้อเสียเปรียบ/ความเสี่ยง
 - แผนเผชิญเหตุที่ต้องการ (needed branches), ความเปลี่ยนแปลง (changes), ทรัพยากร (resources)
๘. เปรียบเทียบ ห/ป
 - เปรียบเทียบข้อได้เปรียบ/เสียเปรียบในแต่ละ ห/ป
 - เปรียบเทียบโดยใช้เกณฑ์การประเมิน (evaluation criteria) ที่กำหนด
๙. เสนอแนะ ห/ป

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง:

- การอนุมัติ ห/ป ของผู้บังคับบัญชา หรือการอนุมัติ ห/ป ที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วของผู้บังคับบัญชา
- ปรับวิสัยทัศน์ในการทัพ (visualization of the campaign) ของผู้บังคับบัญชาให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน

รูปที่ ๒๖ บรรยายสรุปอนุมัติ ห/ป (COA Decision Brief)



ในระหว่างการบรรยายสรุป สิ่งสำคัญคือการมีความเห็นแย้ง (dissenting views) ให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ เพื่อที่จะเป็นการรับฟังในทุกๆ แง่มุมของการวิเคราะห์ (all aspects of the analysis) ฝ่ายอำนวยการควรได้รับการสนับสนุนให้อธิบาย (expound) ถึงข้อที่เป็นปัญหาในสายงานที่ตนเองรับผิดชอบ (issue in their functional areas) อย่างละเอียดถ้าต้องการหน่วยบัญชาการรองต่างๆ (subordinate commands) ควรจะมาเข้าร่วมฟังด้วย หรือมีการออกอากาศผ่านการประชุมระยะไกล (video - teleconference) ควรจะมีการเชิญในส่วนของผู้หุ้นส่วน (partners) อื่นๆ รวมไปถึงหน่วยงานของรัฐบาลต่างๆ (government agencies) และหุ้นส่วนนานาชาติที่สำคัญ (key multinational partners) ตามความเหมาะสม/เท่าที่เป็นไปได้ เข้าร่วมฟังด้วย นายทหารฝ่ายอำนวยการของหน่วยต่างๆ เหล่านั้น อาจเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มการวางแผน (JPG) เพื่อให้แน่ใจว่าไม่มีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดจากฝ่ายเดียวกัน (เกิดจากการไม่ทราบข่าวสารข้อมูลที่สำคัญๆ ของฝ่ายเดียวกัน) เกิดขึ้น

๗.๑.๑ ผู้บังคับบัญชาเลือก ห/ป หรืออนุมัติ ห/ป ที่ได้ปรับแต่งแล้ว (Commander selects a COA or approves a modified COA) ผู้บังคับบัญชาจะประเมินค่า (evaluate) การวิเคราะห์ทั้งหมดที่กลุ่มการวางแผน (JPG) ทำ, โดยประยุกต์ความเข้าใจในสภาพแวดล้อมและภารกิจ และภาพของการทัพ (campaign) ที่ตนมองเห็น (visualization) และนำมาประเมินค่าอย่างฉกฉกรรจ์ (evaluate critically) ถึงว่าแต่ละ ห/ป จะสำเร็จภารกิจได้อย่างไร ผู้บังคับบัญชาอาจเลือก ห/ป ขึ้นมาอันหนึ่งตามที่ได้นำเสนอ หรืออาจนำส่วนที่ดี (best portions) ของหลายๆ ห/ป มารวมเข้าด้วยกัน (incorporate) เป็น ห/ป ใหม่ขึ้นมา

๗.๑.๒ รับเอาคำแนะนำของผู้บังคับบัญชามาพัฒนาเป็นแนวความคิด (Receive commander's guidance for concept development) ผู้บังคับบัญชามีแนวโน้มที่จะให้คำแนะนำเพิ่มเติม (additional guidance)



การวางแผนการทัพ

ขณะที่ทำการบรรยายสรุปเพื่อตกลงใจเลือก ห/ป) หรือหลังจากการบรรยายสรุปเสร็จสิ้นลง เพื่อนำไปพัฒนาให้กลายเป็นแนวความคิดในการปฏิบัติการ (concept of operation) และแผนยุทธศาสตร์ (strategic plan) ครั้นเมื่อ ห/ป นี้ได้รับการอนุมัติจะกลายเป็นแนวความคิดในการปฏิบัติการของผู้บังคับบัญชา (Commander's concept of operations: CONOPS)

๗.๑.๓ ยืนยันการปรับเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาให้ทันสมัย (Confirm Updated Commander's Intent) ทันทิที่ได้ยินการวิเคราะห์ ห/ป ผู้บังคับบัญชามีแนวโน้มที่จะเกิดความเข้าใจในสภาพแวดล้อม และปัญหา ได้ดีขึ้น สิ่งนี้อาจทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องการปรับคำแนะนำ หรือเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาเสียใหม่ (intent and/or guidance) นี่คือนโอกาสสำหรับผู้บังคับบัญชาในการที่จะปรับส่วนประกอบต่างๆ ของเจตนารมณ์ เพื่อที่ฝ่ายอำนาจการและกลุ่มอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องตรงประเด็น สามารถได้รับการปรับของทั้งเจตนารมณ์และคำแนะนำ

๗.๑.๔ ปรับประมาณการของฝ่ายอำนาจการ และประมาณสถานการณ์ของผู้บังคับบัญชาให้ทันสมัย (Update staff estimates and the Commander's Estimate) เมื่อผู้บังคับบัญชาได้ทำการตกลงใจเลือก ห/ป และได้จัดให้มีคำแนะนำเพิ่มเติม และปรับเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาให้ทันสมัยแล้ว ฝ่ายอำนาจการทำการบันทึกการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชากับคำแนะนำเพิ่มเติม และปรับแต่งการประมาณการของการทัพเกี่ยวกับการที่ว่าจะสามารถสนับสนุนได้หรือไม่จากมุมมองของฝ่ายอำนาจการในระดับผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบ (Combatant Commander) ฝ่ายอำนาจการจะทำการเตรียมประมาณสถานการณ์ของผู้บังคับบัญชา (Commander's Estimate) ซึ่งจะมีคำแถลงที่สั้นกะทัดรัดที่อธิบายว่าผู้บังคับบัญชามีความปรารถนา (intends) ที่จะปฏิบัติการกิจให้ลุล่วงอย่างไร และให้จุดสนใจ (focus) ที่สำคัญเพื่อความต่อเนื่องในการวางแผนการทัพ (campaign planning) และการพัฒนาแผน/คำสั่งในการปฏิบัติการต่อไป ในการวางแผนในสภาวะ



วิกฤต (CAP), ประมาณสถานการณ์ของผู้บังคับบัญชาจะถูกส่งไปยังประธาน คณะเสนาธิการร่วม (Chairman of the Joint Chief of Staff: CJCS) สำหรับ รมว.กท. เพื่อพิจารณาอีกครั้ง และเพื่อเป็นมูลฐาน (basis) ในการตกลงใจว่าจะนำ ห/ป ไตมาปรับปรุงและอาจนำไปปฏิบัติในการวางแผนประณีต, การประมาณสถานการณ์ของผู้บังคับบัญชาจะสร้างมูลฐานเพื่อถกแถลงกับผู้กำหนดนโยบาย (IPR - C) กับ รมว.กท. ต่อไป

ประมาณสถานการณ์ของผู้บังคับบัญชา (Commander's Estimate)

คำจำกัดความของยุทธการ (Operational Description)

- ความมุ่งหมาย (purpose) ของยุทธการ
- การอ้างอิง (References)
- คำจำกัดความของการปฏิบัติการทางทหาร (Military Operations)

การบรรยายแบบเล่าเรื่อง (Narrative)

- ภารกิจ
- สถานการณ์ (situation) และ ห/ป
- การวิเคราะห์ ห/ป ของฝ่ายตรงข้าม
- การเปรียบเทียบ ห/ป ของฝ่ายเดียวกัน (Friendly COA)
- ข้อเสนอแนะ (หรือการตกลงใจ)

ข้อสังเกต (Remarks)

ข้อสังเกต: ให้จดหมายเลขของไฟล์ข้อมูลที่มีรายละเอียดของแผนที่ได้ใส่ข้อมูลลงในระบบ* การวางแผนและปฏิบัติการร่วม (JOPES) (หรือ APEX)

* ระบบของ ทบ.ไทย ไม่มีระบบ automation ที่ใช้ในการวางแผนเหมือนกองทัพสหรัฐฯ นำมาลงไว้เพื่อความสมบูรณ์ของตารางเท่านั้น

รูปที่ ๒๗ ประมาณสถานการณ์ของผู้บังคับบัญชา (Commander's Estimate)



การวางแผนการทัพ

๗.๑.๕ จัดให้มีการถกแถลงกับผู้บังคับบัญชา - เรื่อง แนวคิด (IPR - C) ระหว่าง IPR-C, รมว.กท. (หรือผู้แทน) จะพิจารณาการวิเคราะห์ของผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบ (Combatant Commander: CCCR) และอนุมัติแนวความคิดในการปฏิบัติการ (Concept of Operations: CONOPS) เพื่อนำไปพัฒนาต่อไป ผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบจะปรับปรุงแนวความคิดในการปฏิบัติการ (CONSPS) ของตนโดยอยู่บนพื้นฐานของการตัดสินใจของ รมว.กท. และคำแนะนำทางยุทธศาสตร์ที่เพิ่มจากของเดิม ออกเจตนาธรรมณ์ และคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา (his intent and guidance) เพิ่มเติม เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาแผนในขั้นตอนต่อไปของกระบวนการสำหรับแผนที่กำกับโดยแผนขีดความสามารถทางยุทธศาสตร์ร่วม (Joint Strategic Capabilities Plan: JSCP) ให้เป็นแผนที่มียรายละเอียดในระดับที่ ๑ (ประมาณสถานการณ์ของผู้บังคับบัญชา), ซึ่งเป็นการถกแถลงกับผู้กำหนดนโยบายเป็นครั้งสุดท้าย (IPR - C), ป้อยครั้งที่ IPR - A และ IPR - C มาผสมกัน (combined) เป็นการบรรยายสรุปให้ รมว.กท. ได้รับฟัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับแผนการทัพในยุทธบริเวณ ดูผนวก A ในรายละเอียดเกี่ยวกับ รมว.กท. กับ IPRs

๘. พัฒนาแผน (Develop the Plan) หลังจากที่ผู้บังคับบัญชาได้อนุมัติ ห/ป และได้ให้คำแนะนำ (Guidance) เพิ่มเติมต่อฝ่ายอำนวยการเพื่อนำไปพัฒนาให้เป็นแนวความคิดในการปฏิบัติการ (CONOPS) และแผนในฉบับเต็ม [พร้อมทั้งปรับให้ทันสมัยตามต้องการ หลังจาก IPR - C แล้ว สำหรับบรรดาผู้บังคับหน่วยกำลังรบ (combatant commands)] ฝ่ายอำนวยการจะพัฒนาแนวความคิดของการปฏิบัติการ (CONOPS) ไปสู่แผนปฏิบัติการ (Operation Plan) หรือคำสั่งในการปฏิบัติการ (Operation Order) แนวความคิดของ

การปฏิบัติการนี้ จะต้องพัฒนาเพื่อให้เป็นรายละเอียดที่ต้องการสำหรับฝ่ายอำนวยการในการที่จะสร้างแผนพื้นฐาน (base plan) และเตรียมผนวกสนับสนุน (supporting Annex) และการสนับสนุน และหน่วยงานต่างๆ ที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการต่างๆ (functional plans)

๘.๑ ทบทวนคำแนะนำในการวางแผน (*Review Planing Guidance*) ฝ่ายอำนวยการควรทบทวนคำแนะนำของผู้บังคับบัญชาที่ปรับให้ทันสมัย (updated) ตลอดกระบวนการในการวางแผน และที่เป็นผลของ IPR - C และมีการร่วมเสวนาแลกเปลี่ยนกับผู้บังคับบัญชา

๘.๒ ปรับเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาให้ทันสมัย (*Update the Commander's Intent*) ผู้บังคับบัญชาควรประกาศ (publish) ถึงเจตนารมณ์ของตนที่เปลี่ยนแปลงไป อันอาจเป็นผลมาจากการได้มีความเข้าใจที่พัฒนาขึ้นกว่าเดิมในเรื่องของสภาพแวดล้อมทางยุทธการ (OE), ปัญหาที่เผชิญ (problem) และวิสัยทัศน์ (vision) ที่เกี่ยวข้องกับการทัพ (campaign) อีกครั้งหนึ่ง



การวางแผนการทัพ

JOPP ขั้นที่ ๗ การพัฒนาแผนและคำสั่ง (JOPP step 7 Plan and Order Development)

ข้อมูลนำเข้าเบื้องต้น: ห/ป ที่ผู้บังคับบัญชาเลือก และได้ปรับปรุงแล้ว, เจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาที่ได้แก้ไขแล้ว คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา (guidance) เพื่อการพัฒนาแผน

๑. ทบทวนคำแนะนำในการวางแผน
 ๒. ปรับเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาให้ทันสมัย
 ๓. แบ่งแนวคิดของการปฏิบัติการออกเป็นขั้นการปฏิบัติ (phase the concept) :
 - ◆ เจตนารมณ์ และแนวความคิด + ภาพโครงร่างการปฏิบัติการคร่าว ๆ
 - ◆ วัตถุประสงค์ (Objectives) และผลกระทบ (effects)
 - ◆ การจัดองค์กรในการบังคับบัญชา และการแบ่งพื้นที่รับผิดชอบ (Command Organization and Geometry)
 - ◆ มอบกิจต่าง ๆ (tasks) ให้กับหน่วยรอง และหน่วยสนับสนุน (supporting commands)/องค์กรที่สนับสนุน (agencies)
 - ◆ ประเมินประสิทธิภาพ และประเมินประสิทธิผล (Measures of effectiveness and performance: MOE & MOP)
 - ◆ การลดความเสี่ยง (risk mitigation)
 - ◆ ความต้องการข่าวสารสำคัญของผู้บังคับบัญชา (CCIR)
 - ◆ สภาพการส่งผ่านไปยังขั้นตอนต่อไป (transition conditions to the next phase)
 ๔. พัฒนาแนวความคิดในการปฏิบัติการสนับสนุน (Develop supporting functional concept)
 ๕. ขยายแนวความคิดใส่ลงไปในแผนพื้นฐาน (Base plan) และผนวกตามความจำเป็น
 ๖. ทำการพูดคุยและประสานงานเกี่ยวกับแผนให้สมบูรณ์ IPR-F 
 ๗. บรรยายสรุปแผนเพื่อให้ผู้บังคับบัญชานุมัติ
 ๘. แจกจ่ายแผนปฏิบัติการ/คำสั่งปฏิบัติการ
 ๙. ทบทวนแผนตามห้วงเวลา (ทุก ๖ - ๑๒ เดือน) IPR-F 
- ผลลัพธ์เบื้องต้น :** คำสั่งปฏิบัติการ/แผนปฏิบัติการที่ผ่านการอนุมัติแล้ว

รูปที่ ๒๘ JOPP ขั้นตอนที่ ๗ การพัฒนาแผน (Develop the plan)



๘.๓ แบ่งแนวคิดออกเป็นขั้นตอนการปฏิบัติ (Phase the Concept) แผนการทัพควรมีการแบ่งเป็นขั้นตอนการปฏิบัติ (phased) แต่ละขั้นตอนการปฏิบัติ ได้ถูกออกแบบให้เชื่อมโยงกันตลอดทั้งเจตนารมณ์การทัพ (campaign intent) และการจัดลำดับ (sequenced) เพื่อบรรลุถึงสภาพสุดท้าย (end state) ซึ่งจะสร้างสภาพที่เอื้ออำนวยให้เริ่ม (commencement) การปฏิบัติในขั้นต่อไป ขั้นตอนการปฏิบัติปกติแล้วจะแสดงให้เห็น (represent) ความเปลี่ยนแปลงของเจตนารมณ์และ/หรือความมุ่งหมายของการทัพ (campaign) แต่ละขั้นตอนการปฏิบัติ (phase) จะต้องมียุทธของสภาพต่างๆ ที่เจาะจง (must have a specific set of conditions) ลงไปว่าต้องมีสภาพนี้เกิดขึ้นก่อนจึงจะเป็นการเริ่มในขั้นตอนการปฏิบัตินั้น และยุทธของสภาพต่างๆ ซึ่งจะเป็นการอธิบายสภาพสุดท้ายที่ตั้งเป้าหมายไว้เมื่อสิ้นสุดขั้นตอนการปฏิบัติ (intended end state for the phase) รับรู้ได้ว่ามีแนวโน้มที่จะใช้เส้นของการปฏิบัติการ (lines of operation) ตลอดทั้งขั้นตอนการปฏิบัติ (throughout the phases) เพื่อจัดให้มีการรอบการทำงานที่เป็นหลักเหตุผล (logical framework) สำหรับการทัพทั้งหมด การแบ่งขั้นตอนการปฏิบัติตามหลักนิยมจะมีการอธิบายต่อไปข้างล่าง อย่างไรก็ตาม แต่ละการทัพ (campaign) มีลักษณะเฉพาะที่ไม่เหมือนกัน (unique) และการแบ่งขั้นตอนการปฏิบัติ (phasing) ก็จะต้องมีความสมเหตุสมผล (make sense) กับแต่ละการทัพ (campaign) นั้นๆ ในขณะที่เราต้องการที่จะที่จะรักษาความอ่อนตัว (flexibility) ที่มุ่งเน้นไปตามเหตุการณ์ (event - oriented) ของขั้นตอนการปฏิบัติเอาไว้ แต่ก็จะต้องคำนึงถึงเวลาในการเสนอความต้องการทรัพยากรต่างๆ (time - oriented resourcing requirements) สำหรับกิจกรรมต่างๆ ในแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติด้วยเช่นกัน

ลักษณะของการแบ่งขั้นตอนการปฏิบัติขึ้นอยู่กับภารกิจ (mission) และแนวความคิดของการปฏิบัติของการทัพ หรือการปฏิบัติการนั้นๆ รูปจำลองข้างล่างนี้เป็นเพียงตัวอย่างหนึ่งสำหรับการจัดระบบการทัพ หรือการปฏิบัติการ (organizing campaign or operations) เท่านั้น ยังมีรูปแบบอื่นๆ อีกมาก

The diagram illustrates the 'Level of Military Effort' over time, divided into OPLAN and OPORD phases. The OPLAN phase includes 'OPLAN Approval' and 'OPORD Activation'. The OPORD phase includes 'OPORD Execution' and 'OPORD Termination'. The diagram shows a bell-shaped curve representing the level of military effort, with various activities labeled at different stages: 'การปรับแต่งยุทธวิธี' (Tactical adjustment), 'การปรับแต่งสายยุทธวิธีทั่วโลก' (Global tactical adjustment), 'กิจกรรมในการปรับแต่ง' (Adjustment activities), 'กิจกรรมป้องกัน' (Defense activities), 'กิจกรรมช่วงชิงความเป็นฝ่ายริเริ่ม' (Initiative activities), 'กิจกรรมในการครอบงำ' (Dominance activities), 'กิจกรรมมอบอำนาจให้พลเรือน' (Civilian empowerment activities), 'กิจกรรมสร้างเสถียรภาพ' (Stability building activities), and 'กิจกรรมพลเรือน' (Civilian activities).

๘.๓.๑ ขั้นการปฏิบัติที่ ๐ ปรับแต่ง (Phase 0 - Shape) เป้าหมายในการปฏิบัติที่ ๐ ปรับแต่ง (Phase 0-Shape) คือ การปรับพฤติกรรมใน บัญชี และการสร้างอิทธิพลต่อทั้งฝ่ายตรงข้ามและฝ่ายเดียวกัน พัฒนา ความสามารถทางทหารของฝ่ายเราและฝ่ายพันธมิตรเพื่อการป้องกันตัว



(self - defense) และการปฏิบัติการร่วมกับพันธมิตรชั่วคราว (coalitions), พัฒนาการแลกเปลี่ยนข้อมูล และแบ่งปันข่าวสาร (Intelligence sharing) และ จัดให้กองกำลังของฝ่ายเราสามารถเข้าถึง (access) ได้ทั้งในยามสงบ (peace time) และยามวิกฤต (contingency) การวางแผนซึ่งสนับสนุนความต้องการ ในการปรับแต่ง (shaping requirement) นั้น ปกติแล้วจะเกิดขึ้นในบริบทของ ความร่วมมือทางทหารวันต่อวัน (day - to - day security cooperation) และ ผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบจะอธิบายกิจกรรมที่เกิดขึ้นในขั้นการปฏิบัติที่ ๐ (phase 0 activities) ในแผนการทัพในยุทธบริเวณ (Theater Campaign Plan), ร่วมกับแผนความร่วมมือในทางความมั่นคง (Security Cooperation Plan) ในรูปของผนวกที่แนบไปกับแผน บางกิจกรรมในขั้นการปฏิบัติที่ ๐ อาจเกิดขึ้น เป็นกิจวัตร (routinely) ในการปฏิบัติการในห้วงเวลาปกติ (steady - state) ในขณะที่ส่วนอื่นๆ อาจจะมีการเตรียมพร้อมในการปฏิบัติการเนื่องจาก มีการเผชิญหน้ากัน (confrontation) และอาจเกิดสถานการณ์ขึ้นได้ทุกเมื่อ ในบางครั้งเรามองขั้นการปฏิบัติที่ ๐ เป็น “พื้นที่สีเทา” (grey area) เนื่องจาก อยู่ในระหว่างรัฐปกติ (steady - state) กับการเตรียมการที่จะมีการใช้ แผนเผชิญเหตุ (contingency plan)

๘.๓.๒ ขั้นการปฏิบัติที่ ๑ การป้องปราม (Phase I - Deter)

เป้าหมายของขั้นการปฏิบัติที่ ๑ คือการป้องปราม (deter) การปฏิบัติของ ฝ่ายตรงข้ามโดยการแสดงขีดความสามารถและความเด็ดเดี่ยว (demonstrating the capabilities and resolve) ของกองกำลังรวบรวมให้เป็นที่ประจักษ์ ถึงแม้ว่าการปฏิบัติต่างๆในขั้นการปฏิบัติที่ ๑ การป้องปรามนี้ถูกสร้างขึ้นมาจากกิจกรรมต่างๆในร่วมมือทางความมั่นคง (security - operations activities) จากขั้นการปฏิบัติที่ ๐ ก็ตาม, แต่การป้องปราม (deterrence) มีความแตกต่างจากขั้นปฏิบัติในการปรับแต่ง คือ โดยหลักการแล้ว เป็นการ



การวางแผนการทัพ

เตรียมพร้อมเพื่อสนับสนุน หรืออำนวยความสะดวก (facilitate) ในการปฏิบัติ (execution) ของขั้นตอนการปฏิบัติย่อยๆ (subsequent phases) ของปฏิบัติการ/การทัพนั้นๆ เมื่อเกิดวิกฤตการณ์ (crisis) และมีความชัดเจนมากขึ้นแล้ว, การปฏิบัติต่างๆ อาจรวมไปถึงการระดมสรรพกำลัง (mobilization), ทำการจัดเฉพาะกิจ (tailoring of forces) และกิจกรรมก่อนการเคลื่อนย้ายกำลังอื่นๆ (pre - deployment activities), การเคลื่อนย้ายกำลังเข้าในยุทธบริเวณระยะแรกเริ่ม (initial deployment into a theater), การใช้ระบบข่าวกรอง การเฝ้าตรวจ และการลาดตระเวน (Intelligence, Surveillance and Reconnaissance: ISR) ที่เป็นของฝ่ายเราในการจัดให้มีการเฝ้าระวังสถานการณ์ (situational awareness) ในลักษณะตามเวลาจริง (real - time) หรือใกล้เคียงเวลาจริง (near - real - time), เริ่มการส่งผ่านปฏิบัติการ (setting up of transfer operations) ระหว่างทาง (enroute) ไปยังที่หมายต่อไปเพื่อสนับสนุนเป็นบริเวณ ณ ท่าขนขึ้น (Port of Debarkation: POD) และพัฒนาการควบคุมบังคับบัญชาของการจัดเฉพาะกิจ (mission - tailored C2), การข่าวกรอง (intelligence), การพิทักษ์กำลังรบ (Force Protection), การขนส่ง (transportation) และความต้องการทางการส่งกำลัง (Logistics Requirement) เพื่อสนับสนุนแนวความคิดของการปฏิบัติการของผู้บัญชาการกำลังรบร่วม (JFC) กลุ่มนายทหารติดต่อและประสานงาน (Liaison teams and coordination) กับหน่วยงานอื่นๆ (other agencies) ช่วยเหลือในการจัดตั้งสภาพต่างๆ เพื่อการปฏิบัติของขั้นตอนการปฏิบัติย่อยๆ (subsequent phases) ของการทัพ หรือการปฏิบัติการนั้นๆ

๘.๓.๓ ขั้นการปฏิบัติที่ ๒ ช่วงชิงการเป็นฝ่ายริเริ่ม (Phase II - Seize the Initiative) ผู้บัญชาการกองกำลังรบร่วม (JFC) แสวงหาหนทางที่จะเป็นฝ่ายริเริ่มในสถานการณ์ทั้งการรบ และสถานการณ์ที่มีใช้การรบด้วย



การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถที่เหมาะสมของกองกำลังรบร่วม (appropriate joint - force capabilities) ในการปฏิบัติการรบ, การปฏิบัติการรุก (offensive operations) แต่เน้นเป็นกลวิธีสำคัญที่จะบังคับให้ฝ่ายตรงข้ามเข้าสู่จุดผกผัน (culmination) เร็วขึ้น และจัดเตรียมสภาพต่างๆ เพื่อการปฏิบัติการในขั้นแตกหัก (decisive operations) การประยุกต์ใช้อำนาจกำลังรบ (combat power) ของกองกำลังรบร่วมอาจถ่วงเวลา (delay), ชัดขวาง (impede) หรือหยุด (halt) ความก้าวร้าวในระยะเริ่มต้นของกองกำลังฝ่ายตรงข้าม (initial aggression) และอาจเป็นการปฏิเสธวัตถุประสงค์ในเบื้องต้นของฝ่ายตรงข้าม แต่ถ้าฝ่ายตรงข้ามได้ประสบความสำเร็จในวัตถุประสงค์เบื้องต้น (initial objectives) ไปแล้ว การใช้อำนาจกำลังรบแต่เนิ่นจะสามารถขับไล่ (dislodge) กองกำลังของฝ่ายตรงข้ามออกไปจากที่มั่น และสร้างสภาพต่างๆ ที่จะสามารถแสวงประโยชน์ (exploitation), ไล่ติดตาม (pursuit) และทำลายให้หมดสิ้น (ultimate destructions) ทั้งกำลังทางกายภาพ และความมุ่งมั่นในการต่อสู้ (will to fight) ระหว่างขั้นการปฏิบัติของการครอบครอง (dominate phase) การปฏิบัติการเพื่อให้ได้ทางที่เข้าไปสู่โครงสร้างพื้นฐานของยุทธบบริเวณ (theater infrastructure) และเพื่อการเพิ่มเสริมในการปฏิบัติของกำลังฝ่ายเดียวกันให้ดำรงอยู่ต่อไป ในขณะที่ผู้บัญชาการกองกำลังรบร่วมมองหาหนทางที่จะลดขีดความสามารถของฝ่ายตรงข้ามลง (degrade adversary capabilities) ด้วยเจตนารมณ์ที่จะแก้ปัญหาวิกฤตแต่เนิ่นที่สุดเท่าที่จะทำได้ ในการปฏิบัติการทั้งหมด ผู้บัญชาการกองกำลังรบร่วมสถาปนาสภาพต่างๆ เพื่อเสถียรภาพ (stability) ด้วยการจัดให้มีการช่วยเหลือในการที่จะบรรเทาเงื่อนไขต่างๆ ที่ทำให้เกิดวิกฤตการณ์

๘.๓.๔ ขั้นการปฏิบัติที่ ๓ ครอบงำ (Phase III - dominate)

ขั้นการปฏิบัติในการครอบงำ (dominate) นี้จะมุ่งจุดสนใจ (focus) ไปยังการ



การวางแผนการทัพ

สถาปนาการควบคุมสภาพแวดล้อมทางยุทธการ (Operational Environment: OE) เมื่อการทัพ (campaign) หรือการปฏิบัติการ (operation), มุ่งจุดสนใจไปที่กำลังรบตามแบบของข้าศึก (conventional enemy forces), ขั้นการปฏิบัติในการครอบงำนี้ ปกติแล้วจะลงเอย (conclude) ด้วยการปฏิบัติการรุกแตกหัก (decisive offensive operations) ซึ่งจะผลักดันให้ข้าศึกต้องถึงจุดผกผัน (culmination) และบรรลุถึงวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติการของผู้บัญชาการกองกำลังรบร่วม (JFC's operational objectives) สำหรับความขัดแย้งที่ไม่ตามแบบ (irregular conflict), การปฏิบัติการขั้นแตกหัก (decisive operations) ครอบงำและควบคุม (dominate and control) สภาพแวดล้อมทางยุทธการด้วยการผสม (combination) การรบด้วยวิธีรุก และการรบด้วยวิธีรับ (offensive and defensive combat), การรักษาความปลอดภัย (security), การเข้าปะทะ (engagement) และกิจกรรมต่างๆ ในการบรรเทา และการก่อสร้างใหม่ (relief and reconstructions activities) เหล่านี้เข้าด้วยกัน กิจกรรมต่างๆ ในขั้นการปฏิบัติในการครอบงำนี้อาจจะสถาปนาเงื่อนไขต่างๆ เพื่อเป็นบทสรุปการปฏิบัติการแต่เนิ่น, ที่เอื้ออำนวยแก่ฝ่ายเรา หรือสร้างสภาพต่างๆ เพื่อการส่งผ่าน (transition) ไปยังขั้นการปฏิบัติ (phase) ต่อไป

๘.๓.๕ ขั้นการปฏิบัติที่ ๔ ทำให้สภาพแวดล้อมมีเสถียรภาพ (Stabilize the Environment) ขั้นการปฏิบัติสร้างเสถียรภาพ (stabilize phase) นี้จะเป็นที่ต้องการเมื่อในพื้นที่ไม่มีหน่วยปฏิบัติการ (functional), แนวทางกฎหมาย (legitimate), หน่วยงานทางปกครองที่เป็นพลเรือน (civil - governing authority) เหลืออยู่เลย กองกำลังรบร่วมอาจต้องทำหน้าที่เป็นรัฐบาลจำเป็นอย่างจำกัด (limited local governance), ทำหน้าที่บูรณาการความพยายามทั้งหลายของนานาชาติในการสนับสนุน/ให้เงินช่วยเหลือ (supporting/contributing), องค์การระหว่างประเทศ (international organizations), NGO หรือ



หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐฯ (USG agency) เข้าเป็นผู้มีส่วนร่วมในการสร้างเสถียรภาพ จนกว่าหน่วยงานท้องถิ่น (local entities) จะทำงานได้ การช่วยเหลือนี้รวมไปถึงข้อกำหนดในการบริการขั้นพื้นฐาน (basic services) แก่ประชากรในพื้นที่ ขั้นการปฏิบัติสร้างเสถียรภาพนี้ ปกติแล้วจะเป็นเครื่องหมายสำคัญ (marks) ของการเปลี่ยนจากการปฏิบัติการสู้รบอย่างต่อเนือง มาเป็นปฏิบัติการเพื่อเสถียรภาพแทน การปฏิบัติการเพื่อเสถียรภาพนี้มีความจำเป็นในการที่จะทำให้ความมั่นใจว่า ภัยคุกคาม, ทางทหารหรือทางการเมือง, ได้ลดลงสู่ระดับที่สามารถควบคุมได้ (manageable level) ซึ่งพลเรือนผู้มีอำนาจหน้าที่ที่กำลังจะมีขึ้นจะสามารถควบคุมได้ หรือถ้าเป็นในสถานการณ์ที่ไม่ใช่การสู้รบ (non - combat situation) ก็เพื่อเป็นการทำให้มั่นใจว่าสถานการณ์ที่จะนำไปสู่การเกิดวิกฤตการณ์จะไม่เกิดขึ้นอีก การถอนกำลังกลับ/การจัดขบวนรบใหม่/การวางกำลังใหม่ (Redeployment) อาจเริ่มขึ้นในระหว่างขั้นการปฏิบัตินี้

๘.๓.๖ ขั้นการปฏิบัติที่ ๕ มอบอำนาจให้กับเจ้าหน้าที่พลเรือน (Enable Civil Authority) ขั้นการปฏิบัตินี้ประกอบด้วยการสนับสนุนโดยการที่มีอำนาจเหนือกว่า (predominantly) ของกองกำลังรวบรวมต่อรัฐบาลท้องถิ่นที่เป็นรัฐบาลพลเรือนที่ถูกกฎหมายในยุทธบริเวณ (legitimate civil governance) ขึ้นอยู่กับระดับสมรรถนะของชนพื้นเมือง กิจกรรมต่างๆ ของกองกำลังรวบรวมในขั้นการปฏิบัตินี้อาจให้เป็นไปตามคำสั่งของรัฐบาลพลเรือนดังกล่าว หรืออาจอยู่ภายใต้ทิศทางการบริหารของรัฐบาลพลเรือนนั้น เป้าหมาย (the goal) ของกองกำลังรวบรวมก็คือ การที่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่พลเรือน และ บทบัญญัติต่างๆ ของรัฐบาลท้องถิ่นสามารถอยู่รอด และทำการบริหารบ้านเมืองโดยการจัดให้มีการบริการที่จำเป็นพื้นฐาน (ไฟฟ้า ประปา สาธารณูปโภคต่างๆ ฯลฯ) ให้กับประชาชนจำนวนมากในพื้นที่ได้ การสนับสนุนนี้



การวางแผนการทัพ

หมายรวมถึงการประสานการปฏิบัติต่างๆ ของกองกำลังร่วมกับนานาชาติ, องค์การระหว่างรัฐ, และหน่วยงานองค์กรอื่นๆ (other organization participants), การสถาปนามาตรวัดความมีประสิทธิภาพ (measures of effectiveness: MOEs), และสร้างอิทธิพลกับทัศนคติของประชากรให้สนับสนุนวัตถุประสงค์ของรัฐบาลสหรัฐ และรัฐบาลท้องถิ่น การถอนกำลังกลับ/การจัดขบวนรบใหม่/การวางกำลังใหม่ (redeployment) ที่มีนัยสำคัญ (Significantly) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับกำลังรบ (combat units) จะเกิดขึ้นบ่อยครั้งในขั้นการปฏิบัติ (phase) นี้ การบรรลุถึงสภาพสุดท้ายทางทหาร (military end state) ในระหว่างขั้นการปฏิบัตินี้ เป็นสัญญาณ (signal) ของการสิ้นสุดการทัพ หรือการปฏิบัติการ

๘.๓.๗ ในแต่ละขั้นการปฏิบัติ แนวความคิดของการปฏิบัติการของการทัพ (*The campaign's CONOPS*) ควรอธิบายส่วนประกอบดังต่อไปนี้

- **เจตนารมณ์และแนวความคิดของการปฏิบัติการสำหรับขั้นการปฏิบัตินั้นๆ (Intent and concept of operations for the phase)** เจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาสำหรับขั้นการปฏิบัติจะต้องมีความชัดเจน อธิบายถึงความมุ่งหมาย (purpose), สภาพสุดท้าย (end state) และลักษณะของความเสี่ยงในการปฏิบัติการของการทัพ (campaign) ที่อาจเกิดขึ้นในขั้นการปฏิบัตินี้ การบรรยายแนวคิดของการปฏิบัติการ (concepts of operations) อาจบรรยายด้วยการเล่าเรื่อง (narrative) จากบรรดาเส้นของการปฏิบัติการ (lines of operation) และเส้นของความพยายามที่ใช้ในการปฏิบัติการในแต่ละขั้นการปฏิบัติ (phase)

- **วัตถุประสงค์และผลกระทบ (Objectives and effects)** (ทั้งผลกระทบที่ต้องการ และผลกระทบที่ไม่เป็นที่ต้องการ) อธิบายวัตถุประสงค์ต่างๆ ของขั้นการปฏิบัติ (phase) และผลกระทบหลัก



(major effects) ที่จะต้องมีเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ อธิบายถึงว่าวัตถุประสงค์ของกองกำลังที่ความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ต่างๆ ในสายการบังคับบัญชาในชั้นที่สูงขึ้นถัดไปอย่างไร และมีความเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ อย่างไร (โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทหารเป็นความพยายามในการสนับสนุน: supporting efforts)

• **กิจต่างๆ ที่จะมอบให้หน่วยบัญชาการรอง และหน่วยสนับสนุน และหน่วยงานต่างๆ (Tasks to subordinate commands and supporting commands and agencies)** ผู้บังคับบัญชามอบหมายกิจต่างๆ ให้แก่ผู้บังคับหน่วยรอง (subordinate commanders) รวมทั้งให้ขีดความสามารถ (capabilities) และการสนับสนุน (support) ต่างๆ ที่จำเป็นในการบรรลุกิจนั้น กิจเป็นพื้นที่ และความรับผิดชอบ (area tasks and responsibilities) มุ่งความสนใจ (focus) ไปที่พื้นที่เฉพาะ (specific area) เพื่อควบคุมหรือดำเนินปฏิบัติการ (conduct operations) ส่วนกิจที่เป็นการปฏิบัติตามหน้าที่ และความรับผิดชอบ (Functional tasks and responsibilities) จะมุ่งจุดสนใจ (focus) ไปที่ประสิทธิภาพในการคงความพยายาม (continuing efforts) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกองกำลังทหารตั้งแต่สองกองกำลังขึ้นไปทำงานอยู่ในขอบเขต (domain) เดียวกัน คือ อากาศ, พื้นดิน, ทะเล หรืออวกาศ หรือที่ใด ๆ ที่มีความต้องการทำภารกิจที่ได้รับมอบซึ่งมีแง่มุมที่ไม่เหมือน (distinct aspect) ภารกิจอื่นให้สำเร็จ รวมไปถึงการระบุ (identification) ความต้องการการสนับสนุนจากหน่วยงาน (organization) ที่มีได้สังกัดกระทรวงกลาโหม (สหรัฐฯ แบ่งพื้นที่ปฏิบัติการในศตวรรษที่ ๒๑ เป็น domain (ขอบเขต) มี ๕ domain คือ land domain, maritime domain, air domain, space domain และ cyber domain - ผู้แปล)



การวางแผนการทัพ

- การควบคุมบังคับบัญชา และการแบ่งมอบพื้นที่ในการปฏิบัติการ (Command and control organization and geometry of the area of operations) บันทึกการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่กระทำต่อโครงสร้างระบบควบคุมและบังคับบัญชา (command and control structure) หรือการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการแบ่งพื้นที่ในความรับผิดชอบ (Geometry of the Area of Responsibility) สำหรับหน่วยกำลังรบต่างๆ (Combatant Commands) หรือพื้นที่ปฏิบัติการร่วม (Joint Operation Area) สำหรับหน่วยรบของกำลังรบร่วม (Joint Forces) หรือพื้นที่ในการปฏิบัติการ (Area of operation) สำหรับหน่วยรบของหน่วยทหารที่มีใช้กำลังรบร่วม (non - joint forces)

- วิธีวิทยาในการประเมิน (Assessment methodology) ระบุวิธีวิทยาขั้นพื้นฐาน (basic methodology) สำหรับการประเมินความสำเร็จของวัตถุประสงค์ รวมถึงการประเมินเพื่อช่วยวัด (gauge) ดูว่าวัตถุประสงค์ต่างๆ สนับสนุนการบรรลุสภาพสุดท้าย (end state) ได้จริงหรือไม่

- การลดความเสี่ยง (Risk mitigation) ระบุพื้นที่ของความเสียหาย (areas of risk) ที่เป็นกังวลอยู่ให้ผู้บังคับบัญชาทราบ และร่างภาพคร่าวๆ (outline) ถึงการที่ทุกอย่างโร้จจะลดลงได้

- ความต้องการหัวข้อข่าวสารสำคัญของผู้บังคับบัญชา และจุดตัดสินใจที่เกี่ยวข้อง (CCIR and associated decision points)

- การส่งผ่านไปยังขั้นการปฏิบัติต่อไป (Transition to the next phase) อธิบายถึงว่ากองกำลังรบร่วมจะเคลื่อนไปสู่ขั้นการปฏิบัติต่อไป (next phase) ได้อย่างไร อธิบายสภาพสุดท้ายต่างๆ สำหรับขั้นการปฏิบัตินั้น ซึ่งควรจะโยง (tie) โดยตรงกับสภาพแรกเริ่ม (initial conditions) ของขั้นการปฏิบัติต่อไป รวมถึงคำอธิบายถึงการส่งผ่านการควบคุม (transition

of control) จากกองกำลังรวบรวมไปสู่กลุ่มอื่นๆ ในแง่มุมของการทัพในภาพรวม (overall campaign)

๘.๓.๘ พัฒนาแนวความคิดในการสนับสนุนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ (Develop supporting functional concepts) เมื่อสร้างแนวคิดทั่วไปของการปฏิบัติการได้แล้ว (general concept of operations), ก็จะสร้างแนวความคิดในการสนับสนุน (supporting concepts) ขึ้นมาเพื่อทำให้มั่นใจถึงขีดความสามารถในการสนับสนุน (supportability) และประสานงานกันระหว่างหน้าที่ต่างๆ (among all of the functions) แนวความคิดที่สำคัญบางแนวความคิดที่สามารถปฏิบัติได้จริง (key functional concepts) เป็นไปเพื่อการสนับสนุนการส่งกำลังบำรุงทางทหาร (logistics support), การแสดงพลังอำนาจทางทหาร (force projection), การปฏิบัติการข่าวสาร (information operations), การพิทักษ์กำลังรบ (force protection), การบังคับบัญชา, การควบคุม และการติดต่อสื่อสาร ฝ่ายอำนวยการจะทบทวนแนวทางที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ (functional concepts) เพื่อให้มั่นใจว่าจะได้รับความร่วมมือจากส่วนต่างๆ

ในระดับหน่วยบัญชาการกำลังรบ (combatant commands) ประธานคณะเสนาธิการร่วม (CJCS) ได้ออกคำสั่งในการวางแผน (Planning Order) หรือคำสั่งเตรียมพร้อม (Alert Order) เพื่อกำกับการเตรียมทำแผนสนับสนุน (supporting plan) หลังจากได้รับอนุมัติ ห/ป ที่ผู้บังคับบัญชาได้เลือกไว้ และใส่ไว้ในประมาณสถานการณ์ของผู้บังคับบัญชา (commander's estimate) เช่นเดียวกันกับหน่วยบัญชาการรบ (combatant command) ก็จะทำออกคำสั่งในการวางแผน (PLANORD) ให้แก่หน่วยรอง เพื่อให้เริ่มต้นทำการวางแผน กองบัญชาการหน่วยรอง (subordinate commands) โดยปกติแล้ว จะสร้างแนวความคิดในการสนับสนุนการทัพ (supporting campaign CONOPS) ทันทีที่ได้รับหลักฐาน (receipt) แนวความคิดของการปฏิบัติของ



การวางแผนการทัพ

หน่วย (command's CONOPS) แต่ก็ได้มีการเตรียมการในการนี้มาบ้างแล้ว โดยทำงานคู่ขนาน (parallel) ไปกับหน่วยเหนือ (Higher HQs) ในส่วนของหน่วยงานอื่นๆ ก็จะทำการพัฒนาแนวความคิดของการปฏิบัติ (CONOPS) เช่นเดียวกัน ผู้บังคับหน่วยกำลังรบจะให้การประสานงานแบบไม่เป็นทางการ (informally coordinate) กับหน่วยงานที่มีได้สังกัดกระทรวงกลาโหม เพื่อสร้างแนวคิดในการร่วมกันสนับสนุน (mutually supporting concept) หน่วยบัญชาการจะบูรณาการ (integrated) แนวความคิดเหล่านี้เข้าด้วยกัน แล้วนำไปใส่ไว้ในแผนการทัพ (campaign plan) (ใส่ไว้ในแผนพื้นฐานตามความเหมาะสม และใส่ไว้ในผนวกด้วย) เมื่อแผนต่างๆ ได้รับการประสานกับหน่วยบัญชาการสนับสนุน (supported command) แล้ว แนวความคิดในการสนับสนุน (supporting concepts) เหล่านี้ก็จะกลายเป็นฐาน (basis) ของการพัฒนาแผนสนับสนุนต่างๆ สำหรับหน่วยงานนั้นๆ

การประสานสอดคล้องของแผน (synchronization of the plan) จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการสร้างแนวความคิดในการสนับสนุน (supporting concepts) ขึ้นมา “การประสานสอดคล้องเป็นศิลปะ (art) ของการจัดการกิจกรรมต่างๆ ทั้งหมด (ทั้งกิจกรรมทางทหารและกิจกรรมที่มีใช้ทางทหาร) ได้อย่างถูกต้องที่ถูกต้องเวลา, ด้วยความมุ่งหมายที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้เกิดผลกระทบที่ต้องการ ณ จุดแตกหัก” การประสานสอดคล้องจะดำเนินอย่างต่อเนื่องหลังจากการพัฒนาแผน (development of the plan), ด้วยการบรรยายสรุปกลับ (brief-back), การซักซ้อม (rehearsals) และการนำแผนไปปฏิบัติ (execution) แนวความคิดของการปฏิบัติการ (CONOPS) ที่ได้ผ่านการประสานสอดคล้องและบูรณาการอย่างเต็มที่ จะกลายเป็นแผนหลัก (base plan) และผนวกทั้งหมดของแผน สำหรับแผนในระดับ ๒ (level 2 plans) จุดนี้คือจุดสิ้นสุดการพัฒนาแผน (the end of plan development) แต่ยังคงการประสานงานเอาไว้

๘.๓.๙ ขยายแนวความคิดของการปฏิบัติการไปสู่แผนหลักและ
ผนวก (Expand the CONOPS into a Base Plan with Annexes) ระบบ APEX
จัดให้มีคำแนะนำแบบเฉพาะเจาะจง และมีขั้นตอน (procedures) ในกิจกรรม
ต่างๆ สำหรับบรรดาองค์การที่มาสนับสนุนเพื่อเตรียมแผนและแนวคิดที่
จำเป็นต่างๆ คำแนะนำและขั้นตอนต่างๆ เหล่านี้จะกำกับให้ความสำเร็จของ
กิจกรรมตามปกติที่หน่วยงานต่างๆ ดำเนินการกันอยู่ให้เป็นแผนสำหรับ
การปฏิบัติการร่วม (Joint Operations) ตัวอย่างเช่น หน่วยบัญชาการกำลังรบ
ซึ่งอยู่ในระหว่างการเตรียมแผนปฏิบัติการในสภาวะวิกฤต (crisis - related
OPORD) ตามแนวทางของประธานาธิบดีที่ให้ไว้ จะต้องปฏิบัติตามขั้นตอน
เฉพาะ และขั้น (milestone) ต่างๆ ของกระบวนการวางแผนกำลังรบ (force
planning), การพัฒนาข้อมูลหน่วยและการใช้ตามขั้นเวลา (Time Phased Force
Deployment Data: TPFDD) และการระบุความขาดแคลน (Shortfall
identification)

ฝ่ายอำนวยการ และหน่วยสนับสนุน (staff and supporting
commands) มุ่งจุดสนใจ (focus) ไปที่การพัฒนาแผนที่มีความเชื่อมต่อ
(cohesive) และมีรายละเอียด (detailed) เพื่อตอบคำถามในเรื่องที่ว่า จะมี
การใช้กำลัง (employ forces) และขีดความสามารถต่างๆ (capabilities) อย่างไร
ตลอดการปฏิบัติการทัพ (throughout the campaign) เพื่อให้วิสัยทัศน์
ของผู้บังคับบัญชากลายเป็นความจริง (to realize the commander's vision)
ขึ้นมา ในขณะที่แนวความคิดของแผนปฏิบัติการ (CONOPS) กำลังดำเนินการ
ไปสู่แผนที่มีความละเอียดเต็มรูปแบบ (fully - detailed plan) นั้น มีกิจกรรม
ต่างๆ เกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน ทั้งในลักษณะคู่ขนานกัน (parallel), ทำงาน
ร่วมกัน (collaborative) และซ้ำไปซ้ำมา (iterative) มากกว่าที่จะมีลักษณะเป็น
ลำดับที่ต่อเนื่องกันและกินเวลา (sequential and time-consuming manner)



การวางแผนการทัพ

เวลา (Time) เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาเสมอ การทำกิจกรรม (activities) ต่างๆ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติที่กระทำพร้อมกัน (simultaneously), การประสานสอดคล้องสิ่งที่เกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน (synchronize) ให้มีประสิทธิภาพขึ้นในทุกระดับนับเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งในการที่จะลดเวลาที่ใช้ในวงจรของการวางแผน (planning cycle) และใช้เวลาที่มีอยู่จำกัดให้คุ้มค่าที่สุด

๘.๓.๔.๑ การวางแผนการใช้กำลัง (Force planning)

การวางแผนการใช้กำลังเริ่มต้นแต่เนิ่นในระหว่างการพัฒนาแนวคิด แต่จะต้องทำการปรับแต่ง (refine) และตัดสินใจขั้นสุดท้าย (finalize) ในระหว่างการวางแผนในรายละเอียด จะต้องมีความสมดุลระหว่างความอ่อนตัว (flexibility) ที่ตัวแผนมี กับความต้องการในการระบุกำลัง (identify forces), การสังเกตสิ่งนี้ได้ในแผนบ่งบอกถึงระดับของการเตรียมความต้องการ (preparation requirement) สำหรับหน่วยต่างๆ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องของ**ความต้องการกำลังทหาร (force requirements)**, พัฒนาหนังสือให้คำแนะนำ (letter of instruction) สำหรับ**ข้อมูลหน่วย และการใช้ตามขั้นเวลา (Time - Phased Force and Deployment Data: TFPDD)**, และออกแบบรูปแบบของกองกำลังที่สามารถดำรงสภาพด้วยตัวเองใน**ระดับหนึ่ง (Force Modules)** และจัดห้วงเวลาของขั้นการปฏิบัติของกองกำลัง (time - phase the force) เพื่อให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับแนวความคิดของการปฏิบัติการ (concept) ที่กำลังพัฒนาอยู่ กำลังหลัก (Major forces) และส่วนประกอบต่างๆ (elements) ในเบื้องต้นได้มาจากการแบ่งปัน/จัดสรรกำลัง (apportioned or allocated) สำหรับการวางแผนด้วยการแบ่งขั้นการปฏิบัติในการปฏิบัติการ (operational phase), ภารกิจ (mission) และลำดับความสำคัญของภารกิจ (mission priority) ส่วนเหล่าทัพ (service component) จะร่วมกัน



ทดลองทำการประเมิน (make tentative assesstment) เรื่องของขีดความสามารถในการรบที่ต้องการโดยเฉพาะเจาะจงและการสนับสนุนที่ต้องการผู้บังคับบัญชาไม่ควรถูกจำกัดโดยกำลังที่หน่วยเหนือเจียดมาให้ (apportioned) ตามปกติแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะอธิบายความต้องการกำลังทหาร (force requirement) ด้วยเหตุผลที่ชัดเจน (clear rationale) สำหรับขีดความสามารถต่าง ๆ ที่ต้องการและหน่วยเหนือไม่ได้แบ่งมาให้ ผู้บังคับบัญชาจะอธิบายความต้องการขีดความสามารถเหล่านี้อย่างกว้าง ๆ (board capability description) หรือระบุเฉพาะหมายเลขแสดงประเภทของหน่วย (unit type code) ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

หลังจากการจัดหากำลัง (sourcing) ที่ต้องการได้แล้ว ฝ่ายอำนวยการของผู้บังคับหน่วยกำลังรบจะแก้ไขแผนการใช้กำลัง (force plan) เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าแผนนี้สามารถสนับสนุนแนวความคิดของการปฏิบัติการ (concept), ทำให้มองเห็นภาพของกำลังที่ต้องการ (provide force visibility) และให้ความอ่อนตัว (flexibility) ในการปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาจะต้องระบุและแก้ปัญหาความขาดแคลน (shortfalls) ต่าง ๆ หรือรายงานความขาดแคลนและการประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากความขาดแคลนนั้น (shortfalls with a risk assessment) ในระหว่างการทบทวนแผน สำหรับผู้บังคับหน่วยสนับสนุนจะส่งรูปแบบการจัดกำลัง (required force package) ที่ต้องการผ่านทางฝ่ายอำนวยการร่วมของผู้ที่เป็นผู้จัดกำลังให้ (Joint staff to the force providers) เพื่อนำไปจัดกำลังในภาพรวม จะมีอธิบายไว้ในผนวก B

๘.๓.๘.๒ แผนสนับสนุน (Support Planning) ความมุ่งหมายของแผนการสนับสนุนคือการกำหนดลำดับขั้น (sequence) ของการสนับสนุนด้านกำลังพล, การส่งกำลัง และการสนับสนุนที่ต้องการอื่น ๆ เพื่อจัดให้มีการแจกจ่าย (distribution), ซ่อมบำรุง (maintainance), การวิศวกรรมโยธา



การวางแผนการทัพ

(civil engineering), การแพทย์ และการดำรงสภาพ (sustainment) ในด้านอื่น ๆ ที่เป็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกับแนวความคิดของการปฏิบัติการ (concept of operations) แผนการสนับสนุนนี้จะดำเนินคู่ขนานไปกับการวางแผนอื่น ๆ และแวดล้อมไปด้วยปัจจัยที่สำคัญ (essential factors) ต่าง ๆ เช่น การระบุตัวแทนผู้บริหาร (executive agent identification), การมอบหมายความรับผิดชอบในการสนับสนุนการดำเนินการตั้งค่าย (base operating support), การปฏิบัติในสนามบินทหาร, การบริหารการสับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ที่มีใช้กำลังพล, การสนับสนุนการให้บริการทางด้านสุขภาพ, การบริหารงานบุคคล, การบริหารกิจการทางการเงิน, การควบคุมนักโทษในสงครามและผู้ต้องขัง, การกำหนดนโยบายด้านการวิศวกรรมโยธาในยุทธบริเวณ, ข้อพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีความเกี่ยวข้องกับการส่งกำลัง, การปฏิบัติการสนับสนุนการอพยพประชาชนที่มีใช้ทหาร (noncombatant evacuation operations) และการปฏิบัติการร่นถอย (retrograde operations) และความสงเคราะห์ต่าง ๆ ที่จัดให้กับประเทศที่กำลังฝ่ายเรากำลังปฏิบัติการอยู่ (nation assistance)

แผนสนับสนุนนี้ โดยพื้นฐานแล้วจะอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บังคับหน่วยสนับสนุนหน่วยต่าง ๆ (Service Component Commanders) ผู้บังคับหน่วยสนับสนุนเหล่านี้จะระบุ และปรับความต้องการในการสนับสนุนให้ทันสมัย (identify and update) โดยการประสานงานกับเหล่าทัพต่าง ๆ, หน่วยงานทางการส่งกำลังของ กห. (Defense Logistics Agency), และหน่วยงานทางการขนส่งของสหรัฐฯ (USTRANSCOM) หน่วยเหล่านี้จะเริ่มต้นการจัดซื้อจัดจ้าง (procurement) ในสิ่งอุปกรณ์ในรายการต่าง ๆ ที่ขาดแคลนอย่างหนัก และเริ่มจะขาดแคลน (critical and low - density inventory items), ระบุการสนับสนุนจากประเทศเจ้าภาพ (Host Nation Support: HNS) เท่าที่มี, พัฒนาแผนในการตรวจสอบสิ่งอุปกรณ์ที่มีอยู่

(plan for total asset visibility) และสถาปนาแผนในการกำหนดขึ้นการปฏิบัติในการดำรงสภาพ (phased delivery plans for sustainment) โดยให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับการแบ่งขึ้นการปฏิบัติ และลำดับความสำคัญของแนวคิด (concept) ของแผนปฏิบัติการ หน่วยเหล่านี้จะพัฒนาโครงการการซ่อมสิ่งอุปกรณ์ที่เสียหายจากสงคราม (battle damage repair), แผนการซ่อมสิ่งอุปกรณ์ที่สามารถซ่อมได้ในขณะทำการร่นถอย (retrograde), แผนบริหารพื้นที่ในตู้คอนเทนเนอร์, กำลังทหาร และแผนการพิทักษ์เส้นทางหลักทางการคมนาคม (line of communications protection plans), สนับสนุนแผนการสนับสนุนและแผนการเคลื่อนย้ายที่แบ่งเป็นขั้น ๆ ให้เป็นไปตามแนวทางของแนวความคิดในการปฏิบัติการ (concept) และรายงานความต้องการการสนับสนุนทางการเคลื่อนย้าย บรรดาผู้บังคับบัญชาในส่วนของเหล่าทัพ (Service Component Commanders) ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขความต้องการทางด้านการดำรงสภาพ และการเคลื่อนย้ายอย่างต่อเนื่อง (continue to refine their sustainment and transportation requirement) แผนความต้องการต่าง ๆ และแผนการขนส่ง จะต้องบูรณาการเข้าด้วยกันและประสานงานโดยผู้บังคับหน่วยกำลังรบ (CCDR) เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจว่าจะประสานสอดคล้องกับแนวความคิดของการปฏิบัติการ (concepts of operations) เพื่อลดความซ้ำซ้อนต่าง ๆ (redundancies) และเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยง (manage risk) และเพื่อบูรณาการเข้ากับความต้องการทางการขนส่ง (transportation requirement) ในขณะที่การขนส่งกำลังพลดำเนินไป

๘.๓.๘.๓ แผนการเคลื่อนย้ายเข้าวางกำลัง และการวางกำลังใหม่ (Deployment and Redeployment Planning) สภาพแวดล้อมทางยุทธการที่คาดไว้ (anticipated operational environment) จะเป็นตัวกำหนดการปฏิบัติการเริ่มต้น (entry operations), แนวความคิดในการ



การวางแผนการทัพ

เคลื่อนย้ายเข้าวางกำลัง (deployment concept), การเลือกหน่วยที่มีความคล่องแคล่วในการเคลื่อนที่ (mobility options), การฝึกก่อนการเคลื่อนย้ายเข้าวางกำลัง (pre - deployment training) และการบูรณาการกำลังที่ต้องการ (force integration requirements) ผู้บังคับหน่วยกำลังรบ (CCDR) รับผิดชอบในการพัฒนาแนวคิดในการเคลื่อนย้ายเข้าวางกำลัง (**deployment concept**) และระบุความต้องการต่างๆ ก่อนการเคลื่อนย้ายเข้าวางกำลัง (pre - deployment requirement) หน่วยกำลังรบ (combatant command) ยังต้องรับผิดชอบในเรื่อง**แผนการเคลื่อนย้าย (movement planning)** โดยแสดงผ่านไฟล์ข้อมูลหน่วย และการใช้ตามขั้นเวลา (Time - Phased Force and Deployment Data: TPFDD) ภายใต้ความช่วยเหลือจากผู้สนับสนุนกำลัง (force providers) และหน่วยบัญชาการขนส่ง (TRANSCOM) ถ้ากล่าวโดยเฉพาะเจาะจงลงไป หน่วยบัญชาการขนส่งช่วยได้มากในการวิเคราะห์และประเมินค่าระบบและโครงสร้างของสายการบังคับบัญชาในการเคลื่อนย้าย (movement C2 structures and systems), หน่วยในอัตราที่ยังเหลืออยู่ (available organic), ความสามารถในการเคลื่อนย้ายทางอากาศในระดับยุทธศาสตร์ และยุทธบริเวณของฝ่ายเรา (strategic and theater lift assets), โครงสร้างพื้นฐานของการขนส่ง (transportation infrastructure) และความต้องการความเร็วและข้อจำกัดต่างๆ (competing demands and restrictions) สิ่งที่กำลังมาทั้งหมดนี้อาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งเป็นผลมาจากความต้องการในการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงไป (operational requirement change) ทำให้แผนการเคลื่อนย้ายเปลี่ยนแปลง ผู้วางแผนจะต้องมีความเข้าใจและคาดการณ์ถึงข้อจำกัดทางกายภาพ (physical limitations) ของสิ่งอุปกรณ์ที่ใช้ในการเคลื่อนย้าย และโครงสร้างพื้นฐานของการเคลื่อนย้าย, และผลกระทบ (impact) ของการเปลี่ยนแปลง, เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบต่อข้อมูลหน่วย



และการใช้ตามชั้นเวลา (TPFFD) ในที่สุดแล้ว หน่วยบัญชาการที่รับการสนับสนุน (supported command) จะเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนในการรับส่ง การพักรอ การเคลื่อนย้ายต่อไปและการสนธิร่วม (Joint Reception, Staging, Onward movement and Integration: JRSOI) สำหรับกำลังที่มาถึง แผนดังกล่าวนี้ทำให้เกิดความมั่นใจในกำลังรบร่วมที่เดินทางมาที่จะได้รับการบูรณาการ (integrated joint force) และกลายเป็นกองกำลังรบร่วมที่พร้อมเข้าปฏิบัติการในพื้นที่ปฏิบัติการตามที่ร้องขอไป

หน่วยบัญชาการที่ได้รับการสนับสนุน (supported command) ร่วมกับฝ่ายอำนวยการร่วม (Joint Staff), หน่วยบัญชาการขนส่งของกองทัพสหรัฐฯ (USTRANSCOM), ผู้จัดหากำลัง (force provider) และหน่วยให้การสนับสนุน (supporting commands), หน่วยต่าง ๆ เหล่านี้เป็นผู้จัดการประชุมเพื่อปรับปรุง (refine) สำหรับการเคลื่อนย้ายเข้าวงกำลัง และการดำเนินกรรมวิธีต่อกำลังที่มาถึง (การรับส่ง การพักรอ การเคลื่อนย้ายต่อไป และการสนธิร่วม: JRSOI) ความมุ่งหมายของการปรับปรุงเคลื่อนย้ายเข้าวงกำลัง และการดำเนินกรรมวิธีต่อกำลังที่มาถึง (JRSOI) เพื่อให้เกิดความมั่นใจในแผนการเคลื่อนย้ายกำลัง (force deployment plans) ว่าจะยังคงดำรงความคล่องแคล่วในการเคลื่อนที่ (mobility) ไปได้ตลอดการเคลื่อนย้ายทุกครั้ง, มองเห็นภาพรวมของกำลัง (force visibility และสามารถทราบที่อยู่ของกองกำลังได้ตลอดเวลา, การเตรียมกำลังพลที่มีประสิทธิภาพ และการบูรณาการ (integration) ของกำลังเข้าสู่การปฏิบัติการร่วม ขณะเดียวกันก็มีการเอื้ออำนวยให้เกิดเอกภาพของความพยายาม (unity of effort) การประชุมเพื่อปรับปรุงนี้จะตรวจสอบการวางแผนสำหรับภารกิจที่ได้รับมอบ, ลำดับความสำคัญของภารกิจต่าง ๆ ภายในขั้นการปฏิบัติของการปฏิบัติการ (the operational phased) และกำลังที่ได้มอบหมายให้ภารกิจต่าง ๆ เหล่านี้



การวางแผนการทัพ

๘.๓.๙.๔ แผนการโจมตีด้วยอาวุธนิวเคลียร์ (Nuclear Strike Planning) ผู้บังคับบัญชาต้องประเมินผลกระทบทั้งทางการเมือง และการเมือง (military and political impact) ของการโจมตีด้วยอาวุธนิวเคลียร์ ที่มีต่อการปฏิบัติการต่าง ๆ คำแนะนำ (guidance) ในการวางแผนเกี่ยวกับอาวุธนิวเคลียร์จะมีให้ในระดับผู้บังคับหน่วยกำลังรบ (combatant - commander level) ขึ้นอยู่กับข้อพิจารณาต่าง ๆ ทางการเมืองในระดับชาติ และภารกิจทางทหาร (national - level political considerations and military mission) ถึงแม้ว่าหน่วยบัญชาการทางยุทธศาสตร์ของสหรัฐฯ (USSTRATCOM) จะทำการวางแผนนิวเคลียร์โดยประสานงานกับหน่วยบัญชาการตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ ที่รับการสนับสนุน (supported Geographical Combatant Command) และผู้บังคับหน่วยของพันธมิตรจำนวนหนึ่ง (certain allied commanders) ก็ตาม, ผู้บังคับหน่วยรับการสนับสนุน (supported commander) ยังขาดประสิทธิภาพ ในการควบคุมการตัดสินใจใช้อาวุธนิวเคลียร์

๘.๓.๙.๕ การระบุความขาดแคลน (shortfall Identification) ผู้บังคับหน่วยรับการสนับสนุน (supported commander) ทำการระบุปัจจัยต่าง ๆ (factors) และขีดความสามารถ (capabilities) ที่ไม่เพียงพอ (shortfalls) และความเสี่ยงที่มากับความไม่เพียงพอ/ขาดแคลนนั้น (associate risk) ในขณะที่กำลังทำการพัฒนาแผน (plan development) ถ้าเป็นไปได้ ให้หน่วยรับการสนับสนุนทำการแก้ไขความไม่เพียงพอ (shortfalls) นั้น และดำเนินการการควบคุมความต้องการ (implements required controls) และมาตรการตอบโต้ (countermeasures) ผ่านทางการปรับแผน และความร่วมมือกับผู้ให้การสนับสนุน และผู้บังคับหน่วยรอง (subordinate commanders) ถ้าการแก้ไขปัญหายภายใน (internal resolution) ไม่สามารถกระทำได้ ให้หน่วยรับการสนับสนุนรายงานปัจจัยที่จำกัดเหล่านี้ และการประเมินความเสี่ยง

ที่มากับความขาดแคลน (assessment of the associate risk) ต่อประธาน คณะเสนาธิการร่วม (CJCS) ประธานคณะเสนาธิการร่วม (CJCS) และ หัวหน้าส่วนเหล่าทัพ (service chiefs) ประสานการแก้ปัญหาเข้าด้วยกัน พร้อมทางเลือกหนึ่งคือการยอมรับความเสี่ยง (being acceptance of risk)

๘.๓.๙.๖ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ (Feasibility Analysis)

จุดสนใจ (focus) ในกิจกรรมนี้คือเพื่อให้เกิดความมั่นใจที่ภารกิจที่ได้รับมอบนี้ จะประสบความสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในกรอบเวลาของแผนที่ ได้คิดคำนวณไว้แล้ว ผลของการวางแผนการใช้กำลัง (force planning), แผน การสนับสนุน (support planning), แผนการเคลื่อนย้ายเข้าวงกำลัง (deployment planning) และการระบุความขาดแคลน (shortfall identification) จะมี ผลต่อความเป็นไปได้ของแผนปฏิบัติการ (OPLAN) หรือคำสั่งปฏิบัติการ (OPORD) ปัจจัยพื้นฐานต่างๆไม่ว่าจะเป็นการได้รับทรัพยากรด้วยการเจียด มาให้ (apportioned) หรือได้รับการจัดสรร (allocated) มาให้ สามารถจะ เคลื่อนย้ายเข้าสู่พื้นที่ปฏิบัติการร่วม (Joint operation area: JOA) เมื่อจำเป็น (when required), ได้รับการดำรงสภาพ (be sustained) ตลอดห้วงเวลาในการ ปฏิบัติการ และมีการใช้กำลัง (be employed) อย่างมีประสิทธิภาพ, หรือว่า ขอบเขตของแผน (scope) มีเกินกว่าทรัพยากรที่ได้รับเจียด (apportioned) มาให้ และเกินกว่าขีดความสามารถในการสนับสนุน มาตรการในการช่วยเพิ่ม (enhance) ความเป็นไปได้ (feasibility) รวมไปถึงการปรับ (adjusting) แนว ความคิดของการปฏิบัติการ (CONOPS), เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะมี ทรัพยากร (resource) และขีดความสามารถ (capabilities) ที่พอเพียง และ สามารถที่จะมีทางเลือกต่างๆ (maintaining options) และกองหนุน (reserves) เอาไว้ได้



การวางแผนการทัพ

๘.๓.๙.๗ การประสานการแก้ไข (Synchronizaition Refinement) ผู้วางแผนมีการปรับแผนหรือคำสั่งบ่อย ๆ ขึ้นอยู่กับผลของการวางแผนการใช้กำลัง (force planning), การวางแผนสนับสนุน (support planning), การวางแผนเคลื่อนย้ายเข้าวางกำลัง (deployment planning) และการระบุความขาดแคลน (shortfall identification), การทบทวนการเตรียมสภาพแวดล้อมทางยุทธการด้านการข่าว (Joint Intelligence Preparation of the Operational Environment: JIPOE), การเปลี่ยนแปลงคำแนะนำทางยุทธศาสตร์ (strategic guidance), หรือการเปลี่ยนแปลงคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา (commander's guidance) เป็นผลมาจากการดำเนินการออกแบบการทัพอย่างต่อเนื่อง การปรับแก้ (refinement) ยังคงมีต่อไป แม้ว่าอยู่ในห้วงหลังจากเริ่มนำแผนไปปฏิบัติแล้ว ด้วยการใช้คำสั่งที่อยู่ในรูปของคำสั่งเป็นส่วน ๆ (FRAGOs: Fragmentary Orders) มากกว่าที่จะแก้ไขตัวแผนหรือคำสั่งที่ได้ออกไปแล้ว

๘.๓.๑๐ ทำการประสานแผนให้สมบูรณ์ (Complete coordination of the plan) ความต้องการต่างๆ ของแผนที่ได้อธิบายมาแล้วข้างต้นช่วยให้เกิดการประสานแผนที่มีประสิทธิภาพ แนวความคิดของการปฏิบัติของหน่วยรับการสนับสนุน (supported command's CONOPS) เป็นตัวขับเคลื่อนแนวความคิดในการสนับสนุน (supporting concepts) แต่การขับเคลื่อนนี้จะยังไม่เกิดขึ้น จนกว่าหน่วยรับการสนับสนุนจะทำการประสานผนวกต่างๆ ของแผนให้เข้ากับตัวแผนเสียก่อน เพื่อที่หน่วยบัญชาการสนับสนุน (supporting command) และองค์กรต่างๆ (agencies) จะสามารถมั่นใจได้ว่าหน่วยรับการสนับสนุนได้มีการระบุความต้องการทั้งหมดอย่างเพียงพอแล้ว หน่วยรับการสนับสนุน (supported commands) ทบทวนแผนการสนับสนุน (supporting plans) อีกครั้งหลังจากเตรียมแผนเสร็จแล้ว เพื่อทำให้มั่นใจว่าแผนนี้ได้ผ่านการประสานแผนมาแล้วอย่างเต็มรูปแบบ

การวางแผนสำหรับการปฏิบัติการหลายชาติ (multi-national operations) สามารถทำการประสาน (coordinate) ได้หลายวิธี สนธิสัญญาที่เป็นเอกเทศ (individual treaty) หรือระเบียบปฏิบัติของพันธมิตร (alliance procedures) จะจัดให้เป็นเวทีของเป้าหมายของความมั่นคงร่วม (collective - security goals), ยุทธศาสตร์ต่างๆ และแผนปฏิบัติการผสม (combined OPLANS) ตามแนวทางหลักนิยม และระเบียบปฏิบัติของสหรัฐฯ ดังนั้น ข้อมูลต่างๆ และคำแนะนำ (Guidance) สำหรับการปฏิบัติการร่วมต่างๆ (Joint operations) สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในเชิงแนวคิด (conceptually applicable) ในการวางแผนกับทั้งพันธมิตร (alliances) และพันธมิตรชั่วคราว (coalitions) โดยแผนฉบับพื้นฐาน (fundamental issues) จะมีความใกล้เคียงกัน ข้อตกลงในการสนับสนุนของประเทศเจ้าภาพ (Host-nation support) และการสนับสนุนร่วมกัน (mutual support) จะช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการผสม (combined operations) การประสานงานในการวางแผน (coordination of planning) จะทำโดยผ่านแผนที่ได้จัดทำแล้ว, กลุ่มพันธมิตรชั่วคราว (coalition bodies) และในระดับยุทธบริเวณ และในระดับยุทธการ โดยผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบ หรือหน่วยรองของหน่วยบัญชาการร่วมของสหรัฐฯ (subordinate joint US command) ที่เป็นผู้รับผิดชอบในด้าน การวางแผนในระดับยุทธการ การประสานงานในลักษณะนี้ควรจะต้องต่อเนื่อง ตลอดห่วงการออกแบบ และการวางแผนการทัพ (design and planning of the campaign) แต่จะต้องมีขั้นตอนของการประสานงานอย่างเป็นทางการด้วย เพื่อให้เป็นที่ยอมรับอย่างเป็นทางการจากทุกกลุ่มว่าได้มีการประสานแผน อย่างสมบูรณ์แล้ว

ในช่องทางเดียวกัน การประสานงานเกี่ยวกับแผน กับหุ้นส่วนที่เป็นหน่วยงานระหว่างองค์กร (interagency) สามารถกระทำได้



การวางแผนการทัพ

ทั้งแบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ ผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบ (CCDRs) และผู้บัญชาการหน่วยกำลังรบรวม (JFCs) ควรส่งเสริมและเชิญชวนให้ผู้ที่มีหน้าที่วางแผนในหน่วยงานระหว่างองค์กร (interagency) ที่เกี่ยวข้อง และเหมาะสมมาเข้าร่วมในการออกแบบการทัพ และปฏิบัติการต่างๆ ของฝ่ายทหารด้วย การมีส่วนร่วมของบุคคลเหล่านั้นตลอดการวางแผนมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อฝ่ายทหารในการขยายมุมมอง (expand perspectives) ของทหารให้กว้างขึ้น และประสบการณ์ที่ได้ถ่ายทอดในการออกแบบ และในการบรรลุถึงเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดเอกภาพในความพยายาม (unity of effort) ในการวางแผนการทัพ และการปฏิบัติการในที่สุด อย่างไรก็ตาม การประสานงานอย่างเป็นทางการ (formal coordination) ของแผนปฏิบัติการ (OPLANS) ต้องกระทำในระดับกระทรวง (Department level) ขึ้นไป เมื่อแผนปฏิบัติการได้รับการอนุมัติจาก รมว.กต. (Sec Def) แล้ว

๘.๓.๑๑ *บรรยายสรุปแผนเพื่อการอนุมัติ (Brief the plan for approval)* เมื่อทำการประสานแผนเสร็จสิ้นสมบูรณ์แล้ว ควรจะมีการบรรยายสรุปแผนทั้งหมดให้ผู้บังคับบัญชาเพื่อตรวจสอบ และในขณะเดียวกันก็เป็นการเตรียมตัวของผู้บังคับบัญชาเองเพื่อบรรยายสรุปแผนต่อผู้นำในระดับรัฐบาล (national leadership)

๘.๓.๑๒ *การถกแถลงแผนกับผู้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ - บทสรุป (In Progress Review-Final: IPR - F)* เมื่อแผนเสร็จสมบูรณ์แล้ว ผู้บังคับหน่วยกำลังรบจะส่งแผนพร้อมกับแนบเอกสารข้อมูลหน่วย และการใช้งานตามขั้นเวลา (Time - Phased Force and Deployment Data: TPFDD) ให้กับฝ่ายอำนวยการร่วม (Joint Staff: JS) เพื่อทำการตรวจสอบ กลุ่มหน่วยงานการวางแผนและปฏิบัติร่วม (Joint Planning and Execution Community: JPEC) จะตรวจสอบแผนถึงความเพียงพอ (adequacy) [แผนสามารถทำภารกิจ



ให้สำเร็จ และทำตามคำแนะนำ (guidance) ที่ให้ไว้หรือไม่?, ความเป็นไปได้ (feasibility) (ทรัพยากรที่ต้องการ มีให้ใช้ตามกรอบเวลาที่ได้คาดการณ์ไว้หรือไม่?), ความยอมรับได้ (acceptability) (ปฏิบัติการต่างๆ ที่ได้คาดการณ์ไว้ได้อัตราส่วนถูกต้อง และคุ้มค่างับสิ่งที่ต้องเสียไปหรือไม่?), ความสมบูรณ์ (completeness) (แผนที่วางไว้มีส่วนต่างๆ ที่ต้องการครบทุกส่วนหรือไม่?) และการปฏิบัติตาม (compliance) (แผนที่วางไว้ ปฏิบัติตามหลักนิยมการรวบรวมหรือไม่)

พร้อม ๆ กับที่ผู้บังคับหน่วยกำลังบรรยายสรุปแผนให้กับผู้กำหนดยุทธศาสตร์ (IPR - F) นั้น ประธานคณะเสนาธิการร่วม (CJCS) และผู้นำ (พลเรือน) ระดับสูงในกระทรวงกลาโหม (Under Secretary of Defense (Plan): USD (P) ก็จะให้คำแนะนำทางด้านการทหาร (military advice) คำแนะนำนี้รวมถึงการระบุถึงปัญหายุทธศาสตร์ทหารระดับชาติเกิดจากการทบทวนแผน หรือแก้ปัญหาลงไปแล้วในระหว่างการทบทวนแผน เช่น ความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์ที่สำคัญ (key strategic risk) และจุดตัดสินใจในระดับชาติ (nation level decision point ผลของการถกแถลงแผนกับผู้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ (IPR-F) ก็คือการที่ รมว.กท. อนุมัติแผนพื้นฐาน และผนวกต่างๆ ที่จำเป็น (base plan and required annexes), ข้อยุติสำหรับปัญหาสำคัญ (key issues) ที่เหลืออยู่ และการอนุมัติให้ดำเนินการประเมินแผนตามความเหมาะสม ประกอบกับการขยายความคำแนะนำหรือทิศทางที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา ดูผนวก A สำหรับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถกแถลงแผนกับผู้กำหนดยุทธศาสตร์ (Secdef IPRs)

๘.๓.๑๓ ออกแผนปฏิบัติการ (OPLAN) หรือคำสั่งปฏิบัติการ (OPORD) แผนที่ได้รับการอนุมัติแล้วจะทำการแจกจ่ายไปให้หน่วยรองฯ และหน่วยสนับสนุน (supporting Commands), หน่วยงานต่างๆ และองค์กร



การวางแผนการทัพ

ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง หน่วยบัญชาการจะต้องมีวิธีในการดำรงรักษาแผนด้วยการแจกจ่ายการเปลี่ยนแปลงแผนให้กับผู้เข้าร่วมปฏิบัติการ (actors) ทุกกลุ่มได้รับทราบ และเชิญชวนให้แสดงความคิดเห็นที่มีต่อแผนนั้นเพื่อนำมาปรับปรุงแผนให้ดีขึ้น

ถ้าแจกจ่ายแผนในลักษณะของคำสั่งปฏิบัติการ (OPORD) แล้ว แผนนั้นจะถูกนำไปสู่การปฏิบัติ (transitioned to execution) การเปลี่ยนผ่านจากแผนที่ทำโดยผู้วางแผน (planners) ซึ่งคลุกคลีอย่างใกล้ชิดกับการพัฒนารายละเอียดต่าง ๆ ของแผนมาตลอด ไปสู่ผู้ปฏิบัติ (operators) ซึ่งไม่เคยสัมผัสกับรายละเอียดอันซับซ้อนของแผนมาก่อนเลย ขั้นตอนนี้มีความสำคัญยิ่ง (critical) **การบรรยายสรุปการส่งผ่าน (transition brief) จากแผนสู่การปฏิบัติ** จะจัดให้เห็นภาพรวมของสภาพแวดล้อมทางยุทธการในปัจจุบัน และสภาพแวดล้อมทางยุทธการที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นในอนาคต, ภารกิจ, เจตนารมณ์ และวิสัยทัศน์ของผู้บังคับบัญชาเพื่อให้ข่าวสารและทิศทางในการปฏิบัติสำหรับผู้ที่จะนำแผนการทัพไปปฏิบัติ (those who execute the campaign)

การบรรยายสรุปควรจบรวมรายการต่าง ๆ จากคำสั่งหรือแผน เช่น เจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา, ความต้องการข่าวสารสำคัญยิ่งของผู้บังคับบัญชา (CCIR), การจัดระบบของกิจต่าง ๆ (task organization), สถานการณ์, แนวความคิดของการปฏิบัติการ (concept of operation), การปฏิบัติ (execution) รวมถึงแผนเผชิญเหตุ (branch) และการปฏิบัติในลำดับต่อไป (sequels) และตัวช่วยในการวางแผน (planning support tools) เช่น ตารางประสานสอดคล้อง, ผลผลิตของการเตรียมสนามรบในด้านสภาพแวดล้อมทางยุทธการ (JIPOE) เป็นต้น และการบรรยายสรุปควรจบรวมถึงการอธิบายปฏิสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยของพลังอำนาจในด้านต่าง ๆ เพื่อ

บรรลุนิติสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาในการทัพครั้งนั้น นอกจากนั้น, การบรรยายสรุปควรจะระบุจุดหรือพื้นที่ที่คาดการณ์ไว้ว่าอาจมีความเสี่ยงสูงเกิดขึ้น (greatest risk) และระบุจุดต่างๆ ที่มีแนวโน้มว่าอาจจะเป็นจุดตัดสินใจ (decision points) ในการทัพ (campaign) การส่งผ่าน (transition) ที่ประสบความสำเร็จจะทำให้เกิดความมั่นใจว่าฝ่ายอำนวยการทุกสายงาน, หน่วยรอง และหน่วยสนับสนุน รวมถึงหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจในแผน, เจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา และแนวความคิดของการปฏิบัติการ (concept of operations)

หน่วยรองจะทำการบรรยายสรุปเพื่อยืนยัน (confirmation brief) หลังจากรับคำสั่ง หรือแผนแล้ว ผู้บังคับหน่วยรอง (Subordinate commanders) จะบรรยายสรุปต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงฟังถึงความเข้าใจในเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา, กิจของตนและวัตถุประสงค์ และความสัมพันธ์ระหว่างภารกิจของตน และภารกิจของหน่วยอื่นในการปฏิบัติการ การบรรยายสรุปเพื่อยืนยันนี้จะทำให้ผู้บังคับบัญชาในระดับสูง (higher commander) สามารถเห็นถึงจุดบกพร่อง (gaps) ที่อาจจะมีในแผน และความไม่ตรงกัน (discrepancies) ระหว่างแผนของหน่วยเหนือกับแผนของหน่วยรองผู้บัญชาการอาวุโสจะได้รับรู้ข้อมูลเชิงลึก (insight) ถึงการที่หน่วยรองมีความตั้งใจในการที่จะทำให้ภารกิจที่ได้รับสำเร็จอย่างไร

การซักซ้อมการส่งผ่าน (Transition drills) เพื่อเป็นการเพิ่มความเข้มข้นในการเฝ้าระวังสถานการณ์ (increase situational awareness) ของผู้บังคับหน่วยรอง (subordinate commanders) และฝ่ายอำนวยการ และสร้างความมั่นใจและคุ้นเคยกับแผน ด้วยการใช้โต๊ะทราย, การฝึกบนแผนที่ และการซักซ้อมการปฏิบัติบ่อยๆ (rehearsal) ในการซักซ้อมการปฏิบัติตามแผน



การวางแผนการทัพ

๘.๓.๑๔ ทบทวนแผนเป็นระยะ (Review the plan periodically)

หลังจากอนุมัติแผนแล้ว หน่วยจะต้องทำการดำรงสภาพ และปรับแผนให้ทันสมัยตามความจำเป็นที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้ คือสภาพแวดล้อมทางยุทธการ, คำแนะนำทางยุทธศาสตร์, ระดับของทรัพยากรที่เหลืออยู่, เพื่อยังสามารถคงสภาพที่เป็นปัจจุบัน (current) และเตรียมพร้อมที่จะปฏิบัติการได้ในอนาคตที่อาจเกิดวิกฤตการณ์ที่ไม่คาดคิดตามความจำเป็นที่ประธานาธิบดี และ รมว.กท. อาจมีการสั่งการ ในการทบทวนแผนนี้ ควรกระทำเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ของผู้บังคับบัญชาจากการที่ทำการออกแบบ (operational design) อย่างต่อเนื่องสำหรับยุทธบริเวณในความรับผิดชอบ ข้อมูลเพิ่มเติมสำหรับแผนปฏิบัติการที่กำกับโดยแผนขีดความสามารถร่วมที่สำคัญ (critical JSCP - directed OPLANs) รมว.กท. ให้มีการทบทวนอย่างเป็นทางการตามห้วงเวลา ด้วยการถกแถลงกับผู้บังคับบัญชาชั้นสูงเพื่อการทบทวนแผน (In - Progress Review-Review) ดูรายละเอียดในผนวก A เพิ่มเติมสำหรับข่าวสารเกี่ยวกับการถกแถลงแผนกับ รมว.กท. (SecDef IPRs)

