

# การพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุงกองทัพภาคที่ 1

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก กิตติ คงหอม  
รองเสนาธิการ กองพลพัฒนาที่ 1

วิทยาลัยการทัพบก  
กันยายน 2560

## บทคัดย่อ

**ผู้วิจัย** พันเอกกิตติ คงหอม  
**เรื่อง** การพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุงของกองทัพภาคที่ 1  
**วันที่** 1 กันยายน 2560 **จำนวนคำ :** 5,829 **จำนวนหน้า :** 14  
**คำสำคัญ** การพัฒนา, ระบบส่งกำลังบำรุง, กองทัพภาคที่ 1  
**ชั้นความลับ** ไม่มีชั้นความลับ

ในปัจจุบันที่รูปแบบของภัยคุกคามเปลี่ยนแปลงจากเดิม การใช้กำลังเข้าทำการรบระหว่างรัฐต่อรัฐจะไม่เกิดขึ้น แต่จะเป็นเพียงความขัดแย้งในระดับภูมิภาค และเส้นเขตแดนที่ทับซ้อนกัน การจัดหน่วยเข้าทำการรบจึงต้องการความรวดเร็วในการเคลื่อนที่เข้าคลี่คลายสถานการณ์ ทำให้หน่วยสนับสนุนทางการส่งกำลังบำรุงต้องปรับโครงสร้างให้มีความคล่องตัว ลดการสะสมสิ่งอุปกรณ์ ระยะเวลาปฏิบัติการไกลขึ้น ทำให้กองทัพต้องทบทวนปัญหาทางการส่งกำลังบำรุง และสาเหตุปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุง จึงถือเป็นความท้าทายต่อกองทัพภาคที่ 1 ในการพิจารณาระบบส่งกำลังบำรุงที่มีอยู่เดิมมีความเหมาะสมหรือไม่ และต้องพัฒนาไปในทิศทางใด เพื่อให้ระบบส่งกำลังบำรุงของกองทัพภาคที่ 1 สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และความต้องการของกองทัพในปัจจุบัน โดยเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรรมใหม่ แนวคิดการพัฒนาหน่วยส่งกำลังบำรุงของประเทศสหรัฐ และแนวคิดการพัฒนากองทัพในศตวรรษที่ 21 ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อเสนอที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุงของกองทัพภาคที่ 1 ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสอดคล้องกันกับสถานการณ์ และความต้องการในอนาคตต่อไป

## ABSTRACT

**AUTHOR:** Colonel Kittti Konghom

**TITLE:** The Development of 1<sup>st</sup> Army Area

**DATE:** 1 September 2017 **WORD COUNT:** 5,829 **PAGES:** 14

**KEY TERMS:** development, Army Military Logistic System, 1<sup>st</sup> Army Area

**CLASSIFICATION:** Unclassified

Nowadays, the pattern of threats has changed. The state-to-state war will not occur. But it is only a regional conflict or border lines overlap problem. Therefore, the combat units need to move quickly to solve the problem. The logistics support unit needs to be streamlined, reducing the accumulation of equipment, being longer operating distance. The Army needs to review the logistics problems and defines factors that affect the development of the logistics system. So it is a challenge for the 1st Army Area to consider whether the existing logistics system is appropriate. And how to develop it? In order to respond to changing circumstances and the needs of subordinate units. Comparing modern enterprise management structures, the development of the United States Army logistics unit concept, and the 21st Century Army Development Concepts as well. In order to obtain the proposals that are beneficial for the development of the logistics of the 1st Army Area, to be able to serve the needs of uncertainty situation in the future.

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนกำลั้งบำรุงของกองทัพภาคที่ 1 ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ที่สนใจ ได้นำไปพิจารณาเป็นกรณีศึกษาของการกำหนดแนวทางในการพัฒนากระบวนกำลั้งบำรุงในระดับกองทัพภาค ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนากองทัพในปัจจุบันและอนาคต ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณต่อผู้ในการสนับสนุนทุกท่าน พันเอกภรัถ เทียนทองดี ท่านอาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกทศิศกร ยูวะเวส ผู้ทรงคุณวุฒิ ตลอดจนคณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคลทุกท่าน ที่ได้ให้คำปรึกษาและชี้แนะที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้ และขอขอบคุณเอกสารงานวิจัยของผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านที่ได้ศึกษาไว้ ทำให้สามารถรวบรวมความคิดที่เป็นประโยชน์และนำมาพัฒนาต่อยอดให้เกิดประโยชน์ต่อไป

สุดท้ายต้องขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่านที่ได้กรุณาประสิทธิประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด ซึ่งความรู้และประสบการณ์จากท่านเหล่านี้ ทำให้ผู้วิจัยสามารถจัดทำงานวิจัยฉบับนี้ได้สำเร็จ และหวังว่าจะเกิดประโยชน์ต่อผู้สนใจต่อไป

## การพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุงของกองทัพภาคที่ 1

งานด้านการส่งกำลังบำรุงในการสงครามเป็นสิ่งสำคัญที่จะบ่งชี้ถึงชัยชนะหรือพ่ายแพ้ของสมรภูมิ จนถึงสงครามในภาพรวม ในอดีตแม่ทัพผู้ยิ่งใหญ่ โนโปเลียนได้กล่าวไว้ว่า “An army marches on its stomach.” หรือที่เราคุ้นเคยกับคำว่า “กองทัพเดินด้วยท้อง” จึงเป็นวลีแห่งความเป็นอมตะจนถึงปัจจุบัน หลังยุคของสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา การส่งกำลังบำรุงได้กลายเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดเรื่องหนึ่งในการรบ ซึ่งมีการศึกษาและพัฒนาอย่างเป็นรูปแบบและเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นสงครามอ่าวเปอร์เซีย หรือสงครามในอิรักที่ผ่านมาก็ตาม จะเห็นได้ว่าการวางแผนทางการรบนั้น จะต้องรวมแผนทางการส่งกำลังบำรุงควบคู่กันไปด้วย

จากความสำคัญในเรื่องของงานด้านการส่งกำลังบำรุงดังกล่าว กองทัพของประเทศต่างๆ ได้พัฒนางานด้านการส่งกำลังบำรุงไปสภาวะแวดล้อมทางการรบ ตลอดจนหลักนิยามทางการรบที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละยุคสมัย ดังนั้นเป็นเรื่องจำเป็นที่กองทัพบกไทย จะได้หันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนางานด้านส่งกำลังบำรุง โดยเฉพาะหน่วยกำลังรบอย่างเช่น กองทัพภาคที่ 1 ซึ่งรับผิดชอบพื้นที่ภาคกลางของประเทศ โดยมีหน่วยทหารวางกำลังในพื้นที่ต่างๆ กระจายอยู่ทั่วไป ดูแลรับผิดชอบพื้นที่ 26 จังหวัดบริเวณภาคกลาง เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจในการป้องกันประเทศ การรักษาความสงบเรียบร้อย ตลอดจนภารกิจพิเศษอื่นๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงต้องการ พร้อมทั้งสามารถตอบสนองต่อความต้องการในการสนับสนุนทางการส่งกำลังบำรุง ให้แก่หน่วยรับการสนับสนุนได้อย่างครอบคลุมและทันเวลา

นอกจากนี้ปัจจัยบริบทภายนอกในเรื่องของกระแสโลกาภิวัตน์ และแนวคิดการพัฒนากองทัพในศตวรรษที่ 21 การพัฒนากองทัพให้นำสมัยสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล Thailand 4.0 เป็นตัวผลักดันองค์กรที่จะปรับตัวให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาวะการณ์ด้านความมั่นคงในปัจจุบันและอนาคตของประเทศ จึงถือเป็นมิติใหม่และความท้าทายต่อระบบส่งกำลังบำรุงในภาพรวมของกองทัพภาคที่ 1 ในปัจจุบันว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ และจะพัฒนาอย่างไร จึงจะตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพเพียงพอ เมื่อคำนึงถึงเครื่องมือและทรัพยากรที่มีอยู่เดิม ภายใต้บริบทของกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ในปัจจุบันกองทัพบกได้กำหนดแนวทางการส่งกำลังบำรุง<sup>1</sup> ให้แก่หน่วยรบ โดยให้ใช้ระบบการส่งกำลังบำรุงระบบเดียวกัน ทั้งในยามปกติและในยามสงครามให้มากที่สุด เป็นมาตรฐานเดียวกัน และการมอบความรับผิดชอบให้กองทัพภาคในการส่งกำลังบำรุงเป็นพื้นที่ให้มากที่สุด รวมทั้งหน่วยส่งกำลังบำรุงต้องเพียงพอตามสัดส่วนสัมพันธ์ระหว่างหน่วยสนับสนุนและหน่วยรับการสนับสนุน และที่สำคัญต้องมีการพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุงให้มีความเหมาะสมและทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

ทั้งนี้ระบบส่งกำลังบำรุงของกองทัพภาคที่ 1 ในปัจจุบันดำเนินการตามระเบียบและคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับงานส่งกำลังบำรุง โดยจัดหน่วยระดับส่งกำลังบำรุงภายในกองทัพภาคที่ 1 เป็น 2 ระดับ<sup>2</sup> คือ ระบบส่งกำลังบำรุงสนับสนุนทั่วไป ซึ่งดำเนินการโดยกองบัญชาช่วยรบที่ 1 เป็นหลัก และมีมณฑลทหารบกของกองทัพภาคที่ 1 ช่วยเหลือในการส่งกำลังเป็นพื้นที่ ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติงานครอบคลุมที่ตั้งหน่วยต่างๆของกองทัพภาคที่ 1 และระบบส่งกำลังบำรุงสนับสนุนโดยตรง ดำเนินการโดยหน่วยส่งกำลังบำรุงสนับสนุนโดยตรงซึ่งทำหน้าที่ในการส่งกำลังบำรุงให้กับหน่วยในกองพลทหารราบทั้ง 3 กองพล ซึ่งมีทั้งหน่วยส่งกำลังบำรุงที่มีการจัดแบบยุทธบริการ<sup>3</sup> (กองพลลาธิการ, กองสรรพาวุธเบา, กองพันทหารช่าง, กองพันทหารสื่อสาร, กองพันเสนารักษ์ ) และแบบการจัดแบบพันธกิจ<sup>4</sup> (กรมสนับสนุน กองพลทหารราบ ) แต่เมื่อพิจารณาระบบส่งกำลังบำรุงของกองทัพภาคที่ 1 กับภารกิจของหน่วยในปัจจุบันที่มีความหลากหลาย ต้องการความรวดเร็ว ตอบสนองได้ทันเวลา ซึ่งรูปแบบของระบบส่งกำลังบำรุงยังมีช่องว่างที่เป็นปัญหาในประเด็นหลักที่ส่งผลต่อระบบส่งกำลังบำรุงประกอบด้วย

ปัญหาความหลากหลายในสายงานส่งกำลังบำรุง หน่วยที่ปฏิบัติหน้าที่สายงานส่งกำลังบำรุงทั้ง 3 ส่วน คือ หน่วยระดับสนับสนุนทั่วไป, หน่วยระดับสนับสนุนโดยตรง และหน่วยรับการสนับสนุน (หน่วยใช้) ของกองทัพภาคที่ 1 ในปัจจุบันหน่วยทั้ง 3 ประเภทไม่ได้ปฏิบัติให้เป็นไปตามรูปแบบของการสนับสนุนตามลำดับสายการส่งกำลัง

หน่วยรับการสนับสนุน (หน่วยใช้) ไปรับสิ่งอุปกรณ์, ยุทโธปกรณ์ หรือบริการโดยตรงจากหน่วยส่งกำลังระดับคลัง หรือหน่วยระดับส่งกำลังบำรุงสนับสนุนทั่วไป โดยอาศัยปัจจัยเรื่องที่ตั้ง และระยะทางของหน่วยรับการสนับสนุนเป็นตัวกำหนดตามคำสั่ง ทบ. ที่ 487/2543 เรื่อง กำหนดภารกิจ นโยบาย แนวความคิด และความรับผิดชอบในการส่งกำลังบำรุงของกองทัพบก<sup>5</sup> โดยไม่คำนึงถึงสายการส่งกำลังบำรุงตามลำดับขั้นของการสนับสนุนตามปกติ ผลกระทบที่ตามมาคือเกิดความสับสนของระบบส่งกำลังบำรุง ขาด

รูปแบบมาตรฐานที่แน่นอน และในระยะยาวเมื่อต้องส่งกำลังบำรุงในยามสงครามอาจเป็นผลให้ หน่วยส่งกำลังบำรุงในระดับต่างๆไม่คุ้นเคยกับงานส่งกำลังบำรุง ขาดประสบการณ์ในการส่งกำลังบำรุงกับหน่วยรับการสนับสนุน

ปัญหาด้านประสิทธิภาพของหน่วยงานส่งกำลังบำรุงทุกระดับ ในการส่งกำลังบำรุงระดับสนับสนุนทั่วไป จะมีกองบัญชาการช่วยรบที่ 1 เป็นหน่วยส่งกำลังบำรุงให้แก่หน่วยสนับสนุนโดยตรงของกองพล และหน่วยขึ้นตรงของกองทัพภาคที่ 1 แต่ด้วยปัญหา กองบัญชาการช่วยรบที่ 1<sup>6</sup> ที่ขาดความสมบูรณ์ตามรูปแบบของกองบัญชาการช่วยรบแบบมาตรฐาน<sup>7</sup> ไม่มีกองพันเสนารักษ์ และกองพันทหารขนส่ง แต่มีเพียงกองร้อยทหารขนส่ง รถยนต์บรรทุกทุกเบา และชุดรักษาพยาบาลเท่านั้น ดังนั้นในแง่ของหน่วยสนับสนุนทั่วไป จึงไม่สามารถให้การสนับสนุนได้อย่างเต็มที่

นอกจากนี้ปัจจัยระยะทางและกองบัญชาการช่วยรบที่ 1 มีที่ตั้งอยู่ในตำบลเกาะจันทร์ จังหวัดชลบุรี ที่ตั้งไม่เอื้อแก่การให้การสนับสนุนแก่หน่วยต่างๆในกองทัพภาคที่ 1 ในยามปกติ รวมทั้งด้วยความจำกัดด้านงบประมาณที่ไม่สามารถจัดตั้งส่วนแยกของ กองบัญชาการช่วยรบที่ 1 กระจายออกไปเพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่หน่วยรับการสนับสนุนต่างๆได้อย่างเพียงพอ

และด้วยเหตุปัจจัยเหล่านี้ รวมทั้งกองทัพบกมีนโยบายให้ใช้ระบบการส่งกำลังบำรุงเป็นพื้นที่มาใช้ โดยกำหนดให้มณฑลทหารบกเป็นตำบลส่งกำลังของกองบัญชาการช่วยรบ (อาศัยคุณลักษณะที่เป็นหน่วยดูแลพื้นที่) เพื่อทำหน้าที่เก็บรักษา แจกจ่าย และจำหน่ายสิ่งอุปกรณ์ประเภทที่ 1, 2-4, 3 และ 5 ช่วยเหลือกองบัญชาการช่วยรบ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วมณฑลทหารบกไม่สามารถปฏิบัติภารกิจนี้ได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากขาดกำลังพล ยุทโธปกรณ์ที่เพียงพอต่องานส่งกำลังบำรุง และไม่มีความชัดเจนในเรื่องสายการบังคับบัญชา เนื่องจากมณฑลทหารบกไม่ได้เป็นหน่วยในการบังคับบัญชาของกองบัญชาการช่วยรบที่ 1 จึงเกิดปัญหาเอกภาพในการควบคุมบังคับบัญชา นอกจากนี้ในยามสงครามมณฑลทหารบกเองไม่มีขีดความสามารถในการจัดส่วนแยก ไปสนับสนุนกองพลทหารราบได้

สำหรับปัญหาของหน่วยระดับสนับสนุนโดยตรงนั้น หน่วยส่งกำลังบำรุงสนับสนุนโดยตรงมีทั้งแบบพันธกิจ และแบบยุทธบริการ ส่งผลต่อการจัดหน่วยที่มีความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติหน้าที่ สิ้นเปลืองงบประมาณ และทรัพยากรต่างๆ จากโครงสร้างของหน่วยส่งกำลังบำรุงที่ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ส่งผลกระทบต่อตัวระบบส่งกำลังบำรุง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดจากการจัดหน่วยส่งกำลังในกองพลทหารราบ<sup>9</sup> ซึ่งมีการจัดในแบบพันธกิจ (ดำเนินการโดยกรม

สนับสนุนในกองพลทหารราบที่ 9) แบบยุทธบริการ (ดำเนินการโดยหน่วยสายยุทธบริการในกองพลที่ 1 รักษาพระองค์) และแบบผสม (ที่ดำเนินการในกองพลทหารราบที่ 2 รักษาพระองค์) ทำให้เกิดความแตกต่างและไม่เป็นมาตรฐานของรูปแบบการจัดและการสนับสนุน สร้างความสับสนแก่หน่วยรับการสนับสนุน

นอกจากนี้แล้วการจัดหน่วยส่งกำลังบำรุงที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เนื่องจากแนวคิดในการพัฒนาโครงสร้างของหน่วยภายในกองทัพบกในศตวรรษที่ 21<sup>10</sup> ที่รูปของภัยคุกคามได้พัฒนาแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ของความขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นในภูมิภาคต่างๆ ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงของวิธีการใช้กำลังทหารในการแก้ไขสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ต้องพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีและรูปแบบแตกต่างจากเดิม ทั้งวิธีการทำการรบที่ปรับลดโครงสร้างขนาดกำลังรบให้เล็กกะทัดรัด แต่สามารถปฏิบัติการรบที่มีความคล่องแคล่วในการเคลื่อนที่และอ่อนตัวในการในการวางกำลังสูงขึ้น ตอบสนองได้รวดเร็ว มีระยะปฏิบัติการได้กว้างไกล มีระยะเวลาในการทำการรบได้ยาวนานมากขึ้น ด้วยเทคโนโลยีการทำสงครามสมัยใหม่ ทั้งอาวุธยุทธโปกรณ์ต่างๆ ได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่การสนับสนุนทางการส่งกำลังบำรุงต้องมีขนาดที่เหมาะสมไม่เป็นการต่อกำลังรบ และรวมการสนับสนุนไปยังกำลังรบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตาม Joint Vision 2020 กำหนดไว้ "The joint force, because of its flexibility and responsiveness, will remain the key to operational success in the future. Today's capabilities will become dominant maneuver, precision engagement, focused logistics and full dimensional protection."<sup>11</sup> ซึ่งโครงสร้างการจัดหน่วยส่งกำลังบำรุงของกองทัพภาคที่ 1 ในปัจจุบันมีโครงสร้างองค์กรทำหน้าที่ส่งกำลังบำรุงที่ใหญ่โต ขาดความคล่องตัว โดยเฉพาะการจัดหน่วยส่งกำลังบำรุงสนับสนุนโดยตรงที่เป็นแบบยุทธบริการ ซึ่งเป็นการจัดรูปแบบการสนับสนุนแบบเดิมเหมาะสำหรับในการทำสงครามขนาดใหญ่ ระหว่างรัฐกับรัฐ ไม่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาการจัดกำลังทำการรบในปัจจุบัน ที่ต้องการความรวดเร็วในการเคลื่อนที่ โดยหน่วยส่งกำลังต้องไม่สะสมสิ่งอุปกรณ์สนับสนุนมากเกินไป ซึ่งกองทัพภาคที่ 1 ต้องกลับมาทบทวนหาแนวทางการพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอก และความต้องการของกองทัพในปัจจุบัน

ปัญหาด้านบุคลากรสายงานส่งกำลังบำรุง เนื่องจากระบบส่งกำลังบำรุงจะขับเคลื่อนไปได้ ต้องอาศัยกำลังพลที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการส่งกำลังบำรุงที่มีความรู้ความสามารถ และความ



เข้าใจในงานเป็นอย่างดี ความสำคัญในเรื่องของบุคลากรจึงเป็นปัจจัยต่อการพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุง โดยเฉพาะปัญหาด้านบุคลากรสายงานการส่งกำลังบำรุงของกองทัพภาคที่ 1 สามารถแยกเป็นประเด็นได้ดังนี้

1. ประเด็นแรกการขาดแคลนบุคลากรทางการส่งกำลังบำรุง บุคลากรสายงานส่งกำลังบำรุงในปัจจุบัน ยังขาดอัตรา ซึ่งเป็นผลจากกองทัพได้ปรับลดอัตราบรรจุกำลังลง โดยพิจารณาลดความพร้อมรบของหน่วยสนับสนุนทางการช่วยรบเป็นลำดับแรก หน่วยทางการส่งกำลังบำรุงจะถูกลดอัตราบรรจุกำลังลง เพื่อประหยัดงบประมาณด้านกำลังพล ในขณะที่กองทัพให้ความสำคัญแก่หน่วยรบ โดยดำเนินการบรรจุกำลังพลให้แก่หน่วยรบเต็มอัตรา หรือปรับระดับความพร้อมรบเป็นระดับ 1 ทำให้สัดส่วนของบุคลากรที่ทำงานด้านการสนับสนุนทางการส่งกำลังบำรุง กับกำลังพลของหน่วยปฏิบัติการรบยิ่งเกิดช่องว่างมากขึ้น เกิดภาวะแก่บุคลากรสายงานส่งกำลังบำรุงเพิ่มขึ้น เพราะต้องทำงานเพิ่มขึ้นตามจำนวนคนและยุทธโศปกรณ์ที่เพิ่มเติม และประสิทธิภาพของการให้การสนับสนุนลดลงสวนทางกับความต้องการด้านการส่งกำลังบำรุง
2. ประเด็นที่สองปัญหาการขาดสมรรถนะของบุคลากรสายงานส่งกำลังบำรุงก็เป็นเรื่องสำคัญ งานด้านส่งกำลังบำรุงจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเข้าใจในหน้าที่ และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานส่งกำลังบำรุง ในขณะที่เทคโนโลยีและความรู้สมัยใหม่ก้าวหน้าไปเรื่อยๆ ความต้องการบุคลากรที่มีสมรรถนะเหมาะสมกับงานด้านส่งกำลังบำรุงจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งในปัจจุบันปัญหาด้านบุคลากรสายงานการส่งกำลังบำรุง โดยเฉพาะระดับผู้บริหาร ยังขาดความเข้าใจในเรื่องระบบส่งกำลังบำรุง เพราะเป็นการหมุนเวียนกำลังพลระดับผู้บริหารที่ผลัดเปลี่ยนมารับตำแหน่งและโยกย้ายไป บุคลากรที่เติบโตตามสายงานส่งกำลังบำรุงจนเป็นผู้บริหารมีไม่มากนัก แต่เกิดจากการโยกย้ายทางข้างมาเป็นผู้บริหาร ทำให้ขาดความเข้าใจ และประสบการณ์ด้านการส่งกำลังบำรุงน้อย ส่งผลต่อความเข้าใจในภาพรวมของระบบงาน และการกำหนดนโยบายไม่ตรงตามหลักการ นอกจากนี้แล้วบุคลากรสายงานส่งกำลังบำรุงในระดับปฏิบัติ ยังขาดองค์ความรู้ในงานด้านส่งกำลังบำรุง ขาดการศึกษาทำความเข้าใจในหลักการ ระเบียบกฎข้อบังคับ ขาดความรู้ในเทคโนโลยีสารสนเทศ ขาดการจัดเก็บฐานข้อมูลทางการส่งกำลังบำรุง มีความชำนาญงานด้านเดียว โดยไม่มีการผลัดเปลี่ยนหรือหมุนเวียนตำแหน่งเพื่อให้เกิดความชำนาญได้หลากหลาย เป็นผลให้เมื่อเกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร และไม่สามารถจัดหาทดแทนงานกันได้ นอกจากนี้ในระยะยาวยังส่งผลในเรื่องของการขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เพราะต้องทำงานซ้ำซากจำเจ เป็นต้น
3. ประเด็นสุดท้ายของปัญหาคือเรื่องการโยกย้ายของบุคลากรทางการส่งกำลังบำรุงที่เติบโตตามสายงานส่งกำลังบำรุง ส่วนมากจะโยกย้ายเพื่อไปดำรงตำแหน่งสายงาน

อื่นๆที่มีโอกาสก้าวหน้ามากกว่า เช่น ผู้บังคับหน่วย, สายงานยุทธการ ,สายงานข่าว เป็นต้น ซึ่งเป็นสายงานหลัก มี Career Path ที่สร้างความเจริญก้าวหน้าที่ดีกว่าสายงานส่งกำลังบำรุงซึ่งเป็นสายงานสนับสนุน ดังนั้นหน่วยงานสายงานส่งกำลังบำรุง จึงมีโอกาสน้อยเสียบุคลากรสายงานส่งกำลังบำรุงจากการโยกย้ายไปสายงานอื่นๆ จำนวนมาก

ปัญหาจากกฎระเบียบและข้อบังคับทางการส่งกำลังบำรุง นับว่าเป็นปัญหาสำคัญอีกประการของระบบส่งกำลังบำรุงของกองทัพภาคที่ 1 กฎ ระเบียบ ข้อบังคับด้านการส่งกำลังบำรุงบางเรื่องเป็นปัญหาในเรื่องขาดความอ่อนตัว ล้าสมัย และไม่ทันต่อสถานการณ์ในปัจจุบัน ทำให้กฎระเบียบกลายเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การส่งกำลังบำรุงมีความยุ่งยากมากขึ้น ซึ่งกองทัพก็ต้องทบทวนกฎระเบียบเหล่านี้ และปรับปรุงให้มีความทันสมัย เท่าทันเหตุการณ์มากขึ้น

จากประเด็นปัญหาต่างๆ จะเห็นว่าเกิดจากโครงสร้างขององค์กร บุคลากร และกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุง สำหรับประเด็นเรื่องของโครงสร้างหน่วยส่งกำลังบำรุงทั้ง 2 ระดับของกองทัพภาคที่ 1 พบว่า การจัดองค์กรของหน่วยส่งกำลังบำรุงของกองทัพภาคที่ 1 ยังคงยึดถือตามทฤษฎีการจัดองค์กรแบบระบบราชการ (Bureaucracy) ของ Max Weber<sup>12</sup> ซึ่งให้ความสำคัญกับหลักลำดับชั้น (Hierarchy) โดยเฉพาะทหารที่เรียกว่าสายการบังคับบัญชา (Line of Command) ยึดติดกับกฎระเบียบ มีการควบคุม และไม่กระจายอำนาจในการตัดสินใจ

ด้วยโครงสร้างลักษณะนี้เป็นเหตุผลที่นำมาอธิบายถึงความล่าช้า ขาดความอ่อนตัว ปรับตัวได้ยาก และความใหญ่โตเกินความจำเป็นของหน่วยส่งกำลังบำรุงของกองทัพภาคที่ 1 ซึ่งจะขัดแย้งกับแนวคิดการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ ที่ต้องการความรวดเร็ว ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และความสามารถในการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ดี

ดังนั้นโครงสร้างองค์กรรูปแบบของหุ้นส่วน (Partnership Management) โดยเฉพาะโครงสร้างขององค์กรเสมือนจริง (Virtual Organization)<sup>13</sup> และองค์กรเฉพาะกิจ/เน้นนวัตกรรม (Adhocracy/Innovation Organization)<sup>14</sup> อาจเป็นคำตอบที่เหมาะสมกับการปรับโครงสร้างของหน่วยงานด้านส่งกำลังบำรุงของกองทัพภาคที่ 1 ในปัจจุบัน และการที่จะปรับโครงสร้างในลักษณะนั้นได้ หน่วยต้องปรับตัวให้ทันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร และแสวงประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารในการแลกเปลี่ยนข้อมูล และองค์ความรู้ เพิ่มขีดความสามารถในการติดต่อสื่อสารในแนวนอน (Horizontal

Communication) กำลังพลในหน่วยต้องเสริมสร้างความรู้ความสามารถของตนเองให้มีทักษะ ให้สามารถทำงานเป็นทีม และสามารถแลกเปลี่ยนทีมงานได้อย่างรวดเร็วตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลง และงานใดที่หน่วยไม่มีความสามารถ หรือดำเนินการได้ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอเมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่น ให้ดำเนินการถ่ายโอน หรือทำสัญญาว่าจ้างหน่วยงาน/องค์กรอื่นๆ ที่มีศักยภาพมากกว่าไปดำเนินการแทน

การปรับโครงสร้างในลักษณะนี้ จะเกิดการเชื่อมโยงหน่วยงานเป็นเครือข่ายการทำงานร่วมกัน (Network) เสมือนเป็นองค์กรเดียวกัน ดังนั้นถ้าสามารถปรับองค์กรด้านส่งกำลังบำรุงของหน่วยให้มีความอ่อนตัว ทำงานเป็นทีมงาน และใช้เครือข่ายข้อมูลสารสนเทศให้เป็นประโยชน์ และงานใดที่ทำไม่ได้ไม่ดีให้ใช้การ Outsource ในส่วนนั้นๆ ไป จะทำให้หน่วยงานมีความคล่องตัว และสามารถทำงานได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้แล้วกองทัพไทย ยึดแนวทางในการจัดระบบส่งกำลังบำรุงในยุทธบริเวณของกองทัพบกสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ยุคสงครามเย็นเป็นพื้นฐาน โดยนำรูปแบบการจัดหน่วยทางการส่งกำลังบำรุง และระบบส่งกำลังบำรุงมาเป็นต้นแบบ<sup>15</sup> ซึ่งการจัดหน่วยส่งกำลังบำรุงแบบเดิมของสหรัฐอเมริกาออกแบบมาเพื่อตอบสนองภัยคุกคามสมัยยุคสงครามเย็น เน้นการส่งกำลังบำรุงแก่กำลังขนาดใหญ่ และส่งกำลังบำรุงเป็นระลอกอย่างล้นเหลือทั่วทั้งยุทธบริเวณ แต่ปัจจุบันกองทัพบกสหรัฐอเมริกามีมุมมองเรื่องภัยคุกคามเปลี่ยนไป กองทัพต้องการกำลังรบที่อ่อนตัว ตอบสนองรวดเร็ว และการส่งกำลังบำรุงที่กะทัดรัด<sup>16</sup> โดยพัฒนาโครงสร้างของหน่วยส่งกำลังบำรุงให้เล็กลง แต่เพิ่มหน่วยที่สามารถทำงานได้หลายหลายหน้าที่ (Multifunction Elements) โดยดำรงการสนับสนุนได้อย่างเพียงพอ และสามารถเชื่อมต่อข้อมูลและกระจายข้อมูลไปยังผู้บังคับบัญชาได้ดีกว่าแบบเดิม

และการพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุงให้เป็นรูปแบบนี้ได้ ต้องการเครื่องมือสำคัญ เครื่องมือตัวแรกคือระบบการติดต่อสื่อสารหลากหลายช่องทาง (Communications) ที่จะทำให้มองเห็นภาพในองค์กรรวมเดียวกันทั่วทั้งยุทธบริเวณอย่างเพียงพอ และมีช่องทางติดต่อสื่อสารสำรองไว้กรณีเกิดข้อผิดพลาด

นอกจากนี้เครื่องมือตัวที่สองคือ เทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่ง กองทัพบกสหรัฐฯ สร้างระบบมาตรฐานบริหารจัดการข้อมูลร่วมของกองทัพบก (Standard Army Management Information Systems (STAMIS))<sup>17</sup> ที่มีประสิทธิภาพ มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน และทันสมัย ระบบเทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยให้เกิดระบบการขนส่งที่มีการติดตาม (Tracking System) มีระบบการบริหารจัดการสิ่งอุปกรณ์ ช่วยในการวางแผนการใช้เครื่องมือให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของการสนับสนุนทางการส่งกำลังบำรุง

ฯลฯ เทคโนโลยีเหล่านี้จะช่วยลดโครงสร้างที่เกินความจำเป็นออกไป เพื่อให้เหลือเพียงโครงสร้างที่เล็ก และเพียงพอต่อการสนับสนุน

เครื่องมือตัวที่สามคือ การใช้แนวคิดการออกแบบขององค์ประกอบของสิ่งอุปกรณ์ซึ่งสามารถประกอบกับส่วนประกอบอื่นๆได้หลายชนิด หรือ Modularity Concept ซึ่งจะช่วยลดการสะสมชิ้นส่วนหรือองค์ประกอบต่างๆ และง่ายต่อการบริหารจัดการในเรื่องของการผลิต การแจกจ่าย การขนส่ง ฯลฯ

เครื่องมือทั้ง 3 อย่างถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการส่งกำลังบำรุงในยุคใหม่ ทำให้กำลังรบวางกำลังได้รวดเร็ว อ่อนตัว โดยที่ไม่ต้องมีส่วนส่งกำลังบำรุงที่มีใหญ่โต หรือต้องสร้างสิ่งอำนวยความสะดวก (Infrastructure) ให้เกินความจำเป็น การปรับโครงสร้างของหน่วยส่งกำลังบำรุงของกองทัพบกสหรัฐฯ สามารถลดหน่วยที่เกินความจำเป็นทั้งในส่วนของ Corps Support Command (COSCOM) เป็นหน่วยรับผิดชอบทางการส่งกำลังบำรุงให้กับหน่วยขึ้นตรงของกองทัพน้อย รวมทั้งหน่วย Division Support Command (DISCOM) ซึ่งเป็นหน่วยรับผิดชอบในการส่งกำลังบำรุงให้กับหน่วยขึ้นตรงของกองพลในยุทธบริเวณ

สำหรับในมุมมองเรื่องของแนวคิดการพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุง ของกองกำลังในศตวรรษที่ 21 หรือ Force XXI<sup>18</sup> ได้กำหนดแนวทางในอนาคตของระบบส่งกำลังบำรุงไว้ว่า จะเป็นการรวมระบบการส่งกำลังบำรุงสำหรับหน่วยดำเนินกลยุทธ์ ด้วยการใช้ระบบส่งกำลังบำรุงแบบแจกจ่าย (Distribution Base) ลดการสะสมของสิ่งอุปกรณ์ ดำรงการสนับสนุนตัวเองด้วยระยะเวลาที่จำกัด ผลิตช่างเทคนิคที่ทำงานได้หลากหลายอย่าง และตั้งงานที่เป็นภาระให้หน่วยงาน หรือส่วนราชการอื่นๆปฏิบัติแทน

ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความคล่องแคล่ว และความดำรงอยู่รอดของหน่วย ซึ่งการส่งกำลังบำรุงที่ต้องพัฒนาให้เท่าทันกองทัพในศตวรรษที่ 21 โดยมีปัจจัยที่จะนำไปสู่การส่งกำลังบำรุงที่สำเร็จประกอบด้วย<sup>19</sup> เอกภาพในความพยายาม (Unity of Effort) ด้วยการบูรณาการหน่วยงานด้านการส่งกำลังบำรุงที่เกี่ยวข้องทั้งหมดทั้งหน่วยงานของทหาร ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคพลเรือน เพื่อเป็นหลักประกันว่าหน่วยรับการสนับสนุนจะได้รับสิ่งอุปกรณ์ได้ตามเวลา ด้วยมีการจัดโครงสร้างหน่วยงานที่มีขีดความสามารถ และอำนาจหน้าที่อย่างเพียงพอในการจัดการด้านการส่งกำลังบำรุง และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความสำคัญภายใต้มิติของการส่งกำลังบำรุง เพื่อให้ทุกส่วนของหน่วยส่งกำลังบำรุงของกองกำลังรบรวมสามารถทราบถึงความสำคัญตามลำดับความเร่งด่วนของแต่ละส่วน และนำมาจัด

เรียงลำดับความสำคัญในการให้การสนับสนุน และต้องมีกระบวนการในการดำเนินงานที่ง่าย สะดวกในการสื่อสาร สามารถเข้าถึงแลกเปลี่ยนข้อมูลโดยง่ายไม่มีความซับซ้อน

นอกจากนี้ต้องสามารถคาดคะเนล่วงหน้าจากข้อมูลที่มี (Domain-Wide Visibility) เพื่อทราบความต้องการของหน่วยบริการสนับสนุน และทรัพยากรที่หน่วยส่งกำลังต่างๆ มี รวมถึงความสามารถในการส่งกำลังบำรุงจากภาคส่วนต่างๆ ที่นอกเหนือจากหน่วยงานของตนเอง เช่น หน่วยส่งกำลังบำรุงของเหล่าทัพอื่น หรือภาครัฐอื่นๆ ให้แก่หน่วยงานทหารภาคพื้นดิน

โดยการดำเนินการตามกรอบความคิดนี้ให้ประสบความสำเร็จ ต้องเชื่อมโยงระบบเครือข่ายระหว่างหน่วยงานต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง 7 วัน สร้างความมาตรฐานของสถาปัตยกรรมของข้อมูลรูปแบบเดียวกัน เพื่อให้สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานต่างๆ ได้โดยง่าย และนำไปสู่การวาดภาพรวมของการส่งกำลังบำรุงร่วมกันของหน่วยงานส่งกำลังบำรุง

หน่วยส่งกำลังบำรุงในยุคนี้ต้องตอบสนองที่รวดเร็วและแม่นยำ (Rapid and Precise Response) สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ทันเวลา เพราะสนามรบมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยปัจจัยเรื่องของ ความเร็ว ความน่าเชื่อถือ ความสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย และความมีประสิทธิภาพในการให้การสนับสนุน

จากงานวิจัยของผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่าน ให้มุมมองในเรื่องการพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุงของกองทัพบกในหลายแง่มุม ในเรื่องการปฏิรูปโครงสร้างกองทัพบก<sup>20</sup> พบว่าการปฏิรูปโครงสร้างกองทัพบกไปเป็นแบบอเมริกันนั้น (ยุคสงครามเย็น) เป็นสิ่งที่ดีและทำให้มีความทันสมัย แต่ด้วยสถานะเศรษฐกิจของประเทศไทยและสหรัฐอเมริกาและวัตถุประสงค์ของชาติทั้งสองประเทศมีความแตกต่างกันมาก จึงเป็นไปได้ยากหรืออาจเป็นไปได้เลยที่กองทัพไทยจะใช้รูปแบบโครงสร้างกำลังอย่างกองทัพสหรัฐอเมริกาได้อย่างสมบูรณ์

และการศึกษาเรื่องการส่งกำลังบำรุงของกองทัพบกในอนาคต<sup>21</sup> พบข้อเสนอแนะที่สำคัญคือ ปัญหาที่หน่วยส่งกำลังบำรุงในระดับกองพล ขาดความสมบูรณ์ และไม่เป็นมาตรฐานสมควรให้การสนับสนุนในรูปแบบกรมสนับสนุนมากกว่ารูปแบบยุทธบริการ และระบบส่งกำลังบำรุงสมควรได้รับการพัฒนา ปรับปรุงหน่วยส่งกำลังบำรุงของกองทัพบก กองทัพภาค กองพล ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยทำเป็นโครงการให้สอดคล้องกับการพัฒนาปรับปรุงหน่วยทางยุทธวิธี

สำหรับเรื่องปัญหาและอุปสรรคของการปรับลดอัตรากำลังพลของหน่วยส่งกำลังบำรุง มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังตัวอย่างการศึกษาการลดอัตราใน กองบัญชาการช่วยรบที่ 2 ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการสนับสนุนที่ลดลง<sup>22</sup> และการมอบ ให้มณฑลทหารบกเป็นหน่วยดำเนินการสนับสนุนด้านการส่งกำลังบำรุง ไม่สามารถ ดำเนินการได้อย่างสมบูรณ์ และกลับมาเป็นภาระแก่กองบัญชาการช่วยรบที่ 2

นอกจากนี้การศึกษาเฉพาะโครงสร้างหน่วยส่งกำลังบำรุง<sup>23</sup> ได้เสนอแนวโครงสร้างการจัด หน่วยส่งกำลังบำรุงของกองทัพบกที่เหมาะสมพบว่า ระบบส่งกำลังบำรุงของกองทัพบก ไม่ว่าจะ เป็นโครงสร้าง หรือกระบวนการในการปฏิบัติ ต้องใช้ได้ทั้งในยามปกติและยาม สงคราม

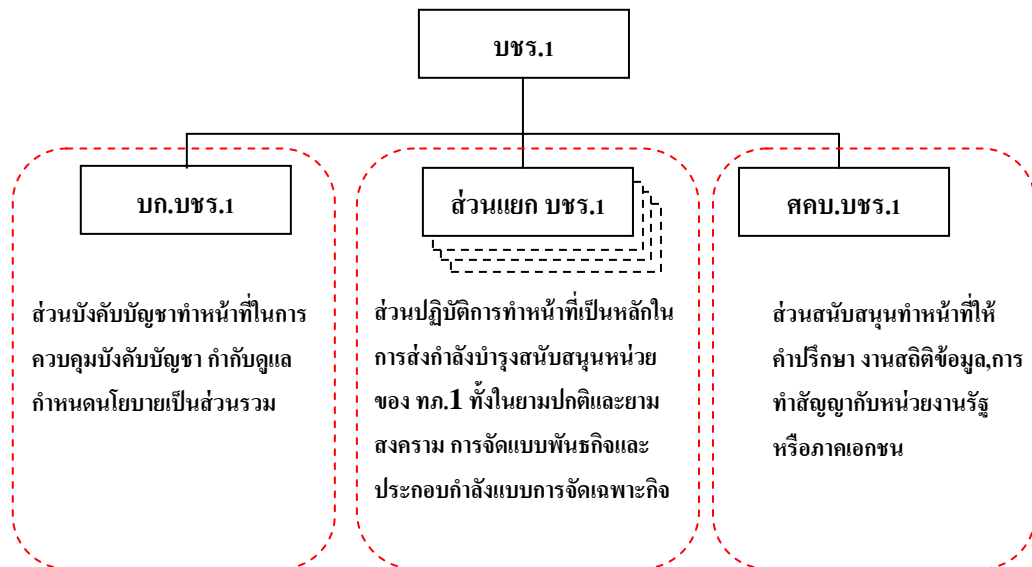
และในระดับกองทัพภาคควรรวมความรับผิดชอบทางการส่งกำลังบำรุงทั้งหมดให้แก่ มณฑลทหารบก จังหวัดทหารบก และกองบัญชาการช่วยรบ อย่างใดอย่างหนึ่งเป็น ผู้ดำเนินการ ให้เกิดความสมบูรณ์ในการจัดหน่วยนั้นๆ พร้อมทั้งการดำเนินการจัดตั้งหน่วย สนับสนุนทางการส่งกำลังบำรุงของกองพล ให้สมบูรณ์โดยเร็ว เพื่อประสิทธิภาพของกอง พล พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านส่งกำลังบำรุง<sup>24</sup> ได้แก่ ปัญหาด้านการ จัดโครงสร้างของหน่วยส่งกำลังบำรุงทั้งในระดับกองพล และระดับกองทัพภาค ความ จำกัด้้านบุคลากรในด้านความพอเพียงของกำลังพล และความรู้ความสามารถ ปัญหา เรื่องระเบียบ ข้อบังคับ หลักนิยมที่ไม่ทันสมัย ปัญหาด้านการสนับสนุนงบประมาณ สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการให้การสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ปรับ โครงสร้างหน่วยในระบบส่งกำลังบำรุง การแก้ไขระเบียบ หลักการ การคัดเลือกกำลังพลที่ สมรรถนะ (Competency) ด้านงานส่งกำลังบำรุง การสนับสนุนด้านงบประมาณและการ บริหาร

ด้วยข้อบกพร่องในเรื่องระบบโครงสร้างองค์กร บุคลากร และกฎ ระเบียบด้านส่งกำลัง บำรุงที่ยังล้าสมัย ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านส่งกำลังบำรุงของกองทัพภาคที่ 1 ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยรับการสนับสนุน และสอดคล้องกับ สภาวะการณ์ในปัจจุบันดังที่ได้กล่าวไปแล้ว

สำหรับข้อเสนอเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุงของกองทัพภาคที่ 1 ในอนาคตนั้น ควรพัฒนาปรับโครงสร้างขององค์กรทางการส่งกำลังบำรุง ทั้งในระดับ สนับสนุนทั่วไปและสนับสนุนโดยตรง ให้มีความสมบูรณ์ มีความอ่อนตัว มีเอกภาพในการ บังคับบัญชา และการใช้การ Outsource จากภาคเอกชน เช่น ระบบโลจิสติกส์ หรือการ

จ้างผลิต/จ้างซ่อม เพื่อลดภาระงานที่ไม่ถนัด หรือเห็นว่าเอกชนดำเนินการมีต้นทุนที่น้อยกว่า รวมทั้งการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบฐานข้อมูลมาตรฐานรวมมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนา เพื่อให้สามารถตอบสนองงานด้านการส่งกำลังบำรุงแก่หน่วยรับการสนับสนุนได้อย่างทันความต้องการ โดยโครงสร้างของหน่วยส่งกำลังบำรุงสนับสนุนทั่วไปของกองทัพภาคที่ 1 โดยกองบัญชาการช่วยรบที่ 1 ควรปรับโครงสร้างของกองบัญชาการช่วยรบที่ 1 ใหม่ให้มีลักษณะที่มีความเหมาะสม เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการส่งกำลังบำรุงได้ทั้งในยามปกติ และยามสงครามดังแผนภาพด้านล่าง<sup>25</sup>

### โครงสร้างการจัดกองบัญชาการช่วยรบที่ 1



จากแผนภาพโครงสร้างการจัดกองบัญชาการช่วยรบที่ 1 ที่มีการปรับลดโครงสร้างโดยยุบเลิกส่วนปฏิบัติการที่เป็นหน่วยระดับกองพัน (กองพันส่งกำลังและบริการ, กองพันสรรพาวุธกระสุน, กองพันซ่อมบำรุง, กองพันทหารขนส่ง และ กองพันเสนารักษ์) และจัดกำลังเป็นส่วนแยกกองบัญชาการช่วยรบที่ 1 ให้การสนับสนุนเป็นพื้นที่ (Area support) โดยยึดหลักการที่ว่าลดขนาดหน่วยลงให้มีความคล่องตัว โดยแต่ละส่วนแยกกองบัญชาการช่วยรบต้องมีความอ่อนตัวในการจัด สามารถเพิ่ม/ลด หรือขอรับการสนับสนุนจากหน่วยเหนือ หรือส่วนราชการอื่นๆ ได้ (จัดแบบการจัดเฉพาะกิจ) ขึ้น กับภารกิจ และความต้องการของหน่วยสนับสนุนเป็นหลัก

การจัดในรูปแบบนี้จะทำให้ลดโครงสร้างการจัดหน่วยลงไปได้ สามารถแยก/รวมเป็นหน่วยเฉพาะกิจได้อย่างรวดเร็ว และง่าย ด้วยคุณลักษณะความอ่อนตัวและยืดหยุ่นสูง แต่จะมีปัญหาในเรื่องการควบคุมบังคับบัญชา, ความเป็นหน่วย และเอกลักษณ์ของหน่วย

ดังนั้นจึงควรต้องเน้นการพัฒนาบุคลากรของหน่วยให้มีสมรรถนะสูง มีความริเริ่มและการตัดสินใจอย่างดีเยี่ยม จึงเป็นรูปแบบที่เหมาะสมในอนาคต สอดคล้องกับรูปแบบของการจัดองค์กรสมัยใหม่ และแนวทางพัฒนาการส่งกำลังบำรุงกองทัพสหรัฐอเมริกา รวมทั้งการพัฒนากองทัพในศตวรรษที่ 21

นอกจากนี้โครงสร้างที่มีความอ่อนตัว ยังเอื้อให้ปรับงานบางส่วนไปให้เอกชนดำเนินการเพื่อลดภาระในเรื่องบุคลากร การดูแลรักษา หรือสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ และควรจัดให้มีส่วนแยกของกองบัญชาการช่วยรบกระจายให้ครอบคลุมตามที่ตั้งหน่วย สำหรับการปรับโครงสร้างของหน่วยส่งกำลังบำรุงสนับสนุนโดยตรง ของหน่วยระดับกองพลทหารราบทั้ง 3 กองพลให้เหมือนกันในรูปแบบกรมสนับสนุน ที่มีความสมบูรณ์ในการจัดภายในโครงสร้าง (ประกอบด้วยกองพันส่งกำลังบำรุง กองพันซ่อมบำรุง กองพันเสนารักษ์ กองพันขนส่ง สำนักงานส่งกำลังบำรุงกองพล) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสนับสนุน

การพัฒนาบุคลากรสายงานส่งกำลังบำรุง เพื่อแก้ไขปัญหาด้านบุคลากรสายงานด้านส่งกำลังบำรุง ควรพิจารณาในการปรับกำลังให้มีความสอดคล้องกันทั้งระบบ เช่น ส่วนกำลังรบ ส่วนสนับสนุนการรบ และส่วนสนับสนุนการช่วยรบ ต้องมีส่วนที่สัมพันธ์กัน ถ้าเพิ่มกำลังรบ ก็ต้องเพิ่มส่วนสนับสนุนการรบ และส่วนสนับสนุนการช่วยรบด้วย ในสัดส่วนที่เหมาะสม

ในขณะเดียวกัน ถ้าปรับลดกำลังหน่วยรบและสนับสนุนการรบ ก็มีความจำเป็นต้องคงระดับการสนับสนุนไว้ เนื่องจากเมื่อปรับลดกำลังพลในหน่วยลงแต่ยุทธโศปกรณ์ไม่ได้ปรับลดตาม ยังเป็นภาระของหน่วยสนับสนุนทางการส่งกำลังบำรุงที่ต้องดูแลยุทธโศปกรณ์ดังกล่าว

สำหรับปัญหาสมรรถนะของบุคลากรมีแนวทางในการพัฒนาคือ เพิ่มประสิทธิภาพด้วยการจัดการฝึก อบรม และเปิดหลักสูตรการศึกษาสายงาน ส่งกำลังบำรุงในหน่วย สามารถสร้างให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรของตนเองได้ โดยให้มีการถ่ายทอดประสบการณ์ทำงานระหว่างเจ้าหน้าที่ ตลอดจนการหมุนเวียนการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ จะแก้ไขปัญหา



ขาดแคลนกำลังพล และเสริมประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ได้ในระดับหนึ่ง และในระดับผู้บริหาร สายงานส่งกำลังบำรุงต้องสร้าง Career Path หรือ มีความชัดเจนในแนวทางการเติบโตตามสายงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และเป็นการรักษาคนที่มีประสิทธิภาพไว้ในองค์กร

การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุง เพราะกองทัพที่ทันสมัยในปัจจุบันต้องเพิ่มศักยภาพของกองทัพด้วยเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นอย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของระบบส่งกำลังบำรุงในปัจจุบันที่ต้องการสนองตอบต่อความรวดเร็วและแน่นอนของระบบส่งกำลังบำรุง เทคโนโลยีที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดเก็บฐานข้อมูล ยุทธโศปกรณ์ต่างๆ การบริหารระบบคลังแบบใหม่โดยใช้บาร์โค้ด ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นการปฏิรูประบบส่งกำลังบำรุงในรูปแบบเดิมโดยสิ้นเชิง โดยให้กองบัญชาการช่วยรบที่ 1 จัดทำระบบฐานข้อมูลส่วนรวมที่มีมาตรฐานเดียวกัน และง่ายต่อการเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ การจัดทำระบบฐานข้อมูล นอกจากทำให้เกิดความแน่นอนในการส่งกำลังบำรุงแล้ว ยังลดขั้นตอน ลดคน และลดความจำเป็นในการสะสมลงไปได้ เพราะถ้ามีความแน่นอน และรวดเร็วในการส่งกำลังบำรุงแล้ว ระดับสะสมที่ทำให้ต้องจัดหาคลังจัดเก็บก็จะมี ความจำเป็นน้อยลง

แนวคิดอีกอย่างหนึ่งในการบริหารจัดการคือการนำระบบ Supply Chain Management มาใช้ในการบริหารจัดการ ร่วมกับการให้เอกชน หรือ รัฐวิสาหกิจเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการ เพื่อพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุงในยามปกติ ให้สามารถดำเนินการได้ด้วย ความรวดเร็ว การใช้ระบบฐานข้อมูลสนับสนุนระบบส่งกำลังบำรุง ยังเป็นการดำเนินการตามแนวทางของการพัฒนากองทัพในอนาคต ที่ต้องมีขนาดเล็กลง เคลื่อนย้ายได้ง่าย

ดำเนินการทบทวนกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ที่ล้าสมัยและเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุง และปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ด้วยการลดขั้นตอนในระเบียบต่างๆ และการมอบอำนาจในการตรวจสอบหรืออนุมัติ โดยมอบอำนาจให้แก่ผู้บังคับหน่วยระดับรองลงไป สามารถพิจารณาตกลงใจได้

นอกจากนี้การปรับปรุงระเบียบให้เอื้ออำนวยแก่การให้เอกชน หรือส่วนราชการและ รัฐวิสาหกิจอื่นๆ ได้มีส่วนร่วมในงานด้านส่งกำลังบำรุง จะช่วยลดต้นทุนต่างๆ ลดภาระงานที่องค์กรไม่สามารถทำได้

จากเหตุผลที่ได้กล่าวมาจะเห็นว่างานด้านส่งกำลังบำรุงของกองทัพภาคที่ 1 ในปัจจุบันยังมีปัญหาที่เกิดจากโครงสร้างขององค์กรที่ยังไม่สมบูรณ์ ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยใช้ ปัญหาจากความขาดแคลนบุคลากรและขาดสมรรถนะของบุคลากรสายงานส่งกำลังบำรุง ความไม่มีมาตรฐานของระบบส่งกำลังบำรุงของหน่วยส่งกำลังบำรุงในแต่ละระดับ ฯลฯ และเห็นว่าปัจจัยที่จะนำไปสู่การพัฒนา ระบบส่งกำลังบำรุงของกองทัพภาคที่ 1 ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยรับการสนับสนุน และสอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน คือ การปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยสนับสนุนการส่งกำลังบำรุงทั้ง 2 ระดับ ให้มีความสมบูรณ์ อ่อนตัวตามที่ข้อมูลที่ได้เสนอ และมีที่ตั้งครอบคลุม สามารถสนับสนุนแก่หน่วยรับการสนับสนุนได้อย่างทั่วถึง ที่สำคัญต้องสามารถสนับสนุนได้ทั้งในยามปกติและยามสงคราม

นอกจากนี้ต้องพัฒนาบุคลากรสายงานส่งกำลังบำรุงให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น โดยบริหารจัดการควบคู่ไปพร้อมกันกับการสร้างความมั่นคงในการเติบโตของ Career Path ในสายงานส่งกำลังบำรุง เพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสบการณ์ให้อยู่กับองค์กร และต้องทบทวนแก้ไขปรับปรุงกฎระเบียบและคำสั่งที่ล้าสมัย รวมทั้งการนำระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาทั้งในเรื่องของระบบฐานข้อมูลการส่งกำลังบำรุง และการให้เอกชนรัฐวิสาหกิจ หรือส่วนราชการอื่นๆ มารับงานด้านส่งกำลังบำรุง เพื่อลดต้นทุน และภาระงานของหน่วยงานลง และหากสามารถพัฒนาตามแนวทางที่กล่าวมาแล้ว จะทำให้ระบบการส่งกำลังบำรุงของกองทัพภาคที่ 1 ตอบสนองต่อความต้องการของหน่วยใช้ในสภาพการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต และสามารถนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุงในระดับกองทัพต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

<sup>1</sup> คำสั่งกองทัพบกที่ 487/2543 ลง 3 ต.ค.43 เรื่อง กำหนดภารกิจ นโยบาย แนวความคิด และความรับผิดชอบในการส่งกำลังบำรุงของกองทัพบก

<sup>2</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>3</sup> กองวิชาส่งกำลังบำรุง ส่วนเสนาธิการกิจการ.เอกสารประกอบการบรรยาย หลักสูตรเสนาธิการทหารบก การช่วยรบระดับกองพล.กรุงเทพมหานคร:โรงเสนาธิการทหารบก; 2546.

<sup>4</sup> กองวิชาส่งกำลังบำรุง ส่วนวิชาเสนาธิการกิจการ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก. การช่วยรบระดับกองพล กรมสนับสนุน.2546; หน้า 6

<sup>5</sup> คำสั่งกองทัพบกที่ 487/2543 เรื่อง กำหนดภารกิจ นโยบาย แนวความคิด และความรับผิดชอบในการส่งกำลังบำรุงของกองทัพบก ลง 3 ต.ค.43

<sup>6</sup> คำสั่ง ทบ.(เฉพาะ)ลับที่ 39/23 เรื่อง การจัดตั้ง บขร.1 ลง 19 มี.ค.23

<sup>7</sup> อจย.54-2 อัตราการกองบัญชาการช่วยรบ

<sup>8</sup> คำสั่งกองทัพบกที่ 487/2543 เรื่อง กำหนดภารกิจ นโยบาย แนวความคิด และความรับผิดชอบในการส่งกำลังบำรุงของกองทัพบก ลง 3 ต.ค.43

<sup>9</sup> หนังสือ ยก.ทบ.ลับที่ กท 0403/2722 เรื่องขออนุมัติปรับโครงสร้างการจัดกำลังรบ ร./ม.ลง 13 ต.ค.29

<sup>10</sup> สุรชาติ บำรุงสุข.ยกเครื่องเรื่องทหาร ข้อคิดสำหรับกองทัพไทยในศตวรรษที่ 21.พิมพ์ครั้งที่1.กรุงเทพมหานคร: ศูนย์วิจัยและผลิตตำรา มหาวิทยาลัยเกริก ; 2540.

<sup>11</sup> Gen.Henry H.Shelton . Joint Vision 2020.Washinton DC :Director For Strategic Plans and Policy.Strategy Division US Government Printing Office;2000.

<sup>12</sup> อัมพร อารงลักษณะ. องค์การ:ทฤษฎี โครงสร้าง และการออกแบบ. กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2550.

<sup>13</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>14</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>15</sup> ชมพล อามระดิษ,พันเอก.การพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุง กรณีศึกษา กองทัพอากาศที่ 1 [ภาคนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ] ,กรุงเทพฯ:มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์;2550

<sup>16</sup> Capt. Christopher R. Liermann. Restructuring the Division Support Command . The Army Logistics University Army.VA:ALU;2003.

<sup>17</sup> Maj. John E. Edward. Combat Service Support Guide. 4<sup>th</sup> Edition. PA: Stockpole books; 2004.

<sup>18</sup> โรงเรียนสนาธิการทหารบก. เอกสารวิชากองพล กองทัพน้อย กองทัพภาค. 2546; หน้า 42

<sup>19</sup> Joint Chiefs of Staff .Joint Publication 4-0. 2013.

<sup>20</sup> รัตน์ชัย สุวรรณเทศ , พันเอก. การปฏิรูปโครงสร้างกองทัพบก, [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจ], กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยบูรพา; 2547

<sup>21</sup> พัฒนะ พุธานานนท์, พลโท. การส่งกำลังบำรุงของกองทัพบกในอนาคต, [หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 37], กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร; 2538

<sup>22</sup> บัณฑูร เมฆวิชัย, พลตรี. การวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในพื้นที่ของกองทัพอากาศที่ 2, [หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน รุ่นที่ 7], กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร; 2538.

<sup>23</sup> ธนู ศรียากุล, พลตรี. ระบบส่งกำลังบำรุงของกองทัพบก ศึกษาเฉพาะโครงสร้างหน่วยส่งกำลังบำรุง, [หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 41], กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร; 2542

<sup>24</sup> ชมพล อามระดิษ , พันเอก, การพัฒนาระบบส่งกำลังบำรุง กรณีศึกษา กองทัพอากาศที่ 1 [ภาคนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ], กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์; 2550

<sup>25</sup> ศุภวัฒน์ เขิดธรรม, พันเอก. การพัฒนากองบัญชาการช่วยรบที่ 1, [หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 52], กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร; 2553

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	พันเอกกิตติ คงหอม
วัน เดือน ปี เกิด	16 กรกฎาคม 2513
ประวัติสำเร็จการศึกษา	
พ.ศ.2530	จบมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนหอวัง
พ.ศ.2533	จบโรงเรียนเตรียมทหาร
พ.ศ.2538	จบโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
พ.ศ.2538	จบหลักสูตรชั้นนายร้อย เหล่าทหารช่างค่ายภาณุรังสี
พ.ศ.2543	จบหลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารช่าง Fort Leonard Wood ประเทศสหรัฐอเมริกา
พ.ศ.2547	จบหลักสูตรเสนาธิการทหารบก
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ.2538-2539	ผู้บังคับหมวดทหารช่างกองพันทหารช่างที่ 1 รักษาพระองค์
พ.ศ.2539-2541	รองผู้บังคับกองร้อยทหารช่างสนาม กองพันทหารช่างที่ 1 รักษาพระองค์
พ.ศ.2541-2545	ผู้บังคับกองร้อยทหารช่างสนาม กองพันทหารช่างที่ 1 รักษาพระองค์
พ.ศ.2545-2546	นายทหารยุทธการและการฝึก กองพันทหารช่างที่ 1 รักษาพระองค์
พ.ศ.2547-2550	ฝ่ายเสนาธิการ กองกำลังพล กองทัพอากาศที่ 1
พ.ศ.2550-2552	ผู้ช่วยนายทหารฝ่ายการช่าง กองทัพอากาศที่ 1
พ.ศ.2552-2554	ผู้ช่วยนายทหารฝ่ายส่งกำลังบำรุง กองทัพอากาศที่ 1
พ.ศ.2554-2557	ผู้บังคับกองพันทหารช่างที่ 1 รักษาพระองค์
พ.ศ.2557-2558	ผู้บังคับกองพันทหารช่างที่ 112 กรมทหารช่างที่ 1 รักษาพระองค์
พ.ศ.2558-2559	รองเสนาธิการกองพลพัฒนาที่ 1
ตำแหน่งปัจจุบัน	
พ.ศ.2559-2560	รองผู้บังคับการกรมทหารช่างที่ 1 รักษาพระองค์