



# บูรณาการพุทธธรรม เพื่อเสริมสร้างพลังบริหาร



พระศรีคัมภีรญาณ, ศ.ดร.

(สมจินต์ สมมาปญฺโญ/วันจันทร์)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

จัดพิมพ์เผยแพร่

# บูรณาการพุทธธรรม เพื่อเสริมสร้างพลังบริหาร

ผู้เขียน	พระศรีคัมภีร์ญาณ, ศ.ดร. (สมจินต์ สมมาปณโณ/วันจันทร์)
บรรณาธิการ	กองวิชาการ สำนักงานอธิการบดี
ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ ศิลปะและรูปลักษณ์	ศาสตราจารย์พิเศษ อติศักดิ์ ทองบุญ นายสมบุรณ์ เฟงพิศ
พิสูจน์อักษร	นายสุชญา ศิริธัญญา นายสุภฐาน สุดาจันทร์ นายจิระศักดิ์ ธารสุขกระจ่าง นางสาวสุจิตรา ชวตรัมย์
ออกแบบปก	นายพีจิตร พรหมลี
พิมพ์ครั้งที่ ๑	พฤศจิกายน ๒๕๕๙ จำนวนพิมพ์ ๑,๐๐๐ เล่ม
พิมพ์ครั้งที่ ๒	ธันวาคม ๒๕๕๙ จำนวนพิมพ์ ๑,๐๐๐ เล่ม
ลิขสิทธิ์	ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

พระศรีคัมภีร์ญาณ.

บูรณาการพุทธธรรมเพื่อเสริมสร้างพลังบริหาร.-- พระนครศรีอยุธยา :  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2559.

296 หน้า.

1. ธรรมะกับชีวิตประจำวัน. 2. พุทธศาสนา--คำสั่งสอน. I. ชื่อเรื่อง.

294.3144

ISBN 978-616-300-293-8

จัดพิมพ์โดย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
เลขที่ ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐  
โทรศัพท์/โทรสาร ๐-๓๕๒๔-๘๐๑๓

จัดจำหน่ายโดย : มหาจุฬาบรรณาคาร

พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
เลขที่ ๑๑-๑๗ แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร  
กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๐๐  
โทรศัพท์ ๐-๒๖๒๓-๖๓๒๔ โทรสาร ๐-๒๖๒๓-๖๓๒๓

## คำปรารภ

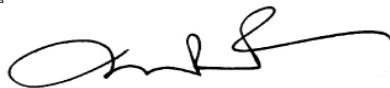
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ทรงสถาปนาให้เป็นสถานศึกษาพระไตรปิฎกและวิชาชั้นสูงสำหรับพระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ จัดการศึกษาพระพุทธศาสนา บูรณาการเข้ากับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนาจิตใจและสังคม โดยมีพันธกิจผลิตบัณฑิต วิจัยและพัฒนา ส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามพันธกิจให้บริการวิชาการแก่สังคมมาโดยตลอด การที่มหาวิทยาลัยได้เจริญก้าวหน้าดำรงอยู่ได้มาจนกระทั่งทุกวันนี้ เพราะอาศัยหลักพุทธธรรมมาช่วยในการบริหารงาน และเพื่อให้เห็นหลักพุทธธรรมที่ชัดเจน งานวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเสริมสร้างพลังบริหาร” ของ พระศรีคัมภีรญาณ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ที่ได้รับทุนวิจัยจากสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปีงบประมาณ ๒๕๕๒ สามารถตอบใจทุกได้เป็นอย่างดี สำหรับเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเสริมสร้างพลังบริหาร” เล่มนี้ หากอยู่ในรูปแบบของงานวิจัย ก็คงได้ใช้ประโยชน์ระดับหนึ่ง มหาวิทยาลัยเห็นว่า งานวิจัยนี้มีเนื้อหาที่เกื้อกูลต่อการใช้หลักพุทธธรรมมาเสริมสร้างพลังบริหาร ต่อคณะสงฆ์ และผู้บริหารในองค์กรทุกระดับ หากได้จัดพิมพ์เผยแพร่ ก็จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการบูรณาการนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการเสริมสร้างพลังบริหาร และเป็นการเผยแพร่ชื่อเสียงผลงานวิจัย ของสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ให้เป็นที่ปรากฏ เพราะฉะนั้น จึงได้พัฒนาจากงานวิจัย มาเป็นหนังสือที่น่าสนใจ ในชื่อหนังสือว่า “บูรณาการพุทธธรรมเพื่อเสริมสร้างพลังบริหาร”

(๔)

เนื้อหาภายในเล่ม ผู้เรียบเรียงได้นำเสนอเนื้อหาในส่วนเบื้องต้น เกี่ยวกับความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา พร้อมทั้งอ้างอิงนักคิดชาวตะวันตกผ่านเอกสารและงานวิจัย เช่น โรเบิร์ต สเลเตอร์, เอ็ดเวิร์ด เดอ โบโน, สตีเฟน อาร์. โควีย์ จากนั้นได้นำเสนอในประเด็นสำคัญ อันได้แก่ (๑) การบริหารและการเสริมสร้างพลังบริหารในสังคมยุคใหม่ พร้อมยกตัวอย่างของนักคิดตะวันออกและนักคิดตะวันตก เกี่ยวกับการบริหารตน บริหารคน และบริหารงานได้อย่างเป็นระบบ (๒) การบริหารตามหลักพระพุทธศาสนา ทั้งในด้านพุทธวิธีบริหารและพุทธธรรมเพื่อการบริหาร (๓) การเสริมสร้างพลังบริหารตามหลักพระพุทธศาสนา โดยใช้หลักของไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ และปัญญา มาเพิ่มพลังในการบริหาร (๔) พลังบริหารเชิงพุทธบูรณาการ โดยสรุปคุณวิเศษจากการบำเพ็ญไตรสิกขา และเสนอตัวแบบเชิงบูรณาการเพื่อพลังบริหาร โดยวิธีการรวบรวมข้อมูล จากคัมภีร์พระพุทธศาสนาเถรวาท วิเคราะห์และจัดระบบข้อมูล ได้เป็นอย่างดี เนื้อหาปรากฏแจ่มแจ้งแล้ว ในหนังสือเล่มนี้

มหาวิทยาลัยขอนแก่น ขอขอบคุณพระมหาสุทิตย์ อากาศโร, ดร. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ ที่อนุญาตมอบข้อมูลงานวิจัยเล่มนี้ และยินดีให้จัดพิมพ์เผยแพร่ และขออนุโมทนาขอบคุณต่อกุศลเจตนาอันแรงกล้าของ พระศรีคัมภีญาณ, ศ.ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ศาสตราจารย์ประจำคณะพุทธศาสตร์ ที่ได้มีวิริยะอุตสาหะอย่างยิ่ง ทุ่มเทกำลังสติปัญญาค้นคว้ารวบรวมและเรียบเรียงหนังสือเล่มนี้ขึ้น หวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้คงอำนวยประโยชน์ทางวิชาการ ในด้านการบูรณาการหลักพุทธธรรมใช้เสริมสร้างพลังเพื่อการบริหาร ต่อคณะสงฆ์ พระสังฆาธิการ พระภิกษุสามเณร และผู้บริหารองค์กรทุกระดับสืบไป



(พระพรหมบัณฑิต, ศ.ดร.)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



# บันทึกข้อความ

สารบรอง
สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์
เลขที่รับ 713
วันที่ 19 00 59
เวลา 14.25

ส่วนงาน กองวิชาการ สำนักงานอธิการบดี ชั้น ๓ โทร. ๐๓๕-๒๕๘-๐๑๓

ที่ ศธ ๒๑๐๐.๗/๖๖๓

วันที่ ๑๘ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาต copy ข้อมูลรายงานวิจัย เรื่อง “บูรณาการพุทธธรรมเพื่อเพิ่มพลังบริหาร” และจัดพิมพ์เผยแพร่และจัดจำหน่าย

กราบนมัสการ ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์

ตามที่ พระศรีคัมภีร์ญาณ,ศ.ดร. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย “บูรณาการพุทธธรรมเพื่อเพิ่มพลังบริหาร” และได้ส่งรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เรื่อง “บูรณาการพุทธธรรมเพื่อเพิ่มพลังบริหาร” ความทราบแล้ว นั้น

กองวิชาการ สำนักงานอธิการบดี พิจารณาเห็นว่า เรื่อง “บูรณาการพุทธธรรมเพื่อเพิ่มพลังบริหาร” มีเนื้อหาเกื้อกูลต่อการบริหารและหลักศึกษาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ของพระภิกษุ สามเณร นิสิต และประชาชนทั่วไป ได้ระดับหนึ่ง สมควรที่จะจัดพิมพ์เผยแพร่ ดังนั้น จึงขออนุญาต copy ข้อมูลรายงานวิจัย เรื่อง “บูรณาการพุทธธรรมเพื่อเพิ่มพลังบริหาร” และจัดพิมพ์เผยแพร่และจัดจำหน่าย ประมาณการจัดพิมพ์ จำนวน ๑,๐๐๐-๒๐๐๐ เล่ม ต่อไป

จึงกราบนมัสการมาเพื่อทราบและพิจารณาอนุญาต

(นายสุชนา ศิริชญกร)

รองผู้อำนวยการกองวิชาการ ปฏิบัติหน้าที่แทน

ผู้อำนวยการกองวิชาการ

(พระมหาสุทธิยศ อาภากรโร)

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์

๑๘/๙/๕๙

## คำนำ

งานวิจัยเรื่อง “การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเสริมสร้างพลังบริหาร” เล่มนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ ๓ ข้อคือ (๑) เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎีการบริหารและการเพิ่มพลังการบริหารทั่วไป (๒) เพื่อศึกษาพุทธธรรม สำหรับการบริหารและการเพิ่มพลังบริหารตามแนวพระพุทธศาสนา (๓) เพื่อนำ เสนอรูปแบบพลังบริหารเชิงพุทธบูรณาการ โดยในกระบวนการศึกษาค้นคว้านั้น ไม่ได้มุ่งที่จะค้นหาประเด็นใหม่ แต่มุ่งที่จะคัดเลือกแนวคิดทฤษฎีที่จะสามารถ ผสมผสานกันอย่างลงตัวเพื่อสร้างตัวแบบเชิงบูรณาการขึ้นมาใหม่

จากผลการวิจัย มีดังนี้ พุทธธรรมเพื่อการบริหารตน ได้แก่ (๑) ขรവാสนธรรม คือสังขละ ความจริง ทมะ ผักหนัดตัดนิสัยข่มใจ ขันติ ความอดทน เข้มแข็ง จาคะ สละกิเลส สละความสุขสบายและประโยชน์ส่วนตน (๒) คาถากาสลัก คือ หลีกเลี้ยงคนพาล สันสรค์บัณฑิต ทำดีเป็นนิจ คิดถึงอนิจจัง (๓) สปัปฺริสธรรม คืออัตตัญญุตตา ความรู้จักตน มัตตัญญุตตา ความรู้จักประมาณคือความพอดี ไม่เกินกำลัง

พุทธธรรมเพื่อการบริหารคน ได้แก่ (๑) พรหมวิหาร คือเมตตา ความรัก ความปรารถนาดีให้มีสุข กรุณา ความสงสารคิดช่วยให้พ้นทุกข์ มุทิตา ความยินดี ในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข และอุเบกขา ความวางใจเป็นกลางไม่เอนเอียงด้วยรัก และชัง (๒) สังคหวัตถุ คือทาน ให้เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือกัน ปิยวาจา กล่าวคำ เป็นที่รักไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี อตถจริยา ขวนขวายช่วยเหลือการงาน และสมานัตตตา วางตนเสมอต้นเสมอปลายในชนทุกระดับ (๓) สารณียธรรม คือ เมตตาทายกรรม ช่วยเหลือกิจด้วยกำลังกายรวมทั้งแสดงความเคารพทางกาย เมตตาวาจกรรม แนะนำสั่งสอนตักเตือนด้วยความหวังดี เมตตามโนกรรม ตั้งจิต ปรารถนาดี มองกันในแง่ดีเสมอ สาธารณโภคิตา ให้มีส่วนร่วมใช้สอยทรัพย์สิน

สาธารณะร่วมกัน สีสสามัญญตา ประพตีสัจจตังยามถูกต้องตามระเบียบวินัยเสมอเหมือนกัน และทิกฺขิสสามัญญตา มีความเห็นดีเห็นงามร่วมกัน (๔) สปัปฺปิสสรธรรม คือ ปรีสัณฺณุตตา รู้จักชุมชนและรู้กิริยาที่จะประพตีสต่อชุมชนนั้นๆ ปุคคัลลัญญุตตา รู้ความแตกต่างแห่งบุคคลและรู้วิธีที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆ

พุทฺธธรรมเพื่อการบริหารงานได้แก่ (๑) อิทธิบาท คือฉันทะ ความพอใจใฝ่ใจที่จะทำสิ่งดีงามอยู่เสมอ วิริยะ ขยันหมั่นเพียร เข้มแข็ง ไม่ท้อถอยจิตตะจิตฝักใฝ่ไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่าน และวิมังสา ความไตร่ตรอง ใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง (๒) วัชชือปรีหานิยธรรม คือหมั่นประชุมกันพร้อมเพรียงกันประชุมพร้อมเพรียงกันทำกิจที่พวกเจ้าวัชชีพึงกระทำไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้แล้ว ถือปฏิบัติมั่นตามธรรมที่วางไว้เต็มสักการะ เคารพ นับถือ บูชาเจ้าวัชชีผู้มีพระชนมายุมาก ไม่ผูดคร่าชื่นใจกุลสตรีหรือกุลกุมารีให้อยู่ร่วมด้วยสักการะ เคารพ นับถือ บูชาเจดีย์ในแคว้นวัชชีของชาววัชชี จัดการรักษา คุ้มครอง ป้องกันพระอรหันต์ทั้งหลายโดยชอบธรรม (๓) สปัปฺปิสสรธรรม คือธัมมัญญุตารู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งเหตุผล อุตถัญญุตารู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ซึ่งจะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำ กาลัญญุตารู้เวลาอันเหมาะสมที่จะใช้ในการดำเนินงานเรื่องนั้นๆ เหล่านี้คือพุทฺธธรรมเพื่อการบริหาร

การที่จะบริหารงานภายใต้พุทฺธธรรมเหล่านี้ต้องมีประสิทธิภาพได้นั้น คนซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดต้องเพิ่มพลังบริหารโดยบำเพ็ญไตรสิกขา เพื่อให้เกิดความดีงามทางจิต ซึ่งจะทำให้คนมีพลังพิเศษมากกว่าคนธรรมดาทั่วไป เป็นพลังทางจิตที่บริสุทธิ์ปราศจากกิเลส เมื่อคิดก็มีพลัง เมื่อพูดก็มีพลัง เมื่อทำก็มีพลังมากกว่าปกติ ผู้ผ่านการศึกษาบรมกล่อมเกลามาหลักไตรสิกขามีศรัทธามั่นคงแข็งแรงเกิดจากพินิจใคร่ครวญด้วยตัวเองอย่างถ่องแท้แล้ว

(๘)

มีวิริยะคือความเพียรชอบที่กล้าแกร่งไม่ท้อถอยแม้จะประสบปัญหาอุปสรรค  
มุ่งหน้าไปไม่หยุดหย่อน มีสติมั่นคงต่อเนื่องไม่ขาดตอน ระลึกรู้ตัวระวังมิให้  
อกุศลจิตเกิดขึ้นได้ไม่ว่าจะประสบอารมณ์น่าพอใจหรืออารมณ์ไม่น่าพอใจมีสติ  
ระลึกรู้ตัวทุกขณะจิต มีสมาธิแน่วแน่นมั่นคงเป็นฉนวนสมาบัติ มีปัญญารู้แจ้ง  
เห็นจริงโลกและปรากฏการณ์ในโลกตามความเป็นจริง การบริหารองค์กร  
ต้องอยู่ในท่ามกลางโลกธรรมถ้าฐานชีวิตไม่แข็งแกร่งยอมทำให้ชีวิตเสียศูนย์ได้  
ทั้งนั้น ได้สิ่งที่น่าพอใจ ดีใจมากเกินไปอาจทำให้ขาดสติได้ ได้สิ่งที่ไม่น่าพอใจ  
เสียใจมากเกินไปอาจทำให้ขาดสติได้เช่นเดียวกัน การขาดสตินี้เองเรียกว่า “ชีวิต  
เสียศูนย์หรือขวัญเสีย” คุณวิเสสคือโลกียอภิญา(หรืออาจถึงขั้นโลกุตระ-  
อภิญา)ซึ่งได้มาจากการบำเพ็ญไตรสิกขา เป็นฐานชีวิตที่แข็งแกร่ง ทำให้  
ชีวิตมีภูมิคุ้มกัน มั่นคงไม่เสียศูนย์มีพลังพิเศษมหาศาลที่จะทำอะไรก็ได้ใน  
สถานการณ์ใดก็ได้ต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นักคิดอื่นๆ นำเสนอแนวคิดทฤษฎีที่มีทั้งส่วนที่เหมือนและแตกต่างจาก  
พุทธธรรม เช่น เหล่าจี้กล่าวถึงการทำให้ตัวเองให้ว่าง ไม่ให้มีความยึดมั่นถือมั่น  
ทำจิตให้ว่างไม่ยึดติดถือ ในขณะเดียวกันก็ต้องรู้จักประมาณตน โดยมีคติว่า  
“คนที่ยืนเขย่งเท้าย่อมยืนอยู่ได้ไม่นาน” ความอ่อนน้อมถ่อมตน ให้ทำตัวเหมือน  
น้ำ บริหารงานโดยใช้พระคุณมากกว่าการใช้วิธีแบบพระเดช ขงจี้ให้ความสำคัญ  
ต่อการศึกษา นักบริหารต้องหมั่นศึกษาเรียนรู้ สะสมประสบการณ์ โดยถือคติ  
ว่า “เดินทางพันลี้ดีกว่าอ่านหนังสือหมื่นเล่ม” คนจีนโบราณให้ความสำคัญต่อ  
วุฒิภาวะที่จะทำให้อายุยืน (๑) ใจกว้างเหมือนท้องฟ้าอากาศ (๒) หนักแน่นมั่นคง  
เหมือนปฐพีและขุนเขา (๓) เยือกเย็นเหมือนน้ำในมหานทีแจ๊ค เวลช์เน้นบริหาร  
งานด้วยความไม่ยึดติดรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งโดยเฉพาะ มีการปรับตัวและ  
เปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ทันและสอดคล้องกับ

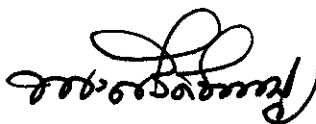
สถานการณ์สร้างความคุ้นเคยและผ่อนคลาย ฝึกให้พนักงานสามารถทำท่าย  
 ความคิดของหัวหน้าได้อย่างสะดวกใจ มีการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง  
 เริ่มด้วยจุดแข็งของตัวเอง เขากล่าวไว้ตอนหนึ่งหนึ่งว่า “บุคคลไม่อาจทำในสิ่งที่  
 เขาไม่มีความสามารถ” เอ็ดเวิร์ด เดอ โบโนใช้วิธีการเดียวกันคือกระตุ้นให้คิด  
 สร้างสรรค์โดยรี้อโครงสร้างความคิดเดิมย้อนกลับไปเริ่มต้นคิดใหม่ กระตุ้นให้คิด  
 สร้างสรรค์โดยคิดถึงความเป็นไปได้หรือทางเลือกอื่น ๆ สตีเฟ่นอาร์. โควีย์  
 กล่าวถึงเรื่องการริเริ่มและรับผิดชอบโดย ไม่อยู่ภายใต้อิทธิพลของสภาพ  
 แวดล้อมภายนอก สร้างคุณูปการต่อกันและกันเพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและ  
 ไว้วางใจกัน เรียกว่าวิธีการนี้ว่า “การสะสมทุนในบัญชีออมใจ” สตีฟจ็อบส์ใช้หลัก  
 พระพุทธศาสนาคือมรณสติและอานาปานสติเป็นแรงดาลใจในการทำงานเวลา  
 ที่ที่สุดคือปัจจุบันและปาฏิหาริย์ที่แท้จริงอยู่ในชีวิตประจำวัน หลักการของ  
 สตีฟสอดคล้องกับพระพุทธพจน์ที่ตรัสเป็นครั้งสุดท้ายก่อนปรินิพพาน(ตาย)ว่า  
 “ภิกษุทั้งหลาย บัดนี้เราขอเตือนเธอทั้งหลาย สังขารทั้งหลายมีความเสื่อมไป  
 เป็นธรรมดา เธอทั้งหลายจงทำหน้าที่ให้สำเร็จด้วยความไม่ประมาทเถิด”  
 ในขณะเดียวกัน นักบริหารก็ควรทำตนเป็นคนหิวโหยความรู้และพร้อมที่จะ  
 เรียนรู้ตลอดเวลา

เมื่อทราบว่ มหาวิทยาลัยมีความประสงค์จะจัดพิมพ์งานวิจัยเล่มนี้  
 เผยแพร่ ก็ได้ประสานงานให้คณะทำงานกองวิชาการเปลี่ยนชื่อหนังสือใหม่เป็น  
 “บูรณาการพุทธธรรมเพื่อเสริมสร้างพลังบริหาร” ปรับรูปแบบงานวิจัยบางแห่ง  
 มาเป็นรูปแบบหนังสือทางวิชาการ เพื่อให้ทำเนื้อหาสาระภายในเล่ม น่าสนใจ  
 และชวนให้น่าติดตามเพิ่มมากขึ้น

ดังนั้น เมื่อกล่าวตามหลักพระพุทธศาสนา ประสิทธิภาพและประสิทธิผล  
 ด้านบริหารขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ๒ ส่วนหลัก คือ (๑) แนวคิดทฤษฎีเชิง

(๑๐)

บูรณาการเพื่อการบริหาร ซึ่งเป็นหลักวิชาการและวิชาชีพ (๒) นักบริหารผู้ผ่านการฝึกฝนอบรมตามหลักไตรสิกขา ดังนั้น ในโลกปัจจุบัน นักบริหารที่สมบูรณ์แบบ นอกจากต้องมีความรู้ศาสตร์และศิลป์ด้านการบริหารรวมทั้งวิทยาการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องแล้ว จะต้องได้รับการฝึกฝนอบรมตนให้ถึงพร้อมด้วยคุณธรรมจริยธรรมอย่างน้อยก็ควรจะเป็นกัลยาณชน คือเป็นคนดีมีศีลธรรมตามหลักศาสนา มีสติปัญญาเข้าใจโลกและชีวิตตามความเป็นจริง รู้วิชาชีวิต มีวุฒิภาวะ มีจิตใจที่หนักแน่น อ่อนโยนเหมาะแก่การใช้ สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์หวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือ “บูรณาการพุทธธรรมเพื่อเสริมสร้างพลังบริหาร” เล่มนี้ จะอำนวยให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลในด้านการบริหาร ต่อคณะสงฆ์ นักบริหารองค์ทุกระดับ นิสิต นักศึกษา และประชาชนทั่วไปสืบไป



(พระศรีคัมภีรญาณ, ศ.ดร.)

รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## อักษรย่อชื่อคัมภีร์ พระไตรปิฎก = เล่ม/ชื่อ/หน้า

### พระวินัยปิฎก

วิ.มหา. (ไทย)	=	วินัยปิฎก	มหาวิภังค์ (ภาษาไทย)
วิ.ม. (ไทย)	=	วินัยปิฎก	มหาวรรค (ภาษาไทย)
วิ.จ. (ไทย)	=	วินัยปิฎก	จุฬวรรค (ภาษาไทย)
วิ.ป. (ไทย)	=	วินัยปิฎก	ปริวาร (ภาษาไทย)

### พระสุตตันตปิฎก

ที.สี. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย สีลขันธวรรค (ภาษาไทย)
ที.ม. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย มหาวรรค (ภาษาไทย)
ที.ปา. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค (ภาษาไทย)
ม.มู. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย มูลปณณาสก์ (ภาษาไทย)
ม.ม. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย มัชฌิมปณณาสก์ (ภาษาไทย)
ม.อุ. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย อุปริปณณาสก์ (ภาษาไทย)
สั.ส. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย สคาถวรรค (ภาษาไทย)
สั.นิ. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย นิทานวรรค (ภาษาไทย)
สั.ข. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย ขันธวรรค (ภาษาไทย)
สั.สฬ. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย สฬายตนวรรค (ภาษาไทย)
สั.ม. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย มหาวรรค (ภาษาไทย)
อง.เอกก. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย เอกกนิบาต (ภาษาไทย)
อง.ทุก. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย ทุกนิบาต (ภาษาไทย)
อง.ติก. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย ติกนิบาต (ภาษาไทย)
อง.จตุกก. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต (ภาษาไทย)
อง.ปญจก. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย ปญจกนิบาต (ภาษาไทย)
อง.ฉก. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย ฉกนิบาต (ภาษาไทย)
อง.สตตก. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย สัตตกนิบาต (ภาษาไทย)

(๑๒)

อง.อภุชก. (ไทย)	=	สุดตันตปิฎก	อังคตตินิกาย	อัฐฐกนิบาต (ภาษาไทย)
อง.นวก. (ไทย)	=	สุดตันตปิฎก	อังคตตินิกาย	นวกนิบาต (ภาษาไทย)
อง.ทสก. (ไทย)	=	สุดตันตปิฎก	อังคตตินิกาย	ทสกนิบาต (ภาษาไทย)
อง.เอกาทสก. (ไทย)	=	สุดตันตปิฎก	อังคตตินิกาย	เอกาทสกนิบาต (ภาษาไทย)
ขุ.ธ. (ไทย)	=	สุดตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ธรรมบท (ภาษาไทย)
ขุ.ชา. (ไทย)	=	สุดตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ชาดก (ภาษาไทย)
ขุ.ม. (ไทย)	=	สุดตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	มหานิทเทศ (ภาษาไทย)

### พระอภิธรรมปิฎก

อภิ.สง. (ไทย)	=	อภิธรรมปิฎก	อัมมสังคณี (ภาษาไทย)
อภิ.วิ. (ไทย)	=	อภิธรรมปิฎก	วิภังค์ (ภาษาไทย)

### ปกรณ์วิเสส

มิลินท.	=	มิลินทปัญหา
วิสุทธ.	=	วิสุทธิมรรคปกรณ์

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำปรารภ	(๓)
หนังสืออนุญาต	(๕)
คำนำผู้เขียน	(๖)
อักษรย่อชื่อคัมภีร์	(๑๑)
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
<b>บทที่ ๒ การบริหารและการเสริมสร้างพลังบริหารในสังคมยุคใหม่</b>	<b>๗</b>
๒.๑ บทนำว่าด้วยการบริหาร	๗
๒.๒ วิธีเสริมสร้างพลังบริหารของนักคิดตะวันออกและตะวันตก	๑๑
๒.๒.๑ ความนำว่าด้วยการเสริมสร้างพลังบริหาร	๑๑
๒.๒.๒ กรอบแนวคิดว่าด้วยการเสริมสร้างพลังบริหาร ของนักคิดตะวันออกและนักคิดตะวันตก	๑๒
๒.๒.๓ พลังการบริหารตน	๓๐
๒.๒.๔ พลังการบริหารคน	๔๓
๒.๒.๕ พลังการบริหารงาน	๗๓
<b>บทที่ ๓ การบริหารตามหลักพระพุทธศาสนา</b>	<b>๙๑</b>
๓.๑ บทนำว่าด้วยพุทธวิธีบริหาร	๙๑
๓.๒ พุทธธรรมเพื่อการบริหาร	๙๗
๓.๒.๑ พุทธธรรมเพื่อการบริหารตน	๙๗
๓.๒.๒ พุทธธรรมเพื่อการบริหารคน	๑๑๗
๓.๒.๓ พุทธธรรมเพื่อการบริหารงานและองค์กร	๑๒๗

(๑๕)

<b>บทที่ ๔ การเสริมสร้างพลังบริหารตามหลักพระพุทธศาสนา</b>	<b>๑๔๕</b>
๔.๑ ความนำว่าด้วยการเสริมสร้างพลังบริหาร	๑๔๕
๔.๒ หลักคิดเบื้องต้น: คนในฐานะองค์ประกอบหลักในการบริหารองค์กร	๑๔๙
๔.๓ ไตรสิกขาในฐานะเครื่องมือพัฒนาคน: ความหมายและความสำคัญ	๑๕๔
๔.๔ ไตรสิกขา: ความสัมพันธ์แห่งข้อธรรมเชิงเหตุผล	๑๕๖
๔.๕ ไตรสิกขา: หลักการ วิธีการและเป้าหมาย	๑๖๐
๔.๖ ไตรสิกขา: หลักการและวิธีการบำเพ็ญให้เกิดมี	๑๖๒
๔.๖.๑ ไตรสิกขาข้อที่ ๑ ศีล (อธิศีลสิกขา) วิธีการพัฒนาตนให้มีศีล	๑๖๓
๔.๖.๒ ไตรสิกขาข้อที่ ๒ สมาธิ (อธิจิตตสิกขา) วิธีการสร้างสมาธิ	๑๖๘
๔.๖.๓ ไตรสิกขาข้อที่ ๓ ปัญญา (อธิปัญญาสิกขา) เตรียมการเพื่อพัฒนาปัญญา	๑๙๙
๔.๗ ผลของการพัฒนาตนตามหลักไตรสิกขา	๒๐๖
นัยที่ ๑ ผลเชิงเหตุและผลในวิถีแห่งการปฏิบัติ	๒๐๖
นัยที่ ๒ ผลเชิงอานิสงส์	๒๐๗
นัยที่ ๓ ผลเชิงอุตมคติ	๒๑๑
<b>บทที่ ๕ พลังบริหารเชิงพุทธบูรณาการ</b>	<b>๒๒๓</b>
๕.๑ สรุปลุณวิเสสจากการบำเพ็ญไตรสิกขา	๒๒๓
๕.๑.๑ ความดีงามและความสามารถทางจิตใจ	๒๒๓
๕.๑.๒ ความสำเร็จตั้งใจปรารถนา	๒๒๕

(๑๕)

๕.๑.๓	จริยธรรมทางไทรทวาร	๒๒๕
๕.๑.๔	พลังพิเศษด้านจิตใจและสติปัญญา	๒๓๖
๕.๒	ตัวแบบเชิงบูรณาการเพื่อพลังบริหาร	๒๔๒
๕.๒.๑	ฐานชีวิตเพื่อพลังบริหาร	๒๔๒
๕.๒.๒	ตัวแบบเชิงบูรณาการเพื่อพลังบริหารตน	๒๔๗
๕.๒.๓	ตัวแบบเชิงบูรณาการเพื่อพลังบริหารคน	๒๕๗
๕.๒.๔	ตัวแบบเชิงบูรณาการเพื่อพลังบริหารงาน	๒๖๘
บทที่ ๖ สรุป		๒๗๙
บรรณานุกรม		๒๘๙
ประวัติผู้วิจัย		๒๙๕



# บทที่ ๑

## บทนำ

การบริหาร(Management) เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับสังคมมนุษย์ ยิ่งสังคมมนุษย์เจริญมากขึ้นเท่าใด ทฤษฎีการบริหารก็ยิ่งต้องได้รับการพัฒนาให้มีระบบและกลไกไปอย่างสลับซับซ้อนมากขึ้นเท่านั้น หากสังคมมนุษย์กลุ่มใดไม่มีการบริหารจัดการที่ดี หรือไม่พัฒนาศาสตร์แห่งการบริหารที่เหมาะสมกับสภาพสังคมของตนเอง สังคมมนุษย์กลุ่มนั้นย่อมจะเต็มไปด้วยปัญหาที่ต้องแก้ไขไม่มีจุดจบ และจะกลายเป็นสังคมที่ด้อยพัฒนาตามไม่ทันสังคมอื่น ชีตความสามารถในการแข่งขันต่ำ ยิ่งในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ที่เต็มไปด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ มีนวัตกรรมเกิดขึ้นจำนวนมาก ศาสตร์แห่งการบริหารจัดการยังมีความจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร เพื่อให้เจริญเติบโต เจริญรุ่งเรืองอย่างยั่งยืน

ปัจจัยหลักอย่างหนึ่งที่ทุกสังคมต่างให้ความสำคัญมาโดยตลอด คือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในกระบวนการบริหารจัดการ ถ้ามนุษย์ไม่มีคุณภาพ ไม่ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้องสมบูรณ์ แม้จะมีทรัพย์สินมากก็ไม่สามารถทำให้ชุมชนหรือสังคมนั้นเจริญรุ่งเรืองได้ ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ชุมชน สถาบันแต่ละแห่งจึงมีส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร แต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรก็ประสบกับปัญหาหลายลักษณะ ไม่ว่าจะเป็นลักษณะที่เกิดจากระดับความรู้ ความสามารถของบุคลากร การมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร การขาดทักษะในการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าหลายองค์กรมีความมุ่งมั่นในการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพราะหากไม่ดำเนินการตามกระบวนการอย่างเป็นระบบนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรในอนาคตได้ สถานการณ์โลกปัจจุบันมีความซับซ้อน การบริหารองค์กรจะใช้แนวคิดทฤษฎีตามหนังสือตำราอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพบรรลุตามนโยบายและวัตถุประสงค์ได้ ต้องใช้ประสบการณ์ การหยั่งเห็นส่วนตน และสภาพแวดล้อมอีกหลายอย่างเข้ามาเป็นส่วนประกอบด้วย เช่น องค์กรหนึ่งผลิตสินค้าชนิด ก.ส่งออกไปขายยังต่างประเทศ มีผู้จัดการที่เก่ง รองผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการก็เก่ง ทั้งหมดจบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาบริหารธุรกิจ พนักงานทุกคนเป็นบุคคลคุณภาพ ผ่านการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี ทำให้ผลประกอบการดี มีกำไรมาตลอด แต่ปีนี้เกิดวิกฤติการณ์ทางการเมืองภายในประเทศ ในขณะเดียวกันเศรษฐกิจโลกก็อยู่ในภาวะถดถอย ทำให้องค์กรนี้ประสบภาวะขาดทุน ถามว่า “จะแก้วิกฤติการณ์นี้ขององค์กรได้อย่างไร ? ต้องไปเรียนวิชาบริหารธุรกิจเพิ่มเติมหรือไม่ ? ต้องจ้างที่ปรึกษาทางธุรกิจหรือไม่ ?” ไม่มีคำตอบที่เป็นสูตรสำเร็จว่าต้องทำอย่างนั้นอย่างนี้จึงจะสามารถแก้ปัญหาวิกฤติได้ เพราะการบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ อย่างไรก็ตาม ความจำเป็นเบื้องต้นในเชิงบริหารก็คือการวางรากฐานให้แข็งแกร่งเพื่อการนี้ต้องใช้หลักวิชาการ แนวคิดทฤษฎีด้านการบริหารที่มีการพูดถึงกันมากก็คือแนวคิดทฤษฎีของกูลิค และ เออร์วิกค์ โดยทั้ง ๒ ท่านได้เสนอประเด็นนี้ไว้ในหนังสือชื่อ “Paper on the Science of Administration(บทความว่าด้วยศาสตร์แห่งการบริหาร) ในบทความนี้ กล่าวถึงกระบวนการบริหารที่เรียกชื่อย่อ

เป็นภาษาอังกฤษว่า “POSDCoRB”<sup>๑</sup> ในกระบวนการบริหารนั้น ต้องเริ่มด้วยคน มีคนทำงานในองค์กรหรือองค์กร เมื่อมีคนทำงานแล้วก็ต้องมีเงินเพื่อเป็นค่าจ้างเงินเดือนและค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ เช่น นำเงินไปซื้อหาวัสดุอุปกรณ์มาเพื่อการบริหาร เมื่อบริหารไปอาจเกิดปัญหาอุปสรรคบางอย่างหรือบริหารอย่างไม่มีประสิทธิภาพ คนผู้มีหน้าที่บริหารก็จะแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือรวมกันหลายวิธีคือศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือใช้เงินจ้างคนมาเพิ่ม หรือใช้เงินซื้อหาวัสดุอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นมาใช้ จะเห็นได้ว่าในกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ คนจึงมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง การเพิ่มประสิทธิภาพเชิงบริหารจึงต้องเพิ่มพลังการบริหารให้แก่คน หรือทำคนให้มีพลังการบริหารมากกว่าปกติ

การเสริมสร้างพลังบริหาร(Empowerment) เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่ทุกองค์กรพยายามพัฒนาขึ้นมา โดยมองด้านจิตวิทยาที่ให้ความสนใจการส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถเพียงพอ (Self-efficacy) ที่จะทำงานนั้นสำเร็จ ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ ผู้นำต้องปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการบริหาร ปรับคุณลักษณะของงานที่ทำ ตลอดจนการปรับโครงสร้างขององค์กร ในด้านตัวของผูปฏิบัติงานเองก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนค่านิยม (Values) และระดับความต้องการเชิง

---

<sup>๑</sup> ลูเธอร์ กุลลิก (Luther Gulick) เป็นชาวอเมริกัน ส่วนลินดัล เออร์วิกค์(Lyndall Urwick) เป็นชาวอังกฤษ เขาเป็นนักรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นที่ปรึกษาด้านการบริหาร และเป็นนักคิดด้านธุรกิจ; [http://en.wikipedia.org/wiki/Luther\\_Gulick](http://en.wikipedia.org/wiki/Luther_Gulick), [http://en.wikipedia.org/wiki/Lyndall\\_Urwick](http://en.wikipedia.org/wiki/Lyndall_Urwick), <http://adisony.blogspot.com/luther-gulick.html>, <http://bovisualize.wordpress.com/เป็นต้น> (เข้าถึงเมื่อวันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๕๖)

จิตวิทยาของตนใหม่ให้ยกระดับที่สูงขึ้น<sup>๒</sup> การจะกระทำได้อย่างนี้ ปัจจัยหลักที่สำคัญจะขาดเสียมิได้คือ ผู้บริหาร ซึ่งนับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรชุมชนและสังคมนั้นๆ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบายวางแผนการดำเนินงาน แนวการปฏิบัติ และเป็นตัวอย่างให้กับผู้อื่นที่อยู่ภายในองค์กร หากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีจิตสำนึกในการวางนโยบายและยึดแนวทางในการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม อีกทั้งรู้จักการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและมีคุณธรรม ย่อมส่งผลมีมายังองค์กรและสังคมโดยรวม

พระพุทธศาสนามีหลักธรรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการทุกมิติ โดยเน้นที่การพัฒนาคนุษย์ให้มีความองงามทั้งทางร่างกายและจิตใจเป็นเบื้องต้น ให้เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมที่สมบูรณ์ จากนั้นมนุษย์จึงไปทำการบริหาร เมื่อพระพุทธเจ้าทรงประกาศพระศาสนามีคนเลื่อมใสศรัทธาจำนวนมากจนเกิดพุทธบริษัท ๔ ขึ้นมาแล้ว กระบวนการบริหารจัดการองค์กรสงฆ์ก็พัฒนามาโดยลำดับ ตั้งแต่การวางกฎระเบียบด้านการบรรพชาอุปสมบท การคัดเลือกคนเข้าเป็นสมาชิกองค์กรสงฆ์ บัญญัติพระวินัยกฎระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารปัจจัย ๔ การแบ่งหน้าที่ดูแลวัดคฤภณต์ ข้อวัตรปฏิบัติสำหรับอุปัชฌาย์ อาจารย์ สัทธาวิหริก เป็นต้น ก็ได้รับการบัญญัติเรื่อยมาโดยพระพุทธเจ้าทรงเป็นประธานในการบริหารจัดการและคณะสงฆ์เป็นผู้ปฏิบัติการ จนกระทั่งองค์กรสงฆ์เป็นแบบอย่างในการบริหารจัดการ เมื่อการบริหารจัดการคณะสงฆ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อยสร้างความสงบสุขแก่สังคม ผู้นำชุมชน สังคม และรัฐต่างนำหลักการบริหารในพระพุทธศาสนาไปประยุกต์ใช้กับองค์กรของตน เช่น แคว้นวัชชีได้นำหลักอภิธานิยธรรมไปเป็นธรรมนูญปกครองรัฐจนทำให้รัฐเข้มแข็ง ว่าโดย

<sup>๒</sup> สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทวิรัตน์เอดิวดูเคชั่น จำกัด, ๒๕๔๘) หน้า ๒๔.

หลักวิชา พระพุทธเจ้าทรงเป็นนักบริหารที่ประสบความสำเร็จ วางต้นแบบด้านการบริหารไว้(Best Practice)ซึ่งนักบริหารในปัจจุบันได้นำมาเป็นหลักในการบริหารงานทั่วไป แต่พระพุทธองค์ทรงมีวิธีการที่พิเศษขึ้นไปอีกนั่นคือการเพิ่มพลังการบริหาร ทรงเห็นว่าก่อนที่จะไปทำหน้าที่บริหารงานในองค์กรใดๆ จำเป็นต้องพัฒนาตนให้มีคุณภาพให้มีพลังเสียก่อน จึงจะสามารถทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างราบรื่นปราศจากปัญหา และเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็สามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ พระพุทธองค์ทรงใช้หลักไตรสิกขาเป็นเครื่องมือพัฒนาคน

ไตรสิกขา ได้แก่ อธิศีลสิกขา อธิจิตตสิกขา อธิปัญญาสิกขา เรียกโดยย่อว่า ศีล สมาธิ ปัญญา เป็นระบบพื้นฐานสำหรับการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการดำเนินชีวิตที่ดี(มรรค)คำว่า “สิกขา” เป็นภาษาบาลี แปลว่า การศึกษา ซึ่งมีนัยบ่งถึงการศึกษามากกว่าการศึกษาเล่าเรียน ดังนั้น การศึกษาตามหลักพระพุทธศาสนาจึงมุ่งถึงการฝึกความประพฤติ การฝึกปรือและฝึกปฏิบัติตัวเองมากกว่าการศึกษาเล่าเรียนเรื่องภายนอกตัวเอง การฝึกความประพฤติสุจริตทางกาย วาจา และอาชีวะ เรียกว่า อธิศีลสิกขา การฝึกปรือในด้านคุณภาพและสมรรถภาพของจิต เรียกว่า อธิจิตตสิกขา การฝึกปรือปัญญาให้เกิดความรู้ความเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริงจนถึงความหลุดพ้น มีจิตเป็นอิสระ ผ่องใส เบิกบานโดยสมบูรณ์ เรียกว่า อธิปัญญาสิกขา<sup>๑</sup> ผู้พัฒนาตนตามหลักไตรสิกขา มีพัฒนาการทางกายภาพและจิตภาพระดับสูงแล้ว ย่อมได้สมบัติ ๘ ประกอบด้วย (๑) รูปฌาน ๔ (๒) อรูปฌานซึ่งมีผลทำให้มีความสามารถพิเศษ

<sup>๑</sup> พระพรหมคุณาภรณ์(ป.อ.ปยุตฺโต), **พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๙๑๔-๙๑๕.

หรือพลังพิเศษเรียกว่า “อภิญญา” ในระดับโลกียะเรียกว่า “โลกียอภิญญา” มี ๕ อย่าง คือ (๑) อิทธิวิชา ความรู้หรือพลังที่ทำให้แสดงฤทธิ์ต่างๆ ได้ (๒) ทิพพโสต ญาณหรือความรู้หรือพลังที่ทำให้มีหูทิพย์ (๓) เจโตปริยญาณ ญาณหรือความรู้หรือพลังพิเศษที่ทำให้กำหนดใจหรือความคิดของคนอื่นได้ (๔) ปุพเพนิวาสานุสสติญาณ หรือความรู้หรือพลังที่ทำให้ระลึกชาติได้

ปัจจุบัน สังคมได้ให้ความสำคัญวัดมากกว่าคุณค่าทางจิตใจ ทำให้ผู้นำหรือผู้บริหารทุกระดับประสบปัญหาด้านบริหารจัดการ ต้องปรับกระบวนการทัศน และวิธีคิดใหม่ เนื่องจากปัจจัย สิ่งแวดล้อม อาจส่งผลทำให้การเสริมสร้างและพัฒนาจิตสำนึกในด้านคุณธรรมขาดความสมบูรณ์ ซึ่งการปลูกฝังหรือสร้างจิตสำนึกในด้านคุณธรรมนั้น จะต้องมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามในมาตรการสร้างคุณธรรมเพื่อเสริมสร้างพลังบริหารนั้น องค์กรจะต้องพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้มีจิตสำนึก มีคุณธรรม ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเลือกสรรบุคลากรที่พร้อมจะรับการพัฒนา ในขณะเดียวกันจะต้องพิจารณาระดับสติปัญญา ลักษณะบุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และระดับจิตสำนึกพื้นฐานที่ได้รับ การปลูกฝังมา นอกจากนี้ ยังจะต้องเป็นผู้ที่พร้อมที่จะยอมรับข้อบกพร่องของตัวเอง มีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะรับการพัฒนาดตนเองควบคู่ไปกับการยอมให้ความร่วมมือให้ผู้อื่นพัฒนาให้ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ร่วมกันส่งเสริมให้เกิดการสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมแก่ผู้บริหารให้เกิดความมั่นคงขึ้นในสังคมไทยต่อไป

## บทที่ ๒

### การบริหารและการเสริมสร้างพลังบริหารในสังคมยุคใหม่

#### ๒.๑ บทนำว่าด้วยการบริหาร

“บริหาร” เป็นคำบาลี(บาลี=บริหาร) แปลว่า การนำไปรอดพ้น การนำไปให้ครบถ้วน หมายถึง การนำพาองค์พหุทั้งหมดขององค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ นักคิดด้านบริหารยุคใหม่ให้คำนิยามไว้ว่า “บริหาร หมายถึง การจัดการให้คนตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปทำงานในองค์กรอย่างสามัคคีและมีประสิทธิภาพ” การบริหารองค์กรภายใต้คำนิยามนี้ดำเนินมาหลายทศวรรษ สถานการณ์โลกปัจจุบันมีความซับซ้อน การบริหารองค์กรหรือองค์การจะใช้แนวคิดทฤษฎีตามหนังสือตำราอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ บรรลุตามนโยบายและวัตถุประสงค์ได้ ต้องใช้ประสบการณ์ การหยั่งเห็นส่วนตน และสภาพแวดล้อมอีกหลายอย่างเข้ามาเป็นส่วนประกอบด้วย เช่น องค์กรหนึ่งผลิตสินค้าชนิด ก.ส่งออกไปขายยังต่างประเทศ มีผู้จัดการที่เก่ง รองผู้จัดการ และผู้ช่วยผู้จัดการก็เก่ง ทั้งหมดจบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาบริหารธุรกิจ พนักงานทุกคนเป็นบุคคลคุณภาพ ผ่านการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดี ทำให้ผลประกอบการดีมีกำไรมาตลอด แต่ปีนี้เกิดวิกฤตการณ์ทางการเมืองภายในประเทศ ในขณะที่เดียวกันเศรษฐกิจโลกก็อยู่ในภาวะถดถอย ทำให้องค์กรนี้ประสบภาวะขาดทุน ถามว่า “จะแก้วิกฤตการณ์นี้ขององค์กรได้อย่างไร ? ต้องไปเรียนวิชาบริหารธุรกิจเพิ่มเติมหรือไม่ ? ต้องจ้างที่ปรึกษาทางธุรกิจหรือไม่ ?” ไม่มีคำตอบที่เป็นสูตรสำเร็จว่าต้องทำอย่างนั้นอย่างนี้จึงจะสามารถแก้ปัญหาวิกฤตได้ เพราะการบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ อยากรู้ก็ตามความจำเป็นเบื้องต้นในเชิงบริหารก็คือการวางรากฐานให้แข็งแกร่ง เพื่อการนี้

ต้องใช้หลักวิชาการ แนวคิดทฤษฎีด้านการบริหารที่มีการพูดถึงกันมากก็คือ แนวคิดทฤษฎีของกูลิค และ เออร์วิกค์ โดยทั้ง ๒ ท่านได้เสนอประเด็นนี้ไว้ในหนังสือชื่อ “Paper on the Science of Administration (บทความว่าด้วยศาสตร์แห่งการบริหาร) ในบทความนี้ กล่าวถึงกระบวนการบริหารที่เรียกชื่อย่อเป็นภาษาอังกฤษว่า “POSDCoRB” ในกระบวนการนี้กล่าวถึงสาระสำคัญว่า ด้วยภาระหน้าที่ของนักบริหาร ๗ ประการ คือ<sup>๑</sup>

(๑) การวางแผน(Planning) หมายถึงการวางแผนโครงการกิจกรรม ซึ่งเป็นการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติ เป็นเหมือนการวาดเส้นทางเดินไปสู่จุดหมาย เพื่อให้การดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

(๒) การจัดองค์การ(Organizing) หมายถึงการกำหนดโครงสร้างขององค์กร โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับงาน แบ่งงานเป็นฝ่ายหรือแผนกปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือแบ่งตามลักษณะของงาน การจัดองค์การเป็นเหมือนการสร้างบ้านที่ต้องมีฐานราก มีโครงสร้างพื้นฐาน มีการแบ่งเป็นห้องเป็นสัดส่วนชัดเจน ตามลักษณะการใช้สอยเพื่อการนั้นๆ

(๓) การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน(Staffing) หมายถึง จัดคนลงในตำแหน่งต่างๆ ตามความสามารถและเหมาะสมกับลักษณะงาน เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

(๔) การอำนวยการ(Directing) หมายถึงการเอื้ออำนวยให้องค์กรดำเนินไปตามทิศทางที่กำหนดไว้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ เป็นภาระกิจ

---

<sup>๑</sup> ลูเธอร์ กูลิค (Luther Gulick) เป็นชาวอเมริกัน ส่วนลินดัล เออร์วิกค์ (Lyndall Urwick) เป็นชาวอังกฤษ เขาเป็นนักรัฐประศาสนศาสตร์ เป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารและเป็นนักคิดด้านธุรกิจ; <[http://en.wikipedia.org/wiki/Luther\\_Gulick](http://en.wikipedia.org/wiki/Luther_Gulick)>, <[http://en.wikipedia.org/wiki/Lyndall\\_Urwick](http://en.wikipedia.org/wiki/Lyndall_Urwick)>, <<http://adisony.blogspot.com/luther-gulick.html>>, <<http://bovisualize.wordpress.com>>, (๓๑ ธันวาคม ๒๕๕๖).

ในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน เช่น ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ การจูงใจ และการตัดสินใจ

(๕) การประสานงาน(Coordinating) หมายถึงการผนึกพลังจากทุกส่วนขององค์กรเข้าด้วยกันแล้วดำเนินกิจการไปพร้อมๆ เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นการประสานให้ส่วนต่าง ๆ ของกระบวนการทำงานมีความต่อเนื่องกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และราบรื่น การประสานงานถือเป็นหัวใจของกระบวนการบริหาร เพราะในแต่ละองค์มีคนทำงานอยู่ร่วมกันตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป จำเป็นต้องทำงานประสานสอดคล้องกัน

(๖) การรายงาน(Reporting) หมายถึง การแจ้งให้ทุกฝ่ายในองค์กรนั้นทราบผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมารวมทั้งสถานะปัจจุบันขององค์กร เป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาตามชั้นได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน โดยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อสื่อสารในองค์กรอยู่ด้วย

(๗) การงบประมาณ(Budgeting) หมายถึง การจัดหาและจัดสรรเงินเพื่อดำเนินกิจการในองค์กร รวมทั้งการวางแผนการเงิน การทำบัญชีการควบคุมการได้มาและการใช้จ่ายเงินภายในองค์กร เป็นภารกิจด้านการเงินและการคลัง

โดยการดำเนินงานตามภาระหน้าที่ทั้ง ๗ ประการนั้นต้องอาศัยปัจจัย ๔ ประการหรือทฤษฎี ๔ เอ็ม(4Ms)ประกอบด้วย M1 คือ Man-คน M2 คือ Money-เงิน M3 คือ Materials-วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ M4 คือ Management-การจัดการ กล่าวให้ชัดก็คือ ในกระบวนการบริหารนั้น ต้องเริ่มด้วยคน มีคนทำงานในองค์กรหรือองค์กร เมื่อมีคนทำงานแล้วก็ต้องมีเงินเพื่อเป็นค่าจ้างเงินเดือนและค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ เช่น นำเงินไปซื้อหาวัสดุอุปกรณ์มาเพื่อการบริหาร เมื่อบริหารไปอาจเกิดปัญหาอุปสรรคบางอย่างหรือบริหารอย่างไม่มีประสิทธิภาพ คนผู้มีหน้าที่บริหารก็จะแก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างไร

อย่างหนึ่งหรือรวมกันหลายวิธีคือศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือใช้เงินจ้างคนมาเพิ่ม หรือใช้เงินซื้อหาวัสดุอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นมาใช้ จะเห็นได้ว่าในกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ คนจึงมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง การเพิ่มประสิทธิภาพเชิงบริหารจึงต้องเพิ่มพลังการบริหารให้แก่คน หรือทำคนให้มีพลังการบริหารมากกว่าปกติ

ในโลกปัจจุบัน มีนักคิดจำนวนมากนำเสนอแนวคิดทฤษฎีด้านการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรยืนหยัดมั่นคงอยู่ได้ในสถานการณ์ปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน เช่น เอ็ดการ์ โมร์เฟต(Edgar L Morphet)นำเสนอหลักการและวิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพไว้ ๑๑ ประการ คือ<sup>๒</sup>

ประการที่ ๑ มีผู้บริหารเพียงคนเดียวในองค์กร

ประการที่ ๒ มีการกำหนดมาตรฐานทำงานที่ชัดเจน

ประการที่ ๓ มีเอกภาพในการบังคับบัญชา

ประการที่ ๔ มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน

ประการที่ ๕ มีการแบ่งฝ่ายงานและมีบุคลากรผู้รับผิดชอบเฉพาะเจาะจงขึ้น

ประการที่ ๖ มีการกำหนดมาตรฐานการทำงาน ที่ชัดเจน

ประการที่ ๗ มีการมอบหมายการควบคุมดูแลที่เหมาะสม

ประการที่ ๘ เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในองค์กรได้

ประการที่ ๙ สามารถทำให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกรับผิดชอบและปลอดภัย

<sup>๒</sup> <<http://knowledge.eduzones.com/knowledge-2-10-44340.html>>, (๒๖ ธันวาคม ๒๕๕๖).

ประการที่ ๑๐ มีการยอมรับนโยบายส่วนบุคคลผู้มีความสามารถ  
ประการที่ ๑๑ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งส่วนบุคคลและองค์การ  
หลักการและวิธีการบริหารของเอ็ดการ์นี้เกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับคนทั้งสิ้น  
ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับเงิน(Money)และวัสดุอุปกรณ์(Materials)  
กล่าวคือ โดยธรรมชาติ คนมีสัญชาตญาณอย่างหยาบเหมือนสัตว์ทั่วไปนั่นคือ  
การแสวงหาเครื่องอุปโภคบริโภคเพื่อดำรงชีพ ทุกคนจึงต้องทำงานอยู่แล้ว  
แต่เพื่อให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดประสิทธิผล  
เอ็ดการ์ โมร์เฟตเห็นว่า ควรใช้หลักการและวิธีการทั้ง ๑๑ ประการนี้เพิ่มพลัง  
ในตัวคน อย่างไรก็ตาม ควรตระหน้อย่างยิ่งว่า การบริหารในสังคมยุคใหม่  
จะประสบความสำเร็จได้ไม่ใช่เพียงการตั้งองค์กรขึ้นมา การจัดทำภาระงานแล้ว  
มอบหมายให้แต่ละฝ่ายทำงานประจำในแต่ละวัน(Daily Routine Work)  
ต้องมีองค์ประกอบอีกหลายอย่างเป็นปัจจัยเสริม เช่น ความรู้หลักวิชา  
ประสบการณ์ ข้อมูลแวดล้อม ต้นแบบของความแรงบันดาลในการทำงาน  
การพัฒนาความรู้เพิ่มเติม ที่สำคัญคือการสร้างพลังขึ้นภายในตัวของบุคลากร  
ทุกระดับ

## ๒.๒ วิธีเสริมสร้างพลังบริหารของนักคิดตะวันตก

### ๒.๒.๑ ความนำว่าด้วยการเสริมสร้างพลังบริหาร

การบริหารต้องใช้กับทุกมิติของการดำเนินชีวิต ชีวิตส่วนตัว ชีวิต  
ครอบครัว ชีวิตการทำงาน และชีวิตในสังคมเป็นเรื่องของการบริหารทั้งสิ้น  
คนที่ประสบความสำเร็จในทุกมิติของชีวิตก็คือนักบริหารสมบูรณ์แบบ ถือเป็น  
ชีวิตในอุดมคติ เป็นต้นแบบ(Role-Model)ที่ใครๆอยากนำไปเป็นแบบอย่าง  
ถามว่า “ทำอย่างไร จึงจะเป็นนักบริหารสมบูรณ์แบบได้ ?” มีองค์ประกอบ

๒ อย่าง ที่จะทำให้เป็นนักบริหารสมบูรณ์แบบได้ คือ (๑) รู้และเชี่ยวชาญหลักวิชาด้านการบริหาร (๒) มีพลังภายในตัวอย่างมหาศาลไม่รู้จบไม่รู้สิ้น ถามว่า “ความแตกต่างระหว่างนาย ก.ที่รู้หลักวิชาบริหารแต่ไม่มีพลังบริหารกับนาย ข.ที่รู้หลักวิชาบริหารและมีพลังบริหารคืออะไร ?” นาย ก.ทำงานประจำ(Daily Routine Work)ตามที่คนรุ่นก่อนๆ ทำเป็นแบบอย่างไว้ รุ่นก่อนเคยทำมาอย่างใดก็ทำไปอย่างนั้น บางวันก็ขยันขันแข็ง บางวันก็ไม่ขยันขันแข็ง ถ้าเป็นผู้บริหารระดับสูงก็มีภาระงานชัดเจนอยู่ ๒ อย่างคือ (๑) สิ่ง และ(๒) เช่น ส่วนนาย ข.นอกจากทำงานประจำ(Daily Routine Work)ตามที่คนรุ่นก่อนๆ ทำเป็นแบบอย่างเอาไว้ด้วยความขยันขันแข็งทุกวันแล้ว ยังมีการสร้างงานขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง ทั้งเป็นการต่อยอดงานเดิมและเป็นงานที่สร้างขึ้นใหม่ ถ้าเป็นผู้บริหารระดับสูงนอกจากทำงาน ๒ อย่างคือ (๑) สิ่ง และ(๒) เช่นแล้ว ยังลงไปตรวจสอบรายละเอียดของงานต่างๆ ให้เห็นด้วยสายตาทุกขั้นตอนอีกด้วย หลักวิชาบริหารเป็นเรื่องที่ศึกษาเรียนรู้ได้จากสถาบันหรือจากหนังสือตำราทั่วไป ความยากอยู่ที่การสร้างพลังบริหารขึ้นในตัวคน ถามว่า “ทำอย่างไร ?”

**๒.๒.๒ กรอบแนวคิดว่าด้วยการเสริมสร้างพลังบริหารของนักคิด  
ตะวันออกและนักคิดตะวันตก**

### เหลาจื๊อ

เหลาจื๊อนักปราชญ์ชาวจีนผู้เป็นเจ้าของลัทธิเต๋า มีชีวิตอยู่ในช่วง พ.ศ. ๑๔๓ (๔๐๐ ปี ก่อนคริสต์ศักราช) ในช่วงของสงครามปรัชญา และสงครามการเมืองยุค ชุนชิวตามหลักฐานทางประวัติศาสตร์ เหลาจื๊อเป็นที่รู้จักน้อยมาก มีพงศาวดารจีนหลายชิ้นที่กล่าวถึงเหลาจื๊อ ในฐานะที่เป็นผู้แต่งคัมภีร์ *เต๋าเต็กเก็ง* หรือ *เต๋าเต๋อจิง* ซึ่งเนื้อหาในคัมภีร์นี้ มีความสำคัญกับวัฒนธรรมจีนในรุ่นต่อๆ มา อย่างมาก พงศาวดารระบุไว้ว่า เหลาจื๊อ เกิดในแคว้นซู่ ซึ่งในปัจจุบันคือบริเวณ

อำเภอลู่ฮี้ของมณฑลเหอหนาน บางตำนานกล่าวไว้ว่าเหลาจื้อเมื่อเกิดมามีผมสีขาว และอยู่ในครรภ์มารดานานถึง ๘ ทศวรรษ หรือ ๘๐ ปี คำว่า “เหลาจื้อ” แปลว่า “อาจารย์ผู้อาวุโส” หรือ “เด็กผู้อาวุโส” เกิดที่หมู่บ้านซีเหยินลี อำเภอลู่ฮี้ แคว้นฉู่ เมื่อวันที่ ๑๕ เดือนยี่ก่อนค.ศ.ประมาณ ๕๗๖ ปี (ก่อน พ.ศ. ๓๓๓ ปี)<sup>๓</sup> เหลาจื้อได้เขียนคัมภีร์อันเป็นแบบแผนในการดำเนินชีวิตชื่อ “เต๋าเต็กเก็ง” ซึ่งเป็นผลงานทางลัทธิเต๋าที่ยังคงตกทอดมาถึงยุคปัจจุบัน ในคัมภีร์นี้มีแนวคิดที่ว่าด้วยการบริหารอยู่หลายตอน เช่น

มิได้ยกย่องคนฉลาด ประชากราชฎ์ก็จะไม่แก่งแย่งชิงดี

มิได้ให้คุณค่าแก่สิ่งของที่หายาก ประชากราชฎ์ก็จะไม่ลักขโมย

ขจัดตัวตนแห่งความอยาก ดวงใจแห่งประชากราชฎ์ก็จะบริสุทธิ์

ดังนั้น ปราชญ์ย่อมปกครองโดยทำให้จิตใจของประชากราชฎ์ว่าง สะอาด

บำรุงเลี้ยงให้อิ่มหนำ ตัดทอนความทะยานอยาก เสริมสุขภาพแห่ง

ร่างกาย

ความคิดและความปรารถนาของประชากราชฎ์ก็จะถูกชะล้างให้

บริสุทธิ์

คนฉ้อฉลก็มีอาชญากรรมเข้ากระทำการทุจริต

ปราชญ์ปกครองโดยไม่ปกครอง

ดังนั้น ทุกสิ่งทุกอย่างก็จะถูกปกครอง

และดำเนินไปอย่างมีระเบียบ<sup>๔</sup>

<sup>๓</sup> <<http://th.wikipedia.org/wiki>>, (๑๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๓).

<sup>๔</sup> พงณา จันทรสันติ (ผู้แปลและเรียบเรียง), วิถีแห่งเต๋า หรือคัมภีร์เต๋าเต็กเก็งของปราชญ์เหลาจื้อ, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทเคล็ดไทย จำกัด, ๒๕๒๕), หน้า ๔๖-๔๗.

มีข้อความอีกตอนหนึ่งว่า

ปกครองอาณาจักรด้วยธรรม ทำศึกด้วยเพทุบาย

มีชัยต่อโลกด้วยการไม่กระทำ เหตุใดข้าพเจ้าจึงทราบดังนี้

จากสิ่งเหล่านี้คือ ข้อห้ามยิ่งมาก ประชากรราษฎร์ยิ่งยากจน

อาวุธยิ่งแหลมคม ประเทศชาติยิ่งรุ่งนวยสับสน

วิทยาการยิ่งมาก สิ่งประดิษฐ์ยิ่งแปลกประหลาด

กฎหมายยิ่งมีมาก โจรผู้ร้ายยิ่งชุกชุม<sup>๕</sup>

ผู้ที่สามารถแบกรับการใส่ร้ายของโลกได้ สมควรที่จะเป็นผู้ดูแลรักษา

อาณาจักร

ผู้ที่ทนแบกรับบาปโทษของโลกไว้ได้ สมควรเป็นกษัตริย์ปกครองโลก<sup>๖</sup>

หลักคิดในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของเหล่าจื้อสรุปเป็นคำคมได้ ดังนี้<sup>๗</sup>

“ผู้สันทัดในการเอาชนะ เอาชนะโดยไม่ต้องรบ ผู้สันทัดในการใช้คน วางตน  
อยู่ต่ำ” องค์ประกอบในการบริหารองค์กรจึงแบ่งเป็น ๒ ส่วน คือ (๑) ความรู้

หลักวิชาการบริหาร (๒) ความอ่อนน้อมถ่อมตน ศิลปะในการจูงใจเชิงบวก

ควบคุมโดยการเอาชนะทางใจ(Soft Control) ใช้ความอ่อนโยนเพื่อเอาชนะ

ความแข็งกระด้าง<sup>๘</sup>

<sup>๕</sup> อ่างแล้ว, พงนา จันทรสันติ (ผู้แปลและเรียบเรียง), วิถีแห่งเต๋า, หน้า ๑๕๑.

<sup>๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๘๖.

<sup>๗</sup> ทองแถม นาถจำนง, เคล็ดลับแห่งการพิเคราะห์และใช้คน, พิมพ์ครั้งที่ ๓,  
(กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภาพใจ, ๒๕๔๙), หน้า ๓๖.

<sup>๘</sup> อ่างแล้ว, พงนา จันทรสันติ (ผู้แปลและเรียบเรียง), วิถีแห่งเต๋า, หน้า ๑๘๖.

## ขงจื้อ

ขงจื้อหรือขงฟู่จื้อ เป็นนักปราชญ์ชาวจีนที่เชื่อกันว่ามีชีวิตอยู่ในระหว่าง พ.ศ.๘-๑๒๕ (๗๒๒-๔๘๑ ปีก่อน ค.ศ.) เป็นเจ้าลัทธิขงจื้อซึ่งเผยแพร่คำสอนด้าน จริยธรรม-สังคมการเมือง นิสสัยในวัยเยาว์ชอบเล่นตั้งโต๊ะเช่นไห้ว ชอบเลียนแบบ ท่าทางพิธีกรรมของผู้ใหญ่ ฝึกไฝการเล่าเรียน รับราชการเป็นเสมียนยุ่งฉาง ต่อมาได้รับการแต่งตั้งเป็นเสนาบดีผู้ใหญ่ของแคว้นหลู่ ชอบท่องเที่ยวศึกษา หาความรู้ด้านเมืองการปกครองและวัฒนธรรมท้องถิ่น คำสอนของขงจื้อฝังราก อิทธิพลลึกลงไปในสังคมเอเชียตะวันออกเฉียงมาเป็นเวลาหลายศตวรรษ โดยเฉพาะ หลักจริยศาสตร์สังคม จริยธรรมทางการเมืองการปกครอง จริยธรรมในการ ดำเนินชีวิตครอบครัว ลัทธิขงจื้อได้กลายมาเป็นอุดมการณ์แห่งรัฐอย่างเป็นทางการของจีน<sup>๙</sup>

ขงจื้อให้ความสำคัญต่อการศึกษาโดยใช้คุณธรรมเป็นฐาน การเสริมสร้าง พลังการบริหารจึงประกอบด้วย (๑) คุณธรรมเป็นฐาน (๒) หลักวิชาการบริหาร ดังที่คิตธรรมที่ว่า<sup>๑๐</sup>

คุณธรรมไม่พัฒนา ศึกษาไม่ถึงแก่น เรียนแต่ปฏิบัติไม่ได้ ผิดพลาด ไม่ยอมแก้ไขล้วนเป็นข้อที่น่าห่วงใยทั้งสิ้น ปัญญาชนพึงมีกตัญญูเป็น รากแก้ว มารยาทเป็นโล่ป้อง มีความอ่อนน้อมเป็นสมบัติ มีความ ซื่อสัตย์เป็นหลักชัย ผู้รู้ยอมเชื่อมั่น ผู้มีการุณธรรมยอมไม่วิตก ผู้กล้า ย่อมไม่หวั่นไหว มีเวลาหนึ่งเดือนให้ปลูกผัก มีเวลาสิบปีให้ปลูกไม้ผล มีเวลาร้อยปีให้ปลูกฝังความเป็นคน สิ่งที่แม่น้ำใหญ่จะล้นไม่ได้คือ ลำธารเล็กๆ การให้เกียรติและเคารพสิทธิผู้อื่น การรักใคร่เอื้ออาทร

<sup>๙</sup> <<http://th.wikipedia.org/wiki/>>, (๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๗).

<sup>๑๐</sup> <<http://www.cybervanaram.net/>>, (๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๗)