

แนวทางการพัฒนาองค์กรตามภาวะผู้นำทางการบริหารของชงเบ้ง ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT APPROACHES BASED ON THE ADMINISTRATIVE LEADERSHIP OF ZHUGE LIANG

พระก้องเกียรติ แซ่ลิ้ม*, พระพิพัฒน์ มั่งบุญตัน

Phra Kongkiat Sealim*, Phra Phiphat Mungboontun

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Faculty of Social Sciences, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

*Corresponding Author E-mail: kongsakonnakon@gmail.com

Received February 9, 2026; Revised March 8, 2026; Accepted March 8, 2026

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำทางการบริหารของชงเบ้ง (จูกัดเหลียง) เพื่อนำเสนอเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของชงเบ้งสะท้อนลักษณะของผู้นำเชิงคุณธรรมที่ยึดหลักมาตรฐานด้านจริยธรรม (Ethical Standards) ควบคู่กับการบริหารเชิงระบบ โดยมององค์กรในภาพรวมที่เชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถสังเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรได้ 5 ประการ ได้แก่ 1. การกำหนดนโยบายเชิงบูรณาการที่สมดุลระหว่างความมั่นคง ประสิทธิภาพ และคุณธรรม ควบคู่กับการบังคับใช้กฎหมายอย่างยุติธรรม 2. การบริหารองค์กรและโครงสร้างที่มุ่งสร้างความมั่นคงและความต่อเนื่องของระบบงานโดยไม่ยึดติดกับตัวบุคคล 3. การมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมของศักยภาพตามหลักคุณธรรม 4. การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการเปิดรับความคิดเห็นอย่างปราศจากอคติ เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจบนฐานของปัญญาร่วม และ 5. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการกำกับดูแลที่ยึดหลักความโปร่งใส ความเป็นธรรม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน องค์ความรู้ที่ได้สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาองค์กร เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผล ความร่วมมือ และความเชื่อมั่นภายในองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำทางการบริหาร, การพัฒนาองค์กร, ชงเบ้ง

Abstract

Objectives of this article were to study and synthesize the concept of administrative leadership of Zhuge Liang in order to propose guidelines for organizational development The findings revealed that Zhuge Liang's leadership reflected the characteristics of ethical leadership that adhered to ethical standards while integrating a systems-based approach to management. This approach viewed the organization as an interconnected whole in which various elements are systematically linked together. The analysis synthesized five key approaches to organizational development: 1. The formulation of integrated policies that balance stability, efficiency, and morality while ensuring fair law enforcement; 2. Organizational and structural management aimed at building stability and continuity of organizational systems beyond dependence on individuals; 3. The delegation of tasks based on knowledge, competence, and suitability according to meritocratic principles; 4. Participatory management

and openness to diverse opinions without bias, leading to decision-making based on collective wisdom; and 5. Performance evaluation and supervision grounded in transparency, fairness, and sustainable development. The knowledge derived from this study could be applied as a conceptual framework for organizational development in order to enhance organizational effectiveness, collaboration, and trust within organizations in accordance with the changing social context.

Keywords: Administrative Leadership, Organization Development, Zhuge Liang

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นกระบวนการเพื่อการอยู่รอด หรือการปรับเปลี่ยนสภาพที่เป็นอยู่ให้สามารถรองรับและต้านทานต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงองค์กรอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงเฉพาะรูปแบบ หรือการเปลี่ยนแปลงด้านเนื้อหา ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมการทำงาน หรืออาจเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเนื้อหาและรูปแบบไปพร้อมกันก็ได้ (ประเวศน์ มหารัตนสกุล, 2554) จากบริบทดังกล่าว การดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาองค์กรในลักษณะต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยสภาวะแวดล้อมทั่วไปมีบทบาทสำคัญในการกำหนดเงื่อนไขการดำเนินงานขององค์กร หรือกล่าวได้ว่ามีอิทธิพลต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นตัวกำหนดการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม การเมือง กฎหมาย และมิติระหว่างประเทศ นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรอีกด้วย (Griffin, 1999)

องค์กรที่มีศักยภาพ คือ องค์กรที่มีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีกระบวนการพัฒนาดตนเองอยู่เสมอ องค์กรที่สามารถอยู่รอดได้ในโลกที่มีการแข่งขันสูง จำเป็นต้องมีการปรับตัวและพัฒนาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น เป้าหมายสำคัญของทุกองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับ “การพัฒนาองค์กร (Organization Development)” เนื่องจากการพัฒนาองค์กรเป็นการยกระดับองค์กรอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด และให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ ทั้งนี้ การพัฒนาองค์กรจำเป็นต้องตอบสนองต่อพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และค่านิยมหลัก (Core Values) ขององค์กร ดังนั้น การพัฒนาองค์กรควรมีเป้าหมายที่ชัดเจน ควบคู่กับการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาองค์กรถือเป็นกระบวนการสำคัญของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งแนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากกลยุทธ์เป็นรูปแบบหรือแผนที่รวบรวมเป้าหมายหลัก นโยบาย และลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (ประยงค์ มีใจเชื้อ, 2550) ซึ่งการดำเนินงานขององค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการและแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

สามก๊ก เป็นวรรณคดีจีนที่มีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายมาเป็นเวลานาน อีกทั้ง ยังได้รับการยกย่องว่า เป็นตำราสำคัญสำหรับการศึกษากลยุทธ์ทางการเมืองและการสงคราม เนื่องจากมีเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของรัฐ ผู้ปกครอง การบริหารและการปกครอง ตลอดจนการใช้สติปัญญาและความรู้ความสามารถในการต่อสู้และการทำสงคราม เพื่อแย่งชิงอาณาเขตและอำนาจของผู้ปกครอง (มานิต เสี่ยมพรพาณิชย์, 2522)

ขงเบ้ง หรือจูกัดเหลียง เป็นหนึ่งในตัวละครสำคัญในวรรณกรรมดังกล่าว ซึ่งมีตัวตนจริงในประวัติศาสตร์ และได้รับการยกย่องว่าเป็นยอดกุนซือที่เปี่ยมด้วยภาวะผู้นำทางการบริหาร บทบาทของขงเบ้งปรากฏให้เห็นอย่างเด่นชัดในวรรณกรรมเรื่อง สามก๊ก ผ่านเหตุการณ์สำคัญหลายประการ อีกทั้งยังเป็นแบบอย่างสำคัญในการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ ขงเบ้งมิได้เป็นเพียง “กุนซือ” แห่งยุคสามก๊กเท่านั้น หากแต่ยังถือเป็นตัวแทน

ของ “นักปราชญ์” ผู้มีสติปัญญาและคุณธรรมสูงส่ง ดังนั้น บทความนี้จึงมุ่งนำเสนอภาวะผู้นำทางการบริหารของขงเบ้ง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรในอนาคต

แนวคิดภาวะผู้นำทางการบริหาร

ภาวะผู้นำเป็นศิลปะของบุคคลในการโน้มน้าวหรือชักจูงให้บุคคลหนึ่งหรือหลายบุคคลแสดงพฤติกรรมตามที่ผู้นำประสงค์ ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของส่วนรวมหรือเป้าหมายของผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สันติ บุญภิรมย์, 2552) ทั้งนี้ ภาวะผู้นำยังเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคล ซึ่งผู้นำสามารถแสดงอำนาจต่อผู้ตามหรือผู้ร่วมงานผ่านปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดอิทธิพลเหนือบุคคลนั้น ๆ อำนาจดังกล่าวจะได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่ม ส่งผลให้เกิดการกระตุ้นและความร่วมมือภายในกลุ่ม อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์และความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ธร สุทธราชูท, 2551)

ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำ (Leadership) ย่อมสามารถสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย (Wright & Noe, 1996) กล่าวคือ

1. ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์กรได้รับการประสานงานและการแนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
2. ช่วยรักษาสภาพภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง โดยสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
3. ช่วยประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรให้สามารถดำเนินงานได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรอยู่ในระยะของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนงานต่าง ๆ
4. ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์กรสามารถบรรลุความต้องการทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล โดยผู้นำจะทำหน้าที่ชักชวนและจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความยินดีและเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้น ภาวะผู้นำทางการบริหารจึงเป็นองค์ประกอบที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากมีส่วนช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว ทั้งนี้ บทบาทของภาวะผู้นำมิได้จำกัดอยู่เพียงการดำเนินงานตามกรอบภารกิจประจำเท่านั้น หากแต่เป็นการขับเคลื่อนการดำเนินงานที่มุ่งสร้างผลลัพธ์เชิงสร้างสรรค์ให้แก่องค์กร โดยอาศัยแนวคิดหรือทฤษฎีใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้สามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำทางการบริหารเป็นศิลปะในการใช้อำนาจและอิทธิพลเพื่อโน้มน้าวให้ผู้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำสามารถสร้างอิทธิพลผ่านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพ ซึ่งได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กร ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความร่วมมือ การกระตุ้นแรงจูงใจ และการก่อให้เกิดพลังในการขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำย่อมสามารถประสานงาน ชี้แนะแนวทาง และกำกับกำกับการดำเนินงานของผู้บุคลากรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

บทบาทของขงเบ้ง

ขงเบ้ง หรือจูกัดเหลียง เป็นที่ปรึกษาและเป็นแม่ทัพของเล่าปี่ นอกจากนี้ ยังเป็นมหาอุปราชาของพระเจ้าเล่าเสี้ยน โอรสของเล่าปี่ ขงเบ้งมีนามเต็มว่าจูกัดเหลียง มีรูปร่างใหญ่โต สูงกว่าหกศอก หน้าขาว นิสัยประณีต แต่งกายสุภาพเรียบร้อยอยู่เสมอ แม้เวลาออกรบ ก่อนเข้ารับราชการ ขงเบ้งทำไร่นาอยู่กับน้องชายบนเขาโง่ลังกั๋ง ต่ำบลหลงเสีย เมืองหนานหยาง ขงเบ้งเป็นกวีผู้มีความรู้ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด ปราดเปรื่อง มีปฏิภาณ ไหวพริบยากที่จะหาผู้ใดเสมอเหมือน ได้รับฉายาว่า “หงส์ทอง” หมายถึง มังกร และได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้หยั่งรู้กว้างไกล รู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ล่วงหน้า (ทัศนศรี โสมะเกษตริน, 2529)

ตามบันทึกทางประวัติศาสตร์ปรากฏว่า ขงเบ้ง (จูกัดเหลียง) เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญทั้งด้านการปกครอง บ้านเมืองและการบริหารกองทัพ อีกทั้งประสบความสำเร็จอย่างเด่นชัด ดังที่ เฉินโซ่ว ผู้รจนาคัมภีร์ ประวัติศาสตร์สามก๊ก (สามก๊กจื้อ) ได้บันทึกไว้ว่า ในช่วงเวลาที่ขงเบ้งปกครองแคว้นเสฉวน กฎหมายถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน และบังคับใช้อย่างเคร่งครัด การให้รางวัลและการลงโทษดำเนินไปอย่างจริงจัง ไม่มีผู้ใดสามารถหลีกเลี่ยงโทษได้ และบุคคลที่ทำความดีจะได้รับการประกาศยกย่องอย่างเหมาะสม ขุนนางไม่มีการคดโกง ราษฎรต่างมุ่งมั่นประกอบอาชีพและแสวงหาความก้าวหน้า ทรัพย์สินที่ตกหล่นในที่สาธารณะไม่สูญหาย ผู้เข้มแข็งไม่รังแกผู้อ่อนแอ ขนบธรรมเนียมและระเบียบของบ้านเมืองจึงเป็นไปด้วยความเรียบร้อย (ทำนุ นวยุค, 2552)

ขงเบ้งมิได้เป็นเพียงผู้มีความสามารถด้านวาทศิลป์หรือการนำเสนอแนวคิดเท่านั้น หากแต่เป็นผู้มีศักยภาพในการปฏิบัติการทางการเมืองและการทหารอย่างเป็นรูปธรรม เมื่อเล่าปี่มอบอำนาจและความไว้วางใจให้ ขงเบ้งก็สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เคยทำให้เล่าปี่ต้องผิดหวัง โดยสามารถชักจูงขุนกวนให้เข้ามาเป็นพันธมิตร อันนำไปสู่การเปิดฉากยุทธการที่เซ็กเพ็ก ซึ่งถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของสถานการณ์ทางการเมืองในยุคสามก๊ก ต่อมา ขงเบ้งอาศัยจังหวะที่แคว้นเกงจิ๋วมีการป้องกันทางทหารเบาบาง จัดส่งกองทัพเข้ายึดครองพื้นที่ดังกล่าวทั้งหมด จนสามารถใช้เกงจิ๋วเป็นฐานที่มั่นสำคัญของเล่าปี่ได้ จากนั้นจึงดำเนินนโยบายทางการทูต โดยส่งกองกำลังเข้าไปช่วยเหลือเล่าเจียงในการปกครองแคว้นเสฉวน และฉวยโอกาสเข้ายึดครองดินแดนเสฉวนไว้ภายใต้อำนาจของเล่าปี่ ภายหลังจากยึดครองเสฉวนได้สำเร็จ ขงเบ้งได้เคลื่อนกำลังทัพเข้าสู่ฮั่นจง เปิดฉากสงครามเพื่อแย่งชิงดินแดนจากโจโฉ อันเป็นการขยายอำนาจและเสริมความมั่นคงให้แก่รัฐจ๊กก๊ก ก่อนที่จะสถาปนาเล่าปี่ขึ้นเป็นฮ่องเต้ในเวลาต่อมา (เปี่ยมศักดิ์ คุณากรประทีป, 2558)

ขงเบ้ง หรือจูกัดเหลียง เป็นที่ปรึกษา แม่ทัพ และมหาอุปราชาผู้มีบทบาทสำคัญต่อการสถาปนาและธำรงความมั่นคงของรัฐจ๊กก๊ก เป็นผู้ที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด รอบรู้ทั้งด้านการเมือง การทหาร และการปกครอง บ้านเมือง สามารถกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ที่นำไปสู่ความสำเร็จทั้งทางการทูตและการทหาร เช่น การสร้างพันธมิตรและยุทธการเซ็กเพ็ก ในด้านการบริหารแคว้นเสฉวน ขงเบ้งบังคับใช้กฎหมายอย่างยุติธรรม และเคร่งครัด ปราศจากการทุจริต ส่งผลให้บ้านเมืองสงบเรียบร้อย ราษฎรมีความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน พร้อมกันนั้นยังมีบทบาทในการขยายอำนาจของเล่าปี่ผ่านการยึดครองเกงจิ๋ว เสฉวน และฮั่นจง อันเป็นรากฐานสำคัญก่อนการสถาปนาเล่าปี่ขึ้นเป็นฮ่องเต้ ด้วยเหตุนี้ ขงเบ้งจึงได้รับการยกย่องว่า เป็นรัฐบุรุษ นักปกครอง และนักยุทธศาสตร์ผู้ยิ่งใหญ่ในประวัติศาสตร์จีน

ภาวะผู้นำทางการบริหารของขงเบ้ง

ขงเบ้งได้รับการยกย่องว่าเป็นยอดปราชญ์แห่งยุค ควบคู่กับการเป็นนักยุทธศาสตร์ทางการเมือง การทหาร ผู้มีความสามารถโดดเด่น นับตั้งแต่สมัยสามก๊กจนถึงปัจจุบัน เขายังคงได้รับการเคารพนับถือในฐานะปูชนียบุคคลสำคัญทางประวัติศาสตร์จีน ดังปรากฏจากการสร้างสุสานขงเบ้งบริเวณเชิงเขาเตงกุนสัน เพื่อเป็นสถานที่

สักการะ เคารพบูชา และรำลึกถึงคุณูปการของขงเบ้งสืบมาจนถึงปัจจุบัน ภาวะผู้นำทางการบริหารของขงเบ้งสามารถอธิบายได้ผ่านองค์ประกอบสำคัญ (ทำนุ นวยุค, 2552) ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดนโยบาย ขงเบ้งกำหนดนโยบายบูรณาการการบำรุงบ้านเมืองควบคู่กับการบำรุงกองทัพ โดยเน้นการศึกษาและการปลูกฝังคุณธรรมแก่ทหาร เพื่อให้การใช้กำลังเป็นไปเพื่อความมั่นคงของรัฐและความสงบสุขของราษฎร ควบคู่กับการปกครองด้วยเมตตาธรรมและการบริหารอย่างมีเหตุผล พร้อมทั้งบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัดและเป็นธรรม ผ่านการจัดทำประมวลกฎหมาย “สู่เคอ” และกฎหมายต่าง ๆ เช่น หน้าที่แปดประการ ข้อห้ามเจ็ดข้อ ข้อควรสักรหกประการ และข้อควรเตรียมพร้อมห้าประการ เพื่อเป็นหลักประกันในการปกครองบ้านเมืองอย่างมีระเบียบ

2. การบริหารองค์กร ขงเบ้งบริหารราชสำนักเสฉวนโดยคัดเลือกและใช้บุคลากรทั้งฝ่ายขุนและฝ่ายบูที่ยึดมั่นในความสัตย์ซื่อและปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ส่งผลให้โครงสร้างการปกครองและกองทัพมีความมั่นคง แม้เผชิญวิกฤตภายในและภายนอกประเทศ ภายหลังการสิ้นพระชนม์ของเล่าปี่ ราชสำนักยังคงดำเนินงานได้อย่างเป็นระเบียบ พระเจ้าเล่าเสี้ยนสามารถครองราชสมบัติได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่เกิดการแย่งชิงอำนาจ แม้ภายหลังการถึงแก่กรรมของขงเบ้ง ทั้งนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของนโยบายการคัดเลือกและบริหารบุคลากรของขงเบ้งอย่างเด่นชัด

3. การมอบหมายงานอย่างชัดเจน ขงเบ้งยึดหลักการคัดเลือกและมอบหมายงานตามความเหมาะสมของตำแหน่ง โดยไม่คำนึงถึงชาติกำเนิดหรือความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เขาคัดค้านการแต่งตั้งขุนนางตามอำเภอใจ และสนับสนุนการเลือกสรรบุคคลตามความรู้ความสามารถ เมื่อปรากฏว่าผู้ใดมีศักยภาพ เขาจะมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งสำคัญและส่งเสริมให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน พร้อมทั้งเรียกร้องให้ขุนพลปฏิบัติตนเป็น “ขุนพลแห่งจริยธรรม” เคารพผู้มีความสามารถอย่างแท้จริง ทั้งนี้ ขงเบ้งได้แสดงตนเป็นแบบอย่างของหลักการดังกล่าว จนได้รับความเคารพศรัทธาจากขุนนางและกองทัพอย่างกว้างขวาง

4. การมีส่วนร่วม ขงเบ้งให้ความสำคัญกับการเปิดรับความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ โดยมุ่งรวบรวมปัญหาและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารบ้านเมืองและการทหาร เขาเห็นว่าการปิดกั้นหรือไม่กล้าแสดงความคิดเห็นย่อมนำไปสู่ความเสียหาย ในทางตรงกันข้าม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างกว้างขวางย่อมช่วยกันกรองแนวทางที่เหมาะสมและลดความผิดพลาดในการตัดสินใจ ทั้งนี้ ขงเบ้งยกย่องผู้ที่กล้าหักท้วงด้วยความสุจริตใจและปราศจากอคติส่วนตน สะท้อนแนวความคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมซึ่งยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ขงเบ้งยึดหลักความเที่ยงธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้รางวัลและลงโทษอย่างเป็นธรรม ปราศจากอคติส่วนบุคคล ผู้กระทำความดีแม้เป็นผู้มีความขัดแย้งส่วนตนก็สมควรได้รับการยกย่อง ขณะที่ผู้กระทำความผิดแม้เป็นญาติสนิทก็ต้องได้รับโทษตามสมควร ทั้งนี้ ขงเบ้งใช้ดุลยพินิจในการผ่อนหนักผ่อนเบาตามพฤติกรรมและกาลเทศะ เพื่อให้การบังคับใช้กฎหมายเกิดผลเชิงสร้างสรรค์ โดยเฉพาะในช่วงเริ่มปกครองเสฉวน เขาเห็นว่าจำเป็นต้องบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัดเพื่อฟื้นฟูระเบียบวินัย ก่อนจะค่อยปรับสู่ความผ่อนปรนในระยะต่อมา

ขงเบ้งพิสูจน์คุณค่าของตนด้วยการปฏิบัติ มิใช่เพียงวาทศิลป์ หากแต่เป็นผู้ลงมือกระทำอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในการวางแผนยุทธศาสตร์ การจัดวางกำลังพล และการบัญชาการรบ การกระทำของขงเบ้งสะท้อนถึงความมุ่งมั่นและความทุ่มเทในการผลักดันเล่าปี่จากผู้ตกยากให้ก้าวขึ้นเป็นผู้นำ พร้อมทั้งฟื้นฟูอุดมการณ์แห่งราชวงศ์ฮั่น อุดมการณ์ดังกล่าวยังถูกถ่ายทอดไปสู่ผู้คนรอบข้าง ทำให้ทุกฝ่ายเกิดพลังใจและยืนหยัดต่อสู้ด้วยศักยภาพสูงสุด เพื่อขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ (เปี่ยมศักดิ์ คุณากรประทีป, 2558)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ภาวะผู้นำทางการบริหารของ ขงเบ้ง สะท้อนลักษณะของผู้นำเชิงคุณธรรม คือ ผู้นำที่ยึดหลักมาตรฐานด้านจริยธรรม (Ethical Standards) ควบคู่กับการบริหารเชิงระบบ โดยมององค์กรในภาพรวมที่เชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ขงเบ้งให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายที่สมดุลระหว่างความมั่นคงกับประสิทธิภาพ กับการบังคับใช้กฎหมายอย่างยุติธรรม การคัดเลือกบุคลากรตามความรู้ความสามารถ และการมอบหมายงานตามศักยภาพ วางตนเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและเปิดรับความคิดเห็นอย่างปราศจากอคติ เพื่อลดความคลาดเคลื่อนในการตัดสินใจ ตลอดจนยึดหลักความโปร่งใสในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์ความรู้ใหม่

แนวคิดการบริหารของขงเบ้งในการพัฒนาองค์กร มองว่าองค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวซึ่งต้องเริ่มจากการวางรากฐานให้มั่นคง หลักการเปรียบดั่งฟ้าและดินเป็นโครงสร้างและค่านิยมพื้นฐาน ขณะที่บุคลากรเป็นผู้ทำให้การดำเนินงานบังเกิดผล องค์กรไม่อาจพัฒนาและบรรลุเป้าหมายได้ หากขาดความสอดคล้องขององค์ประกอบเหล่านี้ ผู้นำองค์กรจึงต้องทำหน้าที่เสมือนดาวเหนือ เป็นศูนย์กลาง ขณะที่ผู้บริหารระดับรองและบุคลากรเปรียบเป็นดวงดาวที่ปฏิบัติงานอย่างเป็นระเบียบ การกำหนดนโยบาย การพัฒนาจริยธรรม การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และการรักษาขนบแบบแผน จึงเป็นกลไกในการธำรงหลักการ กฎเกณฑ์ และความชอบธรรมขององค์กร หากหลักการถูกบิดเบือน ย่อมนำไปสู่ความเสื่อมถอยและความไร้เสถียรภาพขององค์กร (ขงเบ้ง, 2550) ภาวะผู้นำทางการบริหารของขงเบ้งสามารถนำมาสังเคราะห์และกำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร ดังแสดงในภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 แนวทางการพัฒนาองค์กรตามภาวะผู้นำทางการบริหารของขงเบ้ง

จากภาพที่ 1 แสดงแนวทางการพัฒนาองค์กรตามภาวะผู้นำทางการบริหารของขงเบ้ง ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายเชิงบูรณาการ กำหนดนโยบายที่แสดงเป้าหมายด้านความมั่นคง ประสิทธิภาพ และคุณธรรมเข้าด้วยกัน โดยเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กับการสร้างระบบควบคุมและกฎระเบียบ

ที่ชัดเจน โดยประยุกต์สู่การพัฒนาองค์กร มุ่งกำหนดนโยบายที่สมดุลระหว่างประสิทธิผลในการดำเนินงาน การปลูกฝังค่านิยมองค์กร และการกำกับดูแล ตัวอย่างเช่น เมื่อขงเบ้งเข้ารับตำแหน่งมหาอุปราชแห่งจ๊กก๊ก ได้ดำเนินนโยบายฟื้นฟูรัฐหลังสงคราม โดยปรับปรุงระบบเกษตร การคลัง และวินัยกองทัพ ควบคู่กับการปลูกฝัง คุณธรรมแก่ขุนนาง ส่งผลให้รัฐมีความมั่นคงและพร้อมต่อการดำเนินยุทธศาสตร์ในอนาคต

2. การบริหารองค์กรและโครงสร้าง ให้ความสำคัญกับการสร้างโครงสร้างองค์กรที่มั่นคงผ่านการคัดเลือก บุคลากรที่มีความสามารถและความซื่อสัตย์ ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องแม้ผู้นำ จะเปลี่ยนแปลง วางหลักการพัฒนาองค์กรที่มุ่งสร้างระบบงานและวัฒนธรรมที่ไม่ขึ้นกับตัวบุคคล ตัวอย่างเช่น ขงเบ้งจัดระเบียบโครงสร้างการปกครองของจ๊กก๊กอย่างเป็นระบบ พร้อมแต่งตั้งบุคคลที่มีความสามารถ เช่น เกียงฮุย และบิฮุย ให้รับผิดชอบภารกิจสำคัญ ส่งผลให้การบริหารมีความต่อเนื่องและมีเสถียรภาพ

3. การมอบหมายงานตามความเหมาะสม ยึดหลักการแต่งตั้งและมอบหมายภาระงานตามความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมของตำแหน่ง โดยไม่ยึดโยงกับสายสัมพันธ์ส่วนบุคคล ซึ่งสังเคราะห์เป็นแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นระบบคุณธรรม (Merit System) การพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และการสร้างผู้นำที่เป็นแบบอย่าง ตัวอย่างเช่น ขงเบ้งใช้หลักการมอบหมายงานตามความเหมาะสมของบุคคล โดยมอบภารกิจสำคัญด้านการทหารแก่ จูล่ง ซึ่งมีความกล้าหาญและซื่อสัตย์ สะท้อนการใช้บุคลากรตาม ความสามารถ

4. การบริหารแบบมีส่วนร่วมและเปิดรับความคิดเห็น ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกระดับ โดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างสุจริตและยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก โดยแนวทาง การพัฒนาองค์กรที่มุ่งสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิด การเรียนรู้ร่วมกัน และการตัดสินใจบนฐานของ ปัญญาร่วม (Collective Wisdom) ตัวอย่างเช่น ในการกำหนดยุทธศาสตร์ ขงเบ้งมักปรึกษาและรับฟังความคิดเห็น จากแม่ทัพและที่ปรึกษา ก่อนตัดสินใจดำเนินการ เช่น การประชุมวางแผนก่อนการยกทัพขึ้นเหนือเพื่อต่อสู้ กับวุยก๊ก แสดงถึงการตัดสินใจบนพื้นฐานของการมีส่วนร่วม

5. การประเมินผลและการกำกับดูแล ใช้หลักความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ รางวัลและลงโทษตามผลงานและพฤติกรรมอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งใช้ดุลยพินิจตามกาลเทศะ จัดระบบ การประเมินผลที่โปร่งใส และมุ่งพัฒนา มากกว่าการลงโทษเพียงอย่างเดียว ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาองค์กร ขงเบ้งยึดหลักวินัยและความยุติธรรมในการกำกับกองทัพ ดังปรากฏกรณีสังหาร ม้าเจ๊ก หลังจากทำผิดพลาด ในการตั้งค่ายที่เกเต๋ง แม้จะเป็นศิษย์คนสำคัญ เพื่อรักษามาตรฐานและความเชื่อมั่นของกองทัพ

สรุป

ภาวะผู้นำทางการบริหารนับเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายอย่าง มีประสิทธิภาพ โดยอาศัยการใช้อำนาจ อิทธิพล ความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมของผู้นำ อันก่อให้เกิดการ ยอมรับและความศรัทธาจากสมาชิกในองค์กร ขงเบ้งหรือจูกัดเหลียงเป็นตัวอย่างที่สะท้อนรูปแบบภาวะผู้นำ เชิงภูมิปัญญาและยุทธศาสตร์ ผ่านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทั้งมิติทางการเมือง การทหาร และการปกครอง ทั้งนี้ ขงเบ้งแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมควบคู่กับภาวะผู้นำเชิงบริหาร โดยยึดหลัก ความยุติธรรม ความโปร่งใส และการคัดเลือกบุคลากรตามความรู้ความสามารถ พร้อมทั้งกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ที่สมดุลระหว่างความมั่นคงของรัฐและประสิทธิภาพในการบริหาร ส่งผลให้เกิดความสงบเรียบร้อย ความร่วมมือ และพลังในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างเข้มแข็ง ดังนั้น ภาวะผู้นำทางการบริหารของขงเบ้ง อาจพิจารณาได้ว่า เป็นแนวทางหรือแบบอย่างเชิงแนวคิดที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กร ในบริบทปัจจุบันได้ในบางสถานการณ์ โดยเฉพาะในมิติของการพัฒนาองค์กรบนพื้นฐานของคุณธรรมและ

จริยธรรม การจัดวางระบบงานที่ชัดเจน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร และการตัดสินใจอย่างรอบคอบ อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิดดังกล่าวไปใช้จำเป็นต้องพิจารณาปรับให้เหมาะสมกับบริบทและเงื่อนไขของแต่ละองค์กร จึงจะสามารถสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรได้

เอกสารอ้างอิง

- ขงเบ้ง. (2550). ตำราพิชัยสงครามขงเบ้ง (อมร ทองสุก, ผู้แปล). ปทุมธานี: บริษัท ชูณหวัดร จำกัด.
- ทัศนศรี โสมะเกษตริน. (2529). วิเคราะห์ความสามารถในการนำเสนอของแม่บทเอกในวรรณคดีเรื่องสามก๊ก ฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน) (ปริยญาณีพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ทำนุ นวยุค. (2552). ยอดขุนพลจากปัญญาขงเบ้ง (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุขภาพใจ.
- ธร สุนทรายุทธ. (2551). การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติการทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: บริษัทเนติกุลการพิมพ์ จำกัด.
- ประยงค์ มีใจชื้อ. (2550). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ประเวศน์ มหารัตนสกุล. (2554). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- เปี่ยมศักดิ์ คุณากรประทีป. (2558). คมผู้นำในสามก๊ก. กรุงเทพฯ: ตาตา พับลิเคชั่น.
- มานิต เสงี่ยมพรพาณิชย์. (2522). ผู้นำกับการบริหารในวรรณคดีเรื่องสามก๊ก (วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครอง). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บริษัทบุ๊คพ้อยท์ จำกัด.
- Griffin, R. W. (1999). Management (6th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Wright, P. M. & Noe, R. A. (1996). Management of organizations. Chicago, IL: Irwin.