

## การบริหารองค์กรตามแนวพระพุทธศาสนาโดยใช้หลักการของสัพปุริสธรรม Organizational Management Based on Buddhism by the Principle of Sappurisa-Dhumma

พระอธิการสุรศักดิ์ สุขุมโล<sup>1</sup>, พระมหาสุนันท์ สุนนโท<sup>2</sup> และอนวัต กระสังข์<sup>3</sup>  
Phraathikan Surasak Sukhumalo<sup>1</sup>, Phramaha Sunan Sunandho<sup>2</sup> and Anuwat Krasang<sup>3</sup>  
E-mail: pubpong73@gmail.com

### บทคัดย่อ

การบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ต้องประสานกำลังวัตถุและกำลังคนเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในการบริหารงานหรือการจัดการองค์กรมีความจำเป็นต้องใช้ศาสตร์ ในการบริหารงาน เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันเป็นระบบทุนนิยม หรือบริโภคนิยมที่แสวงหากำไร และมีการแข่งขัน เพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งในเชิงการบริหารงานและการพัฒนาองค์กร จึงได้มีการนำหลักการบริหารองค์กรสมัยใหม่เข้ามาเป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ในขณะเดียวกันก็นำหลักการในทางพระพุทธศาสนามาผสมผสานและประยุกต์ใช้กับหลักการบริหารจัดการร่วมด้วย ดังนั้นการศึกษาพระพุทธศาสนา ทำให้รู้วิทยาศาสตร์แห่งการบริหารจัดการที่ยั่งยืนและดำรงความเป็นมนุษย์ที่จะอยู่ร่วมกันโดยสันติสุขนั่นคือ ศาสตร์ในการบริหารจัดการเชิงพุทธศาสตร์ ได้นำหลักการบริหารองค์กรตามหลักธรรม สัพปุริสธรรม 7 ประการ คือ (1) รู้จักเหตุ (2) รู้จักผล (3) รู้จักตน (4) รู้จักประมาณ (5) รู้จักกาล (6) รู้จักชุมชน และ (7) รู้จักบุคคล สามารถบูรณาการ รวมเข้ากันได้ และเป็นแนวทางที่มีความสอดคล้องกับหลักการบริหารองค์กร ได้อย่างดี ศาสนาพุทธมีจุดมุ่งหมายหลักคือ การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ให้เป็น ผู้เพียบพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจ ในอันที่จะดำรงชีวิตอยู่อย่างมีความสุข ความเจริญ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารจึงนำหลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์เข้ามาประกอบ หรือบูรณาการให้เข้ากับการบริหารงานในปัจจุบันถือว่าเป็นแนวทางใหม่ หรือเข้าสู่มิติของการบริหารงาน ที่ยั่งยืน มีความมั่นคง และสร้างความเป็นธรรมต่อบุคคลหรือสังคมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างชาญฉลาด รวมทั้งสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ต่อการบริหารงานอย่างยั่งยืนและมั่นคง รวมทั้งจะเป็นหลักการของนักบริหารในการบริหารจัดการองค์กรของตนอย่างมีระบบ โดยที่ยังมีคุณธรรมมาประกอบในการพิจารณาบริหารจัดการอีกด้วย โดยการใช้หลักธรรมคำสั่งสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ในด้านการบริหารจัดการและดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด

**คำสำคัญ:** การบริหารองค์กร; หลักสัพปุริสธรรม

<sup>1</sup> Doctoral student of philosophy program in Buddhist Management,  
Faculty of Social Sciences, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

<sup>2</sup> Department of Political Science Faculty of Social Science  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University

<sup>3</sup> Department of Political Science Faculty of Social Science  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University

## Abstract

One of keys to the successful organizational administration is the collaboration between material and human resources to achieve the specified objectives. Organizational administration or management requires a science in administration as today's world is capitalism-or consumerism-oriented that seeks profit and competitive advantage in terms of administration and organizational development. In this regard, the principles of modern organizational administration have been adopted as a management strategy. Similarly, the Buddhist principles are integrated and applied to the management principles. Therefore, studying Buddhism leads to the knowledge that the science of sustainable management and the maintenance of humanity to live in peace is Buddhist administration under the application of organizational administration according to Seven Principles of Sappurisa-Dhamma, consisting of (1) the knowing of causes underlying all the happenings, (2) the knowing of the results or fruition derived from the causes, (3) the knowing of one's own self or self-knowledge, (4) the knowing of moderation or the sense of proportion, (5) the knowing of time or time management, (6) the knowing of the populated communities or societies or even the assembly, and (7) the knowing of an individual, or in other words, the individual differences. These principles can be integrated to organizational administration well. The primary aim of Buddhism is to develop human potential to be the person with physical and mental perfectness in order to live a happy and prosperous life and achieve the set goals. The Principles of Buddhism Science Administration have been applied by administrators to be integrated to the organizational management as a new approach or a new way towards the dimension of sustainable management, stability, and fairness for people or societies related to the organization wisely. This includes creating efficiency and effectiveness for sustainable and stable management. These principles shall be systematically applied in organizational administration along with the consideration of morale under the compliance with teachings of the Lord Buddha in the aspect of management and operation for maximum benefits.

**Keywords:** Organization Administration; Sappurisa-Dhumma

## บทนำ

ในการบริหารงานองค์กรเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์กร และใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ ผู้บริหารใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร ซึ่งมีเงินทุน อุปกรณ์ ข่าวสาร และบุคคล เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร ซึ่งบุคคลจัดเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร

การบริหาร (administration) และการจัดการ (management) จัดได้ว่าการบริหาร ใช้กับการบริหารในระดับสูง หน้าที่จะเน้นหนักที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนไปสู่การปฏิบัติ (implementation) เป็นคำที่นิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ (public administration) เน้นการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย (แผนที่ได้วางไว้) นิยมใช้สำหรับการจัดการธุรกิจ และยังมีการบริหารได้แบ่งไว้ต่าง ๆ ดังนี้ การบริหาร เป็นศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ และยังเป็นกระบวนการทางสังคมซึ่งพิจารณาได้เป็น 3 ทาง คือ (National Office of Buddhism, 2545)

1. ทางโครงสร้าง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นตอนของสาย การบังคับบัญชา

2. ทางหน้าที่ เป็นขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุหน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบ และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย

3. ทางปฏิบัติการ เป็นกระบวนการบริหารดำเนินการในสถานการณ์ที่บุคคลต่อบุคคลกำลังมีปฏิสัมพันธ์หรือร่วมทำปฏิกิริยาเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน

จากข้อมูลสรุปได้ว่า การบริหารเป็นการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยบุคคลในการปฏิบัติงานร่วมกัน และยังมีปัจจัยร่วมด้วยเป็น เงิน วัสดุ สิ่งของเป็นปัจจัยในการปฏิบัติงาน รวมทั้งนโยบายและแผนการดำเนินงานในหน่วยงานที่ปฏิบัติร่วมกันในองค์กรและไปในทิศทางเดียวกัน

องค์กรยังจัดเป็นลักษณะการนำเอาส่วนต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกันมารวมกันอย่างมีระเบียบหรือเป็นการรวมกลุ่มกันอย่างมีเหตุผลของบุคคลกลุ่มหนึ่ง เพื่อเป็นศูนย์อำนาจการให้การดำเนินงานลุล่วงไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีการใช้อำนาจการบริหารที่ชัดเจนมีการแบ่งงานและหน้าที่ มีลำดับขั้นของการบังคับบัญชาและความรับผิดชอบร่วมด้วย การบริหารองค์กร เป็นการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่าง ๆ และบุคคลในองค์กร โดยกำหนดภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบสำคัญที่นักบริหารงาน ควรคำนึง เพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ ประกอบไปด้วย เงิน (money) วัสดุ (materials) วัสดุอุปกรณ์ (machine or equipment) และบุคคล (man) องค์ความรู้ในการบริหารงานในยุคต้น ๆ ของการพัฒนาการบริหารงานสมัยใหม่จะคิดถึงองค์ประกอบสำคัญดังกล่าว เพื่อพิจารณากำหนดเป้าหมายขององค์กรว่า จะมีทิศทาง หรือแนวทางในการบริหารองค์กร และต่อมามีการพัฒนากระบวนการบริหารงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรตามโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันสูง จึงมีการสร้างระบบการบริหารงานที่เน้นคนมากยิ่งขึ้น รวมทั้งปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารงานสมัยใหม่ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายขึ้น จึงได้มีแนวความคิดในการบริหารคนหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตน เพื่อความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ โดยให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เข้ามาสนับสนุนการบริหารงานขององค์กร เพราะเนื่องจากประเทศไทยต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือว่าเป็นประเด็นที่สำคัญของสังคมไทย หรือองค์กร ต้องให้ความสนใจ เพราะว่าการบริหารจัดการจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม เนื่องจากโลกในอนาคตเป็นโลกที่ทำงานในสิ่งแวดล้อมที่เป็นพลวัตรมากขึ้น การแข่งขันจะมีอัตราที่สูงขึ้น และเป็นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของความคาดหวังทางสังคมเพิ่มขึ้น และจะกดดันเรียกร้องในองค์กร มีการปรับตัวเพื่อแสวงหาแนวทางใน การบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยเฉพาะการพยายามให้เกิด “การมีส่วนร่วม (participation)” มากขึ้น “การให้อำนาจ(empowerment)” “การเข้าไปเกี่ยวข้อง (involvement)” “การทำงานเป็นทีม (teamwork)” ทั้งหมดจะต้องพัฒนาไปพร้อมๆ กัน โดยผ่านกระบวนการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความมั่นใจจากองค์ประกอบสำคัญข้างต้น คือ บุคคล (man) เงิน (money) วัสดุ อุปกรณ์ (materials) และการจัดการ (management) หรือกระบวนการทางการบริหาร (administration) (Chaisamorn Tontan, 2555)

1. แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร มี 8 ประการ คือ

1.1 การวางแผนงาน (planning) หมายถึง องค์กรควรจะกำหนดแผนงานกิจการ เพื่อให้หมู่สมาชิกหรือบุคลากรในองค์กรมีทิศทางในการปฏิบัติงานหรือทำงานร่วมกันอย่างกลมกลืนไปในทางเดียวกัน การวางแผน (planning) เป็นสิ่งที่องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคตการวางแผนเป็นสะพานเชื่อมระหว่างเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคตซึ่งทำได้โดยการให้บรรลุเป้าหมายผลลัพธ์ที่ต้องการ การวางแผนจึงต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ที่ประสิทธิภาพ แม้ว่าพื้นฐานของการจัดการโดยทั่วไปเป็นงานของผู้บริหารการวางแผนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จและการประเมินกลยุทธ์ เพราะว่า การจัดการองค์กร การจูงใจ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และกิจกรรมควบคุม ขึ้นกับการวางแผน กระบวนการวางแผนจะต้องประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงาน

ภายในองค์กร การวางแผนจะช่วยให้องค์กรกำหนดข้อดีจากโอกาสภายนอกและทำให้เกิดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอกต่ำสุดโดยต้องมองเหตุการณ์ในอดีตและปัจจุบันเพื่อคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตการวางแผนประกอบด้วย การพัฒนาภารกิจ (mission) การคาดคะเนเหตุการณ์ปัจจุบัน เหตุการณ์อนาคตและแนวโน้ม การกำหนดวัตถุประสงค์ และการเลือกกลยุทธ์ที่ใช้การวางแผนจะช่วยให้ธุรกิจปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงของตลาด และสามารถกำหนดเป้าหมายได้ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นต้องการให้องค์กรติดตามในลักษณะเชิงรุก (proactive) มากกว่าที่จะเป็นเชิงรับ (reactive) องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องควบคุมอนาคตขององค์กรมากกว่าที่จะรอรับผลจากอิทธิพลสภาพแวดล้อมภายนอกและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจ (decision making) ถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน การปรับตัวเป็นสิ่งจำเป็นเพราะมีการเปลี่ยนแปลงของตลาด เศรษฐกิจและคู่แข่งทั่วโลก จุดเริ่มต้นของความสำเร็จที่ดีของธุรกิจคือการวางแผนที่เหมาะสม เห็นผลได้จริง ยืดหยุ่นมีประสิทธิผล และทรงประสิทธิภาพ (Chaisamorn Tontan, 2555)

1.2 การจัดองค์กร (organizing) หมายถึง การจัดการโครงสร้างองค์กรให้มีสายบังคับบัญชาที่คล่องตัว การเชื่อมสายบังคับบัญชาให้แน่นแฟ้น และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรเพื่อสนับสนุนนโยบายของผู้บริหารในระดับสูง เป็นอย่างดี จุดมุ่งหมายของการจัดการองค์กรคือ การใช้ความพยายามทุกกรณีโดยการกำหนดงานและความสำคัญ ของอำนาจหน้าที่ การจัดการองค์กร หมายถึง การพิจารณาถึงสิ่งที่ต้องการทำและผู้ที่จะทำรายงานมีตัวอย่าง ในประวัติศาสตร์ของธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดี สามารถประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสามารถเอาชนะ คู่แข่งขันได้ ธุรกิจที่มีการจัดองค์กรที่ดีสามารถจูงใจผู้บริหารและพนักงานให้มองเห็นความสำคัญของความสำเร็จ ขององค์กร (Rajamangala University of Technology Campus Khon Kaen, 2553)

การกำหนดลักษณะเฉพาะของงาน (work specialization) โดยการแบ่งงานประกอบด้วยงาน ที่กำหนดออกมาเป็นแผนก การจัดแผนก และการมอบอำนาจหน้าที่ (delegating authority) การแยกงานออกเป็น งานย่อยตามการพัฒนารายละเอียดของงาน (job description) และคุณสมบัติของงาน (job specification) เครื่องมือเหล่านี้มีความชัดเจนสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งต้องการทราบลักษณะของงาน

การกำหนดแผนกในโครงสร้างขององค์กร (organization structure) ขนาดของการควบคุม (span of control) และสายการบังคับบัญชา (chain of command) การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลง ในโครงสร้าง เพราะตำแหน่งใหม่ ๆ ที่สร้างขึ้นหรือลดลงหรือรวมกัน โครงสร้างองค์กรจะต้องระบุถึงวิธีการใช้ ทรัพยากรและวิธีการซึ่งวัตถุประสงค์มีการกำหนดขึ้นในธุรกิจ การสนับสนุนทรัพยากรและกำหนดวัตถุประสงค์ ตามสภาพทางภูมิศาสตร์จะแตกต่างจากโครงสร้างด้านผลิตภัณฑ์หรือลูกค้านำรูปแบบทั่วไปของการจัดแผนก คือ

- 1) ตามหน้าที่ (functional)
- 2) ตามฝ่าย (divisional)
- 3) ตามหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (strategic business unit) และ
- 4) ด้านเมทริกซ์ (matrix)

1.3 การบริหารงานบุคคล (staffing) การส่งเสริมและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในการทำงานในหน่วยงาน หรือ องค์กรเพื่อให้บุคคลมาปฏิบัติงานตามที่ต้องการ และให้บุคคลได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมี กระบวนการสำคัญ ดังนี้ การกำหนดนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เพื่อเป็น กรอบในการบริหาร นโยบายจะเริ่มตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล นโยบาย ในแผนพัฒนาระดับกระทรวง มติคณะรัฐมนตรี ส่วนภาคธุรกิจเอกชน เน้นที่นโยบายและระเบียบที่จำเป็น แก่การดำเนินงาน การวางแผนกำลังคน Man Power Planning เป็นกระบวนการวางแผนว่าหน่วยงานมีกำลังคนกี่คน แต่ละคนปฏิบัติหน้าที่อย่างไร ความรู้ความสามารถด้านใดบ้าง เพื่อความเหมาะสมกับงาน ซึ่งเริ่มตั้งแต่แผน

ความต้องการ แผนการให้ได้มาของกำลังคนและแผนการใช้กำลังคน และการจัดบุคคลและการสรรหาบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง Placement & Recruitment

1.4 การนำหรือการสั่งการ (leading/directing) องค์กรต้องมีการวินิจฉัยสั่งการที่รวดเร็วแม่นยำ รวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหารองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเป็นการใช้สิทธิพลเพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้สมาชิกในองค์กรทำงานร่วมกันได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ซับซ้อนและเข้าใจอย่างยาก การนำหรือการสั่งการจึงต้องใช้ความสามารถหลายเรื่องควบคู่กันไป อาทิ ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น หน้าที่ในการนำหรือสั่งการนี้มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าหน้าที่อื่น เพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทของผู้สั่งการอย่างมีคุณภาพ ถ้าไม่เช่นนั้นแผนงานที่วางไว้ตลอดจนทรัพยากรที่จัดเตรียมไว้อาจไม่เกิดประสิทธิผล ถ้าผู้บริหารดำเนินกิจกรรมด้านการสั่งการไม่ดีพอ ดังนั้น การสั่งการจึงเป็นเรื่องของความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และความสามารถที่จะชักจูงให้พนักงานร่วมกันปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์กรประสบความสำเร็จตามต้องการ

1.5 การประสานงาน (coordinating) เป็นการประสานงานในเชิงระบบในองค์กร หรือนอกกระบวนองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ทั้งในองค์กรและ นอกองค์กร

1.6 การเสนอรายงาน (reporting) องค์กรจะต้องมีการตรวจสอบข้อมูลผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การรายงานข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ และเป็นข้อมูลที่เป็นมาตรฐาน เทียบตรง มีมาตรฐาน รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาสนับสนุนข้อมูลจะทำให้การบริหารองค์กรได้อย่างแม่นยำ รวดเร็วต่อผู้บริหาร

1.7 การจัดทำงานงบประมาณ (budgeting) องค์กรควรจัดทำระบบบัญชี และงบประมาณเป็นแบบมาตรฐาน ซึ่งสามารถตรวจสอบระบบบัญชี (balance sheet) ได้อย่างมีระบบในการบริหารงานองค์กร

1.8 การควบคุม (controlling) การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร ถือว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบหรือติดตามผลและประเมินการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน เพื่อรักษาให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ในเวลาที่กำหนดไว้ องค์กรหรือธุรกิจที่ประสบความล้มเหลวอาจเกิดจากการขาดการควบคุม หรือมีการควบคุมที่ไร้ประสิทธิภาพ และหลายแห่งเกิดจากความไม่ใส่ใจในเรื่องของการควบคุม ละเลยเพิกเฉย หรือในทางกลับกันคือมีการควบคุมมากเกินไปจนเกิดความผิดพลาดขององค์กรเอง การควบคุมจึงเป็นหน้าที่หลักทางการบริหารที่มีความสำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการทางการบริหาร

การควบคุมเป็นการตรวจตราและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายและดำเนินการปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่า จะบรรลุผลลัพธ์ตามต้องการ นอกจากนี้การควบคุมยังเป็นกระบวนการรวบรวมและแสดงถึงข้อมูลย้อนกลับเรื่องของการผลการดำเนินงานในฐานะที่เป็นพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย บทบาทสำคัญของการควบคุมมีค่า 4 ค่า ได้แก่ มาตรฐาน (standard) การวัดผล (measurement) การเปรียบเทียบ (comparison) และการปฏิบัติ (take action) โดยการควบคุมจะครอบคลุมดูแลพื้นที่ 4 พื้นที่ใหญ่ ๆ ของการบริหาร กล่าวคือ พฤติกรรมบุคคลในองค์กร การเงิน การปฏิบัติการ และ ข้อมูลข่าวสาร

## 2. การบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

1) สร้างคนเก่ง ปรัชญาและแนวคิดการสร้างคนเก่ง ได้แก่ คนเก่งต้องการอำนาจ เกียรติ และเงิน

(1) อำนาจ: คนเก่งต้องมีเวที มีอำนาจสำหรับใช้ในการแสดงความสามารถ

(2) เกียรติ: คนเก่งต้องได้รับการยอมรับ

(3) เงิน: ผลตอบแทนที่จูงใจ

องค์กรควรมีนโยบายพัฒนาคนเก่ง สร้างคนที่เก่งกว่าตนเองขึ้นมา เลือกคนให้ถูก ใช้คนให้เป็น คือ เลือกคนที่มีความรับผิดชอบสูง เลือกคนที่มีความขยัน เลือกคนที่มีความอดทน เลือกคนที่มีความพยายามสูง



และเลือกคนที่ไม่เห็นแก่ตัว องค์ประกอบที่ทำให้คนเรามีความเจริญ คือ ต้องมีโอกาส ต้องมองจุดเด่นของผู้อื่น ต้องเป็นคนมีจิตใจให้อภัยไม่อวดต้อ ต้องหาปมด้อยของตนเอง และต้องรู้จักเสียเปรียบ

2) มีกลยุทธ์การบริหารงาน ประยุกต์ใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard ศึกษาวิจัยหาความต้องการของลูกค้า

3) มีกลยุทธ์ในการบริหารงานคน สร้างค่านิยม สร้างวัฒนธรรมการสร้างคนเก่ง เตรียมคนเก่ง พัฒนาผู้นำในทุกระดับ หาตัวตายตัวแทน มีปัจจัยที่จะกระตุ้นให้คนทำงาน หัวหน้าต้องชื่นชม/ยกย่องลูกน้อง ต้องมีผลตอบแทนที่จูงใจ ทำงานแบบ TQM เชื่อมประสานงานให้กลมกลืน เหมือนการบรรเลงดนตรีวงออเคสตรา (Orchestra)

4) เป็นผู้ที่มักชะงักกระบวนการในการสร้าง ให้เกิดพลังอันยิ่งใหญ่ (synergy leadership) จากบุคคลรอบตัว อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จเกินเป้าหมาย

3. ลักษณะผู้นำที่จะสร้างลูกน้องให้เกิดพลัง

1) สื่อเป้าหมายอย่างชัดเจน ต้องการให้ทำอะไรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จอย่างไร  
2) ดึงศักยภาพของลูกน้อง หัวหน้าต้องรู้ว่าลูกน้องแต่ละคนชำนาญด้านไหน วิเคราะห์ลูกน้องเพื่อดึงพลัง  
3) ทำอะไรคิดถึงผลกระทบก่อน เช่น จะเปลี่ยนแผนกลูกน้องต้องอธิบายสิ่งที่เขาจะได้รับ ไม่ทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าการตัดสินใจถูกปรับเปลี่ยนงานเป็นต้น

4) เข้ากันให้ได้ หัวหน้าต้องโน้มตัวเข้าหา จับมือไว้ แล้วไปด้วยกันเสมอ ทำอะไรให้ทำไปด้วยกัน

5) ให้กำลังใจลูกน้อง ให้รางวัลลูกน้อง ชื่นชม ยกย่องอย่างเสมอภาค

6) หัวหน้าต้องมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อจะได้คิดช่วยเหลือลูกน้องเมื่องานไม่ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เปรียบเสมือนบินอยู่ที่สูงมองเห็นปัญหาที่งานไม่สำเร็จ และลงมาร่วมปฏิบัติเพื่อให้สำเร็จต้องลงมากลุกกับงานด้วยถ้ามีความจำเป็นเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ต้องทำให้เห็น

7) ให้มีการรับฟังให้มากขึ้น พูดดี คิดดี และทำดี เพราะคนอื่น ๆ แม้จะไม่สามารถจดจำคำพูด หรือการกระทำที่เราทำหรือพูดกับเขาได้ แต่เขาจดจำความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากคำพูดและการกระทำของหัวหน้าได้

8) หัวหน้าต้องจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการสื่อสารที่รวดเร็ว แก้ไขปัญหาเร็ว

9) ส่งลูกน้องไปอบรมเป็นกลุ่ม หลีกเลี่ยงการส่งไปเพียงคนเดียวเพราะจะทำให้เกิดความเข้าใจผิด

10) ควรบริหารจัดการกับลูกน้องที่มีนิสัยส่วนตัวเป็นอุปสรรคในการทำงาน เช่นโทรศัพท์ส่วนตัวในเวลางานมาก หัวหน้าไม่ควรต่อว่านิสัยส่วนตัวเป็นลำดับแรก ควรอธิบายและแจ้งวัตถุประสงค์ในการทำงาน ซึ่งหากลดอุปสรรคจะทำให้มีผลงานดีขึ้น เป็นต้น

11) หัวหน้าต้องควบคุมงานแต่การควบคุมต้องอย่าให้ลูกน้องรู้สึกถูกบีบบังคับ นอกจากสร้างพลังจากลูกน้องแล้วยังต้องสร้างกับบุคคลรอบข้างเช่น สร้างพลังจากหัวหน้า ต้องเข้าใจเป้าหมายองค์กร รู้เป้าหมายแผนก เรียนรู้ลักษณะของหัวหน้า สร้างพลังจากต่างแผนก ต้องให้ความร่วมมือ ไม่เข้าข้างลูกน้องตัวเองจนเกินไป สร้างพลังจากลูกค้า ให้ความสำคัญของผู้ใช้บริการ ช่วยผู้ให้บริการเสมอ สร้างพลังจากครอบครัว ลดตัวตนเองลง สร้างพลังจากบุคคลอื่น อย่าเอาเปรียบ มีความจริงใจกับพันธมิตรแบบตรงไปตรงมา (ปาริชาติ เยพิทักษ์ และธีระวัฒน์ จันทิก, 2559)

4. การบริหารความเสี่ยง

การบริหารองค์กรจำเป็นต้องประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร โดยพิจารณาโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น ๆ ว่าจะยอมรับได้หรือต้องจัดการกับความเสี่ยงนั้น ๆ เพราะความเสี่ยงนั้น อาจเกิดความเสี่ยงหายอย่างมาก เช่น หากเกิดไฟไหม้ห้องสมุดจะมีความเสี่ยงสูงที่หนังสือจะไหม้หมด แม้โอกาสเกิดอาจมีน้อยผู้บริหารอาจตัดสินใจทำประกันภัย เป็นต้น

5. พัฒนาด้านนวัตกรรม

องค์กร ต้องมีการคิดนวัตกรรมเพื่อให้ได้สินค้าและบริการใหม่ ลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่าย ลดเวลาทำงาน เพิ่มระดับความพึงพอใจ โดยองค์กรกระตุ้นบุคลากรในองค์กรทุกส่วนร่วมกันคิดนวัตกรรม เช่น จัดประกวดนวัตกรรม

ตัวอย่างการจัดประกวดนวัตกรรม ของบริษัทซีพีประจำแต่ละปี มีโครงการได้รับรางวัล ต้มยำ (เกี่ยวกุ้ง) ทำไมต้องนี้ ทำให้บริษัทได้ผลิตภัณฑ์ใหม่ โครงการบริษัททำจัดผี ทำให้บริษัทได้ร่วมกับคู่ค้าผลิต MP3 ถูกลิขสิทธิ์จำหน่าย โครงการสะดวกบุญ มีปฏิทินทำบุญเคาน์เตอร์เซอร์วิส ทำให้บริษัทเป็นองค์กรการกุศลในโลก โครงการข้าวเหนียวช่วยชาติ ทำให้ได้รูปแบบข้าวเหนียววางจำหน่ายและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น นอกจากสร้างนวัตกรรมแล้ว ควรมีการประเมินผลลัพธ์ด้วย หากนวัตกรรมนี้ยังไม่แน่นอน เช่น ยอดจำหน่ายขึ้น-ลง อาจจัดเป็นเพียงสิ่งประดิษฐ์เท่านั้น นวัตกรรม คือ การเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งใหม่ หรือปรับปรุงจากสิ่งเดิม ที่เกิดจากการนำความรู้และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งสามารถนำไปพัฒนาให้ เกิดคุณค่าต่อลูกค้า องค์กร และสังคม

#### 6. ทักษะในการเจรจาต่อรอง

สถานการณ์การเจรจาต่อรองไม่ได้เกิดเฉพาะการจัดซื้อเท่านั้น แต่การเจรจาต่อรองจะเกิดได้ตลอดเวลา เมื่อเกิดข้อขัดแย้ง ตกลงกันไม่ได้ ผู้บริหารควรมีกรอบคิดเน้นประโยชน์มากกว่าความถูกต้อง เน้นสิทธิมากกว่าอำนาจ เช่นหากผู้ปฏิบัติงานไม่ทำงานนอกเวลาทำการในเวลาเย็น หากมีความจำเป็นเพื่อให้งานสำเร็จผู้บริหารอาจต่อรองให้มาปฏิบัติงานในช่วง เข้าก่อนเวลางานเป็นต้น ควรเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ควรสลับบทบาท คิดว่าหากตนอยู่ในสภาพของอีกฝ่ายหนึ่งจะเป็นอย่างไร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความรู้สึกดีต่อกัน ต้องสามารถควบคุมตนเอง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และทัศนคติที่ดี อดทนต่อความขัดแย้งและความคลุมเครือได้ ไม่เหนียวหรือเปื่อง่าย

#### 7. การบริหารผลการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นกระบวนการร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหาร หัวหน้า และบุคลากรแต่ละคน ในการบริหาร เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมาย และทิศทางขององค์กร เน้นการบริหารข้อตกลง มากกว่าการบริหารโดยคำสั่ง และเน้นพันธะความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด การบริหารข้อตกลง ผู้บังคับบัญชาต้องสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหน้าที่สำคัญของผู้ปฏิบัติ งานคนนั้นต้องทำ งานของผู้ปฏิบัติงานนั้นมีส่วนสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรอย่างไร พันธะรับผิดชอบร่วมกัน ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาจะทำงานร่วมกันเพื่อรักษาระดับ ปรับปรุงงานที่ทำอย่างไร จะวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างไร จะสามารถระบุอุปสรรค และขจัดอุปสรรคอย่างไร (Somphop Moonme, 2557)

การประเมินผลจากการปฏิบัติงาน (performance) เป็นไปตามข้อตกลง แต่การประเมินสมรรถนะการทำงาน (performance) ควรระมัดระวังเพราะเป็นการใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยเฉพาะพฤติกรรมที่เกิดตามสถานการณ์ มิได้เป็นพฤติกรรมที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติงาน องค์กรควรมีการจัดทำดัชนีชี้วัดและกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน ตัวชี้วัดระดับบุคคลต้องสอดคล้องกับตัวชี้วัดของฝ่ายหรือขององค์กร การกำหนดตัวชี้วัดต้องเจาะจง วัดได้ เห็นขอบข่ายระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ภายใต้กรอบเวลาที่เหมาะสม ต้องมีการถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานตามลำดับขั้นการบังคับบัญชา ในการบริหารจัดการ มีการตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ การสร้างความเป็นธรรม ความเสมอภาคในองค์กร การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีการประสานประโยชน์ สร้างความร่วมมือ การกระจายอำนาจที่เหมาะสม จะเป็นแนวทางในการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อนำองค์กรเข้าสู่โลกาภิวัตน์และความสำเร็จได้เปรียบในเชิงแข่งขัน ของระบบทุนนิยมในปัจจุบัน ซึ่งไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ (Wilawan Rapeepisat, 2554)

จะเห็นว่า พุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งปัญญาและการปฏิบัติ หลักคำสอนทั้งหลายในพระพุทธศาสนานั้น กล่าวถึงหลักความเป็นจริงตามกฎธรรมชาติ ที่ผู้ศึกษาต้องใช้ปัญญาในการศึกษาและการปฏิบัติควบคู่กันไป ทั้งนี้หลักพุทธธรรมในพระพุทธศาสนาประกอบด้วยหลักศีลธรรม และจริยธรรม มุ่งเน้นให้รู้เท่าทันความจริงของโลก และชีวิต ในปัจจุบันโดยเฉพาะการบริหารงานตามแนวพุทธธรรมนั้น นับว่ามีส่วนสำคัญในการกระตุ้น ผู้ได้บังคับบัญชาให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีการพัฒนาที่ยั่งยืนและประสบความสำเร็จในองค์กร โดยผู้นำยึดหลักธรรมทางพุทธศาสนา ที่สังคมยอมรับ ผู้นำจำเป็นต้องเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อส่วนรวม การบริหารงานตามแนวพุทธธรรม จึงเป็น

การใช้หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา ด้วยการบริหารทั้งในด้านการบริหารตนเองของผู้บริหาร การบริหารบุคคล และการบริหารงานในองค์กรและมีความสอดคล้องกับหลักการครองตน ครอง คน และครองงาน โดยการใช้หลักธรรม คำสั่งสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าในด้านการบริหารจัดการและดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด

หลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์ เกี่ยวข้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่มีคุณค่า มากกว่าสองพันห้าร้อยกว่าปี ในยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคทุนนิยมในปัจจุบัน การบริหารจัดการสมัยใหม่ ต่างก็กลับมาทบทวนบทบาททางวิชาการในการบริหารจัดการสมัยใหม่ว่า ยังคงเป็นแนวทางเดียวหรือไม่ ที่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพจะต้องสนองตอบต่อระบบทุนนิยมที่เน้นการแข่งขัน และสร้างผลกำไร หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรเพียงอย่างเดียว การบริหารจัดการสมัยใหม่ ยังขาดอะไรบางอย่างที่เป็นนามธรรมที่เกี่ยวกับมนุษย์ที่จะต้องอยู่ร่วมกัน รวมทั้งสิ่งแวดล้อมในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงและ มีผลกระทบต่องสังคมและองค์กร หลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ที่กล่าวถึงการบริหารจัดการมีอยู่มากมาย เป็นคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าที่ยังทันสมัยอยู่จนถึงปัจจุบันและในอนาคต แต่ในที่นี้ จะได้นำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาบางประการ ได้แก่ หลักสัปปุริสธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงแสดง ไว้ในสัปปุริสสูตร (พระไตรปิฎกเล่มที่ 23) อันเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเชิงพุทธศาสตร์เพียงหลักธรรมหนึ่ง เพื่อประกอบการพิจารณาว่า หลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์มีได้มุ่งหวังกำไร หรือการแข่งขัน เพียงอย่างเดียว แต่ได้บรรจุหลักการที่สร้างความยั่งยืน การไม่เบียดเบียน การอยู่ร่วมกันอย่างสงบ สันติมีความเมตตาต่อกัน และรู้เท่าทันโลก โดยมีได้ปฏิเสธกระแสโลกาภิวัตน์ หรือระบบทุนนิยมในปัจจุบัน แต่ให้ยึดหลักการอยู่ร่วมกันและรู้เท่าทันโลก โดยการใช้หลักสัปปุริสธรรม ซึ่งเป็นธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ หรือธรรมที่ทำให้เป็นคนดี เป็นคุณธรรมสำหรับผู้ต้องการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้ (Phramahasomchai Thanwuttho, 2553)

1. ธัมมัญญตา (knowing the law, knowing the cause) ความเป็นผู้รู้จักเหตุ คือ รู้ความจริง รู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์ รู้กฎแห่งธรรมได้ รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้จักหลักการที่จะทำให้เกิดผล รวมความว่า การบริหารจัดการในองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้อง เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รู้จักการวิเคราะห์ความจริงที่เกิดขึ้น ตามธรรมชาติ อันว่า “สิ่งทั้งหลายเกิดขึ้น ตั้งอยู่ ดับไป เป็นธรรมดา” โดยพิจารณาหลักการและเกณฑ์แห่งเหตุผลมาบริหารจัดการองค์กร

2. อัตถัญญตา (knowing the meaning, knowing the purpose) ความเป็นผู้รู้จักผลหรือความมุ่งหมาย คือ รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่เกิดขึ้น สืบเนื่องจากการกระทำตามหลัก หมายถึง การบริหารงานขององค์กรให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และรู้ถึงประโยชน์ของ องค์กรที่นำไปสู่ความมั่นคง และไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อองค์กร ในที่นี้ก็หมายถึงการมีแผนงานที่ดี การวางแผนวิเคราะห์ผลกระทบด้านต่าง ๆ

3. อัตตัญญตา (knowing oneself) ความเป็นผู้รู้จักตน คือ รู้จักเราว่าเรานั้น โดยฐานะภาวะเพศ ความรู้ความสามารถ และคุณธรรมเป็นอย่างไร และเท่าใด แล้วประพฤติให้เหมาะสม และรู้จักที่จะปรับปรุงต่อไป ในที่นี้หมายถึง รู้จักองค์กรที่เราบริหารเป็นอย่างดีว่ามีจุดด้อย จุดแข็งอย่างไร มีขีดความสามารถอย่างไร และรู้จักการปรับปรุงองค์กรให้ทันต่อเหตุการณ์ที่มีผลกระทบ รวมทั้งการบริหาร ความแตกต่างที่จะทำให้องค์กรเป็นเลิศ มีประสิทธิภาพ และมั่นคงถาวร

4. มัตตัญญตา (moderation, knowing how to be temperate) ความเป็นผู้รู้จักประมาณ คือ ความพอดี ในการจ่ายโภคทรัพย์ ในที่นี้หมายถึง การบริหารการเงินหรือการขยายกิจการต้องพิจารณาให้รู้จักประมาณในความเพียงพอขององค์กร ขีดความสามารถขององค์กร ขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร รวมทั้งการ แข่งขันที่รอบคอบและรู้จักประมาณขีดความสามารถขององค์กร

5. กาลัญญตา (knowing the proper time) ความเป็นผู้รู้จักกาล คือ รู้กาลเวลา อันเหมาะสม และระยะเวลาในการประกอบกิจ ในที่นี้หมายถึง การบริหารจัดการ จะต้องมีความเข้าใจถึงระยะเวลาที่เหมาะสม



การสร้างโอกาสขององค์กรจะต้องพิจารณา ถึงสถานการณ์ในเวลานั้น ๆ ว่า ควรจะดำเนินการอย่างไร อะไรควรงด อะไร ควรกระทำ เวลาใดควรขยายกิจการ หรือช่วงเวลาใดที่จะบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จต่อองค์กรมากที่สุด

6. ปรีชาญาณ (knowing the assembly, knowing the society) ความเป็นผู้รู้จัก ชุมชน คือ รู้จักยาที่จะประพดีต่อชุมชนนั้น ว่าควรจะทำอย่างไร การบริหารจัดการ จำเป็นต้อง ปฏิสัมพันธ์กับองค์กรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นพันธมิตร และคู่แข่ง การสร้างสรรค์ หรือ การประสานงานกับชุมชน หรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อองค์กร ก็คือเข้าถึง เข้าใจ และพัฒนา เป็นการบริหารจัดการที่สร้างความสัมพันธ์ด้วยเมตตา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อชุมชน หรือสาธารณะชน จะเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

7. บุคคลญาณ (knowing the individual, knowing the different individuals) ความเป็นผู้รู้จักบุคคล คือ รู้จักความแตกต่างของบุคคลว่าโดยอัธยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม ตลอดจนรู้ในความสามารถของบุคคล และใช้มอบงานที่เหมาะสมให้การบริหารจัดการในการรู้บุคคล เปรียบเสมือนการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่จะต้องมีการพัฒนา และบริหารบุคคลในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถ และภาคีต่อองค์กร มีความสามัคคี สร้างความเป็นธรรม และเสมอภาคให้แก่ บุคลากรในองค์กร รวมถึงการทำงานเป็นหมู่คณะการติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ด้วยความเป็นมิตรไมตรี รวมทั้งมีความจริงใจต่อกัน (Thawin Arunwat, 2560)

การบริหารองค์กรตามแนวพระพุทธศาสนา สอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหามงคล สารินทร์, อภิธีร ทรงบัณฑิต และสมชาย เทพแสง (2556) ที่พบว่า การบริหารงานตามแนวพุทธธรรมนั้น นับว่ามีส่วนสำคัญ ในการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีการพัฒนาที่ยั่งยืนและประสบความสำเร็จในองค์กร โดยผู้นำยึดหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่สังคมยอมรับ ผู้นำจำเป็นต้องเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อส่วนรวม การบริหารงานตามแนวพุทธธรรม จึงเป็นการใช้หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา ด้วยการบริหารทั้งในด้านการบริหาร ตนเองของผู้บริหาร การบริหารบุคคลและการบริหารงานในองค์กร และมีความสอดคล้องกับหลักการครองตน ครองคนและครองงาน โดยการใช้หลักธรรมคำสั่งสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าในด้านการบริหารจัดการ และดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด และยังสอดคล้องกับ วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กินาวงศ์ (2549) ที่พบว่า หลักพุทธธรรมที่สอดคล้องกับ หลักการบริหารการศึกษาที่มีจำนวน 21 หลักธรรม ซึ่งพบว่า แยกตามหลักการ ครองตน การครองคน และการครองงานได้ซึ่งการครองงานยังได้นำหลักธรรม สัปปริสธรรม 7 มาใช้ร่วมด้วย

จากข้อมูลสรุปได้ว่า การบริหารองค์กรตามแนวพระพุทธศาสนาโดยใช้หลักการของสัปปริสธรรม 7 ทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการทั้งระบบได้ดีทั้ง เงิน (money) วัตถุดิบ (materials) วัสดุอุปกรณ์ (machine or equipment) และบุคคล (man) ทำให้ผู้นำได้นำหลักธรรมต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการบริหารงานร่วมด้วยเพราะ ในการบริหารเพียงด้านภายนอกอาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรู้สึกที่จะปฏิบัติงานด้วยใจ แต่ถ้านำหลักการบริหาร เชิงพุทธศาสตร์เข้ามาประกอบหรือบูรณาการให้เข้ากับการบริหารงานในปัจจุบันถือว่าเป็นแนวทางใหม่ หรือเข้าสู่มิติ ของการบริหารงาน ที่ยั่งยืน มีความมั่นคง และสร้างความเป็นธรรมต่อบุคคล หรือสังคมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร อย่างชาญฉลาด รวมทั้งสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ต่อการบริหารงานอย่างยั่งยืนและมั่นคง รวมทั้งจะเป็น หลักการของนักบริหารในการบริหารจัดการองค์กรของตนอย่างมีระบบ โดยที่ยังมีคุณธรรมมาประกอบในการพิจารณา บริหารจัดการอีกด้วย โดยการใช้หลักธรรมคำสั่งสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าในด้านการบริหารจัดการ และดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด

## สรุป

การทำงานทางด้านการบริหารจัดการเป็นการทำงานร่วมกับคนส่วนใหญ่ในองค์กร หลักของพระพุทธศาสนา จึงมีบทบาทในการบริหารจัดการอย่างมาก เพราะพุทธศาสนากับคนไทยมีความผูกพันกันมานานไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ศาสนาพุทธเป็นศาสนาประจำชาติไทย และเจริญมั่นคงในประเทศไทยยิ่งกว่าที่ไหนในโลก ฉะนั้นหลักธรรม ของพระพุทธศาสนาจึงเป็นที่มาของขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีชีวิต ทัศนคติ ในด้านความรู้สึกนึกคิด ต่าง ๆ ของคน

ไทยจะมีหลักพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหลักธรรมของพระพุทธศาสนา จะมีอิทธิพลต่อชีวิตจิตใจของคนไทยมากและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ โดยยึดแนวทางการปฏิบัติที่เรียกว่า ทางสายกลาง ซึ่งในทางสายกลางของพระพุทธศาสนาเกี่ยวข้องกับทั้งกาย วาจา ใจ สมาธิหรือว่าปัญญาสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการธุรกิจได้ จะเห็นว่า พระพุทธศาสนาอธิบายความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับคนและสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงคุณธรรมและจริยธรรมที่มีคุณค่า พบได้ในสังคมมนุษย์ หรือปัจจัยแห่งสังคมในกระบวนการอาศัยซึ่งกันและกัน การพิจารณาด้วยเหตุด้วยผล รู้จักโลก รู้จักธรรมชาติ ตามหลักสัพพัญญูธรรมได้อย่างลงตัว เพราะมนุษย์เท่านั้นที่จะเป็นผู้ที่บริหารจัดการองค์การที่ดีได้ หลักการบริหารสมัยใหม่จะเน้นเทคนิคและวิธีการ โดยแสวงหากำไรและการแข่งขันให้องค์กรบรรลุสู่เป้าหมาย การที่ผู้บริหารนำหลักการบริหารเชิงพุทธศาสตร์เข้ามาประกอบ หรือบูรณาการให้เข้ากับการบริหารงานในปัจจุบันถือว่าเป็นแนวทางใหม่ หรือเข้าสู่มิติของการบริหารงาน ที่ยั่งยืนมีความมั่นคงและสร้างความเป็นธรรมต่อบุคคล หรือสังคมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างชาญฉลาด รวมทั้งสร้างประสิทธิภาพประสิทธิผล ต่อการบริหารงานอย่างยั่งยืนและมั่นคง รวมทั้งจะเป็นหลักการของนักบริหารในการบริหารจัดการองค์การของตนอย่างมีระบบ โดยที่ยังมีคุณธรรมมาประกอบในการพิจารณาบริหารจัดการอีกด้วย

### บรรณานุกรม

- ปาริชาติ เยพิทักษ์ และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). การบริหารจัดการข้อมูลขององค์กรในภาครัฐ. *Veridian E-Journal, Silpakorn University (ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ)*, 9(1), 16-26.
- พระมหาหมงคล สารินทร์, อภิธีร์ ทรงบัณฑิต และสมชาย เทพแสง. (2556). การบริหารงานตามแนวพุทธธรรม. *วารสารบริหารการศึกษา มศว.*, 1(19), 84-88.
- วรภาส ประสมสุข และนิพนธ์ กีนาวงศ์. (2549). หลักการบริหารการศึกษาตามแนวพุทธธรรม. *วารสาร-ศึกษาศาสตร์*, 18(2), 63-83.
- Chaisamon Tontan. (2555). Personnel management. From <https://www.gotoknow.org/posts>
- National Office of Buddhism. (2545). *The modern management principle and management principles of Buddhism For the stability of Buddhism*. From <http://www.onab.go.th/articles>
- Phramahasomchai Thanwuttho. (2553). Sappurisdhumma: Impartial people as satburut. From [https://www.dmc.tv/pages/top\\_of\\_week/20100830-DMC-A08.html](https://www.dmc.tv/pages/top_of_week/20100830-DMC-A08.html)
- Rajamangala University of Technology Campus Khon Kaen. (2553). *The meaning and significance of the administration*. From <https://sites.google.com/site/poppypresent1>
- Sompob Moonme. (2557). *Balanced scorecard*. From <https://www.gotoknow.org/posts/321453>
- Tawin Arunwat. (2560). *Administration according to Sappurisdhumma*7. From [http://thawin09.blogspot.com/2017/02/blog-post\\_12.html](http://thawin09.blogspot.com/2017/02/blog-post_12.html)
- Wilawan Rapeepisat. (2554). *Basic knowledge in human resources management*. Bangkok: Printing the splendid craft organizations.