



การบริหารองค์การธุรกิจตามหลักพุทธธรรมภิบาล  
The Administrations of Business Organizations  
by the Buddhist Good Governance

นาย สุรวุฒิ บุลกุล

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชา สันติศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๗



## การบริหารองค์การธุรกิจตามหลักพุทธธรรมมาภิบาล

นาย สุรวุฒิ บุลกุล

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชา สันติศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๗

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



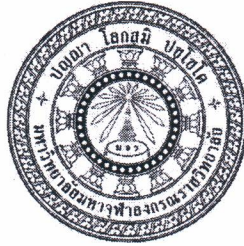
The Administrations of Business Organizations  
By the Buddhist Good Governance

Mr. Suravut Bulakul

A Thematic Paper Submitted in Partial Fulfillment of  
The Requirement for the Degree of  
Master of Arts  
( Peace Studies )

Graduate School  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
Bangkok, Thailand  
C.E. 2014

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย  
“การบริหารองค์การธุรกิจตามหลักพุทธธรรมาภิบาล” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสันติศึกษา

(พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบสารนิพนธ์

ประธานกรรมการ

(พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร.)

กรรมการ

(พระศรีคัมภีร์ญาณ, รศ.ดร.)

กรรมการ

(ดร.อำนาจ บัวศิริ)

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

พระศรีคัมภีร์ญาณ, รศ.ดร.

ชื่อผู้วิจัย

(นายสุรวุฒิ บุลกุล)

ชื่อสารนิพนธ์	: การบริหารองค์การธุรกิจตามหลักพุทธธรรมาภิบาล
ผู้วิจัย	: นาย สุรวุฒิ บุลกุล
ปริญญา	: พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (สันติศึกษา)
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์	: พระศรีคัมภีร์ญาณ (สมจินต์ สมมาปญโญ), รศ.ดร. ป.ธ.๙, ศษ.บ., พธ.ม., Ph.D (Pali & Buddhist Studies)
วันสำเร็จการศึกษา	: ๑๕ มีนาคม ๒๕๕๘

### บทคัดย่อ

ในการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดการบริหารองค์การธุรกิจตามหลักพุทธธรรมาภิบาลผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ของการศึกษาไว้ ๓ ประการ คือ (๑) เพื่อศึกษาการบริหารองค์การธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล (๒) เพื่อศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา (๓) เพื่อศึกษาการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมาภิบาลในการบริหารองค์การธุรกิจ ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพจากคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนาและจากเอกสารวิชาการทั่วไป

จากการศึกษาวิจัยพบว่า การบริหารจัดการองค์การธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องประสานกำลังวัตถุประสงค์และกำลังคนเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กล่าวคือ มีการใช้คน เงิน วัสดุ ดิบ เครื่องจักร วิธีการจัดการ และการตลาด เป็นต้น ซึ่งโดยธรรมชาติการบริหารองค์การธุรกิจทั้งหมดล้วนเป็นระบบองค์การดำเนินการเพื่อมุ่งแสวงหากำไรเป็นหลัก การแสวงหากำไรสูงสุดเป็นเป้าหมายสูงสุดในการดำเนินธุรกิจ ผลที่ปรากฏตามมาก่อให้เกิดปัญหาเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น ปัญหาเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน การทุจริต การบิดเบือนหรือปกปิดข้อมูล และการหลอกลวงหรือช่องว่างทางเศรษฐกิจ เป็นต้น จึงเป็นที่มาของการกำหนดหลักธรรมาภิบาลเพื่อเป็นเกณฑ์มาตรฐานในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม หลักความคุ้มค่า ทั้งนี้ก็ด้วยหวังจะนำไปใช้แก้ไขปัญหาที่เกิดจากผลกระทบทางเศรษฐกิจดังกล่าว

หลักธรรมาภิบาลในทางพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยพบว่า พระพุทธเจ้าทรงปรารถนาให้สังคมมีการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งธรรมะ เป็นสังคมที่ยกย่องบูชาและยึดถือธรรมะเป็นหลักเกณฑ์ในการอยู่ร่วมกัน ดังนั้น หลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนาเป็นหลักธรรมะที่มีลักษณะเนื้อหาไปในทิศทางด้านบริหารจัดการ การปกครอง การสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อการอยู่ร่วมกัน เป็นหลักที่เป็นไปเพื่อรักษาหรือสร้างธรรมะให้เกิดขึ้นในตนและสังคม เช่น หลักเบญจศีล หลักสุจริต ๓ หลักทศ ๖ หลักอภิธานิยธรรม หลักเบญจธรรมและหลักโภควิภาค เป็นต้น

จากแนวคิดทั้งหลักธรรมาภิบาลของนักวิชาการและหลักพุทธธรรมาภิบาล ผู้วิจัยพบว่า เมื่อนำแนวคิดทั้งสองมาศึกษาวิเคราะห์เพื่อการประยุกต์ใช้ แนวคิดหรือองค์ประกอบที่เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนานั้นมี ๓ หมวด คือ หมวดจริยธรรมขององค์กรธุรกิจ หมวดอุดมการณ์ในการบริหารองค์กรธุรกิจ และหมวดผลธรรมขององค์กรธุรกิจ กล่าวคือ หมวดจริยธรรมขององค์กรธุรกิจที่สะท้อนหลักนิติธรรม และหลักความโปร่งใส ได้แก่ หลักเบญจศีล และหลักสุจริต ๓ หมวดอุดมการณ์ในการบริหารองค์กรธุรกิจที่สะท้อนหลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ หลักทศ ๖ และหลักอภิปรายธรรม หมวดผลธรรมขององค์กรธุรกิจที่สะท้อนหลักคุณธรรม และหลักความคุ้มค่า ได้แก่ หลักเบญจธรรม และหลักโภควิภาค ทั้งหมดเป็นข้อปฏิบัติหรือกฎกติกาที่สามารถนำไปบริหารจัดการองค์กรธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและสร้างสันติสุขได้

**Thematic Paper Title** : The Administrations of Business Organizations by the Buddhist Good Governance

**Researcher** : Mr. Suravut Bulakul

**Degree** : Master of Arts (Peace Studies)

**Thematic Paper Supervisor** : Assoc.Prof.Dr.Phra Sigambhirayarn (Somjin Sammapanyo) Pali IX, M.A. (Buddhist Studies), Ph.D.(Pali & Buddhist Studies)

**Date of Graduation** : 15 March 2015

### ABSTRACT

This analytical study is of 3 objectives, i.e., (1) to study the administrations of business organizations in accordance with the good governance; (2) to study the administrations according to the good governance in Buddhism; and (3) to study the application of the Buddhist good governance to the administrations of business organizations.

From this study, it is found that in administering business organizations successfully, the powers of both materials and people need to be harmonized in order to reach the set objectives; saying that, there are such utilizations of people, money, raw materials, the means of management and marketing, etc. Naturally, the overall administrations of business organizations are the systems of the organizations or the groups of the managements mainly seeking for profits. The seeking for the highest profits is the highest purpose in business management. The following outcomes cause social and environmental problems, i.e., the problems of conflict benefits, corruptions, misrepresentations, and economical inequalities, etc. Hence, these are the causes of the origin of the good governance as the standard criteria of business management. The examples of the principles of the good governance are in the principles of law, virtues, transparency, participation, responsibilities, and worthiness, etc. These principles are expected to be used for solving the problems affected by the economy as mentioned.

The researcher found that the principles of the good governance in Buddhism are based on the societies with the administrative managements under the respect of Dhammas as the rules to live together. Therefore, the good governance in Buddhism is characterized in the ways of managerial administrations, and human- relationship building for living together. The used Dhammas are, for instance, the principles of Pañca-s la, Sucarita, Dis , Parih niyadhamma, Pañca-dhamma, and Bhogavibh ga etc.

From the abovementioned principles of the good governance defined in general and in Buddhism, it is found that there are 3 sections of the principles in Buddhism, i.e., the ethics of business organizations, the idealities in administering business organizations, and the law of Dhammas of business organizations which are all in accordance with the Buddhist good governance; all of which can be the procedures or the rules for the administrations of business organizations.

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความเมตตาและการอนุเคราะห์จากคณาจารย์และท่านผู้เกี่ยวข้องหลายท่าน ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณท่านทั้งหลายไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบนมัสการ พระศรีคัมภีรญาณ, รศ.ดร. พระอาจารย์ที่ปรึกษา และพระอาจารย์ พระมหาหรรษา ธมฺมหาโร รศ.ดร. ผู้อำนวยการหลักสูตร ปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขา สันติศึกษา ที่ได้เมตตาให้คำปรึกษา ชี้แนะ ตรวจสอบและแก้ไข ในการทำสารนิพนธ์นี้ด้วยดีเสมอมา

ผู้วิจัยขอกราบนมัสการ และกราบขอบพระคุณ พระมหาดวงเด่น ฐิตญาโณ, ดร. อุทัย สติมัน, ดร. ชันทอง วัฒนประดิษฐ์, ดร. พูนสุข มาศรีรังสรรค์ ตลอดจนคณาจารย์ สันติศึกษา ทุกรูป/คนที่ทุ่มเท ดูแล เอาใจใส่ เสนอแนะ ตรวจสอบ แก้ไข และที่สำคัญคือ ช่วยติดตาม ผลักดัน การดำเนินงานจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงไปได้

ผู้วิจัยขอกราบนมัสการและกราบขอบพระคุณ ท่านประธานกรรมการสอบ พระมหาหรรษา ธมฺมหาโร รศ.ดร., ตลอดจน พระศรีคัมภีรญาณ, รศ.ดร. และ ดร. อานาจ บัวศิริ กรรมการสอบ ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้งความรู้ที่เป็นประโยชน์ และกรุณาสละเวลามาเป็นกรรมการสอบสารนิพนธ์นี้

ผู้วิจัยขอขอบขอบคุณเพื่อนนิสิต สันติศึกษา รุ่น๑ ทุกรูป/คน ที่คอยให้กำลังใจ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน เป็นกัลยาณมิตรที่ดี ตลอดมา

ท้ายที่สุดผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัวที่ให้ความรัก ความเข้าใจ และสนับสนุนการศึกษาของผู้วิจัยมาโดยตลอด

นาย สุรวุฒิ บุลกุล

๒๘ กพ. ๒๕๕๘



## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(ก)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(ค)
กิตติกรรมประกาศ	(ง)
สารบัญ	(จ)
คำอธิบายสัญลักษณ์	(ช)
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
๑.๓ ขอบเขตและวิธีการวิจัย	๔
๑.๔ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๕
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๖ ทบทวนเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๖
๑.๗ วิธีดำเนินการวิจัย	๑๐
๑.๘ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๑๑
<b>บทที่ ๒ การบริหารองค์การธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล</b>	
๒.๑ ความหมายของการบริหาร	๑๒
๒.๒ ลักษณะของการบริหาร	๑๕
๒.๓ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการบริหาร	๑๗
๒.๔ รูปแบบการบริหารจัดการ	๒๑
๒.๕ ธรรมาภิบาล	๒๓
๒.๕.๑ วิวัฒนาการของหลักธรรมาภิบาล	๒๓
๒.๕.๒ ความหมายของหลักธรรมาภิบาล	๒๓
๒.๕.๓ ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล	๒๕
๒.๕.๔ แนวคิดทฤษฎี	๒๖
๒.๖ สภาพปัญหาขององค์การธุรกิจที่ขาดหลักธรรมาภิบาล	
๒.๖.๑ เป้าหมายพื้นฐานขององค์การธุรกิจ	๓๐
๒.๖.๒ ลักษณะขององค์การธุรกิจ	๓๒
๒.๖.๓ ปัญหาและอุปสรรคขององค์การธุรกิจ	๓๓
๒.๗ สรุปการบริหารองค์การธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล	๓๘

**บทที่ ๓ การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา**

๓.๑ แนวคิดการบริหารตามในพระพุทธศาสนา	๓๙
๓.๒ พัฒนาการการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา	๔๑
๓.๓ การบริหารจัดการในสังคมสงฆ์	๔๓
๓.๔ หลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล	๔๖
๓.๔.๑ หลักเบญจศีล	๔๖
๓.๔.๒ หลักเบญจธรรม	๔๘
๓.๔.๓ หลักสุจริต ๓	๔๘
๓.๔.๔ หลักทศ ๖	๕๐
๓.๔.๕ หลักอภิธานียธรรม ๗	๕๓
๓.๔.๖ หลักโภควิภาค	๕๓
๓.๔.๗ หลักสังคหัตถ์ ๔	๕๔
๓.๕ สรุปการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา	๕๕

**บทที่ ๔ การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์ธุรกิจ**

๔.๑ การบริหารจัดการองค์ธุรกิจ	๕๗
๔.๒ รูปแบบการบริหารจัดการ	๕๘
๔.๓ เป้าหมายของการบริหารองค์ธุรกิจ	๕๙
๔.๔ สภาพปัญหาและอุปสรรคขององค์ธุรกิจ	๖๐
๔.๕ สาเหตุของปัญหาในการบริหารองค์ธุรกิจ	๖๓
๔.๖ แนวคิดหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา	๖๔
๔.๗ การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์ธุรกิจ	๖๕
๔.๗.๑ หมวดจริยธรรมขององค์ธุรกิจ	๖๕
๔.๗.๒ หมวดอุดมการณ์ในการบริหารองค์ธุรกิจ	๖๙
๔.๗.๓ หมวดผลธรรมขององค์ธุรกิจ	๗๒
๔.๘ พุทธธรรมาภิบาลเพื่อความอยู่รอดของสังคมโลก	๗๙
๔.๙ คุณค่าและความสำคัญของหลักพุทธธรรมาภิบาล	๘๑
๔.๑๐ สรุปการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมาภิบาลในการบริหารองค์ธุรกิจ	๘๒

**บทที่ ๕ สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ**

๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๘๓
๕.๒ ข้อเสนอแนะ	๘๙

**บรรณานุกรม** ๙๑

**ประวัติผู้วิจัย** ๙๙

## คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

### ก. คำย่อเกี่ยวกับพระไตรปิฎก

อักษรย่อในสารนิพนธ์นี้ใช้การอ้างอิงจากคัมภีร์พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พุทธศักราช ๒๕๓๙ โดยระบุชื่อย่อคัมภีร์ เล่ม/ข้อ/หน้า ตามลำดับ เช่น ที.สี. (ไทย) ๙/๒๗๖/๙๗. หมายถึง ทีฆนิกาย สีลขันธวรรค ภาษาไทย เล่มที่ ๙ ข้อที่ ๒๗๖ หน้า ๙๗.

#### พระวินัยปิฎก

วิ.มหา.	(ไทย)	=	วินัยปิฎก	มหาวิงค์	(ภาษาไทย)
วิ.ม.	(ไทย)	=	วินัยปิฎก	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
วิ.จ.	(ไทย)	=	วินัยปิฎก	จุฬวรรค	(ภาษาไทย)
วิ.ป.	(ไทย)	=	วินัยปิฎก	ปริวารวรรค	(ภาษาไทย)

#### พระสุตตันตปิฎก

ที.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
ที.ปา.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	ปาฎีกวรรค	(ภาษาไทย)
ม.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มูลปณาสก	(ภาษาไทย)
ม.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มัชฌิมปณาสก	(ภาษาไทย)
ม.อุ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	อุปริปณาสก	(ภาษาไทย)
ส.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย	มหาวารวรรค	(ภาษาไทย)
อง.ทุก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ทุกนิบาต	(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	สตตกนิบาต	(ภาษาไทย)
ขุ.อิติ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	อิติวุตตกะ	(ภาษาไทย)
ขุ.ธ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ธรรมบท	(ภาษาไทย)

#### พระอภิธรรมปิฎก

อภิ.วิ.	(ไทย)	=	อภิธรรมปิฎก	วิงค์	(ภาษาไทย)
---------	-------	---	-------------	-------	-----------

#### อรรถกถาพระสุตตันตปิฎก

ที.ปา.อ.	(ไทย)	=	ทีฆนิกาย	สมังคโลวาลีณี	ปาฎีกวรรคอรรถกถา	(ภาษาไทย)
ขุ.อป.อ.	(ไทย)	=	ขุททกนิกาย	วิสุทธชนวิลาสิณี	อปทานอรรถกถา	(ภาษาไทย)

อง.ทุก. อ. (ไทย)	=	อังคตฺตฺรณิกาย	มโนรณปุรณิ	ทุกนินบาตอรรณ	(ภาษาไทย)
อง.จตุกก.อ. (ไทย)	=	อังคตฺตฺรณิกาย	มโนรณปุรณิ	จตุกกนินบาตอรรณ	(ภาษาไทย)
อง.สตุตท.อ. (ไทย)	=	อังคตฺตฺรณิกาย	มโนรณปุรณิ	สตุตทนินบาตอรรณกถา	(ภาษาไทย)

### ฎีกาพระวินัยปิฎก

สารตถ.ฎีกา. (ไทย)	=	สารัตถทีปนีฎีกา	(ภาษาไทย)
-------------------	---	-----------------	-----------

### ฎีกาพระสุตตันปิฎก

อง.สตุตท.ฎีกา. (บาลี)	=	องคตฺตฺรณิกาย	สตุตทนินปาตฎีกา	(ภาษาบาลี)
-----------------------	---	---------------	-----------------	------------

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการที่รัฐบาลได้ออกประกาศระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย “การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.๒๕๔๒” เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการองค์กรจากโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ(United Nation Development Program: UNDP)<sup>๑</sup> โดยมีใจความของการออกประกาศเพื่อย้ำเตือนให้ทุกหน่วยงานต้องหาแนวทางมาเป็นหลักปฏิบัติในการบริหารองค์กรของตน เพราะเหตุว่าสถานการณ์ปัญหาเศรษฐกิจในปัจจุบันเกิดจากการทุจริตคดโกงทั้งจากภาครัฐและเอกชน โดยปัญหาหลักใหญ่ๆนั้นเกิดจากการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชนที่ดำเนินการธุรกิจเพียงเพื่อมุ่งแสวงหากำไรเป็นหลัก ด้วยว่ากำไรเป็นเป้าหมายสูงสุดในการดำเนินธุรกิจ นักลงทุนจึงพากันลงทุนด้วยการมุ่งประโยชน์ส่วนตน<sup>๒</sup> นี่จึงเป็นเหตุให้เกิดพฤติกรรมของการแข่งขันทางธุรกิจซึ่งก็เป็นสถานะหนึ่งแห่งการต่อสู้เพื่อความอยู่รอด และองค์กรธุรกิจที่แข่งขันก็จะตายไป<sup>๓</sup> เพราะไม่สามารถสู้หรือแข่งขันได้ต่อยุทธวิธีระบบราคาต่ำสุด<sup>๔</sup> โดยรวมก็คือเกิดสถานะการล้มสลายทางธุรกิจ ประจวบกับสถานการณ์ปัจจุบันของประเทศชาติกำลังประสบปัญหาการทุจริต (Corruption) ของหน่วยราชการ กล่าวคือ การขาดความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและหน้าที่ การแสวงหาประโยชน์ตนเองหรือแก่พรรคพวก การหลงในอำนาจ การประมาทเลินเล่อ การปิดบังหรือบิดเบือนข้อมูลและปกปิดความผิดภายในองค์กร<sup>๕</sup> นอกจากนี้ยังเกิดปัญหาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น กล่าวคือ ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจระหว่างคนจนและคนรวย<sup>๖</sup> เป็นต้น

จากสภาพปัญหาดังกล่าว จึงเป็นเหตุให้ภาครัฐและสถาบันทางสังคมต่าง ๆ ออกมาเรียกร้องให้มีการใช้ระบบการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล คือ กระบวนการความสัมพันธ์ (interaction relation) ระหว่างภาครัฐ ภาคสังคม ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไปในการที่จะทำให้

---

<sup>๑</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), “พระพุทธศาสนากับธรรมาภิบาล”, พุทธจักร, ปีที่ ๖๑ ฉบับที่ ๘ (สิงหาคม ๒๕๕๐) : ๕.

<sup>๒</sup> Adam Smith, *The Wealth of Nations* (London : University Paperbacks, 1961), Book II, Introduction, Book IV, chapter 2, Book II, chapter 3. อังโน ฉัตรทิพย์ นาถสุภา, *ลัทธิเศรษฐกิจการเมือง*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๓๗.

<sup>๓</sup> ปรีชา ช่างขวัญยืน, “ทุนนิยมกับพุทธศาสนา”, วารสารพุทธศาสนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ปีที่ ๙ ฉบับที่ ๑ (มกราคม - เมษายน ๒๕๔๕) : หน้า ๒๑.

<sup>๔</sup> ดนัย จันทรเจ้าฉาย, *White Ocean Strategy กลยุทธ์น่านน้ำสีขาว*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพฯ : บริษัท ไพบูลย์อ็อฟเซต จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๓๐.

<sup>๕</sup> Tom Peter, *Re-Imagine*, แปลโดย พ.ท.วีรจิต กลั่นพะสุต และคณะ, *คิดใหม่*, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, ๒๕๕๖), หน้า ๗.

<sup>๖</sup> เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา, *โลกาภิวัตน์บรรษัทข้ามชาติ บรรษัทภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคมของบรรษัท*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๔๕.

การบริหารราชการและประชาชน ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ เน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ในการกำหนดนโยบายบริหาร ตรวจสอบ และประเมินผลอย่างจริงจัง<sup>๗</sup> ตลอดทั้งเน้นความโปร่งใส การตรวจสอบได้ และการจัดการตนเอง (Self management) ของภาคสังคมเพิ่มขึ้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน และเป็นธรรมมากขึ้น<sup>๘</sup> ด้วยเหตุนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจึงได้ออกระเบียบกำหนดหลักธรรมาภิบาล เพื่อเป็นแนวทางหรือขั้นตอนและรูปแบบขององค์ประกอบการบริหารงานภายในหน่วยงานของข้าราชการ ได้แก่ ๑. หลักนิติธรรม ๒. หลักความโปร่งใส ๓. หลักความรับผิดชอบ ๔. หลักการมีส่วนร่วม ๕. หลักคุณธรรม ๖. หลักความคุ้มค่า<sup>๙</sup> ทั้งนี้จะเห็นว่าหลักธรรมาภิบาลดังกล่าวได้กลายเป็นเกณฑ์มาตรฐานทางสังคมเป็นหลักประกันความอุ่นใจว่าปัญหาสภาพเศรษฐกิจจะไม่เกิดขึ้นอีก หรือถ้ามีปัญหาก็กยังสามารถแก้ไขได้ทันท่วงที ไม่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจสังคมและการเมืองโดยรวม ดังนั้นการสร้างระบบบริหารหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในแต่ละหน่วยงานเพื่อให้ประชาชนสามารถรับทราบข้อมูลข่าวสารที่เปิดเผย<sup>๑๐</sup> เป็นต้น จึงเป็นหลักการหรือแนวทางที่สำคัญในการจัดระเบียบให้สังคม ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน ซึ่งก็สอดคล้องกับองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่นที่กล่าวไว้ว่า ธรรมาภิบาลเป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม โดยกำหนดให้รัฐมีหน้าที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสร้างบรรยากาศให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน พึ่งพาตนเองได้ และมีความยุติธรรมทางสังคม<sup>๑๑</sup> อีกทั้งการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ยังเป็นหลักประกันเพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่ได้กำหนดไว้ใช้ได้ผล หมายถึง มีบรรทัดฐานเพื่อให้เกิดการตรวจสอบว่ารัฐบาลสามารถสร้างผลงานตามที่สัญญาากับประชาชน<sup>๑๒</sup>

หลักธรรมาภิบาลจะช่วยให้การบริหารจัดการองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ บริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและประสบความสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตามการบริหารก็ยังคงต้องมียุทธศาสตร์ประกอบและขั้นตอนวิธีการจึงจะทำให้ประสบความสำเร็จได้ กล่าวคือ จะต้องมีการวางแผน การจัดองค์กร การแบ่งงานกันทำ การกระจายอำนาจ การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงาน การพัฒนาบุคลากร การสื่อสาร การกำกับดูแล การรายงาน และการควบคุม นี่จึงเป็นเหตุผลหนึ่งที่ผู้วิจัยใคร่ศึกษา

<sup>๗</sup>ธีรยุทธ บุญมี, “ธรรมรัฐกับการปฏิรูปสังคมไทยขั้นที่สอง”, วารสารกรมประชาสัมพันธ์, ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๕ (พฤษภาคม ๒๕๔๑) : ๒๓.

<sup>๘</sup>ธีรยุทธ บุญมี, แนวคิดและวาทะกรรมว่าด้วยธรรมรัฐแห่งชาติ, เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการเนื่องในวาระครบรอบ ๕๐ ปีคณะรัฐศาสตร์, (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๑๗.

<sup>๙</sup>คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) รายงานประจำปี ๒๕๔๑ - ๒๕๔๓, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๓), หน้า ๒.

<sup>๑๐</sup>บุษบง ชัยเจริญ และบุญมี ลี, รายงานการวิจัย สถาบันพระปกเกล้า:ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (ม.ป.ส., ๒๕๔๔), หน้า ๗.

<sup>๑๑</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘.

<sup>๑๒</sup>อมรา พงศาพิชญ์ และนิตยา ภัทรสิริตะพันธ์, องค์การให้ทุนเพื่อประชาสังคมในประเทศไทย, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยสังคม, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑), อ้างใน บุษบง ชัยเจริญวัฒน์, รายงานการวิจัย ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล, หน้า ๗.

แนวคิดการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล แต่หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวเป็นเพียงแค่กระแสแนวคิดทางตะวันตกหรืออาจเป็นเพียงวาทกรรม(discourse)ของเหล่านักวิชาการ<sup>๑๓</sup> ด้วยปัญหาความไม่ชัดเจนดังข้อสังเกตข้างต้น ผู้วิจัยจึงต้องหันกลับมาทบทวนแนวความคิดดังกล่าวใหม่ว่าเป็นแนวคิดที่มีความละเอียดมากน้อยขนาดไหน ในส่วนนี้ผู้วิจัยเชื่อว่าหลักธรรมาภิบาลในทางตะวันออกน่าจะมีอยู่บ้างเพียงแต่ไม่มีการพูดถึงหรือไม่มีใครให้ความสำคัญ หลักธรรมาภิบาลในทางตะวันออกที่ชัดเจนที่สุดน่าจะมีอยู่ในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ในเบื้องต้นผู้วิจัยได้ทำการสำรวจข้อมูลพบว่า พระพุทธศาสนาได้มีคำสอนที่เกี่ยวกับการเมืองการปกครอง การบริหารจัดการองค์กรหน่วยงานต่าง ๆ มากมาย หลักธรรมที่จัดเป็นหลักธรรมาภิบาลเป็นหลักธรรมที่พระองค์ได้ทรงตรัสให้ผู้ปกครองบ้านเมืองและสังคมในยุคนั้น ๆ เป็นหลักธรรมที่ส่งเสริมการบริหารจัดการภายใต้กรอบธรรมาธิปไตย<sup>๑๔</sup> ก็คือหลักศีลธรรมนี้เอง ดังจะเห็นได้จากหลักพระธรรมวินัยของพระองค์ที่ทรงใช้กับองค์กรสงฆ์ซึ่งมีลักษณะเป็นไปเพื่อคลายความกำหนัด ปราศจากทุกข์ ไม่พอกพูนกองกิเลสเล็กน้อย สันโดษ สงบ ประกอบความเพียร เป็นผู้เลี้ยงง่าย<sup>๑๕</sup> โดยที่พระองค์ทรงวางระบบการบริหารจัดการองค์กรสงฆ์ด้วยการกำหนดบทบาทหรืออำนาจหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติต่อกันในสังคม ๓ ลักษณะ กล่าวคือ ระบบอุปชฌาย์อาจารย์<sup>๑๖</sup> ระบบวัตร<sup>๑๗</sup> ระบบกัลยาณมิตร<sup>๑๘</sup> เป็นรูปแบบการบริหารโดยอำนาจของคณะสงฆ์เป็นสำคัญ มากกว่าการใช้อำนาจของปัจเจกบุคคลตัดสินแก้ไขปัญหา นั่นคือใช้พระธรรมวินัยเป็นระบบกฎเกณฑ์มาตรฐาน มิใช่ตัวบุคคล แม้จะพบว่ามิพระองค์เป็นพระธรรมราชาในระยะเริ่มต้น แต่เมื่อไม่มีพระองค์แล้ว พระองค์ก็ทรงมอบหลักพระธรรมวินัยให้เป็นศาสดาแทน จากนั้นก็มีพัฒนาการเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

นอกจากนี้ผู้วิจัยยังมีข้อสังเกตว่า พระพุทธเจ้าเมื่อทรงตรัสสอนผู้ปกครองบ้านเมือง ทรงให้ยึดถือธรรมเป็นใหญ่ กล่าวคือ หลักศีล หลักทศพิธราชธรรม เป็นต้น ให้เป็นหลักยึดเพื่อกำหนดกรอบในการปฏิบัติ หรือ ให้เป็นธรรมะที่สามารถช่วยได้จริง<sup>๑๙</sup> เพื่อเป็นหลักคุ้มครองบ้านเมือง ป้องกันบ้านเมือง พัฒนาบ้านเมือง กล่าวคือ เป็นธรรมสำหรับผู้ปกครองทั่วไปตั้งแต่ประมุขของประเทศชาติจนถึงหัวหน้าครอบครัว หลักศีลธรรมเหล่านี้เป็นธรรมกติกาศาสนาพื้นฐานสำหรับคนที่อยู่

<sup>๑๓</sup> วาทกรรม หมายถึง ระบบ และกระบวนการในการสร้าง/ผลิต (Constitute) เอกลักษณ์ (identity) และความหมาย (signification) ให้กับสรรพสิ่งต่างๆ ในสังคมที่ห่อหุ้มเราอยู่ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ความจริง อำนาจ หรือตัวตนของเราเอง นอกจากนี้วาทกรรมยังทำหน้าที่ตรึงสิ่งที่สร้างขึ้นให้ดำรงอยู่และเป็นที่ยอมรับของสังคมในวงกว้าง (valorize) ดูรายละเอียดใน ดร.ไชยรัตน์ เจริญสินโอฬาร, **วาทกรรมกรมการพัฒนา: อำนาจความรู้ ความจริง เอกลักษณ์ และความเป็นอย่างอื่น**, (กรุงเทพฯ ฯ สำนักพิมพ์วิภาษา, ๒๕๔๒), หน้า ๒๐.

<sup>๑๔</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๓, (กรุงเทพฯ:เอส.อาร์.พรินต์ติ้ง แมส โปรดักส์จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๑๒๗-๑๒๘.

<sup>๑๕</sup> วิ.จ. (ไทย) ๗/๔๐๖/๓๒๓-๓๒๔.

<sup>๑๖</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๕, (กรุงเทพฯ:บ.สทธรรมิก, ๒๕๕๓), หน้า ๕๖๙.

<sup>๑๗</sup> วิ.ม. (ไทย) ๔/๖๖-๗๙/๘๒-๑๑๖.

<sup>๑๘</sup> ม.ม. (ไทย) ๑๒/๔๙๒/๕๓๑-๕๓๒.

<sup>๑๙</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (เงื่อม อินฺทปญฺโญ), **โชคดีมีโอกาสดำเนินตามรอยพระยุคลบาท โดยทศพิธราชธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพฯ:อมรินทร์, ๒๕๔๙), หน้า ๔๙.

ด้วยกันเป็นหมู่เหล่า ตั้งแต่ครอบครัวหนึ่งจนถึงประเทศชาติหรือทั้งหมดพึงประพฤตต่อกัน เพื่ออยู่ด้วยกันอย่างสุขสงบและมีความเจริญโดยลำดับ<sup>๒๐</sup>

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลทั้งในส่วนของนักวิชาการทั่วไป ซึ่งในปัจจุบันนี้ยังมีความไม่ชัดเจนในหลายประเด็นหรืออาจจะยังไม่รัดกุมดีพอ และหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนาว่าเป็นอย่างไร เพราะการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจจะต้องจัดการเรื่องตน จัดการเรื่องคน และจัดการเรื่องงาน<sup>๒๑</sup> หลักธรรมาภิบาลจึงต้องมีความหลากหลายเพื่อการนำไปใช้ได้ในทุก ๆ มิติ นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหวังที่จะทำความเข้าใจหลักธรรมาภิบาลในมุมมองของพระพุทธศาสนาในฐานะที่เป็นชาวพุทธที่จะต้องดำรงรักษาคำสอนของพระพุทธเจ้า ดังนั้น ผู้วิจัยจะเริ่มศึกษาจากแนวคิดกระบวนทัศน์พื้นฐานอันเป็นที่มาของธรรมาภิบาลเพื่อองค์กรธุรกิจตามแนวคิดตะวันตกและธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา (พุทธธรรมาภิบาล) พร้อมทั้งประยุกต์หลักพุทธธรรมาภิบาลเพื่อให้เป็นแนวทางเลือกหรือเป็นแนวทางหลักต่อการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการองค์กร หน่วยงานหรือสังคม เพื่อการมีส่วนร่วม เพื่อความโปร่งใส เพื่อการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างภาครัฐ สังคม เอกชน และประชาชน เป็นไปเพื่อความสมานฉันท์ของคนในชาติ<sup>๒๒</sup>

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- ๒.๑ เพื่อศึกษาการบริหารองค์กรธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล
- ๒.๒ เพื่อศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา
- ๒.๓ เพื่อประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กรธุรกิจ

## ๑.๓ ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาวิเคราะห์แนวคิดการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งในส่วนของนักวิชาการตะวันออกและตะวันตก และการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา โดยธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนานั้นจะยึดคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา ได้แก่พระไตรปิฎก อรรถกถา ฎีกา และหนังสือวิชาการทางพระพุทธศาสนาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

<sup>๒๐</sup> สมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวงวชิรญาณวงศ์, การปกครองแนวพุทธศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๓.

<sup>๒๑</sup> พระราชธรรมนิเทศ (ระแบบ ฐิตญาโณ), ธรรมาธิปไตย, (กรุงเทพมหานคร : พรศิวกการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๑๑-๑๓.

<sup>๒๒</sup> ธีรยุทธ บุญมี, ธรรมรัฐแห่งชาติ ยุทธศาสตร์กู่หายนະประเทศไทย, (กรุงเทพมหานคร : สายธาร, ๒๕๔๑), หน้า ๗๔.



## ๑.๔ ปัญหาที่ต้องการทราบ

- ๑.๔.๑ เพื่อต้องการทราบหลักการบริหารองค์การธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล
- ๑.๔.๒ เพื่อต้องการทราบการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา
- ๑.๔.๓ เพื่อต้องการทราบแนวทางการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมาภิบาลในการบริหารองค์การธุรกิจ

## ๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๕.๑ **ธรรมาภิบาล** หมายถึง หลักการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ หน่วยงาน สังคม บ้านเมืองที่ยึดหลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรม

๑.๕.๒ **พุทธธรรมาภิบาล** หมายถึง หลักพุทธธรรมที่ใช้สำหรับการบริหารจัดการให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพสูง เป็นหลักการอันเป็นข้อปฏิบัติที่พึงประพฤติปฏิบัติที่พระพุทธเจ้าทรงสั่งสอนไว้สำหรับผู้ปกครอง ผู้บริหารราชการแผ่นดิน รวมถึงผู้ที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการอันได้แก่หลักพระธรรมวินัย เช่น หลักเบญจศีล หลักเบญจธรรม

๑.๕.๓ **หลักนิติธรรม** หมายถึง ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่ใช้เป็นข้อตกลงของหน่วยงาน โดยที่ระเบียบ และหลักเกณฑ์การบังคับใช้นั้นต้องเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับจากสมาชิก ระเบียบและหลักเกณฑ์เหล่านั้นต้องนำมาซึ่งความเสมอภาคของสมาชิกในหน่วยงาน และผู้รับบริการรวมทั้งเอื้ออำนวยต่อการควบคุม และพัฒนาผู้รับบริการด้วยการกำหนด และปฏิบัติตามกฎกติกาที่ตกลงไว้อย่างเคร่งครัด

๑.๕.๔ **หลักคุณธรรม** หมายถึง หลักปฏิบัติในการทำในสิ่งที่ถูกต้อง ด้วยความซื่อสัตย์จริงใจ ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม บนพื้นฐานของศีลธรรม จริยธรรม ภายใต้ระเบียบและข้อบังคับของผู้รับบริการ และยังประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ

๑.๕.๕ **หลักความโปร่งใส** หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของหน่วยงานและผู้รับบริการ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใสดูตรวจสอบได้

๑.๕.๖ **หลักความรับผิดชอบ** หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถให้บรรลุความสำเร็จ สอดคล้องตามกฎระเบียบของทางราชการที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานอย่างมีสำนึกต่อหน้าที่ สังคม ประชาชน และประเทศ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการและส่วนรวมเป็นสำคัญ รวมทั้งยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานดังกล่าว ทั้งที่เป็นผลดีและผลเสีย ตลอดจนพร้อมแสดงข้อเท็จจริงในการประกอบภารกิจต่อสาธารณชน สามารถชี้แจงเหตุผลได้และพร้อมต่อการตรวจสอบจากสาธารณะ

๑.๕.๗ **หลักการมีส่วนร่วม** หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานและผู้รับบริการ ซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบจากการบริหารงาน หรือการดำเนินการต่าง ๆ ของหน่วยงานได้ร่วมรับรู้ ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ รวมทั้งร่วมสนับสนุนติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติตามสิ่งที่ตนเองได้ร่วมตัดสินใจ

๑.๕.๘ **หลักความคุ้มค่า** หมายถึง การบริหารจัดการโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ด้วยความประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทำให้งานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

๑.๕.๙ **หลักเบญจศีล** หมายถึง กายสุจริต ความสุจริตทางกาย ทำสิ่งที่ตั้งามถูกต้อง ประพฤติชอบด้วยกาย วาจาสุจริต ความสุจริตทางวาจา พูดสิ่งที่ตั้งามถูกต้อง ประพฤติชอบด้วยวาจา มโนสุจริต ความสุจริตทางใจ คิดสิ่งที่ตั้งามถูกต้อง ประพฤติชอบด้วยใจ

๑.๕.๑๐ **หลักเบญจธรรม** หมายถึง คุณธรรมห้าประการ เป็นธรรมเกื้อกูลแก่การรักษา เบญจศีล ๕ ประการ ได้แก่ หลักเมตตา กรุณา หลักสัมมาอาชีวะ หลักกามสังวร หลักสัจจะ หลักสติสัมปชัญญะ

## ๑.๖ ทบทวนเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๑.๖.๑ **พระมหาโชวี ผลเจริญ** ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารการปกครองคณะสงฆ์ไทย ตามหลักธรรมาภิบาล” พบว่า การบริหารการปกครองคณะสงฆ์สมัยพุทธกาล พระพุทธเจ้าเป็นพระธรรมราชา บริหารคณะสงฆ์ด้วยพระองค์เอง มีพระธรรมวินัยเป็นกฎเกณฑ์หลักในการบริหารงาน มีพระสารีบุตรเป็นพระธรรมเสนาบดี และพระเถระอีกหลายรูปช่วยงาน ทำให้การบริหารงานคณะสงฆ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย กาลต่อมาพระพุทธองค์ทรงมอบอำนาจให้คณะสงฆ์ปกครองกันเอง ปัญหาในการบริหารงานมีน้อยเพราะสงฆ์โดยส่วนมากเป็นพระอรหันต์ การบริหารสมัยพุทธกาลเป็นรูปแบบแนวราบ มีข้อเด่น คือ

๑. ไม่ตกเป็นภาระหนักของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเกินไป
๒. มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นแต่เข้มแข็งในหลักการ
๓. มีความตื่นตัวและสามารถปรับตัวได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
๔. มีการบริหารงานในเชิงรุกมากกว่าการตั้งรับ
๕. ทำงานได้กระจายทั่วถึง มีใจจำแนกในรูปแบบชนชั้นวรรณะ
๖. มีความต่อเนื่อง<sup>๒๓</sup>

๑.๖.๒ **เจริญ เจษฎาวัดย์** กล่าวถึงธรรมาภิบาล ไว้ในหนังสือชื่อ การวางมาตรฐานธรรมาภิบาล ว่า Good Governance แบ่งออกเป็น ๒ คือ ๑) เป็นเรื่องรูปธรรมที่สามารถปฏิบัติได้ เช่น เรื่องการกระทำความผิดที่กฎหมายบัญญัติโทษไว้ ๒) เป็นเรื่องนามธรรมที่เกี่ยวกับจริยธรรม หรือคุณธรรมตามทำนองที่มีกล่าวไว้ในหลักทศพิธราชธรรม ความเป็นจริงหรือโอกาสที่หลักการธรรมาภิบาลจะมีการนำไปปฏิบัติกันจริงๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมหรือเรื่องของศีลธรรมนั้น ขึ้นอยู่กับจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติซึ่งยากจะบังคับกันได้ จึงดูเหมือนทางเดียวที่พอจะมองเห็นช่องทางให้มีการผลักดันให้เป็นจริงได้ ก็ด้วยการนำหลักความเชื่อทางศาสนาที่กำหนดให้เป็นแนวปฏิบัติ ทั้งนี้โดยเหตุผลที่ว่า “ความเชื่อทางศาสนา” มีแรงผลักดันอย่างมหาศาลให้ผู้คนที่นับถือศานายอมถือปฏิบัติ<sup>๒๔</sup>

<sup>๒๓</sup>พระมหาโชวี ผลเจริญ, “การบริหารการปกครองคณะสงฆ์ไทยตามหลักธรรมาภิบาล”, วิทยานิพนธ์การจัดการศึกษาระดับปริญญาโท, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๓), หน้า (๑).

<sup>๒๔</sup>เจริญ เจษฎาวัดย์, การวางมาตรฐานธรรมาภิบาล, (กรุงเทพฯ : พอดี, ๒๕๔๕), หน้า ๘๓.

๑.๖.๓ **พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล)** กล่าวไว้ในหนังสือ หลักธรรมาภิบาล การบริหารงานตามแบบบูรณาการว่า หลักธรรมาภิบาลนี้ เมื่อกระจายเป็นข้อปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบ สำหรับพระราชามหากษัตริย์ ที่ทรงใช้ปกครองพระราชอาณาจักรให้อาณาประชาราษฎร์อยู่เย็น เป็นสุข เชื่อว่า ทศพิธราชธรรม นอกจากนี่ยังมีหลักธรรมอื่นๆ อันโบราณบัณฑิตได้กล่าวแสดงไว้โดย ปริยายอีก ได้แก่ ราชสังคหวัตถุ จักรวรรดิวัตร และพละคือกำลังของพระมหากษัตริราชเจ้า เหล่านี้ก็นับรวมอยู่ในหลักธรรมาภิบาลอันผู้ปกครองผู้บริหารประเทศชาติทุกระดับ และแม้ผู้บริหาร องค์กรอื่นๆ ได้แก่องค์กรธุรกิจเอกชน องค์กรทางศาสนา และสังคมต่างๆ จะพึงใช้ประกอบการ ปฏิบัติงานของตน ให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อประโยชน์สุขแก่ประชาชนโดยส่วนรวมได้ เป็นอย่างดี<sup>๒๕</sup>

๑.๖.๔ **อินทร์ตัน ยอดบางเตย** ได้กล่าวไว้ในหนังสือชื่อ ธรรมรัฐ ว่า “ธรรมรัฐ” หรือ “ธรรมาภิบาล” คือ การบริหารการปกครองด้วยการจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นธรรม ซึ่งการบริหาร ทรัพยากรนี้ต้องไม่ก่อให้เกิดช่องว่างระหว่างรัฐกับประชาชน และประชาชนกับประชาชนโดยเฉพาะ เรื่องรายได้ ค่าครองชีพสวัสดิการและปัจจัยที่จำเป็นต่อการดำรงชีพของประชาชน ธรรมรัฐจะ เกิดขึ้นได้จริงจะต้องอาศัยวิธีการที่สามารถดำเนินการได้อย่างโปร่งใสเป็นธรรม และสามารถ ตรวจสอบได้ ข้าราชการหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องมีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบต่อตนเอง และองค์กร ด้วยหลักการตามแบบเศรษฐศาสตร์เชิงพุทธ คือการรู้จักความพอเพียงในการใช้ปัจจัยสี่อย่าง เหมาะสม มีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันตามความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่ รู้จักการพึ่งพา ตนเอง ผู้ปกครองประเทศ ข้าราชการ และประชาชน ต้องรู้จักนำหลักธรรมของพระพุทธศาสนา มาใช้ เช่นเดียวกับที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ได้นำเอาหลักราชสังคหวัตถุ ๔ มาใช้ในการปฏิบัติ ราชกรณียกิจเพื่อครองใจประชาชนสำหรับเป็นแนวทางในการวางนโยบายปกครองบ้านเมือง<sup>๒๖</sup>

๑.๖.๕ **ปรีชา ช่างขวัญยืน** กล่าวไว้ในหนังสือชื่อ ธรรมรัฐ – ธรรมราชา ว่า คำว่า “ผู้ ทรงธรรม” นั้นหมายถึงผู้ปฏิบัติตามธรรม มีธรรมเป็นวัตรปฏิบัติ คือ ดำรงชีวิตอยู่ในศีลธรรมทั้งกาย วาจา ใจ ส่วน “เป็นพระราชโดยธรรม” นั้นหมายถึงทรงใช้ธรรมในการปกครองราษฎร และข้าราชการ บริหารตลอดจนพระราชวงศ์ทั้งในพระนครของพระองค์ และในบรรดาประเทศราช ทรงชนะด้วย ธรรม แก้ไขปัญหาและคดีความต่างๆ ด้วยธรรม บริหารบ้านเมืองด้วยธรรม<sup>๒๗</sup>

๑.๖.๖ **พระราชวรมณี (ประยุทธ์ ปยุตโต)** กล่าวไว้ในหนังสือเรื่อง พัฒนาวัฒนธรรม ในตัวคนไทยว่า สังคมสงฆ์เป็นสังคมที่มีธรรม คือความจริง หรือความถูกต้องตั้งตามเป็นจุดหมาย สูงสุด โดยมีหลักการที่สำคัญว่า “ธรรมาธิปไตย ทุกคนต้องถือธรรมเป็นใหญ่ ทุกคนต้องใฝ่ธรรม ต้อง ถือธรรมเป็นบรรทัดฐานและเพียรพยายามมุ่งจะให้เข้าถึงธรรม”<sup>๒๘</sup> นอกจากนี้ยังกล่าวไว้ในหนังสือ

<sup>๒๕</sup>พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล), **หลักธรรมาภิบาล การบริหารงานตามแบบบูรณาการ**, (กรุงเทพฯ : ธรรมสภา, มปป), หน้า ๒๒.

<sup>๒๖</sup>อินทร์ตัน ยอดบางเตย, **ธรรมรัฐ**, (กรุงเทพมหานคร: ดอกหญ้ากรุ๊ป, ๒๕๔๗), หน้า ๒๘.

<sup>๒๗</sup>ปรีชา ช่างขวัญยืน, **ธรรมรัฐ – ธรรมราชา**, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๙.

<sup>๒๘</sup>พระราชวรมณี (ประยุทธ์ ปยุตโต), **พัฒนาวัฒนธรรมในตัวคนไทย**, พิมพ์ครั้งที่ ๒ (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๑), หน้า ๑๙.

นิติศาสตร์แนวพุทธว่า หลักนิติธรรมในพระพุทธศาสนานั้น คำที่มีความหมายใกล้ที่สุด ตรงที่สุด ก็คือ คำว่า “วินัย” วินัยในภาษาไทยมีความหมายแคบ เป็นเรื่องกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติ กิจหน้าที่ และการเป็นอยู่ วินัยในพระพุทธศาสนา แปลว่า “การจัดตั้งวางระบบแบบแผน” วินัยก็คือการจัดโครงสร้างวางระบบแบบแผนของชุมชนหรือสังคม เพื่อให้มนุษย์มาอยู่ร่วมกันโดยมีความเป็นอยู่และสัมพันธ์ที่ดีงาม<sup>๒๙</sup>

๑.๖.๗ **พุทธทาส อินทปัญโญ** กล่าวไว้ในหนังสือชื่อ ธัมมิกสังคมนิยม สังคมสงฆ์ในพระพุทธศาสนานั้นเป็นตัวอย่างของสังคมที่มนุษย์สามารถช่วยกันสร้างขึ้นได้ โดยการบูรณาการมนุษย์ ธรรมชาติ สังคม ประสานกันเข้าเป็นองค์รวมเดียว โดยมีมนุษย์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะพัฒนาให้ระบบบูรณาการเป็นไปด้วยดี พระพุทธองค์ทรงบัญญัติระบบวินัย ทำให้เราเห็นได้ทีเดียวว่าเป็นระบบที่ผูกพันกันไว้เป็นพวกเป็นหมู่ ไม่แยกออกจากกันไป คำว่า “สังฆะ” แปลว่า หมู่ หรือ พวก ไม่ได้แปลว่า เดี่ยว คนเดียว เมื่ออยู่เป็นพวกก็ต้องมีอะไรเป็นเครื่องยึดเหนี่ยว หรือมีหลักธรรมสั่งจะอันใดอันหนึ่ง ที่จะทำให้อันหนึ่งตั้งอยู่ได้เป็นหน่วยเดียว จากส่วนประกอบของหน่วยหลายร้อยหลายพันหลายหมื่นหน่วยตั้งเข้าเป็นสังคมที่ถูกต้อง”<sup>๓๐</sup>

๑.๖.๗ **ธานินทร์ กรัยวิเชียร** กล่าวไว้ในหนังสือชื่อ คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร ความว่า หลักคุณธรรมถือเป็นอุดมการณ์ขั้นสูงของพระพุทธศาสนาในพระไตรปิฎก ปรากฏเรื่องราวต่างๆ ที่พระพุทธเจ้า พระอรหันตสาวก ได้บำเพ็ญคุณธรรมต่างๆ ตัวอย่างเช่น พระพุทธเจ้าทรงตั้งสังฆาธิชฐานจะไม่เสด็จลุกขึ้นจากโพธิบัลลังก์หากยังไม่ได้ตรัสรู้ เป็นสังฆาธิชฐาน ที่แสดงถึงความตั้งใจจริง มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง อุดมการณ์อีกอย่างหนึ่งที่ปรากฏในคำสอนทางพระพุทธศาสนาว่า “เสียทรัพย์ เพื่อรักษาอวัยวะ เสียอวัยวะเพื่อรักษาชีวิต แต่ให้ยอมเสียทั้งทรัพย์ อวัยวะ และชีวิต เพื่อรักษาธรรมะ” พระพุทธองค์ยังได้ตรัสว่า “คนที่มีอายุร้อยปี ไม่ตั้งอยู่ในศีลธรรม สู้คนอายุวันเดียวแต่ตั้งอยู่ในศีลธรรมไม่ได้” อุดมการณ์เหล่านี้เคยเป็นอุดมการณ์สำคัญของบรรพบุรุษไทยในอดีต เช่นเรื่อง พันท้ายนรสิงห์ สมัยแผ่นดินสมเด็จพระสรรเพชญ์ที่ ๘ (พระเจ้าเสือ) ที่วังวอนพระเจ้าเสือให้ประหารชีวิตตนเพื่อรักษาขนบธรรมเนียมของพระราชกำหนด ทั้งที่พระเจ้าเสือไม่ทรงต้องการประหารชีวิต<sup>๓๑</sup>

๑.๖.๘ **พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)** กล่าวไว้ในหนังสือชื่อ พุทธวิธีบริหาร ว่า คุณลักษณะของผู้บริหารแนวพุทธ ที่ปรากฏในทศปิณฑิกสูตร ดังนี้

๑. จักขุมา หมายถึง มีปัญญามองการณ์ไกล
๒. วิธูโร หมายถึง จัดการธุระได้ดีมีความเชี่ยวชาญเฉพาะ

<sup>๒๙</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), นิติศาสตร์แนวพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๑), หน้า ๑๖.

<sup>๓๐</sup> พุทธทาส อินทปัญโญ, ธัมมิกสังคมนิยม, (กรุงเทพมหานคร : สยามประเทศ, ๒๕๓๘), หน้า ๑๔๔.

<sup>๓๑</sup> ธานินทร์ กรัยวิเชียร, คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม ก.พ., ๒๕๔๓), หน้า ๒๘.

๓. นิสสะยะสัมปันโน หมายถึง พึงพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์<sup>๓๒</sup>

๑.๖.๑๐ **จเด็จ โปศรีศรีทอง** ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยว่า เมื่อกล่าวถึงคำว่า ธรรมาภิบาล ประชากรส่วนใหญ่ของประเทศไทยจะมีความคุ้นเคยเมื่อครั้งที่ประเทศไทยได้กู้ยืมเงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) พุทธศักราช ๒๕๔๐ และมีหลักธรรมาภิบาลมาด้วย แต่ในความเป็นจริงแล้วประเทศไทยซึ่งมีพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติ มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้นานแล้ว ดังจะเห็นจากปฐมพระบรมราชโองการของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ ๙ ตรัสไว้ว่า “เราจะครองแผ่นดินโดยธรรมเพื่อประโยชน์สุขของมหาชนชาวสยาม” ครองแผ่นดินโดยธรรมก็คือ อภิบาลโดยธรรม (ธรรมาภิบาล)<sup>๓๓</sup>

๑.๖.๑๑ **สุธาวัลย์ เสถียรไทย และคณะ** ได้ศึกษาเรื่อง ธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม พบว่า เงื่อนไขหลักที่จำเป็นต่อการเกิด ธรรมาภิบาลตลอดจนปัญหาที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับเงื่อนไขเหล่านั้น ได้แก่

๑. การมีระบบการคานและถ่วงดุลอำนาจที่สามารถตรวจสอบได้โดยการมีส่วนร่วมของประชาชน
๒. การมีแรงจูงใจที่เหมาะสมสามารถเอาผิดและชดเชยผู้เสียหายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม
๓. การสร้างองค์ความรู้ กระบวนการเรียนรู้ และค้นหาข้อมูลโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน
๔. การป้องกันการคอร์ปชั่นและลดอำนาจในการใช้วิจารณ์ญาณของเจ้าหน้าที่รัฐ รวมถึงการลดปัญหาการมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่สวนทางกัน (Conflict of Interest) ของหน่วยราชการ
๕. การลดต้นทุนดำเนินการ (Transaction cost) ในกระบวนการจัดการต่างๆ เพื่อให้ระบบมีประสิทธิภาพมากขึ้น
๖. การส่งเสริมด้านจริยธรรมและคุณธรรม ตลอดจนสร้างจิตสำนึกที่ถูกต้องให้กับผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับ<sup>๓๔</sup>

๑.๖.๑๒ **วทัญญู ขลิบเงิน** ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์หลักธรรมาภิบาลในวรรณกรรมเรื่องสี่แผ่นดิน พบว่า ผู้ประพันธ์วรรณกรรมเรื่อง สี่แผ่นดิน ได้สะท้อนให้เห็นถึงสภาพสังคมชีวิตความเป็นอยู่ ของประชาชนตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ ๕ จนกระทั่งถึงรัชกาลที่ ๘ ตัวละครแสดงความ

<sup>๓๒</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓๘ – ๓๙.

<sup>๓๓</sup> จเด็จ โปศรีศรีทอง, “การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, รวมบทความวิทยานิพนธ์, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๔๔๒.

<sup>๓๔</sup> สุธาวัลย์ เสถียรไทย และคณะ, **ธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม**, (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.), ๒๕๔๖), บทคัดย่อ.

จงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ และยังสอดแทรกหลักธรรมาภิบาลทั้ง ๖ หลัก ได้แก่หลัก นิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความ คำนึงถึง ซึ่งหลักธรรมาภิบาลได้มีในสังคมไทยตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ ๕ และแม้เวลาจะล่วงเลยมาถึง ปัจจุบันก็ยังจะสามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตได้<sup>๓๕</sup>

๑.๖.๑๓ **ฟิลิป คิมเมท** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในระบอบ การเมืองการปกครองในอาเซียน ๔ ประเทศ งานวิจัยนี้พบว่าในประเทศที่พัฒนาแล้ว หลัก ธรรมาภิบาลได้ถูกนำไปใช้ในเชิงของกลยุทธ์ทางการเมืองมากกว่าการนำเนื้อหาสาระไปประยุกต์ใช้ใน เชิงนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานวิจัยนี้มุ่งประเด็นเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในประเทศ เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ๔ ประเทศได้แก่ฟิลิปปินส์ ไทย มาเลเซีย และอินโดนีเซีย ซึ่งพบว่าหลัก ธรรมาภิบาลได้ถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวาง และเป็นประเด็นสำคัญในการปฏิรูประบบการปกครอง โดยเน้นการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้พัฒนาบ้านเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะที่บ้านเมืองมี ความไม่แน่นอน และเศรษฐกิจค้ำช้ำ เพื่อเป็นรูปแบบและเป็นหนทางในการบริหารประเทศใหม่ๆ เนื่องจากหลักธรรมาภิบาลช่วยสนับสนุนการเมือง การปกครอง ซึ่งแนวคิดของหลักธรรมาภิบาล มีที่มาจากชาติตะวันตก ซึ่งก่อให้เกิดรูปแบบการบริหารใหม่ๆ และก่อให้เกิดการพัฒนาทาง ประชาธิปไตย ซึ่งนั่นก็คือหนึ่งในจุดประสงค์สำคัญของหลักธรรมาภิบาลนั่นเอง<sup>๓๖</sup>

### ๑.๗ วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยมีขั้นตอนใน การศึกษาค้นคว้าดังต่อไปนี้

๑.๗.๑ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้ารวบรวมเอกสารต้นฉบับของแนวคิดทฤษฎีที่ว่าด้วย การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของนักวิชาการทั้งตะวันออกและตะวันตก ตลอดจนแนวคิด และรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจขององค์กรหรือหน่วยงานต่างๆโดยจะเน้นวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็น เอกสาร หนังสือ ผลงานวิจัย บทความวิเคราะห์วิจารณ์ต่าง ๆ เป็นต้น

๑.๗.๒ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้ารวบรวมเอกสารต้นฉบับของแนวคิดทฤษฎีที่ว่าด้วย การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของพระพุทธรศาสนาเถรวาท พร้อมทั้งแนวคิดของเหล่า นักวิชาการด้านพระพุทธรศาสนา โดยเน้นค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารชั้นปฐมภูมิ (Primary Sources) คือ พระไตรปิฎก คัมภีร์อรรถกถา ฎีกา อรรถกถา เอกสารงานวิจัย วิทยานิพนธ์ หนังสือ ตำราและผลงาน ทางวิชาการอื่นๆ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับหลักพุทธธรรมาภิบาล

๑.๗.๓ ผู้วิจัยได้ทำการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กรธุรกิจ โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูล เปรียบเทียบ จัดลำดับความสำคัญ ข้อดีข้อเสีย และแยกแยะ พร้อม ชี้ให้เห็นคุณค่าหลักพุทธธรรมาภิบาล

<sup>๓๕</sup> วทันญา ขลิบเงิน, “การวิเคราะห์หลักธรรมาภิบาลในวรรณกรรมเรื่อง สี่แผ่นดิน”, การค้นคว้า แบบอิสระ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐), หน้า ๖.

<sup>๓๖</sup> Philip. Kimmet, “The Politics of Good Governance in the Asean 4” (Master Degree, Griffith University, 2005), p 32.

## ๑.๘ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑.๘.๑ ทำให้ทราบหลักธรรมาภิบาลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ  
ทั่วไป

๑.๘.๒ ทำให้ทราบหลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ  
องค์กรทั่วไป

๑.๘.๓ ทำให้ทราบการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมาภิบาลเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร  
องค์กรธุรกิจ

## บทที่ ๒

### การบริหารองค์การธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล

ในการดำเนินธุรกิจนั้น การบริหาร (Administration) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กรเพราะเป็นเครื่องมือที่จะชี้ให้เห็นความสำเร็จ หรือความล้มเหลวความสำเร็จ ประสิทธิภาพหรือความไร้ประสิทธิภาพของหน่วยงาน ในการบริหารนักบริหารจะต้องคำนึงถึงปัจจัยสิ่งแวดล้อมต่างๆ ซึ่งได้สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของนักบริหาร คำว่า “การบริหาร” มาจากคำภาษาอังกฤษ ๒ คำ คือ “Administration” และ “Management” ซึ่งเป็นคำที่มีความหมายเหมือนกัน แต่ทางวิชาการจะเลือกใช้คำว่า “Administration” หมายถึง “ผู้จัดการ” ซึ่งมีความหมายแคบจำกัดลงไปว่าเป็นผู้บริหารงานขององค์กรแห่งใดแห่งหนึ่ง หรือหน่วยงานในหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น ดังนั้น เมื่อพูดถึงการบริหารงานโดยทั่วไป หรือการบริหารราชการ จึงนิยมใช้คำว่า “Administration”<sup>๑</sup> นอกจากนี้คำว่า บริหาร ยังมาจากภาษาบาลีว่า บริหาร มาจากศัพท์ว่า ปริ แปลว่า รอบ และ หร ธาตุในความนำไป ดังนั้น คำว่า บริหาร จึงแปลว่า นำไปโดยรอบ แปลความหมายคือ การปกครอง ดำเนินการ อำนวยการ จัดการ จัดให้ วาง ส่งเสริม และบำรุง<sup>๒</sup> การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์<sup>๓</sup> เพราะเป็นการบริหารงานที่มีการจัดระเบียบอย่างมีระบบ คือมีหลักการ กฎเกณฑ์ และ ทฤษฎี

#### ๒.๑ ความหมายของการบริหาร

การบริหาร ได้มีนักบริหาร นักวิชาการ และนักการศึกษามากมายหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารไว้หลายทัศนะ โดยรวมแล้วการบริหารนั้น หมายถึง

๑. การใช้ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น<sup>๔</sup> หรืออาศัยผู้อื่น<sup>๕</sup>
๒. การนำไปสู่กระบวนการของการทำกิจการ ที่มีการวางแผน (Planning) การอำนวยการ (Directing) และความร่วมมือ (Coordinating) โดยเฉพาะกิจกรรมด้านเศรษฐกิจ

---

<sup>๑</sup> สัมฤทธิ์ ทำเหล็กเจริญ, “ปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดปทุมธานี”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๖), หน้า ๑๐.

<sup>๒</sup> สิริภพ เหล่าลาภะ, พุทธศาสตร์การเมือง, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔๐.

<sup>๓</sup> จันทราณี สงวนนาม, เอกสารประกอบการสอนหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง, (ม.ท.ป, ๒๕๓๖), หน้า ๔.

<sup>๔</sup> Don Hellriegel, *Management*, (third edition, Addison-Wesley Publishing Company .lmc., 1982), p. 6.

<sup>๕</sup> Harold & Cyril O'Donnell, Koontz, *Principle of Management : An Analysis of Managerial Functions*, (New York McGraw Hill, 1972), p. 246.



๓. การนำศิลปะหรือความสามารถในการรวมวัตถุและกำลังคนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด<sup>๖</sup>

๔. กระบวนการจัดองค์การและการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า<sup>๗</sup>

๕. การขับเคลื่อนงานภายในองค์กรให้เดินไปข้างหน้า โดยอาศัยผู้อื่นด้วยการเป็นผู้นำ (Leadership) การแนะแนว (Guiding) และการกระตุ้น (Motivate) ความเพียรของผู้อื่นเพื่อสู่เป้าหมายขององค์กร และยังรวมไปถึงการให้กำลังใจ (Inspiring) การสื่อสาร (communicating) การวางแผน (Planning) และการจัดการ (Management)<sup>๘</sup>

๖. ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็นผลสำเร็จ โดยที่ผู้บริหารมักไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติ แต่ผู้บริหารเป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติได้ทำงานจนสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือก<sup>๙</sup>

๗. การขับเคลื่อนงานภายในองค์กรให้เดินไปข้างหน้าโดยอาศัยผู้อื่นด้วยการเป็นผู้นำ (Leadership) การแนะแนว (Guiding) และการกระตุ้น (Motivative) ความเพียรของผู้อื่นสู่เป้าหมายขององค์กร และยังรวมไปถึงการให้กำลังใจ (Inspiring) การสื่อสาร (Communicating) การวางแผน (Planning) และการจัดการ Management)<sup>๑๐</sup>

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการ (Management) ไว้ที่น่าสนใจ กล่าวคือ

**ศิริวรรณ เสรีรัตน์** ได้ให้ความหมายของการบริหาร คือ การบริหารจัดการ 6M (Management Resources) คือ คน เงิน วัตถุดิบ เครื่องจักร วิธีการจัดการ และ ตลาด<sup>๑๑</sup>

**มัลลิกา ต้นสอน** ได้ให้ความหมายของการบริหาร (Administration) ว่าหมายถึงการกำหนดแนวทาง หรือนโยบาย การสั่งการ การอำนวยความสะดวก การสนับสนุน และการตรวจสอบ ให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ<sup>๑๒</sup>

**ธงชัย สันติวงษ์** ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า การบริหาร หมายถึงภาระหน้าที่ของผู้นำของกลุ่ม ซึ่งจะต้องจัดการให้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคน และวัตถุดิบสามารถประสานเข้าด้วยกัน เพื่อ

<sup>๖</sup>John G, Hutchinson, *Organization : Theory and Classical Concepts*, (New York McGraw Hill, 1967), p. 133.

<sup>๗</sup>Ernest Dale, *Management : Theory and Practice*, ( New York McGraw Hill,1973), p. 143

<sup>๘</sup>E.N. Chapman, *Supervisor Survival Kit*, (second edition, California : Science Research Associates Inc., 1995), p. 3.

<sup>๙</sup>เฮอริเบิร์ต เอ ซิมอน (Herbert A. Simon) อ่างใน ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์, *ความรู้เบื้องต้นทางการบริหารรัฐกิจ*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๓.

<sup>๑๐</sup>E.N. Chapman, *Supervisor Survival Kit*, p.3.

<sup>๑๑</sup>ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, *องค์การและการจัดการ*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัทธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๑๘.

<sup>๑๒</sup>มัลลิกา ต้นสอน, *การจัดการยุคใหม่*, (กรุงเทพฯ: เอกซ์เปอร์เน็ท จำกัด., ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

ร่วมกันทำงานเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้ และขณะเดียวกันจะต้องจัดการนำองค์การให้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างดีที่สุด<sup>๑๓</sup>

**สมพงษ์ เกษมสิน** ได้กล่าวไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรบริหาร มาประกอบเป็นกระบวนการบริหาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้มองเห็นลักษณะของการบริหารได้ดังนี้ การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์ การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นสำคัญ การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน การบริหารมีลักษณะการดำเนินการที่เป็นกระบวนการ การบริหารเป็นการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มคน การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคลและของกลุ่มคน และการบริหารมีลักษณะเป็นการร่วมมือดำเนินการอย่างมีเหตุผล<sup>๑๔</sup>

จากข้อมูลในเบื้องต้น ผู้วิจัยได้ทำการสรุปรวบรวมความเห็นของเหล่านักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ซึ่งทำให้เห็นภาพพอที่จะสรุปไว้ในที่ได้ว่า การบริหาร ก็คือ

๑. **กระบวนการคิด** การวางแผนของการทำงาน เพื่อความเป็นระบบระเบียบ
๒. **การจัดองค์กรหรือการบริหารงานบุคคล** โดยอาศัยการดึงความสามารถคนและทรัพยากรออกมาใช้เต็มประสิทธิภาพ
๓. **การดำเนินงานหรือการอำนวยการ** ที่มีการบริหารจัดการ การแบ่งหน้าที่ การรายงาน การประสานงาน และ การควบคุม ทำให้ผู้ปฏิบัติได้ทำงานจนสำเร็จ
๔. **การตรวจสอบ** การควบคุมงาน การติดตามผลสำเร็จ และข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน และนโยบาย
๕. **การปรับปรุงแก้ไข** การตัดสินใจเพื่อการพัฒนาที่ดีกว่าเดิม

โดยรวมก็คือการ การบริหารหรือการจัดการ เรื่องการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ขององค์กรและนอกองค์กร กระบวนการสั่งการ กระบวนการการตัดสินใจ และควบคุมกิจกรรมของสมาชิกในองค์กรตามลำดับขั้นอันประกอบด้วยการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การอำนวยการ (Actuating) และการควบคุม (Controlling) ทั้งนี้อาศัยความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในองค์กร โดยการตระหนักถึง ความสามารถ ความถนัด ความต้องการและความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับเป้าหมายขององค์กร

<sup>๑๓</sup> ธงชัย สันติวงษ์, **องค์การและการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗), หน้า ๒๖.

<sup>๑๔</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไพบูลย์ สารานุกรม, ๒๕๑๔), หน้า ๓.

## ๒.๒ ลักษณะของการบริหาร

**บรรจบ เนียมมณี** ให้ความหมายว่า การบริหารคือ กิจกรรมต่างๆที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำงานร่วมมือกันดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือ หลายๆอย่างร่วมกัน โดยประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้

๑. บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป
๒. ต้องมีการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน
๓. ต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการกระทำร่วมกันเด่นชัด
๔. วัตถุประสงค์นั้นๆต้องตรงกันในหมู่บุคคลผู้ร่วมกระทำ<sup>๑๕</sup>

**ประทาน คงฤทธิ์** ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ การทำงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การโดยมีหลักการดังนี้<sup>๑๖</sup>

๑. ต้องมีองค์การ (Organization) และองค์การนั้นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) อันแน่ชัด
๒. ต้องมีคนทำงานร่วมกัน คนเป็นส่วนสำคัญในการบริหารหรือการทำงาน
๓. ต้องมีทรัพยากรในการบริหาร ซึ่งนอกจากคน (Man) แล้วจะต้องมีทรัพยากรอื่นๆที่สำคัญ ได้แก่เงิน (Money) วัสดุ (Material) ในการทำงาน
๔. ต้องมีการ จัดการในการบริหารหรือการทำงานเพื่อให้การทำงานเป็นไปโดยราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์

การบริหารมีลักษณะแห่งกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การและสั่งการควบคุมกำกับ ความพยายามของสมาชิก ขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมาย ขององค์การที่กำหนดไว้ ลักษณะที่สำคัญของการบริหาร การบริหารมีลักษณะสำคัญ ๘ ประการ ดังนี้

๑. การบริหารเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่ง มิใช่บุคคลหนึ่งบุคคลใด หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ถ้าจะกล่าวถึงบุคคลผู้ทำหน้าที่บริหารนั้นก็เรียกว่าผู้บริหาร
๒. การบริหารเป็นงานที่จุดหมายทั้งนี้หมายความว่า ในการบริหารงานนั้นจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายไว้ก่อน ไม่ว่าจะกำหนดไว้อย่างชัดเจน หรือไม่ ตามส่วนการบริหารนั้น จะเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย
๓. การบริหารเป็นแนวทางสำคัญที่มีอิทธิพลต่อสังคมภายใน และภายนอกองค์กร ดังเช่น ถ้าผู้บริหารต้องการจะปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ก็อาจได้โดยการจัดหาเครื่องจักร เครื่องมืออันทันสมัยมาใช้ จัดการฝึกอบรมคนงานให้มีความสามารถยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กรและ ผู้ปฏิบัติงานด้วย ตัวอย่างผลกระทบต่อสังคมภายนอกเป็นต้นว่า ถ้าองค์กรนั้นๆ มีนโยบายที่จะทำประโยชน์ต่อสังคม เช่น ส่งเสริมการศึกษาในชุมชนโดยให้ทุนการศึกษาหรือบริจาคเงินก่อสร้างโรงเรียน

<sup>๑๕</sup>บรรจบ เนียมมณี, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๒๓), หน้า ๒๖๑.

<sup>๑๖</sup>ประทาน คงฤทธิ์ศึกษากร, **สุขาภิบาลในฐานะปกครองตนเอง**, (คณะรัฐประศาสนศาสตร์ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๑๗๖.

ก็นับว่า องค์กรนั้นมีส่วนช่วยพัฒนาสังคม ภายนอกองค์กรหรือองค์กรบางแห่งอาจไม่นำพาต่อความเดือดร้อนรำคาญ ซึ่งองค์กรของตนก่อขึ้น เช่นสิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นผลของการบริหารอันมีอิทธิพลต่อชีวิตมนุษย์และสิ่งแวดล้อม

๕. การบริหารเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของกลุ่มคนธุรกิจก่อตั้งขึ้น เพื่อดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยกลุ่มคน มิใช่เป็นความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพียงบุคคลเดียวเท่านั้น ทั้งนี้เพราะว่าคนเราย่อมมีขอบเขตความสามารถจำกัด ทั้งด้านกำลังกาย กำลังสมอง และเวลา จึงจำต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลมาช่วยกัน

๕. การบริหารจะได้รับผลสำเร็จด้วยดี ด้วยการร่วมแรงร่วมใจของบุคคลอื่นๆ นอกเหนือไปจากเจ้าของธุรกิจ ทั้งนี้เนื่องจากบรรดาเจ้าของ เช่น ผู้ถือหุ้นอาจไม่มีเวลาหรือความสามารถในการบริหารจึงต้องจัดหาผู้อื่นที่มีความสามารถในการบริหาร จึงต้องจัดหาผู้อื่นที่มีความสามารถในการบริหารให้มาบริหารในองค์กร

๖. การบริหารจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ โดยการใช้ความรู้ความชำนาญ และการฝึกฝนอบรมทางด้านบริหารมาโดยเฉพาะ จึงเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ว่าการบริหารเป็นวิชาชีพอย่างหนึ่ง ผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุดไม่จำเป็นต้องมีความรู้ทางเทคนิค ในการปฏิบัติโดยตรง แต่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความชำนาญในการบริหาร อันได้แก่การวางแผน การจัดองค์การ

๗. การบริหารเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนไม่สามารถมองเห็นได้ แต่สิ่งที่จะแสดงให้เห็นว่า การบริหารดำเนินไปอย่างไร ได้ผลดีหรือไม่เพียงใด นั่นก็คือผลงานเพราะว่า ผลงานจะเป็นเครื่องวัดความสามารถทางการบริหาร

๘. เจ้าของธุรกิจไม่จำเป็นต้องทำหน้าที่ผู้บริหารเสียเองโดยทั่วไปแล้ว (ยกเว้นองค์กรขนาดเล็ก) คณะผู้บริหารมักจะเป็นกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ที่มีความสามารถทางการบริหารทำหน้าที่ ในนามของเจ้าของธุรกิจ<sup>๑๗</sup>

กล่าวอีกนัยยะหนึ่ง ลักษณะของการบริหาร คือ กระบวนการออกแบบ การวางแผน การจัดการองค์กร การบริหารงานบุคคล การควบคุมดูแลและการดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของผู้ร่วมงาน กลุ่มบุคคล ที่จะร่วมมือกันทำให้ผลผลิตที่ผลิตขึ้นมาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<sup>๑๘</sup> โดยภาพรวม การบริหารจึงมีลักษณะทางสังคม ๓ ทาง คือ ทางโครงสร้าง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา ทางหน้าที่ เป็นขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุหน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบและเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย และทางปฏิบัติการ เป็นกระบวนการบริหารดำเนินการในสถานการณ์ที่บุคคลต่อบุคคลกำลังมีปฏิสัมพันธ์กันหรือร่วมทำปฏิริยาเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน<sup>๑๙</sup>

<sup>๑๗</sup> สมยศ นาวิการ, การบริหารเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, ๒๕๔๔), หน้า ๗๘.

<sup>๑๘</sup> Harold Koontz & Heinz Wehrich, **Ninth Edition Management**, (New York : McGraw Hillbook, 1991), p. 4.

<sup>๑๙</sup> วัชร บูรณสิงห์, การบริหารหลักสูตร, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๓), หน้า ๙.

### ๒.๓ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร

ผู้บริหารงานที่ดีจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่จะทำให้ชนะใจลูกน้อง กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องรู้แนวทางหรือระบบและรูปแบบของการบริหาร จึงจะสามารถแบ่งงานให้ลูกน้องทำตามความชำนาญของแต่ละบุคคล อีกทั้งจะต้องรู้จักกระจายอำนาจให้แก่ลูกน้องได้ช่วยแบ่งเบาภาระของตนเอง ดังนั้นผู้บริหารงานที่ดีจึงเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวมในการทำงานของบุคคลในองค์กรนั้น ๆ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานได้มีนักวิชาการได้เสนอแนะแนวทางหรือรูปแบบการบริหารไว้หลายแนวทาง กล่าวคือ

**พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)** กล่าวถึง รูปแบบการบริหารหรือวิธีการที่ทำให้งานสำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น (Getting things done through other people) มี ๕ ประการ ตามคำย่อภาษาอังกฤษว่า “POSDC” ดังนี้ คือ

๑. P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

๒. O คือ Organizing หมายถึง คือ การจัดองค์กรเป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กรมีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

๓. S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรและการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน

๔. D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและต้องมีภาวะผู้นำ

๕. C คือ controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของ การปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร<sup>๒๐</sup>

**กูลิคและเออร์วิค (Luther H. Gulick และ Lyndall Urwick)** นำเสนอกระบวนการบริหารงาน ๗ ประการ เรียกโดยย่อว่า “POSDCoRB” เป็นกระบวนการบริหารงานที่นำเสนอไว้ในหนังสือ “Papers on the Science of Administration” ในปี พ.ศ.๒๔๗๙ โดยมีกระบวนการบริหารงาน ๕ ข้อแรกสอดคล้องตรงกับพระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)ข้างต้น ส่วนข้อที่เหลืออีก ๒ ข้อเพิ่มเติม คือ

๑. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ผู้บริหารงานและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวและความก้าวหน้าของกิจการต่างๆ ภายในหน่วยงาน

<sup>๒๐</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๔. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓-๕.

๒. **งบประมาณ (Budgeting)** หมายถึง การควบคุมการใช้จ่ายให้รอบคอบและรัดกุม รวมถึงการจัดสรรงบประมาณและการจัดทำบัญชี<sup>๒๑</sup>

ยังมีรูปแบบการบริหารอีกอย่างหนึ่ง คือ ทฤษฎีการบริหารของเฮนรี ฟาโย (Henri Fayol) ได้เสนอทฤษฎีการบริหารโดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหาร (Management Functions) ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหาร ๕ ประการ ที่แตกต่างไปจาก พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต) อีก ๒ ข้อ คือ

๑. **การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding)** หมายถึง หน้าที่ในการสั่งการงานต่างๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะกระทำให้ผลสำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคนงานของตน จะต้องเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึงจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดทั้งขึ้น และลง นอกจากนี้ยังต้องทำการประเมินโครงสร้างขององค์การและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นประจำอีกด้วย หากโครงสร้างขององค์การที่เป็นอยู่ไม่เหมาะสมก็จำเป็นต้องปรับปรุงเช่นเดียวกัน ถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใดหย่อนประสิทธิภาพ การไล่ออกเพื่อปรับปรุงกำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำ

๒. **การประสานงาน (Coordinating)** หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน<sup>๒๒</sup>

ในขณะเดียวกัน เฮนรี ฟาโย (Henri Fayol) ก็ได้กำหนดรูปแบบในการบริหารองค์กรเพิ่มขึ้นอีก ๑๔ ประการเป็นส่วนประกอบสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

๑. **การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor)** ฟาโย ได้เสนอว่า คนงานควรจะได้รับกรมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติมากขึ้น หรือได้รับการกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบ

๒. **อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility)** แวเบอร์ และฟาโย ได้ให้ความสำคัญของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการของแวนเบอร์จะได้มาจากตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารในสายการบังคับบัญชา ส่วนอำนาจหน้าที่แบบไม่เป็นทางการจะได้รับจากความชำนาญงานของบุคคล (Expertise) ความรู้ทางด้านเทคนิค (Technical Knowledge) ความมีคุณค่าทางศีลธรรม (Moral Worth) และความสามารถในการนำ (Leading) และสร้างความผูกพันกับผู้ใต้บังคับบัญชา

๓. **การมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of Command)** ฟาโย กล่าวว่าคำสั่งสอนคำสั่ง (Dual Command) อาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน เช่น การรายงานจะมีความเกี่ยวข้อง ในเมื่อผู้ควบคุมสองคนได้ให้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ทำให้เกิดการสับสนในบางสถานการณ์ คำสั่งสองคำสั่งนี้ ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่ผู้บังคับบัญชา และทำให้เกิดการสับสนใน

<sup>๒๑</sup> Luther Gulick and Lyndall Urwick, *Papers on the Science of Administration*, (New York : Institute of Public Administration, 1937), pp. 37-38.

<sup>๒๒</sup> Price, Alan, *Human Resource Management*, In a Business Context, 2 edition, (London : Thomson Learning, 2004), p. 110.

ลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการ (Formal Hierarchy of Authority) การประเมินอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารในระบบผู้บังคับบัญชาสองคน จะเป็นการยากและผู้บริหารจะไม่สนใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะโกรธและอาจไม่ให้ความร่วมมือในอนาคตถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง

๔. **สายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่** (Line of Authority) เป็นสายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารในระดับบนสู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์การ ความสัมพันธ์ของการจำกัดความยาวของสายการบังคับบัญชา โดยการควบคุมจำนวนของระดับในลำดับชั้นของการบริหารจัดการ จำนวนที่ดีที่สุดลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) คือความยาวของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานระดับล่าง รวมถึงความล่าช้าในการวางแผน (Planning) และการจัดการ (Organizing) ซึ่งการจำกัดจำนวนของระดับชั้น การบังคับบัญชาให้น้อยลงจะทำให้ปัญหาในการติดต่อสื่อสารลดลง และองค์การจะมีการปฏิบัติงานที่รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ภายในองค์การได้มีการแบ่งแยกแผนกต่างๆ ซึ่งแต่ละแผนกจะมีระดับชั้นการบังคับบัญชาโดยผู้บริหารในระดับกลางและระดับต้นของสาย การบังคับบัญชาแต่ละแผนก ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้จัดการในระดับเดียวกันในแผนกอื่นๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้ช่วยในการตัดสินใจให้เร็วขึ้น เนื่องจากผู้บริหารจะรู้จักบุคคลอื่น และรู้วิธีการในการแก้ปัญหาเพิ่มมากขึ้น สำหรับการทำงานข้ามแผนกหรือการทำงานข้ามสายนั้น เป็นการสร้างทีมงานข้ามสาย ซึ่งสามารถควบคุมโดยผู้นำของแต่ละทีม

๕. **การรวมอำนาจ** (Centralization) เป็นการรวมอำนาจของการบังคับบัญชาไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งอำนาจหน้าที่จะไม่ได้รวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงของสาย การบังคับบัญชา แต่เป็นการกำหนดว่า ควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่าไร อย่างไร และมีการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและคนงานในระดับล่างอย่างไร สิ่งนี้ถือว่ามีความสำคัญเนื่องจากว่าจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในทุกระดับขององค์การ

๖. **การมีเป้าหมายเดียวกัน** (Unity of Direction) เป็นการออกแบบหรือกำหนดแผนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและคนงานที่ใช้ทรัพยากรขององค์การ องค์การใดที่ไม่มี การวางแผนจะทำให้ขาดประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผล ซึ่งจะไม่มีการมุ่งไปสู่กิจกรรมของกลุ่มหรือกิจกรรมของบุคคล แต่การวางแผนจะเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงทำงานเป็นทีมร่วมกับกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งจะต้องมีการติดต่อกับผู้บริหารในระดับกลางที่มีส่วนในการตัดสินใจว่า จะใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ หลักการในข้อนี้ยึดหลักกว่า กิจกรรมของแต่ละกลุ่มต้องมีจุดหมายและแผนเดียวกัน

๗. **หลักความเสมอภาค** (Equity) ความเสมอภาคคือ ความเป็นธรรม (Justice) ความยุติธรรม (Impartiality) และความเหมาะสม (Fairness) สำหรับสมาชิกทุกคนภายในองค์การซึ่งในปัจจุบันพนักงานมีความต้องการความเสมอภาคมากขึ้นเป็นการจัดการที่ใช้หลักความเท่าเทียมกัน

๘. **การออกคำสั่ง** (Order) วิธีการจัดการซึ่งอยู่ในตำแหน่งนั้นในการจัดหาเพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุด และเป็นการจัดหางานให้แก่พนักงานโดยใช้ผังองค์การ (Organization Chart) เพื่อแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งและหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน และเป็นการชี้วัดว่าตำแหน่งของพนักงานแต่ละคนอาจจะมีการเลื่อนขั้นได้ในอนาคต การวางแผนเกี่ยวกับอาชีพได้รับความสนใจมากขึ้นในองค์การยุคปัจจุบัน เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือว่า มีความจำเป็นที่จะต้องให้การฝึกอบรม

(Training) และการพัฒนากำลังแรงงาน (Developing) โดยองค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่สำหรับคนทุกคน และทุกคนจะเข้าใจตำแหน่งหน้าที่ของตน

๙. **ความคิดริเริ่ม (Initiative)** เป็นความสามารถของบุคคลในการกระทำสิ่งต่างๆ โดยปราศจากการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มซึ่งความคิดริเริ่มนี้ ถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์การ เนื่องจากจะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ผู้บริหารมีความต้องการทักษะ (Skill) และไหวพริบ (Tact) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์การและความต้องการของพนักงาน และความสามารถ (Ability) จะทำให้เกิดความสมดุล ซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้วัดผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาและการบริหารงาน

๑๐. **ความมีระเบียบวินัย (Discipline)** เป็นการมุ่งให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการเชื่อฟัง (Obedience) อำนาจ (Energy) คำขอร้อง (Application) และลักษณะของการแสดงความนับถือออกมา สำหรับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ความมีระเบียบวินัยเป็นบุคลิกลักษณะ ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหลายๆ คนที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด และทำงานอย่างเข้มแข็งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความมีระเบียบวินัยจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์การกับคุณสมบัติของผู้นำภายในองค์การ และเป็นความสามารถของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติตามอย่างยุติธรรมอีกด้วย

๑๑. **ค่าตอบแทน (Remuneration of Personnel)** การให้รางวัลประกอบด้วยโบนัสและแผนการแบ่งกำไร เป็นการช่วยกระตุ้นการทำงานของพนักงานได้ การให้หรือการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การ ระบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพสามารถให้ความยุติธรรมทั้งพนักงานและองค์การ รวมทั้งสามารถกระตุ้นผลผลิตเพิ่มเติมโดยการให้รางวัล เพื่อเป็นการสนับสนุนให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยยึดหลักว่าการจ่ายค่าตอบแทนควรยุติธรรมและตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดทั้งนายจ้างและลูกจ้างเท่าที่จะทำได้

๑๒. **ความมั่นคงในงาน (Stability of Tenure of Personnel)** ความมั่นคงในงานมีความสำคัญต่อการจ้างงานระยะยาว เมื่อพนักงานอยู่ในองค์การซึ่งมีแนวโน้มจะทำงานเป็นทีมเป็นระยะเวลานาน โดยพยายามพัฒนาทักษะ และปรับปรุงความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์การ การจ้างงานระยะยาวเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้อธิบายการประสบความสำเร็จของบริษัทขนาดใหญ่ในญี่ปุ่น

๑๓. **ผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of individual interests to the common interest)** ผลประโยชน์ขององค์การถือว่าเป็นประโยชน์ของทุกๆ คน หรือของทุกกลุ่มในองค์การ ในขณะที่องค์การยังดำเนินกิจการอยู่จะต้องมีการกำหนดผลประโยชน์เพื่อให้เกิดความยุติธรรมระหว่างองค์การและสมาชิกภายในองค์การ

๑๔. **ความสามัคคี (Esprit de corps)** เป็นความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม ในการออกแบบประยุกต์ของอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นภายในองค์การ และสิทธิในการสั่งการ หรือการบริโภคน และความร่วมมือกัน ถือว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญในการที่ทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จและมีการพัฒนา ความสามัคคีจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้หากมีการติดต่อกันระหว่างผู้บริหารและคนงาน โดยการติดต่อเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่



สำคัญ เพราะความสามัคคีคือพลัง เมื่อสมาชิกมีความสามัคคีกันสูงก็จะทำให้องค์กรมีความ  
แข็งแกร่ง<sup>๒๓</sup>

## ๒.๔ รูปแบบการบริหารจัดการ

ลิเคิร์ทได้เสนอแนวคิดการบริหารองค์กรแบบใหม่ (New patterns of management) และสรุปลักษณะการบริหารออกเป็น ๔ รูปแบบ คือ

๒.๔.๑ **รูปแบบระบบเผด็จการแบบเอาเปรียบ (Exploitative authoritative)** ผู้นำแบบนี้จะเข้มงวดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารงานขาดความเชื่อใจและความไว้วางใจกัน ใช้กระบวนการสื่อสารน้อยมาก การบริหารงานจะใช้วิธีการข่มขู่และลงโทษ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะของความหวาดกลัว ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ของผู้ผู้นำ

๒.๔.๒ **รูปแบบระบบเผด็จการแบบพระเดชพระคุณ (Benovolent authoritative)** ผู้นำยังคงเป็นผู้ตัดสินใจอยู่ อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจได้บ้างแต่ต้องอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของผู้บริหาร ใช้กระบวนการสื่อสารน้อย การจูงใจให้ทำงานใช้วิธีการให้รางวัลและการลงโทษ

๒.๔.๓ **รูปแบบระบบปรึกษาหารือ (Consultative)** ผู้นำมีความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้นำยังคงเป็นผู้ตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้าย ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจกันค่อนข้างสูง จูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยการให้รางวัลและทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการลงโทษเป็นบางครั้ง

๒.๔.๔ **รูปแบบระบบมีส่วนร่วม (Participative)** ระบบนี้ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อถือและไว้วางใจกัน มีการปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกัน ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายขององค์กร ร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานค่อนข้างสูง ระบบมีส่วนร่วมนี้เป็นระบบที่ลิเคิร์ทให้การสนับสนุนมากที่สุด<sup>๒๔</sup>

นอกจากนี้ **ดร.อัฐวุฒิ ปังกร** ได้พูดทฤษฎีรูปแบบการบริหารจัดการภายใต้ระบบธรรมาภิบาลว่ามีหลายรูปแบบด้วยกัน กล่าวคือ

๑. **ทฤษฎีตัวการและตัวแทน (Agency Theory)** นิยมใช้กันในทุกกิจการที่มีการเกี่ยวข้องกับป็นผู้ถือหุ้นและผู้บริหาร ผู้ว่าจ้างหรือผู้รับจ้าง โดยผู้ลงทุนหรือผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นเจ้าของบริษัท และมีตัวแทนเปรียบเสมือนลูกจ้าง ไม่ว่าจะเป็นลูกจ้างระดับสูงหรือต่ำ ซึ่งในที่นี้แทนโดยกรรมการบริษัท ผู้ซึ่งมีหน้าที่ต้องทำให้ผู้ว่าจ้างหรือตัวการมีความพึงพอใจสูงสุด ตัวแทนมักจะมีปัญหากับผู้ถือหุ้นในกรณีที่ตอบคำถามไม่ตรงใจหรือบริหารไม่ได้อย่างที่ผู้ถือหุ้นคาดหวัง ซึ่งความคาดหวังเหล่านั้นมักเกิดขึ้นจากการให้ข้อมูลที่ไม่ครบถ้วนหรือมีข้อมูลภายนอกแทรกซึมเข้ามาในรูปแบบต่างๆ อย่างไรก็ตาม ธีธรรมาภิบาลเป็นสิ่งที่ลดปัญหาเหล่านี้ลงได้ ซึ่งการลดปัญหานั้นไม่ใช่การ

<sup>๒๓</sup>ฟาโย(Henry Fagol), อังโน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, **ทฤษฎีองค์การ : ฉบับมาตรฐาน**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๖๘-๖๙.

<sup>๒๔</sup>Rensis Likert, **New Pattern of Management**, (New York : McGraw-Hill Book Company, 1961), pp.76-77.

เพิ่มกำไรหรือรายรับอย่างที่เราใจผิดกัน หากแต่เป็นการกำกับให้ทุกคนทำในกรอบหน้าที่ของตัวเองให้ดีที่สุด

๒. **ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียหรือ Stakeholder Theory** ทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสียหัวใจที่ต้องคำนึงถึงก่อนว่าเราทำเพื่อใคร เพราะอะไร ทฤษฎีนี้จะเน้นการคำนึงถึงและความเข้าใจของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ไม่ว่าจะเส้นทางตรงหรือทางอ้อม

๓. **ทฤษฎีผลประโยชน์ทับซ้อนหรือ Conflict of Interest Theory** ทฤษฎีนี้เมื่อผลประโยชน์อยู่ในมือใครหรือฝ่ายใด อีกฝ่ายหนึ่งก็อาจเสียประโยชน์หรือมีการทับซ้อนของผลประโยชน์ได้

๔. **ทฤษฎีความไม่สมมาตรหรือสมมาตรของข้อมูล** ความไม่สมมาตรของข้อมูล เป็นสิ่งที่ไม่สามารถกำจัดหรือขจัดทิ้งไปได้เพราะความไม่สมมาตรของข้อมูลทำให้เกิดรายการระหว่างกันหรือการซื้อขาย (Transaction / Trade) เพราะความไม่เท่ากันของข้อมูลนี้แหละคือ ตัวการที่ทำให้เกิดรายการ ความไม่สมมาตรของข้อมูลนั้นได้มาจากข้อมูลของฝ่ายผู้ส่งหรือฝ่ายปฏิบัติการหรือฝ่ายบริหารกับฝ่ายรับมีความแตกต่างกัน อาจเป็นเพราะข้อมูลไม่ครบถ้วน และ/หรือการสื่อสารไม่ได้คุณภาพ รวมถึงข้อมูลนั้นไม่ทันต่อเวลา ซึ่งทำให้เกิดความไม่สมมาตรของข้อมูล ดังนั้นจะต้องเพิ่มความโปร่งใส การเปิดเผยข้อมูล ซึ่งสร้างความเชื่อว่าจะทำให้ลดความไม่สมมาตรของข้อมูลได้ในระดับหนึ่ง<sup>๒๕</sup>

จากข้อมูลของความหมาย ลักษณะและแนวคิดทฤษฎีหรือรูปแบบการบริหารงาน ผู้วิจัยเห็นว่า แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งที่มนุษย์ได้ทำการจัดรูปแบบพฤติกรรมของการดำเนินงานเพื่อภารกิจหรือเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมที่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้องค์ความรู้สำหรับตัดสินใจ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นองค์กรที่เป็นหน่วยงานของรัฐและเอกชน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย โดยนำทรัพยากรมาใช้ให้อย่างประหยัดและให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวนี้ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการบริหารเป็นภารกิจที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ตามลำดับขั้นตอน

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้พบทฤษฎีต่างๆ ของนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งได้สะท้อนหลักการบริหารงานที่มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอนในการปฏิบัติงาน และกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่เอาไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิผลสูงสุด ประกอบด้วยการวางแผน การจัดองค์การ หรือการจัดหน่วยงาน การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน การสั่งการ การประสานงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การงบประมาณ เป็นต้น ทั้งหมดล้วนเป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่นักบริหารทุกคนจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อความสำเร็จผลของงานในองค์กรของตน

---

<sup>๒๕</sup> อัฐวุฒิ ปภังกร, Thai corporate Governance, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.thaicg.wordpress.com> [ ๓ ธ.ค. ๒๕๕๗].

## ๒.๕ ธรรมาภิบาล

**หลักธรรมาภิบาล (Good governance)** เป็นแนวความคิดของการบริหารยุคใหม่ ที่องค์กรทั่วโลกให้ความสนใจและยอมรับในหลักการ เพราะเป็นแนวความคิดนี้หรือกุญแจที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการฟื้นฟูเศรษฐกิจและพัฒนาของบรรดาองค์กรต่าง ๆ ทั้งในองค์กรระดับเล็ก และใหญ่จนถึงระดับชาติ

### ๒.๕.๑ วิวัฒนาการของหลักธรรมาภิบาล

คำว่า ธรรมาภิบาล แม้ว่าเราจะไม่ทราบที่มาที่ไปได้อย่างชัดเจนว่าได้มีการใช้กันตั้งแต่เมื่อไหร่ องค์กรใดเป็นผู้ริเริ่มถ่ายทอดแนวความคิดอันนี้ องค์กรที่นำแนวความคิดนี้มาใช้อย่างจริงจังก็คือ โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nation Development Program: UNDP) องค์กรพัฒนาแห่งสหประชาชาตินำมาพัฒนาในปี ๒๕๔๐<sup>๒๖</sup> และจากนั้นเป็นต้นมาก็ได้มีสถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ ได้เข้ารับแนวความคิดนี้พร้อมก็นำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรของตน สำหรับประเทศไทยคำนี้เริ่มใช้กันอย่างแพร่หลายภายหลังการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับใหม่ และภายหลังจากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจในปี พ.ศ.๒๕๔๐ ทั้งนี้เนื่องมาจากในหนังสือแสดงเจตจำนงกู้เงินจำนวน ๑๗.๒ พันล้านดอลลาร์สหรัฐจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ<sup>๒๗</sup> ซึ่งในการขอกู้ยืมเงินของทางรัฐบาลไทยครั้งนี้ ทางรัฐบาลไทยต้องทำตามพันธสัญญาของธนาคารโลกและกองทุนการเงินระหว่างประเทศที่ว่า ประเทศที่จะได้รับความช่วยเหลือทางการเงิน จะต้องสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้น และตั้งแต่นั้นมา ก็มีการพูดถึงหลักธรรมาภิบาลและนำไปปรับใช้กันอย่างแพร่หลาย

### ๒.๕.๒ ความหมายของหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

ธรรมาภิบาล เป็นคำที่มาจากภาษาสันสกฤต คือ **ธรรม** กับ **อภิบาล** ความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๒๕ ให้คำนิยามไว้ว่า **ธรรม** หมายถึง คุณความดี คำสั่งสอนในศาสนา หลักประพฤติปฏิบัติในศาสนา ความจริง ความถูกต้อง ความยุติธรรม กฎ กฏเกณฑ์ กฎหมาย หรือหมายถึงสิ่งดี, คุณความดี, ความจริง<sup>๒๘</sup> **ส่วนอภิบาล** หมายถึง บำรุงรักษา ปกครอง ปกป้อง หรือคุ้มครอง จากความหมาย ผู้วิจัยจึงขอสรุปโดยความเห็นส่วนตัวว่า **ธรรมาภิบาล** ก็คือการปกครองที่เป็นธรรม ที่ถูกต้อง มีเหตุผล ถูกต้องตามกฎหมาย ตามความยุติธรรม ตามกฎเกณฑ์อย่างชัดเจน เพื่อให้เอื้อต่อการก่อเกิดธรรมะ หรือบำรุงรักษาปกป้องธรรมะให้ปรากฏขึ้นในองค์กรหรือสังคม เพื่อความรุ่งเรืองและความผาสุกของปวงชนทั้งปวง

<sup>๒๖</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), “พระพุทธศาสนากับธรรมาภิบาล”, **พุทธจักร**, ปีที่ ๖๑ ฉบับที่ ๘ (สิงหาคม ๒๕๕๐) : ๕.

<sup>๒๗</sup> บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, **การสร้างธรรมาภิบาล (Good governance) ในสังคมไทย**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพิมพ์วิญญูชนจำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๑๗-๑๘.

<sup>๒๘</sup> พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), **พจนานุกรมเพื่อการศึกษาพุทธศาสน์ ชุดคำวัด**, (กรุงเทพมหานคร : เลียงเชียง, ๒๕๔๘), หน้า ๓๔๕.

ธนาคารโลก (World Bank) ได้ให้ความหมายของ Good Governance ว่าหมายถึง การกำหนดกลไกอำนาจของภาครัฐ ในการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพื่อให้เกิดการพัฒนา การดำเนินงานการกำหนดนโยบาย ที่ประชาชนสามารถรับทราบและเข้าใจได้ มีลักษณะที่เปิดเผยและเป็นนโยบายที่มีประโยชน์ เจ้าหน้าที่ของรัฐมีจริยธรรมปฏิบัติหน้าที่ เพื่อประโยชน์แห่งสาธารณชน<sup>๒๙</sup> ซึ่งก็สอดคล้องกับองค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของญี่ปุ่น (JICA) ที่กล่าวไว้ว่า ธรรมาภิบาลเป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม โดยกำหนดให้รัฐมีหน้าที่ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสร้างบรรยากาศให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน พึ่งพาตนเองได้ และมีความยุติธรรมทางสังคม<sup>๓๐</sup>

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ ได้ให้คำนิยามของคำว่าธรรมาภิบาลว่า หมายถึงการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคม ทั้งภาครัฐภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมไปถึงฝ่ายวิชาการฝ่ายปฏิบัติการฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้สึกสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใสและความมีส่วนร่วมอันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญและกระแสโลกยุคปัจจุบัน

วรภัทร โตธนะเกษม อธิบายคำว่า Good Governance หมายถึง “การกำกับดูแลที่ดี” โดยหัวใจสำคัญของธรรมาภิบาล คือ ความโปร่งใส (Transparency) ความยุติธรรม (Fairness) และความรับผิดชอบในผลของการตัดสินใจ (Accountability) การกำกับดูแลที่ดีมีความจำเป็นทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ในกรณีภาครัฐจะเรียกว่า Good Political Governance ผู้เป็นเจ้าของคือ “ประชาชน” ซึ่งใช้สิทธิของตนเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเข้าไปทำหน้าที่ในรัฐสภา เพื่อกำกับดูแลผู้บริหาร ส่วนในภาคเอกชน เรียกว่า Good Corporate Governance ผู้เป็นเจ้าของคือ “ผู้ถือหุ้น” ใช้สิทธิในการเลือกคณะกรรมการบริษัท เข้าไปทำหน้าที่กำหนดนโยบาย คัดเลือกและกำกับดูแลผู้บริหารให้บริหารงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าของบริษัทตามเจตนารมณ์ของผู้ถือหุ้น และยังได้กล่าวถึงวิธีการสร้างธรรมาภิบาลในองค์กรว่าต้องเริ่มจาก<sup>๓๑</sup>

๑. คณะกรรมการบริหารและผู้บริหารระดับสูงต้องทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับการเป็นธรรมาภิบาล

๒. คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงควรทบทวน กระบวนการกำกับดูแลที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของตนว่า มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความโปร่งใสเพียงใด

๓. ปรับปรุงรูปแบบและกระบวนการกำกับดูแลให้ดีขึ้น และสั่งให้มีการดำเนินการ

<sup>๒๙</sup> บุษบง ชัยเจริญ และบุญมี ลี, รายงานการวิจัย สถาบันพระปกเกล้า:ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล, พิมพ์ครั้งที่ ๒,(ม.ป.ส., ๒๕๔๔), หน้า ๗.

<sup>๓๐</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘.

<sup>๓๑</sup> วรภัทร โตธนะเกษม, การสร้าง Good Governance ในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: กองประชาสัมพันธ์ การสื่อสารแห่งประเทศไทย, ๒๕๕๔), หน้า ๑๑.

**ชัยอนันต์ สมุทรวนิช** ได้ให้ความหมายหลักธรรมาภิบาล หรือการจัดการที่ดี โดยหลักสากลจะประกอบด้วยคุณสมบัตินี้ ดังนี้<sup>๓๒</sup>

๑. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะชน หมายถึง การมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม
๒. ความโปร่งใส หมายถึง สาธารณะชนสามารถเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้
๓. ความมั่นใจ หมายถึง การมีหลักการที่แน่นอน เป็นธรรมที่ทำให้สาธารณะชนมั่นใจ
๔. การมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ในด้านกิจการของรัฐ

จากความหมายจากนักวิชาการข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีแนวความคิดที่มีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นแนวคิดที่คล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยจึงสรุปความได้ว่า หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักบริหารที่กำหนดกันขึ้นเพื่อเป็นมาตรฐานให้องค์กรหรือหน่วยงานต้องปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน เสมือนหนึ่งเป็นหลักธรรมที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารแต่ละองค์กร มีประสิทธิภาพสูงและประสบผลสำเร็จ เป็นการบริหารการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และสังคมเพื่อการพัฒนาประเทศโดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบ ๓ ส่วนของสังคมเข้าด้วยกัน คือภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการใช้อำนาจในการบริหารราชการแผ่นดินให้มีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ มีความโปร่งใส ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้เพื่อร่วมมือกันสร้างสังคมแห่งการปกครองที่เป็นธรรม มีความเป็นประชาธิปไตย เพื่อประสานประโยชน์ สร้างประชาสังคมให้เข้มแข็งขึ้น เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์โดยรวม โดยรวมก็คือ เป็นการวางระบบโครงสร้างและกระบวนการต่าง ๆ ที่ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมของประเทศ เพื่อการพัฒนาสังคมไปสู่การอยู่ร่วมกันอย่างสงบสันติสุขนั่นเอง<sup>๓๓</sup>

### ๒.๕.๓ ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาลมีความสำคัญ ต่อองค์กร ชุมชน สังคมและประเทศชาติเป็นอย่างมาก ซึ่งได้มีนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ได้กล่าวถึงความสำคัญไว้หลากหลาย ในที่นี้ผู้วิจัยขอสรุปรวบรวมไว้โดยย่อ เพื่อพอให้เห็นแนวคิดของนักวิชาการและตลอดถึงแนวคิดของวิจัย กล่าวคือ

๑. เป็นหลักพื้นฐานในการสร้างความเป็นธรรม เอื้อผลประโยชน์ให้กับคนทุกระดับไม่ว่าคนรวยหรือคนจน ในเรื่องการเมืองงานทำ การมีรายได้ การพัฒนาที่เท่าเทียมกันและการมีคุณภาพชีวิตที่ดี

<sup>๓๒</sup>ชัยอนันต์ สมุทรวนิช, **ธรรมาภิบาลการมีส่วนร่วมของประชาชนและกระบวนการทางดำเนินสิ่งแวดล้อม**, (กรุงเทพมหานคร : เดือนตุลาคมพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒.

<sup>๓๓</sup>UNDP, **Governance for Sustainable Human Development**, (a UNDP Policy Document, January ๑๙๙๗), p. ๕-๖, อ้างใน บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, **การสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย**, หน้า ๒๙-๓๐.

๒. ช่วยให้สังคมมีความเข้มแข็งทุกด้าน ทั้งทางคุณค่าและจิตสำนึกทางสังคม การเมือง วัฒนธรรม จริยธรรมและทางเศรษฐกิจ มีสมรรถนะ มีความโปร่งใส สามารถอยู่ร่วมกันได้ด้วย ความสุขและเอื้ออาทรต่อกัน ช่วยลดแก้ปัญหาความรุนแรงของปัญหา

๓. ทำให้เกิดการพัฒนายั่งยืน โดยมีคนเป็นศูนย์กลางที่แท้จริง ทำให้สังคมไทยเป็นสังคม เสถียรภาพ<sup>๓๔</sup>

๔. เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาค ประชาชนสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคี และรวมพลังก่อเกิดการพัฒนาอย่าง ยั่งยืน<sup>๓๕</sup>

๕. ช่วยลดปัญหาการฉ้อราษฎร์บังหลวงและส่งเสริมให้คน มีความซื่อสัตย์สุจริต<sup>๓๖</sup>

๖. ช่วยให้ระบบของรัฐมีความยุติธรรมเป็นที่น่าเชื่อถือทั้งในและต่างประเทศ<sup>๓๗</sup>

๗. เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่บ่งชี้ถึงระดับการพัฒนาของประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

๘. ช่วยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า

๙. ช่วยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ ให้ทันต่อสถานการณ์

๑๐. ทำให้ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการ มีการ ประเมินผล การปฏิบัติราชการ อย่างสม่ำเสมอ

#### ๒.๕.๔ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

แนวคิดหรือองค์ประกอบที่เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล เมื่อพูดถึงในรายละเอียดแล้วได้มี นักวิชาการหรือองค์กรและสถาบันได้เสนอหลักการหรือขั้นตอนของหลักธรรมาภิบาลที่แตกต่างกันไป บ้าง โดยมีมีความหมายและขอบเขตหรือทิศทางทั้งกว้างและลึกแตกต่างกันไปตามสภาพ ภาระหน้าที่ของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้ออกระเบียบ ขั้นตอนหรือรูปแบบของ องค์ประกอบการบริหารงานบุคคลและการบริการของรัฐเป็นองค์ประกอบที่สอดคล้องกับธรรมาภิ บาลไว้ ดังนี้

<sup>๓๔</sup> บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, การสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย,(กรุงเทพมหานคร : วิทยุชน, ๒๕๔๒), หน้า ๑๖๒.

<sup>๓๕</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, คู่มือการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ ดี ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี, (กรุงเทพมหานคร: ๒๕๔๒), หน้า ๑๔.

<sup>๓๖</sup> ยุทธ วรฉัตรธาร, “ธรรมรัฐในการบริหารองค์กร”, วารสารนักบริหาร ๒๑, (กรกฎาคม – กันยายน, ๒๕๔๔) : ๓๙ - ๔๓.

<sup>๓๗</sup> บุชบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมีลี , รายงานการวิจัยตัวชี้วัดธรรมาภิบาล, หน้า ๔๘-๕๐.

๑. **หลักนิติธรรม** ประกอบด้วยกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่างๆมีความเป็นธรรมสามารถปกป้องคนดีและลงโทษคนไม่ดีได้มีการปฏิรูปกฎหมายอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไปการดำเนินงานของกระบวนการยุติธรรมเป็นไปอย่างรวดเร็วโปร่งใสและตรวจสอบได้และได้รับการยอมรับจากประชาชน

๒. **หลักความโปร่งใส** ประกอบด้วยการสำรวจความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการของรัฐและเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการจำนวนเรื่องกล่าวหาร้องเรียนหรือสอบสวนเจ้าหน้าที่รัฐเกณฑ์ในการใช้ดุลพินิจของส่วนราชการมีความชัดเจนเป็นที่ยอมรับส่วนราชการเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมและเปิดเผยต่อสาธารณะ

๓. **หลักความรับผิดชอบ** ประกอบด้วยการได้รับการยอมรับและความพอใจจากผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของงานที่ปฏิบัติคุณภาพของงานทั้งด้านปริมาณความถูกต้องครบถ้วนรวมทั้งจำนวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและจำนวนการร้องเรียนหรือการกล่าวหาที่ได้รับ

๔. **หลักความคุ้มค่า** ประกอบด้วยความพึงพอใจของผู้รับบริการความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

๕. **หลักการมีส่วนร่วม** ประกอบด้วยความสัมพันธ์ผลของโครงการต่างๆรวมถึงการประหยัดงบประมาณความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้ได้รับผลกระทบจำนวนผู้เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นหรือจำนวนข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นของประชาชนในการดำเนินงานเรื่องต่างๆรวมถึงคุณภาพของการเข้ามามีส่วนร่วม

๖. **หลักคุณธรรม** ประกอบด้วยการร้องเรียนหรือร้องทุกข์ในการดำเนินการในเรื่องต่างๆทั้งในและนอกองค์กรลดลงคุณภาพชีวิตของคนในสังคมดีขึ้นมีการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรในชาติอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดสังคมมีเสถียรภาพอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขด้วยความมีระเบียบวินัย<sup>๓๘</sup>

**สถาบันราชประชาสมาสัย** กล่าวว่า ธรรมมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหมายถึงขบวนการหรือขั้นตอนในการทำงานหรือกิจกรรมใดๆที่จัดขึ้นในสถาบันฯเริ่มจากงานในหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละคนงานที่ได้รับคำสั่งให้ทำหรืองานที่ร่วมกันทำจะต้องเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ๖ หลักคือ<sup>๓๙</sup>

๑. นิติธรรมเคารพและปฏิบัติตามกฎกติการะเบียบแบบแผนและกฎหมายต่างๆโดยไม่ละเมิดอย่างตั้งใจหรือจงใจหลีกเลี่ยงหรือไม่ตั้งใจเพราะไม่รู้ฉะนั้นถ้าไม่แน่ใจต้องศึกษาก่อนว่าจะผิดหลักนิติธรรมหรือไม่ก่อนที่จะทำลงไป

<sup>๓๘</sup> คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) รายงานประจำปี ๒๕๔๑ - ๒๕๔๓**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๓), หน้า ๒.

<sup>๓๙</sup> สถาบันราชประชาสมาสัย, **ธรรมาภิบาลบัณฑิตสาธิต**, (กรุงเทพมหานคร : กระทรวงสาธารณสุข, ๒๕๔๙), หน้า ๖.

๒. คุณธรรมในหลายแง่มุมเช่นเมตตาธรรมคือความปรารถนาให้ผู้อื่นเป็นสุขจริยธรรมทำอะไรก็ให้ถูกต้องครบถ้วนทุกขั้นตอนกตัญญูกตเวทิตาการรู้จักบุญคุณและคิดจะตอบแทนหิริโอตตปะการรู้จักละอายและเกรงกลัวบาปกรรมไม่ดีโดยการมีคุณธรรมจะช่วยยกคุณค่าความเป็นมนุษย์ให้สูงขึ้นเป็นที่ยกย่องของคนทั่วไป

๓. ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกเรื่องราวในการทำงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบอยู่ตอบข้อสงสัยได้ชัดเจนทุกคำถาม

๔. การมีส่วนร่วม พึงระลึกไว้ว่าตัวเองเป็นสมาชิกถาวรของสถาบันฯนอกเหนือจากงานในหน้าที่แล้วกิจกรรมอื่นที่มีผลดีต่อสถาบันฯ จะต้องร่วมมือ อะไรที่ไม่ดีต้องหักท้วง

๕. ร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่ทำเอง ทำโดยกลุ่ม ทำในนามสถาบันฯ ถ้าดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น ถ้าผิดพลาดบกพร่องต้องช่วยกันแก้ไข ไม่วางเฉย

๖. ความคุ้มค่า ทั้งในแง่ของรูปธรรมและนามธรรม ที่สัมผัสจับต้องมองเห็นได้ หรือรู้สึกได้ว่าคุ้มค่าหรือไม่คุ้มค่า ถ้าทำตามหลักข้างต้นทั้ง ๕ มาครบถ้วนแล้ว แต่เมื่อพิจารณาถึงหลักความคุ้มค่าแล้วไม่ผ่าน ก็ควรทบทวนปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าต่อผลงาน ให้มากที่สุด

UN ESCAP ได้ให้หลักเกณฑ์ของธรรมาภิบาล ไว้ ๘ ประการมี ดังนี้

๑. การมีส่วนร่วม (Participation) ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมการตัดสินใจโดยอิสระและเต็มใจ
๒. การปฏิบัติตามกฎหมาย (Rule of law) ปฏิบัติตามกรอบของกฎหมายอย่างเสมอภาคและเป็นธรรมภายใต้กฎหมายเดียวกัน
๓. ความโปร่งใส (Transparency) มีการตรวจความถูกต้อง มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา
๔. ความรับผิดชอบ (Responsiveness) ทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดในการทำงาน กล้าตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจนั้น ๆ
๕. ความสอดคล้อง (Consensus Oriented) กำหนดและสรุปความต้องการของบุคคลในสังคม โดยพยายามหาจุดสนใจ และความสอดคล้องกันของสังคมด้วยวิธีการเรียนรู้วัฒนธรรมของสังคมนั้น เพื่อเป็นการลดความขัดแย้ง
๖. ความเสมอภาค (Equity and Inclusiveness) ถือเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่ประชาชนพึงได้รับจากรัฐ ทางการบริหารด้านสวัสดิการ สาธารณูปโภค และด้านอื่น ๆ
๗. การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) เป็นวิธีการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับการลงทุน การใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
๘. การมีเหตุผล (Accountability) ประชาชนทุกคนต้องตัดสินใจและรับผิดชอบต่อการกระทำของตนอย่างสมเหตุสมผล ภายใต้กรอบกฎหมาย<sup>๕๐</sup>

<sup>๕๐</sup>UN ESCAP ย่อมาจากคำว่า United Nation Economic and Social Commission for Asia and Pacific (สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งเอเชียและแปซิฟิก โครงการสหประชาชาติ)



**สุดจิต นิमितกุล** กล่าวว่า องค์ประกอบในการเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีของกระทรวงมหาดไทย มี ๑๑ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการมีส่วนร่วมของประชาชนและเจ้าหน้าที่รัฐในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มและพลังการทำงานที่สอดคล้องประสานกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายในการบริการประชาชน

๒. ความยั่งยืน (Sustainability) มีการบริหารงานที่อยู่บนหลักการของความสมดุลทั้งในเมืองและชนบท ระบบนิเวศ และทรัพยากรธรรมชาติ

๓. ประชาชนมีความรู้สึกรู้ว่าเป็นสิ่งที่ชอบธรรม (Legitimacy) และให้ การยอมรับ (Acceptance) การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ประชาชนพร้อมที่จะยอมสูญเสียประโยชน์ส่วนตัวไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวมที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน

๔. มีความโปร่งใส (Transparency) ข้อมูลต่างๆ ต้องตรงกับข้อเท็จจริงของการดำเนินการ และสามารถตรวจสอบได้ มีการดำเนินการที่เปิดเผยชัดเจน และเป็นไปตามที่กำหนดไว้

๕. ส่งเสริมความเป็นธรรม (Equity) และความเสมอภาค (Equality) มีการกระจายการพัฒนาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน ไม่มีการเลือกปฏิบัติ และมีระบบการรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่ชัดเจน

๖. มีความสามารถที่จะพัฒนาทรัพยากร และมีวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เจ้าหน้าที่ของทุกหน่วยงานจะต้องได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะ เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้กับการทำงานได้ และมีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกหน่วยงานยึดถือเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน

๗. ส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศ (Promotion of gender balance) เปิดโอกาสให้สตรีทั้งในเมืองและชนบทเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสังคม ในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นมากขึ้น

๘. การอดทนอดกลั้น (Tolerance) และการยอมรับ (Acceptance) ต่อทัศนคติที่หลากหลาย (Diverse Perspectives) รวมทั้งต้องยุติข้อขัดแย้งด้วยเหตุผล หากจุดร่วมที่ทุกฝ่ายยอมรับร่วมกันได้

๙. การดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาล (Operating by rule of law) พัฒนา ปรับปรุงแก้ไข และเพิ่มเติมกฎหมายให้มีความทันสมัยและเป็นธรรม

๑๐. ความรับผิดชอบ (Accountability) เจ้าหน้าที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อประชาชน ความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดสำคัญในการประเมินความสำเร็จของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่

๑๑. การเป็นผู้กำกับดูแล (Regulator) แทนการควบคุม โอนงานบางออกไปให้องค์การท้องถิ่นซึ่งใกล้ชิดกับประชาชน หรืองานบางอย่างก็ต้องแปรรูปให้เอกชนดำเนินการแทน<sup>๔๑</sup>

<sup>๔๑</sup>สุดจิต นิमितกุล, “กระทรวงมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดี”, ในการปกครองที่ดี (Good Governance), (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๕๓), หน้า ๑๓ - ๑๔.

จากแนวคิดหรือองค์ประกอบที่เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล ผู้วิจัยพบว่า หลักธรรมาภิบาล มีนักวิชาการหรือสถาบันต่างได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ซึ่งมีนัยยะที่เหมือน ๆ กัน กล่าวคือ โดยรวมหลักใหญ่ที่สำคัญ ๆ เพียง ๓ ด้าน กล่าวคือ

๑. ธรรมาภิบาลด้านธุรกิจ เพื่อแก้ไขปัญหาด้านเศรษฐกิจการเงิน
๒. ธรรมาภิบาลด้านการเมือง เพื่อแก้ไขปัญหาด้านการเมืองและสังคม
๓. ธรรมาภิบาลด้านราชการ เพื่อการแก้ไขพัฒนาประเทศที่ไร้อะไรก็มิปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน

## ๒.๖ สภาพปัญหาขององค์กรธุรกิจที่ขาดหลักธรรมาภิบาล

### ๒.๖.๑ เป้าหมายพื้นฐานขององค์กรธุรกิจ

โดยธรรมชาติการบริหารองค์กรธุรกิจย่อมมีเป้าหมายที่ต่างไปจากการบริหารงานขององค์กรอื่น ๆ กล่าวคือ การบริหารธุรกิจเป็นระบบองค์กรหรือคณะที่ทำดำเนินการเพื่อที่มุ่งแสวงหากำไรเป็นหลัก เพื่อความสำเร็จของธุรกิจการแสวงหากำไรสูงสุดจึงเป็นเป้าหมายสูงสุดในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงธรรมชาติหรือเป้าหมายพื้นฐานขององค์กรธุรกิจไว้ว่า องค์กรธุรกิจ คือ องค์กรที่มุ่งประโยชน์ส่วนตนเองเป็นหลัก การแสวงหากำไรสูงสุดจึงเป็นการกระทำที่มีเหตุผลในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และถือว่าผลประโยชน์ส่วนตนมีความสำคัญที่สุด โดยมีแนวคิดที่ว่าเมื่อปัจเจกบุคคลบรรลุประโยชน์ตนก่อนแล้ว ส่วนรวมก็จะได้รับประโยชน์ตามไปด้วย ดังนั้นปัจเจกบุคคลแสวงหาผลประโยชน์ของตนเองจึงเป็นเครื่องรับประกันผลประโยชน์ของสังคมในภาพรวม<sup>๒</sup> นอกจากนี้การแข่งขันทางธุรกิจยังเป็นสถานะแห่งการต่อสู้เพื่อความอยู่รอดในทุกวิถีทาง และ ผู้ (องค์กรธุรกิจ) ที่อ่อนแอและแข็งแรงกว่าจะอยู่รอด ผู้ที่แข็งแกร่งจะตายไป<sup>๓</sup> กล่าวโดยรวม การทำกำไรเป็นความรับผิดชอบของธุรกิจที่มีต่อสังคมเพียงประการเดียว คือ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่และมุ่งมั่นในกิจกรรมที่หวังเพิ่มพูนกำไรตราบเท่าที่การกระทำนั้นยึดมั่นในกฎเกณฑ์การแข่งขันแบบเปิดเสรีโดยไม่หลอกลวงและฉ้อฉล<sup>๔</sup>

การบริหารกิจการขององค์กรธุรกิจนั้นได้รับอิทธิพลความเชื่อมาจาก อדם สมิท (Adam Smith) ซึ่งเป็นคนหนึ่งที่ได้อธิบายแนวคิดมุ่งประโยชน์ส่วนตนก่อน โดยเขาเชื่อว่าผลประโยชน์ส่วนตนเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ บุคคลแต่ละคนจะเป็นผู้ตัดสินใจที่ดีที่สุดว่า เขาควร

<sup>๒</sup> ดูรายละเอียดใน วัชร งามจิตรเจริญ, “แนวคิดในการใช้พุทธธรรมเพื่อดำเนินการทางเศรษฐกิจในสังคมทุนนิยม”, วารสารพุทธศาสนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ปีที่๑๖ ฉบับที่๑ (มกราคม - เมษายน ๒๕๕๒) : ๕๕.

<sup>๓</sup> ปรีชา ช่างขวัญยืน, “ทุนนิยมกับพุทธศาสนา”, วารสารพุทธศาสนศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ปีที่๙ ฉบับที่๑ (มกราคม - เมษายน ๒๕๔๕) : หน้า ๒๑.

<sup>๔</sup> ทอม แคนนอน, ความรับผิดชอบต่อของบริษัท, แปลโดย ชาญ มายอด, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๕๐), หน้า ๖๕.

จะทำอะไร และทำอย่างไรจึงจะเกิดประโยชน์แก่ตัวเองมากที่สุด<sup>๔๕</sup> ดังแสดงในหนังสือ The Wealth of Nations ตอนหนึ่งความว่า “มิใช่เป็นความกรุณาของคนขายเนื้อ คนหมักเบียร์ หรือคนทำขนมปังที่ทำให้เรามีข้าวกิน แต่เป็นเพราะคนเหล่านั้นคำนึงถึงผลประโยชน์ของเขาต่างหาก”<sup>๔๖</sup> ซึ่งเป็นแนวคิดที่สะท้อนวิถีหรือลักษณะของการดำเนินองค์กรธุรกิจได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านได้พูดถึงเป้าหมายหรือธรรมชาติของการดำเนินธุรกิจ กล่าวโดยรวม ดังนี้

๑. การดำเนินองค์กรธุรกิจ มีลักษณะที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ส่วนตนเป็นหลัก ทุกคนมีสิทธิโดยธรรมชาติ จะรักษาความเป็นใหญ่ได้ก็ด้วยการระวังไม่ให้ใครละเมิดสิทธิและแสวงหาสิ่งที่ตัวมีสิทธิ เป็นระบบชี้ดวงกันคนอื่นและยื่นมือไปเรียกร้องเอาจากส่วนรวมเป็นระบบ“เอา”

๒. ธุรกิจ คือ การเข้าไปถือครองให้ได้มากกว่า นั่นก็คือ การมีกรรมสิทธิ์ในสิ่งนั้น เป็นทางมาแห่งการสร้างความมั่งคั่งให้กับตนเองได้ดียิ่งขึ้น ก่อให้เกิดระบบสิทธิและเสรีภาพทางเศรษฐกิจ ซึ่งถูกนำมาใช้เพื่อแสวงหาผลประโยชน์สูงสุดให้กับตนเอง

๔. การดำเนินธุรกิจ คือ เกมของการแข่งขันที่รุนแรงในระบบทุนนิยมเสรี ที่มุ่งแสวงหากำไรสูงสุด ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจซึ่งมีเพียงประการเดียวนั้น คือ “กำไรสูงสุด ต้นทุนต่ำสุด (Maximize Profit, Minimize Cost) ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดอย่างมั่นคงในระบบการแข่งขัน”<sup>๔๗</sup>

นอกจากนี้ จากลักษณะของการดำเนินการขององค์กรธุรกิจข้างต้น มิลตัน ฟรายด์แมน (Milton Friedman) มีทัศนะเพิ่มเติมว่า หน้าที่หนึ่งเดียวขององค์กรธุรกิจ คือการสร้างความมั่งคั่งสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น หลักการหนึ่งเดียวที่องค์กรธุรกิจต้องคำนึงถึงตลอดเวลาคือการสร้างผลกำไรให้แก่ผู้ลงทุน นั่นคือการใช้ทรัพยากร และดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่ออกแบบไว้เพื่อเพิ่มกำไรให้กับองค์กร ภายใต้กฎการแข่งขันแบบเสรี<sup>๔๘</sup> และประกอบกิจกรรมที่เพิ่มผลกำไร トラบเท่าที่อยู่ในกฎของการแข่งขัน<sup>๔๙</sup> แนวคิดดังกล่าวได้กลายเป็นวิถีปฏิบัติสากลในระบบการค้าองค์กรเสรีทั่วทุกภูมิภาคของโลก จึงกล่าวได้ว่า การแสวงหาประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรธุรกิจ เป็นภารกิจสูงสุดที่ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องจะต้องปฏิบัติให้สำเร็จ

<sup>๔๕</sup> ทับทิม วงศ์ประยูร, ประวัติและลัทธิเศรษฐกิจ, พิมพ์ครั้งที่๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๐), หน้า ๖๕.

<sup>๔๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๖๕.

<sup>๔๗</sup> ปรีชา ช่างขวัญยืน, “ทุนนิยมกับพุทธศาสนา”, หน้า ๔.

<sup>๔๘</sup> Laura Hartman, *Perspective in Business Ethics*, International Edition, (Singapore : McGraw – Hill, 1998), p. 251.

<sup>๔๙</sup> Milton Friedman, “The Social responsibility of business is to increase its profits”, in *Perspectives in Business Ethics*, International Edition, edited by Laura Pincus Hartman, (Singapore : Mc Graw Hill, 1998), p. 251.

### ๒.๖.๒ ลักษณะขององค์กรธุรกิจ

โดยความเป็นจริงองค์กรธุรกิจ ก็คือ ลัทธิทุนนิยมภายใต้ระบบประชาธิปไตยนี้เอง เพราะในระบบทุนนิยมมองตัวเองว่าทุนไม่ใช่สิ่งที่เอาเปรียบ แต่เป็นหลักประกันความมั่นคงของชีวิต ถึงแม้จะเป็นการสะสมหรือครอบครองกรรมสิทธิ์ผูกขาดก็ตาม อย่างที่ อัดัม สมิท (Adam Smith) กล่าวว่า มนุษย์มีความจำเป็นที่จะต้องมีทุนไว้ก่อนเพื่อเลี้ยงชีวิต และเพื่อซื้อเครื่องมือและวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ยิ่งมีการสะสมทุนมากก็ยิ่งมีการแบ่งงานกันทำมาก ปริมาณทุนนี้ขึ้นอยู่กับการออมทรัพย์ ซึ่งเป็นการกระทำของสมาชิกแต่ละคนในสังคมเอง ซึ่งต่างต้องการจะยกระดับสภาพความเป็นอยู่ของตน การออมทรัพย์เพื่อลงทุนเป็นการกระทำเพื่อตัวเองของมนุษย์แต่ละคนโดยแท้ มิใช่เป็นการกระทำของสังคม<sup>๕๐</sup> ซึ่งก็สอดคล้องกับนักวิชาการตะวันตก เช่น จอห์น ล็อก (John Locke) ที่ระบุว่า กรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินเป็นหลักการที่จะช่วยส่งเสริมให้มนุษย์มีอิสระกระทำการต่าง ๆ ได้ และเป็นเครื่องสนับสนุนเสรีภาพ มิใช่เครื่องมือสำหรับใช้บังคับกดขี่<sup>๕๑</sup> แต่ในขณะเดียวกันกรรมสิทธิ์ส่วนบุคคลนี้จะต้องไม่ใช่เพื่อกดขี่เอาเปรียบผู้อื่น<sup>๕๒</sup> บุคคลควรมีสิ่งของมากเท่าที่เขาจะใช้ประโยชน์บริโภคได้ ไม่ปล่อยทิ้งให้เหลือเปล่าเสียหาย<sup>๕๓</sup> อีกทั้งระบบทุนนิยมยังเป็นระบบที่มีลักษณะรองรับสิทธิ์ของบุคคลในเรื่องทรัพย์สินสมบัติส่วนบุคคล เสรีภาพในการดำเนินธุรกิจ และการแข่งขันกันอย่างเสรี<sup>๕๔</sup> ระบบทุนนิยมจึงเป็นแนวคิดที่ว่า ประชาชนควรมีเสรีภาพในการทำมาหากิน มีกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินต่าง ๆ รัฐเป็นเพียงผู้เปิดโอกาสให้เอกชนลงทุนประกอบธุรกิจ และให้ประชาชนมีเสรีภาพในการผลิตและแข่งขันกันอย่างเสรี<sup>๕๕</sup>

จากมิติมุมมองของกลุ่มทุนนิยม ผู้วิจัยพบว่าลักษณะขององค์กรธุรกิจเป็นไปในทิศทางที่สร้างสรรค์หรือส่งเสริมต่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ แต่โดยความเป็นจริงทุกสรรพสิ่งเมื่อมีข้อดีก็ย่อมมีข้อเสียเป็นธรรมดา แต่ข้อเสียนี้เป็นสิ่งที่จะปล่อยเลยตามเลยไม่ได้ เพราะมันอาจจะนำพามาซึ่งปัญหาใหญ่ที่ยากต่อการแก้ไขได้ ลำดับจากนี้ไปจะเป็นการพูดถึงสภาพปัญหาของการดำเนินธุรกิจซึ่งไม่ได้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อที่จะได้กระตุ้นเตือนหรือเรียกร้องให้ทุกฝ่ายได้ช่วยตระหนักรู้และช่วยกันหาทางออก

<sup>๕๐</sup> Adam Smith, *The Wealth of Nations* (London : University Paperbacks, 1961), Book II, Introduction, Book IV, chapter 2, Book II, chapter 3. อ้างใน ฉัตรทิพย์ นาถสุภา, *ลัทธิเศรษฐกิจการเมือง*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๓๗.

<sup>๕๑</sup> William Ebenstein, *Introduction to Political Philosophy*, (Rinehart Com.,1954), p. 137.

<sup>๕๒</sup> John Locke, *Two Treatises of Government*,(N.Y.: The American Library, Inc. 1965), เล่ม ๑ , ข้อ ๔๒, ๔๓. อ้างใน ฉัตรทิพย์ นาถสุภา, *ลัทธิเศรษฐกิจการเมือง*, หน้า ๒๕.

<sup>๕๓</sup> John Locke, *Ibid.*, เล่ม ๒, ข้อ ๓๑, อ้างใน *เรื่องเดียวกัน*, หน้า ๒๖-๒๖.

<sup>๕๔</sup> นวม สงวนทรัพย์, *สังคมวิทยาศาสนา*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียน สโตร์, ๒๕๓๗ ), หน้า ๑๓๒.

<sup>๕๕</sup> ณรงค์ เสียงประชา, *มนุษย์กับสังคม*, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร :สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๘), หน้า ๑๐๓.

### ๒.๖.๓ ปัญหาและอุปสรรคขององค์กรธุรกิจ

ค่านิยมของสังคมเชื่อว่าองค์กรที่มีกำไรสูงแสดงถึงความเจริญเติบโต ก้าวหน้าและมั่นคง ดังนั้น การแสวงหากำไรสูงสุดจึงเป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินธุรกิจ นักธุรกิจส่วนหนึ่งจะทำทุกทางเพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรโดยไม่สนใจถึงผลเสียหายที่อาจกระทบต่อผู้อื่นรวมถึงสิ่งแวดล้อม เพราะการทำธุรกิจ คือ การมุ่งแสวงหากำไรสูงสุดเป็นสำคัญ การดำเนินธุรกิจของภาคเอกชนไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือเล็กเมื่อละเลยต่อหลักธรรมาภิบาล ย่อมสร้างปัญหาหรือส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ท้ายที่สุดย่อมเกิดผลเสียหายแก่ทุกภาคส่วนตลอดถึงย้อนกลับไปสู่องค์กรธุรกิจนั้นด้วย หากองค์กรอื่น ๆ ในสังคมถูกทำลายลงแล้ว หน่วยองค์กรธุรกิจที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคมก็ย่อมดำรงอยู่ไม่ได้เช่นเดียวกัน ดังนั้น สภาพการขาดหลักธรรมาภิบาลจึงเป็นสิ่งที่ต้องหันกลับมาคำนึงถึง สร้างความเสียหายไว้มากมายขนาดไหน ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้เกิดการเรียกร้องให้องค์กรธุรกิจที่ได้หันกลับมายึดแนวทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล สภาพของปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินธุรกิจที่เกิดจากการขาดหลัก ธรรมาภิบาล ผู้วิจัยได้สรุปรวบรวมไว้โดยแบ่งออกเป็นประเด็นใหญ่ ๆ ๓ ประเด็น คือ

๑. ปัญหาเชิงพฤติกรรมของตัวบุคคล
๒. ปัญหาเชิงระบบส่วนงาน
๓. ปัญหาเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อม

#### ๒.๖.๓.๑ ปัญหาเชิงพฤติกรรมของตัวบุคคล

ปัญหาอย่างหนึ่งที่ปฏิเสธไม่ได้สำหรับการบริหารจัดการขององค์กรธุรกิจ คือ ปัญหาการขาดภาวะผู้นำที่ดี ผู้นำเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการนำกลุ่ม องค์กร สังคม ดังนั้น วิกฤติที่เกิดจากผู้นำย่อมส่งผลกระทบต่อทิศทางขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้วิจัยเห็นว่าปัญหาของผู้นำมีหลายลักษณะ ซึ่งพอประมวลได้ ๕ ประเด็น คือ

๑. ปัญหาที่เกิดจากโลกทัศน์ของผู้นำ
๒. ปัญหาเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน
๓. ปัญหาที่เกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่
๔. ปัญหาด้านการขาดมนุษยสัมพันธ์
๕. ปัญหาด้านการสื่อสาร

๒.๖.๓.๑.๑ ปัญหาที่เกิดจากโลกทัศน์ของผู้นำ หมายถึง สภาพที่ผู้นำองค์กรขาดความรู้ความสามารถในการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ ขาดทักษะ หรือความตั้งใจในการทำงานให้สำเร็จ<sup>๕๖</sup> ปัญหาดังกล่าว ก็คือ การขาดวิสัยทัศน์ การบริหารงานที่ขาดความ

<sup>๕๖</sup>Barbara Kellerman, Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters  
อ้างอิงใน พสุ เตชะริ,บทความเรื่อง ผู้นำ “ที่ดี” กับผู้นำที่ “ไม่ดี” [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://suthep.cru.in.th/>  
( ๒ ต.ค. ๒๕๕๗).

โปร่งใส ไม่เสียสละ และมีความเห็นแก่ตัว<sup>๕๗</sup> ไม่สนใจคิด ใคร่ครวญ คำคว่ำหาข้อมูลความรู้ ไร้ ศักยภาพในการแข่งขัน และยิ่งขาดความคิดริเริ่ม ขาดความคิดที่ดั่งาม มีความคิดพยาบาท ขาด เมตตา เบียดเบียนผู้อื่นให้เขาต้องเดือดร้อน มุ่งแต่นำไปสู่การประทุษร้ายทำลายอีกฝ่าย หรือทำให้ อีกฝ่ายเดือดร้อน ยังรวมถึงการทำงานแบบเดิมๆ ผลิตรายณ์เดิมๆ ขาดความคิดสร้างสรรค์นำ นวัตกรรมใหม่ๆ เทคโนโลยีที่ทันสมัย ปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัย ไม่เน้นการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

๒.๖.๓.๑.๒ **ปัญหาเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน** หมายถึง การทุจริต (Corruption) หรือการโกงโดยไม่มีหิริโอตัมปะ ยักย้ายถ่ายเทเอกสารเพื่อไม่ให้มีการตรวจสอบบัญชีหาข้อเท็จจริง อันจะเป็นการปกปิดความผิดที่ได้กระทำขึ้น<sup>๕๘</sup> ผู้นำองค์กรขาดความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและหน้าที่ ความรับผิดชอบเช่นนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะขาดความไว้วางใจ ความน่าเชื่อถือและเลื่อมใส การ ปฏิบัติหน้าที่ของผู้หน้าที่ขาดความซื่อตรง ละเว้นการปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่ การปฏิบัติในตำแหน่ง หน้าที่น้อยกว่า หรือเกินกว่าที่กฎหมายกำหนดไว้ ใช้วิธีการที่ผิดกฎหมาย เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มี ควรได้สำหรับตนเองหรือผู้อื่น การใช้หรือเบียดบังทรัพยากรของรัฐไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว การ ขาดจิตสำนึกในการบริการสาธารณะ หรือร่วมกับบุคคลภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง ร่วมกัน กระทำการเพื่อให้เกิดผลประโยชน์แก่ตนเองหรือแก่พรรคพวกโดยมิชอบหรือโดยผิดกฎหมาย<sup>๕๙</sup> กล่าวโดยสรุป ก็คือ การคอร์รัปชันหรือการโกง การไม่ซื่อสัตย์สุจริตทั้งต่อตนเอง ชุมชน องค์กร สังคม ประเทศชาติ โดยมีแรงผลักดันที่ทำให้คนเรามีพฤติกรรมของการคดโกง ๗ สาเหตุ คือ

๑. **มีผลประโยชน์ทับซ้อน** : เมื่อเราได้รับการช่วยเหลือ หรือได้รับสิ่งของ จากใครบางคน เราก็มักรู้สึกที่จะพยายามช่วยเหลือเขาเมื่อมีโอกาส
๒. **มีความคิดสร้างสรรค์** : ความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้เราหาเหตุผลดีๆ มา รองรับการโกงของเราได้ง่ายขึ้น
๓. **เมื่อโกงได้สักครั้ง ต่อไปก็ไม่ใช้เรื่องยาก** : คนเราจะโกงเล็กๆน้อยๆ ได้ ขึ้นไปจนถึง จุดไม่ยั้งคิด
๔. **โกง เพราะหมดพลังใจ** : พฤติกรรมของเรามักจะยอมแพ้ต่อสิ่งที่เข้ายวน เมื่อใดก็ตามที่พลังใจเราลดลง ความซื่อสัตย์ของเราก็อาจลดลงไปด้วย

<sup>๕๗</sup> วิกิกรม กรมดิษฐ์, “๒๕๕๘ ปีแห่งอาเซียน : ใครเป็นคู่แข่ง...ใครเป็นหุ้นส่วนของไทย?” (บรรยาย วันที่ ๖ ส.ค.๒๕๕๓ ที่กระทรวงการต่างประเทศ), [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.isnhotnews.com/tag> (๒๗ ก.ย. ๒๕๕๓).

<sup>๕๘</sup> Tom Peter, *Re-Imagine*, แปลโดย พ.ท.วีรจิต กลั่นพะสุด และคณะ, *คิดใหม่*, (กรุงเทพมหานคร : นาน มีบุคส์พับลิเคชันส์, ๒๕๔๖), หน้า ๗.

<sup>๕๙</sup> กรณีของการทุจริตการจัดซื้อยาของกระทรวงสาธารณสุขเมื่อวันที่ ๒๘ ตุลาคม ๒๕๔๖ ศาลฎีกา แผนกคดีอาญาของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ได้อ่านคำพิพากษาให้ลงโทษ อดีตรัฐมนตรีว่าการกระทรวง สาธารณสุข เนื่องจากมีความผิดเป็นเจ้าพนักงานใช้อำนาจในตำแหน่งโดยมิชอบเพื่อประโยชน์ของตน กรณีเรียกรับ สินบนจากบริษัทฯ ซึ่งก่อนหน้านี้อ้างศาลฎีกาแผนกคดีอาญา ของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง พิพากษาให้มีความผิดในข้อหาร่ำรวยผิดปกติ และถูกยึดทรัพย์ และศาลรัฐธรรมนูญได้ตัดสิน ให้นายรักเกียรติมีความผิดยื่นบัญชี ทรัพย์สินหนี้สินเป็นเท็จ และห้ามเล่นการเมืองเป็นเวลา ๕ ปี, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.nidamb e11.net> (๑๕ พ.ย. ๒๕๕๓).

๕. **โกงเพื่อเธอ** : เราจะโกงได้ง่ายขึ้น และอาจจะโกงมากขึ้น ถ้าเป็นการโกงเพื่อคนอื่น คนอื่นได้รับประโยชน์ไปเต็มๆ เราก็สามารถโกงได้สะดวกใจมากขึ้น เพราะอ้างได้ว่าทำไปเพื่อคนอื่น

๖. **เมื่อคนอื่นโกงได้ ทำไมฉันต้องซื่อสัตย์** : มีความเชื่อว่าความคดโกงเป็น “โรคติดต่อ” ซึ่งเราสามารถติดเชื้อโรคนี้ได้ เพียงแค่ไปอยู่ใกล้กับคนที่ เป็นโรคนั้น

๗. **วัฒนธรรมที่ส่งเสริมความไม่ซื่อสัตย์** : บางประเทศอาจถูกมองว่าการโกงเป็นเรื่องธรรมดา หรือถึงขั้นหยิบมาเป็นเรื่องโอ้อวดกันด้วยซ้ำ<sup>๖๐</sup>

๒.๖.๓.๑.๓ **ปัญหาที่เกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่** หมายถึง อำนาจหน้าที่ ผู้นำบางคนหลงในอำนาจ ใช้อำนาจแบบไม่มีขอบเขต การกระทำโดยจงใจหรือประมาทเลินเล่อ หรือตั้งใจที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการกระทำของตนโดยผิดกฎหมาย เป็นการกระทำโดยไม่มีอำนาจ หรือไม่มีสิทธิหรือทำโดยมิชอบด้วยกฎหมายการงดเว้นการกระทำอันเป็นผลทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรและบุคคลอื่น การใช้อำนาจที่มีอยู่เกินส่วนหรือใช้อำนาจตามกฎหมายเพื่อกลั่นแกล้งผู้อื่น เหล่านี้ปรากฏให้เห็นทั่วไปในสังคมปัจจุบัน

๒.๖.๓.๑.๔ **ปัญหาด้านการขาดมนุษย์สัมพันธ์** กล่าวคือ ผู้นำที่ขาดมนุษย์สัมพันธ์หรือมีปัญหาในด้านการเข้าสังคม ขาดความฉลาดทางอารมณ์ ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้<sup>๖๑</sup> การไม่รู้จักรับควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ที่กำลังเกิดปัญหา ความเกราดเกรี้ยวหรืออารมณ์โกรธ การขาดความหนักแน่นของผู้นำ หรือไม่มีภาวะผู้นำ และยักรวมถึงกริยาอาการต่างๆ ที่แสดงออกต่อสาธารณะ เพราะปัญหานี้ย่อมส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กร

๒.๖.๓.๑.๕ **ปัญหาด้านการสื่อสาร** หมายถึง ผู้นำที่มีปัญหาในเรื่องของการใช้ภาษาในการสื่อสาร เช่น ขาดทักษะในการถ่ายทอดหรือการนำเสนอ ที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องไม่เข้าใจ หรือถูกบิดเบือนข้อมูล หรือมีวาระซ่อนเร้นเกี่ยวกับการนำเสนอข้อมูลก่อให้เกิดปัญหาด้านความสัมพันธ์ (Relationship) ขาดการปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะต่างๆ เช่น การพบปะพูดคุย หรือทำกิจกรรมร่วมกัน การที่ผู้นำหรือกลุ่มบุคคลมีบุคลิกภาพ พฤติกรรม หรือการแสดงออกที่แตกต่างกัน การที่ผู้นำมีพฤติกรรมในเชิงลบเนื่องๆ อันทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลในองค์กรไม่สามารถที่จะยอมรับพฤติกรรมดังกล่าวได้<sup>๖๒</sup>

<sup>๖๐</sup>แดน อาเรียลีย์ (Dan Ariely), “The (Honest) Truth about Dishonesty” : อ่านทะลุความคิด ด้วยจิตวิทยาแห่งการโกง, แปลโดย พรเลิศ อธิฐัฐ และ วิโรจน์ ภัทรทีปกร, (กรุงเทพฯ :วีเลิร์นการพิมพ์, ม.ป.ป.).

<sup>๖๑</sup>เอนกลารภ สุทธินันท์, ลักษณะผู้บริหารที่ทำให้องค์กรล้มเหลว, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: www.aneklarp.com, (๒ ต.ค. ๒๕๕๓).

<sup>๖๒</sup>พระมหาพรหม ธรรมหาโส, “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี: ศึกษาวิเคราะห์กรณีลุ่มน้ำแม่ตาช้าง จ.เชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๓๔๕-๓๔๖.

จากลักษณะปัญหาวิกฤติผู้นำองค์กรดังกล่าวข้างต้น ย่อมส่งผลกระทบต่อในหลายมิติ กล่าวคือ ย่อมส่งผลกระทบต่อตัวผู้นำเอง กล่าวคือ ผู้ใต้บังคับบัญชาหมดความน่าเชื่อถือ ไม่มีความไว้วางใจในตัวของผู้นำ หรือย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กร หรือสถาบัน กล่าวคือ ลูกค้า หุ้นส่วน ประชาชนที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรนั้น ๆ ย่อมลดน้อยลงและเสื่อมไป จะส่งผลให้ต่อความมั่นคงเสื่อมลงขององค์กรด้วย และสุดท้ายย่อมส่งผลกระทบต่อสังคม กล่าวคือ องค์กรนั้นเป็นส่วนประกอบสำคัญของการพัฒนาประเทศ รายได้หรือผลประโยชน์ที่เกิดกับกลุ่มคนหรือองค์กร เมื่อธุรกิจองค์กรล่มสลาย องค์กรอื่น ๆ ในสังคมก็ย่อมกระทบไปด้วย

### ๒.๖.๓.๒ ปัญหาเชิงระบบส่วนงาน

ปัญหาในการทำงานขององค์กรธุรกิจที่เกิดจากบริหารจัดการ ส่วนหนึ่งเกิดจากตัวบุคคลที่เป็นพนักงานในองค์กรที่ขาดจิตวิญญาณในการทำงาน ซึ่งพอสรุปได้โดยย่อมีอยู่ ๒ ประเด็น กล่าวคือ

๒.๖.๓.๒.๑ **ปัญหาสุขภาพจิตที่ขาดความสุขของพนักงาน** หมายถึง การทำงานแบบกลไกที่แบ่งแยกมนุษย์ออกเป็นสายงาน ทำให้พนักงานในองค์กรทำงานร่วมกับจุดตั้งเครื่องจักรที่ปราศจากชีวิต จิตใจ และปัญญาความสามารถ ระบบทำงานที่ซ้ำซาก จำเจ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีสภาวะจิตแบบขัดแย้ง กัดดัน และปราศจากความสุข ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของซูเมกเกอร์ที่ได้วิพากษ์ปัญหาของการทำงานแบบระบบกลไกว่า งานที่ทำลายจิตวิญญาณ ไร้ความหมาย ซ้ำซาก น่าเบื่อ และโง่งมนั้น เป็นการดูถูกธรรมชาติของมนุษย์<sup>๖๓</sup> แนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยเห็นด้วยว่าในการสร้างประสิทธิผลสูงสุด คือ กำไรให้กับองค์กร ระบบการทำงานแบบกลไกนี้ได้เปลี่ยนสถานะของมนุษย์ให้เป็นเพียงมนุษย์งาน ที่แทบจะไม่แตกต่างจากเครื่องจักรกล

๒.๖.๓.๒.๒ **ปัญหาของความแปลกแยกระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง** การทำงานในองค์กรธุรกิจก่อให้เกิดการแบ่งแยกเป็นสองกลุ่มที่อยู่ตรงข้ามกัน เกิดเป็น “พวกเขา” และ “พวกเรา” อันหมายถึง “ผู้บริหาร” และ “ผู้ปฏิบัติงาน” หรือ “พนักงาน” ซึ่งเป็นการบ่มเพาะความแปลกแยกและความไม่พึงพอใจในส่วนลึก ดังที่คาร์ล มากซ์ ได้ตั้งข้อสังเกตไว้ว่า คนงานไม่สามารถเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิต คนงานอุตสาหกรรมสมัยใหม่จะรู้สึกไร้ขีดขอบเขตงานและไม่มีคามภูมิใจในงาน งานจึงลดคุณค่าลง เพราะทัศนคติของลูกจ้างเห็นว่าวัตถุประสงค์ของงานมีประการเดียวคือหาเงินเลี้ยงชีพ ในขณะที่จุดมุ่งหมายเพียงอย่างเดียวของนายจ้างคือการเพิ่มผลกำไร<sup>๖๔</sup> ดังนั้น ความชื่อสัตย์ระหว่างพนักงานต่อองค์กรจึงมีน้อยลง

<sup>๖๓</sup> อี เอฟ ซูมาเกอร์, **เหล็กนั้นงาม**, แปลโดย กษิร ชิพเป็นสุข, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิเด็ก, ๒๕๔๙), หน้า ๓๘.

<sup>๖๔</sup> ฟริตซ์ ออฟ คาปรั้า, **จุดเปลี่ยนแห่งศตวรรษ เล่ม ๒**, แปลโดย พระประชา ปสนนธมโม, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิโกลด์คิมทอง, ๒๕๔๓), หน้า ๒๒๔.



### ๒.๖.๓.๓ ปัญหาเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อม

๒.๖.๓.๓.๑ **ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ** หมายถึง **ความไม่เสมอภาค** การมุ่งแสวงหากำไรขององค์กรธุรกิจย่อมส่งผล เกิดช่องว่างระหว่างรายได้ของคนจนและคนรวยมากขึ้น เป็นการสร้างปัญหาแห่งความไม่เสมอภาคของมนุษยชาติ รายได้เกิดการกระจุกตัวอยู่ที่คนรวย<sup>๖๕</sup>

๒.๖.๓.๓.๒ **ปัญหาการบั่นทอนความสัมพันธ์ทางสังคม** หมายถึง ช่องว่างระหว่างชุมชนในเมืองกับชนบทที่มีสถานะแตกต่างกันในด้านเศรษฐกิจ ทำให้เกิดการแปลกแยกระหว่างผู้คนในสองชุมชน กล่าวคือ เกิดช่องว่างระหว่างคนรวยกับคนจน รวมไปถึงการบั่นทอนเครือข่ายความสัมพันธ์ทางสังคม<sup>๖๖</sup>

๒.๖.๓.๓.๓ **ปัญหาความเสื่อมสลายของชุมชนชนบท** หมายถึง ความเจริญรุ่งเรืองรวมศูนย์ไว้ในชุมชนเมือง คนในชนบทจึงจำเป็นต้องละทิ้งถิ่นฐาน มุ่งสู่ชุมชนเมือง<sup>๖๗</sup> แสวงหารายได้ที่ดีกว่า ทำให้สังคมอ่อนแอลง

๒.๖.๓.๓.๔ **ปัญหาการแข่งขันตอบโต้ของเศรษฐกิจโลก** หมายถึง การตลาดและเอาชนะคู่แข่ง ส่วนใหญ่จะนำไปสู่การแข่งขันโต้ตอบอย่างรุนแรง ธุรกิจต่างพากันแข่งขันด้านราคาโดยละเอียดในการพัฒนาคุณภาพ มีการลดแลกแจกแถม<sup>๖๘</sup>

๒.๖.๓.๓.๕ **ปัญหากระแสของสังคมบริโภคนิยม** หมายถึง ธุรกิจที่มุ่งขยายการผลิตอย่างมากมายและต่อเนื่องย่อมเกิดภาวะสินค้าล้นตลาด ก็จะโฆษณาเพื่อกระตุ้นความต้องการอย่างไร้เหตุผล การบริโภคในสังคมบริโภคปัจจุบันนี้ไม่ต้องคำนึงถึงการแสวงหาคุณค่าและเป้าหมายที่แท้จริงในการดำรงอยู่ของมนุษย์<sup>๖๙</sup> อาจกล่าวได้ว่า ความสุขขึ้นอยู่กับวัตถุ มนุษย์จึงยอมทำงานอย่างหนักเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งเสพบริโภคมากที่สุด

๒.๖.๓.๓.๖ **ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม** หมายถึง **การขาดความรับผิดชอบ** ความรับผิดชอบต่อตนเอง สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยไม่มีผู้ใดมาคอยควบคุมดูแลหรือบังคับ เป็นการปฏิเสธที่จะรับผลการกระทำหรือการปฏิบัติของตนที่ส่งผลกระทบต่อคนอื่นระบบเศรษฐกิจทุนนิยมที่

<sup>๖๕</sup> เอก ตังทรัพย์วัฒนา, โลกาวัดันบริษัทข้ามชาติ บรรษัทภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคมของบรรษัท, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด, ๒๕๔๘), หน้า ๔๕.

<sup>๖๖</sup> วิทยากร เชียงกุล, เศรษฐกิจระบบนิเวศเพื่อโลกที่เป็นธรรมและยั่งยืน, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท กันต์พีกรูฟ จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๕๒.

<sup>๖๗</sup> อรทัย ปิ่นเกตุมณี, **ความคิดทฤษฎี: วาระสุดท้ายของระบบทุนนิยม**, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.firelamtung.com/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=55&mode=thread&order=0&thold=0> [๒๗ ต.ค. ๒๕๕๗].

<sup>๖๘</sup> ดนัย จันทร์เจ้าฉาย, **White Ocean Strategy กลยุทธ์น่านน้ำสีขาว**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ไทบูลย์อ็อฟเซต จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๓๐.

<sup>๖๙</sup> บุรณิชน สุขคุ้ม, **“พุทธธรรมกับสังคมบริโภคนิยม”**, ใน **พระพุทธศาสนากับจริยศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๗๖.

มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการไม่รู้จบของมนุษย์ ทำให้เกิดการเผาผลาญทรัพยากรทางธรรมชาติ ซึ่งนำไปสู่ปัญหาการทำลายสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ<sup>๗๐</sup>

นอกจากนี้ ปัญหาการขาดหลักธรรมาภิบาลยังเกิดจากความบกพร่อง ความอ่อนแอ และหย่อนประสิทธิภาพของกลไกทั้งในภาครัฐ และเอกชน ซึ่งแยกพิจารณาได้ดังนี้

#### ๑. การขาดกลไกและกฎเกณฑ์ที่ดีพอในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม

เมื่อกลไกที่มีอยู่บกพร่อง ไม่สามารถเตือนภัยที่เคลื่อนตัวเข้ามากระทบระบบเศรษฐกิจและการเงินอย่างรวดเร็วได้

๒. ความอ่อนด้อยและถดถอยของกลุ่มข้าราชการ นักวิชาการหรือเทคโนโลยีแคเรต (Technocrats) คนกลุ่มนี้ต้องมีบทบาทสำคัญในการศึกษา ค้นคว้า เสนอแนะนโยบาย และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่จำเป็นในการบริหารประเทศ

๓. ระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการทั้งของภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน มีลักษณะที่ขาดความโปร่งใสบริสุทธิ์และยุติธรรม เปิดโอกาสหรือช่องทางให้เกิดความฉ้อฉลผิดจริยธรรมในวิชาชีพขึ้นได้

๔. ประชาชนขาดข้อมูลข่าวสาร ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์บ้านเมืองอย่างชัดเจน จึงทำให้ไม่มีโอกาสในการร่วมตัดสินใจและร่วมแก้ไขปัญหา

๕. ปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบทั้งในภาครัฐและเอกชน ซึ่งเกิดขึ้นอย่างกว้างขวางและมีการร่วมกันการกระทำทุจริตอย่างเป็นกระบวนการ

โดยรวมแล้ว สภาพปัญหาขององค์กรธุรกิจที่ขาดหลักธรรมาภิบาล ก็คือ ข้อเสียของการดำเนินธุรกิจของระบบทุนนิยมที่แสวงหากำไรโดยไม่สนใจหลักจริยธรรมในการทำธุรกิจ ไม่สนใจผลกระทบที่จะเกิดต่อคนอื่นและสังคม เช่น การโกงในหน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจ การบิดเบือนข้อมูลเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวและพวกพ้อง เป็นต้น หากไม่ได้รับการจัดการแก้ไขและป้องกันโดยเร่งด่วนแล้ว โอกาสที่จะประสบวิกฤติเศรษฐกิจย่อมเกิดขึ้นได้ง่าย ดังนั้นการแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืนก็คือการหันกลับมายึดหลักธรรมาภิบาล หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) เพื่อความโปร่งใสและความซื่อสัตย์สุจริต

#### ๒.๗ สรุปการบริหารองค์กรธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล

ในการบริหารองค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมีรูปแบบการบริหารหรือวิธีการที่ทำให้งานสำเร็จ โดยจะต้องมีการวางแผน การจัดองค์กรแบ่งงานกันทำ การกระจายอำนาจ การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงาน การพัฒนาบุคลากร การสื่อสาร การกำกับดูแล การรายงาน และการควบคุม แต่อย่างไรก็ดีการดำเนินธุรกิจย่อมเกี่ยวข้องกับสังคมหลายฝ่ายซึ่งมีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน ดังนั้นเพื่อป้องกันความเสียหายที่เกิดจากการทำธุรกิจหรือจากหน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นต้องยึดหลักสากลเพื่อ

<sup>๗๐</sup> วิชา สางจันทสิทธิ์, “พุทธธรรม : แก่นแท้แห่งจิตสำนึกในการรักษาและการฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม”, ใน พุทธธรรมกับการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ, บรรณาธิการโดย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ๒๑ เซ็นจูรี จำกัด, ๒๕๕๔) : ๔๙๖.

การปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นใจของลูกค้าหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องว่าตนจะไม่ได้รับความเสียหายใด ๆ จากการบริหารขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น หลักสากลดังกล่าวคือหลักธรรมาภิบาลมี ๖ องค์ประกอบคือ หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักการมีส่วนร่วม และหลักคุณธรรม

ทั้งนี้ที่ผ่านมาสังคมได้รับผลกระทบเสียหายจากวิกฤติเศรษฐกิจโลกเพราะหน่วยงานต่าง ๆ ขาดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร หลักธรรมาภิบาลดังกล่าวเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำมาปฏิบัติ เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์มีความต้องการที่จะต้องมีเงินทุนไว้เพื่อเลี้ยงชีวิตและเพื่อซื้อเครื่องมือและวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ยิ่งมีการสะสมทุนมากก็ยิ่งมีการแบ่งงานกันทำมาก ทุกคนต่างต้องการจะยกระดับสภาพความเป็นอยู่ของตน การลงทุนจึงเป็นการกระทำเพื่อตัวเองของมนุษย์แต่ละคน อีกทั้งค่านิยมของสังคมเชื่อว่าองค์กรที่มีกำไรสูงแสดงถึงความเจริญเติบโต ก้าวหน้าและมั่นคง ดังนั้น การแสวงหากำไรสูงสุดของทุก ๆ คน และทุก ๆ องค์กรหรือหน่วยงานจึงเป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น การดำเนินธุรกิจของภาคเอกชนไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือเล็กเมื่อละเลยต่อหลักธรรมาภิบาลย่อมสร้างปัญหาหรือส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังจะเห็นได้จากสภาพการขาดหลักธรรมาภิบาลย่อมเกิดปัญหาเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน การทุจริต ปัญหาที่เกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่ การบิดเบือนข้อมูล การขาดความรับผิดชอบต่อสังคม ทำให้เกิดความแตกแยกในสังคม เป็นต้น การขจัดสาเหตุของปัญหาดังกล่าวข้างต้นทุกหน่วยงานจึงจำเป็นต้องหันกลับมายึดหลักธรรมาภิบาลหรือธรรมาภิบาลเพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ให้ปรากฏเป็นจริงในภาครัฐและภาคเอกชน

## บทที่ ๓

### การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา

#### ๓.๑ แนวคิดการบริหารในพระพุทธศาสนา

การบริหารงานเป็นการอาศัยเหตุปัจจัยหรือประสานความร่วมมือคนอื่น ๆ จึงจะทำให้งานประสบความสำเร็จ ในการบริหารจัดการองค์กรนั้นผู้นำจะต้องอาศัยหลักการหรือยึดแนวทางปฏิบัติไม่อย่างใดก็อย่างหนึ่ง ในพระพุทธศาสนาเมื่อก้าวถึงการบริหารจะหมายถึงการจัดการตน การจัดการคน และการจัดการงาน<sup>๑</sup> เป็นสำคัญ โดยเฉพาะในเรื่องของการปรับปรุงทัศนคติ และพฤติกรรม เช่น ความรับผิดชอบ และควบคุมตนเอง ตลอดจนการวิเคราะห์ตนเองและผู้อื่น เป็นต้น ทั้งนี้เพราะโดยธรรมชาติหรือธาตุแท้ของคนหมูกมาก คนเราย่อมมีจิตใจที่ต่างกัน แต่ถึงอย่างไรมนุษย์ก็มีหลายอย่างที่คล้ายกัน คือ มีความโลภ โกรธ หลง มีตัณหา หรือความต้องการเหมือน ๆ กัน โดยเฉพาะลาภ ยศ สรรเสริญ และความสุข ด้วยเหตุนี้หลักธรรมสำหรับการบริหารจัดการในพระพุทธศาสนาจึงเป็นหลักธรรมที่ทุกคนสามารถนำไปใช้ได้ ทั้งในส่วนของการบริหารและองค์กรธุรกิจหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในสังคมปัจจุบัน

#### ๓.๑.๑ ความหมายของการบริหารในพระพุทธศาสนา

ในการบริหารจัดการองค์กรนั้น พระพุทธเจ้าทรงปรารถนาให้สังคมมีการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งธรรมะ เป็นสังคมที่ยกย่องบูชาและยึดถือธรรมะเป็นหลักเกณฑ์ในการอยู่ร่วมกัน ทรงสอนให้คนเป็นคนดี มีศีลธรรม ละเว้นจากการประพฤติชั่ว มีจิตใจที่เมตตา กรุณา และไม่เบียดเบียนกัน ดังนั้นการบริหารจัดการตามหลักพุทธธรรมาภิบาลจึงหมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อรักษาหรือสร้างธรรมะให้เกิดขึ้นในตนและสังคม เพราะความเจริญหรือความเสื่อมทรามของสังคมหรือองค์กรย่อมเกิดขึ้นจากการละทิ้งธรรมะ

พระพุทธเจ้าเมื่อประกาศพระศาสนา พระองค์ทรงตรัสสอนพุทธธรรมโดยประการต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ทางวัตถุและทางจิตใจสำหรับผู้ครองเรือนและผู้สละเรือน เราในฐานะที่อยู่ในยุคสมัยปัจจุบันจำเป็นจะต้องทำการประยุกต์หรือตีความหลักธรรมให้สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตที่กล่าวเช่นนี้ เพราะ คำว่าหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนานั้นไม่ได้มีจำเพาะเจาะจงไว้ตายตัว แต่เรารู้ว่าธรรมะชุดนี้เป็นหลักธรรมาภิบาลได้ด้วยการตีความหมายของธรรมะหมวดนั้น ๆ ดังนั้น ในเบื้องต้น ธรรมะที่มีลักษณะเนื้อหาไปในทิศทางด้านบริหารจัดการ การปกครอง การสร้างมนุษย์สัมพันธ์เพื่อการอยู่ร่วมกันในสังคมจัดได้ว่าเป็นกลุ่มธรรมะด้านธรรมาภิบาลทั้งสิ้น

---

<sup>๑</sup>พระราชาธรรมนิเทศ (ระแบบ วิฑูยาโณ), **ธรรมาธิปไตย**, (กรุงเทพมหานคร : พรศิวการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๑๑-๑๓.

### ๓.๑.๒ ลักษณะของการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา

โดยแรกเริ่มของธรรมะหรือคำสอนในพระพุทธศาสนายังไม่ได้มีการจัดกลุ่มเพื่อเรียกชื่อว่าเป็นธรรมาภิบาล ดังนั้นชุดธรรมะหรือคำสอนที่เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลจึงเกิดขึ้นในภายหลังจากการให้นิยามของนักวิชาการ เมื่อนักวิชาการได้ให้นิยามความหมายของหลักธรรมาภิบาล ผู้วิจัยจึงทำการค้นหาเทียบเคียงกับหลักธรรมะในพระพุทธศาสนา กล่าวคือ ธรรมะเหล่าใดที่สอดคล้องกับการบริหารจัดการองค์กร หน่วยงานหรือสังคม การมีส่วนร่วม สิทธิมนุษยชน การพัฒนา เป็นต้น ธรรมะเหล่านั้นจัดว่าเป็นหลักธรรมาภิบาลได้ทั้งสิ้น ตัวอย่างลักษณะหลักธรรมาภิบาลที่นักวิชาการได้ให้นิยามไว้ ดังนี้

๑. ธรรมาภิบาล เกี่ยวข้องกับบรรทัดฐานและค่านิยมซึ่งเป็นตัวอย่างแนวทางการดำเนินงานภายในองค์กรเกิดความโปร่งใส คณะกรรมการขององค์กรและผู้บริหารเป็นผู้เกี่ยวข้องและรับผิดชอบโดยตรงในการผลักดันให้องค์กรไปสู่สภาวะธรรมาภิบาล

๒. ธรรมาภิบาล เป็นกระบวนการความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างภาครัฐ สังคม เอกชน และประชาชน ซึ่งทำให้การบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความร่วมมือของฝ่าย

๓. ธรรมาภิบาล เป็นรูปแบบแห่งความสมานฉันท์ การประสานงานที่จริงจังของรัฐบาล สังคม เอกชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้นำสถาบันหลักๆ และเครือข่ายประชาคมต่างๆ ในยามวิกฤต

๔. เป็นรูปแบบระดมปัญญามากกว่ารูปแบบแห่งอำนาจ<sup>๒</sup>

ดังนั้น หลักพุทธธรรมาภิบาลไม่ว่าจะมีทั้งหมดธรรมก็ตาม ย่อมมีลักษณะสอดคล้องกับค่านิยมข้างต้น กล่าวคือ หลักพุทธธรรมาภิบาลมีลักษณะยึดหลักเหตุผล หลักพึ่งตนเอง หลักมนุษยสัมพันธ์ หลักประชาธิปไตย หลักทางสายกลางหรือการประสานประโยชน์ หลักการไม่เบียดเบียนมีเมตตากรุณา และหลักการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่<sup>๓</sup> เป็นต้น

### ๓.๒ พัฒนาการการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา

การศึกษาแนวคิด ระบบ รูปแบบการบริหารจัดการในพระพุทธศาสนาจะปรากฏตัวอย่างเห็นเป็นรูปธรรมได้ชัดเจนในสังคมพุทธบริษัท โดยเฉพาะในสังคมสงฆ์ เพราะเป็นสังคมที่เกิดจากชุดคำสอนใหม่ของพระพุทธเจ้า กล่าวคือ เป็นสังคมที่มีมโนทัศน์ในทิศทางที่ต่างไปจากคัมภีร์พระเวท เพราะพระพุทธเจ้าทรงสอนเรื่องกรรมวาที กิริยวาท วิริยวาท, การฝึกฝนพัฒนาสติปัญญา, ความไม่ประมาท, หลักเหตุปัจจัย, การมุ่งอิสรภาพ, การมุ่งประโยชน์สุขเพื่อส่วนรวม<sup>๔</sup> ทั้งหมด คือ ชุดคำสอนใหม่ที่ได้เข้าแทนที่แนวคิดของสังคมเก่า คือ ระบบวรรณะ, พรหมลิขิต, อาตมัน, พรหมัน

<sup>๒</sup>ธีรยุทธ บุญมี, **ธรรมรัฐแห่งชาติ ยุทธศาสตร์กู่หายนะประเทศไทย**, (กรุงเทพมหานคร : สายธาร, ๒๕๔๑), หน้า ๗๔.

<sup>๓</sup>อรุณ รักธรรม, **หลักพุทธศาสนากับการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๓๘), หน้า๓๖๐-๓๖๘.

<sup>๔</sup>ม.ม. (ไทย) ๑๓/๑๘๖/๒๑๘, ที. ม. (ไทย) ๑๐/๑๖๕/๑๑๑, ม. อุ. (ไทย) ๑๔/๓๐๑/๓๖๒, วิ.ม. (ไทย) ๔/๓๒/๔๐.

โดยรวมสังคมพุทธบริษัทเป็นสังคมแห่งสัมมาทิฐิและเป็นสังคมแห่งสติปัญญาความรู้ คือ รู้ว่าอะไรเป็นธรรมไม่เป็นธรรม อะไรเป็นประโยชน์หรือโทษต่อส่วนรวม รู้จักความเสื่อมและเหตุของความเสื่อม รู้จักความเจริญและเหตุของความเจริญ...<sup>๕</sup> กล่าวอีกนัยยะหนึ่ง สังคมพุทธบริษัทเป็นสังคมที่ดำเนินไปภายใต้กรอบของหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา<sup>๖</sup>

แนวคิดพื้นฐานการบริหารสังคมหรือองค์กรในยุคของพระพุทธเจ้ามีกระแสแนวคิดการบริหารจัดการพื้นฐานอยู่ ๓ กระแสใหญ่ ๆ ด้วยกัน คือ

๑. **อัตตาทิปไตย** การถืออำนาจ การกระทำ และการปรารถนาเป็นใหญ่ หรือเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว<sup>๗</sup> คล้ายระบบเผด็จการหรือระบบกษัตริย์ที่เน้นตัวบุคคลผู้นำ

๒. **โลกาทิปไตย** การถืออำนาจ การกระทำ และการปรารถนาความนิยมของโลกเป็นใหญ่ เป็นการเอาใจหรือเคารพเสียงหมู่ชน คล้ายระบบประชาธิปไตย<sup>๘</sup> หรือระบบสามัคคีธรรมที่อาศัยเสียงส่วนใหญ่

๓. **ธัมมาทิปไตย** การถืออำนาจ การกระทำ และการปรารถนาความถูกต้องดีงาม ถือหลักเหตุผลความเป็นจริง เคารพหลักการ กฎ ระเบียบกติกา เน้นธรรมเป็นใหญ่

พระพุทธเจ้าทรงนำส่วนที่ดีของ ๒ ระบบข้างต้น ทั้งระบบอัตตาทิปไตยและโลกาทิปไตยมาผสมหรือประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นกรอบแนวทางการบริหารสังคม เพื่อให้เกิดระบบที่สาม คือ ระบบธรรมาทิปไตย ดังจะเห็นได้จากพัฒนาการสังคมและการเมืองของสังคมสงฆ์ ที่อาจจะเป็นและไม่เป็นทั้งอัตตาทิปไตยและโลกาทิปไตยในบางช่วงบางขณะ กล่าวคือ

๑. **ในระยะเวลาที่ ๑** ทรงใช้แนวคิดแบบอัตตาทิปไตยในระยะแรกเริ่ม พระพุทธเจ้าทรงเป็นประมุขที่มีการรวมศูนย์อำนาจ ได้ทรงทำการบัญญัติพระวินัยหรือกำหนดทิศทางการปกครองสงฆ์

๒. **ในระยะเวลาที่ ๒** ทรงหันมาใช้แนวคิดแบบโลกาทิปไตยเมื่อสงฆ์มีจำนวนมากขึ้น พระองค์ทรงเปลี่ยนการบริหารโดยมอบอำนาจให้หมู่สงฆ์ในการทำสังฆกรรม ซึ่งบางท่านก็เรียกว่าระบบสังฆาธิปไตยก็มี<sup>๙</sup>

๓. **ในระยะเวลาที่ ๓** ทรงหันมาใช้แนวคิดแบบธรรมาทิปไตย เพราะเมื่อพระธรรมวินัยได้ถูกบัญญัติไว้โดยสมบูรณ์มากเพียงพอแล้ว พระองค์ได้ทรงกำหนดให้ระบบสังคม องค์กร สถาบัน

<sup>๕</sup> จินตามยปัญญา สุตมยปัญญา ภวานามยปัญญา, ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๗๑, อภิ.วิ. (ไทย) ๓๕/๗๖๘/๕๐๓-๕๐๔.

<sup>๖</sup> อัง. สุตตค.อ. ๓/๒๐/๑๖๕, อัง. สุตตค.ฎีกา ๓/๒๐/๑๙๒, ที.ปา.อ.๒๘/๑๓.

<sup>๗</sup> พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), **คำวัด ๒**, (กรุงเทพฯ : เลียงเชียง, ๒๕๔๕), หน้า ๒๐๕.

<sup>๘</sup> หลักการพื้นฐานของระบบประชาธิปไตย คือ การมีส่วนร่วมของประชาชน การใช้เหตุผล การมีเสรีภาพ การมีความเสมอภาค และการใช้หลักเสียงส่วนมาก, จรูญ สุภาพ, **หลักรัฐศาสตร์**, (พระนคร : ไทยวัฒนาพานิชย์, ๒๕๑๔), หน้า ๒๒๓.

<sup>๙</sup> พระมหาพรหมชา ธรรมมหาโส (นิธิบุญยากร), “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี:กรณีลุ่มน้ำแม่ตาช้าง จ. เชียงใหม่”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๑๙๖.

บุคคล กฎกติกาหรือเงื่อนไขใด ๆ ที่จะมีขึ้นนั้นจะต้องเป็นไปหรือสอดคล้องกับพระธรรมวินัยเท่านั้น<sup>๑๐</sup>

ดังนั้นตัวอย่างของการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา จึงปรากฏเห็นเป็นรูปธรรมโดดเด่นที่สุดในบริบทขององค์กรสงฆ์ กล่าวคือ องค์กรสงฆ์มีรูปแบบโครงสร้างสังคมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน เช่น มีระบบการปกครองแบบพระอุปัชฌาย์อาจารย์ มีการจัดแบ่งแผนกเป็นเจ้าอธิการแห่งจีวร อาหาร เสนาสนะ อาราม กองคลัง<sup>๑๑</sup> เป็นต้น

### ๓.๓ การบริหารจัดการในสังฆมสงฆ์

ในทุก ๆ สังคมย่อมมีการจัดตั้งองค์กร หน่วยงาน หรือสถาบัน และทำการปกครองบริหารจัดการ ควบคุม และดูแลองค์กรหรือหมู่คณะให้มีความสงบเป็นระเบียบเรียบร้อย การใช้หลักธรรมาภิบาลย่อมแตกต่างกันไปตามสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมของแต่ละพื้นที่ สังคมสงฆ์ก็เป็นสังคมตัวอย่างในอีกรูปแบบหนึ่งของการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาลในยุคสมัยของพระพุทธเจ้า ดังนี้

#### ๓.๓.๑ การบัญญัติพระวินัยเพื่อการสร้างองค์กรทางสังคม

ในการบัญญัติพระวินัยเพื่อเป็นหลักนิติธรรมของสังฆมสงฆ์นั้น พระองค์จะไม่ทรงบัญญัติพระวินัยจนกว่าจะเกิดเหตุเรื่องราวที่เดือดร้อนเสียหายในหมู่สงฆ์เสียก่อน ทรงดำหนิติเตียนและชี้โทษของการกระทำนั้น ๆ เมื่อสงฆ์เห็นสอดคล้องถึงเหตุผลจึงได้ทรงบัญญัติเป็นสิกขาบท<sup>๑๒</sup> พระวินัยจึงเป็นหลักนิติธรรม เป็นธรรมนุญหรือเป็นหัวใจสำคัญ และเป็นหลักในการปกครองหรือเป็นกรอบทิศทางของการปฏิบัติของหมู่สงฆ์ พระองค์จึงทรงบัญญัติให้สงฆ์ต้องทำการประชุมเพื่อทบทวนกันทุกกึ่งเดือน<sup>๑๓</sup> ทั้งนี้ก็เพื่อตรวจสอบชำระความประพฤติของกันและกัน พระองค์มิได้บัญญัติพระวินัยเพื่อประโยชน์ส่วนพระองค์ แต่ทรงเล็งเห็นประโยชน์จึงบัญญัติพระวินัย<sup>๑๔</sup> โดยสรุปคือ

๑. เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวมคณะสงฆ์
๒. เพื่อประโยชน์แก่ปัจเจกบุคคล
๓. เพื่อประโยชน์แก่ประชาชนที่เป็นสังฆมใหญ่
๔. เพื่อประโยชน์แก่ชีวิตมนุษย์เอง
๕. เพื่อประโยชน์แก่พระศาสนา<sup>๑๕</sup>

<sup>๑๐</sup> พระราชธรรมนิเทศ (ระแบบ ฐิตญาโณ), ประวัติศาสตร์พระพุทธศาสนา, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพฯ : มหามกุฏราชวิทยาลัย , ๒๕๓๖), หน้า ๙.

<sup>๑๑</sup> บุญทัน ดอกไธสง, การบริหารเชิงพุทธ : กระบวนการทางพฤติกรรม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรราชวิทยาลัย, ๒๕๒๘), หน้า ๓๒๓-๓๒๗.

<sup>๑๒</sup> วิมหา. (ไทย) ๑/๒๑/๑๓.

<sup>๑๓</sup> ที.ม. (ไทย) ๑๐/๙๐/๔๓, ชุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๑๘๓-๑๘๕/๔๙-๕๐.

<sup>๑๔</sup> วิมหา. (ไทย) ๑/๓๙/๒๘ - ๒๙.

<sup>๑๕</sup> พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต), นิติศาสตร์แนวพุทธ, ( กรุงเทพฯ : บริษัทสหธรรมิก จำกัด, ๒๕๓๙ ), หน้า ๖๒.

เมื่อว่าด้วยพระวินัย คือ ศีล หรือข้อห้ามนั้นมีหลายระดับตามสภาพความจำเป็นของกายภาพขององค์กรหรือสังคมนั้น กล่าวคือ ภิกษุมีศีล ๒๒๗ ข้อ ภิกษุณีมีศีล ๓๑๑ ข้อ สามเณรมีศีล ๑๐ ข้อ<sup>๑๖</sup> แต่ทั้งหมดมีลักษณะที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ธรรมวินัยของพระองค์จะมีลักษณะเป็นไปเพื่อคลายความกำหนัด ปราศจากทุกข์ ไม่พอกพูนกองกิเลส มักร้อย สันโดษสงบ ประกอบความเพียร เป็นผู้เลี้ยงง่าย<sup>๑๗</sup>

### ๓.๓.๒ การสร้างสังคมใหม่จากการอุปสมบท

จุดเริ่มต้นของสังคมสงฆ์เกิดขึ้นจากการเข้ามาบวชของผู้ที่มีความศรัทธาเลื่อมใสในพระพุทธเจ้า การบวชจึงเป็นประตูด่านแรกของการก้าวเข้าสู่สังคมสงฆ์ ทั้งยังเป็นระบบของการคัดกรองคุณสมบัติและยังเป็นสัญลักษณ์ที่แสดงถึงการตกลงยินยอมสมัครใจ ที่จะปฏิบัติตามพุทธบัญญัติในเกณฑ์มาตรฐานเดียวกัน<sup>๑๘</sup> พระพุทธเจ้าทรงใช้วิธีการอุปสมบททั้งหมด ๘ วิธีตามเงื่อนไขและเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ

๑. เอหิภิกขุอุปสัมปทา เป็นวิธีที่พระพุทธเจ้าทรงบวชให้เอง
๒. ติสรณคณูปสัมปทา หรือ สรณคณูปสัมปทา การอุปสมบทด้วยถึงไตรสรณะในยุคที่คณะสงฆ์มีน้อย เมื่อทรงอนุญาตวิธีที่ ๓ แล้ว วิธีที่ ๒ นี้ก็เปลี่ยนนำไปใช้สำหรับการบรรพชาสามเณร
๓. ญัตติจตุตถกัมมอุปสัมปทา เป็นวิธีการอุปสมบทของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน
๔. โอวาทปฏิคคหณูปสัมปทา อุปสมบทด้วยการรับโอวาทของพระมหากัสสปะ
๕. ปัญญาพยากรณูปสัมปทา การอุปสมบทด้วยการตอบปัญหาของโสปากสามเณร
๖. ครุธรรมปฏิคคหณูปสัมปทา หรือ อัญญุครุธรรมปฏิคคหณูปสัมปทา การอุปสมบทด้วยการรับครุธรรม ๘ ของพระนางมหาปชาบดีโคตรมี
๗. ทูเตนะ อุปสัมปทา การอุปสมบทด้วยทูต ที่ทรงอนุญาตแก่นางคณิกาอัชฌมาลี
๘. อัญญุวาจิกอุปสัมปทา การอุปสมบทมีวาจา ๘ คือ ทำญัตติจตุตถกรรม ๒ ครั้งจากภิกษุณีสงฆ์และภิกษุสงฆ์ เพื่อการอุปสมบทภิกษุณี<sup>๑๙</sup>

<sup>๑๖</sup> วิ.ม. (ไทย) ๔/๑๐๖/๑๖๘, สารตถ.ฎีกา (ไทย) ๓/๒๕๗/๓๖๑.

<sup>๑๗</sup> วิ.จ. (ไทย) ๗ /๔๐๖/๓๒๓-๓๒๔.

<sup>๑๘</sup> บุคคลที่ห้ามบวช ๖๓ ประเภท คือ ๑๑ ประเภทแรก ห้ามบวชเป็นพระเด็ดขาด ถ้าบวชแล้วต้องให้สึก, อีก ๒๐ ประเภท ห้ามบวชเป็นพระ ถ้าบวชแล้วสงฆ์ต้องอาบัติทุกกฏ, อีก ๓๒ ประเภท ห้ามบรรพชาเป็นสามเณร ถ้าบรรพชาแล้ว ผู้ให้บรรพชาต้องอาบัติทุกกฏ (หมายเหตุ : ๒๐, ๓๒ ไม่มีข้อห้ามเด็ดขาด ถ้าบวชหรือบรรพชาให้แล้ว บุคคลผู้นั้นยอมเข้าถึงภิกษุภาวะโดยบริบูรณ์ แม้จะรู้เข้าภายหลังก็ไม่จำเป็นถึงขนาดต้องให้สึก, เป็นดุลยพินิจของพระอุปัชฌาย์ที่จะยินยอมต้องอาบัติทุกกฏ), วิ.ม. (ไทย) ๔/๑๑๙/๑๘๔-๑๘๗.

<sup>๑๙</sup> ญัตติจตุตถกัมมอุปสัมปทา คือ รูปแบบการบวชที่ต้องอาศัยมติในที่ประชุมที่ต้องยินยอมเห็นชอบร่วมกันแบบเอกฉันท์เท่านั้น, ในเขตเมือง มีพระอุปัชฌาย์และพระสงฆ์ไม่ต่ำกว่า ๑๐ รูป และในเขตชนบทไม่ต่ำกว่า ๕ รูป และ จากข้อ ๔-๘ เป็นการบวชพิเศษเฉพาะกาลหรือบุคคล, พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์, พิมพ์ครั้งที่ ๑๕, (กรุงเทพมหานคร: บ.สธรรมิก, ๒๕๕๓), หน้า ๕๖๗-๕๖๘.



### ๓.๓.๓ ระบบโครงสร้างหน้าที่ของสังคัมสงฆ์

ภายหลังเมื่อมีพระสงฆ์เพิ่มมากขึ้นและการบัญญัติพระธรรมวินัยสมบูรณ์มากเพียงพอ พระพุทธเจ้าจึงทรงยกฐานะอำนาจความเป็นใหญ่ของพระองค์ให้แก่สังคัมสงฆ์ ทรงให้สงฆ์กระทำหน้าที่ปกครองกันเอง ดังพระดำรัสที่ว่า อานนท์...ธรรมและวินัยที่เราแสดงแล้ว บัญญัติแล้วแก่เธอทั้งหลาย หลังจากเราล่วงลับไป ก็จะเป็นศาสดาของเธอทั้งหลาย...<sup>๒๐</sup> ในเชิงอำนาจหน้าที่ในการปกครองปรากฏว่าพระองค์มิได้แต่งตั้งใครเป็นศาสดาแทนพระองค์หรือมิได้มอบอำนาจการปกครองไว้ที่พระอรหันต์สาวกรูปใดรูปหนึ่ง แต่พระองค์ทรงวางระบบการบริหารด้วยการกำหนดบทบาทหรืออำนาจหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติต่อกันในสังคัม ๓ ลักษณะ กล่าวคือ

๑. **ระบบอุปัชฌาย์อาจารย์** ทรงอนุญาตให้พระภิกษุที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ๓ ประการ คือ เป็นผู้ฉลาดสามารถ ทรงศีลทรงธรรม และมีอายุพรรษา ๑๐ ขึ้นไปเป็นพระอุปัชฌาย์ให้เป็นผู้ดูแลความประพฤติ อบรม สั่งสอน ปกครองดูแลความเป็นอยู่ของ สัททิวาหาริกด้วยความเอื้อเพื่อเกื้อกูลดุจบิดากับบุตร<sup>๒๑</sup>

๒. **ระบบวัตร** ข้อปฏิบัติหรือหน้าที่ของพระอุปัชฌาย์ อาจารย์ สัททิวาหาริก และอันเตวาสิกที่จะต้องประพฤติต่อกัน เรียกว่า อุปัชฌาย์วัตร อาจารย์วัตร สัททิวาหาริกวัตร และอันเตวาสิกวัตร<sup>๒๒</sup>

๓. **ระบบกัลยาณมิตร** ระบบสังคัมแบบพ่อกับลูก มีความเป็นกัลยาณมิตร มีความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกันตามหลักสาราณียธรรม ๖ คือ กระทำ พูด คิดต่อกันด้วยเมตตา รู้จักแบ่งปัน เอื้อเพื่อเอื้อแผ่ มีศีลและทิวาสิกเสมอกัน<sup>๒๓</sup>

### ๓.๓.๔ ระบบการควบคุมและการลงโทษ

โดยพื้นฐานของสังคัม การบริหารจัดการต้องมีการควบคุม กำกับดูแล และติดตาม ซึ่งต้องมีกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติ พระพุทธเจ้าจึงบัญญัติพระวินัยเพื่อการควบคุมป้องกันยังยั้งความเสียหายและเพื่อการลงโทษผู้กระทำผิด เพื่อให้ผู้กระทำความผิดกลับตัวเป็นคนดีและเพื่อช่วยป้องกันความชั่วร้ายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต<sup>๒๔</sup> การลงโทษนั้นเป็นพุทธวิธีในการสั่งสอนฝึกฝนอบรมคน คือ ลงโทษด้วยวิธีแบบสุภาพ, วิธีแบบรุนแรง, และวิธีทั้งแบบสุภาพและแบบรุนแรงผสมกัน ถ้าบุรุษผู้ที่ควรฝึกได้แต่ฝึกไม่ได้ด้วยวิธีทั้ง ๓ พระองค์ก็จะฆ่าเขาทิ้งเสีย คือ ไม่ควรว่ากล่าวสั่งสอน<sup>๒๕</sup> นอกจากการลงโทษหรือที่เรียกว่านิคหกรรมนี้ พระพุทธเจ้าได้ทรงวางลำดับบทลงโทษจากเบาไปหาหนัก ๕ วิธี คือ

<sup>๒๐</sup> ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๑๖/๑๖๔-๑๖๕.

<sup>๒๑</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, หน้า ๕๖๙.

<sup>๒๒</sup> วิ.ม. (ไทย) ๔/๖๖-๗๙/๘๒-๑๑๖.

<sup>๒๓</sup> ม.ม. (ไทย) ๑๒/๔๙๒/๕๓๑-๕๓๒.

<sup>๒๔</sup> สมภาร พรหมทา, “สิทธิในทัศนะของพุทธศาสนา”, พุทธศาสนศึกษา, ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-เมษายน, ๒๕๓๗) : ๖๑.

<sup>๒๕</sup> อ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๑๑/๑๖๙-๑๗๑.

๑. **ดัชนีนิยมกรรม** การลงโทษด้วยการปาวประกาศต่อหน้าสงฆ์<sup>๒๖</sup>
๒. **นียสกรรม** การลงโทษด้วยการถอดยศและการตัดสิทธิ์<sup>๒๗</sup>
๓. **ปีพพานิยมกรรม** การลงโทษด้วยการขับไล่ออกจากหมู่สงฆ์<sup>๒๘</sup>
๔. **ปฏิสนธินิยมกรรม** การลงโทษด้วยการให้สำนึกผิด เช่น การให้ไปขอขมา<sup>๒๙</sup>
๕. **อุกเขปนียมกรรม** การลงโทษด้วยการยกออกจากหมู่<sup>๓๐</sup> ห้ามฉัน ห้ามอยู่ร่วมกับสงฆ์ เพราะเหตุไม่ยอมรับว่าเป็นอาบัติ<sup>๓๑</sup>

### ๓.๔ หลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนาเป็นหัวใจสำคัญและเป็นเป้าหมายของการบริหารจัดการองค์กรหรือหน่วยงาน เพราะเป็นหลักการที่นำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์ต่อการอยู่ร่วมกัน การทำกิจกรรมต่าง ๆ เป็นทีมและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเป็นหลักป้องกันมิให้เกิดความเสื่อมเสียที่จะเกิดมีทั้งต่อตนเองและคนอื่น หลักธรรมที่จัดเป็นหลักธรรมาภิบาลเป็นหลักธรรมที่พระพุทธองค์ได้ทรงตรัสให้ผู้ปกครองบ้านเมืองและสังคมในยุคนั้น ๆ ซึ่งพระองค์ทรงเน้นที่ระบบการปกครองหรือการบริหารจัดการภายใต้ระบบธัมมาธิปไตย<sup>๓๒</sup> ในเบื้องต้นเราจะพบข้อสังเกตว่าการเกิดขึ้นขององค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ในโลกนี้ เริ่มต้นจะต้องอาศัยกฎระเบียบข้อบังคับเป็นกรอบในการสร้างองค์กร องค์กรหรือสังคมสงฆ์ก็เช่นเดียวกันจะเกิดขึ้นได้และดำรงอยู่จนถึงทุกวันนี้ก็เพราะอาศัยกฎระเบียบข้อบังคับ คือ ศีล ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล ผู้วิจัยจึงเลือกเบญจศีล เบญจธรรม เป็นหลัก รวมถึงหลักธรรมอื่นๆที่สอดคล้องกับการปกครองและการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา ซึ่งเป็นหลักคุณธรรมพื้นฐานที่สัมพันธ์เกี่ยวเนื่องหรือก่อให้เกิดหลักคุณธรรมอื่นอีกมากมาย

#### ๓.๔.๑ หลักเบญจศีล

ความหมายของเบญจศีล คือ ความปกติ ความทรงอยู่อย่างเรียบร้อย ไม่เบียดเบียนกัน มีความประพฤติ ทางกาย และวาจา การรักษากายวาจาให้ เรียบร้อย, เป็นข้อปฏิบัติสำหรับควบคุม กายวาจาให้ตั้งอยู่ในความดีงาม, การรักษาทามปกติ ตามวินัย, ปกติ, มารยาทที่สะอาดปราศจากโทษ, ข้อปฏิบัติ ในการละเว้นความชั่ว, ข้อปฏิบัติ ในการฝึกหัดกาย วาจาให้ดียิ่งขึ้น, ความสุจริตทาง

<sup>๒๖</sup> วิ.จ. (ไทย) ๖/๑-๑๐/๑-๒๑.

<sup>๒๗</sup> วิ.จ. (ไทย) ๖/๑๑-๒๐/๒๑-๓๘.

<sup>๒๘</sup> วิ.จ. (ไทย) ๖/๒๑-๓๒/๓๙-๖๕.

<sup>๒๙</sup> วิ.จ. (ไทย) ๖/๓๓-๔๕/๖๕-๘๕.

<sup>๓๐</sup> วิ.จ. (ไทย) ๖/๔๖-๗๔/๘๕-๑๕๒.

<sup>๓๑</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**, หน้า ๕๕๖-๕๕๗.

<sup>๓๒</sup> พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๘, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๑๒๗ -๑๒๘.

กาย วาจา อาชีพ<sup>๓๓</sup> ศีลจึงเป็นเรื่องของเหตุ คือ ทางใจ หรือเจตนา ที่จะไม่ทำความชั่ว หรือ ทำจิตให้เป็นอกุศล อันนำไปสู่ความตั้งใจ ความละเอียดใจ และการรู้จักที่จะควบคุมใจ ที่จะละเว้นการกระทำชั่ว ทั้งทางกาย และวาจา

### องค์ประกอบของเบญจศีล

องค์ประกอบของศีล ๕ ในพระพุทธศาสนาที่จัดว่าเป็นหลักการพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาลนั้น มีองค์ประกอบดังนี้

๑. **ปาณาติปาตา เวรมณี** (การเว้นจากการฆ่าสัตว์) คือ การไม่ทำลายชีวิต ความประพฤติ หรือการดำเนินชีวิตที่ปราศจากการเบียดเบียนผู้อื่นทางด้านชีวิตร่างกาย

ประเด็นนี้ พระพุทธศาสนาให้เห็นถึงคุณค่าของชีวิต มนุษย์ทุกคนต่างก็รักชีวิตตนปรารถนาความสุข ปฏิเสธความทุกข์ที่จะเข้ามา เราไม่ปรารถนาที่จะถูกเบียดเบียนชีวิต หรือพบกับความทุกข์จากผู้อื่น ในทางตรงข้ามผู้อื่นก็ไม่ปรารถนาสิ่งเหล่านี้เช่นเดียวกับเรา เมื่อจะทำการสิ่งใดพึงนึกเสมอว่าสิ่งใดที่ตัวเราไม่ชื่นชอบ ไม่พอใจ ถึงคนอื่นเขาก็ ไม่ชื่นชอบ ไม่พอใจเหมือนกัน

๒. **อทินนาทานา เวรมณี** (เจตนาเป็นเครื่องงดเว้นจากการลักทรัพย์) คือ ไม่เอาของที่เขาไม่ได้ให้ หรือไม่ลักขโมย ถือเอาสาระว่า ความประพฤติหรือดำเนินชีวิตที่ปราศจากการเบียดเบียนผู้อื่นทางด้านทรัพย์สิน และกรรมสิทธิ์

ประเด็นนี้ พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญต่อการเคารพในสิทธิ์ในทรัพย์สินของคนอื่น ดังเช่น “...ถ้าใครจะถือเอาสิ่งของที่มีได้ให้ด้วยอาการขโมย ก็จะไม่เป็นข้อที่ชื่นชอบที่พอใจแก่เรา, ก็ถ้าเราจะถือเอาของที่ผู้อื่นมิได้ให้ด้วยอาการขโมยก็จะไม่เป็นข้อที่ชื่นชอบที่พอใจแก่คนอื่น...”<sup>๓๔</sup>

๓. **กาเมสุมิฉจจารา เวรมณี** (เจตนาเป็นเครื่องงดเว้นจากการประพฤติผิดในกาม) คือ ไม่ประพฤติผิดในกามทั้งหลาย หรือการดำเนินชีวิตที่ปราศจากการเบียดเบียนผู้อื่นทางด้านคู่ครอง บุคคลที่รักหวงแหน ไม่ผิดประเพณีทางเพศ ไม่นอกใจคู่ครองตน<sup>๓๕</sup>

ประเด็นนี้ พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญเรื่องความเป็นมนุษย์ร่วมสังคมมีปรากฏที่ว่า “...พิจารณาว่า ถ้าใครจะประพฤติผิดในภรรยาของเราก็จะไม่เป็นข้อที่ชื่นชอบที่พอใจแก่เรา, ก็ถ้าเราจะประพฤติผิดในภรรยาของคนอื่น ก็จะไม่เป็นข้อที่ชื่นชอบที่พอใจแก่คนอื่น...”<sup>๓๖</sup>

๔. **มุสาวาทา เวรมณี** (เจตนาเป็นเครื่องงดเว้นจากการพูดเท็จ) คือ ไม่พูดเท็จ ความประพฤติ หรือการดำเนินชีวิตที่ปราศจากการเบียดเบียนผู้อื่นด้วยวาจาเท็จโกหกหลอกลวงตัดรอน ประโยชน์ หรือแกล้งทำลาย

ประเด็นนี้ พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญต่อหลักการสื่อสาร กล่าวคือ หากผู้ใดล่วงละเมิดกล่าวเท็จทั้งที่รู้ (สัมปชานมุสาวาท) บาปอื่น ๆ เขาย่อมกระทำ<sup>๓๗</sup> นอกจากนี้ ยังทรงชี้ให้เห็น

<sup>๓๓</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์, หน้า ๓๙๑.

<sup>๓๔</sup> ส.ม.(ไทย) ๑๙/๑๐๐๓/๕๐๒-๕๐๓.

<sup>๓๕</sup> พระพรหมคุณาภรณ์(ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ, หน้า ๗๖๙.

<sup>๓๖</sup> ส.ม.(ไทย) ๑๙/๑๐๐๓/๕๐๓.

<sup>๓๗</sup> ขุ.อิติ.(ไทย) ๒๕/๒๕/๓๖๔.

ว่าตัวเราเองก็ไม่พอใจที่ใครมากล่าวเท็จเพื่อหวังทำลายประโยชน์ ผู้อื่นก็ไม่ชอบที่เราจะไปกล่าวเท็จเช่นเดียวกัน

๕. **สุราเมรัยมีชขปมาทัฏฐานา เวรมณี** (เจตนาเป็นเครื่องงตเว้นจากการดื่มน้ำเมา สุรา และเมรัยอันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท) คือ ไม่เสพของมีนเมา ความประพฤติ หรือการดำเนินชีวิตที่ปราศจากความประมาทหลังพลาดมัวเมาเนื่องจากการใช้สิ่งเสพติดที่ทำให้เสียสติสัมปชัญญะ

พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญเพราะ สุราและเมรัย เป็นต้นเหตุให้ละเมิดศีลข้ออื่น ดังความที่ว่า “... เมื่อบุคคลดื่มน้ำเมา คือ สุราและเมรัยอันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท แล้วฆ่าหญิงหรือชายตาย ลักทรัพย์เขามาจากบ้าน หรือจากป่า ละเมิดประเพณีในหญิงหรือบุตรของผู้อื่น ทำลายประโยชน์ของคฤหบดี หรือบุตรของคฤหบดีด้วยมุสาวาท พระราชาจับเขามาประหารจงจำ เนรเทศกระทำตามปัจจัย เพราะเหตุแห่งการดื่มน้ำเมา คือ สุราและเมรัยอันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท”<sup>๓๘</sup>

### ๓.๔.๒ หลักเบญจธรรม

เมื่อกล่าวถึงเบญจศีลจะมีคำคู่กันอยู่คำหนึ่ง คือคำว่า **เบญจธรรม** หรือ ธรรม ๕ ประการ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เบญจกัลยาณธรรม ซึ่งหมายถึง คุณธรรมห้าประการ เป็นธรรมเกื้อกูลแก่การรักษาเบญจศีล ๕ ประการ ได้แก่

๑. **หลักเมตตากรุณา**
๒. **หลักสัมมาอาชีวะ หรือ ทาน**
๓. **หลักกามสังวร (สำรวมในกาม) หรือ สทาร์สันโดษ (พอใจคู่ของตน)**
๔. **หลักสัจจะ**
๕. **หลักสติสัมปชัญญะ หรือ อัปมาทะ (ความไม่ประมาท)**<sup>๓๙</sup>

โดยปกติแล้วทั้งเบญจศีลและเบญจธรรมเป็นวินัยและหลักธรรมสำหรับคฤหัสถ์ หรือศีลสำหรับชาวบ้าน มีเป้าหมายเพื่อการฝึกให้มีความประพฤติ และความเป็นอยู่อย่างเป็นระเบียบแบบแผน รวมทั้งการใช้ระเบียบแบบแผนต่าง ๆ เป็นเครื่องจัดระเบียบความประพฤติ ความเป็นอยู่ของคน และกิจการของชุมชน หรือใช้เป็นมาตรฐานสำหรับใช้ฝึกคน ใช้บังคับควบคุมตน ตลอดจนเป็นเครื่องจัดกิจการของชุมชนให้เรียบร้อยดีงาม

### ๓.๔.๓ หลักสุจริต ๓

คำว่า “สุจริต” นั้น พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานได้ให้ความหมายของ คำว่า **สุจริต** หมายถึง ประพฤติชอบ ประพฤติในทางที่ถูกต้อง ตรงข้ามกับคำว่า **ทุจริต** เช่น เขาทำมาหากินด้วยความ**สุจริต** ชีวิตจึงเต็มไปด้วยความสุขกายสบายใจ. ธุรกิจที่**สุจริต**ย่อมอยู่คงทนมากกว่า ธุรกิจที่**ทุจริต** ในการใช้สื่อทางอินเทอร์เน็ตทุกคนควรเผยแพร่ข้อความหรือรูปภาพโดย**สุจริต** คำว่า **สุจริต** มักใช้ควบคู่กับคำว่า ซื่อสัตย์ เป็น **ซื่อสัตย์สุจริต** เช่น กฎหมายกำหนดให้ข้าราชการพล

<sup>๓๘</sup> อัง.ฉก.ก.(ไทย) ๒๒/๑๗๘/๒๑๑-๒๑๔.

<sup>๓๙</sup> อัง.ทุก.อ.(ไทย) ๒/๔๘/๕๕., อัง.จตุกก.อ.(ไทย) ๒/๗๘/๓๖๑.

เรือนต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เทียงธรรม ขยันหมั่นเพียร และดูแลเอาใจใส่รักษาประโยชน์ของทางราชการ<sup>๕๐</sup> เพื่อให้เห็นภาพของหลักเบญจศีลในอีกมิติหนึ่ง เบญจศีลยังสามารถแยกย่อยออกเป็นสุจริต ๓ อย่าง คือ กายสุจริต ๓ วจีสุจริต ๔ มโนสุจริต ๓ ดังมีรายละเอียด ดังนี้

- กายสุจริต ๓** คือ เว้นจากการฆ่า การลักขโมย การล่วงละเมิดในคนรัก  
**วจีสุจริต ๔** คือ เว้นจากการพูดเท็จ พูดส่อเสียด พูดคำหยาบ พูดเพื่อเจ้า  
**มโนสุจริต ๓** คือ การไม่ละโมภ ไม่คิดร้าย มีความเห็นเป็นสัมมาทิฐิ<sup>๕๑</sup>

### ความหมาย และประเภทของความสุจริตในพระพุทธศาสนา

สุจริต คือ ความประพฤติดี, ความประพฤติงาม, และการประพฤติปฏิบัติในวิถีที่เรียบง่าย การประพฤติดี งาม และง่ายนั้น สะท้อนผ่าน ๓ มิติคือ

๑. **กายสุจริต** เป็นการประพฤติดี และงดงามทางกายโดยงดเว้นจากการไม่เบียดเบียน และฆ่าสัตว์ (ปาณาติบาต) การไม่แย่งชิง คดโกง ยักยอก และลักพาสิ่งของที่เจ้าของมิได้อนุญาต (อทินนาทาน) และการประพฤติผิดในเรื่องกามคุณจนขาดความสำรวมระวัง (กามเมสุมิฉฉาจาร)

๒. **วจีสุจริต** เป็นการประพฤติดี และงดงามทางกาย โดยการงดเว้นจากการพูดเท็จ และบิดเบือนเพื่อให้มา หรือให้บุคคลอื่นในทางที่ผิด (มุสาวาท) การพูดจาเหน็บแนม และส่อเสียดบุคคลอื่น (ปฺสุณฺวาจา) การพูดคำหยาบคายเพื่อให้คนอื่นเจ็บใจ (ผรุสฺวาจา) และการพูดจาเพื่อเจ้า หาสาระมิได้จากการพูดเหล่านั้น (สัมผฺปฺลาปะ)

๓. **มโนสุจริต** เป็นการประพฤติดี และงดงามทางจิตใจ โดยการไม่เพ่งเล็งที่จะแสวงหาช่องทางเพื่อให้ทรัพย์สินสมบัติของคนอื่น (อนภิชฌา) การไม่ผูกพยาบาทจองเวรคนอื่น (อพยยาบาท) และการมีความคิดในทางที่ถูกต้องเหมาะสม มีปัญญาคิดพิจารณาสิ่งต่างๆ ตามความเป็นจริง (สัมมาทิฐิ)

หากพิจารณาหลักการ “ความสุจริต” ทั้ง ๓ ประการนี้เราจะพบว่า เป็นหลักการของความโปร่งใสที่สัมพันธ์กับการป้องกันการคอร์รัปชัน ซึ่งก็สอดคล้องกันดังแผนภาพด้านล่าง



ตารางภาพที่ ๓.๑ ภาพแสดงหลักสุจริตเพื่อความโปร่งใสในการบริหารองค์กร

<sup>๕๐</sup>พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒, ออนไลน์, แหล่งข้อมูล : <http://www.royin.go.th/th/knowledge/detail.php?ID=6051> [ ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๕๗].

<sup>๕๑</sup>ขุ.อิตติ. (ไทย) ๒๕/๖๕/๔๒๑.

กล่าวโดยสรุปหลักสุจริต ๓ มีเนื้อหาสาระที่แยกย่อย ๓ ส่วน คือ มโนสุจริต ซึ่งจะเน้นหนักไปที่การไม่คิดละโมภโลภอยากได้ของบุคคลอื่นหรือสมบัติสาธารณะจากการกระทำการอย่างหนึ่งอย่างใด ส่วนกายสุจริตจะเน้นไปที่การไม่ประพฤติทุจริตคอร์รัปชันโดยการแสดงออกทางกายด้วยลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การใช้กำลัง หรืออาวุธแย่งชิงโดยตรง หรือการแย่งชิง และคดโกง ด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งของ หรือสมบัติสาธารณะที่ตัวเองได้ตั้งใจและวางแผนเพื่อแย่งชิงหรือคดโกง และสุดท้ายวจีสุจริตนั้น เป็นการไม่ใช้วาจาเพื่อโน้มน้าว บิดเบือน โกหก หรือหลอกหลวง ด้วยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้คู่กรณี หรือบุคคลอื่นๆ หลงเชื่อจนได้มาซึ่งสิ่งที่มุ่งหวัง<sup>๔๒</sup>

#### ๓.๔.๔ หลักทศ ๖

ในการบริหารจัดการองค์กรหรือชุมชนสังคม จำเป็นจะต้องมีหลักปฏิบัติต่อกันในหลายมิติทางพระพุทธศาสนามีหลักธรรมสำหรับเป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งจัดว่าเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบต่อกัน เพื่อให้ทุกคนสามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข หลักธรรมดังกล่าวนี้คือ หลักทศ ๖<sup>๔๓</sup> ได้แก่ ทศเบื้องต้น คือ บิดา มารดา ทศเบื้องขวา คือ ครูบาอาจารย์ ทศเบื้องหลัง คือ สามเณร และ ภรรยา ทศเบื้องซ้าย คือ มิตรสหาย ทศเบื้องบน คือ สมณะ ทศเบื้องล่าง คือ ลูกจ้าง<sup>๔๔</sup> ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. **ทศเบื้องต้น** คือ ทศตะวันออก ได้แก่ มารดาบิดา เพราะเป็นผู้มีอุปการะแก่เรามาก่อน

ก. บุตรธิดาพึงบำรุงมารดาบิดา ผู้เป็นทศเบื้องต้น ดังนี้

- ๑) ท่านเลี้ยงเรามาแล้ว เลี้ยงท่านตอบ
- ๒) ช่วยทำภาระงานของท่าน
- ๓) ดำรงวงศ์สกุล
- ๔) ประพฤติตนให้เหมาะสมกับความเป็นทายาท
- ๕) เมื่อท่านล่วงลับไปแล้ว ทำบุญอุทิศให้ท่าน

ข. บิดามารดาอย่ามอนุเคราะห์บุตรธิดา ดังนี้

- ๑) ห้ามปรามจากความชั่ว
- ๒) ให้ตั้งอยู่ในความดี
- ๓) ให้ศึกษาศิลปวิทยา
- ๔) หากคู่ครองที่สมควรให้
- ๕) มอบทรัพย์สมบัติให้ในโอกาสอันสมควร

<sup>๔๒</sup> พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, รศ.ดร., สุจริตธรรมในฐานะเครื่องมือป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทยปัจจุบัน, ออนไลน์, แหล่งข้อมูล :[http://www.mcu.ac.th/site/articlecontent\\_desc.php?article\\_id=1955&menutype=1&articlegroup\\_id=330](http://www.mcu.ac.th/site/articlecontent_desc.php?article_id=1955&menutype=1&articlegroup_id=330), [ ๖ มีนาคม ๒๕๕๘].

<sup>๔๓</sup> ที.ปา. ๑๖/๑๙๙-๒๐๑/๒๔๖-๒๔๘.

<sup>๔๔</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๖๖/๒๑๒.

๒. **ทิศเบื้องขวา** คือ ทิศใต้ ได้แก่ ครูอาจารย์ ผู้เป็นทักษิณบุคคลควรแก่การบูชาคุณ

ก. ศิษย์พึงบำรุงครูอาจารย์ ผู้เป็นทิศเบื้องขวา ดังนี้

- ๑) ลูกต้อนรับ
- ๒) เข้าไปหา (เพื่อบำรุง คอยรับใช้ ปรีกษา ซักถาม และรับคำแนะนำ เป็นต้น)\*
- ๓) ใฝ่ใจเรียน (คือ มีใจรัก เรียนด้วยศรัทธา และรู้จักฟังให้เกิดปัญญา)\*\*
- ๔) ประณินิบัติ ช่วยบริการ
- ๕) เรียนศิลปวิทยาโดยเคารพ (คือ เอาจริงเอาจัง ถือเป็นกิจสำคัญ)

ข. ครูอาจารย์ย่อมอนุเคราะห์ศิษย์ ดังนี้

- ๑) ฝึกฝนแนะนำให้เป็นคนดี
- ๒) สอนให้เข้าใจแจ่มแจ้ง
- ๓) สอนศิลปวิทยาให้สิ้นเชิง
- ๔) ยกย่องให้ปรากฏในหมู่คณะ
- ๕) สร้างเครื่องคุ้มภัยในสารทิศ

๓. **ทิศเบื้องหลัง** คือ ทิศตะวันตก ได้แก่ บุตรภรรยา เพราะมีขึ้นภายหลังและคอยเป็นกำลังสนับสนุนอยู่ข้างหลัง

ก. สามีพึงบำรุงภรรยา ผู้เป็นทิศเบื้องหลัง ดังนี้

- ๑) ยกย่องให้เกียรติสมกับฐานะที่เป็นภรรยา
- ๒) ไม่ดูหมิ่น
- ๓) ไม่นอกใจ
- ๔) มอบความเป็นใหญ่ในงานบ้านให้
- ๕) หาเครื่องประดับมาให้เป็นของขวัญตามโอกาส

ข. ภรรยาย่อมอนุเคราะห์สามี ดังนี้

- ๑) จัดงานบ้านให้เรียบร้อย
- ๒) สงเคราะห์ญาติมิตรทั้งสองฝ่ายด้วยดี
- ๓) ไม่นอกใจ
- ๔) รักษาทรัพย์สมบัติที่หามาได้
- ๕) ขยันไม่เกียจคร้านในงานทั้งปวง

๔. **ทิศเบื้องซ้าย** คือ ทิศเหนือ ได้แก่ มิตรสหาย เพราะเป็นผู้ช่วยให้ข้ามพ้นอุปสรรคภัยอันตราย และเป็นกำลังสนับสนุน ให้บรรลุความสำเร็จ

ก. บุคคลพึงบำรุงมิตรสหาย ผู้เป็นทิศเบื้องซ้าย ดังนี้

- ๑) เผื่อแผ่แบ่งปัน
- ๒) พุดจามีน้ำใจ
- ๓) ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
- ๔) มีตนเสมอ ร่วมสุขร่วมทุกข์กัน
- ๕) ซื่อสัตย์จริงใจต่อกัน

- ข. มิตรสหายย่อมอนุเคราะห์ตอบ ดังนี้
- ๑) เมื่อเพื่อนประมาท ช่วยรักษาป้องกัน
  - ๒) เมื่อเพื่อนประมาท ช่วยรักษาทรัพย์สินสมบัติของเพื่อน
  - ๓) ในคราวมีภัย เป็นที่พึ่งได้
  - ๔) ไม่ละทิ้งในยามทุกข์ยาก
  - ๕) นับถือตลอดถึงวงศ์ญาติของมิตร
๕. ทิศเบื้องล่าง ได้แก่ คนรับใช้, คนงาน เพราะเป็นผู้ช่วยทำการงานต่างๆ เป็นฐานกำลัง
- ก. นายพิงบ้างคนรับใช้และคนงาน ผู้เป็นทิศเบื้องล่าง ดังนี้
- ๑) จัดการงานให้ทำตามความเหมาะสมกับกำลังความสามารถ
  - ๒) ให้ค่าจ้างรางวัลสมควรแก่งานและความเป็นอยู่
  - ๓) จัดสวัสดิการดี มีช่วยรักษาพยาบาลในยามเจ็บไข้ เป็นต้น
  - ๔) ได้ของแปลกๆ พิเศษมา ก็แบ่งปันให้
  - ๕) ให้มีวันหยุดและพักผ่อนหย่อนใจตามโอกาสอันควร
- ข. คนรับใช้และคนงานย่อมอนุเคราะห์นาย ดังนี้
- ๑) เริ่มทำการงานก่อนนาย
  - ๒) เลิกงานทีหลังนาย
  - ๓) ถือเอาแต่ของที่นายให้
  - ๔) ทำการงานให้เรียบร้อยและดียิ่งขึ้น
  - ๕) นำเกียรติคุณของนายไปเผยแพร่และเป็นผู้นำทางจิตใจ
๖. ทิศเบื้องบน ได้แก่ สมณะชีพราหมณ์ผู้อบรมเผยแผ่ธรรม
- ก. คฤหัสถ์ย่อมบำรุงพระสงฆ์ ผู้เป็นทิศเบื้องบน ดังนี้
- ๑) จะทำสิ่งใด ก็ทำด้วยเมตตา
  - ๒) จะพูดสิ่งใด ก็พูดด้วยเมตตา
  - ๓) จะคิดสิ่งใด ก็คิดด้วยเมตตา
  - ๔) ต้อนรับด้วยความเต็มใจ
  - ๕) อุปถัมภ์ด้วยปัจจัย ๔
- ข. พระสงฆ์ย่อมอนุเคราะห์คฤหัสถ์ ดังนี้
- ๑) ห้ามปรามจากความชั่ว
  - ๒) ให้ตั้งอยู่ในความดี
  - ๓) อนุเคราะห์ด้วยความปรารถนาดี
  - ๔) ให้ได้ฟังสิ่งที่ยังไม่เคยฟัง
  - ๕) ทำสิ่งที่เคยฟังแล้วให้แจ่มแจ้ง
  - ๖) บอกทางสวรรค์ คือทางชีวิตที่มีความสุขความเจริญให้<sup>๔๔</sup>

<sup>๔๔</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, ครั้งที่ ๑๖, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส. อาร์. พรีนติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๒๖๕.



### ๓.๔.๕ หลักอภิธานิยธรรม ๗

หลักอภิธานิยธรรม ๗ เป็นหลักธรรมะสำหรับการมีส่วนร่วมรับผิดชอบองค์กรหรือหน่วยงานร่วมกันต่อความเสื่อมหรือความเจริญรุ่งเรืองที่จะเกิดขึ้นในสังคม คือ ต้องหมั่นประชุมกัน มีความพร้อมเพรียงกัน ไม่บัญญัติสิ่งใหม่ ไม่ถอนสิ่งเก่า เคารพนับถือผู้ใหญ่ ให้เกียรติกุลสตรี เคารพบูชาปูชนียสถาน และให้การอารักขาบำรุงบรรพชิต<sup>๔๕</sup> ซึ่งในสมัยพุทธกาล แคว้นวัชชี เป็นแคว้นที่มีความอุดมสมบูรณ์ ราษฎรมีความเป็นอยู่อย่างสุขสงบ เพราะเหล่ากษัตริย์ผู้ปกครองแคว้นวัชชีได้ยึดหลักอภิธานิยธรรมเป็นหลักในการปฏิบัติ เป็นหลักธรรมที่จะไม่นำไปสู่ความเสื่อมด้วยประการทั้งปวง เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว สำหรับหมู่ชนหรือผู้บริหารบ้านเมือง และเหตุนี้เองที่ทำให้แคว้นวัชชีดำรงความเป็นเมืองที่มีแต่ความสงบสุข และอุดมสมบูรณ์<sup>๔๖</sup> หลักอภิธานิยธรรมมีรายละเอียด ดังนี้

๑. หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์
๒. พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทำกิจที่พึงทำ
๓. ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ (อันขัดต่อหลักการเดิม) ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้ (ตามหลักการเดิม) ถือปฏิบัติมั่นตามวัชชีธรรม (หลักการ) ตามที่วางไว้เดิม
๔. ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในชนชาววัชชี เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันควรรับฟัง
๕. บรรดากุลสตรีกุลกุมารีทั้งหลายให้อยู่ดีโดยมิถูกห่มเหงหรืออุคคร่าชื่นใจ
๖. เคารพสักการบูชาเจดีย์ (ปูชนียสถานและปูชนียวัตถุ ตลอดถึงอนุสาวรีย์ต่าง ๆ) ของวัชชี (ประจำชาติ) ทั้งภายในและภายนอก ไม่ปล่อยให้ธรรมิกพลีที่เคยให้เคยทำแก่เจดีย์เหล่านั้นเสื่อมทรามไป
๗. จัดให้ความอารักขาคุ้มครองป้องกันอันชอบธรรมแก่พระอรหันต์ทั้งหลาย (ในที่นี้กินความกว้าง หมายถึง บรรพชิตผู้ดำรงธรรมเป็นหลักใจของประชาชนทั่วไป) ตั้งใจว่าขอพระอรหันต์ทั้งหลายที่ยังมิได้มาพึงมาสู่แคว้นที่มาแล้วพึงอยู่ในแคว้นแคว้นโดยผาสุก<sup>๔๗</sup>

### ๓.๔.๖ หลักโภควิภาค ๔ และ หลักโภคาทิยะ ๕

โภควิภาค ๔ เป็นหลักธรรมในการบริหารจัดการหรือจัดสรรแบ่งทรัพย์สินออกเป็นสวนคือ

๑. เอเกนะ โภเค ภูณเชยยะ แบ่ง ๑ ส่วนเพื่อสงเคราะห์ตามทิศทั้ง ๖
๒. ทะวิหิ กัมมัง ปะโยชะเยยยะ แบ่ง ๒ ส่วนเพื่อลงทุนในการทำงาน
๓. จะตุตถัญจะ นิธาเปยยะ แบ่ง ๑ ส่วน เก็บออมในคราวจำเป็น<sup>๔๘</sup>

<sup>๔๕</sup> อัง.สตตก. (ไทย) ๒๓/๒๑ /๓๑-๓๒.

<sup>๔๖</sup> พระเมธีธรรมาภรณ์(ประยูร ธมมจิตโต), **คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๒๓-๓๐.

<sup>๔๗</sup> พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, หน้า ๒๔๖-๒๔๗.

<sup>๔๘</sup> ภาษีไทยโบราณจัดสรรทรัพย์สินไว้ ๕ ส่วน คือ ใช้นี้แก่ (บิดามารดา), ใส่ปากงูเห่า(สามภรรยา), ฝังดินไว้(ทำบุญ), ทิ้งลงเหว(ใช้จ่ายประจำวัน), ให้เขายืม(ลูกหลานญาติมิตร), พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, หน้า ๑๒๗-๑๒๘.

**โกคาคิยะ ๕** เป็นการใช้โศครพหยาให้เป็นประโยชน์จะต้องเป็นไปเพื่อความถูกต้องตามเหตุผล โดยไม่สร้างความเดือดร้อนต่อตนเองและสังคม เป็นไปเพื่อสร้างประโยชน์สุขและเพื่อความคุ้มค่า หลักการดังกล่าว คือ หลักโกคาคิยะ ซึ่งแบ่งเป็น ๕ ลักษณะ คือ

๑. เลี้ยงตัว มารดาบิดา บุตรภรรยา และคนในปกครองทั้งหลายให้เป็นสุข
๒. บำรุงมิตรสหายและผู้ร่วมกิจการงานให้เป็นสุข
๓. ใช้ป้องกันภัยอันตราย
๔. ทำพลี ๕ อย่าง
  - ก. ญาติพลี สงเคราะห์ญาติ
  - ข. อติถิพลี ต้อนรับแขก
  - ค. ปุพพเปตพลี ทำบุญอุทิศให้ผู้ล่วงลับ
  - ง. ราชพลี บำรุงราชการด้วยการเสียภาษีอากรเป็นต้น
  - จ. เทวตพลี ถวายเทวดา\* คือ สักการะบำรุงหรือทำบุญอุทิศสิ่งที่เคารพบูชาตามความเชื่อถือ
๕. อุปถัมภ์บำรุงสมณพราหมณ์ผู้ประพฤติดีปฏิบัติชอบ<sup>๔๙</sup>

#### ๓.๔.๗ หลักสังคหวัตถุ ๔

หลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นหลักธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ เป็นหลักการครองคนและประยุกต์ใช้กับทักษะภาวะผู้นำ กล่าวคือ หลักยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี<sup>๕๐</sup> ได้แก่

๑. **ทาน** คือ การให้ คือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เสียสละแบ่งปันช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดจนให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน โดยมีมุ่งประโยชน์แก่ผู้รับ ๓ ลักษณะ ได้แก่
  - ก) ให้โดยหวังจะอนุเคราะห์ เกื้อหนุน เอื้อเฟื้อช่วยเหลือกันด้วยกรุณา
  - ข) ให้โดยหวังเพื่อเป็นการสมานสามัคคี ในฐานะผู้อื่นที่เกี่ยวข้องกับตน
  - ค) ให้เพื่อเป็นการตอบแทนคุณ ประรณานาบูชาคุณแก่ท่านผู้มีคุณ<sup>๕๑</sup>
๒. **ปิยวาจา** หรือ เปยยวัชชะ คือ วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดดีมีน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่รั้งถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอมตาม
๓. **อิตถจริยา** คือ การประพฤติประโยชน์ คือชวนชวยช่วยเหลือกิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์แก่คนอื่น ๆ ชวนชวยช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม

<sup>๔๙</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, ครั้งที่ ๑๖, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส. อาร์. พรีนติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๑๖๓.

<sup>๕๐</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๑๐/๑๗๐.

<sup>๕๑</sup> สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า (พิมพ์ ธรรมธโร), **มงคลยอตชีวิต ฉบับสมบูรณ์**, (กรุงเทพมหานคร :โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๒๘), หน้า ๒๗๕-๒๘๐.

๔. **สมานัตตตา** คือ ทำตัวให้เข้ากับเขาได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอต่อผู้อื่น ไม่เอาเปรียบ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหา<sup>๕๒</sup> ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลายและเสมอในสุขทุกข์โดยรวมรับรู้ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี<sup>๕๓</sup>

สังคหวัตถุนีเป็นหลักการกระทำเพื่อการสงเคราะห์ที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจของกันและกัน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับคนทุกคนและทุกสังคม เพราะเป็นรากฐานแห่งการแบ่งปันผลประโยชน์ทางวัตถุที่ลงตัว และความเจริญก้าวหน้าทั้งส่วนตัวและส่วนรวม

จากการมองภาพโดยรวมของชุดธรรมที่ยกมาเป็นกรอบในการอธิบายนี้ ผู้วิจัยได้มองเห็นว่า หลักธรรมาภิบาลในทางพระพุทธศาสนานั้นมีความหลายหลายในทุกมิติ ทั้งการการเมืองการปกครอง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรม เป็นต้น กล่าวคือ เป็นแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปปฏิบัติได้โดยไม่ต้องตีความหรือไปกำหนดแนวปฏิบัติเพิ่มเติมให้ยุ่งยาก ที่กล่าวเช่นนี้เพราะผู้วิจัยเห็นว่า หลักธรรมาภิบาลที่นำเสนอจากนักวิชาการนั้นหลัก ๆ ก็มีเพียงแค่ ๖ ข้อ ซึ่งน้อยมากถ้าจะเทียบกับสภาพปัญหาของสังคม และสิ่งหนึ่งที่นำอัจฉริย ก็คือ หลักพุทธธรรมาภิบาลในทางพระพุทธศาสนานั้นมีเป็นจำนวนมากและครอบคลุมในทุก ๆ มิติ ซึ่งเป็นหลักธรรมที่พระพุทธองค์ทรงแสดงไว้ตั้งสองพันห้าร้อยกว่าปี ที่ยังเป็นคำสอนที่ทันสมัยอยู่เสมอ

ดังนั้น หลักธรรมาภิบาลผู้วิจัยจึงมองว่ามีเรื่องใหม่ในคติทางพระพุทธศาสนา แต่กลับกลายเป็นของเก่าที่มีมาแล้วอย่างยาวนานแต่นำมาเล่าใหม่ในมิติของภาษาที่ต่างกันเท่านั้น เพราะหลักธรรมาภิบาลก็คือหลักการปกครองบริหารจัดการโดยธรรม คือ หลักพื้นฐานแห่งเบญจศีลเบญจธรรม นั่นเองเป็นข้อวัตรปฏิบัติดีปฏิบัติชอบหรือเป็นหลักการบริหารจัดการ และเป็นกรอบเพื่อการอยู่ร่วมกันของคนในสังคมเพื่อความอยู่เย็นเป็นสุข ส่วนหลักธรรมอื่นๆ ได้แก่ สุจริต ๓ ทิศ ๖ อปริหานิยธรรม ๗ โภควิภาค และสังคหวัตถุนี เป็นต้น ก็สามารถนำมาประกอบเพื่อส่งเสริมหรือสืบเนื่องสัมพันธ์กันกับหลักเบญจศีล เบญจธรรม อันผู้ปกครองหรือผู้บริหารประเทศชาติทุกระดับ รวมถึงผู้บริหารองค์กรอื่นๆ ได้แก่ องค์กรธุรกิจเอกชน องค์กรทางศาสนาและสังคมต่างๆ พึงใช้ประกอบการปฏิบัติงานของตน ให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อประโยชน์สุขแก่ประชาชนโดยส่วนรวมได้เป็นอย่างดี<sup>๕๔</sup> ดังนั้น หลักพุทธธรรมาภิบาลหรือแนวทางปฏิบัติพื้นฐานหรือเป็นหน้าที่ของผู้ผู้นำที่จะต้องสร้างสันติสุขและความเชื่อมั่นต่อคนในสังคมของตนเอง และยังถือได้ว่าเป็นหลักประกันว่าผู้นำจะไม่ใช้อำนาจไปในทางที่ไม่เหมาะสมไม่ควร ไม่สร้างความเดือดร้อนให้แก่ประชาชน

### ๓.๕ สรุปการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา

การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลนั้น เป็นกระแสแนวคิดสมัยใหม่ที่แพร่หลายในสังคมปัจจุบัน ซึ่งที่นักวิชาการเสนอแนะและเผยแพร่กัน โดยรวมมีองค์ประกอบหรือปฏิบัติเพียง ๖

<sup>๕๒</sup> อัง. จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๑.

<sup>๕๓</sup> พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๖๗ - ๑๖๘.

<sup>๕๔</sup> พระราชญาณวิสิฐ (เฉลิมชัย ชยมงคลโล), หลักธรรมาภิบาลและประมุขศิลป์, (กรุงเทพมหานคร: ชัยมงคลพรินติ้ง, ๒๕๔๘), หน้า ๓๔-๓๕.

ข้อ กล่าวคือ ๑. หลักนิติธรรม ๒. หลักความโปร่งใส ๓. หลักความรับผิดชอบ ๔. หลักการมีส่วนร่วม ๕. หลักคุณธรรม ๖. หลักความคุ้มค่า ซึ่งผู้วิจัยมองว่าหลักธรรมาภิบาลทั้งหมดดังกล่าว มีอยู่ในหลักธรรมชุดต่างๆในพระพุทธศาสนามานานแล้ว โดยหลักพุทธธรรมาภิบาลเหล่านี้ มีรายละเอียดที่รัดกุม และรอบด้านมากกว่า และมีแนวทางปฏิบัติที่สามารถแตกเป็นหลักธรรมย่อย ๆ อีกหลายชุด เพื่อเติมเต็มในส่วนของปัญหาที่สลับซับซ้อนของสังคม

ดังนั้น หลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนาจึงเป็นหลักการปกครองโดยธรรมหรือธรรมรัฐ ที่มีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาล และสะท้อนให้เห็นว่าพระพุทธองค์สนับสนุนรูปแบบการปกครองโดยธรรม ธรรม คือ ความถูกต้องเป็นหลักในการปกครอง จึงสรุปได้ว่าหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวความคิดที่มีปรากฏอยู่ในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา และมีหลักธรรมหมวดอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบช่วยสนับสนุนเพื่อให้การปกครองนั้นดำเนินไปด้วยดีถูกต้องและเป็นธรรม ซึ่งหมวดธรรมทั้งหมดล้วนมีแนวทางปฏิบัติที่ครอบคลุมเนื้อหาของหลักธรรมาภิบาลของเหล่านักวิชาการในปัจจุบัน

## บทที่ ๔

### การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมมาภิบาลในการบริหารองค์การธุรกิจ

#### ๔.๑ การบริหารจัดการองค์การธุรกิจ

การบริหารจัดการองค์การธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้นั้น นักวิชาการได้ให้ความหมายลักษณะ รูปแบบวิธีการการบริหารจัดการเกี่ยวกับองค์การธุรกิจไว้หลากหลาย ในเบื้องต้นผู้วิจัยได้พบความหมายของการของการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ ซึ่งหมายถึง กระบวนการที่ต้องดึงความสามารถของคนอื่น<sup>๑</sup> หรือความสามารถในการประสานกำลังวัตถุและกำลังคนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด<sup>๒</sup> เป็นการใช้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคน และวัตถุประสานเข้าด้วยกัน มีการใช้เงิน วัสดุดิบ เครื่องจักร วิธีการจัดการ และการตลาด<sup>๓</sup> กระบวนการดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการจัดองค์การและการใช้ทรัพยากร โดยมีการวางแผน การอำนวยความสะดวก การสื่อสาร และความร่วมมือ การสนับสนุน และการตรวจสอบ<sup>๔</sup> โดยสรุปการบริหารจัดการองค์การ มีนัยยะดังต่อไปนี้

๑. การดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มคน โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคลและของกลุ่มคน และเป็นการร่วมมือดำเนินการอย่างมีเหตุผล

๒. การใช้กระบวนการคิด การวางแผนของการทำงาน เพื่อความเป็นระบบระเบียบ โดยดึงความสามารถคนและทรัพยากรออกมาใช้เต็มประสิทธิภาพ

๓. การดำเนินงานที่มีการบริหารจัดการ มีการแบ่งหน้าที่ การรายงาน การประสานงาน และการควบคุมตรวจสอบเพื่อติดตามผลสำเร็จ

๔. การปรับปรุงแก้ไข ข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน และนโยบาย

ทั้งนี้การบริหารต้องมีการตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการและความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นการบริหารลักษณะทางสังคม<sup>๓</sup> ด้าน คือ ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย

---

<sup>๑</sup>Harold & Cyril O'Donnell, *Koontz, Principle of Management : An Analysis of Managerial Functions*, (New York McGraw Hill, 1972), p. 246.

<sup>๒</sup>John G, Hutchinson, *Organization : Theory and Classical Concepts*, (New York McGraw Hill, 1967), p. 133.

<sup>๓</sup>ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, *องค์การและการจัดการ*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัทธรรมสาร จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๑๘.

<sup>๔</sup>Dale Yoder, *Personnel Principles and Policies*, (fourth printing, Englewood Cliffs : new Jersey Prentice-Hall, Inc, 1956), p. 7. และ มลลิกา ต้นสอน, *การจัดการยุคใหม่*, (กรุงเทพฯ: เอกซเปอร์เน็ท จำกัด., ๒๕๔๔), หน้า ๑๐.

## ๔.๒ รูปแบบการบริหารจัดการ

ผู้วิจัยพบว่าในการบริหารจัดการนั้นมีรูปแบบการบริหารจัดการที่เป็นสากลไม่กี่แบบ โดยเบื้องต้นการบริหารจัดการมีจะมีขั้นตอน ๘ อย่าง คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดการ งานบุคลากร (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การกำกับดูแล (controlling)<sup>๕</sup> การรายงาน (Reporting) การประสานงาน (Coordinating)<sup>๖</sup> และการจัดการงบประมาณ (Budgeting)<sup>๗</sup> ผู้วิจัยได้วิเคราะห์รูปแบบในการบริหารจัดการนั้นโดยพื้นฐานแล้วจะมีเพียง ๕ รูปแบบ คือ

๑. **แบบเผด็จการ (Exploitative authoritative) หรือ แบบผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of Command)** กล่าวคือ เป็นการบริหารแบบระบบเผด็จการแบบพระเดชพระคุณ (Benovolent authoritative) เป็นการบริหารที่ใช้ความเข้มงวดข่มขู่และลงโทษ ใช้กระบวนการสื่อสารน้อย การจูงใจให้ทำงานใช้วิธีการให้รางวัลและการลงโทษ

๒. **แบบระบบปรึกษาหารือ (Consultative)** ผู้นำมีความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้นำยังคงเป็นผู้ตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้าย ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจกันค่อนข้างสูง

๓. **แบบระบบมีส่วนร่วม (Participative)** ระบบนี้ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อถือและไว้วางใจกัน มีการปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกัน ร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงาน<sup>๘</sup>

๔. **แบบระบบอำนาจหน้าที่ (Line of Authority)** เป็นแบบสายการบังคับบัญชาตามระดับชั้นอำนาจหน้าที่ สำหรับการทำงานข้ามแผนกหรือการทำงานข้ามสายนั้นเป็นการสร้างทีมงานข้ามสาย ซึ่งสามารถควบคุมโดยผู้นำของแต่ละทีม<sup>๙</sup>

๕. **แบบตัวการและตัวแทน (Agency Theory)** นิยมใช้กันในทุกกิจการที่มีการเกี่ยวข้องกับป็นผู้ถือหุ้นและผู้บริหาร ผู้ว่าจ้างหรือผู้รับจ้าง โดยผู้ลงทุนหรือผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นเจ้าของบริษัท และมีตัวแทนเปรียบเสมือนลูกจ้าง ไม่ว่าจะป็นลูกจ้างระดับสูงหรือต่ำ ซึ่งในที่นี้แทนโดยกรรมการบริษัท ผู้ซึ่งมีหน้าที่ต้องทำให้ผู้ว่าจ้างหรือตัวการมีความพึงพอใจสูงสุด ตัวแทนมักจะมีปัญหากับผู้ถือหุ้นในกรณีที่ตอบคำถามไม่ตรงใจหรือบริหารไม่ได้อย่างที่ผู้ถือหุ้นคาดหวัง<sup>๑๐</sup>

<sup>๕</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๔. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓-๕.

<sup>๖</sup> Price, Alan, **Human Resourec Management**, In a Business Context, 2 edition, (London : Thomson Learning, 2004), p. 110.

<sup>๗</sup> Luther Gulick and Lyndall Urwick, **Papers on the Science of Administration**, (New York : Institute of Public Administration, 1937), pp. 37-38.

<sup>๘</sup> Rensis Likert, **New Pattern of Management**, (New York : McGraw-Hill Book Company, 1961), pp.76-77.

<sup>๙</sup> ฟาโย(Henry Fagol), อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, **ทฤษฎีองค์การ : ฉบับมาตรฐาน**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๖๘-๖๙.

<sup>๑๐</sup> อัฐวุฒิ ปภังกร, **Thai corporate Governance**, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.thaicg.wordpress.com> [ ๓ ธันวาคม ๒๕๕๖].

#### ๔.๓ เป้าหมายของการบริหารองค์การธุรกิจ

หลักการพื้นฐานของการบริหารองค์การด้านธุรกิจ เป็นระบบองค์การที่ทำการดำเนินการเพื่อที่มุ่งแสวงหากำไรเป็นหลัก การแสวงหากำไรสูงสุดเป็นเป้าหมายสูงสุดในการดำเนินธุรกิจ จึงกล่าวได้ว่า ธรรมชาติหรือเป้าหมายพื้นฐานขององค์การธุรกิจ ก็คือ การลงทุนเป็นการมุ่งประโยชน์ส่วนตนเพื่อตัวของมนุษย์แต่ละคนโดยแท้ มิใช่เป็นการกระทำของสังคม<sup>๑๑</sup> การแสวงหากำไรสูงสุดจึงเป็นการกระทำที่มีเหตุผลในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และในระบบธุรกิจยังมองว่าผลประโยชน์ส่วนตนมีความสำคัญที่สุด เพราะการแสวงหาผลประโยชน์ของตนเองเป็นเครื่องรับประกันผลประโยชน์ของสังคมในภาพรวม<sup>๑๒</sup> นอกจากนี้การแข่งขันทางธุรกิจยังเป็นสถานะแห่งการต่อสู้เพื่อความอยู่รอดในทุกวิถีทาง และ ผู้ (องค์การธุรกิจ) ที่อ่อนแอและแข็งแรงกว่าจะอยู่รอด ผู้ที่แข็งแกร่งจะตายไป<sup>๑๓</sup> กล่าวโดยรวม การทำกำไรเป็นความรับผิดชอบของธุรกิจที่มีต่อสังคมเพียงประการเดียว คือ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่และมุ่งมั่นในกิจกรรมที่หวังเพิ่มพูนกำไรตราบเท่าที่การกระทำนั้นยึดมั่นในกฎเกณฑ์การแข่งขันแบบเปิดเสรีโดยไม่หลอกลวงและฉ้อฉล<sup>๑๔</sup> กล่าวโดยรวม เป้าหมายหรือธรรมชาติของการดำเนินธุรกิจ มีดังนี้

๑. การมุ่งเน้นผลประโยชน์ส่วนตน การสร้างความมั่งคั่งสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น หลักการหนึ่งเดียวที่องค์การธุรกิจต้องคำนึงถึงตลอดเวลาคือการสร้างผลกำไรให้แก่ผู้ลงทุน เพิ่มผลกำไร ตราบเท่าที่อยู่ในกฎของการแข่งขัน<sup>๑๕</sup>

๒. การแสวงหาประโยชน์สูงสุดแก่องค์การธุรกิจ เป็นภารกิจสูงสุดที่ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องจะต้องปฏิบัติให้สำเร็จ อีกทั้งการมีกรรมสิทธิ์ในทุนยังเป็นทางมาแห่งการสร้าง ความมั่งคั่งให้กับตนเอง

<sup>๑๑</sup> Adam Smith, *The Wealth of Nations* (London : University Paperbacks, 1961), Book II, Introduction, Book IV, chapter 2, Book II, chapter 3. อ้างใน ฉัตรทิพย์ นาถสุภา, *ลัทธิเศรษฐกิจการเมือง*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๓๗.

<sup>๑๒</sup> ดูรายละเอียดใน วัชระ งามจิตระเจริญ, “แนวคิดในการใช้พุทธธรรมเพื่อดำเนินการทางเศรษฐกิจในสังคมทุนนิยม”, *วารสารพุทธศาสนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, ปีที่๑๖ ฉบับที่๑ (มกราคม – เมษายน ๒๕๕๒) : ๕๕.

<sup>๑๓</sup> ปรีชา ช่างขวัญยืน, “ปรีชา ช่างขวัญยืน, “ทุนนิยมกับพุทธศาสนา”, *วารสารพุทธศาสนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, ปีที่๙ ฉบับที่๑ (มกราคม – เมษายน ๒๕๔๕) : หน้า ๒๑.

<sup>๑๔</sup> ทอม แคนนอน, *ความรับผิดชอบต่อของบริษัท*, แปลโดย ชาญ มายอด, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๕๐), หน้า ๖๕.

<sup>๑๕</sup> Milton Friedman, “The Social responsibility of business is to increase its profits”, in *Perspectives in Business Ethics*, International Edition, edited by Laura Pincus Hartman, (Singapore : Mc Graw Hill, 1998), p. 251.

๓. เกมของการแข่งขันที่รุนแรงในระบบทุนนิยมเสรี เพื่อเพิ่มกำไรให้กับองค์กร ภายใต้กฎการแข่งขันแบบเสรี<sup>๑๖</sup> มุ่งแสวงหากำไรสูงสุด “กำไรสูงสุด ต้นทุนต่ำสุด (Maximize Profit, Minimize Cost) คือ ความอยู่รอดอย่างมั่นคงในระบบการแข่งขัน<sup>๑๗</sup>”

๔. การลงทุนคือสิทธิความเป็นเจ้าของ กรรมสิทธิ์ส่วนบุคคลไม่ใช่เพื่อกดขี่เอาเปรียบผู้อื่น<sup>๑๘</sup> บุคคลควรมีสิ่งของมากเท่าที่เขาจะใช้ประโยชน์บริโภคได้ ไม่ปล่อยทิ้งให้เหลือเปล่าเสียหาย<sup>๑๙</sup> ระบบธุรกิจมีลักษณะรองรับสิทธิของบุคคลในเรื่องทรัพย์สินส่วนตัวส่วนบุคคล เสรีภาพในการดำเนินธุรกิจ และการแข่งขันกันอย่างเสรี<sup>๒๐</sup> สอดคล้องกับระบบทุนนิยมที่แนวคิดที่ว่า ประชาชนควรมีเสรีภาพในการทำมาหากิน มีกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินต่าง ๆ รัฐเป็นเพียงผู้เปิดโอกาสให้ประชาชนมีเสรีภาพในการผลิตและแข่งขันกันอย่างเสรี<sup>๒๑</sup>

#### ๔.๔ สภาพปัญหาและอุปสรรคขององค์กรธุรกิจ

การแสวงหากำไรสูงสุดเป็นเป้าหมายหลักในการดำเนินธุรกิจ ผู้บริหารส่วนหนึ่งจะทำทุกทางเพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรโดยไม่สนใจถึงผลเสียที่อาจกระทบต่อผู้อื่นรวมถึงสิ่งแวดล้อมและสังคม สภาพของปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินธุรกิจที่ขาดหลักธรรมาภิบาล ผู้วิจัยได้สรุปรวบยอดไว้เป็นประเด็นใหญ่ ๆ ๓ ประเด็นซึ่งได้สะท้อนปัญหาและอุปสรรค ๑๓ ข้อ คือ

๑. ปัญหาเชิงพฤติกรรมของตัวบุคคล
๒. ปัญหาเชิงระบบส่วนงาน
๓. ปัญหาเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อม

**ปัญหาเชิงพฤติกรรมของตัวบุคคล** กล่าวคือ เป็นปัญหาด้านคุณสมบัติ ภาวะหน้าที่ หรือพฤติกรรมของตัวผู้นำองค์กร มี ๕ ประเด็น ดังนี้

๑. **ปัญหาด้านโลกทัศน์ของผู้นำ** คือ การขาดวิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถ ทักษะหรือตั้งใจ ไม่เสียสละมีแต่ความเห็นแก่ตัว<sup>๒๒</sup>

<sup>๑๖</sup> Laura Hartman, *Perspective in Business Ethics*, International Edition, (Singapore : McGraw – Hill, 1998), p. 251.

<sup>๑๗</sup> ปรีชา ช้างขวัญยืน, *ทุนนิยมกับพุทธศาสนา*, หน้า ๔.

<sup>๑๘</sup> John Locke, *Two Treatises of Government*, (N.Y.: The American Library, Inc. 1965), เล่ม ๑, ข้อ ๔๒, ๔๓. อ้างใน ฉัตรทิพย์ นาถสุภา, *ลัทธิเศรษฐกิจการเมือง*, หน้า ๒๕.

<sup>๑๙</sup> John Locke, *Ibid.*, เล่ม ๒, ข้อ ๓๑. อ้างใน ฉัตรทิพย์ นาถสุภา, *เรื่องเดียวกัน*. หน้า 25-26

<sup>๒๐</sup> นวม สงวนทรัพย์, *สังคมวิทยาศาสนา*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียน สโตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๑๓๒.

<sup>๒๑</sup> ณรงค์ เส็งประชา, *มนุษย์กับสังคม*, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียน สโตร์, ๒๕๓๘), หน้า ๑๐๓.

<sup>๒๒</sup> วิกรม กรมดิษฐ์, “๒๕๕๘ ปีแห่งอาเซียน : ใครเป็นคู่แข่ง...ใครเป็นหุ้นส่วนของไทย?” (บรรยาย วันที่ ๖ ส.ค.๒๕๕๓ ที่กระทรวงการต่างประเทศ) [ออนไลน์].แหล่งที่มา: <http://www.isnhotnews.com/tago> [๒๗ กันยายน ๒๕๕๓].



๒. ปัญหาเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน คือ การทุจริต (Corruption) ขาดความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและหน้าที่ แสวงหาประโยชน์ตนเองหรือแก่พรรคพวก

๓. ปัญหาที่เกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่ คือ การหลงในอำนาจ ประมาทเลินเล่อ ตั้งใจที่จะทำให้เกิดความเสียหาย กลั่นแกล้งผู้อื่น

๔. ปัญหาด้านวุฒิภาวะทางสังคม คือ ขาดมนุษยสัมพันธ์ ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้<sup>๒๓</sup>

๕. ปัญหาด้านการสื่อสาร คือ การสื่อสารที่ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องไม่เข้าใจ หรือถูกบิดเบือนข้อมูล หรือมีวาระซ่อนเร้นเกี่ยวกับการนำเสนอข้อมูล เช่น การปกปิดข้อมูล ปกปิดความผิดที่ได้กระทำขึ้น<sup>๒๔</sup>

**ปัญหาเชิงระบบส่วนงาน** ในปัญหาความสัมพันธ์ของสังคมที่อยู่ร่วม ผู้วิจัยได้แยกไว้ ๒ ประเด็น กล่าวคือ

๑. ปัญหาสุขภาพจิตที่ขาดความสุขของพนักงาน คือ การทำงานแบบกลไก เหมือนเครื่องจักรกลที่ปราศจากชีวิต จิตใจ ปัญญาความสามารถ ซ้ำซาก จำเจ นำเปื้อนกดดันและปราศจากความสุข<sup>๒๕</sup>

๒. ปัญหาของความแปลกแยกระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง คือ ลูกจ้างเห็นว่าวัตถุประสงค์ของงาน คือ การหาเงินเลี้ยงชีพ ส่วนนายจ้างมองงานคือการเพิ่มผลกำไร<sup>๒๖</sup>

**ปัญหาเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อม** ในประเด็นนี้เป็นปัญหาของทิศทางและระบบภาระงานขององค์กร ผู้วิเคราะห์ได้ ๖ ประเด็น คือ

๑. ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ หมายถึง ช่องว่างระหว่างคนจนและคนรวย รายได้เกิดการกระจุกตัวอยู่ที่คนรวย<sup>๒๗</sup>

๒. ปัญหาการบั่นทอนความสัมพันธ์ทางสังคม หมายถึง ความเห็นต่างกันในทางสังคม<sup>๒๘</sup>

<sup>๒๓</sup> เอนกลาก สุทธินันท์, ลักษณะผู้บริหารที่ทำให้องค์กรล้มเหลว, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [www.anekklarp.com](http://www.anekklarp.com) [๒ ตุลาคม ๒๕๕๓].

<sup>๒๔</sup> Tom Peter, Re-Imagine, แปลโดย พ.ท.วีรจิต กลั่นพะสุต และคณะ, **คิดใหม่**. (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์, ๒๕๕๖), หน้า ๗.

<sup>๒๕</sup> อี เอฟ ชูมาเกอร์, เล็กนั้นงาม, แปลโดย กษิร ชีเพ็นสุข, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิเด็ก, ๒๕๕๙), หน้า ๓๘.

<sup>๒๖</sup> พริตจิวฟ คาปรั้า, จุดเปลี่ยนแห่งศตวรรษ เล่ม ๒, แปลโดย พระประชา ปสนนธมโม, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิโกลด์คีมทอง, ๒๕๕๓), หน้า ๒๒๔.

<sup>๒๗</sup> เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา, โลกาวัดันับรรษัทข้ามชาติ บรรษัทภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคมของบรรษัท, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด, ๒๕๕๘), หน้า ๔๕.

<sup>๒๘</sup> วิทยากร เชียงกุล, เศรษฐกิจระบบนิเวศเพื่อโลกที่เป็นธรรมและยั่งยืน, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท กันต์รพีกรุ๊ป จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๕๒.

<sup>๓๓</sup> ปัญหาความเสื่อมสลายของชุมชนชนบท หมายถึง คนในชนบทละทิ้งถิ่นฐานมุ่งสู่ชุมชนเมือง<sup>๒๙</sup>

๔. ปัญหาการแข่งขันตอบโต้ของเศรษฐกิจโลก หมายถึง การตลาด การแข่งขันโต้ตอบแข่งขันกันด้านราคาโดยละเลยคุณภาพ<sup>๓๐</sup>

๕. ปัญหากระแสของสังคมนิโคนิยม หมายถึง การผลิตเพื่อกระตุ้นความอยาก เกิดการบริโภคโดยไม่คำนึงคุณค่าและเป้าหมายในการดำรงอยู่<sup>๓๑</sup>

๖. ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม หมายถึง การเผาผลาญทรัพยากรทางธรรมชาติซึ่งนำไปสู่ปัญหาการทำลายสิ่งแวดล้อมและระบบนิเวศ<sup>๓๒</sup>

มูลเหตุแห่งปัญหา	สภาพปัญหาและอุปสรรคขององค์กรธุรกิจ
ปัญหาเชิงพฤติกรรมของตัวบุคคล (การบริหารตน)	๑. ปัญหาด้านโลกทัศน์ของผู้บริหาร
	๒. ปัญหาเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน
	๓. ปัญหาที่เกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่
	๔. ปัญหาด้านวุฒิภาวะทางสังคม
	๕. ปัญหาด้านการสื่อสาร
ปัญหาเชิงระบบส่วนงาน (การบริหารคน)	๑. ปัญหาสุขภาพจิตที่ขาดความสุขของพนักงาน
	๒. ปัญหาของความแปลกแยกระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง
ปัญหาเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อม (การบริหารระบบงาน)	๑. ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ
	๒. ปัญหาการบั่นทอนความสัมพันธ์ทางสังคม
	๓ ปัญหาความเสื่อมสลายของชุมชนชนบท
	๔. ปัญหาการแข่งขันตอบโต้ของเศรษฐกิจโลก
	๕. ปัญหากระแสของสังคมนิโคนิยม
	๖. ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม

ตารางภาพที่ ๔.๑ ภาพแสดงสภาพปัญหาและอุปสรรคขององค์กรธุรกิจ

<sup>๒๙</sup> อรรถชัย ปิ่นเกตุมณี, **ความคิดทฤษฎี: วาระสุดท้ายของระบอบทุนนิยม**, [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.firelamtung.com/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=55&mode=thread&order=0&thold=0> [๒๗ ตุลาคม ๒๕๕๙].

<sup>๓๐</sup> ดนัย จันทร์เจ้าฉาย, **White Ocean Strategy กลยุทธ์น่านน้ำสีขาว**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ไพบูลย์อ็อฟเซต จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๓๐.

<sup>๓๑</sup> บุรณ์เชน สุขคุ้ม, “พุทธธรรมกับสังคมนิโคนิยม”, ใน พระพุทธศาสนากับจริยศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬารามราชวิทยาลัย, ม.ป.ท., ๒๕๕๑), หน้า ๗๖.

<sup>๓๒</sup> วิทยา แสงจันทร์, “พุทธธรรม : แก่นแท้แห่งจิตสำนึกในการรักษาและการฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม”, ใน **พุทธธรรมกับการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ**, บรรณาธิการโดย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ๒๑ เซ็นจูรี่ จำกัด, ๒๕๕๔) : ๔๙๖.

#### ๔.๕ สาเหตุของปัญหาในการบริหารองค์กรธุรกิจ

การขาดหลักธรรมาภิบาลในการดำเนินธุรกิจ ก็คือการขาดหลักนิติธรรม คือ การไม่เคารพ กฎ กติกา ระเบียบ หรือกฎหมายที่ใช้ปฏิบัติร่วมกันของคนในสังคม ขาดหลักคุณธรรม คือ ขาดความถูกต้องดีงามในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ประกอบอาชีพทุจริต ขาดความโปร่งใส ไม่มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ทำให้ยากต่อการตรวจสอบความชัดเจน ขาดหลักการมีส่วนร่วม ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็น ขาดการไต่สวนสาธารณะ ประชาพิจารณ์ ขาดหลักความรับผิดชอบ คือ ขาดจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจในปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และสุดท้าย คือ ขาดการมองถึงความคุ้มค่า เป็นการบริหารและใช้ทรัพยากรที่ไม่มีขีดจำกัด สภาพการขาดหลักธรรมาภิบาลนี้นักจิตวิทยากลุ่มมนุษยนิยม (Humanist) อย่างเช่น มาสโลว์ (Abraham Maslow) มองสาเหตุมาจากหลากหลายสาเหตุด้วยกัน แต่ที่สำคัญมาจากความต้องการ ๕ ประเภท คือ

๑. ความต้องการความสำเร็จแห่งตน (Self – Fulfillment Needs)
๒. ความต้องการนิยมนับถือในตนเอง (Ego Needs)
๓. ความต้องการทางสังคม (Social Needs)
๔. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs)
๕. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs)<sup>๓๓</sup>

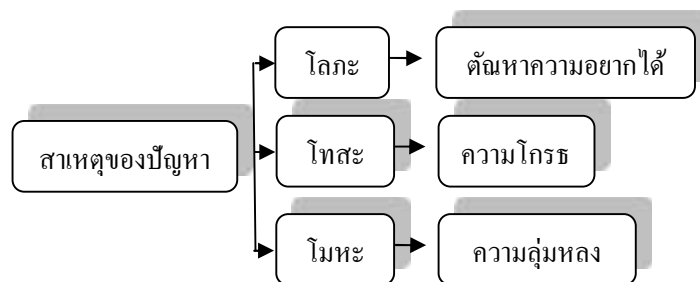
ในมุมมองของพระพุทธศาสนา แรงแปลกดันที่ทำให้มนุษย์ยอมละทิ้งหลักธรรมาภิบาล เพื่อสนองความต้องการทั้ง ๕ อย่างของตน พบว่าสาเหตุของปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นล้วนเกิดจากปัจจัยภายในคือ ความโลภ ความโกรธ ความหลงเป็นแรงกระตุ้น กล่าวคือ

๑) **โลภะ** คือ ความอยากได้ ความอยากมี ความอยากเป็น ต้องการครอบครองสิ่งต่างๆ มีความต้องการเป็นเจ้าของ ความต้องการอยากเสพสิ่งเหล่านั้น นำไปสู่การแสวงหาด้วยกลวิธีการต่างๆ แม้เป็นวิธีที่ไม่ถูกต้องตามครรลองธรรมหรือกฎหมาย ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการนั้น

๒) **โทสะ** คือ อารมณ์ที่ขุ่นมัว ความขุ่นเคืองใจ ความโกรธเคืองและพยาบาทที่ขาดความเหมาะสม การทนรับสภาพในบางสิ่งบางอย่างไม่ได้ การแสวงหาหนทางผิดกฎหมาย การล้างแค้น การมุ่งร้ายที่จะทำสิ่งต่างๆแก่บุคคลที่ตนไม่ชอบ

๓) **โมหะ** คือ ความหลง ไม่รู้จริง ความคิดเห็นที่ผิดจากการไม่ใช้ปัญญาพิจารณา ไม่รู้ว่าอะไรดี อะไรไม่ดี อะไรควร อะไรไม่ควร

<sup>๓๓</sup> Abraham Maslow 1908-1970, อ้างใน ณรงค์ เส็งประชา, มนุษย์กับสังคม, หน้า ๑๑๘ – ๑๑๙.



ตารางภาพที่ ๔.๒ ภาพมูลเหตุสาเหตุของปัญหาในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ

#### ๔.๖ แนวคิดหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา

แนวคิดหรือองค์ประกอบที่เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลตามหลักสาขานั้น ได้มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดไว้แตกต่างกัน แต่โดยหลักใหญ่แล้วมีแนวคิดหลัก ๆ ๖ ประการ คือ ๑. หลักนิติธรรม ๒. หลักความโปร่งใส ๓. หลักความรับผิดชอบ ๔. หลักการมีส่วนร่วม ๕. หลักความคุ้มค่า และ ๖. หลักคุณธรรม<sup>๓๔</sup> แต่ถ้าดูความเหมือนหรือความใกล้เคียงของเนื้อหาของหลักธรรมาภิบาล ผู้วิจัยพบว่า หลักธรรมาภิบาลตามหลักสาขานั้นยังสามารถจัดเป็นหมวดใหญ่ ๆ ได้ ๓ หมวด กล่าวคือ

##### ๑. หมวดจริยธรรมขององค์กรธุรกิจ ได้แก่

๑. หลักนิติธรรม
๒. หลักความโปร่งใส

##### ๒. หมวดอุดมการณ์ในการบริหารองค์กรธุรกิจ ได้แก่

๑. หลักความรับผิดชอบ
๒. หลักการมีส่วนร่วม

##### ๓. หมวดผลธรรมขององค์กรธุรกิจ ได้แก่

๑. หลักความคุ้มค่า
๒. หลักคุณธรรม

<sup>๓๔</sup> คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน, การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) รายงานประจำปี ๒๕๔๑ - ๒๕๔๓, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๓), หน้า ๒.

## ๔.๗ การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมมาภิบาลในการบริหารองค์กรธุรกิจ

### ๔.๗.๑ หมวดจริยธรรมขององค์กรธุรกิจ

การบริหารจัดการจะหมายถึงการจัดการตน การจัดการคน และการจัดการงาน<sup>๓๕</sup> การบริหารจัดการองค์กร หน่วยงานหรือสังคม การมีส่วนร่วม สิทธิมนุษยชน การพัฒนา ทั้งนี้ก็เพื่อความโปร่งใส การสร้างความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างภาครัฐ สังคม เอกชน และประชาชน เป็นไปเพื่อความสมานฉันท์<sup>๓๖</sup> โดยเฉพาะในเรื่องของการปรับปรุงทัศนคติ และพฤติกรรม เช่น ความรับผิดชอบ และควบคุมตนเอง ตลอดจนการวิเคราะห์ตนเองและผู้อื่น หลักธรรมมาภิบาลที่จัดอยู่ในหมวดจริยธรรมขององค์กรธุรกิจนั้นได้แก่

๑. **หลักนิติธรรม** หมายถึง ยึดหลักกฎหมายและกฎเกณฑ์ กฎระเบียบต่างๆ ในการปกป้องคนดีและลงโทษคนไม่ดี ปฏิบัติตามกรอบของกฎหมายอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม ซึ่งมีนัยยะที่สอดคล้องกับหลักเบญจศีลในทางพระพุทธศาสนา

๒. **หลักความโปร่งใส** หมายถึง ภาวะความกล้าหาญของอาจที่จะให้ ตรวจสอบได้ทุกเรื่องราวในการทำงานตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ ตอบข้อสงสัยได้ชัดเจนทุกคำถาม มีการตรวจความถูกต้อง มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ข้อมูลต่างๆ ต้องตรงกับข้อเท็จจริง มีการดำเนินการที่เปิดเผย ซึ่งก็สอดคล้องกับหลักสุจริต ๓ ในทางพระพุทธศาสนา

ในพระพุทธศาสนาเมื่อกล่าวถึงหลักธรรมมาภิบาลในเบื้องต้น ผู้วิจัยพบว่าหลักธรรมมาภิบาลในพระพุทธศาสนาที่มีลักษณะสอดคล้องกับหมวดจริยธรรมขององค์กรธุรกิจ กล่าวคือ สอดคล้องกับหลักนิติธรรม และหลักความโปร่งใส ได้แก่ **หลักเบญจศีล** และ**หลักสุจริต ๓** เพราะหลักธรรมดังกล่าวมีนัยยะของเนื้อหาที่สอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบวินัย หรือความโปร่งใส ดังมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

#### ๔.๗.๑.๑ ความสอดคล้องของหลักเบญจศีลกับหลักนิติธรรม

ศีล ๕ ข้อ เรียกว่า เบญจศีล หมายถึง กฎข้อห้าม ๕ ประการ<sup>๓๗</sup> เพื่อการควบคุมรักษาอาการที่แสดงออกทางกาย ทางวาจาให้เป็นปกติเรียบร้อย ไม่สร้างความเดือดร้อนให้แก่ตนเองและสังคมส่วนรวม คือไม่ทำตัวเป็นพิษเป็นภัยต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม กล่าวอีกนัยหนึ่งคือเป็นคนมีศีลธรรมหรือมนุษยธรรม เป็นหลักการปฏิบัติพื้นฐานเพื่อการเป็นอยู่ในฐานะผู้ครองเรือน ซึ่งมีองค์ประกอบ ๕ ข้อ คือ

<sup>๓๕</sup> พระราชธรรมนิเทศ (ระแบบ ฐิตญาโณ), **ธรรมาธิปไตย**, (กรุงเทพมหานคร : พรติวการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๑๑-๑๓.

<sup>๓๖</sup> ธีรยุทธ บุญมี, **ธรรมรัฐแห่งชาติ ยุทธศาสตร์กฎหมายประเทศไทย**, (กรุงเทพมหานคร : สายธาร, ๒๕๔๑), หน้า ๗๔.

<sup>๓๗</sup> ฝ่ายเผยแผ่พระพุทธศาสนา กรมการศาสนา กองศาสนศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **คู่มือการศึกษาธรรมศึกษาขั้นตรี**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๑), หน้า ๙๒.

๑. การเว้นจากการฆ่าสัตว์ คือ การไม่เบียดเบียนผู้อื่นทางด้านชีวิตร่างกาย

๒. เจตนาเป็นเครื่องงดเว้นจากการลักทรัพย์ ปราศจากการเบียดเบียนผู้อื่นทางด้านทรัพย์ และกรรมสิทธิ์

๓. เจตนาเป็นเครื่องงดเว้นจากการประพฤตินอกในกาม คือ ปราศจากการเบียดเบียนผู้อื่นทางด้านคู่ครอง บุคคลที่รักหวงแหน

๔. เจตนาเป็นเครื่องงดเว้นจากการพูดเท็จ คือ การไม่โกหกหลอกลวง

๕. เจตนาเป็นเครื่องงดเว้นจากการดื่มน้ำเมา สุรา และเมรัยอันเป็นที่ตั้งแห่งความประมาท<sup>๓๘</sup>

หลักเบญจศีลนี้ผู้พบว่าเป็นหลักข้อห้ามหรือกฎระเบียบในการทำธุรกิจที่ไม่ล่วงไปในบาปได้แก่ ไม่เป็นไปเพื่อการเบียดเบียนชีวิตและร่างกายผู้อื่น ไม่เป็นไปเพื่อการเบียดเบียนทรัพย์และกรรมสิทธิ์ของผู้อื่น ไม่ประพฤตินอกในกามหรือเบียดเบียนผู้อื่นทางด้านคู่ครอง การงดเว้นจากการพูดเท็จหรือการโกหกหลอกลวง การงดเว้นจากการทำธุรกิจโดยประมาท และเป็นหลักเกณฑ์ในการจัดระเบียบเพื่อการอยู่อาศัยร่วมกันอย่างสันติ ศีลจึงเป็นสิ่งดีสำหรับมนุษย์ที่จะดำเนินงานด้านธุรกิจเพื่อสร้างสังคมแห่งการอยู่ร่วมกัน ทำให้มนุษย์รู้จักที่จะควบคุมตนเอง และมีการเคารพในสิทธิของตนเอง และผู้อื่น ดังจะเห็นได้จากอานิสงส์หรือจุดมุ่งหมายของการรักษาศีล ๕ กล่าวคือ

**ศีลข้อที่ ๑** เพื่อให้มนุษย์มีความเมตตากรุณาต่อกัน และเผื่อแผ่ความรักความเอื้ออาทรแก่สัตว์ทั้งปวงด้วย เห็นชีวิตของผู้อื่นเสมอกับชีวิตของตน และปลูกไมตรีจิตในสัตว์ทุกจำพวก

**ศีลข้อที่ ๒** เพื่อให้ทุกคนเคารพในกรรมสิทธิ์ของผู้อื่น เว้นจากการทำมาหากินในทางทุจริต ประกอบอาชีพในทางมิฉฉาชีพ ไม่เบียดเบียนผู้อื่นในทางเลี้ยงชีพ

**ศีลข้อที่ ๓** เพื่อให้มนุษย์สร้างความสามัคคีไม่แตกร้างกัน รักษาสายโลหิตวงศ์ตระกูล ของตน ไม่ส่อส่วนเยี่ยงสัตว์เดรัจฉาน หรือเป็นผู้มักมากในกาม

**ศีลข้อที่ ๔** เพื่อป้องกันการการทำลายประโยชน์ของตน และผู้อื่นด้วยการพูดเท็จ และให้เป็นคนมีสัจจวาจา

**ศีลข้อที่ ๕** เพื่อให้เป็นคนมีสติไม่ประมาท รักษาสติของตนไว้ไม่ให้เผลอ<sup>๓๙</sup>

สรุปได้ว่าหลักเบญจศีล คือ หลักนิติธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล เพราะเบญจศีล เป็นหลักธรรมที่ส่งเสริมพัฒนาองค์กรธุรกิจ เพื่อทำให้เกิดความเป็นระเบียบและคุ้มครอง ป้องกัน รักษา หรือผลประโยชน์ของสังคมไว้ได้ จึงกล่าวได้ว่าหลักเบญจศีลเป็นหลักพุทธธรรมาภิบาลเพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจให้เจริญรุ่งเรือง

<sup>๓๘</sup> อก.ฉก.ก.(ไทย) ๒๒/๑๗๘/๒๑๑-๒๑๔.

<sup>๓๙</sup> สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส, **เบญจศีล เบญจธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๙, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๑๕), หน้า ๒๔.

#### ๔.๗.๑.๒ ความสอดคล้องของหลักสุจริต ๓ กับหลักความโปร่งใส

หลักความโปร่งใสเป็นหลักธรรมาภิบาล ซึ่งมีนัยยะที่สอดคล้องกับความสุจริต หรือหลักสุจริต ๓ อย่าง โดยแยกย่อยออกเป็น กายสุจริต ๓ วจิสฺสุจริต ๔ มโนสุจริต ๓ ได้แก่ ๑. กายสุจริต ๒. วจิสฺสุจริต ๓. มโนสุจริต ดังมีรายละเอียด ดังนี้

#### กายสุจริต ๓ ประการ

๑. การละเว้นจากการฆ่าสัตว์ การสังหาร การบีบคั้นเบียดเบียน มิเมตตากรุณา ช่วยเหลือเกื้อกูลสงเคราะห์กัน โดยธรรมชาติของมนุษย์และสัตว์เหมือนกันตรงที่รักสุข เกลียดทุกข์ เมื่อเรารักสุขเกลียดทุกข์ คนอื่นก็เช่นกัน ไม่มีใครต้องการให้ผู้อื่นมาฆ่าหรือประทุษร้าย

การบริหารจัดการองค์กรธุรกิจจะต้องไม่ทำให้คนอื่นเดือดร้อนหรือได้รับความเสียหาย การทำธุรกิจจะต้องไม่มีจิตใจโหดร้ายทารุณที่จะก่อความเดือดร้อนทั้งแก่ตนเองและสังคม จะต้องไม่ทำให้เป็นที่หวาดกลัวของบุคคล สังคมหรือองค์กรอื่น ๆ การยึดหลักเกณฑ์ในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับหลักสุจริตข้อที่ ๑ นี้ จัดได้ว่าเป็นเครื่องมือส่วนหนึ่งที่ผู้นำในอดีตใช้ในการปกครองดังในพระสูตรที่กล่าวว่า “ พวกท่านไม่พึงฆ่าสัตว์ ไม่พึงถือเอาสิ่งของที่เจ้าของเขาไม่ได้ให้ ไม่พึงประพฤติผิดในกาม ไม่พึงพูดคำเท็จ ไม่พึงดื่มน้ำเมา และจงครองราชย์สมบัติไปตามเดิมเถิด”<sup>๕๐</sup> อีกทั้งยังเป็นเรื่องที่สามารถสร้างสัมพันธที่ดีต่อกันหรือเป็นระบบการปกครองด้วยธรรมโดยปราศจากการใช้อาวุธทำร้ายห้ำหั่นกัน กล่าวโดยรวมก็คือ หลักสุจริตข้อที่ ๑ เป็นกฎกติกาของการอยู่ร่วมกัน ต้นเหตุของการทำธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อเบียดเบียนกันในสังคมก็เพราะการไม่มีหลักสุจริตข้อที่ ๑ ดังนั้น คุณค่าของหลักสุจริตข้อที่ ๑ ก็คือ คุณค่าของคนหรือองค์กรหรือหน่วยงานที่ควรแก่การสรรเสริญ

๒. การละเว้นจากการแย่งชิงลักขโมยและการเอาไรต์เอาเปรียบ เคารพสิทธิในทรัพย์สินของกันและกัน การบริหารจัดการองค์กรธุรกิจจะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มีการคดโกง ละเว้นจากการถือเอาของที่เขาไม่ได้ให้ เว้นจากการลักขโมย ละเมิดกรรมสิทธิ์ ทำลายทรัพย์สิน

การบริหารจัดการองค์กรธุรกิจจะต้องจะต้องซื่อตรง ซื่อสัตย์ ไม่มีความละโมภโลภ หลง ไม่หาเลี้ยงชีพในทางทุจริต

๓. การเว้นจากการประพฤติผิดในกาม เว้นจากการล่วงละเมิดสิ่งที่ผู้อื่นรักใคร่หวงแหน คือ การไม่ประพฤติล่วงละเมิดในภรรยาหรือสามีของผู้อื่น ละเว้นการประพฤติผิดล่วงละเมิดในของรักของหวงของผู้อื่น ไม่ข่มเหงจิตใจ ทำลายลบหลู่เกียรติและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ด้วยกัน

ในมิตินี้การบริหารจัดการองค์กรธุรกิจจะต้องเคารพสิทธิของกันและกัน หรือของแต่บุคคล ชุมชนหรือองค์กรต่าง ๆ เพราะเหตุว่าการดำเนินธุรกิจที่ละเมิดสิทธิของคนอื่นย่อมเป็นที่สังคมรังเกียจและไม่เป็นที่น่าภาคภูมิใจ หลักธรรมข้อนี้จัดเป็นการส่งเสริมจริยธรรมที่ทำให้องค์กรธุรกิจพัฒนาองกามยิ่งขึ้น

<sup>๕๐</sup>ที่.ปา.(ไทย) ๑๑ /๘๕/๖๓-๖๔.

### วจีสุจริต ๔ ประการ

๑. การละเว้นการพูดเท็จโกหกหลอกลวง กล่าวแต่คำสัตย์ ไม่จงใจจะพูดให้ผิดจากความจริงเพราะเห็นแก่ประโยชน์ใดๆ
  ๒. การละเว้นการพูดส่อเสียดหรือยุยงให้แตกแยก พูดแต่คำที่สมานส่งเสริมสามัคคี
  ๓. การละเว้นการพูดคำหยาบคายสกรปรกเสียหาย พูดแต่คำสุภาพนุ่มนวลชวนฟัง
  ๔. การละเว้นการพูดเหลวไหล พูดแต่คำจริงมีเหตุมีผลมีสารประโยชน์และถูกกาลเทศะ
- ในการดำเนินธุรกิจตามหลักวจีสุจริตนี้ คือ หลักการของการสื่อสารที่เปิดเผยข้อมูลแบบตรงไปตรงมา มีความโปร่งใสในข้อมูล เพื่อให้ลูกค้าหรือคนที่เกี่ยวข้องได้ข้อมูลข่าวสารอย่างครบถ้วน ไม่มีนัยยะของการปิดบังซ่อนเร้น ไม่สื่อสารให้คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ไม่ทำให้ผู้อื่นเสียประโยชน์ เรียกว่าทำลายประโยชน์ผู้อื่นจากข้อมูลและข้อเท็จจริง

### มโนสุจริต ๓ ประการ

๑. การไม่ละโมภ ไม่เพ่งเล็งคิดหาทางเอาแต่จะได้ คิดให้ คิดเสียสละ ทำจิตให้แผ่อแผ่กว้างขวาง
  ๒. การไม่คิดมุ่งร้ายเบียดเบียนหรือเพ่งมองในแง่ที่จะทำลาย ตั้งความปรารถนาดี แผ่ไมตรีมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่กัน
  ๓. การมีความเห็นถูกต้องเป็นสัมมาทิฐิ เข้าใจในหลักกรรมว่าทำดีมีผลดีทำชั่วมีผลชั่ว รู้เท่าทันความเป็นไปธรรมดาของโลกและชีวิตตามเหตุปัจจัย<sup>๔๑</sup>
- ในมิตินี้การบริหารจัดการองค์กรธุรกิจจะต้องเว้นจากการมอมเมา หรือเว้นจากการกระตุ้นให้เกิดความโลภความลุ่มหลงประมาทมัวเมา

สรุปหลักนิติธรรมและหลักความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล สอดคล้องกับหลักเบญจศีล และสุจริต ๓ ในพระพุทธศาสนา ตามตารางภาพ ดังต่อไปนี้

<sup>๔๑</sup>ที่.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๙๑/๔๗๑.



หลักธรรมาภิบาล	หลักพุทธธรรม	รายละเอียดย่อย	
หลักนิติธรรม	หลักเบญจศีล	๑. การเว้นจากการฆ่าสัตว์	
		๒. เจตนาเป็นเครื่องงดเว้นจากการลักทรัพย์	
		๓. เจตนาเป็นเครื่องงดเว้นจากการประพฤตินิโคต	
		๔. เจตนาเป็นเครื่องงดเว้นจากการพูดเท็จ	
		๕. เจตนาเป็นเครื่องงดเว้นจากการดื่มน้ำเมา	
หลักความโปร่งใส	กาย สุจริต ๓	๑. การละเว้นจากการฆ่าสัตว์	
		๒. การละเว้นจากการแย่งชิงลักขโมย	
		๓. การเว้นจากการประพฤตินิโคต	
	หลัก สุจริต ๓	วจีสุจริต ๔	๑. การละเว้นการพูดเท็จโกหกหลอกลวง
			๒. การละเว้นการพูดส่อเสียดหรือยุยงให้แตกแยก
			๓. การละเว้นการพูดคำหยาบคายสกรภกเสียหาย
			๔. การละเว้นการพูดเหลวไหล
	มโน สุจริต ๓		๑. การไม่ละโมภ
			๒. การไม่คิดมุ้งมิ้ง
			๓. การมีความเห็นถูกต้องเป็นสัมมาทิฐิ

ตารางภาพที่ ๔.๓ ภาพแสดงความสอดคล้องหลักเบญจศีล,หลักสุจริต  
กับหลักหลักนิติธรรม,หลักความโปร่งใส

#### ๔.๗.๒ หมวดอุดมการณ์ในการบริหารองค์กรธุรกิจ

ในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล ถ้าพูดถึงอุดมการณ์ของการทำธุรกิจ ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นที่มีเนื้อหาใกล้เคียงกัน พบว่า หลักธรรมาภิบาลในด้านอุดมการณ์ในการบริหารจัดการนั้นมีอยู่ ๒ หลัก ได้แก่ ๑. หลักความรับผิดชอบ ๒. หลักการมีส่วนร่วม

๑. **หลักความรับผิดชอบ** หมายถึง ในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจนั้น สิ่งหนึ่งที่ขาดไม่ได้คือ การรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ดำเนินไป ทั้งส่วนที่ดีและส่วนที่ไม่ดี กล่าวคือ ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและจำนวนการร้องเรียน การร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่ทำ ถ้าผิดพลาดบกพร่องต้องช่วยกันแก้ไข ไม่วางเฉย

๒. **หลักการมีส่วนร่วม** หมายถึง ในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลนั้นจะต้องจัดการให้มีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องและเจ้าหน้าที่ในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มและพลังการทำงานที่สอดคล้องประสานกัน เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

เมื่อกล่าวถึงหมวดอุดมการณ์ในการบริหารองค์กรธุรกิจผู้วิจัยพบว่าหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนาที่มีลักษณะสอดคล้องกับหลักจริยธรรมขององค์กรธุรกิจ กล่าวคือ สอดคล้องกับหลักความรับผิดชอบ และ หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ **หลักทศ ๖** เพราะเป็นคุณธรรมที่เกี่ยวข้อง

กับหน้าและความรับผิดชอบของบุคคลในสังคม และ **หลักอธิปไตยธรรม ๗** เพราะเป็นหลักธรรมที่สร้างความสามัคคีของคนในองค์กรและสังคม ดังมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

#### ๔.๗.๒.๑ ความสอดคล้องของหลักทศ ๖ กับหลักความรับผิดชอบต่อ

ในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบต่อในการดำเนินธุรกิจ และรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ หลักที่ต้องปฏิบัติต่อกันมีหลายมิติตามลักษณะของหลักทศ ๖ ในทางพระพุทธศาสนา ดังมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

๑. **ทิศเบื้องหน้า** คือ ผู้มีอุปการะแก่องค์กรธุรกิจ หมายถึง ลูกค้าหรือผู้บริโภคซึ่งองค์กรธุรกิจพึงปฏิบัติ โดยการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและเป็นประโยชน์ให้กับบุคคลเหล่านั้น

๒. **ทิศเบื้องขวา** คือ บุคคลที่ควรแก่การเคารพนับถือ หมายถึง ผู้ถือหุ้น เจ้าขององค์กร ผู้ให้กู้เงินเพื่อการลงทุน ซึ่งองค์กรธุรกิจพึงปฏิบัติโดยการแบ่งปันผลตอบแทนที่เป็นธรรมและซื่อสัตย์สุจริต เป็นต้น

๓. **ทิศเบื้องหลัง** คือ บุคคลที่คอยให้คำปรึกษา หมายถึง คณะกรรมการบริหารด้านองค์กรธุรกิจ สถาบันทางการเงิน ซึ่งจะต้องพึงปฏิบัติต่อกันโดยการให้การสนับสนุนควบคุมดูแลเอาใจใส่

๔. **ทิศเบื้องซ้าย** คือ บุคคลที่ให้การสนับสนุน หมายถึง คู่ค้า พันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งองค์กรธุรกิจพึงปฏิบัติโดยการไม่เอาเปรียบต่อกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เป็นต้น

๕. **ทิศเบื้องล่าง** คือ ผู้เป็นฐานกำลังในองค์กร หรือผู้ช่วยให้พ้นอุปสรรคภัยอันตราย และเป็นกำลังสนับสนุนให้บรรลุความสำเร็จ หมายถึง พนักงาน ทีมงานในองค์กร ซึ่งพึงปฏิบัติต่อกันด้วยการให้ค่าจ้างรางวัลสมควรแก่งานและความเป็นอยู่ มีจิตสวัสดิการดี มีช่วยรักษาพยาบาลในยามเจ็บไข้ พร้อมทั้งร่วมกันทำงานด้วยความตั้งใจและให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กร

๖. **ทิศเบื้องบน** คือ การปฏิบัติตามกฎระเบียบของสังคม หมายถึง การทำธุรกิจถูกต้องตามกฎหมาย การเสียภาษีอย่างถูกต้อง การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

#### ๔.๗.๒.๒ ความสอดคล้องของหลักอธิปไตยธรรม กับหลักการมีส่วนร่วม

ตามหลักธรรมาภิบาลของการดำเนินการด้านธุรกิจจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งก็สอดคล้องกับหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ หลักอธิปไตยธรรม ๗ ประการของกษัตริย์วัชซี หรือ วัชชีอธิปไตยธรรม ๗<sup>๔๒</sup> ซึ่งเป็นหลักธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม แต่เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว กล่าวคือ

<sup>๔๒</sup> ที.ม. ๑๐/๖๘/๘๖; อง.สตตทก. ๒๓/๒๐/๑๘, พระพรหมคุณาภรณ์, (ป. อ. ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส. อาร์. พรินติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๒๑๑-๒๑๒.

๑. **หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์** หมายถึง การพบปะ ปรึกษาหารือกันบ่อย ๆ เพื่อช่วยกันระดมความคิดและช่วยกันแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ
๒. **พร้อมเพรียงกันประชุม** หมายถึง การร่วมทำกิจที่พึงกระทำโดยพร้อมเพรียงกัน
๓. **ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติ** หมายถึง การเคารพกฎระเบียบและปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตกลงกันได้
๔. **เคารพนับถือผู้ใหญ่** หมายถึง การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อาวุโสและผู้มีประสบการณ์
๕. **ให้เกียรติสตรี** หมายถึง การดำเนินการเพื่อการช่วยเหลือ หรือให้เกียรติ และเคารพสิทธิของสตรีและผู้ด้อยโอกาส
๖. **เคารพสถาบัน** หมายถึง การดำเนินการเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นต่อผู้บริโภคนและสังคม
๗. **ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี** หมายถึง การรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

สรุปได้ว่าอุดมการณ์ในการบริหารองค์กรธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและการมีส่วนร่วมนั้น สอดคล้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา คือ หลักทศ ๖ และหลักอภิธานิยธรรม ๗ เพราะเหตุว่า หลักธรรมทั้งสองมีนัยยะที่เกี่ยวข้องกับสังคมและสิ่งแวดล้อมตามตารางภาพ ดังต่อไปนี้

หลักธรรมาภิบาล	พุทธธรรมาภิบาล	รายละเอียดย่อย
หลักความรับผิดชอบต่อสังคม	ทศ ๖	๑. ทิศเบื้องหน้า
		๒. ทิศเบื้องขวา
		๓. ทิศเบื้องหลัง
		๔. ทิศเบื้องซ้าย
		๕. ทิศเบื้องล่าง
		๖. ทิศเบื้องบน
หลักการมีส่วนร่วม	อภิธานิยธรรม ๗	๑. หมั่นประชุมกันเนืองนิตย์
		๒. พร้อมเพรียงกันประชุม
		๓. ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติ
		๔. เคารพนับถือผู้ใหญ่
		๕. ให้เกียรติสตรี
		๖. เคารพสถาบัน
		๗. ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี

ตารางภาพที่ ๔.๔ ภาพแสดงความสอดคล้องหลักทศ ๖, อภิธานิยธรรม ๗ กับหลักความรับผิดชอบต่อสังคม, หลักการมีส่วนร่วม

#### ๔.๗.๓. หมวดผลธรรมขององค์กรธุรกิจ

ในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล ถ้าพูดถึงเป้าหมายหรือผลลัพธ์ในการทำธุรกิจ ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นที่มีเนื้อหาใกล้เคียงกัน พบว่า หลักธรรมาภิบาลในด้านหมวดผลธรรมขององค์กรธุรกิจนั้นมีอยู่ ๒ หลัก ได้แก่ ๑. หลักคุณธรรม ๒. หลักความคุ้มค่า

๑. **หลักคุณธรรม** ความจริงหากมนุษย์สามารถอยู่คนเดียวตามลำพังในโลกนี้ได้ ศิลก็ไม่ได้มีความจำเป็น แต่มนุษย์ต้องอยู่ร่วมกันในสังคม ไม่มีใครอยู่คนเดียวได้โดยไม่ต้องพึ่งพาหรือคบหาผู้อื่น มนุษย์ทุกคนต้องมีญาติและมิตรสหายซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับคนในสังคม ดังนั้น หลักคุณธรรมเป็นหลักประกันความสุข ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งองค์กรธุรกิจหรือหน่วยงานทั้งหลายสามารถนำไปเป็นหลักบริหารจัดการภายในหน่วยงานของตนได้

๒. **หลักความคุ้มค่า** ในการประกอบธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลจะต้องสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นวิธีการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับการลงทุน การใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด

**หลักคุณธรรมและหลักความคุ้มค่า** เป็นการพูดถึงประโยชน์ที่ได้จากการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งก็คือกำไรและลักษณะของการแบ่งปันกำไร การให้หรือการแบ่งเป็นกิจกรรมหนึ่งที่นำพิจารณา เพราะวัฒนธรรมองค์กรนอกจากการแบ่งปันกำไรแล้ว ควรมีวัฒนธรรมแห่งการให้ กล่าวคือ การให้สงเคราะห์แก่บุคคล ครอบครัว และสังคมชุมชน โดยให้ยึดทัศนคติว่า ทุกสมาชิกในห่วงโซ่ธุรกิจขององค์กรเปรียบเสมือนสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน บุคคลในครอบครัวจะไม่เอาเปรียบและแสวงหาผลประโยชน์ต่อกัน แต่จะปฏิบัติต่อกันด้วยความเอื้อเฟื้อและการแบ่งปัน คือเป็นวัฒนธรรมที่แบ่งปันความมั่นคงกับกับทุกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทั่วถึง ด้วยความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนและมุ่งสร้างประโยชน์แก่สังคม มีความเสียสละและการให้สงเคราะห์ต่อกัน เพราะการเสียสละเป็นการสร้างประโยชน์แก่ตน ในรูปแบบของผลตอบแทนทางจิตใจหรือบุญ หลักการดังกล่าวสอดคล้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา คือ **หลักเบญจธรรม** และ**หลักโภควิภาค** หรือ **หลักโภคาทิยะ**

#### ๔.๗.๓.๑. ความสอดคล้องของหลักเบญจธรรมกับหลักคุณธรรม

เมื่อกล่าวถึงหลักคุณธรรมตามหลักธรรมาภิบาล เราพบว่าหลักคุณธรรมก็คือ หลักความดีงาม ซึ่งก็สอดคล้องกับหลักเบญจธรรมในทางพระพุทธศาสนา **เบญจธรรม**หรือ**เบญจกัลยาณธรรม** หมายถึง คุณธรรมห้าประการ เป็นธรรมที่ถือปฏิบัติให้คนตั้งอยู่ในความดี ได้แก่

๑. หลักเมตตากรุณา
๒. หลักสัมมาอาชีวะ หรือ ทาน
๓. หลักกามสังวร (สำรวมในกาม) หรือ สทวารสันโดษ (พอใจคู่ของตน)
๔. หลักสัจจะ
๕. หลักสติสัมปชัญญะ หรือ อปัมาทะ (ความไม่ประมาท)<sup>๔๓</sup>

<sup>๔๓</sup> อก.ทุก.อ.(ไทย) ๒/๔๘/๕๕., อก.จตุกก.อ.(ไทย) ๒/๗๘/๓๖๑.

โดยปกติแล้วหลักเบญจธรรมเป็นหลักธรรมพื้นฐานสำหรับคฤหัสถ์ หรือคู่กับหลักศีลสำหรับชาวบ้าน คือ มีเป้าหมายเพื่อการฝึกให้มีความประพฤติ และความเป็นอยู่อย่างเป็นระเบียบแบบแผน รวมทั้งการใช้ระเบียบแบบแผนต่าง ๆ เป็นเครื่องจัดระเบียบความประพฤติ ความเป็นอยู่ของคน และกิจการของชุมชน หรือใช้เป็นมาตรฐานสำหรับใช้ฝึกคน ใช้บังคับควบคุมตน ตลอดจนเป็นเครื่องจัดกิจการของชุมชนให้เรียบร้อยดีงาม

#### ๔.๗.๓.๑.๑. องค์ประกอบของหลักเบญจธรรม

หลักเบญจธรรมนั้นเป็นกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์พื้นฐานในสังคมองค์กรธุรกิจ เพื่อให้มนุษย์อยู่ร่วมกันด้วยดี ไม่เบียดเบียนกัน ไม่ละเมิดต่อชีวิต ต่อทรัพย์สิน ต่อของรักกัน และกัน การไม่ใช้วาจาละเมิดความจริงเพราะเห็นแก่ตน มุ่งทำลายผู้อื่น และการไม่ยอมทำลายสติสัมปชัญญะด้วยสิ่งเสพ<sup>๔๔</sup> สังคมจึงจะได้ไม่เดือดร้อนระส่ำระสาย เป็นรากฐานรองรับสันติสุขของสังคม ทั้งยังเป็นมาตรฐานเบื้องต้นสำหรับจัดระเบียบชีวิตและสังคมมนุษย์ให้อยู่ในสภาพที่เอื้ออำนวยโอกาสในการที่จะสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามหรือพัฒนาให้ยิ่งขึ้นไป แต่สำหรับเนื้อหานี้เป็นชุดของธรรมะซึ่งไม่ใช้วินัย ฎีกาเปรียบเหมือนศีล ๕ แต่เป็นหลักธรรมที่เกื้อหนุนหรือควรแก่การน้อมไปปฏิบัติ เรียกว่า เบญจธรรม ๕ ได้แก่

๑. **หลักเมตตาธรรม** การบริหารจัดการองค์กรธุรกิจตามหลักพุทธธรรมาภิบาลจะต้องมีเมตตา กรุณา ความรักใคร่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญ และยังต้องมีความสงสาร ช่วยเหลือกันทุกข์ ไม่มีความเคียดแค้น ชิงชัง ชัดเคือง หรือมองบุคคลอื่นในแง่ร้าย มีความปรารถนาดี มีมิตรไมตรี ต้องการให้ผู้อื่นเป็นสุข

๒. **หลักสัมมาอาชีวะ** ในการดำเนินธุรกิจเพื่อการแสวงหาวัตถุประสงค์ในการดำรงชีพ พระพุทธเจ้าทรงมุ่งให้คฤหัสถ์ผู้ครองเรือนต้องมีระบบกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินส่วนตัว โดยมีหลักเบญจธรรมเป็นกรอบในการเลี้ยงชีวิต ดังจะเห็นได้จากหลักธรรมในด้านเศรษฐกิจที่ทรงสอนให้อุบาสกอุบาสิกายันชนชั้นแข็งทามาหากิน กล่าวคือ

๑. **เว้นจากมิจจอาชีวะ ๕ อย่าง** คือ การค้าอาวุธ ค้ามนุษย์ ค้าขายสัตว์ ค้าขายของมีนเมา และยาพิษ<sup>๔๕</sup> จะต้องเป็นสัมมาอาชีวะที่ไม่เป็นไปเพื่อสร้างความทุกข์เดือดร้อนต่อคนอื่น ทั้งนี้ก็เพื่อการสร้างประโยชน์สุขให้เกิดมีขึ้นในสังคมและองค์กร

๒. **ต้องยึดหลักสันโดษ** คือ รู้จักการแสวงหาทรัพย์มาแล้วใช้จ่าย กล่าวคือ การยึดหลักอุฏฐานสัมปทา คือ ถึงพร้อมด้วยความหมั่น ในการประกอบกิจการเครื่องเลี้ยงชีวิตที่ดี ในการทำธุระหน้าที่ของตนที่ดี อารักขสัมปทา ถึงพร้อมด้วยการรักษาทรัพย์ที่แสวงหามาได้ด้วยความหมั่นไม่ให้เป็นอันตรายก็ดี

๓. **หาเลี้ยงชีพที่บริสุทธิ์** (อาชีวะปารีสุทธิ) คือหาเลี้ยงชีพโดยทางสุจริต ไม่ผิด กฎหมาย

<sup>๔๔</sup> พระพรหมคุณาภรณ์, (ป.อ.ปยุตโต), พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ, หน้า ๔๑๙-๔๒๐.

<sup>๔๕</sup> อัง.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๑๗๗ /๒๙๕.

๔. **ต้องบริโภคปัจจัยโดยใช้ปัญญา** การกิน การใช้ การเสพ การบริโภค จะต้องไม่ก่อปัญหาแก่ชีวิต องค์กร สังคม และโลก<sup>๕๖</sup>

๓. **หลักกามสังวร** การบริหารจัดการองค์กรธุรกิจผู้นำองค์กรหรือทีมงานจะต้องมีความ ระวัง รู้จักยับยั้งควบคุมอารมณ์มิให้หลงใหลในรูป เสียง กลิ่น รสและสัมผัส มีความยินดีพอใจในคู่ครองของตนคู่กับศีลข้อที่สาม ผู้มีธรรมข้อนี้ ย่อมมีความสุขในชีวิต ไม่ก่อปัญหาให้ครอบครัว หรือสังคม

๔. **หลักสัจจะ** การมีความสัตย์ ความซื่อตรง ดำรงมั่นในสัจจะ ซื่อสัตย์ จริงใจ พุดจริง ทำจริง จะทำอะไรก็ให้เป็นที่เชื่อถือ ไว้วางใจได้คู่กับศีลข้อที่สี่ บุคคลผู้มีธรรมข้อนี้ย่อมเป็นผู้ที่เจริญในหน้าที่การงาน ด้วยว่าองค์กรธุรกิจถ้ามีสัจจะย่อมเป็นที่เชื่อถือของลูกค้า ทำให้การค้าเจริญรุ่งเรือง ดังนั้น การบริหารจัดการองค์กรธุรกิจจะต้องยึดหลักพุทธธรรมมาภิบาล เรื่องสัจจะในการให้คำมั่นสัญญาที่ให้ไว้ต่อลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ถ้าไร้สัจจะก็จะจะเป็นเหตุให้องค์กรนั้นไม่ได้รับความร่วมมือหรือหมดความน่าเชื่อถือ อีกอย่างหนึ่งองค์กรจะต้องนำเสนอความถูกต้องอย่างครบถ้วน เช่น กลยุทธ์การโฆษณาขององค์กรสัมมาชีพ จำเป็นต้องหลีกเลี่ยงการโฆษณาเกินความจริง การโฆษณาที่ให้ข้อมูลไม่ครบถ้วน หรือเพียงด้านเดียว โดยปกปิดหรือละเลยข้อมูลอื่นๆ เป็นต้น

๕. **สติสัมปชัญญะ** ในการดำเนินธุรกิจจะต้องมีสติ ความระลึกรู้ได้และความรู้จักทั่ว พร้อม คือฝึกตนให้เป็นคนรู้จักยั้งคิด รู้สึกตัวเสมอว่าสิ่งใดควรทำและไม่ควรทำ ทั้งนี้เพราะว่าการดำเนินธุรกิจขององค์กรย่อมมีส่วนได้ส่วนเสียหรือส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่น ๆ ที่เข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร เป็นการดำรงตนอยู่ในความไม่ประมาท ไม่ปล่อยปละละเลย กระทำด้วยความจริงใจ และพยายามก้าวหน้ารุดหน้าอยู่ตลอดเวลา

#### ๔.๗.๓.๑.๒. **อุดมการณ์การทำธุรกิจตามหลักเบญจธรรม**

การบริหารจัดการองค์กรธุรกิจที่ยึดหลักเบญจศีลและเบญจธรรมนั้น ในอดีตคือเครื่องมือหลักแห่งคุณธรรมของผู้นำที่นำไปใช้ในการปกครอง ดังนั้น เมื่อองค์กรธุรกิจหรือหน่วยงาน สังคมและชุมชนได้นำหลักหลักเบญจธรรมมาเป็นหลักปฏิบัติ นั้นหมายความว่าองค์กรธุรกิจนั้นย่อมจะมีลักษณะแห่งอุดมการณ์หรือเป้าหมายที่สอดคล้องกับหลักเบญจธรรม ดังนี้

๑. การบริหารธุรกิจเพื่อพัฒนาตนเองไปสู่ความมีเมตตากรุณาต่อกัน และเผื่อแผ่ความรักความเอื้ออาทร เห็นชีวิตของผู้อื่นเสมือนกับชีวิตของตน
๒. การบริหารธุรกิจเพื่อเว้นจากการทำธุรกิจในทางทุจริต ประกอบอาชีพในทางสัมมาอาชีพ ไม่เบียดเบียนผู้อื่นในทางธุรกิจ
๓. การบริหารธุรกิจเพื่อให้มนุษย์สร้างความสามัคคีไม่แตกร้างกัน รักษาสายโลหิตวงศ์ตระกูลของตน ไม่ส่ำส่อน หรือเป็นผู้มกมากในกาม เป็นไปเพื่อการเคารพสิทธิ์ของความเป็นมนุษย์ด้วยกัน
๔. การบริหารธุรกิจเพื่อป้องกันการทำลายประโยชน์ของตน และผู้อื่นด้วยการสื่อสารข้อมูลที่เป็นเท็จ บิดเบือนซ่อนเร้นข้อมูล

<sup>๕๖</sup> อัง.สตตก. (ไทย) ๓๗/๑๔๔/๕๖๐.

๕. การบริหารธุรกิจเพื่อความมุ่งหมายให้เป็นคนมีสติปัญญา ไม่ประมาท รักษาสติของตนไว้ไม่ให้ผอเรือ<sup>๔๗</sup>

#### ๔.๗.๓.๑.๓. ความสำคัญของหลักเบญจธรรม

๑. ทำให้เกิดสภาพความเป็นอยู่ที่เกื้อกูลแก่การปฏิบัติกิจต่าง ๆ เพื่อเข้าถึงจุดหมายที่ดั่งงามโดยลำดับจนถึงจุดหมายสูงสุดของชีวิต

๒. ทำให้สมาชิกของสังคมหรือชุมชนนั้นอยู่ร่วมกันด้วยดี สังคมสงบเรียบร้อย สมาชิกต่างดำรงอยู่ด้วยดี และมุ่งหน้าปฏิบัติกิจของตน ๆ โดยสะดวก

๓. ฝึกหัดขัดเกลาตนเอง ทำให้กิเลสเบาบางลง ด้วยการควบคุมยับยั้งสังวร ปรับการแสดงออกทางกาย ทางวาจาให้เอื้อแก่สภาพความเป็นอยู่ที่เกื้อกูล และ การอยู่ร่วมกันด้วยดีนั้น อันเป็นขั้นต้นของการพัฒนาชีวิตของตนให้พร้อมที่จะเป็นที่รองรับของกุศลธรรมทั้งหลาย เฉพาะอย่างยิ่งคือ ศีลเป็นพื้นฐานของสมาธิ หรือ การฝึกปรือคุณธรรมทางจิตใจที่สูงขึ้นไป<sup>๔๘</sup>

สรุปได้ว่าหลักเบญจธรรมนั้นเป็นข้อประพฤติปฏิบัติที่องค์กรหรือหน่วยงานด้านธุรกิจสามารถนำไปใช้ได้ ทั้งนี้ก็เพื่อให้สังคมอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข จึงเป็นหน้าที่ที่ทุกองค์กรหรือหน่วยงานที่จะต้องประพฤติปฏิบัติอย่างจริงจัง เมื่อทุกองค์กรหรือหน่วยงานประพฤติปฏิบัติเบญจธรรมอย่างเคร่งครัด โลกก็ย่อมประสบสันติสุข

#### ๔.๗.๓.๒. ความสอดคล้องของหลักโภควิภาค โภคาทิยะ กับหลักความคุ้มค่า

เมื่อพูดถึงหลักความคุ้มค่าตามหลักธรรมมาภิบาล เราจะพบว่าในการประกอบธุรกิจตามหลักธรรมมาภิบาลจะต้องสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการ กล่าวคือ การบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ประโยชน์จึงกลายเป็นผลลัพธ์หรือสัญลักษณ์เครื่องหมายของความคุ้มค่า

โดยรวมแล้วนโยบายของการบริหารจัดการขององค์กรธุรกิจก็เพื่อการสร้างประโยชน์สุขให้เกิดมีขึ้นในสังคมและองค์กร แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินการดังกล่าวก็ต้องตั้งอยู่บนกรอบของของถูกต้องชอบธรรมตามหลักการทางพระพุทธศาสนา เช่น พึงเว้นจากมิจฉาอาชีวะ ๕ อย่าง คือ การค้าอาวุธ ค้ามนุษย์ ค้าขาย สัตว์ ค้าขายของมีนเมา และยาพิษ<sup>๔๙</sup> เป็นต้น จะต้องเป็นสัมมาอาชีพที่ไม่เป็นไปเพื่อสร้างความทุกข์เดือดร้อนต่อคนอื่นตามที่ได้กล่าวไว้แล้ว เมื่อทำไรคือผลประโยชน์ที่ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องควรจะได้รับจากการทำธุรกิจ การบริหารจัดการองค์กรธุรกิจตามหลักพระพุทธศาสนานั้นต้องสร้างประโยชน์เกื้อกูลให้ได้ใน ๓ ระดับ มิใช่เพียงมุ่งสร้างประโยชน์สุขเพื่อตนเองเพียงคนเดียวอย่างที่เรารู้จักกัน โดยแท้จริงแล้ว พระพุทธเจ้าได้ทรงมุ่งหวังให้สังคมพุทธบริษัทเป็นสังคมแห่งการสร้างประโยชน์ให้ได้ถึง ๓ ระดับ โดยทรงแบ่งประโยชน์ออกเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

<sup>๔๗</sup> คุรยลละเอียตโน สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส, เบญจศีล เบญจธรรม, หน้า ๒๔.

<sup>๔๘</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ, หน้า ๔๒๐.

<sup>๔๙</sup> อัง.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๑๗๗ /๒๕๕.

๑. **อัตตัตถะ ประโยชน์ตน** คือ การมุ่งสร้างที่พึ่งหรือความมั่นคงให้แก่ตนเอง ทั้งในได้ด้านวัตถุและจิตใจ พระพุทธองค์ทรงให้ความสำคัญต่อประโยชน์ตนมาก่อนเป็นอันดับแรก ดังที่ทรงตรัสไว้ว่า บุคคลไม่ควรให้ประโยชน์ตน(อริยผล)เสียไป เพราะประโยชน์คนอื่นแม้มาก เมื่อรู้ประโยชน์ตนแล้ว ก็ควรชวนชวยในประโยชน์ตน<sup>๕๐</sup>

๒. **ปรัตถะ ประโยชน์ผู้อื่น** คือ การมุ่งสร้างที่พึ่งหรือความมั่นคงให้แก่คนอื่นทั้งในได้ด้านวัตถุและจิตใจ พระพุทธเจ้าทรงให้สร้างประโยชน์คนอื่นในภายหลังที่ประโยชน์ตนสำเร็จหรือมั่นคงดีแล้ว ซึ่งเป็นการใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวเราเพื่อไปช่วยเหลือ สร้างประโยชน์สุขหรือเป็นที่พึ่งให้แก่คนอื่น ๆ ดังที่ทรงตรัสไว้ว่า ภิกษุทั้งหลาย เธอทั้งหลายจงจาริกไปเพื่อประโยชน์แก่คนหมู่มาก... เพื่ออนุเคราะห์... เพื่อเกื้อกูล เพื่อสุขแก่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลาย...<sup>๕๑</sup> หลักธรรมที่ส่งเสริมหรือสอดคล้องกับการพัฒนาหรือเกื้อกูลต่อคนอื่น ได้แก่

**หลักสังคหัตถุ ๔** คือ หลักธรรมสำหรับเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี หลักการสงเคราะห์ ได้แก่

๑. **ทาน** คือ การให้ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เสียสละแบ่งปันช่วยเหลือใน ๓ ความหมายคือ

๑. **อามิสทาน** คือ ทานที่ให้ด้วยทรัพย์สินของ<sup>๕๒</sup>

๒. **ธรรมทาน** คือ การให้ธรรมเป็นทาน คือ การแก้ปัญหา การให้คำแนะนำ สั่งสอน ให้ข้อคิด ให้กำลังใจ

๓. **อภัยทาน** คือ การให้อภัย มีเมตตากรุณา รวมอยู่ด้วย<sup>๕๓</sup>

๒. **ปิยวาจา** หรือ เปยยวัชชะ คือ วาจาเป็นที่รัก คำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมาน สามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่นับถือ

๓. **อถถจริยา** คือ การประพฤติประโยชน์ คือชวนชวยช่วยเหลือกิจการบำเพ็ญ สาธารณประโยชน์แก่คนอื่น ๆ

๔. **สมานัตตตา** คือ ทำตัวให้เข้ากับเขาได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลายให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอต่อผู้อื่น ไม่เอาเปรียบ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหา<sup>๕๔</sup>

๓. **อุภยัตถะ ทั้งประโยชน์ตนและทั้งประโยชน์ผู้อื่น** คือ การได้รับประโยชน์ทั้งตัวเราและคนอื่นพร้อม ๆ กันทั้งสองฝ่าย เป็นการส่งเสริมเกื้อหนุนหรือบำเพ็ญโดยไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเสียเปรียบ ดังที่ทรงตรัสไว้ว่า ภิกษุเมื่อพิจารณาเห็นประโยชน์ตน... ประโยชน์ของผู้อื่น...

<sup>๕๐</sup> ชู.ธ. (ไทย) ๒๕/๑๖๖/๘๔.

<sup>๕๑</sup> ที.ม. (ไทย) ๑๐/๘๖/๔๖-๔๗.

<sup>๕๒</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลศัพท์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๗๕.

<sup>๕๓</sup> พุทธทาสภิกขุ, การตามรอยพระยุคลบาทโดยทศพิธราชธรรม, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ตลาดาพับลิเคชั่น จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๒๗.

<sup>๕๔</sup> อ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๑. ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๑๐/๑๗๐.



ประโยชน์ทั้ง ๒ อย่าง ควรทำประโยชน์ตน... ประโยชน์ของผู้อื่น... ประโยชน์ทั้ง ๒ อย่างนั้นให้สำเร็จด้วยความไม่ประมาท<sup>๕๕</sup>

### หลักโภควิภาคและหลักโภคาทิยะกับการใช้ทรัพย์

ในการดำเนินการธุรกิจนั้น ผลประโยชน์หรือทรัพย์สินเป็นเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น การใช้ทรัพย์ให้เกิดคุณค่าและมีประโยชน์จึงเป็นสิ่งที่ต้องใส่ใจและมีความระมัดระวัง การใช้ทรัพย์ให้เกิดประโยชน์คุณค่าในมุมมองของพระพุทธศาสนานั้นต้องยึด **หลักโภควิภาคและหลักโภคาทิยะ** ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

๑. **หลักโภควิภาค** คือ การบริหารจัดการทรัพย์ด้วยการจัดสรรแบ่งทรัพย์ออกเป็น ๔ ส่วน คือ

๑. **เอภะ โภคะ ภุชเชยยะ** แบ่ง ๑ ส่วนเพื่อสงเคราะห์ทิศทั้ง ๖
๒. **ทะวีหิ กัมมัง ปะโยชะเยยยะ** แบ่ง ๒ ส่วนเพื่อลงทุนในการทำงาน
๓. **จะตุตถัญจะ นิธาเปยยะ** แบ่ง ๑ ส่วน เก็บออมในคราวจำเป็น<sup>๕๖</sup>

๒. **โภคาทิยะ ๕** เป็นการใช้โภคทรัพย์ให้เป็นประโยชน์จะต้องเป็นไปเพื่อความถูกต้องตามเหตุผล โดยไม่สร้างความเดือดร้อนต่อตนเองและสังคม เป็นไปเพื่อสร้างประโยชน์สุขและเพื่อความคุ้มค่า หลักการดังกล่าว คือ หลักโภคาทิยะ ซึ่งแบ่งเป็น ๕ ลักษณะ คือ

๑. เลี้ยงตัว มารดาบิดา บุตรภรรยา และคนในปกครองทั้งหลายให้เป็นสุข
๒. บำรุงมิตรสหายและผู้ร่วมกิจการงานให้เป็นสุข
๓. ใช้ป้องกันภัยอันตราย
๔. ทำพลี ๕ อย่าง

- ก. ญาติพลี สงเคราะห์ญาติ
- ข. อติถิพลี ต้อนรับแขก
- ค. ปุพเพตพลี ทำบุญอุทิศให้ผู้ล่วงลับ
- ง. ราชพลี บำรุงราชการด้วยการเสียภาษีอากรเป็นต้น
- จ. เทวตพลี ถวายเทวดา\* คือ สักการะบำรุงหรือทำบุญอุทิศสิ่งที่เคารพบูชาตามความเชื่อถือ

๕. อุปถัมภ์บำรุงสมณพราหมณ์ผู้ประพฤติปฏิบัติชอบ<sup>๕๗</sup>

<sup>๕๕</sup> อัง.สตุตถก. (ไทย) ๒๓/๗๒/๑๖๕.

<sup>๕๖</sup> ภาษีไทยโบราณจัดสรรทรัพย์ไว้ ๕ ส่วน คือ ใช้หนี้เก่า (บิดามารดา), ใส่ปากงูเห่า(สามีภรรยา), ฝังดินไว้(ทำบุญ), ทิ้งลงเหว(ใช้จ่ายประจำวัน), ให้เขาอีม(ลูกหลานญาติมิตร), พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, หน้า ๑๒๗-๑๒๘.

<sup>๕๗</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, ครั้งที่ ๑๖, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอส. อาร์. พรีนติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๑๖๓.

จากหลักการดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปโดยย่อได้ว่า การใช้ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์และความคุ้มค่าตามหลักโศกวิภาคและ โศกาทิยะของพระพุทธศาสนานั้น คือ การดำเนินการใช้ทรัพย์สินใน ๓ ลักษณะ ดังนี้

๑. การสงเคราะห์เลี้ยงดูสังคมตามหลักทศ ๖ ได้แก่ ทศเบื้องหน้า คือ บิดามารดา ทศเบื้องขวา คือ ครูบาอาจารย์ ทศเบื้องหลัง คือ สามเณรและ ภรรยา ทศเบื้องซ้าย คือ มิตรสหาย ทศเบื้องบน คือ สมณะ ทศเบื้องล่าง คือ ลูกจ้าง<sup>๕๘</sup>

๒. การสงเคราะห์เลี้ยงดูสังคมตามหลักพลีกรรม ๕ คือ ญาติพลี สงเคราะห์ญาติ อติถิพลี ต้อนรับแขก ปุพพเปตพลี ทำบุญอุทิศให้ผู้ตาย ราชพลี เสียภาษีอากร เทวดาพลี ทำบุญอุทิศให้เทวดา<sup>๕๙</sup>

๓. การสงเคราะห์และเลี้ยงดูสังคมตามหลักสังคหวัตถุ ๔ คือ ทาน ให้ทั่วไป ปิยวาจา พุดจาน่ารับฟัง อตถจริยา ช่วยเหลือบำเพ็ญประโยชน์ สมานัตตา ร่วมสุขร่วมทุกข์กับคนร่วมสังคม<sup>๖๐</sup>

หมวด	ธรรมาภิบาล	พุทธธรรมาภิบาล	เบญจธรรม	โศกวิภาค ๔	โศกาทิยะ ๕
ผลธรรม	- คุณธรรม - ความคุ้มค่า	- เบญจธรรม ๕ - โศกวิภาค ๔ และ โศกาทิยะ ๕	๑.หลักเมตตากรุณา ๒.หลักสัมมาอาชีพะ ๓.หลักกามสังวร ๔.หลักสัจจะ ๕.หลักสติสัมปชัญญะ	๑ ส่วนสงเคราะห์ ทศ ๖ ๒ ส่วนลงทุน ๑ ส่วนเก็บออม	๑.เลี้ยงมารดาบิดา ๒. บำรุงมิตรสหาย ๓. ป้องกันภัย ๔. ทำพลี ๕ ๕. อุปลัมภสมณะ

ตารางภาพที่ ๔.๕ ภาพแสดงความสอดคล้องหลักเบญจธรรม,โศกวิภาค,  
โศกาทิยะ กับ หลักคุณธรรม, หลักความคุ้มค่า

ผู้วิจัยพบว่า ภายใต้กรอบหรือบริบทของหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ หลักเบญจศีล หลักสุจริต หลักทศ ๖ หลักอภิธานิยธรรม ๗ หลักเบญจธรรม หลักโศกวิภาค และหลักโศกาทิยะ ทั้งหมดเป็นหลักพุทธธรรมาภิบาลที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลในทางสากล เพราะเหตุว่าหลักธรรมเหล่านี้เป็นหลักธรรมที่ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจใจในเชิงสร้างสรรค์ คือ เป็นการแสวงหาผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่ไม่เห็นแก่ตัว แต่ยังเป็นไปเพื่อประโยชน์ผู้อื่นด้วย ดังเช่น หลักการทำโยชน์เป็นหลักแนวทางการสร้างคุณค่าให้ปรากฏ เพราะการที่บุคคลใดที่มุ่งสร้างเอาแต่ประโยชน์ตน บุคคลนั้นย่อมเป็นคนที่ไม่เห็นแก่ตัว บุคคลใดที่มุ่งสร้างแต่ประโยชน์คนอื่น บุคคลนั้นย่อมเป็นคนที่มีแต่ความเพ้อฝัน เพราะธรรมชาติของสังคมมนุษย์จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยประโยชน์ซึ่งกันและกัน เหมือนอย่างสังคมอุปาสกอุปาสลิกาและสังคมสงฆ์ในพระพุทธศาสนาก็เป็นเช่นนั้น กล่าวคือ ทั้งสองสังคมได้สร้างประโยชน์ เป็นเกราะป้องกันภัย เป็นสถานอนุบาลเพื่อการบ่มเพาะส่งเสริมสนับสนุน

<sup>๕๘</sup> ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๖๖/๒๑๒.

<sup>๕๙</sup> อจ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๖๑/๑๐๓.

<sup>๖๐</sup> อจ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐.

หรือเกื้อกูลต่อการเสริมสร้างกุศลธรรมของกันและกัน ดังนั้น การดำเนินธุรกิจจะต้องกำหนดเป้าหมาย คือ ยึดหลักพุทธธรรมมาภิบาลไว้ มิเช่นนั้นบรรยากาศของการทำงานจะเต็มไปด้วยการไม่เชื่อใจกัน ไม่มีความอดทนต่อการทำงาน ทำงานด้วยความทุกข์หรือไร้จิตวิญญาณดุจเครื่องจักร

กลุ่ม/หมวด	ธรรมาภิบาลสากล	พุทธธรรมาภิบาล
จริยธรรมองค์กรธุรกิจ	๑. หลักนิติธรรม	เบญจศีล
	๒. หลักความโปร่งใส	สุจริต ๓
อุดมการณ์องค์กรธุรกิจ	๓. หลักความรับผิดชอบ	ทศ ๖
	๔. หลักการมีส่วนร่วม	อปริหานิยธรรม
ผลธรรมองค์กรธุรกิจ	๕. หลักคุณธรรม	เบญจธรรม
	๖. หลักความคุ้มค่า	โภควิภาค

ตารางภาพที่ ๔.๖ ภาพแสดงหลักธรรมาภิบาลกับหลักพุทธธรรมาภิบาล  
เพื่อการบริหารองค์กรธุรกิจ

#### ๔.๘ พุทธธรรมาภิบาลเพื่อความอยู่รอดของสังคมโลก

หลักพุทธธรรมาภิบาล คือ บทบาทต่อความประพฤติที่ตึงาม สะอาด ทั้งกาย และวาจาอันมาจากใจที่สะอาดเป็นกุศล เป็นเครื่องมือในการควบคุมองค์กรธุรกิจให้มีความสงบสุขเรียบร้อย ทำให้รู้จักยับยั้งชั่งใจในการที่จะควบคุมตนทั้ง กาย วาจา ใจ ไม่ให้เบียดเบียนกัน และรู้จักละอายต่อความชั่วที่จะนำความเดือดร้อนมาให้กับตนเองและผู้อื่น นี่คือนิยามหลักธรรมที่มีความงดงามของในทางพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยจึงมองเห็นอิทธิพลของหลักพุทธธรรมาภิบาลเหล่านี้ว่าสามารถที่จะเป็นกรอบรักษาคุ้มครององค์กร ธุรกิจ สังคม ชุมชนตลอดถึงโลกใบนี้ได้ ซึ่งควรค่าแก่การนำไปใช้เป็นหลักในการบริหารเพื่อการอาศัยอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างของผลหรืออานิสงของการมีเบญจศีลและเบญจธรรมโดยสังเขป คือ

๑. ทำให้เกิดสภาพความเป็นอยู่ที่เกื้อกูลแก่การปฏิบัติกิจต่าง ๆ เพื่อเข้าถึงจุดหมายที่ตึงามโดยลำดับจนถึงจุดหมายสูงสุดของชีวิต
๒. ทำให้สมาชิกของสังคมหรือชุมชนนั้นอยู่ร่วมกันด้วยดี สังคมสงบเรียบร้อย สมาชิกต่างดำรงอยู่ด้วยดี และมุ่งหน้าปฏิบัติกิจของตน ๆ โดยสะดวก
๓. ทำให้กิเลสเบาบางลง ด้วยการควบคุมยับยั้งสังวร ปรึภการ แสดงออกทางกายทางวาจาให้เอื้อแก่สภาพความเป็นอยู่ที่เกื้อกูล และ การอยู่ร่วมกันด้วยดีนั้น อันเป็นขั้นต้น

ของการพัฒนาชีวิตของตนให้พร้อมที่จะเป็นที่ยอมรับของกุศลธรรมทั้งหลาย เฉพาะอย่างยิ่ง คือ ศิลเป็นพื้นฐานของสมาธิ หรือ การฝึกปรือคุณธรรมทางจิตใจที่สูงขึ้นไป<sup>๖๑</sup>

๔. ทำให้สังคัมสงบ ช่วยลดปัญหาความรุนแรงในทุก ๆ มิติของสังคัม

๕. ทำให้จิตใจสงบ ถ้าโลกนี้มีเบญจธรรมหรือเบญจศีลจะไม่มีการเบียดเบียน ฆ่าล้างผลาญ ไม่มีสงคราม ไม่มีการขโมยแย่งชิงโกงกินกัน ไม่มีพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความแตกแยกกันในสังคัม ไม่มีการโกหกใส่ความกัน ไม่มีการเสพของมีนเมาให้โทษต่างๆ อันเป็นที่ตั้งของความประมาทและความฉิบหายต่างๆ โลกก็จะสงบ

๖. เพื่อคุ้มครองสิทธิ อำนาจอันชอบธรรมที่มนุษย์จะมีจริง อยู่มนุษย์มีสิทธิและเสรีภาพในการกระทำ การพูดและการคิด ดังนั้นเมื่อมนุษย์เราคิดได้เช่นนี้แล้วก็จะไม่มีการเบียดเบียนซึ่งกันและกันและจะไม่ไปก้าวก่ายในสิทธิอันชอบธรรมของผู้อื่น

๗. เพื่อส่งเสริมหน้าที่ เบญจศีลและเบญจธรรมจึงถือว่าเป็นแนวทางประพฤติปฏิบัติของมนุษย์ที่อยู่ร่วมกัน เพราะต่างก็ประพฤติปฏิบัติตามหน้าที่ของตนไม่ละเมิด ไม่ละเว้น ไม่เพิกเฉยดูดายไม่ก้าวก่ายในหน้าที่ของกันและกัน พระพุทธศาสนาจึงสอนให้ปัจเจกบุคคลปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เบียดเบียนทั้งตนเองและผู้อื่น

๘. เพื่อชีวิตที่ปลอดภัย ปัญหาที่กระทบกระเทือนต่อการอยู่ร่วมกันโดยปกติสุขของบุคคลภายในสังคัม ดังกล่าวสามารถแก้ได้ด้วยหลักเบญจศีลหรือเบญจธรรม เพราะเป็นหลักธรรมที่มุ่งแก้ปัญหาดังกล่าวที่มีอยู่ในสังคัม

ผู้วิจัยเห็นว่าจากแนวคิดของการอาศัยกรอบของหลักพุทธธรรมมาภิบาล เพื่อการนำมาใช้เป็นหลักในการบริหารพัฒนาองค์กรหรือเป็นกฎกติกาของการอยู่ร่วมกันในสังคัมเป็นหลักการที่น่าจะยอมรับได้ในวงวิชาการ เพราะต้นเหตุของการเบียดเบียนกันในสังคัมมนุษย์ก็เพราะการไม่มีหลักพุทธธรรมมาภิบาล เช่น การวัดว่าใครดีใครชั่วก็วัดกันที่ศีล เชื่อชาติวรรณะไม่ใช่เป็นสิ่งที่แสดงความบริสุทธิ์ของบุคคลหรือองค์กร ดังนั้น คุณค่าของคนหรือองค์กรที่ควรแก่การสรรเสริญนั้นแท้ที่จริงแล้วขึ้นอยู่กับที่การกระทำด้วยการประพฤติกายสุจริต วาจสุจริต และมโนสุจริต เป็นหลักการอาศัยอยู่ร่วมกัน และนี่เป็นหลักการที่ทำให้มนุษย์รู้จักที่จะควบคุมตนเอง และมีการเคารพในสิทธิของตนเอง และผู้อื่น กล่าวคือ การไม่ฆ่า ทำร้าย ทำให้มนุษย์เคารพในสิทธิในชีวิตผู้อื่น ทำให้รู้จักอบรมตนให้มีเมตตา เอื้ออาทร เห็นชีวิตผู้อื่นเสมอกับชีวิตของตน, การไม่ลักทรัพย์ ทำให้มนุษย์เคารพสิทธิในทรัพย์สินของผู้อื่น ทำให้เว้นจากการเลี้ยงชีพที่ไม่สุจริต, การไม่ประพฤติผิดใจคู่ครอง ทำให้มนุษย์เคารพสิทธิในการดำรงชีวิตคู่ ทำให้ครอบครัวไม่แตกร้าง, การไม่พูดปด ทำให้รู้จักเคารพสิทธิในการรับรู้ข้อมูลที่เป็นจริง ป้องกันไม่ให้เกิดการทำลายประโยชน์ของผู้อื่นและของตน เป็นคนมีสัจจะ, และการไม่มอมเมาลุ่มหลง ทำให้เกิดการรักษาดูแลหรือคุ้มครองชีวิตร่างกายของตนและคนอื่น เป็นการส่งเสริมพัฒนาให้เกิดสติปัญญาเข้าสู่ตนและสังคัม

<sup>๖๑</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ, หน้า ๔๒๐.

#### ๔.๙ คุณค่าและความสำคัญของหลักพุทธธรรมาภิบาล

จากการได้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ ผู้วิจัยได้พบการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในมุมมองของพระพุทธศาสนา มีสิ่งที่น่าสนใจโดยย่อ กล่าวคือ

##### ๑. หลักการพื้นฐานขององค์กรธุรกิจ ในมุมมองพระพุทธศาสนา

๑. จากการดำเนินธุรกิจโดยให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้น (Share holder) เป็นหลัก เปลี่ยนมาเป็นการให้ความสำคัญแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน (Stakeholder) โดยยึดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลาง ซึ่งก็ตรงกับหลักธรรมเรื่องความถูกต้อง ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ และการสร้างประโยชน์สุขต่อผู้อื่น

๒. การดำเนินธุรกิจจะต้องอยู่ในกรอบของคุณธรรมและศีลธรรม เช่น การมีเมตตา และมีความซื่อสัตย์ เป็นต้น จะต้องประกอบธุรกิจด้วยความโปร่งใส ไม่คดโกงหลอกลวง ไม่เอาเปรียบผู้อื่น และไม่ทำร้าย หรือทำลายผู้อื่น

๓. การรู้จักยอมรับความเปลี่ยนแปลงและพยายามเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา การยอมรับว่าสิ่งต่าง ๆ ไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา (อนิจจตา) ต้องเตรียมตัว เตรียมใจ และเตรียมความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และยอมรับความจริงเรื่องความไม่แน่นอนหรือความเปลี่ยนแปลง การพยายามเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาจะทำให้บริษัทหรือองค์กรรอดพ้นจากภัยพิบัติทางธุรกิจและมีความเจริญก้าวหน้าได้อย่างมั่นคง

##### ๒. เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ

๑. การผลิตสินค้าและการบริการจะต้องเน้นที่มีคุณภาพและมีประโยชน์ต่อผู้บริโภค รวมทั้งสังคมและสิ่งแวดล้อม ไม่เอาเปรียบหรือหลอกลวงผู้บริโภค ต้องระมัดระวังในการดำเนินธุรกิจมิให้มีผลเสียต่อผู้อื่น สังคม และสิ่งแวดล้อม

๒. นอกจากการผลิตสินค้าและการบริการที่มีคุณภาพและเป็นประโยชน์แล้ว การดำเนินธุรกิจควรมีจุดหมายเพื่อการทำประโยชน์แก่ผู้อื่นโดยตรงด้วย เช่น มีจิตสาธารณะ ช่วยเหลือสังคม ทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา

๓. ผลกำไรของการดำเนินการธุรกิจไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นรูปของเงินทองหรือทรัพย์สินเพียงอย่างเดียว แต่สามารถเป็นรูปของความสุข ความรัก ความสามัคคีกัน ในองค์กรและในสังคม การดำเนินธุรกิจที่มีเป้าหมายลักษณะเช่นนี้จะมีแต่ความเอื้ออาทรต่อกัน ไม่เอาัดเอาเปรียบไม่ทำร้ายกัน เป็นการอยู่ร่วมกันแบบทุกคนชนะหรือทุกคนได้

๔. มุ่งพัฒนาตนเองและสร้างคนให้มีคุณภาพทั้งในองค์กรและประชาชนทั่วไป การพัฒนามนุษย์หรือบุคลากรให้มีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีคุณธรรม เป็นอีกจุดมุ่งหมายหนึ่งของการดำเนินธุรกิจแบบพุทธธรรมาภิบาล ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดทางพระพุทธศาสนาที่มุ่งสอนให้คนเป็นคนดี และมีคุณภาพชีวิตที่ดี พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญแก่มนุษย์มากที่สุด เป้าหมายของพระพุทธศาสนาก็คือ การพัฒนามนุษย์นั่นเอง เพราะพระพุทธศาสนาถือว่า มนุษย์เป็นผู้พัฒนาได้และเมื่อพัฒนาแล้วจะกลายเป็นคนที่ประเสริฐ ซึ่งจะมีประโยชน์ทั้งแก่ตนเองและสังคมโลก

#### ๔.๑๐ สรุปการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมมาภิบาลในการบริหารองค์กรธุรกิจ

ในหลักการพื้นฐานของการบริหารองค์กรด้านธุรกิจ คือ การมุ่งแสวงหากำไรสูงสุดเป็นเป้าหมายสูงสุดในการดำเนินธุรกิจ เมื่อการดำเนินธุรกิจที่ขาดหลักธรรมมาภิบาลย่อมส่งผลกระทบต่อผู้อื่นรวมถึงสิ่งแวดล้อมและสังคม มูลเหตุที่ทำให้องค์กรธุรกิจหรือหน่วยงานต่าง ๆ ขาดหลักธรรมมาภิบาลเกิดจากแรงผลักดันภายใน ๓ อย่าง คือ โลภะ โทสะ โมหะ ดังนั้นนักวิชาการทั้งหลายจึงได้กำหนดหลักธรรมมาภิบาล เพื่อให้เป็นหลักเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการบริหารจัดการองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ หลักธรรมมาภิบาลนั้นตามหลักสากลมี ๖ ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรม และ หลักความคุ้มค่า ในทางพระพุทธศาสนาสามารถจัดหลักธรรมที่สอดคล้องกับหลักธรรมมาภิบาล แบ่งเป็นหมวดใหญ่ ๆ ได้ ๓ หมวด คือ หมวดจริยธรรมขององค์กรธุรกิจ ได้แก่ หลักนิติธรรม และ หลักความโปร่งใส, หมวดอุดมการณ์ในการบริหารองค์กรธุรกิจ ได้แก่ หลักความรับผิดชอบ และ หลักการมีส่วนร่วม, หมวดผลธรรมขององค์กรธุรกิจ ได้แก่ หลักคุณธรรม และ หลักความคุ้มค่า

ในการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมมาภิบาลในการบริหารองค์กรธุรกิจ ผู้วิจัยพบว่า หมวดจริยธรรมขององค์กรธุรกิจ ได้แก่ หลักเบญจศีล และ หลักสุจริต ๓, หมวดอุดมการณ์ในการบริหารองค์กรธุรกิจ ได้แก่ หลักทศ ๖ และ หลัก อปรีหานิยธรรม ๗, หมวดผลธรรมขององค์กรธุรกิจ ได้แก่ หลักเบญจธรรม และ หลักโภควิภาค ทั้งนี้ผู้วิจัยพบว่าหลักพุทธธรรมมาภิบาลนั้นมีความละเอียดที่มากกว่าและลึกกว่าหลักธรรมมาภิบาลสากล เพราะเหตุว่าหลักพุทธธรรมมาภิบาลนั้น เป็นหลักการที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนในสังคม วิธีการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจจะสะท้อนออกมาให้เราเห็นได้จากอุดมการณ์การทำธุรกิจตามหลักพุทธธรรมมาภิบาล โดยย่อคือ การบริหารธุรกิจเพื่อเมตตากรุณาต่อกัน และแผ่แผ่ความรักความเอื้ออาทร เพื่อเว้นจากการทำธุรกิจ ในทางทุจริต เพื่อให้มนุษย์สร้างความสามัคคีไม่แตกร้างกัน เพื่อการเคารพสิทธิ์ของความเป็นมนุษย์ด้วยกัน เพื่อป้องกันการทำลายประโยชน์ของตนและผู้อื่น ไม่ทำการสื่อสารข้อมูลที่เป็นเท็จหรือบิดเบือนซ่อนเร้นข้อมูล และเป็นไปเพื่อความมุ่งหมายให้เป็นคนมีสติปัญญา ไม่ประมาท เป็นต้น

จึงสรุปได้ว่าหลักธรรมมาภิบาลในพระพุทธศาสนา คือ หลักเบญจศีล หลักสุจริต ๓ หลักทศ ๖ หลักอปรีหานิยธรรม ๗ หลักเบญจธรรม และหลักโภควิภาค เป็นข้อประพฤติปฏิบัติหรือกฎกติกาที่สามารถนำไปเป็นหลักในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและสร้างสันติสุข เพราะหลักพุทธธรรมมาภิบาลดังกล่าวมีแนวทางที่เป็นไปเพื่อความเป็นธรรม เพื่อความโปร่งใส เพื่อการมีส่วนร่วม เพื่อความรับผิดชอบ เพื่อความคุ้มค่า และ เกื้อหนุนคุณธรรมนั่นเอง

## บทที่ ๕

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

#### ๕.๑. สรุปผลการวิจัย

ในการทำวิจัยเรื่อง “การบริหารองค์กรธุรกิจตามหลักพุทธธรรมาภิบาล” ผู้วิจัยประสงค์จะศึกษาแนวคิดทฤษฎีการบริหารองค์กรธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลว่าเป็นอย่างไร รวมถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อสังคมและประเทศชาติ พร้อมด้วยการศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนาว่าเป็นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อที่จะวิเคราะห์และนำหลักพุทธธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรธุรกิจ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงวางวัตถุประสงค์ของการศึกษาไว้ ๓ ประเด็น คือ

๑. เพื่อศึกษาการบริหารองค์กรธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล
๒. เพื่อศึกษาการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา
๓. เพื่อประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กรธุรกิจ

จากการศึกษาวิจัยสามารถสรุปผลได้ดังนี้

#### ประเด็นที่ ๑ การบริหารองค์กรธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาล

จากการศึกษาวิจัยพบว่า การบริหารจัดการองค์กรธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องประสานกำลังวัตถุและกำลังคนเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นการใช้ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวคน และวัตถุประสานเข้าด้วยกัน การบริหารจัดการจะมีขั้นตอน ๘ อย่าง คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดการ งานบุคลากร (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การกำกับดูแล (controlling) การรายงาน (Reporting) การประสานงาน (Coordinating) และการจัดการงบประมาณ (Budgeting) กล่าวคือ มีการใช้คน เงิน วัตถุ ติบเครื่องจักร วิธีการจัดการ และการตลาด โดยสรุปก็คือ การบริหารจัดการ คือ การดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มคน โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคลและของกลุ่มคน และเป็นการร่วมมือดำเนินการอย่างมีเหตุผล, การใช้กระบวนการคิด การวางแผนของการทำงาน เพื่อความเป็นระบบระเบียบ โดยดึงความสามารถคนและทรัพยากรออกมาใช้เต็มประสิทธิภาพ, การดำเนินงานที่มีการบริหารจัดการ มีการแบ่งหน้าที่ การรายงาน การประสานงาน และการควบคุมตรวจสอบเพื่อติดตามผลสำเร็จ ตลอดถึงการปรับปรุงแก้ไข ข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน และนโยบาย จากแนวคิดการบริหารจัดการ

นอกจากนี้ผู้วิจัยพบว่า รูปแบบในการบริหารจัดการองค์กรด้านธุรกิจนั้นโดยพื้นฐานแล้วมี ๕ รูปแบบ คือ แบบเผด็จการ (Exploitative authoritative) แบบระบบปรึกษาหารือ (Consultative) แบบระบบมีส่วนร่วม (Participative) แบบระบบอำนาจหน้าที่ (Line of Authority) แบบตัวการและตัวแทน (Agency Theory) โดยรูปแบบการบริหารองค์กรธุรกิจทั้งหมดล้วนเป็น

ระบบองค์กรหรือคณะที่ทำดำเนินการเพื่อที่มุ่งแสวงหากำไรเป็นหลัก การแสวงหากำไรสูงสุดเป็นเป้าหมายสูงสุดในการดำเนินธุรกิจ จึงกล่าวได้ว่า ธรรมชาติหรือเป้าหมายพื้นฐานขององค์กรธุรกิจ คือ การลงทุนเป็นการมุ่งประโยชน์ส่วนตน เป็นการแสวงหาประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

จากธรรมชาติหรือเป้าหมายพื้นฐานขององค์กรธุรกิจที่ต่างแข่งขันกันเพื่อแสวงหากำไร จึงเป็นเหตุให้เกิดปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยแยกปัญหา ออกเป็น ๓ ด้าน กล่าวคือ ปัญหาเชิงพฤติกรรมของตัวบุคคล ปัญหาเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อม ปัญหาเชิงระบบส่วนงาน เช่น การบริหารงานองค์กรธุรกิจที่มีผลประโยชน์ทับซ้อน มีการทุจริต มีการบิดเบือนหรือปกปิดข้อมูล มีการเอารัดเอาเปรียบระหว่างเพื่อนมนุษย์ในสังคม มีความเหลื่อมล้ำหรือ ช่องว่างทางเศรษฐกิจ มีการแข่งขันตอบโต้ทางเศรษฐกิจโลก มีการกระตุ้นกระแสสังคมบริโภคนิยม เป็นต้น สภาพปัญหาดังกล่าวล้วนเกิดจากการทำธุรกิจแบบไม่มีหลักการหรืออุดมการณ์ กล่าวคือ ขาดหลักธรรมมาภิบาลนั่นเอง จึงเป็นที่มาของการกำหนดหลักหลักธรรมมาภิบาลเพื่อเป็นเกณฑ์ มาตรฐานในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้การดำเนินธุรกิจไม่สร้างความเดือดร้อนแก่ตนและสังคม **หลักธรรมมาภิบาล**ที่เป็นที่ยอมรับตามหลักสากล ได้แก่ **หลักนิติธรรม** คือ การเคารพกฎ กติกา ระเบียบ หรือกฎหมายที่ใช้ปฏิบัติร่วมกันของคนในสังคม, **หลักความโปร่งใส** คือ ต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์เพื่อการตรวจสอบความชัดเจน, **หลักความรับผิดชอบ** คือต้องมีจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจในปัญหาสาธารณะของ บ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา, **หลักการมีส่วนร่วม** คือ ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็น มีการไต่สวนสาธารณะ ประชาพิจารณ์, **หลักคุณธรรม** คือ การยึดหลักความถูกต้องดีงามในการปฏิบัติหน้าที่ มีความซื่อสัตย์ จริใจ ประกอบอาชีพทุจริต และสุดท้าย คือ **หลักความคุ้มค่า** คือ เป็นการบริหารและใช้ทรัพยากรที่มีขีดจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพ

หลักธรรมมาภิบาลทั้ง ๖ ประการเป็นกรอบแนวทางปฏิบัติขององค์กรธุรกิจ เพื่อไม่ให้เกิดการ ดำเนินการด้านธุรกิจส่งผลกระทบต่อองค์กร ชุมชน สังคมและประเทศชาติ ทั้งยังเป็นหลัก พื้นฐานในการสร้างความเป็นธรรมในการเอื้อผลประโยชน์ให้กับคนทุกระดับไม่ว่าคนรวยหรือคนจน ช่วยให้สังคมมีความเข้มแข็งทุกด้านทั้งทางคุณค่าและจิตสำนึกทางสังคม การเมือง วัฒนธรรม จริยธรรมและทางเศรษฐกิจ เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชน และภาคประชาชนสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคี และรวมพลังก่อเกิด การพัฒนาอย่างยั่งยืน ช่วยลดปัญหาการฉ้อราษฎร์บังหลวงและส่งเสริมให้คน มีความซื่อสัตย์สุจริต ช่วยให้ระบบมีความยุติธรรมเป็นที่น่าเชื่อถือทั้งในและต่างประเทศ ช่วยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจ ของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า

## ประเด็นที่ ๒ การบริหารตามหลักธรรมมาภิบาลในพระพุทธศาสนา

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ในพระพุทธศาสนาเมื่อก้าวถึงการบริหารจะหมายถึงการ จัดการตน การจัดการคน และการจัดการงานเป็นสำคัญ กล่าวคือ การปรับปรุงทัศนคติ และ พฤติกรรมความรับผิดชอบ และการควบคุมตนเอง พระพุทธเจ้าทรงปรารถนาให้สังคมมีการบริหาร จัดการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งธรรมะ เป็นสังคมที่ยกย่องบูชาและยึดถือธรรมะเป็นหลักเกณฑ์ในการ



อยู่ร่วมกัน ทรงสอนให้คนเป็นคนดี มีศีลธรรม ละเว้นจากการประพฤตชั่ว มีจิตใจที่เมตตากรุณา และไม่เบียดเบียนกัน ดังนั้นการบริหารจัดการตามหลักพุทธธรรมาภิบาลจึงหมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อรักษาหรือสร้างธรรมะให้เกิดขึ้นในตนและสังคม เพราะความเจริญหรือความเสื่อมทรามของสังคมหรือองค์กรย่อมเกิดขึ้นจากธรรมะเป็นปัจจัยสำคัญ

ผู้วิจัยพบว่า หลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนานั้นไม่ได้มีจำเพาะเจาะจงไว้ตายตัว แต่เรารู้ว่าธรรมะชุดที่เป็นหลักธรรมาภิบาลได้ก็ด้วยความหมายของธรรมะหมวดนั้น ๆ กล่าวคือ หลักพุทธธรรมาภิบาล คือ หลักธรรมะที่มีลักษณะเนื้อหาไปในทิศทางด้านบริหารจัดการ การปกครอง การสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อการอยู่ร่วมกันในสังคม ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ในทุก ๆ รูปแบบของการบริหารจัดการ ดังตัวอย่างเช่น การบริหารสังคมหรือองค์กรในยุคของพระพุทธเจ้า พระองค์ทรงใช้รูปแบบการบริหารจัดการ ๓ ระบบ ทั้งระบบอัตตธิปไตยและโลกาธิปไตย กับระบบผสมหรือประยุกต์ใช้เพื่อเป็นกรอบแนวทางการบริหารสังคม ก่อให้เกิดระบบธรรมาธิปไตย กล่าวคือ

**ในระยะที่ ๑** ทรงใช้แนวคิดแบบอัตตธิปไตยในระยะแรกเริ่ม พระพุทธเจ้าทรงเป็นประมุขที่มีการรวมศูนย์อำนาจ ได้ทรงทำการบัญญัติพระวินัยหรือกำหนดทิศทางต่าง ๆ ในการปกครองสงฆ์

**ในระยะที่ ๒** ทรงหันมาใช้แนวคิดแบบโลกาธิปไตยเมื่อสงฆ์มีจำนวนมากขึ้นพระองค์ทรงเปลี่ยนการบริหารโดยมอบอำนาจให้หมู่สงฆ์ในการทำสังฆกรรม ซึ่งบางท่านก็เรียกว่า ระบบสังฆาธิปไตยก็มี

**ในระยะที่ ๓** ทรงหันมาใช้แนวคิดแบบธรรมาธิปไตย เพราะเมื่อพระธรรมวินัยได้ถูกบัญญัติไว้โดยสมบูรณ์มากเพียงพอแล้ว พระองค์ได้ทรงกำหนดให้ระบบสังคม องค์กร สถาบัน บุคคล กฎกติกากฎหรือเงื่อนไขใด ๆ ที่จะมีขึ้นนั้นจะต้องเป็นไปหรือสอดคล้องกับพระธรรมวินัยเท่านั้น

ในการบริหารองค์กรสงฆ์พระองค์ทรงมีเป้าหมาย เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวมคณะสงฆ์ เพื่อประโยชน์แก่ปัจเจกบุคคล เพื่อประโยชน์แก่ประชาชนที่เป็นสังคมใหญ่ เพื่อประโยชน์แก่ชีวิตมนุษย์เอง และเพื่อประโยชน์แก่พระศาสนา โดยอาศัยกรอบของพระธรรมวินัยที่มีลักษณะเป็นไปเพื่อคลายความกำหนัด ปราศจากทุกข์ ไม่พอกพูนกองกิเลส มกน้อย สันโดษ สงบ ประกอบความเพียร เป็นผู้เลี้ยงง่าย

จากรูปแบบการบริหาร เป้าหมายและกรอบในการบริหารจัดการองค์กรสงฆ์ของพระพุทธเจ้า ผู้วิจัยพบว่า หลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา คือ หลักป้องกันมิให้เกิดความเสื่อมเสียที่จะเกิดมีทั้งต่อตนเองและคนอื่น ในเบื้องต้นผู้วิจัยพบว่า การเกิดขึ้นขององค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ในโลกนี้ เริ่มต้นจะต้องอาศัยกฎระเบียบข้อบังคับเป็นกรอบในการสร้างองค์กร ดังนั้น **หลักพุทธธรรมาภิบาล** ในพระพุทธศาสนาที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กรธุรกิจ คือ **หลักเบญจศีล, หลักสุจริต ๓, หลักทศ ๖, หลักอภิธานิยธรรม ๗, หลักเบญจธรรม, และหลักโภควิภาค** ดังมีรายละเอียด เช่น การไม่ทำลายชีวิต ความประพฤติ หรือการดำเนินชีวิตที่ปราศจากการเบียดเบียนผู้อื่นทางด้านชีวิตร่างกาย, การไม่เอาของที่เขาไม่ได้ให้ หรือไม่ลักขโมย ถือเอาสาระว่า ความประพฤติหรือดำเนินชีวิตที่ปราศจากการเบียดเบียนผู้อื่นทางด้านทรัพย์สิน และกรรมสิทธิ์, การไม่ประพฤติผิดในกามทั้งหลาย หรือการดำเนินชีวิตที่ปราศจากการเบียดเบียนผู้อื่นทางด้านคู่ครอง บุคคลที่รักหวงแหน ไม่ผิดประเพณีทางเพศ ไม่นอกใจคู่ครองตน, การไม่พูดเท็จ ความประพฤติ หรือการดำเนินชีวิตที่

ปราศจากการเปิดเผยผู้อื่นด้วยวาจาเท็จโกหกหลอกลวงตบตรอนประโยชน์ หรือแก่งทำลาย, การไม่เสพของมีนเมา ความประพฤติ หรือการดำเนินชีวิตที่ปราศจากความประมาทหลังพลาดมีวเมา เนื่องจากการใช้สิ่งเสพติดที่ทำให้เสียสติสัมปชัญญะ กล่าวอีกนัยยะหนึ่ง ก็คือ ภายสุจริต ๓ คือ เว้นจากการฆ่า การลักขโมย การล่วงละเมิดในคนรัก, วจีสุจริต ๔ คือ เว้นจากการพูดเท็จ พูดต่อเสียด พูดคำหยาบ พูดเพื่อเจ้า, มโนสุจริต ๓ คือ การไม่ละโมบ ไม่คิดร้าย มีความเห็นเป็นสัมมาทิฐิ เป็นต้น

### ประเด็นที่ ๓ การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กรธุรกิจ

จากการศึกษาวิจัยพบว่า แนวคิดหรือองค์ประกอบที่เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนานั้น สามารถแบ่งเป็น ๓ หมวด คือ หมวดจริยธรรมขององค์กรธุรกิจ, หมวดอุดมการณ์ในการบริหารองค์กรธุรกิจ, และ หมวดผลธรรมขององค์กรธุรกิจ โดยรวมได้แก่ หลักเบญจศีล, หลักสุจริต ๓, หลักทศ ๖, หลักอภิธานิยธรรม ๗, หลักเบญจธรรม และหลักโศควิภาค

กลุ่ม/หมวด	ธรรมาภิบาลสากล	พุทธธรรมาภิบาล
จริยธรรมองค์กรธุรกิจ	๑. หลักนิติธรรม	เบญจศีล
	๒. หลักความโปร่งใส	สุจริต ๓
อุดมการณ์องค์กรธุรกิจ	๓.หลักความรับผิดชอบ	ทศ ๖
	๔. หลักการมีส่วนร่วม	อภิธานิยธรรม ๗
ผลธรรมองค์กรธุรกิจ	๔. หลักคุณธรรม	เบญจธรรม
	๖. หลักความคุ้มค่า	โศควิภาค

ดังนั้นการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กรธุรกิจจึงเป็นไปภายใต้กรอบของหลักธรรมดังกล่าวข้างต้น ซึ่งมีรายละเอียดโดยย่อ ดังนี้

#### หมวดจริยธรรมขององค์กรธุรกิจ

กล่าวโดยสรุปหลักเบญจศีลและหลักสุจริตที่เป็นหลักธรรมาภิบาล ได้แก่

๑. จะต้องไม่ทำให้คนอื่นเดือดร้อนหรือได้รับความเสียหาย การทำธุรกิจจะต้องไม่มีจิตใจโหดร้ายทารุณที่จะก่อความเดือดร้อนทั้งแก่ตนเองและสังคม จะต้องไม่ทำให้เป็นที่หวาดกลัวของ

บุคคล สังคมหรือองค์กรอื่น ๆ ต้นเหตุของการทำธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อหรือเบียดเบียนกันในสังคมก็ เพราะการไม่มีศีล ดังนั้น คุณค่าของศีลก็คือ คุณค่าของคนหรือองค์กรหรือหน่วยงานที่ควรแก่การ สรรเสริญ

๒. จะต้องเคารพสิทธิในทรัพย์สินของกันและกัน การบริหารจัดการองค์กรธุรกิจจะต้องมี ความซื่อสัตย์สุจริต ไม่มีการคดโกง เว้นจากการลักขโมย ละเมิดกรรมสิทธิ์ ทำลายทรัพย์สิน การ บริหารจัดการองค์กรธุรกิจจะต้องจะต้องซื่อตรง ซื่อสัตย์ ไม่มีความละโมภโลภหลง ไม่หาเลี้ยงชีพ ในทางทุจริต

๓. จะต้องเว้นจากการประพฤติด่มเหงจิตใจ ทำลายลบลู่เกียรติและศักดิ์ศรีความเป็น มนุษย์ด้วยกัน จะต้องเคารพสิทธิของกันและกัน หรือของแต่ละบุคคล ชุมชนหรือองค์กรต่าง ๆ

๔. จะต้องสื่อสารหรือเปิดเผยข้อมูลแบบตรงไปตรงมา มีความโปร่งใสในข้อมูล เพื่อให้ ลูกค้าหรือคนที่เกี่ยวข้องได้ข้อมูลข่าวสารอย่างครบถ้วน ไม่มีนัยยะของการปิดบังซ่อนเร้น ไม่สื่อสาร ให้เคลือบเคลือบจากความเป็นจริง ไม่ทำให้ผู้อื่นเสียประโยชน์ เรียกว่าทำลายประโยชน์ผู้อื่นจากข้อมูล และข้อเท็จจริง

๕. จะต้องเว้นจากการมอมเมา หรือเว้นจากการกระตุ้นให้เกิดความโลภความลุ่มหลง ประมาทมัวเมา

ความสำคัญของการมีหลักเบญจศีลและสุจริตเป็นกรอบแนวทางการบริหารตามหลักธรรม มาภิบาลเพื่อให้มนุษย์มีความเมตตากรุณาต่อกัน และเผื่อแผ่ความรักความเอื้ออาทร เพื่อให้ทุกคน เคารพในกรรมสิทธิ์ของผู้อื่น เว้นจากการทำมาหากินในทางทุจริต ไม่เบียดเบียนผู้อื่นในทางเลี้ยงชีพ เพื่อให้มนุษย์สร้างความสามัคคีไม่แตกร้างกัน เพื่อป้องกันการทำลายประโยชน์ของตน และผู้อื่นด้วย การพูดเท็จ และเพื่อให้เป็นคนมีสติไม่ประมาทในการดำเนินธุรกิจ

### หมวดอุดมการณ์ในการบริหารองค์กรธุรกิจ

หมวดที่สะท้อนความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วม คือ หลักทศ ๖ และหลักอภิธานิย ธรรม ๗ องค์กรธุรกิจถ้ามีหลักธรรมทั้ง ๒ นี้ ย่อมเป็นที่น่าเชื่อถือของลูกค้า ทำให้การค้า เจริญรุ่งเรือง มั่นคง และกล่าวได้อีกว่า หลักธรรมนี้เป็นการให้คำมั่นสัญญาที่ให้ไว้ต่อลูกค้าหรือผู้ที่ เกี่ยวข้อง เช่น การประชุมกันเนื่องนิตย์ เป็นต้น จะทำให้องค์กรธุรกิจพบปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรที่ ต้องแก้ไข โดยไม่ปกปิดหรือละเลยปัญหาต่างๆ เป็นการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ และ มีสติ ความระลึกได้และความรู้จักทั่วพร้อม คือ ฝึกตนให้เป็นคนรู้จักยั้งคิด รู้จักวิเคราะห์ รู้สึกตัว เสมอว่าสิ่งใดควรทำและไม่ควรทำ ทั้งนี้เพราะว่าการดำเนินธุรกิจขององค์กรย่อมมีส่วนได้ส่วนเสีย หรือส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่น ๆ ดังนั้นจึงต้องมีการประชุมกันเนื่องนิจ

### หมวดผลธรรมขององค์กรธุรกิจ

สิ่งที่ใกล้เคียงกับหลักคุณธรรม และ หลักความค้ำค่า ได้แก่ หลักเบญจธรรมและหลักโภค วิทยา เป็นหลักธรรมที่มุ่งเน้นเกณฑ์หรือกรอบการใช้ทรัพย์สินให้เป็นประโยชน์สุข เพราะการบริหาร จัดการองค์กรธุรกิจตามหลักพระพุทธศาสนานั้นต้องสร้างประโยชน์เกื้อกูลให้ได้ใน ๓ ระดับ มิใช่

เพียงมุ่งสร้างประโยชน์สุขเพื่อตนเองอย่างเดียว แต่ต้องมุ่งสร้างประโยชน์สุขให้ได้ถึง ๓ ระดับ ได้แก่ **อัตตัตถะ** ประโยชน์ตน, **ปรัตถะ** ประโยชน์ผู้อื่น คือ การมุ่งสร้างที่พึ่งหรือความมั่นคงให้แก่คนอื่น ทั้งในได้ด้านวัตถุและจิตใจ, และ **อุภยัตถะ** ทั้งประโยชน์ตนและทั้งประโยชน์ผู้อื่น คือ การได้รับประโยชน์ทั้งตัวเราและคนอื่นพร้อม ๆ กันทั้งสองฝ่าย เป็นการส่งเสริมเกื้อหนุนหรือบำเพ็ญโดยไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเสียเปรียบ โดยรวมจำเป็นต้องอาศัยธรรมเป็นกรอบในการดำเนินการ กล่าวคือ เบญจธรรมและโกศวิภาค เป็นต้น หลักธรรมเหล่านี้เป็นการแสวงหาผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่ไม่เห็นแก่ตัว แต่เป็นไปเพื่อประโยชน์ผู้อื่น การที่บุคคลใดที่มุ่งสร้างเอาแต่ประโยชน์ตน บุคคลนั้นย่อมเป็นคนที่ไม่เห็นแก่ตัว บุคคลใดที่มุ่งสร้างแต่ประโยชน์คนอื่น บุคคลนั้นย่อมเป็นคนที่มีแต่ความเพ้อฝัน เพราะธรรมชาติของสังคมนตรีจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยประโยชน์ซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้หลักพุทธธรรมาภิบาลยังช่วยให้เกิดสภาพความเป็นอยู่ที่เกื้อกูลแก่การปฏิบัติกิจต่าง ๆ ทำให้สมาชิกขององค์กรหรือชุมชนนั้นอยู่ร่วมกันด้วยดี สังคมสงบเรียบร้อย ทำให้กิเลสเบาบางลง เพราะเป็นการปรับพฤติกรรมของการแสดงออกทางกายทางวาจาให้เอื้อแก่สภาพความเป็นอยู่ร่วมกัน ช่วยลดปัญหาความรุนแรงในทุก ๆ มิติของสังคมได้อีกด้วย ทั้งยังเป็นหลักการที่ช่วยคุ้มครองสิทธิ และเสรีภาพ เพราะไม่มีการเบียดเบียนและก้าวล่วงในสิทธิอันชอบธรรมของผู้อื่น และที่สำคัญเป็นหลักประกันความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ผู้วิจัยยังพบอีกว่า หลักธรรมด้านคุณค่าและความสำคัญในทางพุทธธรรมาภิบาล เป็นหลักการพื้นฐานในการนำไปปรับใช้ต่อองค์กรธุรกิจ คือ จาก การดำเนินธุรกิจโดยให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้น (Share holder) เป็นหลัก เปลี่ยนมาเป็นการให้ความสำคัญแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคน(Stakeholder) การดำรงอยู่ในกรอบของคุณธรรมและศีลธรรม การรู้จักยอมรับความเปลี่ยนแปลงและพยายามเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา, ทำให้พบเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ คือ การผลิตสินค้าและบริการจะต้องเน้นที่มีคุณภาพและมีประโยชน์ต่อผู้บริโภครวมทั้งสังคมและสิ่งแวดล้อม ไม่เอาเปรียบหรือหลอกลวงผู้บริโภค ต้องระมัดระวังในการดำเนินธุรกิจมิให้มีผลเสียต่อผู้อื่น สังคม และสิ่งแวดล้อม ผลกำไรของการดำเนินการธุรกิจไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นรูปของเงินทองหรือ ทรัพย์สินเพียงอย่างเดียว แต่สามารถเป็นรูปของความสุข ความรัก ความสามัคคีกันในองค์กรและในสังคม และต้องมุ่งมั่นพัฒนามนุษย์หรือบุคลากรให้มีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีคุณธรรม เป็นต้น

จึงสรุปได้ว่าหลักธรรมาภิบาลในพระพุทธศาสนา คือ หลักเบญจศีล, หลักสุจริต ๓, หลักทศ ๖, หลักอภิธานิยธรรม ๗, หลักเบญจธรรม และ หลักโกศวิภาค เป็นข้อประพฤติปฏิบัติหรือกฎกติกาที่สามารถนำไปใช้คู่กับหลักธรรมาภิบาลเพื่อเป็นหลักในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจให้ประสบความสำเร็จและสร้างสันติสุข เพราะว่าหลักพุทธธรรมาภิบาลดังกล่าวมีแนวทางที่เป็นไปเพื่อความ เป็นธรรม เพื่อเกื้อหนุนคุณธรรม เพื่อความโปร่งใส เพื่อการมีส่วนร่วม เพื่อความรับผิดชอบ และเพื่อความคุ้มค่า

## ๕.๒. ข้อเสนอแนะ

### ๕.๒.๑. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้ประโยชน์

จากการศึกษาวิจัย “การบริหารองค์การธุรกิจตามหลักพุทธธรรมาภิบาล” ผู้วิจัยพบว่า แนวคิดการบริหารจัดการองค์การในพระพุทธศาสนานั้น เน้นการดำเนินการเพื่อมุ่งสร้างประโยชน์สุข ทั้งส่วนตน ทั้งส่วนผู้อื่น โดยนัยยะนี้เป็นการแสวงหาที่ไม่ได้มุ่งแสวงกำไรที่เป็นตัวเลขเชิงปริมาณหรือ จำนวนของวัตถุผลผลิต ดังนั้นบริบทของหลักพุทธธรรมาภิบาลนอกจากจะเป็นหลักการเพื่อการ บริหารจัดการองค์การธุรกิจแล้ว ยังเป็นหลักการที่ช่วยรักษาคู่ครองคน สังคมหรือชุมชนให้อยู่ร่วมกัน ได้อย่างสันติสุข จึงเป็นหลักการที่น่าศึกษาและควรแก่การนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในสังคม ปัจจุบัน กล่าวคือ

๑. หลักพุทธธรรมาภิบาล คือ หลักศีลธรรมในทางพระพุทธศาสนา ซึ่งมีมากมายหลาย ระดับหรือหลายประเภท โดยขึ้นอยู่กับว่าเราจะนำไปใช้ในสถานการณ์อะไร ในที่นี้ผู้วิจัยเห็นว่า หลักธรรมที่โดดเด่นเหมาะแก่การนำไปใช้เพื่อการบริหารจัดการองค์การธุรกิจ คือ หลักเบญจศีล เบญจ ธรรม และ หลักอัตถะประโยชน์ทั้ง ๓ เพราะนอกจากจะเป็นกรอบหรือแนวทางในการดำเนินธุรกิจ แล้ว ยังมองได้อีกว่าหลักศีลธรรมดังกล่าวนี้มีความสอดคล้องกับหลักกฎหมายต่าง ๆ ในทุก ๆ ประเทศอีกด้วย นั่นหมายความว่าในมิติของกฎหมาย หลักศีล คือ หลักสากลที่ทุกประเทศต่างมี กฎหมายที่สอดคล้องกับหลักศีลทั้งสิ้น จึงเป็นการไม่ยากเกินไปที่จะนำหลักศีล ๕ มาประยุกต์ใช้ใน องค์การหรือหน่วยงานของตน กล่าวคือ สามารถออกกฎระเบียบภายในองค์กรที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับ หลักศีล ๕ ได้อย่างหลากหลาย

๒. สังคม องค์กร หน่วยงานย่อมมีความแตกต่างกันหลายระดับ การจะหาเกณฑ์วัดว่า ใครดีใคร่ประเสริฐย่อมยากต่อการพิจารณา แต่เมื่อหันมายึดหลักเบญจศีล เบญจธรรมเป็นเกณฑ์ มาตรฐานในการบริหารจัดการหรือทิศทางขององค์กร เราจะพบว่าเราสามารถพิจารณาตัดสินได้ง่าย เพราะตัวศีลธรรม มีความชัดเจนในบริบททางจริยธรรม เช่น การโฆษณาบิดเบือนข้อมูลก็จะเข้าข่าย ความผิดศีลข้อสามคือการโกหกหลอกลวง เป็นต้น ถ้าจะหาเกณฑ์ความถูกต้อง หลักเบญจศีล เบญจธรรม จึงเป็นหลักการที่ใช้ได้ในองค์กรธุรกิจ

๓. หลักพุทธธรรมาภิบาล คือ หลักเบญจศีล เบญจธรรม เป็นหลักการที่สามารถนำไปใช้ ได้ทุกเวลาและสถานที่ กล่าวคือ เป็นหลักเกณฑ์ที่ใช้ได้แม้ภายใต้ระบบการบริหารจัดการแบบ ครอบครั้ว หรือแบบมีส่วนร่วม เพราะหัวใจของระบบคือการมุ่งทำประโยชน์สุขทั้งส่วนของตนและ ส่วนของผู้อื่น

### ๕.๒.๒. ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยในครั้งต่อไป

จากการศึกษาวิจัย “การบริหารองค์การธุรกิจตามหลักพุทธธรรมาภิบาล” ผู้วิจัยพบว่า หลักพุทธธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่สามารถตอบโจทย์หรือแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ องค์การธุรกิจได้เป็นอย่างดี แต่ถ้าจะให้ดียิ่งขึ้นและแพร่หลายต้องอาศัยองค์ประกอบหรือเหตุปัจจัย อื่น ๆ เข้าช่วย เพราะเนื่องจากค่านิยมหรือสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ เช่น ปัญหาของกระแสของสังคมบริโภคนิยมที่ต่างมุ่งโฆษณาหาลูกค้าและแข่งขันกันทำการตลาด

ปัญหาความรังเกียจเรื่องเชื้อชาติเผ่าพันธุ์หรือศาสนา ปัญหาเรื่องอัตลักษณ์ของระบบองค์กรที่มีส่วน  
 ได้ส่วนเสียแห่งผลประโยชน์และความอยู่รอด ปัญหาวัฒนธรรมที่อยู่ภายใต้ระบบอุปถัมภ์ เป็นต้น  
 ทั้งหมดล้วนเป็นปัญหาในเชิงโครงสร้างขององค์กร ซึ่งเป็นปัญหาที่ใหญ่และเกินความสามารถของคน  
 ใดคนหนึ่งที่จะเข้าไปแก้ไขปัญหาได้ จึงจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือหรือระบบประสานเครือข่าย  
 หรือการศึกษาวิจัย และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในด้านศาสตร์อื่นเข้ามาประกอบในการบริหารจัดการ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอประเด็นปัญหาเอาไว้ เพื่อให้ผู้ใดศึกษาได้ทำการค้นคว้าวิจัยใน  
 โอกาสต่อไป ดังนี้

๑. ศึกษาเปรียบเทียบหลักธรรมเพื่อการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ : พระพุทธศาสนากับ  
 ศาสนาอิสลาม
๒. ปัญหาศาสนาภายใต้ระบบทุนนิยม : พุทธพาณิชย์
๓. ศึกษาแนวคิดระบบทุนนิยมเพื่อการสังคมสงเคราะห์ : บุญนิธิสันติอโศก
๔. ศึกษาเปรียบเทียบหลักธรรมาภิบาลเพื่อการปกครองในมุมมองศาสนา
๕. ศึกษาปัจจัยและตัวชี้วัดหลักธรรมาภิบาล : องค์กรรัฐวิสาหกิจ

## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย :

#### ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

##### (๑) หนังสือภาษาไทย :

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

#### ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

##### (๑) หนังสือ :

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี Good Governance รายงานประจำปี ๒๕๔๑- ๒๕๔๓. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ๒๕๔๓.

เจ็ดดี โปธิ์ศรีทอง. “การดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. รวมบทความวิทยานิพนธ์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๒๕๕๑.

จรรยา สุภาพ. หลักรัฐศาสตร์. พระนคร : ไทยวัฒนาพานิชย์. ๒๕๑๔.

จันทร์ธานี สงวนนาม. เอกสารประกอบการสอนหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง. ม.ท.ป. ๒๕๓๖.

จำนงค์ ทองประเสริฐ. พระมหาธรรมราชาธิราช. กรุงเทพมหานคร:บริษัทสหธรรมิก จำกัด. ๒๕๔๙.

เจริญ เกษภูววัลย์. การวางมาตรฐานธรรมาภิบาล. กรุงเทพมหานคร: พอดี. ๒๕๔๕.

\_\_\_\_\_ . การตรวจสอบธรรมาภิบาล ทฤษฎีและภาคปฏิบัติ. นนทบุรี : บริษัท พอดี จำกัด. ๒๕๔๗.

ฉัตรทิพย์ นาถสุภา. ลัทธิเศรษฐกิจการเมือง. กรุงเทพมหานคร :สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๔๑.

ชัยอนันต์ สมุทรวณิช. ธรรมาภิบาลการมีส่วนร่วมของประชาชนและกระบวนการทางด้านสิ่งแวดล้อม. กรุงเทพมหานคร : เดือนตุลาการพิมพ์. ๒๕๔๓.

ชัยอนันต์ สมุทรวณิช. Good Governance กับการปฏิรูปการศึกษา – การปฏิรูปการเมือง. ม.ป.พ. ๒๕๔๑.

ไชยรัตน์ เจริญสินโอฬาร. วาทกรรมกรมการพัฒนา: อำนาจ ความรู้ ความจริง เอกลักษณ์ และความเป็นอื่น. กรุงเทพฯ ฯ สำนักพิมพ์วิภาษา. ๒๕๔๒.

ณรงค์ เส็งประชา. มนุษย์กับสังคม. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร :สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์. ๒๕๓๘.

- दनัย จันท์เจ้าฉาย. **White Ocean Strategy กลยุทธ์น่านน้ำสีขาว**. พิมพ์ครั้งที่ ๒.  
กรุงเทพมหานคร : บริษัท ไทบุลย์อ็อฟเซต จำกัด. ๒๕๕๒.
- แดน อาเรียลีย์ Dan Ariely. **“The Honest Truth about Dishonesty” : อ่านทะลุความคิด  
ด้วยจิตวิทยาแห่งการโกง**. แปลโดย พรเลิศ อธิฐฐ์ และ วิโรจน์ ภัทรทีปกร.  
กรุงเทพมหานคร:วีเลิร์นการพิมพ์. ม.ป.ป..
- เต็มศักดิ์ ทองอินทร์. **ความรู้เบื้องต้นทางการบริหารรัฐกิจ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลง  
กรณราชวิทยาลัย. ๒๕๔๗.
- ทรงวิทย์ แก้วศรี. **บรรณาธิการและผู้เรียบเรียง. ทศพิธราชธรรม**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การ  
ศาสนา. ๒๕๔๙.
- ทอม แคนนอน. **ความรับผิดชอบของบริษัท**. แปลโดย ชาญ มายอด. กรุงเทพมหานคร :โรงพิมพ์คุรุ  
สภาลาดพร้าว. ๒๕๕๐.
- ทับทิม วงศ์ประยูร. **ประวัติและลัทธิเศรษฐกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธรรมสาร  
จำกัด. ๒๕๔๐.
- ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.  
๒๕๓๗.
- ธานีรินทร์ กรัยวิเชียร. **คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริม  
จริยธรรม ก.พ. ๒๕๔๓.
- ธีรยุทธ บุญมี. **ธรรมรัฐแห่งชาติ ยุทธศาสตร์กู่หายนะประเทศไทย**. กรุงเทพมหานคร : สายธาร.  
๒๕๔๑.
- ธีรยุทธ บุญมี. **แนวคิดและวาทะกรรมว่าด้วยธรรมรัฐแห่งชาติ**. เอกสารประกอบการประชุมทาง  
วิชาการเนื่องในวาระครบรอบ ๕๐ ปีคณะรัฐศาสตร์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย. ๒๕๔๑.
- นฤมล ทับจุมพล. **“แนวคิดและวาทะกรรมว่าด้วยธรรมรัฐแห่งชาติ” ในการจัดการปกครอง  
Good Governance**. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๔๑.
- นวม สงวนทรัพย์. **สังคมวิทยาศาสนา**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียน สโตร์. ๒๕๓๗.
- บรรจบ เนียมมณี. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนคริน  
ทรวิโรฒ. ๒๕๒๓.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. **การสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย**. กรุงเทพมหานคร : วิญญูชน. ๒๕๔๒.
- บุญทัน ดอกไธสง. **การบริหารเชิงพุทธ : กระบวนการทางพฤติกรรม**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๒๕๒๘.
- บุษบง ชัยเจริญ และบุญมี ลี. **รายงานการวิจัย สถาบันพระปกเกล้า:ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล**. พิมพ์ครั้งที่  
ที่ ๒. ม.ป.ส.. ๒๕๔๔.
- บุรณ์เชน สุขคุ้ม. **“พุทธธรรมกับสังคมบริโภคนิยม”**. ใน **พระพุทธศาสนากับจริยศาสตร์**.  
กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๒๕๕๑.



- ประธาน คณฤทธิศึกษากร. **สุขาภิบาลในฐานะปกครองตนเอง**. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ : สถาบัน  
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ๒๕๓๙.
- ปรีชา ช่างขวัญยืน. **ธรรมรัฐ – ธรรมราชา**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๔๒.  
ฝ่ายเผยแผ่พระพุทธศาสนา กรมการศาสนา กองศาสนศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือ  
การศึกษาธรรมศึกษาขั้นตรี**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.  
๒๕๔๑.
- พระธรรมกิตติวงศ์ ทองดี สุรเตโช. **คำวัด ๒**. กรุงเทพมหานคร: เลียงเชียง. ๒๕๔๕.  
พระธรรมกิตติวงศ์ ทองดี สุรเตโช. **พจนานุกรมเพื่อการศึกษาพุทธศาสน์ ชุดคำวัด**.  
กรุงเทพมหานคร : เลียงเชียง. ๒๕๔๘.
- พระธรรมโกศาจารย์ เงื่อม อินทปญโญ. **โชคดีมีโอกาสดำตามรอยพระยุคลบาท โดย  
ทศพิธราชธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์. ๒๕๔๙.
- พระธรรมโกศาจารย์ ประยูร ธรรมจิตโต. **พุทธวิธีการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร :  
โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๒๕๔๙.
- พระธรรมโกศาจารย์ ประยูร ธรรมจิตโต. “พระพุทธศาสนากับธรรมาภิบาล”. **พุทธจักร**. ปีที่ ๖๑ ฉบับ  
ที่ ๘ สิงหาคม ๒๕๕๐ : ๕.
- พระธรรมโกศาจารย์ ประยูร ธรรมจิตโต. **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ  
ราชวิทยาลัย. ๒๕๔๙.
- พระธรรมปิฎก ป. อ. ปยุตโต. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๘.  
กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๒๕๓๘.
- พระธรรมปิฎก ป.อ. ปยุตโต. **นิติศาสตร์แนวพุทธ**. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม. ๒๕๔๑.
- พระธรรมปิฎก ป.อ. ปยุตโต. **พุทธธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราช  
วิทยาลัย. ๒๕๔๑.
- พระธรรมปิฎก ป. อ. ปยุตโต. **วิธีคิดตามหลักพุทธธรรม**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สยาม.  
๒๕๔๒.
- พระธรรมปิฎก ประยุทธ์ ปยุตโต. **นิติศาสตร์แนวพุทธ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสหธรรมิก จำกัด.  
๒๕๓๙.
- พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ.ปยุตโต. **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๕.  
กรุงเทพมหานคร: บ.สหธรรมิก. ๒๕๕๓.
- พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ.ปยุตโต. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๓.  
กรุงเทพฯ:เอส.อาร์.พรีนติ้ง แมส โปรดักส์จำกัด. ๒๕๔๘.
- พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ.ปยุตโต. **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒  
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๒๕๔๖.
- พระพรหมคุณาภรณ์ ป.อ.ปยุตโต. **ธรรมนุญชีวิต**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา. ๒๕๕๐.
- พระเมธีธรรมาภรณ์ ประยูร ธรรมจิตโต. **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**. พิมพ์เป็นธรรมทานในงาน  
ฌาปนกิจศพนายสำคัญ ศังวนิช. ๒๕๓๘.

- พระราชญาณวิสิฐ เฉลิมชัย ชยมงคล. **หลักธรรมาภิบาลและประมุขศิลป์**. กรุงเทพมหานคร: ชัยมงคล  
พรินต์ติ้ง. ๒๕๔๘.
- พระราชญาณวิสิฐ เสริมชัย ชยมงคล. **หลักธรรมาภิบาล การบริหารงานตามแบบบูรณาการ**.  
กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา. มปป.
- พระราชญาณวิสิฐ เสริมชัย ชัยมงคล. **หลักธรรมาภิบาล**. กรุงเทพมหานคร : ชัยมงคลพรินต์ติ้ง.  
๒๕๔๙.
- พระราชธรรมนิเทศ ระเบียบ ฐิตญาโณ. **ธรรมาธิปไตย**. กรุงเทพมหานคร : พรศิวการพิมพ์. ๒๕๓๔.
- พระราชธรรมนิเทศ ระเบียบ ฐิตญาโณ. **ประวัติศาสตร์พระพุทธศาสนา**. พิมพ์ครั้งที่ ๓.  
กรุงเทพมหานคร: มหามกุฏราชวิทยาลัย. ๒๕๓๖.
- พระราชวรมณี ประยุทธ์ ปยุตโต. **พัฒนาวัฒนธรรมในตัวตนไทย**. พิมพ์ครั้งที่ ๒ กรุงเทพมหานคร :  
สหธรรมิก. ๒๕๔๑.
- พุทธทาส อินทปัญโญ. **ธัมมิกสังคมนิยม**. กรุงเทพมหานคร : สยามประเทศ. ๒๕๓๘.
- พุทธทาสภิกขุ. **การตามรอยพระยุคลบาทโดยทศพิธราชธรรม**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ตาตา  
พับลิเคชั่น จำกัด. ๒๕๔๙.
- พริตจ๊อฟ คาปรั้า. **จุดเปลี่ยนแห่งศตวรรษ เล่ม ๒**. แปลโดย พระประชา ปสนนธมโม. พิมพ์ครั้งที่ ๔.  
กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิโกมลคีมทอง. ๒๕๔๓.
- มหาเถรสมาคม. **ทศพิธราชธรรมและจักรวรรดิวัตรเฉลิมพระเกียรติ**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา  
สถาบันบันลือธรรม. ๒๕๕๒.
- มัลลิกา ต้นสอน. **การจัดการยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: เอกซเปอร์เน็ท จำกัด.. ๒๕๔๔.
- โรม บุนนาค. **ทศพิธราชธรรมแห่งรัชกาลที่ ๙**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สยามบันทึก. ๒๕๕๓.
- ว. วชิรเมธี. **ภาวะผู้นำจากเนลสัน มันเดลา ถึง โอบามา แห่งทำเนียบขาว**. สถาบันวิมุตตยาลัยพิมพ์  
ถวายเป็นมุทิตาสักการะแก่พระมหาจุฑาชัย วชิรเมธี เนื่องในโอกาสได้รับถวายปริญญา  
ศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาดไทย. กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิมุตตยาลัย.  
๒๕๕๒.
- วัญญู ชลิมเงิน. “การวิเคราะห์หลักธรรมาภิบาลในวรรณกรรมเรื่อง สี่แผ่นดิน”. **การค้นคว้าแบบ  
อิสระ**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. ๒๕๕๐.
- วรภัทร โตธนะเกษม. **การสร้าง Good Governance ในองค์กร**. กรุงเทพมหานคร: กอง  
ประชาสัมพันธ์ การสื่อสารแห่งประเทศไทย. ๒๕๕๔.
- วัชระ งามจิตรเจริญ. “แนวคิดในการใช้พุทธธรรมเพื่อดำเนินการทางเศรษฐกิจในสังคมทุนนิยม”.  
**วารสารพุทธศาสนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. ปีที่๑๖ ฉบับที่๑ มกราคม –  
เมษายน ๒๕๕๒ : ๕๕.
- วัชรีย์ บุรณสิงห์. **การบริหารหลักสูตร**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ๒๕๔๓.
- วาระครบรอบ ๕๐ ปีคณะรัฐศาสตร์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๔๑.
- วิทยา แสงจันทร์สิทธิ์. “พุทธธรรม : แก่นแท้แห่งจิตสำนึกในการรักษาและการฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม”. ใน  
**พุทธธรรมกับการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ**. บรรณาธิการโดย พระมหาหรรษา  
ธมมหาโส. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ๒๑ เซ็นจูรี่ จำกัด. ๒๕๕๔

- วิทยากร เชียงกุล. **เศรษฐกิจระบบนิเวศเพื่อโลกที่เป็นธรรมและยั่งยืน**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทวีรจิต กลั่นพะสุต และคณะ. **คิดใหม่**. กรุงเทพมหานคร : นานมีบุคส์พับลิเคชั่นส์. ๒๕๔๖.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **ทฤษฎีองค์การ : ฉบับมาตรฐาน**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร. ๒๕๔๕.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บริษัทธรรมสาร จำกัด. ๒๕๔๕.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.. **Good governance** กับการพัฒนาข้าราชการ. กรุงเทพมหานคร : หจก. ไอเดียร์ สแควร์. ๒๕๔๕.
- สถาบันราชประชาสมาสัย. **ธรรมาภิบาลบัณฑิตสาสุข**. กรุงเทพมหานคร : กระทรวงสาธารณสุข. ๒๕๔๙.
- สมเด็จพระญาณสังวร เจริญ สุวฑฒโน. **ทศพิธราชธรรมของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่**. กรุงเทพฯ: มหามกุฏราชวิทยาลัย. ๒๕๔๙.
- สมเด็จพระมหาธีรราชเจ้า พิมพ์ ธรรมโร. **มงคลยอดชีวิต ฉบับสมบูรณ์**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา. ๒๕๒๘.
- สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส. **เบญจศีล เบญจธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๙. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย. ๒๕๑๕.
- สมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวงวชิรญาณวงศ์. **การปกครองแนวพุทธศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : มหามกุฏราชวิทยาลัย. ๒๕๔๑.
- สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไพบูลย์ สำราญภูติ. ๒๕๑๔.
- สมภาร พรหมทา. “สิทธิในทัศนะของพุทธศาสนา”. **พุทธศาสนศึกษา**. ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๑ มกราคม-เมษายน. ๒๕๓๗
- สมยศ นาวิการ. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บรรณกิจ. ๒๕๔๔.
- สิรภาพ เหล่าลาภะ. **พุทธศาสตร์การเมือง**. กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก. ๒๕๔๕.
- สุดจิต นิमितกุล. “**กระทรวงมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดี**”. ใน **การปกครองที่ดี Good Governance**. กรุงเทพมหานคร : บพิธิการพิมพ์. ๒๕๔๓.
- สุธาวัลย์ เสถียรไทย และคณะ. **ธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม**. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย สกว..๒๕๔๖.
- อมรา พงศาพิชญ์ และนิตยา ภัทรสิริตะพันธ์. **องค์การให้ทุนเพื่อประชาสังคมในประเทศไทย**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๔๑.
- อรุณ รักธรรม. **หลักพุทธศาสนากับการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ๒๕๓๘.
- อานันท์ ปัญญาชุน. **มุมมองนายอานันต์**. กรุงเทพฯ: มติชน. ๒๕๔๒.
- อินทร์รัตน์ ยอดบางเตย. **ธรรมรัฐ**. กรุงเทพมหานคร: ดอกหญ้าการ์ป. ๒๕๔๗.
- อี เอพ ชูมาเกอร์. **เล็กนั้นงาม**. แปลโดย กษิร ชีฟเป็นสุข. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิเด็ก. ๒๕๔๙.

เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา. โลกาวัดน์บริษัทข้ามชาติ บรรษัทภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคม  
ของบรรษัท. กรุงเทพมหานคร : บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด. ๒๕๔๘.

## (๒) วิทยานิพนธ์ :

พระมหาโชวี ผลเจริญ. “การบริหารการปกครองคณะสงฆ์ไทยตามหลักธรรมาภิบาล”. วิทยานิพนธ์  
การจัดการดุขฎิบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. ๒๕๕๓.

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (นิตินุญยากกร). “รูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยพุทธสันติวิธี:  
กรณีลุ่มน้ำแม่ตาซ้าง จ. เชียงใหม่”. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุขฎิบัณฑิต.

บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

สัมฤทธิ์ ท่าเหล็กเจริญ. “ปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษา  
องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดปทุมธานี”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต.  
บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ๒๕๔๖.

## (๓) วรสาร:

สมภาร พรหมทา. “สิทธิในทัศนะของพุทธศาสนา”. วรสารพุทธศาสนศึกษา. ปีที่ ๑ ฉบับที่ ๑  
(มกราคม-เมษายน, ๒๕๓๗) : ๖๑.

ธีรยุทธ บุญมี. “ธรรมรัฐกับการปฏิรูปสังคมไทยขั้นที่สอง”. วรสารกรมประชาสัมพันธ์. ปีที่ ๓ ฉบับ  
ที่ ๕ (พฤษภาคม, ๒๕๔๑) : ๒๓.

ปรีชา ช้างขวัญยืน. “ทุนนิยมกับพุทธศาสนา”. วรสารพุทธศาสนศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
ปีที่ ๙ ฉบับที่ ๑ (มกราคม – เมษายน, ๒๕๔๕).

เปรม ตินสุถานนท์. “จริยธรรมการบริหารภาครัฐ”. มติชน. ๑๑ กรกฎาคม ๒๕๔๘.

ยุทธ วรรณธรร. “ธรรมรัฐในการบริหารองค์กร”. วรสารนักบริหาร ๒๑. (กรกฎาคม – กันยายน,  
๒๕๔๔).

## ๒. ภาษาอังกฤษ :

### (I) Books

Adam Smith. *The Wealth of Nations*. London : University Paperbacks. 1961.

Barbara Kellerman. *Bad Leadership: What It Is. How It Happens. Why It Matters*

Harold & Cyril O’Donnell. *Principle of Management : An  
Analysis of Managerial Functions*. New York McGraw Hill, 1972.

Dale Yoder. *Personnel Principles and Policies*. fourth printing. Englewood Cliffs :  
new Jersey Prentice-Hall, Inc. 1956.

Don Hellriegel. *Management*. third edition. Addison-Wesley Publishing Company .lmc..  
1982.. p. 6.

- Ernest Dale. **Management : Theory and Practice**. New York McGraw Hill,1973.
- E.N. Chapman. **Supervisor Survival Kit**. second edition. California : Science Research Associates Inc,1995.
- Harold & Cyril O'Donnell. Koontz. **Principle of Management : An Analysis of Managerial Functions**. New York McGraw Hill, 1972.
- Harold Koontz & Heinz Weihrich. **Ninth Edition Management**. New York : McGraw Hillbook. 1991.
- John Locke. **Two Treatises of Government**.N.Y.: The American Library. Inc. 1965
- John G. Hutchinson. **Organization : Theory and Classical Concepts**. New York McGraw Hill, 1967.
- Luther Gulick and Lyndall Urwick. **Papers on the Science of Administration**. New York : Institute of Public Administration, 1937.
- Laura Hartman. **Perspective in Business Ethics**. International Edition. Singapore : McGraw – Hill, 1998.
- Luther Gulick and Lyndall Urwick. **Papers on the Science of Administration**. New York : Institute of Public Administration, 1937.
- Milton Friedman. “The Social responsibility of business is to increase its profits”. in **Perspectives in Business Ethics**. International Edition. edited by Laura Pincus Hartman. Singapore : Mc Graw Hill. 1998.
- Philip. Kimmet. “**The Politics of Good Governance in the Asean 4**” Master Degree.Griffith University, 2005.
- Price. Alan. **Human Resourec Management**. In a Business Context. 2 edition. London : Thomson Learning, 2004.
- Rensisi Likert. **New Pattern of Management**. New York : McGraw-Hill Book Company, 1961.
- UNDP. **Governance for Sustainable Human Development**. a UNDP Policy Document. January 1997.
- William Ebenstein. **Introduction to Political Philosophy**. Rinehart Com,1954.

## (II) Internet

- Available from : <http://suthep.cru.in.th/> ,10, 2014.
- Available from : <http://www.isnhotnews.com/tag> ,9, 2014.
- Available from : <http://www.nidambe11.net> ,11, 2014.
- Available from : [www.aneklarp.com](http://www.aneklarp.com) ,10, 2014.
- Available from : <http://www.firelamtung.com/modules.php?op=modload&name=Ne>

ws&file=article&sid=55&mode=thread&order=0&thold=0,10,2014.

Available from : <http://www.thaicg.wordpress.com> , 12, 2014.

Available from : <http://www.isnhotnews.com/tag>, 8, 2014.

Available from : [www.aneklarp.com](http://www.aneklarp.com), 10, 2014.

Available from : <http://www.firelamtung.com/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=55&mode=thread&order=0&thold=0,10,2014>.

Available from : <http://www.thaicg.wordpress.com>, 10, 2014.

Available from : [http://www.mcu.ac.th/site/articlecontent\\_desc.php?article\\_id=1955&menutype=1&articlegroup\\_id=330](http://www.mcu.ac.th/site/articlecontent_desc.php?article_id=1955&menutype=1&articlegroup_id=330), 3, 2014.

Available from : <http://www.royin.go.th/th/knowledge/detail.php?ID=6051>, 11, 2014.

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นาย สุรวุฒิ บุลกุล Mr. Suravut Bulakul
เกิด	๒๑ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๐๐
ที่อยู่	๑๕๙/๖๔ บ้านแสนสิริคอนโด ห้อง ๒๐๐๓ ซอย มหาตเล็กหลวง ๒ ถนน ราชดำริ เขต ปทุมวัน กทม. ๑๐๓๓๐
E-mail	<a href="mailto:suravut715@gmail.com">suravut715@gmail.com</a>
วุฒิการศึกษา :	
อุดมศึกษา	Bachelor of Science in Civil Engineer (BS.CE.) Georgia Institute of Technology, Atlanta, Georgia, USA
บัณฑิตศึกษา	Master of Science in Civil Engineer (MS.CE.) Georgia Institute of Technology, Atlanta, Georgia, USA
อบรมหลักสูตร	การป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน (วปรอ ๔๕๑๕) วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (พ.ศ. ๒๕๔๕) การบริหารจัดการด้านความมั่นคง ชั้นสูง (สวปอ. มส.๒) สมาคมวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (พ.ศ. ๒๕๕๔)
ประสบการณ์ทำงาน :	
๒๕๕๖ – ปัจจุบัน	กรรมการบริษัทในเครือมาบุญครอง ๙๙ ถ.ติวานนท์ ต.บางกะดี อ.เมือง จ.ปทุมธานี
๒๕๔๖ – ๒๕๕๖	กรรมการบริหาร บริษัทมาบุญครองแตรี่โกทส์จำกัด ผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากนมแพะ
๒๕๓๗ – ๒๕๔๕	กรรมการบริหาร บริษัทเดอะเสรีเซ็นเตอร์จำกัด บริหารศูนย์การค้าเสรีเซ็นเตอร์ ถนน ศรีนครินทร์ (พื้นที่ ๑๒๐,๐๐๐ ตรม.)