



## เทคนิคการบริหารตามแนวพุทธ Buddhist Based Management Techniques

ยุทธวีร์ แก้วทองใหญ่<sup>๑</sup>

พระครูกิตติญาณวิสิฐ<sup>๒</sup>

### บทคัดย่อ

บทความนี้ได้กล่าวถึงผู้นำควรที่จะมีความเข้าใจการบริหารโดยการนำหลักธรรมไปแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการ หลักที่สำคัญในการแก้ปัญหาในองค์กรที่สามารถนำมาใช้ คือ หลักอริยสัจ ๔ คือ ทุกข์ คือ อาการที่ไม่ปกติ สมุทัย คือ สาเหตุของอาการ นิโรธ ทางเลือกที่จะแก้ปัญหาของอาการ และมรรค เป็นวิธีที่เลือกแล้วที่จะนำมาแก้อาการนั้น ข้อสำคัญเมื่อแก้อาการที่ไม่ปกติได้แล้ว ต้องไม่ลืมพัฒนาคนให้ขวัญและกำลังใจไม่กลัวต่อการเปลี่ยนแปลงทำการบริหารให้มีคุณภาพ ทุกอย่างก็จะดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้เหนือสิ่งอื่นใดนั้นก็สันติสุขของคนทั้งหลาย

**คำสำคัญ :** การบริหารตามแนวพุทธ.

### Abstract

This article discusses the Buddhist based management principles that the leaders should use to solve problems caused by the administration. The principles for the problem solution in an organization best are the Four Noble Truths 4: sufferings or problems, the cause of sufferings or problems, ways leading to the cessation of suffering or problems, and the results of the cessation of sufferings or problems. After solving the problems, the leaders must not forget to enhance the morale and incentive of personnel in the change of management system. Then, everything will proceed to the aim of the work and the peace of co-workers and people.

**Keywords:** Buddhist based administration.

<sup>๑</sup>ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์แมรี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

<sup>๒</sup>เจ้าคณะตำบลอบทม เจ้าอาวาสวัดสามขา อ่างทอง. (phrathana2555@hotmail.com)



## บทนำ

ในองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะองค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ จะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับบุคลากรเป็นสำคัญผลสำเร็จของการบริหารงานองค์กร บุคลากรเป็นผู้กำหนดทิศทางการบริหารให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กรและในการบริหารนั้นต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่าง ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ส่วนปัจจัยภายในคือ บุคลากรภายในองค์กร ผู้นำคือผู้กำหนดทิศทางการบริหารซึ่งมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการบริหารงานองค์กรนั้นๆ หากผู้นำมีความรู้ทักษะความเป็นผู้นำในการบริหารงานก็เท่ากับว่าการบริหารงานสำเร็จแล้วกว่าครึ่ง ฉะนั้น ในการบริหารงานทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน แม้แต่คณะสงฆ์ก็จำเป็นต้องปรารภผู้นำที่ดีมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และภาวะผู้นำ

ครั้งพุทธกาล พระพุทธเจ้าพระองค์ทรงเป็นผู้ยิ่งใหญ่กว่าผู้นำยิ่งกว่าผู้นำใดในโลกซึ่งไม่มีใครเปรียบเทียบได้ทรงใช้ภาวะผู้นำและพุทธวิธีต่างๆ ในการบริหารคณะสงฆ์ทำให้คณะสงฆ์ รวบรวมจากภิกษุพิบัติต่างๆ บรรลุธรรมผลนิพพานนับไม่ถ้วน หลังจากพระพุทธเจ้าปรินิพพานแล้ว การบริหารงานคณะสงฆ์เปลี่ยนไปจากเดิมที่มีพระพุทธเจ้าเป็นประมุข โดยความเป็นประธานเป็นการบริหารโดยยึดถือพระธรรมวินัยเป็นประมุข คณะสงฆ์เป็นผู้บริหาร ก่อนปรินิพพาน พระพุทธองค์ทรงตรัสว่า “โย โว อานนท มยา ธมโม จ วินโย จ เทสิโต ปญญุตโต โส โว มมจเจเนน สตถา” (ที.มหา. (ไทย) ๑๐/๑๔๐/๑๗๘) แปลว่า “ดูก่อน อานนท์ ธรรมที่เราแสดงแล้ววินัยที่เราบัญญัติแล้วจะเป็นศาสดาของเธอทั้งหลายเมื่อเราล่วงไป ในปัจจุบันการบริหารงานคณะสงฆ์ก็ยังยึดหลักที่พระพุทธเจ้าทรงประทาน

ไว้อย่างเคร่งครัด คือถือ พระธรรมวินัยเป็นใหญ่ แบ่งการบริหารงานคณะสงฆ์ออกเป็น ๖ ส่วน เรียกว่า การบริหารกิจการคณะสงฆ์ เป็นมณฑิมาเถรสมาคมและพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ กฎระเบียบและประกาศต่างๆ เป็นกรอบกว้างๆ ในการบริหาร การบริหารกิจการคณะสงฆ์ถึงจะมีกรอบที่ชัดเจนในการบริหาร แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าพระสงฆ์บริหารงานตามกรอบโดยปราศจากทฤษฎีและกลยุทธ์กลวิธีต่างๆ เป็นตัวช่วยแล้วจะบริหารกิจ การคณะสงฆ์ให้ประสบผลสำเร็จได้ซึ่งนั่นก็หมายความว่า การบริหารกิจการคณะสงฆ์ต้องมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถมีภาวะผู้นำ

พระสงฆ์บางรูปมีปรีชาสามารถในการบริหารงานคณะสงฆ์ใช้หลักการและทฤษฎีต่างๆ มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม ทำให้การบริหารคณะสงฆ์ประสบผลสำเร็จ หลายรูปโดยเฉพาะเขตต่างจังหวัดก้าวไปเป็นผู้นำโดยภาวะจำยอม กล่าวคือ ได้ตำแหน่งผู้นำโดยอายุ กาลพรรษายังขาดหลักและทฤษฎีในการบริหาร เป็นเหตุให้การบริหารงานคณะสงฆ์ในส่วนนั้น มีผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานของคณะสงฆ์เองหรือหน่วยงานต่างๆ เป็นไปอย่างลำบากด้วยเหตุดังกล่าวมานี้ภาพรวมของการบริหารงานคณะสงฆ์ในส่วนนั้นถูกมองในทางลบ ที่ผ่านมามีผู้ทำวิจัยเรื่องภาวะผู้นำซึ่งเกี่ยวกับการบริหารงานคณะสงฆ์อยู่บ้างและงานวิจัยที่ได้นั้นก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานคณะสงฆ์ได้ในส่วนหนึ่ง เนื่องจากมีปัจจัยอย่างที่เป็นอุปสรรคในการบริหาร เช่น ความแตกต่างกันระหว่างภูมิภาค นิการ บุคคลในองค์กร และทรัพยากรต่างๆ

ส่วนความแตกต่างระหว่างนิการนั้น ก็ถือได้ว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ดังจะเห็นได้ในปี พ.ศ. ๒๕๔๐ รัฐบาลมีมติที่จะรวมนิการระหว่างธรรมยุติและ



มหานิกาย พระมหาเถระฝ่ายธรรมยุติกนิกาย จำนวน ๒๒ รูปได้ร่วมลงนามคัดค้านการใช้บทเฉพาะกาลมาตรา ๖๐ ของพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๔๔ เมื่อคณะสงฆ์ฝ่ายธรรมยุติกนิกายคัดค้านการรวมตัวกันของคณะสงฆ์เช่นนั้น รัฐบาลในสมัยนั้นจึงล้มเลิกความพยายามในการรวมนิกายสงฆ์ไป ในที่สุดยิ่งไปกว่านั้นความแตกแยกระหว่างนิกายทั้งสองปรากฏเด่นชัดมากยิ่งขึ้นใน พ.ศ. ๒๕๔๒ เพราะคณะสงฆ์ฝ่ายธรรมยุติกนิกายได้รื้อฟื้นตำแหน่งเจ้าคณะใหญ่ฝ่ายธรรมยุติซึ่งเคยบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติลักษณะปกครองคณะสงฆ์ ร.ศ. ๑๒๑ เพื่อให้มีอำนาจปกครองตนเอง โดยไม่ยอมขึ้นตรงต่อสายการบังคับบัญชาของเจ้าคณะฝ่ายมหานิกาย (พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), ๒๕๓๙: ๔๗)

ในปัจจุบันการบริหารกิจการคณะสงฆ์ก็ยังมิจุดแข็งจุดด้อยอย่างในอดีต แต่ก็เป็นที่ยอมรับจากประเทศต่างๆ ที่นับถือพระพุทธศาสนา ในด้านจุดแข็งก็คือการบริหารงานกิจการคณะสงฆ์นั้นอยู่ภายใต้กรอบศีลธรรมและคู่ขนานไปกับระบบราชการ บางแห่งอาจพบปัญหาความล่าช้าในการติดต่อประสานงาน หรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่บ้างซึ่งถือว่าเป็นจุดด้อยแต่ก็ไม่ค่อยพบปัญหาเรื่องความขัดแย้ง ซึ่งต่างจากหน่วยงานหรือสถาบันอื่นๆ และภาพรวมของการบริหารงานคณะสงฆ์ของไทยก็ถือว่าเป็นประสิทธิภาพอยู่ในระดับหนึ่ง ดังพระพรหมคุณาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) กล่าวถึงศักยภาพของคณะสงฆ์ไทยไว้ใน Thai Buddhist in the Buddhist World ว่า “อย่างไรก็ตามเมื่อมองในส่วนดี จะพบว่า คณะสงฆ์ไทยแม้จะมีจุดด้อยและข้อด้อยมากมาย ก็ถือว่ามีการจัดระบบองค์กรที่ดีเมื่อเทียบกับสถาบันสงฆ์ในประเทศอื่น วัดจำนวนหมื่นและพระภิกษุสามเณรไม่น้อยกว่า

๒๕๐,๐๐๐ รูป รวมตัวกันเป็นเอกภาพภายใต้คณะผู้บริหารเดียวกัน ด้วยการจัดองค์กรสงฆ์ระดับชาติเช่นนี้ คณะสงฆ์ไทยจึงได้รับความอุปถัมภ์เต็มที่จากทางบ้านเมือง มีเอกภาพในการบริหารกิจการคณะสงฆ์และการปฏิบัติศาสนกิจต่างๆ เช่น การศึกษา ศาสนพิธีและการรักษาศีล ภายใต้การปกครองที่แบ่งระดับชั้นแบบพีรามิดชนิดรวบอำนาจไว้ที่ส่วนกลางนี้ กิจการคณะสงฆ์สามารถได้รับการตรวจสอบอย่างใกล้ชิดทั้งสามารถรักษาวินัยของสงฆ์ได้เป็นอย่างดี การถ่ายทอดคำสั่งอย่างฉับพลันการส่งข่าวสารอย่างรวดเร็วระหว่างวัดในชนบททางไกลจากคณะสงฆ์กับฝ่ายบ้านเมืองมีอยู่อย่างแน่นแฟ้น ทั้งนี้เพราะคณะสงฆ์มีการจัดองค์กรและระดับชั้นผู้ปกครองคู่ขนานกับระบบราชการในสถานการณ์เช่นนี้ พระสงฆ์สามารถแสดงบทบาทสำคัญมากมายในการสร้างความสามัคคีในหมู่ประชาชนและความมั่นคงของชาติ” (PhraRajavaramuni, 1984: 117)

### ผู้นำกับการบริหาร

จะเห็นได้ว่า การบริหารกิจการคณะสงฆ์ มีจุดแข็ง จุดด้อย หากจะพัฒนาจุดด้อยให้กลายเป็นจุดแข็งโดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคงทำไม่ยาก ผู้บริหารต้องมิวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล มีภาวะผู้นำพร้อมทั้งประยุกต์ทฤษฎีต่างๆ มาใช้ในการบริหารให้เหมาะสมก็จะทำให้การบริหารกิจการคณะสงฆ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและธำรงไว้ได้ซึ่งพระพุทธศาสนาตลอดกาลนาน

ผู้นำสงฆ์ ถือว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ประสบความสำเร็จสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรทำงานด้วยความเต็มใจเสียสละกำลังกาย กำลังทรัพย์ และกำลังปัญญา ทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้จึง



ต้องมีความสามารถมากกว่าผู้อื่นสามารถใช้ผู้อื่นทำงานในสิ่งที่ตนเองต้องการ มีเทคนิคในการแก้ปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องมีทักษะความรู้ด้านการบริหาร เรียกว่า นักบริหารมืออาชีพ คือ บริหารคน บริหารงาน บริหารเงิน นักบริหารที่ดีต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร จึงจะประสบความสำเร็จในการบริหาร และเป็นนักบริหารมือทองครองคน ครองงานที่สมบูรณ์นำพาองค์กรก้าวสู่ความสำเร็จ และเป็นแบบอย่างในการบริหารงานที่ประยุกต์หลักธรรมในพระพุทธศาสนา กับศาสตร์การบริหารงานตะวันตก ผสมผสานเป็นทฤษฎีการบริหารแบบใหม่

ขึ้นชื่อการบริหารงาน ย่อมจะมีปัญหา ประสบปัญหากันทุกหน่วยงาน ขึ้นอยู่กับบริหารบริบทการบริหาร การวางแผนระยะยาว แผนระยะสั้น ให้เป็นไปตามระบบของงาน ให้ระบบงานเป็นกลไกขับเคลื่อนองค์กร เพื่อสร้างมาตรฐานขององค์กร ถ้าองค์กรไหนวางระบบพื้นฐานไว้ดีก็ประสบปัญหาน้อย แต่ถ้าองค์กรไหน บริหารงานถ้อยทีถ้อยอาศัย ปัญหา ก็จะตามมา จากปัญหาเล็กน้อย กลายเป็นปัญหาใหญ่ รับมือไม่ไหว ก็ล้มละลาย กลายเป็นปัญหาระดับชาติ ฉะนั้นนักบริหารที่ดีจะต้องพัฒนา รูปแบบการบริหารตลอด การบูรณาการ และเป็นนักแก้ปัญหา เพราะทุกองค์กรจะต้องมีปัญหา ไม่มากก็น้อย ขึ้นอยู่กับระบบการบริหารขององค์กรนั้นๆ ว่า วางทิศทางทางการบริหารไว้อย่างไรบ้าง คุณสมบัติผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีทักษะการบริหาร มีศิลปศาสตร์แห่งการเจรจา และเป็นนักแก้ปัญหาที่ดี ฉะนั้น ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติตามหลักพุทธธรรม คือ ๑) ขันติ มีความอดทน ๒) ซาคริยะ มีความตื่นตัว ๓) วุญฐานะ มีความขยันหมั่นเพียร ๔) สังค วิภาค มีอหยาศัยเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ๕) ทया มีจิตใจเอ็นดู ๖) อิกขนา มีความเอาใจใส่ตรวจตรา

นอกจากนี้ผู้นำสงฆ์ควรจะมีคุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์โดยดำเนินการตามแนวคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ ๙ ประการ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้มีโอกาสได้รับการพัฒนาสติปัญญา สังคม อารมณ์ ร่างกายและคุณธรรมจริยธรรม คือ (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑: ๙๖) มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ใฝ่คิด เป็นผู้นำด้านจิตใจและปัญญา มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม มีความสามารถในการแก้ปัญหา รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงทางสังคม มีโลกทัศน์กว้างไกลและมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้เพียบพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม

ดังนั้น ผู้นำสงฆ์ควรมีความสามารถพิเศษในการแก้ปัญหาด้วย โดยอาศัยธรรมเป็นเครื่องชี้แนะในการแก้ปัญหาในการบริหารที่พระพุทธเจ้าทรงใช้บริหารกิจการคณะสงฆ์ ในฐานะที่พระองค์เป็นศาสดาผู้ก่อตั้งพระพุทธศาสนาขึ้น มีพุทธวิธีในการวางแผน พุทธวิธีในการจัดองค์การและพุทธวิธีในการบริหารงานบุคคล เป็นต้น

#### การวางแผน

หลังจากที่พระพุทธเจ้าตรัสรู้ในวันขึ้น ๑๕ ค่ำ เดือน ๖ (วันวิสาขบูชา) ตอนแรกยังไม่มีการบริหารเกิดขึ้น เหตุการณ์นี้ได้เกิดขึ้นหลังจากที่พระพุทธเจ้าได้ตรัสรู้ได้ ๒ เดือน ทรงแสดงปฐมเทศนา แก่ปัญจวัคคีย์ในวันอาสาฬหบูชา มีพระรัตนตรัยเกิดขึ้นครบทั้ง ๓ คือ มีพระพุทธ พระธรรมและพระสงฆ์ จึงมีพุทธวิธีในการวางแผนว่า ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ พระองค์ ตรัสว่า ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีจักขุมา ได้แก่มีสายตาทียาวไกล คือมองการไกล ซึ่งธรรมะข้อนี้อยู่ในปาปิณกรรม ๓ (อง.ติก. (ไทย), ๒๐/๒๐/๑๖๓) คือ องค์คุณของผู้ประกอบธุรกิจ



คือ ๑) จักขุมา คือ มีสายตากว้างไกล มีวิสัยทัศน์สามารถวางแผนและฉลาดในการใช้คน ความชำนาญในการใช้ความคิด ๒) วิรุโรร คือ ขยัน ไม่ละทิ้งหน้าที่การงาน มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ความชำนาญด้านเทคนิค ๓) นิสสยะสัมปันโน คือ หมั่นเข้าไปหาท่านผู้รู้เพื่อไตร่ถามปัญหา ฟังพาวาภัยคนอื่นได้ เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ผูกใจคนไว้ได้

วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้นำได้วางแผนและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางในพระพุทธเจ้าทรงกำหนดจุดหมายปลายทางในพระพุทธศาสนาไว้ว่า “การประพฤติปฏิบัติธรรมทุกอย่างมีเป้าหมายสูงสุด อยู่ที่จุดเดียวคือ วิมุตติ คือ ความหลุดพ้นจากทุกข์” ดังที่พระองค์ตรัสไว้ว่า “มหาสมุทรมีรสเดียว คือ รสเค็ม ฉันทะ ธรรมวินัย ก็มีรสเดียว คือ วิมุตติรส ฉันทะ” (วิ.จ. (ไทย), ๗/๓๘๕/๒๔๘) เป็นการถือเอาความหลุดพ้นจากทุกข์เป็นวิมุตติเป็นจุดประสงค์สำหรับทุกคนในพระพุทธศาสนา

พระพุทธเจ้าทรงวางแผนให้พระภิกษุที่สำเร็จพระอรหันต์ จำนวน ๖๐ รูปออกไปประกาศพระศาสนาโดยให้ไปคนละทิศไม่ซ้ำกัน โดยตรัสว่า “ภิกษุทั้งหลาย เราพ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวง ทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์ แม้พวกเธอก็พ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวง ที่เป็นประโยชน์และสุขแก่ชนเป็นอันมาก เพื่ออนุเคราะห์แก่ชาวโลก เพื่อประโยชน์เกื้อกูลและความสุขแก่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลายแต่อย่าไปทางเดียวกัน ๒ รูป แม้เราเองก็จะไปยังตำบลอรุเวลาเสนาณิคมเพื่อแสดงธรรม” (วิ.มหา. (ไทย) ๑/๓๒/๓๙)

ในการประกาศการวางแผนเพื่อประกาศศาสนาของพระพุทธเจ้าตามพุทธประวัติพระองค์เข้าไปหาบุคคลสำคัญ หรือผู้นำของแคว้นชฎิล ๓ พันอง พระเจ้าพิมพิสาร เป็นต้น เป็นการวางรากฐานพระพุทธศาสนาในแคว้นมคธ เมื่อ

เอาขณะผู้นำได้ผู้ที่เป็นสมาชิกก็คงคล้อยตามไม่ยาก

พระพุทธเจ้าทรงมีทั้งอัตตสมบัติที่เกิดจากพระปัญญาคุณประสิทธิผลจากพระมหากรุณาธิคุณ ทรงวางรากฐานในการประกาศพระศาสนาโดยการแสดงโอวาทปาฏิโมกข์แก่พระอรหันต์ ๑,๒๕๐ รูป เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการมีการกำหนดให้ निพพานหรือความหลุดพ้นจากทุกข์เป็นเป้าหมายสูงสุดในการปฏิบัติตาม คือ ให้ยึดหลัก ๓ ประการ ๑) การไม่ทำบาปทั้งปวง ๒) การทำความดีให้ถึงพร้อม ๓) การทำจิตใจให้ผ่องใส และกำหนดวิธีประกาศศาสนาด้วยขันติ ไม่ให้ว่าร้ายหรือเข่นฆ่าประหารกันหรือบีบบังคับให้คนมานับถือพระพุทธศาสนา (ขุ.ธ.(ไทย) ๒๕/๒๔/๓๙)

ด้วยเหตุนี้พระพุทธศาสนาจึงได้ชื่อว่าเป็นศาสนาแห่งสันติ นี่เป็นผลแห่งวิสัยทัศน์ของพระสัมมาสัมพุทธเจ้า

### การจัดองค์กร

ผู้ที่เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนาไม่อนุญาตให้นำชาติ ชั้น วรรณะหรือตำแหน่งหน้าที่ในเพศฆราวาสเข้ามาในองค์กรคณะสงฆ์ ดังพุทธพจน์ที่ยกเปรียบเทียบแม่น้ำใหญ่บางสายคือ แม่น้ำคงคา ยมนา อจิรวดี สรรภู มหิ ย่อมไหลลงสู่มหาสมุทร ผู้เข้ามาบวชต้องละนามและโคตรอันเดิมเสีย เหมือนแม่น้ำทั้งหลายไหลลงสู่มหาสมุทรเหมือนกัน วรรณะทั้ง ๔ คือ กษัตริย์ พราหมณ์ แพศย์ ศูทร ก็เช่นเดียวกัน คือ ออกจากเรือนเป็นเพศบรรพชิตในธรรมวินัยที่พระตถาคตประกาศแล้วย่อมละชื่อและตระกูลเดิมเสีย ถึงซึ่งอันนับว่าสมณะเชื้อสายศากยบุตรเหมือนกัน (วิ.จ. (ไทย) ๗/๔๖๐/๒๙๐) เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาของการอยู่ร่วมกันขององค์กรสงฆ์ พระพุทธเจ้าจึงทรงกำหนดให้พระภิกษุต้องเคารพกันตามลำดับพรรษา ผู้บวชทีหลังต้องให้



ความเคารพผู้ที่บวชก่อน เมื่อมีสาวกมากขึ้น พระองค์ทรงแบ่งออกเป็นบริษัท ๔ คือ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสกและอุบาสิกา ให้ทุกบริษัทมีหน้าที่รับผิดชอบพระพุทธศาสนาร่วมกันและมอบความเป็นใหญ่ให้แก่คณะสงฆ์ ดังจะเห็นได้จากการมอบอำนาจแก่คณะสงฆ์ดำเนินการให้การอุปสมบทหรือเมื่อเกิดอธิกรณ์อะไรขึ้นก็ทรงมอบอำนาจให้คณะสงฆ์เป็นผู้จัดการแก้ปัญหา

อีกประการหนึ่ง เรื่องการแต่งตั้งเอตทัคคะ เป็นตัวอย่างเรื่องการกระจายอำนาจและใช้คนให้เหมาะสมกับงาน พระพุทธเจ้าทรงแต่งตั้งพระสาวกเป็นพระธรรมเสนาบดี (อง. เอกก. (ไทย) ๒๐/๑๘๘-๒๖๗/๒๕-๓๓) มีฐานะเป็นรองประธานบริหารอยู่ในลำดับถัดมาจากพระพุทธเจ้าและอัครสาวกฝ่ายขวารับผิดชอบงานด้านบริหาร พระอานนท์เป็นเลขานุการส่วนพระองค์ พระปุนณมนตานีเป็นผู้ชำนาญการด้านการแสดงธรรม ภิกษุณีปฐาจารา เป็นผู้ชำนาญการด้านวินัย จิตคหบดี เป็นผู้ชำนาญด้านแสดงธรรม เป็นต้น

### การบริหารงานบุคคล

เริ่มตั้งแต่รับคนเข้ามาบวชต้องได้รับการเห็นชอบเป็นเอกฉันท์จากคณะสงฆ์ที่ประชุมพร้อมกันในพระอุโบสถประกอบพิธีอุปสมบท เมื่อบวชแล้วพระบวชใหม่ต้องอยู่ในความดูแลของพระอุปัชฌาย์ จนกว่าจะมีพรรษาพ้น ๕ เรียกว่า นิสยมุตตะกะ คือพ้นจากการพึ่งพาจากพระอุปัชฌาย์

ระบบการศึกษาในพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาบุคลากร トラบ ไตที่ยังไม่บรรลุนั้นเป็นพระอรหันต์ จะต้องศึกษาตลอดไปเรียกว่า พระเสขะ คือ ผู้ยังต้องศึกษา เมื่อเป็นพระอรหันต์แล้วไม่ต้องศึกษาอีก เรียกว่า พระอเสขะ ผู้ไม่ต้องศึกษาอีก กระบวนการศึกษาก็นิยมหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิและปัญญา

เน้นภาคปฏิบัติมากกว่าทฤษฎี การศึกษายึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง สอนให้สอดคล้องกับพัฒนาการและวุฒิภาวะทรงเปรียบเทียบกับบุคคล ๔ เหล่า และทรงจำแนกไปตามประเภทของผู้ที่จะเข้ารับการศึกษามากกว่า ๖ ที่สำคัญมากก็คือให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง ดังพุทธภาษิตที่ว่า “เธอทั้งหลายต้องทำความเพียร เภาภิเลสเอง พระตถาคตเป็นแต่เพียงผู้บอกเท่านั้น” (ขุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๓๐/๕๑)

### เทคนิคการบริหารตามแนวพุทธ

เพื่อให้มีชีวิตการเป็นอยู่ที่สมบูรณ์ ผู้นำจึงควรพิจารณาถึงสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ โดยเฉพาะการรู้จักพิจารณาตนเองปรับปรุงตนเอง การแก้ไขปัญหา การพัฒนาข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในฐานะที่เป็นผู้บริหารหรือผู้นำ จึงได้เสนอหลักธรรมเพื่อใช้เป็นเทคนิคการบริหารตามแนวพุทธ ดังนี้

#### ๑. ทศพิธราชธรรม

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต) (๒๕๕๐: ๙) ได้กล่าวว่า ผู้ศึกษาต้องทำความเข้าใจและตีความของธรรมในทศพิธราชธรรมและข้อธรรมในบุญกิริยาวัตถุ มีข้อแตกต่างกันที่ควรพิจารณา ดังนี้ ทาน คือ การให้ที่เป็นอัตตสมบัติน้อยๆ ไม่เป็นทศพิธราชธรรม เพราะเป็นทานที่ช่วยกำจัดกิเลส คือความตระหนี่อันมีอยู่ในตนให้หมดไป เป็นวิธีทำบุญเพื่อตัวเราเอง จึงจัดเป็นบุญกิริยาวัตถุ แต่การให้ทานที่ทำเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น ได้แก่ ทานที่เป็น พรหิตสมบัตินั้น คือ การบำเพ็ญประโยชน์แก่ผู้อื่นเป็นธรรมสำหรับผู้ปกครองหรือผู้นำ โดยเฉพาะ

สำหรับผู้นำสงฆ์หรือปกครองจึงควรตั้งอยู่ในทศพิธราชธรรม ๑๐ ประการ คือ

๑. ทาน คือ การให้ทรัพย์สินของหรือธรรมะเพื่อช่วยเหลือคนอื่น รวมทั้งการบำเพ็ญ



สาธารณะประโยชน์ต่างๆ เป็นการให้เพื่อสงเคราะห์อนุเคราะห์ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นสำคัญ

๒. ศิล คือ การรวบรวมระว่างพฤติกรรมทางกาย วาจา ให้ถูกต้องเรียบร้อยดีงาม ทั้งที่เป็นอัตตหิตสมบัติ คือความดีงามส่วนตัว และปรหิตสมบัติ คือความดีงามเพื่อส่วนรวมการรักษาศีลที่เป็นทศพิธราชธรรมนั้นต้องเป็นปรหิตสมบัติ คือ ผู้ปกครองต้องมีภาพแห่งความเป็นผู้ซื่อสัตย์ สุจริต ไม่ทุจริตคอร์รัปชั่น ต้องมีศีลสามัญญตา คือ ความมีศีลเสมอกันกับสมาชิกในสังคมไม่ทำตัวอยู่เหนือกฎหมายเพราะถือว่าตัวเองมีอำนาจ

๓. ปริจาค คือ เสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม การปฏิบัติธรรมข้อนี้มุ่ง ปรหิตสมบัติ คือ ยึดประโยชน์สุขของคนอื่นเป็นที่ตั้ง ดังพุทธพจน์ในธรรมบทว่า “ถ้าเห็นว่าจะได้สุขอันยิ่งใหญ่ ด้วยการเสียสละสุขเล็กน้อยๆ นักปราชญ์ก็ควรสละสุขเล็กน้อยเพื่อเห็นแก่สุขอันยิ่งใหญ่”

๔. อาชชวะ คือ ความซื่อตรง ได้แก่ ความสุจริต บอกความจริงแก่ประชาชนไม่ฉ้อฉลหลอกลวง ไม่ทุจริตคอร์รัปชั่น

๕. มัททวะ คือ ความอ่อนโยน เป็นการปฏิบัติต่อคนอื่นด้วยความอ่อนโยนสุภาพเรียบร้อย ไม่เย่อหยิ่งหลงตัวเอง มัททวะเป็นความแข็งแรงแต่ไม่แข็งกระด้าง เป็นความอ่อนโยนแต่ไม่อ่อนแอ

๖. ตปปิง คือ ความเพียรที่อดทนเพื่อกำจัดกิเลส

๗. อักโกธะ คือ ความไม่โกรธ ความหมายโดยตรง คือ ความเมตตาต่อคนทั่วไป ไม่ตกอยู่ใต้อำนาจของความโกรธไม่ใช้อำนาจเกินความเป็นจริง

๘. อหิงสา คือ ความไม่เบียดเบียน หมายถึง ความกรุณาต่อคนทั่วไป ไม่หาเรื่องกดขี่

ข่มเหงหรือลงอาญาแผ่นดินโดยปราศจากเหตุผลหาหนทางปรับทุกข์ของพวกเขา

๙. ขันติ คือ ความอดทนต่อสิ่งไม่น่าปรารถนาหรือไม่น่าพอใจเมื่อประสบก็สามารถควบคุมอาการให้นิ่งสงบอยู่ได้เป็นนายเหนือสถานการณ์ ไม่แสดงอาการหงุดหงิดทุรนทุรายหรือแสดงความไม่พอใจ ความอดทนมี ๓ อย่าง คือ (๑) ทนลำบากต่อทุกขเวทนาทางกาย เช่น ได้รับความเจ็บปวด เป็นต้น (๒) ทนตรากตรำ คือ ทนต่อความหนาวเย็นร้อน เป็นต้น (๓) ทนเจ็บใจ คือ ทนต่อถ้อยคำร้ายหรือคำนิทา เป็นต้น

๑๐. อวิโรชนะ คือ ความไม่คลาดจากธรรม หมายถึง การยึดมั่นในหลักการปกครองหลักนิติธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ โดยไม่ประพฤติดุปฏิบัติให้ผิดเพี้ยนไปจากหลักการ ไม่ตกอยู่ภายใต้อำนาจอคติ คือ ความลำเอียง ๔ อย่างคือ (๑) ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ (๒) โทสาคติ ลำเอียงเพราะโกรธ (๓) โมหาคติ ลำเอียงเพราะหลง (๔) ภยากติ ลำเอียงเพราะกลัว

ทศพิธราชธรรม เมื่อกกล่าวโดยสรุปก็คือ ไตรสิกขา ได้แก่ ทาน ศีล และอวิหิงสา จัดเป็นศีล บริจาค อาชีวะ มัททวะ ตบะ อักโกธะ และขันติ จัดเป็น สมานะ ส่วนอวิโรชนะ จัดเป็นปัญญา

๒. สติสัมปชัญญะ สติ คือ ความระลึกได้ สัมปชัญญะ คือ ความรู้ตัวเมื่อรวมกันแล้วหมายถึง มีสติในการพิจารณาตนเองในสิ่งต่างๆ ดังนี้ ๑) รู้ตนเองว่ากำลังทำอะไรอยู่ ๒) ควบคุมใจตนเองให้อยู่กับสิ่งที่เกี่ยวข้องเสมอ ๓) ปฏิบัติตัวและมีความเหมาะสมเป็นแบบอย่าง ๔) ไม่เผอเรอ ปล่อยปะละเลยต่อการทำงาน ๕) มีความมั่นคงในอารมณ์ไม่หวั่นไหว

๓. กัลยาณมิตร เป็นหลักแห่งความเอื้อเพื่อแผ้วแผ่ช่วยเหลือเกื้อกูลกันโดยเฉพาะ



ผู้บังคับบัญชา กับ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ประกอบด้วย ๑) ความเคารพอันเกิดจากการประพฤติปฏิบัติ ๒) ความน่ารักประทับใจ ความยิ้มแย้มแจ่มใส ๓) ความรู้และภูมิปัญญา น่ายกย่อง ๔) รู้จักพูด ชี้แจง และแนะนำ ๕) รู้จักรับฟังรอคอยและความอดทน

**๔. ความซื่อสัตย์** เป็นหลักธรรมสำหรับการอยู่ร่วมกันในสังคมมีสาระสำคัญ ดังนี้ ๑) กายสุจริต คือ ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น ๒) วาจาสุจริต คือ ไม่พูดยุยง ส่อเสียด เพื่อเจ้อวดตัว ๓) มโนสุจริต คือ คิดสร้างสรรค์แต่สิ่งที่ดีงาม

**๕. สัมปยุตธรรม** เป็นธรรมของสัตบุรุษ ผู้ปฏิบัติดีมีความรับผิดชอบ รอบคอบต่องานทุกอย่างผู้นำต้องยึดถือปฏิบัติ มีดังนี้ ๑) รู้เหตุ (อัมมัญญตา) รู้จักคิดหาสาเหตุ ๒) รู้ผล (อัตถัญญตา) พิจารณาถึงผลที่เกิดขึ้น ๓. รู้ตน (อัตตัญญตา) รู้จักตนว่าอยู่ในฐานะอะไร ๔) รู้ประมาณ (มัตตัญญตา) รู้จักประมาณตนเอง ๕) รู้จักกาล (กาลัญญตา) รู้จักกาลเทศะที่เหมาะสม ๖) รู้คน (ปุคคลัญญตา) รู้จักเลือกคบบุคคล ๗) รู้ชุมชน (ปริสฺสญญตา) รู้จักปฏิบัติเข้ากับชุมชน

**๖. พรหมวิหารธรรม** เป็นหลักธรรมสำหรับผู้บริหาร ผู้นำหัวหน้างาน ประกอบด้วย ๑) เมตตา คือ ความปรารถนาดี มีเมตริจิต ขอให้เป็นผู้สุขถ้วนหน้ากัน ๒) กรุณา คือ ความเอ็นดู สงสาร คิดจะช่วยให้พ้นจากทุกข์ ๓)

มุทิตา คือ ความยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี ๔) อุเบกขา คือ การวางใจเป็นกลาง มั่นคงไม่เอนเอียงไปข้างฝ่ายใด

**๗. สังคหวัตถุ** หลักธรรมแห่งการสงเคราะห์ เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจผู้อื่น สร้างความรัก ความสัมพันธ์อันดี เป็นที่ชื่นชอบของคนทั่วไป มีดังนี้ ๑) ทาน ได้แก่ การให้ เสียสละ แบ่งปัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ๒) ปิยวาจา ได้แก่ การพูดจาสุภาพ นุ่มนวล ไพเราะ ๓) อัตถจริยา ได้แก่ ช่วยเหลือผู้อื่นด้วยกำลังทรัพย์และความคิด ๔) สมานัตตตา ได้แก่ การปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลายเป็นแบบอย่างที่ดี

## บทสรุป

ผู้นำสงฆ์ต้องมีความเข้าใจที่จะใช้เทคนิคโดยการนำหลักธรรมไปแก้ปัญหาเกิดขึ้นในการบริหารจัดการ หลักที่สำคัญในการแก้ปัญหาในองค์กรที่สามารถนำมาใช้ คือ หลักอริยสัจ ๔ คือ ทุกข์ คือ อาการที่ไม่ปกติ สมุทัย คือ สาเหตุของอาการ นิโรธ ทางเลือกที่จะแก้ปัญหาของอาการ และมรรค เป็นวิธีที่เลือกแล้วที่จะนำมาแก้อาการนั้น ข้อสำคัญเมื่อแก้ อาการที่ไม่ปกติได้แล้ว ต้องไม่ลืมพัฒนาคนให้ขวัญและกำลังใจไม่กลัวต่อการเปลี่ยนแปลงทำการบริหารให้มีคุณภาพ ทุกอย่างก็จะดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้เหนือสิ่งอื่นใดนั้นก็สันติสุขของคนทั้งหลาย



### บรรณานุกรม

- แก้ว ชิตตะชบ. **พุทธธรรมเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจ**. กรุงเทพฯ : สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ , ๒๕๕๐.
- พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) . **ธ ทรงครองแผ่นดินโดยทศพิธราชธรรม**. กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- \_\_\_\_\_. **พุทธวิธีการบริหาร**. กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). **ธรรมบุญชีวิต**. กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **การปกครองคณะสงฆ์ไทย**. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๓๙.
- พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์ .**เศรษฐกิจพอเพียง**. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยา. **พระไตรปิฎก ฉบับเฉลิมพระเกียรติ สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ**. กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.
- \_\_\_\_\_.**คู่มือประกันคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษา**, กรุงเทพฯ : ไทยรายวันการพิมพ์, ๒๕๕๑.
- PhraRajavaramuni, **Thai Buddhist in the Buddhist World**, Bangkok : Unity Progress Press, 1984.