

การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ

มานะ กาญจนแสนดี

		
	29A5848782	294.3144
Title: การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ		ม445ก 2556 ฉ.2
ห้องสมุด มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย		

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตรศาสตราจารย์บัณฑิต

สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช ๒๕๕๖

การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ



เลขทะเบียน 5848782  
เลขเรียกหนังสือ 294.3144  
วันที่ 5 ก.พ. 58

๑  
294.3144  
ม445ก ค.2  
5 ก.พ. 58

มานะ กาญจนแสนสัง

  
29A5848782  
Title: การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ  
ห้องสมุด มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

๑  
294.3144  
ม445ก  
2556  
ค.2

ค.2

หนังสืออ้างอิง  
(REFERNCE BOOK)  
ให้ใช้เฉพาะในห้องสมุดเท่านั้น

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศาสนศาสตร์คหกรรมศึกษา

สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช ๒๕๕๖

B. 19905

**BUSINESS MANAGEMENT ACCORDING TO BUDDHIST APPROACH**

**MANA KANJANASAENSONG**

**สิ่งพิมพ์นี้เป็นสมบัติของมหาจุฬารามราชวิทยาลัย  
ผู้ใดพบอยู่ในที่อื่นไม่สมควร  
โปรดนำมาส่งที่แผนกห้องสมุดด้วย ขอบพระคุณ**

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS  
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY  
DEPARTMENT OF BUDDHIST STUDIES  
GRADUATE SCHOOL  
MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY  
B.E. 2556 (2013)**

หัวข้อวิทยานิพนธ์ : การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ

ชั้นนักศึกษา : มานะ กาญจนแสงส่ง

สาขาวิชา : พุทธศาสนศึกษา

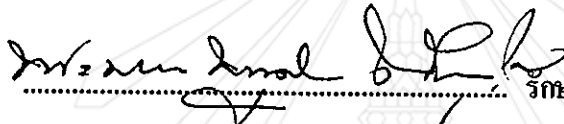
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

: พระเมธาวิเชียร (ดร.)

: พระมหาสายรุ้ง อินทาวุโธ (ดร.)

: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิญ รัตตย์

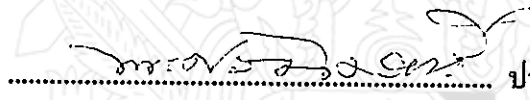
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต



รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

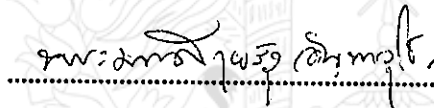
(พระมหาบุญศรี ญาณวฑฺฒโน (ผศ.ดร.))

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



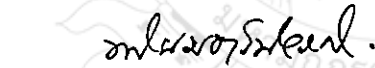
ประธานกรรมการ

(พระศรีมงคลเมธี (ดร.))




อาจารย์ที่ปรึกษา

(พระมหาสายรุ้ง อินทาวุโธ (ดร.))



กรรมการ

(พระเมธาวิเชียร (ดร.))



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ผจญ คำชูตั้ง)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิญ รัตตย์)

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Thesis Title : Business Management According to Buddhist Approach  
Student's Name : Mana kanjanasaensong  
Department : Buddhist Studies  
Thesis Advisory Committee

: Phramedhavinaiyaros (Dr.)  
: Phramaha Sairung Indāvudho (Dr.)  
: Asst.Prof.Dr. Suvin Ruksat

---

Accepted by the Graduate School, Mahamakut Buddhist University in Partial  
Fulfillment of the Requirements for the Doctor's Degree.

*A.S. Nāṇavuddho* ..... Acting Dean of Graduate School  
(Phramaha Boonsri Nāṇavuddho (Asst. Prof.Dr.))

Thesis Committee

*P.S. Methree* ..... Chairman  
(Phrasrimongkolmethree (Dr.))

*S. Sairung* ..... Advisor  
(Phramaha Sairung Indāvudho (Dr.))

*P. Medhavinaiyaros.* ..... Member  
(Phramedhavinaiyaros (Dr.))

*Phj* ..... Member  
(Assoc.Prof.Dr. Phajon Kamchusang)

*D. Suvin* ..... Member  
(Asst.Prof.Dr. Suvin Ruksat)

หัวข้อวิทยานิพนธ์	: การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ
ชื่อนักศึกษา	: มานะ กาญจนแสนสัง
สาขาวิชา	: พุทธศาสนศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	: พระมหาสายรุ้ง อินฺทวโร, ดร.
ปีการศึกษา	: ๒๕๕๕

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ ๑) เพื่อศึกษาหลักการบริหารธุรกิจ ๒) เพื่อศึกษาหลักธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารธุรกิจ ๓) เพื่อบูรณาการการบริหารธุรกิจด้วยหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารธุรกิจ ๔) เพื่อนำเสนอแนวทางและการสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับ “รูปแบบบูรณาการการบริหารธุรกิจด้วยหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารธุรกิจ” โดยการศึกษาข้อมูลจาก พระไตรปิฎก และอรรถกถา เอกสารวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงสัมภาษณ์เชิงลึกนักวิชาการทางด้านบริหารธุรกิจและผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรธุรกิจ จำนวน ๘ คน เมื่อได้ข้อมูลทั้งหมดแล้วจึงนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบการพรรณนา

#### ผลการศึกษาพบว่า

๑) การบริหารธุรกิจคือกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมการใช้ทรัพยากรของกิจการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ผลกำไร ความอยู่รอดขององค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งตั้งอยู่บนปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ ๔ ประเภท ได้แก่ ๑) คน (Man) ๒) เงิน (Money) ๓) วัสดุหรืออุปกรณ์ (Material) และ ๔) การจัดการ (Management) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความประหยัด การประสานงานและการประชาสัมพันธ์

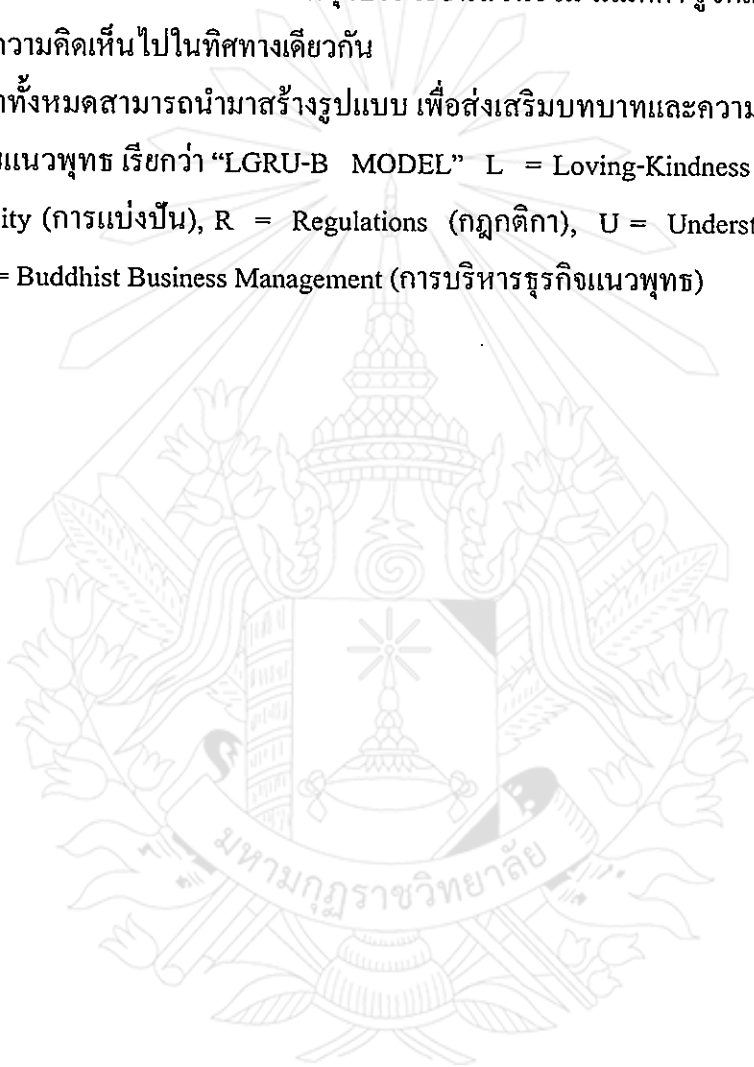
๒) หลักธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารธุรกิจ ได้แก่หลักสาราณียธรรม ๖ คือ เมตตา กายกรรม เมตตาวจีกรรม เมตตามโนกรรม สาธารณโภคี สีสสามัญญตา และทัญญูสามัญญตา เพราะเป็นหลักธรรมที่เหมาะสมกับผู้บริหารธุรกิจและพนักงาน เป็นหลักธรรมที่ใช้ปฏิบัติได้จากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง และจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนในขณะเดียวกัน

๓) การบริหารคนนั้นสามารถบูรณาการด้วยหลักธรรมข้อเมตตาทายกรรม เมตตาวจีกรรม เมตตามโนกรรม สีสสามัญญตา และทัญญูสามัญญตา การบริหารการเงินใช้หลักสีตสามัญญตา

และทฤษฎีสามัญญาตา การบริหารวัสดุหรืออุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดควรใช้หลักสาธารณโภคี ส่วนการจัดการนั้นต้องใช้หลักสาราณิยธรรมทุกข้อเข้ามาบูรณาการจึงจะเกิดประโยชน์อย่างเต็มที่

สรุปได้ว่า การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธนั้น นอกจากจะทำให้คนทำงานอย่างมีความสุข บริหารเงินอย่างถูกต้องมีคุณธรรม มีการใช้จ่ายสินค้าอย่างคุ้มค่ารักษาทั้งประโยชน์ตนและประโยชน์ผู้อื่น รักษาสิ่งแวดล้อม สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร และที่สำคัญคือ เป็นทางที่นำไปสู่สังคมแห่งความรักความสามัคคี เป็นสังคมที่มุ่งประโยชน์ส่วนรวม มีเมตตา รู้จักแบ่งปัน ชีตถือกฎกติการ่วมกัน มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ผลของการศึกษาทั้งหมดสามารถนำมาสร้างรูปแบบ เพื่อส่งเสริมบทบาทและความสำคัญของการบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ เรียกว่า “LGRU-B MODEL” L = Loving-Kindness (ความเมตตา), G = Generosity (การแบ่งปัน), R = Regulations (กฎกติกา), U = Understanding (เข้าใจกัน) ก่อให้เกิด B = Buddhist Business Management (การบริหารธุรกิจแนวพุทธ)



**Thesis Title** : **Business Management According to Buddhist Approach**  
**Student's Name** : **Mana Kanjanasaensong**  
**Department** : **Buddhist Studies**  
**Advisor** : **Phramaha Sairung Indāvudho (Dr.)**  
**Academic Year** : **B.E. 2555 (2012)**

---

## ABSTRACT

The objectives of this thesis were as follows: 1) to study the principles of business management, 2) to study the Buddhist principles appropriate to the business management, 3) to integrate business management with the appropriate Buddhist principles, and 4) to provide a guideline and to create new knowledge body on "integration of business management with an appropriate Buddhist principle." The data used in the study were collected from the Tipitaka, Commentaries, documents and research works including in-depth interviews with 8 academics and business experts. Having been analyzed and synthesized, the information was presented in the descriptive method.

### **The results of the study showed that:**

1. Business management is the process in planning, organizing, leading and controlling the organization resources in order to obtain the business target, i.e. to achieve profit, survival, and social responsibility. The business management was based on 4 main factors; Man, Money, Materials and Management to attain efficiency, effect, economy, cooperation and propagation.

2. The Buddhist principle appropriate to business management is 6 virtues for fraternal living; to be amiable in deed, to be amiable in word, to be amiable in thought, to share any gains with virtuous fellows, to keep without blemish the rules of conducts along with one's fellows openly and in private, and to be endowed with right views along with one's fellows.

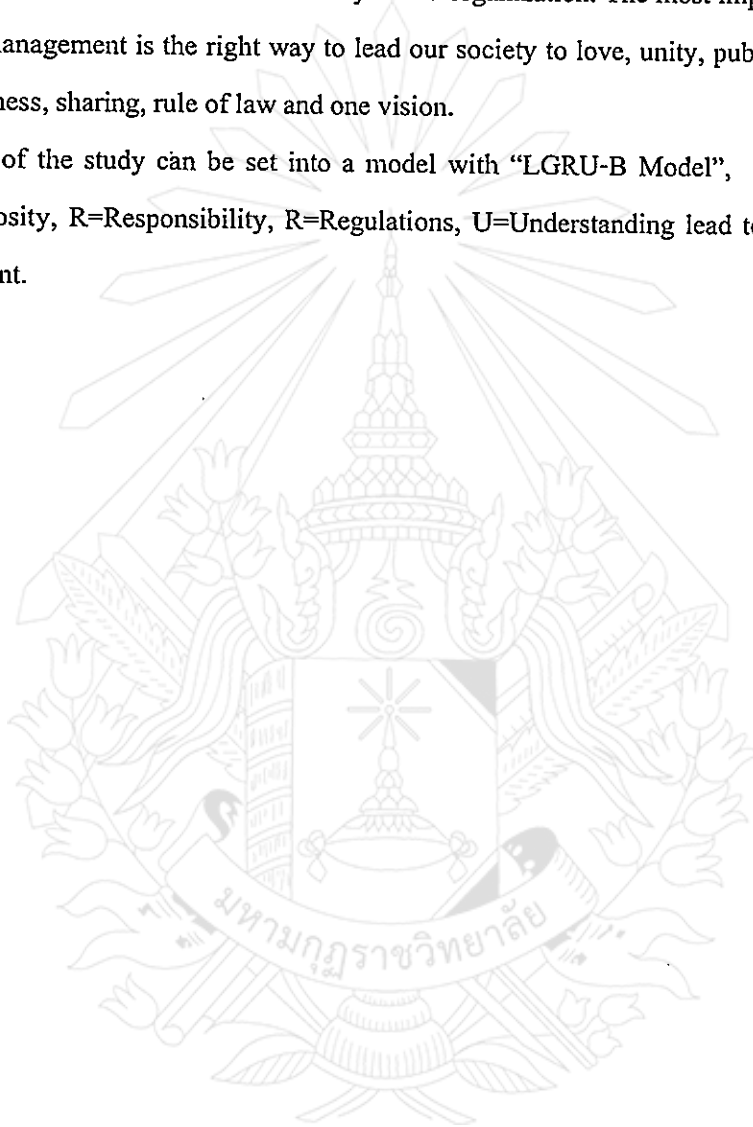
3. Man or human management can be integrated with to be amiable in deed, to be amiable in word, to be amiable in thought, and to be endowed with right views along with one's fellows. Money management with to keep without blemish the rules of conducts along with one's fellows openly and in private, and to be endowed with right views along with one's fellows,



Material management to be integrated with to share any gains with virtuous fellows, and all the 6 principles are for Management process.

It could be concluded that Buddhist business management can make man work happily, money management in the right direction, spending materials for the benefits of individuals and society, environmental conservation and create unity in the organization. The most important, the Buddhist business management is the right way to lead our society to love, unity, public-minded service, loving-kindness, sharing, rule of law and one vision.

The results of the study can be set into a model with “LGRU-B Model”, L=Loving-Kindness, G=Generosity, R=Responsibility, R=Regulations, U=Understanding lead to Buddhist Business Management.



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้เพราะได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือและความกรุณาจากหลายฝ่าย ผู้วิจัยจึงขอขอบคุณสถาบัน องค์การ และบุคคลที่ได้ให้ความช่วยเหลือ ดังต่อไปนี้

ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย และคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ตั้งแต่เริ่มเข้ามาศึกษาในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ให้ได้รับความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมคำสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้า จนมีความรู้แก่ผู้วิจัยอย่างหาที่เปรียบมิได้จนสามารถนำความรู้มาเขียนวิทยานิพนธ์เล่มนี้ได้

ขอขอบคุณท่าน ผศ.(พิเศษ) ดร.สุกิจ ชัยมุสิก อาจารย์ท่านแรกที่ได้เริ่มแนะนำเกี่ยวกับวิทยานิพนธ์ ขอขอบคุณท่านพระมหามหาวินทร์ ปุริสุตตโม อาจารย์ผู้สอนและเป็นผู้ตรวจเครื่องแบบสัมภรณ์ที่ช่วยแก้ไขให้แบบสัมภรณ์ถูกต้องตามแนวทางที่ถูกต้อง ขอขอบคุณท่าน รศ.สุเชาว์น พลอยชุม ที่ได้แนะนำเกี่ยวกับหลักธรรมให้ผู้วิจัยเข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้นในหลักสาราณียธรรม ขอขอบคุณท่าน ผศ.ดร.สุวิญ รักศักดิ์ ที่คอยแนะนำตั้งแต่เริ่มเข้ามาศึกษา ณ สถาบันแห่งนี้ และเป็นกัลยาณมิตรมาโดยตลอด ขอขอบคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่านที่ทำให้งานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยทุกท่านที่ได้อุทิศแรงกายและแรงใจให้บริการที่ดีเยี่ยม สนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จ ขอขอบคุณเพื่อน ๆ นักศึกษาหลักสูตรศาสนศาสตร์คหุภัณฑ์บัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษาทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือด้วยการเติมเต็มสิ่งที่ขาดและคอยให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา

ขอขอบคุณ พระเมธาวิเชียรส ประธานกรรมการ ที่เป็นผู้ให้ความรู้ในเรื่องการเรียนและการทำวิทยานิพนธ์ทุกขั้นตอน และเป็นท่านพระอาจารย์ที่รับผู้วิจัยเข้ามาศึกษา ณ สถาบันแห่งนี้ ขอขอบพระคุณพระมหาสายรุ้ง อินฺทาวุโธ,ดร. อาจารย์ที่ปรึกษาที่นำทางผู้วิจัยให้ถูกทาง คอยแนะนำการทำวิทยานิพนธ์ด้วยความเมตตาจนทำให้งานนี้สำเร็จได้ไปด้วยดี และขอขอบคุณท่านอาจารย์ ดร.เสน่ห์ เศษวงส์ ที่กรุณาแก้ไขเพิ่มเติมเนื้อหา และแนะนำเกี่ยวกับรูปแบบการจัดพิมพ์วิทยานิพนธ์ให้ถูกต้องสมบูรณ์ ตามรูปแบบของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ทุกท่านที่กล่าวมาได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา แนะนำองค์ความรู้ให้บริการ และช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนแล้วเสร็จสมบูรณ์

ท้ายที่สุดขอขอบพระคุณบิดา มารดา ครูบาอาจารย์ ท่านผู้ให้สัมภรณ์ทุกท่าน ตลอดจนท่าน ที่มีส่วนช่วยส่งเสริมให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดีทุกประการ

มานะ กาญจนแสนส่ง

## สารบัญญัตย่อ

พระไตรปิฎกผู้วิจัยใช้ในการค้นคว้าได้แก่พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และคัมภีร์อรรถกถาภาษาไทย ใช้ฉบับมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยมีคำย่อ และคำเต็มของคัมภีร์เรียงตามลำดับ ดังนี้

คำย่อ	คำเต็ม		
<b>พระสุตตันตปิฎก</b>			
ที.ปา.	สุตตนะตปิฎก	ทีฆนิกาย	ปาฎีกาวคุด
ม.ม.	สุตตนะตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มูลปณณาสก
ม.อุ.	สุตตนะตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	อุปริปณณาสก
อง.จก.	สุตตนะตปิฎก	องคุตตรนิกาย	ฉักกนิบาต
ขุ.ธ.	สุตตนะตปิฎก	ขุททกนิกาย	ธมมปท
ขุ.อิติ.	สุตตนะตปิฎก	ขุททกนิกาย	อิติวุตตก
ขุ.จริยา.	สุตตนะตปิฎก	ขุททกนิกาย	จริยปิฎก
<b>อรรถกถา</b>			
ม.ม.อ.	มัชฌิมนิกาย	ปปัญจสูทนี	มูลปณณาสกัอรรถกถา
ม.อุ.อ.	มัชฌิมนิกาย	ปปัญจสูทนี	อุปริปณณาสกัอรรถกถา
ส.ส.อ.	สังยุตตนิกาย	สารัตถปกาสินี	สคาถวรรคอรรถกถา

สำหรับตัวเลขที่อยู่หลังชื่อย่อพระไตรปิฎกนั้นมีเลข ๓ ตอน คือ เล่ม/ชื่อ/หน้า ใช้อ้างอิงพระไตรปิฎก เช่น ที.ปา. ๑๑/๓๑๗/๒๕๗.หมายถึง สุตตนะตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฎีกาวคุด เล่มที่ ๑๑ ชื่อที่ ๓๑๗ หน้าที่ ๒๕๗. เป็นต้น

สำหรับตัวเลขที่อยู่หลังชื่อย่ออรรถกถานั้นมีเลข ๒ ตอน คือ เล่ม/หน้า เช่น ม.ม.อ.๑๗/๒๗๖.หมายถึง มัชฌิมนิกาย ปปัญจสูทนี มูลปณณาสกัอรรถกถา เป็นต้น

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญคำย่อ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญแผนภูมิ	ฎ
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
๑.๓ ขอบเขตของการวิจัย	๔
๑.๔ วิธีดำเนินการวิจัย	๕
๑.๕ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๖
๑.๖ คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๗
๑.๗ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๘
๑.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๔
<b>บทที่ ๒ การบริหารธุรกิจ</b>	<b>๑๕</b>
๒.๑ นิยามและความหมายของธุรกิจ	๑๕
๒.๒ ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจ	๑๕
๒.๓ ทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหาร	๖๐
๒.๔ หลักการบริหารธุรกิจ	๗๘
๒.๕ ปัญหาของการประกอบธุรกิจ	๘๔

<b>บทที่ ๓</b>	<b>หลักสาราณียธรรม</b>	<b>๕๕</b>
๓.๑	นิยาม และความหมายของหลักสาราณียธรรม	๑๐๐
๓.๑.๑	ความหมายของสาราณียธรรมจากพระไตรปิฎก	๑๐๐
๓.๑.๒	ความหมายของสาราณียธรรมจากอรรถกถา	๑๐๐
๓.๑.๓	ความหมายของสาราณียธรรมพระคัมภีร์จากนักปราชญ์ นักวิชาการ	๑๐๑
๓.๒	ความเป็นมาของหลักสาราณียธรรม	๑๐๒
๓.๓	องค์ประกอบของสาราณียธรรม	๑๐๓
๓.๓.๑	เมตตากายกรรม	๑๐๔
๓.๓.๒	เมตตาวจีกรรม	๑๐๕
๓.๓.๓	เมตตามโนกรรม	๑๐๖
๓.๓.๔	สาธารณโภคี	๑๐๗
๓.๓.๕	ศีลสามัญญตา	๑๐๘
๓.๓.๖	ทิวฐีสามัญญตา	๑๑๐
๓.๔	อรรถประโยชน์ของหลักสาราณียธรรม	๑๑๒
๓.๔.๑	คุณประโยชน์ที่มีต่อปัจเจกบุคคล	๑๑๒
๓.๔.๒	คุณประโยชน์ที่มีต่อสังคม	๑๑๒
<b>บทที่ ๔</b>	<b>บูรณาการการบริหารธุรกิจด้วยหลักสาราณียธรรม</b>	<b>๑๑๗</b>
๔.๑	ปัญหาและสาเหตุของการบริหารธุรกิจ	๑๑๗
๔.๒	ผลกระทบต่องานธุรกิจที่ดำเนินงานขาดคุณธรรม	๑๒๐
๔.๓	บูรณาการการบริหารธุรกิจด้วยหลักสาราณียธรรม	๑๒๓
๔.๓.๑	บูรณาการการบริหารคนในองค์กรธุรกิจด้วยหลักสาราณียธรรม	๑๒๔
๔.๓.๒	บูรณาการการเงินในองค์กรธุรกิจด้วยหลักสาราณียธรรม	๑๒๕
๔.๓.๓	บูรณาการการวัสดุหรือวัตถุดิบในองค์กรธุรกิจด้วยหลักสาราณียธรรม	๑๓๖
๔.๓.๔	บูรณาการการบริหารองค์กรธุรกิจด้วยหลักสาราณียธรรม	๑๔๑
๔.๔	บทสรุป	๑๔๖
<b>บทที่ ๕</b>	<b>บทสรุปและข้อเสนอแนะ</b>	<b>๑๕๐</b>
๕.๑	สรุปผลการวิจัย	๑๕๑

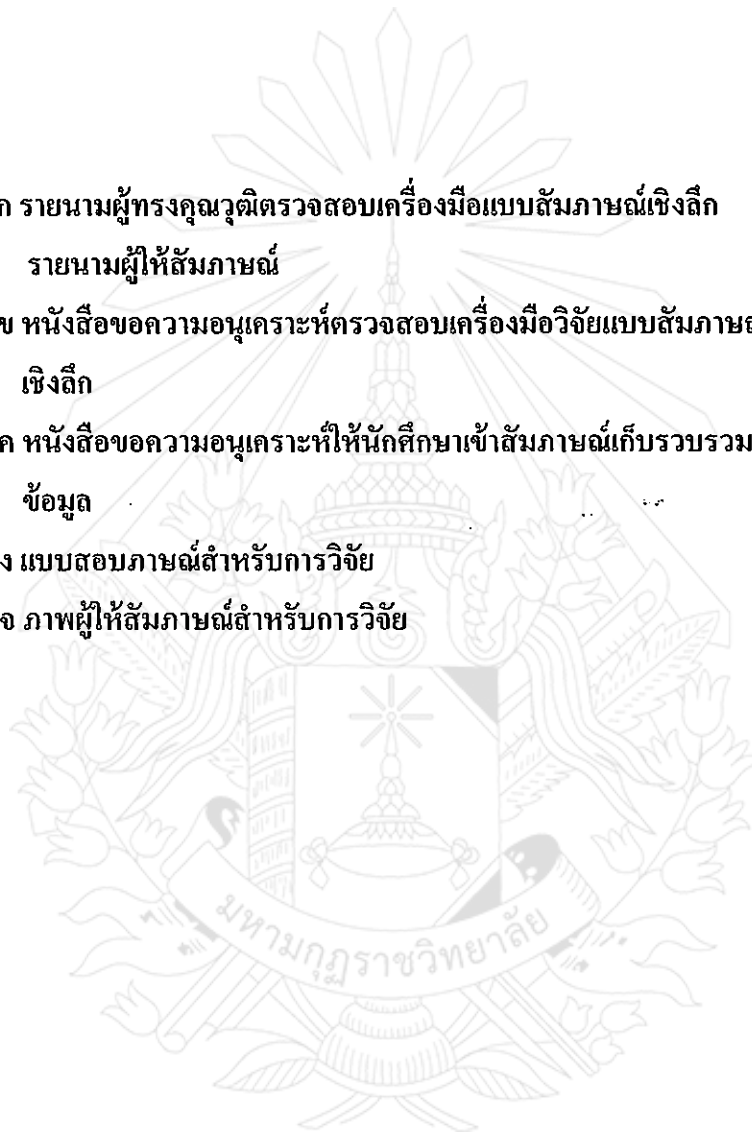
๕.๒ องค์ความรู้ในงานวิจัย LGRU-B MODEL	๑๕๕
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๑๕๘
๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย	๑๕๘
๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย	๑๕๙

บรรณานุกรม	๑๖๑
------------	-----

ภาคผนวก	๑๖๗
---------	-----

ภาคผนวก ก รายงานผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก รายงานผู้ให้สัมภาษณ์	๑๖๘
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยแบบสัมภาษณ์ เชิงลึก	๑๗๒
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์เก็บรวบรวม ข้อมูล	๑๗๖
ภาคผนวก ง แบบสอบถามสำหรับการวิจัย	๑๘๗
ภาคผนวก จ ภาพผู้ให้สัมภาษณ์สำหรับการวิจัย	๑๙๙

ประวัติผู้วิจัย	๒๐๔
-----------------	-----



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางภาพที่ ๔.๑	
บูรณาการคนในองค์กรธุรกิจด้วยหลักสาราณียธรรม	๑๒๔
ตารางภาพที่ ๔.๒	
บูรณาการการเงินในองค์กรธุรกิจด้วยหลักสาราณียธรรม	๑๓๑
ตารางภาพที่ ๔.๓	
บูรณาการการจัดการวัสดุในองค์กรธุรกิจด้วยหลักสาราณียธรรม	๑๓๖
ตารางภาพที่ ๔.๔	
บูรณาการการจัดการองค์กรธุรกิจด้วยหลักสาราณียธรรม	๑๔๒



สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ ๑.๑ แสดงสรุปกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	๑๔
แผนภูมิที่ ๒.๑ แสดงแนวคิดและนักทฤษฎีสำคัญของการจัดการทั้ง ๔ ยุค	๖๒
แผนภูมิที่ ๒.๒ แสดงกิจกรรมทางธุรกิจตามแนวคิดของ HENRI FAYOL(พ.ศ.๒๓๘๔-๒๔๖๕)	๖๗
แผนภูมิที่ ๒.๓ แสดงกิจกรรมทางธุรกิจตามแนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ	๗๒
แผนภูมิที่ ๒.๔ แสดงตัวแบบระบบเปิด (OPEN SYSTEMS MODELS)	๗๔
แผนภูมิที่ ๒.๕ แสดงการแก้ปัญหาด้วยหลักการจัดการที่เป็นสากล	๗๕
แผนภูมิที่ ๓.๑ สารานียธรรม ๖	๑๐๐
แผนภูมิที่ ๓.๒ ความเป็นมาของสารานียธรรม ๖	๑๐๓
แผนภูมิที่ ๓.๓ องค์ประกอบของสารานียธรรม	๑๑๑
แผนภูมิที่ ๓.๔ อรรถประโยชน์ของหลักสารานียธรรม	๑๑๖
แผนภูมิที่ ๔.๑ ปัญหาและสาเหตุ	๑๑๕
แผนภูมิที่ ๔.๒ คนขาดคุณธรรม	๑๒๐
แผนภูมิที่ ๔.๓ ตัวปัจจัยที่เป็นตัวกำหนด	๑๒๒
แผนภูมิที่ ๔.๔ บรูณาการด้วยหลักสารานียธรรม	๑๒๓
แผนภูมิที่ ๔.๕ สรุปการบูรณาการด้วยหลักสารานียธรรม	๑๕๐
แผนภูมิที่ ๕.๑ การบริหารคนด้วยหลักสารานียธรรม	๑๕๔
แผนภูมิที่ ๕.๒ การบริหารเงินด้วยหลักสารานียธรรม	๑๕๔
แผนภูมิที่ ๕.๓ การบริหารวัสดุด้วยหลักสารานียธรรม	๑๕๕
แผนภูมิที่ ๕.๔ การบริหารองค์กรด้วยหลักสารานียธรรม	๑๕๖
แผนภูมิที่ ๕.๕ LGRU-B MODEL	๑๕๗



## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เศรษฐศาสตร์แบบทุนนิยมยุคปัจจุบัน ที่มุ่งการผลิตและกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการที่ไม่มีขีดจำกัดของมนุษย์ เพื่อความพึงพอใจ ให้เกิดความสะดวกสบายในการดำเนินชีวิตปัจจุบันให้มากที่สุด อันมีนายทุนหรือเอกชนเป็นผู้มีอำนาจในทางการตลาด ควบคุมการผลิตกำหนดกฎเกณฑ์อื่น ๆ และดำเนินกิจการที่มีการแข่งขันกันสูงในทางเศรษฐกิจ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไร หรือผลประโยชน์อื่น ๆ ตามความสามารถ และความปรารถนาของบุคคล ได้เป็นสาเหตุทำให้เกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม

ทางเศรษฐกิจ ความเป็นอยู่ของประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ ค่อนข้างขัดสนและฝืดเคือง ไม่เพียงพอต่อความจำเป็นพื้นฐานของชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บัญชี ๔ อัน ได้แก่ เครื่องนุ่งห่ม อาหาร ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค

ทางสังคม เมื่อเกิดปัญหาทางเศรษฐกิจมีความไม่เป็นธรรม ไม่พอดีกับการดำรงชีวิต ขาดความสมดุลขึ้นเช่นนี้ จึงส่งผลให้เกิดปัญหาสังคมด้านต่าง ๆ ตามมา เช่น การปล้นชิงทรัพย์ ลินค้ามนุษย์ อาชญากรรม เพื่อให้การดำรงชีพพอดำเนินไปได้ ทั้งนี้ เป็นเพราะรายได้กับรายจ่ายไม่สมดุลกัน ประกอบกับการขาดการจัดการที่ดีประการหนึ่ง และอีกประการหนึ่ง เป็นการดำเนินชีวิตตามค่านิยมทางสังคมปัจจุบันที่มุ่งเน้นแต่ในเรื่องความสะดวกสบายทางกายมากกว่าความสุขทางใจ ซึ่งมักเข้าใจว่าเป็นเรื่องเดียวกัน แทนที่จะมุ่งความรู้จักพอดี พอใจกับสิ่งที่มี เมื่อคนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากขึ้น ความเห็นอกเห็นใจ ความมีน้ำใจต่อผู้อื่นก็ลดน้อยถอยลง การให้ค่าของความเป็นมนุษย์ก็ลดลงด้วย เริ่มไม่มองมนุษย์ในฐานะเป็นมนุษย์ด้วยกัน หากแต่มองมนุษย์ด้วยกันในฐานะเป็นแหล่งรายได้หรือเป็นแหล่งประโยชน์ที่ตนพึงได้ ดังนั้น การปฏิบัติต่อกันของมนุษย์ตามมุมมองนี้ จึงไม่มีน้ำใจ ไม่มีความเห็นใจ ไม่มีความรักเอื้ออาทรแก่กันและกัน แต่พร้อมที่จะประหารประหารกันอยู่ตลอดเวลา

ทางวัฒนธรรม เกิดการบริโภคนิยมวัฒนธรรม เกิดการละเมิดทางวัฒนธรรม และอาจจะหลงวัฒนธรรมของตนเอง เพราะจากการไหลบ่าเข้ามาของวัฒนธรรมของชาติต่าง ๆ ผู้ประเทศไทย ทั้งจากตะวันออกและตะวันตก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ลัทธิวัตถุนิยมแบบทุนนิยม ที่แผ่อิทธิพลไปทั่ว

โลก และเข้ามาสู่ไทยจะโดยตรงหรือโดยอ้อมก็ตาม จึงเกิดการผสมผสานทั้งของเก่าที่มีอยู่และของใหม่ที่นำเข้ามา หรือวัฒนธรรมเก่าอาจถูกละเลยและอาจถูกทำลายไป แล้วแทนที่ด้วยวัฒนธรรมอื่น ๆ ซึ่งถ้ามองในแง่ปรากฏการณ์ตามธรรมชาติที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ก็ถือว่ เป็นธรรมดาเช่นนั้นเอง แต่ถ้ามองในแง่ความเป็นเอกลักษณ์ของประเทศที่มีวัฒนธรรมเป็นของตนเอง เอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมนั้น ก็กำลังถูกทำลายไปและสูญหายไป และในที่สุด ความเป็นเอกราชทางวัฒนธรรม ก็สูญสิ้น ตกเป็นทาสทางวัฒนธรรมของชาติอื่น กลับกลายเป็นว่า ภูมิภาคภูมิใจในความเป็นไทย คือ การได้ดำเนินตามวัฒนธรรมของชาติอื่น

ทางด้านสิ่งแวดล้อม สภาพดิน น้ำ อากาศ ป่าไม้ ไม่อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ ไม่เอื้อต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ เพราะการที่มนุษย์นำมาตอบสนองความต้องการของตนเองโดยไม่รู้จักพอเพียงและไม่มีการทดแทน และอนุรักษ์ไว้ สภาพดินที่ขาดปุ๋ย ไม่เหมาะแก่การเพาะปลูก น้ำ ฝนเสียหาย อากาศมีมลพิษ ป่าไม้ถูกทำลาย ไม่เหลือสภาพความเป็นป่า ความขาดดุลยภาพทางธรรมชาติ ส่งผลให้เกิดปัญหาอีกมาก ดังเช่น ปัญหาที่เกิดจากภาวะโลกร้อนในปัจจุบัน

ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการนำเอาแนวการพัฒนาทางเศรษฐศาสตร์แบบทุนนิยมจากตะวันตกมาใช้ นั้น เกิดขึ้นจากเจตนาดีที่จะแก้ปัญหาความยากจนของประชาชน แต่ดูเหมือนว่า การที่พยายามจะแก้ปัญหาความยากจนของประชาชน กลับมีประชากรยากจนเพิ่มมากขึ้น หรือยิ่งเป็นตอกย้ำให้ยากจนลงไปอีก เมื่อมีอีกฝ่ายหนึ่งร่ำรวยขึ้น นอกจากนี้ ยังก่อให้เกิดปัญหาสังคมอื่น ๆ ขึ้นมาอีก จึงต้องหาวิธีการแก้ปัญหาที่กันอยู่รำไป

ในเรื่องนี้ พระเทพเวที (ประยูรค์ ปยุตฺโต) ได้กล่าวไว้ว่า “วิทยาการและระบบต่าง ๆ ของตะวันตกได้มาถึงจุดหนึ่ง ที่เขาเกิดความรู้สึกรู้ว่า มีความอุดมตันเกิดขึ้น มีความอับจนเกิดขึ้น มาถึงจุดหัวเลี้ยวหัวต่อที่อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดและวิธีการปฏิบัติในวิทยาการต่าง ๆ คือ วิชาการต่าง ๆ ที่ได้พัฒนามาจนถึงปัจจุบันนี้ ไม่สามารถแก้ปัญหาของโลกและชีวิตให้สำเร็จได้ จะต้องมีการขยายแนวความคิดกันใหม่ จึงมีการแสวงหาแนวความคิดที่นอกจากวิชาการของตนออกไป”<sup>๑</sup>

ดังนั้น ในด้านเศรษฐศาสตร์ จึงเริ่มหาแนวความคิดใหม่ นักเศรษฐศาสตร์ทั้งตะวันออกและตะวันตก เริ่มให้ความสนใจแนวคิดตะวันออก โดยเฉพาะพระพุทธศาสนาและหันศึกษาพระพุทธศาสนา โดยศึกษาเนื้อหาธรรม จะสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้หรือไม่ ในพระพุทธศาสนา นั้น มีระบบเศรษฐศาสตร์หรือไม่ เช่น นักเศรษฐศาสตร์ชาวเยอรมันคนหนึ่งชื่อว่า อี.เอฟ. ชูมาเกอร์

<sup>๑</sup>พระเทพเวที (ประยูรค์ ปยุตฺโต), ทางออกของสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้ง กรุ๊ป, ๒๕๓๑), หน้า ๔.

ได้เสนอแนวความคิดแบบตะวันออก คือ เศรษฐศาสตร์แบบพุทธ ไว้ในหนังสือ ชื่อว่า Small is Beautiful จากหนังสือเล่มนี้ ได้ทำให้คนจำนวนมากทั้งในตะวันตกและตะวันออก เกิดความสนใจเรื่องพระพุทธศาสนาในด้านที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐศาสตร์ ชาวพุทธเองก็เกิดความภาคภูมิใจว่า ตนก็มีดีอยู่เช่นกัน เพียงแต่ตระหนักรู้ผ่าน โลกตะวันตกก่อนเท่านั้น

ซูமாகเกอร์ ได้พูดถึงหลักการของพุทธธรรมที่แสดงถึงความเป็นเศรษฐศาสตร์ โดยถึงเอาหลักการ สัมมาชีวะ ซึ่งแปลว่า การเลี้ยงชีพ โดยชอบธรรม อันเป็นองค์ประกอบหนึ่งของอริยมรรคมีองค์แปดประการ ในอริยสัจ ๔ เขาเสนอเหตุผลว่า เมื่อมีสัมมาอาชีวะ ก็ต้องมีการบริหารธุรกิจแนวพุทธนี้เป็นจุดเริ่มต้นของนายซูแมกเกอร์ในเรื่องพุทธเศรษฐศาสตร์<sup>๒</sup>

การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธด้วยหลักสาราณียธรรม จะมีหลักการแนวความคิดที่ต่างไปจากแนวความคิดทางเศรษฐศาสตร์สมัยใหม่โดยสิ้นเชิง ซึ่งจะเน้นที่ความบริสุทธิ์ยุติธรรม เป็นสัมมาอาชีวะ มีความเมตตาด้วยกาย วาจา และใจ รู้จักแบ่งปันให้สังคม มีคุณธรรมและมีความคิดเห็นถูกต้องชัดเจน

เศรษฐศาสตร์สมัยใหม่ เป็นหลักการที่หาจุดหมายที่หาจุดสรุปไม่ได้ เพราะว่า กิจกรรมทางเศรษฐศาสตร์นั้น ต้องเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์แล้วให้เกิดความพึงพอใจ ความต้องการและความพึงพอใจนั้น ไม่สามารถวัดได้ว่าอยู่ในระดับใด จุดนี้เองที่เศรษฐศาสตร์ ไม่สามารถเป็นวิทยาศาสตร์ได้ เพราะความต้องการความพึงพอใจนั้น ไม่มีที่สิ้นสุด ไม่มีขอบเขตแน่นอน เน้นตอบสนองความต้องการนั่นเองจึงเป็นเหตุให้เกิดความหายนะของทรัพยากรธรรมชาติมาโดยลำดับ

การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธด้วยหลักสาราณียธรรมเห็นว่า การผลิต การบริโภค หรือ กิจกรรมทางเศรษฐศาสตร์ ต้องเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการแล้วทำให้เกิดความพึงพอใจ ต้องมีคุณภาพต่อชีวิตที่ดี และสังคมมีความสุข เป้าหมายปลายทาง จึงมีลักษณะค่อนข้างชัดเจนว่า ต้องมีคุณภาพชีวิต ความมีความสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ การบริโภคต้องส่งผลให้ร่างกายแข็งแรง รวมถึงความสุขทางใจด้วย ความรู้จักพอดี พอประมาณในการบริโภค ให้มีความสมดุล บริโภคสิ่งที่ร่างกายต้องการ มิใช่ตามใจปรารถนา มีความยินดีกับสิ่งที่ตนมี ที่ตนได้ เป็นความสุข เป็นความภูมิใจในน้ำแรงของตน (อัตตสุข) ทรัพย์นั้น มิใช่เป็นเป้าหมายในตัวเอง หากแต่เป็นมรรคาสู่ความสมบูรณ์แก่ชีวิต ใช้จ่ายให้เป็นประโยชน์แก่ตน แก่สังคม (โลกสุข) การแบ่งส่วนทรัพย์ใช้จ่ายอย่าง

<sup>๒</sup>เฉลิมเกียรติ พิวนวล แปลและเรียบเรียง, มนุษย์ คือ ชีวิตเล็กๆ ที่สวยงาม : ความคิดทางจริยศาสตร์ของซูแมกเกอร์, (กรุงเทพมหานคร : เจริญวิทย์การพิมพ์, ๒๕๓๒), หน้า ๔๕

ถูกต้อง ไม่คิดเห็นใครไว้ เป็นความสุขอย่างหนึ่ง (อนนสุข) และความที่กระทำกิจการที่ปราศจากความผิด มีความสุจริต บริสุทธิ์ ยุติธรรม ไม่ผิดศีล ไม่ผิดกฎหมาย เป็นความสุขใจ (อนวัชชสุข)<sup>๓</sup>

การวิจัย เรื่อง “การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ” ผู้วิจัยได้บูรณาการหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารธุรกิจด้วยหลักสาราณียธรรม โดยได้ศึกษาค้นคว้าและรวบรวมผลงานที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด หลักการ จากคัมภีร์พระไตรปิฎกและคัมภีร์ที่เกี่ยวข้องในทางพระพุทธศาสนา เอกสารทางวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งสรุปแนวคิด ไว้ท้ายบท

หลักสาราณียธรรม มีข้อปฏิบัติสำหรับคนที่อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ประกอบด้วย ความเมตตา มีการแบ่งปันเกื้อหนุนกันและกัน มีคุณธรรมและข้อคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

ด้วยเหตุดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา การใช้หลักสาราณียธรรม มาบริหารธุรกิจ เพื่อเป็นการเสริมสร้างหลักการบริหารธุรกิจดังที่ปรากฏให้เห็นในปัจจุบัน ให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น เป็นประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมมนุษย์ชาติอย่างแท้จริง

## ๑.๒ วัตถุประสงค์การวิจัย

- ๑.๒.๑ เพื่อศึกษาหลักการบริหารธุรกิจ
- ๑.๒.๒ เพื่อศึกษาหลักสาราณียธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารธุรกิจ
- ๑.๒.๓ เพื่อบูรณาการการบริหารธุรกิจด้วยหลักสาราณียธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารธุรกิจ
- ๑.๒.๔ เพื่อนำเสนอแนวทางและการสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับ “รูปแบบบูรณาการการบริหารธุรกิจด้วยหลักสาราณียธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารธุรกิจ”

## ๑.๓ ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจาก หนังสือและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ

หลักธรรมนั้น ได้นำมาจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยและคัมภีร์อรรถกถาภาษาไทย ใช้ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย แล้วทำการวิเคราะห์ เพื่อให้เห็นแบบการบริหารธุรกิจที่มีการนำหลักสาราณียธรรม ทางพระพุทธศาสนามาใช้ร่วมกัน แล้วรวมเป็นหลักฐาน

<sup>๓</sup>พระธรรมปิฎก(ประยุทธ์ ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๖๕.

ทางวิชาการ เพื่อเป็นการยืนยันองค์ความรู้แนวพุทธที่จะสามารถนำมาเป็นต้นแบบทางหลักการ บริหารธุรกิจแนวพุทธ

#### ๑.๔ วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Documentary and Interview Research) ซึ่งประกอบ ด้วยหลักการอยู่ ๒ ประเด็นดังนี้

๑.๔.๑ การสำรวจเอกสาร (Review Literature) โดยศึกษาหลักการบริหารธุรกิจที่มีอยู่ใน ปัจจุบัน และเอกสารทางพุทธศาสตร์ ซึ่งใช้พระไตรปิฎกเป็นหลัก และแนวคิดของนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญทางพระพุทธศาสนา ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ

๑.๔.๒ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง รวม ๘ คน โดยแบ่งประชากรเป็น ๒ กลุ่ม ได้แก่ ผู้มีคุณวุฒิมีความเชี่ยวชาญทางวิชาการ จำนวน ๒ คน ผู้มี คุณวุฒิมีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารองค์กร ธุรกิจ จำนวน ๖ คน การสัมภาษณ์ประชากรทั้ง ๒ กลุ่ม ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้มีคุณวุฒิมีความเชี่ยวชาญทางวิชาการและด้านการบริหารองค์กร เป็น แบบอย่างที่ดีเป็นที่ยอมรับในด้านวิชาการเรื่องการบริหารธุรกิจ และบริหารองค์กร

จากนั้นนำเสนอทฤษฎีรูปการบริหารธุรกิจแนวพุทธ บทสัมภาษณ์พร้อมด้วยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ แล้วบูรณาการมาเป็นรูปแบบ “การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ”

ดังนั้น เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้บรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงวางลำดับขั้นตอนการ ศึกษาวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

##### ๑) การศึกษาวิจัยงานด้านเอกสาร

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี ผลการวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหาร ธุรกิจ ซึ่งเป็นการรวบรวมข้อมูลทั่วไปที่สอดคล้องกันเพื่อมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ตาม กรอบการวิจัย เพื่อให้เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน โดยยึดหลักธรรมในพระพุทธศาสนาเป็นแนวทาง การศึกษา โดยการดำเนินการดังต่อไปนี้

(๑) สํารวจข้อมูลจากเอกสารปฐมภูมิ คือคัมภีร์พระไตรปิฎก พร้อมทั้งข้อมูลจากเอกสาร ทูติยภูมิ คือ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เอกสารงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ตำรา หนังสือ วารสาร บทความ งาน เขียน ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการวิจัยจากหอสมุดแห่งชาติ หอสมุดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย หอสมุดมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ หอสมุดมหาวิทยาลัยมหิดล

(๒) นำข้อมูลที่ได้อ่านเรียบเรียง อธิบายความ ตามประเด็นการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับ การบริหารธุรกิจ

(๓) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลแล้วนำมาสังเคราะห์ให้เข้ากับประเด็นของกรอบแนวคิด ในการวิจัย

(๔) ขอคำแนะนำปรึกษา และความเห็นจากคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และจาก ท่านผู้ที่มีความชำนาญการและแตกฉานเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ทำการวิจัย

## ๒) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งคัดเลือกจาก ผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารธุรกิจ และประสบความสำเร็จในการวางแผนทางการบริหารธุรกิจ และผู้ที่ทรงคุณด้านพระพุทธศาสนา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ผู้วิจัยจึงได้ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีประเด็นการสัมภาษณ์ เป็น ส่วนประกอบ โดยกลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิในการศึกษาครั้งนี้ มีจำนวน ๘ คน โดยแบ่งกลุ่มประชากรที่จะ ศึกษาออกเป็น ๒ กลุ่ม คือ

๑. กลุ่มอาจารย์ผู้สอนวิชาการการบริหารธุรกิจ จำนวน ๒ คน

๒. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารธุรกิจ ผู้ประสบความสำเร็จด้านการวางแผนทางการบริหารธุรกิจ ซึ่งมีคุณสมบัติในด้านบริหารจัดการ วางแผนทางการบริหารธุรกิจ จำนวน ๖ คน

## ๓) การปรึกษาและนำเสนอผลงานวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้างานวิจัย จนถือว่าได้ความสมบูรณ์ ก็ได้ดำเนินงานวิจัยขึ้นมา ปรึกษาและนำเสนอผลงาน โดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้

๑. นำเสนอรูปแบบและผลการวิจัยที่ค้นพบต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ทั้ง ๓ รูป/คน

๒. เชิญคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ทั้ง ๓ รูป/คนมาประชุมร่วมกัน เพื่อร่วม พิจารณาความเป็นไปได้ของรูปแบบและผลการวิจัยที่ได้นำเสนอ

๓. นำผลงานเสนอในการสัมมนาวิจัยนิพนธ์ โดยมีคณะกรรมการตามทบัณฑิตวิทยาลัย กำหนด เพื่อรับฟังการวิจารณ์ผลงาน และตอบข้อซักถามของผู้เข้าร่วมสัมมนา เพื่อจะเป็นประโยชน์ ในการปรับความสมบูรณ์ของวิทยานิพนธ์

๔. เสนองานวิจัยฉบับสมบูรณ์เพื่อขอสอบป้องกันวิทยานิพนธ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย

## ๑.๕ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑.๕.๑ ทำให้ทราบหลักการบริหารธุรกิจ

๑.๕.๒ ทำให้ทราบหลักธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารธุรกิจ

๑.๕.๓ ทำให้ทราบการบริหารธุรกิจด้วยหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารธุรกิจ

๑.๕.๔ ทำให้ได้องค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับ “รูปแบบการบูรณาการการบริหารธุรกิจด้วยหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารธุรกิจ

๑.๕.๕ ทำให้สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาการบริหารธุรกิจตามแนวพุทธต่อไป

## ๑.๖ คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

**การบริหาร** หมายถึง ความสามารถของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่วางแผน การจัดการ การจัดบุคคลเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมการทำงานให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

**ธุรกิจ** หมายถึง การงานประจำเกี่ยวกับอาชีพค้าขายหรือกิจการอื่นที่สำคัญและไม่ใช่งานราชการ (กฎ) การประกอบกิจการในทางเกษตรกรรม อุตสาหกรรม หัตถกรรม พาณิชยกรรม การบริการหรือกิจการอื่น แต่หากมองความหมายของธุรกิจในเชิงพฤติกรรมเราจะเห็นว่า ธุรกิจเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลอย่างน้อย ๒ ฝ่ายที่เรียกว่า ผู้ซื้อและผู้ขาย มาทำการตกลง เสร็จแลกเปลี่ยนหรือซื้อขายกัน โดยฝ่ายผู้ซื้อได้รับสินค้าหรือบริการตามที่ต้องการและผู้ขายได้รับผลตอบแทนเป็นตัวเงินในรูปของกำไร ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

**การบริหารธุรกิจ** คือ เป็นกระบวนการทำงานหรือการทำกิจกรรมใดในทางธุรกิจ โดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารและปัจจัยในการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการในด้านสินค้าและบริการของลูกค้าตลอดจนแสวงหาผลกำไร และสร้างความมั่นคงยั่งยืนแก่องค์กรธุรกิจ

**แนวพุทธ** หมายถึง วิถีชีวิตปกติทั่วไปที่นำหลักธรรมในพระพุทธศาสนามาใช้หรือประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิต เน้นการพัฒนาการบริหารธุรกิจตามหลักสาราณียธรรมโดยบูรณาการคน เงิน วัสดุ การจัดการ ให้เป็นพื้นฐานการดำเนินชีวิตด้วยหลักพุทธธรรม

**การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ** หมายถึง การใช้หลักพุทธธรรมประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจ

**บูรณาการ** หมายถึง การนำเอาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่สอดคล้องกับการบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ ไปปรับใช้เพิ่มเติมในส่วนที่เป็นแนวคิดและวิธีการการบริหารธุรกิจตามแนวพุทธเพื่อประสบความสำเร็จ และเพื่อนำหลักธรรมในพระพุทธศาสนาควบคุมบริหารจัดการขั้นตอนต่าง ๆ ด้วยวิธีการบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ

**สาราณียธรรม** หมายถึง หลักธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึง เป็นหลักธรรมที่จะเสริมสร้างความรู้สึที่ดีให้เกิดขึ้นแก่กันและกันอยู่เสมอในยามที่ระลึกถึงกัน มีอยู่ ๖ ประการ

ประกอบด้วย เมตตากายกรรม เมตตาวจีกรรม เมตตามโนกรรม สาธารณ โภคี สีสสามัญญา ทิฏฐิสามัญญา

เมตตากายกรรม หมายถึง การทำความดีต่อกัน สนับสนุนช่วยเหลือทางด้านร่างกาย มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รู้จักสับมาการวะ ไม่เบียดเบียน ทำแต่ในสิ่งที่ถูกต้องอยู่เสมอ

เมตตาวจีกรรม หมายถึง การพูดแต่สิ่งที่ดีงาม พูดด้วยความรักความปรารถนาดี รู้จักพูดให้กำลังใจแก่กันและกัน ในยามที่ต้องพบกับความทุกข์ ไม่นินทาว่าร้ายทั้งต่อหน้าและลับหลัง พูดแนะนำในสิ่งที่ดีและมีประโยชน์ พูดอย่างใดก็ทำอย่างนั้น ไม่โกหก

เมตตามโนกรรม หมายถึง การคิดดีการมองกันในแง่ดี มีความหวังดีและปรารถนาดี รักและเมตตาต่อกัน คิดแต่ในสิ่งที่สร้างสรรค์ต่อกัน ไม่อิจฉาริษยา ไม่คิดอคติ ไม่พยาบาท ไม่โกรธแค้นเคืองกัน รู้จักให้ออกาสและให้อภัยต่อกันและกันอยู่เสมอ

สาธารณ โภคี หมายถึง รู้จักแบ่งปันผลประโยชน์ด้วยความยุติธรรม ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม ไม่เอารัดเอาเปรียบ และมีความเสมอภาคต่อกัน เอื้อเพื่อเอื้อเผื่อซึ่งกันและกันอยู่เสมอ

สีสสามัญญา หมายถึง ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือวินัยต่างๆ อย่างเดียวกัน เคารพในสิทธิเสรีภาพของบุคคลอื่น ไม่ก้าวร้าวหน้าที่กัน ไม่ถืออภิสิทธิ์ใดๆ ทั้งปวง

ทิฏฐิสามัญญา หมายถึง มีความคิดเห็นเป็นอย่างเดียวกัน คิดในสิ่งที่ตรงกัน ปรับมุมมองให้ตรงกัน รู้จักแสวงหาจุดร่วมและ สงวนไว้ซึ่งจุดต่างของกันและกัน ไม่ยึดถือความคิดของตนเป็นใหญ่ รู้จักยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นอยู่เสมอ

คน หมายถึง แรงงานคน ที่จะนำไปใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ

เงิน หมายถึง เงินลงทุน ซึ่งแหล่งเงินทุนนั้นจะได้มาจาก ๒ แหล่งด้วยกัน คือ จากเจ้าของ และจากการกู้ยืม

วัสดุหรืออุปกรณ์ หมายถึง วัสดุ อุปกรณ์ วัตถุดิบ เครื่องมือ เครื่องจักรต่างๆ

การจัดการ หมายถึง การจัดการ การวางแผนนโยบายหรือการวางแผนงานในด้านการใช้ปัจจัยการผลิตให้เหมาะสม

## ๑.๖ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตโต) จากหนังสือพจนานุกรม ฉบับประมวลธรรมซึ่งได้ประมวลธรรมที่เกี่ยวกับการปกครอง พอสรุปได้ดังนี้

ผู้ประกอบการธุรกิจอย่างน้อยควรมีหลัก คือ ๕ ในการบริหารงาน ได้แก่ ไม่ฆ่าสัตว์ ไม่ลักทรัพย์ และคดโกงหรือละเมิดสิทธิของผู้อื่น เว้นจากการล่วงละเมิดสิ่งที่ผู้อื่นรักใคร่หวงแหน



และไม่พูดเท็จ โกหก หลอกลวง และเว้นจากสิ่งเสพติดให้โทษ นอกจากนี้ผู้ประกอบการธุรกิจควรมีธรรมประจำใจอันประเสริฐ ได้แก่

เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาดี อยากให้เขามีความสุข

กรุณา คิดช่วยให้ผู้อื่นพ้นทุกข์

มุทิตา พลอยยินดี เมื่อทราบว่าผู้อื่นอยู่ดีมีสุข

อุเบกขา ความวางใจเป็นกลาง

ถ้ายึดหลักเบื้องต้นได้เช่นนี้ จะทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจสามารถที่จะรักษาพันธมิตรทางการค้า ไม่เป็นที่รังเกียจของผู้มาติดต่อประสานงาน และสามารถที่จะทำให้ทุกคนในองค์กรเกิดความจงรักภักดีในองค์กรและผู้นำนั้น ๆ ด้วย

ส่วนธรรมที่เกี่ยวกับกลุ่มคนหรือองค์กร ควรที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจ คือ ธรรมของสัตว์บุรุษ ได้แก่ การรู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาลเวลาอันสมควร รู้จักชุมชน และรู้จักบุคคลที่ควรคบไม่ควรคบ<sup>๔</sup>

พุทธทาสภิกขุ ได้บรรยายธรรมในหัวข้อ “การบริหารธุรกิจแบบพุทธ” โดยกล่าวถึง หลักของการบริหารคน ว่า คือการทำคนให้เหมาะกับงาน ถ้าหาคนที่เหมาะกับงานไม่ได้ก็ต้องสร้างคนที่เหมาะสมกับงาน การบริหารคนนี้ยากยิ่งกว่าวัตถุ หรือบริหารเงิน เพราะคนกลิ้งกลอก หลอกลวงได้ ทุกคนมีกิเลสเป็นไปตามอำนาจกิเลส ลูกจ้างก็มีกิเลส ผู้บริหารก็มีกิเลสเพราะฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องเป็นคนที่สามารถกว่า หรือมีความเป็นคนมากกว่า จึงจะบริหารผู้ที่มีความเป็นคนน้อยกว่าได้ ควรมอบหมายงานให้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้ได้บังคับบัญชาที่ไว้วางใจได้ บุคคลในองค์กรควรจะต้องมีอุดมคติอย่างเดียวกันด้วย เพราะหากอุดมคติไม่ตรงกันก็จะทำให้มีทิศทางการทำงานไปคนละทาง การบริหารคนนี้มีสิ่งลึกลับอย่างหนึ่ง เครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ โดยยึดหลัก “เราไว้วางใจเขา เรารักเขา เราหวังดีต่อเขา” ซึ่งเรียกว่า สังคหัตถุ ๔ ซึ่งได้แก่การเอื้อเพื่อเอื้อแผ่

การพูดจาไพเราะ การบำเพ็ญประโยชน์ให้ การทำตัวให้เป็นเกลอ หรือเป็นเพื่อนมากกว่าที่จะเป็นนาย สังคหัตถุ ๔ นี้เรียกว่าความมงคลามในความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อันเป็นเครื่องเหนี่ยวให้เกิดความร่วมมือกันได้ ๑. ทาน (การให้ คือ เอื้อเพื่อเอื้อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกัน ด้วยสิ่งของตลอดถึงให้ความรู้และแนะนำสั่งสอน ๒. ปิยวาจา หรือ เปยยวัชชะ (วาจาเป็นที่รัก วาจาคูตมึมน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวานสมานสามัคคี ให้เกิดไมตรีและความรักใคร่ นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผลเป็นหลักฐานจูงใจให้นิยมยอม

<sup>๔</sup>พระธรรมปิฎก(ประยูร ธมฺมปุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, อ่างแก้ว, ๑๔๕ หน้า.

ตาม ๓. อัตถจริยา (การประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม ๔. สมานัตตา (ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอด้วยปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย)<sup>๕</sup>

พุทธิตา รักพงษ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาเศรษฐศาสตร์แนวพุทธ: ศึกษาเฉพาะกรณี โภควิภาค 4” ผลการวิจัยพบว่า การบริโภคจัดเป็นความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ที่ไม่สามารถขาดได้ แต่การบริโภคที่ดีนั้นต้องมีความสมดุลกับการผลิตตามหลักเศรษฐศาสตร์ มิฉะนั้นจะทำให้เกิดปัญหาเศรษฐกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้<sup>๖</sup>

จรัส ปันธิ ได้ทำวิจัยเรื่อง “วิเคราะห์การประยุกต์หลักสาราณียธรรมในการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยเชียงใหม่” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนทั้งนั้น เริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าสู่องค์กรจนกระทั่งพ้นจากองค์กรไป ซึ่งการบริหารงานยึดหลักระบบราชการ โดยอาศัยกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ มาเป็นพื้นฐานในการบริหารงานบุคคล นอกจากนั้นยังเอาระบบคุณธรรม จริยธรรม และการบริหารแบบธรรมาภิบาลมาเป็นฐานในการดำเนินงาน ยังได้ยึดหลักแห่งสังฆธรรม ตามปณิธานและกายิตประจํามหาวิทยาลัย ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อจะสร้างบุคลากรทุกฝ่ายให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ อยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข มีความรักความเมตตา ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีความสามัคคีในหมู่คณะ มีการเรียนรู้ ฝึกฝนตนเองจนสามารถเป็นที่ยอมรับเคารพนับถือเป็นผู้ที่สามารถครองตน ครองคน และครองงาน ได้ ซึ่งสอดคล้องกับหลักสาราณียธรรม ๖ ประการของพระพุทธศาสนา กล่าวคือ เป็นการแสดงความรัก ความเมตตาต่อกัน สนับสนุนช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ให้คำแนะนำ ชี้แนะในสิ่งที่ดีงาม มีความหวังดีปรารถนาดีต่อกัน ให้ความอนุเคราะห์หรือช่วยเหลือแบ่งปันกัน ยึดมั่นอยู่ในศีลธรรมอันดี ตามกฎแบบแผน วัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม ตลอดถึงการมีความคิดเห็นที่เกื้อกูลกัน เป็นไปในทำนองเดียวกัน เมื่อมีข้อสงสัย หรือความไม่ชัดเจนก็นำมาปรึกษาหารือกันตลอดเวลา โดยหลักสาราณียธรรม ๖ ประการนั้น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่สามารถนำมาประยุกต์ในการบริหารงานบุคคลได้เป็นอย่างดีในทุกระดับ ทั้งระดับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาตัวเอง เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

<sup>๕</sup>พุทธทาสภิกขุ, การบริหารธุรกิจแบบพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : อตัมมโย, ๒๕๓๑), ๑๕ หน้า.

<sup>๖</sup>พุทธิตา รักพงษ์, “การศึกษาเศรษฐศาสตร์แนวพุทธ : ศึกษาเฉพาะกรณี โภควิภาค ๔”, วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย), ๒๕๕๐, ๑๑๐ หน้า.

ส่งผลให้การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประสบความสำเร็จและพัฒนามาโดยตลอด<sup>๑</sup>

ประเสริฐ สิงหเสน ได้ทำวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจที่มีต่อการบริหารงานตามหลัก สาราณียธรรม : ศึกษาเฉพาะกรณี องค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระทอง อำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช” ผลการวิจัยพบว่า ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการนำหลัก สาราณียธรรมมาบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระทองอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาหลายด้านอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ประชากรกลุ่มอาชีพเกษตรกรรม พนักงานส่วนท้องถิ่น และข้าราชการ ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระทอง อำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช มีข้อเสนอแนะว่าให้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่ไปกับการพัฒนา ด้านสาธารณูปโภค ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม<sup>๒</sup>

พระมหาเอกมร ฐิตปญโญ (คงตางาม) ได้วิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักสาราณียธรรม ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอคอนมดแดง จังหวัดอุบลราชธานี” ผลการวิจัยพบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักสาราณียธรรม ของ องค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอคอนมดแดง จังหวัดอุบลราชธานี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๓๐) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักสาราณียธรรม อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน<sup>๓</sup>

พระครูนนทวิวัฒน์ วิธมฺโม (มีนุสรณ์) ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงานเทศบาลตำบลตามหลักสาราณียธรรม ๖ : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลปลายบาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี”

<sup>๑</sup>จรัส ปันธิ, “วิเคราะห์การประยุกต์หลักสาราณียธรรมในการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), ๒๕๔๗, ๑๕๓ หน้า.

<sup>๒</sup>ประเสริฐ สิงหเสน, “ความพึงพอใจที่มีต่อการบริหารงานตามหลักสาราณียธรรม : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระทอง อำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช”, สารนิพนธ์ ศาสตรศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย), ๒๕๔๕, ๑๖๔ หน้า.

<sup>๓</sup>พระมหาเอกมร ฐิตปญโญ (คงตางาม), “ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลักสาราณียธรรม ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอคอนมดแดง จังหวัดอุบลราชธานี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓, ๑๘๖ หน้า.

ผลการวิจัยพบว่า การวิจัยเรื่องการบริหารงานเทศบาลตำบลตามหลักสภาราณียธรรม ๖ : กรณียศึกษาเทศบาลตำบลปลายบาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี พบว่า เทศบาลตำบลปลายบางได้บริหารงานตามหลักสภาราณียธรรมทั้ง ๖ ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย ๓.๖๑ เมื่อพิจารณารายละเอียดแต่ละด้านพบว่า มีการบริหารงานตามหลักสภาราณียธรรม ๖ อยู่ในระดับมากทุกด้าน<sup>๑๑</sup>

อาภรณ์รัตน์ เลิศไฝรอด ได้วิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริการสาธารณะตามหลักสภาราณียธรรม ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองกรด จังหวัดนครสวรรค์” ผลการวิจัยพบว่า ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการบริการสาธารณะตามหลักสภาราณียธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองกรด จังหวัดนครสวรรค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลเปรียบเทียบความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริการสาธารณะหลักสภาราณียธรรม ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองกรด จังหวัดนครสวรรค์โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ด้านระดับการศึกษา ด้านอาชีพ ด้านรายได้ เป็นไปตามสมมติฐาน ส่วนด้านเพศ อายุ และตำแหน่งหน้าที่ ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน<sup>๑๒</sup>

นาวาเอก นพดล บงกชกาญจน์ ได้วิจัยเรื่อง “การปฏิบัติงานตามหลักสภาราณียธรรมของบุคลากรศูนย์ซ่อมอากาศยานกองการบินทหารเรือ กองเรือยุทธการ” ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานตามหลักสภาราณียธรรมของบุคลากรศูนย์ซ่อมอากาศยาน กองการบินทหารเรือ กองเรือยุทธการ ทั้ง ๖ ด้าน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน บุคลากรที่มีเพศ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามหลักสภาราณียธรรมในศูนย์ซ่อมอากาศยาน กองการบินทหารเรือ กองเรือยุทธการ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนบุคลากรที่มีอายุ สังกัด และรายได้ ที่ต่างกัน มีการปฏิบัติงานตามหลัก

<sup>๑๑</sup>พระครูนนทวิวัฒน์ วีระมุโม (มีนุสรณ์), “การบริหารงานเทศบาลตำบลตามหลักสภาราณียธรรม ๖ : กรณียศึกษาเทศบาลตำบลปลายบาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓, ๑๔๗ หน้า

<sup>๑๒</sup>อาภรณ์รัตน์ เลิศไฝรอด, “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริการสาธารณะตามหลักสภาราณียธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองกรด จังหวัดนครสวรรค์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔, ๑๕๔ หน้า

สารานุกรมในศูนย์ซ่อมอากาศยาน กองการบินทหารเรือ กองเรือยุทธการ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้<sup>๒</sup>

สรุปได้ว่า เนื่องจากกิจกรรมทางธุรกิจต่าง ๆ ในปัจจุบันนี้มีการแข่งขันกันอย่างสูง ซึ่งกิจกรรมทางธุรกิจนั้นมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและความมั่นคงของประเทศชาติ และการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จ มีความมั่นคง และเป็นที่ยอมรับของคนสังคมนั้น ต้องอาศัยหลักคุณธรรมและจริยธรรมทางธุรกิจด้วย

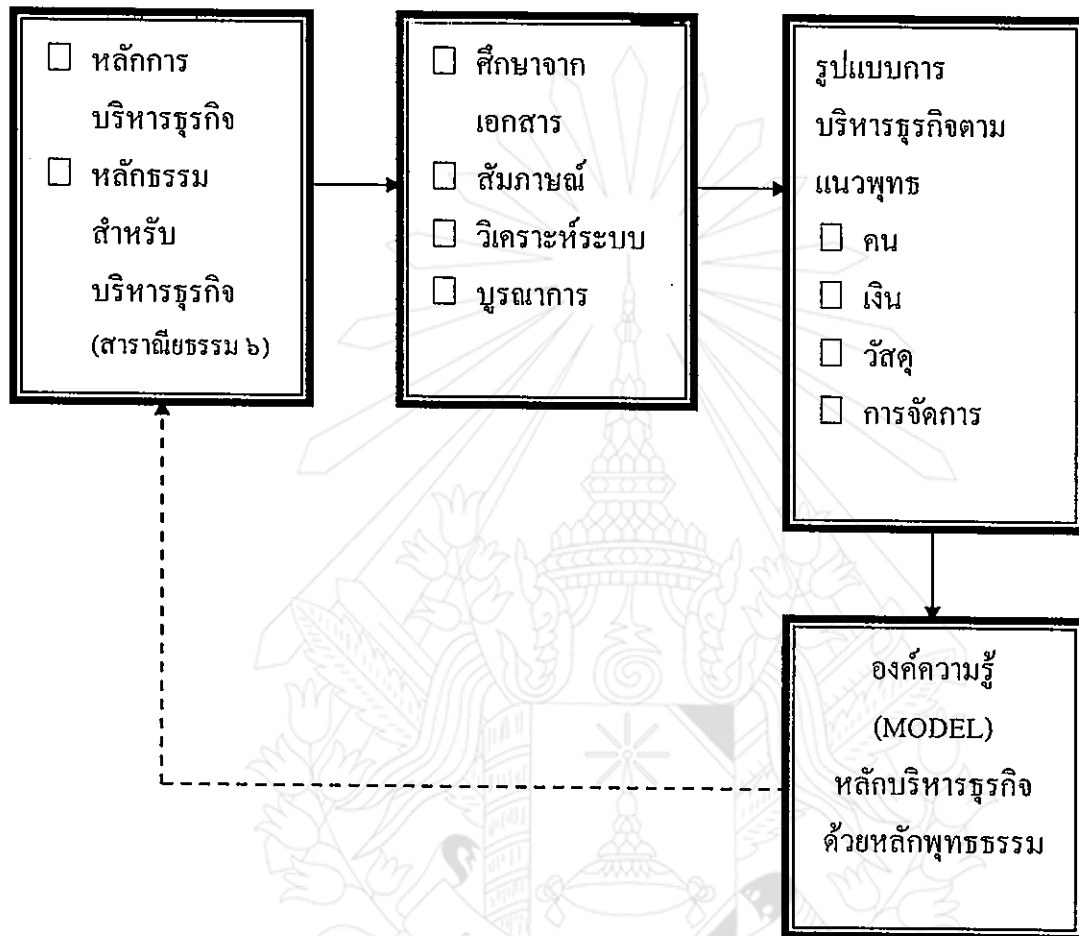
การนำหลักคุณธรรมและจริยธรรมมาใช้ในธุรกิจนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะไม่เพียงแต่จะเป็นการปลูกฝังให้นักธุรกิจได้รู้จักการบริหารจัดการอย่างถูกวิธี โดยไม่เบียดเบียนผู้ร่วมงาน หุ้นส่วนทางธุรกิจ ผู้บริโภค และมอบสิ่งดี ๆ กลับสู่สังคม ทั้งยังเป็นการส่งเสริมให้นักธุรกิจได้ทราบและตระหนักถึงหลักการปฏิบัติหน้าที่ของนักธุรกิจและการดำรงตนในสังคมได้อย่างดี ซึ่งการมีคุณธรรมจริยธรรมในธุรกิจนั้น จะเป็นค้ำแรงใจที่ทำให้องค์กรธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค สิ่งแวดล้อมและสังคมมากขึ้น โดยสิ่งที่บริษัทหรือองค์กรธุรกิจจะได้รับตอบแทนคือความเชื่อถือ ภาพลักษณ์ที่ดี รวมถึงอาจก่อให้เกิดความภักดีต่อตราสินค้า และบริการของผู้บริโภค ซึ่งมีคุณค่ามากกว่าผลกำไรอันสูงสุดอีกด้วย



<sup>๒</sup>นาวาเอก นพดล บงกชกาญจน์, “การปฏิบัติงานตามหลักสารานุกรมของบุคลากรศูนย์ซ่อมอากาศยานกองการบินทหารเรือ กองเรือยุทธการ”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๔, ๑๔๓ หน้า

## ๑.๘ กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

### กรอบแนวคิดการบริหารธุรกิจแนวพุทธ



แผนภูมิที่ ๑.๑ แสดงสรุปกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

## บทที่ ๒

### การบริหารธุรกิจ

การบริหารธุรกิจ (Business Administration) คือกระบวนการวางแผน การจัดการ การอำนวยความสะดวก และการควบคุมการใช้ทรัพยากรของกิจการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ ธุรกิจทำให้ประเทศชาติมั่นคงและเจริญก้าวหน้า มีข้อสำคัญหลายประการที่นำศึกษาตามประเด็นดังต่อไปนี้

๒.๑ นิยามและความหมายของธุรกิจ

๒.๒ ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจ

๒.๓ ทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหาร

๒.๔ หลักการบริหารธุรกิจ

๒.๕ ปัญหาของการประกอบธุรกิจ

#### ๒.๑ นิยามและความหมายของธุรกิจ

คำว่า “ธุรกิจ” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Business” ซึ่งมาจากคำว่า Busy ที่แปลว่า ยุ่ง, วุ่น, มีงานมาก, มีธุระยุ่ง ดังนั้นธุรกิจจึงเป็นเรื่องที่จะต้องคิด ต้องแก้ปัญหา และต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

ตามพจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒ ให้ความหมายธุรกิจว่า “การงานประจำเกี่ยวกับอาชีพค้าขายหรือกิจการอื่นที่สำคัญและไม่ใช้ราชการ (กฎ) การประกอบกิจการในทางเกษตรกรรม อุตสาหกรรม หัตถกรรม พาณิชยกรรมบริการหรือกิจการอื่น แต่หากมองความหมายของธุรกิจในเชิงพฤติกรรมเราจะเห็นว่า ธุรกิจเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลอย่างน้อย ๒ ฝ่ายที่เรียกว่า ผู้ซื้อและผู้ขาย มาทำการตกลง เสรจแลกเปลี่ยนหรือซื้อขายกัน โดยฝ่ายผู้ซื้อได้รับสินค้าหรือบริการตามที่ต้องการและผู้ขายได้รับผลตอบแทนเป็นตัวเงินในรูปของกำไร ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย”<sup>๑</sup>

---

<sup>๑</sup>พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๒. (๒๕๕๔), จริยศาสตร์, (ออน-ไลน์). แหล่งที่มา:<http://rirs๓.royin.go.th/new-search/word-b-search.asp>

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ให้ความหมายของธุรกิจว่า “ความพยายามที่เป็นแบบแผนของนักธุรกิจในการผลิต และขายสินค้าหรือบริการเพื่อสนองความต้องการของสังคม โดยมุ่งหวังกำไร”<sup>๒</sup>

ศุภกร์ลักข์กมลชนกที ภาวภูตานนท์ ณ มหาสารคาม ให้ความหมายของธุรกิจว่า “กิจกรรมใดๆ ก็ตามที่ทำให้เกิดมีการผลิตสินค้า หรือบริการขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะได้รับประโยชน์เป็นผลกำไรจากการกระทำกิจกรรมนั้น”<sup>๓</sup>

รศ.กาญจนาท เรืองรจิตปกรณ และคณะ อธิบายว่า “ธุรกิจ หมายถึง กิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างซึ่งมีความเกี่ยวพันในวงการสถาบันเพื่อที่จะให้จำหน่ายและบริการภายใต้กฎเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้โดยมีความสัมพันธ์กับบริการอื่นและกลุ่มผู้ทำงานร่วมมือให้บรรลุถึงจุดหมายอันเดียวกันคือความสำเร็จของหน่วยงาน”<sup>๔</sup>

สมยศ นาวิการ ให้ความหมายของธุรกิจว่า “กิจกรรมทางด้านเศรษฐกิจและการพาณิชย์ที่มีเป้าหมายทางด้านกำไรในการจัดหาสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค”<sup>๕</sup>

ริคกี ดับเบิลยู.กริฟฟิน และโรนัลด์ เจ. อีเบิร์ต (Ricky W.Griffin and Ronald J. Ebert) ให้ความหมายของธุรกิจว่า “กิจกรรมที่ทำการผลิตสินค้าขึ้นมา มีการจำหน่ายสินค้าหรือให้บริการ โดยมุ่งหวังกำไร”<sup>๖</sup>

<sup>๒</sup>ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, ธุรกิจทั่วไป : ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ดวงกมลสมัย จำกัด, ๒๕๔๑), หน้า ๑.

<sup>๓</sup>ศุภกร์ลักข์กมลชนกที ภาวภูตานนท์ ณ มหาสารคาม, “จริยธรรมในวิชาชีพธุรกิจ”, ชุดบทความประกอบการสัมมนาเรื่องจริยธรรมในวิชาชีพ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยร่วมกับหลักสูตรจริยศาสตร์ศึกษา ภาควิชามนุษยศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๑), หน้า ๒๕๓-๓๘๗.

<sup>๔</sup>รศ.กาญจนาท เรืองรจิตปกรณ และคณะ, ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับธุรกิจ, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๕), หน้า ๖.

<sup>๕</sup>สมยศ นาวิการ, ธุรกิจเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, ๒๕๔๐), หน้า ๓.

<sup>๖</sup>Ricky W.Griffin and Ronald J.Ebert, **Business**, ๒<sup>nd</sup>ed., (New Jersey: Prentice – Hall, ๒๕๓๔), P.๕.



จากความหมายของธุรกิจที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าธุรกิจ หมายถึง ธุรกิจเป็นองค์การที่ดำเนินเพื่อมุ่งหวังกำไร โดยผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และธุรกิจเป็นผู้ผลิตสินค้าและบริการสู่ระบบเศรษฐกิจ ตามความต้องการของผู้บริโภค รวมทั้งจำหน่ายสินค้า โดยได้รับกำไรเป็นผลตอบแทน

#### ๒.๑.๑ ประโยชน์ของธุรกิจจำแนกได้ ดังนี้

##### ๑. ธุรกิจผลิตสินค้าและบริการเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์ในสังคม

เนื่องจากความต้องการของคนเราแตกต่างกัน และมีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด โดยความต้องการของคนเราจะเพิ่มขึ้นตลอดเวลา เพื่อสร้างความพึงพอใจและความสะดวกสบายแก่ตนเอง ธุรกิจจึงมีหน้าที่ในการจัดหาสิ่งต่าง ๆ มาบริการสนองความต้องการดังกล่าว

##### ๒. ธุรกิจช่วยกระจายสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค

เมื่อธุรกิจประเภทผู้ผลิตสินค้า เช่น โรงงานอุตสาหกรรมผลิตสินค้าออกมาแล้ว การที่สินค้าจะกระจายไปสู่ผู้บริโภคได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยธุรกิจประเภทอื่นช่วยกระจายสินค้าไปสู่ผู้บริโภค เป็นต้นว่าธุรกิจการขนส่ง ทั้งทางบก ทางน้ำ ทางอากาศพ่อค้าคนกลาง การประชาสัมพันธ์ การบริการด้านการเงินของธนาคาร การสื่อสาร ฯลฯ

##### ๓. ธุรกิจเป็นแหล่งตลาดแรงงาน

ในการดำเนินการธุรกิจมีความจำเป็นต้องใช้แรงงาน เพื่อทำการผลิตสินค้าหรือบริการ ดังนั้นการดำเนินธุรกิจจึงทำให้คนมีงานทำ สามารถหารายได้เพื่อเลี้ยงตัวเองและครอบครัวได้ ทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ของคนในสังคมดีขึ้น นอกจากนั้นการที่ธุรกิจกระจายไปอยู่ตามส่วนต่าง ๆ ของประเทศ ก็เป็นการกระจายรายได้และตลาดแรงงานไปสู่ท้องถิ่นอีกด้วย

##### ๔. ธุรกิจเป็นแหล่งเพิ่มรายได้ให้แก่รัฐบาล

เมื่อการดำเนินธุรกิจมีผลกำไร ผู้ประกอบธุรกิจมีหน้าที่เสียภาษีให้รัฐบาลตามที่กฎหมายกำหนด ทำรายได้ของรัฐเพิ่มขึ้นและรายได้ดังกล่าวรัฐบาลนำไปใช้ในการพัฒนาประเทศ ได้แก่ การสร้างโรงพยาบาลสร้างถนน สร้าง โรงเรียน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างคุณภาพชีวิต ให้เกิดแก่ประชาชน

##### ๕. ธุรกิจช่วยพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

ในการผลิตสินค้าและบริการของธุรกิจในระยะแรก ๆ ก็เพื่อสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น จังหวัดและประเทศ แต่เมื่อธุรกิจขยายตัวเติบโตขึ้นสามารถผลิตสินค้าและบริการได้มาก จนเกิดความต้องการของคนในประเทศ จึงต้องส่งสินค้าออกไปจำหน่ายยังต่างประเทศ ทำให้รายได้เข้าสู่ประเทศ เป็นการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้อีกทางหนึ่ง

## ๒.๑.๒ ประเภทของธุรกิจ

การแบ่งประเภทของธุรกิจตามลักษณะของกิจกรรมที่ธุรกิจกระทำ แบ่งออกได้ ดังนี้

๑. ธุรกิจการเกษตร (Agriculture) การประกอบธุรกิจการเกษตร ได้แก่ การทำนา การทำไร่ การทำสวน การทำป่าไม้ การทำปศุสัตว์ ฯลฯ

๒. ธุรกิจอุตสาหกรรม (Manufacturing) การประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม ได้แก่ ธุรกิจผลิตสินค้าเพื่ออุปโภค แบ่งเป็น ๒ ลักษณะ ดังนี้

๒.๑ อุตสาหกรรมในครัวเรือน จัดเป็นอุตสาหกรรมขนาดเล็ก ใช้แรงงานเฉพาะสมาชิกในครอบครัว ลงทุนไม่สูงนักส่วนใหญ่เป็นการใช้เวลาว่างจากการประกอบอาชีพหลัก คือ การทำนาทำไร่ ขณะที่รอเก็บเกี่ยวพืชผลก็ใช้เวลาว่างมาทำอุตสาหกรรมในครัวเรือน ฯลฯ

๒.๒ อุตสาหกรรมโรงงาน เป็นอุตสาหกรรมที่ผู้ผลิตสินค้ามีโรงงาน มีเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตสินค้าได้ครั้งละจำนวนมาก มีการจ้างแรงงานจากบุคคลภายนอก ได้แก่ โรงงานผลิตรถยนต์ โรงงานผลิตเฟอร์นิเจอร์ โรงงานผลิตอาหารสำเร็จรูป โรงงานผลิตพลาสติก ฯลฯ

๓. ธุรกิจเหมืองแร่ (Mineral) การประกอบธุรกิจเหมืองแร่ ได้แก่ การทำเหมืองแร่ชนิดต่าง ๆ การขุดเจาะถ่านหิน การขุดเจาะนำทรัพยากรธรรมชาติต่าง ๆ มาใช้

๔. ธุรกิจการพาณิชย์ (Commercial) เป็นธุรกิจที่ทำหน้าที่กระจายสินค้าที่ผลิตจากอุตสาหกรรมต่าง ๆ ไปสู่ผู้บริโภค ทำให้ผู้บริโภคได้อุปโภคบริโภคสินค้าตามความต้องการ ได้แก่ ธุรกิจพ่อค้าคนกลาง ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก ตัวแทนจำหน่ายสินค้าต่าง ๆ

๕. ธุรกิจการก่อสร้าง (Construction) เป็นธุรกิจที่ทำหน้าที่ในการนำวัสดุต่าง ๆ ได้แก่ อิฐ หิน ปูน ทราย มาใช้ในการก่อสร้าง เช่น การสร้างถนน สร้างอาคาร สร้างเขื่อน ก่อสร้างโรงพยาบาล เป็นต้น

๖. ธุรกิจการเงิน (Finance) เป็นธุรกิจที่ทำหน้าที่ส่งเสริมให้ธุรกิจอื่นทำงานได้คล่องตัวขึ้น เนื่องจากในการทำธุรกิจจะต้องเริ่มจากการลงทุน ซึ่งต้องใช้จ่ายเงินในการลงทุน เช่น นำมาซื้อที่ดิน ปลูกสร้างอาคาร จ้างคนงาน ซื้อวัตถุดิบ ซื้อเครื่องจักร ฯลฯ ได้แก่ ธุรกิจประเภทธนาคาร บริษัทประกันภัย บริษัทการเงิน

๗. ธุรกิจให้บริการ (Service) เป็นธุรกิจที่อำนวยความสะดวกสบายให้แก่ผู้บริโภค ได้แก่ ธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจการสื่อสาร ธุรกิจการท่องเที่ยว ธุรกิจการโรงแรม ฯลฯ

๘. ธุรกิจอื่น ๆ ได้แก่ ผู้ประกอบธุรกิจ อาชีพอิสระต่าง ๆ เช่น วิศวกร แพทย์ ประติมากรรม ฯลฯ

สรุปได้ความว่า ธุรกิจหมายถึงกระบวนการดำเนินกิจกรรมทางด้านการผลิต การจำหน่าย และการให้บริการนั่นเอง

การบริหารธุรกิจคือ กิจกรรมทุกอย่างซึ่งมีความเกี่ยวพันในวงของสถาบัน เพื่อที่จะจำหน่ายและให้บริการภายใต้กฎเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีความสัมพันธ์กับบริการอื่น และกลุ่มผู้ทำงานร่วมมือให้บรรลุถึงจุดหมายอันเดียวกัน คือ ความสำเร็จของหน่วยงาน

แบ่งออกเป็น ๒ ประเภทคือ ประเภทแรกเป็นความต้องการที่จำเป็นขั้นพื้นฐานต่อการดำรงชีวิต (Needs) ได้แก่ปัจจัย ๔ คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ส่วนความต้องการอีกประเภทหนึ่งนั้นเป็นสิ่งที่มนุษย์อยากมี (Wants) แต่ถ้าไม่มีสิ่งเหล่านี้มนุษย์ก็ยังสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ตัวอย่างเช่น รถยนต์ โทรทัศน์ เครื่องปรับอากาศ เป็นต้น

ดังนั้นธุรกิจจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของมนุษย์ เพราะธุรกิจเป็นแหล่งผลิตสินค้าและบริการ เพื่อสนองความต้องการของมนุษย์ทั้ง ๒ ประเภท

การบริหารธุรกิจนั้นต้องอาศัยปัจจัยที่จำเป็นคือปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจมี ๔ ประเภท ที่เรียกว่า ๔ M ได้แก่ ๑. คน (Man) ๒. เงิน (Money) ๓. วัสดุหรือวัตถุดิบ (Material) ๔. การจัดการ (Management)

## ๒.๒ ปัจจัยในการดำเนินธุรกิจ

การดำเนินธุรกิจต้องอาศัยหลาย ๆ ปัจจัยประกอบกัน จึงจะเกิดกิจกรรมในการประกอบธุรกิจ จะขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งไม่ได้ โดยทั่วไปปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจมี ๔ ประเภท ที่เรียกว่า ๔ M ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุหรือวัตถุดิบ (Material) การจัดการ (Management)

๒.๒.๑. การจัดการทรัพยากรบุคคล (Man)

๒.๒.๒. การจัดการเงินทุน (Money)

๒.๒.๓. การจัดการวัสดุ อุปกรณ์ (Materials)

๒.๒.๔. การจัดการ (Management)



ผู้ดูแลพิมพ์ ดันตินิภูลชัย และศักดิ์ดา หงส์ทอง, ธุรกิจทั่วไป, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์เอมพันธ์ จำกัด, ๒๕๔๗), หน้า ๓๕.

หนังสืออ้างอิง  
(REFERNCE BOOK)  
ให้ใช้เฉพาะในห้องสมุดเท่านั้น

### ๒.๒.๑. การจัดการทรัพยากรบุคคล (Man)

ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะธุรกิจต่าง ๆ เกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความคิดของคน มีคนเป็นผู้ดำเนินการหรือเป็นผู้จัดการ จึงจะทำให้เกิดกิจกรรมทางธุรกิจหลายรูปแบบ ซึ่งในวงจรธุรกิจมีคนหลายระดับ หลายรูปแบบ ทั้งระดับผู้บริหาร ผู้ใช้แรงงานร่วมกันดำเนินการ จึงจะทำให้ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

การจัดการทรัพยากรบุคคล (Man) เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ การมีกำลังคนในจำนวนที่เพียงพอ สอดคล้องกับปริมาณงาน และมีคุณภาพ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการคัดสรรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีความกระตือรือร้นทุ่มเทที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ และมีความจงรักภักดีซื่อสัตย์ต่อธุรกิจ ซึ่งการจัดการทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมนั้น Samuel C. Certo<sup>๔</sup> กล่าวว่า “บุคคลภายในองค์กรจะต้องให้ความร่วมมืออย่างมีคุณค่าต่อระบบการจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรความร่วมมือนี้เป็นผลจากการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นอย่างดี” ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ

๑. ช่วยให้องค์กรสามารถคัดสรรและธำรงรักษาบุคคลที่มีฝีมือ มีแรงจูงใจสูง มีความรู้สึกรักผูกพันและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กรไว้ได้
๒. เพิ่มพูนและพัฒนาขีดความสามารถซึ่งฝังอยู่ในตัวบุคลากร ความสามารถของบุคลากรทั้งให้แก่องค์กร ศักยภาพ และการจ้างงาน โดยให้ออกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตลอดเวลา
๓. พัฒนาระบบงานที่ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงาน โดยมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกระบบจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาการบริหารและกิจกรรมการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ
๔. พัฒนาการบริหารงานที่ทำให้เกิดความผูกพัน และการมีข้อผูกมัดร่วมกัน โดยยึดถือว่าลูกจ้างคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีค่าในองค์กร และต้องสร้างบรรยากาศที่ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าจะต้องร่วมแรงร่วมใจ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน
๕. สร้างบรรยากาศที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ และความรู้สึกที่กลมกลืน ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายลูกจ้างที่ต่างก็รับรู้ว่าเป็นหุ้นส่วนของกันและกัน
๖. พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้มีการทำงานเป็นทีมและยืดหยุ่น

<sup>๔</sup>Samuel C. Certo, การจัดการสมัยใหม่, แปลโดย พชณี นนทศักดิ์ และปิยะพันธ์ ปิงเมือง, (กรุงเทพมหานคร:เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อิน โค ไชน่า, ๒๕๔๕), หน้า ๑๗๘.

๗. ช่วยให้องค์การสร้างสมดุล และตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากองค์การ (เจ้าของ รัฐบาล ฝ่ายบริหาร ลูกจ้าง ลูกค้า ผู้ขายวัตถุดิบ และสาธารณชนทั่วไป)

๘. ช่วยให้เกิดความมั่นใจว่า บุคลากรในองค์การรู้สึกว่าคุณค่าและได้รับรางวัลตอบแทนในงานที่ตนทำ และสิ่งที่คุณได้ทำสำเร็จ

๙. สามารถบริหารการจัดการกับบุคลากรที่มีความหลากหลาย โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและกลุ่ม ตามความต้องการในการจ้างงาน ลักษณะการทำงาน และความปรารถนา

๑๐. ช่วยให้เกิดความมั่นใจว่าทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกันบริหารจัดการลูกจ้าง โดยยึดหลักด้านจริยธรรมตามกรอบของความเป็นทุกข์ ความยุติธรรมและความโปร่งใส

๑๑. ชำรงรักษาและพัฒนาลูกจ้างทั้งด้านจิตใจและร่างกายหลักการของการใช้ประโยชน์บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ<sup>๙</sup> ได้แก่

การจัดเตรียมการเพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมทั้งตำแหน่งงานทางด้านการบริหาร และงานด้านอื่น ๆ ผู้บริหารจะต้องดำเนินการอย่างรอบคอบและระมัดระวัง ซึ่ง Samuel C. Certo (๒๐๐๕, แปลโดย พัทณี นนทศักดิ์ และปิยะพันธ์ ปิงเมือง, หน้า ๑๗๘)<sup>๑๐</sup> ได้เสนอแนะขั้นตอนไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การสรรหา (Recruitment)

ขั้นตอนที่ ๒ การคัดเลือก (Selection)

ขั้นตอนที่ ๓ การฝึกอบรม (Training)

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

ขั้นตอนที่ ๑ การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกระบวนการกลั่นกรอง และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมาสมัครงานในตำแหน่งต่างๆ ที่องค์การเปิดรับสมัคร โดยมีหลักการสรรหาบุคลากร ซึ่งหลักการสรรหาบุคลากรคือ ระบบการกลั่นกรองบุคลากรในขั้นต้น เริ่มจากเงื่อนไขการรับสมัคร ได้แก่ คุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน และการคัดเลือกจากการสอบคัดเลือก ได้แก่ การสอบความรู้ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ ในขั้นสุดท้ายเป็นการสอบสัมภาษณ์

**สิ่งพิมพ์นี้เป็นสมบัติของศิริราชวิทยุ มทว.**

**ผู้ใดพบอยู่ในที่อื่นไม่สมควร**

**โปรดนำมาส่งที่แผนกห้องสมุดด้วย ขอบคุช**

<sup>๙</sup> รงชัย สันติวงษ์, หลักการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๕๕-๕๗.

<sup>๑๐</sup> Samuel C. Certo, การจัดการสมัยใหม่, อ่างแล้ว, หน้า ๑๗๘.

เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสม เข้าเป็นบุคลากรขององค์การการ  
สรรหาบุคลากรที่องค์การนิยมใช้ทั่วไป มี ๒ ระบบ คือ<sup>๑๑</sup>

๑. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) จัดว่าเป็นระบบการสรรหาบุคลากรขององค์การ โดย  
อาศัยหลักแห่งความเมตตา เกื้อกูล ช่วยเหลือสงเคราะห์ในบรรดาญาติ มิตร พวกรพวก และผู้อยู่ใน  
อุปการะมาเมื่อมีอิทธิพลเหนือการสอบคัดเลือก

๒. ระบบคุณธรรม (Merit System) จัดเป็นระบบการสรรหาบุคลากรที่ใช้หลักแห่งความดี  
โดยใช้หลักการสรรหาบุคลากรที่ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ๔ ประการ มีดังนี้

ประการที่ ๑ ใช้หลักความสามารถ (Ability) โดยการกำหนดเงื่อนไขการรับสมัครบุคลากร  
ได้แก่ คุณสมบัติของผู้สมัคร คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน หรือเคยผ่านงาน  
มาแล้ว

ประการที่ ๒ ใช้หลักความเสมอภาค (Equality) โดยคำนึงถึงหลักการแห่งสิทธิของความ  
เสมอภาคของบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน หรือเคยผ่าน  
งานมาแล้ว ตรงตามเงื่อนไขของการประกาศรับสมัคร เพื่อสอบคัดเลือก หรือสอบแข่งขันบุคคล  
หรือสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง

ประการที่ ๓ ใช้หลักความมั่นคง (Security) เป็นการให้หลักประกันความมั่นคงแห่งอาชีพ  
ให้แก่บุคลากรทุกระดับในองค์การ ให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน การใช้หลักความมั่นคงนี้  
จะปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคน และทุกระดับตำแหน่งในองค์การ โดยเสมอเหมือนกัน

ประการที่ ๔ ใช้หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) ในการบริหารงาน  
บุคคล องค์การจะกำหนดหลักการปฏิบัติสำหรับบุคลากร โดยให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งต่างๆในองค์การ  
วางตนเป็นกลางทางการเมือง โดยไม่กระทำการใดๆ อันสื่อเจตนาว่าเป็นการนิยม ผักใฝ่อดหนุน  
สนับสนุน หรือตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของพรรคการเมือง หรือนักการเมือง

ขั้นตอนที่ ๒ การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการที่คัดเลือกผู้สมัครงาน เพื่อให้ได้  
บุคลากรที่ดี มีคุณสมบัติเหมาะสม ถูกต้องตรงคุณลักษณะเฉพาะของงานที่กำหนดไว้กระบวนการ  
คัดเลือกบุคลากรขึ้นอยู่กับความรู้จักตัดสินใจมิได้เกี่ยวกับผู้สมัครเข้าทำงานแต่จัดว่าเป็นเรื่องความ

---

<sup>๑๑</sup>อำนาจ แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : อักษรการพิมพ์,  
๒๕๔๔), หน้า ๕๕-๑๐๑.

เหมาะสมระหว่างบุคคลกับงานอาชีพ กระบวนการคัดเลือกบุคลากรใหม่เข้าทำงานมีลำดับขั้น ๑  
ขั้น ดังนี้<sup>๑๒</sup>

๑. รับสมัครงาน ตามตำแหน่งงานว่างที่บริษัทประกาศรับสมัครงาน ตามเงื่อนไขตำแหน่ง  
งาน วุฒิการศึกษา คุณสมบัติของผู้สมัคร และข้อกำหนดอื่น ๆ โดยผู้สมัครต้องกรอกใบสมัครงาน  
ด้วยตนเองพร้อมทั้งแนบเอกสารใบสำคัญ เช่น หลักฐานการสำเร็จการศึกษา สำเนาทะเบียนบ้านรูป  
ถ่ายขนาด ๑ นิ้ว จำนวน ๒ รูป

๒. ตรวจสอบหลักฐานการสมัครงาน จะต้องตรวจการกรอกข้อความในใบสมัครงานให้  
ครบถ้วนและถูกต้อง ตามหลักฐานใบแสดงคุณวุฒิการศึกษา ใบสำเนาทะเบียนบ้าน

๓. ทดสอบ จะต้องมีการทดสอบความรู้ ความสามารถและทักษะของผู้สมัครงานที่กำหนด  
ไว้ เช่น มีการสอบข้อเขียนวิชาเฉพาะตำแหน่ง วิชาความรู้ความสามารถทั่วไป วิชาภาษาอังกฤษ

๔. การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นการสนทนาอย่างมีจุดมุ่งหมายระหว่างผู้สัมภาษณ์  
และผู้ถูกสัมภาษณ์ เพื่อจะกลั่นกรองผู้ที่ผ่านการทดสอบแต่ยังขาดคุณสมบัติส่วนตัวบางด้านที่ไม่  
สามารถวัดได้จากการทดสอบ โดยพิจารณาจากบุคลิกภาพ และการสื่อสาร โดยตรงกับผู้เข้ารับการ  
คัดเลือก ซึ่งอาจจะดำเนินการได้หลายครั้ง และหลายรูปแบบ เพื่อจะคัดเลือกผู้ถูกสัมภาษณ์ที่มี  
คุณสมบัติเหมาะสมไปทำการคัดเลือกในขั้นตอนต่อไป โดยทั่วไปการสัมภาษณ์จะมี ๓ รูปแบบ  
ได้แก่<sup>๑๓</sup>

๔.๑ การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) มีลักษณะคล้ายกับ  
การสนทนาระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยการตั้งคำถามที่ไม่มีรูปแบบตายตัว เพื่อที่จะ  
พิจารณาวิธีการตอบ การแก้ปัญหาของผู้สมัคร

๔.๒ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแบบที่ ๑ (Structured Interview Type ๑) คือการใช้  
คำถามเดียวกันกับผู้สมัครทุกคนแล้วนำคำตอบที่ผู้สมัครตอบมาเปรียบเทียบ อาจทำโดยการสมมติ  
สถานการณ์หนึ่งขึ้นมา เพื่อให้ผู้สมัครแต่ละคนได้แสดงความคิดเห็น

๔.๓ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างแบบที่ ๒ (Structured Interview Type ๒) เป็น  
ลักษณะการสัมภาษณ์ เพื่อให้ผู้สมัครบรรยายถึงความสามารถของตน

<sup>๑๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๓๕.

<sup>๑๓</sup> Angelo Kinicki and Brian K. Williams, หลักการจัดการ, แปลโดย เบญจมาภรณ์ อิศรเดช  
, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล), หน้า ๑๔๘.

๕. การประชุมปรึกษาและพิจารณา คณะกรรมการที่คัดเลือกบุคลากรใหม่ร่วมปรึกษาประชุม และพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ เพื่อตัดสินใจคัดเลือกบุคลากรที่ผ่านการทดสอบ และการสัมภาษณ์มาทำการคัดเลือกในขั้นต่อไปขณะเดียวกันก็จะทำการตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผู้สมัคร โดยตรวจสอบข้อมูลการศึกษาประสบการณ์ทำงาน และประวัติอาชญากรรมของผู้สมัครงานว่าที่ความขัดแย้งกันหรือไม่

๖. การประกาศผล หลังจากที่ผู้สมัครงานผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการการคัดเลือก จะต้องมีการประกาศผลให้ผู้สมัครรับทราบ เพื่อให้ดำเนินการตรวจสอบสุขภาพเพื่อรับเข้าทำงานต่อไป โดยอาจจะให้เวลาแก่ผู้สมัครให้รับทราบข้อมูล และเตรียมตัวเข้ารับการตรวจสอบสุขภาพตามที่กำหนด

๗. การประกาศผลครั้งสุดท้าย เป็นการประกาศว่าผู้สมัครงานคนใดผ่านการคัดเลือกให้เข้าร่วมงานกับองค์กร พร้อมทั้งให้รายละเอียดเกี่ยวกับตารางเวลา และเอกสารที่ต้องการในการรายงานตัว และเริ่มต้นงานกับองค์กร

ขั้นตอนที่ ๓ การฝึกอบรม (Training) เป็นวิธีการในการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานทั้งในด้านความคิด ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และการกระทำ ตลอดจนความรู้สึกละเอียดต่าง ๆ ที่มีต่อองค์กร โดยมุ่งผลไปที่การปฏิบัติงาน ซึ่งเทคนิคการฝึกอบรมที่ได้รับการยอมรับ และนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ มากขึ้น จึงมีผู้พัฒนา และประยุกต์ใช้เทคนิคในการฝึกอบรมในหลายรูปแบบคือ<sup>๑๔</sup>

๑. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีที่นิยมใช้ในการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ โดยการเชิญผู้มีความรู้ในเรื่องการปรับปรุงให้คนเหมาะสมกับงานมาบรรยายความรู้ให้ข้อมูลใหม่ให้แก่พนักงาน

๒. การประชุมอภิปราย (Conference) เป็นการพิจารณาปรึกษาหารือปัญหาการปฏิบัติงาน แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ที่น่าสนใจระหว่างสมาชิก หรือบุคคลที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน

๓. การใช้กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการฝึกให้คุ้นเคยกับการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจ เพื่อจะสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์จริง

๔. การสาธิต (Demonstration) เป็นวิธีการที่มุ่งให้ผู้อบรมได้เข้าใจในขั้นตอนต่าง ๆ ประกอบคำบรรยายอย่างละเอียด โดยได้เห็นและอาจจะลงมือปฏิบัติตาม เพื่อความคุ้นเคยและความคล่องตัวเวลาต้องทำงานจริง

<sup>๑๔</sup> ฌีญูพันธ์ เขจรนนท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ, การจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : ๘.เอเชียเพลส, ๒๕๔๘), หน้า ๑๕๐-๑๕๑.



๕. การระดมความคิด (Brain Storming) เป็นวิธีที่ฝึกให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดสร้างสรรค์ และร่วมกันแก้ปัญหา โดยไม่ต้องกังวลว่าเรื่องที่จะพูดจะถูกหรือไม่ เพราะกลุ่มจะเปิดใจรับฟัง และร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่จะนำไปใช้งานได้อย่างเป็นรูปธรรม

การฝึกอบรมนี้นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร ทั้งนี้เพราะพนักงานที่ขาดความรู้ความสามารถทักษะทำให้ต้องกลายเป็นภาระ และมักจะมีแนวโน้มทำให้เกิดผลเสียคือ<sup>๑๕</sup>

๑. ทำงานได้น้อยกว่าที่ควร
๒. ทำงานโดยสูญเสียวัตถุดิบ และวัสดุต่างๆ มาก และมีผลทำให้งานสำเร็จรูปเสียหายด้วย
๓. ทำให้เครื่องจักร อุปกรณ์ติดขัด และเครื่องมือชำรุดเสียหาย
๔. ทำให้งานของพนักงานฝ่ายอื่นต้องหยุดลง
๕. ทำให้เป็นภาระต้องมีการควบคุมดูแลมากกว่ากรณีปกติ

ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นการประเมินค่าการทำงานของบุคลากรว่าเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับหลักเกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งจะมีผลต่องานด้านอื่นๆ ในองค์กร เช่น การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง หรือการฝึกอบรม โดยที่การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์ต่อองค์กร และพนักงานในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่<sup>๑๖</sup>

๑. ช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประเมินผลงานจะช่วยควบคุม และรักษาผลการทำงานให้อยู่ในระดับ และมาตรฐานที่น่าพอใจ นอกจากนี้การประเมิน และทบทวนการปฏิบัติงานของพนักงานคนใดคนหนึ่ง ก็อาจส่งผลต่อเนื่องทำให้พนักงานคนอื่นพยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้น

๒. ช่วยพัฒนาตัวพนักงาน การประเมินผลงานช่วยให้ผู้ประเมินทราบว่าพนักงานมีผลงานเป็นอย่างไร มีโอกาสที่จะก้าวหน้า และพัฒนาตัวเองอย่างไร ซึ่งอาจจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถและคุณสมบัติเพิ่มขึ้นจากเดิม ซึ่งถือเป็นการพัฒนาศักยภาพแก่บุคลากร และจะส่งผลถึงความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร

๓. ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะการประเมินผลงานอย่างเป็นทางการมีรูปแบบชัดเจน และสม่ำเสมอ จะช่วยกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชามีการสังเกตพฤติกรรมลูกน้อง และพนักงานจะปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนเปิด

<sup>๑๕</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๒๐๘-๒๐๙.

<sup>๑๖</sup> ญัฐพันธ์ เจริญนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ, การจัดการ, อ่างแก้ว, หน้า ๑๔๓-๑๔๔.

โอกาสในการสื่อสาร และสร้างความพอใจระหว่างกัน ซึ่งจะเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

๔. เปิดโอกาสในการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการพิจารณาและตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ลดชั้น และเลิกจ้างบุคลากร โดยพิจารณาจากความสามารถ และศักยภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคน

๕. เป็นข้อมูลสำคัญในการพิจารณาค่าตอบแทน และสิ่งจูงใจ ผู้บริหารจะใช้ผลลัพธ์จากการประเมินผลงานเป็นข้อมูลในการพิจารณาค่าตอบแทน และสิ่งจูงใจของพนักงาน การประเมินผลงานเป็นข้อมูลสำคัญกับการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้การจ่ายค่าตอบแทนมีประสิทธิภาพเป็นธรรม และจูงใจ

๖. ช่วยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการว่าจ้างพนักงาน ผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลย้อนกลับไปยังฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยในการพัฒนาระบบการสรรหา และการคัดเลือกบุคลากรให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานสำหรับแนวทางการประเมินที่คืบหน้า ควรเป็นไปตามข้อเสนอแนะ ดังที่ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวไว้ดังนี้<sup>๑๖</sup>

๑. การประเมินผลควรจะเป็นการประเมินผลงานที่เกิดจากการทำงานทั้งหมด โดยมีใช้มุ่งพิจารณาเฉพาะส่งใหม่ๆ ที่เพิ่งจะทำได้ในระยะใกล้ๆ

๒. ต้องไม่มุ่งสนใจเฉพาะในบางจุดบางช่วงที่ผลงานเพิ่มสูงเป็นพิเศษ หากแต่ต้องพิจารณาถึงผลงานที่บุคคลนั้นๆ ทำทั้งหมด

๓. ต้องไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพล หรือคล้อยตามการ โน้มน้ำวของผู้ได้บังคับบัญชา โดยจะต้องรักษาความเป็นกลาง และความยุติธรรมให้คงอยู่ตลอดเวลาการประเมิน

๔. การประเมินควรจะอาศัยเกณฑ์การวัดที่มีความชัดเจนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

๕. การประเมินผลงานควรต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลข้อเท็จจริงเสมอ และต้องพยายามหลีกเลี่ยงการใช้ดุลพินิจที่อาจโน้มน้ำวไปในทางใดทางหนึ่งที่อาจอ่อนแอเกินไป หรือแข็งเกินไปได้ตลอดเวลา

๖. ต้องพยายามระบุให้เห็นชัดถึงจุดบกพร่องของงาน ให้เห็นได้ชัดเจนด้วยตัวอย่างจากของจริง

๗. ระมัดระวังมิให้การประเมินผลกลายเป็นเครื่องทำลายความตั้งใจจริงของผู้ทำงาน

<sup>๑๖</sup> ธงชัย สันติวงษ์, การจัดการ, อ่างแล้ว, หน้า ๒๑๓.

ผลการวิจัยของโรเบิร์ต แอล. แคทซ์<sup>๔๔</sup> พบว่า ผู้บริหารที่ดีต้องมีความสามารถใน ๓ ด้าน ที่เรียกว่า “THC” คือ เก่งงาน(Technical Skills) เก่งคน(Human Skills) เก่งคิด(Conceptual Skills) และในบรรดาความสามารถทั้ง ๓ ด้านนี้ การเก่งคน เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับนักบริหาร เพราะการบริหาร คือการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยมือผู้อื่น ดังนั้นผู้บริหารที่ดีไม่จำเป็นต้องมีความสามารถเฉพาะตัวสูงในด้านลงมือทำงาน(เก่งงาน) หรือมีความสามารถสูงในการคิด(เก่งคิด) แต่ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถสูงในการรวบรวมคนมาช่วยคนทำงานหรือต้องเก่งคน เพราะถึงผู้บริหารจะไม่มีความสามารถในการทำงานหรือคิดวางแผนแก้ปัญหาด้วยตนเอง แต่ถ้าผู้บริหารเก่งคนก็จะสามารถหาคนที่เก่งงานและเก่งคิดมาช่วยคิดช่วยทำให้งานนั้นสำเร็จได้

การบริหารคนจึงเป็นหัวใจของการบริหารและเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดในบรรดาทักษะทั้งสาม เพราะการบริหารมิใช่กิจการที่ดำเนินได้โดยคนคนเดียว แต่การบริหารคือการทำงานเป็นทีม ถ้าจะเปรียบกับการเล่นดนตรี การบริหารก็คล้ายกับการเล่นวงออเครสตราวงใหญ่ ต้องอาศัยผู้เล่นจำนวนมากและต้องดึงเอาศักยภาพหรือความสามารถของผู้เล่นทุกคน ความร่วมมือร่วมใจกันในวงนั้นจึงจะแข็งแกร่งและสามารถบรรเลงเพลงให้จับท่ามกลางความประทับใจของผู้คน เพราะการทำงานใดก็แล้วแต่ไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยหัวหน้าเพียงคนเดียว ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเก่งคนมากกว่าทักษะในด้านอื่น

สรุปได้ว่า การบริหารคนคือกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน การบำรุงรักษา การพัฒนาตลอดจนการพ้นจากงาน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยความพึงพอใจของบุคคลในหน่วยงาน ดังนั้น “งานบุคคล” จึงมีความสำคัญและมีแนวโน้มที่จะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นทุกขณะ เหตุเพราะคนถือได้ว่าเป็นปัจจัยหรือทรัพยากรหลักที่จะช่วยให้ผลประกอบการและผลงานมีความได้เปรียบในการแข่งขัน จึงทำให้ไม่มีองค์กรใดที่ไม่ตระหนักถึงหรือไม่ใส่ใจในคุณค่าของคน พบว่าองค์กรส่วนใหญ่ต่างก็พยายามที่จะแสวงหาและนำระบบการบริหารจัดการมาใช้ในการคัดสรรคนให้มีคุณสมบัติ มีความสามารถเหมาะสม และสอดคล้องกับตำแหน่งงานที่ต้องการ

<sup>๔๔</sup> บรูซ ซีริมหาสาร, กลั่นสามก๊กฉบับนักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร:แสงดาว, ๒๕๔๐), หน้า ๑๓๗-๑๔๓

### ๒.๒.๒. การจัดการเงินทุน (Money)

เงินทุนเป็นปัจจัยในการดำเนินธุรกิจอีกชนิดหนึ่งที่ต้องนำมาใช้ในการลงทุนเพื่อให้เกิดการประกอบธุรกิจ โดยธุรกิจแต่ละประเภทใช้ปริมาณเงินทุกที่แตกต่างกัน ธุรกิจขนาดใหญ่ย่อมใช้เงินทุนสูงกว่าธุรกิจขนาดเล็กกว่า ดังนั้น ผู้ประกอบธุรกิจจึงต้องมีการวางแผนในการใช้เงินทุน และการจัดหาเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจไม่ประสบปัญหาด้านเงินทุน และก่อให้เกิดผลตอบแทนสูงสุดคุ้มกับเงินที่นำมาลงทุน

หากจะกล่าวถึงคำว่าเงินแล้วคงไม่มีใครที่จะไม่รู้จักเพราะเงินนั้นเป็นสิ่งที่จัดได้ว่าเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งช่วยในการดำรงชีวิตของมนุษย์ โดยคำว่าเงินนั้นเป็นคำแผลงมาจากภาษาลาตินว่า Moneta และตรงกับภาษาอังกฤษว่า Money ซึ่งหากจะถามถึงความหมายของคำว่าเงินแล้วนั้น ในที่นี้จะขอแบ่งความหมายของเงินโดยใช้หลักทางกฎหมาย และทางเศรษฐศาสตร์คือ

- ในแง่ของทางกฎหมาย : สิ่งที่สามารถชำระหนี้ได้ตามกฎหมาย

- ในแง่ของเศรษฐศาสตร์ : สิ่งที่ทุกคนในสังคมยอมรับให้เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยน (Medium of exchange) และสามารถที่จะวัดมูลค่าของสินค้าและบริการทุกชนิด (Standard of Value) โดยมีผู้ให้ความหมายของเงินดังต่อไปนี้

การเงิน หมายถึง การจัดระเบียบการเงินของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการรู้จักจัดหาเงินเข้ามา และใช้จ่ายออกไปอย่างถูกต้อง บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อให้ตนเองและครอบครัวมีความมั่นคงทางการเงินใช้เงินอย่างฉลาดเลือกการลงทุนอย่างเหมาะสม มีการออมสำหรับอนาคต ยามปลดเกษียณเป็นการบริหารเงินในส่วนของบุคคลให้บรรลุจุดมุ่งหมายสำคัญตามความต้องการใช้ของแต่ละบุคคลตลอดช่วงชีวิต

สำหรับความหมายของการเงิน ต้องเข้าใจชัดเจนภาพรวมกว้าง ๆ เรื่องเงิน ซึ่งเป็นองค์ความรู้เรื่องการเงิน มีผู้รู้หลายท่านได้ให้คำจำกัดความไว้มากมายดังต่อไปนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ให้ความหมายของคำว่า “เงิน” ไว้ว่า คือวัตถุที่ใช้วัดราคาในการซื้อขายและเปลี่ยนกัน วัตถุที่มีตราของรัฐ ใช้ชำระหนี้ได้ตามกฎหมาย ได้แก่ เหรียญกษาปณ์ และธนบัตร บางครั้งเรียกว่าเงินตรา โบราณใช้ว่า เงิน หรือ เฌอน ก็มี ตามหลักเศรษฐศาสตร์คือ วัตถุที่กำหนดใช้เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยน หรือชำระหนี้

เงิน (Money) หมายถึง สิ่งที่ยอมรับกันทั่วไป ว่าสามารถใช้เป็นสิทธิเรียกร้องเหนือสินค้าและบริการต่าง ๆ ได้ทุกขณะ เงินมีความหมายตามหน้าที่สำคัญ ๓ ประการ คือ

๑) เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยน

๒) เป็นสิ่งที่เก็บสะสมมูลค่า

๓) เป็นสิ่งที่ใช้วัดราคาสินค้าได้

ในแง่ของเศรษฐศาสตร์ เงิน คือ สิ่งที่ทุกคนในสังคมยอมรับเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยน (Medium of exchange) และวัดมูลค่าของสินค้าและบริการทุกชนิด (standard of value)

จากคำจำกัดความของเงินตามที่กล่าวมาข้างต้น เน้นให้เห็นถึงความเชื่อมั่นหรือปัจจัยทางด้านจิตวิทยา ในความหมายของเงิน เงินเป็นสิ่งที่ประชาชนเชื่อว่า ผู้อื่นจะยินยอมรับในการชำระค่าสินค้า บริการ และในการชำระหนี้ ความเต็มใจที่จะยอมรับสิ่งใดก็ตามเพื่อการชำระค่าสินค้าหรือชำระหนี้ นั้น และขึ้นอยู่กับความเชื่อของสิ่งนั้นจะยังคงมีมูลค่า หรือมีอำนาจซื้อ ความเชื่อถือนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ต้องมีหลักประกันว่า อุปาทานของสิ่งที่จะนำมาใช้เป็นเงินนั้นมีปริมาณจำกัด

สิ่งของที่ใช้เป็นสื่อกลางเรียกว่าเงินนี้ ในประวัติศาสตร์ สิ่งที่ได้ถูกนำมาใช้เป็นเงิน มีตั้งแต่ วัว ควาย ใบชา ลูกบิด หอย ยาสูบ ไปจนกระทั่งถึงเหรียญเงิน ทั้งนี้ เพราะคนมีความเชื่อถือนำมูลค่าของสิ่งเหล่านี้ และเต็มใจที่จะยอมรับสิ่งเหล่านี้ในการชำระค่าสินค้า และชำระหนี้

ปัจจุบัน นักเศรษฐศาสตร์ส่วนใหญ่ ให้คำจำกัดความของเงิน โดยรวม ทั้งธนบัตรและเหรียญกษาปณ์ที่อยู่ในมือประชาชน และเงินฝากที่อยู่ในธนาคารพาณิชย์และสถาบันการเงินต่าง ๆ ซึ่งถูกนำมาใช้ในรายการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้า เนื่องจากในทางปฏิบัติแล้ว การชำระค่าสินค้า และชำระหนี้กระทำกันโดยการ ใช้ธนบัตร และเหรียญกษาปณ์ หรือโดยการโอนเงินจากบัญชีเงินฝาก คำจำกัดความของเงิน จึงเป็นไปตามข้อกำหนดที่กล่าวข้างต้นว่า เงินจะต้องเป็นสิ่งที่คนยอมรับกัน โดยทั่วไปในการชำระค่าสินค้าและชำระหนี้

สรุปความสำคัญของเงิน มี ๔ ประการ คือ

(๑) เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนสินค้า มนุษย์จึงใช้เงินในการชำระหนี้ค่าสินค้าและบริการ

(๒) หน่วยวัดค่า คือ วัดมูลค่าของสินค้าและบริการในรูปของเงินเช่นเดียวกับการวัดระยะทางเป็นกิโลเมตร

(๓) รักษาค่า คือ ดำรงอำนาจซื้อเมื่อเวลาผ่านไป แม้ว่าสินทรัพย์อื่น เช่น ที่ดินจะรักษาความมั่งคั่งได้ แต่จะมีปัญหาด้านสภาพคล่อง เพราะหากจะใช้เงินก็ต้องจำหน่ายสินทรัพย์เพื่อเปลี่ยนเป็นเงินสดก่อน

(๔) เป็นสื่อกลางในการชำระหนี้

ดังนั้น เงินถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในปัจจุบัน ที่เป็นยอมรับร่วมในยุคนี้ ถือว่าเป็นมาตรฐานสากลนิยมครอบคลุมทั้งสังคมโลก ซึ่งในแต่ละประเทศมีสกุลเงิน และอัตราแลกเปลี่ยน

ซึ่งเป็นไปตามกลไกที่ยอมรับร่วมกัน ซึ่งความแตกต่างก็ขึ้นกับปัจจัยอำนาจทางการเงินของแต่ละประเทศ โดยมีส่วนที่จะชำระหนี้สิน แลกเปลี่ยนกันด้วยมูลค่าที่ยอมรับกัน ซึ่งยอมรับร่วมกันในยุคปัจจุบันนี้ และเป็นพลังอำนาจอย่างหนึ่งที่ทุกคนในโลกนี้ยอมรับ และให้คุณค่ากับบุคคลที่ถือเงินที่มีการสมมติค่าในการซื้อขาย ใช้จ่าย แลกเปลี่ยน ตามความต้องการ จนกระทั่งใช้เงินทำงานและธุรกิจทางการเงินได้เกิดขึ้นมากมาย โดยที่ต้องมีเงินตามที่ยอมรับกันได้ให้กับบุคคลที่ต้องการแลกเปลี่ยนสินค้า และด้านอื่น ๆ อันมากมายมหาศาล เรียกว่าได้ว่า เงินเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับชีวิตที่กว่าได้ การเงินส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิตสังคมมนุษย์ในโลกยุคนี้

สรุปความหมายของเงิน“เงินคือสิ่งที่คนในสังคมได้สมมุติขึ้น และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปของสังคมขณะนั้น เพื่อใช้เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนสินค้า และบริการใช้ในการชำระหนี้ และอื่นๆ ตามต้องการ”

#### ๑) การจัดการเงินทุน (Money)

เป็นการจัดการกับเงินทุนและเครดิต โดยเงินทุนจะทำให้ได้มาซึ่งเครื่องมือ เครื่องจักร ตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ ที่จะต้องใช้ประกอบในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย ในการบริหารธุรกิจนั้น การจัดการเงินทุนเป็นเรื่องที่สำคัญ ผู้ประกอบการธุรกิจควรจะต้องรู้ว่า ในการประกอบการธุรกิจนั้นต้องการเงินทุนเท่าใด เงินทุนนั้นจะได้อะไรมาจากไหน จะใช้เงินทุนอย่างไร และจะใช้เวลานานเท่าใดจึงจะเกิดผลกำไร ทั้งจะสามารถจ่ายคืนให้กับผู้ให้กู้ยืมหรือจ่ายผลตอบแทนให้กับต้นทุนได้อย่างไร การกำหนดความต้องการทางการเงินของธุรกิจที่กำลังจะเปิดดำเนินการหรือธุรกิจที่เปิดดำเนินการอยู่แล้วจะต้องยึดหลักสำคัญ เพื่อให้เกิดการบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพ ความต้องการทางการเงินของธุรกิจแยกออกได้เป็น ๓ ประเภทคือ<sup>๑๖</sup>

๑. ความต้องการเงินทุนในการจัดตั้งธุรกิจ เป็นเงินทุนขั้นต้นที่นำมาใช้จ่ายในเรื่องต่าง ๆ

เช่น

๑.๑ ค่ามัดจำเช่าสถานที่

๑.๒ การซ่อมแซมสถานที่

๑.๓ การออกแบบร้านหรือการปรับปรุงโรงงาน

๑.๔ ค่าอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน เครื่องบันทึกเงินสด เครื่องคอมพิวเตอร์ โตะเก้าอี้

อุปกรณ์การขนส่ง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงค่าใช้จ่ายที่ชัดเจนโดยขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจ

<sup>๑๖</sup>วิชัย โสสุวรรณจินดา, ครบเครื่องเรื่องบริหาร ธุรกิจขนาดย่อม, (กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) ๒๕๔๗), หน้า ๕๗-๕๘.

๑.๕ เงินทุนสำหรับการจัดซื้อสินค้าเพื่อเริ่มธุรกิจ

๑.๖ ค่าใบอนุญาต การขอใบอนุญาต ค่าธรรมเนียมด้านวิชาชีพ ค่าประกันภัย ค่าสาธารณูปโภค การจัดตั้งบริษัท ค่าลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตร รวมทั้งค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่าง ๆ ที่ต้องชำระก่อน เช่น ค่าประกันภัย ค่าสาธารณูปโภคเป็นค่าใช้จ่ายที่สำคัญ

๒. ความต้องการเงินทุนในการเริ่มต้นธุรกิจ ได้แก่ แรงงาน การส่งเสริมการขาย วัสดุสำนักงาน เครื่องใช้ที่ต้องตกแต่งใหม่ และรายการอื่น ๆ ที่แตกต่างกัน จะต้องจัดซื้อมา ค่าใช้จ่ายในการเริ่มต้นธุรกิจเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในทันทีทันใดก่อนการเปิดกิจการ และระหว่างสองสามสัปดาห์ หรือสองสามเดือนแรกของการดำเนินงาน ลักษณะที่เด่นชัดของค่าใช้จ่ายเริ่มต้นธุรกิจคือเป็นค่าใช้จ่ายที่มักจะเกิดขึ้นเฉพาะเมื่อเริ่มต้นธุรกิจ และจะไม่เกิดขึ้นอีกในปีต่อ ๆ ไป ดังนั้นเงินทุนในการเริ่มต้นธุรกิจอาจจะเป็นที่ต้องการเพื่อให้คุ้มค่าใช้จ่ายเหล่านี้และช่วยให้ธุรกิจดำเนินงานได้ตลอดระยะเวลาสามถึงหกเดือนแรก ค่าใช้จ่ายในการเริ่มต้นธุรกิจ ได้แก่<sup>๒๐</sup>

๒.๑ ค่าจ้างสำหรับพนักงานที่จ้างมา แบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ตามที่ บรรยายธรรมชัชชอารี กล่าวไว้ดังนี้<sup>๒๑</sup>

๒.๑.๑ เงินเดือนและค่าแรง (Wage and Salary) เป็นค่าใช้จ่ายสำคัญรายการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับพนักงานทุกระดับภายในองค์กร ค่าใช้จ่ายเงินเดือนเกิดขึ้นตั้งแต่เกิดการรับสมัครพนักงานเพื่อมาร่วมงานกับกิจการ สำหรับธุรกิจขนาดเล็ก ซึ่งมีพนักงานไม่มาก อาจจะมีได้มีการแบ่งประเภทพนักงานออกเป็นหลายลักษณะ หากเป็นการจัดประเภท โดยดูจากลักษณะของการจ่ายเงินเดือนและค่าแรง อาจแบ่งพนักงานออกเป็น ๒ ประเภทคือ พนักงานรายวัน กับพนักงานรายเดือน

๑.) พนักงานรายวันคือ พนักงานที่รับค่าจ้างเป็นรายวัน ตามอัตราที่ตกลงกัน ทั้งนี้โดยกิจการต้องคำนึงถึงอัตราค่าแรงขั้นต่ำในเขตพื้นที่ของตนประกอบด้วย การคำนวณค่าแรงงานพนักงานรายวันนั้น จะคำนวณจากจำนวนวันทำงานจริงของพนักงานเป็นหลัก วันทำงานใดที่พนักงานขาดงาน โดยมีได้เกิดจากการเจ็บป่วย ก็ย่อมจะไม่ได้ค่าแรงในวันนั้น

<sup>๒๐</sup> ศุสดี รุมาคม, การบริหารธุรกิจขนาดย่อม, (กรุงเทพมหานคร : ฟิสิกส์เซ็นเตอร์, ๒๕๔๐), หน้า ๒๓๖.

<sup>๒๑</sup> บรรยาย ธรรมชัชชอารี, การวางแผนธุรกิจด้วยระบบงบประมาณแนวใหม่, (กรุงเทพมหานคร : สายธาร, ๒๕๔๘), หน้า ๑๗๑-๑๗๓.

๒.) พนักงานรายเดือน ที่เป็นพนักงานที่มีลักษณะการคำนวณเงินเดือนให้เป็นรายเดือน เช่น กิจกาแห่งหนึ่งเซ็นสัญญาจ้างงานกับพนักงานประเภทรายเดือน

๒.๑.๒ เงินค่าล่วงเวลา (Over Time) การคำนวณค่าล่วงเวลานั้น อาจมีอัตราค่าจ้างที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับช่วงเวลาที่เกิดการทำงานล่วงเวลาขึ้น

๒.๑.๓ ค่าสวัสดิการพนักงาน (Fringe Benefits) เพื่อที่จะรักษาบุคลากรขององค์กรไว้ให้ได้ ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงการให้สวัสดิการแก่พนักงานของตน

๒.๑.๔ เงินโบนัส คือเงินที่จ่ายให้พนักงาน นอกเหนือจากเงินเดือนที่จ่ายตามปกติ และโดยส่วนใหญ่จะจ่ายให้ปีละครั้ง ทุก ๆ สิ้นปี หรือต้นปีถัดไป

๒.๑.๕ เงินประกันสังคม (Social Security Fund and Workman Compensation Fund) เป็นเงินที่กิจการจ่ายให้กับกองทุนประกันสังคมทุกเดือน ตามข้อกำหนดของกฎหมาย เงินประกันสังคมทำให้เกิดหลักประกันแก่พนักงานเมื่อเกิดความเจ็บป่วยขึ้น ซึ่งเมื่อเข้าไปทำการรักษาในโรงพยาบาลซึ่งได้เลือกไว้ก็จะรับบริการรักษาฟรีตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ จำนวนเงินในประกันสังคม

๒.๑.๖ เงินค่าเบี่ยชยัน เป็นการให้เบี่ยชยันแก่พนักงานที่มาทำงาน โดยไม่ขาดงานสำหรับพนักงานที่มีประวัติการทำงานที่ดีมาก หรือได้รับเบี่ยชยันติดต่อกันเป็นเวลาหลายเดือนหรือทั้งปี กิจการอาจกำหนดให้ได้รับเบี่ยชยันเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิมตามสถิติการได้เบี่ยชยันติดต่อกันเป็นเวลานาน

๒.๒ วัสดุสำนักงาน เครื่องใช้ที่ต้องจัดซื้อเพิ่มเติม หรือค่าวัสดุทั่วไป (General Supply) เป็นค่าใช้จ่ายเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่เมื่อนำมารวมกันเข้าอาจมีจำนวนเงินมาก และสมควรได้รับการเอาใจใส่ คือ วัสดุทั่วไป ค่าใช้จ่ายดังกล่าวนี้อาจประกอบไปด้วยรายการย่อย ๆ มากมาย

๒.๓ การส่งเสริมการขาย การกระตุ้นยอดขายให้สูงขึ้น อาจเกิดขึ้นได้ในหลายกรณี เช่น เมื่อกิจการเริ่มเข้าสู่ช่วงที่ยอดขายตกต่ำลงตามฤดูกาล หรือเมื่อมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาแย่งส่วนแบ่งตลาด บางกิจการอาจต้องทำการส่งเสริมการขายโดยตลอดทั้งปีงบประมาณ เพื่อให้สินค้าเป็นที่นิยมจนได้รับอัตราส่วนแบ่งตลาดที่พอใจ ลักษณะของการส่งเสริมการขายมีหลายวิธี ได้แก่<sup>๒๒</sup>

๓. ความต้องการเงินทุนในการดำเนินงาน เป็นความต้องการเงินหมุนเวียนเพื่อใช้ในการประกอบธุรกิจ ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องดูแลมิให้เกิดการขาดแคลนเงินสดหรือขาดสภาพคล่อง และมีเงินทุนเพียงพอที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงตามฤดูกาลของธุรกิจได้ นอกจากนี้เมื่อมีการ

<sup>๒๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๐๓-๒๐๔.



ดำเนินการ ไประยะหนึ่งก็ต้องมีเงินทุนสำหรับการจัดซื้ออุปกรณ์ใหม่ การซ่อมแซมปรับปรุงสถานที่ การจ้างพนักงานเพิ่ม และการปรับ โครงสร้างหนี้สินใหม่ด้วย ความต้องการเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานที่ปกติธรรมดาอย่างหนึ่งคือ เพื่อที่จะเอาชนะความตกต่ำของธุรกิจ การถดถอยของเศรษฐกิจ การสูญเสียลูกค้ารายสำคัญไปหนึ่งรายหรือมากกว่า และอื่น ๆ ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจ ธุรกิจอาจจะต้องการเงินทุนเพื่อช่วยให้การดำเนินงานต่อเนื่องไปได้ความต้องการทางการเงินของธุรกิจจะวนเวียนอยู่รอบ ๆ ความต้องการที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกันทั้ง ๓ ประเภท คือ เงินทุนในการจัดตั้งธุรกิจ เงินทุนในการเริ่มต้นธุรกิจ และเงินทุนในการดำเนินงาน ความต้องการ ๒ ประเภทแรกมุ่งที่ระยะเวลาก่อนการเริ่มต้นดำเนินงาน

แหล่งที่มาของเงินทุน เมื่อเจ้าของธุรกิจได้ประเมินความต้องการเงินทุนที่จะนำมาใช้ในการประกอบการแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการพิจารณาว่า เงินทุนที่สามารถจะนำมาใช้นั้นมีมาจากที่ใดบ้าง โดยทั่วไปแหล่งเงินทุนจะมาจาก ๔ แหล่งใหญ่ คือ<sup>๒๓</sup>

๓.๑ แหล่งเงินทุนส่วนบุคคล คือแหล่งเงินทุนที่เป็นเงินออมส่วนตัวของผู้ประกอบการเองหากยังไม่พอก็ใช้การกู้ยืมจากเพื่อน และญาติพี่น้อง โดยอาศัยความสนิทสนมส่วนตัว และยังสามารถดึงผู้ร่วมทุนเอกชนรายอื่นเข้ามาร่วมลงทุนได้ด้วย โดยเฉพาะในกรณีที่มีการตั้งบริษัทและมีการขายหุ้น

๓.๒ แหล่งเงินทุนจากผู้ขายปัจจัยการผลิต ได้แก่ แหล่งเงินทุนที่มีลักษณะเป็นสินเชื่อทางการค้า หรือเจ้าหนี้ทางการค้า เป็นการบริหารการเงินโดยซื้อปัจจัยการผลิตมาก่อนแล้วจ่ายคืนในภายหลัง ถือเป็นแหล่งเงินทุนระยะสั้นในทางธุรกิจ

๓.๓ แหล่งเงินทุนจากธนาคารพาณิชย์ การกู้ยืมเงินจากธนาคารพาณิชย์ทำได้ ๒ ลักษณะคือเป็นวงเงินสินเชื่อหมุนเวียน และสินเชื่อระยะยาว

๓.๓.๑ การกู้เป็นวงเงินสินเชื่อหมุนเวียน มักกู้เป็นระยะสั้น โดยมีวงเงินตามสินทรัพย์หมุนเวียน เงินทุนหมุนเวียนของธุรกิจ เป็นเงินทุนที่เปลี่ยนเป็นเงินสดได้ภายในระยะเวลาของการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งได้เป็น ๒ ชนิดดังนี้<sup>๒๔</sup>

<sup>๒๓</sup>วิชัย โกลสุวรรณจินดา, ครบเครื่องเรื่องบริหารธุรกิจขนาดย่อม, อ่างแล้ว, หน้า ๕๘-๑๐๐.

<sup>๒๔</sup>เรวัตร์ ชาติวิศิษฐ์, เทคนิคการบริหารเงินทุนหมุนเวียน, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมนิติ, ๒๕๓๘), หน้า ๒๒-๒๓.

๑.) เงินทุนหมุนเวียนถาวร (Permanent Working Capital) หมายถึง มูลค่าของเงินทุนหมุนเวียนที่ธุรกิจต้องการอย่างต่ำที่สุด เพื่อรักษาไว้ซึ่งการดำเนินงานตามปกติ บางครั้งอาจหมายถึง เงินทุนหมุนเวียนที่ต้องการใช้ประจำวัน เพื่อรักษาระดับขั้นต่ำสุดของการดำเนินงานของธุรกิจ

๒.) เงินทุนหมุนเวียนผันแปร (Variable Working Capital) หมายถึง มูลค่าของเงินทุนหมุนเวียนที่ธุรกิจต้องการรักษาไว้ ซึ่งการดำเนินงานตามฤดูกาลหรือในกรณีพิเศษนอกเหนือจากจำนวนอย่างต่ำที่ธุรกิจต้องมีไว้ เพื่อการดำเนินงานตามปกติ และมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงขึ้นลงตามระดับของการดำเนินงาน

๓.๓.๒ ส่วนการกู้ยืมที่เป็นสินเชื่อบริษัทระยะยาว จะเป็นการกู้ยืมเพื่อซื้อสินทรัพย์ถาวร เช่น การซื้อเครื่องจักร การก่อสร้าง ซึ่งผู้กู้ยืมจะต้องมีแผนในการชำระหนี้ที่เป็นไปได้

๓.๔ แหล่งเงินทุนจากรัฐบาลและหน่วยงานของรัฐ เช่น บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมขนาดย่อม ธนาคารออมสิน โดยปฏิบัติตามเงื่อนไขและกฎเกณฑ์ของหน่วยงานนั้น ๆ

## ๒) แนวคิดเรื่องเงิน

การดำเนินชีวิตประจำวัน และการประกอบธุรกิจต้องอาศัยเงินเป็นสำคัญ ถึงแม้ว่าในสมัยโบราณมนุษย์มีความเป็นอยู่แบบพึ่งตนเอง (self-sufficiency) ก็ยังต้องมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งของซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละคนไม่สามารถผลิตสิ่งของใช้ทุกอย่างได้ การแลกเปลี่ยนในระยะแรกอยู่ในรูปของการนำเอาสิ่งของมาแลกกับสิ่งของโดยตรง และเมื่อสินค้าเพิ่มขึ้น การนำสิ่งของมาแลกเปลี่ยนกันโดยตรงเกิดข้อยุ่งยากหลายประการ กล่าวคือ

๑. ความไม่สะดวกในเรื่องของการหาบุคคลที่มีความต้องการในสิ่งของที่แต่ละฝ่ายมีอยู่
๒. ความไม่สะดวกในเรื่องการกำหนดราคา
๓. ความไม่สะดวกในการให้กู้ยืม
๔. ความไม่สะดวกในการเก็บรักษาสินค้า
๕. ความไม่สะดวกในการขนส่ง

เมื่อเกิดความยุ่งยาก มนุษย์จึงได้หาทางที่จะนำเอาวัตถุกลางมาเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยน วัตถุกลางนี้เรียกว่า เงิน ซึ่งมีการพัฒนาการของใช้สิ่งของต่าง ๆ มาทำหน้าที่เป็นตัวกลางเพื่อแลกเปลี่ยน

คนเราทุกคน ย่อมปรารถนาจะพบกับความสำเร็จในชีวิตด้วยกันทั้งนั้น ซึ่งความหวังของแต่ละคนย่อมมีต่าง ๆ กัน บางคนต้องการมีการศึกษา มีอาชีพก้าวหน้าสามารถหารายได้ได้มากจนสร้างความมั่งคั่งมั่นคงให้กับตนเองและครอบครัว แต่สำหรับบางคนก็ต้องการเพียงเพื่อให้ชีวิตพออยู่ได้ ให้ครอบครัวมีกินมีใช้ไม่ลำบากและมีความสุขสบายในบั้นปลายของชีวิตก็เพียงพอแล้ว และไม่

ว่าความปรารถนาของบุคคลจะเป็นอย่างไรก็ตาม “เงิน” เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้บุคคลได้รับในสิ่งที่ตนหวังไว้ ดังนั้นการเรียนรู้ในการจัดระเบียบการเงินของตนเองและครอบครัวอย่างมีประสิทธิภาพ

### ๓) กระบวนการวางแผนทางการเงิน

การวางแผนทางการเงิน เป็นกระบวนการจัดการกับเงินของบุคคลเพื่อให้บุคคลบรรลุเป้าหมายทางการเงินที่ต้องการ กระบวนการวางแผนทางการเงินมี ๕ ขั้นตอนคือ

ขั้นที่ ๑ ประเมินสถานะทางการเงินของบุคคลในปัจจุบัน โดยพิจารณาจากรายได้ ค่าใช้จ่าย สินทรัพย์ ภาระหนี้สิน รวมทั้งเงินออมที่มีอยู่ในปัจจุบัน วิธีการประเมินสถานะทางการเงินของบุคคล คือการจัดทำงบการเงินส่วนบุคคลได้แก่ งบดุล งบรายได้และค่าใช้จ่าย

ขั้นที่ ๒ กำหนดเป้าหมายทางการเงิน เป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งในการวางแผนทางการเงิน เนื่องจากหากบุคคลมีเป้าหมายทางการเงินแล้ว จะสามารถกำหนดแนวทางที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงินที่ต้องการได้ เปรียบเสมือนกับการเดินทางที่ก่อนอื่นจะต้องกำหนดที่หมายที่จะเดินทางไปเสียก่อนแล้วจึงจะสามารถกำหนดเส้นทางที่จะใช้ในการเดินทางได้ ในการกำหนดเป้าหมายทางการเงินนั้น บุคคลจะต้องระบุให้ชัดเจนว่าต้องการอะไร เช่น ต้องการซื้อรถยนต์ราคาเท่าไร และจะซื้อเมื่อใด นั่นคือเป้าหมายทางการเงินควรจะเหมาะสมสถานะทางการเงินของบุคคลนั้นด้วย

ขั้นที่ ๓ การกำหนดทางเลือกและประเมินทางเลือก ขั้นตอนนี้ เป็นการกำหนดทางเลือกที่เป็นไปได้ในอนาคต และพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมมากที่สุด ให้เหมาะกับสถานะทางการเงินและภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน รวมถึงการพิจารณาความเสี่ยงของแต่ละทางเลือกโดยจำเป็นต้องหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น หนังสือ วารสาร เว็บไซต์ รวมทั้งบุคคลผู้มีความเชี่ยวชาญหรือผู้ให้คำปรึกษาทางการเงิน

ขั้นที่ ๔ การวางแผนและปฏิบัติตามแผนทางการเงิน คือการปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ หากการวางแผนไว้ดีมากเกินไปแต่ไม่ปฏิบัติตามก็จะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ การปฏิบัติตามแผนทางการเงินอาจจะต้องติดต่อกับบุคคลอื่น เช่น ตัวแทนประกันชีวิต นายหน้าขายหลักทรัพย์ นายธนาคาร เพื่อทำธุรกรรมทางการเงิน

ขั้นที่ ๕ ติดตามประเมินผล และปรับปรุงการวางแผนทางการเงิน เป็นขั้นตอนที่ไม่มีที่สิ้นสุด คือเมื่อบุคคลได้ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ขั้นตอนต่อมาคือการติดตามผล โดยพิจารณาว่าแผนการเงินนั้นเหมาะสมหรือไม่ สามารถปฏิบัติได้จริงหรือไม่ หากไม่สามารถปฏิบัติตามแผนได้ จะต้องทำการปรับแผนการเงินใหม่ นอกจากนั้น ภาวะเศรษฐกิจ สังคม รวมทั้งสถานะทางการเงิน

ของสังคม มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น มีความก้าวหน้าในงาน ทำให้บุคคลมีรายได้สูงขึ้น หรือ เศรษฐกิจตกต่ำทำให้บุคคลมีรายได้ลดลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ส่งผลกระทบต่อแผนการเงินของบุคคล ดังนั้น จึงต้องทำการทบทวนปรับปรุงแผนการเงินอยู่เสมอ<sup>๒๕</sup>

การบริหารการเงินเป็นเรื่องที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับในชีวิตประจำวันของบุคคลทุกคน และในทุกช่วงชีวิตของเขา ซึ่งนอกจากจะมีผลต่อความมั่นคงของบุคคลและครอบครัวแล้วยังส่งผลต่อความมั่นคงของสังคมและเศรษฐกิจของประเทศอีกด้วย ประโยชน์ของการบริหารการเงินส่วนบุคคลมีดังนี้

๑. ให้บุคคลได้มีแนวทางในการวางแผนการเงินของตนเองและครอบครัวได้อย่างถูกต้อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการจัดหา การใช้จ่าย การเก็บออมไว้ตลอดจนการลงทุน การรู้จักวางแผนและป้องกันสำหรับชีวิต และทรัพย์สินของตน อันจะนำมาซึ่งความมั่งคั่ง มั่นคงและความผาสุกสำหรับบุคคลและครอบครัวของเขา

๒. ส่งเสริมให้บุคคลได้ตระหนักถึงความสำคัญของการใช้จ่ายเงินอย่างถูกต้องในทุกแง่ทุกมุมของชีวิต เนื่องจากมีหลายสิ่งที่คุณเรามักไม่ค่อยได้คิด และคำนึงถึง เช่น การใช้จ่ายเพื่อสุขภาพที่ดี การใช้จ่ายเพื่อพักผ่อนท่องเที่ยวที่ดี สิ่งเหล่านี้เป็นการช่วยเสริมสร้างคุณภาพชีวิตให้ ได้มีความเป็นอยู่ที่สุขสบายอย่างสมบูรณ์แบบ และได้มีโอกาสใช้เงินที่ตนอุตส่าห์ทำมาหาได้มาตลอดชีวิตให้เกิดผลจนคุ้มค่าอย่างแท้จริง

๓. การศึกษาวิชาการบริหารการเงินบุคคล จะก่อให้เกิดบุคคลากรที่มีความรู้ทางด้าน การวางแผนการเงินส่วนบุคคล (personal financial planner) ซึ่งบุคคลเหล่านี้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการวางแผนการเงิน และการลงทุนของบุคคล โดยเฉพาะ สามารถให้คำแนะนำและช่วยวางแผนให้แก่ลูกค้าที่ต้องการลงทุนในสถาบันการเงินต่าง ๆ เป็นต้นว่า ธนาคาร บริษัทประกันชีวิต บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ บริษัทจัดการลงทุน ตลอดจนกิจการซึ่งทำหน้าที่ดูแลรักษาผลประโยชน์ของลูกค้ำ (trustee) นอกจากนั้น วิชาการบริหารการเงินบุคคลยังเป็นประโยชน์แก่เจ้าหน้าที่ฝ่ายการพนักงาน (personnel) ของบริษัทต่าง ๆ ที่จะเข้าใจถึงความต้องการของบุคคลซึ่งจะช่วยให้การให้คำปรึกษาและจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับบุคลากรในหน่วยงานของตนได้อย่างเหมาะสมอีกด้วย

๔. การศึกษาทางด้านการบริหารการเงินบุคคล ยังเป็นรากฐานความมั่นคงให้กับเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพราะเมื่อการบริหารการเงินของครัวเรือน ได้ผลดีมีประสิทธิภาพ

<sup>๒๕</sup>ศิริบุษ อินถะคร, การเงินบุคคล Personal Finance, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๒), หน้า ๒ - ๕.

ประชาชนมีเงินเหลือกินเหลือใช้ ส่งผลให้เกิดการออมและการลงทุนของประเทศได้มาก นอกจากนั้นเมื่อประชาชนส่วนใหญ่มีความเป็นอยู่ที่สุขสบายก็เป็นการช่วยรัฐประหยัดค่าใช้จ่ายทางด้านสวัสดิการสังคมลงไปได้อีกทางหนึ่ง

การวางแผนที่ดี ต้องอาศัยระบบต่าง เช่น บุคคลผู้มีความรู้ สถาบันที่มั่นคงที่ปรึกษา และยังต้องอาศัยการศึกษา มีวิชาการด้านที่ต้องการอย่างพอเพียง เพื่อให้เกิดการวางแผนที่ดีได้ เพราะเมื่อระบบแรก คือ บุคคล ที่จะวางแผนไม่มีตั้งใจ หรือไม่คิดจะทำ ไม่คิดจะวางแผน ถือว่าวิถีชีวิตนั้นขาดเป้าหมายที่จะเดินทาง เมื่อไม่มีเป้าหมาย ก็ไม่แรงจูงใจที่จะดำเนินชีวิต เป็นหลักการง่าย ๆ ดังนั้น การที่ต้องอิงอาศัยส่วนต่าง ประกอบกัน ทำให้การวางแผนการเงินส่วนบุคคลเริ่มต้น ไปได้ด้วยดี และมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

การวางแผนที่ดีต้องมีแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายทางการเงิน (Financial Goal Concepts) ซึ่งเริ่มที่การกำหนดเป้าหมายในการบริหารการเงินของบุคคลให้ประสบความสำเร็จนั้น โดยทั่วไปแล้วมักจะเกี่ยวข้องกับแนวความคิดสำคัญ ๆ ๓ ประการด้วยกัน คือ

๑. การเพิ่มพูน (Accumulation) แนวความคิดนี้เพื่อเป็นการสะสมหรือทำให้ทรัพยากรการเงินที่มีอยู่นั้นยังมีเพิ่มพูนขึ้น ด้วยการให้เงินสดที่ได้มา (Cash flow) เปลี่ยนสภาพไปเป็นเงินทุน (Capital) ให้มากที่สุด เพื่อเพิ่มความมั่งคั่งขึ้น การกำหนดเป้าหมายเพื่อเพิ่มพูนเงินทุน ได้แก่ การลงทุนซื้ออสังหาริมทรัพย์เก็บไว้ให้มีค่าเพิ่มพูนขึ้นในวันข้างหน้า การสะสมเงินเป็นเงินทุนเพื่อใช้จ่ายในยามเกษียณอายุ เป็นต้น

๒. การรักษาไว้ (Preservation) แนวความคิดนี้เพื่อเป็นการคงฐานะและรักษาคุณภาพชีวิตของบุคคลไว้ให้ดีขึ้นกว่าเดิม หรืออย่างน้อยก็รักษาความเป็นอยู่ให้เหมือนเดิม แม้ว่าเหตุการณ์ และสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนไปอย่างไรก็ตาม ก็ไม่มีผลกระทบต่อสถานภาพและการดำรงชีพของบุคคลนั้น เป้าหมายนี้เพื่อเป็นการรักษาอำนาจซื้อ (purchasing power) ของบุคคลไว้ ตัวอย่างการลงทุนดังกล่าวได้แก่ การซื้อหลักทรัพย์หรือทรัพย์สินต่าง ๆ ที่มีค่าเพิ่มขึ้นตามภาวะการเปลี่ยนแปลงของราคาที่เพิ่มขึ้นนั้น

๓. การแบ่งสรรออกไป (Distribution) แนวความคิดนี้เป็นลักษณะของการให้ กล่าวคือเป็นการจัดสรร หรือแบ่งปันทรัพยากรการเงินที่มีอยู่ออกไปอย่างเหมาะสมเพื่อความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคคลอื่นตลอดจนสังคมที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น การแบ่งสรรรายได้เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายให้แก่สมาชิกในครอบครัวอย่างทั่วถึง การให้รางวัลตอบแทนในบางโอกาส การเสียภาษีแก่รัฐ ตลอดจนการบริจาคให้กับองค์กร หรือการกุศลต่าง ๆ การกำหนดเป้าหมายตามแนวความคิดในเรื่องการแบ่งปันนี้จะก่อให้เกิดความมั่นคงและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคคลใน

ครอบครัว แสดงออกถึงการเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน<sup>๒๖</sup> อันจะมีส่วนสร้างสรรค์ความมั่นคงแก่ครอบครัวและสังคมโดยรวม

#### ๔) ความสำคัญของเงินในระบบเศรษฐกิจ และสังคม<sup>๒๗</sup>

จากข้างต้นเรทราบถึงหน้าที่หลักๆ ของเงินแล้ว แล้วเงินมีความสำคัญในระบบเศรษฐกิจและสังคมอย่างไร ในหัวข้อนี้จะขอจำแนกถึงความสำคัญของเงินที่มีต่อระบบเศรษฐกิจ และสังคมตามความสำคัญหลักๆ ดังนี้

๑. ความสำคัญในด้านการผลิต เช่น ในทุกวันนี้ ผู้ประกอบการทั้งหลายต่างก็แสวงหาเงินมาลงทุนในการประกอบการผลิตหรือทำการค้า โดยหวังผลตอบแทนในด้านกำไรที่เป็นตัวเงินเป็นสำคัญ ในระยะใดที่ผู้ประกอบการคาดว่าจะได้รับกำไร สูงก็จะมีการลงทุนมาก เช่น ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ ๒ หรือในระหว่างเวลาเศรษฐกิจรุ่งเรืองในศตวรรษที่ ๒๐ จะเห็นได้ว่ามีผู้ประกอบการทั้งหลายได้หาเงินมาลงทุนตั้งโรงงานและจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเพื่อประกอบการผลิตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เพราะอยู่ในระยะที่จะแสวงหาผลกำไรได้โดยง่าย การใช้จ่ายลงทุนจะก่อให้เกิดผลดีต่อสังคม ช่วยให้ผู้บริโภคได้รับสินค้าและบริการเพิ่มขึ้นอย่างมาก แทนที่จะต้องผลิตตามที่ผู้ใดผู้หนึ่งต้องการและสั่งทำโดยเฉพาะ

๒. ความสำคัญในด้านการแลกเปลี่ยน และการอุปโภคบริโภค เนื่องจากเงินเป็นสิ่งที่ทุกคนยอมรับว่าเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนในสังคม เงินจึงเป็นสิ่งกระตุ้นให้สินค้าจากแหล่งผลิตไปสู่ผู้มือผู้บริโภคได้รวดเร็วยิ่งขึ้น เพราะตามปกติผู้บริโภคจะได้รับผลตอบแทนจากการเป็นเจ้าของปัจจัยการผลิต เป็นเงินตราในรูปของค่าจ้าง ค่าเช่า ดอกเบี้ย และกำไร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริโภคได้ใช้จ่ายเงินรายได้ไปแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการมาบำบัดความความต้องการได้กว้างขวางกว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างสิ่งของต่อสิ่งของ ในระบบที่ใช้เงินเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนจะช่วยให้ระบบการแลกเปลี่ยนสม่าเสมอ ชุมชนและสังคมมีมาตรฐาน ในการครองชีพสูงขึ้น เพราะช่วยให้มีการผลิตสินค้าผู้มือผู้บริโภคสูงขึ้น

<sup>๒๖</sup>ดร.ระพีพงศ์ จันทวีสมบุญ, พลิกวิกฤตชีวิต-ธุรกิจ ด้วยคู่มือจัดสรร วางแผนชีวิตและเงินทอง, (กรุงเทพมหานคร: ไรย์ดี ฟาร์ม, ๒๕๕๘), หน้า ๔๒ - ๔๓.

<sup>๒๗</sup>รำไพ เครือแก้ว, “ในระบบเศรษฐกิจ”, ๓ มิถุนายน ๒๕๕๐,  
<[http://www.thaigoodview.com/library/teachersshow/lopburi/rampai\\_k/economcs/sec๐๐๕.html](http://www.thaigoodview.com/library/teachersshow/lopburi/rampai_k/economcs/sec๐๐๕.html)>  
๕ January ๒๐๑๓.

๓. ความสำคัญในสังคม ผู้ใดที่ปรารถนาจะได้มาซึ่งทรัพย์สิน ความมั่นคง ความบันเทิง จะมิฐานะหรือแม้แต่จะแสวงหาอำนาจก็ตาม ก็ต้องอาศัยเงินเป็นประการสำคัญ เพราะเงินสามารถซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการได้ทุกชนิด เงินตราจะเป็นหลักประกันที่มั่นคงในระบบการแลกเปลี่ยน แต่ละคนจึงเลือกงานแต่เฉพาะที่ตนเองมีความชำนาญ เพื่อให้ได้มาซึ่งเงินตราไปใช้จ่าย การแบ่งงานกันทำ เช่นนี้เป็นลักษณะของสังคมยุคปัจจุบัน ซึ่งก่อให้เกิดการผลิตการค้า และความ เป็นอยู่ของสังคมดีขึ้น

๔. ความสำคัญในระบบเศรษฐกิจ เงินมีความสำคัญในระบบเศรษฐกิจทุกระบบ ในระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม ซึ่งเป็นระบบเศรษฐกิจที่เอกชนทุกคนมีกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินที่เขามี อยู่ และมีเสรีภาพที่จะเลือกประกอบอาชีพอะไรก็ได้ การผลิตเป็นเรื่องของเอกชนที่จะดำเนินการได้ โดยเสรี ในระบบเศรษฐกิจแบบนี้เงินมีความสำคัญมาก การใช้เงินจะทำให้ระบบเศรษฐกิจและ ตลาดขยายตัวออกไป สำหรับระบบสังคมนิยมและระบบคอมมิวนิสต์นั้นเงินมีความสำคัญ เช่นเดียวกัน การจ่ายค่าจ้างแรงงานในระบบเศรษฐกิจแบบสังคมนิยมหรือคอมมิวนิสต์ก็จ่ายเงินและ ประชาชนก็เอาเงินไปซื้อสินค้าและบริการเช่นเดียวกันกับระบบเศรษฐกิจแบบนายทุนจะต่างกัน ตรงที่รัฐบาลของประเทศคอมมิวนิสต์ก็จะเป็นผู้ตั้งราคาสินค้าและบริการเองเท่านั้น

๕) วัฒนาการของการแลกเปลี่ยน<sup>๒๘</sup> เนื่องจากทรัพยากรในโลกนี้มีจำกัด และมนุษย์แต่ละ คนมีความต้องการ ไม่มีที่สิ้นสุด และมนุษย์แต่ละคนไม่สามารถผลิตสิ่งของทุกอย่างที่ตนเอง ต้องการได้ มนุษย์จึงจำเป็นต้องนำสิ่งของไปแลกเปลี่ยนกับสินค้าและบริการอื่น ๆ ที่ตนมีความ ต้องการบริโภค ดังนั้นระบบการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการจึงมีมาตั้งแต่สมัยโบราณ และได้มี วัฒนาการต่อเนื่องกันมาเป็นลำดับ จนถึงสมัยปัจจุบัน

๑. ระบบการแลกเปลี่ยนสิ่งของต่อสิ่งของ (Barter System) เป็นการแลกเปลี่ยนโดยตรง ระหว่างสิ่งของชนิดหนึ่งกับสิ่งของอีกชนิดหนึ่ง เกิดขึ้นจากความต้องการบริโภคของที่แตกต่างกัน ของมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อสนองความต้องการของผู้แลกเปลี่ยนทั้งสองฝ่าย การแลกเปลี่ยนโดยตรงได้ ก่อให้เกิดปัญหาความไม่สะดวกต่าง ๆ เช่น ปัญหาความต้องการไม่ตรงกัน ปัญหาการกำหนดอัตรา แลกเปลี่ยนระหว่างสิ่งของต่อสิ่งของ ว่าควรจะเป็นอัตราส่วนเท่าใด จึงจะเกิดความเป็นธรรมหรือ ยังความพอใจให้กับผู้แลกเปลี่ยนทั้งสองฝ่าย

๒. ระบบการแลกเปลี่ยนโดยใช้เงิน (Money System) จากความไม่สะดวกในการใช้ระบบ การแลกเปลี่ยนโดยตรงดังกล่าว ทำให้มนุษย์เริ่มหาทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โคนพยายามหาวัตถุที่

<sup>๒๘</sup> เรื่องเดียวกัน.

เป็นที่ยอมรับกันในกลุ่มชนหรือสังคม มาเป็นสื่อกลางและเป็นเครื่องวัดราคามูลค่าของสิ่งของที่จะทำการแลกเปลี่ยนกันต่อไป ทำให้เกิดขึ้นตอนในการแลกเปลี่ยนขึ้น ๒ ขั้นตอน เมื่อผู้ใดผลิตสิ่งของได้ได้แล้ว ก็ต้องนำไปแลกเปลี่ยนเงิน แล้วจึงนำเงินที่ได้นั้นมาแลกเปลี่ยนเป็นสิ่งของที่ตนต้องการอีกทอดหนึ่ง

๓.ระบบการแลกเปลี่ยนโดยใช้เครดิต(Credit System) เมื่อระบบเศรษฐกิจขยายตัวมากขึ้น การใช้เงินเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการก็ทวีความซับซ้อนมากขึ้น การนำเงินจำนวนมากไปซื้อสินค้าที่มีราคาแพง ก็ก่อให้เกิดความไม่สะดวกและเกิดความไม่ปลอดภัยต่อผู้ที่นำเงินติดตัวไปจำนวนมาก บางครั้งทำให้เกิดความล่าช้าหรือผิดพลาดในการตรวจรับเงินได้ จึงได้มีการคิดค้นเงินเครดิตขึ้น “Credit” หมายถึง ความเชื่อถือ หรือความสามารถในอันที่จะนำสินค้าที่ต้องการไปก่อน โดยมีข้อผูกพันว่า จะชำระหนี้ตามมูลค่าของสิ่งของนั้นในภายหลัง ทั้งนี้โดยอาจมอบเบี้ยเป็นค่าตอบแทน เพื่อชำระค่าเสียโอกาสในการจ่ายเงินช้านั้นก็ได้

สรุปได้ว่า เงินคือสิ่งที่คนในสังคมได้สมมุติขึ้น และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปของสังคมขณะนั้น เพื่อใช้เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการใช้ในการชำระหนี้ และอื่น ๆ ตามต้องการ เงินมีความสำคัญในระบบเศรษฐกิจทุกระบบ ในระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม ซึ่งเป็นระบบเศรษฐกิจที่เอกชนทุกคนมีกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินที่เขามีอยู่ และมีเสรีภาพที่จะเลือกประกอบอาชีพอะไรก็ได้ เงินทำให้การแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการ ทำได้สะดวกและทำให้เศรษฐกิจขยายตัวอย่างรวดเร็ว

### ๒.๒.๓. การจัดการวัสดุ อุปกรณ์ (Materials)

ในการผลิตสินค้าต้องอาศัยวัตถุดิบในการผลิตค่อนข้างมาก ผู้บริหารจึงต้องรู้จักการบริหารวัตถุดิบให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดต้นทุนด้านวัตถุดิบต่ำสุด อันจะส่งผลให้ธุรกิจมีผลกำไรสูงสุดตามมา

การจัดการวัสดุ อุปกรณ์ (Materials) เป็นปัจจัยที่มีปริมาณและมูลค่าสูงไม่ต่างจากปัจจัยตัวอื่น ๆ เพราะวัตถุดิบและวัสดุ สิ่งของจะต้องมีการจัดหามาใช้ในการดำเนินการผลิต หรือสร้างบริการตลอดเวลา และการควบคุมระดับวัสดุคงเหลือให้มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ให้มีการบริหารการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพคุ้มค่างกับการลงทุน<sup>๒๕</sup>

<sup>๒๕</sup>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ, เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการวัสดุ และการจัดซื้อ, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๘), หน้า ๓.



ดังนั้นการบริหารวัสดุควรยึดหลักการ<sup>๓๐</sup> ดังที่ สุชาติ สุภมมงคล กล่าวไว้ดังนี้

๑. จำนวนรายการวัสดุที่เก็บสต็อกควรมีน้อยที่สุดเท่าที่จำเป็น รายการวัสดุบางรายการไม่สำคัญ ซื้อง่าย ระยะเวลาสั้น ควรจัดซื้อเมื่อมีความต้องการตามจำนวนที่จำเป็นต้องใช้ขณะนั้น

๒. วัสดุราคาต่ำ ควรใช้วิธีง่าย ๆ เข้ามาควบคุมและไม่ต้องพิถีพิถันมากนัก (Low Price-Less Effort)

๓. ควรใช้คอมพิวเตอร์มาช่วย ไม่เฉพาะในเรื่องการบันทึกรายการเท่านั้น แต่ยังคงให้เครื่องคำนวณค่าตัวเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อควบคุมจำนวนคงเหลือให้เหมาะสมตามสภาพเป็นจริง และปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา

๔. วัสดุและสินค้าคงเหลือที่มีมูลค่าอยู่ในบัญชีคงเหลือ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เป็นจริงหรือใกล้เคียงที่สุด โดยไม่มีของเสีย ของเสื่อมสภาพ หมกประโยชน์เจือปนอยู่การวางรูปแบบการบริหารวัสดุและจัดซื้อเป็นจุดสำคัญจุดแรกที่องค์กรต้องคำนึงถึง ซึ่งจะขึ้นอยู่กับปรัชญา หลักการของฝ่ายบริหาร และฐานะการเงินของบริษัท ดังนั้น การซื้อวัสดุเข้ามาในกิจการจะต้องคิดถึงอัตราการใช้และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ขึ้นกับผลตอบแทนที่จะได้รับ องค์กรควรจะมีองค์ประกอบในการจัดการวัสดุและจัดซื้อ ได้แก่<sup>๓๑</sup>

๑. นโยบายของฝ่ายบริหาร (Management Policy) ฝ่ายบริหารต้องกำหนดนโยบายอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงาน นโยบายหรือ หลักการนี้จะต้องมีความแตกต่างกันตามประเภทธุรกิจ และศักยภาพขององค์กรนั้นๆ นโยบายที่ต้องนำมาใช้ในการจัดการวัสดุและจัดซื้อ ได้แก่

๑.๑ นโยบายในการลงทุน (Investment Factor) ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความสามารถในการจัดหาวัสดุสำรองคลัง ซึ่งขึ้นอยู่กับกระแสเงินสดที่จะนำมาซื้อวัสดุในแต่ละงวด องค์กรที่มีเงินจำนวนน้อย จะต้องมีการบริหารทรัพย์สินหมุนเวียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เช่น ต้องรีบขายสินค้าให้ได้เร็วสัมพันธ์กับจำนวนคงเหลือหมุนกลับมาเป็นเงินสดได้เร็ว ทันเวลาที่จะต้องนำเงินสดไปซื้อสินค้ามาสต็อกอีกครั้ง

<sup>๓๐</sup>สุชาติ สุภมมงคล, การบริหารวัสดุยุคใหม่, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมนิติ, ๒๕๓๕), หน้า ๑๐-๑๑.

<sup>๓๑</sup>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ, เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการวัสดุ และการจัดซื้อ, อ่างแก้ว, หน้า ๕-๑๕.

๑.๒ นโยบายเรื่องระดับบริหาร (Service Level) ฝ่ายบริหารควรได้กำหนดระดับบริหารที่จะบริการลูกค้า หมายถึงการมีสินค้าคงเหลืออย่างเพียงพอกับการจำหน่ายให้กับลูกค้า เช่น ผู้จัดการทั่วไป หรือผู้จัดการฝ่ายขายควรต้องกำหนดระดับบริหารให้หน่วยปฏิบัติ เช่น แผนกขายผลิตภัณฑ์ แผนกคลังสินค้า ได้ทราบว่าควรเก็บสินค้าไว้มากน้อยเพียงไร

๑.๓ นโยบายเรื่องการจัดซื้อ เพื่อให้การจัดซื้อประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้รับผิดชอบในการจัดซื้อจะต้องพยายามจัดซื้อให้ดีที่สุด การจัดซื้อให้ที่ดีที่สุดนั้น ได้แก่ การจัดซื้อวัสดุที่ได้คุณสมบัติถูกต้อง ในจำนวนที่ถูกต้อง ในเวลาที่ถูกต้อง และในราคาที่ถูกต้องจากผู้ขายที่ถูกต้อง (สมนา อยู่โพธิ์, ๒๕๒๓, หน้า ๗) ดังนั้นการจัดซื้อควรมีวัตถุประสงค์ดังที่วิชัย โสสุวรรณจินดา<sup>๑๒</sup> กล่าวไว้ต่อไปนี้

๑.๓.๑ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจมิให้วัตถุดิบ หรือสินค้าขาดมือ

๑.๓.๒ เพื่อให้ธุรกิจได้รับวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ และสินค้าตามที่ต้องการ โดยยึดหลักดังนี้

๑) คุณภาพถูกต้อง การซื้อสินค้านั้นต้องให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ โดยอาจไม่ใช่คุณภาพที่ดีที่สุด แต่ต้องเหมาะสมกับการใช้

๒) ปริมาณเหมาะสม การจัดซื้อควรอยู่ในปริมาณที่เหมาะสม

๓) ราคาเหมาะสม ไม่จำเป็นต้องเป็นราคาถูกที่สุด แต่เป็นราคาดีที่สุดตามคุณภาพสินค้าที่ได้กำหนดไว้

๔) เวลาอันสมควร การจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องเป็นการซื้อในเวลาอันสมควรเพื่อให้สินค้าพร้อมที่จะจำหน่าย และไม่ให้สินค้าคงเหลือมากเกินไปด้วย

๕) จากผู้จำหน่ายที่เหมาะสม การคัดเลือกผู้จำหน่ายเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งของการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ ผู้จำหน่ายควรเป็นผู้ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อในเรื่องคุณภาพ ปริมาณ ราคา และเวลาได้

๑.๓.๓ เพื่อไม่ให้เงินจมอยู่ในสินค้าคงเหลือมากเกินไป เพื่อไม่ต้องเสี่ยงกับความล่าช้า และการเสื่อมคุณภาพของสินค้า

๑.๓.๔ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จำหน่ายที่จะช่วยให้ธุรกิจมีข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์สินค้าชนิดใหม่ ราคาใหม่ และบริการพิเศษต่างๆ

<sup>๑๒</sup>วิชัย โสสุวรรณจินดา, กรอบเครื่องเรื่องบริหาร ธุรกิจขนาดย่อม, อ่างแล้ว, หน้า ๑๓๗-๑๔๐.

๑.๓.๕ เพื่อให้ได้ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการจัดซื้อซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร

๒. การวางระบบการบริหารการจัดการ ระบบการบริหารการจัดการในเรื่องวัสดุและจัดซื้อ มีระบบงานจำนวนมาก แบ่งเป็นการจัดการวัสดุและการจัดซื้อดังนี้

๒.๑ ระบบการจัดการวัสดุ ควรมีแนวทางในการจัดการ ดังนี้

- ๑) การรับวัสดุ การตรวจสอบคุณภาพก่อนนำเข้าเก็บ
- ๒) การเก็บรักษา และการบันทึกสถานที่เก็บ
- ๓) การใช้เครื่องมือขนเคลื่อนย้าย
- ๔) การจ่ายวัสดุ และการปรับยอดคงเหลือ
- ๕) การควบคุมจำนวนตั้งซื้อ หรือสั่งผลิตเพื่อเพิ่มเติมสต็อก
- ๖) การตรวจนับ และการแก้ไขยอดคงเหลือ
- ๗) การจัดจำหน่าย และการขนส่งสินค้า
- ๘) การรับวัสดุคืนเพื่อนำเข้าสต็อก
- ๙) การตรวจสอบวัสดุไม่เคลื่อนไหว วัสดุหมดประโยชน์

๒.๒ ระบบการจัดซื้อ

- ๑) คู่มือการจัดซื้อ
- ๒) การเลือกพ้อค้า และผู้รับเหมาขั้นต้น
- ๓) ระเบียบการจ่ายเงิน
- ๔) การประเมินผลงานพ้อค้า และผู้รับเหมา
- ๕) การจัดทำรายชื่อพ้อค้า และผู้รับเหมา

๓. เครื่องมือในการประมวลผลรายการวัสดุและจัดซื้อ การบันทึกวัสดุคงเหลือในยุคข้อมูลข่าวสารนี้จำเป็นต้องใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาทำการบันทึกปรับยอดคงเหลือให้ทันเวลา

๔. คลังวัสดุ คลังสินค้า เป็นองค์ประกอบด้านกายภาพที่เป็นหัวใจของการจัดการวัสดุและจัดซื้อ เพราะกิจการต้องการสถานที่เก็บวัสดุเพื่อรอการใช้ และเก็บสินค้าสำเร็จรูปเพื่อรอการจำหน่าย กิจกรรมด้านการรับวัสดุ การตรวจสอบคุณภาพ การนำเข้าเก็บตามสถานที่เก็บ การจัดสินค้าออกเพื่อการทำหีบห่อบรรจุภัณฑ์เตรียมการขนส่ง กิจกรรมเหล่านี้ล้วนต้องทำภายในคลังทั้งสิ้น

๕. ระบบวิเคราะห์และกระบวนการแก้ไข องค์ประกอบสุดท้ายของการจัดการวัสดุและจัดซื้อคือ ระบบวิเคราะห์ และกระบวนการแก้ไข ในเมื่อได้ดำเนินการไปในช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว ส่วนมากจะใช้เวลาครั้งละ ๑ ปี บางธุรกิจอาจใช้ช่วงเวลาด้านกว่าหนึ่งปี

ดังที่กล่าวมาการจัดการวัสดุ อุปกรณ์ (Materials) เป็นปัจจัยที่มีปริมาณและมูลค่าสูง ไม่ต่างจากปัจจัยตัวอื่น ๆ เพราะวัตถุดิบและวัสดุ สิ่งของจะต้องมีการจัดหามาใช้ในการดำเนินการผลิต หรือสร้างบริการตลอดเวลา และการควบคุมระดับวัสดุคงเหลือให้มีประสิทธิภาพ และการที่จะทำให้การจัดการมีประสิทธิภาพสูงสุดก็ควรต้องศึกษาตามข้อกำหนดเหล่านี้คือ

#### ๑) ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารการผลิต

ความหมายและประเภทของการปฏิบัติการ

คำว่า การปฏิบัติการ (Operation) ในทางการดำเนินธุรกิจ หมายถึง การปฏิบัติการหรือการดำเนินงานในการผลิตสินค้า หรือบริการขององค์กรเพื่อนำขายต่อลูกค้าหรือตลาดเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้นการปฏิบัติการจึงเกี่ยวข้องกับการแปรสภาพปัจจัยการผลิต เพื่อได้มาซึ่งสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งทำให้สามารถมองการปฏิบัติการเป็นระบบ(system) อย่างง่าย ๆ ได้

Input (ปัจจัยนำเข้า) หมายถึง ทรัพยากรที่จะต้องนำเข้าสู่ระบบเพื่อใช้ในการแปรรูป ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบไปด้วย แรงงาน (Man) เงินทุน (Money) วัตถุดิบ (Material) เครื่องจักร (Machine) ที่ดิน (Land) และ ข้อมูลข่าวสาร (Information) เป็นต้น

Transform (การแปรสภาพ) หมายถึง การเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้การเป็นสิ่งส่งออก โดยอาศัยกระบวนการทางฟิสิกส์ เคมี ชีวภาพ หรือ การให้บริการ เป็นต้น

Output (สิ่งส่งออก) หมายถึง สินค้า และ/หรือ บริการ ที่องค์กรต้องการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

โดยทั่วไปแล้วองค์กรทางธุรกิจถือว่าเป็นองค์กรที่แสวงหากำไร ดังนั้นเป้าหมายพื้นฐานของทุกองค์กรทางธุรกิจ คือการทำกำไรจากการผลิตสินค้าหรือบริการแล้วนำเสนอขายต่อลูกค้า ซึ่งสามารถเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์อย่างง่าย<sup>๓๓</sup> คือ

$$\text{มูลค่าของสิ่งส่งออก} > \text{ต้นทุนของสิ่งป้อนเข้า} + \text{ต้นทุนของการแปรสภาพ}$$

<sup>๓๓</sup>วิทยา เข็มธีรนาท, “การบริหารการผลิต,” ๘ ธันวาคม ๒๕๕๕,

การบริหารการปฏิบัติการ (Operation Management) หมายถึง การออกแบบ การดำเนินงาน และการปรับปรุงระบบปฏิบัติการเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่ต้องการได้ในปริมาณและเวลาที่เหมาะสมระบบปฏิบัติการสามารถจำแนกออกได้เป็น ๒ ประเภท ใหญ่ ๆ คือ ระบบปฏิบัติการผลิต (Manufacturing Operation) และ ระบบปฏิบัติการบริการ (Service or Non-Manufacturing Operation)

ระบบปฏิบัติการผลิต หรือ ระบบการผลิต (Production system) หมายถึง ระบบปฏิบัติการที่ได้สิ่งส่งออกเป็นสินค้า (Goods) ลักษณะของระบบปฏิบัติการผลิต นั้นมักจะมีความเป็นรูปธรรมสูง ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยนำเข้าหรือสิ่งส่งออก ดังนั้น กระบวนการผลิตจึงมักจะอาศัยกระบวนการทางเคมี ฟิสิกส์ หรือ ชีวภาพ เป็นเครื่องมือในการแปรสภาพ เช่น การกลั่น การให้ความร้อน การผสม การสกัด การเจาะ เป็นต้น

ระบบปฏิบัติการบริการ หมายถึง ระบบปฏิบัติการที่ได้สิ่งส่งออกเป็นบริการ (Services) ลักษณะของระบบปฏิบัติการบริการนั้นมักจะมีความเป็นรูปธรรมหลายระดับ ตั้งแต่ไม่มีความเป็นรูปธรรมเลย (นามธรรมสูง) เช่น การให้คำปรึกษาของนายความ จนกระทั่งมีความเป็นรูปธรรมสูง และมีบริการประกอบด้วย เช่น ร้านอาหาร ห้างสรรพสินค้า เป็นต้น

## ๒) การจำแนกประเภทของปฏิบัติการผลิต

ระบบการผลิต (Production system) สามารถจำแนกได้เป็น ๒ ระบบใหญ่ ๆ คือ ระบบการผลิตแบบต่อเนื่อง (Continuous production system) และระบบการผลิตแบบไม่ต่อเนื่อง (Intermittent production system) และนอกจากสองระบบนี้แล้วยังมีระบบการผลิตแบบอื่น ๆ อีกที่มีลักษณะผสมผสานระหว่างทั้งสองระบบการผลิต เช่น ระบบการผลิตแบบเป็นชุด (Batch production system) เป็นต้น

ระบบการผลิตแบบต่อเนื่อง เป็นระบบการผลิตที่มีการไหลของวัตถุดิบ หรืองานอย่างต่อเนื่องตามสายการผลิตดังนั้นจึงมักจะใช้สายพาน (Conveyors) เป็นอุปกรณ์ในการเคลื่อนย้ายลำดับขั้นในการผลิตมีลักษณะคงที่ งานชิ้นใดที่เข้าสู่ระบบการผลิตก่อนก็จะได้รับการปฏิบัติการก่อน ลักษณะของวัตถุดิบที่ใส่เข้าไปมักจะมีมาตรฐานเดียวกันสูง โดยส่วนใหญ่แล้วมักจะเป็นการผลิตจำนวนครั้งละมาก ๆ อุปกรณ์และกระบวนการในการผลิตมีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน

ระบบการผลิตแบบไม่ต่อเนื่อง เป็นระบบการผลิตที่ไม่สม่ำเสมอ หรือเป็นการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า เป็นการผลิตที่ต้องอาศัยอุปกรณ์และกระบวนการผลิตที่มีความยืดหยุ่นสูง

สามารถปรับเปลี่ยนได้หลายรูปแบบ ลักษณะของวัตถุดิบจะเปลี่ยนไปตามแต่ลักษณะงานแต่ละชิ้น การไหลหรือการเคลื่อนย้ายของงานไม่ติดต่อกัน มักจะมีการพักรอคอยอยู่เสมอ<sup>๓๔</sup>

### ๓) การจำแนกประเภทของการปฏิบัติการบริการ

การปฏิบัติการบริการสามารถแบ่งประเภทได้โดยอาศัยเกณฑ์ต่าง ๆ เช่น จำแนกตามความเป็นมาตรฐาน โดยแบ่งออกเป็นบริการมาตรฐาน (standard service) และ บริการตามสั่ง (custom service) จำแนกตามสัดส่วนความเป็นรูปธรรม ตั้งแต่มีความเป็นนามธรรมสูงไปจนถึงมีความเป็นรูปธรรมสูง จำแนกตามสัดส่วนการมีส่วนร่วมของลูกค้า ตั้งแต่ลูกค้าไม่ต้องมีส่วนร่วมในการให้บริการ จนถึง ลูกค้าจะต้องมีส่วนร่วมอย่างมาก<sup>๓๕</sup>

### ๔) วิวัฒนาการของการบริหารการผลิต

๔.๑ การบริการการผลิตในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม ยุคนี้เริ่มต้นขึ้นในประเทศอังกฤษ เมื่อ James Watt ประดิษฐ์เครื่องจักรไอน้ำได้สำเร็จและได้นำเครื่องจักรไอน้ำนั้นมาใช้แทนแรงงานมนุษย์ ซึ่งในยุคนี้มีลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอยู่ ๓ ประการ คือ มีการผลิตสินค้าโดยใช้เครื่องจักรกล ใช้เครื่องยนต์เพื่อทำให้เครื่องจักรทำงานและผลิตชิ้นงานและเป็นการผลิตสินค้าในโรงงานแทนการผลิตในครอบครัวดังนั้นเมื่อแรงงานจำนวนมากถูกแทนที่ด้วยเครื่องจักรกล ทำให้การผลิตเป็นไปอย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น สามารถผลิตสินค้าได้จำนวนมากก่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิต (Productivity) ที่สูงขึ้นอย่างมาก จึงสามารถกล่าวได้ว่าเป็นยุคที่เน้นการผลิตเป็นหลัก

๔.๒ การบริหารการผลิตยุคเน้นการบริหาร ในยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมนั้น ถึงแม้ว่าจะมีการนำเอาเครื่องจักรกลมาใช้แทนแรงงานมนุษย์ในโรงงานแต่ก็ไม่ได้ทำให้จำนวนคนงานในโรงงานลดลงเนื่องจากปริมาณการผลิตที่สูงขึ้นจึงจำเป็นต้องใช้แรงงาน เพิ่มมากขึ้นแต่อยู่ในอัตราส่วนที่ลดน้อยถอยลง ดังนั้นเมื่อมีจำนวนคนงานมากขึ้นสิ่งที่ตามมาคือปัญหาในการบริหารงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ Frederick W. Taylor ผู้ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็น “บิดาแห่งการบริหารแบบวิทยาศาสตร์” ได้ให้คำแนะนำว่า การทำงานที่จะให้มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นจะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ๓ ประการ คือ เลือกคนงานที่มีความสามารถสูงสุดเข้าทำงาน ฝึกอบรมคนงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำงาน ซึ่งการกระตุ้นนั้น เทลเลอร์มุ่งที่จะใช้ค่าตอบแทนในรูปแบบตัวเงินเป็นเกณฑ์

<sup>๓๔</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>๓๕</sup> เรื่องเดียวกัน.

หลักสำคัญของการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ ตามแนวคิดของเทเลอร์นั้นเป็นระบบที่ประกอบไปด้วยหลักสำคัญ ๕ ประการ คือ

- ๑) ค้นหาวิธีการทำงานหลาย ๆ วิธี
- ๒) เลือกวิธีการทำงานที่เหมาะสมที่สุด
- ๓) กำหนดเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ถูกต้องพอเพียง
- ๔) กำหนดเวลาการทำงานให้เป็นมาตรฐาน
- ๕) จ่ายค่าจ้างแบบรายชิ้นเพื่อจูงใจคนให้ปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ<sup>๑๖</sup>

Henry L. Gantt ได้ใช้วิธีการบันทึกแผนภูมิความก้าวหน้า (Gantt Chart) ของงานเพื่อเทียบกับเวลา นอกจากนี้ แคนท์ ยังได้คิดระบบ โบนัสเพื่อเป็นการกระตุ้นจูงใจสำหรับคนงานที่ทำงานได้มากกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้

Frank B. Gilberth ได้ทำการศึกษาเรื่องการเคลื่อนไหวกับเวลา (Motion and time study) โดยเขาเชื่อว่าการทำงานการผลิตนั้น หากสามารถจัดระบบการเคลื่อนไหวให้เหมาะสมแล้ว ก็จะช่วยขจัดความสูญเปล่าที่ไม่จำเป็นออกไปได้และช่วยให้เกิดการเพิ่มผลผลิตที่สูงมากขึ้น

Henry Faylor ได้แต่งหนังสือเรื่อง “General And Industrial Management” ซึ่งได้รับความนิยมในกลุ่มนักบริหารอุตสาหกรรมอย่างมาก ในหนังสือเล่มนี้ ได้นำเสนอการการบริหารงาน (Management Functions) ซึ่งประกอบด้วยหลัก ๕ ประการ คือ Planning, Organizing, Commanding, Co-Ordinating, และ Controlling

Geoge Elton Mayo เป็นบุคคลที่ทำให้แนวคิดทางการบริหารงานเปลี่ยนแปลงไปโดยได้เน้นทางด้านพฤติกรรมของมนุษย์และคนงานเป็นสำคัญ เมโยได้แสดงให้เห็นว่า การใช้วิธีการบังคับคนงานหรือการปรับปรุงสภาพทางกายภาพของการทำงานอย่างเดียวไม่ช่วยให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้นเลย แต่หากคนงานได้รับการกระตุ้นให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความสุขในการทำงาน ก็จะทำให้ผลการทำงานดีขึ้น<sup>๑๗</sup>

๔.๓ การบริหารการผลิตยุคเทคโนโลยีการผลิต เป็นยุคที่เริ่มมีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีไปอย่างรวดเร็วมาก มีการนำเอาเครื่องจักรอัตโนมัติ (Automatic Machine) เข้ามาใช้ในการกำเนิดพลังงานและยังใช้ทำหน้าที่ในการควบคุมระบบการผลิต เครื่องจักรอัตโนมัตินี้สามารถผลิตสินค้าได้เองตามที่ได้ถูกตั้ง โปรแกรมไว้ และสามารถวัดหรือตรวจสอบคุณลักษณะเพื่อ

<sup>๑๖</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>๑๗</sup> เรื่องเดียวกัน.

เปรียบเทียบกับมาตรฐานได้อีกด้วย และนอกจากนั้นในยุคเทคโนโลยีการผลิตนี้ยังได้มีการนำเอาเครื่องคอมพิวเตอร์และหุ่นยนต์มาใช้ในระบบการผลิต เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการออกแบบชิ้นส่วน (Computer aided design : CAD) การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการผลิต (Computer aided manufacturing : CAM) เป็นต้น ซึ่งผลจากการที่ได้นำเอาเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในการผลิตทำให้สามารถช่วยลดความผิดพลาด จำนวนแรงงาน ต้นทุนรวมถึงระยะเวลาในการผลิตได้อย่างมาก<sup>๓๘</sup>

๔.๔ การบริหารการผลิตยุคการบริหารการผลิตแบบญี่ปุ่น ยุคนี้เริ่มต้นที่ประเทศญี่ปุ่น เมื่อบริษัท โตโยต้า มอเตอร์ จำกัด ในประเทศญี่ปุ่น ได้พัฒนาระบบการผลิตแบบใหม่ที่สามารถผลิตรถยนต์หลาย ๆ รุ่น หลาย ๆ แบบ ได้ในสายการผลิตเดียวกัน และยังช่วยลดความสูญเปล่าในการผลิตลงได้ซึ่งเครื่องมือที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นนี้ได้แก่ ระบบ JIT (Just In Time) และ การใช้เครื่องจักรอัตโนมัติที่สามารถควบคุมตัวเองได้<sup>๓๙</sup>

#### ๕) ความสำคัญของการบริหารการผลิต

๕.๑ ความสำคัญด้านประสิทธิภาพต้นทุน โดยปกติแล้วบริษัทใดมีความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการออกมาโดยมีต้นทุนต่ำ ย่อมสามารถกำหนดราคาสินค้าให้เป็นที่พอใจของลูกค้าได้ดี โดยที่กำไรไม่ลดลง เพราะ กำไร = ราคา - ต้นทุน ยิ่งถ้าเป็นการผลิตจำหน่ายอยู่ในตลาดแข่งขันเสรีที่มีกลไกของตลาดทำหน้าที่กำหนดราคาด้วยแล้ว การลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำที่สุดยิ่งเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะเอาชนะคู่แข่งได้ ฝ่ายการผลิตเป็นหน่วยงานหลักที่ใช้ทรัพยากรและทุนมากที่สุดในบริษัท จึงต้องรับภาระหนักในด้านประสิทธิภาพของต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพของต้นทุนอาจทำได้หลายวิธี เช่น การลดค่าเสียหาย การใช้อุปกรณ์การผลิตชนิดเอกประสงค์ การใช้ประโยชน์จากระบบการผลิตอย่างเต็มกำลัง การควบคุมวัตถุดิบอย่างใกล้ชิด การเพิ่มผลิตภาพให้สูงสุด และการจ้างแรงงานในอัตราต่ำ เป็นต้น<sup>๔๐</sup>

๕.๒ ความสำคัญด้านคุณภาพ คุณภาพเป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการแม้ว่าบางครั้งอาจต้องชำระราคาเพิ่มขึ้นบ้างเพื่อ “คุณภาพที่ดีกว่า” ของผลิตภัณฑ์ ผู้บริโภคก็เต็มใจที่จะชำระโดยปกติแล้วถ้าตัวแปรอื่น ๆ คงที่ผลิตภัณฑ์ของบริษัทใดเหนือกว่าในด้านคุณภาพ ผลิตภัณฑ์นั้นย่อมมีโอกาสขายได้มากกว่าคุณภาพของผลิตภัณฑ์ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่างเช่นทักษะของพนักงานความ

<sup>๓๘</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>๓๙</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>๔๐</sup> เรื่องเดียวกัน.



เที่ยงตรงของอุปกรณ์การผลิตการจูงใจและสร้างความภูมิใจให้แก่พนักงานการชี้แจงให้พนักงานทราบถึงมาตรฐานของการทำงาน เป็นต้น สิ่งนี้นักบริหารการผลิตควรจะคำนึงถึงอยู่ตลอดเวลาคือ การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพโดยเปรียบเทียบ หรือ “คุณภาพสัมพัทธ์” สูง<sup>๔๖</sup>

#### ๖) การตัดสินใจของนักบริหารการผลิต

๖.๑ ขอบเขตการตัดสินใจในการบริหารและการจัดการที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้าและบริการ นั้นมีสิ่งนี้นักบริหารการผลิตต้องตัดสินใจหลายด้าน Schroeder (๑๙๘๖ : ๑๓) ได้แบ่งเป็น ๕ หมวดหมู่ คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการผลิต (production process) กำลังการผลิต (capacity) วัสดุคงคลัง (inventory) กำลังคน (work force) และคุณภาพ (quality)

๖.๒ การตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการผลิต หมายถึง การตัดสินใจเลือกเอากรรมวิธีในการผลิตไม่ว่าจะเป็นด้านทางกายภาพหรือเครื่องจักร อุปกรณ์ เทคโนโลยี และสถานที่ที่จะนำมาใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ ซึ่งรวมถึงถึงการวางแผนโรงงาน การกำหนดทิศทางการเคลื่อนย้ายวัสดุ และการตัดสินใจในประเด็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะทางกายภาพของโรงงาน ซึ่งผลของการตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการผลิตจะผูกพันบริษัทไปเป็นระยะเวลาอันยาวนาน และเมื่อตัดสินใจแล้วยากแก่การเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้ตัดสินใจจึงต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของบริษัทด้วย

๖.๓ การตัดสินใจเกี่ยวกับกำลังการผลิต จุดหมายของการตัดสินใจเกี่ยวกับกำลังการผลิต ได้แก่การทำให้มีขนาดกำลังการผลิตที่เหมาะสมไว้ใช้ในเวลาและสถานที่ที่ต้องการขนาดของกำลังการผลิตที่ต้องการเพิ่มขึ้นในระยะสั้นนั้นอาจทำได้โดยการให้พนักงานทำงานล่วงเวลาหรือเพิ่มกะในการทำงาน หรืออาจใช้วิธีจ้างผู้รับเหมาช่วงให้ทำการผลิตให้บางส่วนก็ได้ แต่ขนาดของกำลังการผลิตที่จำเป็นต้องใช้ในระยะเวลาควรเป็นของบริษัทเอง จึงต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า โดยให้สอดคล้องกับขนาดของสถานที่และอาคาร โรงงานที่ได้ตัดสินใจไว้แล้ว

๖.๔ การตัดสินใจเกี่ยวกับวัสดุคงคลัง เป็นการตัดสินใจว่าจะสั่งซื้ออะไหล่จำนวนเท่าไร และจะสั่งซื้อเมื่อใด อันเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบส่งกำลังบำรุงนั่นเอง ระบบนี้เริ่มต้นแต่การจัดซื้อวัตถุดิบมาเข้าระบบการผลิต การกำหนดทิศทางการไหลของวัตถุดิบ การจัดการสินค้าระหว่างการผลิต ไปจนถึงการจัดการสินค้าคงคลัง ซึ่งผู้รับผิดชอบจะต้องกำหนดงบประมาณรองรับ รวมตลอดถึงการตัดสินใจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัสดุคงคลังทั้งหมด

<sup>๔๖</sup>เรื่องเดียวกัน.

๖.๕ การตัดสินใจเกี่ยวกับกำลังคน การตัดสินใจเกี่ยวกับกำลังคนถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารการผลิตเลยทีเดียว เพราะไม่ว่าจะเลือกใช้การผลิตใด ๆ ก็ตาม หากไม่มีกำลังคนเข้ามาปฏิบัติงานแล้วสินค้าหรือบริการจะสำเร็จออกมาไม่ได้ การตัดสินใจเกี่ยวกับกำลังคนนี้หมายความรวมถึงการสรรหา การคัดเลือก การว่าจ้าง การฝึกอบรม การบังคับบัญชา นโยบายค่าจ้าง รวมทั้งการเลิกจ้างหรือให้ออกจากงานซึ่งกิจกรรมเหล่านี้กับบริหารการผลิตจะได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากฝ่ายบุคคล

๖.๖ การตัดสินใจเกี่ยวกับคุณภาพ ความรับผิดชอบของนักบริหารการผลิตอีกประการหนึ่งได้แก่การรับประกันว่าผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่เสร็จออกมาจากระบบการผลิตต้องมีคุณภาพตรงตามเกณฑ์กำหนดทุกอย่าง การตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องนี้จึงได้แก่ การกำหนดมาตรฐานงาน การออกแบบอุปกรณ์การผลิต การฝึกอบรมพนักงานให้ผลิตได้ตรงตามเกณฑ์กำหนด รวมถึงตลอดถึงการตรวจพินิจ (inspection) ผลิตภัณฑ์ซึ่งอาจต้องมีการตรวจสอบคุณภาพทุก ๆ ขั้นตอนการผลิตหรือทุก ๆ สถานีงาน ในบางบริษัทถือว่าคุณภาพเป็นความรับผิดชอบของบุคลากรทุกคนไม่ว่าจะสังกัดอยู่ในหน่วยงานใดก็ตาม<sup>๔๒</sup>

#### ๗) ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนงานนี้จะนำเสนอทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ ได้แก่ การวางแผนการผลิต การจัดตารางการผลิตหลัก เทคนิคการการจัดลำดับการผลิตแบบ Simple Approach และนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### ๑) การวางแผนการผลิต

เป็นขั้นตอนการวางแผนเพื่อให้ได้ผลผลิตตามที่ต้องการในเวลาที่กำหนด โดยมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การวางแผนการผลิตจำแนกประเภทของการวางแผนตามระยะเวลา (Planning Time Frames) สามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ ระดับ ได้แก่

๑.๑ การวางแผนระยะยาว (Long range Planning) เป็นการวางแผนในระดับกลยุทธ์โดยมีเป้าหมายเพื่อเชื่อมโยงการบริหารและการปฏิบัติการภายในองค์กรเข้ากับสถานะแวดล้อมปกติ การวางแผนระยะยาวจะคำนึงถึงอนาคตข้างหน้าไม่ต่ำกว่า ๕ ปีขึ้นไป ได้แก่ การวางแผนกำลังการผลิต (Capacity Planning) แผนการเลือกที่ตั้งทำเลโรงงาน การวางแผนผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

๑.๒ การวางแผนระยะปานกลาง (Intermediate Range Planning) การวางแผนระยะปานกลาง จะครอบคลุมเวลาในการดำเนินงานตามแผนตั้งแต่ ๑ ปี ถึง ๕ ปี แผนระยะปานกลางจึงทำ

<sup>๔๒</sup> เรื่องเดียวกัน.

หน้าที่เป็นสื่อกลางประสานระหว่างแผนระยะยาวกับแผนระยะสั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรเป็นไปตามยุทธวิธี และเป้าหมายยุทธวิธีที่วางไว้

๑.๓ การวางแผนระยะสั้น (Short range Planning) เป็นการวางแผนเพื่อให้ครอบคลุมและเป็นไปตามเป้าหมายปฏิบัติการหรือแผนปฏิบัติการที่วางไว้โดยปกติ แผนระยะสั้นจะต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแผนระยะยาว แผนระยะสั้นจะช่วยให้การบริหารการปฏิบัติงานประจำวันเป็นไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อย เช่น การวางแผนจัดลำดับการผลิต การควบคุมคุณภาพ เป็นต้น

#### ๒) การจัดทำตารางการผลิตหลัก

ตารางการผลิตหลักจะแสดงถึงชนิดและจำนวนของผลผลิต หรือผลิตภัณฑ์ที่จะต้องจัดทำมาในแต่ละช่วงเวลาในอนาคต หรือเป็นการแปลความหมายจากการผลิตว่า จะต้องผลิตผลิตภัณฑ์ชนิดใด ผลิตเมื่อใดและจะเสร็จเมื่อไร นอกจากนั้นยังอาจบอกรายละเอียดของวัสดุที่ต้องการใช้และข้อมูลเกี่ยวกับการวางแผนกำลังการผลิตเพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการและทรัพยากรที่มีอยู่

การจัดตารางการผลิตหลัก จะต้องทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการผลิตภัณฑ์กับความสามารถของเครื่องจักรและแรงงาน ถ้าความสามารถดังกล่าวมีไม่เพียงพอก็จำเป็นต้องทบทวนตารางการผลิตหลักใหม่

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ในกระบวนการผลิตของโรงงานนั้นจำเป็นต้องมีการวางแผนการผลิต เพื่อกำหนดงานให้แต่ละหน่วยงานทำงานสอดคล้องกัน การใช้เวลาการผลิตให้เหมาะสมอันเกิดจากการวางแผนการผลิตที่ดี ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งในการลดต้นทุน ทำให้อุตสาหกรรมเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เป้าหมายของการดำเนินงานคือ การผลิตสินค้าให้ทันกำหนดส่งสินค้า โดยมีคุณภาพตรงตามของลูกค้ากำหนด ซึ่งการที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายหลักของโรงงานได้นั้น คือ การวางแผนการผลิตและจัดทำตารางการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ

#### ๘) ปัญหาในการบริหารการผลิต

การบริหารการผลิตจะต้องสามารถสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้าได้ ปรัชญาที่ว่า “ลูกค้าเป็นฝ่ายถูกเสมอ” จะเป็นจริงเสมอเมื่อลูกค้าได้ซื้อสินค้านั้น ๆ แล้วพบว่า

๑. ความต้องการของลูกค้าและความหลากหลายของสินค้ามีเพิ่มมากขึ้น การวางแผนในการผลิตสินค้าในขั้นตอนต่าง ๆ จึงมีความยุ่งยากซับซ้อน ส่งผลให้ผู้วางแผนการผลิตไม่สามารถจัดทำตารางการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. โรงงานยังขาดการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นในการจัดลำดับการผลิตข้อมูลบางส่วนไม่ได้ มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ส่งผลให้การผลิตจริงอาจมีความผิดพลาดได้

๓. การวางแผนการผลิตของโรงงานจะมีการวางแผนการผลิตเป็นรายสัปดาห์ เมื่อมีงานใหม่ที่มีความสำคัญเร่งด่วนเข้ามา ฝ่ายวางแผนการผลิตจะไม่สามารถแทรกงานให้เกิดความเหมาะสมได้

๔. ส่วนงานของฝ่ายผลิตสินค้า จะมีรายงานการผลิตเป็นรายวันมาที่ฝ่ายวางแผนการผลิต แต่เนื่องจากการวางแผนการผลิตและการปรับแผนการผลิตมีความยุ่งยาก ฝ่ายวางแผนจึงนำข้อมูลที่ได้รับ มาทำการปรับแผนเป็นรายสัปดาห์ ส่งผลให้ฝ่ายวางแผนทราบสถานการณ์การผลิตในแต่ละแผนกช้าเกินไป หรือเมื่อปรับแผนการผลิตใหม่แล้วจะทำให้งานอื่น ๆ เกิดความล่าช้าออกไป<sup>๓๓</sup>

สรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารการผลิต จะต้องคอยดูแล และเอาใจใส่เป็นพิเศษมีหลายประการด้วยกันดังที่กล่าวมาแล้วนั้น ล้วนเป็นพื้นฐานสำคัญของความสำเร็จในธุรกิจ โดยแต่ละปัจจัยจะมีผลต่อสถานะกำไร-ขาดทุนของบริษัท ทั้งในการผลิตปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการจัดการปัจจัยทั้งหมดนี้อย่างดีที่สุดในที่สุด

#### ๒.๒.๔ การจัดการ(Management)

เป็นวิธีการในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งต้องมีการวางแผน และควบคุม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เกิดความคล่องตัว สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกกิจการ

การจัดการ (Management) เป็นการติดตามการดำเนินการตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล โดยองค์การหรือบุคลากรที่ร่วมงานกันเพื่อบรรลุเป้าหมายเฉพาะ<sup>๓๔</sup> นอกจากนี้ Henri Fayol ได้วางกระบวนการจัดการทั่วไปที่สามารถใช้ได้กับงานทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นงานผลิต หรือบริการ หรือองค์การของรัฐหรือเอกชนก็ตาม ซึ่งกระบวนการจัดการมี ๕ ประการ (POCCC) ซึ่งผู้วิจัยได้จัดเป็นแนวทางในการวิจัยดังนี้การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding)การประสานงาน (Coordination) และการควบคุม (Controlling)

๑. การวางแผน (Planning) เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงาน หรือวิถีทางที่จะปฏิบัติขึ้นไว้เป็นแนวทางการ

<sup>๓๓</sup>วิทยา เจียมธีรนาท, “การบริหารการผลิต,” อ้างแล้ว, หน้า ๕๖.

<sup>๓๔</sup> Angelo Kinicki and Brian K. Williams, หลักการจัดการ, อ้างแล้ว, หน้า ๑๒.

ทำงานในอนาคต การวางแผนเป็นการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งประกอบไปด้วย<sup>๔๕</sup>

๑.๑ การคาดคะเน หรือการทำนาย (Forecasting) เป็นความพยายามที่จะตรวจสอบอนาคต โดยการลงความเห็นจากทุกฝ่ายในหน่วยงานหรือองค์กร การทำนายมีจุดประสงค์คือ การจัดการกับข้อมูลซึ่งสามารถยึดเป็นหลักในการวางแผนการตัดสินใจได้

๑.๒ วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นเป้าหมายที่เป็นที่ยอมรับขององค์กร ซึ่งการจัดการที่มีประสิทธิผลจะต้องมีวัตถุประสงค์เสมอ องค์กรสามารถเติบโตและเปลี่ยนแปลงแบบแผนได้ถ้าเป้าหมายที่ระบุไว้มีคำแนะนำที่เป็นที่ยอมรับ องค์กรก็จะต้องมีความเจริญก้าวหน้า ไม่เพียงแต่ต้องเป็นวัตถุประสงค์สำหรับองค์กรทั้งหมด แต่ต้องมาจากส่วนประกอบแต่ละส่วนที่ทำให้การทำงานสำเร็จได้

๑.๓ นโยบาย (Policy) หมายถึง กฎข้อบังคับขององค์กรที่ตั้งขึ้น เพื่อเป็นการชี้แนวทางในการปฏิบัติ โดยประกอบด้วยหลักการขั้นพื้นฐานในการประกอบธุรกิจ

๑.๔ แผนงาน (Programs) เป็นการลำดับเหตุการณ์ของกิจกรรมที่ออกแบบให้เห็นนโยบายและวัตถุประสงค์บรรลุผล แผนงานได้แสดงถึงวิธีการที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ละขั้นไปจนถึงแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานที่จำเป็น เพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

๑.๕ กำหนดการ หรือตารางการทำงาน (Schedules) เป็นกระบวนการของการตั้งเวลาเพื่อลำดับเหตุการณ์สำหรับการทำงาน

๑.๖ ขั้นตอนการดำเนินงาน (Procedures) เป็นการกำหนดรูปแบบ หรือวิธีการดำเนินงานที่จะต้องทำปฏิบัติงานให้สำเร็จ ถ้าผู้จัดการองค์กรต้องการให้การทำงานทั้งหมดที่ระบุประเภทแล้ว อยู่ในมาตรฐานหรือรูปแบบเดียวกัน ผู้จัดการองค์กรนั้นจะต้องจัดการกับขั้นตอนการดำเนินงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นรายละเอียดที่เตรียมไว้ว่าจะทำอย่างไรให้งานเสร็จสิ้นไปได้ด้วยดี

๑.๗ งบประมาณ (Budgets) เป็นการตีราคาของหน่วยของเงิน วัสดุ และทรัพยากรบุคคลที่ต้องการใช้เงินในรายการต่าง ๆ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จไปได้การวางแผนได้รับความสำคัญและถูกนำมาใช้ในองค์กรต่าง ๆ โดยสามารถแบ่งประเภทของการวางแผน ดังนี้<sup>๔๖</sup>

<sup>๔๕</sup>Louis A. Allen, *Management and Organization*,(Tokyo : Tosho Printing, ๒๕๐๑), p. ๒๔-๓๘.

<sup>๔๖</sup>ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ, *การจัดการ, อ่างแล้ว*, หน้า ๖๑-๖๖.

๑) ระยะเวลาของแผน กรอบระยะเวลาเป็นปัจจัยสำคัญในการจำแนกประเภทของแผน ซึ่งแยกเป็นระดับต่าง ๆ ดังนี้

๑.๑ แผนระยะสั้น (Short-term Plan) เป็นแผนที่มีกรอบระยะเวลาการดำเนินงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๑ ปี

๑.๒ แผนระยะกลาง (Medium Range Plan) เป็นแผนที่มีกรอบระยะเวลาการดำเนินงานระหว่าง ๑-๓ ปี และไม่เกิน ๕ ปี

๑.๓ แผนระยะยาว (Long-term Plan) เป็นแผนที่มีกรอบระยะเวลาการดำเนินงานตั้งแต่ ๓ ปีขึ้นไป

๒. การจัดองค์การ (Organization) เป็นงานที่ต่อเนื่องด้วยการพัฒนาโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) ขึ้นมา เพื่อให้เป็นโครงสร้างของกลุ่มตำแหน่งงานที่จะรองรับงานตามภารกิจต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ตามแผน นอกจากนี้ การจัดองค์การ เป็นการการจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่ม และการมอบหมายงานให้คนปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ การจัดองค์การจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการจัดระเบียบความรับผิดชอบต่าง ๆ เพื่อให้ทุกฝ่ายทราบว่า ใครต้องทำอะไร และใครหรือกิจกรรมใดต้องสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ อย่างไรบ้าง (ธงชัย สันติวงษ์, ๒๕๔๕, หน้า ๖๓) องค์การแบ่งเป็น ๓ ประเภท ดังนี้<sup>๔๗</sup>

๒.๑ องค์การแบบหวังผลกำไร (For-profit) หรือองค์การทางธุรกิจ ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อสร้างรายได้ และผลกำไรจากการขายสินค้าและบริการ เมื่อคนส่วนใหญ่นึกถึงการจัดการก็มักจะนึกถึงองค์การธุรกิจ

๒.๒ องค์การแบบไม่หวังผลกำไร (Non-profit) องค์การแบบนี้อาจเป็นองค์การในภาครัฐ หรืออาจเป็นองค์การในภาคเอกชน อย่างไรก็ตามเป้าหมายหลักขององค์การคือ การให้บริการแก่ลูกค้า มิใช่เพื่อแสวงหาผลกำไร ตัวอย่างเช่น โรงพยาบาล วิทยาลัยและองค์การสังคมสงเคราะห์

๒.๓ องค์การแบบผลประโยชน์ตอบแทน (Mutual-benefit) จะมีการเรียกเก็บค่าสมาชิก หรือเงินบริจาคต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อช่วยเหลือและรักษาผลประโยชน์ของสมาชิกสำหรับผู้จัดการนั้นควรที่จะตั้งเป้าหมายในการบริหารงานว่าจะทำเพื่อผลกำไร เพื่อส่งมอบบริการสาธารณะ หรือเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทขององค์การเป็นเกณฑ์ แผนผังองค์การ (Organization Chart) แผนผังขององค์การจะบอกขนาดและรูปแบบของ

<sup>๔๗</sup> Angelo Kinicki and Brian K. Williams, หลักการจัดการ, แปลโดย เบญจมาภรณ์ อิศรเดช, (กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, ๒๕๔๕), หน้า ๑๒๕.

องค์การ ซึ่งแสดงถึงลำดับการบังคับบัญชา และตำแหน่งต่างๆ หรือ การแบ่งงานกันทำ และ ความสัมพันธ์ของแต่ละตำแหน่ง

แผนผังองค์การ (Organization Chart) เป็นการแสดง โครงสร้างขององค์การในรูปแบบของ แผนผัง โครงสร้างขององค์การจะมีตำแหน่งผู้บริหารเป็นผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ การดำเนินงานของ องค์การแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารในแต่ละตำแหน่งแสดงวิธีการติดต่อกันตามสายงาน จะต้อง รายงานถึงใคร และใครมีหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งใด<sup>๔๘</sup>

๓. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) เป็นความพยายามในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนด้วยดี เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมี ประสิทธิภาพ การบังคับบัญชาสั่งการจึงเป็นกระบวนการต่อเนื่อง และจะต้องมีการปรับให้ สอดคล้องทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ ความจำเป็นในการตัดสินใจจะเกิดขึ้นเมื่อมีปัญหา เกิดขึ้นได้แก่<sup>๔๙</sup>

๓.๑ เมื่อการปฏิบัติหน้าที่ของคน หรือองค์กรไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อาจเนื่องมาจากกิจกรรมที่กระทำนั้น ไม่ได้มีส่วนส่งเสริมให้เกิดผลสำเร็จ หรืออาจเป็นเพราะการ ปฏิบัติหน้าที่ยังไม่ดีพอ จึงไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

๓.๒ เมื่อวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งขึ้นไม่เหมาะสม เนื่องจาก สถานการณ์ สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป หรือวัตถุประสงค์ที่ไม่อาจจะเป็นจริงไปได้

๓.๓ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น สถานะทางธรรมชาติการ แข่งขัน ซึ่งบางปัจจัยอาจควบคุมได้ แต่บางปัจจัยก็ไม่สามารถควบคุมได้ การตั้งเป้าหมายขององค์การ เพื่อการรวมกลุ่มบุคคลให้ดำเนินงานไปสู่เป้าหมายนั้นจึงต้องประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของแต่ละ กลุ่มบุคคลรวมอยู่ด้วย ฉะนั้นวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลในองค์การธุรกิจ จึงควรกำหนดให้ สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน คือ ให้มีความสามารถที่จะสังเกต หรือวัดผลได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงควร ได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการสั่งการซึ่ง ชงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวไว้ ๒ ประการ คือ<sup>๕๐</sup>

<sup>๔๘</sup> อำนวย แสงสว่าง, การจัดการทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : อักษรการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๕-๖.

<sup>๔๙</sup> ศรีอรุณ เรศานนท์ และทองฟู ชินะ โชติ, หลักการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : อักษร การพิมพ์, ๒๕๓๕), หน้า ๑-๒.

<sup>๕๐</sup> ชงชัย สันติวงษ์, การจัดการ, อ่างแก้ว, หน้า ๒๑๘-๒๑๙.

๑) การมุ่งกำกับพนักงานผู้ปฏิบัติงานทำงานไปในทิศทางที่ถูกต้องบรรลุดตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๒) การมุ่งชักจูงใจให้ผู้ทำงานทุ่มเทกำลังใจและกำลังความคิดในระดับสูง เพื่อที่จะทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี

ระบบที่เกี่ยวข้องกับการสั่งการ ในการสั่งการเพื่อให้พฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงและได้ผลผลิตสูงด้วยนั้น ย่อมจะขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนประกอบของการสั่งการต่าง ๆ ดังที่ธงชัย สันติวงษ์กล่าวไว้คือ<sup>๕๑</sup>

๑) การจูงใจ (Motivation) เป็นการเคลื่อนที่สิ่งต่าง ๆ เคลื่อนย้ายจากอีกที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง เนื่องจากการจูงใจจะผลักดันให้บุคคลเกิดการแสดงพฤติกรรมต่างๆ เพื่อไปสู่เป้าหมายที่เขาต้องการ<sup>๕๒</sup> นอกจากนี้ยังมีทฤษฎีการจูงใจของ Maslow เป็นการศึกษาถึงประเภทความต้องการต่างๆ ของบุคคลที่เป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow มี ๕ ระดับ โดยเริ่มจากความต้องการพื้นฐานขึ้นไป<sup>๕๓</sup>

ความต้องการทางด้านกายภาพหรือร่างกาย (Physiological needs) เป็นระดับความต้องการระดับแรก ซึ่งเป็นความต้องการในสิ่งที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น ความต้องการอาหารน้ำ การนอนหลับ ที่พักอาศัย ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Safety and Security needs) เป็นความต้องการที่เหนือกว่าความต้องการเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ต้องการความมั่นคงของชีวิต ความต้องการทางด้านสังคม (Social needs) หรือความต้องการการยอมรับและความรัก (Sense of belonging and Love needs) เป็นความต้องการทั้งในแง่ของการให้และการได้รับความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะต้องการได้รับการยอมรับ ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) เป็นความต้องการการยกย่องส่วนตัว (Self esteem) ความนับถือ (Recognition) และ สถานะ (Status) จากสังคม เช่น ต้องการได้รับการเคารพนับถือ ต้องการมีชื่อเสียง ต้องการมีศักดิ์ศรี มีฐานะดีในสังคม และความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต

<sup>๕๑</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๒๐.

<sup>๕๒</sup> ฌ็อง-ฌัก เซอร์เร็นท์ และจ็อดยาพร เสมอใจ, การจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : ส.เอเชียเพลส, ๒๕๔๘), หน้า ๑๗๖-๑๗๗.

<sup>๕๓</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ศุภร เสรีรัตน์ และปริญ ลักษิตานนท์, หลักการตลาด, (กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, ๒๕๔๑), หน้า ๖๗-๖๘.



(Self-actualization needs) เช่น ความต้องการเกิดจากการการได้ทำในสิ่งที่ปรารถนาสำเร็จ ความต้องการที่เกิดจากความสามารถทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ

บุคคลจะได้รับการบำบัดเรียงตามลำดับ ความต้องการจากระดับต้น ไปสู่ระดับสูงขึ้นและเมื่อความต้องการในระดับใดได้รับการบำบัดแล้ว มนุษย์ก็จะก้าวไปสู่ระดับขั้นของความต้องการที่สูงขึ้น แต่ถ้าความต้องการในระดับนั้นยังไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์ก็จะกลับไปสู่ต้องการในสถานะเดิม และก็จะพยายามใหม่จนกว่าเขาจะบรรลุความต้องการนั้น

๔. การประสานงาน (Coordination) เป็นการจัดการทำงานเพื่อไม่ให้ก้าวก่ากัน เป็นการประสานงานให้หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ขององค์การ และประสานคนให้ทำงาน โดยราบรื่นไม่ให้ขัดแย้งกัน<sup>๔๔</sup> โดยมีความสำคัญตามที่ สมคิด บางโม (๒๕๓๘, หน้า ๑๗๕) ได้กล่าวไว้ดังนี้

๔.๑ ประสานนโยบายหรือวัตถุประสงค์ในองค์การ ในองค์การมีวัตถุประสงค์ ๓ ระดับ คือ วัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์ในการบริหาร และวัตถุประสงค์เฉพาะกรณี จึงจำเป็นต้องประสานงานระหว่างวัตถุประสงค์ให้ตรงกัน

๔.๒ ประสานเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ องค์การโดยทั่วไปมีบุคลากรจำนวนมาก มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และนิสัยต่าง ๆ กัน จำเป็นต้องมีการประสานงานให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

๔.๓ ประสานการเงินและวัสดุ คือการจัดงบประมาณและวัสดุให้ได้สัดส่วนและจัดเตรียมไว้ให้ทันฤดูกาลทำงาน

๔.๔ ประสานกระบวนการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงานต่าง ๆ เช่น การจัดรูปงาน การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ต้องเหมาะสม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การวิธีการประสานงานพิจารณาได้เป็น ๒ กรณี ดังที่ สมคิด บางโม ได้กล่าวไว้<sup>๔๕</sup>

กรณีที่ ๑ การประสานงานภายในองค์การ มีหลายวิธี แต่ละองค์การจะใช้วิธีใดก็จะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม ข้อจำกัดขององค์การนั้น ๆ วิธีประสานงานภายในองค์การมีดังนี้

๑) การจัดแผนผังองค์การและกำหนดหน้าที่การงาน โดยจัดให้มีทุกระดับและให้ถูกต้องเป็นปัจจุบันเสมอ ทำให้เห็นหน่วยงานและสายบังคับบัญชาชัดเจน

<sup>๔๔</sup> สมคิด บางโม, หลักการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : นำอักษรการพิมพ์, ๒๕๓๘), หน้า

<sup>๔๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗๕-๑๘๐.

๒) การจัดระเบียบงาน เป็นเครื่องช่วยการประสานงาน ซึ่งจัดงานซ้ำซ้อนและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

๓) การจัดระบบการสื่อสารภายในให้มีประสิทธิภาพ สะดวกที่จะติดต่อซักถามทำความเข้าใจเมื่อเกิดปัญหา

๔) การฝึกอบรมจะช่วยการประสานงานได้ดี เพราะระหว่างดำเนินงาน อาจมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลเพื่อเข้าทำงาน

๕) การมอบอำนาจให้ผู้บริหารชั้นรองลงไปได้ใช้ดุลยพินิจตามสมควรจะช่วยให้การประสานงานรวดเร็วขึ้น

๖) การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ บางครั้งถ้าติดต่อเป็นทางการจะทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า เกิดผลเสีย การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการจะช่วยได้มากและเป็นวิธีที่นิยมใช้กันแพร่หลาย

กรณีที่ ๒ การประสานงานระหว่างองค์การ อาจทำได้ดังนี้

๑) ตั้งคณะกรรมการ โดยมีตัวแทนจากองค์การต่าง ๆ เป็นกรรมการ จะช่วยคลี่คลายและขจัดมูลเหตุแห่งการขัดแย้งลงได้มาก

๒) กำหนดสิทธิและหน้าที่ระหว่างองค์การไว้ให้ชัดเจนและลดปัญหาการซ้อนงานและการก้าวก่ายหน้าที่กันได้มาก

๓) ใช้วิธีการงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณให้องค์การต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและได้สัดส่วนจะเป็นการช่วยประสานงาน ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน

๕. การควบคุม (Controlling) เป็นการกำกับให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่ที่สามารถเข้ากันได้กับแผนที่วางไว้ นอกจากนี้ยังเป็นกระบวนการติดตาม ตรวจสอบ และแก้ไข เพื่อให้กิจกรรมต่าง ๆ บรรลุความสำเร็จตามที่ต้องการ ซึ่งคุณลักษณะของการควบคุม มีดังนี้ ๑) วัตถุประสงค์ ชัดเจน ๒) วัตถุประสงค์ ๓) วัตถุประสงค์ และ ๔) วัตถุประสงค์ กล่าวไว้ ดังนี้<sup>๕๖</sup>

๕.๑ ทำให้การวางแผนมีความน่าเชื่อถือ ได้รับการยอมรับ เกิดความชัดเจนและเป็นรูปธรรมในการนำไปปฏิบัติ

๕.๒ ช่วยสร้างกรอบความคิด เกณฑ์ และมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและก้าวหน้า

๕.๓ ช่วยให้ผู้จัดการสามารถติดตาม ตรวจสอบ และแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องทันเวลา

๕.๔ สร้างคุณภาพ และแสดงความสำคัญของเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว

<sup>๕๖</sup> วัตถุประสงค์ ชัดเจน ๒) วัตถุประสงค์ ๓) วัตถุประสงค์ และ ๔) วัตถุประสงค์, การจัดการ, อังแล้ว, หน้า ๒๕๖-๒๕๗.

๕.๕ เป็นแรงกระตุ้นจูงใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและพนักงานมุ่งสู่เป้าหมาย

๕.๖ ส่งเสริมการกระจายอำนาจ การให้อำนาจ และการปฏิบัติงานอย่างประชาธิปไตย ภายในองค์กร โดยต่างปฏิบัติงานให้ได้ตามคุณภาพและปริมาณที่กำหนดการควบคุมเป็นหน้าที่หนึ่งของการจัดการที่ต้องมีการปฏิบัติ กระบวนการพื้นฐานของการควบคุม จึงมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวไว้ดังนี้<sup>๕๓</sup>

๑) กำหนดเป้าหมายในการควบคุม เป็นการควบคุมผู้คน ผู้บริหารต้องกำหนดเป้าหมายในการควบคุมให้ชัดเจนเพื่อที่จะให้เกิดผลดีทั้ง ๒ ทาง คือ การได้ประโยชน์การควบคุมคนผู้ทำงาน และการควบคุมงานที่เกี่ยวกับเทคนิควิธีปฏิบัติต่าง ๆ ด้วยพร้อมกัน

๒) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับการพยายามกำหนดมาตรฐานงานที่จะให้เป็นหน่วยที่จะใช้วัดผลการประเมิน และประเมินผลงานต่างๆ ที่ทำได้

๓) การวัดผลงานและเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน

๔) การปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง เมื่อค้นพบสาเหตุที่ทำให้การทำงานไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ต้องดำเนินการแก้ไข ซึ่งอาจทำได้หลายทางด้วยกัน เช่น ถ้ามาตรฐานผลงานกำหนดสูงไปหรือต่ำไป ก็จะต้องปรับแก้มาตรฐานผลงานให้สมเหตุสมผล แต่ถ้ามาตรฐานถูกต้องใช้ได้แล้วก็ต้องหาทางแก้ไขปรับปรุงการทำงานเพื่อให้ผลงานดีขึ้น

๕) การให้ความดีความชอบ เพื่อเป็นการจูงใจผู้ปฏิบัติงานที่ดีที่จะมุ่งมั่นทำดีต่อไปในอนาคต ผู้บริหารก็จะใช้วิธีการให้รางวัล หรือความดีความชอบกับผู้ทำได้สูงกว่ามาตรฐาน ในเวลาเดียวกันสำหรับผู้ทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานก็สมควรได้รับการแก้ไขต่อไป

การพิจารณาเพื่อนำเอาเทคนิคในการควบคุมไปใช้นั้น ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงความจำเป็น และเหมาะสมของลักษณะงานที่จะควบคุม ซึ่งเทคนิคในการควบคุมงานสามารถแบ่งกลุ่มออกได้เป็นกลุ่มต่าง ๆ ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวไว้ดังนี้<sup>๕๔</sup>

๑) การควบคุมด้านคุณภาพ หมายถึงเทคนิคต่าง ๆ ที่นำมาใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสินค้าและบริการที่ผลิตได้จะตรงกับความต้องการของลูกค้า เทคนิคที่ใช้ควบคุมด้านคุณภาพนี้อาจเริ่มต้นตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติของวัตถุดิบที่จะนำมาผลิต และมีการตรวจสอบมาตรฐานของวัตถุดิบที่

<sup>๕๓</sup> ธงชัย สันติวงษ์, หลักการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๔๘-๑๕๑.

<sup>๕๔</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕๑-๑๕๒.

จะนำมาใช้ให้ตรงกับที่ระบุไว้ นอกจากนี้เมื่อมีการผลิตสินค้าแล้วก็จะมีการตรวจสอบขั้นสุดท้าย เพื่อให้แน่ใจว่าสินค้าและบริการที่ผลิตได้มีคุณภาพตรงตามที่กำหนด

๒) การควบคุมด้านปริมาณ คือการควบคุมที่มีการใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้วัดผลในทางปริมาณ เช่น การวัดผลผลิตเป็นจำนวนเพื่อพิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ สามารถทำได้ตามที่คิดหรือไม่ เทคนิคที่ใช้ควบคุมด้านปริมาณที่นิยมใช้กัน การควบคุมปริมาณคงคลัง การควบคุมปริมาณการผลิต การควบคุมยอดขาย การควบคุมปริมาณและกำไร และการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน

๓) การควบคุมด้านค่าใช้จ่าย คือการใช้งบประมาณเพื่อการควบคุมค่าใช้จ่าย การควบคุมวิธีนี้ ผู้บริหารจะพยายามให้ทุกหน่วยงานทำงานงบประมาณการใช้จ่ายต่าง ๆ ทุกด้านไว้ล่วงหน้าทั้งในแง่ของค่าใช้จ่ายด้านต้นทุนการผลิต ที่ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายด้านวัตถุดิบ ด้านค่าจ้างเงินเดือน และค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการผลิตที่เรียกว่า ค่าใช้จ่ายอุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนการให้มีการทำงานงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านการดำเนินการอื่นๆ โดยละเอียดด้วย และเมื่อเข้าสู่ขั้นตอนการปฏิบัติจริงผู้บริหารก็จะทำการควบคุมค่าใช้จ่ายโดยการวัดผลค่าใช้จ่ายต่างๆ ว่าที่ใช้ไปจริงมีความแตกต่างจากงบประมาณที่ตั้งไว้เพียงใด

๔) การควบคุมด้านเวลา คือการควบคุมให้งานต่าง ๆ ดำเนินไปโดยสามารถจัดทำได้เสร็จตามกำหนดเวลาที่วางไว้ เทคนิคที่นิยมใช้คือ การกำหนดตารางเวลาการทำงาน ที่มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานต่างๆ แต่ละอย่าง ควรต้องทำเสร็จเมื่อไหร่ และควบคุมให้เป็นไปตามนั้น

สรุปได้ว่าการจัดการ (Management) เป็นการติดตามการดำเนินการตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล โดยองค์การหรือบุคลากรที่ร่วมงานกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งกระบวนการจัดการมี ๕ ประการ (POCCC) คือการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordination) และการควบคุม (Controlling)

### ๒.๓ ทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหาร

สำหรับทฤษฎีต่าง ๆ ของการบริหารนั้น ได้มีผู้คิดค้นมากมาย แต่พบว่า ยังไม่มีทฤษฎีใดที่สามารถช่วยอธิบายปรากฏการณ์ในการบริหารงานได้หมด อาจจำเป็นต้องใช้หลาย ๆ ทฤษฎีในการแก้ปัญหาหนึ่ง หรือทฤษฎีหนึ่งซึ่งมีหลักการดีและเป็นที่ยอมรับมาก อาจไม่สามารถแก้ปัญหาเล็กน้อยหรือปัญหาใหญ่ได้เลย ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละปัญหา สภาพการณ์ของสังคม และ

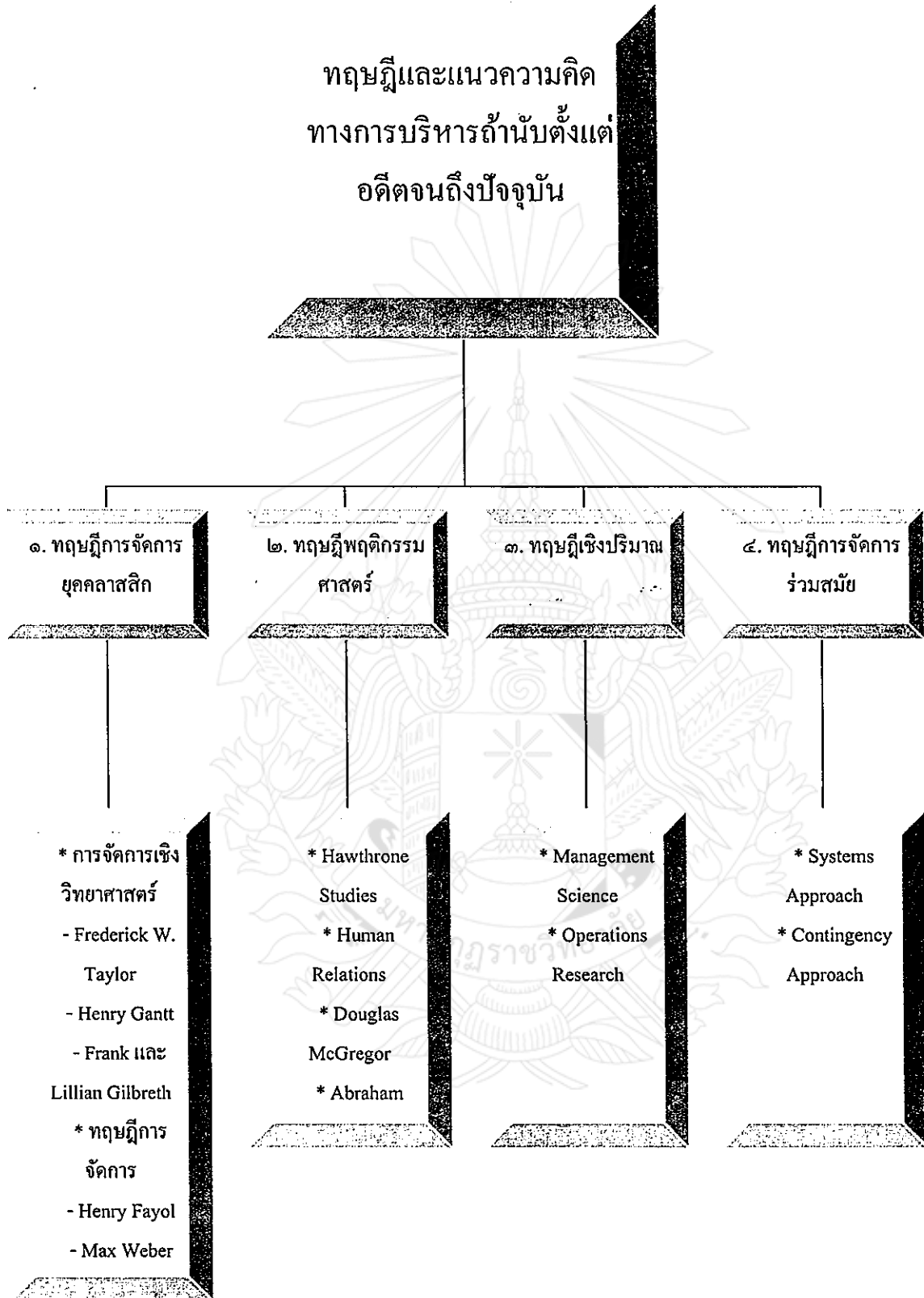
กาลเวลาที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม คูินท์ (Kooontz) ได้กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีหรือหลักในการบริหารงานนั้น จะดีหรือมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น ควรคำนึงถึงลักษณะของทฤษฎีในเรื่องต่อไปนี้

๑. การเพิ่มประสิทธิภาพของงาน
๒. การช่วยวิเคราะห์งานเพื่อปรับปรุงพัฒนา
๓. การช่วยงานด้านวิจัยขององค์กรให้ก้าวหน้า
๔. ตรงกับความต้องการของสังคม
๕. ทันสมัยกับโลกที่กำลังพัฒนา<sup>๕๕</sup>

ทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหารนั้น ได้เกิดขึ้นในโลกนี้เป็นเวลานานมาแล้ว โดยจุดเริ่มต้นของทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหารนั้น เริ่มแรกได้เกิดขึ้นในยุคโรมตะวันตกก่อน โดยเฉพาะในประเทศอังกฤษในสมัยที่ได้มีการปฏิวัติอุตสาหกรรม ก่อนหน้าที่จะมีการปฏิวัติอุตสาหกรรมนั้นระบบการผลิตในประเทศอังกฤษ เป็นการผลิตเพื่อยังชีพตามหน่วยครัวเรือน โดยมีการผลิตที่ใช้คนผลิตที่เป็นช่างฝีมือในการทำการผลิตในจำนวนที่ไม่มาก ผู้ที่ทำการผลิตก็ใช้ช่างฝีมือที่อยู่ในท้องถิ่นและเป็นเครือญาติกัน การผลิตก็เป็นที่ตอบสนองความต้องการของตลาดท้องถิ่น โดยผู้ที่ทำการผลิตหรือช่างฝีมืออาจจะเป็นผู้ที่ลงทุนซื้อวัสดุอุปกรณ์ เครื่องไม้เครื่องมือต่าง ๆ สำหรับการผลิตเอง

ต่อมาเมื่อสังคมมีการขยายตัวใหญ่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ความต้องการสินค้าก็เพิ่มมากขึ้น ทำให้ต้องการผลิตสินค้าเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าทำให้ช่างฝีมือต้องเพิ่มเวลาในการทำงานกันมากขึ้น แต่เนื่องจากความต้องการในการที่จะบริโภคสินค้ามีมากกว่าอัตราการเพิ่มของสินค้าที่ทำการผลิตโดยช่างฝีมือ ประกอบกับในยุคนั้นมีการล่าอาณานิคม และประเทศอังกฤษเองก็มีอาณานิคมอยู่ภายใต้อาณัติของตัวเองเป็นจำนวนมาก ความต้องการสินค้าส่วนหนึ่งก็มาจากประเทศที่เป็นอาณานิคม และอีกส่วนหนึ่งก็มาจากประเทศที่เป็นคู่ค้า ซึ่งเป็นผลมาจากลัทธิการค้าต่างประเทศ (Mercantilism) ซึ่งแพร่ระบาดในขณะนั้นทำให้เกิดนายทุนซึ่งได้ทำการรวบรวมเอาช่างฝีมือที่อยู่ตามหน่วยครัวเรือน ให้มารวมอยู่ในสถานที่แห่งเดียวกันที่เรียกกันว่า โรงงาน โดยให้ทำการผลิตสินค้าให้ได้ในปริมาณที่มาก โดยปรัชญาของยุคนี้คือความสามารถในการผลิตเป็นผลจากการทำงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน เป็นจุดเริ่มต้นแห่งยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรมใหม่

<sup>๕๕</sup>ธีรวุฒิ ประทุมมพรัตน์, ทฤษฎีการบริหารและการจัดการองค์กร, (สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๓๑), หน้า ๒๘.



แผนภูมิที่ ๒.๑ แสดงแนวคิดและนักทฤษฎีสำคัญของการจัดการทั้ง ๔ ยุค

ทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหารถ้านับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน สามารถจำแนกได้เป็น ๔ กลุ่มทฤษฎีด้วยกัน คือ กลุ่มทฤษฎีแบบคลาสสิก กลุ่มทฤษฎีองค์การเชิงพฤติกรรมศาสตร์ กลุ่มทฤษฎีเชิงปริมาณและกลุ่มทฤษฎีองค์การสมัยใหม่

#### ๑) ทฤษฎีการจัดการยุคคลาสสิก

แนวความคิดการจัดการ ในยุคคลาสสิกประกอบไปด้วยความคิดซึ่งเป็นกระแสหลัก ๓ ประการด้วยกัน คือ

๑.๑) การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

๑.๒) การจัดการตามแบบหลักการบริหาร (Administrative Management)

๑.๓) การจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic Management)

การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ คือ การประยุกต์ความคิดและทฤษฎีในเชิงวิทยาศาสตร์มาใช้กับงานด้านการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มผลผลิต (Productivity) ในการทำงานของพนักงาน ผู้บุกเบิกแนวคิดนี้เป็นคนแรก ได้แก่ Frederick W. Taylor (พ.ศ.๒๔๖๓) ที่มีพื้นฐานอาชีพเป็นวิศวกรและผู้จัดการโรงงาน จึงได้วิเคราะห์และพยายามคิดค้นทดลองทางวิทยาศาสตร์โดยอาศัยหลักการเพื่อหาทางเพิ่มผลผลิตในการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้ยังมีนักทฤษฎีคนอื่นที่มีส่วนส่งเสริมและคิดค้นงานที่เน้นไปในเชิงของการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ เช่น Henry Gantt, Frank (พ.ศ.๒๔๑๑-๒๔๖๗) และ Lillian Gilbreth (พ.ศ.๒๕๒๑-๒๕๑๕)

การจัดการตามหลักการบริหาร คือ หลักการบริหารองค์การที่เน้นความสำคัญอันดับแรกในเรื่องโครงสร้างและวิธีบริหารงาน Max Weber นักปราชญ์ชาวเยอรมันและ Henri Fayol นักธุรกิจชาวฝรั่งเศสคือผู้บุกเบิกและคิดค้นแนวความคิดนี้ขึ้นมา โดย Fayol ได้พัฒนา “หลักการจัดการ ๑๔ ข้อ (๑๔ Management Principles)” ขึ้นมา ส่วน Weber นั้นได้คิด “หลักการจัดการแบบระบบราชการ (Bureaucracy System)” แนวคิดด้านการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์และการจัดการตามหลักการบริหารนี้แม้จะมีความแตกต่างกันอยู่มาก แต่ก็มีส่วนคล้ายคลึงกันอยู่ ๓ ประการด้วยกัน คือ

๑. การให้ความสนใจเรื่องการเพิ่มผลผลิต (Productivity)

แนวความคิดการจัดการยุคคลาสสิกมักจะเกี่ยวข้องในเรื่องประสิทธิภาพของการผลิตและการจัดส่งสินค้าและบริการ จนบางครั้งทำให้คิดว่าเป็นการเน้นความสำคัญเรื่องการผลิตมากกว่าคุณค่าของความเป็นมนุษย์ของพนักงาน

๒. การเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ (A Rational View of Human Nature)

เนื่องจากส่วนใหญ่ของนักทฤษฎีในยุคนี้ได้รับอิทธิพลทางความคิดอย่างมากจาก Adam Smith เจ้าของทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ทุนนิยม (Capitalistic Economic Theory) ที่โด่งดังด้วยแนวคิดที่ว่า

มนุษย์เลือกทำสิ่งที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายในสิ่งที่พวกเขาสนใจ ซึ่งแนวคิดนี้ค่อนข้างมีอิทธิพลต่อทฤษฎีการจัดการยุคคลาสสิก โดยเฉพาะในเรื่องการจูงใจพนักงาน

### ๓. หลักการทำงานที่ดีที่สุด (A Search for Universals)

นักคิดยุคนี้จะมุ่งค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ หลักการจัดการตลอดจนการสร้างสรรคองค์การที่มีโครงสร้างที่ดีที่สุด

#### ๑.๑) การจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์

พื้นฐานความคิดที่มุ่งสู่ประสิทธิภาพในการทำงานและแนวคิดด้านการจัดการที่เป็นระบบส่วนใหญ่จะมาจากงานการศึกษาของ Frederick W. Taylor และทีมงานของเขา โดย Taylor เชื่อว่าความไร้ประสิทธิภาพถือเป็นปีศาจร้ายสำหรับทุกสถานการณ์การ เริ่มประยุกต์หลักการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในงานด้านการจัดการถือเป็นการบุกเบิกหนทางในการยกระดับการจัดการสู่ความเป็นวิชาชีพมากขึ้น

การปฏิบัติทางความคิดในการทำงานของเทอร์เลอร์ Taylor ค้นพบสาเหตุที่ทำให้ผลผลิตของการทำงานในบริษัท Midvale ตกต่ำลงเพราะเหตุผล ๒ ประการ คือ ๑) Natural Soldiering และ ๒) Systematic Soldiering

Natural Soldiering หมายถึง ลักษณะที่เป็นสัญชาตญาณทางธรรมชาติของมนุษย์ที่ทำอะไรก็ได้ง่ายๆ ไว้ก่อน ส่วน Systematic Soldiering หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากความงอแงของพนักงานที่ทำงานให้ได้ผลผลิตต่อวันต่ำที่สุดหรือการอุ้งงาน เพราะพวกเขาไม่มีความเชื่อว่าถ้าทำงานเร็วเกินไปจะทำงานเสร็จไวและผลที่ตามมาคืออาจมีการคัดพนักงานออก

พื้นฐานแนวความคิดในเรื่องนี้ของ Taylor ตั้งอยู่บนความเชื่อว่าธุรกิจเป็นระบบของความร่วมมือกันของมนุษย์ (Business is a system of human cooperation) ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อทั้งฝ่ายบริหารและพนักงานต่างมีเป้าหมายร่วมกัน แนวทางนี้เองที่ Taylor มองว่าเป็นแก่นหรือหลักสำคัญของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

#### หลักการจัดการตามแบบวิทยาศาสตร์ ๔ ประการของ Taylor

เพื่อให้การปฏิบัติทางความคิดของเทอร์เลอร์บรรลุเป้าหมาย Taylor จึงพัฒนาหลักการจัดการ ๔ ประการขึ้นมาซึ่งถือเป็นรากฐานของการทดลองที่สำคัญในบริษัท Midvale ซึ่งเขาเชื่อว่าจะช่วยให้จัดคนให้เหมาะสมกับงานได้มากยิ่งขึ้น และในปี พ.ศ. ๒๔๔๑ เขาได้ทดลองและคิดค้น “ระบบจ่ายค่าตอบแทนการทำงานเป็นรายชิ้น (A piece – Rate System)” เพราะเขาเชื่อว่าพนักงานแต่ละคนมีความสามารถไม่เท่ากัน ดังนั้นการจ่ายค่าตอบแทนจึงควรขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละคนสำหรับหลักการจัดการ ๔ ประการของ Taylor มีรายละเอียด ดังนี้



๑. พัฒนาหลักการทางวิทยาศาสตร์หรือความรู้ด้านการจัดการมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน  
ต่างๆ แทนกฎการนับแบบกำ (The Rules of thumb)

๒. ใช้ความรู้ด้านการจัดการสำหรับการคัดเลือก (Select) และฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ  
ซึ่งรูปแบบเดิมนั้นจะปล่อยให้พนักงานแสดงความสามารถเท่าที่มีอยู่ด้วยตนเองเพียงอย่างเดียว

๓. เน้นสร้างความร่วมมือและการประสานการทำงานระหว่างพนักงาน

๔. จัดแบ่งงานและหน้าที่รับผิดชอบเท่าเทียมกันทั้งผู้จัดการและพนักงานระดับ  
ปฏิบัติการ<sup>๖๐</sup>

Henry L. Gantt เป็นนักทฤษฎีอีกคนหนึ่งในยุคนี้ซึ่งต้องกล่าวถึงในฐานะเขาทำงานเคียง  
บ่าเคียงไหล่หลายอย่างร่วมกับ Frederick W. Taylor เขาสนใจในเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการ  
ทำงานของพนักงาน โดยเขาเชื่อว่าผู้จัดการควรประยุกต์หลักการวิเคราะห์เชิงวิทยาศาสตร์มาใช้กับ  
ทุก ๆ รายละเอียดของงาน

ผลงานที่โดดเด่นถึงปัจจุบันนี้ของเขาคือ แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) ที่แสดงถึงระบบของ  
การวางแผนและควบคุม มีรายละเอียดความสัมพันธ์ระหว่างตารางการทำงานกับงานหรือกิจกรรม  
ที่ทำเสร็จแล้วและเวลาที่ใช้ไปในแต่ละกิจกรรม Gantt Chart จะช่วยให้ผู้จัดการมองเห็นภาพรวม  
ทั้งหมดตลอดระยะเวลาของโครงการหรืองานแต่ละงานว่ามีกี่ขั้นตอน เมื่อมองเห็นภาพรวมทั้งหมด  
ตลอดทั้งโครงการเช่นนี้จะช่วยให้ฝ่ายบริหารประสานการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ถูกต้องรวดเร็ว มี  
ประสิทธิภาพบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้<sup>๖๑</sup>

Frank Gilbreth และ Lillian Gilbreth สองสามีภรรยาที่มีแนวคิดคล้ายกันกับ Taylor โดย  
Frank มีชื่อเสียงและรู้จักกันดีในวงการอุตสาหกรรมก่อสร้าง เขาสนใจศึกษาถึงเรื่องเวลาและการ  
เคลื่อนไหวในการทำงาน ด้วยการคิดค้นวิธีการลดจำนวนครั้งการเคลื่อนที่ในการเรียงอิฐ ซึ่งช่วยให้  
ได้งานเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่า สำหรับ Lillian ซึ่งมีความมานะพยายามทั้งในด้านการช่วยเหลือสามีใน  
การค้นคว้า เธอสนใจศึกษาถึงลักษณะในการทำงานของมนุษย์ โดยเฉพาะการเมื่อยล้าจากการ  
ทำงาน (Fatigue) งานของเธอจึงสะท้อนออกมาในรูปแบบของความสนใจ และห่วงใยต่อสวัสดิภาพ

<sup>๖๐</sup> นิตยา เงินประเสริฐศรี, ทฤษฎีองค์การ: แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ, (กรุงเทพมหานคร :  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๗.

<sup>๖๑</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๗.

และลักษณะการทำงานของพนักงาน<sup>๖๒</sup>

๑.๒) การจัดการตามแบบหลักการบริหาร (Administrative Management)

การจัดการตามแบบหลักการบริหาร (Administrative Management) นับเป็นกระแสที่สองของแนวคิดแห่งทฤษฎีการจัดการในยุคคลาสสิก ที่เน้นศึกษาถึงหลักการจัดการของผู้บริหารในภาพรวมทั้งหมดและแนวทางของการจัดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพ นักทฤษฎีที่มีส่วนเกื้อหนุนต่อแนวคิดการจัดการตามหลักการบริหารดังกล่าวนี้ ได้แก่ Henri Fayol (พ.ศ.๒๓๘๔-๒๔๕๕) และ Max Weber (พ.ศ. ๒๔๐๗-๒๔๖๓)

Henri Fayol(พ.ศ.๒๓๘๔-๒๔๕๕) มีพื้นฐานเป็นวิศวกรและนักธุรกิจชาวฝรั่งเศสซึ่งถือเป็นบุคคลแรกที่พัฒนาทฤษฎีการจัดการที่เรียกว่า “ทฤษฎีการบริหาร” (Theory of Administration) เขาได้เรียนรู้และตระหนักถึงความจริงประการหนึ่งว่าผู้ที่จะเป็นนักบริหารที่ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องมีทักษะหลายอย่างซึ่งตัวเขาเองก็ยังคงขาดอยู่มาก Fayol เชื่อว่าสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรทุกประเภทและทุกขนาดไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือเอกชน เป็นองค์กรขนาดเล็กหรือใหญ่และจากกลุ่มกิจกรรมที่เขาแบ่งแยกออกนี้กิจกรรมที่สำคัญที่สุดคือ งานด้านการจัดการ (Management Activities) นอกจากนี้ Fayol ยังเชื่อว่าขนาดขององค์กรก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ชี้ถึงระดับความรู้ความสามารถด้านต่างๆทางการบริหารกล่าวคือ ผู้บริหารหน่วยงานขนาดเล็กอาจต้องใช้ทักษะทางด้านเทคนิคมากกว่าส่วนผู้บริหารองค์กรขนาดใหญ่ควรมีทักษะทางการบริหาร มากกว่าทักษะด้านเทคนิค<sup>๖๓</sup>

แนวคิดด้านการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์และการจัดการตามหลักการบริหารนี้แม้จะมีความแตกต่างกันอยู่มาก แต่ก็มีส่วนคล้ายคลึงกันอยู่ ๓ ประการด้วยกัน คือ ๑. การให้ความสนใจเรื่องการเพิ่มผลผลิต (Productivity)

<sup>๖๒</sup> สุทธิกันต์ อุตสาห์, “แนวคิดทฤษฎีทางการจัดการ Frank Bunker Gilbreth และ Lillian Moller Gilbreth”, ๒ ตุลาคม ๒๕๕๕, หน้า ๘๖.

<<http://suttikan-dba0๔.blogspot.com/๒๐๑๒/๑๐/๑๒-๒๕๕๕-frank-bunker-gilbreth-lillian.html>>(๑๘ December ๒๐๑๒)

<sup>๖๓</sup> ชนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. การจัดการสมัยใหม่, (กรุงเทพมหานคร : เสมาธรรม, ๒๕๔๗), หน้า ๕๕.

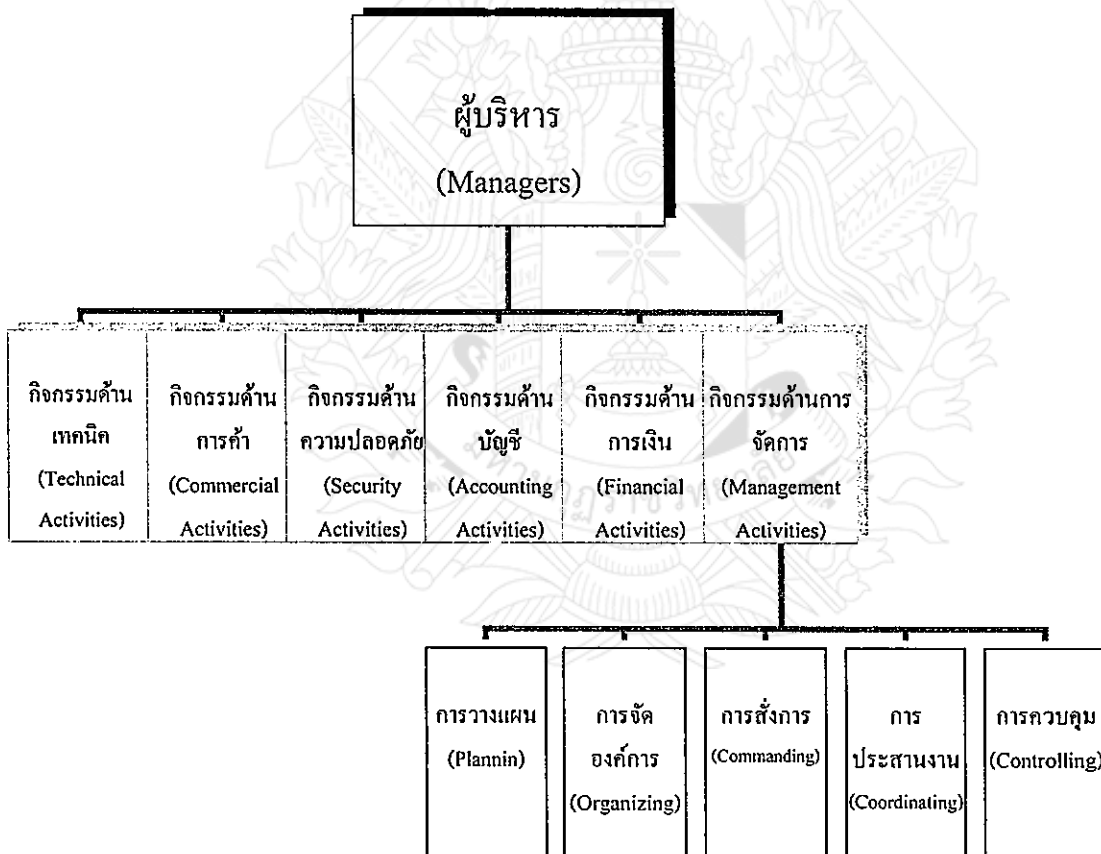
แนวคิดการจัดการยุคคลาสสิกมักจะเกี่ยวข้องในเรื่องประสิทธิภาพของการผลิตและการจัดตั้งสินค้าและบริการ จนบางครั้งทำให้คิดว่าเป็นการเน้นความสำคัญเรื่องการผลิตมากกว่าคุณค่าของความเป็นมนุษย์ของพนักงาน

๒. การเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ (A Rational View of Human Nature)

เนื่องจากส่วนใหญ่ นักทฤษฎีในยุคนี้ได้รับอิทธิพลทางความคิดอย่างมากจาก Adam Smith เจ้าของทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ทุนนิยม (Capitalistic Economic Theory) ที่โด่งดังด้วยแนวคิดที่ว่า มนุษย์เลือกทำสิ่งที่ดีที่สุดในที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายในสิ่งที่พวกเขาสนใจ ซึ่งแนวคิดนี้ค่อนข้างมีอิทธิพลต่อทฤษฎีการจัดการยุคคลาสสิกโดยเฉพาะในเรื่องการจูงใจพนักงาน

๓. หลักการทำงานที่ดีที่สุด (A Search for Universals)

นักคิดยุคนี้จะมุ่งค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ หลักการจัดการตลอดจนการสร้างสรรค์องค์การที่มีโครงสร้างที่ดีที่สุด



แผนภูมิที่ ๒.๒ แสดงกิจกรรมทางธุรกิจตามแนวคิดของ Henri Fayol (พ.ศ.๒๓๘๔-๒๔๖๕)

### ๑.๓) การจัดการตามระบบราชการ (Bureaucratic Management)

Max Weber(พ.ศ. ๒๔๐๗-๒๔๖๓) นักคิดนักสังคมวิทยาชาวเยอรมันผู้ริเริ่มทฤษฎี “องค์การระบบราชการ” ซึ่งเป็นรูปแบบการจัดองค์การในอุดมคติ (Ideal or Pure Form of Organization) ซึ่งจะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพและเดินไปสู่เป้าหมายได้ เป็นการศึกษาถึงการ กำหนดโครงสร้างองค์การที่ยึดหลักพื้นฐานด้านการสั่งการ (Order) อำนาจที่ถูกต้องตามกฎหมาย (Legitimate Authority) และหลักเหตุผล (Logic) ด้วยการออกแบบโครงสร้างองค์การที่เป็นเหตุเป็น ผล (Rational) พร้อมทั้ง การร่วมมือประสานการทำงานสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้(Coordinated) หรือการ กำหนดตำแหน่งอำนาจหน้าที่ซึ่งกำหนดไว้อย่างชัดเจนตามโครงสร้างและสายการบังคับบัญชาที่ ชัดเจน

#### ๒) ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์

ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าเราเอาใจใส่ และพยายาม สนองตอบความต้องการของพนักงาน นำมาซึ่งความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานที่ดีมี ประสิทธิภาพ เป็นวิธีคิดทางการจัดการที่เน้นเรื่องคน แตกต่างจากหลักการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ที่ เน้นน้ำหนักไปในด้านเทคนิคเป็นด้านหลัก

Mary Parker Follet (พ.ศ.๒๔๑๑-๒๔๗๖) นับเป็นนักทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์แถวหน้า อีกคนหนึ่งที่มีพื้นฐานความรู้ด้านรัฐศาสตร์และปรัชญา โดยเน้นความสำคัญเรื่องการทำงานเป็น กลุ่มหรือทีมงาน แต่เธอก็ไม่เห็นด้วยกับแนวคิดของTaylor เรื่องการจัดการองค์การตามหลัก วิทยาศาสตร์ ซึ่งเน้นความ สามารถเฉพาะบุคคลเลยแม้แต่น้อย เธอมีความเห็นตรงข้ามการทำงาน เป็นกลุ่มต่างหากถือเป็นพื้นฐานสำคัญขององค์การ<sup>๖๔</sup>

แม้แนวคิดที่เน้นเรื่องคนของทั้ง Owen และ Follet จะมีความสำคัญเป็นการจุดประกาย ความคิดทางด้านนี้ก็ตาม แต่งานวิจัยที่โดดเด่น และสำคัญในสายตาของพฤติกรรมศาสตร์ ได้แก่ “การศึกษาที่ Hawthorne” หรือ Hawthorne Studies เป็นการศึกษาทดลองทางพฤติกรรมศาสตร์ของ มนุษย์ในการทำงาน ผู้นำในการศึกษารั้งนี้คือ Elton Mayo และ F.J. Roethlisberger ได้ทำการ ทดลองศึกษาที่โรงงาน Hawthorne ของบริษัท Western Electric เมือง Cicero มลรัฐ Illinois เป็น

<sup>๖๔</sup>นายสุทธิกานต์ อุตสาห์, “แนวคิดทฤษฎีทางการจัดการ Mary Parker Follett”, ๑๘ ธันวาคม ๒๕๕๕,

<<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:acBRkLZ๓ vkJ:adisony.blogspot.com/๒๐๑๒/๑๐/mary-parker-follett.html+&cd=๑&chl=en&ct=clnk&gl=th>> (๑๘ December ๒๐๑๒)

การทดลองการเปลี่ยนแปลงของแสงสว่างในสถานที่ทำงานว่าจะมีผลกระทบอย่างไรต่อผลผลิตของพนักงาน โดยแบ่งพนักงานเป็นสองกลุ่มคือ กลุ่มทดลอง (Experimental group) และกลุ่มควบคุม (Control Group) จากนั้นผู้ศึกษาได้ทำการปรับเปลี่ยนสภาพของแสงสว่างในห้องทำงานของกลุ่มทดลองจากความสว่าง ๒๔, ๒๖ ไปจนถึง ๗๐ แรงเทียน (Footcandles) ขณะที่แสงสว่างของกลุ่มควบคุมยังคงเท่าเดิม

ผลการทดสอบพบว่าผลผลิตของพนักงานในกลุ่มทดลองมีอัตราที่เพิ่มขึ้นไปพร้อมๆ กับการเพิ่มระดับแสงสว่าง ตรงข้ามสิ่งที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นกับกลุ่มควบคุม เนื่องจากพบว่าผลผลิตในกลุ่มนี้ก็มีอัตราที่เพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่เท่าๆ กันกับกลุ่มทดลอง และแม้จะมีการลดระดับของแสงลงอีกสำหรับกลุ่มทดลอง ผลผลิตก็ยังเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกับในกลุ่มควบคุม อย่างไรก็ตามผลผลิตจากการทำงานของกลุ่มทดลองลดลงเมื่อมีการลดระดับของแสงสว่างลงเหลือเท่าแสงพระจันทร์นั่นเอง แนวคิดสำคัญที่ได้จากการทดลองนี้นับว่ามีประโยชน์ต่อการบริหารองค์การในฐานะที่เป็นมนุษย์ย่อมมีความต้องการที่แตกต่าง ผลผลิตในการทำงานจะเพิ่มขึ้นหรือไม่อย่างไรนั้นยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอีกมากมาย นอกเหนือจากปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงช่วงเวลาพักผ่อน การกำหนดชั่วโมงทำงานต่อวันที่เหมาะสม ระบบค่าตอบแทนที่จูงใจแล้วยังมีปัจจัยทางสังคมอื่น เช่น ศีลธรรม มิตรภาพระหว่างสมาชิกในกลุ่ม การยอมรับซึ่งกันและกัน วิธีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นต้น พื้นฐานนี้เองที่นำไปสู่การกำหนดเกณฑ์ปฏิบัติในการจัดการกับพนักงาน (Managerial guideline) ขึ้นมา

แนวคิดการจัดการกลุ่มมนุษย์สัมพันธ์ (The Human Relations Movement) นักทฤษฎี กลุ่มนี้มีพื้นฐานความเชื่อถึงความสำคัญของการเชื่อมโยงระหว่าง กิจกรรมด้านการจัดการ (Managerial Practices) หลักศีลธรรม (Moral) และผลผลิต (Productivity) ทั้งยังเชื่อว่าพนักงาน มักจะนำเอาความต้องการทางสังคมที่หลากหลายเข้ามาเกี่ยวข้องกับการทำงานเสมอ เพราะในการทำงานให้ประสบความสำเร็จนั้นพวกเขาต้องเป็นสมาชิกของหลายๆ กลุ่มด้วยกัน ซึ่งพบว่าบ่อยครั้งที่เดียวที่กลุ่มเหล่านี้มีส่วนหนุนเสริมสร้างความพอใจหรือสนองความต้องการของสมาชิกบางคนด้วยซ้ำไป

พนักงานที่มีความพอใจในสิ่งที่ต้องการแล้วนั้นมักทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพ อีกประการหนึ่งของแนวคิดมนุษย์สัมพันธ์ คือ ความในศรัทธาและความสามารถของมนุษย์ในองค์กร (Belief in Worker's Capabilities) เพราะหากมีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน (หรือบริบททางสังคมในองค์กร) อย่างเหมาะสมแล้วย่อมสร้างผลผลิตให้เพิ่มสูงขึ้นได้ด้วย เนื่องจากความร่วมมือและประสานการทำงานระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหารถือเป็นสิ่งทำทนายร่วมกันเพื่อผลผลิตที่สูงขึ้น

นักทฤษฎีที่มีชื่อเสียงในกลุ่มนี้ได้แก่ Douglas McGregor เจ้าของทฤษฎี x และ y เป็นการศึกษาถึงธรรมชาติของมนุษย์ และ Abraham Maslow ทฤษฎีความต้องการ (Maslow's Hierarchy of Needs) โดยทฤษฎี x เป็นการอธิบายถึงธรรมชาติของมนุษย์ในด้านลบ กล่าวคือมนุษย์ในกลุ่มนี้มักเป็นพวกเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความทะเยอทะยาน ต้องมีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด

ส่วนกลุ่มทฤษฎี y คือ พื้นฐานการมองมนุษย์ในด้านบวกเห็นว่ามนุษย์มีความรับผิดชอบ และสามารถควบคุมตนเองได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานด้วยตนเอง เปรียบการทำงานเสมือนการเล่นหรือการพักผ่อนทั่วไปเท่านั้น ทฤษฎีความต้องการของ Maslow นั้นชี้ให้เห็นว่ามนุษย์สามารถที่จะพอใจได้ด้วยการตอบสนองความต้องการที่มีอยู่เป็นลำดับขั้น ซึ่งเริ่มจากความต้องการลำดับล่างสุดคือ ความต้องการด้านกายภาพ (basic physiological need) เมื่อพอใจในระดับนี้แล้วก็จะมุ่งสู่ขั้นต่อไปที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ ได้แก่ ความต้องการด้านความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความรัก เกียรติยศชื่อเสียง และการประจักษ์ในตนเอง ตามลำดับ

### ๓) ทฤษฎีการจัดการเชิงปริมาณ

ทฤษฎีการจัดการเชิงปริมาณ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการตัดสินใจทางการบริหาร (Decision Making) มีพื้นฐานหลักการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) ปัจจุบันแนวคิดนี้อาจเรียกชื่อแตกต่างกันไปแต่ก็มีความหมายเดียวกัน เช่น บางทีอาจจะเรียก “วิทยาการจัดการ” (Management Science) หรือ “การวิจัยดำเนินงาน” (Operation Research : OR)

แนวความคิดของการจัดการเชิงปริมาณมีจุดกำเนิดในช่วงสงครามโลกครั้งที่ ๒ ที่ได้นำนักวิทยาศาสตร์ของสหรัฐอเมริกาและอังกฤษมาให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมเรียกว่า (Operation research group) เพื่อให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาในการรบ ทีมนักวิทยาศาสตร์ดังกล่าวได้รับปัญหา เช่น จะวางปืนใหญ่ตำแหน่งใดที่จะดีที่สุด จึงมีการใช้ประสบการณ์และความรู้ในการแก้สมการของปัญหา โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ คือ การสังเกตอย่างเป็นระบบของพฤติกรรมที่ทำการศึกษา การสร้างตัวแบบจำลองเพื่อนำข้อเสนอที่จะได้รับมาสร้างตัวแบบจำลอง เพื่อประโยชน์ของการพยากรณ์การเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงทำการอนุมานจากตัวแบบจำลองว่าจะมีพฤติกรรมอย่างไรอย่างไรและทำการทดสอบตัวแบบจำลองเพื่อศึกษาพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปตามการพยากรณ์ในตัวแบบจำลองหรือไม่

หลังจากนั้นแนวคิดการจัดการเชิงปริมาณมาใช้กันในบริษัทต่างๆ จึงได้รับความนิยมในการนำมาใช้ในการแก้ปัญหาของระบบการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมมากขึ้น เช่น

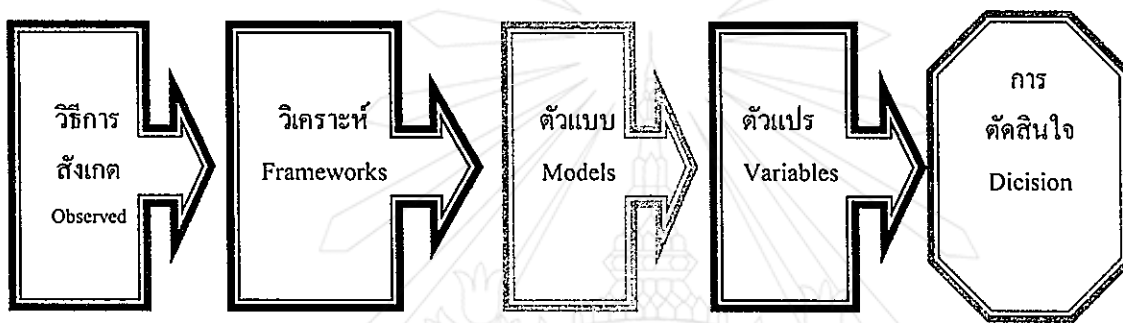
การแก้ปัญหาเกี่ยวกับตารางการปฏิบัติงาน การกำหนดตำแหน่งทำเลที่ตั้ง ตัวแบบการขนส่ง ตัวแบบการควบคุมสินค้าคงเหลือ ตัวแบบโครงข่ายปฏิบัติงาน (PERT/CPM) ตัวแบบการจัดลำดับงาน และตัวแบบความน่าจะเป็นในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจต่างๆ ขององค์กร โดยทั่วไป เป็นต้น

การจัดการเชิงปริมาณ เป็นองค์ความรู้ทางการจัดการที่มีลักษณะ Taylor เป็นผู้วางรากฐานในยุคต้น ๆ ต่อมานักคณิตศาสตร์ นักฟิสิกส์ วิศวกร และนักพฤติกรรมศาสตร์ ร่วมกันใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์แก้ปัญหาและคิดค้นยุทธวิธีให้สหรัฐอเมริกาในสงครามโลกครั้งที่ ๒ ต่อมาเอกชนนำไปพัฒนาสร้างเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ พัฒนาตัวแบบเพื่อการวางแผนสำหรับผู้บริหาร โดยมีคอมพิวเตอร์ช่วยปฏิบัติงานและการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยการหาคำตอบที่ดีที่สุด หรือทางเลือกที่ดี เน้นการใช้ตัวแบบในการแก้ปัญหาทางการบริหารในทางบริหารศาสตร์ (Management Science- MS) หรือการวิจัยปฏิบัติการ (Operations Research – OR)

กระบวนการของ “วิทยาการจัดการ (Management science) นับเป็นสิ่งที่น่าสนใจยิ่งเพราะจะใช้วิธีการสังเกต (Observed) สิ่งที่ต้องการศึกษาวิเคราะห์ จากพื้นฐานของการสังเกตนี้จึงนำไปสู่การพัฒนากรอบของการวิเคราะห์ (Frameworks) และตัวแบบ (Models) จากนั้นจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสถานะของตัวแปร (Variables) รวมทั้งกรอบและตัวแบบนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจประเด็นปัญหาได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่เทคนิคและเครื่องมือทางวิทยาการจัดการที่นิยมนำมาใช้ประกอบด้วยวิชาการทางสถิติ (Statistics) การโปรแกรมเชิงเส้น (Linear Programming) การจำลองทางคอมพิวเตอร์ (Computer Simulations) เป็นต้น โดยเทคนิคและเครื่องมือเหล่านี้อาจนำมาใช้ในการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในเรื่องการควบคุมสินค้าคงเหลือ (Control of Inventories) การตัดสินใจเลือกทำเลที่ตั้งโรงงาน (Selection of Plant Locations) การควบคุมคุณภาพสินค้า (Quality Control of Products) และอื่น ๆ

การจำลองทางคอมพิวเตอร์ (Computer Simulations) นับเป็นส่วนสำคัญของวิธีการเชิงปริมาณที่มีต่อการจัดการ ปัจจุบันนี้พัฒนาการนี้ก้าวหน้าไปถึงขั้นที่ผู้บริหารสามารถที่จะคงตัวแปร (Factors) บางตัวไว้ได้ขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงตัวแปรอื่นๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่แตกต่างตามเงื่อนไข ด้วยกระบวนการวิธีเช่นนี้จะช่วยให้ผู้บริหารมีทางเลือกจากผลลัพธ์ได้มากขึ้น เช่นคอมพิวเตอร์สามารถที่จะจำลองผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงราคาสินค้าของบริษัทที่กำลังวางจำหน่ายในตลาด ด้วยวิธีนี้จะช่วยให้ผู้จัดการสามารถใช้ตัวแบบต่างๆ ในการพยากรณ์ถึงกระแสเงินสดจากผลกระทบของยอดขายที่เปลี่ยนไปนอกจากนี้ทฤษฎีเชิงปริมาณยังมีประโยชน์ต่องานด้านวางแผน (Planning) และการควบคุม (Controlling) บ่อยครั้งที่ภายในองค์กรเองก็มีการจัดตั้งทีมนักวิจัยปฏิบัติการ (Operating Research Groups) ขึ้นมาเพื่อรองรับและเป็นที่ปรึกษาภายในแก่ฝ่าย

บริหารในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ อย่างไรก็ตามวิธีการเชิงปริมาณจะมีความสำคัญก็ต่อเมื่อได้ถูกนำไปประกอบ การตัดสินใจและนำไปปฏิบัติแล้วเท่านั้น หากผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ไม่ว่าจะดีมีคุณค่าอย่างไรก็ตามไม่ถูกนำไปใช้โดยฝ่ายบริหารแล้วมันจะเป็นได้เพียงสารสนเทศชั้นหนึ่งเท่านั้น ดังนั้นประสิทธิผลของวิธีการเชิงปริมาณที่มีต่อการจัดการจะมากน้อยเท่าใดนั้นจึงขึ้นอยู่กับว่าทั้งฝ่ายบริหาร และพนักงานทั่วไปในองค์กรมีความเข้าใจและสนับสนุนในการใช้มากเท่าไรนั่นเอง



แผนภูมิที่ ๒.๓ แสดงกิจกรรมทางธุรกิจตามแนวคิดการจัดการเชิงปริมาณ

#### ๔) ทฤษฎีการจัดการร่วมสมัย

เมื่อประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๓ เริ่มเห็นได้ชัดเจนมากขึ้นว่าสภาพปัญหาและความท้าทายต่างๆ ขององค์กรนั้นได้พัฒนาไกลเกินกว่าที่จะแก้ไขได้ด้วยวิธีการที่เน้นไปในด้านใดด้านหนึ่งเป็นหลัก ไม่ได้ยึดถือต่อไป ทฤษฎีการจัดการเชิงระบบและการจัดการตามสถานการณ์ (System and Contingency Approach) จึงได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อช่วยฝ่ายบริหารสามารถนำมาจัดการกับเรื่องเหล่านี้ในที่สุด ซึ่งแนวคิดทางการจัดการร่วมสมัยทั้งสองแบบนี้เป็นการบูรณาการ (Integration) ข้อดีต่างๆ จากแนวคิดในยุคก่อนหน้านี้มาใช้ที่เหมาะสม

#### การจัดการเชิงระบบ (System approach)

แนวความคิดการจัดการเชิงระบบ โดย Norbert Wiener (พ.ศ. ๒๕๐๑) เป็นการนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับระบบ (system) มาประยุกต์ใช้ ซึ่งการที่จะเข้าใจแนวความคิดนี้ได้ดีนั้นจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบในอันดับแรกก่อน ระบบ (system) คือ ส่วนต่าง ๆ จำนวนหนึ่ง ซึ่งสัมพันธ์และขึ้นอยู่กับกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อกระทำงานสิ่งบางอย่างให้สำเร็จผลตามต้องการ



### ลักษณะสำคัญของระบบ

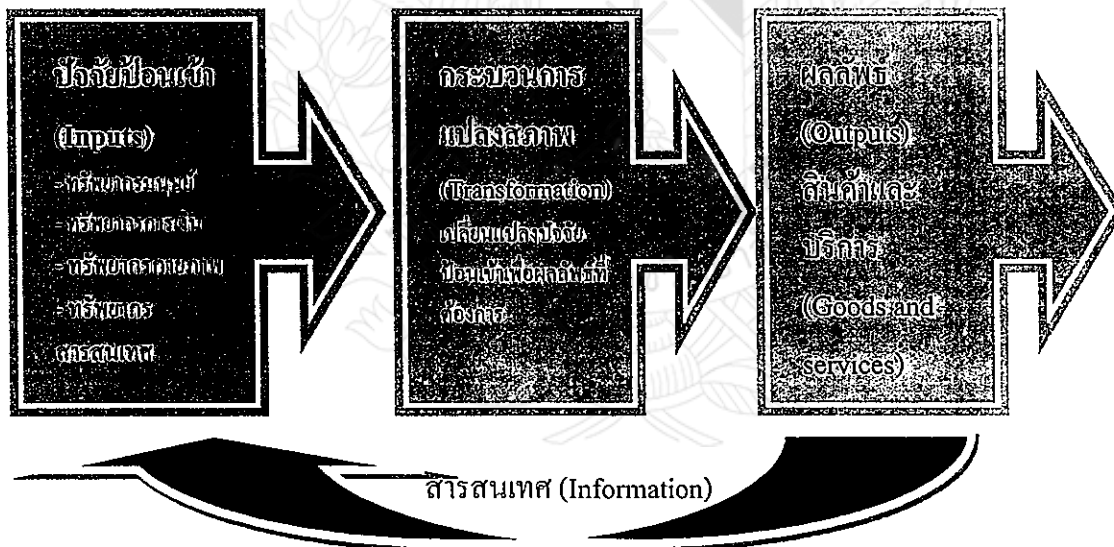
๑. ในระบบใหญ่ (system) จะประกอบด้วยระบบย่อย (sub system)
๒. ทั้งระบบจะมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาในลักษณะเป็น dynamic
๓. การเคลื่อนไหวของระบบย่อย (sub system) จะมีผลกระทบซึ่งกันและกัน
๔. การเปลี่ยนแปลงของระบบหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อระบบอื่น

ระบบ จึงหมายถึงชุดของส่วนประกอบที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพิงกันและกันเพื่อให้ทั้งระบบสามารถทำงานและเดินไปสู่เป้าหมายได้ ซึ่งตัวอย่างของระบบนี้ หมายความว่ารวมไปถึงทั้งมนุษย์ สัตว์ และองค์การ ดังนั้นแนวคิด “การจัดการเชิงระบบ (System approach to management)” หรือ “ทฤษฎีระบบ (System theory)” จึงเป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานของการมององค์การว่าเปรียบเสมือนที่รวมของส่วนประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพิงซึ่งกันและกัน<sup>๖๔</sup>

โดยทั่วไปมุมมองเชิงระบบแบ่งเป็น ๒ ลักษณะ คือ

๑. ระบบปิด (Closed System) : หมายถึงระบบที่ไม่มีปฏิริยาตอบสนองกับสิ่งใด ๆ ขณะเดียวกันก็ปลอดจากอิทธิพลใดๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยเช่นกัน

๒. ระบบเปิด (Open System) : หมายถึงระบบที่มีปฏิริยาอย่างอิสระกับสิ่งแวดล้อมได้ ทั้งภายในและภายนอกระบบ ขณะเดียวกันก็ได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมนั้นด้วยเช่นกัน



แผนภูมิที่ ๒.๔ แสดงตัวแบบระบบเปิด (Open Systems Models)

<sup>๖๔</sup> ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, การจัดการสมัยใหม่, อ่างแล้ว, หน้า๓๘.

จากตัวแบบระบบเปิดในแผนภาพที่ ๒.๔ แสดงให้เห็นถึงองค์การระบบเปิด (Open Systems) จากภาพจะเห็นว่าองค์การมีการรับปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากสภาพแวดล้อมซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญ ๔ อย่างด้วยกันคือ ทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources) ทรัพยากรกายภาพ (Physical Resources) และทรัพยากรสารสนเทศ (Information Resources) จากนั้นจะเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าเหล่านี้ (Transformation or Change) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ คือ สินค้าและบริการ (Goods and Services) ตามที่ต้องการผ่านกิจกรรมดำเนินงานต่างๆ หลังเสร็จสิ้นกระบวนการอาจมีส่วนของข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม ซึ่งข้อมูลป้อนกลับหมายถึงสารสนเทศ (Information) ต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การจากสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า แนวคิดเชิงระบบนี้มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์การเป็นอย่างมาก トラバิดที่การดำเนินงานขององค์การให้ประสบผลสำเร็จไม่สามารถตัดขาดจากสภาพแวดล้อมได้ ผู้บริหารต้องตระหนักและระมัดระวังความจริงในจุดนี้ และต้องตรวจสอบติดตามสภาพแวดล้อมขององค์การนี้อย่างใกล้ชิดด้วย

#### การจัดการตามสถานการณ์ (The contingency Approach)

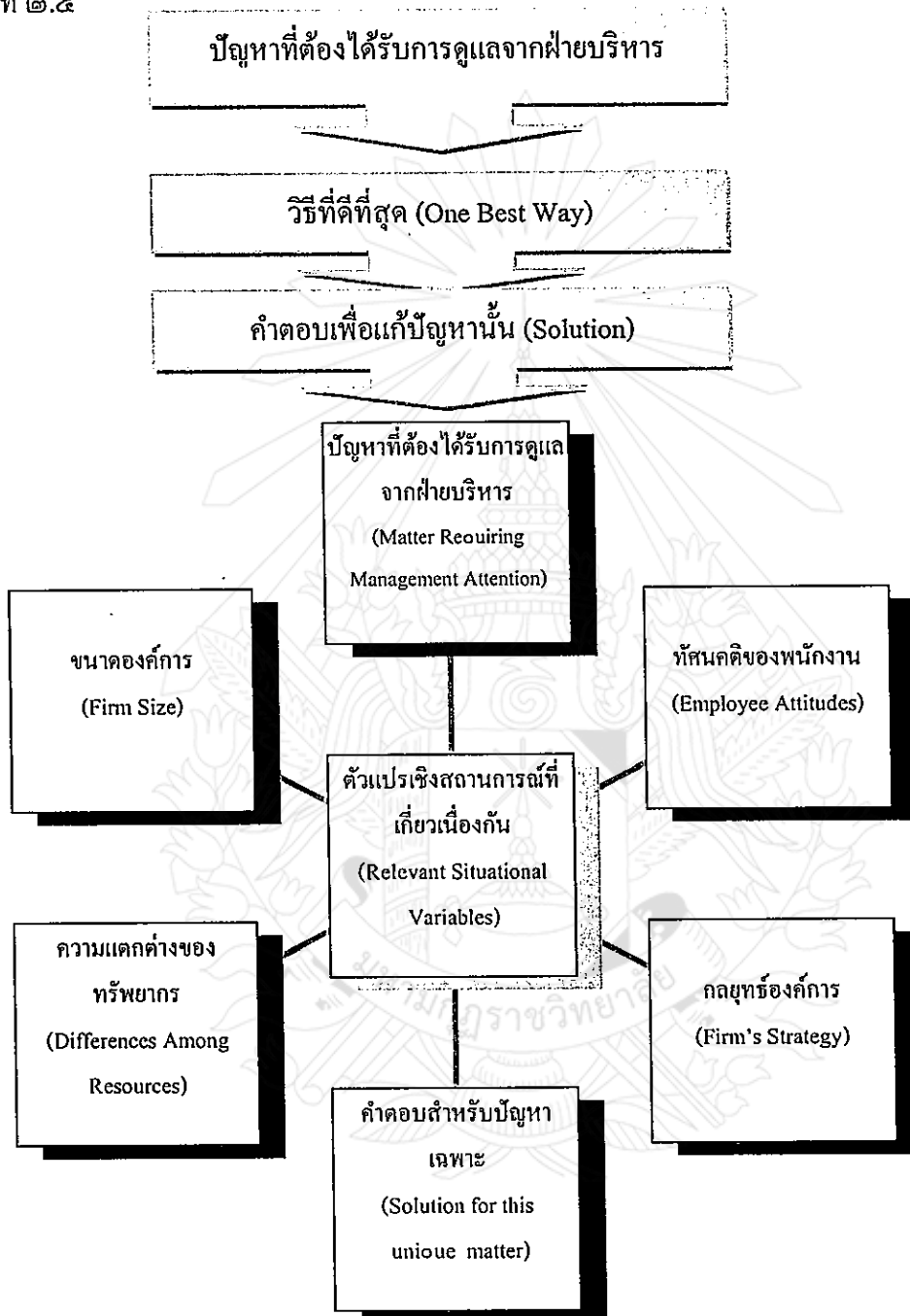
ผู้บุกเบิกแนวคิดการจัดการตามสถานการณ์สำคัญๆ ได้แก่ Joan Woodward, Paul Lawrence และ Jay Lorsch Burns และ Stalker ซึ่งเสนอว่าการบริหารองค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อสถานการณ์ดำเนินงานในขณะนั้น การจัดการตามสถานการณ์มีวิธีคิดโดยยึดพื้นฐานการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ และโดยเฉพาะอย่างทฤษฎีการจัดการเชิงระบบหรือทฤษฎีระบบมาเป็นแม่แบบ<sup>๖๖</sup>

หลักการการจัดการตามสถานการณ์มีความเชื่อพื้นฐานอยู่ประการหนึ่งว่า ในโลกของการบริหารจัดการองค์การนั้น ไม่มีวิธีใดถือว่าดีที่สุดที่จะจัดการได้กับทุกสถานการณ์ จะเห็นว่าเป็นความเห็นหรือมุมมองที่แตกต่างโดยสิ้นเชิงจากนักทฤษฎียุคคลาสสิก และยุคพฤติกรรมศาสตร์ ที่มองว่าหลักการจัดการเป็นหลักสากลซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้ทุกกรณี โดยไม่ได้คำนึงถึงสถานการณ์เฉพาะอย่าง (Universal Sets of Principles)

การจัดการตามสถานการณ์เสนอว่าในการบริหารงานนั้นต้องเผชิญกับสิ่งที่เรียกว่า “ตัวแปรเชิงสถานการณ์ (Situational Variables)” ที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานและเป็นเหตุผลที่ขัดแย้งกับแนวทางการจัดการที่ยึดกับหลักเกณฑ์ตายตัวของสองทฤษฎีในยุคแรกๆ ดังกล่าวแล้วตัวแปรเชิงสถานการณ์นั้นมีอยู่มากมาย ตัวอย่างเช่น ขนาดขององค์การ ความแตกต่างของทรัพยากร

<sup>๖๖</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๕.

และกิจกรรมดำเนินงานต่างๆ ข้อสันนิษฐานของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงาน ตลอดจนลักษณะของกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ ดูรายละเอียดความแตกต่างระหว่างสองแนวคิดนี้ได้จากแผนภาพที่ ๒.๕



แผนภูมิที่ ๒.๕ แสดงการแก้ปัญหาด้วยหลักการจัดการที่เป็นสากล

อีกตัวอย่างหนึ่งที่ทำให้เห็นถึงการประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการเชิงสถานการณ์ในประเด็นเกี่ยวกับขนาดของกลุ่มทำงานที่เหมาะสม ปกติผู้บริหารมักจะเชื่อว่ากลุ่มทำงานใดๆ ก็ตามไม่ควรจะมีสมาชิกเกิน ๖ คน แต่ในมุมมองของการจัดการตามสถานการณ์นี้เสนอว่า การตัดสินใจใดๆ ก็ตามเกี่ยวกับการกำหนดขนาดของกลุ่มทำงานนั้นควรตัดสินใจบนพื้นฐานของตัวแปรเชิงสถานการณ์นั้นๆ กล่าวคือ ถ้าพนักงานต้องทำงานง่ายๆ และเป็นงานที่ทำซ้ำๆ (repetitive basis) ให้เสร็จได้ไม่ยากนักเราอาจกำหนดพนักงานเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้ และในกรณีที่คล้ายกันนี้ถ้าพนักงานล้วนเป็นผู้มีประสบการณ์และรู้จักสนิทสนมเป็นอย่างดีกับผู้จัดการแล้ว การจัดกลุ่มทำงานใหญ่ก็ไม่ใช่ว่าเรื่องแปลกประหลาดแต่อย่างใด

จึงนับว่าแนวคิดการจัดการเชิงสถานการณ์นี้ เป็นสิ่งท้าทายบรรดาผู้บริหารให้ตระหนักถึงตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องเนื่องนี้เป็นกรณี ๆ ไปด้วยความตื่นตัวและพร้อมเสมอเช่นนี้จึงเปรียบเสมือนการเตรียมความพร้อมแก่ผู้บริหารก่อนจะลงมือดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ด้านการจัดการทั้ง ๔ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การชักนำและการควบคุมต่อไป

ทฤษฎี Z ของ Ouchi (Ouchi's Theory Z) โดย William G Ouchi(พ.ศ.๒๕๒๔) ซึ่งได้พัฒนาทฤษฎี Z ภายหลังจากศึกษาการจัดการของธุรกิจญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกาโดยอธิบายทัศนะการจัดการดังนี้

๑. ทฤษฎี A (Theory A) แทนทัศนะการจัดการของสหรัฐอเมริกาซึ่งองค์การเน้นการจ้างงานระยะสั้น ความรับผิดชอบและการตัดสินใจเฉพาะบุคคลโดยไม่มีส่วนร่วมจากพนักงาน

๒. ทฤษฎี J (Theory J) แทนทัศนะการจัดการของญี่ปุ่น ซึ่งเน้นการจ้างงานแบบตลอดชีพ เน้นการสร้าง ความรับผิดชอบและการตัดสินใจร่วมกัน

๓. ทฤษฎี Z (Theory Z) แทนทัศนะการจัดการแบบประสมประสานระหว่างญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา ซึ่งเน้นการจ้างงานตลอดชีพ ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลและการสร้างวัฒนธรรมการตัดสินใจร่วมกัน<sup>๖๓</sup>

จากเนื้อความดังกล่าวพอสรุปได้ความว่า ทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหาร สามารถแบ่งได้เป็น ๔ กลุ่มคือ

กลุ่มทฤษฎีองค์การยุคคลาสสิก ทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ของ Frederick W. Taylor

<sup>๖๓</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๑-๔๕.

กลุ่มทฤษฎีองค์การในยุคการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ มีนักทฤษฎีที่สำคัญคือ ๑) Elton Mayo, Abraham H. Maslow ผู้นำเสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ๒) Douglas McGregor ผู้นำเสนอ ทฤษฎี X ทฤษฎี Y นักทฤษฎีในกลุ่มนี้ให้ความสนใจไปที่ปัจจัยมนุษย์ในองค์การ โดยพยายามศึกษาและวิเคราะห์ให้ทราบถึงความต้องการของมนุษย์ และแสวงหาสิ่งจูงใจเพื่อที่จะให้ตอบสนองความต้องการของมนุษย์ และไม่ให้ความสนใจหรือความสำคัญในเรื่องวิธีการทำงาน โครงสร้างและหลักการบริหาร

กลุ่มทฤษฎีการจัดการเชิงปริมาณมีจุดก่อกำเนิดในช่วงสงครามโลกครั้งที่ ๒ ที่ได้ให้นักวิทยาศาสตร์ของสหรัฐอเมริกาและอังกฤษมาให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมเรียกว่า (Operation research group) เพื่อให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาในการรบ และมาปรับใช้ในระบบการบริหาร ถือเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการตัดสินใจทางการบริหาร (Decision Making) มีพื้นฐานหลักการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) ปัจจุบันแนวคิดนี้อาจเรียกชื่อแตกต่างกันไปแต่ก็มีความหมายเดียวกัน เช่น บางทีอาจจะเรียก “วิทยาการจัดการ” (Management Science) หรือ “การวิจัยดำเนินงาน” (Operation Research : OR)

และทฤษฎีการจัดการร่วมสมัย (พ.ศ.๒๕๐๓-ปัจจุบัน) แนวความคิดในเรื่ององค์การได้พัฒนาไปในเชิงระบบ มององค์การในภาพรวม มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ประกอบด้วยการจัดการเป็นระบบ (System Theory) ของ Norbert Wiener (พ.ศ. ๒๕๐๑) การจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory) ของ Joan Woodward, Paul Lawrence และ Jay Lorsch Burns และ Stalker

สรุปได้ว่าสรุป ทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหาร สามารถแบ่งได้เป็น ๔ กลุ่ม แนวความคิดคือ กลุ่มทฤษฎีองค์การยุคคลาสสิก ทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ของ Frederick W. Taylor กลุ่มทฤษฎีองค์การในยุคการจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ มีนักทฤษฎีที่สำคัญคือ ๑) Elton Mayo, Abraham H. Maslow ผู้นำเสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ๒) Douglas McGregor ผู้นำเสนอ ทฤษฎี X ทฤษฎี Y นักทฤษฎีในกลุ่มนี้ให้ความสนใจไปที่ปัจจัยมนุษย์ในองค์การ โดยพยายามศึกษาและวิเคราะห์ให้ทราบถึงความต้องการของมนุษย์ และแสวงหาสิ่งจูงใจเพื่อที่จะให้ตอบสนองความต้องการของมนุษย์ และไม่ให้ความสนใจหรือความสำคัญในเรื่องวิธีการทำงาน โครงสร้างและหลักการบริหาร กลุ่มทฤษฎีการจัดการเชิงปริมาณมีจุดก่อกำเนิดในช่วงสงครามโลกครั้งที่ ๒ ที่ได้ให้นักวิทยาศาสตร์ของสหรัฐอเมริกาและอังกฤษมาให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมเรียกว่า (Operation research group) เพื่อให้คำปรึกษาเพื่อแก้ปัญหาในการรบ และมาปรับใช้ในระบบการบริหาร ถือเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการตัดสินใจทางการบริหาร (Decision Making) มีพื้นฐานหลักการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) ปัจจุบันแนวคิดนี้อาจเรียกชื่อ

แตกต่างกันไปแต่ก็มีความหมายเดียวกัน เช่น บางทีอาจจะเรียก “วิทยาการจัดการ” (Management Science) หรือ “การวิจัยดำเนินงาน” (Operation Research : OR) และทฤษฎีการจัดการร่วมสมัย (พ.ศ.๒๕๐๓-ปัจจุบัน) แนวความคิดในเรื่ององค์การได้ พัฒนาไปในเชิงระบบ มององค์การในภาพรวม มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม

## ๒.๔ หลักการบริหารธุรกิจ

การดำเนินการทางธุรกิจไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ก็ตาม จะต้องมียุทธศาสตร์และโครงสร้างในการบริหารงานเพื่อให้องค์กรหรือองค์การนั้นพัฒนาต่อไป

การพัฒนาองค์การนั้นมีได้หมายถึงองค์การที่มีปัญหาเท่านั้นที่ควรพัฒนา ส่วนองค์การใดที่มีความเจริญอยู่แล้ว ก็ควรพัฒนาให้เจริญยิ่งขึ้น เพราะเมื่อใดที่คิดว่าองค์การของตนพัฒนาดีแล้วหยุดนิ่ง ก็เท่ากับว่ากำลังเดินถอยหลังตลอดเวลา ฉะนั้นผู้บริหารที่สนใจพัฒนาองค์การของตนควรอาศัยหลักการดังนี้

๑. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting ) ในองค์การควรชัดเจนซึ่งขึ้นอยู่กับการเผชิญหน้าและอภิปรายร่วมกันของผู้บริหารและสมาชิกในองค์การอย่างตรงไปตรงมา

๒.ความเข้าใจในสถานการณ์ (Understand Relations) โดยอาศัยความเข้าใจร่วมกันว่าความต้องการของบุคคลจะเป็นตัวอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมการทำงาน

๓.การปรับปรุงสัมพันธภาพ (Improving Relations) สัมพันธภาพที่ดีต่อกันในองค์การจะเป็นผลพลอยได้ยู่ตลอดเวลาของการเปลี่ยนแปลงด้วยวิธี โอ ดี ( O D) คือ ทั้งปัญหาและความรู้สึกที่ดีต่อกันของคนในองค์การควรได้เปิดเผยซึ่งกันและกัน ทุกคนเริ่มพอใจจะทำงานรู้ว่าเป็นสิ่งที่มีค่าของการทำงานร่วมกัน

๔.การทำงานร่วมกันกับหน่วยงานในสถานการณ์(Working together) หมายถึง ให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การให้ความสนับสนุนและความร่วมมือ ทั้งนี้ควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานของมนุษย์ขึ้นอยู่กับคุณภาพของงาน (Balance of force ) ภายในระบบนั่นเอง

๕.การเชื่อมโยง (Linking) แนววิทยาศาสตร์การพัฒนากิจการ คือ ความสามารถในการเชื่อมโยงคนในหน่วยงานเข้าด้วยกันให้มากที่สุด

จากการเปรียบเทียบพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์การที่อ่อนแอกับองค์การที่แข็งแรงหรือองค์การที่มีสุขภาพดีนั้น สังกัดได้จากค่านิยม และวัฒนธรรมในองค์การ ซึ่งค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานของคนและบรรยากาศของการทำงานร่วมกันนี้ เป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยาก

สำหรับคนในองค์กรนั้น แต่บุคคลภายนอกหรือที่เรียกว่า ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร (AD) จะได้เห็นดีกว่าเพราะมีทัศนคติเป็นกลาง กล่าวเสนอปัญหาในส่วนที่องค์กรไม่กล้าพูด สามารถสอดแทรกวิธีการ OD ได้ชัดเจนและเหมาะสมข้อสำคัญคือ คนในองค์กรยอมรับบุคคลภายนอกมากกว่าที่ปรึกษา OD ภายในองค์กรเอง เพราะการเปลี่ยนแปลงค่านิยม และวัฒนธรรมในองค์กรเป็นกิจกรรมที่ไม่เหมือนกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาธรรมดา คือ จะต้องทำอย่างระมัดระวังรอบคอบตามขั้นตอนและพัฒนาการเปลี่ยนแปลงในระบบขององค์กรทุกระบบไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งประกอบด้วยอนุระบบ ๔ ระบบ ประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญดังนี้

- ๑.งาน (Task s)
๒. โครงสร้าง (Structure)
- ๓.คน (People).
- ๔.วิธีการ (Technology)

การพัฒนาองค์กรจะบรรลุผลได้ต้องอาศัยหลักการ ๓ ประการ คือ

- ๑.คนในองค์กรต้องซื่อสัตย์ต่อกัน
- ๒.คนในองค์กรต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- ๓.คนในองค์กรต้องมีความใกล้ชิดเป็นกันเอง

หลักการบริหารธุรกิจนั้นสามารถแยกออกเป็น ๒ หลักการใหญ่ คือ ๑.การบริหารแบบมีผู้บริหารเพียงผู้เดียว และ๒.การบริหารแบบมีส่วนร่วม

- ๑.การบริหารแบบมีผู้บริหารเพียงผู้เดียว

ตามทฤษฎีของ Edgar L Morphed (พ.ศ.๒๔๖๖) นั้นการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีองค์ประกอบดังนี้

๑. การบริหารที่มีผู้บริหารเพียงคนเดียวในองค์กร (Division Of Labor)
๒. มีการกำหนดมาตรฐานทำงานที่ชัดเจน (Standardization)
๓. มีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Untidy of command)
๔. มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงาน (Delegation of Authority and Responsibility)
๕. มีการแบ่งฝ่ายงานและบุคลากรผู้รับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานให้เฉพาะเจาะจงขึ้น (Division of Labor)
๖. มีการกำหนดมาตรฐานการทำงาน ที่ชัดเจน (Span of control)
๗. มีการมอบหมายการควบคุมดูแลที่เหมาะสม (Stability)

- ๘. เปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในองค์กรได้ (Flexibility)
- ๙. สามารถทำให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึกอบอุ่นและปลอดภัย (Security)
- ๑๐. มีการยอมรับนโยบายส่วนบุคคลที่มีความสามารถ (Personnel Policy)
- ๑๑. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งส่วนบุคคลและองค์กร (Evaluation)

## ๒. การบริหารแบบมีส่วนร่วม

หมายถึงการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบ และร่วมมือใน องค์กรพัฒนาปฏิบัติด้วยความเต็มใจ แนวความคิดพื้นฐาน(Basic Assumption) การบริหารแบบนี้เกิดจากแนวคิดของ Motivation Theory การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นตลอดเวลาเพราะ Motivation Theory มีความเชื่อว่า

๑. มนุษย์ย่อมมีความต้องการเหมือน ๆ กันตราบดีที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้แล้ว ก็จะเกิดปัญหาความต้องการอยู่เรื่อยไป แต่ถ้าความต้องการได้รับความตอบสนอง ก็จะเลิกสนใจ

๒. มนุษย์ตอบสนองความต้องการแตกต่างกันทางด้านปริมาณ ความต้องการระดับต่ำค่อนข้างมีขอบเขตจำกัด แต่ความต้องการระดับสูงมักจะไม่มีขอบเขตจำกัด

จากทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg (Motivator Hygiene Theory) เชื่อว่าปัจจัยที่จูงใจให้คนทำงาน คือ

- ๑. ความสำเร็จ
- ๒. การยกย่อง
- ๓. ความก้าวหน้า
- ๔. ลักษณะงาน
- ๕. ความรับผิดชอบ
- ๖. ความเจริญเติบโต

จากการศึกษาจากพฤติกรรมของมนุษย์ ของ Aravris ได้เผยว่า บุคคลที่มีวุฒิภาวะ จะมีบุคลิกภาพที่ต้องการเป็นของตนเอง การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้บุคคลได้พัฒนาบุคลิกภาพของตนในด้านการตัดสินใจ และการควบคุมการทำงาน การแสดงออก ทัศนคติ และการใช้ความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ องค์กรต้องใช้ความสามารถของพนักงานอย่างเต็มที่ เพื่อกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอน และแตกต่างกันอย่างรวดเร็ว

การบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นจะต้องประกอบด้วยเทคนิคหรือเงื่อนไขในการจัดการดังนี้



๑. การใช้กลุ่มงานเฉพาะกิจและคณะกรรมการ (Special Task Forces and Committee)

๒. กรรมการให้คำแนะนำ

๓. การใช้แนวความของหมุดเชื่อมโยง (Linking Pin)

๔. การติดต่อสื่อสารแบบประตู่

๕. การระดมความคิด

๖. การฝึกอบรมแบบต่าง ๆ

๗. การบริหารโดยมีวัตถุประสงค์ (MBO)<sup>๒๔</sup>

วิธีการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมสมัยใหม่ ระดับบุคคล เป็นวิธีการพิจารณาและปรับปรุงบุคคลให้ได้ดีขึ้น ๓ แบบ คือ

๑.๑ การฝึกอบรมให้มีความรู้สึกไว (Sensitivity Training) เพื่อ

๑. ให้เข้าใจ และยอมรับธรรมชาติของมนุษย์

๒. ให้รู้จักยอมรับ และพัฒนาตนเอง

๓. ได้เข้าใจและยอมรับผู้อื่นให้มากขึ้น

๔. ให้มีมนุษยสัมพันธ์ดีขึ้น

๕. เพื่อให้มีความสุข มีขวัญ และกำลังใจดีขึ้น

๖. เพื่อให้มีการงานดีขึ้น

๑.๒ การวิเคราะห์การติดต่อ (Transactional Analysis) เป็นวิธีการติดต่อที่แลกเปลี่ยนด้วยภาษาและไม่ใช้ภาษาระหว่างบุคคล Erio Berne ซึ่งให้เห็นว่า การติดต่อระหว่างบุคคลมี ๓ แบบ คือ แบบพ่อแม่ (Parent) ผู้ปกครอง ผู้ใหญ่ (Adult) เด็ก (Child)

๑.๓ การนั่งสมาธิแบบควมจิต (Transcendental Meditation) คือ การนั่งสมาธิเพื่อลดความเครียด และเพื่อความคิดสร้างสรรค์ระดับกลุ่ม

๑. การรวมกลุ่มแบบครอบครัว (Family Grouping)

๒. การฝึกอบรมเพียงในนาม (Nominal Group Training) หมายถึง บุคคลถูกรวมเข้าเป็นกลุ่ม แต่ไม่ได้สื่อสารด้วยวาจา จะเป็นการประชุมพร้อมกันที่โต๊ะเพื่อแก้ปัญหา ต้องการใช้คำถามที่เป็นลายลักษณ์อักษร สมาชิกจะใช้เวลาเขียนเพื่อแสดงความคิดเห็น โดยไม่พูดจากัน

<sup>๒๔</sup> ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๓๗), หน้า ๘๗.

๓. เทคนิค เดลไฟ (Delphi Technioe) เป็นกระบวนการที่ผู้ตัดสินใจกำหนดกลุ่มที่ปรึกษาและกลุ่มผู้ตอบ แล้วสร้างแบบสอบถามส่งไปรษณีย์ ผู้ตอบมายังทีมที่ปรึกษา แล้วเอามาสรุปการแบบสอบถาม

จากเนื้อความดังกล่าวพอสรุปได้ความว่า การบริหารธุรกิจประกอบด้วยหลักการและโครงสร้างในการบริหารงานเพื่อทำให้องค์กรหรือองค์กรนั้นพัฒนาต่อไป หลักการใหญ่คือ ๑.การบริหารแบบมีระบบบริหารเพียงผู้เดียวและ ๒.การบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้ง ๒ แบบมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุป การบริหารธุรกิจประกอบด้วยหลักการและโครงสร้างในการบริหารงานเพื่อทำให้องค์กรหรือองค์กรนั้นพัฒนาต่อไป หลักการใหญ่คือ ๑.การบริหารแบบมีระบบบริหารเพียงผู้เดียวและ ๒.การบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้ง ๒ แบบมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## ๒.๕ ปัญหาของการประกอบธุรกิจ

ปัญหาของธุรกิจอาจเกิดขึ้นอย่างมากมายและอาจแบ่งได้หลายลักษณะ เช่น แบ่งตามความสำคัญของปัญหา ได้แก่ ปัญหาหลัก ปัญหารอง แบ่งตามระยะเวลา ได้แก่ ปัญหาระยะสั้น ปัญหาระยะยาว แบ่งตามหน้าที่การดำเนินงานหรือขอบเขตของธุรกิจ ได้แก่ ปัญหาด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ปัญหาด้านการเงิน ปัญหาด้านการจัดการวัสดุ อุปกรณ์ ปัญหาด้านการจัดการ เป็นต้น ปัญหาดังกล่าวข้างต้นสามารถจำแนกได้ดังนี้

๒.๕.๑ ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๕.๒ ปัญหาด้านการเงิน

๒.๕.๓ ปัญหาด้านการจัดการวัสดุ อุปกรณ์

๒.๕.๔ ปัญหาด้านการจัดการ

๒.๕.๑. ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกคน การบริหารมนุษย์มีความสำคัญต่อผู้บริหาร เพราะผู้บริหารทุกคนไม่ต้องการให้มีความผิดพลาดเกิดขึ้นในการบริหารงาน ซึ่งความผิดพลาดที่ผู้บริหารงานไม่ต้องการมีดังนี้

๑. การจ้างคนไม่เหมาะสมกับงาน
๒. อัตราการออกจากงานสูง
๓. การพบว่าพนักงานไม่ตั้งใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด

๔. การเสียเวลากับสัมพันธภาพที่ไม่ได้ประโยชน์
๕. ทำให้บริษัทต้องขึ้นศาลเนื่องจากความไม่เป็นธรรมของผู้บริหาร
๖. ทำให้บริษัทถูกฟ้องจากการจัดสภาวะแวดล้อมการทำงานที่ไม่ปลอดภัย
๗. การทำให้พนักงานคิดว่าเงินเดือนที่เขาได้รับ ไม่ยุติธรรม
๘. ไม่ยอมให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งเป็นการทำลายประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน
๙. การกระทำที่ไม่ยุติธรรมและความสัมพันธ์ที่ตึงเครียดกับพนักงาน<sup>๖๕</sup>

#### ๑. ปัญหาด้านการสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์

##### ๑. การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จากภายในองค์กร

๑.๑ ขาดการให้ข้อมูลข่าวสารเรื่องตำแหน่งงานว่างที่ดีพอ

๑.๒ ผู้บังคับบัญชาไม่สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสโอนย้ายไปปฏิบัติหน้าที่ยังหน่วยงานอื่น

๑.๓ ขาดความเป็นธรรมในการคัดเลือก

๑.๔ องค์กรขาดโอกาสที่จะคัดเลือกคนที่มีความสามารถสูง และเหมาะสมกับตำแหน่งจากภายนอก

๑.๕ การสรรหาและคัดเลือกพนักงานภายในองค์กรอย่างเดียว จะทำให้วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมขององค์กรมีลักษณะคงเดิม ไม่เปลี่ยนแปลง ขาดการผสมผสานจากปัจจัยภายนอก

๑.๖ การสรรหาและคัดเลือกพนักงานภายในองค์กร สามารถทำได้เฉพาะในบางระดับ และทำได้ในขอบเขตที่จำกัด<sup>๖๖</sup>

##### ๒. การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์จากภายนอกองค์กร

๒.๑ ช่วงเวลาในการรับสมัครพนักงานใหม่ไม่เหมาะสม เช่น การรับสมัครนักศึกษาในช่วงเวลาที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาจะมีผู้สมัครจำนวนมาก มีโอกาสเลือกสรรได้มาก แต่ถ้ารับสมัคร

<sup>๖๕</sup> สมชาย หิรัญกิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับสมบูรณ์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด ๒๕๔๒), หน้า ๗๐๘.

<sup>๖๖</sup> “ปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และแนวทางแก้ไข”, ๒๐ มกราคม ๒๕๕๓

<<http://www.adecco.co.th/jobs/adecco-knowledge-center-detail.aspx?id=344&c=3>> ๘ January

๒๕๕๖.

ช่วงเวลาอื่น คนดี ๆ อาจได้งานไปหมดแล้ว หรือ การรับสมัครผู้มีประสบการณ์แล้ว หากทำช่วงปลายปีย่อมไม่เหมาะสม

๒.๒ องค์กรไม่สามารถดึงดูดความสนใจให้ผู้สมัครที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการมาสมัครงาน

๒.๓ ปัญหาได้คนไม่ตรงกับความต้องการ

๒.๔ ปัญหาเรื่องความยากลำบากในการสรรหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือผู้บริหารที่มีความสามารถ

๒.๕ ปัญหาเรื่องขาดการสื่อสารการรับสมัครที่ดีและเหมาะสม

๒.๖ ปัญหาเรื่องกระบวนการคัดเลือกขาดประสิทธิภาพ

๒.๗ ระบบคัดเลือกโดยการใช้วิธีสัมภาษณ์ที่ไม่มีคุณภาพ ไม่มีการกำหนดมาตรฐานในการสัมภาษณ์

๒.๘ ขาดการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้สมัคร เพราะไม่มีระบบการจัดการที่ดี

๒.๙ ปัญหาเรื่องการรักษาความลับ

๒.๑๐ ปัญหาเรื่องการเสนอเงินเดือน

๒.๑๑ ปัญหาเรื่องการตรวจสอบประวัติผู้สมัคร เพื่อให้แน่ใจว่าได้คนดีมาร่วมงาน

๒. ปัญหาด้านการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

๑. การฝึกอบรมและพัฒนาไม่ตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร

๑.๑ การฝึกอบรมและพัฒนาถือเป็นเครื่องมือของฝ่ายจัดการ แต่บางครั้งการฝึกอบรมและพัฒนาไม่ตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร เช่น องค์กรมีความต้องการยกระดับคุณภาพสินค้าและบริการ แต่กลับไปทำการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม

๑.๒ การฝึกอบรมและพัฒนาไม่สอดคล้องกับช่วงการพัฒนาธุรกิจ เช่น ธุรกิจอยู่ในช่วงเริ่มต้น แต่การฝึกอบรมและพัฒนานั้นไปในเรื่องการลดต้นทุนการดำเนินงาน

๑.๓ ความแตกต่างของลักษณะและประเภทธุรกิจของแต่ละองค์กร เช่น การเลียนแบบการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานขององค์กรที่มีชื่อเสียง โดยไม่คำนึงถึงความเหมาะสมในเชิงกลยุทธ์

๒. การฝึกอบรมและพัฒนาไม่สอดคล้องกับการพัฒนาสายอาชีพ

๒.๑ ในแต่ละองค์กรจะต้องมีการกำหนดกลุ่มงาน (Job Group) และความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) อย่างชัดเจน จากตำแหน่งเริ่มต้น ไปจนถึงสูงสุด ปัญหาคือองค์กรไม่ได้

กำหนดระดับความรู้ความสามารถในแต่ละระดับงานไว้ให้ชัดเจน จึงไม่สามารถกำหนดหลักสูตร และวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมได้

๒.๒ แม้บางครั้งจะกำหนดในเรื่องความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรม ในแต่ละระดับไว้ชัดเจน แต่หากไม่สอดคล้องและเสริมกัน จะทำให้การพัฒนาพนักงานในแต่ละระดับตามสายอาชีพขาดความชัดเจน

๒.๓ การฝึกอบรมและพัฒนาที่ไม่ดำเนินการในช่วงเวลาที่เหมาะสม คือ ฝึกอบรมแล้วไม่ได้นำความรู้และทักษะไปใช้ในทันที อาจทำให้ลืมได้ ในทางกลับกันการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาที่กำหนดให้มีขั้นซ้ำไป ปล่อยให้พนักงานเรียนถูกเรียนผิดเป็นเวลานานจนเกิดความเคยชิน เมื่อได้รับการฝึกอบรมอาจจะไม่ยอมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน

๒.๔ พนักงานขาดข้อมูลข่าวสารในเรื่องการพัฒนาสายอาชีพ ทำให้พนักงานทำงานโดยปราศจากจุดมุ่งหมายที่ถูกต้อง

๒.๕ การฝึกอบรมและพัฒนาโดยไม่คำนึงปัจจัยเรื่อง กลุ่มอายุ ระดับตำแหน่ง และสายอาชีพที่แตกต่างกัน จะเกิดความสูญเปล่า

### ๓. ปัญหาด้านกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา

กระบวนการฝึกอบรมเริ่มจากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ไปสู่การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม หลังจากนั้นจึงลงมือฝึกอบรม และทำการประเมินผล ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ

๓.๑ ปัญหาเรื่องการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ผิดพลาด จากการได้ข้อมูลที่ผิดพลาดหรือไม่ตรงจุด

๓.๒ ปัญหาที่เกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนา เช่น หัวข้อ เทคนิคการสอน ช่วงเวลา จำนวนผู้เข้าฝึกอบรม คุณสมบัติของผู้เข้าฝึกอบรม

๓.๓ ปัญหาในการดำเนินการฝึกอบรม เช่น การเลื่อนช่วงเวลาการฝึกอบรม วิทยากรมีความรู้ไม่เพียงพอ เนื้อหาไม่ครอบคลุม เวลาในการฝึกอบรม

๓.๔ ปัญหาในการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

๓.๕ ปัญหาเกี่ยวกับนโยบายการฝึกอบรมและพัฒนา เกิดจากผู้บังคับบัญชาไม่เข้าใจนโยบายการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์กร<sup>๓๐</sup>

<sup>๓๐</sup> เรื่องเดียวกัน

### ๓. ปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์

๑. การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทุกองค์การที่มีพนักงานตั้งแต่ ๑๐ คนขึ้นไป ต้องปฏิบัติตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานและกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ เช่น ความปลอดภัยในการทำงาน วันเวลาทำงานและวันหยุด การจ่ายค่าล่วงเวลาและค่าทำงานในวันหยุด การจ่ายค่าชดเชย ฯลฯ

๒. การบริหารงานที่ไม่คำนึงถึงทฤษฎีการจูงใจ ฝ่ายนายจ้างมักจะจัดหาผลประโยชน์ตอบแทนให้แก่พนักงานแบบเป็นกลุ่ม โดยไม่คำนึงถึงความต้องการของพนักงานแต่ละระดับที่แตกต่างกัน จึงอาจเกิดปัญหาแรงงานสัมพันธ์ได้ เช่น กรณีพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพสูงได้รับการปฏิบัติเช่นเดียวกับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานและศักยภาพด้อยกว่า ทำให้เกิดผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน

๓. การขาดความรู้ความเข้าใจในหลักและวิธีการเปลี่ยนแปลง

๔. การขาดข้อมูลเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดและความเดือดร้อนของพนักงาน

### ๒.๕.๒. ปัญหาด้านการเงิน

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทางการเงินในยุคโลกาภิวัตน์ การสื่อสารและเทคโนโลยีรวดเร็ว ทำให้เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกของการเงิน มีผลกระทบเป็นปัจจัยที่ส่งให้เกิดความเสี่ยงทางการเงินอย่างมาก

๑. ความเสี่ยงจากสถานะเศรษฐกิจภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวลงจากปัจจัยลบต่าง ๆ ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัญหาความไม่แน่นอนทางการเมืองและปัญหาความไม่สงบในประเทศ ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการลงทุนของ นักธุรกิจ และการจับจ่ายใช้สอยของผู้บริโภค

๒. ความเสี่ยงจากนโยบายการเงินการคลัง การเปลี่ยนแปลงนโยบายการเงินการคลังของภาครัฐ ได้ส่งผลให้แผนการระดมทุนของบริษัทผ่านทางกองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์ CPN รีเทล โกรท ต้องชะลอออกไป อย่างไรก็ตามบุคคล เอกชน ห้างร้าน มีทางเลือกในการระดมทุนโดยใช้เครื่องมือทางการเงินอื่น ๆ ในการระดมทุนแทน เช่น การกู้ยืม หรือการหาผู้ร่วมทุน ซึ่งคาดว่าจะไม่ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการพัฒนาโครงการที่อยู่ระหว่างการก่อสร้างแต่อย่างใด และการเลือกใช้การระดมทุนผ่านช่องทางต่าง ๆ ซึ่งคาดการณ์ว่าจะยังสามารถดำรงอัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระ ดอกเบี้ยต่อทุนในสัดส่วนประมาณ ๑ เท่าได้ ทั้งนี้การกำหนดอัตราส่วนดังกล่าวที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับแผนในการระดมทุน ต้นทุน และภาวะตลาดที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่เดียวกันต้องติดตามสถานการณ์ดังกล่าวอย่างใกล้ชิด พร้อม ๆ กับการปรับแผนการระดมทุนรวมทั้งแผนการลงทุนให้

สอดคล้องกับนโยบายด้านการเงินการคลัง สภาวะเศรษฐกิจ สภาวะตลาดเงินและตลาดทุน ภายในประเทศ

๓. ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย ในช่วงปีที่ผ่านมาอัตราดอกเบี้ยในตลาด ได้มีการปรับตัวสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าจะมีการคาดการณ์ว่าอัตราดอกเบี้ยใน ปีหน้าจะลดลง ก็ตาม แต่การคาดการณ์แนวโน้มอัตราดอกเบี้ยในอนาคตยังคงมีความไม่แน่นอน อันเนื่องมาจาก ปัจจัยภายนอกหลาย ๆ ปัจจัยที่เข้ามามีผลกระทบ ในขณะที่การลงทุนยังคงเดินหน้าลงทุนใน โครงการใหม่ตามแผนการขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมาก เพื่อลด ความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราดอกเบี้ย บริษัทฯ มีนโยบายการกู้ยืมเงินระยะยาวที่มีอัตรา ดอกเบี้ยคงที่ ซึ่งสอดคล้องกับธรรมชาติการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ประกอบกับการทำ ประมาณการทางการเงินอย่างรอบคอบ เพื่อการบริหารจัดการเงินทุนที่มีประสิทธิภาพภายใต้ต้นทุน ทางการเงินที่เหมาะสม

๔. ความเสี่ยงจากการก่อวินาศกรรม อุบัติภัย และภัยธรรมชาติ สถานการณ์การก่อความไม่ สงบภายในประเทศที่ยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่อง ทำให้ ยังคงต้องให้ความสำคัญกับนโยบายรักษาความ ปลอดภัยอย่างรัดกุมและเข้มงวด การติดตามข่าวสาร และมาตรการเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิดยังคงถูก นำมาใช้ เพื่อเป็นการป้องปรามและลด โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์วุ่นวายต่าง ๆ ในสถานที่ที่อยู่ใน ความรับผิดชอบ ตลอดจนมีการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับเหตุการณ์ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง สำหรับการป้องกันความเสียหาย ทางการเงินจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดนั้น มีการทำประกันภัยที่ครอบคลุมความเสียหายที่เกิดจากภัย ธรรมชาติ อุบัติภัย และการก่อวินาศกรรมไว้

๕. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ข้อจำกัดทางกฎหมายหรือ นโยบายจากภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องผังเมือง แนวเวนคืน ระบบขนส่งมวลชน หรือสิ่งแวดล้อม ล้วนเป็นปัจจัยที่อยู่เหนือการควบคุม แต่ส่งผลกระทบต่อตรงกันแผนการพัฒนา จึงให้ ความสำคัญ กับข้อจำกัดทางกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียดก่อนการตัดสินใจลงทุน ตลอดจนติดตาม สถานการณ์ความเคลื่อนไหวในประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้อย่างใกล้ชิดตลอดเวลา เพื่อให้สามารถ กำหนดแผนการพัฒนา โครงการได้อย่างเหมาะสมหากมีการเปลี่ยนแปลงในข้อกฎหมายหรือ นโยบายของรัฐ

อาจจะกล่าวภาพรวมได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อทางการเงินได้ ที่เป็นประเด็นเด่น ๆ คือ ระบบทางการเมืองที่เป็นปัญหาไม่แน่นอน และปัญหาความไม่สงบภายในประเทศเป็นผลกระทบต่อ การลงทุน นักธุรกิจ และต่อการซื้อขายสินค้า การใช้จ่ายเงินของประชาชน ส่วนภัยธรรมชาติ

ก็เป็นปัจจัยที่คาดเดาได้ยาก ก็มีตัวต่อระบบเฉพาะภูมิภาคและประเทศที่ได้รับผลเท่านั้น ส่วนระบบภาคเศรษฐกิจระดับโลก ก็เกิดจากกลไกของระบบสภาวะตลาดเศรษฐกิจ สภาวะตลาดทุน สภาวะอัตราดอกเบี้ย หรือการบริหารจัดการที่ไม่เหมาะสม สาเหตุต่าง ๆ ก็จะมีผลกระทบเนื่องถึงกันหมด ทุกอย่างก็ถือว่าเป็นสภาพเลี้ยว จึงต้องมีแผนงานเฝ้าระวัง และตลอดรอดขอบข้อมูล สม่่าเสมอ เพื่อพร้อมในการที่จะวางแผนทางการเงิน

#### ๑. ปัญหาโครงสร้างเงินเดือน

๑.๑ การกำหนดโครงสร้างเงินเดือน โดยไม่มีการวิเคราะห์งานและตีค่างาน

๑.๒ การประเมินค่างาน ถ้าองค์กรไม่มีการประเมินค่างานจะทำให้ไม่สามารถกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมได้

๑.๓ โครงสร้างของงาน หากไม่กำหนดตามความยากง่าย คุณภาพและปริมาณ หน้าที่ ความรับผิดชอบ การใช้ความรู้ความสามารถ แล้วจะไม่สามารถกำหนดการพัฒนาตามสายอาชีพ และเป็นปัญหาในการกำหนดเงินเดือนให้เหมาะสม

๑.๔ การไม่ทำการสำรวจเงินเดือน

#### ๒. ปัญหาการกำหนดค่าตอบแทน

๒.๑ ปัญหาในการกำหนดสัดส่วนค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่ไม่เหมาะสม เช่น การกำหนดสัดส่วนที่เป็นตัวเงินมากแต่สวัสดิการน้อย ทำให้พนักงานขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร อัตราการเข้าออกงานจะสูง การกำหนดสวัสดิการมาก ทำให้พนักงานเฉื่อยชา และองค์การสิ้นเปลืองงบประมาณสูง การจ่ายโบนัสแบบตายตัวตามฐานเงินเดือน ไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เนื่องจากทุกคนได้ในอัตราส่วนที่เท่ากัน การจัดผลประโยชน์ที่แสดงถึงฐานะตำแหน่งในองค์การสำหรับผู้บริหารระดับสูง เช่น ไม่มีรถประจำตำแหน่ง ไม่มีพนักงานขับรถ ฯลฯ

๒.๒ การวางโครงสร้างเงินเดือนที่กระบอกเงินเดือนหรือขั้นวิ่งยาวเกินไป ทำให้ขาดแรงจูงใจที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากพนักงานสามารถที่จะได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนเต็มขั้นสูงสุด ในกรณีที่กระบอกเงินเดือนมีความเลื่อมล้ำมาก ส่งผลให้พนักงานที่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไม่เกิดความภาคภูมิใจ พบมากในหน่วยงานราชการ

๒.๓ การกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนอื่นในรูปสวัสดิการซึ่งมีทั้งในแบบของการบำรุงสุขและการบำบัดทุกข์มากเกินไป เช่น ค่าคลอดบุตร ค่าของขวัญวันเกิด ค่าบำรุงขวัญ ค่าเช่า



บ้าน ฯลฯ ส่งผลเสียในเรื่องของต้นทุน แต่ถ้าน้อยเกินไปอาจสร้างความพึงพอใจกับพนักงานได้น้อย นอกจากนี้ยังมีเรื่องของช่วงอายุที่ต่างกัน อาจต้องการสวัสดิการที่ต่างกัน

๒.๔ การวางโครงสร้างเงินเดือนไม่มีความเหมาะสมกับลักษณะงานและวิชาชีพหรือสายงานหลักขององค์กร

๓. ปัญหานโยบายและระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน

๓.๑ การขาดระเบียบปฏิบัติในการบริหารเงินเดือนที่ชัดเจน

๓.๒ การขึ้นเงินเดือนโดยมีระยะเวลาที่แน่นอนตายตัว ส่งผลให้พนักงานที่มีศักยภาพ

สูงขาดแรงจูงใจในการทำงาน

๓.๓ องค์กรไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารเงินเดือนได้ ส่งผลให้องค์กรมีค่าใช้จ่ายเงินเดือนสูงกว่าผลผลิต ทำให้ธุรกิจไม่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

๓.๔ การขาดสถิติและข้อมูลด้านเงินเดือน

๓.๕ ไม่มีการปรับปรุงนโยบายด้านการบริหารเงินเดือนและการสื่อสาร

๔. ปัญหาวิธีการบริหารค่าตอบแทน

๔.๑ องค์กรไม่สามารถจ่ายเงินเดือนให้แก่พนักงานอย่างเป็นธรรมและเพียงพอเนื่องจากองค์กรไม่ได้ศึกษา วิเคราะห์ ประเมินค่างานและกำหนดอัตราเงินเดือนอย่างเป็นระบบหรือไม่สามารถอธิบายให้พนักงานเข้าใจได้

๔.๒ อัตราเงินเดือนที่องค์กรจ่ายให้พนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับตำแหน่งต่างๆ ในองค์กร และไม่สามารถแข่งขันกับตลาดได้

๔.๓ ปัญหาในการขาดการทบทวนโครงสร้างของงานและค่าของงานอย่างสม่ำเสมอ ทำให้ไม่มีการปรับโครงสร้างของเงินเดือนให้สอดคล้องกับสภาพการจ้างงานที่เป็นจริง

๔.๔ การพิจารณาคัดเลือกคนดีและเหมาะสมที่สุด เช่น ระบบอุปถัมภ์ ขาดระบบการคัดเลือกที่ดี ฯลฯ พนักงานผู้นั้นอาจมีผลงานและศักยภาพที่ไม่เหมาะสม และไม่คุ้มค่ากับค่าตอบแทน ที่สำคัญหากรู้ไปถึงพนักงานคนอื่น จะทำให้เสียขวัญและกำลังใจได้

๔.๕ ปัญหาการไม่สามารถควบคุมค่าใช้จ่าย ซึ่งอาจสูงเท่ากับหรือสูงกว่าการเพิ่มของผลผลิตหรือผลกำไร<sup>๑๒</sup>

๒.๕.๓. ปัญหาด้านการจัดการวัสดุ อุปกรณ์

<sup>๑๒</sup> Adecco, อ้างแล้ว.

การบริหารการผลิตจะต้องสามารถสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ ปรึชญาที่ว่า “ลูกค้าเป็นฝ่ายถูกเสมอ” จะเป็นจริงเสมอเมื่อลูกค้าได้ซื้อสินค้านั้น ๆ แล้วพบว่า<sup>๓๓</sup>

๑. ความต้องการของลูกค้าและความหลากหลายของสินค้ามีเพิ่มมากขึ้น การวางแผนในการผลิตสินค้าในขั้นตอนต่าง ๆ จึงมีความยุ่งยากซับซ้อน ส่งผลให้ผู้วางแผนการผลิตไม่สามารถจัดทำตารางการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. โรงงานยังขาดการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญในการจัดลำดับการผลิตข้อมูลบางส่วนไม่ได้ มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ส่งผลให้การผลิตจริงอาจมีความผิดพลาดได้

๓. การวางแผนการผลิตของโรงงานจะมีการวางแผนการผลิตเป็นรายสัปดาห์ เมื่อมีงานใหม่ที่มีความสำคัญเร่งด่วนเข้ามา ฝ่ายวางแผนการผลิตจะไม่สามารถแทรกงานให้เกิดความเหมาะสมได้

๔. ส่วนงานของฝ่ายผลิตสินค้า จะมีรายงานการผลิตเป็นรายวันมาที่ฝ่ายวางแผนการผลิต แต่เนื่องจากการวางแผนการผลิตและการปรับแผนการผลิตมีความยุ่งยาก ฝ่ายวางแผนจึงนำข้อมูลที่ได้รับ มาทำการปรับแผนเป็นรายสัปดาห์ ส่งผลให้ฝ่ายวางแผนทราบสถานการณ์การผลิตในแต่ละแผนกช้าเกินไป หรือเมื่อปรับแผนการผลิตใหม่แล้วจะทำให้งานอื่น ๆ เกิดความล่าช้าออกไป

สรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารการผลิต จะต้องคอยดูแล และเอาใจใส่เป็นพิเศษมีหลายประการด้วยกันดังที่กล่าวมาแล้วนั้น ล้วนเป็นพื้นฐานสำคัญของความสำเร็จในธุรกิจ โดยแต่ละปัจจัยจะมีผลต่อสถานะกำไร-ขาดทุนของบริษัท ทั้งในการผลิตปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการจัดการปัจจัยทั้งหมดนี้อย่างดีที่สุดในที่สุด

#### ๒.๕.๔. ปัญหาด้านการจัดการ

##### ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหัวใจของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และเป็นจุดเริ่มต้นที่จะชี้วัดว่าการบริหารงานขององค์กรจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ในทางปฏิบัติพนักงานส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร ทั้งนี้เพราะองค์กรจะเพิ่มความคาดหวังจากพนักงานสูงขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากความต้องการเพิ่มผลผลิต เพิ่มกำไร เพิ่มความสามารถใจการแข่งขัน ฯลฯ ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจแบ่งได้เป็น ๓ ส่วน<sup>๓๔</sup> คือ

<sup>๓๓</sup>วิชา เข็มฉีรนาท, “การบริหารการผลิต,” อ่างแล้ว, หน้า ๗๐๘.

<sup>๓๔</sup>Adecco, อ่างแล้ว.

## ๑. การสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑.๑ ระบบประเมินผลไม่สามารถที่จะวัดเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรได้

๑.๒ ไม่สามารถวัดพฤติกรรมในการปฏิบัติที่พึงประสงค์ของพนักงานทุกคนได้ เนื่องจากในแต่ละหน่วยงานจะมีภารกิจหน้าที่และลักษณะงานแตกต่างกัน

๑.๓ ขาดมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑.๔ การประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถวัดให้เห็นความแตกต่างของพนักงานแต่ละคนได้ แต่ไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานได้และทีมงานได้

๑.๕ ขาดระบบหรือเครื่องมือที่จะนำข้อมูลจากการประเมินผล ไปใช้ในการแก้ไข จุดอ่อนของพนักงาน ทีมงาน และองค์กร

## ๒. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๒.๑ การมองด้านเดียว ประเมินโดยการพิจารณาจากพฤติกรรมของพนักงานเพียงด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งเป็นการไม่เป็นการยุติธรรม

๒.๒ เรื่องเวลา เนื่องจากองค์กรไม่ได้ทำการประเมินตลอดเวลา

๒.๓ เรื่องความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา ถ้าเห็นว่าการประเมินเป็นเรื่องสำคัญ ผลการประเมินจะมีความน่าเชื่อถือและมีความถูกต้อง ถ้าเห็นว่าการประเมินไม่สำคัญ ผลการประเมินจะบิดเบือนจากความเป็นจริง

๒.๔ ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจะกลัวว่าผลการประเมินที่เป็นลบ จะทำให้พนักงานหมดกำลังใจ

๒.๕ การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง การดำเนินโดยไม่บอกแนวทางการแก้ไข จะส่งผลให้พนักงานไม่ทราบแนวทางปฏิบัติที่หน่วยงานต้องการ

๒.๖ การให้คะแนนในการประเมินไม่มีความสม่ำเสมอ

๒.๗ ข้อบกพร่องของผู้บังคับบัญชา เช่น การมองแต่อดีตที่ผิดพลาดหรือพฤติกรรมที่บกพร่องในอดีต

๒.๘ การแจ้งผลการประเมิน บ่อยครั้งที่ผู้บังคับบัญชาไม่ได้มุ่งประเด็นไปที่จุดประสงค์หลักของการประเมิน เป็นเพียงแค่การพูดคุยกัน

๒.๙ ผู้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้พนักงานขาดความเชื่อมั่นในนโยบายขององค์กรและไม่คิดที่จะปฏิบัติตามความคาดหวังขององค์กร

ปัญหาในการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ในทางปฏิบัติพบว่ามีความสำคัญ 5 ประการ<sup>๑๕</sup> คือ

๑. ปัญหาการผสมผสานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Integration) ในกรณีที่ต้องการขาดการผสมผสานเชิงกลยุทธ์ เช่น ขาดการวางแผนธุรกิจ ทำให้การบริหารขาดทิศทางที่ชัดเจน ไม่มีการตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานตามช่วงเวลาในอนาคต นอกจากจะไม่สามารถวัดผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจแล้ว ยังทำให้เกิดปัญหาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ด้วย

๒. ปัญหาการเปรียบเทียบมาตรฐานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับองค์กรอื่น (Benchmarking) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรส่วนใหญ่ ไม่ได้ให้ความสำคัญแก่การเปรียบเทียบมาตรฐานการปฏิบัติขององค์กรอื่น โดยเฉพาะองค์กรคู่แข่ง ทำให้องค์กรไม่สามารถกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และระยะเวลาในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติของพนักงานได้

๓. ปัญหาด้านกฎระเบียบ ข้อกำหนด หรือโครงสร้างการบริหาร (Rigid Structure) ถ้าองค์กรมีกฎระเบียบ ข้อกำหนด หรือโครงสร้างการบริหารที่ซับซ้อนและไม่ยืดหยุ่น การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และความจำเป็นทางธุรกิจจะทำได้ยาก

๔. ปัญหาการผสมผสานการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (No Integrative Human Resource Management) กิจกรรมการบริหารแยกออกจากกัน ไม่มีการประสานและสนับสนุนกัน ต่างฝ่ายต่างทำ

๕. ปัญหาการคาดคะเนความต้องการด้านกำลังคน (No Manpower Requirement Forecast) คือ ไม่มีการวางแผนกำลังคนที่ดี

จากประเด็นที่กล่าวมาธุรกิจยังมีปัญหาหลายประการ เช่น ด้านการตลาด ขาดแหล่งเงินทุน ด้านแรงงาน เทคโนโลยีการผลิตขัดจำกัดด้านการบริหารและจัดการ ปัญหาด้านการส่งเสริมของรัฐ และเอกชน ปัญหาด้านการให้บริการของรัฐ และการรับรู้ข่าวสาร ดังนั้นการให้ความสำคัญกับธุรกิจ จึงมีความสำคัญยิ่งต่อเศรษฐกิจในปัจจุบัน เพราะเป็นปัญหาพื้นฐานของภาคเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่แท้จริงและเป็นอุตสาหกรรมสนับสนุนด้วย หรือ เมื่อธุรกิจอยู่รอดและเติบโตได้ ภาคอุตสาหกรรมการผลิตที่แท้จริง (Real Sector) ก็จะอยู่รอดได้เช่นกัน

<sup>๑๕</sup> Adecco, อ้างแล้ว.

ปัจจุบันกิจการประเภท SMEs ของไทย คิดเป็น ๕๕ % ของธุรกิจทั้งหมด และมีการจ้างงานกว่า ๕๐ % ของธุรกิจทั้งหมด SMEs จึงมีส่วนสำคัญต่อการสร้างงาน สร้างรายได้ และเป็นพื้นฐานในการพัฒนาธุรกิจขนาดใหญ่ต่อไป

ธุรกิจ SMEs ของไทย ก็ยังมีปัญหาหลายประการ ซึ่งพอจะสรุปได้ ๘ ประการใหญ่<sup>๑๖</sup>

๑. การขาดซึ่งจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการ (Lack of Entrepreneurship) การเป็นผู้ประกอบการจะต้องมีคุณสมบัติหลายประเภท เช่น ความเป็นผู้นำ การกล้าได้กล้าเสีย ต้องเป็นนายของตัวเอง การรักความท้าทาย รักความเป็นอิสระ มีระเบียบวินัยในตัวเองสูง

๒. การจัดการและการบริหารไม่มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการจัดการองค์กรการเงิน การบัญชี การตลาด บุคลากร ซึ่งถือเป็นหัวใจหลักของ SMEs

๓. การขาดบุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญธุรกิจ SMEs มักจะเริ่มต้นจากความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะด้านของผู้ประกอบการนั้นตั้งแต่เริ่มก่อตั้งและดำเนินต่อไป จนกว่าจะเริ่มเข้าที่เข้าทาง

๔. การขาดแรงงานที่มีฝีมือแรงงานที่มีฝีมือ (Skilled Worker) คือจุดเริ่มต้นของคุณภาพสินค้า ซึ่งพนักงานที่มีฝีมือจะต้องได้รับการฝึกฝน ดังนั้นผู้ประกอบการรายใหม่จึงต้องสร้างและสงวนแรงงานเหล่านี้ให้ได้

๕. ต้นทุนการผลิตสูงการจัดการที่ไม่ดี การผลิตที่ขาดประสิทธิภาพ ไม่มีการใช้เครื่องจักรหรือเทคโนโลยีเข้ามาช่วยจะทำให้ต้นทุนของสินค้าสูง ซึ่งนำไปสู่การเสียเปรียบในเชิงการค้ากับคู่แข่ง

๖. การแข่งขันสูงสภาพการเศรษฐกิจและแข่งขันในปัจจุบัน เป็นสาเหตุให้เกิดการแข่งขันกันสูงมากเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจของตนเอง ดังนั้นผู้ประกอบการหน้าใหม่ที่เข้ามาในตลาดที่มีการแข่งขันกันสูง จึงมีความยากลำบากในการดำเนิน ธุรกิจ

๗. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่ำการบริหารจัดการการผลิตไม่เหมาะสม ทำให้เกิดสูญเสียในการผลิต ผลผลิตต่ำ ไม่ได้มาตรฐาน ซึ่งนำไปสู่สินค้าไม่มีคุณภาพและไม่สามารถแข่งขันได้

๘. ปัญหาของระบบราชการก็เป็นที่ทราบกันคืออยู่ทั่วไปว่า ปัญหาด้านเอกภาพและการประสานงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ในการส่งเสริมพัฒนา SMEs ก็ต้องมีความสำคัญด้วย

<sup>๑๖</sup>ฐานิตา อัครภาณุวิทยา, “ธุรกิจ SMEs,” ๑๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๒,

ปัญหาคือสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้ในการทำธุรกิจ แต่จะน่ากลัวมากยิ่งขึ้นหากเกิดกับธุรกิจที่เพิ่งจะก่อตั้ง การเรียนรู้ปัญหาก่อนที่จะเกิดขึ้นจริงจึงเป็นทางออกสำคัญที่จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถเอาชนะและฟันฝ่าอุปสรรคดังกล่าวได้ การเรียนรู้ปัญหาเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้ประกอบการทุกคนไม่ควรมองข้าม เพราะจะเป็นทั้งครูและบทเรียนช่วยสอนให้ผู้ประกอบการสามารถฟันฝ่าอุปสรรคไปได้

ซึ่งประเด็นปัญหาที่มักจะพบสำหรับการเริ่มต้นสร้างธุรกิจมีดังต่อไปนี้<sup>๑๖</sup>

๑. ขาดแคลนทั้งเงินทุนและกระแสเงินหมุนเวียน เรื่องเงินนี่จะเป็นปัญหาใหญ่ที่สุดในบรรดาปัญหาทั้งหลายเลยที่เดียว เพราะการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจแทบทุกอย่างล้วนต้องใช้เงินทุนแทบทั้งสิ้น ยิ่งระบบธุรกิจในปัจจุบันมีลักษณะเป็นทุนนิยมเสรีด้วยแล้ว บริษัทของผู้ประกอบการใดที่พบเจอกับปัญหานี้ล้วนต้องปวดเศียรเวียนเกล้าอย่างแน่นอน ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาคือที่ดีที่สุดคือผู้ประกอบการต้องจัดการบัญชีและการเงินให้ดี พร้อมทั้งวางระบบบริหารที่ถูกต้อง มีเงินทุนที่ต้องใช้จ่ายจริงและทุนสำรองที่มากเพียงพอต่อการประกอบธุรกิจ หรืออาจใช้การขอสินเชื่อจากทางธนาคารและสถาบันทางการเงินที่ปัจจุบันมีโปรแกรมที่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจขนาด SME ตามที่เคยแนะนำไปแล้วในบทความก่อนหน้านี้ เข้ามาช่วยเหลือและจัดปัญหาในส่วนนี้ ทั้งนี้เงินทุนของบริษัทควรต้องแยกออกจากเงินส่วนตัว ไม่ควรที่จะนำมาใช้ร่วมกัน เพราะอาจทำให้ผู้ประกอบการเจอเข้ากับปัญหาชีวิตของตนเองเข้ามาอีกหนึ่งปัญหา

๒. ไม่มีความรู้ด้านบัญชีและกฎหมาย เรื่องการทำบัญชีและข้อกฎหมายเป็นสิ่งสำคัญมากในการก่อตั้งบริษัท ผู้ประกอบการส่วนใหญ่พบกับปัญหานี้ค่อนข้างมาก เพราะเกือบจะทั้งหมดของผู้ก่อตั้งบริษัทมักเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ที่มองเห็นช่องทางการทำธุรกิจ และบุคคลที่เคยประกอบอาชีพหรือมีประสบการณ์ทางด้านอื่นๆ มาก่อน แต่ไม่ใช่ผู้มีความรู้หรือจบการศึกษาด้านบัญชีและกฎหมายโดยตรงจึงไม่รู้ว่าควรจัดการกับบัญชีอย่างไร การจดทะเบียนจัดตั้งบริษัทต้องทำแบบไหน และมีเอกสารสำคัญอะไรบ้าง ซึ่งปัญหาเหล่านี้มีรายละเอียดปลีกย่อยค่อนข้างสลับซับซ้อนมาก อีกทั้งบางเรื่องผู้ประกอบการก็ไม่สามารถค้นหาได้จากอินเทอร์เน็ตแน่นอน วิธีแก้ปัญหาคือที่ดีที่สุดคือเลือกใช้บริการบริษัทรับทำบัญชีและบริษัทให้คำปรึกษาทางกฎหมายให้เป็นผู้ดูแลโดยเฉพาะจะสะดวกกว่าดูแลด้วยตนเองหลายเท่าตัว และยังป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ แต่ผู้ประกอบการก็

<sup>๑๖</sup> อิงค์ควิตี้, “๖ ปัญหาที่มักพบในการเริ่มต้นทำธุรกิจ,” ๒๕ ธันวาคม ๒๕๕๕

<<http://incquity.com/articles/startup/6-business-startup-problems>> ๘ January ๒๕๕๖.

ต้องหมั่นศึกษาและเรียนรู้วิธีการทำงานของบริษัทเหล่านี้ด้วย ซึ่งหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกบริษัทบัญชีและกฎหมายนั้นต้องเลือกจากความน่าเชื่อถือเป็นสำคัญ

๓. ไม่มีพนักงานที่มีความสามารถพอ บริษัทที่เพิ่งจะก่อตั้งใหม่มักไม่ค่อยได้รับความสนใจจากบุคคลทั่วไปซึ่งมีความรู้และประสบการณ์จึงกลายเป็นหนึ่งในปัญหาที่น่าหนักใจของผู้ประกอบการ ทางแก้ปัญหาคือที่ดีที่สุดคือผู้ประกอบการอาจต้องยอมจ่ายบ้างเพื่อจ้างพนักงานที่มีประสบการณ์และความรู้ที่เหมาะสมจะเข้ามาปฏิบัติงานในบริษัท โดยต้องมีข้อเสนอพร้อมทั้งสวัสดิการที่น่าสนใจมากเพียงพอจะดึงดูดให้มาร่วมงานได้ แต่หากบริษัทของผู้ประกอบการติดขัดในเรื่องเงินเดือน ไม่สามารถจ่ายเงินเดือนในระดับดังกล่าวก็ควรพูดคุยกับพนักงานโดยตรง พร้อมทั้งให้สัญญาใจต่อกันว่าจะขึ้นเงินเดือนให้หากผลประกอบการเมื่อสิ้นปีได้ผลบวกและมีกำไรอยู่ในระดับที่น่าพอใจ และเมื่อทำได้แล้วก็ต้องไม่หลงลืมสัญญา เพียงเท่านี้บริษัทก็น่าจะได้สมาชิกใหม่ ซึ่งเป็นพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทอย่างแน่นอนไม่มีเครือข่ายสังคมนธุรกิจที่กว้างมากพอ ผู้ประกอบการมือใหม่มักพบปัญหาการสร้างเครือข่ายอย่างแน่นอน แต่ถึงอย่างไรก็ต้องยอมรับว่าการมีเครือข่ายสังคมจะช่วยผลักดันการทำธุรกิจได้อย่างมาก เพราะเครือข่ายสังคมจะช่วยกระจายข่าวเกี่ยวกับบริษัทและการดำเนินธุรกิจของเราไปสู่บุคคลภายในภาคส่วนต่างๆ ของสังคม ทำให้มีผู้สนใจอยากจะใช้บริการและให้การสนับสนุนธุรกิจมากยิ่งขึ้น แต่ทั้งนี้เครือข่ายสังคมไม่ใช่สิ่งที่จะสร้างกันได้ง่ายๆ ต้องอาศัยระยะเวลาบวกกับเทคนิคมนุษย์สัมพันธ์จริงอยู่ที่ว่าผู้ประกอบการธุรกิจควรสร้างเครือข่ายไว้ตั้งแต่ก่อนเริ่มก่อตั้งบริษัท แต่ก็ไม่ควรสายเกินไปที่จะสร้างสังคมนธุรกิจขึ้นหลังจากเปิดตัวบริษัทไปแล้ว เพราะคำว่ามิตรภาพอยู่นอกเหนือข้อจำกัดเรื่องกรอบเวลาเสมอ ทุกหน้าที่ผู้ประกอบการสามารถสร้างเพื่อนได้มากกว่าสร้างศัตรูแน่นอน

๔. ขาดความน่าเชื่อถือ ไม่มีประสบการณ์เป็นปัญหาอีกหนึ่งเรื่องที่บริษัทเปิดใหม่มักพบเจอ โดยเฉพาะเวลาออกไปขายงานกับลูกค้า เพราะสิ่งที่ลูกค้าอยากรู้เป็นอันดับแรกในการสนทนาก็คือเรื่องประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาของบริษัท ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดของบริษัทเปิดใหม่ที่ยังมีผลงานไม่มากนัก ดังนั้นทางออกที่ดีที่สุดคือนำเอาประวัติการทำงานส่วนตัวซึ่งเกี่ยวข้องกับธุรกิจที่กำลังทำอยู่ออกมาแสดงอาจจะเป็นทางออกที่ดีที่สุด โดยผลงานที่นำออกมาแสดงต้องมีความน่าเชื่อถือสูงกว่าปกติทั่วไป แต่หากผู้ประกอบการไม่มีประวัติการทำงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่กำลังทำอยู่เล่นเพราะเพิ่งจับตลาดและทำธุรกิจเป็นครั้งแรก ก็ขอให้แสดงรูปแบบและอธิบายวิธีการทำงานของบริษัทให้ลูกค้าฟังอย่างละเอียดแทนและขอให้เพิ่มการรับประกันคุณภาพการทำงานด้วย เพราะจะทำให้บริษัทของผู้ประกอบการสามารถขายงานหรือทำสัญญาทางธุรกิจได้มากยิ่งขึ้น

๕. ธุรกิจขาดทุน ปัญหาสุดท้ายที่มักพบสำหรับธุรกิจเปิดใหม่และเป็นเรื่องที่น่าทึ่งที่นักหนาเอาการก็คงหนีไม่พ้นเรื่องการขาดทุนอย่างแน่นอน ซึ่งเมื่อเกิดปัญหานี้ขึ้นแล้ว หากบริษัทเปิดใหม่มีเงินทุนสำรองไม่มากก็มักต้องปิดกิจการไปหลายราย ซึ่งวิธีแก้ปัญหาคือผู้ประกอบกิจการต้องทำแผนธุรกิจให้ละเอียดทุกเรื่องรวมถึงช่องทางและวิธีการแก้ปัญหาหากยอดขายและผลกำไรไม่เป็นไปตามเป้าที่วางไว้ ซึ่งช่องทางและวิธีแก้ไขปัญหารวมถึงแหล่งเงินทุนสำรองควรต้องระบุดลงไปให้ชัดเจนในแผนธุรกิจด้วย จึงจะสามารถป้องกันไม่ให้อันตรายเกิดขึ้นได้อย่างมีระบบและเป็นรูปธรรมถาวรอีกด้วย

ปัญหาที่เกิดขึ้นแม้จะแก้ไขได้ยากเย็นและต้องใช้ความอดทนสูงมากขนาดไหนก็ตาม มันก็คือบททดสอบที่ดีที่สุดของผู้ประกอบการว่าพร้อมแล้วหรือยังที่จะเดินขึ้นไปยังจุดที่สูงขึ้นอีกระดับหนึ่ง ซึ่งหากผู้ประกอบการสามารถเอาชนะปัญหาดังกล่าวได้ก็คงไม่มีอะไรที่มาขัดขวางความสำเร็จในอนาคตได้อย่างแน่นอน

ประเด็นการดำเนินธุรกิจสิ่งทำให้เกิดปัญหา มีสาเหตุหลายประการด้วยกันคือ

๑. เป้าหมายทางธุรกิจ การดำเนินธุรกิจเพื่อเป้าหมายหลักสำคัญ คือ กำไรสูงสุด

๒. ทักษะคตินักธุรกิจ ถ้านักธุรกิจซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดในองค์กร เป็นผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กร โดยนักธุรกิจนั้นขาดทัศนคติที่ดีทางจริยธรรมย่อมจะคำนึงถึงแต่ผลตอบแทน ผลประโยชน์ของธุรกิจเท่านั้น

๓. การลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายของธุรกิจ เป็นการบริหารจัดการธุรกิจที่ต้องคำนึงถึงเพื่อสนองตอบเป้าหมายกำไรสูงสุดของธุรกิจ ผู้บริหารจึงใช้มาตรการในการลดต้นทุนให้ต่ำสุดและประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจให้มากที่สุด

๔. การแข่งขันทางธุรกิจ ปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างเสรี จึงทำให้เกิดธุรกิจใหม่เข้าสู่ตลาดและเกิดการแข่งขันกันจำนวนมาก ธุรกิจใดที่มีความสามารถ หรือมีความได้เปรียบทั้งด้านเงินทุน ศักยภาพของบุคลากร ทรัพยากรในการอำนวยความสะดวก ระบบการบริหารจัดการที่ดี ธุรกิจนั้นย่อมได้เปรียบธุรกิจอื่น

๕. การไม่คำนึงถึงมาตรฐาน หรือคุณค่าของความถูกต้องทางสังคม เป็นการมุ่งทำธุรกิจเพื่อหาผลประโยชน์ผลกำไรทางวัตถุเท่านั้น

๖. การขาดสำนึกของความรับผิดชอบต่อส่วนรวมและสิ่งแวดล้อม<sup>๑๔</sup>

<sup>๑๔</sup> กิ่งแก้ว จินดาเทวิน, “จริยธรรมทางธุรกิจ”, (อุตรดิตถ์ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, ๒๕๕๕), หน้า ๕๑-๕๒.



### ผลกระทบต่อธุรกิจที่ดำเนินงานขาดคุณธรรม

๑. ความเห็นแก่ตัวของคนภายในองค์กร เมื่อองค์กรธุรกิจดำเนินงานขาดจริยธรรม เช่น ตั้งเป้าหมายทางธุรกิจสูงเกิน ไม่มีสวัสดิการที่เหมาะสมกับพนักงานลูกจ้าง หลบเลี่ยงภาษี
๒. ความขัดแย้ง ถ้าองค์กรมีบุคลากรที่เห็นแก่ตัว โอกาสของความขัดแย้งย่อมสูง ต่างฝ่ายต่างยึดประโยชน์ตน ประโยชน์ของฝ่าย หรือแผนของตน
๓. ความไม่ไว้วางใจกัน เมื่อมีพฤติกรรมการทุจริต การไม่ทำตามเงื่อนไขข้อตกลงย่อมจะทำให้ผู้ที่ติดต่อดำขายคว่ำ
๔. ประสิทธิภาพของงาน การทำงานที่มีความขัดแย้ง ไม่ไว้วางใจกันและต่างฝ่ายต่างเห็นแก่ประโยชน์ตนไม่เพียงแต่กระทบบุคคลยังกระทบต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลของการทำงาน
๕. ไม่มีความสุขในการทำงาน องค์กรที่บริหารงานอย่างขาดจริยธรรมทำให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่เลวร้าย ทุกคนอยู่แบบเอาตัวรอด
๖. สร้างศัตรูทางการค้า การแข่งขันทางธุรกิจนับเป็นเรื่องปกติในระบบการค้าเสรี แต่ต้องเป็นการแข่งขันที่ยุติธรรมและมีกฎกติกา ไม่ใช่ใช้วิธีการฉ้อฉล เช่น การคิดสินบน
๗. ถูกต่อต้านจากชุมชน หากธุรกิจมุ่งเอาแต่ผลประโยชน์โดยไม่คำนึงถึงความเสียหายที่จะเกิดกับชุมชน
๘. ทำผิดกฎหมาย การดำเนินธุรกิจโดยไม่คำนึงถึงจริยธรรม อันควรประพฤติให้ถูกต้องชอบธรรม
๙. สัมเลิกกิจการ ธุรกิจที่ขาดจริยธรรมย่อมเสื่อมเสียชื่อเสียง ไม่สามารถดำรงธุรกิจให้เจริญก้าวหน้า หรือดำรงอยู่ต่อไปได้อีก แม้จะคิดสร้างธุรกิจขึ้นมาใหม่ในภายหลัง หากเป็นที่ทราบว่ามีประวัติที่เสื่อมเสียมาก่อนก็ยากที่จะได้รับการเชื่อถือ<sup>๑๕</sup>

สรุปได้ว่าปัญหาการบริหารธุรกิจสามารถแยกตามประเด็นที่สำคัญ ๔ ปัญหาดังต่อไปนี้

๑. ปัญหาเรื่องคน คือ ๑.คนขาดการให้ความร่วมมือ ๒.คนขาดการเอาใจใส่ในการทำงาน
- ๓.คนขาดความรับผิดชอบในการทำงาน ๔.คนมีความเห็นแก่ตัวสูง ๕.คนขาดคุณธรรมในการทำงาน
- ๖.คนขาดอุดมการณ์ในการทำงาน

<sup>๑๕</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๔-๕๕.

๒.ปัญหาด้านการเงิน คือ ๑.เงินขาดมือหรือไม่มีเงินทุนในการทำธุรกิจ ๒.ขาดโอกาสหรือขาดความคิดในการดำเนินธุรกิจ ๓.เห็นแต่ประโยชน์ตนเองหรือหรือมีความเห็นแก่ตัวสูง ๔.ขาดคุณธรรมในเรื่องการเงิน ๕.ขาดอุดมการณ์ในเรื่องการเงินมุ่งแต่กำไรมากไป

๓.ปัญหาด้านการจัดการวัสดุอุปกรณ์ คือ ๑.งานหนักหรืองานมากจนล้นมือทำไม่ได้ สมบูรณ์ ๒.พูดหยาบคายไม่สุภาพ ๓.อารมณ์คุ้มมัวไม่ผ่องใส ๔.เห็นแก่ประโยชน์ตัวเอง เห็นแก่เล็กแก่น้อย ๕.ขาดคุณธรรมในการผลิตสินค้าและบริการ ๖.ขาดอุดมการณ์ที่ดี

๔.ปัญหาด้านการจัดการ คือ ๑.ขาดความอดทนไม่มีภาวะผู้นำ ๒.ขาดความรับผิดชอบ ๓.ขาดศักยภาพในการทำงาน ๔.แบ่งแยกแตกกลุ่ม ๕.มีการทุจริตเกิดขึ้นในองค์กร ๖.มีความเห็นแก่ตนสูง

นอกจากนี้อุปสรรคและความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ ผู้ประกอบการทุกภาคส่วนมีความกังวลต่อปัญหาขาดแคลนแรงงาน และประเมินว่าการปรับขึ้นราคาจ้างขั้นต่ำทั่วประเทศเป็น ๓๐๐ บาทต่อวัน ในปีหน้าจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจมากขึ้นกว่าปัจจุบัน อีกทั้งผู้ประกอบการยังประสบปัญหาวัตถุดิบและราคาพลังงานที่ทรงตัวในระดับราคาสูง แต่ไม่สามารถปรับราคาสินค้าขายได้มากนักเนื่องจากการแข่งขันสูง สำหรับการส่งออกได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก โดยเฉพาะยุโรปชัดเจนขึ้น คำสั่งซื้อปรับลดลงและเริ่มกระทบธุรกิจที่เป็นห่วงลูกโซ่การผลิต ขณะที่ธุรกิจที่ขายในประเทศเห็นว่าความไม่แน่นอนทางด้านการเมืองและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการน้ำของทางการจะเป็นความเสี่ยงสำคัญต่อความเชื่อมั่นของผู้บริโภคและการตัดสินใจลงทุนธุรกิจในระยะต่อไป<sup>๕๐</sup>

<sup>๕๐</sup>ที่มิวิเคราะห์สาเหตุธุรกิจ ฝ่ายเศรษฐกิจนโยบายเศรษฐกิจการเงิน, “โครงการแลกเปลี่ยนข้อมูลเศรษฐกิจและการเงิน”, กรกฎาคม ๒๕๕๕,

<[http://www.bot.or.th/Thai/EconomicConditions/Thai/BLP/Documents/BLP\\_Q๒\\_๒๐๑๒.pdf](http://www.bot.or.th/Thai/EconomicConditions/Thai/BLP/Documents/BLP_Q๒_๒๐๑๒.pdf)>

๘ January ๒๕๕๖.

## บทที่ ๓

### หลักสาราณียธรรม

พระพุทธเจ้าได้ทรงตรัสหลักธรรมอันจะเป็นแนวทางในการเสริมสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในสังคมเอาไว้ ๖ ประการด้วยกัน อยู่ในหมวดธรรมที่เรียกว่า สาราณียธรรม ๖ ซึ่งเป็นหลักธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึง เป็นหลักธรรมที่จะเสริมสร้างความรู้สึที่ดีให้เกิดขึ้นต่อกัน และกันอยู่เสมอในยามที่ระลึกถึงกัน ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความสามัคคีมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันให้เกิดขึ้นด้วย อันจะนำมาซึ่งความสุข ความสันติ ความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าทั้งหลายทั้งปวงดังพระพุทธทวณะบทที่ว่า "ความพร้อมเพรียงของหมู่ให้เกิดสุข และการอนุเคราะห์ซึ่งหมู่ผู้พร้อมเพรียงกันให้เกิดสุข ผู้ยินดีแล้วในหมู่ผู้พร้อมเพรียงกัน ตั้งอยู่ในธรรม ย่อมไม่เสื่อมจากธรรมอันเกษมจากโยคะ ผู้นั้นกระทำหมู่ให้พร้อมเพรียงกันแล้ว ย่อมบันเทิงในสวรรค์ตลอดกัป"<sup>๑</sup> หากสังคมใดก็ตาม ต้องการที่จะเสริมสร้างความสามัคคีและความเป็นปึกแผ่นให้เกิดขึ้น ก็ควรที่จะต้องนำเอาหลักธรรมธรรมทั้ง ๖ ประการนี้ ไปใช้อย่างสม่ำเสมอสังคมนั้น ย่อมพบกับความสุข ความสงบร่มเย็นตลอดเวลา

๓.๑ นิยาม และความหมายของหลักสาราณียธรรม

๓.๒ ความเป็นมาของหลักสาราณียธรรม

๓.๓ องค์ประกอบของสาราณียธรรม

๓.๔ อรรถประโยชน์ของหลักสาราณียธรรม

<sup>๑</sup>พ. อิติ. ๒๕/๑๕๗/๒๐๖.



แผนภูมิที่ ๓.๑ สาราณียธรรม ๖

### ๓.๑ นิยาม และความหมายของหลักสาราณียธรรม

#### ๓.๑.๑ ความหมายของสาราณียธรรมจากพระไตรปิฎก

สาราณียธรรม หมายถึง ธรรม ๖ ประการที่เป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน ทำความรักกัน ทำความเคารพกัน เป็นไปเพื่อความสงเคราะห์กัน เพื่อความไม่วิวาทกัน เพื่อความพร้อมเพรียงกัน เพื่อความเป็นพวกเดียวกัน<sup>๒</sup>

สาราณียธรรม ๖ คือ การตั้งกายกรรมประกอบด้วยเมตตา การตั้งวจีกรรมประกอบด้วยเมตตา การตั้งมโนกรรมประกอบด้วยเมตตา การแบ่งปันลาภทั้งหลายที่ประกอบด้วยธรรมได้มาโดยธรรม การเป็นผู้มีศีลไม่ขาด ไม่ทะลุ ไม่ค้าง ไม่พร้อย การมีทิวัจฉินเป็นอริยะ เป็นเครื่องนำออกนำออกไปเพื่อความสิ้นทุกข์โดยชอบ<sup>๓</sup>

#### ๓.๑.๒ ความหมายของสาราณียธรรมจากอรรถกถา

สาราณียะ หมายถึงเป็นเหตุให้ระลึกถึงกันและกัน เพราะเป็นถ้อยคำสมควรที่จะให้ (ผู้ฟังระลึกถึง) ตลอดกาลแม้นาน คือให้เป็นไปไม่ว่างเว้น และเพราะเป็นถ้อยคำที่ (ผู้พูดเอง) ก็ต้องระลึกถึงด้วย ชื่อว่า สัมโมนีเย เพราะเมื่อฟังอยู่ก็เป็นสุข ชื่อว่าสาราณียะ เพราะเมื่อระลึกถึงอยู่ก็เป็น

<sup>๒</sup>ม.มู. ๑๒/๔๑๒/๕๔๑.

<sup>๓</sup>อง.จก.ก. ๒๒/๒๖๕/๒๘๑.

สุข อีกประการหนึ่ง ชื่อว่าสัมโมทนียะ เพราะมีพยัญชนะแจ่มชัด ชื่อว่า สาราณียะ เพราะมีอรรถแจ่มชัด<sup>๔</sup>

สาราณียะ เพราะมีอรรถพยัญชนะไพเราะ และเพราะเป็นถ้อยคำที่ควรระลึก โดยควรที่จะให้ระลึกถึงตลอดกาลนาน ๆ คือเป็นไปเป็นนิตย์<sup>๕</sup>

สาราณียธรรม หมายถึงธรรม “เป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึง” ความว่า เมื่อกาลล่วงไปนานไม่ควรลืม เพราะประกอบด้วยธรรมที่ควรระลึกถึง ผู้ใดบำเพ็ญธรรมเหล่านั้น ธรรมเหล่านั้นย่อมทำผู้นั้นให้เป็นที่รักของเพื่อนผู้ประพฤติพรหมจรรย์ร่วมกัน เหตุนี้ ชื่อว่าเป็นเครื่องทำให้เป็นที่รักชื่อว่าเป็นเครื่องกระทำความเคารพ เพราะทำความเคารพ<sup>๖</sup>

### ๓.๑.๓ ความหมายของสาราณียธรรมทรงสนะจากนักปราชญ์ นักวิชาการ

พระราชวรมุณี (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้เขียนไว้ในหนังสือธรรมนุญชีวิตเกี่ยวกับหลักสาราณียธรรม ดังนี้ สาราณียธรรม เป็นหลักธรรมอันเป็นเหตุให้ระลึกถึงกันในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ที่เป็นผู้ร่วมงาน ร่วมกิจการ หรือร่วมชุมชน ตลอดจนพี่น้องร่วมครอบครัว พึงปฏิบัติตามหลักการอยู่ร่วมกัน ๖ ประการ<sup>๗</sup>

รศ.ดร. ทองหล่อ วงษ์ธรรมา ได้เขียนไว้ในหนังสือปรัชญา ๒๐๑ พุทธศาสตร์ เกี่ยวกับสาราณียธรรม ดังนี้ สาราณียธรรม แปลว่า ธรรมเป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน หมายถึง คุณธรรมที่ทำให้คนเราไม่เห็นแก่ตัว แต่จะคิดถึงคนอื่น เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้อื่น เข้าใจคนอื่นมากขึ้น<sup>๘</sup>

เปลื้อง ฉนกร ให้ความหมายของสาราณียธรรม ในพจนานุกรมไทย ว่า สาราณียธรรม หมายถึง ธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึง มี ๖ อย่าง คือ เมตตาด้วยกาย เมตตาด้วยวาจา เมตตาด้วยใจ ถาก (ให้ลาภแก่เพื่อน) ศีล (รักษาศีล) ทิฐิ (เห็นชอบกับเพื่อน) (เหมือน สาราณียธรรม)<sup>๙</sup>

<sup>๔</sup>ม.ม.อ. ๑๗/๒๗๖.

<sup>๕</sup>ดี.ส.อ. ๒๔/๔๑๐.

<sup>๖</sup>ม.ม.อ. ๑๘/๔๒๕

<sup>๗</sup>พระราชวรมุณี (ป.อ. ปยุตฺโต), ธรรมนุญชีวิต, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : Religious Affairs Printing Press, ๒๕๔๑), หน้า ๓๖.

<sup>๘</sup>รศ.ดร. ทองหล่อ วงษ์ธรรมา, ปรัชญา ๒๐๑ พุทธศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรีนติ้งเฮ้าส์, ๒๕๓๘), หน้า ๑๐๖.

<sup>๙</sup>เปลื้อง ฉนกร, พจนานุกรมไทย - ไทย, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๑๘๗.

จากเนื้อความดังกล่าวพอสรุปได้ความว่า สรุปสาราณียธรรม หมายถึง ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความให้ระลึกถึงกัน ธรรมเป็นเหตุให้ไม่ลืมกันเป็นธรรมที่มีอุปการะมาก สาราณียธรรมนี้ เป็นข้อปฏิบัติสำหรับคนที่อยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นหมู่เป็นคณะไม่ว่าจะเป็นกลุ่มขนาดเล็ก เพราะคนที่อยู่ร่วมกัน หรือใกล้เคียงกัน จะต้องอาศัยกันและกัน มีเมตตา มีความปรารถนาดีต่อกัน รู้จักแบ่งปัน ใช้สอยสิ่งของร่วมกัน เคารพกฎกติกาของสังคม และเคารพความคิดเห็นของกันและกัน

### ๓.๒ ความเป็นมาของหลักสาราณียธรรม

ในพระไตรปิฎกมีหลักฐานปรากฏพระพุทธองค์ทรงแสดงสาราณียธรรมแก่พระภิกษุรวม ๒ ครั้ง โดยปรารภเหตุการณ์ที่ต่างกันดังนี้

ครั้งที่ ๑ ใน โกสัมพียสูตร มัชฌิมนิกาย มูลปิ่นณาสกั พระพุทธองค์ ทรงโปรดภิกษุชาวเมืองโกสัมพี ใจความดังนี้

สมัยหนึ่ง พระผู้มีพระภาคประทับ ณ โฆสิตาราม ใกล้กรุงโกสัมพี สมัยนั้นภิกษุในกรุงโกสัมพีวิวาททะเลาะวิวาทกัน ใ้วจากที่มั่งแวงกัน ไม่ (สามารถ) ทำความเข้าใจกันได้ พระผู้มีพระภาคจึงตรัสสั่งภิกษุรูปหนึ่งให้เรียกภิกษุเหล่านั้นมาประชุมกัน ครัสสอบถาม เธอทั้งหลายรับว่า ทะเลาะวิวาทกันจริง จึงตรัสถามว่า ในสมัยที่ทะเลาะวิวาทกันนั้น เธอได้ตั้งกายกรรม วาจกรรม มโนกรรม อันประกอบด้วยเมตตาในเพื่อนพรหมจารีทั้งในที่แจ้งที่ลับข้างหรือเปล่า เมื่อกราบทูลว่า เปล่า พวกเธอรู้อะไรเห็นอะไรจึงทะเลาะวิวาทกัน ข้อนั้นย่อมเป็นไปเพื่อมิใช่ประโยชน์ เพื่อความทุกข์ตลอดกาลนาน.

ต่อไปได้ตรัสถึงสาราณียธรรม (ธรรมอันทำให้ระลึกถึงกัน) ๖ ประการ<sup>๑๑</sup>

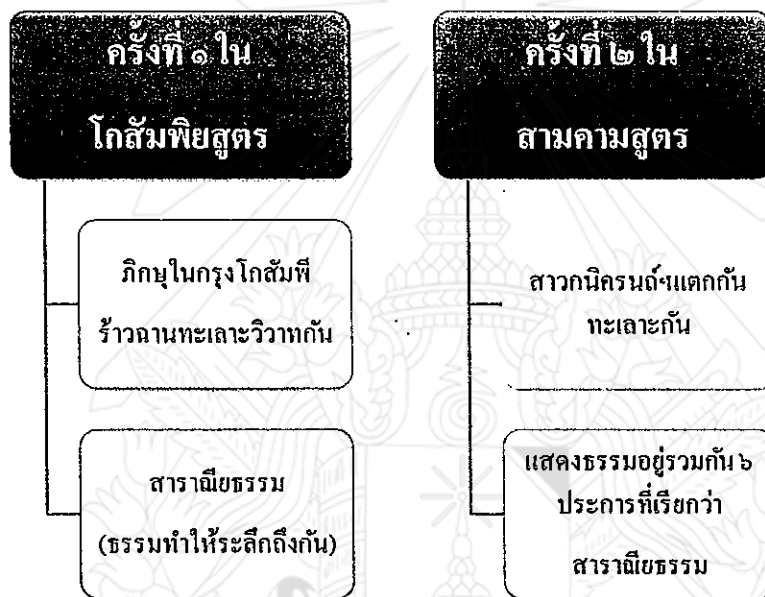
ครั้งที่ ๒ ใน สามคามสูตร มัชฌิมนิกาย อุปริปีณณาสกั ความว่า พระผู้มีพระภาคประทับ ณ สามคาม แคว้นสักกะ ครั้งนั้นนิครนถ์นาฏบุตรถึงแก่กรรมในกรุงปาวาแล้วไม่นาน สาวกก็แตกกัน ทะเลาะกัน พระจุนทะเข้าไปหาพระอานนท์เล่าความให้ฟัง พระอานนท์จึงนำเข้าเฝ้าพระผู้มีพระภาคกราบทูลเรื่องราว และแสดงความปรารถนาที่จะเห็นว่าไม่มีการวิวาทเกิดขึ้นในสงฆ์ซึ่งเป็นไปเพื่อไม่เป็นประโยชน์ ไม่เป็นความสุขแก่ชนเป็นอันมาก.

พระผู้มีพระภาคจึงตรัสแก่พระอานนท์ ทรงแสดง โภธิปักขิยธรรม ๓๗ ประการ , มูลเหตุแห่งการทะเลาะวิวาท ๖ ประการ, อธิกรณ์ ๗ อย่าง, และในที่สุดได้ทรงแสดงธรรม

<sup>๑๑</sup>ม.นุ. ๑๒/๕๓๕/๔๑๑-๔๑๓.

สำหรับอยู่ร่วมกัน ๖ ประการที่เรียกว่าสาราณียธรรม อันเป็นไปเพื่อสงเคราะห์อนุเคราะห์และมีเมตตาต่อกัน เพื่อสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน<sup>๑๑</sup>

จากเนื้อความดังกล่าวพอสรุปได้ความว่า พระพุทธองค์ทรงตรัสเรื่องสาราณียธรรม ๒ ครั้งด้วยกัน ครั้งแรกที่เมือง โกสัมพี ภิกษุแตกแยกกันเป็น ๒ ฝ่ายไม่สามารถอยู่ร่วมกันได้ ครั้งที่ ๒ ที่เมืองสามคาม เมื่อนิครนถ์นาฏบุตรถึงแก่กรรมแล้วสาวกของนิครนถ์นาฏบุตรแยกเป็นสองฝ่าย เป็นหลักฐานเพื่อเชื่อมความสามัคคีให้กับองค์กรให้มีความรัก ความสามัคคีช่วยเหลือเกื้อกูลกัน



แผนภูมิที่ ๓.๒ ความเป็นมาของสาราณียธรรม ๖

### ๓.๓ องค์ประกอบของสาราณียธรรม

สาราณียธรรม คือ ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึงกัน เป็นเหตุก่อความรัก ก่อความเคารพ เป็นไปเพื่อสงเคราะห์กัน เพื่อไม่วิวาทกัน เพื่อความพร้อมเพรียงกัน เพื่อเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันนี้มี ๖ อย่าง ๖ อย่าง คือ<sup>๑๒</sup>ในเรื่องหลักสาราณียธรรม

<sup>๑๑</sup>ม.อ. ๑๔/๕๐/๓๗.

<sup>๑๒</sup>ที.ปา. ๑๑/๓๑๗/๒๕๗.

### ๓.๓.๑ เมตตากายกรรม

เมตตากายกรรม ในมัชฌิมนิกาย มูลป้อนาสก์ โกสัมพียสูตร ได้แก่ ภิภุในธรรมวินัยนี้ เข้าไปตั้งกายกรรมอันประกอบด้วยเมตตา ในเพื่อนสพรหมจารีทั้งหลาย ทั้งในที่แจ้งและที่ลับ ธรรมเมื่อนี้ เป็นเหตุให้ระลึกถึงกันทำความรักกัน ทำความเคารพกัน เป็นไปเพื่อความสงเคราะห์กัน เพื่อความไม่วิวาทกัน เพื่อความพร้อมเพรียงกัน เพื่อความเป็นพวกเดียวกัน<sup>๑๓</sup>

เมตตากายกรรม ในมัชฌิมนิกาย อุปริปัณณาสก์ สามคามสูตร ได้แก่ ภิภุในธรรมวินัยนี้มีกายกรรมประกอบด้วยเมตตา ปรากฏในเพื่อนร่วมประพตติพรหมจรรย์ ทั้งในที่แจ้ง ทั้งในที่ลับ นี้คือธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึงกันเป็นเหตุก่อความรัก ก่อความเคารพ เป็นไปเพื่อสงเคราะห์กัน เพื่อไม่วิวาทกัน เพื่อความพร้อมเพรียงกัน เพื่อเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน<sup>๑๔</sup>

เมตตากายกรรม ในอรรถกถา ได้แก่ กายกรรมที่พึงทำด้วยจิตประกอบด้วย เมตตาจิต เหล่านี้มาแล้วด้วยอำนาจภิกษุทั้งหลาย ย่อมหาได้แม้ในพวกกฤหัสถ์ เมตตาเป็นเครื่องบำเพ็ญภิกษุสมาจาริกรรมด้วยจิตประกอบด้วยเมตตาของภิกษุทั้งหลาย ชื่อว่า กายกรรม กรรมเป็นต้นอย่างนี้ คือ การไปเพื่อประโยชน์หัวใจดีย์ หัวใจต้นโพธิ์ นิมนต์พระสงฆ์ การเห็นภิกษุทั้งหลายผู้เข้าไปโครงการเพื่อบิณฑบาตแล้วต้อนรับ การรับบาตร การปฐาสนะ การตามส่ง ของพวกกฤหัสถ์ ชื่อว่า เมตตากายกรรม<sup>๑๕</sup>

พระธรรมปิฎกนิยาม เมตตากายกรรม ได้แก่ ทำต่อกันด้วยเมตตา คือ แสดงไมตรีและความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงาน ร่วมกิจการ ร่วมชุมชน ด้วยการช่วยเหลือกิจธุระต่าง ๆ โดยความเต็มใจ แสดงอาการกิริยาสุภาพ เคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง<sup>๑๖</sup>

พจนานุกรมฉบับประมวลศัพท์ธรรม ให้ความหมายไว้ว่า เมตตากายกรรม ได้แก่ การเข้าไปตั้งกายกรรมประกอบด้วยเมตตา ในประเทศเพื่อนบ้านต่อหน้าและลับหลังหมายถึงการรับแสดงออกซึ่งความเป็นมิตรทางกายที่ดีต่อกันกับประเทศเพื่อนบ้านทั้งในคราวปกติสุขหรือในคราวที่ประเทศเพื่อนบ้านประสบปัญหาความเดือดร้อนต่าง ๆ เช่น ความแห้งแล้ง แผ่นดินไหว น้ำท่วม เป็นต้นหากประเทศเราได้ส่งสิ่งของเครื่องอุปโภคบริโภค ไปให้ด้วยความมีจิตเมตตาต่อกัน ประเทศ

<sup>๑๓</sup>ม.ม. ๑๒/๕๓๖/๕๑๑-๕๑๓.

<sup>๑๔</sup>ม.อ. ๑๔/๖๕/๔๕.

<sup>๑๕</sup>ม.อ.อ. ๑๖/๔๒๕.

<sup>๑๖</sup>พระราชวรมณี (ป.อ. ปยุตฺโต), ธรรมมัญญูชีวิต, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), หน้า ๓๖.



ที่ได้รับย่อมเกิดความซาบซึ้งและสำนึกในบุญคุณต่อประเทศของเรา ย่อมที่จะพยายามตอบแทน หรือดำเนินนโยบายต่างประเทศที่เป็นมิตรต่อกัน เอื้อเพื่อช่วยเหลือกันและกัน<sup>๑๑</sup>

สรุปได้ว่าเมตตาทายกรรม หมายถึง การแสดงออกถึงความมีเมตตาทางกายแก่เพื่อนในสังคมเดียวกัน ให้น้ำใจช่วยเหลือกันทางกาย จะทำอะไรก็ตามต่อกันด้วยเมตตา คือ แสดงไมตรีและความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงาน ร่วมกิจการ ร่วมชุมชน ด้วยการช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ โดยความเต็มใจช่วยเหลือกิจกรรมของผู้ร่วมหมู่คณะ ด้วยความเต็มใจเคารพนับถือกัน ยิ้มแย้มแจ่มใสแสดงอาการ กิริยาสุภาพ เคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง ทำด้วยความรักด้วยไมตรีด้วยความปรารถนาดีต่อกัน มีความช่วยเหลือกัน มีการร่วมมือกัน มีความพร้อมที่จะประสานงานกัน การอยู่ด้วยกัน ด้วยการกระทำดีต่อกัน

### ๓.๓.๒ เมตตาวจีกรรม

เมตตาวจีกรรม ในมัชฌิมนิกาย มูลปณณาสก์ โกสัมพียสูตร ได้แก่ ภิกษุเข้าไปตั้งวจีกรรมอันประกอบด้วยเมตตา ในเพื่อนสพรหมจารีทั้งหลาย ทั้งในที่แจ้งและในที่ลับ ธรรมเมธี เป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน ทำความรักกัน ทำความเคารพกัน เป็นไปเพื่อความสงเคราะห์กัน เพื่อความไม่วิวาทกัน เพื่อความพร้อมเพรียงกัน เพื่อความเป็นพวกเดียวกัน<sup>๑๒</sup>

เมตตาวจีกรรมในมัชฌิมนิกาย อุปริปณณาสก์ ตามคามสูตร ได้แก่ ภิกษุมีวจีกรรมประกอบด้วยเมตตา ปรากฏในเพื่อนร่วมประพฤติพรหมจรรย์ ทั้งในที่แจ้ง ทั้งในที่ลับ นี้ก็ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึงกันเป็นเหตุก่อความรัก ก่อความเคารพ เป็นไปเพื่อสงเคราะห์กัน เพื่อไม่วิวาทกัน เพื่อความพร้อมเพรียงกัน เพื่อเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน<sup>๑๓</sup>

เมตตาวจีกรรมในอรรถกถา ได้แก่ การบอกติกาบท คือบัญญัติเกี่ยวกับมารยาท การบอกกัมมัฏฐานการแสดงธรรม การบอกพุทธพจน์คือ พระไตรปิฎก ด้วยจิตเมตตาของภิกษุทั้งหลาย อนึ่งกรรมในกาลเป็นที่กล่าวเป็นต้นว่า เราจะไปไหว้พระเจดีย์ ไหว้ต้นโพธิ์ จักให้ทำการฟังธรรม จักบูชาด้วยประทีปมาลัยดอกไม้ จักประพาศีสมาทานสุจริตสาม ถวายสลากภัตเป็นต้น ถวายผ้าจ่านำพรษา ถวายปัจจัย ๔ แก่สงฆ์ในวันนี้ พวกท่านจงนิมนต์พระสงฆ์แล้วจัดแจงของเคี้ยวของฉันเป็นต้น จงปูอาสนะ จงตั้งน้ำดื่ม จงต้อนรับแล้วนำมาพระสงฆ์นั้นมาด้วยตนเอง จงนิมนต์

<sup>๑๑</sup>พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมฉบับประมวลศัพท์ธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๒๔-๑๒๖.

<sup>๑๒</sup>ม.ม. ๑๒/๕๓๕/๕๑๑-๕๑๓.

<sup>๑๓</sup>ม.อ. ๑๔/๖๕/๔๕.

พระสงฆ์ให้นั่งบนอาสนะที่ปูไว้ เกิดความพอใจ ชะมັกเขม้นแล้วจึงทำความชวนชาวยังนี้ของพวก  
 กฤหัสถ์ ชื่อว่า เมตตาวจีกรรม<sup>๒๐</sup>

พระธรรมปิฎกนิยาม เมตตาวจีกรรม ได้แก่วจีกรรมที่ประกอบด้วยเมตตา คือ ช่วยบอก  
 แจ้งสิ่งที่เ็นประโยชน์สั่งสอนหรือแนะนำตักเตือนด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพ แสดงความ  
 เคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง<sup>๒๑</sup>

พจนานุกรมฉบับประมวลศัพท์ธรรม เมตตาวจีกรรม ว่า การเข้าไปตั้งวจีกรรมประกอบด้วย  
 เตตา ในประเทศเพื่อนบ้านทั้งต่อหน้าและลับหลัง ด้วยวาจา หมายถึง มีการกระทำทางวาจาที่  
 แสดงออกถึงความปรารถนาดีต่อกัน ไม่กล่าวให้ร้ายและพูดทำลายภาพพจน์ซึ่งกันและกัน หากมีข้อ  
 พิพาทระหว่างประเทศเกิดขึ้น การใช้ช่องทางการทูตเจรจากันด้วยเหตุผล ไม่นำกำลังทางทหารเข้า  
 ประทุษร้ายซึ่งกันและกัน การกระทำเช่นนี้ย่อมส่งผลให้ประเทศเพื่อนบ้านเกิดความรักความ  
 สามัคคีเกิดความระลึกถึงกัน ในทางที่ดีก่อให้เกิดประโยชน์ความสงบสุข<sup>๒๒</sup>

สรุปได้ว่าเมตตาวจีกรรม หมายถึง ตั้งวจีกรรมที่ประกอบด้วยเมตตา แสดงความรักใคร่กัน  
 ด้วยวาจา การแสดงออกถึงความเมตตาปรารถนาดีต่อกันทางวาจา จะพูดอะไรก็พูดด้วยเมตตา การ  
 พูดถึงผู้อื่นในด้านดี มีการเจรจากันด้วยเหตุผล ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เ็นประโยชน์สั่งสอน หรือแนะนำ  
 ตักเตือนด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพพูดจริงไม่พูดถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเองฝ่าย  
 เดียว โดยใช้อิฏฐยาไม่ใช่โทษะเป็นตัวนำ ฉะนั้นต้องพูดด้วยความปรารถนาดีต่อกัน มีจิตสำนึกใน  
 ผลประโยชน์สุขร่วมกัน ต้องการสร้างสรรค์ กล่าววาจาที่สุภาพต่อกัน

๓.๓.๓ เมตตามโนกรรม ตั้งม โนกรรมที่ประกอบด้วยเมตตา

เมตตามโนกรรม ในมัชฌิมนิกาย มูลปิ่นธาสก์ โกสัมพียสูตร ได้แก่ ภิกษุเข้าไปตั้ง  
 มโนกรรมอันประกอบด้วยเมตตา ในเพื่อนสหพรหมจารีทั้งหลาย ทั้งในที่แจ้งและที่ลับ ธรรมเมื่อนี้  
 เป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน ทำความรักกันทำความเคารพกัน เป็นไปเพื่อความสงเคราะห์กัน เพื่อความ  
 ไม่วิวาทกัน เพื่อความพร้อมเพรียงกัน เพื่อความเป็นพวกเดียวกัน<sup>๒๓</sup>

เมตตามโนกรรม ในมัชฌิมนิกาย อุปริปัณณาสก์ สามคามสูตร ได้แก่ ภิกษุมีมโนกรรม  
 ประกอบด้วยเมตตา ปรากฏในเพื่อนร่วมพรหมจรรย์ ทั้งในที่แจ้ง ทั้งในที่ลับ นีก็ธรรมเป็นที่ตั้ง

<sup>๒๐</sup>ม.อ.อ. ๑๕/๔๒๕.

<sup>๒๑</sup>พระราชธรรมนิ (ป.อ. ปยุตโต), ธรรมบุญชีวิต, อ้างแล้ว, หน้า ๑๒๔-๑๒๖.

<sup>๒๒</sup>พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมฉบับประมวลศัพท์ธรรม, อ้างแล้ว, หน้า ๑๒๔-๑๒๖.

<sup>๒๓</sup>ม.ญ. ๑๒/๕๓๕/๕๑๑-๕๑๓.

แห่งความระลึกถึงกัน เป็นเหตุก่อความรัก ก่อความเคารพ เป็นไปเพื่อ สงเคราะห์กัน เพื่อไม่  
วิวาทกัน เพื่อความพร้อมเพรียงกัน เพื่อเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน<sup>๒๔</sup>

เมตตามโนกรรม ในอรรถกถา ได้แก่การลุกขึ้นแต่เช้าแล้วปฏิบัติร่างกายทำวัตรเจดีย์และ  
ขณะเป็นต้น นั่งบน อาสนะ อันสงัด คำว่า "ขอพวกภิกษุในวิหารนี้ จงมีสุขไม่มีเวร ไม่พยายาพกัน  
เถิด" ชื่อว่า เมตตามโนกรรม<sup>๒๕</sup>

พระธรรมปิฎกนิยามเมตตามโนกรรม ได้แก่ตั้งมโนกรรมที่ประกอบด้วยเมตตา คือ ตั้งจิต  
ปรารถนาดี คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กันมองเห็นในแง่ดี มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน<sup>๒๖</sup>

เมตตามโนกรรม ตามพจนานุกรมฉบับประมวลศัพท์ธรรม ได้แก่ การเข้าไปตั้งมโนกรรม  
ประกอบด้วยเมตตาในประเทศเพื่อนบ้านทั้งต่อหน้าและลับหลัง คือคิดแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กัน  
และกัน หมายถึง มีจิตใจปรารถนาดีต่อมิตรประเทศไม่คิดหวาดระแวงซึ่งกันและกันให้คำแนะนำ  
ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแก่ประเทศเพื่อนบ้าน<sup>๒๗</sup>

สรุปได้ว่าเมตตาโนกรรม หมายถึง ตั้งมโนกรรมที่ประกอบด้วยเมตตา คือ ตั้งจิตปรารถนาดี  
เป็นการแสดงความรักใคร่กันทางใจ คิดทำสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่กันกับเพื่อนร่วมสังคัมร่วมหมู่  
คณะเดียวกัน มองกันในแง่ดี ไม่มีความระแวงสงสัยซึ่งกันและกัน มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน จะ  
คิดอะไรก็คิดต่อกันด้วยเมตตา การมีความหวังดีต่อกัน โดยการคิดพิจารณาวินิจฉัย คิดวางแผนต่าง  
ๆ โดยมุ่งทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่กัน สร้างสรรค์สังคัมและมีไมตรีต่อกันอย่างแท้จริง มีความ  
ซื่อสัตย์เคารพในความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีจิตเมตตาต่อกัน มีความหวังดีและปรารถนาดีต่อกัน  
รักและเมตตาต่อกัน คิดแต่ในสิ่งสร้างสรรค์ต่อกัน

#### ๓.๓.๔ สาธารณโภคี

สาธารณโภคี มัชฌิมนิกาย มูลปณาสก โกสัมพียสูตร ได้แก่ภิกษุมีลาภเกิดขึ้นโดยธรรม  
ได้มาโดยธรรม ที่สุดเป็นลาภสักว่าอาหารที่เนื่องในบาตร ก็บริโภคโดยไม่เกียดกันไว้เพื่อตน  
บริโภคเป็นสาธารณะกับเพื่อนสหพรหมจารีผู้มีศีล ธรรมเมื่อนี้ เป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน ทำความรักกัน

<sup>๒๔</sup> ม.อ. ๑๔/๖๕/๔๕.

<sup>๒๕</sup> ม.อ.อ. ๑๕/๔๒๕.

<sup>๒๖</sup> พระราชวรมณี (ป.อ. ปยุตฺโต), ธรรมบุญชีวิต, อ่างแก้ว, หน้า ๓๗.

<sup>๒๗</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมฉบับประมวลศัพท์ธรรม, อ่างแก้ว, หน้า ๑๒๔-๑๒๖.

ทำความเคารพกันเป็นไปเพื่อความสงเคราะห์กัน เพื่อความไม่วิวาทกัน เพื่อความพร้อมเพรียงกัน เพื่อความเป็นพวกเดียวกัน<sup>๒๔</sup>

สาธารณโภคี ในมัชฌิมนิกาย อุปริปัญญาสก์ สามคามสูตร ได้แก่ ภิกษุมีลาภใด ๆ เกิดโดยธรรมได้แล้วโดยธรรมที่สุดแม้เพียงอาหารติดบาตร เป็นผู้ไม่แบ่งกันเอาลาภเห็นปานนั้นไว้บริโภคนั้น แต่เฉพาะผู้เดียวยอมเป็นผู้บริโภคนั้นเสียทั่วไปกับเพื่อนร่วมประพาศิพรหมจรรย์ผู้มีศีล นี่ก็ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึงกัน เป็นเหตุก่อความรักก่อความเคารพ เป็นไปเพื่อสงเคราะห์กัน เพื่อไม่วิวาทกัน เพื่อความพร้อมเพรียงกัน เพื่อเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน<sup>๒๕</sup>

สาธารณโภคี ในอรรถถา ได้แก่ผู้ที่ทำเจาจงแล้วจึงให้ ผู้นั้นยอมไม่มีธรรมเป็นเครื่องให้ระลึกถึงกัน เพราะว่า ผู้พ้นจากความกังวลเท่านั้นจึงจะสมควรกับธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึงกัน ผู้นั้น เมื่อจะให้เจาจงควรให้แก่ภิกษุผู้เป็น ไซ้ ผู้พยาบาลภิกษุ ไซ้ ผู้จรมมา ผู้เตรียมจะไปบิณฑบาตผู้บวชใหม่ที่ ไม่รู้วัตรสำหรับรับสังฆาฏิและบาตร เมื่อจะถวายแก่ภิกษุเหล่านั้น ตั้งแต่อาสนะสำหรับพระเถระลงมาไม่ควรถวายที่เหลือนิดหน่อย ควรถวายเท่าที่ทานถือ เมื่อไม่เหลือ ไม่มี ก็ควรเที่ยวไปบิณฑบาตแล้วถวายของที่ประณีตนั้นๆ ตั้งแต่อาสนะพระเถระลงมา แล้วฉันของที่เหลือ<sup>๒๖</sup>

พระธรรมปิฎกนิยามสาธารณโภคี ได้แก่แบ่งปันลาภผลที่ได้มาโดยชอบธรรม แม้จะเป็นของเล็กน้อย ก็แจกจ่ายให้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคนั้นด้วยกัน<sup>๒๗</sup>

สาธารณโภคี ตามพจนานุกรมฉบับประมวลศัพท์ธรรม หมายถึง แบ่งปันผลประโยชน์ที่ได้มาด้วยความชอบธรรมแก่มิตรประเทศ ได้แก่ การแบ่งปันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งในด้านอาหาร เครื่องอุปโภคบริโภค เครื่องมือการเกษตร ตลอดจนวิทยาการความรู้ต่าง ๆ ให้แก่ประเทศเพื่อนบ้าน รวมตลอดถึงการรู้จักใช้ทรัพยากรธรรมชาติร่วมกัน ไม่ทำลายระบบนิเวศน์สิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่ออีกประเทศหนึ่งเป็นต้น<sup>๒๘</sup>

สรุปได้ว่าสาธารณโภคี หมายถึง แบ่งปันลาภผลที่ได้มาโดยชอบธรรม แม้จะเป็นของเล็กน้อย ก็แจกจ่ายให้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคนั้นด้วยกัน การมีกินมีใช้ร่วมกัน หรือมีการแบ่งปันเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกันหรือการมุ่งช่วยเหลือและบำเพ็ญประโยชน์ต่อสาธารณะ โดยการไม่เห็นแก่ตัว

<sup>๒๔</sup> ม.มู. ๑๒/๕๓๕/๕๑๑-๕๑๓.

<sup>๒๕</sup> ม.อ. ๑๔/๖๕/๔๕.

<sup>๒๖</sup> ม.อ.อ. ๑๕/๔๓๑.

<sup>๒๗</sup> พระราชวรมณี (ป.อ. ปยุตฺโต), ธรรมานุชชีวัต, อ่างแล้ว, หน้า ๓๗.

<sup>๒๘</sup> พระราชวรมณี (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมฉบับประมวลศัพท์ธรรม, อ่างแล้ว, หน้า ๑๒๔-๑๒๖.

แบ่งปันสิ่งที่ได้มาโดยชอบธรรม แบ่งปันลาภผลที่ร่วมกันหาร่วมกันทำ โดยยุติธรรมแม้สิ่งของที่ได้มาจะน้อยแต่ก็แจกจ่ายให้ได้มีส่วนร่วมใช้สอยบริโภคทั่วถึงกันนั้น คือ การร่วมสุข ร่วมทุกข์กัน

### ๓.๓.๕ สีสสามัญญาตา

สีสสามัญญาตา มัชฌิมนิกาย มูลปัลลนาสก โกสัมพียสูตร ได้แก่ ภิกษุมีสติ ไม่ขาด ไม่เป็นช่อง ไม่ค้าง ไม่พร้อย เป็นไท อันท่านผู้รู้สรรเสริญ อันคัลหาทิธรรมไม่ครอบงำ เป็นไปเพื่อสมาธิ ถึงความเป็นผู้มีสติเสมอกันในศีลเช่นนั้นกับเพื่อนสหพรหมจารีทั้งหลาย ทั้งในที่แจ้งและในที่ลับอยู่ธรรมเมื่อนี้ เป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน ทำความรักกัน ทำความเคารพกัน เป็นไปเพื่อความสงเคราะห์กัน เพื่อความไม่วิวาทกัน เพื่อความพร้อมเพรียงกัน เพื่อความเป็นพวกเดียวกัน<sup>๓๓</sup>

สีสสามัญญาตา ในมัชฌิมนิกาย อุปริปัณนาสก สามคามสูตร ได้แก่ ภิกษุถึงความเป็นผู้เสมอกันโดยศีล ในศีลทั้งหลาย ที่ไม่ขาด ไม่ทะลุ ไม่ค้าง ไม่พร้อย เป็นไท อันวิญญูชนสรรเสริญ อันคัลหาและทิวไม่เตะต้อง เป็นไปพร้อมเพื่อสมาธิ เห็นปานนั้น กับเพื่อนร่วมประพฤติพรหมจรรย์อยู่ ทั้งในที่แจ้ง ทั้งในที่ลับ นีก็ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึงกัน เป็นเหตุก่อความรัก ก่อความเคารพ เป็นไปเพื่อสงเคราะห์กัน เพื่อไม่วิวาทกัน เพื่อความพร้อมเพรียงกัน เพื่อเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน<sup>๓๔</sup>

สีสสามัญญาตาในอรรถกถา ได้แก่ “ถึงความเป็นผู้มีสติเสมอกันอยู่” ความว่า ผู้มีสติเข้าถึงความเสมอกัน กับภิกษุทั้งหลายผู้อยู่ในส่วนทิศเหล่านั้นๆ อยู่ เพราะว่า ศีลของพระโศดาบันเป็นต้น สม่่าเสมอกันด้วยศีลของพระโศดาบันเป็นต้นเหล่าอื่น ที่อยู่ระหว่างทะเลบ้าง เทวโลกบ้าง แน่แท้ ไม่มีความแตกต่างกัน โดยมรรคและศีล พระผู้มีพระภาคเจ้า ทรงหมายเอาศีลนั้น จึงได้ตรัสคำนี้<sup>๓๕</sup>

พระธรรมปิฎกนินายม สีสสามัญญาตา ได้แก่มีความประพฤตีสัจจริตติงาม รักษาระเบียบวินัยของส่วนร่วม ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารักเกียหรือเสื่อมเสียแก่หมู่คณะ<sup>๓๖</sup>

สีสสามัญญาตาตามพจนานุกรมฉบับประมวลศัพท์ธรรม ได้แก่ รักษาความประพฤติ (ศีล) เสมอกันกับมิตรประเทศไม่ทำประเทศของตนให้เป็นที่รังเกียจของประเทศอื่นได้แก่ การดำเนินนโยบายต่างประเทศต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันมตีสากลหรือหลักการขององค์การสหประชาชาติหรือ

<sup>๓๓</sup>ม.ญ. ๑๒/๕๓๕/๕๑๑-๕๑๓.

<sup>๓๔</sup>ม.อ. ๑๔/๖๕/๔๕.

<sup>๓๕</sup>ม.อ.อ. ๑๕/๔๓๔.

<sup>๓๖</sup>พระราชวรมณี (ป.อ. ปยุตโต), ธรรมบุญชีวิต, อ่างแล้ว, หน้า ๓๗.

องค์การระหว่างประเทศไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดหรือหลักการนั้นอันจะก่อให้เกิดความหวาดระแวง ไม้ไว้เนื้อเนื้อเชื่อใจกันและเป็นที่ยึดเหนี่ยวของประเทศเพื่อนบ้านได้<sup>๓๗</sup>

สรุปได้ว่าสี่ลัทธิสัญญา หมายถึง มีความประพฤติสุจริตดีงาม เป็นผู้มีศีลบริสุทธิ์ จะต้องมีความดี รักษาและปฏิบัติให้มีศีลบริสุทธิ์เสมอกันกับเพื่อสมาชิกทั้งหลาย มีความประพฤติเสมอเหมือนกับบุคคลที่ร่วมในสังคมหมู่เดียวกัน รักษาระเบียบวินัยของส่วนร่วม ไม่ทำตนให้เป็นที่น่ารังเกียจหรือเสื่อมเสียแก่หมู่คณะหรือทำลายหมู่คณะ มีศีลเสมอกันความประพฤติดี มีความประพฤติเสมอภาคกัน รักษากฎกติกาของสังคม มีความสุจริตกายวาจาที่เสมอกัน ไม่เบียดเบียนผู้อื่น เคารพกฎเกณฑ์ระเบียบของสังคม ไม่ก่อความเดือดร้อนแก่สังคม

### ๓.๓.๖ ทิฐีสามัญญตา

ทิฐีสามัญญตา ในมัชฌิมนิกาย มูลปัลลณาสก์ โกสัมพียสูตร ได้แก่ ภิกษุมิทิฐิอันไกลจากข้าศึก เป็นนิกายนิกธรรม อันนำออกซึ่งบุคคลผู้ทำตามนั้น เพื่อความสันทุกข์โดยชอบ ถึงความเป็นผู้เสมอกันด้วยทิฐิในทิฐิเช่นนั้นกับเพื่อนสหพรหมจารีทั้งหลาย ทั้งในที่แจ้งและในที่ลับอยู่ ธรรมแม้นี้เป็นเหตุให้ระลึกถึงกัน ทำความรักกัน ทำความเคารพกัน เป็นไปเพื่อความสงเคราะห์กันเพื่อความไม่วิวาทกันเพื่อความพร้อมเพรียงกัน เพื่อความเป็นพวกเดียวกัน<sup>๓๘</sup>

ทิฐีสามัญญตา ในมัชฌิมนิกาย อุปริปัลลณาสก์ สามคามสูตร ได้แก่ ภิกษุถึงความเป็นผู้เสมอกันโดยทิฐิ ในทิฐิที่เป็นของพระอรชยะ อันนำออก ชักนำผู้กระทำตามเพื่อความสันทุกข์โดยชอบ เห็นปานนั้นกับเพื่อนร่วมประพฤติพรหมจรรย์อยู่ ทั้งในที่แจ้ง ทั้งในที่ลับ นีก็ธรรมเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึงกัน เป็นเหตุก่อความรัก ก่อความเคารพเป็นไปเพื่อสงเคราะห์ เพื่อไม่วิวาทกันเพื่อความพร้อมเพรียงกัน เพื่อเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน<sup>๓๙</sup>

ทิฐิในอรรถกถา ได้แก่สัมมาทิฐิที่ประกอบพร้อมด้วยมรรค ไม่มีโทษ ผู้ใดเป็นผู้ทำอย่างนั้น เพื่อความสันทุกข์ทั้งหมดถึงความเสมอกันด้วยความเห็น เป็นผู้เข้าถึงความเป็นผู้มีความเห็นเสมอกันอยู่ ความเห็นอย่างประเสริฐและเลิศ สาราณียธรรมเหล่านั้นนั้นพึงเห็นว่าเป็นตัวรวบรวมและตัวเชื่อมคูกของเรือนยอดฉะนั้น (ทิฐิใน โสคาปัตติมรรค ท่านกล่าวว่า “ไกลจากข้าศึก”<sup>๔๐</sup>

<sup>๓๗</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมฉบับประมวลศัพท์ธรรม, อ่างแก้ว, หน้า ๑๒๔-๑๒๖.

<sup>๓๘</sup> ม.ญ. ๑๒/๕๓๕/๕๑๑-๕๑๓.

<sup>๓๙</sup> ม.อ. ๑๔/๖๕/๔๕.

<sup>๔๐</sup> ม.อ.อ. ๑๕/๔๓๕.

พระธรรมปิฎกนิยามทิวาสัมมัญญา ได้แก่มิทิวาสัมมัญญา มีความเห็นชอบร่วมกัน ตกกลงกันได้ ในหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่ความหลุดพ้นกำจัดทุกข์หรือแก้ไขปัญหา<sup>๔๑</sup>

ทิวาสัมมัญญา ตามพจนานุกรมฉบับประมวลศัพท์ธรรม ได้แก่ มีความเห็นร่วมกันในประเทศอื่น ๆ ไม่วิวาทเพราะมีความเห็นผิดกัน ได้แก่ การอยู่ร่วมกันประเทศอื่น ๆ นั้นเราต้องยอมรับในกฎกติการะหว่างประเทศที่กำหนดไว้ ไม่กระทำตนเสมือนว่าเป็นการฝ่าฝืนมติของสังคมโลก ซึ่งในประชาคมโลกนั้นไม่มีประเทศใดที่จะสามารถอยู่อย่างโดดเดี่ยวได้ แต่ละประเทศต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน ธรรมทั้ง ๖ ประการนี้ ทำประเทศผู้ประพฤติปฏิบัติดังกล่าวมาให้เป็นที่ยอมรับนับถือของประเทศอื่น เป็นไปเพื่อความสงเคราะห์กันและกัน เป็นไปเพื่อความไม่ทะเลาะวิวาทหรือก่อให้เกิดปัญหาระหว่างประเทศและเป็นไปเพื่อความพร้อมเพรียงเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของประชาคมโลก<sup>๔๒</sup>

สรุปได้ว่าทิวาสัมมัญญา ได้แก่ มิทิวาสัมมัญญา มีความเห็นชอบร่วมกัน มิใช่มีความเห็นที่ก่อให้เกิดปัญหา ต้องยอมรับความคิดเห็นของคนหมู่มาก แม้จะไม่ถูกใจก็ตามตกลงกันได้ ในหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่ความหลุดพ้นกำจัดทุกข์หรือแก้ไขปัญหา จะต้องมีความเห็นที่ดีงามเสมอเหมือนกับผู้อื่นในสังคมเดียวกัน มีความเห็นชอบร่วมกัน มีความเห็น มีความเชื่อมั่น ยึดถือในหลักการอุดมการณ์และอุดมคติร่วมกันหรือสอดคล้องกันคนในสังคม

จากเนื้อความดังกล่าวพอสรุปได้ความว่า ธรรม ๖ อย่างที่เป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึงกัน ทำความรัก ทำความเคารพ เป็นไปเพื่อสงเคราะห์กัน เพื่อไม่วิวาทกัน เพื่อความพร้อมเพรียงกัน เพื่อเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อความสุข เพื่อความเจริญตลอดกาลนาน

เมตตาคงปกรรม	ตั้งกษัตริย์ด้วยเมตตา
เมตตาวชิกรรม	ตั้งวีจกรรมด้วยเมตตา
เมตตามโนกรรม	ตั้งมโนกรรมด้วยเมตตา
สาธารณโภคี	แบ่งปันลาภผลมาโดยชอบธรรม
ศีลสัมมัญญา	มีความประพฤติสุจริตดีงาม รักษาระเบียบวินัยส่วนรวม
ทิวาสัมมัญญา	มิทิวาสัมมัญญา มีความเห็นชอบร่วมกัน

แผนภูมิที่ ๓.๓ องค์ประกอบของสาราณียธรรม

<sup>๔๑</sup> พระราชธรรมนิ (ป.อ. ปยุตฺโต), ธรรมนุญชีวิต, อ่างแก้ว, หน้า ๓๗.

<sup>๔๒</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมฉบับประมวลศัพท์ธรรม, อ่างแก้ว, หน้า ๑๒๔-๑๒๖.

### ๓.๔ อรรถประโยชน์ของหลักสาราณียธรรม

คุณค่าและประโยชน์ของการมีหลักสาราณียธรรม ๖ สามารถแยกออกได้ดังนี้

#### ๓.๔.๑ คุณประโยชน์ที่มีต่อปัจเจกบุคคล

บุคคลทั่วไป เมื่อนำหลักสาราณียธรรม เป็นหลักธรรมที่มีพื้นฐานแห่งความมีเมตตาเป็นสำคัญ เพราะนอกจากตัวเราจะเป็นสุขแล้ว ผู้อื่นก็ยิ่งเป็นสุขด้วย แต่ผู้ที่เจริญเมตตาให้ได้ผลนั้น ต้องอาศัยขันติธรรม คือ ความอดทน อดกลั้น ไม่โกรธตอบ ควบคู่กันไปด้วย หลักสาราณียธรรมเป็นหลักธรรมสำหรับการเสริมสร้างความสามัคคีและความเป็นปึกแผ่นให้เกิดขึ้นในสังคมอันจะนำมาซึ่งความสุข ความสันติ ความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้าทั้งหลายทั้งปวง ดังพระพุทธทวจนะบทที่ว่า “ท่านทั้งหลายจงเห็นความวิวาท โดยความเป็นภัย และเห็นความไม่วิวาท โดยเป็นทางเกษมแล้ว จงกล่าววาจาอ่อนหวานอันสมัคสมานกันเถิด นี่เป็นคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าทั้งหลาย”<sup>๓๓</sup>

สังคมที่เราอยู่ในปัจจุบันนี้คงจะมีความสุขและน่าอยู่มากกว่านี้ยิ่งนัก ถ้าหากว่าสมาชิกในสังคมแต่ละคนได้นำเอาธรรมที่กล่าวข้างต้นมาใช้ โดยเฉพาะในสังคมไทยที่ได้ชื่อว่า เป็นคนที่ใจดีมีความรัก ความเมตตา ใจบุญ ยิ้มเก่ง โอบอ้อมอารี ชอบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ถือว่าเป็นนิสัยปกติทั่วไปของคนไทยเกือบทุกคนและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของคนไทย ซึ่งอาจจะเรียกว่าเป็นมรดกทางวัฒนธรรมที่ยิ่งใหญ่ของไทยเลยทีเดียวได้ พระสัมมาสัมพุทธเจ้า ทรงสอนให้ทุกคนตั้งตนอยู่ในเมตตา คือ ความรักใคร่ใส่ใจเราว่า เราต้องการความสุข เกียรติยศแล้วความสุขของคนอื่นก็ต้องการความสุข เกียรติยศแล้วความสุขของคนอื่นนั้น เมตตาจึงหมายถึง ความเป็นมิตรไมตรีกัน ผู้ที่เรายกย่องว่าเป็นมิตร คือผู้ที่ปรารถนาดีต่อเรา เพราะฉะนั้นผู้ที่ได้ชื่อว่ามิตรจึงต้องประกอบด้วยเมตตา

#### ๓.๔.๒ คุณประโยชน์ที่มีต่อสังคม

๑. ถ้านำหลักสาราณียธรรม ๖ นี้ ไปปฏิบัติตามก็จะเป็นเครื่องช่วยสังคมหรือประเทศชาติให้มีความมั่นคงและเป็นเอกภาพได้ เพราะผลที่เกิดตามมาจากการประพฤติตามหลักธรรมนี้ คือ

- ๑) สารณียะ ทำให้เป็นที่ระลึกลึงถึงกัน ผูกใจกัน
- ๒) ปิยกรณะ ทำให้เกิดความรักใคร่ ประองดองกัน
- ๓) ทรุกรณะ ทำให้เกิดความเคารพ มีสัมมาคารวะต่อกัน
- ๔) สังคหะ ทำให้เกิดการสงเคราะห์ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
- ๕) อวิวาทะ ทำให้เกิดความไม่วิวาท ไม่บาดหมางกัน

<sup>๓๓</sup>บุญจิริยา. ๓๓/๓๕/๔๐๖.



๖) สามัคคีเย ทำให้เกิดความพร้อมเพรียง สัมผัสสามัคคี

๗) เอกภาวะ ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน<sup>๔๔</sup>

๒. หลักสาราณียธรรม ๖ เป็นการบอกถึงวิธีการของอภัยทาน เพราะจากข้อ ๑,๒,๓ คือ เมตตา ภาวกรรม เมตตาโมกกรรม และเมตตาโนกรรม เป็นการอธิบายว่า ถึงหลักปฏิบัติของเมตตาธรรม ที่สามารถกระทำหรือแสดงออกได้ทั้งกาย วาจา และทางใจ ในข้อ ๔ สาธารณ โภคี เป็นเป็นหลักปฏิบัติที่แสดงออกถึงการมีจิตใจที่เป็นจาคะ ไม่โลภ มีความเสียสละแบ่งปัน มีความสุขที่ได้บริโภคร่วมกับผู้อื่น ข้อนี้ถือว่าเป็นหลักปฏิบัติที่สำคัญ เพราะในการเกิดปัญหาความขัดแย้งทะเลาะวิวาทกัน ก็มักจะมาจากการการแย่งชิงผลประโยชน์กันเป็นหลัก ส่วนในข้อที่ ๕ สีสสามัญญตา เป็นหลักปฏิบัติตามศีล ข้อนี้ก็จัดว่าเป็นการกระทำที่เป็นอภัยทานโดยตรง เพราะจากหลักฐานที่ปรากฏในพระไตรปิฎก ที่กล่าวถึงอภัยทานในบริบทของศีล ๕ และข้อสุดท้ายข้อที่ ๖ ทิฏฐิสามัญญตา เป็นข้อที่ผู้วิจัยคิดว่าสำคัญที่สุดเพราะทิฏฐิเป็นหนึ่งในปัจจัยของปัญหาความขัดแย้ง ดังนั้น การที่มีความเห็นร่วมกันในการช่วยแก้ปัญหา นั้น จึงเป็นการเท่ากับมีจิตใจที่เป็นอภัยทาน เพราะเป็นการสลายอัตตา เปิดกว้างที่จะยอมรับฟังในความคิดของผู้อื่น ไม่ยึดมั่นถือมั่นในความคิดของตนเอง<sup>๔๕</sup>

๓. เป็นหลักธรรมที่จะเสริมสร้างความรู้สึกที่ดีให้เกิดขึ้นต่อกันและกันอยู่เสมอในยามที่ระลึกถึงกัน ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความสามัคคีมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันให้เกิดขึ้นด้วย หากสังคมใดต้องการที่จะเสริมสร้างความสามัคคีและความเป็นปึกแผ่นให้เกิดขึ้น สังคมที่เราอยู่ในปัจจุบันนี้คงจะมีความสงบสุขและน่าอยู่มากกว่านี้ยิ่งนัก ถ้าหากว่าสมาชิกในสังคมแต่ละคนได้นำเอาหลักธรรมที่กล่าวข้างต้นมาใช้แต่ที่สังคมดูเหมือนมีปัญหา มีความแตกแยก และวุ่นวายอยู่ทุกวันนี้ก็เป็นเพราะว่าทุกคนละเลยหลักธรรมเหล่านี้ และกระทำในสิ่งที่ตรงกันข้ามกล่าว คือ ขาดความรักความเมตตา อิจฉาริษยากัน นิินทาวาร้ายกัน เบียดเบียนและรังแกกัน เห็นแก่ตัวถืออภิสิทธิ์ อ้างอำนาจบาตรใหญ่ และมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันต่างคนต่างก็ถือความคิดของตนเป็นใหญ่อยู่ตลอดเวลา คนไทยได้ชื่อว่าเป็นคนที่ใจดีมีความรักความเมตตาจิตใจดีงาม ยิ้มเก่ง โอบอ้อมอารี ชอบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นนิสัยปกติทั่วไปของคนไทยเกือบทุกคนและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของคนไทย ซึ่งอาจจะเรียกว่าเป็นมรดกทางวัฒนธรรมที่ยิ่งใหญ่ของไทยเลยก็ว่าได้ สังคมคนไทยคงจะมีความสงบสุขมีความสุขมีความเจริญก้าวหน้ามีความอบอุ่นและน่าอยู่มากกว่าทุกวันนี้

<sup>๔๔</sup>พระราชวรมุณี (ป.อ. ปยุตฺโต), ธรรมานุญชีวิต, อ่างแล้ว, หน้า ๓๗.

<sup>๔๕</sup>กษิรา เทียนส่องใจ, การศึกษาวิเคราะห์อภัยทานเพื่อจัดการความขัดแย้งในสังคม ไทย

ปัจจุบัน, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรราชวิทยาลัย), ๒๕๕๐, หน้า ๑๗๗-๒๕๗.

มากมายนัก ถ้าหากว่าคนไทยทุกคนเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันอย่างสันติเข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน ยอมรับในความแตกต่างซึ่งกันและกันช่วยเหลือกัน ให้กำลังใจซึ่งกันและกัน และรู้จักการให้อภัยกัน อยู่ตลอดเวลา. เรามาร่วมมือกันพัฒนาสังคมของเราให้มีความอบอุ่นและน่าอยู่โดยการเสริมสร้างความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันให้เกิดขึ้น ในสังคมของเราแล้วเราจะ ได้พบกับสันติภาพและความอบอุ่นที่เราแต่ละคนต่างก็ปรารถนาและใฝ่ฝันหากันอยู่ตลอดมา<sup>๖</sup>

๔. เป็นหลักธรรมที่ทำให้แต่ละคนที่เป็นสมาชิกของสังคม ระลึกถึงกัน มีน้ำใจประสานกลมกลืนพร้อมที่จะร่วมมือกัน เพราะตั้งแต่ทางกายเราก็มีเมตตาต่อกัน ปฏิบัติต่อกันด้วย เมตตาช่วยเหลือเอาธุระต่อกัน ทางวาจาเราก็พูดด้วยน้ำใจรักกัน ในจิตใจเราก็คิดปรารถนาดีต่อกัน ในการอยู่ร่วมกันมีของอะไร หรือได้รับสิ่งใดมาก็มาแบ่งปันกัน ในการรักษาสถานภาพของสังคมเราก็รักษาระเบียบวินัย มีศีลเสมอกัน ไม่เบียดเบียนก่อความเดือดร้อนแก่กัน และปฏิบัติตามกฎกติกาของส่วนรวม เราก็มีความเชื่อมั่นยึดถือและเข้าใจหลักการสำคัญของประชาธิปไตยร่วมกัน ตลอดจนเข้าใจร่วมกันในความจริงที่เป็นธรรมชาติของโลกและชีวิตที่จะรองรับความเป็นมนุษย์ของเราไว้ด้วยกัน เพียงเท่านั้นก็อยู่เป็นสุขและพัฒนาได้ดีแน่ บนฐานแห่งความสัมพันธ์ที่ดีงามมั่นคง โดยที่แต่ละคนก็มีความระลึกถึงกันมีน้ำใจประสานร่วมมือต่อกัน สังคมก็ยึดเหนี่ยวเกาะกุมกันอยู่ให้เกิดภาวะที่เรียกว่า เอกภาพ<sup>๗</sup>

๕. สังคมในทุกระดับชั้นเป็นแหล่งรวมคนหลาย ๆ คนเข้าด้วยกัน ซึ่งในจำนวนผู้คนเหล่านั้น แต่ละคนต่างก็มีชีวิต มีจิตวิญญาณ มีความรู้สึกนึกคิดและมีจุดหมายปลายทางที่แตกต่างกันออกไป และด้วยเหตุนี้เองบางครั้งจึงทำให้สังคมต้องเกิดปัญหาหรือมีความสับสนวุ่นวายขึ้น อันเนื่องมาจากความแตกต่างทางด้านความคิดของแต่ละคน ซึ่งเมื่อใดก็ตามที่สังคมมีปัญหาขึ้นจะเป็นด้วยเหตุผลใด ๆ ก็ตาม ผู้ที่จะทำหน้าที่ในการแก้ไขปัญหานั้นให้หมดสิ้นไปได้ ก็หาเป็นใครที่ไหนดไม่ หากแต่เป็นหน้าที่ของสมาชิกทุก ๆ คนนั่นเอง ที่จะต้องสามัคคีร่วมใจกันแก้ไขและพัฒนาสังคมของตนเองให้ดีและมีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น ปลาวกซึ่งเป็นเพียงสัตว์ตัวเล็ก ๆ แต่ในความเล็กนั้น ปลาวกกลับสามารถที่จะสร้างจอมปลาวกอันเข้มแข็งใหญ่โตเท่าภูเขาสูง เล็ก ๆ ขึ้นมาได้ ซึ่งลมฝนและพายุไม่สามารถจะทำลายลงได้ ทั้งนี้ก็เพราะปลาวกเป็นสัตว์ที่รู้จักช่วยเหลือกัน รู้จักความสามัคคี ทำงานกันเป็นทีม และมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อหน้าที่อยู่ตลอดเวลา ความสามัคคี

<sup>๖</sup>วิทยาลัยพุทธศาสนานานาชาติ, ธรรมะเพื่อความสามัคคี,

<<http://ibc.ac.th/thai/node/๖>>, (๒๐ June ๒๐๑๑).

<sup>๗</sup>สุรชัย เชนประโคน, หลักประชาธิปไตยทั่วไปในพระพุทธศาสนา, ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๔.

<[http://surachaichenprakhon.blogspot.com/๒๐๑๑/๐๕/blog-post\\_๑๐.html](http://surachaichenprakhon.blogspot.com/๒๐๑๑/๐๕/blog-post_๑๐.html)>, (16 July 2011).

จึงเป็นบ่อเกิดแห่งความสำเร็จทั้งปวง ความสามัคคีจึงเป็นแหล่งพลังอันยิ่งใหญ่ที่จะสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าและความมั่นคงให้เกิดขึ้นได้ และเป็นสิ่งที่สมาชิกในสังคมทุก ๆ คนควรที่จะตระหนักเอาใจใส่ และสร้างสรรค์ขึ้นให้มากที่สุด<sup>๔๔</sup>

ธรรมะที่พระพุทธองค์ทรงหยิบยกมาสั่งสอนนั้นเป็นสิ่งที่ประกอบด้วยประโยชน์ ทั้งประโยชน์โดยตรงแก่ตัวผู้ปฏิบัติเอง และประโยชน์นั้นขยายผลออกมาสู่บุคคลรอบข้างได้ด้วย และยังพัฒนาประโยชน์ออกสู่วงกว้างคือ ครอบครัว สังคม ชุมชน ประเทศ ระหว่างประเทศ และมนุษยโลกได้ในที่สุด หรือหากพิจารณา “โลก” จากมุมมองทางพระพุทธศาสนา ย่อมเป็นปรากฏการณ์ของพัฒนาการเชิงบวกและสร้างสรรค์ของมนุษย์ในการส่งต่อภาวะความดีงามแห่งจิตจากภายในตัวมนุษย์เอง (สังขาร โลก, โลกคือสังขาร) ถ้ายทอดให้สัตว์โลกที่เป็นสังขารรอบข้างของมนุษย์ (สัตว์โลก, โลกคือหมู่สัตว์) และแพร่กระจายออกสู่วงกว้างได้ในที่สุด เป็นเอกอนันต์ (โอกาสโลก, โลกคือแผ่นดิน) สาราณียธรรม จึงทำหน้าที่เป็นเสมือนใบไม้ใบหนึ่งที่ประกอบไปด้วยอรรถประโยชน์มากมายแก่มวลมนุษยชาติ ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับมุมมองของมนุษย์ว่า มนุษย์มองเห็นคุณค่าของใบไม้ธรรมะของพระพุทธองค์ว่าเป็นหลัก “พุทธธรรม” หรือมองเห็นว่าเป็นได้แค่ “ขยะสกปรกที่ไร้คุณค่า” ที่รอการกำจัดด้วยการกวาดทิ้งไปในที่สุด<sup>๔๕</sup>

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก ได้กล่าวไว้ว่า “โลโก ปตฺตมฺภิกขา เมตฺตา เมตฺตาเป็นเครื่องค้ำจุนโลก” พระพุทธศาสนาสถาปัตยกรรมนี้ให้ความรู้ลึกซึ้งชัดเจนว่า เมตตา ยิ่งใหญ่นัก แม้เมตตาไม่ยิ่งใหญ่จะเป็นเครื่องค้ำจุนโลกได้อย่างไรเล่า เพราะโลกนั้นมีไฉ่เล็ก มีไฉ่ยิ่งใหญ่ธรรมดา แต่ยิ่งใหญ่นั้นพิเศษที่เดียว ดังนั้นสิ่งที่ค้ำจุนโลกได้จึงต้องมีความยิ่งใหญ่เป็นพิเศษ มิได้น้อยกว่าความยิ่งใหญ่ของโลก และสิ่งนั้นคือเมตตา เมตตาจึงยิ่งใหญ่ที่สุด สำคัญที่สุดควรเป็นที่ได้รับความเทิดทูนถนอมรักษาเหนือสิ่งอื่นใดทั้งนั้น<sup>๔๖</sup>

<sup>๔๔</sup> ธรรมะกับการเสริมสร้างความสามัคคี, ๑๕ ธันวาคม ๒๕๕๕,

< [http://kbi.onab.go.th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=194:2010-05-03-14-19-09&catid=46:2008-10-29-14-43-09&Itemid=111](http://kbi.onab.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=194:2010-05-03-14-19-09&catid=46:2008-10-29-14-43-09&Itemid=111) >, (19 December 2012).

<sup>๔๕</sup> พระมหาธรรมวราจา อริยธมฺโม (ยศขุน), “การศึกษาเชิงวิเคราะห์หลักรัฐศาสตร์ที่มีในพระไตรปิฎก”, วิทยานิพนธ์ศาสนาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย), ๒๕๕๓, หน้า ๑๑๓-๑๑๗, ๑๖๕-๑๗๐.

<sup>๔๖</sup> ถานธรรมจักร, “เมตตาเป็นเหตุ กรุณาเป็นผล (สมเด็จพระญาณสังวรฯ)” ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๑ <<http://www.dhammadjak.net/board/viewtopic.php?t=14792>> 19 December 2012

สรุปได้ว่าหลักสาราณียธรรม เป็นหลักธรรมสำหรับการเสริมสร้างความสามัคคีและความ เป็นปึกแผ่นให้เกิดขึ้นในสังคมอันจะนำมาซึ่งความสุข ความสันติ ความมั่นคงและความ เจริญก้าวหน้าทั้งทั้งหลายทั้งปวงดังพระพุทธทวจนะบทที่ว่า “ธรรมอย่างหนึ่งเมื่อเกิดขึ้นในโลก ย่อม เกิดขึ้นเพื่อเกื้อกูลแก่ชนเป็นอันมาก เพื่อความสุขแก่ชนเป็นอันมาก เพื่อประโยชน์แก่ชนเป็นอัน มาก เพื่อเกื้อกูล เพื่อความสุขแก่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลาย ธรรมอย่างหนึ่งเป็นโฉน คือ สังฆสามัคคี ตูกรภิกษุทั้งหลาย ก็เมื่อสงฆ์พร้อมเพรียงกันอยู่ย่อมไม่มีการบาดหมางซึ่งกันและกัน ไม่มีการ บริภาษซึ่งกันและกัน ไม่มีการขบไล่ซึ่งกันและกัน ในเพราะสังฆสามัคคีนั้น ชนทั้งหลายผู้ยังไม่ เลื่อมใสย่อมเลื่อมใส และชนผู้เลื่อมใสแล้วย่อมเลื่อมใสยิ่งขึ้นไป”<sup>๕๑</sup> สังคมที่เราอยู่ในปัจจุบันนี้ คงจะมีความสุขและน่า อยู่มากกว่านี้ยิ่งนักถ้าหากว่าสมาชิกในสังคมแต่ละคน ได้นำเอาหลัก สาราณียธรรมมาใช้ คนในสังคมจะมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทำอะไรก็พร้อมเพรียงกันทำ ย่อมยัง ประโยชน์ตนและประโยชน์ผู้อื่นได้ไปพร้อม ๆ กัน



แผนภูมิที่ ๓.๔ อรรถประโยชน์ของหลักสาราณียธรรม

<sup>๕๑</sup>พ.บ. ๒๕/๑๕๓/๒๐๖.

## บทที่ ๔

### บูรณาการการบริหารธุรกิจด้วยหลักสสาราณียธรรม

วิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ” มีวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจะทำการศึกษ  
บูรณาการการบริหารธุรกิจการบริหารธุรกิจด้วยหลักสสาราณียธรรม โดยอาศัยหลาย ๆ ปัจจัย  
ประกอบกัน การประกอบธุรกิจ โดยทั่วไปปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจมี ๔ ประเภท ที่เรียกว่า  
๔ M ได้แก่ คน(Man) เงิน (Money) วัสดุหรือวัตถุดิบ (Material)การจัดการ (Management) มาบูรณา  
การตามประเด็นดังต่อไปนี้

๔.๑ ปัญหาและสาเหตุของการบริหารธุรกิจ

๔.๒ ผลกระทบต่อธุรกิจที่ดำเนินงานขาดคุณธรรม

๔.๓ บูรณาการการบริหารธุรกิจด้วยหลักสสาราณียธรรม

๔.๓.๑ บูรณาการการบริหารคนในองค์กรธุรกิจด้วยหลักสสาราณียธรรม

๔.๓.๒ บูรณาการการเงินในองค์กรธุรกิจด้วยหลักสสาราณียธรรม

๔.๓.๓ บูรณาการการวัสดุหรือวัตถุดิบในองค์กรธุรกิจด้วยหลักสสาราณียธรรม

๔.๓.๔ บูรณาการการบริหารองค์กรธุรกิจด้วยหลักสสาราณียธรรม

๔.๔ บทสรุป

๔.๑ ปัญหาและสาเหตุของการบริหารธุรกิจ

การดำเนินธุรกิจที่ทำให้เกิดปัญหา มีสาเหตุหลายประการด้วยกัน<sup>๑</sup> คือ

๑. เป้าหมายทางธุรกิจ การดำเนินธุรกิจเพื่อเป้าหมายหลักสำคัญ คือ กำไรสูงสุด จะทำให้  
ธุรกิจต่าง ๆ มุ่งแสวงหากำไรให้ได้มากที่สุดและทัศนคติเกี่ยวกับกำไรเช่นนี้ ธุรกิจก็จะดำเนินงาน  
ให้ได้ตัวเลขที่เป็นผลกำไรตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อบ่งบอกว่า การประกอบการของธุรกิจนั้น  
ประสบผลสำเร็จ โดยไม่คำนึงถึงปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น หรือไม่แต่อย่างใด

๒. ทัศนคติของนักธุรกิจ ถ้านักธุรกิจซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดในองค์กร เป็นผู้ที่มีอำนาจ  
ตัดสินใจในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กร โดยนักธุรกิจนั้น

---

<sup>๑</sup> กิ่งแก้ว จินดาเทวิน, “จริยธรรมทางธุรกิจ”, (อุตรดิตถ์ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
อุตรดิตถ์, ๒๕๕๕), หน้า ๕๑-๕๒.

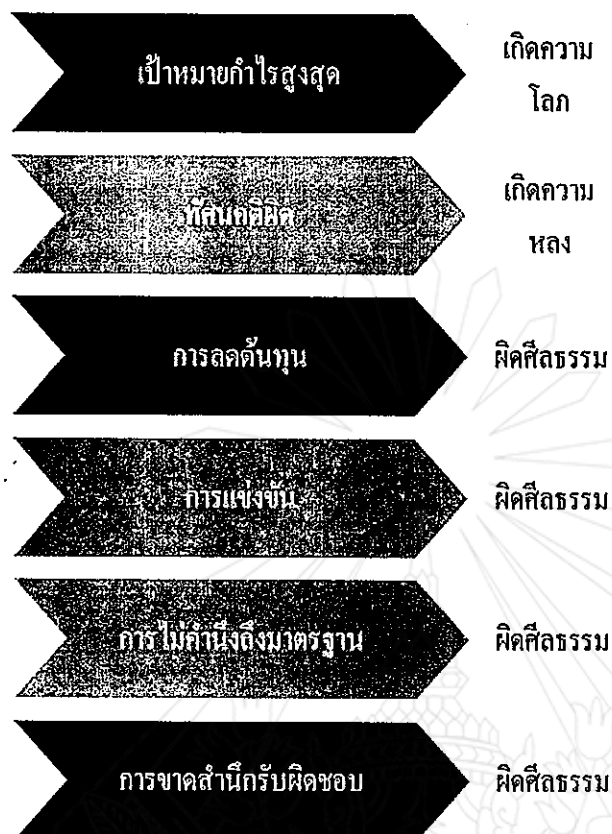
ขาดทัศนคติที่ดีทางจริยธรรมย่อมจะคำนึงถึงแต่ผลตอบแทน ผลประโยชน์ของธุรกิจเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงความรับผิดชอบที่ควรจะต้องมีกับบุคคล ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ด้วย

๓. การลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายของธุรกิจ เป็นการบริหารจัดการธุรกิจที่ต้องคำนึงถึงเพื่อสนองตอบเป้าหมายกำไรสูงสุดของธุรกิจ ผู้บริหารจึงใช้มาตรการในการลดต้นทุนให้ต่ำสุดและประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของธุรกิจให้มากที่สุด แต่อาจทำให้ผลิตผลที่ได้มีคุณภาพต่ำ เกิดการเอารัดเอาเปรียบผู้บริโภค เอารัดเอาเปรียบพนักงาน การทำลายสิ่งแวดล้อมและการหลีกเลี่ยงการเสียภาษีอย่างถูกต้อง

๔. การแข่งขันทางธุรกิจ ปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างเสรี จึงทำให้เกิดธุรกิจใหม่เข้าสู่ตลาดและเกิดการแข่งขันกันจำนวนมาก ธุรกิจใดที่มีความสามารถ หรือมีความได้เปรียบทั้งด้านเงินทุน ศักยภาพของบุคลากร ทรัพยากรในการอำนวยความสะดวก ระบบการบริหารจัดการที่ดี ธุรกิจนั้นย่อมได้เปรียบธุรกิจอื่น ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ หรือการครองตำแหน่งทางธุรกิจ ก็อาจเป็นสาเหตุให้เกิดการแข่งขันกันอย่างไม่เป็นธรรม เช่น การฮั้ว การให้สินบนเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง การสร้างความสัมพันธ์กับนักการเมืองที่สามารถเอื้อประโยชน์ให้แก่ตนได้ หรือใช้วิธีการใส่ร้ายป้ายสีคู่แข่งอื่นให้เกิดความเสื่อมเสีย เป็นต้น

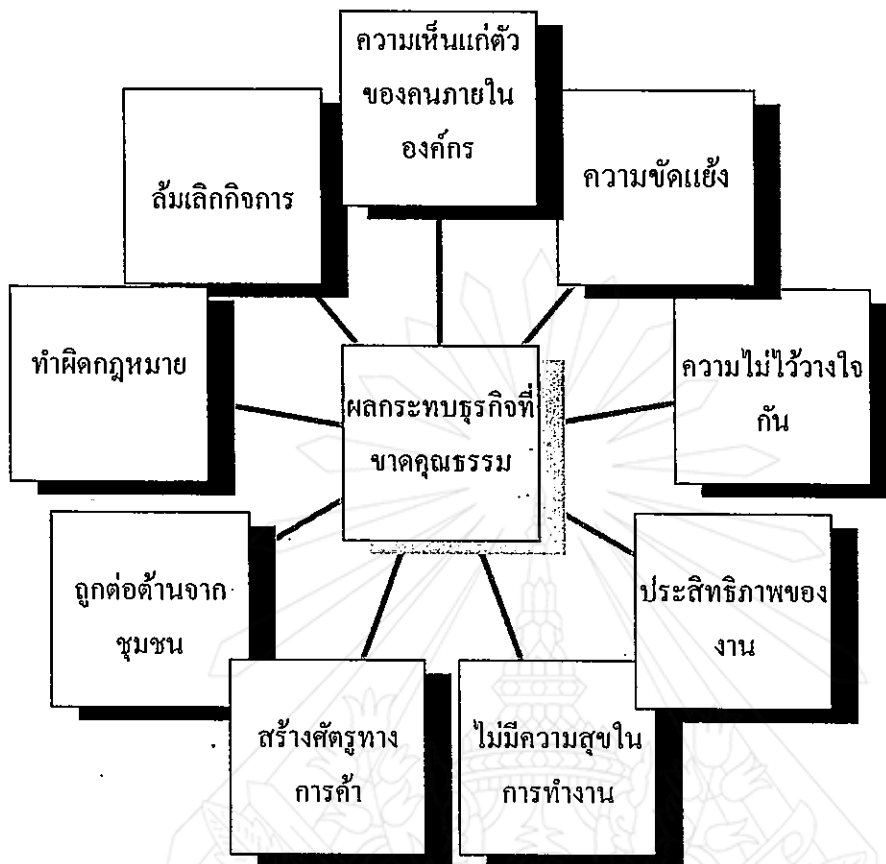
๕. การไม่คำนึงถึงมาตรฐาน หรือคุณค่าของความถูกต้องทางสังคม เป็นการมุ่งทำธุรกิจเพื่อหาผลประโยชน์ผลกำไรทางวัตถุเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงความถูกต้องทั้งในแง่ของกฎหมายจารีตประเพณี ศีลธรรมและจริยธรรมใด ๆ เช่น การลักลอบขนสินค้าหนีภาษี ลักลอบค้ายาเสพติด ลักลอบค้าสัตว์ป่าสงวน ลักลอบค้าขายทางเพศ ลักลอบค้าแรงงานเด็กและแรงงานต่างด้าว เป็นต้น

๖. การขาดสำนึกของความรับผิดชอบต่อส่วนรวมและสิ่งแวดล้อม เมื่อนักธุรกิจนั้นมุ่งแต่กำไรและผลประโยชน์เฉพาะธุรกิจ โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย เกิดมลภาวะ เป็นพิษทางเสียง กลิ่นและควันต่าง ๆ ต่อส่วนรวมและสิ่งแวดล้อม เช่น การลักลอบตัดไม้ทำธุรกิจไม้เถื่อน การปล่อยของเสียลงน้ำ ปล่อยควันพิษ ทั้งสารเคมีที่เป็นอันตราย โดยไม่มีการบำบัด หรือป้องกันให้เกิดความปลอดภัยก่อนนำไปทิ้งจากสาเหตุที่กล่าวข้างต้นจะเห็นว่าการดำเนินธุรกิจ โดยคำนึงถึงแต่กำไร หรือผลประโยชน์เฉพาะตนของธุรกิจ ย่อมก่อให้เกิดปัญหาตามมาอย่างแน่นอน ดังนั้นการดำเนินธุรกิจจึงจำเป็นที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อบุคคล ชุมชนและสังคมส่วนรวม



#### แผนภูมิที่ ๔.๑ ปัญหาและสาเหตุ

จากเนื้อความดังกล่าวพอสรุปได้ความว่า สาเหตุของปัญหาก็คือมีการวางเป้าหมาย มุ่งกำไรมากเกินไป ทัศนคติของผู้บริหารของจริยธรรมและคุณธรรม มีการลดต้นทุนการผลิต ทำให้สินค้าด้อยคุณภาพ การแข่งขันทางธุรกิจที่เอาประโยชน์ตนเป็นหลัก ไม่มีมาตรฐานแน่นอนหวังกำไรมากเกินไป และขาดจิตสำนึกที่ดีต่อสังคม



แผนภูมิที่ ๔.๒ คนขาดคุณธรรม

#### ๔.๒ ผลกระทบต่อธุรกิจที่ดำเนินงานขาดคุณธรรม

คุณธรรมคือหัวใจของการทำงานที่อยู่ร่วมกันในสังคม ถ้าสังคมขาดคุณธรรม ความเดือดร้อนย่อมส่งผลให้สังคมไม่สงบสุข และปัจจุบันสังคมธุรกิจก็ได้รับผลนั้นเช่นกันคือ

๑. ความเห็นแก่ตัวของคนภายในองค์กร เมื่อองค์กรธุรกิจดำเนินงานขาดคุณธรรม เช่น ตั้งเป้าหมายทางธุรกิจสูงเกิน ไม่มีสวัสดิการที่เหมาะสมกับพนักงานลูกจ้าง หลบเลี่ยงภาษี มุ่งแต่ผลงานที่เป็นผลประโยชน์ของธุรกิจฝ่ายเดียว ย่อมเป็นการสร้างแรงกดดันหรือวัฒนธรรมการเอารอดเอาเปรียบเพื่อสร้างผลงานของตนเอง จึงเกิดพฤติกรรมความเห็นแก่ตัวของคนในองค์กรที่ต้องมีการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกัน เป็นต้น

๒. ความขัดแย้ง ถ้าองค์กรมีบุคลากรที่เห็นแก่ตัวโอกาสของความขัดแย้งย่อมสูง ต่างฝ่ายต่างยึดประโยชน์ตน ประโยชน์ของฝ่าย หรือแผนของตน ไม่เกื้อกูลกัน ทำงานด้วยความหวาดระแวงกัน แทนที่จะประสานงานกันกลายเป็นประสานงา สร้างเรื่องราววุ่นวาย เรื่องเล็กกลายเป็นเรื่องใหญ่ เรื่องใหญ่กลายเป็นเรื่องเลวร้ายที่มาทำลายกัน



๓. ความไม่ไว้วางใจกัน เมื่อมีพฤติกรรมการทุจริต การไม่ทำตามเงื่อนไขข้อตกลงย่อมจะทำให้ผู้ที่ติดต่อกับด้วย เช่น ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหน้าที่ พนักงาน เกิดความไม่ไว้วางใจ ตลอดจนเกิดความหวาดระแวง ส่งผลต่อการขาดความน่าเชื่อถือ ไม่นั่นใจที่จะร่วมกิจกรรมทางการค้าด้วยอีกต่อไป หรือสภาพจิตใจของคนทำงาน ไม่มีความสุขส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานในที่สุด

๔. ประสิทธิภาพของงาน การทำงานที่มีความขัดแย้ง ไม่ไว้วางใจกันและต่างฝ่ายต่างเห็นแก่ประโยชน์ตนไม่เพียงแต่กระทบบุคคลยังกระทบต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลของการทำงาน อาจทำให้เกิดความเสียหายอย่างที่ไม่ควรจะเป็น เช่น ทำให้เพิ่มต้นทุนและค่าใช้จ่าย ทำให้สูญเสียโอกาสในการแข่งขันกับคู่แข่งและประสบผลขาดทุนจากการดำเนินงานได้ในที่สุด

๕. ไม่มีความสุขในการทำงาน องค์กรที่บริหารงานอย่างขาดจริยธรรมทำให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่เลวร้าย ทุกคนอยู่แบบเอาตัวรอด ตัวใครตัวมัน เล่นพรรคเล่นพวก กลั่นแกล้งผู้ที่ไม่ใช่พวกตัวเอง เห็นแก่ตัว เอาใจเอาเปรียบ ดังนั้นบรรยากาศในที่ทำงานย่อมมีแต่ความร้อนรุ่ม พนักงานทำงานอย่างไร้ความสุข การทำงานเป็นไปแบบเอาตัวรอดไปวัน ๆ ขาดกำลังใจเกิดความเบื่อหน่าย ท้อแท้ อ่อนล้า ทำให้ไม่สามารถทุ่มเททำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถได้

๖. สร้างศัตรูทางการค้า การแข่งขันทางธุรกิจนับเป็นเรื่องปกติในระบบการค้าเสรี แต่ต้องเป็นการแข่งขันที่ยุติธรรมและมีกฎกติกา ไม่ใช่วิธีการที่อื้อฉาว เช่น การดิสคิสนบน การฮั้ว การขโมยความคิดผู้อื่น หรือการใส่ร้ายป้ายสี ดังนั้นการทำธุรกิจควรเป็นการสร้างพันธมิตรทางการค้าไม่ใช่การสร้างศัตรูมาทำหน้ากัน

๗. ถูกต่อต้านจากชุมชน หากธุรกิจมุ่งเอาแต่ผลประโยชน์โดยไม่คำนึงถึงความเสียหายที่จะเกิดกับชุมชน ไม่ว่าจะเป็นการทำลายทรัพยากร สิ่งแวดล้อมของชุมชน การสร้างมลภาวะเป็นพิษให้เกิดขึ้นกับชุมชน ตลอดจนการทำลายวัฒนธรรมประเพณีของชุมชน ประชาชนในชุมชนก็อาจรวมตัวกันประท้วงต่อต้านและขับไล่ธุรกิจนั้นได้ในที่สุด

๘. ทำผิดกฎหมาย การดำเนินธุรกิจโดยไม่คำนึงถึงจริยธรรม อันควรประพฤติให้ถูกต้องชอบธรรม โอกาสที่จะกลายเป็นธุรกิจที่ทำผิดกฎหมายมีแนวโน้มสูง ซึ่งการทำผิดกฎหมายก็จะต้องได้รับโทษตามกฎหมายไม่ว่าจะเป็นคดีอาญา หรือคดีแพ่ง

๙. ล้มเลิกกิจการ ธุรกิจที่ขาดจริยธรรมย่อมเสื่อมเสียชื่อเสียง ไม่สามารถดำรงธุรกิจให้เจริญก้าวหน้า หรือดำรงอยู่ต่อไปได้อีก แม้จะคิดสร้างธุรกิจขึ้นมาใหม่ในภายหลัง หากเป็นที่ทราบว่ามีประวัติที่เสื่อมเสียมาก่อนก็ยากที่จะได้รับการเชื่อถือและการยอมรับในการติดต่อกับด้วย<sup>๒</sup>

<sup>๒</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๔-๕๕.



#### แผนภูมิที่ ๔.๓ ตัวปัจจัยที่เป็นตัวกำหนด

สรุปได้ว่าปัญหาการบริหารธุรกิจสามารถแยกตามประเด็นที่สำคัญ ๔ ปัญหาดังต่อไปนี้

๑. ปัญหาเรื่องคน คือ ๑.คนขาดการให้ความร่วมมือ ๒.คนขาดการเอาใจใส่ในการทำงาน ๓.คนขาดความรับผิดชอบในการทำงาน ๔.คนมีความเห็นแก่ตัวสูง ๕.คนขาดคุณธรรมในการทำงาน ๖.คนขาดอุดมการณ์ในการทำงาน

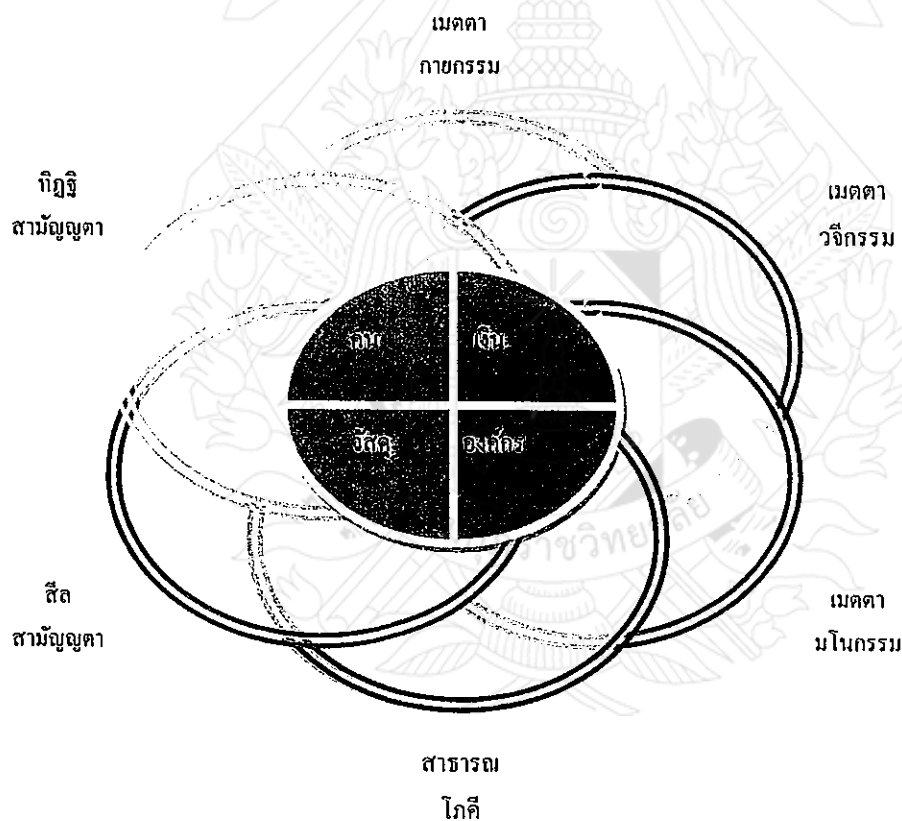
๒.ปัญหาด้านการเงิน คือ ๑.เงินขาดมือหรือไม่มีเงินทุนในการทำธุรกิจ ๒.ขาดโอกาสหรือขาดความคิดในการดำเนินธุรกิจ ๓.เห็นแต่ประโยชน์ตนเองหรือหรือมีความเห็นแก่ตัวสูง ๔.ขาดคุณธรรมในเรื่องการเงิน ๕.ขาดอุดมการณ์ในเรื่องการเงินมุ่งแต่กำไรมากไป

๓.ปัญหาด้านการจัดการวัสดุอุปกรณ์ คือ ๑.งานหนักหรืองานมากจนล้นมือทำไม่ได้สมบูรณ์ ๒.พูดหยาบคายไม่สุภาพ ๓.อารมณ์ฉุนเฉียวไม่พอใจ ๔.เห็นแก่ประโยชน์ตัวเอง เห็นแก่เล็กน้อย ๕.ขาดคุณธรรมในการผลิตสินค้าและบริการ ๖.ขาดอุดมการณ์ที่ดี

๔.ปัญหาด้านการจัดการ คือ ๑.ขาดความอดทนไม่มีภาวะผู้นำ ๒.ขาดความรับผิดชอบ ๓.ขาดศักยภาพในการทำงาน ๔.แบ่งแยกแตกกลุ่ม ๕.มีการทุจริตเกิดขึ้นในองค์กร ๖.มีความเห็นแก่ตัวสูง

#### ๔.๓ บูรณาการการบริหารธุรกิจด้วยหลักสาราณียธรรม

สาราณียธรรมเป็นหลักธรรมที่มองเห็นทั้งประโยชน์ตน และมองเห็นประโยชน์ผู้อื่น ที่จะทำให้สำเร็จได้ด้วยความไม่ประมาท หรือเมื่อมองเห็นประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ความสำคัญของหลักสาราณียธรรมคือ ช่วยควบคุมมาตรฐานรับประกันคุณภาพ และปริมาณที่ถูกต้องในการประกอบอาชีพในการผลิต และการค้าผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ไม่ปลอมปน ช่วยควบคุมจริยธรรมของผู้ประกอบอาชีพและผลิตสินค้า ช่วยส่งเสริมมาตรฐานคุณภาพและปริมาณงานที่ดีมีคุณค่า ช่วยส่งเสริมจริยธรรมของผู้ประกอบอาชีพและผู้ผลิต ช่วยลดปัญหา การกด โกง น้อฉล เอารัดเอาเปรียบ ช่วยเน้นให้ชัดเจนยิ่งขึ้นในภาพพจน์ที่ของผู้มีจริยธรรม ช่วยกำหนดหน้าที่พิทักษ์ตามกฎหมายสำหรับผู้ประกอบอาชีพให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามครองธรรม



แผนภูมิที่ ๔.๔ บูรณาการด้วยหลักสาราณียธรรม

#### ๔.๓.๑ บุรณาการการบริหารคนในองค์กรธุรกิจด้วยหลักสาราณียธรรม

คน (Man) ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะธุรกิจต่าง ๆ เกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความคิดของคน มีคนเป็นผู้ดำเนินการหรือเป็นผู้จัดการ จึงจะทำให้เกิดกิจกรรมทางธุรกิจหลายรูปแบบ ซึ่งในวงจรธุรกิจมีคนหลายระดับ หลายรูปแบบ ทั้งระดับผู้บริหาร ผู้ใช้แรงงานร่วมกันดำเนินการ จึงจะทำให้ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

“คน” เป็นหนึ่งในปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญและยอมรับกันทั่วไป เรียกย่อ ๆ ว่า “๔ M” อันประกอบด้วย บุคลากร หรือทรัพยากรมนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) จะพบว่าคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะหากขาดกำลังคน ก็จะไม่มีความขับเคลื่อนปัจจัยอื่น ๆ นั้นเอง เพราะฉะนั้น ในแต่ละองค์กรจึงหันมาให้ความสำคัญในการบริหารคนในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ซึ่งในปัจจุบันคือการบริหารงานบุคคล

จะเห็นได้ว่า การบริหารงานบุคคลมิใช่เพียงการเลือกและแต่งตั้งคนเข้ามาทำงานเท่านั้น แต่เป็นการดำเนินกิจกรรมการบริหารคนตั้งแต่เริ่มต้น นับตั้งแต่ก่อนบุคคลนั้นจะเข้าสู่องค์กร จนกระทั่งพ้นจากองค์กรไป เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารองค์กรโดยรวม

คน	ขาด ความ ร่วมมือ	ขาดการ เอาใจใส่	ขาดความ รับผิดชอบ	เห็นแต่ ประโยชน์ ตน	ขาด คุณธรรม	ขาด อุดมการณ์
สาราณียธรรม	เข้าใจ กัน	เมตตา	กฏกติกา	แบ่งปัน	เข้าใจ ตรงกัน	เข้าใจ ตรงกัน
ผล	ร่วมใจ	ความรัก	รับผิดชอบ	ยุติธรรม	มีคุณธรรม	คิดบวก

#### ตารางภาพที่ ๔.๑ บุรณาการคนในองค์กรธุรกิจด้วยหลักสาราณียธรรม

จากตารางการบูรณาการการบริหารคนได้ด้วยหลักสาราณียธรรมดังต่อไปนี้

๑. ขาดความร่วมมือจากการทำงาน การบริหารคนจะต้องทำอุดมคติให้ตรงกัน โดยใช้หลักสาราณียธรรมในเรื่องทิวฐิสามัญญตา สร้างความคิดเห็นหรืออุดมมุ่งหมายให้เป็นในทิศทางเดียวกัน ระหว่างนายจ้าง ผู้จัดการ หัวหน้า และลูกน้อง จะได้ไม่ทำไปคนละทิศคนละทาง ขาดเอกภาพ และไม่มีพลัง เช่น ทำเพื่อประโยชน์ของเพื่อนมนุษย์ ไม่เห็นแก่ตัว มิฉะนั้นต่างคนต่าง โกงงานบริษัทอยู่

ไม่ได้ การอยู่ร่วมกัน ต้องสร้างเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ ต้องรักเขา ไว้วางใจเขา ใช้หลักสาราณียธรรมมี  
ความเอื้อเฟื้อ เป็นเพื่อนกันมากกว่าที่จะเป็นนายที่ดูร้ายกับบ่าว

๒. ขาดการเอาใจใส่ในการทำงาน การบริหารคนตามแนวพุทธคือ ต้องทำคนให้เหมาะกับ  
งาน ถ้าจัดหามาไม่ได้ก็ต้องฝึกให้เหมาะสมกับงานให้ได้ การบริหารคนจะยากที่สุดเพราะคน  
สามารถโกหกได้ คนยังมีกิเลส และคนบางคนเป็นคนโง่ คนที่ดีเหมาะสมกับงานจะใช้คนชื่อสัตย์  
อย่างเดียวนั้นไม่พอ ต้อง โง่และไม่เห็นแก่ตัว การมอบหมายงานเป็นการตัดทอนภาระของนายให้  
ลูกน้องไปทำ ถ้าลูกน้องฉลาดพอก็ไม่ทำให้งานเสียหาย เมื่อมอบหมายงานให้เขาไปทำแล้วก็ต้อง  
ไว้วางใจเขา"

การที่จะให้เขาใส่ใจในการทำงาน ก็ควรจะมีการแนะนำชี้ข้อดีข้อเสียในการปฏิบัติงานด้วย  
ใช้หลักสาราณียธรรมในเรื่องเมตตาวจิกรรณ ใช้คำพูดที่ดี มีสาระ แนะนำประโยชน์ต่างๆในการ  
ทำงานให้ประสบความสำเร็จ

๓. ขาดความรับผิดชอบในการทำงาน คนถ้าขาดความรับผิดชอบในการทำงาน งานก็ไม่ได้  
สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ผลของงานจะไม่สามารถสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจได้เลย บางครั้งก็  
ต้องนำกฎกติกา หรือบทลงโทษมาใช้ในหลักสาราณียธรรมคือสี่ลสามัญญดา กฎระเบียบข้อบังคับ  
ให้ธุรกิจดำเนินไปได้

๔. มีความเห็นแก่ตัวสูง คือ ไม่มีจิตเมตตาต่อเพื่อนมนุษย์ในการทำงานหรือการประกอบ  
ธุรกิจการค้า มุ่งผลกำไรฝ่ายเดียว จนหลงลืมคุณธรรม ศีลธรรม จรรยาบรรณที่ดีของนักธุรกิจ มอง  
ภาพแต่ความร่ำรวยฝ่ายเดียว หลักสาราณียธรรมสามมารถนำมาแก้ไขจุดนี้ได้โดยตรงคือ นักธุรกิจ  
เมื่อจะทำธุรกิจใดๆก็ตาม ก็ควรใช้หลักเมตตาธรรม ทั้งทางกาย ทางวาจา ประกอบด้วยใจที่บริสุทธิ์  
ยุติธรรม หรือสร้างมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นธรรมที่สำคัญมากสำหรับนักบริหาร ผู้ทำงานให้สำเร็จ  
โดยอาศัยคนอื่น ถ้านักบริหารบกร่องเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ก็จะไม่มีคนมาช่วยทำงาน เมื่อไม่มีใคร  
ช่วยทำงานเขาก็เป็นนักบริหารไม่ได้ นอกจากนี้การใช้กำลังแห่งการสงเคราะห์หรือการแบ่งปัน เพื่อ  
ลดความตระหนี่ที่มีในจิตใจ เสียสละช่วยเหลือสังคมให้สมบูรณ์หรือเติมเต็มสิ่งที่ขาดด้วยหลักสา  
ธารณ โภคี ก็จะทำให้ นักธุรกิจนั้นลดความเห็นแก่ตัวอย่างเห็น ได้ชัด และทำให้ประสบความสำเร็จ  
ได้เหมือนนักธุรกิจในปัจจุบันอย่างคุณอิชิตันหรือคุณตัน ภาสกรนที ที่เมื่อประสบความสำเร็จแล้วก็  
แบ่งปันความสำเร็จของเขาให้กับคนอื่นด้วยเช่นกัน อีกท่านหนึ่งที่เป็นตัวอย่างที่ดีคือคุณบิล เกตส์  
(Bill Gates) คงไม่มีใครไม่รู้จักชายอัจฉริยะผู้นี้อย่างแน่นอน แรกเริ่มเดิมทีเส้นทางของเขาไม่ได้โรย

พุทธทาสภิกขุ, "การบริหารแบบพุทธ", ๒๘ ตุลาคม ๒๕๓๑,

<http://www.youtube.com/watch?v=oSIIZPKwjGQ> 15 December 2012.

ไปด้วยกิลิบลูหลายสัปดาห์ หลังจากที่เขาตัดสินใจลาออกจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เขากับเพื่อนได้ร่วมกันคิดผลงานที่ชื่อว่า ทราฟ-โอ-ดาต้า (Traf-O-Data) ขึ้นมาแต่ก็ล้มเหลวไป แต่คนอย่างเขาไม่เคยหยุดนิ่งเพียงเพราะก้าวแรกที่ผิดพลาด ภายหลังจากกับเพื่อน ๆ ก็ได้คิดผลงานที่สร้างชื่อให้เขาที่สุดอย่าง “ไมโครซอฟท์” (Microsoft) ขึ้นมา จากนั้นก็ไม่มีใครสงสัยในความสามารถของเขาอีกต่อไปและเมื่อประสบความสำเร็จแล้ว ก็สร้างมหาทานอย่างมากมายให้ปรากฏในสังคมโลก ด้วยความเมตตาต่อเพื่อนมนุษย์ทั้งกาย วาจา ใจ ด้วยการชักชวนเพื่อนที่เป็นมหาเศรษฐีด้วยกัน ร่วมทำมหาทานเช่นเดียวกับเขา สิ่งที่คุณบิลเกตส์ทำก็คือหลักสาราณียธรรมนั่นเอง คือเมตตา มีการแบ่งปัน ถือกฤตติการ่วมกันกับสังคมให้สังคมดำเนินไปด้วยความสุข และมีความคิดเห็นที่ดีถูกทำนองครองธรรม

๕. ขาดคุณธรรมหรือขาดอุดมการณ์ เมื่อคนขาดคุณธรรมหรือไม่มีอุดมการณ์ที่ถูกต้อง สังคมย่อมจะวุ่นวายด้วยความไร้คุณธรรมประจำใจ หลักสาราณียธรรมก็คือหลักธรรมที่นำมาสร้างเสริมให้คนมีคุณธรรมมีความคิดเห็นที่ถูกต้องดีงามที่ครบองค์ประกอบอย่างสมบูรณ์ นักบริหารธุรกิจจะสามารถผูกใจเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ให้ได้ ถ้าดำเนินธุรกิจด้วยหลักสาราณียธรรมดังนี้คือ

๑. เมตตากายกรรม คือ การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น(สงเคราะห์เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา) นักบริหารสามารถทำได้หลายวิธี เช่น บริการช่วยเหลือยามเขาป่วยไข้ หรือเป็นประธานในงานพิธีของผู้ใต้บังคับบัญชา

๒. เมตตาวาจกรรม คือ การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน (วจีไพเราะ) นักบริหารที่ดีจะรู้จักผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน คำพูดหยาบกระด้างผูกใจใครไม่ได้ ตามปกติคนเราจะมัดสิ่งของต้องใช้ของอ่อน เช่น เชือก หรือลวดมัด ในทำนองเดียวกันเราจะมัดใจคน ได้ก็ด้วยถ้อยคำอ่อนหวาน

๓. เมตตาโมโนกรรม คือ ความรัก ความหวังดี ที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข นักบริหารต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงาน ความรักจะเกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดี หรือส่วนที่ดีของเพื่อนร่วมงาน ถ้าพบส่วนเสียในตัวเอง นักบริหารต้องรู้จักมองข้ามและให้อภัย เมื่อพบส่วนดีก็จดจำไว้ เพื่อจะได้ใช้คนให้เหมาะสมกับลักษณะที่ดีของเขา ดังนั้น เมตตาหรือความรักจึงเกิดจากการมองแง่ดีของคนอื่น ท่านพุทธทาสภิกขุกล่าวไว้ว่า

ความรัก ความมีเมตตาต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ความอ่อนน้อมถ่อมตนจะเป็นผู้นำที่นั้งอยู่ในหัวใจคน ความอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้นำไม่ใช่เป็นการแสดงถึงความอ่อนแอ ผู้นำที่นั้งอยู่ในหัวใจคนจะเป็นคนที่แข็งแรง แต่ไม่แข็งกระด้าง อ่อน โยน แต่ไม่อ่อนแอ

ความอ่อนน้อมถ่อมตนจะทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับจากคนทั่วไป เมื่อได้รับการยอมรับมากเท่าไร เขาก็มีอำนาจเพิ่มเป็นเงาตามตัวมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น ผู้นำต้องวางตัวอ่อนน้อมถ่อมตน

และมีเมตตาเหมือนกับแม่น้ำ แม่น้ำยิ่งใหญ่เพราะวางตัวต่ำจึงเป็นที่รองรับสายน้ำจากลำธารระแหง ห้วยคลองหนองบึง ถ้าแม่น้ำอยู่สูงก็จะเสกนืดเคียว แม่น้ำยิ่งใหญ่เพราะวางตัวต่ำ ฉะนั้น ผู้นำยิ่งใหญ่เพราะวางตัวอ่อนน้อมถ่อมตน และมีเมตตากายกรรม ฉะนั้น

๔. ธารณโภคิ ได้ของสิ่งใดมาก็แบ่งปันกัน หรือหมายถึง การให้ (โอบอ้อมอารี) นักบริหารที่ดีต้องมีน้ำใจรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ทานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ทานจะช่วยให้ผู้อื่นไว้ใจได้ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ทพฺ มิตฺตานิ คนฺถติ ผู้ให้ย่อมผูกไมตรีไว้ได้”

นักบริหารอาจให้ทานได้ ๓ วิธี คือ

ก. อามิสทาน หมายถึง การให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการให้เพื่อผูกใจนี้สำคัญมาก ในยามที่เขาตกต่ำหรือมีความเดือดร้อน ดังภาษิตอังกฤษที่ว่า “เพื่อนแท้คือเพื่อนที่ช่วยเหลือในยามตกยาก” การให้รางวัลหรือขึ้นเงินเดือนก็จัดเข้าในอามิสทาน

ข. วิทยาทาน คือ ธรรมทาน หมายถึง การให้คำแนะนำหรือสอนวิธีทำงานที่ถูกต้อง รวมถึงการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรหรือส่ง ไปศึกษาและดูงาน

ค. อภัยทาน หมายถึง การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน หรือล่วงเกินซึ่งกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้องสูญเสียอะไร เป็นการลงทุนราคาถูกแต่ได้ผลตอบแทนราคาสูง นั่นคือ ได้มิตรภาพกลับคืนมา และมีคนสนองงานเพิ่มขึ้นอีกคนหนึ่ง

๕. สีสถามัญญตา การเคารพกฎกติกา มารยาทขององค์กร ปราศจากอคติหรือความลำเอียง เปรียบเสมือนแว่นสีที่เราสวมใส่ ซึ่งกำหนดให้เรามองโลกไปตามสีของแว่น เราไม่สามารถมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ตามที่เป็นจริง คนที่สวมแว่นสีเขียวจะมองเห็นทุกสิ่งเป็นสีเขียว คนที่สวมแว่นสีแดงจะมองเห็นทุกสิ่งเป็นสีแดง สีที่แท้จริง คืออะไรเขาไม่มีทางทราบ

๖. ทิฏฐิสถามัญญตา มีทิฏฐิต่างกันก็งามเสมอกันมีการวางตัวสม่ำเสมอ (วางตนพอดี) เมื่อนักบริหารไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลาย เขาจึงจะสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้ นั่นคือถือคติว่า “มีทุกข์ร่วมทุกข์ มีสุขร่วมสุข”

นักบริหารต้องกล้ารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตนเอง ถ้าผลเสียตกมาถึงผู้ปฏิบัติตามคำสั่งของตน นักบริหารต้องออกมาปกป้องคนนั้น ไม่ใช่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง เมื่อนักบริหารมีหลักสาราณียธรรม ทั้ง ๖ ประการ คือ โอบอ้อมอารี วชิโรหิระ สงเคราะห์เพื่อนร่วมงาน และวางตนพอดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จึงสามารถผูกใจคนไว้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์และข้อคิดเห็นของ

คุณกัญญาภรณ์ ธนตระกูลวงศ์ ผู้จัดการ บริษัท เอไอเอสพลาสมัทซ์ จำกัด กล่าวว่า ผู้บริหารต้องสร้างตนเองหรือต้องสร้างฐานะของตนก่อน และในขณะที่เดียวกันก็ไม่ละเลยเพื่อนร่วมงานหรือคนรอบข้างหรือประโยชน์ที่เป็นสาธารณชนทั่วไป<sup>๔</sup>

คุณสุธี ศรขจรจิต ผู้จัดการ บจก. เอส.ที.ดี.สตีลตรัมส์ กล่าวว่า ผมเข้าร่วมกิจกรรมส่วนรวมอย่างสม่ำเสมอ ตามโอกาสอันควร ไม่เห็นแก่ประโยชน์ตนฝ่ายเดียว ผมทำอย่างนี้จนเพื่อนรอบข้างเข้าใจและประทับใจ<sup>๕</sup>

คุณกริช รุจยากรกล หัวหน้าสำนักงาน สหมิตรการบัญชี หนายความ กล่าวว่า พนักงานส่วนมากอยู่ที่นั่นนานหลายปี อยู่กันแบบพี่แบบน้อง มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันตลอด<sup>๖</sup>

คุณคุณิษฐ์ แสงสว่าง ผู้จัดการ หจก.ธนวัฒน์เอ็นจิเนียแอนด์เซอร์วิส กล่าวว่า ถ้าเรื่องการช่วยเหลือส่วนรวมแล้ว ผมไม่คิดหวังสิ่งตอบแทนใดๆทำแล้วสบายใจ<sup>๗</sup>

คุณไสว ชัยเจริญ ผู้จัดการ โซลรูม บ.เอ็นเอสคาร์ จำกัด ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์เซฟโรเลต นครปฐมที่ว่า พนักงานที่อยู่กับเรา เราใส่ใจ สนใจ ดูแลห่วงใยเสมือนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน เช่นเรื่องเล็กๆน้อยๆ เรื่องวันเกิดลูกน้องก็จะอวยพรให้ ถึงพนักงานที่หมดวาระการทำงานไปแล้ว ก็ยังติดต่อกันเหมือนเดิม ยกเว้นแต่พนักงานที่ละทิ้งหน้าที่ที่ไม่อยากเจอเรา เพราะอายุที่ทำผิดละทิ้งงานไป<sup>๘</sup>

คุณทศพร ภาครชนาธิจ ผู้อำนวยการศูนย์ ธนาคารทีสโก้ จำกัด(มหาชน) กล่าวว่า เราบริหารด้วยความรัก ความเห็นใจ ให้ความเสมอภาคกันทุกคนเป็นครอบครัวเดียวกัน แม้แต่เจ้าพนักงานการผู้จัดการสำนักงานใหญ่ เมื่อพบกันก็ทักทายเหมือนพี่เหมือนน้อง ถ้ามถึงความเป็นอยู่ว่า

<sup>๔</sup>สัมภาษณ์ คุณกัญญาภรณ์ ธนตระกูลวงศ์, ผู้จัดการ บริษัท เอไอเอสพลาสมัทซ์ จำกัด, ๓ ธันวาคม ๒๕๕๕.

<sup>๕</sup>สัมภาษณ์ คุณสุธี ศรขจรจิต, ผู้จัดการ บจก. เอส.ที.ดี.สตีลตรัมส์ ๔ ธันวาคม ๒๕๕๕.

<sup>๖</sup>สัมภาษณ์ คุณกริช รุจยากรกล, ผู้จัดการ หัวหน้าสำนักงาน สหมิตรการบัญชี หนายความ, ๓ ธันวาคม ๒๕๕๕.

<sup>๗</sup>สัมภาษณ์ คุณคุณิษฐ์ แสงสว่าง, ผู้จัดการ หจก.ธนวัฒน์เอ็นจิเนียแอนด์เซอร์วิส, ๖ ธันวาคม ๒๕๕๕.

<sup>๘</sup>สัมภาษณ์ คุณไสว ชัยเจริญ, ผู้จัดการ โซลรูม บ.เอ็นเอสคาร์ จำกัด, ๗ ธันวาคม ๒๕๕๕.



สุขสบายดีรีเปลา่ แม้มีเหตุให้พนักงานเขียนใบลาออก เจ้านายผู้ใหญ่ก็โทรศัพท์มาสอบถามด้วยตนเองว่ามีปัญหาอะไรไหม พอจะช่วยกันแก้ไขได้ไหม นี่คือธนาкарทิสโก้ของผม<sup>๕</sup>

ผศ.ดร.จันทนา โรจน์รุ่งศศิธร อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการม.ราชภัฏนครปฐม กล่าวว่า หน่วยงานเรานั้นความสามัคคีการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ ปฏิบัติต่อกันเหมือนพี่เหมือนน้อง งานไหนต้องช่วยเหลือกันก็ร่วมมือกันจนสำเร็จดังเป้าหมาย พบเจอกันก็พักทหายด้วยวาจาสุภาพ ไม่นินทา มองกันด้วยความเป็นมิตร สิ่งของก็มีการให้หยิบยืมกันได้ เช่นหนังสือ เอกสารการทำงานก็ตรงเวลาปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย มีการแสดงความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน ที่คณะวิทยาการจัดการเป็นแบบนี้มานานแล้ว<sup>๖</sup>

รศ.โสรัจ กายบริบูรณ์ รองอธิการบดี ม.ราชภัฏนครปฐม กล่าวว่า การทำธุรกิจต้องยึดหลักธรรมทางศาสนาเป็นแนวทางการดำเนินชีวิตและการทำงาน ต้องทำให้พนักงานเข้าใจหลักธรรมทางศาสนา ปรับแนวคิดในการดำเนินชีวิตการทำงานที่ถูกต้องคือ มีสัมมาทิฐิ มีความละเอียดและเกรงกลัวต่อบาป มีสติในการคิดดี ทำดี พูดดีทุกเวลา มีใจตั้งมั่นในการจะทำทั้ง ๓ สิ่ง อยู่เสมอตลอดเวลา<sup>๗</sup>

จากเนื้อความดังกล่าวพอสรุปได้ความว่า การบูรณาการคนในองค์กรธุรกิจนั้นผู้บริหารเป็นตัวแปรและตัวจักรสำคัญในการบริหารจัดการคนในองค์กรให้ดำเนินกิจการไปด้วยดีมีความสุขในการทำงาน ไม่เคร่งเครียดการทำงานจนเกิดปัญหาติดตามมามากมาย ความมีน้ำใจเป็นได้ทั้งเพื่อนทั้งพี่ และผู้ร่วมงานที่มองหน้ากันด้วยน้ำใสใจจริง การรู้จักแบ่งปัน การมีข้อกำหนดเดียวกันและมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกันย่อมนำมาความสุขความเจริญมาในที่ทำงานแห่งนั้นตลอดกาล

#### ๔.๓.๒ บูรณาการการเงินในองค์กรธุรกิจด้วยหลักสาราณียธรรม

เงิน (Money) เงินทุนเป็นปัจจัยในการดำเนินธุรกิจอีกชนิดหนึ่งที่ต้องนำมาใช้ในการลงทุน เพื่อให้เกิดการประกอบธุรกิจ โดยธุรกิจแต่ละประเภทใช้ปริมาณเงินทุกที่แตกต่างกัน ธุรกิจขนาดใหญ่ย่อมใช้เงินทุนสูงกว่าธุรกิจขนาดเล็กกว่า ดังนั้น ผู้ประกอบธุรกิจจึงต้องมีการวางแผนในการใช้

<sup>๕</sup> สัมภาษณ์ คุณทศพร สาครธนากิจ, ผู้อำนวยการศูนย์ ธนาкарทิสโก้ จำกัด(มหาชน), ๑๑ ธันวาคม ๒๕๕๕.

<sup>๖</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.จันทนา โรจน์รุ่งศศิธร, อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการม.ราชภัฏนครปฐม, ๘ ธันวาคม ๒๕๕๕.

<sup>๗</sup> สัมภาษณ์ รศ.โสรัจ กายบริบูรณ์, รองอธิการบดี ม.ราชภัฏนครปฐม, ๘ ธันวาคม ๒๕๕๕.

เงินทุน และการจัดหาเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจไม่ประสบปัญหาด้านเงินทุน และก่อให้เกิดผลตอบแทนสูงสุดคุ้มกับเงินที่นำมาลงทุน

การบริหารการเงิน คือกระบวนการดูแลกระแสการเงิน ให้ธุรกิจมีความคล่องตัว มีเงินสดไว้ใช้จ่ายในยามที่ต้องการเม็ดเงิน หลายบริษัท ผลดำเนินการมีกำไร ทุกเดือน แต่ปรากฏว่าขาดเงินสดที่จะมาจ่ายให้กับเจ้าหนี้ หรือ มาจ่ายค่าใช้จ่ายบริษัท บางบริษัทมีรายได้จ่ายการขายมากมาย แต่ไม่สามารถเก็บเงินได้ ทำให้เกิดภาวะการเงินที่เสี่ยงต่อการไม่มีเงินที่จ่ายหนี้สิน ดังนั้นจะพบว่าถึงบริษัท มีผลการดำเนินการดี แต่อาจมีปัญหาการด้านการเงินได้

ดังนั้นฝ่ายบริหารต้องทำนโยบาย บริหารที่เข้มงวด กับระบบการเงินบริษัท วงเงินรวมถูกหนี้ทั้งหมดหมุนเวียน ควรมากกว่า เจ้าหนี้หมุนเวียน ซึ่งในทางปฏิบัติทำยากมาก เนื่องจากรายจ่ายจะมาเร็วกว่า รายได้โดยธรรมชาติ ซื้อสินค้ามาขาย หรือผลิต ต้องจ่ายเงินก่อน กว่าจะผลิตเสร็จ กว่าขายได้ กว่าเก็บเงินได้ รอบการเงินรับจะยาวกว่า รอบการเงินจ่าย ดังนั้นอัตราส่วนระหว่าง เงินลงทุน และหนี้สิน ต่อยอดขายรวม จึงมีผลต่อการบริหารกระแสการเงินอย่างยิ่ง ยิ่งกิจการใหญ่โตขึ้นเท่าไร ก็ต้องการกระแสเงินทุนมากขึ้น และการแก้ปัญหา กระแสการเงินผู้ประกอบการมักหันไปหาเงินกู้ยืมมาช่วย ซึ่งการกู้ยืม ต้องมีค่าใช้จ่าย และระยะเวลา คืนเงิน ดังนั้นการกู้ยืม ไม่ใช่วิธีการแก้ปัญหา กระแสการเงินระยะยาว เป็นเพียงการแก้ปัญหาระยะสั้นเท่านั้น

การแก้ปัญหากระแสการเงิน ต้องมาจากนโยบายที่ชัดเจนและเข้มงวด และควรไปแก้ที่การบริหาร ต้นทุน บริหารค่าใช้จ่าย บริหารคลังสินค้า และบริหารมวลรวมยอดซื้อยอดขาย ซึ่งต้องจัดทำแผนบริหารงาน และต้องดำเนินการควบคุมอย่างเคร่งครัด กล่าวคือ ถ้าเงินหมุนเข้ามามากกว่าเงินหมุนออก ปัญหาสภาพคล่องจะไม่เกิดขึ้น ซึ่งมักเกิดจากรอบของสินค้าเข้าช้ากว่ารอบสินค้าออก

อีกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหากระแสการเงินคือ หลายธุรกิจ ทำมาคิดแล้วมีกำไร แต่กลับมีปัญหากระแสการเงิน คือ การใช้จ่ายเงินผิดประเภท เช่น กู้เงินมาเพื่อเป็นเงินหมุนเวียน แต่กลับไปซื้อทรัพย์สิน บางท่านบอกซื้อเงินผ่อน กิจการก็คุ้มกำไร แต่ไม่รู้เงินไปไหนหมด ถ้ามีการทำบัญชีที่สมบูรณ์แล้ว จะพบว่า เงินหมุนเวียน ถูกดูดไปกับการซื้อทรัพย์สิน คือเอาเงินหมุนเวียนไปซื้อทรัพย์สิน เวลาต้องการเงิน ขายทรัพย์สินไม่ทัน และมีค่าใช้จ่ายด้วย จึงเป็นข้อควรระวังสำหรับผู้ประกอบการ

สรุป การบริหารการเงิน คือ การควบคุม ตรวจสอบ ฐานะปริมาณ ของทรัพย์สิน หมุนเร็ว และ หนี้สินหมุนเร็ว ว่ามีการหมุนเวียนสอดคล้องกันหรือไม่ ถ้ากระแสสินทรัพย์หมุนเร็วกว่าหนี้สินหมุนเร็ว แสดงว่าสถานการณ์การเงินดี แต่ถ้ากระแสสินทรัพย์หมุนเร็ว น้อยกว่า หนี้สินหมุนเร็ว แสดงว่าสถานการณ์การเงินต้องรีบแก้ไข อาจจำเป็นต้องหาเงินกู้ยืมมาช่วยชั่วคราว แต่อย่าลืม ว่าต้องระยะสั้นเท่านั้น

เงิน	ขาดมือ	ขาดโอกาส	ขาดความคิด	เห็นแต่ประโยชน์ตน	ขาดคุณธรรม	ขาดอุดมการณ์
สาราณียธรรม	แบ่งปัน	แบ่งปัน	เข้าใจตรงกัน	แบ่งปัน	กฎกติกา	เข้าใจตรงกัน
ผล	ก้าวหน้า	ได้โอกาส	เข้าใจ	สามัคคี	ยุติธรรม	คิดบวก

#### ตารางภาพที่ ๔.๒ บูรณาการการเงินในองค์กรธุรกิจด้วยหลักสาราณียธรรม

จากตารางการบูรณาการการบริหารการเงินได้ด้วยหลักสาราณียธรรมดังต่อไปนี้

๑. เงินขาดมือ ก็คือการขาดเงินทุนหมุนเวียนในชีวิตประจำวัน หรือในการดำเนินธุรกิจ ธุรกิจในปัจจุบันจะเป็นธุรกิจจากการดำเนินการเพียงคนเดียว หรือการดำเนินธุรกิจแบบทำงานร่วมกันทั้งบริษัท ห้างร้านต่างๆ ก็จะต้องมีการใช้เงินทุนหมุนเวียนทั้งสิ้น ในบางครั้งเงินที่ดำเนินธุรกิจอาจไม่พอใช้ดำเนินการเนื่องจากหลายสาเหตุ ทำให้ไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ หรือดำเนินไปอย่างฝืดเคือง ทำให้ล้มเลิกกิจการไปก็มี

การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธด้วยหลักสาราณียธรรม เราใช้หลักการแบ่งปัน ช่วยเหลือเพื่อนักธุรกิจด้วยความเมตตา ถ้าเราเป็นนายธนาคารก็ดำเนินการช่วยเหลือนักธุรกิจด้วยความเมตตา ให้กู้ยืมเพื่อให้ นักธุรกิจดำเนินการประกอบการค้าไปได้ ถ้าเราเป็นนักธุรกิจเช่นเดียวกันก็ให้โอกาสเพื่อนักธุรกิจด้วยกัน นำสินค้าที่เรามีมากกว่า ไปดำเนินธุรกิจก่อน แล้วค่อยมาชำระค่าสินค้าในภายหลังด้วยหลักการแบ่งปัน และให้โอกาสในการดำเนินการค้าให้เป็นไปได้ต่อไป

ส่วนตัวนักธุรกิจที่ได้รับความช่วยเหลือก็ต้องมีวินัย มีความซื่อสัตย์ เมื่อได้รับเงินมาจากการค้า ก็ต้องคืนให้กับแหล่งเงินกู้หรือแหล่งสินค้าที่ไปเอาสินค้ามาก่อนอย่างเคร่งครัดตามกฎกติกา ที่ถูกต้องตามหลักสาราณียธรรม สังคมในระบบธุรกิจก็จะเป็นไปด้วยมีความก้าวหน้า เจริญเติบโต และยั่งยืนอย่างมั่นคงทุกฝ่าย

๒. ขาดโอกาสหรือขาดความคิดในการดำเนินธุรกิจ คือไม่ได้รับการช่วยเหลือทางการเงินและการแนะนำ เสนอแนวคิดในการประกอบธุรกิจให้ก้าวหน้า หรือสร้างโอกาสการบริหารธุรกิจด้วยตนเอง

การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธด้วยหลักสาราณียธรรม ก็ต้องช่วยเหลือแนะนำเพื่อนักธุรกิจด้วยกันด้วยความเมตตาที่จะให้เขาสามารถดำเนินธุรกิจไปได้หรือบอกเคล็ดลับวิธีการคิดในการทำธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จอย่างเช่น วอร์เรน บัฟเฟตต์ นักลงทุนในหุ้นตำแหน่ง Chairman and chief executive of Berkshire Hathaway Inc. ซึ่งขณะนี้มีมูลค่าสินทรัพย์กว่า ๓๐,๐๐๐ ล้านดอลลาร์หรือประมาณ เก้าแสนล้านบาทไทย แต่ก็ยังใจกุศลยื่นเงินให้มูลนิธิต่างๆ อยู่ตลอดเวลา และทำตัวติดดิน ไม่ฟุ้งเฟ้อเหมือนเศรษฐีใหม่บางคนวิธีการทำธุรกิจของวอร์เรน บัฟเฟตต์ คือซื้อขายหุ้นให้เหมือนเป็นบริษัทของตัวเอง แต่ถ้าคุณคิดว่าจะซื้อขายแบบรวดเร็ว นั้นอาจจะไม่ใช่การลงทุนแต่เป็นการพนันต่างหาก คำแนะนำของเขาคือ “คุณควรลืมเรื่องเทคนิค กลยุทธ์ หรือการวิเคราะห์จากกฎต่างๆ เพราะมันสามารถใช้เป็นเครื่องมือในช่วงสั้นๆ เท่านั้น ทำให้นักลงทุนบางคนล้มรากฐานของบริษัท และซื้อขายจากการวิเคราะห์เพียงอย่างเดียว อดทนเล่นหุ้นระยะยาวดีกว่าการลงทุนระยะสั้น เพราะทำให้เม็ดเงินเติบโตได้มากกว่า อีกทั้งยัง ได้ลดภาษีและมีรายได้ต่อเนื่อง ต้องกล้าขายในช่วงที่ราคาเหมาะสม อย่าหวังว่าราคาจะสูงกว่านี้อีก ถ้ามีวแต่พึ่งรายได้ทางเดียว ควรจะมีรายได้ที่สองเพื่อค้ำจุนชีวิตไว้บ้าง อย่างเช่น การลงทุน อย่าหาเงินจากตลาดหุ้นปัจจุบัน แต่ซื้อการคาดคะเนจากตลาดหุ้นล่วงหน้าเป็นเวลา ๕ ปีต่างหาก”<sup>๑๒</sup>

คำแนะนำเหล่านี้เท่ากับเป็นการชี้แนะหรือบอกโอกาสในการทำธุรกิจให้นักลงทุนเข้าใจและสามารถไปดำเนินธุรกิจ ได้ถูกต้องตามหลักสาราณียธรรม

๓. เห็นแต่ประโยชน์ตน ก็มีความเห็นแก่ตัวสูง เห็นแต่เรื่องเงินเป็นสำคัญ ต้องการเงินต้องการกำไรมากๆ จนขาดคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ ทำให้สังคมเดือดร้อนเป็นไปในวงกว้าง ขาดจิตสำนึกต่อสังคมสิ่งแวดล้อม

หลักการบริหารธุรกิจแนวพุทธด้วยหลักสาราณียธรรม สามารถปรับเปลี่ยนมุมมองของนักธุรกิจได้อย่างเห็นได้ชัด เมื่อนักธุรกิจประกอบธุรกิจด้วยความเมตตาต่อเพื่อนมนุษย์ด้วยกันทั้งด้านกาย วาจา ใจ ไม่เอารัดเอาเปรียบสังคมรู้จักแบ่งปัน ปฏิบัติตามกฎกติกาจริยธรรมทางธุรกิจ มีความคิดเห็นที่ถูกต้องดีงาม ประกอบธุรกิจด้วยมีคุณภาพ ต้องการให้สังคมสงบร่มเย็นมีความสุข สิ่งเหล่านี้คือความต้องการในการดำเนินธุรกิจด้วยหลักสาราณียธรรม

๔. ขาดคุณธรรมหรือขาดอุดมการณ์ การดำเนินธุรกิจแบบขาดคุณธรรมมุ่งเน้นแต่ผลประโยชน์ มุ่งเป้าไปที่ยอดกำไรทั้งปี จนหลงลืมความเป็นจริงว่าสังคมสิ่งแวดล้อม เกิดความสูญเสียมากมายจากการดำเนินธุรกิจ แหล่งทรัพยากรธรรมชาติต่างๆถูกทำลายให้สิ้นไปอย่าง

<sup>๑๒</sup>“เส้นทางรวยเป็นล้าน มาดูสิว่าเศรษฐีเขาทำกันได้อย่างไร”, ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๓,

รวดเร็ว สร้างมลภาวะให้สิ่งแวดล้อมติดตามมามากมาย ดังปรากฏให้เห็นเรื่องปัญหาโลกร้อน ปัญหาขยะ ภัยแล้งหรือน้ำท่วม ก็เกิดจากการขาดคุณธรรมหรือขาดจิตสำนึก ขาดอุดมการณ์ของนักธุรกิจหรือของชนบางกลุ่มที่เห็นแก่ประโยชน์ตนในเรื่องเงินเท่านั้น

การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธด้วยหลักสาราณียธรรม คือการสร้างทิวภูมิสามัญญตา มองโลกให้ชัด มองโลกให้มีความสุขร่มเย็น ไม่ทำโลกนี้ให้ร้อนอยู่ยากอยู่ลำบาก อยู่กันด้วยความรักความเมตตา พึ่งพาอาศัยกัน ทำโลกนี้ให้สวยงาม มองไปทางไหนก็ล้วนแล้วแต่มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส บรรยากาศในการทำงาน ในการดำเนินชีวิตไม่มุ่งความสำเร็จฝ่ายเดียว มีความสมบูรณ์ทางด้านจิตใจตามไปด้วย ทุก ๆ คนมีความสำเร็จความภูมิใจร่วมกัน เสมอกันด้วยจิตใจที่ดีงาม

นอกจากนี้การบูรณาการการเงินในองค์กรธุรกิจด้วยหลักสาราณียธรรม การบริหารเงิน ในที่นี้หมายถึงทุน คำว่าเงินหมายถึงทุน คำว่าทุนตรงกับความหมายที่สำคัญที่สุดอย่างยิ่งในพระพุทธศาสนาเรียกว่าเหตุปัจจัย สิ่งทั้งหลายมีเหตุปัจจัย สิ่งทั้งหลายอาศัยเหตุอาศัยปัจจัยมันจึงเกิดขึ้นและวิวัฒนาการ เงินหรือทุนเป็นปัจจัยสำคัญสุดเพื่อความงอกงาม แต่ยังมีส่วนอื่นๆซึ่งจะเรียกว่าเป็นทุนก็ได้คือ ความสามารถ สมรรถนะของผู้ดำเนินงาน นี่ก็เรียกว่าเป็นทุนอย่างหนึ่งเหมือนกัน มันเป็นทุนทางสติปัญญา ถ้าไม่มีทุนทางสติปัญญา ทุนที่เป็นเงินเป็นทองก็เป็นไปไม่ได้ ให้มองเห็นว่าสติปัญญาเป็นทุนอย่างยิ่ง ทุนเหลือประมาณ ที่จะทำให้ทุนวัตถุที่เป็นเงินเป็นของเป็นกำลังสำเร็จประโยชน์ได้ด้วยดี เราเรียกว่ามีทุนที่ถูกต้อง ทั้งทางฝ่ายวัตถุและฝ่ายจิตใจ คือทั้งฝ่ายรูปธรรมและฝ่ายนามธรรม นี่เป็นการบริหารทุน มันมีความถูกต้องฝ่ายที่เป็นเหตุฝ่ายที่เป็นปัจจัย<sup>๓๓</sup>

คนมีเงินบางครั้งก็ลงทุนทำอะไรไม่ได้ ต้องไปจ้างผู้จัดการที่มีสติปัญญามาจัดกาให้ อย่าเห็นว่าเงินเป็นทุนก็มีแล้ว ต้องมีสติปัญญา และมีการใช้เงินควบคุมเงินเหล่านั้นให้ถูกต้องการจะควบคุมเงินได้ถูกต้องเที่ยงธรรมคนๆนั้นก็ต้องมีคุณธรรมมีหลักสาราณียธรรมในการทำธุรกิจ

เพราะฉะนั้นเงิน เป็นปัจจัย ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำเนินงานก็เป็นปัจจัย ทุนก็เป็นปัจจัยมีทั้งทุนฝ่ายวัตถุ (รูปธรรม) ได้แก่ เงิน เครื่องจักร ทุนฝ่ายจิตใจ (นามธรรม) ก็มีสติปัญญา ซึ่งต้องจ้างคนที่มีสติปัญญาเข้ามาบริหารงาน

การจำแนกแจกจ่าย เป็นกิจกรรมหนึ่งทางเศรษฐกิจ เป็นการแสวงหาประโยชน์ในการจ่ายทรัพย์สิน คือ การแบ่งทรัพย์สินสมบัติที่ได้ไปใช้ในทางที่เป็นประโยชน์ หรือใช้ข้อหลักสาราณียภูมิ ได้ของสิ่งใดมาก็แบ่งปันกัน หรือหมายถึง การให้ (โอบอ้อมอารี) นักบริหารที่ดีต้องมีน้ำใจรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ทานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา การให้ทานจะช่วยให้ทุกคนอื่น ได้แก่ หลักการที่พระพุทธเจ้า ทรงแสดงไว้ในทิมนิกาย ปาฎิกวรรค เรียกว่า โภควิภาค ๔ คือ แบ่งทรัพย์สิน

<sup>๓๓</sup>พุทธทาสภิกขุ, การบริหารแบบพุทธ(เว็บไซต์), อ้างแล้ว, หน้า ๑๑๗.

สมบัติที่หาได้ ออกเป็น ๔ ส่วน แล้วใช้ส่วนที่หนึ่งเพื่อเลี้ยงตน เลี้ยงครอบครัว บริวารให้เป็นสุข และใช้ทำประโยชน์ อีกสองส่วน ใช้สำหรับจัดสรรไว้เพื่อลงทุนประกอบกิจการงานต่อไปในอนาคต ส่วนที่สี่ เก็บไว้ใช้เป็นหลักประกันในคราวจำเป็น กรณีฉุกเฉิน เพราะอาจจะมีภทภัย อุบัติเหตุ หรือ เหตุสะกดในการทำงานได้

จะเห็นได้ว่า เมื่อนำหลักสาราณียธรรม เป็นหลักธรรมที่มีพื้นฐานแห่งความมีเมตตาเป็นสำคัญซึ่งคำกล่าวที่ว่า เมตตาธรรมค้ำจุนโลก ใช้หลักธรรมสาธารณ โภคิ ใช้หลักธรรมหลักสี่ล สามัญญตา สามารถบริการเงินได้ถูกต้อง ถูกทำนองครองธรรม ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์ และข้อคิดเห็นของ

คุณกัญญาภรณ์ ธนตระกูลวงศ์ ผู้จัดการ บริษัท เอไอเอสพลาสเมทซ์ จำกัด กล่าวว่า การบริหารเงินด้วยความสุจริต ไม่มีอคติ หรือ ฉันทาคติ คือลำเอียงด้วยความชังหรือรัก ไม่เห็นแก่เงินฝ่ายเดียว ไม่เอาเปรียบผู้ได้บังคับบัญชา ให้เงินเดือนอย่างเป็นธรรม สมเหตุสมผล มีเมตตาต่อทุกคนเราก็จะค้าขายด้วยคุณธรรมไม่เอาเปรียบผู้บริโภค<sup>๔๔</sup>

คุณสุธี ศรขจรจิต ผู้จัดการ บจก. เอส.ที.ดี.สติลตรัมส์ กล่าวว่า การบริหารการเงินนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและความถูกต้อง ในการทำงาน ถ้ามีหลักการที่ชัดเจน การทำงานก็จะง่าย สะดวกเร็วขึ้น มีความเป็นธรรม และตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ได้แม่นยำ<sup>๔๕</sup>

คุณกริช รุจยากรกล หัวหน้าสำนักงาน สหมิตรการบัญชี หนวยความ กล่าวว่า ถ้าพนักงานเดือคร้อนก็มีการจ่ายเงินล่วงหน้าให้ใช้ก่อน มีการทำนุญตามวัดวาอารามเสมอ การเงินก็มีการจัดระเบียบไม่ให้เป็นผู้เดือคร้อนในภายหลัง ที่เหลือก็เก็บออมหรือนำไปช่วยค้ำนสาธารณประโยชน์<sup>๔๖</sup>

คุณคุณิษฐ แสงสว่าง ผู้จัดการ หจก.ธนวัฒน์เอ็นจิเนียแอนด์เซอร์วิส กล่าวว่า นักบริหารที่ดีต้องจัดการการเงินให้ดีด้วยให้บังเกิดสิ่งที่เป็นไปได้ และ ต้องมีความสามารถในการจัดระบบความคิดให้เชื่อมโยง มองถึงองค์กรรวมของปัญหาทั้งหมด นอกจากการคิดอย่างมีระบบแล้วยังต้องรู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ชัดเจน มีความสามารถในการคิดแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๔๗</sup>

<sup>๔๔</sup> สัมภาษณ์ คุณกัญญาภรณ์ ธนตระกูลวงศ์, อ่างแล้ว

<sup>๔๕</sup> สัมภาษณ์ คุณสุธี ศรขจรจิต, อ่างแล้ว

<sup>๔๖</sup> สัมภาษณ์ คุณกริช รุจยากรกล, อ่างแล้ว

<sup>๔๗</sup> สัมภาษณ์ คุณคุณิษฐ แสงสว่าง, อ่างแล้ว

คุณไสว ชัยเจริญ ผู้จัดการ โชรูม บ.เอ็นเอสคาร์ จำกัด กล่าวว่า มีการเพิ่มยอดขายให้องค์กรมากขึ้นทุกปี เงินที่ได้จากผลกำไรก็นำมาปันผลกับพนักงานทุกคน บางครั้งก็มีการจัดให้โบนัสเดินทางไปเที่ยวต่างประเทศทั่วทุกคน<sup>๘๔</sup>

คุณทศพร สาครธนากิจ ผู้อำนวยการศูนย์ ธนาคารทีสโก้ จำกัด(มหาชน) กล่าวว่า ต้องการให้องค์กรได้เป้า โดยปฏิบัติตามนโยบายคนในองค์กรต้องรับรู้ นโยบายทุกคน การเงินต้องใช้อย่างคุ้มค่าและซื้อตรงกำไรก็เลี้ยงดูครอบครัวเป็นเงินสะสมไว้ใช้กินตอนแก่และก็นำบุญตามโรงพยาบาล<sup>๘๕</sup>

ผศ.ดร.จันทนา โรจน์รุ่งศศิธร อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ กล่าวว่า มีนโยบายโดยคำนึงถึงประโยชน์ทางกฎหมายเพราะเป็นเงินราชการ การใช้จ่ายต้องประหยัด คุ้มค่าและสุจริต มีการจัดงบประมาณให้ใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้<sup>๘๖</sup>

รศ.โสรัจ กายบริบูรณ์ รองอธิการบดี ม.ราชภัฏนครปฐม กล่าวว่าคนมักมองผลประโยชน์ของตนเองเป็นใหญ่ อะไรที่ขัดกับผลประโยชน์จะไม่เห็นด้วย อะไรที่ไม่ได้ประโยชน์เข้าตัวเองจะไม่สนับสนุน อะไรที่เสียประโยชน์จะค้านเต็มที่ ทำงานอย่างมีพรหมวิหาร ๔ เมตตา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุขทุกข์ ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี อุเบกขา การรู้จักวางเฉย<sup>๘๗</sup>

จากเนื้อความดังกล่าวพอสรุปได้ความว่า การบูรณาการการเงินในองค์กรธุรกิจนั้น ต้องตั้งใจไว้เสมอว่า เราจะเมตตาต่อผู้อื่นทุกเมื่อ ไม่หวังเอาเปรียบท่านทั้งหลายทั้งต่อหน้าและลับหลัง การตั้งใจไว้อย่างนี้จะทำให้เราประกอบธุรกิจต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นของเราหรือองค์กรที่เราร่วมทำงานด้วยนั้น ไม่เกิดการทุจริตคิดมิชอบ เพราะจิตใจของเรานั้นหวังให้ผู้อื่นได้พบกับความสุข และยังคงช่วยเหลือผู้เดือดร้อนที่ต้องช่วยเหลืออย่างเร่งด่วนให้พ้นจากวิกฤตได้อย่างรวดเร็ว และยังคงเป็นผู้มีระเบียบวินัยต่อการใช้เงินอย่างถูกวิธี ไม่คดโกงได้มาด้วยความไม่ชอบธรรม เป็นคนมีอุดมคติเป็นไปอย่างถูกต้องดีงาม

<sup>๘๔</sup> สัมภาษณ์ คุณไสว ชัยเจริญ, อ่างแล้ว

<sup>๘๕</sup> สัมภาษณ์ คุณทศพร สาครธนากิจ, อ่างแล้ว

<sup>๘๖</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.จันทนา โรจน์รุ่งศศิธร, อ่างแล้ว

<sup>๘๗</sup> สัมภาษณ์ รศ.โสรัจ กายบริบูรณ์, อ่างแล้ว

#### ๔.๓.๓ บูรณาการการจัดการวัสดุหรือวัตถุดิบในองค์กรธุรกิจด้วยหลักสารานุกรม

การบริหารทรัพย์สินในองค์กรการจัดการวัสดุหรือวัตถุดิบ (Material) ในการผลิตสินค้าต้องอาศัยวัตถุดิบในการผลิตค่อนข้างมาก ผู้บริหารจึงต้องรู้จักการบริหารวัตถุดิบให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดต้นทุนด้านวัตถุดิบต่ำสุด อันจะส่งผลให้ธุรกิจมีผลกำไรสูงสุดตามมา

การบริหารทรัพยากรการผลิต โดยเฉพาะวัตถุดิบ (Raw Materials) เป็นหัวใจสำคัญของการจัดการด้าน การ ดำเนิน งานการผลิต ถ้าธุรกิจมีปริมาณวัตถุดิบมากเกินไปจะทำให้มีค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสูง แต่ถ้ามีปริมาณวัตถุดิบ น้อยเกินไป ก่อให้เกิดผลกระทบต่อแผนและกระบวนการผลิตตลอดจนก่อให้เกิดค่าเสียหายโอกาสทางธุรกิจ การวางแผน ความต้องการวัสดุ (Material Requirement Planning) หรือที่เรียกว่า MRP เป็นระบบสารสนเทศที่รวบรวม ข้อมูลเกี่ยวกับระบบการผลิต เพื่อประกอบการวางแผนความต้องการวัสดุเพื่อให้ธุรกิจสามารถจัดการ วัตถุดิบอย่าง มีประสิทธิภาพโดย MRP ให้มีความสำคัญกับสิ่งต่อไปนี้

๑. ไม่เก็บวัตถุดิบเพื่อรอการใช้งานไว้นานเกินไป ซึ่งก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาและความเสี่ยง ในการสูญหาย หรือสูญเสียน

๒. รายงานผลการผลิต และความเสียหายที่เกิดขึ้นตามระยะเวลาที่กำหนด

๓. ควบคุมสินค้าคงคลังอย่างเป็นระบบ

๔. มีการตรวจสอบ แก้ไข และติดตามผลข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

โดยที่ MRP มีบทบาทต่อระบบการผลิต ของ องค์กร ตั้งแต่การจัดหาวัสดุ เพื่อทำการผลิต โดยการกำหนด ปริมาณ และระยะเวลาในการสั่งที่ประหยัดค่าใช้จ่าย ตลอดจนจัดเตรียมรายละเอียดของการผลิตในอนาคต ซึ่งเรา สามารถสรุปว่า MRP มีข้อดี ดังต่อไปนี้

๑. ลดการขาดแคลนวัตถุดิบที่จำเป็นในการผลิต

๒. ลดค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาวัตถุดิบและสินค้าคงคลัง

๓. ช่วยให้ผู้คลากรมีเวลาในการปฏิบัติงานอื่นมากขึ้น

๔. ประหยัดแรงงาน เวลา และค่าใช้จ่ายในการติดตามวัตถุดิบ

๕. ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวอย่างรวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

นอกจากระบบ MRP แล้ว ได้มีผู้พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและการดำเนินงาน เช่น การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หรือที่เรียกว่า TQM และการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just - in - time Production) หรือ ที่เรียกว่า JIT เพื่อให้การผลิตที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น ซึ่งต่างต้องอาศัย ระบบสารสนเทศ ที่มีประสิทธิภาพ เกี่ยวข้องกับผู้ขายวัตถุดิบ (Supplier) และลูกค้าภายนอกองค์กร ตลอดจนบุคลากร ต้องมีความรู้และความสามารถในการใช้งาน ระบบสารสนเทศด้านการผลิตขององค์กรอย่างเต็ม



วัสดุทรัพยากรสิ้น	หนัก หรือ เหนียว	พุดหยาบ กาย	โกรธ เคียด	เห็นแต่ ประโยชน์ ตน	ขาด คุณธรรม	ขาด อุดมการณ์
สสารนิยม ธรรม	เมตตา	เมตตา	เมตตา	แบ่งปัน	กฏกติกา	เข้าใจ ตรงกัน
ผล	สุขภาพ	พุดดี	ใจเย็น	ส่วนรวม	ยุติธรรม	คิดบวก

ตารางภาพที่ ๔.๓ บูรณาการการจัดการวัสดุในองค์กรธุรกิจด้วยหลักสสารนิยมธรรม  
จากตารางการบูรณาการการบริหารการเงินได้ด้วยหลักสสารนิยมธรรมดังต่อไปนี้

๑. งานหนักหรืองานยุ่งมาก การทำงานในชีวิตประจำวัน ในบางครั้งงานล้นมือจนทำไม่ทัน  
สินค้าขายดี ขายไม่ทัน ทำงานจนหมดแรง หรือบางครั้งก็สินค้ามีขนาดใหญ่มาก ยกคนเดียวไม่ไหว  
สินค้าอยู่สูงเกินไป หรืองานยากเกินไปเกินความสามารถที่ตนจะทำได้ การช่วยเหลือกันในเพื่อน  
ร่วมงาน โดยการแบ่งเบาภาระในการทำงานให้เพื่อนร่วมงานทำงานง่ายขึ้น ด้วยหลักเมตตา  
กายกรรมก็เป็นสิ่งสำคัญ งานบางประเภททำคนเดียวไม่ได้ก็ต้องใช้การทำงานร่วมกันให้งาน  
ประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ ไม่คิดว่าธุระไม่ใช้งานก็จะทำไปไม่ได้ หลักสสารนิยมธรรม  
ครอบคลุมเข้าไปช่วยเหลือกันด้วยความเมตตา สามารถดำเนินงานด้วยความสุขสามัคคีเกื้อหนุนกัน  
ตลอดเวลา ซึ่งลักษณะเหล่านี้มีในนิสัยคนไทยอยู่อย่างไม่รู้ตัว

๒. พุดหยาบคายไม่สุภาพ การพุดถือว่าเป็นการสื่อสารสำคัญที่สุดในการทำธุรกรรมต่างๆ  
ทำให้งานหรือผลของงานออกมาดีหรือไม่ดีด้วยการพุดได้เช่นกัน การพุดร้าย พุดหยาบคาย เป็นการ  
ทำลายจิตใจของเพื่อนร่วมงาน หรือทำลายลูกค้า หรือนักธุรกิจ ให้เกิดความแตกแยกกัน ไม่สามารถ  
ดำเนินธุรกิจร่วมกันได้ หลักสสารนิยมธรรมนำมาประสานด้านนี้ไว้โดยตรงโดยใช้หลักเมตตา  
วจีกรรม พุดจาไพเราะอ่อนหวาน พุดมีสาระมีแก่นสาร พุดประกอบด้วยประโยชน์ พุดให้สามัคคี  
กัน กลมเกลียวกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สร้างเสริมกำลังใจเพื่อนร่วมงานให้ทำงานให้สำเร็จตาม  
เป้าหมาย ไม่พุดหยาบคาย มุ่งร้าย เห็นแต่ประโยชน์ตนเองเท่านั้น กิจการงานต่างๆก็จะดำเนินไปด้วยดี  
มีคุณภาพ

๓. อารมณ์เสีย อารมณ์กุ่มมัวจากเหตุที่ไม่พอใจ ไม่ถูกใจ ไม่เป็นไปตามความคิดเห็นของ  
ตน ทำให้การดำเนินงานไปด้วยจิตใจมัวหมอง เกรงเคียด จนเพื่อนร่วมงานไม่สบายใจ หรือตนเอง  
ไม่ยอมทำงาน หรือทำงานออกมาไม่ดี การใช้หลักสสารนิยมธรรมเขามาใช้คือ ตัดกังวลในเรื่องร้ายๆ  
ออกเสีย มีสติ มีจิตเมตตาต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้ทำงานร่วมกัน มีจิตที่เมตตาต่อสิ่งที่พบเห็น จะทำ

ให้เป็นผู้มีอารมณ์ดี มองโลกได้ทั้งสองด้าน มองโลกในแง่ดี มีกำลังใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ สร้างผลงานได้เป็นที่ประทับใจ ด้วยจิตใจที่ตั้งงามตามหลักสาราณียธรรม

๔. เห็นประโยชน์ตน คือการเห็นแก่ตนมากเกินไปจนเกิดการเอาเปรียบผู้อื่นจนขาดคุณธรรม ถือว่าร้ายแรงที่สุด การผลิตสินค้าชนิดหนึ่งโดยไม่มีคุณภาพเพื่อกำไรสูงสุด หรือการผลิตสินค้าชนิดหนึ่งแต่ลวยโอกาสขายหรือเอากำไรแต่ผู้เดียว ไม่มีจิตเมตตาเห็นว่าเป็นโอกาสสร้างกำไรให้แก่ตน หรือไม่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม ตั้งแต่คนเดือดร้อน ที่ดิน แม่น้ำลำคลองถูกทำลาย ป่าไม้ทรัพยากรธรรมชาติถูกทำลาย เพราะธุรกิจของตน หรือเพียงเพราะให้ตนเองประสบความสำเร็จสร้างความร่ำรวยให้ธุรกิจ ถือว่าเป็นภัยร้ายของเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน

การมีจิตสำนึกที่ดีด้วยหลักทฤษฎีสามัญญาตา มีความเข้าใจร่วมกันว่า โลกนี้เราไม่ได้อยู่ผู้เดียว มีเพื่อนร่วมดำเนินชีวิตกับเราไปพร้อมกัน การงานของเราทำลายสิ่งแวดล้อม ย่อมมีผลมาถึงเราในไม่ช้าเช่นกัน ต้องปรับเปลี่ยนอุดมคติไปในแง่ดี รู้จักแบ่งปันความรู้ ความคิด สิ่งของแก่เพื่อนมนุษย์ด้วยกันด้วยหลักสาราณ โภคี ให้สังคมได้บริ โภคทรัพยากรร่วมกัน ไปให้ไปนานแสนนาน รู้จักสร้างเสริมสิ่งที่ทดแทนกันได้ มีคุณธรรมประจำใจตลอดเวลาด้วยหลักสาราณียธรรมตลอดเวลา คือเมตตา แบ่งปัน มีศีลธรรมยอมรับกฎกติกา มีความคิดเห็นตรงกันหรือตั้งงาม โลกนี้จะน่าอยู่ มีความสุขไปพร้อมๆกัน

๕. ขาดคุณธรรมหรือขาดอุดมการณ์ การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธด้วยหลักสาราณียธรรม ในเรื่องการจัดการวัสดุนี้ ถ้าผู้ผลิต พ่อค้าแม่ค้า ขาดคุณธรรมในเรื่องการจำหน่ายสินค้า ย่อมมีผลกระทบต่อสังคมรุนแรงที่สุด เพราะการดำเนินธุรกิจทุกชนิดมีสินค้าเป็นตัวทำให้เกิดกำไร สินค้าดี หรือไม่ดี มีคุณภาพหรือไม่ เกิดจากสิ่งเหล่านี้ อย่างเช่น ถ้าผู้ผลิต ผลิตสินค้าไม่คุณภาพเข้าสู่ตลาด ผลของมันย่อมเกิดความเดือดร้อน เสียหายต่อผู้บริโภคทันที เช่น ถ้าอาหารปนเปื้อน หรือหมกอายุ มีสารพิษตกค้าง ประชาชนจะได้รับความเดือดร้อนทันทีด้วยความไม่ใส่ใจของผู้ประกอบการ ถ้าบ้านที่อยู่อาศัยสร้างไว้ไม่ดี ไม่มีคุณภาพ ไม่มีมาตรฐาน น้ำไม่ไหล ไฟไม่ติด ท่อตัน น้ำท่วม ย่อมมีผลกระทบโดยตรง โดยทั้งสิ้น หรือสิ่งร้ายแรงขึ้นไปอีกคือ การผลิตยาที่ไม่มีคุณภาพ ไม่ได้มาตรฐาน ประชาชนบริโภคเข้าไป ย่อมทำให้สูญเสียชีวิตได้

เพราะฉะนั้นการยึดหลักสาราณียธรรมมาประพฤติปฏิบัติจึงเป็นสิ่งสำคัญ สามารถสร้างคนสร้างสังคม สิ่งแวดล้อม และสร้างโลกนี้ให้สวยงามด้วยการบูรณาการหลักสาราณียธรรม

**บูรณาการการจัดการวัสดุหรือวัตถุดิบในองค์กรธุรกิจด้วยหลักสาราณียธรรม**

การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ เป้าหมายนั้น มิใช่สิ้นสุดเพียงแต่ความพึงพอใจเท่านั้น หากแต่ต้องการคุณภาพแก่ชีวิตเพิ่มขึ้น มุ่งเน้นถึงสิ่งที่เป็นสาระ เป็นแก่นของชีวิต และไม่ทำลายสภาวะแวดล้อมด้วย เพราะถ้าหากว่า เป้าหมายสิ้นสุดลงเพียงแต่ความพึงพอใจแล้ว อาจจะส่งผลเสีย

ได้ เป้าหมายสำคัญของการบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ จึงอยู่ที่ว่า “กิจกรรมทางเศรษฐกิจนั้น ต้องสนองตอบความต้องการแล้วให้เกิดความพึงพอใจและคุณภาพชีวิตด้วย” อาจจะมีความต้องการทั้งประเภทซ้อนกันอยู่ แต่ถ้าจะให้ถูกต้องที่สุด ต้องมุ่งพัฒนาเพื่อสนองความต้องการประเภทที่ ๒

การบริโภคการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ธรรมชาติมนุษย์ในแง่ของความต้องการทั้งสองประเภทรูปนั้น ทำให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับคุณค่าในการบริโภค และนำไปสู่เรื่องการกำหนดคุณค่า

๑) คุณค่าเทียม คือ คุณค่าที่เกิดจากความต้องการเสพลิงปรนเปรอตน ความอยากแสดง ความโก้เก๋ แสดงความมีฐานะ อันมีเหตุมาจากตัณหา มานะ ให้ใช้หลักสี่สสามัญญา และทฎฐิสามัญญา คือมีความรู้ตัว มีสติในการบริโภค มีความคิดเห็นถูกต้อง เข้าใจความต้องการของ ความรู้สึกว่ามากหรือน้อยเกินไป เมื่อมีมากก็รู้จักแบ่งปันให้คนรอบข้าง ในสังคมที่ตนมีอยู่ จะได้ลดกระแสความตระหนี่ ความยึดมั่นในการบริโภคทรัพย์สินมากเกินไป จนทำความเดือดร้อนให้ตนเองโดยไม่รู้ตัว

๒) คุณค่าแท้ คือ คุณค่าที่เกิดจากความต้องการสิ่งที่มีคุณภาพแก่ชีวิต ต้องการความเป็น สาระ แก่นสาร ของชีวิตมากกว่าเปลือกนอก อันเกิดจากความรู้ความเข้าใจชีวิต มีปัญญารักษาตน โดยใช้หลักสราณีธรรมทั้ง ๖ มาดำเนินชีวิต จะเป็นผู้อยู่ในความร่มเย็น ไม่เป็นผู้เดือดร้อนใน ปัจจุบัน หรือในอนาคต เพราะเข้าใจหลักธรรมในการดำเนินชีวิต ประกอบด้วยเมตตาทั้งกาย วาจา ใจ ให้ทานรักษาสีล มีปัญญา รู้คิด รู้ทำ เป็นผู้มี ความมั่นคงทั้งตนเองครอบครัว และสังคม ประเทศชาติ

พฤติกรรมกรรมการบริโภคของมนุษย์ จึงขึ้นอยู่กับทำให้คุณค่าทั้งสองนี้อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะพฤติกรรมกรรมการบริโภคของเศรษฐศาสตร์สมัยใหม่ จะเข้าไปในลักษณะที่หนึ่งมากกว่า เช่น การกินอาหาร มนุษย์ต้องการที่กินอาหารที่มีรสอร่อยมากกว่าคุณค่าทางโภชนาการ ตัดสินคุณค่าอาหารที่ความอร่อยแทนที่จะเป็นคุณค่าทางโภชนาการที่มีต่อร่างกาย ความอร่อยอาจจะนำไปสู่การทำลายสุขภาพทางอ้อม เป็นสาเหตุแห่งโรค และให้กินได้มาก จึงเกิดอาการจุกเสียด ท้องอืด และทำให้อ้วนในที่สุดได้ ที่สำคัญยิ่ง คือ โรคภัยต่าง ๆ มักมาพร้อมกับอาหารที่กินนั้นด้วย

การใช้หลักสราณีธรรม มาใช้ในการบริโภควัสดุสิ่งของนั้น เป็นการรู้จักแบ่งปัน อุดหนุนเกื้อกูลกัน ใครมีมากก็ให้ผู้น้อย ใช้สอยสิ่งที่หามาได้ร่วมกัน มีความรักใคร่กลมเกลียวกัน เหมือนน้ำกับน้ำมัน มีศีลและทฎฐิเสมอกัน อยู่ในระเบียบวินัยอันดี ไม่ละเมิดกฏกติกาที่ใช้ประพฤติ ปฏิบัติ อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภษณ์และข้อคิดเห็นของ

คุณกัญญาภรณ์ ธนตระกูลวงศ์ ผู้จัดการ บริษัท เอไอเอสพลาสแมทซ์ จำกัด กล่าวว่าผู้ผลิตพยายามคิดค้นและหาวิธีการที่จะลดต้นทุนผลิต เพื่อผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับจากการผลิต

และจำหน่ายสินค้ามีมูลค่าสูงขึ้น การจัดการการผลิตซึ่งเริ่มตั้งแต่การออกแบบ การเลือกวัตถุดิบ กระบวนการผลิต จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ธุรกิจจะต้องคำนึงถึงและสิ่งสำคัญอีกอย่างคือความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า<sup>๒๒</sup>

คุณสุธี ศรขจรจิต ผู้จัดการ บจก. เอส.ที.ดี.สติลตรัมส์ กล่าวว่า เราเป็นโรงงานผลิตถังผลไม้วีไรโซเกิดผลผลิตที่นำมาใช้ต้องไม่เป็นของเสีย ของค้างสต็อก เพราะไม่ก่อให้เกิดรายได้ซึ่งอัตราส่วนระหว่างผลผลิตและปัจจัยการผลิต สามารถนำมาเป็นแนวทางในการเพิ่มผลผลิตได้ เพราะฉะนั้นการจัดการ การตรงต่อเวลา การนำส่งสินค้าต้องมีข้อกำหนดชัดเจนเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดโดยเด็ดขาด สินค้าต้องดี มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า<sup>๒๓</sup>

คุณกริช รุจยากรกล หัวหน้าสำนักงาน สหมิตรการบัญชี หน่วยงานความกล่าวว่า การทำงานของสำนักบัญชีนั้นต้องถูกต้อง เป็นกลาง สม่าเสมอและเที่ยงธรรม<sup>๒๔</sup>

คุณคุณิษฐ์ แสงสว่าง ผู้จัดการ หจก.ชนวัฒน์เอ็นจิเนียแอนด์เซอร์วิส กล่าวว่า เราต้องมีความรับผิดชอบสูงมาก เพราะเราเป็นศูนย์ติดตั้งแก๊สติดรถยนต์ที่ได้มาตรฐาน ประชาชนส่วนใหญ่ไว้วางใจ มาใช้บริการ เราจึงตระหนักถึงคุณภาพความปลอดภัยของประชาชนเป็นหลักจะเห็นแต่กำไรอย่างเดียวไม่ได้<sup>๒๕</sup>

คุณไสว ชัยเจริญ ผู้จัดการ โซลรูม บ.เอ็นเอสคาร์ จำกัด กล่าวว่า องค์กรของเรามีพนักงานรับผิดชอบด้านนี้โดยตรง หากมีปัญหาเกิดขึ้นจะต้องแจ้งให้ผู้บริหารทราบทันที เพราะมีความรู้ไหลได้มากพอสมควรถ้าไม่มีผู้รับผิดชอบด้านนี้<sup>๒๖</sup>

คุณทศพร สาครธนากิจ ผู้อำนวยการศูนย์ วิชาการทิสโก้ จำกัด(มหาชน) กล่าวว่า ทำความระเบียบของธนาคาร และดำเนินการตามนโยบายให้ได้ประโยชน์อย่างแท้จริง มีการตรวจสอบด้วยตนเอง และมีเจ้าหน้าที่ที่รับมอบหมาย และมีการวิเคราะห์ติดตามผลงาน เพื่อดูจุดอ่อนของงานพร้อมหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขตลอดเวลา<sup>๒๗</sup>

<sup>๒๒</sup> สัมภาษณ์ คุณกัญญาภรณ์ ชนตระกูลวงศ์, อ่างแล้ว.

<sup>๒๓</sup> สัมภาษณ์ คุณสุธี ศรขจรจิต, อ่างแล้ว.

<sup>๒๔</sup> สัมภาษณ์ คุณกริช รุจยากรกล, อ่างแล้ว.

<sup>๒๕</sup> สัมภาษณ์ คุณคุณิษฐ์ แสงสว่าง, อ่างแล้ว.

<sup>๒๖</sup> สัมภาษณ์ คุณไสว ชัยเจริญ, อ่างแล้ว.

<sup>๒๗</sup> สัมภาษณ์ คุณทศพร สาครธนากิจ, อ่างแล้ว.

ผศ.ดร.จันทนา โรจน์รุ่งศศิธร อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ กล่าวว่า มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง มีการดูแลเป็นอย่างดีเพราะเป็นทรัพย์สินของทางราชการ มีกฎระเบียบในการใช้บังคับให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีคณะกรรมการจัดทำกฎระเบียบและทุกคนเข้าไปเป็นกรรมการด้วย<sup>๒๔</sup>

รศ.โสรัจ กายบริบูรณ์ รองอธิการบดี ม.ราชภัฏนครปฐม กล่าวว่า คนทำงานมักทำผิดพลาด สัมมาทิฐิ ภัยกรรม วชิกรรม มโนกรรม ขาดสติที่จะรักษาศีลธรรมคุณธรรม ไม่มีความตั้งมั่นในการรักษาศีลธรรมคุณธรรม<sup>๒๕</sup>

จากเนื้อความดังกล่าวพอสรุปได้ความว่าการบริหารจัดการทรัพย์สิน วัสดุอุปกรณ์ในองค์กรที่คืบนั้น ก็จะต้องรู้จักตรวจตราของที่ใช้และไม่ใช้อยู่เป็นประจำ สิ่งของทั้งหลายต้องใช้จ่ายอย่างสมเหตุสมผล ไม่ใช้จ่ายอย่างฟุ่มเฟือยจนทำให้เดือดร้อนกันไปในภายหลัง สิ่งไหนเป็นของส่วนรวมก็ต้องให้เป็นส่วนรวมไม่ใช่ส่วนตัว จะกลายเป็นคนเห็นแก่ตัวไปโดยปริยาย

#### ๔.๓.๔ บูรณาการการจัดการองค์กรธุรกิจด้วยหลักสารณียธรรม

การจัดการ (Management) เป็นวิธีการในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งต้องมีการวางแผนและควบคุม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เกิดความคล่องตัว สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกกิจการ

สาระสำคัญการบริหารจัดการองค์กรคือ เป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยบริหารเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการ มีดังนี้

- ๑) การบริหารจัดการสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งได้
- ๒) เป้าหมายของผู้บริหารทุกคน คือ การสร้างกำไร
- ๓) การบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มผลผลิต (Productivity) โดยมุ่งสู่ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ วิธีการใช้ทรัพยากรโดยประหยัดที่สุดและมีประสิทธิผล (Effectiveness)คือบรรลุเป้าหมายคือประโยชน์สูงสุด

๔) การบริหารจัดการที่สามารถนำมาใช้สำหรับผู้บริหารในทุกระดับชั้นขององค์กร กระบวนการบริหารจัดการ(Management Process)หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยมีขั้นตอน ดังนี้ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ การควบคุม การใช้ทรัพยากร

<sup>๒๔</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.จันทนา โรจน์รุ่งศศิธร, อ่างแล้ว.

<sup>๒๕</sup> สัมภาษณ์ รศ.โสรัจ กายบริบูรณ์, อ่างแล้ว.

ต่างๆ ขององค์การ ทรัพยากรประกอบด้วยมนุษย์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพการเงิน ตลอดจน ทรัพยากรข้อมูลขององค์การ

การนำกระบวนการบริหารมาใช้ในโลกยุคโลกาภิวัตน์นี้ เป็นการเปิดกว้างอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร คือ ถือว่าในการบริหารไม่จำเป็นจะต้องกำหนดตายตัวว่าจะใช้เทคนิคใด ใช้กระบวนการใด เพราะมันขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ สถานภาพของผู้บริหารเองก็จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และโอกาสเช่นกัน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารเองจะต้องมีความรู้จริงในทุกกระบวนการ แต่การที่จะนำมาใช้นั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมตามสถานการณ์โลกสมัยนี้

องค์กร	ขาดความอดทน	ขาดความรับผิดชอบ	ขาดศักยภาพ	แบ่งพวก	ทุจริต	ประโยชน์ตน
สาราณียธรรม	เข้าใจตรงกัน	กฎกติกา	กฎกติกา	เข้าใจตรงกัน	กฎกติกา	แบ่งปัน
ผล	เข้มแข็ง	รับผิดชอบ	มีคุณภาพ	สามัคคี	ซื่อตรง	ประโยชน์ผู้อื่น

ตารางภาพที่ ๔.๔ บุรณาการการจัดการองค์กรธุรกิจด้วยหลักสาราณียธรรม  
จากตารางการบูรณาการการบริหารการเงินได้ด้วยหลักสาราณียธรรมดังต่อไปนี้

๑. ขาดความอดทน การขาดความอดทนสามารถเกิดขึ้นได้กับตัวผู้บริหารเองได้ เพราะในบางครั้งการทำงานกับคน คนมีปัญหา ทำงานกับเงิน เงินมีปัญหา ทำงานกับสินค้า สินค้ามีปัญหา ปัญหาบางอย่างแก้ไขได้ง่าย บางอย่างแก้ไขได้ยาก บางอย่างก็แก้ไขไม่ได้ เกิดความเสียหายในธุรกิจมากมาย การทำผิดหลายๆ ครั้ง การประสบปัญหาบ่อยๆ ย่อมทำให้เกิดความท้อแท้สิ้นหวังได้ บางครั้ง แต่ถ้าตัวผู้บริหารใช้หลักสาราณียธรรมมาประพฤติปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้แทบไม่ใช่ปัญหาที่จะมาบั่นทอนกำลังใจได้เลยเพราะ หลักทฤษฎีสามัญญดา คือมีความเข้าใจ มีความคิดเห็นถูกต้องถูกทาง สามารถรับรู้เหตุการณ์ตามความเป็นจริง ไม่หลงทาง คิดเอาหนะ มุ่งผลกำไรทางเดียว รู้สภาพตามความเป็นจริงว่าทุกสิ่งทุกอย่างย่อมมีความไม่แน่นอนอยู่ในตัวของมันเอง บางครั้งธุรกิจก็มีผลกำไรมาก บางครั้งก็น้อย เป็นไปตามกลไกตลาด เมื่อความต้องการมากย่อมขายดีมีกำไร ช่วงไหน

เศรษฐกิจไม่ดีประชาชนยากจน ผลกำไรน้อย ตลาดย่อมมีปัญหาโดยตัวของมันเอง เพราะฉะนั้น ความเข้าใจที่ถูกต้องชัดเจน เป็นสิ่งสำคัญของนักบริหาร

๒. ขาดความรับผิดชอบ บ่อยครั้งเรามักได้ยินว่าผู้บริหารไม่รับผิดชอบ เบี่ยงเบนความ รับผิดชอบไปให้คนอื่น หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ถือเป็นการขาดคุณธรรมอย่างรุนแรงเพียงเพื่อเอาตัว รอดจากความผิดทั้งปวง หลักสาราณียธรรมมาแก้ไขจุดนี้โดยตรง การใช้หลักสาราณียธรรมย่อมมี ผลต่อสังคมโดยรวมตั้งแต่การใช้เมตตาทายกรรม เมตตาวจีกรรม เมตตาเมโนกรรม การแบ่งปันต่อ สังคม เพื่อนร่วมงาน การถือสังฆะกฎกติกามารยาทในสังคมทุกระดับ ความเป็นผู้คิดดีคิดชอบ สร้างสรรค์สิ่งดีงาม ยอมรับผลกระทบต่างๆที่เกิดขึ้นนี้คือหลักบริหารธุรกิจตามแนวพุทธด้วยหลัก สาราณียธรรม

๓. ขาดศักยภาพ คือขาดคุณภาพ ลักษณะผู้นำที่ดีก็คือมีการวางตัวดีเหมาะสม น่าเคารพนับ ถือ เป็นที่ถูกต้องไว้วางใจต่อผู้พบเห็นคือหลักเมตตาทายกรรม มีการพูดจาดี เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถสร้างขวัญกำลังใจให้เพื่อนร่วมงานได้ เพราะได้ถูกกาลถูกเวลา นี่คือหลักเมตตาวจีกรรม มี จิตใจดีงาม มองคนด้วยเมตตาจิต พร้อมทั้งจะช่วยเหลือคนทุกเมื่อ จิตใจสะอาดดีงาม มีใจจงงามนี่คือ หลักเมตตาเมโนกรรม รู้จักแบ่งปันสิ่งของเครื่องใช้ รู้จักให้ของตามกาลตามเวลาได้เหมาะสม รู้ว่า สิ่งใดจะขาดหรือบกพร่องก็เติมเต็มสิ่งนั้น นี่คือหลักสาราณ โภทีคือการแบ่งปัน เป็นคนมีคุณธรรม ไม่เอาเปรียบผู้ใด ตั้งอยู่ในศีลธรรมอันดีเป็นที่เคารพนับถือของคนทั้งหลาย คนทั่วไปรู้ว่าเป็นคนดี นี่คือหลักศีลสมาัมัญญาตา เป็นผู้มีความคิดดี คิดกว้าง คิดไกล คิดได้ลึกซึ้ง สามารถตอบหรือแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นได้ด้วยสติปัญญาที่รอบรู้ทุกๆเหตุการณ์ด้วยความรอบคอบ นี่คือหลักทิวฐิสามัญญาตา ความคิดเห็นตรงกัน ความคิดเห็นดีงาม สิ่งเหล่านี้ย่อมทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำมีศักยภาพอย่างเห็น ได้ชัดด้วยหลักสาราณียธรรมมาบูรณาการ

๔. แบ่งแยกแตกกลุ่ม คือการได้ประโยชน์หรือเสียประโยชน์ อาจสร้างปัญหาการแตกแยก ขึ้นได้ หรือการแตกแยกเพราะความคิดเห็นที่แตกต่างกัน หรืออาจเกิดจากความไม่ชอบใจกัน หรือ การขาดคุณธรรมมีความไม่เสมอกันทางด้านกฎกติกา ส่วนแต่ทำให้เกิดปัญหาการแตกความสามัคคี ได้ทั้งสิ้น การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธด้วยหลักสาราณียธรรม สามารถแก้ไขปัญหานี้ได้ โดยตรง และแก้ไขอย่างสมบูรณ์ โดยใช้ทั้งหกหลักมาบูรณาการคือ การทำงานใดๆก็ตามต้องใช้ หลักเมตตานำหน้า สิ่งใดที่ช่วยเหลือได้ด้วยกำลังกายก็ช่วยเหลือทันที สิ่งใดช่วยได้เรื่องแนะนำแนะ วิธีการทำงาน ก็ช่วยด้วยความจริงใจ ไม่มีพวกเขาพวกเรา มีแต่เพื่อนร่วมงาน ร่วมสถาบันเดียวกัน ทุกคนเป็นเพื่อน เป็นพี่เป็นน้อง อะไรพอให้กัน ได้ก็ไม่หวงไว้คนเดียว ฟังพากัน อาศัยกัน เข้ากันได้ เหมือนน้ำกับน้ำนมฉันนั้น มีกฎกติกามารยาทเดียวกัน ถือกฎเกณฑ์เสมอกัน ไม่มากกว่าน้อยกว่าทุก

คนเท่าเทียมกัน มีหลักการเดียวกัน ความคิดเห็นเดียวกัน สิ่งทั้งหลายที่แคลงใจ ไม่มี ความสามัคคี ย่อมเกิดในสังคมนั้นแน่นอนด้วยหลักสาราณียธรรมนี้เอง

๕. การทุจริต คือ ความเห็นแก่ตัว คือความโลภ ความต้องการกำไรมาก ๆ หรือการมุ่งผลประโยชน์ประกอบฝ่ายเดียว ทำให้เกิดการขาดคุณธรรม ขาดศีลธรรมได้ การไม่ยึดกฎระเบียบทำให้เกิดการทุจริตได้เช่นกัน การนำหลักศีลสามัญญตามาปฏิบัติ ย่อมครอบคลุมจุดบกพร่องที่อาจทำให้เกิดปัญหาได้โดยตรง การใช้กฎข้อบังคับเพื่อป้องกันการทุจริตเป็นการป้องกันที่ได้ผล และเสริมสร้างหลักเมตตาทั้งสาม ทั้งกาย วาจา ใจ ให้รู้จักแบ่งปัน รู้จักให้ รู้จักช่วยเหลือสังคม และสร้างความเห็นอก กระตุ้นให้เกิดความละเอียดในการทำความดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง จะมีผลทำให้การทุจริตคิดมิชอบ ไม่เกิดขึ้นในองค์กร แต่เมื่อนำหลักการบริหารธุรกิจตามแนวพุทธด้วยหลักสาราณียธรรมมาปฏิบัติ ย่อมได้ผลทั้งประโยชน์ตนและประโยชน์องค์กรอย่างเห็นได้ชัด

๖. เห็นแต่ประโยชน์ตน คือการเห็นแก่ตัวนั่นเอง ถ้าผู้บริหารเห็นแก่ตัวฝ่ายเดียวมากเกินไป โดยไม่ใส่ใจขององค์กรหรือสังคม สิ่งแวดล้อม ผลออกมาย่อมมีแต่ความเดือดร้อนขององค์กร สังคม สิ่งแวดล้อมก็ถูกทำลาย ความไม่สงบสุขย่อมเกิดขึ้นมากมาย จนในบางครั้งก็ย่อมถูกต่อต้านจากสังคมเช่นกัน การนำหลักสาราณียธรรมมาบูรณาการแก้ไขความเห็นแก่ตนคือ ผู้บริหารต้องบริหารด้วยหลักเมตตาธรรม จะนึกคิดสิ่งใดต้องไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน มองผู้อื่นเสมอญาติของตน มีใจพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้คนที่ตลอดเวลา ไม่เป็นคนตระหนี่ถี่เหนียว มีใจอยากให้อีกแบ่งปัน ช่วยเหลืออยู่เสมอ เป็นคนมีศีลธรรมเชื่อถือได้ มีหลักการดี คิดดี ทำดี พูดดี เสมอต้นเสมอปลาย เป็นที่พึ่งของประชาชน เพื่อนร่วมงาน ร่วมสถาบันได้ นี่คือการนำหลักสาราณียธรรมมาบูรณาการเปลี่ยนแปลงคนให้เป็นคนดี คนของสังคม สังคมก็พบแต่ความสงบร่มเย็น นำอยู่นำอาศัยมีความสุข ความสามัคคียิ่งขึ้น

#### สรุปบูรณาการการจัดการองค์กรธุรกิจด้วยหลักสาราณียธรรม

หลักที่ควรยึดเป็นแนวทางในการบริหารคือ หลักสาราณียธรรม ซึ่งก็ได้แก่การถือหลักการความจริง ความถูกต้อง ความดีงาม และมีเหตุผลเป็นใหญ่ การกระทำในสิ่งต่างๆ ที่ได้มีการศึกษา ตรวจสอบตามข้อเท็จจริง และความคิดเห็นที่ได้รับฟังอย่างกว้างขวางแจ้งชัดและพิจารณาอย่างดีที่สุด มองด้วยความบริสุทธิ์ใจว่า เป็นไปโดยชอบธรรมและเป็นธรรม

การนำหลักสาราณียธรรมหลักคำสอนของพระพุทธศาสนามาปรับใช้ โดยยกระดับและพัฒนาจิตใจของคนในองค์กร ส่งเสริมให้ใช้หลักธรรมในการแก้ปัญหา จะส่งผลดีในระยะยาวทั้งต่อองค์กรและบุคลากรในองค์กร เพราะทุกคนสามารถทำงานร่วมกัน และสร้างความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน ที่เราเกี่ยวข้องกับช่วยอย่างบริสุทธิ์ใจและเกิดความสุขอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับคำให้สัมภาษณ์และข้อคิดเห็นของ



คุณกัญญาภรณ์ ธนตระกูลวงศ์ ผู้จัดการ บริษัท เอไอเอสพลาสเมทซ์ จำกัด กล่าวว่า การบริหารที่ดีนั้นต้องเป็นคนมีสัจจะ เพราะจะทำให้ประสบความสำเร็จได้อย่างแท้จริงเพราะเป็นการบริหารคนและบริหารตนในวิธีเดียวกัน<sup>๑๐</sup>

คุณสุธี ศรขจรจิต ผู้จัดการ บจก. เอส.ที.ดี.สตูดิโอส์ กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีต้องมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีการหาความรู้เพิ่มเติมใหม่เสมอๆ เพื่อมาบริหารองค์กรให้เจริญก้าวหน้า<sup>๑๑</sup>

คุณกริช รุจยากรกล หัวหน้าสำนักงาน สหมิตรการบัญชี ทัศนัยทนายความ กล่าวว่า การบริหารที่ดีนั้นต้องใช้หลักธรรม ความถูกต้อง มีมนุษยธรรมและจริยธรรมเป็นส่วนประกอบ<sup>๑๒</sup>

คุณคุณิษฐ์ แสงสว่าง ผู้จัดการ หจก.ธนวัฒน์เอ็นจิเนียริ่งแอนด์เซอร์วิส กล่าวว่า ผู้บริหารควรมีความหนักแน่นมั่นคง จะทำให้องค์กรเกิดความมั่นคงตามไปด้วย สามารถฝ่าฟันปัญหาอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นอย่างอดทนไม่ทอดทิ้งฐานะกลางคัน<sup>๑๓</sup>

คุณไสว ชัยเจริญ ผู้จัดการ โชรูม บ.เอ็นเอสคาร์ จำกัด กล่าวว่า นักบริหารต้องทำตัวเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน เวลามีปัญหาความทุกข์ต้องช่วยเหลือกันทันที เหมือนปัญหานั้นเกิดขึ้นกับตัวเอง<sup>๑๔</sup>

คุณทศพร สาครชนากิจ ผู้อำนวยการศูนย์ ธนาคารทีส โก้ จำกัด (มหาชน) กล่าวว่า การบริหารองค์กรนั้นจำเป็นต้องนำหลักธรรมมาประกอบด้วย ตั้งแต่ตัวผู้บริหารและพนักงานองค์กร การมีหลักธรรมทั้งตัวผู้บริหารและพนักงานจะทำให้องค์กรมั่นคง ไม่มีการทุจริตซึ่งทำให้เกิดความเสียหาย การที่ได้คนดีมาทำงานจะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในที่สุด<sup>๑๕</sup>

ผศ.ดร.จันทนา โรจน์รุ่งศศิธร อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ กล่าวว่า ต้องใช้ทั้งหลักทฤษฎีและหลักธรรมควบคู่กันไป จะทำให้สังคมเป็นรูปได้<sup>๑๖</sup>

<sup>๑๐</sup> สัมภาษณ์ คุณกัญญาภรณ์ ธนตระกูลวงศ์, อ่างแล้ว.

<sup>๑๑</sup> สัมภาษณ์ คุณสุธี ศรขจรจิต, อ่างแล้ว.

<sup>๑๒</sup> สัมภาษณ์ คุณกริช รุจยากรกล, อ่างแล้ว.

<sup>๑๓</sup> สัมภาษณ์ คุณคุณิษฐ์ แสงสว่าง, อ่างแล้ว.

<sup>๑๔</sup> สัมภาษณ์ คุณ ไสว ชัยเจริญ, อ่างแล้ว.

<sup>๑๕</sup> สัมภาษณ์ คุณทศพร สาครชนากิจ, อ่างแล้ว.

<sup>๑๖</sup> สัมภาษณ์ ผศ.ดร.จันทนา โรจน์รุ่งศศิธร, อ่างแล้ว.

รศ.โสรัจ กายบริบูรณ์ รองอธิการบดี ม.ราชภัฏนครปฐม กล่าวว่า ในการทำธุรกิจนั้นควรใช้แนวคิดหรือทฤษฎีที่มุ่งผลสำเร็จ และต้องใช้หลักธรรมมาประกอบการดำเนินธุรกิจด้วย เนื่องจากปัญหาของการบริการ หรือการทำงานอยู่ที่ “คน” ดังกล่าวข้างต้น หากมีคนไม่ดี และคนไม่เก่ง จำนวนมาก จะทำให้องค์กรอ่อนแอ ขาดประสิทธิภาพการทำธุรกิจต้องยึดหลักธรรมทางศาสนา เป็นแนวทางการดำเนินชีวิตและการทำงาน<sup>๓๖</sup>

จากเนื้อความดังกล่าวพอสรุปได้ความว่า พนักงานต้องเข้าใจหลักธรรมทางศาสนา ปรับแนวคิดในการดำเนินชีวิตการทำงานที่ถูกต้องคือ มีสัมมาทิฐิ มีความละเอียดและเกรงกลัวต่อบาป มีสติในการคิดดี ทำดี พูดดีทุกเวลา มีใจตั้งมั่นในการจะทำทั้ง ๓ สิ่งอยู่เสมอตลอดเวลา ลดละทิฐิ กิเลส ตัณหา ยึดหลักไตรลักษณ์ทำงาน โดยยึดหลักอิทธิบาท ๔ คือ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา ทำงานอย่างมีพรหมวิหาร ๔ คือเมตตา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุขกรุณา ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี อุเบกขา การรู้จักวางเฉย ทำงานโดยยึดหลักสาราณียธรรม คือ ทาน คือ การให้ แบ่งปัน เสียสละปิยวาจา คือ การพูดจาไพเราะอ่อนหวาน กล่าวคำสุภาพ ทำประโยชน์แก่ผู้อื่น สงเคราะห์ผู้อื่น บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ และการวางตนเสมอต้น เสมอปลาย

#### ๔.๕ บทสรุป

การบริหารธุรกิจต้องบริหารด้วยสติปัญญา เป็นบัณฑิต อย่างบริหารกิจด้วยกิเลสตัณหา ไม่ทำด้วยความหวัง หรือความอยาก เอาสติปัญญามาเป็นประธาน อย่าเอาความอยากมาเป็นประธาน บริหารธุรกิจด้วยความไม่เห็นแก่ตัว เกิดมาเพื่อทำให้ผู้อื่นสบายใจ มีเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า และลูกค้า (สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า) ทำงานด้วยอุดมคติ เอาความพอดี ความถูกต้องเป็นที่ตั้ง ให้คำนึงถึงวัตถุประสงค์ การกระทำ และผลแห่งการกระทำทุกครั้งทำงานหรือบริหารธุรกิจ<sup>๓๗</sup>

ผู้บริหารที่ดีต้องใช้หลักสาราณียธรรม ใช้ในการบริหาร เขาต้องกล้าตัดสินใจลงมือทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม โดยไม่พยายามลอบตัวหนีปัญหา เขาถือคติว่า อำนาจหน้าที่มาพร้อมกับความรับผิดชอบ เขาอมเสียสละประโยชน์สุขส่วนตนเพื่อประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่กว่า นั่นคือ

<sup>๓๖</sup> สัมภาษณ์ รศ.โสรัจ กายบริบูรณ์, อ่างแล้ว.

<sup>๓๗</sup> พุทธทาสภิกขุ, “การบริหารแบบพุทธ”, อ่างแล้ว.

ประโยชน์สุขส่วนรวม ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ถ้าเห็นว่าจะได้ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่เพราะสละประโยชน์สุขเล็กน้อย บุคคลควรสละประโยชน์สุขเล็กน้อยเพื่อเห็นแก่ประโยชน์สุขที่ยิ่งใหญ่”<sup>๓๕</sup>

ในการบริหารธุรกิจ ผู้บริหารสูงสุดต้องมีทั้งอัตตหิตสมบัติคือยึดธรรมประจำใจและมุ่งบำเพ็ญประโยชน์สุขส่วนรวม เมื่อผู้นำประพฤติธรรม สังคมส่วนรวมก็อยู่เป็นสุข ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า

“เมื่อฝูงโคข้ามปากแม่น้ำ ถ้าโคผู้นำฝูงไปตรง โคนเหล่านั้นย่อมไปตรงทั้งหมดในเมื่อโคผู้นำฝูงไปตรงในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับสมมติให้เป็นผู้นำถ้าผู้นั้นประพฤติธรรม ประชาชนนอกนี้ย่อมประพฤติธรรมเหมือนกัน ประชาชนทั้งประเทศย่อมอยู่เป็นสุข ถ้าพระราชาทรงดำรงอยู่ในธรรม”<sup>๓๖</sup>

การบูรณาการการบริหารธุรกิจด้วยหลักสาราณียธรรม ด้วยเป็นหลักพุทธธรรมที่ประสานประโยชน์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อองค์กร และองค์กรต่อองค์กร โดยมีตัวบุคคลเป็นผู้ดำเนินการบริหารองค์กร หากขาดหลักธรรมดังกล่าวแล้ว ย่อมเป็นเหตุบังจายให้การบริหารธุรกิจเสื่อมถอยหรือเกิดปัญหาต่างๆ ตามมามากมาย ซึ่งเป็นที่มาแห่งความล้มเหลวในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจ

หลักสาราณียธรรม เป็นแกนกลางในการบริหารธุรกิจและสามารถเชื่อมโยงหลักพุทธธรรมอื่นๆ ให้สอดคล้องกับบริบทในการบริหารองค์กรได้เป็นอย่างดี ด้วยเหตุนี้หลักสาราณียธรรมจึงเป็นหลักธรรมอันเป็นเหตุให้ระลึกรู้ถึงกันในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ที่เป็นผู้ร่วมงาน ร่วมกิจการ หรือร่วมชุมชน ตลอดจนพี่น้องร่วมครอบครัว พึงปฏิบัติตามหลักการอยู่ร่วมกันอย่างปกติสุข

สำหรับการจัดการองค์กร บริหารคนในองค์กร และบริหารธุรกิจ ด้วยหลักสาราณียธรรม ๖ ประการ มีข้อสังเกตเห็นได้ชัดว่า หลักธรรมดังกล่าวมีนัยสำคัญต่างๆ มากมาย อาทิ

(๑) ในองค์ประกอบของหลักสาราณียธรรม ๓ ข้อแรก เป็นการสร้างศรัทธา ความรู้สึกอันดีเปิดใจกว้าง ยอมรับความแตกต่างซึ่งกันและกัน ดังนั้นจัดได้ว่าเป็นฝ่ายความรู้สึก

(๒) องค์ประกอบถัดมา (สาธารณ โภคี) เป็นหลักธรรมที่แสดงถึงสวัสดิการสังคมในองค์กรธุรกิจให้เป็นไปอย่างเท่าเทียมและเหมาะสมกับบริบทสถานสังคม

(๓) องค์ประกอบ ๒ ข้อสุดท้าย ถือได้ว่าเป็นการแกนกลางในการบริหารธุรกิจที่ชัดเจนและสำคัญที่สุด เพราะประกอบด้วยหลักจริยธรรมภายในองค์กร (ศีลสามัญญา) และหลักสังฆธรรม (ทิวฐิสามัญญา) ซึ่งสังเกตได้ว่าหลักศีลสามัญญาเป็นหลักปกครองหรือบริหารคนในองค์กร

<sup>๓๕</sup> บ.ธ. ๒๕/๘/๕.

<sup>๓๖</sup> อง.จตุกถ. ๒๑/๗๐/๕๘.

ธุรกิจให้เป็นไปโดยสวัสดิ แต่การปกครองหรือบริหารธุรกิจนั้นต้องอาศัยธรรมเป็นใหญ่หรือปกครองโดยธรรม นั่นก็คือต้องอาศัยหลักธรรมที่ว่าด้วย ทิฐิสามัญญา คือความเห็นที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม หรือ ในบริบทการปกครอง เรียกว่า อำนาจโดยธรรม (ธรรมาธิปไตย)

เพราะฉะนั้น หลักสาราณียธรรม จึงเป็นเรื่องผูกใจคนในองค์กรให้ระลึกรู้ถึงกันและซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อองค์กร จัดได้ว่าเป็นธรรมที่มีอุปการะมาก และเป็นธรรมที่เป็นตัวเชื่อมโยงไปสู่หลักพุทธธรรมอื่นตามบริบทของการบริหารธุรกิจในองค์กรนั้น ๆ ทำให้ทราบว่า การบริหารธุรกิจขาดหลักสาราณียธรรมไม่ได้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต้องนำหลักพุทธธรรมดังกล่าว บูรณาการกับการบริหารธุรกิจ

บริหารด้วยสติปัญญา ต้องมีสติปัญญา เป็นบัณฑิตดำเนินประโยชน์กิจด้วยปัญญา อย่าดำเนินด้วยกิเลสตัณหา ความหวังเป็นกิเลสตัณหา ตัณหาก็คือความหวัง แต่ความต้องการวัตถุประสงค์มิได้ ตั้งความหวังไว้แล้วหยุดเสียทำไปด้วยสติปัญญา อย่าให้ความหวังมันหวังกัดกร่อนใจอยู่เรื่อย เอาสติปัญญาเป็นประธาน อย่าเอาความหวังเป็นตัวประธาน สอนเด็ก ๆ ให้อยู่ด้วยความหวังก็เป็น โรคเจ็บตายกันหมด ให้อยู่ด้วยสติปัญญาเถิด บริหารด้วยการไม่เห็นแก่ตัว เกิดมาเพื่อทำให้ผู้อื่นสบายใจ เราอยู่คนเดียวในโลกไม่ได้ ถ้าเขาให้เราอยู่คนเดียว ยกโลกให้อยู่คนเดียวเราก็อยู่ไม่ได้ การบริหารธุรกิจใด ๆ จะยกโลกให้เราคนเดียวไม่มีหรอก แม้จะมีได้เราก็อยู่คนเดียวไม่ได้ ในโลกนี้ให้เราเป็นเจ้าของเราก็อยู่คนเดียวไม่ได้ มันต้องเนื่องกัน ไม่ว่าคน สัตว์ ต้นไม้ ต้องเนื่องกันทั้งนั้น จึงต้องสำนึกไว้ว่าอยู่ร่วมกันเกิดมาอยู่ด้วยผู้อื่น ต้องช่วยกัน ต้องทำให้สบายใจ ทำโลกนี้ให้งดงาม อยู่อย่างเพื่อนเกิดแก่เจ็บตายด้วยกัน<sup>๑๑</sup>

จากเนื้อความดังกล่าวพอสรุปได้ความว่า การบริหารธุรกิจแนวพุทธจะใช้หลัก เมตตาธรรม การใช้หลักสายกลาง การใช้วิถีธรรมชาติ การให้ความสุขจากการสันโดศ เน้นสั่งจะ ลดบริโภคนิยม เน้นการแบ่งปัน มากกว่าแข่งขัน ไม่สร้างการเบียดเบียน และสร้างทิวทัศน์ที่ถูกต้องให้กับลูกค้า เน้นปัญญา มากกว่าสอนให้เชื่อแบบผิด ๆ

การบริหารสมัยใหม่มักจะใช้หลัก การสังเกตความต่าง แล้วใช้ช่องว่างแสวงหาความได้เปรียบเน้นแข่งขันมากกว่าแบ่งปัน เพื่อนร่วมอาชีพเป็นคู่แข่ง บางครั้งคิดเป็นศัตรูไปเลยก็มี จะขยายตลาดด้วยการจูงใจโดยใช้กิเลสตัณหาเป็นเครื่องมือ บางครั้งเบียดเบียนแม้แต่ลูกค้า และสิ่งแวดล้อม มักสั่งสอนให้บริโภคนิยมมาก ๆ จะได้ขายมาก ๆ จะได้กำไรมาก ๆ และสร้างความเชื่อต่อตราหือให้จงรักภักดีว่าโก้เก๋กว่า

<sup>๑๑</sup>พุทธทาสภิกขุ, “การบริหารแบบพุทธ”, อ้างแล้ว.

หลักสาราณียธรรม ๖ ประการ เป็นหลักการอยู่ร่วมกันอย่างมีความเมตตาจิตต่อกัน  
 ปรารถนาความสุขความเจริญแก่กันและกัน เมื่ออยู่ร่วมกันได้เช่นนี้แล้ว ก็จะก่อให้เกิดเป็นความรัก  
 ความเคารพ การสงเคราะห์กัน การไม่ทะเลาะวิวาทกัน เป็นไปเพื่อความสามานสามัคคี เอกภาพใน  
 สถาบันสังคม ตลอดถึงประเทศชาติต่อไป



แผนภูมิที่ ๔.๕ สรุปการบูรณาการด้วยหลักสาราณียธรรม

## บทที่ ๕

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ” ครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำหลักสาราณีธรรมมาบริหารธุรกิจ เพื่อเป็นการเสริมสร้างหลักการบริหารธุรกิจดังที่ปรากฏให้เห็นในปัจจุบัน ให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น เป็นประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมมนุษย์ชาติอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการวิจัยมี ๔ อย่าง คือ

- ๑ เพื่อศึกษาหลักการบริหารธุรกิจ
- ๒ เพื่อศึกษาหลักธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารธุรกิจ
- ๓ เพื่อบูรณาการการบริหารธุรกิจด้วยหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารธุรกิจ
- ๔ เพื่อนำเสนอแนวทางและการสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับ “รูปแบบบูรณาการการบริหารธุรกิจด้วยหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมกับการบริหารธุรกิจ

ขอบเขตของการวิจัยแบ่งออกเป็น ๓ อย่าง คือ ๑) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ ๒) ได้นำหลักธรรมมาจากตำราทางพระพุทธศาสนา และในหลักสาราณีธรรม เพื่อนำมาใช้บริหารธุรกิจ จากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๓) วิเคราะห์ให้เห็นแบบการบริหารธุรกิจที่มีการนำหลักสาราณีธรรม ทางพระพุทธศาสนาใช้ร่วมกันแล้วรวมเป็นหลักฐานทางวิชาการ เพื่อเป็นการยืนยันองค์ความรู้แนวพุทธที่จะสามารถนำมาเป็นต้นแบบทางหลักการบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ

วิธีดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษาข้อมูลจากพระไตรปิฎก และอรรถกถา เอกสารวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงสัมภาษณ์เชิงลึกนักวิชาการทางด้านบริหารธุรกิจและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์กรธุรกิจ จำนวน ๘ คน เมื่อได้ข้อมูลทั้งหมดแล้วจึงนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์และนำเสนอในรูปการพรรณนา ในบทที่ ๕ นี้ ผู้วิจัยจะได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้ตามลำดับ

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๒ LSRU-B MODEL

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

## ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลทางเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) สรุปผลการวิจัยได้ตามลำดับดังนี้

๕.๑.๑ การบริหารธุรกิจคือ กิจกรรมทุกอย่างซึ่งมีความเกี่ยวพันในวงการของสถาบัน เพื่อที่จะจำหน่ายและให้บริการภายใต้กฎเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยมีความสัมพันธ์กับบริการอื่น และกลุ่มผู้ทำงานร่วมมือให้บรรลุถึงจุดหมายอันเดียวกัน คือ ความสำเร็จของหน่วยงาน

แบ่งออกเป็น ๒ ประเภทคือ ประเภทแรกเป็นความต้องการที่จำเป็นขั้นพื้นฐานต่อการดำรงชีวิต (Needs) ได้แก่ปัจจัย ๔ คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ส่วนความต้องการอีกประเภทหนึ่งนั้นเป็นสิ่งที่มนุษย์อยากมี (Wants) แต่ถ้าไม่มีสิ่งเหล่านี้มนุษย์ก็ยังสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ด้วยอย่างเช่น รถยนต์ โทรทัศน์ เครื่องปรับอากาศ เป็นต้น

ดังนั้นธุรกิจจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของมนุษย์ เพราะธุรกิจเป็นแหล่งผลิตสินค้าและบริการ เพื่อสนองความต้องการของมนุษย์ทั้ง ๒ ประเภท

การบริหารธุรกิจนั้นต้องอาศัยปัจจัยที่จำเป็นคือปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจมี ๔ ประเภท ที่เรียกว่า ๔ M ได้แก่ ๑. คน (Man) ๒. เงิน (Money) ๓. วัสดุหรือวัตถุดิบ (Material) ๔. การจัดการ (Management)

การบริหารธุรกิจมักเกิดสร้างปัญหาให้สังคมเสมอเนื่องจาก เป้าหมายทางธุรกิจ ทักษะคติของนักธุรกิจ การลดต้นทุน การแข่งขันทางธุรกิจ การไม่มีมาตรฐานหรือความถูกต้อง การขาดสำนึกต่อส่วนรวม สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดปัญหาต่อสังคมมากมายจนแก้ไขไม่ตก เพราะความเห็นแก่ตัวของนักธุรกิจ เกิดความขัดแย้งกันอย่างรุนแรง ความไม่ไว้วางใจกัน งานขาดประสิทธิภาพ ไม่มีความสุขในการทำงาน มีศัตรูทางการค้ามากมาย ถูกต่อต้านจากสังคม ทำผิดกฎหมาย และในที่สุดก็ต้องเลิกกิจการไป สิ่งเหล่านี้คือการขาดคุณธรรมจริยธรรมของนักธุรกิจทั้งสิ้น

๕.๑.๒ หลักธรรมที่เหมาะสมในการบริหารธุรกิจคือ หลักสรวาณียธรรม ๖ ประการ ที่ทำให้การบริหารธุรกิจเป็นไปอย่างสมบูรณ์ทั้งความต้องการพื้นฐานและมีความสบายใจในการนำหลักธรรมมาปฏิบัติ และเป็นธรรมที่ให้การช่วยเหลือกิจธุระของผู้ร่วมคณะด้วยความเต็มใจ แสดงกิริยาอาการสุภาพ เคารพนับถือกัน ช่วยบอกแจ้งสิ่งที่เป็นประโยชน์ สั่งสอน แนะนำตักเตือนด้วยความหวังดี กล่าววาจาสุภาพ แสดงความเคารพนับถือกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง แบ่งปัน ยอมรับกฎกติกาเดียวกัน มีความคิดเห็นเหมือนกันเข้าใจกัน ซึ่งทำให้เกิดผลที่ดีแก่ชุมชนและเพื่อนร่วมงาน เป็นไปเพื่อความสมานสามัคคี มีเอกภาพในสังคม ตลอดจนถึงประเทศชาติที่มั่นคงยั่งยืน

หลักสาราณียธรรมสามารถนำมาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหารธุรกิจได้ คือ ๑. เมตตา ๒. เมตตาวจีกรรม คือ การพูดด้วยคำไพเราะอ่อนหวาน (วจีไพเราะ) นักบริหารที่ดีจะรู้จักผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน คำพูดหยาบกระด้างผูกใจใครไม่ได้ ๓. เมตตาโมกกรรม คือ มีความรัก ความหวังดี ที่ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข นักบริหารต้องมีความรักและความหวังดีแก่เพื่อนร่วมงาน ความรักจะเกิดได้ถ้านักบริหารรู้จักมองแง่ดี หรือส่วนที่ดีของเพื่อนร่วมงาน ๔. สาธารณ โภที ได้ของสิ่งใดมาก็แบ่งปันกัน หรือหมายถึง การให้ (โอบอ้อมอารี) นักบริหารที่ดีต้องมีน้ำใจ รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ท่านแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ท่านจะช่วยให้ทุกคนอื่นไว้ได้ ๕. สีสสามัญญตา (มีระเบียบวินัย) การเคารพกฎกติกา มารยาทขององค์กร ปราศจากอคติหรือความลำเอียง กฎกติกาว่าอย่างไร เราก็ประพฤติตามกฎกติกานั้น ไม่ถือว่าเป็นบุคคลพิเศษแต่ประการใด ๖. ทิฏฐิสามัญญตา มีทิฏฐิดีงามเสมอทั้งมีการวางตัวสม่ำเสมอ (วางตนพอดี) ความคิดเห็นที่ถูกต้องดีงาม และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ข่อมทำให้องค์กรนั้นๆ เข้มแข็งยั่งยืน

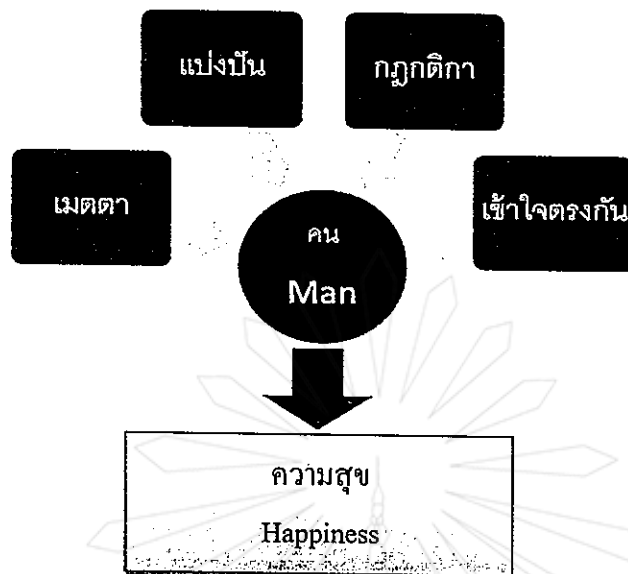
หลักสาราณียธรรม เป็นหลักการคิด การพูด และการแสดงออก ที่ทำให้มนุษย์ระลึกนึกถึงกัน ในเชิงบวก และเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะป้องกันความขัดแย้งในเชิงลบของมนุษย์ที่ทำงานร่วมกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคม สามารถสร้างสังคมให้มีความสุขไปพร้อมๆ กันทำให้โลกร่มเย็นตัวเราก็ร่มเย็น และเมื่อนำมาบริหารธุรกิจย่อมทำให้นักธุรกิจทำงานไปด้วยความสุข ไม่เห็นแก่ตัว เป็นคนมีใจดี มีเมตตา พร้อมทั้งจะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานสังคมประเทศชาติอย่างสมบูรณ์

#### ๕.๑.๓ การบูรณาการการบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ พบว่า

การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ คือ การบริหารธุรกิจมีความรัก(เมตตา)เป็นฐานของความรักที่เป็นความรักเพื่อนมนุษย์ รักเพื่อนสังคมเดียวกัน การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ มีปรัชญาแตกต่างจากการบริหารธุรกิจปัจจุบัน คือ การสร้างเสริมทั้งประโยชน์ตน และประโยชน์ผู้อื่น ทำพูดคิดด้วยเมตตา รู้จักแบ่งปันทรัพย์ที่ได้มาด้วยความบริสุทธิ์ให้กับสังคม ชุมชน ประเทศ มีอาชีพสุจริตเที่ยงธรรม มีความคิดเห็นที่ถูกต้องดีงาม นำคนและบุคลากรทั้งหลายไปสู่ความเจริญพร้อมๆ กัน การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ สามารถให้ข้อสรุปสำคัญๆ ๔ ข้อด้วยกัน คือ

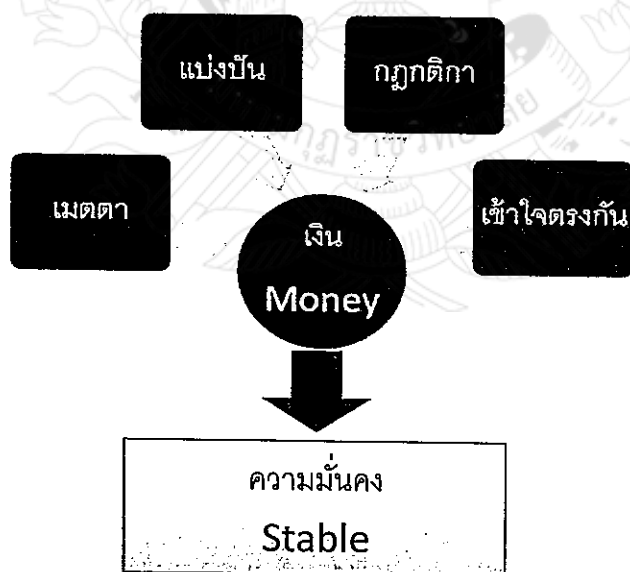
๑) การบริหารคนด้วยความรัก ความเห็นใจกัน ทำงานด้วยการช่วยเหลือเกื้อกูลกันด้วยหลักเมตตา มีการให้สิ่งของรางวัลตามความดีความชอบตามความเป็นจริง ยึดถือกฎกติการ่วมกันอย่างเดียวกัน ไม่ละเมิดกฎที่ตั้งเอาไว้ และมีจุดมุ่งหมายขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน ข่อมทำให้เกิดความสุข (Happiness) และได้กระทำกิจการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน เพื่อความสุขของเพื่อนร่วมงาน การบริหารคนนั้นสามารถบูรณาการด้วยหลักธรรมข้อเมตตา กายกรรม เมตตา วจีกรรม เมตตา มโนกรรม สาธารณ โภที สีสสามัญญตา และทิฏฐิสามัญญตา





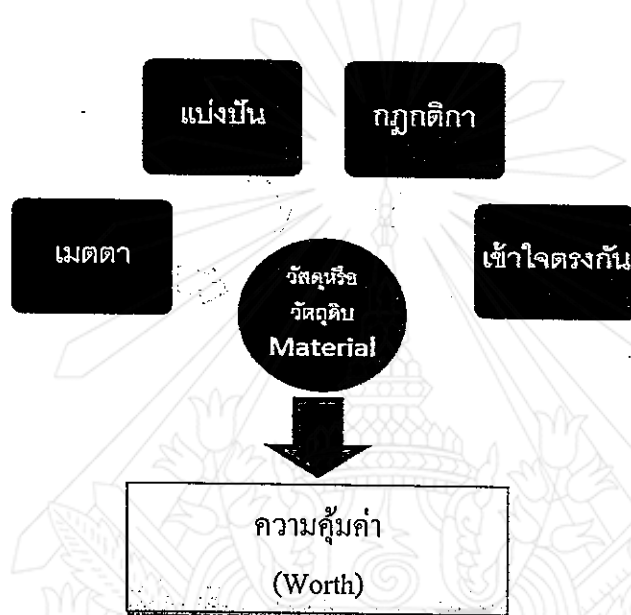
แผนภูมิที่ ๕.๑ การบริหารคนด้วยหลักสาราณียธรรม

๒) การบริหารการเงิน โดยใช้หลักทางปัญญา และซื่อสัตย์ การบริหารเงินหรือบริหารทุนย่อมมีระบบความถูกต้อง ซื่อสัตย์ชัดเจน เราประกอบการค้า มิใช่เพื่อหากำไรสูงสุด แต่เราทำธุรกิจเพื่อรักษาถูกต้องเที่ยงธรรม เป็นคนมีศีลธรรม(Moral) นั่นคือให้ตัวเราและสังคมอยู่ด้วยสงบสุข มั่นคง(Stable) การบริหารการเงินสามารถบูรณาการด้วยหลักธรรมคือ สีลสามัญญตา และทิวฐิสามัญญตา



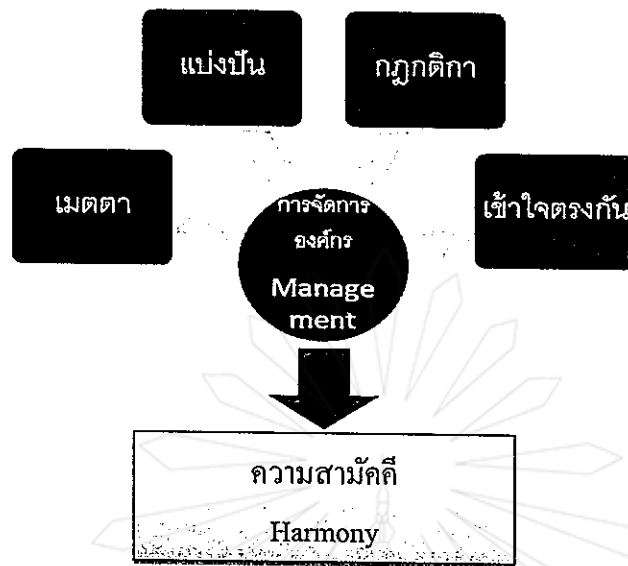
แผนภูมิที่ ๕.๒ การบริหารการเงินด้วยหลักสาราณียธรรม

๓) การบริหารวัสดุอุปกรณ์(Material) บริหารลักษณะให้เกิดประโยชน์สูงสุด รู้จักแบ่งปันไปทั่วทุกสังคม ความเหลื่อมล้ำระหว่างกลุ่มชนต่างๆ จะลดน้อยลง สังคมก็เดินไปพร้อมกันด้วยสภาพจิตใจที่ดีมีความเมตตาต่อกัน ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ไม่ฟุ้งเฟ้อไปตามกระแสมีสติ (Mindfulness) การบริหารวัสดุหรืออุปกรณ์สามารถบูรณาการด้วยหลักธรรมที่ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุณค่า(Worth) ควรใช้หลักสาธารณโภคี และทฤษฎีสามัญญดา



แผนภูมิที่ ๕.๓ การบริหารวัสดุด้วยหลักสรวาณียธรรม

๔) การบริหารการจัดการองค์กร (Management) เมื่อการบริหารเกิดจากการใช้หลักธรรมเข้ามาบริหารอย่างเต็มรูปแบบ องค์กรย่อมเกิดความรัก ความสามัคคี (Harmony) เกิดขึ้น ความขัดแย้งระหว่างผู้ที่อยู่ในระบบธุรกิจก็ไม่มี ไม่มีการเอาใจเอาเปรียบ ในระบบราคา ระบบตลาด และระบบการผลิต แนวความคิดของการบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ เน้นความเสมอภาค(Equality) ความเสมอภาคในที่นี้ หมายความว่า ทุกคนมีปัจจัยการดำรงชีพขั้นพื้นฐานเพียงพอ(Sufficient) ไม่มีผู้ใด ตกหล่นไปจากระบบการสนองความต้องการนี้ การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ ไม่เป็นการสะสมที่มากเกินไป มีการดำรงชีวิตที่อยู่ได้ด้วยหลักธรรม ส่วนเกินนั้น ก็นำไปช่วยเหลือสังคม รู้จักแบ่งปัน ยอมรับกฏกติกาเดียวกัน มีความคิดเห็นและเข้าใจกันทำให้สังคมมีความสุข การจัดการองค์กรนั้นสามารถบูรณาการด้วยหลักสรวาณียธรรมทุกข้อเข้ามาบูรณาการจึงจะเกิดประโยชน์อย่างเต็มที่



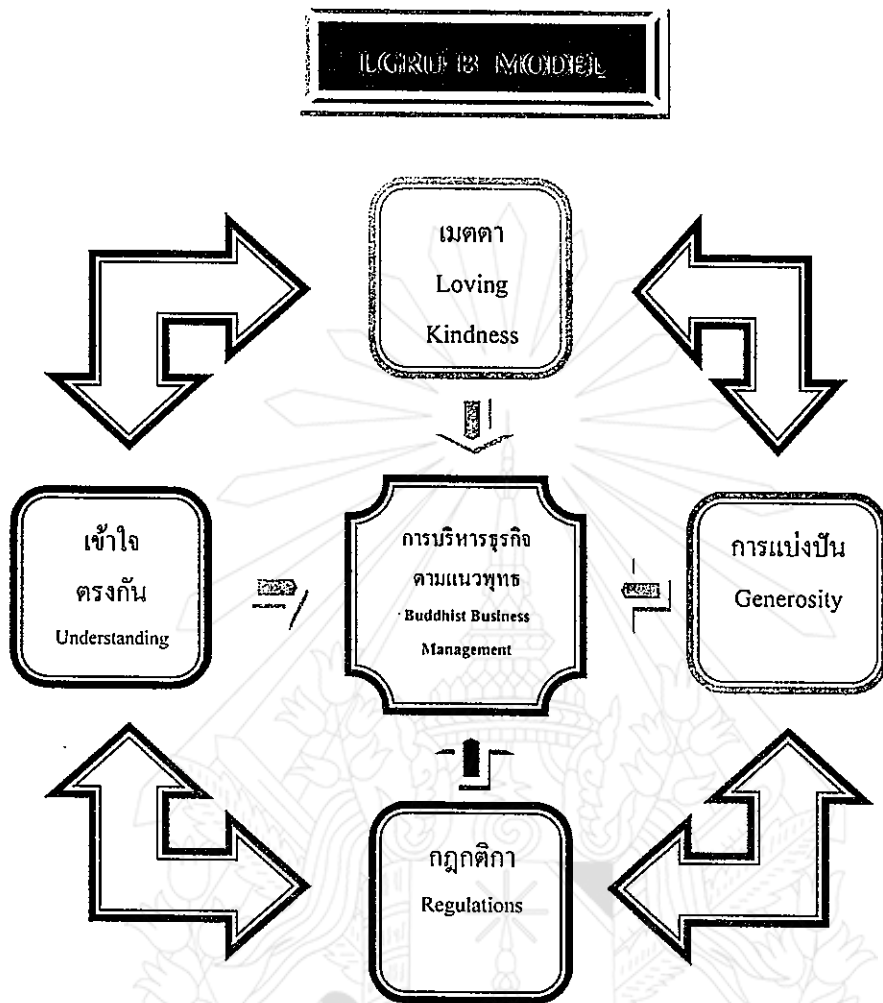
แผนภูมิที่ ๕.๔ การบริหารองค์กรด้วยหลักสาราณียธรรม

การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ มีความรับผิดชอบต่อคนรุ่นหลังที่เกิดขึ้น และจะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต โดยระมัดระวังในการใช้ทรัพยากร เพื่อเหลือไว้ให้คนรุ่นหลังได้ใช้สอย คนสมัยปัจจุบัน ย่อมตื่นตาตื่นใจในวัตถุ แต่ขณะเดียวกันก็ยังหลงใหลอยู่ในเทคโนโลยีสมัยใหม่ คือมองไม่เห็นแก่นแท้ของชีวิต มองไม่เห็นสิ่งที่อยู่หลังม่านา การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ จึงเห็นว่าการใช้หลักสาราณียธรรมเข้ามา สามารถลดละเลิกการครอบงำสิ่งเหล่านี้ได้ และปลุกกระแสแนวพุทธอยู่เสมอไม่ขาดสาย ไม่คิดกักตุน ไม่ลุ่มหลง ไม่กตัญญู แต่สร้างสรรค์อย่างมีชีวิตชีวา นี่ก็คือคำว่าการบริหารธุรกิจตามแนวพุทธด้วยหลักสาราณียธรรม

สรุปได้ว่า การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธนั้น นอกจากจะทำให้คนทำงานอย่างมีความสุข บริหารเงินอย่างถูกต้องมีคุณธรรม มีการใช้จ่ายสินค้าอย่างคุ้มค่าทั้งประโยชน์ตนและประโยชน์ผู้อื่น รักษาสิ่งแวดล้อม สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร และที่สำคัญคือ เป็นทางที่นำไปสู่สังคมแห่งความรักความสามัคคี เป็นสังคมที่มุ่งประโยชน์ส่วนรวม มีเมตตา รู้จักแบ่งปัน ยึดถือกฎกติการ่วมกัน มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน

## ๕.๒ องค์ความรู้ใหม่ในการวิจัย LGRU-B MODEL

จากผลของการศึกษาทั้งหมดสามารถนำมาสร้างรูปแบบ เพื่อส่งเสริมบทบาทและความสำคัญของการบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ เรียกว่า “LGRU-B MODEL” ซึ่งมีรูปแบบกระบวนการพัฒนาตามแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิที่ ๕.๕ LSRU-B MODEL

L = Loving-Kindness (ความเมตตา)

G = Generosity (การแบ่งปัน)

R = Regulations (กฎกติกา)

U = Understanding (เข้าใจกัน)

B = Buddhist Business Management

(การบริหารธุรกิจแนวพุทธ)

จากรูปแบบของ “LSRU-B MODEL” ผู้วิจัยสามารถอธิบายค่านิยมคัมภีร์ได้ดังนี้

#### ๕.๒.๑ L = Loving-Kindness (ความเมตตา)

ความเมตตา หมายถึง การใช้ความเมตตามาคำเนินธุรกิจ ตั้งกาย วาจา ใจ ทำธุรกิจด้วยความรัก ความปรารถนาดีต่อกัน ไม่คิดทำร้ายกัน ส่งเสริมช่วยเหลือกันด้วยกำลังกาย พุคนแนะนำในสิ่งสิ่งที่ดีงาน พุคให้เกิดความสามัคคีกันในเพื่อนร่วมงาน พุคประสานประโยชน์ ไม่พุกให้เกิดการแตกแยก แบ่งพวก แยกความสามัคคี เป็นคนมีน้ำใจ จิตใจดีงาม มองโลกแง่ดี ทำธุรกิจเพื่อชีวิตที่มีความสุขไปพร้อมกันนี้คือหลักเมตตาในการบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ

#### ๕.๒.๒ G = Generosity (การแบ่งปัน)

การแบ่งปันหรือการเอื้ออาทร คือการให้โดยการเอื้อเพื่อเจ็งานแก่ลูกน้องหรือสังคครอบข้างด้วยวัตถุ ด้วยเงินทอง มากน้อยตามแต่สถานการณ์ โดยมุ่งหวังจะจุนเจือให้ผู้อื่นได้รับประโยชน์และความสุขด้วยความเมตตาจิตของตน ไม่ได้จำกัดว่าจะต้องเป็นของดีหรือเลว ไม่จำกัดว่าเป็นของมากหรือน้อย ความสำคัญขึ้นอยู่กับเจตนาในการให้ทานนั้น ตามกำลังทรัพย์และกำลังศรัทธาที่ตนมีอยู่ การแบ่งปันความเอื้ออาทร การช่วยเหลือทั้งวัตถุสิ่งของ เงินทอง หรือการแบ่งปันผลประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินธุรกิจ โดยไม่ถือไว้แต่เพียงผู้เดียว การมีน้ำใจเหล่านี้คือหลักสาราณียธรรมในการบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ

#### ๕.๒.๓ R = Regulations (กฎกติกา)

กฎกติกาเดียวกัน คือกฎเกณฑ์หรือข้อตกลงที่บุคคลตั้งแต่ ๒ ฝ่ายขึ้นไปกำหนดขึ้นเป็นหลักปฏิบัติ หลักการในการครองชีวิตขั้นพื้นฐานขององค์กรธุรกิจของสังค การอยู่ด้วยกันของสังคให้ยั่งยืนก็ต้องใช้กฎกติกาข้อตกลงกัน เหมือนกัน เป็นรูปแบบเดียวกัน มีมาตรฐานของกฎกติกาเดียวกัน ทุกคนมีความเคารพสิทธิในทรัพย์สินของกันและกัน เพราะถ้าแต่ละคนประกอบด้วยกฎกติกาเดียวกันเสมอกัน จะมีความเสมอภาคกันในเรื่องกฎระเบียบ ปฏิบัติถูกต้องตามกฎกติกาเดียวกัน การยอมรับกฎกติกา มีข้อปฏิบัติเสมอกัน มีความประพฤติปฏิบัติทางกาย ทางวาจา ตลอดจนถึงทางใจเสมอกันมีความเห็นเสมอกัน ก็ย่อมจะมีความสามัคคีพร้อมเพรียงกัน แต่ถ้าหากว่าแตกแยกความประพฤติปฏิบัติต่างกัน ก็ย่อมเป็นเหตุแตกแยก เป็นไปเพื่อหาชนะคือความเสื่อม เพราะฉะนั้นการบริหารธุรกิจตามแนวพุทธทุกคนใช้กฎกติกาเดียวกันเสมอกัน

#### ๕.๒.๔ U = Understanding (เข้าใจกัน)

เข้าใจกันหมายถึง เข้าใจ ยอมรับว่าเป็นความจริง เห็นอกเห็นในเรื่องความเห็น ความเป็นผู้มีมีความเสมอกันโดยทวิ (ความเห็น) มีความเห็นร่วมกัน มีความคิดเห็นลงกันได้ ไม่ถือรันเอาแต่ความเห็นของตนฝ่ายเดียว ถือความถูกต้องเป็นแนวทาง ความคิดเห็นที่ถูกต้องในการดำเนินธุรกิจ

เป็นเรื่องสำคัญ ถ้าองค์กรใดก็ตามความคิดเห็นต่างกัน งานหรือองค์กรย่อมประสบความสำเร็จตามความล้มเหลว ในทางตรงกันข้าม องค์กรใดก็ตาม มีความคิดเห็นเดียวกัน เสมอกัน ย่อมทำให้องค์กรนั้น เจริญรุ่งเรือง มีความสุขในการทำงานและประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์กร

#### ๕.๒.๕ B = Buddhist Business Management (การบริหารธุรกิจแนวพุทธ)

การบริหารธุรกิจแนวพุทธ คือความมีเมตตา มีอาชีพสุจริต ได้ทรัพย์มาด้วยความบริสุทธิ์ ได้มาแล้วบริโภครทรัพย์นั้น ไม่มัวเมา รู้จักแบ่งปันรู้จักให้ทาน ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการให้ เพราะเมื่อสมาชิกในองค์กรทุกคนรู้สึกเป็นเหมือนสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน ทุกคนจะไม่แสวงหาผลประโยชน์จากกัน แต่จะเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และแบ่งปัน โดยแบ่งปันความมั่งคั่งให้กับทุกกลุ่มอย่างทั่วถึงและอย่างยุติธรรม ไม่มุ่งสร้างกำไรสูงสุดแก่ตนแต่เพียงผู้เดียวมีคุณธรรมประจำใจ ตลอดเวลา มีเมตตาในการบริหารคน มีความซื่อสัตย์ในการเงิน ใช้สินค้าอย่างมีสติไม่มัวเมาใช้ให้ ประโยชน์สูงสุดมั่นคง และบริหารองค์กรด้วยความคิดเห็นที่ถูกต้องไม่มัวเมา

#### ๕.๓ ข้อเสนอแนะ

##### ๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัย พบว่า ถึงแม้ว่าหลักการสาราณียธรรมเป็นที่รู้จักในประเทศไทยเป็นอย่างดี แต่วิธีการนำหลักการ ไปใช้จริงในโลกธุรกิจยังไม่เป็นที่เข้าใจในกลุ่มนักธุรกิจส่วนใหญ่ สาเหตุหลัก เกิดจากความเชื่อที่ว่าธุรกิจและคุณค่าทางศาสนาเดินสวนทางกันเป็นเส้นขนาน และองค์ความรู้ยังไม่ได้มีการพัฒนาให้สอดคล้องต่อวิถีการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน การดำเนินธุรกิจภายใต้แนวคิดจึงยังเป็นเพียงจุดเริ่มต้น มี เพียงไม่กี่องค์กรที่มีรากฐานจากศาสนา และแทบไม่เป็นที่รู้จัก แม้แต่ในกลุ่มผู้ที่นับถือพระพุทธศาสนา ประเด็นสำคัญในการเสนอแนะนำหลักการสาราณียธรรม ไปสู่ ภาคนโยบายคืออะไร

เนื่องจากแนวคิดนี้เป็นหลักการที่สวนกระแสความเชื่อทางธุรกิจของผู้คนส่วนมาก กลยุทธ์ การนำเสนอหลักการสมควรอยู่ในลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไป มุ่งเน้นไปยังสององค์ประกอบ สำคัญที่ดำเนินควบคู่กันไป คือ ตัวองค์ความรู้ อันจะเป็นข้อเสนอแนะทางวิชาการในหัวข้อถัดไป และการโฆษณาประชาสัมพันธ์ ซึ่งครอบคลุมถึงการส่งเสริมให้มีการนำแนวคิด ไปปฏิบัติอย่าง แพร่หลายยิ่งขึ้น โดยจะแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น ๒ ช่วง

สืบเนื่องจากแนวคิดหลักการสาราณียธรรมเป็นวิถีชีวิตมากกว่าเพียงกิจกรรมทางธุรกิจ ใน การดำเนินธุรกิจด้วยแนวคิดนี้ให้สำเร็จผล ผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับทัศนคติของ พระพุทธศาสนาต่อชีวิตพอสมควร กลุ่มเป้าหมายในช่วงแรกจึงยังไม่สามารถมุ่งเน้นไปยังนักธุรกิจ

ทั่วไป สมควรมุ่งเน้นไปยังผู้ที่มีวิถีชีวิตแบบพุทธ ผู้ที่ต้องการดำเนินชีวิตในวิถีพุทธ รวมถึงผู้ที่ต่อต้านหลักการบริหารแบบปัจจุบัน หรือผู้ที่กำลังมองหาวิธีการบริหารจัดการแบบทางเลือก เมื่อแนวคิดนี้เป็นที่รู้จัก และได้มีการนำไปปฏิบัติที่แพร่หลายขึ้น จึงขยายกลุ่มเป้าหมายให้ครอบคลุมนักธุรกิจทั่วไปมากขึ้น จัดเป็นกลยุทธ์ในช่วงสอง

การโฆษณาประชาสัมพันธ์จะมุ่งเน้นไปยัง ๑. การสร้างความตระหนักรู้ ๒. การสร้างความเข้าใจ ๓. การส่งเสริมคุณค่าของหลักการ เพื่อนำไปสู่ ๔. การปฏิบัติจริง โดยร่วมมือกับทั้งหน่วยงานรัฐบาลและองค์กรเอกชน มุ่งเน้นการเผยแพร่แนวคิด รวมถึงการจัดอบรมอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมให้หลักการบริหารธุรกิจตามแนวพุทธได้รับการสอนเป็นความรู้เสริมทางด้านธุรกิจ หรือความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการทางเลือก ในสถาบันการศึกษาทางธุรกิจทุกระดับ ตั้งแต่ประกาศนียบัตรวิชาชีพ ปริญญาตรี ไปจนถึงปริญญาโท และปริญญาเอก

ในการผลักดันกลยุทธ์เหล่านี้ให้สำเร็จลุล่วง ผู้วิจัยมีทัศนะว่า จำเป็นต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานพิเศษขึ้นเฉพาะ ให้เป็นศูนย์กลางการศึกษา การเผยแพร่ และให้การสนับสนุนธุรกิจแนวการบริหารธุรกิจตามแนวพุทธอย่างเป็นกิจจะลักษณะ มีหน้าที่และบทบาทที่ชัดเจนคือ ส่งเสริมให้หลักการบริหารธุรกิจตามแนวพุทธเป็นที่รู้จัก และเป็นที่ยอมรับ พร้อมทั้งสนับสนุนให้นำไปปฏิบัติจริงในภาคธุรกิจ เป็นศูนย์กลางการศึกษา รวมถึงสถานที่เก็บรวบรวมข้อมูล และองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ ทั้งในภาคทฤษฎีและปฏิบัติ อบรมและให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจตามแนวพุทธสร้างเครือข่ายการบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และองค์ความรู้ พร้อมทั้งให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันพัฒนาองค์ความรู้ให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

#### ๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรจะได้ศึกษาวิจัยตามประเด็นดังต่อไปนี้เพื่อให้แนวคิดการบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย จำเป็นต้องมีการพัฒนาและต่อยอดองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องอีกมาก การศึกษาในครั้งนี้ เป็นเพียงก้าวแรกในการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจภายใต้หลักการการบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ อย่างเป็นวิชาการ จึงจำเป็นต้องพัฒนาหลักการให้ครอบคลุมภาพรวมของธุรกิจให้มากที่สุด เพื่อก่อประโยชน์ในทางปฏิบัติสูงสุด ด้วยเป้าหมายหลักที่ต้องการให้นักธุรกิจสามารถนำหลักการนี้ไปใช้ได้จริง แต่จากการศึกษาทำให้พบว่า ยังมีประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ อีกหลายประเด็น ที่ไม่สามารถครอบคลุมได้ทั้งหมดในการศึกษาในครั้งนี้ แต่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจอย่างสูง การศึกษาในอนาคตเกี่ยวกับประเด็นต่างๆเหล่านี้สามารถกระทำได้ในแนวราบ คือ

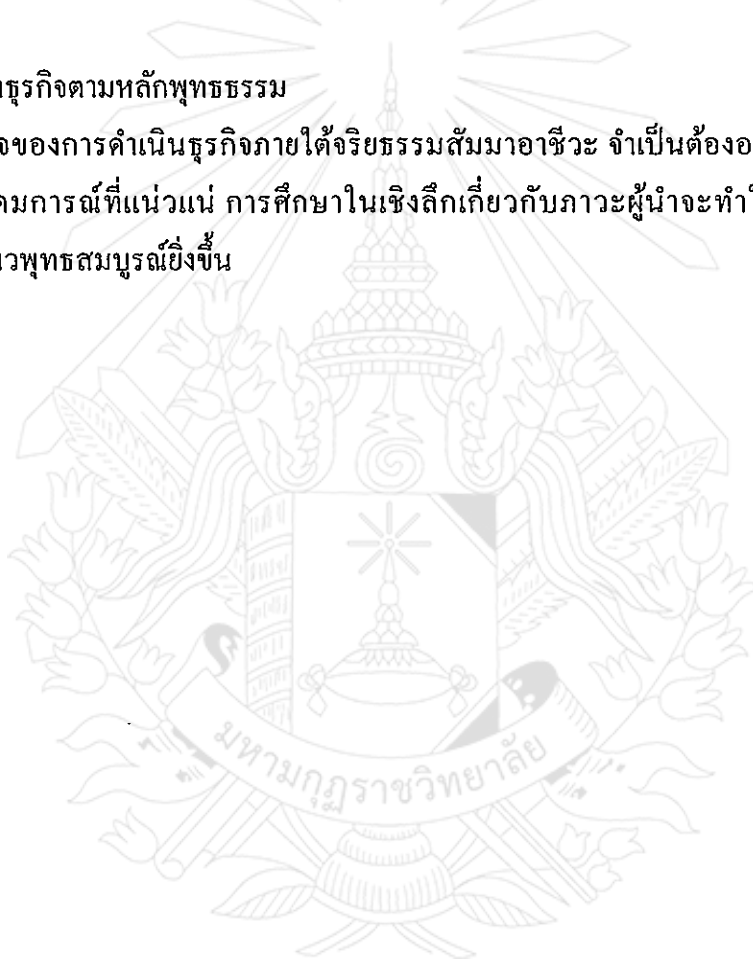
เสนอหลักการแบบภาพรวมที่ครอบคลุมหลายประเด็น เหมือนอย่างการศึกษาในครั้งนี้ หรือใน แนวตั้ง คือ ศึกษาเฉพาะบางประเด็นอย่างลึกซึ้ง ประกอบด้วย

๑. หลักการบริหารการตลาดตามแนวพุทธ

จากการศึกษาทำให้ผู้วิจัยพบว่า การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ มีความสัมพันธ์อย่างสูงกับ กลยุทธ์และกิจกรรมทางการตลาด ไม่ว่าจะเป็นนโยบายทางสินค้าและบริการ นโยบายการโฆษณา ประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขาย รวมถึงนโยบายการกำหนดราคา จริยธรรมสัมมาอาชีวะ สามารถประยุกต์ และพัฒนาให้เป็นหลักการตลาดแบบยั่งยืน ที่มีรากฐานจากคุณค่าทาง พระพุทธศาสนาได้

๒. ผู้นำทางธุรกิจตามหลักพุทธธรรม

ความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจภายใต้จริยธรรมสัมมาอาชีวะ จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มี ความมุ่งมั่นและอุดมการณ์ที่แน่วแน่ การศึกษาในเชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำจะทำให้หลักการ บริหารธุรกิจตามแนวพุทธสมบูรณ์ยิ่งขึ้น





## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย

#### ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. เล่มที่ ๑๑, ๑๒, ๑๔, ๒๒, ๒๕, ๓๓ กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๓๐.

มหามกุฏราชวิทยาลัย, มูลนิธิ. พระไตรปิฎกและคัมภีร์อรรถกถา เล่มที่ ๑๐, ๖๐, ๘๐. กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๒๕.

#### ข้อมูลทุติยภูมิ

##### ๑) หนังสือทั่วไป

กาญจนา เรืองรจิตปกรณ, รศ. และคณะ. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ ๕.

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๕.

กิ่งแก้ว จินดาเทวิน. จริยธรรมทางธุรกิจ. อุดรดิตต์ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตต์, ๒๕๕๕.

เฉลิมเกียรติ ศิวินวล แปลและเรียบเรียง. มนุษย์ คือ ชีวิตเล็กๆที่สวยงาม: ความคิดทาง จริยศาสตร์ของซูเมกเกอร์. กรุงเทพมหานคร: เจริญวิทย์การพิมพ์, ๒๕๓๒.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตยาพร เสมอใจ. การจัดการ. กรุงเทพมหานคร : ส.เอเชียเพลส, ๒๕๔๕.

ทองหล่อ วงษ์ธรรมมา, ดร.รศ. ปรัชญา ๒๐๑ พุทธศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรีนติ้งเฮ้าส์, ๒๕๓๘.

ธงชัย สันติวงษ์. หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐.

\_\_\_\_\_. การจัดการ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕.

ธนวรรธ ดั่งสินทรัพย์ศิริ. การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร : เสมาธรรม, ๒๕๔๖.

ธีรวุฒิ ประทุมพนรัตน์. ทฤษฎีการบริหารและการจัดการองค์การ. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๓๑

นิตยา เงินประเสริฐศรี. ทฤษฎีองค์การ: แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ. กรุงเทพมหานคร:

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๔.

บุรชัย ศิริมหาสาร. กลั่นสามก๊กฉบับนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร:แสงดาว, ๒๕๔๐.

เปลื้อง ณ นคร. พจนานุกรมไทย-ไทย. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๓.

ผุสดี รุมาคม. การบริหารธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพมหานคร : ฟิสิกส์เซ็นเตอร์, ๒๕๔๐.

พุทธทาสภิกขุ. การบริหารธุรกิจแบบพุทธ. กรุงเทพมหานคร : อตัมมโย, ๒๕๓๑

พระเทพเวที(ประยูรค์ ปยุตโต). ทางออกของสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์ พริ้นติ้ง กรุ๊ป, ๒๕๓๑.

พระธรรมปิฎก(ประยูรค์ ปยุตโต). พจนานุกรมฉบับประมวลศัพท์ธรรม. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒.

กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

พระราชมนู(ประยูรค์ ปยุตโต). ชรรมนุญชีวิต. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๔.

ยรรยง ชรรมธัชอารี. การวางแผนธุรกิจด้วยระบบงบประมาณแนวใหม่. กรุงเทพมหานคร :สายธาร, ๒๕๔๘.

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฎ์. เทคนิคการบริหารเงินทุนหมุนเวียน. กรุงเทพมหานคร : ชรรมนิติ, ๒๕๓๘.

ระภิงค์ จันทวิสมบุญ, ดร. พลิกวิกฤตชีวิต-ธุรกิจ ด้วยคู่มือจัดสรร วางแผนชีวิตและเงินทอง, กรุงเทพมหานคร : โรยัล ฟาร์ม, ๒๕๔๕.

วิชัย โดสุวรรณจินดา. ครบเครื่องเรื่องบริหาร ธุรกิจขนาดย่อม. กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๔๗.

ศรีอรุณ เรศานนท์ และทองฟู ชินะ โชติ. หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร, ๒๕๓๕.

ศิรินุช อินละคร. การเงินบุคคล Personal Finance. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๕๒.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๓๗.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. ธุรกิจทั่วไป : ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ, กรุงเทพมหานคร : บริษัท ดวงกลมสมัย จำกัด, ๒๕๔๖.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สุกร เสรีรัตน์, ปรีญ ลักขิตานนท์ และองอาจ ปทะวานิช. หลักการตลาด, กรุงเทพมหานคร : บริษัทธีรฟิล์มและไซเท็กซ์จำกัด, ๒๕๔๖.

สมยศ นาวิการ. ธุรกิจเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, ๒๕๔๐.

สุชาติ สุขมงคล. การบริหารวัสดุยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร : ชรรมนิติ, ๒๕๓๕.

สุดาทิพย์ ตันตินิกุลชัย และศักดา หงส์ทอง. ธุรกิจทั่วไป. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เอ็มพันธ์

จำกัด, ๒๕๔๗).

สมชาย หิรัญกิตติ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพมหานคร. บริษัท ซีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๔๒.

สมคิด บางโม. หลักการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : นำอักษรการพิมพ์, ๒๕๓๘.

อำนวยการ. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : อักษรการพิมพ์, ๒๕๔๔.

## ๒) วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์/วิจัย

กนิรา เทียนส่องใจ. ทพญ. “การศึกษาวิเคราะห์ข้อกัณฑ์งานเพื่อจัดการความขัดแย้งในสังคมไทยปัจจุบัน”. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

จรัส ปันธิ. “วิเคราะห์การประยุกต์หลักสราณีธรรมในการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่”. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพุทธศาสนศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๗.

นพดล บงกชกาญจน์, นาวาเอก. “การปฏิบัติงานตามหลักสราณีธรรมของบุคลากรศูนย์ซ่อมอากาศยานกองการบินทหารเรือ กองเรือยุทธการ”. วิทยานิพนธ์ศาสตราศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

ประเสริฐ สิงหเสน. “ความพึงพอใจที่มีต่อการบริหารงานตามหลักสราณีธรรม : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระทอง อำเภอชะอวด จังหวัดนครศรีธรรมราช”. สารนิพนธ์ ศาสนาสตราศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕.

พุทธิดา รักพงษ์. “การศึกษาเศรษฐศาสตร์แนวพุทธ : ศึกษาเฉพาะกรณี โภควิภาค ๔”. วิทยานิพนธ์ศาสตราศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

พระครูนนทวิวัฒน์ วีระมโม (มีนุสรณ์), “การบริหารงานเทศบาลตำบลตามหลักสราณีธรรม ๖ : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลปลายบาง อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี”. วิทยานิพนธ์ ศาสนาสตราศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

พระมหาธรรมรัต อริชฌมโม (ยศขุน). “การศึกษาเชิงวิเคราะห์หลักรัฐศาสตร์ที่มีในพระไตรปิฎก”. วิทยานิพนธ์ศาสตราศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๓.

พระมหาเอกมร วุฒิปญโญ (คงตางาม). “ความคิดเห็นของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานตามหลัก  
 สาราณีย์ธรรม ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอคอนมดแดง จังหวัดอุ  
 บลราชธานี”. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาม  
 กุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

พระวิทยา ญาณสาโร (กุ่มราษฎร์). “ศึกษาแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงที่สอดคล้องกับหลักพุทธธรรม  
 ที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนาเถรวาท”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิต  
 วิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔

อาภรณ์รัตน์ เลิศไผ่รอด, “ความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริการสาธารณะตามหลักสาราณีย์  
 ธรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองกรด จังหวัดนครสวรรค์”. วิทยานิพนธ์  
 ศาสตราศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,  
 ๒๕๕๔.

### ๓) บทความจากเว็บไซต์

ฐานิตา อัครภาณุวิทยา, “ธุรกิจ SMEs”, ๑๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๒,

<<http://www.thaigoodview.com/node/๔๓๒๗๓>> ๘ November ๒๕๕๒

ทีมวิเคราะห์สันทศธุรกิจ ฝ่ายเศรษฐกิจนโยบายเศรษฐกิจการเงิน, “โครงการแลกเปลี่ยนข้อมูลเศรษฐกิจ  
 และการเงิน,” กรกฎาคม ๒๕๕๕,

<[http://www.bot.or.th/Thai/EconomicConditions/Thai/BLP/Documents/BLP\\_Q๒\\_๒๐๑๒.pdf](http://www.bot.or.th/Thai/EconomicConditions/Thai/BLP/Documents/BLP_Q๒_๒๐๑๒.pdf)>

๘ January ๒๕๕๖.

ธรรมะกับการเสริมสร้างความสามัคคี, ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๔,

<<http://www.googig.com/story.php?action=view&id=๒๐๕๕๓>>, 15 December 2012X.

ธรรมะกับการเสริมสร้างความสามัคคี, ๑๕ ธันวาคม ๒๕๕๕,

<[http://kbi.onab.go.th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=194:2010-05-03-14-](http://kbi.onab.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=194:2010-05-03-14-19-09&catid=46:2008-10-29-14-43-09&Itemid=111)

19-09&catid=46:2008-10-29-14-43-09&Itemid=111 >, (19 December 2012).

“ปัญหาในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และแนวทางแก้ไข”. ๒๐ มกราคม ๒๕๕๓

<<http://www.adecco.co.th/jobs/adecco-knowledge-center-detail.aspx?id=344&c=3>>

January ๒๕๕๖

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๒, “จริยศาสตร์”, ๑๘ ธันวาคม ๒๕๕๕.

<<http://rirs3.royin.go.th/new-search/word-6-search.asp> > ๑๘ December ๒๕๕๕.

พุทธทาสภิกขุ. “การบริหารแบบพุทธ”, ๒๘ ตุลาคม ๒๕๓๑.

- <http://www.youtube.com/watch?v=oSIIZPKwjGQ> ๑๕ December ๒๕๕๕.
- ลานธรรมจักร. “เมตตาเป็นเหตุ กรุณาเป็นผล (สมเด็จพระญาณสังวรฯ)” ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๑  
 <<http://www.dhammadjak.net/board/viewtopic.php?t=14792>> ๑๕ December ๒๕๕๕.
- รำไพ เครือแก้ว. “ในระบบเศรษฐกิจ”, ๓ มิถุนายน ๒๕๕๐,  
 <[http://www.thaigoodview.com/library/teachershow/lopburi/rampai\\_k/economcs/sec๑๐๕.html](http://www.thaigoodview.com/library/teachershow/lopburi/rampai_k/economcs/sec๑๐๕.html)> ๕ January ๒๐๑๓.
- วิทยา เข็มธีรนาท. “การบริหารการผลิต”, ๘ ธันวาคม ๒๕๕๕,  
 <<http://ac.rmuti.ac.th/productionmanagement/>> ๖ January ๒๐๑๓.
- “เส้นทางรวยเป็นล้าน มาดูสิว่าเศรษฐีเขาทำกันได้อย่างไร”, ๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๓,  
 <<http://www.unigang.com/Article/5002>>(๒ Feb ๒๕๕๓).
- สุทธิกันต์ อุดสาห์. “แนวคิดทฤษฎีทางการจัดการ Mary Parker Follett”, ๑๘ ธันวาคม ๒๕๕๕,  
 <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:acBRkLZ3vkJ:adisony.blogspot.com/2012/10/mary-parker-follett.html+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=th>> (๑๘ December ๒๕๕๕)
- สุรัชย์ เชนประโคน. หลักประชาธิปไตยทั่วไปในพระพุทธศาสนา, ๑๖ กรกฎาคม ๒๕๕๔.  
 <[http://surachaichenprakhon.blogspot.com/๒๐๑๑/๐๕/blog-post\\_๑๐.html](http://surachaichenprakhon.blogspot.com/๒๐๑๑/๐๕/blog-post_๑๐.html)>. (16 July 2011).
- อิงค์ควิตี. “๖ ปัญหาที่มักพบในการเริ่มต้นทำธุรกิจ”, ๒๕ ธันวาคม ๒๕๕๕,  
 <<http://incquity.com/articles/startup/๖-business-startup-problems>> ๘ January ๒๕๕๖.

#### ๔) เอกสารอื่น ๆ ที่ไม่ได้ตีพิมพ์

ศุภกร์ลักข์กมลพนทลี ภวภูตานนท์ ณ มหาสารคาม. “จริยธรรมในวิชาชีพธุรกิจ”. ชุดบทความประกอบการสัมมนาเรื่องจริยธรรมในวิชาชีพ. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยร่วมกับหลักสูตรจริยศาสตร์ศึกษา ภาควิชามนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๕๑.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิทยาการจัดการ. “เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการวัสดุและการจัดซื้อ”. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๕.

#### ๕) การสัมภาษณ์

สัมภาษณ์ คุณกัญญาภรณ์ ชนตระกูลวงศ์. ผู้จัดการ บริษัท เอไอเอสพลาสเมทซ์ จำกัด.

๓ ธันวาคม ๒๕๕๕.

สัมภาษณ์ คุณสุธี ศรขจรจิต. ผู้จัดการ บจก. เอส.ที.ดี.สติลตรัมส์. ๔ ธันวาคม ๒๕๕๕.

สัมภาษณ์ คุณกริช รุจยากรกล. ผู้จัดการ หัวหน้าสำนักงาน สหมิตรการบัญชี หนองคาย.

๓ ธันวาคม ๒๕๕๕.

สัมภาษณ์ คุณคุณิษฐ์ แสงสว่าง. ผู้จัดการ หจก.ธนวัฒน์เอ็นจิเนียริ่งแอนด์เซอร์วิส. ๖ ธันวาคม

๒๕๕๕.

สัมภาษณ์ คุณไสว ชัยเจริญ. ผู้จัดการ โซร์รุม บ.เอ็นเอสคาร์ จำกัด, ๗ ธันวาคม ๒๕๕๕.

สัมภาษณ์ คุณทศพร สาครธนากิจ. ผู้อำนวยการศูนย์ ธนาคารทีสโก้ จำกัด(มหาชน),

๑๑ ธันวาคม ๒๕๕๕.

สัมภาษณ์ ผศ.ดร.จันทนา โรจน์รุ่งศศิธร. อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการม.ราชภัฏนครปฐม.

๘ ธันวาคม ๒๕๕๕.

สัมภาษณ์ รศ.โสรัจ กายบริบูรณ์. รองอธิการบดี ม.ราชภัฏนครปฐม. ๘ ธันวาคม ๒๕๕๕.

๘ ธันวาคม ๒๕๕๕.

## ๒. ภาษาอังกฤษ

Angelo Kinicki and Brian K. Williams. หลักการจัดการ. แปลโดย เบญจมาภรณ์ อิศรเดช.

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล, 2549.

Ricky W.Griffin and Ronald J.Ebert. **Business**. 2 nded., New Jersey: Prentice – Hall, 1991.

Samuel C. Certo. การจัดการสมัยใหม่. แปลโดย พัทนี นนทศักดิ์ และปิยะพันธ์ ปิงเมือง,

กรุงเทพมหานคร : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อิน โดไชน่า, 2549.

Louis A. Allen. **Management and Organization**. Tokyo : Tosho Printing, 1958.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก  
รายนามผู้ให้สัมภาษณ์



## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

๑. พระมหามหาวินทร์ ปรีสุตโตโม, ผศ.ดร.

วุฒิการศึกษา

ตำแหน่งปัจจุบัน

อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

๒. ผศ.ดร.สุวิญ รัตย์

วุฒิการศึกษา

ตำแหน่งปัจจุบัน

อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

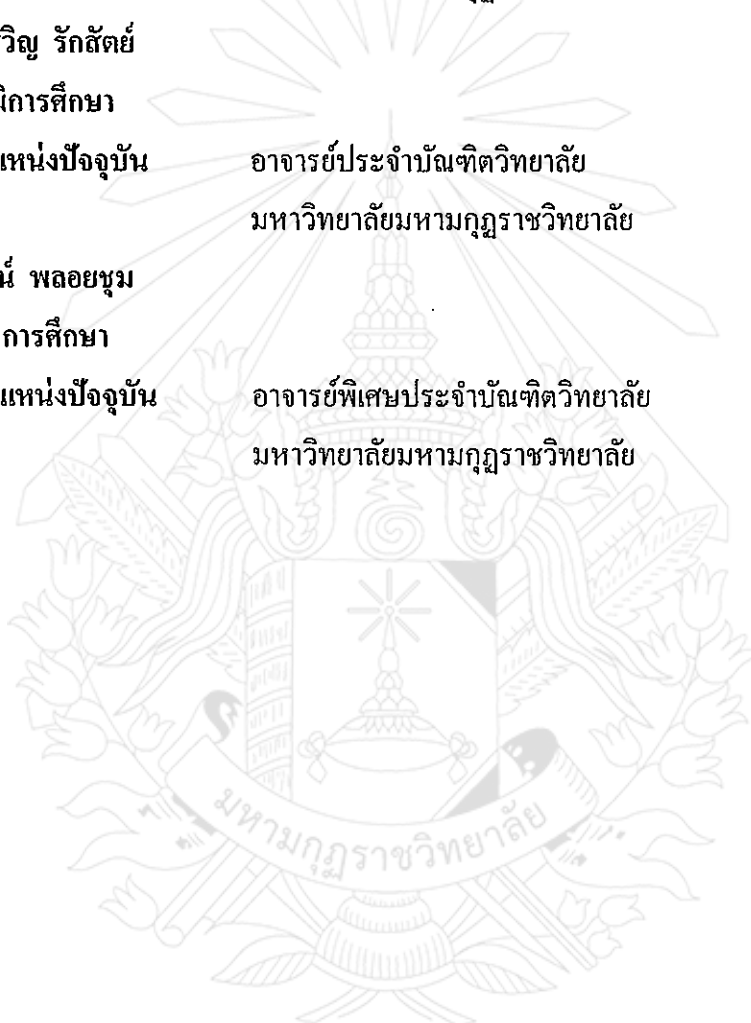
๓. รศ.สุเชาน์ พลอยชุม

วุฒิการศึกษา

ตำแหน่งปัจจุบัน

อาจารย์พิเศษประจำบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย



## บุคคลานุกรม

### ๑. คุณ กัญญาภรณ์ ธนตระกูลวงศ์

ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอไอเอสพลาสแมทซ์ จำกัด  
 วันที่ให้สัมภาษณ์ ๓ ธันวาคม ๒๕๕๕ เวลา ๑๐.๐๐ น.  
 สถานที่ บริษัท เอไอเอสพลาสแมทซ์ จำกัด  
 ๘๘ หมู่ที่ ๑ @ ต.ทัพหลวง อ. เมืองนครปฐม จ.นครปฐม

### ๒. คุณ สุธี ศรขจรจิต

ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ บจก. เอส.ที.ดี.สติลตรัมส์  
 วันที่ให้สัมภาษณ์ ๔ ธันวาคม ๒๕๕๕ เวลา ๑๐.๐๐ น.  
 สถานที่ บจก. เอส.ที.ดี.สติลตรัมส์  
 ๘๖ หมู่ที่ ๔ ต.สร้อยฟ้า อ.โพธาราม จ.ราชบุรี

### ๓. สัมภาษณ์ คุณ กริช รุจยากรกล

ตำแหน่ง ผู้จัดการ หัวหน้าสำนักงาน สหมิตรการบัญชี หนายความ  
 วันที่ให้สัมภาษณ์ ๓ ธันวาคม ๒๕๕๕ เวลา ๑๓.๐๐ น.  
 สถานที่ให้สัมภาษณ์ สำนักงาน สหมิตรการบัญชี หนายความ  
 ๗๘/๔๓ ถ.ราชวิถี ต.พระปฐมเจดีย์ อ.เมือง จ.นครปฐม

### ๔. คุณ คุณิษฐ์ แสงสว่าง

ตำแหน่ง ผู้จัดการ หจก.ชนวัฒน์เอ็นจิเนียแอนด์เซอร์วิส  
 วันที่ให้สัมภาษณ์ ๖ ธันวาคม ๒๕๕๕ เวลา ๑๖.๐๐ น.  
 สถานที่ให้สัมภาษณ์ หจก.ชนวัฒน์เอ็นจิเนียแอนด์เซอร์วิส  
 ๑๒๔ หมู่ที่ ๕ ถ.พลตำรวจ ต.ทุ่งกระพังไหม อ.กำแพงแสน  
 จ.นครปฐม

### ๕. คุณ ไสว ชัยเจริญ

ตำแหน่ง ผู้จัดการ บริษัท เอไอเอสพลาสแมทซ์ จำกัด  
 วันที่ให้สัมภาษณ์ ๓ ธันวาคม ๒๕๕๕ เวลา ๑๑.๐๐ น.  
 สถานที่ให้สัมภาษณ์ บริษัท เอไอเอสพลาสแมทซ์ จำกัด  
 ๒๕ หมู่ที่ ๑๐ ต.สระกระเทียม อ.เมือง จ.นครปฐม

## ๖. คุณทศพร ภาครธนากิจ

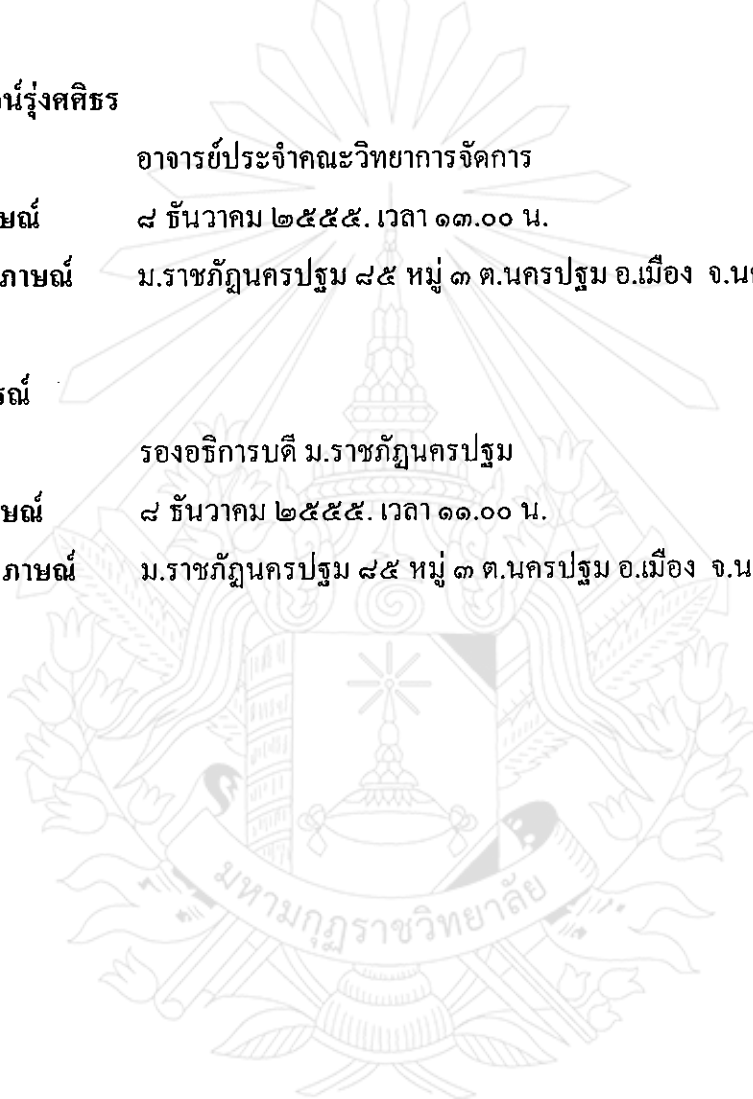
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์ ธนาคารทิสโก้ จำกัด(มหาชน)  
วันที่ให้สัมภาษณ์ ๑๑ ธันวาคม ๒๕๕๕ เวลา ๑๖.๐๐ น.  
สถานที่ให้สัมภาษณ์ ธนาคารทิสโก้ จำกัด(มหาชน)  
ถ.เพชรเกษม ต.พระประโทน อ.เมืองนครปฐม จ.นครปฐม

## ๗. ผศ.ดร.จันทนา โรจน์รุ่งศศิธร

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ  
วันที่ให้สัมภาษณ์ ๘ ธันวาคม ๒๕๕๕ เวลา ๑๓.๐๐ น.  
สถานที่ให้สัมภาษณ์ ม.ราชภัฏนครปฐม ๘๕ หมู่ ๓ ต.นครปฐม อ.เมือง จ.นครปฐม

## ๘. รศ.โสรัจ กายบริบูรณ์

ตำแหน่ง รองอธิการบดี ม.ราชภัฏนครปฐม  
วันที่ให้สัมภาษณ์ ๘ ธันวาคม ๒๕๕๕ เวลา ๑๑.๐๐ น.  
สถานที่ให้สัมภาษณ์ ม.ราชภัฏนครปฐม ๘๕ หมู่ ๓ ต.นครปฐม อ.เมือง จ.นครปฐม





ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก



## บันทึกข้อความ

หน่วยงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โทร. ๐-๒๔๔๔-๖๐๐๐ ต่อ ๑๐๕๙  
 ที่ ศธ ๖๐๐๒/ว ๒๑๒๙ วันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๕๕  
 เรื่อง ขออนุมัติแต่งตั้งเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสัมภาษณ์

เรียน พระมหามณเฑียร ปุริสุตโตโม, ผศ.ดร.

ด้วย นายมานะ กาญจนแสนส่ง นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับการอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ (BUSINESS MANAGEMENT ACCORDING TO BUDDHIST APPROACH)” ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการจัดทำวิทยานิพนธ์ เพื่อเสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์เหมาะสมที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสัมภาษณ์ หรือให้ข้อเสนอแนะการวิจัยดังกล่าวได้ สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง ตามสำเนาแบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด ที่แนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเรียนมาเพื่อทราบและหวังว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

(พระมหาปัญญา ปณณวฑฺฒโน, ผศ.)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ได้รับทราบและดำเนินการแล้ว  
 ๑๖/๑๐/๕๕  
 ๑๖/๑๐/๕๕



## บันทึกข้อความ

หน่วยงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โทร. ๐-๒๔๔๔-๖๐๐๐ ต่อ ๑๐๕๙  
 ที่ ศธ ๖๐๐๒/ว ๒๑๒๙ วันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๕๕  
 เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสัมภาษณ์

เจริญพร รศ.สุเชาว์ พลอยชุม

ด้วย นายมานะ กาญจนแสนสัง นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับการอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ (BUSINESS MANAGEMENT ACCORDING TO BUDDHIST APPROACH)” ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการจัดทำวิทยานิพนธ์ เพื่อเสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์เหมาะสมที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสัมภาษณ์ หรือให้ข้อเสนอแนะการวิจัยดังกล่าวได้ สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง ตามสำเนาแบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด ที่แนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพรมหาเพื่อทราบและหวังว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

(พระมหาปัญญา ปณฺณวตฺตโน, ผู้ศ)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ใบรับมอบสิทธิ์

15 ก.ย. 55



## บันทึกข้อความ

หน่วยงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โทร. ๐-๒๔๔๔-๖๐๐๐ ต่อ ๑๐๕๙  
 ที่ ศธ ๖๐๐๖/ว ๒๑๒๙ วันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๕๕  
 เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสัมภาษณ์

เจริญพร ผศ.ดร.สุวิญ รักษัตย์

ด้วย นายมานะ กาญจนแสนส่ง นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับการอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ (BUSINESS MANAGEMENT ACCORDING TO BUDDHIST APPROACH)” ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการจัดทำวิทยานิพนธ์ เพื่อเสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์เหมาะสมที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสัมภาษณ์ หรือให้ข้อเสนอแนะการวิจัยดังกล่าวได้ สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง ตามสำเนาแบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด ที่แนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพรมมาเพื่อทราบและหวังว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

(พระมหาปัญญา ปณณวฑฺฒโน, ศศ.)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
 มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

๗๒  
 ๖๓๓๖๖

๑๕ ต.ค. ๕๕



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์เก็บรวบรวมข้อมูล





มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
๒๔๘ หมู่ที่ ๑ บ้านวัดสุวรรณ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี  
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๕๕๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๕๕๔-๖๐๖๐

ที่ ศธ ๖๐๐๒/ ๒๕๐๑

๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลทำวิทยานิพนธ์  
เจริญพร นายกริช รุจยากรกล  
หัวหน้าสำนักงานสหมิตรการบัญชี หนายความ  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายมานะ กาญจนแสนส่ง นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับการอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ (BUSINESS MANAGEMENT ACCORDING TO BUDDHIST APPROACH)” มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่านในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเก็บข้อมูลเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย จึงเจริญพรมายังท่านเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูล เพื่อเขียนงานวิทยานิพนธ์ต่อไป สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญศรี ญาณวฑฺฒโน, ผศ.ดร.)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
๒๔๘ หมู่ที่ ๑ บ้านวัดสุวรรณ ถนนศาลายา-นครชัยศรี  
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๕๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๕๔๔๔-๖๐๖๐

ที่ ศธ ๖๐๐๒/ ๒๔๐๑

๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลทำวิทยานิพนธ์  
เจริญพร นายกริช รุจยากรกล  
หัวหน้าสำนักงานสหมิตรการบัญชี หนายความ  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายมานะ กาญจนแสนสัง นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับการอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ (BUSINESS MANAGEMENT ACCORDING TO BUDDHIST APPROACH)” มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่านในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเก็บข้อมูลเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย จึงเจริญพรมายังท่านเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูล เพื่อเขียนงานวิทยานิพนธ์ต่อไป สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระมหากษัตริย์ ญาณวฑฺฒโธม, ผศ.ดร.)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

อาคารสมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส (B ๗.๑)

๒๔๘ หมู่ที่ ๑ ถนนศาลายา-นครชัยศรี ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐

โทร. ๐-๒๕๔๔-๖๐๐๐ ต่อ ๑๐๕๕-๑๐๖๒ โทรสาร : ๐-๒๕๔๔-๖๐๔๑



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
๒๔๘ หมู่ที่ ๑ บ้านวัดสุวรรณ ๓.ศาลายา-นครชัยศรี  
๓.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๕๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๕๔๔-๖๐๖๐

ที่ ศธ ๖๐๐๒/๒๔๐๘

๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลทำวิทยานิพนธ์  
เจริญพร คุณกัญญาภรณ์ ธนตระกูลวงศ์  
ผู้จัดการ บริษัท เอไอเอสพลาสแมทซ์ จำกัด  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายมานะ กาญจนแสนส่ง นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรศาสนศาสตร์คฤขฌ์บัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับการอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ (BUSINESS MANAGEMENT ACCORDING TO BUDDHIST APPROACH)” มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่านในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเก็บข้อมูลเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย จึงเจริญพรมายังท่านเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูล เพื่อเขียนงานวิทยานิพนธ์ต่อไป สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญศรี ญาณวฑฒโฒ, ผศ.ดร.)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

อาคารสมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส (B ๗.๓)

๒๔๘ หมู่ที่ ๑ ๓.ศาลายา-นครชัยศรี ๓.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐

โทร. ๐-๒๕๔๔-๖๐๐๐ ต่อ ๑๐๕๔-๑๐๖๒ โทรสาร : ๐-๒๕๔๔-๖๐๕๑



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
๒๔๘ หมู่ที่ ๑ บ้านวัดสุวรรณ ถนนศาลายา-นครชัยศรี  
ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๕๕๕-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๕๕๕-๖๐๖๐

ที่ ศร ๖๐๐๒/๒๕๐๒

๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลทำวิทยานิพนธ์  
เจริญพร นายคุณิษฐ์ แสงสว่าง  
ผู้จัดการ หจก.ธนวัฒน์เอ็นจิเนียริ่งแอนด์เซอร์วิส  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายมานะ กาญจนแสนสัง นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับการอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ (BUSINESS MANAGEMENT ACCORDING TO BUDDHIST APPROACH)” มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่านในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเก็บข้อมูลเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย จึงเจริญพรมายังท่านเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูล เพื่อเขียนงานวิทยานิพนธ์ต่อไป สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญศรี ภาณวุฑฺโฒ, ผศ.ดร.)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

อาคารสมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส (B ๗.๑)

๒๔๘ หมู่ที่ ๑ ถนนศาลายา-นครชัยศรี ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐

โทร. ๐-๒๕๕๕-๖๐๐๐ ต่อ ๑๐๕๕-๑๐๖๒ โทรสาร : ๐-๒๕๕๕-๖๐๕๑



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
๒๕๘ หมู่ที่ ๑ บ้านวัดสุวรรณ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี  
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๕๕๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๕๕๔-๖๐๖๐

ที่ ศธ ๖๐๐๒/๒๕๐๒

๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลทำวิทยานิพนธ์  
เจริญพร นายคุณิษฐ์ แสงสว่าง  
ผู้จัดการ หจก.ธนวัฒน์เอ็นจิเนียริ่งแอนด์เซอร์วิส  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายมานะ กาญจนแสนส่ง นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับการอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ (BUSINESS MANAGEMENT ACCORDING TO BUDDHIST APPROACH)” มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่านในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเก็บข้อมูลเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย จึงเจริญพรมายังท่านเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์และเก็บข้อมูล เพื่อเขียนงานวิทยานิพนธ์ต่อไป สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญศรี ภาณุวงษ์โธ, ผศ.ดร.)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

อาคารสมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส (B ๗.๑)  
๒๕๘ หมู่ที่ ๑ ต.ศาลายา-นครชัยศรี ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐  
โทร. ๐-๒๕๕๔-๖๐๐๐ ต่อ ๑๐๕๕-๑๐๖๒ โทรสาร : ๐-๒๕๕๔-๖๐๕๑



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
๒๔๘ หมู่ที่ ๑ บ้านวัดสุวรรณ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี  
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๕๕๕-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๕๕๕-๖๐๖๐

ที่ ศธ ๖๐๐๒/ ๒๕๐๐

๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลทำวิทยานิพนธ์  
เจริญพร นายสุธี ศรขจรจิต  
ผู้จัดการ บจก.เอส.ที.ดี.สตีลตรัมส์  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายมานะ กาญจนแสนส่ง นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับการอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ (BUSINESS MANAGEMENT ACCORDING TO BUDDHIST APPROACH)” มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่านในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเก็บข้อมูลเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย จึงเจริญพรมายังท่านเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูล เพื่อเขียนงานวิทยานิพนธ์ต่อไป สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญศรี ภาณวฑฺฒโน, ผศ.ดร.)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

อาคารสมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส (B ๗.๑)

๒๔๘ หมู่ที่ ๑ ต.ศาลายา-นครชัยศรี ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐

โทร. ๐-๒๕๕๕-๖๐๐๐ ต่อ ๑๐๕๕-๑๐๖๒ โทรสาร : ๐-๒๕๕๕-๖๐๕๑

ที่ ศธ ๖๐๐๒/๒๕๐๔



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
๒๔๘ หมู่ที่ ๑ บ้านวัดสุวรรณ ถ.ศาลายา-แครายศรี  
ถ.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๕๔๕-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๕๔๕-๖๐๖๐

๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลทำวิทยานิพนธ์

เจริญพร นายทศพร สาครธนากิจ  
ผู้อำนวยการศูนย์ ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายมานะ กาญจนแสนส่ง นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับการอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ (BUSINESS MANAGEMENT ACCORDING TO BUDDHIST APPROACH)” มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่านในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเก็บข้อมูลเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย จึงเจริญพรมายังท่านเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูล เพื่อเขียนงานวิทยานิพนธ์ต่อไป สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญศรี ญาณวฑฺฒโน, ผศ.ดร.)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

อาคารสมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส (B ๗.๑)

๒๔๘ หมู่ที่ ๑ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐

โทร. ๐-๒๕๔๕-๖๐๐๐ ต่อ ๑๐๕๙-๑๐๖๒ โทรสาร : ๐-๒๕๔๕-๖๐๕๑



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
๒๔๘ หมู่ที่ ๑ บ้านวัดสุวรรณ อ.ศาลายา-นครชัยศรี  
อ.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๕๕๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๕๕๔-๖๐๖๐

ที่ ศธ ๖๐๐๒/๒๕๐๓

๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลทำวิทยานิพนธ์  
เจริญพร นายไสว ชัยเจริญ  
ผู้จัดการโชว์รูม บ.เอ็นเอสคาร์ จำกัด  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายมานะ กาญจนแสนสัง นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับการอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ (BUSINESS MANAGEMENT ACCORDING TO BUDDHIST APPROACH)” มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่านในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเก็บข้อมูลเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย จึงเจริญพรมายังท่านเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์ และเก็บข้อมูล เพื่อเขียนงานวิทยานิพนธ์ต่อไป สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญศรี ญาณวฑฺฒโน, ผศ.ดร.)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

อาคารสมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส (B ๗.๑)

๒๔๘ หมู่ที่ ๑ อ.ศาลายา-นครชัยศรี อ.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐

โทร. ๐-๒๕๕๔-๖๐๐๐ ต่อ ๑๐๕๕-๑๐๖๒ โทรสาร : ๐-๒๕๕๔-๖๐๔๑





มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
๒๔๘ หมู่ที่ ๑ บ้านวัดสุวรรณ ถนนศาลายา-นครชัยศรี  
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐

ที่ ศร ๖๐๐๒/๒๔๐๕

๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลทำวิทยานิพนธ์  
เจริญพร ผศ.ดร.จันทนา โรจน์รุ่งศศิธร  
อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายมานะ ภาณุจนแสนส่ง นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับการอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ (BUSINESS MANAGEMENT ACCORDING TO BUDDHIST APPROACH)” มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่านในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเก็บข้อมูลเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย จึงเจริญพรมายังท่านเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์และเก็บข้อมูล เพื่อเขียนงานวิทยานิพนธ์ต่อไป สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระมหาบุญศรี ญาณวฑฺฒโน, ผศ.ดร.)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

อาคารสมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส (B ๗.๑)

๒๔๘ หมู่ที่ ๑ ถนนศาลายา-นครชัยศรี ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐

โทร. ๐-๒๔๔๔-๖๐๐๐ ต่อ ๑๐๕๙-๑๐๖๒ โทรสาร : ๐-๒๔๔๔-๖๐๕๑



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
๒๔๘ หมู่ที่ ๑ บ้านวัดสุวรรณ ถนนศาลาษา-นครชัยศรี  
ต.ศาลาษา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๕๕๕-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๕๕๕-๖๐๖๐

ที่ ศธ ๖๐๐๒/๒๕๐๖

๒๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลทำวิทยานิพนธ์  
เจริญพร รศ.โสรัจ กายบริบูรณ์  
รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม  
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายมานะ กาญจนแสนส่ง นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับการอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ (BUSINESS MANAGEMENT ACCORDING TO BUDDHIST APPROACH)” มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่านในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อเก็บข้อมูลเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย จึงเจริญพรมายังท่านเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์และเก็บข้อมูล เพื่อเขียนงานวิทยานิพนธ์ต่อไป สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

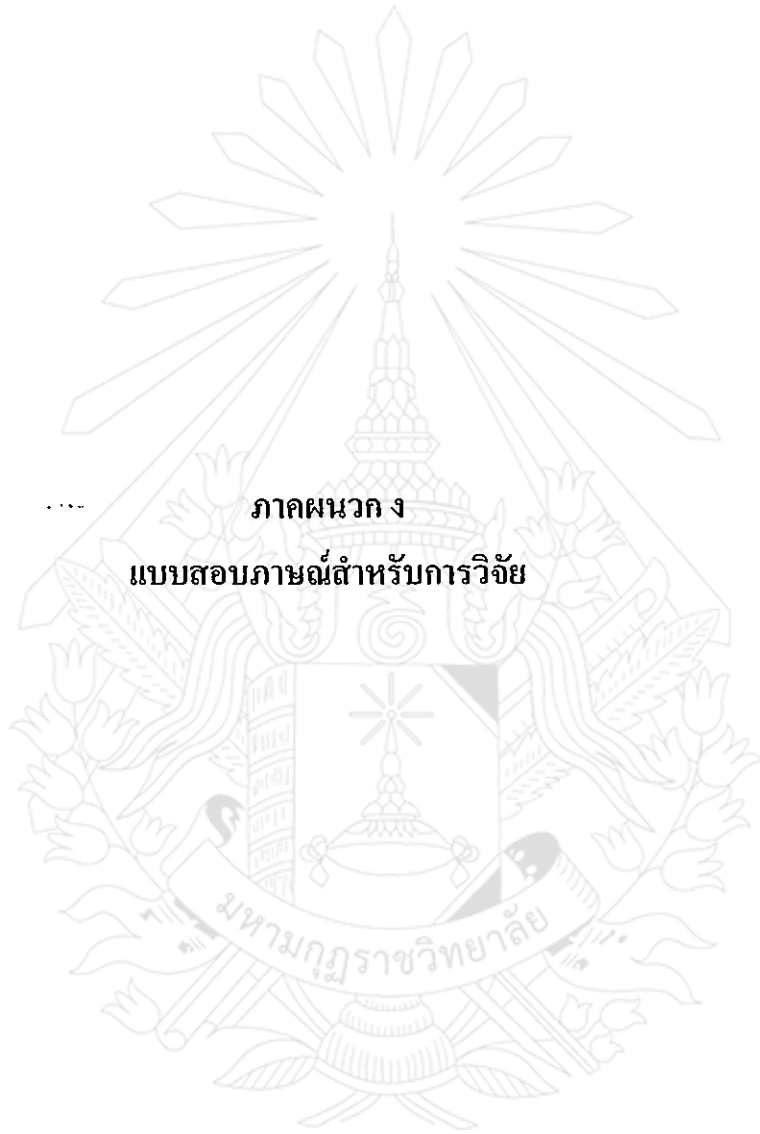
ขอเจริญพร

(พระมหาบุญศรี ญาณวฑฺฒโน, ผศ.ดร.)

รักษาการคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

อาคารสมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส (B ๗.๑)  
๒๔๘ หมู่ที่ ๑ ต.ศาลาษา-นครชัยศรี ต.ศาลาษา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐  
โทร. ๐-๒๕๕๕-๖๐๐๐ ต่อ ๑๐๕๙-๑๐๖๒ โทรสาร : ๐-๒๕๕๕-๖๐๕๑



ภาคผนวก ง  
แบบสอบภาษาสำหรับการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
พระมหาสายรุ้ง อินุทาวุโธ, ดร.

ผู้วิจัย

นาย มานะ กาญจนแสนตั้ง  
สาขาพุทธศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์  
สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

เรื่อง การบริหารธุรกิจตามแนวพุทธ

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ ใช้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านธุรกิจและพระพุทธศาสนา เพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยแบ่งแบบสัมภาษณ์ออกเป็น ๔ ตอน ดังนี้

- ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์  
ตอนที่ ๒ ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารธุรกิจ  
ตอนที่ ๓ ข้อมูลเกี่ยวกับการนำหลักสสารณียธรรมมาบูรณาการกับการบริหารธุรกิจ  
ตอนที่ ๔ ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

- ๑) ชื่อ..... ฉายา..... นามสกุล.....  
อายุ.....ปี บวช.....พรรษา  
๒) ที่อยู่ วัด/บ้านเลขที่..... หมู่ที่..... ซอย.....  
ถนน..... ตำบล..... อำเภอ.....  
จังหวัด..... รหัสไปรษณีย์..... Email.....  
๓) ระดับการศึกษา  
ทางศาสนา.....  
ทางโลก.....  
๔) สถานที่ทำงาน.....  
๕) ตำแหน่ง/สมณศักดิ์.....  
๖) ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งผู้บริหารธุรกิจ/พระพุทธศาสนาจำนวน.....ปี.....สมัย

**ตอนที่ ๒ ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินการบริหารธุรกิจ**

**๒.๑ ด้านการบริหารคนในองค์กรธุรกิจ**

๒.๑.๑ ท่านเลือกและแต่งตั้งคนเข้ามาทำงานอย่างไร

.....

.....

.....

๒.๑.๒ เมื่อรับเข้ามาแล้วท่านมีวิธีการช่วยเหลือเขาอย่างไร

.....

.....

.....

๒.๑.๓ ส่วนมากพนักงานอยู่ทำงานกับท่านมากน้อยเพียงใด

.....

.....

.....

๒.๑.๔ ท่านมีการปฏิบัติคนอย่างไรกับพนักงานที่อยู่กับท่านและที่จะหมดวาระการทำงาน

.....

.....

.....

**๒.๒ ด้านการบริหารการเงินในองค์กรธุรกิจ**

๒.๒.๑ ท่านให้ความสำคัญการบริหารการเงินอย่างไร

.....

.....

.....

๒.๒.๒ ท่านวางแนวทางการบริหารการเงินอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร

.....

.....

.....

๒.๒.๓ ท่านมีวิธีการการบริหารการเงินอย่างไร

.....

.....

.....

๒.๒.๔ เมื่อประสบความสำเร็จทางการเงินแล้วท่านใช้ประโยชน์อย่างไร

.....

.....

.....

๒.๓ ด้านการจัดการทรัพยากรสิ้นในองค์กรธุรกิจ

๒.๓.๑ ท่านมีหลักการเก็บสินค้าของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

๒.๓.๒ ท่านมีวิธีการดำเนินงานเกี่ยวกับสินค้าที่เป็นวัตถุดิบและที่ผลิตแล้วอย่างไร

.....

.....

.....

๒.๓.๓ มีการควบคุมสินค้าคงคลังอย่างไร

.....

.....

.....

๒.๓.๔ ท่านมีวิธีการตรวจสอบ กำไร ติดตามผลหรือข้อผิดพลาดในการผลิตอย่างไร

.....

.....

.....



**๒.๔ ด้านการจัดการองค์กรธุรกิจ**

๒.๔.๑ ท่านมีการบริหารในธุรกิจอย่างไร

.....

.....

.....

๒.๔.๒ ท่านมีวิธีการจัดการองค์กรและมีการจัดการโครงสร้างให้เป็นไปตามแผนงานอย่างไร

.....

.....

.....

๒.๔.๓ ท่านมีวิธีการ โน้มน้าวหรือจูงใจพนักงานที่ปฏิบัติงานอย่างไร

.....

.....

.....

๒.๔.๔ ท่านมีวิธีการควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ได้อย่างไร

.....

.....

.....

ตอนที่ ๓ ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานในการบริหารธุรกิจด้วยหลักสาราณียธรรม

๓.๑ ด้านการบริหารคนในองค์กรธุรกิจ

๓.๑.๑. เมตตากายกรรม (การปฏิบัติทางกาย)

.....

.....

.....

๓.๑.๒. เมตตาวจีกรรม (การใช้วาจาสุภาพ)

.....

.....

.....

๓.๑.๓. เมตตามโนกรรม (ตั้งจิตปรารถนาดี)

.....

.....

.....

๓.๑.๔. สาธารณ โภคี(แบ่งปันใช้สอยร่วมกัน )

.....

.....

.....

๓.๑.๕. สีลสามัญญตา (ระเบียบวินัย)

.....

.....

.....

๓.๑.๖. ทิฏฐิสามัญญตา (ความเห็นชอบ)

.....

.....

.....

**๓.๒. ด้านการบริหารการเงินในองค์กรธุรกิจ**

๓.๒.๑. เมตตากายกรรม (การปฏิบัติทางกาย)

.....

.....

.....

๓.๒.๒. เมตตาวจีกรรม (การใช้วาจาสุภาพ)

.....

.....

.....

๓.๒.๓. เมตตามโนกรรม (ตั้งจิตปรารถนาดี)

.....

.....

.....

๓.๒.๔. สาธารณโภคี(แบ่งปันใช้สอยร่วมกัน )

.....

.....

.....

๓.๒.๕. สีสสามัญญา (ระเบียบวินัย)

.....

.....

.....

๓.๒.๖. ทิฏฐิสามัญญา (ความเห็นชอบ)

.....

.....

.....

**๓.๓. ด้านการจัดการทรัพยากรสินในองค์กรธุรกิจ**

๓.๓.๑. เมตตากายกรรม (การปฏิบัติทางกาย)

.....  
.....  
.....

๓.๓.๒. เมตตาวจีกรรม (การไหว้จากสุภาพ)

.....  
.....  
.....

๓.๓.๓. เมตตามโนกรรม (ตั้งจิตปรารถนาดี)

.....  
.....  
.....

๓.๓.๔. สาธารณ โภคี(แบ่งปันใช้สอยร่วมกัน )

.....  
.....  
.....

๓.๓.๕. สีสสามัญญาตา (ระเบียบวินัย)

.....  
.....  
.....

๓.๓.๖. ทิฏฐิสามัญญาตา (ความเห็นชอบ)

.....  
.....  
.....

๓.๔. ด้านการจัดการองค์การธุรกิจ

๓.๔.๑. เมตตากายกรรม (การปฏิบัติทางกาย)

.....  
.....  
.....

๓.๔.๒. เมตตาวจีกรรม (การใช้วาจาสุภาพ)

.....  
.....  
.....

๓.๔.๓. เมตตามโนกรรม (ตั้งจิตปรารถนาดี)

.....  
.....  
.....

๓.๔.๔. สาธารณโภคี(แบ่งปันใช้สอยร่วมกัน )

.....  
.....  
.....

๓.๔.๕. สีลสามัญญา (ระเบียบวินัย)

.....  
.....  
.....

๓.๔.๖. ทิฏฐิสามัญญา (ความเห็นชอบ)

.....  
.....  
.....

**ตอนที่ ๔. ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็น**

๔.๑. ในการทำธุรกิจนั้นควรใช้แนวคิดหรือทฤษฎีที่มุ่งผลสำเร็จเพียงอย่างเดียว หรือว่าจำเป็นต้องใช้หลักกรรมมาประกอบธุรกิจด้วย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๔.๒. มีเหตุผลอย่างไรท่านถึงได้ใช้วิธีการบริหารธุรกิจอย่างนั้น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

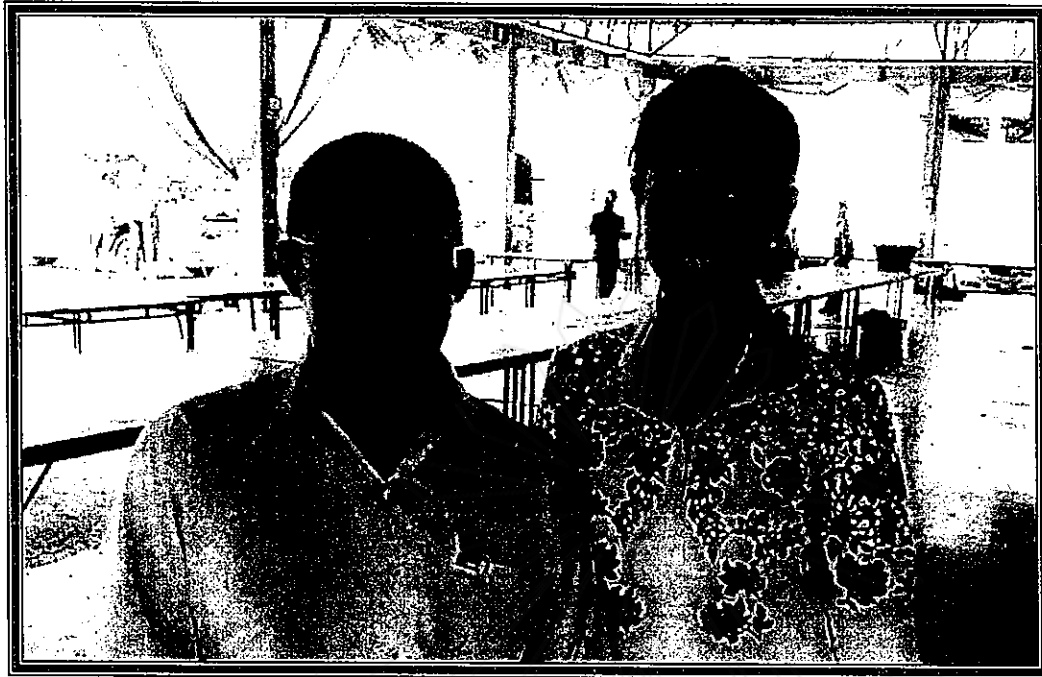
ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน



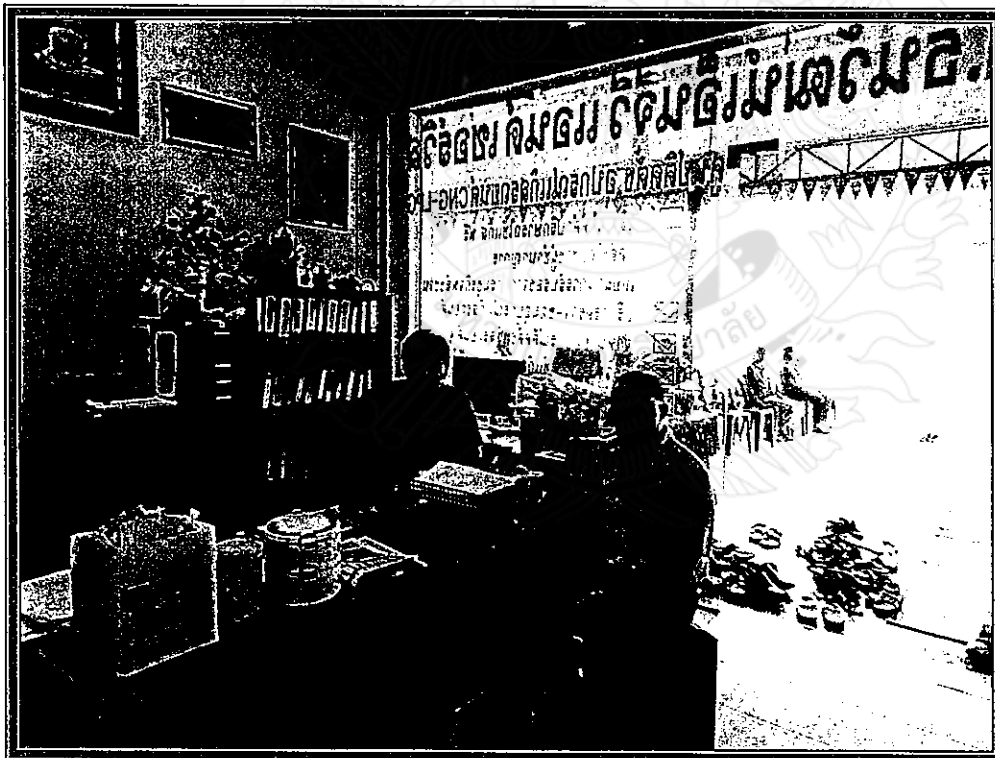
ภาคผนวก จ

ภาพผู้ให้สัมภาษณ์สำหรับการวิจัย

สิ่งพิมพ์นี้เป็นสมบัติของห้องสมุด มทร.  
ผู้ใดทบอไว้ในที่อื่นไม่สมควร  
โปรดนำมาส่งที่แผนกห้องสมุดด้วย ขอขอบคุณ



สัมภาษณ์ คุณกัญญาภรณ์ ชนตระกูลวงศ์,  
ผู้จัดการ บริษัท เอไอเอสพลาสแมทซ์ จำกัด, ๓ ธันวาคม ๒๕๕๕.



สัมภาษณ์ คุณสุธี ศรขจรจิต, ผู้จัดการ



บจก. เอส.ที.ดี.สตีลตรัมส์ ๔ ธันวาคม ๒๕๕๕.



สัมภาษณ์ คุณกริช รุจยากรกต

ผู้จัดการ หัวหน้าสำนักงาน สหมิตรการบัญชี ทรายคราม, ๓ ธันวาคม ๒๕๕๕.



สัมภาษณ์ คุณคุณิษฐ์ แสงสว่าง

ผู้จัดการ หจก.ธนวัฒน์เอ็นจิเนียแอนด์เซอร์วิส, ๖ ธันวาคม ๒๕๕๕.



สัมภาษณ์ คุณไสว ชัยเจริญ

ผู้จัดการโซรุ่ม บ.เอ็นเอสคาร์ จำกัด, ๗ ธันวาคม ๒๕๕๕.



สัมภาษณ์ คุณทศพร ภาครธนากิจ

ผู้อำนวยการศูนย์ ธนาคารทีลโก้ จำกัด(มหาชน), ๑๑ ธันวาคม ๒๕๕๕.



สัมภาษณ์ ผศ.ดร.จันทนา โรจนรุ่งศิริธร

อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ ม.ราชภัฏนครปฐม, ๘ ธันวาคม ๒๕๕๕.



สัมภาษณ์ รศ.โสรัจ กายบริบูรณ์

รองอธิการบดี ม.ราชภัฏนครปฐม, ๘ ธันวาคม ๒๕๕๕



๒๐๔

## ประวัติผู้วิจัย

- ชื่อ-นามสกุล : นาย มานะ กาญจนแสนสัง
- วัน เดือน ปีเกิด : วันเสาร์ที่ ๒๘ มกราคม พ.ศ. ๒๕๐๔
- ภูมิลำเนา : ๒๔๐ ม. ๑ ต.กำแพงแสน อ.กำแพงแสน จ.นครปฐม
- ปัจจุบัน : ๕๕ ม. ๗ ต.ทุ่งกระพังโหม อ.กำแพงแสน จ.นครปฐม
- การศึกษา**
- พ.ศ. ๒๕๑๖ : ระดับประถมศึกษา โรงเรียนกำแพงแสน อ.กำแพงแสน จ.นครปฐม
- พ.ศ. ๒๕๒๒ : ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนราชินีบูรณะ อ.เมือง จ.นครปฐม
- พ.ศ. ๒๕๔๕ : การศึกษาระดับปริญญาตรีหลักสูตร ศิลปะศาสตรบัณฑิต เกียรตินิยม  
อันดับ ๑ สาขาวิชาศิลปศาสตร์ โพรแกรมนวิชา การพัฒนาชุมชน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
- พ.ศ. ๒๕๕๒ : การศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
- พ.ศ. ๒๕๕๕ : การศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตร ศาสนศาสตร์คุณฐิบัณฑิต  
สาขาวิชาพุทธศาสนศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
- ประสบการณ์การทำงาน**
- พ.ศ. ๒๕๒๔ : ผู้จัดการร้านขายเหล็กอุปกรณ์ก่อสร้าง ต.กำแพงแสน อ.กำแพงแสน  
จ.นครปฐม
- พ.ศ. ๒๕๔๒ : ผู้จัดการตลาดคุณาวรรณ ต.ทุ่งกระพังโหม อ.กำแพงแสน  
จ.นครปฐม
- พ.ศ. ๒๕๔๕ : ดำรงตำแหน่งเทศมนตรีเทศบาลตำบลกำแพงแสน อ.กำแพงแสน  
จ.นครปฐม
- พ.ศ. ๒๕๕๔ : คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม อ.เมือง  
จ.นครปฐม
- พ.ศ. ๒๕๕๖ : ผู้จัดการ ห.จ.ก.มาสุคูกิเฟรนไชส์
- สถานที่ทำงานปัจจุบัน : ตลาดคุณาวรรณ ต.ทุ่งกระพังโหม อ.กำแพงแสน จ.นครปฐม

## หนังสืออ้างอิง

(REFERNCE BOOK)

ให้ใช้เฉพาะในห้องสมุดเท่านั้น