



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สดจ.ยะลา จ.บท. โทร. ๐-๗๓๒๒-๒๗๘๖

ที่ ยล ๐๐๓๗.๑/ว ๓๓)๔

วันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๕๔

เรื่อง การพัฒนาความรู้ในส่วนราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖

เรียน หัวหน้ากลุ่มงาน ทุกกลุ่มงาน/หัวหน้าบริหารทั่วไป และท้องถิ่นอำเภอ ทุกอำเภอ

พร้อมนี้ สดจ.ยะลา ขอส่งสำเนาหนังสือ ที่ มท ๐๘๑๒/ว ๑๐๖๐ ลว. ๒๕ พ.ค. ๒๕๕๔ เรื่อง การพัฒนาความรู้ในส่วนราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาเพื่อแจ้งให้ข้าราชการในสังกัดได้รับทราบและพัฒนาความรู้ทางด้านการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านการนำหลักคำสอนของพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และการลดต้นทุนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของภาครัฐ

จึงเรียนมาเพื่อทราบและดำเนินการต่อไป

(นายวิญญู สิงห์เสม)

หัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาท้องถิ่น อัยการศาลากลาง
จังหวัดยะลา

☒ จ.บ.ก.
☐ ก.บ.บ.
☐ ก.บ.ค.
☐ ก.บ.ด.
☐ ก.บ.อ.



สง.จ.ม.ร.ว.
เลขที่รับ 5517 14.30 น.
ลงวันที่ 27 พ.ค. 2554

ที่ มท ๐๘๑๒/ว ๑๐๖๐

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
ถนนนครราชสีมา เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๔

เรื่อง การพัฒนาความรู้ในส่วนราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖

เรียน ผู้ว่าราชการจังหวัดทุกจังหวัด

ตามมาตรา ๑๑ แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีศักยภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ นั้น

เพื่อเป็นการดำเนินการให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวโดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้ของข้าราชการ ในเดือนพฤษภาคม ๒๕๕๔ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจึงได้สรุปสาระสำคัญของหนังสือเรื่อง เรื่อง “การบริหารจัดการแนวพุทธ” เขียนโดย สัณญา สัณญาวิวัฒน์ และ ชาย สัณญาวิวัฒน์ และ “Cost of Quality : ลดต้นทุน ไม่ลดคุณภาพ” เขียนโดย กำพล กิจขระภูมิ และ สุชาติ ยวรี เพื่อเผยแพร่ให้ข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้รับทราบและพัฒนาความรู้ทางด้านการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านการนำหลักคำสอนของพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และการลดต้นทุนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของภาครัฐ ทั้งนี้ ได้จัดส่งรายละเอียดของหนังสือดังกล่าวทาง E-mail address ของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด และสามารถสืบค้นได้ในเว็บไซต์กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น www.thailocaladmin.go.th หัวข้อ “การพัฒนาระบบราชการ สด.” แบนเนอร์ “หนังสือน่าอ่าน” อีกทางหนึ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดทราบต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายชัยชัย วงศ์นิติกร)
อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

โทร. ๐-๒๒๔๑-๔๐๑๓

โทรสาร ๐-๒๒๔๓-๓๔๕๓

Email: kpi@thailocaladmin.go.th

“ดำรงธรรมนำไทยใสสะอาด”

Cost of Quality : ลดต้นทุน ไม่ลดคุณภาพ

Cost Quality



“กำพล กิจขระภูมิ และ สุชาติ ยวรี (๒๕๔๖). Cost of Quality : ลดต้นทุน ไม่ลดคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ซีโน ดีไซน์”

หลักการของต้นทุนคุณภาพไม่ได้ต่างจากแนวคิดที่ว่า “การทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรก” หรือแม้กระทั่งของไทยเรา ก็ยังมีแนวคิดเช่นนี้เหมือนกัน เช่น “กันไว้ดีกว่าแก้” และ “อย่าปล่อยให้รื้อหายแล้วจึงล่อมคอก”

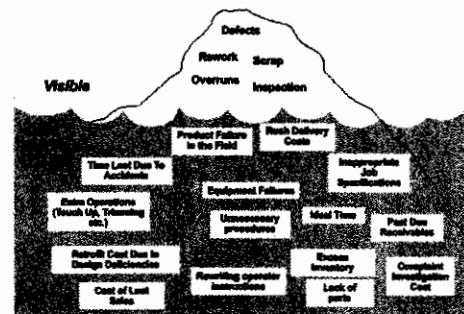
“แนวคิดและความสำคัญของต้นทุนคุณภาพ”

“ต้นทุนคุณภาพ หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องจากกิจกรรมต่างๆ ที่ก่อให้เกิดคุณภาพ โดยต้นทุนคุณภาพจะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการวัดประสิทธิภาพการบริหารคุณภาพ” เช่น ค่าใช้จ่ายที่เกิดจากของเสีย ค่าฝึกอบรม ฯลฯ คนทั่วไปมักมีความเข้าใจผิดเสมอว่า การที่จะทำให้คุณภาพดีขึ้นนั้น จะต้องมิต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นด้วย แต่จริงๆ แล้ว การทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้นไม่จำเป็นต้องมีค่าใช้จ่ายมากขึ้นตามไปด้วย

“ประโยชน์ของระบบต้นทุนคุณภาพ”

๑. สามารถมองเห็นปัญหาด้านคุณภาพได้อย่างชัดเจน
๒. สามารถระบุและลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องปรับปรุงคุณภาพ
๓. สามารถวัดการปรับปรุงกระบวนการ
๔. สามารถนำไปหาผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุน
๕. สามารถแสดงดัชนีที่ใช้วัดความสามารถในการดำเนินการ

“องค์ประกอบของต้นทุนคุณภาพ”



ต้นทุนที่เราสามารถเห็นได้ชัด เรียกว่า ต้นทุนคุณภาพทางตรง และต้นทุนที่แฝงอยู่ไม่สามารถมองเห็นได้ชัด เรียกว่า ต้นทุนคุณภาพทางอ้อม เรามักให้ความสำคัญเฉพาะต้นทุนคุณภาพที่เราเห็นได้ชัดเจน แท้จริงแล้วสิ่งที่เราเห็นอย่างชัดเจนเป็นเพียงส่วนน้อยเท่านั้น ในขณะที่ต้นทุนที่แฝงอยู่มีมูลค่าที่สูงกว่าอย่างมาก เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งในภาพนี้

ภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำเป็นต้นทุนคุณภาพทางตรงที่เรามองเห็นได้ชัด (Visible) เช่น ความเสียหายหรือข้อบกพร่องจากการทำงาน (Defects) การนำงานมาปรับปรุงใหม่ (Rework) ในขณะที่ ภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำเป็นต้นทุนคุณภาพทางอ้อมที่เราไม่สามารถมองเห็นได้ชัด (Less Visible) จะมีจำนวนเยอะกว่ามาก เช่น ค่าเสียเวลาเนื่องจากเกิดอุบัติเหตุ (Time Lost Due to Accidents) การเสียยอดขาย (Lost Sales) เป็นต้น

“ต้นทุนคุณภาพทางตรง”

๑. **ต้นทุนการป้องกัน** เป็นต้นทุนที่เกิดจากการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายในการผลิต เช่น การฝึกอบรมพนักงาน การวางแผน
๒. **ต้นทุนการตรวจสอบ การวัด และการประเมินคุณภาพ** เป็นต้นทุนที่เกิดจากการประเมินคุณภาพของผลการดำเนินงาน เช่น การทดสอบผลิตภัณฑ์
๓. **ต้นทุนความบกพร่องด้านคุณภาพ** เป็นต้นทุนที่เกิดจากความบกพร่องในการดำเนินงาน เช่น ของเสีย อุบัติเหตุ

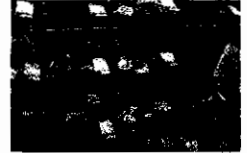


จากการศึกษาต้นทุนคุณภาพพบว่า องค์กรใดมีต้นทุนการป้องกัน และการตรวจสอบต่ำ จะมีต้นทุนโดยรวมสูง ในขณะที่องค์กรใดมีต้นทุนการป้องกัน และการตรวจสอบสูง จะมีต้นทุนโดยรวมต่ำ การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า องค์กรควรมุ่งเน้นการป้องกันและการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันการแก้ไขในภายหลัง ซึ่งการแก้ไขที่ปลายเหตุก่อให้เกิดต้นทุนค่าใช้จ่ายที่สูงมาก

ต้นทุนคุณภาพทางอ้อม

๑. **ต้นทุนเมื่อผู้บริโภคได้รับความเสียหาย** แม้ผู้บริโภคจะได้รับการเยียวยาในภายหลัง แต่ผู้บริโภคจะเกิดความรู้สึกไม่ดีต่อองค์กร
๒. **ต้นทุนเมื่อผู้บริโภคไม่พอใจ** ผู้บริโภคจะหันไปใช้บริการขององค์กรอื่นแทน ทำให้องค์กรสูญเสียรายได้
๓. **ต้นทุนการเสียชื่อเสียง** ถ้าการดำเนินการเกิดการผิดพลาดและไม่มีคุณภาพ ผู้บริโภคสามารถพูดปากต่อปาก จะส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นวงกว้าง

ต้นทุนคุณภาพทางอ้อม เป็นต้นทุนที่ประเมินค่าได้ยาก และส่งผลร้ายอย่างมาก โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่ผู้คนสามารถรับข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว เช่น การตรวจพบเชื้อวัวบ้าที่ประเทศอังกฤษ ทำให้ทั่วโลกต่อต้านสินค้าที่ทำจากเนื้อวัวอังกฤษ แม้ในเวลาต่อมา ประเทศอังกฤษจะสามารถแก้ปัญหาเชื้อวัวบ้าได้แล้ว แต่ความเชื่อถือของประเทศต่างๆ ที่มีต่อสินค้าที่ทำจากเนื้อวัวอังกฤษไม่สามารถกู้คืนกลับมาได้ดังเดิม



การวัดต้นทุนคุณภาพ

เคยมีปรมาจารย์กล่าวไว้ว่า “ถ้าคุณไม่สามารถวัดสิ่งใดได้ คุณจะไม่สามารถเข้าใจมันได้ ถ้าคุณไม่เข้าใจมันแล้ว คุณก็ไม่สามารถควบคุมมันได้ และถ้าคุณไม่สามารถควบคุมมันได้ คุณก็ไม่สามารถปรับปรุงมันได้” จะเห็นได้ว่า การวัดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะนำไปสู่การควบคุม



และการปรับปรุงในที่สุด เราจึงแนะนำขั้นตอนในการจัดทำระบบต้นทุนคุณภาพ ซึ่งมี ๔ ขั้นตอนหลักๆ ดังนี้

๑. การระบุรายการต้นทุนคุณภาพ

ขั้นแรกเราต้องสำรวจรายการต้นทุนคุณภาพ เพื่อให้ทราบว่าองค์กรเรามีต้นทุนคุณภาพอะไรบ้าง หลังจากนั้น เราต้องประเมินรายการต้นทุนคุณภาพ เพื่อช่วยให้เราทราบว่าต้นทุนคุณภาพตัวใดมีความสำคัญแค่ไหน แล้วเราต้องระบุให้ได้ว่าแหล่งข้อมูลของต้นทุนคุณภาพแต่ละตัวนั้น เราเอามาจากที่ใด หากมาจากหลายแหล่ง เราควรนำต้นทุนคุณภาพเหล่านั้น รายงานเข้าระบบบัญชีทั้งหมด เพื่อป้องกันการกระจายของข้อมูล

๒. การรวบรวมและรายงานผลต้นทุนคุณภาพ

เมื่อเรามีข้อมูลต้นทุนคุณภาพแล้ว ควรรายงานต่อผู้บริหาร เพื่อให้เป็นข้อมูลประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

๓. การวิเคราะห์ข้อมูลต้นทุนคุณภาพ

การวิเคราะห์ต้นทุนคุณภาพนั้น เราต้องเลือกฐานที่เหมาะสมเพื่อเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ เช่น ฐานแรงงาน ฐานต้นทุน ฐานยอดขาย ฐานหน่วยผลิต เป็นต้น จากนั้นเราต้องจัดลำดับความสำคัญของต้นทุนคุณภาพต่างๆ ที่จะนำไปปรับปรุง และสุดท้ายต้องกำหนดเป้าหมายในการลดต้นทุนคุณภาพ ซึ่งองค์การส่วนใหญ่มักกำหนดเป้าหมายจากความท้าทาย ข้อมูลในอดีต และความเป็นไปได้

๔. การปรับปรุงคุณภาพและการลดต้นทุนคุณภาพอย่างต่อเนื่อง จากแนวคิดต้นทุนคุณภาพ ทำให้พอจะสรุปได้ว่า “หากคุณป้องกันมากขึ้น คุณจะสูญเสียน้อยลง” แนวคิดเช่นนี้เอง ทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เทคนิคต่างๆ ได้ถูกคิดค้นขึ้นมามีวัตถุประสงค์เพื่อลดต้นทุนคุณภาพทั้งสิ้นไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม สำหรับเทคนิคที่สำคัญ เช่น กิจกรรม ๕ ส. ระบบ Six Sigma การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM)

มาตรฐาน 5ส พื้นที่สำนักงาน

แนวทางการ 5ส ในสำนักงานประกอบด้วย

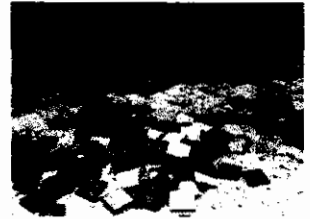
โครงการ	ผล	
โครงการ	โครงการ	
โครงการ		โครงการ

การแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลนั้น จำเป็นต้องดำเนินการภายในหลัก ๓ ประการ ดังนี้

๑. การมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์การ มีการแบ่งบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบให้ทุกคนในองค์การ และที่สำคัญผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน
๒. การมองปัญหาทั้งระบบ คือ ต้องมองปัญหาในภาพรวมตลอดกระบวนการอย่างครบถ้วน
๓. การใช้หลักวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ในการแก้ปัญหา องค์การส่วนใหญ่ยังใช้ความรู้สึกและสามัญสำนึกในการแก้ปัญหา โดยไม่ได้นำพื้นฐานของความจริงที่เกิดขึ้นมาประกอบการแก้ปัญหา ซึ่งสุดท้ายแล้วปัญหาก็เพิ่มมากขึ้น

กรณีศึกษาในการปรับปรุงเพื่อลดต้นทุนคุณภาพ : กรณีศึกษาบริษัทกระเบื้อง

บริษัทกระเบื้องแห่งหนึ่ง เป็นโรงงานผลิตวัสดุก่อสร้างต่างๆ ทางบริษัทได้ทำการรวบรวมข้อมูลต้นทุนคุณภาพแล้วพบว่า



มีต้นทุนความบกพร่องภายในสูงสุด โดยความบกพร่องที่เกิดขึ้นนั้นมาจากฝ่ายผลิตมากที่สุด เมื่อพิจารณาต่อไปเรื่อยๆ จึงพบว่า ความเสียหายเกิดจากกระเบื้องบิ่นแตกมากที่สุด ซึ่งเกิดจากกระเบื้องแตกที่มุม ดังนั้นบริษัทจึงสรุปได้ว่า ปัญหาที่จะต้องนำมาปรับปรุงและแก้ไขเพื่อลดต้นทุนคุณภาพ คือ “การลดปัญหากระเบื้องเสียหายจากการแตกมุม” แต่เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า การแก้ปัญหานี้อาจไม่สามารถทำได้หมด จึงกำหนดเป้าหมายในเชิงที่ท้าทาย คือ ต้องแก้ไขให้ได้อย่างน้อยร้อยละ ๕๐



จากนั้น บริษัทได้หาสาเหตุของปัญหาการแตกมุมโดยการลงพื้นที่จริง จึงพบว่าเกิดจากวัตถุดิบในการผลิตกระเบื้องไม่ดี ซึ่งเกิดจากความชื้นในทรายที่ใช้เป็นวัตถุดิบนั่นเอง บริษัทจึงกำหนดมาตรการและแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยมุ่งไปที่การควบคุมความชื้นในทราย และในระหว่างที่ดำเนินการแก้ไขปัญหานี้ บริษัทมีการติดตามผลการแก้ไขอย่างต่อเนื่อง เพื่อยืนยันว่าแนวทางในการแก้ปัญหานั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ เมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ บริษัทสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือนได้มาก และนำมาตรการที่ใช้ในการแก้ปัญหามาทำเป็นมาตรฐานในการดำเนินงานด้วย



การบริหารจัดการแนวพุทธ

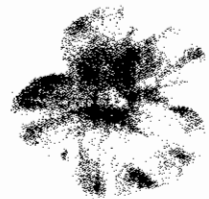
สัญญา สัญญาวิวัฒน์ และ ช่าง สัญญาวิวัฒน์ (๒๕๕๐). การบริหารจัดการแนวพุทธ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารจัดการแนวพุทธเป็นความพยายามในการนำเอาหลักธรรมของพระพุทธศาสนามาประยุกต์กับวิชาสมัยใหม่ ทั้งนี้ เพราะพุทธธรรมเป็นนามธรรมสูงกว่าความรู้สมัยใหม่ใดๆ พุทธธรรมจึงสามารถครอบคลุมทั้งวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ได้ทั้งหมด

การทำงานให้สำเร็จและมีความสุข

คนทุกคนย่อมต้องการการทำงานให้สำเร็จ หากทำงานให้สำเร็จไม่ได้ การทำงานจะเต็มไปด้วยความทุกข์ทรมานทั้งกายและใจ คนที่จะสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จ และมีความสุขในการทำงานนั้น ควรยึดหลักธรรมะ ๕ ข้อ ดังนี้

๑. ศรัทธา คือ การเชื่อมั่นที่ประกอบด้วยเหตุผลหรือปัญญา เราต้องศรัทธาในองค์การ ผู้นำ เพื่อนร่วมงาน และตัวเราเอง เมื่อเรามีศรัทธาต่อสิ่งใดแล้ว จะทำให้เรามีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งนั้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อการทำงานเป็นทีม เกิดพลังในการทำงาน ร่วมแรงร่วมใจกัน การทำงานจึงมีความสุข
๒. ฉันทะ คือ ความพอใจ ความต้องการในการทำงาน และทำให้ดียิ่งขึ้น ฉันทะจึงเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และมีความสุข
๓. วิริยะ คือ ความเพียรพยายาม ความมุ่งมั่นทำงานสิ่งใดให้สำเร็จ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใดๆ งานต่างๆ ไม่อาจสำเร็จลงได้หากปราศจากความเพียร พระพุทธเจ้ายังเคยตรัสไว้ว่า พุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งความเพียร หมายความว่า ความสำเร็จในธรรมของพุทธนั้น ต้องอาศัยความเพียรอย่างมาก
๔. สมถะ คือ การตั้งจิตมั่นอยู่กับสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างเดียว สมาธิเกิดจากศีลหรือวินัยในตน สามารถควบคุมจิตใจให้แน่วแน่จดจ่อกับการทำงาน สมาธิจึงก่อให้เกิดสติปัญญา รู้แจ้งตามความเป็นจริง สามารถทำงานได้อย่างเฉลียวฉลาดได้
๕. สันติะ คือ ความพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่ พอใจในสิ่งที่ได้มาด้วยน้ำพักน้ำแรงและความบริสุทธิ์ยุติธรรม เมื่อมีความพอใจ จิตจึงสงบ เยือกเย็น และเป็นสุข



ผู้บริหารจัดการแนวพุทธ

ผู้บริหารจัดการที่ดี ควรจะมีธรรมะที่เอื้อต่อการทำหน้าที่นั้นๆ ดังนี้

❖ ธรรมะสำหรับการนำ

๑. ปัญญา ผู้นำจะต้องมีปัญญาที่เฉลียวฉลาด ไม่ว่าจะเป็นปัญญาจากการฟัง การคิด และการปฏิบัติ
๒. การมีพลัง ผู้นำจะต้องมีพลังในด้านต่างๆ เช่น พลังกาย พลังปัญญา
๓. ทศพิธราชธรรม คือ หลักธรรม ๑๐ ประการสำหรับนักปกครอง ดังนี้ ทาน ศีล ปริจาคะ ความซื่อตรง ความอ่อนโยน สามารถสละกิเลส ความไม่โกรธ ความไม่เบียดเบียน ความอดทน และความมั่นคงในธรรม
๔. ราชสังคหวัตถุ คือ ความสามารถประเภทต่างๆ ของผู้นำที่ดี เช่น ความฉลาดในการบำรุงผู้ใต้บังคับบัญชา ความมีวาจาน้ำใจ

❖ ธรรมะสำหรับการบริหารจัดการ

๑. หลักธรรมอาชีปไตย คือ การมีหลักยึดเป็นมาตรฐาน และดำเนินการตามหลักการอย่างมั่นคง
๒. หลักพรหมวิหาร คือ การใช้ความเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
๓. การเลี้ยงความลำเอียงหรืออคติ
๔. การเลี้ยงการทำงานที่มีโทษ เช่น เว้นจากการคบคนชั่วเป็นมิตร

องค์การสังคมแนวพุทธ

องค์การแนวพุทธจะอาศัยทั้งวัฒนธรรมพุทธและพุทธธรรม และจะเน้นหนักในด้านจิตใจมากกว่าวัตถุ อย่างไรก็ตาม องค์การทั้งสองแบบ คือ ทางโลกและทางธรรม ต้องอาศัยกันและกัน องค์การที่ใช้ทั้งสองแนวทางจะเกิดผลดีมากกว่า การที่องค์การใดๆ จะมีความมั่นคงได้นั้น มีปัจจัย ๗ ด้าน ดังนี้

๑. คุณภาพของสมาชิก
๒. คุณธรรมของสมาชิก
๓. ความสงบสุขของสมาชิก
๔. คุณภาพของผู้บริหาร
๕. คุณธรรมของผู้บริหาร
๖. ความสงบสุขของผู้บริหาร
๗. หลักการบริหารการนำองค์การ

ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลให้องค์การดำรงคงอยู่เป็นเวลานาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ค้ำค้ำกับทุนทรัพย์และร่างกายแรงใจที่ลงทุน



การพัฒนาองค์การ

เมื่อองค์การมั่นคงแล้ว เราจะหยุดแค่นั้นไม่ได้ จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เรียกว่า การพัฒนาองค์การ สามารถทำได้ทั้งทางโลกและทางธรรม สำหรับการพัฒนาทางโลกนั้น มีวิธีการทำได้หลากหลายรูปแบบ เช่น Reengineering, Human Resource Development หรือ Knowledge Management แต่สำหรับการพัฒนาองค์การทางธรรม (Buddhist organization development) คือ การใช้หลักธรรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การ ตัวแปรที่จะพัฒนานั้น ก็คือ องค์ประกอบหลักขององค์การนั่นเอง ได้แก่

๑. สมาชิกองค์การ ต้องส่งเสริมในด้านคุณภาพ คุณธรรม และความสุขของสมาชิก
๒. ผู้นำ ต้องพัฒนาเช่นเดียวกันกับสมาชิก นั่นก็คือ ด้านคุณภาพ คุณธรรม และความสุข
๓. หลักการบริหาร ต้องส่งเสริมหลักการบริหารจัดการที่ดี

เมื่อการพัฒนาทางโลกผสมผสานกับการพัฒนาทางธรรม ย่อมทำให้องค์การนั้น เป็นองค์การที่มีสันติภาพ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสามารถในการบริหารจัดการตนเองได้ รักษาความสมดุลของสิ่งแวดล้อม และเป็นองค์การที่มีจิตวิญญาณหรือมีจิตสำนึกชุมชนนั่นเอง

การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในทางโลกนั้น เป็นเรื่องของการจัดการคนในองค์การ ซึ่งมุ่งกิจกรรมหลัก ดังนี้ การวางแผนด้านกำลังคน การคัดเลือกบุคคลเข้าสู่องค์การ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการรักษาคนดีมีฝีมือไว้ในองค์การ ในทางโลกมีทฤษฎีมากมายสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ถ้าองค์การใดนำหลักธรรมไปใช้ควบคู่กันด้วยแล้ว องค์การนั้นจะเกิดประโยชน์สูงสุด

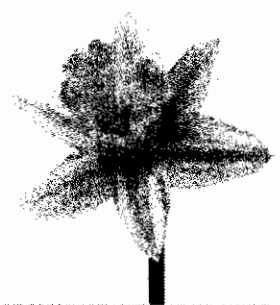
๑. แนวทางการคัดเลือก สำหรับการคัดเลือกทางโลก กรรมการจะต้องยึดหลักคุณธรรม (Merit System) แต่ในทางศาสนานั้น จะต้องใช้หลักความไม่มียึดติดควบคู่กันไปด้วย นั่นคือไม่ลำเอียงเพราะชอบ ชัง หลง และกลัว พร้อมกันนั้น ผู้ที่เข้ามาเป็นกรรมการคัดเลือก ควรเป็นคนรู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักความพอดี รู้จักเวลา รู้จักชุมชน และรู้จักความแตกต่างของบุคคล
๒. แนวทางการพัฒนา การพัฒนาแนวพุทธจะเน้นย้ำในเรื่อง การเรียนรู้ตลอดเวลา หรือ (Life is education) ซึ่งจะกล่าวถึงในบทถัดไป
๓. การเก็บรักษาคนดีไว้กับองค์การ นอกจากหลักทางโลก เช่น สวัสดิการ ความสามัคคีในองค์การ ฯลฯ ที่มุ่งให้บุคลากรอยู่กับองค์การแล้ว ทางพระพุทธศาสนานั้น มีหลักอปรทานียธรรม ๗ ประการ ที่ส่งเสริมการรักษาคนดีไว้กับองค์การ ดังนี้ หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์, มาประชุมกันพร้อมเพรียง, ไม่บัญญัติหลักใหม่ที่ขัดกับหลักเดิม, เคารพนับถือผู้ใหญ่, คຸມครองสตรี, เคารพสิ่งสำคัญของชาติ และคຸມครองผู้ทรงธรรม



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธ

พุทธธรรมมีแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยความเชื่อว่า ชีวิตคือการศึกษา (Life is education) มีชีวิตอยู่ก็ต้องมีการศึกษาตลอดเวลา คนทุกคนที่เกิดมาต้องได้รับการพัฒนา เมื่อพัฒนาแล้วจึงจะถือว่าเป็นสัตว์ประเสริฐอย่างแท้จริง การพัฒนาแนวพุทธนั้นจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาทั้งคนและองค์การ บุคลากรพัฒนาเป็นคนดี มีคุณภาพ มีความสุข องค์การเข้มแข็ง การพัฒนาแนวพุทธนั้นจะมุ่งพัฒนาคนแบบองค์รวม คือ วิถีไตรสิกขา หรือ บทเรียน ๓ เรื่องที่มนุษย์ต้องเรียนรู้และฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ ดังนี้

๑. **ศีลสิกขา** หรือ การพัฒนากาย (ศีล) เป็นการเรียนรู้และฝึกทักษะเรื่องระเบียบวินัยของสังคม ทำให้กายและพฤติกรรมพัฒนา
๒. **สมาธิสิกขา** หรือการพัฒนาจิต (สมาธิ) เป็นการเรียนรู้และฝึกทักษะทางด้านจิตใจ ทำให้จิตใจพัฒนา จิตอยู่กับงาน ไม่ประมาท
๓. **ปัญญาสิกขา** หรือการพัฒนาปัญญา สามารถทำได้โดย การคบหากับบัณฑิต การศึกษาหาความรู้ การคิดพิจารณา และการปฏิบัติตามความรู้ที่ถูกต้อง



การจัดการความรู้เชิงพุทธ

การจัดการความรู้ คือ การคัดเลือกหรือสร้าง แล้วแพร่กระจายความรู้เข้าไปในองค์การ เพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพ ในทางพุทธนั้น ความรู้ที่เหมาะสมสำหรับการจัดการความรู้แบ่งได้ ๓ ประเภท คือ

๑. **ความรู้ทั่วไป** คลอบคลุมความรู้ในด้านต่างๆ เช่น ชีวิต ธรรมชาติ
๒. **ความรู้สำหรับสมาชิกองค์การ** เช่น แนวทางสร้างปัญญา แนวทางสร้างความสุข และแนวทางการทำงานให้ประสบความสำเร็จ
๓. **ความรู้สำหรับองค์การ** เช่น สังคหวัตถุ สารานียธรรม พรหมวิหาร จักรวรรดิวัตร พละ



ขั้นตอนไปคือการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งควรประกอบไปด้วยกัลยาณมิตร และโยนิโส มนสิการ (การคิดเป็น) ทั้งสองสิ่งนี้ จะช่วยเสริมกันและกันให้การถ่ายทอดความรู้สำเร็จลุล่วงไปได้

บทสรุป-วัฒนธรรมองค์การแนวพุทธ

วัฒนธรรมองค์การในกระแสหลัก ก็คือ วิธีของคนในองค์กรนั้นๆ หากนำทั้งกระแสหลักและธรรมะมารวมกันแล้ว จะมีสาระเชิงดังนี้

๑. **ค่านิยม** ในกระแสหลัก คือ สิ่งที่ต้องการให้ความสำคัญ เช่น นโยบายขององค์การ เมื่อรวมกับค่านิยมแนวพุทธ จะต้องให้ความสำคัญกับหลักธรรมคำสอนด้วย เช่น สันติธรรม สมาธิ ปัญญา ฯลฯ
๒. **ประเพณี** ในกระแสหลัก คือ วัฒนธรรมทางปฏิบัติที่ต้องการยึดถือเป็นแนวทาง ในทางพุทธนั้น องค์การควรสนับสนุนส่งเสริมประเพณีทางศาสนาด้วย เช่น การทำบุญสำนึกงาน การอนุญาตให้พนักงานบวชเรียน
๓. **บุคลากร** ในกระแสหลัก คือ สมาชิกองค์การโดยทั่วไป สำหรับในทางพุทธนั้น บุคลากรควรมีความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรม และนำธรรมะมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เช่น คิดดี พูดดี ทำดี
๔. **เทคโนโลยี** ในกระแสหลักนั้น แบ่งได้ ๔ ประเภทคือ เทคโนโลยีทางวัตถุ เช่น คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีทางสังคม เช่น การวางนโยบาย เทคโนโลยีทางจิตวิทยา เช่น ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยีทางจิตวิญญาณ ซึ่งเทคโนโลยีข้อนี้ในทางพุทธนั้น จะเรียกว่า พุทธโศโลยี ได้แก่ ธรรมะด้านต่างๆ ที่จะช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย
๕. **สภาพแวดล้อม** แบ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายใน เช่น การให้อภัยกัน และสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การไม่ทำร้ายผู้อื่น

