

คำกล่าวเปิดประชุมพัฒนานักบริหาร

วันที่ 1/2504

ของ ฯพณ ฯ นายกรัฐมนตรี

ณ หอประชุมมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

6 กุมภาพันธ์ 2504

ท่านอธิการบดี ท่านคณบดี ท่านศาสตราจารย์ และท่านผู้มีเกียรติทั้งหลาย

ข้าพเจ้ารู้สึกเป็นเกียรติและมีความยินดีมาก ที่ได้มีโอกาสมาเป็นประธานในพิธีเปิดการประชุมพัฒนานักบริหาร ซึ่งคณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จัดให้มาในวันนี้

เมื่อท่านทั้งหลายได้พิจารณาคำปราศรัยของข้าพเจ้า ในวันครบรอบปีแห่งการปฏิวัติ เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2503 ประกอบกับรายงานของศาสตราจารย์ มาดัย หุวะนันทน์ คณบดี คณะรัฐประศาสนศาสตร์แล้ว ท่านทั้งหลายคงจะเห็นความสำคัญของแผนการพัฒนาศรีรัฐกิจของชาติที่รัฐบาลได้ประกาศใช้แล้วนั้น ว่าจะมีผลตามความมุ่งมาดปรารถนาที่จะยกระดับมาตรฐานการครองชีพของประชาชน และเพิ่มพูนการผลิตในทางอุตสาหกรรม และเกษตรกรรมได้ตามที่คาดหมายหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับจักรกลในการบริหารประเทศที่มีสมรรถภาพ และการบริหารงานจะต้องมีประสิทธิภาพและประหยัด เป็นประการที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง

ฉะนั้น การที่คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ริเริ่มจัดให้มีการฝึกอบรมข้าราชการ รวมทั้งการพัฒนานักบริหารอันได้แก่ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ จึงนับได้ว่าเป็นกรณีพิเศษที่เกี่ยวกับการพัฒนาตัวคน อันจะเป็นอุปกรณ์สำคัญต่อนโยบายพัฒนาการเศรษฐกิจ ทั้งนี้ ทำให้ข้าพเจ้ามีความปลื้มปิติยินดีที่ได้เห็นความร่วมมือจากข้าราชการทุก ๆ ฝ่ายเช่นนี้

นอกจากนั้น ข้าพเจ้ายังเห็นว่า การฝึกอบรมข้าราชการ รวมทั้งการพัฒนา
บริหารยังก่อให้เกิดประโยชน์อย่างสำคัญต่อการบริหารราชการในสมัยปฏิวัติอีกมากมาย
หลายประการ

ข้าพเจ้าเชื่อว่า การสัมมนาพัฒนา หรือพูดอย่างง่าย ๆ ว่าการอบรมนักบริหารที่
ทำกันในครั้ง จะก่อให้เกิดประโยชน์เป็นอันมาก เพราะเท่าที่ได้ฟังรายงานของคณะคณะ
รัฐประศาสนศาสตร์รู้สึกว่าเป็นการอบรมอย่างแผนใหม่ ใช้วิธีการใหม่ มีการสอน การวิจัย
การจัดหลักสูตรโดยอาศัยเทคนิควิชาการ มีการสำรวจปัญหา ทบทวนตำรับตำรา มีการ
ร่วมอภิปรายโดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิอย่างสูงเข้ามาร่วม รวมความว่าเป็นที่เชื่อได้ว่าการอบรม
ครั้งนี้จะได้ผลดี

ข้าพเจ้าจะไม่อาจเอื้อมเข้าไปกล่าวถึงรายละเอียดหรือวัตถุประสงค์ของการอบรม แต่ก็ไม่มี
เดาจะให้ข้าพเจ้ากล่าวอะไรได้มากในขณะนี้ แต่เมื่อข้าพเจ้าได้สังเกตเห็นว่า ผู้เข้ามารับ
การอบรมครั้งนี้เป็นข้าราชการผู้ใหญ่มีตำแหน่งฐานะสูงในราชการ คือเป็นถึงอธิบดีและรอง
อธิบดี ซึ่งมีอำนาจหน้าที่บังคับบัญชาส่วนราชการใหญ่ ๆ ก็ทำให้ข้าพเจ้าอยากฝากความคิด
เห็นไว้สักเรื่องหนึ่ง ซึ่งเขาใจว่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการอบรมครั้งนี้ทั้งหมด

ความคิดเห็นที่ข้าพเจ้าใคร่จะฝากไว้ นั้น ไม่ใช่ความคิดเห็นใหม่ ไม่ใช่แผนใหม่วิธี
ใหม่ แต่เป็นปรัชญาการปกครองในสมัยโบราณ มีอายุกว่า 2,500 ปีมาแล้ว เป็นหลักวิชา
ของขงจื้อปรัชญาเมธีผู้ยิ่งใหญ่ของจีนในโบราณกาล วันราวคราเดียวกับพระพุทธเจ้า เรา
ทราบกันดีว่าขงจื้อได้วางหลักปรัชญาการปกครองไว้มาก และมีมากมายหลายหลักที่ยัง
ได้ค้ำชูจนกระทั่งทุกวันนี้ ข้าพเจ้าขอนำมากกล่าวในที่นี้เพียงข้อเดียว คือ

เจ้าครองอาณาจักรใหญ่แห่งหนึ่งของจีน เข้ามาขอความรู้จากขงจื้อ โดยตั้งปัญหา
ถามว่าทำอย่างไรจึงจะให้อาณาจักรของเขามีความเจริญรุ่งโรจน์ ให้อุดมสมบูรณ์ ให้
พลเมืองผาสุก ปราบปรามโจรผู้ร้ายให้ราบคาบ ให้ผู้คนขยันขันแข็งในการทำมาหากิน ให้
อาณาจักรของเขามีกำลัง มีอำนาจยิ่งใหญ่กว่าอาณาจักรอื่นทั้งหลาย

ของจอตอบว่า “ มีอยู่วิธีเดียว คือ ใช้คนให้ถูก เลือกคนมาแต่งตั้งให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ด้วยวิธีเดียวเท่านั้น อาณาจักรของท่านจะรุ่งโรจน์ อุดมสมบูรณ์ ผาสุก และ มีกำลังมีอำนาจยิ่งกว่าอาณาจักรทั้งหลาย ”

ข้าพเจ้าเข้าใจว่า จนกระทั่งถึงสมัยใหม่ จนกระทั่งถึงบัดนี้ แม้ว่าชาวรัฐศาสตร์ หรือรัฐประศาสนศาสตร์อย่างใหม่ จะก้าวหน้าไปแล้วสักเพียงใด หดกทของจอให้ไว้ในข้อนี้ เมื่อราว 2,500 ปีมาแล้ว ก็ยังเป็นหลักการที่ใช้ได้ ข้าพเจ้าเชื่อว่าศาสตร์จารย์ทั้งหลายซึ่ง ประชุมกันอยู่ในที่นี้ คงจะไม่มีใครกล่าวได้ว่า หดกการของของจอในข้อนี้เป็นหลักการที่ทันสมัย อนึ่ง ข้าพเจ้าคิดว่าเราจะต้องสรรเสริญของจอสำหรับความสามารถคบค้าถามทายยาว ใน ปัญหาสำคัญที่สุดทางการปกครอง ด้วยคำตอบอย่างสั้น ๆ และให้หดกเพียงข้อเดียว คือ “ใช้คนให้ถูก” ข้าพเจ้าเข้าใจว่าเจ้าครองอาณาจักรที่ไปตั้งปัญหาถามนั้น ก็คงคิดว่าจะได้ รับคำตอบอย่างบรรยายมากมายหลายข้อ และคงใช้เวลาช้านาน แต่ก็ได้รับคำตอบอย่าง สั้นที่สุด

แต่ก็เป็นความจริงที่สุดด้วย ไม่ว่าจะเป็นส่วนราชการใหญ่เล็กอย่างไร ไม่ว่าจะหัวหน้า จะเป็น อธิบดี รัฐมนตรี หรือนายกรัฐมนตรี ความดำริหรือความล้มเหลวในการงาน มักจะอยู่ที่ว่าเลือกใช้คนถูกหรือไม่ งานใดที่จับเอาตัวคนไปวางได้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ งานนั้นย่อมก้าวหน้าไปสู่ผลสำเร็จอย่างแน่นอน ประวัติศาสตร์ได้พิสูจน์มามากมายหลายครั้ง ว่า การที่ผู้ยิ่งใหญ่ในบ้านเมืองต้องประสบความล้มเหลวล้มเหลวจน 80 เปอร์เซ็นต์เป็นเพราะ ใช้คนผิด คบคนผิด หรือเชื่อคนผิดไป ด้วยเหตุนี้ ข้าพเจ้าจึงเข้าใจว่า การรู้จักเลือกคนให้ ให้เหมาะแก่ตำแหน่งหน้าที่เป็นเรื่องสำคัญที่สุดของนักบริหาร เพราะอะไร ๆ ก็อยู่ที่คนทั้งนั้น และการเลือกทั้งหลายในโลกนี้ ไม่มีอะไรยากเท่าเลือกคน สำหรับสิ่งของ พืช วัตถุ เครื่องจักรกล เครื่องมือ เครื่องใช้ ตลอดจนเพชรนิลจินดา เรายังมีทางเลือกทางทดลองให้ลองแท้ได้ แต่ เรื่องเลือกคนนั้น เป็นความลำบากยากยิ่ง ข้าพเจ้าไม่ทราบว่าการอบรมนักบริหารควรจะ มีหลักสูตรอบรมเรื่องให้รู้จักเลือกคนบ้างหรือไม่ มีวิชาการและวิธีการแบบใหม่อย่างใดบ้าง หรือไม่ ที่จะให้รู้จักใช้คนให้ถูก ถ้าหากจะมีทางสอนหรือแนะนำอย่างไรในเรื่องนี้บ้าง ข้าพเจ้าเข้าใจว่าจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

แต่อย่างไรก็ดี ถึงแม้จะไม่มองจุดข้อบกพร่องกัน โดยเป็นเรื่องที่ต้องใช้ไหวพริบในตัวเอง ข้าพเจ้าก็อยากจะฝากหลักการของวงจอในชั้นนี้ไว้ อย่างน้อยก็ให้เป็นหลักประจำใจของหัวหน้าส่วนราชการทั้งหลาย ทุกครั้งที่จะมีมอบหมายหรือแต่งตั้งให้ใครทำอะไรขอให้ท่านคิดแล้วคิดอีก ว่าท่านใช้คนถูกแล้วหรือไม่ ผู้ที่จะประจำตำแหน่งตำแหน่งใดอยู่แล้ว ก็จะต้องได้รับการสำรวจตรวจพิจารณาอยู่เสมอว่าเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่จริงหรือไม่ เราจะต้องทึ่งไว้ในใจเหมือนอย่างมนต์คาถาอันหนึ่งในทางบริหารว่า “ใช้คนให้ถูก” หัวหน้าส่วนราชการจะต้องสอดส่องพิจารณาลักษณะของคนอย่างละเอียด ถ้ามีความจำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนโยกย้าย หรือทำอย่างไร ก็ต้องรีบทำโดยถือหลักว่า ต้องใช้คนให้ถูก ข้าพเจ้ามีความคิดเห็นที่จะฝากไว้เพียงเท่านี้

ข้าพเจ้าขอขอบใจมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่จัดการอบรมครั้งนี้ ขอบใจกระทรวงทบวงกรมทั้งหลายที่ให้ความร่วมมือ ขอบใจมหาวิทยาลัยอินเดียนา และบริษัทแอสตันคาร์ค แวกคัมมออยด์ ที่ให้ความช่วยเหลือทั้งในด้านผู้เชี่ยวชาญ การเงิน และหนังสือตำรา

ข้าพเจ้าขอเอาใจช่วยให้การอบรมครั้งนี้ ประสบผลสำเร็จอย่างดี และขอเปิดประชุมพัฒนาผู้บริหาร ณ บัดนี้.

Summary

Here is the statement made by the Prime Minister, Field Marshal Sarit Thanarat, as the chairman of the opening ceremony of the First Group Conference of the Executive Development arranged by the Institute of Public Administration, Thammasat University, on February 6, 1961.

The speaker believed that the efficiency of the administrative machinery is one of the most important factors in developing economic growth and raising the standard of living of the whole nation. He further realized that the functioning of the administrative machinery depends mostly on the personnel element especially the personnel

of higher ranks which are usually called "executives". Personnel training and executive development held by the Institute are, therefore, beneficial to the national administration as a whole.

Politely and humbly enough, the speaker would like to stay away from the technical arrangement and the details of the training program. However, he would like to remind the whole conference of a famous administrative concept introduced by Confucious about two thousand years ago but which is still practical now. To the problem questioned by one of the great Chinese rulers of that time about how to make his ruling state the greatest, the happiest and the ideal one, Confucious answered, "There is only one way to achieve this goal. That is, you have to select the right men and put them in the right jobs."

Finally, the speaker hopes that the Confucious concept of "Put the right man in the right job" will always be kept in the minds of all the executives in appointing their personnel, and in delegating them their authorities to get the job done.

△ Iron rusts from disuse, stagnant water loses its purity and in cold weather becomes frozen; ever so does inaction sap the vigor of the mind.

- *Da Vinci*

เหล็กเป็นสนิมเพราะไม่ได้ใช้ นานางจะเสียความบริสุทธิ์ และในยามหนาว
จิตจะแข็งตอ เสมือนกับความนิ่งเฉยที่นอนคนแต่จะสู้บเขาคความปราดเปรื่องของ
จิตใจออกไป △
