

หลักแห่งความรับผิดชอบ

และ

กิจกรรมของนักบริหารในประเทศไทย

หลวงพิณพากย์พิทยาภท

ในการประชุมสัมมนาพัฒนานักบริหารรุ่นที่ 1 ประจำปี 2504 ระหว่างวันที่ 9 กุมภาพันธ์ ถึงวันที่ 13 มีนาคม ค.ศ. 1961 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้เชิญศาสตราจารย์ หลวงพิณพากย์พิทยาภท อดีตปลัดกระทรวงสาธารณสุข มาเป็นผู้ร่วมอภิปรายในฐานะผู้ทรงวิชาคุณผู้หนึ่ง สุนทรพจน์ที่นำมาเสนอไว้ในวารสารฉบับนี้ เป็นแต่เพียงส่วนหนึ่งซึ่งท่านผู้บรรยายมีความมุ่งหมายที่จะใช้เป็นอารมณ์กถา เพื่อเป็นแนวอภิปรายและซักถามปัญหาต่าง ๆ ในลำดับต่อไป ฉะนั้นจึงมีแต่หลักการซึ่งท่านเห็นว่าสำคัญจากประสบการณ์ของท่าน

สุนทรพจน์ของศาสตราจารย์หลวงพิณพากย์พิทยาภทมีคุณค่าแก่นักบริหาร ข้าราชการ และนักศึกษาอย่างมากเพียงใด บอมาแล้วแต่พระศนะของผู้อ่าน ซึ่งมีอยู่หลายแห่งหลายมุม คณะผู้จัดทำวารสารนี้มีความเห็นว่า สุนทรพจน์นี้มีค่าควรแก่การศึกษาพิจารณาอย่างยิ่งจึงได้ลงเรื่องวิเคราะห์ข้อความแห่งสุนทรพจน์นี้ในบทบรรณาธิการของวารสารฉบับนี้ด้วย

ป.ก.

ท่านผู้มีเกียรติทั้งหลาย

กระผมรู้สึกเป็นเกียรติอย่างยิ่งที่ได้รับเชิญมาร่วมอภิปรายในเรื่องหลักแห่งความรับผิดชอบและกิจกรรมของนักบริหารในประเทศไทยในวันนี้ กระผมไม่ใช่ผู้บริหารโดยกำเนิด เพราะฉะนั้น มีความรู้สึกอยู่ว่ากำลังอยู่ในฐานะเช่นเดียวกับผู้ที่มีอายุน้อยกว่ามาจนครบ 100 ปี และมีผู้ถามว่า ทำอย่างไรจึงจะมีอายุยืนมาได้ถึงเพียงนี้ กระผมจำได้ว่าอ่านพบครั้งหนึ่งแล้ว มีผู้หนึ่งตอบว่า "โดยสุขุมทุกข์ยาเส้นวันละ ๒ ครั้ง" เช่นนี้เป็นต้น แต่

กระผมคิดว่า ความคิดความเห็นของกระผมในเรื่องที่เราจะอภิปรายกันในขณะนี้ ภายหลังจากที่ได้
รับราชการในตำแหน่งต่าง ๆ มา 30 ปีเศษ ย่อมจะมีเหตุผลมากกว่านั้น เพราะต้องอาศัยการ
ไตร่ตรองและพิจารณาอยู่มาก

กระผมเป็นนักวิชาการ แต่ต้องมาทำการบริหารก็เพราะตำแหน่งหน้าที่บังคับ ดึงหน
หลักการที่กระผมใช้ปฏิบัติมา อาจไม่เข้าหลักการและทฤษฎีของวิชาการบริหารก็เป็นได้
ดังนั้นกระผมจะเล่าประสบการณ์ของกระผมที่ได้เคยผ่านมาให้ฟัง และจากนั้นท่านทั้งหลาย
อาจจะพบบางข้อบางจุดที่ท่านสนใจและหยิบยกเอาขึ้นมาพิจารณาได้

ก่อนอื่น กระผมใคร่ให้บทนิยามของคำว่า "อธิบดี" เสียก่อน ตามปทานุกรม
"อธิ" แปลว่า ยิ่งใหญ่ "บดี" แปลว่า นาย ผู้บังคับบัญชา ดังนั้น "อธิบดี" แปลว่า
ผู้เป็นใหญ่ ผู้ปกครอง หัวหน้า ซึ่งต้องมีหน้าที่บริหารงานและปกครองคน จึงต้องเป็น
นักบริหาร การบริหารหมายถึงการนำและการประสานงานของส่วนต่างๆ ในองค์การหนึ่งๆ
เพื่อให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ การบริหารเป็นได้ทั้งศิลปะและวิทยาการ สำหรับ
ประเทศไทย วิชาการบริหารยังเป็นวิทยาการแขนงใหม่อันหนึ่งสำหรับพวกเรา ดังนั้น การ
ปฏิบัติงานของนักบริหารส่วนมากของเราจึงอยู่ในประเภทที่เรียกว่า "Practical Adminis-
tration" กล่าวคือ ปฏิบัติงานไปได้โดยอาศัยความชำนาญ ใจพิริบ และสามัญสำนึก
ฝึกกับการปฏิบัติงานของผู้ที่เคยรับเรียนวิชาการบริหารมาก่อนที่เรียกได้ว่าเป็น "Scientific
Administration" เมื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพของสองประเภทดังกล่าวแล้ว กระผมมี
ความรู้ดีกว่าประเภทหลังย่อมมีมากกว่ามาก เช่นเดียวกับในวิทยาการแขนงอื่นๆ ซึ่งผู้มี
ความรู้ในวิทยาการนั้นๆ โดยเฉพาะย่อมประสบความสำเร็จได้ดีกว่าและเร็วกว่าผู้ที่มีแต่
ความชำนาญแต่ด้านเดียว เพราะสามารถเข้าถึงจุดสำคัญของเรื่องได้ทันที ไม่ต้องเสียเวลา
ค้นหาอยู่ในที่มืดดังเช่นผู้ที่มีแต่ความชำนาญแต่ไม่มีความรู้ในหลักการ และหากความรู้
และความชำนาญมาได้ในบุคคลเดียวกัน ท่านผู้นั้นจะมีประสิทธิภาพสูงยิ่งโดยไม่มีปัญหา

ท่านทั้งหลายที่กาลังอยู่ ณ ที่นี้ กระผมแน่ใจว่าแต่ละท่านได้มีประสบการณ์ในการบริหารมาแล้วทุกท่าน นับว่าท่านมีความชำนาญมาแต่พอสมควร โดยแต่ละท่านได้เคยผ่านตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นตามลำดับมาแล้ว ตั้งแต่หัวหน้าแผนก หัวหน้ากอง จนกระทั่งถึงตำแหน่งอธิบดีขณะนี้ หากท่านได้รับเหตุการณ์และทฤษฎีของการบริหารไปประกอบในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยแล้ว ประสิทธิภาพของท่านจะดีขึ้นโดยไม่ต้องสงสัย

กระผมได้กล่าวในตอนต้นแล้วว่า กระผมไม่สามารถจะกล่าวถึงเหตุการณ์ทฤษฎีของกิจการบริหารแก่ท่านทั้งหลายได้ แต่ใครจะเล่าถึงประสบการณ์และความคิดเห็นบางประการเท่านั้น จึงจำเป็นต้องกล่าวถึงเรื่องส่วนตัวเล็กน้อยก่อนพอเป็น background หวังว่าท่านคงให้อภัย

กระผมเป็นนักเรียนทุนเล่าเรียนหลวงด้วยพระมหากรุณาธิคุณของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ผู้ได้ทรงเริ่มทุนตั้งกล่าวนี้ไว้แต่เดิมมา กระผมได้เลือกเรียนวิชาแพทย จึงได้ถูกส่งตัวออกไปรับการศึกษา ณ สหรัฐอเมริกาตอนปลายสงครามโลกครั้งที่หนึ่ง ได้ผ่านการศึกษาคั้งแต่โรงเรียนสำหรับเด็ก มหาวิทยาลัย โรงเรียนแพทย์ และโรงเรียนบัณฑิตยวิชาแพทย ในระยะเวลาสี่ปีที่ศึกษาอยู่ในต่างประเทศ ในระยะสุดท้ายของการศึกษาได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้นำเอาวิชาแขนงพิเศษแขนงหนึ่งกลับมาประเทศไทย กระผมก็ได้ปฏิบัติตามคำสั่งของรัฐบาลทุกประการ และเมื่อกลับมาถึงประเทศไทย ก็ได้เริ่มก่อสร้างแผนกวิชาแขนงใหม่ขึ้นด้วยตนเอง เป็นแผนกวิชาซึ่งมีเจ้าหน้าที่เพียงผู้เดียวในระยะแรก แต่งานได้เพิ่มปริมาณขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงต้องค่อย ๆ เพิ่มเติมเจ้าหน้าที่ขึ้นตามลำดับ เมื่อมีคนมากขึ้น กระผมก็จำเป็นต้องมอบหมายงานบางส่วนให้ผู้ช่วย ตนเองคอยควบคุม แนะนำ สั่งการให้งานของแต่ละฝ่ายประสานกันด้วยดี ต้องขอกระเบียบควบคุม การปฏิบัติงานและต้องกะงบประมาณของแผนก ดังนั้นกระผมค่อย ๆ ถูกดึงเข้ามาในด้านการบริหารทีละน้อย ๆ จนแทบไม่รู้ตัว ต่อมาได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงพยาบาลกนต์คี อธิบดี และผู้บัญชาการมหาวิทยาลัยตามลำดับ จนในที่สุดทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงสาธารณสุข งานด้านบริหารยังคงขึ้นเป็นเงาตามตัว

ในการปฏิบัติงานนั้น ธรรมดาที่ผู้ปฏิบัติจะต้องมีสิ่งประกอบครบถ้วนตาม
 ประการ งานนั้นจึงจะประสบความสำเร็จได้คือ 1. จะต้องมีความรู้ สามารถวางแผนการ
 ได้ด้วยดี 2. จะต้องมีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะให้งานนั้นสำเร็จ
 และ 3. จะต้องมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานนั้น ตามอย่างฝรั่งเขาเรียกว่า "The 3 H's"
 คือ Head, Heart and Hands หลักตามประการที่มีความสำคัญมาก ขาดเสียอย่างหนึ่งอย่างใด
 งานไม่สำเร็จแน่

ในฐานะผู้บริหารกิจการของรัฐในตำแหน่งผู้อำนวยการกอง อธิบดี หรือปลัด
 กระทรวงก็ตาม อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละท่านมีกำหนดไว้อย่างชัดเจนแล้วใน
 พระราชกำหนดกฎหมายและระเบียบการปฏิบัติราชการ หากหัวหน้ามีความรู้ความชำนาญ
 ประกอบด้วยแล้ว กิจการในด้านนั้นๆ ก็ย่อมจะดำเนินไปได้ด้วยดี ได้ผลสัมฤทธิ์นโยบายของ
 รัฐบาลที่วางไว้เสมอไป แต่ข้อความจริงมิได้เป็นดังนั้นเสมอไป เพราะในการบริหารงาน
 ท่านต้องควบคุมผู้ปฏิบัติงานอีกเป็นจำนวนมาก ควบคุมโดยวิธีปฏิบัติกับมนุษย์
 ควบคุมด้วยความไม่แน่นอนย่อมเกิดมีขึ้นเสมอ เพราะฉะนั้น ท่านต้องเข้าใจเรื่องของมนุษย์
 โดยเฉพาะ มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations) มนุษย์มีสิ่งอื่นแถมหลายอย่างอันเกี่ยวกับ
 กิเลสคือ โลภะ โทสะ โมหะ นิสัยอันเกิดมาด้วยกับบุคคลแต่ละคนนั้นเป็นสิ่งที่จับได้ยาก
 การศึกษาฝึกฝนอบรมในทางที่ถูกอาจช่วยได้บ้าง ท่านต้องอาศัยปฏิภาณ อุบาย สำนึก
 ที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานประกอบการทำงานได้ผลเท่าที่ควรเป็น ดังนั้นท่านต้องรู้จักนิสัย
 ความสามารถ ความประพฤติของลูกน้องเป็นอย่างดีและพยายามใช้ให้ถูกทาง

เมื่อเริ่มต้นรับงานชิ้นใหม่ครั้งใด สิ่งแรกที่ควรพิจารณาปฏิบัติคือ ทำความรู้จักกับ
 ลูกน้องให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อประโยชน์ของผลงานต่อไป ซึ่งควรพิจารณาเห็นว่า
 ท่านทั้งหลายเคยทำอยู่แล้ว อีกประการหนึ่งก็คือต้องศึกษาว่างานในตำแหน่งหน้าที่นั้น
 ะไรบ้าง เพราะถ้าไม่รู้จักก่อนแล้วจะทำไม่ถูก กิจกรรมของนักบริหารของเรานั้น
 มากหลาย มีปริมาณสูงชันตามตำแหน่งหน้าที่ มีสิ่งหนึ่งที่ควรระวังอยู่เสมออย่าง
 กคืองานประจำวัน มีหนังสือที่ต้องลงนาม เรื่องซึ่งกรมกองเสนอขึ้นมาเพื่อวินิจฉัย และ

อื่นๆ เรื่องเหล่านี้คงค้างไม่ได้ หากปล่อยให้จะเป็นคนพอกหางหมู เพราะฉะนั้น เรื่องที่ขึ้นมาในวันหนึ่งจะต้องให้เสร็จในวันนั้น หากเกิดการประชุมซึ่งกินเวลาตงหลายชั่วโมงในวันนั้น ซึ่งสถาปนาหนึ่ง ๆ มีอยู่หลายครั้ง ก็หมายความว่าต้องปฏิบัติงานประจำวันโดยรีบด่วนเกินไป ไม่มีเวลาพอที่จะพิจารณาโดยถ่องแท้ นั่นเป็นข้อเสียอยู่อย่างหนึ่ง

หน้าที่อย่างหนึ่งของนักบริหารคือการกระทำอยู่ทุกวี่วันก็คือ การสั่งงานอันเกี่ยวข้องกับควรต้องตัดสินใจในวันหนึ่ง ๆ มีเรื่องซึ่งจะต้องสั่งโดย "อนุมัติ" หรือ "ไม่อนุมัติ" เท่านั้น ไม่ได้ตงหลาย ๆ เรื่อง บางเรื่องอาจต้องส่งกลับเพื่อจะได้ขอความหรือขอมติเพิ่มเติมจึงจะวินิจฉัยได้ หรืออาจจะต้องเรียกประชุมเพราะมีหลายฝ่ายเกี่ยวข้องด้วย หรืออาจต้องเสนอผู้บังคับบัญชาสูงขึ้นเพื่อวินิจฉัย บางเรื่องอาจต้องชี้แจงใจก่อนก็เป็นได้ เพื่อบอกให้ค่อย ๆ พักตัวเป็นผลออกมาภายหลัง หากนักบริหารได้ทราบถึงหลักปฏิบัติในการตัดสินใจอยู่บ้างแล้ว กระจ่างว่า จะช่วยในการปฏิบัติงานได้มาก

เหตุของความต่ำช้าของงานหนึ่งส่วนหนึ่งสัมพันธ์กับสมรรถภาพของเจ้าหน้าที่ผู้น้อยจนเต็มย่นพนักงานอยู่มาก เจ้าหน้าที่ซึ่งมีสมรรถภาพต่ำเป็นอุปสรรคสำคัญของการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นงานอะไร ดังนั้นเต็มย่นพนักงานผู้เป็นสมาชิกของทีมควรได้รับการฝึกฝนใหม่สมรรถภาพสูงด้วย งานในหน่วยงาน ๆ จึงจะดำเนินไปได้ด้วยดี

ยังมีอีกเรื่องหนึ่งซึ่งกระจ่างว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของการบริหาร นั่นคือ "งบประมาณ" งานจึงสำเร็จลงไปได้ไม่ได้โดยไม่มีงบประมาณสำหรับดำเนินงานหรือมีไม่เพียงพอเป็นหน้าที่ของนักบริหารที่จะต้องรอบรู้ในเรื่องนี้ด้วย ไม่ใช่ปล่อยให้เจ้าหน้าที่ทำตามลำพัง

กระผมได้เสนอข้อคิดเห็นบางประการ เกี่ยวกับการบริหารงานอันได้เคยประสบมา และใคร่ขอกล่าวก่อนจบด้วยว่า ในฐานะพุทธศาสนิกชน กระผมได้นำเอาคำสั่งสอนของพระพุทธองค์มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อยู่เสมอ คือ อิทธิบาท 4 อันมีว่า

1. ฉันทะ คือ พอใจรักใคร่ในงาน
2. วิริยะ คือ ความเพียรประกอบกิจการงาน

3. จิตตะ คือ เอาใจใส่ในงาน

4. วิมังสา คือ หมั่นตรองพิจารณาเหตุในหน้าที่ของตน หาทางแก้ไขตั้งบกพร่อง
และทำให้ดีขึ้น

ในการปฏิบัติกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา นั้น กระผมใช้สังคหะวัตถุ 4 คือ

1. ทาน คือ การให้ปัน ให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้สมควรได้

2. ปิยวาจา คือ เจรจาให้เกิดความเคารพรัก

3. อัถตจริยา คือ ประพฤติให้เกิดประโยชน์

4. สมานัตตา คือ จวางตนสม่ำเสมอพอเหมาะสมควร ด้วยมีเมตตาไมตรีจิตต่อกันเป็น

๕๒
ทศ

หวังว่าท่านทั้งหลายคงจะได้รับประโยชน์จากคำบรรยายของกระผมบ้างตามสมควร

สวัสดิ์.

Summary

There are two kinds of administration, "practical administration" and "scientific administration." Practical administration can only be successfully achieved by skill whilst scientific administration depends solely upon technical knowledge. An administrator will be able to work most effectively by having both skill and technical knowledge.

In performing duty of any kind, one must possess three most important things—head, heart and hands. Without these, work cannot possibly be achieved.

Human relations can neither be ignored in dealing with mankind. Personal abilities as well as conducts of the subordinates must be taken into account in order that the right kinds of work can be assigned to the right persons which in turn will bring about the most effective result. The less capable officials or employers are big obstacles in any kind of work. Therefore officials must be well trained in order to be able to work most effectively.
