

## ปกิณกะ

### ปรัชญาบริหาร

สุธรรม นิมพิทักษ์พงศ์\*

#### ความเป็นมาบนพื้นฐานของปรัชญาบริหาร

มนุษย์เรานั้นเจริญเติบโตขึ้นมาภายใต้วงล้อมที่แตกต่างกัน ทั้งในด้าน ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ สังคม วัฒนธรรม ประเพณี ตลอดจนปรัชญาหรือ คติในการดำรงชีวิต ชาวโลกตะวันตกได้รับการอบรมแต่เยาว์วัยให้รู้จักพึ่งตนเอง และจะมีทัศนคติในรูปแบบปัจเจกชนนิยม ตรงกันข้ามกับชาวตะวันออก หรือชาวเอเชีย ซึ่งเน้นความสำคัญของการพึ่งพาอาศัยกันในครอบครัวและ หมู่คณะ แต่ในบรรดาประเทศในทวีปเอเชียด้วยกันเอง ถึงแม้แต่ละประเทศ จะมีระบบการเมือง การปกครอง และโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่ไม่แตกต่างกันมากนัก แต่ความรู้สึกรักคิดหรือทัศนคติของคนแต่ละชนชาติก็มีลักษณะ แตกต่างกัน ทำให้แต่ละประเทศมีปรัชญาการบริหารที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง การที่ประเทศหนึ่งประเทศใดจะไปลอกเลียนหรือกระทำตามอย่างย่อมนยากที่จะเป็นไปได้ การบริหารที่ประสบความสำเร็จในประเทศหนึ่ง จึงใช้ว่าจะ ประสบความสำเร็จในประเทศอื่น ๆ เสมอไป

#### ความแตกต่างที่ต้องการผสมผสาน

วัฒนธรรมของคนในเอเชียตะวันออก ได้แก่ จีน ญี่ปุ่น เกาหลี ได้รับอิทธิพลความคิดจากศาสนาพุทธฝ่ายมหายาน มีแนวคิดที่ได้รับการอบรม สอนให้นับถือบรรพบุรุษ จงรักภักดีต่อครอบครัว จงรักภักดีต่อนายและ สถาบัน สอนให้คนประหยัด มีระเบียบวินัยและสุภาพนุก ซึ่ง เป็นบรรยากาศ ที่เกื้อกูลแก่การพัฒนาประเทศของตนให้ก้าวหน้าขึ้นมาอยู่ในระดับแนวหน้า ของกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมใหม่ได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว

วัฒนธรรมของคนในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ได้แก่ ประเทศใน แถบสุวรรณภูมิ ประกอบด้วย ไทย พม่า กัมพูชา และลาว ได้รับอิทธิพลมา

\* นายกสมาคมศิษย์เก่าคณะสถิติประยุกต์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

จากลัทธิธรรมเนียมทางศาสนาพุทธฝ่ายหินยาน ศาสนาอิสลาม และฮินดู ซึ่งมีค่านิยมที่เน้นในเรื่องของการพึ่งพาสิ่งศักดิ์สิทธิ์ เชื่อถือในโชคชะตา สวรรค์นรก และกรรมเก่า คนในกลุ่มนี้ค่อนข้างขาดความกระตือรือร้น ชอบความสะดวกสบาย ชอบขอความช่วยเหลือผู้อื่น ชอบระบบอุปถัมภ์ ชอบถืออำนาจบาทใหญ่ ถือว่าถ้าอยู่เหนือระเบียบกฎเกณฑ์ได้เป็นสิ่งที่โก้ ชอบได้อะไรมาง่าย ๆ แบบไม่ต้องลงแรงมากนัก รักหน้าแต่ไม่รักษาเกียรติ แต่มีจิตใจโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้อภัย ไม่ผูกใจเจ็บแค้น จะเคารพนับถือผู้อาวุโส ลูกน้องจะจงรักภักดีต่อนาย แต่จะไม่จงรักภักดีต่อสถาบันที่ตนทำงานอยู่นัก ผิดกับวัฒนธรรมในเอเชียตะวันออกที่ทั้งจงรักภักดีต่อนายและสถาบันพร้อมกันไป

นอกจากนั้นยังยึดถือความสุภาพอ่อนโยนการเอาอกเอาใจเป็นเรื่องสำคัญกว่าผลงานและความถูกต้อง จะเห็นว่าคนเหล่านี้จะไม่ค่อยกล้าปฏิเสธคน เพราะเกรงจะทำให้คนอื่นกระทบกระเทือนใจหรือเกรงเสียหน้า

วัฒนธรรมของคนในโลกตะวันตก มีสหรัฐอเมริกาเป็นแม่แบบที่สำคัญ นิยมความเป็นเอกเทศ มีความเป็นอิสระและมุ่งมั่นอยู่กับการเพิ่มพูนประสิทธิภาพภายใต้ภาวะการแข่งขันแบบใครดีใครได้ มีแนวโน้มว่าระบบนี้จะมีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้คนรุ่นใหม่มากขึ้นทุกที

ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในเวลานี้คือ นักบริหารยุคใหม่ควรจะได้รับเอาความดีเด่นในปรัชญาการบริหารของโลกตะวันตกเข้ามาผสมผสานดัดแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของประเทศเราในระดับใดดี โดยต้องคำนึงถึงปรัชญาการบริหารแบบไทย ๆ เป็นหลักไว้ด้วย

### **ปรัชญาการบริหารแบบไทย ๆ**

วัฒนธรรมของไทยเรามีอิทธิพลมาจากการนับถือศาสนาพุทธตั้งได้กล่าวมาแล้วปรัชญาการบริหารแบบไทย ๆ นั้น ว่ากันจริง ๆ แล้ว หลักทุกอย่างมาจากธรรมะของพระพุทธเจ้าซึ่งถูกจารึกไว้ในพระไตรปิฎกแทบทั้งสิ้น เช่น นายต้องมีแนวทางปฏิบัติต่อบ่าวหรือลูกน้องอย่างไร บ่าวต้องปฏิบัติอย่างไรต่อนาย ล้วนมีอยู่ในคำสั่งสอนทางพุทธศาสนาทั้งสิ้น แม้แต่หลักการวิเคราะห์ก็มีพื้นฐานมาจากอริยสัจ 4 หลักการทำงานก็มาจากอริยมรรคทั้ง 8 ข้อ ซึ่งนับถือเป็นสุภาษิตประจำสถาบัน จากอิทธิพลของศาสนาและศรัทธาความเชื่อที่ปลูกฝังหล่อหลอมให้เกิดความคิดและพฤติกรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของคนไทยดังที่ได้กล่าวไว้ในข้อ 2 แล้ว ทำให้ปรัชญาการบริหารแบบไทย ๆ

เป็นแบบที่ค่อนข้างอ่อนตัวและยืดหยุ่น ค่อนข้างประนีประนอม และค่านิยมของคนไทยที่สอนให้ผู้น้อยมีความเคารพผู้ใหญ่ ทำให้จะบริหารแบบประชาธิปไตยร้อยเปอร์เซ็นต์เป็นไปไม่ได้ นอกจากนี้คนไทยมีค่านิยมยังอยากให้มีผู้นำมาตั้งแต่สมัยโบราณ จะต้องมีความรู้คือทหารคอยคุ้มชาติบ้านเมืองขึ้นมา ประชาชนเคยอยู่ภายใต้การปกครองของพ่อขุนบ้าง พ่อบ้านบ้าง ไม่ว่าจะทำอะไรจึงหนีไม่พ้นพฤติกรรมการอยู่ร่วมกันแบบบิดากับบุตรหรือแบบเครือญาติ

ฉะนั้นเราก็ต้องอาศัยคุณประโยชน์เหล่านี้มาบริหารงาน ไม่สามารถที่จะไปยึดหลักของตะวันตกที่ว่า ความสัมพันธ์ของบุคคลในบริษัทนั้นสิ้นสุดเมื่อเลิกงาน ไม่ต้องเป็นห่วงเป็นใยกัน เป็นไปไม่ได้

การบริหารแบบไทยๆ คือต้องดูแลกันให้ถึงที่สุด การรู้จักกันในองค์กรของเราไม่ใช่รู้จักแต่เฉพาะชื่อ แต่ต้องรู้จักถึงพ่อแม่ลูกเมียที่เดียว คือเรียกว่าต้องมีความเอื้ออาทรถึงครอบครัวของเขา ซึ่งวัฒนธรรมนี้มีพื้นฐานมาจากการที่สังคมไทยเรานั้นเป็นสังคมเกษตรกรรมที่ต้องช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงาน ถึงแม้ว่าปัจจุบันเราจะพัฒนาเป็นแบบอุตสาหกรรมบ้าง แต่พื้นฐานมาจากเกษตรกรรมเราจึงต้องยอมรับความจริงข้อนี้

ด้วยลักษณะพื้นฐานของคนที่แตกต่างกันดังกล่าว นักบริหารฝีมือดีของตะวันตกจึงอาจไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารคนตะวันออกได้ นักบริหารชั้นเลิศของประเทศไทยให้ไปบริหารธุรกิจญี่ปุ่นซึ่งเป็นคนตะวันออกด้วยกันแท้ๆ ก็อาจตกม้าตายได้ เพราะคนไทยก็ย่อมมีนิสัยใจคอต่างจากคนญี่ปุ่นเป็นเรื่องธรรมดา เพราะฉะนั้นใครที่ต้องการเป็นนักบริหารในประเทศไทยก็ต้องรู้จักคนไทยให้ดี อย่าไปใช้หลักการหรือวิธีการต่างประเทศแบบลอกตำรา เพราะอาจมีปัญหาดูได้ หลักการบริหารก็เช่นกัน ถ้าสากลนักบางทีคนไทยก็รับไม่ได้เหมือนกัน ทำงานกับคนไทยก็ต้องใช้แบบไทยๆ ให้เข้ากับนิสัยใจคอของคนไทยเป็นสำคัญ

### **หลักการสู่ความสำเร็จของนักบริหารมืออาชีพ**

เมืองไทยต้องเอา “หลักการ” เก็บไว้เป็นพื้นความรู้ ไม่ควรนำเอามาใช้ในการตัดสินใจร้อยเปอร์เซ็นต์ คือ เราต้องรู้ว่าหลักการคืออะไร แต่ในการบริหารจริง ๆ จะต้องดูหลักการควบคู่ไปกับการดูเจตนาารมณ์ของผู้ร่วมงานด้วย วิธีที่เมืองไทยใช้คือ ถ้าลูกน้องทำความดีก็จะให้คะแนนความดีความชอบโดยมองที่ผลงานของลูกน้องเป็นหลัก แต่ถ้าทำไม่ดีก็ไม่ใช้กฎเกณฑ์มาลงโทษ

กันทันที เพราะวิธีนี้ใช้กับคนไทยไม่ได้ จำเป็นที่จะต้องเรียกมานั่งคุยกันให้เข้าใจ  
ดังนั้นหลักการที่น่าจะนำทางไปสู่การเป็นนักบริหารมืออาชีพแบบไทยๆ  
ได้คือ :-

1) นักบริหารต้องมีคุณธรรม คือความซื่อสัตย์ มีเมตตาต่อ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน มีความถ่อมตน และไม่โลภ

2) นักบริหารต้องมีประสบการณ์ ทั้งประสบการณ์ในการเรียนรู้  
และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งประสบการณ์เหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารรู้  
ขั้นตอนว่าอะไรสำคัญมาก อะไรสำคัญน้อย ทำให้นักบริหารสามารถแก้ปัญหา  
ได้โดยด้วยดี

3) ต้องมีความตั้งใจ สนใจ มีความรับผิดชอบที่ต่อเนื่องคงเส้น  
คงวา ต้องเข้าใจว่าการบริหารเป็นงานละเอียดอ่อน เป็นงานที่มีลักษณะหลากหลาย  
แง่มุม จำเป็นต้องแบ่งงานให้ผู้ร่วมงานได้มีความรับผิดชอบ การแบ่ง  
งานต้องให้เหมาะสมกับบุคลิกลักษณะของผู้ร่วมงาน เมื่อแบ่งไปแล้วต้องให้  
เกียรติ ให้ขอบเขตความรับผิดชอบ ให้เขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ  
เสนอแนะความคิดเห็น

4) ยึดหลักเป็นแบบอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม มีความ  
จำเป็นที่ต้องแสดงให้เห็นตัวอย่างการมุ่งมั่นให้สำเร็จแก่องค์กร เพราะโดย  
ธรรมชาติจะเกิดการเอาอย่างโดยไม่รู้ตัว ผู้ใต้บังคับบัญชาในประเทศไทย มอง  
ผู้นำด้วยความละเอียดอ่อนกว่าบางประเทศ มีความหวังในตัวผู้บังคับบัญชา  
สูง ผู้บังคับบัญชาที่ไม่มุ่งหวังเพื่อประโยชน์ส่วนตัวจะได้รับการยอมรับมาก  
กว่าผู้บังคับบัญชาที่ทำเพื่อชื่อเสียงของตัวเอง

5) ต้องมีความสามารถในเชิงวิชาชีพ หรือความสามารถในสาขา  
วิชาชีพของตัวเอง นักบริหารทุกคนจะต้องพัฒนาตัวเองไปเรื่อย ๆ เพื่อแสวง  
หาทฤษฎีหลักการและความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

6) ต้องมีความอดทน และขยันหมั่นเพียร นักบริหารจะเก่งแค่ไหน  
ก็ตาม ถ้าหากไม่สู้เมื่อประสบปัญหาที่ท้อถอย ไม่มีทางสำเร็จได้ ดังนั้นจึงต้อง  
เป็นคนสู้งาน สู้ปัญหา

7) การทำงานต้องให้ได้งานตามที่ตั้งใจ ตามที่ได้รับมอบหมายและ  
ต้องให้ได้ทั้งผลงานและชนะใจคน จะเอาอย่างเดียวไม่ดี ต้องให้ได้ทั้งสองอย่าง

8) ต้องปรับให้เข้ากับสถานการณ์เป็นสิ่งสำคัญ ในสถานการณ์หนึ่ง เราอาจต้องยึดถือหลักอย่างหนึ่ง เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปเราก็ต้องเปลี่ยนตามสถานการณ์ จะยึดหลักอย่างใดอย่างหนึ่งตายตัวไม่ได้

9) มุ่งคำนึงถึงคนเป็นส่วนใหญ่ และพยายามตัดสินใจในการทำงาน โดยคำนึงถึงผู้ร่วมงานในลักษณะเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญ ดังเช่นคำกล่าวที่ว่า “นายตั้ง-ลูกน้องตั้ง”

10) ยึดถือหลักคือ ทิศทาง เป้าหมาย และการวางแผนดำเนินการ นอกจากนั้นอาจมีสิ่งที่จะต้องทำต่อไปคือ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

### **คุณสมบัติของนักบริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จ คือ**

1) มีขีดความสามารถในการตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน นักบริหารก็คล้ายชาวสวนที่จะต้องรู้ว่าจะใช้ดินซึ่งมีอยู่นั้นปลูกอะไรดี และจะปลูกด้วยวิธีไหน ต้นไม้จึงจะโตเร็วและเจริญงอกงามเต็มที่ เมื่อโตขึ้นมาแล้วก็ต้องผลิตดอกออกผลให้ได้ไม่ว่าฝนจะแล้งหรือน้ำจะท่วม จะไม่ห่อถอยจนกว่าจะประสบความสำเร็จ นักบริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ให้คนอื่นทำงานให้ตนด้วยความเต็มใจ โดยการบอกความมุ่งหมายและคุณค่าที่แรงกายแรงใจของพวกเขามีต่อองค์กร

2) มีขีดความสามารถในการตัดสินใจที่จำเป็นในการบรรลุเป้าหมายโดยไม่ลังเลรีรอ นักบริหารจะสร้างความมั่นใจในตนเองได้โดยการใช้ความสามารถในการรับผิดชอบ ตัดสินใจ อาจจะไม่ใช้การตัดสินใจที่ดีที่สุดเสมอไป แต่ขีดความสามารถในการหลีกเลี่ยงความล่าช้าในการตัดสินใจจะช่วยให้ผู้บริหารคนใดคนหนึ่งก้าวหน้ากว่าคนอื่น ๆ

3) มีขีดความสามารถในการเรียนรู้และการรับฟัง นักบริหารจะถามทุกเรื่องและยินดีรับฟังความคิดหรือข้อมูลจากทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร จะวิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่มีอยู่ในมือ และหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้การตัดสินใจและการกระทำของตนเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ด้วยการใช้เวลาและแรงงานให้สมเหตุผล

4) มีความปรารถนาที่ประสบความสำเร็จ นักบริหารมือเยี่ยมนั้น จะถือว่าองค์กรของตนต้องแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด นักบริหารจะต้องหาทางทำให้องค์กรของตนเติบโตโดยการลดต้นทุนและการปรับปรุง

การผลิตและผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ ความพอใจของนักบริหารนั้นมาจากการทำงานตามแผนให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

5) มีความสนใจและความนับถือคนอื่น นักบริหารจะต้องรู้จักคน จะต้องฝึกตนเองให้รู้จักชอบคนอื่นและแสดงความเห็นอกเห็นใจจากใจจริงที่มีต่อสมาชิกขององค์การ ความจริงใจที่มีต่อสมาชิกขององค์การจะช่วยให้ นักบริหารจงใจให้พวกเขาใช้ความสามารถสูงสุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

6) มีความประพฤติที่เป็นแบบอย่างที่ดีของคนอื่น นักบริหารจะต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ทางสังคมและศีลธรรม ซึ่งเป็นที่ยึดถือกันอยู่ในชุมชนของตน อุปนิสัยในการทำงาน ความสุภาพ ความตรงต่อเวลา ความตรงไปตรงมา ความซื่อสัตย์ และความรวดเร็วในการทำงานให้เสร็จของนักบริหารจะกลายเป็นแบบอย่างของคนทั้งองค์การ

### **คุณลักษณะ: 6 ประการของนักบริหารที่ดี**

1) เป็นนักกลยุทธ์ที่ดี คือ มีสายตาคาดการณ์ในอนาคตได้แม่นยำ ศึกษาข้อมูลก่อนตัดสินใจ รอบรู้ และรู้รอบในเรื่องของบริษัท ตลาดและคู่แข่ง และสามารถจงใจให้ทีมงานนั้นทำงานอย่างเต็มที่ และเต็มใจทำทุกอย่างเพื่อความสำเร็จตามแผนที่วางไว้ สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องค่อนข้างยากแต่ผู้นำที่ดีต้องมีวิธีทำสำเร็จให้จงได้

2) เป็นนักปกครองที่ดี การปกครองที่ดี คือการปกครองแบบพ้องกับลูก พี่ปกครองน้องซึ่งจะสร้างความยอมรับด้วยกันทั้งสองฝ่าย เป็นการยอมรับทั้งกายและใจ ผิดกับการปกครองแบบผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การยอมรับจะเป็นด้านกริยามากกว่าด้านใจ ผลงานจึงไม่เท่าเทียมกัน

3) เป็นนักบริหารที่ดี ต้องเป็นผู้มีคุณธรรม มีความเที่ยงธรรม และต้องมีความพอใจกับการแก้ปัญหา เพราะปัญหาคือความสำเร็จที่ซ่อนตัวมา ไม่มีปัญหาก็ไม่มีความสำเร็จ นักบริหารที่ดีต้องมีความรู้สึกไวต่อปัญหาเหนือกว่าคนอื่น และในการแก้ปัญหาลุล่วงไปได้นั้น ต้องสำนึกเสมอว่าจะต้องมีปัญหาเกิดขึ้นควบคู่กัน จะมากน้อยแค่ไหนแล้วแต่กรณี

4) เป็นนักพัฒนาที่ดี คือ ต้องพัฒนาให้ได้ทั้ง 3 ด้านคือ

ก. ต้องพัฒนาตนเอง โดยเป็นนักศึกษา นักแก้ปัญหาตลอดชีวิตของตน เสริมสร้างคุณธรรมและงดเว้นความไม่ดีทั้งปวง

ข. ต้องพัฒนางานให้ก้าวหน้า และให้ถือว่าอุปสรรคคือความสำเร็จ

ค. ต้องพัฒนาผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีกว่าตนให้ได้  
ให้ถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องทำให้คนรุ่นใหม่ดีกว่ารุ่นของเราให้ได้

5) เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม กิจกรรมใหม่ ๆ ขึ้นในทุกระดับของงาน  
เพื่อเป็นตัวอย่างให้มีการกระทำตามอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้มีการริเริ่ม  
ใหม่ ๆ ของผู้ร่วมงานอยู่ด้วย

6) เป็นผู้รับการรับรองจากหน่วยงานและจากสังคม ว่าเป็นผู้  
เหมาะสมมีประวัติและผลงานอันดีงาม เป็นที่เชื่อถือและปฏิบัติตามได้

มีผู้ถามว่าจะรอไปอีกนานเท่าไร จึงจะได้พบบุคคลที่มีคุณลักษณะทั้ง  
6 ประการนี้ คำตอบก็คือว่า

1. ลักษณะใดลักษณะหนึ่งเกิดขึ้นเองโดยชาติกำเนิด
2. ลักษณะทั้ง 6 ประการนี้ ดั่งยังไม่เกิด นักบริหารจำเป็นต้องสะสม  
สร้างขึ้นในตัวผู้บริหารนั้นให้ได้ ข้อไหนที่ยังขาดอยู่ก็ต้องชวนชวยหามาให้ได้

### **ปรัชญาการบริหาร 10 ประการ**

นักบริหารที่จะมาบริหารงานขององค์การให้ได้ประสิทธิภาพ จึงต้องมี  
ความสามารถใน 3 ดู + 3 เก่ง + 4 รู้ = 10 ประการ

หลัก 3 ดู คือ

- 1) ดูเจ้านาย หมายถึง จงดูแบบอย่างเจ้านายที่ประสบความสำเร็จ  
ในการทำงาน เพื่อเราจะสามารถทำเป็นแบบอย่างของเจ้านายที่ดีของลูกน้องได้
- 2) ดูลูกน้อง หมายถึง การทำงานและเอาใจใส่สารทุกข์สุขดิบของลูกน้อง
- 3) ดูตัว หมายถึง หันมามองตัวเองว่าได้ประพฤติปฏิบัติครบถ้วน  
ตามหน้าที่หรือไม่

หลัก 3 เก่ง คือ

- 1) เก่งคิด คือ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และนึกคิดคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตได้ถูกต้อง และเฉียบคม
- 2) เก่งงาน คือ มีความเข้าใจในงาน วิธีทำงาน เทคนิคที่ใช้ปฏิบัติงาน  
และสภาพเงื่อนไขทรัพยากรที่นำมาใช้ทำงานตามแผน เพื่อนำมาจัดเป็น  
ระบบงานที่ดี และปรับปรุงวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพได้

3) เก่งคน คือ “การเข้าใจ” และ “เอาชนะใจคน” ได้ โดยมีความรู้  
เกี่ยวกับอุปนิสัยใจคอ และความต้องการของคน ซึ่งจะช่วยให้สามารถควบคุม  
บังคับบัญชาและชักจูงให้คนทำงานบรรลุผลสำเร็จร่วมกันด้วยดี

**หลัก 4 รู้ คือ**

- 1)  **รู้งานที่ต้องทำ**
- 2)  **รู้คนที่ท่านจะทำงานด้วย**
- 3)  **รู้ครอบครัว** สภาพครอบครัวของทุกคนที่ท่านรู้จัก พ่อแม่ สามีนีภรรยา ลูก ๆ ของคนที่รู้จักมักคุ้น เราทำงานกับเขาต้องรู้สภาพที่แท้จริงของเขา เพื่อใช้คนให้ถูกต้องตามสภาพความพร้อม
- 4)  **รู้บุญคุณ** ต้องรู้บุญคุณแผ่นดินที่เราอยู่ บุญคุณของบรรพบุรุษที่รักษาแผ่นดินไทยมาโดยตลอด และยกย่องเคารพคนที่รู้บุญคุณ “คนรู้คุณคือคนแท้”

**ความสำเร็จของนักบริหารที่มีปรัชญา**

คนเราเกิดมาต่างมีจุดมุ่งหมายในชีวิตต่างกันออกไป บ้างอยากสบาย บ้างอยากมีชื่อเสียง มีคนเคารพนับถือ หรือมีกิจการที่ใหญ่โตเป็นของตนเอง แต่สิ่งเหล่านี้มิได้เกิดขึ้นได้ง่าย ๆ หากจะต้องมาจากการทำงานทั้งสิ้น และต้องเป็นงานหนักที่จะต้องทุ่มเทชีวิตจิตใจพร้อมทั้งมีความต้องการที่จะเป็นเลิศด้วย

การบรรลุความสำเร็จเป็นปัญหาที่เราบริหารงานอย่างไร ไม่ใช่เราบริหารงานอะไร โดยใช้เหตุผลของการบรรลุความสำเร็จ ดังนี้

**ประการแรก** ทุ่มเทพลังและความพยายามเป็นอย่างมากในงานที่เรากำลังทำอยู่และทำอย่างเต็มที่ แรงจูงใจ พลัง และความต้องการทำงานเป็นอย่างดี เป็นรากฐานของความสำเร็จ

**ประการที่ 2** เห็นด้วยกับความสำเร็จของการจัดลำดับความสำคัญ ต้องตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญและไม่สำคัญ และทุ่มเทความพยายามไปยังสิ่งสำคัญ ต้องไม่กลัวต่อการตัดกิจกรรมที่พวกเขาพิจารณาว่าไม่สำคัญออกไป

**ประการสุดท้าย** เห็นด้วยว่าแนวทางของการปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จ

**ข้อดีจากประสบการณ์การทำงาน**

- 1)  **อุปสรรคในการบริหารงาน คือบุคคล**  
อุปสรรคในการบริหารงาน ส่วนมากมาจากบุคคล เช่น การมีความสามารถไม่เพียงพอ ภาวะด้านการตลาดผันผวน สภาวะเศรษฐกิจผันผวน



มีส่วนขัดขวางการขยายงาน แต่สิ่งเหล่านี้ ถ้าเรารู้ต้นสายปลายเหตุแล้ว ใช่ว่าจะแก้ไขหรือหาทางป้องกันไม่ได้

หลักการทำงานอย่างง่าย ๆ ที่ทั่วไปควรปฏิบัติกันคือ รับฟังความคิดเห็นไม่ว่าจะเป็นมันสมองระดับไหน การทำงานโดยอาศัยหลายฝ่ายเข้าช่วยเหลือกัน จะทำให้ผลงานออกมาดี การรับฟังความคิดเห็นของบุคคลทั่วไปก็เพื่อเป็นแนวทางที่เราอาจจะมองไปไม่ถึง

2) ควรบริหารในรูปแบบที่ทำให้พนักงาน ฝ่ายบริหาร และผู้ถือหุ้นมีความสุข ตามลำดับความสำคัญคือ

- ลำดับที่หนึ่ง ผลคือต้องบริหารให้พนักงานมีความสุข มีความสำคัญที่สุด
- ลำดับที่สอง คือ ฝ่ายบริหาร
- ลำดับที่สาม คือ ผู้ถือหุ้น

3) รัก 4 ประการ คือ รักบริษัท รักเพื่อนร่วมงาน รักครอบครัว รักตัวเอง ถ้าเราคำนี้ถึงสิ่งที่กล่าวนี้ได้อย่างเคร่งครัด ก็จะทำให้ชีวิตการทำงานก้าวหน้าไปด้วยดี

4) การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จ ควรนำจุดเด่นของแต่ละชนชาติมาผสมผสานกันคือ

ปกครองแบบคนไทย คือ ต้องดูแลลูกน้องเหมือนลูกเหมือนหลาน และต้องดูแลกันชนิดถึงกันครัว

ทำธุรกิจแบบคนจีน คือ ต้องขยันขันแข็ง ทำทุกอย่างที่ทำให้เซ็งลื้ออ้อม มีหลักการและมีระเบียบวินัยแบบฝรั่ง คือ ต้องคิดเป็นระบบ คิดให้จบ และวางรูปแบบงานออกมาอย่างมีแบบแผนชัดเจน รวมทั้งรับเอาเทคโนโลยีวิทยาการสมัยใหม่ที่มีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งมาใช้ให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ และไม่ซี้ซั้วมัวไม่ได้เป็นอันขาด

บริหารการเงินแบบแขก คือ หมั่นเอาเงินไปทำให้ผลิตดอกออกผล ต้องหมั่นเก็บดอกผล หมั่นเก็บออม เห็นคุณค่าของเงิน ต้องระลึกเสมอว่า “เราต้องรักเงิน เงินจึงจะอยู่กับเรา”

## สรุป

นักบริหารของเมื่อวันวานจะมีลักษณะของการเป็นผู้ที่ยึดถือระเบียบการวางแผนในการปฏิบัติงาน แต่นักบริหารที่ประสบความสำเร็จของวันนี้ ได้รับ

การคาดหวังว่าต้องเป็นผู้ที่คิดอย่างลึกซึ้งเข้าใจอย่างแจ่มชัด สนองตอบได้  
อย่างรวดเร็ว ทาวิธีการที่เหมาะสม และการกระตุ้นผู้อื่นในทางบวกให้มาก  
กว่านักบริหารรุ่นก่อน ๆ ที่เคยทำมา

จุดสำคัญที่จะกล่าวก็คือ เรื่องชื่อเสียงและเกียรติคุณของนักบริหาร  
ประเทศไทยดำเนินธุรกิจกันภายใต้ระบบเสรี ซึ่งขณะนี้สภาพการแข่งขันทาง  
ธุรกิจ มีข้อนำหว่งมาก ก็คือ เรายังขาดจรรยาบรรณ ที่ต้องยึดถือและปฏิบัติ  
ต่อกันในวงการธุรกิจของเรา จำเป็นที่นักบริหารจะต้องสร้างจรรยาบรรณขึ้นมา  
ภายใต้ปรัชญาการบริหารแบบไทย ๆ อย่างประเทศไทย

