

# การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม

## และแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง<sup>1</sup>

(ปรับปรุงล่าสุด วันที่ 11 ตุลาคม 2550)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ

(หากประสงค์จะได้รับเอกสารหรือข้อมูลทั้งหมดนี้ในรูปแบบของ Microsoft Word ที่นำไปปรับแต่งแก้ไขได้สะดวก โปรดส่งอีเมลมายัง [wiruch@wiruch.com](mailto:wiruch@wiruch.com) หรือ [wirmail@yahoo.com](mailto:wirmail@yahoo.com) จะจัดส่งให้ฟรีทันที หรือภายใน 3 วัน)

บทความนี้มุ่งศึกษาด้านการบริหารจัดการ ซึ่งมีความหมายครอบคลุมทั้งการบริหารจัดการภาครัฐและภาคเอกชนตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง บทความนี้แบ่งเป็น 5 หัวข้อ ได้แก่ (1) ความเป็นมาและความสำคัญ (2) ความหมายของการบริหารจัดการ (3) การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง (4) การวิเคราะห์ และ (5) ข้อเสนอแนะ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญ

ชุมชน สังคม และประเทศชาติได้เกิดปัญหา เช่น ปัญหาการฉ้อราษฎร์บังหลวง ปัญหายาเสพติด และปัญหาการเมืองการปกครอง เป็นต้น สาเหตุสำคัญของปัญหานั้นมาจากการแนวทางหรือการดำเนินงานที่หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนนำมาใช้ไม่ได้ให้ความสำคัญกับด้านจิตใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คุณธรรมและความพอเพียงมากเท่าที่ควร แต่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่เน้นด้านวัตถุ ความเจริญก้าวหน้า และบริโภคนิยมอย่างเกินความพอดี สำหรับแนวทางแก้ไขปัญหที่สำคัญ คือ การนำการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม และ/หรือ การบริหาร

---

<sup>1</sup> สรุปรมาจาก วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ฟอร์เพช, กำลังอยู่ในระหว่างการจัดพิมพ์, 2550), 210 หน้า.

จัดการตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในชุมชน สังคม และประเทศชาติ อันจะมีส่วนช่วยทำให้การบริหารจัดการเป็นไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และยังมีส่วนทำให้เกิดความสมดุลในการบริหารจัดการระหว่างด้านวัตถุกับด้านจิตใจ โดยช่วยยับยั้ง ชะลอ หรือช่วยให้การบริหารจัดการด้านวัตถุรอบคอบมากขึ้นด้วย

ในส่วนของ**การบริหารจัดการภาครัฐมีความสำคัญและจำเป็นยิ่ง** เห็นตัวอย่างได้จากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย เช่น ฉบับปี 2540 ได้มีบทบัญญัติให้หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีหน้าที่อำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชน แต่ในทางปฏิบัติ กลับปรากฏว่า การอำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชนของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐบางส่วนไม่อาจตอบสนองความต้องการของประชาชนและประเทศชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากแนวทางการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ หรือมีสาเหตุมาจากเจ้าหน้าที่ของรัฐก็ได้ เช่น หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐบางส่วนนำแนวทางการบริหารจัดการที่เน้นด้านวัตถุไปประยุกต์ใช้อย่างมาก หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เป็นกลไกสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐขาดคุณธรรมและขาดความพอเพียงในการปฏิบัติราชการหรือในการให้บริการประชาชน เป็นต้น

ด้วยเหตุผลข้างต้นนี้ การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงจึงมีความสำคัญและความจำเป็นยิ่ง เช่น ช่วยทำให้แนวทางการพัฒนาเน้นด้านจิตใจเพิ่มมากขึ้น อันจะมีส่วนช่วยให้ประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นอย่างมั่นคงและยั่งยืน นอกจากนี้ การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงได้รับความนิยมนและเป็นที่น่าสนใจกันอย่างกว้างขวางตั้งแต่ปี 2549 เป็นต้นมา บทความนี้จะเกิดประโยชน์ทั้งในทางวิชาการและทางปฏิบัติ เช่น จะเป็นผลดีต่อสถาบันการศึกษา การศึกษา และการทำวิจัย เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐหากนำเนื้อหาสาระที่ได้จากบทความนี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อใช้ในการอำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชน รวมตลอดทั้งเป็นประโยชน์ต่อภาคเอกชนและประชาชนทั่วไปที่ได้นำแนวคิดและเนื้อหาสาระของการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพด้วย

## 2. ความหมายของการบริหารจัดการ

ก่อนอื่น ควรทำความเข้าใจให้ตรงกัน 3 ประการ คือ หนึ่ง ทุกวันนี้ ยังไม่มีนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญคนใดที่สามารถให้ความหมายคำว่า การบริหารจัดการ อย่างเป็นสากลหรือเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายได้ การให้ความหมายของคำนี้จึงอาจเหมือนกันหรือแตกต่างกันได้ ขึ้นอยู่กับนักวิชาการหรือผู้รู้แต่ละคน นอกจากนี้ สอง เมื่อศึกษาด้านรัฐประศาสนศาสตร์หรือการบริหารจัดการภาครัฐ

คำว่า การบริหารจัดการ โดยปกติ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน กิจการสาธารณะ หรือการให้บริการสาธารณะ (public services) ของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ ทั้งที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายตุลาการ ในทุกระดับ ทั้งในราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น แต่ในที่นี้ ได้กำหนดให้คำว่าการบริหารจัดการ มีความหมายกว้างขวางครอบคลุมไปถึงแนวทางการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานและบุคลากรของภาคอื่น ๆ ด้วย เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาชน และภาคหน่วยงานที่ไม่สังกัดภาครัฐ (Non Government Organization หรือ NGO) เหตุผลสำคัญที่จำเป็นต้องขยายความความหมายคำนี้เพราะการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงที่กำลังศึกษาอยู่นี้ ไม่ควรจำกัดเฉพาะภาครัฐที่ประกอบด้วยหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐเท่านั้น แต่ควรครอบคลุมไปถึงหน่วยงานและบุคลากรของภาคอื่น ๆ ด้วย โดยทุกภาคซึ่งรวมทั้งประชาชนแต่ละคนอาจนำการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ได้ในชีวิตประจำวัน ในครอบครัว ในหน่วยงาน ชุมชน สังคม และประเทศชาติได้ด้วย และ สาม เนื่องจากคำว่า การบริหารจัดการมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกับคำว่า การบริหาร และการจัดการ ดังนั้น เพื่อช่วยให้เข้าใจคำว่าบริหารจัดการชัดเจนมากขึ้น จึงได้ศึกษาความหมายของทั้ง 2 คำนี้ด้วย

เมื่อศึกษา ความหมายของคำว่า การบริหาร การจัดการ และการบริหารจัดการ ทำให้กล่าวได้ว่า โดยทั่วไปทั้ง 3 คำนี้ มีความหมายใกล้เคียงกันและอาจนำมาใช้แทนกันได้ ถึงแม้ว่าแต่ละคำจะมีความแตกต่างกันในรายละเอียดบางประการ เช่น วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงาน โดยคำว่า การบริหาร ส่วนใหญ่ใช้ในภาครัฐหรือหน่วยงานภาครัฐซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งเพื่อให้บริการสาธารณะทั้งหลาย (public services) แก่ประชาชน ขณะที่คำว่า การจัดการ นิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจ หรือหน่วยงานของภาคดังกล่าวซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อมุ่งแสวงหากำไร (profits) หรือกำไรสูงสุด (maximum profits) โดยผลประโยชน์ที่จะตกแก่สาธารณะถือเป็นวัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอยได้ (by product) ส่วน คำว่า การบริหารจัดการ นำมาใช้ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน เฉพาะการบริหารจัดการภาครัฐ (public management administration) มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อให้บริการสาธารณะทั้งหลายแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพรวดเร็วลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และจูงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น

สำหรับความหมายของคำว่า การบริหารจัดการ ที่ใช้ในที่นี้หมายถึง แนวทางการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ ที่หน่วยงาน และ/หรือ บุคลากรของหน่วยงานนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลง พัฒนา หรือสร้างความสุขความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนให้แก่ประชาชนและประเทศชาติ คำว่า การบริหารและการบริหารจัดการ อาจใช้แทนกันได้ และยังสามารถใช้คำอื่นที่มีความหมายคล้ายคลึงกันแทนกันได้อีก เช่น การจัดการ อย่างไรก็ตาม เพื่อป้องกันความสับสน ในการศึกษาต่อจากนี้ไป จะใช้คำว่า การบริหารจัดการ เพียงคำเดียวเท่านั้น

หากศึกษาในต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และแคนาดา พบว่า ได้มีการนำคำว่า การบริหารจัดการ ซึ่งตรงกับคำว่า Management Administration มาใช้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เช่น ใช้ในวงการศึกษาหรือมหาวิทยาลัย ในหน่วยงานของรัฐ และในหน่วยงานของเอกชน ตัวอย่างเช่น

1) หนังสือ เรื่อง “Union-Management Administration of Employee Training: the Experience of Tennessee Valley Authority” เขียนโดย William J. McGlothlin ในปี ค.ศ. 1943

2) หนังสือ เรื่อง “Organizational Management Administration for Athletic Program” เขียนโดย Thomas M. Kinder จัดพิมพ์โดย Eddie Bowers Publishing, U.S.; พิมพ์ครั้งที่ 4, ธันวาคม ค.ศ. 1998

3) หนังสือ เรื่อง “Guide to Collection Development and Management Administration, Organization, and Staffing” เขียนโดย Mary H. Munroe, John M. Haar, Peggy Johnson จัดพิมพ์โดย Lanham, Md. : Scarecrow Press, 2001

4) วารสาร “Educational Management Administration & Leadership” Tony Bush (บรรณาธิการ) จาก University of Lincoln, UK (สหราชอาณาจักร) จัดพิมพ์โดย Sage Publications และได้ความร่วมมือจาก British Educational Leadership, Management & Administration Society, 2005-2007

5) มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้นำคำว่า Management Administration มาใช้ เช่น

- 5.1) Fairleigh Dickinson University ในแวนคูเวอร์ (Vancouver) แคนาดา
- 5.2) Missouri State University ในมลรัฐมิสซูรี สหรัฐอเมริกา
- 5.3) Villanova University ในมลรัฐเพนซิลวาเนีย สหรัฐอเมริกา
- 5.4) University of Northwestern Connecticut ในมลรัฐคอนเนทิคัต สหรัฐอเมริกา
- 5.5) University of West Texas A&M ในมลรัฐเท็กซัส สหรัฐอเมริกา
- 5.6) University of Southwestern Medical Center ในดัลลัส (Dallas)

มลรัฐเท็กซัส สหรัฐอเมริกา

6) หน่วยงานของรัฐหรือหน่วยราชการของสหรัฐอเมริกา ได้นำมาใช้ เช่น กระทรวงสิ่งแวดล้อม (Department of the Environment) ในมลรัฐแมริแลนด์ และหน่วยการปกครองท้องถิ่น คือ Jackson County ในมลรัฐฟลอริดา

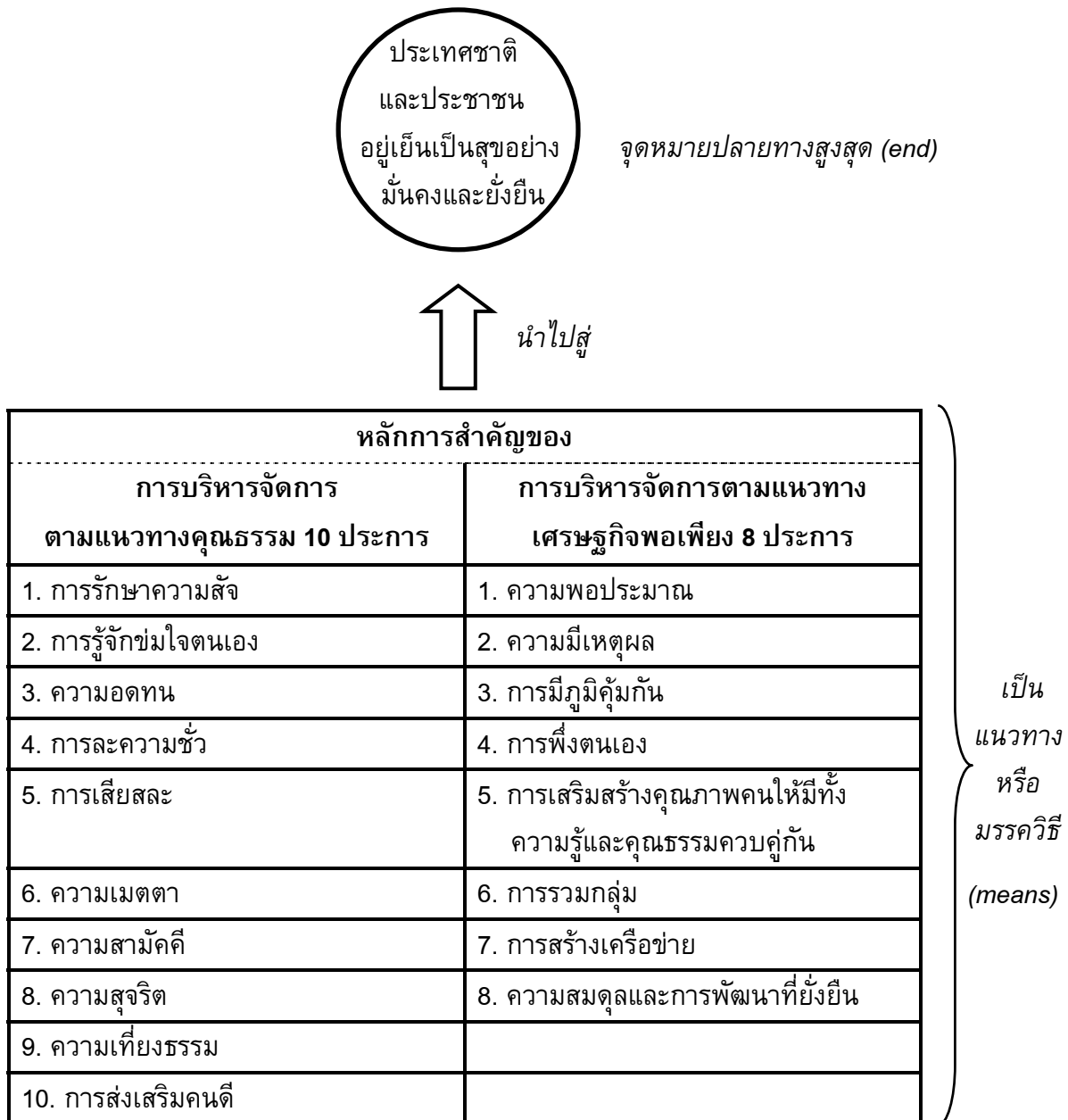
7) หน่วยงานของเอกชน ในสหรัฐอเมริกา เช่น บริษัท Hewlett Packard บริษัทคอมพิวเตอร์ของเอกชน ชื่อ Novell บริษัท คอมพิวเตอร์ของเอกชน ชื่อ Knowledgestorm บริษัท Gemalto และบริษัท ViaNett เป็นต้น

### 3. การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

หัวข้อนี้ครอบคลุมการศึกษา (1) ความหมาย (2) หลักการสำคัญ (3) ข้อดีข้อเสียของการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง (4) การนำไปประยุกต์ใช้ (5) ตัวแบบการประยุกต์การบริหารจัดการกับแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงและแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวมทั้ง (6) ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการกำหนดการจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

เมื่อศึกษาความหมายของการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า หมายถึง แนวทางการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ ที่ตั้งเป้าหมายเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวม โดยบุคคล และ/หรือ หน่วยงานนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลง พัฒนา หรือสร้างความอยู่เย็นเป็นสุขอย่างมั่นคงและยั่งยืนให้แก่ประชาชน ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ในที่นี้ได้นำพระบรมราโชวาทและทศพิธราชธรรมมาประมวลและสรุปเป็นหลักการสำคัญของการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม 10 ประการ ในทำนองเดียวกัน ได้มีการประมวลและสรุปเป็นหลักการสำคัญของการบริหารจัดการตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง 8 ประการ หลักการสำคัญของการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงดังกล่าวนี้ ถือว่า เป็นแนวทางหรือมรรควิธี (means) ที่นำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุด (end) ประเทศชาติและประชาชนอยู่เย็นเป็นสุขอย่างมั่นคงและยั่งยืน โปรดดูภาพที่ 1

ภาพที่ 1 การเปรียบเทียบหลักการสำคัญของการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงที่เป็นแนวทางหรือมรรควิธีที่นำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุด



เมื่อศึกษาถึงข้อดีและข้อเสียของการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า แต่ละแนวทางมีทั้งข้อดีและข้อเสีย โปรดดูตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง จำแนกตามข้อดีและข้อเสีย

	การบริหารจัดการ ตามแนวทางคุณธรรม	การบริหารจัดการ ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง
<b>1. ข้อดี</b>	<p>1.1 ช่วยทำให้ผู้บริหารบริหารจัดการไปในทิศทางที่คิดดีทำดีเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมเพิ่มมากขึ้น</p> <p>1.2 ช่วยทำให้การบริหารจัดการเกิดความเป็นธรรม รอบคอบ และช่วยยกระดับมาตรฐานของการบริหารจัดการเพิ่มมากขึ้น</p> <p>1.3 ช่วยให้ประชาชนส่วนใหญ่หรือส่วนรวมได้รับประโยชน์เพิ่มมากขึ้น</p> <p>1.4 ช่วยทำให้ประชาชนอยู่ร่วมกันอย่างมั่นคง เข้มแข็ง และสันติสุขเพิ่มมากขึ้น</p> <p>1.5 ช่วยทำให้ประชาชน บุคลากร และผู้บริหารที่มีคุณธรรมได้รับการยอมรับและยกย่องเพิ่มมากขึ้น</p> <p>1.6 ช่วยให้การเผยแพร่คุณธรรมต่อประชาชนและสังคมอย่างกว้างขวางขึ้น</p>	<p>1.1 มีพื้นฐานมาจากหลักธรรมของพระพุทธศาสนา และสอดคล้องกับวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมหรือชุมชนไทย</p> <p>1.2 ชี้แนะแนวทางการปฏิบัติตน การดำรงชีวิต และการปฏิบัติงานของประชาชนและชุมชนในทิศทางที่ควรจะเป็นเพื่อให้ประชาชนและชุมชนมีความสุขพ้นจากปัญหาและวิกฤตต่าง ๆ อย่างมั่นคงและยั่งยืน</p> <p>1.3 เป็นแนวทางปฏิบัติที่เป็นระบบมีขั้นตอนและไม่ได้เจาะจงเฉพาะในกลุ่มเกษตรกรหรือเฉพาะด้านเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงประชาชนและชุมชนทุกชุมชนทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน ที่เกี่ยวข้องกับด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม</p> <p>1.4 นำไปประยุกต์ใช้ได้ในทุกชุมชนตลอดเวลา</p> <p>1.5 มีส่วนช่วยป้องกันมิให้ประชาชนในชุมชนไทยถูกกลืนกินโดยกระแสโลกทุนนิยมที่แผ่ขยายและมีอิทธิพลไปทั่วโลก</p> <p>1.6 ช่วยสร้างและป้องกันจิตใจของประชาชนให้เข้มแข็งมั่นคงยั่งยืนและมีกำลังใจเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การยึดถือทางสายกลางที่รู้จักพออย่างมีสติและใช้ปัญญาเพื่อให้รู้ด้วยตนเองว่าตรงไหนจุดไหนคือจุดพอเพียง</p>

		<p>1.7 ช่วยสนับสนุนให้ประชาชนเตรียมใจเตรียมตัว หรือมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างรอบคอบและรู้เท่าทันเพื่อรองรับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นตามมาในอนาคต รวมทั้งการกินอยู่ใช้แต่เพียงพอดีตามกำลังความสามารถ ไม่ฟุ่มเฟือย ฟุ้งตนเอง ลดความโลภ ลดการเบียดเบียนลดการติดยึดและแสวงหาเงินตรา ตำแหน่งหน้าที่ หรือยศถาบรรดาศักดิ์จนเกินความจำเป็น ส่งเสริมประชาชนให้มุ่งทำความดี ทำจิตใจให้สบายผ่องใส มองโลกในแง่ดี รู้จักทำใจ ปล่อยใจ และให้กำลังใจตัวเองเพื่อให้พอใจในสิ่งที่ตนเองมีอยู่ด้วย</p>
<p><b>2. ข้อเสีย</b></p>	<p>2.1 เน้นด้านจิตใจซึ่งสัมผัส ตรวจสอบ ทดสอบ พิสูจน์ และชี้วัดผลสำเร็จได้ยาก</p> <p>2.2 ไม่อาจนำมาใช้ในยุคปัจจุบันได้ง่าย</p> <p>2.3 ต้องดำเนินการหรือปฏิบัติเป็นประจำและต่อเนื่อง ซึ่งในทางปฏิบัติอาจทำได้ไม่ถนัดนัก</p> <p>2.4 นำไปประยุกต์ใช้ได้ลำบากพอสมควร เพราะประชาชนเป็นจำนวนมากมีนิสัยหรือค่านิยมด้านลบ</p> <p>2.5 ไม่มีตัวอย่างที่ชัดเจนและต่อเนื่อง</p> <p>2.6 ไม่อาจดำเนินงานตามแนวทางนี้แต่เพียงลำพัง</p>	<p>2.1 อาจถูกนำมาปฏิบัติเพียงเพื่อให้สวยหรู ดูดีพอเป็นพิธี ชั่วครู่ชั่วยามแล้วก็หายไป หรือใช้ด้วยปากโดยไม่ลงมือปฏิบัติจริง</p> <p>2.2 ผู้ยึดถือปฏิบัติจะเป็นเฉพาะผู้หมดไฟ หมดความกระตือรือร้น อายุมาก มีฐานะร่ำรวยและมั่นคงแล้ว</p> <p>2.3 ไม่อาจนำไปปรับใช้กับธุรกิจ อุตสาหกรรมใหญ่แต่จะใช้ได้เฉพาะธุรกิจและเกษตรกรรมเล็ก ๆ</p> <p>2.4 ไม่อาจนำไปปรับใช้กับคนร่ำรวยที่ต้องการความเจริญรุ่งเรือง แต่จะใช้ได้กับคนยากจนให้รู้จักพอและยอมรับสภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นอยู่เท่านั้น</p> <p>2.5 รัฐบาลมิได้กำหนดให้เป็นวาระแห่งชาติที่ประชาชนและทุกชุมชนควรร่วมยึดถือปฏิบัติร่วมกันทั้งประเทศ</p> <p>2.6 รัฐบาลไม่ได้ทำเป็นตัวอย่างให้เห็นอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง</p> <p>2.7 การที่รัฐบาลขาดเสถียรภาพ ปรับเปลี่ยนบ่อยหรือล้มลุกคลุกคลาน และบริหารประเทศอย่างขาดความต่อเนื่อง ย่อมทำให้การบริหารจัดการตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงขาดความต่อเนื่องด้วย</p>



ในส่วนของการนำไปประยุกต์ใช้ การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับ (1) การปฏิบัติตนในชีวิตประจำวัน (2) กิจกรรมในชุมชน และ (3) การประกอบอาชีพของนักบริหารจัดการภาครัฐและนักบริหารจัดการภาคเอกชน ส่วนการบริหารจัดการตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับ (1) การปฏิบัติตนและการประกอบอาชีพของประชาชนในทุกชุมชน (2) กิจกรรมภาคเกษตร และ (3) กิจกรรมภาคอุตสาหกรรม

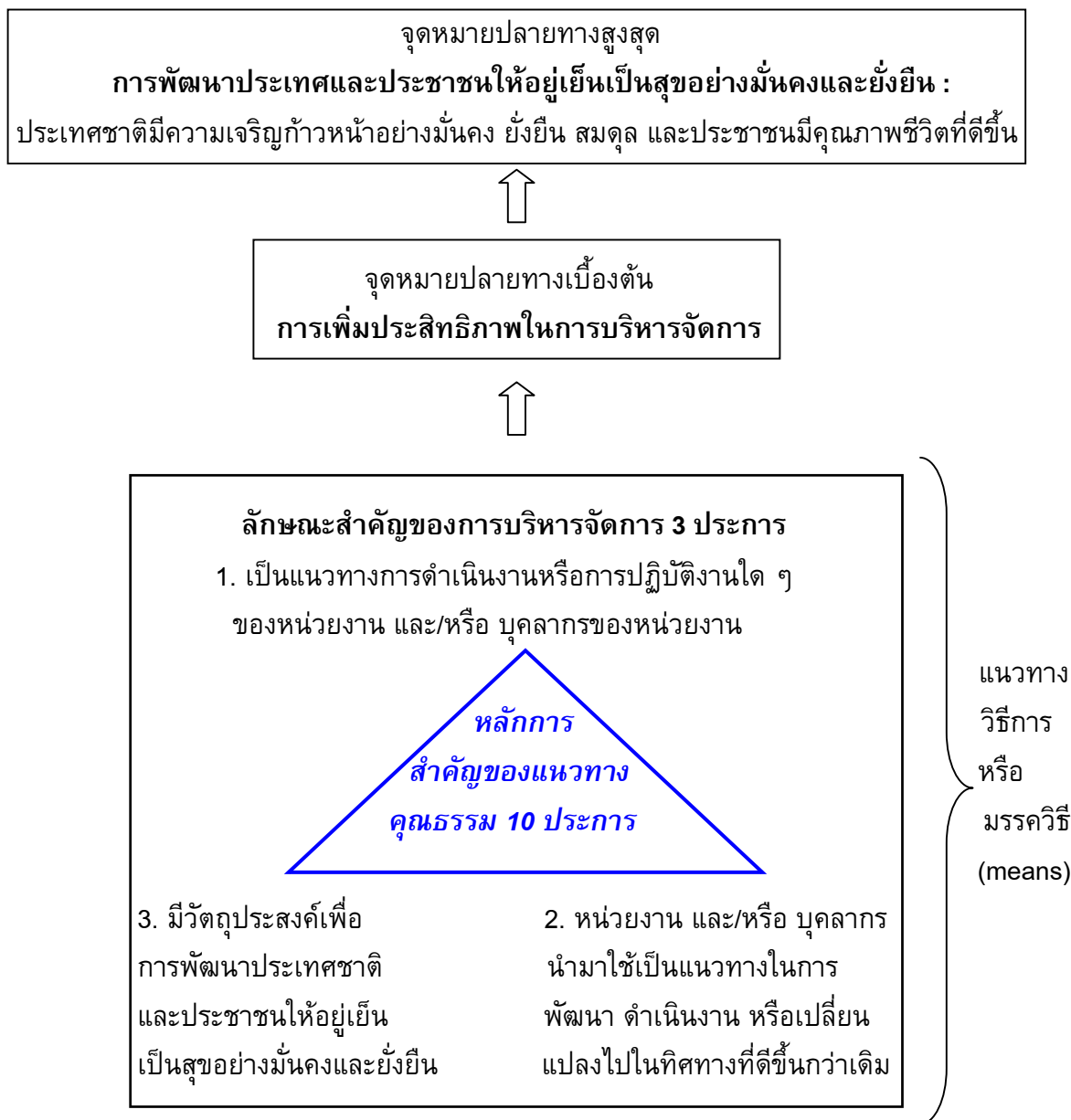
เมื่อศึกษาตัวแบบการประยุกต์ 2 ตัวแบบ โดยตัวแบบแรกนั้น เรียกว่า ตัวแบบการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม ซึ่งประกอบด้วย “ลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการ 3 ประการ” และ “หลักการสำคัญของแนวทางคุณธรรม 10 ประการ” อีกตัวแบบหนึ่ง เรียกว่า ตัวแบบการบริหารจัดการตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งประกอบด้วย “ลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการ 3 ประการ” และ “หลักการสำคัญของแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง 8 ประการ” การศึกษาตัวแบบการประยุกต์ 2 ตัวแบบนี้จะเป็นประโยชน์ทั้งในทางวิชาการและทางปฏิบัติ ประโยชน์ในทางวิชาการ เช่น จะช่วยให้ทราบและเข้าใจอย่างชัดเจนถึงการนำการบริหารจัดการและแนวทางคุณธรรม รวมทั้งการบริหารจัดการและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง มาประยุกต์หรือผสมผสานกัน นอกจากนี้ สถาบันการศึกษายังนำ 2 ตัวแบบนี้ไปใช้เป็นพื้นฐานหรือเป็นกรอบแนวคิดทางวิชาการสำหรับการเรียนการสอน การศึกษา และการทำวิจัยได้ด้วย ส่วนประโยชน์ในทางปฏิบัติ เช่น เจ้าหน้าที่ของรัฐและหน่วยงานของรัฐอาจนำตัวแบบการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม และแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงไปปรับใช้หรือนำไปปฏิบัติจริง นำไปขยายผล หรือเพิ่มรายละเอียดสำหรับการปฏิบัติราชการได้

สำหรับ “ลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการ 3 ประการ” นั้น ประกอบด้วย (1) เป็นแนวทางการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงาน และ/หรือ บุคลากรของหน่วยงาน (2) หน่วยงาน และ/หรือ บุคลากรของหน่วยงานนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ดำเนินงาน หรือเปลี่ยนแปลงประเทศชาติและประชาชนไปในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม และ (3) มีวัตถุประสงค์หรือจุดหมายปลายทางเพื่อการพัฒนาประเทศและประชาชนให้อยู่เย็นเป็นสุขอย่างมั่นคงและยั่งยืน ในส่วนของ “แนวทางคุณธรรม” และ “แนวทางเศรษฐกิจพอเพียง” นั้น จะเสนอเฉพาะหลักการสำคัญของแต่ละแนวทางข้างล่างนี้

ตัวแบบที่หนึ่ง ตัวแบบการประยุกต์การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม แนวทางคุณธรรมประกอบด้วยหลักการสำคัญ 10 ประการ ได้แก่ (1) การรักษาความสัจ (2) การรู้จักข่มใจตนเอง (3) ความอดทน (4) การละความชั่ว (5) การเสียสละ (6) ความเมตตา (7) ความสามัคคี (8) ความสุจริต (9) ความเที่ยงธรรม และ (10) การส่งเสริมคนดี ในการนำเสนอ ตัวแบบการประยุกต์การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมในที่นี้ ได้นำลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการ 3 ประการ และหลักการสำคัญของแนวทางคุณธรรม 10 ประการดังกล่าว มาประยุกต์หรือผสมผสานกัน โดยถือว่าทั้ง 2 ส่วนนี้ เป็นแนวทาง วิธีการ หรือ มรรควิธี (means) ไปสู่ จุดหมายปลายทาง (ends)

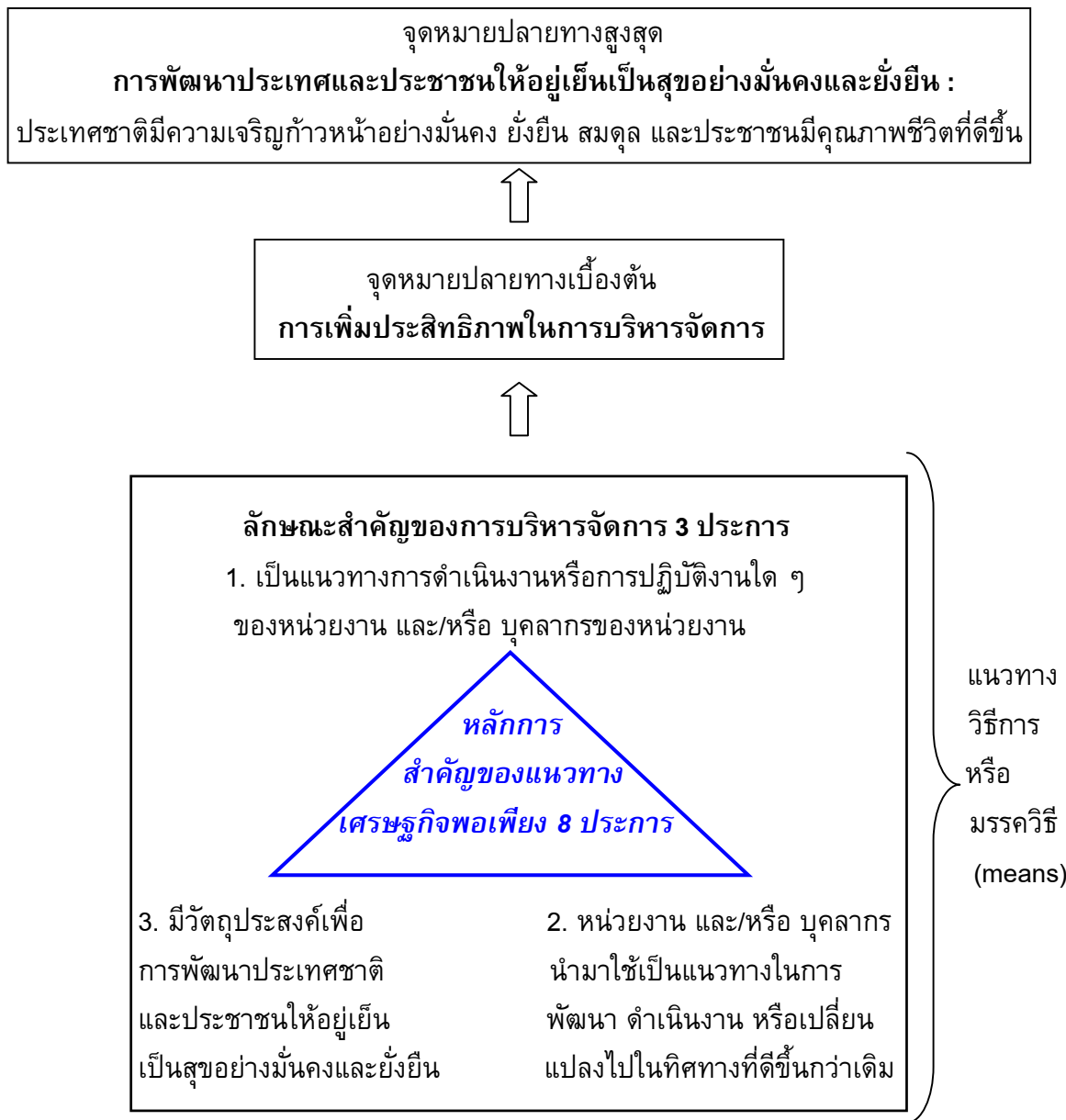
ซึ่งแบ่งเป็น จุดหมายปลายทางเบื้องต้น คือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และในที่สุดจะนำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุด คือ การพัฒนาประเทศและประชาชนให้อยู่เย็นเป็นสุขอย่างมั่นคงและยั่งยืนตามแนวทางคุณธรรม ซึ่งอาจแบ่งเป็น ประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง ยั่งยืน และสมดุล ขณะเดียวกัน ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วย โปรดดูภาพที่ 2

ภาพที่ 2 ตัวแบบการประยุกต์การบริหารจัดการกับหลักการสำคัญของแนวทางคุณธรรม



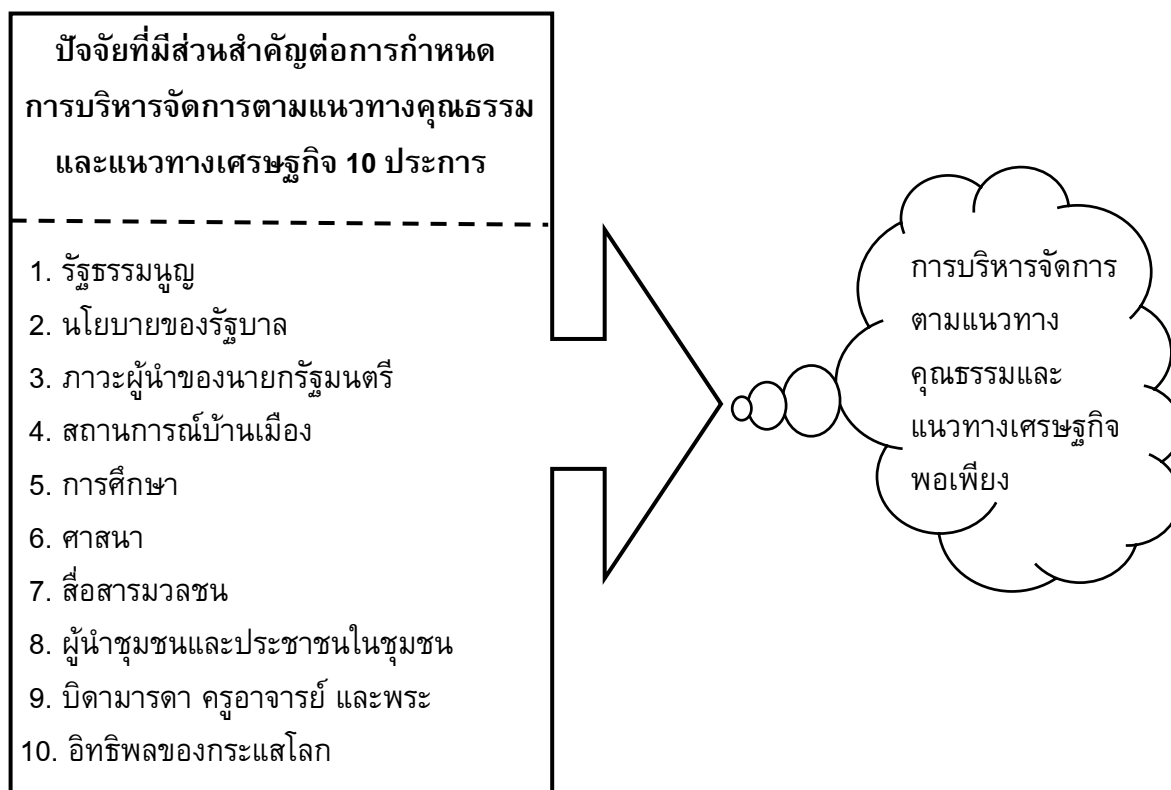
ตัวแบบที่สอง ตัวแบบการประยุกต์การบริหารจัดการตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง แนวทางเศรษฐกิจพอเพียงประกอบด้วยหลักการสำคัญ 8 ประการ ได้แก่ (1) ความพอประมาณ (2) ความมีเหตุผล (3) การมีภูมิคุ้มกัน (4) การพึ่งตนเอง (5) การเสริมสร้างคุณภาพคนให้มีทั้งความรู้และคุณธรรมควบคู่กัน (6) การรวมกลุ่ม (7) การสร้างเครือข่าย และ (8) ความสมดุลและการพัฒนาที่ยั่งยืน ในการนำเสนอตัวแบบการประยุกต์การบริหารจัดการตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงในที่นี้ ได้นำลักษณะสำคัญของการบริหารจัดการ 3 ประการ และหลักการสำคัญของแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง 8 ประการดังกล่าว มาประยุกต์หรือผสมผสานกัน โดยถือว่าทั้ง 2 ส่วนนี้ เป็นแนวทาง วิธีการ หรือ มรรควิธี ไปสู่ จุดหมายปลาย โปรตคุณภาพที่ 3

ภาพที่ 3 ตัวแบบการประยุกต์การบริหารจัดการกับหลักการสำคัญของแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง



สำหรับปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการกำหนดการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม และแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง มี 10 ประการ โปรดดูภาพที่ 4

ภาพที่ 4 ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการกำหนดการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง 10 ประการ



#### 4. การวิเคราะห์

เนื่องจากข้อเสนอแนะที่จะเสนอต่อไปเน้นเรื่องการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงซึ่งล้วนมีรากฐานหรือพื้นฐานมาจากแนวคิดของประเทศทางตะวันออก ดังนั้น เพื่อช่วยเพิ่มความรู้ความเข้าใจการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมากขึ้น จึงได้เสนอการวิเคราะห์เปรียบเทียบไว้ใน 3 ตารางซึ่งมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้งกัน

อย่างไรก็ตาม มีข้อควรทำความเข้าใจให้ตรงกันก่อนว่า การวิเคราะห์เปรียบเทียบใน 3 ตารางข้างล่างนี้ เป็นการศึกษวิเคราะห์เปรียบเทียบในภาพรวมเพื่อให้ทราบและเข้าใจภาพกว้างโดยรวมเท่านั้น และถึงแม้ว่า ในแต่ละตารางได้จัดแบ่งเป็นแนวคิด เรื่อง หรือปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจได้ง่ายก็ตาม แต่ในความเป็นจริง ไม่อาจจัดแบ่งแต่ละแนวคิด แต่ละเรื่อง หรือแต่ละปัจจัยออกจากกันได้อย่างเด็ดขาดและชัดเจน เนื่องจากมีความคาบเกี่ยวกัน ซ้ำซ้อน หรือสัมพันธ์กันไม่มากนัก

น้อย อีกทั้งการจัดแบ่งหรือการจัดกลุ่มของนักวิชาการหรือผู้จัดแบ่งแต่ละคนย่อมคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันได้เสมอ นอกจากนี้ แนวคิดของประเทศทางตะวันออกและทางตะวันตกในแต่ละเรื่องหรือแต่ละแนวคิด มิได้เกิดขึ้นในทุกประเทศพร้อมกัน แต่อาจเกิดในบางประเทศ ในบางสถานการณ์ หรือในบางเวลาก็ได้ โปรดดูตารางที่ 2-4

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมระหว่างแนวคิดของประเทศทางตะวันออกกับแนวคิดของประเทศทางตะวันตก จัดแบ่งตามการคิด การดำเนินงานหรือการลงมือปฏิบัติ และผล

การเปรียบเทียบ	ภาพรวม	
	แนวคิดของประเทศทางตะวันออก	แนวคิดของประเทศทางตะวันตก
1. การคิด (thinking)	1.1 มีแนวคิดอยู่กับธรรมชาติอย่างสมดุลและกลมกลืน	1.1 มีแนวคิดที่ต้องการเอาชนะธรรมชาติ
	1.2 มีแนวคิดเน้นธรรมเนียมปฏิบัติ	1.2 มีแนวคิดเน้นวัตถุนิยม บริโภคนิยม เสรีนิยม และปัจเจกชนนิยม (ยึดมั่นตัวเอง ผลประโยชน์ของตัวเอง และสนองความต้องการของตัวเอง)
	1.3 เชื่อและยึดมั่นความประหยัด ความรู้	1.3 เชื่อและยึดมั่นในทุน เงิน กำไร ประสิทธิภาพ ผลประโยชน์สูงสุด
	1.4 เชื่อในการคิดแบบภาพรวมทั้งหมด เชื่อในวิธีการที่มีลักษณะเป็นรูปวงกลม ไม่ตายตัว	1.4 เชื่อในการคิดแบบแยกส่วน เชื่อในวิธีการคิดที่มีลักษณะเป็นรูปสี่เหลี่ยม มีกฎ มีระเบียบ มีกติกาแน่นอนตายตัว
	1.5 เชื่อหรือยึดมั่นว่า ชีวิตเป็นของธรรมชาติ เช่น พุทธศาสนา สอนให้ยึดถือว่า ตัวตนเป็น “อนัตตา” ชีวิตไม่ใช่ตัวตน ชีวิตมีความว่างจากตัวตน ชีวิตเป็นของธรรมชาติ (อยู่ร่วมกับธรรมชาติ) เมื่อไม่ยึดถือตัวตน หรือไม่ยึดถือตัวกูของกู ก็ไม่ทุกข์ ไม่เห็นแก่ตัว ความเห็นแก่ตัวนั้น เป็นต้นเหตุของปัญหาทุกชนิด	1.5 เชื่อหรือยึดมั่นในตัวตนเป็นหลัก หรือยึดถือ “อัตตา”
	1.6 เชื่อว่า ความงาม ความสุขอยู่ที่การปล่อยวาง ไม่ติดยึด	1.6 เชื่อว่า ความเจริญความสุขอยู่ที่การแสวงหา การต่อสู้ดิ้นรน ดังคำกล่าวที่ว่า ทางแห่งความสำเร็จ ไม่ได้โรยด้วยกลีบกุหลาบ หรือ ทางแห่งเกียรติศักดิ์ จักประดับด้วยดอกไม้หอมหวานวนจิตไซ้ไปมี

	1.7 เชื่อในคุณงามความดี	1.7 เชื่อในความสวยความงาม
	1.8 เชื่อว่า การประนีประนอม (compromise) การพบกันครึ่งทาง หรือ ความสามัคคีนำไปสู่ความสุขความเจริญ (compromise makes peace)	1.8 เชื่อว่า ความขัดแย้งนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้า (conflicts make progress)
	1.9 เชื่อในทางธรรม เชื่อในเวรกรรม ความรัก และหน้าที่	1.9 เชื่อในทางโลก เชื่อในฐานะทางเศรษฐกิจ อำนาจ และเหตุผลที่เป็นข้อเท็จจริงซึ่งแต่ละฝ่ายต่างมีเหตุผลของตนเอง
	1.10 เชื่อในการเคารพและบูชาบรรพบุรุษ และความผูกพันในครอบครัว	1.10 เชื่อในโลกปัจจุบัน
	1.11 มีจิตสำนึกที่มุ่งทางสายกลาง ความพอเพียง	1.11 มีจิตสำนึกของที่มุ่งความสำเร็จ (achievement consciousness)
	1.12 เชื่อและยกย่องคนดีเหนือคนเก่ง	1.12 เชื่อและยกย่องคนเก่งเหนือคนดี
<b>2. การดำเนินงาน หรือการลงมือปฏิบัติ (acting)</b>	2.1 ดำเนินงานในลักษณะ ประนีประนอม เอื้อเฟื้อ เกื้อกูล เอื้ออาทร	2.1 ดำเนินงานในลักษณะการต่อสู้ แข่งขัน ชิงดีชิงเด่น รุกราน ขยายอาณาจักร
	2.2 ดำเนินงานอย่างราบเรียบ เรียบง่าย	2.2 ดำเนินงานอย่างรวดเร็ว เร่งรีบ
	2.3 ดำเนินงานอย่างพอเพียง สมดุล ยึดถือทางสายกลาง และไม่ฟุ่มเฟือย	2.3 ดำเนินงานอย่างสุดโต่ง เจริญสูงสุด กำไรสูงสุด ผลประโยชน์สูงสุด (maximum profits) ปริมาณสูงสุด มุ่งผลผลิต (product) และมุ่งความสำเร็จ
	2.4 ดำเนินงานอย่างเป็นวงจรเชื่อมโยง เครือข่าย	2.4 ดำเนินงานอย่างเป็นระบบ
	2.5 ดำเนินงานอย่างสมถะ ซ่อนความรู้สึก ฟุ้งตนเอง	2.5 ดำเนินงานด้วยการแสดงออกด้วยความโลภ ฟุ่มเฟือย กิเลส



	<p>2.6 ดำเนินงานอย่างไม่รุนแรง ส่วนหนึ่งเห็นได้จากวัฒนธรรมการใช้เครื่องมือในการกิน โดยเฉพาะตะเกียบและช้อน ที่มีใช้ของมีคม และไม่คล้ายอาวุธ</p>	<p>2.6 ดำเนินงานอย่างแข็งแกร่ง รุนแรง ส่วนหนึ่งเห็นได้จากวัฒนธรรมการใช้เครื่องมือในการกินอาหาร โดยเฉพาะมีดและช้อมซึ่งเป็นวัตถุแหลม มีคม และเป็นอาวุธได้</p>
	<p>2.7 ดำเนินงานโดยเน้นวงจรคุณธรรม ใช้คุณธรรมเป็นเครื่องมือกำกับการครองชีวิตและการพัฒนาชีวิต เน้นความเป็นธรรม โปร่งใส</p>	<p>2.7 ดำเนินงานโดยเน้นวงจรคุณภาพ ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพ และความสามารถ เช่น คำกล่าวของนโปเลียนที่ว่า the ability without ability means nothing</p>
	<p>2.8 ดำเนินงานโดยแสวงหาทรัพยากรจากภายใน เช่น ความรู้ที่เกิดจากการบำเพ็ญเพียร คือ ศีลหรือการลดละกิเลส จนมีสมาธิและเกิดปัญญาซึ่งเหนือกว่าความรู้ โดยเป็นแนวทางหรือคำตอบที่แท้จริงสำหรับการดำรงชีวิตของมนุษย์</p>	<p>2.8 ดำเนินงานโดยแสวงหาทรัพยากรจากภายนอก เช่น แสวงหาผลประโยชน์จากภายนอก ก่อสงครามล่าอาณานิคม สงครามเศรษฐกิจ และสงครามวัฒนธรรม</p>
	<p>2.9 ดำเนินงานโดยใช้ชุมชน ภูมิปัญญาชาวบ้าน ศิลปวัฒนธรรมชุมชนชาวบ้าน</p>	<p>2.9 ดำเนินงานโดยใช้ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีทันสมัย</p>
	<p>2.10 ดำเนินงานโดยใช้สถาบันสำคัญ เช่น วัด โรงเรียน มหาวิทยาลัย เป็นแหล่งให้วิชาความรู้</p>	<p>2.10 ดำเนินงานโดยใช้สถาบันสำคัญ เช่น วัด โรงเรียน มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล และมูลนิธิ เป็นสถาบันที่แสวงหากำไร</p>
	<p>2.11 ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างจริงจังและเข้มงวด กล่าวคือ ยึดตัวบทกฎหมายหรือชอบให้ออกกฎหมายมาใช้บังคับ แต่ไม่ยึดถือปฏิบัติ หรือเลือกปฏิบัติเฉพาะบางเรื่อง ดังคำกล่าวที่ว่า เป็นประเทศที่ชอบออกกฎหมาย แต่ละเลยไม่นำมาปฏิบัติอย่างเข้มงวดจริงจัง (land of laws but disorder)</p>	<p>2.11 ให้ความสำคัญกับกฎหมาย การปฏิบัติตามกฎหมาย และการบังคับใช้กฎหมาย (law enforcement) อย่างเข้มงวด จริงจัง รวมตลอดถึงการจัดระเบียบสังคมโดยอาศัยกฎ ระเบียบ และแบบแผนที่เคร่งครัด</p>

	2.12 ดำเนินงานในลักษณะที่เป็นสังคม เกษตรกรรม	2.12 ดำเนินงานในลักษณะที่เป็นสังคม อุตสาหกรรม
<b>3. ผล (effecting)</b>	3.1 ทำให้เกิดความสงบสุขอย่างมั่นคง ยั่งยืน สมดุล	3.2 ทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้า รุ่งเรือง มั่งคั่ง
	3.2 ทำให้เกิดความระว่าง	3.2 ทำให้เกิดความระวาง
	3.3 ทำให้เกิดปัญญา	3.3 ทำให้เกิดปัญญา
	3.4 ทำให้เกิดการปล่อยวาง ปล่อย พอเพียง ไม่ติดยึด	3.4 ทำให้เกิดความริษยา เห็นแก่ตัว มากขึ้น
	3.5 สรรพสิ่งทั้งหลายล้วนสามารถเป็น ครูอาจารย์คนเราได้ทั้งสิ้น รวมทั้งยึด มั่นการแสวงหาความรู้โดยการเล่าเรียน จากอาจารย์และด้วยตนเอง (ขงจื้อ)	3.5 ทำให้เกิดการติดยึดใบปริญญา เป็นการแบ่งแยกหรือสร้างความแตก ต่างระหว่างบุคคล และแบ่งแยกสถาน ภาพของคนด้วยวุฒิการศึกษา
	3.6 ทำให้มีอำนาจทางธรรม	3.6 ทำให้มีอำนาจและยิ่งใหญ่ทางโลก ครอบครองโลก
	3.7 ทำให้เกิดสันติภาพ	3.7 ทำให้เกิดสงคราม

**ตารางที่ 3** การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐระหว่างประเทศทาง  
ตะวันออกกับประเทศทางตะวันตก จำแนกตาม โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ การบริหารงานบุคคล  
และกระบวนการ

การ เปรียบเทียบ	ภาพรวมแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ	
	ประเทศทางตะวันออก	ประเทศทางตะวันตก
<b>1. โครงสร้าง และ อำนาจ หน้าที่</b>	1. โครงสร้างระบบบริหารราชการของ ประเทศทางตะวันออกส่วนใหญ่เป็นการ รวมศูนย์อำนาจการบริหารไว้ในส่วน กลาง 2. ในอดีต ข้าราชการประจำมีอิทธิพล หรือครอบงำการบริหารราชการ และใน บางครั้งข้าราชการประจำ โดยเฉพาะ อย่างยิ่ง ทหาร ได้ทำรัฐประหาร หรือยึด อำนาจจากรัฐบาลหรือฝ่ายการเมือง เพื่อกลุ่มตนเองจะได้เข้ามามีอำนาจ	1. เป็นระบบราชการขนาดใหญ่ ส่วน ใหญ่เป็นการรวมศูนย์อำนาจทางการ บริหาร โครงสร้างการจัดองค์การและ อำนาจหน้าที่เป็นไปตามสายการบังคับ บัญชาที่ลดหลั่นกันลงมาเป็นหลัก จัด แบ่งงานอย่างเป็นระบบโดยยึดหลักการ แบ่งงานกันทำตามความชำนาญ ยึด ระเบียบข้อบังคับและงานประจำ ตลอด จนมีความเป็นทางการ เช่นนี้ สอดคล้อง กับแนวคิดระบบราชการ (bureaucracy)

<p>แทน เรียกว่า การเข้าแทรกแซงของทหาร (military intervention) เหล่านี้ถือว่าสอดคล้องกับ ระบบอำมาตยาธิปไตย ระบบเจ้าขุนมูลนาย ระบบอุปถัมภ์ (patronage system) หรือระบบพวกพ้อง (spoils system)</p> <p>3. ข้าราชการประจำมีอำนาจมากในระบบราชการ เนื่องจาก</p> <p>3.1 ข้าราชการประจำในส่วนกลางส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงกว่าในส่วนภูมิภาค จึงทำให้ไม่ต้องการมอบอำนาจให้</p> <p>3.2 ข้าราชการในส่วนภูมิภาคบางส่วนแม้ได้รับมอบอำนาจมาแล้วบางส่วน แต่บางครั้งก็ไม่กล้าใช้อำนาจในการตัดสินใจ</p> <p>3.3 รัฐบาลต้องการในการควบคุมการบริหารอย่างใกล้ชิดเพราะไม่ไว้วางใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการระดับล่าง</p> <p>3.4 นักการเมืองแทรกแซงการดำเนินงานของข้าราชการประจำเพราะผลประโยชน์และไม่เชื่อว่าข้าราชการประจำจะนำนโยบายของฝ่ายการเมืองไปปฏิบัติได้</p> <p>4. การจัดโครงสร้างของระบบราชการมุ่งรักษาอำนาจของผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญในโครงสร้าง บางครั้งนำอำนาจไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน</p> <p>5. เน้นการควบคุมกำกับดูแลและบังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการ</p>	<p>ของ แม็กซ์ เว็บบอร์ (Max Weber)</p> <p>2. วูดโรว์ วิลสัน (Woodrow Wilson) เป็นนักวิชาการคนแรก ๆ ที่เสนอแนวคิดแยกการบริหารและการเมืองออกจากกัน ในบทความ เรื่อง The study of administration สรุปได้ว่า การเมืองเป็นเรื่องของการกำหนดนโยบาย ส่วนการบริหารเป็นเรื่องการนำนโยบายไปปฏิบัติ การเมืองจึงไม่ควรเข้าไปแทรกแซงการบริหาร แต่แนวคิดนี้ได้ถูกวิพากษ์วิจารณ์จากนักวิชาการในรุ่นต่อมา เช่น พอล เอช. แอปเปิ้ลบาย (Paul H. Appleby) อเวรี ลีเซอร์สัน (Avery Leiserson) และ เจมส์ ดับเบิลยู. เฟสเลอร์ (James W. Fesler) ที่เห็นว่าการบริหารและการเมืองแท้จริงแล้วมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และไม่สามารถแยกออกจากกันได้ นอกจากนี้เท่าที่ผ่านมา การบริหารหน่วยงานอย่างเป็นทางการของระบบราชการที่เน้นการจัดแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการจัดโครงสร้างการทำงานตามสายการบังคับบัญชา ก็ยังไม่อาจทำให้การปฏิบัติราชการที่มีประสิทธิภาพได้เสมอไป</p> <p>3. สืบเนื่องจากระบบราชการมีขนาดใหญ่ เน้นการจัดหน่วยงานตามสายการบังคับบัญชา แบ่งลำดับขั้นในการบังคับบัญชา และรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง จึงทำให้เกิดปัญหาด้านการบริหารงานที่ขาดประสิทธิภาพและนำมาสู่การปฏิรูประบบราชการ เช่น</p>
--	--

	<p>6. กำหนดหน้าที่และแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน</p> <p>7. บางประเทศ รัฐบาลหรือข้าราชการในส่วนกลางได้กระจายอำนาจจากส่วนกลางบางส่วนไปให้ส่วนท้องถิ่น แต่ก็ยังคงรวมอำนาจตัดสินใจในเรื่องสำคัญไว้ในส่วนกลาง</p>	<p>รัฐบาลในสมัยนางมากาเร็ต แธตเชอร์ (Margaret Thatcher) เป็นนายกรัฐมนตรีของอังกฤษ ได้ปฏิรูประบบราชการด้วยการปรับโครงสร้างส่วนราชการ โดยลดจำนวนข้าราชการ การสร้างหน่วยงาน ประสิทธิภาพ และจัดตั้งหน่วยบริหาร (executive agency) พร้อมกับลดบทบาทภาครัฐ ลดขนาดหน่วยงานเพื่อให้คล่องตัวในการปฏิบัติราชการ กระจายอำนาจมากขึ้นเพื่อให้การให้บริการประชาชนของภาครัฐมีประสิทธิภาพขึ้น</p>
<p><b>2. การบริหารงานบุคคล</b></p>	<p>1. การบริหารงานบุคคลได้ยึดถือหลักอาวุโสตามระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม (merit system) ซึ่งเน้นในเรื่องความรู้ความสามารถ</p> <p>2. ในการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงาน มีได้มุ่งเน้นที่ผลตอบแทนด้านวัตถุที่เป็นตัวเงินเพื่อดึงดูดใจให้บุคลากรปฏิบัติตามเป้าหมายแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะให้ความสำคัญกับด้านจิตใจตามความเชื่อทางศาสนา และคุณงามความดีด้วย</p> <p>4. การบริหารงานบุคคลในเรื่องการพัฒนาคน และการพัฒนาตนเอง เกี่ยวข้องกับหลักศาสนา เช่น ศีล สมาธิ ปัญญา และอิทธิบาท 4 เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ส่วนศาสนาอิสลามสอนให้เดินทางสายกลาง</p>	<p>1. การบริหารงานโดยไม่อาศัยเรื่องส่วนตัว แต่ยึดหลักการและหลักความสามารถ ตามระบบคุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเว็บบอร์ และบริหารงานบุคคลด้วยวิธีการที่เป็นศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในเรื่องการพัฒนาบุคลากร แรงจูงใจ ค่าตอบแทน และการฝึกอบรม ตามแนวคิดของ เฟรดเดอริค วินสโลว์ เทเลอร์ (Frederick Winslow Taylor)</p> <p>2. สร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับคนงาน ตามแนวคิดของ เอลตัน มาโย (Elton Mayo) และการให้ความสำคัญกับสภาพความต้องการของมนุษย์หรือคนงาน ตามแนวคิดลำดับขั้นความต้องการ (hierachy of needs) ของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow)</p>
<p><b>3. กระบวนการ</b></p>	<p>1. การดำเนินงาน แนวทาง หรือวิธีการบริหารราชการของข้าราชการมี</p>	<p>1. เป็นกระบวนการบริหารที่เน้นประสิทธิภาพและประหยัด ตามแนวคิด</p>

<p>วิวัฒนาการมาจากความเชื่อ เช่น ลัทธิชินโต เช่น หยินหยาง และคำสอนทางศาสนา รวมตลอดถึงการสังเกตปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ</p> <p>2. ตัวอย่างการนำคำสอนทางพระพุทธศาสนาไปใช้ในการบริหารราชการ เช่น อธิปไตย 4 ได้แก่</p> <p>2.1 ฉันทะ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น</p> <p>2.2 วิริยะ ความพากเพียรในสิ่งนั้น</p> <p>2.3 จิตตะ ความเอาใจใส่ฝักใฝ่ในสิ่งนั้น</p> <p>2.4 วิมังสา ความหมั่นสอดส่องในเหตุผลของสิ่งนั้น</p> <p>3. บริหารงานโดยอาศัยการสังเกตปรากฏการณ์ธรรมชาติ เช่น แนวคิดห่านบิน (flying geese) ที่แสดงถึงการทำงานเป็นทีม นักวิชาการได้สังเกตเห็นว่า ฝูงนกห่านบินรวมกลุ่มกันบินเป็นรูปสามเหลี่ยม โดยบินตามนกตัวนำที่อยู่หน้าสุดหรือบนสุดของรูปสามเหลี่ยม การที่นกห่านบินเกาะกลุ่มกันเช่นนี้ จะช่วยลดแรงต้านของลมได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 นกห่านได้เรียนรู้การบินเป็นกลุ่มและช่วยดูแลความปลอดภัยซึ่งกันและกัน มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นนกตัวนำ ในเวลาเดียวกัน ยังส่งเสียงกระตุ้นซึ่งกันและกัน เมื่อเป็นเช่นนี้ นักวิชาการตระวันออกจึงนำแนวคิดห่านบินมาปรับใช้ในการสร้างกลุ่มงานหรือการทำงานเป็นทีมที่เน้นความสัมพันธ์และความเชื่อม</p>	<p>ของ เทเลอร์ นักบริหารงานโรงงานชาวอเมริกัน ในปี ค.ศ. 1911 ได้ให้ความสำคัญกับวิธีการจัดการที่เป็นศาสตร์ (scientific method) ในลักษณะที่เรียกว่า “วิธีการเดียวที่ดีที่สุด” (one best way) (คำว่า science ในกรณีนี้ไม่ควรแปลว่า “วิทยาศาสตร์” แต่ควรแปลว่า “ศาสตร์” ซึ่งหมายถึง “วิชาความรู้” โดยเทเลอร์เป็นคนแรกที่ได้รับการยกย่องว่า “นำวิชาความรู้หรือวิชาการเข้าใช้ในการจัดการหรือควบคุมงานในโรงงาน” จนทำให้ได้รับการยกย่องว่าเป็น บิดาแห่งการจัดการเชิงศาสตร์) สาระสำคัญของ “วิธีการจัดการที่เป็นศาสตร์” ของเทเลอร์ สรุปได้ดังนี้ (1) วิธีการจัดการหรือการควบคุมงานที่เรียกว่า “วิธีการเดียวที่ดีที่สุด” นั้น ดีกว่าวิธีการจัดการในอดีตที่อาศัยประสบการณ์และความเคยชินแบบดั้งเดิมที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ (rule of thumb) โดยเทเลอร์ได้พัฒนาวิธีการทำงานหรือวิธีการควบคุมงานในแต่ละส่วนงานของโรงงานด้วยการนำวิชาความรู้เข้ามาใช้ แทนที่จะปล่อยให้คนงานทำงานกันไปตามใจชอบ (2) มีการคัดเลือกบุคลากรหรือคนงานที่เหมาะสมกับงานโดยอาศัยวิชาความรู้เพื่อให้ได้คนงานที่เหมาะสมกับงาน รวมตลอดทั้งจัดการฝึกอบรมและพัฒนาคนงานด้วย ทั้งนี้ ผู้จัดการมีหน้าที่มอบหมายประเภทของงานที่คนงานแต่ละคนถนัดที่สุดและทำงานได้ดีที่สุด (3) ให้ความ</p>
---	--

<p>โยงกันของสมาชิกในกลุ่ม</p> <p>4 ปฏิบัติราชการโดยยึดกฎ ระเบียบ และอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายบัญญัติไว้</p> <p>5. ปฏิบัติราชการไม่เคร่งครัด แม้ยึดถือ ระเบียบแต่ก็ไม่เคร่งครัด มีการยืดหยุ่น สูง ซึ่งบางครั้งเป็นการยืดหยุ่นหรือหลีกเลี่ยงกฎระเบียบเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว หรือบางครั้งใช้วิจารณ์ญาติหลีกเลี่ยงกฎระเบียบ</p> <p>6. การปฏิบัติงานยึดถือความสามารถ เฉพาะตัว ไม่เน้นความรวดเร็ว บางครั้ง นิยมความล่าช้าเพื่อให้เกิดความแน่นอน</p> <p>7. ปฏิบัติราชการให้ความสำคัญกับ ขั้นตอนหรือกระบวนการปฏิบัติงาน (process) ที่มีหลายขั้นตอนมากกว่า ผลลัพธ์หรือผลผลิต (product) เพื่อ ประโยชน์ของประชาชนส่วนรวม</p> <p>8. ปฏิบัติราชการโดยคำนึงถึงความ สัมพันธ์ส่วนบุคคล พวกพ้อง เส้นสาย เป็นการสร้างสัมพันธ์ส่วนบุคคลเพื่อ ช่วยผลักดันให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จง่ายขึ้น เทียบได้กับการใช้ technical know-who มากกว่า การยึดถือหลักการ</p> <p>9. สร้างแรงจูงใจให้กับกลุ่มของตนเอง รักษาผลประโยชน์ และสร้างอำนาจในการปกป้องคุ้มครองกลุ่ม</p> <p>10. เน้นการบริหารจัดการและการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มากกว่าการ รีออกแบบ (re-engineering) หรือการ เปลี่ยนโฉมการปกครองหรือการบริหาร</p>	<p>สำคัญกับการร่วมมือกันระหว่างผู้จัด การกับคนงาน สร้างบรรยากาศการร่วมมือในการทำงานอย่างฉันท์มิตร (4) มีการแบ่งงานและแบ่งความรับผิดชอบ ระหว่างฝ่ายจัดการกับฝ่ายคนงานอย่าง ชัดเจนมากขึ้น เช่นนี้ แตกต่างจากวิธี การทำงานแบบเดิมที่ความรับผิดชอบ งานเกือบทั้งหมดจะถูกผลักภาระไปให้ คนงาน (5) เทเลอร์สนใจศึกษาเรื่อง การใช้เวลาในการทำงาน (time study) โดยศึกษาปริมาณเวลาที่คนงานแต่ละ คนใช้ในการทำงานให้สำเร็จ เพื่อหา มาตรฐานการทำงาน รวมทั้งศึกษาเรื่อง การเคลื่อนไหวของร่างกายในการ ทำงาน (motion study) ควบคู่กับการใช้ เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเคลื่อนไหวน้อยที่สุด ซึ่งจะช่วยให้ประหยัด เวลาในการทำงาน รวมตลอดถึงการ กำหนดค่าจ้างหรือผลตอบแทนแบบจูง ใจโดยใช้ระบบการจ่ายค่าจ้างรายชิ้น (incentive piece rate system) อัน หมายถึง การกำหนดค่าตอบแทนราย ชิ้นสูงกว่าปกติในกรณีที่สมารถทำงาน ได้เกินกว่ามาตรฐานทั่วไป เป็นต้น</p> <p>2. การปฏิบัติงานทุกขั้นตอนเป็นไปตาม กฎและระเบียบ (rule and regulation) ตามแนวคิดของเว็บเบอร์ และหลักการ บริหาร 14 ข้อ ของ เฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol)</p> <p>3. ให้ความสำคัญกับการประสานงาน ตามแนวคิดของ แมรี ปากเกอร์ โฟล เล็ทท์ (Mary Parker Follett) สรุปได้ว่า</p>
---	---

<p>ใหม่ (reinventing government)</p> <p>11. กระบวนการบริหารส่วนใหญ่มุ่งจะให้ความสำคัญกับผู้นำ</p> <p>12. ในการปฏิบัติงานใช้ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพต่ำ หรือไม่สามารถนำมาใช้ได้เต็มที่ ทำให้ปฏิบัติงานล่าช้า เช่น ใช้เวลาเซ็นแฟ้มเอกสารมาก</p> <p>13. นำกระบวนการบริหารจัดการ หรือ การบริหารจัดการของประเทศทางตะวันตกมาปรับใช้ เช่น</p> <p>13.1 แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)</p> <p>13.2 แนวคิดผู้บริหารสูงสุด หรือ ซีอีโอ (Chief Executive Officer, CEO)</p> <p>13.3 แนวคิดการบริหารจัดการหน่วยงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard, BSC) ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator, KPI) ที่ถูกต้องเที่ยงตรง เป็นที่ยอมรับ และสะดวกต่อการนำไปใช้</p> <p>13.4 แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management, RBM)</p> <p>13.5 แนวคิดการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management, TQM) และ</p> <p>13.6 แนวคิดการบริหารจัดการตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)</p> <p>14. กระบวนการบริหารที่รับแนวคิดมา</p>	<p>3.1) ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา และบางครั้งอาจก่อให้เกิดผลดีก็ได้ สำหรับวิธีจัดการความขัดแย้งมี 3 วิธี คือ การยัดเยียด การประนีประนอม และการรวมตัว</p> <p>3.2) มนุษย์ไม่ชอบรับคำสั่ง</p> <p>3.3) เรื่องหน่วยงานเป็นเรื่องของทุกฝ่ายทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายคนงาน</p> <p>3.4) หลักการบริหารที่ดี ได้แก่ หลักที่ให้ความสำคัญในเรื่องการประสานงานซึ่งจะต้องดำเนินการไปตามหลักเกณฑ์ ดังนี้ <u>หนึ่ง</u> การประสานงานและการควบคุมจะต้องเกิดขึ้นระหว่างหัวหน้าแผนกต่าง ๆ แทนที่จะส่งเสริมให้มีการประสานงานและการควบคุมจากบนลงสู่ล่าง และ <u>สอง</u> การประสานงานต้องมีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ไม่หยุดอยู่กับที่</p> <p>4. ยึดหลักการบริหารงานที่เน้นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับการบริหารงานภายในหน่วยงานหรือด้านวัตถุเป็นหลัก ตามแนวคิดของ ลูเทอร์ กุลลิค และ ลินดอลล์ เออร์วิค (Luther H. Gulick และ Lyndall Urwick) ที่เรียกว่า โปสคอ์บ (POSDCoRB)</p> <p>5. การปรับปรุงกระบวนการบริหารด้วยการศึกษาทดลองและการทำวิจัย ตามแนวคิดของมาโย</p> <p>6. บริหารงานโดยเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ความต้องการของ</p>
---	---

<p>จากประเทศทางตะวันตกอาจขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากอยู่ภายใต้อิทธิพลจากของแนวคิดการบริหารจัดการของประเทศดังกล่าว เห็นได้จากการปฏิรูปราชการของประเทศทางตะวันออก ผู้มีอำนาจหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบส่วนใหญ่จะนำแนวคิดของประเทศทางตะวันตกมาเป็นแบบอย่างเพื่อความทันสมัยและเป็นสากล</p> <p>15. พัฒนาแนวคิดหรือกระบวนการบริหารจัดการขึ้นเอง เช่น แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลางและความไม่ประมาท โดยคำนึงถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีในตัว โดยใช้ความรู้ และคุณธรรม รวมทั้งให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในหรือด้านจิตใจ</p> <p>16. แนวโน้มการดำเนินงานในอนาคต คือ การปฏิรูประบบราชการ ลดขนาดภาครัฐ ตลอดจนการเพิ่มค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่ข้าราชการ</p>	<p>ประชาชนเป็นหลัก ตลอดจนการมีส่วนร่วม ซึ่งตรงกับ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)</p> <p>7. เน้นกระบวนการที่เรียกว่า technical know-how เพื่อผลักดันให้งานสำเร็จ โดยอาศัยเทคนิคทางวิชาการ และความรู้เป็นหลัก</p> <p>8. ใช้กระบวนการบริหารตามแนวคิดการปฏิรูประบบราชการ โดยลดกำลังคนในภาคราชการ การพัฒนาขีดความสามารถหลัก (core competency) เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้</p> <p>9. ใช้กระบวนการบริหารตามแนวคิด ผู้บริหารสูงสุด หรือ ซีอีโอ (Chief Executive Officer, CEO) เพื่อเพิ่มอำนาจเบ็ดเสร็จเด็ดขาดในการบริหารจัดการให้ผู้บริหารสูงสุด</p> <p>10. การบริหารงานเน้นให้ความสำคัญในเรื่อง ความเสมอภาค ความเป็นธรรมในสังคม การให้บริการสาธารณะต่อกลุ่มผู้เสียเปรียบในสังคมเพื่อยกระดับให้เกิดความเท่าเทียมกับกลุ่มผู้ได้เปรียบในสังคม นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับสังคม ชุมชน สภาพแวดล้อม และจิตใจอีกด้วย</p>
--	---



ตารางที่ 4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการ 15 แนวทาง โดยจัดแบ่งตามปัจจัยด้านจิตใจและด้านวัตถุ

การบริหารจัดการ 15 แนวทาง	การบริหารจัดการโดยจัดแบ่งตามปัจจัยด้านจิตใจและด้านวัตถุ	
	จิตใจ	วัตถุ
1. การบริหารจัดการ ตามแนวทาง คุณธรรม 10 ประการ	(1) การรักษาความสัจ (2) การ รู้จักข่มใจตนเอง (3) ความอดทน (4) การละความชั่ว (5) การเสีย สละ (6) ความเมตตา (7) ความ สามัคคี (8) ความสุจริต (9) ความ เที่ยงธรรม (10) การส่งเสริมคนดี	
2. การบริหารจัดการ ตามแนวทาง เศรษฐกิจพอเพียง 8 ประการ	(1) ความพอประมาณ (2) ความ มีเหตุผล (3) การมีภูมิคุ้มกัน (4) การพึ่งตนเอง (5) การเสริม สร้างคุณภาพคนให้มีทั้งความรู้ และคุณธรรมควบคู่กัน	(6) การรวมกลุ่ม (7) การสร้าง เครือข่าย (8) ความสมดุลและ การพัฒนาที่ยั่งยืน
3. การบริหารจัดการ ตามแนวทาง ทศพิธราชธรรม 10 ประการ	(1) ทาน (2) ศีล (3) บริจาค (4) ความซื่อตรง (5) ความอ่อนโยน (6) ความเพียร (7) ความไม่โกรธ (8) ความไม่เบียดเบียน (9) ความ อดทน (10) ความเที่ยงธรรม	
4. การบริหารจัดการ ตามแนวทางการ บริหารกิจการบ้าน เมืองที่ดี 6 ประการ	(2) หลักคุณธรรม (5) หลักความ รับผิดชอบ	(1) หลักนิติธรรม (3) หลักความ โปร่งใส (4) หลักความมีส่วนร่วม (6) หลักความคุ้มค่า
5. การบริหารจัดการ ตามแนวทาง ไอเทอม (ITERMS) 6 ประการ	(5) คุณธรรม (Morality) (6) สังคม (Society)	(1) ข้อมูลข่าวสาร (Information) (2) เทคโนโลยี (Technology) (3) สถานะทางเศรษฐกิจ (Economic status) (4) ทรัพยากร (Resource)
6. การบริหารจัดการ ตามแนวทาง แฟ้มส์-โพสคอร์ด	(3) การบริหารคุณธรรม (Morality) (4) การบริหารที่เกี่ยวข้อง กับสังคม (Society)	(1) การบริหารนโยบาย (Policy) (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) (5) การวางแผน (Planning) (6) การ

<p><b>(PAMS- POSDCoRB)</b> 11 ประการ</p>		<p>จัดองค์การ (Organizing) (7) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) (8) การอำนวยการ (Directing) (9) การประสานงาน (Coordinating) (10) การรายงาน (Reporting) (11) การงบประมาณ (Budgeting)</p>
<p>7. การบริหารจัดการตามแนวทางของ 7S ของ บริษัท แมคคินซี (McKinsey)</p>	<p>(7) ค่านิยมร่วม (Shared Values)</p>	<p>(1) โครงสร้าง (Structure) (2) ระบบ (System) (3) แบบหรือลักษณะการทำงาน (Style) (4) บุคลากร (Staff) (5) ความชำนาญ (Skill) (6) กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy)</p>
<p>8. การบริหารจัดการตามแนวทาง 7M</p>	<p>(5) การบริหารคุณธรรม (Morality)</p>	<p>(1) การบริหารบุคลากร (Man) (2) การบริหารงบประมาณ (Money) (3) การบริหารงานทั่วไป (Management) (4) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) (6) การให้บริการประชาชน (Market) (7) การบริหารเวลา (Minute)</p>
<p>9. การบริหารจัดการตามแนวทาง 4 ป</p>	<p>(2) เป็นธรรม</p>	<p>(1) โปร่งใส (3) ประหยัด (4) ประสิทธิภาพ</p>
<p>10. การบริหารจัดการตามแนวทาง 6 ป</p>		<p>(1) ประสิทธิภาพ (2) ประสิทธิภาพ (3) ประหยัด (4) ประสานงาน (5) ประชาสัมพันธ์ (6) ประชาชน</p>
<p>11. การบริหารจัดการตามแนวทางโพสดอร์บ (POSDCoRB) 7 ประการ</p>		<p>(1) การวางแผน (Planning) (2) การจัดองค์การ (Organizing) (3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) (4) การอำนวยการ (Directing) (5) การประสานงาน (Coordinating) (6) การรายงาน (Reporting) (7) การงบประมาณ (Budgeting)</p>

<p><b>12. การบริหาร จัดการ แบบสมดุล (Balanced Scorecard) 4 ประการ ของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton (การวิเคราะห์หรือ การประเมินผลการ ปฏิบัติงานของ หน่วยงานแบบ สมดุล 4 ประการ)</b></p>		<p>(1) ด้านภายนอกองค์กร (external perspective หรือ customer perspective) เช่น ประชาชนผู้รับบริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (เทียบได้กับ Market) (2) ด้านภายในองค์กร (internal perspective) เช่น กระบวนการบริหารงานภายในหน่วยงาน (เทียบได้กับการบริหารงานภายในทั่วไป หรือ Management) (3) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (learning and growth perspective) เช่น ความสามารถในการสร้างหรือพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเจริญเติบโตอย่างแข็งแกร่งมั่นคง การที่จะเกิดสิ่งเหล่านี้ได้ หน่วยงานจะต้องมีบุคลากรที่คุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีการพัฒนาตนเอง และมีทัศนคติที่ดี (เทียบได้กับ Man) (4) ด้านการเงิน (financial perspective) เช่น งบประมาณ ความสามารถในการทำกำไร (เทียบได้กับ Money)</p>
<p><b>13. การบริหาร จัดการที่มุ่ง ผลสัมฤทธิ์ 7 ขั้นตอน (Result-Based Management, RBM)</b></p>		<p>(1) การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน (2) การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (3) กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (4) การกำหนดแหล่งข้อมูล (5) ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน กำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (6) การรวบรวมข้อมูล (7) การบันทึกและการอนุมัติข้อมูล</p>

<p><b>14. การบริหาร จัดการคุณภาพ โดยรวม (Total Quality Management, TQM) 10 ประการ</b></p>		<p>(1) การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (objective) (2) การให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือประชาชนผู้รับบริการ (customer focus) (3) การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) (4) การเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง (company-wide involvement) (5) การมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร (leadership) (6) การให้การศึกษาระดับองค์กร (education and training) (7) การมีโครงสร้างการบริหารงานที่เอื้ออำนวย (supportive structure) (8) การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (communications) (9) การควบคุมโดยกระบวนการทางสถิติหรือการวัดผลการปฏิบัติงาน (statistical process control or measurement) (10) การทำงานเป็นทีม (teamwork)</p>
<p><b>15. การบริหาร จัดการตาม แนวทางองค์การ แห่งการเรียนรู้ (learning organization) 5 ประการ ของ ปีเตอร์ เอ็ม. เซ็งกี (Peter M. Senge)</b></p>		<p>(1) การเป็นนายของตนเอง (personal mastery) หมายถึง การที่บุคลากรมีความเป็นตัวของตัวเอง มีความมุ่งมั่น มีความมุ่งมั่น มีภาวะผู้นำ (2) การมีตัวแบบทางจิตที่มีประสิทธิภาพ (mental models) หมายถึง การที่บุคลากรมีความสามารถ มีแบบแผน หรือมีทัศนคติที่เอื้ออำนวยต่อการมองภาพหรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้อย่างถูกต้อง หรือมี</p>

		<p>ทัศนคติในการมองโลกได้อย่างเหมาะสม (3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) หมายถึง บุคลากรยึดมั่นและต้องการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางเดียวกัน หรือมีแนวคิดมีอุดมการณ์เดียวกัน (4) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) หมายถึง บุคลากรร่วมกันเรียนรู้การปฏิบัติงานเป็นทีม หรือเรียนรู้การใช้พลังกลุ่ม และ (5) การมีระบบการคิด (system thinking) หมายถึง บุคลากรมีระบบความคิดในการปฏิบัติงาน อันจะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น</p>
--	--	--

เมื่อนำทั้ง 3 ตารางข้างต้นนี้มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกันในภาพรวม ทำให้พบว่า

1) แนวคิด การลงมือปฏิบัติหรือดำเนินงาน และผลของการบริหารจัดการ รวมตลอดทั้งแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐ ในเรื่องโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ การบริหารงานบุคคล และกระบวนการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงล้วนสอดคล้องกับแนวคิดของประเทศทางตะวันออก (โปรดดูตารางที่ 2 และตารางที่ 3)

2) การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงล้วนให้ความสำคัญกับด้านจิตใจมากกว่าวัตถุ (โปรดดูตารางที่ 4) กล่าวคือ การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม 10 ประการ เน้นด้านจิตใจทั้ง 10 ประการ ส่วนการบริหารจัดการตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง 8 ประการ เน้นด้านจิตใจ 5 ประการ และเน้นด้านวัตถุ 3 ประการ

3) การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงล้วนเป็นแนวคิดของไทยที่เกิดและพัฒนาขึ้นในประเทศไทย

4) การบริหารจัดการตามแนวคิดของประเทศทางตะวันออกและทางตะวันตกมีความแตกต่างกัน เช่น การบริหารจัดการตามแนวคิดของประเทศทางตะวันออกเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือที่เรียกว่า สังคมอุปถัมภ์ การให้ความสำคัญกับด้านจิตใจ และการอยู่ร่วมกับธรรมชาติ แนวคิดดังกล่าวนี้มีวิวัฒนาการจากธรรมชาติและหลักความเชื่อต่าง ๆ รวมทั้งศาสนาซึ่งส่วนใหญ่ได้รับมาจากอินเดียและจีน โดยถ่ายทอดสืบต่อกันมาช้านาน ในขณะที่การบริหารจัดการตามแนวคิดของประเทศทางตะวันตกจะเน้นประสิทธิภาพ ผลผลิต มุ่งเอาชนะธรรมชาติ ยึดหลักการและ

หลักวิชาการ ที่เป็นเช่นนี้สืบเนื่องจากความแตกต่างด้านวิถีชีวิต เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง และสิ่งแวดล้อมของประเทศทางตะวันออกและประเทศทางตะวันตก ดังนั้น เมื่อประเทศทางตะวันออกได้รับ (adopt) แนวคิดการบริหารจัดการของประเทศทางตะวันตกมาใช้ โดยไม่ปรับใช้ (adpat หรือ apply) ให้สอดคล้องหรือเข้ากับประเทศทางตะวันออก ประกอบกับการที่ประเทศทางตะวันออกบางประเทศขาดพื้นฐานความรู้ที่มั่นคง แนวคิดที่รับมานั้นก็ไม่อาจใช้ได้ผลมากเท่าที่ควร ดังเช่น การรับแนวคิดของประเทศทางตะวันตกมาใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แนวคิดการรื้อปรับระบบ (reengineering) แนวคิดผู้บริหารสูงสุด หรือ ซีอีโอ (Chief Executive Officer) หรือแนวคิดการบริหารจัดการที่ยึดถือแนวทางประชาธิปไตย เสรีนิยม และวัตถุนิยม เป็นต้น

เมื่อเป็นเช่นนี้ การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและเศรษฐกิจพอเพียงที่ยึดถือคุณธรรม ความพอเพียงหรือทางสายกลางในการดำรงชีวิต การดำเนินงาน และการปฏิบัติงาน จึงเหมาะสมและสอดคล้องกับวิถีชีวิต สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมของประชาชนไทย อีกทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนทุกคน สามารถนำมาปรับใช้ได้ในทุกหน่วยงาน ทุกชุมชน และทุกสถานการณ์ แม้ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันกัน และในที่สุด การบริหารจัดการตามแนวทางดังกล่าวจะสร้างความอยู่เย็นเป็นสุขอย่างมั่นคงและยั่งยืนให้แก่ประชาชนและประเทศชาติ

## 5. ข้อเสนอแนะ

แบ่งเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่ (1) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง และ (2) แนวโน้มการบริหารจัดการในอนาคต

### 5.1 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

ข้อเสนอแนะนี้ แบ่งย่อยเป็น 6 หัวข้อ

#### 5.1.1 ภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง 10 ประการ

- 1) ส่งเสริมให้ผู้นำทุกระดับประพฤติปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี
- 2) ส่งเสริมครอบครัวอบอุ่น
- 3) ส่งเสริมชุมชนเข้มแข็ง
- 4) ส่งเสริมการประกอบอาชีพสุจริต
- 5) ส่งเสริมการพัฒนาจิตใจให้เป็นวิถีชีวิตพร้อมกับจัดกิจกรรมส่งเสริม

- 6) ส่งเสริมเด็กและเยาวชน
- 7) ส่งเสริมการประสานงานของหน่วยงานอย่างเป็นเครือข่าย
- 8) ส่งเสริมให้มีการเสนอแนะนโยบายส่งเสริมการบริหารจัดการตามแนว  
ทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง
- 9) ส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา เช่น การใช้ข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี  
ตลอดจนการศึกษาวิจัย
- 10) ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์

สำหรับการส่งเสริมและปลูกฝังการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนว  
ทางเศรษฐกิจพอเพียงในระดับชุมชนควรดำเนินการในลักษณะที่ชุมชนต้องพึ่งพาตนเอง คิดเอง ทำ  
เอง ดำเนินการเองด้วยทุนของตนเองทุกขั้นตอนตั้งแต่การวางแผนไปจนถึงการดำเนินงาน มุ่งดำรง  
ชีวิตและดำเนินงานหรือทำกิจกรรมอย่างพอเหมาะพอดีและเจริญเติบโตแบบมั่นคง ขณะเดียวกัน  
ในชุมชนควรดำเนินงานในลักษณะเครือข่าย โดยจัดตั้งเครือข่ายองค์กรชุมชนที่ค่อย ๆ เกิดขึ้นจาก  
ระดับล่างขึ้นไปโดยตั้งอยู่บนฐานของความรู้ ฐานปัญญา ไม่ใช่ฐานเงิน พร้อมกับสนับสนุนการ  
บริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงที่เป็นระบบ เช่น มีแผนแม่บท  
ชุมชน มีการควบคุมตรวจสอบ และมีตัวชี้วัดด้วย

เครือข่ายองค์กรชุมชนนั้น มีความสำคัญและจำเป็นต่อชุมชน การอยู่รอดในยุคใหม่  
หรือในสถานการณ์ทุกวันนี้จำเป็นต้องมีเครือข่ายช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ถ้าต่างคนต่างอยู่ ทุกคนก็จะ  
เป็นเหยื่อของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจมากกว่าดังที่ได้ปรากฏให้เห็นมาช้านาน ดังนั้น  
ประชาชนจึงไม่อาจพึ่งพาตนเองโดยทำงานตามลำพังในครอบครัวหรือในชุมชนเดียว

การดำเนินการในลักษณะเครือข่ายนี้ จะเกิดประโยชน์ต่อชุมชน โดย

- 1) ชุมชนจะได้รับความเชื่อมั่นกลับคืนมา
- 2) ชุมชนได้ความสัมพันธ์กับธรรมชาติ และได้ความสัมพันธ์กับพี่น้องกลับ  
คืนมา
- 3) เกิดมีองค์กรและเครือข่ายที่เข้มแข็ง มีความสามารถในการบริหาร  
จัดการของชุมชนเอง ทำให้ชุมชนและประชาชนได้ชีวิตของตนเองกลับคืนมา
- 4) เกิดวงจรชีวิตใหม่หรือเกิดวงจรคุณธรรมและวงจรพอเพียงของการอยู่  
ร่วมกันขึ้นในชุมชน โดยเป็นวงจรที่เป็นอิสระ พึ่งพาตนเองได้ และรู้จักการใช้ชีวิตตามธรรมชาติหรือ  
อยู่ควบคู่กับธรรมชาติ

#### **5.1.2 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนว ทางเศรษฐกิจพอเพียงของประชาชน**

- 1) ประกอบอาชีพด้วยความสุจริต ขยัน และอดทน
- 2) ฝึกนิสัยการประหยัด และอดออม

3) ปรับพฤติกรรมกรรมการบริโศค โดยเน้นจิตสำนึกในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า โดยเฉพาะสาธารณูปโภค

4) เสียภาษี และเคารพกฎหมาย

5) ร่วมกิจกรรมพัฒนาชุมชนของตนเอง

6) เผยแพร่วัฒนธรรมไทย

7) บริโศคแต่สิ่งที่เป็นต่อร่างกาย และออกกำลังกายด้วยการเล่นกีฬาที่ประหยัดอย่างสม่ำเสมอ

8) ปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

ในเวลาเดียวกัน ควรส่งเสริมให้ประชาชนมีคุณลักษณะที่สนับสนุนการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้

1) มีความรับผิดชอบ ซื่อตรงทั้งต่อตนเองและส่วนรวม

2) มีระเบียบวินัย และซื่อสัตย์

3) รู้จักทำให้ทุกอย่างปฏิบัติได้ง่าย ไม่ทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่ และไม่สร้างเรื่องเล็กให้ซับซ้อน สับสน

4) ช่างคิดช่างวางแผน เอาใจใส่กับปัญหาและหาแนวทางแก้ไข

5) อนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

**5.1.3 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงของบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน**

**1) บ้าน หรือครอบครัว** ควรส่งเสริมและปลูกฝัง ดังนี้

1.1) อบรม สั่งสอน ปลูกฝังความรู้และการเรียนรู้ให้แก่เด็กและเยาวชน

1.2) เอาใจใส่ดูแล ให้ความสนใจอย่างใกล้ชิด มีความสัมพันธ์ที่ดี ให้คำแนะนำและช่วยเหลือเด็กและเยาวชน

1.3) ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี

**2) วัด หรือพระ** รวมทั้งที่เรียกอย่างอื่นของศาสนาอื่น ควรส่งเสริมและปลูกฝัง ดังนี้

2.1) สร้างจิตสำนึกให้แก่เด็ก เยาวชน และประชาชนเห็นถึงความสำคัญของวัดและเข้าร่วมกิจกรรม มาใช้ประโยชน์จากวัด และประกอบพิธีกรรมทางศาสนา

2.2) จัดโครงการฝึกอบรมพระสงฆ์ให้มีความรู้ คุณภาพและมีมาตรฐานในการส่งเสริมและปลูกฝังคุณธรรมและความพอเพียงแก่ประชาชนเพิ่มมากขึ้น



2.3) วัดควรพัฒนาหลักสูตรหรือเนื้อหาสาระที่ใช้ในการส่งเสริม และปลูกฝังการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงให้สมบูรณ์ ทันสมัย นำไปประยุกต์ง่าย และเข้าใจได้ง่าย พร้อมกับมีการประเมินผลหลักสูตรหรือเนื้อหาสาระที่นำมาใช้ในการส่งเสริมและปลูกฝังด้วย

2.4) ดำเนินงานในลักษณะที่เป็นเครือข่าย ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ และทำกิจกรรมร่วมกัน

2.5) ทำหน้าที่สำคัญในการเป็นศูนย์กลางของชุมชนในด้านการเผยแพร่การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

### 3) โรงเรียน หรือครูอาจารย์ ควรส่งเสริมและปลูกฝัง ดังนี้

3.1) อบรม สั่งสอน ชี้แนะวิชาการ ให้ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตที่เหมาะสมและสุจริต รวมถึงตลอดถึงสนับสนุนให้มีการเรียนรู้การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงด้วยตนเอง นอกจากนี้ โรงเรียนหรือครูอาจารย์ควรจัดให้มีการเรียนการสอนวิชาที่เกี่ยวกับมนุษยธรรม เพราะวิชาดังกล่าวนี้จะช่วยสร้างอุปนิสัยที่ดีให้แก่เด็กและเยาวชน พร้อมทั้งอบรมเด็กและเยาวชนให้คุ้นเคยกับความคิดที่ดีงาม ให้คิดในทางที่ชอบธรรม เพื่อเป็นหลักให้เด็กและเยาวชนได้ประพฤติปฏิบัติต่อไป เพราะความคิดที่ดีงามที่ชอบจะเป็นตัวกำหนดการกระทำหรือพฤติกรรมต่าง ๆ ของเด็กและเยาวชน ถ้าเด็กและเยาวชนคิดในทางดีก็จะประพฤติปฏิบัติดี แต่ถ้าคิดในทางชั่วก็จะประพฤติชั่ว

3.2) สนับสนุนให้มีการเข้าค่ายเพื่อเรียนรู้การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงทั้งในทางทฤษฎีและทางปฏิบัติ

3.3) จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการคิดและทำความดีเป็นประจำ เช่น สวดมนต์ ทำบุญ ใสบาตร หรือทำทานแก่ผู้ยากไร้เป็นประจำ

3.4) ยกย่องเด็กและเยาวชนที่ประพฤติปฏิบัติดีงามเป็นประจำ

3.5) ประพฤติดีเป็นแบบอย่างที่ดีในการคิดและทำคุณงามความดี

3.6) โรงเรียนหรือครูอาจารย์ควรเน้นวิธีการสอนที่ประกอบด้วย 5

ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ (preparation)** เป็นขั้นตอนการวางหรือกำหนดขอบเขตของจิตใจเด็กและเยาวชนให้พร้อมและสนใจที่จะได้รับความรู้ใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง จากครูอาจารย์

**ขั้นตอนที่ 2 การสอน (presentation)** เป็นขั้นตอนให้ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง โดยอธิบายความรู้ใหม่ที่เน้นในเรื่องความเข้าใจมากกว่าความจำ การสอนเพื่อให้จดจำแต่เพียงอย่าง

เดี่ยวจะทำให้เด็กและเยาวชนมีลักษณะคล้ายพจนานุกรมเดินได้ (walking dictionary) แต่ถ้าสอนให้เข้าใจจะทำให้เด็กและเยาวชนได้ใช้ความรู้ความสามารถและปัญญาอย่างเต็มที่

สำหรับหลักสูตรการปลูกฝังความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง อาจแบ่งเป็น หลักสูตรตรง และหลักสูตรแฝง หลักสูตรตรงนั้น หมายถึง หลักสูตรที่กำหนดไว้ว่าการเรียนการสอนระดับใดชั้นใด จะต้องปลูกฝังเนื้อหาสาระใด มุ่งอภิปรายเพื่อเน้นหาสาเหตุและเหตุผลที่ดีในการปฏิบัติตนให้เป็นคนดีตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง พร้อมกับยกกรณีศึกษาเพื่อให้เด็กและเยาวชนได้วิเคราะห์หาข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงที่ถูกต้องตามหลักการและเหตุผล รวมถึงต้องสนับสนุนให้เด็กและเยาวชนได้แสดงความคิดเห็นด้วย ส่วนของหลักสูตรแฝงนั้น หมายถึง หลักสูตรที่เน้นให้เด็กและเยาวชนเกิดการเรียนรู้การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงจากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เป็นจริง พร้อมทั้งอภิปรายแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล และยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้อื่น

**ขั้นตอนที่ 3 การเปรียบเทียบ (comparison)** เป็นขั้นตอนเชื่อมโยงความรู้ใหม่ คือ การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงกับความรู้เก่า เช่น การบริหารจัดการตามแนวทางวัตถุนิยมหรือทุนนิยม พร้อมกับชี้ให้เห็นความแตกต่างและความเหมือนระหว่างความรู้ใหม่กับความรู้เก่า

**ขั้นตอนที่ 4 การสรุป (conclusion)** เป็นขั้นตอนสร้างกฎเกณฑ์หรือให้คำจำกัดความความรู้ที่เรียนมาแล้วโดยย่อเรื่องให้สั้นเพื่อสะดวกในการเข้าใจและจดจำ

**ขั้นตอนที่ 5 การนำไปปรับใช้ (application)** เป็นขั้นตอนทดสอบความเข้าใจหลักการหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงที่เรียนมาแล้ว จากนั้น จึงนำไปปรับใช้

#### **4) ชุมชน หรือท้องถิ่น ควรส่งเสริมและปลูกฝัง ดังนี้**

4.1) สร้างชุมชนคุณธรรมและชุมชนพอเพียง หรือส่งเสริมและปลูกฝังคุณธรรมและความพอเพียง โดยเน้นให้เกิดการเรียนรู้และสามารถปฏิบัติได้จริงผ่านกิจกรรมที่ทำร่วมกัน

4.2) สร้างความคิดที่เป็นแกนกลาง โดยชุมชนหรือท้องถิ่นต้องเป็นแกนนำในการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งจัดกิจกรรมส่งเสริมแนวทางดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง

4.3) ช่วยสอดส่องดูแลการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงของประชาชน

4.4) ส่งเสริมข้อมูลข่าวสารด้านการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงให้แก่ประชาชน

4.5) สร้างความสัมพันธ์ในแนวราบที่มีพื้นฐานอยู่บนความเสมอภาค โดยสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน

4.6) สร้างพลังในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของชุมชนโดยใช้การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง เช่น การมีความสัมพันธ์ที่ดี ความสามัคคี และการช่วยเหลือเกื้อกูลกันและกัน

#### **5.1.4 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงของภาคเอกชน**

1) จัดหรือดำเนินโครงการเพื่อส่งเสริมและปลูกฝังการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงขึ้นเองอย่างต่อเนื่อง เช่น โครงการขายสินค้าราคาถูกหรือลดราคาสินค้าเพื่อช่วยเหลือผู้ยากจน

2) จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงหรือการประกอบคุณงามความดีโดยร่วมมือกัน 2 ฝ่าย กับโรงเรียน หรือจัดโครงการร่วมมือกับทุกฝ่ายก็ได้

3) ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง เช่น ไม่ค้ำกำไรเกินควร ประกอบอาชีพด้วยความสุจริต ไม่เอาเปรียบเปรียบ ประกอบอาชีพด้วยความมีน้ำใจ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ตลอดจนจัดกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือคนยากจน เป็นต้น

#### **5.1.5 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงของพ่อค้านักธุรกิจ**

1) รักษาความซัจ ความเป็นธรรมและสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าหรือผู้บริโภค

2) ไม่เอาเปรียบพนักงาน ผู้บริโภค หรือผู้รับบริการ และชุมชน

3) อนุเคราะห์ผู้ยากไร้ สงเคราะห์ผู้ด้อยโอกาส เคารพผู้อาวุโสและนักบวช

4) ไม่กอบโกยหรือฉวยโอกาสด้วยการกักตุนสินค้า หรือค้ำกำไรเกินควร

5) ไม่เลื่องลาภหรือทำผิดกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับกิจการของตนเอง

6) มุ่งมั่นผลิตสินค้าหรือการบริการที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานสากล

7) ปกป้อง รักษาชื่อเสียง ศักดิ์ศรีของประเทศ และภูมิใจในความเป็นไทย

8) สำนึกและตระหนักในการรักษาสิ่งแวดล้อม ไม่ฉวยโอกาสหรือสร้าง

ปัญหาจากการประกอบกิจการให้ชุมชนเดือดร้อน และไม่ทำผิดกฎหมาย

#### **5.1.6 แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่สำคัญมี 7 ประการ ดังนี้**

1) การนำหลักธรรมและหลักทางสายกลางมาใช้ในการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงหรือการให้บริการประชาชน เช่น ความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ อุตุน ประหยัด อุดม และเป็นแบบอย่างที่ดีของหน่วยงานของรัฐ

2) การมีจิตสำนึกที่ดีงามในการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงหรือให้บริการประชาชน เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนต้องมีจิตสำนึกในการให้บริการในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อทางราชการและประชาชนโดยส่วนรวม กล่าวคือ เจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นผู้อาสาหรือสมัครใจเข้ามาปฏิบัติราชการเพื่อผลประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชน จึงจำเป็นต้องมีจิตสำนึกที่ดีงามในการให้อำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชน รวมทั้งไม่ทำลายความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อหน่วยงานของตนด้วยการประพฤติชั่ว

3) การวางตัวให้เหมาะสม เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่ควรทะเลาะทแยงนออยากจะมีชีวิตความเป็นอยู่อย่างหรูหราโอ้อ่า ใช้จ่ายฟุ่มเฟือย หรือ “กินดีอยู่ดีอย่างเกินความพอดี” แต่ควรปรับเปลี่ยนให้มีพฤติกรรมประจำตัวในลักษณะที่ “กินอยู่แต่เพียงพอดี” รู้จักประหยัด ไม่ฟุ้งเฟ้อ ไม่ฟุ่มเฟือย รวมทั้งมีความรักและสามัคคี

4) การไม่ใช่สถานะหรือตำแหน่งไปแสวงหาผลประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็ผลประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่น เช่น เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่ใช่สถานะหรือตำแหน่งเข้าไปก้าวก่ายหรือแทรกแซงการบรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอน และเลื่อนตำแหน่ง ในเวลาเดียวกัน ต้องไม่ยอมให้คู่สมรส ญาติสนิท บุคคลในครอบครัวหรือผู้ใกล้ชิดก้าวก่ายการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนหรือผู้อื่น ไม่ยอมให้ผู้อื่นใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเองโดยมิชอบ รวมถึงตลอดถึงการไม่เรียกร้องผลประโยชน์ในทางมิชอบ

5) การพบปะเยี่ยมเยียนและช่วยเหลือประชาชนอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งเอาใจใส่ทุกข์สุขและรับฟังเรื่องราวร้องทุกข์ของประชาชนและรับหาทางช่วยเหลืออย่างเร่งด่วนอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติ

6) การไม่ใช่และไม่บิดเบือนข้อมูลข่าวสารของราชการ เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่ควรปฏิบัติงานในลักษณะดังกล่าวเพื่อให้ผู้อื่นหรือประชาชนเข้าใจผิดโดยมุ่งหวังผลประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่น

7) การแสดงความรับผิดชอบในการบริหารงานผิดพลาด เจ้าหน้าที่ของรัฐโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ฝ่ายการเมืองควรแสดงความรับผิดชอบตามควรแก่กรณี เช่น ลาออกจากตำแหน่ง เมื่อปฏิบัติหน้าที่บกพร่องหรือผิดพลาดอย่างร้ายแรง

## 5.2 แนวโน้มการบริหารจัดการในอนาคต

มีเหตุผลอย่างน้อย 7 ประการที่ทำให้จำเป็นต้องเสนอแนะแนวโน้มการบริหารจัดการในอนาคตไว้ในที่นี้ด้วย

**ประการที่หนึ่ง** กระแสโลกาภิวัตน์ (globalization) และการบริหารจัดการในยุคโลกาภิวัตน์ของประเทศทางตะวันตกที่เปิดกว้าง ไร้พรมแดน รวดเร็ว และเกินขอบเขตทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองที่ล้นมั่งเน้นความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและกลไกการตลาด ได้เข้ามามีอิทธิพลอย่างมากต่อบุคคล ชุมชน สังคม และประเทศไทย เช่นนี้ ทำให้เกิดการเบียดเบียน และการต่อสู้แข่งขันกันในด้านเศรษฐกิจและสังคมจนเกินความจำเป็น

**ประการที่สอง** ระบบเศรษฐกิจโลกที่เน้นทุนนิยม เสรีนิยม วัตถุนิยม และบริโภคนิยม ได้แพร่กระจายเข้ามาในประเทศไทยอย่างต่อเนื่องได้ก่อให้เกิดความเจริญ การเติบโต การผลิต การบริโภค ตลอดจนการใช้ประโยชน์ที่เป็นผลเสียต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เหล่านี้มีส่วนทำให้ประชาชนฟุ้งเฟ้อ มีหนี้สินเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งอบายมุขและยาเสพติดมีเพิ่มมากขึ้นด้วย

**ประการที่สาม** ความล้มเหลวของการบริหารจัดการของไทยที่ผ่านมา ซึ่งครอบคลุมถึงการที่บุคคลหรือหน่วยงานได้นำการบริหารจัดการตามแนวคิดของประเทศทางตะวันตกมาปรับใช้มากเกินไป การนำการบริหารจัดการของต่างประเทศที่คลุมเครือและไม่สอดคล้องกับสังคมไทยและประชาชนไทยมาใช้ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับแนวคิดของประเทศทางตะวันตกที่เน้นเรื่องวัตถุ เงินตรา ประสิทธิภาพ กำไร ความรวดเร็ว การต่อสู้แข่งขัน ผลประโยชน์สูงสุด และการสร้างความเจริญก้าวหน้าโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพิ่มมากขึ้น ๆ ขณะที่ประชาชนปรับตัวตามไม่ทัน

**ประการที่สี่** ระบบราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐยังไม่มีประสิทธิภาพมากเท่าที่ควร การจ่อราษฎรบังหลวงปรากฏให้เห็นทั่วไป เจ้าหน้าที่ของรัฐทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำบางส่วนขาดประสิทธิภาพและขาดคุณธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ความโปร่งใสหรือการควบคุมตรวจสอบหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐยังไม่ได้ผลมากเท่าที่ควร

**ประการที่ห้า** ประชาชนจำนวนไม่น้อยได้ใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างฟุ่มเฟือยเป็นจำนวนมากและต่อเนื่อง ทำให้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเสื่อมสภาพ ถูกทำลาย และบางอย่างหมดสิ้นไปอย่างหาทดแทนใหม่ไม่ได้ อาจเปรียบเทียบได้ว่า ประชาชนใช้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 3 ส่วน ขณะที่การอนุรักษ์และทำนุบำรุงมีเพียง 1 ส่วน หากปล่อยเช่นนี้ต่อไป ประชาชนย่อมเผชิญกับความทุกข์ยาก และในอนาคตก็จะเกิดการแย่งชิงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมกันเพิ่มมากขึ้น ๆ

**ประการที่หก** ประชาชนบางส่วนขาดคุณธรรมและขาดการยึดถือทางสายกลางในการดำรงชีวิตและการทำงาน เช่น ขาดความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ ความพอเพียง

และการไม่เบียดเบียน เป็นต้น ทำให้ประชาชนไม่มีภูมิคุ้มกันต่อสิ่งเฝ้ายวนต่าง ๆ มีความเห็นแก่ตัวและเบียดเบียนกันมากขึ้น

**ประการที่เจ็ด** ผลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมระหว่างแนวคิดของประเทศทางตะวันออกกับแนวคิดของประเทศทางตะวันตก ภาพรวมแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐระหว่างประเทศทางตะวันออกกับประเทศทางตะวันตก และภาพรวมการบริหารจัดการ **12** แนวทางโดยจัดแบ่งตามปัจจัยด้านจิตใจและด้านวัตถุ ชำงต้น ทำให้กล่าวได้ว่าการบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวิถีชีวิต สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมของประชาชนไทย อีกทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนทุกคน สามารถนำมาปรับใช้ได้ในทุกชุมชนและทุกสถานการณ์ แม้ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันกัน การบริหารจัดการตามแนวทางดังกล่าวในที่สุดจะสร้างความอยู่เย็นเป็นสุขอย่างมั่นคงและยั่งยืนให้แก่ประชาชนและประเทศชาติ

จากเหตุผลทั้ง 7 ประการดังกล่าว จึงนำมาสู่การเสนอแนะแนวโน้มนำการบริหารจัดการในอนาคตในทิศทางที่ต้องการให้หน่วยงานและบุคลากรของหน่วยงานทุกภาค เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน นำการบริหารจัดการตามแนวคิดของประเทศทางตะวันออกมาปรับใช้ควบคู่กับการบริหารจัดการตามแนวคิดของประเทศทางตะวันตก กล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ ผสมผสานแนวคิดการบริหารจัดการทางตะวันออกและทางตะวันตกเข้าด้วยกัน หรือผสมผสานการบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับด้านจิตใจ (ตะวันออก) กับด้านวัตถุ (ตะวันตก) เข้าด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานและบุคลากรของหน่วยงานอาจนำการบริหารจัดการตามแนวทางข้างล่างนี้มาผสมผสานกันตามความเหมาะสม ทั้งนี้ เมื่อนำไปประยุกต์ใช้ ควรสร้างและกำหนด “แนวทางปฏิบัติ” และ “ตัวชี้วัดคุณธรรม” อย่างชัดเจน ถูกต้อง เพียงตรง นำไปใช้ได้สะดวก และเมื่อนำไปปฏิบัติแล้ว ควรมีการประเมินผล อย่างต่อเนื่อง รวมถึงตลอดถึงมีการควบคุมตรวจสอบทั้งจากภายในและภายนอกด้วย

**หนึ่ง** การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม **10** ประการ (โปรดดูตารางที่ 4) (เน้นด้านจิตใจทั้ง 10 ประการ) หรือการบริหารจัดการตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง **8** ประการ (เน้นด้านจิตใจทั้ง 5 ประการ และเน้นด้านวัตถุ 3 ประการ)

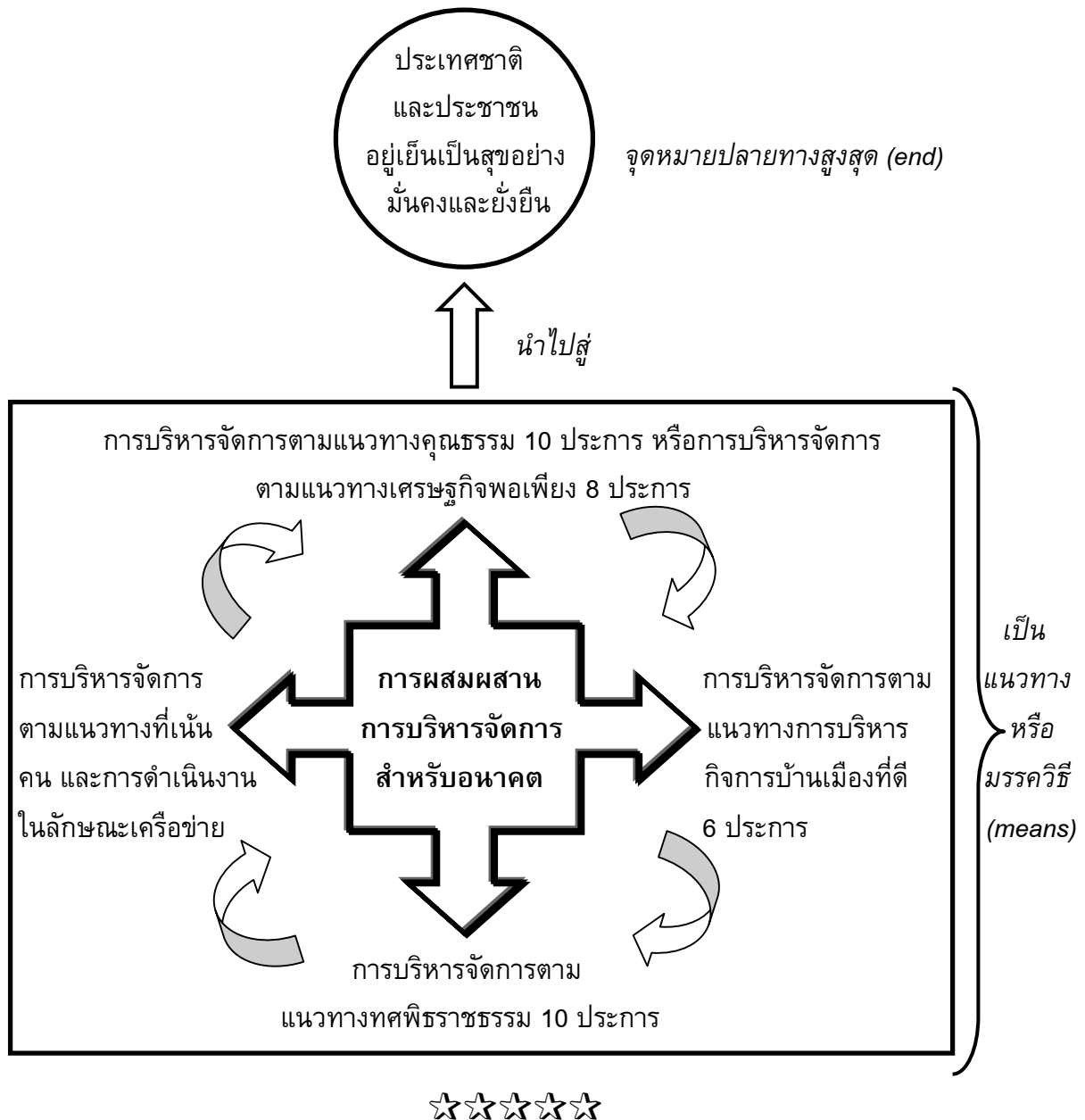
**สอง** การบริหารจัดการตามแนวทางทศพิธราชธรรม **10** ประการ (เน้นด้านจิตใจทั้ง 10 ประการ)

**สาม** การบริหารจัดการตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี **6** ประการ (เน้นด้านจิตใจ 2 ประการ และเน้นด้านวัตถุ 4 ประการ) ตาม “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542”

**สี่** การบริหารจัดการตามแนวทางที่เห็นคนหรือยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลางและดำเนินงานในลักษณะเครือข่าย (เน้นด้านวัตถุ)

ทั้งหมดนี้จะมีส่วนช่วยทำให้แนวโน้มการบริหารจัดการของไทยในอนาคตดำเนินไปอย่าง เป็นมีทิศทางที่ชัดเจน เป็นระบบ มั่นคง และยั่งยืน การบริหารจัดการตามแนวทางที่ได้เสนอไว้นี้ ถือ ว่าเป็นแนวทาง (guideline) มรรควิธี (means) ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (strategy) ที่นำไปสู่ จุดหมายปลายทางสูงสุด (ultimate goal) คือ ประเทศชาติและประชาชนอยู่เย็นเป็นสุขอย่างมั่นคง และยั่งยืน โปรดดูภาพที่ 5

**ภาพที่ 5** แนวโน้มการบริหารจัดการในอนาคตที่ให้ความสำคัญกับการผสมผสานการบริหาร จัดการตามแนวคิดของประเทศทางตะวันออกกับแนวคิดของประเทศทางตะวันตกเข้าด้วยกัน



## บรรณานุกรม

- กองแผนงาน กรมการศาสนา. รายงานการวิจัย เรื่อง บทบาทของพระสงฆ์ในการส่งเสริมจริยธรรมของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, 2527.
- ชานินทร์ ภัยวิเชียร. การป้องกันการทุจริตกับมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด, 2547.
- ประเวศ วะสี. เศรษฐกิจพอเพียงและประชาสังคม : แนวทางพลิกฟื้นเศรษฐกิจสังคม. พิมพ์ครั้งที่ 7, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ หมอชาวบ้าน, 2544.
- พุทธทาสภิกขุ. เป้าหมายของชีวิตและสังคม. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิพนพาน, 2530.
- วิจิต วงศ์ ณ ป้อมเพชร์. พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวกับปัญหาเศรษฐกิจของประเทศไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แสงดาว, 2549.
- วิรัช วิรัชนิการวรรณ. การพัฒนาเมืองและชนบทประยุกต์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ฟอร์เพช, 2549.
- คำนิยมของข้าราชการไทยในยุคปฏิรูประบอบราชการ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม, 2547.
- ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญของการพัฒนา : ประชาชน ข้าราชการ และผู้นำรัฐบาล. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนส์ไตร์, 2530.
- ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการจัดทำมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม. (ไม่ปรากฏสถานที่พิมพ์ และปีที่พิมพ์).
- สมพร เทพสิทธิ. เศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2548.
- ส. ศิวรักษ์. ศาสนากับการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร : บริษัทประชาชน จำกัด, 2519.
- ลาโรช บัวศรี. "จริยธรรมในสังคมไทย" รายงานสัมมนาจริยธรรมในสังคมปัจจุบัน. กรุงเทพมหานคร : สำนักนายกรัฐมนตรี, 2522.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. รายงานการเสวนาทางวิชาการ เรื่อง กระบวนการเสริมสร้างจริยธรรม : บูรณาการระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์, 2546.
- เสนห์ จามริก. เศรษฐกิจพอเพียงในกระแสโลกาภิวัตน์. คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ, ม.ป.พ., 2541.

