

การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท ๔ เพื่อการบริหารของผู้นำ Application of Iddhipada 4 for the Leader us Administration

ดร.อภิษฎา ศรีเครือดัง*



บทคัดย่อ

หลักธรรม หรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า นั้น ถึงแม้ว่าจะมีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาล นับถึงปัจจุบันเป็นเวลา ๒๕๕๖ กว่าปีแล้ว แต่ทุกหลักธรรมยังคงทันสมัยอยู่เสมอ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องดำเนินชีวิตและแนวทางในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะหลักธรรมดังกล่าวเป็นความจริงที่ สามารถพิสูจน์ได้ที่เรียกว่า “สัจธรรม” ปฏิบัติให้เห็นผลได้อย่างแท้จริงอยู่ที่เราจะนำหลักธรรมข้อใดมาใช้ให้เหมาะสมกับตัวเรามากที่สุด สำหรับนักบริหารก็มีหลักธรรมสำหรับยึดถือและปฏิบัติอย่างมากมาย ธรรมะที่เป็นข้อปฏิบัติแห่งความสำเร็จในกิจใดๆ ก็ตามเรียกว่า อิทธิบาท อันประกอบด้วย ฉันทะ ความพอใจ วิริยะ ความเพียรพยายาม จิตตะ ความใส่ใจจดจ่อ และวิมังสา ความพิจารณาไตร่ตรองปรับปรุงให้ดีขึ้น

คำสำคัญ : หลักอิทธิบาท ๔ , การบริหาร , ผู้นำ

Abstract

Principles or the teachings of the Buddha. Although since the modern era. So far in 2556 than a year ago, but the principles remain up to date. Can be applied to a lifestyle and approach to management as well. This is because the principle is true. Can prove the "truth" that the practice has been so true that we are leading principle is used to fit the most. For the administration, it is wrong to hold and practice a lot. Dharma is the rules of success in any circumstances. So-called Iddhipada consisting proxy satisfaction persistence perseverance and keen focus and scrutiny of Chittagong contemplated improved.

Keywords : Iddhipada 4 , Administration , Leader

* อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บทนำ

หลักธรรมของพระพุทธศาสนา¹ เป็นที่มาของขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีชีวิต ทัศนคติ ในด้านความรู้สึกนึกคิดต่างๆ ของคนไทยจะมีหลักพระพุทธศาสนาмаเกี่ยวข้อง ซึ่งหลักธรรมของพระพุทธศาสนา จะมีอิทธิพลต่อชีวิตจิตใจของคนไทยมากและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ โดยยึดแนวทางการปฏิบัติที่เรียกว่า ทางสายกลาง ซึ่งในทางสายกลางของพุทธศาสนาเกี่ยวข้องกับทั้งกาย วาจา ใจ สมาธิหรือว่าปัญญาสามารถนำประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการธุรกิจได้ หลักธรรม หรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้านั้น ถึงแม้ว่าจะมีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาล นับถึงปัจจุบันเป็นเวลา ๒๕๕๕ ปีมาแล้ว แต่ทุกหลักธรรมยังคงทันสมัยอยู่เสมอ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องดำเนินชีวิตและแนวทางในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะหลักธรรมดังกล่าวเป็นความจริงที่ สามารถพิสูจน์ได้ที่เรียกว่า “สัจธรรม” ปฏิบัติได้เห็นผลได้อย่างแท้จริงอยู่ที่เรานำหลักธรรมข้อใดมาใช้ให้เหมาะสมกับตัวเรามากที่สุด สำหรับนักบริหารก็มีหลักธรรมสำหรับยึดถือและปฏิบัติอย่างมากมาย² ธรรมะที่เป็นข้อปฏิบัติแห่งความสำเร็จในกิจใดๆ ก็ตามเรียกว่า อิทธิบาท อันประกอบด้วย ฉันทะ ความพอใจ วิริยะ ความเพียรพยายาม จิตตะ ความใส่ใจจดจ่อ และวิมังสา ความพิจารณาไตร่ตรองปรับปรุงให้ดีขึ้น อิทธิบาท ๔ เป็นคุณธรรมที่ควรนำมาใช้ในการประกอบกิจการงานต่างๆ และนำมาใช้ในการปฏิบัติธรรม ถ้าเราสามารถฝึกคุณธรรมนี้ให้เกิดขึ้นแล้ว การงานต่างๆ จะสำเร็จสมความมุ่งหมายในการปฏิบัติสมาธิก็จะทำให้เข้าถึงธรรมได้ในที่สุด การจะทำกิจการงานใดๆ ต้องมีใจรักในวิชาชีพนั้น ๆ (ฉันทะ : ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น) ต้องถามใจตัวเองให้ดี ว่ารักในวิชาชีพนั้นจริงๆ เพราะรักจริง ก็พร้อมจะลุยงานด้วยความขยันหมั่นเพียรโดยไม่ย่อท้อ (วิริยะ : ความพากเพียรในสิ่งนั้น) ในหัวข้อนี้เราจะได้นิยามว่าความพยายามอยู่ที่ไหน ความสำเร็จอยู่ที่นั่น (แม้ว่าจะไม่สำเร็จในช่วงแรก) สิ่งที่เกิดขึ้นตามมาคือความเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ ไม่ทอดทิ้ง (จิตตะ : ความเอาใจใส่ฝึกฝนในสิ่งนั้น) และการหมั่นดูแลตรวจสอบผลของการกระทำกับผลที่ได้ด้วยการใช้สติปัญญาที่แหลมคมในการค้นหาประเด็นปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น และแสวงหาหนทางที่กระจ่างชัดเห็นวิธีแก้ไขปัญหาลักษณะดังกล่าวอย่างชัดเจน (วิมังสา : ความหมั่นสอดส่องในเหตุผลของสิ่งนั้น)

หลักธรรม ๔ ข้อนี้ย่อมเกี่ยวเนื่องกัน แต่ละอย่างๆ มีหน้าที่เฉพาะของตน

๑. **ฉันทะ** คือความพอใจในฐานะ เป็นสิ่งที่ตนถือว่า ดีที่สุด ที่มนุษย์เราควรจะได้ ข้อนี้เป็นกำลังใจ อันแรก ที่ทำให้เกิด คุณธรรม ข้อต่อไป ทุกข้อ

๒. **วิริยะ** คือความพากเพียร หมายถึง การกระทำที่ติดต่อกัน ไม่ขาดตอน เป็นระยะยาว จนประสบ ความสำเร็จ คำนี้ มีความหมายของ ความกล้าหาญ เจืออยู่ด้วย ส่วนหนึ่ง

¹ <http://sites.google.com/site/topic๒๕๕๔/hdak-thrrm-kab-kar-brihar-cad-kar-kh> สืบค้นวันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕ เวลา ๑๕.๓๐ น.

² <http://chaiha.iqetweb.com> สืบค้นวันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕ เวลา ๑๕.๐๐ น.

๓. จิตตะ หมายถึงความไม่ทอดทิ้ง สิ่งนั้น ไปจากความรู้สึก ของตัวเรา ทำสิ่งซึ่งเป็น วัตถุประสงค์ นั้นให้เด่นชัด อยู่ในใจเสมอ คำนี้ รวมความหมาย ของคำว่า สมาธิ อยู่ด้วยอย่างเต็มที่

๔. วิมังสา หมายถึงความสอดส่องใน เหตุและผล แห่งความสำเร็จ เกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ ให้ ลึกซึ้งยิ่งๆ ขึ้นไปตลอดเวลา คำนี้ รวมความหมาย ของคำว่า ปัญญา ไว้อย่างเต็มที่

ดังนั้น การผสมผสานระหว่างบริหารจัดการกับคำสอนทางพระพุทธศาสนาแล้วเกิดความ เปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่เห็นชัด คือองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นโดยเฉพาะตัว บุคคล ผู้นำองค์กรประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องอยู่ในศีลธรรม พนักงานในองค์กรก็จะถือเป็น แบบอย่างที่ดี ถ้าหากผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กรมีหลักธรรมเป็นเครื่องชี้นำแนวทาง การ ทำงานก็จะสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

ความหมายของอิทธิบาท ๔

อิทธิบาท หรือ อิทธิบาท ๔ เป็นศัพท์ในพุทธศาสนา³ หมายถึง ฐานหรือหนทางสู่ ความสำเร็จ หรือ คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ คุณเครื่องสำเร็จสมประสงค์ ทางแห่งความสำเร็จ คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย มี ๔ ประการ คือ

๑. ฉันทะ (ความพอใจ) คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนา จะทำให้ ได้ผลดียิ่งๆขึ้นไป

๒. วิริยะ (ความเพียร) คือ ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อุตุน เอาจุระ ไม่ท้อถอย

๓. จิตตะ(ความคิด) คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำ และทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกฝั ไม่ปล่อย ใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป

๔. วิมังสา (ความไตร่ตรอง หรือ ทดลอง) คือ หมั่นใช้ปัญญา พิจารณาใคร่ครวญ ตรวจสอบ เหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็น ต้น

ความหมายของการบริหาร

ศิลปะในการทำให้สิ่งต่าง ๆ ได้รับการกระทำจนเป็น ผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารไม่ใช่เป็น ผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนสำเร็จตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือก แล้ว (Simon) เป็นกระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายอย่างมี ประสิทธิภาพ (Sergiovanni) เป็นการทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ที่รวมปฏิบัติการให้

³ พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต). "พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลธรรม". D.III.๒๒๑; Vbh. ๒๑๖. ที.ปา. ๑๑/๒๓๑/๒๓๓; อภิ.วิ. ๓๕/๕๐๕/๒๙๒. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒ ปี ๒๕๔๖

บรรลุปเป้าหมายร่วมกัน (Barnard) การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมที่สามารถมองเห็นได้ ๓ ทาง คือ ⁴

๑. **ทางโครงสร้าง** เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับขั้นตอนของสายการบังคับบัญชา

๒. **ทางหน้าที่** เป็นขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุหน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อให้สำเร็จเป้าหมาย

๓. **ทางปฏิบัติ** เป็นกระบวนการที่บุคคลและบุคคลต้องการร่วมทำปฏิกริยาซึ่งกัน และกัน (Getzels & Guba)

ดังนั้นลักษณะเด่นที่เป็นของการบริหาร คือ การบริหารต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย อาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญ ใช้ทรัพยากรบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน มีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการทางสังคม เป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคล ๒ คนขึ้นไป อาศัยร่วมมือร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการร่วมมือดำเนินการอย่างมีเหตุผล มีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การบริหารไม่มีตัวตน แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

ได้มีผู้อธิบายความหมายเอาไว้ต่าง ๆ ดังนี้ ฮาลอร์ต ดีคูลย์ (Harold D.Koontz, ๑๙๗๒) ได้กล่าวว่า การบริหาร คือการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่นเอเนลส์ เดลล์ (Ernest Dale, ๑๙๗๓ :๔) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นกระบวนการจัดองค์การ และการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

นิวต์แมน และ ซัมเมอร์ ยังได้เสนอแนะว่าการบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม ซึ่งประกอบด้วยชุดกิจกรรม อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและกิจกรรมต่าง ๆ นั้น มักจะเกี่ยวข้องกับการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ณรงค์ นันทวรรณ ได้เสนอความหมายของการบริหารว่า เป็นการดำเนินงาน หรือกระบวนการของบุคคลทั้ง ๒ คนขึ้นไปมาร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจกันทำงาน เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้

พงศ์ ศรีโรจน์ ได้เสนอว่าการบริหาร คือการดำเนินงานร่วมกันของคณะบุคคล ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารขององค์การในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดตั้งองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุมกิจกรรมให้ดำเนินไปตามนโยบายจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้อย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพที่สุด

ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และวีรพงษ์ เฉลิมจิระวัฒน์ ได้เสนอว่า การบริหารหรือการจัดการ คือกระบวนการอย่างหนึ่งภายในองค์การซึ่งมีลำดับการทำงานเป็นขั้นตอน มีกลุ่มบุคคล

⁴ <http://athipong-hotpot.blogspot.com/๒๐๐๘/๑๒/blog-pos.html> เขียนโดย hotpot : ที่ ๒: ๐๑ สืบค้นวันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕ เวลา ๑๕.๐๐ น.

เป็นกลไกสำคัญในการบริหารงาน มีเงินทุน เครื่องจักร และวัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบด้วย

แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์

การบริหารในภาษาอังกฤษมีคำใช้อยู่ ๒ คำ คือคำว่า Administration มักจะเป็นการบริหารในเรื่องนโยบาย (Policy) ส่วน Management เป็นการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) ในสภาพที่นำคำไปใช้จะสังเกตเห็นว่า คำว่า Administration นิยมนำไปใช้ในทางการบริหารราชการ

กล่าวโดยสรุปแล้ว การบริหาร คือ กลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่วางแผนการจัดองค์การ จัดคนเข้าทำงาน สั่งการ และควบคุม การทำงานให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยในการบริหาร (Factor of Management)

การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ การบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดการระเบียบอย่างเป็นระบบ คือมีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่พึงเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหาร โดยลักษณะนี้ การบริหารจึงเป็นศาสตร์ (Science) เป็นศาสตร์สังคม ซึ่งอยู่กลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์แต่ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคน ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมการบริหารก็จะมีลักษณะเป็นศิลป์ (Arts)

ปัจจัยการบริหาร

ปัจจัยพื้นฐานทางการบริหารมี ๔ อย่าง ที่เรียกว่า ๔ Ms ได้แก่

- ๑.คน (Man)
- ๒.เงิน (Money)
- ๓.วัสดุสิ่งของ (Materials)
- ๔.การจัดการ (Management)

โดยหลักๆแล้วการบริหารจะประกอบด้วย การวางแผน และการควบคุม และสามารถแบ่งเป็นลำดับขั้นตอนได้ ๔ ขั้นตอน คือ

๑. วางแผน
๒. การกำหนด ซึ่งแผน การดำเนินการตามแผน
๓. การตรวจสอบความแตกต่างระหว่างแผนกับสภาพความเป็นจริง
๔. การลดการแตกต่างระหว่างแผน กับ ความสภาพความจริงให้เหลือน้อยที่สุด

องค์ประกอบของการบริหาร (Management Component)

จากแนวความคิดการบริหารงานของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้ในความหมายของการบริหารเอาไว้ จะเห็นว่าการบริหารนั้นมียอดประกอบ ๓ ประการ คือ เป้าหมาย (Goal) ปัจจัยการบริหาร (Factor of Management) และลักษณะของการบริหาร (Management Style) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. **มีเป้าหมาย (Goal)** หรือวัตถุประสงค์ที่แน่นอนในการบริหารองค์การ ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดทิศทางหรือวัตถุประสงค์ของการทำงานไว้ชัดเจน

๒. **มีปัจจัยในการบริหาร (Factor of Management)** โดยทั่วไปแล้วปัจจัยในการบริหารที่เป็นพื้นฐานมี ๕ ประการ คือ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุ (Material) เทคนิควิธี (Method) เครื่องจักร (Machine)

อย่างไรก็ตามปัจจัยพื้นฐานของการบริหาร ๕ ประการที่กล่าวมานี้ อาจจะยังไม่เป็นการเพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพสังคมปัจจุบันมีการแข่งขันกันรุนแรงทุกด้าน เช่น ธุรกิจการค้า ระบบการผลิต ตลอดทั้งทางด้านการศึกษา ปัจจัยการบริหารอาจจะมีปัจจัยอื่นนอกเหนือจาก ๕ ประการที่กล่าวมา เช่น การตลาด (Market) และอื่นๆ เป็นต้น

๓. **ลักษณะของการบริหาร (Management Style)** การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และทั้งศิลป์ที่ผู้บริหารจะต้องนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร จนมีคำกล่าวที่ว่า “ที่ใดมีผู้นำที่ดี ที่นั่นก็จะมีความสำเร็จ”

หน้าที่ของการบริหาร (Function of Management)

การจำแนกหน้าที่การบริหารของผู้บริหารนั้น ได้มีนักวิชาการจำแนกเอาไว้หลายท่าน ดังนี้

– **ลูเธอร์ กุลวิกต์ (Luther Gulick)** ได้จำแนกหน้าที่ของการบริการเอาไว้ ๗ ประการ ที่เรียกว่าเป็นแบบการบริหาร คือ “POSDCORB MODELS” ซึ่งประกอบด้วย ดังนี้

P	คือ	Planning	หมายถึง	การวางแผน
O	คือ	Organizing	หมายถึง	การจัดองค์การ
S	คือ	Staffing	หมายถึง	การจัดคนเข้าทำงาน
D	คือ	Directing	หมายถึง	การสั่งการ
Co	คือ	Co-ordination	หมายถึง	การประสานงาน
R	คือ	Reporting	หมายถึง	การรายงาน
B	คือ	Budgeting	หมายถึง	การจัดทำงบประมาณ

– **เฮนรี ฟาโย (Henri Fayol)** วิศวกรชาวฝรั่งเศส เกิดในปี ค.ศ. ๑๘๔๑ ในระหว่างเป็น ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารของ บริษัทเหมืองแร่แห่งหนึ่งในปี ค.ศ. ๑๘๘๘-๑๙๑๘ ได้เขียนหนังสือเล่มหนึ่งที่มีชื่อเสียงมาก คือ General And Industrial Management เป็น

หนังสือหลักบริหาร ซึ่งในหนังสือนี้ได้จำแนกหน้าที่ของนักบริหารเอาไว้ ๕ ประการ หรือที่เรียกว่า หลักการบริหารแบบ POCCC ดังนี้

P	คือ	Planning	หมายถึง	การวางแผน
O	คือ	Organizing	หมายถึง	การจัดการองค์การ
C	คือ	Commanding	หมายถึง	การบังคับบัญชา
C	คือ	Co-ordinating	หมายถึง	การประสานงาน
C	คือ	Controlling	หมายถึง	การควบคุม

- เออเนสส์ เดลล์ (Ernest Dale) ได้จำแนกหน้าที่ของผู้บริหารเอาไว้ ๗ ประการ และการบริหารตามแนวคิดของ เดลล์ นั้นนิยมนำไปบริหารวงการธุรกิจ (Business Administration) เป็นอย่างมาก การบริหารของเดลล์นั้นใช้หลักการบริหาร POSDCIR ดังนี้

P	คือ	Planning	หมายถึง	การวางแผน
O	คือ	Organizing	หมายถึง	การจัดองค์การ
S	คือ	Staffing	หมายถึง	การจัดคนเข้าทำงาน
D	คือ	Directing	หมายถึง	การสั่งการ
C	คือ	Controlling	หมายถึง	การควบคุม
I	คือ	Innovation	หมายถึง	การสร้างสรรค์สิ่งใหม่
R	คือ	Representation	หมายถึง	การเป็นตัวแทน

- ฮาลอร์ด ดี. คูลีย์ (Harold D. Koontz) ได้จำแนกหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติของนักบริหารเอาไว้เป็นกระบวนการ ดังนี้ (อ้างใน พรณี ประเสริฐวงศ์ และวีรนาถ มานะกิจ, ๒๕๓๓ : ๔)⁵

๑. การวางแผน (Planning)
๒. การจัดองค์การ (Organizing)
๓. การรับคนเข้าทำงาน (Staffing)
๔. การสั่งการ (Directing)
๕. การควบคุม (Controlling)

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นหัวใจของการบริหารและการจัดการ เป็นวิธีการที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหาร

⁵ พรณี ประเสริฐวงศ์ และวีรนาถ มานะกิจ. การจัดการองค์การ และการบริหารธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชา การบริหารทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ๒๕๓๕.

สมัยใหม่จะต้องเป็นผู้ที่รู้ทั้งศาสตร์ คือ กฎ ระเบียบ ทฤษฎีต่าง ๆ และศิลป์ในการบริหารงานซึ่งทฤษฎีนั้นเป็นเพียงเครื่องมือหรือเป็นแนวทาง ส่วนความสามารถที่จะนำทฤษฎีไปใช้ในการจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับศิลปะในการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพนั้นไม่มีสูตรสำเร็จในการบริหารเพราะความสำเร็จขึ้น กับหลายปัจจัย อาทิ สภาพแวดล้อมสถานการณ์ ความพร้อมของทรัพยากร นโยบาย ผู้ตาม และเป็นที่ยอมรับประการหนึ่งว่าความสำเร็จขององค์การนั้นขึ้น อยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการของกลุ่มบุคคลในระดับผู้บริหารว่ามีความเป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด⁶

ผู้นำจึงเป็นผู้มีอิทธิพลต่อบุคคลในองค์การ ในการที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นผู้ที่สามารถทำให้บุคคลอื่นในองค์การซึ่งเป็นผู้ตามปฏิบัติงานไปในทิศทางและวิธีการที่ผู้นำกำหนด หากองค์การหนึ่งองค์การใดที่ต้องการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้วก็ต้องต้องการผู้นำหรือผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นผู้นำที่ดีมีความรู้ความสามารถ รู้จักเลือกใช้วิธีการในการบริหารองค์การอย่างถูกต้องและเหมาะสมด้วยดังที่พรนพ พุกกะพันธุ์ (๒๕๔๔ : ๖๐-๖๓)⁷ ได้กล่าวว่าในการเป็นนักบริหารไม่ว่าระดับใดก็ตามต้องตระหนักถึงหลักประการหนึ่งว่าลักษณะของผู้นำที่แท้จริงจะต้องเป็นคนที่มีความคิดกว้างไกลมีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้า มีพลัง ก่อให้เกิดแรงศรัทธา ดึงดูดให้มีผู้ร่วมงานด้วย มีวินัยในตนเอง เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีอุปนิสัยปรับปรุงงานอยู่เป็นนิตยอย่างเป็นระบบและมีคุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (๒๕๔๔ : ๑๒-๑๙) ที่เสนอเกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำไว้ว่า ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์การ (Authenticity) มีวิสัยทัศน์ (Vision) ต้องมีความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) แสดงความใส่ใจ (Focus) แสดงความรู้สึกประทับใจเป็นส่วนตัว(Personal Touch) มีความสามารถในการสื่อสารและเก่งคน (Communication and People Skills) มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Everforward) และสอดคล้องกับรังสรรค์ ประเสริฐศรี (๒๕๔๔ : ๕๖) ที่กล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องมีวิสัยทัศน์ ในขณะที่ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลจะขาดแคลนวิสัยทัศน์หรืออาจมีแต่ไม่ชัดเจน การสร้างวิสัยทัศน์เป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารระดับสูงและถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การปฏิบัติงาน การกระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ๓ ประการ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ (VisionFormulation) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementation) การทำให้วิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมเป็นจริงได้(Innovative Realism) สภาพสังคมไทยในอดีตมีค่า

จากที่กล่าวจึงสรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้กำหนดวัตถุประสงค์ ของหน่วยงาน ผู้ให้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน ผู้มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จ ส่วนภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นเรื่องของการใช้ศิลปะในการจูงใจคน ให้คนทำงาน โดยผู้ทำงาน เต็มใจทำงานให้

⁶ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (๒๕๔๔). ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร : เอ็กเปอร์เน็ท. หน้า ๑๘๓, ๒๕๔๔.

⁷ พรนพ พุกกะพันธุ์. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักส์. ๒๕๔๔.

เรา (นำคนได้ใช้คนเป็น) ถ้าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ จะทำให้เกิดความสำเร็จ ๓ ประการ คือ. ๑. นำคนได้ ๒. นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรได้ ๓. ใช้สยบปัญหาได้ ผู้บริหารที่จะบริหารงานให้สำเร็จจะต้องรู้จัก การครองตน ครองคน และ ครองงาน การครองงาน (มีคุณธรรมจริยธรรมต่อหน้าที่การงาน) หรือใช้หลักอิทธิบาท ๔ มีความรู้ แสวงหาประสบการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบสูง ยึดหลักธรรมประจำใจในการปฏิบัติงาน ฯลฯ

หลักธรรมกับการบริหารจัดการ

ในปัจจุบัน การบริหารงานหรือการจัดการองค์กรมีความจำเป็นต้องใช้ศาสตร์ในการบริหารงาน อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันเป็นระบบทุนนิยม หรือบริโภคนิยมที่แสวงหากำไร และ มีการแข่งขัน เพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งในเชิงบริหารงาน และการพัฒนาองค์กร ให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร จึงมีหลักการบริหารสมัยใหม่เข้ามาเป็นกลยุทธ์ หรือหลักการในการบริหารจัดการ ในขณะเดียวกันก็มีนักวิชาการทางตะวันตกกำลังสนใจหลักการในทางพระพุทธศาสนา มาผสมผสาน และประยุกต์ใช้กับหลักการบริหารจัดการ⁸

การทำงานทางด้านการบริหารจัดการเป็นเรื่องยุ่งยากเพราะเป็นการทำงานกับคนส่วนใหญ่ ในองค์กร หลักของพุทธศาสนาจึงมีบทบาทในการบริหารจัดการ พุทธศาสนากับคนไทยมีความผูกพันกันมานานไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ศาสนาพุทธเป็นศาสนาประจำชาติไทย และเจริญมั่นคงในประเทศไทยยิ่งกว่าที่ไหนในโลก ฉะนั้นหลักธรรมของพระพุทธศาสนาจึงเป็นที่มาของขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีชีวิต ทัศนคติ ในด้านความรู้สึกรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ ของคนไทยจะมีหลักพระพุทธศาสนา มาเกี่ยวข้อง ซึ่งหลักธรรมของพระพุทธศาสนา จะมีอิทธิพลต่อชีวิตจิตใจของคนไทยมากและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ โดยยึดแนวทางการปฏิบัติที่เรียกว่า ทางสายกลาง ซึ่งในทางสายกลางของพุทธศาสนาเกี่ยวข้องกับทั้งกาย วาจา ใจ สมาธิหรือว่าปัญญา สามารถนำประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการธุรกิจได้

ธรรมะของพระพุทธเจ้าเปรียบเสมือนใบไม้ในป่าใหญ่ หยิบไปไม้มากำมือเดียวก็เพียงพอแล้วสำหรับใช้เป็นหลักในการดำเนินชีวิตหลักในการพิจารณาเลือกคำสอนพุทธศาสนา มาใช้ในการบริหารจัดการนั้นต้องเลือกมาให้เหมาะกับวิถีชีวิต และองค์กร โดยหลัก ๆ เกี่ยวกับการปกครอง เกี่ยวกับการบริหารองค์การต่าง ๆ จะต้องใช้หลักธรรมที่เรียกว่า สังคหวัตถุ ๔ คือ เป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของกันและกัน ประสานใจทุกคนที่อยู่ในองค์กรเดียวกันให้อยู่อย่างมีความสุข สามัคคี ซึ่งประกอบไปด้วย

⁸ <http://www.thaifencing.org> เขียนโดย จัรัส จันท์แสงศรี งานวิชาการ – บทความพิเศษ ๓๑ สิงหาคม ๒๐๐๙ เวลา ๑๓.๓๐ น. สืบค้นวันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕ เวลา ๑๕.๔๐ น.

๑. **การให้ทาน** คือ การอนุเคราะห์หรือสงเคราะห์ การช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามถณานารูป ในโอกาสต่าง ๆ เช่น งานบุญกุศลงานอัครีราย หรือหลาย ๆ อย่าง

๒. **ปิยวาจา** คือ การกล่าวด้วยคำที่เป็นที่รัก มีประโยชน์ ถูกต้องดีงาม และก็จริงใจต่อผู้ร่วมงาน

๓. **อัตถจริยา** คือ ความประพฤติที่เป็นประโยชน์กันคนอื่น เช่นว่าเราช่วยเหลือกิจการต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมทั่วไปแนะนำแก้ไขปัญหาดัง ๆ และชักชวนให้คนอื่นสนใจธรรมะ ให้ประพฤติ

๔. **สมานัตตา** คือ ความเป็นผู้มีตนเสมอ วางตนเสมอต้นเสมอปลายปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างเสมอภาควางตัวให้เหมาะสมกับฐานะที่เป็นอยู่ เข้ากับคนอื่นให้ได้ ไม่เอาเปรียบคน ๒. หลักเกี่ยวกับการบริหารองค์กร คือ อิทธิบาท ๔

อิทธิบาท ๔ คือ ธรรมะของความสำเร็จเป็นทางแห่งความก้าวหน้า ซึ่งสามารถมาใช้ในธุรกิจได้ มีหลักอยู่ ๔ ประการ ดังนี้

๑. ฉันทะ คือ ความพอใจ รักในสิ่งที่เราทำและสิ่งที่ถูกต้อง ตามทำนองคลองธรรม

๒. วิริยะ คือ ต้องมีความพยายาม ขยัน หมั่นเพียร เข้มแข็งอดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค

๓. จิตตะ คือ เอาใจมุ่งมั่นต่อสิ่งที่ทำ มีสติ ไม่เหม่อลอยฟุ้งซ่าน ต้องมีสมาธิ และตั้งอกตั้งใจ

๔. วิมังสา คือ การรู้จักพิจารณาหาเหตุผลใช้ปัญญาในการทำงาน ประกอบไปด้วยการ

วางแผนงาน วัฒนงาน เมื่อมีข้อบกพร่องต้องรู้จักแก้ไขปรับปรุง

การผสมผสานระหว่างบริหารจัดการกับคำสอนทางพระพุทธศาสนาแล้วเกิดความปลอดภัยเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่เห็นชัด คือองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นโดยเฉพาะตัวบุคคล ผู้นำองค์กรประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องอยู่ในศีลธรรม พนักงานในองค์กรก็จะถือเป็นแบบอย่างที่ดี ถ้าหากผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กรมีหลักธรรมเป็นเครื่องชี้แนะแนวทาง การทำงานก็จะสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นต่าง ๆ ความขัดแย้งก็ลดน้อยลง เพราะทุกคนได้เรียนรู้และนำหลักธรรมทางพุทธศาสนาไปใช้

ดังนั้นการทำงานต่าง ๆ จะสามารถสนองนโยบายบริษัทได้เป็นอย่างดี และความเปลี่ยนแปลงอีกอย่างที่เราเห็น คือ บรรยากาศในการทำงานเป็นไปด้วยความสนุกสนาน ร่าเริงแจ่มใส คนทำงานมีความสามัคคี และมีความสุข สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรของให้ก้าวหน้าไปอย่างราบรื่น ในด้านการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศ ประสพความสำเร็จอย่างสูงและยั่งยืน สำหรับองค์ความรู้เรื่องการบริหารโดยหลักธรรมนั้นส่วนมากถูกนำเสนอในเชิงหลักการด้านการจัดการเกี่ยวกับคน (People Management) เช่น ผู้บริหารกับทศพิธราชธรรมและพรหมวิหาร ๔ (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) สำหรับด้านการวางแผนงานนั้นพระพุทธเจ้าทรงสอนไว้ใน สปักริสรธรรม ๗ ประการ (รู้หลักการ รู้จุดหมาย รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน รู้บุคคล) ธรรมะสอนให้คนหรือผู้บริหารมีความเมตตา กรุณา กับลูกน้อง การให้อภัยและอื่น ๆ เป็นต้น

การบริหารงานองค์กรมีองค์ประกอบสำคัญที่นักบริหารงาน ควรคำนึง เพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ ประกอบไปด้วย เงิน (money) วัสดุดิบ (materials) เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ (machine or equipment) และแรงงาน หรือคน (man) องค์ความรู้ในการบริหารงานในยุคต้น ๆ ของการพัฒนาการบริหารงานสมัยใหม่ จะคิดถึงองค์ประกอบสำคัญดังกล่าว เพื่อพิจารณากำหนดเป้าหมายขององค์กร ว่าจะมีทิศทางหรือแนวทางในการบริหารองค์กรอย่างไร แต่ต่อมาได้มีการพัฒนาระบบการบริหารงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรตามโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันสูง ในประเทศญี่ปุ่น ในปี เดือนมีนาคม พ.ศ.๒๕๔๓ ได้มีการกำหนด มาตรฐานอุตสาหกรรมญี่ปุ่น (JIS : Japanese Industrial Standards) ขึ้นภายใต้กฎหมายมาตรฐานอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่น และได้เริ่มต้นปฏิบัติตามระบบ JIS ด้วยการตรวจสอบการควบคุมคุณภาพตามบริษัทต่างๆ

ในเดือนกรกฎาคม ปี พ.ศ.๒๕๔๓ ดร.เดมิ่ง ผู้เชี่ยวชาญชาวอเมริกันในเรื่อง SQC ได้รับเชิญจากสหภาพนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศไทย (Japanese Union of Scientists and Engineers หรือ JUSE) ให้ไปบรรยายเรื่องวิธีการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (SQC หรือ Statistical Quality Control) ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงของโรงงานอุตสาหกรรมญี่ปุ่น หลักสูตรการบรรยาย ๘ วันที่ดร.เดมิ่งได้ไปบรรยายไปนั้น โดยญี่ปุ่นได้รับมาใช้อย่างจริงจัง และได้กลายเป็นพื้นฐานของประเทศญี่ปุ่นในยุคปัจจุบัน ดร.เดมิ่ง ได้ทำนายว่า หลังจากที่ญี่ปุ่นยอมรับหลักการ SQC นี้แล้วชาติต่างๆในโลกก็มีหวังต้องกำหนดโควต้าส่งสินค้าเข้า เพื่อจำกัดการนำเข้าสินค้าญี่ปุ่น ภายหลังจาก ๕ ปีหลังจากนี้เท่านั้น เพราะสินค้าญี่ปุ่นมีผู้ต้องการซื้อมากขึ้น ในปี พ.ศ. ๒๕๔๔ ได้มีการกำหนดรางวัลยอดเยี่ยมให้แก่โรงงานที่มีผลงานด้านการควบคุมคุณภาพในประเทศญี่ปุ่น โดยให้ตั้งชื่อว่า รางวัลเดมิ่ง (Deming prize) เพื่อเป็นเกียรติแก่ ดร. เดมิ่ง ในปี พ.ศ. ๒๕๔๗ ดร.เจ.เอ็ม.จูแรน (Dr.J.M.Juran) ได้รับเชิญเป็นผู้บรรยายในการสัมมนาเรื่อง การจัดการงานควบคุมคุณภาพ (QC Management) ซึ่งจัดขึ้นโดย JUSEพัฒนาคุณภาพงานของดร.เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง นั้น พระพุทธเจ้าทรงคิดค้นมาก่อนเป็นเวลากว่า ๒,๕๘๔ ปี

พุทธวิธีการบริหารงานแบบ PDCA

P = Plan คือ การวางแผนงานจากวัตถุประสงค์ และ กำหนดเป้าหมาย (P-ฉันทะ = ความพอใจ ความต้องการที่จะทำ)

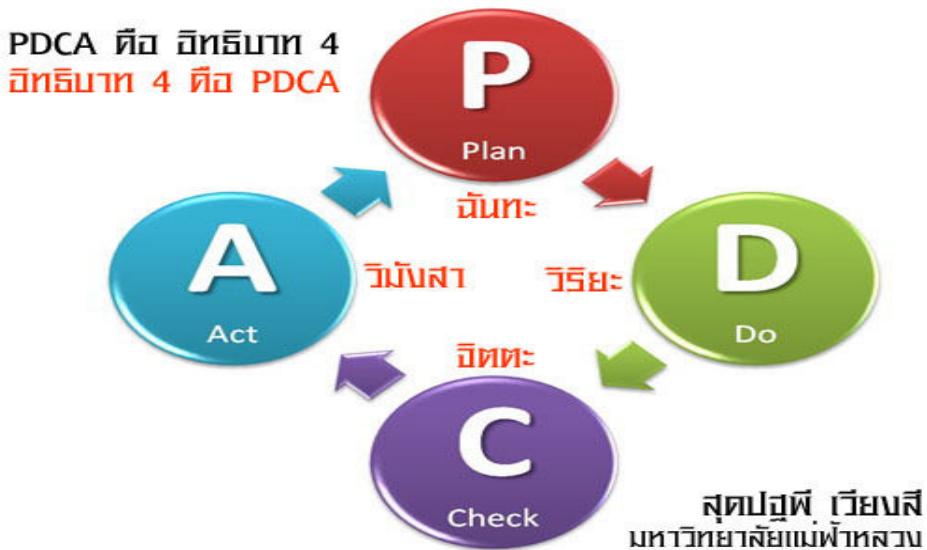
D = Do คือ การปฏิบัติตามขั้นตอนในแผนงานที่ได้เขียน ไว้อย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง (D-วิริยะ = ความเพียร ขยัน)

C = Check คือ การตรวจสอบ ผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน ของแผนงานว่ามีปัญหาอะไร เกิดขึ้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง แก้ไขแผนงานในขั้นตอนใด (C-จิตตะ = ตั้งใจรับรู้ในสิ่งที่ทำ เอาใจใส่)

A = Action คือ การปรับปรุง แก้ไขส่วนที่มีปัญหา หรือถ้าไม่มี ปัญหาใดๆ ก็ยอมรับแนว

ทางการ ปฏิบัติตามแผนงานที่ได้ผลสำเร็จ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานครั้งต่อไป (A- วิมังสา = ความไตร่ตรองหมั่นใช้ปัญญา พิจารณาใคร่ครวญ ตรวจสอบหาเหตุผล)

เมื่อนำ PDCA มาเทียบกับอิทธิบาท ๔ คือ เรื่องเดียวกันอย่างแนบคาย คือ⁹



บทสรุป

หลักคำสอนเรื่อง อิทธิบาท ๔ ของพระพุทธเจ้า คำว่า **อิทธิบาท** แปลว่า บาทฐานแห่งความสำเร็จ หมายถึง สิ่งซึ่งมีคุณธรรม เครื่องให้ถึงความสำเร็จตามที่ตนประสงค์ ผู้หวังความสำเร็จในสิ่งใด ต้องทำตนให้สมบูรณ์ ด้วยสิ่งที่เรียกว่า อิทธิบาท ซึ่งจำแนกไว้เป็น ๔

ฉันทะ คือความพอใจ ในฐานะเป็นสิ่งที่ตนถือว่า ดีที่สุดที่มนุษย์เราควรจะได้ ถือเป็นกำลังใจเริ่มแรกที่ทำให้เกิดคุณธรรม ข้อนต่อไปทุกข้อ

วิริยะ คือความพากเพียร หมายถึง การกระทำที่ติดต่อไม่ขาดตอน เป็นระยะยาว จนประสบ ความสำเร็จ คำนี้ มีความหมายของ ความกล้าหาญ เจืออยู่ด้วยส่วนหนึ่ง

จิตตะ คือ ความไม่ทอดทิ้งสิ่งนั้นไปจากความรู้สึกของตัว ทำสิ่งซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ นั้นให้เด่นชัด อยู่ในใจเสมอ คำนี้ รวมความหมาย ของคำว่า สมาธิ อยู่ด้วยอย่างเต็มที่

วิมังสา คือ ความสอดส่องในเหตุและผลแห่งความสำเร็จ เกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ ให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไปตลอดเวลา คำนี้ รวมความหมาย ของคำว่า ปัญญา ไว้อย่างเต็มที่

เมื่อนำ PDCA มาเทียบกับอิทธิบาท ๔ สามารถอธิบายได้ดังนี้

⁹สุดปฐพี เวียงสี.พุทธวิธีการบริหารงานแบบ PDCA. [ออนไลน์] มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง <http://www.gotoknow.org/blogs/post/๔๓๑๔๗๗> [๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕].

P-(Plan) คือ การวางแผนโดยมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนงาน/กระบวนการ/วิธีการ ระยะเวลา บุคลากรทรัพยากร / อุปกรณ์ / เครื่องมือ และงบประมาณ ทุกการวางแผนล้วนแต่ต้องเริ่มมาจาก **ฉันทะ** ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น เช่น จะจีบสาวสักคนหนึ่งมาเป็นภรรยา เราต้องรักผู้หญิงคนนั้นก่อนมิใช่หรือ ก่อนที่เราจะวางแผนจีบเธอ เพื่อให้เธอรักเรา เป็นต้น

D- (Do) คือ การปฏิบัติงานมีความเข้าใจ และทำตามแผนงานที่วางไว้ ลงมือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง หรือเรียกว่าต้องมี **วิริยะ** คือความพากเพียร

C- (Check) คือ การตรวจสอบมีการติดตามผลและความก้าวหน้าของงานเก็บสถิติเพื่อเป็นข้อมูลในการประเมิน และเปรียบเทียบกับแผนงานที่วางไว้ หรือ **จิตตะ** อันหมายถึง ความไม่ทอดทิ้งสิ่งนั้นไปจากความรู้สึกของตัวเอง

A- (Act) คือ การดำเนินการนำผลของการปฏิบัติงาน พร้อมข้อมูลทางสถิติ มาประเมินหรือ**วิมังสา** หมายถึง ความสอดส่องในเหตุและผลแห่งความสำเร็จ เกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ ให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไปตลอดเวลา นั่นเอง

บรรณานุกรม

ณรงค์ นันทวรรณ และเอื้องฟ้า นันทวรรณ. การบริหารงานอุตสาหกรรม.

กรุงเทพมหานคร : หจก. ฟิสส์เซ็นเตอร์, ๒๕๓๖.

ธีรวุฒิ บุญโสภณ และวีรพงษ์ เฉลิมจิระวัฒน์. **พื้นฐานการบริหารงาน**

อุตสาหกรรม. พิมพ์ครั้งที่ ๓, นนทบุรี : สถาบันเทคโนโลยีพระจอม

เกล้าพระนครเหนือ, ๒๕๓๗.

เป็รื่อง กิจรัตน์ภร. **การบริหารอุตสาหกรรมระบบ และกระบวนการ**

ผลิต. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏพระนคร, ๒๕๔๐.

พรณี ประเสริฐวงศ์ และวีรนาถ มานะกิจ. **การจัดองค์การ และการ**

บริหารธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการบริหารทั่วไป คณะ

บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๕.

ยุทธ กัยวรรณ. **การบริหารการผลิต.** กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ

ภาควิชาเทคโนโลยี อุตสาหกรรม ม.รท.นครสวรรค์ E-learnig วิชาการ

บริหารการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย

ธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๓๗.

สุปัญญา ไชยชาญ. **การบริหารการผลิต.** กรุงเทพมหานคร : หจก.อรุณการพิมพ์,

๒๕๓๖.

สุรศักดิ์ นานากุล. **การบริหารการผลิต.** กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช,

๒๕๑๗.

Ernest Dale. **Management : Theory and practice.** NewYork : McGraw Hill Book. Knootz, H., 1973.

Dennel. **Principle of Management : Analysis of Managorial Functions.** New York : McGraw Hill Book.,1972.