

## หลักธรรมของนักบริหาร

นำเสนอเมื่อ : 3 พ.ย. 2552

### หลักธรรมของนักบริหาร

หลักธรรม หรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้านั้น  
ถึงแม้ว่าจะมีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาล นับถึงปัจจุบันเป็นเวลา 2552 กว่าปีแล้ว  
แต่ทุกหลักธรรมยังคงทันสมัยอยู่เสมอ  
สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องดำเนินชีวิตและแนวทางในการบริหารงานได้  
เป็นอย่างดี ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะหลักธรรมดังกล่าวเป็นความจริงที่  
สามารถพิสูจน์ได้ที่เรียกว่า “สัจธรรม”  
ปฏิบัติได้เห็นผลได้อย่างแท้จริงอยู่ที่เราจะนำหลักธรรมข้อใดมาใช้ให้เหมาะสมกับ  
ตัวเรามากที่สุด  
สำหรับนักบริหารก็มีหลักธรรมสำหรับยึดถือและปฏิบัติอย่างมากมาย  
ซึ่งได้นำเสนอไว้มาก เรื่องที่สำคัญดังต่อไปนี้

### พรหมวิหาร 4

เป็นหลักธรรมของผู้ใหญ่(ผู้บังคับบัญชา) ที่ควรถือปฏิบัติเป็นนิตย์ มี 4  
ประการ คือ

เมตตา ความรักใคร่ปรารถนาจะให้อื่นมีความสุข

กรุณา ความสงสาร คิดช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นทุกข์

มุทิตา ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีความสุข

อุเบกขา วางตนเป็นกลาง ไม่ดีใจ ไม่เสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงวิบัติ มีทุกข์

### อคติ 4

อคติ หมายความว่า การกระทำอันทำให้เสียความเที่ยงธรรม มี 4 ประการ

1. ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะรักใคร่
2. โทสาคติ ลำเอียงเพราะโกรธ
3. โมหาคติ ลำเอียงเพราะเขลา
4. ภยาคติ ลำเอียงเพราะกลัว

อคติ 4 นี้ ผู้บริหาร/ผู้ใหญ่ ไม่ควรประพฤติเพราะเป็นทางแห่งความเสื่อม  
สังคหวัตถุ 4

เป็นหลักธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของกันและกันเห็นเหตุให้ตนเอง  
และหมุ่คณะก้าวไปสู่ความเจริญรุ่งเรือง

1. ทาน ให้ปันสิ่งของแก่คนที่ควรให้
2. ปิยวาจา เจรจาด้วยถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน
3. อัถถจริยา ประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์
4. สมานัตตตา วางตนให้เหมาะสมกับฐานะของตน

อิทธิบาท 4

เป็นหลักธรรมถือให้เกิดความสำเร็จ

1. ฉันทะ ความพึงพอใจในงาน
2. วิริยะ ความขยันมั่นเพียร
3. จิตตะ ความมีใจฝักใฝ่เอาใจใส่ในงาน
4. วิมังสา ไตรตรองหาเหตุผล

ทศพิธราชธรรม 10 ประการ

เป็นหลักธรรมสำหรับพระมหากษัตริย์จะพึงถือปฏิบัติมาแต่โบราณกาลแด่ผู้บริหาร  
าร เช่น

สรรพสามิตจังหวัด สรรพสามิตอำเภอ ก็น่าจะนำไปอนุโลมถือปฏิบัติได้

หลักทศพิธราชธรรม 10 ประการ มีอยู่ดังนี้

1. ทาน คือ การให้ปัน  
ซึ่งอาจเป็นการให้เพื่อบูชาคุณหรือให้เพื่อเป็นการอนุเคราะห์
2. ศีล ได้แก่การสำรวม กาย วาจา ใจ ให้เรียบร้อยสะอาดตั้งงาม
3. บริจาค ได้แก่  
การให้ทรัพย์สินของเพื่อเป็นการช่วยเหลือหรือความทุกข์ยากเดือดร้อน  
ของผู้อื่นหรือเป็นการเสียสละเพื่อหวังให้ผู้รับได้รับความสุข
4. อาชวะ ได้แก่ ความมีอัธยาศัยซื่อตรงมั่นในความสุจริตธรรม
5. มัทวะ ได้แก่ ความมีอัธยาศัยตั้งงาม ละมุนละไม อ่อนโยน สุภาพ
6. ตบะ ได้แก่  
การบำเพ็ญเพียรเพื่อขจัดหรือทำลายอกุศลกรรมให้สิ้นสูญ
7. อโภระ ได้แก่ ความสามารถระงับหรือขจัดเสียได้ซึ่งความโกรธ
8. อวิหิงสา ได้แก่ การไม่เบียดเบียนคนอื่น
9. ขันติ ได้แก่ ความอดกลั้นไม่ปล่อยกาย วาจา ใจ  
ตามอารมณ์หรือกิเลสที่เกิดขึ้นนั้น
10. อวิโรธนะ ได้แก่ การดำรงรักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม

บารมี 6

เป็นหลักธรรมอันสำคัญที่จะนิยามมาซึ่งความรักใคร่ นับถือ  
นับว่าเป็นหลักธรรมที่เหมาะสมมาก

สำหรับนักบริหารจะพึงยึดถือปฏิบัติ มีอยู่ 6 ประการคือทาน

1. ทาน การให้เป็นสิ่งสมควรให้
2. ศีล การประพฤติในทางที่ชอบ
3. ขันติ ความอดทนอดกลั้น

4. วิริยะ ความขยันหมั่นเพียร
5. ฌาน การเพ่งพิจารณาให้เห็นของจริง
6. ปรีชาญาณ ความมีปัญญารอบรู้

### ขันติโสรัจจะ

เป็นหลักธรรมอันทำให้บุคคลเป็นผู้งาม (ธรรมทำให้งาม)

1. ขันติ คือ ความอดทน มีลักษณะ 3 ประการ

1.1 อดใจทนได้ต่อกำลังแห่งความโกรธแค้นไม่แสดงอาการ  
วาจา ที่ไม่น่ารัก

ออกมาให้เป็นที่ปรากฏแก่ผู้อื่น

1.2 อดใจทนได้ต่อความลำบากตรากตรำหรือความเหน็ดเหนื่อย

2. โสรัจจะ ความสงบเสงี่ยม ทำจิตใจให้แช่มชื่นไม่ขุ่นหมอง

### ธรรมโลกบาล

เป็นหลักธรรมที่ช่วยคุ้มครองโลก หรือมวลมนุษยย์ให้อยู่ความร่มเย็นเป็นสุข  
มี 2 ประการคือ

1. หิริ ความละอายในตนเอง

2. โอตตัปปะ ความเกรงกลัวต่อทุกข์  
และความเสื่อมแล้วไม่กระทำความชั่ว

### อธิฐานธรรม 4

เป็นหลักธรรมที่ควรตั้งไว้ในจิตใจเป็นนิตย์  
เพื่อเป็นเครื่องนิยมนำจิตใจให้เกิดความรอบรู้ความจริง

รู้จักเสียสละ และบังเกิดความสงบ มี 4 ประการ

1. ปัญญา ความรู้ในสิ่งที่ควรรู้ รู้ในวิชา

2. สัจจะ ความจริง คือประพฤติสิ่งใดก็ให้ได้จริงไม่ทำอะไรจับจด

3. จาคะ สละสิ่งที่เป็นข้าศึกแห่งความจริงใจ คือ สละความเกียจคร้าน หรือความหวาดกลัว

ต่อความยุ่งยาก ลำบาก

4. อุปสมะ สงบใจจากสิ่งที่เป็นข้าศึกต่อความสงบ คือ ยับยั้งใจมิให้ปั่นป่วนต่อความพอใจ

รักใคร่ และความขัดเคืองเป็นต้น

#### คหบดีธรรม 4

เป็นหลักธรรมของผู้ครองเรือนพึงยึดถือปฏิบัติ มี 4 ประการ คือ

1. ความหมั่น

2. ความโอบอ้อมอารี

3. ความไม่ตื่นเต้นมัวเมาในสมบัติ

4. ความไม่เศร้าโศกเสียใจเมื่อเกิดภัยวิบัติ

#### ราชสังคหวัตถุ 4

เป็นหลักธรรมอันเป็นเครื่องช่วยในการวางนโยบายบริหารบ้านเมืองให้ดำเนินไปด้วยดี

มี 4 ประการ คือ

1. ลัสเมธัง

ความเป็นผู้ฉลาดปรีชาในการพิจารณาถึงผลดีผลอันเกิดขึ้นในแผ่นดิน  
แล้วพิจารณาพอนพอนจัดเก็บเอาแต่บางสวนแห่งสิ่งนั้น

## 2. ปุริสเมตัง

ความเป็นผู้ฉลาดในการดูคนสามารถเลือกแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งในความ  
มถูกต้องและเหมาะสม

## 3. สัมมาपालัง การบริหารงานให้ต้องใจประชาชน

## 4. วาจาเปยยัง

ความเป็นบุคคลมีวาจาไพเราะรู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาวตามเหตุการณ์  
ตามฐานะและตามความเป็นธรรม

## สติสัมปชัญญะ

เป็นหลักธรรมอันอำนวยประโยชน์แก่ผู้ประพฤติเป็นอันมาก

1. สติ คือ ความระลึกได้ก่อนทำ ก่อนบูชา ก่อนคัด  
คนมีสติจะไม่เลินเล่อ เผลอตน

2. สัมปชัญญะ คือ ความรู้ตัวในเวลากำลังทำ กำลังพูด กำลังคิด

## อกุศลมูล 3

อกุศลมูล คือ รากเหง้าของความชั่ว มี 3 ประการคือ

1. โลภะ ความอยากได้
2. โทสะ ความคิดประทุษร้ายเขา
3. โมหะ ความหลงไม่รู้จริง

## นิวรรณ์ 5

นิวรรณ์ แปลว่า ธรรมอันกลั่นจิตใจไม่ให้บรรลุมความดี มี 5 ประการ

1. กามฉันทน์ พอใจรักใคร่ในอารมณ์ มีพอใจในรูป เป็นต้น
2. พยาบาท ปองร้ายผู้อื่น
3. ถีนมิตฺตํ ความที่จิตใจหดหู่และเคลิบเคลิ้ม
4. อุจฺจจะกุกฺกจะ ความฟุ้งซ่านและรำคาญ
5. วิจิกิฉณา ความลังเลไม่ตกลงใจได้

ผู้กำจัดหรือบรรเทาอันตรายได้ ย่อมได้อานิสงส์ 5 ประการคือ

1. ไม่ข้องติดอยู่ในกายตนหรือผู้อื่นจนเกินไป
2. มีจิตประกอบด้วยเมตตา
3. มีจิตอาจหาญในการประพฤติความดี
4. มีความพินิจและความอดทน
5. ตัดสินใจในทางดีได้แน่นอนและถูกต้อง

เวสาร์ชชกรณะ 5

เวสาร์ชชกรณะ แปลว่า ธรรมที่ยังความกล้าหาญให้เกิดขึ้นมี 5 ประการคือ

1. ศรัทธา เชื่อในสิ่งที่ควรเชื่อ
2. ศील ประพฤติการวาจาเรียบร้อย
3. พาหุสัจจะ ความเป็นผู้ศึกษามาก
4. วิริยารัมภะ ตั้งใจทำความพากเพียร
5. ปัญญา รอบรู้สิ่งที่ควรรู้

อริยทรัพย์ 7

1. ศรัทธา เชื่อในสิ่งที่ควรเชื่อ

2. คีล ประพฤติการวาทาเรียบร็อย
3. หิริ ความละอายต่อบาปทุจจริต
4. โอตตปปะ ความสะดุ้งกลัวต่อบาปทุจจริต
5. พาหุสัจจะ ความเป็นคนได้ยินได้ฟังมามาก
6. จาคะ การให้ปันสิ่งของแก่คนที่ควรให้
7. ปัญญา ความรอบรู้ทั้งสิ่งที่เป็นประโยชน์และสิ่งที่เป็นโทษ

### สัปปุริสธรรม 7

เป็นหลักธรรมอันเป็นของคนดี (ผู้ประพฤติชอบ) มี 7 ประการ

1. ฐัมมัญญตา ความเป็นผู้รู้ว่าเป็นเหตุ
2. อัตถัญญตา ความเป็นผู้รู้จักผล
3. อัตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักตน
4. มัตตัญญตา ความเป็นผู้รู้จักประมาณ
5. กาลัญญตา ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลาอันเหมาะสม
6. ปุริสัญญตา ความเป็นผู้รู้จักสังคม
7. บุคคลโรปรัชัญญตา ความเป็นผู้รู้จักคบคน

### คุณธรรมของผู้บริหาร 6

ผู้บริหาร นอกจากจะมีคุณวุฒิในทางวิชาการต่าง ๆ แล้วยังจำเป็นต้องมีคุณธรรมอีก 6 ประการ

1. ขมา มีความอดทนเก่ง
2. ซาตริยะ ระวังระไว
3. อุมฺฆานะ หมั่นขยัน
4. สังวิภาคะ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่



5. ทยา เอ็นดู กรุณา

6. อิกขนา หมั่นเอาใจใส่ตรวจตราหรือติดตาม

## ยุดิธรรม 5

นักบริหารหรือผู้นำมักจะประสบปัญหาหรือร้องเรียนขอความเป็นธรรมอยู่เป็นประจำ

หลักตัดสินความเพื่อให้เกิดความ “ยุดิธรรม” มี 5 ประการ คือ

1. สัจจวา แนะนำด้วยความจริงใจ
2. บัณฑิตะ ฉลาดและแนะนำความจริงและความเสื่อม
3. อสาหะเสนะ ตัดสินด้วยปัญญาไม่ตัดสินด้วยอารมณ์ผุ่ผลัน
4. เมธาวิ นึกถึงธรรม (ยุดิธรรม) เป็นใหญ่ไม่เห็นแก่อามิสสินจ้าง
5. รัมมัญฐะ ไม่ริษยาอาฆาต ไม่ต่อเวร

## ธรรมเครื่องให้ก้าวหน้า 7

นักบริหารในตำแหน่งต่าง ๆ  
ย่อมหวังความเจริญก้าวหน้าได้รับการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นพระพุทของ  
คตตรงดรัสธรรมเครื่องเจริญยศ (ความก้าวหน้า) ไว้ 7 ประการ คือ

1. อุกฤษณะ หมั่นขยัน
2. สติ มีความเฉลียว
3. สุจิกัมมะ การงานสะอาด
4. สันญญตะ ระวังดี
5. นิสัมมการี ไคร่ครวญพิจารณาแล้วจึงธรรม
6. รัมมชีวี เลี้ยงชีพโดยธรรม

## 7. อัปมัตตะ ไม้ประมาท

### ไตรสิกขา

เพื่อเป็นการสนับสนุนให้เกิดความตั้งใจดีและมีมือสะอาด  
นักบริหารต้องประกอบตนไว้ใน

ไตรสิกขาข้อที่ต้องสำเหนียก 3 ประการ คือ

1. ศีล
2. สมาธิ
3. ปัญญา

ทั้งนี้เพราะ ศีล เป็นเครื่องสนับสนุนให้กาย (มือ) สะอาด

สมาธิ เป็นเครื่องสนับสนุนให้ใจสงบ

ปัญญา เป็นเครื่องทำให้ใจสว่าง รู้ถูก รู้ผิด

### พระพุทธโอวาท 3

นักบริหารที่ทำงานได้ผลดี เนื่องจากได้ "ตั้งใจดี" และ "มือสะอาด"  
พระพุทธองค์ได้วางแนวไว 3 ประการ ดังนี้

1. เว้นจากทุจริต การประพฤติชั่ว ทางกาย วาจา ใจ
2. ประกอบสุจริต ประพฤติชอบ ทางกาย วาจา ใจ
3. ทำใจของตนให้บริสุทธิ์สะอาด ไม่โลภ ไม่โกรธ ไม่หลง

การนำหลักธรรมที่ประเสริฐมาปฏิบัติ ย่อมจักนำความเจริญ  
ตลอดจนความสุขกาย

สบายใจ ให้บังเกิดแก่ผู้ประพฤติทั้งสิ้น สมดังพุทธสุภาษิตที่ว่า "ธัมโม หเว  
รักษติ ธัมมจาริง" ธรรมะย่อมคุ้มครองรักษาผู้ประพฤติธรรม