

ประสิทธิภาพการบริหารงานตามแนวพุทธศาสนา

พระครูนนทคุณพิพัฒน*

ต่อจากฉบับเดือนมีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๘

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร

การบริหาร (Administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “Administatrae” หมายถึง ช่วยเหลือ หรืออำนวยความสะดวก การบริหารมีความสัมพันธ์หรือมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “Minister” ซึ่งหมายถึง การรับใช้หรือผู้รับใช้ หรือผู้รับใช้รัฐ คือ รัฐมนตรี สำหรับความหมายดั้งเดิมของคำว่า Administer หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่าง ๆ กล่าวคือ การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานตามลำดับขั้นอันประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การอำนวยความสะดวก (Actuating) และการควบคุม (Controlling) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยอาศัยคนและทรัพยากรอื่น^{๑๖} โดยทรัพยากรต่าง ๆ นั้นได้ผ่านทาง การบริหารต่าง ๆ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ^{๑๗}

สรุปได้ว่า การบริหาร คือ กระบวนการทางสังคมที่มีบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ร่วมกันทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยวิธีการที่เหมาะสม และต้องใช้ศาสตร์ และศิลป์ในการทำงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้า และผู้ประสานงาน ให้การทำงานนั้นได้รับผลสำเร็จตามจุดหมายที่วางไว้ ซึ่งคำว่า “การบริหาร (Administration)” นี้ มีรากศัพท์ มาจากภาษาละติน “Administatrae” หมายถึง ช่วยเหลือ หรืออำนวยความสะดวก แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะที่สำคัญของการบริหารสามารถแบ่งออกได้เป็น ๕ ลักษณะ ได้แก่^{๑๘}

๑. การบริหารเป็นการทำงานกับคนและโดยอาศัยคน

การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม คือ อาศัยกลุ่มคนที่ร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบให้งานสำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือของคนอื่น การทำงานกับคน และโดยอาศัยคนนั้นต้องอาศัยคุณสมบัติของผู้บริหารอย่างหนึ่ง คือ ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ หรือเป็น

* สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

^{๑๖} จอร์จ อา เทอร์รี่ (George R.Terry) อ้างใน ธนจรส พูนสิทธิ์, การจัดการองค์การและการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๑), หน้า ๒๐.

^{๑๗} Dubrin Andrew J. and Duane Ireland, Management Organization, 2nd ed, (Ohio : South-Western Publishing Co., 1993), p. 4.

^{๑๘} ดูรายละเอียดใน เสนาะ ตีเยวาร์, หลักการบริหาร, อ้างแล้ว, หน้า ๑-๓.

ผู้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น มิฉะนั้นจะทำงานไม่สำเร็จ สาธะสำคัญของการบริหารในข้อนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

- ๑.๑ มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล
- ๑.๒ เป็นผู้นำและสามารถทำงานเป็นทีมได้
- ๑.๓ สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ หากมีการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่าง ๆ
- ๑.๔ สามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมาย

๒. การบริหารทำให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรต้องอาศัยความร่วมมือของทุกคนจึงจะทำให้สำเร็จลงได้ เป้าหมายเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารจะต้องทำให้บรรลุได้นั้น ต้องมีลักษณะสำคัญ ๒ ประการ คือ

- ๒.๑ เป้าหมายต้องสูงและสามารถทำให้สำเร็จ เป้าหมายสูงเกินไปก็ทำให้สำเร็จไม่ได้ เป้าหมายต่ำเกินไปก็ไม่ท้าทาย และไม่มีคุณค่า
- ๒.๒ การจะได้ถึงเป้าหมาย จะต้องมึระบบงานที่ดี และจะต้องมีแผนงานที่มีประสิทธิภาพ

๓. การบริหารเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

คำว่า **ประสิทธิผล** หมายความว่า ทำงานให้บรรลุสำเร็จตามที่กำหนด ส่วนคำว่า **ประสิทธิภาพ** หมายความว่า ทำงานโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดหรือเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด การทำงานให้สำเร็จอย่างเดียวไม่พอ แต่ต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ประหยัดอีกด้วย การทำให้ได้ทั้งสองอย่างคือ งานบรรลุตามที่ต้องการและใช้ทรัพยากรต่ำสุด จึงเป็นความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๔. การบริหารเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เป็นที่รับรู้โดยทั่วไปว่าเราอาศัยอยู่บนโลกที่มีทรัพยากรจำกัด การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จึงต้องตระหนักอยู่เสมอสองข้อใหญ่ ๆ คือ เมื่อใช้ทรัพยากรใดไปแล้ว ทรัพยากรนั้นจะหมดสิ้นไปไม่สามารถคืนกลับมาได้ และจะต้องเลือกใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมอย่าให้เกิดการสิ้นเปลืองโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้นการบริหารกับเศรษฐศาสตร์จึงมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เศรษฐศาสตร์เป็นการศึกษาถึงการกระจายการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างไร ส่วนผู้บริหารในองค์กรจะต้องผลิตสินค้าและบริหารให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๕. การบริหารจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถคาดคะเนในการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับกรเปลี่ยนแปลงนั้น สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่สำคัญมี ๔ อย่าง คือ

๕.๑ โลกที่ไร้พรมแดน กล่าวง่าย ๆ ว่า ปัจจุบันโลกจะเล็กลงไปและไม่มีพรมแดนประเทศ ขีดกันไว้ในเรื่องการขนส่ง การสื่อสาร ดนตรี เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ข่าวสารข้อมูล การใช้ชีวิต รสนิยม และการบริโภค เป็นต้น บริษัทต่าง ๆ จึงทำธุรกิจได้ทั่วโลกโดยมีการกีดกันน้อยลง คนสามารถไปมาหาสู่กัน โดยไร้พรมแดน มีคนต่างเชื้อชาติทำงานร่วมกัน ผู้บริหารต้องบริหารงานในลักษณะผู้บริหารข้ามวัฒนธรรม มีการทำงานเป็นทีม หรือบริหารงานโดยความร่วมมือกันมากขึ้น

๕.๒ การบริหารคุณภาพ ผู้บริหารจะบริหารโดยเน้นคุณภาพของสินค้าเป็นสำคัญ ผู้บริหารคุณภาพที่เคยตรวจสอบสินค้าในตอนท้ายกระบวนการผลิตหรือเมื่อสินค้าทำเสร็จแล้วก็เปลี่ยนไป เป็นการตรวจสอบคุณภาพสินค้าระหว่างกระบวนการผลิต หรือเมื่อสินค้ายังผลิตไม่เสร็จเพื่อปรับเครื่องจักร ไม่ให้เกิดความสูญเสียขึ้น การบริหารที่เคยแก้ไขสาเหตุที่ทำให้สินค้าไม่ได้คุณภาพก็เปลี่ยนเป็นการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องที่บุคลากร กระบวนการผลิตและตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการปรับปรุงคุณภาพนี้ เรียกว่า การบริหารคุณภาพโดยรวม

๕.๓ การทำลายสิ่งแวดล้อม ปัจจุบันมนุษย์เผชิญกับสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติเป็นพิษ อันเกิดจากการทำลายน้ำ อากาศ โลกร้อนขึ้น การเสื่อมสลายของโอโซน สิ่งแวดล้อมเป็นพิษปนเปื้อนอยู่ในอาหาร อากาศ และมลภาวะในอากาศ น้ำ และในดิน เป็นต้น ดังนั้น ไม่ว่าจะป็นนักการเมือง หรือนักบริหารก็ตาม จะต้องนำเอาการทำลายสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ มารวมไว้ในการบริหารงานที่จะป้องกันหรือยุติการทำลาย สิ่งแวดล้อม

๕.๔ การตื่นตัวทางด้านศีลธรรมและจรรยา ในปัจจุบันผู้บริหารจะถูกกดดันจากสังคม รัฐบาล และประชาชนโดยทั่วไป ให้บริหารงานที่มีศีลธรรมและจรรยาบรรณมากขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้เพราะสาเหตุ การได้รับอันตรายจากการบริโภคสินค้า การโฆษณาสินค้าที่ขาดความรับผิดชอบ การกำหนดราคาสินค้า ที่เอาเปรียบผู้บริโภค การกีดกันสินค้าหรือบริการของคู่แข่ง การใช้อข้อมูลภายในสร้างความได้เปรียบทางการค้าและการบริหารงานที่ขัดต่อศีลธรรมอันดีงาม เป็นต้น

ลักษณะของการบริหาร

การบริหารจัดการมีลักษณะสำคัญ ดังนี้^{๑๙}

๑. การบริหารจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์

เป็นศาสตร์ เนื่องจากผู้บริหารมีการใช้องค์ความรู้ที่เชื่อถือได้ในการจัดการที่สามารถอ้างอิงถึง หลักการทางวิชาการ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องและเป็นหลักการที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ได้ อย่างกว้างขวาง และเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน **เป็นศิลป์** หมายถึง บุคลากรจะต้องทราบว่

^{๑๙} มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, การพัฒนาองค์การ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, (กรุงเทพมหานคร : อรุณการพิมพ์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๗-๑๘.

มีแนวทางใดที่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ ศิลปะของการจัดการ เป็นทักษะที่ได้มาจากการศึกษาประสบการณ์ และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ทางการจัดการ จะเห็นได้ว่าศิลปะแห่งการจัดการต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งขึ้นอยู่กับความเข้าใจ ดังนั้นการสร้างคุณสมบัติระหว่างศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารจัดการจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่ต้องมีการใช้ควบคู่ไปแยกกันไม่ออก

๒. การบริหารจัดการเป็นกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย

จุดมุ่งหมายดังกล่าวไม่อาจวัดได้โดยตรงในเชิงปริมาณ ซึ่งการบริหารจัดการจะเป็นความพยายามของผู้บริหารที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายเฉพาะด้านที่แสดงออกมาในรูปของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ทั้งนี้โดยมีความพยายามของกลุ่มบุคลากรเป็นปัจจัยที่จะช่วยให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ โดยธรรมชาติแล้ว การบริหารจัดการเป็นสิ่งไม่มีตัวตนหรือเป็นนามธรรมที่ไม่อาจมองเห็นหรือวัดได้โดยตรง แต่สามารถวัดได้จากผลการปฏิบัติงานที่แสดงออกมา เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความสามารถในการลดต้นทุน การเพิ่มผลกำไร คุณภาพทั้งในด้านสินค้าและบริการที่สูงขึ้น เป็นต้น

๓. การบริหารจัดการเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับความสำเร็จของเป้าหมาย

ผู้บริหารจะพยายามค้นหาแนวทางในการบริหารจัดการ หรือวิธีการปฏิบัติที่อาศัยความพยายามจากผู้ที่เกี่ยวข้องในอันที่จะปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้าและเกิดผลดีที่สุดต่อองค์กร ส่วนผลจากการปฏิบัติที่เกิดขึ้นว่าสามารถบรรลุผลสำเร็จหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับบุคลากรที่มีความเข้าใจถึงการปฏิบัติได้ดีเพียงใด นอกจากนี้ การบริหารจัดการยังมีจุดมุ่งหมายในการที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติในสิ่งที่สำคัญและจำเป็น และสร้างความมั่นใจว่าความพยายามของบุคลากรจะสามารถบรรลุสำเร็จได้

๔. การบริหารจัดการเป็นกิจกรรมของการแข่งขัน

ลักษณะของการบริหารจัดการในปัจจุบันและอนาคต ได้ถูกกล่าวถึงในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารจะใช้ในการบริหารที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และสามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ การบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีการศึกษา วิเคราะห์สภาวะแวดล้อม การกำหนดวัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ และนโยบายในทุกระดับขององค์กรที่มีความเหมาะสมสอดคล้อง และมีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นการจัดการจึงต้องคำนึงถึงการแข่งขัน ที่มีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า ลักษณะของการบริหารจัดการที่สำคัญมีหลายประการ ได้แก่ มีลักษณะของความเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ มีลักษณะที่มีจุดมุ่งหมายแต่ไม่อาจวัดได้โดยตรง มีลักษณะที่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในด้านวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย และมีลักษณะที่เป็นเรื่องของการแข่งขัน ดังนั้น การบริหารจัดการองค์กรทุกประเภท จึงต้องมีการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของการบริหารจัดการ เพื่อให้การบริหารเป็นไปด้วยดีมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้ที่มิบทบาทสำคัญในเรื่องนี้ได้แก่ ผู้บริหารหรือผู้นำน้องคนนั้นเอง

พุทธวิธีบริหาร

พุทธวิธีการบริหารเป็นวิธีการที่พระพุทธเจ้าทรงใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ซึ่งดำรงสืบมาจนถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า ๒,๕๐๐ ปี เป็นข้อมูลให้เราได้ศึกษาเรื่องการบริหารในพระพุทธศาสนา นอกจากนี้ยังมีพุทธพจน์ที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการบริหารกระจายอยู่ในพระไตรปิฎก

การศึกษาพุทธวิธีการบริหารในครั้งนี้ขอใช้หน้าที่ของนักบริหารเป็นกรอบในการพิจารณาหน้าที่ (Function) ของนักบริหาร ตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDC^{๒๐}

P คือ Planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิก และสายการบังคับบัญชาภายในองค์กร มีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

S คือ Staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหาบุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากรให้เหมาะกับงาน

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ

C คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กร รวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาในองค์กร

เราจะพิจารณาพุทธวิธีบริหารในประเด็นที่เกี่ยวกับการวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การอำนวยการ และการกำกับดูแล ดังนี้

๑. พุทธวิธีในการวางแผน

เมื่อว่าตามคำนิยามและหน้าที่ของนักบริหารดังกล่าวมานี้ เราต้องยอมรับว่า หลังจากการตรัสรู้ในวันเพ็ญกลางเดือน ๖ ซึ่งเป็นวันวิสาขบูชา พระพุทธเจ้าทรงประทับอยู่ตามลำพังพระองค์เดียวในขั้นนั้นยังไม่มีการบริหารในพระพุทธศาสนา การบริหารเกิดขึ้น เมื่อมีสมาชิกใหม่เข้ามาในพระพุทธศาสนา เหตุการณ์นี้เกิดขึ้นหลังจากพระพุทธเจ้าตรัสรู้ได้ ๒ เดือน นั่นคือ เมื่อพระพุทธเจ้าแสดงปฐมเทศนาแก่ปัญจวัคคีย์ในวันอาสาฬหบูชา ท่านอัญญาโกณฑัญญะได้ดวงตาเห็นธรรมแล้วขอบวชเป็นพระภิกษุรูปแรกในพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงประทานการอุปสมบทแก่ท่านอัญญาโกณฑัญญะ ด้วยพระพุทธดำรัสว่า “เธอจงเป็นภิกษุมาเถิด ธรรมอันเรากล่าวดีแล้ว เธอจงประพฤติพรหมจรรย์ เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์โดยชอบเถิด”^{๒๑}

^{๒๐} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, หน้า ๔-๕.

^{๒๑} วิมหา. (ไทย) ๑/๑๘/๒๓.

พระพุทธดำรัสดังกล่าวนี้ มีการกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการอุปสมบทไว้ชัดเจนว่า “เธอจงประพฤติพรหมจรรย์ เพื่อทำที่สุดแห่งทุกข์โดยชอบเถิด” นั้นหมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ส่วนตัวเพื่อให้สมาชิกใหม่ได้ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน พระพุทธเจ้าทรงประสงค์ให้ผู้เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนายึดมั่นเป้าหมายเดียวกัน คือ มุ่งปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสในโอกาสอื่นว่า “พรหมจรรย์ (การบวช) นี้ไม่ได้มีไว้สำหรับแสวงหาลาภสักการะและคำสรรเสริญ ไม่ได้มีไว้เพียงเพื่อศีล สมาธิ และปัญญาเท่านั้น แต่มีไว้เพื่อเจโตวิมุตติหรือความหลุดพ้นแห่งจิต”^{๒๒}

ในพุทธวิธีเกี่ยวกับการวางแผนนี้ สิ่งที่สำคัญมากคือผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ พระพุทธเจ้าตรัสว่าผู้บริหารต้องมีจักขุมตา แปลว่า มีสายตาทียาวไกล คือมองการณ์ไกล^{๒๓} วิสัยทัศน์ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวาดภาพจุดหมายปลายทางได้ชัดเจนและใช้สื่อสารให้สมาชิกภายในองค์กรยอมรับและดำเนินไปสู่จุดหมายปลายทางนั้น องค์กรทั้งหมดก็จะถูกขับเคลื่อนไปด้วยวิสัยทัศน์นี้ พระพุทธเจ้าทรงกำหนดจุดหมายปลายทางในพระพุทธศาสนาไว้ว่า การประพฤติปฏิบัติธรรมทุกอย่างมีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่จุดเดียวคือวิมุตติ (ความหลุดพ้นทุกข์)

ดังพุทธพจน์ที่ว่า “เปรียบเหมือนมหาสมุทรมีรสเดียวคือรสเค็ม ฉนใด ธรรมวินัยนี้ก็มีรสเดียวคือวิมุตติ ฉนนั้น”^{๒๔}

การถือเอาความหลุดพ้นทุกข์เป็นวัตถุประสงค์ส่วนตัวสำหรับสมาชิกทุกคนในพระพุทธศาสนานี้ใช้ได้กับผู้ยังไม่บรรลุนั้นเป็นพระอรหันต์ แต่เมื่อสมาชิคนั้นเป็นพระอรหันต์ได้ เจโตวิมุตติ หลุดพ้นทุกข์แล้ว วัตถุประสงค์ของเขาก็เปลี่ยนไป นั่นคือ แทนที่จะดำเนินชีวิตเพื่อความหลุดพ้นส่วนตัว พระอรหันต์จะดำเนินชีวิตเพื่อคนอื่นให้หลุดพ้นทุกข์ ดังจะเห็นได้ว่าเมื่อพันพรรษาแรก มีภิกษุผู้สำเร็จเป็นพระอรหันต์ ๖๐ รูป พระพุทธเจ้าทรงวางแผนเพื่อประกาศศาสนาแล้วส่งพระสาวกเหล่านั้นให้แยกย้ายกันไปในทิศทางต่าง ๆ ด้วยพระดำรัสว่า “ภิกษุทั้งหลาย เราพ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวง ทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์ เธอทั้งหลายจงเที่ยวจาริกไป เพื่อประโยชน์และความสุขแก่ชนเป็นอันมาก เพื่ออนุเคราะห์แก่ชาวโลก เพื่อประโยชน์เกื้อกูลและความสุขแก่ทเวดาและมนุษย์ทั้งหลาย แต่อย่าไปทางเดียวกันสองรูป... แม้เราเองก็จะไปยังตำบลอุรุเวลาเสนานิคมเพื่อแสดงธรรม”^{๒๕}

เนื่องจากพระสงฆ์มีจำนวนจำกัด พระพุทธเจ้าจึงทรงบัญชาให้แต่ละรูปไปตามลำพังผู้เดียว ส่วนพระองค์เองทรงเลือกไปประกาศธรรมแก่เจ้าลัทธินแคว้นมคธ คือ ขฤลิสามพี่น้องที่ตำบลอุรุเวลาเสนานิคม พระพุทธเจ้าทรงใช้เวลา ๒ เดือนในการชี้แจงให้เข้าใจหลักปรัชญาในพระพุทธศาสนา

^{๒๒} ม.มู. (ไทย) ๑๒/๓๕๒/๓๗๓.

^{๒๓} อง.ตัก. (ไทย) ๒๐/๔๕๙/๑๕๖.

^{๒๔} วิ.จ. (ไทย) ๗/๔๖๒/๒๙๑.

^{๒๕} วิ.ม. (ไทย) ๑/๓๒/๓๙.

แก่ชฎิลสามพี่น้องและบริวาร จนทำให้พวกเขาหันมาบวชเกิดความเลื่อมใสในพระพุทธศาสนา จากนั้นได้เสด็จไปเทศน์โปรดพระเจ้าพิมพิสารผู้เป็นพระราชอาแห่งแคว้นมคธ พระเจ้าพิมพิสารและประชาชนชาวมคธเห็นว่าชฎิลสามพี่น้องที่พวกตนนับถือได้ยอมเป็นสาวกของพระพุทธเจ้า ก็คลายทิฐิมานะหันมาตั้งใจฟังธรรม ในที่สุดก็ได้ดวงตามเห็นธรรมและหันมานับถือพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงใช้เวลาไม่นานนับจากวันตรัสรู้ก็สามารถวางรากฐานพระพุทธศาสนา ในแคว้นมคธ ซึ่งเป็นหนึ่งในแคว้นมหาอำนาจสมัยนั้นนี้เป็นผลมาจากการวางแผนประกาศพระศาสนาในเบื้องต้นของพระพุทธเจ้า

ถ้าพระพุทธเจ้าไม่ประสบความสำเร็จในการประกาศศาสนา โดยที่ให้ผู้บรรลุธรรมตามอย่างพระพุทธองค์ไม่ได้สักคนเดียว พระพุทธเจ้าก็เป็นเพียงพระปัจเจกพุทธะ คือ ผู้ตรัสรู้เฉพาะตนที่ไม่สามารถสอนคนอื่นให้บรรลุธรรมตามได้ จึงไม่ใช่ผู้บริหาร แต่เพราะเหตุที่พระพุทธเจ้าทรงสามารถสอนให้คนอื่นตรัสรู้ตามได้ พระองค์จึงเป็นพระสัมมาสัมพุทธะผู้สามารถจัดตั้งองค์กรพระพุทธศาสนา และเป็นนักบริหารกิจการพระศาสนา

ในการวางแผนเพื่อประกาศพระศาสนาดังกล่าวมานั้น พระพุทธเจ้าทรงกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับให้สมาชิกในองค์กรทุกคนถือปฏิบัติเป็นแบบเดียวกัน นั่นคือให้สมาชิกยึดความหลุดพ้นทุกข์ส่วนตัวหรือความหลุดพ้นทุกข์ของคนอื่นเป็นเป้าหมายของการดำเนินชีวิต การปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ส่วนตัว เรียกว่า อตตहितสมบัติ การปฏิบัติเพื่อความหลุดพ้นทุกข์ของคนอื่น เรียกว่า พรหิตปฏิบัติ

พระพุทธเจ้าทรงมีทั้งอัตตहितสมบัติที่เกิดจากพระปัญญาคุณ และพรหิตปฏิบัติที่เกิดจากพระกรุณาคุณ จึงทรงวางรากฐานในการประกาศพระศาสนาด้วยการแสดงโอวาทปาฏิโมกข์ แก่พระอรหันต์ ๑,๒๕๐ รูป ในวันมาฆบูชา หลังจากตรัสรู้ได้ ๔ เดือน

ในโอวาทปาฏิโมกข์ หมายถึง คำสอนที่เป็นหลักสำคัญในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงแก่พระอรหันต์เพื่อให้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานต่อไป ในโอวาทปาฏิโมกข์นี้ มีการกำหนดให้หนีพพานหรือความหลุดพ้นทุกข์เป็นเป้าหมายสูงสุดในการปฏิบัติธรรม แนวทางปฏิบัติธรรมให้ยึดหลัก ๓ ประการ คือ ไม่ทำชั่วทั้งปวง ทำดีให้ถึงพร้อม และทำจิตใจให้ผ่องใส นอกจากนี้ยังกำหนดวิธีการประกาศพระพุทธศาสนาว่า ให้เผยแผ่พระพุทธศาสนาด้วยสันติหรือความอดทน ไม่ให้ใช้การว่าร้ายหรือการเข่นฆ่าประหัตประหาร เพื่อบีบบังคับให้คนหันมานับถือพระพุทธศาสนา^{๒๖} ด้วยเหตุนี้ พระพุทธศาสนาจึงได้ชื่อว่าเป็นศาสนาแห่งสันติภาพ

จะเห็นได้ว่าในการวางแผนเพื่อบริหารองค์กรของพระพุทธเจ้านั้น มีการใช้วิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และพันธกิจขององค์กรคณะสงฆ์ไว้อย่างชัดเจน องค์กรพระพุทธศาสนาจึงเจริญเติบโตขึ้นมาได้เพราะผลจากวิสัยทัศน์ของพระพุทธเจ้า

^{๒๖} ชุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๒๔/๓๙.

๒. พุทธวิธีในการจัดองค์กร

ในการรับสมาชิกใหม่เข้ามาบวชเป็นพระภิกษุในพระพุทธศาสนาจะมีการกำหนดให้สมาชิกทุกคนเริ่มต้นจากศูนย์ นั่นคือ ไม่มีการอนุญาตให้นำชาติชั้นวรรณะหรือตำแหน่งหน้าที่ในเพศฆราวาสเข้ามาในองค์กรคณะสงฆ์ ดังพุทธพจน์ที่ว่า “เปรียบเทียบเหมือนแม่น้ำใหญ่บางสายคือ แม่น้ำคงคา ยมนา อจิรวดี สรรภูมตี ไหลถึงมหาสมุทรแล้วย่อมละนามและโคตรอันเดิมเสีย ถึงซึ่งอันนับว่ามหาสมุทรเหมือนกัน วรรณะ ๔ เหล่านี้ คือ กษัตริย์ พราหมณ์ แพศย์ ศูทร ก็เช่นเดียวกันคือ ออกจากเรือนบวชเป็นบรรพชิตในธรรมวินัยที่เถลาคตประกาศแล้ว ย่อมละชื่อและตระกูลเดิมเสีย ถึงซึ่งอันนับว่าสมณะชื่อสายศากยบุตรเหมือนกัน”^{๒๓}

พุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นว่า ทุกคนที่เข้ามาบวชในพระพุทธศาสนาเป็นพระภิกษุเสมอเหมือนกันหมด การอยู่ร่วมกันของคนที่เราเทียบกันนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาในการบังคับบัญชาภายในองค์กร เพราะเหตุที่ว่าเมื่อสมาชิกถือตัวว่า เทาเดียวกับคนอื่นก็จะไม่มีใครเชื่อฟังใครหรือยอมลงให้ใคร ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า “การอยู่ร่วมกันของคนทีเสมอกันนำทุกข์มาให้ ถ้าเป็นเช่นนั้นการบังคับบัญชาภายในองค์กรก็ไม่ได้”^{๒๔} พระพุทธเจ้าจึงทรงกำหนดให้พระภิกษุต้องเคารพกันตามลำดับพรรษา ผู้บวชทีหลังต้องแสดงความเคารพต่อผู้บวชก่อน

เมื่อสาวกมีจำนวนมากขึ้น พระพุทธเจ้าทรงจัดองค์การในพระพุทธศาสนาออกเป็นพุทธบริษัท ๔ คือ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา ในส่วนของภิกษุบริษัทและภิกษุณีบริษัท พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้แก่คณะสงฆ์ ดังจะเห็นได้จากการที่ทรงกระจายอำนาจให้คณะสงฆ์ดำเนินการอุปสมบทเมื่อมีกิจจาริกรรมหรือกิจการที่จะต้องทำร่วมกัน คณะสงฆ์สามารถบริหารจัดการเอง หรือเมื่อมีกรณีความขัดแย้งเกิดขึ้นในคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าก็ทรงมอบอำนาจให้คณะสงฆ์เป็นผู้จัดการแก้ปัญหา

พระพุทธเจ้าทรงดำรงตำแหน่งเป็นธรรมราชา คือผู้บริหารสูงสุดในองค์กรพระพุทธศาสนา ดังพุทธพจน์ที่ว่า “เราเป็นพระราชานั่นคือเป็นธรรมราชาผู้ยอดเยี่ยม”^{๒๕} พระพุทธเจ้าทรงแต่งตั้งพระสารีบุตรให้เป็นพระธรรมเสนาบดี มีฐานะเป็นรองประธานบริหาร อยู่ในลำดับถัดมาจากพระพุทธเจ้า และเป็นอัครสาวกฝ่ายขวารับผิดชอบงานด้านวิชาการ พระโมคคัลลานะเป็นพระอัครสาวกฝ่ายซ้าย รับผิดชอบงานด้านบริหาร พระอานนท์เป็นเลขานุการส่วนพระองค์ และทรงแต่งตั้งสาวกทั้งฝ่ายบรรพชิตและคฤหัสถ์เป็นเอตทัคคะ คือ ผู้ชำนาญการที่รับภาระงานด้านต่าง ๆ เช่น พระมหากัสสปะเป็นผู้ชำนาญด้านธุดงค์ พระปุลณณะมันตานีบุตรเป็นผู้ชำนาญด้านการแสดงธรรม ภิกษุณีปฎาจาราเป็นผู้ชำนาญด้านวินัย จิตตคหบดีเป็นผู้ชำนาญด้านการแสดงธรรม^{๒๖} การแต่งตั้งเอตทัคคะนี้เป็นตัวอย่างของการกระจายอำนาจ และการใช้คนให้เหมาะกับงานในพระพุทธศาสนา

^{๒๓} วิ.จ. (ไทย) ๗/๔๖๐/๒๕๐.

^{๒๔} ขุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๓๑/๕๕.

^{๒๕} ม.ม. (ไทย) ๑๓/๖๐๘/๕๕๕.

^{๒๖} อ.จ.เอกก. (ไทย) ๒๐/๑๔๖/๓๐.

ประเพณีปฏิบัติในสมัยปัจจุบันที่พระมหากษัตริย์ทรงพระราชทานสมณศักดิ์แก่พระสงฆ์ผู้มีความชำนาญในด้านต่าง ๆ ก็สอดคล้องกับการแต่งตั้งเอตทัคคะในครั้งพุทธกาลนั่นเอง ส่วนการที่มหาวิทยาลัยทั้งหลายถวายปริญญาเกิตติมศักดิ์แก่พระสงฆ์ในสมัยปัจจุบันก็พออนุโลมให้เป็นการยกย่องพระเถระเป็นเอตทัคคะในด้านต่าง ๆ ได้เหมือนกัน

๓. พุทธวิธีในการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนา เริ่มตั้งแต่การรับคนเข้ามาบวช ที่ต้องมีกรกลั่นกรองโดยคณะสงฆ์ พระพุทธเจ้าทรงมอบความเป็นใหญ่ให้คณะสงฆ์ในการให้การอุปสมบทแก่กุลบุตรตามแบบญัตติจตุตถกรรม พระสงฆ์ผู้เป็นประธานในพิธีอุปสมบทเรียกว่าพระอุปัชฌาย์ การรับคนเข้ามาอุปสมบทต้องได้รับความเห็นชอบเป็นเอกฉันท์จากคณะสงฆ์ที่ประชุมพร้อมกันในอุโบสถที่ประกอบพิธีอุปสมบท

เมื่อบวชเข้ามาในพระพุทธศาสนาแล้ว พระบวชใหม่จะต้องได้รับการฝึกหัดอบรมและการศึกษาเล่าเรียนจากพระอุปัชฌาย์โดยอยู่ภายใต้การปกครองดูแลของท่านจนกว่าจะมีพรรษาครบ ๕ จึงเรียกว่านิสัยมุตตะกะ คือผู้พ้นจากการพึ่งพาพระอุปัชฌาย์ ดังนั้นกระบวนการฝึกอบรมพระบวชใหม่จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง กระบวนการนี้ก่อให้เกิดระบบโรงเรียนในวัด ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยพระพุทธศาสนาที่สำคัญในอินเดีย เช่น มหาวิทยาลัยนาลันทา

ระบบการศึกษาในพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร トラบโดที่บุคลากรนั้นยังไม่บรรลุนั้นพระอรหันต์เขาผู้นั้นต้องได้รับการศึกษาอบรมตลอดไป เรียกว่าเป็นเสขะ คือ ผู้ยังต้องศึกษาต่อเมื่อสำเร็จการศึกษาเป็นพระอรหันต์แล้วจึงเรียกว่าเป็นอเสขะ คือผู้ไม่ต้องศึกษา

กระบวนการจัดการศึกษาในพระพุทธศาสนายึดหลักไตรสิกขาคือศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งเป็นการฝึกอบรม (Training) ที่เน้นภาคปฏิบัติมากกว่าจะเป็นการเรียนการสอนในทางทฤษฎี (Teaching) เมื่อกล่าวในเชิงบริหารเราต้องยอมรับว่า พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญแก่การจัดการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้ พระพุทธศาสนาจึงชื่อว่าเป็นศาสนาแห่งการศึกษา

การศึกษอบรมในพระพุทธศาสนายึดผู้เรียนสำคัญที่สุด หมายถึง การกำหนดจุดหมายสาระกิจกรรมแหล่งเรียนรู้ สื่อการเรียน และการวัดประเมินผล ที่มุ่งพัฒนาคนและชีวิตให้เกิดประสบการณ์เรียนรู้เต็มความสามารถ สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจและความต้องการของผู้เรียน^{๑๑} ดังจะเห็นได้จากการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับพัฒนาการและวุฒิภาวะของผู้เรียน โดยที่พระพุทธเจ้าทรงเทียบความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนของบุคคลเข้ากับบัวสี่เหล่า และทรงจำแนกประเภทของบุคคลที่จะเข้ารับการศึกษอบรมไปตามจริต ๖ และที่สำคัญมากก็คือ พระพุทธเจ้าทรงมุ่งให้ผู้เรียนลงมือปฏิบัติ

^{๑๑} คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ, ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๔๓), หน้า ๒๐.

ด้วยตนเองตั้งพุทธพจน์ที่ว่า “**ตุมเหติ กิจจํ อาตปปี อกขาตาริ ตถาคตา** เธอทั้งหลายต้องทำความเพียร
เผากิเลสเอง พระตถาคตเจ้าเป็นแต่ผู้บอกทาง”^{๑๒}

บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วก็จะได้รับการจัดสรรภาระหน้าที่ให้ปฏิบัติงานภายในองค์กร
ตามความรู้ความสามารถ ดังที่พระพุทธเจ้าทรงแต่งตั้งเป็นเอตทัคคะในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว

การบริหารงานบุคคลในพระพุทธศาสนามีระบบการให้รางวัลและการลงโทษ ซึ่งเทียบได้กับการใช้
พระเดชพระคุณในสมัยปัจจุบันนั่นคือ ใครทำดีก็ควรได้รับการยกย่อง ใครทำผิดก็ควรได้รับการลงโทษ
ดังพระบาลีที่ว่า “**นิคฺคณฺเห นิคฺคหารหํ ปคฺคณฺเห ปคฺคหารหํ** ช่มคนที่ควรช่ม ยกย่องคนที่ควรยกย่อง”^{๑๓}
เราจะเข้าใจระบบการให้รางวัลและการลงโทษได้ดีจากเรื่องต่อไปนี้ในเกสีสูตร^{๑๔}

วันหนึ่ง สารถีผู้ฝึกม้าชื่อนายเกสีเข้าไปเฝ้าพระพุทธเจ้าแล้วทูลถามว่า พระพุทธเจ้า ทรงมีวิธีฝึกคน
อย่างไร พระพุทธเจ้าทรงย้อนถามว่า นายเกสีมีวิธีฝึกม้าอย่างไร นายเกสีกราบทูลว่า เขาใช้ ๓ วิธี คือ
วิธีนุ่มนวล วิธีรุนแรง วิธีผสมผสาน คือ มีทั้งความนุ่มนวลและรุนแรง

พระพุทธเจ้าตรัสถามว่า ถ้าใช้ ๓ วิธีแล้วไม่ได้ผลจะทำอย่างไร

นายเกสีกราบทูลว่า ถ้าฝึกไม่ได้ผลก็ฆ่าม้าทิ้งเสีย เพราะปล่อยไปก็ทำให้เสียชื่อสถาบันเกสีวิทยา

พระพุทธเจ้าตรัสว่า พระองค์ทรงใช้ทั้ง ๓ วิธีฝึกคนเหมือนกันคือ ใช้วิธีนุ่มนวลกับคนที่ควรให้กำลังใจ
ใช้วิธีรุนแรงกับคนที่ควรตำหนิห้ามปราม และใช้วิธีผสมผสานกับคนที่ควรยกย่องเมื่อถึงคราวต้องยกย่อง
และตำหนิเมื่อถึงคราวต้องตำหนิ

นายเกสีทูลถามว่า ถ้าใช้ ๓ วิธีแล้วไม่ได้ผลจะทำอย่างไร

พระพุทธเจ้าตรัสว่า ก็มีการฆ่าทิ้งเหมือนกัน

นายเกสีทูลถามว่า การฆ่าไม่สมควรสำหรับสมณะมิใช่หรือ

พระพุทธเจ้าทรงอธิบายว่า ในวินัยของพระอริยเจ้า การฆ่า หมายถึง การเลิกว่ากล่าวสั่งสอน
คนที่พระพุทธเจ้าเลิกว่ากล่าวสั่งสอนย่อมหมดโอกาสเจริญเติบโตในทางธรรม

๔. พุทธวิธีในการอำนวยการ

การอำนวยการให้เกิดการดำเนินงานในพระพุทธศาสนาต้องอาศัยภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะ
ไม่มีระบบการใช้กำลังบังคับให้ปฏิบัติตามผู้นำในพระพุทธศาสนา การที่สมาชิกจะทำตามคำสั่งของผู้บริหาร
หรือไม่จึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำในผู้บริหารเป็นสำคัญ

^{๑๒} ชุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๓๐/๕๑.

^{๑๓} ชุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๒๔๔๒/๕๓๑.

^{๑๔} อจ.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๑๑/๑๕๐.

อะไรคือความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ

ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำให้คนอื่นทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ

ผู้นำ คือ ผู้ที่ทำให้คนอื่นต้องการทำงานตามที่ผู้นำต้องการ

ดังนั้น ผู้บริหารเชิงพุทธต้องมีภาวะผู้นำ คือ มีความสามารถในการจูงใจให้คนเกิดความต้องการอยากปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหาร

บุคคลที่จะเป็นผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติสำคัญ ๒ ประการดังกล่าวมาแล้ว คือ **อรรถहितสมบัติ** หมายถึงความเพียบพร้อมด้วยคุณสมบัติส่วนตัวที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ และ **ปรหิตปฏิบัติ** หมายถึงความมีน้ำใจในการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมและองค์กรของตน

พระพุทธเจ้าทรงเพียบพร้อมด้วยอรรถहितสมบัติและปรหิตปฏิบัติจึงสามารถใช้ภาวะผู้นำบริหารกิจการพระพุทธศาสนาให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อรรถहितสมบัติที่สำคัญในการบริหารของพระพุทธเจ้าก็คือความสามารถในการสื่อสารกับคนทั่วไป ในการสื่อสารเพื่อการบริหารแต่ละครั้งพระพุทธเจ้าทรงใช้หลัก ๔ ส.^{๑๔} ซึ่งคำอธิบายเชิงประยุกต์เข้ากับการบริหารดังต่อไปนี้

๑. สันทัสสนา (แจ่มแจ้ง) หมายถึง อธิบายขั้นตอนของการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนแจ่มแจ้ง ช่วยให้สมาชิกปฏิบัติตามได้ง่าย

๒. สมหาทปนา (จูงใจ) หมายถึง อธิบายให้เข้าใจและเห็นชอบกับวิสัยทัศน์จนเกิดศรัทธาและความรู้สึกว่าจะต้องฝืนให้ไกลและไปให้ถึง

๓. สมุตเตชนา (แก้กลัวกลัว) หมายถึง ปลุกใจให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและมีความกระตือรือร้นในการดำเนินการไปสู่เป้าหมาย

๔. สัมปหังสนา (ร่าเริง) หมายถึง สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันแบบกัลยาณมิตรซึ่งจะส่งเสริมให้สมาชิกมีความสุขในการทำงาน

ความสามารถในการจูงใจคนของพระพุทธเจ้า ตรงกับพระสมัญญาว่า ตถาคต หมายถึง คนที่พูดอย่างไรแล้วทำอย่างนั้น^{๑๖} พระพุทธเจ้าทรงมีภาวะผู้นำสูงมากเพราะทรงสอนให้รู้ (ยถาวาทิ) ทำให้ดู (ตถากาโร) และอยู่ให้เห็น (ยถาวาทิ ตถากาโร)

ยิ่งไปกว่านั้น การสั่งการแต่ละครั้งของพระพุทธเจ้าเป็นที่ยอมรับได้ง่ายเพราะไม่ทรงใช้วิธีเผด็จการแต่ทรงใช้วิธีการแบบธรรมมาธิปไตย ดังที่พระพุทธเจ้าทรงจำแนกแรงจูงใจในการทำมาดี ซึ่งเรียกว่า อธิปไตย ๓ ประการ^{๑๗} คือ

^{๑๔} ที.สี. (ไทย) ๙/๑๔๘/๑๖๑.

^{๑๖} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๒๑๑/๒๕๕.

^{๑๗} อง.ตัก. (ไทย) ๒๐/๔๗๙/๑๘๖.

๑. **อัตตาริပါတย** การทำความดีเพราะยึดผลประโยชน์หรือความพอใจของตนเป็นที่ตั้ง

๒. **โลการิပါတย** การทำความดีเพราะต้องการให้ชาวโลกยกย่อง นั่นคือ ยึดยศฐาหรือคะแนนนิยมจากคนอื่นเป็นที่ตั้ง

๓. **ธรรมาริပါတย** การทำความดีเพื่อความดี ทำหน้าที่เพื่อหน้าที่ นั่นคือยึดธรรมคือหน้าที่เป็นสำคัญ

แม้พระพุทธเจ้าจะประกาศว่า พระองค์เป็นธรรมราชา แต่ก็ไม่ทรงใช้อำนาจเบ็ดเสร็จโดยลำพัง พระองค์เองตามแบบราชาธิปไตย ในสมัยนั้นพระพุทธเจ้าทรงกระจายอำนาจในการบริหารให้กับคณะสงฆ์ดังกล่าวมาแล้ว ทั้งนี้เพราะแรงจูงใจในการบริหารของพระพุทธเจ้าผู้หมดกิเลสแล้ว ย่อมไม่ใช่เพื่อความยิ่งใหญ่ ส่วนพระองค์ การบริหารของพระพุทธเจ้าจึงไม่ใช่อัตตาริပါတย นอกจากนี้ พระพุทธเจ้าก็ไม่ได้ทรงบริหารกิจการพระศาสนาไปตามค่านินทา และสรรเสริญของชาวโลก การบริหารของพระองค์จึงไม่ใช่โลการิပါတย พุทธวิธีบริหารเป็นธรรมาริပါတย เพราะพระพุทธเจ้าทรงยึดธรรมคือ หลักการสร้างประโยชน์สุขเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสถึงหลักการบริหารของพระองค์ไว้ว่า

“พระตถาคตหันตสัมมาสัมพุทธเจ้าเป็นผู้ทรงธรรม เป็นธรรมราชา ทรงอาศัยธรรม ลักการธรรม เคารพธรรม ยำเกรงธรรม มีธรรมเป็นธง มีธรรมเป็นตรา เป็นธรรมาริပါတย ทรงจัดการรักษาป้องกันและคุ้มครองที่เป็นธรรม”^{๓๘}

เพราะเหตุที่พระพุทธเจ้าทรงยึดหลักธรรมาริပါတยนี้เอง จึงไม่มีการตั้งใครเป็นศาสดาสืบต่อจากพระพุทธองค์ ทั้งนี้เพราะทรงประสงค์จะให้คณะสงฆ์ปกครองกันเองโดยยึดพระธรรมวินัยเป็นหลักในการปกครองดังที่พระพุทธเจ้าตรัสว่า “ธรรมและวินัยที่เราแสดงแล้วบัญญัติแล้วจะเป็นศาสดาของพวกเขาเมื่อเราล่วงลับไป”^{๓๙}

ภายหลังจากพระพุทธเจ้าปรินิพพานแล้วไม่นาน พระมหากัสสปะได้ปฏิบัติตามพุทธพจน์นี้โดยเรียกประชุมพระอรหันต์ ๕๐๐ รูป เพื่อสังคายนาพระธรรมวินัยให้เป็นหมวดหมู่สำหรับใช้เป็นหลักอ้างอิงในการบริหารกิจการพระศาสนา นับแต่นั้นมาการบริหารกิจการพระศาสนาก็ยึดพระธรรมวินัยในพระไตรปิฎกเป็นหลัก โดยมีคณะสงฆ์เป็นองค์กรบริหารสูงสุดสืบต่อมาจนทุกวันนี้

๕. พุทธวิธีในการกำกับดูแล

การกำกับดูแลเป็นการควบคุมสมาชิกภายในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ พระพุทธเจ้าทรงให้ความสำคัญแก่การกำกับดูแลคณะสงฆ์เป็นอย่างยิ่ง ดังที่พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติพระวินัยเพื่อให้พระสงฆ์ใช้เป็นมาตรฐานควบคุมความประพฤติให้เป็นแบบเดียวกัน พระพุทธเจ้าทรงให้

^{๓๘} อจ.ติก. (ไทย) ๒๐/๔๕๓/๑๓๙.

^{๓๙} ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๗๗/๑๔๐.

เหตุผลในการบัญญัติพระวินัยไว้ ๑๐ ประการ เช่น เพื่อความผาสุกแห่งคณะสงฆ์ เพื่อข่มขู่บุคคลผู้ไร้ยำอาย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสื่อมเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา^{๕๐}

การบัญญัติพระวินัยเป็นเครื่องช่วยให้พระสงฆ์มีวินัยในตนเองและมีเกณท์ในการประเมินตนเอง เมื่อเห็นว่าตนทำผิดพลาดไปจากมาตรฐานความประพฤติที่พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติไว้ และความผิดพลาดนั้น ไม่ร้ายแรงถึงขนาดต้องถูกขับออกจากหมู่คณะ หรือขาดจากความเป็นภิกษุพระสงฆ์แต่ละรูปจะสารภาพ ความผิดพลาดต่อเพื่อนพระสงฆ์ด้วยกัน พิธีสารภาพเรียกว่า การแสดงอาบัติซึ่งลงท้ายด้วยคำมั่นสัญญาว่าจะไม่ทำผิดอย่างนั้นอีกต่อไป

เพื่อเป็นเครื่องเตือนใจให้พระสงฆ์ปฏิบัติตามพระวินัยที่ทรงบัญญัติไว้แล้ว พระพุทธเจ้าทรงกำหนด ให้พระภิกษุนำศีลสิกขาบทที่ทรงบัญญัติไว้เหล่านั้นมาสวดให้กันและกันฟังทุกกึ่งเดือนในวันพระ ๑๕ คำ ประเพณีปฏิบัตินี้เรียกว่าการสวดปาฏิโมกข์ ในตอนจบของศีลสิกขาบทแต่ละข้อ ผู้สวดก็จะถามที่ประชุมสงฆ์ว่า “กจจิทถ ปริสุทฺธา ทานํทํหลายปริสุทฺธิในศีลสิกขาบทนี้แล้วหรือ”^{๕๑}

ยิ่งไปกว่านั้น พระพุทธเจ้ายังได้ทรงบัญญัติให้พระภิกษุทำการปวารณาต่อคณะสงฆ์ในวันออกพรรษา การปวารณาหมายถึง การอนุญาตให้ว่ากล่าวตักเตือนซึ่งกันและกันด้วยคำว่า “ท่านผู้เจริญ ข้าพเจ้า ขอปวารณาต่อสงฆ์ เพราะเห็นก็ดี เพราะได้ยินก็ดี เพราะสงสัยก็ดี ขอท่านทั้งหลายจงอาศัยความกรุณา ว่ากล่าวข้าพเจ้า เมื่อข้าพเจ้าเห็นว่าผิดพลาด ก็จักแก้ไขปรับปรุงตัวเอง”^{๕๒}

ทั้งหมดที่กล่าวมานี้แสดงว่า พระพุทธเจ้าทรงกำหนดวิธีการในการกำกับดูแลเพื่อให้พระสงฆ์มีวินัย ในตนเอง มีการประเมินตนเองและมีการกระจายอำนาจให้คณะสงฆ์กำกับดูแลกันเอง

ในกรณีที่เกิดข้อพิพาทขัดแย้ง ซึ่งเรียกว่าอธิกรณ์ขึ้นในองค์กรสงฆ์ อันเนื่องมาจากพระสงฆ์บางรูป ไม่ยอมรับการกำกับดูแลนั้น พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติวิธีระงับอธิกรณ์ซึ่งเรียกว่า อธิกรณ์สมณะ ๗ ประการ^{๕๓} ตัวอย่างเช่น

สัมมุขาวินัย คือ วิธีระงับข้อพิพาทด้วยการที่คณะสงฆ์ประชุมพร้อมกันพิจารณาข้อกล่าวหาของฝ่ายโจทก์และคำแก้ต่างของฝ่ายจำเลยแล้วตัดสินโดยยึดหลักพระธรรมวินัย

เยภุยยสิกา คือ วิธีระงับข้อพิพาทโดยให้ที่ประชุมสงฆ์ออกเสียงชี้ขาด ฝ่ายที่ได้รับเสียงสนับสนุนข้างมากเป็นฝ่ายชนะ

ติณวัตถารกะ คือ วิธีระงับข้อพิพาทด้วยการประนีประนอมยอมความ โดยที่คู่กรณีตกลงเลิกกรากันไป ไม่ต้องมีการชำระสะสางให้มากเรื่องเหมือนเอาหญ้ามากลบทับปัญหาไว้

^{๕๐} วิ.มหา. (ไทย) ๑/๒๐/๓๗.

^{๕๑} วิ.มหา. (ไทย) ๑/๓๐๐/๒๒๐.

^{๕๒} วิ.มหา. (ไทย) ๔/๒๒๖/๓๑๔.

^{๕๓} วิ.มหา. (ไทย) ๒/๔๗๙/๕๗๑.

กระบวนการกำกับดูแลความประพฤติของพระสงฆ์ที่พระพุทธเจ้าบัญญัติไว้นั้น เป็นหลักประกันความมั่นคงและความบริสุทธิ์ผุดผ่องของคณะสงฆ์ ดังที่พระพุทธเจ้าตรัสไว้ว่า “เปรียบเทียบเหมือนมหาสมุทรไม่ร่วมกับซากศพที่ตายแล้ว ซากศพที่ตายแล้วใดมีอยู่ในมหาสมุทร มหาสมุทรย่อมนำซากศพที่ตายแล้วนั้นไปสู่ฝั่ง ชัดขึ้นบกโดยพลัน บุคคลใดเป็นผู้ทุศีล มีธรรมลามก มีความประพฤติไม่สะอาด น่ารังเกียจ สงฆ์ย่อมไม่ร่วมกับบุคคลนั้น ย่อมประชุมกันยกเธอออกไปเสียโดยพลัน ถึงแม้เธอนั่งในท่ามกลางภิกษุสงฆ์ก็จริง ถึงอย่างนั้นเธอก็ชื่อว่าไกลจากสงฆ์และสงฆ์ก็ไกลจากเธอ”^{๔๔}

สรุปได้ว่า การบริหารเชิงพุทธหรือพุทธวิธีบริหาร เป็นการบริหารตามหลักแก้วสามดวง คือ พระพุทธ พระธรรม และพระสงฆ์ ซึ่งสามารถนำหลักการมาใช้ในการบริหารธุรกิจปัจจุบันได้ **พระพุทธ** คือผู้ให้กำเนิด ผู้รู้ ผู้สอนหลักธรรม เทียบเคียงกับบริษัทหรือองค์กร **พระธรรม** คือ สิ่งที่เป็นตัวแทนจากผู้ให้กำเนิด (พระพุทธ) เป็นคำสอน เป็นหลักประพฤติปฏิบัติ เทียบเคียงได้กับคู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ อำนาจดำเนินการ มาตรฐาน แผนงาน วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ และ**พระสงฆ์**คือ ผู้นำเอาหลักธรรม ไปปฏิบัติและเผยแพร่ เทียบเคียงกับพนักงานทุกระดับ ผู้รับเหมา และผู้ขายวัตถุดิบ ที่มีธุรกรรมเกี่ยวข้องกัน เป็นต้น ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า การบริหารเชิงพุทธหรือพุทธวิธีบริหารของพระพุทธเจ้านี้ สามารถปรับประยุกต์ใช้ในยุคปัจจุบันได้ ไม่ล้าสมัยแต่อย่างใด

◇◇◇ ◇◇◇ ◇◇◇ ◇ ◇◇◇ ◇◇◇ ◇◇◇

^{๔๔} วิ.จ. (ไทย) ๗/๔๕๙/๒๘๘