

# หลักบริหาร ใน “หนังสือหลักราชการ”

วิเชียร ตรีสุภาพกุล

**หาก**กล่าวถึงหลักการบริหาร หลักการจัดการ เชื่อว่าหลายท่านคงเฝ้าจำรูตตะวันตกอันดาดงต้น ซึ่งมีสอนกันในสถาบันการศึกษา ทว่าหากเราลองค้นคว้าเรื่องทำนองเดียวกันที่ประพันธ์โดยชาวไทยแล้วก็นับเป็นความภูมิใจและโชคดี ที่ไทยเราก็ดมีผู้ประพันธ์แนวการบริหารนี้ด้วย บทประพันธ์ที่ชื่อว่า **“หนังสือหลักราชการ”** เป็นพระราชนิพนธ์ในพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชการที่ 6 เมื่อนับเวลามาถึงปัจจุบันก็ใกล้ 100 ปีทีเดียว

พระราชนิพนธ์ดังกล่าว พระองค์ทรงพระราชนิพนธ์ขึ้นสำหรับแจกข้าราชการใโอกาสตรุษสงกรานต์เมื่อปี พ.ศ.2457 เพื่อเป็นข้อคิดสำหรับข้าราชการชั้นสูงใการบริหารราชการแผ่นดิน แม้เวลาจะล่วงเลยมานาน ข้อคิดต่างๆ ในพระราชนิพนธ์นั้น กลับยืนยงอย่างสง่า ฉายแววโดดเด่น แม้กาลเวลาจะผ่านเลยก็ตาม ซ้ำยังเป็นการตอกย้ำคติสอนใจอันเอกอุดม ยั่งยืนสมัยอย่างเหลือที่จะประมาณอีกด้วย

ใพระราชนิพนธ์นี้ นอกจากจะมีหลัก หรือคุณสมบัติของผู้ที่เป็น หรือจะเป็นผู้บังคับบัญชาจะต้องมีแล้ว ยังมีโคลงกาษัตริโบราณและโคลงสุภาษิตนานาชาติอีก 65 บทที่ทรงเลือกเฟ้นคัดสรรมาอีกด้วย



## ส่วนที่ 1 หนังสือหลักการ

เนื้อหาสาระในส่วนนี้ พระองค์ได้ทรงนำเสนอบทสนทนาที่ผู้ที่จะเป็นหรือเป็นผู้บังคับบัญชาจะต้องมีทั้งสิ้น 10 ข้อหรือปัจจัย (Factors) ที่น่าจะอนุมานได้ พระองค์ทรงเน้นย้ำไว้ก่อนสำหรับผู้ที่ยังยึดเอา “วุฒิการศึกษา” เป็นใหญ่ (Education Oriented) โดยทรงเตือนว่าอย่าไปติดยึดว่าผู้ที่มี “วิชา” แล้วจะสามารถทำงานได้เสมอไป ยกตัวอย่างคนสองคนจบจากที่เดียวกัน อีกคนต้องรอให้หัวหน้าบอก ส่วนอีกคนรู้ว่าต้องทำอะไร (What) อย่างไร (How to) โดยมีต้องบอกกล่าว อย่างนี้จะเรียกว่า “รู้อะไรไม่สู้รู้วิชา” กลายเป็น “วิชาท่วมหัวเอาตัวไม่รอด” หรืออย่างไร เพราะคงไม่ใช่วิชาอย่างเดียวเสียแล้วที่ต้องมี ยังต้องมีคุณวิเศษอื่นๆ ประกอบด้วย ปัจจัยต่าง ๆ หรือคุณวิเศษที่พระองค์เอ่ยมานั้น จะขอสรุปรวบรวมประเด็นหลัก ๆ เพื่อง่ายแก่การเข้าใจได้ดังนี้

● **ความสามารถ** คือ ความสามารถในการทำงานขึ้นอยู่กับเฉพาะตัว แม้สำเร็จการศึกษาจากสำนักการศึกษาเดียวกัน สาขาวิชาเดียวกัน ก็ไม่ได้แปลว่าจะมีความสามารถที่จะรับมือกับงาน รับมือกับปัญหาได้ บางคนมีวิชาความรู้มากมาย แต่ไม่อาจจัดการกับปัญหา หรือทำให้งานเดินไปได้ด้วยดีได้อย่างไร

“อาจจะทำการทำงานให้เป็นผลสำเร็จได้ดียิ่งกว่าผู้ที่มีโอกาสเท่าๆ กัน รู้จักใช้วิชาของตนให้เหมาะสมแก่กาลเทศะและสมเหตุสมผล”

● **ความเพียร** คือ มีความอดทนอย่างชนิดที่สมัยใหม่จะเรียกว่า “กัดไม่ปล่อย” ก็คงได้รู้ทั้งรู้ว่าเป็นงานยาก มีความลำบาก แต่ก็ถือเป็นความท้าทาย (Challenge) ที่จะทำงานนั้นให้ลุล่วงด้วยดี จึงต้องใช้ความมานะหรือ Effort อย่างไม่ละความพยายาม

“ความกล้าหาญไม่ย่อท้อต่อความยากและบากบั่น เพื่อจะข้ามความขัดข้องให้จงได้โดยใช้ความอุตสาหะวิริยะมิได้ลดหย่อน”

● **ความไหวพริบ** คือ มีความสังเกต ความรู้รอบตัวและสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือ เหตุการณ์ที่กำลังประสบได้อย่างราบรื่น (Smooth) หรือแก้ปัญหาเบื้องต้นได้เปลาะหนึ่งโดยไม่สะดุดและทันทั่วทั้ง

“รู้จักสังเกตเห็นโดยไม่ต้องมีใครเตือนว่ามีเหตุเช่นนั้นๆ จะต้องปฏิบัติการ

อย่างนั้นๆ เพื่อให้บังเกิดผลดีที่สุดกิจการทั่วไปและรีบทำการอันเห็นควรนั้นโดยฉับพลันทันท่วงที

● **ความรู้เท่าถึงการณ์** คือ รู้ว่าอะไรเหมาะอะไรควร ตามควรแก่ภาวะ หรือโอกาสรู้ว่าเมื่อปฏิบัติอะไร อย่างไรจะไปจะก่อเกิดผลในทางที่เป็นคุณหรือโทษ ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องช่างจะเกี่ยวข้องกับดุลพินิจและวุฒิภาวะทางอารมณ์ค่อนข้างสูง

“รู้จักปฏิบัติกิจการให้เหมาะด้วยประการทั้งปวง รู้จักเลือกที่จะปฏิบัติการอย่างไรจึงจะเหมาะแก่เวลาและที่ที่สมเหตุสมผล จึงจะเป็นประโยชน์ที่สุด ต้องอาศัยความไหวพริบในตัวเองประกอบด้วย จึงจะ



เป็นผู้รู้เท่าถึงการณ์อย่างบริบูรณ์”

● **ความซื่อตรงต่อหน้าที่** คือ ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบโดยไม่เบียดบังเวลา หรือเฉื่อยชาในหน้าที่ หรือทำให้งานได้รับความเสียหาย หรือส่งผลเสียต่อระบบงาน หรือทำให้ผู้อื่นได้รับความเดือดร้อนอันเกิดจากความย่อหย่อนในหน้าที่ที่เป็นความไม่ซื่อตรงต่อหน้าที่ของตน

“ตั้งใจกระทำกิจการซึ่งได้รับมอบให้เป็นหน้าที่ของตนนั้นโดยซื่อสัตย์สุจริต ใช้ความอุตสาหะวิริยะภาพ เต็มสติกำลังของ

ตน ด้วยความมุ่งหมายให้กิจการนั้นๆ บรรลุถึงซึ่งความสำเร็จด้วยอาการอันงดงามที่สุดที่จะพึงมีหนทางจัดไปได้”


● **ความซื่อตรงต่อคนทั่วไป** คือ ปฏิบัติตัวซื่อตรงทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีความรับผิดชอบในคำพูดรักษาสัตย์ ไม่กลิ้งกล่อนดั่งเช่นคำกล่าวที่ว่า “มะกอกสามตะกร้าปาไม่ถูก” ไม่ว่าจะร้ายผู้อื่น หรือใส่ร้ายผู้อื่นในทางเสียหาย รวมทั้งมีมิตรจิตมิตรใจ

“รักษาตนให้เป็นคนควรเขาทั้งหลายจะเชื่อถือได้ โดยรักษาวาจาสัตย์ พูดอะไรไม่เปลี่ยนแปลงคำพูดไปเพื่อความสะดวกเฉพาะครั้งหนึ่ง คราวหนึ่งไม่คิดเอาเปรียบใคร ไม่ยกตนข่มท่าน ไม่หาดีใส่ตัวหาชั่วใส่เขา เมื่อผู้ใดไม่ตรีต่อก็ตอบแทนด้วยไมตรีโดยสม่ำเสมอ ไม่ใช้ความรักใคร่ไมตรี ซึ่งผู้อื่นมีแก่เรา นั้น เพื่อเป็นเครื่องประหารเขาเองหรือใครๆ ทั้งสิ้น”

● **ความรู้จักนิสัยคน** คือ ใฝ่รู้เรื่องการศึกษานิสัยใจคอคน เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญในการปฏิสัมพันธ์ การรู้จักความเป็น “คน” จะช่วยให้การ “ติดต่อ” และ “สื่อสาร” เป็นไปอย่างราบรื่น ทั้งนี้ไม่ว่าบุคคลที่ติดต่อกับจะเป็นผู้น้อยหรือผู้ใหญ่ เพราะต่างก็มีข้อแตกต่าง ข้อจำกัด ข้อเหมือน ข้อต่างอยู่มาก

เอาใจใส่ในทางสังเกตและ รู้จักนิสัยคนให้ดี เป็นของสำคัญสำหรับผู้ที่ทำหน้าที่จะต้องปฏิบัติกิจการติดต่อกับผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ใหญ่หรือผู้น้อย

● **ความรู้จักผ่อนผัน** คือ รู้จักพิจารณาอย่างถ่วงแท้และมองเห็นแล้วว่าหากปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นวิธีการทำงานในบางสถานการณ์ หรือลักษณะงานแล้วจะทำให้งานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ไม่สะดุด ทั้งนี้โดยไม่กระทบต่อระเบียบ แต่ได้ผลลัพธ์ในทางที่เป็นคุณ

“การรู้จักยืดหยุ่นในบางสถานการณ์หรือบางภาวการณ์ ทั้งนี้ยังคงยึดถือระเบียบแต่รู้จักปรับ หรือยุบโดยถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นใหญ่” 

อ่าน ต่อฉบับหน้า