



## ผู้บริหารกับวิญญาณความเป็นครู

เรื่อง : ระพี สาคริก

วิญญาณความเป็นครูเป็นสิ่งที่ธรรมชาติได้มอบมาให้แก่วิถีการดำเนินชีวิตของทุกคน เพื่อหวังสร้างสรรพคุณบิสดิ ปัญญาให้กับตัวเอง รวมทั้งถ่ายทอดสู่ชนรุ่นหลัง แต่มีบางคนที่รากฐานจิตใจอ่อนแอเองกระทั่งไปอาจสู้กับกิเลสของเพื่อนมนุษย์ ซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อมของผลการจัดการที่นั่นคงอยู่ได้ จึงจำต้องสูญเสียสิ่งอันทรงคุณค่าแก่ชีวิตตัวเองไปอย่างเป็นธรรมชาติ ดังนั้นวิญญาณความเป็นครูจึงทำให้อะไรที่กิเลสของมนุษย์เป็นผู้นำคนขึ้นมาเอง เช่น การกำหนดให้บุคคลออกมาแสดงเป็นตัวละครที่สมมติขึ้นบนเวทีของโรงเรียน แลมหาวิทยาลัยทำให้สิ่งอันทรงคุณค่าแก่ชีวิตตัวเอง และเยาวชนคนรุ่นหลังถูกทำลายไปอย่างน่าเสียดายที่สุด

### ผู้บริหารคือใคร ?

เธอที่รักทุกคน ถ้าฉันจะถามใจเธอว่า “ผู้บริหารคือใคร?” “และขอให้ตอบจากความรู้สึกอันเป็นธรรมชาติโดยไม่หลอกตัวเอง หลายคนคงตอบว่า ผู้บริหารคือคนที่เข้าไปบริหารและมีอำนาจในการจัดการทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อหวังผลสำเร็จ โดยเฉพาะการบริหารและจัดการบุคลากร ซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญของทุก ๆ เรื่อง”

เช่น เป็นนายกรัฐมนตรี เป็นรัฐมนตรี เป็นอธิบดี หรือเป็นผู้ว่าราชการกอง แม้อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารสถาบันการศึกษา นับตั้งแต่เป็นอธิการบดีลงมาจนกระทั่งถึงหัวหน้าภาควิชา ซึ่งคำตอบดังกล่าวเกิดจากการขาดการรู้เท่าทันต่ออิทธิพลกิเลส ซึ่งแฝงอยู่ในระบบการจัดการที่มีเพื่อนมนุษย์ในอดีตเป็นผู้สมมติขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือตามกิเลสของตัวเองเพื่อหวังผลสำเร็จ

สภาพที่ขาดการรู้เท่าทันนี้เองที่มีผลทำให้สามัญชนแม้จะศึกษาเล่าเรียนมาสูงๆ แต่จิตใจไม่ได้สูงตามระดับการจัดการศึกษา จึงเกิดมีการแย่งชิงกันเข้าสู่ตำแหน่งบริหารสูงชันอย่างหยุดได้ยาก

ทั้งนี้ เนื่องจากการเข้าไปอยู่ในตำแหน่งดังกล่าวเกิดจากกิเลสที่มีอยู่ในรากฐานจิตใจตนเองเป็นสัญจรธรรม เสมือนสิ่งเสพติดที่ชำระล้างได้ยากที่สุด ดังเช่นภามิตโตโบราณของไทยที่กล่าวฝากเอาไว้ว่า “ขึ้นชื่อหลังเสี้ยนนี้ง่าย แต่ลงจากหลังเสี้ยนนี้สิยากยิ่ง”

ฉันขออนุญาตนำเอาหนังสือชื่อ “วิญญาณผู้นำจากรากฐานสู่การพัฒนา” ซึ่งฉันเป็นผู้เรียบเรียงขึ้น และจัดพิมพ์โดยโครงการจัดพิมพ์คบไฟ เมื่อเดือนพฤษภาคม ๒๕๔๗ มาใช้อ้างอิง ถ้าใครได้อ่านหนังสือเล่มนี้แล้วนำมาใช้พิจารณาตัวเอง น่าจะได้ครูสอนที่เข้าใจความจริงร่วมด้วย

เพราะหนังสือดังกล่าวได้ชี้แนวทางในการปฏิบัติที่นำไปสู่การรู้ความจริงได้ว่า การจะเป็นผู้บริหารที่ดีในองค์กรต่างๆ นั้น ก่อนอื่นควรจะต้อง

เป็นผู้บริหารการดำเนินชีวิตของตัวเองที่เข้าถึงความจริงให้มั่นคงอยู่ได้เสียก่อน ไม่เช่นนั้นแล้วไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารกิจการใด ก็ต้องทำให้เพื่อนมนุษย์ที่อยู่ภายใต้การบริหารและจัดการโดยตนเองจำต้องประสบกับความทุกข์ ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีแต่ความล้มเหลวเป็นสัญจรธรรม

แม้แต่การที่ฉันนำเรื่องนี้มาเขียน ตัวเองก็ได้เรียนรู้ความจริงจากผลการปฏิบัติมาแล้วในอดีตอันยาวนาน จนกระทั่งขณะนี้ฉันมีอายุ ๘๖ ปีแล้ว จึงสามารถนำมากล่าวให้เธอทั้งหลายได้มั่นใจถึงความจริงให้เป็นที่เชื่อได้ว่า ไม่ได้กล่าวโดยยกเมฆขึ้นมาลอยอยู่ในอากาศ

เธอที่รักทุกคน ฉันเคยค้นหาคำจากใจตัวเองที่นำออกมาเขียนเป็นบทความไว้อีกเรื่องหนึ่งว่า “ฉันไม่มีวัยคงมีแต่ใจ” ซึ่งบทความเรื่องนี้หากเธอยังมีชีวิตอยู่ในวัยเรียนในสถาบันการศึกษา คงจะมั่นใจได้ว่าการศึกษาที่ฉันนำเอาสัญจรธรรมของผู้บริหารมาพูดให้เธอฟัง หาใช่เป็นเพราะฉันพูดในช่วงที่ยังไม่เหมาะสมกับชีวิตของเธอไม่ เพราะเธอยังไม่ได้เป็นผู้บริหาร หากการที่เป็นผู้บริหารที่ดีมีคุณธรรมให้เป็นที่ยอมรับแก่สังคมนั้น ฉันได้เริ่มต้นมาเพื่อยุติชีวิตอยู่บนพื้นฐานเรื่องนี้อย่างเป็นธรรมชาติมาตั้งแต่วัยยังเป็นเด็ก

ดังนั้น การบรรยายในวันนี้จึงมีความเหมาะสมกับคนทุกเพศทุกวัย ถ้าเธอใช้ชีวิตเรียนรู้อย่างอิสระโดยไม่ยอมตกเป็นทาสอิทธิพลกิเลสของตัวเอง รวมทั้งของเพื่อนมนุษย์ที่เข้าไปแฝงอยู่ในสภาพแวดล้อมของระบบการบริหารและการจัดการ ซึ่งเป็นเพียงเครื่องมือที่มนุษย์กำหนดขึ้นเท่านั้น

บางคนอาจแก้ตัวว่า เพราะสภาพปัจจุบันมันมีอิทธิพลล้นเข้าไปในแอบแฝงอยู่ในสภาพแวดล้อมรุนแรงยิ่งขึ้นแทบจะทุกกรณี ซึ่งพร้อมที่จะส่งผลทำลายคุณค่าของตัวเองอย่างเป็นธรรมชาติ ดังนั้นแต่ละคนจึงอดทนเข้มแข็งอยู่ได้ยาก

มีภามิตโตหนึ่งซึ่งคนยุคนี้มักนำมากล่าวอ้างอยู่เสมอว่า “จงเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส” ถ้าเธอสามารถรู้เท่าทันคำแก้ตัวประโยคนั้นคงรู้ได้ว่า

ส่วนใหญ่เป็นการตีความที่ปลายเหตุ ความจริงแล้วภามิตโตนี้ชี้ให้เห็นว่า “คนที่มีรากฐานจิตใจเข้มแข็งในการรักษาความจริงซึ่งอยู่ในรากฐานจิตใจตนเองให้มั่นคงอยู่ในระดับหนึ่ง รวมทั้งมองเห็นโอกาสที่จะก้าวเข้าไปหาอิทธิพลทางวัตถุอย่างทำลายได้ด้วยบุคลิกภาพที่ส่งงามโดยไม่สะทกสะท้านนั้น สิ่งดังกล่าวย่อมนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารงานบุคคล ดังที่ฉันเคยพูดเอาไว้ว่า ความหลากหลายของเพื่อนมนุษย์คือโอกาสที่จะนำไปสู่การศึกษาธรรมะให้ถึงความจริงได้เองอย่างเป็นธรรมชาติ”

ถ้าเธอจะถามฉันว่าประสบการณ์เรื่องนี้ฉันเรียนรู้มาจากที่ไหน ฉันขอตอบว่ามันเกิดจากนิสัยที่กล้าเผชิญกับความจริง แม้ใครจะเข้ามาขมขยอปอปับ ฉันก็รู้เท่าทันจึงไม่หลงอยู่กับมัน หากสามารถใช้สติปัญญาลวงเข้าไปถึงความจริงที่อยู่ภายในรากฐานจิตใจของบุคคลผู้นั้นได้เองอย่างเป็นธรรมชาติ

แม้ใครที่คิดว่าฉันคือศัตรูของเขา ทำให้เขานำฉันไปดิฉินนินทาว่าร้ายต่างๆ แต่ฉันก็กล้าที่จะเดินก้าวเข้าไปหาเขา และใช้อิริยาบถที่พูดคุยกับเขาอย่างเป็นกันเองจากความรักความจริงใจ จนกระทั่งทำให้ความรู้สึกเป็นศัตรูของบุคคลผู้นั้นมันละลายหายไปเปลี่ยนแปลงมาเป็น “ความรู้สึกละเอียดใจ” พฤติกรรมดังกล่าวมาแล้วทั้งหมด ฉันจะไม่นำมาพูดคุยในเชิงโอ้อวดแก่สาธารณชน ซึ่งอาจมีผลเป็นการนำเอาความไม่ดีของผู้อื่นมากมาประจาน

เรื่องนี้มักมีคนถามฉันว่า “ท่านอาจารย์เรียนรู้อะไรมาจากไหน ทั้งๆ ที่ไม่ได้เข้าวัด” คำตอบจากฉัน ก็คือ “จากโรงเรียนกล้วยไม้”

### เพราะเหตุใดหรือฉันถึงได้ตอบเช่นนั้น

คำตอบก็คือ เพราะเหตุที่ว่า ช่วงที่ฉันริเริ่มเข้ามาทำงานกล้วยไม้ใหม่ๆ ฉันเปิดเวทีให้คนเข้ามาสนใจปลุกกล้วยไม้อย่างหลากหลาย ซึ่งฉัน

มุ่งมันใช้ศิลปะในการรักษาความซื่อสัตย์ต่อตนเอง เอาไว้ได้อย่างเข้มแข็ง ทำให้ต้องเดินทวนกระแสความรู้สึคนึกคิดและความเชื่อของคนรุ่นเก่า ซึ่งส่วนใหญ่มีความเห็นแก่ตัวค่อนข้างสูง โดยการนิยมนำเอากล้วยไม้มาแบ่งชนชั้น และใช้เป็นเครื่องมือดูถูกคนจนรวมทั้งเยาวชนว่า เขาไม่สามารถที่จะเอื้อมมือถึงความสูงของกล้วยไม้ได้ ดังที่ฉันเคยให้สัมภาษณ์หนังสือพิมพ์ผู้จัดการไปแล้ว ซึ่งลงตีพิมพ์ไปแล้วเมื่อวันที่ ๗ เมษายน ๒๕๕๑

นอกจากนั้นการเดินทางทวนกระแสสังคม ยังมีผลสร้างศัตรูให้กับตัวเองอย่างรุนแรง แทนที่ฉันจะมีความทุกข์หนักในเรื่องนี้ กลับมีความกล้าหาญในด้านจริยธรรม โดยใช้การเดินทางเข้าไปหาคนที่ฉันเห็นเป็นศัตรูอย่างปราศจากความทุกข์ หากเห็นว่าเขาเป็นเพื่อนที่ดี ที่ช่วยให้ความรู้ในการสร้างสรรค์จริยธรรมและคุณธรรมแก่ตัวเอง

แม้ในช่วงชีวิตที่ฉันดำรงตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ช่วงนั้นนิสัยคนไหนที่ทางคณะแม่แต่ครูบาอาจารย์ทั่วไปเห็นว่าเป็นคนเลวร้าย มีนิสัยชอบประท้วงหรือด่าทอครูบาอาจารย์อย่างหยาบๆ คายๆ จนกระทั่งถูกลงโทษทางวินัยในขั้นร้ายแรงถึงกับต้องพักการเรียน แต่ฉันกลับรักที่จะเดินเข้าไปคบหาสมาคม และให้ความเมตตาการุณารวมทั้งความเห็นใจกับนิสัยที่มีนิสัยดังกล่าว จนกระทั่งมีเพื่อนของเขามาถามฉันในภายหลังว่า **“ไอ้เพื่อนผมเหล่านั้นมันเป็นคนดีจริงทั้งนั้น ทำไมคุณพ่อถึงได้เอามันอยู่หมด”** คำถามประโยคนี้ได้จากปากของ ระลึก หลีกภัย ซึ่งเป็นประธานกลุ่มคำยาอาสาสมัครและเป็นสมาชิกชมรมวรรณศิลป์ของนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่เข้ามาพักอยู่ในไร่ไม้ชายคาบ้านฉันเสมือนลูกหลานอยู่ในขณะนั้น

ดังนั้น ความหมายของคำว่า การบำเพ็ญบารมีนั้นมันไม่ใช่เรื่องที่จะทำได้ภายในวันหรือแม้แต่ เดือนนี้ หากควรรู้ว่าการนำตัวเลขมาใช้เป็นข้ออ้างนั้น แท้จริงแล้วมันไม่ใช่ความบริสุทธิ์ผุดผ่อง หากเป็นการเผยแพร่ความจริงให้คนที่มึสติปัญญาเฉียบแหลมเขาหยั่งรู้ความจริงได้ถึงจากฐานจิตใจของผู้อ้างมากกว่า

ความหมายของผู้บริหารที่ฉันนำมาแสดง อรรถาธิบายตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงบัดนี้ คงจะมีความพอเพียงที่จะชี้แจงให้ผู้ที่ยังมีสติปัญญาหลงเหลืออยู่บ้างพอที่จะเข้าใจได้ ถึงระดับหนึ่งแล้ว

ต่อไปนี้ฉันขอเริ่มต้นชี้แจงถึงเหตุและผลของความเป็นครู ซึ่งได้สะท้อนอรรถาธิบายเอาไว้ตั้งแต่เริ่มแรกแล้วว่า **“วิญญาณความเป็นครูเป็นสิ่งที่มีธรรมชาติได้มอบมาให้แก่วิถีการดำเนินชีวิตของทุกคน เพื่อหวังสร้างสรรค์ความมีสติปัญญาให้กับตัวเอง รวมทั้งถ่ายทอดสู่ชนรุ่นหลัง”**

ฉันนำมากล่าวอ้างถึงความจริงอยู่เสมอว่า บนเส้นทางสายกลางซึ่งเธอมีอยู่ในหัวใจแล้วนั้น ควรจะมองทุกสิ่งทุกอย่างเห็นได้สองด้าน ซึ่งเท่านั้นยังไม่พอ หากควรหยั่งรู้ความจริงได้ว่า **“ด้านไหนคือพื้นฐานของอีกด้านหนึ่ง”**

บนสังขารอันเป็นธรรมชาติของชีวิตเราทุกคนดังกล่าว เราควรจะหยั่งรู้ความจริงได้ว่า แต่ละคนต่างที่จะยืนอยู่ท่ามกลางความหลากหลายของเพื่อนมนุษย์นั้น ต่างก็เป็นทั้งครูและศิษย์ แต่ความเป็นศิษย์ควรจะถือว่าเป็นพื้นฐานสำคัญของความเป็นครู ดังนั้นจากประสบการณ์ชีวิตเท่าที่ฉันผ่านพ้นมาแล้ว มาถึงบัดนี้ตัวเองกล้าพูดอย่างมั่นใจได้ว่า ฉันเป็นศิษย์ของนักเรียนทุกคน ทั้งที่อยู่ในโรงเรียนและมหาวิทยาลัย

ถ้าเธอจะถามว่า เหตุใดฉันถึงได้พูดเช่นนี้ คำตอบก็คือ ในขณะที่ฉันยืนอยู่ท่ามกลางชนรุ่นหลัง ฉันรักและสนใจที่จะให้เขาทั้งหลาย กล้าพูดกล้าถามสิ่งที่เขาไม่รู้กับฉัน และฉันก็สามารถยืนหยัดอยู่บนขาตัวเองที่จะตอบคำถามเหล่านั้นอย่างมีบุคลิกภาพ

ฉันเชื่อว่าการตอบคำถามของชนรุ่นหลังได้อย่างภาคภูมิใจนั้นมันเป็นข้อสอบที่แท้จริงสำหรับตัวฉันเอง

เหตุผลก็คือ เขาถามเพราะเขาไม่รู้ ถ้าฉันเป็นคนทวงวิชา ถ้าจะว่าเป็นผู้ใหญ่ก็เป็นผู้ใหญ่ที่ใจมาก ๆ แต่ฉันก็บอกความจริงจากใจตัวเองแก่เขาว่า ข้อสอบที่เธอทั้งหลายเข้าไปนั่งสอบอยู่ในชั้นนั้นมันไม่ใช่ของจริง แต่มันเป็นเพียงสิ่งสมมติเท่านั้น

เพราะเหตุใดหรือ **“ก็เพราะครูรู้แล้วยังดันมาถาม”** แล้วเธอเชื่อได้ยังไงว่า มันเป็นเรื่องจริงเนื่องจากครูไม่ได้ถามด้วยความจริงใจ หากไปคัดมาจากหนังสือและตำรา ซึ่งเป็นแผ่นกระดาษและหนังสือ ให้เรารู้เท่าทันการหลอกของครู

ที่ฉันพูดเช่นนั้น ไม่ใช่สอนให้เธอหลบหลู่ดูถูกครูบาอาจารย์ แต่ฉันชี้ให้เธอมองเห็นความจริงว่า **อะไรเป็นของจริงอะไรเป็นของปลอม** เพื่อรักษารากฐานจิตใจเธอให้ซื่อสัตย์ต่อตนเอง อย่างมั่นคงอยู่ได้เท่านั้น

สิ่งที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดมันมีสังขารอยู่เพียงสองด้านเท่านั้น ด้านหนึ่งคือสิ่งสมมติที่เกิดจากกิเลสของมนุษย์ ส่วนอีกด้านหนึ่งมันเป็นของจริงที่เกิดจากใจเธอเอง

ฉันรับรองว่า ถ้าเธอรู้เท่าทันต่อสิ่งที่ฉันกล่าวมาแล้ว ฉันขอรับรองว่า ความจริงที่อยู่ในรากฐานจิตใจเธอเองอย่างเป็นทางการตั้งแต่ชีวิตเริ่มต้น เธอคงมีความเข้มแข็งที่จะรักษามันไว้ไม่ให้นันสูญหายไปไหนอย่างแน่นอน นอกจากนั้นยังคงนำไปปฏิบัติทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินชีวิตอย่างผู้ถือขันติ และมีการให้อภัยอย่างเข้าใจถึงความหลากหลายของทุกสิ่งทุกอย่างได้อย่างเป็นธรรมชาติ



## ภาพนี้ได้จากอำเภอนาแก จังหวัด

## นครพนม ในขณะที่พื้นที่พื้นที่นี้เป็นสี

## แดงจัด นิสิตค่ายอาสาสมัครของ

## มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ไปเลือก

## พื้นที่แห่งนี้เป็นที่สร้างค่ายให้กับ

## โรงเรียนและชนบท

เมื่อปลายวันที่ ๔ มิถุนายน ๒๕๕๑ ฉันนำรายการโทรทัศน์ **“ศาลาริมสวน”** จากกรณำปฏิบัติของทีมงานที่ฉันรักและเมตตาเสมือนเป็นลูกเป็นหลาน ไปทำรายการปูพื้นฐานความรู้ เกี่ยวกับธรรมชาติของกล้วยไม้ให้กับเด็ก ๆ มัธยมปลายของโรงเรียนรุ่งอรุณ ที่เข้ามาสมัครใจเรียนรู้จากฉันด้วยความรักความสนใจอย่างเป็นธรรมชาติ

ปลายวันนั้น ฉันให้ปูเสื่อนั่งอยู่ได้ร่มไม้ที่พื้นดิน เพื่อพูดคุยกันอย่างเป็นธรรมชาติ

มีครูคนหนึ่งเข้ามาบอกว่า ให้เอาเก้าอี้มาตั้งให้ฉันนั่ง แต่ฉันกลับพูดสวนกลับไปว่า **“คนเป็นครูต้องนั่งอยู่ต่ำกว่าลูกศิษย์”** ฉันสังเกตเห็นว่า เขาทำท่าสละสลวยก่อนที่จะเอ่ยปากถามฉันว่า เพราะเหตุใด ฉันจึงอธิบายให้เขาฟังว่า **“ครูหรือเปล่าว่า คนที่มีวิญญาณความเป็นผู้ใหญ่อยู่ในหัวใจนั้น ต้องรู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน”** แต่คุณครูก็ยังทำท่าสละสลวยต่อไปอีก ฉันก็เลยสรุปให้ฟังว่า **“คุณครูรู้ไหม ลดกายลงต่ำแล้วจิตใจย่อมสูงขึ้น”**

เออละ เธอที่รักทุกคน ฉันอยากจะถามเธอว่า คำตอบประโยคนั้นมันชัดเจนแล้วหรือยัง สำหรับคนเป็นครูด้วยจิตวิญญาณ

มีภาพที่เป็นรูปธรรมซึ่งฉันขอลิขิตเอาไว้ ณ โอกาสนี้

ขอให้เธอที่รักจงสังเกตดูให้ดูว่า บนโครงหลังคา สิ่งก่อสร้างที่เห็นอยู่ในภาพนั้นคืออะไร

ภาพนี้ได้จากอำเภอนาแก จังหวัดนครพนม ในขณะที่พื้นที่พื้นที่นี้เป็นสีแดงจัด นิสิตค่ายอาสาสมัครของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ไปเลือกพื้นที่แห่งนี้เป็นที่สร้างค่ายให้กับโรงเรียนและชนบท



## นี่แหละภาพของอธิการบดีมหาวิทยาลัย

### เกษตรศาสตร์ ที่นั่งอยู่ท่ามกลางนิสิต

### ในค่ายอาสาพัฒนา แถบจะทุกจังหวัด

### ทุกอำเภอในยามฤดูร้อน ซึ่งค่ายกำลังจะ

### ปิดลงตามกำหนดในไม่ช้า

ฉันยังจำได้ดีว่า คืนวันนั้นฉันเดินทางไปโดยเครื่องบิน ไปลงที่จังหวัดสกลนคร แล้วใช้รถจี๊ปของคุณวิชัย วิบูลย์กิจจนารถ เจ้าหน้าที่เร่งรัดพัฒนาชนบท (รพช.) ซึ่งมีบ้านพักอยู่ที่อำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี

คนหนุ่มคนนั้นนับตั้งแต่พวกเราไปตั้งค่ายสร้างโรงเรียนอยู่ที่กิ่งอำเภอน้ำยืน จังหวัดอุบลราชธานี เขาให้การดูแลนิสิตค่ายอาสาซึ่งเสมือนเป็นลูกหลานของฉันอย่างใกล้ชิดสนิทสนม คุณวิชัยเป็นคนหนุ่มไฟแรง เขามีความศรัทธาฉันมาก จนกระทั่งถึงขั้นที่ทราบว่า ถ้าฉันเดินทางไปภาคชนบทที่ภาคอีสาน เขาจะต้องขับรถคอยบริการทุกสิ่งทุกอย่าง แม้ไปที่จังหวัดอุบลราชธานี เขาและภรรยาถึงส่งสละห้องนอนส่วนตัวให้ฉันพักอยู่ด้วย โดยที่ทั้งคู่อดส่าห์ออกมาอนตากุ้งอยู่ข้างนอก เราจึงคบกันแบบใจถึงใจ และเหมือนฝาแฝดเนื้อฝาแฝดตัวเป็นลูกหลานของฉัน

แต่น่าเสียดายที่ภายหลังคนหนุ่มคนนี้เป็นโรคมะเร็งที่ลำไส้ และเสียชีวิตท่ามกลางความรักและน้ำตาของฉัน และพวกเราทุกคน

อนึ่ง คุณวิชัยเป็นคนที่ทำงานเสี่ยงต่อความตาย แล้วเขาก็รู้ว่าฉันมีนิสัยเหมือนเขา

ค่ำวันที่ฉันลงเครื่องบินที่จังหวัดสกลนคร เขานำ รถจี๊ปไปรับพร้อมอาวุธครบมือ ไม่เพียงให้เขาใช้งานเท่านั้น แต่ยังเตรียมไว้ให้ฉันอีกชุดหนึ่งด้วย มันมีทั้งปืนยิงเร็วเอ็มสิบหก และลูกระเบิดมือแบบน้อยหน้าอีกหลายลูก เพราะการไปที่นั่นจะต้องบุกไปในดงผู้ก่อการร้ายในเวลาค่ำคืน เพราะเขาารู้ใจฉันดีว่าเป็นคนมีนิสัยรักและห่วงใยลูกศิษย์ยิ่งกว่าชีวิตตัวเอง เพราะฉะนั้นการเดินทางคืนวันนั้นเรากอดคอเสี่ยงต่อความตาย เขาจึงทำงานร่วมกับฉันอย่างสบายใจ

ขณะที่รถจี๊ปแล่นอยู่บนสันเขาภูเขาประมาณเวลาลือท่มเห็นจะได้ เราแหงนหน้าขึ้นไปดูบนท้องฟ้าแล้วพบว่า มีเครื่องบินลาดตระเวนของฝรั่งเศสไปบินอยู่ตรงนั้น เขาคงสงสัยว่าเป็นรถของใครที่กล้าหาญขึ้นไปแล่นบนสันเขาภูเขาในเวลาค่ำคืน

ทันทีที่เห็นเครื่องบินฝรั่งเศสทิ้งพลูสองแสงลงมาจากข้างบน เล่นเอาลูกศิษย์คนหนึ่งซึ่งติดตามมาด้วยร้องขอผ้าห่ม เขามองว่า “หนาวจนตัวสั่น”

ไม่เพียงเท่านั้น หลังจากรถแล่นลงมาถึงที่ราบแล้ว เขาก็ขับรถออกมาจากเส้นทางปกติลัดเข้ามาอยู่ในป่าอีกประมาณห้าสิบลิโลเมตรเศษๆ มันเป็นป่าค่อนข้างทึบ ลึกเข้าไปกว่าจะมาถึงที่ตั้งค่ายก็เป็นเวลาตีสอง

ฉันรู้ว่า ขณะที่แล่นรถเข้ามาอยู่ในป่านั้นเราเป็นเป้าเคลื่อนที่ที่ใครเข้ามายิงได้ตามสบาย ส่วนอาวุธปืนเอ็มสิบหกที่พาดอยู่บนตักฉัน กับลูกระเบิดมือแบบน้อยหน้าอีกสามลูก ซึ่งกำลังอยู่ที่พื้นรถใกล้ๆ กับขา มันไม่มีความหมายอะไรมากกว่าเป็นเพื่อน ซึ่งทำให้อุ่นใจมากขึ้นเล็กน้อย

นี่แหละคือ จิตวิญญาณของครูที่ให้ความรัก ความเมตตา และความห่วงใยต่อลูกศิษย์ ซึ่งเสียสละเข้าไปทำงานเพื่อเพื่อนมนุษย์ในชนบท

**ครูกับน้ำตาแห่งคุณธรรมที่มอบให้กับศิษย์ทุกคน**

ขณะที่เขียนบทความฉบับนี้ ฉันยังนั่งน้ำตาไหลออกมาโดยไม่รู้สึกลึก

เช้าวันรุ่งขึ้น พอแสงทองเริ่มส่องฟ้า ภาพที่เห็นอยู่ขณะนั้นก็คือ ตัวฉันเอง ที่ขึ้นไปตีหลังคาสังกะสีลูกฟูกร่วมกับลูกศิษย์อีกสองคนให้กับโรงเรียนหลังใหม่ โดยไม่คิดถึงความยากลำบาก แม้แต่การเสี่ยงอันตรายใดๆ ทั้งสิ้น

ยังมีภาพที่เป็นรูปธรรมจากการปฏิบัติบนพื้นฐานวิญญาณความเป็นครูของฉันเองอีกอย่างหนึ่ง ซึ่งฉันใคร่ขออนุญาตนำมาซึ่งแสดงเหตุไฉน โอกาสนี้ด้วย ทั้งที่เป็นรูปภาพและคำอธิบาย ภาพที่เห็นอยู่ตรงนี้เป็นอะไร และได้มาจากไหน?

คำตอบก็คือ “นี่แหละภาพของอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่นั่งอยู่ท่ามกลางนิสิตในค่ายอาสาพัฒนา แถบจะทุกจังหวัดทุกอำเภอในยามฤดูร้อน ซึ่งค่ายกำลังจะปิดลงตามกำหนดในไม่ช้า”

นิสิตเหล่านั้นเขากันหันหน้าหลัง เอามือจับปากกาลงเขียนบนเสื้อของอธิการบดีที่เขารักและเคารพดูจพ้อมบังเกิดเกล้าของเขา ขอให้สังเกต บางคำอาจจะอ่านออกว่า “คุณพ่อที่แสนดีของลูกๆ” และในมุมกลับ คุณพ่อคนนี้ก็จีบปากกาบรรจงเขียนลงบนเสื้อของลูกศิษย์ทุกคน ที่เข้ามาให้ความรักความเคารพจากใจจริง

ซึ่งภาพอย่างนี้คงหาให้เห็นได้ยากยิ่งขึ้นในผู้บริหารทั้งหลายในยุคปัจจุบัน จนกว่าโลกใบนี้จะดับสูญลงไปตามกฎแห่งกรรม

CR

บทความเรื่องนี้เขียนประกอบคำปาฐกถาเรื่อง “ผู้บริหารกับวิญญาณความเป็นครู” ซึ่งฉันได้ถูกขอร้องให้นำมาบรรยาย ณ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) ในวันที่ ๖ สิงหาคม ๒๕๕๑ เวลา ๑๙.๐๐ - ๑๖.๐๐ น.

เหตุอันเป็นที่มาของเรื่องนี้ก็คือ เมื่อประมาณ ๖-๗ ปีมาแล้วฉันจะได้ ฉันได้รับเชิญจากสถาบันแห่งนี้ ให้ไปเป็นองค์ปาฐกเพื่ออบรมสติแก่ผู้สนใจ ณ ห้องประชุมใหญ่ของโรงแรมแห่งหนึ่ง ซึ่งวันนั้นมี ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล ได้รับเชิญวิทยากรอีกท่านหนึ่ง ซึ่งท่านไปถึงสถานที่แห่งนั้นในภายหลัง มีพิธีกรผู้หนึ่งซึ่งมาต้อนรับฉันอยู่ใกล้ชิด เธอชื่อ นฤมล สะอาดใจม (ลูกหม่อม) ฉันสังเกตเห็นว่าเธอเป็นคนฉลาด และมีแววของการที่จะก้าวไปสู่ความรู้ทางวิชาการในระดับสูง จึงได้ให้ความใกล้ชิดสนิทสนมกันเป็นพิเศษมาตลอด นี่ก็เป็นคุณลักษณะหนึ่งของความเป็นครู

หลังจากนั้นมาเป็นเวลาหลายเดือน เธอก็มาหาฉันที่บ้านพร้อมมากราบลาว่า จะไปศึกษาวิชาสถิติต่อในสหรัฐอเมริกา หลังจากนั้นฉันก็ติดตามสภาพชีวิตของเธออย่างใกล้ชิดมาตลอด

ฉันรู้ว่าเธอมีปัญหาวีชีวิตที่ค่อนข้างหนัก และตกอยู่ในสภาพที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม จึงได้เขียนจดหมายให้กำลังใจกันมาตลอด จนในที่สุดเธอก็สำเร็จการศึกษา จนได้มาเป็นอาจารย์อยู่ในสถาบันแห่งนี้ และเป็นผู้บริหารธุรกิจ

ฉันเป็นผู้ใหญ่ที่ตระหนักถึงคำสอนของคนโบราณในอดีตเสมอว่า ขออย่าได้เรียนรู้แต่เพียงภาพเฉพาะหน้า แต่ควรเรียนรู้ถึงที่มาที่ไปของทุกสิ่งทุกอย่างอย่างผู้รู้ผู้เห็นผล

ฉันนำปฏิบัติเรื่องนี้มาตลอดชีวิต จึงสามารถหยั่งรู้ว่า สังคมไทยในปัจจุบันตกอยู่ในสภาพที่เป็นอันตรายต่อชาติบ้านเมืองเป็นอย่างยิ่ง แม้แต่ในแวดวงของนักวิชาการที่เข้าไปบริหารงานในด้านการจัดการศึกษา





## เหตุและผลในวิถีของการจัดการ ใครได้ใครเสียอะไร

เรื่อง : รัชพี สาคริก

ช่วงที่ผ่านมามองถึงทุกวันนี้ เรามักพูดกันว่าการศึกษาของไทย ช่วยให้เราได้รับแต่ความรู้ แต่ไม่สามารถรู้เท่าทันคนอื่น รวมถึงสิ่งอื่นที่อยู่ในบรรยากาศของสิ่งแวดล้อม

ปัญหาดังกล่าวน่าจะได้รับการนำมาพิจารณาวิเคราะห์เจาะลึกให้ถึงรากฐาน เพื่อแก้ไขสิ่งที่อยู่ในสังคมขณะนี้ได้อย่างได้ผลจริงจัง แต่ว่าถ้าคนมีรากฐานจิตใจอันเป็นพื้นฐานของการพัฒนามีนิสัยโลกมกาย่อมไม่อาจช่วยให้เกิดประโยชน์ได้อย่างแท้จริง หากจริงแต่จะทำให้คนมีโอกาสก้าวหน้าไปก่อนกลายเป็นคนหวงกลับมาทำร้ายคนอื่นซึ่งชีวิตยังต้องคิดว่าตนอย่างเป็นธรรมชาติ หรืออีกนัยหนึ่งการเน้นอยู่กับการจัดการด้านเดียว ยิ่งในขณะนี้ทำกันจนกระทั่งเป็นแฟชั่นหรือเป็นธุรกิจ การจะถอยกลับมาให้รู้ได้ด้วยจิตสำนึกว่า ธรรมชาติของตัวเอชนั้น มันควรจะนำมาใช้เป็นพื้นฐานสำคัญของการจัดการ ขณะนี้น้อยคนนักที่จะหวงกลับมาจนถึง หากยิ่งทำไปก็ยิ่งคิดว่าตัวเองเก่ง หรือจะต้องทำให้ได้ตามความคิดของตนจึงเลยไปกันใหญ่ จนกระทั่งไม่กลับ

**“ดังเช่นพฤติกรรมที่เห็นได้จากคนกลุ่มนี้ซึ่งมีการทะเลาะกัน เพื่อแย่งชิงตำแหน่งกันในองค์กรซึ่งทำหน้าที่ในการจัดการเพราะความลึกลับตัว”** แม้แต่ในสถาบันการจัดการศึกษาที่เหมือนกัน ประสาอะไรกับการจัดการที่อยู่บนพื้นฐานสมาคมธุรกิจ

มีหลักสัจธรรมอยู่บทหนึ่งซึ่งชี้ให้เห็นความจริงไว้อย่างชัดเจนว่า **“ที่ไหนมีความต้องการ ที่นั้นย่อมมีการจัดการเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ทางธุรกิจให้แก่ตนเองและพรรคพวก**

จากสัจธรรมดังกล่าวถ้าหันกลับมามองถึงความจริงซึ่งปรากฏอยู่ในขณะนี้เราจะเห็นได้ว่า มนุษย์ในสังคมโดยทั่วไปมักมีแนวโน้ม

เอาการจัดการมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อเสนอผลประโยชน์แห่งตนอย่างเป็นระบบซึ่งแท้จริงแล้วระบบดังกล่าวก็ถูกกำหนดขึ้นมาโดยกิเลสของมนุษย์เอง **ถ้าเราไม่หลงอยู่กับมันก็ย่อมสามารถรู้เท่าทันมันได้** บนพื้นฐานธรรมชาติของจิตใจและความคิดเราเอง

ปัจจุบันนี้ ภายในกระแสสังคมไทยไม่ว่าเราจะหันหน้าไปทางไหนก็พบแต่เรื่องของการจัดการแทบทั้งนั้นนับตั้งแต่ **การจัดการศึกษา การจัดการสังคม การจัดการธุรกิจต่างๆ** ยิ่งกว่านั้นเมื่อมีการจัดตั้งองค์กรที่เรียกกันว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หรือ**การจัดการทรัพยากรบุคคล** สภาพสิ่งของต่างๆ โดยรวมก็ควรจะมีผู้จัดการที่เป็นผู้รับนโยบายมาจากกลุ่มผู้บริหารเพื่อนำมากำหนดวิธีปฏิบัติ รวมทั้งกำหนดพื้นฐานของสิ่งแวดล้อมเพื่อหวังผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดที่มีสภาพเป็นผลผลิตซึ่งตอบสนองความต้องการของกลุ่มตัวเองได้ โดยเฉพาะผลผลิตที่เป็นคนซึ่งมีทั้งร่างกายจิตใจเป็นตัวกำหนดความคิดในการปฏิบัติ

จากประเด็นดังกล่าว ถ้าเป็นเรื่องการจัดการระบบอุตสาหกรรมของการแปรรูป ก็ควรที่จะหวังผลให้เกิดประโยชน์ในด้านที่เป็นผลผลิต หรืออาจหมายถึงการขายสินค้าที่ช่วยให้เกิดผลกำไรทางธุรกิจสูงสุด

แต่ถ้าเป็นเรื่องของการจัดการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลซึ่งเรื่องนี้ถ้าจะพัฒนาขึ้นมาบนพื้นฐานเช่นธุรกิจทางวัตถุดังกล่าว ที่เท่ากับนำคนมาผลิตให้เป็นผลทางวัตถุ เช่นเดียวกับสินค้าทางอุตสาหกรรมที่เป็นเครื่องจักรกล

หลังจากนำเอาแนวคิดในการผลิตคนดังกล่าวมาพิจารณาแล้ว ดูเสมือนเป็นสิ่งที่น่ากลัวอันตรายเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหวนกลับไปมองให้ถึงรากฐานความคิดของคนซึ่งเป็นผู้จัดการที่ดี หรือความคิดของกลุ่มบุคคลผู้มีอิทธิพลอำนาจในการกำหนดนโยบายอยู่เหนือองค์กรดังกล่าวก็ดี สิ่งนี้เองที่ควรจะนำมาพิจารณาให้ถึงรากฐานอันเป็นธรรมชาติได้อย่างลึกซึ้ง แต่ตามความเป็นจริงแล้วลองได้ก้าวไปสู่กระแสการจัดการที่ไกลออกไปจากตัวเองมากขึ้น ก็ย่อมยากที่จะหวนกลับมาหาพื้นฐานอันเป็นธรรมชาติ ดังเช่นสิ่งที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งความจริงแล้วชาวบ้านเขานำมาปฏิบัติกันโดยไม่ยึดติดอยู่กับระบบการจัดการได้ดีกว่า สิ่งที่ราชการกระทำนั้นมาจากอดีตถึงปัจจุบัน

ถ้าจะนำเอาสัจธรรมที่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานการจัดการ หากอยู่บนพื้นฐานธรรมชาติซึ่งอยู่ในจิตใจของคนที่มีความรักแผ่นดินถิ่นเกิดรวมทั้งรักลูกหลาน ที่เชื่อมโยงถึงอนาคต อย่างที่เรียกกันว่า **“มีความยั่งยืน”** มากกว่าการเอากิเลสมาใช้ผลิตคนเพื่อหวังผลอย่างเป็นรูปแบบ ดังกล่าวมาแล้ว ถ้าเราไม่นำเอาผลลัพธ์ในทางที่ทำให้ชีวิตคนกลายเป็นผลิตผลทางวัตถุมาเน้นความสำคัญ แต่เรานำเอาธรรมชาติที่มีอยู่ในจิตวิญญาณของคนซึ่งเป็นพื้นฐานการจัดการโดยรวมมาพิจารณา โดยเฉพาะอย่างยิ่งพื้นฐานดังกล่าวควรจะมีหมายถึงรากฐานจิตใจที่มีอิสรภาพ ซึ่งเรื่องนี้ย่อมช่วยให้การนำเอาเรื่องต่างๆ รวมทั้ง

ความคิดของกลุ่มบุคคลผู้เกี่ยวข้องมาพิจารณา ย่อมสามารถรู้เท่าทันได้อย่างอิสระและมีความเป็นตัวของตัวเองร่วมด้วย

ทั้งนี้เนื่องจากพลังอำนาจที่อยู่ภายใน มาตรการเปลี่ยนแปลงของทุกสิ่งทุกอย่างย่อมมี ดุลยภาพ ซึ่งหมายถึงมีสองด้านที่ถ่วงดุลกันอยู่ ระหว่างด้านที่เป็นธรรมชาติ ซึ่งหมายถึงความจริงที่อยู่ในรากฐานจิตใจคนผู้ที่เกี่ยวข้องกับ ด้านที่น่ากันออกมาปฏิบัติ ซึ่งด้านนี้คนถือว่าเป็นพื้นฐานของวิถีที่กำหนดทิศทางจัดการ หรือที่เรียกกันว่า **“ทางสายกลาง”** ดังนั้น อิทธิพลของการจัดการของมนุษย์ ซึ่งบน พื้นฐานดังกล่าวย่อมอยู่ด้วย มีกิเลสของมนุษย์ แฝงเป็นธรรมชาติ จึงจำเป็นต้องมีด้านที่เป็น ธรรมชาติภายในรากฐานจิตใจ เพื่อใช้ถ่วงดุล ในการดำเนินงานร่วมด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อิทธิพลของการบริหารและการจัดการ เรา ควรจะมีอีกด้านหนึ่ง ซึ่งเป็นความรู้นบนพื้นฐาน ธรรมชาติ **ซึ่งความรู้ในที่นี้หมายถึงการรู้ความ จริงของชีวิต ที่อยู่ในรากฐานจิตใจของตนเอง** เป็นสิ่งถ่วงดุล เพื่อหวังที่จะให้ผลการจัดการมีความมั่นคงยั่งยืนตลอดไป (Sustainable)

แต่ถ้าเมื่อใดผู้จัดการที่ดี หรือกลุ่ม บุคคลผู้มีอิทธิพลเหนือการจัดการก็มีความ โลก หรือมีความอยากแม้แต่การมูมานะ ให้ผล การจัดการซึ่งตนนำไปปฏิบัติได้ก้าวหน้าไปอย่าง รวดเร็ว จนกระทั่งเกินเหตุเกินผลเพื่อให้สนใจ ของตัวเองแล้ว สิ่งนั้นอาจทำให้เสี่ยงต่อความ เสียหายแก่องค์กรและบุคลากรที่อยู่ในองค์กร ซึ่งต้องการพัฒนาไปสู่อนาคต รวมทั้งเกิดความเสียหายแก่สมดุลที่ควรจะมีอยู่ในจิตใจ คนได้ไม่ยาก

ประเด็นนี้ทำให้นึกถึงแนวพระราชดำริ ที่องค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระ กรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานให้แก่พลกนิกร นำมาพิจารณาปฏิบัติ สิ่งนี้คือ **“ความพอ เพียง”**

แม้จะเป็นคำพูดหรือข้อเขียนเพียงสอง คำเท่านั้นแต่ก็มีความหมายอย่างลึกซึ้ง และ ยังสามารถขยายความได้อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาพที่เป็นองค์รวมของ การนำไปปฏิบัติ ซึ่งสิ่งนี้มีทั้งส่วนที่เป็นรากฐาน และสิ่งที่เชื่อมโยงจากรากฐานไปถึงการปฏิบัติ มาถึงวิธีการซึ่งกำหนดให้ปรากฏออกมาเป็น รูปธรรม

ถ้าขาดสิ่งนี้เสียแล้วแม้แต่นำเอาการ จัดการมาปฏิบัติ ก็อาจมีผลเสี่ยงต่ออันตราย ยิ่งเป็นสิ่งคมที่อยู่บนพื้นฐานวัตถุนิยม องค์กรที่ นำปฏิบัติอาจตกเป็นเหยื่อของกลุ่มที่มีอิทธิพล เงิน และวัตถุเหนือกว่าก็เป็นไปได้ไม่ยาก

หรืออีกนัยหนึ่งอาจกล่าวได้ว่า ถ้าเรา จัดการกิจการใดได้อย่างคาดไม่ถึง หากตกอยู่ใน ความประมาทก็อาจเสี่ยงต่อการเผชิญกับ ภัยอันตราย ดังเช่นที่กล่าวกันว่า **“ปลาใหญ่ กินปลาเล็ก”** องค์กรใดก็ตามที่มีการจัดการ เพื่อหวังผลทางธุรกิจยังเป็นการจัดการงาน บุคคลด้วยแล้ว การนำองค์กรไปสู่สภาพดังกล่าว มาแล้ว ย่อมบังเกิดผลเสียหายภายในอนาคต ที่ไม่อาจแก้ไขได้ง่าย หากต้องมานั่งเสียใจกับ สภาพที่ตกลงไปอยู่ในหลุมดำ จนไม่อาจรู้ สภาพองค์กรนั้นให้สามารถฟื้นกลับคืนมาสู่ ดุลยภาพได้อีก นอกจากคงเหลือแต่ซากเอาไว้ ให้ทำการฉาบปกปิดเท่านั้น แม้ผลดังกล่าวที่ เกิดขึ้นภายหลังมาช่วยอายุคนก็ตาม มันก็เป็น ผลเป็นที่คนรุ่นหลังไม่อาจแก้ไขได้ง่ายนัก

เมื่อพูดถึงการจัดการศึกษาถ้าสามารถ รู้ได้ว่า ผลอันเป็นเป้าหมายของการจัดการ ดังกล่าว รวมทั้งสิ่งที่เป็นการต้องการของ สังคมได้กล่าวมาแล้ว เราก็ควรจะเข้าใจได้ว่าเป็น การจัดการที่มีผลหล่อหลอมชีวิตและความ คิด ของคนให้เป็นผู้ที่ออกไปสู่ความสมบูรณ์ ครบถ้วนซึ่งหมายถึงคนที่มีการดำเนินชีวิตบน พื้นฐานคุณธรรมและจริยธรรม อันจะนำไปสู่ ความร่มเย็นเป็นสุขของสังคมอย่างเป็นธรรมชาติ

## ถ้าเราจัดการกิจการใด

## ได้อย่างคาดไม่ถึง หาก

## ตกอยู่ในความประมาท

## ก็อาจเสี่ยงต่อการ

## เผชิญกับ

## ภัยอันตราย



สรุปแล้วคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การบริหารและการจัดการเรื่องคน ควรจะรู้จักการ บริหารและจัดการเงื่อนงำที่อยู่ในรากฐานจิตใจ ให้ได้ผลเสียก่อน ดังเช่นที่คนแต่ก่อนได้พูดว่า **“ก่อน ที่จะทำอะไรให้บังเกิดผลแก่คนอื่นควร ปฏิบัติตัวเองให้ดีเสียก่อน”** นอกจากนั้นควรมี ความเข้าใจในสังขารของคนที่หมายถึง ความเป็นคนบนพื้นฐานธรรมชาติ ดังที่ร้อย กรอบบทหนึ่งในอดีตได้ลิขิตไว้อย่างชัดเจนว่า **“คนเห็นคนเป็นคนนั้นแหละคน”** ดังนั้นใน ที่ปฏิบัติจึงไม่ควรที่จะทะเลาะเบาะแว้งและแก่ง แ่งผลประโยชน์ระหว่างกันและกันให้เป็นที่ เดือดร้อนแก่ตนเองและผู้อื่น แม้แต่คนภายใน องค์กรเดียวกันไปจนถึงมวลมนุษยชาติ

๓ เมษายน ๒๕๕๑



## ดัชนีวัดความสามารถ

### การแข่งขันอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ไตรมาส 2 ปี 2551

เรื่อง : ผศ.ดร.รัชววรรณ กนิษฐพงศ์

ศูนย์เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน (NIDA Center for Enhancing Competitiveness) คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ร่วมกับสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ได้จัดทำดัชนีวัดความสามารถในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรมไทย

ดัชนีวัดความสามารถในการแข่งขันตัวแรกคือ ภาคอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งได้จัดทำอย่างต่อเนื่องเป็นครั้งที่ 3 โดยจากการสำรวจข้อมูลการตอบแบบสอบถามของผู้ประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์ภายในประเทศในไตรมาส 2 ปี 2551 สามารถจำแนกข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามได้ดังนี้

จำนวนบริษัทที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มาจากบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนเครื่องยนต์คิดเป็นร้อยละ 18 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

รองลงมาได้แก่ ผู้ผลิตชิ้นส่วนระบบกันสะเทือนและเบรกร้อยละ 12 ผู้ผลิตชิ้นส่วนตัวถังร้อยละ 12 ผู้ผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์ไฟฟ้าร้อยละ 11 ผู้ผลิตกลุ่มตกแต่งภายในร้อยละ 9 ผู้ผลิตชิ้นส่วนขับเคลื่อนและถ่ายเทดักกำลังร้อยละ 9

ผู้ผลิตแม่พิมพ์ร้อยละ 8 และอีกร้อยละ 21 เป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนชนิดอื่น

หากแบ่งตามลักษณะของการลงทุนจากผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าเป็นบริษัทสัญชาติไทยร้อยละ 48 บริษัทร่วมทุนระหว่างไทยและต่างประเทศร้อยละ 31 และที่เหลือคือบริษัทต่างประเทร้อยละ 21 เมื่อพิจารณาจากกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วน ตามลักษณะการผลิตพบว่าเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ส่งให้ผู้ผลิตยานยนต์โดยตรง (First Tier) คิดเป็นร้อยละ 35 ผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อยเพื่อป้อนให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในกลุ่มที่ 1 (Second Tier) คิดเป็นร้อยละ 38 ในขณะที่ผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อย เพื่อป้อนให้ผู้ผลิตในกลุ่มที่ 2 (Third Tier) คิดเป็นร้อยละ 27

ภาพรวมอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของผู้ประกอบการในประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้นกว่าไตรมาสแรก โดยค่าดัชนีเพิ่มขึ้นเป็น 112.06 คิดเป็นอัตราการเติบโต 3.26% เมื่อเทียบกับไตรมาสแรกของปีนี้ และเติบโตเพิ่มขึ้น 4.25% เมื่อเทียบกับค่าดัชนีรายปี 2550

หากจำแนกผู้ประกอบการออกเป็น 3 กลุ่ม ตามลักษณะการผลิต ได้แก่ ผู้ผลิตกลุ่ม 1 หรือ First Tier ผู้ผลิตกลุ่ม 2 หรือ Second Tier และผู้ผลิตกลุ่ม 3 หรือ Third Tier พบว่าความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการในภาพรวมของผู้ผลิตกลุ่ม 1 และผู้ผลิตกลุ่ม 2 จะอยู่ในระดับที่สูงกว่าค่าดัชนีรวม โดยมีค่าดัชนี 114.64 และ 113.84 ตามลำดับ ในขณะที่ผู้ผลิตกลุ่มที่ 3 จะมีความสามารถในการแข่งขันต่ำกว่าค่าดัชนีรวมของทั้งไตรมาสนี้และไตรมาสก่อน โดยมีค่าดัชนีอยู่ที่ระดับ 106.34

ผลสำรวจความสามารถในการแข่งขันระหว่างผู้ผลิตในประเทศด้วยกันเองในไตรมาส 2 นั้นยังอยู่ในระดับที่แข่งขันได้ โดยมีค่าดัชนีเฉลี่ย 112.00 เพิ่มสูงจากไตรมาสที่แล้วซึ่งอยู่ที่ 111.72 แต่ยังคงต่ำกว่าค่าดัชนีเฉลี่ยของปี 2550 ซึ่งอยู่ที่ 118.27 โดยปัจจัยด้านความสามารถในการแข่งขันที่เป็นจุดแข็งของผู้ประกอบการในประเทศ ได้แก่ คุณภาพสินค้า ความรวดเร็วในการขนส่งสินค้า และการบริหารจัดการเกี่ยวกับการกำหนดกำลังการผลิตให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาด ซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์ในไตรมาสก่อน

นอกจากนี้ยังมีเรื่องของการรับเทคโนโลยีใหม่ คุณภาพบุคลากรระดับบริหาร คุณภาพบุคลากรระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นจุดแข็งที่ปรับตัวสูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัดในไตรมาสนี้ เนื่องมาจากการเร่งตัวขึ้นของหลักสูตรการฝึกอบรมต่างๆ

### ดัชนีวัดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

#### ระหว่างผู้ประกอบการภายในประเทศ

ลำดับที่	ปัจจัย	เลขดัชนี	
		ไตรมาส 1	ไตรมาส 2
1	กำลังการผลิต	117.14	116.13
2	คุณภาพสินค้า	136.19	133.87
3	เทคโนโลยีความทันสมัยของเครื่องจักร	113.81	110.89
4	การรับเทคโนโลยีใหม่	113.81	118.15
5	การตลาด	107.14	106.45
6	การขาย	109.05	105.65
7	การสร้างตราสินค้า	103.81	100.81
8	ความรวดเร็วในการขนส่งสินค้า	124.29	122.58
9	คุณภาพบุคลากรระดับบริหาร	113.33	113.71
10	คุณภาพบุคลากรระดับปฏิบัติการ	107.14	111.29
11	การฝึกอบรมบุคลากร	99.05	108.06
12	ความร่วมมือระหว่างผู้ผลิต	101.43	104.84
13	ความสามารถในการลดต้นทุน และการบริหารจัดการ	106.19	103.63
	เฉลี่ย	111.72	112.00

ที่มา : จากการคำนวณ

ทั้งจากภายในองค์กร หน่วยงานของภาครัฐ และสมาคมต่างๆ ที่เข้าไปดำเนินการฝึกอบรมให้ กับธุรกิจในช่วงไตรมาสนี้ ในขณะที่ปัจจัยที่ผู้ประกอบการเป็นกังวลมากที่สุด ได้แก่ การสร้างตราสินค้า และความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต

เมื่อพิจารณาแยกตามลักษณะการผลิตพบว่า ความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในประเทศของผู้ผลิตกลุ่มที่หนึ่ง (First Tier) ดีกว่าคู่แข่งในทุกด้าน

ในขณะที่ผู้ผลิตกลุ่มที่สอง (Second Tier) มีความสามารถในการแข่งขันดีกว่าคู่แข่งในประเทศเกือบทุกด้านเช่นเดียวกัน โดยการสร้างตราสินค้าเป็นเพียงปัจจัยเดียวที่ผู้ประกอบการเห็นว่าแข่งขันได้ด้อยกว่าคู่แข่ง เนื่องจากผู้ประกอบการไทยที่เป็นผู้ผลิตกลุ่มสอง (Second Tier) ที่เป็นบริษัทรับจ้างการผลิต (Original Equipment Manufacturers: OEMs) จะผลิตป้อนชิ้นส่วนให้กับผู้ผลิตกลุ่มที่หนึ่ง

### ดัชนีชี้วัดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์

#### ระหว่างผู้ประกอบการภายในประเทศและต่างประเทศ

ลำดับที่	ปัจจัย	เลขดัชนี	
		ไตรมาส 1	ไตรมาส 2
1	กำลังการผลิต	76.67	78.23
2	คุณภาพสินค้า	102.38	102.42
3	เทคโนโลยีความทันสมัยของเครื่องจักร	77.62	81.45
4	การรับเทคโนโลยีใหม่	71.90	83.06
5	การตลาด	68.10	74.60
6	การขาย	71.43	74.60
7	การสร้างตราสินค้า	75.24	79.84
8	ความเร็วในการขนส่งสินค้า	82.38	85.08
9	คุณภาพบุคลากรระดับบริหาร	79.52	84.68
10	คุณภาพบุคลากรระดับปฏิบัติการ	74.29	82.26
11	การฝึกอบรมบุคลากร	68.57	78.63
12	ความร่วมมือระหว่างผู้ผลิต	66.19	79.03
13	ความสามารถในการลดต้นทุน และการบริหารจัดการ	72.38	73.39
	<b>เฉลี่ย</b>	<b>75.90</b>	<b>81.33</b>

ที่มา : จากการคำนวณ

# AD

หรือโรงงานประกอบรถยนต์ ส่วนใหญ่จะไม่มีตราสินค้าของตนเอง โดยผู้ผลิตกลุ่มนี้จะมีการสร้างตราสินค้าในตลาดผู้ผลิตชิ้นส่วนอะไหล่ (Replacement Equipment Manufactures: REMs) แทน แต่ก็ยังมีสัดส่วนที่น้อย

สำหรับผู้ผลิตกลุ่มที่สามมีความสามารถในการแข่งขันด้อยกว่าคู่แข่งภายในประเทศทุกด้าน โดยจุดอ่อนที่สำคัญ ได้แก่ ความร่วมมือกันระหว่างผู้ผลิต ความสามารถในการลดต้นทุนการผลิต และการฝึกอบรมบุคลากร เนื่องจากที่ผ่านมา ผู้ผลิตในกลุ่มนี้ยังขาดการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ผลิตชิ้นส่วนด้วยกัน เมื่อเทียบกับผู้ผลิตกลุ่มที่หนึ่งและกลุ่มที่สอง ที่ได้รับการสนับสนุนในด้านการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้ผลิต การเพิ่มประสิทธิภาพในการลดต้นทุน รวมถึงการฝึกอบรมบุคลากรจากบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ต่างประเทศ

กอปกับสถานการณ์ราคาวัตถุดิบที่สำคัญในกระบวนการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ได้แก่ เหล็กและสแตนเลส รวมถึงราคาน้ำมัน มีราคาเพิ่มสูงขึ้นมากในไตรมาสที่ 2 ได้ส่งผลกระทบต่อ

ต่อความสามารถในการลดต้นทุนการผลิตของผู้ผลิตกลุ่มที่สามอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม ผู้ผลิตกลุ่มดังกล่าวยังมีจุดแข็งในบางด้าน อาทิ คุณภาพสินค้า ความรวดเร็วในการขนส่งสินค้า และการรับเทคโนโลยีใหม่

ในด้านความกังวลต่อปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน พบว่า ผู้ผลิตทั้งสามกลุ่ม มีความกังวลค่อนข้างมากต่อปัญหาราคาน้ำมันและราคาวัตถุดิบที่พุ่งสูงขึ้น รวมถึงปัญหาเสถียรภาพทางการเมืองและภาวะเศรษฐกิจที่ชะงักงัน โดยผู้ผลิตกลุ่มที่สามจะได้รับผลกระทบมากที่สุด เห็นได้จากค่าดัชนีแต่ละตัวจะต่ำกว่าค่าดัชนีของผู้ผลิตสองกลุ่มแรกอย่างมีนัยสำคัญ

เมื่อเทียบกับคู่แข่งต่างประเทศ ผู้ประกอบการไทยยังมีความสามารถในการแข่งขันด้อยกว่าคู่แข่งในต่างประเทศโดยค่าดัชนีเฉลี่ยอยู่ที่ 81.33 เพิ่มขึ้นจาก 75.90 ในไตรมาสที่แล้ว แต่ยังคงต่ำกว่าค่าดัชนีเฉลี่ยของปี 2550 ที่อยู่ที่ 88.49 โดยผู้ประกอบการไทยมีจุดแข็งในด้านคุณภาพสินค้าและความรวดเร็วในการขนส่งสินค้า แต่มีจุด

อ่อนในเรื่องความสามารถในการลดต้นทุน การขาย และการตลาด โดยเป็นผลมาจากคู่แข่งที่สำคัญของไทย คือจีน มีข้อได้เปรียบในเรื่องของต้นทุนค่าแรงงานที่ต่ำกว่ามากนั่นเอง

ปัจจัยภายนอกทางด้านเศรษฐกิจมหภาคและนโยบายภาครัฐต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทยมากที่สุดคือ ปัจจัยราคาน้ำมันและราคาวัตถุดิบ ที่มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นเป็นอย่างมากในช่วงไตรมาส 2 แม้ว่าในช่วงต้นของไตรมาส 3 จะมีแนวโน้มลดลง

นอกจากนั้น ผู้ประกอบการยังกังวลกับปัจจัยเสถียรภาพทางการเมือง ภาวะเศรษฐกิจของประเทศ นโยบายรัฐบาล การคอร์รัปชัน อัตราแลกเปลี่ยน ที่ทำให้ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนี้ ต้องปรับตัวเป็นอย่างมาก เพื่อให้สามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเมื่อเทียบกับคู่แข่งในต่างประเทศได้



## ข้อเสนอแนะ: จากผู้ประกอบการต่อภาครัฐบาล

ทั้งนี้ จากแบบสำรวจดังกล่าว ยังพบว่า ผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ยังต้องการให้ภาครัฐจัดทำแผนงานที่ชัดเจนเพื่อรองรับนโยบายส่งเสริมอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยที่ต้องการบรรลุเป้าหมายการเป็นฐานการผลิตยานยนต์ของเอเชียหรือ Detroit of Asia ในปี พ.ศ. 2553 อาทิ แผนพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุน เช่น อุตสาหกรรมแม่พิมพ์ อุตสาหกรรมเครื่องจักร แผนพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้และทักษะ และมาตรการส่งเสริมการลงทุนด้านสิทธิประโยชน์ และภาษี เป็นต้น

สำหรับการแก้ไขปัญหาราคาวัตถุดิบสูงขึ้น โดยเฉพาะเหล็กและสแตนเลส ที่ไทยต้องพึ่งพาการนำเข้าสูงมาก ทำให้ต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่บริษัทไม่สามารถที่จะปรับราคาขายให้สอดคล้องกับต้นทุนการผลิตที่เพิ่มขึ้นได้ เนื่องจากไม่มีอำนาจต่อรองกับผู้ซื้อ ทำให้เกิดการลดกำลังการผลิตลงมาก ดังนั้นภาครัฐ

ควรมีมาตรการระยะสั้นในการเข้ามาควบคุมดูแลระดับราคาวัตถุดิบในประเทศ เพื่อลดภาระให้กับผู้ประกอบการ และจะต้องมีมาตรการระยะยาวในการผลักดันอุตสาหกรรมรถลงเหล็กที่จะช่วยสนับสนุนการผลิตเหล็กคุณภาพได้ และจะช่วยลดต้นทุนการนำเข้าและแก้ปัญหาราคาวัตถุดิบที่แปรปรวน นอกจากนั้นในด้านปัญหาราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้น ภาครัฐควรมีมาตรการระยะสั้นในการควบคุมราคาน้ำมันไม่ให้สูงมากนัก เนื่องจากเป็นปัจจัยลบต่อทั้งอุปสงค์รถยนต์และเป็นต้นทุนโดยตรงของผู้ประกอบการ และในระยะยาวควรมีมาตรการส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทนที่ชัดเจน

ภาครัฐควรมีมาตรการเสริมสร้างความแข็งแกร่งของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาด-ย่อม (SMEs) โดยอาศัยมาตรการสนับสนุนด้านภาษีและอัตราดอกเบี้ยในการจัดหาเครื่องจักรและขยายกำลังการผลิต เพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันให้สามารถแข่งขันกับสินค้า

นำเข้า และผู้ประกอบการรายใหญ่ได้ โดยเฉพาะผู้ประกอบการสัญชาติไทย และควรมีบทบาทเชิงรุกในด้านการสนับสนุนการฝึกอบรม โดยเฉพาะกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ควรเข้ามาสนับสนุนในเรื่องความรู้ในด้านต่างๆ เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ การนำมาตราการต่างๆ มาปรับใช้ รวมทั้งการให้ความรู้กับโรงงานในนิคมอุตสาหกรรม เป็นต้น

นอกจากนี้ ผู้ประกอบการยังต้องการให้เกิดเสถียรภาพทางการเมือง เพื่อให้ให้นโยบายต่างๆ ของภาครัฐที่ดำเนินการมาแล้วมีความต่อเนื่องและมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และยังเป็นการช่วยสร้างบรรยากาศการลงทุนที่ดีซึ่งจะชักจูงให้นักลงทุนทั้งจากในและต่างประเทศเข้ามาลงทุนมากขึ้น ซึ่งจะ เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะยาว