



วิเคราะห์ตัวละครในวรรณกรรมจีนสามก๊กที่ใช้ในการบริหารงานภายในองค์กร
Analysis of Chinese Literary Characters Three Kingdoms Used in
the Administration Within the Organization.

ยุทธภูมิ สุวรรณเวช
ศุภวรรณ กุศลธรรมรัตน์

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากงบประมาณเงินกองทุนเพื่อการวิจัย
ประเภทโครงการวิจัยเงินรายได้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร



วิเคราะห์ตัวละครในวรรณกรรมจีนสามก๊กที่ใช้ในการบริหารงานภายในองค์กร
Analysis of Chinese Literary Characters Three Kingdoms Used in
the Administration Within the Organization.

ยุทธภูมิ สุวรรณเวช
ศุภวรรณ กุศลธรรมรัตน์

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากงบประมาณเงินกองทุนเพื่อการวิจัย
ประเภทโครงการวิจัยเงินรายได้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567
คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีเพื่อศึกษาหลักในการบริหารงานภายในองค์กรของวรรณกรรมสามก๊กภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อสังเคราะห์หลักในการบริหารงานภายในองค์กรของตัวละครวรรณกรรม เรื่องสามก๊ก ฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน) ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน และเพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารงานภายในองค์กรในสถานการณ์ปัจจุบันกับผู้บริหารในหน่วยงาน

ผลการวิจัย พบว่า หลักในการบริหารงานภายในองค์กรของวรรณกรรมสามก๊ก ไม่ว่าจะเป็น โจโฉ ผู้นำของวุยก๊ก เล่าปี่ ผู้นำของจ๊กก๊ก ซุนกวน ผู้นำของง่อก๊ก หรือแม้กระทั่งขงเบ้ง กุนซือหรือที่ปรึกษาทางการปกครองของเล่าปี่ ตัวละครที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าผู้นำทั้งสามก๊ก สามารถนำมาใช้บริหารงานและบริหารคนภายในองค์กร ได้โดยใช้หลักการของโจโฉ ในการไม่ถ้อยศถาบรรดาศักดิ์ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีน้ำใจไมตรี มีความเด็ดขาด มีความยุติธรรม ไม่เข้าข้างคนผิด ไม่คิดมุ้งม้าย ไม่สั่งงานโดยใช้อารมณ์ หากต้องการงานที่มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมาย ควรใช้คนเก่งทุกคนในทุกรูปแบบ โดยไม่คำนึงถึงชื่อเสียงว่าดีหรือไม่ อีกทั้งยังต้องใช้หลักการของเล่าปี่ ผู้ที่เป็นเหมือนนักการเมืองที่มีประสบการณ์โชกโชนในการบริหารงาน และบริหารคน ปกครองโดยใช้หลักคุณธรรมนิยม กระจายอำนาจสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ ให้ความไว้วางใจเชื่อใจลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งมีความฉลาดทางอารมณ์ ควบคุมอารมณ์เก่ง สามารถปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์ และค่อย ๆ สร้างบารมีด้วยคุณธรรมบริหารงานอย่างมีระบบ รวมถึงนำหลักการบริหารงาน และการบริหารคนของซุนกวน เน้นการบริหารทีมงานให้เกิดความสามัคคี วัดคนที่มีความสามารถ ส่งเสริมและพัฒนาลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และยังสามารถนำการบริหารงาน และการบริหารคนของขงเบ้งมาเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ไม่ปกป้องคนผิด มีความยุติธรรม รักษาคำพูด และควรมีการมองการณ์ไกลและวางแผนอย่างรอบคอบ มีการให้รางวัลและการลงโทษอย่างชัดเจน โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน มีการติดตามตรวจสอบที่ดี มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน มีมาตรฐานเหมาะสม และหลักการสำคัญในการใช้คน คือ การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ใช้คนตามความสามารถ ซึ่งศิลปะการใช้คนนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง บางคนเก่งอีกด้านแต่ไม่เก่งอีกด้าน เราจึงต้องมีความจำเป็นที่จะต้องใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ถึงจะเรียกได้ว่า ใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งพื้นฐานสำคัญของผู้บริหารในการเอาชนะใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ เวลาที่ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานก็จะได้ทำงานตามความสามารถตามความถนัด เมื่อคนเราได้ทำงานตามความสามารถ ตามความถนัด ผลงานย่อมจะออกมาดี เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานผู้บริหารจะตบรางวัล กล่าวชมเชย หรือจะมอบสิ่งของมีค่าแทนคำขอบคุณก็ย่อมจะทำได้ ทั้งยังทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจที่จะทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถ โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาที่เก่งกว่า ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถได้เต็มที่ ไม่กีดกัน ไม่หวาดระแวง ไม่ต้องกลัวว่าเขาจะเก่งกว่าเรา จะดีกว่าเรา จะเด่นกว่าเรา แต่ควรมองการณ์ไกล ใจกว้าง สร้างความเชื่อใจ และความไว้วางใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรจะต้องใช้คุณธรรม เมตตาธรรม มัดใจผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพ องค์กรมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สรรเสริญยกย่องคนดีขึ้นมา เพื่อสร้างแบบอย่างที่ดีในองค์กรเพื่อให้ทุกคนมีต้นแบบที่ดีในการทำงาน

คำสำคัญ : การบริหารงาน การบริหารคน วรรณกรรมสามก๊ก

Abstract

This research aims to study the principles of organizational management in the Romance of the Three Kingdoms novel under the current situation. This research aims to synthesize the principles of organizational management of the characters in Chao Phraya Phra Khlang's (Hun) version of the Romance of the Three Kingdoms under the current situation and to propose organizational management guidelines for current situations to executives in organizations.

The research findings reveal that the principles of organizational management in the Romance of the Three Kingdoms, whether Cao Cao, the leader of Wei; Liu Bei, the leader of Shu; Sun Quan, the leader of Wu; or even Zhuge Liang, Liu Bei's political advisor, a character no less important than the leaders of the Three Kingdoms, can be applied to organizational management and personnel management. This can be applied by utilizing Cao Cao's principles of refraining from rank and title, listening to others' opinions, being kind, decisive, fair, not favoring the wrongdoer, not harboring ill will, and not giving orders based on emotion. To achieve effective work and achieve goals, all capable individuals should be utilized, regardless of their reputation. Furthermore, the principles of Liu Bei, a politician with extensive experience in management and people management, governing with morality, decentralizing power, and building a quality team, should be applied. Trust your subordinates and those under your command. Furthermore, possess emotional intelligence and emotional control. Be able to adapt to all situations and gradually build merit through morality. Manage systematically, including applying Sun Quan's management and people management principles. Emphasize team management to foster unity, measure talent, and promote and develop subordinates and those under your command. Furthermore, incorporate Zhuge Liang's management and people management to select the right people for the job. Do not protect wrongdoers. Be fair, keep your word, and exercise foresight and careful planning. Clear, transparent, and efficient rewards and punishments are provided. Establish clear standards for collaboration. Good monitoring and inspections are conducted, with clear objectives and appropriate standards. The key principle in employing people is to employ the right people for the job and their abilities. The art of employing people is crucial. Some people excel in one area but not others. Therefore, it is imperative that we employ the right people for the right job to effectively utilize resources. Furthermore, a key foundation for managers in winning the hearts of their subordinates is that when managers assign subordinates to work, they will do so according to their abilities and aptitudes. When people work according to their abilities and aptitudes, the results are bound to be excellent. When subordinates perform well, managers can reward, praise, or

offer valuable gifts as a token of appreciation. This also encourages subordinates to work to their full potential for the organization, especially those with superior subordinates. Managers should provide opportunities for subordinates to fully demonstrate their abilities without discrimination or suspicion. They should not fear that they are more capable, superior, or superior than themselves. Instead, they should be foresightful, open-minded, and build trust and confidence in their subordinates. Managers should exercise morality and compassion to win the hearts and minds of subordinates, ensuring effective work and a productive workforce. Therefore, managers should cultivate an organizational culture that recognizes and honors good people, creating positive role models within the organization for everyone to have.

Keywords: Management, People Management, Romance of the Three Kingdoms



กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง วิเคราะห์ตัวละครในวรรณกรรมจีน สามก๊กที่ใช้ในการบริหารงานภายในองค์กร ได้รับทุนสนับสนุนจากงบประมาณเงินกองทุนเพื่อการวิจัย ประเภทโครงการวิจัยเงินรายได้ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2567 คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร จำนวน 30,000 บาท ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบคุณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ที่เห็นความสำคัญของการพัฒนาการวิจัย รวมถึงการพัฒนาแนวทางในทางการบริหารงานภายในองค์กรในสถานการณ์ปัจจุบันกับผู้บริหารในหน่วยงาน และยังสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม พ.ศ. 2566 – 2570 อีกทั้งยังขอขอบคุณท่านคณบดี ที่ได้ผลักดันจนเกิดงานวิจัยนี้

คณะผู้วิจัย



สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่	
1. บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตของงานวิจัย	3
1.4 คำถามงานวิจัย	4
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ	5
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	7
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	12
2.3 เอกสารและตำราที่เกี่ยวข้องกับวรรณกรรมสามก๊ก	20
2.4 แนวคิดและหลักในการบริหารคนในวรรณกรรมสามก๊ก	31
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	55
3. วิธีการดำเนินการวิจัย	
3.1 ขอบเขตการวิจัย	59
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	59
3.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	60
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	60
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	60
4. ผลการวิจัย	
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	61
5. สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	69
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	69
5.3 ข้อเสนอแนะ	74
5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	74
บรรณานุกรม	75
ประวัติผู้เขียน	

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
บทที่ 4	
4.1 การวิเคราะห์หลักในการบริหารงาน และการบริหารคนของโจโฉ	61
4.2 การวิเคราะห์หลักในการบริหารงาน และการบริหารคนของเล่าปี่	63
4.3 การวิเคราะห์หลักในการบริหารงาน และการบริหารคนของซุนกวน	65
4.4 การวิเคราะห์หลักในการบริหารงาน และการบริหารคนของขงเบ้ง	66



สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
บทที่ 1		
	1 กรอบแนวความคิด	4
บทที่ 2		
	2 อาณาจักรสามก๊ก	20
	3 อาณาจักรวุยก๊ก	21
	4 อาณาจักรจ๊กก๊ก	22
	5 อาณาจักรง่อก๊ก	23



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยอาศัยทรัพยากรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบริหาร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดการบริหาร และการพัฒนาองค์การถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการดำเนินงานให้เป็นผลสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหาร ไม่ใช่เป็นผู้ลงมือปฏิบัติ แต่จะเป็นผู้ใช้ศิลปะในการทำให้ผู้ปฏิบัติ ทำงานจนสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ตามที่ผู้บริหารตั้งใจ ผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลาย ท้าทาย และเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก จะต้องทำงานโดยมุ่งเน้นแก้ปัญหาที่ซับซ้อนตลอดเวลา ต้องเผชิญกับการแข่งขัน ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ นับวันงานบริหารจะยิ่งยุ่งยากมากขึ้น อันเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ภาวะวิกฤติทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ลักษณะงานบริหารจึงไม่แน่นอน เสี่ยงกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และความหลากหลายต่าง ๆ แต่ในขณะเดียวกันเมื่อเกิดภาวะที่ท้าทาย เหล่านี้ผู้บริหารก็ควรแสวงหา โอกาสและสร้างความได้เปรียบให้เกิดแก่องค์การ (เปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส) โดยการมุ่งเน้นพัฒนา องค์การในรูปแบบต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคลแต่ให้พิจารณาที่ผลงานเป็นหลัก จากสภาพปัจจุบันและปัญหาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาปัญหาและกระบวนการในการพัฒนา

การพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบควรมีการสร้างแผนแม่แบบในการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีการประเมินสถานการณ์ขององค์การ เพื่อให้เห็นช่องว่างของความแตกต่างระหว่างองค์การในปัจจุบัน กับองค์การที่ ควรจะเป็นในอนาคต หลังจากนั้นจะต้องมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรคขององค์การ เพื่อที่จะนำจุดแข็งขององค์การมาผลักดันการพัฒนาองค์การ โดยมีกลไกการ ควบคุมทิศทางที่แน่นอน การพัฒนาองค์การจะต้องพิจารณาว่าองค์การที่จะพัฒนาเป็นแบบเปิดหรือ แบบปิด ถ้าเป็นองค์การแบบเปิดทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมแก้ปัญหาพร้อมรับผิดชอบโดยเน้นที่เป้าหมาย ขององค์การเป็นหลัก ลักษณะโครงสร้างขององค์การจะเป็นแบบกว้าง อาศัยการให้คำแนะนำมากกว่า สั่งการ การบริหารงานลักษณะนี้ พนักงานจะมีความซื่อสัตย์และมีจิตสำนึกในความสำเร็จของงาน มากกว่าตัวบุคคล แต่ถ้าหากองค์การเป็นแบบปิดหรือแบบระบบราชการ การพัฒนาองค์การจะทำได้ ยากลำบาก ทั้งนี้เนื่องมาจากมีการแบ่งงานตามหน้าที่ ลักษณะงานซ้ำ ๆ กัน มีความรับผิดชอบตาม หน้าที่ของหน่วยงานที่สังกัดอยู่ มีสายการบังคับบัญชาในลักษณะแนวดิ่ง ยึดถือตัวบุคคลเป็นหลัก ไม่เน้นที่ทีมงานและความสำคัญของงาน ลักษณะเช่นนี้พัฒนาได้ยาก เนื่องจากมีแรงต้านมากเห็นแก่

ญาติพวกพ้องครอบครัว ผู้บริหารสูญเสียอำนาจมีความเกรงอก เกรงใจ ไม่สามารถบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายได้ สาเหตุที่องค์กรจะต้องมีการพัฒนาเพื่อช่วยให้หน่วยงานมีกฎระเบียบน้อยลง และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาจัดอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร มุ่งเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การและสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ สนับสนุนให้ทำงานร่วมกันระหว่างแผนกเพื่อเป้าหมายขององค์การที่สูงขึ้น นอกจากนั้นยังเกิดจากแรงผลักดันภายในและแรงผลักดันภายนอกที่ทำให้องค์กรต้องพัฒนาแรงผลักดันในหมายถึงการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ การเปลี่ยนโครงสร้างใหม่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์การ ค่านิยม วัฒนธรรม ความยืดหยุ่นในการทำงาน ความขัดแย้งในกฎระเบียบ อัตราการเข้าออกของพนักงานสูง ส่วนแรงผลักดันภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงในวงการธุรกิจ เช่น การเปลี่ยนแปลงของตลาด การเปลี่ยนแปลงกำลังคน การขาดแคลนแรงงาน การหันมาใช้เครื่องจักร การไม่สามารถบริการลูกค้าได้ การเปลี่ยนผู้บริหาร และการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ การพัฒนาองค์การจะต้องเปลี่ยนแปลงระบบทั้งหมดขององค์การ เช่น แรงงานคน โครงสร้างและระบบงาน งานและปัญหา เทคโนโลยี โดยมีสิ่งแวดล้อมเป็นตัวประกอบ เช่น สังคม การเมือง และเศรษฐกิจ โดยมีแรงผลักดันภายนอกและภายในเป็นตัวกระตุ้นให้มีการปรับโครงสร้างเดิมให้เป็นโครงสร้างใหม่ สำหรับในสังคมไทย “สามก๊ก” เป็นนิทานพงศาวดารอิงประวัติศาสตร์จีนที่มีอิทธิพล ฝังรากลึกอยู่ในการรับรู้ของคนไทยมายาวนาน แล้วยังสามารถเข้าถึงระดับชั้นและสาขาอาชีพต่าง ๆ ในสังคม ไม่ว่าจะเป็นชาวบ้านทั่วไป นักเขียน นักการเมือง ทหาร ตำรวจ นักวิชาการ นักธุรกิจ ฯลฯ แสดงว่ามีผู้คนจำนวนมากให้ความสนใจในเรื่องสามก๊ก โดยแต่ละกลุ่มก็มีความสนใจสามก๊กที่แตกต่างกันไป ประเด็นสำคัญ คือ นอกจากสามก๊กจะเป็นวรรณกรรมที่อยู่ในสังคมไทยมายาวนานแล้ว ขณะเดียวกันยังสามารถนำมาใช้เพื่ออธิบายสังคมการเมืองวัฒนธรรมของไทยได้แล้วยังมีการอ้างอิงเกี่ยวกับภูมิปัญญาในสามก๊กได้อีกด้วย เป็นความพิเศษที่แตกต่างไปจากวรรณกรรมอื่น ๆ สามก๊กเป็นอาวุธที่ดียิ่งขึ้นหนึ่งที่หลายคนควรศึกษาให้เข้าใจเพื่อนำมาพัฒนาตนเองเพิ่มพูนแนวคิดและสร้างมุมมองใหม่ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งยังอาจสร้างความได้เปรียบทางด้านการแข่งขันเชิงธุรกิจ การค้า การตลาด เป็นต้น (เปี่ยมศักดิ์ คุณากรประทีป, 2557: 8)

เรื่องสามก๊กเป็นวรรณกรรมที่ใช้สติปัญญาของมนุษย์ที่สอดแทรกโดยผ่านตัวละคร ซึ่งตัวละครทุกตัวล้วนมีบทบาทในการดำเนินเรื่อง โดยแบ่งผู้นำเป็นสามก๊กได้แก่ เล่าปี่ โจโฉ และขุนกวน โดยเบื้องหลังความสำเร็จ กุณชื่อ ที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำการวางแผนการรบและแม่ทัพที่ทุ่มเทกำลังกายและความสามารถอย่างเช่น กวนอู จูล่ง สุมาอี้ จิวยี่ เป็นต้นอีกทั้งการเจริญสัมพันธ์ไมตรีทางการทูตเพื่อประโยชน์ฝ่ายของตนนอกจากนี้ตัวละครดังกล่าวแต่ละฝ่าย ได้แก่ ขงเบ้ง ที่ปรึกษา เล่าปี่ จิวยี่ ที่ปรึกษาขุนกวน และกุยแอก ที่ปรึกษาโจโฉ ซึ่งตัวละครทั้งสามนี้ได้มีการดำเนินเรื่องและใช้ถ้อยคำที่แสดงถึงภูมิปัญญา วาทะศิลป์ ให้ผู้ที่ได้อ่านสามก๊กต้องติดตาม พิจารณาความคิดและทำความเข้าใจในการดำเนินเรื่องเหล่านั้น เพื่อให้ทราบความหมายที่แท้จริง

เป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการต่าง ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ที่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงศตวรรษที่ 21 เพื่อพัฒนาการศึกษาต่อไป ดังนั้น ผู้วิจัย จึงอยากจะวิเคราะห์ตัวละครในวรรณกรรมจีน สามก๊กที่ใช้ในการบริหารงานภายในองค์กร เพื่อจะได้นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานภายในองค์กร ให้ทันต่อโลกในยุคปัจจุบัน โดยการใช้กลวิธี หรือวิธีการต่าง ๆ ของตัวละครและวรรณกรรมมาทำการศึกษาอย่างจริงจัง

1.2 วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัย

1. เพื่อศึกษาหลักในการบริหารงาน และการบริหารคนของวรรณกรรมสามก๊กภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน
2. เพื่อสังเคราะห์หลักในการบริหารงาน และการบริหารคนภายในองค์กรของตัวละครวรรณกรรม เรื่อง สามก๊ก ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารงาน และการบริหารคนภายในองค์กรในสถานการณ์ปัจจุบันกับผู้บริหารในหน่วยงาน

1.3 ขอบเขตของงานวิจัย

1.3.1 ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่เป็นการศึกษาโดยไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study design) เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับหลักการบริหารโดยใช้วรรณกรรมเรื่อง สามก๊ก 10 ปีย้อนหลัง

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

ระยะที่ 1 การสร้างองค์ประกอบของการบริหารงาน และการบริหารคน

การแบ่งระดับชนชั้นปกครองกับระดับผู้บริหารในสถานศึกษาใช้บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตัวละครในวรรณกรรมเรื่องสามก๊ก ฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน) ในอาณาจักรนำมาเทียบกับบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของระดับผู้บริหารในสถานศึกษาและสรุปพรรณนาการวิเคราะห์ สังเคราะห์ หลักการบริหารจากวรรณกรรมเรื่องสามก๊ก

ระยะที่ 2 ตรวจสอบการสังเคราะห์การใช้หลักการบริหารงาน และการบริหารคนจากวรรณกรรมเรื่องสามก๊ก เพื่อวิเคราะห์และตกผลึกแนวคิดในเรื่องของการบริหารงาน โดยนำจุดแข็งจุดอ่อน มาจัดทำเป็นนโยบายของคณะเพื่อจะได้บริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด

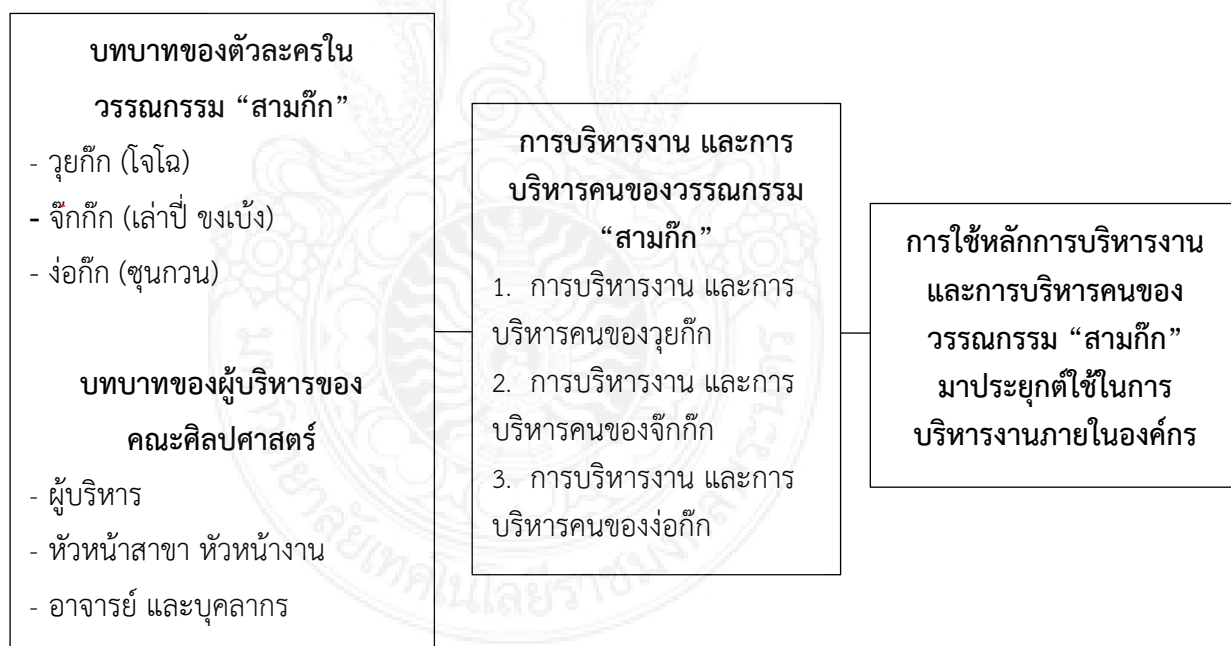
1.4 คำถามวิจัย

1. การบริหารงาน และการบริหารคนภายในของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีการนำหลักการบริหารงาน และการบริหารคนของวรรณกรรม “สามก๊ก” มาใช้ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน อย่างไร

2. การนำหลักการบริหารงาน และการบริหารคนของความเป็นผู้นำในตัวละครของวรรณกรรม “สามก๊ก” สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานขององค์กรภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน อย่างไร

3. การนำหลักการบริหารงาน และการบริหารคนของความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะในเรื่องของการใช้คนในตัวละครของวรรณกรรม “สามก๊ก” มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานภายในขององค์กรในสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างไร

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา: คณะผู้วิจัย (2567)

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้หลักในการบริหารงานภายในองค์กรของวรรณกรรมสามก๊กภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน
2. สามารถสังเคราะห์หลักในการบริหารงานภายในองค์กรของตัวละครวรรณกรรม เรื่องสามก๊ก ฉบับเจ้าพระยาพระญาติในสถานการณ์ปัจจุบัน
3. แนวทางการบริหารงานภายในองค์กรในสถานการณ์ปัจจุบันกับผู้บริหารในหน่วยงาน

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

วรรณกรรม หมายถึง งานเขียน งานหนังสือ บทประพันธ์ทุกชนิดไม่ว่าจะเป็นร้อยแก้ว ร้อยกรอง เช่น หนังสือ จุลสาร สิ่งพิมพ์ เหล่านี้ล้วนเป็นวรรณกรรมทั้งสิ้น

สามก๊ก หมายถึง นวนิยายอิงประวัติศาสตร์ระดับโลกที่ประพันธ์โดย หลัว ก้วนจง (羅貫中 Luó guàn zhōng) ในช่วงปลายราชวงศ์หยวน (มองโกล, ค.ศ. 1271-1368) จนถึงช่วงตอนต้นของราชวงศ์หมิง (ค.ศ. 1368-1644) เพื่อสร้างแคมเปญในการสนับสนุนการฟื้นฟูประเทศจีนที่ปกครองโดยชาวฮั่น โดยยกเอาความวุ่นวายในช่วงแผ่นดินแตกแยกออกเป็น 3 ฝ่ายในช่วงหลังราชวงศ์ฮั่น (ค.ศ. 220-280) ขึ้นมาทำให้มีสีสัน ใส่ดราม่า รวมทั้งยังแทรกเอาภูมิปัญญาทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ และพิชัยสงครามเข้าไปในเนื้อหาจดหมายเหตุสามก๊ก (Records of the Three Kingdoms 三國志 Sānguó zhì) ที่ว่าด้วยการอยู่ร่วมกัน พึ่งพากัน แบ่งแยก แยกแยก ปะทะ ช่วงชิงอำนาจ และในขณะเดียวกันก็ถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกันผ่านการวางยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กลวิธีต่าง ๆ ในหลากหลายสนามรบ ตลอดจนหลากหลายศึก เรียงร้อยเข้าด้วยกันจนกลายเป็นมหากาพย์ที่ระบียบความสัมพันธ์ทางการเมืองภายในแผ่นดินจีนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างที่สุด ผ่านผู้เล่น 3 ฝ่าย หรือ 3 ก๊ก ได้แก่ รัฐเว่ย หรือ วุยก๊ก (魏 Wei), รัฐอู๋ หรือ จ๊กก๊ก (蜀 Shǔ) และ รัฐอู๋ หรือ ง่อก๊ก (吳 Wú)

วุยก๊ก หมายถึง วุยหรือเฉาเว่ย (曹 魏) จัดเป็นก๊กที่ยิ่งใหญ่และมีอำนาจมากที่สุดในบรรดาสามก๊ก ในระหว่างปี พ.ศ. 763 - พ.ศ. 808 (ปี ค.ศ. 220 - 265) วุยก๊กครอบครองพื้นที่ทางตอนเหนือของประเทศจีน ปกครองโดยโจโฉ ต่อมาได้รับการสถาปนาเป็นราชวงศ์วุยโดยพระเจ้าโจผี และในภายหลังได้สถาปนาโจโฉเป็นจักรพรรดิแห่งราชวงศ์วุยอีกพระองค์หนึ่ง วุยก๊กปกครองอาณาจักรโดยจักรพรรดิสืบต่อกันมาทั้งหมด 5 พระองค์ ได้แก่ พระเจ้าโจผี พระเจ้าโจยอย พระเจ้าโจซอง พระเจ้าโจมอ และพระเจ้าโจฮวน วุยก๊กถูกยึดอำนาจโดยครอบครัวขุนนางตระกูลสุมา ซึ่งโค่นล้มราชวงศ์วุยโดยสุมาเอี้ยน ซึ่งต่อมาภายหลังได้สถาปนาราชวงศ์จิ้นขึ้นแทนและรวบรวมแผ่นดินที่แบ่งเป็นก๊กต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

จ๊กก๊ก หมายถึง จ๊กหรือส่วฮั่น (蜀 漢) เป็นหนึ่งในอาณาจักรสามก๊ก ปกครองโดยพระเจ้าเล่าปี่ เชื้อพระวงศ์แห่งราชวงศ์ฮั่น ในระหว่างปี พ.ศ. 764 - พ.ศ. 806 (ปี ค.ศ. 221 - 263) จ๊กก๊กครอบครองพื้นที่ทางภาคตะวันตกของประเทศจีน บริเวณมณฑลเสฉวน จ๊กก๊กปกครองอาณาจักรโดยจักรพรรดิสืบต่อกันมาทั้งหมด 2 พระองค์ ได้แก่ พระเจ้าเล่าปี่ และพระเจ้าเล่าเสี้ยน จ๊กก๊กมีอายุได้แค่เพียง 42 ปีก็ล่มสลายลงด้วยกองทัพของวุยก๊ก เนื่องจากการปกครองแผ่นดินที่ล้มเหลวเพราะความโง่เขลาเบาปัญญาไร้ความสามารถ ที่วัน ๆ เอาแต่เสพสุขของพระเจ้าเล่าเสี้ยน

ง่อก๊ก หมายถึง ง่อก๊กหรืออาณาจักรวุตุนออก (東吳) เป็นหนึ่งในอาณาจักรสามก๊ก ปกครองโดยพระเจ้าซุนกวน ในระหว่างปี พ.ศ. 765 - พ.ศ. 823 (ปี ค.ศ. 222 - 280) ง่อก๊กครอบครองพื้นที่ทางด้านตะวันออกของประเทศจีน ทางบริเวณตอนใต้ของแม่น้ำแยงซี ซึ่งเป็นพื้นที่บริเวณรอบ ๆ เมืองหนานจิงในปัจจุบัน ง่อก๊กปกครองอาณาจักรโดยจักรพรรดิสืบต่อกันมาทั้งหมด 4 พระองค์ ได้แก่ พระเจ้าซุนกวน พระเจ้าซุนเหลียง พระเจ้าซุนฮิว และพระเจ้าซุนโฮ ง่อก๊กเป็นอาณาจักรสุดท้ายในบรรดาอาณาจักรสามก๊กที่ล่มสลาย ถูกปราบโดยกองทัพของสุมาเอี้ยนและราชวงศ์จิ้น

การบริหารงาน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานเพื่อให้บุคคลหลายคนเข้ามามีส่วนร่วมกันทำงาน และการใช้ทรัพยากร โดยจัดการให้ระบบทั้งหมดดำเนินไปอย่างประสานสอดคล้อง และงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งเป็นภารกิจของผู้บริหารสูงหลัก

การบริหารคน หมายถึง การรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงานเป็นทักษะสำคัญที่หัวหน้างานทุกระดับชั้นในทุกองค์กรจำเป็นต้องมี แต่ควรจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย หากเป็นหัวหน้างานขั้นต้นก็ควรมีพอประมาณ แต่ถ้าเป็นผู้บริหารระดับสูงก็ต้องมีทักษะนี้มากหน่อยและคนที่เป็นผู้บริหารสูงสุดย่อมถูกคาดหวังว่าจะต้องมีทักษะดังกล่าวอย่างดียิ่งเยี่ยมแน่นอน ดังนั้น เราควรให้ความสำคัญกับการคัดเลือกคนที่จะเข้ามาเป็นหัวหน้างาน เป็นผู้จัดการหรือเป็นผู้บริหารองค์กร

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง วิเคราะห์ตัวละครในวรรณกรรมจีน สามก๊กที่ใช้ในการบริหารงานภายในองค์กร วัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาหลักในการบริหารงานภายในองค์กรของวรรณกรรมสามก๊กภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อสังเคราะห์หลักในการบริหารงานภายในองค์กรของตัวละครวรรณกรรมเรื่อง สามก๊ก ฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน) ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน และเพื่อนำเสนอแนวทางการบริหารงานภายในองค์กรในสถานการณ์ปัจจุบันกับผู้บริหารในหน่วยงาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย หัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
3. เอกสารและตำราที่เกี่ยวข้องกับวรรณกรรมสามก๊ก
4. แนวคิดและหลักในการบริหารคนในวรรณกรรมสามก๊ก
5. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

1.1 ความหมายเกี่ยวกับการบริการจัดการ

วินัย มีมาก (2564) กล่าวว่า การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) มีความหมายแตกต่างกันโดยการบริหารจะสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบาย ส่วนการจัดการมุ่งไปที่การนำนโยบายไปลงมือปฏิบัติ นักวิชาการบางท่านให้ทัศนะว่าการบริหารใช้ภาครัฐ ส่วนการจัดการใช้ในภาคเอกชน อย่างไรก็ตาม เอกสารทางวิชาการส่วนใหญ่ให้ความหมายทั้ง 2 คำนี้ไม่แตกต่างกัน สามารถใช้แทนกันได้และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

สำหรับแนวคิดการบริหารได้รับการพัฒนาขึ้นมาตามแบบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ จนเกิดเป็นทฤษฎีการบริหารที่มุ่งจะวิเคราะห์ศึกษาถึงการบริหารอย่างเป็นระบบโดยเฮนรี ฟาโย นักบริหารชาวฝรั่งเศส ซึ่งได้วางรากฐานสำคัญของทฤษฎีการบริหารทั่วไปอันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีอันหนึ่งที่ว่าด้วยหน้าที่ในการบริหาร 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม ต่อมาได้พัฒนาและปรับปรุงจนกลายเป็นตำราการบริหาร เช่น ทฤษฎีของลูเธอร์ กุลลิค ศาสตราจารย์การบริหารรัฐกิจชาวอเมริกัน ที่ได้ขยายแนวคิดของฟาโย กำหนดหน้าที่ในการบริหารที่เรียกกันว่า POSDCoRB : Planning (การวางแผน)

Organizing (การจัดองค์การ) Staffing (การจัดบุคคลเข้าทำงาน) Directing (การสั่งการหรือ
 อำนาจการ) Coordinating (การประสานงาน) Reporting (การรายงานผลการปฏิบัติงาน)
 Budgeting (การงบประมาณ)

1.2 การบริหารจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์

การจัดการ เป็นศาสตร์สาขาหนึ่งศาสตร์ (science) หมายถึง สิ่งที่เป็นวิทยาการที่
 สามารถศึกษาได้โดยใช้หลักการสังเกต ทดลอง ค้นคว้าอย่างเป็นระบบ มีเหตุและผลเป็นไปตาม
 ตรรกะ แต่ยังมีอีกหลายท่านหลายคนยังสงสัยต่อไปอีกว่า ถ้าหากว่า การจัดการเป็นศาสตร์สาขาหนึ่ง
 แล้วการจัดการจัดเป็นศิลป์ได้ด้วยหรือไม่ ในประเด็นนี้

นิรมล นิตกุล (2549) ได้อธิบายไว้ว่า การจัดการเป็นศิลป์ (An Art) ศิลป์ คือ
 ความสามารถในการนำความรู้มาประยุกต์ โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ ภายใต้งานของสภาพแวดล้อมทั้ง
 ภายในและภายนอกองค์การซึ่งไม่เหมือนกัน จึงเรียกได้ว่า ผู้จัดการมีความรู้อย่างเดียวไม่พอ ต้องมี
 อุบาย หรือนำความรู้มาประยุกต์ให้เข้ากับสถานการณ์และแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ด้วย การจัดการที่มี
 ประสิทธิภาพนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้จัดการทั้งหลายต้องขวนขวายเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ
 เพราะเทคนิคในการจัดการและการทำงานมักจะเปลี่ยนแปลงตามลักษณะสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่
 เปลี่ยนไปในแต่ละยุคแต่ละสมัย

1.3 ทฤษฎีกับหลักการบริหารจัดการ

1.3.1 ทฤษฎีของการบริหารหลังจากการศึกษาการบริหารของญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา
 และบูรณาการกันทำให้เกิดเป็นทฤษฎีดังต่อไปนี้

- 1) การจ้างงานระยะยาว
- 2) การตัดสินใจเป็นเอกฉันท์
- 3) ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคล
- 4) การประเมินและการเลื่อนตำแหน่งแบบค่อยเป็นค่อยไป
- 5) การควบคุมตัวเองอย่างไม่เป็นทางการโดยมีการวัดผลอย่างชัดเจนเป็นทางการ
- 6) เส้นทางอาชีพแบบเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระดับปานกลาง
- 7) มีความเกี่ยวข้องในลักษณะครอบครัว

1.3.2 ทฤษฎีการบริหารโดยมีความเชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ที่
 เกี่ยวกับการบริหาร (Administrative) ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิดไม่ว่าจะเป็นการบริหาร
 อุตสาหกรรมหรืองานรัฐบาลโดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหาร (Management Functions)
 ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทางการบริหาร 5 ประการ คือ

1) การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจและกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้เพื่อเป็นแนวทางการทำงานในอนาคต

2) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องจัดให้มีโครงการของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักรสิ่งของและตัวคนอยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ

3) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งงานต่าง ๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะกระทำให้สำเร็จผลด้วยดีโดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีจะต้องเข้าใจคนงานของตนจะต้องเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานและองค์การที่มีอยู่รวมถึงจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดทั้งขึ้นและลง นอกจากนี้ยังต้องทำการประเมินโครงสร้างขององค์การและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นประจำอีกด้วย หากโครงสร้างขององค์การที่เป็นอยู่ไม่เหมาะสมก็จำเป็นที่จะต้องปรับปรุงเช่นเดียวกัน ถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใดหย่อนประสิทธิภาพการไหลออกเพื่อปรับปรุงกำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็เป็นสิ่งจำเป็นต้องทำ

4) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้และกำกับให้ไปสู่จุดหมายเดียวกัน

5) การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับผลที่ได้วางไว้แล้ว

1.3.3 ทฤษฎีการบริหารที่มีกระบวนการอันประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญหรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า“POSDCORB Model” มีอธิบายตามความหมายได้ ดังนี้

1) การวางแผน (P=Planning) หมายถึง การจัดวางโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าว่าจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างไร

2) การจัดองค์การ (O=Organizing) หมายถึง การจัดหน่วยงานกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานการจัดสายงานตำแหน่งต่าง ๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

3) การจัดหาบุคคล (S=Staffing) หมายถึง การบริหารงานทางด้านบุคคลอัน ได้แก่ การจัดอัตรากำลังการสรรหาการพัฒนาบุคลากรการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีการประเมินผลการทำงานและการให้พ้นจากงาน

4) การอำนวยการ (D=Directing) หมายถึง การตัดสินใจการวินิจฉัยสั่งการหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

5) การประสานงาน (Co=Coordinating) หมายถึง การประสานงานกิจการด้านต่าง ๆ ของหน่วยงานให้เกิดความร่วมมือเพื่อดำเนินไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

6) การรายงาน (R=Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติของหน่วยงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานว่าก้าวหน้าเพียงใด

7) การงบประมาณ (B=Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณบัญชีการใช้จ่ายเงิน การควบคุมและการตรวจสอบด้านการเงิน

1.3.4 ทฤษฎีการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ได้พัฒนาการบริหารซึ่งพื้นฐานอยู่ในหลักการ (Principles) ที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1) ต้องมีการคิดค้นและกำหนดวิธีการที่ดีที่สุด (OneBestWay) สำหรับงานแต่ละอย่างเพื่อช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลุ่งไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์มาตรฐานของงานจะต้องมีการจัดการเอาไว้โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริงและในเวลาเดียวกันการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่าง ๆ ก็ช่วยให้ตามผลผลิตทั้งหมด

2) ต้องมีการคัดเลือกและพัฒนาคนงานโดยตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จักจัดหางานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน นอกจากนี้ต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีการทำงานที่ถูกวิธีด้วยและในการคัดเลือกคนงานจะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษ จึงจะทำให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

3) ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการทำงานควบคู่กับการพิจารณาคนงานนั้นคนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีการทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้นเพราะโดยหลักเหตุผลคนงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่จะได้รับรายได้สูงขึ้นจากการทำงานถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลผลิตที่สูงขึ้น

4) การประสานงานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน ฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงานแต่ต้องไม่ใช่โดยตรงโดยการลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นของคนงานเท่านั้น

วิศรา ภาณุวัฒน์ (2556) กล่าวไว้ว่า การบริหารคนแบบ 3 ก็ก มีปัจจัยพื้นฐานของการบริหาร จะประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1) จุดมุ่งหมาย จึงมีความสำคัญในการบริหารมาก นักวิชาการต่าง ๆ ล้วนให้ความสำคัญต่อปัญหา จุดมุ่งหมายการวางแผน การบริหารจำเป็นต้องมีแผนงานโครงการ แล้วปฏิบัติไปตามแผนงานนั้น ๆ จะวางแผนได้อย่างไร และแผนที่วางนั้นดีแค่ไหน เป็นส่วนสำคัญของการบริหาร ซึ่งเราต้องให้ความสนใจอย่างมาก

2) การกำหนดนโยบาย การวางแผนจัดเป็นการกำหนดนโยบาย แต่การกำหนดนโยบายไม่จำกัดอยู่เฉพาะการวางแผน ทุกสิ่งเกี่ยวกับเรื่องการตัดสินใจ เรื่อง ยุทธศาสตร์ ล้วนจัดเข้าอยู่ในขอบข่ายของการกำหนดนโยบาย ประเด็นจะคาบเกี่ยวกับเรื่องการอำนวยการอยู่บ้าง

3) การจัดองค์การ ประกอบด้วยสิ่งเกี่ยวกับเรื่องโครงสร้าง และระบบการบริหาร อันเป็นการจัดตั้งองค์การแบบแผน และการจัดตั้งองค์การรูปธรรม ไปดำเนินการตามแผนงาน อันเป็นการจัดตั้งองค์การแบบพลวัต

4) การบริหารงานบุคคล คือ การวางที่เกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมด เป็นงานสำคัญเกี่ยวเนื่องกับผลแพ้ชนะ มีเนื้อหาสลับซับซ้อนและเป็นงานที่ลำบากยากเย็น

5) การนำหรือการอำนวยความสะดวก คือ งานบัญชาการ การลบบริการกับการอำนวยความสะดวกขึ้นพร้อมกัน เมื่อมีการบริหารก็ต้องมีการอำนวยความสะดวกหรือนำ

6) การประสานงาน ความสมัคสมานสามัคคีปรองดอง เป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน ไม่ว่าจะเกิดความขัดแย้งประการใดก็ตาม ต้องรีบแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมให้รวดเร็ว อย่าให้กระทบกระเทือนการดำเนินงาน จึงจำเป็นต้องมีการประสานงานที่ดี

7) การตรวจสอบ บางแห่งเรียกว่า การควบคุม การรายงานซึ่งก็คือ การติดตามตรวจสอบเพื่อประกันให้การทำงานดำเนินไปตามปกติและมีประสิทธิภาพ

8) วัตถุประสงค์ รวมถึงงานด้านการคลังและพลาธิการ การคลังก็คือ เรื่องทุนทรัพย์ เรื่องงบประมาณ ส่วนพลาธิการก็รวมถึงการจัดการด้านพัสดุต่างๆ

9) กฎระเบียบ เกี่ยวกับระบบและระเบียบ กฎเกณฑ์ในการทำงานด้านต่าง ๆ ทั้งหมด กิณความไปถึงประกาศ กฎข้อบังคับ วินัย คำสั่ง หากบริหารโดยปราศจากกฎระเบียบ ย่อมก่อปัญหาต่าง ๆ ขึ้น

10) ขวัญในการบริหาร ก็มีปัญหาวะจิตใจของบุคลากรเช่นกัน ดังนั้นจึงต้องมีการทำงาน ความคิด การจูงใจ เพื่อเสริมสร้างความกระตือรือร้นอยู่เสมอ

11) ข่าวสารหรือการสื่อสารข้อมูล การบริหารจึงจำเป็นต้องพึ่งการสื่อสารข้อมูล การสื่อสารข้อมูลก็ต้องมีการบริหาร การสื่อสารข้อมูลกิณความไปถึงการติดต่อสื่อสาร การวิเคราะห์ข่าวสาร การใช้ข้อมูล เป็นต้น

12) การประชาสัมพันธ์ ความจริงเป็นงานที่มีมาแต่โบราณแล้วเพียงแต่เพิ่งจะแยกออกมาเป็นสาขาสภาหนึ่ง แล้วพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว งานประชาสัมพันธ์มีทั้งต่อภายในและต่อภายนอก หัวข้อนี้มีความคาบเกี่ยวใกล้ชิดกับการประสานงาน

13) การบริหารสำนักงาน สำนักงาน คือ กองบัญชาการ การจัดการกองบัญชาการจะมีความหมายส่งผลกระทบถึงการบริหารทั้งหมด

14) การปฏิรูป การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนางานด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพดียิ่ง ๆ ขึ้น เป็นสิ่งจำเป็น การปฏิรูปเป็นการยกระดับความก้าวหน้า

15) ผลงาน หมายถึง ผลงานที่เป็นจริง มีประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งมีหลายแง่มุม เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม เป็นต้น

หลักการบริหารสมัยใหม่ จุดมุ่งหมายต้องแจ่มชัด ไม่ว่าจะบุกเบิกสร้างสรรค์อะไรสักอย่าง สิ่งแรกที่จะขาดไม่ได้ คือ อุดมการณ์ หรือกล่าวให้เข้าใจง่าย ๆ ก็คือ จุดมุ่งหมาย ซึ่งมีทั้งจุดมุ่งหมาย ทั้งใหญ่และเล็ก ระยะยาว เฉพาะกิจ หรือจุดมุ่งหมายโดยรวม เรื่องราวของสามก๊ก ไม่ได้สอนเพียงแค่เรื่องการคิดวางแผน และการวางยุทธศาสตร์การรบอย่างมีกลยุทธ์เท่านั้น แต่ยังสอนเรื่องการเป็นผู้นำ และการบริหารคนทำงาน ให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีกลยุทธ์ การบริหารงาน และการบริหารคนของตัวละครสามก๊ก

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

โดยปกติการบริหารหรือการจัดการทั้งภาครัฐและเอกชนมักจะกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญในการจัดการหรือการบริหาร 4 ประการ (4M) คือ 1) บุคลากร (Man) 2) เงิน (Money) 3) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) 4) การจัดการ (Management) ทรัพยากรบางอย่างมีในปริมาณที่จำกัด ดังนั้นผู้บริหารมีวิธีการหรือมาตรการอย่างไรในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดทั้งปริมาณ และคุณภาพ ในการนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและจำเป็นสูงสุดในการบริหารจัดการ ถือว่าเป็นตัวจักรสำคัญในการดำเนินการใด ๆ ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องราบรื่น ไม่มี ปัญหาหรืออุปสรรค และสามารถแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการ การดำเนินงานกิจการในสถานศึกษา ซึ่งเป็นงานที่มีความเกี่ยวข้องกับการผลิตทรัพยากร มนุษย์เข้าสู่สังคมทุกระดับ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารงานบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่ในระดับโรงเรียนขึ้นไปจนถึงระดับกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนบุคคลที่เป็นรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรี และผู้นำประเทศ การบริหารงานบุคลากร เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน การสรรหาบุคคล การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงาน จัดคนให้เหมาะสมกับงาน รวมทั้งการธำรงรักษามูลค่าบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บุคลากรอยู่ในองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนการให้บุคลากรพ้นจากงาน เป็นต้น

2.1 ความหมายการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลมีความสำคัญมากสำหรับองค์การสามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ซึ่งก็คือความสำเร็จขององค์การนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายความสำคัญของการบริหารงานบุคลากรไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ได้เสนอแนวทางการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู(ก.ค.) เพื่อเป็นแนวทางให้กรมกองของกระทรวงศึกษาธิการได้ปฏิบัติไว้ 6 ประการคือ

1. การวางแผนกำลังคน
2. การสรรหาบุคคล
3. การบำรุงรักษาบุคคล
4. การพัฒนาบุคคล
5. การประเมินการปฏิบัติงาน
6. การให้บุคคลพ้นจากงาน

อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัติ (2548) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับงานทุกระดับเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับงานและผู้ปฏิบัติงานสำหรับนำไปใช้ในการวางแผนบุคลากรการวิเคราะห์งานอาจใช้หลายวิธีเพื่อให้ได้ข้อมูลต่าง ๆ และเลือกใช้ข้อมูลให้เหมาะสมกับสถานการณ์และได้กล่าวถึงหน้าที่ของการบริหารงานบุคคลเป็นข้อ ๆ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) เป็นการกำหนดแนวทางของการใช้ทรัพยากรการบริหารเวลาบริหารคน (แรงกายแรงใจและสติปัญญา) ของบุคคลเพื่อกระทำสิ่งที่ต้องการบังเกิดขึ้น
2. การสรรหา (Recruitment) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญหน้าที่หนึ่งของฝ่ายบุคลากรที่ต้องประสานงานอย่างใกล้ชิดกับฝ่ายผู้บริหาร
3. การคัดเลือก (Selection) เป็นขั้นตอนการจัดหาคนเข้าทำงานที่ต่อเนื่องจากการสรรหาบุคคลในการคัดเลือกเป็นการกลั่นกรองบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเอาไว้และปฏิเสธบุคคลที่ขาดคุณสมบัติ
4. การบรรจุพนักงาน (Placement) หลังจากที่ผ่านมาการคัดเลือกมาแล้วพนักงานจะได้รับการบรรจุให้ทำงานตามความสามารถตามความเหมาะสมความชำนาญและตำแหน่งที่ได้สอบคัดเลือกมาโดยปกติก่อนมีการบรรจุพนักงานจะมีการปฐมนิเทศเพื่อเป็นการหล่อหลอมบุคลากรใหม่ให้เข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและมีความรู้เกี่ยวกับองค์การพอสังเขป
5. การอบรมและพัฒนา (Training and Development) การอบรมเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงานและเป็นการสอนตลอดจนแนะนำการทำงานที่ถูกต้องเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กรให้ได้รับประสิทธิผลสูงสุด
6. การประเมินผลงาน (Performance Appraisal) เป็นการตรวจตราและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่าผลงานที่ได้รับมอบหมายไปสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีหรือไม่มีคุณค่าถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

7. การให้ค่าตอบแทน (Compensation) จัดได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจที่ให้ผู้ปฏิบัติงานอุทิศความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ให้แก่องค์กร

8. การบำรุงรักษาพนักงาน (Maintenance) การที่บุคลากรของหน่วยงานจะปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษาและพัฒนาอยู่เสมอ

ชาร์รียท์ สือนิ (2546) ได้ให้แนวคิดสนับสนุนไว้ว่า “โดยปกติ การบริหารงานมักจะกล่าวถึงทรัพยากรพื้นฐานที่มีความสำคัญที่เรียกว่า “4Ms” ได้แก่ บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) ทรัพยากรบางอย่างมีในปริมาณที่จำกัด ดังนั้นผู้บริหารควรมีมาตรการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การเพราะทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ถือว่ามีความสำคัญที่สุดถือว่าเป็นเครื่องจักรที่สำคัญที่สุดที่จะผลักดันให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่น

เช่นเดียวกันมีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของ “การบริหารงานบุคคล” ในรูปแบบที่ต่างกันซึ่งสรุปได้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2531) กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล เป็นการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคล ในองค์การใด องค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอนการย้ายการฝึกอบรมการพิจารณาความต้อง การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขั้นเงินเดือนการปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การพ้นจากงาน และการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงาน”

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2545) กล่าวว่า “การบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการสำหรับผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคคลขององค์การใช้ความรู้ทักษะประสบการณ์ในการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเข้ามาทำงาน พร้อมธำรงรักษา พัฒนาให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม ตลอดจน เสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกที่ต้องพ้นจากการร่วมงานกับองค์การให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในอนาคต ”

ธงชัย สันติวงษ์ (2553) ได้กล่าวไว้ว่าสภาพองค์การในทุกวันนี้ นับได้ว่ามีปัญหาถูกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมากซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลในองค์การโดยตรงการเปลี่ยนแปลงต่างๆเท่าที่เห็นกันอยู่ในปัจจุบันล้วนแต่เห็นได้ชัดแจ้งว่าจะมีผลกระทบทำให้การบริหารงานบุคคลต้องมีความสำคัญขึ้นกว่าแต่ก่อนเป็นอันมากปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การสรุปได้ดังนี้ คือ

1. ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนทางเศรษฐกิจของประเทศ ที่เกือบจะควบคุมและแก้ไขไม่ได้ทำให้สภาพความเป็นอยู่ของประชาชนลำบากมากยิ่งขึ้นและทำนองเดียวกันปัญหาทางด้านการจ่ายค่าตอบแทนที่เพียงพอสำหรับบุคคลเพื่อให้ตามทันกับค่าครองชีพก็กลายเป็นปัญหาหนกอกที่ทุกหน่วยงานจะต้องแก้ไข

2. ปัญหาทางด้านเทคนิควิทยาการการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมากของเทคโนโลยีที่ส่งผลให้เทคนิควิธีการทำงานต้องเปลี่ยนแปลงไปนั้นก็มีผลกระทบโดยตรงต่อสภาพการทำงานในองค์การมากขึ้นกว่าแต่ก่อนเครื่องจักรสมองกลและเครื่องมืออัตโนมัติหลายชนิดได้ถูกยอมรับและนำเข้ามาทำงานแทนคนด้วยเหตุผลความจำเป็นหลายประการซึ่งในกรณีเช่นนี้ก็ต้องแก้ไขให้การอบรมและจัดสรรหน้าที่งานตลอดจนปรับปรุงกำลังคนในจุดต่างๆใหม่นับว่าเป็นสิ่งที่ต้องทำซึ่งปัญหาด้านการออกแบบงานใหม่ให้ถูกต้องหรือการต้องเร่งพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถในช่วงเวลาสั้นนั้นนับได้ว่าเป็นสิ่งยุ่งยากที่ต้องใช้เทคนิคต่างๆและการดำเนินงานด้วยวิธีการพิเศษหลายๆประการจึงจะได้ผล

3. ปัจจัยทางด้านสังคมปัจจัยที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมนี้ จะมีความสำคัญมากเป็นพิเศษในสังคมปัจจุบันมีคนมีการศึกษามากขึ้นความต้องการต่าง ๆ ย่อมมีมากขึ้นและเปลี่ยนชนิดไปความพอใจในงานและคุณภาพชีวิตนับว่าเป็นปัญหาสำคัญที่สุดของคนในยุคปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้มีผลทำให้ทัศนคติและค่านิยมตลอดจนสิ่งจูงใจต่างๆของคนในยุคใหม่โดยเฉพาะคนหนุ่มสาวต่างไปจากเดิมเป็นอย่างมากการเข้าใจได้ถูกต้องและมีศิลปะในการจูงใจที่ไม่ใช่แบบเดิมนับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องดำเนินการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้การที่จะสามารถเผชิญกับปัญหาท้าทายต่าง ๆ เหล่านี้จึงนับเป็นเรื่องสำคัญที่องค์การส่วนมากต้องพยายามมุ่งมั่นสนใจในสิ่งที่เกี่ยวกับงานทางด้านการบริหารงานบุคคลคือ ต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการทางจิตวิทยาหรือทางใจของบุคคล ต้องพิจารณาและยกระดับความสามารถของงานวิชาชีพด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งความพยายามของสมาคมวิชาชีพคือสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยที่ได้มุ่งสร้างสรรค์ความรู้และเทคนิคของงานด้านนี้ให้แพร่หลายมาช้านานแล้วนั้นนับได้ว่ามีประโยชน์เป็นอย่างมากต่อสังคมและประเทศชาติโดยรวม

3. ต้องให้ความสนใจกับการวิจัยศึกษาปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล เรื่องนี้นับว่าขาดแคลนเป็นอย่างมากซึ่งถ้าหากได้ให้ความสนใจค้นคว้าวิจัยปัญหาอย่างลึกซึ้งที่ละด้านเรื่อยไปแล้วในระยะยาวการได้ข้อเท็จจริงหรือความรู้มากขึ้นจะช่วยให้การบริหารงานบุคคลมีคุณภาพและทำได้ผลมากยิ่งขึ้น

สุตา สุวรรณภิรมย์ (2548) ได้อธิบายไว้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่ผู้บริหารในองค์การทุกคนต้องให้ความสำคัญทั้งนี้เพราะงานด้านการบริหารงานบุคคลเป็นงานที่มุ่งเลือกสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถประสบการณ์มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงานในองค์การอีกทั้งยังดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อฝึกอบรมพัฒนาและปรับปรุงให้บุคคลซึ่งเป็นสมาชิกในองค์การเหล่านี้มีความรู้ความสามารถเพิ่มพูนมากขึ้นและทำงานในฝ่ายของตนเองรวมทั้งประสานงานระหว่างฝ่ายหรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร

เป็นอย่างดีเพื่อที่จะสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.2 การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา

การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพโดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ
5. เพื่อเป็นการวางแผนปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับดูแลเกี่ยวกับฝ่ายบริหารงานบุคคล

2.3 ความหมายและความสำคัญของงานบุคลากร

การบริหารบุคลากร เป็นกระบวนการเกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลดี มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับงาน เข้ามาทำงานให้ได้ผลดีที่สุด โดยหน่วยงานสามารถดึงดูด อนุรักษ์ และพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานสามารถทำภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามความมุ่งหมาย

งานบุคลากร เป็นงานสำคัญงานหนึ่ง ที่จะทำให้โรงเรียน ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานเพราะงานบุคลากรเป็นกำลังสำคัญในการบริหารงานด้านอื่น ๆ ให้บรรลุ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้

ขอบเขตการบริหารบุคลากรของสถานศึกษากำหนดไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. การแสวงหาบุคลากร

2. การบำรุงรักษาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การให้บุคลากรพ้นจากงาน

ขอบเขตเหล่านี้อธิบายโดยสังเขป ดังนี้

1. การแสวงหาบุคลากร หมายถึง วิธีการให้ได้บุคคล ที่เหมาะสมกับงาน โดยปกติหมายถึง กระบวนการรับสมัคร และบรรจุแต่งตั้งบุคลากร ในการบริหารสถานศึกษาในระบบการศึกษาไทยครูใหญ่มีบทบาทน้อยมาก ในด้านการรับสมัคร หรือบรรจุแต่งตั้งบุคลากร อำนาจเหล่านี้มักจะเป็นอำนาจในระดับสูง เช่น ระดับผู้ว่าราชการจังหวัด หรือระดับกรม เจ้าสังกัด ครูใหญ่ไม่มีโอกาสพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีโอกาสในการคัดเลือกบุคลากรควรมี หลักเกณฑ์ในการคัดเลือก หลักเกณฑ์โดยทั่วไป คือ

1.1 ควรคัดเลือกบุคลากรที่มีความรับผิดชอบ มีระเบียบ เสียสละ รักษา เกียรติยศ ชื่อเสียง สนใจในงานบริหาร และมีความภูมิใจในสถานศึกษา

1.2 ควรคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 อย่าง คือ ความสามารถทั่วไป และความสามารถเฉพาะ

2. การบำรุงรักษาบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ดูแลบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษามีประสิทธิภาพในการทำงานสิ่งจูงใจในรักษาบุคลากรมีหลายประการเช่น

2.1 สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน รางวัล สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุนี้ผู้บริหารต้อง พิจารณาอย่างรอบคอบ ว่าควรให้ลักษณะใด เมื่อไรและใช้หลักอะไรในการพิจารณา

2.2 สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน เช่น สวัสดิการของครู บรรยากาศในการทำงาน

2.3 สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส หมายถึงการให้โอกาสได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน

2.4 สิ่งจูงใจที่เป็นการพัฒนาวิชาชีพ เช่น การเปิดโอกาสให้ไปดูงาน การอบรม การศึกษาต่อ

3. การพัฒนาบุคลากร คือ การกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาทำงานในหน้าที่ด้วยความขยันหมั่นเพียร มีพลังใจในการทำงาน การพัฒนาบุคลากรทางด้านการสอน อาจจะทำ ได้โดยการส่งเสริมการลาศึกษาต่อ การอบรม การสัมมนา การประชุมปรึกษาหารือ การวิจัย การศึกษาด้วยตนเอง เป็นต้น

4. การให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่การงาน เป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารบุคลากรการให้บุคลากรพ้นจากงานมีสาเหตุหลายประการ เช่น การลาออก การย้าย หรือโอน การให้ออกเกษียณอายุ หรือการลดจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณงาน เป็นต้น การให้พ้นจากงานด้วยสาเหตุปกติ เช่น การเกษียณอายุไม่มีใครมีปัญหา แต่การให้บุคลากรพ้น จากงานด้วยสาเหตุพิเศษ

เช่น การขอโอน การให้ออกเพราะผิดวินัย การลดจำนวนบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพิจารณาอย่างรอบคอบและตัดสินใจโดยให้กระทบกระเทือนต่อการดำเนิน งานในสถานศึกษาให้น้อยที่สุด

สรณสิริ กิจติยะพงศ์ (2565) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นศิลปะในการเลือกคนใหม่และใช้คนเก่า ในลักษณะที่จะให้ได้ผลงาน และบริการจากการปฏิบัติงาน ของบุคคลเหล่านั้น ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ” การบริหารงานบุคคล จึงเป็นศิลปะหรือเทคนิคการจัดการเกี่ยวกับบุคคลนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานการดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน การบริหารงานบุคคล เป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือคนเราเพื่อให้ได้คนดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับการมาทำหน้าที่การทำงาน ทำงานด้วยใจรัก เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารงานบุคคลจึงมิใช่เพียงแต่การเลือกและแต่งตั้งคนเข้ามาทำงาน เท่านั้นแต่ยังหมายถึงการดำเนินกิจกรรม และการบริหารคนตั้งแต่ก่อนบุคคลนั้นจะเข้าสู่องค์การ จนกระทั่งพ้นจากองค์การไป เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารองค์การโดยรวม

2.4 หลักการใช้คนในวรรณกรรมสามก๊ก

หลักในการใช้คนในวรรณกรรมสามก๊ก การใช้คนแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับผู้นำของแต่ละก๊ก เพราะทั้งสามก๊ก ไม่ว่าจะเป็นวุยก๊ก จ๊กก๊ก และง่อก๊ก จะมีการพิจารณาการใช้คนแตกต่างกัน อยู่ที่พื้นฐานเดิมของแต่ละก๊ก ดังนี้

วุยก๊ก ได้ชื่อว่าเป็น ก๊กศักดินา ซึ่งมีโจโฉ เป็นหัวหน้าก๊ก มีกุนซือ เป็นกุนซือหรือที่ปรึกษา และมีแฮหัวตุ้น, โจหยิน, เตียวเสี่ยว, เตียวคับ เป็นขุนพลสำคัญ เราจะเห็นได้ว่า การบริหารงาน และการบริหารคนของโจโฉนั้น เป็นคนเด็ดขาด กล้าได้กล้าเสีย กล้าหักกล้าโค่น ไม่สนใจใครเป็นใคร แต่มีความสามารถในการปกครอง การเป็นผู้นำทั้งด้านเชิงรบ และเชิงรุก มีลักษณะนิสัยที่เป็นจุดเด่นให้เห็นถึงคุณลักษณะของผู้มีวาสนาย่อมมีความแตกต่างจากบุคคลอื่น ถ้าอยากมีนายดี ต้องมีให้ได้ อย่างโจโฉ เพราะโจโฉ ชอบคนเก่ง ยกย่องวีรบุรุษ มีความกตัญญู อ่อนน้อมถ่อมตน ให้ออกาสบุคคลอื่น ห้าวหาญในเชิงรบ รักษากฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มีอุดมการณ์และอุดมคติในการทำงาน แต่ข้อเสียของโจโฉ คือ ไม่มีอัธยาศัยไมตรี มักใหญ่ใฝ่สูง คิดการใหญ่ เชื้อมั่นในตัวเองมากเกินไป โดยเฉพาะ การดูแลลูกหลานใกล้ชิดตัวไม่ดี จึงทำให้โจโฉต้องสลายวุยก๊กในรุ่นลูกหลาน โจโฉไม่สานต่อ จึงต้องล่มสลายไปในที่สุด เรานั้นได้หนึ่งอย่าง อาจจะต้องสูญเสียอีกหลายอย่าง หรือขาดไปในสิ่งที่คาดไม่ถึง บันทอนให้ทำลาย คนจะเป็นปราชญ์ หรือบุคคลมีวาสนาต้องเป็นไปในสิ่งที่ไม่มีในบุคคลอื่น ๆ หากโจโฉใส่ใจมากกว่านี้อาจจะยังไม่ล่มสลายก็เป็นได้

จ๊กก๊ก ได้ชื่อว่า ก๊กโจรคุณธรรม มีเล่าปี่ เป็นหัวหน้าก๊ก มีขงเบ้ง เป็นที่ปรึกษาฝ่ายขุน มีกวนอู, จูล่ง, ม้าเฉียว, เกียงอุย และฮองตง เป็น ขุนพลที่ได้รับฉายา 5 พยัคฆ์ และมีเตียวหุย เป็นทหาร เราจะเห็นได้ว่า การบริหารคนของเล่าปี่ จะดูแลทุกคนเหมือนเป็นดังญาติของตนเอง หรือเรียกง่าย ๆ ว่า เลือกญาติดี ต้องให้ได้ดังเล่าปี่ ถ้ามว่า ทำไม จ๊กก๊ก ถึงได้รับฉายาว่า ก๊กโจรคุณธรรม

เพราะ มีหัวหน้าก๊ก ที่เปี่ยมล้นด้วยคุณธรรม ไม่รีดนาทาเร้นประชาราษฎร์ ส่งเสริม ช่วยเหลือผู้ยากไร้ หรือพวดยาย ๆ ว่า ปล้นคนรวยมาช่วยคนจน ซึ่งจะมีเล่าปี่ เป็นหัวหน้าก๊ก ขงเบ้ง เป็นที่ปรึกษาชั้นยอด เตียวหุย เป็นทหารชั้นต้น กวนอู เป็นขุนพลสำคัญ และมีจูหล่ง, เกียงฮุย และม้าเฉียว เป็นทหารชั้นดี คนในก๊คนนี้จะมีลักษณะแปลก ๆ กันออกไป เพราะเป็น ก๊กโจร เล่าปี่ ถึงแม้จะเป็นผู้ทรงคุณธรรม มีเมตตาธรรม อภัยภัยไมตรีเป็นเลิศ มีไหวพริบปฏิภาณแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าดีมาก กล้าได้กล้าเสีย มีอุดมการณ์ที่ชัดเจน ประชาราษฎร์ต้องมาก่อน ให้โอกาสผู้อื่น แต่ก็ยังมีข้อเสีย คือ มักถูกตราหน้าว่าเป็นคนขี้แย อ่อนไหวง่าย ขี้สงสาร ทำให้เสียการใหญ่ บุคคลที่มีวาสนา ย่อมพร้อมสรรพด้วยคุณสมบัติหลายๆ ประการ ไม่ว่าจะเป็น กุณชื่อ คือ ผู้ที่ให้คำชี้แนะแนวทางอันชาญฉลาด หรือจะเป็นขุนพล เปรียบเสมือนตัวตายตัวแทน ทหารเป็นได้ดั่งแขน - ขา เสบียง คือ ขุมทรัพย์อันเป็นทุนพื้นฐานในการดำรงชีพ ความมั่นคงมาจากการร่วมแรงร่วมใจกันกระทำ บริวาร ลูกหลานสืบสานต่อเจตนาที่ดี ถือว่า เล่าปี่เป็นผู้มีวาสนาที่มีกุณชื่อที่มีความเชี่ยวชาญดุจเทวดา มีกวนอูเป็นขุนพลที่สัตย์ซื่อ ตายแทนได้ จูหล่งเป็นเสมือนใจต้องการให้เป็นไป เสน่ห์ของเล่าปี่ในเรื่องของการครองใจคน ถูกบันทึกไว้มีค่าให้ชนรุ่นหลังพินิจพิจารณา แต่คนปัจจุบันคิดว่า วันนี้ต้องสุขสบายที่สุด ใครจะเป็นจะตายเช่นไรไม่ใช่เรื่องของข้า เป็นสิ่งที่ใคร ๆ ก็ทำได้ยาก เพราะการทำความดีนั้นดูเป็นเรื่องยากลำบาก การที่เล่าปี่ยอมลำบากไม่มีที่สุขหัวนอน เพราะคุณธรรมมากเกินไป แต่นั่นเป็นสิ่งที่ค่าที่สุดของผู้นำ หรือคนที่จะทำกรใหญ่ เล่าปี่เป็นบุคคลคิดการใหญ่แต่เป็นมังกรซ่อนกาย แพรพราวในการวางตัว โดดเด่นในเรื่องสัมพันธ์ไมตรีและวิธีแก้ไขปัญหาและการเป็นคนที่มีเมตตา ผนวกกับคุณธรรมที่เป็นพื้นฐาน เล่าปี่จึงอยู่ได้ดั่งมังกร

ง้อก๊ก ได้ชื่อว่า ก๊กเศรษฐี มีขุนกวน เป็นหัวหน้าก๊ก มีจิวยี่ เป็นที่ปรึกษาฝ่ายบู๊ มีอุยกาย, กำเหล้ง, ง่าเต็ก เป็นขุนพล มีโลซก เป็นทูตสัมพันธ์ไมตรี มีเตียวเจียว เป็นที่ปรึกษาฝ่ายบู้ และ มีเสียวเกี้ยว เป็นหญิงงามเป็นตัวแปรให้เกิดเหตุการณ์ เราจะเห็นได้ว่า ถ้าเราจะบริหารคนให้เป็นเหมือนลูกหลาน ต้องให้ได้ตั้งขุนกวน ที่กล่าวเช่นนี้ เนื่องจากว่า ความเป็นจริง ขุนกวนมีลักษณะเด่น คือ เชื่อฟังผู้หลักผู้ใหญ่ ดูแลลูกน้องบริวารดังลูก ยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่น รักการประนีประนอม ศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา กตัญญูรู้คุณคน แต่มีข้อเสีย คือ ว่างาม ด่วนตัดสินใจบางสิ่งบางอย่างทำให้ขาดความรอบคอบ สั่งฆ่าเมื่อเสียผลประโยชน์ เห็นผลประโยชน์มากเกินไป และมองคนแค่ลักษณะภายนอก

3. เอกสารและตำราที่เกี่ยวข้องกับวรรณกรรมสามก๊ก

3.1 ประวัติสามก๊ก



ภาพที่ 2 อาณาจักรสามก๊ก

ที่มา: สามก๊กวิทยา (ออนไลน์) เข้าถึงจาก <https://www.samkok911.com/>

อาณาจักรสามก๊ก นั้นเริ่มขึ้นจากการปกครองบ้านเมืองของจีนสมัยราชวงศ์ฮั่น ซึ่งถือเป็นราชวงศ์ที่ยิ่งใหญ่ราชวงศ์หนึ่ง ฮั่นได้แผ่ขยายอาณาเขตออกไปไกล ขั้วโล่ชนผ่านด่านออกไปจากภาคเหนือของประเทศได้ ด้านทิศเหนือครอบครองแมนจูเรียและเกาหลีบางส่วน ทิศใต้ครองมณฑลกวางตุ้งและกวางซีรวมถึงตอนเหนือของเวียดนาม ครั้นถึงปลายสมัยราชวงศ์ฮั่นตะวันออกหรือตงฮั่น จักรพรรดิหงอ๋อนแอ ชนที่มีอำนาจเป็นใหญ่ในแผ่นดิน ชุนศึกหัวเมืองต่าง ๆ พากันกระด้างกระเดื่อง และตั้งกองกำลังส่วนตัวขึ้น ก่อความเดือดร้อนแก่ชาวบ้านไปทั่วแผ่นดิน ราษฎรได้รับความเดือนร้อนไปทั่วจนทำให้เกิดกบฏโจรโพกผ้าเหลืองขึ้น กลุ่มอิทธิพลต่าง ๆ ทำสงครามแย่งชิงอำนาจกันโดยไม่สนใจรัฐบาลกลาง ในที่สุดแผ่นดินจีนแตกออกเป็นสามก๊กอย่างชัดเจนภายหลังจากที่โจโฉพ่ายแพ้ให้แก่ เล่าปี่และซุนกวน ในการศึกที่ผาแดง เมื่อปี พ.ศ. 751 ตั้งแต่นั้นแผ่นดินเมืองจีนจึงแบ่งแยกออกเป็นสามก๊ก ฮั่นได้แก่



ภาพที่ 3 อาณาจักรวุยก๊ก

ที่มา: สามก๊กวิทยา (ออนไลน์) เข้าถึงจาก <https://www.samkok911.com/>

วุยก๊ก

วุยหรือเฉาเว่ย์ (曹魏) จัดเป็นก๊กที่ยิ่งใหญ่และมีอำนาจมากที่สุดในบรรดาสามก๊ก ในระหว่างปี พ.ศ. 763 - พ.ศ. 808 (ปี ค.ศ. 220-265)

วุยก๊กครอบครองพื้นที่ทางตอนเหนือของประเทศจีน ปกครองโดยโจโฉ ต่อมาได้รับการสถาปนาเป็นราชวงศ์วุยโดยพระเจ้าโจผี และในภายหลังได้สถาปนาโจโฉเป็นจักรพรรดิแห่งราชวงศ์วุยอีกพระองค์หนึ่ง วุยก๊กปกครองอาณาจักรโดยจักรพรรดิสืบต่อกันมาทั้งหมด 5 พระองค์ ได้แก่

พระเจ้าโจผี ปกครองวุยก๊กในระหว่างปี พ.ศ. 763 - 769

พระเจ้าโจยอย ปกครองวุยก๊กในระหว่างปี พ.ศ. 769 - 782

พระเจ้าโจฮอง ปกครองวุยก๊กในระหว่างปี พ.ศ. 782 - 797

พระเจ้าโจมอ ปกครองวุยก๊กในระหว่างปี พ.ศ. 797 - 803

พระเจ้าโจฮวน ปกครองวุยก๊กในระหว่างปี พ.ศ. 803 - 808

วุยก๊กถูกยึดอำนาจโดยครอบครัวขุนนางตระกูลสุมา ซึ่งโค่นล้มราชวงศ์วุยโดยสุมาเอี้ยน ซึ่งต่อมาภายหลังได้สถาปนาราชวงศ์จิ้นขึ้นแทนและรวบรวมแผ่นดินที่แบ่งเป็นก๊กต่าง ๆ เข้าด้วยกัน



ภาพที่ 4 อาณาจักรจ๊กก๊ก

ที่มา: สามก๊กวิทยา (ออนไลน์) เข้าถึงจาก <https://www.samkok911.com/>

จ๊กก๊ก

จ๊กหรือส่วอัน (蜀漢) เป็นหนึ่งในอาณาจักรสามก๊ก ปกครองโดยพระเจ้าเล่าปี่ เชื่อพระวงศ์แห่งราชวงศ์ฮั่น ในระหว่างปี พ.ศ. 764 - พ.ศ. 806 (ปี ค.ศ. 221-263)

จ๊กก๊กครอบครองพื้นที่ทางภาคตะวันตกของประเทศจีน บริเวณมณฑลเสฉวน จ๊กก๊กปกครองอาณาจักรโดยจักรพรรดิสืบต่อกันมาทั้งหมด 2 พระองค์ ได้แก่

พระเจ้าเล่าปี่ ปกครองจ๊กก๊กในระหว่างปี พ.ศ. 764 - 766

พระเจ้าเล่าเสี้ยน ปกครองจ๊กก๊กในระหว่างปี พ.ศ. 766 - 806

จ๊กก๊กมีอายุได้แค่เพียง 42 ปีก็ล่มสลายลงด้วยกองทัพของวุยก๊ก เนื่องจากการปกครองแผ่นดินที่ล้มเหลวเพราะความโง่เขลาเบาปัญญาไร้ความสามารถ ที่วัน ๆ เอาแต่เสพสุขของพระเจ้าเล่าเสี้ยน



ภาพที่ 5 อาณาจักรง่อก๊ก

ที่มา: สามก๊กวิทยา (ออนไลน์) เข้าถึงจาก <https://www.samkok911.com/>

ง่อก๊ก

ง่อหรืออาณาจักรหวู่ตะวันออก (東吳) เป็นหนึ่งในอาณาจักรสามก๊ก ปกครองโดยพระเจ้าซุนกวน ในระหว่างปี พ.ศ. 765 - พ.ศ. 823 (ปี ค.ศ. 222-280)

ง่อก๊กครอบครองพื้นที่ทางด้านตะวันออกของประเทศจีน ทางบริเวณตอนใต้ของแม่น้ำแยงซี ซึ่งเป็นพื้นที่บริเวณรอบ ๆ เมืองหนานจิงในปัจจุบัน ง่อก๊กปกครองอาณาจักรโดยจักรพรรดิสืบต่อกันมาทั้งหมด 4 พระองค์ ได้แก่

พระเจ้าซุนกวน ปกครองง่อก๊กในระหว่างปี พ.ศ. 765 - 795

พระเจ้าซุนเหลียง ปกครองง่อก๊กในระหว่างปี พ.ศ. 795 - 801

พระเจ้าซุนฮิว ปกครองง่อก๊กในระหว่างปี พ.ศ. 801 - 807

พระเจ้าซุนโฮ ปกครองง่อก๊กในระหว่างปี พ.ศ. 807 - 823

ง่อก๊กเป็นอาณาจักรสุดท้ายในบรรดาอาณาจักรสามก๊กที่ล่มสลาย ถูกปราบโดยกองทัพของสุมาเอี้ยนและราชวงศ์จิ้น

ประวัติการแต่งเรื่องสามก๊กฉบับภาษาจีน

ยง อิงคเวทย์ (2536) ได้กล่าวเกี่ยวกับสามก๊กจี๋และสามก๊กเอี้ยนหงีในสามก๊ก วรรณทัศน์ว่า สามก๊กมีต้นกำเนิดมาจาก “สามก๊กจี๋” หมายถึง จดหมายเหตุทางประวัติศาสตร์สมัยสามก๊กบันทึก และเรียบเรียงขึ้น โดย ตันซิว (เฉินโส่ว) เป็นข้าราชการสมัยต้นราชวงศ์จิ้น (พุทธศตวรรษที่ 9 พ.ศ. 711 - 823) มีตำแหน่งเป็นจู้จ้วกลาง (ประพັນทร) ซึ่งมีหน้าที่เรียบเรียงหนังสือราชการในราชสำนัก จดหมายเหตุสามก๊กที่ตันซิวเรียบเรียง มี 65 เล่ม แบ่งเป็น 3 ภาค ได้แก่

1. วุยจี๋ (จดหมายเหตุก๊กวุย) มี 30 เล่ม เป็นราชประวัติกษัตริย์ก๊กวุย ยุวกษัตริย์ มเหสี ข้าราชการ และบุคคลสำคัญต่าง ๆ ที่มีเรื่องเกี่ยวกับก๊กวุย เช่น ตังโตะ อ้วนเสี้ยว ลิโป้ เคาทู่ ฯลฯ นอกจากนี้มีประวัติของชนเผ่าต่าง ๆ ที่มีเหตุการณ์สัมพันธ์กับก๊กวุย

2. จิกจี๋ (จดหมายเหตุก๊กจิก (ฮั่น)) มี 15 เล่ม เป็นชีวประวัติของบุคคลในก๊กจิก ได้แก่ เล่าเอี้ยน เล่าเจียง เล่าปี่ ขงเบ้ง ตลอดจนหญิงชายที่มีความสำคัญในก๊กจิก

3. หงอจี๋ (จดหมายเหตุก๊กหงอ) มี 20 เล่ม เป็นชีวประวัติบุคคลสำคัญในก๊กหงอ ได้แก่ ชุนเกียน ชุนเช็ก ชุนกวน กษัตริย์องค์หลัง ๆ ของก๊กหงอ และหญิงชายที่มีความสำคัญของก๊กนี้

เนื่องจากสามก๊กจี๋ของตันซิว (เฉินโส่ว) เขียนไว้อย่างย่อ หลังจากตันซิวตายไปแล้วประมาณ 130 ปี ในสมัยราชวงศ์ซ้อง (พุทธศตวรรษที่ 10 พ.ศ. 967 - 994) พระเจ้าซ้องบุ๋นตี้ สั่งให้ขุนนางชื่อ “ผวยซงจื่อ” มีตำแหน่งเป็นอาจารย์ในราชวิทยาลัยเขียนอรรถาธิบายเพิ่มเติมประกอบสามก๊กจี๋ โดยเพิ่มเหตุการณ์บางตอนและยังแสดงความคิดเห็นเชิงวิจารณ์ในบางตอนไว้ด้วย

ในสมัยราชวงศ์ซ้อง (พ.ศ. 963 - 1021) เกิดการเล่านิทานแบบ “มุขปาฐะ” (คือ การเล่านิทานด้วยปากเปล่า) จากเรื่องสามก๊กซึ่งต่อมาได้วิวัฒนาการเป็นนิยายอิงประวัติศาสตร์จีนในสมัยหลังเรียกว่า “ลี้สือเสียวซัว” โดยนำเอาบุคคลและเรื่องราวที่แท้จริงในประวัติศาสตร์มาแต่งขึ้น

จนสมัยราชวงศ์หมิง (พ.ศ. 1911 - 2186) ล่อกวนตงหรือหลอกว๋านจง ได้นำสามก๊กจี๋และอรรถาธิบายของผวยซงจื่อมาประกอบกันแล้วเรียบเรียงให้น่าสนใจกลายเป็น “สามก๊กจี๋ทงซงเอี้ยนหงี” หมายถึง นิยายแสดงความสามารถของจดหมายเหตุสามก๊ก สามัญชนมักเรียกสั้น ๆ ว่า สามก๊กเอี้ยนหงี

ต่อมาเม่าจกั้งจะพิมพ์หนังสือสามก๊กจี๋ได้แต่งคำอธิบายและพังโผย (ลักษณะคล้ายฟุตบอล มักเรียกในภาษาไทยว่า “ค้ำกลาง”) เพิ่ม แล้วให้กิมเสียดำตรวจสอบก่อนพิมพ์แพร่หลายในประเทศไทย

3.2 ประวัติการแปลเรื่องสามก๊กเป็นภาษาไทย

เรื่องสามก๊กถูกตีพิมพ์แพร่หลายในประเทศจีน ต่อมามีการแปลเป็นภาษาต่าง ๆ ถึง 10 ภาษา คือแปลเป็น ภาษาญี่ปุ่น ภาษาเกาหลี ภาษาญวน ภาษาเขมร ภาษาไทย ภาษามลายู ภาษาละติน ภาษาสเปน ภาษาฝรั่งเศส และภาษาอังกฤษ

หนังสือสามก๊กแปลเป็นภาษาไทยเมื่อใด ไม่ปรากฏหลักฐานระบุเวลาที่แปล สมเด็จพระยาดำรงราชานุภาพ (2506) ทรงสันนิษฐานว่าคงจะแปลก่อน พ.ศ. 2348 ก่อนปีที่เจ้าพระยาพระคลังถึงแก่สัญกรรมซึ่งมีข้อสันนิษฐานดังนี้

1. พระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกทรงเอาเป็นพระราชธุระชวนขวายนสร้างหนังสือต่าง ๆ ขึ้นเพื่อประโยชน์สำหรับพระนครจึงมีพระราชดำรัสสั่งให้แปลหนังสือพงศาวดารจีนเป็นภาษาไทย 2 เรื่อง คือ เรื่องไซฮั่น และสามก๊ก

2. สังเกตจากเรื่องพระอภัยมณีที่สุนทรภู่แต่ง พระอภัยมณีมีวิชาชำนาญการเป่าปี่อาจได้แบบอย่างมาจากเรื่องไซฮั่น ในสมัยรัชกาลที่ 1 สุนทรภู่เคยรับใช้อยู่ในกรมพระราชวังหลัง คงทราบเรื่องไซฮั่นเมื่อตอนแปลที่วังหลัง

3. ชื่อสามก๊กมีปรากฏในบทละครเรื่องคาวี ซึ่งพระบาทสมเด็จพระพุทธเลิศหล้านภาลัยทรงพระราชนิพนธ์ว่า

เมื่อนั้น	ไวยทัททพูนหันไม้ทันตริก
อวดรู้วาทหลักฮักฮัก	ข้าเคยพบรมศึกมาหลายยก
จะเข้าออกยกย่อนผ่อนปรน	เล่ห์กลเรานี้อย่าวิตก
ทั้งพิชัยสงครามสามก๊ก	ได้เรียนไว้ในเอกสารพัด
ยายกลับไปทูลพระเจ้าป้า	ว่าเรารับอาสาไม่ขัดข้อง
คำวันนี้ค่อยกันเป็นวันนัด	จะเข้าไปจับมัดเอาตัวมา

4. สามก๊กเป็นมูลเหตุให้แปลหนังสือพงศาวดารจีนเรื่องอื่น ๆ ในรัชกาลต่อมา ปรากฏหลักฐานอยู่ในบานแผ่นก (บัญชีเรื่อง, สารบัญ) ว่าเมื่อ พ.ศ. 2362 พระบาทสมเด็จพระพุทธเลิศหล้านภาลัยโปรดแลเรื่องเลียดก๊ก สันนิษฐานว่า เพราะทรงพระราชดำริเห็นว่าเป็นหนังสืออันสมควรแปลไว้เพื่อประโยชน์ราชการบ้านเมือง เช่นเดียวกับที่พระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกโปรดฯ ให้แปลเรื่องไซฮั่นและสามก๊ก นอกจากนี้มีเรื่องห้องสินกับเรื่องตั้งฮั่นอีก 2 เรื่องที่ไม่มีบาทแผ่นกบอกว่าแปลเมื่อใด เป็นสำนวนเก่า ซึ่งอาจแปลในรัชกาลที่ 2 เนื่องจากเรื่องห้องสินอยู่ข้างหน้าต่อเรื่องเลียดก๊ก และตั้งฮั่น อยู่ระหว่างเรื่องไซฮั่นกับเรื่องสามก๊กไม่ปรากฏว่าในรัชกาลที่ 3 มีการแปลพงศาวดารจีน อาจเป็นเพราะพระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงพระราชดำริว่า ในรัชกาลก่อนได้สร้างหนังสือเพื่อประโยชน์ในทางโลกมากแล้ว หนังสือทางธรรมยังมีน้อย จึงทรงเปลี่ยนไปสนับสนุน

การแปลพระไตรปิฎกจากภาษาบาลีมาเป็นภาษาไทย จึงมีหนังสือแปลจากภาษาบาลีเกิดขึ้นในรัชกาลที่ 3 เป็นอันมาก

การแปลหนังสือจีนเป็นภาษาไทยในสมัยก่อนค่อนข้างลำบาก เนื่องจากผู้ภาษาจีนไม่ชำนาญภาษาไทย ผู้ที่ชำนาญภาษาไทยก็มักไม่รู้จักภาษาจีน การแปลจึงต้องมีทั้ง 2 ฝ่ายร่วมกันแปล ฝ่ายผู้ชำนาญหนังสือจีนแปลความให้เสมือนจดลง แล้วผู้ชำนาญภาษาไทยเอาความนั้นเรียบเรียงแต่งเป็นภาษาไทย ปรับถ้อยคำและสำนวนความอีกครั้ง เพราะฉะนั้นจึงต้องมีผู้ทรงความสามารถ เช่น กรมพระราชวังหลัง และเจ้าพระยาพระคลัง (หน) ดังนั้น หนังสือเรื่องพงศาวดารจีนที่แปลถ้าเป็นเรื่องที่ผู้มีบรรดาศักดิ์สูง อำนาจการแปลสำนวนมักดีกว่าเรื่องที่บุคคลสามัญแปล แต่สำนวนแปลคงจะไม่ได้เท่ากับสำนวนที่แต่งไว้เดิมในภาษาจีน เพราะผู้แปลไม่สัมผัสทั้งภาษาจีนและภาษาไทยรวมในคนเดียว เหมือนกับการแปลหนังสือในปัจจุบัน

หนังสือจีนที่แปลเป็นภาษาไทย บางเรื่องเรียกตามสำเนียงแต้จิ๋ว เพราะในประเทศไทยมีคนจีนฮกเกี้ยนกับแต้จิ๋วมากกว่าเหล่าอื่น ผู้แปลเป็นจีนเหล่าไหน อ่านสำเนียงอย่างไร เสมียนคนไทยก็จดตามอย่างนั้นหนังสือสามก๊กที่แปลเป็นไทยเรียกชื่อต่าง ๆ ตามสำเนียงจีนฮกเกี้ยนเมื่อเทียบกับหนังสือสามก๊กที่แปลเป็นภาษาอื่นที่เรียกจึงผิดเพี้ยนกัน

ประวัติการพิมพ์เรื่องสามก๊กภาษาไทย

สมเด็จพระปาดำรงราชานุภาพ (2506) กล่าวว่า การพิมพ์หนังสือไทยเริ่มมาตั้งแต่รัชกาลที่ 3 แต่มาแพร่หลายในรัชกาลที่ 4 ก่อนการพิมพ์หนังสือไทยได้ หนังสือที่แปลจากพงศาวดารจีน มี 5 เรื่อง คือ ห่องสิน เลียดก๊ก ไซฮัน ตั้งฮัน สามก๊ก เรื่องสามก๊ก ได้รับความนิยมที่สุดผู้มีบรรดาศักดิ์ซึ่งสะสมหนังสือก็มักคัดลอกเรื่องสามก๊กไว้ในห้องสมุดของตน ด้วยเหตุนี้หนังสือสามก๊กจึงมีหลายฉบับ เมื่อถึงรัชกาลที่ 4 หมอบรัดเลย์ (มิชชันนารีอเมริกัน) เริ่มพิมพ์หนังสือไทยเรื่องต่าง ๆ ขยาย โดยเรื่องสามก๊กได้นำต้นฉบับของผู้เข้ามา 2 ฉบับ และฉบับของสมเด็จพระปาดำรงราชานุภาพศรีสุริยวงศ์มาสอบ (ตรวจสอบเปรียบเทียบ) แล้วจึงพิมพ์สามก๊กเป็น 4 เล่มจบ สำเร็จเมื่อปีฉลู พ.ศ. 2408 ขยายราคาฉบับละ 20 บาท พระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงรับซื้อช่วยหมอบรัดเลย์เห็นจะราวสัก 50 ฉบับ พระราชทานพระราชโอรสธิดาและผู้อื่น จากการที่หมอบรัดเลย์พิมพ์เรื่องสามก๊กขึ้น ทำได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นไปด้วย เนื่องจากเรื่องสามก๊กเป็นเรื่องที่คนไทยชอบอยู่แล้ว บุคคลชั้นสูงที่เคยอ่านก็มี บุคคลชั้นต่ำได้เคยดูจื๊อก็มาก เมื่อมีหนังสือสามก๊กฉบับพิมพ์จึงมีการซื้อหาหรือยืมกันอ่านได้ง่าย ทำให้มีผู้อ่านหนังสือมากขึ้นส่งผลดีต่อผู้พิมพ์และขายหนังสือ

จากคำนำในสามก๊ก พ.ศ. 2471 ได้กล่าวว่าในงานพระราชทานเพลิงพระศพสมเด็จพระปิตุจฉาเจ้า สุขุมมาลมารศรี พระอัครราชเทวี สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมพระนราศวรค์พินิตฯ ทรงปรารภการกุศลจะพิมพ์เรื่องสามก๊ก สมเด็จพระปาดำรงราชานุภาพจึงทรงให้ราชบัณฑิตยสถานช่วยกันชำระสามก๊กขึ้นใหม่ โดยอาศัยต้นฉบับพิมพ์ของหมอบรัดเลย์เป็นหลัก

สอบกับฉบับเขียนที่มีในหอพระสมุดฯ ใช้ฉบับของกรมหลวงวรเศรษฐสุตา ซึ่งสมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส ประทานมาให้หอพระสมุดฯ ซึ่งมีความสมบูรณ์กว่าฉบับอื่น และใช้ฉบับ ภาษาจีนอีกฉบับหนึ่งสำหรับสอบในความบางแห่งที่สงสัย

สามก๊กฉบับราชบัณฑิตยสภาฯ ใหม่ จัดพิมพ์ในปี พ.ศ. 2471 เนื่องในงานพระราชทานเพลิงพระศพสมเด็จพระปิยะติศาเจ้า สุขุมมาลศรี พระอัครราชเทวี ซึ่งถือเป็นต้นฉบับของการพิมพ์ เรื่องสามก๊ก ฉบับเจ้าพระยาคลัง (หน) ในปัจจุบัน

เนื้อเรื่องสามก๊กโดยสังเขป

ภายหลังจากที่พระเจ้าฮั่นโกโจ ได้สถาปนาราชวงศ์ฮั่นจนมีการสืบทอดราชวงศ์มามากกว่า สี่ร้อยปี ในยุคสมัยของพระเจ้าเลนเต้เกิดการขัดแย้งกันเองภายในราชวงศ์ฮั่นจนถึงการแย่งชิงอำนาจ และราชสมบัติ พระเจ้าเลนเต้ไม่ทรงตั้งตนในทศพิธราชธรรม ขาดความเฉลียวฉลาด เชื่อแต่คำของเหล่าสืบชั้นที่เหล่าขุนนางถืออำนาจชุดรีดราษฎรจนได้รับความเดือดร้อนไปทั่ว โจรผู้ร้ายชุกชุม ปล้นสะดมไปทั่วแผ่นดิน ดังจดหมายเหตุของจีนตอนหนึ่งได้บันทึกไว้ว่า “ขุนนางถือราษฎรตั้งหนึ่ง อริราชศัตรู ชุดรีดภาษาอากรโหดร้ายยิ่งกว่าเสือ” เกิดกบฏชาวนาหรือกบฏโจรโพกผ้าเหลืองนำโดย เตียวเก็ก หัวหน้านักกลุ่มโจรโพกผ้าเหลืองออกปล้นชิงเมืองต่าง ๆ จนเกิดความวุ่นวายไปทั่วราชสำนัก แยกแยกแผ่นดินเป็นก๊กเป็นเหล่าจำนวนมาก

เล่าปี่ กวนอูและเตียวหุย สามพี่น้องร่วมคำสาบานในสวนท้อต่างชักชวนเหล่าราษฎรจัดตั้งเป็นกองทัพร่วมกับทหารหลวง ออกต่อสู้และปราบโจรโพกผ้าเหลืองได้สำเร็จ เล่าปี่ได้ความดี ความชอบในการปราบกบฏโจรโพกผ้าเหลืองเป็นแค่เพียงนายอำเภออันห่อถ่วง กวนอูและเตียวหุย ไม่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใด ๆ เป็นแค่เพียงทหารม้าถือเกาทัณฑ์ระวังภัยแก่เล่าปี่ ภายหลังพระเจ้าเลนเต้สวรรคต เกิดการแย่งชิงราชสมบัติระหว่างพระราชโอรสทั้งสองพระองค์แต่ต่างพระชนนี พระเจ้าโฮงจูเปียนได้สืบทอดราชสมบัติโดยมีพระนางโฮเฮาผู้เป็นมารดาเป็นผู้สำเร็จราชการแผ่นดิน แต่ในราชสำนักก็เกิดความวุ่นวายจากเหล่าชั้นที่ทั้งสืบ

โฮจิ้นผู้เป็นพระเชษฐาของพระนางโฮเฮาจึงวางอุบายให้ตั้งโต๊ะมาช่วยกำจัดเหล่าชั้นที่ แต่ข่าวการกำจัดสืบชั้นที่เกิดรั่วไหล โฮจิ้นกลับถูกลวงไปฆ่าทำให้เหล่าทหารของโฮจิ้นยกกำลังเข้าวังหลวงเพื่อแก้แค้นจนเกิดจลาจลขึ้น ภายหลังตั้งโต๊ะยกทัพมาถึงวังหลวงและใช้กลยุทธ์ตีชิงตามไฟฉวยโอกาสในขณะที่เกิดความวุ่นวายยึดอำนาจมาเป็นของตน สั่งถอดพระเจ้าโฮงจูเปียนและปลงพระชนม์ และสถาปนาพระเจ้าโฮงจูเหียบขึ้นแทน ทรงพระนามว่าพระเจ้าเหี้ยนเต้ และสถาปนาตนเองเป็นพระมหาอุปราชา มีฐานะเป็นบิดาบุญธรรมของพระเจ้าเหี้ยนเต้

ตั้งโต๊ะถืออำนาจเป็นใหญ่ในราชสำนัก สั่งประหารผู้ที่ไม่เห็นด้วยกันตนเองจนเหล่าขุนนางพากันโกรธแค้น โจโฉพยายามลอบฆ่าตั้งโต๊ะแต่ไม่สำเร็จจนต้องหลบหนีไปจากวังหลวงและลอบปลอมแปลงราชโองการ นำกำลังทัพจากหัวเมืองต่าง ๆ มากำจัดตั้งโต๊ะ แต่กองทัพหัวเมืองกลับแตกแยก

กันเองจึงทำให้การกำจัดตั้งโต๊ะล้มเหลว อ๋องอ๋องจึงวางกลยุทธ์สาวงามยกเดี่ยวเสี้ยนบุตรสาวบุญธรรม ให้แก้ตั้งโต๊ะและลิโป้บุตรบุญธรรม จนตั้งโต๊ะผิดใจกับลิโป้เรื่องนางเดี่ยวเสี้ยน ทำให้ลิโป้แค้นและฆ่าตั้งโต๊ะ หลังจากตั้งโต๊ะตาย ลิฉุยและก๊วยก็เข้ายึดอำนาจอีกครั้งและฆ่าอ๋องอ๋องตาย รวมทั้งบังคับพระเจ้าเหียนเต๋ให้อยู่ภายใต้อำนาจ สร้างความคับแค้นใจให้แก่พระเจ้าเหียนเต๋เป็นอย่างยิ่ง จนมีรับสั่งให้เรียกโจโฉมาช่วยกำจัดลิฉุย ก๊วยก็และเหล่าทหาร

โจโฉเข้าปราบปรามกบฏและยึดอำนาจในวังหลวงไว้ได้ แต่เกิดความกำเริบเลิบบานทะเยอทะยานถึงกับแต่งตั้งตนเองเป็นมหาอุปราช ควบคุมพระเจ้าเหียนเต๋ให้อยู่ภายใต้อำนาจอีกครั้ง ช่มเหล่งแกเหล่าขุนนางที่สุจริต พระเจ้าเหียนเต๋เกิดความคับแค้นใจจึงใช้พระโลหิตเขียนสาสน์ลับบนแพรขาวซ่อนไว้ในเสื้อ พระราชทานแก่ตั้งสินเพื่อให้ช่วยกำจัดโจโฉ โดยมีตั้งสินเป็นผู้รวบรวมเหล่าขุนนางที่จงรักภักดีคิดกำจัดโจโฉแต่ถูกจับได้ทำให้เหล่าขุนนางถูกฆ่าตายหมด ความอัสติย์ของโจโฉแพร่กระจายไปทั่วทำให้บรรดาหัวเมืองต่าง ๆ พากันแข็งข้อไม่ยอมขึ้นด้วย โจโฉจึงนำกำลังยกทัพไปปราบปรามได้เกือบหมด แต่ไม่สามารถปราบปรามเล่าปี่และซุนกวนได้

เล่าปี่เป็นเชื้อสายราชวงศ์ฮั่นมีศักดิ์เป็นอาของพระเจ้าเหียนเต๋ที่มีความยากจนอนาถา มีคนตีมีฝีมือไว้เป็นทหารหลายคนแต่มีกำลังไพร่พลน้อย ทำให้ต้องคอยหลบหนีศัตรูอยู่เสมอไม่อาจเป็นใหญ่ในแผ่นดินได้ จนได้พบกับตันฮกซึ่งต่อมากลายเป็นที่ปรึกษากองทัพแก่เล่าปี่ ภายหลังตันฮกถูกเทียหยกและโจโฉวางกลอุบายแย่งชิงตัวไปจากเล่าปี่ ก่อนจากไปตันฮกได้ให้เล่าปี่ไปเชิญขงเบ้งมาเป็นที่ปรึกษาเพื่อช่วยวางแผนกำลังรบ เล่าปี่ไปเชิญขงเบ้งที่กระท่อมหญ้าถึงสามครั้งจึงได้ขงเบ้งมาเป็นที่ปรึกษาให้แก่กองทัพ และสามารถตั้งตนเป็นใหญ่ในเมืองเสฉวนได้ สำหรับซุนกวนเป็นเจ้าเมืองกั๋งตั้งโดยการสืบสกุล เป็นเจ้าเมืองที่มีศีลธรรม ปกครองบ้านเมืองด้วยความยุติธรรมจึงเป็นที่เคารพนับถือและยอมสวามิภักดิ์มากมาย ทั้งสามฝ่ายต่างทำศึกสงครามกันตลอด แต่ก็ไม่อาจเอาชนะซึ่งกันและกันได้

โจโฉตั้งตนเป็นใหญ่ในดินแดนทางภาคเหนือ ปกครองแคว้นวุยซึ่งเป็นแคว้นใหญ่สุด มีกำลังทหาร ที่ปรึกษาและกองทัพที่แข็งแกร่ง ซุนกวนตั้งตนเป็นใหญ่ทางดินแดนทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ ปกครองแคว้นง่่อเริ่มจากบริเวณปากแม่น้ำแยงซีเกียง มีกองกำลังทหารจำนวนมาก และเล่าปี่ปกครองดินแดนทางภาคตะวันตก ปกครองแคว้นจ๊ก ซึ่งต่างคานอำนาจซึ่งกันและกัน เป็นพันธมิตรและศัตรูกันมาตลอด โดยร่วมทำศึกสงครามระหว่างแคว้นหลายต่อหลายครั้งเช่นศึกเซ็กเพ็กซึ่งเป็นการร่วมทำศึกสงครามระหว่างซุนกวนและเล่าปี่ในการต่อต้านโจโฉ, ศึกหับป่าที่เป็นการทำศึกกระหว่างซุนกวนและโจโฉ,ศึกด้านตงกั๋วที่เป็นการทำศึกกระหว่างโจโฉและม้าเฉียวเป็นต้น และเมื่อโจโฉตายโจผีบุตรชายขึ้นครองราชสมบัติแทน สั่งปลดพระเจ้าเหียนเต๋และสถาปนาตนเองเป็นจักรพรรดิ ทรงพระนามว่าพระเจ้าเหวินตี้ ก่อตั้งราชวงศ์ใหม่คือราชวงศ์วุย

เล่าปีซึ่งเป็นเชื้อสายราชวงศ์ฮั่นก็สถาปนาตนเองเป็นจักรพรรดิสืบทอดราชวงศ์ฮั่น โดยใช้เมืองเสฉวนเป็นเมืองหลวง ชุนกวนซึ่งไม่ยอมขึ้นกับพระเจ้าโจผีหรือเล่าปีจึงตั้งตนเองเป็นจักรพรรดิปกครองเมืองกังตั๋ง ทำให้ประเทศจีนในขณะนั้นแตกแยกออกเป็นสามอาณาจักรหรือที่เรียกขานกันว่า สามก๊กได้แก่ฝ่ายจ๊กก๊กของเล่าปี วุยก๊กของโจผีและง่อก๊กของชุนกวน ภายหลังจากเล่าปีสถาปนาตนเองเป็นพระเจ้าฮั่นต๋ง ได้ให้กวนอูไปกินตำแหน่งเจ้าเมืองเกงจิ๋ว ซึ่งแต่เดิมเป็นของชุนกวน และโลซกรับเป็นนายประกันให้แก่เล่าปีขอยืม โดยจะยินยอมคืนเกงจิ๋วให้เมื่อตีได้เสฉวน ชุนกวนพยายามเป็นพันธมิตรต่อกวนอูด้วยการส่งบุตรสาวของกวนอูเพื่อผูกสัมพันธ์ แต่กวนอูปฏิเสธการส่งของ จูกัดกิ้นซึ่งรับเป็นเจ้าแกล่มาเจรจาเสนอ จนกลายเป็นชนวนเหตุสำคัญให้ชุนกวนเป็นพันธมิตรต่อโจโฉ และนำกำลังทหารมาโจมตีเกงจิ๋วจนกวนอูพลาดท่าเสียทีลกซุนและลิบองด้วยกลยุทธ์ปิดฟ้าข้ามทะเลจนเสียชีวิต

การเสียชีวิตของกวนอู เป็นเหตุให้พระเจ้าเล่าปีนำกำลังทหารไปโจมตีง่อก๊กเพื่อล้างแค้น และเป็นเหตุให้เตียวหุยเสียชีวิตในเวลาต่อมา พระเจ้าเล่าปีถูกลกซุนเผาค่ายทหารย่อยยับจนแตกพ่ายกลับเสฉวน และสิ้นพระชนม์ในเวลาต่อมา ขงเบ้งเป็นผู้สืบทอดเจตนารมณ์ของพระเจ้าเล่าปีในการรวมแผ่นดินให้เป็นหนึ่ง โดยเปิดศึกกับแคว้นวุยก๊กโดยตลอด รวมทั้งทำศึกสงครามกับเบ้งเฮ็กผู้ปกครองดินแดนทางใต้ พระเจ้าโจผี พระเจ้าเล่าปี และพระเจ้าชุนกวนสวรรคต เชื้อสายราชวงศ์เริ่มอ่อนแอ สุมาเจียวซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นมหาอุปราชของวุยก๊ก สามารถเอาชนะจ๊กก๊กและควบคุมตัวพระเจ้าเล่าเสี้ยนมาเป็นเชลยได้สำเร็จ หลังจากสุมาเจียวตาย สุมาเอี้ยนบุตรชายสืบทอดตำแหน่งแทนและช่วงชิงราชสมบัติของวุยก๊กมาจากพระเจ้าโจฮวนและแต่งตั้งตนเองเป็นจักรพรรดิ ก่อตั้งราชวงศ์ใหม่คือราชวงศ์จิ้น พระเจ้าสุมาเอี้ยนสามารถปราบพระเจ้าซุนโฮแห่งง่อก๊กให้ยินยอมสวามิภักดิ์ได้สำเร็จ แผ่นดินจีนที่เคยแตกแยกออกเป็นก๊กเป็นเหล่ามายาวนาน กลับรวมกันเป็นอาณาจักรเดียวได้ดังเดิม

ตัวละครในสามก๊ก

บุคคลในสามก๊กที่มีบทบาทโดดเด่นมีอยู่มากมายหลายสิบคนที่ล้วนเกิดขึ้นแล้วดับสูญไป บางคนจบชีวิตในหน้าที่ บางคนสิ้นลมในสมรภูมิรบ บางคนสิ้นใจตามสังสารวัฏ บางคนสิ้นชีพแบบแปลก ๆ บางคนมีความซื่อสัตย์รักแผ่นดิน และรักนายจนตัวตาย บางคนสร้างวีรกรรมไว้เป็นที่จดจำ ซึ่งบุคคลสำคัญในสามก๊ก มีดังต่อไปนี้

1. โจโฉ : บุรุษผู้ยอมทรยศคนทั้งโลก แต่ไม่ยอมให้โลกทรยศตน ตำแหน่งสูงสุดคือ มหาอุปราช เป็นผู้กุมอำนาจทั้งปวง อยู่เหนือฮ่องเต้ เดิมทำราชการอยู่ภายในราชสำนัก คนทั้งปวงยำเกรง ถูกแต่งตั้งให้ไปสกัดการโจมตีของขบถโจรโพกผ้าเหลือง สุดท้ายแยกตัวหนีออกมาหลังจาก ลอบฆ่า ตั้งโต๊ะ ไม่สำเร็จ รวบรวมเจ้าเมืองต่างๆ เข้าโจมตี ตั้งโต๊ะ แต่ไม่สำเร็จ จึงแยกตัวออกมา ต่างหาก สะสมกำลังพลและแสนยานุภาพ ครอบครองหัวเมืองฝ่ายเหนือ จนถูกเชิญมาเป็น มหาอุปราช ได้ใช้

ความสามารถ การรู้จักใช้คน และเล่ห์เหลี่ยมกลยุทธ์ ที่เป็นที่เลื่องลือ จนสามารถครอบครองส่วนของแผ่นดินเงินไว้มากที่สุด ที่ได้ชื่อว่า วุยก๊ก

2. เล่าปี่ : ผู้อ้างว่าสืบเชื้อสายราชวงศ์ฮั่น เดิมเป็นคนยากจน ทอเสื่อขาย ได้ร่วมสาบานเป็นพี่น้อง กับ กวนอู เตียวหุย ปราบปรามขบถโจรโพกผ้าเหลือง นิสัยโอบอ้อมอารี เป็นที่รักใคร่แก่คนทั่วไป ได้เป็นเจ้าเมืองซีจิ่ว ภายหลังต้องหกระเหเร่ร่อนไปอาศัยเจ้าเมืองต่างๆอยู่ จนได้ ขงเบ้ง เป็น ที่ปรึกษา จึงได้ฟื้นตัวและสามารถครอบครองดินแดนเสฉวนได้ในชื่อว่า จ๊กก๊ก

3. ชุนกวน : ผู้บุตรของ ชุนเกียน และน้องของ ชุนเช็ก ครอบครองดินแดนฝ่งกั๋งตั้ง อายุ น้อยกว่า โจโฉ กับ เล่าปี่ มาก อาศัยความรู้เรื่องของการค้าขายติดแม่น้ำ สร้างความแข็งแกร่ง ให้กับ ก๊กตัวเอง ได้ใช้ชื่อว่า ง่อก๊ก

4. กวนอู : น้องร่วมสาบานของ เล่าปี่ หลังจากตายไปได้ถูกยกย่องว่าเป็นเทพเจ้าแห่งความซื่อสัตย์ หน้าแดงหน้าแดง จักขุยาว หนวดเครางาม มีง้าวคู่กาย ภายหลังอยู่ร่วมกับ กวนเป้ง ผู้บุตรบุญธรรม กับ จิวยง เป็นเจ้าเมืองเกงจิ่ว ถูกแผนกลยุทธ์ของ ลกซุน และ ลิบอง ฆ่าตาย

5. เตียวหุย : น้องร่วมสาบานของ เล่าปี่ และ กวนอู นิสัยวู่วามอารมณ์ร้อน ชอบเหล้าสุรา ศีรษะเหมือนเสื่อ จักขุโตกลม เสียงดัง มีกำลังมาก ติดตาม เล่าปี่ มาตลอด ตายเพราะถูกลอบสังหารจากนิสัยวู่วามของตนเอง

6. ขงเบ้ง : ผู้ถูกยกย่องว่า หยั่งรู้ดินฟ้า มหาสมุทร จากคำแนะนำของ ซีซี ทำให้ เล่าปี่ ต้องมาเชิญด้วยตัวเอง ถึงสามครั้งสามครา มีความรู้เป็นเลิศ รัับใช้ราชวงศ์เล่าถึง 2 ชั่วโมงคน ภายหลัง เล่าปี่ ตาย ได้ฝากฝัง เล่าเสี้ยน ให้ดูแลแต่ไม่อาจสำเร็จได้ เพราะ พระเจ้าเล่าเสี้ยน หูเบา เชื่อแต่คำยุยง ของ ขันที ฮุยโฮ ยกทัพไปปราบปรามชาวมัน และได้สู้รบกับวุยก๊กหลายครั้ง มีคู่ปรับคือ สุม่าอี้

7. สุม่าอี้ : เริ่มจากการรับราชการในตำแหน่งเล็ก ๆ ในก๊กของ โจโฉ จนเริ่มได้รับความไว้วางใจมากขึ้นในสมัย พระเจ้าโจยอย ออกสู้รบ กับ ขงเบ้ง หลายครั้ง อย่างคู่คี่สูสี เป็นคู่ปรับตัวฉกาจของ ขงเบ้ง มีบุตรชื่อ สุม่าสู และ สุม่าเจียว ได้ถอด พระเจ้าโจฮอง ออกจากราชสมบัติ สละสมอำนาจเหนือตระกูลโจ ภายหลัง สุม่าเอี้ยน ผู้บุตร สุม่าเจียว ถอด พระเจ้าโจฮวน ออก แต่งตั้งตัวเองเป็นฮ่องเต้ รวบรวมแผ่นดินจีน เป็นหนึ่งเดียว สถาปนาราชวงศ์จิ้น

8. จูล่ง : วีรบุรุษผู้เก่งกาจติดตาม เล่าปี่ และ ขงเบ้ง เป็น 1 ใน 5 ทหารเสือที่เล่าปี่แต่งตั้งขึ้น ซึ่งประกอบด้วย จูล่ง กวนอู เตียวหุย ม้าเฉียว และ ฮองตง สร้างวีรกรรมสำคัญคือ จูล่ง ฝ่าทัพรับ อาเต๋า โดยที่ตัวคนเดียวฝ่าช่วยชีวิตท่ามกลางทหารและองครักษ์มากมายของ โจโฉ ที่ยกทัพลงใต้ หวังครอบครองแผ่นดิน จูล่งตีฝ่าออกมาและนำ อาเต๋า คืนแก่ เล่าปี่ อย่างแสนสาหัส ฆ่าทหารเอกและทหารเลว ของ โจโฉ อย่างดาชดื่น เป็นบุคคลที่ได้รับความนิยมและชื่นชอบมากที่สุดคนหนึ่งในเรื่องสามก๊ก

9. ตั้งโต๊ะ : ทรรราชที่อ้างตัวมาซบเลี้ยง พระเจ้าเหียนเต้ แต่ไม่อยู่ในจริยธรรม ขำคนอย่าง สนุกสนาน แผ่นดินเดือดร้อนไปทุกหย่อมหญ้า มีทหารเอกคู่ใจ คือ ลิโป้ ไม่มีใครกล้าต่อกรด้วย ภายหลังตายเพราะผู้หญิง โดยเป็นแผนของ อ่องอ๋น ใช้กลยุทธ์ที่เลื่องลือ โดยมีแม่นาง เตียวเสี้ยน หวานล่อมเสน่ห์ ให้พ่อลูก ตั้งโต๊ะ กับ ลิโป้ ผิดใจกัน

10. ลิโป้ : บุตรบุญธรรมของ ตั้งโต๊ะ ถูกซบเลี้ยงมาเป็นองครักษ์ข้างกาย มีฝีมือเป็นหนึ่งใน แผ่นดินจีน ยอมฆ่าพ่อบุญธรรมคนเดิม ตั้งหงวน เพราะเห็นแก่ลาภยศ มัวเมาลุ่มหลงอิสตรี ได้ขึ้นชื่อ เป็น ลูกทรพี 3 พ่อ ถูกกลยุทธ์แม่นาง เตียวเสี้ยน ลุ่มหลงจนฆ่า ตั้งโต๊ะ ด้วยมือตนเอง หลบหนีไปพึ่ง ไบบุญ เล่าปี่ แล้วทรยศฆ่า ภายหลังถูก โจโฉ ไล่ตามตี จนมุมที่เมืองห้วยผือ ถูกฆ่า ประหารชีวิต ตัดศีรษะไปเสียบประจาน จบยุคของผู้มีฝีมือเก่งกาจที่สุดในแผ่นดิน

11. จิวยี่ : ผู้ได้รับฉายาว่าเป็นผู้ถ่มน้ำลายรดฟ้า ได้อยู่รับใช้ในสมัย ซุนเซ็ก และ ซุนกวน เป็นเพื่อนสนิทของ ซุนเซ็ก ได้ถูกชวนมาร่วมบริหารบ้านเมือง ครั้น ซุนเซ็กตาย จึงอยู่มาสมัย ซุนกวน วางแผนออกรบ ร่วมกับ ขงเบ้ง ปราบปรามต่อต้าน โจโฉ ที่ยกทัพมาทำสงครามกับกั๋งตั้ง ได้ขึ้นชื่อว่า ศึกเซ็กเพ็ก สงครามไฟประวัติศาสตร์จารึก ที่เผาเผาถนุหาร โจโฉ ร่วมล้านคน ภายหลังถูก ขงเบ้ง ชิงไหวชิงพริบ แย่งชิงเมืองทั้งหลายที่รบได้ไป จึงคิดแค้นใจและถูกพิษเกาทัณฑ์ ขาดใจตาย ก่อนตาย ได้ตะโกน ว่า "ฟ้าให้ยี่มาเกิด โฉนจึงให้เหลียงมาเกิดด้วย"

4. แนวคิดและหลักในการบริหารคนในวรรณกรรมสามก๊ก

บุรชัย ศิริมหาสาคร (2551) ได้เขียนหนังสือ เรื่อง กลั่นสามก๊ก ฉบับนักบริหาร กล่าวไว้ว่า “สามก๊ก” เป็นผลงานการประพันธ์ของนักปราชญ์จีนที่มีนามว่า หลอ กว้าน จง ซึ่งได้ประพันธ์ขึ้นเมื่อ หลายร้อยปีมาแล้ว ด้วยเนื้อหาสาระอันทรงคุณค่า ทำให้คนทั่วโลกยกย่องว่า สามก๊กมิได้เป็นเพียง วรรณกรรมเอกของจีนเท่านั้น แต่ยังเป็นวรรณกรรมเอกของโลก หรือประติมากรรมอันยิ่งใหญ่จาก ปลายปากกาของมนุษย์ (THE GREAT PRODUCTION BY PEN) สามก๊กจึงถูกแปลเป็นภาษาต่าง ๆ ถึง 10 ภาษา และในภาษาไทยนั้น ก็มีสามก๊กลอยล่หลายฉบับ แต่ละฉบับเขียนขึ้นด้วยจุดมุ่งหมายที่มี มุมมองแตกต่างกัน เช่น สามก๊ก ฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน) ฉบับฉกฉก ของยาขอบ และฉบับ นายทุน ของ ม.ร.ว.คึกฤทธิ์ ปราโมช เป็นต้น ซึ่งมีจุดมุ่งหมายหลัก 2 ประการ คือ

ประการที่ 1 ต้องการให้ผู้อ่านได้รู้เรื่องราวอันสนุกสนานน่าสนใจของสามก๊กในรูปแบบของ กรณีศึกษา (CASE STUDY) โดยสื่อผ่านตัวละครในแต่ละตัว ซึ่งได้ตัดทอนย่อส่วนลงมาเป็นตอนสั้น ๆ อันทำให้ง่ายต่อการอ่านทำความเข้าใจ ไม่น่าเบื่อ และคงรักษาอารมณ์สททางภาษาตามต้นฉบับของ สามก๊ก

ประการที่ 2 ต้องการนำเสนอศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารที่ได้จากเรื่องสามก๊ก โดยการสรุปเรื่องราวของตัวละครในแต่ละตัว ด้วยแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารทั้งของชาวตะวันออกและชาวตะวันตกอันจะทำให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน

วรรณกรรมสามก๊กนั้น ได้แสดงถึงภูมิปัญญาอันยิ่งใหญ่ของมนุษย์ในยุคสมัยหนึ่ง กล่าวกันว่า “สามก๊กเป็นสุดยอดแห่งตำราพิชัยสงครามทั้งฝ่ายบู๊และฝ่ายบุ๋น เป็นที่รวมของสรรพศาสตร์และศิลป์ทางการบริหาร เป็นที่รวมของกุศโลบาย (อุบายอันเป็นกุศล) และเล่ห์เพทุบาย (อุบายอันเป็นอกุศล) ในการทำศึก เป็นที่รวมแห่งความดีและความชั่วทั้งปวงของมนุษย์ ซึ่งควรแก่การใส่ใจการศึกษา ดังนั้นใครก็ตามที่ไม่เคยอ่านสามก๊ก ย่อมอ่านคิดทำการใหญ่ และใครก็ตามถ้าได้อ่านสามก๊กจบสามเที่ยว คนผู้นั้นคบไม่ได้” จากข้อความดังกล่าว ทำให้ได้แนวคิดในการบริหารคนตามสไตล์ของตัวละครในวรรณกรรมสามก๊ก ได้ดังนี้

กวนอู “เกียรติยศย่อมเกิดจากการกระทำที่สุจริต” ตอน ความซื่อสัตย์ของกวนอู ได้คติในการบริหาร ดังนี้

1. จากคำสาบานแห่งสวนท้อ “คำพูดของคนเรานั้นสำคัญกว่าตัวหนังสือหรือสัญญาที่เขียนไว้เสียอีก ถ้าคำพูดที่ออกมาจากปากของเราเองแท้ ๆ ยังเชื่อถือไม่ได้ แล้วจะให้เชื่อถือสิ่งใด”

2. สจเจิน กิตติ ปปโปติ “คนได้เกียรติเพราะความสัตย์” (A TRUTHFUL PERSON IS HONoured) เกียรติยศย่อมมาจากการกระทำที่สุจริต ถ้าเราจะมีเกียรติ เกียรตินั้นต้องมาจากความดีมีประโยชน์บรรดาศักดิ์หรือทรัพย์สินเงินทอง

อัญมณีเอกเช่นรุสไร้ค่า

คุณธรรมจึงยังยืนยง

จงมีคุณธรรมนำหน้า

ฝีมือและปัญญาตามหลัง

3. “สุจริต คือ เกราะบังสาสตร์พ้อง” ความซื่อสัตย์สุจริต คือ เกราะที่ป้องกันคนให้พ้นเภทภัย

ลูกผู้ชาย ถ้าสัตย์ซื่อถือธรรม จะอยู่ที่ไหน จะเป็นหรือตาย โยต้องเกรงฟ้ากลัวดิน

ลูกผู้ชาย ถ้าสัตย์ซื่อถือธรรม เหยหน้าก็ไม่อายฟ้า ก้มหน้าก็ไม่อายดิน

เพราะสวรรณครมีตา ฟ้ารู้ ดินรู้ ถึงแม้คนอื่นไม่รู้ แต่ตัวเรารู้

4. จากคำโคลงโลกนิติ

เสียสินสวณศักดิ์ไว้

วงศ์หงส์

เสียศักดิ์สู่ประสงค์

สิ่งรู้

เสียรู้เร่งดำรง

ความสัตย์ ไว้หนา

เสียสัตย์อย่าเสียสู้

ชีพม้วยมรณา

เตียวหุย “ถ้าคุณหัวเสีย คุณจะเสียหัว” ตอน เตียวหุยถูกลอบสังหาร ได้คติในการบริหาร ดังนี้

1. ถ้าคุณหัวเสีย คุณจะเสียหัว ความโกรธทำให้คนขาดสติ คนที่ขาดสติ คือ คนที่ประมาท และคนเก่งก็มักจะตายด้วยความประมาท คนฉลาดก็มักจะพลั้งพลาดเพราะขาดสติ

2. จงใช้พระเดชหนุน	พระคุณนำ
จะปกครองใครให้ครองใจคน	จะครองใจใคร ให้ใช้พระคุณ
พระเดชแรงดังแสงอาทิตย์	พระคุณเย็นเช่นแสงจันทร์
พระเดชล้นคนเกรงกลัว	พระคุณล้นคนเกรงใจ
พระเดชยิ่งใช้ยิ่งหมด	พระคุณยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม
ทั้งพระเดชและพระคุณ	คือ สิ่งค่าจุนผู้บริหาร

(บุรชัย ศิริมหาสาร)

3. อำนาจทำให้คนไม่เรียนรู้ความจริง เมื่อคิดว่าตนมีอำนาจแล้วจะอย่างไรกับลูกน้องก็ได้ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผล ความเป็นจริง หรือความเป็นไปได้ ในที่สุด อำนาจนั้นจะย้อนกลับมาทำร้ายตนเองเพราะผู้ที่ใช้อำนาจ ย่อมพินาศเพราะอำนาจ

อำนาจที่ปราศจากเหตุผล คือ อำนาจของคนพาล

อำนาจที่ปราศจากความเมตตา คือ อำนาจที่นำมาซึ่งความปราชัย

4. อย่าไล่สุนัขให้จนตรอก อย่าต้อนคนให้จนมุม เพราะที่สุดของความกลัว คือ ความไม่กลัว แต่ที่สุดของความกลัว คือ ความกล้าที่บ้าบิ่น และความกล้าที่มาจากความกลัว คือ สิ่งที่น่ากลัวที่สุด ในโลกนี้จึงไม่มีใครกลัวใคร เพราะฉะนั้น จงรู้จักยังกระบี๊ไว้เมตร อย่าไล่สุนัขให้จนตรอก อย่าต้อนคนให้จนมุม

5. ทหารที่กล้ามักไม่ทำอะไรรุนแรง นักสู้ที่ดีย่อมไม่บันดาลโทสะ ผู้พิชิตที่ยิ่งใหญ่ย่อมไม่สู้รบในเรื่องเล็กน้อย ผู้ใช้คนที่ดีย่อมวางตนต่ำกว่าผู้อื่น

เล่าปี “THINK BIG, YOU WILL BE BIG” ตอน เล่าปีอาสาปราบโจรโพกผ้าเหลือง ได้คติในการบริหาร ดังนี้

1. THINK BIG, YOU WILL BE BIG. IF YOU THINK SO YOU BE COME

“คิดจะเป็นใหญ่ คุณก็จะได้เป็นใหญ่

ถ้าคุณคิดเช่นไร คุณจะได้เป็นอย่างนั้น”

เพราะความคิดเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จ เพราะคนที่มีฉันทะจะเจริญ (ความพยายามที่จะทำสิ่งนั้นให้สำเร็จ) เกิดจิตตะ (ความใจใส่ไม่ทอดทิ้งกลางคัน) และเกิดวิมังสา (การคิดไตร่ตรองเพื่อปรับปรุงการทำงานนั้นให้ดีขึ้นตามลำดับ) ซึ่งทั้ง 4 ข้อนี้ คือ “อิทธิบาท 4” อันเป็นองค์

เงินเดือนช่วยป้องกันลูกจ้างลาออกไปทำงานที่มีรายได้ดีกว่าเท่านั้นเอง ด้วยเหตุนี้ ซีซีจึงจงรักภักดีต่อเล่าปี เพราะเล่าปีใช้การจงใจภายใน ความจริงในข้อนี้ ทำให้ผู้บริหารตระหนักว่า “เงินอาจจะซื้อทุกสิ่งได้ แต่ซื้อใจคนไม่ได้ น้ำใจอาจจะซื้อทุกสิ่งไม่ได้ แต่ซื้อใจคนได้” ดังนั้น การจงใจคน อย่าใช้อำนาจเพียงอย่างเดียว แต่ควรใช้ความจริงใจเป็นที่ตั้ง แล้วท่านจะชนะใจทุกคน

4. จงจำและทำให้ “วัตรปฏิบัติของลูกผู้ชาย” “...ไม่ฆ่าลูกน้อง ไม่ฟ้องนาย ไม่ขายเพื่อน ไม่เฉือนพี่...ผู้ไทยศ ย่อมไม่ถูกทรยศ”

5. จากหนังสือปรัชญาข้าราชการ ของเทพ สุนทรสารทูล “คติที่เกี่ยวกับนาย”

- 1) คบเพื่อนชั่วอัปราชัย มีนายชั่วอัปราชัยยิ่งกว่า
- 2) คบคนพาลพาลพาไปหาผิด นายที่เป็นพาลพาไปหาผิดได้มากกว่า
- 3) คบเพื่อนดี เป็นศรีแก่ตัว นายดีเป็นศรีแก่ตัวมากกว่า
- 4) คบบัณฑิต บัณฑิตพาไปหาผล นายที่เป็นบัณฑิต พาไปหาผลได้มากกว่า
- 5) อยู่ใกล้คนพาลเหมือนอยู่ใกล้ศัตรู อยู่ใกล้นายชั่วเหมือนอยู่ใกล้ข้าศึกที่มีกำลังมาก
- 6) โจรปล้นทรัพย์สินให้ฉิบหายฉันใด นายชัวก่ปล้นทรัพย์ให้ฉิบหายฉันนั้น
- 7) แม่สอนให้ลูกเป็นโจรนั้น นายสอนลูกน้องเป็นโจรได้ยิ่งกว่า
- 8) อยู่กับนายเก่งก็เหมือนอยู่กับพระอาจารย์ที่มีวิชาแก่กล้า
- 9) ถ้านายเป็นคนดี แต่เมียนายชั่ว ก็อย่าไปบ้านนายบ่อยนัก
- 10) อย่าถือคนบ้า อย่าว่าคนเมา ถ้านายบ้าและนายเมา ก็จงยึดถือคตินี้ไว้ให้มั่น

เล่าปี (2) “ที่นั่งที่ดีที่สุด คือ ที่นั่งในหัวใจคน” ตอน เล่าปีเชิญขงเบ้งเป็นที่ปรึกษา ได้คิดในการบริหาร ดังนี้

1. จากปรัชญาในนิยายเต๋า กล่าวว่า มหาสมุทรเป็นผืนน้ำอันยิ่งใหญ่ได้ ก็เพราะตั้งตนอยู่ในที่ต่ำ จึงเป็นแหล่งรวมของแม่น้ำทั้งหลาย เฉกเช่นผู้บริหารที่ดี ย่อมต้องใช้ความอ่อนน้อมถ่อมตนเป็นเครื่องผูกมัดผู้อื่นให้ร่วมงาน

ผู้ยิ่งใหญ่ที่สุด คือ ผู้ที่ทำตนให้เล็กที่สุด และผู้ที่เล็กที่สุดก็จะกลายเป็นผู้ที่ยิ่งใหญ่ที่สุด ผู้ที่มีเกียรติ คือ ผู้ที่ให้เกียรติผู้อื่น และผู้ที่ให้เกียรติผู้อื่น จึงเป็นผู้ที่ผู้อื่นให้เกียรติ ด้วยเหตุนี้ ขงจื๊อจึงว่า “ที่นั่งที่ดีที่สุดในโลกนี้ คือ ที่นั่งในหัวใจคน”

2. นายพลตไวซ์ ไอเซนเฮาว์ ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำ โดยการวางเชือกเส้นหนึ่งไว้บนโต๊ะ แล้วอุปมาว่า ความเป็นผู้นำ (LEADERSHIP) คือ การที่ท่านใช้ความนุ่มนวลอ่อนโยนในการชักนำให้คนยินยอมพร้อมใจที่จะกระทำตาม เปรียบได้กับการลากหรือดึงเชือกเส้นนี้ ซึ่งมักจะไปตามทิศทางที่ต้องการ แต่เมื่อใดที่ใช้ความรุนแรงบังคับขู่เข็ญ ก็จะเกิดการต่อต้านขัดขืน เช่นเดียวกับการดึงเชือกเส้นนี้เหมือนกัน

3. ผู้บริหารที่ดีต้องใช้ความแข็งแกร่งด้วยความอ่อน และใช้ความอ่อนซ่อนไว้ในความแข็งแกร่งหรือต้องอ่อนแต่เหนียว คือ นุ่มนวลโดยวิธีปฏิบัติ แต่ยืนหยัดในหลักการ เช่นเดียวกับตอก (เปลือกไม้ไผ่) ที่สามารถมัดแพไม้ไผ่ลำใหญ่ให้แตกออกจากกัน เพื่อพาผู้คนไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ

4. พระอาจารย์จันทร์ คเวสโก แห่งวัดป่าชัยรังสี สมุทรสาครกับคำพูดที่น่าคิดว่า “นิ่งไม่เป็น เป็นอะไรไม่ได้” คุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร คือ ความอดทนที่ไม่มีขีดจำกัด ดังนั้น “จงอดทน เชื้อมัน รอคอย และให้โอกาส”

ขงเบ้ง “จริงคือลวง ลวงคือจริง” ตอน ขงเบ้งตีทัพฉนวนสู่อู๋ ได้คิดในการบริหาร ดังนี้

1. จริงคือลวง ลวงคือจริง ในบางสถานการณ์ที่อันตรายที่สุด คือ ที่ที่ปลอดภัยที่สุด (เหมาะสำหรับการหลบซ่อน เพราะข้าศึกไม่กล้าเข้าตี) และที่ที่ปลอดภัยที่สุด คือ ที่ที่อันตรายที่สุด (เพราะข้าศึกรู้ว่าเราจะต้องหนีไปหลบซ่อนที่นั่น จึงระดมพลเข้าตี) ขงเบ้งใช้อุบายใจดีสู้เสือลวงสู่อู๋ หลอกไปหลอกมาจนเดาไม่ถูกว่า อะไรจริง อะไรเท็จ รู้แต่ว่าถูกหลอก แต่ไม่รู้ว่าจะถูกหลอกอย่างไร

2. ในการทำสงครามนั้น ถูกรบด้วยสมองก็ใช้กำลังน้อย แม้ทัพจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ (VISION) ที่เหนือว่า จึงจะเอาชนะข้าศึกได้โดยง่าย

“บิสมาร์ค” บุรุษเลือดเหล็กแห่งเยอรมนี เคยกล่าวกับนายพล ของเขาว่า “ถ้าคุณคิดว่าข้าศึกมีทางเลือกเพียง 2 ทาง จงแน่ใจได้ว่าเขาจะเลือกทางที่ 3” (IF YOU THINK THE ENEMY HAS ONLY TWO COURSES OPEN TO HIM, YOU CAN BE SURE THAT HE WILL CHOOSE THE THIRD.)

การที่สูมาอี้ไม่กล้าเข้าตีเมืองเสเสี่ย ก็เพราะคิดว่า ขงเบ้งต้องใช้กลยุทธ์นี้ ได้แก่

ทางเลือกที่ 1 สู้ตาย

ทางเลือกที่ 2 หนีตาย

ทางเลือกที่ 3 สูมาอี้เดาไม่ออกว่า คืออะไร จึงไม่กล้าสู้เสี่ยงเข้าตี เพราะสิ่งที่น่ากลัวที่สุด คือ สิ่งที่เราไม่รู้ ขงเบ้งจึงใช้ทางเลือกที่ 3 นี้เอาตัวรอด พลิกสถานการณ์ที่เสียเปรียบที่สุด กลายเป็นฝ่ายได้เปรียบ ดังนั้น จึงมีคำพูดที่ว่า “ความคิดเจาะกำแพงเหล็กก็ยอมได้”

3. จงฉลาดแต่อย่าขาดเฉลียว บางครั้งคนที่ฉลาดก็มักทำสิ่งที่ผิดพลาดได้ง่ายกว่าคนทั่วไป ความฉลาดซึ่งเป็นจุดเด่นของคน ก็เป็นจุดด้อยได้ในขณะเดียวกัน ขงเบ้งรู้ว่า สูมาอี้เป็นคนหลักแหลม จึงใช้ความหลักแหลมของสูมาอี้มาเป็นกับดักให้สูมาอี้ตกหลุมพรางแบบหย่าปากคอก หรือเส้นผมบังภูเขา ดังนั้น สิ่งที่คุณฉลาดทั้งหลายพึงระวังก็คือ “อย่าใช้ปัญญาเกินสติ” หรือ อย่าฉลาดจนขาดเฉลียว คนไทยจึงสอนให้ลูกหลานต้องเฉลียวและฉลาด

4. จากบทพระราชนิพนธ์ของรัชกาลที่ 5

“ปัญญาประดุจดั่ง

อาวุธ

กุมสติต่างโล่ป้อง

อาจกลัว กลางสนาม”

หนังสือสามก๊กมิได้ยกย่องขงเบ้งว่ามีปัญญาเท่านั้น แต่เป็นผู้มีสติและปัญญา ขงเบ้งเหนือกว่าสุมาอี้ตรงที่มีสติ ไม่ตกใจต่อสิ่งที่เกิดขึ้นปัญญานั้นเป็นอาวุธที่ใช้ต่อสู้กับผู้อื่น แต่สติก็คือโล่ที่ใช้ป้องกันอันตรายในยามที่พลาดพลั้ง ดังนั้นผู้ที่มีปัญญาและสติครบถ้วนสมบูรณ์ จึงอาจแก้แค้นกลางสนาม

ผู้บริหารพึงระลึกว่า “ถ้าสติไม่มา ปัญญาก็ไม่มี” หรือ “ผู้บริหารยอมยิ้มได้เมื่อมีภัยมา” เพราะฉะนั้น จงยิ้มทุกครั้งที่มีปัญหาเพราะการยิ้มเป็นการเรียกสติให้กลับคืนมา เมื่อสติคืนมา ปัญญาก็มีคู่เคียงกับขงเบ้ง

ลิบขันที่ “คานบนอน คานล่างเปี้ยว” ตอน ความวุ่นวายของลิบขันที่ ได้คติในการบริหาร ดังนี้

1. ข้อคิดจากพระเจ้าเลนเต้และลิบขันที่

“มังกรถ้าไร้หัว ทางก็ตีกันเอง”

“ถ้าคานบนอน คานล่างก็เปี้ยว

ถ้าเสาเอกเฉียง เสาโทก็เอน”

ถ้าผู้บังคับบัญชาเบื้องบนไม่มีเหตุผล

ผู้ใต้บังคับบัญชาเบื้องล่างจะเป็นคนดีได้อย่างไร

2. ข้อคิดจากพระพันปี (ตัง) และพระนางโฮ

ผู้หญิงไม่ใช่เพศที่เกิดมาเพื่อรับรู้ความจริง ผู้หญิงส่วนใหญ่จึงเป็นผู้นำที่ตีไม่ได้ เพราะผู้หญิงใช้อารมณ์หรือความรู้สึกในการแก้ปัญหามากกว่าใช้เหตุผลหรือข้อเท็จจริง ผู้หญิงจึงหุบเบา เชื่อคำยุยงของคนอื่นได้ง่าย ด้วยเหตุนี้จึงนิยมให้ผู้หญิงใส่ตุ้มหู เพื่อให้เป็นคนหูหนวก คือ ให้รู้จักฟังหูไว้หู แต่ผู้หญิงก็มักจะลืมไป และชอบใส่ตุ้มหูเพื่อความสวยงามแต่เพียงอย่างเดียว

3. ข้อคิดจากนายพลโฮจิ้นตามมุมมองของโจโฉ

“คนมองไม่เห็นการณ์ไกล ภัยก็จะมาถึงตัว

คนไม่รู้จักตัดไฟ ภัยก็จะน่ากลัว”

ตังโโต๊ะ “อันว่าชายตายเพราะหญิงจริงแท้เอย” ตอน ตังโโต๊ะต้องกลนางเดียวเสียนจนถูกไล่อั้งสาร ได้คติในการบริหาร ดังนี้

1. “ผู้หญิงยิ่งสวยก็ยิ่งอันตราย มารยาหญิง ร้อยเล่มเกวียน เรียนไม่จบ” ดังนั้น ในนิทานเวตาล เรื่องที่ 6 ของ น.ม.ส. ได้กล่าวถึงสิ่งที่ไม่น่าไว้วางใจ 5 อย่าง และหนึ่งในห้า นั้น มีผู้หญิงรวมอยู่ด้วย

ใครจะไว้วางใจอะไรตามใจเถิด

แต่อย่าเกิดไว้วางใจในสิ่งห้า

หนึ่ง อย่าไว้วางใจทะเลทุกเวลา

สอง สัตว์เขี้ยวเล็บงายาวางใจ

สาม ผู้ถืออาวุธสุดจะร้าย

สี่ ผู้หญิงทั้งหลายอย่ากรายใกล้

ห้า มหาภคทรัพย์ทรงฉัตรชัย

ถ้าแม้ใครประมาทอาจตายเอย

2. จากเพลง “วิชามาร” ของเทห์ (อุเทน พรหมมินทร์)

คงเป็นวิชามาร	พราหมณ์หลายหัวใจหลายคน
มารยาร้อยเล่ห์กล	ฝึกฝนได้อย่างชำชอง
ความสวยเธอเป็นต่อ	กรรมไม่เป็นรอง
แม้หากใครเจอเธอเป็นต้องหมอง	ไม่ตายก็เลียงไม้โต

ตั้งโต๊ะ (2) “อำนาจ อาจหมด” ตอนความเลวร้ายของตั้งโต๊ะ ได้คติในการบริหาร ดังนี้

1. พฤษภาทศกร	อีกกฤษณ์อันปลดปลง
โททนต์เสน่สง	สำคัญหมายในกายมี
นรชาติวางวาย	มลายสิ้นทั้งอินทรีย์
สถิตทั่วแต่ชั่วดี	ประดับไว้ในโลกา

จาก กฤษณาสอนน้อง

พฤษภ (วัว) ทศกร (ควาย) กฤษณ์ (ช้าง) โททนต์ (งาทั้งคู่) นรชาติ (คน) อินทรีย์ (ร่างกาย)

2. สำหรับผู้บริหาร เมื่อมียิ่งยศ ก็มีอภัยยับ เมื่อมีสมบัติ ก็มีวิบัติ อำนาจ อาจหมด

เกียรติยศมีมาเพราะหน้าที่	อำนาจมีเพราะตำแหน่งเขาแต่งตั้ง
หมดตำแหน่งอำนาจหายไม่จีรัง	จงเสริมสร้างความเป็นศรีตน
	(สุรศักดิ์ สุ่มกล้า)

3. ยามเรื่องรุ่งพุ่งเปรี้ยงดุจเสียงฟ้า	แม่เทวายังสยบหลบทางให้
จะหยิบดาวเดือนชมก็สนใจ	คงร้องไห้วันหนึ่งแน่ คราวแพมี

ลิโป้ “เล่นหมากรุก อย่าบุกอย่างเดียว” ตอน ลิโป้รบกับเตียวหุย กวนอู เล่าปี ได้คติในการบริหาร ดังนี้

1. เล่นหมากรุก อย่าเอาแต่บุกอย่างเดียว เดินหมากรุกยังต้องคิด เดินหมากรุกชีวิต จะไม่ใช้ความคิดได้อย่างไร

2. การถอยไม่ใช่การหนี ถ้าการถอยนั้น เป็นการถอยอย่างฉลาด คือ การถอยไปตั้งหลัก เพื่อจะกลับมาสู้ใหม่ หรือเพื่อรอคอยจังหวะและโอกาสได้เปรียบ ดีกว่าบุกตะลุยไปข้างหน้า แล้วพบแต่ความพราชัย

3. เมื่อเสียหลักก็ต้องหลบอย่างฉลาด เมื่อพลังพลาดต้องรู้ลึกใส่ปีกหาง ค่อยค่อยคิด ค่อยค่อยทำ ค่อยคลำทาง จึงจะย่างสู่จุดหมายเมื่อปลายมือ

ลิโป้ (2) “ไม่คิดใช้ทำขอ เหล็กงอใช้ทำเคียว แต่คนคดเคี้ยว จะใช้ทำอะไรได้” ตอน ลิโป้ฆ่าพ่อเลี้ยงเต็งหงวนและตั้งโต๊ะ ได้คติในการบริหาร ดังนี้

ตั้งโต๊ะผู้มีอำนาจล้นฟ้า ซึ่งยากที่จะหาคนกำจัดได้ ก็ตายเพราะน้ำมือลิโป้ผู้เป็นลูกเลี้ยง ซึ่งกลายเป็นหอกข้างแคร่ บางครั้งคนที่อยู่ใกล้เราที่สุด ก็คือ ศัตรูที่น่ากลัวที่สุด สุภาวดีไทยโบราณ จึงสอนให้คนระวังของ 4 อย่าง คือ ข้างसार งูเห่า ข้าเก่า เมียรัก น้าสมน้ำหน้า

ลิโป้ (3) “ความดีย่อมชนะทุกอย่างในโลกนี้” ตอน ลิโป้ยิงเกาทัณฑ์ห้ามทัพเพื่อช่วยเล่าปี่ ได้คติในการบริหาร ดังนี้

1. ข้อคิดจากเล่าปี่ “ความดีย่อมชนะทุกอย่างในโลกนี้” ดังพุทธสุภาษิตที่ว่า

อกโกธเน ชิเน โกธ	พึงเอาชนะความโกรธ ด้วยความไม่โกรธ
อสาริ สารุณา ชิเน	พึงเอาชนะความชั่ว ด้วยความดี
ชิเน กทริยิ ทาเนน	พึงเอาชนะคนตระหนี่ ด้วยการให้
สจฺเจนาสิกฺวาทินิ	พึงเอาชนะคนพูดเหลวไหล ด้วยความจริง
2. ข้อคิดจากลิโป้ “ในบางครั้ง คนที่เลวที่สุดในสายตาของคนทุกคน อาจจะเป็นเพื่อนที่ดีที่สุดของใครบางคนก็ได้ ถ้าเรามีความจริงใจให้แก่เขาอย่างแท้จริง”

ลิโป้ (4) “ปลาใหญ่มักตายน้ำตื้น” ตอน ลิโป้ถูกจับ ได้คติในการบริหาร ดังนี้

ในทิโตนประเทศกล่าวไว้ว่า “ก่อนจะลงมือทำการสิ่งใด ให้ปรึกษาคนสิบคน ถ้าไม่มีคนสิบคนให้ปรึกษา ก็ให้ปรึกษาคนห้าคน คนละสองครั้ง ถ้าไม่มีคนห้าคนให้ปรึกษา ก็ให้ปรึกษาคนหนึ่งคนสักสิบครั้ง ถ้าไม่มีคนให้ปรึกษาเลย ก็ให้ปรึกษาภรรยาที่บ้าน และถ้าภรรยาที่บ้านแนะนำอย่างไร ก็ให้ทำตรงกันข้าม แล้วงานนั้นจะสำเร็จ”

โจโฉ (1) “คิดทำการใหญ่ ใจจะต้องเหี้ยมหาญ” ตอน โจโฉลอบสังหารตั้งโต๊ะ ได้คติในการบริหาร ดังนี้

1. ตัดไผ่อย่าไว้หน่อ ฆ่าพ่ออย่าเหลือลูก
คิดทำการใหญ่ ใจจะต้องเหี้ยมหาญ
2. ข้าพเจ้ายอมทรยศต่อคนทั้งโลก ดีกว่าให้คนในโลกทรยศต่อข้าพเจ้า (I WOULD RATHER BETRY THE WORLD THAN LET WORLD BETRY ME.)
3. เป็นแม่ทัพแล้วไม่กล้าตัดหัวคน เป็นแม่ทัพที่ดีไม่ได้
4. จากเรื่อง พระอภัยมณี ของสุนทรภู่ ตอนนางวาลีดำริฆ่าอุศเรน

“ประเพณีสูงให้หลังหัก	มันก็มักทำร้ายเมื่อภายหลัง
จะเข้าไปถึงน้ำมีกำลัง	เหมือนเสือขังเข้าดงก็คงร้าย
อันแม่ทัพจับได้แล้วไม่ฆ่า	ไปเบี่ยงหน้าศึกจะใหญ่ขึ้นใจหาย
ต้องตำรับจับให้มันคั่นให้ตาย	จะทำภายหลังยากลำบากครั้น”

อันสั้น “คนที่เก็บความลับได้ดีที่สุด คือ คนที่ตายแล้ว” ตอนอันวันช่วยเล่าปึงก่อตั้ง
ราชวงศ์ฮั่น ได้คติในการบริหาร ดังนี้

1. สฟุเพ ตสนติ ทณฺทสฺส	สัตว์ทั้งหมดกลัวโทษทัณฑ์
สฟุเพ ภายนติ มจฺจุโน	สัตว์ทั้งหมดกลัวความตาย
อตตานํ อุปมํ กตฺวา	เปรียบตนเองกับผู้อื่นอย่างนี้แล้ว
น หนฺนฺย น ฆตฺเต	ก็ไม่ควรฆ่าเอง ไม่ควรสั่งให้คนอื่นฆ่า
สุขกามานิ ภูตานิ โยทณฺฑเฑน วิหิตฺติ	สัตว์ทั้งหลายปรารถนาความสุขกันทั้งนั้น
อตฺตโน สุขเมสํโน	ผู้ปรารถนาความสุขแก่ตน แต่เบียดเบียนสัตว์อื่น
เปจฺจ โส น ลภเต สุขํ	เขาตายไปแล้ว ย่อมไม่ได้รับความสุข

พุทธศาสนาสุภาษิต

2. เมื่อใครสักคนหนึ่ง ทำผิด ท่านอย่าเพิ่งตำหนิหรือต่อว่าเขา เพราะถ้าเขา และตกอยู่ใน
สภาพแวดล้อมเช่นเดียวกับเขา ท่านอาจจะตัดสินใจทำเช่นเดียวกับเขาก็ได้

อับราฮัม ลินคอล์น

โจโล (2) “การบริหาร คือ การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยมือผู้อื่น” ตอน โจโลก่อตั้ง
กองทัพปฏิวัติ 17 หัวเมือง ได้คติในการบริหาร ดังนี้

“การบริหาร คือ การทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยมือผู้อื่น”

แมรี พาร์เกอร์ โพลเลทท์ (MARY PARKER FOLLETT)

นักบริหารหญิงในยุคมนุษยสัมพันธ์ (HUMAN RELATION ERA)

“ผู้ปกครองระดับธรรมดา	ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่
ผู้ปกครองระดับกลาง	ใช้กำลังของคนอื่นอย่างเต็มที่
ผู้ปกครองระดับสูง	ใช้ปัญญาของคนอื่นอย่างเต็มที่”

หันเฟยจื่อ นักปราชญ์จีนโบราณ

โจโล (3) “อ่านคนออก บอกคนได้ ใช้คนเป็น” ตอน โจโลให้โอกาสกวณอู่อกรบ
กับฮัวหยง ได้คติในการบริหาร ดังนี้

การบริหาร หมายถึง การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน หรือในภาษาอังกฤษว่า PUT THE
RIGHT MAN IN THE RIGHT JOB เพราะการบริหารก็คือ การใช้คนอื่นให้ทำงานแทนตน ผู้บริหารไม่
จำเป็นต้องลงมือทำเองในทุกเรื่อง เพียงแต่คอยพิจารณาเลือกหาคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม
กับงานนั้น มาช่วยทำงานให้สำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารที่ดี จะต้องมีความพิเศษ ต่างจากคนธรรมดา
ทั่วไปอยู่ประการหนึ่ง คือ “ต้องอ่านคนออก บอกคนได้ และใช้คนเป็น” ซึ่งในเรื่องสามก๊ก โจโลนับว่า
เป็นบุคคลหนึ่ง ที่ควรเป็นนักบริหารมืออาชีพ

พัฒนา และคนในองค์กรนั้น ย่อมได้รับความก้าวหน้า เพราะเหตุแห่งความกตัญญูทวนเวียนที่มีต่อกัน
ดังนี้แล

3. จากเรื่องพระอภัยมณี ตอนศึกอุศเรน ของสุนทร (ภู่) พระอภัยมณีสอนสินสมุทรว่า...

“แล้วตรัสบอกลูกน้อยกลอยสวาท	เจ้าหน่อเนื้อเชื้อชาติดั่งราชสีห์
อันรักษาศิลลสัตย์กตเวที	ย่อมเป็นที่สรรเสริญเจริญคน
ทรลักษณ์อีกตัญญูตาเขา	เทพเจ้าก็จะแข่งทุกแห่งหน
ให้ทุกขร่อนงอยห่อทรพล	พระเวทมนตร์เสื่อมคลายทำลายยศ”

4. จงจำและทำให้ได้

“ผู้ใดเอื้อเพื่อเกื้อหนุน	จะแทนคุณจนกว่าจะอาลัย
แม้ไม่มีสิ่งใดจะให้ปัน	ก็จะหมั่นสรรเสริญเจริญคุณ”

ขงเบ้ง (2) “จะพลิกพลั้วชีวาเป็นอาวุธ” ตอน ขงเบ้งยุจิวอี้ให้สู้โจโฉ ได้คติในการ
บริหาร ดังนี้

1. จากเรื่องพระอภัยมณี ของสุนทร (ภู่) ตอนนางวาลีช่วยอุศเรนจนอกแตกตาย

“จะพลิกพลั้วชีวาเป็นอาวุธ	ประหารบุตรเจ้าลังกาให้อาสำญ
ต้องตัดศีกส์กล้ำที่สำคัญ	นางหมายมั่นมุ่งเห็นจะเป็นการ”

2. “เป็นมนุษย์สุดดีก็ทีล้น	ดีกว่าสิ้นทรัพย์ใดในไพศาล
ทรัพย์มีสิ้นสิ้นมิสูญสมบุญภัก	คนชำนานใช้สินหากินเป็น”

3. การพูดนั้นเป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหาร ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของคนเรานั้น
ส่วนหนึ่งมาจากการพูด สุภาษิตไทยจึงว่า “พูดดีได้เงินได้ทอง พูดไม่ดีเสียข้าวเสียของ” ส่วนสุภาษิต
ฝรั่งว่า “คนโง่หัวใจอยู่ที่ลิ้น คนฉลาดลิ้นอยู่ที่หัวใจ” ผู้บริหารที่พูดไม่เป็นก็เหมือน “มีพลอยอยู่ในปาก
ใครเล่าจะรู้ว่ามิดำ” ทฤษฎีการพูดของ Deny Theory ได้กล่าวว่า

When a diplomat says “yes” he means “May be”

When he says “May be” he means “No”

If a diplomat says “No” she is not diplomat

When a Lady says “No” she means “May be”

When she says “May be” she means “Yes”

If a Lady says “Yes” she is not lady

ซึ่งแปลเป็นไทยได้ว่า

เมื่อนักการทูตพูดว่า “ใช่ หรือ ได้” เขามีความหมายว่า “อาจจะ”

เมื่อนักการทูตพูดว่า “อาจจะ” เขามีความหมายว่า “ไม่”

ถ้านักการทูตพูดว่า “ไม่” เขาไม่ใช่นักการทูต (เพราะรักการทูตที่ดีจะไม่ปฏิเสธใคร)

เมื่อสุภาพสตรีพูดว่า “ไม่” หล่อนมีความหมายว่า “อาจจะ”

เมื่อสุภาพสตรีพูดว่า “อาจจะ” หล่อนมีความหมายว่า “ใช่ หรือ ได้”

ถ้าสุภาพสตรีพูดว่า “ใช่ หรือ ได้” หล่อนมิใช่สุภาพสตรี (เพราะสุภาพสตรีจะไม่ตอบรับใครง่าย ๆ)

ฉะนั้น ผู้บริหารควรมีหลักการพูดแบบนักการทูต คือ พูดแบบมีเสน่ห์ พูดแบบสร้างสรรค์ พูดเพื่อประสานคนและประสานงาน ในขณะเดียวกัน ก็ต้องยึดหลักการพูดแบบสุภาพสตรี คือ อย่าตกปากรับคำใครง่าย ๆ ผู้บริหารยิ่งตำแหน่งสูงเท่าใด ก็ยิ่งต้องระมัดระวังคำพูดให้มากขึ้น เพราะในบางครั้ง แม้แต่เสียงกระแอมกระไอ ก็หมายถึง คำสั่งที่คนรอบข้างต้องปฏิบัติตามทั้งสิ้น การที่จะใช้วิธีการพูดแบบนักการทูตหรือแบบสุภาพสตรีนั้น ขึ้นอยู่กับวิจารณ์ญาณของแต่ละคน ในแต่ละสถานการณ์ไม่มีสูตรสำเร็จว่า ความพอตินั้นอยู่ที่ใด

จิวอี้ (1) “คิดทำการใหญ่ อย่าสนใจเรื่องเล็กน้อย” ตอน จิวอี้ให้ขงเบ้งตีเสบียงโจโฉ ได้คติในการบริหาร ดังนี้

จุดอ่อนของผู้บริหารอันหนึ่งก็คือ ความรักในศักดิ์ศรีของตนจนบางครั้งทำให้เสียการใหญ่ เมื่อถูกคนพูดจาถูก หรือวิจารณ์ไปในทางเสียหาย ก็จะทนไม่ได้ และต้องทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่จะลบล้างคำสบประมาทนั้น ด้วยวิธีการที่ปราศจากเหตุผล ใช้อารมณ์เป็นที่ตั้ง เพราะคิดเพียงแต่ด้านเดียวว่า “ลูกผู้ชายฆ่าได้ หยามไม่ได้” ทำให้เกิดความผิดพลาดเสียหาย ตกหลุมพรางของฝ่ายตรงข้าม เพราะไม่รู้จักอดทนอดกลั้น ในสิ่งที่ควรอดทนอดกลั้น จึงขอให้ข้อคิดว่า “ในบางครั้งเรื่องศักดิ์ศรีต้องมาทีหลัง จะคิดทำการใหญ่ อย่าสนใจเรื่องเล็กน้อย”

ขงเบ้ง (3) “อันความคิดวิद्या คืออาวุธ” ตอน ขงเบ้งหาลูกเกาทัณฑ์ 10 หมื่นให้จิวอี้ ได้คติในการบริหาร ดังนี้

1. “คนฉลาดปราดเปรื่องจริง เขานั่งนิ่งสงวนคม” ดังคำกลอนสุนทร (ภู) ที่ว่า

อันความคิดวิद्या คืออาวุธ

ประเสริฐสุดซ่อนไว้เสียในฝัก

สงวนคมสมนึกใครฮักฮัก

จึงค่อยชักฟาดฟันให้บรรลัย

2. อาวุธที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ คือความคิด

และความคิดเจาะกำแพงเหล็กก็ยอมได้

ถ้าเรารบด้วยสมองก็ไม่ต้องใช้กำลัง

เพราะไม่มีสิ่งใดในโลกหล้า

จะต้านทานปัญญามนุษย์ได้

3. จากผลการวิจัยของโรเบิร์ต แอล. แคทซ์ (ROBERT L.KATZ) ผู้บริหารที่มีความสามารถจะต้องมีทักษะความชำนาญ 3 ด้าน เรียกว่า “THC” ดังนี้

1) ทักษะในด้านเทคนิควิธี (TECHNICAL SKILLS) คือ ความสามารถในการทำงานต่าง ๆ ในหน้าที่ เช่น ถ้าเป็นทหารก็มีความชำนาญในการใช้อาวุธ ถ้าเป็นผู้จัดการบริษัทก็มีความชำนาญหรือทักษะในการฟัง พูด อ่าน เขียน เป็นต้น หรือเรียกโดยย่อว่า “เก่งงาน”

2) ทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ (HUMAN SKILLS) คือ ความสามารถในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเรียกว่า “เก่งคน”

3) ทักษะในด้านความคิดรวบยอด (CONCEPTUAL SKILLS) คือ ความสามารถในการวางแผนแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยความคิดสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างแม่นยำเพื่อนำพาหน่วยงานของตนไปสู่ความสำเร็จ เรียกอย่างภาษาบริหารในปัจจุบันว่า มีวิสัยทัศน์ (VISION) หรือ “เก่งคิด”

กล่าวโดยสรุป คือ ผู้บริหารที่มีความสามารถนั้น จะต้อง “เก่งงาน - เก่งคน - เก่งคิด” ซึ่งในบรรดาทักษะทั้ง 3 อย่างนี้ ทักษะในด้านความคิดรวบยอดหรือเก่งคิดนั้น มีความสำคัญที่สุดสำหรับผู้บริหาร เพราะผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจและกำหนดนโยบายให้ลูกน้องนำไปปฏิบัติ (THE EXECUTIVE IS A DECIDER AND NOT DOER) ดังนั้นผู้บริหารที่เก่งจะต้องมีความฉลาด (I.Q)เหนือเกณฑ์เฉลี่ยของทุกคนในองค์กร ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์อันยาวไกลและถูกต้องแม่นยำดุจขงเบ้งในเรื่องสามก๊ก จึงสามารถนำพาหน่วยงานของตนให้รอดพ้นวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ก้าวล่วงไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ใช้ทรัพยากรน้อยแต่ได้งานมาก เช่น ขงเบ้งหาลูกเกาทัณฑ์ เป็นต้น

เจียวกาน “NO FREE IN LUNCE” ตอน โจโฉใช้เจียวกานตุลาตเลาจิวยี่ ได้คติในการบริหาร ดังนี้

“NO FREE IN LUNCE” เป็นสุภาษิตภาษาอังกฤษ หมายถึง ไม่มีใครลงทุนเลี้ยงอาหารใครเปล่า ๆ โดยไม่หวังผลประโยชน์จากคนคนนั้น เช่นเดียวกับการที่จิวยี่เลี้ยงดูปู่เสื้อต้อนรับเจียวกานอย่างดี ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าเจียวกานอยู่ฝ่ายเดียวกับศัตรู ถึงแม้เจียวกานจะเคยเป็นเพื่อนสนิทแต่นั้นก็ในสมัยที่เป็นเด็ก ซึ่งคบหากันโดยมิได้มีผลประโยชน์แอบแฝงอยู่เบื้องหลัง แต่ในยุคที่ซบเคี้ยวช่วงชิงอำนาจกัน การเมืองนั้น ไม่มีมิตรแท้หรือศัตรูที่ถาวร มีแต่ผลประโยชน์เท่านั้น ที่จะเป็นตัวกำหนดว่าใครควรเป็นมิตรหรือใครควรเป็นศัตรู

การกระทำเรื่องยาก ๆ หรือเรื่องสำคัญ ๆ แล้วสำเร็จได้ง่าย ๆ น่าจะตั้งข้อสังเกตว่า มีสิ่งที่ผิดปกติแอบแฝงอยู่ ควรจะเฉลียวใจและใช้ความระมัดระวังให้มากเป็นพิเศษ เพื่อจะได้ไม่ผิดพลาดหรือติดกับที่อีกฝ่ายหนึ่งดักไว้ เช่น โดยปกติจิวยี่มีนิสัยเป็นคนรอบคอบ กลับดื่มเหล้าจนเมามายได้สติหรือการทิ้งจดหมายปลอมของซว่มอไว้บนโต๊ะหนังสือโดยไม่เก็บรักษาให้สมกับเป็นหนังสือลับ การลอบสนทนากันกลางดึกระหว่างม้าเร็วของซว่มอกับจิวยี่ คล้ายจงใจให้เจียวกานได้ยิน และการปล่อยให้เจียวกานหลบหนีจากค่ายทหารไปโดยง่ายเหล่านี้นล้วนแต่เป็นธรรมชาติที่แสดงถึงความผิดปกติทั้งสิ้น แต่เจียวกานกลับคิดไม่ถึง เพราะมุ่งแต่มองประโยชน์ตนด้านเดียว จึงกลายเป็นฝ่ายที่

ถูกหลอกใช้โดยไม่รู้ตัว และนำความปราชัยมาสู่กองทัพโจโฉในที่สุด ดังนั้น นักบริหารที่รอบคอบพึงระลึกอยู่เสมอว่า “NO FREE IN LUNCE” คือ ไม่มีใครยอมลงทุนให้กับเราเปล่า ๆ โดยไม่หวังสิ่งตอบแทนจากเรา

อุยกาย “ศัตรูที่ร้ายเหลือ ไม่เท่าเกลือกเป็นหนอน” ตอน จิวยี่ตีอุยกาย ใช้ให้เป็นไส้ศึกเผ่ากองเรือโจโฉ ได้จัดการบริหาร ดังนี้

“ศัตรูที่ร้ายเหลือ ไม่เท่าเกลือกเป็นหนอน” เรื่องราวของสามก๊กในตอนนี้ คล้ายกับเรื่องสามัคคีเภทของอินเดีย ที่กษัตริย์ลิฉวนมีสามัคคีเป็นเลิศ แม้พระเจ้าอชาตศัตรูผู้เก่งกล้า ก็ไม่สามารถทำลายได้ จึงใช้อุบายแกล้งโวยหลังวัสสการพราหมณ์ แล้วขับไล่ให้แฝงตัวเป็นไส้ศึกในหมู่กษัตริย์ลิฉวน เพื่อยุยงให้แตกสามัคคีกัน จนต้องเสียเมืองแก่พระเจ้าอชาตศัตรูโดยมิต้องรบให้สิ้นทหารแม้แต่คนเดียว

ส่วนของไทยเรานั้น ที่ต้องเสียกรุงศรีอยุธยาครั้งที่ 1 เมื่อ พ.ศ. 2112 แก่พม่า ก็เพราะพระยาจักรีเป็นไส้ศึก แม้บุเรงนองจะเป็นยอดนักรบก็ไม่สามารถตีเอาเมืองได้โดยง่าย ถ้าไม่มีคนในเป็นไส้ศึกช่วยบ่อนทำลายให้ภายในเมืองร่ำระส่ำระสายอ่อนแอ

และจูเลียส ซีซาร์ จักรพรรดิผู้ยิ่งใหญ่แห่งมหาอาณาจักรโรมก็ตายด้วยน้ำมือของคนใกล้ตัวอย่างบุตัส ซึ่งเป็นลูกบุญธรรม โดยที่จูเลียส ซีซาร์ ไม่เคยคาดคิดมาก่อนว่า เกลือกจะเป็นหนอน

จะเห็นว่า อุบายเกลือกเป็นหนอนหรือหนอนบ่อนไส้นี้ ถูกนำมาใช้ในการสงครามทุกยุคสมัย และทุกชนชาติ เพราะเป็นอุบายที่ได้ผลเกินคาด แม้พระพุทธเจ้าเองก็ทรงยอมรับและกล่าวถึงเรื่องนี้ว่า ในภพหน้า พุทธศาสนาจะล่มสลายด้วยการกระทำของบุคคลภายใน คือ พุทธบริษัทสี่ อันได้แก่ ภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก อุบาสิกา มากกว่าที่จะถูกทำลายด้วยบุคคลภายนอกพระพุทธศาสนา เพราะบุคคลภายนอกนั้น จะทำลายก็เฉพาะเปลือกนอกของศาสนา ส่วนบุคคลภายในนั้น เปรียบเหมือนหนอนบ่อนไส้ที่เจาะไชแก่นกลางของเนื้อไม้ให้ผุกร่อนโดยไม่รู้ตัว ดังนั้นภัยที่ใกล้ตัว คือ ภัยที่ใกล้ที่สุด นี่คือข้อควรคิดสำหรับนักบริหาร

ขงเบ้ง (4) “KNOWLEDGE IS POWER” ตอน ขงเบ้งเรียกลมอาเนย์ให้จิวยี่ ได้จัดการบริหาร ดังนี้

1. ความรู้ คือ อำนาจ (KNOWLEDGE IS POWER) ผู้ใดก็ตาม ถ้าหากมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งมากกว่าคนอื่นย่อมกลายเป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือคนอื่นในที่นั้น เพราะความรู้ความเชี่ยวชาญ ทำให้เกิดอำนาจภายในตน ซึ่งทำให้คนเชื่อฟัง เกรงกลัว หรือเกรงใจ ที่เรียกว่าอำนาจจากความเชี่ยวชาญ (EXPERT POWER) เช่น คนไข้ต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของหมอ เพราะหมอมีอำนาจจากความเชี่ยวชาญในการรักษาโรค ลูกความต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำแนะนำของนายความ เพราะนายความมีความเชี่ยวชาญในด้านกฎหมาย เป็นต้น จะเห็นได้ว่า ความรู้ทำให้เกิดอำนาจในตนเอง ขงเบ้งกลายเป็นคนที่จิวยี่ต้องเชื่อฟัง เพราะขงเบ้งมีความรู้ด้านโหราศาสตร์

รู้ว่าเมื่อใดที่ลมฟ้าอากาศจะแปรปรวน จึงซ่อนกลจิวอี้ให้เกรงกลัวตน ด้วยการหลอกว่า สามารถบังคับฟ้าบัญชาสวรรค์ หรือเรียกลมเรียกฝนได้

ในสมัยกรีกโบราณ ยุคอาร์คิมิดีส (ARCHIMEDES : 287 – 212 ปีก่อน ค.ศ.) เขาเป็นผู้เชี่ยวชาญวิชากลศาสตร์ ซึ่งเกี่ยวกับเครื่องผ่อนแรงแบบต่าง ๆ เช่น คานดีด คานจัด จนถึงขนาดกล้าทำว่า “ขอคานที่ยาวที่สุดให้กับข้า พร้อมกับที่ยืนในอวกาศ แล้วข้าจะจัดโลกใบนี้ให้กระเด็นออกไป” อาร์คิมิดีสได้ใช้ความรู้ทางกลศาสตร์ประดิษฐ์อาวุธต่าง ๆ เพื่อใช้ต่อสู้ข้าศึก ซึ่งในสมัยนั้น นับเป็นเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น ใช้กระบอกน้ำโค้งตั้งบนหน้าผาสูง เพื่อรับแสงอาทิตย์ แล้วสะท้อนรวมแสงที่ร้อนจัดนั้นไปยังใบเรือของข้าศึก ทำให้เกิดไฟไหม้ที่ใบเรือโยฝ่ายข้าศึกไม่ทราบสาเหตุ ที่จู่ ๆ เกิดไฟไหม้เรือ คิดว่าถูกอาร์คิมิดีสใช้เวทมนตร์ จนเล่าสืบกันว่า อาร์คิมิดีสเป็นผู้วิเศษ เช่นเดียวกับจิวอี้คิดว่า ขงเบ้งนั้นมีฤทธิ์

เมื่อใดก็ตามที่ข้าศึกรู้ว่า อาร์คิมิดีสออกรบ ก็พากันหวาดกลัวเพราะคนในสมัยนั้นขาดความรู้ทางวิทยาศาสตร์ และคิดว่าวิชาที่อาร์คิมิดีสใช้นั้น เป็นเวทมนตร์ทางไสยศาสตร์ มีอยู่ครั้งหนึ่งเพียงแต่อาร์คิมิดีสทำท่าทางยกแขนขึ้น เหย่น้ำ เหมือนกับโอมอ่านเวทมนตร์ ข้าศึกก็ตกใจวิ่งหนีไปคนละทิศละทาง

ข้อคิดที่ได้จากขงเบ้งและอาร์คิมิดีสนี้ ทำให้มองเห็นว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถนั้น นอกจากจะใช้อำนาจภายนอกหรืออำนาจตามตำแหน่งหรืออำนาจตามกฎหมาย (LEGITIMATE POWER) แล้ว ควรสั่งสมความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่จะทำให้ตนเองมีอำนาจภายใน หรืออำนาจที่มีจากความเชี่ยวชาญ (EXPERT POWER) อันจะทำให้บุคคลนั้น เป็นผู้บริหารที่สมบูรณ์ น่านับถือในความรู้สึกของลูกน้อง เพราะ KNOWLEDGE IS POWER หรือ ความรู้ คือ อำนาจอย่างหนึ่ง

2. ผู้บริหารที่มีความสามารถ จะต้องมีความคิดเป็นวิทยาศาสตร์ มีเหตุผล ไม่มั่งงาย เวทมนตร์คาถาต่าง ๆ นั้น มีผลต่อขวัญกำลังใจของคนก็จริง แต่คาถาจะช่วยคนได้ คนก็ต้องช่วยคาถาด้วย เช่น เวลาเข้าป่าให้ท่องคาถากันเสียไล่ แต่ถ้าจะให้ดีแล้ว เวลาที่เจอเสือจริง ก็ควรจะวิ่งไปท่องคาถาไป ไม่ใช่มัวแต่ยืนท่องคาถาอย่างเดียว ดังคำกลอนที่ว่า

ยามเข้าป่าเสกคาถากันเสียไล่	ขึ้นต้นไม้ก็ช่วยด้วยคาถา
เห็นน้ำแกงเกลือหมดรสโอชา	เติมน้ำปลาอีกด้วยช่วยน้ำแกง

ขงเบ้ง (5) “นั่งญดูเสือกัดกัน” ตอน ขงเบ้งลงจิวอี้ให้รบโจหยินเพื่อชิงเกงจิ๋ว ได้คดีการบริหาร ดังนี้

“นั่งญดูเสือกัดกัน” เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ได้บันทึกไว้ในตำราพิชัยสงครามของซุนวู ยุทธวิธีสอนให้รู้จักรอคอยโอกาสอันเหมาะสมปล่อยให้ข้าศึกทั้ง 2 ฝ่ายรบพุ่งกัน ไม่ว่าฝ่ายใดจะเป็นฝ่ายชนะก็ตาม ต่างก็ต้องเสียรู้พล และอยู่ในสภาพที่อ่อนแอ ง่ายต่อการที่เราจะเอาชนะพข้าศึกทั้งสองฝ่าย ยุทธวิธีนี้เกิดขึ้นจากความคิดของเงินเงินที่แนะนำฉินฮุยอ่องในยุคจ้านกั๋ว ดังนี้

ครั้งนั้น แคว้นหานกับแคว้นเว่ยทำสงครามกัน ฉินฮุยอ๋องแห่งแคว้นฉินคิดจะเข้าช่วย แคว้นใดแคว้นหนึ่ง ร่วมทำสงครามเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ ในที่ประชุมขุนนางนั้น มีทั้งเห็นด้วยและคัดค้าน ฉินฮุยอ๋องจึงมาปรึกษาฉินเจินซึ่งเป็นอำมาตย์ที่มีสติปัญญาเฉียบแหลม แต่ฉินเจินก็มีได้ให้คำแนะนำโดยตรง เพียงแต่เล่านิทานเรื่อง “นั่งภูดูเสือกัดกัน” ให้ฉินฮุยอ๋อง ฟังว่า

ในอดีตมีชายผู้หนึ่ง ชื่อว่าเปี่ยนจวงจื่อ เขาเห็นเสือ 2 ตัวกัดกันจึงคิดจะใช้กระบี่ฆ่าเสือทั้ง 2 ตัวให้ตาย แต่มีคนผู้หนึ่งทักท้วงว่า ท่านไม่ควรรีบร้อน เมื่อเสือ 2 ตัวแย่งซากวิวกัน ไม่ข้ามันก็จะต้องต่อสู้กันเอง และในที่สุดเสือเล็กอาจจะล้มตาย ส่วนเสือใหญ่ก็อาจจะได้รับบาดเจ็บ ถึงตอนนั้นท่านก็จะต่อสู้กับเสือเพียงตัวเดียวที่อ่อนแอ ซึ่งท่านสามารถใช้กระบี่ฆ่าเสือนั้นได้ไม่ยากนัก เมื่อเป็นเช่นนี้ ท่านเสียเวลาคอยอีกหน่อยไม่ดีกว่าหรือ จึงค่อยลงมือครั้งเดียว แต่ได้เสือถึง 2 ตัว

นิทานเรื่องนี้ทำให้ฉินฮุยอ๋องได้คิด ปลดปล่อยให้แคว้นหานกับแคว้นเว่ยรบกันจนแตกหัก แล้วจึงส่งทหารออกไปปราบทั้ง 2 แคว้น จนราบคาบได้ชัยชนะในที่สุดโดยง่ายดาย เพราะยุทธวิธีนี้

สามก๊กในตอนนั้น ชงเบ้งได้ลงจួយี่ด้วยยุทธวิธี “นั่งภูดูเสือกัดกัน” ทำให้ได้เมืองเกงจิ๋ว ลำกู่ และชงหยง ทั้ง 3 เมือง อย่างชนิดที่จួយี่คาดไม่ถึง โดยไม่ต้องสิ้นเปลืองทหารมากมายอย่างจួយี่

โลซก “ถ้าเป็นกษัตริย์แล้วไม่โลก ก็เป็นกษัตริย์ที่ดีไม่ได้ ถ้าเป็นนักบวชแล้วโลก ก็เป็นนักบวชที่ดีไม่ได้” ตอน จួយี่ให้โลซกทวงเกงจิ๋วคืนจากเล่าปี่ ได้คติการบริหาร ดังนี้

อันที่จริงแล้ว คุณธรรมนั้น เป็นของดี เพราะคุณธรรมนั้น แปลว่า ธรรมที่เป็นคุณแก่ผู้ปฏิบัติ แต่การที่ปฏิบัติตามคุณธรรมแล้วไม่ได้ผลอย่างที่ต้องการ อาจเป็นเพราะว่า เลือกใช้คุณธรรมไม่ถูกประเภทคุณธรรมก็เหมือนกับยา ต้องเลือกใช้ให้ตรงกับอาการป่วย จึงจะได้ผลถ้าใช้คุณธรรมผิดประเภท ก็เหมือนกับการใช้ยาผิดประเภท เกิดอาการแพ้ยา กลายเป็นโทษมากกว่าเป็นคุณ

ดังนั้น พระพุทธเจ้าจึงแบ่งธรรมะออกเป็น 2 ประเภท ตามกลุ่มเป้าหมาย คือ โลกียธรรม ซึ่งเป็นธรรมสำหรับชาวโลกที่ยังต้องทำมาหากิน มีเหย้าเรือน และโลกุตตรธรรม คือ ธรรมสำหรับผู้ที่ต้องการความหลุดพ้นของโลก เช่น สมณนักบวช เป็นต้น ขอยกตัวอย่าง ถ้าคนทั่วไปอยากร่ำรวยเป็นเศรษฐีมีทรัพย์ ก็ต้องปฏิบัติตามคาถาหัวใจเศรษฐี คือ อุ อา กา สะ อันได้แก่ อุฏฐานสัมปทา (ขยัน) อารักขสัมปทา (รู้จักออม) กัลยาณมิตตา (คบเพื่อนดี) สมชีวิตา (ใช้จ่ายประหยัด) เป็นต้น ส่วนคนที่หวังจะเข้าถึงพระนิพพาน ก็ต้องปฏิบัติตามธรรมอีกประเภทหนึ่ง ซึ่งมุ่งลดละการสะสมทรัพย์ จึงมีสุภาษิตที่ว่า “ถ้าเป็นกษัตริย์แล้วไม่โลก ก็เป็นกษัตริย์ที่ดีไม่ได้ ถ้าเป็นนักบวชแล้วโลก ก็เป็นนักบวชที่ดีไม่ได้” หากใช้คุณธรรมแล้ว ไม่บังเกิดผลตามที่ต้องการต้องกลับมาพิจารณาว่า เลือกใช้คุณธรรมถูกประเภทหรือถูกต้องตามกาลเทศะหรือไม่ อย่าด่วนสรุปว่าคุณธรรมนั้นเป็นของไม่ดี

จิวี่ (2) “เหนือฟ้า ยังมีฟ้า เหนือคน ยังมียอดคน” ตอน จิวี่ต้องกลวงของขงเบ้ง ได้คิดการบริหาร ดังนี้

1. เหนือฟ้ายังมีฟ้า เหนือคนยังมียอดคน ถึงจะเก่งแค่ไหน ก็ต้องมีใครที่เหนือกว่า เพราะฉะนั้น จงอย่าประมาทคู่ต่อสู้

2. ผู้นำ 4 แบบ หากใช้ทัศนคติของผู้นำที่มีต่อตนเองและผู้อื่น เป็นตัวกำหนดลักษณะของผู้นำ อาจจำแนกได้เป็น 4 แบบ คือ

ผู้นำแบบที่ 1 I’m O.K., You’re O.K. หรือ “ฉันยอด เธอเยี่ยม” คือ ผู้นำที่มีความคิดว่า ตนเองเก่ง และคนอื่นก็เก่งด้วย มิได้คิดว่าตนเองฉลาดคนเดียว ส่วนคนอื่นนั้นโง่หมด ดังนั้นผู้นำแบบนี้ จะไม่ประมาทหรือดูถูกคู่ต่อสู้เป็นอันขาด หากเป็นการแข่งขันทางธุรกิจ ผู้นำแบบนี้ จะใช้ความระมัดระวัง จึงไม่ค่อยเพลี่ยงพล้ำแก่ฝ่ายตรงข้าม ดังเช่นขงเบ้ง

ผู้นำแบบที่ 2 I’m O.K., You’re not O.K. หรือ “ฉันยอด - เธอแย่” คือ ผู้นำที่มีความคิดแบบหลงตนเองว่า ฉลาดอยู่คนเดียว ส่วนคนอื่นนั้นโง่กว่าตน จึงประมาทคู่ต่อสู้ คิดแต่จะจ้องเอาเปรียบ จึงถูกซัดจนกลไ้ได้ง่าย หากเป็นการแข่งขันทางธุรกิจผู้นำแบบนี้ มีโอกาสผิดพลาดสูง ดังเช่น จิวี่

ผู้นำแบบที่ 3 I’m not O.K., You’re O.K. หรือ “ฉันแย่ - เธอเยี่ยม” คือ ผู้นำที่ถูกความสามารถของตนเองว่า ด้อยกว่าฝ่ายตรงข้าม จนกลายเป็นการทำลายขวัญ (MORAL) ของตนเอง ทำให้ขาดความเชื่อมั่นในการแข่งขันกับคู่ต่อสู้ ไม่ยอมใช้ศักยภาพที่มีอยู่หรือความพยายามอย่างเต็มที่ที่เป็นเหตุให้พ่ายแพ้ในที่สุด เพราะมัวแต่ยกย่องข้าศึก เพื่อชมขวัญตนเอง ถ้าเป็นนักมวยก็แพ้ตั้งแต่ยังไม่ขึ้นชก เพราะใจไม่สู้

ผู้นำแบบที่ 4 I’m not O.K., You’re not O.K. หรือ “ฉันแย่ - เธอแย่” คือ ผู้นำที่ชอบประเมินความสามารถของตนเองต่ำกว่าที่เป็นจริง หรือชอบดูถูกตัวเอง และยิ่งชอบดูถูกฝ่ายตรงข้ามว่า ไม่ดีเท่าตนเท่าใดนัก เพื่อเป็นการปลอบขวัญเข้าข้างตนเอง ผู้นำแบบนี้ นอกจากไม่ยอมใช้ความพยายามให้เต็มที่แล้ว ยังประมาทคู่ต่อสู้อีกด้วย หาก ทำให้มีโอกาสเพลี่ยงพล้ำได้มากที่สุด ถ้าหากคู่ต่อสู้มิได้แย่อย่างมีเราคิด

3. ในบรรดาความเชื่อมั่นที่มีอยู่ทั้งหมดในโลกนี้ ความเชื่อมั่นในตนเองนั้นสำคัญที่สุด เพราะความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้เราเป็นตัวของตัวเอง แต่ความเชื่อมั่นในตนเองนั้น ก็มีจุดเด่นและจุดด้อยในตัวของมันเอง ความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้เราเป็นตัวของตัวเอง แต่จงอย่าให้ความเชื่อมั่นในตัวของตัวเอง มาทำลายตัวของตัวเอง

4.1 จุดเด่นการใช้คนในแต่ละกิก

4.1.1 จุดเด่นการใช้คนของขงเบ้ง

ขงเบ้ง เป็นบัณฑิตที่มีชื่อแห่ง เก่งจ้าว เลื่องลือในด้านความสามารถ และด้าน ศีลธรรม ในสมัยนั้นการใช้คนของขงเบ้ง จึงสอดคล้องกับบุคลิกลักษณะของเขา การเลือกเฟ้นบุคลากร ของเขา จึงมักจะยืนหยัดในบรรทัดฐานประการหนึ่งมาโดยตลอด คือ ต้องพร้อมด้วยศีลธรรม และ ความสามารถ

“ขงเบ้งแทบจะไม่ได้หาบุคลากรใหม่ๆ เข้ามาเลย เพราะเขาตั้งค่าไว้สูงเกินไป”

เมื่อเรามองทางด้านมิติในการแสวงหาและบริหารบุคลากรของขงเบ้งจะเห็นได้ว่า ขงเบ้งจะแสวงหาบุคลากรในระดับอุดมคติ (ฉลาดและมีคุณธรรม) ซึ่งมีจำนวนน้อย ทำให้การสรรหา บุคลากรของเขาไม่หลากหลายเมื่อเทียบกับเล่าปี่ที่สามารถสรรหาบุคลากรได้อย่างน่ายกย่อง โดยที่ เล่าปี่ไม่ได้มองว่าเขาต้องเป็นคนดีชนิดเลิศเลอ แต่ขอเพียงมีความรักดีก็จัดว่าใช้ได้แล้วอย่าง จูล่ง กวนอู เตียวหุย อูยเอี้ยน ฯลฯ โดยเฉพาะสามคนหลังนั้นค่อนข้างจะเป็นบุคลากรประเภทม้าพยศ คือ พวกฝีมือสูงแต่ใจค่อนข้างต่ำ แต่ทว่าเล่าปี่ก็สามารถนำบุคคลเหล่านี้มาร่วมงานและประสานงานกัน ได้อย่างดีเยี่ยม ในขณะที่ขงเบ้งแทบจะไม่ได้หาบุคลากรใหม่ๆ มาเลย เนื่องจากไม่รู้ว่าจะคัดใครเข้า มาเพราะเขาตั้งค่าเอาไว้สูงจนเกินไป เมื่อบุคลากรผู้มากไปด้วยฝีมือเหล่านี้ล้มหายตายจากไป จึงทำให้ จก๊กก็ขาดแคลนบุคลากรอย่างหนัก ทำให้ขงเบ้งต้องเล่นเองแทบทุกบทบาทในกองทัพ

จริงอยู่แม้ว่าอุปราชแห่งราชวงศ์ฮั่นผู้นี้จะไม่ถนัดการริ่ครุท แต่เขาก็เป็นนักบริหารที่ บริหารงานเก่งหรือวางแผนได้อย่างดีเยี่ยมในการเลือกใช้นักบุคลากรหรือวางตำแหน่งบุคลากรให้ เหมาะสมกับงาน “Put the right man in the right job” หรือใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งในส่วน นี้เล่าปี่ไม่สามารถทำได้และล้มเหลวอยู่ตลอด ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ทั้งสองเติมเต็มในส่วนที่ขาดได้อย่าง ลงตัว แต่จุดบอดของขงเบ้ง คือ “ไม่เคยไวใจใคร ไม่รับฟังความเห็น ไม่ถ้อยทอดความรู้” นอกจากนี้ พฤติกรรมของขงเบ้ง ยังคงเป็นที่น่าศึกษาเป็นอย่างยิ่งเนื่องจาก ขงเบ้งเป็นภาพสะท้อนของนักบริหาร มือหนึ่งซึ่งมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรโดยรวมจน กลายเป็นว่าเขาเป็นผู้วางรหัสสองคร้ไ่ว้อย่างไม่รู้ตัว สิ่งหนึ่งที่ต้องยอมรับ คือ ขงเบ้งเป็นบุคลากร ชั้นเลิศของแคว้นและก็เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในสติปัญญาและความคิดของตนเองค่อนข้างสูงจน บางครั้งไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน นอกจากนี้แล้วขงเบ้งยังไม่นิยมถ้อยทอดความรู้ต่าง ๆ ให้กับผู้ร่วมงาน เรียกว่า ไม่เกิดการพัฒนาไปร่วมกันเหมือนกับกลุ่มการเองของโจโฉ ด้วยเหตุผล ข้างต้นจึงเชื่อมโยงไปยังจุดจบของขงเบ้ง เนื่องจากเขาไม่ไวใจใคร และไม่เคยถ้อยทอดความรู้ให้ใครจึง ทำให้ในองค์กรไม่มีคนเก่งเหมือนเขา เมื่อไม่มีคนเก่งจึงทำให้ขงเบ้งต้องเก่งอยู่คนเดียวเล่นอยู่ทุกบท โดยมีได้ดูอายุของตนเอง

ข้อด้อยขององค์กรใหญ่ ๆ คือ คนเก่งไม่ได้แสดงความสามารถเท่าที่ควรเนื่องจากไม่มีเวทีให้เล่นทุกอย่างต้องเลื่อนไปตามระบบ กว่าจะได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นไปในระดับที่เขาต้องการย่อมต้องใช้เวลามาก ทำให้พวกเขาหมดไฟหรือจำเป็นต้องลาออกไปอยู่กับบริษัทอื่น ๆ ที่ให้เขาได้แสดงศักยภาพ เพราะฉะนั้นการให้โอกาสจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ในเมื่อองค์กรของคุณต้องการคนเก่ง ก็จำเป็นที่จะต้องสร้างและสิ่งที่สำคัญก็คือการเปิดโอกาสให้คนเก่งได้แสดงความสามารถ เพื่อให้เกิดการยอมรับ สิ่งที่ทำได้ในฐานเจ้าของก็คือ พยายามหาเวทีให้เขาได้แสดงความสามารถ

การบริหารองค์กรแบบฉบับขงเบ้งเป็นการบริหารแบบไม่ยั่งยืน ดีในช่วงแรกและรุ่งโรยในช่วงปลาย การบริหารแบบขงเบ้งนั้นวันจะถอยหลังลงคลองเนื่องจากไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การแข่งขันที่รวดเร็วและรุนแรง แต่ในส่วนของการบริหารที่ดีของขงเบ้งนั้นมีมากมาย และสมควรได้รับการยกย่อง เป็นแบบอย่างสำหรับนักบริหารรุ่นใหม่ คือ ความเป็นผู้นำมือสะอาด โปร่งใส ซื่อสัตย์ รักดีต่อองค์กร และความเฉลียวฉลาดทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมไปถึงความเป็นผู้แสวงหาความรู้อย่างไร้ขอบเขต และที่สำคัญ คือ มีจุดยืนทางอุดมการณ์ที่มั่นคง

4.1.2 จุดเด่นการใช้คนของโจโฉ

โจโฉ ถูกกำเนิดจากครอบครัวชั้นที่ จึงยากที่จะได้รับการสนับสนุนจากคนในตระกูลบัณฑิต เพราะบัณฑิตทั้งหลายยึดถือในหลักซื่อสัตย์ กตัญญู แห่งสำนักหู่ของขงจื้อเป็นสำคัญ ส่วนมากจึงไม่ยอมสวามิภักดิ์ต่อโจโฉ เมื่อโจโฉต้องการจะรวบรวมคนมีความสามารถมาช่วยเขาครองแผ่นดิน ไม่ว่าคนนั้นจะมีศีลธรรมหรือไม่ ขอแต่ให้มีความสามารถก็รับไว้ใช้ จึงได้กลายเป็นจุดเด่นแห่งการใช้คนของเขาที่เอาแต่ความสามารถ

โจโฉ เป็นนักบริหารที่ประสบความสำเร็จคนหนึ่งในประวัติศาสตร์เก่งทั้งบุ๋นและบู๊ ความสามารถของโจโฉได้รับการยอมรับ ทั้งด้านวรรณกรรมและการเมืองการทหาร เป็นตัวละครที่มีสีสันที่สุดในวรรณกรรมสามก๊ก มีอารมณ์ขันแสบซ่อนอยู่ในความเหี้ยมโหด ด้วยนิสัยขี้เล่น มีอารมณ์ขันอย่างตรงไปตรงมา จึงมีส่วนช่วยให้โจโฉประสบความสำเร็จในทางการเมือง การบริหารสัสดี โจโฉเน้นเรื่องการบริหารคน เพราะบุคลากรที่มีคุณภาพเป็นทรัพยากรสำคัญขององค์กร จึงคัดเลือกคนที่มีความสามารถและจัดคนให้เหมาะกับงานที่มอบหมาย โดยไม่ถืออคติต่อภูมิหลัง ไม่ยึดหลักศักดิ์นา ไม่ยึดพวกพ้องเครือญาติ ขอแค่เป็นคนที่มีความสามารถ ไม่ว่าจะเป็นคนดีหรือคนชั่ว ก็เปิดโอกาสให้แสดงฝีมืออย่างเต็มที่ ทำให้ลูกน้องตื่นตัวตลอดเวลา มีการแข่งขันกันสูง และใช้เกณฑ์การประเมินที่ยุติธรรม ด้วยการวัดจากผลงาน นอกจากนี้ยังรู้จักใช้จิตวิทยาจัดการกับลูกน้อง ทำให้โจโฉได้ใจลูกน้อง มีทั้งขุนซื้อและยอดขุนพลมากที่สุด แต่ด้วยเหตุที่ต้องการผลสำเร็จเป็นสำคัญ ทำให้โจโฉต้องติดภาพเหี้ยมโหดไปโดยปริยาย

โจโฉมีแต่พวกโจรห้าร้อย นิสัยต่ำช้า ขี้ขลาดขี้ขลาด แต่รบเก่ง ขำคนเก่ง มียุทธวิธีที่แยบยล โจโฉจึงชอบชักชวนคนเหล่านี้มาเป็นพวก แต่งตั้งให้เป็นแม่ทัพนายกอง ปูนารางวัลให้อย่างไม่

อัน คุณกำลังหาเพื่อกำจัดศัตรูให้สิ้นซากได้อย่างไร้ปราณี โจโฉมีความร้ายกาจอยู่ในตัวอยู่แล้ว จึงสามารถควบคุมคนพวกนี้ได้อยู่ เปรียบเสมือนคนที่ซื่ออยู่หลังเสือ ต้องสามารถควบคุมเสือที่ตนเองซื่ออยู่ได้ ไมอย่างนั้นแล้วก็อาจจะถูกเสือข่มฆ่ากินได้ การใช้คนแบบนี้จะดีในตอนแรก ๆ เนื่องจากพวกก็สามารถทำงานได้ตามที่โจโฉต้องการอย่างรวดเร็ว ฉับไว และรุนแรง แต่เสียในตอนท้าย คือ ลูกหลานของโจโฉเองก็ถูกพวกแม่ทัพนายกองเลว ๆ เหล่านี้ทรยศ หักหลัง จนสูญสิ้นไปทั้งราชวงศ์

4.1.3 จุดเด่นการใช้คนของซุนกวน

ซุนกวน เป็นคนสุขุมแต่เด็ดขาด การเลือกเฟ้นบุคลากรของเขาจะต้องผ่านการตรวจสอบอย่างจริงจัง และผ่านการไต่สวนแล้วซ้ำอีก เมื่อเขาตัดสินใจแล้วก็จะให้ความเชื่อถืออย่างเต็มที่ ทำได้ถึงขั้น ถ้าระแวงก็ไม่ใช่ ถ้าใช้ก็ไม่ระแวง จึงสามารถที่จะขยายสติปัญญาและพลังของพวกเขาได้อย่างเต็มที่ ซุนกวน เป็นผู้มีอายุน้อยที่สุดใน สามก๊ก มีความสามารถในการบริหารผสมผสานทีมงานต่างรุ่นตั้งแต่รุ่นเก่าไปจนถึงรุ่นใหม่ได้อย่างลงตัวและมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งรักษาความเข้มแข็งของก๊กที่รวมเหล่าคนเก่งไว้มากมาย ทั้งขุนพล แม่ทัพ และที่ปรึกษามากกว่าผู้นำคนใดในสามก๊ก การบริหารสไตล์ ซุนกวน ด้วยการเป็นผู้นำที่มีศักยภาพ จุดเด่นจึงไม่ได้อยู่ที่การนำทัพออกรบ แต่เน้นการบริหารทีมงานให้เกิดความสามัคคีด้วยนโยบายการบริหารคน คือ วัดคนตามความสามารถ รู้จุดเด่นจุดด้อยของลูกน้อง ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง ต่างจากผู้นำเผด็จการของโจโฉและเล่าปี่ ที่มีขงเบ้งเป็นซีอีโอ ตรงที่ซุนกวนจะให้มีการประชุมขุนนางทั้งฝ่ายบุนและฝ่ายบูเปรียบเสมือนคณะที่ปรึกษา โดยให้ทุกฝ่ายนำข้อมูล เหตุผลมาวิพากษ์วิจารณ์และถกประเด็นกัน ส่วนการตัดสินใจขั้นสุดท้าย ขึ้นอยู่กับวิจารณ์ญาณของ ซุนกวน

ซุนกวนแบ่งการปกครองออกเป็นสองภายในและภายนอก ส่วนภายนอกนั้น คือ การรบต่อกรกับศัตรูเพื่อปกป้องอาณาจักรและขยายดินแดน ส่วนนี้มีจิวอี้เป็นหัวหอกในการรบ ส่วนภายในมีโลซกเป็นผู้ปกครอง เปรียบเสมือนสมุหกลาโหม และสมุหนายกของไทยในอดีต ทำให้การปกครองเป็นไปได้อย่างราบรื่น ยิ่งกว่านั้นหากเห็นว่าใครมีความรู้ความสามารถแล้วยังมอบหมายให้คนผู้นั้นมีส่วนดูแลและปกครอง เปรียบเสมือนกระจายอำนาจการปกครองลงไป ไม่กระจุกอยู่แต่ที่ส่วนกลาง ทำให้การปกครองกระจายได้อย่างทั่วถึง เจ้าผู้ครองนครก็ไม่ต้องลำบากในการทำงานทุกเรื่อง ตัวซุนกวนเองก็ยังไม่ให้ความเคารพนับถือในตัวจิวอี้และโลซกอยู่เสมอ ไม่ก้าวล่วงหน้าที่การทำงานของข้าราชการ การใช้คนในส่วนนี้ของซุนกวน ทำให้ก๊กของซุนกวนมีความมั่นคงสูง และสามารถปกป้องภัยอันตรายจากก๊กต่าง ๆ ได้อยู่ตลอดเวลา

จะเห็นได้ว่า องค์กษัตริย์มีความสามารถใช้คนได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว องค์กษัตริย์ก็จะรุ่งเรืองได้อย่างยาวนาน เปรียบเสมือนก๊กต่าง ๆ ในสามก๊ก ซึ่งจะเห็นได้ว่า การบริหารงานและการบริหารคนตามสไตล์ของตัวละครในสามก๊ก คือ โจโฉ สร้างเนื้อสร้างตัวขึ้นมา ด้วยการวางระบบบริหารแบบอำนาจนิยม และโจโฉมักจะรับฟังความเห็นของคนอื่น แล้วจึงนำมาตัดสินใจด้วยตนเองอีก

ครั้งหนึ่ง หลายๆ ครั้งที่โจโฉจะมีความคิดเห็นอยู่ก่อนแล้ว แต่ก็ยังปรึกษากับเหล่าเสนาธิการเพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ แต่ก็ถือว่าเป็นความคิดที่รอบคอบได้เช่นกัน เล่าปี่ เป็นคนเปิดเผย จริงใจ ปกครองโดยใช้หลักคุณธรรมนิยม อยู่กับทุกคนได้นาน โดยอาศัยความไว้วางใจกัน ลักษณะของเล่าปี่ เป็นคนโอบอ้อมอารี และอ่อนน้อมถ่อมตนอย่างมาก จากการสร้างภาพพจน์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง ทำให้คนเก่งจำนวนมากเข้ามาสวามิภักดิ์อยู่เป็นประจำ เช่น จูฬ่ง ขงเบ้ง บั๋งทอง ฮองตง และม้าเฉียว แม้ว่าก๊กนี้จะมีกำลังทหารและเขตแดนน้อยที่สุด แต่ก็มีขุนพลที่เข้มแข็ง และมีที่ปรึกษาชั้นเยี่ยมเหนือกว่าก๊กอื่น และซุนกวน เป็นผู้นำที่ฉลาด รู้ว่าความสำเร็จของตนมาจากลูกน้อง ก็ให้ความเคารพ และดูแลลูกน้องอย่างดี ลูกน้องจึงเชื่อใจและภักดี ใช้หลักในการบริหารคนแบบคุณธรรมนิยม ซุนกวนเป็นคนที่น่าเชื่อถือความคิดผู้อื่นอย่างมาก มักจะปรึกษารือกับผู้มีความรู้ทางการทหารหรือกานตัดสินใจ จึงเป็นผู้นำที่ใช้ประโยชน์จากการประชุมได้มากที่สุด

4.2 หลักในการบริหารงาน และการบริหารคน

การเป็นผู้ใหญ่ หรือผู้นำที่ดี เป็นคนที่น่าเชื่อถือ และรู้จักทศพิธราชธรรม ต้องเป็นให้ได้อย่าง “จูฬ่ง” แม้จูฬ่งจะเป็นคนมีอายุถึง 70 ปี แต่การมีอายุของนักรบอย่างเขา ไม่เคยนอนรอ รับความช่วยเหลือจากใคร ไม่เคยรอความตาย ที่จะมาถึงในไม่ช้า รักแผ่นดินเกิด เรายังสามารถนำความเป็นผู้ใหญ่ของจูฬ่งมาปรับใช้ในชีวิตในการบริหารงาน และบริหารคน คือ

1. เป็นคนที่รู้จักให้
2. เป็นคนมีศีล
3. เป็นคนรู้จักบริจาค
4. เป็นคนซื่อตรง
5. เป็นคนอ่อนโยน
6. เป็นคนรู้จักบำเพ็ญตบะ
7. เป็นคนไม่โกรธ
8. เป็นคนไม่เบียดเบียน
9. เป็นคนอดทน
10. เป็นคนไม่เคลื่อนจากธรรม

และการเป็นผู้นำ (Leadership) หรือผู้บริหารที่ดีต้องมีความสามารถ 3 ประการ คือ

1. ต้องสามารถครองตน
2. ต้องสามารถครองคน
3. ต้องสามารถครองงาน

ผู้บริหารต้องสำรวจตัวเองว่า มีหลักทั้ง 18 ข้อหรือไม่

1. ไม่รับผิดชอบงานลูกน้อง

2. ไม่กล้าตัดสินใจ
3. ไม่มอบหมายงานให้ทำ
4. เข้าข้างตนเองเสมอ
5. เห็นแก่ได้ เสียไม่เอา
6. ใจไม่นิ่ง
7. ชอบหญิง - ชายที่อยู่ใต้การปกครอง
8. คำสั่งงานเหลวไหล
9. บ้าอำนาจ ขาดกฎระเบียบวินัย
10. ไม่ปกป้องลูกน้อง
11. บ้าประชุม จุ่มง่ามเงอะงะ
12. แต่งตัวไม่น่านับถือ
13. คำพูดเสื่อมทรม
14. มองข้ามความสามารถของลูกน้อง
15. บ้ายอ คอปั่น
16. ชอบลูกน้องที่ประจบประแจง
17. มีแต่หัว แต่ไร้สมองคิด
18. มือคตื้เต็มตัว

ในโลกนี้มีผู้บริหารเพียง 3 ระดับ ที่บริหารหน่วยงานทั้งของรัฐและเอกชน คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) จากนายกรัฐมนตรีจนถึงรัฐมนตรีต่าง ๆ ของประเทศ มีอำนาจหน้าที่สูงสุดในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ รวมถึงการสั่งการ
2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) คือ คนที่ทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งลูกจ้างชั่วคราว และเจ้าหน้าที่ตำแหน่งต่าง ๆ
3. ผู้บริหารระดับล่าง (Supervisory Level) คือ บุคคลที่หาเข้ากินค่า แต่มีหน้าที่บริหารหน่วยงานเล็ก ๆ ของตนเอง เช่น บริหารครอบครัว บริหารธุรกิจของครอบครัว นี่คือหลักหัวใจของนักบริหาร

ผู้บริหารระดับสูง ยิ่งต้องรับผิดชอบสูง ยิ่งบริหารประเทศชาติแล้ว ยิ่งต้องมีความรับผิดชอบ ยิ่งกล่าวชีวิต และบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ขึ้นชื่อว่าผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ควบคุมการเคลื่อนไหว ทั้งสิ่งของที่มีชีวิต และไม่มีชีวิต ให้มีประสิทธิภาพและให้คงอยู่ ผู้บริหารจึงต้องมีความสามารถที่จะบริหาร การจัดการเหล่านี้ ให้ดำเนินไปได้ด้วยดี สิ่ง que ผู้บริหารควรมีหลัก ๆ คือ

1. ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skill) ผู้บริหารจะต้องมีความคิดที่สร้างสรรค์ ที่จะพัฒนาองค์กร พัฒนาบุคลากรในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ ให้ได้งานที่มีคุณภาพ อย่าเอาหัวคิด

ชี้เลี่ยมมาบริหารลูกน้อง อย่าเอาความเป็นเจ้านาย มาสั่งตามอำนาจ อย่าเอาอารมณ์มาเป็นเครื่องบริหาร อย่าเอาความประจบประแจงมาเป็นบันไดสร้างอำนาจ

2. พฤติกรรมของการพัฒนา (Development behavior) คือ ผู้บริหารต้องหมั่นตรวจสอบดูงานที่ลูกน้องทำ อย่ารอรับแต่รายงาน บางอย่างรายงานไม่เคยเป็นความจริง หลายหน่วยงานทั้งของรัฐและเอกชน เวลาทำงานเจ้านายมักจะทำตัวเหมือนคนตาบอด ไม่เคยลงไปดูงานที่ลูกน้องทำ

3. สิ่ง que กระตุ้นเร้าให้ลูกน้อง (Motivation) ผู้บริหารต้องมีสิ่งเร้าให้ลูกน้องทำงาน โดยพิจารณาจากเม็ดเงินจริง ๆ ไม่ใช่พิจารณาว่า ลูกน้องสวยไหมหล่อไหม หน้าตาดีไหม โดยแสดงออกนอกหน้า ไม่สนใจ ว่าใครจะดูหมิ่นดูแคลน สิ่งเร้าที่เจ้านายหรือผู้บริหารต้องมี นั่นก็คือ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง มีทั้งรางวัล และเป็นขวัญกำลังใจให้ลูกน้องในการทำงานต่อไป

4. สิ่งที่ตอบสนองที่ลูกน้องต้องการ (Want) ผู้บริหารต้องรู้ถึงความต้องการของลูกน้อง ไม่ใช่ไม่สนใจ หรือมองแต่ว่ามีเงินเดือนแล้ว ไม่ต้องสนใจ งานที่ออกมาจึงไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะลูกน้องไม่ได้ทำด้วยใจ แต่ทำด้วยความจำเป็น เพราะมันเป็นหน้าที่ที่ต้องทำ

การบริหารงาน บริหารคนของเล่าปี ท่านไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชาอย่างเดียว แต่ท่านยังมีจริยธรรมของผู้นำ คือ

1. มีความอดทน วางตนเป็นที่น่านับถือ
2. รู้จักเลือกสรรคำพูด ให้ถูกใจผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ดูแลเอาใจใส่ ทั้งตัวลูกน้องและครอบครัว
4. มั่นคงในหน้าที่ มีเหตุผล ไม่ลำเอียง
5. มุ่งความสงบเรียบร้อย ของลูกน้องทุกคนอย่างเสมอภาค
6. มีการช่วยเหลือสังคม โดยยึดหลักส่วนร่วมเป็นสำคัญ

ผู้บริหารที่ดีต้องเข้าใจความต้องการของลูกน้องด้วย ทุกคนทำงานก็หวังค่าขึ้นชมปลอบใจ ลูกน้องทุกคนมีความต้องการอย่างน้อย 6 ประการ ที่ผู้บริหารต้องรู้ คือ

1. มีความต้องการขั้นพื้นฐาน (Basic Needs) คือ ลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการความมั่นคงของงานที่ทำ ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีต้องสร้างกำลังใจ และความเชื่อถือของงาน สร้างกำลังใจให้ลูกน้อง

2. มีความมั่นคงปลอดภัย (Security) คือ ลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานด้วยทุกคน ต้องการความปลอดภัย ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีต้องคุ้มครอง ต้องดูแลความปลอดภัยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและครอบครัว ไม่ให้ใครทั้งในบริษัทหรือหน่วยงานรังแกได้ มีผู้บริหารบางคน ลูกน้องทะเลาะกันเอง หน่วยงานบางหน่วยงานทะเลาะกันเอง ไม่มองหน้ากัน ผู้บริหารหมดปัญญาแก้ แบบนี้เรียกว่าไม่มีประสิทธิภาพ หาความปลอดภัยให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้ คุ้มครองผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เป็น

3. การได้รับการยกย่องนับถือ (Recognition) ผู้บริหารบางคนไม่รู้จักยกย่อง ลูกน้องที่ทำดีกลัวว่าลูกน้องจะได้รับคำชมมากกว่าตน ผู้บริหารแบบนี้ มักเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์แคบ

4. การยอมรับในสังคม (Belonging) ผู้บริหารหรือผู้นำที่เป็นหัวหน้า ควรอย่างยิ่งที่จะยกย่องลูกน้องของตนให้ปรากฏในที่ชุมชน ผู้บริหารแบบนี้ ลูกน้องรักและศรัทธา สามารถซื้อหัวใจของลูกน้องได้ และสามารถเข้าไปนั่งอยู่ในหัวใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

5. โอกาสก้าวหน้า (Opportunity) คือ ผู้บริหารควรแนะช่องทางให้ทุกคนก้าวไปข้างหน้าให้ได้ เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความสามารถ ศักยภาพในการทำงานของตนออกมา (Job performance) ให้ลูกน้องได้มีจุดมุ่งหมายสำคัญของชีวิตมากขึ้น

6. ความทะเยอทะยาน (Ambition) คือ ผู้บริหารต้องหมั่นตรวจ หรือพิจารณาถึงความทะเยอทะยานของลูกน้องว่าควรส่งเสริมไปในด้านไหน อย่าอิจฉาลูกน้อง หรือ อย่ากักขังหน่วงเหนี่ยว เพราะทุกคนต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) และต้องการอำนาจ (Need for power)

การเป็นผู้นำที่ดี ต้องมอกรอบ ๆ ตัว มองทุกองค์กร (Corporate vision) ต้องมีความมุ่งหมาย มีความคาดหวัง ร่วมกัน จึงจะทำให้องค์กรนั้นพัฒนาไปได้ อย่าใช้อำนาจบริหารงานอย่างเดียว เพราะการใช้อำนาจ มีแต่พระเดช ทำให้คนกลัว แต่ไม่เกรง ต้องมีพระคุณด้วย คือ ใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ งานที่ออกมาจึงจะมีคุณภาพ ผู้นำที่มีอำนาจ ควรจะคิดไตร่ตรองให้รอบคอบก่อนที่จะทำอะไร อย่าทำเพราะเห็นผู้นำคนอื่นทำก่อน

ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดี งามมีธรรมะประจำใจ คือ พรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นธรรมะที่ใช้ในการปกครอง ได้แก่

1. เมตตา (Loving - Kindness)
2. กรุณา (Compassion)
3. มุทิตา (Sympathy)
4. อุเบกขา (Equanimity)

ผู้บริหารที่มีพรหมวิหาร 4 จะทำให้อำนาจที่มีอยู่กล้าแข็งขึ้น ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเคารพที่ออกมาจากใจ ไม่ใช่ให้ความเคารพแต่ภายนอก

5. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เฉลิมศักดิ์ น้อยศรี (2544) ได้ศึกษาดำเนินการเมือง การปกครองในสามก๊ก โดยศึกษาจากลักษณะผู้นำ ประวัติภูมิหลังของผู้นำทางการเมืองในแต่ละคน เพื่อศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการเป็นผู้นำทางการเมืองแต่ละคนที่แสดงออกในด้านบุคลิกลักษณะ การใช้กลอุบาย และการใช้แรงจูงใจที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเมืองการปกครอง และเพื่อศึกษาวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบผู้นำทางการเมืองในแต่ละ

คนในด้านบุคลิกขณะ การใช้กลอุบายและการใช้แรงจูงใจ โดยขอบเขตการศึกษานี้วิเคราะห์ที่ตัวละครเอกสามตัวละคร คือ โจโจ เล่าปี และซุนกวน ผลการวิจัยพบว่า โจโจ ผู้นำทางการเมืองของก๊กวุยก๊กเป็นผู้นำทางการเมืองแบบเผด็จการ นิยมการใช้อำนาจอยู่ตลอดเวลา มีการใช้อำนาจอย่างเบ็ดเสร็จเด็ดขาด เล่าปีผู้นำทางการเมืองของก๊กจ๊กเป็นผู้นำทางการเมืองแบบเสรีนิยม คือ ไม่เข้มงวดในการปกครองปล่อยให้ผู้อยู่ภายใต้การปกครองมีอิสระเสรีอย่างเต็มที่ ผู้นำเป็นแค่เพียงสัญลักษณ์เท่านั้น และซุนกวนผู้นำทางการเมืองของก๊กง่อก๊ก เป็นผู้นำทางการเมืองแบบประชาธิปไตย ที่ยอมรับฟังเสียงข้างมาก และยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น การที่ผู้นำทั้งสามพยายามที่จะแสวงหาอำนาจทางการเมือง แสวงหาอาณาเขต เป็นของตนเองนั้น ต่างใช้กองกำลังเข้าทำลายฝ่ายตรงข้าม ใช้กลยุทธ์เพื่อชัยชนะ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้อยู่ใต้การปกครอง ในที่สุดผู้นำทั้งสามประสบความสำเร็จในการก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำทางการเมือง สามารถมีอาณาเขตเป็นของตนเอง โจโจปกครองก๊กวุยก๊ก เล่าปีปกครองก๊กจ๊ก และซุนกวนปกครองก๊กง่อก๊ก จึงทำให้แผ่นดินจีนแบ่งแยกเป็นสามส่วน หรือ สามก๊ก

ธีรวัตร วุฒิพัฒนานนท์ และสมบัติ กุสุมาวสี (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้ผู้นำในวรรณกรรมสามก๊ก ผลการศึกษาพบว่า โจโจ เล่าปี และซุนกวน มีภาวะผู้นำตามองค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยมีความแตกต่างกันออกไปในรายละเอียดขององค์ประกอบในทฤษฎี และมีคุณลักษณะของผู้นำแนวคิดรหัสแห่งภาวะผู้นำ (The Leadership CODE) โดยมีความแตกต่างกันออกไปในรายละเอียดขององค์ประกอบในแนวคิด ดังนั้นผู้วิจัยได้นำเสนอให้เห็นถึงความเหมือนและแตกต่าง ซึ่งแสดงถึงจุดเด่นของผู้ผู้นำแต่ละคน และจุดที่ควรที่จะแก้ไขหรือปรับปรุงของผู้ผู้นำแต่ละคน เพื่อเป็นแนวทางในการเรียนรู้และนำมาปรับใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรหรือนำมาปรับใช้ในการพัฒนาตนเองได้

เดชา โลจน์ศิริศิลป์ (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์วิกฤติ: พฤติกรรมผู้นำในพงศาวดารสามก๊ก คุณลักษณะของผู้นำ และพฤติกรรมการตัดสินใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเผชิญกับสถานการณ์วิกฤติ มีความสำคัญต่อองค์การและหมู่คณะอย่างสูง นอกจากคุณลักษณะแล้วสถานการณ์นับว่าเป็นตัวแปรสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำและพฤติกรรมการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์วิกฤติ โดยนำทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นกรอบในการวิจัย และใช้หนังสือพงศาวดารสามก๊กเป็นแหล่งข้อมูล เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมองค์ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำและนำเสนอวิธีวิจัยเพื่อประยุกต์ใช้ต่อไป ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำในพงศาวดารสามก๊ก ต่างมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำประกอบด้วยการใช้การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมและทางเลือก ทำการตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยว มีความเมตตาและคุณธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าเรียนรู้

ภุสส์ชิ กันทะบุผา (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์กระบวนการแก้ปัญหาที่ตัวละครใช้ในวรรณคดีเรื่อง สามก๊ก ผลการวิจัย พบว่า ปรากฏการใช้กระบวนการแก้ปัญหาทั้งที่ใช้กลยุทธ์และไม่ใช้กลยุทธ์ในการแก้ปัญหา เนื่องจากตัวละครอาจใช้ปฏิภาณไหวพริบและภูมิปัญญาในการแก้ปัญหา ซึ่งผลจากการวิเคราะห์สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนวิชา วรรณคดีวิจิตร ในแง่การวิเคราะห์กระบวนการแก้ปัญหาของตัวละครได้

มานิต เสงี่ยมพรพาณิชย์ (2522) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผู้นำกับการบริหารในวรรณคดีเรื่อง สามก๊ก ผลการศึกษาพบว่า สามก๊กเป็นวรรณคดีที่มีชื่อเสียงของจีน ซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายมาเป็นเวลานาน และได้รับการยกย่องว่าเป็นตำราศึกษากลยุทธ์ทางการเมือง การสงครามที่สำคัญ เพราะมีเนื้อหาสาระสำคัญส่วนใหญ่อันเกี่ยวกับเรื่องของรัฐ ผู้ปกครอง การปกครองบริหาร และการใช้สติปัญญา หรือความรู้ความสามารถในการต่อสู้ ทำสงครามเพื่อแย่งชิงอาณาเขตและอำนาจของผู้ปกครอง เป็นต้น แต่ก็ยังไม่เคยมีผู้ทำการศึกษาอย่างเป็นระบบอย่างแท้จริงว่า วรรณคดีเรื่อง สามก๊ก นี้ได้ให้สาระ ความรู้ หรือคำสอนอะไรอย่างไร ตามที่ได้ยกย่องกันไว้ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ที่พยายามจะศึกษาถึงลักษณะความรู้หรือคำสอนที่สำคัญ เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องผู้นำกับการบริหาร ที่ได้สะท้อนให้เห็นในสาระสำคัญของเนื้อความของเรื่องว่า หนังสือวรรณคดีเรื่อง สามก๊ก ดังกล่าว ได้สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะความรู้หรือคำสอนสำหรับผู้นำที่ได้รับ ความสำเร็จ ในการบริหารของตนว่า ผู้นำจะต้องมีรูปแบบหรือแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ หรือการดำเนินการในกิจกรรมทางการบริหารของตนอย่างไร จึงสามารถบรรลุถึงเป้าหมายในการสร้างอำนาจ หรือองค์กรของตนและได้รับตำแหน่งเป็นผู้นำขององค์กร และสามารถบรรลุถึงเป้าหมายในการรักษาอำนาจหรือองค์กร หรือตำแหน่งผู้นำของตนไว้อย่างมั่นคงเป็นอิสระอยู่ได้ โดยนำเอาแนวทางความคิดทางปรัชญาการเมืองของ แมคเคียวเวลล์ มาเป็นกรอบแนวความคิดในการศึกษาวิเคราะห์ถึงรูปแบบหรือแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ หรือการดำเนินการในกิจกรรมทางการบริหารของผู้นำคนสำคัญของเรื่องอันได้แก่ เล่าปี่ โจโฉ และซุนกวน ซึ่งเป็นผู้นำคนสำคัญในช่วงระยะเวลาที่แผ่นดินจีนค่อยๆ แบ่งแยกออกจากกันเป็นสามก๊กในตอนกลางของเรื่องนี้ ผลจากการศึกษาวิเคราะห์นี้ พบว่า วรรณคดีเรื่องสามก๊ก ได้สะท้อนให้เห็นว่า รูปแบบหรือแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ หรือการดำเนินการในกิจกรรมทางการบริหารของผู้นำที่ได้รับ ความสำเร็จ นั้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของตนเอง และเลือกใช้วิธีการในการบริหารของตนให้สอดคล้องกับ สถานการณ์และเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม เป็นผู้ที่มีสติปัญญา ความรู้ความสามารถ และอำนาจที่สามารถพึ่งพาตนเองในการบริหารกิจกรรมของตนได้ เป็นผู้มีความตั้งใจ ทะเยอทะยานและมีจิตใจที่ไม่ยับยั้ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการสร้างหรือรักษาความมั่นคงเป็นอิสระขององค์กร โดยไม่คำนึงว่า จะต้องใช้วิธีการพิเศษใดๆ และเป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับการสร้างความเข้มแข็งขององค์กร ให้สามารถมีกำลังคนและทรัพยากรที่เพียงพอ ในการป้องกันตนเองหรือกำจัดศัตรูคู่แข่งที่อาจเป็น

อันตรายต่อความมั่นคง ปลอดภัยขององค์กรหรือตำแหน่งผู้นำของตนได้ นอกจากนี้ จากผลการศึกษาวิเคราะห์ดังกล่าว ยังได้พบว่า ลักษณะความรู้หรือคำสอนในส่วนที่เกี่ยวกับ ผู้นำกับการบริหารที่ได้สะท้อนให้เห็นในวรรณคดีเรื่องสามก๊ก ดังกล่าว มีลักษณะที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกับกรอบแนวคิดตามแนวความคิดทางปรัชญาการเมืองของแมคเคียวเวลล์ ที่ใช้เป็นกรอบแนวความคิดในการศึกษานี้เกือบทั้งหมด ซึ่งนอกจากจะเป็นการยืนยันถึงข้ออ้างที่ แมคเคียวเวลล์ ถือว่าความรู้หรือแนวความคิดของตนเป็น สิ่งที่เป็นจริงที่ใช้ได้กับรัฐหรือมนุษย์ทั้งโลกทุกยุคทุกสมัยแล้ว ยังเป็นการแสดงให้เห็นถึงลักษณะที่เป็นสากลของความรู้หรือแนวคิดทั้งของ แมคเคียวเวลล์ เองและจากที่ได้สะท้อนให้เห็นในวรรณคดีเรื่องสามก๊กนี้อีกด้วย

วิทยา พุ่มยี่ม วราภรณ์ ไทยมา และสรายุทธ์ เศรษฐขจร (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษา สามก๊กเพื่อนำประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกรณีศึกษา สามก๊ก เพื่อนำประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า เป็นต้น 2. การใช้หลักบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกรณีศึกษา สามก๊ก เพื่อนำประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Study) จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ มีความเหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับขอบข่ายการวิจัย

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง วิเคราะห์ตัวละครในวรรณกรรมจีน สามก๊กที่ใช้ในการบริหารงานภายในองค์กร เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ซึ่งผู้ศึกษาใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) หรือการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และเรียบเรียงผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการพรรณนาการวิเคราะห์ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

3.1 ขอบเขตการวิจัย

ด้านข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยประสงค์ที่จะวิเคราะห์เฉพาะกลุ่มตัวละครที่ปรากฏพฤติกรรมในการกระบวนกรการบริหารคน โดยเฉพาะกลุ่มตัวละครจะอยู่ในเหตุการณ์ที่มีผู้นำแต่ละก๊กอยู่ด้วย ซึ่งวิเคราะห์จากวรรณกรรมจีน เรื่อง สามก๊ก ฉบับ เจ้าพระยาพระคลัง (หน) พ.ศ. 2555

ด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษากระบวนกรการบริหารงานภายในจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงได้สรุปการบริหารงานภายใน การบริหารคน และการใช้คน เพื่อให้เหมาะสมกับการนำมาวิเคราะห์ โดยสรุปกระบวนกรการบริหารงานภายในจากแหล่งที่มา 5 แหล่ง ดังนี้

1. บริหารคนแบบสามก๊ก ของ วริศรา ภาณุวัฒน์
2. ศิลปะการใช้คนในสามก๊ก ฮว่อหยี่เจีย เขียน บุญศักดิ์ แสงระวี แปลและเรียบเรียง
3. กลยุทธ์สามก๊ก ของ พระมหาบุญนาน อภิญาโน
4. สามก๊ก สามมิติ ของ ก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์
5. ฉลาดรอบด้านด้วยวิธีสามก๊ก ของ เปี่ยมศักดิ์ คุณากรประทีป

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. เกณฑ์การพิจารณาจำแนกข้อความที่บ่งชี้ถึงแนวทางการบริหารงาน
2. เกณฑ์การพิจารณาจำแนกข้อความที่บ่งชี้ถึงการบริหารคน
3. ตารางการวิเคราะห์แนวทางการบริหารงาน และการบริหารคนของตัวละคร

3.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยมีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

1. เกณฑ์การวิเคราะห์กระบวนการบริหารงาน การบริหารคน ของตัวละคร
 - 1.1 ผู้วิจัยศึกษาขั้นตอนการบริหารงาน การบริหารคนจากแหล่งที่มา 5 แหล่ง
 - 1.2 สรุปขั้นตอนการบริหารงาน การบริหารคน
 - 1.3 กำหนดความของขั้นตอนการบริหารงาน การบริหารคน
 - 1.4 กำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรมตัวละครที่แสดงกระบวนการบริหารงาน การบริหารคน
 - 1.5 แก้ไขและปรับปรุงตามคำแนะนำ
2. ตารางการวิเคราะห์กระบวนการบริหารงาน การบริหารคน
 - 2.1 ศึกษาแบบวิเคราะห์เนื้อหาอย่างละเอียด เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างตาราง

วิเคราะห์

2.2 สร้างตารางการวิเคราะห์โดยแบ่งเป็น ส่วนเกี่ยวข้องกับข้อมูล กระบวนการบริหารงาน การบริหารคนของผู้นำแต่ละคน แต่ละก๊ก

3.4 การรวบรวมข้อมูล

1. วิเคราะห์กระบวนการบริหารงาน การบริหารคนของตัวละคร โดยพิจารณาดังนี้
 - 1.1 ส่วนเกี่ยวข้องกับข้อมูล
 - 1.2 ส่วนตารางการวิเคราะห์
2. บันทึกข้อมูล

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. พิจารณาว่าตัวละครในแต่ละก๊กปรากฏการใช้กระบวนการบริหารงาน การบริหารคนอย่างไร
2. พิจารณาว่าเมื่อตัวละครใช้กระบวนการบริหารงาน การบริหารคนแล้วสามารถนำมาใช้ในการบริหารงานภายในองค์กรได้อย่างไร
3. เรียบเรียงผลการวิเคราะห์ในรูปแบบการพรรณนาการวิเคราะห์
4. นำผลการวิเคราะห์มาปรับปรุงแก้ไข

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง วิเคราะห์ตัวละครในวรรณกรรมจีน สามก๊กที่ใช้ในการบริหารงานภายในองค์กร ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวละครที่วิเคราะห์อยู่ในสามก๊ก คือ วุยก๊ก จ๊กก๊ก และง่อก๊ก โดยได้วิเคราะห์กระบวนการบริหารงาน และการบริหาร ผลการวิเคราะห์มีดังต่อไปนี้

จากการวิเคราะห์โดยใช้กระบวนการบริหารงาน และการบริหารคน พบว่า ตัวละครมีการนำเสนอกลยุทธ์ในการบริหารงาน และการบริหารคน โดยใช้กลยุทธ์ดังนี้

ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์หลักในการบริหารงาน และการบริหารคนของโจโฉ

การบริหารงาน / การบริหารคน	ข้อความที่บ่งชี้
ชอบคนเก่ง ยกย่องวีรบุรุษ	- โจโฉวางแผนอยากได้กวนอูมาอยู่ในกองทัพตน ซึ่งขณะนั้นนับได้ว่า “กวนอู” เป็นขุนพลที่หาได้ยาก - ยกย่อง “กุยแถก” ว่าเป็นขุนศึกที่ชาญฉลาด มีความคิดความอ่านกว้างไกล ยกย่องผู้เป็นปราชญ์โดยแท้ - ยกย่อง “สิมโพบย” และ “ซิว” ว่าเป็นขุนศึกที่ซื่อสัตย์ของอ้วนเสี้ยว จึงทำป้ายวิญญูณไว้ข้างอ้วนเสี้ยวหลังจากที่พวกเขาจากไป เป็นการยกย่องคนที่เที่ยงธรรมและมีความซื่อสัตย์ - โจโฉเคยพูดต่อหน้าหลุมศพ “อ้วนเสี้ยว” ว่า “ข้าขออยู่ใกล้ผู้มีปัญญาและมีคุณธรรม อยู่ที่ไหนข้าก็อยู่” แสดงให้เห็นว่า โจโฉชอบคนเก่ง คนกล้า และคนฉลาดมาอยู่เคียงข้างเสมอ - ยกย่อง “เล่าปี่” ว่าเป็นวีรบุรุษ และเปรียบเปรยเล่าปี่เป็นดั่งมังกร เปรียบดั่งวีรบุรุษโดยแท้ - ชื่นชม “จูหล่ง” ว่าเป็นทหารเสืออย่างแท้จริง เพราะเป็นคนเก่ง มีความสามารถ - ชื่นชม “ซุนกวน” ว่าเป็นลูกที่ดี มีวคามกตัญญู รู้คุณคน
มีความกตัญญู	- โตเคี่ยมมีบริวารไม่ดี ได้ปล้นเสบียงและฆ่าพ่อแม่ของโจโฉ ทำให้โจโฉบึ้งหน้า หักทัพไปปราบ ขนาดโตเคี่ยมตายไปแล้ว ยังจะนำศพมาเผ่นดิน นั่นเป็นเพราะแรงผลักดันของความกตัญญูรู้บุญคุณคน จึงทำให้โกรธแค้นมากเป็นพิเศษ ถึงขนาดฆ่าทุกคนได้ย่ำให้เหลือแม่แต่คนเดียว

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

การบริหารงาน / การบริหารคน	ข้อความที่บ่งชี้
	- การตายของ “ก๊วยแก” เป็นสิ่งที่ทำให้โจโฉเศร้าใจยิ่งนัก เพราะถือว่าก๊วยแกเป็นผู้มีพระคุณ ขนาดอายุยังน้อยแต่ยังช่วยงานใหญ่ ทำให้โจโฉสำเร็จไปหลายครั้ง - การฝังศพ “สิมโพบ” ไว้ข้าง ๆ พิธีฝังศพของอ้วนเสี้ยว เพราะสิมโพบไม่กั้มหัวให้โจโฉ และภักดีต่ออ้วนเสี้ยวเป็นอย่างมาก ทำให้โจโฉชื่นชอบ และจัดพิธีฝังศพสิมโพบไว้ข้าง ๆ กับอ้วนเสี้ยวอย่างสมเกียรติสมควรศักดิ์ศรี
อ่อนน้อมถ่อมตน	- โจโฉ มักแสดงการคุกเข่ายอมรับเสมอ เพราะเป็นการให้เกียรติตอบ เช่น การพบกวนอู เพราะยอมรับในความสามารถของกวนอู การพบเซียวฮู นับถือคนล่งรู้ นับถือเพื่อขอคำชี้แจงจากคนเก่ง การพบเตียวคับ - โกล่า โจโฉออกไปรับและต้อนรับด้วยตนเอง และคำนับคนเก่ง ได้คนมีความสามารถเข้ามาช่วย การผูกใจคนเก่งมาไว้ในมือถือว่าโจโฉทำได้ดีมาก
การให้โอกาสบุคคลอื่น	- การที่ตันหลิมเขียนประกาศโจโฉมา โจโฉกลับบอกว่า การประกาศดังกล่าวเป็นขวัญและกำลังใจทำให้ฮึกเหิม และคิดได้ดีกว่าเดิม นั่นเป็นการให้โอกาสตันหลิมที่กล้าคิดเช่นนั้น ไม่กลัวเป็นตาย คนเก่งคนกล้าควรได้รับโอกาส - ให้โอกาสเจียวก้าน ที่ไม่ทันเกมของจิวยี่ ทำให้โจโฉต้องฆ่าแม่ทัพฝีมือดีไปอย่างอนาถใจ แต่ก็ยังให้อภัยให้โอกาส แต่เจียวก้านก็พลาดอีกครั้ง จนทัพโจโฉแตกสลาย - โจโฉเจอบันทึกของเหล่าทหารของตนที่สวามิภักดิ์ต่ออ้วนเสี้ยวมากมาย แต่โจโฉไม่นำมาคิด เพราะใคร ๆ ก็ต้องการอยู่หรือสวามิภักดิ์กับกองทัพที่เกรียงไกรมีอำนาจล้นฟ้า การให้ผู้อื่นเลือกผู้นำ ถือว่าดีที่สุดแล้ว ถือว่าโจโฉใจกว้าง ให้โอกาสคนเก่ง คนมีฝีมือ
มีอุดมการณ์และอุดมคติในการทำงาน	- กล้าได้กล้าเสียในเรื่องของการทำงาน เป็นนักปกครองที่เชี่ยวชาญด้านการรบ และเชี่ยวชาญในทวิบทกฎหมาย มีความชัดเจนในการกำหนดโทษ โจโฉ มักจะมีอุดมคติที่ว่า “ข้าพเจ้าทำผิดต่อผู้อื่นดีกว่าที่ผู้อื่นกระทำผิดต่อข้า” ซึ่งอุดมคติของเขาชัดเจนมาก จึงจำเป็นต้องฆ่าผู้อื่นก่อนดีกว่าจะให้ผู้อื่นคิดทำร้ายตน ทำให้ไม่มีใครกล้าต่อกรกับโจโฉ ยิ่งบริวารที่อยู่เคียงข้าง ยิ่งเกรงกลัวและเกรงใจ

โจโฉใช้หลักในการบริหารจัดการองค์กรและบริหารคน โดยไม่ถือยศถาบรรดาศักดิ์ ยินดีรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีน้ำใจโอบอ้อมอารี เด็ดขาด ตั้งอยู่บนความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม ไม่เข้าข้างคนผิด รักใคร่รักโดยสุจริต ไม่คิดมั่งร้าย เลี้ยงคนโดยเท่าเทียมไม่ว่าผู้นั้นจะอยู่ใกล้หรือไกล เป็นคนคิดการสิ่งใดจะต้องพิจารณาให้รอบคอบ ไม่สั่งงานด้วยอารมณ์ จะทำการสิ่งใดจะถือเอาขนบธรรมเนียมเป็นที่ตั้ง และชำนาญในกลศึกสงคราม และยังเป็นคนนำตำราพิชัยสงครามซุนวูมาเขียนบันทึกด้วยความเข้าใจของตนเอง แสดงถึงความเข้าใจของแตกฉานในกลยุทธ์ต่างๆ ทั้งยังเขียนบทกวีที่ตกทอดมาถึงปัจจุบัน โจโฉสร้างเนื้อสร้างตัวขึ้นมาด้วยการวางระบบการบริหารแบบอำนาจนิยม ใครก็ตามที่ช่วยให้โจโฉสำเร็จบรรลุถึงสิ่งที่ต้องการโจโฉจะใช้หมด ไม่ว่าจะเป็นคนดีหรือคนไม่ดี ใครที่มาสวมมิกัดกับโจโฉแม้ผู้นั้นจะเก่ง แต่มีข้อบกพร่องทางด้านคุณธรรมความดีโจโฉก็ไม่สนใจ เรียกได้ว่า แนวทางการบริหารงานของโจโฉ คือ “ต้องการประสิทธิภาพ ต้องการบรรลุเป้าหมาย และใช้คนเก่งทุกคนทุกแบบ โดยไม่คำนึงว่า คนที่ถูกใช้นั้นมีชื่อเสียงดีหรือไม่ดี” หรือสรุปสั้น ๆ ง่ายว่า “โจโฉเก่งและร้าย” และมีจิตวิทยาในการจัดการลูกน้องสูง มีบาร์มีคัมลูกน้องอย่างเด็ดขาด

ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์หลักในการบริหารงาน และการบริหารคนของเล่าปี่

การบริหารงาน / การบริหารคน	ข้อความที่บ่งชี้
ผู้ทรงคุณธรรม	- เล่าปี่เป็นข้าหลวงหรือนายอำเภอเมืองเล็ก ๆ แต่ด้วยมีคุณธรรมเป็นพื้นฐาน ข้าหลวงผู้ใหญ่บีบบังคับให้ชุดรีตราษฎรส่งส่วยผู้มีอำนาจชั้นสูง เล่าปี่รับความคิดเช่นนั้นไม่ได้ ต้องลาออกจากวงการเป็นเจ้าขุนมูลนายสู่เป็นโจรอย่างมีคุณธรรมไม่ได้ สามารถช่วยเหลือผู้คนราษฎรได้อย่างเต็มที่ สมเป็น “กองโจรผู้ทรงคุณธรรมจริง ๆ” ไม่หวังลาภยศ คำสรรเสริญใด ๆ - ไม่ปล้นประชาชน ไม่เบียดเบียนคนชั้นล่างที่ลำบากกว่าตน - การได้อันได้มาจากผู้อื่นซึ่งขณะเขาอ่อนแอและล้มเหลว การได้มาอย่างไม่ใช้วิธีบุรุษควรพึงได้
ผู้ทรงเมตตาธรรม	- เล่าปี่เคยถูกข้าหลวงชั่วให้คอร์รัปชั่น ประชาชนส่งส่วยให้เปื่องบน เมื่อเล่าปี่ได้เป็นนายอำเภอ ก็ไม่ปฏิบัติตาม เพราะเป็นแผนชั่วร้าย เบียดเบียนคนอื่น ฉะนั้นจึงลาออกจากตำแหน่งนายอำเภอ - ขงเบ้งสั่งให้เล่าปี่ยึดגעจิ๋ว ถ้าไม่ถูกทำนองคลองธรรม เล่าปี่ก็จะไม่ทำเป็นอันขาด ถือว่าไม่ใช่สิทธิของตน จะมาขู่มือเปิบไม่ได้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

การบริหารงาน / การบริหารคน	ข้อความที่บ่งชี้
	- ขงเบ้งแนะนำพให้เล่าปี่ทิ้งเมืองอ้วนเซียและให้หนีไปเมืองชงหยงก่อน แต่เล่าปี่ไม่ทำ และอ้างว่าชาวบ้านสูงกว่าเจ้าขุนมูลนาย เป็นการกระทำที่ครองใจคนเป็นอย่างมาก ราษฎรเป็นสุข จึงจะสุข ถือว่าเป็นบุคคลที่มีแต่ความเมตตา นั่นคือ “สิ่งที่ล้ำค่าที่สุดของเล่าปี่” ที่ทำให้เล่าปี่ครองใจคนได้ทั่วหล้า
ช่วยเหลือส่วนรวม	- เตรียมผู้คน เตรียมกำลังอาวุธ เพื่อช่วยรบทำลายกบฏให้สิ้นซาก ไม่อยู่เฉยต่อการอดอยากปากแห้งของราษฎร - ในเมื่อราษฎรไม่ทิ้งเขา เขาจะทิ้งราษฎรได้เช่นไร ในเมื่อยังสร้างสันติให้โลกไม่ได้ จึงไม่ยอมเลิกรา เล่าปี่วางแผนต่อไปเพื่อชาติบ้านเมืองจึงยอมนำไพร่พลขัดเซพเนจรเพื่อหลักแหล่งที่ใหม่ให้ได้ เพื่อให้ประชาราษฎร์ได้ร่วมเย็น

เล่าปี่เป็นนักการเมืองที่มีประสบการณ์โชกโชน เป็นจอมคนที่ไม่มีแม่ที่มั่นเป็นหลักแหล่งเป็นคนเปิดเผย จริงใจ ปกครองโดยใช้หลักคุณธรรมนิยม ยึดหลักผสมผสานปรัชญาลัทธิหยู (ลัทธิขงจื้อ) และลัทธิเต๋า ซึ่งยึดเมตตา คุณธรรมในการปกครอง มีการกระจายอำนาจ และสร้างทีมงานคุณภาพที่มีอุดมการณ์เดียวกัน อาศัยความไว้นื้อเชื่อใจกัน เล่าปี่ให้ความไว้วางใจและมีเมตตาต่อลูกน้องอยู่อย่างเชื่อถือกัน ความฉลาดทางอารมณ์ คือ หนึ่งในกุญแจสำคัญของเล่าปี่ ทำให้เล่าปี่เป็นคนที่ควบคุมอารมณ์เก่ง มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ทั้งยังยืดหยุ่น และเข้าใจความรู้สึกของคนอื่น และที่สำคัญ เล่าปี่ อ่านคนทะลุถึงศักยภาพ ชี้จุดแข็งจุดด้อยของแต่ละคนได้อย่างชัดเจน การบริหารสไตล์เล่าปี่ คือ ค่อยเป็นค่อยไป กล่าวที่จะใช้คน มีวิสัยทัศน์ วิเคราะห์ข้อมูลที่แม่นยำ บริหารงานอย่างมีระบบ สร้างบารมีด้วยคุณธรรม จนเป็นที่เคารพนับถือของลูกน้องและคนในปกครอง มัดใจด้วยใจ

ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์หลักในการบริหารงาน และการบริหารคนของขุนกวน

การบริหารงาน / การบริหารคน	ข้อความที่บ่งชี้
ดูแลลูกน้องบริวารดุจดังลูก	- การดูแลลูกน้องบริวาร มักจะใช้คำเปรียบได้เสมือนพ่อสอนลูกหรือแม่ตำหนิลูก ไม่ใช่อำนาจบาตรใหญ่แบบเสมือนผู้มีอำนาจ - จิวยี่เป็นขุนพลสำคัญที่เอาตัวเองไปคุ้มกันตัวขุนกวนให้รอดพ้นจากลูกเกาทัณฑ์นั้นบ่อย ทำให้ขุนกวนต้องกลับมาดูแล และหายารักษาแผลให้จิวยี่ด้วยตนเอง - งานศพของจิวยี่ ขุนกวนได้ดูแลลูกเมียของจิวยี่ ดุจดังครอบครัวเดียวกัน ไม่ให้มีความเป็นอยู่อย่างลำบาก และเผาศพจิวยี่ด้วยตัวเอง
ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น	- ถ้าบุคคลอื่นที่มีความรอบรู้และหยั่งรู้มากกว่าตน ขุนกวนมักจะรับเข้ามาดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อจะได้ปรึกษาหารือกันได้ อย่างสนิทสนมและเป็นกันเองดุจพี่น้อง ขุนกวนจึงได้ดีเพราะผู้หลักผู้ใหญ่ - ขุนกวนฟังความคิดเห็นของที่ปรึกษาฝ่ายขุนและฝ่ายบู๊ ไม่ฟังฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่ละฟังทั้งสองฝ่ายแล้วนำมาพิจารณาแก้ไข หรือวินิจฉัยวิเคราะห์ดูควรเลือกวิธีการใด ไม่สุมสี้สุมหาในการตัดสินใจโดยผลการ
รักการประนีประนอม	- โดยปกติขุนกวนคิดจะทำอะไรมักจะวางแผนอยู่เสมอว่าจะเสียหายหรือคุ้มค่า คุ้มเวลาหรือไม่ ความเสียหายอาจจะไม่คุ้มกับเวลา หรือการกระทำที่ตัดสินใจลงไป จึงมักต้องคิดมาก และรอบคอบเป็นพิเศษ
ศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลา	- จะเห็นว่าขุนกวนนั้นมักมีนักปราชญ์มาอยู่เคียงข้างมากมายหลายพันคน ก็เพื่อว่าส่วนหนึ่งได้ศึกษาหาความรู้ในส่วนที่ปราชญ์อีกคนไม่แจ่มแจ้งในเรื่องนั้น ๆ
เชื่อฟังผู้หลักผู้ใหญ่	- ขุนกวนจะให้ความเคารพผู้ใหญ่ เดินตามบรรพบุรุษชิตเขียนให้เดินตามคงดีที่สุด
กตัญญูรู้คุณ	- ขุนกวนได้ชื่อว่าเป็นผู้ที่กตัญญูรู้คุณคนมากที่สุด สามารถได้ดิบได้ดีเพราะเป็นคนกตัญญู ดูแลผู้หลักผู้ใหญ่อย่างดีมาทุกรุ่นทุกสมัย ไม่ว่าจะเป็นน้องก๊กไท่ ซึ่งเป็นเสมือนน้ำไม่ไข่ม่มแท้ ๆ แต่ขุนกวนนั้นได้ดูแลประดุจแม่ แม้กระทั่งเตียวเจียวซึ่งมีอายุมากแล้ว ขุนกวนยังให้ความสำคัญเสมอมา - นอกจากเป็นคนกตัญญูรู้คุณยังไม่พอ ยังรู้บุญคุณชาติ ทำคุณเพื่อชาติ ไม่หุดหั่วอยู่แต่ในกระตองเหมือนคนอื่น ๆ

การบริหารสไตล์ซุนกวน ด้วยการเป็นผู้นำที่มีศักยภาพ จุดเด่นจึงไม่ได้อยู่ที่การนำทัพออกรบ แต่เน้นการบริหารทีมเองงานให้เกิดความสามัคคีด้วยนโยบายการบริหารคน คือ วัดคนที่มีความสามารถ รู้จุดเด่นจุดด้อยของลูกน้อง ส่งเสริมการพัฒนาดน ต่างจากผู้นำเผด็จการของโจโฉ และเล่าปี่ ที่มีขงเบ้งเป็นซีอีโอ ตรงที่ซุนกวนจะให้มีการประชุมขุนนางทั้งฝ่ายบุนและฝ่ายบู เปรีียบเสมือน คณะที่ปรึกษา โดยให้ทุกฝ่ายนำข้อมูล เหตุผลมาวิพากษ์วิจารณ์และถกประเด็นกัน ส่วนการตัดสินใจขั้นสุดท้ายขึ้นอยู่กับวิจารณ์ญาณของซุนกวน แต่มีจุดอ่อน คือ ซุนกวนเป็นคนตัดสินใจไม่ได้ขาด ทำให้ไม่มีทิศทางเมืองที่ชัดเจน หวังเพียงแค่จะปรับตัวเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ที่พลิกผันตลอดเวลา

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์หลักในการบริหารงาน และการบริหารคนของขงเบ้ง

การบริหารงาน / การบริหารคน	ข้อความที่บ่งชี้
การปกครองประเทศ “ยืนหยัดมั่นคง อยู่บนหนทางที่ถูกต้องเฉกเช่น “ดาวเหนือ””	- ข้าราชการบริหารเปรียบเสมือนดวงดาวที่โคจรรอบอยู่ใกล้ดาวเหนือ ประชาชนเปรียบเสมือนบริวารของดาวดวงอื่น ๆ ในท้องฟ้าตามราตรี ตำแหน่งและทิศทางของดาวเหนือ ต้องไม่เปลี่ยนแปลง เพื่อไม่ให้การโคจรของดวงดาวอื่น ๆ สับสน ดังนั้น การเป็นผู้ปกครองที่หนักแน่นและมั่นคง พร้อมด้วยแผนดำเนินการที่เหมาะสม ถือเป็นรากฐานสำหรับการเจริญเติบโตอย่างเข้มแข็งของรัฐหรือองค์กร
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา “จงทำให้ความเคารพนับถือและความจงรักภักดีเป็น ไข้อยู่ยรึดระหว่างกัน”	- เมื่อใดที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ากันได้ดี ประเทศชาติก็จะมีสันติสุข และเจริญรุ่งเรือง เมื่อใดที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน หรือเกลียดชังกัน ประเทศชาติก็จะมีแต่ความระส่ำระสายและความทุกข์ยาก
เปิดหูเปิดตาให้กว้าง “จงเป็นผู้นำที่ ฉวยโอกาสตามสถานการณ์”	- ท่านจะอ้างว่า ท่านมีสายตาแหลมคมไม่ได้ ถ้าท่านมองไม่เห็นความทุกข์ยากของราษฎร ท่านจะอ้างว่า ท่านมีหูไฉ่ไม่ได้ ถ้าท่านไม่ได้ยินเสียงคร่ำครวญของราษฎร
รับฟังความเห็นของผู้อื่น “เปิดใจให้ กว้างกับความคิดเห็นของผู้อื่นเพราะ คำพูดที่ดีมีแต่ให้ประโยชน์”	- ยาดิมีจะมีรสขม คำแนะนำที่ดี มักจะไม่เสนาะหู ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงส่ง แต่ยินดีรับฟังแม้แต่คำวิจารณ์ที่ตรงไปตรงมา นับเป็นบุคคลที่น่ายกย่องสรรเสริญ
มีความหยิ่งรู้	- สามารถเข้าใจรายละเอียดปลีกย่อย และแยกแยะระหว่าง ความถูกต้องกับความผิดได้ชัดเจน สองอย่างนี้แตกต่างกัน แม้มันจะคล้ายกันมากก็ตาม

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การบริหารงาน / การบริหารคน	ข้อความที่บ่งชี้
การบริหารคน “ให้ความรู้แก่ประชาชนเพื่อชักจูงให้มาเป็นพวกเดียวกัน”	- ผู้ปกครองประเทศ ต้องให้ราษฎรรู้ถึงเป้าหมายและแผนการของตน เพื่อจะได้เข้าใจนโยบายของราชสำนัก - ผู้ปกครองประเทศ ต้องร่างระบบกฎหมายที่ครอบคลุมขึ้นมาเป็นสิ่งแรก และต้องให้ประชาชนรับรู้โดยทั่วกัน เมื่อประชาชนรวมใจเป็นหนึ่งเดียว ก็จะสามารถชนะสงครามได้ทุกครั้ง
การสรรหาบุคลากร “สรรหาผู้ที่เหมาะสมและว่าจ้างผู้ที่มีความรู้ความสามารถ” “คนดีมีฝีมือเป็นกุญแจที่นำไปสู่ความสำเร็จในทุกกิจการ”	- หนึ่งในกลยุทธ์ที่สำคัญของการปกครองประเทศ คือ การบรรจุคนที่ตรงไปตรงมา มีความรู้ความสามารถในตำแหน่งสำคัญ ๆ เพื่อป้องกันการใช้เล่ห์เหลี่ยม ประจบสอพลอ และฉกฉวยประโยชน์ใส่ตน - ผู้ปกครองประเทศ จะสร้างสันติสุขและความเจริญรุ่งเรืองให้แก่ประเทศชาติได้ ต้องมีคนดีมีฝีมือเข้ามาช่วยทำงาน นักปราชญ์โบราณ พยายามอย่างมากที่จะเสาะหาคนดีมีความรู้ความสามารถ
การประเมินผลงาน	- ส่งเสริมคนดีมีปัญญา และถอดถอนคนเลว ถ้าผู้ปกครองต้องการให้ราชสำนักปราศจากการฉ้อราษฎร์บังหลวง มีความเข้มแข็งมั่นคง และเจริญรุ่งเรือง เขาจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผลการทำงานของเหล่าขุนนางผู้ที่มีผลงานดีเยี่ยมสมควรได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ผู้ที่ไม่มีผลงานก็สมควรถูกปลด
การบริหารจัดการกองทัพ	- วางแผนยุทธศาสตร์ให้รัดกุมแล้วจะเป็นผู้ชนะ
การให้รางวัลและการลงโทษ	- ใช้ระบบการให้รางวัลและการลงโทษ เพื่อการจัดการที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ - การให้รางวัลและการลงโทษต้องบริสุทธิ์ยุติธรรม การให้รางวัลไม่ได้ขึ้นอยู่กับยศตำแหน่ง แต่ขึ้นอยู่กับผลงาน
การใช้อาณัติ	- อย่าให้อาณัติครอบงำ
การจัดการความวุ่นวาย “จงรอบคอบเมื่อต้องรับมือกับสถานการณ์ที่วุ่นวาย”	- ปลดขุนนางที่มีมากเกินไปออก แล้วบังคับใช้ระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด - ถ้าการปฏิรูปไม่ได้ทำอย่างเหมาะสม หรือหุนหันพลันแล่นเกินไป จะยิ่งทำให้เกิดความระส่ำระสายมากขึ้น การปฏิรูปต้องทำอย่างรอบคอบ สอดคล้องตามสถานการณ์ของประเทศ และความต้องการของประชาชน
ความรู้และการออกคำสั่ง	- ทำตัวเองให้ดีกว่าคนอื่น ก่อนจะออกคำสั่งกับผู้อื่น

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การบริหารงาน / การบริหารคน	ข้อความที่บ่งชี้
การจัดการกับปัญหา	- ดำเนินการอย่างเด็ดขาดเพื่อยุติปัญหาตั้งแต่แรกเริ่ม
วิสัยทัศน์	- มองการณ์ไกลและวางแผนอย่างรอบคอบ - ต้องมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อความสำเร็จ
การสังเกต “ม้าไม่จำเป็นต้องเป็นม้าสายพันธุ์ดี トラบโดที่มีนสามารถวิ่งได้เร็ว”	- ผู้ปกครองประเทศ ควรนำความสามารถหลากหลายของราษฎรมาใช้ให้เป็นประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศชาติ - แต่ละคนมีประสบการณ์ และความสามารถแตกต่างกันไป ผู้นำที่ฉลาดต้องรู้จักใช้ความสามารถที่หลากหลายของบุคคล เพื่อเอาชนะอุปสรรคที่ยากลำบาก

ขงเบ้ง มีปณิธานแน่วแน่มุ่งมั่นแต่ทำการใหญ่ เพื่อการส่วนรวมและชาติบ้านเมือง “รู้จักเขา รู้จักเรา” รู้รอบจักรวาล “รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน และความเข้มงวดของขงเบ้งจึงเป็นที่ชื่นชอบของประชาชน ทั้งยังเป็นต้นแบบที่ดีให้กับเหล่าขุนนางทั้งขุนและบู๊ ด้วยเหตุผล 3 ข้อ คือ 1. ไม่ปกป้องคนผิด ความยุติธรรมจะบังเกิด ความสงบสุขจะตามมา บ้านเมืองหรือองค์กรจะเป็นสุข คนดีมีความสามารถจะอยู่ได้ องค์กรย่อมจะต้องก้าวหน้าขึ้น 2. สำนวตตนเอง เพื่อที่จะรู้ถึงจุดอ่อนและข้อบกพร่องของตน เมื่อรู้จักตนเองแล้วโอกาสที่จะผิดพลาดในเรื่องเดิมก็จะลดลง 3. ยอมรับความผิด คนที่ไม่เคยทำผิดพลาด ไม่ใช่คนเก่ง แต่เป็นคนที่ไม่เคยทำงาน ฉะนั้นเมื่อผิดพลาดก็ควรขอโทษด้วยความจริงใจ เพื่อรักษาน้ำใจเพื่อนร่วมงาน และที่สำคัญที่ต้องทำ คือ การรักษาคำพูด ควรที่จะคิดก่อนที่จะพูด ที่สำคัญพูดสิ่งใดไว้ก็ต้องรับผิดชอบต่อคำพูด รับปากสิ่งใดไว้ก็ต้องทำตามที่ได้รับปาก ถ้ารู้ว่าไม่ได้ก็อย่าไปรับปากหรือให้ความหวังกับคนอื่น ขงเบ้งเป็นผู้นำที่มีความเสียสละมากจนน่ายกย่องในฐานะรัฐบุรุษ เพราะเขายอมละทิ้งความสุขสบายในฐานะขุนนางผู้บุกเบิกก่อตั้งประเทศ มีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรมในการทำงาน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง วิเคราะห์ตัวละครในวรรณกรรมจีน สามก๊กที่ใช้ในการบริหารงานภายในองค์กร วัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาหลักในการบริหารงานภายในองค์กรของวรรณกรรมสามก๊ก ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อสังเคราะห์หลักในการบริหารงานภายในองค์กรของตัวละคร วรรณกรรม เรื่อง สามก๊ก ฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน) ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน และเพื่อนำเสนอ แนวทางการบริหารงานภายในองค์กรในสถานการณ์ปัจจุบันกับผู้บริหารในหน่วยงาน ผู้วิจัยได้ศึกษา การบริหารงาน และการบริหารคนของกลุ่มตัวละครในแต่ละก๊ก โดยแต่ละก๊กจะมีผู้นำก้อยู่ด้วย คือ วุยก๊กมีโจโฉเป็นผู้นำ จ๊กก๊กมีเล่าปี่เป็นผู้นำ และง่อก๊กมีซุนกวนเป็นผู้นำ สรุปได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ตัวละครในวรรณกรรมจีน สามก๊ก ที่ใช้ในการบริหารงานภายในองค์กร จะเห็นได้ว่า ผู้นำในแต่ละก๊ก ประกอบด้วย วุยก๊กมีโจโฉเป็นผู้นำ จ๊กก๊กมีเล่าปี่เป็นผู้นำ และง่อก๊ก มีซุนกวนเป็นผู้นำ มีหลักเกณฑ์ในการบริหารงาน และการบริหารคนที่สามารถนำมาสังเคราะห์ การบริหารงาน การบริหารคน และสามารถนำเสนอแนวทางในการบริหารงานภายในองค์กรใน สถานการณ์ปัจจุบันกับผู้บริหารในหน่วยงานให้พัฒนาองค์กร และมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และ เกิดประสิทธิผลในการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย เรื่อง วิเคราะห์ตัวละครในวรรณกรรมจีน สามก๊กที่ใช้ในการบริหารงาน ภายในองค์กร พบประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลการวิจัยและตอบคำถามการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ศึกษา ดังนี้

คำถามการวิจัยข้อที่ 1 การบริหารงาน และการบริหารคนภายในของคณะศิลปศาสตร มหาวิทยาลัทยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร มีการนำหลักการบริหารงาน และการบริหารคนของ วรรณกรรม “สามก๊ก” มาใช้ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน อย่างไร

ผลการวิจัยสามารถตอบคำถามการวิจัยและอภิปรายผลได้ ดังนี้

หลักในการบริหารงานภายในองค์กรของวรรณกรรมสามก๊ก ไม่ว่าจะเป็น โจโฉ ผู้นำของ วุยก๊ก เล่าปี่ ผู้นำของจ๊กก๊ก ซุนกวน ผู้นำของง่อก๊ก หรือแม้กระทั่งขงเบ้ง กุนซือหรือที่ปรึกษาทางการ ปกครองของเล่าปี่ ตัวละครที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าผู้นำทั้งสามก๊ก สามารถนำมาใช้บริหารงานและ บริหารคนภายในองค์กร ได้โดยใช้หลักการของโจโฉ ในการไม่ถ้อยศถาบรรดาศักดิ์ รับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น มีน้ำใจไมตรี มีความเด็ดขาด มีความยุติธรรม ไม่เข้าข้างคนผิด ไม่คิดมุ้งมิ้ง ไม่สั่งงานโดยใช้ อารมณ์ หากต้องการงานที่มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมาย ควรใช้คนเก่งทุกคนในทุกรูปแบบ

โดยไม่คำนึงถึงชื่อเสียงว่าดีหรือไม่ อีกทั้งยังต้องใช้หลักการของเล่าปี ผู้ที่เป็นเหมือนนักการเมืองที่มีประสบการณ์โชกโชนในการบริหารงาน และบริหารคน ปกครองโดยใช้หลักคุณธรรมนิยม กระจายอำนาจ สร้างทีมงานที่มีคุณภาพ ให้ความไว้วางใจเชื่อใจลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งมีความฉลาดทางอารมณ์ ควบคุมอารมณ์เก่ง สามารถปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์ และค่อย ๆ สร้างบารมีด้วยคุณธรรม บริหารงานอย่างมีระบบ รวมถึงนำหลักการบริหารงาน และการบริหารคนของขุนกวน เน้นการบริหารทีมงานให้เกิดความสามัคคี วัตถุประสงค์ที่มีความสามารถ ส่งเสริมและพัฒนาลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชา และยังสามารถนำการบริหารงาน และการบริหารคนของขงเบ้งมาเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ไม่ปกป้องคนผิด มีความยุติธรรม รักษาคำพูด และควรมีการมองการณ์ไกลและวางแผนอย่างรอบคอบ มีการให้รางวัลและการลงโทษอย่างชัดเจน โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับวรวิศรา ภาณุวัฒน์ (2556) ที่ได้กล่าวถึง การบริหารคนแบบ 3 ก๊ก ว่าหลักการบริหารสมัยใหม่ จุดมุ่งหมายต้องแจ่มชัด ไม่ว่าจะบุกเบิกสร้างสรรค์อะไรสักอย่าง สิ่งแรกที่จะขาดไม่ได้ คืออุดมการณ์ หรือกล่าวให้เข้าใจง่าย ๆ ก็คือ จุดมุ่งหมาย ซึ่งมีทั้งจุดมุ่งหมายทั้งใหญ่และเล็ก ระยะยาว เฉพาะกิจ หรือจุดมุ่งหมายโดยรวม เรื่องราวของสามก๊ก ไม่ได้สอนเพียงแค่เรื่องการคิดวางแผน และการวางยุทธศาสตร์การรบอย่างมีกลยุทธ์เท่านั้น แต่ยังสอนเรื่องการเป็นผู้นำ และการบริหารคนทำงาน ให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีกลยุทธ์ การบริหารงาน และการบริหารคนของตัวละครสามก๊ก และยังสอดคล้องกับธีรวัตร วุฒิพัฒนานนท์ และสมบัติ กุสุมาวลี (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้ผู้นำในวรรณกรรมสามก๊ก ผลการศึกษาพบว่า โจโฉ เล่าปี และขุนกวน มีภาวะผู้นำตามองค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) โดยมีความแตกต่างกันออกไปในรายละเอียดขององค์ประกอบในทฤษฎี และมีความคุณลักษณะของผู้นำแนวคิดรหัสแห่งภาวะผู้นำ (The Leadership CODE) โดยมีความแตกต่างกันออกไปในรายละเอียดขององค์ประกอบในแนวคิด ดังนั้นผู้วิจัยได้นำเสนอให้เห็นถึงความเหมือนและแตกต่าง ซึ่งแสดงถึงจุดเด่นของผู้นำแต่ละคน และจุดที่ควรจะแก้ไขหรือปรับปรุงของผู้นำแต่ละคน เพื่อเป็นแนวทางในการเรียนรู้และนำมาปรับใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรหรือนำมาปรับใช้ในการพัฒนาตนเองได้

คำถามข้อที่ 2 การนำหลักการบริหารงาน และการบริหารคนของความเป็นผู้นำในตัวละครของวรรณกรรม “สามก๊ก” สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานขององค์กรภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน อย่างไร

ผลการวิจัยสามารถตอบคำถามการวิจัยและอภิปรายผลได้ ดังนี้

การบริหารงาน และการบริหารคนภายในองค์กรภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน คณะผู้บริหารของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้มีพันธกิจในการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาลโดยการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม ไม่ว่าจะเป็นการกระจายอำนาจให้กับหัวหน้าสาขาวิชา หัวหน้างาน รวมไปถึงการให้อาจารย์ และบุคลากรของคณะได้มีส่วน

ร่วมในการบริหารจัดการคณะร่วมกัน มีการเสนอปัญหา และแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยการมีการประชุมคณะกรรมการบริหารคณะทุกเดือน ในการประชุมแต่ละครั้ง จะมีการสรุปรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย แต่ละสาขาวิชา และเมื่อมีปัญหา หรือข้อถกเถียง ก็นำมาช่วยกันแก้ไขปัญหาโดยใช้ความคิดเห็นของส่วนรวม ไม่ยึดเอาความคิดเห็นของผู้บริหาร หรือคณบดีเป็นที่ตั้ง แต่ทุกปัญหาที่มีการดำเนินการแก้ไข เมื่อได้ข้อสรุปแล้ว จะมีการจัดทำรายงานการประชุม และลงนามโดยคณบดีและแจ้งให้ทุกคนในหน่วยงานรับทราบโดยทั่วกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของมานิต เสงี่ยมพรพาณิชย์ (2522) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ผู้นำกับการบริหารในวรรณคดีเรื่องสามก๊ก ผลการศึกษาพบว่า สามก๊กเป็นวรรณคดีที่มีชื่อเสียงของจีน ซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย มาเป็นเวลานาน และได้รับการยกย่องว่าเป็นตำราศึกษากลยุทธ์ทางการเมือง การสงครามที่สำคัญ เพราะมีเนื้อหาสาระสำคัญส่วนใหญ่ที่เกี่ยวกับเรื่องของรัฐ ผู้ปกครอง การปกครองบริหาร และการใช้สติปัญญา หรือความรู้ความสามารถในการต่อสู้ ทำสงครามเพื่อแย่งชิงอาณาเขตและอำนาจของผู้ปกครอง เป็นต้น แต่ก็ยังไม่เคยมีผู้ทำการศึกษาอย่างเป็นระบบอย่างแท้จริงว่า วรรณคดีเรื่อง สามก๊ก นี้ได้ให้สาระ ความรู้ หรือคำสอนอะไรอย่างไร ตามที่ได้ยกย่องกันไว้ วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ที่พยายามจะศึกษาถึงลักษณะความรู้หรือคำสอนที่สำคัญ เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับเรื่อง ผู้นำกับการบริหาร ที่ได้สะท้อนให้เห็นในสาระสำคัญของเนื้อหาของเรื่องว่า หนังสือวรรณคดีเรื่อง สามก๊ก ดังกล่าว ได้สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะความรู้หรือคำสอนสำหรับผู้ที่ได้ รับความสำเร็จ ในการบริหารของตนว่า ผู้นำจะต้องมีรูปแบบหรือแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ หรือการดำเนินการในกิจกรรมทางการบริหารของตนอย่างไร จึงสามารถบรรลุถึงเป้าหมายในการสร้างอำนาจ หรือองค์กรของตนและได้รับตำแหน่งเป็นผู้นำขององค์กร และสามารถบรรลุถึงเป้าหมายในการรักษาอำนาจหรือองค์กร หรือตำแหน่งผู้นำของตนไว้อย่างมั่นคงเป็นอิสระอยู่ได้ โดยนำเอาแนวทางการคิดทางปรัชญาการเมืองของ แมคเคียเวลลี มาเป็นกรอบแนวความคิดในการศึกษาวิเคราะห์ถึงรูปแบบหรือแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ หรือการดำเนินการในกิจกรรมทางการบริหารของผู้นำคนสำคัญของเรื่องอัน ได้แก่ เล่าปี่ โจโฉ และซุนกวน ซึ่งเป็นผู้นำคนสำคัญในช่วงระยะเวลาที่แผ่นดินจีนค่อยๆ แบ่งแยกออกจากกันเป็นสามก๊กในตอนกลางของเรื่องนี้ ผลจากการศึกษาวิเคราะห์นี้ พบว่า วรรณคดีเรื่องสามก๊ก ได้สะท้อนให้เห็นว่า รูปแบบหรือแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ หรือการดำเนินการในกิจกรรมทางการบริหารของผู้นำที่ได้รับ ความสำเร็จ นั้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของตนเอง และเลือกใช้วิธีการในการบริหารของตนให้สอดคล้องกับ สถานการณ์และเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม เป็นผู้มีสติปัญญา ความรู้ความสามารถ และอำนาจที่สามารถพึ่งพาตนเองในการบริหารกิจกรรมของตนได้ เป็นผู้มีความตั้งใจ ทะเยอทะยานและมีจิตใจที่ไม่ยับยั้ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการสร้างหรือรักษาความมั่นคงเป็นอิสระขององค์กร โดยไม่คำนึงว่า จะต้องใช้วิธีการพิเศษใดๆ และเป็นผู้ทำให้ความสนใจกับการสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

ให้สามารถมีกำลังคนและทรัพยากรที่เพียงพอ ในการป้องกันตนเองหรือกำจัดศัตรูคู่แข่ง ซึ่งอาจเป็นอันตรายต่อความมั่นคง ปลอดภัยขององค์กรหรือตำแหน่งผู้นำของตนได้ นอกจากนี้ จากผลการศึกษาวิเคราะห์ดังกล่าว ยังได้พบว่า ลักษณะความรู้หรือคำสอนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ผู้นำกับการบริหารที่ได้สะท้อนให้เห็นในวรรณคดีเรื่องสามก๊ก ดังกล่าว มีลักษณะที่เหมือนกันหรือคล้ายคลึงกับกรอบแนวคิดตามแนวความคิดทางปรัชญาการเมืองของแมคเคียวเวลล์ ที่ใช้เป็นกรอบแนวความคิดในการศึกษานี้เกือบทั้งหมด ซึ่งนอกจากจะเป็นการยืนยันถึงข้ออ้างที่ แมคเคียวเวลล์ ถือว่าความรู้หรือแนวความคิดของตนเป็น สิ่งที่เป็นจริงที่ใช้ได้กับรัฐหรือมนุษย์ทั้งโลกทุกยุคทุกสมัยแล้ว ยังเป็นการแสดงให้เห็นถึงลักษณะที่เป็นสากลของความรู้หรือแนวคิดทั้งของ แมคเคียวเวลล์ เองและจากที่ได้สะท้อนให้เห็นในวรรณคดีเรื่องสามก๊กนี้อีกด้วย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวิทยา พุ่มอิม วราภรณ์ ไทยมา และสรายุทธ์ เศรษฐขจร (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษา สามก๊ก เพื่อนำประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกรณีศึกษา สามก๊ก เพื่อนำประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า เป็นต้น 2. การใช้หลักบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกรณีศึกษา สามก๊ก เพื่อนำประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Study) จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ มีความเหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับขอบข่ายการวิจัย

คำถามข้อที่ 3 การนำหลักการบริหารงาน และการบริหารคนของความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะในเรื่องของการใช้คนในตัวละครของวรรณกรรม “สามก๊ก” มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานภายในขององค์กรในสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างไร

ผลการวิจัยสามารถตอบคำถามการวิจัยและอภิปรายผลได้ ดังนี้

การนำหลักการบริหารงาน และการบริหารคนของความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะในเรื่องของการใช้คนในตัวละครของวรรณกรรม “สามก๊ก” มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานภายในขององค์กรในสถานการณ์ปัจจุบันได้โดยการตรวจสอบงาน เพื่อให้บรรลุแผนงาน โครงการอย่างใดอย่างหนึ่ง ควรมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน มีการติดตามตรวจสอบที่ดี มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน มีมาตรฐานเหมาะสม และหลักการสำคัญในการใช้คน คือ การใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ใช้คนตามความสามารถ ซึ่งศิลปะการใช้คนนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง บางคนเก่งอีกด้านแต่ไม่เก่งอีกด้าน เราจึงต้องมีความจำเป็นที่จะต้องใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ถึงจะเรียกได้ว่า ใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งพื้นฐานสำคัญของผู้บริหารในการเอาชนะใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ เวลาที่ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานก็จะได้ทำงานตามความสามารถตามความถนัด เมื่อคนเราได้ทำงานตามความสามารถ ตามความถนัด ผลงานย่อมจะออกมาดี เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีผลงานผู้บริหารจะตบรางวัล กล่าวชมเชย หรือจะมอบสิ่งของมีค่าแทนคำขอบคุณก็

ย่อมจะทำได้ ทั้งยังทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจที่จะทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถ โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาที่เก่งกว่า ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถได้เต็มที่ ไม่กีดกัน ไม่หวาดระแวง ไม่ต้องกลัวว่าเขาจะเก่งกว่าเรา จะดีกว่าเรา จะเด่นกว่าเรา แต่ควรมองการณ์ไกล ใจกว้าง สร้างความเชื่อใจ และความไว้วางใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรจะต้องใช้คุณธรรม เมตตาธรรม มัดใจผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้งานที่ออกมามีประสิทธิภาพ องค์กรมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าองค์กรมีบุคลากรที่ทำงานแค่พอฟ่าน ก็จะมีวัฒนธรรมองค์กรแบบพอฟ่าน ไม่มีประสิทธิภาพ มีแต่คนไร้ประสิทธิภาพ ไม่มีความสามารถ ทำให้วัฒนธรรมองค์กรไม่ดี ดังนั้นผู้บริหารควรที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สรรเสริญยกย่องคนดีขึ้นมา เพื่อสร้างแบบอย่างที่ดีในองค์กรเพื่อให้ทุกคนมีต้นแบบที่ดีในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของภุสส์ช กันทะบุผา (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่องการวิเคราะห์กระบวนการแก้ปัญหาที่ตัวละครใช้ในวรรณคดีเรื่อง สามก๊ก ผลการวิจัย พบว่า ปรากฏการใช้กระบวนการแก้ปัญหาทั้งที่ใช้กลอุบายและไม่ใช้กลอุบายในการแก้ปัญหา เนื่องจากตัวละครอาจใช้ปฏิภาณไหวพริบและภูมิปัญญาในการแก้ปัญหา ซึ่งผลจากการวิเคราะห์สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนวิชา วรรณคดีวิจักษ์ ในแง่การวิเคราะห์กระบวนการแก้ปัญหาของตัวละครได้ และยังสอดคล้องกับเดชา โลจน์ศิริศิลป์ (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์วิกฤติ: พฤติกรรมผู้นำในพงศาวดารสามก๊ก คุณลักษณะของผู้นำ และพฤติกรรมการตัดสินใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเผชิญกับสถานการณ์วิกฤติ มีความสำคัญต่อองค์การและหมู่คณะอย่างสูง นอกจากคุณลักษณะแล้วสถานการณ์นั้นว่าเป็นตัวแปรสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำและพฤติกรรมการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์วิกฤติ โดยนำทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นกรอบในการวิจัย และใช้หนังสือพงศาวดารสามก๊กเป็นแหล่งข้อมูล เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมองค์ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำและนำเสนอวิธีวิจัยเพื่อประยุกต์ใช้ต่อไป ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำในพงศาวดารสามก๊ก ต่างมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำประกอบด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมและทางเลือก ทำการตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยว มีความเมตตาและคุณธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าเรียนรู้ รวมถึงยังสอดคล้องกับเฉลิมศักดิ์ น้อยศรี (2544) ได้ศึกษาดำเนินการเมือง การปกครองในสามก๊ก โดยศึกษาจากลักษณะผู้นำ ประวัติภูมิหลังของผู้นำทางการเมืองในแต่ละคน เพื่อศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการเป็นผู้นำทางการเมืองแต่ละคนที่แสดงออกในด้านบุคลิกลักษณะ การใช้กลอุบาย และการใช้แรงจูงใจที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเมืองการปกครอง และเพื่อศึกษาวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบผู้นำทางการเมืองในแต่ละคนในด้านบุคลิกลักษณะ การใช้กลอุบายและการใช้แรงจูงใจ โดยขอบเขตการศึกษานั้นวิเคราะห์ที่ตัวละครเอกสามตัวละคร คือ โจโฉ เล่าปี่ และซุนกวน ผลการวิจัยพบว่า โจโฉ ผู้นำทางการเมืองของก๊กวุยเป็นผู้นำทางการเมืองแบบเผด็จการ นิยมการใช้อำนาจอยู่ตลอดเวลา มี

การใช้อำนาจอย่างเบ็ดเสร็จเด็ดขาด เล่าปีผู้นำทางการเมืองของก๊กจ๊กเป็นผู้นำทางการเมืองแบบเสรีนิยม คือ ไม่เข้มงวดในการปกครองปล่อยให้ผู้อยู่ภายใต้การปกครองมีอิสระเสรีอย่างเต็มที่ ผู้นำเป็นแค่เพียงสัญลักษณ์เท่านั้น และขุนกวนผู้นำทางการเมืองของง่อก๊ก เป็นผู้นำทางการเมืองแบบประชาธิปไตย ที่ยอมรับฟังเสียงข้างมาก และยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น การที่ผู้นำทั้งสามพยายามที่จะแสวงหาอำนาจทางการเมือง แสวงหาอาณาเขต เป็นของตนเองนั้น ต่างใช้กองกำลังเข้าทำลายฝ่ายตรงข้าม ใช้กุศโลบายเพื่อชัยชนะ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้อยู่ใต้การปกครอง ในที่สุดผู้นำทั้งสามประสบความสำเร็จในการก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำทางการเมือง สามารถมีอาณาเขตเป็นของตนเอง โจโฉปกครองก๊กวุย เล่าปีปกครองก๊กจ๊ก และขุนกวนปกครองก๊กอู๋ จึงทำให้แผ่นดินจีนแบ่งแยกเป็นสามส่วน หรือ สามก๊ก

5.3 ข้อเสนอแนะ

ควรมีการศึกษาวิเคราะห์และเปรียบเทียบการบริหารงาน และการบริหารคนของวรรณกรรมของจีน วรรณกรรมของไทย เพื่อนำมาซึ่งการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

5.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการเลือกศึกษากลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กรในวรรณกรรมสามก๊กที่ปรากฏในแต่ละตัวละครในเรื่องของกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ
2. ควรมีการศึกษาความคิด การตัดสินใจ ข้อดี ข้อเสียของตัวละครในวรรณกรรมสามก๊กอย่างละเอียด เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กร

บรรณานุกรม

- ก่อศักดิ์ ไชยรัศมีศักดิ์. (2552). **อ่านสามก๊กถกบริหาร**. กรุงเทพฯ: บุ๊คส์ไมล์.
- กิตติ โล่ห์เพชรรัตน์. (2565). **สามก๊ก ฉบับตัวละครเอก**. สำนักพิมพ์ก้าวแรก ในเครือบริษัท แอร์โรว์ มัลติมีเดีย จำกัด. กรุงเทพฯ.
- คณิง นันทะนะ. (ออนไลน์). **การบริหารบุคคลแนวทาง “สามก๊ก”**. สำนักสื่อสารองค์กร ซีพี ออลล์. เข้าถึงจาก
<http://www.cpthailand.com/Default.aspx?tabid=129&articleType=ArticleView&articleId=878>
- เฉลิมศักดิ์ น้อยศรี. (2544). **สามก๊ก: ตำนานการเมือง การปกครอง**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ฐานิย์ อติธา. (2556). **อ่านสามก๊กต่อยอดความคิดพินิจการใช้คน**. กรุงเทพฯ: บริษัท ไพลินบุ๊คเน็ต จำกัด.
- ดารณี ใจเย็น. (2551). **การวิเคราะห์บทสนทนาของตัวละครในวรรณคดีเรื่อง “สามก๊ก” ฉบับเจ้าพระยาพระคลัง (หน) ตามแนววจนปฏิบัติศาสตร์**. ปริญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ภาษาไทย) สาขาภาษาไทย ภาควิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ดำรงราชานุภาพ, สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยา. (2554). **สามก๊ก ลำนวนเจ้าพระยาพระคลัง (หน) ราชบัณฑิตสภาชำระ**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- เดชา โลจน์ศิริศิลป์. (2555). **การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์วิกฤติ: พฤติกรรมผู้นำในพงศาวดารสามก๊ก**. วารสารศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (2012): มกราคม - มิถุนายน 2555 หน้า 237-258. สืบค้นจาก
https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jla_ubu/article/view/94563
- ธีรวัตร วุฒิพัฒนานนท์ และสมบัติ กุสุมาวลี. (2561). **การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของผู้นำในวรรณกรรมสามก๊ก**. วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ ปีที่ 10 ฉบับที่ 2/2561 หน้า 110 - 142.
- บุรชัย ศิริมหาสาร. (2551). **กลั่นสามก๊กฉบับนักบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท สำนักพิมพ์แสงดาว จำกัด.
- บุญศักดิ์ แสงระวี. (มปป.). **ศิลปะการใช้คนในสามก๊ก**. กรุงเทพฯ: บริษัท สำนักพิมพ์สมาพันธ์ จำกัด.
- เปี่ยมศักดิ์ คุณากรประทีป. (2547). **CEO ในสามก๊ก**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คุณธรรม.
- _____. (2557). **สามก๊กฉบับคนรุ่นใหม่**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คุณธรรม.
- พระคลัง (หน), เจ้าพระยา. (2515). **สามก๊ก เล่ม 1 - 2**. (พิมพ์ครั้งที่ 19). กรุงเทพฯ: ศิลปาบรรณการ.
- พระมหาบุญนาน อภิญาโน. (2550). **กลยุทธ์ สามก๊ก**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: หจก. เอ็น.พี.พี คลาสสิกฟอรัม.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ภูสัสซี กันทะบุผา. (2552). การวิเคราะห์กระบวนการแก้ปัญหาที่ตัวละครใช้ในวรรณคดี เรื่อง **สามก๊ก**. ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสอนภาษาไทย. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วราภรณ์ วิเศษพานิชกิจ. (2548). **หลักจริยธรรมที่ปรากฏในวรรณคดี เรื่องสามก๊ก ฉบับ**
อำนวยการแปลโดยเจ้าพระยาพระคลัง (หน). บทคัดย่อวิทยานิพนธ์. นครปฐม:
มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วิศรา ภาณุวัฒน์. (2556). **บริหารคนแบบ 3 ก๊ก**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แสงดาว.
- วิทยา พุ่มยิม วราภรณ์ ไทยมา และสรายุทธ์ เศรษฐขจร. (2560). **การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล**
กรณีศึกษา สามก๊กเพื่อนำประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.
วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ
ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม - เมษายน 2560. ISSN 1906 - 3431
- สังข์ พันธ์ทัย. (2541). **พิชัยสงครามสามก๊ก**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธรรมชาติ.
- สามก๊กวิทยา. (ออนไลน์) เข้าถึงจาก <https://www.samkok911.com/>
- สุภางค์ จันทวานิช. (2556). **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ**. (พิมพ์ครั้งที่ 21). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545). **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ. บุคส์ลิงค์
- อดุลย์ รัตนมันเฑษม. (2543). **เจ็ดยอดขุนซื่อในสามก๊ก**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ

ไม่มีเนื้อหาจากต้นฉบับ



ประวัติผู้วิจัย



ชื่อ – นามสกุล นายยุทธภูมิ สุวรรณเวช
ตำแหน่งทางวิชาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์
ตำแหน่งทางบริหาร คณบดีคณะศิลปศาสตร์

๑. ประวัติส่วนตัว

วัน/เดือน/ปี เกิด ๑ พฤศจิกายน ๒๕๐๙
สถานที่ติดต่อ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา
เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ๑๐๓๐๐
เบอร์โทรศัพท์ ๐ ๒๖๖๕ ๓๗๗๗ ต่อ ๘๓๓๓
เบอร์โทรศัพท์มือถือ ๐๘ ๑๙๐๔ ๖๐๐๓
อีเมลล์ yutthapoom.s@rmutp.ac.th

๒. ประวัติการศึกษา

ปี พ.ศ. ที่จบ	คุณวุฒิ	สาขาวิชา	สถานศึกษา
๒๕๖๗	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต	การจัดการท่องเที่ยวและการโรงแรม	มหาวิทยาลัยพะเยา
๒๕๓๖	การศึกษามหาบัณฑิต	ภาษาไทย	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
๒๕๓๐	ศึกษาศาสตรบัณฑิต	ภาษาไทย	มหาวิทยาลัยศิลปากร

๓. ตำแหน่งปัจจุบัน

- คณบดีคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

๔. งานวิจัย

๑. การใช้วรรณกรรมนิราศเมืองเพชรเพื่อการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม ตำบลคลองกระแซง อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
๒. วิเคราะห์วรรณกรรมประเภทนิราศของสุนทรภู่กับการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม กรณีศึกษานิราศสุพรรณ
๓. แนวทางการพัฒนาและส่งเสริมเยาวชนดีเด่นทางการกีฬานันทนาการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
๔. นาฏศิลป์ไทยเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ของประเทศไทย

ประวัติผู้วิจัย



ชื่อ - นามสกุล นางสาวศุภวรรณ กุศลธรรมรัตน์

ตำแหน่งทางวิชาการ -

๑. ประวัติส่วนตัว

วัน/เดือน/ปี เกิด ๑๙ มีนาคม ๒๕๓๐

สถานที่ติดต่อ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา

เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ๑๐๓๐๐

เบอร์โทรศัพท์ ๐ ๒๖๖๕ ๓๗๗๗ ต่อ ๘๓๓๐

เบอร์โทรศัพท์มือถือ ๐๖๓ ๒๒๙ ๔๒๔๙

อีเมล supawan.k@rmutp.ac.th

๒. ประวัติการศึกษา

ปี พ.ศ. ที่จบ	คุณวุฒิ	สาขาวิชา	สถานศึกษา
๒๕๕๒	บริหารธุรกิจบัณฑิต	การจัดการโรงแรม และการท่องเที่ยว	มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

๓. ตำแหน่งปัจจุบัน

- นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ หัวหน้างานกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
ฝ่ายกิจการนักศึกษา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

๔. งานวิจัย

๑) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

๒) การพัฒนาระบบบริหารงานพัสดุ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
แหล่งทุน

๓) แนวทางการพัฒนาการบริหารงานพัสดุของผู้ปฏิบัติงานพัสดุ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

๔) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการดำเนินชีวิตของนักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
พระนครตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

๕) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการดำเนินชีวิตของนักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
พระนครตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

๖) การมีส่วนร่วมของชุมชนต่อการจัดการแหล่งท่องเที่ยวตำบลต้นมะพร้าว อำเภอเมืองเพชรบุรี
จังหวัดเพชรบุรี

๗) แนวทางการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุในอำเภอนองแคะ จังหวัดสระบุรีโดยใช้หลัก
ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

๘) บทบาทของผู้สูงอายุต่อการพัฒนาชุมชนในอำเภอเมืองเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี

๙) วิเคราะห์วรรณกรรมประเภทนิราศของสุนทรภู่กับการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม กรณีศึกษา
นิราศสุพรรณ

๑๐) การมีส่วนร่วมของคนในชุมชนกับการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพในจังหวัดเพชรบุรี

