

บทที่ ๔

บูรณาการหลักสังคหวัตถุในการบริหารการประปานครหลวง ภาค ๑

บูรณาการหลักสังคหวัตถุในการบริหารการประปานครหลวง ภาค ๑ บูรณาการหลักสังคหวัตถุ ๔ ในการบริหารเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน และหลักกัลยาณมิตรที่สนับสนุนการบริหารงานของการประปานครหลวง ภาค ๑ โดยแบ่งออกเป็น บูรณาการหลักสังคหวัตถุ ๔ ในการบริหารงานของการประปานครหลวง บูรณาการหลักกัลยาณมิตรที่สนับสนุนการบริหารงานของการประปานครหลวง บูรณาการบริหารงานของการประปานครหลวง ภาค ๑ บูรณาการสังคหวัตถุและกัลยาณมิตรในการบริหารงานของการประปานครหลวงใน ๖ ด้าน และวิเคราะห์บทสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิตามหลักสังคหวัตถุในการบริหารเพื่อประสิทธิภาพในการทำงานอย่างเป็นกัลยาณมิตร

๔.๑ บูรณาการหลักสังคหวัตถุ ๔ ในการบริหารงานของการประปานครหลวง ภาค ๑

บูรณาการในการบริหารงานของการประปานครหลวง ภาค ๑ ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ คือ บูรณาการการบริหารงานของการประปานครหลวง ภาค ๑ ตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ดังนี้ การบริหารงานของการประปานครหลวงตามหลักทาน การบริหารงานของการประปานครหลวงตามหลักปิยวาจา การบริหารงานของการประปานครหลวงตามหลักอิตถจริยา และการบริหารงานการประปานครหลวงตามหลักสมานัตตตา มนุษย์ขึ้นชื่อว่า เป็นสัตว์สังคมจำเป็นต้องอยู่ร่วมกันและมีการพึ่งพาอาศัยกัน และการมารวมกันของคนหมู่มากก็มักจะนำไปสู่ความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันอันนำไปสู่ความขัดแย้งในเวลาต่อมา ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีกฎเกณฑ์ หรือหลักยึดเพื่อให้คนในสังคมยึดถือและปฏิบัติเพื่อให้เกิดความถูกต้องเป็นธรรม และนำความเจริญมาสู่สังคม หลักสังคหวัตถุ ๔ ถือว่าเป็นหลักธรรมอย่างหนึ่งที่ช่วยประสานคนหมู่มากให้อยู่รวมกันอย่างมีความสุข ซึ่งในพระไตรปิฎกได้กล่าวถึง สังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า สังคหวัตถุ (ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยว) ๔ ประการคือ

- ๑) ทาน (การให้)
- ๒) ปยวาจา (วาจาเป็นที่รัก)
- ๓) อิตถจริยา (การประพฤติประโยชน์)
- ๔) สมานัตตตา (การวางตนสม่ำเสมอ)^๑

ทาน ปยวาจา อิตถจริยา และสมานัตตตา ธรรมเหล่านี้ ช่วยอุ้มชูโลกเหมือนลื้มสลักที่ยึดคุมรถซึ่งแล่นไปไถได้นั้น ถ้าไม่พื้มีธรรมเหล่านี้ มารดาหรือบิดาก็ไม่พื้ได้การนบถือหรือการบูชา เพราะบุตรเป็นเหตุแต่เพราะบัณฑิตเล็งเห็น ความสำคัญของสังคหธรรมเหล่านี้ ฉะนั้น บัณฑิตเหล่านั้นจึงถึงความเปน ใหญ่และเป็นผู้นาสรรเสริญ^๒

^๑ อัง.นวก. (ไทย) ๒๓/๕/๔๓๙-๔๔๑.

^๒ อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐-๕๑.

คำสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้าเป็นสังฆธรรมที่ผู้ปฏิบัติตามทุกคนย่อม สามารถรู้แจ้ง เห็นจริงได้ด้วยตนเอง และทำให้ผู้ปฏิบัติพบทุกข์ถึงความสุขและความบริสุทธิ์ภายในได้จริง ธรรมะของพระพุทธองค์เป็นความรู้อันบริสุทธิ์ เป็นธรรมโอสถขนานเอก ที่สามารถเยียวยารักษาจิตใจของมวลมนุษยชาติให้หลุดพ้นจากความโลภ ความโกรธ ความ หลง เพราะเมื่อใจปราศจากสิ่งเหล่านี้ ใจย่อมสะอาดบริสุทธิ์ มีอานุภาพและเกิดเป็นความเมตตา กรุณาปราณี มีแต่ความรักความปรารถนาดีต่อกัน ดังพระพุทธพจน์ในสังคหวัตถุสูตรว่า ทาน (การให้) เปยยวัชชะ (มีวาจาเป็นที่รัก) สมานัตตตา (วางตนสม่ำเสมอ อุตถจริยา (การประพฤติประโยชน์)^๓

สังคหวัตถุธรรมเหล่านี้ช่วยอุ้มชูโลก เหมือนลิ่มสลักที่ยึดคบรถซึ่งเลนไปมาได้ฉะนั้น ในการอยู่ร่วมกันในสังคมนั้น มนุษย์ทุกคนล้วนปรารถนาเป็นที่รักของคนรอบข้างเป็นที่ยอมรับนับถือของทุก ๆ คน และปรารถนาที่จะไฉนไฉนได้พึงค้ำยกย่องสรรเสริญมากกว่าเสียเงินสินทวารวาย พระพุทธองค์ได้ทรงสอนวิธีที่จะทำตนให้เป็นที่รักของสังคมา ขึ้นแรกให้ปรับที่ตัวของเราเองก่อน คือ ต้องทำตัวเราให้เป็นคนน่ารักเสียก่อน โดยการปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ซึ่งเป็นคุณธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจคนผูกใจคนและประสานหมูชนให้มีความสามัคคี เป็นหลักธรรมที่ทำให้คนเป็นที่รัก เป็นที่ขอบใจของคนทั่วไป เป็นการปลูกไมตรี เต็มน้ำใจต่อกัน ทำให้สังคมเป็นสุข นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า

สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ (วาสน วาสโน) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า เมื่อทุกคนต่างประพฤติสังคหวัตถุทั่วถึงกันแล้ว อายวาทะเฉพาะคน เฉพาะครอบครัว จะรักใคร่นับถืออยู่เป็นสุขสบายเลย ถึงคนทั้งหมู่บ้านทั้งเมือง ทั้งประเทศ ทั้งโลก ก็ต้องอยู่เป็นสุขสบายตลอดไปเหมือนกัน เพราะฉะนั้นท่านจึงว่า สังคหวัตถุทั้ง ๔ อย่าง เป็นคุณ สำหรับยึดเหนี่ยวน้ำใจผู้อื่นให้รักใคร่นับถือช่วยเหลือกันอย่างวิเศษแท้^๔

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสังคหวัตถุ ๔ ไว้ว่า สังคหผละ แปลว่า กำลังแห่งการสงเคราะห์หรือมนุษย์สัมพันธ์ซึ่งเป็นธรรมที่สำคัญ มากสำหรับนักบริหาร ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่นถ้านักบริหารบกพร่องเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ก็จะไม่มีคนมาช่วยทำงาน เมื่อไม่มีใครช่วยทำงานเขาก็เป็นนักบริหารไม่ได้ พระพุทธเจ้าทรงสอนหลักการสร้าง มนุษย์สัมพันธ์ไว้เรียกว่าสังคหวัตถุ หมายถึงวิธี ผูกใจคน พระพุทธองค์ตรัสว่า รถม้าแล่นไปได้เพราะมีลิ่มสลักคอยตรึงสวนประกอบต่างๆ ของรถม้า เขาด้วยกันฉันใด คนในสังคมก็ฉันนั้น คือทำหน้าที่เป็นกาวใจเชื่อมประสานคนทั้งหลายเขาด้วยกันลิ่มสลักดังกล่าวนี้คือ สังคหวัตถุนักบริหารจะสามารถผูกใจเพื่อนร่วมงาน และ ผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ ถ้ามีสังคหวัตถุ ๔ ประการ^๕

^๓ อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๓๗.

^๔ สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ (วาสน วาสโน), **สังคหวัตถุ ๔**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๒๘), หน้า ๕๓.

^๕ พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

พระธรรมปฎก (ป.อ. ปยุตโต) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสังคหัตถ์ ๔ ไว้ว่า สังคหัตถ์ ๔ เป็นหลักการสงเคราะห์ หรือเป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจคน และประสานมนุษยชนไว้ในความสามัคคี^๖

คุณ โทษณ์ธ ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสังคหัตถ์ ๔ ไว้ว่า สังคหัตถ์ ๔ ว่าเป็นหลักผูกใจคน เป นเหมือนมนตรัก มนต์เสน่ห์หา เมตตามหานิยม^๗

ปรีชา นันทาภิวัฒน์ น.อ.(พิเศษ)ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสังคหัตถ์ ๔ ไว้ว่า สังคหัตถ์ ๔ เป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวคือ ยึดเหนี่ยวใจบุคคลและประสานมนุษยชนไว้ในสามัคคี^๘

บุญสิริ ขวลิตรำรง ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสังคหัตถ์ ๔ ไว้ว่า เป็นธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความยึดเหนี่ยวจิตใจของกันและกัน อันนำไปเพื่อการสงเคราะห์กัน^๙

อุดม เขยกิจวงศ์ และ กนิษฐาณ แปนสุวรรณ ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสังคหัตถ์ ๔ ไว้ว่า เป็นธรรมเครื่องผูกมัดน้ำใจ^{๑๐}

ฉะนั้น สังคหัตถ์ ๔ จึงเป็นเครื่องมือในการช่วยบริหารงาน หรือหลักธรรมที่ช่วยประสานคนหมู่มากให้อยู่รวมกันอย่างมีความสุข เป็นเครื่องช่วยขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ทำให้คนอยู่รวมกันด้วยความรัก สามารถนำไปใช้ได้ตั้งแต่ระดับครอบครัวจนถึงระดับสังคมเป็นธรรมอันจะก่อให้เกิดความผาสุกในหน่วยงาน บ้านเมือง และประเทศชาตินั่นเอง ผู้วิจัยจะได้นำเสนอดังต่อไปนี้

๔.๑.๑ การบริหารงานตามหลักทาน

การบริหารงานตามหลักทาน คือการบริหารงานของการปราบปรามครหลวง ภาค ๑ ตามหลักทาน การให้ทานเป็นพิธีกรรมที่ผนวกอยู่กับประเพณีพิธีกรรมทางศาสนา และขนบธรรมเนียมจารีตประเพณีทางสังคมจากคติความเชื่ออื่นๆ นอกเหนือจากศาสนา ซึ่งแต่ละท้องถิ่นมีคติความเชื่อต่างกัน แต่โดยเนื้อหาสาระแล้ว ทานย่อมมีคุณค่า และมีเป้าหมายร่วมกัน ต่างกันแต่เพียงเหตุปัจจัยที่มาเท่านั้น

ในทานูปปตติสูตร พระองค์ตรัสเหตุที่ทำให้คนให้ทาน เพราะเขาปรารถนามนุษย์สมบัติ สวรรค์สมบัติ พรหมสมบัติ การที่เขาปรารถนาอย่างนั้นเพราะเขาเห็นกษัตริย์ พรหมณ์ คหบดีผู้ร่ำรวยพร้อมด้วยกามคุณ ๕ ได้ฟังเรื่องสวรรค์ ๖ ชั้นและพรหมชั้นสูงคือ^{๑๑}

๑) คนบางกลุ่มก็ให้ทานเพราะความกลัวเพราะหวังผลตอบแทนทางด้านโลกธรรม ๒) บางคนให้ทานเพราะนึกว่าเป็นบุญการให้ทานคือให้เพื่อรักษาวงศ์ตระกูลดั้งเดิม

๓) บางคนให้ทานเพราะต้องการเข้าถึงสุคติภพ

^๖ พระธรรมปฎก (ป.อ. ปยุตโต), **ธรรมบุญชีวิต**, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๑.

^๗ คุณ โทษณ์ธ, **พุทธศาสนากับชีวิตประจำวัน**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์ , ๒๕๓๗), หน้า ๒๕-๒๘.

^๘ ปรีชา นันทาภิวัฒน์ น.อ.(พิเศษ), **พจนานุกรมหลักธรรมพระพุทธศาสนา**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดวงแก้ว, ๒๕๕๔), หน้า ๑๔๓.

^๙ บุญสิริ ขวลิตรำรง, **ธรรมโอสถ**, (กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์การพิมพ์, ๒๕๒๙), หน้า ๒๓-๓๑.

^{๑๐} อุดม เขยกิจวงศ์ และ กนิษฐาณ แปนสุวรรณ, **พระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แสงดาว, ๒๕๔๘), หน้า ๑๑๕.

^{๑๑} อัง.ติก. (ไทย) ๒๐/๓๕/๓๗๑-๓๗๓

๔) บางคนให้ทานเพราะต้องการอบรมจิตให้เบิกบาน

๕) บางคนให้ทานเพื่อประดับปรุงแต่งจิต^{๑๒}

แต่อย่างไรก็ตาม ความปรารถนาเหล่านี้ จะสำเร็จได้ก็ด้วยจิตที่บริสุทธิ์ แต่จิตอธิษฐาน ภาวนาที่น้อมไปเพื่อสิ่งเหล่านี้ จัดว่ายังเป็นไปเพื่อโลกียะสมบัติ

กล่าวโดยสรุป เหตุแห่งการให้ทานมี ๕ ระดับ คือ

๑) การให้เพราะถึงแก่อกตಿಯ่างใดอย่างหนึ่งจัดอยู่ในระดับที่ไม่ดีนัก

๒) การให้ตามประเพณีเป็นธรรมเนียมปฏิบัติของวงศ์สกุล จัดอยู่ในระดับปานกลางแต่โอกาสที่จะผิดพลาดมีมากเนื่องจากการยึดถือตามประเพณี

๓) เป็นการให้เพราะหวังสภาวะที่ดีขึ้นหรืออุปถัมภ์ในระดับกลาง

๔) เป็นการให้เพราะเห็นว่าการให้นั้นเป็นสิ่งที่ดี ข้อนี้อาจจัดอยู่ในเกณฑ์ดี

๕) เป็นการให้ทานในฝ่ายดีกว่าทุกข้อ เพราะเป็นการให้ทานเพื่อพัฒนาจิตใจ

ส่วนลักษณะของการให้ หรือวิธีการให้ทานนั้น พระพุทธองค์ตรัสไว้ทั้งในฝ่ายดีและในฝ่ายที่ไม่ดี ลักษณะและวิธีการให้ทานในฝ่ายดี คือ ทายกยอมให้แก่ผู้มาสู่ถิ่นของตน ผู้เตรียมจะไป ให้ทานสมัยข้าวแพง ให้ข้าวใหม่แก่ผู้มีศีล และให้ผลไม้ใหม่แก่ผู้มีศีล^{๑๓} วิธีการการให้โดยเน้นที่ทายก คือให้โดยเคารพอ่อนน้อม ใหด้ด้วยมือตนเอง ให้ของไม่เป็นเดน เห็นผลที่จะมาถึงให้^{๑๔}

ในสัปบุริสทาน พระองค์ทรงแสดงลักษณะและวิธีการให้ทานโดยแยกเป็นสิ่งที่ให้ ปฏิภาหผู้รับทาน และเจตนาของทายกผู้ให้ทานรวมเป็น ๘ ประการ

๑) ให้ของที่สะอาด

๒) ให้ของประณีต

๓) ให้เหมาะสมกับกาละ

๔) ให้ของสมควรเป็นประโยชน์

๕) พิจารณาก่อนแล้วจึงให้เลือกให้ในบุญญเขตที่ดี

๖) ให้อย่างสม่ำเสมอ เป็นนิจทาน

๗) เมื่อให้ ทำจิตให้ผ่องใส

๘) ครั้นให้แล้ว จิตใจเบิกบาน^{๑๕}

ฉะนั้น สัตบุษย์ครั้งให้ทานด้วยศรัทธาแล้วยอมเป็นผู้มั่งคั่ง มีทรัพย์มาก มีโภคะมากและเป็นผู้มีรูปสวยงาม น่าดู น่าเลื่อมใส ประกอบด้วยผิวพรรณงามยิ่งนัก ในที่ที่ทานนั้นผลัดผล (บังเกิดขึ้น) เป็นผู้มั่งคั่งรกรรยา ทาส คนใช้หรือคนงาน เป็นผู้เชื่อฟัง เจริญสลดลงสดับคำสั่งตั้งใจใครรู้ ในที่ที่ทานนั้นผลัดผล ย่อมเป็นผู้มีความต้องการที่เกิดขึ้นตามกาลบริบูรณ์ ในที่ที่ทานนั้นผลัดผลเป็นผู้มีจิตน้อมไปเพื่อบริโศคคามคุณ ๕ สูงยิ่งขึ้น ในที่ที่ทานนั้นผลัดผล เป็นผู้มั่งคั่งทรัพย์ไม่มีภัยอันตรายมาแต่ที่

^{๑๒} อัง.อญจก. (ไทย) ๒๓/๓๓/๒๖๙

^{๑๓} อัง.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๓๖/๔๕

^{๑๔} อัง.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๑๔๗/๑๙๗

^{๑๕} อัง.อญจก. (ไทย) ๒๓/๓๓/๒๗๖

ไหนๆ คือ จากไฟ จากน้ำ จากพระราชา จากโจร จากคนไม่เป็นที่รัก หรือจากทายาทในที่ที่ทานนั้น
เผด็จผล^{๑๖}

การให้วัตถุสิ่งของสามารถผูกสัมพันธ์ไมตรีของคนที่เป็นบริวารไว้ชั่วนิรันดร์ เช่น เรื่องของ
นายปุณณะ คนใช้หรือทาสของเมณฑกเศรษฐี ปู่ของนางวิสาขามหาอุบาสิกา ด้วยความผูกพันใน
เจ้านายให้นายปุณณะอธิษฐานขอให้เกิดมาเป็นทาสของเจ้านายทุกภพทุกชาติ^{๑๗}

นายประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ เพื่อนร่วมงานของนายชิน โสภณพนิช ผู้ก่อตั้งธนาคาร
กรุงเทพ ความเป็นผู้ให้ของนายชิน ทำให้นายประสิทธิ์ ซาบซึ้งน้ำใจของเพื่อนจึงไม่ยอมไปทำงานที่อื่น
นายประสิทธิ์กล่าวว่า บางครั้งนายชินซื้อหุ้นแล้วแบ่งให้โดยที่นายประสิทธิ์ไม่ได้ลงทุนร่วมเลย แต่นาย
ชินก็แบ่งให้ เป็นน้ำใจที่ทำให้นายประสิทธิ์ประทับใจอยู่ตลอดและเป็นเหตุให้เขาอยู่ช่วยนายชินตลอด
มา^{๑๘}

การให้มีหลายอย่างหลายวิธีไม่ได้หมายถึงการให้วัตถุสิ่งของอย่างเดียว การช่วยงานตาม
สมควรแก่โอกาส การมีน้ำใจต่อกันบนท้องถนนของผู้ขับขี่ยานพาหนะ การลูกให้คนแก่หรือ สตรีนั่ง
ขณะอยู่บนรถโดยสารประจำทาง การแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิต การให้อภัยแก่
ผู้ทำความผิดที่กลับตัวแล้ว หรือการให้อภัยแก่กันและกันไม่ผูกอาฆาตบอกร้ายกับผู้ที่มีการ
ทะเลาะวิวาทกัน ก็ถือว่าการให้เหมือนกัน โดยเฉพาะการให้อภัยนั้น ถือว่าเป็นการให้ที่ประเสริฐ
ทำให้ไม่ต้องมีเวรต่อกันและกันต่อไปอันเป็นเรื่องที่ทนทุกข์ทรมานไปนานแสนนาน มีผลเทียบเท่ากับการ
ให้ทานซึ่งถือว่าชนะการให้ทุกอย่าง ดังพระพุทธพจน์ว่า สพพาทาน ธรรมทาน ชีนาติ แปลว่า
การให้ทานชนะการให้ทั้งปวง^{๑๙}

ส่วนการบริหารงานของการปราบปรามครหลวง ควรมีการบูรณาการแนวทางการแก้ไขการ
บริหารงานตามหลักทานในการบริหารงาน โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องมีน้ำใจรู้จัก เอื้อเฟื้อเผื่อ
แผ่ให้ทานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ทานจะช่วยให้ผู้คนอื่นใดได้ดังพุทธพจน์ที่ว่า
“ ทโท คนถดี มิตตานิ แปลว่า ผู้ให้อยอมผูกใจมิตรไว้ได้”^{๒๐} ผู้บังคับบัญชาอาจให้ทานได้ ๓ วิธี คือ

๑) ให้อามิสทาน หมายถึง การให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา
โดยเฉพาะการให้เพื่อผูกใจในยามที่เขาตกต่ำ หรือ มีความเดือดร้อน ดังภาษิตอังกฤษที่ว่า “เพื่อน แท้
คือเพื่อนที่ช่วยเหลือในยามตกยาก” การให้รางวัลหรือขึ้นเงินเดือนจัดเขาในอามิสทาน

๒) ให้วิद्याทาน คือ ธรรมทาน หมายถึง การให้คำแนะนำหรือสอนวิธีทำงานที่
ถูก ต้องรวมถึงการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรหรือส่งไปศึกษาและดูงาน

๓) ให้อภัยทาน หมายถึง การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน หรือ ลวง
เกินซึ่งกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้องสูญเสียอะไร เป็นการลงทุนราคาถูกแต่ได้ ผลตอบแทน
ราคาสูง นั่นคือ ได้มิตรภาพกลับคืนมา และมีคนสนองงานเพิ่มขึ้นอีกคนหนึ่ง มีภาษิตจีนที่ว่า “มีมิตร
๕๐๐ คน นับว่ายังน้อยเกินไป มีศัตรู ๑ คน นับว่ามาก เกินไป

^{๑๖} อง.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๑๔๘/๑๔๗-๑๔๘

^{๑๗} พุ.ธ.อ. (ไทย) ๖/๒๐๕-๒๑๑.

^{๑๘} <http://www.gotomanager.com> (๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙).

^{๑๙} พุ.ธ. (บาลี) ๒๕/๓๕๔/๓๕, พุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๓๕๔/๑๔๔.

^{๒๐} ส.ส. (บาลี) ๑๕/๒๔๖/๑๕๘, ส.ส. (ไทย) ๑๕/๒๔๖/๓๕๓.

อับราฮัม ลินคอล์น กล่าวว่า “วิธีทำลายศัตรูที่ดีที่สุด คือ เปลี่ยนศัตรูให้เป็นมิตร” เราจะทำอย่างนั้นได้ก็ต่อเมื่อเรารู้จักให้อภัย

การบริหารงานของการประปานครหลวง ควรมีหลักของท่าน คือ การให้สิ่งของของตนแก่คนที่ควรให้ โดยเฉพาะสถาบันครอบครัวของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ การให้สิ่งของเป็นสิ่งที่หัวหน้าครอบครัวต้องเรียนรู้ คือต้องรู้จักการให้โดยเฉพาะการแบ่งปันทรัพย์สินหรือมรดกให้แก่สมาชิกในครอบครัวของผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำด้วยความยุติธรรมปราศจากอคติ ฉะนั้น ท่าน^{๒๑} หมายถึง การให้ คือเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดถึงให้ความรู้ และแนะนำสั่งสอน ถือเป็นการฝึกตนให้มีการสละออกซึ่งสิ่งต่างๆ ทั้งที่เป็นวัตถุสิ่งของ และมีใช้วัตถุสิ่งของ ซึ่งการให้ที่เรียกว่าท่านในสังคหวัตถุนี้ หมายถึง การให้เพื่อสังเคราะห์ อนุเคราะห์ และบูชาคุณผู้รับเจตนาของการให้อยู่ที่ต้องการยึดเหนี่ยวน้ำใจผู้ให้เป็นสำคัญ^{๒๒} การเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือ หมู่คณะทำงานหนักพบอุปสรรคใดๆ การช่วยเหลือ การให้ความใส่ใจแนะนำด้วยสติปัญญา มีน้ำจิตน้ำใจมุ่งช่วยเหลือ ไม่ถือว่าสักแต่ทำหน้าที่ยอมถือเป็นทานคือการให้ทั้งสิ้น ท่านในทางพระพุทธศาสนามี ๒ อย่าง คือ

- ๑) อามิสทาน การให้สิ่งของ
- ๒) ธรรมทาน การให้ธรรมะ^{๒๓}

ท่านเป็นหลักพื้นฐานการบำเพ็ญบุญของชาวพุทธ คือหลักบุญกิริยาวัตถุ ๓ ได้แก่

- ๑) ทานมัย
- ๒) ศีลมัย
- ๓) ภาวนามัย^{๒๔}

การให้ทานตามหลักพุทธศาสนาเป็นการจำกัดกิเลสอย่างหยาบ คือ กำจัดความตระหนี่ออกจากจิตใจของตน นอกจากนี้ผู้ที่ชอบให้ทานยังเป็นที่รักของผู้รับอีก ดังพระพุทธพจน์ว่า ทพมานิ ปิโย โหติ แปลว่า ผู้ให้ย่อมเป็นที่รัก^{๒๕} หรือ ทพ มิตตานิ คนถติ แปลว่า ผู้ให้ย่อมผูกใจหมู่มิตรไว้ได้^{๒๖} เนื้อความในคัมภีร์วิสุทธิมรรคกล่าวถึงอานิสงส์ของการให้ว่า

- ๑) การให้ ปราบคนที่ใครๆ ปราบไม่ได้ (ก็ได้)
- ๒) การให้ ยังสิ่งประสงค์ทั้งปวงให้สำเร็จ (ก็ได้)
- ๓) การให้กับการเจรจาไพเราะ (ประกอบกันทำให้) คนทั้งหลายแยงก็มี ก้มก็มี^{๒๗}

ผู้บริหารประปานครหลวงควรปฏิบัติตามหลักท่าน คือ การให้ พอให้แล้วเขาได้สิ่งที่เขาต้องการ เขาก็จะมีความรักเราขึ้นมา การให้ทาน ไม่ได้หมายถึงการให้วัตถุสิ่งของ หรือเรียกว่า อามิส

^{๒๑} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๑๐/๑๗๐.

^{๒๒} ชัยวัฒน์ อัมพพัฒน์ และวิธาน สุชีวงศ์, **หลักการดำรงชีวิตในสังคม**, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๔), หน้า ๑๖๐.

^{๒๓} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, หน้า ๖๒.

^{๒๔} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๖๙.

^{๒๕} อัง.ปญจก. (บาลี) ๒๒/๓๕/๓๕, อัง.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๓๕/๕๖.

^{๒๖} ส.ส. (บาลี) ๑๕/๒๔๖/๑๕๘, ส.ส. (ไทย) ๑๕/๒๔๖/๓๕๓.

^{๒๗} วิสุทธิ. (ไทย) ๒/๖๘.

ทาน แต่งเพียงอย่างเดียว ยังหมายรวมถึง การให้ความรู้เป็นทานด้วย ถ้าเป็นความรู้ทางโลก เรียกว่า วิทยาทาน ถ้าเป็นความรู้ทางธรรมก็เรียกธรรมทาน นอกจากนี้ยังมีการให้ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง นั่นก็คือ การให้อภัย ไม่ถือโกรธเคืองกัน มีจิตเมตตา ปราณนาดีต่อกันหรือเรียกว่าอภัยทาน คนเราอยู่ด้วยกันเป็นธรรมดาที่จะต้องมีการกระทบกระทั่งกันบ้าง ชัดใจกันบ้าง แต่เมื่อชัดใจกันแล้วควรต้องมีการให้อภัยกัน ให้เรามองแต่ข้อดีของเขาหลายๆ แล้วความไม่พอใจ ก็จะค่อยๆ ลดลง จนหายไป เราจะมีแต่ความสุขใจ สบายใจ มีความรักความเมตตาที่พร้อมจะมอบให้กับทุกคน จะไปที่ไหนใครๆ ที่รัก

ประโยชน์ของการให้ทานของผู้บริหารตามหลักพระพุทธศาสนา แบ่งได้ ๓ ระดับคือ

๑) ประโยชน์การให้ทานระดับต้น คือสิ่งที่บุคคลพึงมี พึงได้ในปัจจุบัน กล่าวคือประโยชน์ที่จะได้รับในชาตินี้ เช่น ทรัพย์สิน เงินทอง สุขภาพอนามัย ความมีศิลปวิทยา ยศฐาบรรดาศักดิ์ ญาติมิตรสหายและ ความผาสุกอย่างอื่นที่มนุษย์พึงมีพึงได้ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเรื่องของโลกธรรมที่จำเป็นสำหรับฆราวาสวิสัย แม้จะเป็นเรื่องของวัตถุ แต่ความสุขที่เกิดจากวัตถุเหล่านี้ก็เป็นหนทางแห่งการแสวงหาความสุขที่ดี ละเอียดและเป็นบรมสุขในระดับต่อไปได้ เพราะถ้าหากบุคคลไม่ได้รับความสุขหรืออานิสงส์แห่งการทำบุญให้ทาน หรือการกระทำของตน ความพยายามเพื่อไปสู่สภาวะที่สูงกว่าที่เป็นอยู่ย่อมไม่อาจจะเกิดขึ้นได้

๒) ประโยชน์การให้ทานระดับกลาง เป็นจุดหมายที่สูงขึ้นมาอีกระดับหนึ่ง เป็นประโยชน์ในด้านในหรือประโยชน์ด้านคุณค่าของชีวิต เป็นหลักประกันชีวิตเมื่อละโลกนี้ไปแล้ว ได้แก่ ความเจริญงอกงามแห่งชีวิตจิตใจ สัมปรายิกัตถะประโยชน์ ๔ ประการ ประกอบด้วยศรัทธา เชื่อในสิ่งที่ควรเชื่อตามหลักพระพุทธศาสนา ถึงพร้อมด้วยศีล คือรักษากายวาจาเรียบร้อย ถึงพร้อมด้วยการบริจาค คือสละแบ่งปันและถึงพร้อมด้วยปัญญา รู้จักบาปบุญคุณโทษ ทานในระดับนี้ อยู่ในระดับที่สูงกว่าระดับวัตถุหรือความสุขทางร่างกาย กล่าวคือเป็นจุดหมายที่เน้นเรื่องของจิตใจ เป็นการพัฒนาจิตใจเพื่อไปสู่ระดับที่สูงขึ้น เพราะนอกจากทรัพย์สมบัติ ชื่อเสียงเกียรติยศในโลกปัจจุบันนี้แล้ว ทานในระดับนี้ จะเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อการเข้าถึงสุคติโลกสวรรค์อันเป็นสัมปรายภพ

๓) ประโยชน์ขั้นสูงสุด คือประโยชน์สูงสุดในทางพระพุทธศาสนา กล่าวคือความเป็นผู้รู้แจ้งสภาวะของสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง อยู่จบพรหมจรรย์ ไม่มีกิจที่จะต้องทำอีกต่อไปแล้ว การดำเนินชีวิตเพื่อเข้าถึงจุดหมายขั้นนี้ ก็คือการดำเนินตามทางสายกลางที่เรียกว่า มัชฌิมาปฏิปทา อันเป็นทางสายกลางระหว่างความหลงมัวเมาในกามสุข และการปฏิบัติตนให้ลำบากโดยเปล่าประโยชน์ ทานในกระบวนการพัฒนาตามหลักอริยมรรค ๘ นี้ ปรากฏอยู่ ๒ ระดับคือ ในระดับปัญญา กล่าวคือ สัมมาทิฐิ ที่หมายถึงความรู้ในสิ่งที่ถูกและถูกผิด กับอกุศลและอกุศลมูลและเห็นไตรลักษณ์ ความรู้ว่า ทานที่บุคคลให้แล้วย่อมมีผล (สัมมาทิฐิ) เป็นต้นและรู้ว่าการปฏิบัติตามบุญญกิจยานั้น ซึ่งถือว่าเป็นความไม่ประมาทและบุคคลสามารถยึดประโยชน์ทั้ง ๒ ไว้ได้ด้วยบุญญกิจยานกล่าวคือ ทาน ศีล และภาวนา จึงเป็นสัมมาทิฐิอันเป็นส่วนปัญญาในกระบวนการพัฒนาตามขั้นตอนของมรรคและ เป็นความรู้ชอบตามหลักพระพุทธศาสนา

๔.๑.๒ การบริหารงานตามหลักปิยวาจา

การบริหารงานตามหลักปิยวาจา คือการบริหารงานของการประสานครหลวง ภาค ๑ ตามหลักปิยวาจา คำว่า ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดความจริงใจ ไม่พูด

หยาบคายก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ เหมาะสำหรับกาลเทศะ พระพุทธองค์ทรงให้ความสำคัญกับการพูดเป็นอย่างยิ่ง ดังพระพุทธพจน์ว่า “ภิกษุทั้งหลาย วิธีพูดที่บุคคลอื่นจะใช้พูดกับเธอทั้งหลายก็ฉนั้นเหมือนกัน มีอยู่ ๕ ประการนี้ คือ

- ๑) พูดตามกาลอันสมควรหรือไม่สมควร
- ๒) พูดเรื่องที่เป็นจริงหรือไม่เป็นจริง
- ๓) พูดคำที่อ่อนหวานหรือหยาบคาย
- ๔) พูดคำที่มีประโยชน์หรือไร้ประโยชน์
- ๕) มีเมตตาจิตพูดหรือมีโทสะพูด^{๒๘}

บุคคลอื่นเมื่อพูดจะฟังพูดตามกาลอันสมควรหรือไม่สมควรก็ตาม จะฟังพูดเรื่องที่เป็นจริงหรือไม่เป็นจริงก็ตาม จะฟังพูดคำที่อ่อนหวานหรือหยาบคายก็ตาม จะฟังพูดคำที่มีประโยชน์หรือไร้ประโยชน์ก็ตาม จะฟังมีเมตตาจิตพูดหรือมีโทสะพูดก็ตาม ในข้อนั้นเธอทั้งหลายควรสำเหนียกอย่างนี้ว่า ‘จิตของเราจักไม่แปรผันเราจักไม่เปล่งวาจาชั่วหยาบ และจักอนุเคราะห์ด้วยสิ่งอันเป็นประโยชน์ อยู่อย่างผู้มีเมตตาจิต ไม่มีโทสะ เราจักแผ่เมตตาจิตไปให้บุคคลนั้นอยู่ และเราจักแผ่เมตตาจิตอันไพบุลย์ เสมอด้วยแผ่นดิน เป็นมหัคคตะ ไม่มีขอบเขต ไม่มีเวร ไม่มีความเบียดเบียน ไปยังสัตว์โลกทุกหมู่เหล่าอันเป็นอารมณ์ของเมตตาจิตนั้นอยู่’^{๒๙}

การพูดเป็นบันไดขั้นแรกที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้น วิธีการที่จะพูดให้เป็นปียวาจานั้นจะต้องพูดโดยยึดถือหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้คือ

- ๑) เว้นจากการพูดเท็จ
- ๒) เว้นจากการพูดส่อเสียด
- ๓) เว้นจากการพูดคำหยาบ
- ๔) เว้นจากการพูดเพ้อเจ้อ^{๓๐}

การพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน (วจีไพเราะ) ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะรู้จักผูกใจคนด้วยคำพูดอ่อนหวาน คำพูดหยาบกระด้างผูกใจใครไม่ได้ ตามปกติคนเราจะมัดสิ่งของต้องใช้ของอ่อน เช่น เชือก หรือลวดมัด ในทำนองเดียวกันเราจะมัดใจคนได้ก็ด้วยถ้อยคำอ่อนหวาน

ในชาดกมีเรื่องโคนนทิวีสาลเป็นตัวอย่างของปียวาจา คือ โคนนทิวีสาล เป็นสัตว์กตัญญูต่อเจ้าของเป็นวัวมีกำลังพิเศษสามารถลากเกวียนร้อยเล่มได้ อยู่มาวันหนึ่งโคนนทิวีสาลคิดสงสารเจ้าของที่ลำบากทำงานหนักเพราะฐานะยากจน จึงบอกพราหมณ์ผู้เป็นเจ้าของว่า ให้ไปทำพนันแข่งขันลากเกวียนที่บรรทุกของเต็มทุกเล่มจำนวนหนึ่งร้อยเล่มกับเศรษฐีว่า วัวของเขาสามารถลากเกวียนให้เคลื่อนที่จากเกวียนเล่มสุดท้ายไปถึงที่ที่เกวียนเล่มแรกจอดอยู่ได้ เจ้าของก็ไปทำพนันแต่พอถึงวันแข่งขันเจ้าของกลับเชื่อว่าไม่สุภาพกับโคตัวเองทั้งๆ ที่โคไม่เคยเป็นอย่างนั้นมาก่อน คือใช้คำว่าเจ้าโคโกงจงลากเกวียนไป โคได้ฟังแล้วก็หมดกำลังใจจึงยืนอยู่กับที่ไม่ยอมลากเกวียนไป ทำให้เจ้าของแพ้การพนัน พอกลับมาถึงบ้านเจ้าของเสียใจมากนั่งซึมเศร้าอยู่

^{๒๘} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๒๒๘/๒๔๐

^{๒๙} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๒๒๘/๒๔๐

^{๓๐} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๒๓๕.

โคนันทิวีสาลเห็นเจ้าของนั่งคอดกด้วยความเสียใจ จึงเข้าไปปลอบว่า พ่อไม่ต้องเสียใจให้ไปทำพินินใหม่ แต่คราวนี้พ่อต้องใช้คำพูดดีๆ ไม่ให้พูดว่า โศโง เพราะเขาไม่ชอบ เจ้าของฟังแล้วจึงไปทำพินินใหม่ คราวนี้เจ้าของพูดกับโคด้วยคำไพเราะ ทำให้โคมีกำลังใจ ลากเกวียนไปได้รับชัยชนะ^{๓๑}

จากตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นว่า การใช้วาจาสุภาพอ่อนโยน ทำให้ผู้ฟังเกิดสบายใจมีกำลังใจ พร้อมทั้งจะทำงานทุกอย่างแม้จะยากลำบากก็ไม่ยอมย่อท้อ ไม่ว่าแต่การใช้คำสุภาพอ่อนโยนกับมนุษย์เท่านั้นแม้แต่สัตว์เดรัจฉานยังต้องการคำพูดไพเราะ สุภาพอ่อนโยน

การที่สมเด็จพระนารายณ์มหาราชตอบปฏิเสธเมื่อพระเจ้าหลุยส์ที่ ๑๔ ของฝรั่งเศสส่งศาสนทูตมาเชิญให้เข้ารับศีลคือเข้านบถศาสนาคริสต์ด้วยพระองค์ทรงใช้วาจาที่ไพเราะว่า ถ้าเป็นพระประสงค์ของพระเจ้า พระองค์คงจะพอใจให้เข้านบถเอง การที่พระเจ้าไม่ทรงพอใจอย่างนั้นคงเป็นเพราะพระประสงค์ของพระเจ้าที่ไม่ต้องการให้เข้ารับศีลด้วย การตอบปฏิเสธของสมเด็จพระนารายณ์มหาราชในครั้งนั้นไม่ทำให้ฝรั่งเศสเสียใจอะไร ไม่ได้ทำให้ความสัมพันธ์ต่อกันลดน้อยลง ลักษณะอย่างนี้ถือว่าเป็นการใช้ยวจาในการบริหารที่ประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง^{๓๒}

ส่วนการบริหารงานของผู้บริหารประปานครหลวง ควรมีการบูรณาการแนวทางการแก้ไขการบริหารงานตามหลักยวจาในการบริหารงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมีหลักยวจา กล่าวคือการกล่าวคำพูดอันเป็นที่รัก วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดตื้นน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะ อ่อนหวาน สมานสามัคคีให้เกิดไมตรี และความรักใคร่นบถ ตลอดจนคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผล เป็นหลักฐานจูงใจให้ยอมตาม เป็นคำพูดอันเป็นสุภาษิต เป็นคำที่สามารถเข้าถึงจิตใจของผู้รับฟัง วาจาลักษณะดังกล่าวมานี้เรียกว่า (ความมีวาจาอ่อนหวาน)^{๓๓} หลักการใช้วาจาที่ถูกต้องดีงาม^{๓๔} วาจาจริง คือ คำจริงที่ควรพูดในพระพุทธศาสนาต้องเป็นคำที่ประกอบด้วยประโยชน์ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมด้วยวาจาอ่อนหวาน คือ เจริญด้วยความอ่อนหวานอย่างบริสุทธิ์ใจ มีน้ำเสียงอ่อนโยน ฟังแล้วเกิดความพอใจวาจาที่มีประโยชน์ คือ วาจาที่มีสารประโยชน์แก่ผู้ฟัง ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และนำไปสู่การพัฒนาตนและสังคมต่อไป ถ้าบุคคลฝึกใช้สติฝึกควบคุมวาจาทุกประโยคที่ออกจากปากให้สุภาพ ตรงต่อกาลเวลาอันสมควร คำพูดนั้นย่อมเป็นยวจา อันเป็นการสร้างความสามัคคีได้อย่างยิ่งยวด ถ้าผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีคำพูดไพเราะ หรือการใช้วาจาสุภาพอ่อนโยนกับเพื่อนร่วมงานกับคนในครอบครัว จะทำให้ผู้ฟังรู้สึกประทับใจและมีกำลังในการทำงาน การใช้คำพูดมีประโยชน์ต่อการบริหารงานหรือต่อการดำเนินชีวิตเป็นอย่างยิ่ง

ผู้บริหารทุกท่านควรมีคำพูดที่อ่อนโยน สละสลวย พูดแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ เป็นคนไม่เหลวไหล มีวจีสุจริต พูดแล้วคนนิยมชมชอบ คือ การพูดถ้อยคำที่เป็นที่รัก คำพูดนี้มีความสำคัญมาก จะทำให้คนรักเรา หรือเกลียดเราก็ได้พระสัมมาสัมพุทธเจ้า ทรงให้หลักการพูดไว้ ดังต่อไปนี้คือ

- ๑) ต้องเป็นคำจริง
- ๒) เป็นคำสุภาพอ่อนหวาน
- ๓) พูดแล้วก่อให้เกิดประโยชน์

^{๓๑} พ.ช.อ. (ไทย) ๑/๕๐-๕๒.

^{๓๒} <http://th.wikipedia.org/wiki> (๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙)

^{๓๓} อภ.สง.(ไทย) ๓๔/๑๓๕๐/๓๓๗.

^{๓๔} ม.ม. (ไทย) ๑๓/๑๑/๑๓.

๔) พุดด้วยจิตเมตตา

๕) พุดถูกกาลเทศะเป็นต้น^{๓๕}

การกล่าวคำปยวจาณี ผู้ได้บังคับบัญชาจะเป็นบุรุษก็ตาม จะเป็นสตรีก็ตาม ควรให้ความสำคัญในการพูด ปรับให้พอดี พอเหมาะพอเจาะ ก็จะเกิดคุณค่าและเสริมคุณค่าความเป็นผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชา ได้อย่างดียิ่ง

ประโยชน์ของปยวจาณีคือ คำที่ไพเราะอ่อนหวานพูดในสิ่งที่ประกอบด้วยคุณประโยชน์ พุดด้วยจิตเมตตาก่อนที่จะพูดจึงต้องคิดว่าจะพูดอะไร พุดกับใคร พุดไปทำไม พุดไปแล้วเขาจะได้รับประโยชน์อะไรบ้าง และที่สำคัญประเภทของถ้อยคำที่พุดด้วยความรัก จึงต้องประกอบด้วย

๑) เป็นความจริง ตามประสาทสัมผัสของตน คือ พุดตามที่ตนได้เห็นได้ยิน ได้ทราบ ได้รู้มา เมื่อเห็นว่ามีประโยชน์แก่ผู้ฟังก็พุดเรื่องนั้นให้ฟัง

๒) เป็นคำสร้างสามัคคี คือ เรื่องที่นำมาพุดจะต้องมีลักษณะประสานสามัคคี ส่งเสริมความสามัคคี และกระชับสามัคคี ตามสมควรแก่ฐานะของบุคคล

๓) เป็นถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน คือ ฟังแล้วสบายหู สบายใจ สุขใจ ปลื้มใจ เพราะได้ฟังถ้อยคำที่สะท้อนจากใจอันประกอบด้วยความรัก ความเมตตาจากผู้พุด

๔) เป็นคำที่มีสารประโยชน์ คือ เป็นคำพุดที่เกิดจากการตั้งคำถามดังกล่าว ดังนั้น การพุดในลักษณะนี้จึงต้องดูว่า เรื่องนั้นเป็นเรื่องจริงไหม เป็นเรื่องดีไหม เป็นธรรมไหม ถึงเวลาที่ควรพุดเรื่องนั้นหรือไม่ พุดไปแล้วเขาสามารถได้รับประโยชน์อย่างไรหรือไม่ บางครั้งแม้คนฟังจะไม่ชอบใจ แต่เมื่อเห็นว่าเป็นประโยชน์ทรงสอนให้รู้กาลที่จะพุดเรื่องนั้น^{๓๖}

๔.๑.๓ การบริหารงานตามหลักอรรถจริยา

การบริหารงานของผู้บริหารประปานครหลวงตามหลักอรรถจริยา กล่าวถึงการบริหารงานของผู้บริหารประปานครหลวง ตามหลักอรรถจริยา คำว่า อรรถจริยา คือ การประพฤติให้เป็นประโยชน์ ทั้งฝ่ายตนเองและคนอื่น ในเรื่องนี้พระองค์ทรงทำเป็นตัวอย่างมาแล้วตอนที่พระองค์ทรงบำรงภิกษุอาพาธรูปหนึ่ง พระองค์เห็นภิกษุอาพาธถูกพวกภิกษุทอดทิ้งให้อยู่ตามลำพัง จึงเสด็จไปช่วยทำชำระร่างกายแล้วแสดงพระธรรมเทศนาให้ฟัง หลังจากนั้นพระองค์จึงตรัสพระดำรัสว่า ใครต้องการหรือปรารถนาจะอุปฐากพระองค์ขอให้อุปฐากภิกษุอาพาธ แล้วรับสั่งให้ภิกษุดูแลกันและกัน เพราะว่า พวกเราได้สละครอบครัวญาติพี่น้องมาแล้ว ถ้าเราไม่ดูแลกันใครจะมาดูแล^{๓๗} การประพฤติประโยชน์ คือ การชวนช่วยช่วยเหลือกิจการงานต่างๆ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงการแก้ไขปรับปรุง ส่งเสริมจริยธรรม เป็นการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ชักชวนกันประกอบกิจกรรมที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ในการพัฒนาจิตและปัญญา ดังพระพุทธพจน์ที่สอดคล้องกับอุดมการณ์ของผู้นำที่อุทิศตน เพื่อประโยชน์เกื้อกูลต่อผู้อื่น เมื่อเกิดขึ้นในโลก ย่อมเกิดขึ้นเพื่อเกื้อกูลแก่คนหมู่มากเพื่อสุขแก่คนหมู่มาก เพื่อประโยชน์แก่คนหมู่มากเพื่อเกื้อกูล เพื่อสุขแก่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลาย บุคคลผู้เป็นเอกคือใคร คือ บุคคลผู้เป็นสัมมาทิฐิมีความเห็นไม่วิปริต บุคคลนั้นทำให้คนหมู่มากออกจากอสังขารธรรม

^{๓๕} ม.อ. (ไทย) ๑๔/๓๒๙/๓๔๖.

^{๓๖} ขุ.ธ.อ. (ไทย) ๒/๑๗๗-๑๘๐

^{๓๗} พระเทพดิลก (ระแบบ จิตตภาโณ), นิเทศธรรม, หน้า ๒๙๒.

ให้ตั้งอยู่ในสัทธรรม บุคคลผู้เป็นเอกนี้แล เมื่อเกิดขึ้นในโลก ย่อมเกิดขึ้นเพื่อเกื้อกูลแก่คนหมู่มาก เพื่อสุขแก่คนหมู่มาก เพื่อประโยชน์แก่คนหมู่มาก เพื่อเกื้อกูล เพื่อสุขแก่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลาย^{๓๘}

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) กล่าวอรรถาธิบายว่า อรรถาธิบาย หมายถึง ช่วยเหลือ ด้านร่างกาย และชวนช่วยเหลือกิจการต่างๆ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไข ปัญหา ปรับปรุงส่งเสริมด้านจริยธรรม^{๓๙}

คุณ โทษณ์ธ กล่าวอรรถาธิบายว่า อรรถาธิบาย แปลว่า ช่วยเหลือผู้อื่นหรือเรียกว่า สงเคราะห์ผู้คนโดยการกระทำหรือประพฤติดั้งที่เป้นประโยชน์แก่ผู้คนทางกาย วาจาและใจ^{๔๐}

ปรีชา นันทาภิวัดน น.อ.(พิเศษ) กล่าวอรรถาธิบายว่า อรรถาธิบาย การประพฤติดั้งที่เป้นประโยชน์ คือ ชวนช่วยช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม^{๔๑}

บุญสิริ ขวลิตรจํารง กล่าวถึงอรรถาธิบายว่า อรรถาธิบาย หมายถึง การประพฤติดั้งที่เป้นประโยชน์ต่อกันและกัน คือ การทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบัน เช่น โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย สังคมที่ตนอาศัยอยู่ ตลอดถึงประเทศชาติ สิ่งใดที่เป็นโทษก็ควรละเว้นไม่กระทำ การประพฤติดั้งที่เป้นประโยชน์สามารถปฏิบัติได้ทั้ง กาย วาจา ใจ ในทุกเวลาทุกโอกาส^{๔๒}

บรรเทิง พาวิจิตร กล่าวถึงอรรถาธิบายว่า อรรถาธิบาย คือ การประพฤติดั้งที่เป้นประโยชน์ชวนช่วยช่วยเหลือกิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ แก่ไข ปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม^{๔๓}

อุดม เขยกิจวงค และ กนิษฐาน แปนสุวรรณ กล่าวถึงอรรถาธิบายว่า อรรถาธิบาย คือ ทำตนเป้นคนที่มีประโยชน์ต่อครอบครัว ต่อสังคมและประเทศชาติ^{๔๔}

ผู้บริหารการประปา ควรทำตัวให้เป้นประโยชน์แก่ผู้อื่น (สงเคราะห์ประชาชน) ตรงกับคำพังเพยที่ว่า “อยู่บ้านทานอยานิ่งดูตาย ปนัวปนควายให้ลูกทานเลน” ผู้บังคับบัญชาทำอรรถาธิบายได้หลายวิธี เช่น บริการช่วยเหลือยามเขาป่วยไข้ หรือเป้นประธานในงานพิธีของผู้ใต้บังคับบัญชาดังโคลงโลกนิติที่ว่า

อาศัยเรือนทานให้	วิจารณ์
เห็นทานทำกรงาน	ช่วยพรอง
แมมีกิจโดยสาร	นาเวศ
พายคอยช่วยค้ำจวง	จรดใจจนถึง ^{๔๕}

ส่วนการบริหารงานของผู้บริหารประปานครหลวง ควรมีการบูรณาการแนวทางการแก้ไขการบริหารงานตามหลักอรรถาธิบายในการบริหารงาน ควรมีหลักอรรถาธิบาย คือ การประพฤติดั้งที่เป้น

^{๓๘} อก.เอกก. (ไทย) ๒๐/๓๐๙/๔๑.

^{๓๙} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **ธรรมบุญชีวิต**, หน้า ๑๑.

^{๔๐} คุณ โทษณ์ธ, **พุทธศาสนากับชีวิตประจำวัน**, หน้า ๒๕-๒๘.

^{๔๑} ปรีชา นันทาภิวัดน น.อ.(พิเศษ), **พจนานุกรมหลักธรรมพระพุทธศาสนา**, หน้า ๑๔๓.

^{๔๒} บุญสิริ ขวลิตรจํารง, **ธรรมโอสถ**, หน้า ๒๓- ๓๑.

^{๔๓} บรรเทิง พาวิจิตร, **การปกครองตามแนวพุทธศาสตร์**, หน้า ๓๕-๓๖.

^{๔๔} อุดม เขยกิจวงค และ กนิษฐาน แปนสุวรรณ, **พระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า**, หน้า ๑๑๕.

^{๔๕} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมมจิตโต) , **พุทธวิธีการบริหาร**, หน้า ๗๐-๗๕.

ประโยชน์ทั้งฝ่ายตนเองและคนอื่น หมายความว่า ต้องไม่ให้เสียประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ควรพัฒนาตนเองหรือสร้างฐานะของตนให้มั่นคงเสียก่อน และในขณะเดียวกันก็ไม่ละเลยประโยชน์ของเพื่อนร่วมงานหรือของครอบครัวหรือประโยชน์ที่เป็นสาธารณชนทั่วไป เช่น เข้าร่วมกิจกรรมส่วนรวมอย่างสม่ำเสมอ ตามโอกาส อันควร ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนฝ่ายเดียว การทำอย่างนี้จะทำให้เพื่อนร่วมงานและครอบครัวเกิดความประทับใจ แสดงถึงความมีน้ำใจ หรือผู้นำองค์กร ผู้นำครอบครัว เมื่อถึงคราวต้องทำประโยชน์ตนบ้างที่ต้องใช้คนช่วยเป็นจำนวนมาก ก็สามารถที่จะขอกำลังความช่วยเหลือเหลือจากเพื่อนร่วมงานและครอบครัวได้ และคนเหล่านั้นก็พร้อมที่จะช่วยเหลืออย่างภูมิใจอย่างเต็มที่ หรือถึงแม้ว่าการทำเพื่อประโยชน์ของคนอื่นโดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ ก็เป็นการประพடுத்தประโยชน์ในความหมายนี้เหมือนกัน

ผู้บริหารควรคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้งและอำนวยประโยชน์แก่คนอื่นหมายถึง อัตถจริยา^{๔๖} คือ การทำตนให้เป็นประโยชน์ ในข้อนี้ แยกได้ ๒ ประเด็นคือ

๑) การทำตัวของเราให้เป็นคนดีมีประโยชน์

๒) การสร้างประโยชน์ให้กับคนอื่น

ผู้บริหารจะต้องฝึกตัวเองของเราเองให้เป็นคนมีประโยชน์ เพราะถ้าคนไหนเป็นคนที่มีประโยชน์ คนๆ นั้นจะเป็นที่รักของคนอื่นใครๆ ก็อยากเข้าใกล้ วิธีทำให้เราเป็นคนมีประโยชน์ก็ทำได้ การหมั่นปรับปรุง พัฒนาความรู้ ความสามารถของเราให้ยิ่งๆ ขึ้นไปตลอดเวลา และต้องต้องทำควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณธรรมด้วย เพราะเราจะเป็นคนเก่ง อย่างเดียวไม่พอแต่ต้องเป็นคนดีด้วย เมื่อเราฝึกตัวเองให้เป็นคนมีประโยชน์แล้ว ก็ต้องสร้างประโยชน์ให้กับคนอื่นด้วยให้ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีน้ำใจไมตรีต่อกัน เห็นอะไรช่วยได้ก็ช่วย ไม่นิ่งเฉยดูตาย ก็จะเป็นที่รักของคนทั่วไปแม้แต่ในสังคมที่ถูกยกย่องให้เกียรติย่อมเป็นบุคคลที่ทำคุณประโยชน์แก่หมู่ชนนั้นๆ

อัตถจริยา คือการประพடுத்தกระทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ในทางปฏิบัติแล้ว การให้ การพูดด้วยถ้อยคำไพเราะอ่อนหวานก็เป็นการทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและคนอื่นอยู่แล้ว ขอบข่ายของคำว่า อัตถจริยา จึงเริ่มต้นจากการทำอะไรก็ตามที่สามารถอำนวยผลประโยชน์ความสุขให้แก่คนอื่นได้โดยที่สุด แม้แต่การงดเว้นไม่กระทำในลักษณะเป็นการหักราน ทำลายผลประโยชน์ที่คนอื่นควรจะได้ หรือได้แล้วก็ได้ชื่อว่าเป็นการทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ เมื่อกล่าวโดยสรุปตามสถานะของคนแต่ละคนแล้ว ขอบข่ายของการทำประโยชน์สามารถกระจายออกเป็น ๓ ทางใหญ่ๆ ด้วยกัน คือ ๑) พยายามไม่ทำสิ่งที่เป็นอันตรายต่อต้นสังกัดของตน โดยพยายามทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัว ๒) ไม่ทำตนให้เป็นพิษเป็นภัยต่อสังคม แต่พยายามทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ๓) ในฐานะที่ตนเป็น ซึ่งการเป็นของแต่ละคนนั้นไปสัมพันธ์กับชั้นยศ ตำแหน่ง กาล สถานที่ เป็นต้น ซึ่งต้องปฏิบัติให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ภาระหน้าที่ กาล สถานที่นั้นๆ ตามสมควรแก่จุดที่ตนเข้าไปสัมพันธ์อยู่ในขณะนั้นๆ^{๔๗} เช่นนี้เชื่อว่าเป็นผู้ตั้งมั่นที่จะบำเพ็ญประโยชน์ตนเป็นประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัว และสังคม เมื่อต้องเกี่ยวเนื่องด้วยบุคคลอื่น

ในทางปฏิบัติแล้วการพูดถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน ก็เป็นการทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและคนอื่นอยู่แล้ว ขอบข่ายของคำว่าอัตถจริยา จึงเริ่มต้นจากการกระทำอะไรก็ตามที่สามารถ

^{๔๖} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๑๐/๑๗๐.

^{๔๗} พระเทพดิลก (ระแบบ ฐิตญาโณ), นิเทศธรรม, หน้า ๒๔๘-๒๔๙.

อำนวยการประโยชน์ ความสุขให้แก่คนอื่นได้ โดยที่ผู้ดูแลแต่การงดเว้นไม่กระทำในลักษณะเป็นการหักราน ทำลายผลประโยชน์ที่คนอื่นควรจะได้ หรือได้แล้ว ก็ได้ชื่อว่าเป็นการทำสิ่งที่ประเสริฐ เมื่อกล่าวสรุปตามสถานะของคนแต่ละคนแล้ว ขอบข่ายของการทำประโยชน์สามารถกระจายออกไป ๓ ทางใหญ่ๆ ด้วยกันคือ

๑) ผู้บริหารในฐานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม องค์กร บ้านเมือง พยายามไม่ทำสิ่งที่เป็นการอันตรายต่อต้นสังกัดของตน โดยพยายามทำในสิ่งที่ประเสริฐต่อตนเอง องค์กร วงศ์สกุล

๒) ผู้บริหารในฐานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม สังคม ไม่ทำตนให้เป็นพิษเป็นภัยต่อสังคม แต่พยายามทำสิ่งที่ประเสริฐต่อสังคมที่ตนเป็นสมาชิก

๓) ผู้บริหารในฐานะที่ตนไปสัมพันธ์กับตำแหน่ง กาล สถานที่ กรณีเป็นต้น ซึ่งต้องปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ต่อการงาน การกิจหน้าที่ กาล สถานที่นั้นๆ ตามสมควรแก่จุดที่ตนเข้าไปสัมพันธ์อยู่ในขณะนั้นๆ^{๔๘}

สรุปว่าอัตถจริยา คือ การที่ผู้บริหารมีการประพฤติในสิ่งที่ประเสริฐแก่สถานที่แก่องค์กร แก่หมู่คณะ ธรรมส่วนนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติตั้งใจซึ้งกันและกันอย่างยิ่ง

๔.๑.๔ การบริหารงานตามหลักสมานัตตตา

การบริหารงานของผู้บริหารประปานครหลวง กล่าวถึงการบริหารงานของผู้บริหารตามหลักสมานัตตตา คำว่า สมานัตตตา คือ การนำตนเข้าไปเชื่อมสมานกับคนอื่น หรือการวางตนให้เสมอดันเสมอปลายกับคนอื่นไม่ว่าจะเป็นคนในครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ร่วมสถาบันต่างๆ ในอาภวสูตรตอนที่พระองค์ไปทรมานอาฬวกยักษ์ดุร้าย พระองค์ทรงทำตามที่ยักษ์สั่ง คือ ยักษ์สั่งให้ทำอะไร พระองค์ก็ทำตาม คือ ตอนแรกพระองค์ประทับอยู่ในที่พักของยักษ์ ยักษ์จึงสั่งให้พระองค์ออกมาจากที่พัก พระองค์ก็เสด็จออกมา ยักษ์สั่งให้พระองค์เข้าไป พระองค์ก็เสด็จเข้าไป ทำอย่างนี้ถึงสามครั้งครั้งที่สี่ยักษ์สั่งพระองค์เหมือนเดิมแต่พระองค์ไม่ยอมทำตามแล้วบอกกับยักษ์ว่า เธอจะทำอะไรก็ทำฉันจะไม่ออกไปอีกแล้ว ยักษ์พูดว่า เขาจะจับพระองค์ที่เท้าแล้วขว้างไปปากฝั่งมหาสมุทรด้านโน้น พระองค์ตรัสว่า ในโลกนี้พร้อมทั้งเทวโลก มารโลก พรหมโลก พระองค์ยังไม่เห็นใครที่จะทำกับพระองค์ได้อย่างนั้นว่าแล้วจึงสั่งให้ยักษ์ทำในสิ่งที่อยากทำ ยักษ์เห็นว่าคงทำอะไรพระพุทธรูปเจ้าไม่ได้จึงถามปัญหากับพระองค์ พระองค์แก้ปัญหาได้จนทำให้อาฬวกยักษ์พอใจและยอมเป็นสาวก^{๔๙}

จากตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นว่า การลดความต้องการในส่วนของตนแล้วไปเพิ่มให้คนอื่น ข้างสามารถทำให้คนไม่ตกลายเป็นคนดีได้ ถึงแม้ว่าผู้ที่เราจะเพิ่มให้นั้นมีเจตนาไม่ดีก็ตาม การทำอย่างนั้นประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ดังอาฬวกยักษ์นี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) กล่าวถึงสมานัตตตาไว้ว่า สมานัตตตา หมายถึง ทำตัวให้เข้ากับเขาได้ วางตน เสมอดันเสมอปลาย ให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอต่อคนทั้งหลาย ไม่เอา

^{๔๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๒๑.

^{๔๙} พ.อิตติ. (ไทย) ๒๕/๑๙๑/๕๔๕.

เปรียบ และเสมอในสุข ทุกข คือ รวมทุกข์รวมสุข รวมรับรู้แก้ไขปัญหา เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขรวมกัน^{๕๐}

คุณ โทษณ์ธ กลาวถึงสมานัตตาไว้ว่า สมานัตตตา แปลว่า มีตนเสมอต้นเสมอปลาย คือ รู้จักวางตนเหมาะสมกับฐานะที่ควรจะเป็นหรือที่ตนเป็น^{๕๑}

ปรีชา นันทาภิวัดน น.อ.(พิเศษ) กลาวถึงสมานัตตตาไว้ว่า สมานัตตตา ความมีตนเสมอ คือ ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติสม่ำเสมอ กันในชนทั้งหลาย^{๕๒}

บุญสิริ ขวลิตรำรง กลาวถึงสมานัตตตาไว้ว่า สมานัตตตา หมายถึง ความเป็นผู้วางตนสม่ำเสมอ หรือเสมอต้นเสมอปลาย ซึ่ง หมายถึงการรักษาระเบียบวินัยอันใดที่ทุกคนพึงปฏิบัติทั้งผู้ใหญ่ทั้งผู้น้อยตามหน้าที่ที่บัญญัติเอาไว้เป็นระเบียบ ของสถานที่ ของหน่วยงาน เช่น กฎระเบียบของสถาบันการศึกษา กฎระเบียบของสถานที่ราชการต่างๆ เป็นต้น ตลอดถึงกฎหมายบ้านเมือง ในทางพระพุทธศาสนาก็คือพระวินัยบัญญัติสำหรับพระภิกษุทั้งหลายนั่นเอง^{๕๓}

บรรเทิง พาวิจิตร กลาวถึงสมานัตตตาไว้ว่า สมานัตตตา คือ วางตนสม่ำเสมอ เสมอต้นเสมอปลาย ปฏิบัติ สม่ำเสมอกัน ในชนทุกชั้นวางตนให้เหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์และสิ่งแวดล้อมใหญ่ทุกทาง^{๕๔}

อุดม เขยกิจวงค และ กนิษฐาน แปนสุวรรณ กลาวถึงสมานัตตตาไว้ว่า สมานัตตตา คือ การวางตนให้เหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย ไม่ทำให้เกิดชนชั้นขึ้น^{๕๕}

สมานัตตา คือ การวางตัวสม่ำเสมอ (วางตนพอดี) เมื่อผู้บังคับบัญชาไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานทั้งหลาย เขาจึงจะสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้ นั่นคือถือคติว่า มีทุกข์รวมทุกข์มีสุข รวมเสพ หรือ ไม่ฆ่าน้อง ไม่ฟ้องนาย ไม่ขายเพื่อน ผู้บังคับบัญชาต้องกล้ารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตนเอง ถ้าผลเสียตกมาถึงผู้ปฏิบัติ ตามคำสั่งของตน ผู้บังคับบัญชาต้องออกมาปกป้องคนนั้น ไม่ใช่หนีเอาตัวรอดตามลำพัง ตัวอย่างคนที่มีสมานัตตาก็คือคนที่เป้นเพื่อนตายในโคลงบทนี้

เพื่อนกิน สิ้นทรัพย์แล้ว	แขนงหนี
หางาย หลายหมื่นป	มากไค
เพื่อนตาย ถายแทนซี-	วาวาตม
หายาก ฝากผีไข	ยากแท้จักหา ^{๕๖}

ส่วนการบริหารงานของผู้บริหารประธานครหลวง ควรมีการบูรณาการแนวทางการแก้ไขการบริหารงานตามหลักสมานัตตตาในการบริหารงาน ควรมีหลักสมานัตตตา^{๕๗} คือ การทำตนเสมอ

^{๕๐} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ธรรมบุญชีวิต, หน้า ๑๑.

^{๕๑} คุณ โทษณ์ธ, พุทธศาสนากับชีวิตประจำวัน, หน้า ๒๕-๒๘.

^{๕๒} ปรีชา นันทาภิวัดน น.อ.(พิเศษ), พจนานุกรมหลักธรรมพระพุทธศาสนา, หน้า ๑๔๓.

^{๕๓} บุญสิริ ขวลิตรำรง, ธรรมโอสธ, หน้า ๒๓- ๓๑.

^{๕๔} บรรเทิง พาวิจิตร, การปกครองตามแนวพุทธศาสตร์, หน้า ๓๕-๓๖.

^{๕๕} อุดม เขยกิจวงค และ กนิษฐาน แปนสุวรรณ, พระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า, (๒๕๔๘), หน้า ๑๑๕.

^{๕๖} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) , พุทธวิธีการบริหาร, หน้า ๗๐-๗๕.

^{๕๗} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๒๑๐/๑๗๐.

ต้นเสมอปลาย คือ ความปฏิบัติตนสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์ โดยร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี^{๕๘}

การที่ผู้บริหารเอาใจเขามาใส่ใจเราเป็นเรื่องสำคัญในการผูกมิตรไมตรีกับผู้อื่นหรือกับคนรัก ตัวอย่างการนำตนเข้าไปสมานกับคนอื่น เช่น ภรรยา กับสามี ภรรยาควรคอยสอบถามเอาใจใส่สามี และคอยให้กำลังใจ อาทิ ถ้าสามีกลับจากที่ทำงาน ภรรยาเห็นก็ควรที่จะเข้ามาทักทายด้วยถ้อยคำที่แสดงถึงความเป็นห่วง เช่นว่า งานเป็นอย่างไรบ้าง วันนี้เหนื่อยไหม งานหนักไหม มาเหนื่อยๆ ดื่มน้ำเย็นๆ สักแก้วก่อนนะ ว่าแล้วก็นำน้ำดื่มมาให้สามี ลักษณะอย่างนี้ เรียกว่าภรรยาเอาตัวเข้าไปสมานกับสามี หรือ กรณีบุตรธิดากับบิดามารดา เช่น ลูกกลับจากโรงเรียนก่อนบิดามารดา ก็ช่วยทำงานบ้านรอ ถ้าเห็นบิดามารดากลับจากที่ทำงานก็ทักท้วงงานของตนไว้ก่อนเข้าไปไหว้ และถามบิดามารดาด้วยถ้อยคำสุภาพอ่อนโยน อาทิ หวัดดีครับหัดดีคะพ่อ แม่ วันนี้ทำงานเหนื่อยไหม ดื่มน้ำก่อนนะ หรือทานของว่างก่อนนะ หนูจะจัดให้ หรือถามว่า พ่อ แม่ ปวดเมื่อยตรงไหน หนูจะนวดให้ อย่างนี้ถือว่า ลูกได้เอาตัวเองเข้าไปสมานกับพ่อแม่

ถ้าปฏิบัติอย่างนี้จะทำให้คนในครอบครัวนั้นมีความสุข อยู่ด้วยกันด้วยความรักความเมตตาต่อกัน แต่ละคนก็จะมีกำลังในการทำหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ และงานก็จะประสบความสำเร็จ

ตัวอย่างเรื่องสามีเอาตัวเองไปเชื่อมสมานกับภรรยา ลดประโยชน์หรือความต้องการของตนเพื่อความสุขของภรรยา เช่น เรื่องนางพญาปลาตูก ตอนที่พระนางพิมพาเถรี จะเสด็จปรินิพพาน พระนางได้ไปทูลลาพระผู้มีพระภาค แล้วขอขมาโทษล่วงเกินเผื่อว่าจะมีอยู่บ้างด้วยความพลั้งพลาดทั้งในอดีตชาติและในชาติปัจจุบัน

พระนางได้พูดถึงอดีตชาติตอนที่เป้นปลาตูก ขณะที่นางตั้งครุฑ นางคิดอยากกินหญ้าอ่อน เพื่อบำรุงร่างกาย นางปลาตูกจึงบอกปลาตูกผู้สามีให้ไปคาบเอาหญ้าอ่อนมาให้ ด้วยความรักที่มีต่อภรรยา สามีก็ไป ไปถึงทุ่งนาแห่งหนึ่ง ขณะนั้นมีพวกเด็กเลี้ยงวัวยืนอยู่เป็นจำนวนมาก

ปลาตูกพระโพธิสัตว์ก็หาจังหวะอยู่ พอพวกเด็กเปลือ ปลาตูกก็กระโดดกัดเอาหญ้าอ่อน พอพวกเด็กเห็นเท่านั้น ก็พากันรุมจับปลาตูกอย่างซุ่มนุ เอามาตีที่หางปลาตูกจนหางขาด ปลาตูกพยายามหนีจนรอดชีวิตมาได้แต่ก็ได้รับบาดเจ็บสาหัส พอไปถึงก็คลายหญ้าอ่อนออกให้ภรรยาแล้วนอนหันหางให้ภรรยาดูบาดแผล ไม่นานนักก็สลบไปเพราะทนพิษบาดแผลไม่ไหว

พระนางพิมพาเถรีเล่าเรื่องนี้เพื่อจะขอขมาสมเด็จพระผู้มีพระภาคเจ้า ว่าในชาตินั้นพระนางได้ทำให้พระองค์ลำบากเพราะความอยากของนาง ขอให้พระองค์ผู้เคยเป็นพระสวามีอดโทษให้ขออย่าได้เป็นเวรภัยต่อกัน และชาตินี้ก็เป็นชาติสุดท้ายแล้ว ต่อไปจะไม่ได้พบกันอีกแล้ว^{๕๙}

จากตัวอย่างนี้เป็นการใช้สมานัตตตาคือการเอาตนเข้าไปเชื่อมสมานกับคนรอบข้างเป็นการลดความต้องการในส่วนของตนแล้วไปเพิ่มให้กับคนรอบข้าง ไม่ว่าจะเป็นสามีกับภรรยา หรือบิดามารดากับบุตรธิดา เป็นต้น ถ้าครอบครัวใดหรือองค์กรใดปฏิบัติอย่างนี้ จะนำความสุขความเจริญรุ่งเรืองมาสู่ครอบครัวนั้นตลอดไป

^{๕๘} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๖๗-๑๖๘.

^{๕๙} พระพรหมโมลี(วิลาส ญาณวโร ป.ธ.๙), วิมุตติรัตนมาลี, อ้างในเว็บบล็อกบ้านพี่พลอย, <http://bannpeeploy.exteen.com/> (๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙).

ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีมัยธัตคือ มีหลักปฏิบัติที่เหมาะสม สมเหตุสมผล มีความพอเพียง สม่่าเสมอ การวางตัวของเราให้สมกับฐานะ และบทบาทของตัวเองเช่น เป็นพี่เป็นน้อง เป็นพ่อแม่ลูก เป็นสามีภรรยา เราก็กวางตัวให้เหมาะสม พอติดตามนั้นตัวอย่างเช่น

- ๑) ผู้บริหารมีฐานะเป็นลูกศิษย์ก็เป็นที่รักของคุณครู
- ๒) ผู้บริหารมีฐานะเป็นลูกก็เป็นลูกที่น่ารักของคุณพ่อคุณแม่
- ๓) ผู้บริหารถ้าใครฐานะเป็นพี่ เราก็มีฐานะเป็นน้องที่ดีเป็นต้น

จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารแต่ละคนก็จะมีหลายฐานะในตัว ดังนั้น เราจะต้องศึกษาว่า ในแต่ละฐานะที่เราเป็นอยู่ มีหน้าที่อะไรบ้าง เมื่อศึกษาแล้วก็ต้องปฏิบัติตามหน้าที่นั้นให้สมบูรณ์ ถ้าทำได้ เช่นนี้ เราก็จะเป็นที่รักของคนรอบข้าง นอกจากนี้ เราจะต้องทำตนให้เสมอต้นเสมอปลายด้วยคือ เราเคยวางตัวกับคนอื่นในทางที่ดียังไร เราก็ยังคงปฏิบัติอย่างนั้นไม่เปลี่ยน แม้ว่าเราจะมีฐานะที่ดีแล้ว เราก็ไม่ลืมตัว หรือว่าเมื่อเราเห็นคนอื่นเขาได้ดี เราก็แสดงออกให้เขารับรู้ว่ามีมัยความยินดีกับเขา อย่างจริงใจ ไม่คิดกลั่นแกล้งใส่ร้ายป้ายสีเขา ถ้าผู้ใดทำได้อย่างนี้ รับรองได้ว่า ไม่ว่าจะไปถึงไหนก็จะเป็นที่รักไปถึงที่นั้น จะเห็นได้ว่า สังคหวัตถุ ๔ เป็นธรรมะ

ฉะนั้นหลักสังคหวัตถุ ๔ ประการนี้^{๖๐} จึงจำเป็นและเกื้อหนุนต่อบทบาทของการบริหารงานของผู้บริหารประปานครหลวง ภาค ๑ ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงสุดจนถึงระดับต่ำสุดในหน่วยงาน

๔.๒ บุรณการหลักกัลยาณมิตรที่สนับสนุนสังคหวัตถุเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน

บุรณการในการบริหารงานของผู้บริหารประปานครหลวง ภาค ๑ ในการทำงานอย่างกัลยาณมิตร เป็นการกล่าวถึงบุรณการการบริหารงานการประปานครหลวง ภาค ๑ ตามหลักของกัลยาณมิตร ๗ ประการ หลักของกัลยาณมิตรเป็นหลักธรรมที่ทำให้บุคคลที่มีความพร้อมแห่งคุณธรรม ความดีงาม เป็นผู้ห่างไกลจากสิ่งอันเป็นข้าศึกในการพัฒนาศักยภาพชีวิต และตั้งตนอยู่อย่างเหมาะสมแห่งการเคารพ รวมทั้งยังเป็นผู้สร้างสรรค์ประโยชน์สุข และคุณธรรมความดีงามต่างๆ ให้แก่บุคคลรอบข้างด้วยความเข้าใจจนเป็นแรงเหนี่ยวนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาไปสู่ประโยชน์ และความสุขในระดับต่างๆโดยไม่หวังสิ่งใดตอบแทน ตลอดจนถึงสิ่งแวดล้อมที่เกื้อกูลส่งเสริมการพัฒนาชีวิตก็เป็นดังกัลยาณมิตรด้วย

กัลยาณมิตร คือ เพื่อนที่ดีเพื่อนที่งามหรือเพื่อนที่รักใคร่คุ้นเคยที่ดี เพื่อนรักใคร่ คุ้นเคยที่งาม เพื่อนผู้มีความเอื้อโย มีน้ำใจเอื้อเฟื้อที่ดีงาม บุคคลผู้มีจิตที่หวังดี มีความรักใคร่ เป็นผู้หวังประโยชน์เกื้อกูลต่อตนเองและผู้อื่นความหมายตามศัพท์จะเห็นว่าท่านมุ่งเอามิตรที่ดีที่เป็นบุคคลโดยเฉพาะ

กัลยาณมิตร คือบุคคลผู้มีความใฝ่รู้ตั้งตนอยู่ในธรรม เป็นผู้ชี้แนะแนวทางแห่งความเจริญ สอนอบรม เป็นที่ปรึกษา เพื่อนที่ดี หนังสือ หรือสื่อหลากหลายรูปแบบที่ส่งเสริมให้เกิดปัญญา สิ่งแวดล้อมทางสังคมโดยทั่วไปที่ดี ที่เกื้อกูล ซึ่งจะชักจูง หรือกระตุ้นให้เกิดปัญญาได้ด้วยการฟัง การสนทนา ปรึกษา ชักถาม อ่าน ตลอดจนการรู้จักเลือกใช้สื่อให้เกิดประโยชน์ กัลยาณมิตรได้ต้องเป็น

^{๖๐} อย.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐-๕๑.

บุคคลผู้มีน้ำใจดีงาม เอื้อเฟื้อ เกื้อกูลประโยชน์ตนและผู้อื่น ส่วนความหมายโดยเนื้อหานั้นครอบคลุมไปถึงสิ่งแวดล้อมทุกอย่าง ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พัฒนาระดับความคิดความอ่าน ความเข้าใจที่ถูกต้องถือว่าเป็นกัลยาณมิตรทั้งสิ้นในทางธรรมแม้ยังไม่ได้ทำการช่วยเหลือแก่ผู้ใดปรากฏออกมาเป็นรูปธรรม เพียงแค่เป็นผู้ยินดีในกุศลธรรม มีกายสุจริตเป็นต้น ก็ถือว่าเป็นกัลยาณมิตรแล้ว เพราะว่าผู้ยินดีในกุศลธรรมก็คือ ผู้มีกัลยาณมิตรภายในนั่นเอง โอกาสต่อไปเขาจะแสดงความเป็นกัลยาณมิตรที่เป็นรูปธรรมออกมาผ่านทางรูปแบบต่าง ๆ เป็นต้นว่า การช่วยชี้แนะ บอกกล่าว สั่งสอน แม้จะไม่แสดงออกมาด้วยคำพูด การทำเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้ยินดีในกุศลธรรม ก็ถือว่าเป็นกัลยาณมิตรโดยนัยที่สมบูรณ์อยู่แล้วนั่นเอง

สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก^{๖๑} ได้กล่าวไว้ว่า เพื่อนมิตรทั้งหลายซึ่งเป็นผู้ทรงปัญญาสามารถที่จะให้คำแนะนำอบรมอันถูกต้องได้ก็เรียกว่า กัลยาณมิตร

ท่านพุทธทาสภิกขุกล่าวไว้ว่า มิตรตามภาษาที่คนเข้าใจทั่วไป หมายถึง เพื่อน เกลอสหรือคนที่ทำอะไรถูกใจตน ทางภาษาธรรม หมายถึง ธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ ธรรมที่ทำให้พ้นทุกข์ซึ่งก็คือมรรคมีองค์แปด นอกจากนี้ท่านยังขยายคำว่า มิตร หมายถึง ผู้ที่มีความรักต่อเรา แต่ไม่ใช่รักทางกามคุณ แต่เป็นความรักอย่างบริสุทธิ์ เป็นประโยชน์เกื้อกูลแก่กันและกัน และหมายถึงผู้ที่รักใคร่ชอบพอกัน ผู้รักใคร่คุ้นเคยกัน แล้วกระทำความดีต่อกัน เพื่อให้อยู่ร่วมกันได้ ทั้งทางลับและเปิดเผยโดยไม่เลือกเพศ วัย ความรู้ ชาติ ศาสนา และไม่มีใครคิดร้ายต่อกัน ผู้ร่วมธุระ ผู้อยู่ในสภาพหรือลักษณะเดียวกัน เช่น เป็นเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน^{๖๒}

พระเทพเวที (ป.อ. ปยุตโต)^{๖๓} “ชวนคิดพินิจธรรม” ในตอนหนึ่งของหนังสือเล่มนี้ได้กล่าวไว้ว่า... ได้มีคฤศคเศกัฏฐิ คือโศกวิเศษในการเดินทาง คนทั่วไปจะต้องอาศัยกัลยาณมิตรเป็นจุดเริ่มต้น ที่จะชักนำเข้าสู่ทางชีวิต ก่อนที่เราจะเข้าเดินในมรรค คือเข้าสู่ข้อปฏิบัติที่ถูกต้องที่จะนำไปสู่จุดหมายของพระพุทธศาสนาได้นั้น ตามปกติก็จะต้องมีสื่อที่ชักนำเข้ามา ความมีกัลยาณมิตรนี้แหละเป็นตัวนำที่สำคัญ เพราะว่า เมื่อมีกัลยาณมิตร มีผู้ที่ชี้แนะนำทางที่ถูกต้องแล้วก็จะทำให้บุคคลเริ่มรู้จักมีความเข้าใจหรือเห็นทางที่ถูกต้อง คือ สัมมาทิฐิ ซึ่งจะพาให้เดินไปสู่เป้าหมายได้สะดวก ถ้าไม่มีกัลยาณมิตรก็มองไม่เห็นไม่รู้แม้กระทั่งว่าทางเดินอยู่ที่ไหน ก็เลยดำเนินชีวิตผิดพลาด เหมือนวนเวียนอยู่ในป่า หลงไปหลงมา บางทีตลอดชีวิตก็ไม่ได้เข้าสู่ทางที่ถูกต้องกัลยาณมิตรนั้นเหมือนกับเป็นผู้ที่รู้ทาง เพราะเคยเดินทางนั้นมาแล้ว หรืออย่างน้อยก็เคยผ่านรู้ว่าทางอยู่ตรงไหนและจะไปอย่างไร ทำให้สามารถชี้แนะและชักนำเข้าสู่ทางได้

พระราชวรมณี (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ได้ให้ความหมาย มิตรและสหายไว้ว่า เพื่อน ในภาษาไทยตรงกับคำในภาษาบาลีว่า มิตรและสหาย ทั้งสองคำมีความหมายไม่เหมือนกัน บางคนเป็น

^{๖๑} สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก (สุวัฑฒนมหาเถระ), **สัมมาทิฐิ** ตามเถรานุเถระของท่านพระสารีบุตร, (กรุงเทพมหานคร: มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๖), หน้า ๔ .

^{๖๒} มหาทองพูน สติสมปนโน (เสือเขียว), “การคบมิตรในพระพุทธศาสนา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๑๑.

^{๖๓} พระเทพเวที (ป.อ. ปยุตโต), **ชวนคิด พินิจธรรม**, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๔).

มิตรแต่ไม่ได้เป็นสหาย บางคนเป็นสหายแต่ไม่ได้เป็นมิตร ดังนั้น มิตร หมายถึง คนที่คบกันด้วยความชอบพอรักใคร่ มาจากศัพท์ว่า เมตตา ส่วนคำว่า สหาย หมายถึง มาด้วยกันไปด้วยกัน สหายเป็นลักษณะของคนร่วมทำกิจกรรม เพื่อนร่วมงานก็เรียกว่า สหาย บางคนเป็นเพื่อนร่วมงานกันเช่นเป็นเจ้านายเป็นลูกน้องแต่ไม่ได้เป็นมิตรกัน พวกเขาเป็นสหายโดยความจำใจ คอยแต่คิดว่าเมื่อไรอีกฝ่ายหนึ่งจะไปเสียที ไม่มีความเป็นมิตรเพราะขาดน้ำใจที่ดีต่อกัน ฉะนั้น สหายจึงอาจจะไม่ใช่มิตร บางคนเป็นมิตรชอบพอกันแต่ต้องอยู่ไกลไม่อาจจะทำกิจกรรมร่วมกันจึงไม่ได้เป็นสหาย^{๖๔}

ว.วชิรเมธี^{๖๕} (พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี) “ธรรมะเกร็ดแก้ว” ตอนหนึ่งท่านได้กล่าวเปรียบเทียบความเสียสละของผู้เป็นกัลยาณมิตรไว้ว่า เหมือนก้อนอิฐ หิน กรวด หวาย แม้กระทั่งนั่งร้านที่อยู่เบื้องหลังศาสนาสถานอันศักดิ์สิทธิ์อลังการ หรือสิ่งก่อสร้างที่วิจิตรงดงาม บุคคลผู้ยิ่งใหญ่ก็เช่นกัน หากสิ้นไร้ซึ่งผู้เสียสละอยู่เบื้องหลังคอยส่งกำลังใจ เสนอความคิด อุทิศตนเป็นดังอิฐก้อนแรกให้ย่างเหยียบไหนดลจะขึ้นสู่หอคอยแห่งเกียรติยศได้อย่างตระหง่าน ในประวัติศาสตร์พระพุทธศาสนาบันทึกไว้ว่า พระสารีบุตรผู้ทรงสมณฐานันดรเป็นดังพระธรรมเสนาบดีแห่งกองทัพธรรม ยามจะพักผ่อนจำวัด ท่านมักหันหัวนอนไปทางทิศที่ทราบข่าวว่าอาจารย์ของท่านพำนักอยู่ ก่อนทอดกายลงสำเร็จสหัสยาสน์อย่างสงบงาม ท่านจะบรรจุกราบคำนับลงกับหมอนสามครั้ง ทำอยู่เช่นนี้เป็นปกตินิสัย พระภิกษุสงฆ์ต่างกังขาไม่เข้าใจว่าพระอรหันต์โยทำอะไรดูเหมือนมีความยึดติด มีการไหว้ทิศก่อนจำวัด แต่พอได้ฟังท่านแถลงถึงเหตุผลว่าไม่ได้ยึดติดในวัตรปฏิบัติอะไร หากแต่ที่กระทำเช่นนั้นเพราะรำลึกถึงคุณูปการของอาจารย์คนแรก ถ้าไม่ได้อาจารย์ชี้แนะวันนั้นคงจะมีวันนี้ไม่ได้

มุกดา บุญทศ^{๖๖} ได้เรียบเรียง “พุทธธรรมนำสุข” มีตอนหนึ่งที่ผู้เรียบเรียงได้กล่าวถึงกัลยาณมิตรว่า...กัลยาณมิตร คือ เพื่อนที่ดี มีความปรารถนาดีต่อกัน มีไมตรีจิตต่อกัน เป็นบุคคลที่ช่วยชี้แนะแนวทาง ตลอดจนแนะนำสั่งสอน ชักนำให้เราดำเนินชีวิตที่ดีงาม ให้ประสบผลดีมีความสุข มีความเจริญก้าวหน้า แม้จะต่างวัย ต่างฐานะ ต่างอาชีพก็ตาม ใครมีกัลยาณมิตร มีมิตรแท้ ประดุจมีเพชรเม็ดงาม มีเพชรน้ำหนึ่งอยู่ในมือ ต้องรักษากัลยาณมิตรคนนั้นไว้ให้ดี อย่าให้หลุดมือเราไปได้ หากท่านไม่รักษาไว้ มิตรเทียมจะเข้ามาแทนที่

สมโพธิ ผลเต็ม ได้กล่าวไว้ในวารสารพุทธธรรมว่า กัลยาณมิตร คือ มิตรที่ดีงามทำให้เจริญแก่บุคคลผู้คบหา ได้แก่ ผู้สมบูรณ์ด้วยความมีศีล กำจัดทุกข์นำประโยชน์เกื้อกูลมาให้กับเพื่อนและคนอื่น ดังรูปวิเคราะห์ว่า บุคคลใดเป็นมิตรมีอุปการะช่วยเหลือโดยอาการทุกอย่าง บุคคลนั้นชื่อว่ากัลยาณมิตร อีกอย่างหนึ่ง คำว่า กัลยาณมิตร ได้แก่ บุคคลผู้สมบูรณ์ด้วยคุณคือศีล เป็นต้นผู้กำจัดความชั่วร้าย เป็นผู้ส่งเสริมประโยชน์ คุณความดีหรือคุณธรรมต่างๆ ที่บุคคลมีและแสดงต่อผู้อื่นเป็นผู้

^{๖๔} พระราชวรมุนี (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **เพื่อน**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๑), หน้า ๒-๓.

^{๖๕} พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี), **ธรรมะเกร็ดแก้ว**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๓, (สำนักพิมพ์อมรินทร์, ๒๕๕๐), หน้า ๗.

^{๖๖} มุกดา บุญทศ, **พุทธธรรมนำสุข**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๕๑), หน้า ๗.

มีปัญหา มีความสามารถ มีความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือทำให้เกิดความดี ให้เกิดความรู้ ให้เกิดความเจริญ
ความสุขแก่ผู้อื่น^{๖๗}

สุนน อมรวิวัฒน์ ได้นำกัลยาณมิตตธรรม ๗ ประการมาประยุกต์เป็นกระบวนการเรียนรู้
ซึ่งสามารถใช้ได้ในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับการศึกษาปฐมวัย ระดับประถมศึกษา ระดับ
มัธยมศึกษา และระดับอุดมศึกษา กระบวนการสอนพื้นฐานนี้เรียกว่า กระบวนการกัลยาณมิตร เน้น
วิธีการเรียนรู้ที่ครู นักเรียน เพื่อนนักเรียน พ่อแม่ เพื่อนบ้าน ผู้ใหญ่ในชุมชนต่างก็มีจิตเมตตาต่อกัน
และกัน พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกันตามบทบาทหน้าที่ของตน และพร้อมตั้งใจช่วยเหลือเมื่อเกิด
ปัญหา^{๖๘}

ดังนั้น การบริหารงานของการประปานครหลวง จึงควรเป็นกัลยาณมิตรผู้สมบูรณ์ด้วย
คุณสมบัติทุกๆ ประการนั้น คือ พระสัมมาสัมพุทธเจ้าโดยมีพระพุทธรูปจันทรารมณ์ว่า “ดูก่อนอานนท์
สัตว์ทั้งหลายผู้มีความเกิดเป็นธรรมดาย่อมพ้นจากชาติความเกิดได้ ด้วยอาศัยกัลยาณมิตรคือเรา
ตถาคตนั้นเถียว”^{๖๙} การที่ใครสักคนหนึ่งมีจิตหวังเพื่อประโยชน์สุขของคนอื่น เพื่อเป็นบุญนิมิตในทาง
สร้างสรรค์ สร้างความเจริญด้านจิตใจ การชี้แนะให้คนอื่นดำรงตนอยู่ในทางที่ถูก ที่ดีงาม ชักนำให้
บุคคลที่ยังไม่เกิดให้เกิดขึ้น อกุศลที่กำลังจะเกิดขึ้นและที่เกิดขึ้นแล้วให้เสื่อมไปบุคคลผู้มีความปรารถนา
อย่างนี้ จำเป็นต้องมีคุณธรรมสำหรับ ผูกตนเองให้เหมาะกับภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ ฉะนั้น บุคคล
ผู้ทำหน้าที่เป็นกัลยาณมิตรจึงต้องประกอบด้วยองค์ธรรม หรือคุณสมบัติของกัลยาณมิตรถึง ๗
ประการ คือ

๔.๒.๑. บุรณาการบริหารงานตามหลักกัลยาณมิตรข้อที่ ๑ เป็นผู้นำรัก

การบูรณาการบริหารงานของผู้บริหารการประปานครหลวง ภาค ๑ ตามหลักกัลยาณมิตร
ข้อที่ ๑ ปิโย แปลว่า กัลยาณมิตรนั้น เป็นผู้นำรัก หรือเป็นที่รัก ประกอบด้วยเมตตา ทำให้ผู้ที่เข้าไป
หาพึ่งใกล้รู้สึกว่ามีเพื่อน ทำให้เกิดความชุ่มฉ่ำใจ ไม่อ้างว้างว่าเหว กัลยาณมิตรที่ดีจะทำให้เกิดรู้สึก
อย่างนี้ พระพุทธเจ้าก็ทำให้พระสาวกมีความสดชื่น มีความอบอุ่นใจ มีความสบายใจ ท่านมีเมตตา
ท่านมีลักษณะเป็นปิโย ก็จะมีรู้สึกสบายใจ ชุ่มฉ่ำใจเหมือนมีเพื่อนดูแลอยู่ตลอดเวลา^{๗๐}

ส่วนผู้บริหารงานของผู้บริหารการประปานครหลวง ควรเป็นผู้ประกอบด้วยความเป็นผู้
นำรักเป็นที่รัก คือต้องประกอบด้วยเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ใส่ใจคนและประโยชน์สุขของเขา
เข้าถึงจิตใจและสร้างความสนิทสนมเป็นกันเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นบุคคลที่เห็นแล้วสบาย
ใจ ชวนให้เข้าใกล้ปรึกษา ไต่ถาม มีความผ่องใสร่าเริง เบิกบานอยู่เป็นนิจ เสมือนพระจันทร์ในคืน
วันเพ็ญ มีความสว่างไสวชุ่มเย็น มองครั้งใดก็มีแต่ความชื่นใจ สัมความอึดอัดขัดข้องทั้งปวง ผู้ที่ทรง

^{๖๗} สมโพธิ ผลเต็ม, “กัลยาณมิตตา”, วารสารพุทธธรรม, ปีที่ ๔๕ ฉบับที่ ๒๗๕ (สิงหาคม ๒๕๔๐)
หน้า ๕๐.

^{๖๘} สุนน อมรวิวัฒน์, การพัฒนาการเรียนรู้ตามแนวพุทธศาสตร์: ทักษะกระบวนการเผชิญ
สถานการณ์, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๒).

^{๖๙} ส.ม. (ไทย) ๑๙/๒/๔.

^{๗๐} อ. สดต. (ไทย) ๒๓/๓๗/๒๙.

คุณสมบัติเช่นนี้ได้ ต้องฝึกกิริยามารยาทให้เรียบร้อย นุ่มนวล สง่างามในทุกอิริยาบถ ทุกบรรยากาศ มีความสะอาดทั้งกาย วาจา ใจ

กายสะอาด ไม่ได้หมายความว่าเฉพาะร่างกายสะอาด นุ่งห่มเสื้อผ้าสะอาดเรียบร้อยเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงการไม่แปดเปื้อนด้วยอบายมุขทั้งหลาย ไม่ฆ่าสัตว์ ไม่ลักขโมย ไม่เจ้าชู้ ไม่เสพสุรายาเมา วาจาสะอาด คือรู้จักสำรวมในคำพูด ไม่พูดเพ้อเจ้อ ส่อเสียด ยกตนข่มท่าน พูดให้ถูกกาลเทศะ

ใจสะอาด เป็นความบริสุทธิ์ที่อยู่ภายใน ใจมีความสง่างามยิ่งกว่าดวงอาทิตย์ตอนเที่ยงวัน แม้จะมองไม่เห็นแต่ก็รู้ได้จากกิริยาอาการที่สดชื่นแจ่มใส ร่าเริง ใบหน้าที่ยิ้มแย้ม เบิกบานอยู่เป็นนิจ

ความน่ารักของกัลยาณมิตร มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งแฝงอยู่มากมาย เป็นความน่ารักที่ไม่มีความเสื่อมสลายไปตามวัยตามสังขาร สมควรที่สาธุชนทั้งหลายจะฝึกฝนตัวให้ได้คุณสมบัติเช่นนี้ไว้ เพื่อประโยชน์แก่ตนเอง แก่ผู้อื่น และเป็นแบบอย่างแก่อนุชนรุ่นหลังสืบไป ดังนั้นผู้บริหารควรเป็นผู้ที่พร้อมด้วยความเป็นผู้น่ารักดังกล่าว

๔.๒.๒. บุรณาการบริหารงานตามหลักกัลยาณมิตรข้อที่ ๒ เป็นผู้หนักแน่น

การบุรณาการบริหารงานของผู้บริหารการประปานครหลวง ภาค ๑ ตามหลักกัลยาณมิตรข้อที่ ๒ ครุ เป็นที่เคารพ มีความหนักแน่น เป็นบุคคลที่อุดมด้วยปัญญาทั้งทางโลก และทางธรรมอย่างพร้อมมูล จนกระทั่งตระหนักและซาบซึ้งดีที่ว่า อะไรถูกอะไรผิด อะไรดีอะไรชั่ว อะไรควรอะไรไม่ควร อะไรเป็นบุญอะไรเป็นบาป แล้วดำเนินชีวิตไปในทางที่ถูกต้อง ที่เป็นบุญเป็นกุศลอย่างมั่นคงแน่วแน่ ไม่หวั่นไหวต่อความยั่วยวนของสิ่งแวดล้อมที่ทำให้จิตใจตกต่ำเป็นคนรักความยุติธรรมเป็นที่สุด ไม่ว่าต่อหน้าอย่างไร ลับหลังต้องอย่างนั้น มีความเมตตากรุณาอยู่เป็นนิจกับทุกคนที่เกี่ยวข้อง คุณสมบัตินี้จะหลอมให้กัลยาณมิตรเป็นที่น่าเคารพของชนทั้งปวง^{๗๑}

ส่วนผู้บริหารงานของผู้บริหารการประปานครหลวง ควรเป็นผู้ที่อุดมด้วยปัญญาทั้งทางโลก และทางธรรมอย่างพร้อมมูล จนกระทั่งตระหนักและซาบซึ้งดีที่ว่า อะไรถูกอะไรผิด อะไรดีอะไรชั่ว อะไรควรอะไรไม่ควร อะไรเป็นบุญอะไรเป็นบาป แล้วดำเนินชีวิตไปในทางที่ถูกต้อง ที่เป็นบุญเป็นกุศลอย่างมั่นคงแน่วแน่

ไม่หวั่นไหวต่อความยั่วยวนของสิ่งแวดล้อมที่ทำให้จิตใจตกต่ำ ควรเป็นผู้รักความยุติธรรมเป็นที่สุด ไม่ว่าต่อหน้าอย่างไร ลับหลังต้องอย่างนั้น มีความเมตตากรุณาอยู่เป็นนิจกับทุกคนที่เกี่ยวข้อง คุณสมบัตินี้จะหลอมให้กัลยาณมิตรเป็นที่น่าเคารพของชนทั้งหลาย ดังนั้นผู้บริหารควรเป็นผู้ที่พร้อมด้วยความเป็นผู้น่ารักดังกล่าว

๔.๒.๓. บุรณาการบริหารงานตามหลักกัลยาณมิตรข้อที่ ๓ เป็นที่เจริญใจ

การบุรณาการบริหารงานของผู้บริหารการประปานครหลวง ภาค ๑ ตามหลักกัลยาณมิตรข้อที่ ๓ ภาวนีโย แปลว่า เป็นที่เจริญใจ^{๗๒} เป็นแบบอย่างให้เราได้ เราได้ครูอาจารย์เราได้ผู้ที่ท่านมี

^{๗๑} อัง. สดตค. (ไทย) ๒๓/๓๗/๒๕.

^{๗๒} อัง. สดตค. (ไทย) ๒๓/๓๗/๒๕.

คุณธรรม มีความประพฤติดีงาม เราก็เกิดความรู้สึกที่เรียกว่า จรรโลงใจ มีกำลังใจเห็นแบบอย่าง
 อย่างจะทำตาม ก็ทำให้มีความก้าวหน้าในชีวิต มีพุทธพจน์ที่ตรัสถึงพระภิกษุเถระเป็นที่เจริญใจไว้ว่า
 เพราะประกอบด้วยธรรม ๕ ประการคือ “ไม่กำหนดในสิ่งที่เป็เหตุให้กำหนดไม่ขัดเคืองในสิ่งที่เป็
 เหตุให้ขัดเคือง ไม่หลงในสิ่งที่เป็เหตุให้หลง ไม่โกรธในสิ่งที่เป็เหตุให้โกรธ ไม่มัวเมาในสิ่งที่เป็เหตุให้
 มัวเมา”^{๗๓} หรือ “เป็นผู้ปราศจากราคะ เป็นผู้ปราศจากโทสะ เป็นผู้ปราศจากโมหะ เป็นผู้ไม่ลบหลู่
 คุณท่าน เป็นผู้ไม่ตีตนเสมอ”^{๗๔}

ส่วนผู้บริหารงานของผู้บริหารการประปานครหลวง ควรเป็นผู้ที่ทรงความรู้ มีภูมิ
 ปัญญาเป็นเลิศ ทั้งทางโลกและทางธรรม ความฉลาดปราดเปรื่องมีมากจนเป็นที่ยอมรับของทุกคนใน
 วงการ เป็นผู้ฝึกฝนปรับปรุงตนอยู่เสมอ สามารถอภัยอดเยียม ใครๆ ก็อยากจะฝากตัวเป็นศิษย์ มี
 ความอาจหาญร่าเริงที่จะประกาศให้ชาวโลกได้รับรู้ถึงคุณความดีของกัลยาณมิตร แต่คุณสมบัติของ
 กัลยาณมิตรข้อนี้ แม้จะไม่ฉลาดปราดเปรื่องมาก แต่อย่างน้อยต้องมีความสามารถแก้ไขความเห็นผิด
 ของศิษย์ได้ มีอุบายวิธีทำให้ศิษย์ตั้งตนอยู่ในสัมมาทิฐิได้ ทำให้ศิษย์เกิดความเลื่อมใสอย่างแท้จริง
 ดังนั้นผู้บริหารควรเป็นผู้ที่พร้อมด้วยความเป็นผู้นำรักดังกล่าว

๔.๒.๔. บุรณการะบริหารงานตามหลักกัลยาณมิตรข้อที่ ๔ เป็นนักพูด

การบูรณการะบริหารงานของผู้บริหารการประปานครหลวง ภาค ๑ ตามหลักกัลยาณมิตร
 ข้อที่ ๔ นอกจากจะให้เกิดความรู้สึกอยู่ในใจแล้วยังออกมาเป็นรูปธรรมด้วย คือพูดจา จ เป็นผู้
 สามารถว่ากล่าวตักเตือน เป็นนักพูด คือเป็นผู้ฉลาดในการใช้ถ้อยคำ น่ารักฟัง มีเหตุมีผล มีหลักการ
 พูดถูกจังหวะ การพูดนี้เป็นสิ่งสำคัญอันหนึ่งที่ช่วยให้ผู้ทำหน้าที่กัลยาณมิตรประสบความสำเร็จในการ
 ชักนำบุคคลผู้หลงผิด ท้อแท้ หดก่ำใจ หดความยินดีในการทำหน้าที่ ให้กลับมีความเห็นถูก มี
 กำลังใจ เกิดความยินดีที่จะทำหน้าที่นั้นต่อ^{๗๕}

ส่วนผู้บริหารงานของผู้บริหารการประปานครหลวง ควรเป็นผู้ที่รู้จักพูดชี้แจงให้เข้าใจ
 มีความสามารถพูดโน้มน้าวให้ทำตาม ในสิ่งที่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ กัลยาณมิตรจึง
 ควรศึกษาหลักจิตวิทยา ในการเข้าถึงจิตใจของบุคคลต่างๆ

หาโอกาสฝึกพูด ให้เหตุให้ผล ให้เหมาะสมกับบุคคลและโอกาส เพราะกัลยาณมิตรต้อง
 พบปะกับบุคคลทุกเพศ วัย หลายฐานะ กัลยาณมิตรต้องให้คำแนะนำปรึกษาที่ดีที่ควร อย่าให้ผู้ที่มา
 พบเราต้องจากไปด้วยความผิดหวัง

๔.๒.๕ บุรณการะบริหารงานตามหลักกัลยาณมิตรข้อที่ ๕ อดต่อถ้อยคำ

การบูรณการะบริหารงานของผู้บริหารการประปานครหลวง ภาค ๑ ตามหลักกัลยาณมิตร
 ข้อที่ ๕ วณกฺขโม บอกล่าวแล้วบางที่ยังไม่ชัดเจน ยังสงสัยอยู่เข้าไปซักถามเป็นผู้อดต่อถ้อยคำสูง ๆ
 ต่ำ ๆ ได้ คือ บุคคลผู้ทำหน้าที่กัลยาณมิตรนั้นถึงเวลาจะว่ากล่าวสอนจำต้องว่ากล่าวสอน แนะนำ^{๗๖}

^{๗๓} วจ.ปณจก. (ไทย) ๒๒/๘๑/๑๔๙.

^{๗๔} วจ.ปณจก. (ไทย) ๒๒/๘๒/๑๕๐.

^{๗๕} วจ. สดตคก. (ไทย) ๒๓/๓๗/๒๙.

^{๗๖} วจ. สดตคก. (ไทย) ๒๓/๓๗/๒๙.

การว่ากล่าวสอน แนะนำนั้น แม้จะเป็นสิ่งที่ดีมีประโยชน์ต่อผู้ฟัง เช่น การพูดเรื่องศรัทธา ศีล จาคะ และปัญญา สำหรับผู้เป็นมิจฉาทิฐิ ผู้ไม่มีศรัทธา ศีล จาคะ และปัญญา ย่อมไม่เป็นที่ชอบใจ จึงแสดงออกมาในรูปแบบของการใช้ถ้อยคำที่หยาบคาย ต่อต้านติเตียน สำหรับผู้เป็นสัมมาทิฐิย่อมชอบใจ แสดงออกมาในรูปแบบของการสรรเสริญยกย่องแสดงความพอใจเมื่อธรรมดาเป็นเช่นนี้ ผู้ทำหน้าที่ กัลยาณมิตรจะต้องรู้เท่าทัน อดทนได้ ทั้งถ้อยคำที่ไม่น่าปรารถนา และถ้อยคำที่น่าพอใจ คือไม่ยินดี ยินร้ายจนเกินไป การอดทนต่อถ้อยคำที่ไม่น่ายินดีก็จำเป็นว่ายากยิ่งแล้ว สิ่งที่ยากยิ่งกว่าคือ การอดทนต่อสิ่งที่น่ายินดี นี่เป็นอีกด้านหนึ่งที่สำคัญ สำหรับบุคคลผู้ทำหน้าที่เป็นกัลยาณมิตร ผู้อดทนต่อ ถ้อยคำหรือเสียงนี้ ฉะนั้น บัณฑิตหรือผู้ทำหน้าที่เป็นกัลยาณมิตรจึงต้องฝึกจิตของตนไม่ให้เอนเอียง คือไม่หวั่นไหว ไม่สะเทือนต่อโลกธรรม ๘ ด้วยอำนาจความยินดีหรือยินร้ายให้สมตามพระพุทธรพจน์ ที่ว่า “ภูเขาศิลาล้วน เป็นแท่งเดียว ย่อมไม่สะเทือนด้วยลมฉันใดบัณฑิตทั้งหลาย ย่อมไม่เอนเอียงใน เพราะนินทาและสรรเสริญฉันนั้น.”^{๗๗}

ส่วนผู้บริหารงานของผู้บริหารการประปานครหลวง ควรเป็นผู้ที่พร้อมจะรับฟัง คำปรึกษาซักถามอยู่เสมอ อดทนฟังได้แม้เรื่องไร้สาระ ไม่เบื่อหน่าย ไม่รำคาญ เราจึงต้องอดทนให้อภัย รักษาอารมณ์ให้เยือกเย็นอยู่เสมอ

๔.๒.๖. บุรณาการบริหารงานตามหลักกัลยาณมิตรข้อที่ ๖ เป็นนักสอน

การบุรณาการบริหารงานของผู้บริหารการประปานครหลวง ภาค ๑ ตามหลักกัลยาณมิตร ข้อที่ ๖ คมกริณญ กถิ กตตา เป็นผู้ที่กำลังกล่าวถ้อยคำหรือเรื่องที่ลึกซึ้งได้ คำกล่าวสอนธรรมดาสามัญก็เป็นความดีของกัลยาณมิตรอยู่ทั่วไปแล้ว แต่กัลยาณมิตรที่มีคุณสมบัติพิเศษที่จะช่วยลูกศิษย์ได้อย่างแท้จริงก็คือ ผู้ที่สามารถนำให้เข้าถึงสิ่งที่ลึกซึ้งให้ยิ่ง ๆ ขึ้นไป^{๗๘} อันนี้จะเป็นปัจจัยที่ทำให้เราสามารถก้าวหน้าในการปฏิบัติ ถ้าเรื่องลึกซึ้งขึ้นไป ท่านไม่สามารถแนะนำได้เราก็อยู่ในระดับธรรมดา ความก้าวหน้าในการปฏิบัติ ก็ไม่เป็นไปเท่าที่ควรไปไม่ไกล หรือไม่ถึงที่สุดจึงจะต้องมีคุณลักษณะข้อที่ ๖ คือสามารถที่จะแถลงชี้แจงเรื่องลึกซึ้งได้ด้วย ในที่นี้คง หมายถึงเรื่องเกี่ยวกับฃาน วิปัสสนา มรรค ผล และนิพพาน หรืออีกนัยหนึ่ง ถ้อยคำที่ควรพูดในการทำหน้าที่กัลยาณมิตร คือ กถาวัตถุ ๑๐^{๗๙} ถ้อยคำทั้ง ๑๐ นี้พระผู้มีพระภาคทรงรับรองว่ามีอนุภาพมากดังพระพุทธดำรัสว่า

ภิกษุทั้งหลาย หากเธอทั้งหลายจะพึงยก กถาวัตถุ ๑๐ ประการนี้ อย่างใดอย่างหนึ่งขึ้นมา กล่าว เธอทั้งหลายก็จะสามารถครอบงำเดชานุภาพของดวงจันทร์ และดวงอาทิตย์ที่มีฤทธิ์มากมี อนุภาพมากอย่างนี้ด้วยเดชานุภาพของตนได้ไม่จำเป็นต้องพูดถึงอัญญเดียรธีย์ปริพาชกทั้งหลายเลย

^{๗๗} พ.ธ.อ. (ไทย) ๒๕/๘๑/๕๓.

^{๗๘} อ. สดต.ก. (ไทย) ๒๓/๓๗/๒๙.

^{๗๙} อภิปัจจนกถา (ถ้อยคำที่ชักนำไปปรารถนาน้อย) สันตมูลิกถา (...ให้สันโดษ) ปวิเวกกถา (...ให้มีความ สงัดกายและจิต) อสังสัคคกถา (...ให้ไม่คลุกคลี) วิริยารัมภกถา (...ให้ปรารถนาความเพียร) สีลกถา (...ให้ตั้งอยู่ใน ศีล) สมာธิกถา (...ให้ทำจิตให้มั่นคง) ปัญญาถา (...ให้เกิดปัญญา) วิมุตติถา (...ให้ทำใจให้พ้นจากกิเลสและความ ทุกข์) วิมุตติญาณทัสสนกถา (...ให้เกิดความรู้ความเห็นในภาวะที่หลุดพ้นจากกิเลสและความทุกข์).

แล้ว กล่าวเป็นกถาไซ้ เธอทั้งหลายพึงครอบงำเดช แม้ของพระจันทร์ และพระอาทิตย์ผู้มีฤทธิ์มี
อานุภาพมากอย่างนี้ด้วยเดชได้ จะป่วยกล่าวไปย ถึงปริพาชกอัญญเดียรฉัตรทั้งหลายเล่า^{๘๐}

ส่วนผู้บริหรงานของผู้บริหารการประปานครหลวง ควรเป็นผู้ที่สามารถนำเรื่องที่ยกมา
อธิบายให้เกิดภาพพจน์เข้าใจง่าย แม้เรื่องราวที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับชีวิต เกี่ยวกับหัวข้อธรรมะที่ยากๆ ก็
สามารถหาเรื่องอุปมาอุปไมยให้เข้าใจอย่างง่าย

๔.๒.๗. บุรณการบริหรงานตามหลักกัลยาณมิตรข้อที่ ๗ ไม่ชักจูงในสิ่งที่ไม่มี ประโยชน์

การบุรณการบริหรงานของผู้บริหารการประปานครหลวง ภาค ๑ ตามหลักกัลยาณมิตร
ข้อที่ ๗ ข้อสุดท้าย นอกจากจะช่วยแนะนำในทางที่ดีให้ความรู้เข้าใจ^{๘๑} เกิดความรู้สึกลงในทางที่ดีงาม
และปฏิบัติถูกต้องแล้ว อีกด้านหนึ่งก็มีกรอบในทางที่ไม่ให้เกิดความเสื่อมเสียขึ้นคือ โน จมฺฐาเน นิโยช
เย แปลว่าไม่ชักจูงในสิ่งที่เหลวไหลไร้สาระ หรือในทางที่เสียหาย คือป้องกันไม่ให้เกิดในสิ่งที่ไม่เป็น
ประโยชน์เกื้อกูล มีคติเป็นทุกข์ ทำให้เกิดความรู้สึกลบหายไป ปลอดภัยปลอดภัยขึ้นมากว่า จะไม่ทำให้
เกิดความเสียหาย และเผอิญไปผิดทาง ชักชวนให้ทำแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์เกื้อกูลมีคติเป็นสุข ผู้
ต้องการประโยชน์จากการได้คบหามิตร พระพุทธองค์ตรัสว่าควรคบผู้มีคุณสมบัติตามที่กล่าวมา แม้
จะถูกขับไล่ก็ควรเข้าไปหา ดังความในพุทธภาษิตที่ตรัสสรุปไว้ว่า “มิตรเป็นที่รัก เป็นที่เคารพ เป็นที่ยก
ย่อง เป็นนักพูด เป็นผู้อดทนต่อถ้อยคำ พูดถ้อยคำลึกซึ้งได้ ไม่ชักนำในอวิชชาในโลกนี้ ฐานะเหล่านี้มี
อยู่ในบุคคลใดบุคคลนั้น จัดว่าเป็นมิตรผู้มุ่งประโยชน์ และอนุเคราะห์ ผู้ต้องการจะคบมิตร ควรคบ
มิตรเช่นนั้นแม้จะถูกขับไล่ก็ตาม”^{๘๒}

ส่วนผู้บริหรงานของผู้บริหารการประปานครหลวง ควรเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติอยู่ใน
ธรรม ไม่ยอมทำเรื่องที่เป็นการเสื่อมเสีย พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่มีเบื้องหน้า ไม่มีเบื้องหลัง ทุก
กิจกรรมของกัลยาณมิตรต้องบริสุทธิ์ผุดผ่อง ใสสะอาด พร้อมทั้งจะประกาศให้ชาวโลกรับรู้ และทำทนาย
ให้มาพิสูจน์ได้เสมอ

ฉะนั้นหลักกัลยาณมิตรทั้ง ๗ ประการนี้^{๘๓} จึงจำเป็นและเกื้อหนุนต่อบทบาทของการ
บริหรงานของผู้บริหารการประปานครหลวง ภาค ๑ ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงสุดจนถึงระดับต่ำสุดใน
หน่วยงาน

^{๘๐} วจ.ทสก. (ไทย) ๒๔/๖๙/๑๕๑.

^{๘๑} วจ. สดตก. (ไทย) ๒๓/๓๓/๒๙.

^{๘๒} วจ.สดตก. (ไทย) ๒๒/๓๓/๕๘.

^{๘๓} วจ.จตุก. (ไทย) ๒๑/๓๒/๕๐-๕๑.

๔.๓ วิเคราะห์บทสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ในการบูรณาการหลักสังคหวัตถุกับ การบริหารการประสานนครหลวง ภาค ๑

พระเมธาวิจารย์รศ, ผศ.ดร. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย กล่าวโดยสรุปว่า หลักสังคหวัตถุในคัมภีร์พระพุทธศาสนา พระพุทธองค์ได้ทรงตรัสไว้เพื่อเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวมิให้บุคคลได้เผลอตว์โดยไม่มีสติที่ยังคิดแม้ว่าบุคคลใดบุคคลหนึ่งขาดเสียซึ่งหลักสังคหวัตถุ ๔ แล้วนั้นก็ทำให้ตนเองเป็นคนที่ขาดความเชื่อถือของสังคมไป สังคหวัตถุ ๔ นั้นประกอบไปด้วยหลักสำคัญทั้ง ๔ ประการด้วยกันคือ

การให้ของที่เป็นของรักของตนแก่บุคคลอื่นซึ่งเขาผู้นั้นไม่มีการให้นี้ผู้ให้จะเป็นที่รักของผู้รับ

คำพูดที่มีความไพเราะอ่อนหวาน พูดในลักษณะที่เป็นประโยชน์แก่ทุกๆคนไม่พูดจาก้าวร้าว ไม่พูดดูหมิ่นผู้อื่น พูดให้มีความสมัคสมานสามัคคีพระพุทธองค์ได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากและมีใจความสำคัญจำแนกได้ ๕ ประการคือ ๑) พูดตามกาลเวลาหรือเรียกว่า พูดถูกกาลเทศะแต่ถ้าผู้พูดพูดโดยไม่ถูกกาลเทศะแล้วจะทำให้ผู้รับฟังและเป็นผู้เสียหายด้วยและอาจจะต้องเสียเพื่อนไปดังกรณีแม่เล่าที่นักร้องท่านหนึ่งทักทายดาราสาวรุ่นเดียวกันว่า วันนี้โชคดีได้พบแม่เล่า ซึ่งคำพูดนี้ในหมู่เพื่อนสนิทที่ทักทายกันอาจไม่รู้สึกละแวกแต่กรณีนี้ ทักในชนหมู่มากทำให้คนถูกทักโกรธเอาบางกรณีถ้าตกลงกันไม่ได้อาจต้องมีการฟ้องร้องได้ ๒) คือคำพูดที่พูดออกมาเป็นเรื่องจริงถ้าผู้ใดพูดไม่จริงแล้วก็จะไปเป็นผลเสียแก่ผู้พูดเองดังเช่น กรณีตัวอย่างยาสตรีเบนโลซึ่งผู้พูดก็เสียหายและขาดคนเชื่อถือ ๓) คำพูดที่อ่อนหวานหรือคำพูดที่หยาบคายถ้าผู้ใดพูดแล้วไม่ตรงกับความเป็นจริงผู้รับฟังก็อาจที่จะโกรธได้เช่นกรณีของโคนันทวิศาลซึ่งวันหนึ่งเจ้าของคือท่านเศรษฐีได้พูดว่านี่แน่เจ้าวัวขี้เกียจสันหลังยาววันนี้ข้าจะไม่ให้เจ้ากินอาหาร โคนันทวิศาลเป็นโคพระโพธิสัตว์เมื่อฟังแล้วก็ไม่ยอมลากเกวียนและนอนอยู่เฉยๆอย่างนั้นเจ้าของจะเขี่ยตีเท่าไรก็ไม่ยอมลุกเดินในที่สุดเขาต้องยอมมาพูดตักกับโคนันทวิศาลโดยพูดว่าเจ้าโคปุ้บประเสริฐและขยันขันแข็งพอจะช่วยข้าลากเกวียนไปสู่จุดมุ่งหมายเถิดเท่านั้นเอง โคนันทวิศาลลุกขึ้นและลากเกวียน ๕๐๐ ไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้จะเห็นได้ว่าการพูดจาด้วยความอ่อนหวานอย่างจริงใจก็เป็นประโยชน์แก่ทุกคน ๔) คำพูดที่มีประโยชน์และหรือไร้ประโยชน์คือพูดแล้วเกิดประโยชน์แก่ทุกคนคือพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเรียกให้ พลเอก สุจินดา คราประยูรและ พลตรี จำลอง ศรีเมืองเข้าเฝ้า จากการตรัสของพระองค์ทั้งสองฝ่ายก็สามารถยุติปัญหาลงได้ในที่สุด ๕) พูดแบบมีเมตตาจิตหรือมีโทสะพูดคือพูดโดยโทสะคือคำพูดที่พูดมาแล้วทำให้เกิดความรำคาญ กรณีเสือเหลืองเสือแดง คือพูดเอาดีฝ่ายเดียว

การทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อตนเองและคนรอบข้างคือปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้วไม่ทำให้เสียประโยชน์ทั้งสองฝ่ายในกรณีเช่นนี้ขอยกตัวอย่างพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระเทพ พระพี่นางเป็นต้นพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงดูแลพสกนิกรของพระองค์ด้วยดีมาตลอด ยกตัวอย่างของโครงการแก้มลิงที่พระองค์ทรงกระทำอยู่ทั่วประเทศซึ่งก็เป็นประโยชน์ของคนส่วนรวม สมเด็จพระเทพ พระพี่นางในกรณีแพทย์เคลื่อนที่ พสกนิกร เป็นต้นก็เป็นประโยชน์ของพสกนิกรเช่นกัน และอีกหนึ่งตัวอย่างที่เป็นสามัญชนคือคุณ บินท์ บันลือฤทธิ์ที่ช่วยสังคมในหลายกรณีโดยใช้อุปถัมภ์ช่วยชีวิตชาวบ้านตามกำลังมีเงินเรื่องรู้ถึงคุณสันติ ภิรมณ์ภักดี ทราบข่าวและได้ยื่นมือเข้ามาช่วยใน

เรื่องยานพาหนะที่ดีและมีคุณภาพให้ใช้ตลอดไปโดยที่รถคันดังกล่าวชำรุดเมื่อไรสามารถนำมาเปลี่ยนได้ทันที จากทั้งสองกรณีนี้ก็คือการทำตนเสมอต้นเสมอปลายนั่นเอง

การสมานตนเองกับผู้อื่นในทางที่ดีวางตนสมตามฐานะลักษณะนี้รวมไปถึงหลักเศรษฐกิจพอเพียงในพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและการปรับตัวเองให้อยู่อย่างพอเพียงในสังคมพร้อมทั้งไม่ทำให้ตัวเองเดือดร้อน

พระเมธาวิณัยรส ยังให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักสังคหวัตถุ ผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีนั้นต้องวางตนให้เสมอต้นเสมอปลายดังนั้นผู้บริหารที่ดีนั้นจะต้องมีคุณธรรมประจำใจและคุณธรรมที่จะกล่าวถึงนี้ก็คือหลักเบื้องต้นที่ทุกคนถ้านำมาปฏิบัติแล้วคุณภาพชีวิตของตัวเองและคนรอบข้างนับตั้งแต่บุคคลในครอบครัวเพื่อนสนิทมิตรสหายผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาหลักธรรมนี้ก็คือหลักสังคหวัตถุนั่นเอง หลักสังคหวัตถุนั้นถ้าเราสังเกตดีๆ นั้นจะมีอยู่ในทุกตัวผู้คนเพียงแต่เขาเหล่านั้นจะนำมาใช้หรือไม่เพียงใด ในหน่วยงานทุกที่แม้ว่าผู้บริหารใส่ใจและนำมาใช้กับตัวเองก่อนและค่อยๆ แนะนำคนรอบข้างให้หันมาปฏิบัติหน่วยงานก็จะมีคุณภาพยิ่งขึ้น ดังตัวอย่างเช่นไม่ชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาจนมากเกินไปผู้บริหารไม่ควรทำตัวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกียจถ้าเขาเกียจแล้วงานก็จะไม่เดินหน้าผู้บริหารที่ดีควรทำอย่างนี้คือ

๒.๑ การให้ทาน ผู้บริหารนั้นส่วนใหญ่มักยกยภาพสูงอยู่แล้วควรแบ่งปันส่วนที่เหลือของตนให้ลูกน้องเขาบ้างท่านก็จะเป็นที่รักของผู้ใต้บังคับบัญชาคือเขาฟังท่านได้

๒.๒ ปิยวาจาผู้บริหารควรพูดด้วยมธุรสวาจาไม่ควรพูดดุถูกข่มเหงเขาควรสรรเสริญเขาเมื่อเขาทำดีและการชมนี้ต้องชมเขาต่อหน้าคนหมู่มากและในทางตรงกันข้ามหากจะต้องตำหนิเขาไม่ควรตำหนิเพียงแต่ให้คำแนะนำเขาและไม่ควรตำหนิหรือแนะนำต่อหน้าสาธารณะชนเพราะเขาจะอาย อวดถวิลหา ผู้บริหารควรวางตนให้เสมอต้นเสมอปลายทำตัวเองให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังได้ทั้งกำลังใจและกำลังทรัพย์

๒.๔ สมานัตตา ผู้บริหารควรทำตนให้เหมือนว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นญาติเป็นลูกเป็นหลานลักษณะการพูดกับลูกน้องต้องเป็นไปในลักษณะไม่ให้เกิดการแตกแยกในองค์กรของตนไม่เลือกปฏิบัติรวมทุกข์ร่วมสุขวางตนเหมาะสม พระพุทธองค์ทรงกล่าวไว้ว่าหลักธรรมที่เป็นเครื่องมัดหรือยึดเหนี่ยวน้ำใจคนทั้งหลายนั้นก็คือ หลักสังคหวัตถุ ๔ นั่นเอง

ศาสตราจารย์ (พิเศษ) อติศักดิ์ ทองบุญ ราชบัณฑิต กล่าวโดยสรุปว่า หลักสังคหวัตถุ ๔ ไว้ดังนี้คือ ในเรื่องของทานนั้นถือว่าเป็นหลักธรรมข้อแรกหรือว่าข้อพื้นฐานที่นับว่าสำคัญเป็นอย่างมากเพราะว่าทานนั้นมีใช้ว่าจะให้เฉพาะแต่สิ่งที่เป็นสิ่งของที่เป็นวัสดุอย่างเดียว การให้ที่เป็น มธุรสวาจา คือวาจาที่อ่อนหวานหรือปิยะวาจานั้นเอง

ปิยะวาจาคือ การพูดที่จริงใจในทุกๆ กรณีเมื่อคนรอบข้างมีปัญหาเราให้คำปรึกษาอย่างถูกต้องและอยู่ในพื้นฐานของความจริงพูดให้เขามีกำลังในการทำงานพูดให้เขามีพลังกำลังในการทำงานต่อสู้ไม่ท้อถอยและให้ธรรมะแก่เขาการกระทำลักษณะนี้ก็คือเป็นการให้ทานเช่นกัน

ทานนั้นนอกจากการให้ที่เป็นสิ่งของแล้วการให้อภัยแก่คนรอบข้างการเสียสละหรือจาคะก็เป็นการให้เช่นกัน

อภัยทานก็คือบุคคลใดที่ทำความเดือดร้อนให้เราทั้งทางกายและทางใจถ้าเราไม่ถือโทษโกรธเขาและยกโทษให้เขากรณีดังกล่าวนี้ก็ถือเป็นทานเช่นกัน พระพุทธองค์ทรงตรัสไว้ว่าอภัยทานคือทานที่ดีที่สุดเพราะเป็นการตัดใจและออกมาจากใจคือทานที่ดีที่สุด

ทานอีกประเภทหนึ่งก็คือ จาคะ จาคะคือการเสียสละของที่ตนรักและหวงแหนให้แก่ผู้รับ โดยอุกครรลองครองธรรมเช่นการสละทรัพย์สินของเราให้แก่สาธารณะกุศลต่างๆ การเสียสละเวลาให้แก่หน่วยงานที่ตนรับผิดชอบการรับฟังปัญหาและช่วยแก้ปัญหาคนรอบข้างเช่นลูกค้าย่อมมีความเดือดร้อนไม่สะดวกในการรับบริการในปัญหาที่เกื้อขึ้นกับเขาก็ถือว่าเป็นทานเช่นกัน คือจาคะนั้นเอง

ปิยะวาจาในการให้บริการเจ้าหน้าที่ให้บริการนั้นต้องทำด้วยใจใช้วาจาที่นุ่มนวล ต้องทนต่ออารมณ์ของลูกค้าและให้เขาพอใจและกลับไปด้วยความพึงพอใจและกลับไปอย่างเป็นมิตร

อัตถจริยาคือการนั้นก็ทำตนเองให้เป็นอรรถประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานโดยความเต็มใจไม่ทุจริตในทุกๆ เรื่องแม้กระทั่งเวลาในการทำงานพนักงานควรมาปฏิบัติงานและกลับให้ตรง ตามเวลาที่หน่วยงานตั้งเอาไว้และไม่หลบเลี่ยงหนีนงานในช่วงเวลาทำงาน การหนีนงานในช่วงเวลาทำงานก็ถือเป็นการ ทุจริตเช่นกันบุคคลผู้ซึ่งเป็นผู้บริหารควรเป็นคนที่จะต้องทำเป็นตัวอย่างที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทำตาม

สมานัตตาคือการวางตนเสมอต้นเสมอปลายในผู้บริหรานั้นถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมากที่สุดผู้บริหารต้องทำตนให้เป็นตัวอย่างและผู้บริหารต้องประพฤติตนและวางตัวให้เหมาะสมกับกาลเทศะเหมาะสมกับตำแหน่งเหมาะสมกับบุคคลวางตนเสมอต้นเสมอปลายทำตัวให้เรียบงานไม่ยกตนข่มท่าน

ผศ.ดร.มนตรี สิริโรจนานนท์ อาจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สรุปได้ว่า การปรองดองรักใคร่ของบุคคลอันเป็นที่รักของสังคม และธรรมะที่เป็นพื้นฐานที่ดีที่สุดของสังคมคือหลักสังคหะวัตถุและสิ่งที่สำคัญเป็นเบื้องต้นคือ

ทาน คือการให้การให้ในที่นี้ทั้งการให้ด้วยวัตถุและสิ่งที่ไม่ใช่วัตถุ การให้ด้วยวัตถุนี้คนส่วนใหญ่จะรู้จักและมีความชื่นชอบ เพราะผู้ให้ย่อมเป็นที่รักของบุคคลโดยทั่วไปแต่การให้แบบนี้ต้องใช้ต้นทุนในระยะยาวและการให้อีกอย่างหนึ่งก็คือการให้โดยไม่ใช้สิ่งที่เป็นสิ่งของคือการให้ด้วยวาจา คือปิยะวาจา คือผู้บริหารนั้นให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวโดยการให้คำปรึกษานั้นผู้บริหารต้องมีความเต็มใจและตั้งใจเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะการขอคำปรึกษาของลูกค้า (คือ ผู้ใช้น้ำ) ผู้บริหารต้องให้ความกระจ่างในทุกๆ เรื่องที่ลูกค้าไม่เข้าใจต้องให้ลูกค้าพึงพอใจกลับไปทุกคนที่มาติดต่อยังสำนักงานหรือแม้กระทั่งการที่ผู้ใช้น้ำไม่สามารถมายังสำนักงานได้ก็คือการใช้โทรศัพท์ปรึกษาในกรณีที่เป็นปัญหาและผู้บริหารต้องอบรมเจ้าหน้าที่ให้การ ปรึกษาทางโทรศัพท์ จะได้เป็นผลดีแก่ตนเองและหน่วยงานรวมถึงคนรอบข้างด้วย

ทางด้านอรรถจริยาคือการเสมอต้นเสมอปลายการซื้อสัตย์สุจริตการซื้อสัตย์สุจริตนั้นได้บ่งบอกถึงคุณภาพชีวิตและคุณภาพของการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารนั้นต้องไม่อคติทั้งรักและอคติเกียจชัง

อคติรักคือผู้บริหารไม่ควรมอบงานที่เบาและดีให้คนที่รัก และให้งานที่ยากและเป็นปัญหาให้คนที่ตนเองไม่ชอบ

การให้งานของผู้บริหารงานนั้นผู้บริหาร ต้องใช้หลัก อัตถจริยาเป็นหลักสำคัญคือ ผู้บริหารต้องคัดสรรงานให้ตรงกับจริตของบุคคลเหล่านั้น(จริตก็คือความถนัดของแต่ละคน)

สมานัตตตา คือการเสมอดัน เสมอปลายของผู้บริหาร ผู้บริหารนั้นต้องทำตนในทางที่ดี นั้นต้องปฏิบัติตนให้เสมอดันเสมอปลายในทางที่ดีเพราะจะได้เป็นตัวอย่างที่ดีให้ผู้ที่บังคับบัญชา

นายธนศักดิ์ วัฒนฐานะ ผู้ว่าการการประปานครหลวง สำนักงานประปา สาขาสุขุมวิท กล่าวโดยสรุปว่า เน้นย้ำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับยึดหลักธรรมาภิบาลที่เป็นสากล และ สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี โดยกำหนดเป็นแนวจริยธรรมการ ดำเนินงาน กปน. มาถือปฏิบัติทั้งองค์กร ประกอบด้วย หลักนิติธรรม มีความเสมอภาค หลัก คุณธรรม ไม่กระทำหรือสนับสนุน และควบคุมการคอร์รัปชั่น หลักความโปร่งใส สามารถตรวจสอบ ได้หลักการมีส่วนร่วมของพนักงาน หลักความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ และ หลักความ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้รับความชอบธรรม ทั้งรัฐบาล ลูกค้า คู่ค้า พนักงาน ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคม สัมกับวิสัยทัศน์ของ กปน. ที่ว่า "เป็นองค์กร ชี้นำด้านการบริหารจัดการที่ดี ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ในระดับแนวหน้าสุดของกลุ่มประเทศ อาเซียน ที่ให้บริการงานประปา"

หลักในการบริหารงานในองค์กร ต้องมีการแบ่งงานกันทำ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันจึงจะ ก่อให้เกิด หลักธรรมในพระพุทธศาสนา ซึ่งเป็นศาสนาที่คนไทยส่วนมากยอมรับนับถือ มีหลักธรรมที่ ครอบคลุมและเหมาะสมสำหรับนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้หลายกรณี โดยเฉพาะด้านการให้ การบริการประชาชนนั้น ในพระพุทธศาสนามีหลักธรรมที่สามารถส่งเสริมสนับสนุนได้หลายประการ โดยเฉพาะหลักสังคหวัตถุ ๔ คือ ทาน ปิยวาจา อัตถจริยา สมานัตตตา โอปปาติกะ วจีไพบรา เวทนีการะ สังวร เวทนีการะ (สงเคราะห์ประชาชน วางตนเหมาะสม) ซึ่งเป็นหลักธรรมจะทำให้คนเราอยู่กันด้วยความรัก อยู่กัน ด้วยความปรารถนาดีและผูกพันใจต่อกันไว้ได้

นางพยอม ศรีอนันต์ ผู้จัดการการประปา สาขาสุมทราการ กล่าวโดยสรุปว่า สภาพ โดยรวมของ การประปา สาขาสุมทรา การนั้นเป็นพื้นที่ที่อยู่ในเขตขยายมีทั้งผู้ใช้น้ำที่เป็น ประชาชนธรรมดาโดยทั่วไปแล้วยังอยู่ในเขตของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ และสถานศึกษาใน ระดับอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงอีกเป็นจำนวนมากสภาพปัญหาโดยองค์รวมแล้วมีมากพอสมควรดังต่อไปนี้ คือ

- ก) ปัญหาด้านพื้นที่ที่มีบริเวณที่กว้างขวางและขนาดใหญ่
- ข) ปัญหาพื้นที่ใช้สอยในสำนักงาน
- ค) ปัญหาด้านบุคลากร
- ง) ปัญหาน้ำสูญเสีย

ก) ปัญหาในด้านพื้นที่ ในสาขาสุมทราการนั้นเป็นสาขาที่มีเนื้อที่มากพอสมควรการ ดูแลเป็นเรื่องที่ค่อนข้างที่จะลำบากมากพอสมควรเมื่อเกิดการแตกหักของท่อหรือเกิดการรั่วไหลก็ จะดำเนินการบำรุงรักษาที่ค่อนข้างยากซึ่งจุดดังกล่าวนี้เองท่านผู้ว่า พยอมก็ตระหนักเป็นอย่างยิ่งและ ได้ระดมสมองของบุคลากรในสาขาเพื่อที่จะหาแนวทางแก้ไขให้หน่วยงานสูญเสียเงินน้อยที่สุดเท่าที่จะ

ทำได้และในอีกกรณีก็คือสาขาสมุทรปราการนั้นมีพื้นที่ที่ติดชายฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยาและชายทะเลแล้ว จากที่ตั้งของสภาพพื้นที่ทำให้ยากลำบากในกรณีที่สูงเวลาน้ำขึ้นน้ำลงก็เป็นอุปสรรคในการคมนาคมรวัด น้ำ และซ่อมบำรุงในกรณีมีท่อแตกหักหรือแม้แต่ติดตั้งการร้องขอใช้น้ำใหม่

ข) ปัญหาพื้นที่ใช้สอยของบุคคลากรในสำนักงานเองและลูกค้า สาขาของเราเป็นสาขาใหม่แต่สำนักงานของเรานั้นได้ใช้อาคารเดิมที่มีอยู่แล้วเป็นที่ดำเนินการโดยที่อาคารเหล่านี้เป็นของเก่าและมีขนาดที่ไม่กว้างขวางเป็นเหตุให้เนื้อที่ใช้สอยค่อนข้างคับแคบไม่สะดวกกับพนักงานเองและลูกค้าต่างๆที่มาใช้บริการในเรื่องต่างๆเช่น จ่ายค่าน้ำขอติดตั้งประปาเพื่อที่จะเป็นลูกค้าใหม่

ค) ปัญหาด้านบุคคลากร ณ ในขณะนี้ ทางสาขาสมุทรปราการนับว่าเป็นสาขาที่มีบุคคลากรที่มีงานมากพอสมควร เจ้าหน้าที่ทุกแผนกทำงานอย่างเต็มที่ในทุกๆด้านเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่แล้วเป็นผู้รับจ้างที่ยังไม่ได้บรรจุเป็นพนักงานขององค์กรแต่เขาเหล่านั้นก็ทำงานให้องค์กรด้วยความเต็มใจอย่างสุดสาหัส

ง) ปัญหาเรื่องน้ำสูญเสียทางสาขาได้มีการติดตั้งขอบเขตของการควบคุมพื้นที่ในความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน ที่เรียกว่า DMA ซึ่งในแต่ละ dma นั้นเราจะมีมาตรวัดน้ำ

ที่มีขนาดใหญ่ติดตั้งควบคุมปริมาณการจัดส่งน้ำเข้ามาในdma นั้นปริมาณสุทธิเท่าใดและหักลบด้วยปริมาณน้ำขาย ที่ขาดหายไปคือน้ำที่สูญเสียนับตั้งแต่ติดตั้งdma แล้วการสูญเสียของสาขาลดลงมากเป็นที่น่าพอใจ

นางพยอม ศรีอนันต์ กล่าวถึงการแก้ไขในด้านที่ตั้งของสถานที่นั้นเราไม่สามารถที่จะแก้ไขสภาพทางภูมิศาสตร์แต่ในทางปฏิบัติแล้วทางผู้บริหารและพนักงานสามารถใช้กลยุทธ์ในการปฏิบัติงานได้ดังนี้คือ

ในกรณีพื้นที่ใช้สอยของอาคารและสถานที่นั้นทางสาได้แบ่งเบาภาระของสถานที่ที่คับแคบอยู่แล้วโดยทางสาขาเปิดรับชำระในทุกๆเรื่องในช่วงเช้าก่อนทำการเป็นเวลา ๑ ชั่วโมงและช่วงพักเที่ยงทางสาขาก็เปิดให้บริการด้วยและในโอกาสต่อไปนี้ ทางสาขาจะเปิดทางด่วนในการชำระค่าใช้บริการภายในบริเวณพื้นที่จอดรถ ที่เราเรียกว่า จอด จ่าย จร คือลูกค้าขับรถเข้ามาในบริเวณสาขาและชำระค่าบริการและกลับได้เลยและในบริเวณที่น้ำท่วมถึงในบริเวณที่พนักงานของเราจะไปปฏิบัติงาน ทางสาขาก็จะแนะนำให้พนักงานไปปฏิบัติหน้าที่ในขณะน้ำลงซึ่งกรณีนี้พนักงานส่วนใหญ่เข้าใจคืออยู่แล้วในทุกๆส่วนที่เกี่ยวข้อง

ส่วนในกรณีซ่อมบำรุงในกรณีเกิดมีท่อรั่วท่อแตกนั้นดังที่ได้กล่าวไว้ในเบื้องต้นแล้วว่าพื้นที่ของสาขาอยู่ในทำเลของย่านอุตสาหกรรมและสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาอีกเป็นจำนวนมาก การปฏิบัติงานในทุกๆกรณีต้องดำเนินการอย่างรวดเร็วและแม่นยำการปฏิบัติงาน

ในเรื่องของการแก้ไขในด้านบุคคลากรนั้นในทุกๆ หน่วยงานนั้นเจ้าหน้าที่ส่วนมากปฏิบัติงานในลักษณะครบครันทำงานแบบช่วยเหลือกันจึงคลี่คลายปัญหาในเบื้องต้นแต่ในระยะยาวทางสาขาคได้เสนอไปที่ฝ่ายที่เกี่ยวข้องขอบุคคลากรเพิ่ม

ในด้านการแก้ปัญหาด้านน้ำสูญเสียทางสาขาได้กำชับพนักงานในทุกภาคส่วนให้เฝ้าดูแลจุดรั่วไหลของน้ำที่จะเกิดขึ้นและในการแก้ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการซ่อมบำรุงนั้นทางสาขาคได้จัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในทุกๆด้านปฏิบัติในช่วงเวลาหลังเลิกงานก็เป็น่างแก้ไขปัญหาคให้สาขาคอีกช่องทางหนึ่งด้วย

นางพยอม ศรีอนันต์ ผู้จัดการการประปา สาขาสุมทรปราการ กล่าวถึง สาเหตุอีกประการหนึ่งคือบุคลากรในสาขาทั้งพนักงานและลูกจ้างบางคนไม่รู้หน้าที่ของตนเองมีความรับผิดชอบในเนื้องานประเภทไหนปฏิบัติตนไม่คุ้มค่าแรงที่ตนได้รับใช้เวลาให้หมดไปแบบสูญเปล่า ทำเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเท่าที่ควร และใช้เวลาราชการไปในงานส่วนตัวเป็นจำนวนมาก สาเหตุของปัญหาก็คือพนักงานไม่รู้หน้าที่ของตนที่ได้รับมา ว่าตนเองมีภาระหน้าที่ในแต่ละวันจะต้องทำอะไรก่อนหลังและงานใดจะต้องทำก่อนทำหลังงานมดเร่งรีบ หรืองานที่ทำประจำที่ใช้เวลาที่รอได้

แนวทางแก้ไขในกรณีดังกล่าวทางสาขาร่วมกับฝ่ายบริหารบุคลากรตัดฝึกอบรมในด้านพระพุทธศาสนา ร่วมกับ มจร ซึ่งก็อาจทำให้เขาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้โดยอาจใช้หลักธรรมในด้านสังคหวัตถุ ๔ มาใช้โดยเฉพาะทางด้าน

ทาน ทานไม่ใช่หมายถึงการทำบุญให้ทานอย่างเดียวพนักงานบางคนอาจจะไม่รู้เราจะต้องให้เขารู้ว่าการทำทานให้เป็นปรกตินั้นไม่คั่งค้างและในบางครั้งถ้าเราช่วยเพื่อนร่วมงานทำงานของเขาบ้างอันนี้ก็เป็นการเช่นกันส่วนในด้านให้พนักงานทำงานประจำให้ลุล่วงไปไม่คั่งค้างทำให้แล้วเสร็จวันต่อวัน ลักษณะเช่นนี้ก็ปรับเข้าได้กับหลักธรรม สมานัตตตาแล้ว และผู้บริหารควรบอกเขาให้ทราบเขาจะได้ภูมิใจ และปฏิบัติต่ออย่างสม่ำเสมอถ้าจิตใจเขาตั้งมั่นในหลักธรรมแล้วทางผู้บังคับบัญชาคงไม่กังวลใจว่าเขาจะทำงานหรือไม่

ในเรื่องของการเสียสละเวลาให้องค์กรนั้นพนักงานส่วนมากทั้งลูกจ้างและพนักงานประจำส่วนใหญ่แล้วพนักงานทำอยู่แล้วแต่ไม่มากเท่าที่ควรส่วนใหญ่ที่เสียสละเวลานั้นพนักงานหวังในผลตอบแทนในภายหน้ามากกว่าที่จะทำโดยบริสุทธิ์ใจในโอกาสหน้าถ้าเขาได้รับความอบรมให้รักองค์กรมากกว่านี้เขาคงเสียสละเวลาให้องค์กรเพื่อความเจริญในอนาคตต่อไป

ในด้านปิยะวาจาคือการพูดจาไพเราะอ่อนหวานการพูดอย่างจริงใจก็เป็นแนวทางแก้ปัญหาได้เช่นกัน ขอยกตัวอย่าง หัวหน้าส่วนบริการผู้ใช้น้ำท่านหนึ่งเป็นผู้หญิงลูกค้าติดต่อมาแล้วไม่ได้รับความประทับใจ หัวหน้าท่านนี้เขามาประสานงานต่อ หัวหน้างานท่านนี้รับฟังและช่วยแก้ปัญหาด้วยความตั้งใจและจริงใจในการให้บริการ ปัญหาที่เกิดขึ้นก็แก้ได้ลุล่วงไป สาเหตุจาก การพูดจาไพเราะและจริงใจในการให้บริการนั่นเอง

ระบบ HR นั้นมีความสำคัญมากอย่างหนึ่งในองค์กร หน่วยงานทุกๆหน่วยงานจะต้องอาศัย ระบบนี้ทุกๆองค์กรเพราะหน่วยงานนี้จะเป็นผู้ที่คัดสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าคือมีทั้งความและมีคุณธรรมด้วยองค์กรจึงจะอยู่ถาวรแน่นอนที่จะเลือกรับแต่ผู้ที่เก่งและฉลาดอย่างเดียวคงไม่ได้แล้วในปัจจุบันนี้บุคลากรของในแต่ละหน่วยงานต้องคัดสรรคนดีมีคุณธรรมก่อนคนเก่งเสมอ หน่วยงานจึงจะเจริญก้าวหน้าได้สมควรภาคภูมิใจ

ในกรณีการวางตัวของผู้บริหารนั้นเป็นปัญหาที่ใหญ่มากในทุกๆหน่วยงานในบางที่ผู้บริหารวางตัวที่ไม่เหมาะสมคือเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาจนเสียการปกครองก็มิดังนั้นผู้บริหารควรทำตัวให้ผู้บังคับบัญชาเกรงใจไว้ใจเชื่อใจ

การทำให้เขาเกรงใจคือในกรณีมาทำงานผู้บริหารควรมาแต่เช้าให้เป็นประจำและตรวจลับภายหลังลูกน้องกลับหมดแล้วและควรทำอย่างนี้ตลอดไปเพื่อให้เขาได้เกรงใจ

การทำให้เขาไว้ใจ คือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหามาปรึกษาในทุกๆเรื่องควรที่จะต้องเก็บปัญหานั้นไว้เป็นความลับเขาจะได้ไว้ใจว่ามาปรึกษาแล้วเขาจะไม่เดือร้อนในอนาคตต่อไป

การทำให้ลูกน้องเชื่อใจคือให้เขาเชื่อว่าเขาทำความดีแล้วเขาจะได้รับผลตอบแทนที่ดีกลับมา อย่างน้อยก็คำชมเชยเพื่อที่เขาจะได้มีกำลังใจประกอบความดีอีกต่อไป

ดังนั้นการวางตัวที่เหมาะสมของผู้บริหารนั้นมีส่วนที่จะช่วยให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จเป็นอย่างมาก

นางดวงจิต สุวรรณประทีป ผู้อำนวยการกองรายได้ สำนักงานประปา สาขาสุโขทัย กล่าวโดยสรุปว่า หลักสังคหวัตถุ ๔ ว่า หลักในการบริหารงานในองค์กร ต้องมีการแบ่งงานกันทำ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันจึงจะก่อให้เกิดความสามัคคีในองค์กร ไม่พูดจาใส่ร้ายผู้อื่นเพื่อให้คนอื่นเห็นตนว่าเป็นคนดี พูดในสิ่งที่จริง มีสัจจะ ไม่ยกตนข่มท่าน ให้พูดความจริงต่อกัน เอื้อเฟื้อกัน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน เสียสละถ้าสิ่งใดทำได้ก็ทำ ช่วยกันทำงานเพื่อให้องค์กรก้าวหน้า

หลักสังคหวัตถุ ๔ มีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมีความสำคัญเพราะจะทำให้บรรยากาศในการทำงานดี เหมือนครอบครัวเดียวกัน มีการให้เสียสละ แบ่งปัน พูดจาต่อกันดี ๆ เพราะทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงาน มีปัญหาที่ช่วยเหลือกัน แก้ปัญหากัน ไม่ใช่นิ่งจับผิดเอากันให้ตาย

นางดวงจิต สุวรรณประทีป ได้เสนอให้บูรณาการสังคหวัตถุมาใช้ในการบริหารการประปานครหลวง ภาค ๑ ดังนี้ คือ

๑. ในด้านการให้ (ทาน) การเสียสละ แบ่งปัน เช่นการให้นั้นควรให้ทั่วถึง ไม่ควรให้แต่พวกพ้องของตนเอง ควรให้ขึ้นตามแบบหมุนเวียนกันไป เพราะทุกคนก็ตั้งใจทำงานกันทุกคน

๒. ในด้านการพูดจาไพเราะ พูดต่อเพื่อนร่วมงานควรพูดจาให้ดีต่อกัน มีความจริงใจ ไม่ยกตนข่มท่าน ไม่พูดเอาดีใส่ตัว ชั่วให้ผู้อื่น ไม่ควรตำหนิตะเยียนลูกน้องต่อหน้าผู้อื่น เพื่อประสานความสามัคคีในองค์กร ถ้าพูดได้ก็ต้องทำได้ด้วย พูดในสิ่งที่ประโยชน์

๓) ในด้านบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ (อถถจริยา) มีวิธีการช่วยงานส่วนรวม เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ

๔) ในด้านการวางตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ในทุกสถานการณ์ (สมานัตตตา) ทำตัวเสมอต้นเสมอปลาย ทุกคนเป็นเพื่อนร่วมกัน

นางดวงจิต สุวรรณประทีป ยังให้ความเห็นและข้อเสนอแนะว่า ควรปลูกฝังให้ทุกคนมีสังคหวัตถุ ๔ เพราะจะทำให้องค์กรมีความเจริญ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี

นายสุทัศน์ วรรณศิริ ผู้จัดการสาขา สำนักงานประปา สาขาสมุทรปราการ กล่าวโดยสรุปว่า สังคหวัตถุ ๔ คือ หลักธรรมสำหรับยึดเหนี่ยวจิตใจคนในสังคม ให้มีความรักใคร่กลมเกลียวสามัคคีกัน เป็นหลักธรรมในการครองใจคน ให้คนในสังคมปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบต่อบุคคลอื่น ทั้งกาย วาจา ใจ ซึ่งหากคนในสังคมสามารถปฏิบัติตามหลักธรรมนี้ได้ครบทุกข้อ จะสามารถช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในสังคมได้มากที่สุด

นายสุทัศน์ วรรณศิริ กล่าวถึงหลักสังคหวัตถุ ๔ มีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม เนื่องจากงานทุกอย่างไม่สามารถทำสำเร็จได้เพียงคนเดียว ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของคนในทีมงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ซึ่ง

หลักสังคหัตถ์ ๔ เป็นธรรมะสำหรับการทำงานร่วมกัน การเอาใจเขามาใส่ใจเรา และการทำงานด้วยกาย วาจา ใจที่ถ้อยที่ถ้อยอาศัยกัน

การให้การเสียสละสามารถช่วยในการบริหารการประปาได้ บุคลากรในองค์กรนั้นควรมีการปลูกฝังให้มีความรักในองค์กร ไม่ใช่เพียงแค่มององค์กรเป็นสถานที่ที่แค่จ่ายเงินเดือนให้ตนเองแล้วจบแค่นั้น ควรมององค์กรให้เป็นเหมือนบ้าน เหมือนครอบครัวที่ ๒ ของตน ที่เราควรเสียสละกำลังกาย กำลังใจให้นอกเหนือจากงานประจำที่เราได้รับมอบหมายในแต่ละวัน งานบางอย่างอาจไม่สามารถทำงานให้แล้วเสร็จภายในเวลาทำการ แต่ถ้าบุคคลมีใจที่เสียสละจะสามารถทำงานต่อเนื่องได้ไม่ว่าจะเป็นช่วงเย็น หรือวันหยุดโดยไม่เรียกร้องสิ่งใดเพิ่มเติม หรือทำงานที่เป็นด้านการบริการสังคมซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและเป็นค่านิยมองค์กรที่พนักงานและผู้ปฏิบัติงานที่ต้องปฏิบัติ ด้วยความเต็มใจ รวมทั้งในการทำงานจะต้องช่วยเหลือแบ่งปันกันไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้การบริหารการประปาเติบโตไปในทิศทางที่ไม่ใช่แค่อยู่ในแผนการที่วางไว้ แต่องค์กรจะเติบโตได้อย่างไม่มีขีดจำกัดหากทั้งผู้บริหารและบุคลากรเสียสละตนเองในการทำงานเพิ่มขึ้น

การเจรจาติดต่อสื่อสารที่ไพเราะ สามารถช่วยการบริหารการประปาได้อย่างมากมาย เพราะการบริหารงานในตำแหน่งต่างๆ และการเจรจานั้น ถือเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ช่วยให้การทำงานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยเป็นอย่างดี การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบ ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่ เป็นประโยชน์และเหมาะสมกับกาลเทศะ ทำให้ผู้ร่วมงาน ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือแม้กระทั่งลูกค้าขององค์กร จะเกิดความรู้สึกที่ดีเมื่อได้รับฟังคำพูดที่ดี จริงใจและไม่ก้าวร้าว ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กรรวมทั้งความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างยั่งยืนต่อไป

การวางตัวเหมาะสมของผู้บริหารและพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างมาก ถือว่าทุกคนรู้หน้าที่ของตนและมีความคิดทางบวกต่อการทำงาน รวมทั้งมีการแสดงออกทางกายและวาจาที่เหมาะสมต่อผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย ทำให้ต่างคนต่างให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่ก้าวก่ายการทำงานของคนอื่น และไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร และระหว่างองค์กรภายนอก รวมทั้งลูกค้าขององค์กรด้วย

นางสาวสวรรยา เชี่ยวชาญลิขิต ผู้อำนวยการกองรายได้ สำนักงานประปา สาขาพระโขนง กล่าวโดยสรุปว่า สังคหัตถ์ ๔ คือ ๑) ทาน คือ การให้ การเสียสละ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การแบ่งปัน ช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ คนยากจนก็สามารถแบ่งปันให้ทานผู้อื่นได้ตามอัตภาพ ทำให้คนเราไม่เห็นแก่ตัว ๒) ปิยวาจา การพูดคำสุภาพ อ่อนหวาน เพื่อให้เกิดความสมานสามัคคี เป็นคำพูดที่พูดออกไปแล้วทำให้คนฟังรัก เช่น คำอ่อน คำชมเชยจากใจจริง คำพูดที่ชวนให้เกิดความสมัครสมานไมตรี ๓) อตถจริยา การบำเพ็ญสาธารณะประโยชน์ช่วยเหลือกันและกัน เราควรทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม และทำในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ เป็นพลเมืองที่ดีของประเทศชาติ ๔) สมานัตตา การวางตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ในทุกสถานการณ์ โดยร่วมสุขร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ปัญหาและร่วมแก้ปัญหา วางตัวเสมอต้นเสมอปลาย การวางตนได้เหมาะสมกับฐานะของตน เช่น เป็นผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา

นางสาวสรวรรยา เชี่ยวชาญลิขิต กล่าวว่า หลักสัจจกัตถุ มีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมาก เนื่องจากเมื่อทุกคนมีหลักสัจจกัตถุ ๔ และนำมาถือปฏิบัติ จะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความสามัคคีทุกคนร่วมมือกันทำงานด้วยจิตใจที่อยากทำงาน

นางสาวสรวรรยา เชี่ยวชาญลิขิต กล่าวถึงวิธีการนำหลักสัจจกัตถุ ๔ มาบูรณาการในการบริหารองค์กรในด้านการให้ทาน เช่น การช่วยเหลือผู้ร่วมงานที่ได้รับบาดเจ็บต้องใช้เงินในการรักษาตัว ในด้านปิยวาจา คำพูดที่เป็นมิตร คำพูดที่สุภาพ เป็นกันเองทำให้ผู้ฟังเกิดความรู้สึกที่ดี ในด้านอรรถจริยา บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ เมื่อมีโอกาสร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ในด้านสมานัตตตาวางตัวให้เข้ากับผู้อื่นในทุกสถานการณ์ รู้ว่าขณะปัจจุบันตนอยู่ในฐานะอะไร วางตนได้เหมาะสมกับฐานะของตน เช่น เป็นผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา

นางสาวสรวรรยา เชี่ยวชาญลิขิต ได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ว่าปัจจุบันแม้แต่ในวงการพระสงฆ์ ก็มีเรื่องที่น่าเป็นห่วง สาเหตุมาจากพระสงฆ์ ยังไม่เข้าถึงพระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า

นางสาวสรวรรยา เชี่ยวชาญลิขิต ได้ให้แนวทางในการบริหารงานว่า ๑) การให้การเสียสละ จะมาช่วยการบริหารการประปาได้ จะช่วยได้มาก หากพนักงานและผู้ปฏิบัติงานทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ตำแหน่งใด หากรู้จักเสียสละ จะทำให้ลดการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นซึ่งกันและกัน ๒) การเจรจาติดต่อสื่อสารที่ไพเราะสามารถช่วยการบริหารการประปาได้ เนื่องจากการทำงานต้องมีการประสานงานกันอยู่ตลอดเวลา เพราะทำงานเป็นทีม ดังนั้นการเจรจาสื่อสารทำให้งานสำเร็จลุล่วงได้ ๓) ระบบ HR ทั้งในและนอกองค์กรสามารถช่วยให้การบริหารการประปาประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากการบริหารจัดการด้านบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ องค์กรที่มีการบริหารจัดการบุคลากรที่ดี มีบุคลากรทำงานเหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ ย่อมทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ ๔) การวางตัวเหมาะสมของผู้บริหารและพนักงานมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จมาก เนื่องจากการวางตัวของทุกคนเมื่อวางตัวให้เหมาะสม ต่างคนต่างรู้จักหน้าที่ ทำงานตามหน้าที่ ตามบทบาทของตนเองงานก็จะสำเร็จได้

ถ้ามนุษย์ทุกคน ทุกชาติ ทุกศาสนา มีหลักธรรมในการดำเนินชีวิต ไม่ว่าศาสนาใดสอนให้เป็นคนดี แต่คนต่างหากที่ยึดมั่นถือมั่นว่าตนถูก พวกตนถูกทั้งๆ ที่ทุจริต คอร์รัปชัน โกงกิน ประเทศชาติ ถือประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง จึงทำให้เกิดเหตุการณ์ต่างๆ มากมาย

นางวัฒนา ไบแก้ว ผู้อำนวยการกองธุรกิจบริการ สำนักงานประปา สาขาสุขุมวิท กล่าวโดยสรุปว่า สภาพปัญหาของการบริหารการประปานครหลวง ภาค ๑ ว่า ในส่วนของกองธุรกิจบริการมีมากพอสมควรเนื่องจากกองธุรกิจบริการนั้นเป็นกองที่เกิดใหม่ปัญหาที่พบแยกได้ดังนี้คือ

๑.๑ ด้านเนื้องานคือในกองนี้ดังที่ได้กล่าวไว้ในเบื้องต้นแล้วว่าเป็นกองใหม่ปัญหาที่เกิดขึ้นมีมากพนักงานจึงมีงานมากเกินไป

๑.๒ บุคลากรมีจำนวนน้อยกว่างานทำให้พนักงานต้องเสียสละเวลาส่วนตนเพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้ลุล่วงไปด้วยดี

นางวัฒนา ไบแก้ว ได้กล่าวถึงสาเหตุของปัญหา คือเป็นกองที่เปิดใหม่บุคลากรมียังไม่เพียงพอคือทั้งกองธุรกิจบริการมีบุคลากรทั้งหมดเพียง ๘ คนเท่านั้นรวมทั้งผู้อำนวยการกองด้วย

แนวทางแก้ไขควรเป็นอย่างไร ในเบื้องต้น ผู้อำนวยการกองธุรกิจบริการได้นำเสนอผู้จัดการสาขาให้หารือกับทางผู้ช่วยผู้ว่าการฝ่ายบริหารในเรื่องบุคคลากรเพื่อทำการสอบแข่งขันเพื่อที่จะบรรจุและแต่งตั้งพนักงานในตำแหน่งที่ขาดนั้นได้

นางวัฒนา ไบแก้ว กล่าวถึง สังคหวัตถุต่อการบริหารการประปานครหลวงว่า การให้ การเสียสละจะมาช่วยในการบริหารการประปา โดยที่ระบบ HR ทั้งในและนอกองค์กรสามารถช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จมากน้อยหรือไม่อย่างไร ระบบนี้ทำความสำเร็จมากพอสมควร กองธุรกิจบริการนั้นเป็นกองที่เปิดมาใหม่มีงานหลากหลายอย่างเช่นการจัดซื้อจัดจ้างงานของผู้รับเหมาและงานบริการอีกหลายรูปแบบและยังมีธุรกิจเสริมอีกเป็นจำนวนมากในบางโอกาส พนักงานเหนื่อยมากรู้สึกท้อแต่ในหน่วยงานนี้พนักงานปฏิบัติเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกันจึงทำให้กองงานนี้บรรลุวัตถุประสงค์มากพอสมควรและถ้าทางผู้บริหารจัดบุคคลากรมาเสริมให้เต็มตามผังที่กำหนดไว้ก็คิดว่างานคงสมบูรณ์แบบเกินความคาดหวังที่ตั้งเอาไว้

การวางตัวเหมาะสมของผู้บริหารและพนักงานมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จมากน้อยหรือไม่อย่างไร ในหน่วยงานนี้ดังที่ไ้แล้วว่าเป็นหน่วยงานใหม่ที่มีจุดประสงค์ทำธุรกิจคือหาผลประโยชน์เข้ามาสู่องค์กรและในอีกทางหนึ่งก็เป็นการให้บริการซึ่งทั้งสองอย่างนี้ลักษณะของงานจะแตกต่างกันโดยสิ้นเชิงแต่พนักงานของกองนี้ก็ได้ด้วยดีโดยหน่วยงานซึ่งนำโดย ผู้อำนวยการกองธุรกิจบริการ คุณวัฒนา ไบแก้ว ได้อนุเคราะห์ให้ไว้ดังนี้คือ หน่วยงานนี้มีบุคลากรจำนวนไม่มากนักพนักงานอยู่และปฏิบัติงานด้วยกันเหมือนญาติการทำงานจึงดำเนินไปด้วยดีกล่าวคือ ท่านผู้อำนวยการจะไม่เข้าไปก้าวก่ายหน้าที่ของพนักงานในหน้าที่นั้นๆเพียงแต่คอยให้คำปรึกษาและชี้แนะในกรณีทำงานนั้นจะยังที่ทำไมไม่เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานส่วนพนักงานนั้นก็ทำตามหน้าที่ตนเองได้รับผิดชอบโดยยึดหลักของอาวุโสเป็นหลักและผสมผสานด้วยความถูกต้องและพนักงานแต่ละคนก็เคารพตนเองและเคารพสิทธิของผู้อื่นด้วย ดังนั้นการที่หน่วยงานแต่ละแห่งจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดการวางตัวของผู้ปฏิบัติงานในทุกๆระดับก็เป็นตัวแปรที่สำคัญยิ่งตัวหนึ่ง

นางวัฒนา ไบแก้ว ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในส่วนชิงกองธุรกิจบริการนั้นปัจจุบันมีงานที่ทำทลายความสามารถของพนักงานทุกคนทั้งในหน่วยงานเองและนอกหน่วยงานสำหรับในหน่วยงานนี้โอกาสหน้าถ้าได้บุคคลากร มาเสริมเต็มให้เต็มความก้าวหน้าก็จะมีมากขึ้นและลดภาระงานที่เกินลงได้และอีกกรณีก็คือกองธุรกิจบริการที่อยู่ได้และเจริญเติบโตขึ้นมาได้ก็ด้วยความสามัคคีของบุคคลากรในกอง ซึ่งบุคคลากรมีจำนวนน้อยแต่หน้าที่ความรับผิดชอบมีมากพอสมควรทั้งนี้ก็เนื่องมาจากความเป็นกัลยาณมิตรที่ดีซึ่งกันและกันผู้บริการกองก็เป็นเพียงผู้ดูแลอย่างห่างเป็นเพียงผู้ให้คำชี้แนะเมื่องานมีปัญหาเท่านั้นและผู้ได้บังคับบัญชาที่วางตัวเหมาะสมองค์กรจึงไปได้ด้วยดี

นางสาวหทัยวรรณ อินทรสูตร ผู้อำนวยการกองบริการ สำนักงานประปา สาขาสมุทรปราการ กล่าวโดยสรุปว่า “งาน” ทุกอย่างไม่สามารถทำสำเร็จด้วยตนเองเพียงคนเดียว ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจซึ่งกันและกัน ดังนั้น ชุดเหมาะสมสำหรับการทำงานร่วมกัน คือ สังคหวัตถุ ๔ ซึ่งหมายถึง หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวหัวใจของผู้อื่น ผูกไมตรี และเอื้อเฟื้อเกื้อกูล โดยหลักธรรมในสังคหวัตถุ ๔ ประกอบด้วย

๑. **ทาน** : เกื้อกูลกันด้วยการให้ หมายถึง การให้ การเสียสละ หรือ การเอื้อเพื่อแบ่งปันของๆตนเพื่อประโยชน์แก่บุคคลอื่น ไม่ตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เป็นคนเห็นแก่ได้ฝ่ายเดียว ดังนั้นการทำงานจะต้องช่วยเหลือกันแบ่งปัน ไม่เห็นแก่ตัว รวมถึง การมีน้ำใจที่ดีต่อกัน

๒. **ปิยวาจา** : ใช้วาจาประสานไมตรี หมายถึง การพูดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะ อ่อนหวาน พูดด้วยความจริงใจ ไม่พูดหยาบคาย ก้าวร้าว พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์และเหมาะสมกับกาลเทศะ ดังนั้น การทำงานร่วมกันจะต้องพูดหรือปรึกษาหารือกันโดยยึดถือหลักเกณฑ์ ๔ ประการ คือ ๑) เว้นจากการพูดเท็จ ๒) เว้นจากการพูดส่อเสียด ๓) เว้นจากการพูดคำหยาบ และ ๔) เว้นจากการพูดเพื่อเจ้อ และที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ จะต้องพูดหรือ เจาจากันด้วยไมตรีและความปรารถนาดีต่อกัน

๓. **อัตถจริยา** : ร่วมสร้างสรรค์อุดมการณ์ หมายถึง การสงเคราะห์ทุกชนิดหรือการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ดังนั้น การทำงานร่วมกันจะต้องช่วยเหลือกันด้วยกำลังงาน (กาย) กำลังความคิด และกำลังทรัพย์

๔. **สมานัตตา** : ร่วมทุกข์ร่วมสุขในทุกคราว หมายถึง การเป็นผู้มีความสม่ำเสมอ หรือมีความประพฤติเสมอดันเสมอปลาย ดังนั้น การทำงานร่วมกันจะต้องถึงคิดว่า “มีทุกข์ร่วมทุกข์ มีสุขร่วมสุข” และผู้ทำงานร่วมกันทุกคนจะต้องไม่ถือตัว มีความเสมอภาค วางตนเสมอดันเสมอปลาย ทำตนให้เป็นที่น่ารัก น่าเคารพนับถือ และนำให้ความร่วมมือช่วยเหลือ รวมถึง การทำตนให้คงเส้นคงวา มีความมั่นคงในอารมณ์ (Maturity) หรือการมี EQ ที่ดี

๔.๔ วิธีบูรณาการสังคหวัตถุและกัลยาณมิตรกับการบริหารการประปานครหลวง

ภาค ๑

การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคการบริหารของการประปานครหลวง ภาค ๑ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ต้องให้บริการต่อสังคม และประชาชนโดยทั่วไป ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงการบริหารงบประมาณของการประปานครหลวง ภาค ๑ มีการบูรณาการในการบริหารดังนี้

๔.๔.๑ วิธีที่ ๑: บูรณาการสังคหวัตถุและกัลยาณมิตรกับนโยบาย

ปัญหาและอุปสรรค

ผู้บริหารขาดความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา การวิเคราะห์ปัญหาถือเป็นจุดเริ่มต้นของ หลักการจัดการที่ดีกล่าวคือ นักบริหารขององค์กรจำเป็นต้องมีระดับความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา อย่างเป็นระบบภายใต้เงื่อนไขของการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ หากไม่เข้าใจปัญหาทางการจัดการอย่างชัดเจน ย่อมเป็นการยากต่อการแก้ไขปัญหา

ผู้บริหารต้องมีการวางแผนที่ดี การวางแผนถือเป็นหัวใจที่สำคัญต่อระบบการจัดการที่ดี การวางแผนที่มีประสิทธิภาพจะมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ ภายใต้ความเข้าใจที่ตรงกัน อย่างมีเอกภาพของบุคลากรในองค์กร อีกทั้งยังก่อให้เกิดความคล่องตัว รวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพและในการ วางแผนที่ดี นักบริหารต้องวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรให้ครบถ้วน

วิธีการบูรณาการหลักสังคหวัตถุและกัลยาณมิตร

ผู้บริหารต้องบูรณาการปิยวาจา ด้านนโยบายและการวางแผน การวางแผนเป็นนโยบายหลักของผู้บริหาร การศึกษาเพื่อจะดำเนินการปฏิบัติงานนั้นๆ ได้กระจายไปทั่วถึงผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งให้นักบริหารประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงาน

บูรณาการหลักกัลยาณมิตรข้อที่ ๓ ภาวนีโย แปลว่า เป็นที่เจริญใจ เป็นแบบอย่างให้เรา ได้ เราได้ครูอาจารย์เราได้ผู้ที่ท่านมีคุณธรรม มีความประพฤติดีงาม เราก็กเกิดความรู้สึกที่เรียกว่า จรรโลงใจ มีกำลังใจเห็นแบบอย่าง อยากจะทำตาม ก็ทำให้มีความก้าวหน้าในชีวิต มีพุทธพจน์ที่ตรัสถึงพระภิกษุเถระเป็นที่เจริญใจไว้ว่า เพราะประกอบด้วยธรรม ๕ ประการคือ “ไม่กำหนดในสิ่งที่เป็นเหตุให้กำหนดไม่ขัดเคืองในสิ่งที่เป็นเหตุให้ขัดเคือง ไม่หลงในสิ่งที่เป็นเหตุให้หลง ไม่โกรธในสิ่งที่เป็นเหตุให้โกรธ ไม่มัวเมาในสิ่งที่เป็นเหตุให้มัวเมา”^{๘๔} หรือ “เป็นผู้ปราศจากราคะ เป็นผู้ปราศจากโทสะ เป็นผู้ปราศจากโมหะ เป็นผู้ไม่ลบหลู่คุณท่าน เป็นผู้ไม่ตีตนเสมอ”^{๘๕}

ส่วนผู้บริหารงานของผู้บริหารการประสานครหลวง ควรเป็นผู้ที่ทรงความรู้ มีภูมิปัญญาเป็นเลิศ ทั้งทางโลกและทางธรรม ความฉลาดปราดเปรื่องมีมากจนเป็นที่ยอมรับของทุกคนในวงการ เป็นผู้ฝึกฝนปรับปรุงตนอยู่เสมอ สามารถถ้อยอดเยี่ยม ใครๆ ก็อยากจะทำตามเป็นศิษย์ มีความอาจหาญรู้เรื่องที่จะประกาศให้ชาวโลกได้รับรู้ถึงคุณความดีของกัลยาณมิตร แต่คุณสมบัติของกัลยาณมิตรข้อนี้ แม้จะไม่ฉลาดปราดเปรื่องมาก แต่อย่างน้อยต้องมีความสามารถแก้ไขความเห็นผิดของศิษย์ได้ มีอุบายวิธีทำให้ศิษย์ตั้งตนอยู่ในสัมมาทิฐิได้ ทำให้ศิษย์เกิดความเลื่อมใสอย่างแท้จริง ดังนั้นผู้บริหารควรเป็นผู้ที่พร้อมด้วยความเป็นผู้น่ารักดังกล่าว

๔.๔.๒ วิธีที่ ๒ : บูรณาการปิยวาจากับการสื่อสาร

ปัญหาและอุปสรรค

ผู้บริหารไม่สนับสนุนในด้านการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ระดับการจัดการที่ดีขององค์กรจะต้องตั้งอยู่ บนพื้นฐานของการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ และต้องมุ่งเน้นถึงความคล่องตัวและความราบรื่นเป็นสำคัญ โดยทำให้ทุกฝ่ายมีความรู้สึกพึงพอใจต่อรูปแบบของการประสานงาน จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงประโยชน์สูงสุด ของประชาชนเป็นสำคัญ ถือว่าเป็นผลลัพธ์ที่ดีจากการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

ไม่สนับสนุนในเรื่องการสื่อสาร การสั่งการที่ดี ระบบการจัดการที่ดีจำเป็นต้องมีคุณสมบัติของการสั่งการที่ดีโดย กรอบแนวคิดของการสั่งการที่ดีประกอบด้วย จำนวนผู้สั่งการที่เหมาะสมลำดับขั้นตอนของการสั่งการที่ชัดเจน การทำความเข้าใจถึงสภาพข้อเท็จจริงในทางปฏิบัติก่อนการสั่งการ ความชัดเจนของแนวความคิด และเนื้อหาสาระของเรื่องที่สั่งการถือเป็นหัวใจสำคัญของการสั่งการที่ดี

ผู้บริหารไม่ส่งเสริมการสื่อสารที่ชัดเจน ประสิทธิภาพของระบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก องค์กรจัดเป็นเรื่องที่สำคัญของระบบการบริหารจัดการที่ดี การสื่อสารจะครอบคลุมถึงรูปแบบของการสื่อสาร ทั้งด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร ระดับความชัดเจนของเนื้อหาสาระที่ทำการสื่อสาร ความถี่ที่ใช้ใน การสื่อสาร การสื่อสารแบบทางเดียวหรือสองทาง ความเหมาะสมของ

^{๘๔} วจ.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๘๑/๑๔๙.

^{๘๕} วจ.ปญจก. (ไทย) ๒๒/๘๒/๑๕๐.

ช่วงเวลาที่ใช้ในการสื่อสาร จำนวนหน่วยงานที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการสื่อสาร องค์กรที่ดีจำเป็นจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อเรื่อง การสื่อสารเพิ่มขึ้น เพื่อเป็นการส่งเสริมสนับสนุน และทำให้องค์กรได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง

วิธีการบูรณาการหลักสังคหวัตถุและกัลยาณมิตร

บูรณาการหลักสังคหวัตถุ ๔ คือ ปิยวาจา การพูดด้วยคำที่ไพเราะเป็นคำจริงและเป็น การสื่อสารต่อกัน การบริหารงานของผู้บริหารประปานครหลวง ควรมีการบูรณาการแนวทางการ แก้ไขการบริหารงานตามหลักปิยวาจาในการบริหารงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมีหลักปิยวาจา กล่าวคือ การกล่าวคำพูดอันเป็นที่รัก วาจาเป็นที่รัก วาจาพูดเต็มหัวใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำ สุภาพไพเราะ อ่อนหวาน สมานสามัคคีให้เกิดไมตรี และความรักใคร่กัน ถลอดถึงคำแสดง ประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผล เป็นหลักฐานจูงใจให้ยอมตาม เป็นคำพูดอันเป็นสุภาษิต เป็นคำที่ สามารถเข้าถึงจิตใจของผู้รับฟัง วาจาลักษณะดังกล่าวมานี้เรียกว่า (ความมีวาจาอ่อนหวาน)^{๘๖} หลักการใช้วาจาที่ถูกต้องดีงาม^{๘๗} วาจาจริง คือ คำจริงที่ควรพูดในพระพุทธศาสนาต้องเป็นคำที่ ประกอบด้วยประโยชน์ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมด้วยวาจาอ่อนหวาน คือ เจรจิตด้วยความ อ่อนหวานอย่างบริสุทธิ์ใจ มีน้ำเสียงอ่อนโยน ฟังแล้วเกิดความพอใจวาจามีประโยชน์ คือ วาจาที่มี สารประโยชน์แก่ผู้ฟัง ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และนำไปสู่การพัฒนาตนและสังคมต่อไป ถ้า บุคคลฝึกใช้สติฝึกควบคุมวาจาทุกประโยคที่ออกจากปากให้สุภาพ ตรงต่อกาลเวลาอันสมควร คำพูด นั้นย่อมเป็นปิยวาจา อันเป็นการสร้างความสามัคคีได้อย่างยิ่งยวด ถ้าผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามี คำพูดไพเราะ หรือการใช้วาจาสุภาพอ่อนโยนกับเพื่อนร่วมงานกับคนในครอบครัว จะทำให้ผู้ฟังรู้สึก ประทับใจและมีกำลังในการทำงาน การใช้คำพูดมีประโยชน์ต่อการบริหารงานหรือต่อการดำเนินชีวิต เป็นอย่างยิ่ง

ผู้บริหารทุกท่านควรมีคำพูดที่อ่อนโยน สละสลวย พูดแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์ เป็นคนไม่ เหลาะแหละ มีวจีสุจริต พูดแล้วคนนิยมชมชอบ คือ การพูดถ้อยคำที่เป็นที่รัก คำพูดนี้มีความสำคัญ มาก จะทำให้คนรักเรา หรือเกลียดเราก็ได้พระสัมมาสัมพุทธเจ้า ทรงให้หลักการพูดไว้ ดังต่อไปนี้คือ

- ๑) ต้องเป็นคำจริง
- ๒) เป็นคำสุภาพอ่อนหวาน
- ๓) พูดแล้วก่อให้เกิดประโยชน์
- ๔) พูดด้วยจิตเมตตา
- ๕) พูดถูกกาลเทศะเป็นต้น^{๘๘}

การกล่าวคำปิยวาจานี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นบุรุษก็ตาม จะเป็นสตรีก็ตาม ควรให้ ความสำคัญในการพูด ปรับให้พอดี พอเหมาะพอเจาะ ก็จะเกิดคุณค่าและเสริมคุณค่าความเป็น ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ได้อย่างดียิ่ง

^{๘๖} อภ.สง.(ไทย) ๓๔/๑๓๕๐/๓๓๗.

^{๘๗} ม.ม. (ไทย) ๑๓/๑๑/๑๓.

^{๘๘} ม.อ. (ไทย) ๑๔/๓๒๙/๓๔๖.

ประโยชน์ของปียวาจา คือ คำที่ไพเราะอ่อนหวานพูดในสิ่งที่ประกอบด้วยคุณประโยชน์ พูดด้วยจิตเมตตา ก่อนที่จะพูดจึงต้องคิดว่า จะพูดอะไร พูดกับใคร พูดไปทำไม พูดไปแล้วเขาจะได้รับประโยชน์อะไรบ้าง และที่สำคัญประเภทของถ้อยคำที่พูดด้วยความรัก จึงต้องประกอบด้วย ๑) เป็นความจริง ตามประสาทสัมผัสของตน คือ พูดตามที่ตนได้เห็น ได้ยิน ได้ทราบ ได้รู้มา เมื่อเห็นว่ามีประโยชน์แก่ผู้ฟังก็พูดเรื่องนั้นให้ฟัง ๒) เป็นคำสร้างสามัคคี คือ เรื่องที่นำมาพูดจะต้องมีลักษณะประสานสามัคคี ส่งเสริมความสามัคคี และกระชับสามัคคี ตามสมควรแก่ฐานะของบุคคล ๓) เป็นถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน คือ ฟังแล้วสบายหู สบายใจ สุขใจ ปลื้มใจ เพราะได้ฟังถ้อยคำที่สะท้อนจากใจอันประกอบด้วยความรัก ความเมตตาจากผู้พูด ๔) เป็นคำที่มีสารประโยชน์ คือ เป็นคำพูดที่เกิดจากการตั้งคำถามดังกล่าว ดังนั้น การพูดในลักษณะนี้จึงต้องดูว่า เรื่องนั้นเป็นเรื่องจริงไหม เป็นเรื่องดีไหม เป็นธรรมไหม ถึงเวลาที่ควรพูดเรื่องนั้นหรือไม่ พูดไปแล้วเขาสามารถได้รับประโยชน์อย่างไรหรือไม่ บางครั้งแม้คนฟังจะไม่ชอบใจ แต่เมื่อเห็นว่าเป็นประโยชน์ทรงสอนให้รู้กาลที่จะพูดเรื่องนั้น^{๘๙}

และตามหลักกัลยาณมิตรข้อที่ ๔ นอกจากจะให้เกิดความรู้สึกลอยอยู่ในใจแล้วยังออกมาเป็นรูปธรรมด้วย คือพูดตา จ เป็นผู้สามารถกล่าวตักเตือน เป็นนักพูด คือเป็นผู้ฉลาดในการใช้ถ้อยคำ นำรับฟัง มีเหตุผล มีหลักการ พูดถูกจังหวะ การพูดนี้เป็นสิ่งสำคัญอันหนึ่งที่ช่วยให้ผู้ทำหน้าที่กัลยาณมิตรประสบความสำเร็จในการชักนำบุคคลผู้หลงผิด ท้อแท้ หดก่ำลงใจ หดความยินดีในการทำหน้าที่ ให้กลับมีความเห็นถูก มีกำลังใจ เกิดความยินดีที่จะทำหน้าที่นั้นต่อ

ส่วนผู้บริหารงานของผู้บริหารการประสานครหลวง ควรเป็นผู้ที่รู้จักพูดชี้แจงให้เข้าใจ มีความสามารถพูดโน้มน้าวให้ทำตาม ในสิ่งที่มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ กัลยาณมิตรจึงควรศึกษาหลักจิตวิทยา ในการเข้าถึงจิตใจของบุคคลต่างๆ

หาโอกาสฝึกพูด ให้เหตุให้ผล ให้เหมาะสมกับบุคคลและโอกาส เพราะกัลยาณมิตรต้องพบปะกับบุคคลทุกเพศ วัย หลายฐานะ กัลยาณมิตรต้องให้คำแนะนำปรึกษาที่ดีที่ควร อย่าให้ผู้ที่มาพบเราต้องจากไปด้วยความผิดหวัง

๔.๔.๓ วิธีที่ ๓ : บุรณาการงานกับการบริหารบุคลากร

ปัญหาและอุปสรรค

ผู้บริหารไม่วางนโยบายในการการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสม การจัดการสมัยใหม่มักจะมุ่งเน้นการกระจายอำนาจเป็นสำคัญ หลักการกระจายอำนาจที่ดีจำเป็นต้องครอบคลุมถึงนัยสำคัญของเรื่องที่จะกระจาย อำนาจ ขอบเขตอันเหมาะสม ระดับความชัดเจนของแนวทางที่ใช้กระจายอำนาจ ความรู้ ความสามารถ ความพร้อมของผู้รับการกระจายอำนาจ ความสามารถในการตรวจสอบได้ และช่วงเวลาอันเหมาะสมของ การกระจายอำนาจ

ผู้บริหารไม่จัดให้มีการติดตามและประเมินผลที่ดี จะทำให้มีศักยภาพในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ดังนั้นองค์กรสมัยใหม่จึงให้ความสำคัญต่อเรื่องของการติดตามและประเมินผลเพิ่มขึ้น หลักของการติดตาม และประเมินผลที่ดี นักบริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญรูปแบบที่ใช้ในการ

^{๘๙} พ.ธ.อ. (ไทย) ๒/๑๗๗-๑๘๐

ติดตาม สารสำคัญของหัวข้อ ต่างๆ ที่ใช้ในการติดตาม ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของผู้ติดตาม งดเวลาที่เหมาะสมที่ใช้ในการติดตาม ปริมาณเวลาที่เพียงพอต่อการติดตามความรู้ความสามารถของผู้ติดตามและประเมินผล ระดับความเข้าใจใน ความสำคัญของการติดตามและประเมินผลของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ความพร้อมของเครื่องมือและ อุปกรณ์ที่ใช้ใน การติดตาม วิธีการในการนำเสนอรายงานการติดตามและประเมินผล คุณภาพของรายงาน การประเมินผลที่มีต่อการบริหาร

ผู้บริหารไม่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม เป็นกรอบแนวความคิดที่สำคัญในเชิงของหลักการจัดการสมัยใหม่ ขององค์กร ที่จำเป็นต้องยึดหลักการมีส่วนร่วม (Participation) ของบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่ง สำคัญซึ่งจะ เป็นพลังในการขับเคลื่อนและผลักดันให้บรรลุเป้าหมายในความสำเร็จด้านการจัดการ

ผู้บริหารไม่ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาเรื่องการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้อง พึ่งพาการทำงานเป็นทีม เพื่อผลักดันให้ภารกิจต่างๆ บรรลุเป้าหมายโดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจของ บุคลากรในองค์กร

วิธีการบูรณาการหลักสังคหวัตถุและกัลยาณมิตร

ควรบูรณาการหลังสังคหวัตถุ ๔ ข้อ ๑ คือทาน การให้ การให้มีหลายอย่างหลายวิธีไม่ได้หมายถึงการให้วัตถุสิ่งของอย่างเดียว การช่วยงานตามสมควรแก่โอกาส การมีน้ำใจต่อกันบนท้องถนนของผู้ขับขี่ยานพาหนะ การลุกให้คนแก่หรือ สตรีนั่งขณะอยู่บนรถโดยสารประจำทาง การแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิต การให้อภัยแก่ผู้ทำความผิดที่กลับตัวแล้ว หรือการให้อภัยแก่กันและกันไม่ผูกอาฆาตบงอ้างร้ายกับผู้ที่มีการผิดทะเลาะวิวาทกัน ก็ถือว่าเป็นการให้เหมือนกัน โดยเฉพาะการให้อภัยนั้น ถือว่าเป็นการให้ที่ประเสริฐ ทำให้ไม่ต้องมีเวรต่อกันและกันต่อไปอันเป็นเรื่องที่ทนทุกข์ทรมานไปนานแสนนาน มีผลเทียบเท่ากับการให้ทานซึ่งถือว่าชนะการให้ทุกอย่าง ดังพระพุทธพจน์ว่า สพพทาน ธรรมทาน ชินาติ แปลว่า การให้ทานชนะการให้ทั้งปวง^{๙๐}

การบริหารงานของการประปานครหลวง ควรมีการบูรณาการแนวทางการแก้ไขการบริหารงานตามหลักทานในการบริหารงาน โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องมีน้ำใจรู้จัก เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ทานแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ทานจะช่วยให้ผู้คนอื่นใดได้ดังพุทธพจน์ที่ว่า “ทโท คนถติ มิตตานิ แปลว่า ผู้ให้อยอมผูกใจมิตรไว้ได้”^{๙๑} ผู้บังคับบัญชาอาจให้ทานได้ ๓ วิธี คือ ๑) ให้อามิสทาน หมายถึง การให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการให้เพื่อผูกใจในยามที่เขาคดดำ หรือ มีความเดือดร้อน ดังภาษิตอังกฤษที่ว่า “เพื่อน แท้ คือเพื่อนที่ช่วยเหลือในยามตกยาก” การให้รางวัลหรือขึ้นเงินเดือนจัดเขาในอามิสทาน ๒) ให้วิยาทาน คือ ธรรมทาน หมายถึง การให้คำแนะนำหรือสอนวิธีทำงานที่ถูก ต้องรวมถึงการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรหรือส่งไปศึกษาและดูงาน ๓) ให้อภัยทาน หมายถึง การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน หรือ ลวงเกินซึ่งกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้องสูญเสียอะไร เป็นการลงทุนราคาถูกแต่ได้ ผลตอบแทนราคาสูง นั่นคือ ไตมิตรภาพกลับคืนมา

^{๙๐} พุ.ธ. (บาลี) ๒๕/๓๕๔/๓๕, พุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๓๕๔/๑๔๔.

^{๙๑} ส.ส. (บาลี) ๑๕/๒๔๖/๑๕๘, ส.ส. (ไทย) ๑๕/๒๔๖/๓๕๓.

๔.๔.๔ วิธีที่ ๔ : บูรณาการหลักกัลยาณมิตรกับภาวะผู้นำ

ปัญหาและอุปสรรค

ผู้บริหารไม่กำหนดโครงสร้างการจัดการที่เหมาะสม การออกแบบโครงสร้างของการจัดองค์กรถือ ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการกิจต่างๆ ขององค์กรเป็นอย่างมาก องค์กรที่ดีต้องคอย หมั่นตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอว่าในแต่ละช่วงเวลานั้นโครงสร้างองค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างเหมาะสมมากน้อยเพียงใดจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้โครงสร้างขององค์กร มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โครงสร้างของการจัดองค์กรที่ดี สามารถสะท้อนให้เห็นถึงระบบการจัดการที่ดี ซึ่งจะ เอื้ออำนวยและส่งเสริมทำให้กลยุทธ์ต่างๆ ที่องค์กรจะนำไปสู่การปฏิบัติมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ

ผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งภาวะผู้นำเป็นหัวใจอันสำคัญของการจัดการที่มีอิทธิพลต่อการผลักดันและ ขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่ความ ส าเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด^{๙๒}

วิธีการบูรณาการหลักสังคหวัตถุและกัลยาณมิตร

ผู้บริหารงานของผู้บริหารการประปานครหลวง ควรบูรณาการหลักกัลยาณมิตรคือเป็นผู้ประกอบด้วยความเป็นผู้นำรักเป็นที่รัก คือต้องประกอบด้วยเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ใส่ใจคนและประโยชน์สุขของเขา เข้าถึงจิตใจและสร้างความสนิทสนมเป็นกันเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นบุคคลที่เห็นแล้วสบายใจ ชวนให้เข้าใกล้ปรึกษา ไต่ถาม มีความผ่องใสร่าเริง เบิกบานอยู่เป็นนิจ เสมือนพระจันทร์ในคืนวันเพ็ญ มีความสว่างไสวชุ่มเย็น มองครั้งใดก็มีแต่ความชื่นใจ ลืมความอึดอัดขัดข้อง หังปวง ผู้ที่ทรงคุณสมบัตินี้ได้ ต้องฝึกกิริยามารยาทให้เรียบร้อย นุ่มนวล สง่างามในทุกอิริยาบถ ทุกบรรยากาศ มีความสะอาดทั้งกาย วาจา ใจ

สภาพโดยรวมของการประปานครหลวง ภาค ๑ นั้นเป็นพื้นที่ที่อยู่ในเขตขยายมีทั้งผู้ใช้น้ำที่เป็นประชาชนธรรมดาโดยทั่วไปแล้วยังอยู่ในเขตของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ และสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่มีชื่อเสียงอีกเป็นจำนวนมากสภาพปัญหาโดยรวมแล้วมีมากพอสมควรดังต่อไปนี้คือ

๑) ด้านบริหารบุคลากร

ควรมีการบูรณาการแนวทางการแก้ไขการบริหารงานตามหลักทานในการบริหารงาน โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องมีน้ำใจรู้จัก เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ท่านแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ทานจะช่วยให้ทุกคนอื่นไ้ได้

ดังนั้นการบริหารด้านบุคลากรผู้บริหารควรดูแลและให้รางวัลและสวัสดิการ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดังนี้ ๑) ให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรมแก่พนักงาน มีกฎระเบียบให้พนักงานถือปฏิบัติอย่างชัดเจน ๒) ดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินของพนักงานอยู่เสมอ ๓) ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ๔) บริหารงานโดยหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อความ

^{๙๒} การประปานครหลวง, รายงานประจำปี ๒๕๕๗, (กรุงเทพมหานคร: การประปานครหลวง, ๒๕๕๗), หน้า ๙๐.

มันคงในหน้าที่การงาน ของพนักงาน ๕) ให้พนักงานถือปฏิบัติในเรื่องจรรยาบรรณของพนักงานโดยเคร่งครัด^{๙๓}

๒) ด้านการบริหารงบประมาณ

สังคหวัตถุข้อ ๑ สามารถนำมาบูรณาการกับข้อนี้ได้ เนื่องจากงบประมาณเป็นคำตอบแทนบุคลากร เพราะการบริหารคนต้องมีสวัสดิการ การจัดสรรวัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ใน การปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดให้มีสวัสดิการต่างๆ ที่เอื้อในการปฏิบัติงาน สามารถอุทิศตนให้กับงานได้ อย่างเต็มที่ เช่น การจัดการที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ การรักษาสุขภาพความปลอดภัยและการ สงเคราะห์ในด้านต่างๆ เช่น

การจ่ายเพื่อการบริหารงานบุคลากร ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะเงินเดือน ค่าจ้าง ประจำ ค่าจ้างชั่วคราว และ ค่าตอบแทนพนักงาน รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่าย อื่นใดในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว

การจ่ายเพื่อการบริหารงานประจำ ได้แก่ รายจ่าย ที่จ่ายในลักษณะค่าตอบแทน ค่าใช้ สอย ค่าวัสดุ และค่าสาธารณูปโภค รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นใดในลักษณะ รายจ่าย ดังกล่าว

การจ่ายเพื่อการลงทุน ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะค่าครุภัณฑ์ ค่าที่ดินและสิ่งก่อสร้าง รวมถึงรายจ่ายที่กำหนดให้จ่าย จากงบรายจ่ายอื่นใดในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว^{๙๔}

๓) ด้านบริหารวัสดุอุปกรณ์

การให้มีความสำคัญต่อการบริหารวัสดุอุปกรณ์ เพราะการประปานครหลวง เป็น หน่วยงานที่ให้บริการประชาชน ดังนั้น ผู้มีการอำนวยความสะดวกเรื่องวัสดุอุปกรณ์ ที่ใช้ในการ บริการน้ำประปาแก่ประชาชน อุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงาน และอุปกรณ์ในการซ่อมบำรุง ผู้บริหาร ควรมีส่วนร่วมในการบริหารในส่วนนี้ เพื่อให้ได้บังคับบัญชาที่มีความสะดวกในการปฏิบัติงาน

๔) ด้านให้บริการประชาชน

การให้บริการประชาชนเป็นนโยบายที่การประปานครหลวงให้ความสำคัญ และพยายามผลักดันให้ มีการพัฒนาคุณภาพ การให้บริการประชาชนให้ดีขึ้นมาโดยตลอด ทั้งนี้เนื่องจากในสังคม ประชาธิปไตยนั้นการตอบสนองความต้องการของ ประชาชนเป็นพันธกิจสำคัญอันดับแรกที่พึงกระทำ ยิ่งในชวงปัจจุบันเป็นกระแสการเรียกร้องให้ปรับเปลี่ยนสภาพสังคม ให้เขาสู่ความเป็นประชาธิปไตยที่ สมบูรณ์ที่เกิดขึ้นในทุกภูมิภาคของโลกวนพุงเปาไปสู่จุดหมายเดียวกันคือ การยึด ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centered)

ในปัจจุบันความสัมพันธ์ระหว่างการประปาและประชาชนได้เพิ่มมากขึ้นรวมทั้งประชาชน มีการเรียกร้องการบริการที่ดีขึ้น เนื่องจากเทคโนโลยีสมัยใหม่เปิดโอกาสให้ประชาชนทั่วไปหรือองค กรประชาชนเปิดเผยความต้องการของตนให้ สังคมได้รับรู้อย่างขึ้น ประชาชนมีระดับการศึกษาและคา

^{๙๓} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๓.

^{๙๔} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๑.

นิยมประชาธิปไตยที่สูงขึ้นทำให้ต้องการความโปร่งใสและรับผิดชอบในการดำเนินงานมากขึ้น รวมถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพและคุ้มค่ากับเงินของประชาชน และการที่การประปาเองก็ตระหนักดีว่า หากไม่ได้รับความร่วมมือที่ดีจากประชาชนแล้วนโยบายของการประปาก็จะไม่เกิดผลและจะกระทบถึง เสถียรภาพในระยะยาวอีกด้วย ด้วยแรงกดดันดังกล่าวจำเป็นที่ต้องตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของประชาชน ซึ่งความต้องการและความคาดหวังดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก จึงจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพให้ สอนองความต้องการดังกล่าว แต่อย่างไรก็ตามการดำเนินการเป็นสิ่งที่ไม่สามารถทำได้ไม่ถนัดนัก เนื่องจากความต้องการของประชาชน มีหลากหลายและซับซ้อน ยิ่งไปกว่านั้นการดำเนินการดังกล่าวต้องได้รับความร่วมมือจากสวนราชการต่างๆ ใน การปรับปรุงการบริการให้มีประสิทธิภาพ

ปัญหาและอุปสรรคในการให้บริการประชาชน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ประเด็นนำเสนอ ดังนี้ ๑) ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ในราคาเป็นธรรม โดยไม่หวังผลกำไรทางการเงินเป็นสำคัญ ๒) ปฏิบัติต่อลูกค้าทุกรายเท่าเทียมกัน เป็นธรรม โปร่งใส ด้วยใจให้บริการ มีมารยาท และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ๓) ให้ความสะดวกลูกค้าในทุกขั้นตอน ได้แก่ ช่องทางขอติดตั้งประปาใหม่ เพิ่มช่องทางรับชำระค่าน้ำประปา ๔) วางท่อประปาขยายบริการให้ประชาชนมีน้ำประปาใช้อย่างทั่วถึง^{๙๕}

ความรับผิดชอบต่อลูกค้า และหรือ เจ้าหน้าที่

การประปานครหลวงต้องมีความรับผิดชอบต่อลูกค้า และหรือเจ้าหน้าที่ ดังนี้ ๑) ปฏิบัติตามเงื่อนไขต่าง ๆ อย่างเคร่งครัดตามที่ได้ให้ข้อตกลงไว้กับเจ้าหน้าที่ ๒) ในกรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อตกลงได้ ต้องรีบแจ้งลูกค้า/เจ้าหน้าที่ให้ทราบล่วงหน้าเพื่อร่วมกันหาทางแก้ไขโดยด่วน ๓) ให้ความสำคัญและเท่าเทียมกันกับลูกค้า/เจ้าหน้าที่ทุกราย ๔) ไม่เรียก ไม่รับ ไม่จ่ายผลประโยชน์ที่ไม่สุจริตต่อลูกค้า/เจ้าหน้าที่ ๕) ช่วยเหลือลูกค้าในสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อบรรลุข้อตกลงที่มีต่อกัน^{๙๖}

ความรับผิดชอบต่อรัฐบาล

การประปานครหลวงต้องมีความรับผิดชอบต่อรัฐบาล ดังนี้ ๑. ปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล หรือผู้กำกับดูแล โดยมีการรายงานผลการดำเนินงานและสถานภาพขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ ครบถ้วน และตามความเป็นจริง ๒) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม และมีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน ๓) บริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น^{๙๗}

ความรับผิดชอบต่อสังคม

การประปานครหลวงต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนี้ ๑) คืนผลกำไรส่วนหนึ่งขององค์กรให้แก่กิจกรรมที่จะมีส่วนสร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอ ๒) ไม่กระทำการใดที่จะมีผลกระทบต่อ

^{๙๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๓.

^{๙๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๓.

^{๙๗} การประปานครหลวง, รายงานประจำปี ๒๕๕๗, (กรุงเทพมหานคร: การประปานครหลวง, ๒๕๕๗), หน้า

ทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง
 ๓) ชักชวนเยาวชนมาดูงานโรงงานผลิตน้ำประปา และสนับสนุนกิจกรรมงานวันเด็กแห่งชาติ เพื่อ
 ปลุกฝังจิตสำนึกอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำของประเทศ ๔) ปลุกจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมให้
 เกิดขึ้นในหมู่พนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง^{๙๘}

๕) ด้านจริยธรรมการดำเนินงานขององค์กร

การประปานครหลวงมีจริยธรรมที่ใช้ในการดำเนินงานของการประปาดังนี้ จริยธรรมการ
 ดำเนินงานของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และที่ปรึกษา คือ ๑) ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตาม
 กฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ๒) บริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โดยไม่ฝักใฝ่การเอง
 และวางตัวเป็นกลางเป็นเคร่งครัด รวมทั้งมีความเป็นอิสระทั้งในการตัดสินใจและการกระทำ ๓)
 บริหารงานเพื่อประโยชน์ของรัฐ กปน. และพนักงาน ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ตลอดจนรักษา
 ภาพลักษณ์ของ กปน. ๔) บริหารงานด้วยความระมัดระวัง และไม่สร้างข้อผูกมัดที่อาจขัดแย้งกับ
 หน้าที่ของตนในภายหลัง ๕) ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการที่เกี่ยวข้องกับ กปน. หรือในกิจการที่มี
 ลักษณะแข่งขันกับกปน. ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม ๖) หลีกเลี่ยงความขัดแย้งผลประโยชน์ส่วน
 ตนต่อผลประโยชน์ของ กปน. เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ โดยไม่
 แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวจากการเป็นกรรมการ ไม่ใช้ความลับขององค์กรในทางที่ผิด ไม่เป็น
 กรรมการในองค์กรที่เป็นคู่แข่งของ กปน. และไม่มีผลประโยชน์ในการทำสัญญาของ กปน. ๗) ไม่
 แสวงหาประโยชน์อันมิชอบจากการทำงาน ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม ๘) ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็ม
 ความสามารถ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ กปน. ๙) ไม่กระทำการใด ๆ ในลักษณะเป็นการเข้าไป
 บริหารจัดการใด ๆ ใน กปน. ที่มีผลบั่นทอนผลประโยชน์ของ กปน. หรือ เอื้อประโยชน์ให้บุคคลหรือ
 นิติบุคคลใด ๆ ไม่ว่าจะทำเพื่อประโยชน์ของตนเองหรือของผู้อื่น ๑๐) อุทิศเวลา และทุ่มเทความสนใจ
 ที่เป็นประโยชน์และจำเป็นให้กับ กปน. อย่างเต็มที่ ๑๑) มุ่งมั่นที่จะป้องกันและจัดการกระทำที่ส่อ
 ไปในทางทุจริต โดยถือเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอย่างรวดเร็ว เพื่อสร้าง ค่านิยม และภาพลักษณ์ที่ดี
 ของ กปน.^{๙๙}

จริยธรรมการดำเนินงานของผู้บริหาร

การประปานครหลวงมีจริยธรรมการดำเนินงานของผู้บริหารดังนี้ ๑) ปฏิบัติหน้าที่ให้
 เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ มติคณะรัฐมนตรี ระเบียบข้อบังคับของ กปน. ตลอดจนมติที่
 ประชุมของคณะกรรมการ กปน. ๒) ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
 เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อรัฐ และ กปน. ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ๓) ไม่ฝักใฝ่ในกลุ่มการเมือง
 หรือกลุ่มผลประโยชน์ใด และต้องวางตัวเป็นกลางอย่างเคร่งครัด ๔) ไม่ใช้ข้อมูลของ กปน. ไป
 แสวงหาประโยชน์ให้กับตนเองหรือผู้อื่น ๕) ไม่เป็นกรรมการ หรือผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจในการ
 จัดการ หรือมีส่วนได้ส่วนเสียในนิติบุคคล ซึ่งเป็นผู้รับสัมปทาน ผู้ร่วมทุน หรือ มีผลประโยชน์ได้เสีย
 เกี่ยวข้องกับกิจการของ กปน. เว้นแต่เป็นประธานกรรมการหรือกรรมการในนิติบุคคลดังกล่าว โดย

^{๙๘} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๓.

^{๙๙} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๔.

การมอบหมายของ กปน. ๖) ไม่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสัญญา กับ กปน. หรือในกิจการที่กระทำให้แก่ กปน. หรือดำเนินธุรกิจที่เป็นการแข่งขันกับกิจการของ กปน. ไม่ว่าทั้งทางตรงหรือทางอ้อม เว้นแต่ เป็นเพียงผู้ถือหุ้นเพื่อประโยชน์ในการลงทุนโดยสุจริตในบริษัทจำกัดที่กระทำการอันมีส่วนได้ส่วนเสียเช่นนั้น หรือเป็นผู้ซึ่งคณะกรรมการ กปน. มอบหมายให้เป็นประธานกรรมการหรือกรรมการในบริษัทจำกัด หรือ บริษัทมหาชนจำกัด ที่ กปน. เป็นผู้ถือหุ้น ๗) ต้องไม่เข้าไปเสนอราคา หรือทำสัญญาเป็นผู้ขาย หรือผู้รับจ้างในการซื้อ หรือจ้าง ของ กปน. รวมทั้งรับช่วงงานจากผู้ขายหรือผู้รับจ้างดังกล่าว ไม่ว่าจะกระทำในนามของตนเอง หรือในนามบริษัท ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลอื่นใด ซึ่งตนเอง รวมทั้งคู่สมรส เป็นกรรมการผู้จัดการ หรือผู้จัดการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นใดในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน^{๑๐๐}

จริยธรรมการดำเนินงานของพนักงานและลูกจ้าง

การประปานครหลวงมีจริยธรรมการดำเนินงานสำหรับพนักงานและลูกจ้างดังนี้

- ๑) ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ มติคณะรัฐมนตรี ระเบียบข้อบังคับของ กปน. ตลอดจนมติที่ประชุมของคณะกรรมการ กปน. ๒) ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อรัฐ และ กปน. ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ๓) ไม่ฝักใฝ่ในกลุ่มการเมืองหรือกลุ่มผลประโยชน์ใด และต้องวางตัวเป็นกลางอย่างเคร่งครัด ๔) ไม่แสวงหาผลประโยชน์อันมิชอบจากหน้าที่ ความรับผิดชอบ ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม และไม่นำความลับขององค์กรไปใช้ในทางที่ผิด ๕) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีกิริยามารยาทที่สุภาพ เรียบร้อย ต่อผู้ร่วมงาน ลูกค้า และผู้มาติดต่อทุกคน ๖) ประพฤติตนให้เหมาะสมกับการเป็นพนักงานองค์กรของรัฐ และต้องรักษา เผยแพร่ภาพลักษณ์ที่ดีของ กปน. ให้เป็นที่ยอมรับของสังคม ๗. ต้องไม่เข้าไปเสนอราคา หรือทำสัญญาเป็นผู้ขาย หรือผู้รับจ้างในการซื้อ หรือจ้าง ของกปน. รวมทั้งรับช่วงงานจากผู้ขายหรือผู้รับจ้างดังกล่าว ไม่ว่าจะกระทำในนามของพนักงานและลูกจ้างนั่นเอง หรือในนามบริษัท ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลอื่นใด ซึ่งพนักงานและลูกจ้าง รวมทั้งคู่สมรส เป็นกรรมการผู้จัดการ หรือผู้จัดการ หรือดำรงตำแหน่งอื่นใดในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน^{๑๐๑}

ปัญหาและอุปสรรคอื่นๆ นั้น สามารถแก้ไขได้โดยระบบ ส่วนการแก้ปัญหาด้านบุคลากรขององค์กรนั้น การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรการประปานครหลวง อันมีผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานนับว่ามีความสำคัญไม่น้อยไปกว่า แนวคิดทฤษฎีการบริหารที่ถูกนำมาใช้ในองค์กร การศึกษาวิเคราะห์และแนวทางการประยุกต์หลักหลักมนุษยสัมพันธ์ผ่านวิธีปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ ๔ ในพระพุทธศาสนาจึงนับว่าเป็นเรื่องสำคัญไม่น้อยที่จะทำให้ทราบว่า แนวคิดการบริหารองค์กรตามหลักสังคหวัตถุ ๔ มีผลต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพการปฏิบัติ

^{๑๐๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๔.

^{๑๐๑} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗๔.

๔.๕ สรุป

บูรณาการการนำหลักสังคหวัตถุมาใช้ในการบริหารการประสานครหลวงพบว่า

๑) ผู้บริหารควรมีการให้ พอให้แล้วเขาได้สิ่งที่เขาต้องการ เขาก็จะมีความรักเราขึ้นมา การให้ทาน ไม่ได้หมายถึงการให้วัตถุสิ่งของ หรือเรียกว่า อามิสทาน แต่งเพียงอย่างเดียว ยังหมายรวมถึง การให้ความรู้เป็นทานด้วย ถ้าเป็นความรู้ทางโลก เรียกว่า วิद्याทาน ถ้าเป็นความรู้ทางธรรมก็เรียกธรรมทาน นอกจากนี้ยังมีการให้ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง นั่นก็คือ การให้อภัย ไม่ถือโกรธเคืองกัน มีจิตเมตตาปรารถนาดีต่อกันหรือเรียกว่าอภัยทาน คนเราอยู่ด้วยกันเป็นธรรมดาที่จะต้องมีการกระทบกระทั่งกันบ้าง ชัดใจกันบ้าง แต่เมื่อชัดใจกันแล้วควรต้องมีการให้อภัยกัน ให้เรามองแต่ข้อดีของเขาหลายๆ แล้วความไม่พอใจ ก็จะค่อยๆ ลดลง จนหายไป เราจะมีแต่ความสุขใจ สบายใจ มีความรักความเมตตาที่พร้อมจะมอบให้กับทุกคน จะไปที่ไหนใครๆ ที่รัก ๒) ผู้บริหารควรมีหลักปิยวาจา กล่าวคือ การกล่าวคำพูดอันเป็นที่รัก วาจาเป็นที่รัก วาจาสุดดีมน้ำใจ หรือวาจาซาบซึ้งใจ คือกล่าวคำสุภาพไพเราะอ่อนหวาน สมานสามัคคีให้เกิดไมตรี และความรักใคร่นับถือ ตลอดถึงคำแสดงประโยชน์ประกอบด้วยเหตุผล ๓) ผู้บริหารควรมีหลักอัตถจริยา คือ การประพฤติให้เป็นประโยชน์ทั้งฝ่ายตนเองและคนอื่น หมายความว่า ต้องไม่ให้เสียประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ควรพัฒนาตนเองหรือสร้างฐานะของตนให้มั่นคงเสียก่อน และในขณะเดียวกันก็ไม่ละเลยประโยชน์ของเพื่อนร่วมงานหรือของคนรอบข้างหรือประโยชน์ที่เป็นสาธารณชนทั่วไป และ ๔) ผู้บริหารควรมีหลักสมานัตตตา คือ การทำตนเสมอต้นเสมอปลาย คือ ความปฏิบัติตนสม่ำเสมอในชนทั้งหลาย และเสมอในสุขทุกข์ โดยร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไข ตลอดถึงวางตนเหมาะสมแก่ฐานะ ภาวะ บุคคล เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามธรรมในแต่ละกรณี

บูรณาการการนำหลักกัลยาณมิตรมาสนับสนุนการบริหารงานของผู้บริหาร พบว่า

๑) ผู้บริหารควรเป็นผู้ประกอบด้วยความเป็นผู้นำรักเป็นที่รัก คือต้องประกอบด้วยเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ใส่ใจคนและประโยชน์สุขของเขา เข้าถึงจิตใจและสร้างความสนิทสนมเป็นกันเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นบุคคลที่เห็นแล้วสบายใจ ๒) ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่อุดมด้วยปัญญาทั้งทางโลกและทางธรรมอย่างพร้อมมูล จนกระทั่งตระหนักและซาบซึ้งได้ว่า อะไรถูกอะไรผิด อะไรดีอะไรชั่ว อะไรควรอะไรไม่ควร อะไรเป็นบุญอะไรเป็นบาป แล้วดำเนินชีวิตไปในทางที่ถูกต้อง ที่เป็นบุญเป็นกุศลอย่างมั่นคงแน่วแน่ ๓) ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่ทรงความรู้ มีภูมิปัญญาเป็นเลิศ ทั้งทางโลกและทางธรรม ความฉลาดปราดเปรื่องมีมากจนเป็นที่ยอมรับของทุกคนในวงการ เป็นผู้ฝึกฝนปรับปรุงตนอยู่เสมอ ๔) ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่รู้จักพูดชี้แจงให้เข้าใจ มีความสามารถพูดโน้มน้าวให้ทำตาม ในสิ่งที่ดีมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ กัลยาณมิตรจึงควรศึกษาหลักจิตวิทยา ในการเข้าถึงจิตใจของบุคคลต่างๆ ๕) ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่พร้อมจะรับฟังคำปรึกษาซักถามอยู่เสมอ อดทนฟังได้แม้เรื่องไร้สาระ ไม่เบื่อหน่าย ไม่รำคาญ เราจึงต้องอดทนให้อภัย รักษาอารมณ์ให้เยือกเย็นอยู่เสมอ ๖) ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่สามารถนำเรื่องที่ยากมาอธิบายให้เกิดภาพพจน์เข้าใจง่าย แม้เรื่องราวที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับชีวิตเกี่ยวกับหัวข้อธรรมะที่ยากๆ ก็สามารถหาเรื่องอุปมาอุปมัยให้เข้าใจอย่างง่าย และ ๗) ผู้บริหารควรหลวง ควรเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติอยู่ในธรรม ไม่ยอมทำเรื่องที่เป็นการเสื่อมเสีย พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่มีเบื้องหน้า ไม่มีเบื้องหลัง ทุกกิจกรรมของกัลยาณมิตรต้องบริสุทธิ์ผุดผ่อง ใส่สะอาด พร้อมทั้งจะประกาศให้ชาวโลกรับรู้ และทำทนายให้มาพิสูจน์ได้เสมอ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารการประปานครหลวงพบว่า พระเมธา วินัยกร ได้กล่าวถึงหลักสังคหวัตถุในคัมภีร์พระพุทธศาสนาว่า ๑) การให้ของที่เป็นของรักของตนแก่บุคคลอื่นซึ่งเขาผู้นั้นไม่มีการให้ผู้อื่นให้เป็นที่ยรักของผู้รับ ๒) คำพูดที่มีความไพเราะอ่อนหวาน พูดในลักษณะที่เป็นประโยชน์แก่ทุกๆ คนไม่พูดจาก้าวร้าวไม่พูดดูหมิ่นผู้อื่น พูดให้มีความสมารถสามัคคี ๓) การทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อตนเองและคนรอบข้าง และ ๔) การสมานตนเองกับผู้อื่น ในทางที่ดีวางตนสมตามฐานะลักษณะนี้รวมไปถึงหลักเศรษฐกิจพอเพียงในพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและการปรับตัวเองให้อยู่อย่างพอเพียงในสังคมพร้อมทั้งไม่ทำให้ตัวเองเดือดร้อน

พระเมธาวินัยกร ยังให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักสังคหวัตถุ ผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีนั้นต้องวางตนให้เสมอต้นเสมอปลาย ต้องมีคุณธรรมประจำใจและคุณธรรม ๑) การให้ทาน ผู้บริหารนั้นส่วนใหญ่มีศักยภาพสูงอยู่แล้วควรแบ่งปันส่วนที่เหลือของตนให้ลูกน้องเขาบ้างท่านก็จะเป็นที่รักของผู้ใต้บังคับบัญชาคือเขาฟังท่านได้ ๒) ปิยะวาจาผู้บริหารควรพูดด้วยมธุรสวาจาไม่ควรพูดถูกข่มเหงเขาควรสรรเสริญเขาเมื่อเขาทำดีและการชมนี้ต้องชมเขาต่อหน้าคนหมู่มาก และในทางตรงกันข้ามหากจะต้องตำหนิเขาไม่ควรตำหนิเพียงแต่ให้คำแนะนำเขาและไม่ควรตำหนิหรือแนะนำต่อหน้าสาธารณะชนเพราะเขาจะอับอาย ๓) อติถจริยา ผู้บริหารควรวางตนให้เสมอต้นเสมอปลายทำตัวเองให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังได้ทั้งกำลังใจและกำลังทรัพย์ และ ๔) สมานัตตา ผู้บริหารควรทำตนให้เหมือนว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นญาติเป็นลูกเป็นหลานลักษณะการพูดกับลูกน้องต้องเป็นไปในลักษณะไม่ให้เกิดการแตกแยกในองค์กรของตนไม่เลือกปฏิบัติร่วมทุกข์ร่วมสุขวางตนเหมาะสม พระพุทธองค์ทรงกล่าวไว้ว่าหลักธรรมที่เป็นเครื่องมัดหรือยึดเหนี่ยวน้ำใจคนทั้งหลายนั้นก็คือ หลักสังคหวัตถุ ๔ นั้นเอง

ศาสตราจารย์ (พิเศษ) อติศักดิ์ ทองบุญ ราชบัณฑิต ได้กล่าวถึงหลักสังคหวัตถุ๔ไว้ดังนี้คือในเรื่องของทานนั้นถือว่าเป็นหลักธรรมข้อแรกหรือว่าข้อพื้นฐานที่นับว่าสำคัญเป็นอย่างมากเพราะว่าทานนั้นมีใช้ว่าจะให้เฉพาะแต่สิ่งที่เป็นสิ่งของที่เป็นวัสดุอย่างเดียว การให้ที่เป็น มธุรสวาจา คือวาจาที่อ่อนหวานหรือปิยะวาจานั้นเอง

ปิยะวาจา คือ การพูดที่จริงใจในทุกๆ กรณีเมื่อคนรอบข้างมีปัญหาเราให้คำปรึกษาอย่างถูกต้องและอยู่ในพื้นฐานของความจริงพูดให้เขามีกำลังในการทำงานพูดให้เขามีพลังกำลังในการทำงานต่อสู้ไม่ท้อถอยและให้ธรรมะแก่เขาการกระทำลักษณะนี้ก็ถือเป็นทานเช่นกัน

ผศ.ดร.มนตรี สิริโรจนานนท์ อาจารย์ประจำคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การปรองดองรักใคร่ของบุคคลอันเป็นที่รักของสังคม และธรรมะที่เป็นพื้นฐานที่ดีที่สุดของสังคมคือหลักสังคหวัตถุและสิ่งที่สำคัญเป็นเบื้องต้นคือ

ทาน คือการให้การให้ในที่นี้ทั้งการให้ด้วยวัตถุและสิ่งที่ไม่ใช่วัตถุ การให้ด้วยวัตถุนั้นคนส่วนใหญ่จะรู้จักและมีความชื่นชอบ เพราะผู้ให้ยอมเป็นที่รักของบุคคลโดยทั่วไปแต่การให้แบบนี้ต้องใช้ต้นทุนในระยะยาวและการให้อีกอย่างหนึ่งก็คือการให้โดยไม่ใช้สิ่งที่เป็นสิ่งของคือการให้ด้วยวาจา คือปิยะวา คือผู้บริหารนั้นให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวโดยการให้คำปรึกษานั้นผู้บริหารต้องมีความตั้งใจและตั้งใจเป็นอย่างยิ่ง

นายธนศักดิ์ วัฒนฐานะ ผู้ว่าการการประปานครหลวง สำนักงานประปา สาขาสุขุมวิท ได้กล่าวว่า หลักในการบริหารงานในองค์กร ต้องมีการแบ่งงานกันทำ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันจึงจะก่อให้เกิด หลักธรรมในพระพุทธศาสนา ซึ่งเป็นศาสนาที่คนไทยส่วนมากยอมรับนับถือ มีหลักธรรมที่ครอบคลุมและเหมาะสมสำหรับนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้หลายกรณี โดยเฉพาะด้านการให้บริการประชาชนนั้น ในพระพุทธศาสนามีหลักธรรมที่สามารถส่งเสริมสนับสนุนได้หลายประการ โดยเฉพาะหลักสังคหวัตถุ ๔ คือ ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตตา โอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ประชาชน วางตนเหมาะสม) ซึ่งเป็นหลักธรรมจะทำให้คนเราอยู่กันด้วยความรัก อยู่กันด้วยความปรารถนาดีและผูกพันใจต่อกันไว้ได้

นางพยอม สืบอนันต์ ผู้จัดการการประปา สาขาสุมทรปราการ กล่าวถึง สาเหตุอีกประการหนึ่งคือบุคลากรในสาขาทั้งพนักงานและลูกจ้างบางคนไม่รู้หน้าที่ของตนเองมีความรับผิดชอบในเนื้องานประเภไหนปฏิบัติตนไม่คุ้มค่าแรงที่ตนได้รับใช้เวลาให้หมดไปแบบสูญเปล่า ทำเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเท่าที่ควร และใช้เวลาราชการไปในงานส่วนตัวเป็นจำนวนมาก สาเหตุของปัญหาก็คือพนักงานไม่รู้หน้าที่ของตนที่ได้รับมา ว่าตนเองมีภาระหน้าที่ในแต่ละวันจะต้องทำอะไรก่อนหลังและงานใดจะต้องทำก่อนทำหลังงานมดเร่งรีบ หรืองานที่ทำประจำที่ใช้เวลาที่รอได้

แนวทางแก้ไขในกรณีดังกล่าวทางสาขาร่วมกับฝ่ายบริหารบุคลากรตัดฝึกอบรมในด้านพระพุทธศาสนา ร่วมกับ มจร ซึ่งก็อาจทำให้เขาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้โดยอาจใช้หลักธรรมในด้านสังคหวัตถุ ๔ มาใช้โดยเฉพาะทางด้าน

ทาน ทานไม่ใช่หมายถึงการทำบุญให้ทานอย่างเดียวพนักงานบางคนอาจจะไม่รู้เราจะต้องให้เขารู้ว่าการทำงานให้เป็นปรกติงานไม่คั่งค้างและในบางครั้งถ้าเราช่วยเพื่อนร่วมงานทำงานของเขาบ้างอันนี้ก็เป็นการช่วยเหลือกันส่วนในด้านให้พนักงานทำงานประจำให้ลุล่วงไปไม่คั่งค้างทำให้แล้วเสร็จวันต่อวัน ลักษณะเช่นนี้ก็ปรับเข้าได้กับหลักธรรม สมานัตตตาแล้ว และผู้บริหารควรบอกเขาให้ทราบเขาจะได้ภูมิใจ และปฏิบัติต่ออย่างสม่ำเสมอถ้าจิตใจเขาตั้งมั่นในหลักธรรมแล้วทางผู้บังคับบัญชาคงไม่กังวลใจว่าเขาจะทำงานหรือไม่

ในเรื่องของการเสียสละเวลาให้องค์กรนั้นพนักงานส่วนมากทั้งลูกจ้างและพนักงานประจำส่วนใหญ่แล้วพนักงานทำอยู่แล้วแต่ไม่มากเท่าที่ควรส่วนใหญ่ที่เสียสละเวลานั้นพนักงานหวังในผลตอบแทนในภายหน้ามากกว่าที่จะทำโดยบริสุทธิ์ใจในโอกาสหน้าถ้าเขาได้รับความอบรมให้รักองค์กรมากกว่านี้เขาคงเสียสละเวลาให้องค์กรเพื่อความเจริญในโอกาสต่อไป

ในด้านปิยวาจาคือการพูดจาไพเราะอ่อนหวานการพูดอย่างจริงใจก็เป็นแนวทางแก้ปัญหาได้เช่นกัน ขอยกตัวอย่าง หัวหน้าส่วนบริการผู้ใช้น้ำท่านหนึ่งเป็นผู้หญิงลูกค้าติดต่อมาแล้วไม่ได้รับความประทับใจ หัวหน้าท่านนี้เขามาประสานงานต่อ หัวหน้างานท่านนี้รับฟังและช่วยแก้ปัญหาด้วยความตั้งใจและจริงใจในการให้บริการ ปัญหาที่เกิดขึ้นก็แก้ได้ลุล่วงไป สาเหตุจาก การพูดจาไพเราะและจริงใจในการให้บริการนั่นเอง

นางดวงจิต สุวรรณประทีป ผู้อำนวยการกองรายได้ สำนักงานประปา สาขาสุขุมวิท ได้กล่าวถึงหลักสังคหวัตถุ ๔ ว่า หลักในการบริหารงานในองค์กร ต้องมีการแบ่งงานกันทำ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันจึงจะก่อให้เกิดความสามัคคีในองค์กร ไม่พูดจากใส่ร้ายผู้อื่นเพื่อให้คนอื่นเห็นตนว่าเป็นคนดี พูดในสิ่งที่จริง มีสัจจะ ไม่ยกตนข่มท่าน ให้พูดว่ามีมิตรต่อกัน เอื้อเฟื้อกัน มีความยึดหยุ่นในการ

ทำงาน เสียสละถ้าสิ่งใดทำได้ก็ทำ ช่วยกันทำงานเพื่อให้องค์กรก้าวหน้า หลักสังคหวัตถุ ๔ มีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมีความสำคัญ เพราะจะทำให้บรรยากาศในการทำงานดี เหมือนครอบครัวเดียวกัน มีการให้เสียสละ แบ่งปัน พุดจาต่อกันดีๆ เพราะทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงาน มีปัญหาที่ช่วยเหลือกัน แก้ปัญหากัน ไม่ใช่จับผิดเอากันให้ตาย บูรณาการสังคหวัตถุมาใช้ในการบริหารการประสานครหลวง ภาค ๑ ๑) ในด้านการให้ (ทาน) การเสียสละ แบ่งปัน เช่นการให้นั้นควรให้ทั่วถึง ไม่ควรให้แต่พวกพ้องของตนเอง ควรให้ขึ้นตามแบบหมุนเวียนกันไป เพราะทุกคนก็ตั้งใจทำงานกันทุกคน ๒) ในด้านการพุดจาไพเราะ พุดต่อเพื่อนร่วมงานควรพุดจาให้ดีต่อกัน มีความจริงใจ ไม่ยกตนข่มท่าน ไม่พุดเอาดีใส่ตัว ชั่วให้ผู้อื่น ไม่ควรตำหนิติเตียนลูกน้องต่อหน้าผู้อื่น เพื่อประสานความสามัคคีในองค์กร ถ้าพุดได้ก็ต้องทำได้ด้วย พุดในสิ่งที่ประโยชน์ ๓) ในด้านบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ (อถถจริยา) มีวิธีการช่วยงานส่วนรวม เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ ๔) ในด้านการวางตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ในทุกสถานการณ์ (สมานัตตตา) ทำตัวเสมอต้นเสมอปลาย ทุกคนเป็นเพื่อนร่วมกัน และให้ความเห็นและข้อเสนอแนะว่า ควรปลูกฝังให้ทุกคนมีสังคหวัตถุ ๔ เพราะจะทำให้องค์กรมีความเจริญ สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี

นายสุทัศน์ วรรณศิริ ผู้จัดการสาขา สำนักงานประปา สาขาสมุทรปราการ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของการประสานครหลวง ว่า สังคหวัตถุ ๔ คือ หลักธรรมสำหรับยึดเหนี่ยวจิตใจคนในสังคม ให้มีความรักใคร่กลมเกลียวสามัคคีกัน เป็นหลักธรรมในการครองใจคน ให้คนในสังคมปฏิบัติดี ปฏิบัติชอบต่อบุคคลอื่น ทั้งกาย วาจา ใจ ซึ่งหากคนในสังคมสามารถปฏิบัติตามหลักธรรมนี้ได้ครบทุกข้อ จะสามารถช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในสังคมได้มากที่สุด หลักสังคหวัตถุ ๔ มีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม เนื่องจากงานทุกอย่างไม่สามารถทำสำเร็จได้เพียงคนเดียว ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของคนในทีมงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ซึ่งหลักสังคหวัตถุ ๔ เป็นธรรมะสำหรับการทำงานร่วมกัน การเอาใจเขามาใส่ใจเรา และการทำงานด้วยกาย วาจา ใจที่ถ้อยที่ถ้อยอาศัยกัน การให้การเสียสละสามารถช่วยในการบริหารการประปาได้ บุคลากรในองค์กรนั้นควรมีการปลูกฝังให้มีความรักในองค์กร ไม่ใช่เพียงแค่มององค์กรเป็นสถานที่ที่แค่จ่ายเงินเดือนให้ตนเองแล้วจบแค่นั้น ควรมององค์กรให้เป็นเหมือนบ้าน เหมือนครอบครัวที่ ๒ ของตน ที่เราควรเสียสละกำลังกาย กำลังใจให้ นอกเหนือจากงานประจำที่เราได้รับมอบหมายในแต่ละวัน งานบางอย่างอาจไม่สามารถทำงานให้แล้วเสร็จภายในเวลาทำการ แต่ถ้าบุคคลมีใจที่เสียสละจะสามารถทำงานต่อเนื่องได้ไม่ว่าจะเป็นช่วงเย็นหรือวันหยุดโดยไม่เรียกร้องสิ่งใดเพิ่มเติม หรือทำงานที่เป็นด้านการบริการสังคมซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและเป็นค่านิยมองค์กรที่พนักงานและผู้ปฏิบัติงานที่ต้องปฏิบัติ ด้วยความเต็มใจ รวมทั้งในการทำงานจะต้องช่วยเหลือแบ่งปันกันไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้การบริหารการประปาเติบโตไปในทิศทางที่ไม่ใช่แค่อยู่ในแผนการที่วางไว้ แต่องค์กรจะเติบโตได้อย่างไม่มีขีดจำกัดหากทั้งผู้บริหารและบุคลากรเสียสละตนเองในการทำงานเพิ่มขึ้น

การเจรจาติดต่อสื่อสารที่ไพเราะ สามารถช่วยการบริหารการประปาได้อย่างมากมาย เพราะการบริหารงานในตำแหน่งต่างๆ และการเจรจานั้น ถือเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ช่วยให้การทำงานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เป็นอย่างดี การพุดจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน พุดด้วยความจริงใจ ไม่พุดหยาบ ก้าวร้าว พุดในสิ่งที่ประโยชน์และเหมาะสมกับกาลเทศะ ทำให้ผู้ร่วมงาน ทั้ง

ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือแม้กระทั่งลูกค้าขององค์กร จะเกิดความรู้สึกที่ดีเมื่อได้รับฟังคำพูดที่ดี จริงใจและไม่ก้าวร้าว ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลในองค์กรรวมทั้งความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า ทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างยั่งยืนต่อไป

การวางตัวเหมาะสมของผู้บริหารและพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างมาก ถือว่าทุกคนรู้หน้าที่ของตนและมีความคิดทางบวกต่อการทำงาน รวมทั้งมีการแสดงออกทางกายและวาจาที่เหมาะสมต่อผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย ทำให้ต่างคนต่างให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่ก้าวร้าวการทำงานของคนอื่น และไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กร และระหว่างองค์กรภายนอก รวมทั้งลูกค้าขององค์กรด้วย

นางสาวสุวรรณยา เชี่ยวชาญลิขิต ผู้อำนวยการกองรายได้ สำนักงานประปา สาขาพระโขนง ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานของการประปานครหลวง ว่า สังคหวัตถุ ๔ คือ ๑) ทาน คือ การให้ การเสียสละ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การแบ่งปันช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ คนยากจนก็สามารถแบ่งปันให้ทานผู้อื่นได้ตามอัตภาพ ทำให้คนเราไม่เห็นแก่ตัว ๒) ปิยวาจา การพูดคำสุภาพ อ่อนหวาน เพื่อให้เกิดความสมานสามัคคี เป็นคำพูดที่พูดออกไปแล้วทำให้คนฟังรัก เช่น คำอ่อน คำชมเชยจากใจจริง คำพูดที่ชวนให้เกิดความสมัครสมานไมตรี ๓) อัตถจริยา การบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ช่วยเหลือกันและกัน เราควรทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมและทำในสิ่งที่ตนเป็นประโยชน์ เป็นพลเมืองที่ดีของประเทศชาติ ๔) สมานัตตา การวางตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ในทุกสถานการณ์ โดยร่วมสุขร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ปัญหาและร่วมแก้ปัญหา วางตัวเสมอต้นเสมอปลาย การวางตนได้เหมาะสมกับฐานะของตน เช่น เป็นผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หลักสังคหวัตถุ มีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมาก เนื่องจากเมื่อทุกคนมีหลักสังคหวัตถุ ๔ และนำมาถือปฏิบัติ จะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความสามัคคีทุกคนร่วมมือกันทำงานด้วยจิตใจที่อยากทำงาน วิธีการนำหลักสังคหวัตถุ ๔ มาบูรณาการในการบริหารองค์กรในด้านการให้ทาน เช่น การช่วยเหลือผู้ร่วมงานที่ได้รับบาดเจ็บต้องใช้จ่ายเงินในการรักษาตัว ในด้านปิยวาจา คำพูดที่เป็นมิตร คำพูดที่สุภาพ เป็นกันเองทำให้ผู้ฟังเกิดความรู้สึกที่ดี ในด้านอัตถจริยา บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ เมื่อมีโอกาส และร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ในด้านสมานัตตา วางตัวให้เข้ากับผู้อื่นในทุกสถานการณ์ รู้ว่าขณะปัจจุบันตนอยู่ในฐานะอะไร วางตนได้เหมาะสมกับฐานะของตน เช่น เป็นผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา และได้ให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ถ้ามุขย่ทุกคน ทุกชาติ ทุกศาสนา มีหลักธรรมในการดำเนินชีวิต ไม่ว่าศาสนาใดสอนให้เป็นคนดี แต่คนต่างหากที่ยึดมั่นถือมั่นว่าตนถูก พวกตนถูกทั้งๆ ที่ทุจริต คอร์รัปชัน โกงกินประเทศชาติ ถือประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง จึงทำให้เกิดเหตุการณ์ต่างๆ มากมาย

นางวัฒนา ใบแก้ว ผู้อำนวยการกองธุรกิจบริการ สำนักงานประปา สาขาสุขุมวิท ได้กล่าวถึง สังคหวัตถุต่อการบริหารการประปานครหลวงว่า การให้ การเสียสละจะมาช่วยในการบริหารการประปา การวางตัวเหมาะสมของผู้บริหารและพนักงานมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

นางสาวหทัยวรรณ อินทรสูตร ผู้อำนวยการกองบริการ สำนักงานประปา สาขาสมุทรปราการ ได้กล่าวถึงสังคหวัตถุ ๔ ว่า “งาน” ทุกอย่างไม่สามารถทำสำเร็จด้วยตนเพียงคนเดียว ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจซึ่งกันและกัน ดังนั้น ชุดเหมาะสมสำหรับการทำงานร่วมกัน คือ สังคหวัตถุ ๔ ซึ่งหมายถึง หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจของผู้อื่น ผูกไมตรี และเอื้อเฟื้อเกื้อกูล

จากการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารการประปานครหลวง ต่างมองเห็นถึงความสำคัญของสังคมหวัดถุ และความเป็นกัลยาณมิตรในการบริหารงานการประปานครหลวง และการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของการประปานครหลวง สมควรบูรณาการหลักธรรมทั้ง ๒ มาช่วยเสริมสร้างองค์ให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น

วิธีบูรณาการหลักสังคมหวัดถุและกัลยาณมิตรกับการบริหารการประปานครหลวง ภาค ๑ ผลการบูรณาการจากปัญหาพบวิธีแก้ไข ๔ วิธีคือ วิธีที่ ๑) ต้องบูรณาการปิยวาจา ด้านนโยบายและการวางแผน การวางแผนเป็นนโยบายหลักของผู้บริหาร การศึกษาเพื่อจะดำเนินการปฏิบัติงานนั้นๆ ได้กระจายไปทั่วถึงผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งให้การบริหารประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงาน และบูรณาการหลักกัลยาณมิตรข้อที่ ๓ ภาวนีโย แปลว่า เป็นที่เจริญใจ เป็นแบบอย่างให้เราได้ เราได้ครูอาจารย์เราได้ผู้ที่ท่านมีคุณธรรม มีความประพฤติดีงาม เราก็เกิดความรู้สึกที่เรียกว่า จรรโลงใจ มีกำลังใจเห็นแบบอย่าง อยากจะทำตาม วิธีที่ ๒) บูรณาการหลักสังคมหวัดถุ ๔ คือ ปิยวาจา การพูดด้วยคำที่ไพเราะเป็นคำจริงและเป็นการสื่อสารต่อกัน การบริหารงานของผู้บริหารการประปานครหลวง ควรมีการบูรณาการแนวทางการแก้ไขการบริหารงานตามหลักปิยวาจา ในการบริหารงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรมีหลักปิยวาจา และบูรณาการตามหลักกัลยาณมิตรข้อที่ ๔ นอกจากจะให้เกิดความรู้สึกอยู่ในใจแล้วยังออกมาเป็นรูปธรรมด้วย คือวตฺตา จ เป็นผู้สามารถว่ากล่าวตักเตือน เป็นนักพูด คือเป็นผู้ฉลาดในการใช้ถ้อยคำ นำรับฟัง มีเหตุผล มีหลักการ วิธีที่ ๓) ควรบูรณาการหลักสังคมหวัดถุ ๔ ข้อ ๑ คือทาน ผู้บังคับบัญชาอาจให้ทานได้ ๓ วิธี คือ ๑) ให้อามิสทาน หมายถึง การให้สิ่งของแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการให้เพื่อผูกใจในยามที่เขาตกต่ำ หรือ มีความเดือดร้อน ดังภาษิตอังกฤษที่ว่า “เพื่อน แท้ คือเพื่อนที่ช่วยเหลือในยามตกยาก” การให้รางวัลหรือขึ้นเงินเดือนจัดเข้าในอามิสทาน ๒) ให้วิทยาทาน คือ ธรรมทาน หมายถึง การให้คำแนะนำหรือสอนวิธีทำงานที่ถูก ต้องรวมถึงการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรหรือส่งไปศึกษาและดูงาน ๓) ให้อภัยทาน หมายถึง การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน หรือ ล่วงเกินซึ่งกันและกัน การให้อภัยไม่ทำให้ผู้ให้ต้องสูญเสียอะไร เป็นการลงทุนราคาถูกแต่ได้ ผลตอบแทนราคาสูง นั่นคือ ได้มิตรภาพกลับคืนมา วิธีที่ ๔) บูรณาการหลักกัลยาณมิตรคือเป็นผู้ประกอบด้วยความเป็นผู้นำรักเป็นที่รัก คือต้องประกอบด้วยเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ใส่ใจคนและประโยชน์สุขของเขา เข้าถึงจิตใจและสร้างความสนิทสนมเป็นกันเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นบุคคลที่เห็นแล้วสบายใจ ชวนให้เข้าใกล้ปรึกษา ไต่ถาม มีความผ่องใสร่าเริง เบิกบานอยู่เป็นนิจ