

คุณธรรม-จริยธรรมสำหรับนักบริหาร

รศ.ดร. สมบัติ ทีฆทรัพย์

1. คุณธรรมคืออะไร

คุณธรรม เป็นคำ สมาส มีลักษณะเป็นคำนาม มีความหมายตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน ปี พ.ศ. 2542 หน้า 253 หมายถึง สภาพคุณงามความดี เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ที่ถือครองอยู่เมื่อนำ คำว่า “คุณธรรม” ไปประกอบกับลักษณะนามที่เป็นบุคคล เช่น ครู นักเรียน ข้าราชการ นักธุรกิจ คุณธรรม หมายถึง คุณงามความดีที่บุคคลนั้น ๆ มีอยู่ เป็นความดีที่ทำให้ผู้ที่ถือครองอยู่ มีความสงบ มีความสุข และมากด้วยกัลยาณมิตร เนื่องคุณงามความดีที่บุคคลนั้นมีอยู่เป็นสิ่งที่ไม่เกิดโทษ ไม่เป็นผลเสียแก่ผู้ที่ถือครอง ในทางตรงกันข้ามกลับเป็นสภาวะที่ทำให้บุคคลไม่เบียดเบียนตนเอง เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น คุณธรรมจึงเป็นสิ่งที่มีความ มีประโยชน์ยิ่งสำหรับผู้ถือครอง

คำว่า “คุณธรรม” โดยความหมายแล้วจะมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “จริยธรรม” ซึ่งหมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม ที่ เป็นความดีความงาม เป็นสิ่งที่ควรกระทำ โดยปกติ เรามักจะคิดอย่างคนทั่วไป ว่า “จริยธรรม” และ “คุณธรรม” เป็นสิ่งเดียวกัน คือ เป็นความดีความงาม เป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติ คำสองคำนี้จึงใช้ทดแทนกันในบางครั้ง อย่างไรก็ตามเมื่อนำคำ 2 คำนี้ ไปเทียบเคียงกับภาษาอังกฤษ จะพบว่า คำว่า คุณธรรม จะตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “Merit” ส่วนคำว่า จริยธรรม จะตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า “Ethics” เมื่อพิจารณาจากความหมายตามคำ “Merit” เป็นคุณสมบัติภายในของบุคคลแต่ละคน ในทางสังคมวิทยาและจิตวิทยา “คุณธรรม” เป็นสภาวะที่บุคคลมีอยู่ในตนโดยกำเนิด และโดยการขัดเกลาทางสังคม ที่เป็นสภาวะโดยกำเนิด หมายถึง คุณสมบัติทางจิต ที่บุคคลมีอยู่ตามพื้นฐานของจิต ในทางพุทธศาสนา พื้นฐานของจิตมนุษย์ 2 ลักษณะมักจะถูกกล่าวอ้างบ่อยครั้ง คือ จิตที่ไผ่ดี กับจิตที่ไผ่ดำ “คุณธรรม” เป็นสภาวะไผ่ดีของจิต

สำหรับ จริยธรรม นักสังคมวิทยาจะมองเป็นบรรทัดฐานประเภทหนึ่ง ที่ถูกสร้างขึ้นมาแล้วนำไปใช้กับบุคคลเป็นแนวทางที่คนในสังคมเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นความดี ความงามเป็นสิ่งที่กระทำแล้วคนอื่นเกิดประโยชน์ มีความสุขสงบเกิดขึ้นแก่คนที่อยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ โดยนัยนี้ จริยธรรมจึงเป็นสิ่งที่อยู่ภายนอก เป็นเครื่องมือที่ใช้เป็นแนวทางในการสร้างคุณธรรมให้กับบุคคล กล่าวคือ เป็นแนวทางที่ผู้ปฏิบัติ

ปฏิบัติแล้วก่อให้เกิดสภาวะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ขึ้น “จริยธรรม” และ “คุณธรรม” จึงเป็นสิ่งที่คล้ายคลึงกัน ในหน้าที่ แต่มีความต่างกันที่ที่มา

2. นักบริหาร คือ ใคร

นักบริหาร คือผู้นำองค์การที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ นักบริหารจึงจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์แห่งการบริหารที่จะสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานร่วมดำเนินการอย่างมุ่งมั่นจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้น การสร้างหรือพัฒนานักบริหารให้ทำหน้าที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์การและประเทศให้รุดหน้าไปได้โดยรวดเร็วและประหยัด

ในยุคแรก ๆ ที่มีการพัฒนาศาสตร์เกี่ยวกับ “การจัดการ” นักบริหารในทัศนะของนักสังคมศาสตร์ สาขาการจัดการ หมายถึงผู้ที่วางแผนเกี่ยวกับงาน เงิน เทคโนโลยี และคน เป็นผู้ที่กำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในองค์การ เป็นผู้ที่ประสานงานให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกในองค์การ นักบริหารในยุคแรกไม่จำเป็นต้องปรับตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพราะการแข่งขันมีน้อย เนื่องจากมีผู้ผลิตไม่มาก ทรัพยากรธรรมชาติมีอย่างเหลือเฟือ มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมขององค์การค่อนข้างช้า “นักบริหาร” จึงหมายถึง นักจัดการ (Manager) ซึ่งมีหน้าที่จัดการทรัพยากรที่มี (คน เงิน วัตถุดิบ ที่ดิน และ ฯลฯ) ให้สามารถผลิตสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด เป็นบุคคลที่พยายามทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Managers do thing right) เพื่อให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปมาก อันเนื่องมาจากการเทคโนโลยี การสื่อสารและการจัดระเบียบของประชาคมโลก ส่งผลให้มีการแข่งขันอย่างไร้พรมแดนสูงมาก องค์การจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน สิ่งที่เห็นได้อย่างชัดเจนคือ การให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงบทบาทของ “นักบริหาร” ในฐานะผู้ควบคุมสั่งการ (Director) มาเป็นผู้ให้การสนับสนุน (Facilitator) เปลี่ยนจากการแข่งขันมาเป็นการร่วมมือ (Collaboration) ลดการให้ความสำคัญกับวัตถุมาให้ความสำคัญกับคน และท้ายที่สุดเปลี่ยนแปลงจากความเหมือนมาเป็นความหลากหลายในองค์การ

การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้องค์การต้องการนักบริหารที่เป็น “ผู้นำ” (Leader) มากกว่า “ผู้จัดการ” (Manager) นักบริหารที่เป็นผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่ทำสิ่งที่ถูกต้อง (Leaders do the right thing) ให้กับองค์การ การเป็นผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์จึงจำเป็นต้องมีคุณธรรมทั้งนี้เพราะองค์การในยุคสมัยใหม่ (New society) ซึ่งเป็นองค์การที่ใช้ความรู้เป็นพื้นฐาน (Knowledge based organization) มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา (Learning organization) มุ่งแสวงหาความเป็นเลิศ (In search for excellent) มีความโปร่งใส (Transparent) และมีความเป็นมาตรฐาน (Standardization) การที่

ผู้บริหารจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จในสังคมสมัยใหม่ได้ จึงจำเป็นที่ต้องใช้คุณธรรมและจริยธรรมพื้นฐานสำคัญ และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำให้เกิดขึ้นเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

ตามหลักวิชาการบริหารสมัยใหม่ นักบริหารผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องมีคุณลักษณะที่ดีหลายประการ เช่น มีสุขภาพที่ดี มีประสบการณ์ในงาน มีความคิดสร้างสรรค์ มีความกล้าในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีความอดทน มีความสามารถในการสื่อสารกับผู้ร่วมงานในทุกระดับได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีบุคลิกภาพดี อ่อนน้อมถ่อมตน มีความจงรักภักดีต่อองค์การ และ ฯลฯ

คุณลักษณะที่ดีหลากหลายประการดังกล่าวนี้ โดยหลักพุทธศาสนา ผู้บริหารหรือนายที่ดีต้องมี **ศีล สมาธิ และปัญญา** กล่าวคือ เป็นคนที่มีศัลกำกับตัวกำกับใจ เพื่อให้มีความรู้จักผิด ชอบ ชั่ว ดี ทำให้รู้ว่าอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ การมีสมาธิที่ดี จะทำให้ผู้บริหารมุ่งมั่นในการทำงานได้สำเร็จอย่างมีสติด้วยดี และรวดเร็ว การใช้ปัญญาหรือความรู้ที่ชอบด้วยเหตุและผลอันกว้างไกล ทำให้สามารถแก้ปัญหาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้ดีกว่าคู่แข่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อความอยู่รอด ความมั่นคง และการพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพในท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างรวดเร็วและรุนแรง นอกจากนี้หลักการของศาสนาอื่น ๆ ก็สมควรจะนำมาใช้ได้ในบริบทของแต่ละศาสนา เช่นเดียวกับพุทธศาสนา

ศาสตราจารย์ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ วางหลักพื้นฐานในส่วนหน้าที่เฉพาะของผู้บริหารไว้ 5 ประการคือ

1. เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย
2. จัดตั้งองค์การและวางระเบียบปฏิบัติให้เหมาะสม
3. กระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยการสื่อสารภายในระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน
4. ติดตามวัดผลในสิ่งที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือต้องแก้ไข
5. พัฒนาศักยภาพที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้บริหารเองด้วย

สำหรับผู้บริหารที่เป็น CEO หรือผู้บริหารระดับสูง จะมีหน้าที่เฉพาะเพิ่มขึ้นอีก คือ

1. เป็นผู้กำหนดพันธกิจขององค์การให้ชัดเจน
2. วางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
3. ดูแลการจัดระเบียบทรัพยากรมนุษย์
4. พัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอก
5. รับใช้สังคมหรือมีบทบาททางสังคมอื่น ๆ
6. เลือกจ้างงานสำคัญในจังหวะเวลาที่เหมาะสม

3. การสร้างจริยธรรมเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

ศัพท์ในกระแสที่เป็นนักบริหารได้ยินได้ฟังอยู่บ่อยครั้งมากในปัจจุบันคือ คำว่า “ธรรมาภิบาล” หรือ Good Governance ซึ่งหมายถึง การบริหารองค์การหรือประเทศโดยตั้งมั่นอยู่ในความดีงาม ความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ประเมินคุณภาพได้ หลักการ “ธรรมาภิบาล” จึงเป็นหลักการของการสร้างจริยธรรมในองค์การ โดยการใช้ธรรมาภิบาลในการบริหาร ซึ่งหมายถึง การยึดถือธรรมและความสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง ผู้บริหารลักษณะนี้จะยินดีรับฟังคำแนะนำจากทุกฝ่าย ใช้คนที่ทั้งที่เป็นมิตรและศัตรู ยอมรับความผิดพลาดของตนเอง ใช้ทั้งพระเดชและพระคุณในการบริหารคนเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ผู้บริหารแบบนี้จะแสดงบทบาทของผู้ให้บริการ (Stewardship) แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยสนับสนุนแนวคิดที่ว่า ผู้บริหารที่ดีต้องรับผิดชอบ (Accountability) ต่อผู้อื่นและองค์การ ไม่ปรารถนาจะควบคุมผู้อื่นในลักษณะของเผด็จการ รู้จักกำหนดบทบาทและเป้าหมายที่ชัดเจน และดูแลผู้อื่นด้วยความใส่ใจ สิ่งสำคัญที่สุดของผู้บริหารประเภทนี้คือ ต้องไม่มีการเลือกปฏิบัติ (Double Standard) คือคิดอย่าง พูดอย่าง แล้วทำอีกอย่าง ดังที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำรัสเตือนหมู่ข้าราชการ นักธุรกิจ และประชาชนชาวไทยทั่วประเทศ เนื่องในวโรกาสเฉลิมพระชนมพรรษา วันที่ 4 ธันวาคม 2544 ผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่ดีจึงเป็นต้นแบบสำคัญในการสร้างจริยธรรมคุณธรรมให้กับสมาชิกในองค์การ องค์การจะมีวัฒนธรรมที่มีจริยธรรมหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการมีจริยธรรมคุณธรรมของผู้บริหาร

4. คุณธรรมอะไรบ้างที่ผู้บริหารควรมี

4.1. คุณธรรมของบุคคลในสังคม

ตามความเป็นจริงของสังคม ผู้บริหารก็คือคนที่มีความสามารถในหลายด้านที่เหนือกว่าคนทั่วไป ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเป็นคนดีของสังคม และเกือบทุกสังคมจะยึดหลักการของศาสนามาเป็นพื้นฐานของความดีความงามในการอยู่ร่วมกัน แต่ในหลายกรณีก็อาจมีการปลูกฝังคตินิยมของสังคมโดยไม่ยึดโยงกับศาสนาโดยตรง เช่น ชาวอังกฤษ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นชนชาติที่มีจริยธรรมสูงมากประเทศหนึ่ง ปลูกฝังคตินิยม ตั้งแต่เด็กอย่างน้อยที่สุด 7 ประการ เพื่อให้เกิด “การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม” ซึ่งเป็นคุณธรรมที่สูงกว่าความซื่อสัตย์สุจริต คือ

- การมีสัจจะ ต้องพูดความจริง (Truth)
- มีความซื่อสัตย์สุจริต (Honesty)
- มีความรับผิดชอบในหน้าที่ (Sense of Duty)
- มีความอดกลั้น (Patience)
- มีความเป็นธรรม (Fair Play)
- มีการเข้าใจผู้อื่น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Consideration for Others)

- มีความเมตตา (Kindness)

สำหรับคนไทย คุณธรรมจริยธรรมส่วนใหญ่จะประยุกต์มาจากพระพุทธศาสนาเป็นหลัก ผู้บริหารเป็นบุคคลธรรมดาที่มีครอบครัว จึงเป็นฆราวาสที่มีภาระหน้าที่รับผิดชอบต่อครอบครัวและสังคมให้มีความเป็นปกติสุข ดังนั้นจึงสมควรอย่างยิ่งที่นักบริหารต้องสนใจศึกษาและปฏิบัติตามหลักธรรมของฆราวาสเป็นเบื้องต้น เพื่อบริหารครอบครัวและบริหารองค์การให้บรรลุเป้าหมายทั้งที่เป็นส่วนตัว องค์การ และสังคมโดยรวม

ฆราวาสธรรม 4 (Virtues for a good Household life ; Virtues for Lay people) เป็นธรรมสำหรับผู้ครองเรือน ประกอบด้วย

- **สัจจะ** (Truth and Honesty) คือ ความจริง ซื่อตรง ซื่อสัตย์ จริงใจ พูดจริงทำจริง - เน้นการมีศีล
- **ทมะ** (Taming and Traing Oneself ; Adjustment) คือ การฝึกฝน การข่มใจ ฝึกหัดตนนิสัยปรับตัว แก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงตนให้เจริญก้าวหน้าด้วยสติปัญญา - เน้นการมีปัญญา
- **ขันติ** (Tolerance ; Forbearance) คือ ความอดทน ตั้งหน้าทำางานด้วยความขยันหมั่นเพียร เข้มแข็ง ไม่หวั่นไหว มั่นในจุดหมายไม่ทอดถอย - เน้นความเพียร
- **จาคะ** (Liberality ; Generosity) คือ ความเสียสละ สละความสุขสบายและผลประโยชน์ส่วนตัวได้ ใจกว้าง พร้อมที่จะรับฟัง ความทุกข์ ความคิดเห็น และความต้องการของผู้อื่น พร้อมที่จะร่วมมือช่วยเหลือ เพื่อเพื่อแผ้ว ไม่คับแคบเห็นแก่ตน หรือเอาแต่ใจตัว - เน้นการเสียสละ

ธรรมทั้ง 4 นี้ ผู้ครองเรือนทุกคนจำเป็นต้องฝึกปฏิบัติให้เป็นนิสัย เพื่อป้องกันตนเองจากการทุจริตคิดมิชอบ โดยมีจิตใจที่มั่นคงไม่หวั่นไหวไปตามกิเลสตัณหา และมีหิริโอตตัปปะ ความละอายและเกรงกลัวต่อบาป การจะประพฤติปฏิบัติให้ได้ผล บุคคลจะต้องรักษาศีล 5 ให้บริสุทธิ์ และมีการเตือนสติด้วยการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ จึงจะมีปัญญาความรู้ในการพัฒนาจิตใจของตนเองสู่การเป็นฆราวาสโดยสมบูรณ์

สำหรับผู้บริหารควรต้องมีธรรมะที่สูงกว่าฆราวาสธรรม อันนำไปสู่ความสำเร็จในการควบคุมตนเองคือ **สัปปริสธรรม (Qualities of a good man ; Virtues of a Gentleman)** ซึ่งก็คือธรรมะสำหรับผู้รับใช้บุตร หรือผู้สงบระงับ หรือธรรมะของผู้ดี ประกอบด้วย

- **ธัมมัญญตา** (Knowing the law ; Knowing the cause) แปลว่า **รู้จักธรรมชาติและรู้จักเหตุ** หมายความว่า รู้หลักตามจริงของธรรมชาติ รู้หลักการ กฎเกณฑ์ แบบแผน หน้าที่ ซึ่งจะเป็นเหตุให้กระทำสำเร็จผลตามความมุ่งหมาย

- **อรรถัตถุญตา** (Knowing the meaning ; Knowing the purpose ; Knowing the Consequence) แปลว่า **รู้จักมุ่งหมายและรู้จักผล** หมายความว่า รู้ความหมายและความมุ่งหมาย และ รู้ผลที่ประสงค์ของกิจที่กระทำ
- **อัตตัตถุญตา** (Knowing oneself) แปลว่า **รู้จักตน** หมายความว่า รู้ฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ ความถนัด ความสามารถและคุณธรรม ของตนตามจริง เพื่อประพฤติปฏิบัติได้เหมาะสมและให้เกิดผลดี
- **มัตตัตถุญตา** (Moderation ; Knowing how to be temperate) แปลว่า **รู้จักประมาณ** หมายความว่า รู้จักความพอเหมาะพอดี
- **กาลัตถุญตา** (Knowing the proper time ; Knowing how to choose and keep time) แปลว่า **รู้จักกาล** หมายความว่า รู้ว่าเวลาไหน ควรทำอะไร
- **ปริสัณญตา** (Knowing the assembly ; Knowing the society) แปลว่า **รู้จักชุมชน** หมายความว่า รู้จักถิ่น รู้จักมารยาท ระเบียบวินัย ขนบธรรมเนียม ประเพณี และข้อควรปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม
- **บุคคัลลัตถุญตา** (Knowing the individual ; Knowing the different individuals) แปลว่า **รู้จักบุคคล** หมายความว่า รู้จักความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยอัธยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม เพื่อปฏิบัติต่อผู้อื่นโดยถูกต้อง

ธรรมะชุดนี้สามารถท่องจำได้ง่าย ๆ ว่า รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักบริษัท รู้จักบุคคล ซึ่งเมื่อมีความรู้ถูกต้องในสิ่งเหล่านี้แล้ว ไม่มีทางที่จะทำอะไรผิดหรือล้มเหลว มีแต่จะสร้างสรรความเจริญให้แก่ตนเองและผู้อื่น

ท่านอาจารย์พุทธทาสภิกขุเคยบรรยายธรรมที่น่าสนใจว่า ธรรมชีวิตี คือ การมีความประพฤติการกระทำที่เป็นธรรมะอยู่กับเนื้อกับตัว เป็นชีวิตจิตใจนั้นแหละมีธรรมเป็นชีวิต จะมีความถูกต้องอยู่ตลอดกาล ดังนั้นการดำเนินชีวิตอย่างสมราวาสด้วยระบบธรรมชีวิตีนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งที่สามารถป้องกันการเป็นสมราวาสประเภทจมปลักอยู่ใน **อบายมุข 6** ซึ่งเป็นปากทางแห่งความทุกข์ อันได้แก่

- | | |
|----------------------|--|
| ดื่มน้ำเมา | ที่นำสู่การขาดสติรับผิดชอบ บทบาทหน้าที่ในครอบครัวการงานและสังคม |
| เที่ยวกลางคืน | ที่จะกระตุ้นความรู้สึกของอายตนะ 6 ได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น กายและใจ ให้หลงไปสู่ความเสื่อมทั้งการงานและสุขภาพ |
| ดูการเล่น | เพลิดเพลินในการแสดง จนเป็นเหตุให้สูญเสียทั้งเวลาและเงินทอง |
| เล่นการพนัน | ซึ่งมีลักษณะที่ท่านกล่าวว่า เหมือนผีสิง คือทำให้หลงเพลิดเพลินเล่นการพนันเสียจนทำให้ยากจนยิ่งกว่าหมดเนื้อหมดตัว |

คบเพื่อนชั่ว ที่จะชักนำให้ประกอบกิจกรรมของความชั่ว ความไม่ดีตามกลุ่มดังคติ คบคน พาล พาลพาไปหาผิด คบบัณฑิต บัณฑิตพาไปหาผล

เกียจคร้านการทำงาน เป็นเรื่องตรงกันข้ามกับการทำงานคือ การปฏิบัติธรรม ที่มีแต่จะนำไปสู่ความ อ่อนด้วยทั้งสติ ปัญญา และประสบการณ์

อบายมุขทั้ง 6 ข้อ ดังกล่าวจะนำไปสู่ความยากจน ขัดสน การเบียดเบียนตนเองและผู้ที่อยู่รอบข้าง ตลอดจนความเสื่อมทางสุขภาพอนามัย อันเป็นต้นเหตุของความทุกข์ในครอบครัว และหากเป็นผู้บริหารที่ ติดอยู่ในอบายมุขดังกล่าว ย่อมง่ายต่อการที่จะก้าวไปสู่การกระทำทุจริตคดโกงเพื่อให้ตัวเองคงอยู่ได้

หลักธรรมของพุทธศาสนายังมีความละเอียดลึกซึ้ง เพื่อนำไปสู่การประพฤติดี ประพฤติชอบ กล่าวคือ หน้าทีรับผิดชอบของมนุษย์โดยตรงต่อ **“ทศทั้ง 6”** ซึ่งพระพุทธเจ้าท่านตรัสไว้ว่า เป็นทศที่จะต้อง ดูแล อย่าให้มีอะไรบกพร่อง เพื่อปิดกั้นทุกข์ที่จะเกิดขึ้น ได้แก่

ทศเบื้องหน้า คือ บิดา มารดา ที่กุลบุตรกุลธิดา ต้องสงเคราะห์เพื่อตอบแทนพระคุณอย่างสูงสุด

ทศเบื้องหลัง คือ บุตร ภรรยา ที่จะต้องดูแล ส่งเสริมให้มีความสุขและความเจริญในสังคม

ทศเบื้องซ้าย คือ มิตรสหาย ที่จะต้องเกื้อกูลและพัฒนาไปสู่การเป็นกัลยาณมิตร

ทศเบื้องขวา คือ ครูบาอาจารย์ ที่จะต้องตอบแทนท่านด้วยความเคารพ เชื่อฟังและกตัญญู

ทศเบื้องบน คือ สมณะ ที่ต้องปฏิบัติต่อท่านให้เหมาะสม เพื่อที่จะได้เผยแพร่ ธรรมะ ให้มวลชาวสา ได้มีปัญญา ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบตามหลักพุทธศาสนา

ทศเบื้องล่าง คือ ผู้ที่มีฐานะต่ำกว่า คือ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ที่ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบ ดูแลให้ ได้ทั้งใจและงาน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าผู้ที่ไม่บกพร่องหรือปฏิบัติอย่างดีในการดูแล **ทศทั้ง 6** ดังกล่าว ย่อมจะห่างไกล จากปัญหาแห่งความทุกข์ ความเสื่อมเสียทั้งในที่แจ้งหรือที่ลับ ในการป้องกันนักบริหารจาก **อบายมุข 6** และ**บำรุงทศทั้ง 6** ได้อย่างสมบูรณ์นั้น ธรรมที่เป็นพื้นฐานของนักบริหารในฐานะฆราวาสหรือผู้ครองเรือน ได้แก่

4.1.1 บุญกิริยาวัตถุ

นักบริหารมีบทบาทหลายฐานะ ในเบื้องต้นคือ ฐานะของมนุษย์ในสังคมโลก พระพุทธองค์ได้ ประทานธรรมที่เป็นรากแก้วของความเป็นมนุษย์ อันเป็นการสร้างพื้นฐานของคุณงามความดี ให้เกิดขึ้นใน คนทั่วไป เพื่อการพัฒนาสู่การเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ได้แก่

ก. ทานมัย คือการทำบุญด้วยการเสียสละ แบ่งปันสมบัติ เงินทอง เรี่ยวแรง วิชาความรู้ ความคิดเห็นต่าง ๆ ซึ่งจะสามารถก่อให้เกิดความสุขของผู้ให้ และเป็นทีประทับใจแก่ผู้รับเป็นการสร้างความรัก เชื้อถือและศรัทธาที่ยั่งยืน

ข. ศีลมัย คือ ข้อปฏิบัติเพื่อละความไม่ดีของกาย วาจา ใจ ได้แก่ ศีล 5 สำหรับคนทั่วไปเป็น เบื้องต้น อันจะนำมาซึ่งความสุขจากการไม่เบียดเบียนชีวิตผู้อื่นทั้งสัตว์ใหญ่ น้อย ไม่เป็นผู้โลภอยากได้ของ

ผู้อื่นที่ไม่ใช่ของเรา ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น ไม่ประพฤติผิดลูก และสามีภรรยาของผู้อื่น ไม่นอกใจสามี ภรรยา เป็นผู้ที่มิวจาไฟเราะ มีสัมมาวาจา ปิยะวาจา พูดแต่สิ่งที่ดีมีประโยชน์ ไม่พูดเท็จ ไม่เสพสุรายาเมา ไม่ติดหรือค้ายาเสพติด ผู้ทรงศีลย่อมเป็นผู้ทรงไว้ ซึ่งความดีงามทั้งปวง มีเมตตา มีจิตใจที่นุ่มนวล อ่อนโยน มีความสุข ครอบครัวก็จะอบอุ่น บ้านเมืองก็จะร่มเย็นเป็นสุข

ค. กาวนามัย คือ การฝึกสติความระลึกรู้ความนึกคิด หรือการเคลื่อนไหวของจิตเป็นวิธีอ่าน หรือสำรวจตัวเองให้รู้จักความผิด ถูก ชั่ว ดี ได้อย่างถูกต้อง ยิ่งกว่าให้ผู้อื่นมาชี้แจงความบกพร่องของตัวเองให้ตัวเองทราบ ในขณะที่เดียวกันก็เป็นวิธีกำจัดหรือลดละความผิดที่เคยมีมา และปิดกั้นสิ่งไม่ดีทั้งหลายมิให้เกิดขึ้นอีกต่อไป การไม่สำรวจตนเองทำให้เกิดเรื่องยุ่งบ่อย ๆ การภาวนาจึงเป็นวิธีการของผู้แสวงหาความสุขโดยถูกต้องอย่างแท้จริง

การหมั่นน้อมเข้ามาดูจิตใจตนเอง จะรักษาจิตใจของเราให้เป็นปกติเสมอ การภาวนาหรือฝึกสติอย่างง่าย ๆ ที่พระพุทธองค์บอกว่า การเจริญอานาปานสติมีผลใหญ่ มีอานิสงส์ใหญ่ พวกเราส่วนใหญ่ไม่เคยได้ยินได้ฟัง หรือเคยได้รับฟัง แต่ไม่เคยลองปฏิบัติไม่ได้สนใจ คิดว่ายาก ปล่อยให้ผู้อาวูโสหรือพวกเข้าวัดปฏิบัติธรรมทำ โดยที่ไม่รู้ว่าการฝึกเจริญอานาปานสตินั้นสำคัญมาก ท่านอาจารย์มิตซูโอะ คเวสโก⁶ ท่านสอนว่าการปฏิบัติไม่ยากมากมาย หายใจเข้าลึก ๆ หายใจออกยาว ๆ ก็เท่านั้นหายใจเข้าลึก ๆ หายใจออกยาว ๆ สบาย ๆ พยายามทำความรู้จักกับลมหายใจ ลมหายใจเข้าก็รู้ ลมหายใจออกก็รู้ เป็นการทำให้ศิลปวิสุทธิที่จิต ที่เจตนาถูกต้องเป็นการเจริญสติ สัมปชัญญะและปัญญาด้วย เป็นการพัฒนาจิตใจโดยตรง สุขภาพจิตก็จะดีขึ้น เมื่อเกิดปัญหาเป็นทุกข์ไม่สบายใจรีบหายใจเข้าลึก ๆ หายใจออกยาว ๆ สบาย ๆ จะทำให้ใจของเราสงบเป็นปกติ สุขภาพใจก็ดีท่านสอนให้ตั้งใจปฏิบัติอย่างน้อยก็ก่อนนอนกับตอนเช้า แค่ 5 นาที 10 นาที 20 นาที ก็ได้ เป็นการทำความดีที่เราได้รับผลหรืออานิสงส์ทันที เมื่อเราเริ่มปฏิบัติ เราจะเห็นสิ่งไม่เคยเห็น คือ เห็นตัวของเรา รู้จักตัวเองแล้วเราจะปิติ ดีใจมาก และมีความสุขมาก ดูตัวเอง แก่ไขตัวเอง ปรับปรุงตัวเอง ดีกว่าที่จะไปดูไปวิพากษ์คนอื่นให้เสียเวลาและสร้างมลภาวะให้กับจิตใจตนเอง

ดังนั้น **ท่าน ศิล ภาวนา** คือการทำความดีหรือคุณธรรมเบื้องต้นที่บุคคลทุกระดับ ทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในองค์กรทุกระดับ ตลอดจนชนสาธุชนทั่วไป พึงปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอเพื่อความสุขสงบของตนเอง และสังคมอย่างยั่งยืน

4.2. คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร

Richard Draft ปรมาจารย์ที่มีชื่อเสียงแห่ง Owen School of Business ของมหาวิทยาลัย แวนเดอร์บิวท์ ได้ให้ทัศนะว่า การบริหารองค์การสมัยใหม่ ผู้บริหารที่ดีควรจะใช้การบริหารจัดการที่เน้นการให้บริการแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากกว่าการให้อำนาจ ผู้บริหารที่ดีควรส่งเสริมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมคิดร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การร่วมกัน พยายามพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับ

บัญชาให้มีภาวะผู้นำ จนสามารถทำงานแทนได้ นี่คือคุณธรรมที่นักบริหารที่ดีควรมี Draft ได้นำเสนอคุณธรรม 8 ประการที่นักบริหารควรมี (Draft, 2001:212-215) ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

1. การเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารการจัดการองค์การ
2. การยอมรับและเห็นคุณค่าของลูกน้อง
3. กระจายอำนาจให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
4. สร้างความแข็งแกร่งให้องค์การด้วยการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
5. แยกเรื่องงานออกจากเรื่องส่วนตัว
6. รับฟังความคิดเห็นของคนอื่นก่อนการตัดสินใจ
7. สร้างความศรัทธาเชื่อมั่นโดยทำตัวให้น่าศรัทธาน่าเชื่อถือ
8. ส่งเสริมและช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง

พระธีรธรรมาภรณ์ (2541) ได้นำเสนอคุณธรรมของผู้บริหารไว้ 4 ประการ เรียกว่า พละ 4 ประการของผู้บริหาร พละหรือพลังทั้ง 4 ประการประกอบด้วย

4.1. ปัญญาพละ คือกำลังความรู้ความฉลาด นักบริหารที่ดีต้องมีความรู้ อย่างน้อย 3 เรื่อง คือ

- **รู้ตน** (รู้ความเด่นความด้อยของตนเอง)
- **รู้คน** (ความเข้าใจในจิตของคน ซึ่งมีอยู่ 6 แบบ คือ ราคจิต โทสจิต โมหจิต สัทธาจิต พุทธิจิต และวิตกจิต เพื่อให้สามารถใช้คนได้ถูกที่ถูกต้อง) และ
- **รู้งาน** (รู้เท่าคือ รู้ขั้นตอนของงาน และรู้ทัน คือ รู้ทันสถานการณ์)

การที่จะมีปัญญาพละได้ บุคคลจะต้องฟังให้มากอ่านให้มาก รู้ตามความเป็นจริง ปราศจากอคติ 4 คือ ชอบ ชัง หลง และกลัว และจะต้องคิดวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมาว่าถูกต้องควรเชื่อหรือไม่ การคิดแบบนี้ต้องเป็นการคิดอย่างถูกวิธี คิดอย่างเป็นระเบียบ คิดอย่างมีเหตุมีผล และคิดให้ไวทุกสัณฐาน เป็นการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative thinking) สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรมี คือ มีความรอบรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การลงมือทำจริง ๆ จะได้สามารถนำผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ ไม่ใช่ได้แต่คิด และไม่เป็นพวก Dreamer คือ คนชายฝัน ผู้บริหารแบบนี้มักจะนำพาองค์การและประเทศชาติเข้ารกเข้าพงหลงทาง กว่าที่จะรู้ตัวองค์การและประเทศก็ล่มสลาย

4.2. วิริพละ คือ กำลังความขยัน ผู้บริหารที่มีคุณธรรมต้องมีกำลังใจที่เข้มแข็ง สามารถเผชิญสถานการณ์ยากลำบากด้วยความไม่ย่อท้อ มีความกล้าหาญ นักบริหารที่ดีต้องมีความกล้าได้กล้าเสีย ผู้บริหารที่ดีต้องกล้ารับผิดชอบ กล้าที่เผชิญหน้าปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ อย่างไม่ย่อท้อ มีคติประจำใจ ว่า “อุปสรรคบ่มี บารมีบ่เกิด”

4.3. อนุรักษ์พละ คือกำลังการงานที่มีแต่ความสุจริต ผู้บริหารที่ดีต้องปลอดจากอบายมุขทั้ง 6 คือ ปลอดจากการดื่มสุราเป็นอาจีน ปลอดจากการเที่ยวยามวิกาล ปลอดจากการชอบเที่ยวดูการละเล่น ปลอดจากการคบคนชั่ว ปลอดจากการเล่นไพ่เล่นม้าก็ฟาบัต ปลอดจากความเกียจคร้าน ผู้บริหารที่ดีควรใช้มรรค 8 เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต มีสัมมาทิฐิ สัมมาสังกัปปो สัมมาอาชีโว สัมมาวาจาโม สัมมาสติ สัมมาสมาธิ เป็นต้น

4.4. สังคหพละ คือ กำลังการสงเคราะห์ หรือมนุษยสัมพันธ์ เป็นคุณธรรมที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหาร ถ้านักบริหารบกพร่องเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ก็จะไม่มีความทำงานให้ นักบริหารจะสามารถผูกใจเพื่อนร่วมงานได้ต้องอาศัย การให้ การพูดถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวาน การทำตัวให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น และการวางตัวสม่ำเสมอ พอดี ไม่ทอดทิ้งเพื่อนร่วมงาน การที่นักบริหารจะสามารถแสดงพฤติกรรมเหล่านี้ได้ นักบริหารจะต้องมีเมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา เป็นที่ตั้ง การสงเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ บังคับบัญชาจึงจะยั่งยืนและนำมาซึ่งศรัทธาและความเคารพเชื่อถือ

5. บาปมหันต์ 7 ประการของนักบริหาร (Seven Deadly Sin)

Steven R. Covey ผู้เขียน The 7 Habits of Highly Effective People ซึ่งเป็นหลักการพัฒนาคคนที่ มีชื่อเสียงมากในทศวรรษนี้ ได้เขียนหนังสือ ชื่อ “Principle-centered Leadership” ได้สรุปบาปมหันต์ 7 ประการของนักบริหาร ไว้ดังนี้

5.1. สร้างความร่ำรวยโดยปราศจากการทำงาน (Wealth without work) ผู้บริหารเป็นจำนวนมากไร้จริยธรรม ไร้คุณธรรม เพราะความละโมภโลภมาก กินแรงคนอื่น ตัวอย่างในบ้านเรามีค่อนข้างมาก พวกคิดแต่จะเอาเปรียบคนอื่น รวยแบบไม่ต้องลงทุน พวกสร้าง network marketing เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้บริหารที่สร้างบาปมหันต์

5.2. หาความสำราญโดยขาดสติ (Pleasure without conscience) นักบริหารระดับสูงจำนวนไม่น้อยที่ตกเป็นทาสของความสุksสำราญ เห็นว่าเป็นสิ่งที่ตนเองสมควรจะได้รับโดยมิได้ไตร่ตรองว่า จะเกิดผลเสียตามมาไม่ว่าจะเป็นด้านเวลา เงินทอง ชื่อเสียง การทำร้ายจิตใจของบุคคลที่อยู่ใกล้ชิด เช่น สามีภรรยา ผู้ร่วมงาน เป็นต้น ความสุขชั่ววูบที่ขาดการยั้งคิด ขาดความรับผิดชอบ มักจะทำให้ผู้นั้นถูกมองว่า ไร้คุณธรรม ไม่น่าคบหา ไม่น่าไว้วางใจ ภาพลักษณ์ที่เสียหายไปของผู้บริหาร เป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อองค์กรและประเทศชาติ ตัวอย่างกรณีประธานาธิบดีคลินตัน กับนางสาวลูวินสกี เป็นตัวอย่างของการหาความสำราญโดยขาดสติของผู้บริหาร

5.3. มีความรู้แต่ปราศจากความสุmรอบคอบ (Knowledge without strong principle character) การมีความรู้เป็นอันตรายสำหรับผู้บริหาร แต่การมีความรู้มากแต่ขาดบุคลิกที่หล่อหลอมให้เป็นคนที่ยึดหลักคุณธรรมอย่างมั่นคง ย่อมมีอันตรายยิ่งกว่าเหมือนให้วัยรุ่นขึ้นขับรถแข่ง ใน

ปัจจุบันเราสอนคนให้มีความรู้มากกว่าสอนคนให้มีคุณธรรม เป็นอันตรายอย่างยิ่ง เพราะเมื่อเยาวชนเติบโตขึ้นเป็นผู้ใหญ่ เป็นผู้บริหารในอนาคต มีความรู้จบปริญญาโท ปริญญาเอก แต่ขาดการขัดเกลาด้านศีลธรรมจรรยา มักจะประสบความสำเร็จได้โดยง่าย ดังนั้นความสมดุลระหว่างการปลูกฝังความรู้และค่านิยม จึงมีความสำคัญ ค่านิยมที่ดี เช่น ความเมตตา กรุณา ความยุติธรรม เกียรติภูมิ การบำเพ็ญประโยชน์เพื่อสังคม ความซื่อตรง ควรได้รับการปลูกฝังในเยาวชนจากบ้านและโรงเรียนให้มากขึ้น องค์การจะดีได้ผู้บริหารต้องมีทั้งความรู้และคุณธรรม

5.4. ทำธุรกิจการค้าโดยขาดจริยธรรม (Commerce without morality) Adam Smith นักเศรษฐศาสตร์ต้นตำราทุนนิยม กล่าวว่า จริยธรรมเป็นรากฐานของระบบเศรษฐกิจแบบเสรีนิยม การทำธุรกิจจะต้องมีความยุติธรรมและเอื้อประโยชน์ต่อกู้ค้าเสมอ มิฉะนั้นระบบเสรีนิยมก็อยู่ไม่ได้ การทำธุรกิจการค้าแบบชอนเร้น หาเหตุผลเข้าข้างตนเองไม่คำนึงว่า ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) จะได้รับความเดือดร้อนหรือไม่ ในที่สุดกิจการก็จะได้ความล้มเหลว และล่มสลายไปในที่สุด ตัวอย่างผู้ส่งออกสินค้าของไทย เป็นตัวอย่างที่ดีที่สุด ประเทศสิงคโปร์เป็นนายหน้าส่งออกสินค้าจากประเทศไทยหลายอย่าง เพราะคนไทยทำการธุรกิจแบบขาดจริยธรรม ฝรั่งเศสเลยไม่อยากจะทำค้าขายโดยตรงกับคนไทย ทำให้เราสูญเสียประโยชน์มหาศาล เป็นภาพลักษณ์ที่ติดตาติดใจ เหมือนในอดีตนักธุรกิจอินเดียทำการค้ากับคนไทยโดยขาดความซื่อสัตย์สุจริต จนทำให้ภาพลักษณ์ของความเป็น “แขก” เป็นลบฝังลึกอยู่ในใจของคนไทยไม่รู้ลืม

5.5. มุ่งวิทยาการมากกว่ามนุษยธรรม (Science without humanity) สิ่งที่มีมนุษย์สร้างสมจากวิวัฒนาการทางวิทยาศาสตร์ คือ เทคนิคและเทคโนโลยีที่หลากหลาย แต่หากมนุษยธรรม โดยเฉพาะผู้บริหารขาดความเข้าใจในจุดประสงค์ที่แท้จริงของการนำเทคนิคและเทคโนโลยีเข้ามาใช้ประโยชน์ มนุษย์ก็ตกเป็นเหยื่อของพวกที่เรียกตัวเองว่า “เทคโนแครต” จุดประสงค์ที่แท้จริงของการนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ คือ การสร้างสังคมที่มีความเสมอภาค และความยุติธรรม ถ้ามุ่งแต่สร้างความก้าวหน้าของวิทยาการเครื่องมือเครื่องใช้โดยไม่สนใจหลักธรรมชาติของมนุษย์ สังคมก็จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างผิดเพี้ยนตามกาลเวลา ในที่สุดสักวันหนึ่งก็จะเป็นสังคมที่ไร้มนุษยธรรม แบ่งชนชั้นเหมือนเดิม

5.6. เครื่องศาสนาแต่ปราศจากการเสียสละ (Religion without sacrifice) หมายถึงผู้บริหารแบบมือถือสาปากถือศีล เป็นพวกไม่มีจิตใจเอื้ออาทร เสียสละแก่ผู้อื่น สิ่งที่ต้องเสียสละให้หมดไปจากตัวผู้บริหาร คือความเห็นแก่ตัวและความหยิ่งยะโส ผู้บริหารเป็นจำนวนไม่น้อยที่คิดว่าตัวเองเลิศกว่าคนอื่น ตนเองอยู่เหนือคนอื่น เพราะมีตำแหน่งมีอำนาจ ผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ มักจะมีความละเอียดในการกระทำสิ่งที่เห็นแก่ตัวเองมากกว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารประเภทนี้มักจะเป็นผู้สละความหยิ่งยะโส ความถือตัว กล้ากลั่นความทุกข์ทรมานเพื่อรักษาความสามัคคี ไม่ให้เกิดการแตกแยก

5.7. เล่นการเมืองแบบสร้างภาพไม่ยึดถือหลักการ (Politics without principle)

ในการบริหารจัดการองค์กรหรือประเทศชาติบ้านเมืองก็ดี ถ้าผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างภาพมากกว่าการปฏิบัติหน้าที่อย่างแท้จริงแล้ว ประชาชนหรือคนในองค์กรก็ขาดที่พึ่ง เหมือนเดินทางโดยปราศจากเข็มทิศ กฎเกณฑ์ข้อบังคับหรือองค์การที่เข้มแข็งอยู่ที่การสร้างค่านิยมทางสังคมที่ให้ความสำคัญกับส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เป็นองค์การที่ผู้บริหารมีหลักการมั่นคงแน่นอน เป็นหลักการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณความดี

6. เราจะสร้างผู้บริหารที่มีคุณธรรมได้อย่างไร

The Canadian Clearinghouse for Consumer and Corporate Ethics ได้ให้แนวทางในการสร้างคุณธรรมสำหรับผู้บริหารไว้ 10 แนวทางคือ

1. สร้างจรรยาบรรณให้กับธุรกิจ
2. ผลักดันให้สมาชิกในองค์กรตั้งแต่ระดับล่างถึงสูงสุดเข้าใจจรรยาบรรณของธุรกิจให้ตรงกัน
3. นำเอาจรรยาบรรณผนวกเข้าไปสู่ระบบการประเมินผลงานทุกระดับ
4. ให้การยอมรับและให้รางวัลแก่ผู้ที่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณโดยเคร่งครัด
5. สร้างระบบการให้คำแนะนำเกี่ยวกับจรรยาบรรณที่สร้างขึ้น
6. อภิปรายจรรยาบรรณที่ขาดความชัดเจนร่วมกัน
7. เผยแพร่จรรยาบรรณในสื่อสิ่งพิมพ์ เช่นจดหมายข่าวภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ
8. มีการสอบถามความเข้าใจจรรยาบรรณของพนักงานในองค์กร
9. สร้างระบบการให้คำปรึกษาทันทีผ่านทุกช่องทางที่ทำได้ เช่น ใช้ระบบ Internet
10. เปิดให้มีการอภิปรายจรรยาบรรณอย่างกว้างขวาง

7. บทส่งท้าย

คุณธรรมของนักบริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารที่เป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการทำธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ เพราะคุณธรรมของนักบริหารเป็นต้นแบบของการประพฤติปฏิบัติของคนในองค์กร หากนักบริหาร มีคุณธรรม องค์กรก็จะมีวัฒนธรรมการทำงานที่มีคุณธรรม คนในองค์กรก็จะถูกหล่อหลอมให้มีคุณธรรมไปด้วย และเมื่อองค์กรเป็นองค์กรที่มีคุณธรรมและจริยธรรม ผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร หรือ Stakeholders ขององค์กรก็จะมีแต่ความศรัทธา เชื่อมั่น และความจงรักภักดีต่อองค์กร ให้การสนับสนุน ต่อเนื่องสม่ำเสมอ ผลลัพธ์ที่ตามมา คือ ความยั่งยืนขององค์กรนั่นเอง เข้าทำนองที่ว่า “ซื้อกินไม่หมด คดกินเดียวเดียว”

8. ค้นคว้าจาก

1. Covey, S.R. (1991) Principle-centered Leadership. Great Britain : The Bath Press.
2. Draft, R.L. (2001) The Leadership Experience. (2nd .Edition). New York : Harcourt College Publishers.
3. สมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทยและคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2540) เทคนิคในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ. โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย : กรุงเทพมหานคร.
4. พระเมธีธรรมาภรณ์. (2541) คุณธรรมสำหรับนักบริหาร. โรงพิมพ์มูลนิธิพุทธธรรม : กรุงเทพมหานคร.