

## บทความวิชาการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมธาวุฒิ พิรพรวิฑูร  
 สาขาการบริหารองค์การ การประกอบการและทรัพยากรมนุษย์  
 คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
 Methawut Peerapornvitoon Ph. D.  
 Department of Organization, Entrepreneurship and  
 Human Resource Management  
 Thammasat Business School, Thammasat University  
 E-mail : methawut1@yahoo.com

# เรียนรู้เมื่อตุงานประสบการณ์ ของฉือจี้ที่ไต้หวัน

## Learning on field trips to visit experience Tzu Chi foundation in Taiwan

ศูนย์ให้คำปรึกษาและพัฒนา คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้จัดโครงการพัฒนาภาวะผู้นำนักบริหารระดับสูง (Executive Leadership Development Program) สำหรับนักบริหารของภาครัฐและเอกชน และได้้นำผู้ร่วมสัมมนาไปศึกษาดูงานที่มูลนิธิพุทธรธิฉือจี้ที่ไต้หวันในปี 2555 ตามแรงศรัทธาของผู้ไปมาแล้ว คือ นายแพทย์วิฑิต อรรถเวชกุล อดีตผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรมและอดีตผู้อำนวยการโรงพยาบาลบ้านแพ้ว เมื่อกลับมาเกิดความศรัทธาเช่นเดียวกับคุณหมอ จึงขอพาผู้ร่วมสัมมนารุ่นใหม่ไปอีกครั้งในปี 2556 การดูงานทั้งสองครั้งเหมือนกัน วันแรกที่สวาทเสียน ดูงานที่มหาศาลาจี๋ซือโรงพยาบาลฉือจี้ มหาวิทยาลัยฉือจี้ สมาณารามจี๋ซือและโรงงาน วันที่สองที่ไทเป ดูงานศูนย์คัดแยกขยะและของ

เหลือใช้ และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ขาดเพียงการร่วมสังเกตการณ์การประชุมทางไกลตอนเช้า การสาธิตการชงชา และการเขียนฟู่กันจีน และได้ไปดูงานสถานีโทรทัศน์ต้าไฉ่ การดูงานที่ฉือจี้เป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่ามากกว่าการดูงานที่ผ่านมา เรียกว่า "เกินกว่าความคาดหว้ง" ทำให้เกิดพลังและแรงบันดาลใจอยากถ่ายถอดประสบการณ์ ผ่านวารสารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อขยายผลการเรียนรู้สู่สังคม เริ่มต้นบทความด้วยการนำเสนอแนวความคิดของการศึกษาดูงานต่างประเทศ ตามด้วยการกล่าวถึงความเป็นมาและพันธกิจของมูลนิธิพุทธรธิฉือจี้ จากนั้นวิเคราะห์ความสำเร็จ ปัจจัยแห่งความสำเร็จและการประเมินคุณค่าการศึกษาดูงาน โดยมีแนวความคิดหรือทฤษฎีนำทางอย่างย่อๆ ต่อด้วยแสงแห่งปัญญา นำมาเป็นบทส่งท้าย

## การศึกษาดูงานต่างประเทศ

การศึกษาดูงานต่างประเทศเป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารรูปแบบหนึ่ง ซึ่งจำเป็นเมื่อผู้บริหารมีประสบการณ์ ความรู้และความสามารถไม่เพียงพอต่อความจำเป็นของงาน (Job Demands) อันเกิดจากการได้รับภาระหน้าที่ใหม่ การทำงานโครงการใหม่ การเผชิญปัญหาใหม่ หรืออยู่ในช่วงที่องค์กรกำลังเปลี่ยนผ่านหรือต้องการเปลี่ยนแปลง (Noe, 2010) การส่งผู้บริหารระดับสูงไปศึกษาดูงานต่างประเทศเป็นที่นิยมกันมากทั้งภาครัฐและเอกชน เพราะมีอันิสงส์ต่อผู้ดูงานหลายประการ เป็นการเปิดโลกทัศน์ให้กว้างไกล สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดการเรียนรู้แบบ “ก้าวกระโดด” โดยอาศัย “ทางลัด” ผ่านประสบการณ์ของผู้อื่น ซึ่งย่นเวลา ไม่ต้องค้นคว้าหาคำตอบด้วยตนเอง ไม่ต้อง “เริ่มต้นที่ศูนย์” ซึ่งไม่ทันกิน ชักช้าและอาจหาคำตอบไม่ได้ ในโลกแห่งความเป็นจริง นักบริหารระดับสูงมีข้อจำกัดทั้งเรื่องสติปัญญา ประสบการณ์ ความรู้ ข้อมูล เวลา และงบประมาณ (Barnard, 1947) การศึกษาดูงานต่างประเทศจึงเป็นวิธีพัฒนาที่ช่วยลดข้อจำกัดเหล่านี้

แต่การศึกษาดูงานไม่ใช่ “ยาผีบอก” (Panacea) ที่รักษาได้ทุกโรค การศึกษาดูงานต้องเริ่มต้นที่ความจำเป็นของงาน (Job Demands) ซึ่งทำให้เกิดความจำเป็นในการพัฒนาด้วยการศึกษาดูงานต่างประเทศ (Development Needs) หากมีวิธีอื่นดีกว่า การศึกษาดูงานต่างประเทศก็ไม่จำเป็น เมื่อรู้ความจำเป็นที่แน่ชัดแล้ว ต้องออกแบบโครงการศึกษาดูงานตามวัตถุประสงค์อย่างเคร่งครัด โดยเลือกสถานที่และวิธีการดูงานอย่างพิถีพิถัน หน่วยงานนั้นต้องสั่งสมความรู้และประสบการณ์ ซึ่งตรงกับความจำเป็นในการพัฒนา เสมือนปรุง “ยา” ที่รักษาได้ “ถูกโรค” ที่สำคัญมาก หน่วยงานนั้นต้องเต็มใจและตั้งใจที่จะให้ศึกษาดูงาน ถ้าจะให้ดีต้องร่วมกันวิเคราะห์ความจำเป็นในการศึกษาดูงานตั้งแต่ต้น คนะที่ไปต้องใฝ่รู้ มุ่งมั่น และตั้งใจจริง ต้องมีพันธะที่จะนำสิ่งที่เรียนรู้มาปรับใช้ ขยายผลสู่การทำงาน (Transfer of Learning) และที่สำคัญที่สุดท้าย ต้องมีการประเมินผลเพื่อพิสูจน์ความคุ้มค่า เพราะว่าการศึกษาดูงานต่างประเทศเป็นการพัฒนาที่มีต้นทุนสูงที่สุด

หากการศึกษาดูงานต่างประเทศได้ดำเนินการครบถ้วนตามที่ว่ามา จึงเรียกได้ว่า การศึกษาดูงาน “ที่ดี” ซึ่งมีหลักประกันความคุ้มค่าต้องงบประมาณและเวลา หากว่าไม่ดำเนินการตามนี้หรือมีวิธีตรงกันข้าม ศึกษาดูงานโดยไม่มี ความจำเป็น เห็นว่ามีงบประมาณประจำปีเหลือ เลือกลงประเทศที่ยากไป ไม่ใช่องค์กรหรือหน่วยงานที่จำเป็นต้องศึกษาไปเพื่อท่องเที่ยวและซื้อของ ไม่มีความตั้งใจในการศึกษาดูงาน กลับมาก็แล้วกันไป ไม่มีการประเมินผล ไม่มีเงื่อนงำหรือพันธะที่จะทำอะไรต่อ เช่นนี้ เป็นวิธีการศึกษาดูงาน “ที่ไม่ดี” ซึ่งไม่มีหลักประกันความคุ้มค่า ไม่อาจเรียกว่าการศึกษาดูงานด้วยซ้ำไป

## ความเป็นมาของฉือจี้

ฉือจี้เป็นมูลนิธิพุทธศาสนาเมฆายาน ผู้ก่อตั้งคือ พระธรรมอาจารย์เจิ้งเหยียน บิดาของท่านเสียชีวิตเพราะเส้นเลือดในสมองแตก ทำให้ท่านรู้ซึ่งถึงความไม่เที่ยงแท้ของชีวิต จึงเริ่มปฏิบัติธรรมเมื่ออายุ 23 ปีและบวชเป็นภิกษุณีเมื่ออายุ 26 ปี โดยตั้งปณิธาน 3 ข้อ (วิชัย โชควิวัฒน์, 2555, น.19-24) (1) ตามรอยพระโพธิสัตว์ในการช่วยสรรพสัตว์ให้พ้นทุกข์ (2) ไม่รับบิณฑบาตและไม่รับบริจาค “วันไหนไม่ทำงาน วันนั้นไม่ต้องกิน” และ (3) เกรงครัดในการศึกษาและตัดลอกบุษชาติรัทมปฏนทริกสูตร ซึ่งมีอมิตตาสูตรเป็นภาคแรก กล่าวถึง “เมล็ดพันธุ์เพียงหนึ่งเมล็ดแตกเป็นเมล็ดจำนวนมาก ซึ่งสามารถขยายพันธุ์ได้เป็นอนเนกอนันต์” พระสูตรนี้ทำให้ท่านเกิดแรงบันดาลใจ หากปลูกกุศลจิตของคนได้หนึ่งคน ผู้นั้นสามารถปลูกศรัทธาคนต่อๆ ไป จนเกิดผู้มีกุศลจิตจำนวนนับไม่ถ้วน นี่เป็นปณิธานในการเผยแผ่ความรักความเมตตาของท่าน

ชีวิตในสมณเพศของท่านยากลำบากมากเพราะต้องอาศัยในกระท่อมหลังเล็ก ๆ ขนาด 6 x 6 ตารางฟุต ร่วมกับลูกศิษย์รวม 6 คน ต้องเลี้ยงชีพด้วยการปลูกถั่วและผัก ทำงานหนักกลางแจ้ง (Yu, 2002, p.62) และต้องชวนขายหารายได้เพิ่มด้วยการถักเสื่อและรองเท้าเด็ก ทำถุงมือ ผ้าอ้อม เทียน บูชาพระ ดอกไม้พลาสติก เครื่องเซรามิก และถุงใส่ของ ซึ่งทำจากถุงปูน แล้วนำไปขาย รายได้ส่วนหนึ่งนำไปช่วยผู้ยากไร้

(วิชัย โชควิวัฒน์, 2555, น.20-23) วันหนึ่งในปี ค.ศ. 1960 ท่านได้เห็นกองเลือดที่หน้าโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในเมืองฮวาเหลียน ทราบว่าเป็นของหญิงชาวเขาแท้งลูกคนหนึ่ง ซึ่งเดินทางมา 8 ชั่วโมง แต่เธอไม่มีเงินมัดจำแปดพันเหรียญ โรงพยาบาลจึงปฏิเสธการรักษา ญาติจำต้องหามกลับไปท่านปวดร้าวใจมาก จึงตั้งปณิธานในการสงเคราะห์ผู้ยากไร้

ท่านเริ่มต้นงานกุศลสงเคราะห์ผู้ตกทุกข์ได้ยากด้วยการชักชวนแม่บ้านรอบวัด 30 คน ช่วยกันประหยัดคนละ 50 สตางค์ต่อวัน หยอดไว้ในกระบอกไม้ไผ่ สะสมไว้เพื่อสงเคราะห์ผู้ยากไร้ กระบอกไม้ไผ่จึงเป็นสัญลักษณ์ของฉือจี้จนถึงทุกวันนี้ ท่านกับลูกศิษย์ 6 คน ต่างมุนานะทำรองเท้าเด็กขายเพิ่มวันละคู่ เป็นเงินสะสมในกองทุนเช่นกัน กองทุนนี้ได้พัฒนาเป็นมูลนิธิฉือจี้ในปี 1966 โดยมีปรัชญาในการก่อตั้งคือ “มนุษย์ทุกผู้ทุกนามต่างสามารถเข้าถึงความเมตตาอันยิ่งใหญ่ดุจเดียวกับพระพุทธองค์ และความเมตตาที่แท้จริงคือการลงมือปฏิบัติเพื่อบรรเทาทุกข์ของผู้อื่น” (Inspiring Great Love, 2012, p.2)

ด้วยความเป็นผู้นำผู้เปี่ยมด้วยบารมีดุจ “พระโพธิสัตว์” การอุทิศตนอย่างสุดจิตสุดใจของสมาชิกและอาสาสมัคร การเผชิญกับปัญหา การพัฒนาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มูลนิธิที่เริ่มต้นด้วยบุคคลกลุ่มเล็ก ๆ 35 คน ที่เมืองฮวาเหลียน ได้หวั่น เพื่อสงเคราะห์ผู้ยากไร้ด้วยใจที่เปี่ยมด้วยความรักและความเมตตา ได้พัฒนาและแผ่กิ่งก้านสาขาออกไปอย่างกว้างขวาง จนกลายเป็นองค์การโลกาภิวัตน์ ปฏิบัติการทุกแห่งหน มีสำนักงานหรือสาขา 517 แห่งทั่วโลก มีอาสาสมัครใน 74 ประเทศ (Inspiring Great Love, 2012, p.2) มีสมาชิกทั่วโลกประมาณ 10 ล้านคน จากทุกสาขาอาชีพ

## พันธกิจของฉือจี้

พันธกิจของฉือจี้ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง จากการกุศลอย่างเดียวเป็น 8 พันธกิจ (พระเดิมแท้ ชาวหินฟ้า, รัศมี กฤษณมิษ และสุวิดา แสงสีสนิท, 2550, น.24-25) ได้แก่ การกุศล (Charity) การรักษาพยาบาล (Medicine) การศึกษา (Education) มนุษยธรรมและจริยศิลป์ (Humanitarian) การบรรเทาทุกข์นานาชาติ (International Relief) การบริจาค

ไขกระดูก (Bone Marrow Registry) การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (Environmental Protection) และงานอาสาสมัครชุมชน (Community Volunteers)

## การกุศล

การทำกุศลเป็นปณิธานในการก่อตั้งมูลนิธิ เพื่อช่วยเหลือผู้ตกทุกข์ได้ยาก คนป่วยที่ไม่มีค่ารักษาและคนชราที่ถูกทอดทิ้ง การสงเคราะห์มีตั้งแต่ให้เสื้อผ้า อาหาร รักษาพยาบาล ซ่อมบ้าน สร้างบ้านใหม่ และให้เงินสงเคราะห์รายเดือน ในรายที่แก่ชรา เจ็บป่วย และถูกทอดทิ้ง ยังช่วยป้อนข้าว อาบน้ำ สระผม ล้างแผลที่ฟอนพะด้วยหนอง และทำความสะอาดบ้าน ซึ่งอาจมีเศษอาหารบูดเน่าจนหนอนยัวเยี้ย โดยไม่แสดงความรังเกียจ และเมื่อเสร็จสิ้นการสงเคราะห์แล้ว จะมีการเยี่ยมเยียนผู้รับการสงเคราะห์เดือนละครึ่ง เป็นการสงเคราะห์ทั้งร่างกายและจิตใจ

พันธกิจการกุศลมิได้มุ่งผลในการสงเคราะห์เท่านั้น มันเป็นกุศโลบายอันลึกซึ้ง ให้ทุกคนได้แสดงความรักและความเมตตาต่อกัน จึงมีหลักปฏิบัติคือ “ช่วยคนจน สอนคนรวย” (ศุภรัตน์ รัตนมุขย์, 2553, น.40) ช่วยคนจน หมายถึง การสงเคราะห์ผู้ขาดแคลนทางจิตใจ (ไม่มีคนดูแล) และผู้ยากไร้ทางวัตถุ (ขาดปัจจัยสี่) ให้พ้นทุกข์ เปลี่ยนแปลงชีวิตใหม่ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น แม้ผู้โชคร้ายหรือด้อยโอกาสก็สามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้ สอนคนรวยหมายถึง ทำให้ผู้มั่งมีรู้จักทุกข์ของผู้ยากไร้ ให้ความช่วยเหลือ แล้วเกิดความปิติเป็นการสร้างกุศล ผักตบให้มีเมตตา พัฒนาจิตใจให้บริสุทธิ์ และเข้าถึงความหมายที่แท้จริงของชีวิต ได้รับความปิติและเปลี่ยนทัศนะในการมีชีวิต ปัจจุบันหลักการ “ช่วยคนจน สอนคนรวย” ได้ปรับเปลี่ยนเป็น “สอนคนรวย ช่วยคนจน” เพราะพบว่าคนรวยเป็นสาเหตุหลักของปัญหาในสังคม จึงต้องเน้นการสอนคนรวยและช่วยคนจนควบคู่กันไป (พระเดิมแท้ ชาวหินฟ้า, รัศมี กฤษณมิษ และสุวิดา แสงสีสนิท, 2550, น.24)

## การบรรเทาสาธารณภัยนานาชาติ

พันธกิจการกุศลได้ขยายจากการสงเคราะห์ผู้ยากไร้สู่การบรรเทาสาธารณภัย เมื่อได้หวั่นถูกไต้ฝุ่นนาราลมใน

ปี 1973 ตามด้วยได้ฟุ่่นเอลมาในปี 1977 และได้ฟุ่่นมรกตในปี 2009 และขยายพันธกิจสู่การบรรเทาสาธารณภัยในต่างประเทศ ซึ่งเริ่มต้นในปี 1991 เมื่อเกิดอุทกภัยในบังคลาเทศ และในภาคกลางและตะวันออกเฉียงของจีน ตามด้วยอีกหลายเหตุการณ์ คือ ความอดอยากของมองโกเลียในปี 1992 แผ่นดินไหวในอิหร่านปี 2003 มหาวิทยาลัยนามิโนเอเชียใต้ปี 2004 แผ่นดินไหวในเสฉวนและพายุไซโคลนนาร์กิสในพม่าปี 2008 ได้ฟุ่่นเคสซานาในฟิลิปปินส์ในปี 2009 น้ำท่วมใหญ่ในออสเตรเลียและปากีสถานและแผ่นดินไหวในเฮติปี 2010 สีนามิในญี่ปุ่น น้ำท่วมใหญ่ในเมืองไทย และภัยแล้งในเกาหลีเหนือปี 2011 หลักการของการบรรเทาทุกข์นานาชาติ คือ "การให้ความห่วงใยทุกคนในโลกที่ประสบเคราะห์กรรม" ซึ่งเป็นไปตามความเชื่อที่ว่า "พระโพธิสัตว์ทรงสถิตย์อยู่ทุกแห่งหนเพื่อช่วยเหลือมนุษย์ให้พ้นทุกข์" (Inspiring of Great Love, 2012, p.11) ฉือจีจึงบรรเทาทุกข์สาธารณะทุกแห่งในโลกนี้ โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องของชาติ ศีลวิศาสนา และภูมิศาสตร์ ด้วยหลักในการปฏิบัติหน้าที่คือ "ถึงที่ก่อนใคร แต่กลับหลังสุด"

การบรรเทาทุกข์เป็นไปตามสภาพปัญหาและความจำเป็น มีตั้งแต่ให้อาหารทั้งสุกและแห้ง เสื้อกันหนาว ผ้าห่ม ยารักษาโรค ไปจนถึงสร้างที่พักชั่วคราว ซ่อมบ้าน สร้างบ้านใหม่ สร้างโรงเรียน จัดทำระบบน้ำประปา ตั้งคลินิกรักษาฟรี และฝึกอบรมเพื่อการทำงาน อย่างเช่น กรณีได้ฟุ่่นมรกตในไต้หวัน ฉือจีจัดรับบริจาคและนำอาสาสมัคร 350,000 คน จาก 52 ประเทศ มาสร้างบ้านให้ผู้ประสบภัยถึง 1,200 หลัง เปิดคลินิกไม่คิดค่าใช้จ่าย 136 แห่ง เพื่อรักษาคนไข้ 9,443 คน โดยมีบุคลากรทางการแพทย์อาสาสมัคร 14,00 คน ในการบรรเทาทุกข์ (Inspiring of Great Love, 2012, p.7)

## การรักษาพยาบาล

พันธกิจด้านการแพทย์เกิดจากความจริงที่ว่า การเจ็บป่วยเป็นทุกข์ที่สุดในบรรดาทุกข์ทั้งหลาย และจากประสบการณ์ในการสงเคราะห์ผู้ยากไร้ ท่านธรรมมาจารย์พบว่า "ความเจ็บป่วยเป็นรากเหง้าของความทุกข์และสาเหตุของความยากจน" (ศุภรัตน์ รัตนมุขย์, 2553, น.67) จึงก่อตั้ง

คลินิกรักษาผู้ยากไร้ฟรีในปี 1972 และเปิดโรงพยาบาลแรกในปี 1986 ที่ฮัวเหลียน และเปิดโรงพยาบาลเพิ่มอีก 5 แห่งจากปี 1986-2007 ทั้ง 6 แห่ง สร้างจากเงินบริจาคทั้งสิ้น เป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ถึง 4 โรง ขนาดเล็ก 2 โรง ทั้งหมดทันสมัย ได้รับรางวัลและการรับรองมาตรฐาน ต่อมาได้ขยายเครือข่ายจัดตั้งสมาคมการแพทย์ฉือจี้นานาชาติ (Tzu Chi International Medical Association) ในปี 1996 ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรทางการแพทย์อาสาสมัคร 7,000 คน จาก 44 ประเทศ เพื่อทำการตรวจสุขภาพและรักษาโรคฟรีในถิ่นทุรกันดารทั่วโลก (Inspiring of Great Love, 2012, p.28) นับถึงปี 2011 ได้เปิดคลินิกรักษาฟรี 9,473 แห่ง คนไข้สะสม 2.07 ล้านคน บุคลากรทางการแพทย์อาสาสมัคร 179,154 คน และอาสาสมัคร 334,512 คน (Inspiring of Great Love, 2012, p.29)

โรงพยาบาลฉือจีมีปรัชญาในการรักษาคือ "เคารพในสรรพชีวิต" และ "ถือคนไข้เป็นศูนย์กลาง" (Inspiring of Great Love, 2012, p.23) รวมทั้ง "นับถือคนไข้เป็นครู" และดูแล "คนไข้เหมือนญาติ" คณะแพทย์และอาสาสมัครจึงเคารพคนไข้ ให้ความสำคัญต่อคนไข้สูงสุด รักษาคนไข้ทุกด้าน ทั้งร่างกาย จิตใจ และสังคม ทั้งยังเผื่อแผ่ดูแลญาติของผู้ป่วย พระธรรมมาจารย์สอนว่า การถือผู้ป่วยเป็นญาติจะทำให้คณะแพทย์รักษาด้วยความห่วงใย เอาใจใส่ และตั้งใจในการรักษา ทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญของแพทย์

## การบริจาคไขกระดูก

พันธกิจการรับบริจาคขยายต่อจากการรักษาพยาบาล พระธรรมมาจารย์เจิ้งเหยียนไม่อาจทนเห็นทุกข์ของผู้ป่วยที่มีปัญหาความผิดปกติของเม็ดเลือด เช่น มะเร็งเม็ดเลือดขาว มะเร็งต่อมน้ำเหลือง โรคไขกระดูกฝ่อ และโรคโลหิตจางบางชนิด ซึ่งจำเป็นต้องรักษาด้วยวิธีการรับบริจาคไขกระดูกเพื่อปลูกถ่าย เมื่อทราบว่าการปลูกถ่ายไขกระดูกสามารถช่วยชีวิตผู้ป่วยได้ โดยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพของผู้บริจาค ท่านจึงเริ่มต้นจัดตั้งธนาคารรับบริจาคไขกระดูก (The Buddhist Tzu Chi Bone Marrow Donor Registry) ในปี 1993 ซึ่ง

ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นศูนย์สเต็มเซลล์ (The Buddhist Tzu Chi Stem Cells Center) ในปี 2002 มีผู้ลงทะเบียนบริจาคไขกระดูกถึง 348,185 ราย เพราะพลังศรัทธาที่มีต่อพระธรรมาจารย์ ความเชื่อมั่นในระบบการดำเนินการและการใช้ความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย (อำพล จินดาวัฒน์, 2550, น.56) นับถึงตุลาคม 2009 ได้ผ่าตัดปลูกถ่ายไขกระดูกคนไข้ถึงรายที่ 2,000 และถึงเมษายน 2010 ได้ผ่าตัดปลูกถ่ายสเต็มเซลล์คนไข้เป็นรายที่ 1,000 และในเดือนตุลาคมปีเดียวกันได้รับการรับรองมาตรฐานจากสมาคมการบริจาคไขกระดูกโลก (The World Marrow Donor Association) (Inspiring of Great Love, 2012, p.27) และเป็นธนาคารรับบริจาคไขกระดูกที่ใหญ่ที่สุดในโลกในเอเชียและเป็นอันดับสามของโลก

ฉือจีจะมีวิธปฏิบัติต่อผู้บริจาคไขกระดูกอย่างดีเยี่ยมทุกขั้นตอน และยกย่องผู้บริจาคว่าเป็นผู้มีความรักบริสุทธิ์อันยิ่งใหญ่ ซึ่งแสดงให้เห็นดวงใจแห่งความรักของชาวไต้หวันที่มีต่อผู้อื่น ผู้รับบริจาคที่หายป่วยแล้วหากประสงค์จะขอพบผู้บริจาค ฉือจีจะจัดให้พบเพื่อรู้จักกัน และให้ต่างฝ่ายต่างได้รำลึกถึงบุญคุณของกันและกัน ฝ่ายหนึ่งในฐานะ "ผู้ให้ชีวิตใหม่" อีกฝ่ายในฐานะ "ผู้ให้ออกาส" ได้สร้างกุศลอันยิ่งใหญ่ "ทั้งสองอยู่ห่างไกล ไม่ได้เป็นญาติพี่น้องและไม่รู้จักกันมาก่อน แต่มีบุญวาสนา ฟ้าลิขิตให้เนื้อเยื่อเข้ากันได้" (อำพล จินดาวัฒน์, 2550, น.57)

## การศึกษา

พันธกิจด้านการศึกษาเกิดจากการขาดแคลนแพทย์และพยาบาล เนื่องจากโรงพยาบาลฉือจีที่ฮัวเหลียนเป็นชนบทห่างไกล ไม่ดึงดูดใจหมอและพยาบาลดี ๆ พระธรรมาจารย์จึงจัดตั้งวิทยาลัยพยาบาลฉือจีในปี 1989 ซึ่งต่อมาพัฒนาเป็นวิทยาลัยเทคโนโลยี และจัดตั้งวิทยาลัยการแพทย์ ซึ่งต่อมาพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยแพทย์ (วิชัย โชควิวัฒน์, 2555, น.87-91) เพื่อผลิตแพทย์และพยาบาลที่มีความเป็นเลิศในวิชาชีพและมีพรหมวิหารธรรมในหัวใจ หลักสูตรการแพทย์ของฉือจีจึงต่างจากสถาบันอื่น มีการอบรมบ่มเพาะจิตวิญญาณอย่างเข้มข้นเพื่อให้ได้แพทย์และพยาบาลที่เปี่ยมด้วยเมตตา มนุษยธรรม และคุณธรรม นักศึกษาแพทย์จึงต้องเรียน

มนุษยศาสตร์และศิลปวัฒนธรรม เช่น เรียนการจัดดอกไม้เพื่อสอนศิลปะการดำเนินชีวิตในเรื่องความงาม ความกลมกลืน และความพอดี เรียนการชงชาเพื่อฝึกสมาธิ สอนฝ่ายชงชาให้รู้จักบริการคนอื่น ฝ่ายรับขารู้จักรอ รู้จักน้ำใจของผู้ให้ และเรียนการเขียนฟู่กันเพื่อฝึกสมาธิและความสงบในจิตใจ (อำพล จินดาวัฒน์, 2550, น.47-49)

เนื่องจากพระธรรมาจารย์เจิ้งเหยียนเห็นว่า "การศึกษาเป็นโครงการแห่งความหวัง อนาคตของมนุษยชาติอยู่ที่คนรุ่นใหม่" (Inspiring of Great Love, 2012, p.33) จึงได้ขยายพันธกิจการศึกษาจนครบวงจรในปี 2000 ตั้งแต่ระดับอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา และอุดมศึกษา ซึ่งมีถึงระดับปริญญาเอก โดยมีคำขวัญ "ความรัก ความเมตตา ความกรุณา ความสนุกสนาน และความสงบในจิตใจ" และมีปรัชญาในการสอนนักเรียนให้ "เคารพในสรรพชีวิตและเชื่อในธรรมชาติอันความดีงามของมนุษย์" (Tzu Chi Foundation, 2012, p.31) ปลูกฝังตั้งแต่ระดับเด็กอนุบาล วางพื้นฐานด้วยการประยุกต์คำสอนพุทธศาสนาในชีวิตประจำวัน ให้เด็กรู้จักรักและห่วงใยคนอื่น ตั้ง "พระโพธิสัตว์น้อย" (Inspiring of Great Love, p.34) ต่อมาพันธกิจการศึกษาได้ขยายสู่ต่างประเทศ โดยสร้างโรงเรียนฉือจี้ในจาร์กาตา 7 แห่ง ปี 2003 และในประเทศไทย 1 แห่ง ที่เชียงใหม่ในปี 2005

## มนุษยธรรมและจริยธรรม

มูลนิธิฉือจีจัดตั้งขึ้นด้วยปรัชญาพุทธมหายาน มนุษย์ทุกผู้ทุกนามมีความเป็นพุทธะ คือมีธรรมชาติบริสุทธิ์และดีงามอยู่ภายใน ความศรัทธาในธรรมชาติที่ดีงามของมนุษย์เป็นค่านิยมหลักของพันธกิจด้านวัฒนธรรมของฉือจี ในพันธิกนี้ฉือจีปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยมแห่งคุณงามความดีของมนุษย์ให้แพร่หลายในสังคม โดยอาศัยกิจกรรมด้านวัฒนธรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างสายใยแห่งความรักและความดีอันนำไปสู่ความสงบ ความกลมเกลียว และความมั่นคง

เพื่อบรรลุพันธกิจนี้ ในปี 1998 ฉือจีจัดตั้งสถานีโทรทัศน์ต้าไฉ่ (ความรักอันยิ่งใหญ่) ซึ่งเลี้ยงตัวเองด้วยเงินบริจาคของสมาชิกฉือจี ค่าสมาชิกรายเดือนของผู้ชมที่มีจิตศรัทธาสนับสนุน และรายได้จากโรงงานแปรรูปขยะของอาสาสมัคร



พิทักษ์สิ่งแวดล่อมของฉือจี้ ซึ่งมีถึงประมาณ 50,000 คน (ศุภรัตน์ รัตนมุขย์, 2553, น.82) ดำไ้อ้เป็นทีวีที่ไม่แสวงหากำไรจึงไม่มีโฆษณา เนื้อหาเสนอความดี(Goodness) ความจริง (Truth) และความงาม (Beauty) ในโลกนี้ เพื่อส่งเสริมให้มนุษย์มีจิตเมตตา (Kindness) มีคุณธรรม และมีแรงบันดาลใจที่จะทำดี ดำไ้อ้เป็นสถานีโทรทัศน์ที่ทันสมัย ไม่ธรรมดา เพราะว่าถ่ายทอดผ่านดาวเทียมถึง 12 ดวง ให้ชมกันได้ทั่วโลก ออกอากาศเป็นภาษาจีนและอังกฤษ เป็นสถานีแรกในไต้หวันที่แพร่ภาพรายการด้วยระบบดิจิตอลในปี 2005 และเริ่มออกอากาศด้วยระบบ HD ตั้งแต่วันแรกของปี 2012 (Inspiring of Great Love, p.38) และเคยได้รับการโหวตเป็นสถานีที่มีอิทธิพลต่อชีวิตของชาวไต้หวันมากที่สุด

ฉือจี้ยังมีการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมผ่านสถานีวิทยุดำไ้อ้ 20 ช่อง ซึ่งฟังได้ในไต้หวัน จีนแผ่นดินใหญ่ และอเมริกา มีหนังสือเผยแพร่คำสอนของพระธรรมอาจารย์เจิ้งเหยียน ซึ่งมีการแปลถึง 14 ภาษา เป็นจำนวน 3.45 ล้านเล่ม มินิตยสารจึงเตียนและวารสารฉือจี้ ในปี 2004 นิตยสารจึงเตียนได้รับรางวัลสิ่งพิมพ์เกียรติยศสูงสุดถึง 4 รางวัล และวารสารฉือจี้ได้รับรางวัลข่าวดีเด่นเป็นปีที่ 3 รวมทั้งมีร้านหนังสือและกาแพชของฉือจี้ ซึ่งมีการเชิญคนดีคนเด่นมาถ่ายทอดประสบการณ์และให้คำแนะนำในการดำรงชีวิต (Inspiring of Great Love, p.39-41) ทั้งหมดนี้ล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องของการปลูกฝังและส่งเสริมให้คนคิดดี ทำดี มีความรัก และความเมตตาต่อกัน

## การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

พันธกิจการรักษาสิ่งแวดล้อมเกิดจากความรู้สึกลบสิ่งเวชของพระธรรมอาจารย์เจิ้งเหยียนต่อพฤติกรรมมนุษย์ในการทำลายสิ่งแวดล้อม ในการแสดงธรรมครั้งหนึ่งในปี 1999 ท่านได้เรียกร้องให้อุบาสกและอุบาสิกการรักษาสิ่งแวดล้อมด้วยการเก็บขยะมาแปรรูป นับแต่นั้น เกิดขบวนการอาสาสมัครเก็บขยะเพื่อแปรสภาพ และมีการจัดตั้งสถานีให้การศึกษา การแปรสภาพขยะ อาสาสมัครประกอบด้วยคนทุกชนชั้นทุกระดับการศึกษา และทุกเพศทุกวัย ตื่นก่อนพระอาทิตย์ขึ้น ตระเวนเก็บทุกสิ่งทุกอย่างที่ไม่ใช้แล้วมาแปรสภาพเพื่อใช้ใหม่

การผลิตกระดาษรีไซเคิลหนัก 50 กิโลกรัม สามารถช่วยชีวิตต้นไม้อายุ 20 ปี ได้หนึ่งต้น ถึงปี 2004 อาสาสมัครได้ช่วยชีวิตต้นไม้ 150,000 กว่าต้น เมื่อนับถึงปี 2011 ซึ่งผลิตกระดาษรีไซเคิลได้ 103,787,810 กิโลกรัม ช่วยชีวิตต้นไม้ได้ 1,132,581 ต้น ปัจจุบันมีศูนย์/จุดแปรสภาพขยะ 6,436 แห่ง มีอาสาสมัคร 100,391 คน ใน 15 ประเทศ (Inspiring of Great Love, 2012, p.46-47)

ขยะที่เก็บมาได้จะนำมาคัดแยกตามประเภทโดยอาสาสมัคร กระดาษนำมารีไซเคิล ขวดน้ำพลาสติกนำมาผลิตผ้าห่ม พรม เสื่อ เสื่อคลุม เศษผ้าทำผ้าพันคอและผ้าคลุม ของเหล่านี้ไม่มีจำหน่าย จะนำไปบริจาคเวลาเกิดภัยธรรมชาติ ฝาขวดนำมาแปรสภาพแล้วผสมเศษไม้ในอัตราอย่างละครึ่ง แล้วผลิตเป็นไม้อัดใหม่ ขวดแก้วนำมาบดแล้วผสมยางมะตอยเพื่อทำถนนในไทเป ถ้าเป็นเครื่องใช้ไฟฟ้าที่ยังใช้ได้ที่ซ่อม แล้วจำหน่ายในราคาถูก ในปี 2008 ได้จัดตั้งบริษัทดำไ้อ้เทคโนโลยี จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทไม่แสวงหากำไรแห่งแรกในไต้หวัน ที่ผลิตสินค้าไม่เป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อม โดยใช้วัตุดิบที่แปรสภาพจากของใช้แล้วทิ้งสิ้น บริษัทยึดมั่นในแนวความคิดของพระธรรมอาจารย์เจิ้งเหยียน "อยู่ร่วมกับโลก" รายได้จากการจำหน่ายบริจาคมูลนิธิฉือจี้เพื่อนำไปช่วยเหลือผู้ยากไร้และผู้ประสบภัย นอกจากนี้ ฉือจี้ยังจัดทำโครงการรณรงค์เรื่องพลังงานทดแทนและการประหยัดพลังงานและทรัพยากรของโลก

## อาสาสมัครชุมชน

พันธกิจในการส่งเสริมให้เกิดอาสาสมัครชุมชนเกิดขึ้นในปี 1996 เมื่อเกิดได้ฝุ่นเฮอร์ไนด์ไต้หวันจนเกิดน้ำท่วมใหญ่ อาสาสมัครของฉือจี้ไปช่วยเหลือข้าเพราะถนนหนทางถูกตัดขาด เสียงต่อว่าทำให้พระธรรมจารย์ตระหนักว่า "ความรวดเร็วฉับไวคือหัวใจของงานบรรเทาทุกข์" (วิชัย โชควิวัฒน์, 2555, น.162) ปัญหาทำให้ท่านขบคิด และได้คำตอบ นั่นคือ ให้ชาวบ้านในชุมชนที่เกิดเหตุรวมตัวช่วยเหลือกันเอง พระธรรมจารย์จึงกำหนดให้มีการปรับโครงสร้างของกลุ่มอาสาสมัครใหม่ จากการรวมตัวตามความสัมพันธ์เป็นการจัดกลุ่มตามพื้นที่หรือชุมชน เพื่อให้อาสาสมัครในชุมชน

เดียวกันเกิดความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด สามารถร่วมมือกันสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูล และออกปฏิบัติการบรรเทาทุกข์ในชุมชนได้ทันทีเมื่อมีการแจ้งเหตุแค่ครั้งเดียว การจัดตั้งตามวิธีนี้ยังมีข้อดีในการสร้างเครือข่ายสัมพันธ์และการทำกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งทำให้เกิดชุมชนที่มีความสุข ความสงบ สันติ และความกลมเกลียว

## ความสำเร็จของฉือจี้

ความสำเร็จขององค์การประเมินได้จากผลงานขององค์การ (Performance) องค์การมีหลายประเภทและผลงานองค์การมีหลายนิยาม เกณฑ์การประเมินผลงานจึงมีได้มากมายหลายประการ อาจพบได้ถึง 30 รายการ เช่น เกณฑ์การประเมินของ Campbell (1977) โดยที่องค์การและผลงานมีความหลากหลาย จึงไม่อาจมีเกณฑ์มาตรฐานวัดผลงานทุกองค์การได้ เกณฑ์ที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับประเภทและเป้าหมายขององค์การนั้น เนื่องจากงานขององค์การมีหลายมิติ (Multidimensional Concept) หลายหน้า (Multi-faced) ผลงานขององค์การจึงต้องประเมินด้วยเกณฑ์หรือตัวชี้วัดประกอบหลายประการ (Multiple Performance Indicators) (Williams, 2002) เพื่อให้ครอบคลุมมิติของงานทั้งหมด และเนื่องจากองค์การต้องการความสำเร็จอย่างยิ่งยิน การประเมินผลงานจึงไม่ควรเน้นเฉพาะผลงานที่ทำได้ (Outputs หรือ Results) ไม่ว่าจะวัดเป็นผลิิตภาพ คุณภาพ กำไร หรือตัวเลขทางการเงิน เพราะผลงานที่ทำได้ขึ้นอยู่กับกระบวนการทำงาน (Process) และปัจจัยร่วมอีกหลายประการ (Williams, 2002) ผลงานที่ทำได้เป็นเพียงความสำเร็จในระยะสั้น ซึ่งวัดด้วยดัชนีที่คับแคบ คือ การเงินหรือตัวเลขในบัญชี (นภดล รม์โพธิ์และมนวิภา ผดุงสิทธิ์, 2552) ด้วยเหตุนี้องค์การที่ประสบความสำเร็จจึงอาจจะล้มเหลวในระยะยาว การแสวงหาความสำเร็จอย่างยิ่งยินนำไปสู่การประเมินผลงานที่ครบทุกด้านอย่างสมดุล (Balance Scorecard) ทั้งการเงิน ผู้รับบริการ กระบวนการทำงานภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต (Kaplan and Norton,1996)

ฉือจี้มีความสำเร็จอย่างไร ไม่มีใครในมูลนิธิเอ่ยอ้างเรื่องนี้ ไม่มีการอวดตัว ตีฆ้องร้องป่าวหรือกล่าวถึง ingsไว้ให้

เป็นหน้าที่ของผู้มาเยือนตรึกตรองด้วยสมองของตน จากการวิเคราะห์ ผลงานของฉือจี้มีความ "โดดเด่น" เป็นความสำเร็จ "ขั้นสุดยอด" ด้วยเกณฑ์การประเมินผลงาน 7 ประการ : (1) การเติบโตของพันธกิจและการขยายขอบข่ายในการปฏิบัติหน้าที่ จากงานสงเคราะห์ผู้ยากไร้ของบุคคล 35 ท่าน ในเมืองชนบทไต้หวัน เป็นมูลนิธิโลกาภิวัตน์ ปฏิบัติหน้าที่ทั่วโลกใน 8 พันธกิจ ั้งๆ ที่เป็นองค์การกุศล ดำเนินงานโดยอาศัยเงินบริจาคเป็นส่วนใหญ่ (2) ผลงานดีเด่นจนเป็นแบบอย่างและได้รับรางวัลและการยกย่องเชิดชู จนรู้จักในระดับชาติและนานาชาติ (Achievements and Recognitions) ไม่ว่างานบรรเทาทุกข์ โรงเรียน มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล สถานีโทรทัศน์ และการแปรสภาพขยะ (3) ความศรัทธาอย่างเต็มเปี่ยมของสังคมและสาธารณะ ซึ่งประเมินได้จากเงินบริจาคจำนวนมหาศาลประมาณปีละ 1 แสนล้านดอลลาร์สหรัฐ (4) การขยายฐานสมาชิกและอาสาสมัคร จนมีจำนวนมหาศาลทั้งในไต้หวันและต่างประเทศ เฉพาะไต้หวันมีสมาชิกถึง 7 ล้านคน (5) ความจงรักภักดี (Loyalty) และความผูกพัน (Engagement) ของสมาชิกและอาสาสมัครต่อพระธรรมอาจารย์ เป้าหมายและพันธกิจ ทำให้ทำงานด้วยความทุ่มเท มุ่งมั่น และผูกพัน ขวนกันมา ไม่ลาออก ทำงานโดยไม่มีค่าจ้าง แถมยังบริจาคและควักเงินส่วนตัวในการทำงาน (6) ความปีติและความสุขของสมาชิกและอาสาสมัคร (Happy Employees) ที่ได้รับจากงานอาสาที่ทำ (ฉันทะ หรือ Work Itself) และความสัมพันธ์ในบรรยากาศการทำงานแบบฉือจี้ (Happy Workplace) (7) ระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ รวดเร็ว ฉับไว ไหลลื่น และกลมกลื่น ด้วยจิตเมตตา มีอาชีพ นวัตกรรม นำสมัยในวิทยาการและเทคโนโลยี และ (7) ความสามารถในการเรียนรู้และสั่งสมความรู้ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาพันธกิจอย่างต่อเนื่อง จนมีคลังความรู้และประสบการณ์มหาศาล

## ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ความสำเร็จขององค์การไม่มี "สูตรสำเร็จ" ขึ้นอยู่กับประเภทขององค์การ สถานการณ์และปัจจัยเหตุหลายประการประกอบกัน โดยทั่วไปองค์การจะประสบความสำเร็จต้องมีผู้นำ

ซึ่งมีวิสัยทัศน์ ความสามารถ และบารมี ที่จะสร้างศรัทธา และแรงบันดาลใจในตัวผู้ตาม ให้ร่วมกันขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมาย ต้องมีทรัพยากรบุคคลที่มีค่านิยมและบรรทัดฐานสอดคล้องกับเป้าหมาย ค่านิยมและพันธกิจขององค์การ รวมทั้งมีความรู้ ความสามารถ อุทิศ เสียสละ และมีจิตอาสา คุณสมบัติอันเพียบพร้อมเหล่านี้เกิดจากระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทั้งการสรรหา พัฒนา บำรุงรักษา และจูงใจ ต้องมีความสามารถในการบูรณาการการทำงานทุกภาคส่วน หรือ "องค์ापพพ" ทั้งหมด เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ต้องมีการเรียนรู้และสะสมความรู้เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนา และต้องมีความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม เทคโนโลยีที่เหมาะสม รวมทั้งมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์การตลาดที่ดี และมีผลงานเป็นฐานแห่งความเชื่อถือ

ฉือจี้ไม่มีคำอธิบายเหตุแห่งความสำเร็จของตน จากการศึกษาและวิเคราะห์ ความสำเร็จของฉือจี้มีปัจจัยประกอบอย่างน้อย 6 ประการ คือ ภาวะผู้นำของพระธรรมอาจารย์เจิ้งเหยียน ภาวะผู้ตามของสมาชิกและเหล่าอาสาสมัคร ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบูรณาการในการทำงาน การเรียนรู้และปัจจัยร่วมอีกหลายประการ

## ภาวะผู้นำ

ปัจจัยสำคัญที่สุดของความสำเร็จของฉือจี้ คือ ความเป็นผู้นำอันเต็มเปี่ยม ของพระธรรมอาจารย์เจิ้งเหยียน ซึ่งเป็นศูนย์กลางแห่งความรัก ความศรัทธา ความเชื่อมั่น ขวัญ และกำลังใจของมวลสมาชิกและเหล่าอาสา ท่านเป็นผู้ก่อตั้ง กำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจในแต่ละช่วงเหตุการณ์ อีกทั้งเป็นผู้ตัดสินใจให้ทิศทางและแนะแนวทางแก้ปัญหาอะไรที่ท่านตัดสินใจ ใคร ๆ ต่างยินดีมีพันธะ ที่จะทำงานฟรีเหมือน “พลีชีพ” เพื่อบรรลุเป้าหมาย ตัวอย่างคือ การสร้างโรงพยาบาลฮวาเหลียน เมื่อท่านเสนอ มีแต่คนคัดค้านเพราะต้องใช้งบประมาณถึง 800 ล้านบาท ซึ่งเป็น 8 เท่าของงบประมาณของจังหวัด (พระไพศาล วิสาโล, 2552, น.35) แต่เมื่อท่านยืนยัน “ไม่ว่าจะมีคนคัดค้านกี่คน อาตมาจะทำให้ได้” (วิชัย โชควิวัฒน์, 2555, น.162) ทั้งหมดก็หันมาสนับสนุนและเดินหน้าหาเงินบริจาค ศรัทธาไหลบ่าท่วมทับ

มีคนบริจาคทุกรูปแบบ ทั้งบ้าน มรดก เงิน เงินสะสมตลอดชีวิต และเงินเดือนที่ขอเบิกนายจ้างล่วงหน้า 1 ปี มีภรรยา นายพลบริจาคเครื่องบินของลำและอัญมณีที่มีทั้งหมด โดยประกาศว่า ถ้ามีใหม่ก็จะให้อีก และมีผู้นำของมีค่ามาประมูลเพื่อบริจาค ผู้ประมูลได้นำมาประมูลต่อและยกให้มูลนิธิอีกรอบ จนในที่สุดก็สร้างโรงพยาบาลได้สำเร็จสมอุดมการณ์ และสร้างต่ออีก 5 โรงพยาบาลด้วยเงินบริจาคล้วน ๆ

ความศรัทธาเลื่อมใสในพระธรรมอาจารย์เกิดจากการเป็นผู้นำจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) การเดินตามท่านคือวิถีอันดีงาม ตามแนวทางของพระโพธิสัตว์กวนอิม ท่านเป็นผู้นำแห่งบารมี (Charismatic Leadership) อันเกิดจากการสั่งสมคุณงามความดีจนเป็นที่ประจักษ์ต่อเนืองยาวนาน พึ่งตนเอง ไม่รับบริจาค ทำงานหนัก มกน้อย สันโดษ สงเคราะห์ คนยาก ถือศีลและปฏิบัติธรรมอย่างเคร่งครัด หมดจดทั้งมโนกรรม วาจกรรม และกายกรรม (Integrity) มีความเพียรอดทน อดกลั้น และไม่ถือโทษโกรธใคร และปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง (Leading by Examples) ท่านยังเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ไม่จูงใจให้ทำตามด้วยผลตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ (Daft, 2011, p.320) แต่จูงใจด้วยวิสัยทัศน์ กำกับด้วยค่านิยม อุดมการณ์ และวัฒนธรรมฉือจี้ โดยมีพระธรรมอาจารย์เป็นศูนย์รวมใจ แม้ท่านมีการศึกษาแค่ระดับมัธยมและไม่เคยเดินทางไปต่างประเทศ แต่วิสัยทัศน์และพันธกิจที่ท่านคิดและทำ คือการแก้ปัญหาวิกฤติของชีวิตมนุษย์ทั้งโลก ไม่ว่าปัญหาความอดอยากยากจน การรักษาพยาบาล การศึกษา ภัยพิบัติ ภัยพิษ และการทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทั้งหมดนี้สะท้อนวิสัยทัศน์และอัจฉริยภาพของท่าน ด้วยบุญญาบารมีและผลงานอันยิ่งใหญ่ ท่านได้รับการยกย่องจากนิตยสารไทม์เป็น "100 บุคคลที่ทรงอิทธิพลที่สุดของโลก"

## ภาวะผู้ตาม

ปัจจัยที่สองของความสำเร็จ คือ บุคลากรของมูลนิธิ ซึ่งกินเงินเดือน ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญและเจ้าหน้าที่กับสมาชิกและอาสาสมัคร ซึ่งทำงานฟรี ไม่มีเงินเดือน

พวกหลังนี้มีจำนวนมหาศาล สมาชิกทั่วโลก 10 ล้านคน เฉพาะในไต้หวัน 7 ล้านคน (1 ใน 4 ของประชากร 26 ล้านคน) อาสาสมัครในไต้หวันมีมากกว่า2 แสนคน ประกอบด้วยคนทุกชนชั้นอาชีพ ตั้งแต่คนพิการ ผู้สูงวัย แม่บ้าน ไปจนถึงเศรษฐี นักบัญชี นักธุรกิจ และแพทย์ บุคลากรจำนวนมากก็เป็นอาสาสมัครเช่นกัน อาสาสมัครฉือจี้จึงมีครบทั้งเงินแรงงาน ความรู้ สมอง และความเป็นมืออาชีพ พันธกิจของฉือจี้จึงขับเคลื่อนด้วยบุคลากร "มืออาชีพ" ที่มี "จิตอาสา" และเดินด้วยอาสาสมัครที่มีความเป็น "มืออาชีพ" ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เหนือมาตรฐาน ด้วยจิตวิญญาณแห่งความดีมีเมตตา และความรักโดยปราศจากเงื่อนไข

ชาวฉือจี้มีบุคลิกภาพตามแบบฉบับของตน คือ สุภาพ อ่อนน้อม ถ่อมตน มีเมตตา รักเพื่อนมนุษย์ เคารพในศักดิ์ศรี และคุณค่าของคนอื่น ไม่แบ่งแยกชนชั้น ไม่รังเกียจงานและทำงานด้วยความใส่ใจ อุทิศและทุ่มเท ที่โรงพยาบาลของฉือจี้จึงมีบุคลากรทางการแพทย์ที่มีจิตวิญญาณ ความเมตตา ความรัก และความเอาใจใส่ ให้การดูแลคนไข้ดูญาติ มีอาสาสมัครคอยต้อนรับ ให้คำแนะนำ เตรียมแฟ้มคนไข้รอที่ห้องแพทย์ ดูแลคนไข้และจัดรถรับส่ง ที่โรงงานทำผ้าห่มมีจิตอาสามาทำงานฟรี มีทั้งครู นายตำรวจใหญ่ และเจ้าของโรงงาน นักออกแบบเสื้อผ้าก็มี ต่างคนต่างทำงานอย่างแข็งขัน คู่อิมเอิบเพราะอิมบุญ ที่น่าสนใจคือศูนย์คัดแยกขยะ จะพบอาสาสมัครจำนวนมาก ส่วนใหญ่เป็น "อากง" และ "อาม่า" พาลูกหลานมากี่มี เหล่านี้นั่งหน้าตั้งตาดัดแยกขยะอย่างมีสมาธิ ไม่วอกแวก เอาจริงเอาจัง ตั้งใจไม่เหนื่อยและไม่พัก อาม่าบอกว่า มาแล้วมีความสุขเพราะการคัดแยกขยะเป็นการปฏิบัติธรรม ฝึกสมาธิ ช่วยสังคม กำจัดของเสียและสิ่งปฏิกูล เปลี่ยนขยะเป็นของดี ลดปัญหาโลกร้อน และรายได้จากขยะนำไปช่วยเหลือผู้ตกทุกข์ได้ยาก และหล่อเลี้ยงสถานีโทรทัศน์ต้าไฉ้เพื่อเผยแผ่ความดีงาม

## การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สามแห่งความสำเร็จ คนดีแบบฉือจี้มีที่มาจากระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 กระบวนการ คือการสรรหาและคัดเลือก

(Recruitment and Selection) การปลูกฝัง (Socialization) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) และระบบการจูงใจ (Motivation) ฉือจี้มีวิธีการสรรหาสมาชิกและอาสาสมัครด้วยการออกเยี่ยมเยียนผู้เป็นเป้าหมายและรับบริจาคอย่างสม่ำเสมอจนคุ้นเคยกัน แล้วชักชวนให้เข้าร่วมพันธกิจโดยอาศัยพรหวิหารธรรม เป็นธงนำให้ทำกุศลผลคือได้คนที่มีค่านิยมและบรรทัดฐานตรงกับฉือจี้ตั้งแต่แรก คือมีแนวโน้มตามรอยพระโพธิสัตว์ มีเมตตา ขอบอาสา และช่วยเหลือคนอื่น

ฉือจี้มีสมาชิกหลายประเภทตามหลักเกณฑ์ (ศุภรัตน์ รัตนมุขย์, 2550, น.102-109) คือ สมาชิกสนับสนุน ซึ่งเป็นผู้บริจาคที่ลงทะเบียน สมาชิกระดับต้น ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกระดับฝึกงานและสมาชิกระดับป่มเพาะ สมาชิกระดับกรรมการ และสมาชิกกิตติมศักดิ์ การเป็นสมาชิกระดับกรรมการไม่ใช่เรื่องง่าย คล้ายผ่านด่านทดสอบ "18 มนุษย์ทองคำ" เริ่มต้นเป็น "ผู้ฝึกงาน" นาน 1 ปี ต้องฝึกทำทานแก่ฉือจี้อย่างสม่ำเสมอ บอกบุญหาผู้บริจาค25 ราย ร่วมกิจกรรมและออกไปทำงานจิตอาสากับมูลนิธิโดยมีพี่เลี้ยงดูแล รับการฝึกอบรมวัฒนธรรมการทำงานตามที่กำหนด ปีที่สองต้องเพิ่มการบอกบุญหาผู้บริจาคเป็น 40 ราย ต้องถือศีล 10 ข้อ ผ่านด่านนี้ได้เป็นสมาชิกระดับป่มเพาะ หากผ่านการประเมินของคณะกรรมการสมาชิกรุ่นพี่ จะได้เป็นสมาชิกถาวรระดับกรรมการ ผ่านการพิสูจน์ว่า มีศรัทธาและความตั้งใจในการทำงานบำรุงพระพุทธศาสนาและช่วยเหลือสรรพสัตว์

สมาชิกถาวรระดับกรรมการสวมชุดสีน้ำเงินขาว มีสิทธิและภาระหน้าที่มากยิ่งขึ้น (ศุภรัตน์ รัตนมุขย์, 2550, น.102-108) ต้องมอบกายถวายตัวในการขับเคลื่อนพันธกิจของมูลนิธิ ตามปณิธานของพระธรรมอาจารย์ ต้องประชุม ร่วมกิจกรรม ออกรับบริจาค ค้นหาผู้ยากไร้ เยี่ยมเยียนผู้ประสบภัยและเป็นพี่เลี้ยงน้องใหม่ รับใช้โดยไม่มีค่าจ้าง ต้องควักเนื้อตัวเอง แดมยังบริจาค ซึ่งแปลว่า ต้องมาด้วยศรัทธาจริงๆ สมาชิกถาวรระดับกรรมการ ที่อุทิศตนมายาวนาน ปริมาณความรับผิดชอบมากและบริจาคมานาน จะได้เลื่อนสู่ระดับ "วงใน" ต่อไป สำหรับเศรษฐีผู้มีศรัทธาแต่ไม่มีเวลามาก หากบริจาคหนึ่งล้านเหรียญ (ประมาณหนึ่งล้านบาท) จะได้เป็นสมาชิกกิตติมศักดิ์

ซึ่งเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เช่น ออกสนามกับหน่วยแพทย์หรือเยี่ยมเยียนผู้ยากไร้

สมาชิกและอาสาสมัครในแต่ละระดับจะได้รับการปฐมนิเทศและฝึกอบรมอย่างเข้มข้นตามขั้นตอน โดยมีระบบพี่เลี้ยงคอยดูแลและสนับสนุนอย่างใกล้ชิด และได้รับการปลูกฝังและอบรมอย่างต่อเนื่องตลอดไป ผ่านการแสดงธรรมของพระธรรมอาจารย์ การอ่านหนังสือของท่าน คำสอนที่ติดอยู่ทั่วไป การทำงานอาสา และวิถีปฏิบัติของชาวฉือจี้ในวิถีประจำวัน เพื่อขัดเกลาจิตใจให้สะอาดบริสุทธิ์อยู่เสมอ สมาชิกและอาสาสมัครจะได้ทำงานอะไรเป็นไปตามหลัก "การวางคนให้เหมาะสมกับงาน" (Put the right man in the right job.) คือ จัดคนให้เหมาะกับความสนใจ เพศ วัย สภาพร่างกาย สุขภาพ และความรู้ความสามารถ

สมาชิกและอาสาสมัครทุกประเภททำงานด้วยความมุ่งมั่นและอุทิศตน เป็นผลของระบบการยกย่องเชิดชูตามวิถีฉือจี้ ซึ่งมีหลายวิธีการ (ศุภรัตน์ รัตนमुखย์, 2550, น.129 -133) เพื่อให้วรภัตของจัดใหม่เป็น 3 รูปแบบ คือ (1) ระบบ "บุญนิยม" แบบชาวพุทธ คือ ได้สร้างบุญกุศล ทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา (2) ระบบการยกย่องเชิดชู ซึ่งได้แก่ การได้รับบัตรประจำตัวสมาชิก ซึ่งมอบโดยพระธรรมจารย์เจิ้งเหยียน การได้สวมเครื่องแบบต่างๆ ตามระดับของสมาชิก โดยเฉพาะชุดสีน้ำเงินขาว การได้รับมอบหมายให้ทำงาน การได้รับ "อั่งเปาบุญ" ในวันตรุษจีนจากพระธรรมจารย์เจิ้งเหยียน ซึ่งให้เพื่อเป็นพรปีใหม่ ขอให้คุณสมาชิกและเป็นทีระลึก และการได้รับการประกาศเกียรติคุณในรูปแบบและโอกาสต่างๆ ที่เป็นแรงจูงใจสูงสุดคือ การมีโอกาสดำรับใช้พระธรรมจารย์เจิ้งเหยียน และ (3) ระบบการทำงานตามวัฒนธรรมของฉือจี้ ซึ่งมีการกล่าวขอบคุณ ยกย่องให้เกียรติกัน ไม่แบ่งแยกชนชั้น ผูกพัน สมานฉันท์ รักกันเหมือนพี่น้อง เอาใจใส่และห่วงใยสมาชิกและอาสาสมัคร ที่สำคัญที่สุดคือ มีการรับฟังปัญหาและให้กำลังใจโดยพระธรรมจารย์เจิ้งเหยียนในทุกเช้าผ่านการประชุมทางไกล

### การบูรณาการ

การบูรณาการ (Integration) เป็นเหตุผลที่สี่ การมี

บูรณาการ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการทำให้ทุกภาคส่วนทำงานร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว ฉือจี้มีวิถีประสานงานทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ ในแนวดิ่ง วิทยาลัยน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติในระดับบน ถ่ายทอดจากพระธรรมอาจารย์สู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างได้อย่างไม่ผิดเพี้ยนหรือดกหล่น ในขณะที่ปัญหาการปฏิบัติในระดับล่างได้รับการนำเสนอต่อพระธรรมจารย์เพื่อพิจารณาหาทางแก้ไข ในแนวราบหน่วยงานย่อยมีการประสานงานกันในรูปแบบของชุมชนและเครือข่าย โดยมีวิทยาลัยน์และพันธกิจเป็นเป้าหมายนำและพระธรรมจารย์เป็นศูนย์รวมใจ ทำให้ทุกองคาพยพขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันอย่างกลมกลืน ไร้ความขัดแย้งและแรงเสียดทานในการทำงาน ซึ่งต่างจากองค์การใหญ่ในโลกนี้ล้วนมีปัญหาที่แก้ไม่ตก คือการทำงานแบบ “แยกส่วน” หรือ “ไซโล” หน่วยงานใครหน่วยงานมัน ต่างคนต่างวิ่งเหมือน “ม้าลำปาง” ขัดขวาง ขัดแย้ง และแข่งขันอย่างไม่สร้างสรรค์ อันเกิดจากอัตตา หน้าที่การงาน การศึกษา สาขาอาชีพ สังกัดสายงาน ประสบการณ์และข้อมูล รวมทั้งความเป็นตัวตน ผลประโยชน์ พวกพ้อง และการเมืองในองค์การ

แต่ฉือจี้ไม่มีชนชั้น ไม่แข่งขันชิงดี ไม่มีการแบ่งแยก ไม่เลือกหรือรังเกียจงาน อ่อนน้อม ถ่อมตน อัตตาดำ นำทางด้วยพรหมวิหาร 4 มีวัฒนธรรมแห่งความกลมกลืนเป็นพื้นฐานแล้วยังมีกลยุทธ์สุดยอดในการบูรณาการผ่านการประชุมทางไกลทุกเช้า (Teleconference) อ่าพล จินดาวัฒนะ เล่าไว้ในหนังสือจิตอาสา พลังสร้างโลก (2550, น.21-24) สรุปได้ว่า...ในห้องประชุมมีทีวีวงจรปิดขนาดใหญ่ 6 เครื่อง พร้อมจอคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ 3 จอ เริ่มต้นด้วยการเปิดวิดีโอทัศน์ชมอาสาสมัครดูแลผู้ยากไร้ ซึ่งเป็นหญิงชราที่มีปัญหาทางจิต ถูกทอดทิ้งอยู่ในบ้านนานถึง 17 ปี จบแล้วที่ประชุมร่วมร้องเพลง อธิษฐานจิตหนึ่งเพลง จากนั้นพระธรรมจารย์พูดถึงการสงเคราะห์หญิงชราในวิดีโอทัศน์ แล้วกล่าวถึงภัยพิบัติต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโลก แล้วเข้าสู่การประชุมทางไกลที่มีการจัดเตรียมอย่างดี ถ่ายทอดให้สมาชิกหลายแสนคนได้ชมทั่วโลก เปิดโอกาสให้สมาชิกในที่ประชุมและที่อื่นได้รายงานสิ่งที่ทำ เล่าประสบการณ์ ถ่ายทอดความปิติและสิ่งที่ได้เรียนรู้ รวมทั้งให้ผู้ที่ได้รับความช่วยเหลือได้แสดงความรู้สึกซาบซึ้งและ

ประทับใจในความช่วยเหลือ พระธรรมจารย์ผู้เป็นประธานจะคอยสรุป เสริม เพิ่มเติม และให้กำลังใจ การประชุมทางไกลทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการเรียนรู้ร่วมกัน คล้าย “การจัดการความรู้” การปลูกฝังปณิธาน อุดมการณ์ และจิตวิญญาณฉือจี้อย่างต่อเนื่อง การเสริมแรงพฤติกรรมสมาชิกด้วยการรับรู้ ยกย่องและให้กำลังใจในกุศลกรรม และเป็นการทำตลาดเชิงสังคมในเวลาเดียวกัน ...

### การเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นปัจจัยที่ทำให้ กล่าวได้ว่า การพัฒนาและการขยายพันธกิจของฉือจี้เกิดจากการเรียนรู้เมื่อเผชิญปัญหาและสะสมความรู้เป็นทุนในการดำเนินพันธกิจ ซึ่งเห็นได้ในหลายกรณี เช่น การเห็นผู้ยากไร้ถูกทอดทิ้งทำให้พระธรรมจารย์เจิ้งเหยียนชักชวนแม่บ้านหยอดเงินในกระบอกไม้ไผ่ทุกวันเพื่อช่วยเหลือ แต่วิธีนี้มีผลน้อย ท่านจึงตั้งมูลนิธิ เมื่ออาการโรคหัวใจของท่านกำเริบ ลูกศิษย์ตอบท่านว่า ถ้าสิ้นบุญท่านพวกเขาก็เลิก ท่านจึงตัดสินใจสร้างโรงพยาบาลเพื่อให้พันธกิจของท่านยังอยู่ เนื่องจากโรงพยาบาลอยู่ในชนบทห่างไกลทำให้ขาดแคลนหมอและบุคลากรทางการแพทย์ ท่านจึงสร้างมหาวิทยาลัยและคณะแพทย์ เมื่อโรงพยาบาลแพทย์ขาดแคลน "อาจารย์ใหญ่" ท่านตั้งโครงการรับบริจาคอาจารย์ใหญ่ โดยมีพิธีบูชาอย่างยิ่งใหญ่ เมื่อรับรู้ทุกข์ของผู้ป่วยด้วยโรคเม็ดเลือดผิดปกติ ท่านตั้งศูนย์รับบริจาคไขกระดูก เมื่ออาสาสมัครถูกต่อว่าเพราะไปช่วยเหลือเหยื่อได้ฝุ่นเข้า ท่านปรับโครงสร้างอาสาสมัครจากการจัดตามความสัมพันธ์เป็นตามพื้นที่ เมื่อเห็นภัยของสื่อที่กระตุ้นกิเลส รับใช้ "บริโภคนิยม" และส่งเสริมความรุนแรง ท่านตั้งสถานีโทรทัศน์ วิทย์ และสิ่งพิมพ์เพื่อปลูกฝังและเผยแผ่ความดี เมื่อเห็นสภาพตลาดที่ไปแสดงธรรมสปรกและรกด้วยขยะ ท่านขอให้อุบาสกและอุบาสิกาใช้สองมือที่ปรบให้ท่าน ช่วยกันเก็บขยะ ซึ่งนำไปสู่พันธกิจการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

### ปัจจัยอื่นๆ

ความสำเร็จของฉือจี้เกิดจากปัจจัยอีกหลายประการ ที่สำคัญคือ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และเทคโนโลยี

การกำเนิดของมูลนิธิพุทธฉือจี้และการดำเนินพันธกิจเป็นรูปแบบใหม่ ฉีกแนวจากวิถีพุทธโดยทั่วไปที่เน้นการแสวงบุญสร้างวัด ไหว้พระ สวดมนต์ แม่เมตตา และการสร้างกุศลสงเคราะห์แบบต่างคนต่างทำ แต่ฉือจี้มีแนวทางใหม่ เป็นพุทธแนวปฏิบัติ (Buddhism in Actions) เน้นการลงมือทำกุศลสงเคราะห์ โดยประยุกต์แนวทางของคณะมิชชันนารีในคริสต์ศาสนา ซึ่งมีการจัดองค์การและดำเนินกิจกรรมสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ฉือจี้มีภูมิปัญญาศาสนาเป็นฐาน แทนที่จะโบราณ กลับทันสมัย "ไฮเทค" ทั้งการบริหาร การปฏิบัติหน้าที่และผลงานในทุกพันธกิจ อย่างเช่น การประชุมผ่านทางไกลถ่ายทอดทั่วโลกในลักษณะเหมือนวิธีการหนึ่งในการจัดการความรู้ มีสถานีโทรทัศน์ถ่ายทอดผ่านดาวเทียมไปทั่วโลก 12 ดวง เป็นผู้นำในการถ่ายทอดทีวีด้วยระบบดิจิตอล และ HD ที่สำคัญคือ มีบริษัท ด้าไอ้เทคโนโลยี จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทไม่หวังกำไร ผลิตสินค้าที่นำของเสียกลับมาใช้ใหม่และไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ผลิตภัณฑ์มีทั้งเสื้อผ้า ผ้าห่ม ผ้าพันคอ และกระเป๋า เป็นต้น น่าแปลกใจ ส่วนใหญ่ทำจากขวดน้ำพลาสติก และมีผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่มสำเร็จรูปมากมายหลายอย่าง รูปแบบหลากหลายกว่าที่ขายกันในตลาดแถบหีบห่อเก๋ไก๋สวยงาม

การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ฉือจี้มีวิธีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ทุกรูปแบบ ทั้งทีวีและวิทยุโดยมีรายการของตนเอง และมีสิ่งพิมพ์เกือบทุกประเภท รวมทั้งมีร้านกาแฟและหนังสือจิ้งซือ ซึ่งจำหน่ายกาแฟและหนังสือของฉือจี้ และมีการจัดเสวนาโดยเชิญคนดังมาพูด ปัจจัยสำคัญมากอีกประการคือ การใช้การตลาดเชิงสังคมในการแสวงหาสมาชิกและเงินบริจาค และความสามารถในการสร้างและบริหารเครือข่าย ฉือจี้มีวิธืหาสมาชิกและเงินบริจาคเสมือน "ขายตรง" ส่งสมาชิกไปหาสมาชิกใหม่และเงินบริจาค วิธีการคล้ายของธรรมกายแต่เจตนาและวิธีคิดต่างกัน ฉือจี้ต้องนำเงินบริจาคไปใช้ในการกุศลสงเคราะห์ตามเจตนารมณ์ของผู้บริจาคเท่านั้น หากไม่ตรงตามเจตนาต้องหาทางคืนเงินผู้บริจาค ฉือจี้ไม่มีคำสอน "ยิ่งบริจาคมากยิ่งได้บุญมาก" แต่ยึดหลัก "บริจาคมากน้อยไม่สำคัญ" ถือคำขวัญ "บริจาคน้อยๆ แต่บ่อยๆ" ดีกว่า "บริจาคมากๆ แต่นานๆ ครั้ง" เหตุผล



คือ เงินบริจาคไม่สำคัญ ที่สำคัญกว่าคือ การไป "ปลุกพุทธจิต" ให้คิดเมตตาช่วยเหลือผู้ตกทุกข์ได้ยาก ซึ่งต้องทำบ่อยๆ อีกทั้งเพื่อไปสอบถามทุกข์สุขและชักชวนมาร่วมกิจกรรม และประการสุดท้ายแต่สำคัญมาก ความสำเร็จของฉ้อฉลก็เกิดจากความสำเร็จของฉ้อฉลเอง นั่นคือ ผลงานที่โดดเด่น ความเป็นมืออาชีพ ความโปร่งใสในการทำงาน และความไม่ต่างพร้อย ซึ่งเป็นที่ประจักษ์แก่สังคมมายาวนาน ทำให้เกิดพลังศรัทธา การชักชวนกันมาและการพูดแบบ "ปากต่อปาก" ซึ่งเป็นการตลาดที่ยอดเยี่ยมที่สุด

## การประเมินคุณค่า

การศึกษาดูงานเป็นวิธีการพัฒนารูปแบบหนึ่ง จึงสามารถประเมินผลด้วยวิธีการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งมีหลายวิธี ที่อ้างอิงกันมากที่สุด คือวิธีการของ Kirkpatrick (1987) ซึ่งประเมินผล 4 ระดับ คือ ปฏิกิริยา (Reactions) การเรียนรู้ (Leaning) การเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior) และการเกิดผลงาน (Results) อาศัยการประเมินผลของ Kirkpatrick การดูงานมูลนิธิฉ้อฉลเกิดผลดีทั้ง 4 ระดับ : นักบริหารผู้ดูงานเกิดปฏิกิริยาตอบสนองในทางที่ดีมาก เกิดการเรียนรู้มากมายหลายเรื่อง เกิดการเปลี่ยนพฤติกรรมหรือทัศนคติอย่างเห็นได้ชัด และเกิดผลงานตามมาหลังการศึกษาดูงาน

## คุณค่าปฏิกิริยา

ปฏิกิริยาหมายถึงความรู้สึก “พึงพอใจ” หรือ “ไม่พึงพอใจ” ของผู้ดูงาน ในภาพรวมคณะผู้ดูงานฉ้อฉลมีความสนใจ พึงพอใจ สุขใจ และประทับใจในทุกเรื่องที่ได้รับชม ไม่ว่าจะ พันทักษิ บุคคล ผลงาน อาคารสถานที่ และผลิตภัณฑ์ รับรู้ได้จากการพูดจา ท่าทีและการแสดงออกของคณะผู้ดูงาน ตั้งแต่ต้นจนจบได้พบชาวฉ้อฉลที่มีเมตตา ส่ารวมวาจา สุภาพ อ่อนโยน อ่อนน้อม พร้อมกล่าวคำขอบคุณทุกๆ ที่เป็นผู้ให้ พวกเขา มาคอยต้อนรับขับสู้ นำทาง พาชม อธิบาย และสุดท้ายตั้งแถวโบกมือส่งแขกด้วยรอยยิ้ม “พิมพ์เดียวกัน” ความประทับใจทำให้รู้ว่า น่าจะศึกษานุคลิก พฤติกรรม และวิธีการในการรับแขกของชาวฉ้อฉล เพื่อนำมาเป็นแนวทางหรือแบบอย่างในการปฐมนิเทศพนักงานใหม่เพื่อสร้างความ

ประทับใจในโอกาสแรก (First Impression) และการประชาสัมพันธ์ต้อนรับขับสู้ผู้มาดูงานเพื่อสร้างความประทับใจให้สุดๆ

ความประทับใจต่อมา คือบรรดาอากงและอาม่า ผู้มาอาสาคัดแยกขยะที่ศูนย์ ต่างคนต่างคัดแยกขยะ แทบจะไม่สนทนา ราวกับว่า เป็นกิจกรรมที่น่าทำเหลือเกิน มีคนเดินดูเป็นหมู่คณะ ก็ไม่ละสายตาเงยหน้ามาดู ทำไม่รู้ไม่ชี้ ไม่มีสิ่งใดหันเหความสนใจได้ อย่างที่บอกไว้ การคัดแยกขยะเป็นการปฏิบัติธรรมและฝึกสมาธิ จึงมีสติกำกับตลอดเวลาแม้ขราแต่ว่าผลงานมาก เนื่องจากมี “แรงจูงใจใฝ่กุศล” มีสุขภาพดีและมีความสุข เพราะไม่ได้อยู่อย่างเบื่อหน่ายเหงาๆ เจียบๆ และคิดมาก ปล่อยให้เวลาผ่านไปอย่างไร ประโยชน์ แต่ได้ทำงาน ซึ่งเป็นการปฏิบัติธรรมและช่วยเหลือสังคม ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเองและความรู้สึกมีคุณค่า และได้เข้าสังคมคนวัยเดียวกัน ซึ่งสำคัญมากต่อจิตใจ อารมณ์ และสุขภาพของคนสูงวัย อาม่าคนหนึ่งอายุเกิน 70 ปี ก่อนหน้านี้อสามวันดีสี่วันไข้ หลังมาอาสาคัดแยกขยะ สุขภาพดีขึ้นเป็นลำดับจนหายป่วยและแข็งแรงมาก ได้เห็นอากงและอาม่ามาทำงานจิตอาสา ทำให้เรียนรู้ว่า อย่าใช้คนสูงวัยแค่ “อยู่บ้านเลี้ยงหลาน” อย่างมองคนสูงวัยเป็น “คนอนาถา” ที่ต้องให้หยุดยาและเบี่ยงเลียงยังชีพเพื่อสงเคราะห์ ถึงเวลาที่รัฐ สังคม และองค์การต้องเปลี่ยนมุมมองคนสูงวัยใหม่ แล้วให้โอกาสได้ทำงานด้วยเงื่อนไขที่เหมาะสม โดยที่ความสูงวัยไม่เป็นอุปสรรค

ที่ประทับใจกว่าจนน้ำตาซึมด้วย “ปิติ” เกิดขึ้นในระหว่างชมวีดิทัศน์แสดงการดำเนินพันธกิจทั้ง 8 โดยเฉพาะตอนสงเคราะห์ผู้ยากไร้สูงวัยที่ถูกทอดทิ้งอย่างไม่มีความรังเกียจ และการสงเคราะห์ผ้าตัดทารกแฝดร่างติดกันจากฟิลิปปินส์ที่โรงพยาบาลฮวาเหลียน ต่างมีความสุขเมื่อเห็นภาพเด็กทารกร่างติดกันนอนแบบเบาะ หลังผ่าตัดปลอดภัย ต่อมาทั้งคู่อยู่ในชุดนักเรียนอนุบาล วิ่งเล่นในโรงเรียนอย่างสนุกสนาน จิตเมตตาอย่างหาได้ยากและความรักอันยิ่งใหญ่ในแต่ละเหตุการณ์ตามพันธกิจ กระตุ้น “ต่อมความเมตตา” ของผู้มาเยือนให้เบ่งบาน จนเกิดอาการน้ำตาไหลโดยไม่รู้ตัว กุศลกรรมเนี่ยวนำดวงจิตให้คิดดี มีเมตตา อยากอาสา

ทำดี เรื่องนี้สอนให้รู้ว่า น่าจะต้อง “ปฏิวัติ” รายการทีวี ต้องมีสถานีโทรทัศน์อย่างฉ้อฉล

เหนือกว่าความประทับใจ คือความเลื่อมใสศรัทธาต่อพระธรรมอาจารย์เจิ้งเหยียน ผู้มีบุญบารมี วิสัยทัศน์ และวัตรปฏิบัติอันสะอาดและบริสุทธิ์ของท่าน ความเลื่อมใสศรัทธาต่ออาสาสมัครของฉ้อฉล ซึ่งมีพันธะผูกพันเป็นพันธเพ็ญเหนียวแน่น ขับเคลื่อนพันธกิจ และความเลื่อมใสศรัทธาต่อความสำเร็จสุดยอดของฉ้อฉลในทุกพันธกิจ ซึ่งบางเรื่องต้องบอกว่า “น่าอัศจรรย์” เช่น สามารถสร้างโรงพยาบาลขนาดใหญ่ทันสมัยถึง 4 โรง และขนาดเล็กทันสมัยอีก 2 โรง โดยอาศัยเพียงเงินบริจาคและความเลื่อมใสศรัทธาต่อความโปร่งใสตรวจสอบได้ในการบริหารการเงิน ตลอด 47 ปี ไม่เคยมีปัญหาหรือข้อครหาใดๆ ทั้งๆ ที่มีเงินบริจาคมหาศาล ซึ่งสะท้อนความเป็นมืออาชีพ ระบบการบริหารการเงินที่ตีเยี่ยมและจริยธรรมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

## คุณค่าการเรียนรู้

การดูงานมูลนิธิฉ้อฉลทำให้เกิดการเรียนรู้หลากหลายมากมาย ถ้าพิจารณาตามพันธกิจจะได้เรียนรู้การกุศลตามแนวทางพระโพธิสัตว์ การรักษาพยาบาลที่เชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพแต่มีจิตเมตตาสูง การศึกษาที่เป็นระบบ ครบวงจร และมีการบูรณาการ การปลูกฝังมนุษยธรรม คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรม ในทุกขณะ ทุกที่ และทุกวิถีทาง ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ผ่านสื่อ สิ่งพิมพ์ และการสอดแทรกกิจกรรมในชีวิตประจำวัน การบรรเทาทุกข์นานาชาติ แบบ “ถึงก่อนใคร แต่กลับหลังสุด” โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างใดๆ การรับบริจาคไขกระดูกที่ผูกโยงสายใยผู้ให้และผู้รับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่จริงจัง มีพลัง และก้าวหน้ากว่ารัฐบาล และงานอาสาสมัครชุมชนที่เข้มขัน เริ่มต้นด้วยคนในท้องถิ่น สานสามัคคีจนเป็นภาคีนานาชาติ พันธกิจทั้งหมดโดดเด่นจนเป็นตัวอย่างของสังคมและต่างประเทศ

ถ้าพิจารณาวิชาหรือความรู้จะได้ดูหรือศึกษาภาวะผู้นำแบบบุญญาบารมีที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นเลิศในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การตลาดเชิงสังคม ในการระดมพลคนอาสา การหาสมาชิกและเงินบริจาคจำนวนมหาศาล การ

จัดการความรู้ผ่านการประชุมทางไกล องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เผชิญปัญหา แก้ปัญหา พัฒนาระบบการทำงาน สะสมความรู้ และถ่ายทอดสู่บุคลากร การบริหารที่มีความเป็นมืออาชีพสูง เป็นระบบ ทันสมัย “ไฮเทค” บนฐานปรัชญาที่มีมาแต่โบราณกาล การบริหารการเงินที่มีความโปร่งใสดตรวจสอบได้ ไร้ข้อครหา การบริหารงานจิตอาสาที่ยิ่งใหญ่ที่สุด ทรงพลังมากที่สุด และประสบความสำเร็จมากที่สุดในโลก การสร้างระบบเครือข่ายและการบริหารเครือข่ายสัมพันธ์บนพื้นฐานของชุมชนช่วยตนเอง ซึ่งใหญ่ที่สุดและทรงพลังที่สุด การบริหารสถานีโทรทัศน์วิทยุที่มุ่งเผยแพร่ความรัก ความดี และความมีเมตตา โดยไม่มีการโฆษณาด้วยพลังศรัทธาของสมาชิกและสังคม และท้ายสุด การเรียนรู้การสร้างภาพลักษณ์องค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) ซึ่งจริงจัง จริงใจ ทำไปเพื่อความเมตตาและความรักที่ปราศจากเงื่อนไขและไม่มีการแบ่งแยก

หากสนใจในความโดดเด่น จะได้เห็นความเป็นฉ้อฉลที่มีเอกลักษณ์ในหลายเรื่อง ฉ้อฉลเป็นพุทธศาสนาแนวทางการปฏิบัติ (Buddhism in Actions) เพื่อช่วยเพื่อนมนุษย์ให้พ้นทุกข์ ไม่ใช่เอาแต่นั่งหลับตาภาวนา แต่ามุ่งลงมือช่วยเหลือโดยอาศัยหลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งตีความให้เข้าใจง่าย เมตตา คือความรักในเพื่อนมนุษย์โดยปราศจากเงื่อนไข กรุณา คือลงมือช่วยเหลือผู้ตกทุกข์ได้ยาก มุทิตา คือยินดีในสิ่งที่ช่วยเหลือผู้อื่น และอุเบกขา คือไม่หวังสิ่งตอบแทน ฉ้อฉลมีความง่ายในการถ่ายทอดธรรม โดยสอนว่า การทำงานคือการปฏิบัติธรรม รวมทั้งตีความพระโพธิสัตว์ให้มนุษย์เข้าถึงได้ง่าย คือทุกคนเป็นพระโพธิสัตว์ได้ด้วยการช่วยเหลือผู้อื่น และผู้ตกทุกข์ได้ยากเป็น “พระโพธิสัตว์แปลงร่าง” มาโปรดสัตว์ จึงต้องลงมือช่วยเหลือให้พ้นทุกข์ ปรัชญาพุทธศาสนาที่เน้นการปฏิบัติตามหลักแห่งความง่ายทำให้ฉ้อฉลมีผลงานมหาศาล เพราะพลังงานมาก ความกลมกลืนสูง แต่อัตตาต่ำ

ฉ้อฉลมีลักษณะเด่น เห็นได้ชัดในเรื่องการให้ คือ ผู้ให้ต้องใส่ใจและตั้งใจ ต้องยื่นให้ผู้รับทั้งสองมืออย่างอ่อนน้อมพร้อมกล่าวคำขอบคุณผู้รับ ซึ่งถือว่ามิบุญคุณที่เปิดโอกาสให้ตนเป็นผู้ให้ และการให้นิเวดีฉ้อฉลต้องมีความเจาะจง ตรง

ตามความต้องการหรือความจำเป็นของผู้รับ มิใช่ให้แบบ "ไปรษณียบัตร" หรือ "หว่านแห" ฉ้อฉลจึงต้องมีการสำรวจความต้องการก่อนลงมือให้ เช่น การให้ชุดนักเรียนเด็กยากไร้ จะต้องให้ "กองหน้า" ไปสำรวจและวัดตัวเด็กก่อนตัด เด็กจึงได้รับชุดนักเรียนใหม่ตามขนาดตัว แต่ถ้าเป็นผู้รับฉ้อฉลก็มีวิธีปฏิบัติเช่นกัน ผู้รับต้องซำบซึ่งในคุณค่าและน้ำใจของผู้ให้ และผู้รับต้องรู้จักความอดทนในการรอคอย

ฉ้อฉลมีลักษณะเฉพาะอีกอย่างซึ่งกล่าวอ้างได้ เป็น "องค์การแห่งการบูรณาการ" ซึ่งหมายถึง มีการรวมกันเป็นหนึ่งเดียวในทุกเรื่อง ซึ่งยากที่จะพบในหน่วยงานอื่น ดังตัวอย่างการบูรณาการคนและงานตามที่ได้กล่าวแล้ว อีกกรณีคือการบูรณาการพันธกิจของฉ้อฉล ทั้ง 8 อย่าง แยกกันตามประเภทและวัตถุประสงค์ แต่ทำหน้าที่พร้อมกัน ทำร่วมกันและเสริมกัน โดยมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน คือความเป็นพุทธะตามพรหมวิหารธรรม ดังคำพูดที่ว่า "เดินเพียงก้าวเดียวเกิดรอยเท้าทั้งแปด" (พระเดิมแท้ ชาวหินฟ้า, รัศมี กฤษณมิษ และสุวิดา แสงสีสนิท, 2551, น.24) เช่น พันธกิจการศึกษา มีการปลูกฝัง มนุษยธรรม คุณธรรม และความดี การทำกุศล การรักษาพยาบาล การรักษาสิ่งแวดล้อม และการอนุรักษ์พลังงาน พันธกิจการรักษาพยาบาล ก็มีการกุศลสงเคราะห์ การปลูกฝังมนุษยธรรม คุณธรรม และความดี และมีการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและพลังงานเช่นกัน และพันธกิจการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีการปลูกฝังว่า การคัดแยกขยะเป็นการปฏิบัติธรรม น้อมนำจิตใจให้เป็นพุทธะ เปลี่ยนขยะเป็นเงินเพื่อนำไปใช้ในการกุศลและสนับสนุนสถานีโทรทัศน์เพื่อเผยแพร่ความรัก ความเมตตา และคุณงามความดี

ฉ้อฉลยังมีที่น่าเรียนรู้อีกอย่าง ซึ่งต่างจากที่ไหนๆ ใครก็เลียนแบบยาก นั่นคือ ฉ้อฉลมี "ทวิลักษณ์" ในหลายเรื่อง เป็นเพียงมูลนิธิซึ่งน่าจะทำกิจกรรมเล็กๆ แต่กลับทำการใหญ่ๆ อาศัยแนวทางศาสนาซึ่งน่าจะโบราณแต่กลับมีวิชาการและเทคโนโลยีที่เลิศล้ำน่าสมัย มีการบริหารที่เป็นระบบและมีความเป็นมืออาชีพสูงมากแต่กลับขับเคลื่อนด้วยพลังอาสาสมัคร มีหมอที่เชี่ยวชาญสูงมากแต่ไม่เมตตา จิตอาสา และรู้จักขอบคุณคนไข้ มีสมาชิกและอาสาสมัครร้อยพ่อพันแม่จำนวนมากแต่กลับมีบุคลิกเป็นพิมพ์เดียวกัน ไม่ขัดแย้ง สับสน

และไม่ยุ่นวาย คนเหล่านี้ทำงานเต็มที่โดยไม่มีค่าจ้าง แถมยังต้อง "ควักเนื้อตัวเอง"

## คุณค่าการเปลี่ยนพฤติกรรม

ผู้ดูงานเกิดการเปลี่ยนแปลงความคิด จิตใจ และทัศนคติในระดับหนึ่ง ซึ่งทำให้เกิดกุศลเจตนาที่จะกระทำความดี หรือมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตัวอย่างแรงกล้าซึ่งไปมาก่อนหน้านั้น คือนายแพทย์วิทิต อรรถเวชกุล คุณหมอ "แบก" ความศรัทธากลับมาเล่าในห้องบรรยายและห้องอาหารตอนพักเที่ยง ก่อนหน้ามาบรรยาย คุณหมอไปขอพบผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อหา "นักเรียนเหลือขอ" ที่พอจะหาได้ คุณหมอเชื่อว่าจะสามารถเปลี่ยนแปลงเด็กพวกนั้นได้ด้วยความรักและความเมตตากรุณาตามแนวทางฉ้อฉล

การดูงานของคณะเราวันนี้ คณบดี คณะบัญชี มหาวิทยาลัยศรีปทุม ดร.ฐิตาภรณ์ สินจรูญศักดิ์ รายงานว่า เกิดแรงบันดาลใจ ทำให้ตั้งปณิธานที่จะช่วยเหลือสังคมผู้ด้อยโอกาส และทำความดีอย่างจริงจัง โดยไม่มุ่งหวังสิ่งตอบแทน จะปฏิบัติตนให้เหมาะสมทั้งกาย วาจา และใจ และยังประโยชน์ต่อบุคคลทั่วไป จะยึดหลักพรหมวิหารธรรม นำชีวิต จะปฏิบัติงานด้วยหลักเมตตาธรรม เสียสละความสุขส่วนตนเพื่อผู้อื่น จะประหยัดและอดออมเงินวันละนิด ร่วมกันหลายๆ คนในหลายๆ ประเทศ เพื่อช่วยเหลือผู้ตกทุกข์ได้ยากหรือทำประโยชน์ต่อสังคมโลก และจะผลักดันญาติพี่น้อง เพื่อน ผู้ใต้การบังคับบัญชา ลูกศิษย์ และคนในสังคมให้รู้จักจิตอาสาช่วยเหลือสังคม

หัวหน้าคณะผู้ดูงานอยากเดินตามแนวทางพระโพธิสัตว์ อยากทำงานจิตอาสา อยากปลูกเมตตาให้เบ่งบานในจิตใจ อยากเป็นผู้ให้มากขึ้น อยากใช้ทรัพยากรและสิ่งของอย่างคุ้มค่าและประหยัด จึงรู้สึกยินดีที่ยังใช้ "รถเก่ามือสอง" มีพฤติกรรมประหยัดน้ำและไฟ ของกินของใช้ รวมทั้งกระดาษและถุงพลาสติก หาหนังสือเกี่ยวกับฉ้อฉลมาศึกษา โดยขอจากศูนย์คุณธรรมและสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสุขภาพแห่งชาติ เผยแพร่งานของฉ้อฉลให้คนรู้จัก บรรยายเรื่องของฉ้อฉลสอดแทรกในการบรรยายทุกครั้งที่มีโอกาส กำหนดให้หนังสือฉ้อฉลที่มีทั้งหมด 5 เล่ม

เป็นหนังสืออ่านประกอบการเรียน ติดต่อทำความเข้าใจกับกรรมการฉ้อฉลในประเทศไทย ตั้งใจจัดไปดูงานฉ้อฉลทุกปี และมีปณิธานเขียนหนังสือฉ้อฉลหนึ่งเล่ม ตามรอยท่านผู้ดูงานมาแล้ว คือ นายแพทย์วิชัย โชควิวัฒน์ (เรื่องเล่าจากชาวฉ้อฉล, 2555) นายแพทย์อำพล จินดาวัฒนะ (จิตอาสา พลังสร้างโลก, 2550) รศ.ศุภรัตน์ รัตนมุขย์ (ระบบการบริหารจัดการงานอาสาสมัคร, 2549) พระเดิมแท้ ชาวหินฟ้า, รัศมี กฤษณมิษ และสุวิดา แสงสีสนิท (การศึกษาแนวทางการปลูกจิตสำนึกคุณธรรมผ่านระบบการศึกษา : กรณีศึกษามูลนิธิพุทธฉ้อฉล, 2551) และพระไพศาล วิสาโล (ศาสตร์และศิลป์แห่งการจัดการความดี : ศึกษากรณีมูลนิธิพุทธฉ้อฉล, 2552)

## คุณค่าผลงาน

การประเมินผลงานอันเกิดจากการดูงานเป็นเรื่องยาก ไม่อาจทำได้มากนักเพราะเป็นเหตุการณ์หลังการดูงาน อยากรู้ต้องติดตามดูผลกันต่อไปในระยะยาว เท่าที่สอบถามติดตามผลได้ในขณะนี้ มีเพียง 3 ราย รายแรกคือ คุณนงนาดศิริวัฒน์เวชกุล ผู้จัดการฝ่ายของธนาคารออมสิน หลังดูงานได้นำสิ่งของที่เหลือใช้หรือเกินความจำเป็นมาพิจารณาว่าจะบริจาคให้ใครเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น รวบรวม

ขวดพลาสติก กระดาษ และสิ่งของต่างๆ ให้แม่บ้านนำไปขังขายเป็นรายได้พิเศษ บริจาคเสื้อผ้าแก่ผู้ยากไร้ หรือมอบให้โรงพยาบาลนำไปจำหน่ายเป็นรายได้สงเคราะห์คนจน ในขณะที่เดียวกันได้รณรงค์ให้ผู้ปฏิบัติงานประหยัดไฟฟ้าด้วยการปิดไฟ เครื่องปรับอากาศ และเครื่องคอมพิวเตอร์ตอนพักกลางวันหรือตอนที่ไม่ใช้งาน โดยมอบหมายให้ทุกคนปฏิบัติและช่วยกันตรวจตราดูแล และพยายามพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุด ไม่ว่าเวลา ไฟฟ้า ประปา และเครื่องใช้สำนักงาน

ด้วยเจตนาใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่าที่สุด คุณนงนาดจึงทำการเปลี่ยนแปลงวิธีการส่งเอกสาร ซึ่งมีปริมาณมากในแต่ละวัน จากการถ่ายสำเนาเอกสารครั้งละหลายฉบับ แล้วเดินส่งเอกสารต่อหน่วยงาน เป็นการลดต้นทุนฉบับเอกสารแล้วส่งทางอีเมลแทน ผลการดำเนินการใน 2 เดือน คือ เมษายนและเดือนพฤษภาคม 2556 พบว่าสามารถประหยัดเอกสารรวม 270 ฉบับ ลดการใช้กระดาษ 100% และลดเวลาในการส่งเอกสารประมาณ 40 ชั่วโมงครึ่ง ประหยัดเวลาได้ 90% ตามตารางเปรียบเทียบ และยังประหยัดพนักงานเดินส่งหนังสือได้ทันที และประหยัดพื้นที่เก็บเอกสารได้อีกมากในระยะยาว ดังตารางเปรียบเทียบ

ตารางเปรียบเทียบ จำนวนเอกสารและเวลาที่ใช้ในการเดินส่งเอกสารกับการสแกนเอกสารส่งทาง E-mail ในเดือนเมษายน-พฤษภาคม 2556

เอกสารประจำเดือน (ปี 2556)	จำนวนเอกสารที่จัดส่ง(ฉบับ)	ปริมาณเอกสาร				เวลาที่ใช้			
		ถ่ายเอกสาร (ฉบับ)	ส่ง Mail เอกสาร (ฉบับ)	เอกสารลดลง (ฉบับ)	ลดลง (%)	ถ่ายเอกสาร (นาที)	ส่ง Mail เอกสาร (นาที)	เวลาที่ลดลง (นาที)	เวลาที่ลดลง (%)
เมษายน	141	-	141	141	100	1,410	141	1,269	90
พฤษภาคม	129	-	129	129	100	1,290	129	1,161	90
ยอดรวม	270	-	270	270	100	2,700	270	2,430	90

หมายเหตุ	เวลาที่ใช้ใน การถ่ายเอกสาร	2 นาที
	การรอคอย	5 นาที
	การเดินทาง	3 นาที
	รวมเวลาที่ใช้ไปทั้งสิ้น	10 นาที



รายชื่อ เป็นผลงานรวมของผู้บริหารของสำนักงาน ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ทั้ง 2 รุ่น หลังการดำเนินงานได้ จัดทำโครงการนำร่อง 2 โครงการ คือ "โครงการการ คัดแยกขยะใส่ถังใส ใส่ใจสิ่งแวดล้อม" และ "โครงการรณรงค์ ประหยัดน้ำประหยัดไฟ" เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความ สำคัญในการคัดแยกขยะอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ และเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการประหยัด พลังงานและรักษาสิ่งแวดล้อม



โครงการคัดแยกขยะใส่ถังใส ใส่ใจสิ่งแวดล้อม เริ่มต้น ด้วยการประชุม เตรียมถังขยะขนาดใหญ่และเล็ก ถุงใส่ขยะ และสมุดบันทึก เตรียมสถานที่จัดเก็บขยะ ประชาสัมพันธ์ โครงการ และเริ่มดำเนินการ ผลการดำเนินโครงการประสบ ผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ สามารถนำขยะที่คัดแล้วไปขาย จำนวน 4 ครั้ง ได้เงินเพิ่มขึ้นในแต่ละครั้งที่ดำเนินการ แสดง ให้เห็นว่าบุคลากรมีความใส่ใจมากขึ้นตามลำดับ ในขณะที่ การใช้กระดาษของสำนักงานในหน่วยงานลดลง ซึ่งเกิดจาก การรณรงค์ใช้กระดาษทั้ง 2 ด้าน

สำหรับโครงการรณรงค์ประหยัดน้ำประหยัดไฟ ได้ ชักชวนและขอความร่วมมือบุคลากรช่วยกันประหยัดน้ำ และประหยัดไฟฟ้าในหน่วยงาน ด้วยการติดประกาศที่บอร์ด ประชาสัมพันธ์ ห้องน้ำ และโถงทางเดิน รวมทั้งเสียงตามสาย และจัดทำรายการตรวจสอบการปิดไฟฟ้า เครื่องปรับอากาศ



และเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยมอบหมายให้ผู้ที่ออกจาก สำนักงานเป็นคนสุดท้ายมีหน้าที่ตรวจสอบและบันทึกก่อน ออกไปทานข้าวกลางวันและก่อนกลับบ้าน การดำเนินการ ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ สามารถลดค่าไฟฟ้าในปี ปัจจุบันเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้วในช่วงเวลาเดียวกัน



นอกจากนั้น ยังมีมาตรการให้หน่วยงานที่รับผิดชอบ การดูแลอาคารสถานที่ ตรวจสอบ บำรุงรักษา และซ่อมแซม เครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่ดี พร้อม ใช้งานอยู่เสมอ ไม่ต้องรอจนเสีย เสื่อมสภาพหรือหมดอายุ การใช้งาน ซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ใช้ได้นาน และทนทาน ลดปริมาณการกลายเป็นขยะก่อนเวลาอันสมควร

ผู้บริหารของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เปิดใจว่า การเข้ารับการอบรมและดูงานในโครงการทำให้เกิดแรงบันดาลใจในการนำความรู้มาแบ่งปันผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้น และ "ต่อยอด" ความคิดในการ จัดทำโครงการและขยายผลการอนุรักษ์ทรัพยากรและ พลังงาน รวมทั้งกระตุ้นบุคลากรในทุกหน่วยงานให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์และความเข้มแข็งขึ้นในการมีส่วนร่วมคิดและ ร่วมทำกิจกรรมดี ๆ อย่างจริงจังและยั่งยืน

รายชื่อสามเป็นเรื่องของ ผศ.ดร.ชลธิศ เอี่ยมวรวิมลกุล คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม กลับ

จากดูงานตั้งปณิธานจะนับถือความสามารถของผู้อื่น จะ ส่งเสริมผู้อื่นในการสร้างสรรค์ผลงานตามถนัด จะทำงาน ร่วมกับทีมงานด้วยความทุ่มเท และจะเชื่อถือทีมงานและ สร้างความเชื่อถือแก่ทีมงานเพื่อความสำเร็จร่วมกัน ที่สำคัญ คือ ในฐานะนักวิชาการ อาจารย์ชลธิศพูดความคิดใหม่ ยัง ไม่มีใครทำในตลาดการฝึกอบรมพัฒนา ขอเรียกว่าความคิด "พุทธจิตอิสระ" จะอุทิศรับผิดชอบต่อสังคมโดยไม่ต้องรอหรือ ขอให้ใครมาช่วย (Individual Social Responsibility) ด้วยการบริการวิชาการเหมือน "งานกุศล" คือ จะรับบรรยายและ ให้คำปรึกษาแก่องค์กรและห้างร้าน โดยคิดค่าตอบแทนเป็น "เงินบริจาค" เจ้าภาพหรือหน่วยงานผู้เชิญต้องนำค่าตอบแทน วิทยากรหรือค่าที่ปรึกษาไปบริจาคแก่องค์กรกุศลและมูลนิธิ ต่างๆ นับเป็น "กุศลศัลบาย" (อุบายให้เกิดกุศล) ที่ดียิ่ง "ยิ่งหนึ่งนับได้จนหลายตัว" หรือ "ทำบุญหนึ่งครั้งแตกบุญ หลายต่อ" เจ้าภาพได้รับคำปรึกษา ได้พัฒนาบุคลากร ได้ทำ การกุศล และได้รับการทักท้วงย้อนภาษี ส่วนอาจารย์ชลธิศ ได้อุทิศตนทำกุศล (ให้ความรู้โดยไม่รับสิ่งตอบแทน) ด้ความ นิยม (ได้รับการยกย่องสรรเสริญ) และได้ "ปันผลบุญ" (บุญอันไม่รู้จบที่เกิดจากกุศลจิตของผู้อื่น) จาก "หุ้" ที่ได้ ลงทุนไปในครั้งแรก (กุศลจิตริเริ่มในการให้โดยไม่รับค่าตัว) ความคิดริเริ่มเรื่องนี้ดีมาก จากเจตนาธรรมหรืออุดมการณ์ "เล็กๆ" จะเกิดอานิสงส์ "ยิ่งใหญ่" ซึ่ง "ต่อบุญ" ไปไม่รู้จบ

## บทส่งท้าย

### แสงแห่งปัญญา

การศึกษาดูงานผ่านไป คิดย้อนหลัง หยั่งรู้ว่า เกิด ปัญญา (Wisdom) เมื่อมาฉือฉี ปัญญานี้มีคุณค่ากว่าทรัพย์ ใดๆ คือ การให้ที่แท้ ธรรมกับการทำงานและพลังแห่งความ ง่าย เริ่มต้นที่การให้ในความหมายที่ถูกต้อง ก่อนนี้เข้าใจผิด คิดว่า ผู้ให้ "ยิ่งใหญ่" หรือ "เหนือกว่า" ผู้รับ จึงนับเป็นผู้มี "บุญคุณ" จะให้ "อะไร" หรือ "อย่างไร" ก็ได้ การให้กลับ กลายเป็น "การพอกอตัดตา" ให้หนักกว่าเก่า แทนที่จะเป็นการ ลดละละกิเลสและความโลภ การให้ที่ถูกต้องตามภูมิปัญญา ต้องมีเมตตา ต้องให้ด้วยความอ่อนน้อมและขอบคุณผู้รับ เพราะถ้าไม่มีผู้รับ ตนจะเป็นผู้ให้ไม่ได้ และต้องให้อย่าง

"ตั้งใจ" และ "เจาะจง" ไม่ใช่ "การโปรยทาน" หรือ "เหวี่ยงแห" ผู้รับจะต้องได้ในสิ่งที่ต้องการและเหมาะสมต่อผู้รับจริงๆ จึง จะเป็นการให้ ไม่ใช่ได้ในสิ่งที่ผู้ให้ต้องการ ด้วยเหตุนี้ ฉือฉี จึงมีการสำรวจความต้องการ ก่อนที่จะทำกุศลสงเคราะห์ หรือบรรเทาทุกข์ เช่น ไปสำรวจและวัดตัวเด็กยากจน แล้วจึง ตัดเสื้อและกางเกงนักเรียนขนาดตัวส่งไปให้ และการให้ที่ ถูกต้องเป็นการให้ที่ไม่มีเงื่อนไข ไม่ถูกจำกัดด้วยเพศ สีผิว เชื้อชาติ ศาสนา หรืออคติใดๆ ต้องเป็นไปด้วยความรักใน เพื่อนมนุษย์อย่างแท้จริง

การให้โดยไม่มีเงื่อนไขอาจทำให้มีใครได้แย่ง เดียวนี้ มีผู้ไม่เห็นด้วยในการช่วยโดยไม่แยกแยะ การให้ทานผิดๆ ส่งเสริมให้เพิ่มขอทาน การหลอกลวงต้มตุ๋นให้ทำบุญ รวมทั้ง การขโมยเด็กและทำให้พิการเพื่อนำมาขอทาน จึงเกิด "ปรัศนี" จะให้ดีหรือไม่ ใจหนึ่งอยากทำดี คิดอีกทีกลัว ถูกหลอก เกรงว่าความกรุณาจะนำมาซึ่งการทำร้ายเด็กและ สังคม พระธรรมอาจารย์สอนว่า "ให้เงินผิดคนดีกว่าการไม่ให้ เงินผู้ที่จำเป็นต้องได้รับ" นั้นหมายความว่า หากว่ามีเหลือพอ เมื่อแผ่ แม้ให้ผิดคนไปบ้างก็ยังดีกว่า เพราะว่ายังได้ ช่วยเหลือผู้เดือดร้อน ผู้ให้จึงไม่ควรทุกข์ เสียความรู้สึกที่ ให้ผิดคน และไม่กังวลจนมองข้ามความเดือดร้อน แล้วผู้ให้จะได้ "ความสุขเต็มๆ" จากการให้ ไม่เชื่อลองคิดดู กรณีใดรบกวน จิตใจมากกว่า รู้ว่า ช่วยเหลือผิดคน กับรู้ว่า เพิกเฉยละเลย ผู้มีทุกข์ ทศนะพระธรรมจารย์สอดคล้องกับภาษิตกฎหมาย "ปล่อยคนผิดไปสืบคนดีกว่าผู้บริสุทธิ์ถูกลงโทษ" เป็นสิ่งยืนยัน ว่าท่านถูกต้อง

คนเราเข้าใจการให้ไม่ถูกต้อง ต่างจึงจะเป็นผู้รับ มากกว่าเป็นผู้ให้ โดยเข้าใจว่า ผู้รับได้ ผู้ให้เสีย เป็น ผู้รับดีเพราะมีความสุขในการได้รับ บำบัดสิ่งที่ต้องการ ผู้มี ปริชาญาณจะรู้ว่า ผู้ให้มีความสุขมากกว่า คงทนกว่า และ แน่นนอนกว่าความสุขของผู้รับ เพราะผู้รับได้เฉพาะสิ่งที่ "ยัง ขาดอยู่" ได้เพียง "ชั่วคราวชั่วคราว" เกิดความสุข "เพียง สั้นๆ" แล้วสุขนั้นก็ผ่านไป จะมีใครให้หรือไม่ และจะได้กี่ครั้ง อยู่ที่ใจของผู้ให้ จึงไม่แน่นอน แต่ผู้ให้ได้ "ส่วนเพิ่ม" ไม่ใช่ เดิม "ส่วนขาด" ความสุขของผู้ให้อยู่ในใจตลอดกาล และเป็นความสุขที่แน่นอนเพราะขึ้นอยู่กับใจของผู้ให้เอง ผู้ให้จึง

มีอิสรภาพเต็มที่ในการบันดาลความสุขแก่ตน แต่การให้ที่แท้ มีข้อแม้ข้อหนึ่ง ต้องให้โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน จึงจะได้านิสงส์ ในการให้ หากให้เพราะหวังหรืออยากดัง นั้นเป็น "การลงทุน" ซึ่งแน่นอนว่า น่าจะเกิดความเสียดและความเครียดเพราะ ต้องลุ้น และอาจขาดทุน ผิดหวังหรือพังเพราะถูกจับได้ว่า "สร้างภาพ" นำไปสู่ความทุกข์

เมื่อคิดใคร่ครวญให้ดี ผู้มีปัญญาจะรู้ว่า ทั้งสองฝ่าย ต่างเป็นผู้ให้ ไม่มีใครเป็นเพียงผู้รับ เพราะผู้รับที่แท้พร้อมแปร เป็น "ผู้ให้" ในเวลาเดียวกัน พุทธศาสนาสอนเช่นนี้ เมื่อมี ผู้เจตนาจะให้ ตั้งใจจริง หากผู้รับแสดงอาการไม่ปรารถนา หรือว่าไม่ยอมให้ได้ ผู้จะให้ยอมเสียใจ และไม่ไปผู้ให้เพราะ ไม่ครบองค์ประกอบ ผู้รับจึงควรเป็น "ผู้ให้" ด้วยการรับอย่าง ไม่มีเงื่อนไขเช่นเดียวกับการให้ เกิดเป็นสมการหรือสมดุล แห่งการให้และรับ เมื่อเป็นผู้ให้ต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้รับ ให้โดยไม่ชักช้า แต่อ่อนน้อมและอ่อนโยน เมื่อเป็นผู้รับต้องซาบซึ้งในน้ำใจของผู้ให้ และต้องรู้จักอดทนรอคอย

ถัดจากการให้ ได้ใคร่ครวญทบทวนเรื่องการทำงาน ท่านพุทธทาสสอนว่า "ธรรมคือการทำงาน" ฟังแล้วก็ไม่เข้าใจ ไม่รู้ความหมาย ธรรมก็คือธรรม การทำงานก็คือการทำงาน เป็นคนละเรื่องกัน เมื่อพูดถึงปฏิบัติธรรม จะนึกถึงการนุ่งขาว ท่มขาว ถือบวช สวดมนต์ เข้าวัดฟังธรรม ครั้นแล้วก็บังเกิด "ความสว่างวามทางปัญญา" เมื่อได้มาฉือฉี เพราะมีคำสอน ของพระธรรมมาจารย์ "การทำงานคือการปฏิบัติธรรม" ได้เห็น การคัดแยกขยะของบรรดาอาแม่ ก็หยั่งรู้ว่า การทำงานกับการ ปฏิบัติธรรมเกาะเกี่ยวเป็นเรื่องเดียวกันได้ การคัดแยกขยะ ขณะที่ทำสมาธิโดยมีสติกำกับ และทำด้วยจิตสำนึกในการ เดินตามรอยพระโพธิสัตว์ ซึ่งมีพรหมวิหารธรรมนำทาง ตาม คำสอนนี้ ความดี กุศลกรรม และการปฏิบัติธรรมจึงทำได้ ทุกที่ ไม่ต้องมีวัด ไม่ต้องมีพระปฏิมา และเบื้องหน้าไม่ต้องมี ผู้เข้ญใจให้ช่วยเหลือ

การมองงานเป็นการปฏิบัติธรรมนำความสุขมาสู่การทำงาน ในขณะที่มีคนไม่น้อยทำงานด้วยความทุกข์ เพราะ งานไม่สนุก ไม่มีค่า ไม่สำคัญ ไม่ท้าทาย นำเบื่อหน่าย และ ช้ำซากจำเจ ทั้งๆ ที่มีเงินเดือนค่าจ้างให้ แต่อาแม่และชาวฉือฉี ไม่เป็นเช่นนี้ ทำงาน "เต็มกำลัง" ทั้งๆ ที่เป็นงานคัดแยกขยะ

และไม่มีค่าจ้าง ความแตกต่างอยู่ที่มุมมองเท่านั้นเอง ต่างกัน นิดเดียว แต่ผลต่างกันมหาศาล พระธรรมมาจารย์ยังสอนว่า งานทุกอย่างสำคัญหมด ไม่มีงานไหนไม่สำคัญ และทุกคน เท่าเทียมกันหมด ชาวฉือฉีจึงไม่เลือกงาน ไม่เกี่ยงงาน และ ไม่รู้สึกต่ำต้อยหากต้องทำงานคัดแยกขยะ

ในขณะที่ฉือฉีใช้การปลูกฝัง ทฤษฎีฝรั่งตั้งหน้าตั้งตา แสงหางาน "ที่นำพึงปรารถนา" ซึ่งได้แก่งานที่ "ทำท่าย" และ "มีความหมาย" รวมทั้ง "มีความรับผิดชอบ" และ "มีความสำเร็จ" วิธีคิดเช่นนี้มีปัญหา เพราะว่าเมื่อมีงานที่นำพึง ปรารถนา ก็มีงาน "ที่ไม่น่าอภิรมย์" ซึ่งได้แก่ งานที่ไม่ทำท่าย ไร้ความหมาย ความรับผิดชอบต่ำ และทำไปก็เท่านั้น งาน เหล่านี้มีมากกว่าด้วยซ้ำ แล้วจะทำไมให้คนส่วนใหญ่ เต็มใจทำงานพวกนี้ ในขณะที่มีความลำบากและเหนื่อยยาก ในการหางานที่นำปรารถนา มาป้อนผู้ปฏิบัติงานส่วนน้อย แต่ฉือฉีไม่มีปัญหา เพราะว่างานทุกอย่างมีค่าเท่ากัน

สุดท้ายคือความง่าย ซึ่งเป็น "ขุมพลัง" และ "ความขลัง" แห่งความสำเร็จ ฉือฉีมีวิธีตีความพุทธศาสนาให้เข้าใจง่าย เพื่อให้ปฏิบัติได้ง่ายและเกิดกำลังใจในการลงมือ สอนว่า ทุกคน มีพุทธจิตอยู่ในตัวและต่างเป็นพระโพธิสัตว์ และผู้ตกทุกข์ ได้ยากเป็นพระโพธิสัตว์แปลงร่างมาให้เราโปรดสัตว์ อย่างนี้ เข้าใจง่ายและเกิดแรงใจในการปฏิบัติตาม ฉือฉีไม่มีทฤษฎี และวิธีที่ซับซ้อน สอนง่ายๆ เรื่องความรัก ความดี ความ สามัคคี ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม ฉือฉีไม่มีพระเอก ไม่มีคนเก่ง คนเดียวทำงานใหญ่ไม่ได้ ต้องร่วมใจกันหลายคน สอนเรื่องศรัทธา อย่าประเมินตนต่ำ ทุกอย่างเป็นไปได้ หากใจ เราพร้อมและเชื่อมั่น ไม่มีอะไรเป็นข้อจำกัดในการช่วยเหลือ ผู้อื่น ไม่มีอะไรเกินกำลัง หากเรามีพลังตั้งใจและมีศรัทธาที่ จะทำอย่างจริงจัง และทำทุกอย่างด้วยความจริงใจ ซื่อสัตย์ และเชื่อถือได้ ที่สำคัญ อย่าพูดถึงแต่อุดมการณ์ของฉือฉี ต้อง ปฏิบัติให้ดูด้วย **A**

## รายการอ้างอิง

นภดล รมโพธิ์ และมนวิภา ผดุงสิทธิ์. (2552). เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน. (พิมพ์ครั้งที่ 1), กรุงเทพฯ : คณะ บุคคลิเมจิเนียร์.

พระเดิมแท้ ชาวหินฟ้า, รัศมี กฤษณมิษ และสุวิดา แสงสีสนิท. (2551). การศึกษาแนวทางการปลูกจิตสำนึกคุณธรรม ผ่านระบบการศึกษา : กรณีศึกษามูลนิธิพุทธฉือฉี (พิมพ์ครั้งที่ 2), กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน).

พระไพศาล วิสาโล (2550). ศาสตร์และศิลป์ในการจัดการความดี ศึกษากรณีมูลนิธิพุทธฉือฉี, กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริม และพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน).

วิชัย โชควิวัฒน์ (2555). เรื่องเล่าจากชาวฉือฉี. นนทบุรี : สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ.

ศุภรัตน์ รัตนมูญย์ (2553). ระบบการบริหารจัดการงานอาสาสมัคร (พิมพ์ครั้งที่ 2), กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนา พลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน).

อำพล จินดาวัฒน์ (2552). จิตอาสา พลังสร้างโลก (พิมพ์ครั้งที่ 3), นนทบุรี : สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ.

Cambell, J. P. (1077). On the nature of orgainzational effectiveness In P.S. Goodman and J.M. Pennings (eds) New Perspective on Organizational Effectiveness, San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Ching, Yu-ing (2012). Master of Love and Mercy : Cheng Yen, Taiwan : Jing Si Publication.

Daff, R. L. (2011). Leadership (5<sup>th</sup> ed.), Mason, OH : South-Western Cengage Learning.

Inspiring Great Love around the World. Taiwan : Tzu Chi Foundation ; 2013.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review, 73(1), p.75-58.

Kirkpatrick, D. (1987). Evaluation. In R. Craig (Ed.), Training and Development Handbook : A Guide to Human Resource Development (3rd.ed.), NY : McGraw-Hill.

Simon, H. (1947). Admibstrative Behavior. NY : McMillan.

Williams, R. S. (2002). Managing Employee Performance, High Holborn, London : Thomson Learning.

Yu, Ing Ching (2012). Master of Love and Mercy : Cheng Yen. Taipei : Jing Si Publications.