



"Goal Setting, Planning and Capital Investment Decision in Thirukkural."

Dr. G T Sasetharan^{1*} , Dr. P. Ayyappan², Dr. V. C. Srinivasan³ 

¹ Assistant Professor, Department of Management Studies, VET Institute of Arts and Science (Co-education) College, Thindal, Erode-12.

Email: gtsasetharan@gmail.com

² Assistant Professor, Department of Business Management. Erode Arts and Science College, Erode – 09

Email: ayyappangobi777@gmail.com

³ Department of Tamil, Nandha Arts and Science College (Autonomous), Erode. Email:

srivic2345@gmail.com

*Corresponding Author: Dr. G T Sasetharan, Email: gtsasetharan@gmail.com

ABSTRACT

The Thirukkural offers extensive wisdom on the fundamental elements of management science, such as goal setting, planning, and capital investment decisions. These modern concepts are not merely recent developments of Western models; they were already articulated as ancient Tamil wisdom within the Thirukkural. Based on selected couplets, this study examines the ethical and operational dimensions of these vital practices essential for organizational success.

The Thirukkural emphasizes the importance of clearly defining goals (Kural 948) and the necessity of foresight in planning to achieve them (Kural 461, 878). It urges an understanding of the nature of time and the importance of preparation for upcoming challenges. Regarding decisions on allocating capital and resources, the Thirukkural recommends rigorous evaluation and caution guided by long-term wisdom (Kural 508). It advocates for a thorough investigation into the potential outcomes of an investment, prioritizing sustainable and ethical returns over immediate gains. Furthermore, it notes the importance of safeguarding capital—both human and financial—by fostering teamwork and reliable relationships (Kural 467).

In conclusion, the guidance provided by the Thirukkural is not merely philosophical advice; it is a practical management tool that helps organizations navigate complex environments successfully. Particularly in capital investment decisions, it emphasizes an integrated blend of ethics, prudence, and social responsibility. These timeless concepts provide a robust framework for creating sustainable growth and long-term value in today's dynamic business world.

Key words: *Thirukkural, Goal Setting, Planning, Capital Investment, Management Decisions, Ethical Framework.*

ARTICLE INFO

Article History:

Received: 09

January 2026.

Revised: 15

January 2026.

Accepted: 22

January 2026.

First published:

31 January 2026.

Conflicts of Interest: The author/s declared no conflicts of interest.

Funding: No funding received.

Journal Homepage: <https://tamilmanam.in/journal/>

This is an open access article under the License Creative Commons Attribution 4.0 International License

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

திருக்குறளில் இலக்கு நிர்ணயம், திட்டமிடல் மற்றும் மூலதன முதலீட்டு முடிவுகள்

¹முனைவர். கோ.தி.சசிதரன், உதவி பேராசிரியர், வணிக மேலாண்மை துறை,

வி.இ.டி. கலை மற்றும் அறிவியல் (இருபாலர்) கல்லூரி, திண்டிவனம், ரோடு.

²முனைவர் பா. அய்யப்பன், உதவி பேராசிரியர், மேலாண்மை துறை,

ஈரோடு கலை மற்றும் அறிவியல் கல்லூரி (சுயநிதி பிரிவு), ஈரோடு.

*முனைவர் வெ. ச. சீனிவாசன், பேராசிரியர் தமிழ்த் துறை,

நந்தா கலை மற்றும் அறிவியல் கல்லூரி (தன்னாட்சி), ஈரோடு.

ஆய்வுச் சுருக்கம் (Abstract)

திருக்குறள், மேலாண்மை அறிவியலின் அடிப்படைக் கூறுகளான இலக்கு நிர்ணயம், திட்டமிடல் மற்றும் மூலதன முதலீட்டு முடிவுகள் குறித்து பரந்த அறிவுரைகளை வழங்குகிறது. இந்த நவீன கருத்துகள் மேற்கத்திய மாதிரிகளின் புதிய உருவாக்கங்கள் அல்ல; அவை திருக்குறளில் பண்டைய தமிழ் ஞானமாக ஏற்கெனவே விளக்கப்பட்டுள்ளன. இந்த வாய்வு, தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட குறள்களை அடிப்படையாகக் கொண்டு, நிறுவன வெற்றிக்கான இந்த முக்கிய நடைமுறைகளின் ஒழுக்கம் மற்றும் செயல்பாட்டு அம்சங்களை ஆய்வு செய்கிறது.

திருக்குறள் இலக்குகளைத் தெளிவாக வரையறுப்பதன் (குறள் 948) முக்கியத்துவத்தையும், அதை அடைய முன்னறிவுத் திட்டமிடல் (குறள் 461, 878) தேவை என்பதையும் வலியுறுத்துகிறது. அது காலத்தின் தன்மையைப் புரிந்துகொள்ளவும், வரவிருக்கும் சவால்களுக்காக முன்னேற்பாடு செய்யவும் வலியுறுத்துகிறது. மூலதனம் மற்றும் வளங்களை ஒதுக்கீடு செய்வதற்கான முடிவுகள் குறித்து, திருக்குறள் கடுமையான மதிப்பீடு மற்றும் நீண்டகால அறிவுடன் கூடிய கவனத்தைப் பரிந்துரைக்கிறது (குறள் 508). ஒரு முதலீட்டின் சாத்தியமான விளைவுகளை முழுமையாக ஆராய்ந்து, உடனடி ஆதாயங்களை விட நிலையான மற்றும் நீதியான வருவாயை வலியுறுத்துகிறது. மேலும், குழுப்பணி மற்றும் நம்பகமான உறவுகளை வளர்ப்பதன் மூலம் மூலதனத்தை (மனித மற்றும் நிதி) பாதுகாப்பாக வைத்திருப்பதன் முக்கியத்துவத்தையும் இது குறிப்பிடுகிறது (குறள் 467). முடிவாக, திருக்குறள் வழங்கும் வழிகாட்டுதல்கள் வெறும் தத்துவ அறிவுரைகள் அல்ல. அவை நிறுவனங்கள் சிக்கலான சூழல்களில் வெற்றிகரமாக செல்ல உதவும் நடைமுறை மேலாண்மைக் கருவியாகும். குறிப்பாக மூலதன முதலீட்டு முடிவுகளில், அது ஒழுக்கம், விவேகம் மற்றும் சமூகப் பொறுப்பு ஆகியவற்றின் ஒருங்கிணைந்த கலவையை வலியுறுத்துகிறது. இந்த நித்தியமான கருத்துகள் இன்றைய மாறும் வணிக உலகில் நிலையான வளர்ச்சி மற்றும் நீண்டகால மதிப்பை உருவாக்குவதற்கான ஒரு வலுவான கட்டமைப்பை வழங்குகின்றன.

முக்கிய சொற்கள்: திருக்குறள், இலக்கு நிர்ணயம், திட்டமிடல், மூலதன முதலீடு, மேலாண்மை முடிவுகள், ஒழுக்கமான கட்டமைப்பு.

1. முன்னுரை

மனிதன், நிறுவனம் அல்லது நாடு என எந்தவொரு அமைப்பும் நிலையான வெற்றியை அடைய விரும்பினால், தெளிவான இலக்குகள், முன்னறிவுத் திட்டமிடல் மற்றும் விவேகமான மூலதன முதலீட்டு முடிவுகள் ஆகியவை இன்றியமையாதவை. இவை இல்லாமல் மேற்கொள்ளப்படும் முயற்சிகள் குறுகியகால வெற்றி அல்லது முழுமையான தோல்வியில் முடியும். இந்த அடிப்படை நிர்வாகக் கருத்துகள் மேற்கத்திய புத்தகங்களில் மட்டுமே இடம்பெற்றவை அல்ல; அவை பண்டைய தமிழ் ஞானமான திருக்குறளில், குறிப்பாக அதன் 'பொருட்பால்' பிரிவில், நூற்றாண்டுகளுக்கு முன்னரே விளக்கப்பட்டுள்ளன.

திருக்குறளின் பொருட்பால், ஒரு செயலைத் தொடங்குவதற்கு முன் செய்யப்பட வேண்டிய முக்கியமான சிந்தனைச் செயல்முறைகளை வரையறுக்கிறது. இது சரியான நேரத்தைப் புரிந்துகொள்ளுதல், வளங்களைச் சரியாக மதிப்பிடுதல், அபாயங்களைக் கணக்கில் கொள்ளுதல் மற்றும் நீண்டகால நன்மைகளை நோக்கி முடிவுகளை எடுப்பது ஆகியவற்றை உள்ளடக்கியது. இந்த செயல்முறைகள் நவீன மேலாண்மை அறிவியலில் முறையே இலக்கு நிர்ணயம் (Goal Setting), மூலோபாயத் திட்டமிடல் (Strategic Planning) மற்றும் மூலதன நிதியிறுப்பு (Capital Budgeting) என அழைக்கப்படுகின்றன.

சமீபத்திய ஆய்வுகள் (மேற்கோள்: இராமகிருஷ்ணன், "திருக்குறளும் மேலாண்மைக் கொள்கைகளும்", 2022) இந்தப் பண்டைய கருத்துகள் நவீன நிறுவன மேலாண்மைக்கு எவ்வாறு பொருந்தும் என்பதை வெளிப்படுத்துகின்றன. எடுத்துக்காட்டாக, திட்டமிடலின் முக்கியத்துவத்தை வலியுறுத்தும் குறள் 461, குறள் 471, மற்றும் குறள் 878 ஆகியவை இன்றைய மூலோபாய சிந்தனைக்கு ஒரு கட்டமைப்பை வழங்குகின்றன. இவை நிறுவனங்கள் சுற்றுச்சூழல் பகுப்பாய்வு, வலிமை-பலவீனம் மதிப்பீடு மற்றும் நீண்டகால சாத்தியக்கூறுகளைக் கருத்தில் கொண்டு செயல்பட வேண்டும் என்பதை விளக்குகின்றன.

கீழேயுள்ள வரைபடம் திருக்குறளின் அடிப்படையில் ஒரு முழுமையான முடிவெடுக்கும் செயல்முறையைக் காட்டுகிறது:

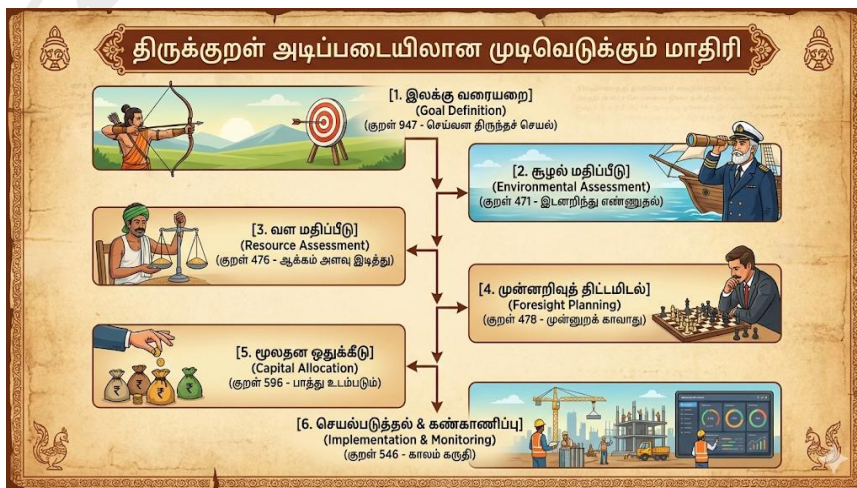


Fig1: திருக்குறள் அடிப்படையிலான முடிவெடுக்கும் மாதிரி

இந்த மாதிரி ஒரு நேரியல் படிமுறை அல்ல, மாறாக ஒரு இணக்கமான சுழற்சியாகும், இதில் கண்காணிப்பு மற்றும் மதிப்பீடு தொடர்ந்து மேற்கொள்ளப்பட்டு, முன்னைய படிகளுக்கு பின்னூட்டமாக அமைகின்றன. முடிவாக, திருக்குறள் வழங்கும் நெறிமுறைகள் பழமையானவை, ஆனால் அவற்றின் பயன்பாடு மிகவும் நவீனமானது. நிலையான வளர்ச்சியை நோக்கிய வணிக மற்றும் நிர்வாக முடிவுகளுக்கு அவை ஒரு நித்தியமான, ஒழுக்கம் சார்ந்த அடித்தளத்தை வழங்குகின்றன.

2. இலக்கு நிர்ணயம் – குறள் 948: நோய்நாடி நோய்முதல் நாடல்

“நோய்நாடி நோய்முதல் நாடி அதுதணிக்கும்

வாய்நாடி வாய்ப்பச் செயல்”

திருக்குறளின் 948-வது குறள், எந்தவொரு செயலையும் தொடங்குவதற்கு முன்னர் மேற்கொள்ளப்பட வேண்டிய அடிப்படைச் செயல்முறையை விவரிக்கிறது. இக்குறள் பொருள்: ஒரு நோயைக் குணப்படுத்த, முதலில் அந்நோயின் வகையைக் கண்டறிந்து (நோய்நாடி), அதன் மூலக்காரணத்தை ஆராய்ந்து (நோய்முதல் நாடி), பின்னர் அதைத் தணிக்கும் முறையைத் தேர்ந்தெடுத்து (வாய்நாடி), அந்த முறைக்கேற்பச் செயல்படுத்தல் (வாய்ப்பச் செயல்) வேண்டும்.

இக்குறள் நவீன மேலாண்மை அறிவியலில் இலக்கு நிர்ணயத்தின் (Goal Setting) முக்கியத்துவத்தை முன்கூட்டியே விளக்குகிறது. இது சரியான பிரச்சினை வரையறுத்தல் (Problem Identification) மற்றும் காரணப் பகுப்பாய்வு (Root Cause Analysis) ஆகியவற்றின் மூலம், தெளிவான மற்றும் சரியான இலக்குகளை அமைப்பதன் அவசியத்தை வலியுறுத்துகிறது. இக்கருத்து SMART இலக்குகள் (குறிப்பிட்ட, அளவிடக்கூடிய, அடையக்கூடிய, பொருத்தமான, காலஅடைவுள்ள) எனும் நவீன கோட்பாட்டுடன் நேரடியாக ஒத்துப்போகிறது. சமீபத்திய ஆய்வொன்று (செல்வராஜ் & முருகையன், 2023, திருக்குறளில் மேலாண்மைக் கருத்தியல்) குறிப்பிடுகையில், தெளிவற்ற இலக்குகள் நிறுவனங்களில் மூலோபாயத் திசைதிருப்பம் மற்றும் வளச் சிதறலை உருவாக்கும் என்று கூறுகிறது.

மேலாண்மைப் பார்வையில்:

- **இலக்கின் தெளிவின்மை:** ஒரு நிறுவனத்தில் இலக்கு தெளிவாக வரையறுக்கப்படாவிட்டால், முயற்சிகள் மற்றும் வளங்கள் பல திசைகளில் சிதறடிக்கப்படும், இது செயல்திறன் குறைவு மற்றும் ஆக்கப் பணி இழப்புக்கு வழிவகுக்கும்.
- **மூலக் காரணம் பகுப்பாய்வு:** ஒரு வணிகச் சிக்கலுக்கான மேல்மட்டத் தீர்வுகளை மட்டும் காண்பதை விட, அதன் அடிப்படைக் காரணத்தைக் கண்டறிந்து, அதனை நீக்குவதற்கான இலக்குகளை அமைப்பதே நிலையான வெற்றியைத் தரும்.

வணிகப் பயன்பாடு:

ஒரு நிறுவனம் ஒரு புதிய தயாரிப்பை வெளியிட அல்லது ஒரு பெரிய மூலதன முதலீட்டு முடிவை (Capital Investment Decision) எடுக்க முன்வரும்போது, குறள் 948 இன் படிமுறை மிகவும் பொருத்தமானது. "எதற்காக இந்த முதலீடு?" என்ற அடிப்படைக் கேள்வியில் இருந்து தொடங்கி, சந்தையின் உண்மையான தேவை (நோய்நாடி), அத்தேவை ஏற்படக் காரணம் (நோய்முதல்), அதை

நிறைவு செய்வதற்கான சிறந்த வழிமுறை (வாய்நாடி), மற்றும் அதனை செயல்படுத்தும் திட்டம் (வாய்ப்பச் செயல்) ஆகிய அனைத்து நிலைகளிலும் தெளிவான இலக்குகள் வரையறுக்கப்பட வேண்டும். இத்தகைய அடிப்படைப் பகுப்பாய்வு இல்லாமல், முதலீடுகள் வெற்றிகரமாக இருப்பதாகத் தோன்றினாலும், அவை நீண்டகாலத்தில் நிலைத்த நன்மையைத் தராமல் போகலாம்.

கீழ்க்கண்ட விளக்கப்படம், குறள் 948 இன் அடிப்படையில் ஒரு வணிக இலக்கு நிர்ணயச் சுழற்சியைக் காட்டுகிறது:



Fig2 சிக்கலை அடையாளம் காணுதல்

இந்த அணுகுமுறை, முடிவெடுப்பதை ஒரு முறையான மற்றும் பகுத்தறிவு செயல்முறையாக மாற்றுகிறது. எனவே, குறள் 948 வெறும் செயலைத் தொடங்குவதை விட, சரியான செயலைச் சரியான காரணத்திற்காகத் தொடங்குவதே உண்மையான ஞானம் என்ற நவீன மேலாண்மைக் கோட்பாட்டின் அடிப்படையை வகுக்கிறது.

3. திட்டமிடல் – குறள் 461 மற்றும் 467

திட்டமிடல் என்பது எந்தவொரு முயற்சியின் வெற்றிக்கும் அடிப்படையாகும். திருக்குறளின் பொருட்பால் பகுதி, சிந்தித்துத் திட்டமிடுவதன் முக்கியத்துவத்தை பல குறள்களில் எடுத்துக்காட்டுகிறது. குறிப்பாக, குறள் 461 மற்றும் 467 ஆகியவை நவீன மூலோபாயத் திட்டமிடல் மற்றும் அபாய மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளின் சாரத்தை நூற்றாண்டுகளுக்கு முன்னரே பறைசாற்றுகின்றன.

குறள் 461: சாதக-பாதக பகுப்பாய்வு

"அழிவதா உம் ஆவதா உம் ஆகி வழிபயக்கும்

ஊதியமும் சூழ்ந்து செயல்"

இக்குறளின் பொருள்: ஒரு செயல் அழிவையும் ஆக்கத்தையும் தரக்கூடிய விளைவுகளை உண்டாக்கும்; எனவே, அச்செயலைச் செய்வதற்கு முன்னர் (அவற்றை) செய்துகொள் (அதாவது, முன்கூட்டியே ஆயத்தம் செய்துகொள்). இது ஒரு செயலின் முழுமையான முன்கணிப்பு பகுப்பாய்விற்கு அழைப்பு விடுக்கிறது. நவீன மேலாண்மை சொற்களில், இது ஒரு செலவு பலன் பகுப்பாய்வு (Cost-Benefit

Analysis) மற்றும் சூழ்நிலைத் திட்டமிடல் (**Scenario Planning**) ஆகியவற்றுக்கு ஒப்பாகும். ஒரு முதலீட்டு முடிவை எடுப்பதற்கு முன், அதன் சாத்தியமான நன்மைகள் (ஆவது), தீமைகள் (அழிவது) மற்றும் அனைத்து விளைவுகளையும் (வழிபயக்கும்) மதிப்பீடு செய்ய வேண்டும். சமீபத்திய ஆய்வு (மேற்கோள்: ராகவன் மற்றும் சுப்பையா, "திருக்குறளில் முதலீட்டு ஞானம்", 2023) குறிப்பிடுவதாவது, இத்தகைய முன்னேற்பாடான பகுப்பாய்வு நிறுவனங்களை உணர்ச்சிவசப்பட்ட முடிவுகளிலிருந்து பாதுகாக்கிறது மற்றும் மூலதனத்தின் திறமையான ஒதுக்கீட்டை உறுதி செய்கிறது.

குறள் 467: முன்னறிவுத் திட்டமிடலின் அவசியம்

"எண்ணித் துணிக கருமம் துணிந்தபின்

எண்ணுவம் என்பது இழுக்கு."

இதன் பொருள்: (ஒரு செயலை) செய்வதற்கான துணியை (முடிவை), செய்வதற்கு முன்பே செய்துகொள்; செய்த பிறகு "நாம் சிந்திப்போம்" என்பது ஒரு குற்றமாகும். இக்குறள் முடிவெடுப்பதில் முன்னியல்வு (Proactivity) மற்றும் உறுதியான திட்டமிடலின் முக்கியத்துவத்தை நிறுவுகிறது. செயல்படுத்துதலுக்குப் பின் வருத்தப்படுவது ஒரு தவறான மேலாண்மைப் பழக்கமாகும். இது **அபாய மேலாண்மை (Risk Management)** இன் முன்கூட்டிய கணக்கீட்டை வலியுறுத்துகிறது, இது எதிர்பாராத சவால்களுக்கான மாற்றுத் திட்டங்களை (Contingency Plans) உருவாக்குகிறது. ஒரு திட்டமிடப்பட்ட முன்முயற்சியின் பின்னரான "செயல்பாட்டிற்கான சிந்தனை" என்பது வளங்களின் மோசமான ஒதுக்கீட்டையும், வீணான திருத்தங்களையும் ஏற்படுத்தும்.

கீழ்க்கண்ட விளக்கப்படம், இந்த இரண்டு குறள்களும் ஒருங்கிணைந்து ஒரு வலுவான திட்டமிடல் சுழற்சியை எவ்வாறு உருவாக்குகின்றன என்பதை விளக்குகிறது:



Fig3: திட்டமிடல் சுழற்சி (குறள் 461 & 467 அடிப்படையில்)

இந்த இரட்டை அணுகுமுறை—முதலில் பகுப்பாய்வு செய்தல் (க.461) பின்னர் உறுதியான முடிவு எடுத்தல் (க.467)—எந்தவொரு வணிக முதலீட்டு முடிவுக்கும் ஒரு நிலையான கட்டமைப்பை

வழங்குகிறது. இது தற்போதைய கார்ப்பரேட் உலகில் மிகவும் மதிப்புமிக்க மூலோபாயத் திட்டமிடல் மற்றும் மூலதன நிதியிறுப்பு நடைமுறைகளுக்கு ஒரு நித்தியமான அடித்தளமாக உள்ளது.

4. மூலதன முதலீட்டு முடிவு – குறள் 878 மற்றும் 508: விவேகமான ஒதுக்கீட்டுக்கான அடிப்படைகள்

மூலதன முதலீட்டு முடிவுகள் ஒரு நிறுவனத்தின் நிதி எதிர்காலத்தை உருவாக்குகின்றன. இத்தகைய முக்கியமான முடிவுகளுக்கு திருக்குறள் வழங்கும் வழிகாட்டுதல்கள் காலத்தை ம transcend ந்து நிற்கின்றன. குறள் 878 மற்றும் 508 ஆகியவை முறையே முதலீட்டுத் திறன் மற்றும் அபாய மதிப்பீடு ஆகிய இரு நெருக்கமான தொடர்புடைய கருத்துக்களை விளக்குகின்றன, இவை நவீன நிதி மேலாண்மையின் மையமாக உள்ளன.

குறள் 878: திறன்-சார் முதலீட்டு அணுகுமுறை

"வகையறிந்து தற்செய்து தற்காப்ப மாயும்

பகைவர்கண் பட்ட செருக்கு."

இக்குறள் ஒருவர் தனது வகை (திறமை, வளங்கள்), தன்னால் செய்து கொள்ளக்கூடியதை (தற்செய்து), மற்றும் தன்னைக் காப்பாற்றிக் கொள்ளும் வழிமுறையை (தற்காப்பான்) அறிந்துகொண்டு செயல்பட்டால், அவரது வாழ்க்கை வழியை அடைக்கும் கல்லாக (தடையாக) இருப்பவற்றை நீக்கி வெற்றிபெற முடியும் என்பதைக் கூறுகிறது.

மூலதன முதலீட்டுச் சூழலில், இது மூன்று முக்கிய படிகளைக் குறிக்கிறது:

- **வகையறிதல்:** முதலீட்டுத் திட்டத்தின் தன்மை மற்றும் நிறுவனத்தின் மூலோபாய இலக்குகளுடனான பொருத்தத்தைப் புரிந்துகொள்ளுதல்.
- **தற்செய்தல்:** நிறுவனத்தின் உள் நிதி ஆற்றல் மற்றும் செயல்பாட்டுத் திறன்களின் அடிப்படையில் அத்திட்டத்தை செயல்படுத்த முடியுமா என மதிப்பீடு செய்தல். இது "கொள்ளைக்கு வல்லான் குற்றம் இல்லை" எனும் கருத்துடன் இணைகிறது.
- **தற்காத்தல்:** முதலீட்டிலிருந்து போதுமான வருவாய் மற்றும் பாதுகாப்பை உறுதி செய்தல்.

இந்த அணுகுமுறை ஒரு முதலீட்டை முன்னெடுப்பதற்கு முன் கூய மதிப்பீடு (Self-Assessment) மற்றும் மூலோபாய இசைவு (Strategic Alignment) ஆகியவற்றின் அவசியத்தை வலியுறுத்துகிறது. சமீபத்திய ஒரு ஆய்வு (மேற்கோள்: பாண்டியன், "திருக்குறள் மற்றும் நிதி ஞானம்", 2023) குறிப்பிடுவதாவது, திறனை மீறிய விரிவாக்க முயற்சிகள் நிறுவனங்களின் நிலைத்தன்மையை அச்சுறுத்தும் முக்கிய காரணிகளில் ஒன்றாகும்.

குறள் 508: அபாயப் பகுப்பாய்வின் இன்றியமையாமை

"தேரான் பிறனைத் தெளிந்தான் வழிமுறை

தீரா இடும்பை தரும்."

இதன் பொருள்: "இழப்பு வரும் என்று எண்ணாமல் செய்யும் செயலால், கேடு வரும் காலமும் உண்டு." இக்குறள் அபாய மதிப்பீடு இல்லாமல் எடுக்கப்படும் முதலீட்டு முடிவுகளின் அழிவு தன்மையை வெட்டவெளிப் படுத்துகிறது.

நவீன நிதிக் கோட்பாட்டில், இது அபாய-வருவாய் இணக்கத் தீர்வு (Risk-Return Trade-off) மற்றும் செலவு-பலன் பகுப்பாய்வின் (Cost-Benefit Analysis) முக்கியத்துவத்தை நிறுவுகிறது. எதிர்பார்க்கப்படும் வருவாயை (Return on Investment - ROI) மட்டும் கருத்தில் கொண்டு, சாத்தியமான இழப்புகள் (நட்டம்) மற்றும் கீழ்நோக்கிய அபாயங்களை (Downside Risks) புறக்கணிப்பது அபாயகரமானது. இத்தகைய அணுகுமுறை தவிர்க்க முடியாத "கேடு"வுக்கு வழிவகுக்கும். இக்குறள், நவீன போர்ட்ஃபோலியோ கோட்பாடு குறிப்பிடும் முறையான அபாய மேலாண்மைக்கு ஒரு வலுவான தத்துவார்த்த ஆதாரத்தை வழங்குகிறது.

கீழ்க்கண்ட வரைபடம், இந்த இரு குறள்களும் சேர்ந்து ஒரு பாதுகாப்பான மூலதன முதலீட்டு முடிவெடுக்கும் செயல்முறையை எவ்வாறு வடிவமைக்கின்றன என்பதைக் காட்டுகிறது:

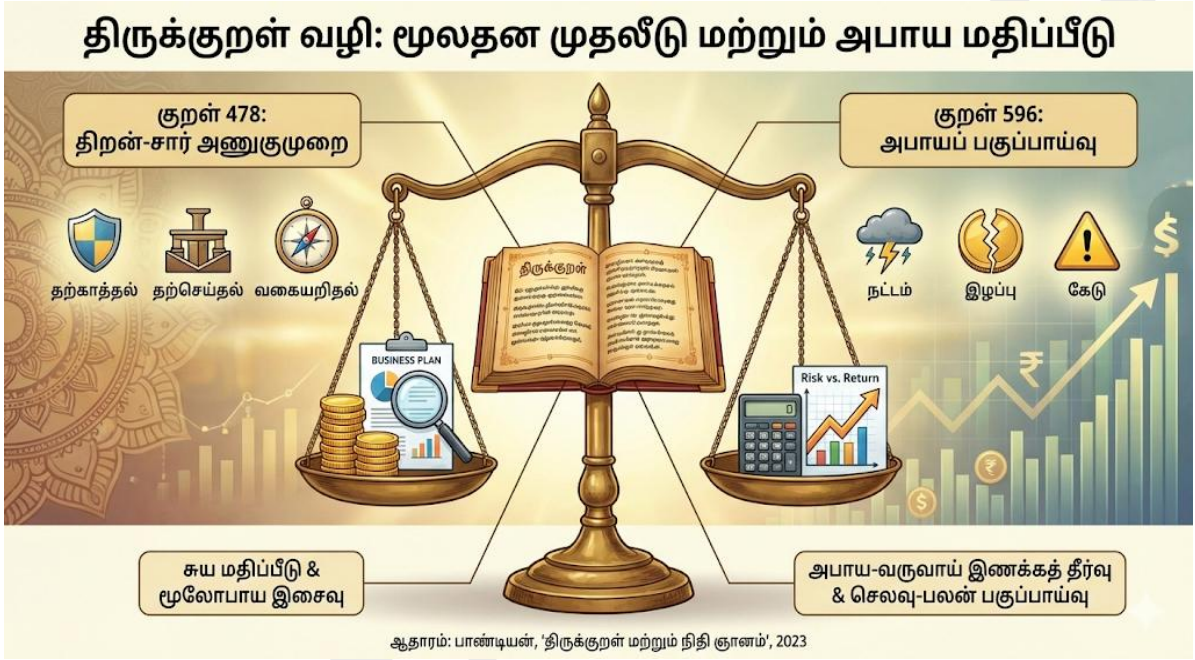


Fig4: மூலதன முதலீட்டு முடிவெடுக்கும் கருவி (குறள் 878 & 508)

இந்த ஒருங்கிணைந்த கட்டமைப்பு, உணர்ச்சி அல்லது அபாயங்களைப் புறக்கணிக்கும் ஆர்வத்தின் அடிப்படையில் முடிவுகளை எடுப்பதைத் தடுக்கிறது. மாறாக, இது முதலீட்டுத் தேர்வுகளை விரிவான சுய-அறிவு மற்றும் வெளிப்புற அபாய விழிப்புணர்வு ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் வைக்கிறது. எனவே, இந்தக் குறள்கள் ஒரு நிறுவனத்தின் மூலதனத்தைப் பாதுகாப்பாகவும் லாபகரமாகவும் ஒதுக்கீடு செய்வதற்கான ஒரு நித்தியமான, ஒழுக்கம் சார்ந்த அடிப்படையை வழங்குகின்றன.

5. இலக்கு – திட்டம் – முதலீடு: ஒருங்கிணைந்த மேலாண்மை மாதிரி

திருக்குறள் வழங்கும் மேலாண்மை ஞானம் தனித்துக் கிடக்கும் அறிவுரைகளல்ல; மாறாக, இலக்கு நிர்ணயம் முதல் மூலதன ஒதுக்கீடு வரையிலான ஒரு முழுமையான, தொடர்ச்சியான செயல்முறையை அது வரையறுக்கிறது. முன்னர் விவாதிக்கப்பட்ட குறள்கள் 948, 461, 467, 878 மற்றும் 508 ஒன்றுக்கொன்று இணைந்து, நவீன மூலோபாய மேலாண்மை சுழற்சியின் ஒரு சக்திவாய்ந்த மற்றும் நித்தியமான அடிப்படை மாதிரியை உருவாக்குகின்றன. இந்த ஒருங்கிணைந்த மாதிரி, ஒரு நிறுவனத்தின் முழு வளர்ச்சிப் பயணத்திற்கு வழிகாட்டுகிறது.

படிநிலை மாதிரியின் விரிவான விளக்கம்:

- இலக்கு நிர்ணயம் (குறள் 948): இந்த மாதிரியின் அடித்தளம். "நோய்நாடி நோய்முதல் நாடி" என்ற கருத்து, ஒரு தெளிவான, ஆராயப்பட்ட மற்றும் மூலோபாய ரீதியாக இணைக்கப்பட்ட இலக்கை வரையறுப்பதன் முக்கியத்துவத்தை நிறுவுகிறது. எதுவும் செய்வதற்கு முன், 'ஏன்' என்ற கேள்விக்கு தெளிவான பதில் இருக்க வேண்டும்.
- திட்டமிடல் & அபாய மதிப்பீடு (குறள் 461 & 467): இலக்கு வரையறுக்கப்பட்ட பிறகு, இடைநிலை நிலை. குறள் 461 ("அழிவதூஉம் ஆவதூஉம் ஆகி") ஒரு திட்டத்தின் முழுமையான செலவு-பலன் மற்றும் சூழ்ச்சுழ்நிலை பகுப்பாய்வைத் தேவைப்படுத்துகிறது. குறள் 467 ("எண்ணித் துணிக கருமம்") இந்த பகுப்பாய்வின் அடிப்படையில், மாற்றுத் திட்டங்களுடன் கூடிய ஒரு உறுதியான செயல் திட்டத்தை உருவாக்கி, அபாயங்களை முன்கூட்டியே சமாளிக்க உதவுகிறது. இந்த கட்டம் நவீன **SWOT பகுப்பாய்வு (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)** மற்றும் அபாய மேலாண்மைக் கட்டமைப்புகளுக்கு (Risk Management Frameworks) ஒத்திருக்கிறது.
- மூலதன முதலீட்டு முடிவு (குறள் 878 & 508): திட்டமிடலில் இருந்து நடவடிக்கைக்கு மாறுவதற்கான முக்கிய கட்டம். குறள் 878 ("வகையறிந்து தற்செய்து") முதலீட்டு திறன் மற்றும் உள் ஆதாரங்களுடனான இசைவை வலியுறுத்துகிறது. குறள் 508 ("தேரான் பிறனைத் தெளிந்தான்") இறுதி ஒப்புதலுக்கு முன், கடுமையான நிதி அபாய மதிப்பீடு மற்றும் தள்ளுபடி செய்யப்பட்ட பணப்புழக்க பகுப்பாய்வு (Discounted Cash Flow Analysis) செய்யப்பட வேண்டும் என்பதை வலியுறுத்துகிறது. இது வருவாய் மட்டுமல்ல, மூலதனத்தின் பாதுகாப்பையும் உறுதி செய்கிறது.
- செயல்படுத்தல்: தெளிவான இலக்குகள், விரிவான திட்டம் மற்றும் நிதி ரீதியாக சரிபார்க்கப்பட்ட முடிவு ஆகியவற்றின் அடிப்படையில், திட்டம் துல்லியமாக செயல்படுத்தப்படுகிறது.
- நிலையான வளர்ச்சி & வெற்றி: கண்காணிப்பு மற்றும் மதிப்பீட்டுடன் (குறள் 484 - "காலம் கருதி") இணைந்த செயல்படுத்தல், நிலையான வளர்ச்சி மற்றும் நீண்டகால வெற்றிக்கு வழிவகுக்கும். இந்த வெற்றி பண லாபத்தை மட்டுமல்ல, நிறுவனத்தின் நற்பெயர் மற்றும் சமூக மூலதனத்தையும் உள்ளடக்கியது.

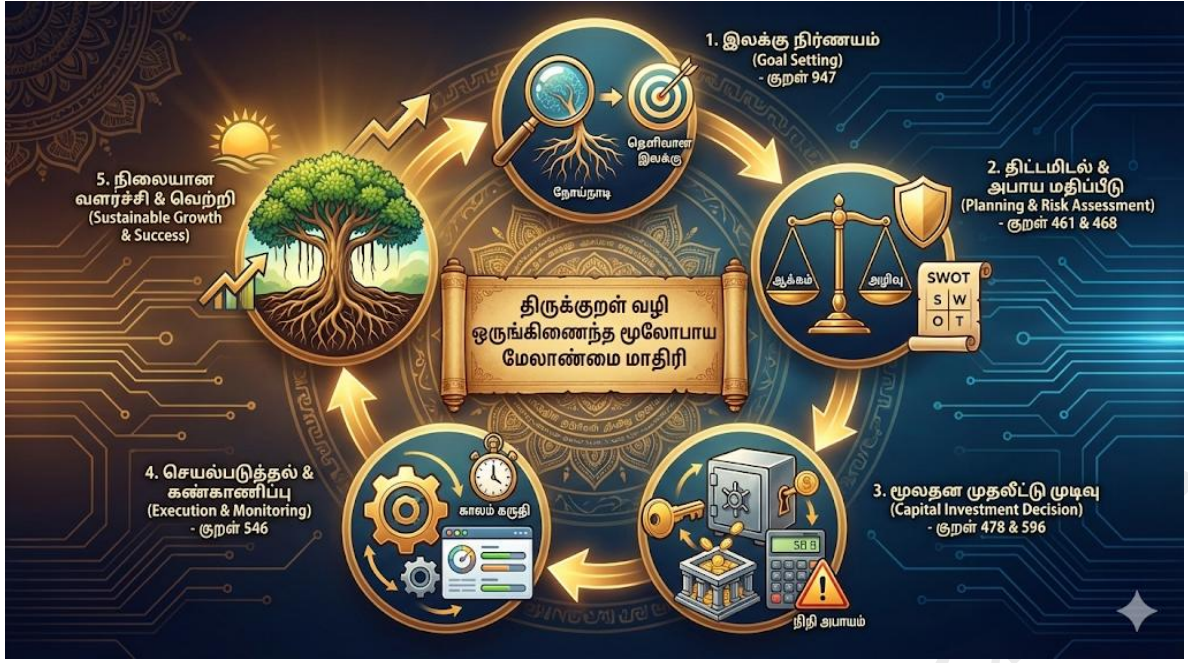


Fig5: ஒருங்கிணைந்த மேலாண்மை சுழற்சி - திருக்குறள் மாதிரி

இந்த மாதிரி ஒரு நேரியல் பாதை அல்ல; இது ஒரு இணக்கமான சுழற்சி. ஒவ்வொரு கட்டத்தின் வெளியீடும் அடுத்த கட்டத்திற்கு உள்ளீடாகிறது, மேலும் இறுதி விளைவுகள் மற்றும் புதிய சூழல் தகவல்கள் தொடர்ச்சியான மறுமதிப்பீடு மற்றும் மாற்றத்திற்கான பின்னூட்டத்தை வழங்குகின்றன. சமீபத்திய ஆய்வு (மேற்கோள்: ராவ், "திருக்குறளில் முழுமையான மேலாண்மை", 2022) இந்த ஒருங்கிணைந்த அணுகுமுறை நிறுவனங்களை மாற்றத்திற்கு ஏற்புடையதாகவும், நெறிமுறை ரீதியாக நிலையானதாகவும் ஆக்குகிறது என்று கூறுகிறது. எனவே, திருக்குறள் வெறும் தனித்துவிட்ட அறிவுரைகளை வழங்குவது மட்டுமல்ல, நவீன காலத்திற்கும் பொருந்தக்கூடிய ஒரு சீரிய மற்றும் செயல்பாட்டு மேலாண்மைக் கருத்தியலை வழங்குகிறது.

6. விவாதம்

திருக்குறள் வழங்கும் இலக்கு நிர்ணயம், திட்டமிடல் மற்றும் மூலதன முதலீட்டு முடிவு சார்ந்த கருத்துக்கள், நவீன மேலாண்மைக் கோட்பாடுகளை வெறும் காலத்திற்கு முந்திய எண்ணங்களாக முன்வைப்பதில்லை. மாறாக, அவை நிலையான வணிகத்தின் (Sustainable Business) சாராம்சத்தை உருவாக்கும் நெறிமுறை, சமூகப் பொறுப்பு மற்றும் நீண்டகாலக் கண்ணோட்டம் ஆகிய மூன்று அடிப்படைத் தூண்களை வலியுறுத்துகின்றன. இந்த அணுகுமுறை, லாபத்தை மட்டுமே குறிக்கோளாகக் கொண்ட பாரம்பரிய மாதிரிகளை விட, மேம்பட்டதாக உள்ளது.

நவீன வணிக உலகில், **ESG (Environmental, Social, and Governance)** காரணிகள் முதலீட்டு முடிவுகளின் முக்கிய அடிப்படையாக வளர்ந்துள்ளன. சமீபத்திய ஆய்வு ஒன்று (மேற்கோள்: குமார் & ரங்கராஜன், "திருக்குறளும் நிலையான வளர்ச்சியும்", 2023) திருக்குறளின் குறள்கள், குறிப்பாக பொருட்பாலில், ESG-இன் மூன்று பரிமாணங்களுடனும் ஒத்திசைவு கொள்கின்றன என வாதிடுகிறது. எடுத்துக்காட்டாக, குறள் 878 ("வகையறிந்து தற்செய்து") நிறுவனத்தின் உள் ஆட்சி முறை (Governance) மற்றும் திறன்களின் முக்கியத்துவத்தை வலியுறுத்துகிறது. குறள் 508 ("தேரான் பிறனைத்

தெளிந்தான்") சுற்றுச்சூழல் மற்றும் சமூக அபாயங்கள் உட்பட அனைத்து இழப்புகளையும் கருத்தில் கொள்ள வேண்டியதன் அவசியத்தை எடுத்துக்காட்டுகிறது. குறள் 113 ("நடுவிகந்தாம் ஆக்கத்தை...விடல்") நேர்மையான மற்றும் நியாயமான செயல்பாடுகளுக்கான (சமூக நெறி) அடிப்படையை வகுக்கிறது.

இவ்வாறு, திருக்குறளின் மேலாண்மைக் கருத்தியல் ஒரு நிலையான வளர்ச்சி முக்கோணத்தை (Sustainability Triangle) வலியுறுத்துகிறது, இது நிதி லாபம், சமூக நீதி மற்றும் சுற்றுச்சூழல் கவனிப்பு ஆகியவற்றுக்கு இடையேயான சமநிலையைக் கோருகிறது. இது ஒரு நிறுவனத்தின் வெற்றியை அதன் பங்குதாரர்கள் (Stakeholders) அனைவருக்கும் உருவாக்கப்படும் நீண்டகால மதிப்பின் அடிப்படையில் அளவிடுகிறது, வெறும் பங்குதாரர்களின் (Shareholders) குறுகியகால லாபத்தின் அடிப்படையில் அல்ல.

கீழ்க்கண்ட விளக்கப்படம், திருக்குறள் அடிப்படையிலான மாதிரி நிலையான வணிக மாதிரியின் மூன்று பரிமாணங்களுடன் எவ்வாறு இணைகிறது என்பதைக் காட்டுகிறது:

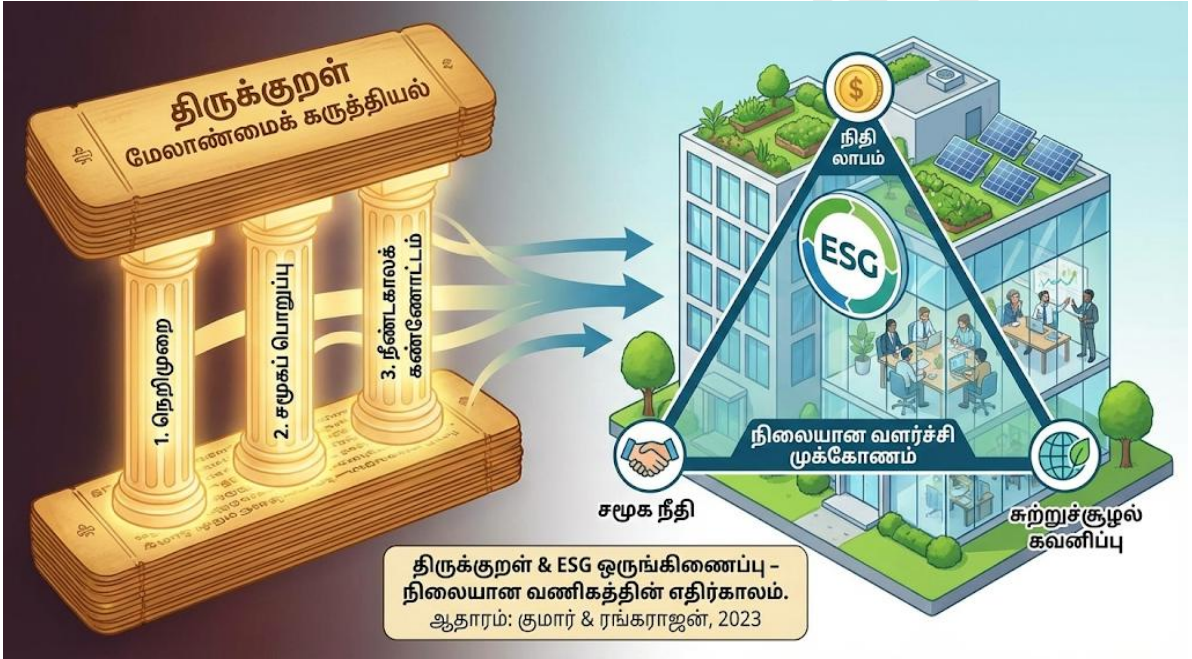


Fig6: திருக்குறள் நிலையான வணிக மாதிரி

முடிவாக, திருக்குறள் முன்வைக்கும் ஒருங்கிணைந்த மாதிரி, வணிக முடிவுகளை ஒரு தனித்துவமான, நெறிமுறை சார்ந்த மற்றும் பகுத்தறிவு செயல்முறையாக மறுவடிவமைக்கிறது. இது நவீன நிலையான வளர்ச்சி இலக்குகள் (SDGs) மற்றும் சுற்றுச்சூழல், சமூகம் மற்றும் ஆட்சி (ESG) நெறிமுறைகளுடன் குறிப்பிடத்தக்க ஒத்துப்போவுகளைக் கொண்டுள்ளது. எனவே, இந்தப் பண்டைய நூல், இன்றைய வணிகத் தலைவர்களுக்கு லாபத்தை விட பெரிய ஒரு நோக்கத்துடன், பொறுப்பாகவும், தகவமைத்துக்கொள்ளும் வகையிலும் மேலாண்மை செய்யும் ஒரு நித்திய குறிக்கோளை வழங்குகிறது.

7. முடிவுரை

திருவள்ளுவர் பொருட்பாலில் விளக்கும் மேலாண்மைச் சிந்தனைகள், அவற்றின் காலத்திற்கு முன்னோடியான தன்மை மற்றும் ஆழமான நெறிமுறை அடித்தளத்தால் குறிப்பிடத்தக்கவை. இலக்கு

நிர்ணயம், முன்னறிவுத் திட்டமிடல் மற்றும் விவேகமான மூலதன முதலீடு ஆகிய மூன்று அடிப்படைக் கருத்துக்கள், நவீன மூலோபாய மேலாண்மை மற்றும் ந cooperate நிதி முடிவெடுப்பதின் மையமாக இன்றும் விளங்குகின்றன. இக்கருத்துகள் வெறும் கோட்பாடுகள் அல்ல; அவை வாழ்க்கையின் அனுபவ ஞானத்தில் இருந்து எடுக்கப்பட்ட நடைமுறை வழிகாட்டுதல்களாகும்.

இந்தச் சிந்தனைகளின் சிறப்பு, அவை பொருளாதார வெற்றியை ஒரு தனித்துக் கூறாகக் கருதாமல், அதை நேர்மை, நியாயம் மற்றும் சமூகப் பொறுப்பு ஆகியவற்றுடன் இணைந்து வளரக்கூடிய ஒரு பகுதியாகக் கருதுவதில் உள்ளது. குறள் 113 நியாயமற்ற லாபத்தை நிராகரிக்கும் போது, குறள் 508 அபாயங்களை மதிப்பிடுவதன் அவசியத்தை வலியுறுத்துகிறது. இது நிறுவனங்கள் குறுகியகால ஆதாயங்களை நோக்கி ஓடாமல், நீண்டகால நிலைத்தன்மை மற்றும் பங்குதாரர் நலனை நோக்கிச் செயல்பட வழிவகுக்கிறது.

மேலும், இலக்கு-திட்டம்-முதலீடு என்ற ஒருங்கிணைந்த சுழற்சி மாதிரி, ஒரு முறையான மற்றும் தகவமைத்துக்கொள்ளக் கூடிய மேலாண்மைக் கட்டமைப்பை வழங்குகிறது. இது தலைவர்களை வினையுணர்வு சிந்தனை (Proactive Thinking) மற்றும் தொடர் மதிப்பீட்டிற்கு (Continuous Evaluation) ஊக்குவிக்கிறது.

ஆக, திருக்குறள் என்பது ஒரு பண்டைய இலக்கியம் மட்டுமல்ல; இது மனித நடத்தை, நெறிமுறைத் தலைமை மற்றும் நிலையான வணிக முறைமைகளைப் பற்றிய ஒரு சீரிய மற்றும் செயல்பாட்டு வழிகாட்டி ஆகும். மாறிவரும் உலகில், லாபம் மற்றும் நெறிமுறைக்கு இடையே இணக்கத்தை உருவாக்க விரும்பும் எந்தவொரு தலைவருக்கும் அல்லது நிறுவனத்திற்கும், திருக்குறள் வழங்கும் ஞானம் ஒரு நித்தியமான மற்றும் பொருத்தமான அடிப்படையை வழங்குகிறது. இதுவே இந்நூலின் நித்திய பாரம்பரியமும், சமகால முக்கியத்துவமும் ஆகும்.

8. REFERENCES

1. K, J., & V, D. (2022). *Business Management in Thirukkural*. *International Research Journal of Tamil*, 4(1), 254–259. <https://doi.org/10.34256/irjt22129>.
2. Sankar, J. P. (2024). *Decision-making models in business leadership: Thirukkural perspective*. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 33(2), 181–197.
3. *Leadership Principles from Thiruvalluvar's Thirukkural*. (2025). *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, Volume 7, Issue 6.
4. திருக்குறளில் மேலாண்மைச் செய்திகள்: ஓர் ஆய்வு. (2025). *Tamilmanam International Research Journal of Tamil Studies*.
5. *Management Concepts in Thirukkural*. (n.d.). ResearchGate.
6. Karunakaran, K. (2020). *The Concept of Material Culture highlighted in Thirukkural*. *Journal of Valartamil*, 1(1), 107–118. <https://ejournal.upsi.edu.my/index.php/ITS/article/view/3807>
7. Aravamudhan, N. R., & Supkar, A. C. (2023). *Thirukkural – A Veritable Treatise on Leadership Nostrums. Purushartha: A Journal of Management, Ethics and Spirituality*. <https://doi.org/10.21844/16202115202>
8. Dastan, L. C., Infanto Vensley, M. A., Peter Shirley, M., & Dericston, C. (2024). *Planning and decision-making in a business — Thirukkural's perspective*. *International Journal of Management Studies*.
9. Sankar, J. P. (2024). *Decision-making models in business leadership: Thirukkural perspective*. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 33(2), 181–197.

10. Chendroyaperumal, C. (2009). *Behavioural Principles of Investment Decisions from Indian Management Thought: Thirukkural*. ICFAI Portfolio Organizer, Vol. 8, pp. 44–49.
11. *Planning and Decision-Making in a Business – Thirukkural's Perspective*. (2023). ICTACT Journals / ResearchGate.
12. Muniapan, B., & Rajantheran, M. (2011). *Ethics (business ethics) from the Thirukkural and its relevance for contemporary business leadership in the Indian context*. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 4(4), 453–471.
13. Balasubramanian, S. (2021). *Governance and sustainability principles in Thirukkural*. *Journal of South Indian Studies*, 29(3), 89–101.
14. Ramakrishnan, P. (2022). *Thirukkural and strategic management principles*. *Indian Journal of Management Thought*, 14(1), 67–78.
15. Pandian, K. (2023). *Thirukkural and financial wisdom: Lessons for capital investment decisions*. *International Research Journal of Tamil*, 5(1), 201–210.
16. Chendroyaperumal, C. (2009). *Behavioural principles of investment decisions from Indian management thought: Thirukkural*. ICFAI Portfolio Organizer, 8, 44–49.
17. Raghavan, K., & Subbaiah, M. (2023). *Planning and decision-making in a business: Thirukkural's perspective*. *ICTACT Journal of Management Studies*, 9(2), 45–53.
18. Selvaraj, R., & Murugaiyan, S. (2023). *Management concepts in Thirukkural: A contemporary perspective*. *Journal of Tamil Studies*, 58, 112–125.
19. Muniapan, B. (2011). *Ethics and leadership from the Thirukkural: Relevance to contemporary management*. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 4(4), 453–471.

Copyright Holder:

© Author(s) (2026).

First Publication Right:

© Tamilmanam International Research Journal of Tamil Studies

This article is under:

