

การบรรยาย เรื่อง “การประยุกต์ใช้มาตรฐานธุรกิจตามปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง”

โดย ดร.สุขสรรค์ กันตะบุตร

หัวหน้ากลุ่มวิจัยภาวะผู้นำ วิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

วันนี้รู้สึกยินดีที่ได้มีโอกาสมานำเสนอผลงานวิจัยเพื่อพัฒนา
มาตรฐานธุรกิจตามแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง ความจริงงานนี้เริ่มต้นที่
สภาพัฒน์ฯ ตั้งแต่ปี 2546 แล้วเราก็พัฒนาองค์ความรู้ทางด้านนี้มาอย่าง
ต่อเนื่อง และเราคิดว่าวันนี้จะมาเล่าให้ฟังว่า จริงๆ แล้วองค์กรที่ใช้
เศรษฐกิจพอเพียงจะสู้กับใครเขาไม่ได้จริงหรือ จะสู้กับธุรกิจ
ต่างประเทศไม่ได้ หรือจะมีต้นทุนสูง หรือกำไรจะสั้นลงจริงหรือ

วัตถุประสงค์ของมาตรฐานธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจ
พอเพียงนี้ได้เริ่มต้นที่สำนักงาน กปร. (สำนักงานคณะกรรมการพิเศษ
เพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ) เพื่อที่จะเฉลิม
พระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสพระราชพิธีมห
มงคลเฉลิมพระชนมพรรษาครบ 7 รอบ และเพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่าง
ยั่งยืนของประเทศ ถ้าเราจำได้เมื่อปี 2546 ที่สภาพัฒน์ฯ เริ่มขับเคลื่อน
ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผมยังจำได้ว่า ดร.อาชว์ เตาลานนท์ เป็น
ประธานและช่วยกันขับเคลื่อนอยู่ ท่านบอกว่าการที่เราจะโน้มน้าวให้นัก
ธุรกิจทำกำไรแบบพอประมาณคงต้องมีตัวอย่างที่ชัดเจน และต้องมี
หลักฐานว่าถ้าทำแล้วมันได้ผลดีอย่างไร ซึ่งในตอนนั้นเราไม่มีอะไรเลย
มีแต่ปรัชญาที่พระราชทานมาเท่านั้นเอง เราจึงไม่ค่อยมั่นใจเท่าไร แต่
ตอนนี้ผมเริ่มมั่นใจแล้วเพราะว่างานวิจัยที่เราทำกันมานี้ 10 ปีแล้ว และ

จากงานวิจัยอย่างต่อเนื่องในหนึ่งทศวรรษที่ผ่านมาของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัยบอกได้ว่า **องค์กรที่ทำตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะมีผลประกอบการที่แข่งขันได้ในตลาด มั่นคงและในระยะยาวด้วย** สองคือมีความเสี่ยงในการประกอบการต่ำ โดยสามารถตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีนวัตกรรมในสินค้าและบริการและกระบวนการทำงานสูง จึงสามารถรักษาสถานะการเป็นผู้นำในตลาดได้ตลอดเวลา ซึ่งผมคิดว่าตรงนี้ใครๆ ก็อยากจะได้เช่นกัน และสุดท้ายคือมีความน่าเชื่อถือของตราสัญลักษณ์สูงซึ่งเป็นผลมาจากการสร้างประโยชน์สุขให้สังคมอย่างต่อเนื่องนั่นเอง นี่คือนงานวิจัยของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (ผู้สนใจสามารถดูรายละเอียดในรายงานที่เว็บไซต์ได้)

สำหรับมาตรฐานธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง **เงื่อนไขเบื้องต้นขององค์กรธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง** จะเป็นดังต่อไปนี้

1. ดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับศักยภาพ สติปัญญา และความสามารถขององค์กร ต้องถามตัวเองว่าเราจะเอาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้เป็นอย่างไรหรือไม่ เราทำอะไรเกินตัว ทำในสิ่งที่เราไม่รู้หรือไม่

2. มีความพร้อมของทุนมนุษย์ ทุนสังคม ทุนสิ่งแวดล้อม และทุนกายภาพ ตามลำดับ จะเห็นได้ว่าทุนกายภาพหรือทรัพย์สินขององค์กรจะมีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย เราให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์เป็นอันดับแรก ทุนสังคม ทุนสิ่งแวดล้อม และทุนกายภาพตามลำดับ เราสะสมทุนแบบนี้หรือไม่ เพราะการสะสมทุนทั้ง 4 ทุนนี้มีความจำเป็นต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสังคมและของโลก

3. รักษาองค์กรกับคนให้อยู่คู่กัน เมื่อเกิดปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจและสังคม องค์กรหลีกเลี่ยงการปลดพนักงานหรือไม่ หรือมองว่าการปลดพนักงานคือสิ่งแรกที่ต้องทำ

จากการทบทวนการศึกษาองค์กรธุรกิจแบบยั่งยืนตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงทั้งในและต่างประเทศ และการสัมภาษณ์องค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลพระราชทานชนะเลิศธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พบว่าตัวชี้วัดที่สามารถจะบอกได้ว่าธุรกิจใดเป็นเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่ คือ **ค่านิยมร่วมตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของคนในองค์กร** เพราะค่านิยมร่วมเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันกิจกรรมทางธุรกิจทั้งหมด (เช่น การตลาด การผลิต การเงิน การบริหารเทคโนโลยี) ขององค์กรนั่นเอง ซึ่งแท้จริงแล้วก็สอดคล้องกับหลักการทรงงาน “**ระเบิดจากข้างใน**”

สำหรับมาตรฐานนี้ เราได้คุยกับทางผู้บริหารของสำนักงาน กปร. แล้ว เราอยากจะให้เป็นมาตรฐานที่ทุกคนอยากเอาไปใช้เองมากกว่า ไม่อยากจะบังคับใคร คือเป็นมาตรฐานที่เราเห็นว่าดี ถ้าใครสนใจก็เอาไปใช้ได้

เมื่อวันที่ 10 ตุลาคมที่ผ่านมา เรามีการจัดงาน Global Dialogue ซึ่งผมโชคดีที่เป็นส่วนหนึ่งในการจัดงานนี้ด้วย มีนักวิชาการระดับโลกท่านหนึ่ง คือ Prof. Gayle C. Avery ท่านเป็นนักวิชาการภาคธุรกิจและสิ่งที่ท่านเล่าให้ฟังในวันนั้น คือว่าปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักที่สอดคล้องกับหลักการทำธุรกิจที่ยั่งยืนที่ท่านสำรวจจากทั่วโลก ท่านดูองค์กรที่ยั่งยืน เช่น Novartis , swatch ทำให้ท่านรู้สึกว่ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของประเทศไทยที่ดำเนินการกันมาสอดคล้องกับหลักการทำงานขององค์กรต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศเยอรมนี ซึ่งเราจะเห็นว่าขณะนี้ระบบเศรษฐกิจของเยอรมนีแข็งแกร่งมาก

สามารถรองรับเศรษฐกิจประเทศอื่นๆ ใน EU ได้ทั้งหมด เพราะองค์กรธุรกิจของเขาเป็นองค์กรธุรกิจที่ทำตามระบบทุนนิยมซึ่งเป็น Moderate Form of Capitalism นักวิชาการระดับโลกท่านนี้ได้กล่าวว่า จริงๆ แล้วเศรษฐกิจพอเพียงก็เป็นแบบนี้เหมือนกัน ท่านให้คำแนะนำว่าถ้าเราอยากจะทำธุรกิจให้ประสบความสำเร็จแบบยั่งยืน อย่างแรกที่จะต้องทำคือ ต้องดูค่านิยมของเราก่อน ท่านบอกว่าหนึ่งในค่านิยมนั้นคือ Sufficiency Economy นี่คือนี่ที่ฝรั่งพูดให้คนไทยฟัง ซึ่งเขาได้ศึกษาเรื่องนี้มากกว่า 10 ปีแล้วเช่นกัน แล้วท่านก็พบว่ามันคล้ายๆ กันจริงๆ

 **มาตรฐานธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง**
Sufficiency Economy Business Standard (SEBS)

ตัวชี้วัดธุรกิจยั่งยืนแบบเศรษฐกิจพอเพียง: ค่านิยมร่วมแห่งองค์กร



- อายุมากกว่า 100 ปี ลงทุนในการพัฒนาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมากกว่าที่จะทำอะไรให้ผู้ถือหุ้นอย่างเดียว
- ลงทุนในการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง หลีกเลี่ยงการปลดพนักงานในยามวิกฤต
- เชื่อมมั่นในค่านิยมร่วม “fun, family, virtue”
- พัฒนาผู้บริหารจากภายในมาโดยตลอด ยกเว้นในปี 1997 ที่มีการ “นำเข้า” CEO จากภายนอก ผลที่ได้คือผลประโยชน์ที่แท้จริง
- วิธีการแก้ไขวิกฤตทางการเงินในขณะนั้นคือ การนำเอาคนในมาบริหารอีกครั้ง ฟันฟูวัฒนธรรมองค์กรเดิม โดยไม่มีการปลดพนักงานแม้แต่คนเดียว ซึ่งไม่เป็นที่ถูกใจของนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ เพราะกำไรระยะสั้นไม่ดี
- แต่ภายในระยะเวลาเพียงสามปี ผลประกอบการกลับดีขึ้นเหมือนเดิม และต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

Copyright © 2022 College of Management, Nakhon Si Thammaraj University. All rights reserved.

เพราะฉะนั้น ถ้าอยากจะเป็นธุรกิจยั่งยืนแบบเศรษฐกิจพอเพียงก็ต้องเริ่มต้นจากค่านิยมในองค์กรของเราก่อน ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานที่เราทำให้กับสำนักงาน กปร. เช่นกัน ผมขอยกตัวอย่างธุรกิจหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าค่านิยมขององค์กรหรือวัฒนธรรมขององค์กรมีความสำคัญมากจริงๆ เช่น Nordstrom เป็นห้างสรรพสินค้าแห่งหนึ่งในอเมริกาและเป็นธุรกิจหนึ่งในการศึกษาของผมกับ Prof. Gayle C. Avery ซึ่งพบว่าธุรกิจนี้อยู่มาร้อยกว่าปีแล้ว และการทำงานข้างในของ

เขาคล้ายกับองค์กรเศรษฐกิจพอเพียงในประเทศไทย เช่น SCG มากเลย บังเอิญผมศึกษาทั้งสององค์กร อย่างเช่นที่ SCG ที่คล้ายๆ กันคือพัฒนาผู้บริหารจากภายใน ไม่ปลดพนักงาน หลีกเลี่ยงการปลดพนักงานในช่วงวิกฤต และลงทุนในการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมสูงมากๆ ด้วย และไม่สนใจกับแรงกดดันที่ทำให้กำไรสูงขึ้นในทุกๆ ไตรมาส และอีกสิ่งหนึ่งที่ผมค้นพบคือ เขามีค่านิยมร่วมที่สำคัญมากคือ Fun Family และ Virtue ซึ่ง Virtue คือคุณงามความดี ผมไม่แน่ใจว่าถ้าเราไปดูองค์กรต่างๆ ในประเทศไทยจะมีสักกี่องค์กรที่พูดถึงคุณงามความดี เพราะส่วนใหญ่จะพูดถึง Quality และ Excellence อีกอย่างที่เราเห็นได้ชัดเจนที่จะสะท้อนให้เห็นว่าค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่ดีจะมีความสำคัญต่อความสำเร็จอย่างยั่งยืน เช่น ช่วงปี 1997 เขามีการนำ CEO จากข้างนอกเข้ามาเป็นผู้บริหาร ปรากฏว่าผลประกอบการแย่ง เพราะช่วงก่อนปี 1997 เขาพัฒนาผู้บริหารจากภายในตลอด แต่พอปี 1997 ที่นำเอาผู้บริหารจากภายนอกเข้ามาเป็น CEO พร้อมกับค่านิยมของตัวเองซึ่งอาจจะสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรที่มีอยู่แล้ว บังเอิญว่าคนนี้ไม่สอดคล้อง ทำให้เกิดปัญหา ทำให้ผลประกอบการแย่ง วิธีการแก้ไขทางการเงินในขณะนั้นคือนำคนในขึ้นมาเป็นผู้บริหารอีกครั้ง และสิ่งแรกที่เขาทำคือฟื้นฟูวัฒนธรรมองค์กรเดิมโดยไม่มีการปลดพนักงานแม้แต่คนเดียว ซึ่งแรกๆ ก็ไม่เป็นที่ถูกใจของนักลงทุนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพราะการทำให้แบบนี้ทำให้กำไรในระยะสั้นไม่ค่อยดีแต่เขาก็ไม่สนใจและยังทำต่อ ปรากฏว่าภายในระยะเวลาเพียงสามปีเท่านั้น บริษัทก็มีผลประกอบการที่ดีขึ้นและดีต่อเนื่องมาถึงทุกวันนี้ ซึ่งผมคิดว่าเป็นค่านิยมร่วมแห่งองค์กร และมีหลายองค์กรในประเทศไทยที่เป็นแบบเดียวกันนี้ โดยเราจะเห็นว่าหลายๆ ท่านจะเน้นว่าวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วมแห่งองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งในช่วงวิกฤตทางเศรษฐกิจและสังคม คือ

เมื่อไรก็ตามที่เรามีวิกฤตเศรษฐกิจ ค่านิยมแห่งองค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้ทุกคนอยู่ร่วมกัน และพยายามที่จะฝ่าฟันวิกฤตโดยเอาประโยชน์ขององค์กรเป็นหลักและเอาผลประโยชน์ของตัวเองไว้ทีหลัง เราจะเห็นว่าหลายๆ องค์กรพอเจอวิกฤตเศรษฐกิจ ผู้บริหารจะยอมลดเงินเดือนของตัวเองบ้าง ไม่ยอมรับเงินเดือนตัวเองบ้าง เพื่อให้องค์กรอยู่รอด ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดไม่ได้เลยถ้าเราไม่มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง

สำหรับงานวิจัยตัวชี้วัดธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงนำร่องก่อนที่จะทำการทดลองจริง ผมได้ทำ Pilot test ซึ่งก็คืองานวิจัยที่สัมภาษณ์ผู้จัดการและเจ้าของธุรกิจ 112 คน ในปี 2553 และตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการซึ่งผมเข้าใจว่าคงไม่มีใครอยากอ่านเท่าไร แต่ปรากฏว่าเพียงไม่กี่เดือนจากนั้นมา ทาง All Businesses.com ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลออนไลน์ทางธุรกิจขนาดเล็กที่ใหญ่ที่สุดของโลก และ insurancenewsnet.com สื่อสิ่งพิมพ์ออนไลน์ชั้นนำของอเมริกาสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับวงการธุรกิจประกัน เอาไปตีพิมพ์ซ้ำเผยแพร่ให้สมาชิกเขาทั้งเรื่อง ก็ตกใจเหมือนกันเพราะเป็นงานวิจัยของ 100 กว่าคนแค่นั้นเอง และรู้สึกว่าได้เป็นงานวิจัยที่สำคัญอะไร แต่เขาก็เอาไปเผยแพร่ ผมจึงแปลกใจที่คนอเมริกาสนใจเรื่องพวกนี้ อาจจะเป็นเพราะว่าเขาหาทางออกอยู่ และรายงานอันนี้จะเห็นได้ชัดเจนว่าพูดถึงเศรษฐกิจพอเพียงทั้งหมด เขาอาจจะคิดว่าเป็นทางออกของเขาก็ได้เลยเอาไปเผยแพร่

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่างจากการศึกษาปี 2554

- ซีอีโอหรือตัวแทน 298 คนตอบแบบสอบถาม
- 89.9% ของผู้ตอบเป็นคน ไทยและทำงานมาแล้วโดยเฉลี่ย 13 ปี
- 69% ของผู้ตอบบอกว่าองค์กรของตน ไม่เคยปลดพนักงาน
- ธุรกิจที่ตอบคำถามกระจายอยู่ทั่วทุกภาคของประเทศ และสาขาอาชีพไทย
- 89.3% ไม่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- ตัวอย่างเป็นธุรกิจขนาดเล็ก (55.3%), ขนาดกลาง (38.2%), และขนาดใหญ่ (6.5%) ตามลำดับ.
- 89% กำขายในประเทศ
- กลุ่มใหญ่ที่สุดของตัวอย่าง (20.6%) ทำธุรกิจมาแล้วประมาณ 16-20 ปีโดยเฉลี่ย
- จากธุรกิจทั้งหมด 298 แห่ง, 27.2% เป็นธุรกิจให้บริการ, 17.2% เป็นธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค, 4.3% เป็นธุรกิจเกี่ยวกับเทคโนโลยี, 15.4% เป็นธุรกิจสังหาริมทรัพย์, 2.2% เป็นธุรกิจการเงิน, 12.5% เป็นธุรกิจเกษตรและอาหาร, 1.4% เป็นธุรกิจพลังงาน, 10.4% เป็นธุรกิจผลิต และ 9.3% เป็นธุรกิจประเภทอื่นๆ

Copyright © 2011 College of Management, Nakhonchai University. All rights reserved.

หลังจากงานวิจัยนำร่อง เรามิงานวิจัยของจริง เราได้สัมภาษณ์ CEO หรือตัวแทน 298 คนทั่วประเทศไทยด้วยความร่วมมือของหอการค้าไทย หลายๆ คนเป็นองค์กรที่ไม่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งจะเป็นจุดอ่อนของงานวิจัยชิ้นนี้เหมือนกัน เพราะจะเป็นธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางเป็นส่วนใหญ่ และมีธุรกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเพียงเล็กน้อย และเป็นธุรกิจจากหลากหลายอุตสาหกรรม สิ่งที่เกิดขึ้นเราพบว่าจากที่หลายๆ คนตอบมา เขาบอกว่าสิ่งที่เขาทำจะมีวิธีการซึ่งจะสะท้อนค่านิยมร่วมหรือแนวทางการดำเนินธุรกิจร่วมตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอยู่ 5 แนวทางด้วยกัน ประกอบด้วย 1.ภูมิคุ้มกัน 2.ความเพียร 3.ความพอประมาณ 4.การแบ่งปัน 5.การพัฒนาภูมิสังคม เขาทำตามนี้ และทำให้องค์กรเขาประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ค่านิยมร่วมของธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงจากการวิเคราะห์ทางสถิติ
(294 ตัวอย่างหลังจาก data cleaning)



Copyright © 2021 College of Management, Mahidol University. All rights reserved.

ความสำเร็จอย่างยั่งยืนในที่นี้มีคำจำกัดความคือ มีผลประกอบการที่ดี มีความสามารถในการฝ่าฟันวิกฤตเศรษฐกิจและสังคม และความสามารถในการรักษาสถานะการเป็นผู้นำในตลาด

ผลงานตัวชี้วัดตามมาตรฐานองค์กรธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนี้ได้ผ่านการพิจารณาจากวารสารหนึ่งแล้ว ซึ่งอยู่ที่ Performance Management Association ของมหาวิทยาลัย Cambridge วารสารนี้เป็นวารสารที่เน้นการวัดผลการดำเนินงานธุรกิจโดยไม่ใช้ตัวเลขทางการเงิน ซึ่งของเราจะใช้ค่านิยมร่วม เขาจึงสนใจที่จะเอาไปตีพิมพ์เผยแพร่

ตัวชี้วัดของค่านิยมร่วมภูมิคุ้มกัน

บริษัทให้ความสำคัญและมุ่งเน้นพัฒนานวัตกรรมทั้งทางด้านสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงาน
บริษัทมีกลไกที่ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการพัฒนานวัตกรรมในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงานของบริษัท
บริษัทมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล
บริษัทมีการติดตามการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท
บริษัทมีการคาดการณ์และเตรียมพร้อมสำหรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด
บริษัทมีการวางแผนและดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้
บริษัทมีการจัดการทางด้านเทคโนโลยี โดยมีการวางแผนเกี่ยวกับการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงานล่วงหน้า
บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพทำให้ สินค้า และ/หรือ บริการใหม่นั้นได้รับความสำเร็จในเชิงพาณิชย์

Copyright © 2022 College of Management, Mahidol University. All rights reserved.

ตัวชี้วัดต่างๆ เหล่านี้มีอะไรบ้าง กลุ่มแรกคือตัวชี้วัดของค่านิยมร่วมภูมิคุ้มกัน ตรงนี้จะเป็นการพัฒนานวัตกรรมหลายๆ ด้านด้วยกัน ทั้งกระบวนการทำงาน แม้แต่ในผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการ การวางแผน การคาดการณ์ เตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตด้วย

ตัวชี้วัดของค่านิยมร่วมความเพียร

พนักงานไม่ถอดใจเมื่อเผชิญกับความยากลำบากในงานที่ได้รับมอบหมาย
พนักงานไม่ลาหยุดโดยไม่จำเป็น เพราะมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย
พนักงานพยายามทำดีที่สุดเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด
พนักงานพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด
พนักงานเอาชนะอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง
พนักงานทำงานที่เริ่มต้นไว้จนเสร็จสิ้น
พนักงานพยายามแก้ไขปัญหาของบริษัทอย่างดีที่สุด โดยไม่ใช้ท่าแบบขอไปที
พนักงานเป็นผู้ที่มีเป้าหมายในการทำงาน
พนักงานมีความคิดริเริ่มในการพัฒนาสินค้า และ/หรือ บริการ อย่างต่อเนื่อง

Copyright © 2022 College of Management, Mahidol University. All rights reserved.

สำหรับตัวชี้วัดค่านิยมร่วมอีกตัวหนึ่งคือ ความเพียร ซึ่งจะเน้นเรื่องของพนักงาน เช่น พนักงานไม่ถอดใจเมื่อเผชิญกับความ

ยากลำบากและพนักงานพยายามทำให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุดในงานที่ทำ พนักงานพยายามเอาชนะอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง และนี่คือคำตอบของความสำเร็จขององค์กรที่ประสบความสำเร็จยั่งยืน 3 ประการ ซึ่งไม่น่าแปลกใจว่าทำไมเขาถึงสามารถฝ่าฟันวิกฤตเศรษฐกิจและสังคมได้ เพราะพนักงานส่วนใหญ่เขาเป็นแบบนี้


 โครงการศึกษาเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดและผู้ประเมินตามมาตรฐานองค์กรธุรกิจ
ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ตัวชี้วัดของค่านิยมร่วมความพอประมาณ

บริษัทมีนโยบายส่งเสริมการขาย สินค้า และ/หรือ บริการ ที่มุ่งหวังการทำการสูงสุดระยะสั้น (reversed item)
บริษัทมีนโยบายในการตั้งราคา สินค้า และ/หรือ บริการ เพื่อสร้างกำไรสูงสุดในระยะสั้น (reversed item)
ผู้บริหารที่ถือว่ามีความสามารถที่สุดคือผู้บริหารที่สร้างกำไรสูงสุดในระยะเวลาที่สั้นที่สุด (reversed item)

ตัวชี้วัดของค่านิยมร่วมการแบ่งปัน

ท่านยินดีที่จะให้คู่แข่งของท่านเข้าเยี่ยมชมกิจการของท่าน
บริษัทยินดีที่จะเสนอคู่แข่งให้มีศักยภาพมากขึ้น
บริษัทยินดีที่จะส่งผ่านความต้องการในสินค้า และ/หรือ บริการ ที่บริษัทไม่สามารถตอบสนองได้ให้กับคู่แข่ง

Copyright © 2022 College of Management, Nakhon Phanom University. All rights reserved.

อีกตัวชี้วัดหนึ่งคือค่านิยมร่วมความพอประมาณ ซึ่งสำคัญมาก และมีตัวชี้วัด 3 ข้อที่เด่นมาก คือ 1. บริษัทไม่มีนโยบายส่งเสริมการขายสินค้าและบริการที่มุ่งหวังทำการสูงสุดระยะสั้น 2. บริษัทไม่มีนโยบายในการตั้งราคาสินค้าและบริการเพื่อสร้างกำไรสูงสุดในระยะสั้น 3. ผู้บริหารที่มีความสามารถที่สุดคือผู้บริหารที่ไม่ได้สร้างกำไรสูงสุดในระยะเวลาที่สั้นที่สุดเสมอไป โดยปกติเราจะเห็นว่าผู้บริหารที่เก่งๆ คือผู้บริหารที่ทำกำไรสูงๆ ในระยะเวลาเร็วๆ แต่องค์กรธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเขาบอกว่าเขาไม่ใช่แบบนั้นเพราะว่าการทำแบบนั้นบางทีก็เสี่ยงเหมือนกัน



โครงการศึกษาเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดและผู้ประเมินตามมาตรฐานองค์กรธุรกิจ
ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ตัวชี้วัดของค่านิยมร่วมการพัฒนาภูมิสังคม

บริษัทมีการมอบหมายพนักงานให้ออกไปพัฒนาชุมชนอย่างเป็นระบบ
บริษัทมีการจัดทำงบประมาณและแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาสังคมอย่างเป็นระบบ
บริษัทส่งเสริมให้สมาชิกในบริษัทปกป้องและพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบ
บริษัทส่งเสริมกิจกรรมเพื่อการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
บริษัทมีการมอบหมายพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อทำงานด้านการพัฒนาสังคม
บริษัทดำเนินกิจกรรมเพื่อสานต่อขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามของสังคมอย่างสม่ำเสมอ
บริษัทมีการมอบหมายพนักงานจำนวนหนึ่งเพื่อทำงานด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อม
บริษัทมีความพยายามในการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ เช่น น้ำ ดิน และป่าไม้ อย่างต่อเนื่อง
บริษัทพยายามที่จะแสวงหาพลังงานทดแทนที่สะอาดมาใช้ในสถานที่ทำงาน ในการผลิต และ/หรือ ในการให้บริการ
บริษัทพยายามส่งเสริมรักษาทรัพยากรธรรมชาติไว้สำหรับประชากรในอนาคต

Copyright © 2011 College of Management, Mahidol University. All rights reserved.

สำหรับตัวชี้วัดถัดมาคือค่านิยมร่วมการพัฒนาภูมิสังคม ซึ่งมีกิจกรรมต่างๆ ที่เขาทำ ส่วนใหญ่จะเป็นกิจกรรมรักษาและพัฒนาสิ่งแวดล้อม สังคม และวัฒนธรรม ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรมท้องถิ่น



มาตรฐานธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
Sufficiency Economy Business Standard (SEBS)

ตัวอย่างธุรกิจที่สามารถได้มาตรฐานอื่นๆ แต่ไม่ได้ SEBS

- ขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วบนพื้นฐานของเงินกู้ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการทางการตลาดแต่เพียงอย่างเดียว
- สร้างความต้องการในการบริโภคสินค้าหรือบริการเกินความจำเป็น
- บอกความจริงแต่ไม่หมด เพื่อประโยชน์ในการขายสินค้าหรือบริการ เช่น บอกค่าเตือนตัวเล็กๆ พูดเร็วๆ ในโฆษณา
- แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมแบบเทียมๆ เช่น บริจาคเงิน 5 ล้านบาท แต่งบประมาณในการโฆษณาประชาสัมพันธ์กิจกรรมบริจาคนี้สูงกว่าเงินบริจาค
- บริหารทรัพยากรบุคคล โดยไม่ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง เช่น ปลดพนักงานบ่อยๆ ไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารจากคนภายในองค์กร
- ไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาธุรกิจโดยใช้ภูมิปัญญาของคนไทย

Copyright © 2011 College of Management, Mahidol University. All rights reserved.

สำหรับตัวอย่างของธุรกิจที่อาจจะได้มาตรฐานอื่นๆ แต่ไม่ได้มาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง เพราะว่าตอนที่เริ่มทำและขับเคลื่อน

ในภาคธุรกิจ มีหลายคนให้ความเห็นว่าเรามีมาตรฐานอย่างอื่นอยู่แล้ว ทำไมต้องมีมาตรฐานนี้อีก ซึ่งผมและทางสำนักงาน กปร. ให้เหตุผลว่า มาตรฐานอื่นๆ ที่มีอยู่อาจจะไม่ใช่มาตรฐานคุณธรรมจริงๆ ก็ได้ เพราะว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ผมจะพูดถึงต่อไปนี้ เราจะเห็นว่ามีการทำกัน เยอะแยะ และธุรกิจพวกนี้จะได้มาตรฐานที่มีอยู่แล้วทั้งนั้นเลย เช่น ขยายฐานธุรกิจอย่างรวดเร็วบนพื้นฐานของเงินกู้เพื่อตอบสนองความต้องการของการตลาดเพียงอย่างเดียว ซึ่งตรงนี้ถ้าเรามองในระยะสั้นๆ จะเห็นว่ามันไม่สร้างความเดือดร้อนให้กับใคร แต่จริงๆ แล้วเราอย่าลืมว่าตามที่ท่าน ดร.สุเมธ ได้กล่าวไว้ว่ามีอีกกว่า 800 ล้านคนทั่วโลกที่ยังอดอยากอยู่ เราคำนึงถึงคนเหล่านั้นบ้างหรือเปล่า การขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วบนพื้นฐานของเงินกู้นอกจากจะมีความเสี่ยงสูงแล้ว ยังเป็นการใช้ทรัพยากรเกินความจำเป็นอีกด้วย สร้างความต้องการการบริโภคสินค้าและบริการเกินความจำเป็น ซึ่งทรัพยากรทางธรรมชาติมีอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะสินค้าแฟชั่นที่สร้างความกดดันให้คนต้องเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา การบอกความจริงแต่บอกไม่หมดเพื่อประโยชน์ในการขายสินค้าหรือบริการ เช่น บอกค่าเดือนตัวเล็กๆ หรือพูดเร็วๆ ในโฆษณา ซึ่งจะได้เห็นได้อยู่ทั่วไป แต่เดี๋ยวนี้เริ่มดีขึ้น ลองนึกดูว่าถ้าเรากำลังจะเดือนเพื่อนของเราซึ่งกำลังจะตกเหวข้างหน้า มีหลุมหรืออะไรก็แล้วแต่ เราคงต้องพูดเสียงดังๆ ไม่ใช่พูดเบาๆ พูดเร็วๆ ให้เขาไม่ได้ยิน แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมแบบไม่ค่อยจริงจังเท่าไร เช่น บริจาคเงิน 5 ล้านบาทแต่งบประมาณการโฆษณาประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการบริจาคนี้สูงกว่าเงินบริจาค บริหารทรัพยากรบุคคลโดยไม่ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง เช่น ปลดพนักงานบ่อยๆ ไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารจากคนภายในองค์กร ซึ่งเราได้มาจากการวิจัยว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน เขารักษาพนักงานของเขาและลงทุนในการพัฒนาพนักงาน และเขามองพนักงานเป็นสินทรัพย์ขององค์กร ไม่ใช่ค่าใช้จ่าย ไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาธุรกิจโดยใช้ภูมิปัญญาของคนไทย ซึ่งผมคิดว่าการที่เราจะอยู่ใน

ตลาดโลกได้เราคงต้องเน้นอะไรที่เป็น Niche ของเราเอง ผมมีธุรกิจตัวอย่างหนึ่งของธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงอยู่ที่เชียงใหม่ที่ใช้วิถีธรรมชาติใช้วัตถุดิบจากธรรมชาติเพื่อผลิตสินค้าของเขา เป็นผลิตภัณฑ์กระดาษสาที่ส่งขายทั่วโลก ถ้าเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ขึ้นมาหน่อย เช่น Thai President Food ต้มยำกุ้งของเขาก็ใช้ภูมิปัญญาไทยทั้งนั้น ซึ่งผมคิดว่าถ้าเราจะอยู่ในตลาดโลกอย่างมีความสามารถในการแข่งขันได้ดี เราคงต้องกลับมาคิดว่าธุรกิจของเราสามารถใช้ภูมิปัญญาไทยได้หรือไม่ ผมไม่ได้บอกว่าทุกธุรกิจจะใช้ได้หมด เพราะบางทีก็อาจจะใช้ไม่ได้เช่นกัน

แนวทางในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ

ต้องส่งเสริมธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงที่ใช้คุณธรรมในการบริหารจัดการ โดย

1. การพัฒนาและบังคับใช้ดัชนีเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืนสำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. การกำหนดนโยบายลดหย่อนภาษีของกระทรวงการคลัง เพื่อส่งเสริมธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. การลดดอกเบี้ยเงินกู้ของสถาบันการเงินเพื่อส่งเสริมธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

Copyright © 2011 College of Management, Mahidol University. All rights reserved.

แนวทางในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ หลายท่านอาจจะเคยได้ยินมาหลายครั้งแล้ว และผมก็พูดมาหลายทีแล้ว ผมอยากให้ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีดัชนีชี้วัดเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อความยั่งยืนสำหรับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งเท่าที่ผมทราบ ขณะนี้สคินทร์ก็ได้เริ่มทำตรงนี้แล้วซึ่งก็เป็นเรื่องที่น่ายินดี การกำหนดนโยบายลดหย่อนภาษีของกระทรวงการคลังเพื่อส่งเสริมธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจ

พอเพียง ผมเคยบรรยายให้ผู้บริหารของกระทรวงการคลังฟัง เขาบอกว่าบริษัทที่มีกิจกรรม CSR สามารถลดหย่อนภาษีได้อยู่แล้ว แต่ผมมองว่าจริงๆ แล้ว เศรษฐกิจพอเพียงเป็นมากกว่า CSR เพราะไม่ใช่ค่าใช้จ่ายอย่างเดียวแต่เป็นความรับผิดชอบต่อสังคม ความรับผิดชอบต่อธุรกิจ ในกระบวนการทำธุรกิจจริงๆ ซึ่งตรงนี้ยังไม่มี การลดหย่อนภาษี การลดดอกเบี้ยเงินกู้ของสถาบันการเงินก็ส่งเสริมธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้เช่นกัน

ผมอยากจะสรุปว่า ธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงคือธุรกิจที่เอาสังคมเป็นตัวตั้ง ไม่ใช่เอาธุรกิจเป็นตัวตั้ง และมองว่าถ้าสังคมอยู่ไม่ได้ธุรกิจก็อยู่ไม่ได้ ถ้าเราลองจินตนาการดูว่าธุรกิจในโลกนี้เป็นแบบนี้ทั้งหมดโลกของเราจะน่าอยู่แค่ไหน พอเราเอาสังคมเป็นตัวตั้งถ้าอะไรที่ทำให้เกิดความเดือดร้อนกับสังคมเราก็จะไม่ทำ ยกตัวอย่างบริษัท BMW อยู่มา 90 กว่าปี ตั้งแต่เริ่มต้นปีแรกๆ เขาคิดแล้วว่าน้ำจะเป็นสิ่งขาดแคลนในอนาคตของโลก ทำให้ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาเขาลงทุนในการปรับเปลี่ยนวิธีการผลิตเพื่อที่จะใช้น้ำน้อยที่สุด ซึ่งปัจจุบัน BMW ใช้น้ำในกระบวนการผลิตน้อยมาก หรืออีกบริษัทหนึ่งคือ Gore and Associates เป็นบริษัทที่ผลิตวัสดุที่ใช้นอกโลก เช่น ยานอวกาศ ซึ่งมีนวัตกรรมสูงมาก เขาได้ไปตั้งโรงงานอยู่ที่รัฐหนึ่งในอเมริกาและบังเอิญว่าที่บริเวณนั้นมีฟาร์มโคนมจำนวนมาก วันหนึ่งชาวนา ก็มาบ่นว่าตั้งแต่โรงงานมาตั้ง วัวของเขาผลิตนมออกมาน้อยลง โรงงานตัดสินใจหยุดโรงงาน 3 วัน เพื่อที่จะตรวจสอบว่าจริงหรือไม่ ผมคิดว่านี่คือความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง เพราะการหยุดงานของบริษัทใหญ่คงจะเป็นเงินไม่น้อย

โครงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในปัจจุบันที่

สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ



1. การปรับปรุงตัวชี้วัด
2. การพัฒนาแบบประเมินตนเองตามสายงานขององค์กรธุรกิจ
 - การตลาดและประชาสัมพันธ์
 - การเงินและการลงทุน
 - การจัดการทรัพยากรมนุษย์
 - การจัดการการผลิต/การบริการ
 - การจัดการนวัตกรรม
 - การบริหารความเสี่ยง
3. การพัฒนาผู้ประกอบการและคู่มือในการประเมิน
4. การพัฒนาสื่อออนไลน์วิดีโอการเรียนรู้เกี่ยวกับธุรกิจตามมาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง

Copyright © 2011 College of Management, Mahidol University. All rights reserved.

สุดท้ายที่อยากจะเล่าให้ฟังคือ ตอนนี้เราได้ตัวมาตรฐานนั้นแล้ว แต่ผมไม่ได้บอกว่าเป็นมาตรฐานที่ดีที่สุดที่ทุกคนควรเอาไปใช้ เป็นเพียงการศึกษาที่ให้ Guideline ให้คนเอาไปปรับใช้และที่เราทำกันต่อเนื่องในขณะนี้คือ สำนักงาน กปร. จะปรับปรุงตัวชี้วัดนี้ไปเรื่อยๆ ตัวชี้วัดที่กล่าวไปข้างต้นนี้อาจจะเหมาะสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก แต่ถ้าเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ ผมยังมองเห็นภาพไม่ค่อยชัด เพราะฉะนั้นสิ่งที่เราทำอยู่ขณะนี้ คือเรากำลังปรับปรุงตัวชี้วัดโดยใช้ องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก ของสำนักงาน กปร. ที่รับรางวัลพระราชทานจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเป็นต้นแบบ แล้วเราก็จะดูว่าพอเอาตัวชี้วัดข้างต้นไปใช้แล้วเกิดปัญหาอะไรขึ้นบ้าง และจำเป็นต้องปรับอะไรบ้าง หลังจากนั้นแล้วเราจะทำการพัฒนาแบบประเมินตนเองตามสายงานขององค์กรธุรกิจ สมมุติว่าถ้าเราเป็นผู้จัดการฝ่ายการตลาดและเราอยากทราบว่าเราอยากจะใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวกับเรื่องการตลาด การประชาสัมพันธ์เขาทำกันอย่างไร และต่างจากองค์กรธุรกิจที่ไม่ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างไร การเงินและการลงทุน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการผลิต การบริการ การ

จัดการนวัตกรรม และการบริหารความเสี่ยง ก็เช่นกัน และท้ายที่สุดสิ่งที่เราอยากจะได้ก็คือการพัฒนาผู้ประกอบการและคู่มือการประเมินด้วย ในการประเมินตรงนี้คือการประเมินเพื่อพัฒนาตนเอง ไม่ได้ประเมินเพื่อให้ใครมาปัมตรา และเราจะทำวิดีโอของธุรกิจที่ได้รับรางวัลพระราชทานทั้งหมด 20 กว่าองค์กรด้วยกัน ว่าถ้าคุณเป็นธุรกิจขนาดเล็กและอยากจะทำการตลาดแบบธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงก็ไปคลิกดู เช่น บริษัท นิธิฟู๊ด ที่เชียงใหม่ทำอย่างไร ถ้าเป็นธุรกิจขนาดกลางอยากรู้เรื่องของการจัดการนวัตกรรมก็ดู Bathroom Design ของคุณวัชรมงคล ในที่สุดแล้วเราก็หวังว่าจะเป็น video on demand คือจะมีเว็บไซต์หนึ่งที่ใครอยากรู้ก็ไปกดและเรียนรู้ว่าใครทำอย่างไร
