

“การประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ เอกชน”

**โดย คุณวัฒนา โอภาณนทอมตะ
รองกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส บริษัท บางจากปิโตรเลียม
จำกัด (มหาชน)**

ผมขออนุญาตเล่า 2 ส่วน ส่วนหนึ่งคือ เราคิดอย่างไรในเรื่องหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และหลังจากที่เราคิดแล้ว เราได้นำมาประยุกต์ใช้อย่างไร

เรารู้จักหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมานานแล้ว ตั้งแต่บริษัทตั้งขึ้นมาในปี 2528 และช่วงก่อตั้งบริษัทขึ้นมา เราจำเป็นที่จะต้องหาวิธีการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ถูกจัดตั้งขึ้นมา วัตถุประสงค์การจัดตั้งบริษัท บางจาก เมื่อ 28 ปีที่แล้ว กลุ่มเป้าหมายทำหน้าที่ 2 อย่าง หนึ่งคือ เป็นส่วนหนึ่งของการดูแลความมั่นคงของปิโตรเลียมของประเทศ ตามมติของคณะรัฐมนตรีในขณะนั้น ภารกิจที่สองคือ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของสังคมไทย เพราะฉะนั้น ด้วย 2 ภารกิจนี้ก็เป็นสิ่งที่ฝ่ายจัดการเองต้องมาคิดว่า เราจะมีแนวทางที่จะบริหารจัดการอย่างไรเพื่อให้ได้ 2 อย่างนี้ไปพร้อม ๆ กัน ในขณะที่สภาพแวดล้อมในการทำธุรกิจของบริษัทนั้น ถ้ามองย้อนกลับไปเมื่อ 20 กว่าปีก่อน บริษัทที่ทำธุรกิจในเรื่องของพลังงานจะเป็นบริษัทต่างชาติเกือบทั้งหมด เพราะฉะนั้นแนวทางการบริหารจัดการที่บริษัท บางจาก ถูกจัดตั้งขึ้นมาต้องเป็นอิสระในเรื่องการบริหารจัดการ

ด้วย จะแข่งขันกับบริษัทต่างชาติได้อย่างไร ในขณะที่บริษัท
ต่างชาติเองนั้น เขาคงมีวิธีคิดในเรื่องการบริหารจัดการ การใช้
เครื่องมือ การบริหารองค์กรของเขา เพื่อที่จะทำให้เขาได้
ประโยชน์สูงสุดจากการทำธุรกิจในประเทศไทย จึงเป็นสิ่งที่ทำ
หายในการที่เราจะต้องดำเนินการบริหารจัดการทั้ง 2 ส่วนไป
พร้อมกัน แข่งขันได้ด้วย และได้ประโยชน์ต่อสังคมด้วย... จะทำ
อย่างไร

ตอนที่เราริเริ่มตั้นั้น สิ่งที่เรามองหาในเรื่องการบริหาร
จัดการอยู่บนแนวคิดว่ ถ้าเราจะแข่งขันกับเขาได้ เราจะต้องใช้
เครื่องมือ “รู้เขา รู้เรา” แนวคิดเหล่านั้นจะอยู่บนการใช้เครื่องมือ
บริหารจัดการของแนวตะวันตกเป็นหลัก แล้วเราก็ดำเนินธุรกิจ
มาเรื่อยจน 10 กว่าปี ซึ่งเราคิดว่า น่าจะเป็นเรื่องที่มั่นใจและ
แนวทางการบริหารจัดการของเราถูกต้องในปี 2528 และ
เศรษฐกิจของประเทศก็เติบโตขึ้นเรื่อยๆ พอถึงประมาณปี 2536-
37 เศรษฐกิจเติบโตมาก อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจเป็น
เลข 2 หลัก ตอนนั้นทุกคนก็คิดว่าคงจะมีอนาคตไปไกลมาก พอ
มาปี 2539-40 ก็เกิดตกเหวจากเศรษฐกิจที่เราเคยวิ่งขึ้นไป ถาม
ว่าตอนนั้นบริษัท บางจาก กระทบไหม... เรากระทบเหมือนกับ
ทุกองค์กรที่ได้รับผลกระทบขณะนั้น จึงเป็นจุดเปลี่ยนแปลงที่ทำให้
เรากลับมาคิดว่าการที่เราเชื่อมั่นเรื่องปรัชญาของเศรษฐกิจ
พอเพียงมาใช้นั้น เพราะว่าด้วยคำเดียวคือ เรื่องความยั่งยืน ที่
เราบริหารจัดการธุรกิจซึ่งเราอยากให้บริษัทมีอายุยืนยาว มี
ความยั่งยืน ก่อนนั้น เราหยิบแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจ
พอเพียงมาใช้แต่ก็ไม่ได้ให้ความสำคัญอะไรมาก จนเกิดวิกฤต

กับตัวเราเองแล้ว เราก็มาถามตัวเองว่า ตอนนั้นเกิดอะไรขึ้นกับ
สิ่งที่เราทำมา 10 กว่าปี ที่เรามั่นใจว่าเราเดินมาถูกทางแล้ว มัน
เกิดอะไรขึ้น เราจึงกลับมาทบทวนตัวเองใหม่ว่า สิ่งที่เราคิดว่า
ยั่งยืนนั้น โดยการใช้การบริหารจัดการแนวทางเดิม ถูกต้อง
หรือเปล่า เราจึงกลับมาคิดถึงในเรื่องของคำว่า “สมดุล” และ
“ยั่งยืน” ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผมคิดว่าตรง
นั้นเป็นจุดเปลี่ยนแปลงของบริษัท บางจาก ที่เราได้มีโอกาสที่จะ
มาทบทวนตัวเราเอง แล้วก็หยิบหลักนั้นมาศึกษาอย่างลึกซึ้งว่า
อะไรคือจุดผิดพลาดของสิ่งที่เราทำ เพราะว่าวิธีการบริหาร
จัดการของเราก็เหมือนองค์กรทั่วไป ไม่ได้มีอะไรแตกต่าง แล้ว
ทำไมจึงพลาดไปเหมือนกับองค์กรอื่นๆ

หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (3 ห่วง 2 เงื่อนไข) เรา
อ่าน เราก็จำได้ แต่คำถามคือ วิธีการที่เราจะนำมาใช้อย่าง
จริงจังให้สอดคล้องกับกระบวนการบริหารจัดการทางธุรกิจที่มี
อยู่นี้ ทำได้อย่างไร แนวคิดของบริษัท บางจาก ขณะนั้นก็เพียง
ว่าวิธีการหรือกระบวนการบริหารจัดการเดิมที่เรามีอยู่ ไม่ว่าจะ
เป็นเรื่องของการที่เราคิด ตั้งแต่ในเชิงการวางยุทธศาสตร์ เรื่อง
ของกระบวนการวางแผน เรื่องกระบวนการของการทำงานใน
แต่ละหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งทางด้านการผลิต การตลาด การ
บริหาร การบัญชี การเงิน ตรวจสอบ ทุกส่วนงาน ทุกสายงาน
จะมีกระบวนการบริหารจัดการทั้งสิ้น จะมีคู่มือในการทำงาน
แนวทางในการปฏิบัติ คำถามก็มีอยู่ว่า สิ่งที่เราทำ ๆ ทุกวัน ตอบ
โจทย์ในเรื่องของความยั่งยืนจริงหรือเปล่า หรือสิ่งที่เราทำนั้น

คือทำ แล้วก็บริหารจัดการไป แล้วทุกอย่างก็มุ่งสู่ตัวเลขสุดท้ายว่า เราได้กำไรตามเป้าหรือไม่ ผมเชื่อว่าทุกองค์กรมีกระบวนการเหล่านั้น ความเป็นองค์กรคงมีสิ่งเหล่านี้อยู่แล้ว แต่สิ่งที่บริษัท บางจากได้นำมาดู ก็เพียงแต่ว่า เราเอา 3 ห่วงที่พระองค์ท่านได้พระราชทานให้ แล้วก็เพิ่ม 2 เงื่อนไข แล้วเอาตรงนี้เป็นเหมือนกับเครื่องมือตรวจสอบตัวเราเองว่า กระบวนการที่เราทำอยู่ทั้งหมด ถ้าถามว่า ความพอประมาณเรามี กระบวนการหรือวิธีการบริหารจัดการ หรือแนวทางปฏิบัติ หรือ คุ่มีอะไรมากมาย ใดๆ มีอะไรที่สอดคล้องในตรงนี้หรือไม่ ความมีเหตุผล กระบวนการจัดการภายในองค์กร เรามีอะไรที่จะอธิบายภายใต้กรอบนี้ได้หรือเปล่า ว่าสิ่งที่เราทำนี้มีเหตุมีผลจริง เรื่องของการมีภูมิคุ้มกันก็เช่นเดียวกัน กระบวนการบริหารจัดการในองค์กรเรามีหรือเปล่าที่สามารถจะตอบโจทย์สิ่งเหล่านี้

ที่ผมพูดประเด็นตรงนี้เพราะจากประสบการณ์ของผม ในเรื่องการบริหารจัดการที่ว่า หลักบริหารจัดการของตะวันตกจะมุ่งประโยชน์แต่เพียงเป็นเรื่อง ใดๆ แต่ถ้าเราใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะเป็นการมองแบบองค์รวม ทำให้เรามองเห็นว่า การบริหารจัดการที่เราทำอยู่ทั้งหมดในบริษัท โดยองค์รวมทั้งหมดแล้วมันใช่หรือไม่ในสิ่งที่เราอยากจะได้ ว่าองค์กรยั่งยืน และสังคมยั่งยืน เพราะฉะนั้น เราก็ใช้ตรงนี้เป็นเครื่องมือในการที่จะมาตรวจสอบตัวเอง โดยเฉพาะในเรื่อง 2 เงื่อนไข ซึ่งในความเห็นผม ผมคิดว่าเหมือนเป็นรากฐานสำคัญของการนำไปสู่ความสำเร็จในเรื่องของ 3 ห่วงตรงนั้น เรื่องของ “ความรู้” ว่า ทุกครั้งที่เรตัดสินใจ เรามีความรู้ในเรื่องนั้นจริงหรือไม่ หรือว่า

ความโลภกำลังจะพาเราไป เพียงแต่เราเห็นเรื่องเหล่านี้ ธุรกิจ
ตรงนี้ ธุรกิจใหม่ที่เราจะทำ มีโอกาสที่จะสร้างเงินได้มากมาย
แล้วเราก็ตัดสินใจทำ ทั้ง ๆ ที่เราอาจจะไม่มีความรู้ต่อสิ่งนั้นเลย
แต่เราก็บอกว่า ไม่เป็นไรหรอก เราก็คหา partner ซึ่งเป็นคนมี
ความรู้ในเรื่องนั้นกลับมาช่วยเราทำก็น่าจะประสบความสำเร็จ
เราก็เห็นตัวอย่างหลาย ๆ อันที่ทุกคนอยากจะทำธุรกิจทั้งนั้น แต่
ไม่มีความรู้ สุดท้ายทำไประยะหนึ่งก็ไม่ประสบความสำเร็จ
ตัวอย่างนี้เป็นตัวอย่างเล็ก ๆ ที่เรามักจะเห็นมากมายในเรื่องนี้
เพราะฉะนั้น เงื่อนไขความรู้ เป็นสิ่งสำคัญที่เราจะจริงหรือไม่ที่
จะทำการเหล่านั้น แล้วกระบวนการอะไรที่เราจะนำไปสู่
ความสำเร็จนั้น เราคิดจะทำธุรกิจอะไรข้างหน้าไม่ว่าจะเป็น
ธุรกิจปัจจุบันนี้หรือว่าธุรกิจที่เราคิดจะทำใหม่นั้น เราจะมีความรู้
นั้นจริง หรือมีความพร้อม มีความรู้ในเรื่องนั้นก่อนที่เรา
ตัดสินใจที่จะลงมือทำ เมื่อเราหยิบปรัชญาของเศรษฐกิจ
พอเพียงมาวิเคราะห์ตัวเอง assessment ว่า ความรู้ที่เรามีอยู่
ในองค์กรทั้งหมดพร้อมไหม ความรู้ในเชิงการทำธุรกิจ ความรู้
เกี่ยวกับคนของเรา ทักษะคติของพนักงานเราเองเป็นอย่างไร
พร้อมหรือไม่ในการที่จะเดินไปด้วยกัน สร้างความสำเร็จของ
องค์กรในอนาคต เราก็จะเห็นภาพพวกนี้ เงื่อนไขคุณธรรม ผม
คิดว่าสำคัญอย่างยิ่ง ในแง่ของมุมมองของบริษัท บางจาก เอง
เรามองว่าแนวคิดการทำธุรกิจเป็นกลไกอันหนึ่งในการนำไปสู่
เรื่องคุณภาพชีวิตของสังคม เราไม่ได้พูดถึงการทำธุรกิจคือการ
ที่ทำประโยชน์ ดึงประโยชน์จากสังคมมาสู่ตัวเอง ผมคิดว่า
หน้าที่ของธุรกิจคือ มุ่งทำอย่างไรที่ทำให้คุณภาพของสังคมดี

ขึ้น เพราะฉะนั้นเรามองสังคมเป็นตัวใหญ่ ธุรกิจเป็นกลไกเล็ก ๆ
หนึ่งที่น่าไปสู่ตรงนั้น เราไม่ได้มองกระบวนการทำธุรกิจที่ให้
ได้มาซึ่งความมั่งคั่งขององค์กรบนฐานคิดของทุนนิยม

เพราะฉะนั้น กระบวนการบริหารจัดการของบริษัท บาง
จาก จะถูก design ออกมาในเรื่องของการที่จะสร้างความสมดุล
ระหว่าง “มูลค่า” คือ ในเรื่องผลประโยชน์ทางการเงิน แน่นนอน
เราต้องทำหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้น แต่อีกด้านหนึ่งก็คือ ความสมดุลใน
เรื่องของประโยชน์ในแง่ของคุณค่าของตัวองค์กรเอง ซึ่งเราคิด
ว่า ตรงนั้นก็เป็นอีกหน้าที่หนึ่งของธุรกิจที่ต้องมีต่อสังคม ถ้ามอง
แล้วเราจะมีกระบวนการบริหาร มีกลไกอย่างไรในการที่จะทำ
ทั้งสองอย่างนี้ให้สมดุล คำว่า “สมดุล” เป็นจุดที่เราจะต้องหา ผม
คิดว่าหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงคือสิ่งที่ตอบโจทย์นั้น
เพราะหลักนี้เป็นหลักที่พูดถึงเรื่องของความสมดุลและนำไปสู่
ความยั่งยืน จึงเป็นจุดที่ทำให้เราให้ความสำคัญตั้งแต่ปี 2540
หลังจากที่เราเจ็บตัวแล้วก็ได้ตระหนักถึงความมั่นคง แล้วเรา
รู้สึกว่าการแข่งขัน เรารู้สึกว่าเรามีความมั่นใจที่จะเดินต่อไป
ข้างหน้าได้โดยที่ฐานขององค์กรที่ให้ความสำคัญที่สุดคือ
พนักงานเราทุกคน ที่เราพยายามจะสร้างเงื่อนไขความรู้และ
คุณธรรมในตัวพนักงาน เพื่อที่จะใช้ 3 ห่วงนั้นอย่างมี
ประสิทธิภาพ

วัฒนธรรมที่เป็นกรอบในเรื่องของแนวคิดและการตัดสินใจ
ของพนักงานบริษัท บางจาก เรามีวัฒนธรรมอยู่ 2 วัฒนธรรมที่

เราใช้ศึกษาและสร้างองค์กรเรามา คือ **วัฒนธรรมในการทำธุรกิจ** เราอยากพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อมและสังคม จะมีคำว่า “ยั่งยืน” “สิ่งแวดล้อม” และ “สังคม” ก็จะเป็น 3 คำนี้ที่เราจะยึดถือมาตลอด เพราะฉะนั้น การที่เราจะทำธุรกิจอะไรก็ตามในอนาคต ไม่ใช่เงินเป็นหลัก สิ่งที่เราต้องการคือ เรื่องของความยั่งยืน การทำกำไรเป็นหน้าที่หนึ่งเท่านั้น และ วัฒนธรรมอีกอันหนึ่งคือ เรื่องเกี่ยวกับคน เรามีสิ่งที่เราเรียกว่า วัฒนธรรมพนักงาน “ความเป็นคนดี” “มีความรู้” และ “เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น” มีอยู่ 3 คำ ซึ่งเราจะสอนคนของเราเสมอ และโดยเฉพาะในแง่ของผู้บริหารเองก็ต้องทำตัวเป็นตัวอย่างในสิ่งเหล่านี้ ความเป็นคนดี นั้นสำคัญคือ เรื่องของคุณธรรม ผมคิดว่าการทำธุรกิจนั้นคุณธรรมต้องมาก่อน เรื่องของความรู้ก็อาจจะคำนึงถึงเรื่องคุณภาพของงานที่เราทำ เราจะ excellent อะไรต่าง ๆ... นั่นเป็นเรื่องของฐานของความรู้ที่นำไปสู่สิ่งนั้น แต่คุณธรรมมาก่อน เพราะฉะนั้นเราจะใช้ความเป็นคนดีมาเป็นคำแรก ฐานของคุณธรรมมาก่อน ฐานของความรู้ เรื่องคุณภาพ ความเก่งมาทีหลัง สิ่งที่เราคิดว่าเป็นภูมิคุ้มกันที่สำคัญมาก ๆ สำหรับพนักงานคือครอบครัวของเขา คือการใช้ชีวิตของเขา แล้วก็ต่อเนื่องกับองค์กร คือ เรื่องของความเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ซึ่งตรงนี้เราคิดว่าสำคัญคือ เรื่องของภูมิคุ้มกัน ไม่ใช่แค่เรื่องของตัวองค์กรเท่านั้น มันเป็นเรื่องของตัวเอง สามารถจะประยุกต์ใช้กับตัวเองด้วย

