



มาตรฐานธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

Sufficiency Economy Business Standard (SEBS)

เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ

วันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ. 2554

สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงาน

โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ



เงื่อนไขเบื้องต้นขององค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียง

1. ดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับศักยภาพ สติปัญญา
และความสามารถขององค์กร
2. ความพร้อมของทุนมนุษย์ ทุนสังคม ทุนสิ่งแวดล้อม
และทุนกายภาพ ตามลำดับ
3. รักษาองค์กรกับ **คน** ให้อยู่คู่กัน



ตัวชี้วัดธุรกิจยั่งยืนแบบเศรษฐกิจพอเพียง: วัฒนธรรมแห่งองค์กร

จากการทบทวนการศึกษาองค์กรธุรกิจแบบยั่งยืนตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งในและต่างประเทศและการสัมภาษณ์องค์กรธุรกิจที่ได้รับรางวัลพระราชทานชนะเลิศธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ พบว่า ตัวชี้วัดที่สามารถจะบอกว่าธุรกิจใดเป็นเศรษฐกิจพอเพียงหรือไม่ คือ **ค่านิยมร่วมตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของคนในองค์กรหรือวัฒนธรรมแห่งองค์กรนั่นเอง**

เพราะค่านิยมร่วมเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันกิจกรรมทางธุรกิจทั้งหมด (เช่น การตลาด การผลิต การเงิน การบริหารเทคโนโลยี) ขององค์กรนั่นเอง ซึ่งแท้จริงแล้วก็สอดคล้องกับหลักการทรงงาน “**ระเบิดจากข้างใน**”



ตัวชี้วัดธุรกิจยั่งยืนแบบเศรษฐกิจพอเพียง: วัฒนธรรมแห่งองค์กร

“ธุรกิจที่ยั่งยืนผมคิดว่าส่วนหนึ่ง คือเราก็พูดถึงพนักงาน แต่พนักงานจริง ๆ แล้วเนี่ยะก็มี Limitation นะครับที่อยู่ตรงองค์กรเหมือนกันคนหนึ่งก็อยู่ได้อย่างมากก็คือ 30 กว่าปี 40 ปี ก็คือแค่ Generation หนึ่ง จะทำอย่างไรถึงจะให้มันมี Value หรือมี Culture ในองค์กรที่สามารถที่จะทำให้คนที่เข้ามาอยู่แล้วเนี่ยะสามารถที่จะ Keep on improving องค์กร หรือ Keep on improving environment ในองค์กรให้ไปได้อยู่เสมอ เนี่ยะผมก็ว่าเป็นเรื่องที่เป็นข้อน่าสังเกต ซึ่งผมเชื่อว่าส่วนหนึ่งก็ต้องเกิดมาจากความที่มีความรักก่อน เราชักลูกเราก็อยากจะทำให้ลูกเราดี ถ้ามี System ที่มาช่วยที่ให้รักลูกให้ถูกวิธีทางด้วย ก็จะมีดีใหญ่ จะทำอย่างไรที่จะให้มี Structure ตรงนั้นขึ้นมา นี่คือนี่สิ่งที่เราก็พยายามที่จะปรับพยายามที่จะทำอะไรต่าง ๆ อย่างนี้เสมอมา”

คุณรุ่งโรจน์ รังสีโยภาส ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่และ CFO
บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)



ตัวชี้วัดธุรกิจยั่งยืนแบบเศรษฐกิจพอเพียง: วัฒนธรรมแห่งองค์กร

“วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวตั้งของเรา คืออย่างที่ผมบอกเรียนว่าตั้งแต่เดย์วันที่มาทำงานกับบางจาก เป็นคนดี มีความรู้ เป็นประโยชน์กับผู้อื่น”

ดร.อนุสรณ์ แสงนิ่มนวล กรรมการผู้จัดการใหญ่
บริษัท บางจาก ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

“...การดำเนินงานของ SCG เป็นระบบอยู่แล้ว คือต้องยอมรับว่าฐานที่มั่นคงแข็งแรง และก็มีอีกอันหนึ่งคือธรรมาภิบาลที่ดี ถ้าเราสบายใจแล้ว efficiency ก็สูงมาก ก็ไม่เห็น้อยมาก...ระบบอย่างเช่น วัฒนธรรมองค์กร ตรงนี้สำคัญ เพราะส่วนมากมีบางแห่งผมไปบรรยาย ผมถามว่าวัฒนธรรมองค์กรคืออะไร เขายังไม่เข้าใจด้วยซ้ำว่าคำนี้คืออะไร แม้แต่หน่วยงานราชการ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรของ SCG เอาแบบชาวบ้านพูดนะ คือไม่โกง...”

ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล กรรมการอิสระ
บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)



ข้อดีของการใช้วัฒนธรรมหรือค่านิยมร่วมแห่งองค์กรเป็นมาตรฐาน

- ใช้ได้สำหรับธุรกิจทุกประเภท ทุกอุตสาหกรรมและทุกขนาด
- สามารถเป็น lead indicator ได้ เพราะวัฒนธรรมแห่งองค์กรกำหนดแนวโน้มในการดำเนินธุรกิจในอนาคตแห่งองค์กรด้วย
- มาตรฐานธุรกิจต่างๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน เน้นการทำเอกสาร หลากๆ ครั้ง เป็นที่ทราบกันดีว่ามีการทำ “ผักชีโรยหน้า” เพราะการกระทำดังกล่าว ไม่ได้เกิดมาจาก “ใจ” ของพนักงาน แต่ถ้ามาตรฐานธุรกิจแบบ เศรษฐกิจพอเพียงใช้ค่านิยมร่วมแล้ว ถึงอย่างไรก็ทำผักชีโรยหน้าไม่ได้ เพราะจะต้อง “ระเบิดจากข้างใน” ทำให้มาตรฐานนี้มีประสิทธิภาพ



ค่านิยมร่วมที่พบในองค์กรธุรกิจแบบเศรษฐกิจพอเพียงมีดังนี้



1. ความพอประมาณ
2. ความซื่อสัตย์สุจริต
3. ปัญญาไทย
4. ความโอบอ้อมอารี
5. การให้ความสำคัญต่อคนในองค์กร
6. การให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย
7. การดูแลรักษาและพัฒนาภูมิสังคม
8. ความเพียร
9. ศิลธรรม (ของทุกศาสนา)



การศึกษาเบื้องต้น: ผลของการมีค่านิยมร่วมตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง

- ค่านิยมร่วมที่เกี่ยวข้องกับการดูแลรักษาและพัฒนาภูมิสังคม การให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย ความเพียร ภูมิคุ้มกันและความพอประมาณ มีส่วนทำให้ธุรกิจมีความสามารถที่ดีขึ้นในการให้ผลการดำเนินงานที่แข่งขันได้
- ค่านิยมร่วมที่เกี่ยวข้องกับความเพียร การพัฒนาภูมิสังคม การให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย ความพอประมาณ และภูมิคุ้มกัน มีส่วนทำให้ธุรกิจมีความสามารถที่ดีขึ้นในการฝ่าฟันวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม
- ค่านิยมร่วมที่เกี่ยวข้องกับความเพียร การพัฒนาภูมิสังคม ความพอประมาณ และภูมิคุ้มกัน มีส่วนทำให้ธุรกิจมีความสามารถที่ดีขึ้นในการรักษาสถานภาพความเป็นผู้นำหนึ่งในตลาดของตน



ตัวอย่างที่แสดงถึงวัฒนธรรมหรือค่านิยมร่วมด้านการพัฒนาภูมิสังคม

1. บริษัทยอมลงทุนเพื่อรักษาสิ่งแวดล้อมและสังคม ถึงแม้ว่าการลงทุนนั้นจะทำให้ต้นทุนสูงกว่าคู่แข่ง
2. บริษัทมีการจัดทำงบประมาณและแผนการดำเนินงานด้านการพัฒนาสังคมอย่างเป็นระบบ
3. บริษัทดำเนินกิจกรรมเพื่อสานต่อขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามของสังคมอย่างสม่ำเสมอ
4. บริษัทมีความพยายามในการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ เช่น น้ำ ดิน และป่าไม้ อย่างต่อเนื่อง
5. บริษัทมีการฝึกอบรมเพื่อสร้างทักษะชีวิตให้แก่พนักงาน เช่น การทำสมาธิ การบริหารเงินออม การบริหารความเครียด และการบริหารเวลา



ตัวอย่างที่แสดงถึงวัฒนธรรมหรือค่านิยมร่วมด้านความเพียร

1. บริษัทมีกลไกที่ส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการพัฒนานวัตกรรมในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงานของบริษัท
2. บริษัทมีการวางแผนและดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้
3. พนักงานมีความคิดริเริ่มในการพัฒนาสินค้า และ/หรือ บริการ อย่างต่อเนื่อง
4. พนักงานพยายามแก้ไขปัญหของบริษัทอย่างดีที่สุด โดยไม่ใช่ทำแบบขอไปที
5. พนักงานไม่ลาหยุดโดยไม่จำเป็น เพราะมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย
6. พนักงานพยายามทำดีที่สุดเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด
7. พนักงานเป็นผู้ที่มีเป้าหมายในการทำงาน



ตัวอย่างที่แสดงถึงวัฒนธรรมหรือค่านิยมร่วมเรื่องผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. แบ่งปันองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทมีมากกว่า ลูกค้า พนักงาน และผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ
3. ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของของบริษัทไม่ใช่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่สุด และผู้บริหารที่ดีจะต้องไม่พยายามให้ผลตอบแทนสูงสุดและเพิ่มขึ้นตลอดเวลา
4. บริษัทขนาดเล็กสามารถแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ได้
5. วัตถุประสงค์หลักของการทำกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ของบริษัท ไม่ใช่การนำมาซึ่งกำไรที่เพิ่มขึ้นในอนาคต
6. พนักงานไม่โยนความผิดของตนเองให้ผู้อื่น
7. พนักงานของท่านลงมือปฏิบัติการโดยคำนึงถึงผลกระทบที่อาจจะตามมาเสมอ



ตัวอย่างที่แสดงถึงวัฒนธรรมหรือค่านิยมร่วมด้านความพอประมาณ

1. เป้าหมายในการทำธุรกิจไม่ใช่การขยายธุรกิจตลอดเวลา
2. ผู้บริหารที่ถือว่ามีความสามารถที่สุด ไม่ใช่ผู้บริหารที่สร้างกำไรสูงสุดภายในระยะเวลาที่สั้นที่สุดเสมอไป
3. บริษัทไม่มีนโยบายส่งเสริมการขาย สินค้า และ/หรือ บริการ ที่มุ่งหวังการทำกำไรสูงสุดในระยะสั้น
4. การขยายตลาดไม่ใช่สิ่งที่ควรทำตลอดเวลา
5. การที่บริษัทประชาสัมพันธ์ และ/หรือ โฆษณา สินค้า และ/หรือ บริการ โดยบอกความจริงเพียงบางส่วนเป็นสิ่งที่ยอมรับไม่ได้ ถึงแม้ว่าบางแห่งจะถือเป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขาย
6. การปลดพนักงานไม่เป็นวิธีการประหยัดและลดต้นทุนที่มีประสิทธิภาพที่สุด ในยามที่บริษัทเผชิญกับวิกฤตการณ์ทางการเงิน



ตัวอย่างที่แสดงถึงวัฒนธรรมหรือค่านิยมร่วมด้านภูมิคุ้มกัน

1. บริษัทพยายามที่จะแสวงหาพลังงานทดแทนที่สะอาดมาใช้ในสถานที่ทำงาน ในการผลิต และ/หรือ ในการให้บริการ
2. บริษัทมีการปรับปรุงกระบวนการผลิต และ/หรือ การให้บริการ อย่างต่อเนื่อง เพื่อลดความสูญเสียของทรัพยากร
3. บริษัทมีแผนการพัฒนาเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับแผนธุรกิจหรือกลยุทธ์ของบริษัท
4. บริษัทมีการจัดการทางด้านเทคโนโลยี โดยมีการวางแผนเกี่ยวการใช้และพัฒนาเทคโนโลยีในสินค้า บริการ และ/หรือ กระบวนการทำงาน ล่วงหน้า
5. บริษัทมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพทำให้ สินค้า และ/หรือ บริการ ใหม่ได้รับความสำเร็จในเชิงพาณิชย์



ปัจจัยที่ส่งเสริมการมีวัฒนธรรมแห่งองค์กรหรือค่านิยมร่วม

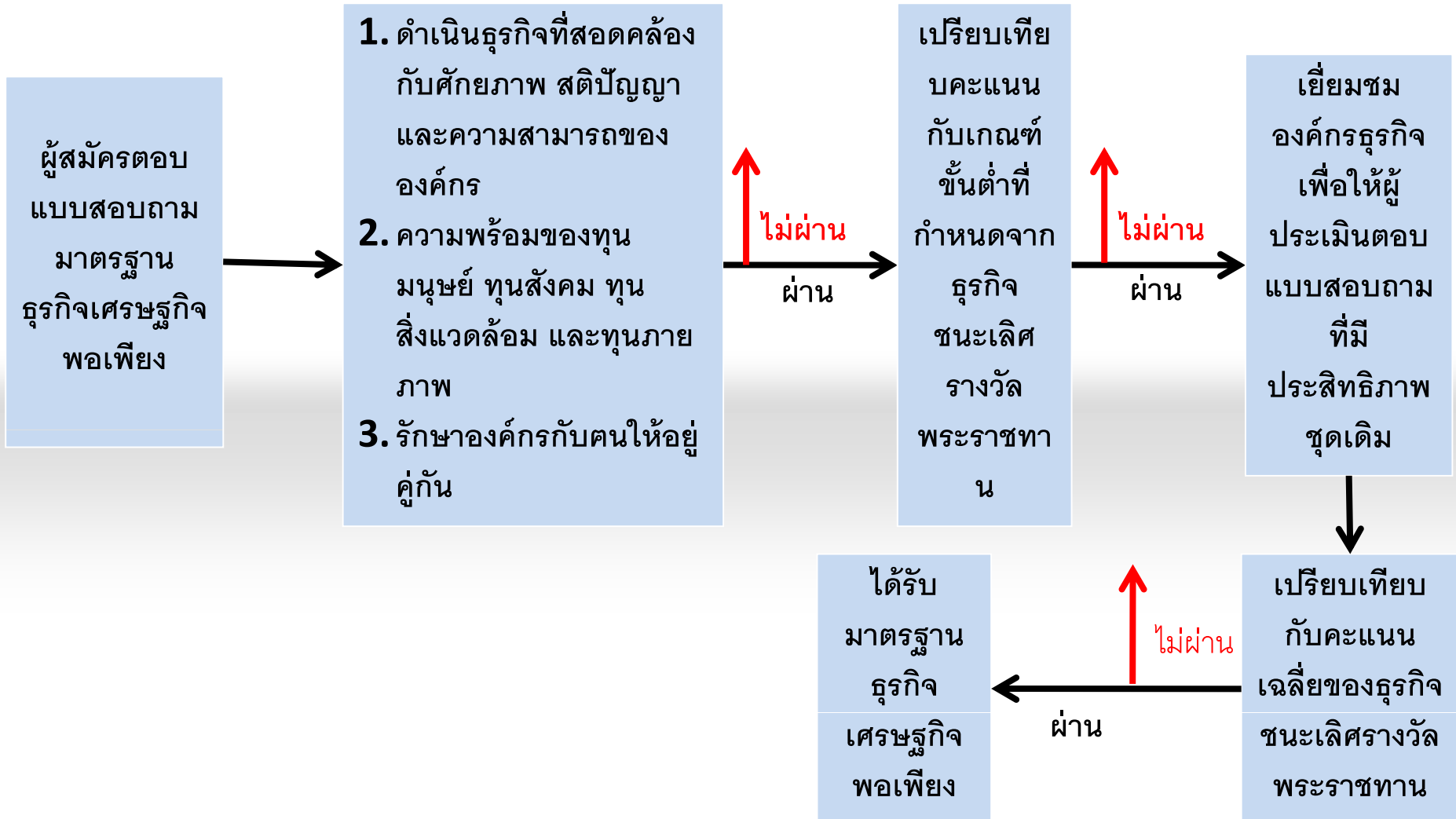
ระบบการบริหารบุคลากรที่ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมแห่งองค์กรที่แข็งแกร่งมีดังต่อไปนี้

1. ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม
2. พัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องแม้ในยามวิกฤต
3. หลีกเลี่ยงการปลดพนักงานแม้ในยามวิกฤต
4. มีกระบวนการคัดเลือกพนักงานที่นำเอาค่านิยมแบบเศรษฐกิจพอเพียงมาประกอบด้วย
5. มีการประเมินผลงานของบุคลากรที่มีการนำเอาค่านิยมแบบเศรษฐกิจพอเพียงมาประกอบ
6. การให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารจากภายในองค์กร



ภาพโดยรวมของกระบวนการประเมินองค์กรธุรกิจเพื่อรับรองมาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง

เงื่อนไขเบื้องต้น

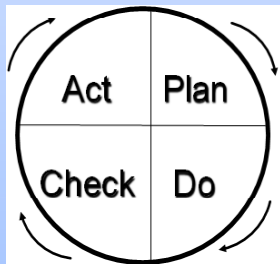




การพัฒนามาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียงอย่างต่อเนื่อง

งานพัฒนามาตรฐานธุรกิจเป็นงานที่ต้องทำการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

- ✓ กำลังอยู่ระหว่างการทดสอบแนวความคิดเกี่ยวกับ SEBS ที่นำเสนอไปแล้วกับผู้บริหารองค์กรธุรกิจที่เป็นสมาชิกของหอการค้าไทยว่าจะสามารถนำไปสู่ความสามารถขององค์กรธุรกิจ



- ในการให้ผลการดำเนินงานที่สามารถแข่งขันได้
- ในการทำให้องค์กรมีความสามารถในการผ่านวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม
- ในการรักษาสถานะความเป็นผู้นำองค์กรหนึ่งในตลาดของตน



ตัวอย่างธุรกิจที่สามารถได้มาตรฐานอื่น ๆ แต่ไม่ได้ SEBS

- ขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วบนพื้นฐานของเงินกู้ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการทางการตลาดแต่เพียงอย่างเดียว
- สร้างความต้องการในการบริโภคสินค้าหรือบริการเกินความจำเป็น
- บอกความจริงแต่ไม่หมด เพื่อประโยชน์ในการขายสินค้าหรือบริการ เช่น บอกคำเตือนตัวเล็กๆ พุดเร็วๆ ในโฆษณา
- แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมแบบเทียมๆ เช่น บริจาคเงิน 5 ล้านบาท แต่งบประมาณในการโฆษณาประชาสัมพันธ์กิจกรรมบริจาคนี้ สูงกว่าเงินบริจาค
- บริหารทรัพยากรบุคคล โดยไม่ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง เช่น ปลดพนักงานบ่อยๆ ไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารจากคนภายในองค์กร
- ไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาธุรกิจโดยใช้ภูมิปัญญาไทย



ประโยชน์ของมาตรฐานธุรกิจเศรษฐกิจพอเพียง

เป็นเครื่องมือของภาครัฐและภาคเอกชนในการส่งเสริมการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยยึดเอาประโยชน์สุขของสังคมเป็นหลัก เช่น

- กระทรวงการคลัง อาจพิจารณาลดภาษีให้กับธุรกิจที่มีมาตรฐานเศรษฐกิจพอเพียง
- ธนาคารต่างๆ อาจพิจารณาให้อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำแก่ธุรกิจที่มีมาตรฐานเศรษฐกิจพอเพียง

ในที่สุดแล้วก็จะนำมาซึ่ง “ประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม” อย่างแท้จริง



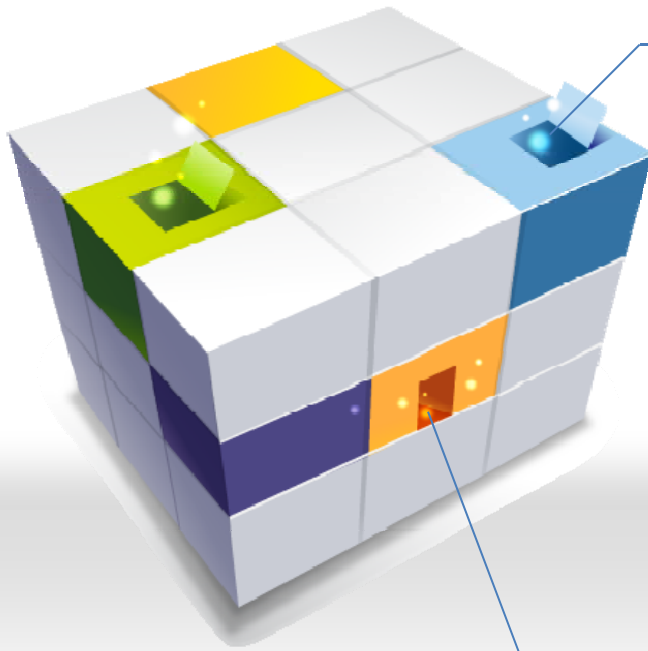
พระปฐมบรมราชโองการ

“เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อ
ประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม”
วันศุกร์ที่ 5 พฤษภาคม พ.ศ. 2493





College of Management
MAHIDOL UNIVERSITY
Wisdom of the Land



College of Management **MAHIDOL UNIVERSITY**

Wisdom of The Land

www.cmmu.mahidol.ac.th

69 Vipawadee Rangsit Road Phayathai Bangkok 10400

Tel: (66)2 206 2000

Fax: (66)2 206 2090