

**การพัฒนาองค์กรให้มีความเป็นเลิศ
ด้วยหลักธรรมาภิบาล/บรรษัทภิบาล
บนฐานหลักเศรษฐกิจพอเพียง**

**ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล
เลขาธิการมูลนิธิชัยพัฒนา**

การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

- ต้องรู้จักองค์กร
- เริ่มต้นที่ผู้บริหาร - ชี้นำทางเดินให้คนในองค์กร เพื่อให้พัฒนาต่อไปได้อย่างยั่งยืน
- ทำงานอย่างมีแผน - วางแผนการดำเนินการที่ดี เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยมีความผิดพลาด หรือคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด
- สื่อสารด้วยข้อมูลจริง - ทำให้ตัดสินใจและวางแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์
- ไม่หวงความรู้ - เพื่อนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- ใส่ใจบุคลากร - ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่า องค์กรต้องให้ความสำคัญ
- ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- เพิ่มเติมความเป็นเลิศ โดยตระหนักถึง - นวัตกรรม ธรรมภิบาล ผลกระทบต่อสังคม การรักษาสິงแวดล้อม การสนับสนุนและรับฟังชุมชน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการวางแผนการเงิน เป็นต้น

หลักการบริหาร 5 + 2

- บริเวณ
- บริภัณฑ์
- บริวาร
- บริการ
- บริกรรม
- บริภาษ
- บริจาค

Ethics vs Morals

Ethics and **morals** both relate to “right” and “wrong” conduct.

However, **ethics** refer to the series of rules provided to an individual by an external source, e.g. their profession or religion. **Morals** refer to an individual’s own principles regarding right and wrong.

จรรยาบรรณ – Code of conduct

- กฎเกณฑ์ความประพฤติ หรือมารยาทของผู้ประกอบอาชีพนั้น ๆ ต้องเป็นเอกลักษณ์ทางวิชาชีพ ใช้ความรู้ มืองค์กร หรือสมาคมควบคุม
- มีความสำคัญและจำเป็นต่อทุกอาชีพ ทุกสถาบัน และหน่วยงาน เพราะเป็นที่ยึดเหนี่ยวควบคุมการประพฤติปฏิบัติด้วยความดีงาม

ผู้บริหารต้องมีจริยธรรม

จริยธรรม

จริยธรรม เป็นความประพฤติ การกระทำ และความคิดที่ถูกต้อง ดีงาม รวมถึงการทำหน้าที่ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ เว้นในสิ่งไม่ควร ละเว้น ดำเนินชีวิตด้วยสติและปัญญา รู้เหตุ รู้ผล รู้กาลเทศะ กระทำทุกอย่างด้วยความรอบคอบ เสียสละ มุ่งมั่น และบากบั่น

จริยธรรม จึงเป็นเครื่องชี้วัดความเจริญความเสื่อมของสังคม

จริยธรรม เป็นเรื่องที่จำเป็นยิ่งสำหรับทุกคน ทุกหมู่เหล่า และทุก อาชีพ ชุมชน สังคมและองค์กร จะอยู่รอดและเป็นสุขได้ ก็ด้วย จริยธรรม

ผู้บริหารต้องมีธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาล

- 1. หลักนิติธรรม (The Rule of Law)** การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับ ให้ทันสมัย เป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมพร้อมใจ ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการ ปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของบุคคล
- 2. หลักคุณธรรม (Morality)** การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม และ ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้มี ความซื่อสัตย์ จริงใจ ชยัน อุดหนุน มีระเบียบวินัย ประกอบวิชาชีพ สุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

หลักธรรมาภิบาล

- 3. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility)** การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม CSR การใส่ใจปัญหาของบ้านเมือง กระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา การเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน
- 4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ เช่น การแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ ประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติอื่น ๆ รวมทั้งการร่วมตรวจสอบ และร่วมรับผิดชอบต่อผลของการกระทำนั้น

หลักธรรมาภิบาล

- 5. หลักความคุ้มค่า (Cost-effectiveness)** การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน
- 6. หลักความโปร่งใส (Transparency)** การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระบบการทำงานที่มีความโปร่งใส การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการประเทศ มีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่ช่วยให้การทำงานของภาครัฐและภาคเอกชนปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน



ทศพิธราชธรรม

ทศพิธราชธรรม

- ทาน
- ศีล
- บริจาค
- อาชวะ
- มัททวะ
- ตปะ
- อักโกธะ
- อวิหิงสา
- ขันติ
- อวิโรธนะ

หลักธรรมสำหรับผู้บริหารและผู้นำที่ดี - พรหมวิหาร 4

- **เมตตา** คือ ความรักใคร่ปรารถนาดี มีจิตไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่บุคคลอื่น
- **กรุณา** คือ ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์
- **มุทิตา** คือ ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง
- **อุเบกขา** คือ ความวางใจเป็นกลาง มีจิตเที่ยงธรรม ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง

หลักธรรมสำหรับผู้บริหารและผู้นำที่ดี - สังคหวัตถุ 4

- **ทาน** การให้ เสียสละ แบ่งปันแก่ผู้อื่น
- **ปิยวาจา** พูดจาด้วยถ้อยคำสุภาพ นุ่มนวล เหมาะแก่ บุคคล เวลา สถานที่ พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์ พูดในทางสร้างสรรค์
- **อัตถจริยา** ทำตนให้เป็นประโยชน์ ตามกำลังสติปัญญา ความรู้ ความ สามารถ กำลังทรัพย์ โดยไม่เดือดร้อนแก่ตน หรือผู้อื่น
- **สมานัตตา** วางตนให้เสมอดัน เสมอปลาย เหมาะสมกับฐานะ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ไม่เอาเปรียบผู้อื่น ร่วมทุกข์ร่วมสุข

หลักธรรมสำหรับผู้บริหารและผู้นำที่ดี - อิทธิบาท 4

- **ฉันทะ** คือ ความพอใจ รักในสิ่งที่เราทำและสิ่งที่ถูกต้อง ตามทำนองคลองธรรม
- **วิริยะ** คือ ต้องมีความพยายาม ขยันหมั่นเพียร เข้มแข็งอดทน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
- **จิตตะ** คือ เอาใจมุ่งมั่นต่อสิ่งที่ทำ มีสติ มีสมาธิ และตั้งอกตั้งใจ
- **วิมังสา** คือ การรู้จักพิจารณาหาเหตุผลใช้ปัญญาในการทำงาน เมื่อมีข้อบกพร่องต้องรู้จักแก้ไขปรับปรุง

เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติ มาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562

มาตรฐานทางจริยธรรม คือ หลักเกณฑ์การประพฤติปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม
ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประกอบด้วย

- (1) ยึดมั่นในสถาบันหลักของประเทศ อันได้แก่ ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
- (2) ซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดี และรับผิดชอบต่อหน้าที่
- (3) กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม
- (4) คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และมีจิตสาธารณะ
- (5) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
- (6) ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ
- (7) ดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีและรักษาภาพลักษณ์ของทางราชการ

การพัฒนาองค์กรทางธุรกิจ

ในทางธุรกิจ มักจะถือว่าเป็นอาชีพที่ไม่ต้องเคร่งครัดคุณธรรม
เพราะเป็นการแสวงหากำไร

ที่ร้ายแรง ก็คือ การเอาเปรียบ หรือขูดรีดลูกค้าและพนักงาน
ในบริษัทของตน

แต่การถือหลักจริยธรรม เป็นหนทางที่ดีที่สุดในการไปสู่ความ
สำเร็จทางธุรกิจ ทั้งในด้านผลตอบแทนในการประกอบ
อาชีพ และผลตอบแทนของผู้ดำเนินธุรกิจ

บรรษัทภิบาล

มาจากคำว่า บรรษัท + อภิ + บาล

หมายถึง การกำกับดูแลกิจการให้เจริญอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วย
เงื่อนไขของความถูกต้อง โปร่งใส มีจริยธรรม โดยคำนึงถึงผู้มี
ส่วนได้เสียในกิจการเป็นหลัก

หลักการของบรรษัทภิบาล คือ การเคารพสิทธิ และปฏิบัติต่อผู้มี
ส่วนได้เสียในองค์กรอย่างเป็นธรรม มีการเปิดเผยข้อมูลและ
ความโปร่งใส และมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ของ
คณะกรรมการบริษัท

หลักการสำคัญอีกข้อที่เกี่ยวกับคุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ คือ

“ความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ”

หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า **“บรรษัทภิบาล”**

หรือ **CSR** (Corporate Social Responsibility)

เป็นหลักการที่มุ่งสร้างให้องค์กรมี **“ภูมิคุ้มกันที่ดี”** ในการดำเนิน
ธุรกิจด้วยความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม ในฐานะพลเมือง
บริษัท (Corporate Citizen)

บรรษัทบริบาล

มาจากคำว่า บรรษัท + บริ + บาล

หมายถึง การดูแลรักษากิจการที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสีย
นอกองค์กร โดยมีเงื่อนไขของคุณธรรมที่จะทำให้อยู่ร่วมกันใน
สังคมได้อย่างเป็นปกติสุข

หลักการของบรรษัทบริบาล คือ การเน้นให้องค์กรธุรกิจรู้จักคิด
แบ่งปัน และดำเนินกิจการโดยไม่เบียดเบียนสังคมส่วนรวม
รู้จักให้ รู้จักช่วยเหลือ และเอาใจใส่ในการดูแลสังคม สงเคราะห์
เกื้อกูลซึ่งกันและกัน

พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร
มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร

มีรับสั่งว่า

our loss is our gain หรือ ขาดทุนคือกำไร

CSR สำหรับทุกธุรกิจ เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่จะต้องปฏิบัติด้วยจิตสำนึกและความกตัญญูรู้คุณว่า ธุรกิจของตน จะเจริญรุ่งเรืองได้ ก็ต้องพึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติและความต้องการของผู้คนในสังคม จึงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของธุรกิจนั้น ๆ จะต้องแบ่งปันกำไรและส่วนเกินของบริษัท เพื่อให้สภาพแวดล้อมและสังคมดำรงอยู่ได้อย่างสมดุลยั่งยืนตลอดไป พร้อมกับธุรกิจนั้น ๆ ก็จะต้องประสบความสำเร็จอย่างมั่นคงยั่งยืนเช่นกัน

สุเมธ ตันติเวชกุล

- การทำกิจกรรม CSR จะต้องคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมด้วย
- ในประเทศตะวันตก ผู้บริหารธุรกิจตระหนักว่า ความยั่งยืนในระยะยาวของธุรกิจจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับความยั่งยืนในระยะยาวของสังคม การยกระดับสังคมเป็นหน้าที่ของธุรกิจ
- ถ้าธุรกิจใดสามารถตอบโจทย์ของสังคม ไปพร้อมกับการสร้างกำไรและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เชื่อว่าธุรกิจนั้นจะก้าวไปไกลกว่าคู่แข่ง
- ความยั่งยืนของธุรกิจและสังคมจะเกิดผลได้จริง ต้องเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีทำงาน ให้ความสำคัญกับประเด็นทางสังคมที่ธุรกิจมีส่วนในการสร้างปัญหา และต้องการร่วมแก้ปัญหา และต้องให้ความสำคัญกับการคิดไกล

วิโร ไสน์ติประภาพ

การนำหลักคุณธรรม ทั้งบรรษัทภิบาลและบรรษัทภิบาลไปใช้
ในการดำเนินธุรกิจ

ทำให้กิจการมีความสมดุลของการพัฒนา ทั้งในแง่ของการ
เจริญเติบโต และความยั่งยืน รวมถึงการมีภูมิคุ้มกันใน
กิจการที่พร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
จากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี

การยึดถือคุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ

จะช่วยให้สังคมสงบสุข ประเทศชาติมั่นคง เจริญก้าวหน้า
ส่งผลให้ธุรกิจเติบโต เจริญรุ่งเรือง อย่างมั่นคงและยั่งยืน

พระบรมราชาโชวาท พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร

“...ความจริงใจต่อผู้อื่นเป็นคุณธรรมสำคัญมากสำหรับผู้ที่ต้องการ
ความสำเร็จและความเจริญ เพราะช่วยให้สามารถขจัดปัดเป่า
ปัญหาได้มากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาอันเกิดจากความ
กินแหนงแคลงใจและเอารัดเอาเปรียบกัน นอกจากนี้ ยังทำให้
ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจ และความร่วมมือสนับสนุนจากทุก
คนทุกฝ่าย ที่เชื่อมั่นในเหตุผลและความดี ผู้มีความจริงใจจะทำ
การสิ่งใดก็มักสำเร็จได้โดยราบรื่น...”

วันที่ 11 กรกฎาคม พ.ศ.2535

เศรษฐกิจพอเพียง

เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้ถึงแนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของ
ประชาชนในทุกกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการ
พัฒนา และบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนา
เศรษฐกิจ เพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอ
ประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี
พอสมควร ต่อการกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในภายนอก ทั้งนี้
จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำ
วิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกัน
จะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี
และนักธุรกิจในทุกระดับ ให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้ความ
รอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความ
รอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและ
กว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็น
อย่างดี

พัฒนาตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง



ทางสายกลาง



เงื่อนไขความรู้
(รอบรู้ รอบคอบ ระมัดระวัง)

เงื่อนไขคุณธรรม
(ซื่อสัตย์สุจริต ขยันอดทน
สติปัญญา แบ่งปัน)

นำไปสู่

ชีวิต/เศรษฐกิจ/สังคม/สิ่งแวดล้อม

สมดุล/มั่นคง/ยั่งยืน

ความพอประมาณ

- ดำเนินงานโดยยึดหลักความพอดี ไม่เบียดเบียนผู้อื่น
- คำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ ใช้อย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ
- พัฒนาบุคลากรให้ทำงานด้วยความเชี่ยวชาญและเต็ม

ศักยภาพ

ความมีเหตุผล

- การบริหารงานด้านต่าง ๆ ต้องมีการศึกษาและวางแผนอย่างรอบคอบ
- พัฒนางานด้านต่าง ๆ ให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว เกิดการบริการที่ดี และมีประสิทธิภาพ
- ติดตามผลและพัฒนาปรับปรุงนโยบาย ทั้งในระยะสั้นระยะยาว เพื่อให้เกิดความสมดุลและยั่งยืน

ภูมิคุ้มกันที่ดี

- สร้างความเข้มแข็งในองค์กร โดยใช้ระบบการบริหารจัดการที่ดี
- ผู้บริหารยอมรับและตระหนักถึงความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร และบริหารจัดการความแตกต่างนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ให้ความรู้แก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งในการรับมือกับปัญหา
- ติดตามประเมินผลงานและแก้ไขอย่างเป็นระบบ

ความรู้

- ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ของบุคลากร เพื่อนำความรู้มาใช้สนับสนุนระบบการทำงาน เช่น การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม ฯลฯ
- ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ หลากหลาย และทั่วถึงแก่คนในองค์กร

คุณธรรม

- ยึดหลักธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน
- เสริมสร้างระบบคุณธรรมในการบริหารงาน บริหารคน
- เสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรในการอยู่ร่วมกัน
- มุ่งให้เห็นถึงประโยชน์ส่วนรวม สร้างเสริมความสามัคคี
ความเพียร และความซื่อสัตย์

**ตัวอย่างการดำเนินงานโดยน้อมนำหลักปรัชญา
เศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ**

วิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ. 2540

การปรับตัวของเอสซีจี ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

แผนระยะสั้น

หยุดโครงการลงทุนใหม่

ลดเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน

ควบคุมประสิทธิภาพการผลิตเพื่อลดต้นทุน

เร่งการส่งออก ทดแทนตลาดในประเทศ

สร้างความมั่นใจต่อเจ้าหนี้
และขอ Roll Over หนี้ระยะสั้น

ความมีเหตุผล

ความมีเหตุผล

ความมีเหตุผล

ความมีเหตุผล

คุณธรรม

ฝ่าฟัน
วิกฤต

วิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ. 2540

การปรับตัวของเอสซีจี ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

แผนระยะยาว

ปรับโครงสร้างธุรกิจเหลือ 5 กลุ่ม

ปรับปรุงระบบการเปิดเผยข้อมูล
ต่อนักลงทุนและเจ้าหนี้

ออกหุ้นกู้ในประเทศ ทดแทนเงินกู้ที่เป็น
เงินตราต่างประเทศ

ใช้นโยบายบริหารความเสี่ยง

ไม่ปลดพนักงาน และเน้นพัฒนาศักยภาพ

ส่งเสริมเรื่อง Best Practice

ความพอประมาณ

ความมีเหตุผล

การมีภูมิคุ้มกัน

การมีภูมิคุ้มกัน

การมีภูมิคุ้มกัน

ความรู้

**เติบโต
อย่างยั่งยืน**



“...เศรษฐกิจพอเพียงเป็น
เสมือนรากฐานของชีวิตรากฐาน
ความมั่นคงของแผ่นดิน เปรียบ
เสมือนเสาเข็มที่ถูกตอกรองรับ
บ้านเรือนตัวอาคารได้นั่นเอง
สิ่งก่อสร้างจะมั่นคงได้ ก็อยู่ที่
เสาเข็ม แต่คนส่วนมากมองไม่เห็น
เสาเข็มและล้มเสาเข็มเสียด้วยซ้ำ
ไป...”

