

# อย่าง สู่ความยั่งยืน ภาคธุรกิจเอกชน



สำนักยุทธศาสตร์ด้านนโยบายสาธารณะ  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

# ๙ อย่าง สู้ความยั่งยืน ภาคธุรกิจเอกชน

จัดทำโดย

สำนักยุทธศาสตร์ด้านนโยบายสาธารณะ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

๙๖๒ ถนนกรุงเกษม แขวงวัดโสมนัส เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย

กรุงเทพฯ ๑๐๑๐๐

โทร : ๐-๒๖๒๔-๒๔๔๙ โทรสาร: ๐-๒๒๔๒-๙๑๕๘

[www.nesdb.go.th](http://www.nesdb.go.th)

พิมพ์ครั้งที่ ๑ สิงหาคม ๒๕๖๐

จำนวน ๒,๐๐๐ เล่ม

ISBN ๙๗๘-๙๗๔-๙๗๖๙-๓๔-๘

พิมพ์ที่ บริษัท สตุติโอ เฮชคิว จำกัด (สำนักงานใหญ่)

๔๙/๑ ซอยโชคอำนวย ถนนสุทธิสารวินิจฉัย แขวงสามเสนนอก

เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ ๑๐๓๑๐

# คำนำ

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้  
ทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล องค์กร และระดับประเทศ โดยการประยุกต์ใช้  
ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในภาคธุรกิจเอกชน จะส่งผลให้ธุรกิจเติบโต  
ได้อย่างสมดุล ยั่งยืน มีภูมิคุ้มกัน สามารถก้าวผ่านวิกฤติการณ์ต่างๆ ได้

โดย “๙ อย่าง สู่ความยั่งยืน ภาคธุรกิจเอกชน” เป็นแนวทางในการ  
นำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจ เน้นไปที่  
การนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรม  
เพื่อนำพาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนอย่างสมดุล

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

สิงหาคม ๒๕๖๐

# สารบัญ

	หน้า
บทนำ	๑
แผนภาพ ๙ อย่าง สู่ความยั่งยืน ภาคธุรกิจเอกชน	๒
ขั้นที่ ๑ วิเคราะห์ทบทวนตนเองอย่างเป็นระบบ	๔
รอบคอบ รอบด้าน	
ขั้นที่ ๒ วางแนวทางการดำเนินธุรกิจ	๙
ขั้นที่ ๓ วางแนวทางการบริหารจัดการองค์กร	๑๓
ขั้นที่ ๔ การสื่อสารองค์กร	๑๗
ขั้นที่ ๕ การติดตามประเมินผล และปรับเปลี่ยน	๒๑
ขั้นที่ ๖ พัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	๒๓
ขั้นที่ ๗ สร้างความสามารถในการแข่งขัน	๒๖
ขั้นที่ ๘ สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ	๓๒
ขั้นที่ ๙ สร้างหุ้นส่วนการพัฒนาเพื่อเป็นที่พึ่งของชุมชน	๓๕
และสังคม	

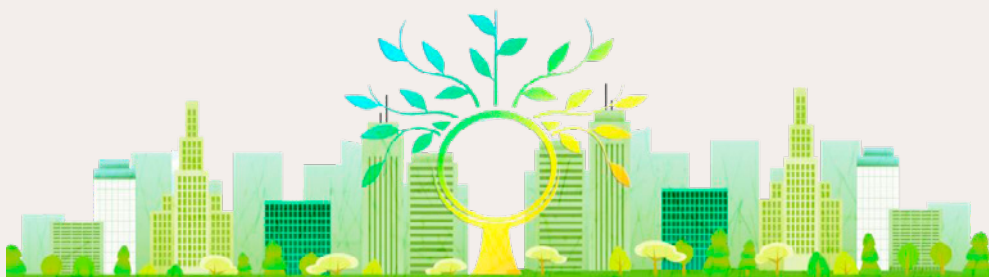


# บทนำ

การดำเนินธุรกิจภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน มีความซับซ้อน ต้องเผชิญกับปัจจัยเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ การน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปปฏิบัติบนพื้นฐานของความพอเพียง พอประมาณ มีภูมิคุ้มกัน โดยใช้ความรู้ ความมีเหตุผล ยึดหลักจริยธรรม ในการดำเนินธุรกิจ พบว่าธุรกิจสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลง เติบโตอย่างสมดุล และยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ ยังพบปัญหา อุปสรรค ในด้านความไม่มั่นใจว่าจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริงในการดำเนินธุรกิจที่ต้องแข่งขันเติบโต และมีกำไร ดังนั้น การสร้างความรู้ ความเข้าใจจึงมีความสำคัญ เพื่อให้เกิดการประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจอย่างกว้างขวาง

การประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคธุรกิจ เอกชนอย่างเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับแนวทางในการดำเนินธุรกิจนั้น สามารถดำเนินการได้ในหลากหลายรูปแบบ โดย “๙ อย่าง สู่ความยั่งยืน ภาคธุรกิจเอกชน” เป็นกระบวนการในการบริหารจัดการธุรกิจสู่ความยั่งยืน และอยู่ร่วมกับสังคมสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล ซึ่งได้นำเสนอแนวทางอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ง่ายต่อการนำไปประยุกต์ใช้



# HOW TO

## ๕ อย่าง สู่ความย้ง



### ขั้นตอนที่ ๑

วิเคราะห์ทบทวนตนเอง  
อย่างเป็นระบบ รอบคอบ  
รอบด้าน รัดกุม

STEP ๑-๔ พึ่งพาตนเองได้  
STEP ๕-๗ ปรับตัวแข่งขันได้  
STEP ๘-๙ เป็นที่พึ่งของผู้อื่น



### ขั้นตอนที่ ๕

การติดตามประเมินผลและ  
ปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิด  
การพัฒนา



### ขั้นตอนที่ ๖

สนับสนุนให้เป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ และพัฒนา  
ให้บุคลากรมีความรู้  
ความสามารถ



### ขั้นตอนที่ ๗

เสริมสร้างศักยภาพ  
ความสามารถ  
ในการแข่งขัน



# งเย็น “ภาคธุรกิจเอกชน”

## ขั้นตอนที่ ๒

วางแผนการดำเนินธุรกิจให้เติบโต  
ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ยึดหลักจริยธรรม



## ขั้นตอนที่ ๓

วางแผนการบริหารจัดการ  
องค์กร พร้อมกำหนดตัวชี้วัด  
เพื่อให้เกิดการติดตาม  
ประเมินผลการดำเนินธุรกิจ  
อย่างสม่ำเสมอ

## ขั้นตอนที่ ๔

สื่อสารภายในองค์กร สร้างความ  
เข้าใจอย่างทั่วถึง สื่อสาร  
ภายนอกองค์กรสร้าง  
ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า



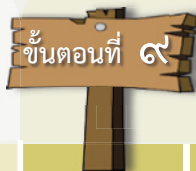
## ขั้นตอนที่ ๕

สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ  
ไม่เอาเปรียบคู่ค้า  
เพิ่มภูมิคุ้มกันในการแข่งขัน



## ขั้นตอนที่ ๖

สร้างหุ้นส่วนการพัฒนา  
เป็นที่พึ่งของชุมชน สังคมได้



# ขั้นที่ ๑

## วิเคราะห์บททบทวนตนเองอย่างเป็นระบบ รอบคอบ รอบด้าน

วิเคราะห์บททบทวนตนเองอย่างเป็นระบบ ครบถ้วน และครอบคลุมทุกปัจจัยบนพื้นฐานของความรู้ หลักวิชาการ ทั้งการวิเคราะห์บททบทวนภายในองค์กร ธุรกิจ และสถานการณ์โดยรอบทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมที่เกี่ยวข้อง หรือมีผลกระทบต่อธุรกิจ เพื่อประเมินศักยภาพขององค์กร รู้จุดแข็ง จุดอ่อน ความท้าทายในอนาคต ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละกลุ่ม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน หรือแนวทางในการดำเนินธุรกิจให้เติบโต และเตรียมพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง

๑



**ความเชี่ยวชาญในการดำเนินธุรกิจ** ประเมินความสามารถขององค์กรว่าองค์กรมีความเชี่ยวชาญในด้านใด เพื่อมุ่งมั่นกับธุรกิจที่องค์กรมีความถนัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

**ด้านพนักงาน** วิเคราะห์บททบทวน จำนวน และศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของพนักงาน และการจัดคนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ว่ามีความเพียงพอเหมาะสมแล้วหรือไม่



๒

๓



**ด้านลูกค้า** วิเคราะห์ว่าลูกค้าเป้าหมายคือกลุ่มใด ในบางครั้งบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้ออาจจะไม่ได้ใช้สินค้าหรือบริการโดยตรง

**ด้านผู้ถือหุ้น** วิเคราะห์บทบาทว่าผู้ถือหุ้นมีแนวทางหรือแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับธุรกิจ เพื่อวางแผนทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ นำไปสู่กระบวนการสร้างความเข้าใจและสร้างความมั่นใจให้กับผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับแนวทางการธุรกิจ



๔

๕



**ด้านการเงิน** ทบทวนถึงสภาพการเงินที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ทั้งรายรับและรายจ่าย โดยในด้านรายรับ ควรพิจารณาถึงแหล่งที่มาของรายได้ ลักษณะของรายได้ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนและสร้างภูมิคุ้มกันให้กับธุรกิจ ถ้าธุรกิจใดมีรายได้เพียงทางเดียวและไม่มีการวางแผนที่ดีพอ เมื่อเกิดวิกฤติอาจประสบปัญหาได้ ด้านรายจ่าย ควรวิเคราะห์ทบทวนสัดส่วนรายจ่ายที่เกิดขึ้นทั้งหมด เพื่อนำไปสู่การลดรายจ่ายที่ไม่จำเป็น

**ด้านสินค้าหรือบริการ** วิเคราะห์แนวโน้มตลาดทิศทางความต้องการ มาตรฐานสินค้าหรือบริการ เพื่อให้เกิดการส่งมอบสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน ให้แก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งถือได้ว่าเป็นหลักจริยธรรมที่ดีของการดำเนินธุรกิจ



๖

๗



**ด้านปัจจัยการผลิต** สำรวจปัจจัยการผลิต อาทิ วัตถุดิบ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องจักร ให้เพียงพอและมีคุณภาพดีพร้อมใช้งาน วิเคราะห์ถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่อาจนำมาปรับใช้ในธุรกิจอย่างเหมาะสม ในด้านวัตถุดิบหรือวัสดุในการผลิต ควรวิเคราะห์เปรียบเทียบในเรื่องของราคา คุณภาพ ประโยชน์ใช้สอย เพื่อให้ธุรกิจได้วัตถุดิบหรือวัสดุในราคาที่เหมาะสมและคุณภาพดี ทั้งนี้ อาจคำนึงถึงแหล่งการจัดหาวัตถุดิบหรือวัสดุในชุมชนรอบสถานที่ตั้งของธุรกิจด้วย เพื่อให้เกิดการประหยัดในการขนส่งและยังสนับสนุนการค้าในชุมชนด้วย

**ด้านการมอบคุณค่าหรือบริการ** มีความเหมาะสม  
กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย มีความคุ้มค่า ส่งถึงกลุ่มเป้าหมาย  
ได้ตรงเวลา รวดเร็ว สินค้าครบถ้วนสมบูรณ์



### แนวทางการสำรวจตนเอง

- ☐ วิเคราะห์องค์กรด้วยความซื่อตรง มองอย่างทะลุ ไม่เข้าข้างตนเอง รู้จักองค์กรอย่างลึกซึ้ง
- ☐ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ประมวลผล วิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีความน่าเชื่อถือ
- ☐ สังเคราะห์ สรุปผล และนำสู่การวางแผนทางการพัฒนาองค์กรธุรกิจ ในทุกมิติ
- ☐ ติดตามข่าวสาร สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของตนเองและ เก็บข้อมูลสม่ำเสมอ



ด้านบุคลากร

- ☐ ติดตามข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ
- ☐ คำนึงถึงผลประโยชน์ที่เป็นธรรมของผู้ถือหุ้น
- ☐ มีการนำข้อมูลของพนักงานในทุกระดับมาวิเคราะห์ ทบทวน ทั้งพนักงานประจำและไม่ประจำ

- ☐ วิเคราะห์ประเมินความรู้ความสามารถของพนักงานอย่างเป็นธรรม มีหลักการที่น่าเชื่อถือ
- ☐ ในการวิเคราะห์เพื่อหาปริมาณพนักงานที่เหมาะสมนั้น ควรคำนึงถึง ระยะเวลาการทำงานให้มีความเหมาะสมด้วย
- ☐ หากจำเป็นต้องเพิ่มพนักงาน ควรมีการวิเคราะห์ถึงความต้องการ ที่แท้จริงและจัดหาบุคลากรในตำแหน่งที่มีความจำเป็น
- ☐ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่วิเคราะห์ทบทวนได้อย่างเป็นระบบ

- ☐ ติดตามข้อมูลข่าวสารด้านการเงินที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ
- ☐ มีการวิเคราะห์ให้ถึงแหล่งที่มาของรายรับที่ชัดเจน ครบถ้วนในทุกแหล่ง
- ☐ มีการเก็บข้อมูลทางการเงินอย่างสม่ำเสมอ เป็นระบบ
- ☐ วิเคราะห์สัดส่วนกระแสเงินสดที่ได้รับ เพื่อประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
- ☐ วิเคราะห์การใช้จ่ายอย่างละเอียดให้ครบถ้วนทุกด้าน
- ☐ จัดทำรายการการใช้จ่ายอย่างละเอียด เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการหาแนวทางลดรายจ่าย
- ☐ มีการจัดสรรเงินรายได้บางส่วน สำหรับใช้ในการลงทุนหรือขยายกิจการ เพื่อลดภาระจากการกู้ยืม
- ☐ มีการจัดสรรเงินรายได้บางส่วน สำหรับใช้ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้กับธุรกิจ
- ☐ วิเคราะห์หาปัจจัยที่สำคัญถึงแนวโน้มในการที่จะก่อให้เกิดการกู้ยืมเงินในอนาคต



- ☐ วิเคราะห์ประเมินความพร้อมของปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ ทั้งวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร
- ☐ มีการวิเคราะห์ประเมินความเพียงพอของปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ ทั้งวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องจักร
- ☐ คำนึงถึงความพร้อมและความจำเป็นในการจัดหาปัจจัยการผลิตใหม่
- ☐ ประเมินความคุ้มทุน หากต้องมีการจัดหาปัจจัยการผลิตใหม่
- ☐ คำนึงถึงการพัฒนาทักษะพนักงานในการซ่อมบำรุง หากต้องมีการจัดหาปัจจัยการผลิตใหม่
- ☐ วิเคราะห์เปรียบเทียบราคา คุณภาพ การใช้ประโยชน์ ของปัจจัยการผลิต เพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยการผลิตที่ราคาเหมาะสม มีคุณภาพ
- ☐ วิเคราะห์สิ่งที่เหลือจากกระบวนการผลิต ว่าสามารถนำมาเพิ่มมูลค่าได้หรือไม่



ด้านสินค้า  
หรือบริการ

- ☐ วิเคราะห์สินค้าหรือบริการว่าสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ตรงกลุ่มเป้าหมายหรือไม่
- ☐ วิเคราะห์อย่างละเอียดรอบคอบ เพื่อหาลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่แท้จริงของธุรกิจ เช่น บุคคลที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อ

- ☐ วิเคราะห์แนวโน้มความต้องการของลูกค้าในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อถือได้
- ☐ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการเปิดตลาดกับกลุ่มลูกค้าที่มีความหลากหลาย เพื่อกระจายความเสี่ยง ในกรณีทำธุรกิจผูกขาดกับลูกค้าเพียงกลุ่มเดียว
- ☐ ทบทวนระบบการประเมินการตรวจสอบมาตรฐานสินค้าหรือบริการอย่างสม่ำเสมอ และปรับปรุงให้ดีขึ้น
- ☐ ติดตามข่าวสารและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการของธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ
- ☐ ทบทวนการสื่อสารว่าได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการครบถ้วนหรือไม่
- ☐ ทบทวนช่องทางการส่งมอบว่ามีความเหมาะสมกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายหรือไม่
- ☐ ควรคำนึงถึงความคุ้มทุนและการใช้ทรัพยากร หากจำเป็นต้องมีการเปิดช่องทางส่งมอบสินค้าเพิ่ม
- ☐ ติดตามและเก็บข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับทิศทางการสื่อสารในอนาคต เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนธุรกิจ
- ☐ นำข้อมูลที่เชื่อถือได้ ผ่านการกลั่นกรองมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ



ด้านช่องทางการ  
สื่อสารและส่งมอบ



## ขั้นที่ ๒

### วางแผนทางการดำเนินธุรกิจ

ด้วยกระบวนการความคิด (Mind Set) ที่คำนึงถึงหลักความพอประมาณ ความมีเหตุผล การมีภูมิคุ้มกันที่ดี ใช้ความรู้รอบรู้ ความรอบคอบ ความระมัดระวัง ยึดหลักคุณธรรม เพื่อมุ่งไปสู่ “ความสมดุล มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน และมีความสุข” มองถึงกำไรในระยะยาว ดำเนินธุรกิจให้เติบโตควบคู่กับการดูแลสังคม สิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย



๑. เลือกทำธุรกิจบนพื้นฐานศักยภาพและความเชี่ยวชาญ เพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างมั่นคง แข็งแรง และควรลดบทบาทในธุรกิจที่องค์กรไม่ถนัดเพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยง

๒. ใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุด

จัดการของเสียที่เกิดขึ้นไม่ให้สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมตามหลัก 3R ได้แก่ Reduce (ลดการใช้ทรัพยากร และการเกิดของเสียตลอดกระบวนการผลิต) Reuse/Recycle (นำกลับไปใช้ซ้ำในกระบวนการผลิต) และ Replenish (ฟื้นฟูหรือหาทางเลือกใหม่ที่ไม่ส่งผลกระทบต่อหรือมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยกว่าเดิม)



**๓. บริหารจัดการความเสี่ยง** โดยนำหลักความมีเหตุผล ความพอประมาณ มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ทุกการตัดสินใจต้องมีหลักวิชาการและมีเหตุผล เพื่อเลือกสิ่งที่ดีและเหมาะสมกับธุรกิจ มีการวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคมอย่างต่อเนื่อง ยึดหลักความพอดี ไม่มากไม่น้อยเกินไป ไม่ลงทุนเกินตัวหรือลงทุนในสิ่งที่เสี่ยง เตรียมพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง ที่อาจเกิดขึ้น โดยมีการประเมินความสามารถและทรัพยากรของตนเอง อย่างสม่ำเสมอ ไม่หวังผลประโยชน์ระยะสั้นที่อาจเป็นเหตุให้เกิดความเสี่ยงทางธุรกิจ

**๔. ยึดหลักจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ** เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมทั้ง ด้านเศรษฐกิจ สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม อาทิ (๑) การมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบต่อ (๒) ยึดถือผลประโยชน์ของประเทศชาติ เหนือกว่าประโยชน์ส่วนตนและไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (๓) ยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม และถูกกฎหมาย (๔) ให้บริการประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัย และไม่เลือกปฏิบัติ (๕) ให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน อย่างครบถ้วนและไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง (๖) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ และ (๗) ยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพขององค์กร ทั้งนี้ ในการดำเนินธุรกิจควรเชื่อมโยง กิจกรรมในกระบวนการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องประสานควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) อย่างต่อเนื่อง และจริงจัง

**๕. มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance)** มุ่งกำกับ ดูแลธุรกิจให้บริหารงานอย่าง โปร่งใส เปิดเผย ตรวจสอบได้ และเป็นธรรมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยมีคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหาร ระดับสูงประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี อาจมีการจัดทำเป็น คู่มือแนวทางปฏิบัติ โดยมีหลักสำคัญ ๖ ประการ ได้แก่



# Good Corporate Governance

๑

## Accountability

รับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตนเอง สามารถชี้แจงอธิบายการตัดสินใจนั้นได้

๒

## Effectiveness

มุ่งสู่ความเป็นเลิศ พัฒนา นวัตกรรมที่มีคุณค่า

๓

## Integrity

ซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่าง เท่าเทียมและเป็นธรรม

๔

## Transparency

โปร่งใสในการดำเนินงาน สามารถตรวจสอบได้ และ มีการเปิดเผยข้อมูลอย่าง โปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

๕

## Create Long-term Value

การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ องค์การในระยะยาว

๖

## Ethics & Moral

การมีจริยธรรมและ จรรยาบรรณในการ ดำเนินธุรกิจ



## แนวทางการสำรวจตนเอง

- ☐ ประกอบธุรกิจในด้านที่ตนเองถนัดและเชี่ยวชาญ
- ☐ มองถึงกำไรระยะยาว
- ☐ ธุรกิจเติบโตควบคู่กับการดูแลสังคม สิ่งแวดล้อม
- ☐ ลงทุนไม่เกินความสามารถในการชำระหนี้
- ☐ การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีคุณค่าสูงสุด
- ☐ ดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ เปิดเผยข้อมูลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส
- ☐ มีแผนบริหารความเสี่ยงที่รอบคอบ รัดกุม ทันต่อทุกสถานการณ์ พร้อมปรับตัวรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้น
- ☐ มีแผนการบริหารการเงิน การใช้จ่ายที่รอบคอบ ชัดเจน ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน
- ☐ กำหนดราคาสินค้าและบริการอย่างเป็นธรรม
- ☐ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่ครบถ้วน
- ☐ การเคารพต่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ☐ การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการ
- ☐ ขยายตลาดเมื่อมีความพร้อม (มีตลาดรองรับ มีกำลังคนที่มีทักษะ มีทุนดำเนินการ)
- ☐ ส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ
- ☐ องค์กรมีค่านิยมหรือนโยบายในการสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) ที่เป็นรูปธรรม ในกระบวนการดำเนินธุรกิจ
- ☐ มีการสื่อสารกับพนักงานในองค์กรทุกระดับเพื่อสร้างความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อสังคม
- ☐ สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม

## ขั้นที่ ๓

### วางแผนการบริหารจัดการองค์กร

วางแผนทางการบริหารจัดการองค์กรทั้งในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และการสร้างวัฒนธรรม ค่านิยม อุดมการณ์ และจรรยาบรรณขององค์กร เป็นแนวทางยึดถือปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นตัวผลักดันให้การทำธุรกิจอยู่ดำเนินไปสู่ความสมดุล และยั่งยืนประกอบด้วย

๑

**กำหนดอุดมการณ์/ค่านิยม/วัฒนธรรมขององค์กร** เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างกรอบความคิด และความเชื่อที่นำไปสู่พฤติกรรม และแนวทางปฏิบัติร่วมกันของคนในองค์กร เช่น

**อุดมการณ์ :** เป็นการตั้งอุดมการณ์ขององค์กร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรร่วมกันยึดถือและปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตั้งมั่นว่าจะดำเนินธุรกิจด้วยความเป็นธรรม การส่งมอบสินค้าที่ดีมีคุณภาพสู่ลูกค้า ยึดถือในความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และประเทศ เป็นต้น



**ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร :** เป็นการวางกรอบบรรทัดฐานในองค์กรเพื่อให้ทุกคนในองค์กรยึดถือและปฏิบัติตาม เช่น การให้คุณค่ากับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การคัดเลือกคนดีเข้ามาร่วมงาน การส่งเสริมสร้างค่านิยมการแบ่งปันสู่สังคม การกำหนดคุณลักษณะร่วมของคนในองค์กร เป็นคนดี มีความรับผิดชอบต่อ ชัยัน ซื่อสัตย์ อดทน เป็นคนเก่ง มีความรู้ มีความเชี่ยวชาญ ค่านิยมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เป็นต้น

๒

## พัฒนาศักยภาพบุคลากร โดย

การเลือกสรรต้องผ่านกระบวนการคัดเลือกที่มี โปร่งใส เป็นธรรม มุ่งคัดเลือกพนักงานที่มีทั้ง ความสามารถและคุณธรรมควบคู่กัน หรือ เลือกคนที่ดีและเก่ง รับฟังความคิดเห็นของ พนักงานมาปรับปรุงองค์กรและตอบสนอง ความต้องการของพนักงานได้อย่างตรงจุด



ดูแลค่าจ้างและสวัสดิการที่เหมาะสม มีการจัดทำทิศทางและแผนพัฒนา พนักงานให้มีทั้งความสามารถและคุณธรรมควบคู่กันผ่านหลักสูตร ฝึกอบรมที่ทันสมัย สร้างความรู้ ความเข้าใจในปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียงเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานและการดำเนินวิถีประจำวัน จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความผูกพันให้พนักงานมีความรักองค์กรและจงใจให้ ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ



๓

## กำหนดตัวชี้วัด (KPI)

ทั้งในระดับองค์กร สายงาน ส่วนงาน จนถึงตัวชี้วัด รายบุคคล เพื่อให้การ ดำเนินงานได้มาตรฐานตาม ที่กำหนด และผู้บริหาร

สามารถใช้ในการติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อการปรับปรุง ผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น ในบางองค์กรได้ระบุให้การจัดทำตัวชี้วัด รายบุคคล มีตัวชี้วัดที่สะท้อนการทำการกิจกรรมเพื่อสังคมของแต่ละบุคคลด้วย

## แนวทางการสำรวจตนเอง



### การบริหารจัดการ ทรัพยากรบุคคล

- ☐ สรรหาพนักงานด้วยระบบการคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม เพื่อให้ได้พนักงานที่เป็นทั้ง “คนดี” และ “คนเก่ง”
- ☐ ใช้พนักงานเท่าที่จำเป็น จัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะงาน
- ☐ มีแผนโยกย้ายในแต่ละวิชาชีพเพื่อให้โอกาสพัฒนาตนเองและมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน โดยคำนึงถึงการรักษาไว้ซึ่งเทคโนโลยีและความรู้เฉพาะด้านของธุรกิจ
- ☐ ดูแลพนักงานอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม โดยใช้ระบบคณะกรรมการมีการประชุมเป็นประจำและยึดถือระบบความสามารถเป็นหลัก
- ☐ พัฒนากองทุนทุกวิชาชีพ ทุกระดับ ทุกคน อย่างเพียงพอและต่อเนื่อง ทั้งเรื่องงานในหน้าที่ ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ
- ☐ บริหารค่าจ้างและผลตอบแทนโดยยึดหลักความเป็นธรรม ความเหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสอดคล้องกับความสามารถของพนักงานเป็นรายบุคคล
- ☐ พนักงานควรได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการชี้แจงอย่างสม่ำเสมอและตรงไปตรงมา เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง
- ☐ จัดสวัสดิการให้เหมาะสมกับประโยชน์และความจำเป็นของพนักงานส่วนใหญ่ โดยคำนึงถึงความสามารถของบริษัทประกอบด้วย และดูแลปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม เศรษฐกิจ และความจำเป็นของธุรกิจ



### แนวทางปฏิบัติ ของผู้นาองค์กร

- ☐ มีความรับผิดชอบ
- ☐ โปร่งใสตรวจสอบได้
- ☐ ยึดมั่นในกรอบของกฎหมาย
- ☐ ซื่อสัตย์ โอบอ้อมอารีต่อพนักงาน
- ☐ มีความเพียร ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค

- ☐ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรและพนักงาน
- ☐ มีจิตสาธารณะ คำนึงถึงประโยชน์สังคม สิ่งแวดล้อม
- ☐ คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งระบบ
- ☐ ต้องการแบ่งปัน : แบ่งปันความรู้ แบ่งปันให้สังคม



### แนวทางปฏิบัติ ของพนักงาน

- ☐ มีทัศนคติเชิงบวก สามารถทำงานเป็นทีมได้
- ☐ เปิดใจ พร้อมรับสิ่งใหม่ๆ
- ☐ ต้องการให้องค์กรเกิดการพัฒนา
- ☐ ต้องการพัฒนา เรียนรู้ปรับปรุงตัวตลอดเวลา
- ☐ ซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ
- ☐ ต้องการแบ่งปัน : แบ่งปันความรู้ แบ่งปัน  
สู่ชุมชน และสังคม
- ☐ ขยัน มุ่งมั่นในการทำงาน



## ขั้นที่ ๕

## การสื่อสารองค์กร

การสื่อสารองค์กรเป็นกลยุทธ์ หรือกระบวนการที่จะนำไปสู่การรับรู้ เรียนรู้ ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรตั้งแต่ระดับนโยบายไปจนถึงระดับปฏิบัติการ รวมทั้งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่องค์กรนำมาใช้ในการนำเสนออัตลักษณ์ขององค์กร (Corporate Identity) และภาพลักษณ์ขององค์กร (Corporate Image) กับบุคคลภายนอกองค์กร ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า ประชาชนและสังคมได้อีกด้วย



**การสื่อสารภายในองค์กร** : การสื่อสารภายในองค์กรเป็นขั้นตอนที่สำคัญสำหรับพนักงาน และเป็นพื้นฐานส่วนหนึ่งที่จะทำให้องค์กร บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ขององค์กร รวมทั้งเป็นการกำกับดูแลตนเอง ที่ดีในการปฏิบัติงานโดยรวม ซึ่งระบบการสื่อสารภายในองค์กร มีทั้งระบบ การสื่อสารทางตรงและทางอ้อม ดังนี้



**การสื่อสารทางตรง** รูปแบบการสื่อสารควรใช้วิธีการที่หลากหลาย ทั้งแนวตั้ง แนวราบ และแบบข้ามสายงานเพื่อถ่ายทอดกลยุทธ์ขององค์กรสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ และแผนระดับหน่วยงานและระดับบุคคล การปฏิบัติตามแผนงานและโครงการ ตัวชี้วัดของแต่ละแผนปฏิบัติการ ตลอดจนบทบาท

หน้าที่ของบุคลากรต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เครื่องมือ อุปกรณ์ และวิธีการต่างๆ มาใช้เป็นกลไกในการช่วยให้การสื่อสารประสบผลสำเร็จ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต เว็บบอร์ด กระดานข่าวสาร เอกสารข่าวภายใน บ้ายประกาศ หรือการประชุมเพื่อสั่งการ มอบหมายงาน ทั้งนี้ การสื่อสารที่ดีควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) อันจะช่วยสะท้อนข้อมูลไปมาระหว่างผู้บริหารซึ่งเป็นผู้กำกับนโยบายและพนักงานระดับปฏิบัติการ ผลที่เกิดขึ้นคือ ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญ ได้รับการยอมรับ และได้รับการดูแลเอาใจใส่จากผู้บริหาร

**การสื่อสารทางอ้อม** หมายถึง ท่าทีการแสดงออกของผู้บริหารที่พึงมีต่อพนักงานในโอกาสที่เหมาะสม ซึ่งการแสดงออกด้วยวิธีการนี้เป็นวิธีการที่ไม่ต้องลงทุนด้วยงบประมาณหรือทรัพยากรใดๆ แต่สามารถสร้างผลกระทบที่มีพลังมหาศาลได้อย่างคาดไม่ถึง ผู้บริหารจึงควรใช้ประโยชน์จากการสื่อสารทางอ้อมให้มากที่สุด เช่น การถามไถ่สภาพความเป็นอยู่ สารทุกข์สุขดิบ การใช้โรงอาหารร่วมกับพนักงาน การกล่าวแสดงชมเชย แสดงความยินดีกับพนักงานที่ประสบความสำเร็จ ให้กำลังใจ ให้คำแนะนำ เป็นต้น





**การสื่อสารภายนอกองค์กร :** การสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า คู่ค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประชาชน ชุมชนและสังคม โดยการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ที่ดีที่น่าประทับใจ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการทำงาน การให้บริการ และทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจเพิ่มขึ้น

เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร ช่วยรักษากลุ่มลูกค้าผู้รับบริการเก่า และยังเป็นการดึงดูดให้มีลูกค้าผู้รับบริการใหม่เพิ่มขึ้นอีกด้วย

### แนวทางการสำรวจตนเอง



การสื่อสาร  
ภายในองค์กร

- ☐ ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยสื่อไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้เข้าใจและนำไปปฏิบัติ
- ☐ การสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ทั้งรูปแบบการสื่อสารแนวดิ่ง แนวราบและข้ามสายงานโดย

เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นสะท้อนกลับ

- ☐ กระบวนการและช่องทางการสื่อสารที่ครอบคลุม เหมาะสมกับทุกกลุ่ม ทุกระดับ และเป็นการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- ☐ การประเมินผลการสื่อสาร การรับรู้และความเข้าใจวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ขององค์กร อันจะส่งผลให้การดำเนินการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

- ❑ ช่องทางในการให้ข้อมูลข่าวสารที่มีความหลากหลายและเข้าถึงลูกค้าผู้รับบริการ คู่ค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยข้อมูลข่าวสารต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้และทันกาล
- ❑ ช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าผู้รับบริการ คู่ค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีประสิทธิภาพ
- ❑ การสำรวจความพึงพอใจ และจัดทำรายงานผลความพึงพอใจ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานขององค์กร
- ❑ ระบบ/วิธีการ ในการเปิดช่องทางให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง หรือลูกค้า คู่ค้าได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมร่วมกัน
- ❑ กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าผู้รับบริการ คู่ค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



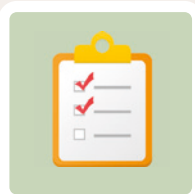
การสื่อสาร  
ภายนอกองค์กร



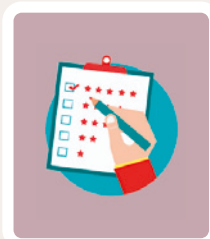
## ขั้นที่ ๕

### การติดตามประเมินผล และปรับเปลี่ยน

การติดตามประเมินผลการดำเนินการ เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่า การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง และสามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องตามเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่วางเอาไว้ รวมทั้งมีข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า รวมทั้งสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ



**การสำรวจความคิดเห็น** ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
กลุ่มต่างๆ อาทิ ลูกค้า คู่ค้า ชุมชนโดยรอบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบความคิดเห็นของแต่ละฝ่าย และใช้เป็นข้อมูลในการปรับเปลี่ยน พัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น



**การสำรวจภาพลักษณ์ขององค์กร**  
เป็นประจำทุกปี เพื่อองค์กรจะได้นำข้อมูลไปวางแผนสร้างภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ องค์กรที่มีภาพลักษณ์ที่ดีย่อมส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค

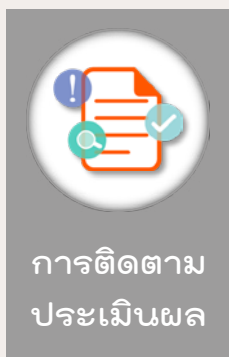


**การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า**  
อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับสินค้าและบริการที่ได้ดำเนินการอยู่ ไปวางแผนเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น



**การกำหนดตัวชี้วัด (KPI)** ทั้งในระดับองค์กร สายงาน ส่วนงาน จนถึงตัวชี้วัดรายบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานได้มาตรฐานตามที่กำหนดและใช้ในการติดตามประเมินผล ซึ่งเมื่อนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวัดมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด หากผลการดำเนินการต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ต้องมีการตรวจสอบว่ามาจากสาเหตุใด ทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อหาสาเหตุและดำเนินการแก้ไข

### แนวทางการสำรวจตนเอง



- ☐ มีการวางระบบการติดตามและประเมิน
- ☐ มีตัวชี้วัด (KPI) ทั้งในระดับองค์กร สายงาน ส่วนงาน จนถึงตัวชี้วัดรายบุคคล
- ☐ การจัดทำรายงานผลเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ
- ☐ การวางแผนทางปรับเปลี่ยน พัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีขึ้น

## ขั้นที่ ๒

### พัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยเน้น การพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กร อย่างต่อเนื่อง ทันท่วงทีต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การมี องค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล โดยรูปแบบการทำงานเป็นทีม สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจ เปิดโอกาสให้ทีมงาน มีอำนาจในการตัดสินใจ เพื่อส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม และการสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความเข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับ สถานะการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งแนวทางในการสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

๑

**บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)** การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็น จุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ



๒

**แบบแผนทางความคิด (Mental Model)** ความเชื่อ ทักษะคิด แสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient- EQ) ที่ได้จากการสั่งสม ประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วิเคราะห์ ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ อย่างเหมาะสม



๓



**การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** เพื่อสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

๔



**การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)** การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงาน ทำให้มีการถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ

๕



**การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)** ความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวมได้อย่างเข้าใจ แล้วสามารถมองเห็นระบบย่อยที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน





## แนวทางการสำรวจตนเอง



### พัฒนาสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้

- ☐ องค์กรมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร นโยบาย กลยุทธ์ และแผนงานในการสนับสนุน การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ☐ พนักงานขององค์กร มีความสนใจและ ใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ และใช้ความรู้เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- ☐ มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต มีการบันทึกข้อมูลเป็นกรณีศึกษา ให้พนักงานในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาด ที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต
- ☐ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของพนักงานในองค์กร
- ☐ มีการเรียนรู้จากผู้อื่น โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview) การสังเกต (Observation) ฯลฯ
- ☐ องค์กรมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming (PDCA : Plan-Do-Check-Action)
- ☐ มีการทดลองปฏิบัติในสิ่งใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing Program

## บันทึก ๗

### สร้างความสามารถในการแข่งขัน



การสร้างความสามารถในการแข่งขันนี้มีความหมายใน ๒ ลักษณะ คือ (๑) การแข่งขันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป (๒) การแข่งขันเพื่อขยายธุรกิจ โดยธุรกิจจะมีการแข่งขันในรูปแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของธุรกิจ ณ ขณะนั้น ซึ่งการที่จะรู้ว่าธุรกิจจะต้องแข่งขันรูปแบบใดนั้น

ต้องเริ่มด้วยการวิเคราะห์ทบทวนตนเองในปัจจุบัน (เป็นการวิเคราะห์ทบทวนตนเองตามก้าวที่ ๑) เพื่อให้รู้ศักยภาพของธุรกิจตนเองว่าอยู่ในระดับใด จุดอ่อนจุดแข็งที่มีอยู่ในตอนนี้มีสิ่งใดบ้าง ตัวอย่างเช่น บางธุรกิจเมื่อดำเนินไปได้ระยะเวลาหนึ่งอาจประสบปัญหาว่า สินค้าหรือบริการที่ดำเนินอยู่นั้นไม่สามารถตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าได้อีกต่อไป ธุรกิจจำเป็นต้องจะต้องปรับเปลี่ยนและสร้างความสามารถในการแข่งขันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในระยะยาวอย่างยั่งยืน เป็นต้น ดังนั้น เป้าหมายของการสร้างความสามารถในการแข่งขันในขั้นตอนนี้ เป็นการทบทวนประเมินสถานการณ์ของตนเองอย่างมีเหตุผล รู้จักประมาณตนเองว่าควรมีการแข่งขันในรูปแบบใด เพราะคำตอบของความสำเร็จของธุรกิจแบบของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับกำไรสูงสุด แต่เป็นความมั่นคง ยั่งยืน และการมีความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ ภายใต้สถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไปในระยะยาวได้



๑

## การสร้างความสามารถในการแข่งขัน กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ธุรกิจจึงต้องวิเคราะห์ทบทวนองค์กรตามขั้นตอนที่ ๑ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่บ่งบอกถึงสถานการณ์ของธุรกิจว่าอยู่สถานะใด มีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร และให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ทบทวนสถานการณ์ภายนอกที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของตนเองให้มากขึ้น

เมื่อธุรกิจทราบเป้าหมายแล้วว่าต้องสร้างความสามารถในการแข่งขันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ธุรกิจจะต้องดำเนินการปรับแนวทางการดำเนินธุรกิจใหม่ ตามขั้นตอนที่ ๒ เพื่อให้ได้แนวทางที่สอดคล้องกับสถานการณ์ มีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับคนในองค์กรได้ทราบ และร่วมกันขับเคลื่อนธุรกิจไปในทิศทางเดียวกัน ตามขั้นตอนที่ ๔ และในระหว่างนั้นต้องมีการติดตาม ประเมินผลตามขั้นตอนที่ ๕ อย่างสม่ำเสมอ และเมื่อสถานการณ์ของธุรกิจได้เปลี่ยนไป ธุรกิจมีความมั่นคงในระดับหนึ่ง มีจุดแข็งและสามารถควบคุมจุดอ่อนได้แล้ว ธุรกิจอาจจะคิดในสิ่งที่ไกลกว่าเดิม คือ การขยายธุรกิจให้เติบโตไปข้างหน้าได้



## ๒

## การสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพื่อขยายธุรกิจ



ธุรกิจที่คิดจะขยายธุรกิจนั้น เมื่อมีการวิเคราะห์ทบทวนตนเองตามขั้นตอนที่ ๑ แล้ว ผลที่ได้จะต้องบ่งบอกได้ว่าธุรกิจมีความพร้อมในทุกด้าน มีความมั่นคง สามารถทำกำไรได้พอสมควร มีจุดแข็งที่สำคัญรู้และสามารถแก้ไขจุดอ่อนที่เกิดขึ้นได้ ธุรกิจจึงสามารถคิดต่อยอดธุรกิจต่อไปได้ หากธุรกิจคิดจะขยายตัวในขณะที่ตนเองยังไม่พร้อมนั้น อาจประสบปัญหาที่มากขึ้นได้และธุรกิจอาจจะหยุดชะงักหรือปิดตัวลงได้ ทุกก้าวของการดำเนินธุรกิจต้องดำเนินอย่างรอบคอบ รัดกุม และต้องทำอย่างประมาทตนเอง เพื่อให้ธุรกิจมีความมั่นคง ยั่งยืนต่อไปในระยะยาว



๑) ธุรกิจต้องรู้ว่าจะขยายธุรกิจไปในทิศทางใด เช่น ต้องการขยายตลาดลูกค้าใหม่ หรือขยายรูปแบบของสินค้าหรือบริการใหม่กับลูกค้ากลุ่มเดิม เป็นต้น เมื่อทราบแล้วว่าจะขยายธุรกิจไปในทิศทางใด ธุรกิจจะต้องวิเคราะห์หาข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะความต้องการของลูกค้า ลักษณะพื้นที่ ยิ่งหากจะขยายไปในต่างประเทศ ต้องวิเคราะห์ให้ครบทุกด้าน คำนึงถึงทุกประเด็น ข้อกฎหมาย ข้อห้ามต่างๆ เป็นต้น

๒) รู้ว่ามีผู้ประกอบการรายใดในประเภทธุรกิจเดียวกัน การดำเนินธุรกิจไม่ควรประมาท และควรเป็นการแข่งขันที่เป็นธรรม และสร้างสรรค์ ธุรกิจควรมีการวิเคราะห์ผู้ประกอบการประเภทเดียวกัน เพื่อให้ธุรกิจของตนเองเกิดการพัฒนาดังต่อไปนี้และวางแผนการรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน ต้องสร้างนวัตกรรมในสินค้าและบริการในประเภทเดียวกันให้กับสังคม

๓) เปรียบเทียบสิ่งที่ธุรกิจต้องการขยายกับสิ่งที่ธุรกิจมีอยู่ เพื่อนำไปสู่กระบวนการปรับเปลี่ยนยุทธวิธีในการดำเนินธุรกิจให้พร้อมต่อการพัฒนา ตามขั้นตอนที่ ๒ และสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับคนในองค์กรได้ทราบว่าธุรกิจจะพัฒนาไปในทิศทางใด โดยควรสร้างความตระหนักให้กับคนในองค์กรว่าการพัฒนาธุรกิจใหม่ในตลาดต้องมีความโปร่งใส ที่โปร่งใสเป็นธรรม ทั้งนี้การสื่อสารจะทำให้คนในองค์กรรู้หน้าที่ของตนเองในการพัฒนา และในระหว่างนั้นต้องมีการติดตามประเมินผลการดำเนินธุรกิจตามขั้นตอนที่ ๕ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้



## แนวทางการสำรวจตนเอง



พัฒนาศักยภาพองค์กรให้รองรับ  
กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

- ☐ วิเคราะห์ตนเองอย่างซื่อตรง มองอย่างทะลุ ไม่เข้าข้างตนเอง รู้จักตนเองอย่างลึกซึ้ง
- ☐ มีการเก็บรวบรวมข้อมูล ที่วิเคราะห์ทบทวนอย่างเป็นระบบ
- ☐ ข้อมูลในการนำมาวิเคราะห์ต้องผ่านการกลั่นกรอง ประมวลผล มีความน่าเชื่อถือ
- ☐ ติดตามข่าวสาร สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของตนเอง และเก็บข้อมูลสม่ำเสมอ
- ☐ วิเคราะห์สถานการณ์อย่างละเอียด รอบคอบ รัดกุม
- ☐ ประเมินตนเอง เน้นแข่งขันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดได้
- ☐ วิเคราะห์ตนเองด้วยความ ซื่อตรง มองอย่างทะลุ ไม่เข้าข้างตนเอง รู้จักตนเองอย่างลึกซึ้ง
- ☐ มีการเก็บรวบรวมข้อมูล ที่วิเคราะห์ทบทวนเกี่ยวกับ ธุรกิจ ของ ตน เอง อย่าง เป็นระบบ



พัฒนาศักยภาพองค์กร  
เพื่อการขยายธุรกิจ

- ☐ ข้อมูลในการนำมาวิเคราะห์ต้องผ่านการกลั่นกรอง ประมวลผล มีความน่าเชื่อถือ
- ☐ ติดตามข่าวสาร สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของตนเองและเก็บข้อมูลสม่ำเสมอ
- ☐ รู้ความต้องการที่แท้จริงว่าต้องการจะขยายธุรกิจไปในทิศทางใด
- ☐ ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการขยายธุรกิจอย่างละเอียด รอบคอบ ครบคลุม
- ☐ แข่งขันธุรกิจอย่างเป็นธรรม โปร่งใส
- ☐ ขยายธุรกิจไม่เกินกำลังตนเอง
- ☐ เน้นพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นสำคัญ การพัฒนาให้เกิดทุนมนุษย์ จะช่วยให้องค์กรพัฒนาไปได้ในระยะยาว



## ปีที่ ๘

### สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

ไม่เอาเปรียบคู่ค้า เพิ่มภูมิคุ้มกันในการแข่งขัน



พันธมิตรทางธุรกิจ หรือ Strategic Partner หมายถึง คู่ค้าหรือหุ้นส่วน ในธุรกิจที่ทำงานร่วมกันกับองค์กรเพื่อผลสำเร็จของกิจการ การทำธุรกิจ ที่มีความมั่นคงและยั่งยืนควรสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ เป็นกลยุทธ์หนึ่ง ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ช่วยลดต้นทุน ทำให้มีกำไรเพิ่มมากขึ้น โดยรูปแบบของการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจมีหลากหลายวิธี อาทิ การเป็นพันธมิตรร่วมกันระหว่างคู่ค้ากับเจ้าของหรือผู้ผลิตสินค้า ทำให้สามารถสร้างพันธมิตรธุรกิจขึ้น โดยการร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ กับลูกค้า การร่วมธุรกิจกับลูกค้าในรูปของพันธมิตรระยะยาว จะทำให้องค์กรสามารถมีแหล่งรองรับสินค้าได้อย่างสม่ำเสมอ ในระยะเวลายาวนาน ตามสัญญาที่ตกลงร่วมกับลูกค้าไว้ สิ่งที่จะเกิดตามมาจากการได้ร่วมเป็นพันธมิตรกับลูกค้า คือ การลดลงของต้นทุนการตลาดหรือต้นทุนการประชาสัมพันธ์ อีกทั้ง ทำให้เกิดการขยายตัวของส่วนแบ่งตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้



ในขณะที่การสร้างพันธมิตรกับองค์กรไม่แสวงหากำไร อาทิ สถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานวิจัยต่างๆ จะทำให้องค์กรสามารถเข้าถึงผลงานวิจัยหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าการใช้เงินทุนไปซื้อเทคโนโลยีมาโดยตรง รวมทั้งการทำงานร่วมกันกับภาครัฐจะช่วยเปิดโอกาสให้กับธุรกิจได้เข้ามาร่วมโครงการต่างๆ ที่จะช่วยพัฒนาธุรกิจให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันหรือทำให้ธุรกิจแข็งแกร่งขึ้นในด้านการบริหารและจัดการธุรกิจ นอกจากการได้แหล่งความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ จากการเข้าร่วมโครงการหรือเป็นพันธมิตรกับหน่วยงานไม่แสวงหาผลกำไรเหล่านี้แล้ว ผลพลอยได้ที่อาจเกิดขึ้นตามมาคือการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับธุรกิจ หรือการได้รับการประชาสัมพันธ์สู่สังคม ซึ่งการช่วยเหลือสังคมเป็นการประชาสัมพันธ์ให้กับองค์กรธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ



การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจมีองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจสามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ระหว่างคู่พันธมิตรให้คงอยู่ไว้ได้และเกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ คือ (๑) ความไว้วางใจ (๒) ความผูกพัน (๓) ความร่วมมือ (๔) ประสิทธิภาพด้านพันธมิตร และ (๕) หน้าที่

ด้านพันธมิตร นอกจากนี้การที่จะทำให้การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจประสบความสำเร็จมากขึ้น ธุรกิจต้องมีการจัดการกระบวนการเรียนรู้จากพันธมิตรเพื่อนำความรู้ที่ได้รับจากการเป็นพันธมิตรไปใช้ในการพัฒนาความรู้หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้เกิดขึ้นกับองค์กร และช่วยยกระดับการเติบโตของกลุ่มธุรกิจน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการธุรกิจให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืน เพื่อให้ธุรกิจพัฒนาศักยภาพการดำเนินธุรกิจตามมิติในระดับโลกต่อไป

## แนวทางการสำรวจตนเอง



### สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ

- ☐ แสวงหาหุ้นส่วน หรือผู้ที่เหมาะสมในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ และเลือกรูปแบบในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ
- ☐ เจรจาร่วมกันเพื่อสร้างข้อตกลง อาทิ ลงนามสัญญา ธุรกิจร่วมทุน พันธมิตรแบบเข้ามาถือหุ้นระหว่างกัน หรือทำข้อตกลง (MOU)
- ☐ มีการกำหนดกฎเกณฑ์ระเบียบต่างๆ ในการเป็นพันธมิตรร่วมกัน เพื่อให้กลยุทธ์ทางธุรกิจในแต่ละองค์กรสามารถขับเคลื่อนไปในทางเดียวกัน เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่มากขึ้น
- ☐ มีการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจร่วมกัน สร้างความไว้วางใจและยึดมั่นตามข้อตกลงร่วมกัน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจ และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้มากขึ้น
- ☐ มีเวที/ช่องทางแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ของผู้บริหารในแต่ละธุรกิจ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์บริหารธุรกิจที่คำนึงถึงชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม การดำเนินงานของธุรกิจที่เป็นพันธมิตร ในการร่วมมือเป็นพันธมิตรทางธุรกิจร่วมกัน
- ☐ มีการประเมินผลหลังจากเป็นพันธมิตรทางธุรกิจร่วมกัน โดยนำผลที่ได้มาปรับปรุง แก้ไข และต่อยอดแนวทางในการเป็นพันธมิตรร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือและเพิ่มประสิทธิภาพทางธุรกิจร่วมกันในระยะยาว



## บันทึก ๙

### สร้างหุ้นส่วนการพัฒนา เพื่อเป็นที่พึ่งของชุมชน สังคม



เป้าหมายสุดท้ายขององค์กรธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับความสมดุล และยั่งยืน คือ ธุรกิจเติบโตควบคู่กับสังคม ชุมชน อย่างยั่งยืน ดังนั้น องค์กรธุรกิจ ควรสร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย ทั้งจากภาคธุรกิจ หน่วยงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา และภาคประชาสังคม ในลักษณะของหุ้นส่วนการพัฒนา เพื่อเสริมสร้างชุมชน สังคมให้อยู่ร่วมกันอย่างเกื้อกูล มีความสุข ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมได้รับการดูแล โดยดำเนินธุรกิจ อย่างโปร่งใสเป็นธรรม ผลิตสินค้าคุณภาพ ให้การบริการที่ดีก่อนและหลัง การขาย ดูแลพนักงาน ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม อาทิ การมอบทุน/ อุปกรณ์การศึกษา การปลูกป่า การถ่ายทอดองค์ความรู้สู่สังคมผ่านการ ฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนโดยสนับสนุน การพัฒนาแบบองค์รวม (Holistic) ทั้งด้านเศรษฐกิจ สุขภาพ การศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

## แนวทางการสำรวจตนเอง



### สร้างหุ้นส่วนการพัฒนา

- ☐ องค์กรมีความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม
- ☐ องค์กรสนับสนุนทรัพยากรและนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมการพัฒนา ชุมชนและสังคมโดยรวมอย่างยั่งยืน

- ☐ พนักงานและองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสังคม รักษาสาธารณะสมบัติ และสิ่งแวดล้อมด้วยความเต็มใจ โดยไม่หวังผลตอบแทน
- ☐ มีการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน องค์ความรู้หรือนวัตกรรม ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาชุมชนและสังคม ทำให้องค์กรธุรกิจอยู่ร่วมกับชุมชนและสังคม ได้อย่างเกื้อกูล
- ☐ ขยายความร่วมมือการพัฒนาแบบองค์รวม เพื่อให้ชุมชนและสังคม เข้มแข็งและมีความสุขอย่างยั่งยืน



## อ่านข้อมูลประกอบได้ที่

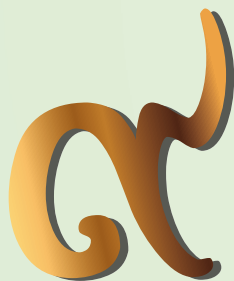
- การบริหารจัดการในศตวรรษที่ ๒๑ โดย ปีเตอร์ เอฟ ดรัตเกอร์
- การบริหารธุรกิจตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดย สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
- จริยธรรมธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์ โดย พรนพ พุกกะพันธุ์
- รายงานการถอดบทเรียนการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงภาคธุรกิจเอกชนของ ๗ องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ และเครือข่าย (Supply Chain) โดย สำนักยุทธศาสตร์ด้านนโยบายสาธารณะ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- รายงานฉบับสมบูรณ์การศึกษาเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดและกระบวนการมาตรฐานในการประเมินองค์กรธุรกิจตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดย ดร.สุขสรวค์ กันตบุตรและคณะ

ภาพประกอบ : <https://pngtree.com>  
<http://www.freepik.com>  
<http://cliparting.com>  
<https://pixabay.com>  
<http://www.freeiconspng.com>  
<http://www.pngall.com>



สำนักยุทธศาสตร์ด้านนโยบายสาธารณะ  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ





อย่าง สู่ความยั่งยืน  
ภาคธุรกิจเอกชน

