

ประสบการณ์การประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
ด้านการบริหารองค์กร

โดย ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล

เลขาธิการมูลนิธิชัยพัฒนา และประธานกรรมการมูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาประเทศตาม  
ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง



ผมพยายามจำกัดตัวผมอยู่ในหัวข้อที่ฝ่ายจัดได้กำหนดให้ผม คือ การบริหารองค์กร เมื่อหัวข้อกำหนดไว้อย่างนี้ก็ครอบคลุม เพราะว่าองค์กรทั้งนั้น หน่วยงานราชการก็องค์กรของ ดร.อำพน ก็องค์กร ดร.อาชว์ ก็องค์กร ท่านสุรยุทธ์บริหาร คณะรัฐมนตรีก็เป็นองค์กร ท่านอำพลด้านเกษตรพอรวมตัวกัน เมื่อไรก็กลายเป็นองค์กร

**หัวใจของเศรษฐกิจพอเพียงมีหลักการเหมือนกับศีล ๕ คือ ไปปฏิบัติที่ไหนก็เหมือนกัน ต่างกันที่วิธีการกระทำหรือเส้นทางเดินที่จะไปถึงเป้าหมายเท่านั้น**

ถ้าจะกล่าวว่าหัวใจของเศรษฐกิจพอเพียงคืออะไร ผมคิดว่าหลักเหมือนกันกับศีล ๕ ครับ ถ้าไปปฏิบัติที่ไหนก็เหมือนกัน คงไม่มีอะไรต่างกัน ประเด็นที่หลายท่านกล่าวมานั้น สะท้อนอยู่อันหนึ่งคือความสับสน ความไม่เข้าใจ ความแตกแยก ยังมียู่เพราะเราคิดมากเกินไป บางคนพยายามเปรียบเทียบกับทฤษฎีต่างประเทศ ตะวันตก อะไรต่างๆ วุ่นวายไปหมด

ผมมักจะกล่าวเสมอว่า สิ่งที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระราชทานให้ นั่นคือ “ธรรมะ” เป็นหลักเกิดใหญ่ๆ เท่านั้นเอง เหมือนกับทฤษฎีใหม่ที่ท่านองคมนตรีอำพลกล่าวมา ท่านก็ออกมาเป็นสูตร ๓๐ : ๓๐ : ๑๐ แล้วก็ดัดแปลง ที่จะมีเท่าไรก็ตามใจ มี ๑๐๐ ไรก็แบ่งมาเลย ๓๐ ใน ๑๐๐ ไรมีเท่าไรก็ประมาณ ๓๐ ไร ผมจำได้ว่ารับสิ่งใหม่ๆ พระองค์ท่านยกตัวอย่างมาเป็น ๑๕ ไร ก็บังเอิญว่าวัดมิ่งคลชัยชื่อที่ได้ ๑๕ ไร เท่านั้นแหละกระทรวงเกษตรก็ประกาศให้ตั้งทฤษฎีใหม่ มีคุณยายคนหนึ่งบอกว่าฉันมี ๑๒ ไร ไม่ได้แล้วเพราะการปฏิบัติไม่ใช่ ๑๕ ไร จะเป็นการขัดพระราชกระแส อย่างนี้เป็นต้น บางคนบอกว่ามี ๑๖ ไร ก็ทำไม่ได้อีกเหมือนกัน เพราะว่ารับสั่งอย่างไรก็จะติดอยู่อย่างนั้น ความจริงไม่ใช่เพราะพระองค์ท่านบอกมาเป็นสูตรเลย ฉะนั้นท่านมีเท่าไรก็ปฏิบัติไปเถิด

**เศรษฐกิจพอเพียง เป็นเพียง “เครื่องมือ” ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรได้ทุกองค์กร เป้าหมายก็เพื่อทำให้เกิดความมั่นคง มีความสมดุล มีความยั่งยืน**

อย่างไรก็ตาม เรื่องเครื่องมือเครื่องมืออื่น ๆ อย่างที่กล่าวกันมาถูกต้องแล้วครับ เศรษฐกิจพอเพียง เป็นเครื่องมือในการบริหารนำเกษตรกรไปสู่เศรษฐกิจพอเพียง เพราะฉะนั้นเมื่อก้าวอย่างนี้แล้ว เศรษฐกิจพอเพียงนั้นเป็นหลัก เป็นเป้าหมายสำคัญที่ใครก็ตาม จะบริหารหน่วยราชการ บริหารองค์กร ธุรกิจ บริหารการเกษตร หรือบริหารอะไรก็ตามแล้วแต่นั้น ผมคิดว่าหลักการเหมือนกันหมด แต่ว่าเกษตรกร มีเครื่องมือพิเศษแถมให้คือ ทฤษฎีใหม่ เพื่อให้เดินไปสู่จุดหมายนั้น แต่อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีใหม่ไม่ใช่ Apply (ประยุกต์) ได้ทั่วไปหมด บางแห่งขุดน้ำไม่ได้ก็แปรสภาพเป็นอย่างอื่นแล้วกันนะครับ ไม่ต้องไป แข่งตัว ผมเห็นบางแห่งดินที่ขุดสระน้ำบนเนินก็มี ซึ่งมันไม่มีทางที่จะขังน้ำได้ อย่างนี้เป็นต้น

เหลียวกลับมา “องค์กร” หรืออะไรก็ตามแล้วแต่ ความสับสนมาถึง Confirm (ยืนยัน) ตามที่ท่าน องคมนตรีสุรยุทธ์กล่าวมาครับ ท่านพูดเจอบรรยากาศแล้วก็มาเจอผม โดยเฉพาะจำได้ว่า สองสาม ประเทศมาแล้วหนึ่งในนั้นคือนิวซีแลนด์ ผมอยากจะยกตัวอย่างเหมือนท่านองคมนตรี ท่านอาจจะ Position (มีตำแหน่ง) การเมือง แต่ผมเขาบอกว่าไหนลองอธิบายหน่อยสิเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง ทุกคน กล่าวหมดนี้กันว่า เศรษฐกิจพอเพียง คือ Self Sufficient ซึ่ง Self Sufficient นั้นพระเจ้าอยู่หัวกลัวที่สุด เลย ถึงได้รับสิ่งเหมือนท่านองคมนตรีอำพลกล่าวมา ทรงเปรียบเทียบไม่ใช่ ท่านทรงใช้ Sufficiency แล้ว ทรงเติมคำว่า Relative Sufficiency (ความพอเพียงเชิงเปรียบเทียบ) คือไม่ไปสุดกู่ เพราะไม่เช่นนั้นก็ต้องปิดประเทศแบบพม่า แล้วก็พึ่งตัวเอง ไม่ใช่เลย เราเติมไปอีกคำแล้วเอาแค่หนึ่งส่วนสี่พอ ๒๕ เปอร์เซ็นต์ก็พอแล้ว เพราะฉะนั้นเมื่อเป็นอย่างนี้แล้วความสับสนเกิดขึ้นมาก เขากลัวที่สุดคือเราปิด ประเทศ เพราะฉะนั้นการติดต่อ การค้าขายก็จะหมดเลย พออธิบายเสร็จเขานั่งเปิดกระเป๋า ( Agent Troy) คว่าเอา speech (คำกล่าวปราศรัย) ของนายกรัฐมนตรีนิวซีแลนด์ ให้อ่าน พออ่านเสร็จเขาบอก Exactly the Same (เหมือนกันทั้งหมด) เลย ปรากฏว่าเหมือนกันเลยครับที่เรามักจะพูดว่า ๓ ห่วง ซึ่งผมไม่ค่อยพูดว่า ๓ ห่วง เพราะมันจะเหมือนไปทำหมันอะไรก็ไม่รู้ ผมบอกธรรมชาติ ๓ ประการ กับ ๒ เงื่อนไข ซึ่งมีเป้าหมายที่ทุกคนอยากจะเดินถึง ๓ ข้อ คือ มั่นคง สมดุล และยั่งยืน

สามคำเป็นจุดหมายปลายทางที่เศรษฐกิจพอเพียงอยากจะนำเสนอ ไม่ว่าจะเป็เกษตรกร จะ เป็นนักธุรกิจอย่าง ดร.อาซัว หรือจะเป็นรัฐมนตรีหรือนายกรัฐมนตรีอะไรก็ตามแล้วแต่ ก็คงต้องการรัฐบาล ของท่านมีความมั่นคง มีความสมดุล มีความยั่งยืน หรือองค์กรธุรกิจก็จะเจอ ๓ คำนี้ เพราะฉะนั้นเมื่อ เป้าหมายเหมือนกันแล้ว ประเด็นที่น่าคิดคือ ระบบอะไรต่ออะไร ไม่ว่าจะทุนนิยม สังคมนิยม บริโภคนิยม หรือแม้กระทั่งระบบเศรษฐกิจพอเพียงนั้นมีเป้าหมายเหมือนกัน ต่างกันเพียงแต่เส้นทางเดิน เส้นทางเดินไปสู่ ๓ คำนี้ต่างกัน โดยทางฝ่ายทุนนิยมเดินโดยต้องระดมทุนให้หมด ต้อง Invest (ลงทุน) ให้หมด ต้อง Invest ทุกอย่าง ต้องขยายไม่รู้จักจบ แล้วจุดจบเมื่อไหร่ ซึ่งหลายคนก็จบไปแล้ว

### **บทเรียนจากวิกฤตเศรษฐกิจกับกระแสเศรษฐกิจพอเพียงของนานาประเทศ**

ได้พิสูจน์มาแล้วว่าในหลายๆ ระบบเดินมาอย่างนั้น แล้วความยั่งยืนไม่ปรากฏ Maximization (การใช้ประโยชน์สูงสุด) ความยั่งยืนนะครับ (Sustainable) ไม่ใช่ Benefit (กำไร) อยู่ตลอดเวลา แต่เอาจริงๆ แล้วเหมือนไม่ยั่งยืนซักอย่าง เพราะกระบวนการเดินถึงแม้เป้าหมายจะวางไว้แต่วิธีการเดินไปมุ่ง อยู่ที่กำไร ที่ท่านอำพลกล่าวมาเรื่องเทศน์พระพุทธเจ้าบอกให้เราสู้กันมานานแล้วกับตัวกิเลสตัณหาถึง

สองพันห้าร้อยห้าสิบสามถึงสองพันห้าร้อยห้าสิบสี่ปีแล้ว สู้ไม่จบหรือครับ มนุษย์ไม่สามารถเอาชนะได้ ทุกคนหวังที่จะทำอะไร หวังที่จะมียศ ลาก อำนาจ หวังทุกอย่าง ทุกสิ่งทุกอย่างเป็นตัวกระตุ้นให้คนที่ตั้งใจว่าจะ Sustainable (ยั่งยืน) มั่นลืมตัว พุดง่ายๆ คือกิเลสตัณหาเป็นตัวกระตุ้นอยู่ตลอดเวลา ทำให้ระบบทุนนิยมนั้นยังเป็นตัวนำของโลกอยู่ คำถามที่ว่า กระแสเศรษฐกิจพอเพียงนั้นที่ประเทศอื่นมีหรือไม่มี ผมขอเรียนว่ามี ที่พบบ่อยจะได้ยินคำว่า Green Development (การพัฒนาที่มุ่งไปสู่โลกสีเขียว) ได้ยินคำว่า Shoemaker Small is Beautiful (หนังสือเรื่อง Small is Beautiful ที่ E.F. Shoemaker เป็นคนเขียน) เราจะเจอคำซึ่งเป็นกระแส Anti-Globalization (การต่อต้านกระแสโลกาภิวัตน์) ฯลฯ ซึ่งเกิดขึ้นแล้วเวลานี้ เวลาไปประชุมที่ไหนจะเจอกลุ่ม Anti Globalization (กลุ่มต่อต้านกระแสโลกาภิวัตน์) ตามที่ประชุมต่างๆ บางคนเดินประกบแล้วไล่ตี นอกจากนี้ยังมีคนอีกกลุ่มหนึ่งที่มีความคิดเลวร้ายว่าโลกอยู่ไม่ได้แล้ว เวลานี้การบรรยายเศรษฐกิจพอเพียง หากหยิบยกเฉพาะตัวอย่างเล็กตัวอย่างน้อยจะไม่เข้าใจเลยครับ มนุษย์นั้นเวลานี้มี ๗,๖๐๐ ล้านคนแล้วนะครับ แล้วอีก ๗,๖๐๐ ล้านคนจะเป็น ๑๔,๐๐๐ ล้านคนแล้ว

กลับมาที่ส่วนของอาหารเอาง่ายๆ เลย เกษตรของพี้อาผล เมื่อวานนี้เห็นรัฐบาลเขาทำตารางมาอันหนึ่ง Under (ต่ำ) อยู่ ๓๐ เปอร์เซ็นต์ ท่านอาพลขึ้นมา ๗ เปอร์เซ็นต์ ก็คงจะมายืนยันกับผมหมายความว่า เวลานี้มีคนพันล้านคนกำลังอดตายอยู่ เพราะฉะนั้น แสดงว่าสินค้าอุตสาหกรรม ไม่ได้มีความจำเป็น อย่างที่เราพิสูจน์ว่า ทุกคนจะต้องมีทีวีทุกห้องแล้ว สมัยก่อนหมู่บ้านหนึ่งมีทีวีเครื่องหนึ่ง ตกเย็นหิ้วข้าวไปกิน ท่านคงจำได้ สมัยทีวีเข้ามาใหม่ๆ ไม่ได้มีทุกบ้าน หิ้วข้าวไปกินบ้านเพื่อนหรืออะไรที่มีแล้วไปนั่งดู เดียวนี้ไม่ได้มีบ้านละเครื่องแล้ว มันมีห้องละหนึ่งเครื่อง แล้วนอกนั้นยังมีติดตัวไปดูตามโทรศัพท์อีก ดูเสมือนว่าขาดไม่ได้แล้ว คน Consume (บริโภค) แล้ว เรื่องอาหารก็กินๆ ตลอดเวลา จนกระทั่งเวลานี้อาหารผลิตได้ในปริมาณที่ไม่ทันกับคนที่เพิ่มจำนวนขึ้นมา เพราะฉะนั้น โลกเมื่อไหร่อาจจะใช้ก็ได้ครับ พี้อาผลไม่ต้องเปลี่ยนหรือ โลกมันจะแตกสลายหมดแล้ว

ถ้าให้เหลียวกลับมาสู่คำว่ายั่งยืนจริงๆ เพราะฉะนั้น Growth (การเติบโต) ทุกคนต้องการ คุณอำนาจต้องการ คุณอาคมต้องการ รัฐบาลชุดไหนมาก็ต้องการ Growth เพราะ Growth ทำให้ดูดี แต่ Growth มาเท่าไรนั้น อย่าลืมนะ Resources (ทรัพยากร) จะหายไปเท่านั้น แล้ว Sustainable Growth (การเติบโตอย่างยั่งยืน) จะทำอย่างไร คนกลับมาสู่ไม่รู้เหมือนเดิม ผมขอยกตัวอย่างคุณมีชัย ทำงานตั้งแต่เป็นชั้นโทด้วยกัน ทำงานกันมาตั้งแต่เริ่มซึ่งเป็นจุดที่สำคัญจุดหนึ่ง ทำได้สำเร็จซึ่งหาได้ยากที่คนจะทำได้สำเร็จได้ ผมจำได้ว่าคุณมีชัยใหม่ๆ ไปไหนก็จะไปแจกถุงยางอนามัย งานแต่งงานก็ไปแจก ทั่งๆ ที่เค้าไม่ต้องใช้แล้ว ทำงานสู้เอาตัวเองเข้าแลกจนกระทั่งตัวเองเป็นสัญลักษณ์ของถุงยางอนามัยนี้ไปเลย แล้วผลสุดท้ายความสำเร็จก็เกิดขึ้น สามารถลดจำนวนประชากรลงน้อย ก็ต้องชมเชยเพื่อน

จากที่ท่านอาพลกล่าวมา หลายท่านกล่าวมา ความจริงดูประสบการณ์ของพระองค์ท่านที่ผ่านมา การที่ทรงเปล่งเศรษฐกิจพอเพียงนั้น มันไม่ได้เกิดอะไรขึ้น มาทันที แต่เกิดจากประสบการณ์ที่สะสมมา ท่านเห็นต่างประเทศมา ท่านเดินทางทั่วโลก ท่านได้เห็นโลกมาแล้ว ได้เห็นอย่างถ่องถ้วน และได้เห็นประเทศของเราซึ่งน้อยคนที่จะเห็น ๕๐ ปีท่านตระเวนไปทั่วทุกมุมของประเทศ ต่อให้ข้าราชการระดับไหนก็แล้วแต่ จะไม่มีประสบการณ์เท่าตัวท่าน จนกระทั่งทุกสิ่งทุกอย่างและประสบการณ์ท่าน

Condense (กลั่นออกมา) รวบรวมจนกระทั่งคิด Crystallize (ตกผลึก) ท่านหล่อหลอมจนกระทั่งออกมาเป็นแนวความคิด จะเห็นว่าไม่ทรงเปลี่ยนแปลง ทรงเลือกความเป็นอยู่ของประชาชนเป็นหลัก แล้วประชาชนคือสิ่งที่อะไรครับ ที่ดีหรือครับ อะไรครับ นั่นแหละครับก็ต้องกินทุกมื้อ ตั้งแต่ท่าน นายกรัฐมนตรีจนกระทั่งถึงข้างล่าง เราอยู่ได้เพราะคนที่อยู่ในท้องถิ่นครับ พระองค์ท่านเคยรับสั่งว่า คนที่อยู่ส่วนใหญ่น่าจะต้องดูแล เพราะเค้าเลี้ยงดูประเทศชาติอยู่ เขาไม่ใช่รากหญ้า เขาเป็นรากแก้ว ผมไม่โทษทุกทีเวลาเรียกรากหญ้า เพราะเราแปลจากฝรั่ง ฝรั่งเขาดูถูก เพราะจริงๆ เขารากแก้วนะเพราะถ้าขาดรากแก้วต้นไม้อยู่ไม่ได้ แล้วเราเป็นกิ่งก้านสาขาอยู่ที่ตายเหมือนกัน เพราะฉะนั้นพระองค์ท่านพยายามแนะทางเดินไปสู่เป้าหมายเดียวกันที่ทุกคนใฝ่ฝัน ไม่ว่าจะป็นทุนนิยม บริโภคนิยม และอะไรก็แล้วแต่ เจ้าของบริษัท อย่าง ดร.อาชว์ หรือผู้ใดก็แล้วแต่ ต้องการให้ยั่งยืน ให้มั่นคง ให้เกิดความสมดุลขึ้น เพราะฉะนั้นองค์กรมีอะไรครับ องค์กรหนึ่งไม่พ้น มีสถานที่ มีตัวอาคาร ที่จะต้องบริหารจัดการ

กลุ่มที่สองที่จะต้องบริหารจัดการคือคน ผมเอามาใส่ในแผนฯ ๘ ความจริง คือแนวเศรษฐกิจพอเพียงแล้ว แต่ยังไม่มีความนี้เข้ามา แต่แนวของพระองค์ท่านเกิดมาในแนวนี้ตลอด เพียงแต่ Condense (กลั่น) ออกมาเป็นถ้อยคำในปี ๔๑ เท่านั้นเอง ในตอนนั้นได้ปูพื้นกัน ถึงต้องเปลี่ยนแล้ว Growth (การเติบโต) ไม่จำเป็นหรอก ถ้า Growth ไม่ Sustainable (ยั่งยืน) แล้วจะมี Growth ทำไม่ แล้ว Growth ๑๑ กว่าครับ ทุกคน Enjoy (เพลิดเพลิน) หหมดเลย ทุกคนซื้อโรเล็กซ์ (Rolex) ใส่ ซื้อเบนซ์ (Benz) ๓,๐๐๐ ขับ ทุกคน Enjoy (เพลิดเพลิน) หหมดเลย ร่ำรวย ๑๑.๒ แล้วปีสุดท้ายขึ้นเป็น ๑๑.๗ ครับ แล้วก็ระเบิดตูมเลย

ครั้งที่แล้วเราพบว่า ฝรั่งเขามาเยาะเย้ยเรา เรียกเราว่า Bubble economy (เศรษฐกิจฟองสบู่) จำได้ไหม คือไม่มีอะไรเลย คือโตอย่างเดียว พระเจ้าอยู่หัวเอามาเปรียบเทียบให้ฟัง พระราชทาน คำอธิบายให้ตัวผมเองได้ฟังว่า มันเหมือนกับสร้างบ้านแล้วไม่ได้ปักเสาเข็ม สร้างไปเรื่อยโตไปเรื่อย เพลินเชียว มีตั้งคักต่อประตู หน้าต่าง สุดท้ายก็พังเหมือนห้องแถวที่โคราช ต่อไปเรื่อย แล้วฐานไม่ได้รองรับ ฐานคนไม่มี ฐานเทคโนโลยีไม่มี ฐานเงินไม่มี ไม่มีซักอย่างเลย Import (นำเข้า) มาทั้งหมด เงินก็กู้เขามา ฝรั่ง ญี่ปุ่น เขาก็เข้ามาเป็นผู้บริหาร ของเราน่าจะเป็นยาม อย่างดีก็นั่งเป็นเลขาหน้าห้องฝรั่ง หรือคนต่างชาติ เศรษฐีปลูกบ้านให้ฝรั่งเช่า แล้วอยากเป็นเสือดาวที่ ๕ เพราะฉะนั้นเราไม่เคยเป็นตัวของเราเองเลย

**หลักการนำเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร ประการแรก ต้องมีจิตวิญญาณในการบริหารคน ประการที่สอง ต้องรู้จักความพอประมาณ**

ผมเรียนว่า พระเจ้าอยู่หัวทรงยึดมั่นและเป็นองค์ขององค์เองตลอดเวลา แล้วยึดมั่นแนวทางนี้ แต่ไม่มีใครฟัง ขณะเจ็บแล้วยังไม่ฟังเลย แดกแล้วยังไม่ฟังเลย ยังกลับมาคิดเรื่องนี้กัน ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าเสียดาย เป็นสิ่งที่น่าเสียใจเป็นอย่างยิ่ง ถ้าเราไม่ค่อยได้ปูพื้นฐานของเรา ซ้ำไม่เป็นไร บางครั้งคำพูดต่างๆ ไม่ได้มาคู่กันหรอก รวยเร็วก็พังเร็ว รวยช้าแล้วยั่งยืนเลือกเอาสิ จะเอาอย่างไร เศรษฐกิจพอเพียงไปช้าแต่ยั่งยืน ส่วนทุนนิยมบริโภคนิยมไปเร็วแล้วก็ตายเร็ว เอาสิครับ ชีวิตทุกคนมีสิทธิเลือก ประชาธิปไตยใจครับ ก็เอาสิครับเลือกเอา แต่พระเจ้าอยู่หัวเสนอทางนี้ให้เดิน เพราะฉะนั้นสิ่งที่พระองค์

ท่านสอนเวลาบริหารองค์กร บริหารตัวสำนักงาน คือจะต้องมีจิตวิญญาณในการบริหารคนกลุ่มหนึ่งซึ่งมีทุกระดับเลย และทั้งตัวอาคารและคนนี้จะต้องบริหารยังไงให้เกิด Benefit (กำไร) หรือเกิดผลพวงอะไรขึ้นมา เพราะฉะนั้นมันก็มี ๓ ส่วน ผมพูดง่ายๆ จำได้หรือไม่ ตอนนั้นเปิดเสรี กู้เงินมา สร้างตึก ตัวอาคารสร้างรถ ซื้อมอเตอร์ไซด์ ซึ่งเหตุการณ์ต่างประเทศก็เหมือนกัน ปฏิบัติเหมือนกัน โบนัสแจกกันอุดหนุนเลย พอสุดท้ายก็พังทลายกัน ต่างประเทศก็พังเหมือนกัน ไม่ใช่เราพังอย่างเดียว เราเดินตามรอยเขาตั้งแต่แรก เจ็บแล้วไม่รู้จำ จำแล้วเสร็จแล้วตัวบุคคลทำยังไง บริษัทปูนซีเมนต์ ที่เค้านะเพราะใช้เศรษฐกิจพอเพียงถือว่า HR (Human Resource) เป็นเรื่องสำคัญที่สุด เรื่องเล็กเรื่องตลาด ถ้า HR คือ Human Resource (ทรัพยากรมนุษย์) ถ้าคนมีความเก่งแล้ว มีขีดความสามารถ มีสติปัญญา วางแผนดี จิตวิญญาณมีชีวิตชีวา มันจะ Maximize (ประโยชน์สูงสุด) มันจะเกิดประโยชน์สูงสุด แล้วถ้าส่วนประกอบทั้ง ๒ ส่วนนี้ดี จะเกิดเป็นบริการที่ดีในกรณีของหน่วยงานราชการ และจะเกิดเป็นตัวเลขกรณีของธุรกิจ และจะเกิดความยั่งยืนขึ้นอย่างปูนซีเมนต์

### **กรณีศึกษา การประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของบริษัทปูนซีเมนต์ไทย**

มีหลายคนไม่เชื่อเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง แล้วบริหารองค์กรธุรกิจไม่ได้ ผมจะไม่ล้าไปมากแต่ผมจะยกตัวอย่าง เพราะพอดีผมนั่งบริหารอยู่ที่นั่นด้วย บริหารตอนเจ๊งพอดีเลย ไม่ใช่พอผมไปแล้วเขาเจ๊ง มันคงประจวบเหมาะพอดี พอผมเกษียณปี แล้วก็เกิดวิกฤติพอดี ท่านรู้ไหมครับวันนั้นปูนซีเมนต์ขาดทุนอยู่เท่าไร สี่หมื่นล้านบาทครับ ทำไมเราต้องตามแบบฝรั่ง หุ่นโตแล้วต้อง catch (คว้าเอาไว้) หมดทุกอย่าง ซื้อมันไว้หมดทุกอย่าง ทำไม่จิ้มฟันยันเรือรบ เราก็นึกว่าปูนซีเมนต์ทำปูนอย่างเดียว ไม่เลยครับ จอทีวีก็ทำ ยางรถยนต์ก็ทำ ทำมันหมดเลย มีเงินแล้วต้องซื้อ เพราะฝรั่งเค้าสอนมาอย่างนั้น มี ๒๐๐ บริษัท เพราะฉะนั้นบริษัทใหญ่ๆ เขาจึงเรียกเป็นเครือ เค้าไม่เรียกเป็นหวี มีหลายหวีหลายลูกเต็มไปหมดเลย ไม่รู้จะกินลูกไหนมันสุกพร้อมกัน เห็นไหมกลัวยังสอนเลย เพราะแทนที่จะสุกทีละลูกให้เรา กิน กลับสุกพร้อมทีเดียวหมด แล้วกินเข้าไปหมดเหอครับ ต่อให้มีแก้มลิงยังไงก็แล้วแต่บรรจุน้ำไม่หมดหรอก แล้วก็จุกอยู่ที่ ฉันทัดฉันทันนั้น เพราะฉะนั้นสิ่งที่เขาทำเขา Operation (ปฏิบัติ) ยังไงครับ เค้าได้รางวัลง่ายที่สุดเลย เค้าพอประมาณตัวเอง คือ อย่าทำล้น อย่าทำเวอร์ มีขีดความสามารถแค่ไหน ทำแค่นั้น เค้าตอบคำถาม ๓ ข้อนั้น เค้าขีดตารางไว้ ๓ ช่อง คือช่องแรกเค้าบอกเราควรจะถามตัวเองว่าเราถนัดอะไร คำตอบคือก่อสร้าง แล้วคำถามแบบชาวบ้านหน่อยนะ ทะลึ่งไปทำอะไรเนีย หมดเลย ทะลึ่งหมดเลย เพราะฉะนั้นไม่เอาแล้ว ตอนนี้อยู่ตัวแล้ว ถ้าอย่างนี้เราทำอย่างนี้ แค่นี้พอ ก็เลยมีช่องเค้าเรียกว่า Core Business ธุรกิจหลักเราเก็บไว้ ธุรกิจรองที่มีอนาคตเราเลือกเก็บไว้ที่บางตัว ที่มี Potential (ศักยภาพ) ที่เหลือ ขายทิ้งหมดเลย ๕๐ บริษัทครับ เศษหนึ่งส่วนสี่ ขายทิ้งหมดเลย เหมือนมาเลเซียขายรถไฟ ๑ เหรียญ ซื้อไปเลย ขายไปเลย เพื่อเปลี่ยนธุรกิจจากรัฐวิสาหกิจมาเป็นธุรกิจเอกชน

อะไรเกิดขึ้นในอีก ๑๘ เดือนถัดมา ๔๘,๐๐๐ ล้านบาทหายไปจากจอครับ เท่าทุนครับ แล้วถัดมาอีก ๒ ปี เขาประกาศว่าปูนซีเมนต์กำไรสูงสุดในรอบ ๓๕ ปี ตอนแรกเขาไม่รู้ว่าเขาทำตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงหรอก แต่บังเอิญทางเลือกนั้นใช่ เขาพูดตรงๆ อย่างนี้ ทุกวันนี้เขาสามารถบริหาร Maximize (ทำประโยชน์สูงสุด) ได้ทุกจุดทุกตัว ๓๕ ปีนั้นตลอดระยะเวลายาวนาน ตั้งแต่อดีตจนกระทั่งมาผม ผมพอตัว พอประมาณ แข็งแรง เหมาะสมกับขีดความสามารถ แล้วถัดมาจนกระทั่ง

เดี๋ยวนี้ จ่ายเงินปันผล ๒ ครั้งต่อปี เหมือนเดิมอีก ทั้งๆ ที่เศรษฐกิจตอนนี้ไม่ค่อยดีเท่าไร แต่ฐานถูกวางไว้แล้ว คนวางไว้หมด ที่เหลือไม่สนใจ

บริษัทหลายบริษัทในประเทศไทย ผมไม่เอ่ยชื่อ เก่งอยู่อย่างหนึ่ง แต่ไปทำอีกอย่างหนึ่ง ก็จบเกมไป เพราะฉะนั้น เศรษฐกิจพอเพียงในเรื่องการบริหารองค์กร บริหารราชการหรืออะไร เหมือนกัน ถ้าองค์กรมีอย่างนี้ แม้กระทั่งระบบราชการ ถ้าหากชอบสร้างตึกใหญ่ๆ สร้างอะไรต่างๆ บาง Floor (ชั้น) บังคับใช้ไฟสำหรับคน ๑๕๐ คน แต่มีคนอยู่ในนั้นแค่ ๔๐ คน ผมเห็นมาแล้วนะครับ บอกว่านี่คุณ คำนวณรีปาว เปิดมันทุกห้องเลยแล้วนั่งห้องละ ๓ คน ๔ คน ทำไม่มันนั่งรวมกันแล้วเปิดแอร์ส่วนเดียว นี่แค่ Management (จัดการ) ง่ายๆ ตอนนั้นก็เกินไปเยอะ ที่นี้มันไม่สำเร็จเพราะอะไรครับ เศรษฐกิจพอเพียงมันด้านกระแสกิเลสตันหายยังไม่พ้น ก็บรรยายที่ไรเข้าใจทุกทีนะครับ แต่พอจะทำ นี่ไม่รู้เพื่อน ช่างๆ เขาทำรีปาว เดี่ยวบริษัท เดี่ยวประเทศอื่นเขาไม่ทำ เขาจะล้าหน้าเรา กลัวอย่างนี้ กลัวกิเลสครับ หากปล่อยให้กิเลสคุมเราอยู่ ให้เป็นนายเราอยู่ แล้วเราก็อยากเป็นเสือ แล้วสุดท้ายก็เป็นเสือนอนตาย ทำไม่ไม่เป็นควายที่แข็งแรง ดีกว่าเสือไหม ถ้าเป็นควายเดี๋ยวนี้อิมหน้าสำราญแล้ว ไม่เช่นนั้นซาอูๆไม่ แอบมาซื้อควาย ที่นาเราหрок น้ำมันเขาเต็มเมือง เขาร่ำรวยจะตาย เขากิน ไม่ได้ ตอนเช้า Breakfast (อาหารเช้า) เอามา Super (น้ำมันซุเปอร์) มา ๒ ลิตร เอาหล่อลื่นมาครึ่งลิตร ได้ไหมครับ ผลสุดท้ายก็ต้องมาซื้ออาหารเรา แล้วฝรั่งที่เราเชิญมาเสียเงินตั้งหลายแสน คนคนเดียวกันนะครับผมไม่เอ่ยชื่อหрок เมื่อ ๑๐ ปีที่แล้ว ต้อง Innovation (นวัตกรรม) ต้อง High Tech (เทคโนโลยีขั้นสูง) แล้วมาเมื่อ ๒-๓ วันนี้ มาคนเดียวกันเลยพูดว่า ใครคุมอาหารคนนั้นกุมอำนาจของโลก แล้วทำไมไม่พูดเมื่อ ๑๐ ปีที่แล้ว

### **หลักการบริหารประเทศต้องบริหารสิ่งของ บริหารคน และบริหารบริการนั้นๆ ให้พอควร และยั่งยืน**

ดู Rate (อัตรา) ตอนนี้อาจ ๔๐ เปอร์เซ็นต์ ท่านเลขาฯ อาคม ๔๐ เปอร์เซ็นต์ แผน ๑ ถึง แผน ๗ ใช้ปาว แล้วเดี๋ยวนี้เหลือเท่าไร ๙ หรือ ๑๐ เปอร์เซ็นต์เท่านั้น เสียตาย ในขณะที่ทุกคนกำลังแสวงหาอาหาร แต่อาหารนั้นรวยช้าครับ อุตสาหกรรมนั้นรวยเร็ว แต่อุตสาหกรรมนั้นรวยใครครับรวย ช่างบน คนกระจุกเดียวครับ แต่ช่างล่าง labor (แรงงาน/กรรมกร) นั้นได้เท่าไรครับ เวลานี้ได้เงิน ๒๐๐ แล้วก็ได้แล้วละทิ้งไร่นาให้อยู่ในสภาพที่แย่มากเลย น้ำถึงได้ท่วมทุกวันนี้ หนอง คลอง บึง เสื่อมสลายหมดเลย เกบน้ำไม่ได้เหมือนเดิมเพราะถูกละทิ้งหมด ภาพค่อนข้างชัดเจนเลย ทำไมเราไม่เข้าใจ เพราะฉะนั้นการบริหารก็มีอยู่แค่นี้ครับ การบริหารสิ่งของ บริหารคน และบริหารบริการนั้นๆ ให้พอควรและยั่งยืน มากกว่า Maximization (ให้มีมากที่สุด) เพราะอะไร อย่างฝรั่งนี่ ปีนี้ทำกำไรแค่ไหน ปีถัดไปต้องทำกำไรเหนือกว่าปีที่ผ่านมา แล้วจะไปจบที่ไหนครับ Growth นั้นมีแบบ High Growth (การเติบโตสูง) กับ Sustainable Growth (การเติบโตอย่างยั่งยืน) ถ้าคนฉลาดควรเลือกละอะไร ถ้ามองอย่างนี้ต่อหน้า นักพัฒนา รัฐบาลต้องการ Growth (การเติบโต) เพราะประกาศออกไปแล้วดูดี แต่ถ้าหากไม่ Sustain (ยั่งยืน) ปีนี้ ๑๐ กว่า แล้วปีถัดไปมันเหลือ ๖ ยิ่งแล้วกว่า สู้ Maintain (รักษาระดับ) จาก ๔ ๕ ๖ ไปเรื่อยๆ คนอื่นจะได้ตามด้วย เพราะอะไร เพราะการโตนั้นส่วนใหญ่ไปแต่ส่วนหัวนะครับ ทุกๆ ๑๐๐ บาท กลุ่มเศรษฐกิจทั่วไป ๕๘ บาทกว่า แล้วคนข้างล่างสุด ๒๐ เปอร์เซ็นต์ที่จนที่สุดทั่วไปเท่าไร กวดยเดียวขามหนึ่งยังไม่ได้เลย นี่เพียงแต่ยกมาเปรียบเทียบเท่านั้น เพราะฉะนั้นตราบใดที่ Gap

(ช่องว่าง) นี้ ยิ่งห่างๆ ป่วยการครับ Growth ไม่มีความหมายเลยถ้าไม่ Sustain ไม่ยั่งยืนแล้วจบ เพราะถ้าเข้าใจสาระ เข้าใจหัวใจความคิดของพระเจ้าอยู่หัวแล้วที่เหลื่อง่ายหมดเลย แต่เราจะชนะกิเลสตัณหาหรือไม่ เราจะชนะกระแสที่อยู่รอบๆตัวเราหรือไม่ เนื่องจากมันรุนแรงเราอยู่ทุกเมื่อ ให้รวย ให้ไขว่คว้า ให้แข่งกัน แล้วแข่งกันไปตายทั้งนั้นนะครับ

**การขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงให้ได้ผล ต้องสร้างศรัทธาให้เกิดในทุกองค์กร ทุกชนชั้น ต้องทำเป็น ขบวนการหรือ เกิดการเคลื่อนไหวระดับชาติจึงจะสามารถแก้ไขวิกฤตการณ์ของประเทศได้**

ผมจำได้ว่ามีผู้นำประเทศคนหนึ่งบอกว่า เตี้ยเกาะขบวนรถไฟสุดท้ายของโลกไม่ทัน มันจะดิ่งลงเหวแล้วเกาะทำไม เรากลับมาขี่ควายของเราแล้วเป่าขลุ่ยอยู่แถวท้องนาของเราดีกว่าผมว่า ตรงนี้คิดเตี้ยเท่านั้นเอง คลឹเตี้ยเท่านั้นเองผมว่าถ้าเราต้องการเปลี่ยน สิ่งจำเป็น คือ “ศรัทธา” หากศรัทธายังไม่เกิดจะไม่สำเร็จ มันต้องเกิดเป็น National Movement (ขบวนการหรือการเคลื่อนไหวในระดับชาติ) ขึ้นมา คือมีกระแสขึ้น ทำไมเกาหลีสั่งมีกระแสได้ ตรงนี้ตั้งแต่รากแก้วขึ้นมาจนกระทั่งถึงเบื้องบน ไปในทิศทางเดียวกันหมดเลย ผมบรรยายเยอะครับ ทุกวันเลย เศรษฐกิจพอเพียงกับการดนตรี เศรษฐกิจพอเพียงกับการกีฬา ไม่รู้ใครทำกิจกรรมไหนก็เอาเศรษฐกิจพอเพียงไปใส่ข้างหน้า แล้วมาเหมาให้ผมบรรยาย บางที่ไม่เกี่ยวข้องเลยก็จับให้เกี่ยวข้องได้ ก็ได้แต่พูด ได้แต่ฟัง แต่ว่าพอพ้นห้องนี้ สภาพแวดล้อมไปอีกเรื่องแล้ว มีแข่งขัน กันบริโศค เพราะเมื่อเปิดทีวีดู เปิดหน้าหนังสือพิมพ์ก็จะกระตุ้นให้บริโศคอยู่ตลอดเวลา แล้วจะเอาที่ไหนบริโศคตลอดไป แล้วไร่นาต่างๆ ป่าถูกทำลายเหลือเท่าไร น้ำทำน้ำฝน นำมาหมดทั้งเมือง แล้วปริมาณเปอร์เซ็นต์มะเร็ง มันพ่นไปหมดเลย ทำอะไรเกินตัวพ่นไปหมดเลย ทั้งปัญหาเรื่องสุขภาพ คุณภาพชีวิต กรุงเทพฯ คุณอยู่ได้ไหมเวลานี้ เอาจริงแล้วเมืองใหญ่ๆ ต่างๆ ทั่วโลก อยู่ได้ไหม ผมคิดว่าตอนนี้ถ้าสติกลับคืนมา ตั้งต้นเสียใหม่ ผมพูดง่ายๆ นะ รู้ว่ามันไม่เกิดหรอก เพราะว่ามีใครจะมาเปลี่ยนได้ ใครจะสามารถนำกระแสได้ หรืออะไรได้อย่างเด็ดขาดขึ้นมาแล้วเกิดเป็น National Movement ขึ้นไป ผมคิดว่ายาก.....