

การบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร

ทฤษฎีใหม่ในการบริหารเพื่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

เล่ม ๓

ธรรมวิถี แห่งทั่วเอี่ยม

จริยธรรม มนุษยธรรม คุณธรรม ยุติธรรม

ดร.วีรพจน์ ถีประสิทธิ์สกุล
(ปิยวาท)

สารบัญ

สารบัญรูป.....	12
คำนำ.....	13
บทที่ 1 ธรรมวิธีแห่งระบบบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร.....	21
1.1 ความหมายของธรรมวิธี.....	23
1.2 ธรรมวิธีในระบบบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร.....	25
1.3 องค์ประกอบของธรรมวิธีแห่งที่วีเอ็ม.....	27
แบบฝึกหัด บทที่ 1.....	31
บรรณานุกรม บทที่ 1.....	32
บทที่ 2 จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ.....	33
2.1 ความหมายของจริยธรรม.....	35
2.1.1 ไม่เอาัดเอาเปรียบลูกค้า.....	36
2.1.2 ไม่เอาัดเอาเปรียบพนักงาน.....	36
2.1.3 ไม่เอาัดเอาเปรียบผู้ส่งมอบและคู่ค้า.....	37
2.1.4 ไม่เอาัดเอาเปรียบคู่แข่ง.....	37
2.1.5 ไม่เอาัดเอาเปรียบชุมชนสิ่งแวดล้อมและสังคม....	38
2.1.6 ไม่เอาัดเอาเปรียบรัฐบาลหน่วยงานราชการ.....	38
2.1.7 ไม่เอาัดเอาเปรียบผู้ถือหุ้น.....	39

สารบัญ

2.2	ลักษณะของพฤติกรรมที่ผิดจริยธรรม.....	41
2.2.1	การให้สินบน.....	42
2.2.2	การบีบบังคับข่มขู่.....	43
2.2.3	การหลอกลวง.....	44
2.2.4	การลักขโมย.....	44
2.2.5	การล่าเหยื่อ.....	45
2.3	เกณฑ์พิจารณาว่าเป็นพฤติกรรมที่ผิดจริยธรรม หรือไม่.....	47
2.3.1	การให้สินบน.....	48
2.3.2	การบีบบังคับข่มขู่.....	49
2.3.3	การหลอกลวง.....	50
2.3.4	การลักขโมย.....	50
2.3.5	การล่าเหยื่อ.....	51
2.4	ความสำคัญของจริยธรรมต่ออนาคตของธุรกิจ.....	55
2.4.1	ความสำคัญของจริยธรรมจากมุมมองของสังคม ส่วนรวม.....	56
2.4.2	ความสำคัญของจริยธรรมจากมุมมองระดับ หน่วยธุรกิจ.....	58
2.4.3	ความไว้วางใจในความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ.....	60

สารบัญ

2.4.4 ความไว้วางใจในความสัมพันธ์กับลูกค้า.....	61
2.4.5 ความไว้วางใจในความสัมพันธ์กับพนักงาน.....	62
2.5 บทเรียนจากบริษัท Johnson & Johnson.....	67
แบบฝึกหัด บทที่ 2.....	71
บรรณานุกรม บทที่ 2.....	73
บทที่ 3 มนุษยธรรมในการดำเนินธุรกิจ.....	75
3.1 ความหมายของมนุษยธรรม.....	77
3.2 มนุษยธรรมกับความเจริญรุ่งเรืองของบริษัท.....	79
3.2.1 ไม่กักตุนและขายสินค้าเกินราคายามขาดแคลน...	79
3.2.2 มีพันธะสัญญาในการจ้างงานตลอดชีพ.....	79
3.2.3 สร้างกลไกเสริมความร่วมมือร่วมใจระหว่าง ผู้บริหารกับพนักงาน.....	81
3.2.4 สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ สะอาด เป็นระเบียบ ปลอดภัย.....	83
3.2.5 ส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพพลานามัยที่ดี.....	86
3.2.6 ยกย่องคุณภาพชีวิต สร้างความพึงพอใจ และความผาสุกให้แก่พนักงาน.....	87

สารบัญ

3.2.7	ให้การสนับสนุนและพัฒนาผู้ส่งมอบและลูกค้า ใหม่มีจิตสำนึกด้านคุณภาพ.....	91
3.2.8	ช่วยเหลือคู่แข่งในยามที่พวกเขาประสบ ความยากลำบาก.....	92
3.2.9	ปกป้องสาธารณชนให้รอดพ้นจากอันตราย.....	93
3.2.10	บริจาคเงินและสิ่งของช่วยเหลือสังคมและ ชุมชน.....	93
3.2.11	ให้ความร่วมมือกับทางราชการในการถ่ายทอด ความรู้และเทคโนโลยี.....	94
	แบบฝึกหัด บทที่ 3.....	95
	บรรณานุกรม บทที่ 3.....	97
บทที่ 4	คุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ.....	99
4.1	ความหมายของคุณธรรม.....	101
4.2	คุณธรรมกับความยั่งยืนชั่วกาลปาวสาน ของบริษัท.....	103
4.2.1	มุ่งมั่นสร้างสรรค์สินค้าและบริการ ให้มีคุณค่าสูง.....	105

สารบัญ

4.2.2 เสริมสร้างศักดิ์ศรีของความเป็นคนและ ความรู้สึกนับถือตนเอง.....	107
4.2.3 พัฒนาความรู้ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง.....	109
4.2.4 ปลุกฝังคุณธรรม ๕ กลุ่มให้กลายเป็นจิตสำนึก ของพนักงาน.....	111
4.2.5 สร้างสัมพันธ์ภาพระยะยาวที่ซื่อสัตย์และ ไว้วางใจกับผู้ส่งมอบและลูกค้า.....	117
4.2.6 แสวงหาโอกาสที่จะร่วมมือกับคู่แข่ง.....	121
4.2.7 มุ่งมั่นปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้สังคม ได้รับสินค้าที่มีคุณภาพดีราคาถูก.....	121
แบบฝึกหัด บทที่ 4.....	125
บรรณานุกรม บทที่ 4.....	127
บทที่ 5 ยุติธรรมในการดำเนินธุรกิจ.....	129
5.1 ความหมายของยุติธรรม.....	131
5.2 ยุติธรรมกับความยั่งยืนของบริษัท.....	133
5.2.1 กำหนดราคาขายอย่างยุติธรรม.....	133
5.2.2 ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความยุติธรรม.....	134

สารบัญ

5.2.3	ผู้ส่งมอบ/ลูกค้าได้รับโอกาสที่จะสร้างผลกำไร ที่ยุติธรรม.....	136
5.2.4	ไม่สร้างเงื่อนไขกีดกันคู่แข่งในกระบวนการ จัดซื้อของทางราชการ.....	137
5.2.5	คืนกำไรให้สังคมโดยจัดงบประมาณไว้เป็น สัดส่วนที่แน่นอนของกำไร.....	138
5.2.6	จ่ายผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นอย่างเหมาะสม และเป็นธรรม.....	139
	แบบฝึกหัด บทที่ 5.....	141
	บรรณานุกรม บทที่ 5.....	142
บทที่ 6	กระบวนการบริหารธรรมวิธีแห่งทีวีเอ็ม.....	143
6.1	กำหนดธรรมวิธีของบริษัท.....	148
6.2	จัดทำคู่มือธรรมวิธีของบริษัท.....	148
6.3	จัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานทั่วทั้งองค์กร....	150
6.4	สร้างระบบรายงานการตัดสินใจที่ขัดต่อธรรมวิธี ของบริษัท.....	151

สารบัญ

6.5	ตรวจติดตามและทบทวนกระบวนการบริหาร ธรรมเนียมของบริษัท.....	151
	แบบฝึกหัด บทที่ 6.....	153
บทที่ 7	กรณีศึกษา บริษัทที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม.....	155
	7.1 Johnson & Johnson.....	157
	7.2 Hewlett-Packard Company.....	163
	7.3 บริษัท สยามคาสท์ไอออนเวอร์คส์ จำกัด.....	169
	7.4 กลุ่มบริษัท ชัยบูรณ์ปราเดอรัส.....	179
	7.5 กลุ่มบริษัท อาร์เอกซ์ จำกัด.....	187
	แบบฝึกหัด บทที่ 7.....	191
	บรรณานุกรม บทที่ 7.....	193
	ผลงานตำราบริหารเล่มอื่นๆของผู้เขียน.....	195
	ประวัติผู้เขียน.....	201

คำนำ

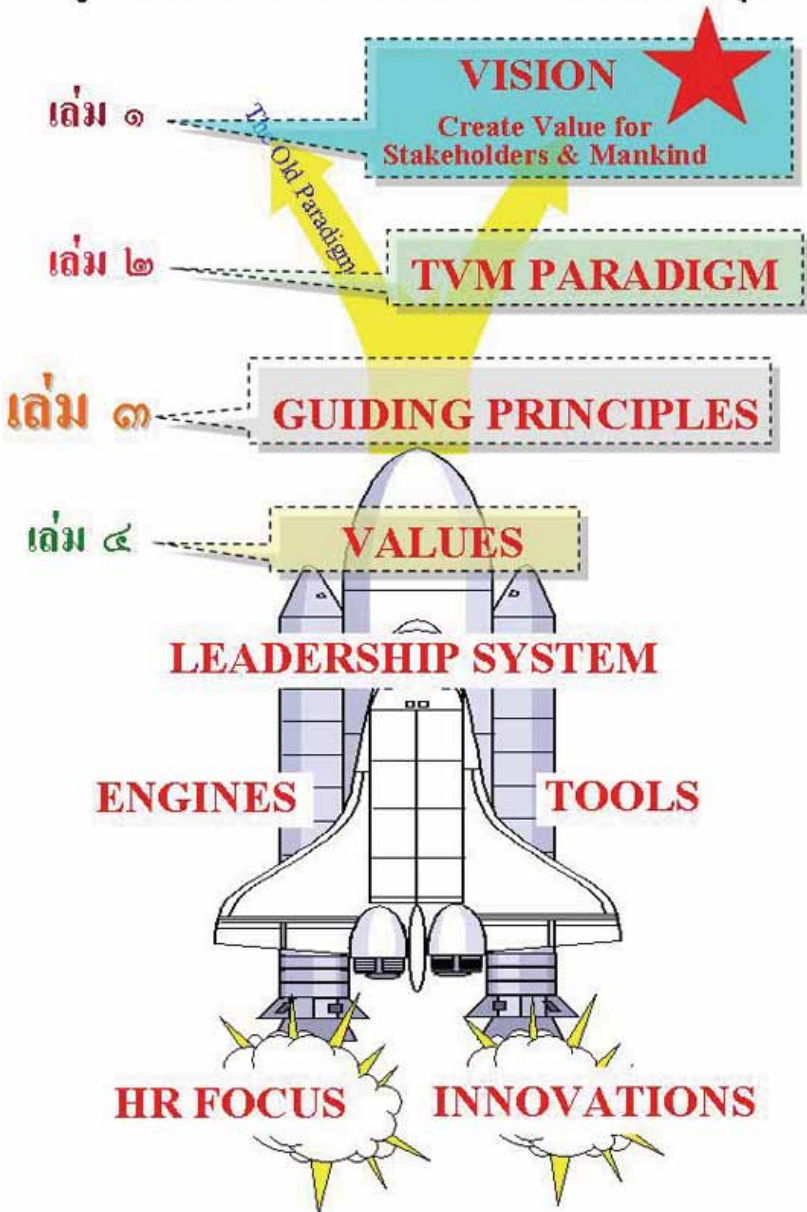
เรากำลังพูดถึง "วิถีทางแห่งการปฏิบัติ" ที่จะนำพาองค์กรธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ อันยั่งยืนและคงทนตลอดชั่วกัลปาวสาน ไม่ใช่ เทคนิค วิธีการ กลเม็ด หรือ กลยุทธ์ทางการบริหารที่จะทำให้องค์กรได้กำไรอย่างง่าย ๆ หรืออย่างรวดเร็วในช่วงเวลาสั้นๆ

เรากำลังพูดถึง "ธรรมวิถีแห่งทีวีเอ็ม (TVM Guiding Principles)" อันประกอบด้วย จริยธรรม มนุษยธรรม คุณธรรม ยุติธรรม ในการบริหารภายใต้ "ระบบบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร (Total Value Management)" ซึ่งเมื่อนำไปปฏิบัติโดยสมบูรณ์แล้ว จะนำพาองค์กรธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ อันยั่งยืนและคงทนตลอดชั่วกัลปาวสาน

"ธรรมวิถีแห่งทีวีเอ็ม" เป็นองค์ประกอบที่ ๓ ในองค์ประกอบที่สำคัญ ๙ ประการของ "ระบบบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร" อันประกอบด้วย

- 1) อุดมการณ์อันแน่วแน่ที่จะสร้างคุณค่าให้แก่มนุษยชาติ (Vision)
- 2) โลกทัศน์ของทีวีเอ็ม (TVM Paradigms)
- 3) ธรรมวิถีแห่งทีวีเอ็ม (TVM Guiding Principles)
- 4) ค่านิยมของทีวีเอ็ม (TVM Values)
- 5) ระบบและกระบวนการนำ (Leadership System)
- 6) กลไกขับเคลื่อน (Engines)
- 7) เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล (Tools)
- 8) การเอาใจใส่ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Focus)
- 9) นวัตกรรม (Innovations)

รูปจำลองทีวีเอ็มของ ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล



ในตำรา เล่ม ๑ ซึ่งได้จัดพิมพ์เผยแพร่ตั้งแต่ เดือนกรกฎาคม พ.ศ.2549 ไปแล้วนั้น กล่าวถึง 1) การกำหนด อุดมการณ์อันแน่วแน่ ที่จะสร้างคุณค่าให้แก่ มนุษยชาติ (Vision), 2) ความหมายของ คุณค่า คุณภาพ มาตรฐาน และ ความ สำคัญของทั้ง 3 อย่างนี้ ที่มีต่ออนาคตของธุรกิจ, และ 3) ภาพรวมและองค์ประกอบ ของระบบบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร ซึ่งทั้ง 3 หัวข้อนี้ถือว่าเป็น จุดเริ่มต้นของการ เรียนรู้สิ่งที่เป็นพื้นฐานที่สุดของ "ระบบบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร"

ในตำรา เล่ม ๒ ซึ่งได้จัดพิมพ์เผยแพร่ตั้งแต่ เดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2549 ไปแล้วนั้น กล่าวถึง โลกทัศน์ของทีวีเอ็ม (TVM Paradigms) อันเป็นชุดของวิธีคิดที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ซึ่งตรงกันข้ามกับ วิธีคิดตามทฤษฎีบริหารที่ใช้กันเป็นกระแส หลักในปัจจุบัน 12 ประการ ได้แก่

- 1) วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของธุรกิจมิใช่อยู่ที่กำไร แต่คือ การสร้างคุณค่า ให้แก่มนุษยชาติด้วยการผลิตสินค้าและบริการที่ช่วยยกระดับคุณภาพ ชีวิตของมนุษย์
- 2) ถ้าไม่ได้เกิดจากยอดขายลบด้วยต้นทุนและค่าใช้จ่าย หากแต่เกิดจาก คุณค่าที่บริษัทสร้างขึ้นและส่งมอบให้แก่ลูกค้า
- 3) คุณภาพคือสภาพที่เป็นคุณต่อผู้ใช้สินค้า คือสิ่งที่ตรงกันข้ามกับมาตรฐาน
- 4) ขจัดการพึ่งพาการตรวจสอบในขั้นสุดท้าย ประกันคุณภาพของสินค้า โดยการปรับปรุงกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้องตั้งแต่แรก
- 5) ยกเลิกการบริหารโดยวัตถุประสงค์ เน้นที่การบริหารกระบวนการโดยใช้ ความรู้ ภาวะผู้นำ และทีมงาน
- 6) ยกเลิกการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี แทนที่ด้วย ระบบบริหาร แผนปรับปรุงงาน
- 7) ยกเลิกการจัดลำดับความดีความชอบ ใช้ระบบบริหารค่าตอบแทน ที่ จูงใจให้พนักงานมุ่งพัฒนาความรู้และทักษะของตนเอง แทนที่มุ่งแข่งขันกับเพื่อนร่วมงาน

- 8) ใช้แรงจูงใจภายในแทนที่แรงจูงใจภายนอก
- 9) ยิ่งจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานมากบริษัทก็ยิ่งได้กำไรมาก
- 10) ใช้ระบบการจ้างงานตลอดชีพ พนักงานเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จระยะยาวของบริษัท
- 11) ชื่อจากผู้ส่งมอบเพียงรายเดียวสำหรับสินค้าแต่ละรายการ มุ่งสร้างสัมพันธภาพและความร่วมมือในระยะยาวที่จะปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมกัน โดยมีเป้าหมายที่จะยกระดับคุณภาพและลดต้นทุนรวม
- 12) ร่วมมือกับคู่แข่ง

ส่วนตำรา เล่ม ๓ ที่ผู้อ่านถืออยู่นี้ กล่าวถึง "ธรรมเนียมที่วีเอ็ม จริยธรรม มนุษยธรรม คุณธรรม ยุติธรรม" อันเป็น "วิถีทางแห่งการปฏิบัติ ที่จะนำพาองค์กรธุรกิจไปสู่ความสำเร็จ อันยั่งยืนและคงทนตลอดชั่วกาลปาวสาน" โดยมีสาระสำคัญในแต่ละบท ดังนี้

บทที่ 1 กล่าวถึง ความหมาย และองค์ประกอบ ของ "ธรรมเนียมแห่งระบบบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร"

บทที่ 2 กล่าวถึง จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งก็คือ การไม่เอาัดเอาเปรียบ ลูกค้า พนักงาน ผู้ส่งมอบและคู่ค้า คู่แข่ง ชุมชนสิ่งแวดล้อมและสังคม รัฐบาล หน่วยงานราชการ ผู้ถือหุ้น, ลักษณะของพฤติกรรมที่ผิดจริยธรรม ๕ ประการ ได้แก่ การให้สินบน การบีบบังคับข่มขู่ การหลอกลวง การลักขโมย การลำเอียง, เกณฑ์พิจารณาว่าเป็นพฤติกรรมที่ผิดจริยธรรมหรือไม่, จริยธรรมกับอนาคตที่ยั่งยืนของธุรกิจ, ความสำคัญของจริยธรรมจากมุมมองของสังคมส่วนรวมและจากมุมมองระดับหน่วยธุรกิจ, จริยธรรมกับความไว้วางใจในความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ ลูกค้า และ พนักงาน

บทที่ 3 กล่าวถึง มนุษยธรรมในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งก็คือ ธรรมที่บริษัทพึง

ปฏิบัติต่อผู้มีผลประโยชน์ร่วมด้วยความ เมตตา กรุณา กตัญญูรู้คุณ เพื่อยังความเจริญรุ่งเรืองมาสู่บริษัท อาทิ ไม่กักตุนและขายสินค้าเกินราคายามขาดแคลน, มีพันธะสัญญาในการจ้างงานตลอดชีพ, สร้างกลไกเสริมความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน, สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ สะอาด เป็นระเบียบปลอดภัย, ส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพพลานามัยที่ดี, ยกระดับคุณภาพชีวิต สร้างความพึงพอใจและความผาสุกให้แก่พนักงาน, ให้การสนับสนุนและความรู้เพื่อพัฒนาผู้ส่งมอบและคู่ค้าให้มีจิตสำนึกด้านคุณภาพ, ช่วยเหลือคู่แข่งในยามที่พวกเขาประสบความยากลำบาก, ปกป้องสาธารณชนในห้วงพ้นจากอันตราย, บริจาคเงินและสิ่งของช่วยเหลือสังคมและชุมชน, ให้ความร่วมมือกับทางราชการในการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยี

บทที่ 4 กล่าวถึง คุณธรรมในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งก็คือ คุณงามความดีที่บริษัทพึงปฏิบัติต่อผู้มีผลประโยชน์ร่วม เพื่อจะนำมาซึ่งการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน มีฐานะสิ้นของบริษัท อาทิ มุ่งสร้างสรรค์สินค้าและบริการให้มีคุณค่าต่อผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น, เสริมสร้างศักดิ์ศรีของความเป็นคนและความรู้สึกนับถือตนเองโดยถอดถอนแรงแห่งการทำลายล้างความเป็นคนออกไปจากระบบบริหาร, พัฒนาความรู้ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง, ปลูกฝังคุณธรรม ๕ ประการ ได้แก่ อิทธิบาท ๔ สังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ อกุศล ๓ และ สติปัญญาฐาน ๔ ให้กลายเป็นจิตสำนึกของพนักงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนศักยภาพของพนักงานให้สูงขึ้นได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด, มุ่งสร้างสัมพันธ์ภาพและความร่วมมือในระยะยาวที่จะปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมกันกับผู้ส่งมอบ โดยมีเป้าหมายที่จะยกระดับคุณภาพและลดต้นทุนรวม, แสวงหาโอกาสที่จะร่วมมือกับคู่แข่ง, มุ่งมั่นปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้สังคมได้รับสินค้าที่มีคุณภาพดีราคาถูกลง

บทที่ 5 กล่าวถึง ยุติธรรมในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งก็คือ การปฏิบัติต่อผู้มีผลประโยชน์ร่วม ด้วยความเที่ยงธรรม ซอบธรรม ซอบด้วยเหตุผล ไม่เอินเอียงข้างใดข้างหนึ่ง อาทิ กำหนดราคาขายอย่างยุติธรรม, ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความยุติธรรม,

ให้ผู้ส่งมอบ/ลูกค้าได้รับโอกาสที่จะสร้างผลกำไรที่ยุติธรรม, ไม่สร้างเงื่อนไขกีดกันคู่แข่งในกระบวนการจัดซื้อของทางราชการ, คืนกำไรให้สังคมโดยจัดงบประมาณไว้เป็นสัดส่วนที่แน่นอนของกำไรทุกปี, จ่ายผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

บทที่ 6 กล่าวถึง กระบวนการบริหารธรรมวิธีแห่งทีวีเอ็ม เพื่อให้ธรรมวิธีแห่งทีวีเอ็มได้รับการสถาปนาขึ้นในบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพ มีขั้นตอนที่สำคัญคือ กำหนดธรรมวิธีของบริษัท, จัดทำคู่มือธรรมวิธีของบริษัท, จัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงานทั่วทั้งองค์กร, สร้างระบบรายงานการตัดสินใจที่ขัดต่อธรรมวิธีของบริษัท, ตรวจสอบติดตามและทบทวนกระบวนการบริหารธรรมวิธีของบริษัท ผู้อ่านสามารถนำไปใช้เป็นต้นแบบ เพื่อดัดแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจริงในบริษัทของท่านได้ตามอัธยาศัย

บทที่ 7 กล่าวถึง กรณีศึกษาบริษัทที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม เพื่อให้ผู้อ่านได้เห็นการสถาปนา การนำไปปฏิบัติ และ ประโยชน์ที่เกิดขึ้น จากการมีธรรมวิธีในการดำเนินธุรกิจ จากตัวอย่างจริง ๕ บริษัท คือ Johnson & Johnson, Hewlett-Packard Company, บริษัท สยามคาสท์ไอออนเวอร์คส์ จำกัด, กลุ่มบริษัทชัยบูรณ์ บราเดอร์ส, และ กลุ่มบริษัท อาร์เอกซ์ จำกัด

ผู้เขียนใคร่ขอขอบคุณ บริษัททั้งหลายที่ได้เอ่ยนามมานี้ ที่ได้อนุเคราะห์ข้อมูลตามที่ปรากฏในตำราเล่มนี้ เพื่อเป็นวิทยาทานแก่ผู้อ่านมา ณ โอกาสนี้

ท้ายบทของทุกบท จะมีแบบฝึกหัดให้ผู้อ่านได้ตรวจสอบตนเองว่า เข้าใจประเด็นสำคัญในแต่ละบทได้ลึกซึ้งเพียงไรหรือไม่ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสภาพแวดล้อมจริงในบริษัทของตนเองได้หรือไม่ ขอให้ผู้อ่านพยายามตอบคำถามให้ได้ทุกข้อ

สำหรับองค์ประกอบอื่นๆของ "การบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร (Total Value Management)" ตามรูปจำลองของผู้เขียนนั้น จะกล่าวถึงในตำราเล่มต่อไปตามลำดับ โดยใน เล่ม ๔ จะอธิบายถึง "ค่านิยมของทีวีเอ็ม" โดยผู้เขียนจะพยายามเขียนและจัดพิมพ์เผยแพร่ออกมาอย่างต่อเนื่องให้ได้ปีละประมาณ 2-3 เล่ม

ผู้เขียน จบตันฉบับตำราเล่มนี้ ในช่วงเวลาที่เป็นมงคลที่สุดของชีวิต ในระหว่างการทำงานเป็นภิกษุสงฆ์ในพระพุทธศาสนาเพื่อทดแทนพระคุณของบิดามารดา ณ วัดธรรมบูชา อ.เมือง จ.สุราษฎร์ธานี ระหว่างวันที่ ๑๑-๑๘ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๐ ได้รับการสั่งสอนพระธรรมบัญญัติจาก พระครูสุนทรธรรมพินิจ, พระมหาสมชัย ปานควร, และ พระอาจารย์เกรียงไกร รวิวงส์ จึงได้นำความรู้ทางธรรมที่ได้รับเพิ่มเติมมาในระหว่างนั้น ผนวกเข้าไปในตำราเล่มนี้ด้วย เป็นการแผ่อาณิสต์ผลบุญจากการบวชเป็นธรรมทานมายังผู้อ่านทุกท่าน

ผู้เขียนขอขอบคุณ คุณสมชาย นิราพาตพงศ์พร, คุณพงษ์ศักดิ์ เพียรพานิชย์, คุณชาญชัย อุดมลาภธรรม, คุณสุพจน์ สุวรรณพิมลกุล, คุณประสิทธิ์สุข วัฒนนาทร ที่ได้กรุณาอ่านทวนต้นฉบับ เสนอแนะความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ และ เขียนคำนิยมให้แก่ตำราเล่มนี้

โดยส่วนตัว ผู้เขียนเชื่อว่า ไม่ว่าใครก็ตาม หากได้รับการอบรมบ่มสอนให้เข้าใจ จริยธรรม มนุษยธรรม คุณธรรม และ ยุติธรรม และนำไปปฏิบัติจนเป็นนิสัย มาตั้งแต่วัยประถมและมัธยมแล้ว จะช่วยให้บุคคลผู้นั้นรวมทั้งผู้เขียนเองด้วย มีสติปัญญา ความรู้ความสามารถ และ ไขมันก่อเกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น ก่อเกิดความสำเร็จแก่ตนเอง ได้มากกว่าที่เป็นอยู่ ณ ทุกวันนี้อย่างแน่นอน

เมื่อใดก็ตามที่บริษัทเริ่มต้นนำ "ธรรมวิถีแห่งทีวีเอ็ม" นี้ เข้ามามากำกับเป็นเครื่องชี้แนวทางในการดำเนินธุรกิจและการบริหารงานทั้งปวงภายในบริษัท เมื่อนั้นคือจุดเริ่มต้นของการเดินทางที่ไม่มีวันสิ้นสุด มีจุดหมายปลายทางคือความเป็นอมตะชั่วกัลปาวสาน

ดร.วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล

1.1

ความหมายของธรรมวิธี

ดังนั้น

พระเจ้าอโศกจึงพยายามนำหลักธรรมวินัยของพระพุทธองค์
มาเป็นนโยบายการปกครองของรัฐ
ทรงตระหนักว่า ชัยชนะที่แท้จริงไม่ใช่ชัยชนะอันเกิดจาก

เดชานุภาพ

ทั้งนี้เพราะชัยชนะดังกล่าว จะมีอิทธิพลดำรงอยู่ก็เพียง

ช่วงกาลอายุของบุคคล

และมีอยู่เสมอที่อำนาจนั้นยั่งยืนไม่ถึงชั่วชีวิตเสียด้วยซ้ำ
แต่ในประการตรงกันข้าม ชัยชนะอันเกิดจาก

คุณานุภาพโดยธรรม

จักเป็นชัยชนะอัน ยั่งยืนคงทนตลอดชั่วกัลปาวสาน ที่เดียว

วสิน อินทสระ ^{1.1)}

ความหมายของคำว่า "ธรรมวิธี" สามารถพิจารณา โดยแยกออกเป็น 2 คำ คือ "ธรรม" กับ "วิธี"

พระราชธรรมนิเทศ ^{1.2)} ได้อธิบายว่า คำว่า **ธรรมะ** หรือ **พระธรรม** นั้น มีความหมายหลายอย่าง โดยความหมายทั่วไป หมายถึง สภาพที่ทรงไว้ ธรรมดา หรือ ธรรมชาติ หรือ สภาวะธรรม คือเป็นอย่างไรก็เป็นอย่างนั้น หรือสังขารม ความจริง เหตุผล ต้นเหตุ สิ่งปรากฏการณ์ ธรรมารมณฺ์ สิ่งมีใจ คุณธรรม ความดี ความถูกต้อง ความประพฤติชอบ หลักการ แบบแผน ธรรมนิยม หน้าที่ ความชอบ ความยุติธรรม แต่ในความหมายของคำว่า พระธรรมนั้น หมายถึงคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า ซึ่งทรงแสดงทำให้เปิดเผยปรากฏขึ้นแก่โลก

สุทิน อัญญมณี ^{1.3)} ได้อธิบายว่า คำว่า **ธรรม** มีรากศัพท์มาจากคำว่า **ธรร** หรือ **ธาด** ที่แปลว่า ทรงไว้ ดำรงไว้ ทรงอยู่ ดำรงอยู่ ธาดจะไม่สูญหายไปจากโลก ดังนั้น ธรรม หรือ ธรรมะ ในภาษาของพุทธศาสนา จึงหมายถึง **ความจริง** หรือ **สัจจะ** ที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา

ส่วน พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๒ ^{1.4)} (หน้า ๕๕๓) ให้คำแปลไว้ว่า **ธรรม, ธรรมะ** คือ คุณความดี, คำสั่งสอนในศาสนา, หลักประพฤติปฏิบัติในศาสนา, ความจริง, ความยุติธรรม, ความถูกต้อง, กฎเกณฑ์

ส่วนคำว่า **วิธี** พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๒ (หน้า ๑๐๗๕) ให้คำแปลไว้ว่า **วิธี** คือ สาย, แนว, ถนน, ทาง ดังนั้น เราจะสรุปใจความได้ว่า

"ธรรมวิธี (Guiding Principles)" ก็คือ "หลักการหรือธรรมนิยมหรือหน้าที่หรือความรับผิดชอบหรือสัจจะหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ให้บุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่เจ้าของกิจการ กรรมการ ผู้บริหาร และ พนักงานทั่วทั้งองค์กร ต้องยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติหรือทรงไว้หรือดำรงไว้ให้คงอยู่ไม่สูญหายไป โดยถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของระบบบริหาร"

1.3

องค์ประกอบของธรรมวิธีแห่งทีวีเอ็ม

ประกอบด้วย ธรรมะ 4 ประการ คือ จริยธรรม มนุษยธรรม คุณธรรม ยุติธรรม และ แนวทางปฏิบัติต่อผู้มีผลประโยชน์รวมแต่ละกลุ่ม ดังแสดงในรูป 1.2

รูป 1.2 ธรรมวิธีแห่งทีวีเอ็ม กับ

		จริยธรรม	มนุษยธรรม
		ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๕๒	
ผู้มีผล ประโยชน์ ร่วมในธุรกิจ	ความ หมา	(หน้า ๒๙๑)	(หน้า ๘๓๒)
		กฎเกณฑ์ที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ (ในอันที่จะไม่ละเมิดต่อผู้อื่น)	ธรรมของคน ธรรมที่มนุษย์พึงมีต่อกัน เช่น เมตตา กรุณา กตัญญูร้คุณ เป็นต้น
1.ลูกค้า		ไม่เอาเปรียบลูกค้า ไม่ตีดลบันดาลพนักงานของลูกค้า ไม่หลอกลวงลูกค้า ซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ยึดมั่นในพันธสัญญา	ไม่กักตุนและขายสินค้าเกินราคายาม ขาดแคลน
2.พนักงาน		ไม่เอาเปรียบพนักงานด้าน ผลตอบแทน ค่าจ้างเงินเดือน สวัสดิการ ไม่บีบบังคับให้พนักงานปฏิบัติงาน โดยผิดจริยธรรม/ขัดต่อกฎหมาย พนักงานมีอิสระในการเสนอข้อ ร้องเรียน ข้อคิดเห็น	มีพันธสัญญาในการจ้างงานตลอดชีพ สร้างกลไกเสริมความร่วมมือร่วมใจ ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สะอาด เป็นระเบียบ ปลอดภัย ส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพพลานามัย ที่ดี ยกระดับคุณภาพชีวิต สร้างความพึง พอใจและความผูกพันให้แก่พนักงาน
3.ผู้ส่งมอบ/คู่ค้า		ไม่เอาเปรียบโดยกตริการรับซื้อ ไม่ยึดเวลาชำระเงินอย่างไรเหตุผล	ให้การสนับสนุนและพัฒนาผู้ส่งมอบและ คู่ค้าให้มีจิตสำนึกด้านคุณภาพ
4.คู่แข่ง		ไม่ปล่อยข่าวลือทำลายคู่แข่ง ไม่ซื้อหรือขโมยความลับของคู่แข่ง ไม่ตีดลบันดาลข้าราชการ	ช่วยเหลือคู่แข่งในยามที่พวกเขาประสบ ความยากลำบาก
5.ชุมชน สิ่งแวดล้อม และ สังคม		ไม่ขายสินค้าที่ทำลายศีลธรรมและ บั่นทอนสุขภาพ ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ไม่สร้าง มลพิษ	ปกป้องสาธารณชนให้รอดพ้นจาก อันตราย บริจาคช่วยเหลือสังคมและชุมชน
6.รัฐบาล หน่วยงานราชการ		ไม่ตีดลบันดาลข้าราชการ/นักการเมือง ไม่สนับสนุนการฉ้อราษฎร์บังหลวง	ให้ความร่วมมือกับทางราชการในการ ถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยี
7.ผู้ถือหุ้น		ไม่ยักยอกเงินทุนของบริษัทไปใช้ เพื่อประโยชน์ของผู้บริหาร บริหารงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้	ไม่รังแกผู้ถือหุ้นรายย่อยให้ต้องเสีย ประโยชน์

แนวทางปฏิบัติต่อผู้มีผลประโยชน์ร่วมกลุ่มต่างๆ

คุณธรรม	ยุติธรรม
ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒	
(หน้า ๒๕๒) <i>สภาพคุณงามความดีที่มีประจำอยู่ในสิ่งนั้นๆ</i>	(หน้า ๙๑๑) <i>ความเที่ยงธรรม ความชอบธรรม ความชอบด้วยเหตุผล ไม่เอินเอียง ข้างใดข้างหนึ่ง</i>
มุ่งสร้างสรรคสินค้าและบริการให้มีคุณค่าสูง ขยายเฉพาะสินค้าที่มีคุณภาพดีไม่เสื่อมสภาพ ส่งมอบสินค้าตามกำหนดนัดให้ได้	กำหนดราคาขายอย่างยุติธรรม ไม่ฉวยโอกาสตอนที่ลูกค้าเปลือง
เสริมสร้างศักดิ์ศรีของความเป็นคน และ ความรู้สึกนับถือตนเอง โดยขจัดแรงแห่งการทำลายล้างความเป็นคน พัฒนาความรู้ของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ปลูกฝังคุณธรรม ๕ กลุ่ม (อิทธิบาท ๔, สังคห วิตถุ ๔, พรหมวิหาร ๔, กุศลมูล ๓, สติปัญญาฐาน ๔) ให้กลายเป็นจิตสำนึกของพนักงาน	ได้รับคำตอบแทนอย่างยุติธรรมและเพียงพอ ได้รับโอกาสที่เท่าเทียมกันในการจ้างงาน พัฒนา และ ก้าวหน้า
สร้างสัมพันธ์ภาพระยะยาวที่ซื่อสัตย์และไว้วางใจซึ่งกันและกัน	ได้รับโอกาสที่จะสร้างผลกำไรที่ยุติธรรม
ร่วมมือกันพัฒนาสินค้า มาตรฐาน เทคโนโลยี เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของสังคมส่วนรวม แบ่งปันสารสนเทศ ความรู้ วิชาปฏิบัติงาน ด้วยความสมัครใจของทั้งสองฝ่าย	ไม่สร้างเงื่อนไขกีดกันคู่แข่งในกระบวนการจัดซื้อของทางราชการ
มุ่งมั่นปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้สังคมได้รับสินค้าที่มีคุณภาพดีในราคาถูก สนับสนุนให้พนักงานมาเผชิญประโยชน์ต่อสังคม	คืนกำไรให้สังคมโดยจัดงบประมาณไว้เป็นสัดส่วนที่แน่นอนของกำไรทุกปี
จ่ายภาษีถูกต้องตามกฎหมาย	ไม่สร้างเงื่อนไขกีดกันคู่แข่งในกระบวนการจัดซื้อของทางราชการ
ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับปันผลตามสมควร	จ่ายผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า สาระสำคัญของ **"ธรรมวิถีแห่งทีวีเอ็ม"** นั่นก็คือ **"พันธะสัญญา"** หรือ **"สัญญา"** ระหว่างบุคคลกลุ่มต่างๆซึ่งมีผลประโยชน์ร่วมกัน (Stakeholders) ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรทีวีเอ็มนั้น ตั้งแต่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า ผู้ส่งมอบ สิ่งแวดล้อม ตลอดจนชุมชนและสังคมที่องค์กรนั้นสังกัดอยู่

"ธรรมวิถีแห่งทีวีเอ็ม" มีบทบาทที่สำคัญต่อธุรกิจ ๓ ประการ คือ

๑. จะช่วยป้องกันหรือลด **พฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่ผิดต่อ จริยธรรม มนุษยธรรม คุณธรรม ยุติธรรม** อันจะนำความเสียหาย เสื่อมเสียชื่อเสียง มาสู่บริษัท

๒. จะช่วยให้บริษัทได้รับ **ความไว้วางใจ** จากสาธารณชน ซึ่งจะช่วยปกป้องบริษัทให้รอดพ้นจากวิกฤติการณ์ต่างๆ และสามารถดำรงรักษาธุรกิจของบริษัทให้ดำเนินต่อไปได้ด้วยความยั่งยืน ดังจะเห็นได้จากกรณีของบริษัท Johnson & Johnson ที่จะกล่าวในหัวข้อ 2.5 และ หัวข้อ 7.1 ต่อไป

๓. จะช่วยสร้าง **บุคลากรที่มี จริยธรรม มนุษยธรรม คุณธรรม ยุติธรรม** ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนทวีคุณศักยภาพของบุคลากรเหล่านั้น และ นำมาซึ่งการเจริญเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืนชั่วกาลปาวสาน

2.2

ลักษณะของพฤติกรรม ที่ผิดจริยธรรม

บริษัทที่คอยหาโอกาสเอารัดเอาเปรียบผู้อื่นตลอดเวลา
นั้น
ไม่มีทางที่จะผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณค่า
และทำให้ลูกค้าพึงพอใจได้อย่างแน่นอน

ดร. วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล

แม้ว่าหลักการสำคัญของ จริยธรรม ถ้ามองจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ก็คือ การไม่เอาใจเอาเปรียบผู้มีผลประโยชน์รวมทั้ง 7 กลุ่ม ตามที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อ 2.1 นั้น ก็ตาม แต่การนำหลักการที่เป็นนามธรรมดังกล่าวมาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมในการทำงานประจำวันของพนักงานทั่วทั้งองค์กรนั้น เป็นไปได้ยาก จึงจำเป็นต้องมีการกำหนด "ลักษณะของพฤติกรรมที่ผิดจริยธรรม" ไว้เป็นแนวทางในการตัดสินใจว่า การปฏิบัติงานต่างๆในชีวิตประจำวันของพนักงานทั่วทั้งองค์กรนั้น ถูกต้องตามจริยธรรมหรือไม่ ดังจะกล่าวต่อไป

David J. Fritzsche^{2,3)} ได้จำแนก "ลักษณะของพฤติกรรมที่ผิดจริยธรรม" ออกเป็น 5 ลักษณะ ได้แก่ การให้สินบน (Bribery), การบีบบังคับข่มขู่ (Coercion), การหลอกลวง (Deception), การลักขโมย (Theft), การลำเอียงหรือการเลือกที่รักมักที่ชัง (Unfair Discrimination)

2.2.1 การให้สินบน

การให้สินบน คือ การยื่นข้อเสนอ การให้ การรับ หรือ การร้องขอ สิ่งของบางอย่างที่มีค่า เพื่อจุดมุ่งหมายที่จะโน้มน้าวให้บุคคล (มักเป็นข้าราชการหรือเจ้าพนักงาน) ให้ละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายหรือหน้าที่รับผิดชอบต่อสาธารณะ

การให้สินบน ก่อให้เกิดความขัดแย้งในผลประโยชน์ ระหว่างบุคคลที่รับสินบนกับองค์กรของเขา บุคคลนี้มีหน้าที่รับผิดชอบซึ่งได้รับมอบหมายจากองค์กร มีตำแหน่งที่ได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น ได้รับมอบสิทธิและอำนาจที่จะทำการเพื่อประโยชน์ขององค์กร แต่เขากลับนำมาใช้เพื่อประโยชน์ของตนเอง

การให้สินบน มักถูกนำมาใช้ เพื่อปิดการขาย (เพื่อให้ได้รับคำสั่งซื้อ) หรือ เพื่อได้ลูกค้ารายใหม่ หรือ เพื่อเปลี่ยนแปลงนโยบายสาธารณะหรือหลักเล็งกฎหมาย

การใช้ ผู้หญิงบริการ และ การจ่ายเงิน เป็นวิธีการให้สินบนที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป

"การหยอดน้ำมัน" ซึ่งหมายถึง การจ่ายเงินเล็กน้อยให้แก่บุคลากร เพื่อให้ดำเนินการผ่านสินค้าได้สะดวกขึ้น เป็นรูปแบบหนึ่งของการทิบมากกว่าจะเป็นการให้สินบน เพราะมันไม่ได้ก่อให้เกิดความขัดแย้งในผลประโยชน์ ระหว่างบุคคลที่รับสินบนกับองค์กรของเขา

การให้ของกำนัล บางครั้งก็ยากที่จะแยกแยะว่าเป็นการให้สินบน หรือ เป็นการให้ด้วยความกรุณา/ความเสนาหา หรือ เป็นการให้ของขวัญตามประเพณี

ประเด็นสำคัญอยู่ที่ ความตั้งใจ และ การมีพฤติกรรมตอบสนองตามที่ผู้ให้สินบนคาดหวังหรือไม่

ถ้าการให้ของกำนัลนั้น มีความตั้งใจ ที่จะชักจูงให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่การละเว้นการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้รับเพื่อยังประโยชน์แก่ผู้ให้ มันก็เป็นการให้สินบน

และ ถ้าการให้ของกำนัลนั้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่การละเว้นการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้รับเพื่อยังประโยชน์แก่ผู้ให้ แม่ว่าจะไม่ได้ตั้งใจก็ตาม การให้ของกำนัลนั้นก็ทำหน้าที่เสมือนหนึ่งการให้สินบนเช่นกัน อย่างไรก็ตาม การมีพฤติกรรมตอบสนองหรือไม่นั้น บางครั้งก็ยากต่อการพิสูจน์

2.2.2 การบีบบังคับข่มขู่

การบีบบังคับข่มขู่ คือ การบังคับผู้อื่นซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือองค์กร ด้วยกำลัง ด้วยการข่มขู่คุกคาม หรือ ด้วยการสร้างเงื่อนไขข้อจำกัด ทั้งที่ถูกกฎหมายหรือจงใจสร้างขึ้น ซึ่งอาจเป็นการกระทำจริงๆ โดยตรง หรือ โดยนัย หรือ โดยปริยาย เพื่อบีบบังคับหรือจูงใจให้การกระทำของผู้อื่นเป็นไปตามประสงค์ของผู้บีบบังคับข่มขู่ นั้น ทั้งที่เขาควรจะปฏิเสธการกระทำนั้น หากมีอิสระที่จะตัดสินใจโดยปราศจากการบีบบังคับนั้น

การบีบบังคับข่มขู่ อาจเกี่ยวข้องกับ การข่มขู่ที่จะ ชัดขวางการเลื่อนตำแหน่ง สกัดกั้นความก้าวหน้า ทำให้ตกงาน ตัดสิทธิที่จะเป็นสมาชิกของสมาคม หรือตัดสิทธิที่จะเป็นตัวแทนจำหน่าย เป็นต้น

มันอาจเป็นการบีบบังคับให้บุคคลปฏิบัติตามกับความเชื่อส่วนบุคคลของเขาคนนั้น มันอาจถูกนำมาใช้ในการบีบบังคับองค์กรด้วยเช่นกัน ตัวอย่างเช่น การยึดเย็ดให้ราคาปลั๊กกับสินค้าที่ไม่ต้องการ

2.2.3 การหลอกลวง

การหลอกลวง คือ การทำให้คนหรือองค์กรเข้าใจผิดไปจากความเป็นจริง เป็นการกระทำอย่างจงใจ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจผิดด้วยการพูดเท็จ รวมถึง การบิดเบือนข้อมูลทางบัญชีหรือผลการวิจัย และ รายงานผลประกอบการ การโฆษณาใหญ่ฟังเข้าใจผิด และ การนำเสนอข้อดีเด่นของสินค้าที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง

การหลอกลวง นับเป็น "พฤติกรรมที่ผิดจริยธรรม" ที่พบเห็นได้บ่อยที่สุด

การหลอกลวง มีตั้งแต่ระดับการโกหกเล็กน้อยโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายเพียงเล็กน้อย ไปจนถึง การหลอกลวงอย่างเป็นระบบที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายทางเศรษฐกิจอย่างร้ายแรง หรือ ถึงตายได้

ศูนย์บริการซ่อมรถยนต์ที่ยึดเย็ดบริการซ่อมให้แก่ลูกค้าในเรื่องที่เกินความจำเป็น ถือเป็น การหลอกลวงเล็กน้อยที่ทำให้ลูกค้าเสียเงินโดยใช่เหตุ แต่ในกรณีที่ใช้อะไหล่ของปลอม จะเป็นการหลอกลวงที่อาจส่งผลให้ลูกค้ารถยนต์ได้รับอันตรายถึงแก่ความตายได้

2.2.4 การลักขโมย

การลักขโมย คือ การเอาทรัพย์สินหรือสิ่งของบางอย่างที่ไม่ใช่ของตนมาครอบครอง โดยที่เจ้าของไม่ยินยอมพร้อมใจ รวมไปถึง การทำให้สินทรัพย์ของผู้อื่นด้อยค่าลงด้วยการเปลี่ยนกติกาที่ใช้กำหนดค่าของสินทรัพย์นั้น แต่ไม่รวมกรณีที่สินทรัพย์นั้นด้อยค่าลงไปตามกลไกทางเศรษฐกิจ หรือ เป็นผลมาจากการแข่งขันกันอย่างยุติธรรม

สินทรัพย์นั้นอาจเป็นทางกายภาพ (จับต้องได้) หรือ เป็นนามธรรม (จับต้องไม่ได้) ก็ได้

การลักขโมย ครอบคลุมหลากหลายรูปแบบของ "พฤติกรรมที่ผิดจริยธรรม" การลักขโมย เกิดขึ้น เมื่อมีการใช้ข้อมูลวงในในการซื้อขายหุ้น, เมื่อสินค้าเป็นของปลอม หรือ มีการสร้างราคาหรือโกงราคาสินค้า, เมื่อข้อมูลที่เป็นทรัพย์สินสมบัติของบริษัทหนึ่งถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ของบริษัทอื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต

การฉ้อราคากัน ก็เป็นรูปแบบหนึ่งของการลักขโมย เนื่องจากมันทำให้ราคาสูงกว่าปกติและทำให้ผู้ซื้อต้องเสียเงินส่วนเกินมากกว่าปกติในการซื้อสินค้านั้น

การไม่รักษาสัญญา ก็เป็นรูปแบบหนึ่งของการลักขโมย ฝ่ายที่เสียเปรียบต้องเสียประโยชน์ที่ควรได้รับโดยไม่เต็มใจยอมพร้อมใจ

การหลอกขายสินค้าหรือขายมากเกินไปเกินความต้องการของลูกค้า ก็เป็นรูปแบบหนึ่งของการลักขโมยเช่นกัน เนื่องจากเป็นการได้เงินจากผู้อื่นโดยที่เขาไม่ยินยอมพร้อมใจ

2.2.5 การลำเอียง

การลำเอียง คือ การให้หรือปฏิเสธที่จะให้สิทธิประโยชน์แก่บุคคล โดยเลือกที่รักมักที่ชัง ด้วยเหตุผลของ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา วรณะ เผ่าพันธุ์ สีผิว อายุ เพศ เป็นการปฏิบัติต่อแต่ละคนโดยไม่เท่าเทียมกัน โดยปราศจากเหตุผลที่อธิบายถึงความแตกต่างกันนั้นอย่างสมเหตุสมผล

การลำเอียง เกิดขึ้นเมื่อ บุคคลหรือชนชั้นหนึ่งได้รับการโปรดปรานเหนือบุคคลหรือชนชั้นอื่น โดยใช้เกณฑ์พิจารณาที่ไม่เป็นธรรม กฎเกณฑ์สำคัญอยู่ที่เกณฑ์พิจารณาที่นำมาใช้ว่ายุติธรรมต่อทุกคนหรือไม่ หรือ จำเพาะเจาะจงที่จะจำกัดสิทธิของคนบางคน เช่น คนบางคนไม่ได้รับการพิจารณาเข้าทำงาน หรือ เลื่อนตำแหน่ง ด้วยเหตุผลของ เชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา วรณะ เผ่าพันธุ์ สีผิว อายุ เพศ เป็นต้น

2.3

เกณฑ์พิจารณาว่าเป็นพฤติกรรม ที่ผิดจริยธรรมหรือไม่

เมื่อบริษัทใหญ่โตขึ้น ก็มีพนักงานจำนวนมากขึ้น ในแต่ละปี จะมีการตัดสินใจที่สำคัญๆ นับพันครั้ง โดยบุคคลต่างๆ ในบริษัท ขนาดเราตัวคนเดียว ในบางครั้ง ก็ยังมีการตัดสินใจที่ผิดพลาด นับประสาอะไรกับบริษัทที่มีคนจำนวนมากๆ มาอยู่รวมกัน

ประเด็นที่จะต้องใส่ใจก็คือ เราจะมีกระบวนการบริหารอย่างไร เพื่อที่จะ

- 1) ลดโอกาสที่จะเกิดการตัดสินใจที่ผิดจริยธรรม
- 2) ดูแลผลของการตัดสินใจที่ผิดจริยธรรมนั้นให้ได้รับการแก้ไขอย่างทัน
ควัน
- 3) มีวิธีการป้องกันมิให้การตัดสินใจที่ผิดจริยธรรมนั้นเกิดขึ้น

เราจะกล่าวถึง กระบวนการบริหารเพื่อควบคุมความเสี่ยงด้านจริยธรรมทั้ง 3 ประเด็นข้างต้น ในบทที่ 6

สำหรับในหัวข้อ 2.3 นี้ เราจะเริ่มจากการพิจารณาสິงที่เป็นพื้นฐานและเป็นจุดเริ่มต้นของประเด็นทั้ง 3 นั่นก็คือ เกณฑ์หรือเส้นแบ่งที่ชัดเจนสำหรับใช้แยกแยะว่า "พฤติกรรมที่ผิดจริยธรรม" กับ "พฤติกรรมที่ไม่ผิดจริยธรรม" นั้นแตกต่างกัน

กันอย่างไร เพื่อใช้เป็นเครื่องมือหรือบรรทัดฐานร่วมกันของพนักงานจำนวนมากในบริษัท ในการตัดสินใจเพื่อเลือกกำหนดพฤติกรรมของตนเองให้ถูกต้องตามจริยธรรม

เกณฑ์ทั่วไป สำหรับตัดสินว่าเป็น "พฤติกรรมที่ผิดจริยธรรม" หรือไม่นั้นจะพิจารณาจากมุมมองที่ว่า **มีผู้ใดได้เปรียบ/เสียเปรียบ หรือ เสียประโยชน์ หรือ ได้รับความไม่ยุติธรรม หรือไม่**

ต่อไปนี้จะเป็นการขยายความ "เกณฑ์พิจารณาว่าเป็นพฤติกรรมที่ผิดจริยธรรมหรือไม่" แยกแยะตาม "พฤติกรรมที่ผิดจริยธรรม" ทั้ง 5 ลักษณะ

2.3.1 การให้สินบน

การให้สินบน ทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมในการแข่งขันระหว่างผู้ชายด้วยกัน เงินสินบนที่จ่ายโดยผู้ให้สินบน ถูกเก็บเป็นความลับ ทำให้คู่แข่งของเขาไม่มีโอกาสได้แข่งขันอย่างยุติธรรม

พนักงานที่รับสินบน ได้รับมอบอำนาจตัดสินใจจากบริษัทเพื่อพิทักษ์รักษาผลประโยชน์สูงสุดของบริษัท และได้รับค่าจ้างเงินเดือนสำหรับการทำหน้าที่นั้นแล้ว แต่เขาเพียงลำพัง ได้รับเงินเพิ่มขึ้นอีกจากสินบน ในขณะที่เพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในบริษัท ซึ่งได้ทำงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจนั้นเช่นกัน ไม่ได้รับ ดังนั้น การให้สินบน จึงก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรมในระหว่างพนักงานของบริษัท ในการได้รับค่าตอบแทนที่ไม่เท่าเทียมกันต่อการทำงานที่เท่าๆกัน

นอกจากนั้น การให้สินบน ยังก่อให้เกิดความขัดแย้งกันในผลประโยชน์ระหว่างบริษัท ในขณะที่พนักงานผู้รับสินบนได้รับค่าจ้างและได้รับมอบอำนาจเพื่อรักษาผลประโยชน์ของบริษัทผู้ซื้อ แต่การรับสินบนกลับทำให้เขาต้องทำหน้าที่เพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้ขาย

กล่าวโดยสรุป การให้สินบน เป็น "พฤติกรรมที่ผิดจริยธรรม" เพราะ

1. ก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรมในการแข่งขัน ระหว่างผู้ชายด้วยกัน
2. ก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรมในการได้รับค่าตอบแทน ในระหว่างพนักงานของบริษัทผู้ซื้อ และ

3. ก่อให้เกิดการขัดแย้งกันในผลประโยชน์ ระหว่างบริษัทผู้ซื้อ กับบริษัทผู้ขาย

2.3.2 การบีบบังคับข่มขู่

การบีบบังคับข่มขู่ สร้างปัญหาด้านสิทธิมนุษยชน เป็นการล่วงละเมิดเสรีภาพส่วนบุคคลและละเมิดสิทธิที่จะมีชีวิตอยู่ด้วยความปลอดภัย อันเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของมนุษย์

จะขอยกตัวอย่างข้างล่างนี้ประกอบการอธิบายว่า การบีบบังคับข่มขู่ เป็น "พฤติกรรมที่ผิดจริยธรรม" ได้อย่างไร น.ส.มลฤดี เป็นผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายการเงินของบริษัททองแห่งประเทศไทยจำกัด (ชื่อสมมติ) นายห้วง ซึ่งเป็นเจ้านายของ น.ส.มลฤดี ได้เกี่ยวพาราสีและแสดงความต้องการมีเพศสัมพันธ์กับเธอหลายต่อหลายครั้ง และขู่ว่าหากไม่ยินยอมจะไล่ออกจากงาน บางครั้ง นายห้วง ก็ใช้อุบายสั่งให้เธอไปทำงานกับเขาที่ต่างจังหวัด และให้พักห้องเดียวกัน เธอยอมร่วมเดินทางไปด้วย แต่ไม่ยอมพักห้องเดียวกัน เธอนำเรื่องดังกล่าวไปร้องเรียนต่อนายสีเทา กรรมการผู้จัดการใหญ่ แต่ นายสีเทา เป็นเพื่อนสนิทของนายห้วง จึงเข้าข้างนายห้วง และไล่ออกจากงาน

วิเคราะห์กรณีนี้ ผู้มีผลประโยชน์รวม ประกอบด้วย น.ส.มลฤดี นายห้วง และ บริษัททองแห่งประเทศไทยจำกัด

นายห้วง เป็นผู้ได้รับประโยชน์จากสิ่งที่ น.ส.มลฤดี จะต้องจ่าย นายห้วง ได้รับความพึงพอใจทางเพศ ในขณะที่ น.ส.มลฤดี ถูกใช้เป็นวัตถุทางเพศ สูญเสียศักดิ์ศรีและความเป็นคน

บริษัททองแห่งประเทศไทยจำกัด เสียประโยชน์ จากผลการทำงานที่แย่ง จากพฤติกรรมเกี่ยวพาราสีของนายห้วง นายห้วงใช้เวลาของบริษัทไปกับวัตถุประสงค์ส่วนตัว แทนที่จะใช้เวลานั้นทำงานให้เกิดประโยชน์แก่บริษัท และถ้าเกิด น.ส.มลฤดี ยินยอมตามความต้องการของนายห้วง ผลการทำงานของ น.ส.มลฤดี ย่อมตกต่ำ

ลงไปด้วย พร้อมทั้งสูญเสียความนับถือตนเอง หหมดแรงจูงใจในการทำงาน ยิ่งกว่านั้น ถ้า น.ส.มลฤดี นำเรื่องไปฟ้องร้องต่อศาล ก็จะทำให้บริษัทเสื่อมเสียชื่อเสียง และ อาจถูกพิพากษาให้ชดเชยค่าเสียหายแก่ น.ส.มลฤดี อีกด้วย

2.3.3 การหลอกลวง

การหลอกลวง ก่อให้เกิดปัญหาตรงที่มันละเมิดสิทธิของบุคคลที่จะได้รับรู้ความจริง

การโฆษณาเกินจริง เป็นการหลอกให้ผู้บริโภคหลงผิดและตัดสินใจซื้อสินค้าของบริษัทที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้คุ้มค่าเงินที่จ่ายไป

ผู้บริโภคเสียประโยชน์ เนื่องจากจ่ายเงินซื้อสินค้าไปมากกว่าความเป็นจริง ตามประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากคำโฆษณา บริษัทได้รับประโยชน์จากผู้ซื้อเกินกว่าคุณค่าของสินค้าที่บริษัทส่งมอบให้แก่พวกเขา

การหลอกลวง จึงก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่ไม่ยุติธรรม การหลอกลวง มักถูกนำมาใช้ควบคู่กับ การลักขโมย ดังจะอธิบายด้วย 2 ตัวอย่างในหัวข้อ 2.3.4 ต่อไปนี้

2.3.4 การลักขโมย

การลักขโมย คือ การเอาทรัพย์สินสมบัติของผู้อื่นมาเป็นของตนโดยปราศจากการยินยอมของเจ้าของ เป็นการละเมิดสิทธิครอบครองทรัพย์สินสมบัติของผู้อื่น

2 ตัวอย่างในหน้าถัดไป อธิบายให้เห็นถึงความสลับซับซ้อนของ "พฤติกรรมที่ผิดจริยธรรม" ของ การลักขโมย

ธนาคารแห่งหนึ่ง นำเงินฝากไปซื้อหุ้นในราคาเกินมูลค่าที่แท้จริง ในกิจการที่มีผลประกอบการไม่ดีของพรรคพวก รวมทั้ง นำไปปล่อยกู้ให้แก่ญาติพี่น้องหรือเพื่อนสนิทของผู้บริหาร โดยไม่มีหลักทรัพย์ค้ำประกันตามมาตรฐานทั่วไป เมื่อเกิดเงินกู้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL) ผู้ฝากเงินและรัฐบาลต้องแบกรับภาระแทน

ผู้ฝากเงิน นำเงินมาฝากไว้กับธนาคารเพื่อให้เก็บรักษาไว้ให้ปลอดภัย หรือนำไปปล่อยกู้เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า แต่กลับเสี่ยงต่อการที่เงินฝากสูญหาย และไม่สามารถถอนเงินออกไปใช้ได้ในช่วงเกิดวิกฤติการณ์

รัฐบาลต้องเอาเงินภาษีอากรของประชาชนมาอุดหนุนเพื่อพยุงมิให้ธนาคารล้ม แทนที่จะนำเงินนั้นไปพัฒนาประเทศเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนทั้งประเทศ

ห้างสรรพสินค้าแห่งหนึ่ง เปิดบริษัทลูกขึ้นมาทำธุรกิจรับช่วงเช่าเหมาพื้นที่ของห้างเพื่อนำไปแบ่งให้ผู้เช่ารายย่อยอีกทอดหนึ่ง ในระยะแรก ห้างสรรพสินค้าคิดค่าเช่ากับบริษัทลูกในราคาถูกลง บริษัทลูกนำไปแบ่งให้ผู้เช่ารายย่อยเช่าในราคาตลาด ทำให้บริษัทลูกนั้นมีกำไรมาก

หลังจากนั้น ห้างสรรพสินค้าก็นำบริษัทลูกไปจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เป็นบริษัทมหาชน เพื่อให้ขายหุ้นได้ในราคาแพง ด้วยผู้ซื้อหุ้นรายย่อยเข้าใจว่าเป็นบริษัทที่มีผลตอบแทนดี ต่อมา ห้างสรรพสินค้า ก็ขึ้นราคาเช่าเหมาพื้นที่กับบริษัทลูกให้มีราคาสูงกว่าตลาดทั่วไป ทำให้บริษัทลูกมีผลกำไรลดน้อยลงหรือขาดทุน

กรณีนี้ ถือเป็นกรณีลักขโมย เงินลงทุนในบริษัทลูกของผู้ถือหุ้นรายย่อย ที่ซื้อหุ้นในราคาแพง โดยคาดหวังจะได้รับเงินปันผลอย่างคุ้มค่าจากกำไรของบริษัทลูกที่ดูดีในขณะที่ซื้อหุ้น ถูกผันไปเป็นกำไรของห้างสรรพสินค้า โดยผ่านรูปแบบการขาดทุนของบริษัทลูก

การลักขโมย ยังมีรูปแบบอื่นๆอีก อาทิ การเอาเงินของสาธารณะไปใช้ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่เฉพาะตนเองและพวกพ้อง เช่น การจัดสรรงบประมาณแผ่นดินไปใช้ในสิ่งที่ทำให้ตนเองได้รับประโยชน์ที่เรียกกันว่าเป็นการคอร์รัปชันเชิงนโยบาย หรือ การขอรางวัลบั้งหลวงโดยตรงของข้าราชการและนักการเมือง

2.3.5 การลำเอียง

การลำเอียง ก่อให้เกิดปัญหาความไม่ยุติธรรม ความไม่เสมอภาคกัน แก่องค์กรหรือบุคคลที่มีปฏิสัมพันธ์กับบริษัท ทำให้พวกเขาหมดกำลังใจ หมดศรัทธา และ ความมั่งคั่ง ที่มีให้บริษัท

ตัวอย่างได้แก่ การเลือกซื้อจากผู้ส่งมอบรายหนึ่ง ด้วยเหตุผลของความสัมพันธ์ส่วนตัว เช่น เป็นญาติพี่น้องหรือคนในครอบครัวแทนที่จะเป็นคุณภาพและราคาของสินค้า ผลของมันทำให้บริษัทผู้ซื้อเสียประโยชน์สูงสุดที่ควรได้รับ และผู้ขายรายอื่นๆ เสียเวลาในการเจรจาซื้อ-ขายโดยไม่ได้รับการปฏิบัติต่ออย่างยุติธรรม

หรือ การปฏิบัติต่อพนักงาน หญิงและชาย ไม่เท่าเทียมกัน เช่น กำหนดเกษียณอายุในบางบริษัท ผู้ชาย 60 ผู้หญิง 55 ทำให้เกิดความไม่เสมอภาคกันในการใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ และ โอกาสที่จะได้รับบำเหน็จบำนาญหลังเกษียณอายุ

บทสรุป

1) เกณฑ์หรือเส้นแบ่งที่ชัดเจนสำหรับใช้แยกแยะว่า "พฤติกรรมที่ผิดจริยธรรม" กับ "พฤติกรรมที่ไม่ผิดจริยธรรม" แตกต่างกันอย่างไรนั้น จะพิจารณาจากมุมมองที่ว่า มีผู้ได้ได้เปรียบ/เสียเปรียบ หรือ เสียประโยชน์ หรือ ได้รับความไม่ยุติธรรมหรือไม่

2) แม้ในบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่ามีมาตรฐานด้านจริยธรรมสูง แต่ก็บ่อยครั้งที่เกิดเหตุการณ์ที่ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติผิดจริยธรรม การปฏิบัติดังกล่าว จะได้รับการชี้แจงและได้รับการแก้ไขให้ถูกต้องได้อย่างรวดเร็ว ถ้าบริษัทมีการกำหนด "ลักษณะของพฤติกรรมที่ผิดจริยธรรม" ไว้อย่างชัดเจน

3) การเรียนรู้จากกรณีตัวอย่างต่างๆ ที่หลากหลาย จะช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานเข้าใจและควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้ดีขึ้น ว่าควรมีแนวทางการตัดสินใจอย่างไรจึงจะถูกต้องเหมาะสม เมื่อต้องเผชิญหน้ากับเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเลื่อมใสด้านจริยธรรม

4) บริษัทควรมีการฝึกฝน โดยจำลองสถานการณ์และการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับมิติด้านจริยธรรมภายใต้สถานการณ์ต่างๆ และมีเครื่องมือที่ใช้ตรวจสอบ

ว่า ผู้บริหารและพนักงานมีความสามารถตัดสินใจปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมได้ถูกต้องมากน้อยเพียงไร ดีกว่าปล่อยให้มันเกิดขึ้นแล้วมาแก้ไขในภายหลัง

4.2.4 ปลุกฝังคุณธรรม ๕ กลุ่มให้กลายเป็นจิตสำนึกของพนักงาน

กิจ พฤษัชชะอุม^{4,6)} ได้ให้ "ข้อคิดจากประสบการณ์ 44 ปี (ในการบริหารธุรกิจอุปกรณกีฬากีฬา)" นับจากริเริ่มก่อตั้งและนำพา กลุ่มบริษัทแกรนด์สปอร์ต เติบโตใหญ่สู่ความสำเร็จ เป็นบริษัทชั้นนำของไทย ที่มีชื่อเสียงในระดับโลก ว่าได้นำหลักธรรมพื้นฐาน ๔ กลุ่มคือ อิทธิบาท ๔, อริยสัจ ๔, สังคหวัตถุ ๔, และ พรหมวิหาร ๔ มาใช้ในการบริหารงานของตน

ผู้เขียนเห็นด้วยอย่างยิ่งว่า หลักธรรมทั้ง ๔ กลุ่มดังกล่าว สมควรอย่างยิ่งที่จะนำมาใช้ในการบริหารธุรกิจ และ สอดคล้องกับ "ธรรมวิธีแห่งทีวีเอ็ม" ด้วย โดยเฉพาะเกี่ยวกับ อริยสัจ ๔ นั้น สอดคล้องกับ "ค่านิยมหรือแนวคิดของทีวีเอ็ม" ข้อที่ว่า "เน้นที่กระบวนการ" ซึ่งได้อธิบายไว้หลายครั้งแล้วในตำราหลายเล่มของผู้เขียน

ภายใต้ระบบบริหารคุณค่าทั่วทั้งองค์กร นอกจาก **คุณธรรมที่บริษัทพึงปฏิบัติ** ต่อผู้มีผลประโยชน์รวมทั้ง 7 กลุ่ม ดังแสดงในหัวข้อ 4.1 แล้วยัง **คุณธรรมที่พนักงานพึงปฏิบัติ** มีอยู่ ๕ กลุ่ม ดังนี้

อิทธิบาท ๔ ^{4.7) และ 4.8)} คือ คุณธรรมที่จะนำผู้ประพฤติปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ในสิ่งที่ตนประสงค์ ซึ่งไม่เหลือวิสัย ที่อาจใช้ความเพียรพยายามทำให้เกิดขึ้นได้ มิใช่เป็นความเพ้อฝันที่ไม่มีโอกาสประสบความสำเร็จ คุณธรรมกลุ่มนี้มี ๔ ประการ คือ

ฉันทะ ความพอใจ รักใคร่ ยินดีในสิ่งนั้น เช่น พอใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ที่รับผิดชอบ อยากทำให้หน้าที่ที่รับผิดชอบนั้นบรรลุเป้าหมาย มีคุณค่าสูงสุดต่อผู้รับผลงานนั้นไปใช้ ด้วยใจเต็มร้อย ความพอใจในที่นี้หมายรวมถึง ความรัก ความยินดี ความศรัทธา ความเมตตา ความเคารพ ความจงรักภักดี ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดความเพียรพยายามไปสู่เป้าหมายในเรื่องนั้นๆ

วิริยะ ความเพียรพยายามหมั่นประกอบกระทำในสิ่งนั้น เช่น ขยันหมั่นเพียรปฏิบัติหน้าที่ อดทน อดกลั้น ต่อหน้าที่นั้น จนกว่าจะประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ วิริยะ มีความหมายครอบคลุมไปถึง ความกล้าหาญ ไม่ครั้นคร้ามขามเกรงต่ออุปสรรคอันตรายต่างๆ มองเห็นโทษของความเกียจคร้าน มองเห็นอานิสงส์ของความเพียร แล้วมีความริเริ่ม มีความบากบั่น ทำงานด้วยความหมั่นขยัน เอาจริงเอาจัง ไม่ทอดทิ้งภารกิจนั้นๆ เสียในระหว่างทาง มุ่งความสำเร็จของงานเหล่านั้นเป็นเป้าหมาย

จิตตะ เอาใจฝักใฝ่สนใจอย่างจริงจัง ในสิ่งที่ตนได้ปลุกฝังความพอใจ และกำลังใช้ความพยายามอยู่ ไม่ทอดทิ้งธุระเหล่านั้น มีความแน่วแน่มั่นคงอยู่กับภารกิจนั้น จนกว่าจะประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนประสงค์ ตั้งใจมุ่งมั่นเรียนรู้หน้าที่ให้เข้าใจแตกฉาน และ พัฒนาให้เจริญยิ่งขึ้น ไม่วางธุระไม่เพิกเฉย

วิมังสา หมั่นตรองพิจารณาหาเหตุผลในสิ่งนั้นๆ เป็นอาการของปัญญาที่ใช้ไปในลักษณะ ไคร่ครวญ พินิจพิเคราะห์ ก่อนที่จะทำ

จะพูด ก่อนที่จะปลุกฝังความพอใจ หรือ ในขณะที่ใช้ความพยายาม
 วิมังสา เป็นธรรมที่ต้องใช้ในทุกระดับขั้นตอนของการปฏิบัติภารกิจ ไม่
 ว่าจะจะเป็นขั้นตอน วางแผน ทบทวน ประเมินผล ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง
 แก้ไข เพื่อรวบรวมข้อมูลแล้วแปรให้เป็นความรู้ใหม่ นำมา
 พัฒนางานต่อไป

สังคหัตถุ ๔ ^{4.7) และ 4.8)} คือ สิ่งอันเป็นที่ตั้งแห่งการสงเคราะห์ สิ่งอันเป็น
 ความเชื่อเพื่อเกื้อกูล ปฏิบัติให้ผู้อื่น เพื่อสร้างความรักความผูกพันฉันท์มิตรให้เกิด
 ขึ้นและเพิ่มคุณของกัลยาณมิตรเข้ามาโดยอัตโนมัติ ก่อให้เกิดความสามัคคี
 การมีมนุษยสัมพันธ์ ในหมู่คณะ คุณธรรมกลุ่มนี้มี ๔ ประการ คือ

ทาน ให้ปันสิ่งของของตนแก่ผู้อื่นที่ควรให้ปัน เป็นการเสียสละความ
 เห็นแก่ตัวออกไป สามารถให้ได้หลายอย่าง ทั้งสิ่งของ ความรัก
 ความปรารถนาดี วิชาความรู้ ความคิด ความช่วยเหลือ ความจริง
 ใจ ให้เกียรติ ให้อภัย โดยเฉพาะสิ่งที่ไม่ใช่สิ่งของนั้น มีอยู่ในคนทุก
 คนอยู่แล้ว ยิ่งให้มากก็ยิ่งมีมาก

ปิยวาจา เจรจาด้วยวาจาและถ้อยคำที่อ่อนหวาน ไพเราะน่าฟัง น่ารัก พูด
 ในสิ่งที่เป็นคนประโยชน์ ในกรณีที่เป็นการให้คำแนะนำ คำตัก
 เตือน วิพากษ์วิจารณ์ ก็ให้ใช้คำพูดที่สร้างสรรค์ เชิงบวก และ
 ปรารถนาดีต่อผู้ฟังด้วยความจริงใจ

อรรถจริยา ประพฤติกระทำในสิ่งที่เป็ประโยชน์อำนวยความสะดวกให้แก่คน
 อื่น เช่น ประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี ที่ถูกต้อง ไม่เหลวไหล
 แมแต่การงดเว้นไม่กระทำในลักษณะเป็นหัตถาน ทำลายผลประโยชน์
 ที่คนอื่นควรจะได้หรือได้แล้ว ก็ได้ชื่อว่าเป็นการทำสิ่งที่เป็นประโยชน์

สมานัตตา การวางตนได้ดี เหมาะสม ไม่ถือตัว คือ ประพฤติตนให้เหมาะ
 สมกับตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบอยู่ วางตนเสมอไม่ถือตัว
 และ กระทำตนอย่างเสมอตนเสมอปลาย

พรหมวิหาร ๔ ^{4.7) และ 4.8)} คือ การมีจิตใจโอบอ้อมอารี ไม่เห็นแก่ตัว อ่อนน้อมถ่อมตน รู้จักรักและเห็นใจผู้อื่น เพื่อให้เกิดความสมานสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานเป็นทีม คุณธรรมกลุ่มนี้มี ๔ ประการ คือ

เมตตา ความรักใคร่ปรารถนา ที่จะให้ผู้อื่นมีความสุข ความเจริญ ข้าศึกตรงของเมตตา คือ **พยาบาท**

กรุณา ความสงสาร ใครสงเคราะห์ให้ผู้อื่นหลุดพ้นจากความทุกข์ คิดจะช่วยให้พ้นทุกข์ ข้าศึกตรงของกรุณา คือ **วิหิงสา** หรือ ความคิดเบียดเบียน รู้สึกสะใจ พอใจ มีความอยาก ที่จะเห็นความพินิติเดือนร้อนเกิดขึ้นแก่ผู้อื่น

มุทิตา ความพลอยชื่นชมยินดี เมื่อเห็นผู้อื่นได้ดี ชื่นชมยินดีกับผู้ที่ได้ดีมีความสุข ข้าศึกตรงของมุทิตา คือ **ริษยา** ได้แก่การเห็นคนอื่นมีความสุข ก้าวหน้าเหนือตนไม่ได้ อยากจะมีจะเป็นเสียเอง

อุเบกขา ความวางเฉย ไม่ได้ใจเสียใจ เมื่อผู้อื่นถึงความวิบัติ ทำใจให้เป็นกลาง ข้าศึกตรงของอุเบกขา คือ **อคติ** ได้แก่ ความลำเอียงเพราะรักใคร่กัน

กุศลมูล ๓ ^{4.7) และ 4.8)} คือ คุณธรรมพิเศษสำหรับดับกิเลสในบุคคคล ตรงกันข้ามกับ **อกุศลมูล ๓** อย่าง อันได้แก่ โภคะ (ความอยากได้โดยไร้สติ ไม่รู้ผิดรู้ถูก เห็นแก่ตัวไม่รู้จักสิน), โทสะ (ความโกรธแค้น คิดประทุษร้ายเขา), โมหะ (ความหลงมกมายไม่รู้จริง ใจเดขเวลาเบาปัญญา ไม่ใช่สติ) เป็นตัวการทำให้เกิด โภคะ โทสะ อันเป็นบ่อเกิดแห่งความชั่วร้ายทั้งปวง คุณธรรมกลุ่มนี้มี ๓ ประการ คือ

อโลภะ ความไม่โลภ ความไม่อยากได้ ไม่เห็นแก่ตัว อันเป็นการละเว้นจากการเบียดเบียนตนเองและผู้อื่นให้เดือดร้อน ความไม่โลภเมื่อบังเกิดขึ้นแล้ว จะช่วยให้จิตใจมีความพร้อมที่จะให้ปัน บริจาคทาน เสียสละ มีน้ำใจต่อผู้อื่น ไม่เพ่งเล็งอยากได้ของใครๆ มีความซื่อสัตย์สุจริต สันโดษ ยินดีในของอันเป็นของตน อโลภะ สร้างได้ด้วย **ทาน**

อโทสะ ความไม่คิดประทุษร้ายเขา ไม่โกรธแค้น คือ มีจิตเมตตา มุ่งดีปรารถนาดีต่อผู้อื่น อโทสะ ทำหน้าที่ขจัดความอาฆาต พยาบาท ความแค้นใจ มีความเย็นกาย เย็นจิต เมื่อบังเกิดขึ้นแล้ว จะเกิดความรัก ความหวังดี การให้อภัย ความอดทน มีวาจาສະສလวย ทำสิ่งที่เป็นประโยชน์เกื้อกูลแก่คนอื่นทางกาย วาจา ใจ ตามมา อโทสะ สร้างได้ด้วย **ศีล**

อโมหะ ความไม่หลงมกมาย เป็นอาการของ **ปัญญา** ในระดับต่างๆ ที่สามารถจำแนกแยกแยะสิ่งทั้งหลายให้เห็นประจักษ์ตามความเป็นจริง รู้สิ่งที่เป็นบาป บุญ คุณ โทษ ตามความเป็นจริง รู้แจ้งสภาวะธรรม ทำหน้าที่ประกาศความจริง จนรู้แจ้งในอริยสัจทั้ง ๔ ประการ โดยมี **สมาธิจิต** หรือ **สติและสัมปชัญญะ** เป็นเหตุให้เกิดขึ้น

กุศลมูล ๓ จะช่วยให้พนักงานมองเป็นสิ่งที่ต่างไปตามความเป็นจริง ไม่เกิดความลำเอียง ช่วยขจัดกาแแบ่งพรรคแบ่งพวก การเลือกที่รักมักที่ชัง นำไปสู่ปัญญาในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สติปัฏฐาน ๔ ^{(4.7) และ (4.8)} แปลว่า **ฐานอันเป็นที่ตั้งแห่งสติ** สติเป็นที่ตั้งเป็นประธาน การใช้สติพิจารณาในรู้เท่าทัน เป็นเครื่องช่วยกำจัด **โมหะ** ทำให้เกิด **สมาธิ** และ **ปัญญา** อันจะนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติสู่ลู่ทางที่ชอบ ถูกต้อง สามารถนำความรู้ที่มีอยู่เป็นทุนเดิมมาใช้ให้เกิดคุณค่าได้ดียิ่งขึ้น คุณธรรมกลุ่มนี้มี ๔ ประการคือ

กายนุปัสสนาสติปัฏฐาน คือ การตั้ง **สติ** ตามระลึกูฏกายของตน อาจจะเป็นระลึกูกลมหายใจเข้าออก หรือ ระลึกที่อริยาบถ ยืน เดิน นั่ง นอน กิน ดื่ม ทำ พูด คิด แลเหลือว คู้แขน เขยียดแขน คู้เข่า นุงหม เป็นต้น กำหนดพิจารณากาย เป็นอารมณ์ว่า กายนี้ก็สังกวกายเป็นเพียงสมมติอย่างหนึ่ง ไม่ใช่สัตว์ บุคคล ตัวตน เราเขา เมื่ออุบัติขึ้นมาแล้วลวนเสื่อมสลาย ไม่มีตัวตน เหมือนกันหมด

เวทนานุปัสสนาสติปัฏฐาน คือ การตั้ง **สติ** ตามระลึกถึงในเวทนา (การปรุงแต่งอารมณ์) ของตน กำหนดพิจารณาเวทนา คือ สุข-ทุกข์-อูเบกขา เป็นอารมณ์ว่า เวทนานี้ก็สักว่าเวทนา เป็นเพียงสมมติอย่างหนึ่ง ไม่ใช่สัตว์ บุคคล ตัวตน เราเขา เมื่ออุบัติขึ้นมาแล้วล้วนเสื่อมสลาย ไม่มีตัวตน เหมือนกันหมด

จิตตานุปัสสนาสติปัฏฐาน คือ การตั้ง **สติ** ตามระลึกถึงจิตของตน ตามที่ปรากฏในขณะนั้นๆ ว่ามีหรือไม่มี กิเลส ราคะ โทสะ โมหะ หตну พุงซ่าน เศราหมองหรือผองแผ่ว เป็นหรือไม่เป็นสมาธิ หลุดพ้นหรือไม่หลุดพ้น เป็นต้น กำหนดพิจารณาจิต เป็นอารมณ์ว่า จิตนี้ก็สักว่าจิต เป็นเพียงสมมติอย่างหนึ่ง ไม่ใช่สัตว์ บุคคล ตัวตน เราเขา เมื่ออุบัติขึ้นมาแล้วล้วนเสื่อมสลาย ไม่มีตัวตน เหมือนกันหมด

ธัมมานุปัสสนาสติปัฏฐาน คือ การตั้ง **สติ** ตามระลึกถึงธรรม ทั้งที่เป็น กุศล อกุศล และกลางๆ ใหญ่เห็นตามความเป็นจริง กำหนดพิจารณาธรรมซึ่งเกิดกับใจ เป็นอารมณ์ว่า ธรรมนี้ก็สักว่าธรรม เป็นเพียงสมมติอย่างหนึ่ง ไม่ใช่สัตว์ บุคคล ตัวตน เราเขา เมื่ออุบัติขึ้นมาแล้วล้วนเสื่อมสลาย ไม่มีตัวตน เหมือนกันหมด

จะเห็นว่า การมี **สติ** (ความระลึกได้) และ **สัมปชัญญะ** (ความรู้ตัว) เป็นธรรมะที่มีอุปการะมาก เป็นหลักปฏิบัติที่บุคคลไม่สามารถขาดได้ ในชีวิตจริงนั้นคนสามารถขาดสตางค์ได้ แต่จะขาดสติไม่ได้

สติสัมปชัญญะ ที่มีอยู่ จะสกัดกั้นความเผอเรอ ความหลงลืม ความพลั้งพลาด ช่วยรักษาใจ ประคับประคองใจของบุคคลไว้ ในขณะที่เดียวกัน ก็ทำหน้าที่ปิดกั้น กระแสของกิเลส กระแสของอารมณ์ ไม่ให้เข้ามาครอบงำใจ ทำให้เป็นใจที่มีความตื่น พร้อมที่จะปฏิบัติตน ให้เหมาะสมสอดคล้องแก่สถานการณ์นั้นๆ

ยามใดที่คนขาด **สติสัมปชัญญะ** ถ้าขาดมากก็กลายเป็นคนบ้าไป ถ้าขาดเป็นช่วงเป็นขณะก็กลายเป็นความพลั้งพลาดเผอเรอ ถ้ากระพองกระแพรงก็จะทำอาการที่เรียกว่า บ้าๆ เป๋ๆ

ดังนั้น **สติปัญญา ๔** จึงเป็น คุณธรรมขั้นพื้นฐานที่จะทำให้เกิด **สติสัมปชัญญะ** เพื่อใช้เป็นเครื่องอุปการะในการปฏิบัติคุณธรรมข้ออื่นๆ ได้ดี

คุณธรรมทั้ง ๕ กลุ่มข้างต้น จะช่วยเพิ่มพูนศักยภาพที่มีอยู่แล้วในตัวของพนักงานทุกคน ให้สูงขึ้นได้อย่างไม่มีขอบเขตจำกัด และนำมาออกมาใช้สร้างคุณค่าให้แก่ตนเองและเพื่อนร่วมงาน อันจะนำมาซึ่งการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน มีรู้จบสิ้นชั่วกาลปาวสานของบริษัท

บริษัทควรออกแบบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อฝึกฝนให้พนักงานเข้าใจ และปฏิบัติคุณธรรมทั้ง ๕ กลุ่มข้างต้นได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมในการบริหาร (อาทิ ส่งเสริมให้พนักงานลงมือปฏิบัติด้วยตัวเองอยู่เสมอ, จัดให้มีการทบทวนพฤติกรรมของตนเอง" ที่สอดคล้องกับคุณธรรมทั้ง ๕ กลุ่ม ในการประชุมตอนเช้าทุกวัน) เพื่อช่วยปลูกฝังคุณธรรม ๕ กลุ่ม จนกลายเป็นจิตสำนึกของพนักงานทุกคน

4.2.5 สร้างสัมพันธภาพระยะยาวที่ซื่อสัตย์และไว้วางใจกับผู้ส่งมอบและลูกค้า

นโยบายที่มุ่งพยายามลดราคาทุกสิ่งทุกอย่างที่ซื้อมาตลอดเวลา โดยละเลยต่อคุณภาพ จะผลักไล่ผู้ขายที่ดีๆออกไปจากธุรกิจของเรา ผู้บริหารที่ยึดกฎเกณฑ์ "ซื้อจากผู้ขายที่ให้ราคาต่ำสุด" สมควรได้รับรางวัลเป็นต้นทุนการผลิตที่แพงกว่า การต่อรองกับผู้ส่งมอบ เพื่อให้ลดราคาของวัตถุดิบลง แลกกับ วัตถุดิบที่มีคุณภาพต่ำลง นำมาซึ่งต้นทุนที่เพิ่มขึ้นในกระบวนการผลิตสินค้า และ สินค้ารับคืนจากตลาดอันสืบเนื่องมาจากวัตถุดิบที่มีคุณภาพต่ำนั้น ซึ่งเป็นต้นทุนที่มีราคาแพงกว่าราคาของวัตถุดิบที่ลดลงได้หลายเท่าตัว

"การจัดหา/จัดซื้อจากผู้ส่งมอบหลายๆราย โดยใช้ราคาเป็นเกณฑ์ตัดสิน" ทำให้คุณภาพของวัตถุดิบไม่คงเส้นคงวา และ ต้นทุนโดยรวมแพงกว่า