



กระทรวงพาณิชย์

Ministry of Commerce

## การบริหารองค์การและการบริหารความเสี่ยง

โดย พลเอก เอกชัย ศรีวิลาศ

ผู้อำนวยการสำนักสันติวิธีและธรรมาภิบาล

สถาบันพระปกเกล้า

[www.elifesara.com](http://www.elifesara.com)

[ekkachais@hotmail.com](mailto:ekkachais@hotmail.com)

# ทำไมต้องมีการบริหารความเสี่ยง

- เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
- เป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กรมุ่งสู่ **Good Governance**
- มีมาตรฐานการควบคุมภายในและการตรวจราชการแนวใหม่
- เพิ่มโอกาสและช่วยให้บรรลุเป้าประสงค์และพันธกิจที่ตั้งไว้มากยิ่งขึ้น
- พัฒนาคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชน
- การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- ความล้มเหลวขององค์กรส่วนหนึ่งมาจากการไม่มีระบบบริหารความเสี่ยง

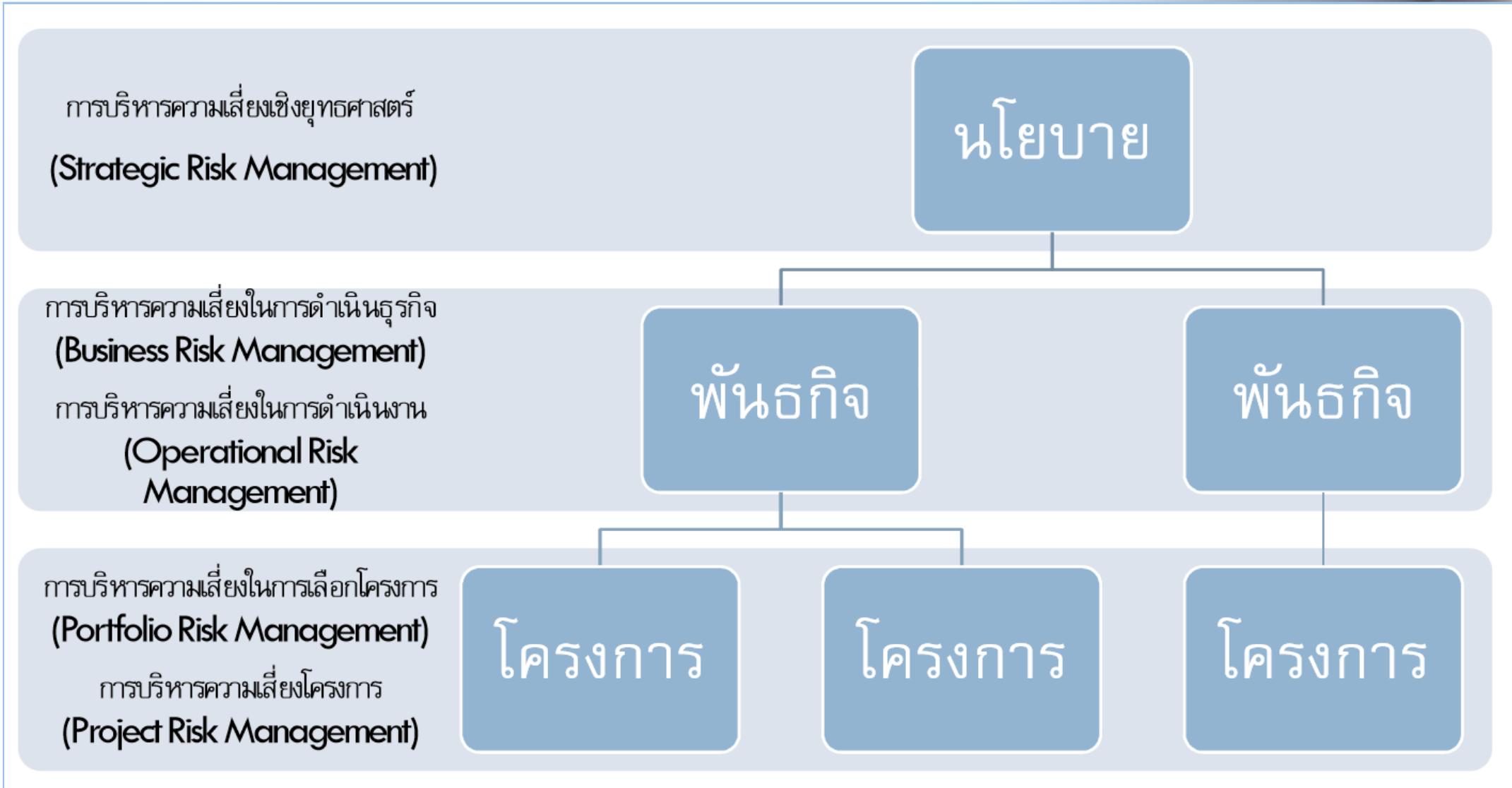
## ความเสี่ยงภายนอกองค์กร

- การเปลี่ยนแปลงในกฎหมาย
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ
- กระแสโลกาภิวัตน์
- เสถียรภาพทางการเมือง
- การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมผู้บริโภค
- กระแสสังคม สิ่งแวดล้อม
- การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

## ความเสี่ยงภายในองค์กร

- สถานที่ทำงานที่ไม่ปลอดภัย
- ระบบบัญชีที่ไม่น่าเชื่อถือ
- วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการสร้างประสิทธิภาพการทำงาน
- การฝึกอบรมพนักงานที่ไม่เพียงพอ
- ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest)

# ระดับความเสี่ยง



# การบริหารความเสี่ยงในองค์ภาครัฐของต่างประเทศ

- เพื่อการให้บริการของประชาชนที่ดีขึ้น (HM Customs and Exercise และ Prescription Pricing Authority)
- เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
- เพื่อการตัดสินใจที่น่าเชื่อถือ (National Savings and Investments)
- เพื่อเป็นการส่งเสริมนวัตกรรม

ที่มา (Chapman, R. (2006), Simple tools and techniques for Enterprise Risk Management, p. 67.)

# การบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของภาครัฐต่างประเทศ

- การกำหนดนโยบายโดยคำนึงถึง **Social Risks**
- การดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล
- การให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- **E-Government (Governmental IT projects)**

# ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

- ❑ การประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจซึ่งจะส่งผลให้ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานดีขึ้น
- ❑ การวางแผน และ การจัดการประสิทธิภาพ
- ❑ สร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน
- ❑ การสร้างความเข้าใจในการผลักดันองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน
- ❑ พัฒนารฐานข้อมูลที่จำเป็นสำหรับองค์กร

# โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั่วไป

- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของแต่ละองค์กรไม่มีรูปแบบเป็นมาตรฐานแบบเดียวกัน ต้องปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร โดยดูจากวัฒนธรรมในการทำงาน ความซับซ้อนของงาน ประเภทของธุรกิจ และลักษณะของธุรกิจเป็นองค์ประกอบ
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง คือการที่คณะกรรมการและผู้บริหารทุกระดับมีบทบาท และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลขององค์กรจะช่วยให้การประเมิน ควบคุมและติดตามความเสี่ยงของแต่ละหน่วยธุรกิจ/หน่วยงาน และทำให้เกิดความมั่นใจการปฏิบัติงานในการบริหารความเสี่ยงที่ได้ผล



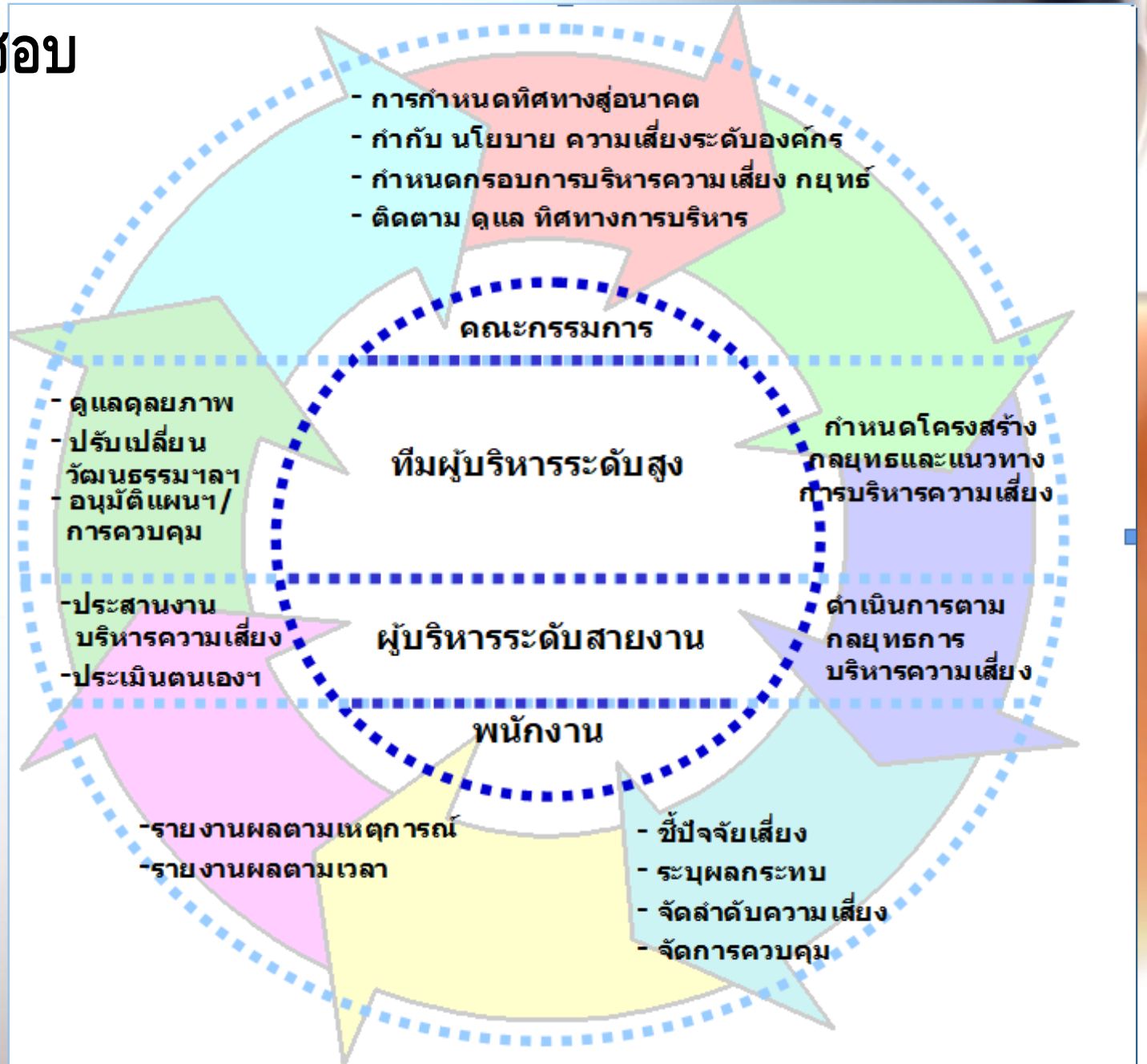
# โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย

- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการหรือ อนุกรรมการที่มีความรับผิดชอบโดยตรงในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง อย่างน้อยควรประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เช่น หัวหน้าหน่วยงาน และรองหัวหน้าหน่วยงาน
- หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการนำเอาวิสัยทัศน์ขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงไปกำหนดเป็นนโยบายและปฏิบัติ

# บทบาทและความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

- บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงในแต่ละเรื่องควรมีคุณสมบัติ ดังนี้
  - สามารถทบทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน
  - สามารถจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
    - การกำหนดการควบคุมที่ต้องการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
    - การประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้มีการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันแล้ว
    - การกำหนดเวลาที่แน่นอนในแต่ละขั้นตอนการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

# บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ ของผู้บริหารความเสี่ยง



## คณะกรรมการบริหารขององค์กร

- กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ
- สอบทานความเสี่ยง ติดตาม และประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม
- มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ
- ให้ข้อเสนอแนะ ให้ความเห็นชอบในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

## คณะกรรมการตรวจสอบองค์กร

- ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ
- ติดตามประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ในลักษณะติดตามการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง
- รายงานต่อคณะกรรมการและผู้มีผลประโยชน์ร่วมเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน
- การสอบทานแผนการบริหารความเสี่ยง
- ให้ข้อเสนอแนะการบริหารความเสี่ยง
- สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญ และเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน

## คณะกรรมการหรืออนุกรรมการบริหารความเสี่ยง

- พิจารณาและกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกรอบการจัดวางระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- กำหนดกรอบการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) และของกระทรวงการคลัง หรือหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง
- กำกับดูแล และสนับสนุนให้ทุกส่วนงานของ องค์กร มีระบบการควบคุมภายในตามระเบียบ คตง. หรือหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องและมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน
- กำหนดระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ และกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง
- พิจารณาความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และใช้วิธีจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ติดตามดูแลการพัฒนากระบวนการควบคุมภายใน และระบบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- ติดตามกระบวนการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง

## คณะกรรมการหรืออนุกรรมการบริหารความเสี่ยง

- นำแผนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจอย่างสมเหตุสมผลว่า องค์กรจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีคุณภาพ และสอดคล้องกับหลักการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- พิจารณารายงานที่เกี่ยวกับการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง
- สนับสนุนให้ผู้บริหาร และพนักงานมีความตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง
- ติดตาม และประเมินความเพียงพอ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงในแต่ละด้าน และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขการจัดการความเสี่ยง
- รายงานต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง
- สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ

# การแบ่งมอบงานรับผิดชอบ

- **ผู้อำนวยการสำนักงาน/ กรรมการผู้จัดการ**
  - ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญทั้งองค์กร และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการที่เหมาะสม
  - ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
- **รองผู้อำนวยการสำนักงาน/ รองกรรมการผู้จัดการ**
  - ติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
  - ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจได้ว่าผู้อำนวยการฝ่ายให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในฝ่ายของตน
- **ผู้อำนวยการฝ่าย**
  - ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานรายวันมีการประเมิน จัดการและรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอ
  - ส่งเสริมพนักงานในฝ่ายงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง



# การแบ่งมอบงานรับผิดชอบ

- **หัวหน้างานหรือพนักงาน**
  - ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการฝ่าย และเข้าร่วมใจการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และนำไปปฏิบัติ
- **หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง**
  - ปฏิบัติหน้าที่ประจำวันแทนคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
  - จัดทำนโยบายความเสี่ยง กรอบและกระบวนการให้กับหน่วยธุรกิจ/หน่วยงาน และเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่ออนุมัติ
  - ให้การสนับสนุนและแนะนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงแก่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรตามที่มีการร้องขอ

## ผู้ตรวจสอบภายใน

- ทำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสมต่อการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร
- ทำให้มั่นใจว่าได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติตามทั่วทั้งองค์กร
- สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติงานของ Risk Manager ทุกหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารแผนงานและโครงการ
- สื่อสารกับหน่วยงานการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง และดำเนินการตรวจสอบภายในตามแนวความเสี่ยง
- รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามฐานความเสี่ยงให้กับคณะกรรมการตรวจสอบ

# Risk Officer

- บางองค์กรมีการจัดตั้งจุดประสานงานกลางเพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- Risk Officer หมายถึงในบางองค์กรคือ Chief Risk Officer หรือ Risk Manager ที่ทำงานร่วมกับผู้จัดการอื่น ๆ ในการจัดตั้งการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพในขอบเขตที่รับผิดชอบ
-

# หน้าที่ของ Risk Officer

- กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานของตน รวมทั้งกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบและการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายเพื่อนำไปปฏิบัติ
- วางกรอบการตรวจสอบและอำนาจหน้าที่สำหรับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในหน่วยงาน
- ส่งเสริมความสามารถในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้กับทุกคนในหน่วยงาน รวมทั้งอำนวยความสะดวกในการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และช่วยผู้จัดการวางการตอบสนองความเสี่ยงด้วย **Risk Tolerances** ของหน่วยงาน
- ให้แนวทางการบูรณาการบริหารความเสี่ยงขององค์กรกับการวางแผนธุรกิจอื่น ๆ และกิจกรรมการบริหาร

# หน้าที่ของ Risk Officer

- การจัดตั้งภาษาการบริหารความเสี่ยงทั่วไปที่รวมถึงการวัดทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับความน่าจะเป็นที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) และประเภทของความเสี่ยงทั่ว ๆ ไป
- ดูแลการพัฒนา Risk Tolerance ของทั้งองค์กรและหน่วยธุรกิจและทำงานร่วมกับผู้จัดการ ในการกำหนดกิจกรรมการควบคุมและข้อเสนอแนะที่จำเป็นในการปฏิบัติที่ถูกต้อง
- อำนวยความสะดวกให้กับผู้จัดการในการพัฒนาบันทึกการรายงาน รวมถึงปริมาณและคุณภาพเบื้องต้น และการตรวจสอบกระบวนการรายงาน
- การรายงานความคืบหน้าและหัวข้อและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติที่จำเป็นต่อหัวหน้าฝ่ายบริหาร

# การยอมรับในความสามารถในการบริหารความเสี่ยง

- ความสามารถสะท้อนให้เห็นถึงความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ฝ่ายบริหารจะตัดสินใจถึงวิธีต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงานให้สำเร็จโดยการให้น้ำหนักระหว่างกลยุทธ์และวัตถุประสงค์เทียบกับแผนในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการบรรลุวัตถุประสงค์
- ผู้บริหารควรกำหนดระดับของความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานแต่ละงาน เช่น การจัดทำเอกสารกำหนดลักษณะงาน เป็นต้น ความรู้และทักษะที่จำเป็นนั้นอาจขึ้นอยู่กับความฉลาด การฝึกอบรมและประสบการณ์ของแต่ละคน ปัจจัยที่ต้องพิจารณาในการพัฒนาระดับความรู้และทักษะจะรวมถึงธรรมชาติและระดับของการตัดสินใจในการนำไปประยุกต์ใช้ในงานที่มีความเฉพาะเจาะจง ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ องค์การทั่วไปควรกำหนดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงในแต่ละตำแหน่งไว้อย่างเหมาะสม

# วิธีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบ

- การมอบอำนาจและความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับระดับที่แต่ละบุคคลและทีมงานได้รับมอบหมายอำนาจ และการส่งเสริมให้ใช้ความคิดริเริ่มในประเด็นต่าง ๆ และการแก้ปัญหา และการขอบเขตของอำนาจ
- ประเด็นที่สำคัญในการมอบหมายอำนาจก็คือต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ นั้นหมายถึงต้องแน่ใจว่าการยอมรับความเสี่ยงนั้นมีพื้นฐานมาจากวิธีการในการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง รวมถึงขนาดและการให้นำหน้าของการสูญเสียเทียบกับประโยชน์ที่ได้รับในระดับการตัดสินใจทางธุรกิจที่ดี
- อีกประการหนึ่งคือทำให้แน่ใจว่าทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์กรและประโยชน์ที่ทุกคนรู้วิธีการในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

## วิธีการมอบอำนาจและความรับผิดชอบ

- บางครั้งการเพิ่มการมอบอำนาจอาจขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์กรว่าเป็นแบบแนวตั้งหรือแนวราบ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างต้องสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การริเริ่มและการตอบสนองการแข่งขันและความพึงพอใจของผู้มีผลประโยชน์ร่วมอย่างรวดเร็ว
- การเพิ่มการมอบอำนาจอาจต้องใช้ความสามารถของพนักงานในระดับที่สูงขึ้นและต้องสามารถตรวจสอบได้มากขึ้น และต้องมีวิธีการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถติดตามผลเพื่อการตัดสินใจเท่าที่จำเป็น



# นโยบายบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

- บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานทุกด้านรวมทั้งการควบคุมภายใน
- ผู้บริหารควรมีการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติที่กำหนดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนด้านการคัดเลือก การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผล การให้คำปรึกษา การเลื่อนตำแหน่ง การบริหารค่าตอบแทน เป็นต้น
- การจ้างงานควรมีมาตรฐาน โดยพิจารณาจากพื้นฐานทางการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ความสำเร็จที่ผ่านมาและพฤติกรรมด้านจริยธรรมและความซื่อสัตย์
- การแสดงให้เห็นว่าเป็นบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรและมีความน่าเชื่อถือได้
- วิธีการในการสรรหาจะประกอบด้วยการสัมภาษณ์ที่เป็นทางการ การสัมภาษณ์เชิงลึก และข้อมูลและการแสดงออกที่สามารถมองเห็นได้จากองค์กรเดิม วัฒนธรรมและรูปแบบการปฏิบัติงาน

# นโยบายบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

- นโยบายการฝึกอบรมมีอิทธิพลต่อระดับการปฏิบัติงานและพฤติกรรมที่คาดหวังไว้โดยการสื่อสารบทบาทและความรับผิดชอบที่คาดหวังไว้
- การดำเนินงานเหมือนโรงเรียนฝึกอบรมและสัมมนา แบบฝึกหัดที่เป็นกรณีศึกษาให้ปฏิบัติ และการแสดงบทบาทสมมติ
- การโยกย้ายและการเลื่อนตำแหน่งต้องเกิดจากการประเมินผลการปฏิบัติที่สะท้อนให้เห็นถึงความผูกพันขององค์กรต่อพนักงานที่มีคุณภาพสูง
- โปรแกรมการจ่ายค่าตอบแทนที่ใช้ในการแข่งขันจะประกอบด้วยการจ่ายโบนัสสูงใจเพื่อตอบสนองและจูงใจผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มีการจ่ายผลตอบแทนกับค่าความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง

# แนวปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั่วไป

- การนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ เพื่อช่วยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- การทำให้การบริหารความเสี่ยงมีความสอดคล้องและรวมอยู่ในกระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่ในปัจจุบันขององค์กร ทั้งนี้รวมถึงการกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดทำแผนธุรกิจ การกำหนดงบประมาณ การตัดสินใจลงทุน และการบริหารโครงการ
- การบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมถึงความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในภาพรวมและความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้องค์กรควรเพิ่มความสนใจต่อความเสี่ยงทั้งที่เป็นความเสียหาย ความไม่แน่นอน การเสียโอกาส ซึ่งต่างจากการบริหารความเสี่ยงแบบเดิมที่เน้นเฉพาะความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบเท่านั้น

# แนวปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั่วไป

- กรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนและเน้นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง
- การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เป็นที่เข้าใจและใช้ร่วมในองค์กร
- การมีกระบวนการในการบ่งชี้ วิเคราะห์ จัดการ ติดตาม และรายงานความเสี่ยง
- องค์กรต้องมีความมุ่งมั่นและพยายามอย่างจริงจัง ในการบ่งชี้และบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำการบริหารความเสี่ยงเข้ามาปรับใช้ภายในองค์กร
- มีการสื่อสารให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงที่ควรต้องได้รับการจัดการทันที และการปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่จำเป็น

# แนวปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั่วไป

- การวัดผลความเสี่ยงทั้งในเชิงคุณภาพ เช่น ชื่อเสียง การขาดบุคลากรหลักในการดำเนินงาน และเชิงปริมาณ เช่น ผลขาดทุน มูลค่ารายได้ หรือค่าใช้จ่ายที่อาจเพิ่มขึ้นหรือลดลงโดยพิจารณาจาก 2 ประเด็น คือ โอกาสที่อาจเกิดขึ้น และผลกระทบ
- การจัดให้มีการฝึกอบรมและใช้กลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเผยแพร่ข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล และเพื่อส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่เหมาะสม
- การจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือในการดำเนินการสนับสนุนการนำการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ และการพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยงของพนักงาน แต่ไม่มีหน้าที่โดยตรงในการประเมินและจัดการความเสี่ยงที่ดีที่เกิดขึ้น

# แนวปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทั่วไป

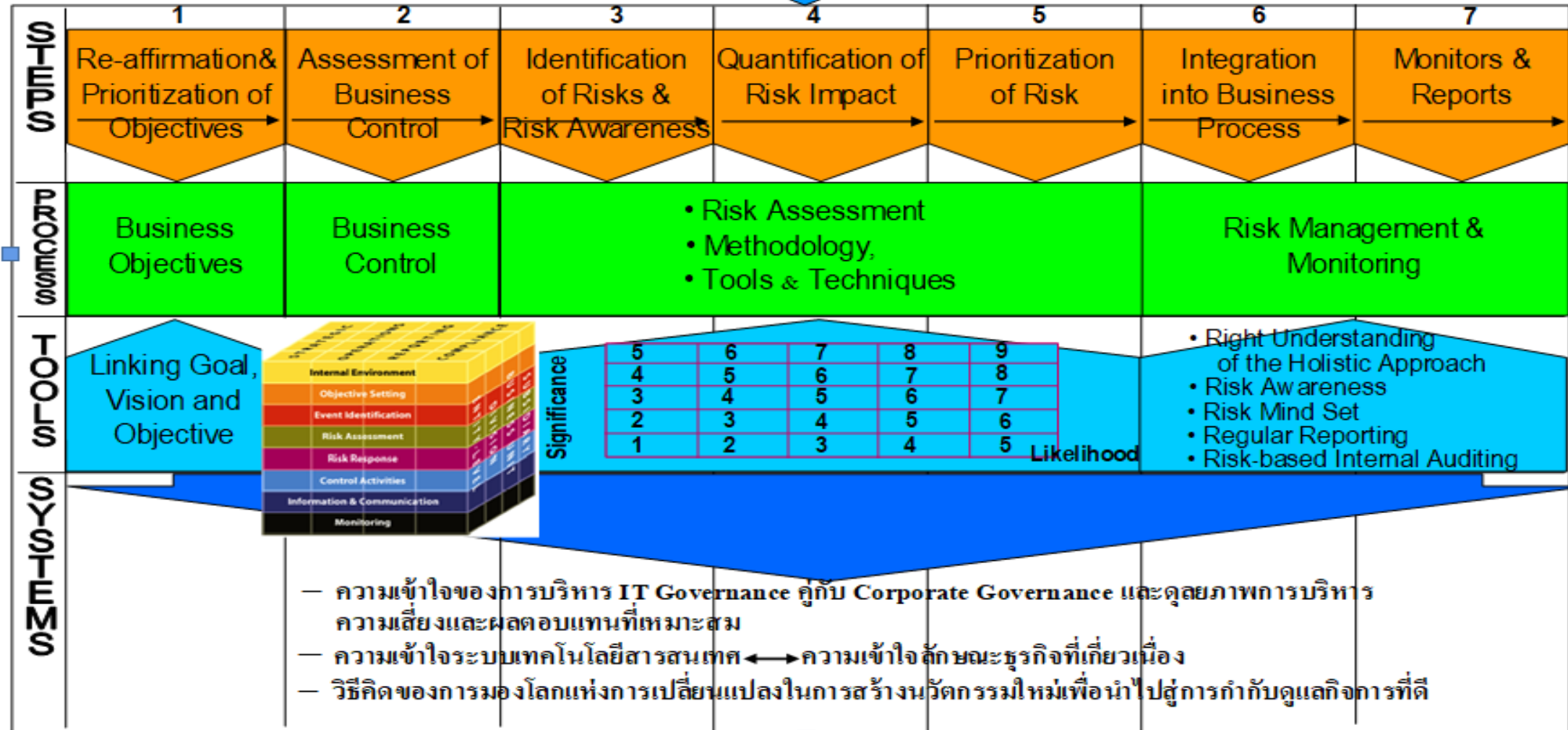
- ผู้ตรวจสอบภายในมีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการความเสี่ยง
- ผู้ตรวจสอบภายในควรเสนอแนะประเด็นที่ควรได้รับการปรับปรุง
- แต่ผู้ตรวจสอบภายในไม่มีบทบาทโดยตรงต่อการเป็นผู้นำในการพัฒนากิจกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือเป็นผู้บริหารความเสี่ยงโดยตรง
- ผู้ตรวจสอบภายในอาจจะถ่ายทอดการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปสู่การบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน

การกำกับดูแลกิจการที่ดี  
(Good Corporate Governance)

การตรวจสอบภายใน  
(Risk based audit)

กับ  
องค์รวมของการบริหาร  
ความเสี่ยงขององค์กร

การควบคุมภายใน  
(COSO)



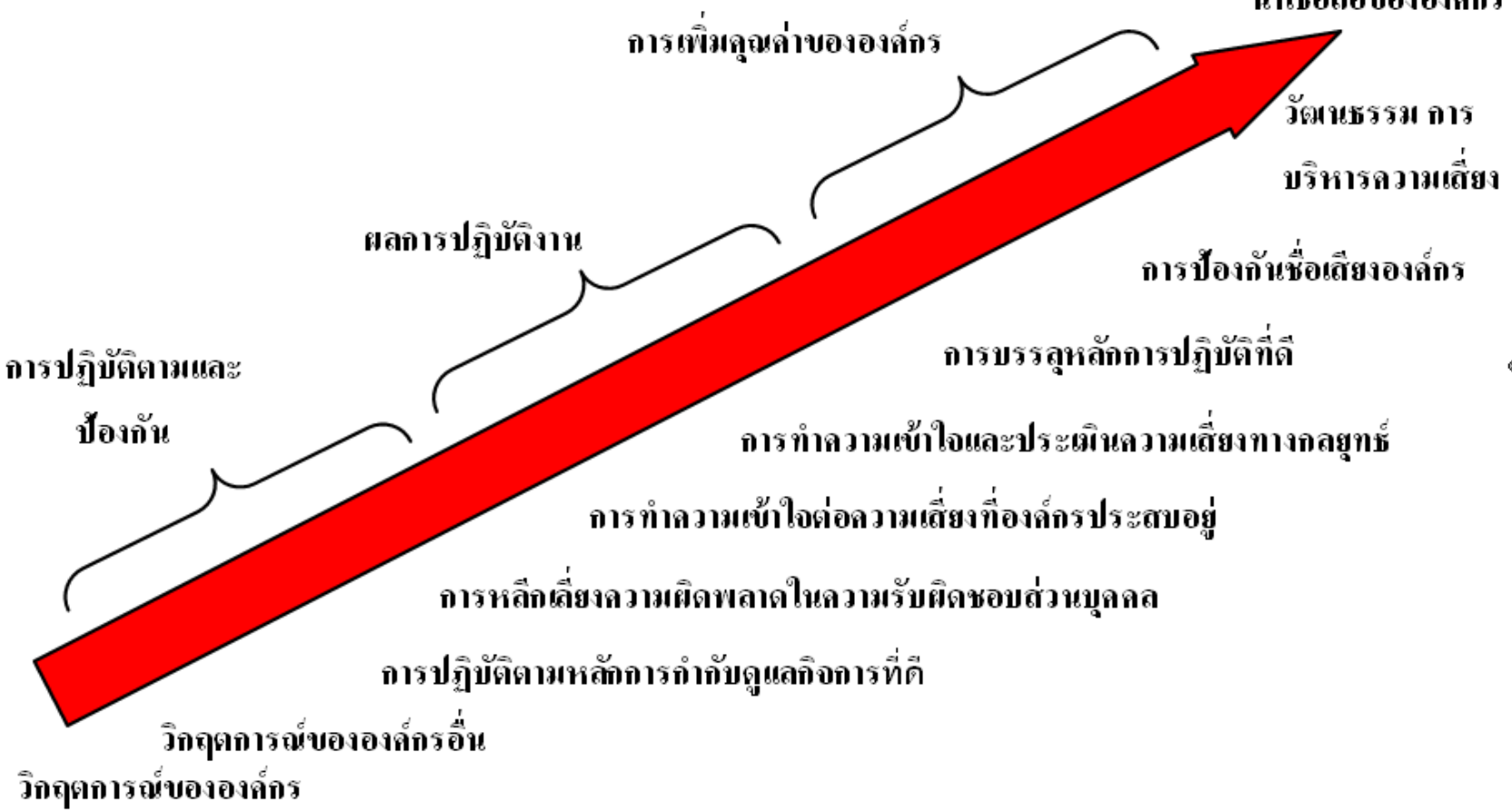
Significance

5	6	7	8	9
4	5	6	7	8
3	4	5	6	7
2	3	4	5	6
1	2	3	4	5

Likelihood

# การประเมินตนเองขององค์กร

## ว่าอยู่ในระดับใดของการบริหารความเสี่ยง



ขั้นของการพัฒนาความเสี่ยง องค์กรชั้นนำ  
ทั้งหลายต่างตระหนักดีถึงความสำคัญของการ  
บริหารความเสี่ยงกับมูลค่าผู้ถือหุ้น เนื่องจาก  
คณะกรรมการและผู้บริหารต่างยอมรับถึง  
ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ทำให้  
องค์กรได้มีการปรับมุมมอง จากการมองการ  
บริหารความเสี่ยงเพียงแค่ด้านการปฏิบัติให้  
เป็นไปตามกฎระเบียบ มาเป็นการพิจารณา  
ความเสี่ยงที่เป็นโอกาสเพื่อเพิ่มมูลค่าผู้ถือหุ้น/ผู้  
มีผลประโยชน์ร่วม ทั้งนี้สามารถอธิบายได้  
จากรูปต่อไปนี้





# การทุจริตคอร์รัปชัน

ค่าตอบแทน

ไม่เหมาะสม ความโลภ

ความตื่นตัว

จิตสำนึกสาธารณะ

โครงสร้างสังคมไทย  
ระบบอุปถัมภ์

กระแสนิโภคนิยม  
วัตถุนิยม

ความเบื่อบ่อยและ  
เพิกเฉยของประชาชน  
ต่อการทุจริต

## สาเหตุของการทุจริต

กฎหมาย

ไม่รัดกุม

การบังคับใช้

ไม่เข้มงวด

กระบวนการ

ยุติธรรม

ไม่เข้มแข็ง

การแทรกแซง

จากผู้มีอิทธิพลและ

นักการเมือง

ขาดการตรวจสอบ

และความโปร่งใส

ขาดจริยธรรมคุณธรรม

# การทุจริตที่พบบ่อย

## 1. เช็ค/ใบถอนเงิน

- เช็คลอย/เขียนผิดระเบียบ แล้วเติมจำนวนเงินเพิ่มภายหลัง
- แก้ไข จำนวนเงิน/ผู้รับเงิน
- ปลอมมือผู้มีอำนาจลงนาม - ให้ จนท.การเงิน ร่วมเซ็นด้วย

## 2. การออกเช็ค โดยไม่ได้ตกลงกับธนาคาร ให้โอนระหว่างบัญชี

## 3. ถอนเงินราชการนำไปใช้ส่วนตัว

## 4. เขียนใบเสร็จตัวจริง-สำเนา ไม่ตรงกัน แล้วยกยอกเงิน

## 5. แก้ไขข้อมูลเงินเดือน

## 6. ทำหลักฐานซื้อ/จ้าง/การอบรม/การไปราชการ เท็จ เบิกเงิน

## 7. เขียนใบเสร็จเท็จ/ปลอมใบตรวจรับพัสดุและการจ้าง เบิกเงิน

## 8. รับเงินแล้วไม่นำเข้าบัญชีราชการ

## 9. นำเอกสารเดิม มาหมุนเวียนเบิกจ่ายซ้ำ

# ผลกระทบของการทุจริตคอร์รัปชัน

- ภาพลักษณ์ของประเทศเสียหายขาดความน่าเชื่อถือ
- การยอมรับในเวทีโลก
- นักลงทุนต่างชาติไม่กล้ามาลงทุน ทำให้ประเทศขาดการพัฒนา
- สภาพเศรษฐกิจ สังคม เลื่อมถอย การพัฒนาประเทศ ล้าหลัง มีหนี้สินเพิ่มขึ้น

## ผลการจัดอันดับ Corruption Perceptions Index (CPI)

- ในภูมิภาคเอเชีย สิงคโปร์ยังคงได้คะแนนนำเป็นอันดับหนึ่งได้ 87 คะแนน
- มีเพียง 7 ประเทศเท่านั้นที่มีคะแนนเกินครึ่ง คือสิงคโปร์ ชองกง ญี่ปุ่น ภูฏาน ไต้หวัน เกาหลีใต้ และบรูไน
- อีก 14 ประเทศรวมทั้งประเทศไทยยังคงมีคะแนนต่ำกว่าครึ่ง

# “ คอรัปชัน ” (Corruption)

การใช้อำนาจที่ได้มาโดยหน้าที่ในการหาประโยชน์ส่วนตัว โดยองค์การความโปร่งใสสากลได้ระบุถึงกรณีต่าง ๆ ที่จะสามารถเกิดขึ้นในการคอรัปชันของภาครัฐได้ ดังนี้

## การคอร์รัปชันของภาครัฐ

- **การคอร์รัปชันขนาดใหญ่ (Grand corruption)** เป็นการกระทำของเจ้าหน้าที่รัฐระดับสูงเพื่อบิดเบือนนโยบายหรือใช้อำนาจรัฐในทางมิชอบ เพื่อให้ผู้นำหรือผู้บริหารประเทศได้รับผลประโยชน์จากการใช้ทรัพยากรของชาติ
- **การคอร์รัปชันขนาดเล็ก (Petty corruption)** เป็นการกระทำของเจ้าหน้าที่รัฐระดับกลางและระดับล่างต่อประชาชนทั่วไป โดยใช้อำนาจที่ได้รับมอบไปในทางมิชอบ

## การดอร์ป้ช้ันบองภาดรฐึ

- **การตีดลลนบบ (Bribery)** เป็นการเสนอ การให้หรือสัญญาว่าจะให้ผลประโยชนั้ ทั้งรูปของเงิน ล้งของ และล้งตออบแทนต่าง ๆ เพ็ือเป็นแรงจูงใจให้เก็ดการทำพิดกฎหมายหรือตลลธรรมอันดึ
- **การยั้กยอก (Embezzlement)** ตึอการที่คนในองคักรนำเงินหรือล้งของที่ดึรับมออบให้ล้ในราชการ มาล้เพ็ือประโยชนั้ส่วนตัวหรือเพ็ือกั้จกรรมอื่่นที่ไม่เก็ียวช้องรฐึ

## การคอร์รัปชันของภาครัฐ

- **การอุปถัมภ์(Patronage)** เป็นรูปแบบของการเล่นพรรคเล่นพวก ด้วยการคัดเลือกคนจากความสัมพันธ์ทางการเมืองหรือรู้จักกัน เข้ามาทำงานหรือรับผลประโยชน์ โดยดูคุณสมบัติและความเหมาะสม
- **การเลือกที่รักมักที่ชัง (Nepotism)** เป็นรูปแบบหนึ่งของการเล่นพรรคเล่นพวก โดยเจ้าหน้าที่ของรัฐจะใช้อำนาจที่มี ในการให้ผลประโยชน์หรือให้หน้าที่การงานแก่เพื่อนครอบครัวหรือบุคคลใกล้ชิด โดยไม่คำนึงถึงคุณสมบัติและความเหมาะสม



## การตรวจรับขั้นของภาครัฐ

- ผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of interest) คือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัว กับผลประโยชน์ส่วนรวม

## การบริหารงานที่ขาดหลักธรรมาภิบาล (Bad Governance)

- การที่ฝ่ายบริหารกำหนดนโยบายโดยขาดการวางแผนไม่คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชน
- เจ้าหน้าที่ของรัฐขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการปฏิบัติตามหลักนิติธรรม
- ใช้อำนาจในทางที่มีชอบ
- ประชาชนไม่มีส่วนร่วมในกิจการสาธารณะ
- มีการฉ้อราษฎร์บังหลวงอยู่ทั่วไป

## การบริหารงานที่ขาดหลักธรรมาภิบาล (Bad Governance)

1. ประชาชนได้รับบริการสาธารณะจากราชการหรือรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีคุณภาพ
2. ประเทศขาดศักยภาพในการกำหนด หรือดำเนินนโยบาย หรือการตัดสินใจด้านนโยบาย ผิดพลาดและสับสนไม่ได้อยู่บนพื้นฐานทางวิชาการและเหตุผล
3. การบริหารการคลังของประเทศล้มเหลว ซึ่งรวมถึงปัญหาการเงินการคลังของประเทศ และกำหนดงบประมาณที่ไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง
4. การกำหนดกฎระเบียบที่ไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างจริงจัง
5. ความไม่โปร่งใสของกระบวนการตัดสินใจ มีการทุจริตและแสวงหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินสาธารณะและพบการทุจริตคอร์ปชั่นของนักการเมืองและข้าราชการ

# การสัมมนา World Conference on Governance ณ กรุงมะนิลา ประเทศฟิลิปปินส์ ปี 2542

- ให้ความหมายของคอร์ปชั่นว่า หมายถึงการทุจริต การฉ้อราษฎร์บังหลวง มีหลายลักษณะ เช่น
- การเสนอโครงการหรือเลือกโครงการ ที่ไม่ให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจมากนัก แต่มีโอกาสได้เงินได้โต๊ะมาก
- การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่ต่ำกว่ามาตรฐาน หรือราคาสูงกว่าความเป็นจริง
- การจ่ายเงินให้เจ้าหน้าที่เพื่อยกเว้นกฎระเบียบ โดยเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บภาษีอากร
- การจ่ายเงินให้เจ้าหน้าที่เพื่อให้มีโอกาสบริการสาธารณะบางประการ
- การยกยอทรัพย์สินของรัฐไปเป็นของตนเอง
- การซื้อขายตำแหน่ง หรือการกระทำที่มีผลกระทบต่อระบบคุณธรรมของราชการ

# ประเทศไทย

- ประเทศไทยมีดัชนีหลักนิติธรรมด้านประสิทธิภาพของกระบวนการยุติธรรมในทางอาญา อยู่ในลำดับที่ 35 ของโลก และลำดับ 7 ในกลุ่มประเทศที่มีรายได้กลางค่อนข้างสูง
- แต่ความขัดแย้งภาคพลเมืองและเหตุรุนแรงทางการเมืองยังคงเป็นปัญหาใหญ่ในสังคมไทย รวมไปถึงการทุจริตคอร์รัปชันที่แพร่หลายทั้งในฝ่ายนิติบัญญัติ และตำรวจ
- ไทยได้รับคะแนนต่ำที่สุดในมิติของกระบวนการยุติธรรมทางแพ่ง อยู่ในอันดับ 80 ส่วนหนึ่งเป็นเพราะความล่าช้าในการดำเนินคดี และความยากลำบากในการบังคับใช้ตามคำสั่งศาล

# ญี่ปุ่น

- ญี่ปุ่นจัดอันดับในหมู่ผู้ปฏิบัติที่ได้อันดับสูงที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกและภูมิภาคแปซิฟิกในมิติส่วนใหญ่
- ตาลของญี่ปุ่นเป็นหนึ่งในได้จัดอันดับว่าดีที่สุดในโลก
- ประสิทธิภาพของหน่วยงานกำกับดูแลของญี่ปุ่นถูกจัดอยู่ในอันดับที่ 2 ของโลก
- การรักษาความปลอดภัยอยู่ในระดับสูง อันดับที่ 7 ของโลก
- มีประสิทธิภาพในระบบยุติธรรมทางอาญาในอันดับที่ 23 ของโลก ถึงแม้ว่าจะมีการฝ่าฝืนหลักนิติธรรมที่ยังคงเป็นปัญหา

## มาเลเซีย

- รัฐบาลมีความรับผิดชอบมากเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มประเทศที่มีรายได้ระดับบนจนถึงกลาง
- ยังคงมีการแทรกแซงทางการเมือง และการยกโทษให้
- ระบบของศาลแพ่งอยู่ในลำดับ 39 และลำดับ 8 ในกลุ่มประเทศที่มีรายได้บนจนถึงกลาง
- ด้านความปลอดภัยของประชาชน มาเลเซียได้คะแนนดีเป็นครั้งแรก
- การละเมิดสิทธิมนุษยชนโดยเจ้าหน้าที่ตำรวจยังมีปัญหา
- การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของราชการถูกจำกัด
- การละเมิดสิทธิขั้นพื้นฐานอยู่ในอันดับที่ 73
- อีสรภาพในการแสดงความความคิดเห็นและการแสดงออกที่ยังคงเป็นปัญหาอยู่

## รายงานดัชนีหลักนิติธรรมประจำปี 2012

- รายงานดัชนีหลักนิติธรรม (The Rule of Law Index) ซึ่งจัดทำโดยโครงการยุติธรรมโลก (World Justice Project: WJP)
- โครงการยุติธรรมโลก ซึ่งเป็นองค์กรไม่แสวงผลกำไร
- จัดทำดัชนีหลักนิติธรรมขึ้นเป็นปีที่ 3 โดยทำการสัมภาษณ์พลเมือง 97,000 คนและผู้เชี่ยวชาญด้านกระบวนการยุติธรรมอีก 2,500 คนใน 97 ประเทศ เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาแนวคิดด้านกฎหมายที่สำคัญ



## รายงานดัชนีหลักนิติธรรมประจำปี 2012

- ปัจจัยที่นำมาพิจารณาในการจัดลำดับประเทศ ได้แก่
  - การจำกัดอำนาจของรัฐบาล (Limited government powers)
    - การปลอดจากทุจริต (Absence of corruption)
    - มีความมั่นคงและความสงบเรียบร้อย (Order and security)
  - สิทธิขั้นพื้นฐาน (Fundamental rights)
  - รัฐบาลที่มีความโปร่งใส (Open government)
  - การบังคับใช้กฎหมาย (Regulatory enforcement)
  - กระบวนการยุติธรรมทางแพ่ง (Civil justice)
  - กระบวนการยุติธรรมทางอาญา (Criminal justice)

# ขอบคุณครับ

แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือถามคำถามเพิ่มเติมได้ที่



[www.facebook.com/ekkachai.srivilas](https://www.facebook.com/ekkachai.srivilas)  
[www.elifesara.com](http://www.elifesara.com)





# ปรากฏการณ์ของโลกในศตวรรษที่ 21

- ลับสน อลหม่าน (Disorder)
- สลับซับซ้อน (Complexity)
- แข่งขันสูง (High Competition)
- พยากรณ์ไม่ได้ (Unpredictable)
- รวดเร็ว (Speed)
- เกี่ยวโยงกัน (Concerned)
- เครือข่าย (Network)

# ความท้าทายใหญ่ ที่ทำให้โลกซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน

- 1) โลกซับซ้อน บูรณาการ และเชื่อมโยงกันมากขึ้น
- 2) ระเบียบโลกใหม่
- 3) การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4
- 4) ความเหลื่อมล้ำ
- 5) การพังทลายของสิ่งแวดล้อม



# ความท้าทายใหญ่ในโลกที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่ไม่เคยเป็นมาก่อน

- 1) **โลกซับซ้อน บูรณาการ และเชื่อมโยงกันมากขึ้น** ประชาชนโลกเพิ่ม/ปฏิสัมพันธ์มากขึ้น ประชากรโลกปี 1945 มี 2500 ล้านคน วันนี้มีถึง 7500 ล้านคน ต้องจัดการร่วมกันมากขึ้น
- 2) **ระเบียบโลกใหม่** โลกก้าวสู่ระเบียบโลกใหม่ และภูมิรัฐศาสตร์รูปแบบใหม่ ที่มีมหาอำนาจหลายขั้ว (Multipolar) จากอดีตมีสองขั้ว หรือขั้วเดียว มีการกระจายและแพร่อำนาจกว้างขึ้น ทั้งอำนาจทางทหาร เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และอื่นๆ มีหลายแนวคิดปะทะกัน (Multiconceptual) ทุกคน/ประเทศไม่จำเป็นต้องมีค่านิยมทางสังคม การปกครอง หรือหลักเศรษฐกิจเหมือนกัน เรากำลังก้าวสู่โลกที่หลากหลาย มีความไม่แน่นอน ความแตกต่างกัน ต้องมุ่งเน้นความคล่องตัว ความสามารถในการปรับตัว และความยืดหยุ่น มากขึ้นกว่าในอดีต



# ความท้าทายใหญ่ในโลกที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน

- 3) การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 เทคโนโลยีทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทุกอย่าง ทั้งรูปแบบธุรกิจ โครงสร้างเศรษฐกิจ ระบบการเมือง วิธีที่สังคมบริหารตนเอง การปกครอง”
- 4) ความเหลื่อมล้ำ มากขึ้นทั้งในประเทศ/ต่างประเทศทั่วโลก คนไม่พอใจมากขึ้น เศรษฐกิจขยายตัวแต่คนไม่ได้รับผลประโยชน์ คนถูกซ้ำเติมด้วยเทคโนโลยี ถ้าไม่แก้ไขจะวิกฤตทางการเมือง ความเหลื่อมล้ำมากขึ้นจะเห็นประชานิยมเพิ่มขึ้น สังคมไม่พอใจมากขึ้น เป็นความท้าทาย ต้องคำนึงถึงคุณภาพและความเสมอภาค
- 5) การพังทลายของสิ่งแวดล้อม ปัญหาโลกร้อน เกิดความรุนแรง ต้องดูความยั่งยืน



# กระแสของโลก

มี 4 เรื่องใหญ่ๆคือ

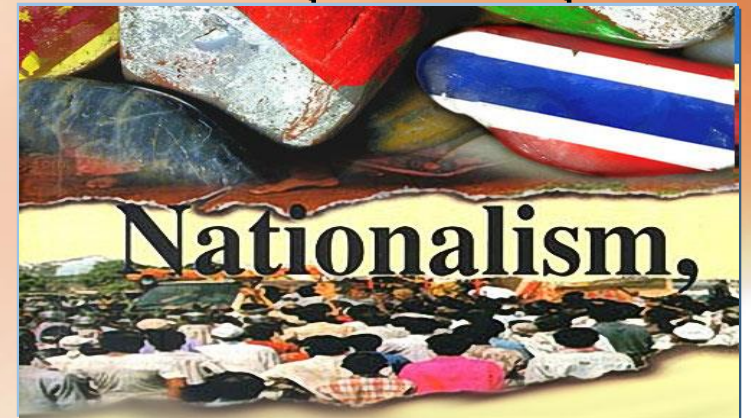
- 1.ลัทธิชาตินิยม (Nationalism) และลัทธิปกป้อง (Protectionism)
- 2.การเติบโตขึ้นของโลกาภิวัตน์ (Globalization) ภูมิภาคภิวัตน์(regionalization)และสภาวะข้ามชาติ (Transnationalization)
- 3.กระแสการเบี้อหน้ายนักการเมืองอาชีพ
- 4.กระแสประชานิยมรายประเด็น





## กระแสของโลก: 1.ลัทธิชาตินิยม (Nationalism) และลัทธิปกป้อง (Protectionism)

- ตัวอย่างที่เห็นชัดที่สุดคือ นโยบายของประธานาธิบดีโดนัลด์ทรัมป์ ของสหรัฐอเมริกาที่มีแคมเปญหาเสียง **Make America Great Again** และนโยบาย **America First** โดยมุ่งปกป้องและยึดผลประโยชน์แห่งชาติเป็นหลัก
- การทำให้สหรัฐกลับมายิ่งใหญ่ รวมทั้งสร้างความเป็นชาตินิยมมากขึ้น ชาวอเมริกาต้องการให้ทรัมป์ กอบกู้ภูมิศาสตร์เศรษฐกิจโลกที่เคยเป็นผู้นำขึ้นมาใหม่
- กรณี **Brexit** ที่สะท้อนว่า ประชาชนส่วนใหญ่ในสหราชอาณาจักรมองว่าสหภาพยุโรปเป็นตัวจุดรั้งเศรษฐกิจของสหราชอาณาจักร



## กระแสของโลก: 2. การเติบโตขึ้นของโลกาภิวัตน์ (Globalization) ภูมิภาคภิวัตน์ (regionalization) และสภาวะข้ามชาติ (Transnationalization)

- มนุษย์ต้องการให้โลกเกิดโลกาภิวัตน์ จึงพัฒนาด้านการสื่อสาร การคมนาคมขนส่ง และเทคโนโลยีสารสนเทศเชื่อมโยงบุคคล ชุมชน องค์กร รัฐบาลประเทศต่างๆทั่วโลกได้รวดเร็วสามารถแพร่กระจายสิ่งต่างๆไปทั่วโลกได้ในเวลาอันสั้น
- เกิดการรับรู้/ผลกระทบจากสิ่งที่เกิดขึ้นทันทีทันใด ทั้งข้อมูลข่าวสาร โรคภัยไข้เจ็บ ภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลง หรือการก่อการร้าย
- องค์กรระดับนานาชาติเข้ามามีบทบาทและการจัดการ สร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างประเทศมากขึ้น
- แต่ละชาติต้องยอมสละอำนาจแห่งรัฐชาติบางประการในการเข้าร่วมกับองค์กรนานาชาติ เพื่อรักษาสีทึบและผลประโยชน์ของประเทศตนเอง
- โลกเผชิญกับความไม่สมดุลทางอำนาจ อนาคตภูมิรัฐศาสตร์โลกจะเป็นโลกหลายขั้วอำนาจและประเทศมหาอำนาจไม่ได้มีเพียงชาติเดียวหรือกลุ่มเดียวเท่านั้นเพราะแต่ละประเทศต่างมีความเชื่อมโยงกันและกันมากขึ้นมีการพึ่งพาและรวมกลุ่มทั้งในเชิงภูมิภาคและอุดมการณ์มากขึ้น
- การตัดสินใจภายในประเทศต้องคำนึงถึงประเทศเล็กๆมากขึ้น ไทยไม่สามารถมีสภาวะข้ามชาติได้เลย

## กระแสของโลก: 3.กระแสการเบี้อหน้ายนักการเมืองอาชีพ

- คนออกมาเลือกตั้งประธานาธิบดีสหรัฐฯ ปี 2559 ร้อยละ 57.9 น้อยกว่าปี 2555 ร้อยละ 58.6 และ 2551 ร้อยละ 61.6 บ่งชี้ถึงอาการเบี้อการเมือง
- ทรมป์ได้รับเลือกเป็นประธานาธิบดี ทั้งที่**ไม่มีประสบการณ์และไม่อยู่ทางการเมืองอาชีพมาก่อน** แสดงถึงความเบี้อหน้ายนักการเมืองของประชาชน ที่ไม่ทำตามทีพูดไว้ ประชาชนต้องการนักการเมืองรุ่นใหม่ ร่วมสมัย ที่กล้าคิด กล้าทำและกล้ามีจุดยืนร่วม พูดอย่างไรทำอย่างนั้นไม่ต้องตีความ เป็นคนทำติดดินและเข้าใจความต้องการประชาชน ฯลฯ
- ผู้นำของประเทศที่เป็นคนรุ่นใหม่ต้องกล้าคิดและทำสิ่งที่แตกต่างจากเดิมทีประชาชนต้องการ เช่น จัสติน ทรูโด นายกรัฐมนตรีแคนาดา ทำสิ่งที่แตกต่างจากเดิมอยู่เสมอ ทั้งใช้ชีวิต/นโยบายเช่น ให้กัญชาเป็นสิ่งถูกกฎหมาย ให้ความสำคัญกับกฎหมายสิ่งแวดล้อม และประกาศถอนกำลังทหารในตะวันออกกลาง เป็นต้น
- นายโจโค วิโดโด ประธานาธิบดีประเทศอินโดนีเซีย เป็นผู้นำที่สมถะ ทั้งการแต่งกายและการรับประทานอาหารที่เรียบง่าย รวมทั้งเดินทางไปร่วมงานฉลองการจบมัธยมปลายของบุตรชายที่สิงคโปร์โดยการโดยสารที่นั้งชั้นประหยัดด้วยเงินส่วนตัว
- นายโรดริโก ดูเตอร์เต ประธานาธิบดีฟิลิปปินส์ที่ถูกโจมตีเรื่องคำพูดที่ตรงไปตรงมา แต่ได้รับความนิยมจากประชาชนอย่างมากทีมีความเด็ดขาดในการกำจัดยาเสพติด ลงมือทำสงครามขจัดยาเสพติด

## กระแสของโลก: 4.กระแสประชานิยมรายประเด็น

- ไม่ได้ใช้นโยบายหรือประชานิยมทั้งหมด แต่เลือกบางเรื่องที่จะเห็นว่าจะได้คะแนนเสียงหรือการยอมรับจากประชาชนอย่างง่ายๆ เช่น อดีตนายกรัฐมนตรีประเทศอังกฤษ เดวิด คาเมรอนที่ประกาศนโยบายในช่วงหาเสียงเลือกตั้งว่า จะให้มีการทำประชามติว่าจะอยู่ หรือออก จากอียูจึงทำให้คาเมรอนได้รับการเลือกตั้งอีกสมัยหนึ่ง เป็นต้น
- ประเทศไทยไม่ได้เป็นประเทศที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับภูมิภาคหรือระดับโลก ทว่าประเทศไทยจะได้รับผลจากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น ดังนั้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างประเทศไทยกับประเทศต่างๆ ประเทศไทยจึงควรกำหนดบทบาทให้ชัดเจนสำหรับการเตรียมพร้อมและรับรองการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต



# เมื่อโลกเปลี่ยน...ผู้นำต้องเปลี่ยนโลก

- Disrupt or Be Disrupted เราจะเปลี่ยนแปลงตัวเอง หรือถูกบังคับให้เปลี่ยนแปลง...
- ไม่เชื่อก็ต้องเชื่อว่าในโลกยุคใหม่ดูเหมือนจะมีทางเลือกอยู่แค่สองทาง ไม่ว่าจะอยู่ในองค์กรใด จะมีขนาดใหญ่หรือเล็ก ต้องยอมรับความเปลี่ยนแปลง คือสิ่งที่กำลังคืบคลานมาถึงในสักวัน ขึ้นอยู่กับว่าจะช้าหรือเร็วแค่ไหนเท่านั้นเอง
- ตลอดช่วงสามทศวรรษที่ผ่านมา เราเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเกิดขึ้นทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยี
- สิ่งนี้ไม่ได้เกิดขึ้นแค่ในประเทศไทย แต่เกิดขึ้นทั่วโลกและส่งผลกระทบระหว่างกัน ภาพที่เห็นคือมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดในด้านเทคโนโลยี
- การปรับเปลี่ยนจากโลก analogue สู่โลก digital การเกิดขึ้นและก้าวเข้ามาเป็นผู้นำโลกของบริษัทที่เน้นการพัฒนาเรื่อง IT



- ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำของสหรัฐอเมริกา วิกฤตเศรษฐกิจของประเทศไทย การเกิดขึ้นของกลุ่มยูโรโซน การใช้เงินสกุลยูโร การก้าวเข้าสู่ AEC เราเห็นการเติบโตและศักยภาพของอุตสาหกรรมชั้นนำในประเทศจีนและอินเดีย เห็นข่าวการเปิดและปิดโรงงานของบริษัทที่มีชื่อเสียงระดับโลกเพื่อหาแหล่งทรัพยากรที่ถูกกว่า

## ความเปลี่ยนแปลงของโลก



- ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา พลวัตของมันรวดเร็วและรุนแรงจนทำให้หลายๆ คนตั้งรับไม่ทัน โอกาสและภัยคุกคามเกิดขึ้นตลอดเวลาทั้งองค์กรต่างๆ ทั้งที่เป็นผู้เล่นในระดับประเทศ ในภูมิภาค หรือผู้เล่นในโลก ส่งผลให้แต่ละองค์กรต้องเร่งปรับตัวเพื่อความอยู่รอด และเพื่อชิงชิงความได้เปรียบและโอกาสด้านต่างๆ อีกทั้งเพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลวจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น



บริษัทที่ติดอันดับ  
ในนิตยสาร Fortune 500



- หลายบริษัทสูญเสียความสามารถในการแข่งขันและมีบริษัทคู่แข่งเข้ามาใหม่ เช่น ผู้ผลิตรถยนต์ อดีต **General Motors** และ **Fords** เป็นผู้ผลิตรถยนต์ที่ใหญ่ที่สุดของโลก ปัจจุบันมี Tata สัญชาติอินเดียเข้ามาติดอันดับ และล่าสุดมีบริษัทใหม่จากจีนที่เติบโตอย่างรวดเร็วเช่น บริษัท บีวายดี ออโต้ เชี่ยวชาญผลิตแบตเตอรี่ชาร์จซ้ำ ของรถยนต์ไฟฟ้าไฮบริด พลิกโฉมมาใช้พลังงานสะอาดแทนน้ำมัน
- ธุรกิจอินเทอร์เน็ต **บริษัท Yahoo** เคยทำกำไรและเติบโตสูงสุดในช่วงแรก แต่เมื่อ **Google** เข้ามาทำธุรกิจและเสนอโมเดลธุรกิจที่ตรงข้ามโดยเสนอทุกอย่างเป็น free service ทำให้ Google เข้ามาเป็นบริษัทชั้นนำแทน Yahoo ได้ในที่สุด
- อุตสาหกรรม **IT** อย่าง **IBM** และ **Apple** ยังต้องปรับตัวอย่างมากเพื่อฝ่าด่านการเปลี่ยนแปลงในช่วงกว่าสิบปี หลังจากต้องผ่านช่วงสูญเสียรายได้มหาศาล กว่าจะสามารถหากกลยุทธ์ที่ใช่และสามารถกลับเข้ามาผงาดอีกครั้งในปัจจุบัน



- ทุกองค์กรเติบโตและถดถอยได้อย่างรวดเร็วในปัจจุบัน เกิดการเปลี่ยนแปลง ความไม่แน่นอน สามารถเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว รุนแรงตลอดเวลา องค์กรที่ประสบความสำเร็จได้คือมีผู้นำที่สามารถนำองค์กรในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและคลุมเครือได้
- พลวัตแห่งความแปรปรวนในปัจจุบัน ไม่ว่าจะความผันผวน เช่นราคาทองคำตกต่ำอย่างต่อเนื่อง หรือการแข่งขันกับปัจจัยเชิงลบต่างๆ ที่เกิดขึ้นแบบไม่ได้คาดการณ์ล่วงหน้า
- การเรียนรู้จากตำราธุรกิจแบบเดิม หรือเดินตามความสำเร็จจากในอดีต มีแต่จะล้มเหลว ผู้นำที่จะพาองค์กรและประเทศให้แข่งขันบนเวทีโลกได้นั้นต้องพร้อมด้วยศักยภาพที่ตอบสนองกับสถานการณ์แบบยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนความคิดและหาทางออกสำหรับอนาคตให้ทันกับความผันผวนที่เกิดขึ้นทุกวัน



- ศักยภาพที่ตอบสนองสถานการณ์แบบยืดหยุ่น (agility) หรือทำอะไรแบบไม่ได้เตรียมมาก่อน (improvisation) ช่วยให้ผู้นำสามารถเชื่อมกับพนักงานได้เป็นอย่างดี เพราะเป็นเรื่องของความ 'ไม่เป็นทางการ' มีเรื่อง 'human touch' เข้ามาเกี่ยวข้องและช่วยสร้างให้เกิดความเชื่อมั่น ช่วยพัฒนาการสื่อสารระหว่างกันนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ หรือความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี



- ศักยภาพผู้นำในการตอบสนองกับสถานการณ์แบบยืดหยุ่น จะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้จากอดีต และมองไปไกลในอนาคต เปิดใจรับความไม่แน่นอน รวมถึงการพร้อมรุก (proactive) และพร้อมลู่ (flexibility)
- Andrew Grove อดีตซีอีโอของ Intel พูดว่า “Only the Paranoid Survive” หรือแปลว่าคนที่มีความระแวดระวัง ไม่หลงตัวเอง ไม่หยุดพอเพียงเท่านั้น ถึงจะอยู่รอดได้

- ปัจจุบันองค์กรหลายแห่งมีผู้นำแต่ขาดความพร้อมในการประเมินสถานการณ์ ความเสี่ยงและวิเคราะห์ถึงผลที่จะตามมา ไม่ได้เตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งยังขาดความพร้อมในการรับมือความเปลี่ยนแปลง
- ผู้นำวันนี้จึงต้องสามารถประเมินและหาทางรอดให้ทันที่วงที่ ต้องนำโลกให้ได้ก่อนที่โลกจะนำเราและเปลี่ยนแปลง เพราะอาจเกิดความล้มเหลวโดยไม่ทันตั้งตัว
- ตัวอย่าง KODAK ครั้งหนึ่งเคยเป็นผู้นำด้านกล้องถ่ายรูป เลนส์และฟิล์มแต่ไม่สามารถปรับตัวให้ทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับธุรกิจบนโลกดิจิทัลได้ สุดท้ายต้องล้มลง ปิดตำนาน 136 ปีของ KODAK สาเหตุหนึ่งเพราะ 70% ของเวลาทั้งหมดจะหมดไปกับผลงานในอดีตเช่น ตัวเลขยอดขาย รายงานต่างๆ โดยเป็นสัดส่วนที่มากกว่าการที่จะจดจ่อกับกลยุทธ์ของบริษัทซึ่งเป็นเรื่องของแนวทางในอนาคต



- บริษัท Nokia ของฟินแลนด์เคยประสบความสำเร็จมากที่สุดในโลกปี 2556 ถูก takeover CEO บอกเราเป็นบริษัทลูกของบริษัทอเมริกันแล้ว คำสุดท้ายที่เขาพูดคือ “we didn't do anything wrong, but somehow, we lost” พูดแล้วก็ร้องไห้ ไม่ต้องทำผิดหรอก แต่ไม่ทำสิ่งที่ควรทำ หายนะก็มาเยือน ไม่พัฒนา ไม่ปรับปรุง แต่คู่แข่งดีกว่า ไม่เรียนรู้ที่จะรับมือกับเรื่องพวกนี้ อาจจะแพ้ตั้งแต่ยังไม่เริ่ม
- ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารบนความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง มีความแข็งแกร่งที่จะลุกขึ้นจากความล้มเหลว และพาดงค์กรก้าวเดินต่อไปข้างหน้าอย่างมั่นคง



- ต้องสามารถสื่อสารกับคนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดรับรู้ร่วมกันในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจกับคนภายในองค์กรให้ช่วยกันรับมือกับสถานการณ์ไม่แน่นอน
- ผู้นำต้องมีศักยภาพเพียงพอที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมบนความเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นปรับตัวไปกับความไม่แน่นอน และต้องประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์ผลกระทบจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติ



- ยอมรับความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการแก้ปัญหา จะไม่ให้เสียหายเลยคงเป็นไปได้ยาก ทำอย่างไรให้เสียหายน้อยที่สุด
- บนทางเลือกอาจมีความเสี่ยงมาก ถ้าทำไปแล้วอาจไม่มีความเสียหายเลย บางทางเลือกความเสี่ยงน้อย แต่เดินไปแล้วยังมีความเสียหายอยู่ ล้วนแต่เป็นองค์ประกอบที่ผู้นำต้องนำมาวิเคราะห์พิจารณาทั้งสิ้น
- โลกแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้นำไม่มีสูตรตายตัวอีกต่อไป แต่เป็นเรื่องขององค์ประกอบหลายๆ ด้านที่ต้องได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ก้าวหน้า
- บทเรียนจากความล้มเหลวของหลายๆ ประเทศหลายองค์กร ทำให้การพัฒนาศักยภาพผู้นำเป็นเรื่องที่ทุกคนต้องตระหนักว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องที่รอไม่ได้ เพราะเริ่มพรุ่งนี้ก็อาจสายเกินไป

# โลกวันนี้

- โลกเรากำลังถูก Disrupt ด้วย 3 กระแสหลัก คือ กระแสโลกาภิวัตน์ กระแสการพัฒนาเทคโนโลยี กระแสความเป็นใหญ่ของเงินทุน
- โลกจะเข้าสู่ยุค VUCA คือ การเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) มีความสลับซับซ้อน (Complexity) และมีความไม่ชัดเจน (Ambiguity)
- ทักษะ 4 อย่างที่จำเป็นต้องพัฒนาในโลกสมัยใหม่ คือ ทักษะชีวิต ทักษะการเรียนรู้ ทักษะการสร้าง และทักษะการทำงาน



## การสร้างบุคลากร

- จะไม่เหมือนก่อนที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศในทุกด้าน(Being best) ต้องดูว่าเราอยากสร้างความแตกต่างกับคนอื่น(Being different) หรือเน้นเป็นผู้นำทางด้านไหน (Being first)
- ในอีก 10 ปีข้างหน้าจะเกิดอะไรขึ้น และเราจะต้องเตรียมตัวอย่างไร ก็คงเหมือนกับการให้เราย้อนไปถามตัวเราเองเมื่อ 10 ปีที่แล้ว ว่าเราจะจินตนาการเพื่อเตรียมตัวกับโลกที่เป็นอยู่ในปัจจุบันอย่างไร
- เป็นเรื่องที่ยากมากที่จะมั่นใจว่าอะไรจะเกิดขึ้นในอีก 10-20 ปีข้างหน้า แต่เราก็สามารถคาดการณ์อนาคตได้คร่าวๆ จากเหตุปัจจัยในปัจจุบันว่า โลกปัจจุบันของเราจะถูกขับเคลื่อนด้วย 3 กระแสใหญ่

- 1. กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization)** ทำให้เส้นแบ่งระหว่างประเทศบางลงอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน คนสามารถเดินทางจากประเทศหนึ่งไปยังอีกประเทศได้อย่างง่ายดาย เกิดปรากฏการณ์เส้นแบ่งของประเทศกับบริษัทเริ่มบางขึ้นและจางหายไป บางบริษัททำธุรกิจมีคนเป็นจำนวนมากจากทั่วโลกและมีเงินมากกว่างบประมาณของบางประเทศ บางบริษัทเสียภาษีในต่างประเทศมากกว่าในประเทศตัวเอง อาวุธของบริษัทสมัยใหม่คือ 'เทคโนโลยี' 'อินเทอร์เน็ต' และ 'เงินทุน' อันมหาศาล
- 2. กระแสการพัฒนาเทคโนโลยี (Big Bang of Technology)** เป็นไปอย่างรวดเร็วก้าวกระโดด หรือ Big Bang of Technology ตามกฎของมัวร์ (Moore's law) ที่บอกว่าความเร็ว ความจุ ความสามารถในการประมวลผลของคอมพิวเตอร์จะดีขึ้น 2 เท่าทุก 2 ปี โดยคาดการณ์ว่าการเกิดปัญญาประดิษฐ์ และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีจะทำให้อารยธรรมของมนุษย์เปลี่ยนไปโดยสิ้นเชิง และคาดว่าปี 2040 จะเกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า 'Singularity' อันเป็นจุดพลิกประวัติศาสตร์ของมนุษยชาติเพราะปัญญาประดิษฐ์จะเก่งกว่ามนุษย์
- 3. กระแสความเป็นใหญ่ของเงินทุน (Financialization)** ยุคปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นแกนกลางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม เครือข่ายอินเทอร์เน็ต กลายเป็นปัจจัยพื้นฐานของคนสมัยใหม่ไปเรียบร้อยแล้ว เรากำลังจะเข้าไปสู่ยุคของ IoT: Internet of Things ที่ทุกอย่างจะถูกเชื่อมต่อเข้ากับระบบกลางที่เรียกว่า Cloud



## เทคโนโลยีในโลกสมัยใหม่



- คนส่วนใหญ่จะไม่รู้เลยว่าเทคโนโลยีในโลกสมัยใหม่ทำงานอย่างไร เทคโนโลยีจะกลายเป็นเหมือนพระเจ้าองค์ใหม่ที่คนบูชาและต้องพึ่งพิง ยุคนี้ที่จะถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีหลัก 3 ตัว ได้แก่
  - ปัญญาประดิษฐ์ (AI)
  - เทคโนโลยีวัสดุนาโน (Nanotechnology)
  - เทคโนโลยีชีวภาพ (Biotechnology)
- คนจะมีอายุมากขึ้น เก่งขึ้น ด้วยมีเทคโนโลยีมาช่วย ระบบคอมพิวเตอร์จะถูกฝังอยู่ในวัสดุอุปกรณ์เกือบทุกอย่างในชีวิตประจำวันของเรา โดย Financialization หรือ 'เงิน' จะเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในโลกสมัยใหม่



## การติดต้นบวงมนุษย์

- เงินเคยเป็นตัวเปลี่ยนอารยธรรมของมนุษย์ โลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีทางการเงิน
- เงินกลับมาเป็นตัวขับเคลื่อนโลกในด้านต่างๆ อย่างมาก แต่ก่อนนั้นเราต้องทำงานเพื่อแลกเงิน
- ปัจจุบันเงินสามารถสร้างเงินได้โดยไม่ต้องสร้างมูลค่าจริงทางเศรษฐกิจเลย แถมยังเคลื่อนย้ายได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเงินจะค่อยๆ พัฒนารูปแบบเป็นดิจิทัลมากขึ้น และคนรวยคนจนจะยิ่งมีช่องว่างมากขึ้น
- 3 กระแสหลักของโลกตามที่มาได้สร้างปรากฏการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมในโลกสมัยใหม่ที่เรียกว่า 'VUCA' (วูค่า)
  - **V: volatility** = ความผันผวน รวดเร็วรุนแรง
  - **U: uncertainty** = ความไม่แน่นอน คาดเดาไม่ได้
  - **C: complexity** = ความซับซ้อน เข้าใจยาก
  - **A: ambiguity** = ความกำกวม ไม่ชัดเจน



## การเกิดขึ้นของ 'Disruption'



- สิ่งที่เราเคยเข้าใจ เคยเป็น เคยชิน จะเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ซ้ำซ้อน คาดเดาไม่ได้ มีการตายการเกิดใหม่เป็นจำนวนมาก ของธุรกิจ การว่างงาน การจัดระเบียบใหม่ทางสังคม
- ท่ามกลางโลกอันผันผวน คำถามสำคัญคือ มนุษย์จะอยู่อย่างไร?
- 'การศึกษาต้องมาก่อน' เป็นคำตอบที่ดีที่สุด เพราะโลกในวันนี้และวันข้างหน้าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก
- ความรู้และการศึกษาคือสิ่งที่จำเป็นในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง
- แต่โลกแห่งความเป็นจริง การศึกษามักจะเป็นเรื่องล่าช้าเมื่อเทียบกับการพัฒนาของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองเสมอ



## อดีตที่ผ่านมา



- สิ่งที่ถูกสร้างขึ้นเมื่อ 100 ปีที่แล้ว เริ่มจากปฏิวัติอุตสาหกรรม กองทัพต้องการคนจำนวนมากที่มีทักษะการทำงานที่เหมือนๆ กันเข้าทำงาน ผลิตสินค้าเหมือนๆ กันจำนวนมากๆ
- การศึกษาจึงเน้นสร้างคนให้เหมือนๆ กัน เหมือนกับการผลิตสินค้าในโรงงาน เน้นการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ยึดนโยบายแกนกลางรวมศูนย์
- เพื่อสร้างมาตรฐานและปลูกฝังค่านิยมทางสังคมที่ไม่เน้นคำถาม และไม่รับการเปลี่ยนแปลงท้าทาย เน้นการสร้างคนให้รู้มากๆ คิดน้อย เน้นหาคำตอบมากกว่าสร้างคำถาม



## การศึกษาในอดีต



- การศึกษาสมัยนี้คล้ายๆ ‘การต่อจิ๊กซอว์’ เรามองว่าการศึกษาที่ดีคือการที่เด็กมีตัวต่อทุกตัว ถ้าขาดไปแค่ชิ้นเดียวก็จะถือว่า การต่อจิ๊กซอว์นั้นล้มเหลว เช่น คนที่ได้ 4.00 เก่งกว่าคนที่ได้ 3.00 เป็นต้น
- การศึกษาแบบเน้นหาคำตอบที่ถูกต้องเท่านั้น (Right answer) การเรียนเน้นเรียนแบบยัดเยียดเข้าสมอง (Input-based learning) การเรียนข้อมูลความจริง (Fact-based) ซึ่งเน้นการท่องจำ การคำนวณให้ถูกต้อง
- การศึกษาที่เน้น 3Rs Reading, Writing, Arithmetic ( อ่านออก เขียนได้ คำนวณเป็น)จะกลายเป็น ‘สิ่งที่มีคุณค่าทางประวัติศาสตร์’ มากกว่าจะเป็นวิธีคิดและแบบแผนอันร่วมสมัยที่สามารถนำมาปรับใช้ได้จริงในปัจจุบัน

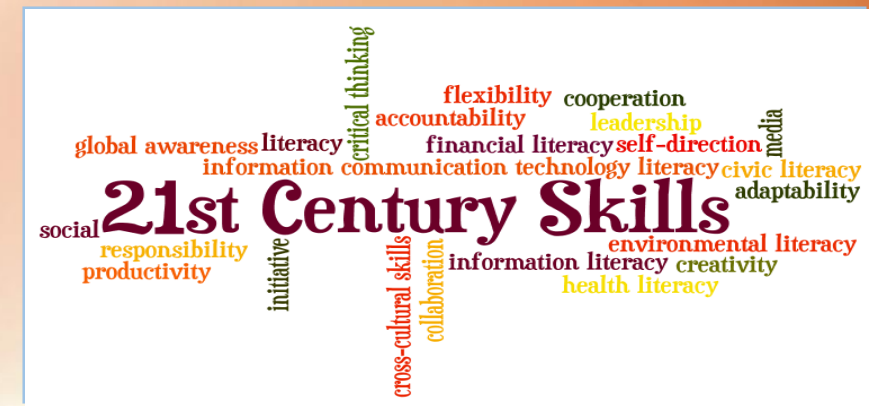
# ทักษะในศตวรรษที่ 21

- มีทักษะ 4 ด้าน ได้แก่
  - **Life Skill** : ทักษะการใช้ชีวิต หรือศิลปะการใช้ชีวิต (art of living)
  - **Learning Skill** : ทักษะการเรียนรู้ปรับตัว
  - **Innovation and Creation Skill** : ทักษะการสร้างสรรค์นวัตกรรม
  - **Job Skill** : ทักษะการทำงานเลี้ยงตัวเองได้



## ความสำคัญของ 4 ทักษะ:

- โลกยิ่งเปลี่ยนแปลงเร็วเท่าไร = เราจะต้องสร้างทักษะการเรียนรู้ให้เร็วขึ้นโดยการใช้เทคโนโลยีมาช่วย
- โลกยิ่งมีความไม่แน่นอน สูง = เราจะต้องสร้างทักษะการปรับตัวเพื่อรับความผันแปรและความเสี่ยง
- โลกยิ่งมีความซับซ้อน สูง = เราจะต้องมีที่ยืน สร้างจุดแข็งให้กับตัวเอง
- โลกยิ่งมีความไม่ชัดเจน สูง = เราจะต้องสร้างภาวะผู้นำ



# ทำไมทักษะ 4 ด้านนี้ถึงสำคัญ



- การศึกษาสมัยใหม่เปรียบดั่งการต่อเลโก้ เราต้องรู้ว่าแต่ละชิ้นทำงานอย่างไร แล้วเอามาต่อกันเป็นอะไรก็ได้ที่เราอยากจะทำให้มันเป็น
- เราไม่จำเป็นต้องเก่งทุกอย่าง เราไม่จำเป็นต้องคำนวณเร็วกว่าคอมพิวเตอร์ เราไม่จำเป็นต้องจำรายละเอียดได้ทั้งหมด แค่ว่าสิ่งต่างๆ ทำงานด้วยกันอย่างไรและสร้างคำตอบใหม่ๆ (New solution) และเป็นคำตอบที่เราพอใจ (Accepted, satisfied answer) ได้อย่างไร
- การสร้างบุคลากรจะไม่เหมือนแต่ก่อนที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศในทุกด้านอย่างเดียว (Being best) เราจำเป็นต้องดูว่าเราอยากสร้างความแตกต่างกับคนอื่น (Being different) หรือเน้นการสร้างผู้นำในทางด้านไหน (Being first)
- โลกสมัยใหม่ที่ถูก Disruption ในทุกด้าน (ไม่ใช่ fear แต่เป็น fact) มีโอกาสใหม่ๆ มากมาย เราจะเตรียมตัวเราและเด็กๆ ให้พร้อมที่จะสร้าง Solution ที่ดีพอที่จะ Disrupt โลกสมัยใหม่หรือจะทำเหมือนเดิมเพื่อเผื่อรอวันที่จะถูก Disrupt เสียเอง

## อินเดีย แข่งหน้าสหรัฐอเมริกา ขึ้นเป็นเบอร์ 2

- ขนาด GDP ของอินเดีย จะแซงหน้าสหรัฐอเมริกา ขึ้นเป็นเขตเศรษฐกิจอันดับสองของโลก (รองจากจีน) ได้ประมาณปี 2037
- ในปี 2050 จีนจะมีสัดส่วน GDP โลกที่ 20% ส่วนอินเดียจะมี 15% ในขณะที่สหรัฐอเมริกาคจะลดเหลือ 16% และกลุ่มประเทศ EU จะลดเหลือ 9%

*Emerging markets will dominate the world's top 10 economies in 2050 (GDP at PPPs)*

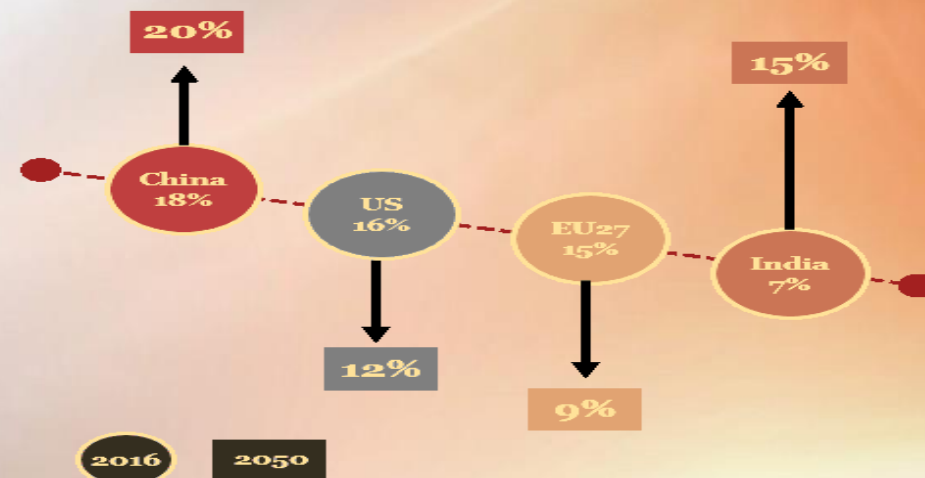
	2016	2050	
China	1	1	China
US	2	2	India
India	3	3	US
Japan	4	4	Indonesia
Germany	5	5	Brazil
Russia	6	6	Russia
Brazil	7	7	Mexico
Indonesia	8	8	Japan
UK	9	9	Germany
France	10	10	UK

■ E7 economies    ■ G7 economies

Sources: IMF for 2016 estimates, PwC analysis for projections to 2050

*The US and Europe will steadily lose ground to China and India*

*Share of world GDP (PPPs) from 2016 to 2050...*



Sources: IMF for 2016 estimates, PwC analysis for projections to 2050

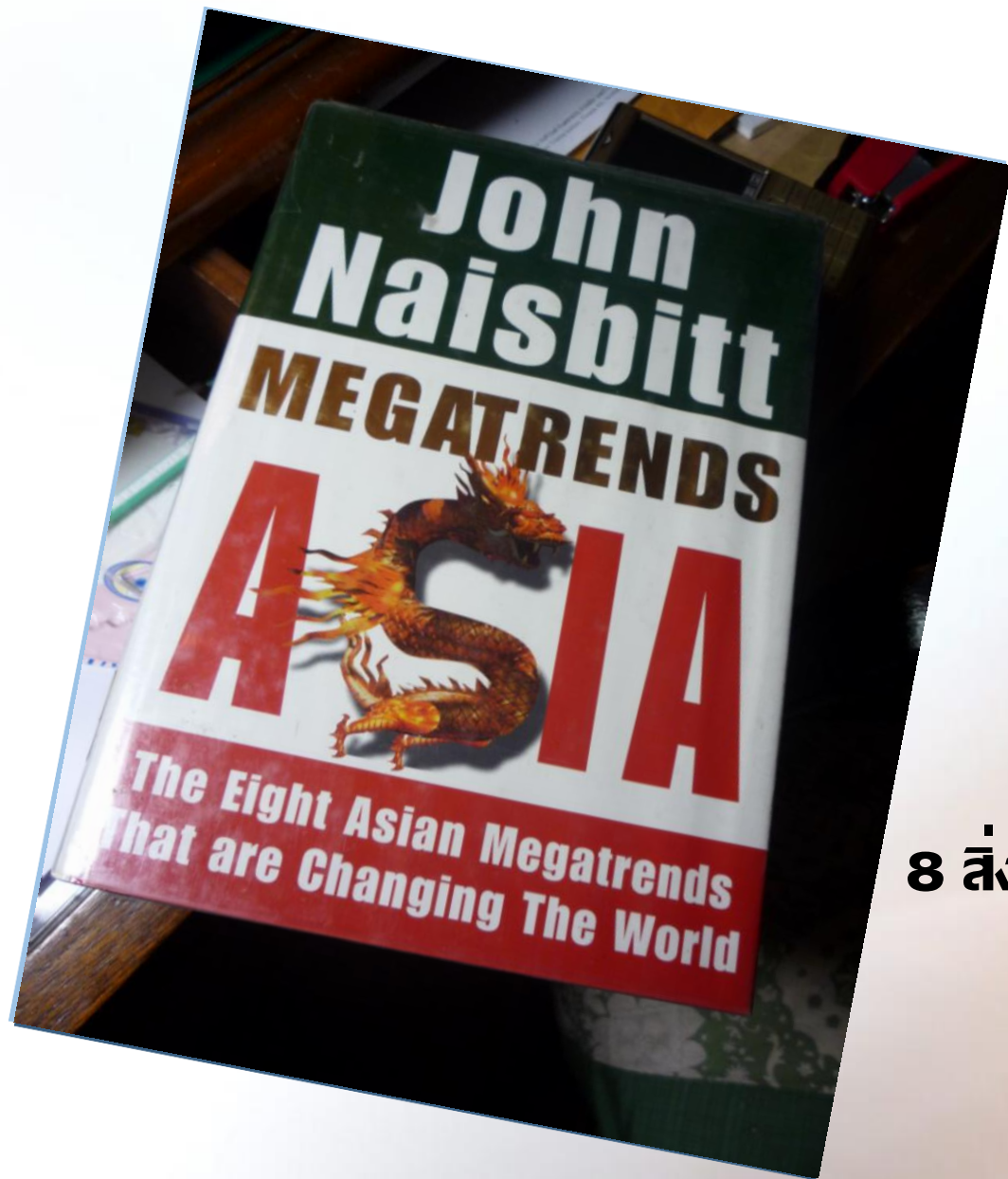


# “โลกาภิวัตน์” “Globalization”

- การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมหรือวัฒนธรรมหนึ่งเป็นไปอย่างรวดเร็ว ลักษณะลูกโซ่มีผลต่อเนื่องกันไป ผลของการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มขยายออกไปในวงกว้างทั่วโลก เกิดขึ้นทุกสถานที่ มีผลต่อสังคมและวัฒนธรรม เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่น ๆ ตามมาอีกด้วย
- เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์และอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ จนไร้ขีดจำกัด การปะทะสังสรรค์ของวัฒนธรรมต่าง ๆ ทั่วโลก สร้างให้เกิดความต้องการสินค้าใหม่ ๆ อย่างไม่รู้ขีดจำกัด
- การเปลี่ยนแปลงในกระบวนโลกาภิวัตน์มีรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรม และรูปแบบการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม
- โลกเชื่อมโยงด้วยข่าวสารเดียวกัน ทำให้พรมแดนของชาติเลือนราง พรมแดนทางวัฒนธรรมลดความสำคัญลง เรื่องสิทธิมนุษยชน สิทธิเสรีภาพ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเป็นในทางเดียวกันมากขึ้น มีวัฒนธรรมร่วมที่เป็นสากล เช่น วัฒนธรรมวัตถุนิยม มีปฏิกิริยาของวัฒนธรรมท้องถิ่นที่จะสร้างความเป็นเอกลักษณ์ของตัวเองขึ้นมา
- การเชื่อมโยงกันทำให้เศรษฐกิจของทุกมุมของโลกเชื่อมโยงเป็นระบบเดียว การลงทุน การผลิต การกระจายสินค้า การบริการ ฯลฯ เชื่อมโยงเป็นเครือข่ายโลก

# ความเหลื่อมล้ำของความรู้ (Knowledge Divide)

- ในระดับระหว่างประเทศและในประเทศ เกิดความไม่เท่าเทียมกันของความสามารถและการพัฒนาองค์จากการศึกษา ข้อมูลข่าวสาร และการวิจัย เมื่อเทียบกับประเทศอื่นหรือภาค
- องค์ความรู้ของคนในประเทศมีความแตกต่างกัน เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในสังคม เศรษฐกิจการเมืองโลกที่อาศัยองค์ความรู้ในการพัฒนามากกว่าปัจจัยทางทรัพยากร จึงก่อให้เกิดผลกระทบต่อประเทศต่างๆ
- การศึกษาเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในระบบและนอกระบบขยายตัวเพิ่มขึ้นมากจากการเข้าสู่ระบบ เศรษฐกิจฐานความรู้ ความรู้มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว มีการใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในส่วนของภาคการผลิต เพื่อลดต้นทุน เพิ่มผลิตภาพ และลดการพึ่งพิงแรงงาน ประชากรทุกเพศ ทุกวัย ต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ โดยเฉพาะประชากรในวัยทำงานที่ต้องมีทักษะและฝีมือ
- การวิจัยและพัฒนาจะมีความสำคัญมากขึ้น ทั้งปริมาณและคุณภาพที่จะต้องเชื่อมโยงกับการพัฒนาในเชิงธุรกิจ โดยเฉพาะในเรื่องของการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ ทันสมัยและกระจายอย่างทั่วถึง




*"Intuition becomes increasingly valuable in the new information society precisely because there is so much data."*

*John Naisbitt*

**8 สิ่งที่เปลี่ยนแปลงในเอเชียจะเปลี่ยนแปลงโลก ( ปี 2538 )**

The modernization of Asia is best understood not as *Westernization*, but rather the *Asianization* of Asia as the global axis of influence shifts from West to East. The eight Asian megatrends that are changing the world are:

-  **From Nation States → Networks**
-  **From Export-led → Consumer-driven**
-  **From Western Influence → The Asian Way**
-  **From Government-controlled → Market-driven**
-  **From Villages → Supercities**
-  **From Labour-intensive → High Technology**
-  **From Male Dominance → Emergence of Women**
-  **From West → East**

**JOHN NAISBITT'S** new book provides the data, trend analysis, regional and cultural patterns that will empower you to seize the moment and profit from the cutting edge of change.

# Megatrends ของ Naisbitt อธิบายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในเอเชียที่ ถูกโดดเดี่ยวประเทศจึงขยายเศรษฐกิจของตนเองและพัฒนาพลัง

- สหรัฐอเมริกายังคงให้ความสำคัญกับยุโรป แต่ **Naisbitt** แสดงให้เห็นว่าเหตุการณ์ล่มสลายของสหภาพ โซเวียตและการจัดตั้งประชาคมยุโรป ไม่สามารถเทียบเคียงได้กับความทันสมัยของเอเชียและผลกระทบที่ ลึกซึ้งต่อธุรกิจอเมริกัน
- ในห้าปีเขาเขียนว่า **GDP** ของเอเชียจะเป็นสองเท่าของยุโรป
- ศตวรรษที่ **21** หนึ่งในสามของเศรษฐกิจโลกจะเป็นของเอเชียจะกลายเป็นคู่แข่งสำคัญและผู้บริโภค รายใหญ่ของสินค้าและบริการของอเมริกา

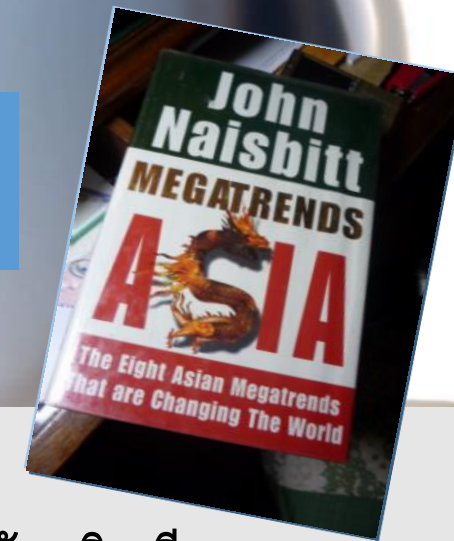
# Megatrends Asia ของ Naisbitt อธิบายเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น

- การเปลี่ยนจากความเป็นรัฐชาติสู่เครือข่ายธุรกิจจากเศรษฐกิจที่เน้นการส่งออกเป็นเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยผู้บริโภค
- อุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเป็นเทคโนโลยีขั้นสูง
- การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้นจากความเป็นปัจเจกชนที่เพิ่มขึ้นการกลายเป็นเมืองอย่างรวดเร็ว
- การเกิดขึ้นของผู้หญิงและมันก็ชัดเจนในทิศทางที่เอเชียกำลังมุ่งหน้าไป
- การปรับใช้เทคโนโลยีตะวันตกได้อย่างรวดเร็ว
- เอเชียได้ปรับยุทธศาสตร์ทางการเมืองและสังคมตะวันตกที่ต่อต้านมรดกและขนบธรรมเนียมของตนเอง เอเชียกำลังเปลี่ยนโฉมใหม่ใน "วิถีแห่งเอเชีย"
- ทั้งหมดจะมีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อวิธีที่เอเชียทำธุรกิจกับตะวันตกและวิธีที่อเมริกาทำธุรกิจกับเอเชีย มีโอกาสที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน **Naisbitt** เตือนความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ จากผู้สังเกตการณ์เอเชียที่ชาญฉลาดเป็นเวลาสามทศวรรษ
- การเปลี่ยนแปลงทั่วโลกของศูนย์กลางเศรษฐกิจการเมืองและวัฒนธรรมของโลกที่จะมีผลกระทบมหาศาล .



จากการศึกษาของ John Naisbitt (1995)

ในหนังสือ *Megatrend 2000* และ *Megatrends Asia*

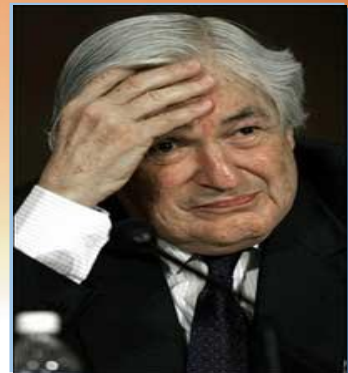
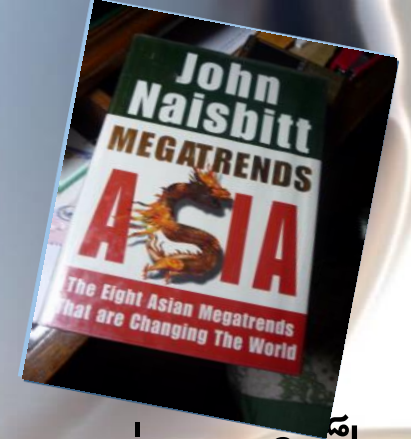


- คาดการณ์ว่าความเจริญของโลกจะไหลกลับมายู่ที่ญี่ปุ่น จีน เกาหลี และอาเซียน
- ธนาคารโลกวิเคราะห์ว่าปี 2025 จีนจะเป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจอันดับ 1 ของโลก ตามด้วยสหรัฐฯ อินเดีย และเยอรมนี
- สหรัฐฯร่วมมือกับสหภาพยุโรปพยายามสกัดกั้นการเติบโตทางเศรษฐกิจของจีน ใช้มาตรการระเบียบโลกใหม่เข้ามากดดัน คือ สิทธิมนุษยชน ประชาธิปไตย สิ่งแวดล้อม และการค้าเสรี
- จีนต่อสู้ไม่ยอมอ่อนข้อ ทั้งเงินสกุลหยวนของจีนยังไม่อยู่ในระบบการเงินสากล สหรัฐฯ จึงโจมตีเครือข่ายจีนเป็นประเทศที่เวลาตรงกับจีน เช่น ไต้หวัน เกาหลี มาเลเซีย ไทย สิงคโปร์และ อินโดนีเซีย

# แนวโน้มมหอำนาจทางเศรษฐกิจโลก

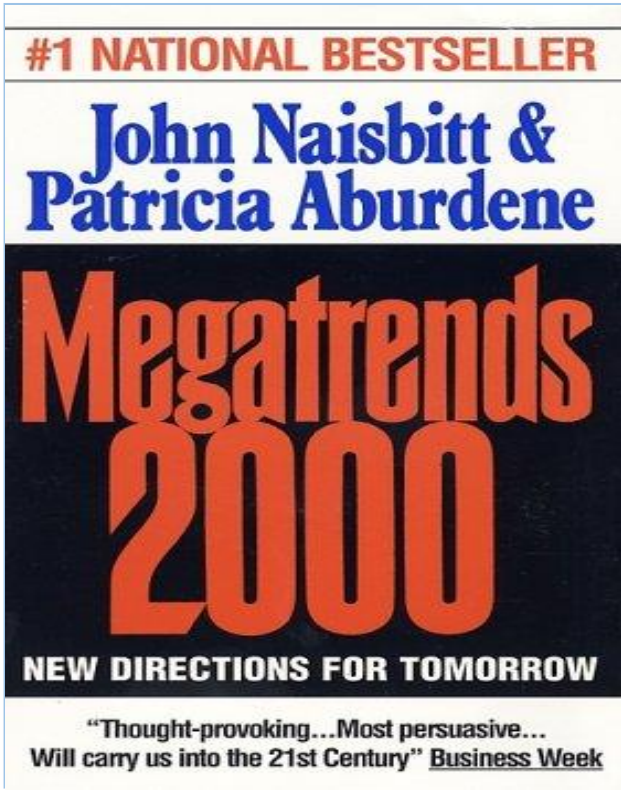
- ชาติร่ำรวยจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสองประเทศนี้ ก่อนที่ทุกอย่างจะสายเกินไป
- โกลด์แมน แซคส์ วาณิชธนกิจชื่อดังคาดการณ์ว่า ในปี 2050 GDP ของจีนจะขยายตัวจากมูลค่ารวม 2 เป็น 48.6 ล้านล้านดอลลาร์
- จีพีดีของอินเดียปัจจุบันไม่ถึง 1 ล้านล้านดอลลาร์ แต่จะขยายสูงขึ้นถึง 27 ล้านล้านดอลลาร์
- สหรัฐฯ GDP จะเพิ่มจาก 13 ล้านล้านดอลลาร์ เป็น 37 ล้านล้านดอลลาร์เท่านั้น ซึ่งน้อยกว่าจีนถึง 10 ล้านล้านดอลลาร์
- ปี 2050 เศรษฐกิจจีนและอินเดียมีแนวโน้มจะขยายตัวถึง 25 เท่า ขณะที่ชาติ G7 มีแนวโน้มขยายตัวเพียง 2.5 เท่าเท่านั้น
- จีนและอินเดีย เข้าไปลงทุนในแอฟริกาอย่างมาก

(เจมส์ วูลเฟนชอห์น อดีตประธานธนาคารโลกพูดที่มหาวิทยาลัยนิวเซาท์เวลส์ ซิดนีย์)





## แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลกในทศวรรษหน้า จาก Mega Trends (John Naisbitt)



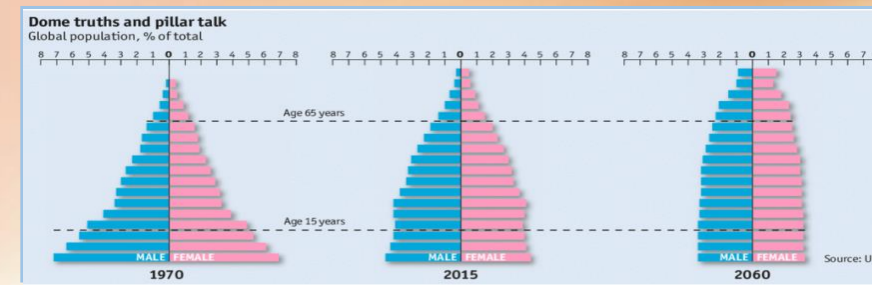
- "The Most Reliable Way to Forecast. The Future is To Try Understand The Present."
- "วิธีที่จะคาดการณ์อนาคตอย่างแม่นยำ คือ การพยายามเข้าใจปัจจุบันให้ได้" ได้นำสรุปการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง 5 คนของ Price Waterhouse Cooper บริษัทที่ปรึกษาระดับโลก เผยแพร่ในรายงาน PwC Global Annual Review 2013 เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และมุมมองของ Mega Trends ที่จะเกิดขึ้นในทศวรรษหน้า
- แม้จะดูเหมือนเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในระยะยาว แต่หลายประเด็นเริ่มเกิดการเปลี่ยนแปลงและเห็นผลกระทบแล้วในปัจจุบัน



# เทรนด์ที่ 1 : การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร (Demographic Shifts)



- หลังสิ้นสุดยุค **ปี 1965-1970** วิทยาการทางการแพทย์เจริญคนมีอายุยืนมากขึ้นกว่าเดิม โครงสร้างสังคมเปลี่ยนแปลง และเศรษฐกิจปัจจุบันส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงขนาดของครอบครัวจากขนาดใหญ่เปลี่ยนไปสู่ครอบครัวเดี่ยวมากขึ้น
- ครอบครัวแนวใหม่มีบุตรลดลง ทำให้สัดส่วนประชากรสูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างมาก สัดส่วนประชากรวัยแรงงานก็ลดลงตามไปด้วย เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบเศรษฐกิจทั้งการผลิตและการบริโภค
- คาดว่าในปี 2050 ประชากรที่มีอายุมากกว่า 60 ปี จะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 21 ของประชากรโลก สูงกว่าปัจจุบันที่มีสัดส่วนราวร้อยละ 10 ของประชากรโลก
- ธุรกิจที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์ ได้แก่ การบริการดูแลผู้สูงอายุ โรงพยาบาล อาหารเพื่อสุขภาพ อาหารสำหรับผู้สูงอายุ ธุรกิจออกแบบที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ เครื่องจักรหุ่นยนต์ที่ใช้ในภาคอุตสาหกรรมเพื่อทดแทนแรงงาน





## เทรนด์ที่ 2: การเปลี่ยนขั้วอำนาจเศรษฐกิจโลก (Shift in Global Economic Power)

- เศรษฐกิจโลกเดิมมีกลุ่ม G7 (สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น เยอรมนี สหราชอาณาจักร ฝรั่งเศส อิตาลี และแคนาดา) เป็นตัวนำ
- เศรษฐกิจโลกวันนี้เปลี่ยนไปตลาดเกิดใหม่ กลุ่มประเทศ E7 (จีน อินเดีย บราซิล รัสเซีย อินโดนีเซีย เม็กซิโก และตุรกี) กำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว มีทรัพยากรสมบูรณ์ พัฒนาได้อีกมาก ทั้งการค้า การลงทุน และโครงสร้างพื้นฐาน มีจำนวนประชากรมาก รายได้สูงขึ้นต่อเนื่อง ต้องการสินค้าและบริการเพิ่มขึ้น
- ปี 2009 GDP กลุ่มประเทศ E7 มีขนาดสองในสามของ GDP กลุ่มประเทศ G7 คาดว่าปี 2050 GDP ของกลุ่มประเทศ E7 จะเพิ่มขึ้นจนมีขนาดใหญ่เป็นสองเท่าของ GDP ของกลุ่ม G7
- โครงสร้างเศรษฐกิจของกลุ่มตลาดเกิดใหม่เปลี่ยนไปจากเป็นฐานการผลิตและแหล่งแรงงานราคาถูกเดิม ก้าวไปสู่ตลาดบริโภคแห่งใหม่ของโลก สิ่งที่ต้องการ คือสินค้าที่ตรงรสนิยม กลุ่ม E7 แต่ละประเทศจะมีรสนิยม และวัฒนธรรมการบริโภคที่แตกต่างกัน ธุรกิจเติบโตตามการขยายตัวของเศรษฐกิจ เช่น สินค้าฟุ่มเฟือย บริการสุขภาพ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

**India** could replace the **US** as the world's second largest economy by **2050**



Source: PwC analysis ('The World in 2050' – based on GDP at purchasing power parities)



## ทรนดที่3: การเติบโตของสังคมเมือง (Accelerating Urbanisation)

- ปัจจุบันครึ่งหนึ่งของประชากรโลกอาศัยอยู่ในเมือง ในปี 1950 มีเพียงร้อยละ 30 เทคโนโลยีต่างๆ ทำให้วิถีชีวิตของประชากรในเมืองมีความสะดวกสบายมากขึ้น เช่นระบบคมนาคมขนส่ง ระบบสาธารณสุขโภค อาหาร เสื้อผ้า และที่อยู่อาศัย
- ประชากรที่เคยอาศัยอยู่ในชนบทย้ายเข้ามาอาศัยในเมืองมากขึ้น เพื่อหารายได้และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ นโยบายหลายประเทศมุ่งกระจายรายได้ และการพัฒนาไปสู่ชนบทมากขึ้น ช่วยยกระดับและพัฒนาสังคมชนบทไปสู่การเป็นสังคมเมือง
- คาดว่าปี 2050 ประชากรที่อาศัยในเมืองจะสูงถึงร้อยละ 72 โดยเฉพาะในภูมิภาคแอฟริกาตอนเหนือ (Sub-Saharan Africa) และเอเชีย สังคมเมืองเริ่มมีแนวโน้มพัฒนาเติบโตอย่างรวดเร็ว

ประชากรจะมีความหนาแน่น กิจกรรมทางเศรษฐกิจและสิ่งอำนวยความสะดวกจะมีมากขึ้น ธุรกิจที่จะได้ประโยชน์ เช่นการก่อสร้าง วัสดุก่อสร้าง พลังงาน โทรคมนาคม อินเทอร์เน็ต อาหารสำเร็จรูป เสื้อผ้า เครื่องประดับ รถยนต์





## ทรนดที่4: การลดลงของทรัพยากรและการเปลี่ยนแปลงทางสภาพอากาศ

- ประชากรโลกเพิ่มขึ้นส่งผลให้บริโภคทรัพยากรเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะพลังงาน ถ่านหิน น้ำมัน และก๊าซธรรมชาติ รวมถึง น้ำและอาหาร ที่นับวันทรัพยากรดังกล่าวมีแต่ลดลงอย่างต่อเนื่อง
- การบริโภคทรัพยากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งทางตรงและทางอ้อม เกิดมลภาวะจาก โรงงานอุตสาหกรรม ขยะและของเหลือใช้ที่ไม่ได้นำไปรีไซเคิล และการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์จากรถยนต์
- หากเป็นเช่นนี้ต่อไปจะส่งผลกระทบต่อบรรยากาศของโลก และทำให้อุณหภูมิโลกเพิ่มสูงขึ้น 0.5-1.5 องศาเซลเซียส ในอีก 20 ปีข้างหน้า สภาพอากาศจะเปลี่ยนแปลง ฝนแล้ง น้ำท่วม ความเข้มข้นของน้ำทะเล ส่งผลกระทบต่อภาค การเกษตรและการผลิตอาหารของโลก
- ทั่วโลกให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น มีการปรับปรุงการผลิต วัสดุดิบ เกิดธุรกิจสีเขียว ลดปล่อยมลภาวะ บรรจุ ภัณฑ์จากวัสดุธรรมชาติ พลังงานทางเลือก เกษตร / อาหารอินทรีย์ รีไซเคิลขยะ และของเสีย





## เทรนด์ที่ 5: ความก้าวหน้าในการพัฒนาเทคโนโลยี (Technological Breakthroughs)



- การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีเปลี่ยนโฉมหน้าโลกอย่างมากทั้งรูปแบบ วิถีชีวิต รวมถึงสังคมเศรษฐกิจ มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต การตลาด และการบริหารจัดการภายในกิจการ
- เทคโนโลยีช่วยให้เกิดธุรกิจใหม่ๆ ในชั่วข้ามคืน เช่น ธุรกิจออนไลน์ เกิดสังคมเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) ช่วยลดข้อจำกัดระยะทาง สามารถทำตลาดได้อย่างไร้ขอบเขต
- ปัจจุบันประชากรโลกมีอุปกรณ์สื่อสารมากกว่า 1.84 เครื่องต่อคน จากเดิม 0.08 เครื่องต่อคนต่อ ในปี 2003 และคาดว่าจะเพิ่มเป็น 3.47 และ 6.58 เครื่องต่อคนในปี 2015 และปี 2020 ตามลำดับ
- เทคโนโลยีก้าวมาเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันของมนุษย์ ธุรกิจในอนาคตจึงหาโอกาสจากเทคโนโลยี ไม่พลาดที่จะติดตามเทคโนโลยีใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริโภคผ่านเทคโนโลยีสื่อสารต่างๆ ที่นับวันจะเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
- ธุรกิจออนไลน์ ที่ทำตลาดหรือให้บริการ ผ่านอินเทอร์เน็ตหรือสังคมออนไลน์โทรคมนาคม อุปกรณ์สื่อสาร บริการคอนเทนต์ออนไลน์ พัฒนาซอฟต์แวร์ แอปพลิเคชันจะมีมากขึ้น



## เทรนด์ที่ 1: การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร (Demographic Shifts)

- หลังสิ้นสุดยุค **Baby Boom** ปี 1965-1970 วิทยาการทางการแพทย์เจริญคนมีอายุยืนมากขึ้นกว่าเดิม โครงสร้างสังคมเปลี่ยนแปลง และเศรษฐกิจปัจจุบันส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงขนาดของครอบครัวจากขนาดใหญ่เปลี่ยนไปสู่ครอบครัวเดี่ยวมากขึ้น
- ครอบครัวแนวโน้มนิยมมีบุตรลดลง ทำให้สัดส่วนประชากรสูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างมาก สัดส่วนประชากรวัยแรงงานก็ลดลงตามไปด้วย เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบเศรษฐกิจทั้งการผลิตและการบริโภค
- คาดว่าในปี 2050 ประชากรที่มีอายุมากกว่า 60 ปี จะเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 21 ของประชากรโลก สูงกว่าปัจจุบันที่มีสัดส่วนราวร้อยละ 10 ของประชากรโลก
- ธุรกิจที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์ ได้แก่ การบริการดูแลผู้สูงอายุ โรงพยาบาล อาหารเพื่อสุขภาพ อาหารสำหรับผู้สูงอายุ ธุรกิจออกแบบที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ เครื่องจักรหุ่นยนต์ที่ใช้ในภาคอุตสาหกรรมเพื่อทดแทนแรงงาน

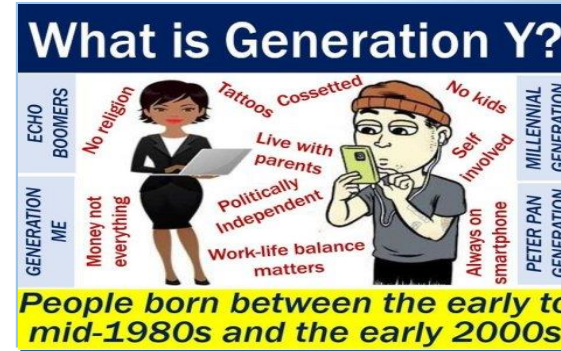
## 6 Mega trends ที่ประเทศไทยต้องเตรียมพร้อมรับมือ

1. **สังคมผู้สูงอายุ** ไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ ในอีกเพียง 5 ปี ขณะที่รายได้ของประเทศยังไม่สูง ซึ่งหากเราไม่สามารถยกระดับรายได้ในอนาคต อาจทำให้ไทยกลายเป็นประเทศ “แก่ก่อนรวย”
2. **ความเป็นเมือง** ไทยอยู่อันดับ 124 ของโลก สะท้อนว่ายังไม่สูง ยังต้องพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพิ่มเพื่อความสามารถในการแข่งขัน แต่ก็ต้องควบคู่ไปกับการคำนึงถึงปัญหาสิ่งแวดล้อมด้วย





# 6 Mega trends ประเทศไทย ต้องเตรียมพร้อมรับมือ



3. **ความเป็นปัจเจกบุคคล** ในอีก 10 ปีข้างหน้า Gen Y จะมีบทบาทมากขึ้น ทั้งด้านกำลังแรงงานและการบริโภค ดังนั้น ภาคธุรกิจควรมีการปรับตัวอย่างไรให้ตอบสนองรูปแบบการทำงานและพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของคนกลุ่มนี้
4. **เทคโนโลยีนวัตกรรม** จากเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทในปัจจุบันมากขึ้น เช่น Internet of Things(IOT), AI, Blockchain ประเทศไทยมีความพร้อมรับเทคโนโลยีเหล่านี้มากน้อยเพียงใด ทั้งในด้านบุคลากรที่สามารถผลิตสินค้าและบริการที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีขั้นสูง และแรงงานจะอยู่ร่วมกับเทคโนโลยีอย่างไร เพื่อไม่ให้เทคโนโลยีอย่าง Automation ส่งผลต่อความมั่นคงในอาชีพ

การมาของบล็อกเชนมีส่วนช่วยอย่างมาก เพราะบล็อกเชนเป็นเทคโนโลยีใหม่ ที่ประโยชน์ของมันคือมันเป็นเทคโนโลยีที่นำมาซึ่งความปลอดภัย น่าเชื่อถือ โดยไม่ต้องอาศัยคนกลาง ที่นี้ธุรกรรมออนไลน์ใดๆ ก็จะสามารถทำได้อย่างสะดวกมากขึ้น ใส่ความคิดสร้างสรรค์ได้มากขึ้น creative มากขึ้น innovative มากขึ้น ประหยัดขึ้น รวดเร็วขึ้น มันเรียกได้ว่าเป็น “transfer of trust in a trustless world” เพราะถึงแม้สองบุคคลจะไม่เคยรู้จักกันมาก่อน ก็สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้ด้วยความมั่นใจ พูดถึงคำว่าแลกเปลี่ยนข้อมูล ก็มีการประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวางทีเดียว เราจึงตื่นเต้นกันว่าบล็อกเชนนี้แหละ ต่อไปจะเป็น Game changer

## 6 Mega trends ที่ประเทศไทยต้องเตรียมพร้อมรับมือ

5. **การเปลี่ยนช่องทางเศรษฐกิจและการเมือง** เช่น จากนโยบายเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกาที่เปลี่ยนไป ไทยจะมีกลยุทธ์ในการปรับตัวให้เข้ากับช่องทางเศรษฐกิจและการเมืองของโลกที่กำลังเปลี่ยนไปได้อย่างไร เพื่อจำกัดผลกระทบต่อเศรษฐกิจให้น้อยที่สุด
6. **การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ** ไทยติดอันดับ 10 ประเทศแรกที่มีความเสี่ยงด้านสภาพอากาศสูงสุดในโลก จากภัยแล้งที่ทวีความรุนแรงขึ้นในช่วง 3 ทศวรรษที่ผ่านมา หากแนวโน้มนี้ยังดำเนินต่อไป อาจทำให้ไทยขาดแคลนน้ำสำหรับเพาะปลูก และกระทบต่อรายได้เกษตรกร ซึ่งคิดเป็น 1 ใน 3 ของคนวัยทำงานทั้งหมดของประเทศได้





- เป็นบริษัทผลิตคอมพิวเตอร์และมือถือของจีนที่มีการพัฒนาบริษัทโดยเริ่มจากบริษัทเล็ก ๆ ด้านคอมพิวเตอร์ จนกระทั่งกลายเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่และเป็นที่ยอมรับไปทั่วโลก
- ย้อนไปเมื่อปี1980 Lenovo วางตัวเป็นบริษัทท้องถิ่นขายปลีกชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์แบรนด์บริษัทตะวันตก เช่น สินค้ายี่ห้อ HP และIBM สำหรับตลาดภายในประเทศจีน โดยบริษัทได้เรียนรู้การทำงานของประเทศตะวันตก ทั้งทางด้าน การบัญชี การตลาด และการวิจัย จากการเป็นบริษัทฯ ที่ขายสินค้ายี่ห้อดังของตะวันตก หลังจากที่ได้เรียนรู้เทคนิคต่าง ๆ เหล่านี้แล้วในช่วงทศวรรษปี 1990 บริษัท Lenovo จึงได้ริเริ่มพัฒนาการผลิตและสร้างแบรนด์สินค้าของตัวเองขึ้น
- บริษัท Lenovo กำลังพยายามขยายส่วนแบ่งตลาดอาเซียนเพื่อพัฒนาเป็นบริษัทอิเล็กทรอนิกส์ยักษ์ใหญ่ของโลก



## กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีผลกระทบต่อประเทศไทย

- การเปลี่ยนแปลงลักษณะประชากร (The New Demographics)
- ประชากรของโลกจะเพิ่มขึ้นจาก 6.1 พันล้าน ในกลางปี 2001 เป็น 7.8 พันล้านในปี 2025 (เพิ่มขึ้นร้อยละ 28 หรือร้อยละ 1.2 ต่อปี)
- ร้อยละ 95 ของประชากรที่เพิ่มขึ้นจะอยู่ในเขตเมืองของประเทศกำลังพัฒนา
- แนวโน้มจะมีการเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้างและพฤติกรรม โดยประชากรสูงอายุ (มากกว่า 50 ปีขึ้นไป) จะมีสัดส่วนเพิ่มขึ้น
- ประชากรวัยหนุ่มสาว (Young Generation) จะมีสัดส่วนลดลง โดยเฉพาะในประเทศที่พัฒนาแล้ว
- อัตราการเกิดของประเทศพัฒนาแล้วต่ำลง ประกอบกับคนจะมีสุขภาพดีและอายุยืนมากขึ้น

# โอกาสและความท้าทายของประเทศไทย

- การจัดอันดับของไทยใน The Global Competitiveness Report 2018 ประเทศไทยอยู่อันดับที่ 38 (67.5 คะแนน) จาก 140 ประเทศ
- ไทยมีจุดแข็งเรื่องเสถียรภาพของเศรษฐกิจมหภาค (90 คะแนน) ระบบสาธารณสุข (87 คะแนน) และระบบการเงิน (84 คะแนน) โครงสร้างพื้นฐาน (70 คะแนน) ขนาดตลาด (75 คะแนน) และพลวัตภาคธุรกิจ (71 คะแนน)
- มีช่องว่างอยู่มากเช่น สถาบัน (55 คะแนน) การปรับตัวตามเทคโนโลยีสารสนเทศ (57 คะแนน) ตลาดสินค้า (53 คะแนน) และสมรรถนะด้านนวัตกรรม (42 คะแนน) เป็นต้น
- การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 กำลังเป็นไปอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบในวงกว้าง จะมีประเทศที่ถูกทิ้งไว้ข้างหลัง ประเทศควรจะเริ่มคิดค้นและพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาด้วยตัวเอง
- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นความท้าทายที่ทุกประเทศกำลังเผชิญ จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลโดยตรงต่องานหลายประเภทที่กำลังจะถูกแทนที่

- จีนมีประชากรมากที่สุดในโลก 1403 ล้านคน
- ประชาชนจีนเดินทางมาประเทศไทยมากกว่าปีละ 10 ล้านคน
- มุ่งช่วยพัฒนาระบบ Logistics in Asean and connecting to Europe
- จีนอยู่ในกลุ่มประเทศผู้นำ BRIC ( Brazil Russia India China ) มีประชากรมากที่สุดในโลกเกือบครึ่งโลก และมีเศรษฐกิจใหญ่ที่สุดในโลก

#### Population



Scroll.in

Data: World Bank

## โอกาสประเทศไทย



## เงินหยวนของจีนจะเป็นสกุลเงินในการแลกเปลี่ยนของอาเซียน และโลก

- โรเบิร์ต มั่นเดล นักวิชาการมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย รางวัลโนเบลสาขาเศรษฐศาสตร์ ปี 2542 เรื่อง "สู่ความเป็นสกุลเงินเดียวของโลก จากทองคำ ไปสู่ดอลลาร์ ยูโร หยวน" ที่ สหประชาชาติ วันที่ 7 ธ.ค.2554 ว่า อีก 4-5 ปีเงินสกุลหยวนจะเป็นเงินแลกเปลี่ยนของภูมิภาค และของโลก เงินหยวนเป็นสกุลเงินใหญ่สุดอันดับ 3 ของโลกแทนที่สกุลเงินเยนของญี่ปุ่น และอนาคตเงินยูโรดอลลาร์ และเงินหยวนจะเป็นสกุลเงินระหว่างประเทศ
- อาเซียนมีข้อตกลงแนบแน่นในการร่วมมือกับจีนและญี่ปุ่นในเรื่องสกุลเงินอยู่แล้ว ทั้งค่าเงินจีนหรือญี่ปุ่นอาจเป็นสกุลเงินสำคัญของภูมิภาค แต่อาจนำรวมเป็นตะกร้าเงินของภูมิภาค
- "เอเชียยังไม่สามารถมีเงินสกุลเดียวได้ เพราะยังไม่สามารถรวมตัวกันได้อย่างสมบูรณ์แบบในหลายเรื่องอย่างอียู
- ใน 4-5 ปีข้างหน้าเงินจะทำให้ค่าเงินหยวนเป็นสกุลเงินสำคัญที่สามารถแลกเปลี่ยนได้ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก และสามารถเป็นสกุลเงินสำคัญช่วยสร้างตะกร้าอาเซียนได้
- ในอนาคตจีนจะยกระดับแข็งขันให้เป็นศูนย์กลางการเงินโลก ที่สามารถเชื่อมโยงหรือเทียบชั้นกับตลาดลอนดอนและนิวยอร์กได้

# ขอบคุณครับ

แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือถามคำถามเพิ่มเติมได้ที่



[www.facebook.com/ekkachai.srivilas](https://www.facebook.com/ekkachai.srivilas)

[www.elifesara.com](http://www.elifesara.com)

