

## ธรรมาภิบาลในองค์การภาคเอกชน : ธุรกิจภาคบริการ

สาธิตย์ หนุณหิล<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

ธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่มีความสำคัญในการบริหารประเทศ ตลอดจนองค์การภาครัฐต่าง ๆ นอกจากนี้้องค์การภาคเอกชนยังได้นำหลักการดังกล่าวมาปรับใช้ โดยเรียกว่า บรรษัทภิบาล หรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมุ่งให้เกิด ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความโปร่งใส ความเป็นธรรม และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ในการบริหารองค์การ ปัจจุบันองค์การธุรกิจต่าง ๆ รวมทั้งธุรกิจภาคบริการได้มีการนำหลักการดังกล่าวมาปรับใช้ในการบริหารองค์การอย่างแพร่หลาย บทความนี้ผู้เขียนได้เขียนขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมแหล่งต่าง ๆ อาทิ ตำรา บทความ รายงานการวิจัย เว็บไซต์ เพื่อนำเสนอแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลโดยเฉพาะธรรมาภิบาลในองค์การภาคเอกชน ซึ่งในบทความผู้เขียนได้ยกตัวอย่างกรณีธุรกิจภาคบริการ 2 องค์การ เพื่อเป็นประโยชน์ทางด้านวิชาการ และการนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การต่อไป

**คำสำคัญ :** 1. ธรรมาภิบาล. 2. ธรรมาภิบาลในองค์การภาคเอกชน. 3. ธุรกิจภาคบริการ.

---

<sup>1</sup> อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะอุตสาหกรรมบริการ วิทยาลัยดุสิตธานี อีเมล sanit.no@dtc.ac.th

## Good Governance in Private Organization: Service Business

Sanit Noonin<sup>2</sup>

### Abstract

Good governance is an important principle for the country and management of public organizations. The private sector has adopted such a principle and is known as corporate governance. This achieves efficiency, effectiveness, transparency, Fairness and participation of various stakeholders in organizational management. At the present, business organizations, including those in the service business have widely adopted these principles for organizational management. This article is written following a review of literature from various sources such as textbooks, articles, research reports and websites to present the important concept of good governance, especially good governance in the private sector and in the article, illustrate corporate governance of two organizations in the service business, for academic benefit which can be applied for organizational management in the future.

**Keywords:** 1. Good Governance. 2. Good Governance in Private Organizations. 3. Service Business.

---

<sup>2</sup> Lecturer at Business Administration Department, Faculty of Hospitality Industry, Dusit Thani College, Bangkok, Thailand. E-mail address: sanit.no@dte.ac.th

## บทนำ

ความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานขององค์การภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่วนหนึ่งเกิดจากการขาดความโปร่งใส การบริหารงานที่ขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ขาดการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ในการบริหาร และร่วมกันตรวจสอบ ดังกรณีตัวอย่างเหตุการณ์วิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจครั้งร้ายแรงที่เกิดขึ้นในประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ. 2540 หรือที่รู้จักกันในชื่อ “วิกฤติการณ์ต้มยำกุ้ง” สาเหตุสำคัญล้วนเกิดจากปัญหาดังกล่าว องค์การภาคส่วนต่าง ๆ จึงได้นำหลักการในการบริหารที่เน้นให้เกิดการมีส่วนร่วม มีการตรวจสอบ ถ่วงดุล เน้นความเป็นธรรม การมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสูงสุด นั่นก็คือหลักธรรมาภิบาล มาใช้ในการบริหารงาน ซึ่งประเทศไทยได้นำหลักธรรมาภิบาลมาจากธนาคารโลก (World Bank) ซึ่งถือเป็นองค์การแรก ๆ ที่กำหนดหลักการดังกล่าวขึ้นมาใช้ในการบริหารประเทศตลอดจนองค์การในภาครัฐและองค์การมหาชนต่าง ๆ โดยในระยะแรกได้มีการกำหนดเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542 ขึ้น และหลังจากนั้นได้มีการยกเลิกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีดังกล่าว และกำหนดเป็นพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยมีการนำหลักการดังกล่าวไปปรับใช้กันอย่างแพร่หลาย รวมทั้งในองค์การภาคเอกชนไทยก็ได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การเช่นเดียวกัน แต่มีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การในภาคเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทจดทะเบียน ซึ่งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้มีการกำหนดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางให้องค์การต่าง ๆ ใช้เป็นหลักปฏิบัติ

บทความนี้ผู้เขียนจึงต้องการที่จะนำเสนอแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะการนำหลักการดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในองค์การภาคเอกชนหรือที่เรียกว่า บรรษัทภิบาล หรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีการยกตัวอย่างกรณีธุรกิจภาคบริการ เนื่องจากเป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ และมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องในปัจจุบัน เพื่อเป็นการนำเสนอความรู้ทางด้านวิชาการ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การให้เกิดธรรมาภิบาลได้ต่อไป

## หลักธรรมาภิบาล

องค์การทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ตลอดจนนักวิชาการได้นิยามความหมายของคำว่า ธรรมาภิบาล ธรรมรัฐ หรือ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไว้ค่อนข้างหลากหลาย เริ่มจากในปี ค.ศ. 1992 ธนาคารโลกได้เริ่มแนวคิดและอธิบายถึงการบริหารกิจการบ้านเมือง (governance) ว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะของการใช้อำนาจในการจัดการทรัพยากร

ทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนาซึ่งครอบคลุมประเด็นในเรื่องของการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ การบริหารจัดการภาครัฐ ภาวะรับผิดชอบ กรอบตัวบทกฎหมายเกี่ยวกับการพัฒนา ความโปร่งใสและข้อมูลข่าวสาร (World Bank Cited in OPCD, 2011: 15) นอกจากนี้ยังมีผู้กำหนดความหมายที่สำคัญ อาทิ Suwanmala (2003: 5-6) ได้อธิบายความหมายของ ธรรมาภิบาล ว่า หมายถึง การปกครองที่ดี (ธรรม = ดี ความถูกต้อง อภิบาล = ค้ำครอง ปกป้อง ดูแล บำรุง อภิ = สูง เหนือ ยิ่ง บาล = รักษา ปกครอง) ซึ่งคำว่า Governance ในภาษาอังกฤษก็เป็นคำที่มีวิวัฒนาการ และเปลี่ยนความหมายไปจากเดิม รากศัพท์มาจากคำว่า Gouverner ในภาษาละติน หรือคำว่า Gubernare ในภาษากรีก ซึ่งหมายถึง to steer หรือ ถือหางเสือ (เช่น เรือ) แต่เดิมในภาษาอังกฤษคำนี้เป็นคำนามหมายถึง รัฐบาล ในเชิงนามธรรม ซึ่งก็คือการปกครองในระดับประเทศ แต่ในระยะหลังเมื่อวงการธุรกิจขยายตัว และเห็นความจำเป็นต้องมีการกำกับดูแล รักษา เช่นเดียวกับประเทศ จึงนำคำนี้มาใช้สำหรับบริษัท หรือบริษัทในภาคธุรกิจเอกชนตลอดไปจนถึงองค์การภาคมหาชนด้วยโดยหมายถึงการบริหารจัดการในระดับสูงสุด ส่วน Thailand Development Research Institute (TDRI) (2015) อธิบายความหมายของธรรมาภิบาล ว่าหมายถึง การปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแล กิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามครรลองคลองธรรม นอกจากนี้ยังหมายถึงการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ธรรมที่ใช้ในการบริหารงานนี้มีความหมายอย่างกว้าง กล่าวคือ หาได้มีความหมายเพียงหลักธรรมทางศาสนาเท่านั้น แต่รวมถึงศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวง ซึ่งวิญญูชนพึงประพฤติปฏิบัติ อาทิ ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การปราศจากการแทรกแซงจากองค์การภายนอก เป็นต้น

สรุปความหมายของธรรมาภิบาลได้ว่า หมายถึง “หลักการที่ใช้ในการบริหารประเทศ รวมทั้งองค์การต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยเน้นการมีส่วนร่วม และการตรวจสอบจากผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ”

ธรรมาภิบาลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์การ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน หรือภาคประชาสังคมต่าง ๆ เนื่องจากธรรมาภิบาลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อกัน และเป็นแนวทางในการจัดระเบียบเพื่อให้ทุกภาคส่วนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข ตั้งอยู่ในความถูกต้อง เป็นธรรม สรุปประโยชน์ของการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการได้ดังต่อไปนี้ (OPCD, 2011: 25-26)

#### ประโยชน์ต่อองค์การ

1. ทำให้การบริหารจัดการองค์การมีกลไกและกฎเกณฑ์ในการบริหารจัดการที่ดี มีระบบ มีความโปร่งใส มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน อันนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือและศรัทธาต่อองค์การนั้น ๆ

2. ทำให้องค์การมีการบริหารจัดการที่คล่องตัว ทันต่อสถานการณ์ สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ทั้งภายในและภายนอก

3. ทำให้การดำเนินงานในภาพรวมขององค์การมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และเกิดความคุ้มค่าสูงสุดตามภารกิจขององค์การ

4. ทำให้เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพิ่มโอกาสในการระดมทุน/การเข้าสู่ตลาดทุนในระดับสากล เพิ่มโอกาสในการแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจ เพิ่มคุณค่าให้แก่องค์การในระยะยาว

#### **ประโยชน์ต่อประชาชน/ผู้รับบริการ**

1. ทำให้ระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการโดยรวมของหน่วยงานภาครัฐ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เสมอภาค และความยุติธรรมอย่างแท้จริง อันจะนำมาซึ่งความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ประชาชนและผู้รับบริการ

2. ทำให้ประชาชน/ผู้รับบริการได้รับการอำนวยความสะดวก รวดเร็ว ทันท่วงที มีประสิทธิภาพ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น สามารถตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของประชาชน/ผู้รับบริการได้มากขึ้น

3. ทำให้การบริหารงานของภาครัฐเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม มีคุณภาพ สามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อันส่งผลทำให้ประชาชน/ผู้รับบริการ มีความสุขและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

#### **ประโยชน์ต่อสังคม/ประเทศชาติ**

1. ทำให้ระบบการบริหารของภาครัฐมีความโปร่งใส ยุติธรรม ก่อให้เกิดความเป็นธรรมในสังคม

2. ทำให้สังคมมีความเข้มแข็ง เกิดเป็นสังคมที่มีเสถียรภาพ ช่วยลด บรรเทา หรือแก้ปัญหาความรุนแรงในสังคม

3. ทำให้สามารถลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ส่งผลทำให้ช่วยลดงบประมาณค่าใช้จ่าย ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันของประเทศ

4. ทำให้ทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขภายใต้ความร่วมมือกัน อันก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือภูมิคุ้มกันให้แก่ประเทศ

5. ทำให้ภาพลักษณ์ของหน่วยงานของประเทศเป็นที่ศรัทธา เชื่อมั่น และได้รับความไว้วางใจจากประชาชนและผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล อันส่งผลทำให้การพัฒนาของประเทศเป็นไปอย่างยั่งยืน เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ทำให้ประเทศชาติเจริญก้าวหน้า

มีการกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญของหลักธรรมาภิบาลไว้ค่อนข้างหลากหลาย อาทิ United Nations Development Program (UNDP) (2015) ได้กำหนดคุณลักษณะ

ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล ไว้ 9 ประการ ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วม (participation) (2) นิติธรรม (rule of law) (3) ความโปร่งใส (transparency) (4) การตอบสนอง (responsiveness) (5) การมุ่งเน้นฉันทามติ (consensus-oriented) (6) ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม (equity) (7) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (efficiency and effectiveness) (8) ภาระรับผิดชอบ (accountability) และ (9) วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (strategic vision) ส่วน World Bank (1992) ได้กำหนดองค์ประกอบของธรรมาภิบาลครอบคลุมประเด็น 6 มิติ ได้แก่ (1) การมีสิทธิมีเสียงของประชาชนและภาระรับผิดชอบ (voice and accountability) (2) ความมีเสถียรภาพทางการเมืองและการปราศจากความรุนแรง (political stability and absence of violence) (3) ประสิทธิภาพของรัฐบาล (government effectiveness) (4) คุณภาพของมาตรฐานควบคุม (regulatory quality) (5) นิติธรรม (rule of law) และ (6) การควบคุมปัญหาทุจริตประพฤติมิชอบ (control of corruption)

สำหรับประเทศไทยนักวิชาการตลอดจนองค์กรต่าง ๆ ได้กำหนดองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่สอดคล้องกับองค์ประกอบที่สถาบันในระดับสากลได้กำหนดไว้โดยมีการประยุกต์รายละเอียดในแต่ละหลักการเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของประเทศไทย อาทิ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 มุ่งเน้นให้หน่วยงานของรัฐดำเนินงานตามภาระหน้าที่โดยยึดหลักพื้นฐาน 6 ประการ ได้แก่ (King Prajadhipok's Institute, 2013: 18-20)

**1) หลักนิติธรรม** หมายถึง การตรวจตรากฎหมายที่ถูกต้อง เป็นธรรม การบังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกาและการปฏิบัติตามกฎกติกานั้นที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก

**2) หลักคุณธรรม** หมายถึง ความยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ยึดมั่น อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

**3) หลักความโปร่งใส** หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส

**4) หลักความมีส่วนร่วม** หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

**5) หลักความรับผิดชอบต่อสังคม** หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของตน

**6) หลักความคุ้มค่า** หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยบรรณรักษ์ให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลที่กำหนดขึ้นโดยนักวิชาการ ตลอดจนองค์กรต่าง ๆ มีหลายองค์ประกอบที่สอดคล้องกัน โดยส่วนใหญ่มุ่งเน้นในเรื่องของความโปร่งใส การตรวจสอบได้ ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความเป็นธรรม และการมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการบริหารจัดการ

### ธรรมาภิบาลในองค์การภาคเอกชน

การบริหารงานในองค์การภาคเอกชนก็เกิดปัญหาขึ้นเช่นเดียวกับการบริหารงานในองค์การภาครัฐ อาทิ ปัญหาการขาดความโปร่งใส ขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ขาดการมีส่วนร่วมในการบริหารและการตรวจสอบจากผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ เป็นต้น องค์การภาคเอกชนจึงได้นำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในการบริหารจัดการองค์การ โดยมีการประยุกต์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การภาคธุรกิจ โดยความตื่นตัวในการใช้หลักธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลองค์การภาคเอกชนเกิดขึ้นอย่างมาก หลังจากเกิดวิกฤติการณ์การทุจริตคอร์รัปชันขึ้นกับองค์การขนาดใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกา อาทิ บริษัท Enron และ WorldCom เป็นต้น สำหรับประเทศไทยองค์การภาคเอกชนก็ได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการดำเนินงานขององค์การอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะบริษัทจดทะเบียน ซึ่งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้มีการกำหนดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน พ.ศ. 2549 เพื่อให้บริษัทเหล่านั้นใช้เป็นหลักการและแนวปฏิบัติอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมในการดำเนินธุรกิจ

การนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในองค์การภาคเอกชนอาจมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป อาทิ ธรรมาภิบาลในองค์การภาคเอกชน การกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมทั้งคำว่า บรรษัทภิบาล (corporate governance) ซึ่งหากพิจารณาจะเห็นว่าหลักบรรษัทภิบาลนั้นเกี่ยวข้องกับทฤษฎีตัวแทน (agency theory) ดังที่ Jensen and Meckling (1976) ได้กล่าวว่า ความเป็นตัวแทน (agency) เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดจากความยินยอมของสองฝ่าย คือฝ่ายตัวการ (principal) หรือผู้ถือหุ้น (shareholders) หรือผู้ลงทุน (investors) โดยได้มอบอำนาจในการบริหารองค์การให้กับฝ่ายที่เรียกว่าตัวแทน (agent) ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการองค์การแทนผู้เป็นเจ้าของหรือฝ่ายตัวการ ซึ่งผลของการแยกความเป็นเจ้าของกิจการและการบริหารออกจากกันอาจทำให้ไม่สามารถที่จะติดตามตรวจสอบได้อย่างใกล้ชิดในสิ่งที่ฝ่ายจัดการได้กระทำ จึงอาจทำให้เกิดปัญหา

ตัวแทน (Agency Problem) ขึ้นได้ ซึ่งในทางปฏิบัติฝ่ายตัวแทนอาจไม่ได้ตัดสินใจเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของฝ่ายตัวการหรือเจ้าของ ดังนั้นทฤษฎีตัวแทนจึงเป็นแนวคิดที่ทำให้ฝ่ายตัวการหรือเจ้าของสามารถรักษาผลประโยชน์ของตนเอง ผ่านกลไกควบคุมการจัดการ ข้อมูลข่าวสาร เพื่อลดปัญหาดังกล่าว นอกจากนี้ Anand (2008) ยังได้กล่าวถึงความเกี่ยวข้องของทฤษฎีตัวแทนกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดีถือเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของฝ่ายตัวแทนให้ดำเนินการเพื่อผลประโยชน์ของฝ่ายตัวการมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว รวมทั้งเพื่อลดข้อผิดพลาดในการแบ่งปันผลประโยชน์ ตลอดจนเพื่อเป็นการกำกับการทำงานขององค์การให้สามารถดำเนินงานให้เกิดกำไรสูงสุดตอบแทนแก่ฝ่ายตัวการ

มีผู้ให้ความหมายของบรรษัทภิบาลไว้ค่อนข้างหลากหลาย อาทิ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2004) ให้ความหมาย บรรษัทภิบาล ว่าหมายถึง ระบบใดระบบหนึ่งที่ใช้กำกับและควบคุมการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ ในขณะที่ Indaravijaya (2005: 151) อธิบายความหมายของ Corporate Governance หรือ การกำกับดูแลกิจการ (บรรษัทภิบาล) ว่าหมายถึง ระบบที่จัดให้มีกระบวนการและโครงสร้างของภาวะผู้นำและการควบคุมกิจการให้มีความรับผิดชอบตามหน้าที่ด้วยความโปร่งใส และสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อรักษาเงินทุนและเพิ่มคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาวภายในกรอบการมีจริยธรรมที่ดีโดยรวม นอกจากนี้ Office of the Public Sector Development Commission (OPCD) (2011: 61) อธิบาย บรรษัทภิบาล หรือ การกำกับดูแลกิจการที่ดีว่า บรรษัทภิบาล มาจากคำว่า บรรษัท + อภิ (แปลว่าเฉพาะ ช่างหน้า ยิง) + บาล (แปลว่าการปกครอง การรักษา) หมายถึง การกำกับดูแลกิจการให้เจริญรุ่งเรืองอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเงื่อนไขของความถูกต้อง โปร่งใส การมีจริยธรรมที่ดี โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในกิจการเป็นหลัก ส่วน Stock Exchange of Thailand (SET) (2015: 1) อธิบาย บรรษัทภิบาล ว่าหมายถึง ระบบที่จัดให้มีโครงสร้างและกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการและผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่ความเจริญเติบโตและเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย

สรุปความหมายของบรรษัทภิบาล ได้ว่า หมายถึง “หลักการที่พัฒนามาจากหลักธรรมาภิบาล ใช้ในการกำกับดูแลกิจการเพื่อให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เน้นการมีส่วนร่วมในการจัดการ และการตรวจสอบจากผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์การธุรกิจ”

ด้านองค์ประกอบของบรรษัทภิบาลนั้น องค์การต่าง ๆ ได้มีการกำหนดขึ้น อาทิ Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2004)



ได้แบ่งองค์ประกอบหลักของบรรษัทภิบาลของเป็น 6 หลัก ได้แก่ (1) การสร้างความมั่นใจในการมีกรอบโครงสร้างของการกำกับดูแลกิจการที่มีประสิทธิผล (ensuring the basic for an effective corporate governance framework) (2) สิทธิของผู้ถือหุ้นและบทบาทหน้าที่สำคัญของผู้เป็นเจ้าของ (the rights of shareholders and key ownership functions) (3) การปฏิบัติของผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียม (the equitable treatment of shareholders) (4) บทบาทของผู้มีส่วนได้เสียในการดูแลกิจการ (the role of stakeholders in corporate governance) (5) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส (disclosure and transparency) และ 6) ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท (the responsibilities of the board) ส่วน Stock Exchange of Thailand (SET) (2012: 1) กำหนดหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ แบ่งเป็น 5 หมวด ได้แก่

**1) สิทธิของผู้ถือหุ้น (Rights of Shareholders)** ผู้ถือหุ้นมีสิทธิในความเป็นเจ้าของ โดยการควบคุมบริษัทผ่านการแต่งตั้งคณะกรรมการให้ทำหน้าที่แทนตนและมีสิทธิในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของบริษัท บริษัทจึงควรส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิของตน

**2) การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment)** ผู้ถือหุ้นทุกราย ทั้งผู้ถือหุ้นที่เป็นผู้บริหารและผู้ถือหุ้นที่ไม่เป็นผู้บริหาร รวมทั้งผู้ถือหุ้นต่างชาติ ควรได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันและเป็นธรรม ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยที่ถูกละเมิดสิทธิควรมีโอกาสได้รับการชดเชย

**3) บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)** ผู้มีส่วนได้เสียควรได้รับการดูแลจากบริษัทตามสิทธิที่มีตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการควรพิจารณาให้มีกระบวนการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบริษัทกับผู้มีส่วนได้เสียในการสร้างความมั่นคงทางการเงินและความยั่งยืนของกิจการ

**4) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส (Transparency)** คณะกรรมการควรดูแลให้บริษัทเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ทั้งข้อมูลทางการเงินอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา โปร่งใส ผ่านช่องทางที่เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย มีความเท่าเทียมและน่าเชื่อถือ

**5) ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (Responsibilities)** คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท กรรมการควรมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้นและเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการ

หากพิจารณาจะพบว่าองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลในภาครัฐและภาคเอกชน มีความสอดคล้องกันหลายมิติ แต่อาจมีความแตกต่างกันในด้านเป้าหมาย

โดยการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานของภาครัฐมุ่งเน้นไปที่ผลประโยชน์ของประชาชนและส่วนรวมเป็นสำคัญ ในขณะที่ภาคเอกชนมุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) ขององค์กรธุรกิจ อย่างไรก็ตามผลที่เกิดจากการมีธรรมาภิบาลของภาครัฐและภาคเอกชนมีความสัมพันธ์กันดังที่ได้กล่าวไปแล้ว

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยหลายแห่งที่บริหารองค์กรการโดยยึดหลักบรรษัทภิบาลจนได้รับการจัดอันดับว่าเป็นองค์กรที่มีความโดดเด่นในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีในระดับดีเลิศ ซึ่งส่งผลดีต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ ดังเช่นกรณี บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรที่ดำเนินงานภายใต้หลักบรรษัทภิบาลมาอย่างต่อเนื่อง โดยมีความเชื่อมั่นว่าระบบการกำกับดูแลตามหลักบรรษัทภิบาลจะส่งเสริมให้องค์การมีศักยภาพในการแข่งขันทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพราะจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้นักลงทุน สถาบันการเงิน และพันธมิตรธุรกิจในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน อันนำไปสู่การเพิ่มมูลค่าให้ผู้ถือหุ้น และประโยชน์ที่สมมูลร่วมกันของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายรวมถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม ดังตัวอย่างโครงการของ SCG ภายใต้หลักธรรมาภิบาล : โครงการ SCG eco value ซึ่งผลจากการดำเนินการดังกล่าวส่งผลให้บริษัทฯ ได้รับประโยชน์มากมาย อาทิ ช่วยลดต้นทุนการผลิต เนื่องจากกระบวนการผลิตหลายรายการนำพลังงานและทรัพยากรหมุนเวียนมาใช้ ทำให้ประหยัดน้ำและเชื้อเพลิงได้มากขึ้น เป็นการขยายตลาด เพิ่มกลุ่มเป้าหมาย ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นและเป็นผู้นำตลาดด้านสิ่งแวดล้อม สร้างสิ่งแวดล้อม และสังคมที่ดี ซึ่งจะย้อนมาสู่บริษัทที่จะดำเนินกิจการอยู่ได้อย่างยั่งยืน รวมทั้งยังสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทในด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ทำให้ผู้บริโภคเชื่อใจ และเชื่อมั่นที่ซื้อสินค้าที่ดี มีคุณภาพสูงของบริษัทมากขึ้น (OPCD, 2011: 64-65)

### การประยุกต์หลักธรรมาภิบาลในการบริหารธุรกิจภาคบริการ

ธุรกิจภาคบริการ (service business) เป็นธุรกิจที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ มีการขยายตัวเพิ่มขึ้นในทุก ๆ ปี ประกอบด้วยธุรกิจต่าง ๆ อาทิ การบริการด้านการท่องเที่ยว การบริการด้านที่พักแรม การบริการด้านอาหาร การบริการด้านการขนส่ง เป็นต้น องค์กรในธุรกิจภาคบริการก็เช่นเดียวกับองค์กรในภาคธุรกิจอื่น ๆ ที่จะต้องคำนึงถึงความโปร่งใส ความเป็นธรรม การมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร โดยมีการนำหลักบรรษัทภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาปรับใช้ในการบริหารองค์กรโดยเฉพาะบริษัทจดทะเบียน ซึ่งในปัจจุบันธุรกิจภาคบริการที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่อยู่ในหมวดการท่องเที่ยวและสันทนาการ (tourism) ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้แก่ (SET, 2015)

**ตารางที่ 1** บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หมวดการท่องเที่ยวและันทนาการ

ชื่อบริษัท	ชื่อย่อ
บริษัท เอเชียโฮเต็ล จำกัด (มหาชน)	ASIA
บริษัท โรงแรมเซ็นทรัลพลาซา จำกัด (มหาชน)	CENTEL
บริษัท เทพธานีกรีฑา จำกัด (มหาชน)	CSR
บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)	DTC
บริษัท ดี เอราวัน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	ERW
บริษัท แกรนด์ แอสเสท โฮเทลส์ แอนด์ พรอพเพอร์ตี้ จำกัด(มหาชน)	GRAND
บริษัท ลาгуน่า รีสอร์ท แอนด์ โฮเทล จำกัด (มหาชน)	LRH
บริษัท แมนดารินโฮเต็ล จำกัด (มหาชน)	MANRIN
บริษัท โอเอสทีแอล จำกัด (มหาชน)	OHTL
บริษัท โรงแรมรอยัล ออคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)	ROH
บริษัท แซงกรี-ลา โฮเต็ล จำกัด (มหาชน)	SHANG

องค์กรเหล่านี้ล้วนมีการดำเนินงานที่ยึดหลักบรรษัทภิบาล แต่อาจจะมีรายละเอียดในด้านนโยบาย และการดำเนินงานที่แตกต่างกันบ้าง โดยในบทความนี้ผู้เขียนจะนำเสนอเป็นกรณีตัวอย่างจากองค์กรที่มีความน่าสนใจในด้านการบริหารงานตามหลักบรรษัทภิบาลเพียงแค่ 2 องค์กร โดยทำการศึกษาจากข้อมูลขององค์กรที่เป็นบริษัทจดทะเบียนจากเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รายงานประจำปี และเว็บไซต์ขององค์กรมีรายละเอียด ดังนี้

**กรณี บริษัท ดี เอราวัน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)**

บริษัทฯ มีการบริหารจัดการโดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (good corporate governance) ดำเนินธุรกิจด้วยความถูกต้องตามกฎหมาย ยึดหลักคุณธรรม และจริยธรรม เปิดเผยข้อมูลด้วยความโปร่งใสตรงไปตรงมา มีการพัฒนาระบบควบคุมภายใน และมีกลไกการตรวจสอบที่ดีและเหมาะสม มีการดำเนินงานที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย โครงสร้างคณะกรรมการ กลไกการกำกับดูแลการบริหารงานแสดงให้เห็นถึงศักยภาพและความรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ได้ดี ซึ่งนอกจากจะเป็นไปตามกรอบมาตรฐานของ OECD แล้ว บริษัทฯ ยังได้ศึกษาและนำแนวปฏิบัติที่ดีทั้งในประเทศและต่างประเทศมาปฏิบัติ อาทิ การจัดตั้งคณะกรรมการย่อย 4 ชุด เพื่อช่วยกำกับดูแลการบริหารจัดการในแต่ละเรื่องให้มีความละเอียดมากขึ้น

ตลอดจนการกำหนดโครงสร้างคณะกรรมการซึ่งอิสระมากถึงร้อยละ 46 และในการกำกับดูแลเรื่องบรรษัทภิบาล คณะกรรมการได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและบรรษัทภิบาล (nomination and corporate governance committee หรือ NGC) เพื่อกำหนดนโยบายและทบทวนแนวปฏิบัติที่เหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายมั่นใจว่าบริษัท มีมาตรฐานที่ดี ทันสมัยและมีการนำไปปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งการดำเนินการตามนโยบายนั้น ผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และกรรมการผู้จัดการใหญ่ร่วมกันสนับสนุนนโยบายและกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามแนวทางที่ถูกต้องแก่พนักงานทุกระดับ

ปัจจุบันบริษัท อยู่ระหว่างปรับแนวปฏิบัติให้เป็นไปตาม ASEAN CG Scorecard ภายในปี 2558 ซึ่งจากการศึกษาเบื้องต้นเห็นว่า ASEAN CG Scorecard ใช้แบบปฏิบัติเช่นเดียวกับ OECD นอกจากนั้นบริษัท มุ่งเน้นให้พนักงานเข้าใจการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงผลประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม (corporate social responsibility) ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น พนักงาน ครอบครัวพนักงาน ลูกค้า เจ้าหนี้ คู่ค้า คู่แข่งขัน รัฐ ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม และจัดให้มีหน่วยงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบคอยติดตามและสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำข้อเสนอแนะที่ได้รับมาปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และยังใช้เป็นปัจจัยหนึ่งในการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีของพนักงาน ซึ่งแนวปฏิบัติด้านบรรษัทภิบาลของบริษัท แบ่งออกเป็น 8 ด้าน มีรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้

**1) ด้านจริยธรรมธุรกิจ** บริษัทกำหนดแผนในการดำเนินธุรกิจตามหลักบรรษัทภิบาลที่ดี โดยรวบรวมข้อมูลปฏิบัติและหลักจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจที่ดีเหมาะสมสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และมั่นใจว่าสามารถปฏิบัติได้

**2) ด้านคุณสมบัติ โครงสร้าง หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ** บริษัท กำหนดคุณสมบัติของกรรมการ สอดคล้องและเข้มกว่าข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยกรรมการมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 3 ปี มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน มีการถ่วงดุลอำนาจระหว่างกันของคณะกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร

**3) ด้านคุณสมบัติของกรรมการ** โดยมีหลักการคือกรรมการประกอบด้วยผู้มีความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายทั้งด้านการเงิน เศรษฐกิจ การจัดการ บริหารธุรกิจ การตลาด การบริการ การท่องเที่ยว และกฎหมาย อย่างเพียงพอที่จะให้ทิศทางนโยบายที่เหมาะสมกับการพัฒนาธุรกิจโรงแรมและรีสอร์ท มีทักษะเฉพาะตัว มีความสามารถในการมองภาพรวมและมีความเป็นอิสระเพียงพอที่จะทำหน้าที่ตรวจสอบถ่วงดุลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ โดยมีบทบาทสำคัญ 2 ประการ คือ เพื่อร่วมกำหนดกลยุทธ์ให้บริษัท สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ และสนับสนุนให้มีการบริหารงานตามหลักบรรษัทภิบาลที่ดี

**4) บทบาทของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ** คณะกรรมการ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และข้อพึงปฏิบัติของผู้บริหาร ครอบคลุมถึงหน้าที่และภารกิจหลัก โดยเปิดโอกาสให้ฝ่ายจัดการมีอิสระในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การบริหาร ตามวัตถุประสงค์ และพันธกิจของบริษัท และเสนอขออนุมัติแผนจากคณะกรรมการ

**5) การประชุมคณะกรรมการ บริษัท** กำหนดจำนวนครั้งที่จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการ และคณะกรรมการชุดย่อย โดยการนัดหมายและแจ้งให้กรรมการ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทราบล่วงหน้าตลอดทั้งปี โดยกำหนดวาระให้กรรมการอิสระได้ประชุมร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความเห็นโดยอิสระ โดยไม่มีประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่งทั้ง 2 คน เป็นผู้บริหารระดับสูงสุดของฝ่ายจัดการ อยู่ร่วมในที่ประชุมเพื่อพิจารณาและแลกเปลี่ยนความเห็นระหว่างกรรมการ

**6) การประเมินผลงานคณะกรรมการ บริษัท** จัดให้มีการประเมินผลงานคณะกรรมการทุกปี โดยกรรมการทุกคนเป็นผู้ประเมินผลการทำงานของตนเอง และคณะกรรมการโดยอิสระและส่งตรงให้เลขานุการ คณะกรรมการสรรหาและบรรษัทภิบาล เพื่อทำการประเมินผลและนำผลการประเมินเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนากระบวนการตามแนวทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

**7) การสรรหากรรมการ และผู้บริหารระดับสูง** คณะกรรมการมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและบรรษัทภิบาล มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและกระบวนการสรรหากรรมการที่ชัดเจน ประกอบด้วยกระบวนการในการตรวจสอบคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้ที่ถูกเสนอชื่อ เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นคุณสมบัติของกรรมการ และถูกต้องตามกระบวนการคัดเลือก เพื่อติดต่อทาบทามให้เข้าดำรงตำแหน่ง และเสนอขอแต่งตั้งจากคณะกรรมการ และ/หรือพิจารณารับรองคุณสมบัติของกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งเป็นรายบุคคลมาประกอบการพิจารณา อนึ่งในการพิจารณาสรรหากรรมการและผู้บริหารระดับสูงเป็นไปโดยอิสระ ไม่อยู่ภายใต้อิทธิพลของผู้หนึ่งผู้ใด

**8) ความรับผิดชอบต่อสังคม** คณะกรรมการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจไว้หลายประการ และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยพัฒนากระบวนการเพื่อสร้างและพัฒนาแนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคมจากภายในบริษัท (CSR in - process) ซึ่งหมายถึงความรับผิดชอบต่อที่บริษัท พึ่งมีต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ได้แก่ ผู้ถือหุ้น พนักงาน ครอบครัวพนักงาน ลูกค้า เจ้าหนี้ คู่ค้า คู่แข่งขัน รัฐ ชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยคณะกรรมการอนุมัติงบประมาณสำหรับทำโครงการ “ดี เอราวัณ เพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม” ซึ่งประกอบด้วยการทำประโยชน์ให้กับชุมชนใกล้เคียงกับ

ทรัพย์สินของบริษัทฯ และสังคมทั่วไปโดยส่วนรวม (CSR after – process) อย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน (The Erawan Group Annual Report, 2013: 54-63)

### กรณี บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)

คณะกรรมการบริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจให้มีการเจริญเติบโตที่ยั่งยืน เพิ่มความโปร่งใส ชีตความสามารถในการแข่งขันของกิจการและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ถือหุ้น นักลงทุน และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย จึงกำหนดนโยบายสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยครอบคลุมหลักสำคัญดังนี้

**1) ด้านสิทธิของผู้ถือหุ้น** ผู้ถือหุ้นทุกรายได้รับสิทธิโดยเท่าเทียม ทั้งนี้บริษัทฯ ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกในการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้นรวมทั้งนักลงทุนสถาบัน และจะไม่กระทำการใด ๆ อันเป็นการละเมิดหรือลดทอนสิทธิของผู้ถือหุ้น

**2) ด้านการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียม** บริษัทฯ ให้ความสำคัญและปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายในฐานะที่เป็นเจ้าของบริษัทอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีผู้ถือหุ้นรายใดได้รับสิทธิพิเศษเหนือผู้ถือหุ้นรายอื่น อาทิ บริษัทฯ ให้สิทธิแก่ผู้ถือหุ้นในการออกเสียงลงคะแนนในแบบหนึ่งหุ้นต่อหนึ่งเสียง เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยมีส่วนในการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการ โดยเปิดโอกาสให้เสนอชื่อกรรมการก่อนการประชุมสามัญประจำปี ผู้ถือหุ้นมีสิทธิที่จะได้รับทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการประกอบกิจการที่สำคัญของบริษัทฯ เช่น ผลประกอบการของบริษัทฯ การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน รายการเกี่ยวโยงกัน ตามข้อกำหนดของ ตลท. หรือคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) อย่างเท่าเทียมและพร้อมเพรียง ซึ่งบริษัทฯ จะเผยแพร่ข่าวสารในเว็บไซต์ของบริษัทฯ และ ตลท. เป็นต้น

**3) ด้านการคำนึงถึงบทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย** บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้ได้รับการปฏิบัติตามความเหมาะสมและเสมอภาค โดยบริษัทฯ ปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สิทธิของผู้มีส่วนได้เสียได้รับการดูแลอย่างดี เพราะบริษัทฯ ตระหนักถึงแรงสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันและสร้างกำไรให้บริษัทฯ ซึ่งถือเป็นเป้าหมายในระยะยาวของบริษัทฯ โดยบริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายในการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ประกอบด้วย พนักงาน ลูกค้า คู่แข่ง คู่ค้า เจ้าหนี้ สังคม ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

**4) ด้านการเปิดเผยข้อมูล และความโปร่งใส** บริษัทฯ ตระหนักดีว่า ข้อมูลของบริษัทฯ ทั้งที่เกี่ยวกับการเงินและไม่ใช้การเงิน ล้วนมีผลต่อการตัดสินใจของผู้ลงทุน และผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทฯ จึงได้กำหนดให้ฝ่ายบริหารเปิดเผยข้อมูลให้ครบ

ถ่วงถูกต้อง โปร่งใส ทัวถึง และทันเวลาเพื่อให้มั่นใจว่าผู้ถือหุ้นสามารถหาข้อมูลประกอบการพิจารณาได้ทันสถานการณ์ ซึ่งฝ่ายบริหารของบริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญและยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดมาโดยตลอด อาทิ การเปิดเผยโครงสร้างผู้ถือหุ้นอย่างโปร่งใส การจัดทำรายงานประจำปี เป็นต้น

**5) ด้านความรับผิดชอบของคณะกรรมการ** คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายของบริษัทฯ ร่วมกับผู้บริหารระดับสูง การวางแผนดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง และภาพรวมขององค์กร บริษัทฯ จึงกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการไว้ อาทิ คณะกรรมการจัดให้มีนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ จัดให้มีนโยบายจริยธรรมธุรกิจ และจรรยาบรรณสำหรับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัทฯ และเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปี และเว็บไซต์ของบริษัทฯ เป็นต้น (Dusit Thani Public Company Limited, 2014)

จากกรณีการบริหารองค์กรตามหลักบรรษัทภิบาลของทั้ง 2 องค์กรในธุรกิจภาคบริการดังกล่าว พบว่ามีองค์ประกอบของหลักบรรษัทภิบาลบางด้านที่แตกต่างกัน โดยกรณีของบริษัท ดี เอราวัณ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) องค์ประกอบของหลักบรรษัทภิบาลจะมุ่งเน้นที่บทบาท หน้าที่ และคุณสมบัติของกรรมการ ส่วนกรณีของบริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน) องค์ประกอบของหลักบรรษัทภิบาลค่อนข้างจะมีความครอบคลุมในมิติต่าง ๆ ของหลักบรรษัทภิบาลที่กำหนดโดยองค์กรทั้งในและต่างประเทศ แต่อย่างไรก็ตาม ทั้ง 2 องค์กรต่างมีเป้าหมายร่วมกันคือการมุ่งเน้นให้เกิดความโปร่งใส ความเป็นธรรม การมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร ถือเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการบริหารงานที่ให้ความสำคัญกับเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือการบริหารงานตามหลักบรรษัทภิบาล โดยยึดตามหลักการมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทั้งข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และหลักการขององค์กรต่างประเทศ อาทิ OECD และ ASEAN CG Scorecard สามารถสรุปแนวทางการบริหารงานขององค์กรตามหลักบรรษัทภิบาลของทั้ง 2 องค์กร ได้ดังนี้

**ตารางที่ 2** สรุปแนวทางการบริหารงานตามหลักบรรษัทภิบาล

องค์กร	องค์ประกอบของหลักบรรษัทภิบาล
บริษัท ที เอราวัณ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)	1) ด้านจริยธรรมธุรกิจ 2) ด้านคุณสมบัติ โครงสร้าง หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ 3) ด้านคุณสมบัติของกรรมการ 4) ด้านบทบาทของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ 5) ด้านการประชุมคณะกรรมการ 6) ด้านการประเมินผลงานคณะกรรมการ 7) ด้านการสรรหากรรมการ และผู้บริหารระดับสูง 8) ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
บริษัท ดุสิตธานี จำกัด (มหาชน)	1) ด้านสิทธิผู้ถือหุ้น 2) ด้านการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียม 3) ด้านการคำนึงถึงบทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย 4) ด้านการเปิดเผยข้อมูล และความโปร่งใส 5) ด้านความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ

การบริหารองค์กรตามหลักบรรษัทภิบาลดังกล่าว ส่งผลด้านบวกต่อองค์กร รวมทั้งต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ และยังทำให้องค์การดังกล่าวมีการเติบโตอย่างสมดุล และยั่งยืน สอดคล้องกับผลการศึกษากันจำนวนมากที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการมีบรรษัทภิบาลที่ดีขององค์กรกับประโยชน์ที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย อาทิ การศึกษาของ Wonglorsaichon (2012) เรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม บรรษัทภิบาล และจรรยาบรรณทางธุรกิจที่มีผลต่อผลตอบแทนจากการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า โดยภาพรวมองค์กรให้ความสำคัญกับบรรษัทภิบาลในระดับมาก และการบริหารองค์กรตามหลักบรรษัทภิบาลส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ได้แก่ อัตราส่วนผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity: ROE) อัตราส่วนราคาตลาดต่อกำไรสุทธิต่อหุ้น (Price/Earning Ratio: P/E Ratio) และมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ (Economic Value Added: EVA) ส่วน Jumroenvong (2013) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อธุรกิจต่อสังคมกับผลกระทบต่อมูลค่าร่วมของกิจการ: กรณีประเทศไทย ผลการศึกษา พบว่า บรรษัทภิบาลและ



ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นปัจจัยเสริมซึ่งกันและกันอย่างมีนัยสำคัญต่อมูลค่าร่วมของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ได้แก่ เจ้าหนี้ พนักงาน ลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม และยังเสริมสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจอีกด้วย และการศึกษาของ Thanjunpong (2015) เรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานผ่านการวางแผนภาษีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งผลการศึกษา พบว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดีมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้จากการทบทวนวรรณกรรมยังพบการศึกษาของนักวิจัยท่านอื่น ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของบรรษัทภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ส่งต่อผลการดำเนินงานขององค์กร อาทิ (Cheung, et al., 2007; Bolton and Bhagat, 2008; Ammann, Oesch and Schmid, 2011) เป็นต้น

### บทสรุป

การนำหลักธรรมาภิบาลหรืออาจมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันไป อาทิ บรรษัทภิบาล การกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นต้น มาปรับใช้ในการบริหารองค์กรถือเป็นเรื่องที่มีประโยชน์และมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในองค์กรภาคเอกชนในปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันสูง มีการเปิดเสรีในด้านต่าง ๆ การที่องค์กรธุรกิจจะทำการค้ากับประเทศต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จได้นั้นสิ่งสำคัญประการหนึ่งก็คือกิจการเหล่านั้นจะต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ดี ต้องมีความโปร่งใส เป็นธรรม เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและการตรวจสอบจากผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ซึ่งหากองค์กรธุรกิจไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือ และความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งปัจจุบันองค์กรเอกชนต่าง ๆ รวมทั้งองค์กรในธุรกิจภาคบริการก็นำหลักการดังกล่าวมาปรับใช้ในการบริหารองค์กร ซึ่งส่งผลดีต่อองค์กรรวมทั้งต่อผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ อาทิ เกิดความเชื่อมั่นในสายตานักลงทุนและต่อสังคมโดยรวม เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน ลดความเสี่ยงในการบริหารงาน สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และพนักงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่าในประเทศไทยมีเฉพาะองค์กรธุรกิจที่เป็นบริษัทจดทะเบียนเท่านั้นที่มีความตื่นตัวและให้ความสำคัญในการนำหลักการดังกล่าวมาปรับใช้ในการบริหารองค์กรอย่างจริงจัง ซึ่งแท้ที่จริงองค์กรธุรกิจที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียนก็สามารถนำหลักการของธรรมาภิบาล หรือบรรษัทภิบาลไปประยุกต์ใช้ได้เช่นเดียวกัน อาทิ ในด้านความโปร่งใสในการบริหารงาน องค์กรจะต้องมีระบบการตรวจสอบที่เข้มแข็งโดยการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ เข้ามีส่วนร่วมในการร่วมในการตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กร การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ ด้านการมีส่วนร่วม องค์กรจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ เข้ามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

มีการรับฟังความคิดเห็น ร่วมกันปรึกษาหารือในการบริหารองค์การรวมทั้งการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ ด้านความรับผิดชอบต่อ องค์การจะต้องรับผิดชอบต่อมีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ อาทิ หุ้นส่วน ลูกค้า พนักงาน ชุมชนที่ตั้ง้องค์การ หรือปัจจุบันองค์การหันมาให้ความสำคัญกับหลักความรับผิดชอบต่อสังคมหรือ การทำ CSR นั้นเอง ด้านความคุ้มค่า องค์การจะต้องบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล มุ่งเน้นการประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการใช้ทรัพยากรทางการบริหาร รวมทั้งลดการใช้ทรัพยากรธรรมชาติต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งหากองค์การธุรกิจนำหลักการดังกล่าว มาปรับใช้ก็จะส่งผลดีต่อองค์การรวมทั้งต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายและที่สำคัญก็คือ องค์การจะมีการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน



## References

- Ammann, M., Oesch, D., and Schmid, M. M. (2011). Corporate governance and firm value: International evidence. **Journal of Empirical Finance**, 18: 36-55.
- Anand, S. (2008). **Essential of Corporate Governance**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bolton, B. and Bhagat, S. (2008). Corporate Governance and Firm Performance. **Journal of Corporate Finance**, 14: 257-273.
- Cheung, Y. L., Connelly, J. T., Limpaphayom, P., and Zhou, L. (2007). Do Investors Really Value Corporate Governance? Evidence from the Hong Kong Market. **Journal of International Financial Management and Accounting**, 18(2): 86-122.
- Dusit Thani Public Company Limited. (2014). **CG Principle (หลักบรรษัทภิบาลในการดำเนินธุรกิจ)**. [Online]. Retrieved March 27, 2015. from [http://dct-th.listedcompany.com/code\\_of\\_conduct.html](http://dct-th.listedcompany.com/code_of_conduct.html).
- Indaravijaya, S. (2005). **Corporate Governance (การกำกับกิจการที่ดี)**. Bangkok: Thammasat University Bookstore.
- Jensen, M. C. and Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**, 3(4): 305-360.
- Jumroenvong, S. (2013). The Relationship between Corporate Governance (CG) and Corporate Social Responsibility (CSR), and its impact on Shared Value of Firm: the Case of Thailand. **Journal of Public and Private Management**, 21(2): 150-175.
- King Prajadhipok's Institute. (2013). **10 Ethical Principle: Indicators for Good Governance (ทศธรรมตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี)**. Bangkok: Thammada Press.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2004). **Principle of Corporate Governance**. [Online]. Retrieved March 28, 2015 from <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/42107649.pdf>

- OPDC. (2011). **Good Governance (หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี)**. Bangkok: Cabinet Publishing and Gazette Office.
- Stock Exchange of Thailand (SET). (2012). **CG Principle 2012 (หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555)**. Bangkok: Stock Exchange of Thailand.
- \_\_\_\_\_. (2015). Companies/Securities in Focus. [Online]. Retrieved March 26, 2015 from <http://www.set.or.th/set/commonslookup.do>.
- Suwanmala, C. (2003). **Weakness of the Way to Good Governance: The Role of Public Organization Board (จุดบอดบนเส้นทางสู่ธรรมาภิบาล บทบาทของบอร์ดองค์การมหาชน)**. Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Thailand Development Research Institute (TDRI). (2015). **Good Government (ธรรมาภิบาล)**. [Online]. Retrieved March 26, 2015 from <http://tdri.or.th>.
- Thanjunpong, S. (2018). Good Corporate Governance Effect on Performance through Mediation of Tax Planning of Listed Companies in the Stock Exchange of Thailand. **Journal of the Association of Researchers**, 20(2): 105-113.
- The Erawan group. (2013). **Corporate Governance Polity**. Bangkok: The Erawan group Annual Report 2013.
- United Nations Development Program (UNDP). (2015). **GOVERNANCE**. [Online]. Retrieved March 28, 2015. from <http://mirror.undp.org>.
- Wonglorsaichon, P. (2012). The Effect of Corporate Social Responsibility, Corporate Governance, and Code of Conduct on Corporate return on Operations of the Companies listed in the Stock Exchange of Thailand. **University of the Thai Chamber of Commerce Journal**, 31(4): 112-122.
- World Bank. (1992). **Governance and Development**. Washington, D.C.: The World Bank.