



เอกสารวิชาการส่วนบุคคล  
(Individual Study)

การบริหารองค์กรแบบยั่งยืนตามหลักประชาธิปไตย  
จัดทำโดย

นายเฉลิมพล ศรีเจริญ  
รหัสประจำตัว ๖๓๐๘๐๗

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรม  
หลักสูตรหลักนิติธรรมเพื่อประชาธิปไตย รุ่นที่ ๘  
วิทยาลัยศาลรัฐธรรมนูญ

ลิขสิทธิ์ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

## การบริหารองค์กรแบบยั่งยืนตามหลักประชาธิปไตย

### บทคัดย่อ

“ประชาธิปไตย” นอกจากจะเป็นหลักการทางการเมือง การปกครอง ยังเป็นหลักการที่สำคัญทางการบริหารทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน โดยการบริหารองค์กรตามหลักประชาธิปไตย จะต้องยึดหลักเสรีภาพ หลักความเสมอภาค หลักภราดรภาพ เคารพในความเป็นมนุษย์ และเคารพในความคิดและสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น มีความสามัคคีในหมู่คณะ เคารพในเหตุผล อำนาจในการบริหารเป็นของบุคลากรทุกคนที่จะต้องมีส่วนร่วมในการบริหารงาน การบริหารทุกระดับต้องอิงหลักธรรมาภิบาลเพื่อเอื้อประโยชน์แก่ทุกคน เพื่อบรรลุเป้าหมายและภารกิจขององค์กร ดังนั้นในการบริหารองค์กร จึงจำเป็นต้องนำหลักประชาธิปไตยมาใช้เป็นกรอบ และแนวทางในการบริหารงาน ภายใต้ **หลักค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value)** ของหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนควบคู่กับสังคม ประชาชน ประเทศชาติ ปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบตรวจสอบได้ เปิดเผย โปร่งใส ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ มีความเสมอภาค ได้รับความเชื่อถือ และเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน โดยมีแนวทางในการบริหารองค์กรดังนี้

- โครงสร้างพื้นฐานด้านของบรรษัทภิบาล (The Basis for an Effective Corporate Governance Framework)
- สิทธิของผู้ถือหุ้น (The Rights of Shareholders and Key Ownership Functions)
- การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียม (The Equitable Treatment of Shareholders)
- บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (The Role of Stake-holders in Corporate Governance)
- การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส (Disclosure and Transparency)
- บทบาทและความรับผิดชอบของกรรมการบริษัท (The Responsibilities of the Board)

นายเฉลิมพล ศรีเจริญ

กรรมการบริหาร และกรรมการบริษัท  
บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน)

## ความหมาย และหลักการของระบอบประชาธิปไตย

### ความหมายของคำว่า “ประชาธิปไตย”

“ประชาธิปไตย” (Democracy) เป็นรูปแบบการปกครองตามอุดมการณ์สากล ที่ผู้นำประเทศได้รับอำนาจและความชอบธรรมในการบริหารประเทศจากประชาชน โดยอยู่บนพื้นฐานของสิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค และการเคารพศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ โดยมีการแบ่งอำนาจในการปกครองประเทศอย่างชัดเจน ผ่านการกระจายอำนาจ และการถ่วงดุลอำนาจระหว่าง 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติ และฝ่ายตุลาการ เพื่อป้องกันการใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบของผู้ปกครองประเทศ

โดยคำภาษาอังกฤษ “Democracy” มาจากศัพท์ภาษากรีก ๒ คำรวมกันคือคำว่า “Demos หมายถึงประชาชน” และ “Kratien หมายถึง การปกครอง” ดังนั้นประชาธิปไตยหรือ democracy จึงหมายถึงการปกครองโดยประชาชน โดยอำนาจสูงสุดในการปกครองจะมาจากประชาชน และรัฐบาลจะคงอยู่ในอำนาจต่อไปได้เมื่อวาระสิ้นสุดลง ก็ต่อเมื่อประชาชนผู้เลือกตั้งเห็นว่ารัฐบาลสามารถสนองตอบต่อเจตนารมณ์ของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น

### หลักการของระบอบประชาธิปไตย

ประชาธิปไตยมีพื้นฐานอยู่บนความเชื่อในความสำเร็จ และศักดิ์ศรีของปัจเจกบุคคล ความเชื่อในความเสมอภาคของมนุษย์ และความเชื่อในความจำเป็นที่จะต้องมีความเป็นอิสระเสรี ประชาธิปไตยจึงประกอบด้วยหลักการต่างๆ ดังต่อไปนี้

**๑. เสรีภาพ (Liberty)** คือ อิสรภาพของบุคคลที่จะกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งตามความประสงค์ของตนโดยไม่อยู่ภายใต้การกดขี่ของรัฐ เว้นแต่อยู่ภายใต้กรอบกติกาที่กฎหมายกำหนดไว้ เพื่อป้องกันการล่วงละเมิดสิทธิ และเสรีภาพของบุคคลอื่น ในหลักประชาธิปไตยเสรีภาพคือกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความก้าวหน้าของสังคม

**๒. ความเสมอภาค (Equality)** คือ ความเท่าเทียมกันของคนในสังคม เป็นความเท่าเทียมกันในความเป็นมนุษย์ และเท่าเทียมกันในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคมเหมือนกัน มีศักดิ์ศรี เกียรติยศ และมีคุณค่าในความเป็นคนอย่างเดียวกัน ความเสมอภาคประกอบไปด้วย

- |                                 |                                       |
|---------------------------------|---------------------------------------|
| ๒.๑ ความเสมอภาคในความเป็นมนุษย์ | ๒.๕ ความเสมอภาคในการใช้สิทธิเลือกตั้ง |
| ๒.๒ ความเสมอภาคตามกฎหมาย        | ๒.๖ ความเสมอภาคในการสมัครรับเลือกตั้ง |
| ๒.๓ ความเสมอภาคในด้านโอกาส      | ๒.๗ ความเสมอภาคในทางเศรษฐกิจ          |
| ๒.๔ ความเสมอภาคในทางการเมือง    |                                       |

**๓. อำนาจอธิปไตยเป็นของปวงชน (Popular Sovereignty)** คือ ปัจจัยที่เชื่อว่าสังคมก่อตั้งขึ้นโดยความยินยอมของประชาชน ในการที่จะให้อำนาจอธิปไตยของสังคมส่วนรวมเข้ามาแทนที่เสรีภาพธรรมชาติ โดยทุกคนจะมีส่วนร่วมในอธิปไตยนั้นๆ เท่าเทียมกัน ตามหลักการนี้ การปกครองในระบอบประชาธิปไตยจึงเป็นการปกครองที่ประชาชนเป็นทั้งผู้ปกครอง และผู้ถูกปกครอง ในระบอบ

ประชาธิปไตย เนื่องจากผู้ปกครองมาจากการเลือกตั้งโดยยึดหลักการเสียงข้างมาก จึงมีสิทธิอำนาจอันชอบธรรมในการปกครองประเทศเพราะได้รับสิทธิจากผู้ถูกปกครองโดยตรง

**๔. หลักการเสียงข้างมากที่คุ้มครองเสียงข้างน้อย (The Rule of Majority)** เนื่องจากในระบบประชาธิปไตย ประชาชนทุกคนมีสิทธิในการตัดสินใจปัญหาบ้านเมืองไม่ว่าจะโดยตรงหรือผ่านผู้แทนราษฎร ซึ่งในความเป็นจริงประชาชนทุกคนย่อมมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ดังนั้นเพื่อเป็นการตัดสินใจปัญหาจึงต้องยึดเสียงข้างมากที่มีต่อเรื่องนั้นๆ เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ

จากหลักการประชาธิปไตยข้างต้น จึงสรุปได้ว่า หลักการสำคัญของประชาธิปไตย คือ ต้องยึดหลักเสรีภาพหลักความเสมอภาค หลักภราดรภาพ เคารพในความเป็นมนุษย์ เคารพในความคิด และสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น มีความสามัคคีในหมู่คณะ เคารพในเหตุผล อำนาจในการปกครองเป็นของประชาชน ประชาชนทุกคนมีสิทธิเสรีภาพ การบริหารทุกระดับต้องอิงหลักธรรมาภิบาล เอื้อประโยชน์ของประชาชนส่วนใหญ่เป็นหลักมีกรรมวิธีและเป้าหมายที่ชัดเจน

### ความหมายของสิทธิ และ เสรีภาพ

คำว่า "สิทธิ" (Right) หมายถึง ประโยชน์ หรืออำนาจของบุคคลที่กฎหมายรับรอง และคุ้มครองมิให้มีการละเมิด รวมทั้งบังคับการให้เป็นไปตามสิทธิในกรณีที่มีการละเมิดด้วย

คำว่า "เสรีภาพ" (Liberty) หมายถึง ภาวะของมนุษย์ที่ไม่อยู่ภายใต้การครอบงำของผู้อื่น มีอิสระที่จะกระทำการ หรืองดเว้นกระทำการตามที่ต้องการ สิ่งใดที่รัฐธรรมนูญกำหนดเป็นเสรีภาพ หมายความว่า เป็นกรณีที่ประชาชนมีเสรีภาพตามที่กำหนดนั้น โดยรัฐไม่มีหน้าที่โดยเฉพาะที่จะต้องจัดหาสิ่งที่เป็นเสรีภาพให้แต่รัฐมีหน้าที่ทั่วไปที่จะงดเว้นการกระทำใดที่จะขัดขวางการมีเสรีภาพเสรีภาพในระบบประชาธิปไตย จำแนกได้ดังนี้

- |  |   |
|--|---|
| ๒.๑ เสรีภาพในการนับถือศาสนา                    | ๒.๘ เสรีภาพในการรวมกันเป็นสมาคม สหภาพ     |
| ๒.๒ เสรีภาพในการประกอบอาชีพ                    | สหกรณ์ และพรรคการเมือง                    |
| ๒.๓ เสรีภาพในร่างกาย                           | ๒.๙ เสรีภาพในการชุมนุมโดยสงบและปราศจาก    |
| ๒.๔ เสรีภาพในเคหสถาน                           | อาวุธ                                     |
| ๒.๕ เสรีภาพในการศึกษาอบรม                      | ๒.๑๐ เสรีภาพในการส่งข่าวสารโดยทางไปรษณีย์ |
| ๒.๖ เสรีภาพในการเดินทาง                        | หรือทางอื่นที่ชอบโดยกฎหมาย                |
| ๒.๗ เสรีภาพในการพูด การเขียน การพิมพ์ การโฆษณา |   |

### หลักธรรมาภิบาล

การบริหารงานตามหลักประชาธิปไตยยังต้องประกอบด้วยหลักธรรมาภิบาล (good governance) ซึ่งหมายถึงหลักการบริหารจัดการที่ดี อันเกี่ยวข้องกับนโยบายของส่วนราชการ และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร โดยประกอบด้วยหลักการ ๖ ประการ ได้แก่

๑. **หลักนิติธรรม** หมายถึง การตรากฎหมาย กฎ กติกาที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับใช้เป็นไปตามกฎกติกาที่ตกลงกันได้ คำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมของสมาชิก

๒. **หลักคุณธรรม** หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ส่งเสริม สนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ชยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต

๓. **หลักความโปร่งใส** หมายถึง สุจริตไม่คดโกง หรือมีความหมายตรงกันข้ามกับการทุจริต คอร์รัปชัน เป็นความหมายในเชิงบวก

๔. **หลักการมีส่วนร่วม** หมายถึง การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในทางการเมืองและทางการบริหาร การตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากร การให้ข้อมูลแก่ประชาชน การแสดงความคิดเห็น การให้คำปรึกษา การร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมควบคุมงานสาธารณะ

๕. **หลักสำนึกรับผิดชอบ** หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ สำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจต่อปัญหาสาธารณะ ความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาสาธารณะ การเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าหาญที่จะรับผิดชอบต่อการกระทำของตน

๖. **หลักความคุ้มค่า** หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม ใช้อย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ แข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน โดยมุ่งประโยชน์สูงสุด

## โครงสร้างพื้นฐานด้านของบรรษัทภิบาล

(The Basis for an Effective Corporate Governance Framework)

ความหมายของ “บรรษัทภิบาล” หรือ “ธรรมาภิบาล” คือ การจัดโครงสร้าง และกลยุทธิ์ในการบริหารจัดการโดยการกำหนดบทบาท และแนวทาง หรือวิธีการปฏิบัติงานโดยก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจเป็นมาตรฐานในการจัดการกิจการที่ดีขึ้น จะทำให้เกิดความน่าเชื่อถือยอมรับมากขึ้น ทั้งใน และระหว่างประเทศ ทั้งยังก่อให้เกิดผลสำเร็จขึ้นได้อย่างแท้จริง และในทุกระดับขององค์กรเริ่มตั้งแต่ระดับผู้ถือหุ้น ระดับคณะกรรมการบริษัท ระดับผู้บริหาร และระดับพนักงาน รวมไปถึงการกำหนดวิธีการให้บุคลากรทุกคนนำหลักบรรษัทภิบาลไปเผยแพร่ และปฏิบัติโดยการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในองค์กรด้วยตนเองและบุคคลภายนอก คือ นักลงทุน ลูกค้าประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ทุกฝ่ายมีแนวปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันตามหลักพื้นฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดี ๕ ประการ ได้แก่

**Fairness: ความยุติธรรม** คือ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน

**Transparency: ความโปร่งใส** คือ ความชัดเจนไม่คลุมเครือที่ธุรกิจเปิดเผยไม่ว่าจะเป็นข้อมูลทางบวกหรือทางลบ

**Integrity: ความซื่อสัตย์** คือ การแสดงถึงคุณธรรมที่สอดคล้องกับจริยธรรมที่ธุรกิจกำหนดไว้และปฏิบัติจริง

**Responsibility: ความรับผิดชอบ** คือ หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามบทบาทที่ถูกกำหนดไว้



**Accountability: ภาระรับผิดชอบ** คือ ความรับผิดชอบต่อการกระทำและการตัดสินใจใดๆ ที่อธิบายและชี้แจงได้

การดำเนินธุรกิจควรมีความสัมพันธ์และอยู่ภายใต้หลักพื้นฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดี ๕ ประการข้างต้น หากธุรกิจดำเนินงานโดยขาดซึ่งความยุติธรรม ความโปร่งใส หรือความซื่อสัตย์ อีกทั้งคณะกรรมการและฝ่ายบริหารทำหน้าที่อย่างขาดความรับผิดชอบ ย่อมจะส่งผลกระทบต่อความเติบโตของธุรกิจอย่างเลี่ยงไม่ได้ เช่น การคัดเลือกคู่ค้าควรมีการกำหนดนโยบาย และกระบวนการที่ชัดเจนและเป็นธรรม ไม่ฮั้วประมูล ไม่รับผลตอบแทนที่อาจส่งผลกระทบต่อคัดเลือกคู่ค้า และเมื่อได้คู่ค้ามาแล้วก็ควรชำระเงินอย่างถูกต้องเป็นธรรม ในทางกลับกันหากคัดเลือกคู่ค้าโดยขาดความยุติธรรมหรือไม่โปร่งใส บริษัทอาจได้คู่ค้าที่ไม่สามารถส่งมอบวัตถุดิบที่มีคุณภาพหรือส่งไม่ทันตามกำหนดเวลา ซึ่งส่งผลให้บริษัทมีต้นทุนเพิ่มสูงขึ้นไม่สามารถผลิตสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้าได้ทัน หรือบางกรณีอาจถูกฟ้องร้องได้

นอกจากนี้ การดำเนินธุรกิจย่อมมีความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียหลายกลุ่ม บริษัทจึงควรเข้าใจความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน แล้วจัดให้มีระบบ และกระบวนการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบริษัทกับผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้สามารถเข้าใจและตอบสนองความคาดหวังเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นคงและมั่นคงทางการเงินให้แก่กิจการในระยะยาว

### สิทธิของผู้ถือหุ้น (Rights of shareholders)

ผู้ถือหุ้นมีสิทธิในความเป็นเจ้าของโดยควบคุมบริษัทผ่านการแต่งตั้งคณะกรรมการให้ทำหน้าที่แทนตน และมีสิทธิในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของบริษัท บริษัทจึงส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิของตน คณะกรรมการให้ความสำคัญต่อสิทธิของผู้ถือหุ้น และไม่ละเมิดหรือลดทอนสิทธิของผู้ถือหุ้น

### การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable treatment of shareholders)

ผู้ถือหุ้นทุกราย ทั้งผู้ถือหุ้นที่เป็นผู้บริหาร และผู้ถือหุ้นที่ไม่เป็นผู้บริหาร รวมทั้งผู้ถือหุ้นต่างชาติ ต้องได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน และเป็นธรรม ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยที่ถูกละเมิดสิทธิต้องมีโอกาสได้รับการชดเชย

### บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย (Role of stakeholders)

ผู้มีส่วนได้เสียควรได้รับการดูแลจากบริษัทตามสิทธิที่มีตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการควร

พิจารณาให้มีกระบวนการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบริษัทกับผู้มีส่วนได้เสียในการสร้างความมั่นคง ความมั่นคงทางการเงินและความยั่งยืนของกิจการผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า พนักงาน คู่ค้า ผู้ถือหุ้น หรือ นักลงทุน เจ้าหนี้ และชุมชนที่บริษัทตั้งอยู่ สังคม หรือภาครัฐ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียอื่น ได้แก่ คู่แข่ง และผู้สอบบัญชีอิสระ เป็นต้น

## การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส (Disclosure and transparency)

คณะกรรมการควบคุมดูแลให้บริษัทเปิดเผยข้อมูลสำคัญ ทั้งข้อมูลทางการเงิน และข้อมูลที่มีใช้ข้อมูลทางการเงินอย่างถูกต้องครบถ้วน ทันเวลา โปร่งใส ผ่านช่องทางที่เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย มีความเท่าเทียมกัน และน่าเชื่อถือ ข้อมูลที่แสดงในรายงานทางการเงินมีความถูกต้อง เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรอง หลักการ โดยทั่วไป และผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีที่เป็นอิสระ

ควรจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานเกี่ยวกับ “นักลงทุนสัมพันธ์ (Investor Relations หรือ IR)” เพื่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้น นักลงทุนสถาบัน นักลงทุนทั่วไป นักวิเคราะห์ และภาครัฐที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม โดยเปิดโอกาสให้สามารถเข้าพบผู้บริหารของบริษัทได้ตามความเหมาะสม ภายใต้หลักเกณฑ์ที่ว่า ข้อมูลที่ให้เป็นข้อมูลที่ได้เปิดเผยต่อสาธารณะแล้ว

## ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (Responsibilities of the Board)

คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลกิจการเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท และมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้น และเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการ

## โครงสร้างองค์กรในบริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน)

### การดำเนินธุรกิจของบริษัทมหาชนจำกัด

บริษัทมหาชนจำกัด คือ บริษัทที่สร้างขึ้นด้วยความประสงค์จะเสนอขายหุ้นต่อประชาชน โดยผู้ถือหุ้นมีความรับผิดชอบจำกัดไม่เกินจำนวนหุ้นที่ต้องชำระ และบริษัทดังกล่าวระบุนิติบุคคลไว้ เช่นนั้นในหนังสือบริคณห์สนธิ

โครงสร้างการบริหารจัดการ ของบริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัท และยังมีคณะกรรมการเฉพาะด้านอีก ๕ คณะ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาผลตอบแทน คณะกรรมการบริหาร และ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โครงสร้างคณะกรรมการเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการโดยเป็นตัวกำหนดความสมดุลของอำนาจ และความสามารถของกรรมการในการทำงานร่วมกัน อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการแต่ละคณะของบริษัทฯ มีดังต่อไปนี้

**๑. คณะกรรมการบริษัท** มีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท และการกำกับดูแลให้การบริหารจัดการเป็นไปตามเป้าหมายและแนวทางที่จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้น อยู่ในกรอบของการมีจริยธรรมที่ดี คำนึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำหน้าที่ตามหลัก Fiduciary Duty คือ ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์บริษัท ข้อบังคับของบริษัท มติที่ประชุมผู้ถือหุ้น และมติคณะกรรมการบริษัท โดยปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ความระมัดระวัง และการเปิดเผยข้อมูลต่อผู้ถือหุ้นอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และโปร่งใส

**๒. คณะกรรมการตรวจสอบ** มีหน้าที่สอบทานการดำเนินงานให้ถูกต้องตามนโยบาย และระเบียบข้อบังคับของบริษัท ตลอดจนกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ และข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล ส่งเสริมให้พัฒนาระบบรายงานทางการเงินและบัญชีให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล รวมทั้งสอบทานให้มี

ระบบการควบคุมภายใน ระบบตรวจสอบภายใน และระบบบริหารความเสี่ยงที่รัดกุม เหมาะสม ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้คณะกรรมการตรวจสอบปฏิบัติหน้าที่และแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ มีอำนาจที่จะขอความเห็นจากที่ปรึกษาภายนอกในเรื่องต่างๆ และจะต้องมีการประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีรับอนุญาตโดยไม่มีฝ่ายจัดการอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

**๓. คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี** มีหน้าที่กำกับดูแลกิจการให้เป็นไปตามกฎหมาย ตามวัตถุประสงค์ ข้อบังคับ และมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น อีกทั้งยังมีหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายและภารกิจของบริษัท รวมถึงติดตามดูแลฝ่ายจัดให้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และดูแลผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม

**๔. คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาผลตอบแทน** มีหน้าที่พิจารณาสรรหาผู้ที่สมควรได้รับ แต่งตั้งเป็นกรรมการบริษัทและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร รวมทั้งพิจารณาค่าตอบแทนกรรมการเพื่อเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่ออนุมัติ และพิจารณาค่าตอบแทนประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้วย

**๕. คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร** เพื่อทำหน้าที่ช่วยคณะกรรมการบริษัทในการกำกับดูแล และบริหารกิจการให้เป็นไปตามนโยบาย และเป้าหมายการดำเนินธุรกิจที่กำหนดไว้ รวมถึงการออกนโยบาย กฏระเบียบ และแนวทางปฏิบัติต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และโปร่งใส

**๖. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง** มีหน้าที่กำหนดระบบ และจัดให้มีวิธีการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนตรวจสอบ และทบทวนระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

## การจัดโครงสร้างบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับหลักประชาธิปไตย

เมื่อพิจารณาจากบริบทของรัฐ และบริษัทมหาชน ต่างมีจุดประสงค์ร่วมกัน คือ การมุ่งคุ้มครองสิทธิ และผลประโยชน์ของประชาชน หรือผู้ถือหุ้น ผู้บริหารในภาคเอกชนจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นในการบริหารบริษัท และการบริหารองค์กรภาคเอกชนเป็นไปเพื่อประโยชน์ของผู้ถือหุ้นเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม แนวโน้มของวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการบริษัทในภาคเอกชนได้เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงไป จากเดิมที่จะมุ่งคุ้มครองประโยชน์ของผู้ถือหุ้นแต่เพียงอย่างเดียว ก็ได้เริ่มขยายไปถึงการคุ้มครองผลประโยชน์ของพนักงาน ลูกค้า และผู้รับจ้าง เช่นเดียวกับการคุ้มครองประโยชน์ของชุมชน หรือที่เรียกกันว่าความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) โดยผู้เขียนจะพิจารณาการนำหลักประชาธิปไตยมาปรับใช้ในบริษัทมหาชนจำกัด ดังนี้

### ๑. อำนาจอธิปไตยเป็นของปวงชน (popular sovereignty) กับ ผู้ถือหุ้น

ในปัจจุบัน พ.ร.บ. บริษัทมหาชนจำกัด ได้กำหนดสิทธิขั้นพื้นฐานต่างๆ ให้แก่ผู้ถือหุ้น เช่น สิทธิการซื้อขายหุ้นอย่างอิสระ สิทธิที่จะได้รับข้อมูลของบริษัทอย่างครบถ้วนถูกต้อง สิทธิในการได้รับเงินปันผล สิทธิในการออกเสียง สิทธิในการมอบฉันทะ สิทธิการประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิในการตัดสินใจเรื่องสำคัญที่อาจมีผลกระทบต่อบริษัท สิทธิขั้นพื้นฐานที่ผู้ถือหุ้นจะได้รับดังที่กล่าวมาข้างต้น จึงเป็นการแสดงออกถึงสิทธิ และอำนาจของผู้ถือหุ้น ดังเช่นหลักอำนาจอธิปไตยเป็นของปวงชน เพราะผู้ถือหุ้นเปรียบได้กับ



ปวงชนที่เป็นผู้ที่มีบทบาทควบคุมบริษัทในทางอ้อมโดยเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการเข้าไปเป็นตัวแทนของตนในการกำกับดูแลการดำเนินงานของกิจการเพื่อประโยชน์สูงสุด

## ๒. สิทธิเสรีภาพ (Right and Liberty) ของผู้ถือหุ้นในการแสดงความคิดเห็น

การเคารพสิทธิของผู้ถือหุ้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการมีบรรษัทภิบาลที่ดี และเป็นเรื่องที่ต้องทำ อย่างไม่รู้ก็ดี เมื่อพูดถึงสิทธิของผู้ถือหุ้นแล้วนั้น ไม่ได้หมายความว่าเฉพาะสิทธิในการออกเสียงเท่านั้น แต่รวมถึงสิทธิในเรื่องดังต่อไปนี้ด้วย

- สิทธิที่จะได้รับการรับรองสิทธิในการเป็นผู้ถือหุ้น เช่น สามารถปิดโอนชื่อในทะเบียนผู้ถือหุ้น เมื่อ ได้รับการโอนหุ้น ได้รับการลงทะเบียนเมื่อนำหุ้นไปจำหน่าย สามารถตรวจสอบชื่อตามทะเบียนได้ เป็นต้น
- สิทธิที่จะได้รับผลตอบแทนอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย และเป็นธรรม โดยไม่ถูกเบียดเบียนจากผู้ถือหุ้น กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
- สิทธิที่จะได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง เพียงพอ ในการติดตามการดำเนินงานของบริษัท
- สิทธิที่จะมีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญ
- สิทธิที่จะตรวจสอบการดำเนินงานของคณะกรรมการ ซึ่งเป็นผู้แทนของตน
- สิทธิที่จะได้รับการเยียวยาหรือแก้ไข เมื่อถูกละเมิดสิทธิ

สิทธิหลาย ๆ เรื่อง อาจจะมีกฎหมายรองรับไว้แล้ว เช่น สิทธิที่ผู้ถือหุ้นจะฟ้องร้องเรียกค่าเสียหาย สิทธิที่จะเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิที่จะได้รับเงินปันผล แต่กฎหมายเหล่านั้นเป็นเพียงข้อกำหนดขั้นต่ำเพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิได้สะดวก มีประสิทธิภาพ และไม่ถูกกีดกัน หรือเลือกปฏิบัติ

## ๓. คณะกรรมการบริษัทจะต้องอิงหลักธรรมาภิบาล (good governance) ในการบริหารบริษัท

การบริหารบริษัทฯ จะต้องอิงหลักธรรมาภิบาล เฉกเช่นเดียวกับการบริหารบ้านเมือง โดยคณะกรรมการบริษัทจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ความระมัดระวัง และต้องเปิดเผยข้อมูลต่อผู้ถือหุ้นอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และโปร่งใส

## บทสรุป

“ประชาธิปไตย” คือ อำนาจของประชาชน สิทธิ เสรีภาพ และความเสมอภาค การใช้ระบอบประชาธิปไตยในการพัฒนาประเทศ จะทำให้สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข หลักประชาธิปไตยไม่เพียงแต่เป็นหลักการที่ใช่ในการปกครองระดับประเทศ หรือเป็นเพียงเรื่องเกี่ยวกับการเมือง แต่หลักประชาธิปไตยยังมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร กล่าวคือ ตามที่ได้อธิบายข้างต้นแล้วว่าการรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า และผู้รับจ้าง ก็มีผลสำคัญทุกท่านที่กล่าวมาจึงจำเป็นต้องมีหลักการที่ทำให้ได้แสดงออกซึ่งสิทธิเสรีภาพ การได้รับความเท่าเทียม ความยุติธรรม ในเรื่องต่าง ๆ ตลอดจนการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมอันนำไปตามหลักประชาธิปไตยซึ่งจะสะท้อนให้เห็นว่าผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า และผู้รับจ้างได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในองค์กร ซึ่งการบริหารองค์กรโดยหลัก

ประชาธิปไตย ควบคู่ไปกับหลักธรรมาภิบาลที่ผู้บริหารจะต้องบริหารองค์กรด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และ โปร่งใส เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายยอมรับ จะส่งผลให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรในภาพรวมจะมีการ เติบโตอย่างมั่นคง และยั่งยืน

