



เอกสารวิชาการส่วนบุคคล
(Individual Study)

หัวข้อ : หลักนิติธรรม

เรื่อง หลักนิติธรรมในการบริหารธุรกิจ

จัดทำโดย

นางศิริวรรณ ดำเนินชาญวนิชย์ ทรงเมตตา
รหัส 570235

เอกสารวิชาการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรม
หลักสูตร “หลักนิติธรรมเพื่อประชาธิปไตย” รุ่นที่ 2

วิทยาลัยรัฐธรรมนูญ
สถาบันรัฐธรรมนูญศึกษา
สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

ลิขสิทธิ์ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

หลักนิติธรรม ในการบริหารธุรกิจ

บทนำ

หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีที่เกิดขึ้นมาจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ซึ่งประกอบด้วยหลักเกณฑ์ที่สำคัญ 6 ประการ คือ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักการมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ และ (6) หลักความคุ้มค่า โดยหลักนิติธรรม หรือที่เรียกว่า “Rule of Law” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักธรรมาภิบาลนั้นจะเป็นหลักเกณฑ์ที่กำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นธรรมและความเสมอภาคต่อบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน อย่างไรก็ตาม แม้หลักนิติธรรมจะเป็นปรัชญาในทางนิติศาสตร์ที่มีความเกี่ยวข้องกับรูปแบบการปกครองของรัฐต่อประชาชน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพแก่ประชาชนผู้อยู่ภายใต้การปกครอง อันเป็นแนวคิดในการรักษาความสงบเรียบร้อยภายในบ้านเมือง แต่ในเชิงการบริหารธุรกิจนั้นก็สามารถนำหลักนิติธรรมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจได้ ไม่ว่าจะในเชิงการพัฒนาบุคลากร ความโปร่งใส หรือการบริหารจัดการองค์กร เพราะย่อมปฏิเสธไม่ได้ว่าองค์กร หรือบริษัทเป็นที่ชุมนุมรวมตัวกันของผู้คนจำนวนมากซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งในเรื่องอายุ เพศ การศึกษา เชื้อชาติ อุปนิสัย ส่วนตัวของแต่ละบุคคล ดังนั้น การมีหลักคิดในการปกครองหรือระบบการปกครองที่ดีและเป็นธรรมย่อมช่วยแก้ไขสภาพปัญหาต่างกล่าวได้ และหลอมรวมให้ทุกคนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายหมายร่วมกันในการขับเคลื่อนองค์กรหรือบริษัทไปข้างหน้า โดยสามารถพิจารณาได้เป็นลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดด้านหลักธรรมาภิบาล หลักนิติธรรม และหลักการบริหารธุรกิจ

1.1 หลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) เกิดมาจากการผสมกันของคำ 2 คำ คือ “ธรรม” ซึ่งมีความหมายว่าความดี และ “อภิบาล” ซึ่งหมายถึงการดูแลบริหารการปกครอง และเมื่อนำทั้ง 2 คำ มารวมกัน จึงมีความหมายว่า แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ทั้งนี้หลักธรรมาภิบาลมีความสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำรัส กล่าวคือ หลักธรรมาภิบาลมุ่งเน้นความสมดุล และเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับการใช้ภูมิปัญญาความรู้ที่รอบคอบ ระมัดระวัง และคำนึงถึงคุณธรรม โดยหลักธรรมาภิบาลมีความสำคัญต่อระบบการบริหารจัดการ เนื่องด้วยช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ อีกทั้งยังช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทำให้สามารถเพิ่มมูลค่าเพิ่ม และส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรได้ โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 6 หลักการ คือ

(1) **หลักนิติธรรม (Rule of Law)** คือ การตรากฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกติกาต่าง ๆ ให้ทันสมัยเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสมาชิก ไม่เลือกปฏิบัติและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมายและกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจ หรือตามอำนาจของตัวบุคคล

(2) **หลักคุณธรรม (Moral)** คือ การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยการรณรงค์สร้างค่านิยมที่ดีงามให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร หรือสมาชิกของสังคมถือปฏิบัติ

(3) **หลักความโปร่งใส (Transparency)** คือ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกัน การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ โดยการปรับปรุงระบบและกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร หรือเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก รวมทั้งมีระบบการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

(4) **หลักความมีส่วนร่วม (Participation)** คือ การส่งเสริมให้สังคมมีส่วนร่วมรับรู้และร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วม และจัดการผูกขาด เช่น การแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสามัคคีและความร่วมมือกันระหว่างสมาชิกภายในสังคม นอกจากนี้ ยังรวมไปถึงการร่วมตรวจสอบ และร่วมรับผิดชอบต่อผลของการกระทำนั้น

(5) **หลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability)** คือ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เป็นการสร้างกลไกให้มีผู้รับผิดชอบ ตระหนักในหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง ซึ่งในมิติของผู้บริหารนั้น จะต้องตั้งใจปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่อย่างดียิ่ง โดยมีความรับผิดชอบต่อความบกพร่องในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่

(6) **หลักความคุ้มค่า (Effectiveness Efficiency)** คือ ผู้บริหารต้องตระหนักว่าทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น ในการบริหารจัดการจำเป็นจะต้องยึดหลักความประหยัดและความคุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

อนึ่ง หากพิจารณาหลักธรรมาภิบาลในเชิงธุรกิจหรือภาคเอกชนแล้วพบว่า มีความสัมพันธ์บางประการระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน กล่าวคือ การบริหารจัดการที่ดีในภาครัฐจะช่วยกระตุ้นอย่างมากต่อการพัฒนาและขยายตัวของจริยธรรมในทางธุรกิจ ทั้งนี้ เพราะความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนมีอยู่อย่างใกล้ชิด ภาครัฐในฐานะที่เป็นผู้ควบคุมกติกาดำเนินงานของเอกชนย่อมมีผลต่อการเสริมสร้างการบริหารจัดการที่ดีในวงธุรกิจและการยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรม ทั้งความรับผิดชอบที่ธุรกิจมีต่อสังคม ถ้าการควบคุมย่อหย่อนหรือหน่วยงานในภาครัฐมีส่วนรู้เห็นเป็นใจกับการทุจริตหรือการเอาเปรียบสังคมและผู้บริโภคของธุรกิจเอกชนหรือมีการร่วมมือกันระหว่างคนในภาครัฐกับในภาคเอกชนเพื่อแสวงหาผลประโยชน์อันมิชอบแล้ว จะเป็นอุปสรรคซึ่งทำให้การเสริมสร้างจริยธรรมในการทำธุรกิจเป็นไปได้ลำบาก ซึ่งหลักธรรมาภิบาลได้มีการนำมาใช้อย่างกว้างขวางในช่วงระยะเวลา 20 ปี ที่ผ่านมา โดยธนาคารโลกและ

ธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย (Asian Development Bank) เพื่อเป็นเงินเอนไขทางการเมืองในการให้เงินกู้ โดยประเพณีแล้วธนาคารทั้งสองถูกห้ามไม่ให้ใช้ปัจจัยทางการเมืองเป็นเงื่อนไขในการให้เงินกู้ แต่ต่อมาธนาคารโลกได้ยอมรับความจำเป็นของเงินเอนไขทางการเมือง โดยถือเอาธรรมาภิบาลเป็นเงื่อนไขมากกว่าที่จะเอาประชาธิปไตย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความอ่อนไหวในทางการเมือง โดยระบุว่าธรรมาภิบาลประกอบด้วยลักษณะ 4 ประการ คือ การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ การตรวจสอบอธบายได้ ความโปร่งใส และการมีกรอบกฎหมายสำหรับการพัฒนา

ซึ่งหากย้อนไปพิจารณาถึงแนวคิดถึงหลักธรรมาภิบาลในอดีตพบว่า มีกำเนิดจากข้อสรุปของที่ประชุมองค์การให้ความช่วยเหลือระหว่างประเทศในช่วงต้นทศวรรษ 1990 ได้แก่ ธนาคารโลก (World Bank) องค์การพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UN) และองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) เป็นต้น โดยต่อมาได้แพร่หลายอย่างรวดเร็วในบริบทการพัฒนาที่ยั่งยืนและการช่วยบรรเทาปัญหาความยากจนซึ่งก่อนหน้านี้ในปี ค.ศ. 1989 ธนาคารโลกได้ริเริ่มใช้หลักธรรมาภิบาล ดังปรากฏในรายงานเรื่อง Sub-Sahara African : From Crisis to Sustainable Growth โดยได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีธรรมาภิบาลในการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศกำลังพัฒนาและประเทศด้อยพัฒนาทั้งหลาย และสรุปว่าภาวะด้อยการพัฒนาและปัญหาความยากจนที่เกิดขึ้นในประเทศซีกโลกใต้โดยเฉพาะในแถบละตินอเมริกาและแอฟริกา โดยที่องค์การทางการเงินระหว่างประเทศไม่สามารถแก้ปัญหาหรือให้ความช่วยเหลือทางเศรษฐกิจแก่ประเทศต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากปัญหาการบริหารจัดการที่ไม่ดีของประเทศนั้น ๆ ธนาคารโลกจึงได้ใช้หลักธรรมาภิบาลมาเป็นเงื่อนไขสำคัญในการพิจารณาอนุมัติเงินกู้ โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารภาครัฐที่ดียิ่งขึ้น ยึดหลักนิติธรรมรวมทั้งการขจัดคอร์รัปชันในประเทศเหล่านั้นให้หมดสิ้นไป และยังได้ให้คำนิยามของคำว่า Good Government ว่าหมายถึง ลักษณะการใช้อำนาจเพื่อนำไปสู่การจัดการทรัพยากรเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และต่อมาองค์การพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program :UNDP) จึงได้นำแนวคิดดังกล่าวมาวิเคราะห์ในเอกสารที่ชื่อว่า Government for Sustainable Human Development ส่งผลให้นับแต่นั้นเป็นต้นมาแนวคิดเรื่องหลักธรรมาภิบาลจึงเริ่มได้รับความสำคัญมากขึ้นและกลายเป็นประเด็นสำคัญในบริบทการพัฒนาในระดับสากล ทั้งนี้ ในส่วนของประเทศที่กำลังพัฒนานั้น หลักธรรมาภิบาลถือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการขยายความสามารถของประเทศเพื่อสร้างรายได้และลดปัญหาความยากจนในอนาคต หรือก่อให้เกิดการพัฒนาทางการบริหารปกครองประเทศไปได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของระบบทางเศรษฐกิจแล้ว ในปัจจุบันพบว่า หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ด้วยเหตุเพราะช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อาทิ พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการขององค์กรธุรกิจนั้นขยายตัว นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง ครัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้น ๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น องค์กรที่โปร่งใสม่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วมธุรกิจ รัฐบาลที่โปร่งใสตรวจสอบได้ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนและประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาลและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ เป็นต้น

1.2 หลักนิติธรรม

หลักนิติธรรม (Rule of Law) หากพิจารณาถึงความหมายพบว่ามีหลากหลาย คือ หลักพื้นฐานแห่งกฎหมาย หลักการปกครองด้วยกฎหมาย หรือหลักธรรมแห่งกฎหมาย กล่าวคือ หลักนิติธรรมเป็นแนวคิดที่กำเนิดและพัฒนาขึ้นก่อนในต่างประเทศ ซึ่งมีระบบกฎหมาย แนวคิด และสภาพแวดล้อมที่ต่างจากกฎหมายไทย โดยเป็นหลักคิดที่เป็นนามธรรม เข้าใจยาก และมีพลวัตรตลอดเวลา ทำให้มุมมองต่อหลักนิติธรรมจึงมีความแตกต่างกัน โดยหลักนิติธรรม หมายถึง หลักพื้นฐานแห่งกฎหมาย รวมถึงการบัญญัติกฎหมาย การใช้ การตีความกฎหมาย การบังคับใช้กฎหมาย และกระบวนการยุติธรรม จะต้องไม่ฝ่าฝืนหรือขัดแย้งต่อหลักนิติธรรมหรือหลักพื้นฐานแห่งกฎหมาย ทั้งนี้ หลักนิติธรรมเป็นเสาหลักที่ใช้ค้ำยันหรือกำกับไม่ให้กฎหมาย และกระบวนการยุติธรรมใด ๆ เป็นเครื่องมือของผู้มีอำนาจที่ฉ้อฉลเพื่อไม่ให้ใช้อำนาจและดุลยพินิจตามอำเภอใจ และจะถูกล่วงละเมิดมิได้ หากกฎหมาย หรือกระบวนการยุติธรรมใดขัดแย้งต่อหลักนิติธรรม ย่อมมีผลทำให้กฎหมาย หรือกระบวนการนั้น ๆ ใช้บังคับไม่ได้ อันกล่าวได้ว่า หลักนิติธรรม เป็นหลักที่อยู่เหนือกฎหมายทั้งปวง ซึ่งในประเด็นนี้ นักกฎหมายรัฐธรรมนูญของอังกฤษที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาหลักนิติธรรม คือ A.V.Dicey (ค.ศ.1835-1922) ได้เขียนหนังสือ “Introduction to the Study of the Law of the Constitution” มีความเห็นว่า หลักนิติธรรมจะต้องมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับควมมีอำนาจสูงสุดของรัฐสภา โดยบุคคลทุกคนย่อมเสมอภาคกันต่อหน้ากฎหมาย และอยู่ภายใต้กฎหมายปกติธรรมดาของแผ่นดิน โดยมีศาลธรรมดาทั้งหลายเป็นผู้รักษาไว้ซึ่งกฎหมายดังกล่าว อีกทั้ง บรรดาการกระทำทั้งหลายทั้งปวงของรัฐบาลและฝ่ายปกครองจะต้องอยู่ภายใต้บังคับของกฎหมาย และจะต้องไม่ก้าวล่วงสิทธิและเสรีภาพของราษฎรตามอำเภอใจ ทั้งนี้ บรรดาสิทธิทั้งหลายทั้งปวงของราษฎรนั้นย่อมเกิดจากกฎหมายที่รัฐสภาได้ตราขึ้น และจากกฎหมายประเพณีที่พัฒนามาโดยศาล อย่างไรก็ตาม A.V. Dicey มีหลักการเกี่ยวกับหลักนิติธรรม (Rule of Law) ดังนี้

(1) บุคคลจะถูกลงโทษก็ต่อเมื่อเขาทำผิดกฎหมาย และกฎหมายนั้นต้องตราโดยถูกต้องก่อนถูกลงโทษ และต้องฟ้องให้ศาลสถิตยุติธรรมธรรมดาพิจารณาพิพากษาไม่ใช่ศาลพิเศษชำระความกัน

(2) บุคคลทุกคนในแผ่นดินย่อมเสมอภาคกันในกฎหมาย และไม่มีใครมีอภิสิทธิ์เหนือกฎหมาย

(3) บุคคลทุกคนต้องมีสิทธิเสรีภาพในความเป็นมนุษย์ และมีเสรีภาพที่จะประชุมพุดจากกัน ต่อมาได้มีการพัฒนาหลักการเกี่ยวกับหลักนิติธรรมโดย Joseph Raz โดยได้เสนอหลักการของหลักนิติธรรมว่าต้องประกอบด้วยหลักการ ดังนี้

- (1) กฎหมายต้องมีผลไปข้างหน้ามากกว่ามีผลย้อนหลัง
- (2) กฎหมายต้องมีความมั่นคง และแน่นอนไม่ถูกเปลี่ยนแปลงบ่อย
- (3) กฎเกณฑ์ และกระบวนการในการตรากฎหมายต้องชัดเจน
- (4) หลักความเป็นอิสระขององค์กรตุลาการต้องได้รับการประกัน
- (5) ความยุติธรรมตามธรรมชาติต้องได้รับการเคารพ โดยมีกระบวนการพิจารณาดีที่เป็นธรรมพร้อมยอมรับฟังความเห็นของทุกฝ่าย

(6) องค์การตุลาการมีอำนาจควบคุมการกระทำขององค์กรอื่น เพื่อตรวจสอบการใช้อำนาจขององค์กรต่าง ๆ ให้อยู่ในกรอบของกฎหมาย

(7) สิทธิการเข้าถึงองค์การตุลาการต้องได้รับการรับรอง และเป็นไปได้โดยง่าย

(8) องค์กรในกระบวนการยุติธรรมอาญาไม่มีอำนาจดุลพินิจ เว้นแต่มีกฎหมายกำหนด

มีข้อสังเกตว่า ศาสตราจารย์ (พิเศษ) ธาณินทร์ กรัยวิเชียร อดีตนายกรัฐมนตรี คนที่ 14 ได้ให้ความหมายไว้อย่างน่าสนใจว่า หลักนิติธรรม หมายถึง “หลักแห่งกฎหมายที่เหตุทวนความเป็นมนุษย์และยอมรับนับถือสิทธิแห่งมนุษยชนทุกแห่งทุกมุม โดยรัฐต้องให้ความอารักขาและคุ้มครองมนุษยชนให้พ้นจากลัทธิทรราช ดังนั้น หากมีข้อพิพาทใด ๆ เกิดขึ้นไม่ว่าระหว่างรัฐกับเอกชนหรือระหว่างเอกชนต่อเอกชน ศาลสถิตยุติธรรมย่อมมีอำนาจอิสระในการตัดสินข้อพิพาทนั้น โดยเด็ดขาดตามกฎหมายของบ้านเมือง”

1.3 หลักการบริหารธุรกิจ

ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกที่ปกครองด้วยระบอบประชาธิปไตยจะมีระบบการบริหารที่สำคัญในการบริหารประเทศอยู่สองระบบใหญ่ คือ การบริหารรัฐกิจ กับการบริหารธุรกิจ ซึ่งในความเป็นจริงการบริหารไม่ว่าจะเป็นการบริหารรัฐกิจหรือการบริหารธุรกิจ หลักเกณฑ์ที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ การสร้างกระบวนการอย่างหนึ่งอันจะทำให้คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกระทำการในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจากหลักเกณฑ์คิดดังกล่าว เห็นได้ว่าการบริหารงานทุกประเภทย่อมจะมีกระบวนการอย่างเดียวกัน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำ และการประเมินผล นอกจากนี้การบริหารทุกประเภทยังแบ่งหน้าที่การทำงานที่คล้ายคลึงกัน เช่น มีการบริหารงานบุคคล การบริหารองค์การ และการบริหารการคลัง ตลอดจนมีเทคนิคทางการบริหารที่คล้ายคลึงกันและสามารถจะแลกเปลี่ยนใช้ซึ่งกันและกันได้

โดยในส่วนของการบริหารธุรกิจ หรือ business administration คือ กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมการใช้ทรัพยากรของกิจการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ โดยมีหลักการสำคัญดังต่อไปนี้

1) การทำธุรกิจต้องมีกำไรเพื่อสร้างความสมดุลของธุรกิจ เพราะธุรกิจคือธุรกิจเมื่อคิดเปรียบเทียบต้นทุนค่าใช้จ่ายทุกอย่างแล้วต้องมีกำไร แต่ถ้าคำนวณแล้วไม่เห็นกำไรที่ชัดเจนก็ไม่ควรทำ หรือธุรกิจไหนที่ทำแล้วไม่คุ้มก็อาจต้องยอมขายออกไป ซึ่งจะแตกต่างกับสไตล์คนเอเชีย ที่แม้ธุรกิจจะประสบปัญหาก็ยังจะต้องรักษาธุรกิจเดิมเอาไว้

2) มีการปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างประสิทธิภาพรองรับการขยายธุรกิจในอนาคตด้วยการนำระบบไอทีที่ทันสมัยมาเสริมเพื่อลดขั้นตอนการสั่งซื้อของไปจนถึงขั้นตอนการจ่ายเงินให้กับซัพพลายเออร์ ถ้ามี 10 ขั้นตอนก็จะต้องลดเหลือเพียง 4-5 ขั้นตอน ซึ่งเป้าหมายคือการทำให้บริษัทขยายตัวเพิ่มขึ้นได้อีก 20-30% โดยไม่ต้องเพิ่มกำลังคน

3) มีความโปร่งใส กล่าวคือ การดำเนินธุรกิจแบบตรงไปตรงมา โดยการเสนอข่าวเกี่ยวกับบริษัททั้งในแง่ดีและไม่ดีโดยไม่ปิดบัง ทำให้เมื่อมีการตรวจสอบบัญชี จึงไม่มีความเห็นในทางที่ไม่ดีเลย ตรงนี้ทำให้บริษัทมีความน่าเชื่อถือและมีเสถียรภาพทางการเงิน พร้อมสำหรับการขยายธุรกิจต่อไป

4) นักบริหารต้องลงมือทำเอง โดยต้องลงลึกเข้าไปดูในรายละเอียด แม้กระทั่งการออกแบบผลิตภัณฑ์ เขียนรายงานประจำปี เพิ่มทุนกับธนาคารพาณิชย์ รวมถึงการหาพันธมิตร เพราะการตีโจทย์ธุรกิจนั้นไม่ยาก แต่ต้องยอมรับว่าอุตสาหกรรมของแต่ละธุรกิจไม่เหมือนกันซึ่งจะต้องเข้าใจวัฏจักรของธุรกิจด้วย

5) รับฟังความเห็นและไอเดียของลูกค้าซึ่งเป็นหน้าที่ของทีมที่จะต้องนำเสนอผลงาน และพิสูจน์ให้เข้าใจว่ามีโอกาสทำกำไรได้ โดยผู้บริหารต้องไม่ยึดติดในความคิดของตนเอง บ่อยครั้งที่ต้องทำตัวเป็นคนโง่ไว้ก่อนจะได้รู้จักรับฟังความคิดของผู้อื่น

6) ปั่นดาวรุ่งเพื่อมารับผิดชอบธุรกิจต่าง ๆ โดยหัวหน้าของบริษัทในเครือเมื่อบริหารงานได้ 4 ปี จะต้องกระโดดไปทำงานกับอีกธุรกิจหนึ่งได้ เพื่อให้ธุรกิจขยายต่อไป จึงต้องสร้างคนให้มีความพร้อม เพราะในการขยายธุรกิจ เงิน และสินทรัพย์ไม่ใช่ข้อจำกัด หากแต่อยู่ที่พร้อมของคนมากกว่า

7) หากต้องการทำให้ได้ตามเป้า ต้องรุกไปยังธุรกิจใหม่ ๆ เพิ่มเติม

นอกจากนี้ ทรัพยากรการบริหารหรือปัจจัยพื้นฐานที่ใช้ในการบริหารมีอยู่ 6 ประการ คือ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) วิธีการจัดการ (Method) ตลาด (Market) และเครื่องจักร (Machine) หรือเรียกรวม ๆ ว่า 6M's โดยในการบริหารธุรกิจจะนำทรัพยากรที่มีอยู่มาบริหารตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ดังนี้

1) การวางแผน (Planning : P) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ (Forecasting) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objective) หรือการพัฒนากลยุทธ์ (Develop Strategies) เพื่อให้ได้แผนที่สามารถจำแนกออกเป็นโครงการ (Program) งบประมาณ (Budget) และแนวปฏิบัติ (Procedure) นอกจากนี้ ยังรวมถึงการปรับปรุงนโยบาย (Policy) ให้สอดคล้องและทันกับเหตุการณ์อยู่เสมอ

2) การจัดองค์การ (Organizing : O) เป็นเรื่องของการจัดโครงสร้างองค์การ (Organization Structure) การสร้างขอบเขตของงาน และความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ การกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการของตำแหน่งงานนั้น ๆ ให้เหมาะสมกับแผนงานที่วางไว้

3) การจัดเจ้าหน้าที่ (Staffing : S) เป็นขั้นตอนเกี่ยวข้องกับการเลือกสรร (Select) เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งที่กำหนดไว้ การปฐมนิเทศ (Orientation) การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนาบุคคล (Personnel Development)

4) การอำนวยการ (Directing : D) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ (Decision Making) การมอบหมายหน้าที่การงาน (Delegation) การจูงใจ (Motivation) การประสานงาน (Coordination) และการจัดให้มีส่วนร่วม (Participation) เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change) ไปในทางสร้างสรรค์ ความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์การ ส่งผลให้ภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5) การควบคุม (Controlling : C) เป็นการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการรายงาน (Reporting System) การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน (Develop Performance Standard) การวัดผลงาน (Measure The Result) และการแก้ไขข้อบกพร่อง (Correction) เพื่อให้งานดำเนินไปโดยถูกต้อง บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. การนำหลักนิติธรรมมาใช้ในการบริหารธุรกิจ

เมื่อพิจารณาหลักเกณฑ์ทั้งในส่วนของหลักนิติธรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคคล อันอยู่ภายใต้กรอบใหญ่ของหลักธรรมาภิบาล ควบคู่ไปกับหลักบริหารธุรกิจ หรือ business administration ที่เน้นกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุมการใช้ทรัพยากรของกิจการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ เห็นได้ว่า ทั้งสองหลักเกณฑ์ต่างดำเนินการภายใต้กรอบของการควบคุมหรือขับเคลื่อนโดยตัวบุคคลหรือพนักงาน ดังนั้น พนักงานจึงถือเป็นทรัพยากรหนึ่งที่เป็นปัจจัยพื้นฐานในการที่ผู้บริหารจะนำหลักนิติธรรมมาปรับใช้ในระบบธุรกิจ โดยเมื่อกล่าวถึงความสำคัญของพนักงานนั้น พนักงานมีความสำคัญอย่างมากสำหรับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีจึงต้องเริ่มตั้งแต่การสรรหาพนักงานที่มีคุณภาพ มีการอบรมให้ความรู้ และมีการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน เพื่อรักษาพนักงานที่ดีที่สุด อันจะนำไปให้องค์กรมีความเข้มแข็งและพัฒนาก้าวหน้าอย่างมั่นคง โดยขั้นตอนของการบริหารที่เกี่ยวข้องกับพนักงานทั้งองค์กร คือ การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานและการวัดผลงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุม (Controlling) ทั้งนี้ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลงานสามารถนำหลักนิติธรรมมาปรับใช้ได้ เพื่อให้การประเมินผลงานเป็นเครื่องมือที่ดีในการบริหารทรัพยากรบุคคล อันจะส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุตามแผนงาน และเป้าหมายรวมขององค์กรได้ โดยมีแนวทางการกำหนดหลักเกณฑ์ ดังนี้

- (1) มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลงานที่เป็นสายลักษณะอักษรกำหนดขึ้นจากการมีส่วนร่วมและการยอมรับจากหัวหน้างานและพนักงานที่เกี่ยวข้อง
- (2) หลักเกณฑ์การประเมินผลต้องประกาศใช้เป็นการทั่วไปที่มีความเป็นธรรมกับพนักงานทุก ๆ กลุ่มอย่างเสมอภาคกัน
- (3) หลักเกณฑ์จะต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานของพนักงานในแต่ละระดับ
- (4) หลักเกณฑ์จะถูกนำมาใช้ในทางสร้างสรรค์ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมากกว่าเป็นเครื่องมือควบคุม
- (5) หลักเกณฑ์ไม่มีผลย้อนหลังและไม่มีบทลงโทษย้อนหลังที่มีผลให้มีบทลงโทษเพิ่มขึ้น
- (6) การกำหนดขอบเขตและให้อำนาจการประเมินผลงานแก่บุคคลที่เป็นกลางอย่างเป็นอิสระ และไม่ถูกแทรกแซงจากหน่วยงานเบื้องบนอื่น ๆ

นอกจากนี้ หากพิจารณาในมิติของระดับองค์กรธุรกิจโดยภาพรวมเอง ก็สามารถนำหลักนิติธรรมมาประยุกต์ใช้ได้ โดยจำแนกออกเป็นด้านที่สำคัญ ดังนี้

- (1) ด้านพัฒนาบุคลากรและการอยู่ร่วมกันในองค์กร

กล่าวคือ การปลูกฝังแนวคิดให้นักบริหารทุกคนมีวินัย ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณของนักบริหารธุรกิจที่ดี และไม่อคติต่อกันในทีม โดยผู้บริหารต้องมีการกำหนดหน้าที่ที่ชัดเจนให้ลูกน้องทุกคนในการทำงานเป็นทีม และผู้บริหารต้องไม่ยึดติดในความคิดของตนเองเพราะเมื่อไหร่ก็ตามที่ผู้บริหารเอาศักดิ์ศรีมาครอบงำตัวเอง ไม่ฟังความเห็นของคนอื่น เมื่อนั้นอารมณณ์จะมาก่อนเหตุผล จึงจะ

นำพาให้องค์กรล้มเหลวได้ ฉะนั้นต้องมีการกระจายหน้าที่ให้ทุกคนได้รับผิดชอบ และมอบหมายหน้าที่โดยพิจารณาถึงศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อที่จะให้การทำงานของแต่ละคนมีประสิทธิภาพและมีความสุขในการทำงานร่วมกัน รวมถึงการสร้างควมมีส่วนร่วมภายในองค์กรเพื่อเปิดโอกาสให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจดำเนินนโยบาย มีส่วนร่วมในการควบคุม การปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดกระบวนการตรวจสอบ และเรียกร้องในกรณีที่เกิดความสงสัยในกระบวนการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ในการประชุมทุกครั้งผู้บริหารจะต้องรับฟังความเห็นและโอเคียของลูกน้อง และต้องฝึกให้นักบริหารทุกคนใจกว้างพอที่จะยอมรับความแตกต่างทางความคิด และใช้ชีวิตให้อยู่ท่ามกลางความแตกต่างให้ได้ พร้อมทั้งต้องพยายามประสานความต่างนั้นให้เกิดประโยชน์เชิงสร้างสรรค์เพื่อให้องค์กรได้พัฒนา เพราะแน่นอนว่าการทำงานเป็นทีม แต่ละคนมีความคิดที่ต่างกัน ฉะนั้นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงและตระหนักมากที่สุดนั่นก็คือ ลดความขัดแย้ง โดยผู้บริหารและลูกน้องต้องมีความยืดหยุ่นกันในการทำงานต่อกัน เพราะในทางทฤษฎีเชื่อว่า การทำธุรกิจโดยมุ่งหวังจะต้องเป็นผู้ชนะในการเสนอความเห็นฝ่ายเดียวนั้น ในบางครั้งอาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรก็เป็นได้ ฉะนั้นต้องรู้จักที่แพ้อ้างเพื่อที่จะผู้ชนะในอนาคต และยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารต้องฝึกให้ลูกน้องรู้จักคิดวิเคราะห์เป็น ไม่เป็นผู้ตามอย่างเดียว รวมถึงบุคลิกของผู้บริหารก็มีความสำคัญ โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำที่พร้อมไปด้วยคุณธรรม จริยธรรมและเป็นคนดีของสังคม อีกทั้งสามารถคิดวิเคราะห์ได้เหตุเพราะนักบริหารที่ดีต้องคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ให้บังเกิดสิ่งที่เป็นไปได้และต้องมีความสามารถในการจัดระบบความคิดให้เชื่อมโยง มองเห็นปัญหาทั้งหมดที่เกิดขึ้นในองค์กร นอกจากการคิดอย่างมีระบบแล้วยังต้องรู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้ชัดเจน เพื่อที่จะหาทางออกให้แก่ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญนักบริหารทุกคนจะต้องรู้จักพัฒนาตนเองและองค์กรเพื่อที่จะให้ธุรกิจของตนเจริญเติบโตได้อย่างรวดเร็ว

(2) ด้านความโปร่งใส

กล่าวคือ การปกครองโดยใช้หลักนิติธรรมเรื่องความโปร่งใสก็เป็นส่วนหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญ เหตุเพราะในการทำงานนั้นทุกคนจะต้องมีจรรยาบรรณในอาชีพหน้าที่ และต้องไม่ทุจริตต่อหน้าที่และองค์กร ฉะนั้นการประยุกต์นำเอาหลักนิติธรรมไปใช้ในเรื่องความโปร่งใสในการบริหารธุรกิจจะต้องมีความชัดเจนตรงไปตรงมา ตั้งแต่ในชั้นผู้บริหารที่จะต้องแสดงให้เห็นประจักษ์ และเป็นแบบอย่างที่ดี การดำเนินการและการตัดสินใจต่าง ๆ ต้องอยู่บนกฎระเบียบที่ชัดเจน การดำเนินงานด้านนโยบายต่าง ๆ ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบได้และมีความมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานนั้นมาจากความตั้งใจในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของนโยบายมิใช่เพื่อมุ่งประโยชน์ซ่อนเร้นประการอื่น

(3) ด้านความเสมอภาคและเป็นธรรม

กล่าวคือ ตามหลักนิติธรรมในการปกครองรัฐนั้น สิ่งสำคัญที่สุดคือการที่ผู้บริหารมีความเป็นธรรมและให้ความยุติธรรมต่อบุคคลทุกคนในองค์กร ไม่มีการเอาัดเอาเปรียบซึ่งกันและกัน และผู้บริหารต้องมีมิตรภาพที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เพราะหลักนิติธรรมคำนึงถึงการอยู่ร่วมกันให้ได้ไม่ว่าจะเป็นคนภายนอกหรือคนภายในองค์กร ฉะนั้นการนำเอาหลักนิติธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจในด้านของ

ความสัมพันธ์ต่อคนภายนอกจึงต้องสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า นักบริหารที่ดีจะต้องมีบุคลิกภาพที่มีเสน่ห์ดึงดูด และน่าสนใจ เพราะ “เสน่ห์คือพลังดึงดูด และทุกคนก็พร้อมที่จะได้รับความดึงดูด” นักบริหารที่ดีจึงต้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่อคนในองค์กรและบุคคลภายนอก เพื่อให้ธุรกิจของตนมีความเข้มแข็ง และต่อลูกค้าเพื่อให้ธุรกิจนั้นได้ก้าวหน้าพัฒนาต่อไป

(4) ด้านการออกกฎระเบียบ

กล่าวคือ การออกกฎระเบียบเพื่อนำมาใช้บังคับกับบุคคลภายในองค์กรนั้น ต้องคำนึงถึงความเป็นธรรมและการยอมรับของบุคคลเป็นสำคัญ แต่ก็มีใช้ว่าการยอมรับถึงขนาดทำให้การออกกฎระเบียบต้องผิดเพี้ยนไปจากวัตถุประสงค์หลักที่ควรจะเป็น แต่เป็นการออกกฎระเบียบให้เกิดความเป็นธรรมแก่บุคคลทุกกลุ่ม ทุกระดับภายในองค์กร มิให้เกิดการเลือกปฏิบัติ หรือเป็นการออกกฎระเบียบที่เคร่งครัดจนถึงขนาดทำให้บุคลากรภายในองค์กรไม่สามารถใช้สิทธิหรือเสรีภาพที่ควรจะได้ขึ้นพื้นฐานได้

3. การนำหลักนิติธรรมมาปรับใช้กับระบบ Management by Objective และ Monthly Incentive Bonus

องค์กรได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลงาน โดยคำนึงถึงหลักนิติธรรม และสร้างการมีส่วนร่วมที่จะให้พนักงานมีส่วนในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเอง โดยเป็นการตกลงยอมรับเป้าหมายและเงื่อนไขร่วมกันระหว่างผู้ประเมินที่เป็นหัวหน้างานและพนักงานผู้ถูกประเมินผลงานทำให้เกิดการยอมรับ และนำไปใช้ปฏิบัติได้ โดยหลักเกณฑ์ประเมินผลงานที่มีความโปร่งใส และจัดให้มีการตรวจสอบการประเมินผลจากคณะกรรมการกลางอิสระอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการประชุม Tele-Conference เพื่อสร้างระบบการประเมินผลงานที่เป็นธรรม โดยนำไปใช้ปฏิบัติเป็นการทั่วไปและไม่เป็นการเลือกปฏิบัติใช้เฉพาะกับพนักงานกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ย่อมช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีสิ่งจูงใจ อันนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ ทั้งนี้ การกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลงาน เพื่อให้ผลตอบแทนแก่พนักงานมี 2 รูปแบบ คือ (1) Management by Objective (MBO) และ (2) Monthly Incentive Bonus (MIB) ซึ่งทั้งสองรูปแบบสามารถนำหลักนิติธรรมมาปรับใช้และเป็นพื้นฐานในการกำหนดหลักเกณฑ์ โดยมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

3.1 Management by Objective (MBO)

1) MBO หมายถึง เป้าหมายในการทำงานของพนักงานแต่ละคนที่มีการตกลงกันไว้ล่วงหน้า และต้องทำให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ในแต่ละเดือน

2) วัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็น KPI ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้การประเมินผลงานตรงกับจุดประสงค์มากขึ้นและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง เป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์กร สร้างความชัดเจน และทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถสร้างประโยชน์ให้เกิดกับงานที่ทำได้จริง ส่งเสริมความสำเร็จขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย สร้างความชัดเจน และโปร่งใสในการประเมิน ตลอดจนเกิดการยอมรับจากบุคลากรทุกคนในองค์กร

3) การกำหนด MBO

(1) งานหลัก หรืองานประจำ เป็นหน้าที่ที่ถูกกำหนดไว้ใน Job Description การทำ MBO จะต้องตั้งเป้าหมายไว้ล่วงหน้า และกำหนดระดับความสำเร็จไว้ด้วย

(2) งานมอบหมายเพิ่มเติม เป็นงานที่ได้รับ Assignment เป็นช่วง ๆ โดยปกติงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมนี้ จะมีระยะเวลาที่กำหนดไว้แล้ว และจะเปลี่ยนไปได้เรื่อย ๆ

(3) ปัญหา อุปสรรค ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เน้นที่การเข้าไปแก้ไข และทำให้งาน หรือขั้นตอนการทำงานลุล่วงไปได้ด้วยดี

(4) กิจกรรมต้องให้ความร่วมมือและทำให้สำเร็จ

4) คุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน มุ่งเน้นการใช้หลัก SMART

(1) Specific ความเฉพาะเจาะจง ตัวชี้วัดควรมีความชัดเจน และมีความหมายมุ่งไปยังสิ่งที่วัด

(2) Measurable เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง

(3) Attainable สามารถบรรลุผลสำเร็จได้

(4) Realistic มีความสมจริง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเหมาะสมกับองค์กร และไม่ใช้ต้นทุนการวัดที่สูงเกินไป

(5) Timely สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด

5) เทคนิคการกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัย

(1) นโยบาย หรือเป้าหมายของบริษัทในปีนั้น ๆ

(2) สถิติข้อมูลในอดีตย้อนหลัง 3 หรือ 6 เดือน

(3) มาตรฐานสากล หรือในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือบริษัทในเครือ

(4) กำหนดจากความคิดเห็นที่มีเหตุผล

6) ผลการปฏิบัติงาน คือ ผลที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ประเมินผลงานตาม “ตัววัด” และ “เป้าหมาย”

7) การให้คะแนน

(1) ในแต่ละตัววัดทุกหัวข้อมรวมกันแล้ว คะแนนรวม คือ 10

(2) เกณฑ์การให้น้ำหนักของตัววัด งานที่มีความสำคัญกับเป้าหมายของหน่วยงาน/ งานที่มีผลกระทบสูงถ้าผิดพลาด/ งานที่ใช้เวลาทำมาก/ งานที่ผิดพลาดได้ง่าย

8) ผู้ที่เกี่ยวข้องในการประเมินผล MBO

(1) พนักงานเจ้าของ MBO

(2) ผู้บังคับบัญชาโดยตรง

(3) ผู้บังคับบัญชาระดับฝ่าย

(4) ผู้จัดการฝ่ายบุคคล

- 9) จำนวนเงิน MBO ตามโครงสร้างสัญญาจ้างของแต่ละคน
- 10) การประเมินตามดัชนี พนักงานจะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามดัชนีชี้วัดที่กำหนดขึ้น
- 11) คะแนนหักส่วนบุคคล หน่วยงานต้องรวบรวม MBO ส่งให้ฝ่ายบุคคลก่อนวันที่ 18 ของทุกเดือน เพื่อให้เจ้าหน้าที่บุคคลจะได้นำผลคะแนนมาวิเคราะห์ตามหลักเกณฑ์ และหักคะแนนพนักงานที่มีสถิติการขาด สาย มาสาย เกินกว่าข้อตกลงที่กำหนดไว้
- 12) การจัดทำ MBO พนักงานกำหนดหัวข้อ สรุปผลการปฏิบัติงาน และนำเสนอขออนุมัติผ่านระบบ MBO Online: www.mbo-online.shaiyo-aa.com

3.2 Monthly Incentive Bonus (MIB)

- 1) MIB หมายถึง เงินจูงใจให้กับพนักงานเป็นรายเดือนที่สามารถสร้าง Value ในงานได้ และงานที่สร้างได้นั้น มีเม็ดเงินเพียงพอในการจ่าย
- 2) วัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 3) ประเภทของมูลค่าเพิ่ม (Value) ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ
 - (1) มูลค่าเพิ่มที่เป็นตัวเงิน เม็ดเงินที่เกิดจากปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น หรือ Cost Saving/ ความสามารถหาเม็ดเงินใหม่/ การมี New Project New Idea ที่ทำให้เกิด New Money
 - (2) มูลค่าเพิ่มที่ไม่ได้อยู่ในรูปของเม็ดเงิน : ความสามารถในการพัฒนา และปรับปรุงวิธีทำงานให้ดีขึ้น สะดวก รวดเร็ว และลดขั้นตอนการทำงาน
- 4) เทคนิคการกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัย
 - (1) เป้าหมายรวมทั้งหน่วยงาน
 - (2) ผลงานตามความรับผิดชอบรายบุคคล
 - (3) เป้าหมายตามสัดส่วน โดยใช้เป้าหมายรวมของหน่วยงาน และเป้าหมายตามความรับผิดชอบรายบุคคล

4. บทสรุป

หลักนิติธรรมถือเป็นส่วนหนึ่งของหลักธรรมาภิบาล โดยเป็นหลักเกณฑ์พื้นฐานในการกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อยึดเหนี่ยวการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ให้เกิดความ เป็นธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การกำหนดความรับผิดชอบ และมีประโยชน์สร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นต่อองค์กร โดยหลักนิติธรรมมีหลักการพื้นฐานสำคัญ คือ การออกกฎระเบียบต่าง ๆ จะต้องใช้บังคับ เป็นการทั่วไปไม่เลือกปฏิบัติ ไม่มีผลย้อนหลัง การพิจารณาตัดสินพนักงานจะต้องมีความโปร่งใส ให้ความ คำนึงถึงสิทธิของเสรีภาพของพนักงานที่ถูกกล่าวหา ผู้ที่มีอำนาจพิจารณาตัดสินจะต้องมีความเป็นอิสระและ มีความเป็นกลาง และมีอำนาจได้ตามที่มีกฎระเบียบกำหนดอำนาจไว้แล้วเท่านั้น สำหรับการบริหารธุรกิจ ประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน การจัดองค์การ การจัดเจ้าหน้าที่ การอำนวยการ และการควบคุม โดย

เป็นการบริหารจัดการทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับคน เงิน วัสดุสิ่งของ วิธีการ ตลาด และเครื่องจักรให้เกิด การประสาน และดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์การที่วางไว้ ส่วนพนักงานเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีค่า ขององค์การ การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีจะนำมาซึ่งความมั่นคง และความก้าวหน้า ตลอดจนจนเป็นการ สร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้เกิดขึ้นต่อพนักงาน ดังนั้น หลักเกณฑ์การประเมินผลงานจึงเป็นเครื่องมือที่ดีในการ บริหารทรัพยากรบุคคล จูงใจ และผลักดันให้เกิดการดำเนินงานไปในทิศทางที่มุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์การ

ด้วยเหตุนี้ การนำหลักนิติธรรมมาปรับใช้จึงอาจทำได้ในมิติที่กว้างขององค์กรไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ของการปลูกฝังและพัฒนาบุคลากรในองค์กร ด้านความโปร่งใส ด้านความเสมอภาคและเป็นธรรม และด้าน การออกกฎระเบียบต่าง ๆ กับอีกมิติหนึ่งในส่วนของบุคลากรในการนำหลักนิติธรรมมาปรับใช้กับหลักเกณฑ์ การประเมินผล Management by Objective (MBO) และ Monthly Incentive Bonus (MIB) อันจะทำให้ เกิดการมีส่วนร่วมและการยอมรับ มีความเป็นธรรม และจูงใจให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ และผลักดัน การพัฒนาองค์การไปข้างหน้า ส่งเสริมให้องค์กรมั่นคง และเติบโตได้อย่างยั่งยืน
