



เอกสารวิชาการส่วนบุคคล  
(Individual Study)

## ธรรมาภิบาลในการบริหารธุรกิจภายใต้หลักนิติธรรม

จัดทำโดย ดร. พจน์ อร่ามวัฒนานนท์  
รหัส ๕๘๐๓๒๐

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรม  
หลักสูตรหลักนิติธรรมเพื่อประชาธิปไตย รุ่นที่ ๓  
วิทยาลัยรัฐธรรมนูญ  
สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

ลิขสิทธิ์ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

## ธรรมาภิบาลในการบริหารธุรกิจภายใต้หลักนิติธรรม

ดร.พจน์ อร่ามวัฒนานนท์<sup>๑</sup>

### บทคัดย่อ

ในการบริหารกิจการภาครัฐและภาคเอกชนของไทยในปัจจุบันนี้มีการนำรูปแบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) มาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน สำหรับในภาครัฐมีการนำมาบัญญัติอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมไว้ในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ ซึ่งมีหลักการที่สำคัญพื้นฐาน ๖ ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า หลักการพื้นฐานทั้ง ๖ ประการที่ต่อยอดสู่การบริหารกิจการในภาครัฐที่ดีเหล่านี้ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารกิจการในภาคเอกชน อย่างสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งเรียกหลักการนี้ว่า บรรษัทภิบาล (Corporate good governance) เป็นการสร้างการเติบโตของภาคธุรกิจหรือบริษัท เพื่อความอยู่รอดในโลกของการแข่งขันบนพื้นฐานของหลักการที่ชอบธรรมก่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดในภาคธุรกิจ “หลักนิติธรรม” ก็เป็นหนึ่งในหลักการของธรรมาภิบาลที่ถูกนำมาใช้ในบรรษัทภิบาล ซึ่งต้องมีแนวปฏิบัติ กฎ ระเบียบสำหรับบุคคลากรและทุกส่วนภายในภาคธุรกิจด้วย หลักธรรมที่ถูกต้อง สร้างความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ร่วมกันได้อย่างสมดุล ส่งเสริมศักยภาพในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจ ก่อให้เกิดความเข้มแข็ง มั่งคั่ง และเจริญก้าวหน้าในกิจการได้

### คำสำคัญ

หลักธรรมาภิบาล การบริหารกิจการ หลักนิติธรรม

<sup>๑</sup>สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ นายกสมภาคอาหารเซ็เอือกแห่งประเทศไทย ประธานบริษัทและประธานกรรมการบริหาร บริษัท เวลส แอนด์ โก ยูนิเวิร์ส จำกัด และบริษัทในเครือ  
 ปรัชญาคุณฐิบัณฑิต (สาขารัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์  
 ปรัชญาคุณฐิบัณฑิตกิตติมศักดิ์ (สาขาวิชาการบริหารทั่วไป) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## ความนำ

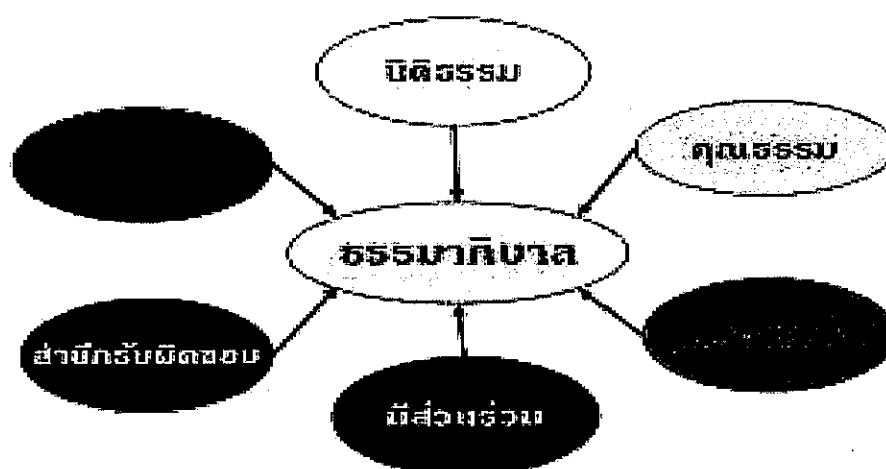
แนวคิดการบริหารกิจการทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนอย่างสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้ มีศักยภาพและประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง อาทิ ในภาคเอกชนพนักงานต่าง ทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการขององค์กรธุรกิจนั้นขยายตัว นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง ศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้น ๆ อันจะทำให้เกิด การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การมีรัฐบาลที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุน และประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาลและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ สืบต่อไป สำหรับในภาคเอกชนการสร้างองค์กรที่โปร่งใсы่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจ และการประกอบกิจการ แนวคิดดังกล่าวนี้คือรูปแบบการบริหารองค์กรที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งหมายถึงรูปแบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ถือว่าเป็น แนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมรัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน เป็นลักษณะ การปกครองที่กลไกของรัฐทั้งทางการเมืองและการบริหารมีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ สะอาด โปร่งใส และรับผิดชอบเป็นการให้ความสำคัญกับภาครัฐ และรัฐบาลเป็นหลัก<sup>๒</sup>

สำหรับองค์กรภาคเอกชนอาจจะมีรูปแบบเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะของบรรษัทภิบาล (Corporate good governance) แต่ยังคงไว้ซึ่งหลักการและรูปแบบในลักษณะเดียวกัน ซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่ดี สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยผู้ที่อยู่ในองค์กรทุกระดับมีความพึงพอใจ<sup>๓</sup> เป็นการสร้างหลักของการเติบโตของบริษัทรหรือภาคธุรกิจ เพื่อความอยู่รอดในโลกของการ แข่งขัน ซึ่งต้องมีแนวปฏิบัติสำหรับบุคคลากร เช่น ความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และ แข่งขันได้ เป็นต้น การมีบรรษัทภิบาลเป็นการดำเนินการไปด้วยหลักธรรมที่ถูกต้อง เพื่อส่งเสริม ศักยภาพในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารธุรกิจ การมีวิธีการจัดการที่ดีช่วยให้ระบบ ถ่วงดุลที่เกิดขึ้นในองค์กรดีขึ้น ส่งผลให้ระบบการตรวจสอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามไปด้วย เป็นการใช้หลักการอยู่ร่วมกันอย่างสมดุล อาจเรียกได้ว่าให้สิ่งที่ไม่ดีถูกขจัด คงไว้แต่ สิ่งที่ดี เมื่อนำมาใช้ในการดำเนินกิจการใดแล้วย่อมก่อให้เกิดความเข้มแข็ง มั่นคง และเจริญก้าวหน้าใน กิจการนั้น ทำให้เกิด “ความเชื่อถือ” จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการซึ่งองค์ประกอบ ของธรรมาภิบาล ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ.๒๕๔๒ มุ่งเน้นให้หน่วยงานของรัฐดำเนินงานตามภาระหน้าที่โดยยึดหลักการ พื้นฐาน ๖ ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า รวมทั้งการปกครอง การบริหาร การจัดการการ

<sup>๒</sup> ชัยอนันต์ สมุทรวานิช, ธรรมาภิบาลการมีส่วนร่วมของประชาชนและกระบวนการทางด้านสิ่งแวดล้อม, กรุงเทพมหานคร : เดือน ตุลาคมพิมพ์, ๒๕๔๓, หน้า ๑๒.

<sup>๓</sup> อีรภัทร ภาณุวงศ์, ๒๕๔๕, ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับตามหลักบรรษัทภิบาลของผู้บริหารเครือซีเมนต์ไทย. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ควบคุมดูแล กิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม<sup>๔</sup> หลักการทั้ง ๖ ประการดังกล่าวนี้แม้จะกำหนดไว้ในระเบียบว่าด้วยการบริหารราชการแผ่นดินของฝ่ายบริหาร หากแต่ยังคงใช้ได้กับทุก ๆ หน่วยงานทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน เนื่องจากเป็นเหตุที่ส่งผลต่อปัจจัยพื้นฐานในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ภายใต้ธรรมาภิบาล ซึ่งองค์ประกอบหนึ่งก็คือ “หลักนิติธรรม”



ภาพที่ ๑ หลักการของธรรมาภิบาล

### ความหมายของหลักนิติธรรม

หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้อง เป็นธรรม ให้ทันสมัยเป็นที่ยอมรับของสังคม การบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกาและการปฏิบัติ ตามกฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎข้อบังคับเหล่านั้นโดยถือว่าเป็นการปกครอง ภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรือตามอำนาจของตัวบุคคล

หลักนิติธรรม หรือ “นิติธรรมวินัย” หมายถึง หลักการแห่งกฎหมายที่เทิดทูนศักดิ์แห่งความเป็นมนุษย์และยอมรับนับถือสิทธิและเสรีภาพแห่งมนุษยชน ทุกแห่งทุกมุม รัฐต้องให้ความอารักขาคุ่มครองมนุษยชนให้พ้นจากลัทธิตหาราชา<sup>๕</sup>

<sup>๔</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและมูลนิธิสถาบันวิจัยกฎหมาย. ๒๕๔๖. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ข้อ ๔

<sup>๕</sup> ศาสตราจารย์พิเศษ ธานีรินทร์ กรีวิเชียร “หลักนิติธรรม (Rule of Law)” ในยุคธรรมคู่ขนาน ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๑ เดือนกันยายน ๒๕๕๔ (กรุงเทพมหานคร เอกมัยการพิมพ์และสติเกอร์) หน้า ๑๓

หลักการพื้นฐานที่มุ่งจำกัดอำนาจของผู้ปกครอง ทำนองเดียวกันกับหลักนิติรัฐ และยักรวมถึงหลักความเสมอภาคภายใต้กฎหมาย กฎหมายต้องมีเนื้อหาที่ชัดเจน ให้เหตุผล ไม่ขัดแย้งกันเอง ปฏิบัติได้ ใช้เป็นการทั่วไป เป็นธรรม กฎหมายต้องมุ่งใช้ไปในอนาคต ไม่มีโทษย้อนหลัง มีการบังคับใช้กฎหมายโดยเสมอภาค กระบวนการตรากฎหมายต้องถูกต้องชัดเจน<sup>๖</sup>

หลักนิติธรรมในระดับองค์กร จึงหมายถึง กฎ กติกาที่ใช้ในการบริหารงานภายใน เช่น การมาทำงานหรือเข้าประชุมให้ตรงต่อเวลา การให้บริการประชาชนอย่างเสมอภาคกัน รวมถึงข้อตกลงในการสับเปลี่ยนหน้าที่ภายในองค์กร

หลักนิติธรรมก็เป็นเป็นส่วนหนึ่งของธรรมาภิบาล เป็นองค์ประกอบหลักที่จะสร้างให้ธรรมาภิบาลมีความสมบูรณ์ เนื่องจากธรรมาภิบาล คือรูปแบบในการบริหารจัดการที่ดีโดยการใช้หลักนิติธรรม ซึ่งเป็นกฎ และระเบียบที่มีความชอบธรรมเป็นแนวนโยบายและปัจจัยหลักที่จะสร้างให้ธรรมาภิบาลดังกล่าวนี้มีความสมบูรณ์ สำคัญสำคัญที่จะทำให้การบริหารจัดการในองค์กรธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจึงจำเป็นที่จะต้องมีการมีกฎหมายที่มีประสิทธิภาพ และกฎหมายดังกล่าวนี้จะต้องมีความชอบธรรม สามารถบังคับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร

เมื่อนำหลักนิติธรรม มาใช้ในองค์กรภาคธุรกิจแล้วก็จะมีความหมายในภาพรวมที่เป็นองค์กรที่มีการสร้าง กฎ กติกา ที่ใช้ในการบริหารงานภายในและใช้บังคับกับคนที่อยู่ภายในองค์กรอย่างเสมอภาคและมีประสิทธิภาพ ภายใต้ความเป็นธรรมที่บังเกิดขึ้นแก่ทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุด จนถึงพนักงาน เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติการ องค์กรภาคเอกชนที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ก็คือการประกอบธุรกิจในรูปแบบ “บริษัท” ซึ่งเป็นนิติบุคคลประเภทหนึ่งจดทะเบียนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

มาตรา ๑๐๘๖ บัญญัติว่า “ อันว่าบริษัทจำกัด นั้น คือบริษัทประเภทซึ่งตั้งขึ้นด้วยแบ่งทุนเป็นหุ้นมีมูลค่าเท่า ๆ กัน โดยมีผู้ถือหุ้นต่างรับผิดชอบจำกัดเพียงไม่เกินจำนวนเงินที่ตนยังส่งใช้ไม่ครบมูลค่าของหุ้นที่ตนถือ ”

การจัดการและการบริหารกิจการในบริษัทนั้น จะมีโครงสร้างในรูปแบบของคณะกรรมการบริษัท ซึ่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา ๑๑๔๔ บัญญัติว่า “ บรรดาบริษัทจำกัดให้มีกรรมการคนหนึ่งหรือหลายคนด้วยกันจัดการตามข้อบังคับของบริษัท และอยู่ในความครอบงำของที่ประชุมใหญ่แห่งผู้ถือหุ้นทั้งปวง ”

บริษัทจึงเป็นองค์กรธุรกิจโดยทั่วไป ที่จะต้องจัดการตามข้อบังคับของบริษัท ซึ่งข้อบังคับดังกล่าวจะต้องเป็นไปตามมาตรฐานและเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย นอกจากข้อบังคับของบริษัทดังกล่าวแล้ว การบริหารกิจการภายในของบริษัทในระดับต่าง ๆ จะต้องมีการมีระเบียบที่ใช้บังคับกันภายในเพื่อเป็นแนวทางที่จะใช้ในการจัดการและบริหารกิจการของตนเอง ซึ่งการมีระเบียบ กฎ ดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นพื้นฐานของการที่จะมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ตามหลักการและวิธีการของบริษัท

<sup>๖</sup> ศาสตราจารย์ ดร.กำชัย จงจักรพันธ์ “หลักนิติธรรม” บทบัณฑิตย เล่มที่ ๖๘ ตอน ๔ (ธันวาคม ๒๕๕๕) ; หน้า ๒๖ - ๕๑

การกำกับดูแลกิจการที่ดีในบริษัท ซึ่งถือว่าเป็นองค์ธุรกิจ จึงเป็นการกำกับดูแลตามข้อบังคับของบริษัท และผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ต่าง ๆ จัดกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล คุ่มค่าและโดยประหยัด เป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ ส่งผลให้บริษัทเป็นที่น่าเชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ก็คือกรรมการของบริษัท นอกจากนี้แล้วจะต้องมีกฎ ระเบียบที่มีมาตรฐานสากลเพื่อให้ยุทธศาสตร์ธรรมาภิบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### มิติที่นำไปสู่สัมฤทธิ์ผลของธรรมาภิบาลและหลักนิติธรรม

ธรรมาภิบาลในการบริหารธุรกิจภายใต้หลักนิติธรรม จึงอาจจำแนกออกได้เป็น ๒ มิติ โดยอาศัยรูปแบบการบริหารธุรกิจของบริษัท คือ

#### ๑. มิติในด้านข้อบังคับ กฎ ระเบียบของบริษัท

ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐและภาคเอกชนจะต้องมีกฎ ระเบียบ เข้ามาควบคุมการดำเนินงานกิจการเพื่อให้การดำเนินธุรกิจและบริหารงานเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้กฎ กติกา ที่สร้างขึ้นมากเพื่อควบคุมสิ่งเหล่านั้น ภาคธุรกิจต้องยึดถือหลักนิติธรรม (The Rule of Law) ในการดำเนินธุรกิจ มีการกำหนดข้อบังคับและระเบียบให้เป็นไปตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ภาคธุรกิจจึงต้องมีการจัดทำคู่มือจริยธรรม ธุรกิจสำหรับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของบริษัทฯ เพื่อเป็นแนวทางยึดถือในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและโปร่งใส โดยไม่ฝ่าฝืนต่อกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์และความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม ภายใต้หลักกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพและเป็นธรรมกับทุกฝ่ายในบริษัท เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เป็นที่ยอมรับของสังคม เช่น การกำหนดระเบียบที่ครบถ้วน ครอบคลุมการดำเนินธุรกิจของบริษัทนั้น ๆ ด้วย อีกทั้งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและพนักงานที่จะต้องรู้ ระเบียบข้อบังคับของบริษัท กฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกฎหมายที่จะประกาศใช้ในอนาคตซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารงานและการทำงานของตน

ผู้บริหารและพนักงานจักต้องมีหน้าที่ในการศึกษาและทำความเข้าใจ ในกฎระเบียบที่ใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงานของบริษัททั้งที่มีผลใช้บังคับแล้วและที่จะมีผลใช้บังคับในอนาคตอันใกล้ และต้องไม่ฝ่าฝืน หลีกเลียง ขัดขืน หรือเพิกเฉยต่อระเบียบข้อบังคับ ประกาศ หรือคำสั่งของบริษัทรวมทั้งคำสั่งอันชอบด้วยกฎหมายและชอบด้วยหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

การตัดสินใจและวิธีการดำเนินงานของบริษัท ต้องเป็นไปด้วยความโปร่งใส สามารถเปิดเผย ข้อมูลข่าวสารให้กับผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลายรับทราบ และตรวจสอบได้ภายใต้กฎหมายและกรอบข้อบังคับ ระเบียบ วิธีปฏิบัติของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันมิให้ความลับทางการค้ารั่วไหลไปยัง

คู่แข่งทางการค้า บริษัทตั้งมั่นในความยุติธรรมและความมีคุณธรรมกับผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีอย่างต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้หนึ่งผู้ใดอย่างไม่เป็นธรรมโดยใช้วิจารณ์ญาติหรือความสัมพันธ์ ส่วนตัวตัดสินและให้โอกาสเท่าเทียมกันโดยไม่แบ่งแยกเชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา หรือ เพศ ผู้บริหารและพนักงานต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท และระเบียบข้อบังคับในการทำงานของบริษัทอย่างเคร่งครัด อีกทั้งหลีกเลี่ยงการกระทำใด ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงในการดำเนินธุรกิจของบริษัท

## ๒. มิติในด้านคณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัท ประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมาย ภารกิจ แผนธุรกิจ และงบประมาณของบริษัทฯ ตลอดจนกำกับดูแลให้คณะผู้บริหาร บริหารกิจการให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลภายใต้กรอบของกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับ มติที่ประชุมคณะกรรมการ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต ระมัดระวัง ตามหลักการข้อพึงปฏิบัติที่ดี เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงสุดให้แก่กิจการ และความมั่นคงสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริษัทจะต้องให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยได้ตระหนักถึงบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการและคณะผู้บริหารในการสร้างเสริมให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ด้วยการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส จึงต้องมีการกำหนดนโยบายสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยครอบคลุมหลักการสำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ๖ ประการ คือ หลักนิติธรรม (Rule of Law), หลักคุณธรรม (Morality), หลักความโปร่งใส (Transparency), หลักการมีส่วนร่วม (Participation), หลักความรับผิดชอบ (Responsibility and Accountability), หลักความคุ้มค่า (Cost – effectiveness or Economy) <sup>๑</sup>

คณะกรรมการบริษัทมุ่งมั่นที่จะดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสอย่างเคร่งครัด ซึ่งก็คือหลักการสำคัญของนิติธรรมภายใต้กฎ ระเบียบที่บังคับใช้ภายในบริษัท

การบริหารงานของภาคธุรกิจนั้นมักจะเน้นที่การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง หรือมุ่งเน้นที่ผลกำไรในการประกอบกิจการ การนำเอาธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารกิจการนั้นเพื่อให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากสังคม โดยมีการใช้ธรรมาภิบาลเป็นเสมือนเครื่องมือในการพัฒนาขีดความสามารถส่งเสริมบทบาทให้เกิดการทำงานที่ปราศจากการคอร์รัปชัน หรือการไม่นำผลประโยชน์ของสาธารณะมาใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว กอปรกับมีการใช้หลักนิติธรรมในการดำเนินงานหรือสร้างกรอบในการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับบรรษัทธรรมาภิบาล

<sup>๑</sup> อ้างแล้ว ใน <sup>๑</sup>

การนำหลักนิติธรรมมาใช้ นั่น แม้จะเป็นหลักการของการบริหารโดยใช้ กฎ ระเบียบ ในการบริหารกิจการก็ตาม หลักนิติธรรมยังหมายความรวมถึงการลดกฎระเบียบที่มากจนเกินไป อันเป็นต้นเหตุของการทำงานที่ล่าช้า มีการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายการดำเนินงานให้ชัดเจน เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมมีกระบวนการตัดสินใจที่โปร่งใส มีกฎ กติกา มารยาทในการบริหารงาน ดังนั้นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือเป็นบรรษัทธรรมภิบาล จะมีนโยบายขั้นพื้นฐานและแนวทางปฏิบัติที่สนองต่อความคาดหวังหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล จะส่งผลให้บริษัทได้รับความเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (สมาชิก, ประชาชนทั่วไป, คู่ค้า, สถาบันการเงิน) ตามหลักธรรมภิบาล นอกจากนี้การที่บริษัทมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่คำนึงถึงสวัสดิภาพ และให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของผู้ปฏิบัติงานในบริษัท จะทำให้เกิดความรักและภักดีในองค์กร (Royalty Of Organization) เป็นกลยุทธ์ที่ดึงดูดบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความสามารถให้ความสนใจเข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้ บริษัทที่มีความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคโดยการผลิตสินค้าหรือให้บริการที่คำนึงถึงความปลอดภัยและความคุ้มค่าที่ลูกค้าจะได้รับจากผลิตภัณฑ์หรือบริการ อันจะนำไปสู่การขยายธุรกิจในอนาคต

บริษัทที่มีระบบการบริหารจัดการธุรกิจที่มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และมีประสิทธิภาพส่งผลให้บริษัทได้รับความเชื่อถือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้ถือหุ้น, ประชาชนทั่วไป, คู่ค้า, สถาบันการเงิน) และผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ อยากให้การสนับสนุนและให้การตอบสนองที่ดี เป็นโอกาสที่จะทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ และนำกิจการไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน ส่งผลให้สังคมได้มีโอกาสรับรู้ความเป็นบรรษัทธรรมภิบาล มีผลต่อการยอมรับของสังคม และการเติบโตของบริษัทในการดำเนินธุรกิจ ในทางตรงกันข้ามบริษัทที่ไม่มีหลักของธรรมภิบาลแล้ว หากบริษัทประสบภาวะวิกฤตร้ายแรงแล้ว โอกาสที่จะได้รับความเห็นใจ การให้อภัย คงเป็นเรื่องที่คาดหวังได้ยาก

## สรุป

การใช้หลักบรรษัทธรรมภิบาลและหลักนิติธรรมมาใช้ร่วมกันในการบริหารกิจการภาคธุรกิจ ซึ่งรูปแบบการขององค์กรภาคธุรกิจที่สำคัญในการขับเคลื่อนมากที่สุดก็คือบริษัท สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานในองค์กรทางธุรกิจได้ อีกทั้งยังเป็นกลไกในการควบคุมติดตาม และตรวจสอบ โดยมีสร้างระเบียบหลักเกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการกำกับดูแลกิจการทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายแก่การบริหารองค์กร เพราะการสร้างธรรมภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการบริหารงานและการทำงานในองค์กร และจัดระบบที่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามจิตสำนึกที่ดี ด้วยวิธีการในการนำหลักนิติธรรม มาใช้เพื่อสร้างกฎ ระเบียบ ในการบริหารงานและนำพาองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายภายใต้ระเบียบดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการทั้งหลายของธรรมภิบาลล้วนมีจุดมุ่งหมายที่จะรักษา “ความสมดุล” ใน ๖ ประการของธรรมภิบาล อันได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า ซึ่งหมายความรวมถึงการรักษาไว้ซึ่งสมดุลของ



หลักนิติธรรม ที่มีการใช้กฎ ระเบียบ ให้อยู่ในกรอบที่ชอบ สร้างความพอใจ และประสิทธิภาพ อย่างสูงสุดของผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรไว้ เช่น หลักคุณธรรมก็คือการรักษาสมดุลระหว่างตนเอง กับผู้อื่น ไม่เบียดเบียน ผู้อื่นหรือตัวเองจนเดือดร้อน ซึ่งการที่มีความโปร่งใส เปิดโอกาสให้ผู้ที่ เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ตรวจสอบ ก็เพื่อมุ่งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เห็นถึงความสมดุลดังกล่าวว่าอยู่ในวิสัย ที่ยอมรับได้ ส่วนหลักความรับผิดชอบ ก็ต้องสมดุลกับเสรีภาพที่เป็นสิ่งสำคัญของทุกคน และหลัก ความคุ้มค่า ก็ต้องสมดุลกับหลักอื่น ๆ เช่น บางครั้งองค์การอาจมุ่งเมื่อมีหลักการที่เป็นแนวทางใน การสร้างธรรมาภิบาลแล้ว หน่วยงานที่ต้องการใช้หลักการบริหารแนวใหม่ที่มุ่งสร้างธรรมาภิบาล สามารถประยุกต์ใช้ได้และวัดระดับการมีธรรมาภิบาลของหน่วยงานตนได้ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งจากผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ตลอดจนรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่แล้วในหน่วยงาน ทำให้ผู้บริหาร สามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขการทำงานของหน่วยงานให้มีธรรมาภิบาลมากขึ้นได้

ท้ายที่สุดผู้เขียนมีความคิดเห็นว่า ภาคธุรกิจจะต้องมีความเชื่อมั่นว่าการดำเนินธุรกิจโดยยึด หลักธรรมาภิบาลภายใต้แนวคิดของหลักนิติธรรมดังกล่าว จะเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้บริษัทฯ ประสบความสำเร็จ มีความเจริญก้าวหน้า และเป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพราะหาก องค์กรภาคธุรกิจไม่มั่นใจหรือไม่เชื่อมั่นในหลักการดังกล่าวแล้วขบวนการขับเคลื่อนหลักการดังกล่าว ย่อมจะบังเกิดขึ้นได้ยากยิ่งส่งผลต่อกระบวนการพัฒนาหลักการนี้ได้จริยธรรมธุรกิจและข้อพึงปฏิบัติ ในการทำงานที่ร่วมกันสร้างขึ้นเพื่อให้เป็นไปตามหลักนิติธรรม จึงเป็นวินัยซึ่งผู้บริหารและพนักงาน ทุกคนจะต้องทำความเข้าใจและยึดมั่นปฏิบัติและไม่อนุญาติให้ผู้บริหารและพนักงานกระทำการใด ๆ ที่เป็นการขัดต่อ จริยธรรมทางธุรกิจและข้อพึงปฏิบัติในการทำงาน หากเกิดความไม่ชัดเจนหรือเกิด ปัญหาอื่นใดนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารและพนักงานควรปรึกษาหารือ ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น เพื่อร่วมกันพิจารณาหาทางแก้ไขหรือหาข้อพึงปฏิบัติที่เหมาะสมต่อไป เพื่อให้ทุกฝ่ายในบริษัท มีความรู้ ความเข้าใจในสาระของธรรมาภิบาลในบริษัท ทั้ง ๖ หลัก เป็นแนวเดียวกัน และตระหนักถึงคุณประโยชน์ของการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและพร้อมที่จะ ผลักดันไปสู่การปฏิบัติ ทำให้หลักธรรมาภิบาลในบริษัทที่มีอยู่นั้น ไม่ได้เป็นเพียงความคิดที่เป็นแค่ลาย ลักษณ์อักษรเท่านั้น แต่บริษัทต้องนำมาใช้ในการดำเนินงานของบริษัทอย่างจริงจัง และมีการปฏิบัติ ในทุกระดับ คือ ทั้งฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการและสมาชิกของบริษัท ส่งเสริมให้บริษัททุกประเภท และทุกบริษัทมีการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลในบริษัทอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เกิดความ ร่วมมือในการพัฒนาแนวทางดำเนินงานที่เหมาะสมสอดคล้อง โดยใช้หลักธรรมาภิบาลในบริษัทเป็น เป้าหมายของผลสัมฤทธิ์

ดังนั้นมาตรการในธรรมาภิบาลทั้ง ๖ ประการเหล่านี้ ที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ใน บรรษัทภิบาลภายใต้หลักเกณฑ์และเงื่อนไขอย่างเดียวกัน จะเป็นแนวทางสำคัญที่ช่วยป้องกัน ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอก ผู้บริหารขององค์กรภาคเอกชนควรจะมีการ กำหนดนโยบายหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารโดยกำหนด กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ที่กำหนดขึ้นมีความเป็นธรรมถูกต้อง ทันสมัย และเป็นที่ยอมรับ เพื่อให้บุคลากรในบริษัทฯ ตระหนักถึงสิทธิหน้าที่ของตนเอง เข้าใจกฎเกณฑ์ต่าง ๆ มีส่วนร่วมพิจารณา กฎ ระเบียบและ ข้อบังคับ ที่นำมาใช้ในบริษัทฯ ยอมรับและปฏิบัติตามระเบียบนั้น การใช้หลักนิติธรรมเป็น

แนวทางในการสร้างกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้ร่วมกันในภาคธุรกิจ มิใช่การสร้างกฎ ระเบียบที่มาจากผู้บริหารตามอำเภอใจแล้ว จะเป็นการเพิ่มภูมิคุ้มกันให้แก่บริษัท และผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้ ร่วมกันปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวที่กำหนดไว้แล้วในการดำเนินธุรกิจ ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ในการดำเนินธุรกิจให้น้อยลง บริษัทที่มีธรรมาภิบาลภายใต้หลักนิติธรรมจะสามารถส่งเสริมพัฒนา ขบวนการบริษัท ให้มีความเข้มแข็ง เป็นพลังสำคัญอีกทางหนึ่งในการพัฒนาประเทศชาติต่อไป

## บรรณานุกรม

กิติมา ปรีดีติติก, ๒๕๒๔, ทฤษฎีบริหารองค์กร, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร, กรุงเทพฯ.

กำชัย จงจักรพันธ์ ศาสตราจารย์ ดร., “หลักนิติธรรม” ใน บทบัญญัติ เล่มที่ 68 ตอน ๔  
(ธันวาคม ๒๕๕๕), กรุงเทพฯ, หน้า ๒๖ - ๕๑.

ชัยอนันต์ สมุทรวานิช, ๒๕๔๓, ธรรมนูญการมีส่วนร่วมของประชาชนและกระบวนการ  
ทางด้านสิ่งแวดล้อม, กรุงเทพมหานคร, เดือนตุลาคมพิมพ์, หน้า ๑๒.

ไชยวัฒน์ คำชู และคณะ, ๒๕๔๕, ธรรมนูญ การบริหาร การปกครองที่โปร่งใสด้วยจริยธรรม,  
น้ำฝน, กรุงเทพฯ.

ถวิลาตี บุรีกุลและคณะ, ๒๕๔๕, โครงการศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบบริหาร  
จัดการที่ดี. นนทบุรี, สถาบันพระปกเกล้า.

ธามินทร์ ภัยวิเชียร ศาสตราจารย์พิเศษ, “หลักนิติธรรม (Rule of Law)” ใน ยุติธรรมคู่ขนาน ปีที่  
๖ ฉบับที่ ๑ เดือนกันยายน ๒๕๕๔, เอกมัยการพิมพ์และสติเกอร์, กรุงเทพฯ, หน้า ๑๓.

ธีรภัทร ภาณุวงศกร, ๒๕๔๕, ปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับตามหลักบรรษัทภิบาลของผู้บริหาร  
เครือข่ายซีเมนต์ไทย, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, ๒๕๔๒, การสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย, วิทยุชน, กรุงเทพฯ.

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ ศาสตราจารย์ ดร., ๒๕๔๕, “ธรรมาภิบาลในองค์กรอิสระ” เอกสาร  
ประกอบการบรรยาย ๘ มิถุนายน ๒๕๔๕, สถาบันพระปกเกล้า, นนทบุรี.

ศิรินนท์ กลิ่นสุภา, ๒๕๔๖, “โครงการส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์”, ใน วารสารสถาบัน  
พระปกเกล้า ปี ๒๕๔๖ เล่มที่ ๒, สถาบันพระปกเกล้า, นนทบุรี.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและมูลนิธิสถาบันวิจัยกฎหมาย, ๒๕๔๖, พระราช  
กฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖, กรุงเทพฯ.

Boonmi, Thirayuth, 2002. Good Governance: A Strategy to Restore Thailand. In Duncan McCargo. (ed.) Reforming Thai Politics.