



เอกสารวิชาการส่วนบุคคล  
(individual Study)

## หลักนิติธรรมสำหรับผู้บริหารองค์กรธุรกิจ

จัดทำโดย นางสาว นฤชล ดำรงปิยวุฒิ  
รหัส ๖๔๐๙๑๔

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรม  
หลักสูตรหลักนิติธรรมเพื่อประชาธิปไตย (นธป.) รุ่นที่ ๙  
วิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์  
สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

ลิขสิทธิ์ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

## หลักนิติธรรมสำหรับผู้บริหารองค์กรธุรกิจ

นางสาว นฤชล ดำรงปิยวุฒิ<sup>๑</sup>

### บทนำ

หลักนิติธรรมเป็นการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคคล โดยจะต้องคำนึงถึงความเป็นธรรม และความยุติธรรม รวมทั้งมีความรัดกุมและรวดเร็วด้วย อีกทั้งยังเป็นหลักพื้นฐานสำคัญของประเทศและการบริหารราชการแผ่นดิน เป็นหลักความเสมอภาคในการปฏิบัติตามกฎหมาย กล่าวคือ การได้รับความคุ้มครองจากกฎหมายโดยความเสมอภาค เท่าเทียมกัน เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในสังคม นอกจากนี้หลักนิติธรรมที่เป็นหลักพื้นฐานที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยแล้ว ยังเป็นหลักการสำคัญในการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี มีส่วนสำคัญในการบริหารทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับประเทศ ระดับหน่วยงานของภาครัฐ และภาคเอกชน

หลักในการดำเนินธุรกิจของบริษัทและกลุ่มบริษัท กล่าวคือ จะต้องเป็นไปตามมาตรฐานที่ขอธรรมตามหลักสากล โดยบริษัทจะต้องมีจุดมุ่งหมายที่สนับสนุนให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนมีความเข้าใจในนโยบายการบริหารกิจการซึ่งรวมไปถึงการปฏิบัติตามกฎหมายและศีลธรรมอันดีต่อสังคมและประชาชน ซึ่งบริษัทจะกำหนดไว้เป็นบรรทัดฐานเพื่อให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตาม หลักปฏิบัติที่กำหนดนั้นมุ่งหมายให้ครอบคลุมถึงการกระทำของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานกับบุคคลภายนอก บริษัทจะยึดถือตามแนวปฏิบัตินี้และใช้บังคับอย่างเคร่งครัด

ในปัจจุบันพบว่าธุรกิจภาคเอกชน บางธุรกิจได้เข้าไปมีส่วนร่วมกับการกระทำที่ผิดกฎหมาย เช่น การร่วมในการฉ้อราษฎร์บังหลวง การให้สินบนเจ้าพนักงาน การขอร้องหรือจ้างเจ้าหน้าที่ของรัฐให้เป็นผู้ทำผิดกฎหมาย เช่น การออกแบบ ออกใบอนุญาตโดยผิดกฎหมาย ติดสินบนในการตรวจสอบบัญชี การค่านวณภาษี หรือให้เจ้าหน้าที่ใช้อำนาจเพื่อก่อกวนแก่งแย่งคู่แข่งทางการค้า ฝ่ายตรงข้าม หรือเอื้อประโยชน์ต่อธุรกิจของตนเอง ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ควรมีการส่งเสริมหลักนิติธรรมในหน่วยงานเอกชนให้กับผู้บริหาร พนักงาน บุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้และการปฏิบัติตามกฎหมาย จึงจะเกิดความเป็นธรรม สร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนและประชาชน ส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาลและความเจริญก้าวหน้าประเทศ

<sup>๑</sup> กรรมการบริษัทกันกุล เอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน)

## เนื้อหา

### ๑. หลักนิติธรรม

#### ความเป็นมาของหลักนิติธรรม

คำว่า “หลักนิติธรรม” นั้น นักกฎหมายไทยแปลมาจากคำว่า “The Rule of Law” ซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานในระบบกฎหมายอังกฤษ โดยมีความคิดที่ว่ามนุษย์ไม่ควรต้องถูกปกครองโดยมนุษย์ แต่ควรจะต้องถูกปกครองโดยกฎหมาย

นักกฎหมายรัฐธรรมนูญของอังกฤษที่มีบทบาทมากที่สุดคนหนึ่งในการช่วยพัฒนาหลักนิติธรรมคือ เอ.วี. ไดซี (A.V. Dicey ค.ศ. ๑๘๓๕-๑๙๒๒) ได้อธิบายความหมายของหลักนิติธรรมว่า หลักนิติธรรมจะต้องสัมพันธ์ใกล้ชิดกับความมีอำนาจสูงสุดของรัฐสภา และหลักนิติธรรมนั้นย่อมมีเนื้อหาที่สำคัญคือ บุคคลทุกคนย่อมเสมอภาคกันต่อหน้ากฎหมาย บุคคลไม่ว่าจะในชนชั้นใดย่อมต้องตกอยู่ภายใต้กฎหมาย ปกติธรรมดาของแผ่นดิน (the ordinary law of the land) ซึ่งบรรดาศาลธรรมดาทั้งหลาย (ordinary courts) จะเป็นผู้รักษาไว้ซึ่งกฎหมายดังกล่าว หลักนิติธรรมในความหมายนี้ย่อมปฏิเสธความคิดทั้งหลายทั้งปวงที่จะยกเว้นมิให้บรรดาเจ้าหน้าที่ทั้งหลายต้องเคารพต่อกฎหมาย บุคคลทั้งหลายย่อมไม่ต้องถูกลงโทษ หากไม่ได้กระทำการอันผิดกฎหมาย และไม่มีผู้ใดทั้งสิ้นแม้แต่กษัตริย์ที่จะอยู่เหนือกฎหมายได้<sup>๒</sup> ซึ่งจากแนวคิดของไดซีสามารถอธิบายได้ ๓ ประการ ได้แก่

ประการแรก ไม่มีผู้ใดจะถูกลงโทษหรือถูกกระทำให้เสียหายโดยชอบด้วยกฎหมายทั้งทางร่างกายและทรัพย์สิน เว้นแต่บุคคลนั้นได้กระทำความผิดต่อกฎหมายที่บัญญัติขึ้นโดยชอบธรรม

ประการที่สอง ไม่มีบุคคลใดอยู่เหนือกฎหมายและอยู่เหนือบุคคลอื่นไม่ว่าบุคคลนั้นจะมียศหรือตำแหน่งใด ทุกคนต้องอยู่ภายใต้กฎหมายเดียวกันและได้รับการคุ้มครองเช่นเดียวกัน

ประการที่สาม หลักการทั่วไปรัฐธรรมนูญคือผลการตัดสินใจทางด้านตุลาการ โดยจุดมุ่งหมายที่จะคุ้มครองสิทธิของปัจเจกบุคคลที่จะถูกนำมาพิจารณาต่อหน้าศาล

ลอน แอล. ฟูลเลอร์ (Lon L. Fuller)<sup>๓</sup> ค.ศ. ๑๙๖๔ นักนิติศาสตร์ที่มีชื่อเสียงชาวอเมริกันที่เห็นว่ากฎหมายที่จะทำให้หลักนิติธรรมปรากฏเป็นจริงได้นั้นต้องมีลักษณะสำคัญ คือ

๑. กฎหมายจะต้องบังคับเป็นการทั่วไปกับบุคคลทุกคน ไม่เว้นแม้แต่องค์กรเจ้าหน้าที่ของรัฐ
๒. กฎหมายจะต้องได้รับการประกาศใช้อย่างเปิดเผย
๓. กฎหมายจะต้องได้รับการตราขึ้นให้มีผลบังคับไปในอนาคต ไม่ใช่ตราขึ้นเพื่อใช้บังคับย้อนหลังไปในอดีต

<sup>๒</sup> สราทิส โพธิ์ระ, ผลคำวินิจฉัยของศาลต่อกรกระทำปฏิวัติรัฐประหาร, วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์ คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ, ๒๕๕๙ หน้า ๓๔

<sup>๓</sup> ชัยวัฒน์ วงศ์วัฒนศานต์, หลักนิติธรรม, ในรวมบทความทางวิชาการเนื่องในโอกาสครบรอบ ๙๐ ปี ธรรมศาสตร์จารย์สัญญา ธรรมศักดิ์ (กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๑), หน้า ๓๑

๔. กฎหมายจะต้องได้รับการตราขึ้นโดยมีข้อความที่ชัดเจน เพื่อหลีกเลี่ยงมิให้เกิดการบังคับที่ไม่เป็นธรรม

๕. กฎหมายจะต้องไม่มีข้อความที่ขัดแย้งกันเอง

๖. กฎหมายจะต้องไม่เรียกร้องให้บุคคลปฏิบัติในสิ่งที่เป็นไปไม่ได้

๗. กฎหมายต้องมีความมั่นคงตามสมควร แต่ก็จะต้องเปิดโอกาสให้แก้ไขให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปได้

๘. กฎหมายที่ได้รับการประกาศใช้แล้วจะต้องได้รับการบังคับให้สอดคล้องต้องกันกล่าวคือต้องบังคับการให้เป็นไปตามเนื้อหาของกฎหมายที่ได้ประกาศใช้แล้วนั้น

ความหมายของหลักนิติธรรมของนักวิชาการกฎหมายในประเทศไทย ยังได้ให้ความหมายของหลักนิติธรรม ดังนี้

ศาสตราจารย์ประยูร กาญจนกุล<sup>๔</sup> เรียก The Rule of Law ที่ใช้ในประเทศไทยว่า “นิติธรรมไทย” โดยอธิบายว่า “หลักอันเป็นพื้นฐานในการที่จะบัญญัติกฎหมายเพื่อเกิดความเป็นธรรมหรือความยุติธรรมขึ้นในบ้านเมืองโดยใช้กฎหมายเป็นหลัก หลักนิติธรรมไทยจึงหมายถึงหลักนิติธรรมที่เป็นหลักพื้นฐานในการบัญญัติกฎหมายไทยให้เป็นไปด้วยความยุติธรรม”

## ๒. หลักธรรมาภิบาลในองค์กร

### ๒.๑ ความหมายของธรรมาภิบาล<sup>๕</sup>

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒<sup>๖</sup> ให้ความหมาย “ธรรมาภิบาล” ไว้ว่า หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมรัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคี และร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความมีส่วนร่วมอันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน

<sup>๔</sup> วิษณุ เครืองาม, “หลักนิติธรรมกับการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ”, เอกสารบรรยายในที่ประชุมสำนักธรรมศาสตร์และการเมือง กรุงเทพมหานคร ๑ กรกฎาคม ๒๕๕๒, หน้า ๑๘-๑๙

<sup>๕</sup> จุฑารัตน์ สีสุนเนิน, หลักธรรมาภิบาลในองค์กร, ค้นวันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๖๔ จาก

<https://sites.google.com/site/ajutaratsisungnone/neuxha/bth-thi-๕-hlak-thr-rmaphi-bal-ni-xngkhkr>

<sup>๖</sup> ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒

## ๒.๒ ความสำคัญของธรรมาภิบาล

**ธรรมาภิบาล** เป็นหลักเกณฑ์การปกครองบ้านเมือง การบริหาร การจัดการการควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม นอกจากนี้ยังหมายถึงการบริหารจัดการที่ดี สามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน ธรรมที่ใช้ในการบริหารงานธรรมาภิบาล เป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย เพราะ ช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อาทิ พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการขององค์กรธุรกิจนั้นขยายตัว นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้น ๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาดังต่อเนื่อง เช่น องค์กรที่โปร่งใส ย่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจ รัฐบาลที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนและประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาลและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ

## ๒.๓ ลักษณะของธรรมาภิบาล

ลักษณะเงื่อนไขของหลักธรรมาภิบาล มีหลักสำคัญ ๖ ประการ ดังนี้

๑. หลักการมีส่วนร่วมของสาธารณชน (Public Participation) คือ กระบวนการที่ประชาชนมีโอกาสและมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกัน (Equity) ไม่ว่าจะเป็โอกาสในการเข้าร่วมทางตรงหรือทางอ้อม โดยผ่านกลุ่มผู้แทนราษฎรที่ได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนโดยชอบธรรม

๒. หลักความสุจริตและโปร่งใส (Honesty and Transparency) คือ กลไกการบริหารที่มีความสุจริตและโปร่งใส ซึ่งรวมถึงการมีระบบ กติกา และการดำเนินงานที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา ประชาชนสามารถเข้าถึงและรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างเสรี เป็นธรรม ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึง การที่ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็หน่วยงานกำกับดูแลและประชาชนสามารถตรวจสอบและติดตามผลได้

๓. หลักพันธะความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) คือ ความรับผิดชอบในบทบาทภาระหน้าที่ที่มีต่อสาธารณชน โดยมีการจัดองค์กรหรือการกำหนดกฎเกณฑ์ที่เป็การดำเนินงานเพื่อสนองตอบความต้องการของกลุ่มต่างๆ ในสังคมอย่างเป็ธรรม ในความหมายนี้ มีความหมายที่มากกว่าความรับผิดชอบเฉพาะต่อผู้บังคับบัญชาหรือกลุ่มผู้เป็ฐานเสียงที่ให้การสนับสนุนทางการเมือง

๔. หลักกลไกการเมืองที่ชอบธรรม (Political Legitimacy) คือ เป็กลไกที่มีองค์ประกอบของรัฐบาลหรือผู้ที่เข้าร่วมบริหารประเทศที่มีความชอบธรรม เป็ที่ยอมรับของคนในสังคมโดยส่วนรวม ไม่ว่าจะโดยแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง

๕. หลักเกณฑ์ที่ยุติธรรมและชัดเจน (Fair Legal Framework and Predictability) คือ กรอบของกฎหมายที่ยุติธรรมและเป็ธรรมสำหรับกลุ่มคนต่างๆ ในสังคม ซึ่งกฎเกณฑ์มีการบังคับใช้และสามารถใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็กฎเกณฑ์ที่ชัด ซึ่งคนในสังคมทุกส่วนเข้าใจ

๖. หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) คือ เป็กลไกที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็ด้านการจัดกระบวนการทำงาน การจัดองค์กร การจัดสรร

บุคลากร และมีการใช้ทรัพยากรสาธารณะต่างๆ อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม มีการดำเนินการให้สาธารณะที่  
ให้ผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจ และกระตุ้นการพัฒนาของสังคมทุกด้าน (ด้านการเมืองสังคมวัฒนธรรมและ  
เศรษฐกิจ)

## ๒.๔ องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและ สังคมที่ดี  
พ.ศ.๒๕๔๒<sup>๗</sup> ระบุว่าธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบ ๖ ประการ คือ

๑. หลักนิติธรรม (The Rule of Law) หมายถึง การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ  
ต่าง ๆ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคคล จะต้อง  
คำนึงถึงความเป็นธรรม และความยุติธรรม รวมทั้งมีความรัดกุมและรวดเร็วด้วย

๒. หลักคุณธรรม (Morality) หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริม ให้บุคลากร  
พัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบ วินัย ประกอบ  
อาชีพสุจริต เป็นนิสัยประจำชาติ

๓. หลักความโปร่งใส (Accountability) หมายถึง ความโปร่งใส พอเทียบได้ว่ามีความหมายตรง  
ข้าม หรือเกือบตรงข้ามกับการทุจริตคอร์รัปชัน โดยที่เรื่องทุจริตคอร์รัปชันให้มี ความหมายในเชิงลบ และ  
ความน่าสะพรึงกลัวแฝงอยู่ ความโปร่งใสเป็นคำศัพท์ที่ให้แง่บวกในเชิงบวก และให้ความสนใจในเชิงสงบสุข  
ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและเข้าใจง่าย และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความ  
ถูกต้องอย่างชัดเจนในการนี้ เพื่อเป็นสิริมงคลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใส ขออัญเชิญ  
พระราชกระแสรับสั่งในองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ที่ได้ทรงมีพระราช  
กระแสรับสั่ง ได้แก่ ผู้ที่มีความสุจริต และบริสุทธิ์ใจ แม้จะมีความรู้น้อยก็ย่อมทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวมได้  
มากกว่าผู้ที่มีความรู้มาก แต่ไม่มีความสุจริต ไม่มีความบริสุทธิ์ใจ

๔. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การให้โอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง  
เข้ามามีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เช่นเป็นคณะกรรมการ  
คณะอนุกรรมการ และหรือ คณะทำงานโดยให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผนและ  
ร่วมปฏิบัติ

๕. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility ) หมายถึง การตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึก  
ในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาการบริหารจัดการ การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และ  
เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากกระทำของตนเอง

๖. หลักความคุ้มค่า (Cost – effectiveness or Economy) หมายถึง การบริหารจัดการและ  
ใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยยรณรงค์ให้บุคลากรมีความประหยัด  
ใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่า และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

<sup>๗</sup> ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พุทธศักราช ๒๕๔๒

### ๓. จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ

#### ๓.๑ แนวทางการดำเนินธุรกิจ<sup>๕</sup>

- ๓.๑.๑ ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด
- ๓.๑.๒ ปฏิบัติตามนโยบายเรื่องการค้ากับดูแลกิจการที่ดี และเรื่องจริยธรรมทางธุรกิจของบริษัทฯ และ กลุ่มบริษัทฯ
- ๓.๑.๓ มุ่งมั่นในการประกอบธุรกิจด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต และเป็นธรรม
- ๓.๑.๔ คำนึงถึงผลประโยชน์และผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร ด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม
- ๓.๑.๕ ดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อและรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม
- ๓.๑.๖ สร้างระบบงานที่รัดกุม เพื่อป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน โดยสอบทานผ่านระบบการควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน
- ๓.๑.๗ กำหนดให้ กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทั่วทั้งองค์กร มีส่วนร่วมในการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน และการรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- ๓.๑.๘ ส่งเสริมและสร้างจิตสำนึกให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยึดมั่นในแนวทางการปฏิบัติตามหลัก บรรษัทภิบาล รวมทั้งการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร
- ๓.๑.๙ เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียมีช่องทางในการร้องเรียนและรับฟังความคิดเห็น และมีมาตรการคุ้มครอง ผู้ร้องเรียนหรือผู้แจ้งเบาะแส

#### ๓.๒ จริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสีย<sup>๖</sup>

ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น บริษัทฯ และกลุ่มบริษัทฯ มีความมุ่งมั่นในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้นในระยะยาว จึงกำหนดให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ต้องปฏิบัติตามแนวทางต่อไปนี้

- ๓.๒.๑ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบต่อ ระมัดระวัง และซื่อสัตย์สุจริต ภายใต้การตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผล บนพื้นฐานข้อมูลที่เพียงพอ ถูกต้อง ไม่มีส่วนได้เสียทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ และกลุ่มบริษัทฯ และผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม
- ๓.๒.๒ ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ วัตถุประสงค์และข้อบังคับของบริษัทฯ และกลุ่มบริษัทฯ มติที่ประชุม ผู้ถือหุ้น และ มติคณะกรรมการบริษัท รวมทั้งนโยบายเรื่องการค้ากับดูแลกิจการที่ดี และเรื่องจริยธรรมทางธุรกิจ

<sup>๕</sup> บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน) และ กลุ่มบริษัทกันกุล, นโยบายเรื่องจริยธรรมทางธุรกิจ , หน้า ๕, ค้นวันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๔ จาก <https://www.gunkul.com/storage/download/cg/๒๐๑๙๐๔๒๖-gunkul-business-ethics-policy-th.pdf#page=๔>

<sup>๖</sup> เรื่องเดียวกัน หน้า ๑๐

๓.๒.๓ จัดการ ดูแลทรัพย์สินของบริษัทฯ และกลุ่มบริษัทฯ รวมทั้งจัดให้มีระบบควบคุมภายในและระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

๓.๒.๔ รายงานข้อมูลในด้านการบริหารจัดการและผลประกอบการของบริษัทฯ และกลุ่มบริษัทฯ ให้ผู้ถือหุ้นเพื่อรับทราบอย่างสม่ำเสมอตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนด

๓.๒.๕ แจ้งข้อมูล ข่าวสาร และสารสนเทศของบริษัทฯ และกลุ่มบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ ครบถ้วน ตามความเป็นจริง และเพียงพอต่อการตัดสินใจของผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน และในเวลาที่เหมาะสม

๓.๒.๖ ดูแลไม่ให้เกิดการ ผู้บริหาร และพนักงาน แสวงหาผลประโยชน์ให้กับตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้องในข้อมูลใดๆ ที่ยังไม่ได้เปิดเผยต่อสาธารณะ หรือการดำเนินการใด ๆ ในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์

๓.๒.๗ จัดให้มีช่องทางการแจ้งเบาะแสหรือข้อร้องเรียนในการกระทำใด ๆ ที่ไม่สุจริต

๓.๒.๘ จัดให้มีช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของบริษัทฯ และกลุ่มบริษัทฯ ในหลากหลายช่องทางเพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก

### ๓.๓ ความรับผิดชอบต่อนักงานของบริษัท<sup>๑๐</sup> โดยกำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติต่อนักงาน ดังนี้

๓.๓.๑ ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานอย่างเคร่งครัด

๓.๓.๒ ปฏิบัติต่อนักงานด้วยความสุภาพ ให้ความเคารพต่อความเป็นปัจเจกชนตามหลักสิทธิมนุษยชน

๓.๓.๓ กำหนดเงื่อนไขการทำงานที่เป็นธรรม รวมทั้งกำหนดค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสมโดย เปรียบเทียบกับข้อมูลอุตสาหกรรมเดียวกัน

๓.๓.๔ ดูแลรักษาสภาพแวดล้อมและสุขอนามัย และจัดระบบการทำงานให้พนักงานได้รับความปลอดภัยทั้งชีวิต สุขภาพ และทรัพย์สิน รวมทั้งจัดให้สถานที่ให้ปลอดภัยจากสิ่งเสพติด ของมีนเมา การพนัน และสิ่งผิดกฎหมาย โดยได้จัดให้มีการประเมินความเสี่ยงและแนวทางการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้จากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

๓.๓.๕ ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนแสดงความสามารถอย่างเต็มที่โดยจัดผลตอบแทนที่เหมาะสม และสร้างแรงกระตุ้นในการทำงาน ทั้งในรูปของเงินเดือน โบนัส และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เหมาะสมตามระเบียบของบริษัทฯ และส่งเสริมให้เข้ารับการศึกษาอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน และสร้างเสริมคุณธรรมในการปฏิบัติงานและดำเนินชีวิต

<sup>๑๐</sup> บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน) และ กลุ่มบริษัทกันกุล, นโยบายเรื่องจริยธรรมทางธุรกิจ, หน้า ๑๐ - ๑๑, ค้นวันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๔ จาก <https://www.gunkul.com/storage/download/cg/๒๐๑๙๐๔๒๖-gunkul-business-ethics-policy-th.pdf#page=๔>



๓.๓.๖ สื่อสารข้อมูลข่าวสารในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ให้พนักงานได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ

๓.๓.๗ รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงองค์กร

๓.๓.๘ จัดให้มีช่องทางในการร้องเรียน ในกรณีที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม หรือแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับเรื่องที่น่าจะเป็นการกระทำที่ผิดกฎหมาย รวมถึงจัดให้มีมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส

๓.๓.๙ ส่งเสริมให้พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน องค์กร และสังคม

#### ๓.๔ ความรับผิดชอบต่อลูกค้าของบริษัท<sup>๑๑</sup> มีแนวปฏิบัติดังนี้

๓.๔.๑ จัดหาและส่งมอบสินค้าและบริการให้เป็นไปตามมาตรฐานจากหน่วยงานกำกับที่กำหนด ตรงตามข้อตกลงกับลูกค้าในราคาที่เป็นธรรมและเหมาะสม

๓.๔.๒ รับประกันสินค้า ภายใต้เงื่อนไขและระยะเวลาที่กำหนด

๓.๔.๓ มีระบบและกระบวนการในการรับข้อร้องเรียนจากลูกค้า เกี่ยวกับคุณภาพ ปริมาณ ความปลอดภัยของสินค้าหรือบริการของบริษัทฯ และกลุ่มบริษัทฯ และมีระบบการบริหารจัดการเพื่อให้มีการดำเนินการแก้ไขปัญหาจากข้อร้องเรียนได้อย่างรวดเร็ว

๓.๔.๔ มีระบบการจัดเก็บข้อมูลของลูกค้าอย่างปลอดภัยและมีมาตรการรักษาความลับของลูกค้า และไม่นำข้อมูลของลูกค้าไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องโดยมิชอบ

๓.๔.๕ ให้ข้อมูล ข่าวสาร และคำแนะนำที่ถูกต้อง เพียงพอต่อลูกค้าในผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทฯ และ กลุ่มบริษัทฯ รวมทั้งจัดให้มีช่องทางการให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการให้ลูกค้าได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง

#### ๔. บทบาทของผู้บริหารและการบริหารธุรกิจ<sup>๑๒</sup>

##### ๔.๑ ประเภทของผู้บริหาร ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ ระดับดังนี้

๑. ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้างาน (Leader) ผู้ควบคุม (Supervisor / Foreman)
๒. ผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าแผนก (Section Chief) ผู้ช่วยผู้จัดการ (Asst. Manager)
๓. ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ตำแหน่งผู้จัดการ (Manager) ผู้อำนวยการ (Director) ขึ้น

<sup>๑๑</sup> บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน) และ กลุ่มบริษัทกันกุล, นโยบายเรื่องจริยธรรมทางธุรกิจ, หน้า ๑๑ - ๑๒, ค้นเมื่อวันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๔ จาก <https://www.gunkul.com/storage/download/cg/๒๐๑๙๐๕๒๖-gunkul-business-ethics-policy-th.pdf#page=๔>

<sup>๑๒</sup> รัตน์มณี ตาบุตรศรี และคณะ, ระดับของผู้บริหาร, ค้นวันที่ ๒๕ เมษายน ๒๕๖๔ จาก <https://sites.google.com/site/kanwangphaen/hna-hlak/radab-phu-brihar>

## ๔.๒ บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร

องค์กรธุรกิจต้องมีการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้บริหารต่างๆ จะต้องทำหน้าที่และความรับผิดชอบใน ๔ ด้าน ได้แก่

๑) การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนแรกในการกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่จะทำให้อุตกิจไปสู่เป้าหมาย อาจเป็นตัวเลขทางการเงินหรือไม่ใช่ตัวเลขทางการเงิน เช่น ผลกำไรสำหรับผู้ถือหุ้น การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพในราคาต่ำ ทั้งนี้อยู่ที่ผู้บริหารต้องพิจารณาตามความเหมาะสม โดยปกติการกำหนดแผนงานขององค์กรจะอยู่ในรูปแบบของงบประมาณ ซึ่งการจัดทำงบประมาณเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนธุรกิจโดยมีแผนกบัญชี หรือแผนกงบประมาณ หรือแผนกพัฒนาธุรกิจซึ่งหน่วยงานเหล่านี้จะจัดทำงบประมาณเป็นรายเดือนและรายปี

๒) การจัดหาทรัพยากร (Organizing Resources) หลังจากพิจารณาทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับกิจการ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงทรัพยากร อันได้แก่ ความพร้อมในเรื่องของสถานที่ บุคลากร เงินทุน ในการที่จะวางแผนอย่างระมัดระวัง โดยอาศัยนักบัญชีบริหารเสนอแนะ ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณการขาย รายได้ ต้นทุน กำไร และการตัดสินใจกำหนดเป็นแผนงานขององค์กรในรูปแบบของงบประมาณ งบประมาณจึงเป็นสื่อที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยดูความพร้อมของตนเอง

๓) การสั่งการและการจูงใจ (Directing) นอกจากการบริหารซึ่งเป็นงานที่เกี่ยวกับการตัดสินใจแล้วผู้บริหารยังมีหน้าที่ดูแลงานประจำวันให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่นโดยอาศัยความสามารถในการชักจูง สร้างแรงจูงใจ ช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ให้มีการรายงานยอดขายประจำวัน เนื่องจากเป็นลักษณะงานที่เกิดขึ้นประจำวัน เพื่อปรับกลยุทธ์การแข่งขันแบบวันต่อวัน

๔) การควบคุมการดำเนินงาน (Controlling Operations) เป็นการประเมินและติดตามแผนงานเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่ามีการปฏิบัติงานจริงตามแผนที่ตั้งไว้หรือไม่ สิ่งสำคัญของการควบคุมก็คือ ข้อมูลย้อนกลับ จะเป็นสัญญาณบอกถึงการปฏิบัติงานว่าสามารถปฏิบัติได้ตามแผนที่วางไว้หรือไม่ อาจอยู่ในรูปของรายงานการปฏิบัติงาน หรือ รายงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงการเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติจริงกับงบประมาณที่กำหนดไว้ล่วงหน้า รายงานนี้จะบอกถึงข้อดีข้อเสีย เพื่อให้สามารถปรับปรุงแก้ไข ให้เกิดประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นซึ่งผลต่างที่เกิดขึ้นจะต้องนำมาปรับปรุงแก้ไข เช่น การดำเนินงานขายของสาขาใหม่ต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ก็ต้องมีการกลับไปทบทวนในเรื่องวิธีการขาย การส่งเสริมการขาย หรืออาจกำหนดเพื่อเป็นแนวทางสำหรับแผนงานปีต่อไป

## ๔.๓ คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหาร

๑. มีภาวะผู้นำ จูงใจผู้คนให้เต็มใจร่วมมือ บริหารผู้คนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๒. มีเมตตาธรรม ไม่มีอคติหรือรักต่อบุคคลใด ๆ ไม่ใช่ความเป็นส่วนตัวในการตัดสินใจ รู้จักเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อส่วนรวม
๓. ต้องอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและความถูกต้อง มีความชัดเจน มีความเป็นธรรม และตัดสินใจแก้ไขปัญหากจากพื้นฐานเพื่อความถูกต้อง

๔. เป็นนักคิด นักวิเคราะห์ มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๕. มีการสร้างวิสัยทัศน์ มีมุมมองที่มองเห็นอนาคตว่าจะเป็นอย่างไร จากความรู้ที่สะสมมามีมุมมองที่ดีในทุก ๆ ด้าน

๖. มีทักษะหลายด้าน ต้องมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ การตัดสินใจ การจัดการที่ดี และรู้จักบริหารส่วนต่าง ๆ

๗. รอบรู้และมีข้อมูลที่ทันสมัย ต้องอัปเดตมีความรู้ใหม่ ๆ เพื่อตัดสินใจในการบริหาร หรือตัดสินใจในหลาย ๆ ด้าน

๘. รู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง ดูแลหน้าที่ของตนเองอย่างเหมาะสม ไม่ก้าวล่วงงานที่ตนไม่ได้รับผิดชอบ

๙. กล้าตัดสินใจ กล้าที่จะทำตัดสินใจปัญหาได้อย่างมั่นคง ไม่ลังเลในความคิด

๑๐. มียุทธวิธีและเทคนิค มีทักษะและวิธีการที่เหมาะสม รวดเร็ว และถูกต้องในการตัดสินใจในแต่ละเรื่อง

๑๑. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี นักบริหารมืออาชีพจะต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน ทั้งเจ้านาย ลูกน้อง เพื่อน และบุคคลทั่วไป

## ๕. การบริหารบริษัทมหาชนตามหลักนิติธรรม

เพื่อให้การทำงานของผู้บริหารและพนักงาน รวมถึงบุคลากรในองค์กรของบริษัทมหาชน เป็นไปอย่างมีมาตรฐาน คุณภาพและคุณธรรม บริษัทจึงต้องมีการกำหนดคู่มือจริยธรรมทางธุรกิจในด้านต่างๆ เพื่อยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ขอยกตัวอย่างของบริษัทซีพี ออลล์ และ บริษัทเซ็นทรัลพัฒนา ซึ่งเป็นบริษัทมหาชนขนาดใหญ่ที่มีการบริหารงานที่ดี

### ๕.๑ บริษัทซีพี ออลล์<sup>๑๓</sup>

ซีพี ออลล์ มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งผู้บริหารและพนักงานจะยึดถือเป็นแนวทางในการทำงานในฐานะตัวแทนของซีพี ออลล์ ดังนี้

๑. ยึดหลักนิติธรรม ซีพี ออลล์ ยึดถือหลักนิติธรรมในการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและพนักงานที่จะต้องรู้ระเบียบข้อบังคับของบริษัท กฎหมายที่เกี่ยวข้องรวมทั้งกฎหมายที่จะประกาศใช้ในอนาคตซึ่งมีผลกระทบต่อการบริหารงานและการทำงานของตน

๒. มีความโปร่งใส การตัดสินใจและวิธีการดำเนินงานของ ซีพี ออลล์ เป็นไปด้วยความโปร่งใสที่สามารถเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้กับผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลายรับทราบและตรวจสอบได้ ภายใต้กฎหมาย

<sup>๑๓</sup> บริษัท ซี พี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ,๒๕๕๑, จริยธรรมธุรกิจและข้อพึงปฏิบัติในการทำงาน, ค้นเมื่อ ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๔ จาก [https://www.cpall.co.th/wp-content/uploads/๒๐๑๘/๐๖/Code-of-ethics\\_Th.pdf](https://www.cpall.co.th/wp-content/uploads/๒๐๑๘/๐๖/Code-of-ethics_Th.pdf)

และกรอบข้อบังคับระเบียบ วิธีปฏิบัติของ ซีพี ออลล์ ที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันมิให้ความลับทางการค้ารั่วไหลไปยังคู่แข่งทางการค้า

๓. ตั้งมั่นในความยุติธรรมและความเป็นธรรม ซีพี ออลล์ ตั้งมั่นในความยุติธรรมและความเป็นธรรมกับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีอย่างต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้หนึ่งผู้ใดอย่างไม่เป็นธรรม โดยใช้วิจารณญาณหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวตัดสิน และให้โอกาสเท่าเทียมกัน

๔. ให้ความสำคัญต่อลูกค้า ผู้บริหารและพนักงานของ ซีพี ออลล์ ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อลูกค้า โดยการควบคุมดูแลสินค้าและการบริการให้มีคุณภาพอันส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

๕. มีความรับผิดชอบต่อสังคม ซีพี ออลล์ ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน จนถือเสมือนภารกิจหลักที่จะสร้างสรรค์โครงการและกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาชุมชน

๖. ไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง ซีพี ออลล์ เคารพและสนับสนุนให้ผู้มีส่วนได้เสียใช้สิทธิเสรีภาพของตนภายใต้รัฐธรรมนูญ ทั้งนี้ ซีพี ออลล์ จะวางตัวเป็นกลาง

๗. การต่อต้านทุจริต ซีพี ออลล์ สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับเห็นความสำคัญ และมีจิตสำนึกในการต่อต้านการทุจริต รวมทั้งจัดให้มีระบบการควบคุมภายในเพื่อป้องกันการทุจริต การกรรโชก และการรับหรือให้สินบนในทุกรูปแบบจิตสำนึกในการต่อต้านการทุจริต รวมทั้งจัดให้มีระบบการควบคุมภายในเพื่อป้องกันการทุจริต การกรรโชก และการรับหรือให้สินบนในทุกรูปแบบ ทั้งนี้ ได้กำหนดไว้ในนโยบายต่อต้านการคอร์รัปชันและแนวปฏิบัติสำหรับการต่อต้านทุจริต

ซีพี ออลล์ กำหนดให้มีข้อพึงปฏิบัติสำหรับผู้บริหารและพนักงานเพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน ดังนี้

๑. มีภาวะผู้นำ ผู้บริหารพึงมีจริยธรรมและปฏิบัติตามบทบาทของภาวะผู้นำที่เหมาะสม และประพฤติตนให้เป็นที่ยอมรับของสังคมตลอดจนเป็นประโยชน์สำหรับการบริหารจัดการ ซีพี ออลล์

๒. มีความซื่อสัตย์สุจริต ผู้บริหารและพนักงานต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของ ซีพี ออลล์

๓. ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ ผู้บริหารและพนักงานต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของ ซีพี ออลล์ และระเบียบข้อบังคับในการทำงานของ ซีพี ออลล์ อย่างเคร่งครัด อีกทั้งหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ซึ่งอาจส่งผลในทางลบต่อชื่อเสียงในการดำเนินธุรกิจของ ซีพี ออลล์

๔. รักษาทรัพย์สิน ผู้บริหารและพนักงานพึงมีหน้าที่ดูแลรักษาและใช้ทรัพย์สินของ ซีพี ออลล์ ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ต่อกิจการของ ซีพี ออลล์ เท่านั้น และไม่นำไปใช้ประโยชน์ของตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ

๕. การปฏิบัติตนต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

ซีพี ออลล์ ตระหนักถึงความสำคัญต่อการเคารพสิทธิมนุษยชนของบุคคลทุกคน โดยปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม ปราศจากการเลือกปฏิบัติ สนับสนุน ส่งเสริมสิทธิมนุษยชน หลีกเลี่ยงการกระทำที่เป็น การละเมิด สิทธิมนุษยชน นอกจากนี้ ซีพี ออลล์ ยังตระหนักถึงความสำคัญในการต้านแรงงานโดยปฏิบัติ

ต่อพนักงานตามกฎหมายแรงงานและข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงงานอย่างเป็นธรรม ผู้บริหารและพนักงานพึงส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความหลากหลาย ไม่เลือกปฏิบัติหรือยอมให้เกิดการเลือกปฏิบัติเกี่ยวกับเพศ เชื้อชาติ ศาสนา อายุ ความพิการ รสนิยมทางเพศ ชาตินิยม หรือลักษณะอื่นใดที่ถูกคุ้มครองภายใต้กฎหมาย หลีกเลี่ยงการกระทำที่เป็นการละเมิดสิทธิส่วนบุคคล มีความเคารพซึ่งกันและกัน ตลอดจนให้ความร่วมมือช่วยเหลือ เสนอแนะความคิดเห็นและแก้ปัญหาาร่วมกันในการทำงาน โดยปฏิบัติต่อพนักงานตามกฎหมายแรงงานและหลักปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงงานอย่างเป็นธรรม

๖. เป็นพลเมืองดี ผู้บริหารและพนักงานพึงทำหน้าที่เป็นพลเมืองดีที่อยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างเต็มภาคภูมิ

๗. ไม่รับสิ่งตอบแทนที่เกินปกติวิสัย ผู้บริหาร พนักงาน และญาติสนิทไม่พึงรับเงินผลประโยชน์หรือสิ่งของจากผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจกับ ซีพี ออลล์ หากการรับนั้นอาจทำให้เข้าใจได้ว่าผู้รับมีใจเอื้อเอียงหรือมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจเป็นพิเศษกับผู้ให้ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายแก่ ซีพี ออลล์ ได้

๘. ไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ผู้บริหารและพนักงานไม่พึงปฏิบัติตนในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับ ซีพี ออลล์

๙. ไม่ใช้ข้อมูลภายในเพื่อผลประโยชน์ในทางมิชอบ ผู้บริหารและพนักงานไม่นำข้อมูลภายในของ ซีพี ออลล์ ไปใช้เพื่อประโยชน์ในทางมิชอบ

## ๕.๒ บริษัทเซ็นทรัลพัฒนา

### หลักธรรมาภิบาล<sup>๑๔</sup>

#### ๑. ซื่อสัตย์สุจริต

ดำเนินธุรกิจและปฏิบัติงานโดยถือเอาประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ ตั้งมั่นอยู่ในความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ตนเอง และต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ไม่เอารัดเอาเปรียบ รวมทั้งตระหนักว่าการทุจริตเป็นสิ่งที่ยอมรับไม่ได้

#### ๒. เปิดกว้าง โปร่งใส

ดำเนินธุรกิจและปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส พร้อมเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญของบริษัทอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และพร้อมรับการตรวจสอบได้อยู่เสมอ ตลอดจนเปิดกว้างรับความคิดเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

#### ๓. ให้ความเสมอภาค

ดำเนินธุรกิจและปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ พนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกันและเคารพในหลักแห่งสิทธิมนุษยชน

<sup>๑๔</sup> บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา, หลักธรรมาภิบาล, ค้นวันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๖๔ จาก

<https://www.centralpattana.co.th/th/sustainability/corporate-governance/corporate-governance-principle>

#### ๔. ให้ความเป็นธรรม

ดำเนินธุรกิจและปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ พนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายด้วยความเป็นธรรม เพื่อประโยชน์ที่สมมูลร่วมกัน

#### ๕. ยึดมั่นคำสัญญา

ดำเนินธุรกิจและปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ พนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย ระบบงานที่ดี และข้อตกลงสัญญาที่ได้ให้ไว้กับผู้เกี่ยวข้องต่างๆ

#### ๖. ใส่ใจดูแลสังคม

ดำเนินธุรกิจและปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย ชุมชน สังคม ตามสิทธิที่พึงได้รับ และดำเนินกิจกรรมต่างๆของบริษัท โดยคำนึงถึงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม เพื่อการพัฒนาและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

#### ๗. จรรยาบรรณกรรมการและผู้บริหาร

๗.๑ ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

๗.๒ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ระมัดระวัง รอบคอบ และมีจริยธรรม เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง

๗.๓ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่พนักงานในการปฏิบัติตามจรรยาบรรณและนโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัท

๗.๔ สนับสนุนและกำกับดูแลให้บริษัทดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน

๗.๕ อุทิศเวลาเพื่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ

๗.๖ หลีกเลี่ยงการประพฤติปฏิบัติที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัท ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม

๗.๗ ไม่กระทำหรือเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการรับหรือให้ทรัพย์สิน หรือผลประโยชน์ใด ๆ ที่ไม่สุจริตกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับบริษัท

๗.๘ ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ของตนแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว

๗.๙ รักษาเกียรติของตนให้เป็นที่ยอมรับในสังคม วางตัวให้เหมาะสมกับบทบาท หน้าที่ และกาลเทศะ

๗.๑๐ ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความมีน้ำใจ เคารพในสิทธิและศักดิ์ศรีของผู้อื่น ให้เกียรติซึ่งกันและกัน

๗.๑๑ รักษาข้อมูลความลับของบริษัทและผู้มีส่วนได้เสียกับบริษัทไม่ให้รั่วไหลไปยังบุคคลอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง แม้ว่าจะสิ้นสุดการปฏิบัติหน้าที่กับบริษัทแล้วก็ตาม ยกเว้นกรณีที่เป็นไปตามกฎหมายหรือเงื่อนไขผูกพันที่ต้องปฏิบัติตาม

๗.๑๒ ไม่ใช้ข้อมูลที่ได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่เพื่อแสวงหาผลประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่นโดยมิชอบ รวมถึงไม่กระทำการใด ๆ ที่ไม่เป็นธรรมเกี่ยวกับการซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทและบริษัทอื่นที่เกี่ยวข้อง

## บทสรุป

หลักนิติธรรมเป็นหลักการที่สำคัญต่อผู้บริหารที่ดี เพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารโดยใช้หลักนิติธรรมจึงเป็นคุณธรรมของนักปกครอง เพื่อช่วยให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานทุกคนมีความสุขในการทำงาน เป็นการช่วยสร้างขวัญและกำลังใจที่ดี พร้อมปฏิบัติหน้าที่ตามที่ตนได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ ทำให้การบริหารองค์กรเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

การนำหลักนิติธรรมมาใช้ในการบริหารนั้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เป็นธรรม และโปร่งใส ยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม รวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี, เรื่องจริยธรรมทางธุรกิจ และข้อพึงปฏิบัติในการทำงานของบริษัทอย่างเคร่งครัด ในการบริหารบุคลากรในองค์กรนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความคุ้มครอง ความเสมอภาค เท่าเทียมกันแก่บุคลากรภายในองค์กรภายใต้กฎหมาย ผู้บริหารจะต้องไม่ลำเอียง อคติ และต้องไม่ใช้อำนาจตามอำเภอใจ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องเคารพต่อกฎหมาย ซึ่งกฎหมายที่เกี่ยวกับการบริหารบุคลากรในองค์กร ได้แก่ กฎหมายแรงงาน กฎหมายสวัสดิการสังคม กฎหมายภาษีอากร และระเบียบต่างๆ โดยจะต้องใช้กฎหมายให้เกิดความเป็นธรรมและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่การบริหารงานและทุกฝ่ายที่มีผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับบริษัท

หลักนิติธรรมจึงไม่ได้จำกัดอยู่แค่เพียงสำหรับผู้บริหารเท่านั้น ควรมีการส่งเสริมหลักนิติธรรมให้แก่กรรมการ พนักงาน และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในองค์กร เนื่องจากมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากว่าบุคลากรในองค์กรขาดหลักนิติธรรม ไม่เคารพต่อกฎหมาย ทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตนเองโดยไม่คำนึงถึงบริษัท ย่อมส่งผลเสียต่อการทำงาน ทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ ไม่มีความโปร่งใส

ดังนั้น หากผู้บริหารออกนโยบายในเรื่องจริยธรรมโดยนำหลักนิติธรรมมาเป็นหัวใจสำคัญ ในการกำหนดข้อพึงปฏิบัติในการทำงานให้บุคลากรปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ย่อมเป็นการสร้างมาตรฐานพื้นฐานให้บุคลากรเป็นผู้มีจิตสำนึกที่ดี ยึดมั่นและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงาม มีค่านิยมที่ดี ทำให้บริษัทมีความน่าเชื่อถือให้แก่นักลงทุนและประชาชน ส่งผลดีต่อระดับประเทศในอนาคต ทำให้เศรษฐกิจของประเทศเจริญก้าวหน้าต่อไป

## บรรณานุกรม

### หนังสือและบทความ

ชัยวัฒน์ วงศ์วัฒนศานต์. หลักนิติธรรม. ในรวมบทความทางวิชาการเนื่องในโอกาสครบรอบ ๙๐ปีธรรม. ศาสตราจารย์สัญญา ธรรมศักดิ์ (กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๑.)

วิษณุ เครืองาม. หลักนิติธรรมกับการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ. เอกสารบรรยายในที่ประชุมสำนักธรรมศาสตร์และการเมือง. กรุงเทพมหานคร ๑ กรกฎาคม ๒๕๕๒

สราทิส ไพเราะ. “ผลคำวินิจฉัยของศาลต่อการกระทำปฏิวัติรัฐประหาร” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์ คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ, ๒๕๕๙.

### กฎหมาย

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒

### สารสนเทศ

จุฑารัตน์ สีสูงเนิน. หลักธรรมาภิบาลในองค์กร. ค้นเมื่อวันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๖๔. จาก <https://sites.google.com/site/aujutaratsisungnone/neuxha/bth-thi-๕-hlak-thr-rmaphi-bal-ni-xngkhkr>

รัตน์มณี ตาบุตรศรี และคณะ. ระดับของผู้บริหาร. ค้นเมื่อวันที่ ๒๕ เมษายน ๒๕๖๔. จาก <https://sites.google.com/site/kanwangphaen/hna-hlak/radab-phu-brihar>

บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน) และ กลุ่มบริษัทกันกุล. นโยบายเรื่องจริยธรรมทางธุรกิจ. ค้นเมื่อวันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๔ จาก <https://www.gunkul.com/storage/download/cg/๒๐๑๙๐๔๒๖-gunkul-business-ethics-policy-th.pdf#page=๔>

บริษัท ซี พี ออลล์ จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย ,๒๕๕๑. จริยธรรมธุรกิจและข้อพึงปฏิบัติในการทำงาน. ค้นเมื่อ ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๖๔ จาก [https://www.cpall.co.th/wp-content/uploads/๒๐๑๘/๐๖/Code-of-ethics\\_Th.pdf](https://www.cpall.co.th/wp-content/uploads/๒๐๑๘/๐๖/Code-of-ethics_Th.pdf)

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา. หลักบรรษัทภิบาล. ค้นวันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๖๔ จาก <https://www.centralpattana.co.th/th/sustainability/corporate-governance/corporate-governance-principle>