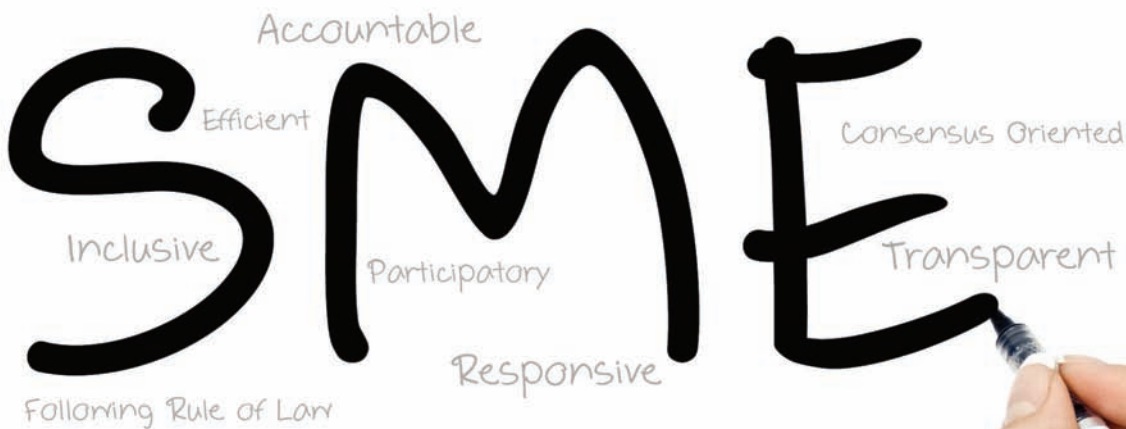




# ธรรมาภิบาล



เกือบ 20 ปีที่ผ่านมา ประเทศเรามีการพัฒนาเรื่องธรรมาภิบาล หรือการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาอย่างต่อเนื่อง แต่มุ่งเน้นที่หน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและบริษัทมหาชนโดยเฉพาะที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ภาคการเงินโดยเฉพาะตลาดทุน นับว่ามีการพัฒนาอย่างมากมาและต่อเนื่องจนได้รับการยกย่องว่าเป็นประเทศที่มีการพัฒนาเด่นที่สุดประเทศหนึ่งในเอเชีย

**แม้** ว่าแนวคิดและแนวปฏิบัติตามหลักการธรรมาภิบาลสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งธุรกิจขนาดเล็กและขนาดใหญ่ แต่เห็นได้ชัดว่าพัฒนาการที่ผ่านมามุ่งเน้นที่บริษัทมหาชนซึ่งมีขนาดกลางและขนาดใหญ่ เนื่องจากการประกอบธุรกิจของบริษัทเหล่านี้มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียและต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศอย่างมีนัยสำคัญ ความจริงหลายปีที่ผ่านมา มีหน่วยงานบางแห่งมีกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาเรื่องธรรมาภิบาลเป็นกิจจะลักษณะ แต่ยังไม่เป็นที่รับรู้แพร่หลาย จะไปหาข้อมูลเพิ่มเติมและนำมาเล่าสู่กันฟังเพราะคิดว่าน่าจะมี ความเกี่ยวข้อง กับเรื่องที่จะเขียนถึงในวันนี้

สองสามปีที่ผ่านมา สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ได้พัฒนาหลักสูตรที่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล SME ซึ่งเห็นว่าน่าจะมีประโยชน์มากต่อความยั่งยืนของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ไม่ได้เป็นบริษัทมหาชนหรือบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเป็นประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจโดยรวม จึงใคร่ขอเสนอข้อมูลและความคิดเห็นซึ่งผมเห็นว่าน่าจะเป็นประโยชน์เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาร่างแนวปฏิบัติที่ดีตามหลักการธรรมาภิบาลสำหรับ SME

ทำไมต้องมีธรรมาภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี? ต้องมีก็เพื่อให้องค์กรมีการกำกับดูแลให้ มีการบริหาร

จัดการธุรกิจหรือภารกิจให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ปฏิบัติตามกฎหมาย ประกอบธุรกิจหรือภารกิจอย่างมีจริยธรรม มีโอกาสควรคืนกำไรหรือทำประโยชน์เพื่อสังคม ถ้าพิจารณาตามปรัชญานี้ ไม่ว่าจะองค์กรขนาดและประเภทใดก็ตาม ก็ต้องประกอบธุรกิจหรือภารกิจให้เป็นไปตามหลักการนี้จึงจะได้ชื่อว่ามีธรรมาภิบาล

อีกมิติหนึ่งที่ควรนำมาพิจารณาประกอบคือ นิยามของคำว่ากำกับดูแลกิจการ องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) นิยามไว้ว่า “การกำกับดูแลกิจการคือ ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย

อื่นของบริษัท โดยให้มีโครงสร้างที่ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัทและให้มีวิธีการต่างๆ ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมถึงสอดคล้องดูแลผลปฏิบัติงานของบริษัท”

ส่วนนิยามของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) นิยามไว้ว่า “การกำกับดูแลกิจการคือ ระบบที่จัดให้มีโครงสร้างและกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการและผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่ความสำเร็จเติบโตและเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่นประกอบ”

จะเห็นว่าเนื้อหาของนิยามของทั้ง 2 หน่วยงานแทบจะไม่มี ความแตกต่าง ทั้ง 2 นิยามพูดถึงโครงสร้างและกระบวนการของความสำคัญของบุคคล 3 ฝ่ายและอีก 1 กลุ่มคือ ผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดและความยั่งยืนของธุรกิจ ผู้มีส่วนได้เสียในที่นี้ได้แก่ ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า คู่แข่ง เจ้าหนี้เงินกู้ ชุมชน สังคม และรัฐบาล เป็นต้น

ทุกผู้มีส่วนได้เสียมีกฎหมายคุ้มครองดูแลรักษาสิทธิที่ทุกธุรกิจต้องปฏิบัติตาม มีความคาดหวังจากความสัมพันธ์ที่มีกับธุรกิจ เช่น คู่ค้าและเจ้าหนี้เงินกู้มีความคาดหวังให้ปฏิบัติตามสัญญาที่มีต่อกัน ผู้ถือหุ้นคาดหวังว่าธุรกิจต้องไม่เอาเปรียบดูแลเงินลงทุนและทำธุรกิจให้มีกำไรเพื่อให้เงินปันผล ชื่อสัตย์สุจริตและโปร่งใส เป็นต้น ผู้มีส่วนได้เสียยังมีบทบาทต่อความยั่งยืนของกิจการ เช่น ถ้าผู้ถือหุ้นหรือนักลงทุนผิดหวัง หมดความน่าเชื่อถือในยามที่ธุรกิจต้องเพิ่มทุนเพื่อขยายกิจการหรือเพิ่มทุนเพื่อแก้ปัญหาการเงิน ถ้านักลงทุนไม่เอาด้วย ก็ระดมทุนไม่ได้เติบโตไม่ได้ ศักยภาพการแข่งขันก็หดหรือธุรกิจก็ไปไม่รอด

ดังนั้น การสร้างแนวปฏิบัติที่ดีโดยยึดตามหลักการธรรมาภิบาลสำหรับ SME



**การสร้างแนวปฏิบัติที่ดี**  
**โดยยึดตามหลักการธรรมาภิบาล**  
**สำหรับ SME กับบริษัทใหญ่**  
**ที่ใช้หลักการเดียวกัน**  
**เพียงแต่หลักปฏิบัติต่อ**  
**ผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ**  
**ของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดใหญ่**  
**อาจมีความแตกต่างกันไปตาม**  
**ขนาด ประเภท และลักษณะธุรกิจ**



กับบริษัทใหญ่ก็ใช้หลักการเดียวกัน เพียงแต่หลักปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ ของธุรกิจขนาดเล็กและขนาดใหญ่อาจมีความแตกต่างกันไปตามขนาด ประเภท และลักษณะธุรกิจ

อีกมิติหนึ่งที่สำคัญยิ่งต่อการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีภายใต้หลักการธรรมาภิบาลให้สอดคล้องกับลักษณะธุรกิจคือ กระบวนการกำกับดูแล ซึ่งเริ่มจากผู้ถือหุ้นสรรหาและแต่งตั้งคณะกรรมการให้เป็นตัวแทนไปกำกับดูแลกิจการ แล้วคณะกรรมการมีหน้าที่สรรหาและแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงให้บริหารจัดการธุรกิจ นอกจากนี้ คณะกรรมการยังมีหน้าที่รับผิดชอบ พิจารณาเห็นชอบทิศทาง กลยุทธ์และแผนธุรกิจ พิจารณาอนุมัติงบประมาณ ติดตามดูแลให้มีการบริหารจัดการให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

ทั้งหมดข้างต้นถือได้ว่าเป็นกระบวนการเพื่อสร้างรายได้ ยังมีกระบวนการหลังบ้านที่คณะกรรมการต้องกำกับดูแลให้มีคือ ระบบบริหารความเสี่ยง ระบบควบคุมภายใน รายงานทางการเงิน การเปิดเผยข้อมูล การควบคุมดูแลความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เป็นต้น

กระบวนการข้างต้นทั้งหมดมีเป้าหมายหลักคือ กำกับดูแลให้มีการทำธุรกิจโดยปฏิบัติตามกฎหมาย ทำธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ทำธุรกิจให้มีกำไรหรือให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

สุดท้ายมีความเห็นว่า การสร้างหลักปฏิบัติที่ดีตามหลักการธรรมาภิบาลของ SME ควรเข้าใจถึงลักษณะความแตกต่างของธุรกิจ SME กับบริษัทใหญ่หรือบริษัทมหาชน

ธุรกิจ SME ที่ไม่ใช่บริษัทมหาชนหรือบริษัทจดทะเบียน ไม่อยู่ภายใต้กฎหมายมหาชนและพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ส่วนใหญ่ไม่มีผู้ถือหุ้นบุคคลภายนอก คณะกรรมการเป็นสมาชิกของครอบครัวหรือกลุ่มผู้ถือหุ้นไม่กี่คน ผู้ถือหุ้นใหญ่ทั้งหมดหรือเกือบทั้งหมดเป็นทั้งกรรมการและผู้บริหาร ไม่จำเป็นต้องมีคณะกรรมการตรวจสอบและไม่จำเป็นต้องใช้ผู้สอบบัญชีที่อยู่ในรายชื่อที่ทางสำนักงาน ก.ล.ต. เห็นชอบไม่ต้องเปิดเผยข้อมูลตามเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด (แต่สถาบันการเงินที่ให้กู้ยืมเงินต้องการให้เปิดเผยข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาให้สินเชื่อ)

นอกจากนี้ อำนาจการตัดสินใจในการทำรายการต่างๆ ก็มีอยู่ที่คนคนเดียวหรือเพียง 2-3 คนที่เป็นสมาชิกในครอบครัวแทบจะไม่มีการประชุมคณะกรรมการ บางบริษัทไม่มีแม้กระทั่งการแต่งตั้งประธานกรรมการ บัญชีที่จัดทำขึ้นของหลายๆ กิจการไม่เป็นไปตามมาตรฐาน อาจเป็นเพียงรายรับและรายจ่าย ยังมีลักษณะแตกต่างอีกมากมายที่ต้องทำความเข้าใจเพื่อให้การสร้างหลักปฏิบัติที่ดีให้สอดคล้องกับหลักการธรรมาภิบาลที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (practical) หรือสามารถปฏิบัติและมีผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม

ทั้งหมดข้างต้นคือข้อสังเกตและความเห็นที่ควรทำความเข้าใจและควรนำไปพิจารณาประกอบเพื่อจะได้สร้างหลักปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการธรรมาภิบาลที่สามารถปฏิบัติได้ และเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม M&W