

แนวทางการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษา: บริษัทตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทย

Management Guidelines under Good Governance: Case Study of Listed Companies in Thailand

วสันต์ พรพทพวงศ์¹

บทคัดย่อ

การวิจัยแนวทางการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษา: บริษัทตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการบริหารจัดการของบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศไทย รวมถึงหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการ เพื่อจัดทำเป็นต้นแบบการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่เหมาะสม ผลการศึกษาปรากฏว่า บริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ประเทศไทยได้มีแนวทางในการบริหารจัดการที่แตกต่างกันออกไป โดยสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ บริษัทที่ 1 เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายเพื่อระดมสมอง วางแผนกลยุทธ์ บริษัทที่ 2 เน้นการมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจด้วย Operational Excellence ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บริษัทที่ 3 เน้นหลักบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และบริษัทที่ 4 เน้นความสำคัญกับการมุ่งเน้นลูกค้าโดยการรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of Customer: VOC) หากพิจารณาถึงแนวทางการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาลนั้น ความต้องการในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยในด้านหลักนิติธรรม และหลักการมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ในขณะที่ด้านหลักคุณธรรม หลักโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยรวมอยู่ในระดับมาก จากการที่ได้ศึกษาวิธีการบริหารจัดการของบริษัทตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทย สามารถสรุปเป็นต้นแบบที่เหมาะสมได้ดังนี้ 1) เน้นการมีส่วนร่วม 2) เน้นการกำกับดูแลที่ดี 3) เน้นการควบคุมความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 4) เน้นการรับฟังเสียงจากลูกค้า และ 5) เน้นการใช้หลักธรรมาภิบาล

คำสำคัญ: หลักธรรมาภิบาล การบริหารจัดการ บริษัทตลาดหลักทรัพย์

¹ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี 16/10 ถ.เลียบคลองวัฒนา เขต/แขวงทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10170 ประเทศไทย

Abstract

This research on Management Guidelines under Good Governance: Case Study of Listed Companies in Thailand aims to study management method of listed companies in Thailand as well as good governance that is able to be utilized as guideline for management in order to create suitable management model under good governance. The results showed that listed companies had different management guidelines and could be concluded as follows: 1) emphasizing on participation of all parties for brainstorming and strategy planning 2) emphasizing on achieving business excellence through operational excellence on good corporate governance, social responsibility, and interested persons 3) emphasizing on enterprise risk management and 4) emphasizing on Voice of Customer (VOC). When considering on management guidelines under good governance, desire on implementing good governance with operations was in the same direction, i.e., in overall, principles of participation and rule of law were in the highest level while moral principle, transparency, responsibility, and principles of cost-effective were totally in high level. From the study of administrative methodologies stock exchange of Thailand. Can be summarized a model appropriate as follows : 1. Focus on participation 2.Focus on good governance 3.Focus on risk control and risk management throughout the organization 4.Focus on feedback from customers And 5. Focus on Good Governance

Keywords: good governance, management, listed company

บทนำ

ปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจมีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น จึงทำให้องค์กรต่างๆ ต้องมีการพัฒนาตนเองให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงเกิดแนวคิดแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืนต้องมาจากการบริหารจัดการเศรษฐกิจให้เติบโตอย่างมีเสถียรภาพและพัฒนาอย่างสมดุล และเป้าหมายของธุรกิจคือ การทำมูลค่าขององค์กรให้สูงสุด (Maximize Value of the Firm) และเพิ่มความมั่งคั่งให้กับเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น (Maximize Shareholders' Wealth) ผลกำไรที่ได้ควรคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ซึ่งรวมถึง ลูกค้า พนักงาน คู่ค้า เจ้าหนี้ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ หากกล่าวถึงบริษัท

มหาชนของไทยจำนวนมากพบว่า ยังขาดฉันทามติทางวัฒนธรรมในเรื่องของการรักษาความสมดุลของอำนาจในฐานะของทรัพย์สินส่วนรวม ซึ่งเกิดจากฉันทามติทางวัฒนธรรมที่ยอมรับบรรทัดฐานทางเศรษฐกิจ ซึ่งถือเอาบริษัทและบริษัทมหาชนเป็นทรัพย์สินส่วนตัวหรือครอบครัวและการอิงความสัมพันธ์บุคคลที่สืบเนื่องกันมาประกอบกับค่านิยมทางวัฒนธรรมบางประการที่เกื้อหนุนสภาพธรรมาภิบาลบริษัทของไทยมีแนวโน้มที่จะดำรงอยู่ในภาวะการณ์ต่ำกว่าจุดดุลยภาพ (สุรศักดิ์ไชยธนกิจ, 2548)

โดยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสังคมปัจจุบันที่มีความทวีความรุนแรงมากขึ้นทั้งทางด้านสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในปัจจุบัน จึงทำให้การใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานลดน้อยลง แต่กลับมีการใช้เครื่องมือ เครื่องจักรที่มีเทคโนโลยีสูงและความทันสมัยเข้าทดแทนแรงงานมนุษย์ ทำให้การดำเนินชีวิตมุ่งเน้นเพื่อการอยู่รอดอย่างสุขสบายแต่อย่างเดียว การแก่งแย่งชิงดีชิงเด่น การเอาัดเอาเปรียบ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ทำให้บุคคลในสังคมขาดระเบียบวินัย ขาดความรับผิดชอบ ขาดคุณธรรมจริยธรรมและขาดความซื่อสัตย์ การที่บุคคลในประเทศมีลักษณะเช่นนี้จะส่งผลต่อวิชาชีพต่างๆ ที่บุคคลเหล่านี้ต้องประกอบอาชีพ ดังนั้นการพัฒนาความรู้ ความสามารถในด้านอาชีพการทำงานตามหลักธรรมาภิบาลจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพราะการประกอบอาชีพเป็นสิ่งสำคัญต่อมนุษย์ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

ด้วยเหตุนี้ธรรมาภิบาลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการให้มีคุณธรรม จริยธรรม และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้วิจัยมีความประสงค์ที่จะศึกษาแนวทางการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษา: บริษัทตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทย เพื่อจัดทำเป็นต้นแบบการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่เหมาะสม จำนวน 4 บริษัท เนื่องจากบริษัทดังกล่าวเป็นบริษัทที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทย เป็นบริษัทที่มีการสร้างความภาคภูมิใจ และผลตอบแทนที่ดีให้แก่พนักงาน มีความรับผิดชอบและการบริหารงานอย่างมืออาชีพ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2552)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาวิธีการบริหารจัดการของบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาถึงหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการของบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศไทย
3. เพื่อจัดทำเป็นต้นแบบการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่เหมาะสม

แนวคิด ทฤษฎี กรอบแนวคิด

แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลมีปรากฏมาตั้งแต่อารยธรรมการปกครองสมัยโบราณ แต่ได้เริ่มใช้อย่างแพร่หลายในช่วงต้นศตวรรษที่ 19 โดยปรากฏเป็นหลักฐานในรายงานของธนาคารโลก (World Bank) เมื่อปี 1989 เรื่อง “Sub - Sahara Africa from Crisis to Sustainable Growth” ซึ่งเป็นรายงานในยุคแรกที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมีธรรมาภิบาลและการฟื้นฟูเศรษฐกิจ และในเอกสารของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ต่อมาองค์กรต่างๆ ได้เริ่มนำไปใช้ในความหมายเดียวกับค่านิยมของธนาคารโลกแพร่หลายมากขึ้น (ชูเกียรติ ประทีปทอง และคณะ, 2545) โดยธนาคารโลก (World Bank) และกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการกำหนดนโยบายการให้กู้เงินกับประเทศในซีกโลกใต้ตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1980 เพื่อแก้ปัญหาเรื่องความไร้ประสิทธิภาพ และการคอร์รัปชันของรัฐบาลในประเทศกำลังพัฒนา โดยเฉพาะประเทศในแถบละตินอเมริกาและแอฟริกาที่มีปัญหา เนื่องจากกู้เงินธนาคารไปแล้วไม่สามารถหาเงินมาชำระคืนได้ (นฤมล ทับจุมพล, 2546) ซึ่งองค์กรระหว่างประเทศทั้งสองนี้ถือว่า Good Governance เป็นพื้นฐานสำคัญในการฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจของประเทศที่ได้รับความช่วยเหลือทางการเงิน และเนื่องจากองค์กรทั้งสองนี้ต้องรับผิดชอบต่อเจ้าของเงินทุนจึงกำหนดเป็นเงื่อนไขให้ประเทศที่ได้รับความช่วยเหลือทางการเงินจะต้องสร้างให้เกิดธรรมาภิบาลขึ้น และมีการดำเนินการตามนโยบายสาธารณะที่ได้ตกลงไว้ในสัญญารับการสนับสนุนทางการเงินอย่างเคร่งครัด ปัจจัยทั้งสองนี้จะช่วยให้ประเทศที่ประสบปัญหาสามารถพัฒนาเศรษฐกิจให้กลับสู่เสถียรภาพได้อย่างรวดเร็ว และในระยะยาวสังคมที่มีธรรมาภิบาลจะเป็นสังคมที่มีความเข้มแข็ง มั่นคง มีความสมดุลในการบริหารบ้านเมืองและมีภูมิคุ้มกันวิกฤตที่จะเกิดขึ้นภายหลัง (ทิพาวดี เมฆสุวรรณ, 2543)

ประวัติความเป็นมาของตลาดหลักทรัพย์ฯ

ตลาดทุนไทยยุคใหม่ได้ก่อตั้งเพื่อรองรับการเติบโตและส่งเสริมความมั่นคงทางเศรษฐกิจและพัฒนาคูณภาพชีวิตของประชาชน โดยมีจุดเริ่มต้นจากการประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2504 - 2509) ต่อมาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2510 - 2514) ที่เน้นให้มีแหล่งระดมเงินทุน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศ ได้เสนอให้มีการจัดตั้งตลาดหลักทรัพย์ที่มีระบบระเบียบขึ้นเป็นครั้งแรก (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556) พัฒนาการของตลาดทุนของไทยในยุคใหม่นั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ยุค ดังนี้

1. การจัดตั้งตลาดหุ้นกรุงเทพ

การจัดตั้งตลาดหุ้นของไทยเริ่มขึ้นในเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2505 ในรูปห้างหุ้นส่วนจำกัด โดยในปีต่อมาได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัดและเปลี่ยนชื่อเป็น "ตลาดหุ้นกรุงเทพ" (Bangkok Stock Exchange) แต่ก็ไม่ได้รับความสนใจมากนัก โดยสามารถพิจารณามูลค่าการซื้อขาย ได้ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงมูลค่าการซื้อขายหุ้นในอดีต

ที่	ปี พ.ศ.	มูลค่าการซื้อขาย	การเพิ่มขึ้น (ลดลง)
1	2511	160 ล้านบาท	-
2	2512	114 ล้านบาท	(46 ล้านบาท)
3	2513	46 ล้านบาท	(68 ล้านบาท)
4	2514	28 ล้านบาท	(18 ล้านบาท)
5	2515	87 ล้านบาท	59 ล้านบาท

จากตารางที่ 1 แม้ในปี พ.ศ.2515 จะมีการซื้อขายเพิ่มขึ้น แต่การซื้อขายหุ้นก็ยังคงไม่เป็นที่สนใจ โดยมูลค่าการซื้อขายหุ้นที่ต่ำสุดมีเพียง 26 ล้านบาทเท่านั้น และในที่สุดตลาดหุ้นกรุงเทพก็ต้องปิดกิจการลง เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าตลาดหุ้นกรุงเทพไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ ประกอบกับประชาชนยังขาดความรู้ความเข้าใจที่เพียงพอในเรื่องตลาดทุน

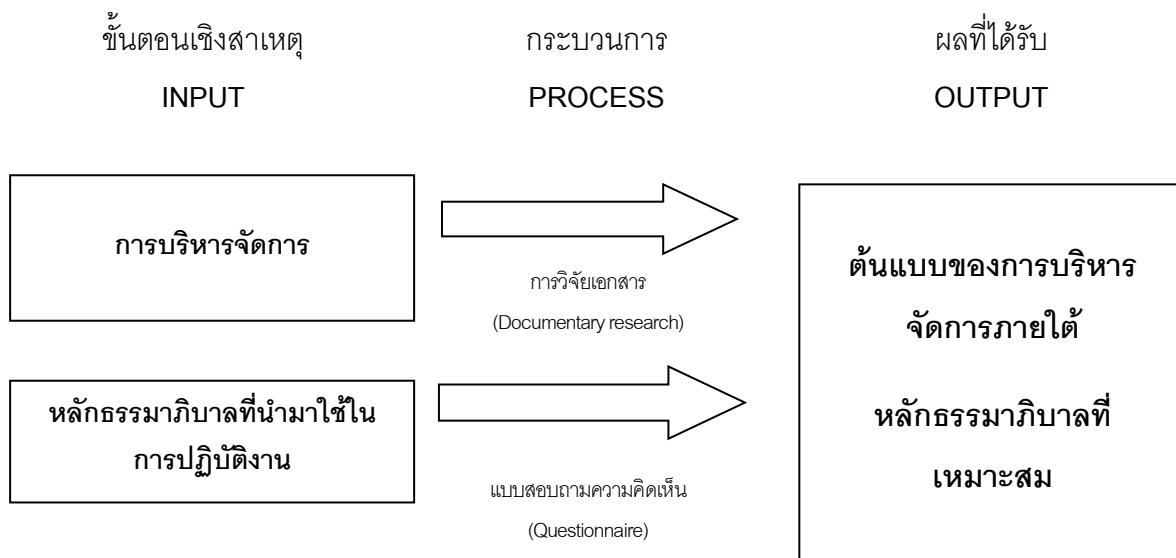
2. การจัดตั้งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ถึงแม้ว่าตลาดหุ้นกรุงเทพฯจะไม่ประสบความสำเร็จ แต่แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดตั้งตลาดหลักทรัพย์ที่มีระบบระเบียบและได้รับการสนับสนุนอย่างเป็นทางการนั้นได้รับความสนใจจากประชาชนเป็นอย่างมาก ดังนั้นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2510 - 2514) จึงได้เสนอแผนการจัดตั้งตลาดทุนดังกล่าวขึ้นเป็นครั้งแรก โดยให้มีเครื่องมืออำนวยความสะดวกและมาตรการสำหรับการซื้อขายหลักทรัพย์ที่เหมาะสม โดยสามารถสรุปเหตุการณ์ได้ดังนี้

ตารางที่ 2 ลำดับเหตุการณ์การจัดตั้งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ปี พ.ศ.	เหตุการณ์
2512	รัฐบาลได้ทำการว่าจ้างศาสตราจารย์ชิตนีย์ เอ็ม รอบบิ้นส์ ศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการเงิน จากมหาวิทยาลัยโคลัมเบียสหรัฐอเมริกา เพื่อมาทำการศึกษาช่องทางการพัฒนาตลาดทุนไทย
2515	รัฐบาลได้เข้ามามีบทบาทโดยการแก้ไข "ประกาศคณะปฏิวัติ ที่ 58" เกี่ยวกับการควบคุมธุรกิจ การค้า ที่มีผลกระทบต่อความปลอดภัยและความเป็นอยู่ของประชาชน
2517	ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2517 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อจะจัดให้มีแหล่งกลางสำหรับการซื้อขายหลักทรัพย์ เพื่อส่งเสริมการออมทรัพย์และการระดมเงินทุนในประเทศ ตามมาด้วยการแก้ไขบทบัญญัติเกี่ยวกับรายได้ เพื่อให้สามารถนำเงินออมมาลงทุนในตลาดทุนได้
2518	รูปแบบทางกฎหมายต่างๆ ได้รับการปรับแก้จนลงตัว และในวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2518 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ชื่อภาษาอังกฤษในขณะนั้นคือ The Securities Exchange of Thailand) ได้เปิดทำการซื้อขายขึ้นอย่างเป็นทางการ

กรอบแนวคิดของการวิจัย



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดของการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยแนวทางการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาล กรณีศึกษา: บริษัทตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทย เพื่อศึกษาวิธีการบริหารจัดการของบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศไทย รวมถึงหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการของบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศไทย เพื่อจัดทำเป็นต้นแบบการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่เหมาะสม สามารถพิจารณาได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเอกสารโดยการเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยศึกษาและรวบรวมจากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง จากเอกสารทางวิชาการ วารสาร หนังสือ รายงานการศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลทางสถิติ จากทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงข้อมูลจาก Website ต่างๆ และข้อมูลจากบริษัทตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทย จำนวน 4 แห่ง

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาลโดยประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานและหัวหน้างานในบริษัทตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทย จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ บริษัทเจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) ธุรกิจอาหารแปรรูปเนื้อไก่ (นครราชสีมา)

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เนื่องจากบริษัทดังกล่าวเป็นบริษัทที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานและหัวหน้างานในบริษัทตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทย โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คัดเลือกแบบสะดวก จำนวน 100 คน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างบริษัทละ 25 คน จำนวน 4 บริษัท รวมทั้งสิ้น 100 คน ที่ระดับความเชื่อมั่น 90 %

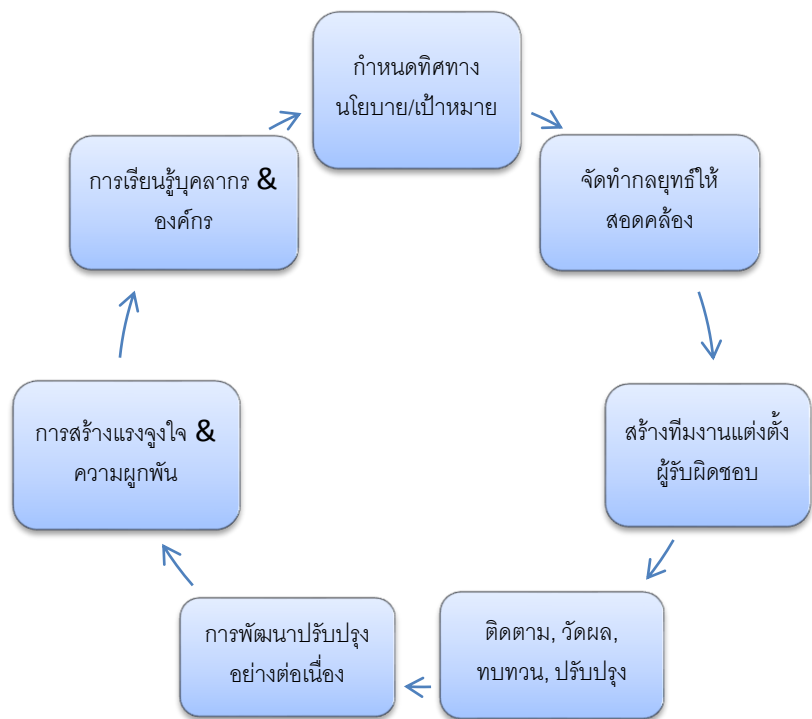
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติพรรณนา (Descriptive statistics) (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2550) ซึ่งเป็นสถิติที่ใช้อธิบาย บรรยายลักษณะ สรุปลักษณะที่สำคัญของกลุ่มประชากรหรือกลุ่มตัวอย่างหรือนำเสนอข้อมูล (Presentation) ประกอบด้วย ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิจัย

วิธีการบริหารจัดการของบริษัทตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทย สามารถสรุปได้ดังนี้

บริษัทที่ 1 พบว่า ใช้หลักการนำองค์กรแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีการจัดประชุมทุกปี โดยผู้บริหารของบริษัทจะเข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารระดับสูงอื่นๆ เพื่อรับนโยบายและทิศทางการดำเนินงานในปีถัดไป และในเดือนพฤศจิกายนของทุกปีบริษัทจะมีการประชุมกลยุทธ์ประจำปี โดยจะมีผู้บริหารของทุกหน่วยงานเข้าร่วมประชุม และผู้บริหารสูงสุดของบริษัทเป็นประธานเพื่อระดมสมอง วางแผนกลยุทธ์ใหม่ๆ โดยมีแนวทางในการดำเนินงานดังนี้



ภาพที่ 2 การนำองค์กรแบบมีส่วนร่วม

บริษัทที่ 2 พบว่า มีการใช้ปรัชญาหลักในการนำองค์กร 3 ประการ ได้แก่ ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจด้วย Operational Excellence ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรัชญาทั้งสามประการถือเป็นกลไกสำคัญทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ โดยใช้ระบบ Balance Score Card, Performance Management และการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร โดยมีวิสัยทัศน์ที่จะมุ่งเป็นผู้นำในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก โดยนอกจากจะมีการขยายงานและการสร้างมูลค่าเพิ่มของธุรกิจปัจจุบัน (Organic Growth & Value Chain Enhancement) แล้ว ยังให้ความสำคัญแก่การเข้าสู่ธุรกิจทางเลือก การเข้าสู่ธุรกิจที่ปรึกษา ตลอดจนการขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศ โดยเห็นว่าการดำเนินกลยุทธ์ให้สำเร็จต้องอาศัยความสามารถหลักขององค์กรที่สนับสนุนให้บริษัทฯ ก้าวออกไปสู่การขยายฐานธุรกิจเพื่อสร้างรายได้และผลตอบแทนที่ดี ตลอดจนสร้างความยั่งยืนขององค์กร อันตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ในด้านการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลมุ่งเน้นการเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ (Strategic Focused Organization-SFO) โดยใช้

ระบบ Balance Score Card, Performance Management และการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความมั่นใจที่จะสนับสนุนให้องค์กรมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ

บริษัทที่ 3 พบว่า มีการกำหนดเป้าหมายและวางแผนปฏิบัติงานการตรวจสอบงานและตัววัดผลที่จะใช้ในงาน ซึ่งใช้ควบคู่กับหลักบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) เพื่อประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ พร้อมดำเนินงานภายใต้การควบคุมตามมาตรฐานสากล โดยมีการจัดการกระบวนการทำงานผ่านคณะทำงาน Work Process Improvement โดยการนำความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและลูกค้าภายนอกมาออกแบบระบบงานตามหลักการ QIP (Quality Information Process) ซึ่งเป็นหลักการส่งต่องานและข้อมูลที่มีคุณภาพในกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงาน และมีคู่มือการทำงานอย่างเป็นมาตรฐานซึ่งประกอบด้วยกระบวนการทำงาน (Workflow) ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (OP) และวิธีปฏิบัติงาน (WI) สอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน ISO และหลักการปฏิบัติงาน โดยจะมีการทบทวนปรับปรุงกระบวนการทำงานก่อนนำไปปฏิบัติงานจริงรวมทั้งมีการควบคุมความผิดพลาดในกระบวนการทำงานด้วยการทำ Control Self Assessment (CSA) และปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตามหลักการ PDCA

บริษัทที่ 4 พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นลูกค้าโดยการรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of Customer: VOC) ทั้งเชิงรับและเชิงรุกผ่านช่องทางที่หลากหลาย มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดกลยุทธ์ แผนการตลาด แผนการสร้างนวัตกรรม ด้านผลิตภัณฑ์และบริการสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า รวมถึงมีวิธีการเข้าถึงเสียงของลูกค้าและผู้บริโภคผ่านช่องทางที่หลากหลาย จากการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างรวดเร็วอันเป็นผลจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี องค์กรจึงให้ความสำคัญกับความเป็นเลิศด้านลูกค้า ด้วยการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าโดยกำหนดเป็นพันธกิจให้พนักงานทุกคน “สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าโดยส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพในระดับมาตรฐานสากล ด้วยราคาที่เป็นธรรม” ซึ่งพันธกิจดังกล่าวได้ถูกถ่ายทอดไปสู่พนักงานผ่านการสื่อสารของผู้บริหารและกำหนดเป็น Competency เพื่อจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพ แผนการอบรม ทั้งแบบ Classroom หรือ On the Job Training ทั้งนี้ การจัดทำแผนการตลาดและแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าจะอ้างอิงตามกรอบการดำเนินงานสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า โดยมีวิธีการเข้าถึงเสียงของลูกค้าและผู้บริโภคผ่านช่องทางที่หลากหลาย

ทั้งการออกเยี่ยมพบปะลูกค้าและผู้บริโภคโดยตรงของผู้จัดการเขตการขาย การสัมมนาลูกค้า การรับข้อร้องเรียน และข้อเสนอแนะผ่าน Call Center, Website และ Social Network รวมทั้งนำข้อมูลที่ได้จากการทำ Market Survey, In-Depth Interview และ Focus Group มาบริหารจัดการ เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการยังคงคุณภาพ ได้มาตรฐานความปลอดภัย และส่งมอบถึงมือลูกค้าอย่างถูกต้อง ครบถ้วนตรงเวลา

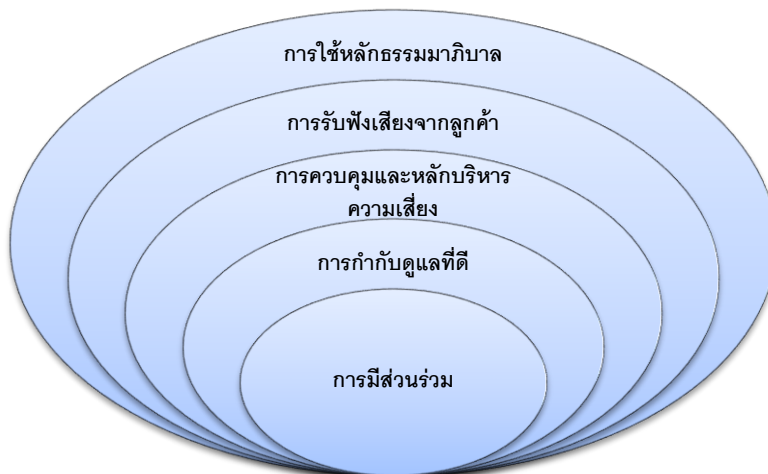
ผลการศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาล

จากการศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่ากลุ่มตัวอย่างร้อยละ 63.0 เป็นเพศชาย มีอายุ 46 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 35.0 มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 70.0 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 15 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 42.0 และสำหรับการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาล จากการศึกษาพบว่า ความต้องการในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานในด้านหลักนิติธรรม และหลักการมีส่วนร่วม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับที่ 4.23 อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับด้านหลักคุณธรรม (ค่าเฉลี่ย 4.14) หลักความโปร่งใส (ค่าเฉลี่ย 4.17) หลักความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย 4.06) และหลักความคุ้มค่า (ค่าเฉลี่ย 4.17) โดยรวมอยู่ในระดับมาก

สรุป

จากการศึกษาข้อมูลทั้ง 4 บริษัท พบว่า แต่ละบริษัทจะมีแนวทางการดำเนินงานที่แตกต่างกันออกไป แต่มีจุดมุ่งหมายที่เหมือนกันคือ การดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน จากกระบวนการดำเนินงานของแต่ละบริษัทสามารถสรุปได้ว่า บริษัทที่ 1 ให้ความสำคัญในเรื่องของการระดมความคิดเห็น โดยมีการจัดประชุมให้ผู้บริหารของบริษัทเข้าร่วมประชุมกับผู้บริหารระดับสูงอื่นๆ เพื่อรับนโยบายและทิศทางการดำเนินงาน ซึ่งเป็นการระดมสมองเพื่อวางแผนกลยุทธ์ใหม่ๆ สำหรับบริษัทที่ 2 ได้มีการใช้ปรัชญาหลักในการนำองค์กรมาใช้ในการดำเนินงาน ได้แก่ ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ การกำกับดูแลกิจการที่ดี ความรับผิดชอบต่อสังคม และการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในขณะที่บริษัทที่ 3 ได้มุ่งเน้นการประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยง พร้อมดำเนินงานภายใต้การควบคุมตามมาตรฐานสากล ตลอดจนบริษัทที่ 4 ได้มุ่งเน้นลูกค้าโดยการรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of Customer: VOC) ทั้งเชิงรับและเชิงรุกผ่านหลายช่องทาง สำหรับการศึกษานี้ แนวทางการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาล บริษัทต่างๆ ได้นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญในด้านหลักนิติธรรมและหลักการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ

หากพิจารณาถึงการที่จะจัดทำเป็นต้นแบบการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่เหมาะสม จากการศึกษาวิจัยได้ดำเนินการศึกษาวิธีการบริหารจัดการของบริษัทตลาดหลักทรัพย์ในประเทศไทย โดยสามารถสรุปเป็นต้นแบบการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่เหมาะสมได้ ดังนี้คือ 1) เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายให้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน 2) เน้นการกำกับดูแลที่ดี เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความมั่นใจที่จะสนับสนุนให้องค์กรมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน 3) เน้นการควบคุมและหลักบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 4) เน้นการรับฟังเสียงจากลูกค้า โดยมีวิธีการเข้าถึงเสียงของลูกค้าและผู้บริโภคผ่านช่องทางที่หลากหลาย ทำให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครอบคลุม และ 5) เน้นการใช้หลักธรรมาภิบาล



ภาพที่ 3 แสดงต้นแบบการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่เหมาะสม

โดยถึงแม้ว่าแต่ละบริษัทจะมีแนวทางที่แตกต่างกันออกไป อันเนื่องมาจากการดำเนินธุรกิจที่ค่อนข้างจะแตกต่างกัน แต่การที่บริษัทต่างๆ ได้ให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลเป็นอย่างมากก็ได้ส่งผลให้บริษัทเหล่านั้นมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นเรื่อยๆ ตามลำดับ ทั้งนี้ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณ เครือสุรงค์ (2550) ได้เปรียบเทียบประสิทธิภาพและมูลค่าเพิ่มระหว่างบริษัทที่เป็นบรรษัทภิบาลยอดเยี่ยมกับบริษัทจดทะเบียนอื่นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าผลการดำเนินงานของบริษัทที่ได้รับรางวัลบรรษัทภิบาลยอดเยี่ยม 3 ปีซ้อน รวมทั้งสิ้น 9 บริษัท มี 8 บริษัทที่มีอัตราการย่อยละของผลการดำเนินงานในช่วงเวลา 3 ปี ระหว่างที่ได้รับรางวัลบรรษัทภิบาล

ยอดเยี่ยม สูงกว่าอัตราร้อยละกำไรสุทธิเฉลี่ยทั้ง 6 ปี และจากการศึกษาแนวทางการบริหารจัดการ ภายใต้หลักการธรรมาภิบาลพบว่า มีความต้องการ กฎ ระเบียบและข้อบังคับ ที่องค์กรนำมาใช้มีความ ถูกต้องทันสมัยและเป็นที่ยอมรับ สอดคล้องกับทฤษฎีของไพศาล ตั้งสมบุญ (2548) กล่าวว่า หลักนิติธรรมมีความสำคัญกับความเป็นอยู่ของสังคม เป็นการตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัว บุคคล รวมถึงพนักงานยังมีความต้องการการอยู่ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานอย่างสงบสุข และควรมีการ ตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรด้วยบุคลากรในองค์กร อีกทั้งมีความต้องการให้บุคลากรมีโอกาส ได้ร่วมปฏิบัติกิจกรรมในองค์กรอย่างทั่วถึง รวมทั้งมีความต้องการให้ผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะร่วมกัน แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ตลอดจนต้องการให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและ การดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

เอกสารอ้างอิง

- ชูเกียรติ ประทีปทอง และคณะ. (2545). *โครงการ Human Capital*. กรุงเทพฯ: ไทยเจริญการพิมพ์.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2550). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. นนทบุรี: ไทเนรมิตกิจ อินเตอร์ โปรดักส์ซีฟ.
- ไชยวัฒน์ คำชู. (2545). *การบริหารการปกครองที่โปร่งใสด้วยจริยธรรม*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (21 มีนาคม 2556). *ประวัติและบทบาท*. สืบค้นจาก <http://www.set.or.th>
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2552). *Going Public Guide*. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2543). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สำนักงาน. เอกสารวิชาการ.
- นฤมล ทับจุมพล. (2546). *ธรรมาภิบาลกับคอร์รัปชันในสังคมไทย*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: วิถีทรรศน์.
- ไพศาล ตั้งสมบุญ. (2548). *การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร*. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วรรณนา เครือสุรงค์. (2550). การเปรียบเทียบประสิทธิภาพและมูลค่าเพิ่มระหว่างบริษัทที่เป็นบรรษัทภิบาลยอดเยี่ยมกับบริษัทจดทะเบียนอื่นในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. สารนิพนธ์ ศ.ม. (เศรษฐศาสตร์การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุรศักดิ์ ไชยธนกิจ. (2548). วิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จและล้มเหลวของระบบธรรมาภิบาลบริษัท ไทย ผ่านกรอบทฤษฎีตรีมิติ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.