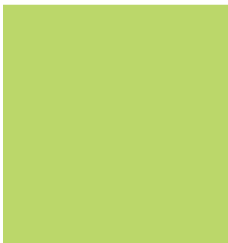
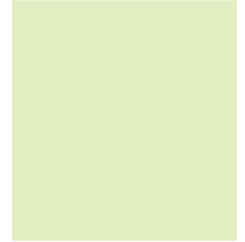


"corporate governance. All countries, therefore have been urged to expedite the development and materialization of good corporate governance" with mutually international standards



ความไม่โปร่งใสในการรายงานประกอบการ นับเป็นเหตุเรียนเหตุร้าย ความสนใจให้หลายฝ่ายตื่นตัว และเพิ่มความสำคัญของ "การกำกับดูแลกิจการ" และเร่งผลักดันให้ทุกประเทศร่วมกันพัฒนาพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เป็นรูปธรรมและบรรเทาความไม่โปร่งใสนี้



45

การกำกับดูแลกิจการที่ดี Good Corporate Governance



ในสมัยก่อนองค์กรหรือบริษัท ห้างร้านธุรกิจชั้นนำ ที่ประสบความสำเร็จนั้น อาจพิจารณาได้จากดัชนีทางตัวเลขหรือองค์ประกอบที่เห็นเป็นรูปธรรม อาทิ ผลประกอบการ ภาวะวัตถุ อุปกรณ์สำนักงาน และเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งเสียงของผู้บริหารที่เป็นเจ้าเป็นนาย เป็นข้าราชการชั้นสูง นำเคารพนับถือขององค์กร ต่อมาคำว่า “โปร่งใส” และ “ธรรมาภิบาล” “บรรษัทภิบาล” หรือ “การกำกับดูแลกิจการที่ดี” ได้ปรากฏในโลกธุรกิจและเริ่มคึกคักมากขึ้นโดยลำดับ หลายคนอาจไม่แน่ใจในนิยามของคำเหล่านี้ว่ามีความหมายกว้างไกล ลึกซึ้งสักแค่ไหนในขั้นแรก ทว่ากรณีศึกษาของวิกฤติธุรกิจของสหรัฐอเมริกา ยักษ์ใหญ่ชั้นนำ เช่น Enron, WorldCom ประสบปัญหาธุรกิจถึงขั้นล้มละลาย โดยมีสาเหตุส่วนหนึ่งจากระบบบัญชีที่ไม่มีประสิทธิภาพ ความไม่โปร่งใสในการรายงานผลประกอบการ นับเป็นบทเรียนที่เรียกความสนใจให้หลายฝ่ายตื่นตัว และเห็นความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ” และเร่งผลักดันให้ทุกประเทศร่วมกันพัฒนาพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เป็นรูปธรรมและมีบรรทัดฐานเป็นสากลร่วมกัน

In the past, leading and successful organizations, companies, or business entities were considered from number index or other tangible components e.g. operational results, permanent assets, office equipment and technology, reputation of the management as respectable high-level government officers. Later, the words “transparency” and “good corporate governance” have emerged in the business world and become more familiar. Initially, people were not certain of the breadth of their definitions; however, from the case studies of crisis of various leading colossal companies in the US e.g. Enron, WorldCom, their business failures and bankruptcies were partly due to inefficient accounting system and non-transparency in reporting their operational results. These lessons have put several parties into alertness and made them aware of the significance of “corporate governance.” All countries, therefore, have been urged to expedite the development and materialization of “good corporate governance” with mutually international standards.

What is good corporate governance? Dr. Somkid Jatusripitak provided a simple definition as “good thinking, good doing.”* “It’s like running business when you’re the owner, or professional management, what’s important is responsibility to the owner. When you’re responsible, you must try and be determined to think good and do the best. Therefore, make your company the best one based on ethics and morality.” Mr. Charnchai Charuvastr, President

ธรรมาภิบาล หรือการกำกับดูแลกิจการที่ดีคืออะไร ดร. สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ ได้ให้คำอธิบายอย่างง่าย ๆ ไว้ว่า คือ “การคิดดี ทำดี”* “เช่นเดียวกับธุรกิจเมื่อท่านเป็นเจ้าของ เป็นผู้บริหารมืออาชีพ สิ่งสำคัญก็คือความรับผิดชอบต่อเจ้าของ เมื่อท่านมีความรับผิดชอบต่อเจ้าของก็ต้องมีความพยายามและตั้งใจที่จะคิดดี ทำดีให้ดีที่สุด ฉะนั้นจึงทำให้บริษัทที่ดีที่สุด ตั้งอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรมของคุณธรรม” คุณชาญชัย จารุวิสต์ กรรมการผู้อำนวยการ สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย เคยกล่าวไว้ว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีนั้นไม่ได้หมายถึงเพียงการกระทำในบางเรื่องเพียงให้ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบของทางราชการเท่านั้น แต่ได้เป็นที่ยอมรับว่าการมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นการลงทุนที่มีผลตอบแทนสูงจะเห็นได้ว่าผู้ลงทุนประเภทสถาบันที่มีเป้าหมายการลงทุนระยะยาวได้ถือเอาประเด็นการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาการลงทุน นอกจากนี้ ผลการสำรวจวิจัยของหลายสถาบันได้ชี้ให้เห็นว่า หลักทรัพย์ของบริษัทที่มีระดับการกำกับดูแลกิจการดี สามารถให้ผลตอบแทนสูงกว่าหลักทรัพย์ของบริษัทที่มีระดับการกำกับดูแลกิจการต่ำกว่าภายใต้สถานการณ์เดียวกัน

ภายใต้ “โลกธุรกิจยุคใหม่ที่มีการแข่งขันเสรี” ทุกองค์กรรวมทั้ง ปตท. ต้องปรับปรุงโครงสร้างการบริหารและการจัดการ เพื่อให้องค์กรพร้อมดำเนินธุรกิจได้อย่างเข้มแข็ง แต่การปรับโครงสร้างอาจยังไม่เพียงพอ ทั้งนี้ ปตท. ตระหนักดีถึงภาระหน้าที่ในการนำหลักบริหารจัดการที่ดีที่เป็นสากลมาปฏิบัติ ในปี พ.ศ. 2544 ปตท. จึงได้กำหนดให้มีปรัชญาในการดำเนินธุรกิจ จรรยาบรรณ/จริยธรรมของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน และออกระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยยึดมั่นในหลักสำคัญในการดำเนินธุรกิจและการกำกับดูแลที่ดีของ ปตท. 6 ประการ คือ

1. Accountability คือ ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง และสามารถชี้แจง/อธิบายการตัดสินใจได้
2. Responsibility คือ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ
3. Equitable Treatment คือ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน เป็นธรรมต่อทุกฝ่ายและมีคำอธิบายได้
4. Transparency คือ ความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
5. Vision to create long term value คือการมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการในระยะยาว
6. Ethics คือการมีจริยธรรม/จรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจ

จากแนวทางดำเนินธุรกิจดังกล่าว ปตท. ได้กำหนดหลักปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลอย่างแท้จริง ครอบคลุมบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ โครงสร้างของคณะกรรมการ การเปิดเผยข้อมูล ความรับผิดชอบต่อสังคม



of Thai Institute of Directors Association, said that good corporate governance doesn't mean doing right according to the government regulations in certain issues only. It is in fact accepted that good corporate governance is an investment with returns. Institutional investors with long-term investment objective have regarded good corporate governance as a criterion in considering their investment. In addition, the surveys of many institutions indicate that securities of companies with good corporate governance can yield higher returns than those with lower corporate governance under the same circumstances.

In the “modern liberalized business world” all organizations, including PTT must improve their management structure to be prepared for strong business operation. Nevertheless, restructuring may not be sufficient. PTT is fully aware of its responsibilities in introducing

การมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นการลงทุนที่มีผลตอบแทน ดังจะเห็นได้ว่าผู้ลงทุนประเภทสถาบันที่มีเป้าหมายการลงทุนระยะยาวได้ถือเอาประเด็นการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาลงทุน

GOOD CORPORATE GOVERNANCE IS AN INVESTMENT WITH RETURNS. INSTITUTIONAL INVESTORS WITH LONG-TERM INVESTMENT OBJECTIVE HAVE REGARDED GOOD CORPORATE GOVERNANCE AS A CRITERION IN CONSIDERING THEIR INVESTMENT.



และจรรยาบรรณ ของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน และได้ประกาศเจตนารมณ์ที่แน่วแน่ในการที่จะถ่ายทอดหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังทั่วทั้งองค์กร โดยจัดทำ "คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ปตท." ขึ้น พร้อมทั้งจัดทำพิธีลงนามในคู่มือดังกล่าว เพื่อเป็นพันธะสัญญาร่วมกันของบุคลากรทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ระดับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน โดยมุ่งหวังให้บุคลากรของ ปตท. ทุกคน มีทัศนคติที่ดี มีพฤติกรรมเรียนรู้ มีการพัฒนาการดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์และมีจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติโดยรวม

"หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ ปตท." นั้น จะมีการพิจารณาปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันทุกปี เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามได้ สำหรับหลักง่ายๆ ในการกระทำใดๆ ก็ตาม ปตท. มีคำถามประจำใจที่ต้องตอบตัวเองก่อนว่าสิ่งที่ทำนั้น

1. เป็นสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่
2. เป็นที่ยอมรับและสามารถเปิดเผยต่อสังคมหรือไม่
3. เป็นการทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียงของ ปตท. ในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งจริยธรรมหรือไม่

international good management principles into practice. In 2001, PTT specified the philosophy in business operation, ethics/morality of the Board of Directors, management and all personnel. Company's regulations on good corporate governance principles were issued by adhering to 6 major principles as follows:

1. Accountability: Responsibility for own decision making and actions, ability to explain and clarify rationale,
2. Responsibility: Being responsible, performing duties to fullest capacity,
3. Equitable Treatment: Being fair to all shareholders and able to provide clear and accurate information,
4. Transparency: Transparent systems in operations that can be examined, providing information to stakeholders,
5. Vision to create long term value: Optimization of shareholders' value for long-term and sustainable growth,
6. Ethics: Having clear business ethics.

Based on the aforementioned business operation directions, PTT formulated practices for effectiveness, embracing roles and responsibilities of the Board of Directors, the structure of Board, information disclosure, responsibilities to society and ethics of the Board of Directors, management and all personnel. The company announced its resolute determination in translating the principles of good corporate governance into practice throughout the organization by devising "PTT's Good Corporate Governance Handbook." Signing ceremonies were organized as a mutual commitment of everyone in the company, ranging from the Board of Directors, management to personnel, with the expectation that all will have good attitudes, learning behavior, creative implementation development, and consciousness in being responsible for society and the country on the whole.

"PTT's Good Corporate Governance Principles" will be reviewed every year for practical adoption. Simple rules for PTT are based on the following questions to be asked before taking actions:

1. Is it the right thing to do?
2. Is it acceptable and able to be exposed to society?
3. Does it debase PTT's reputation as an organization of ethics?

ในวันนี้ การกำกับดูแลที่ดีเป็น 1 ใน 5 ดัชนีวัดผลการดำเนินงานของ ปตท. ซึ่งในแต่ละหัวข้อจะมีประเด็นพิจารณาเชิงคุณภาพสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่กำหนดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) และหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจที่ออกโดยกระทรวงการคลัง ทั้งนี้ ตลท. เล็งเห็นว่า ผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายล้วนคาดหวังว่า บริษัทจดทะเบียนจะมีมาตรฐานการจัดการกิจการที่ดี ซึ่งจะมีส่วนทำให้บริษัทได้รับการยอมรับมากขึ้นทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ตลอดจนเป็น การเสริมสร้างความโปร่งใสและประสิทธิภาพ

จากการยึดถือปฏิบัติตามหลักการอย่างเคร่งครัด ล่าสุดเมื่อปลายปี พ.ศ. 2545 ที่ผ่านมา คณะกรรมการบริษัทภิบาลแห่งชาติได้คัดเลือก ปตท. ให้เป็นบริษัทตัวอย่างในการดำเนินงานอย่างโปร่งใส พร้อมประกาศเกียรติคุณ Board of the Year Awards 2002 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกย่องและส่งเสริม คณะกรรมการของบริษัทจดทะเบียนที่ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เป็นการกระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวในการยกระดับมาตรฐาน คณะกรรมการ และส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีในประเทศ

ที่สำคัญที่สุด การกำหนดแนวทางและปฏิบัติต่างๆ ของ ปตท. เหล่านี้ เปรียบเสมือนรากฐานและเครื่องมือสำคัญที่จะส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร นั่นคือ “การเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจทางด้านพลังงานและปิโตรเลียมที่ดีเลิศ มีการบริหารจัดการที่ดี โดยมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้มีความคล่องตัว และมีขีดความสามารถในการแข่งขันกับธุรกิจข้ามชาติได้อย่างเต็มที่ และสามารถดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้ที่มีส่วนได้เสียกับ ปตท. ทั้งหมด มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรที่มีคุณธรรม มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่กิจการและเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย” ซึ่งเป็นภารกิจที่ ปตท. ได้กำหนดไว้นั่นเอง



Today, good corporate governance is one of the give performance measurement indexes of PTT. Each issue is comprised of a point for qualitative consideration in line with the corporate governance principles designated by the Stock Exchange of Thailand (SET) and criteria and directions of good corporate of governance of state enterprises issued by the Ministry of Finance. SET realized that shareholders, investors and all related parties have expected that listed companies should have good corporate governance standards, which will enable them to be more acceptable both at home and abroad. It can also enhance transparency and efficiency.

As PTT has strictly observed the principles, in late 2002, the National Governance Committee selected PTT as an example of operational transparency together with the commendation of Board of the Year Awards 2002. The objective of this is to praise and promote the Board of Directors of listed companies to have efficient and effective performance in order to stimulate awareness in upgrading their standards and promote good corporate governance in the country.

Above all, the formulation of directions and practices of PTT is a significant foundation and mechanism to support the company to achieve the highest corporate goals. That is “To be a high-performance organization operating petroleum and energy business with good management by focusing on efficiency enhancement for flexibility and competitive edge with multinational businesses, for optimum stakeholders’ returns. PTT is also committed to being a moral and transparent organization, to create added value to the organization and be acceptable for all related parties.”

* เรียบเรียงจากปาฐกถาของ
ดร. สมคิด จาตุศรีพิทักษ์
เนื่องในโอกาสเป็นประธาน
มอบรางวัล Disclosure Award 2002

* Edited from the speech of
Dr. Somkid Jatusripitak
in the presentation ceremony
of Disclosure Award 2002

