



เปิดมุมมอง บรรษัทภิบาล

คำว่า “บรรษัทภิบาล” มาจากภาษาอังกฤษว่า Corporate Governance อาจกล่าวได้ว่าคำๆ นี้ เป็นคำที่บ้านเราได้ยินมาราว 10 กว่าปีเท่านั้น และกล่าวถึงกันมากในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ บ้างก็ว่าสาเหตุหนึ่งของวิกฤตในคราวนั้น ก็คือ การขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี จำได้ว่าในตอนนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องได้พยายามหาคำไทย ให้กับศัพท์ภาษาอังกฤษคำนี้ บางคนก็เรียกว่า ธรรมรัฐ ธรรมภิบาล แต่คำที่ดูเหมือนเป็นทางการที่สุด คือ การกำกับดูแลกิจการ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ให้ความหมายของการกำกับดูแลกิจการ เมื่อเดือนมกราคม พ.ศ. 2543 ดังนี้





“ระบบที่จัดให้มีกระบวนการและโครงสร้างของภาวะผู้นำและการควบคุมของกิจการให้มีความรับผิดชอบตามหน้าที่ด้วยความโปร่งใส และสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพื่อรักษาเงินลงทุนและเพิ่มคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว ภายในกรอบการมีจริยธรรมที่ดี โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่นและสังคมโดยรวมประกอบ”

ลองมาดูความหมายในมุมมองต่างๆ ที่มีการอ้างถึงกันบ้าง เช่น Sir Adrian Cadbury ชาวอังกฤษได้ให้ความหมายของการกำกับดูแลกิจการ คือ ระบบซึ่งกิจการใช้ชี้ทางหรือสั่งการและควบคุมกิจกรรมต่างๆ ซึ่งกระบวนการกำกับดูแล อาจรวมถึงความรับผิดชอบต่อการทำงาน (Responsibility) ซึ่งหมายถึง การกำหนดว่าใครควรทำอะไร ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Accountability) หมายถึง ผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อการทำงานนั้นต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ต่อใครและอย่างไร และการตรวจสอบและถ่วงดุล หมายถึง ระบบการตรวจตราดูแลหรือกำกับดูแล (Supervision) และวิธีการควบคุมเพื่อให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจกัน

สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทยได้ให้คำนิยามว่ากระบวนการกำกับดูแล หมายถึง ขั้นตอนวิธีปฏิบัติที่ใช้โดยตัวแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เพื่อให้ดูแลความเสี่ยงและกระบวนการควบคุมที่บริหารจัดการโดยฝ่ายบริหาร

Just a decade ago, we had just first heard the term “Bansat Phiban” which came from English term, “Corporate Governance”, in our country. It was particularly mentioned during the eruption of economic crisis. Some claimed it attributing to the said crisis, that is, an absence of good corporate governance had a hand in its fate. To the author remember, involved persons attempted to coin the word in Thai. Some called “Thammarat and Thammapiiban” but the most official one was “corporate governance” to which the Stock Exchange of Thailand (SET) gave the definition in January 2000 as follow.

“A system having structure and process of leadership and corporate control to establish the transparent working environment and to enhance the company’s competitiveness to preserve capital and to increase shareholders’ long-term value by taking into consideration; business ethics, the interests of other stakeholders and society.”

Now, let’s hear other most-mentioned definitions which entail various perspectives. To Sir Adrian Cadbury, UK, corporate governance is defined as the systems by which companies are directed and controlled for their activities. The system may include work responsibility specifying what each individual should pursue and accountability of each other and how. Also, auditing and balance of power which refer to supervision and control systems in order to create a balanced power, are laid out.

The Institute of Internal Auditors, USA defines the process of corporate governance as the steps of practices for the representative of stakeholders of the organization to manage risks and control process managed by management.

องค์กรเพื่อความร่วมมือและพัฒนาทางเศรษฐกิจ หรือ OECD ให้ความหมายของการกำกับดูแลกิจการว่า หมายถึง ระบบการกำกับและควบคุมกิจการโดยการแบ่งแยกสิทธิและหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการ ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น หรือผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ที่กำหนดเป็นหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติ เพื่อให้ในการตัดสินใจในกรณีต่างๆ ขึ้นในกิจการ โดยยึดวัตถุประสงค์ของกิจการเป็นสำคัญ

หากถามต่อไปว่าทำไมจึงต้องมีการกำกับดูแลกิจการ ก็ต้องอ้างถึงแนวคิดที่ว่ากิจการใดๆ ก่อตั้งขึ้นล้วนมีเป้าหมายหลัก เพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น และสร้าง “มูลค่าเพิ่ม” ให้กิจการ เพราะฉะนั้น ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการจึงต้องการผลตอบแทนที่คุ้มค่าแก่การลงทุน ซึ่งบางกิจการจะดำเนินงานทุกอย่าง เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างผลตอบแทนให้มากที่สุด โดยไม่ดูว่าใครจะได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานบ้าง กล่าวคือ ถึงแม้ว่ากิจการจะสามารถดำเนินงานจนสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้ แต่ผลตอบแทนที่กิจการได้กลับมาจาก การดำเนินงานโดยไม่สนใจผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้นเป็นเพียงผลตอบแทนในระยะสั้น ที่ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่กิจการในระยะยาวได้ บรรษัทภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการจึงเข้ามามีบทบาทช่วยในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่กิจการ และสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นเจ้าของเงินและผู้มีส่วนได้เสียอื่น กล่าวโดยสรุปว่า ตามหลักการทั่วไปของบรรษัทภิบาล การกำกับดูแลกิจการ ในที่สุดจะส่งผลให้เกิดคุณค่าหรือมูลค่าเพิ่มแก่กิจการและผู้ถือหุ้นในที่สุด มีงานวิจัยหลายงานที่พยายามพิสูจน์ทฤษฎีหรือแนวคิดนี้ โดยพยายามโยงหาความสัมพันธ์ของกลไกการกำกับดูแลกิจการ (Mechanism) กับมูลค่าเพิ่ม ซึ่งมีตัวแปรในการวัดมูลค่าเพิ่มได้หลายตัว เช่น มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added: EVA) ราคาหุ้น หรือรายการในงบการเงิน เป็นต้น

The OECD Principles of Corporate Governance states that the corporate governance involves directing and controlling processes through specifying the distribution of rights and responsibilities among different participants in the organization – such as the board, managers, shareholders and other stakeholders – and laying down the rules and procedures for decisions – making primarily based on the objectives of the organization.

To answer why corporate governance is needed for a closer examination, one needs to refer to the concept that all established business have a main goal to reap ultimate benefit for the shareholders and create “added value” to the business. Given that, the shareholders or the business owners expect satisfactory return on investments. For some businesses, they will do everything in order to achieve such objectives for maximum returns regardless of any impact on any individual. Albeit some businesses may accomplish business goals from such business conduct regardless of any consequences, the returns they gain are merely short-term which are unable to create value over the long term. Good governance or corporate governance then comes into play in creating added value to the business and maximizing return to the shareholders who own the business and stakeholders. To summarize, according to its general principles, the corporate governance will ultimately result in value or added-value to the business and shareholders. To prove the theory or the idea, a myriad research has been undertaken with a bid to uncover relationship of corporate governance mechanism and added value through the use of economic value added (EVA), stock value or financial statements as indicators.

กฤษฎีหนึ่งก็อธิบายกลไกการกำกับดูแลกิจการ

คือกฤษฎีตัวแทน ซึ่งกล่าวถึงความเกี่ยวข้องกับ

ระหว่างตัวแทน ซึ่งได้รับมอบหมายจาก

เจ้าของกิจการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้เข้ามา

ดำเนินงาน และเป็นมูลเหตุที่ทำให้ต้องมี

การกำกับดูแลกิจการที่ดี

Explains relationships among agents who are delegated by business owners and stakeholders to manage business and thus demands good corporate governance.

มีทฤษฎีที่ใช้อธิบายกลไกการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งสะท้อนพฤติกรรมของคนและความเป็นไปในองค์กร และใช้อธิบายมูลเหตุจูงใจของผู้บริหารในการประพฤติมิชอบ เช่น การตกแต่งบัญชี เพื่อยกย้ายถ่ายเทผลประโยชน์ที่ควรจะเป็นของผู้ถือหุ้นกลายเป็นประโยชน์อันมิควรได้ของผู้บริหาร ทฤษฎีที่กล่าวถึงนี้คือ **ทฤษฎีตัวแทน** หรือ Agency Theory ซึ่งมาจากแนวคิดของ Jensen และ Meckling ซึ่งได้พัฒนาไว้ใน ค.ศ. 1976

ทฤษฎีตัวแทน มองว่าเจ้าของกิจการไม่สามารถบริหารงานเพียงผู้เดียวได้ จึงทำให้ต้องมีบุคคลที่เข้ามาช่วยในการบริหารงานแทนเจ้าของกิจการ ทฤษฎีนี้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นตัวแทนว่าเกิดขึ้นระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย โดยฝ่ายที่มอบอำนาจคือ ตัวการ (Principle) ในขณะที่อีกฝ่ายที่ได้รับมอบอำนาจในการบริหารงานคือ ตัวแทน (Agent) ตราบใดที่ผู้บริหารซึ่งเป็นตัวแทนตัดสินใจลงทุนเพื่อสร้างผลตอบแทนสูงสุดจากเงินลงทุนในวิธีที่สอดคล้องกับการสร้างผลประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นตัวการแล้ว ความสัมพันธ์ของการเป็นตัวแทนระหว่างผู้ถือหุ้นกับผู้บริหารยังคงมีประสิทธิผลที่ดี แต่ถ้าหากผลประโยชน์และวัตถุประสงค์ของผู้ถือหุ้นกับผู้บริหารไม่สอดคล้องกัน จะทำให้เกิดปัญหาการเป็นตัวแทน (Agency Problem) ขึ้น

พูดให้เข้าใจง่าย ๆ ได้ว่า มูลเหตุที่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการ คือ แนวคิดตัวแทน โดยกิจการอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกรรมการ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น กรรมการจะกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการ และในขณะเดียวกันได้จ้างผู้จัดการ ควบคุมงานและพนักงานเพื่อนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ

There are also theories describing mechanism in corporate governance underpinned by human behavior and organization which extrapolates motivation of the management in its misconduct for example, creative accounting for transferring undue economic benefit of shareholders to the management. One of the theories is **Agency Theory** developed by Jensen and Meckling in 1976.

The Agency Theory holds that the business owner cannot manage the business alone and has to assign another party to manage business for them. This theory demonstrates the relationship between agents that occurs between two parties. Namely, a principal is the person delegating authority and the agent is the person to whom authority is delegated. As long as the way the manager – the agent – is making investment decision to reap highest return is entirely consistent with the way they reap highest benefit for shareholders, the relationship between the shareholders and the management is effective. But when the interest and objectives of the shareholders and management are incongruent, the agency problem then arises.

To put it simply, the rationale of corporate governance is grounded in agency concept i.e. the business is managed under supervision of the board which is designated by the business owners or shareholders. While the board specifies strategy in achieving business objectives, the manager is employed to supervise the work and employees in executing such strategies.

แต่ละกิจการที่ก่อตั้งขึ้นล้วนมีจุดมุ่งหมายหลัก
 ที่การสร้างผลประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ถือหุ้นและ
 สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่กิจการ แต่แท้จริงแล้ว
 ยังมีสิ่งที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ามูลค่าก็คือ
 “คุณค่า” ของการดำเนินงาน ซึ่งบรรษัทภิบาล
 จะเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้เกิดคุณค่าดังกล่าว
 และสร้างความยั่งยืนแก่กิจการได้

Each established business has main objectives to reap ultimate benefit for shareholders and added-value to the business. In fact, the mainstay of the business which is not less vital than price is “value” of business operation. Corporate governance is the key mechanism to realize such goal as well as create sustainability for the business.

สำหรับกิจการขนาดเล็ก เจ้าของเงินลงทุนกับผู้บริหารมักเป็นบุคคลเดียวกัน ดังนั้น เมื่อมีการบริหารงานผิดพลาดประการใด เจ้าของเงินลงทุนหรือผู้บริหารต้องรับผิดชอบผลการบริหารงานไว้เพียงผู้เดียว แต่เมื่อกิจการมีการเจริญเติบโตขึ้นมาเป็นบริษัทขนาดใหญ่ ทำให้ต้องมีการระดมทุนจากนักลงทุนหรือบุคคลอื่นที่มีความสนใจ ส่งผลให้กิจการต้องเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียในจำนวนที่มากขึ้น เมื่อกิจการเจริญเติบโตที่มากขึ้นย่อมส่งผลต่อรูปแบบการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไปโดยการจ้างผู้บริหารมืออาชีพมาช่วยในการบริหารงานเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มสูงสุดแก่กิจการ ตามทฤษฎีตัวแทน ถ้าผู้ที่เป็นตัวแทนบริหารงานดีเต็มความสามารถอย่างเต็มที่ โดยไม่เอาผลประโยชน์ที่ควรเป็นของผู้ถือหุ้นมาเอาประโยชน์เข้าตนเองหรือพวกพ้อง เพื่อก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มสูงสุดให้เกิดขึ้นกับกิจการ รวมทั้งผู้มีส่วนได้เสีย แต่ในการบริหารงานอาจประสบกับปัญหาจากผู้บริหารหรือตัวแทนในหลายประเด็น เช่น ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอ ผู้บริหารไม่อาจทำงานได้เต็มความสามารถ ผู้บริหารเอาผลประโยชน์ของกิจการมาเป็นของตนหรือพวกพ้อง เป็นต้น

ลักษณะความสัมพันธ์ในทางธุรกิจมักเป็นความสัมพันธ์กันระหว่างตัวการกับตัวแทน กล่าวคือ ตัวการได้ว่าจ้างโดยจ่ายค่าตอบแทนให้ตัวแทนเข้ามาดำเนินงานให้ตน และตัวแทนจะต้องรายงานผลการดำเนินงาน สถานะการเงินของกิจการที่ตนรับผิดชอบ พร้อมทั้งส่งมอบผลประโยชน์ให้ตัวการ การแยกการเป็นเจ้าของจากการบริหารก่อให้เกิดความเกี่ยวพันตามกฎหมายว่าด้วยตัวแทน โดยความเกี่ยวพันระหว่างกรรมการ ฝ่ายบริหาร และผู้ถือหุ้นเป็นความรับผิดชอบอันเกิดจากความเชื่อใจและไว้วางใจต่อกัน โดยที่กรรมการมีความรับผิดชอบตามหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้น และฝ่ายบริหารมีความรับผิดชอบตามหน้าที่ต่อคณะกรรมการและผู้ถือหุ้น ซึ่งการแยกดังกล่าวนี้อาจนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ทำให้ต้องมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

แล้วกลไกสำคัญของการกำกับดูแลกิจการอะไรบ้างที่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มกับกิจการ ค่อยมาว่ากันต่อฉบับหน้า



For small business, the investor and management is usually the same person. If a management mishap occurs, the investor or management needs to hold the responsibilities alone. But when the business grows and expands, its investment is secured from other investors or other interested parties which is why the business involves more stakeholders. An expansion of the company at a significant level definitely affects the management style which is contingent upon the professional management hired to run the business with an aim to optimize value of the business. The Agency Theory holds that if the managers run the business at best without benefit gain for themselves and their partisan, the value for the business and stakeholders can be maximized. Nevertheless, in the management, a number of hindrances related to manager or agent can occur, for instance, incompetence and lack of devotion of management or management attempt to gain benefit for their own or their partisan.

As for business relationship, it is mainly relationship between the principal and those who are employed as the agents i.e. the principal hires the agents and pay the fee for managing business and the agents must report the operational performance, financial status for which they are accountable and deliver benefit to the principal. Separation of business ownership from management builds into the legal premise as agents. The business relationship among directors, management and shareholders are responsibility based on trusts and reliability upon each other. As the directors are equipped with responsibility assigned from the shareholders and management are responsible as required by the board and shareholders, such separation may lead to conflicts of interest. In this regard, corporate governance thus comes into play.

Then what are the key tools of corporate governance to realize added-value for the business? Let's further discuss on that in the next issue.