



Corporate Governance

ดร.ศิลปพร ศรีจันทเพชร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

sillapaporn@hotmail.com

การกำกับดูแลกิจการที่ดี คืออะไร

การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance : CG) มีคำแปลเป็นภาษาไทยหลายคำ เช่น ธรรมรัฐ ธรรมาภิบาล หรือบรรษัทภิบาล และมีความหมายหลายอย่างทั้งอย่างแคบและอย่างกว้าง การกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นเรื่องสำคัญซึ่งได้รับความสนใจอย่างมากจากสาธารณชน หน่วยงานกำกับดูแล และผู้บริหารขององค์กร เพราะ การกำกับดูแลกิจการที่ดีจะทำให้กิจการมีระบบการบริหารและการจัดการที่มีคุณภาพ มีการเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใส และมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพ สร้างความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มมูลค่า แก่เจ้าของกิจการ สิ่งเหล่านี้จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกฝ่าย

ความหมายอย่างแคบของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

เซอร์ เอเดรียน แคดเบอรี (Sir Adrian Cadbury) ให้ความหมายของการกำกับดูแลกิจการที่ดีว่าหมายถึง ระบบซึ่งกิจการใช้ชี้ทางหรือสั่งการ (Direct) และควบคุม (Control) กิจกรรมต่างๆ กระบวนการกำกับดูแล รวมถึง

- ความรับผิดชอบในการทำงาน (Responsibility) หมายถึง การกำหนดว่าใครควรทำอะไร
 - ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Accountability) หมายถึง ผู้ที่มีความรับผิดชอบในการทำงานนั้น ต้องมีความรับผิดชอบตามหน้าที่ต่อใครและอย่างไร
 - การตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance) หมายถึง ระบบการตรวจสอบดูแลหรือกำกับดูแล (Supervision) และวิธีการควบคุมเพื่อให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจกัน
- สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (หรือ ไอไอเอ) ได้ให้คำนิยามของกระบวนการกำกับดูแล (Governance Process) ไว้ดังนี้

“กระบวนการกำกับดูแล หมายถึง ขั้นตอนวิธีปฏิบัติที่ใช้โดยตัวแทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เพื่อให้ดูแลความเสี่ยงและกระบวนการควบคุมที่บริหารจัดการโดยฝ่ายบริหาร”

ความหมายอย่างกว้างของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

องค์กรเพื่อความร่วมมือและพัฒนาเศรษฐกิจ (Organisation for Economic

Co-operation and Development OECD) ได้ให้ความหมายของ “การกำกับดูแลกิจการที่ดี” ว่า หมายถึง ระบบการกำกับและควบคุมกิจการโดยการแบ่งแยกสิทธิและหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ไม่ว่าจะ เป็น คณะกรรมการ ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น หรือผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ที่กำหนดเป็นหลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติ เพื่อใช้ในการตัดสินใจในกรณีต่างๆ ขึ้นในกิจการ โดยยึดวัตถุประสงค์ของกิจการเป็นสำคัญ

การกำกับดูแลกิจการที่ดี คือ ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการปรับปรุงประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจ ซึ่งเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ เจ้าของและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น การกำกับดูแลกิจการที่ดียังช่วยให้มีโครงสร้าง ซึ่งเป็นกลไกกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจการ และกำหนดวิธีที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมถึงการสอดส่องดูแลผลการปฏิบัติงานของกิจการ

เมื่อเดือนมกราคม พ.ศ. 2543 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้จัดทำและเผยแพร่ “รายงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี” และได้ให้ความหมายของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

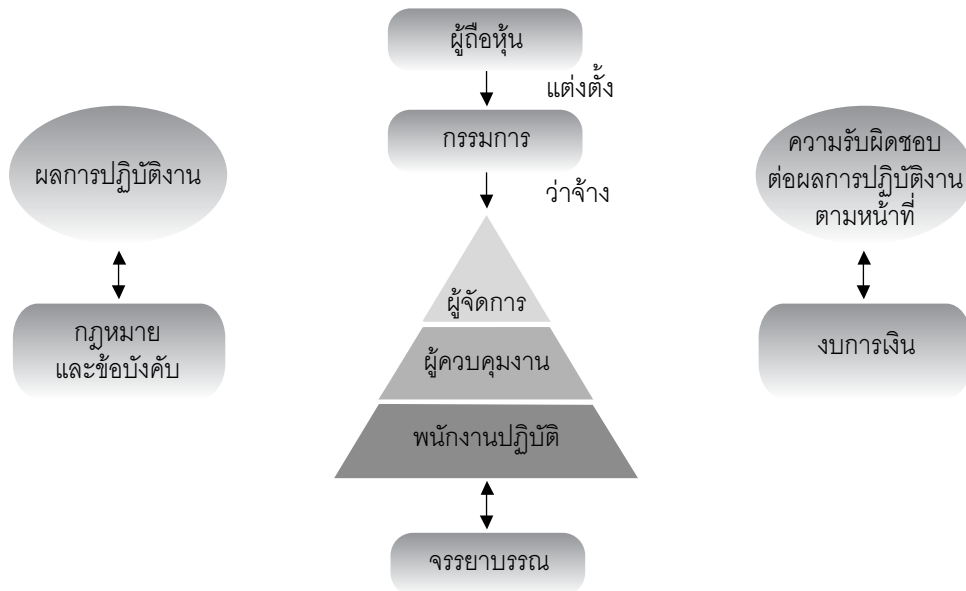
“ระบบที่จัดให้มีกระบวนการและโครงสร้างของภาวะผู้นำและการควบคุมของกิจการให้มีความรับผิดชอบตามหน้าที่ด้วยความโปร่งใส และสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพื่อรักษาเงินลงทุนและเพิ่มคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว

ภายในกรอบการมีจริยธรรมที่ดี โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่นและสังคมโดยรวมประกอบ”

แนวคิดตัวแทน

มูลเหตุที่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการ คือ แนวคิดตัวแทน (Agency Concept) กิจการหรือองค์กรอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกรรมการ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น กรรมการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และความคาดหวังของตลาด และในขณะเดียวกันได้จ้างผู้จัดการ ผู้ควบคุมงาน และพนักงานเพื่อนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ ภาพที่ 1-1 แสดงแบบจำลองอย่างง่าย เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าว

ถ้าทุกคนมีความรู้ความสามารถ และมีความซื่อสัตย์สุจริต แบบจำลองตามภาพที่ 1-1 จะดำเนินไปด้วยดีและเป็นไปอย่างเรียบร้อย กลไก 2 อย่างที่จำเป็น คือ ผลการปฏิบัติงาน (Performance) และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Accountability) ซึ่งจะช่วยให้แนวคิดตัวแทนมีความสมบูรณ์ นอกจากนี้ สิ่งที่ต้องดำเนินการดำเนินธุรกิจอย่างเหมาะสม คือ (1) กฎหมายและข้อบังคับ เช่น กฎหมายแรงงาน กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค (2) งบการเงินที่เผยแพร่ต่อสาธารณชน ต้องผ่านการตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชีภายนอก และ (3) จรรยาบรรณเป็นบรรทัดฐานหรือแนวทางปฏิบัติที่ยอมรับว่าดี



ภาพที่ 1-1 แนวคิดตัวแทนของกิจการ

ปัจจุบันผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการไม่ใช่ตัวการแต่งตั้งเพียงผู้เดียว ตัวการได้ขยายขอบเขตครอบคลุมไปถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย เช่น เจ้าของหรือผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ ลูกค้า พนักงาน ชุมชนท้องถิ่น เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของการกำกับดูแลกิจการ

การกำกับดูแลมีวัตถุประสงค์หลักคือการกำกับ การติดตาม การควบคุม และการดูแลผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ไปทำหน้าที่ทางกรบริหาร ให้มีการจัดกระบวนการบริหารหรือจัดการ เพื่อให้ทรัพยากรขององค์กรได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างมีประสิทธิภาพโดยตรงตามเป้าหมายอย่างคุ้มค่า ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตอบแทนกลับไปยังผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม

หลักสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ

องค์กรเพื่อความร่วมมือและพัฒนาเศรษฐกิจ (OECD) ได้กำหนดหลักการสำคัญของ CG Framework ไว้ดังนี้

- (1) สิทธิของผู้ถือหุ้น (Right of Shareholder)
CG ควรป้องกันสิทธิของผู้ถือหุ้น
- (2) การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันต่อผู้ถือหุ้น (Equitable Treatment of Shareholder)
CG ควรให้ความมั่นใจว่าองค์กรจะปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน
- (3) บทบาทของผู้มีส่วนได้เสียในการกำกับดูแล (Role of Stakeholders in Corporate Governance)

CG ควรให้ความมั่นใจว่าผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม

(4) การเปิดเผยและความโปร่งใส (Disclosure and Transparency)

CG ควรให้ความมั่นใจว่ามีการเปิดเผยข้อมูลอย่างทันกาลและถูกต้องเช่น สถานการณ์และผลการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ของกิจการ ค่าตอบแทนผู้บริหาร ปัจจัยความเสี่ยง โครงสร้างการกำกับดูแล เป็นต้น

(5) ความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ (Responsibility of The Board)

CG ควรให้ความมั่นใจว่า แนวทางเชิงกลยุทธ์ของกิจการช่วยให้เกิดการติดตามดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ ตามความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการต่อกิจการและผู้ถือหุ้น

สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย ได้มีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลกิจการ และการประเมินว่าผู้ตรวจสอบภายในมีส่วนร่วมในการกำกับดูแลกิจการ โดยได้กำหนดหลักการสำคัญของการทำงานกำกับดูแลกิจการไว้ดังนี้

(1) ปฏิสัมพันธ์ (Interaction)

การกำกับดูแลกิจการที่เหมาะสมต้องการปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพระหว่างคณะกรรมการ ผู้บริหาร ผู้สอบบัญชี และผู้ตรวจสอบภายใน

(2) วัตถุประสงค์ของคณะกรรมการ

(Board Purpose)

คณะกรรมการบริหารควรเข้าใจถึงวัตถุประสงค์เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น ในขณะที่พิจารณาถึงประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นด้วย

(3) ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

(Board Responsibilities) คณะกรรมการบริหารมีความรับผิดชอบในการกำกับดูแลผู้บริหารระดับสูง กลยุทธ์ของกิจการและความเสี่ยง ตลอดจนระบบการควบคุม

(4) ความเป็นอิสระ (Independence)

กรรมการอิสระ (Independence Director) เป็นบุคคลที่ไม่ได้บริหาร หรือมีความสัมพันธ์กับกิจการทั้งในอดีตและปัจจุบัน

(5) ความเชี่ยวชาญ (Expertise)

กรรมการควรมีความเชี่ยวชาญในหน้าที่งานธุรกิจ และการกำกับดูแล กรรมการทุกคนควรได้รับการปฐมนิเทศมีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

(6) การประชุมและสารสนเทศ

(Meeting and Information)

คณะกรรมการควรมีการประชุมและติดต่อสื่อสาร เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์

(7) ความเป็นผู้นำ (Leadership)

บทบาทของคณะกรรมการ ประธานกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงควรแยกจากกัน

(8) การเปิดเผย (Disclosure)

กรรมการควรเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็น เช่น การถือครองหลักทรัพย์ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส

(9) คณะกรรมการ (Committees)

คณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการค่าตอบแทน และคณะกรรมการตรวจสอบควรประกอบด้วยกรรมการอิสระเท่านั้น

(10) การตรวจสอบภายใน

(Internal Audit)

กิจการควรจัดให้มีการตรวจสอบภายในที่ปฏิบัติงานเต็มเวลาและมีประสิทธิภาพ เพื่อเสนอรายงานโดยตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

(11) รูปแบบการรายงาน

(Reporting Model)

กิจการควรจัดทำรายงานทางการเงินตามมาตรฐานการบัญชี งบการเงิน และการเปิดเผยข้อมูลควรสะท้อนเนื้อหาเชิงเศรษฐกิจ และควรจัดทำขึ้นเพื่อให้สารสนเทศและความโปร่งใสมากที่สุด ความซื่อสัตย์สุจริตของผู้บริหารและสภาพแวดล้อมการควบคุมที่เข้มแข็ง จะช่วยให้รายงานทางการเงินเชื่อถือได้

(12) คณะกรรมการตรวจสอบ

(Audit Committee)

คณะกรรมการตรวจสอบควรประกอบด้วยกรรมการอิสระที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการเงินการบัญชี อุตสาหกรรม สมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบควรมีสติปัญญาหน้าที่ และทรัพยากร เพื่อให้กระบวนการรายงานทางการเงินได้รับการกำกับดูแลที่ดี

คณะกรรมการควรพิจารณาความเสี่ยงของคณะกรรมการตรวจสอบในเรื่องการถือหุ้นหรือสิทธิการซื้อหุ้น คณะกรรมการตรวจสอบควรเป็นผู้คัดเลือกผู้สอบบัญชี ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้สอบบัญชีและผู้ตรวจสอบภายใน

(13) การทุจริต (Fraud)

ผู้บริหารจะได้รับโทษทางอาญาในการจัดทำงบการเงินเท็จหรือการทุจริต

(14) สำนักงานสอบบัญชี

(Audit Firm)

สำนักงานสอบบัญชีควรมุ่งเน้นการตรวจสอบและบริการ ให้ความเชื่อมั่นที่มีคุณภาพสูงและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นอิสระ ค่าธรรมเนียมการสอบบัญชีควรสอดคล้องกับขอบเขตของงานและความเสี่ยง

(15) วิชาชีพสอบบัญชี

(External Audit Profession)

ผู้สอบบัญชีควรมองการสอบบัญชีเป็นวิชาชีพที่มีเกียรติ ที่มุ่งเน้นประโยชน์ของสาธารณชน ไม่ใช่ธุรกิจที่มีการแข่งขัน การเสนอความเห็นในรายงานการสอบบัญชีควรกระทำอย่างเที่ยงธรรมและรายงานตามข้อเท็จจริงที่พบจากการตรวจสอบ

คณะกรรมการเพื่อพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้กำหนดหลักสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีเมื่อเดือนมกราคม พ.ศ. 2543 โดยยึดถือภาวะผู้นำพื้นฐาน 4 ประการ ดังนี้

(1) ความโปร่งใส (Transparency หรือ Openness)

ความโปร่งใส คือฐานที่สร้างความไว้วางใจระหว่างกิจการกับผู้มีส่วนได้เสียภายในกรอบข้อจำกัดของภาวะการแข่งขัน ความโปร่งใสมีส่วนช่วยเสริมความมีประสิทธิภาพและการทำงานของตลาดทุน ช่วยให้คณะกรรมการสามารถแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ และเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นและผู้ที่เกี่ยวข้องพิจารณาพิจารณาธุรกิจได้อย่างถี่ถ้วนขึ้น

(2) ความซื่อสัตย์ (Integrity)

ความซื่อสัตย์ หมายถึง การทำธุรกิจอย่างตรงไปตรงมาภายในกรอบจริยธรรมที่ดี รายงานทางการเงินและสารสนเทศอื่นๆ ที่เผยแพร่โดยกิจการ ต้องแสดงภาพที่ถูกต้องและครบถ้วนเกี่ยวกับฐานะการเงินของบริษัท ความน่าเชื่อถือได้ของรายงานขึ้นอยู่กับความซื่อสัตย์สุจริตของผู้ที่จัดทำและนำเสนอ

(3) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Accountability)

ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ มีส่วนสำคัญกับคณะกรรมการและผู้ถือหุ้น คณะกรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นโดยมีบทบาทสำคัญในการเสนอรายงานต่อผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบตามหน้าที่ของคณะกรรมการต้องอาศัย

กฎเกณฑ์ และข้อกำหนดที่เหมาะสม และการเปิดเผยผลการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของความสำเร็จของกิจการ

(4) ความสามารถในการแข่งขัน

(Competitiveness)

ความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายเพื่อช่วยสร้างความเจริญและเพิ่มมูลค่าแก่ผู้ถือหุ้น การกำกับดูแลจึงควรมีความคล่องตัว และเสริมสร้างให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน อันจะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับบริษัท

หลักการและข้อพึงประพฤติดของการกำกับดูแลกิจการ

คณะกรรมการเพื่อพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้เสนอหลักการและข้อพึงประพฤติดของการกำกับดูแลกิจการไว้ โดยมีหัวข้อเรื่องที่จะพิจารณาดังนี้

หมวดที่ 1 คณะกรรมการ

- (1) ภาวะผู้นำและความเป็นอิสระของคณะกรรมการ
 - (1.1) ภาวะผู้นำ
 - (1.2) ความเป็นอิสระ
 - (1.3) การถ่วงดุลของคณะกรรมการ
 - (1.4) หน้าที่และบทบาทของคณะกรรมการฝ่ายจัดการและผู้ถือหุ้น
- (2) หน้าที่รับผิดชอบที่สำคัญของคณะกรรมการ
 - (3) การแต่งตั้งและเลือกตั้งกรรมการ
 - (4) คุณลักษณะของกรรมการ
 - (5) บทบาทของกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร
 - (6) การประเมินผลของคณะกรรมการ
 - (7) การดำเนินการประชุมคณะกรรมการ

- (8) การได้รับสารสนเทศ
- (9) ค่าตอบแทนของกรรมการ
 - (9.1) ระดับและองค์ประกอบ
 - (9.2) วิธีการ
 - (9.3) การเปิดเผย

หมวดที่ 2 การรายงานทางการเงินและการตรวจสอบ

- (10) การรายงานทางการเงิน
- (11) การควบคุมและการตรวจสอบภายใน
 - (12) คณะกรรมการตรวจสอบและผู้สอบบัญชี
 - (13) วิชาชีพการบัญชี
 - (14) คณะทำงานทบทวนรายงานทางการเงิน

หมวดที่ 3 การเปิดเผยสารสนเทศและความโปร่งใส

- (15) การเปิดเผยสารสนเทศและความโปร่งใส

หมวดที่ 4 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้นและบทบาทของบริษัทต่อผู้มีส่วนได้เสีย

- (16) สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น
- (17) บทบาทของบริษัทต่อผู้มีส่วนได้เสีย

หมวดที่ 5 จริยธรรมธุรกิจและจรรยาบรรณ

- (18) จรรยาบรรณของนักบริหาร พนักงาน และเจ้าของ
 - (18.1) ข้อพึงปฏิบัติของนักบริหาร (ต่อผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า และ/หรือเจ้าหน้าที่ คู่แข่งขันทางการค้า และสังคมส่วนรวม)

(18.2) ข้อพึงปฏิบัติของพนักงาน

(18.3) ข้อพึงปฏิบัติของเจ้าของ

หมวดที่ 6 การปฏิบัติตามข้อพึงปฏิบัติ

องค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการ

การกำกับดูแลกิจการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ควรมีองค์ประกอบของการจัดระบบที่ดี ดังนี้

(1) ระบบการถ่วงดุลอำนาจอย่างเหมาะสม

การกำหนดอำนาจหน้าที่ของบุคคลแต่ละฝ่ายควรกระทำอย่างเหมาะสม ไม่ควรมอบอำนาจให้บุคคลใด หรือฝ่ายใด มากจนเกินไป เพราะอาจเปิดโอกาสให้ใช้อำนาจในทางที่มีขอบได้ แต่การมอบอำนาจให้ผู้บริหารน้อยไปอาจขาดความคล่องตัว หรือไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การมอบอำนาจจึงต้องมีการตรวจสอบเพื่อกำกับดูแลให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจ (Check and Balance)

(2) การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

กิจการควรกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ (Responsibility) ของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงาน

ทราบขอบเขตบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ซึ่งก่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Accountability)

(3) คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบประกาศ และคำสั่ง

กิจการควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ออกระเบียบ ประกาศและคำสั่งที่ชัดเจน อ่านเข้าใจง่าย และเผยแพร่ไปยังพนักงานผู้ที่เกี่ยวข้อง

(4) ระบบสารสนเทศและการรายงาน

ระบบสารสนเทศและการรายงานที่ดีจะช่วยให้เกิดความโปร่งใส (Transparency) เพราะข้อมูลข่าวสาร และสารสนเทศต่างๆ จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของฝ่ายงานต่างๆ

(5) สิทธิรับรู้สารสนเทศ

ผู้มีส่วนได้เสียของกิจการควรมีสิทธิรับรู้สารสนเทศต่างๆ ว่าฝ่ายบริหารได้ตัดสินใจดำเนินการไปว่ามีผลลัพธ์เป็นอย่างไร ซึ่งจะช่วยให้เกิดความโปร่งใสในการจัดการ

(6) จรรยาบรรณ หรือจริยธรรมของพนักงานและผู้บริหาร

กิจกรรมควรจัดทำจรรยาบรรณหรือจริยธรรมของพนักงานและผู้บริหารเพื่อให้ใช้เป็นแนวทางในการถือปฏิบัติหน้าที่

(7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์

กิจการควรจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดหลักระบบคุณธรรม เริ่มตั้งแต่การสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง สับเปลี่ยน เลื่อนตำแหน่ง และพัฒนาบุคลากรของกิจการ เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุปแล้ว การกำกับดูแลกิจการหมายถึงวิธีปฏิบัติที่ช่วยให้เกิดกระบวนการควบคุมและจัดการความเสี่ยง โดยมีความหมายครอบคลุมถึง ความรับผิดชอบในการทำงาน ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ การตรวจสอบและถ่วงดุล หลักการสำคัญพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการ ได้แก่ ความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความสามารถในการแข่งขัน คณะกรรมการตรวจสอบเป็นกลไกอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การกำกับดูแลกิจการสัมฤทธิ์ผล โดยมีภารกิจดำเนินการ เพื่อให้มั่นใจว่ากรรมการบริหารได้บริหารงานตามนโยบายที่คณะกรรมการได้วางแนวทางไว้ เพื่อดูแลปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย และให้เกิดความชัดเจนในการบริหารงานด้วยความรับผิดชอบต่อความซื่อสัตย์สุจริต