



**Chairman Forum 2016**

**“Corporate Governance VS Corporate Performance : Duty or Choice?”**

เมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม 2559 สถาบันกรรมการบริษัทไทย ได้จัดการประชุม Chairman Forum 2016 ภายใต้หัวข้อ “Corporate Governance VS Corporate Performance: Duty or Choice?” โดยได้รับการสนับสนุนการจัดการประชุมจาก ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งในงานดังกล่าวได้รับเกียรติจาก นายเกริกไกร จีระแพทย์ ประธานกรรมการ สถาบันกรรมการบริษัทไทย ขึ้นกล่าวเปิดการประชุม

การประชุมยังได้รับเกียรติจาก ดร. พันธุ์ สิเมเสถียร ประธานกรรมการ คณะกรรมการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านการทุจริต และกรรมการ บมจ. ปูนซิเมนต์ไทย มากกล่าวปาฐกถาพิเศษในหัวข้อ “จริยธรรมของกรรมการกับการส่งเสริมเศรษฐกิจไทยสู่ความยั่งยืน” ซึ่งท่านกล่าวถึงความหมายของ

“จริยธรรมของกรรมการ” ว่าคือ ธรรมะ หรือหน้าที่ที่พึงประพฤติปฏิบัติของบุคคลที่เป็นผู้นำในองค์กรภาคธุรกิจ หรือกรรมการบริษัท ซึ่งเป็นบุคคลที่ผู้ถือหุ้นได้มอบหมายความไว้วางใจเลือกตั้งให้เป็นตัวแทนเพื่อมาปฏิบัติหน้าที่ในการชี้แนะ และกำกับดูแลการดำเนินกิจการของบริษัท ให้ประสบความสำเร็จ มีความเจริญรุ่งเรือง และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ถือหุ้น

กรรมการจึงต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้บริษัทประสบความสำเร็จตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการจึงต้องมีกรอบกำหนดแนวทางที่พึงปฏิบัติไว้ ซึ่งในประเทศไทยมีกฎหมายหลายฉบับที่กำหนดแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการบริษัทไว้ ได้แก่ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ กฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชน จำกัด กฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งได้กำหนดกรอบไว้ดังนี้

- 1. ความซื่อสัตย์สุจริต :** กรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ทั้งต่อองค์กร/บริษัท และผู้ถือหุ้น กับบุคคลที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ รวมทั้งต้องไม่กระทำการเป็นการเอาเปรียบองค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น การใช้ข้อมูลภายใน หรือการให้ตำแหน่งหน้าที่กรรมการเพื่อประโยชน์ของตนเองหรือผู้อื่น และต้องไม่กระทำการยินยอม หรือรู้เห็นเป็นใจให้องค์กร หรือบุคคลในองค์กรกระทำการอันเป็นการทุจริต หรือ คอร์รัปชัน เป็นต้น
  - 2. ความระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของบริษัท และของผู้ถือหุ้น (Care) :** กรรมการต้องให้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่บริษัท และผู้ถือหุ้น และต้องไม่กระทำการใดๆ อันอาจทำให้เกิดการขัดกันของผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ของบริษัท หรือเป็นคู่ค้าของบริษัทเสียเอง รวมทั้งต้องไม่ละเลยการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงของบริษัทอย่างเหมาะสม จนทำให้เกิดความเสียหาย
  - 3. ความเอื้อเฟื้อคลออดส่อง (Diligence) :** กรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสนใจและกระตือรือร้น เหมือนกับการทำกิจการของตนเอง หรือเช่นเดียวกับผู้อื่นพึงกระทำ เมื่ออยู่ในฐานะอย่างเดียวกัน ขวนขวายหาทางแก้ไขปัญหาลุบลปรวคในการดำเนินกิจการของบริษัท โดยไม่นิ่งดูดาย
  - 4. การปฏิบัติตามกฎหมายและตามความประสงค์ของผู้ถือหุ้น (Obedience) :** กรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์และข้อบังคับของบริษัท ตลอดจนมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น
- ซึ่งบริษัทต่างๆ อาจยกระดับการทำ “ความดี” ของกรรมการได้ด้วยวิธีการกำหนดลงใน “จรรยาบรรณ” (Code of Conduct) หรือ “ระเบียบข้อบังคับ” หรือ “กฎบัตร” (Charter) เพื่อให้กรรมการได้ใช้เป็นกรอบ

และแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น การกำหนดระยะเวลาที่ห้ามกรรมการซื้อขายหุ้นของบริษัทก่อนและหลังการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นสาระสำคัญต่อสาธารณะ (ป้องกันการใช้ข้อมูลภายในเพื่อประโยชน์ตนเอง) การกำหนดห้ามกรรมการเข้าร่วมประชุมพิจารณาในเรื่องที่ตนมี หรืออาจมีส่วนได้เสีย การกำหนดอัตราร้อยละขั้นต่ำ ของการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมาการ เป็นต้น

ดร.พันธุ์ ยังกล่าวว่า “จริยธรรม” เป็นหน้าที่ตามอุดมคติที่สูงกว่าจรรยาบรรณ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎบัตรหรือกฎหมาย เพราะเป็นการกำหนดแต่ร่างกาย แต่จริยธรรมเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้เกิด “ความดี” ทั้งทางกายและจิตใจ ฉะนั้นคนที่มีจริยธรรมย่อมเป็นคนไม่ปฏิบัติผิดกฎหมาย จรรยาบรรณ หรือระเบียบข้อบังคับต่างๆ หากความสำเร็จขององค์กรเป็นผลมาจากการกระทำของบุคคลในองค์กรนั้น ฉะนั้นกรรมการบริษัท จึงมีหน้าที่ต้องทำให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนขององค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีจริยธรรม โดยกำหนดหน้าที่ที่แต่ละคนจะต้องรับผิดชอบปฏิบัติให้ชัดเจนเป็นจรรยาบรรณของผู้บริหารและพนักงาน และสร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้นจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และเมื่อบริษัททุกบริษัทมีความเจริญรุ่งเรืองก็จะส่งผลให้เศรษฐกิจภาคเอกชนเจริญรุ่งเรืองอย่างยั่งยืนเช่นกัน

ท่านยังกล่าวทิ้งท้ายไว้ว่า “การเดินทางหนึ่งหมื่นลี้ เริ่มต้นด้วยการก้าวเดินก้าวแรกอันใด การทำให้เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศเจริญรุ่งเรืองอย่างยั่งยืน ก็ต้องเริ่มต้นด้วยการส่งเสริมให้กรรมการปฏิบัติหน้าที่ด้วยจริยธรรมของกรรมการจันนั้น”

จากนั้นเข้าสู่ช่วงของการอภิปรายในหัวข้อ “Corporate Governance VS Corporate Performance: Duty or Choice?” โดย IOD ได้รับเกียรติจากคณะผู้อภิปราย ซึ่งประกอบด้วยประธานกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิและประสบการณ์ ดังนี้ คุณชนินท์ ว่องกุศลกิจ ประธานกรรมการ บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) ประธานศูนย์เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย คุณปลิว มังกรนอก ประธานคณะกรรมการ บริษัท ทีเอสไอไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และ ศ.ดร. วรภัทร ไธธนะเกษม ประธานกรรมการ บริษัท ปรีณสิริ จำกัด (มหาชน) ดำเนินการอภิปรายโดย ดร. บัณฑิต นิจจาร กรรมการผู้อำนวยการ IOD โดยก่อนเริ่มเข้าสู่การอภิปราย นายกันตพัฒน์ ธนกุลจิระพัฒน์ CG Specialist ฝ่ายวิจัยและนโยบายของ IOD ได้นำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มของจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

จากผลการวิจัยของ Chartered Accountants Australia and New Zealand 2013 พบประเด็นทาง

**ธรรมาภิบาล**

ศีลธรรมาภิบาลเป็นงานสร้าง ซื่อโอเป็นตัวอย่างกาสร้างสรรค ต้องกำหนดกฎกล้างรบบรรณ ต้องยึดมั่นทุกคนสร้างพลสิทธิ์ รู้ข้อมูลภายในอย่าใช้ผิด อย่าได้คิดทำไปคนไม่จับหวังประโยชน์ส่วนตนจนเหลือรับ กิตติศัพท์บิวหมองต้องกระจาย การคลโกง อย่าได้คิดว่านิดหน่อย ความชั่วพลอยติดชื่อเร็วเหลือหลาย ความถูกต้องชื่อตรงคงกลับกลายเป็นความเชื่อถือเสื่อมคลายอีกหลายชั้น จึงยึดความสัตย์ซื่อถือเป็นหลัก และแน่นอนนักความซื่อตรงให้คงมั่น หากทุกคนยึดคุณค่าจรรยาบรรณ สุจริตนั้นจะป้องคุ้มครองเออย

**บทประพันธ์ :**  
**พศ.ดร.วิชัย โถสุวรรณจินดา**  
 ประธานธรรมาการ  
 บริษัทแอร์โรว์ ซินดิคค จำกัด (มหาชน)



ด้านจริยธรรมที่มักจะเกิดขึ้นในองค์กรธุรกิจ โดยปัญหาที่พบมากที่สุด คือการซื้อขายโดยใช้ข้อมูลภายใน การให้การสนับสนุนทางการเมืองที่ผิดกฎหมาย การละเมิดด้านสิ่งแวดล้อม ฯลฯ

แม้ว่า IOD จะมีการผลักดันด้านจริยธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรโดยผ่านหลักเกณฑ์ของการประเมินในโครงการ CGR ซึ่งบริษัทส่วนใหญ่มีนโยบายและกำหนดให้ทั้งกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานปฏิบัติตามจริยธรรมธุรกิจที่ดีขึ้นก็ตาม แต่ทั้งจากรายงาน The Global Competitiveness Report 2015-2016 ของ World Economic Forum และ TI’s Corruption Perception Index 2015 กลับสะท้อนให้เห็นว่าความมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจของไทยมีแนวโน้มที่ลดลงเล็กน้อย ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลสถิติทางอาญาของ ก.ล.ต. ที่เมื่อเทียบ 5 ปีย้อนหลังจะเห็นว่าการกระทำผิดไม่ได้ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

ทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่าภาคธุรกิจยังมีการกระทำที่ผิดจริยธรรมอยู่ ซึ่งคณะกรรมการในฐานะผู้นำขององค์กรจะต้องกำกับดูแลทางด้านจริยธรรมขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดี เพราะจากกรณีที่เกิดขึ้นในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าล้วนเกิดจากตัวของผู้นำองค์กรที่ขาดจริยธรรมแทบทั้งสิ้น ซึ่งองค์ประกอบสำคัญของการสร้างให้เกิดจริยธรรมขึ้นประกอบด้วย 3 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ ผู้นำวัฒนธรรมองค์กร และกลไกการควบคุม

จากนั้นเข้าสู่ช่วงของการอภิปราย ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

### สถานการณ์ภาพรวมของการกำกับดูแลกิจการในปัจจุบัน

นายชนินท์ กล่าวว่าเนื่องจากมีบริษัทที่เข้ามาในตลาดหลักทรัพย์มากขึ้น ซึ่งอยู่ระหว่างการเรียนรู้กฎระเบียบต่างๆ ประกอบกับในช่วงที่ผ่านมา การทำงานของ ก.ล.ต. ค่อนข้างล่าช้า แต่ปัจจุบัน ได้ปรับปรุงให้มีการลงโทษผู้กระทำผิดที่รวดเร็วขึ้น ซึ่งการปฏิบัติตาม CG เป็นเรื่องที่ต้องปลูกฝังอย่างสม่ำเสมอเช่นเดียวกับที่สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทยได้ริเริ่มทำในการฝึกอบรมผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง

นายปลิว เห็นว่า ทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และหน่วยงานกำกับต่างๆ มีการผลักดันอย่างต่อเนื่องและรู้สึกได้ว่าดีขึ้น ซึ่งบริษัทควรจะเริ่มต้นจากการมีกฎบัตร ซึ่งเป็นรูปแบบสำคัญ แม้หลายบริษัทจะมี Form แล้ว แต่ควรพิจารณาด้วยว่ามี Substance หรือไม่ เชื่อว่าทุกภาคส่วนยังคงพัฒนาต่อไป แต่สิ่งสำคัญคือจะทำอย่างไร และจะมีการบังคับใช้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างไร โดยอาจสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมให้เกิดขึ้นภายในองค์กรให้ได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญกว่ากฎหมาย และทุกฝ่ายควรร่วมมือกัน

นอกจากนี้ยังมีผู้เข้าร่วมการประชุมได้ร่วมแสดงความเห็นที่น่าสนใจดังนี้

ในปัจจุบันภาพรวมของการกำกับดูแลกิจการดีขึ้น แต่ยังมีไม่พอ โดยเฉพาะธุรกิจที่ต้องขออนุญาตจากราชการ และธุรกิจที่ต้องมีกรอบนิติหลายชั้นตอน ซึ่งต้องการมีจ่ายได้โต๊ะเสมอ และเห็นด้วยที่ว่าจริยธรรมจะเกิดขึ้นได้ก็ต้องเริ่มจากผู้นำ ซึ่งก็คือ ประธานหรือ CEO เพราะไม่ว่าจะออกกฎระเบียบอย่างไรก็ตาม แต่ถ้าประธานและ CEO มีนิสัยฉ้อโกง CG จริยธรรมองค์กรก็ไม่เกิดขึ้น ซึ่งการแก้ไขคือการทำให้เกิดโอกาสในการโกงให้น้อยที่สุด ซึ่งรัฐบาลพยายามผลักดันในเรื่องนี้ เช่น ชั้นตอนต่างๆ ให้เสร็จสิ้นภายใน 30 วัน นอกจากนี้หน่วยงานต่างๆ เช่น IOD ควรส่งเสริมในด้านนี้ต่อไป แนวคิดของสถาบันไทยพัฒนาเห็นว่า การแก้ไขปัญหาด้านการกำกับดูแลกิจการมี 2 มุม คือแก้ไขจากภายนอกองค์กร เช่น การเพิ่มความเข้มแข็งของหน่วยงานการใช้กฎหมาย และภายในองค์กร คือ การแก้ไขที่ผู้บริหารระดับสูง โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหาผู้บริหารที่ดี โครงสร้างกรรมการที่มีความหลากหลายและมีความกรรมการอิสระที่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างอิสระอย่างแท้จริงมากขึ้น ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับประธานบริษัทหรือเจ้าของบริษัทที่จะให้ความสำคัญมากน้อยเพียงใด

ปัญหาด้าน CG มี 3 ด้าน คือ 1. ด้านจริยธรรม ซึ่งบริษัทต้องมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนให้กับทั้งกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน 2. การติดตามตรวจสอบดูแลทั้งภายในและภายนอกองค์กร และ 3. การลงโทษ โดยกระทำผิดจะต้องได้รับโทษที่หนักพอ เพื่อให้เกิดความรู้สึกไม่อยากจะกระทำผิด เช่น ต้องพ้นจากการเป็นกรรมการ แต่หัวใจสำคัญอยู่ที่ตัวบุคคล บุคคลต้องมีวินัยในตัวเอง มีทิริโอต์ปเปะ และละความโลภ

สิ่งสำคัญ คือ ต้องเริ่มที่ tone at the top ซึ่งจากปัญหาที่เกิดขึ้น สะท้อนให้เห็นว่าประธานกรรมการขาดความเชื่อ ซึ่งควรจะมีความเชื่อเสียก่อน สำหรับกลไกการควบคุมมีการกำหนดโดยกฎหมายอยู่แล้ว แต่มีอีกสิ่งหนึ่งที่สามารถใช้ควบคุมได้คือ Social Sanction-IOD มีส่วนผลักดันให้บริษัทมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่แข็งแกร่งขึ้น จากเดิมที่บริษัท ซึ่งเป็นธุรกิจครอบครัว มีประธานและ CEO เป็นคนเดียวกัน แต่ปัจจุบัน CEO ให้ความสำคัญและมี การแยกบทบาทออกจากกัน โดยสรรหากรรมการอิสระขึ้นมาเป็นประธาน และเห็นว่าสิ่งสำคัญคือการ Implement ของบริษัท ซึ่ง CEO ได้เรียนรู้จาก IOD และหน่วยงานกำกับแล้วค่อยๆ นำมาปรับใช้ในองค์กร

ศ.ดร. วรภัทร แสดงทรรศนะว่า CG และ Corporate Performance เป็นเรื่องเดียวกัน เพราะหน้าที่ของคณะกรรมการคือการทำหน้าที่ทั้ง Compliance และ Performance ซึ่งเป็น Duty การที่ประธานกรรมการจะทำให้ทั้ง 2 อย่างเกิดขึ้นได้

นั้นต้องพิจารณาว่าประธานกรรมการเป็นใคร มาจากไหน มาอย่างไร ถ้าประธานเป็นเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น รายใหญ่ที่เห็นความสำคัญของ CG คนอื่นๆ ก็ต้องปฏิบัติตาม แต่ทั่วไปไม่เป็นอย่างนั้น เพราะส่วนใหญ่เจ้าของจะเชิญ

ให้ผู้อื่นมานั่งเป็นประธานกรรมการ ซึ่งในองค์กรเหล่านั้นมีวัฒนธรรมอยู่แล้ว ความท้าทายจึงอยู่ที่ตัวประธานและกรรมการอิสระที่ถูกเชิญให้มาดำรงตำแหน่ง โดยประธานกรรมการควรพิจารณาตั้งแต่เริ่มต้นก่อนที่บริษัทเหล่านั้นจะเชิญให้ไปดำรงตำแหน่ง ต้องรู้ว่าบริษัทนั้นเป็นอย่างไร มีวิธีคิดอย่างไรและสอดคล้องกับเรามากน้อยขนาดไหน อย่าพิจารณาแต่เพียงค่าตอบแทน และสิ่งสำคัญคือประธานทุกคนต้องกล้าพอที่ยืนยันความเป็นตัวตนและจุดยืนของตนเองด้วย ซึ่งเป็นกระบวนการก่อนที่จะดำรงตำแหน่งเป็นประธานกรรมการ

แต่หากตัดสินใจรับเป็นประธานกรรมการแล้ว ต้องพิจารณาต่อไปว่า จะแสดงบทบาทอย่างไร บารมีของตัวเองที่เจ้าของหรือผู้ถือหุ้นต้องยอมรับและสร้างให้เกิดขึ้น Capability ในการนำการประชุมคณะกรรมการให้ได้กระชับ ตรงประเด็น และกระตุ้นให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร สิ่งสำคัญคือการ Implement โดยการนำเรื่อง CG ไปพูดในที่ประชุมสม่ำเสมอ ประธานสามารถนำประเด็นด้าน CG ต่างๆ มากล่าวถึงในวาระเพื่อทราบหรือวาระอื่นๆ ได้ เพื่อให้ทุกคนร่วมกันคิดและกระตุ้นให้ทุกคนตระหนักอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอีกสิ่งหนึ่งที่ประธานกรรมการควรให้ความสำคัญนั่นคือการที่แต่ละคนนำนโยบายไปปฏิบัติ หากเกิดจากการไม่ตั้งใจที่จะกระทำผิด ประธานอาจจะมีการตักเตือน แต่ถ้าตั้งใจต้องมีการลงโทษ

ศ.ดร. วรภัทร ยังชี้ให้เห็นว่าประธานส่วนใหญ่ที่มาประชุมร่วมกันในวันนี้มีความความกลัวในเรื่องต่างๆ น้อยลง ทั้งการกลัวตาย กลัวจน กลัวตกงาน แต่มีสิ่งที่กลัวมากขึ้น นั่นคือกลัวบาป กลัวป่วย กลัวล้ม ฯลฯ ดังนั้นเมื่อมีความกลัวต่างๆ น้อยลงจึงต้องกล้าที่จะทำในสิ่งที่ดีในฐานะประธานกรรมการ

นายชนินท์ กล่าวเสริมว่า บริษัทส่วนใหญ่ในประเทศไทยมีรากฐานจากธุรกิจครอบครัว จึงต้องมีการพัฒนา โดยสรรหากรรมการอิสระจากภายนอกเข้ามาร่วมงานเพื่อให้เห็นมุมมองใหม่ ซึ่งถือได้ว่าประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ประธานกรรมการสรรหาควรกำหนดให้มีความเป็นอิสระมากขึ้น โครงสร้างกรรมการจึงเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้บริษัทต้องมีการปรับตัวเสมอ กรรมการสรรหาจึงต้องทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถในสรรหากรรมการที่มีความหลากหลาย



### การสร้างความสมดุลระหว่าง CG กับ Corporate Performance

คุณปลิว เห็นว่า องค์กรต่างๆ มักมองระยะสั้น ปัญหาคือจะทำให้เกิดความยั่งยืนได้อย่างไร ซึ่งจากกรณีศึกษาทั้งในและต่างประเทศชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมของการกำกับดูแลกิจการเป็นเรื่องสำคัญ ต่อการเติบโตได้อย่างยั่งยืน ซึ่งจะต้องเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นมากกว่าค่านิ่งแต่ผลประโยชน์ระยะสั้น เพราะปัจจุบันบริษัทส่วนใหญ่จะมีการจ่ายโบนัส โดยพิจารณาจากผลประกอบการในแต่ละปี ซึ่งถือเป็นการมองแต่ระยะสั้น ซึ่งต้องปรับเปลี่ยนให้เห็นถึงความสำคัญของระยะยาว เช่น การทำ Bonus Bank เพื่อสะท้อนภาพในระยะยาวด้วย

ศ.ดร. วรภัทร กล่าวชื่นชม บมจ. บ้านปูที่มีความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจด้วยหลักการกำกับดูแลกิจการ โดยการเชิญบุคคลภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการ สำหรับเรื่องการสร้างความสมดุล ในอดีตเคยมีการตั้งคำถามนี้เช่นเดียวกัน ซึ่งมองว่าโดยหลักการแล้วถ้า CG Rating ดี ก็น่าจะส่งผลต่อ Credit Rating แต่ในความเป็นจริงอาจจะไม่ใช่ เพราะ Performance มีปัจจัยต่างๆ ที่อาจเข้ามากระทบได้ เพราะเป็น Factors Beyond Control แต่จากการศึกษาในงานวิจัยต่างๆ สะท้อนว่า CG จะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจในระยะยาว ซึ่งต้องทำให้เกิดขึ้น

นอกจากนี้ผู้เข้าร่วมประชุมท่านอื่นๆ ได้แสดงความคิดเห็น ดังนี้

**การอยู่รอดขององค์กรถือเป็นเรื่องธรรมชาติ** ซึ่งปัจจุบันมีหน่วยงานกำกับที่คอยดูแลให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่าง ก.ล.ต. และ ตลท. มีหน่วยงานส่งเสริมอย่าง IOD การจะทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน หน่วยงานเหล่านี้จะต้องยึดมั่นตามพันธกิจ นอกจากนี้ ภาคประชาชนควรให้ความสนใจในเรื่องนี้มากขึ้น นอกเหนือจากผลกำไรและเงินปันผล ซึ่งต้องสร้างให้บริษัทเห็นถึงความสำคัญว่าเป็นส่วนหนึ่งของ Survivor และต้องสื่อสารให้กับผู้ถือหุ้นรับทราบ

**CG เป็นเรื่องที่ดี แต่ในทางปฏิบัติ กลับต้องเจอประเด็นที่ต้องเผชิญกับจริยธรรมเสมอ** ซึ่งต้องเลือกที่จะจ่ายมากกว่าจะยึด CG แต่มองว่าการจะมี CG ที่ดีคือการเอาธรรมะเข้ามาประยุกต์ใช้ การฝึกฝนให้จิตใจมีความเข้มแข็งมากขึ้น และต้องสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้น

**บริษัทจดทะเบียนนั้นมีความแตกต่างจากบริษัทรัฐวิสาหกิจ** ซึ่งมีการกำกับดูแลจาก สตง. และผู้ตรวจการแผ่นดิน ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ทั้ง สตง. และผู้ตรวจการแผ่นดินมีการกำกับดูแลที่แตกต่างกัน จึงฝากให้ IOD เสนอเรื่องเพื่อแก้ไขกฎหมาย เพื่อรัฐวิสาหกิจที่

จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จะได้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถดูแลผู้ถือหุ้นได้อย่างแท้จริง เช่น การแก้กฎหมายไม่ให้ สตง.เป็นผู้ตรวจสอบบัญชีรัฐวิสาหกิจ หรือให้สามารถเลือกผู้ตรวจสอบบัญชีมีอาชีพได้

**บริษัทมีการนำเรื่องที่เป็นข่าวด้านการกำกับดูแลกิจการมาหารือกันก่อนการประชุมคณะกรรมการหรือเป็นวาระเพื่อทราบทุกครั้ง** ทำให้กรรมการมีความตื่นตัวมากยิ่งขึ้น ซึ่งสนับสนุนให้บริษัทต่างๆนำไปใช้ในการประชุมคณะกรรมการ

ศ.ดร. วรภัทร กล่าวสรุปว่า ในขณะที่คนสูงอายุพยายามแก้ไขปัญหายุ่งๆ แต่วัยรุ่นในปัจจุบันยังคงมีการกระทำผิดจริยธรรมให้เห็น เช่น การโกงข้อสอบ ซึ่งหากยังไม่ได้รับการแก้ไขเชื่อว่าอนาคตของประเทศไทยจะประสบกับปัญหาทางด้านจริยธรรมที่รุนแรงมากขึ้น

คุณปลิว กล่าวว่า การสร้างจริยธรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรต้องคำนึงถึงผลตอบแทนระยะสั้นและระยะยาว และต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไป ในฐานะประธานกรรมการควรต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่ออย่างแท้จริงว่าจริยธรรม และ CG เป็นเรื่องดี ไม่ใช่แค่สิ่งที่ต้องทำ สิ่งสำคัญคือต้องทำตัวเป็นตัวเป็นแบบอย่างที่ดี และเห็นด้วยกับการประชุมที่ต้องนำประเด็นด้าน CG มาหารือสม่ำเสมอ

ท้ายสุด ดร. บัณฑิต นำเสนอสัดส่วนของประธานกรรมการที่เป็นกรรมการอิสระในบริษัทจดทะเบียนว่า มีร้อยละ 31 ในปี 2557 และเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 32 ในปี 2558 ซึ่งถือว่ามีแนวโน้มที่ดีขึ้น และหวังให้ว่าทุกคนยื่นหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้องอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น

