

Research Alliance 2559

100 ปี ชาตกา ดร. ปวย อึ้งภากรณ์

Celebration of the centennial of

Dr. Puey Ungphakorn

 
National Research Alliance Dialogue on
CORPORATE GOVERNANCE 2016
November 15, 2016

15 พฤศจิกายน 2559

เมื่อวันอังคารที่ 15 พฤศจิกายน 2559 สถาบัน กรรมการบริษัทไทย ร่วมกับ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จัดการประชุมวิชาการว่าด้วยการกำกับดูแลกิจการ ประจำปี 2559 ภายใต้หัวข้อ National Research Alliance Dialogue on Corporate Governance "In celebration of the centennial of Dr. Puey Ungphakorn" ซึ่งในงานดังกล่าวได้รับเกียรติจาก ดร. บัณฑิต นิจถาวร กรรมการผู้อำนวยการ IOD กล่าวเปิดการประชุมและปาฐกถาพิเศษในหัวข้อ "อาจารย์ปวย บุคคลต้นแบบ "ธรรมภิบาล" ซึ่งท่านสามารถอ่านสาระสำคัญจากคำกล่าวปาฐกถา ดังกล่าวได้ในคอลัมน์ ดัดไป

นอกจากนี้ในการประชุมนี้ยังจัดให้มีการเสวนาในเรื่อง "ธรรมภิบาลกับ 100 ปีชาตกา ดร. ปวย อึ้งภากรณ์" โดยได้รับเกียรติจากคณะผู้เสวนา ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขา ได้แก่

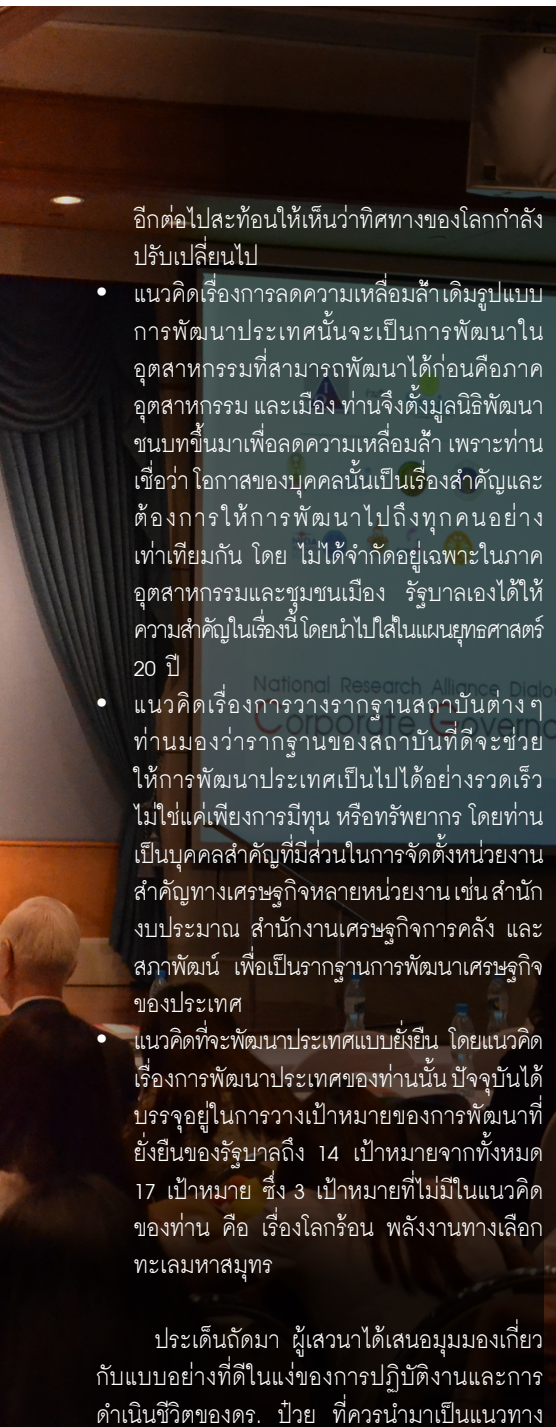
ดร. เตือนเด่น นิคมบริรักษ์ ผู้อำนวยการวิจัยด้านการบริหารจัดการระบบเศรษฐกิจ สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) รศ. ดร. วรากรณ์ สามโกเศศ อธิการบดีกิตติคุณ มหาวิทยาลัยธุรกิจ บัณฑิต ดร.บัณฑิต เศรษฐศิริโรตม์ ผู้อำนวยการสถาบันธรรมรัฐเพื่อการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม คุณศิริชัย สาครรัตนกุล กรรมการ บริษัท จุชธานี จำกัด (มหาชน) เป็น ผู้อภิปราย และ ดำเนินการอภิปรายโดย รศ.ดร.นริศ ชัยสูตร กรรมการ สภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จากการเสวนา ทำให้ได้รับมุมมองที่สนใจ ดังนี้

ประเด็นแรก คณะผู้เสวนาได้เสนอมุมมองที่ น่าสนใจเกี่ยวกับ หลักคิดหรือแนวทางการปฏิบัติงาน ของ ดร. ปวย อึ้งภากรณ์ที่ยังสามารถนำมาประยุกต์ ใช้กับการพัฒนาประเทศในภาพรวม โดยเฉพาะ ด้านเศรษฐกิจได้ในปัจจุบันและอนาคต ได้แก่

- แนวคิดเรื่องสิทธิขั้นพื้นฐานของประชากรที่ ควรได้รับ ได้แก่ การได้รับบริการสาธารณสุข การได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สิทธิในการที่จะ อยู่อาศัยในสิ่งแวดล้อมที่ดี สิทธิที่จะได้รับ

ความเป็นธรรม ซึ่งปัจจุบันได้มีการนำแนวคิดนี้ มาปฏิบัติ เช่นในเรื่อง สาธารณสุข ประเทศไทย เป็นประเทศกำลังพัฒนาไม่ประเทศที่มีระบบ ประกันสุขภาพถ้วนหน้า และ การศึกษานั้น ได้ จัดให้มีการศึกษาขั้นพื้นฐานฟรี แต่สิ่งเหล่านี้ ยังคงต้องมีการพัฒนาอีกมาก

- แนวคิดเรื่องหน้าที่ของประชาชนต่อรัฐที่ท่าน เห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญคือการเสียภาษี โดย ประชาชนควรเสียภาษีตามอัตรา ณ ปัจจุบัน นี้แนวคิดนี้ยังไม่ได้มีการนำมาปฏิบัติเท่าที่ควร โดยสามารถเห็นได้จากสถิติการเสียภาษีรายได้ บุคคลธรรมดา และภาษีเงินได้นิติบุคคล หรือ แม้แต่เรื่องทรัพย์สิน(ภาษีมรดก และ ภาษีที่ดิน) ซึ่งมีข้อจำกัดและข้อยกเว้นค่อนข้างมากใน การที่จะเก็บภาษี สะท้อนให้เห็นว่าแนวคิดนี้ยังไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจัง
- แนวคิดเรื่อง ความเสรีของตลาด (Market Economy) แต่ไม่ใช่แบบ Neo-Liberalism ที่เปิดกว้างในเรื่องของการแข่งขันอย่างเต็มที่ ต้องมีการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพจาก ภาครัฐ ซึ่งธนาคารโลก และ IMF ในปัจจุบัน ก็ไม่ได้เชื่อมั่นในตลาดแบบ Neo-Liberalism



อีกต่อไปสะท้อนให้เห็นว่าทิศทางของโลกกำลังปรับเปลี่ยนไป

- แนวคิดเรื่องการลดความเหลื่อมล้ำเดิมรูปแบบการพัฒนาประเทศนั้นจะเป็นการพัฒนาในอุตสาหกรรมที่สามารถพัฒนาได้ก่อนคือภาคอุตสาหกรรม และเมือง ท่านจึงตั้งมูลนิธิพัฒนาชนบทขึ้นมาเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ เพราะท่านเชื่อว่า โอกาสของบุคคลนั้นเป็นเรื่องสำคัญและต้องการให้การพัฒนาไปถึงทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดย ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะในภาคอุตสาหกรรมและชุมชนเมือง รัฐบาลเองได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ โดยนำไปเส้นแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี
- แนวคิดเรื่องการวางรากฐานสถาบันต่าง ๆ ท่านมองว่ารากฐานของสถาบันที่ดีจะช่วยให้การพัฒนาประเทศเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ไม่ใช่แค่เพียงการมีทุน หรือทรัพยากร โดยท่านเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนในการจัดตั้งหน่วยงานสำคัญทางเศรษฐกิจหลายหน่วยงาน เช่น สำนักงานประมาณ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง และสภาพัฒน์ เพื่อเป็นรากฐานการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ
- แนวคิดที่จะพัฒนาประเทศแบบยั่งยืน โดยแนวคิดเรื่องการพัฒนาประเทศของท่านนั้น ปัจจุบันได้บรรจุอยู่ในการวางแผนเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืนของรัฐบาลถึง 14 เป้าหมายจากทั้งหมด 17 เป้าหมาย ซึ่ง 3 เป้าหมายที่ไม่มีในแนวคิดของท่าน คือ เรื่องโลกร้อน พลังงานทางเลือก ทะเลมหาสมุทร

ประเด็นถัดมา ผู้เสวนาได้เสนอมุมมองเกี่ยวกับแบบอย่างที่ดีในแง่ของการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตของ ดร. ป๋วย ที่ควรนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติตามมากที่สุด มีดังนี้

- เป็นคนที่มีความเชื่อและมั่นคงในความเชื่อ ท่านเชื่อในเรื่องเสรีภาพของคนและเคารพความคิดเห็นของทุกคน ท่านจะไม่วิจารณ์ว่าความคิดเห็นใดผิดหรือถูก แต่ท่านจะวิจารณ์ว่าท่านคิดอย่างไร
- เป็นบุคคลที่ทำความดีเพราะรู้ว่าเป็นสิ่งที่ควรทำ ซึ่งเป็นความรับผิดชอบทางจริยธรรม ถือว่าเป็นขั้นตอนทางศีลธรรมขั้นสูงตามทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของ ลอเรนส์ โคลเบิร์ก (Lawrence Kohlberg)
- มีเมตตาธรรม มีน้ำใจ โดยจะเห็นได้จากเมื่อท่านต้องดำรงตำแหน่งในหลายองค์กรพร้อมกัน

ท่านก็จะเลือกรับเงินเดือนเพียง 1 แห่ง ที่เป็นเงินเดือนน้อยที่สุด ส่วนที่เหลือท่านจะบริจาคให้กับมูลนิธิของธนาคารแห่งประเทศไทยเพื่อนำไปช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส

- กล้าแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมของผู้มีอำนาจและรัฐบาลด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์ และถูกกาลเทศะ เช่น การเขียนเป็นบทกลอน
- มีความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในหลักการ โดยตลอดการปฏิบัติหน้าที่ของท่านได้ถูกแทรกแซงจากรัฐบาลและผู้มีอำนาจหลายครั้ง ซึ่งท่านก็ยังคงยืนหยัด ยึดมั่นและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ไม่โอนอ่อนไปตามอำนาจทางการเมือง
- มีความโปร่งใส ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน ท่านเป็นบุคคลที่ไม่ยอมรับการทุจริตคอร์รัปชัน ทั้งนี้หากพบเห็น ว่านักศึกษาทุจริตคอร์รัปชัน โทษสถานเดียวคือการไล่ออกจากมหาวิทยาลัย
- การให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย โดยการเปิดโอกาสให้นักศึกษาเข้าป็นร่วมเป็นคณะกรรมการของคณะเศรษฐศาสตร์ เพื่อเสนอมุมมองเกี่ยวกับการเรียนการสอนของอาจารย์ในคณะ

ประเด็นสุดท้ายผู้เสวนาได้เสนอมุมมองเกี่ยวกับภาคธุรกิจไทยในปัจจุบัน ว่าควรได้รับการส่งเสริมด้านธรรมาภิบาลตามหลักคิดของ ดร. ป๋วย เรื่องใดมากที่สุด เพื่อให้ธุรกิจเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- ภาคธุรกิจควรทำCSRที่แท้จริงตามความหมายที่ CSR เป็น คือมีความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างแท้จริง เป็น CSR ที่ไม่ใช่ Philosophy
- ภาคธุรกิจควรมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อ (Accountability) คือรู้ว่าสิ่งใดที่ทำผิดพลาดแล้ว พร้อมจะรับผิดชอบ และแก้ไขให้ถูกต้อง
- การเติบโตของธุรกิจควรมาจากความเข้มแข็งและความน่าเชื่อถือในการดำเนินธุรกิจ ไม่ควรมาจากอิทธิพลของบุคคลในคณะกรรมการ
- การดำเนินธุรกิจไม่ควรมุ่งเน้นเพียงผลประโยชน์สูงสุดของบริษัทเพียงอย่างเดียว แต่ควรดำเนินธุรกิจแบบพร้อมที่จะแบ่งผลประโยชน์ต่อกันและกัน เพื่อให้ภาพรวมสามารถขับเคลื่อนไปได้
- ภาคธุรกิจควรรวมกันเป็นสมาคมและทำงานเป็นสมาคมอย่างแท้จริงโดยการที่จะรวมตัวกันเป็นสมาคมอย่างแท้จริงนั้น สามารถเริ่มได้จาก

1. ชื่อสัตย์และไว้วางใจซึ่งกันและกัน
 2. ไม่เอาเปรียบซึ่งกันและกัน
 3. ต้องมีความเสียสละ
- ภาคธุรกิจควรยึดหลักนิติธรรมในการดำเนินธุรกิจการตัดสินใจและการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมายหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจอย่างเคร่งครัด

หลังจากนั้นเป็นการนำเสนอผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการ โดยคณะผู้นำเสนอผลงานวิจัย ประกอบด้วย ท่านแรก คุณวาลีสน หล่อวัฒนตระกูล จากสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย นำเสนอผลงานวิจัยในหัวข้อ Sufficiency Economy Philosophy and Firm Risks ท่านที่สอง คุณแหวยัตง ชูวี (Mr. Weidong Qu) จากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต นำเสนอผลงานวิจัยในหัวข้อ "Organizational Citizenship Behavior and Intension to Search and Intention to Leave: A Comparative Study of Thai and Chinese Employees" ท่านที่สาม คุณวาสุภาภรณ์ งามโฉม จากวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ นำเสนอผลงานวิจัยในหัวข้อ "การบริหากำไร เติงฉวยโอกาสหรือเป็นผลประโยชน์ ของกิจการที่มีระดับคะแนนการกำกับดูแลกิจการที่ดีของประเทศไทย" ท่านที่สี่ คุณดารารัตน์ สุขแก้ว จากวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ นำเสนอผลงานวิจัยในหัวข้อ "คะแนนการประเมินการกำกับดูแลกิจการ และการส่งสัญญาณเกี่ยวกับนโยบายเงินปันผลในการลดปัญหาตัวแทน" ท่านที่ห้า คุณกรรณิการ์ นามวงศ์ จากวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ นำเสนอผลงานวิจัยในหัวข้อ "ผลกระทบของลักษณะผู้บริหาร การกำกับดูแลกิจการและผลการดำเนินงานที่มีผลต่อการจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหารของบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทย" และท่านสุดท้าย ดร.กฤษฎา นิมนานันท์ จากสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ นำเสนอผลงานวิจัยในหัวข้อ "Estimating the effect of board independence on managerial ownership using a quasi-natural experiment" โดยได้รับเกียรติจาก รศ.ดร.ธาศรี จันทร์โคกิกา อาจารย์คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ทำหน้าที่เป็น Session Chair ในกลุ่มนี้ ซึ่งท่านสามารถสามารถดาวน์โหลดบทความฉบับสมบูรณ์ทั้ง 6 บทความได้ที่ www.thai-iod.com



The Thai Institute of Directors (IOD), Chulalongkorn University, Kasetsart University, Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Thammasart University, Dhurakij Pundit University, Mahidol University, Sasin Graduate Institute of Business Administration of Chulalongkorn University and the National Institute of Development Administration jointly organized the Corporate Governance Conference 2016 based on the following theme: “National Research Alliance Dialogue on corporate governance in celebration of the centennial of Dr. Puey Ungphakorn” on 15 November. Dr. Bandid Nijathavorn, President of IOD, gave the keynote address on the topic “Dr. Puey, a model of corporate governance” Highlights of the address are provided in in the next column.

During the conference, there was a panel discussion on corporate governance in celebration of the centennial of Dr. Puey Ungphakorn. The panelists consisted of experts from various fields, including Dr. Duanden Nikomborirak, Research Director on Economy System Management, Thailand Development and Research Institute (TDRI), Associate Professor Dr. Varakorn Samkoset, President Emeritus, Dhurakij Pundit University, Dr. Bantoon Setsiroj, Director, Good Governance for Social Development and the Environment Institute (GSEI), and Khun Sirichai Sakhonrattakul, Director, Jutha Maritime Public Company Limited. The moderator was Associate Professor Dr. Narit Chaisutr, Director, Senior University

Council of Thammasart University. From the seminar, many interesting opinions were expressed, which are summarized below.

For the first issue, the panelists presented an interesting perspective about the main idea or practice of Dr. Puey that could be applied for the overall development of Thailand, especially the economy,

- The concept of fundamental rights that people should have including public health, fundamental education, the right to live in a good environment and the right for justice was discussed. Currently, Thailand has taken action in these areas. It is one of the few developing countries that has a universal health insurance system. Regarding education, the public sector provides free fundamental education. Despite these two areas, Thailand still has a lot of room for improvement with regard to these issues.
- The concept of duty of the public to the state, with an emphasis on taxation was discussed. The public should pay taxes based on each individual’s circumstances. At present, this concept is not being taken as seriously as it could be. This is evident from the statistics on personal income tax and corporate income tax or property (property tax or land tax), which have many limitations and exceptions.
- The concept of freedom of the market (market economy), but not neo-liberalism which promotes being fully open for

competition. The economy should be controlled effectively by the public sector. The World Bank and the International Monetary Fund (IMF) are no longer advocates of neo-liberalism. This is a reflection of the change in direction in the world. .

- The concept of reducing inequality. Formerly, the model for development focused on areas that could be developed first, such as companies in the industrial sector and those in the cities. As a result, Dr. Puey founded the Rural Development Foundation ded with the objective to reduce inequality. He believed that giving people opportunities is very important and that development should benefit all people without being limited to the industrial sector and urban community. Government has integrated this concept into its 20-year strategic plan.
- The concept of foundation of the institutions. He believed that a good foundation of institutes would facilitate the development of a country. It does not mean only having capital or resources. Dr. Puey played an integral part in the establishment of many important economic-related organizations, such as the Bureau of the Budget, the Fiscal Policy Office, and the Office of the National Economic and Social Development, to be the Foundation of Economic Development of Thailand.
- The concept of sustainable development of the country. This concept was included in 14 out of the 17 targets for sustainable development set by the government. The three targets that do not incorporate this concept are associated with global warming, alternative energy and the ocean.

For the next issue, the panelists presented their viewpoints about the work and life of Dr. Puey. Some highlights of the discussions are as follows:

- As a man of faith, Dr. Puey believed in freedom for mankind and respected the opinions of everybody. He did not criticize an opinion on basis of being right or wrong, but he would state his opinion about it.
- He did good deeds as part of ethical responsibility. This was in line with advanced moral development according to the moral development theory of Lawrence Kohlberg

- He was kind and generous. He held many important positions with various organizations. Most of the time, he donated the salaries to the foundation of the Bank of Thailand.
- He was brave as he would condemn the abusive practices of the authorities and/or government with a creative and timely approach, such as writing a poem.
- He was honest and adhered to the principle of integrity. Although, the authorities and government tried to compromise him many times, he continued to work honestly, free from interference by the powers that be.
- He practiced transparency. He did not tolerate corruption. If he saw that one of his students engaged in corrupt practices, that student would be expelled from the university.
- He was open to participation and opinions from all parties and gave students the opportunity to serve on the board of the Faculty of Economics to give their views about teaching of each teacher in the faculty.

Lastly, the panelists presented the perspectives about the Thai business sector and how the business sector could be enhanced based on the concept promoted by Dr. Puey for sustainable development. Details of the discussion are as follows:

- The business sector should practice

corporate social responsibility (CSR) based on the definition of CSR, which is social responsibility, not CSR as a philosophy.

- The business sector should be accountable. If it makes a mistake, it should take responsibility for it.
- The business growth should emanate from strength and credibility. It should not be influenced by a particular person on the board of directors.
- Businesses should not only focus on the highest interest of the company but it should also conduct business with the view towards sharing interests going forward.
- The business sector should work together as an association. This association should be based on the following principles: (1) honesty and mutual trust; (2) not taking advantage of each other; and (3) sacrifice.
- The business sector should also secure the rule of law in the business. Decisions and business practices should comply with relevant laws or regulations, including ethics in doing business.

Next, the event included a session in which research presentations about corporate governance were given. The first presenter was Khun Wasin Lorwattanatrakul of Sasin Graduate Institute of Business Administration of Chulalongkorn University who gave a presentation entitled "Sufficiency Economy Philosophy and Firm Risks". The next presenter was Khun. Weidong Qu of Dhurakij

Pundit University whose presentation covered the topic "Organizational citizenship behavior and intention to search and intention to leave: a comparative study of Thai and Chinese employees". The third presenter was Khun Wasukarn Ngam-Chom of the College of Management Innovation, Rajamangala University of Technology Rattanakosin on the topic "Opportunist or beneficial profit management of businesses with good scores of corporate governance of Thailand". The fourth presentation was given by Khun Dararat Sukkaew of the College of Management Innovation, Rajamangala University of Technology Rattanakosin who discussed her research on corporate governance scores and signal about dividend policy to reduce the nominee problem. Khun Kannikar Namwong of the College of Management Innovation, Rajamangala University of Technology Rattanakosin gave the fifth presentation entitled "The effect of executive characteristics, corporate governance and performance on executive remuneration of listed companies in Thailand". The final presentation was given by Dr. Kritsana Nimmanan of the National Institute of Development Administration on the topic "Estimating the effect of board independence on managerial ownership using a quasi-natural experiment". Associate Professor Dr. Thatri Chankolica chaired this session. The six articles can be downloaded from www.thai-iod.com.



คำกล่าวเปิดงาน “National Research Alliance Dialogue on Corporate Governance 2016”

อาจารย์ป่วยบุคคลต้นแบบ ธรรมาภิบาล

โดย ดร.บัณฑิต นิจถาวร
กรรมการผู้อำนวยการ สถาบันธรรมาภิบาลไทย

ปัจจุบัน ความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีในการดำเนินธุรกิจ นับวันจะได้รับการยอมรับมากขึ้นทั่วโลก เพราะการกำกับดูแลกิจการที่ดีนำไปสู่ความไว้วางใจ หรือ Trust ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมีต่อธุรกิจของบริษัท ถ้าความไว้วางใจนี้เข้มแข็ง ธุรกิจของบริษัทก็จะสามารถเติบโตไปได้เรื่อย ๆ นำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจ ตรงกันข้าม ถ้าบริษัทขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปัญหาก็จะมีมาก นำไปสู่การขาดความไว้วางใจ ขาดความเชื่อมั่น กระทั่งผลกระทบต่อผลประกอบการ และกระทบความยั่งยืนของธุรกิจ ด้วยเหตุนี้ การกำกับดูแลกิจการที่ดี จึงเป็นเรื่องที่ทุกฝ่ายให้ความสนใจ ไม่ใช่เฉพาะแต่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงของธุรกิจของบริษัท เช่น ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า หรือนักลงทุน แต่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ได้แก่ หน่วยงานกำกับดูแล และภาครัฐเองก็ให้ความสนใจ ให้ความสำคัญ เพราะจะหมายถึงความเสี่ยงที่อาจมีต่อเสถียรภาพของระบบเศรษฐกิจ และต่อความน่าเชื่อถือของการทำธุรกิจในประเทศ

และที่น่ายินดี ในกรณีของประเทศไทย ก็คือ ความสำคัญของธรรมาภิบาล หรือการกำกับดูแลกิจการที่ดีนั้น ไม่ใช่เรื่องใหม่เลยสำหรับประเทศเราได้มีการพูดถึงและให้ความสำคัญกับธรรมาภิบาล และจริยธรรมมาแต่ในอดีต ทั้งในระดับองค์กรและในระดับการพัฒนาประเทศ และถ้าเราจะพูดถึงเรื่อง

ธรรมาภิบาล หรือจริยธรรมกับการพัฒนาประเทศไทย บุคคลในระดับต้น ๆ ของสังคมไทยที่เป็นผู้นำในเรื่องนี้ และเป็นผู้นำแนวคิดนี้ไปปฏิบัติจริงที่เรารู้จักกันดี และคงจะไม่พูดถึงไม่ได้ ก็คือ ท่านศาสตราจารย์ ดร.ป่วย อึ้งภากรณ์ อดีตท่านผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทยที่ท่านได้เคยกล่าวและเขียนไว้ ตั้งแต่ปี 2509 หรือเกือบห้าสิบปีที่แล้วว่า

“ความรับผิดชอบทางจริยธรรม เป็นความจำเป็นในการพัฒนาประเทศ เพราะเมื่อมนุษย์อยู่ร่วมกันเป็นชุมชน ไม่ว่าจะมีการเน้นหนักไปทางพัฒนาประเทศหรือไม่พัฒนาประเทศก็ตาม จำเป็นที่จะต้องรับผิดชอบต่อจริยธรรมเป็นธรรมดาอยู่แล้ว เพราะฉะนั้น ไม่ว่าจะสถานการณ์จะเป็นอย่างไรก็ตาม ความรับผิดชอบต่อจริยธรรมตามทัศนะของสามัญชน ย่อมมีอยู่เสมอ”

นี่คือ ตัวอย่างที่ชัดเจนว่า จริยธรรม ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของธรรมาภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการที่ดีนั้น มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจต่อการสร้างสังคม และต่อการพัฒนาประเทศ

**การจัดงานปีนี้มีความสำคัญตรงกับ 100 ปีชาตกาล
อาจารย์ป่วย / บุคคลสำคัญ ของโลก**

ปี 2559 นี้ นับเป็นปีที่สำคัญ เพราะตรงกับ

การครบรอบ 100 ปีชาตกาล ศ.ดร. ป่วย อึ้งภากรณ์ ผู้ที่ได้รับการยกย่องให้เป็น “บุคคลสำคัญของโลก” ในวาระครบรอบ 100 ปีชาตกาล วันที่ 9 มีนาคม 2559 จากที่ประชุมใหญ่มงกุฎโลก ณ กรุงปารีส เมื่อวันที่ 18 พฤศจิกายน 2558 ที่ผ่านมา

หลายท่าน ณ ที่แห่งนี้ คงได้เคยสัมผัส เคยได้ร่วมทำงานกับท่านอาจารย์ป่วย แต่สำหรับคนรุ่นใหม่ อาจคงเพียงได้อ่าน ได้ฟังถึงผลงาน ความเก่ง และความดีของท่านในฐานะ ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย ในฐานะอาจารย์คณะเศรษฐศาสตร์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และในอีกหลาย ๆ ตำแหน่ง ต่างกรรม ต่างวาระกัน แต่สิ่งที่ท่านอาจารย์ไม่เคยเป็น คือ ตำแหน่งรัฐมนตรี แม้ผู้นำประเทศในช่วงนั้น คือ จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ จะชวนท่านแต่ท่านก็ตอบว่า “ผมยินดีรับใช้ประเทศชาติทุกอย่าง แต่ไม่ใช่ในฐานะรัฐมนตรี” ท่านให้เหตุผลเพียงว่า “ไม่อยากผิดคำสาบานสมัยเข้าร่วมเสรีไทยที่จะไม่รับตำแหน่งทางการเมืองใด ๆ ทั้งสิ้น จนกว่าจะเกษียณอายุราชการ ท่านนายกรัฐมนตรีคงจะไม่ต้องการรัฐมนตรีที่ทวนคำสาบานเป็นแน่”

ในวันนี้ เรื่องที่ผมอยากกล่าวถึงก็คือ สังคม และเศรษฐกิจของประเทศนั้น จำเป็นต้องมี “ธรรมาภิบาล” เป็นเสาหลัก เพื่อให้ประเทศและสังคมสามารถเติบโตได้ต่อเนื่อง มั่นคง และมีคุณภาพ และแนวคิด

แนวปฏิบัติของท่านอาจารย์ป๋วย ในเรื่องธรรมาภิบาลที่ท่านได้คิดได้เขียนและได้ปฏิบัติให้เป็นตัวอย่าง ก็เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสังคมไทยในปัจจุบันได้

และประเด็นที่อยากให้ความเห็นวันนี้ คือ เราจะนำแนวคิดของท่านในเรื่องธรรมาภิบาล มาประยุกต์ใช้กับความท้าทายของบ้านเมืองที่ประเทศไทยมีอยู่ในขณะนี้ได้อย่างไร ทั้งหมดนี้เพื่อ สรรเสริญคุณงามความดีของท่านอาจารย์ป๋วยในวาระโอกาสครบรอบ 100 ปีชาตกาล

ยุคสมัยของ ดร. ป๋วย อึ๊งภากรณ์ ช่วงที่ท่านทำงานอยู่ในประเทศไทย ระหว่างปี 2492 ถึง 2519 นั้น เป็นช่วงเปลี่ยนผ่านที่สำคัญของประเทศ หลังสงครามโลกครั้งที่สอง ที่ประเทศจำเป็นต้องฟื้นฟูสภาพเศรษฐกิจหลังภาวะสงครามและต้องขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่าน จากเศรษฐกิจที่พึ่งพาภาคเกษตรที่มาจากการพัฒนาเศรษฐกิจในช่วงแรก ไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจยุคใหม่ ซึ่งต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ ที่จะนำพาประเทศไปในทิศทางที่ถูกต้อง โดยเฉพาะผู้นำในภาครัฐ ที่ต้องเป็นผู้ที่มีความคิด มีบารมี มีแผนและวิธีปฏิบัติชัดเจนในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา รวมถึงเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับ และได้รับการสนับสนุนจากผู้ประกอบการในภาคเอกชน เพื่อช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านดังกล่าว

ปูชนียบุคคล ผู้ทำประโยชน์ให้แก่ประชาชาติ

ดร.ป๋วยอึ๊งภากรณ์หรืออาจารย์ป๋วยนับได้ว่าเป็นบุคคลหนึ่งที่มีความรู้ความสามารถมีความเป็นผู้นำ ที่ได้มีส่วนสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับประเทศไทย บทบาทอาจารย์ป๋วย ในช่วงเวลานั้น มีหลายเรื่อง ทั้งเรื่องการวางรากฐานทางเศรษฐกิจ โดยการจัดตั้งหน่วยงานเศรษฐกิจที่สำคัญ ๆ การริเริ่มจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจ การพัฒนาชนบท รวมทั้งการสร้างบุคลากรในการช่วยพัฒนาประเทศ เช่น โครงการนักเรียนทุนธนาคารแห่งประเทศไทย โครงการบัณฑิตอาสา และการพัฒนาระบบการศึกษาของประเทศ จนได้รับรางวัลแมกไซไซในปี 2508 และจาก UNESCO ในปี 2559

ในด้านจริยธรรม สิ่งที่เป็นที่รับรู้และเป็นที่ยอมรับกันตลอดเมื่อพูดถึงดร.ป๋วยก็คือความกล้าหาญของท่านที่ท่านกล้าใช้บารมีและความเป็นตัวเป็นตนของท่าน คัดค้านผู้มีอำนาจในเวลานั้น เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและของส่วนรวม ซึ่งท่านได้ทำในหลายโอกาส เช่น ในเรื่องการว่าจ้างบริษัท

ต่างประเทศในการจัดพิมพ์ธนบัตร การคัดค้านผู้มีอำนาจทางการเมือง เข้าเป็นกรรมการในธนาคารพาณิชย์ และตัวอย่างที่ดี คือ จุดหมายของนายเข้ม เย็นยิ่ง ที่ท่านเขียนถึงผู้ใหญ่มากุ ซึ่งก็คือนายกรัฐมนตรีในขณะนั้น เป็นความกล้าหาญ เป็นแบบอย่างแก่อนุชนรุ่นหลังให้สอนตัวเอง เป็นตัวอย่างของการทำงานตามหน้าที่ที่ยึดมั่นในธรรมาภิบาล มองประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และแม้ในยุคสมัยนั้นจะยังไม่มีคำพูดถึงหรือใช้คำว่า “ธรรมาภิบาล” อย่างเช่นสมัยนี้ แต่หากพิจารณาจากการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ของท่านสามารถอนุมานได้ว่าหลายๆ เรื่องที่ท่านได้ทำ สะท้อนให้เห็น “ธรรมาภิบาล” ในตัวตนของท่านอย่างแท้จริง อย่างน้อยก็ในสองมิติที่เราเห็นได้ชัด มิติแรกคือ “ธรรมาภิบาล” ที่อยู่ในจิตสำนึกของอาจารย์ป๋วยตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติหน้าที่การงาน จากข้อเขียนที่ให้ความรู้ด้านการศึกษาในโอกาสต่าง ๆ และการใช้ชีวิตประจำวันของท่าน มิติที่สองคือ สิ่งที่สะท้อนได้จากวิสัยทัศน์การมองการณ์ไกลของท่านอาจารย์ป๋วย ที่จะให้ความสำคัญกับประโยชน์หรือผลกระทบต่อส่วนรวมก่อนอื่นใด

ผมขอยกตัวอย่างจากบทความของท่านเรื่อง “คุณภาพแห่งชีวิต ปฏิทินแห่งความหวัง: จากครรภ์มารดาถึงเชิงตะกอน” ที่ตีพิมพ์ในวารสารสังคมศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ 11 ฉบับวันที่ 10 ตุลาคม 2516 ที่สะท้อนถึง “ธรรมาภิบาล” ในตัวอาจารย์ป๋วย อย่างชัดเจน ที่ท่านเขียนว่า

“บ้านเมืองที่ผมอาศัยอยู่จะต้องมีชื่อมีแป ไม่มีการข่มขู่ กดขี่ หรือประทุษร้ายกัน ประเทศของผม ควรมีความสัมพันธ์อันชอบธรรม และเป็นประโยชน์กับโลกภายนอก ผมจะได้มีโอกาสเรียนรู้ถึงความคิด และวิชาการของมนุษย์ทั้งโลก และประเทศของผม จะได้มีโอกาสรับเงินทุนจากต่างประเทศ มาใช้เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวม”

ประโยคเล็ก ๆ นี้สะท้อนชัดเจนถึงแนวคิดและสำนึกในใจของท่าน ที่ให้ความสำคัญต่อหลักการของ “ธรรมาภิบาล” ในหลายๆ เรื่อง เช่นที่ว่า “บ้านเมืองต้องมีชื่อมีแป ไม่มีการข่มขู่ กดขี่” ซึ่งสอดคล้องกับหลักนิติธรรมของประเทศ ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของ “ธรรมาภิบาล”

หรือ ข้อความอีกตอนหนึ่งในจดหมายจากนายเข้ม เย็นยิ่ง ถึงนายท่านุ เกียรติทองผู้ใหญ่นายป๋วยที่เขียนไว้ว่า

“สำหรับอนาคตของชาวไทยเจริญ คือ ได้จัดให้มีกติกากฎบ้านเป็นข้อบังคับสูงสุดและชาวบ้านชาวไทยเจริญ สามารถยึดเป็นกติกากฎบ้าน และสมาชิกหมู่บ้าน พิจารณาระเบียบข้อบังคับต่างๆ โดยยึดหลักประชาธิปไตย คือ ธรรมเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่อำนาจเป็นธรรม และธรรมเกิดจากประชาชน”

ถ้อยคำในจดหมายนี้ เป็นอีกตัวอย่างที่สะท้อนหลัก “ธรรมาภิบาล” ในเรื่อง นิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วม ซึ่งในบริบทของจดหมายฉบับนี้ ก็คือ การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารหมู่บ้าน ซึ่งก็คือ การมีส่วนร่วมของประชาชนในระบบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นข้อจำกัดของการปกครองในขณะนั้น

อีกหนึ่งตัวอย่างของ “ธรรมาภิบาล” ก็คือการคัดค้านผู้มีอำนาจทางการเมืองที่อยู่ในตำแหน่งสมัยนั้น ไม่ให้หนึ่งเป็นกรรมการในสถาบันการเงินเอกชน เป็นตัวอย่างของการต่อสู้เพื่อความถูกต้อง ให้มีความโปร่งใส และป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนที่ขัดกับหลัก “ธรรมาภิบาล” จากที่ผู้กำกับดูแล ไปนั่งในตำแหน่งผู้ถูกกำกับดูแล พร้อมกันไปด้วย เรื่องผลประโยชน์ทับซ้อนนี้ อย่างที่เราทราบกันดี เป็นปัญหาของสังคมไทยมาโดยตลอด โดยเฉพาะในระดับนำของสังคมที่จะให้ความสำคัญกับการได้รับตำแหน่งหน้าที่มากกว่าความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ที่อาจเกิดขึ้นกับการทำหน้าที่นั้น เมื่อเทียบกับความรับผิดชอบในตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีอยู่เดิม

และหากเราหันมามองสถานการณ์ของประเทศในปัจจุบัน จะเห็นว่าความท้าทายในประเด็นธรรมาภิบาลเหล่านี้ ไม่ได้หนีไปไหน ยังมีอยู่ ขณะที่บุคลากรในระดับนำของประเทศที่จะกล้าสั่งสังคมในเรื่องความถูกต้องนี้ ทั้งในเรื่องแนวคิดและการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง นับวันจะมีให้เห็นน้อยลง ๆ ทำให้มีคำถามว่า ประเทศไทยพร้อมหรือไม่ที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่กำลังเกิดขึ้นในสังคมเศรษฐกิจโลกจากนี้ไป ที่ต้องการความรู้ ความโปร่งใส ความไว้วางใจ และการเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ทำหน้าที่ผู้นำในทุกส่วนของสังคมเป็นทางออก

“ธรรมาภิบาล” กลไกสร้าง “ความน่าเชื่อถือ”

หลักคิดจากต้นแบบในเรื่อง “ธรรมาภิบาล” ของ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์ จึงเป็นมรดกสำคัญ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับการบริหารบริษัท

ในปัจจุบัน และในอนาคต เป็นหลักที่จะช่วยสร้าง ภูมิคุ้มกัน ที่จะเป็หัวใจของความสำเร็จของธุรกิจ รวมถึงของประเทศในระยะยาว ที่ภาคธุรกิจและ ผู้ประกอบการ ต้องประกอบธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรงไปตรงมา กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่ม และดำเนินธุรกิจให้เจริญก้าวหน้าและมั่นคง ซึ่งทั้งหมดนี้จะขึ้นอยู่กับ “ความไว้วางใจ หรือ Trust” ที่ต้องมาจาก การบริหารจัดการที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ และถ้าขาด “ความไว้วางใจ” นี้การดำเนินธุรกิจก็จะ ไม่สามารถเติบโตได้ และดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนแน่นอน

ต่อคำถามว่า “ความไว้วางใจ” จะสร้างได้ อย่างไร คำตอบที่สั้นที่สุดก็คือต้องมี “ธรรมาภิบาล ที่ดี” ในการประกอบธุรกิจ เหมือนกับที่ท่านอาจารย์ ป่วย ได้เคยกล่าว โดยเปรียบกับงานของท่านที่ ธนาคารแห่งประเทศไทยว่า

“หลักการธนาคารกลางก็เช่นเดียวกับหลัก การธนาคารทั่ว ๆ ไป คือ เครดิต และ Faith คือ ความน่าเชื่อถือซึ่งกันและกัน ทั้งภายในภายนอก ถ้าขาดเครดิตแล้ว เลิกพูดเรื่องธนาคารได้”

ด้วยเหตุนี้ สำหรับภาคเอกชน จึงจำเป็นมาก ที่ประธานบริษัทและคณะกรรมการบริษัทต้องสร้าง “ความไว้วางใจ” หรือ “Trust” ให้เกิดขึ้น โดยยกระดับ ให้การทำงานของคณะกรรมการมี “ธรรมาภิบาลที่ดี” และเมื่อใดที่บริษัทต้องตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ที่ กระทบผลประโยชน์ของคนหลายกลุ่ม การมีประธาน และคณะกรรมการ ที่ยึดหลักการกำกับดูแลกิจการ ที่ดีในการทำงาน ก็จะมีความเป็นกลาง มีความเป็น อิสระไม่พะวงกับตำแหน่งหรือเก้าอี้และเมื่อสิ่งเหล่านี้ เกิดขึ้น ก็มักนำไปสู่การตัดสินใจที่ดี ที่คำนึงถึงผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย นำไปสู่การทำงาน ของคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ เป็นคณะกรรมการ ที่ Effective หรือ เป็น Effective Board ที่ผู้ถือหุ้น อยากได้มากที่สุด

อุปสัภัย

ผมได้กล่าวไว้ในตอนต้นว่า “ธรรมาภิบาล” ในยุคอาจารย์ป่วยนั้น ไม่ได้มีการกำหนดรูปแบบ หรือมีตำราที่สามารถอ้างอิงได้เหมือนในปัจจุบัน

จิตสำนึก “ธรรมาภิบาล” ในตัวท่านอาจารย์

ที่ได้สะท้อนออกมาให้เห็นถึงหลักการที่ยิ่งใหญ่ที่ ไม่ต้องบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ตำราเล่มนี้ อาจจะกำลังสูญหายและเลือนรางไปตามกาลเวลา หากคนรุ่นใหม่ขาดความตระหนัก ละเลย หรือ ขาดจิตสำนึกในหลักปรัชญาแห่ง “ธรรมาภิบาล” และไม่พยายามยึดถือปฏิบัติ

ดังนั้น ประเด็นที่เป็นคำถามในใจผม และ คงเป็นของพวกเราหลายคนในที่นี่ ก็คือ เราจะ ทำให้สิ่งดี ๆ เหล่านี้ ยังมีอยู่ต่อไปในสังคมไทยได้ อย่างไร ที่จะสามารถถ่ายทอดและเผยแพร่จากรุ่นสู่ รุ่นต่อไป ไม่ขาดตอน และเราจะทำให้ “ธรรมาภิบาล และวัตรปฏิบัติที่ดีงาม” อย่างที่ท่านอาจารย์ป่วยได้ ทำเป็นแบบอย่าง ส่งผ่านให้กับคนรุ่นใหม่ยึดถือหรือ ใช้เป็นหลักในการบริหารจัดการองค์กรและประเทศ ชาติได้อย่างไร เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันระยะยาว ให้กับประเทศ พร้อมกับเศรษฐกิจ สังคม และประเทศ ที่พึ่งปรารถนาที่จะมอบให้กับลูกหลานต่อไป

คำตอบต่อคำถามทั้งสองข้อนี้ ผมคิดว่า พวกเราส่วนใหญ่ มีคำตอบอยู่แล้ว ดังนั้นสิ่งที่ต้อง ทำต่อ ก็คือ ช่วยกันปฏิบัติเหมือนที่ท่านอาจารย์ป่วยได้มองเห็น และได้เคยปฏิบัติเมื่อกว่า 50 ปี ที่ผ่านมา พวกเราทุกคนก็เช่นกัน ควรยึดหลักใน เรื่องที่ถูกต้อง มีจริยธรรม และมีธรรมาภิบาลใน ทุกสิ่งที่เราทำ มองไกล มองประโยชน์ของประเทศ และของส่วนรวมมากกว่าส่วนตนในการตัดสินใจ ทั้งหมดนี้ก็เพื่ออนาคตของประเทศไทย ที่เป็นบ้าน เกิดและเป็นที่ยรักยิ่งของเรา

สถาบัน IOD คงจะยึดหลักการดังกล่าว ใน การทำหน้าที่ต่อไปเช่นกัน เพื่อให้การกำกับดูแล กิจการที่ดี มีการปฏิบัติใช้แพร่หลายในประเทศไทย และให้การกำกับดูแลกิจการที่ดีมีพัฒนาการที่ดี มากขึ้นต่อไปอย่างไม่สิ้นสุด เพื่อประโยชน์ของ สังคม ของภาคธุรกิจ และของประเทศ

สุดท้ายนี้ ผมหวังว่าการจัดงานสัมมนาในวันนี้ จะช่วยจุดประกายและเป็นแรงผลักดันไปสู่การยก ระดับของธรรมาภิบาล หรือ Corporate Governance หรือการกำกับดูแลกิจการที่ดีในภาคเอกชนของ เราให้มีการพัฒนาที่ดีขึ้นต่อเนื่อง เพื่อสร้างสังคม ธุรกิจที่มีคุณภาพ เพื่ออนาคตของประเทศ และเพื่อ อนาคตของลูกหลานของเรา

Currently, the importance of good corporate governance in the conduct of business is becoming more widely accepted on a global basis. This is because good corporate governance practices leads to a feeling of trust on the part of all stakeholders in the business operations of the company. If this trust is strong, then the business will be able to grow and develop on an ongoing basis, resulting in a sustainable business. On the other hand, if there is a lack of good corporate governance practices, then there will be many problems leading to a lack of trust and confidence that will have an adverse impact on the overall performance results as well as the sustainability of the business. For these reasons, good corporate governance has become a key point of interest for all parties and not only just for the direct stakeholders of the business - such as, its shareholders, staff and customers or investors. Other involved stakeholder groups - such as the regulatory authorities and other public sector organizations - are also interested in its importance, since it relates to the potential risk on the stability of the overall economic system as well as the degree of confidence in operating businesses in the country.

And, happily, in the case of Thailand the importance of governance or good corporate governance practices is not really something new. Our country has been talking about and placing much importance on governance and ethics in the past - both at the organizational level and at the national development level. Further, if we are to speak about governance and ethics in relation to the development of Thailand, then a leading person within Thai society, whom we all well-recognize and cannot forget to mention as being the person who began to put into genuine practice such positive principles, is Professor Dr. Puey Ungphakorn, past Governor of the Bank of Thailand. Dr. Puey has spoken and also written about this matter since 1966 - or almost 50 years ago as follows:

“Ethical responsibility is a necessity in the development of the country, since people living together in communities, regardless of whether we stress the development or non-development of the country, it is necessary and natural to be ethically responsibility. Therefore, whatever the situation may be, being ethically responsible from the viewpoint of ordinary people is commonplace.”

Arjarn Puey

as a Model for Corporate Governance

by Dr. Bandid Nijathaworn
President & CEO, Thai IOD

This is a clear example that ethics, which is a characteristic of governance or good corporate governance practices, is of vital importance to the conduct of businesses, to the establishment of society and to the overall development of the country.

Holding this event this year has an associated importance in being 100th year anniversary of the birth of Dr. Puey, a Key World Figure.

2016 is an important year since it corresponds to the 100th year anniversary of the birth of Dr. Puey Ungphakorn, who has been recognized as “a Key World Figure”, on 9 June, 2016, on the occasion of the 100th year anniversary of his birth at the past UNESCO General Assembly held in Paris on 18 November, 2015.

Many people in this room have had the opportunity of having direct personal contact as well as of having worked with Arjarn Puey. However, the new generation have only had the chance of reading about him or of hearing about his greatness and goodness in his role as a past Governor of the Bank of Thailand, or as a Professor of the Economics Faculty at Thammasat University, or as the Rector of Thammasat University, or in his many other roles. But one position that Dr. Puey has never held was a Cabinet Minister, in spite of the then Thai leader, Field Marshal Sarit Thanarat, having invited him to be one. On being invited, Dr. Puey replied by saying: *“I am pleased to be able to serve the nation in any way possible, but not as a Cabinet Minister”*, giving his reason that *“I do not want to go back on my vow, given when I was active in the Thai Seri Movement, that I will not accept any political position whatsoever up to the time when I*

retire from Government service. Surely, H.E the Prime Minister will not want to appoint someone, who has gone back on his vow, to be a Cabinet Minister.”

Today, what I would like to talk about is that both society and the economy of the country must have “governance” as a corner stone, so that the country and society as a whole will be able to continue to develop and grow in a secure and stable manner as well as with positive qualities. The thinking and practices of Dr. Puey with regards to good governance, that he has thought and wrote about as well as put into practice as a role model, are all positive examples for Thai society in this present time.

A key point that I would like to comment on today is: how can we adopt and make use of the thinking of Dr. Puey on good governance in meeting the many national challenges being faced by Thailand today? This is to honor and praise the greatness and goodness of Dr. Puey on this 100th year anniversary of his birth.

In the era of Dr. Puey Ungphakorn when he was working in Thailand between 1949 to 1976, it was a time of major changes for Thailand immediately after the end of World War 2. It was a period when the country needed to revive its post-war economy as well as to move forward from a primarily agriculture dependent economy, through undertaking initial development into a new economic era. This needed a strong leadership with a positive vision to lead the country in the right direction – especially a leader in the economic sector, who possesses positive thinking and prestige (เกียรติ) together with clearly defined positive plans and actions with regards to the development

of the country’s economy, society and educational system as well as who is widely accepted and fully supported by business owners within the private sector. This in order to be able to drive forward the abovementioned major changes.

A well-respected national person who has contributed many benefits to the country.

Dr. Puey, or Arjarn Puey, is considered to be one of the leading national persons, who is fully knowledgeable and capable as well as being a leading participant in establishing various major changes for Thailand. At that time, Dr. Puey had many roles – both in laying down the foundations of our economy, through setting up a key economic unit assigned to initiate and create a master development plan for the economy and local communities, together with creating capable professionals to help in the overall development of the country – such as, through establishing the Bank of Thailand’s Scholarship program, the Volunteer Graduate program and Thai Educational System Development program. Eventually, Dr. Puey was recognized for his works, was awarded the Magsaysay Award in 1955, and also received formal recognition by UNESCO in 2016.

With regards to good governance, what has been widely known and accepted whenever talking about Dr. Puey is his courage in making use of his prestige (เกียรติ), reputation and independence of mind when he expressed his opposition to the then powerful leaders on many occasions so as to protect the overall interests of the country and of the general public – such as, the engagement of a foreign

company to print the country's bank notes or opposing powerful politicians from becoming appointed as Directors of commercial banks. Another good example of his courageousness was the letter of Nai Khem Yenyeng written to the powerful Mr. Thamnu, the then Prime Minister. This incident is a positive self-teaching lesson for future generations with regards to fully discharging your assigned responsibilities within the principles of good governance for the overall common good or benefit rather than for personal gains. Despite of the fact that in those times there was not much talk about or much use of the word "governance" such as in the present era, however if you consider the various behavior and personal practices of Dr. Puey then you can deduce that many actions undertaken by him reflect Dr. Puey's genuine personal belief in the "governance". At a minimum, there are 2 clear aspects of this: firstly, that "governance" is always present in Dr. Puey's consciousness regardless of whether he carrying out his duties or in his writings or in disseminating knowledge and educating others on various topics, or in carrying on with his normal daily life; and secondly, what is always reflected in his farsightedness and vision is the great importance he gives to the overall common good or the potential adverse impact for everyone over and above everything else.

I would like to give an example of this from his article on "The quality of life, the calendar of hope: from the mother's womb to dust", published in the Social Science Periscope Magazine issue in year 11 on 10 October, 1973, which clearly reflects the principles of "governance" that is embedded in Dr. Puey's personality. Dr. Puey writes:

"The nation in which I reside must have laws and regulations as well as must lack in any form of threats, of intimidation or of oppression and also of doing harm to others. My country must have proper relationships among its people and positive benefits for the outside world. As such, I will then have the opportunity to learn about various thinking and teachings of all peoples within the world; and my country will also have the opportunity to receive financial sponsorships from overseas countries for the sake of the common good."

Such brief comments clearly reflect the embedded thoughts and heartfelt consciousness of Dr. Puey with regards to the principles of "governance" relating to many aspects of life – such as, "The nation in which I reside must have laws and regulations; as well as must lack in any form of threats, intimidation or oppression.." corresponds to the country's principles of law, which is also a key principle of "good governance".

Or his comments as contained in Khun Khem Yenyeng's letter sent to Khun Thamnu Khiatkong, Headman of Thai Charoen Village, that says:

"As for the future of people in the Thai Charoen, village, rules have been established for use as the highest authority, which the people of Thai Charoen can uphold and adhere to as being the rules for the village as well as for the village assembly to refer to in considering and establishing various associated rules and regulations through upholding the rights of its people. That is to say: these rights are the objectives or goals; and that power is not the right itself, whereby such rights originate from the people."

The tone and meaning used in this letter is yet another example that reflects the core principles of "good governance" with regards to the principles of law, positive virtues and moral standards together with transparency and active participation by all involved constituents. In the context of this letter it means having the active participation and inclusion of all the people in the village relating to the overall administration of the village; or namely, the participation of all the people within a country in the democratic system, which at the present time is a limitation of the current system of administration.

Another example of "good governance" was his opposition to those in a position of having political power at that time being appointed to private financial institutions. This was a good example of his fight for what is right and proper as well as for transparency. It was also to protect against conflicts of interests, which goes against the principles of "good governance"; whereby those with the regulatory responsibility are then appointed to those organizations supposedly being regulated by them. It was

also to avoid any conflict of interests situations that we all know well to be a core longstanding social problem in Thailand, especially relating to those persons with a leading social status who attach greater importance to being appointed to various high level positions of responsibilities rather than being concerned with potential conflict of interests situations that may arise from the discharge of their responsibilities in such new positions relative to their various existing duties.

Further, if we look at the country's present situation, we can see that such good governance related issues have not completely disappeared but still exist. While the number of people, within the country's leadership ranks, who have the courage and conviction to lead society in doing what is right with regards to having positive thinking and acting as a role model, have become fewer and fewer. This raises the question of whether Thailand is ready or not to face the challenges of the global economy going forward that requires knowledge, transparency and trust together with acting as a positive role model on the part of its leaders within all levels of society as a means to resolve such issues.

"Good Governance" a means to create trust and confidence"

The original thinking of Dr. Puey Ungphakorn with regards to "governance" is, therefore, an important legacy that can be adopted and adapted for use in the management of a company both at the present time as well as for the future. Such principles can help create a corporate immunity system that will be at the heart of achieving business success as well as the overall success of the country in the long term. As such, the business sector and the business owners must conduct their businesses in an honest and transparent manner, acting in a straight forward manner with all involved stakeholder groups as well as operate the business so as to achieve growth and stability. All of this will depend upon the achieved trust and confidence that are derived from management practices that are transparent and accountable, together with giving importance to its stakeholders as a core consideration. However, if there is a lack of such trust and confidence, then operations of

the business will not achieve effective growth and will definitely not be sustainable.

As for the question: “How can trust and confidence be achieved?” The shortest answer is having “good governance” practices in the conduct of business. Namely, as Dr. Puey has commented in comparing this to his own work at the Bank of Thailand:

“The principles of a central bank’s operations are much the same as those for general banking operations – ie: credit and faith or mutual trust and confidence, both internally and externally. If credit is lacking, then you can stop talking about banking operations”

As such, for the private sector, it is critically vital that the company’s Chairman and Board of Directors must create and establish “trust and confidence” through enhancing the operating standards of the Board to incorporate “good governance”. Further, whenever the company needs to make a major decision that will have an impact for many groups of people, having a Chairman and a Board who adhere to the principles of good corporate governance in their activities will then result in total impartiality as well as full independence without any concern for their own positions. These positive aspects will then lead to good decisions that take its shareholders and all stakeholder groups into full consideration, which will result in quality actions on the part of the Board or Board Effectiveness. This is what every shareholder wish for most of all.

Final comments

I stated at the beginning that “governance” in the era of Dr. Puey was then not yet well-defined; nor were there any formal textbooks available that can be referred to as is the case currently.

Dr. Puey’s embedded consciousness with regards to the principles of “good governance” has reflected the associated major principles that does not have to be documented or written down. However, such thinking may disappear or become faint, if the new generations lack awareness or neglect or lack the associated consciousness with regards to the philosophy of the principles of “good

governance”, as well as do not attempt to adhere to them and implement them into actual practice.

Therefore, the key issue that remains a question in my mind – and also possibly in many of you - is: How can we preserve such positive principles to remain within the Thai society, so that they can be continuously handed down to future generations? Further, how can we also enable such “good governance and positive moral practices”, as undertaken by Dr. Puey in being a good role model, to be handed down to the newer generation as well as be adhered to and put into practice in the management of organizations, in order to establish an immune system in the long term for the country that will be a legacy to our children and grand children, together with for the benefit of the economy and society as a whole?

I think most of us already have the answers to these 2 issues. As such, the next step is to work together in putting into practice the principles as envisaged and implemented by Dr. Puey more than 50 years ago. Similarly, we all should uphold the principles of correctness, positive ethics and good governance in everything we do. Further, in making any decisions, we should all be far sighted as well as take the view that our mutual joint benefits and the overall benefit of the country as a whole are more important than personal gains. This is for the sake of achieving a positive future for Thailand, our beloved country and birthplace.

In continuing to undertake its duties, the IOD will uphold the abovementioned principles, so that good corporate governance practices are more widely implemented in Thailand and continue to be further developed on a never ending basis for the overall benefit of the business sector and of the country as a whole.

Finally, I hope that in holding this seminar today will help ignite and be a driving force in the continuing positive development and further improvements of the standards of good governance or good corporate governance practices within the private sector, so as to achieve a quality business community for the overall benefit of the country as well as of our children and grandchildren.

“Ethical responsibility is a necessity in the development of the country, since people living together in communities, regardless of whether we stress the development or non-development of the country, it is necessary and natural to be ethically responsibility. Therefore, whatever the situation may be, being ethically responsible from the viewpoint of ordinary people is commonplace.”