



## Course outline

### หลักธรรมาภิบาลในการทำงานกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี

### Corporate Governance at Work

(หลักสูตร 1 วัน)

โดย อาจารย์ ดร.อมรศักดิ์ กิจชนานันท์

#### ทำไมหลักสูตรนี้จึงสำคัญ?

- ❖ คำว่า Corporate Governance (CG) ที่ถูกเรียนอย่างเป็นทางการจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) ว่า “การกำกับดูแลกิจการ” หรืออาจถูกเรียกด้วยคำอื่นในบริบทต่าง ๆ เช่น บรรษัทภิบาล ธรรมาภิบาลในภาคเอกชน นั้นมีความหมายเหมือนกันว่า หมายถึง การบริหารจัดการบริษัทที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย
- ❖ ในกรณีของบริษัทมหาชนหรือบริษัทข้ามชาตินั้น CG จะมีความสำคัญอย่าง ชัดเจน เนื่องจากประชาชนจำนวนมากซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นไม่สามารถเข้าร่วมบริหารจัดการบริษัทได้อย่างใกล้ชิด จึงต้องแต่งตั้งบุคคลที่ไว้วางใจให้เป็นกรรมการเพื่อเข้าไปควบคุมดูแลผู้บริหารบริษัทอีกทอดหนึ่ง การที่จะเกิดความมั่นใจและไว้วางใจกันเป็นทอด ๆ เช่นนี้ได้ จำเป็นต้องมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี กล่าวคือ กรรมการต้องทำหน้าที่เพื่อรักษาผลประโยชน์ของบริษัท และผู้ถือหุ้นอย่างเต็มที่ ไม่ใช่ตำแหน่งในการหาประโยชน์หรือฉวยโอกาสจากบริษัท ดูแลผู้บริหารและฝ่ายจัดการให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนที่คุ้ม ค่ากับเงินลงทุนที่ใส่เข้ามาในบริษัท ในขณะที่เดียวกันก็ต้องให้สิทธิผู้ถือหุ้นรับทราบข้อมูลของบริษัท ตัดสินใจในเรื่องสำคัญ รวมถึงตรวจสอบการทำงานของกรรมการและผู้บริหาร
- ❖ การที่บริษัทมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีย่อมส่งผลดีทั้งกับบริษัทในหลายด้าน เช่น สามารถระดมทุนได้ดี วยต้นทุนที่เหมาะสม การมีต้นทุนการเงินที่เหมาะสมช่วยลดต้นทุนการผลิตทำให้สามารถแข่งขันได้ \_นักลงทุนเกิดความเชื่อมั่น ผู้ลงทุนเพิ่มความต้องการซื้อ เพิ่มสภาพคล่อง และระดับมูลค่าของกิจการสูงขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการระดมทุนของบริษัท
- ❖ หลักสูตรนี้พัฒนาตามกรอบแนวทางของ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ได้เสนอหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้แก่บริษัทจดทะเบียน ซึ่งเทียบเคียงกับหลักการกำกับดูแลกิจการของ OECD Principles of Corporate Governance ที่ใช้เป็นบรรทัดฐานในหลายประเทศ รวมทั้งการปรับปรุงให้ สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลกิจการที่ดีของอาเซียน (ASEAN Corporate Governance Scorecard) ด้วย

### หลักสูตรนี้เหมาะกับใคร?

1. ผู้บริหารและฝ่ายจัดการของบริษัทมหาชน บริษัทข้ามชาติ
2. คณะกรรมการบริษัท
3. คณะกรรมการบริหารบริษัท
4. ผู้ถือหุ้น

### ผู้เรียนจะได้รับการพัฒนาเรื่องใด?

1. ตระหนักถึงความจำเป็นที่บริษัทต้องมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี
2. ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
3. บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการและฝ่ายบริหารในการสร้างให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดี
4. หลักเกณฑ์และแนวทางในการสร้างให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีในบริษัท

### เนื้อหาของหลักสูตร

1. ทำไมบริษัทจำเป็นต้องมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี?
2. หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีคืออะไร?
3. ลักษณะของกลไกการกำกับดูแลกิจการที่ดี
4. การกำกับดูแลแตกต่างจากการบริหารจัดการอย่างไร?
5. บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท
6. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารบริษัท
7. หลักเกณฑ์และหลักปฏิบัติเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี
8. ทำอย่างไรจึงจะมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี
9. กรณีศึกษาบริษัทที่ขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี

### **Workshop**

- กรณีศึกษา
- การวิเคราะห์การกำกับดูแลและกิจการที่ดีของบริษัท
- ข้อเสนอแนะทางการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดี

### **สัดส่วนการเรียนรู้**

ทฤษฎี 60%

Workshop 30%

แลกเปลี่ยน ถามตอบ 10%

## แนวทางในการดำเนินการฝึกอบรม

การฝึกอบรมนี้จะใช้ 3 วิธีการหลักได้แก่ การเรียนรู้แบบกลุ่ม การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ และการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

1. การเรียนรู้แบบกลุ่ม (group learning) จะแบ่งผู้เข้าอบรมเป็นกลุ่ม เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยให้กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองความเห็นระหว่างกัน และช่วยฝึกการทำงานเป็นทีม การรับฟังความเห็นของเพื่อนร่วมงาน

2. การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (adult learning) จะเน้นกระบวนการให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจเนื้อหาอย่างแท้จริง และสามารถนำไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ เป็นการสื่อสาร 2 ทาง (interactive mode) ระหว่างวิทยากรกับผู้เข้ารับการอบรม และระหว่างผู้อบรมด้วยกันเอง เช่น

- การสรุปทบทวนแนวคิดสำคัญและคำสำคัญต่าง ๆ (Key thoughts and key words)
- การตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นการคิดของผู้เข้าอบรม (questioning)
- การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้เรียนด้วยกันเอง



3. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning) เน้นการทำกิจกรรมภาคปฏิบัติ โดยมีประเด็นสำคัญที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติและการนำไปใช้

- กระตุ้นให้ผู้ฝึกคิดและนำเสนอ
- นำสิ่งที่เรียนไปทดลองใช้
- กรณีศึกษาและกิจกรรมกลุ่มเพื่อหา solutions
- แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในกลุ่มระดมสมอง

4. การประเมินผลการอบรมจะใช้หลายรูปแบบวิธี เช่น ผ่านการนำเสนอผลงานกิจกรรมกลุ่ม ผ่านการนำไปถ่ายทอดผ่านแบบประเมินก่อนและหลังการอบรม ผ่านงานเพื่อนำไปฝึกฝนเพิ่มเติมในหัวข้อหรือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภารกิจงานของผู้เรียน

5. รูปแบบของการฝึกอบรมมีหลากหลายที่สอดคล้องกับเนื้อหาและกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม อาทิ การบรรยาย การอภิปราย การระดมสมอง (brainstorming) กลุ่มปฏิบัติการ (workshop) กรณีศึกษา (case study) การนำเสนอผลงาน (presentation) เกมทางการบริหาร (Management games) แสดงบทบาทสมมติ (Role playing) หรือแบบประเมินตนเอง (self-assessment test) เช่น personality test, leadership styles, thinking styles เพื่อทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดความสนุกสนาน และสามารถเข้าใจด้วยตัวเองอย่างแท้จริง

6. วิทยากรทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการสอนแนะแบบกลุ่ม เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาประยุกต์เทคนิคและเครื่องมือได้อย่างเหมาะสมกับความต้องการของตนเอง และนำไปสู่การใช้ปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ



7. เพื่อให้การถ่ายทอดองค์ความรู้สามารถนำไปสู่ประโยชน์ต่อองค์กรและสอดคล้องกับบริบททางธุรกิจของแต่ละองค์กร กิจกรรมต่าง ๆ จะถูกออกแบบให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานทางธุรกิจของแต่ละองค์กร (Customized) โดยดำเนินการจัดอบรมภายในองค์กร (In-house Training) ในวันและเวลาที่องค์กรสะดวกและบุคลากรมีความพร้อมในการเข้าอบรม

### เกี่ยวกับผู้สอน

ดร.อมรศักดิ์ กิจธนานันท์ เป็นวิฑ ยากร ที่ปรึกษา Leadership and Success Coach และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ มีประสบการณ์การทำงานให้กับหน่วยงานภาครัฐ ธุรกิจ องค์กรระหว่างประเทศ สถาบันวิชาการระดับประเทศและนานาชาติ องค์กรภาคสังคม และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในด้านการวิเคราะห์วิสัยนโยบาย การบริหารกลยุทธ์ การออกแบบและการบริหารโครงการ การพัฒนาองค์กร การปรับปรุงกระบวนการและระบบบริหาร การพัฒนาผู้นำและสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ การสร้างองค์กรที่ยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ รวมทั้งมีความรู้อย่างกว้างขวางในประเด็นการพัฒนาระดับภูมิภาคและระดับโลก โดยเฉพาะแนวโน้มการพัฒนาในมิติระหว่างประเทศและใน ASEAN

ดร.อมรศักดิ์ได้รับปริญญาเอกจากมหาวิทยาลัย Bristol ประเทศอังกฤษ ในอดีต เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารและการพัฒนาในหน่วยงานระหว่างประเทศหลายหน่วยงาน อาทิ องค์กรเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศแห่ง สหรัฐอเมริกา (USAID) คณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติประจำภูมิภาคพื้นเอเชียแปซิฟิก (UNESCAP) โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) เป็นอาจารย์ที่สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) และ University of Bristol ประเทศอังกฤษ เป็นนักวิจัยที่ National University of Singapore และ University of Bristol เป็นนักวิจัยรับเชิญที่ University of Wisconsin-Madison ประเทศอเมริกา และ Australian National University ประเทศออสเตรเลีย

ดร.อมรศักดิ์ มีประสบการณ์ในการสอนและการบรรยายมากกว่า 10,000 ชั่วโมง ทั้งในฐานะของอาจารย์พิเศษในมหาวิทยาลัยกว่า 10 แห่งทั่วประเทศ และวิทยากรพิเศษให้กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนจำนวนมาก ตลอดจนการให้คำปรึกษาหน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศกว่า 40 หน่วยงาน/โครงการ เช่น UNESCAP, UNDP, Rockefeller Foundation, Oxfam, องค์กรเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งสหประชาชาติ (UNIDO), the UK Professional Associations Research Network, National University of Singapore, University of Hong Kong, World Bank, การไฟฟ้านครหลวง, ไอศอกสภา, Mitsubishi Heavy Industries, Hitachi Industrial Technology, ห้าง Big-C สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการสภาวิจัยแห่งชาติ สภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทย กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เป็นต้น

ดร.อมรศักดิ์มีผลงานวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์เป็นภาษาอังกฤษในหนังสือและวารสารวิชาการทั้งในและต่างประเทศหลายฉบับกว่า 15 ชิ้น รวมทั้งได้เดินทางไปปฏิบัติการงานหน้าที่ในกว่า 15 ประเทศทั่วโลก