

กรอบทฤษฎีเพื่อการศึกษา

อุปสรรคสำคัญของการศึกษาธรรมาภิบาลบริษัทเกิดจากการขาดความเห็นพ้องต้องกันระหว่างนักวิชาการในกรอบความคิดของธรรมาภิบาลบริษัท ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากการขาดกรอบทฤษฎีที่ชัดเจนในเรื่องกิจการและบริษัท ในระยะที่ผ่านมา แม้จะมีการศึกษาและนำเสนอกรอบคิดเรื่องบริษัทที่หลากหลาย แต่ก็ยังไม่มีกรอบคิดที่เป็นที่ยอมรับการทั่วไป จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยต่างๆ ข้างต้นแสดงให้เห็นว่า กรอบคิดของทฤษฎีกิจการและกรอบคิดของธรรมาภิบาลบริษัทนั้นไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกันเท่านั้น แต่แท้ที่จริงแล้วมีลักษณะซ้อนเหลื่อมและเกี่ยวโยงกันอยู่ (Williamson, 2000a, pp. 16-7; Zingales, 2000, pp. 1629-30; Rajan and Zingales, 2001b, p. 209) ดังนั้นงานชิ้นต้นคือการจัดการกับความซับซ้อน และนำเสนอกรอบคิดทฤษฎีบริษัทเชิงบูรณาการ (Integrated Theory of the Firm) ซึ่งจะปรากฏในหัวข้อ 4.1 เพื่อใช้พัฒนาขึ้นเป็นกรอบทฤษฎีธรรมาภิบาลบริษัท และทำการทดสอบกรอบคิดในปัจจัยแวดล้อมเพื่อเปรียบเทียบในบริบทของสามประเทศ ซึ่งปรากฏในหัวข้อ 4.2 ในส่วนสุดท้ายหัวข้อ 4.3 เป็นการนำแนวคิดที่สรุปได้กำหนดเป็นข้อเสนอสมมติฐานเพื่อทำการทดสอบเชิงประจักษ์ โดยใช้ข้อมูลภาคสนามจากกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารและกรรมการของบริษัทจดทะเบียน โดยจำกัดเฉพาะกิจการที่อยู่ในภาคธุรกิจการผลิตและการค้าของประเทศไทยเพื่อช่วยเพิ่มความชัดเจนของประเด็น

4.1 ทฤษฎีกิจการเชิงบูรณาการ

หลังจากที่นักวิชาการเริ่มยอมรับในข้อจำกัดของเศรษฐศาสตร์กระแสหลัก และแนวทางการศึกษาที่อิงสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งโดยลำพัง ทำให้เกิดแรงสนับสนุนมากขึ้นในการใช้แนวทางที่เป็นองค์รวม (Groenewegen and Kerstholt, 1995, p. 465; Dunning, 1997, p. 65; Groenewegen, 2004, p. 358; McInerney, 2004, p. 190) มากขึ้น การศึกษานี้ตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่า การศึกษาที่อาจถือว่าเป็นการศึกษาเชิงบูรณาการหรือแบบองค์รวมนั้นต้องสามารถแสดงหลักฐานที่ชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงของคุณสมบัติของหน่วยการศึกษาในแต่ละสาขาได้อย่างพอเพียง บทที่ 3 ที่ผ่านมามีได้แสดงให้เห็นหลักฐานมากพอ ถึงความเชื่อมโยงของคุณสมบัติของกิจการในสามสาขาวิชาคือเศรษฐศาสตร์ สังคมวิทยาและนิติศาสตร์แล้ว ส่วนในหัวข้อนี้จะแสดงให้เห็นการสังเคราะห์ทฤษฎีกิจการเชิงบูรณาการจากทั้งสามสาขาวิชา

Sabel¹ได้แสดงให้เห็นว่า รูปแบบองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชนมีโครงสร้างสามประการที่เหมือนกันอยู่ภายใน นั่นคือโครงสร้างเชิงชั้น ตลาด และธรรมนูญ (Constitution) โดยเขาเห็นว่า "โครงสร้างเชิงชั้น" หมายถึงรูปแบบการจัดตั้งที่มีผู้ได้บังคับบัญชาหลายคน และผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว "ตลาด" หมายถึงปัจเจกชนที่ซื้อขายแลกเปลี่ยนเพื่อผลประโยชน์ของตัวเอง และ "ธรรมนูญ" (Constitution) จะประกอบด้วยหน่วยย่อยผู้ลงคะแนนเสียง (Constituents) และ ผู้ปกครอง (Superintendent) หากพิจารณาตามแนวคิดนี้ หน่วยย่อยในภาคเอกชนอาจหมายถึงผู้ถือหุ้น พนักงานหรือแผนกต่างๆในองค์กร ส่วนหน่วยย่อยในภาครัฐก็คือประชาชน ธรรมนูญคือ โครงสร้างธรรมาภิบาลที่อิงความไว้วางใจ (Trust-based governance structure) ซึ่งมีหน้าที่หลักเพื่อประสานการแก้ไขปัญหา ซึ่งทั้งโครงสร้างเชิงชั้นหรือตลาดไม่สามารถแก้ไขได้ (1997, pp. 154-63) ซึ่งตามความหมายนี้ ธรรมนูญไม่มีความแตกต่างจากฉันทามติทางวัฒนธรรม ส่วนผู้ปกครองในภาคเอกชนอาจหมายถึงผู้บริหารและคณะกรรมการของบริษัทได้

ในขณะเดียวกัน Schlicht² ได้นำเสนอแนวคิดเชิงองค์รวมในลักษณะใกล้เคียงกัน โดยพยายามรวมเอาแนวคิดด้านวัฒนธรรมผสมผสานเข้ากับแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ โดยเสนอว่ากิจการนั้นมีกลไกการควบคุมอยู่สามประการคือ แนวปฏิบัติคำสั่ง (Routine of command) แนวปฏิบัติด้านประเพณี (Routine of custom) และแนวปฏิบัติการแลกเปลี่ยน (Routine of Exchange) โดยขีดความสามารถหลัก (Core competency) ของกิจการจะอยู่ที่แนวปฏิบัติตามวัฒนธรรม (1998, pp. 217-26) และยังเป็นที่น่าสนใจที่ว่า คำว่า "คำสั่ง" (Command) ของ Schlicht นั้นใช้ในความหมายเดียวกับคำว่า "อำนาจหน้าที่" (Authority) และ "อำนาจ" (Power) นอกจากนั้นคำว่า "การแลกเปลี่ยน" (Exchange) ก็คือลักษณะสำคัญของตลาดนั่นเอง

จากแนวคิดที่แสดงให้เห็นว่า กิจการที่องค์ประกอบสำคัญสามประการ (Sabel, 1997; Schlicht, 1998) ผสมเข้ากับทฤษฎีกิจการทั้งหลาย และแนวคิดของ North ซึ่งมีความสอดคล้องต้องกันกับหน้าที่องค์ประกอบของกิจการ โดยมีงานวิจัยจำนวนมากสนับสนุน (ดังที่จะได้กล่าวอย่างละเอียดในหัวข้อย่อยต่อไป) สามารถสร้างเป็นกรอบทฤษฎีกิจการเชิงบูรณาการ โดยกิจการมีองค์ประกอบสามส่วนที่มีปฏิสัมพันธ์ภายในที่ซับซ้อนอันได้แก่ "โครงสร้างเชิงชั้น" สอดคล้องกับทฤษฎีกิจการเชิงขีดความสามารถและความรู้ ซึ่งนำไปสู่องค์ประกอบธรรมาภิบาลบริษัท "ขีด

¹ ศาสตราจารย์ด้านกฎหมาย Harvard Law School

² ศาสตราจารย์ด้านเศรษฐศาสตร์ของมหาวิทยาลัย Munich ประเทศเยอรมนี

ความสามารถเชิงอำนาจ” ส่วน “กลไกตลาดภายใน” สอดคล้องกับทฤษฎีกิจการที่เน้นประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นความจำเป็นของการมีองค์ประกอบ “อำนาจการควบคุม”³ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีกิจการเชิงเศรษฐศาสตร์ และ “วัฒนธรรมองค์กร” ที่สนับสนุนโดยทฤษฎีกิจการเชิงสังคมวิทยาและนิติศาสตร์ ซึ่งได้นำเสนอกรอบทฤษฎีในภาพรวมในหัวข้อ 4.2 และการดำรงอยู่ของแต่ละองค์ประกอบในหัวข้อ 4.3

4.2 กรอบทฤษฎีธรรมาภิบาลบริษัทตรีมิติ

อย่างไรก็ตาม แม้โดยรูปลักษณะทั่วไปขององค์ประกอบกิจการเพียงพอสำหรับการมีตัวตนของกิจการ แต่กิจการนั้นก็คือสถาบันประเภทหนึ่ง ซึ่งจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์การดำรงอยู่เสมอ ดังที่ Douglas North⁴ (1990, p. 5) ได้เขียนไว้ว่า

“องค์กรเกิดขึ้นเพื่อสนองเจตน์จำนงบางอย่าง ซึ่งอยู่ภายใต้อิทธิพลของโอกาสและข้อจำกัด (ทั้งที่เป็นสถาบันและประเพณี)⁵ และ องค์กรจะพยายามเปลี่ยนแปลงสถาบันเพื่อที่จะสามารถบรรลุถึงเจตน์จำนงนั้น”

โดยวัตถุประสงค์ของกิจการตามแนวคิดของ North แสดงให้เห็นถึงการผสมผสานของสิ่งที่เรียกว่า ชุดของข้อจำกัด (A set of constraints) และชุดของโอกาส (A set of opportunity) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่ากิจการประกอบด้วยกฎที่เกิดขึ้นจากจิตสำนึกร่วม (Spontaneous order) ผสมผสานกับกฎที่เกิดจากการจัดระเบียบโดยกลุ่มบุคคล (Organized order) ซึ่งทั้งสองล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญของกิจการ (Ioannides, 2003a, p. 154) และแนวคิดที่ว่า องค์กรที่เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการนั้นจะดำรงอยู่ซ้อนกันเสมอ (Barnard, 1938, p. 122, quoted in Williamson, 2000a, p. 15) แนวคิดของนักวิชาการกลุ่มนี้ยืนยันไปในทางเดียวกันว่า ฉันทามติ

³ อำนาจการควบคุมในที่นี้หมายถึงอำนาจในการบังคับให้บุคคลทำตามความต้องการ โปรดดู Peiro and Melia (2003, p. 15)

⁴ ศาสตราจารย์ด้านเศรษฐศาสตร์ของมหาวิทยาลัย Washington ผู้รับรางวัล Nobel

⁵ ตามความหมายของ North นั้นถือว่าทั้งสถาบัน วัฒนธรรม ประเพณี กฎหมาย... ฯลฯ เป็นชุดข้อจำกัดทั้งสิ้น โปรดดูรายละเอียดใน North (1990) ซึ่งในที่นี้หมายความว่าองค์กรนั้นได้รับอิทธิพลจากสิ่งที่เป็นวัฒนธรรม สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องกฎที่เกิดขึ้นจากจิตสำนึกร่วม (Spontaneous order) ของ Hayek (1973, pp. 36-54)

ทางวัฒนธรรมนั้นเข้าไปเป็นองค์ประกอบหนึ่งของกิจการ

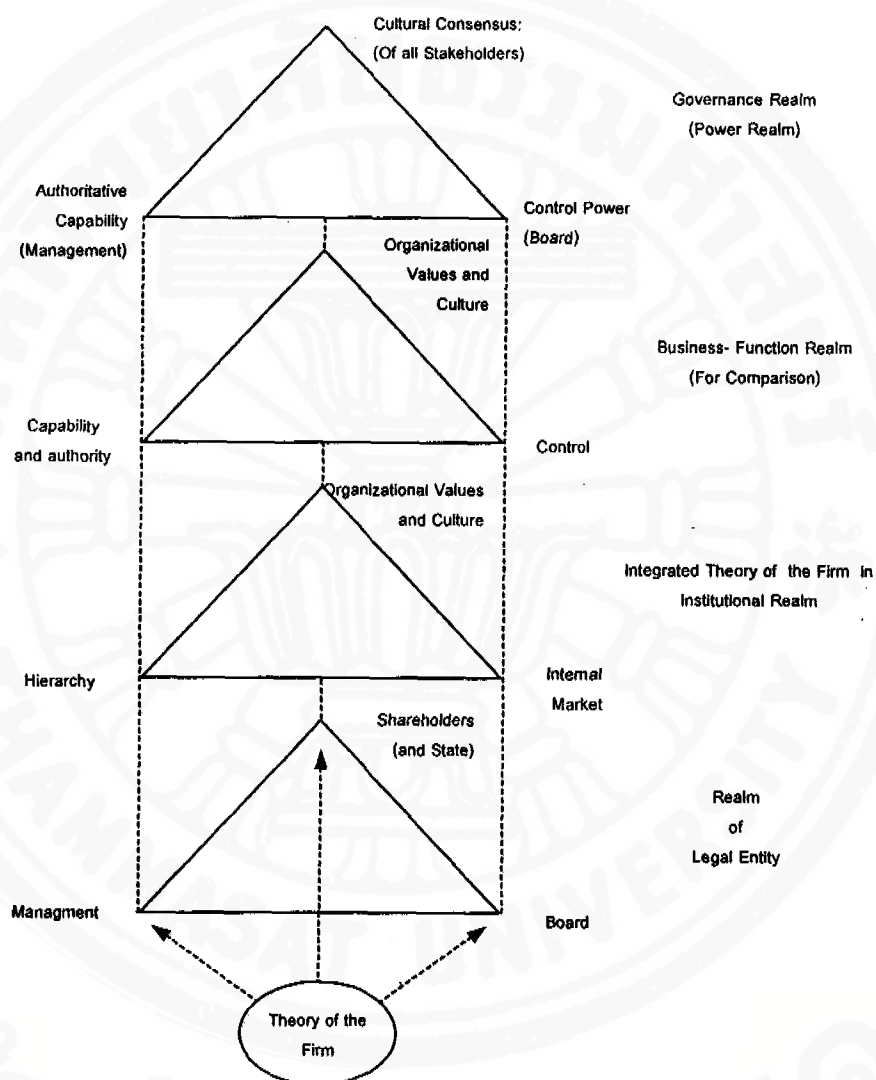
ในขณะที่ ทฤษฎีกิจการเชิงบูรณาการแสดงให้เห็นว่า โครงสร้างเชิงชั้น กลไกตลาด ภายใน และ วัฒนธรรมสังคมคือองค์ประกอบหลักของกิจการ วิทยานิพนธ์นี้จึงอ้างว่า ระบบ ธรรมาภิบาลบริษัทนั้นประกอบด้วย “ขีดความสามารถเชิงอำนาจ” ที่ต้องอาศัยโครงสร้างเชิงชั้น องค์ประกอบ “อำนาจควบคุม” ที่อาศัยกลไกตลาดภายในเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ดังที่ทฤษฎี เศรษฐศาสตร์องค์กรสมัยใหม่ ซึ่งรวมถึงทฤษฎีตัวแทนและเศรษฐศาสตร์ค่าธรรมเนียมมุ่งหวังที่จะให้ คำตอบ และองค์ประกอบ “ฉันทามติวัฒนธรรม” ซึ่งอยู่ภายใต้อิทธิพลของวัฒนธรรมสังคม โดยมี หลักกฎหมายเข้ามาเสริมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสังคม ด้วยองค์ประกอบฉันทามติ ทางวัฒนธรรมนี้เองที่ทำให้ระบบความสมดุลของอำนาจ (Rajan and Zingales, 1998, p. 388, 391) เสนอในหัวข้อ 3.1 มีความแตกต่างกันระหว่างสังคมต่าง ๆ นอกจากนั้น วิทยานิพนธ์นี้ยังเสนอ ว่า การประสานองค์ประกอบทั้งสามทำให้กิจการมีประสิทธิภาพเหนือตลาด ตามข้อสังเกตของ Ronald Coase นั้นเอง โดยในที่นี้จะเรียกว่าระบบที่มีองค์ประกอบทั้งสามว่า “ระบบตรีมิติ” หรือ 3Cs (Authoritative Capability, Control Power and Cultural Consensus)

แนวคิดในเรื่องกิจการต่างๆสามารถสรุปได้ตามภาพที่ 4.2 ที่แสดงให้เห็นว่า กิจการมี มิติ (Realm) ที่อาจศึกษาได้ในหลายมิติ การศึกษากิจการที่ผ่านมามักเป็นการเลือกศึกษาเจาะจง เพียงในบางมิติ ทำให้พบความจริงในบางแง่ แต่ไม่สามารถตอบคำถามได้มากพอในเรื่อง ธรรมาภิบาลบริษัท ดังเช่น (1) มิติของกิจการในเชิงกฎหมาย ซึ่งจะกำหนดความผูกพันทาง กฎหมายระหว่างฝ่ายที่มีส่วนได้เสีย อันได้แก่ ผู้บริหาร และคณะกรรมการ ผู้ถือหุ้น สังคมและรัฐ (2) มิติรูปลักษณะภายนอกกิจการ หรือมิติสถาบัน ได้แก่ โครงสร้างเชิงชั้น ตลาดภายใน และ วัฒนธรรมองค์กร (3) มิติที่เป็นหน้างานทางธุรกิจ ได้แก่ การใช้อำนาจบริหารที่เกี่ยวกับขีด ความสามารถ การควบคุม และวัฒนธรรมองค์กร

แม้องค์ประกอบเหล่านี้จะมีปฏิสัมพันธ์บางประการกับระบบธรรมาภิบาลบริษัท แต่ก็ มิได้เป็นการพิจารณาองค์ประกอบในมิติของธรรมาภิบาลบริษัทอย่างแท้จริง จากหลักฐาน การศึกษาเท่าที่ปรากฏแสดงให้เห็นว่า มิติที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธรรมาภิบาลบริษัทคือมิติของ อำนาจ หรืออาจเรียกได้ว่าเป็น มิติของธรรมาภิบาลบริษัท ซึ่ง ประกอบด้วย “ขีดความสามารถเชิง อำนาจ” “อำนาจการควบคุม” และ “ฉันทามติทางวัฒนธรรม” ของฝ่ายที่มีส่วนได้เสีย โดย องค์ประกอบของกิจการทั้งที่อยู่ในมิติเดียวกันและที่อยู่ต่างมิติล้วนมีอิทธิพลต่อกัน ความสับสน ของการศึกษากิจการที่ผ่านมา (Montgomery and Kaufman, 2003) เกิดจากการไม่แบ่งแยกมิติ ที่เป็นรูปลักษณะออกจากมิติที่เป็นธรรมาภิบาลบริษัทให้ชัดเจน

ภาพที่ 4.2

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในมิติของกิจการและธรรมาภิบาลบริษัท



ที่มา: ทำขึ้นโดยผู้เขียนเพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบของ
 ตัวตนกิจการในเชิงกฎหมาย (Legal entity) องค์ประกอบของกิจการ
 ตามทฤษฎีแห่งกิจการเชิงบูรณาการ (Integrated Theory of the firm)
 ในมิติของการวิเคราะห์เชิงสถาบัน องค์ประกอบหน้าที่งานทางธุรกิจ
 (Main business functions) และองค์ประกอบของธรรมาภิบาล
 บริษัทในมิติธรรมาภิบาลบริษัท (Governance realm)

4.3 องค์ประกอบธรรมาภิบาลบริษัทรีมิติ

(1) ขีดความสามารถเชิงอำนาจ (Authoritative capability)

การจัดองค์กรคือสิ่งที่ทำให้อาณาจักรโรมันมีชัยเหนือชาติอื่นๆในยุโรปในอดีต (Geu, 1998, quoted in LaChance, 2001, p. 310) และสิ่งบ่งบอกคุณลักษณะสำคัญขององค์กรคือ การใช้อำนาจหน้าที่ภายในองค์กรนั้น (Weber, 1968b, quoted in Beetham, 1991, p. 131) อำนาจขององค์กรนั้นถูกนำมาใช้เพื่อจัดการกับความไม่แน่นอนของปัจจัยแวดล้อมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ด้วยการ หนึ่ง จัดกลุ่มเหตุการณ์เพื่อแบ่งแยกลักษณะของโอกาสและภัยคุกคาม และสอง จัดการความเชี่ยวชาญ (Specializing)⁶ เพื่อรองรับความไม่แน่นอนแต่ละประเภท (Knight, 1921, quoted in Williamson, 1985, p. 133; Teece, Rumelt, Dosi, and Winter, 1994, p. 205) ซึ่งบุคคลใดบุคคลหนึ่งตามลำพังไม่อาจทำได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อดำเนินการภายใต้เงื่อนไขสัญญาที่มุ่งความสัมพันธ์อันยั่งยืน (Relational contract) คือความสามารถรองรับความผันผวนของราคาปัจจัยการผลิตได้ดีกว่าตลาด (Baker et al., 1997, p. 29) ทำให้สามารถรักษาค่าธุรกรรมให้ต่ำเพียงพอสำหรับการแข่งขัน (Williamson, 1984, p. 79)

อำนาจขององค์กรยังนำไปสู่การเลียนแบบและนำความรู้จากภายนอกเพื่อสร้างนวัตกรรมภายในสำหรับตอบสนองเป้าหมายขององค์กร (Cohen and Leventhal, 1990, p. 128) ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวเองได้ดีกว่าตลาด (Moran and Ghoshal, 1999, p. 407; Araujo et al., 2003, p. 1269) หรือสามารถฉกฉวยโอกาสซึ่งเป็นผลจากปฏิสัมพันธ์ของปัจจัยแวดล้อมทางสถาบันและข้อบกพร่องของตลาด (North, 1990, p. 79) โดยอาศัยขีดความสามารถพิเศษบางอย่างที่บุคคลทั่วไปไม่อาจมีได้ (Dosi, Nelson, and Winter, 2000, p. 2) อำนาจในโครงสร้างเชิงชั้นช่วยให้ผู้นำขององค์กรสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาได้โดยไม่จำเป็นต้องขอความเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อสร้างฉันทามติก่อน (Nickerson and Zenger, 2004, p. 624) แม้จะต้องรับความเสี่ยงบ้าง ซึ่งคือคุณสมบัติที่เป็นจุดเด่นเฉพาะขององค์กรผู้ประกอบการ

⁶ ได้แก่การพัฒนาและจัดระบบความสามารถเฉพาะเพื่อสามารถตอบสนองกับโอกาสทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม น่าเชื่อว่า Williamson ได้ใช้แนวคิดของ Knight นี้เป็นรากฐานพัฒนาต่อเป็นเศรษฐศาสตร์ค่าธุรกรรม และเสนอโครงสร้างธรรมาภิบาลสามประเภท โดยพิจารณาจากปัจจัยในเรื่องความไม่แน่นอน ความถี่ และความจำเพาะเจาะจงของงาน

(Entrepreneur) (Saravathy, 2004, p. 520) ความสามารถในการใช้ดุลพินิจเช่นนี้คือคุณสมบัติ
 เยี่ยงผู้ประกอบการของผู้บริหารระดับต่างๆของกิจการที่อาจมี (Langlois, 2005, p. 25)

องค์กรมีความรู้เหนือกว่าบุคคลที่เป็นปัจเจกชนทั้งในเรื่องเทคนิคและเรื่องเฉพาะทาง
 (Weber, 1968b, p. 126) การสะสมความรู้ขององค์กรก่อให้เกิดขีดความสามารถ (Penrose,
 1959, pp. 52-3; Mahnke, 2001, p. 373) และนวัตกรรม ซึ่งสร้างผลตอบแทนมากกว่า
 ผลตอบแทนที่บุคคลแต่ละคนในองค์กรได้รับรวมกัน ด้วยการประสานองค์กรในเชิงกลยุทธ์
 ธุรกิจ ในเชิงหน้าทำงาน การจัดลำดับขั้นของโครงสร้างองค์กร และการควบคุมการแบ่งปัน
 ทรัพยากร เพื่อสร้างนวัตกรรมให้องค์กรสามารถเติบโตได้ในทิศทางที่ต้องการ (Lazonick and
 O'Sullivan, 2000a, pp. 70-2) โดยอาศัยสัญญาจ้างงานเชิงสัมพันธ์และการมีอำนาจที่มาก
 พอที่จะเลิกจ้างหรือจ้างใหม่ (Gifford, 1999, p. 471, 481) ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการรักษาความ
 สมดุลระหว่างการใช้และควบคุมการเข้าถึงทรัพยากรเฉพาะขององค์กร และ การควบคุมแรงจูงใจ
 ของการแบ่งปันค่าเช่า (Economic rent) แก่พนักงาน (Rajan and Zingales, 1998, p. 388, 391;
 2001c, pp. 838-9)

โดยนัยทั้งหมดชี้ให้เห็นว่า โครงสร้างเชิงชั้นในองค์กรคือแหล่งของขีดความสามารถเชิง
 อำนาจ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาและใช้ขีดความสามารถของกิจการเพื่อแสวงหาค่าเช่าทาง
 เศรษฐกิจ

(2) อำนาจการควบคุม (Control power)

การควบคุมเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นควบคู่กับการใช้ขีดความสามารถเชิงอำนาจได้เพราะว่า ผู้มี
 อำนาจสูงสุดของกิจการเท่านั้นที่มีและอาจใช้ "ขีดความสามารถเชิงอำนาจที่เป็นทางการ" ซึ่งเป็น
 สิ่งที่ไม่มีการถ่ายโอนให้พนักงานผู้อื่น ดังสังเกตได้จากการที่ผู้มีอำนาจสูงสุดสามารถยกเลิกการ
 ตัดสินใจของพนักงานของกิจการได้เสมอ ซึ่งมีความจำเป็นในสภาพการจ้างงานที่อาจเกิดปัญหา
 กาฝากแรงงาน (Free-rider) (Neeman, 1999, pp. 699-700) และผลประโยชน์ที่ขัดกัน (Conflict
 of interest) (Demski, 2003, p. 69) ซึ่งอาจนำไปสู่การฉกฉวยโอกาส (Opportunism) (Demski
 et al., 1999, pp.108-9, 117) ของผู้บริหารและพนักงานได้เสมอ เพราะแม้แต่ประเด็นความ
 ยุติธรรมก็สามารถถูกใช้เป็นข้ออ้างเพื่อการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวได้ (Van Dijk,
 De Cremer, and Handgraaf, 2004, pp. 704-5) การบริหารงานส่วนใหญ่จึงเป็นเพียงการ
 มอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างไม่เป็นทางการ (Delegation of informal authority) เท่านั้น เพื่อให้

ผู้มีอำนาจสูงสุดยังคงสามารถควบคุมการใช้ขีดความสามารถเชิงอำนาจได้เสมอ ความสามารถใช้อำนาจอย่างไม่เป็นทางการและคุณภาพของสารสนเทศนี้คือปัจจัยสำคัญที่กำหนดลักษณะโครงสร้างของกิจการ (Baker et al., 1999, p. 56, 72)

นอกเหนือจากกลไกตลาดภายนอก ซึ่งอิงอยู่กับปัจจัยระดับมหภาคของประเทศและโลก เช่น ขนาดของตลาด นโยบายของรัฐในเรื่องการแข่งขันทางการค้า ฯลฯ กลไกการควบคุมในกิจการสามารถทำได้ในสองลักษณะที่แตกต่างกัน ได้แก่การใช้กลไกตลาดภายนอกและภายใน ซึ่งเป็นกลไกควบคุมประสิทธิภาพภายในของกิจการ ในขณะเดียวกันก็เป็นแหล่งสารสนเทศสำหรับผู้มีอำนาจได้ตระหนักถึงผลลัพธ์ของการมอบหมาย “อำนาจหน้าที่ซึ่งไม่เป็นทางการ” เพื่อดำเนินกิจกรรมการควบคุมตาม “อำนาจหน้าที่ซึ่งเป็นทางการ” เพื่อยืนยันการตัดสินใจ หรืออื่นๆอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีเงื่อนไขสำคัญอยู่ที่ความรู้ความเสมอภาคของข้อมูล

(2.1) การใช้กลไกตลาดภายนอก จุดเด่นที่เป็นประโยชน์ยิ่งของกลไกตลาดของเศรษฐศาสตร์กระแสหลักก็คือ การให้สัญญาณถึงสิ่งที่เป็นประสิทธิภาพผ่านกลไกของราคาและคุณภาพของสินค้า⁷ Hayek นั้นนอกจากเชื่อในอำนาจของตลาด เขายังเชื่อว่าหากปราศจากกลไกตลาดแล้ว ความยุติธรรมของสังคมไม่อาจเกิดขึ้นได้ (Hayek, 1945, pp. 524-5; 1976, p. 65) Jensen and Meckling พยายามยืนยันที่จะให้ใช้แนวทางการเน้นประโยชน์ผู้ถือหุ้น ซึ่งอิงประสิทธิภาพของกลไกตลาดทั้งสามประเภทคือตลาดสินค้า ตลาดผู้บริหาร และตลาดการซื้อขายกิจการเป็นแนวทางหลักในการบริหารบริษัท ก็เนื่องจากพวกเขาเชื่อว่า แนวทางนี้เป็นวิธีการเดียวที่สามารถผลักดันให้เกิดประสิทธิภาพในบริษัทได้ สิ่งทั้งสองพยายามชี้ก็คือ กลไกตลาดนั้นกำหนดมาตรฐานในการวัดประสิทธิภาพกิจกรรมในระบบเศรษฐกิจไว้เบ็ดเสร็จ โดยกระทำผ่านกลไกราคาและคุณภาพของสินค้า (1982, pp. 8-9, 18) แม้กระนั้นก็ตามผลการศึกษาเชิง

⁷ นักเศรษฐศาสตร์กระแสหลัก (Neoclassic economics) ยุคเก่า อย่าง Hayek (1976) Friedman(1962) และยุคใหม่อย่าง Jensen (1989) และ Krugman (1999) จะมีความเชื่อแตกต่างอยู่บ้างในเรื่องคุณภาพของตลาด โดยนักเศรษฐศาสตร์ Neoclassic ยุคเก่ามีความเชื่อว่าดุลยภาพมีจริง ในขณะที่นักเศรษฐศาสตร์กระแสหลักยุคใหม่เชื่อว่า ดุลยภาพเป็นเพียงข้อสมมุติ หรือ นวนิยายที่มีประโยชน์ (Useful fiction) เท่านั้น (Krugman, 1999, p. 27) ไพรตดูรายละเอียดแนวคิดเพิ่มเติมได้จากแหล่งข้อมูลประวัติศาสตร์แนวคิดเศรษฐศาสตร์ (The History of Economic Thought Website) <http://cepa.newschool.edu/het/essays.htm> และกรอบทฤษฎีเพื่อการศึกษาได้จาก <http://cepa.newschool.edu/het/essays/method.htm>

ประสิทธิภาพของตลาดทั้งสามประเภทยังคงไม่ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนว่า มีประสิทธิภาพในการควบคุมกิจการได้จริง (Agrawal and Jaffe, 2002, p. 21) ในขณะที่พบผลกระทบทางลบต่อพนักงานที่ต้องถูกปลดจากงานหลังการครอบครองกิจการ (Maher and Anderson, 2002, p. 408)

(2.2) การใช้กลไกตลาดภายใน ด้วยเหตุที่กลไกตลาดคือเครื่องมือสำคัญของการสร้างประสิทธิภาพ ดังนั้นหนทางสำคัญของการสร้างประสิทธิภาพของกิจการจึงต้องอาศัยกลไกตลาดภายใน ซึ่งกิจการสร้างขึ้นเพื่อวัดประสิทธิภาพของหน่วยย่อยภายในกิจการ แนวคิดเรื่องตลาดภายในได้กล่าวมาบ้างแล้วในบทที่ 3 แต่โดยมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ในบทที่ 3 เป็นการกล่าวถึงตลาดภายในในฐานะขององค์ประกอบของกิจการ แต่ในหัวข้อย่อยนี้จะกล่าวถึงตลาดภายในในฐานะเป็นเครื่องมือควบคุมของกิจการ Ronald Coase (1991, p. 55) ยืนยันว่า กลไกตลาดคือลักษณะพื้นฐานของระบบเศรษฐกิจ จึงย่อมดำรงอยู่ในทุกหนแห่ง แม้ในสถานที่ซึ่งอาจคาดไม่ถึง ดังที่ Coase ได้เขียนว่า “ข้าพเจ้าได้พบกับตัวอย่างของตลาดภายในกิจการมาหลายแห่ง แต่สิ่งที่ทำให้น่าขบขันคือการได้พบตลาดภายในของกิจการอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งที่ได้ถูกโอนเป็นทรัพย์สินของรัฐบาลอังกฤษ” การที่แม้แต่รัฐบาลอังกฤษยังต้องรักษาตลาดภายในขององค์กรของรัฐก็เพราะตลาดนั้นแฝงด้วยข้อมูลที่ช่วยให้เห็นบรรทัดฐานบางอย่างของธุรกรรมเมื่อใดก็ตามที่กลไกตลาดถูกละทิ้งเป็นระยะเวลานาน⁸ ข้อมูลและบรรทัดฐานที่จำเป็นนี้จะหายไป ทำให้ต้องนำกลไกตลาดกลับเข้ามาใช้ใหม่ (Stiglitz, 1994, p. 168)

อย่างไรก็ตามกลไกตลาดภายในเชื้อให้เกิดสิ่งจูงใจระดับสูง (Higher-powered incentives) ซึ่งไม่เหมาะสมในกรณีหน้าที่งานมีความหลากหลายและซับซ้อน (Holmström and Milgrom, 1991, p. 240) อย่างเช่นงานของผู้บริหาร แต่สามารถแก้ไขได้ด้วยการรักษาคุณภาพของแรงจูงใจเพื่อป้องกันการลงทุนเกินความเหมาะสมโดยการจำกัดงบประมาณ (Holmström and Costa, 1986, p. 852) และการเลือกตรวจสอบภายใน (Sinclair-Desgagn, 1999, p. 430) นอกจากนี้ยังรวมถึงการกำหนดระบบรับผิดชอบและการผูกมัดให้ขาดใช้ค่าเสียหายอันเนื่องมาจากการทำงานโดยขาดความระมัดระวัง (Diamond, 2002, p. 133)

(2.3) กิจกรรมการใช้อำนาจการควบคุม แนวคิดในเรื่องความจำเป็นของการควบคุมการบริหารมีมานานแล้ว (e.g. Berle and Means, 1932) ตามโครงสร้างของการควบคุมฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะตกลงกันในแนวทางการประเมินผล เพื่อควบคุมการตัดสินใจของผู้บริหาร กลไก

⁸ ในกรณีนี้ Stiglitz ยกตัวอย่างประเทศในกลุ่มยุโรปตะวันออกเป็นตัวอย่างของการละทิ้งกลไกตลาดมานาน ทำให้เกิดปัญหาในระยะหลัง

ตลาดภายในจึงถูกสร้างขึ้นเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลเพื่อการใช้ "อำนาจตัดสินใจอย่างเป็นทางการ" (Formal authority) สำหรับการมอบหมาย "อำนาจหน้าที่อย่างไม่เป็นทางการ" (Delegation of informal authority) ตามตัวอย่างดังนี้ (Jensen and Smith, 1983, p. 143; Merchant and Van der Stede, 2003)

- (1) การทบทวนการตัดสินใจ (Review of decision)
- (2) การคัดค้านการตัดสินใจ (Veto of decision)
- (3) การประเมินผลการทำงาน (Evaluation of performance)
- (4) การวางแผนผลตอบแทน (Compensation planning)
- (5) การกำหนดระยะเวลาของการดำรงตำแหน่ง (Length of employment)
- (6) การจัดเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession planning)
- (7) การแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ (Division of authority)
- (8) ความเป็นอิสระของอำนาจควบคุมจากอำนาจตัดสินใจ (Independence of control)

ลักษณะที่ (1) (2) (3) (6) และ (7) มีประโยชน์ในแง่ช่วยหลีกเลี่ยงและลดความเสี่ยง (Benveniste, 1977, pp. 148-9) ลักษณะที่ (3) (4) และ (5) มีประโยชน์ในแง่ที่ช่วยจำกัดอำนาจการบริหาร (7) และ (8) เพื่อลดความไร้สมมาตรของสารสนเทศ และเพิ่มความเป็นกลางในระบบการควบคุม อำนาจการควบคุมของกลไกตลาดภายในเหล่านี้ถูกใช้เป็นเครื่องมือสำหรับป้องกันการบริหารที่ผิดพลาดของผู้บริหารข้างต้น ประสิทธิภาพของควบคุมยังคงขึ้นกับความรับผิดชอบของผู้ควบคุม ซึ่งต้องอาศัยระบบและสถาบันทางสังคมต่างๆ รวมทั้งฉันทามติทางวัฒนธรรมเข้าควบคุม อำนาจการควบคุมนั้นถ้าหากมีมากเกินไป ก็อาจสร้างความเสียหายได้เช่นกัน เนื่องจากบริษัทขาดอำนาจการตัดสินใจอันควร หรือผู้บริหารขาดความคล่องตัวในการบริหาร

(2.4) เงื่อนไขความสมมาตรของสารสนเทศ⁹ ดังที่กล่าวมาแล้วว่า เงื่อนไขสำคัญของกลไกการควบคุมที่สำคัญก็คือ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องตกลงกันในหลักการของการตรวจสอบการปฏิบัติงาน และยอมรับในแนวทางของการประเมินผล การคานอำนาจด้วยกลไกตลาดภายในนั้น

⁹ ผลงานศึกษาที่ผ่านมายืนยันว่าการกำหนดให้เปิดเผยข้อมูล (Mandatory disclosure) ทำให้ราคาหลักทรัพย์สะท้อนมูลค่าความเป็นจริง ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรของระบบเศรษฐกิจ (Fox et al., 2003, pp. 56-7) นอกจากนั้นยังพบว่าความไม่โปร่งใสมักนำไปสู่วิกฤติการณ์เศรษฐกิจที่รุนแรง (Mehrez and Kaufmann, 1999, p. 21)

สามารถทำได้ในสองระดับคือ โดยคณะกรรมการบริษัทและโดยผู้ถือหุ้น แต่การใช้อำนาจเพื่อควบคุมด้วยตลาดภายในนั้นมีเงื่อนไขไม่ได้แตกต่างจากตลาดภายนอก ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อสิทธิในทรัพย์สินมีความชัดเจน นอกจากนั้น การบังคับใช้ของกฎหมายต้องเข้มแข็งเพียงพอ ซึ่งหมายความว่าต้องมีการเปิดเผยข้อมูลหรือความโปร่งใสเพียงพอสำหรับการตรวจสอบ กล่าวคือ ต้องไม่มีปัญหาในเรื่องความไร้สมมาตรของสารสนเทศ (Asymmetry of Information) ซึ่งอยู่ภายใต้เงื่อนไขสามประการ (Vishwanath and Kaufmann 2001, pp. 42-3) คือ

- (1) การเข้าถึงสารสนเทศ ผู้มีส่วนได้เสียซึ่งรวมถึงผู้ถือหุ้นส่วนน้อยต้องสามารถเข้าถึงสารสนเทศในประเด็นที่น่าสงสัย และอาจมีผลกระทบถึงผู้มีส่วนได้เสียนั้น
- (2) ขอบเขตของสารสนเทศ สารสนเทศที่เปิดเผยและเข้าถึงต้องมีความถูกต้องเที่ยงตรงและเกี่ยวเนื่องกับผลกระทบที่มีต่อฝ่ายที่มีส่วนได้เสียทั้งหลาย
- (3) ระดับคุณภาพและความน่าเชื่อถือของสารสนเทศ ซึ่งต้องมีพอเพียง

แม้การเปิดเผยสารสนเทศนั้นมีขีดจำกัดได้ แต่ผู้มีอำนาจซึ่งกำหนดขีดจำกัดนั้นต้องแสดงเหตุผลอย่างเปิดเผย เพื่อให้สามารถตรวจสอบได้ถึงความชอบธรรม ในขณะที่การปิดบังข้อมูล ซึ่งอาจทำให้สังคมเสียประโยชน์ในแง่ของการสูญเสียประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากร (Posner, 1981, and Stigler, 1980, quoted in Hermalin, 2005, p. 3) แต่อุปสรรคสำคัญของการสร้างความโปร่งใสก็คือความกังวลใจของผู้บริหารและผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ที่ว่า กิจการที่เปิดเผยข้อมูลเสียเปรียบคู่แข่ง¹⁰ (Fox, 2001, pp. 8-9) หรือ ทำให้ผู้อยู่ในตำแหน่ง (Principals) ต้อง

¹⁰ ผลการสำรวจของผู้เขียนพบว่า ผู้บริหารและกรรมการของบริษัทมหาชนของไทยร้อยละ 50.2 มีความกังวลใจเช่นเดียวกัน (โปรดดูตารางที่ 1-17 ในผนวก ข) สิ่งที่น่าสังเกตพร้อมนี้ก็คือ ตามกรอบทฤษฎีตรึงมิตินั้น แม้มาตรฐานความโปร่งใสมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการคานอำนาจและมีสภาพเป็นเพียงเงื่อนไขที่จำเป็น แต่ยังไม่เพียงพอที่ทำให้เกิดการคานอำนาจ ด้วยเหตุนี้การศึกษา จึงอาจไม่พบความสัมพันธ์ที่มีนัยทางสถิติ ของมาตรฐานความโปร่งใสและผลประโยชน์ในบริบทของสหรัฐฯ (Benston, 1973, pp. 148-9, quoted in Fox, 2001, pp. 54-5) และแคนาดา (Labelle, 2002, p. 26) แต่พบความเคลื่อนไหวราคาที่สะท้อนมูลค่าที่แท้จริงของกิจการ (Fox, 2003, p. 51) และพบความสัมพันธ์ของความโปร่งใสและ ต้นทุนของทุน (Cost of capital) ของบริษัทในกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่ (Emerging market) ของเอเชีย (Chen, Chen, and Wei, 2003, pp. 27-8) และเยอรมนี (Leuz and Verrecchia, 2000, pp. 43-4)

เสียเปรียบในการแข่งขันอำนาจ (von Furstenberg, 2001, p. 118) ในขณะที่การพิสูจน์ในเรื่องประสิทธิภาพของการเปิดเผยข้อมูลยังไม่ได้ข้อสรุปที่ชัดเจน (Hermalin and Katz, 2005, pp. 30-1) แต่เหตุการณ์ทุจริตจำนวนมากที่เกิดขึ้นในบริษัทมหาชนทำให้ยากที่จะเชื่อว่าสังคมจะได้ประโยชน์มากกว่าหากปล่อยให้มีการปิดบังข้อมูล¹¹

แม้กระนั้นก็ตามการศึกษาเมื่อไม่นานมานี้พบว่า ในระยะเพียงสามปีระหว่าง ค.ศ. 2000-3 บริษัทมหาชนของประเทศในภาคพื้นยุโรปมีการปรับปรุงธรรมาภิบาลบริษัท ลดความแตกต่างของมาตรฐานกับกลุ่มประเทศอังกฤษ-อเมริกันเห็นได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของโครงสร้างและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท ตลอดจนมาตรฐานการเปิดเผยข้อมูล (Wójcik, 2004, p.14)

เพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอและสมควร ทุกประเทศมักกำหนดให้มีผู้สอบบัญชีรับอนุญาต ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกที่มีความชำนาญทำหน้าที่ตรวจสอบและรับรองความถูกต้องของรายงานการเงินเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลายใช้สำหรับการตัดสินใจ ในการนี้ Patterson and Noel (2003, p. 543)¹² ได้พิสูจน์ให้เห็นว่า เมื่อต้นทุนในการตรวจสอบไม่มาก หรือผลประโยชน์ของบริษัทถูกค่าไม่ผิดปกตินัก ผู้ตรวจสอบจะดำเนินการภายใต้อิทธิพลของปัจจัยทั้ง 4 ได้แก่ หนึ่งและสองคือ ผลกระทบในเชิงเปรียบเทียบต่อบริษัทที่ถูกตรวจสอบและผู้ตรวจสอบตามลำดับ สาม การที่ผลประโยชน์ไม่มีโอกาสเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ทุจริต สี่ ความเป็นไปได้ของประเภททุจริตที่ผู้ตรวจสอบอาจต้องเผชิญ ผลสรุปดังกล่าวชี้ให้เห็นความจำเป็นของการมีและใช้กฎหมายเพื่อควบคุมการรับผิดชอบของผู้สอบบัญชี

ประกอบกับเหตุการณ์ทุจริตทั้งหลายที่เกิดขึ้นทำให้ Fox (2001, pp. 62-3) ยังคงยืนยันgranความคิดของการบังคับการเปิดเผยข้อมูลของบริษัทสหรัฐฯ

¹¹ โดยเฉพาะในกรณีสังคมไทยซึ่งเต็มไปด้วยการแสวงหาค่าเช่าทางเศรษฐกิจ (Economic rent) โดยอาศัยอำนาจการเมืองมากกว่าการสร้างนวัตกรรมสินค้าและบริการ (Morck and Yeung, 2003, p. 36; Morck, Wolfenzon, and Yeung, 2004, pp. 39-40, 55-6)

¹² ผลการพิสูจน์บ่งชี้ข้อพิจารณาเชิงนโยบาย ความจำเป็นของการมีระบบควบคุมภายในที่เหมาะสม เพื่อทำให้ต้นทุนการตรวจสอบต่ำ และความจำเป็นของการสร้างความรับผิดชอบทางกฎหมายของผู้สอบบัญชีรับอนุญาต

(3) กลไกอำนาจควบคุมในทางปฏิบัติของคณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายใน

กลไกสำคัญของการใช้อำนาจควบคุมในบริษัทจดทะเบียนทั่วโลก และรวมทั้งของไทย คือคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระ รับหน้าที่เฉพาะการควบคุมดูแล ด้านการตรวจสอบ การควบคุมภายใน และการจัดทำรายงานทางการเงินของบริษัท โดยทำงาน ภายใต้อำนาจของคณะกรรมการบริษัท¹³ (A board sub-committee) (Spira, 1998, p. 30) ซึ่ง เกิดจากรากฐานความเชื่อที่ว่า กรรมการที่ไม่ได้อยู่ในหน้าที่ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารจะสามารถ ทัศนคติผู้บริหาร และลดความเสี่ยงต่อผลประโยชน์การ (Heslin and Donaldson, 1999, p. 84)

การทดลองที่ผ่านมาพบว่า ลำพังกรรมการทั่วไปไม่สามารถสร้างดุลยภาพของอำนาจ เองได้ ความอิสระของกรรมการคือองค์ประกอบที่จำเป็นเพื่อให้เกิดหรือช่วยให้เกิดดุลยภาพของ อำนาจในบริษัท (Gillette, Noe, and Rebello, 2003, pp. 18-9) อีกทั้งผลการศึกษามากมาย พบว่า กรรมการที่มีความอิสระมีแนวโน้มที่สอดคล้องดูแลผู้บริหาร ปกป้องนักลงทุน รวมทั้งจะปลด ผู้บริหารที่ล้มเหลวมากกว่า (Weisbach, 1988, quoted in Sukchareonsin, 2003, p. 94) และ คณะกรรมการที่ประธานไม่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าผู้บริหารด้วยนั้นมักมีแนวโน้มจะปลดหัวหน้า ผู้บริหารเมื่อผลประโยชน์การไม่ดีมากกว่า (Goyal and Park, 2002, p. 65) ในขณะที่ราคาหุ้นมัก ตอบสนองในทางบวกต่อการประกาศแต่งตั้งกรรมการอิสระเพิ่มขึ้นในบริษัท (Rosenstein and Wyatt, 1990, quoted in Sukchareonsin, 2003, p. 94) โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากกรรมการอิสระ นั้นมีพื้นฐานความรู้ด้านบัญชี และบริษัทมีธรรมาภิบาลบริษัท (DeFond, Hann, and Hu, 2004, p. 24) ตลอดจนระดับความอิสระของคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการตรวจสอบที่มีพื้น ฐานความรู้ด้านบัญชี ทำให้กิจการมีต้นทุนการกู้ยืมที่ต่ำ (Ashbaugh, Collins, and LaFond, 2004, p. 31) การศึกษาหลายชิ้นยังยืนยันความสัมพันธ์เชิงผกผันระหว่างสัดส่วนจำนวนกรรมการ อิสระและจำนวนการเกิดทุจริตในกิจการในประเทศสหรัฐอเมริกา (Peasnell, Pope, and Young, 2001, p. 25) สหรัฐฯ (Uzun, Szewczyk, and Varma, 2004, p. 39) และออสเตรเลีย (Sharma, 2004, p. 115) ซึ่งรวมถึงผลการศึกษาเชิงประจักษ์ที่พบว่า ความอิสระของ คณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริษัททำให้คุณภาพการตรวจสอบสูงขึ้น (O'Sullivan, 2000b, p. 409) และการบันทึกรายบัญชีที่ผิดปกติลดลง (Klein, 2002, p. 398) คณะกรรมการ

¹³แม้ว่าการควบคุมคือหน้าที่หลัก แต่มีโซหน้าที่เพียงประการเดียวของคณะกรรมการ บริษัท

ตรวจสอบที่ประกอบกรรมการอิสระซึ่งมีพื้นฐานประสบการณ์ในเรื่องการเงินและบริษัทมีส่วนลดโอกาสการตกแต่งตัวเลขรายได้ในรายงานการเงิน (Earnings management) (Xie, Davidson III, and Dadalt, 2003, p. 310) และการแก้ไขรายงานการเงินในภายหลัง (Restatement) (Agrawal and Chadha, 2003, pp. 24-5; Abbott, Parker, and Peters, 2004, p. 80; Bédard, Chtourou, and Courteau, 2004, p. 31)

การศึกษาในปัจจุบันระดับปลีกย่อยของประเทศทางตะวันออกแสดงให้เห็นว่า ผลประกอบการของบริษัทจดทะเบียนมีความสัมพันธ์กับระดับความอิสระของกรรมการ เช่น งานการศึกษาในไต้หวันซึ่งเป็นประเทศหนึ่งที่มีเงื่อนไขคล้ายประเทศไทยในเรื่องของความบกพร่องของมาตรการคุ้มครองผู้ถือหุ้นรายย่อยแสดงให้เห็นว่า มูลค่าของกิจการมีความสัมพันธ์เชิงผกผันกับระดับความใกล้ชิดของกรรมการกับครอบครัวผู้ถือหุ้นใหญ่ (Yeh and Woidtke, 2005, pp. 1879-82) นอกจากนั้นแนวทฤษฎีทั้งทางด้านสังคมวิทยาและจิตวิทยายังสนับสนุนความเชื่อที่ว่า กรรมการที่มีคุณสมบัติพื้นฐานที่หลากหลายช่วยเพิ่มความริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนช่วยลดความเสี่ยงในเรื่องการตัดสินใจที่ต้องใช้ดุลยพินิจมากได้ (Ramirez, 2000, p. 99; Dallas, 2002, p. 1406) สอดคล้องกับผลการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ชี้ให้เห็นว่า คุณสมบัติพื้นฐานกรรมการอิสระที่หลากหลายมีส่วนช่วยเพิ่มผลประกอบการของบริษัทมหาชนในสหรัฐฯ (Carter, Simkins, and Simpson, 2002, p. 22)

ในขณะเดียวกันระบบบัญชีการเงินมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างธรรมาภิบาลบริษัท เนื่องจากทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมให้ผู้บริหารจัดการทรัพยากรสู่กิจกรรมที่คุ้มค่าและหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ไม่คุ้มค่า (Bushman and Smith, 2001, pp. 290-1) ตลอดจนสำหรับวัดผลการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร และหลักฐานของการแบ่งปันค่าเช่า (Economic rent) ซึ่งสามารถชี้ให้เห็นการเอาเปรียบของผู้บริหารในรูปแบบต่างๆ ได้ (Sloan, 2001, p. 340) แต่การที่จะเสริมความมั่นใจได้ว่าระบบบัญชีการเงินและการบริหารงานทั่วไปสะท้อนความจริงของการปฏิบัติหน้าที่ได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่เป็นอิสระจากผู้บริหาร (Pickett, 1997, p. 58) ทำหน้าที่ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของระบบบัญชีการเงิน ซึ่งในบริษัทมหาชนส่วนใหญ่ให้ผู้ตรวจสอบภายในทำหน้าที่ดังกล่าวนี้

เครื่องมือสำคัญของคณะกรรมการตรวจสอบในการคานอำนาจผู้บริหารซึ่งเป็นสิ่งที่บริษัทมหาชนของประเทศตะวันตก โดยเฉพาะบริษัทในกลุ่มประเทศอังกฤษ-อเมริกันยึดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติและประเทศไทยได้รับมาถือปฏิบัติด้วย ได้แก่ การมีหน่วยงานตรวจสอบภายใน (Internal audit function) เพื่อช่วยให้กิจการมีความโปร่งใส ซึ่งแท้ที่จริงแล้วบทบาทของ

ผู้ตรวจสอบภายในนั้นเป็นที่ยอมรับกันมานานแล้ว (Drucker, 1991, p. 277) งานของผู้ตรวจสอบภายในได้เพิ่มความสำคัญมากขึ้นในระยะหลัง โดยมีส่วนสำคัญทำให้คุณภาพของอำนาจควบคุมบริษัทมหาชนพลิกผันครั้งสำคัญ เมื่อกิจการจำนวนมากโดยเฉพาะในประเทศสหราชอาณาจักรได้หันมาเปลี่ยนแนวทางในการปรับปรุงระบบควบคุมภายในของบริษัท¹⁴ โดยใช้กรอบของการจัดการความเสี่ยงเป็นแนวทางภายใต้หลักการรวม (The Combined Code)¹⁵ ตามคำแนะนำของ Turnbull committee (1999)¹⁶ ซึ่งทำให้ผู้ตรวจสอบภายในได้รับบทบาทสำคัญในการทำหน้าที่ย่อยในการประเมินความเสี่ยงของกิจการ โดยความเสี่ยงสำคัญประการหนึ่งของกิจการก็คือความเป็นไปได้ที่ผู้บริหารจะปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ และผู้ที่ทำหน้าที่ดูแลการตรวจสอบภายในก็คือคณะกรรมการบริษัท

บทบาทของผู้ตรวจสอบภายในจึงได้เริ่มเปลี่ยนแปลงจากการเป็นผู้ช่วยผู้บริหารในการสอดส่องดูแลเพื่อเสนอแนะแนวทางปรับปรุงประสิทธิภาพมาเป็นเครื่องมือของคณะกรรมการในการสอดส่องดูแลกิจกรรมของผู้บริหารในการนำบริษัทเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ มากกว่าเพียงประเด็นของการเพิ่มประสิทธิภาพดังที่เคยเป็นมา ประกอบกับในสายตาของรัฐบาลประเทศสหราชอาณาจักรเห็นว่า ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตไม่สามารถหยุดยั้งพฤติกรรมการตกแต่งตัวเลขบัญชี¹⁷ ของบริษัทที่ผ่านมาได้ จึงเริ่มหันมาให้ความสำคัญกับผู้ตรวจสอบภายใน (Spira and Page, 2002, pp. 647-8) ประเทศอื่นๆ ในยุโรปตะวันตกก็เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องบทบาทงานตรวจสอบภายใน แต่ยังคงมีความก้าวหน้าที่แตกต่างกัน (Paape, Scheffe, and Snoep, 2003, p. 258)

บทบาทของงานตรวจสอบภายในยังถูกผลักดันอย่างมากอีกครั้ง เมื่อรัฐบาลกลางสหรัฐฯ ประกาศใช้กฎหมาย Sarbanes-Oxley Act ในปี ค.ศ. 2002 โดยกำหนดให้คณะกรรมการ

¹⁴ เป็นระบบที่มีวัตถุประสงค์ที่จัดการกับความเสี่ยงที่อาจสร้างความเสียหายต่อบริษัท

¹⁵ ซึ่งประกอบด้วยกฎระเบียบด้านธรรมาภิบาลบริษัทที่หน่วยงานกำกับของสหราชอาณาจักรประกาศใช้ก่อนหน้านั้นทั้งหมด เริ่มต้นที่ Cadbury Report

¹⁶ คณะกรรมาธิการของสหราชอาณาจักรที่ตั้งขึ้นเป็นการเฉพาะเพื่อพิจารณาประเด็นของระบบการควบคุมภายใน โปรดดูรายละเอียดได้ใน Solomon and Solomon (2004, pp. 52, 54-5)

¹⁷ ผู้เขียนใช้คำว่า การทำบัญชีอย่างแหวกแนวหรืออุกอาจ (Creative or aggressive accounting)

ตรวจสอบทั้งหมดต้องเป็นกรรมการอิสระเพื่อทำหน้าที่จัดหา ควบคุมและดูแลการตรวจสอบ ตลอดจนการจัดให้มีระบบควบคุมภายใน (Kim and Nofsinger, 2003, p. 214) ตลาดหลักทรัพย์นิวยอร์กจึงได้กำหนดมาตรฐานธรรมาภิบาลบริษัทเพิ่มเติมให้บริษัทจดทะเบียนทุกราย จัดให้มีการตรวจสอบภายใน ซึ่งอาจจัดให้มีเป็นหน่วยงานภายใน หรือจ้างจากภายนอก และยังได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในการดูแลงานตรวจสอบภายในด้วย¹⁸ หลักฐานเหล่านี้ทำให้น่าเชื่อว่า บทบาทของคณะกรรมการตรวจสอบที่เกิดจากความอิสระของกรรมการคือหัวใจสำคัญของการคานอำนาจผู้บริหารโดยคณะกรรมการบริษัท (Fama and Jensen, 1983, pp. 170-3) ซึ่งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ยอมรับแนวปฏิบัติเดียวกันในเรื่องคณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายใน¹⁹

ผลการศึกษาที่ผ่านมาได้ยืนยันความเชื่อว่า ประสิทธิภาพของงานตรวจสอบนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพ ส่วนปริมาณหรือความถี่นั้นไม่ได้เป็นสาระสำคัญ กล่าวในอีกนัยหนึ่งก็คือสำหรับงานการตรวจสอบนั้น ปริมาณไม่สามารถทดแทนคุณภาพได้ (Kessler, 2004, p. 223) นอกจากนี้ยังเป็นที่เชื่อกันว่า คุณภาพของงานตรวจสอบภายใน²⁰ ขึ้นอยู่กับปัจจัยสามประการ คือ ความสามารถ (Competence) ความเป็นกลาง (Objectivity) คุณภาพการปฏิบัติหน้าที่ (Work performance) แม้ผลการวิจัยที่มีจำกัดในขณะนี้ยังไม่อาจชี้ว่า ปัจจัยใดมีน้ำหนักมากที่สุด (Krishnamoorthy, 2002, p. 117) อย่างไรก็ตามน้ำหนักความสำคัญของความเป็นอิสระของคณะกรรมการตรวจสอบและผู้ตรวจสอบจากอำนาจของผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะได้รับการพิจารณามากขึ้น สะท้อนให้เห็นจากผลการศึกษาที่ชี้ว่า ประสบการณ์ความเป็นอิสระและระดับความรู้ของกรรมการตรวจสอบจะสนับสนุนแนวทางการตรวจสอบของผู้สอบบัญชีรับอนุญาตที่เน้นเนื้อหา มากกว่ารูปแบบ (DeZoort and Salterio, 2001, p. 43) และผลการทดลองที่พบว่า ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตมักทำหน้าที่อย่างเป็นกลางในเฉพาะกรณีที่มีความแน่นอนทางบัญชี และมักสูญเสียความเป็นกลาง ด้วยการแสดงความเห็นเอนเอียงตามฝ่ายบริหารในกรณีที่มีความไม่แน่นอนทางบัญชี แม้การกระทำดังกล่าวจะเสี่ยงกับการสูญเสียชื่อเสียง (Mayhew, Schatzberg, and

¹⁸303A.00 Corporate Governance Standards in www.nyse.com/lcm

¹⁹โปรดดูรายละเอียด"แนวทางการปฏิบัติที่ดีของกรรมการตรวจสอบ" ใน http://www.set.or.th/th/rules/corporate/corporate_p1.html

²⁰International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing: http://www.theiia.org/?doc_id=1499

Sevcik, 2001, p. 66) ตลอดจนการศึกษาเชิงประจักษ์ที่พบว่า ที่ประชุมผู้ถือหุ้นมักอนุมัติตามความเห็นของผู้สอบบัญชี หากคณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยกรรมการอิสระทั้งหมด (Raghunandan and Rama, 2003, p. 261) ในประเด็นของความเป็นอิสระนั้น ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบภายในอาจทำหน้าที่ได้ผลมากที่สุดเมื่อมีฐานะที่รับผิดชอบต่อบุคคลในตำแหน่งสูง ซึ่งทำให้มีอำนาจหน้าที่เพียงพอในการส่งเสริมความเป็นอิสระและขอบเขตการตรวจสอบ ตลอดจนการสามารถให้ความมั่นใจในความถูกต้องของรายงานการตรวจสอบตามสมควร และกระทำการที่เหมาะสมสำหรับคำแนะนำจากการตรวจสอบ (Sawyer and Dittenhofer, 1996, p. 23)

เพื่อให้เกิดการคานอำนาจอย่างแท้จริง การกำหนดให้ฝ่ายตรวจสอบภายในรายงานโดยตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบเป็นโครงสร้างในอุดมคติ การรายงานในเชิงหน้าที่งานต่อคณะกรรมการตรวจสอบและแบ่งแยกรายงานในเชิงธุรการ²¹ ต่อฝ่ายบริหารด้วยเป็นทางเลือกที่พึงประสงค์รองลงมา (The Office of Comptroller of the Currency, the Board of Governors of the Federal Reserve System, the Feral Deposit Insurance Corporation, The Office of Thrift Supervision, Interagency, 2003, quoted in Badawi, Elifoglu, Latshaw, and Zollo, 2003, p. 33)²² หากงานตรวจสอบภายในไม่มีความเป็นอิสระอย่างสมบูรณ์ งานนั้นก็แทบไร้คุณค่า (Pickett, 1997, p. 58) ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญในภาคปฏิบัติล้วนยืนยันสอดคล้องไปในทางเดียวกันว่าความอิสระของการตรวจสอบภายในเป็นเรื่องสำคัญ

²¹ เช่นการบริหารงานบุคคล การเบิกเงินเดือนและค่าใช้จ่ายต่างๆ

²² ทั้งสำนักงานควบคุมปรวิวรรตเงินตรา คณะกรรมการระบบธนาคารกลาง บริษัทประกันเงินฝากของรัฐบาลกลางและสำนักงานกำกับสถาบันการออมของประเทศสหรัฐฯ (The Office of the Comptroller of the Currency, the Board of Governors of the Federal Reserve System, the Federal Deposit Insurance Corporation, และ The Office of Thrift Supervision) ได้ออกประกาศนโยบายร่วมว่าด้วยงานตรวจสอบภายในและการจัดจ้าง (Interagency Policy Statement on the "Internal audit Function and Its Outsourcing") (quoted in Badawi et al. (2003, p. 33) โปรดดูรายละเอียดได้ที่ <http://www.occ.treas.gov/ftp/bulletin/2003-12doc>.

ประเด็นของการตรวจสอบภายในที่ยังคงไม่ได้ข้อยุติก็คือประสิทธิภาพและประสิทธิผล ระหว่างการให้พนักงานภายในหรือการว่าจ้างบุคคลจากภายนอก (Outsourcing)²³ เพื่อทำหน้าที่เดียวกันนี้ บุคคลที่ประกอบอาชีพทั้งสองฝ่ายต่างยืนยันบทบาทความเหมาะสมและความคุ้มค่า ด้วยเหตุผลที่แตกต่างกัน (Caplan and Kirschenheiter, 2000, p. 395; Ahlawat and Lowe, 2004, p. 156) ทางด้านสถาบันผู้ตรวจสอบภายใน (The Institute of Internal auditors, 1994, p. 2, 8) ของสหรัฐฯ เห็นว่า พนักงานภายในมีประสิทธิภาพมากกว่า เนื่องจากเข้าใจเงื่อนไขภายใน กิจการและมีความจงรักภักดี อีกทั้งสามารถเก็บรักษาความลับได้ดีกว่า แนวคิดนี้ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานกำกับดูแลสถาบันการเงินทั้งสามของสหรัฐฯ (Comptroller of the Currency et al., 2003, in Badawi et al., 2003, p. 32) ในขณะที่ผลการสำรวจความเห็นของ พนักงานสินเชื่อธนาคารพาณิชย์ในสหรัฐฯ กลับได้ผลสรุปว่า การว่าจ้างบุคคลจากภายนอกน่าเชื่อ ว่าช่วยให้ความอิสระมากกว่า และทำให้รายงานการเงินของกิจการมีความผิดพลาดน้อยกว่า (Rittenberg, 1999, p. 32) ตลอดจนมีประสิทธิภาพในเรื่องการป้องกันการทำรายงานเท็จไม่ แตกต่างจากพนักงานภายใน หากกำหนดให้ผู้ทำหน้าที่รายงานโดยตรงต่อคณะกรรมการ ตรวจสอบ (James, 2003, p. 323) นอกจากนี้ยังพบผลการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ชี้ว่า พนักงาน ตรวจสอบภายในที่ทำการว่าจ้างจากภายนอก โดยเฉลี่ยมีการทดสอบรายการในการปฏิบัติหน้าที่ มากกว่าพนักงานภายใน²⁴ (Caplan and Kirschenheiter, 2000, p. 395)

สำหรับในกรณีประเทศไทยนั้นยังไม่มีกฎระเบียบที่ห้ามการให้บุคคลภายนอกทำหน้าที่ ผู้ตรวจสอบภายใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการพยายามผลักดัน ให้บริษัทจดทะเบียนทุกรายมีฝ่ายตรวจสอบภายในหรือว่าจ้างบริการตรวจสอบภายในจาก หน่วยงานภายนอก และแนะนำให้คณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่ควบคุมดูแล (สำนักงาน กำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, “แนวทางการปฏิบัติที่ดีของกรรมการตรวจสอบ”) อย่างไร

²³ หมายถึงการว่าจ้างบุคคลภายนอกมาทำหน้าที่ตรวจสอบภายในกิจการ โดยมี ขอบเขตหน้าที่งานตามที่กำหนด ในลักษณะเดียวกับการว่าจ้างบริการอื่นๆ

²⁴ ในประเด็นนี้ ผู้ประกอบวิชาชีพผู้ตรวจสอบภายในสามารถแย้งได้ว่าวัตถุประสงค์ของ การตรวจสอบภายในนั้นมีมากกว่าททดสอบรายการมากนัก เนื่องจากผู้ตรวจสอบภายในถูก วางบทบาทให้เป็นที่ปรึกษาและผู้รับประกัน (assuror) ในความเหมาะสมและเพียงพอของระบบ ควบคุมภายในและการจัดการความเสี่ยงทั้งหมดขององค์กร งานทดสอบรายการเป็นเพียง กิจกรรมส่วนย่อยหรือกิจกรรมรองเท่านั้น ทำให้มีความผิดพลาดในการเปรียบเทียบภาพรวม

ก็ตามในขณะนี่ยังเปิดโอกาสให้แต่ละบริษัทกำหนดวิธีการจัดหาและควบคุมดูแลงานตรวจสอบภายในกันเองตามความสมัครใจ ซึ่งบริษัทจดทะเบียนจำนวนหนึ่งเลือกทำตามคำแนะนำด้วยการให้งานตรวจสอบภายในขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ แต่ก็มีหลายรายเลือกวิธีการจัดการที่แตกต่างกันไป การจัดโครงสร้างงานตรวจสอบภายในด้วยความสมัครใจแสดงให้เห็นความพร้อมและความตั้งใจของผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ในการสร้างดุลยภาพของอำนาจ

จากหลักฐานทางวิชาการที่ปรากฏ ความเป็นอิสระของคณะกรรมการตรวจสอบและฝ่ายตรวจสอบภายในคือปัจจัยสำคัญในการสร้างดุลยภาพของอำนาจ แม้ลักษณะการจัดหาพนักงานตรวจสอบยังคงไม่ได้ช่วยยุติ ดังนั้นความสมัครใจในการจัดโครงสร้างของงานตรวจสอบภายในจึงเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นความพยายามในการสร้างดุลยภาพของอำนาจในกิจการ ซึ่งกรอบทฤษฎีที่มีมติถือเป็นเงื่อนไขสำคัญของการเกิดธรรมาภิบาลบริษัท ประเด็นนี้จึงถูกเลือกนำมาใช้สำหรับการศึกษาเชิงประจักษ์ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

กลไกตลาดทั้งภายในและภายนอกคือเครื่องมือที่ใช้สำหรับควบคุม แม้ในทางปฏิบัติกิจกรรมการควบคุมอาจมีความหลากหลาย แต่ทั้งหมดล้วนมีวัตถุประสงค์ร่วมกันเพื่อการจำกัดความเสียหายของการใช้ขีดความสามารถของกิจการในทางที่ผิด บริษัทมหาชนในปัจจุบันนิยมใช้กรรมการอิสระเป็นกลไกการควบคุมหลัก อย่างไรก็ตาม กฎระเบียบของหน่วยงานกำกับมักกำหนดคุณสมบัติขั้นต่ำของกรรมการอิสระเพียงในประเด็นของมีความเป็นอิสระทางผลประโยชน์เท่านั้น ซึ่งเห็นได้ชัดเจนว่าลำพังการมีคุณสมบัติดังกล่าวนั้น ไม่จำเป็นว่าจะทำให้บุคคลนั้นกลายเป็นผู้มีคุณสมบัติเพียงพอและเหมาะสมสำหรับเป็นกรรมการอิสระในทันที (Scott, 2003, p. 703)

การดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ในบริษัทต้องเผชิญกับประเด็นของผลประโยชน์ที่ขัดกัน (Conflict of interest) จำนวนมาก (Demski, 2003, p. 69) แต่การพยายามควบคุมเพื่อป้องกันการฉวยโอกาสในกิจการมักนำไปสู่ปฏิกริยาทางลบ ที่ทำให้ผู้ถูกควบคุมไม่ให้ความร่วมมือ และพยายามฉวยโอกาสมากขึ้นไปอีก (Ghoshal and Moran, 1996, p. 23) สอดคล้องกับผลการทดลองทางจิตวิทยาที่ได้แสดงให้เห็นว่า บริบทของความร่วมมือ (Cooperative context) คือสิ่งตัดสินกลยุทธ์การใช้อำนาจของผู้เล่นเกม²⁵ที่จะฉกฉวยเอาเปรียบฝ่ายอื่นหรือไม่ (Van Knippenberg, van Knippenberg, and Wilke, 2001, p. 297) ในขณะเดียวกันการใช้บุคคลที่มี

²⁵ ประเภทเกมที่ใช้ในการทดลองคือ Prisoners' dilemma โปรดดูคำอธิบายในเชิงอรรถที่ 6 ของบทที่ 3

ความสัมพันธ์ใกล้ชิดทำหน้าที่ควบคุมเพื่อลดความขัดแย้ง ก็ประสบปัญหาการประนีประนอมในจุดยืน (Oriña, Wood, and Simpson, 2002, p. 467)

สิ่งที่อาจช่วยลดปฏิกิริยาทางลบมีสองประการคือ หนึ่ง การใช้ข้อบังคับที่เป็นทางการโดยอาศัยกฎหมายและระเบียบของทางการเข้ามากำหนดแนวทาง และ สองการสร้างบริบทของทัศนคติทางบวกต่อกิจกรรมการควบคุม ซึ่งอยู่ภายใต้อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร และพื้นฐานของการให้ฝ่ายต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างแท้จริง (Heller, 2003, pp. 147-8) สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า กิจกรรมประกอบด้วยกฎที่เกิดขึ้นจากจิตสำนึกร่วม (Spontaneous order) และกฎที่เกิดจากการจัดโดยกลุ่มบุคคล (Organized order)²⁶ (Ioannides, 2003a, p. 154) โดยกฎหมายมักเข้ามารองรับส่วนที่เป็นกฎที่เกิดจากการจัดโดยกลุ่มบุคคล ปล่อยให้ฉันทามติทางวัฒนธรรมในองค์กรเป็นกลไกสำคัญในการควบคุมในส่วนที่เป็นกฎที่เกิดขึ้นจากจิตสำนึกร่วม (Robertson and Swan, 2003, p. 855) เพื่อเอื้อให้การควบคุมดำเนินไปภายใต้บริบทของการร่วมมือ สอดคล้องกับความเห็นที่ว่า กลไกการประสานเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับความสัมพันธ์ของอำนาจในระบบธรรมาภิบาลต่างๆ ซึ่ง รวมถึงกิจการธุรกิจ (Grandori, 1997, pp. 33-40) ความซับซ้อนของกระบวนการปฏิสัมพันธ์ของอำนาจดังกล่าวชี้ให้เห็นความสำคัญขององค์ประกอบฉันทามติทางวัฒนธรรมในการตัดสินใจสำเร็จและล้มเหลวของบริษัทได้เป็นอย่างดี

(4) ฉันทามติทางวัฒนธรรม (Cultural consensus)

ฉันทามติทางวัฒนธรรมที่นี้หมายถึงระเบียบ กฎเกณฑ์ แนวประพฤติปฏิบัติทางสังคมที่อาจมีปฏิสัมพันธ์กับกฎหมายแต่อยู่นอกเหนือจากกฎหมาย ซึ่งสมาชิกของสังคมยอมรับและมีร่วมกัน ประเทศที่น่าเชื่อถือว่า มีการพัฒนาแนวทางการควบคุมบริษัทมหาชนมากที่สุดคือสหรัฐฯ เนื่องจากมีการกำหนดกรอบหน้าที่ของผู้ได้รับความไว้วางใจ (Fiduciary duties) สำหรับผู้บริหารและกรรมการบริษัทค่อนข้างชัดเจน แม้กระนั้นก็ตาม จากการศึกษายังพบว่า กรอบหน้าที่ดังกล่าวขาดแกนทฤษฎี ทำให้เกิดช่องว่างสำหรับการใช้อำนาจในทางที่ผิดและการเอาเปรียบ (Smith, 2002b, p. 1424) เนื่องจากระบบธรรมาภิบาลบริษัทของประเทศส่วนใหญ่ล้วนประกอบด้วยส่วน

²⁶ ในกรณีนี้ Ioannides ใช้กรอบคิดของ Hayek (1973, pp. 36-54) ในการอธิบายกฎเกณฑ์ในองค์กร ในขณะที่ Hayek นำเสนอแนวคิดนี้ในการอธิบายกฎเกณฑ์ของสังคมทั่วไป

ที่เป็นภาคบังคับและภาคของความสมัครใจซึ่งกิจการมีสิทธิ์การเลือกปฏิบัติ (Anand, 2005, p. 4) อันชี้ให้เห็นความสำคัญของกลไกที่นอกเหนือจากกฎหมายในการควบคุมบริษัท

ภายใต้กรอบทฤษฎีตรึงมิติ บทบาทสำคัญของฉันทามติทางวัฒนธรรมในองค์กรก็คือ กลไกส่วนที่นอกเหนือจากกฎหมายที่ทำหน้าที่ประสานอำนาจจากขีดความสามารถเข้ากับอำนาจการควบคุม ซึ่งผู้บริหารมักเป็นผู้ควบคุมอำนาจประเภทแรกและคณะกรรมการบริษัทควบคุมอำนาจประเภทหลัง ฉันทามตินี้ต้องสามารถกำหนดกรอบของจุดมุ่งหมายร่วมของบุคคลทุกฝ่ายในกิจการ เพื่อให้มองเห็นประโยชน์ร่วมกันในการที่จะทำให้กิจการประสบความสำเร็จ ซึ่งการขาดฉันทามตินี้ทำให้แต่ละฝ่ายแข่งขันหรือแย่งชิงเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งความเสียหายนี้มักไม่เกิดขึ้นหากฝ่ายที่มีส่วนได้เสียมีความเชื่อร่วม (Shared belief) ในสิทธิทรัพย์สินทั้งส่วนตัวและส่วนรวม (Aoki, 2001, p. 10) สิ่งที่ควบคุมการใช้อำนาจในระดับกรรมการของบริษัทก็คือวัฒนธรรมและโครงสร้างอำนาจ โดยมีความมุ่งมั่นและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ของกรรมการเป็นองค์ประกอบ (Pettigrew and McNulty, 1998, p. 212) โดยมีปัจจัยทางวัฒนธรรมอันได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ และกฎเกณฑ์ทางสังคม เป็นส่วนประกอบที่สำคัญ (Roland, 2004, p. 110; Ostrom, 2005, p. 830)

จากแนวคิดดังที่กล่าวมาแล้วและผลการศึกษาอื่นๆอีกจำนวนมาก วิทยานิพนธ์นี้ได้แยกฉันทามติทางวัฒนธรรมออกเป็นส่วนประกอบย่อยทั้ง 5 อันได้แก่ค่านิยมทางวัฒนธรรม ทศนคติ ความไว้วางใจ บรรทัดฐานสังคม และจริยธรรม โดยส่วนประกอบย่อยทั้ง 5 นั้นอาจดำรงอยู่อย่างซ้อนเหลื่อมหรือมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน²⁷

(1) ค่านิยมทางวัฒนธรรม ในแง่ของทฤษฎีเกม วัฒนธรรมองค์กรก็คือจุดเด่นร่วม (Focal point) (Schelling, 1960, p. 57, Chapter 5) สำหรับให้ทุกคนร่วมปฏิบัติในทางเดียวกัน (Kreps, 1990, p. 93) ดังนั้นในแง่นี้วัฒนธรรมองค์กรก็คือสัญญาแฝงที่ช่วยลดค่าธุรกรรม ซึ่งสอดคล้องกับข้อสรุปงานการศึกษาที่ยืนยันว่า ภายใต้เงื่อนไขของการไร้ซึ่งกฎหมาย หรือบรรทัดฐานสังคมหรือฉันทามตินั้น สังคมจะเต็มไปด้วยการฉวยโอกาส ตลอดจนการบังคับขู่เข็ญอย่างเปิดเผยหรือลับๆตลอดเวลา ในขั้นที่เลวร้ายที่สุดนั้นการซื้อขายหรือรูปแบบแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจใดก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้ (Skaperdas, 1992, p. 733; Greif, 1996, p. 9) โดยแต่ละ

²⁷ อย่างเช่น ความไว้วางใจอาจเกิดจากบรรทัดฐานทางสังคม (Social norms) ให้ปฏิบัติเช่นนั้น (Ribstein, 2001, p. 564, 583) หรือการค้นพบความรู้ใหม่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงบรรทัดฐาน (Eisenberg, 1999, p. 1262; Ellickson, 2001, p. 43)

วัฒนธรรมมีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของลักษณะการใช้ประโยชน์ทรัพยากรที่แตกต่างกัน ค่านิยมทางวัฒนธรรมที่พบว่ามีผลต่อระบบบรรณาภิบาลบริษัทมากก็คือค่านิยมของความเสมอภาค (Egalitarianism) (Schwartz, 1994)²⁸ ค่านิยมการยอมรับอำนาจ (Power distance) และ ค่านิยมเน้นความเป็นปัจเจกชน/รวมกลุ่ม (Individualism/Collectivism) (Hofstede, 1980; ITIM) โดยค่านิยมของความเสมอภาคได้แสดงให้เห็นอิทธิพลต่อวิถีการดำเนินงานอย่างชัดเจนในบริษัทของประเทศญี่ปุ่นและยุโรปที่มีระบบเศรษฐกิจแบบตลาดที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Market socialism) ดังจะเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานใดๆภายในบริษัท โดยเฉพาะบริษัทเยอรมันนั้นมักต้องใช้เวลาเนื่องจากในการแก้ไขข้อขัดแย้งใดๆนั้นจะไม่มีฝ่ายใดที่มีสิทธิ์เหนือฝ่ายอื่นอย่างเด็ดขาดในทุกกรณี (Groenewegen, 1997, p. 337, 343)

(2) ทัศนคติ (Attitude) ความรู้ (Knowledge) และความเชื่อ (Belief) ในที่นี้จะถือว่า ทัศนคติ²⁹ มีความหมายครอบคลุมถึงความรู้ และความเชื่อด้วย ซึ่งหมายถึงคือ ชุดสารสนเทศที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์โดยเป็นที่ยอมรับกันระหว่างบุคคลทั้งหลายในสังคม ทัศนคติด้านนี้มีปฏิสัมพันธ์กับตัวแปรด้านวัฒนธรรมอื่นๆแตกต่างกันออกไป ในขณะที่เดียวกันความรู้นอกจากเป็นรากฐานของทัศนคติแล้ว ยังเป็นรากฐานสำคัญประการหนึ่งของความไว้วางใจ (Trust) ด้วย แม้ความรู้ไม่อาจทดแทนความไว้วางใจได้ทั้งหมดก็ตาม (Giddens, 1990, p. 27; Sydow and Windeler, 2002, p. 75) ในวิทยานิพนธ์นี้ขอเรียกองค์ประกอบย่อยเหล่านี้รวมกันว่าทัศนคติ

²⁸ ในขณะนี้ยังไม่พบการบัญญัติศัพท์ในภาษาไทยของคำว่า Egalitarianism อันหมายถึงค่านิยมทางวัฒนธรรมที่เน้นความเท่าเทียมกันของมนุษย์และไม่เห็นผลประโยชน์ของตนสำคัญกว่าบุคคลอื่น โปรดดูรายละเอียดได้ใน Schwartz (1994) มีลักษณะคล้ายค่านิยมยึดถือประโยชน์สังคมเป็นหลัก (Prosocials) ซึ่งมีความหมายตรงกันข้ามกับค่านิยมยอมรับระดับชั้นสังคม (Hierarchical value) ซึ่งหมายความว่าถึงประเภทค่านิยมที่ยึดถือหรือยอมรับความแตกต่างทางชนชั้นของบุคคลในสังคม โปรดดูรายละเอียดได้ใน Schwartz (1999)

²⁹ ทัศนคติ (Attitude) ในทางจิตวิทยาหมายถึง สถานะความพร้อมของจิตใจหรือประสาทในการจะตอบโต้ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (เดโช สนวนานนท์, 2520, น. 26) ในขณะที่ความรู้ (Knowledge) หมายถึงการตระหนักความถูกต้อง (Giddens, 1984, p. 90) ความเชื่อ (Belief) หมายถึงการนำเสนอโดยสรุป (ข่าวสารอย่างย่อ) (Aoki, 2001, p. 10) และการระลึกรู้ ทั้งสามคำซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกันมาก แม้จะมีมิติความลึกของการปักใจเชื่อที่แตกต่างกัน

(3) ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง “ความเชื่อมั่นในความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของบุคคลหรือระบบ ที่มีต่อผลลัพธ์หรือเหตุการณ์ โดยความไว้วางใจ อาจแสดงในรูปของความศรัทธา ในรูปของความซื่อสัตย์หรือความรักต่อบุคคลอื่น หรือในรูปความถูกต้องของหลักการที่เป็นนามธรรม” (Giddens, 1990, p. 34; Sydow and Windeler, 2003, p. 74) ตลอดจนการสะท้อนความเชื่อในลักษณะที่ว่า “อีกฝ่ายหนึ่งจะไม่ลู่แกสิ่งยั่วยุในระยะสั้น จนกระทำการใดๆ เพื่อเป็นการลดความน่าเชื่อถือของตนเอง” (Lindenberg, 2000, p. 14)

ความไว้วางใจอาจแบ่งได้เป็นสี่ประเภทตามฐานที่ใช้อิง คือ (1) ความไว้วางใจที่อิงบุคลิกลักษณะ คือความไว้วางใจจากการมีพื้นฐานทางสังคมร่วมกันบางอย่าง เช่น เชื่อชาติ สถาบันการศึกษา เป็นต้น (2) ความไว้วางใจที่อิงกระบวนการ ความไว้วางใจที่เกิดจากประสบการณ์การแลกเปลี่ยน ซึ่งมีการสะสมการเรียนรู้ พนักงานในกิจการจะเกิดความไว้วางใจเมื่อมีอายุการทำงานในระดับหนึ่ง (3) ความไว้วางใจที่อิงสถาบัน หรือความไว้วางใจในสถาบัน ซึ่งในที่นี้หมายถึงความไว้วางใจในโครงสร้างสังคมบางอย่าง ทั้งที่มีบุคคลเป็นส่วนประกอบหรือไม่ก็ตาม เช่น สถาบันทางกฎหมาย สถาบันธนาคาร รัฐบาล บริษัทเอกชน และบริษัทมหาชน (4) ความไว้วางใจในสังคม ซึ่งแสดงออกได้จากความไว้วางใจในค่านิยมและบรรทัดฐานสังคม หรือการมองเห็นสังคมเป็นศูนย์รวมที่ประสานวัฒนธรรมเข้าด้วยกัน (Lane, 1998, pp. 14-6) โดยสังคมที่จะมีระบบเศรษฐกิจที่ก้าวหน้าและมีความซับซ้อนในเชิงสังคมได้นั้นประชาชนจำเป็นต้องมีความไว้วางใจในสถาบัน (Zucker, 1986, quoted in Bachman, 1998, p. 308)

ความไว้วางใจ (Trust) คือปัจจัยสำคัญยิ่งของการดำเนินชีวิตและการทำธุรกิจในโลกสมัยใหม่³⁰ เนื่องจากความไว้วางใจทำให้มนุษย์สามารถแยกตัวในเชิงสรีระจากกรอบของเวลาและสถานที่ สามารถทำกิจกรรมที่เป็นอนาคตและมีกิจกรรมร่วมกับหลายฝ่ายได้ในเวลาเดียวกัน (Giddens, 1990, p. 34, 87, 90) สิ่งนี้คือปัจจัยสำคัญที่พยุกระบบเศรษฐกิจ โดยเฉพาะเมื่อมีสถาบันที่สนับสนุนช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคคลต่างสายเลือด กิจการจะสามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือได้ง่ายขึ้น (Lundvall, 1999, p. 69) แม้การคุ้มครองทางกฎหมายมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในสังคม (Zak and Knack, 1998, p. 22) แต่ก็มิได้เป็นเงื่อนไขสำคัญที่สุด เนื่องจากสัญญาในบริษัทซึ่งรวมถึงสัญญาร่วมถือหุ้น ตลอดจนสัญญาว่าจ้างผู้บริหารและคณะกรรมการบริษัทมีสภาพเป็นเพียงสัญญาที่ไม่สมบูรณ์ (Incomplete contract) หรือสัญญาที่มุ่งความสัมพันธ์อันยั่งยืน (Relational contract) จากข้อจำกัดของบริษัท

³⁰ แม้ความไว้วางใจจะมีความสำคัญในอดีตสมัย แต่ก็ไม่มากเท่ากับในโลกสมัยใหม่

ในเรื่องระบบจูงใจและความไม่เสมอภาคของสารสนเทศ ความไร้สมมาตรในเรื่องอำนาจ ความแตกต่างในเรื่องแง่มุมการมอง และความแตกต่างในเรื่องความหวัง ตลอดจนข้อจำกัดของเวลา และความสามารถในการสอดส่องดูแลของผู้บริหารและกรรมการ จึงเป็นไปได้ที่จะอาศัย สัญญาที่เป็นทางการเป็นเครื่องมือในการควบคุมโดยลำพัง กลไกหลักของระบบธรรมาภิบาล บริษัทจึงอยู่ที่ความไว้วางใจ (Shapira, 2000, p. 65) ผลการทดลองชี้ให้เห็นความจริงว่า ความไว้วางใจทำให้นักลงทุนกล้าทำสัญญา ทั้งที่ตระหนักว่าไม่สามารถบังคับตามสัญญาได้อย่าง สมบูรณ์ (Fehr and Gächter, 1998, p. 338) ผลการสำรวจการศึกษาที่อิงการทดลองในเรื่อง พฤติกรรมศาสตร์จำนวนมากในสี่ทศวรรษที่ผ่านมา ล้วนยืนยันว่าความไว้วางใจและความ น่าเชื่อถือคือหัวใจสำคัญของความร่วมมือกันภายในองค์กร (Blair and Stout, 2001, p. 1808) ด้วยหลักฐานที่มากและหนักแน่นเช่นนี้ ดังนั้นจึงอาจสรุปในที่นี้ได้ว่า ความไว้วางใจเป็นปัจจัย สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างธรรมาภิบาลบริษัท

(4) บรรทัดฐานสังคม(Social norms) แต่ละสังคมมักมีกฎพื้นฐาน (Ground rules) ที่ ใช้ตัดสินปัญหาของสังคมซึ่งเป็นที่รู้จักในชื่อของบรรทัดฐานสังคม (Pistor, 2005 p. 43) อัน หมายถึง กฎและระเบียบทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งอยู่นอกเหนือบทบัญญัติ ของกฎหมาย (Eisenberg, 1999, p. 1255) บรรทัดฐานเป็นสิ่งสำคัญเพราะมีข้อเท็จจริงหลาย ประการที่เน้นปรากฏต่อบุคคลทั่วไป แต่มีอาจหรือไม่สะดวกสำหรับการพิสูจน์ในศาลยุติธรรม จึง ไม่มีผลบังคับในเชิงกฎหมาย (Whincop, 2001, p. 4) เช่นเดียวกับความจำเป็นของบรรทัดฐานใน บริษัท เนื่องจากกฎหมายมักครอบคลุมไม่ได้ทั่วถึงในทุกประเด็น (Rock and Wachter, 2001, p. 1641) บรรทัดฐานสังคมมีผลในการบังคับเพราะบุคคลที่ไม่ทำตามบรรทัดฐานสังคมอาจสูญเสีย ชื่อเสียง (Akerlof, 1980, quoted in Kübler, 2001, p. 450) ในขณะที่การสร้างและรักษาชื่อเสียง คือปัจจัยหลักอันดับที่สำคัญที่สุดในการกำหนดพฤติกรรมของกรรมการบริษัทในสหรัฐฯ (Fama and Jensen, 1983, quoted in Zingales, 2000, p. 1628) ตัวอย่างที่เด่นชัดของบรรทัดฐานที่แตกต่าง ระหว่างสังคมก็คือวิธีการแก้ไขข้อพิพาท ดังที่ปรากฏในระบบเศรษฐกิจที่เน้นตลาดเสรี (Liberal market economies) อย่างเช่นสหรัฐฯ คือระบบที่มอบสิทธิให้แก่ปัจเจกชน ในขณะที่ปรากฏใน ระบบเศรษฐกิจตลาดแบบประสาน (Coordinated market economies) อย่างเช่นประเทศ เยอรมนีและฝรั่งเศส ก็คือการมอบสิทธิให้กับรัฐหรือส่วนรวมในการแก้ไขข้อพิพาท (Pistor, 2005, p. 5)

บรรทัดฐานแห่งอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย เป็นเรื่องสำคัญยิ่งด้วยเหตุผลสองประการ หนึ่ง บรรทัดฐานทำให้ผู้เหนือกว่ามอบหมายงานอย่างเจาะจงเป็นกรณีเฉพาะแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยที่งานนั้นอาจมีความซับซ้อนเกินกว่าหรือไม่สะดวกที่จะกำหนดขอบเขตล่วงหน้า สอง ในขณะเดียวกัน อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายยังเปิดโอกาสให้ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าสามารถ ตรวจสอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด นอกเหนือจากการควบคุมโดยสัญญาที่เป็นทางการ ในแง่นี้แม้ไม่จำเป็นว่าบรรทัดฐานทุกประเภทจะนำไปสู่ประสิทธิภาพเสมอไป (Charny, 1996, pp. 1857-8; Posner, 1996, p. 1743) อย่างไรก็ตาม บรรทัดฐานที่แข็งแกร่งมัก เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ (Williamson, 1975, and Ouchi, 1980, quoted in Kakabadse and Kakabadse, 2001, p. 11) และในขณะเดียวกันบรรทัดฐานของ ความร่วมมือคือองค์ประกอบสำคัญยิ่งสำหรับการแก้ไขปัญหาระหว่างหุ้นส่วนของสังคม (Ostrom, 2000, p. 142) ด้วยเหตุที่บริษัทมหาชนคือทรัพย์สินร่วม ซึ่งเป็นเรื่องของการทำหน้าที่ของผู้ได้รับความไว้วางใจ (Fiduciary duties) ตลอดจนการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่อยู่นอกเหนือจากกฎหมาย ดังนั้นวิทยานิพนธ์นี้อาจสรุปได้ว่า บรรทัดฐานคือปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งของธรรมาภิบาล บริษัท

(5) จริยธรรม (Ethics) ในที่นี้มีความหมายว่า “ มาตรฐานของการปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากการตัดสินใจทางธุรกิจ”³¹ (Jones and Pollitt, 1999, p. 4) จริยธรรมแฝงอยู่ในกลไกตลาดของ สังคมปัจจุบัน ซึ่งมีอิทธิพลต่อกฎระเบียบที่ควบคุมการแข่งขัน (Shionoya, 1995, quoted in Zafirovski, 2000, p. 14) รากฐานทางทฤษฎีของจริยธรรมบริษัทในฐานะที่เป็นหน่วยของสังคม สามารถแยกพิจารณาได้ในสามสถาน ในสถานแรกในแง่ของคุณความดี (Corporate virtue) ซึ่งเป็นทรัพย์สินร่วมของบริษัท (Corporate Commons) ประเภทหนึ่งเช่นเดียวกับความรู้ วัฒนธรรม บริษัทและ แนวปฏิบัติร่วมกันขององค์กร (Common organizational routines)³² ซึ่งสร้าง ประโยชน์ให้แก่กิจการ (Osterloh and Frey, 2004, p. 194) เป็นรากฐานของความไว้วางใจและความสัมพันธ์ (Potts and Matuszewski, 2004, p. 178) สถานที่สองคือในแง่ของปัจเจกชนซึ่ง

³¹ “The standards of conduct according to which business decisions are made” (Jones and Pollitt, 1999, p. 4) ในขณะที่จริยธรรม (Ethics) มีความหมายไปถึงสิ่งที่ ผลักดันภายในบุคคล (Personal force) มีความแตกต่างจากศีลธรรม (Morals) ซึ่งมีความหมาย ไปถึงชุดของข้อจำกัดภายนอก (a set of external constraints) (Pasqueux and Vaergniol, 1996, p. 166) ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับบรรทัดฐานสังคมดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จึงมิได้แยกศีลธรรม ออกจากการพิจารณาโดยเฉพาะ

³² หมายถึงแนวปฏิบัติงานปกติทั่วไปของสมาชิกทั้งหลายขององค์กร

เป็นเงื่อนไขพื้นฐานของระบบกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินของเอกชนอันเป็นรากฐานของระบบทุนนิยม ซึ่งไม่อาจเกิดขึ้นได้หากปราศจากศีลธรรมของการเคารพในสิทธิในทรัพย์สินระหว่างปัจเจกชน (Machan, 2002, p. 23) อีกทั้งยังเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นทางบริบท สำหรับการที่บุคคลจะสร้าง คุณความดีให้องค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งหมายความว่าหากกิจการไม่ชักจูงให้พนักงานมีจริยธรรมและ เชื่อในความเป็นธรรมาภิบาล กิจการเองจะเป็นฝ่ายเสียประโยชน์ในท้ายที่สุด (Wieland, 2001, p. 82; Rose-Ackerman, 2002, p. 1902) อย่างไรก็ตาม จริยธรรมสังคมและจริยธรรมธุรกิจไม่ จำเป็นต้องเหมือนกันหรือสอดคล้องกัน เนื่องจากหลักจริยธรรมสังคมหลายอย่างขัดขวางการพัฒนา เศรษฐกิจ และยังอาจสร้างผลกระทบทางลบต่อสวัสดิภาพสังคม เช่น การส่งเสริมการกีดกัน การค้าและส่งเสริมการผูกขาด เฉพาะจริยธรรมธุรกิจเท่านั้นที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของ ธรรมาภิบาลบริษัท โดยเฉพาะจริยธรรมในเรื่องการเปิดเผยข้อเท็จจริงต่อสังคม และการไม่เอาเปรียบฝ่ายที่ด้อยโอกาสหรือมีอำนาจต่อรองน้อยกว่า ในอดีตที่ผ่านมาเรื่องภายในบริษัท เช่น ข้อมูลการประชุมคณะกรรมการ ถือเป็นเรื่องส่วนตัวที่ไม่จำเป็นต้องเปิดเผยต่อบุคคลภายนอก ทำให้จริยธรรมในเรื่องความซื่อสัตย์ต่อสังคมไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร (Thomsen, 2001, p.161)

ทฤษฎีจริยธรรมบริษัทในสถานที่สามมีรากฐานความเชื่อในเรื่องของสัญญาประชาคม โดยถือว่า บริษัทคือผลผลิตของสังคม (Dean, 2001a, p. 306) การได้รับสิทธิพิเศษของการเป็น นิติบุคคลจากประชาคม (Collier and Roberts, 2001, pp. 67-8) ล้วนเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ซึ่งความต้องการโดยนัยประการหนึ่งก็คือการมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อสังคม โดยรวม ดังนั้นการประพฤติผิดต่อสังคมไม่ว่าด้วยการมีส่วนร่วมในการคอร์รัปชัน และการกระทำ ผิดกฎหมายอื่นๆ ล้วนเป็นการประพฤติผิดต่อสัญญาประชาคมทั้งสิ้น (Donalson, 1989, pp. 44-64, quoted in Rose-Ackerman, 2002, p. 1897)

ประเด็นในเรื่องจริยธรรมยังทวีความสำคัญโดยเฉพาะสำหรับบุคคลที่ดำรงตำแหน่งซึ่ง มีความเป็นอิสระสูงในการตัดสินใจ (Mitchell and Gabaldon, 2002, p. 1647) เนื่องจากในเชิง สังคมวิทยา ความทันสมัย (Modernity) มักทำให้ผู้บริหารถูกแยกขาดจากความเป็นจริงของ สถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อฝ่ายที่มีส่วนได้เสียนั่นเอง (Giddens, 1990, p. 21) โดยนัยนี้ หมายความว่า การพิจารณาของผู้บริหารและกรรมการที่ทำในห้องประชุม อาจจำกัดอยู่เพียง เฉพาะประเด็นที่เกี่ยวกับกำไรขาดทุน และละทิ้งประเด็นผลกระทบอื่นออกไปได้ โดย ผู้ตัดสินใจไม่เกิดความรู้สึกถึงผลกระทบต่อฝ่ายที่มีส่วนได้เสียและสังคมมากนัก ข้อสรุปนี้ สอดคล้องกับผลการทดลองที่ผ่านมาที่ชี้ให้เห็นว่า บุคคลที่รับหน้าที่เป็นตัวแทนรักษาสถาปัตยกรรม

ของบุคคลอื่นมีแนวโน้มที่ไม่คำนึงถึงประเด็นของความยุติธรรม (Greenfield and Kostant, 2003, p. 35) นอกจากนั้นผลงานวิจัยที่ผ่านมายังยืนยันว่าผู้จบการศึกษาด้านบริหารธุรกิจในระดับปริญญาโท (MBA) ในสหรัฐฯ มีค่านิยมแปรเปลี่ยนไปเน้นประโยชน์ผู้ถือหุ้นมากขึ้น (Gioia, 2003, p. 256) หากจะยึดตามหลักเหตุผลนี้ การคานอำนาจในบริษัทโดยเฉพาะบริษัทที่มีบทบาทต่อสังคมมากยิ่งขึ้นทวีความสำคัญ เนื่องจากผู้ไม่อยู่ในตำแหน่งบริหารและไม่มีแรงกดดันในเรื่องการแสดงผลงาน มักมีความเป็นอิสระในการพิจารณาประเด็นในมุมที่กว้างกว่าผู้บริหารของบริษัท และยังประเด็นการคานอำนาจมีความสำคัญเพียงใด หลักจริยธรรมก็ยิ่งมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในกระแสวิวัฒธรรมสังคมที่เฟื่องฟูและยอมรับต่อพฤติกรรมจกฉวยประโยชน์จากธุรกรรมประเภทผลประโยชน์ที่ขัดกัน (Conflict of interest) ซึ่งคือสาเหตุสำคัญของการเกิดกรณีทุจริตของบริษัทเอนรอน (Branson, 2003, pp. 57-9)

โดยสรุปแล้วฉันทามติทางวัฒนธรรมคือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแนวทางของการใช้ขีดความสามารถเชิงอำนาจและอำนาจการควบคุม

4.4 ปัจจัยความสำเร็จธรรมาภิบาลบริษัท

จากการศึกษาโครงสร้างระบบธรรมาภิบาลทางเศรษฐกิจ (Greif, 1994; 2000, pp. 1-10-11) ทั้งในกิจการ (Aoki, 2001) ในระดับสถาบันทางสังคม (Kakabadse and Kakabadse, 2001, p. 17) ในระดับการเมืองชุมชน (Ostrom and Garner, 1993, p. 109) ในระดับการเมืองระหว่างประเทศสมัยกลาง (North and Weingast, 1989, p. 818) ตลอดจนเหตุการณ์การคานอำนาจระหว่างกษัตริย์และรัฐสภาอังกฤษในสมัยกลางของยุโรป (Barzel, 1997, p. 469) ที่ชี้ให้เห็นความจำเป็นของการมีกลไกการคานอำนาจสำหรับวิวัฒนาการที่นำไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองของนครรัฐ (Barzel, 2000, p. 41) ตลอดจนการทดลองทางจิตวิทยาในกรอบของทฤษฎีเกม Prisoners' dilemma³³ ที่พบว่า บุคคลประเภทซึ่งยึดถือประโยชน์ส่วนตัวเป็นใหญ่³⁴ นั้นจะไม่ยอมแบ่งปันผลประโยชน์กับฝ่ายอื่นตามควร หากมั่นใจว่าบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งไม่อาจ

³³โปรดดูความหมายของเกม Prisoners' dilemma ได้ในเชิงอรรถที่ 6 บทที่ 3

³⁴นักจิตวิทยาแยกคนออกเป็นสองประเภทในมิติค่านิยมของความเห็นแก่ตัว คนประเภทหนึ่งเรียกว่า Proselfs หรือ มีค่านิยมยึดถือประโยชน์ส่วนตัวเป็นใหญ่ ส่วนคนที่มีความ

ล่วงรู้ถึงข้อมูลทั้งหมดของผลประโยชน์นั้น (Van Dijk, De Cremer, and Handgraaf, 2004, p. 700) หลักฐานเหล่านี้ล้วนสะท้อนเงื่อนไขประการสำคัญร่วมกันประการหนึ่งของการป้องกันการเอาเปรียบ นั่นคือ “ความสมดุลของอำนาจ” ข้อสรุปนี้สอดคล้องกับผลงานทฤษฎีกิจการเชิงอำนาจ (Rajan and Zingales, 1998, p. 388, 391) ที่ชี้ให้เห็นความสำคัญของการรักษาความสมดุลของ “อำนาจการใช้” และ “ควบคุม” การเข้าถึงทรัพยากรเฉพาะของกิจการ และ “อำนาจการให้” และ “ควบคุม” การแบ่งปันค่าเช่า ตลอดจนผลการทดสอบเชิงประจักษ์โดยเครื่องมือการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) ที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าความสมดุลของการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจ (The delegation of decision rights) และการควบคุมคือหัวใจสำคัญของกิจการ (Demers et al., 2002, p. 31, 33) ดังนั้นวิทยานิพนธ์นี้จึงเสนอว่า “ความสมดุลคือเงื่อนไขสำคัญของการเกิดธรรมาภิบาลบริษัท”

ในขณะที่แนวคิดความสมดุลขององค์ประกอบอำนาจ (Rajan and Zingales, 1998, p. 388, 391) ชี้ให้เห็นความจำเป็นของการใช้ขีดความสามารถและการควบคุม ซึ่งสอดคล้องทั้งในเงื่อนไขของกิจการทั้งที่เป็นกิจการขนาดเล็กและบริษัทมหาชนขนาดใหญ่ การสำรวจสถานะความรู้ในเรื่องผู้ประกอบการ (Entrepreneur)³⁵ ได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบลักษณะเดียวกันกล่าวคือความจำเป็นของการมีทรัพยากรเพื่อใช้ในการแข่งขัน และการมีแนวทางการควบคุม (Minniti, 2003, p. 15, 21) และเมื่อกิจการขยายตัวจนมีขนาดใหญ่ขึ้นและพนักงานเพิ่มจำนวนขึ้น จันทามติในรูปของจิตสำนึกร่วมกันก็ยิ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ (Witt, 2003, p. 146) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างและใช้ภาวะความเป็นผู้นำด้านจิตสำนึก (Cognitive Leadership)³⁶ (Witt, 1998, quoted in Witt, 2003, p. 147) ของผู้ประกอบการเพื่อทดแทนอำนาจที่เป็นทางการ เพื่อ

ต่างไปในมิติเดียวกันเรียกว่า Prosocials หรือ คนที่ยึดถือประโยชน์ของสังคมเป็นใหญ่ มีลักษณะคล้ายค่านิยม Egalitarianism ในเชิงอรรถ 28 ในบทเดียวกันนี้

³⁵ แม้ในที่นี้จะใช้คำว่า “ผู้ประกอบการ” สำหรับคำว่า “Entrepreneur” ผู้อ่านพึงตระหนักว่า คำว่า “Entrepreneur” ในเชิงวิชาการนั้น มีความหมายที่กว้างกว่า คำว่า “ผู้ประกอบการ” ในภาษาทั่วไปมากนัก โดยมีความหมายที่ลึกและแคบกว่านักธุรกิจ โปรดดูรายละเอียดความหมายได้ใน Witt (2003, p. 134)

³⁶ โดยปกติแล้ว Cognition หมายถึงการรับรู้ (เดโช สวณานนท์, 2520, น. 42; บุญศิริ สุวรรณเพชร, 2538, น. 78) แต่ในเฉพาะกรณีนี้ขอใช้คำที่มีความหมายที่สอดคล้องและกว้างกว่า คือคำว่าจิตสำนึก ซึ่งหมายความว่ามีการใช้ความตระหนักรู้เป็นหนทางในการดำเนินนโยบาย

สร้างและดำรงไว้ซึ่ง แนวคิดทางธุรกิจ (Business concept)³⁷ หลักฐานนี้แสดงให้เห็นว่า แม้แต่ในกิจการที่มีเจ้าของแสดงบทบาทหลัก และมีจำนวนฝ่ายที่มีส่วนได้เสียน้อยกว่าในบริษัทมหาชน ยังคงอาศัยองค์ประกอบธรรมาภิบาลบริษัททั้งสามเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตามในขณะนี้ การศึกษาในเรื่องผู้ประกอบการยังคงมีจำกัด ไม่สามารถชี้ชัดถึงลักษณะความสัมพันธ์ของอำนาจภายในได้ โดยการคานอำนาจของผู้ประกอบการอาจแสดงในลักษณะของการยึดมั่นในหลักการที่มี ความยุติธรรม (Fairness) น่าเชื่อถือ (Credibility) และ น่าชื่นชม (Appreciativeness) (Witt, 2003, p. 139, 147) ซึ่งต้องอาศัยการยับยั้งชั่งใจของผู้ประกอบการเป็นเงื่อนไขสำคัญในการสร้างของธรรมาภิบาลของกิจการขนาดเล็กและกลางทั้งหลาย

4.5 ลักษณะความสมดุลของระบบธรรมาภิบาลบริษัท

ความหมายของความสมดุลตามกรอบทฤษฎีในวิทยานิพนธ์นี้ มีลักษณะที่แตกต่างจากลักษณะความสมดุลของสมการทางคณิตศาสตร์หรือฟิสิกส์ หลักความสมดุลของธรรมาภิบาลบริษัทคือ นอกจากการมีองค์ประกอบเสริมซึ่งกันและกันแล้ว ยังต้องมีความเป็นพลวัตซึ่งสอดคล้องสถานการณ์ความจำเป็นที่เปลี่ยนแปลงไป (Shen, 2003, pp. 472-3) ยังเกิดผลรวมที่มากกว่าผลบวกของแต่ละส่วน (Heinrich, 2002, p. 4) และต้องไม่มีลักษณะของการต่อต้าน (Langevoort, 2001, p. 797) หรือมีการใช้การแบ่งแยกอำนาจเพื่อแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนผลประโยชน์เป็นลักษณะหลัก อันเป็นแนวทางหนึ่งของการรักษาสถานะทางอำนาจของผู้อยู่ในตำแหน่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักเผด็จการ (Wintrobe, 2001, p. 49) และหากเป็นในกรณีเช่นนี้ อาจนำความเสียหายมาสู่ผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ (Roland, 2004, p. 127) ดังเช่น กรณีการละเลยหน้าที่ของกรรมการอิสระอันควรเนื่องจากได้รับผลประโยชน์ ซึ่งนำไปสู่การเกิดทุจริตของบริษัทเอนรอน (Branson, 2003, pp. 57-9) และจากหลักฐานการศึกษาที่พบว่า การคานอำนาจระหว่างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ภายในบริษัทช่วยลดปัญหาการเอาเปรียบได้เป็นบางประเภท แต่ก็เพิ่มโอกาสความชะงักงันในการดำเนินงาน (Gomes and Novaes, 2001, pp. 29-30) ในขณะ

³⁷ หมายถึงความคิดในการแบ่งแยกหน้าที่งาน...สะท้อนภาพที่เป็นเป้าหมายของกิจการ ซึ่งเป็นสิ่งบันดาลใจในการออกแบบแนวปฏิบัติประจำ (routine) ขององค์กร โดยหมายถึงรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายหรือสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งรวมถึงรูปแบบของการสื่อสาร (Witt, 2003, p. 139, 145)

เดียวกันก็ต้องไม่เป็นการควบคุมจนเกินความสมดุล (Over-balance) จนทำให้ไม่มีความกล้าที่จะเสี่ยง (Holmström and Kaplan, 2003a, p. 96) หรือขาดความยืดหยุ่นอย่างเช่นที่ควรจะมีในผู้ประกอบการ (Sarasvathy, 2004, p. 520) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าล้าพังการคานอำนาจโดยปราศจากการกลไกการกำกับโดยเฉพาะอย่างยิ่งโดยปัจจัยทางวัฒนธรรมนั้นไม่เพียงพอสำหรับการเกิดธรรมาภิบาลบริษัท นอกจากนี้ยังแสดงความล้มเหลวของกลไกแห่งกฎหมายในการชักจูงให้เกิดความร่วมมือภายในบริษัท (Blair and Stout, 2001, p. 1808)

ความสมดุลนี้ยังหมายถึงความเหมาะสมของระดับการควบคุม แต่ในขณะเดียวกันยังคงทำให้พนักงาน ผู้บริหาร และกรรมการบริษัทมีความผูกพันทางจิตใจต่อกัน (Lindenberg, 2004, p. 215) ที่จะยอมสละประโยชน์ส่วนตน และทำงานอย่างทุ่มเท (Bratton and McCahery, 2002, pp. 22-3) เพื่อประโยชน์ของกิจการและสังคมโดยรวม (Osterloh and Frey, 2004, p. 197) โดยมีความยั่งยืนในระยะยาวเป็นที่ตั้ง (Deakin and Konzelmann, 2004, p. 141) สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลระบบการเมืองที่เน้นการประสานวิสัยทัศน์ของกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถหลากหลาย (Walter Bagehot, quoted in Hajdenko-Marshall, 2003, p. 114) ลักษณะความสมดุลนั้นขึ้นกับลักษณะเฉพาะของปัจจัยแวดล้อมทางสังคมค่อนข้างมาก ตัวอย่างความสมดุลลักษณะนี้ที่ชัดเจนคือการประสานความร่วมมือในคณะกรรมการกำกับดูแล (Supervisory board) ในบริษัทเยอรมันที่มีการรวมกลุ่มธรรมาภิบาล (Governing coalition) เพื่อเสริมกัน (Hackethal, Schmidt, and Tyrell, 2003, p. 665)

อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างของสังคมที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมทั้งหลาย โดยเฉพาะองค์ประกอบของวัฒนธรรมทางวัฒนธรรม ซึ่งรวมถึงบรรทัดฐานทางสังคม ค่านิยมทางวัฒนธรรม ทศนคติ ความไว้วางใจ และจริยธรรม ดังที่กล่าวมาแล้วที่อาจทำให้เกิดลักษณะความสมดุลหรือไม่สมดุล ปรากฏเป็นรูปแบบธรรมาภิบาลบริษัทที่หลากหลาย หรือไม่เกิดความสมดุลในกรณีส่วนใหญ่ เป็นเหตุให้บริษัทส่วนใหญ่ของกรณีหลังไม่สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมและประสบความล้มเหลวในท้ายที่สุด ด้วยเหตุที่ธรรมาภิบาลบริษัทต้องอาศัยทั้งเงื่อนไขความสมดุลขององค์ประกอบอำนาจ ความร่วมมือของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนระดับขีดความสามารถของกิจการที่ต้องมีมากพอสำหรับการแข่งขัน ดังนั้นล้าพังความสมดุลของอำนาจจึงเป็นเพียงเงื่อนไขที่จำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับการเกิดธรรมาภิบาลบริษัท

ลักษณะความสมดุลของอำนาจมีประเด็นที่ควรสังเกตในประเด็นระดับของอำนาจเชิงเปรียบเทียบระหว่างอำนาจตามองค์ประกอบขีดความสามารถเชิงอำนาจและอำนาจตามองค์ประกอบอำนาจการควบคุม ถึงแม้ตามลักษณะความสมดุลของอำนาจในกรณีนี้หมายความว่า

ว่า อำนาจตามองค์ประกอบขีดความสามารถเชิงอำนาจนั้นมีขอบเขตและน้ำหนักความสำคัญกว่า อำนาจการควบคุมเพื่อให้กิจการสามารถดำเนินกิจกรรมหลากหลายจำนวนมาก และสามารถ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่า ผู้ใช้อำนาจตามองค์ประกอบขีด ความสามารถเชิงอำนาจต้องมีอำนาจสูงสุด (Ultimate power) เหนือผู้ใช้อำนาจตามองค์ประกอบ การควบคุม เนื่องจากอำนาจตามองค์ประกอบขีดความสามารถเชิงอำนาจนั้นเป็นเพียงอำนาจที่ ไม่เป็นทางการ ส่วนอำนาจที่เป็นทางการนั้นยังคงอยู่กับผู้ใช้อำนาจควบคุม ซึ่งสามารถยกเลิกการ ใช้อำนาจตามองค์ประกอบขีดความสามารถเชิงอำนาจเมื่อใดก็ได้ (Baker et al., 1999)

4.6 ความสอดคล้องกับแนวคิดอื่นๆ

การศึกษาเชิงสถาบันการเมืองในประเทศต่างๆทั่วโลก แสดงให้เห็นว่าสถาบันการ ปกป้องสิทธิในทรัพย์สินคือปัจจัยที่สร้างความแตกต่างในลักษณะของดุลยภาพของอำนาจระหว่าง ฝ่ายต่างๆ ซึ่งเป็นรากฐานของสถาบันธรรมาภิบาลบริษัทของแต่ละสังคม (Roe, 2004b, p. 23) โดยกลุ่มแรงงานและผู้ถือหุ้นคือกลุ่มการเมืองที่แสดงบทบาทหลักในการคานอำนาจกับฝ่ายบริหาร ของบริษัท นำไปสู่การเกิดธรรมาภิบาลบริษัท โดยในแต่ละสังคมจะมีเพียงกลุ่มการเมืองแรงงาน หรือผู้ถือหุ้นกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ทำหน้าที่นี้ เฉพาะกลุ่มที่มีอำนาจการเมืองมากกว่าที่จะมีโอกาส แสดงบทบาทดังกล่าว (Pagano and Volpin, 2000, p. 25) ดังปรากฏให้เห็นเป็นการคาน อำนาจระหว่างผู้บริหารและกลุ่มผู้ถือหุ้นในกรณีของกลุ่มประเทศอังกฤษ-อเมริกัน และเป็น การคานอำนาจระหว่างผู้บริหารและกลุ่มแรงงานในกรณีประเทศญี่ปุ่นและกลุ่มยุโรปตะวันตกบาง ประเทศ (Roe, 2004b, p. 20) แต่ปรากฏการณ์ดังกล่าวอาจถือได้ในอีกแง่หนึ่งว่า เป็นการทำ หน้าที่การคานอำนาจกับผู้บริหารเพื่อต่อการแบ่งปันค่าเช่า (Economic rent) ซึ่งเป็นลักษณะ ความสามารถหลักประการหนึ่งของระบบธรรมาภิบาล (Crouch, 2005, pp. 181-2)

นอกจากนี้งานการศึกษาทางด้านเศรษฐศาสตร์การเมืองเมื่อไม่นานนี้สรุปว่า ใน ระบบเศรษฐกิจที่มีผู้ถือหุ้นกระจายตัวนั้น อำนาจการเมืองจะเข้าไปจัดระเบียบระบบธรรมาภิบาล บริษัท แต่ในระบบเศรษฐกิจที่มีการถือหุ้นอย่างกระจุกตัวนั้น โครงสร้างธรรมาภิบาลบริษัทจะ เป็นตัวกำหนดความเป็นไปทางการเมือง (Belloc and Pagano, 2005, p. 14, 21) ดังที่น่าเชื่อว่า เกิดขึ้นในกรณีของประเทศไทย (Brown, 2000, p. 167) ส่วนการศึกษาเชิงประจักษ์ในระดับ จุลภาคสรุปว่า กลไกการควบคุมนั้นสามารถทดแทนกันได้เพื่อสร้างธรรมาภิบาลบริษัท (Morck, Schleifer, and Vishny, 1989, pp. 851-2; Bushman, Chen, Engel, and Smith, 2000, pp. 42-

3; Coles, McWilliams, and Sen, 2001, pp. 46-7; Firth, Fung, and Rui, 2002, p. 26; Weir, Laing, and McKnight, 2002, pp. 580-1) และยังพบว่า การคานอำนาจระหว่างผู้ถือหุ้นรายใหญ่ภายในบริษัทนั้นช่วยลดปัญหาการเอาเปรียบได้เป็นบางประเภท แต่ก็อาจเพิ่มโอกาสความชะงักงันในการดำเนินงาน (Gomes and Novaes, 2001, pp. 29-30)

การขาดความไว้วางใจระหว่างกรรมการอิสระมักนำไปสู่สภาพการณ์ที่ขาดผู้ท้วงติงการดำเนินงานที่ผิดพลาดของกิจการ (Westphal and Bedner, 2005) ตลอดจนยังมีผลการศึกษาที่แสดงให้เห็นว่า ความเอาใจใส่ของคณะกรรมการบริษัทในการประเมินผลมักทำให้ผู้บริหารบริษัทของสหรัฐอเมริกามีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งที่สั้นลง (Hermalin, 2004, p. 27) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า อำนาจภายในบริษัทมีลักษณะเชิงสัมพัทธ์ คุณภาพของอำนาจมีการแปรเปลี่ยนตามระดับอำนาจเชิงสัมพัทธ์ของฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้อง³⁸ นอกจากนั้น แนวคิดใหม่ๆ ในระยะหลังมีลักษณะใกล้เคียงกรอบทฤษฎีตรรกะมากขึ้นทุกขณะ เช่น แนวคิดที่ว่าธรรมาภิบาลบริษัทมีปัจจัยสองประการประกอบกัน ซึ่งก็คือ การสร้างความมั่งคั่งและการบริหารความเสี่ยง (Clarke, 2004, p. 154) ตลอดจนการสรุปว่าธรรมาภิบาลบริษัทมีองค์ประกอบสามประการคือ กระบวนการสร้างประสิทธิภาพ การกำหนดสถานะและอำนาจ และการสร้างค่านิยม (Fort and Schipani, 2000, pp. 866-71) และที่สำคัญและน่าสังเกตเป็นอย่างยิ่งคือแนวคิดที่ว่า ระบบธรรมาภิบาลบริษัทประกอบด้วยกลไกสามประการได้แก่ กลไกคล้ายราคา กลไกที่คล้ายอำนาจหน้าที่ และกลไกที่คล้ายกฎระเบียบ (Grandori and Soda, 2004, p. 69) และลักษณะการแบ่งแยกกลุ่มทฤษฎีกิจการต้นแบบเป็นสามกลุ่มคือ แนวคิดขององค์กรที่เป็นทางการและอำนาจหน้าที่ แนวคิดของกิจการในฐานะที่เป็นระบบของการจูงใจ และแนวคิดของกิจการในเรื่องการกักความรู้และสัญญาที่ไม่สมบูรณ์ (Gattai, 2005, p. 4) ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบกิจการของทฤษฎีกิจการเชิงบูรณาการ อันเป็นรากฐานของทฤษฎีธรรมาภิบาลบริษัทตรรกะ

ทั้งงานวิจัยจำนวนมากที่ใช้องค์ประกอบของกิจการเป็นเป้าหมายของการศึกษา และการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับผลการศึกษาอื่นๆ ล้วนแสดงผลที่สอดคล้องกับกรอบทฤษฎีตรรกะ ทำให้กรอบทฤษฎีตรรกะมีความน่าเชื่อถือในระดับที่สมควรนำไปทดสอบกับสภาพข้อเท็จจริงที่ปรากฏในบริบทสังคมต่างๆ ต่อไป ดังปรากฏในบทที่ 5

³⁸ แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่า ความใกล้เคียงกันของระดับอำนาจจะนำไปสู่ระดับธรรมาภิบาลบริษัทที่มากขึ้นเสมอไป การศึกษาในเรื่องนี้ ยังมีน้อยเกินไปที่จะสรุปลักษณะของคุณภาพในอุดมคติที่ควรจะเป็นสำหรับการเกิดธรรมาภิบาลบริษัท