ตัวแบบจำลองสำหรับจัดให้มีการกำกับดูแลกิจการและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์

*อัญญา ขันธวิทย์**

บทคัดย่อ

การศึกษาเสนอตัวแบบจำลองสำหรับจัดให้มีการกำกับดูแลกิจการ (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์แก่ผู้ถือหุ้นให้มีระดับที่สูงที่สุดและอย่างยั่งยืน ตัวแบบนับเป็นตัวแบบในกลุ่มการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ แต่มีลักษณะสามประการสำคัญที่ต่างจากตัวแบบอื่น คือ หนึ่ง ตัวแบบมิได้เน้น CG และ CSR เป็นหลัก แต่เน้นการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ที่ยึดมั่นในหลัก CG และ CSR การบริหารจัดการองค์กรจึงนำไปสู่การสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์โดยแท้ ในขณะที่ยังยึดหลัก CG และหลัก CSR ครบถ้วนเต็มที่ สอง ตัวแบบยกตัวตนขององค์กรขึ้นมาพิจารณาประกอบและพิจารณาย้อนกลับไปปรับปรุงตัวตนองค์กรอีกครั้ง ตัวตนขององค์กรมีความสำคัญเพราะเป็นฐานรากให้การจัดให้มี CG และ CSR เกิดขึ้นได้จริง และ สาม ตัวแบบเน้นการสานสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้กิจการสามารถหลีกเลี่ยงหรือแก้ไขความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ได้ผลที่ดี การประยุกต์ใช้และการสื่อสารตัวแบบทำโดยอ้างอิงตัวชี้วัด ระดับคะแนนและคำพรรณนาที่กิจการได้ระบุไว้ก่อนเป็นการล่วงหน้า จากนั้นกิจการจึงวิเคราะห์ส่วนต่างระหว่างระดับ CG และ CSR ณ เวลาปัจจุบันและระดับที่กำหนดเป็นเป้าหมาย ออกแบบและดำเนินการตามแผนงานเพื่อขจัดส่วนต่าง ซึ่งเมื่อขจัดส่วนต่างได้แล้ว กิจการย่อมมีระดับ CG และ CSR อยู่ที่ระดับเป้าหมาย และมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ถือหุ้นย่อมมีระดับที่สูงขึ้นจนเป็นที่สุด

คำสำคัญ: *การจัดให้มีการกำกับดูแลกิจการและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ การสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์*

---

* ศาสตราจารย์ในสาขาวิชาการเงินและการธนาคาร ระดับ 11 และ กีรตยาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กรุงเทพฯ 10200 E-mail: akhantha@tu.ac.th ผู้เขียนขอบคุณคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่สนับสนุนทุนพัฒนาศักยภาพงานวิจัย

A CG-CSR Implementation Model for Economic-Value Creation

*Anya Khanthavit**

Abstract

In this study, a CG-CSR implementation model is proposed to maximize economic value of firms for shareholders in a sustainable way. The model is strategic management in nature. But it is different from others in three important ways. Firstly, CG and CSR are integrated into the strategic management process so that firms focus on strategic management rather than CG or CSR. Yet the CG and CSR principles are recognized fully in all business units and by all personnel. Secondly, the internal environment of firms is examined and improved so that it can serve as foundation for CG and CSR to be built upon. And thirdly, stakeholder engagement is considered so that possible conflicts of interest can be avoided or resolved. The model is applied and communicated by means of performance indicators, scores and descriptions. Firms conduct gap analyses of the target and current CG-CSR levels, then design and execute plans to close those gaps. Once the gaps are closed, CG and CSR are effective at their target levels and the economic value to shareholders reaches its maximum.

Keywords: *CG-CSR Implementation, Strategic Management, Economic-Value Creation*

* Thammasat Distinguished Professor of Finance and Banking, Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University, Bangkok, 10200. E-mail: akhantha@tu.ac.th
The author would like to thank the Faculty of Commerce and Accountancy, Thammasat University for financial supports.

บทนำ

ในการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ให้แก่ผู้ถือหุ้น กิจการต้องเริ่มต้นจากการมีและใช้ความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรให้ผลประกอบการเป็นไปตามหรือเหนือกว่าเป้าหมายก่อน จากนั้นเพื่อทำให้การมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรและใช้ความสามารถดังกล่าวนั้นนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่มีระดับที่สูงและนำไปสู่มูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ที่ตกแก่ผู้ถือหุ้นที่อยู่ในระดับที่สูงที่สุดและอย่างยั่งยืน กิจการต้องจัดให้มีการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance หรือ CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) ให้เกิดขึ้นพร้อมกัน

การศึกษาในอดีตได้เสนอตัวแบบจำลองไว้เป็นจำนวนมากให้กิจการได้พิจารณาใช้เป็นทางเลือก โดยที่ตัวแบบจำลองเหล่านั้นเสนอเป็นแนวทางร่วมกันว่า กิจการต้องพิจารณาให้ CG และ CSR เป็นกิจกรรมการดำเนินงานตามปกติที่หลอมเป็นเนื้อเดียวกันกับการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม การศึกษาในอดีตเหล่านั้นยังมีจุดอ่อนบางประการที่ส่งผลให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดให้มี CG และ CSR มีระดับที่ต่ำ เริ่มตั้งแต่ตัวแบบของ Maon et al. (2009) และ International Organization for Standardization (2010) ซึ่งเน้นการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก แทนที่จะเน้นการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ให้แก่ผู้ถือหุ้นเป็นหลัก ตัวแบบของ Collin (2007) และ Milliman et al. (2008) ซึ่งมีกลไกการทำงานจริงของตัวแบบมุ่งเน้น CG และ CSR ให้เป็นเรื่องหลัก แทนที่จะมุ่งเน้นเรื่องหลักไปที่การบริหารจัดการองค์กรเพื่อการสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ และตัวแบบของ Rezaee (2006) และ Rama et al. (2009) ที่ไม่ได้ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการสานสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ชัดเจน นอกจากนี้ ตัวแบบบางตัวแบบยังไม่ได้อ้างอิงถึงตัวตนของกิจการ ซึ่งเป็นฐานรากของการจัดให้มี CG และ CSR ให้เป็นเงื่อนไขเริ่มต้น เช่น ตัวแบบของ O'Brian (2001) และ Rocha et al. (2007) หรืออาจอธิบายไม่ชัดเจนถึงบทบาทของตัวตนขององค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุนให้การจัดให้มี CG และ CSR เกิดความสำเร็จ ดังตัวอย่างเช่น ตัวแบบของ Werther and Chandler (2011) เป็นต้น

วัตถุประสงค์

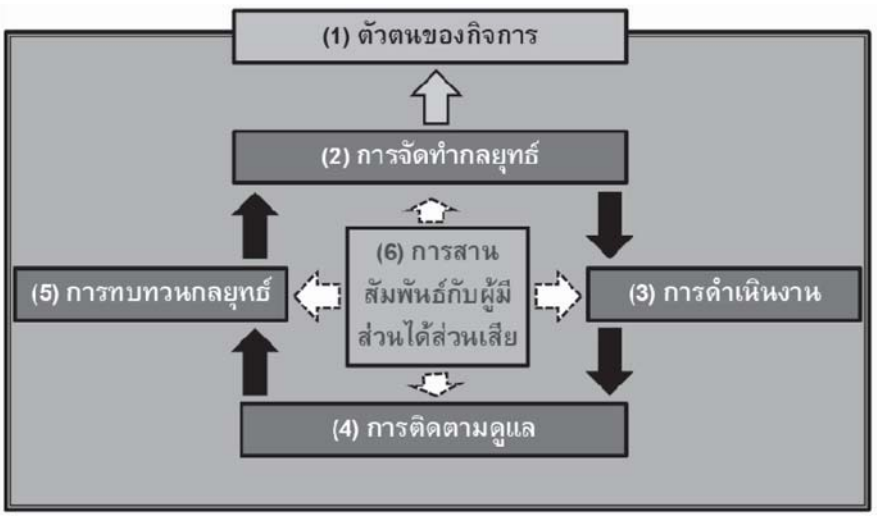
ในการศึกษานี้ ผู้เขียนได้ออกแบบตัวแบบจำลอง (A CG-CSR Implementation Model) สำหรับจัดให้มี CG และ CSR เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ โดยมีวัตถุประสงค์ให้ตัวแบบขจัดจุดอ่อนที่พบในตัวแบบจำลองในอดีตตามที่ผู้เขียนได้ชี้ไปข้างต้น แล้วขยายผลให้ตัวแบบทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสนับสนุนการจัดให้มี CG และ CSR ให้สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นขั้นตอนเป็นรูปธรรม สื่อสารให้เข้าใจตรงกันได้ และกิจการสามารถวางแผนกิจกรรมที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องตามลำดับก่อนหลังและตามลำดับความสำคัญเพื่อให้ CG และ CSR มีระดับสูงขึ้นตามที่ประสงค์

วิธีการศึกษา

ตัวแบบจำลองเป็นตัวแบบจำลองทางทฤษฎีในเชิงคุณภาพ (A Theoretical, Qualitative Model) สำหรับจัดให้มี CG และ CSR เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ของกิจการในส่วนที่ตกเป็นของผู้ถือหุ้น ให้มีระดับที่สูงขึ้นจนเป็นที่สุดและอย่างยั่งยืน ตัวแบบที่เสนอเกิดจากการสังเคราะห์ (Synthesis) ตัวแบบจำลองด้านการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ ตัวแบบจำลองด้านการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ ร่วมกับบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ต้องมีความชัดเจนใน CG และ CSR จากนั้นจึงขยายผลให้สามารถประยุกต์ใช้งานได้จริงโดยการวิธีวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap Analysis) ของระดับที่อ้างอิงถึงตัวชี้วัดตามที่ตัวแบบระบุไว้สำหรับกิจการ ณ เวลาปัจจุบันและที่เป็นเป้าหมาย ส่วนต่างของระดับตัวชี้วัดเป็นข้อมูลที่กิจการใช้ประกอบการออกแบบแผนงานสำหรับขจัด เมื่อกิจการขจัดส่วนต่างได้ กิจการย่อมมีระดับ CG และ CSR ที่สูงตามที่ได้กำหนดไว้

ตัวแบบจำลอง

ผู้เขียนเสนอตัวแบบจำลองสำหรับจัดให้มี CG และ CSR เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ของกิจการให้ผู้ถือหุ้น ดังที่ปรากฏในภาพที่ 1 จากภาพ ตัวแบบประกอบด้วยส่วนประกอบหลักทั้งหมด 6 ส่วนเพื่อพรรณนากิจการซึ่งบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ภายใต้หลัก CG และหลัก CSR



ภาพที่ 1: ตัวแบบจำลองสำหรับจัดให้มี CG และ CSR เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ของกิจการให้ผู้ถือหุ้น

ส่วนประกอบ (1) ตัวตนของกิจการ (Internal Environment) ตัวตนของกิจการเป็นลักษณะกลุ่มหนึ่งที่ใช้พรรณนากิจการ ลักษณะตามตัวตนของกิจการกำหนดความสำเร็จของการจัดให้มี CG และ CSR โดย Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004) ชี้ว่าตัวตนของกิจการถูกกำหนดโดยค่านิยม (Value) และวัฒนธรรมองค์กร (Culture) เป็นหลัก และแนะนำให้กิจการต้องตระหนักรู้ถึงตัวตนของกิจการก่อนที่จะดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการ ทั้งนี้การตระหนักรู้ตัวตนของกิจการสามารถนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารจัดการองค์กรในด้านอื่น ๆ ได้ นอกเหนือจากที่ใช้บริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ อาทิ การจัดให้มี CG และ CSR

การที่ตัวตนของกิจการซึ่งเป็นส่วนประกอบที่ (1) มีตำแหน่งอยู่ในส่วนบนสุดของภาพ และมีกรอบครอบคลุมส่วนประกอบที่ (2) ถึง (6) โดยไม่มีลูกศรชี้เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ เป็นการสื่อว่ากิจการต้องตระหนักรู้ถึงตัวตนเป็นจุดเริ่มต้นก่อน และตัวตนของกิจการจะกำหนดความสำเร็จของการจัดให้มี CG และ CSR ที่กระทำผ่านการดำเนินกิจกรรมในส่วนประกอบที่เหลือเหล่านั้น ทั้งนี้ส่วนประกอบที่ (2) ถึง (5) อ้างอิงกับตัวแบบจำลองสำหรับการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ของ Wheelen and Hunger (2011) รายละเอียดเป็นดังนี้

ส่วนประกอบที่ (2) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นส่วนประกอบที่ระบุขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ ตัวแบบรวบส่วนประกอบการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ซึ่งเป็นการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของกิจการสำหรับวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัย (SWOT Analysis) และส่วนประกอบการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ซึ่งอ้างอิงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัตถุประสงค์เพื่อกำหนดนโยบาย ออกแบบกลยุทธ์และคัดเลือกกลยุทธ์ที่กิจการจะใช้เป็นแผนงานระยะยาว ตามตัวแบบของ Wheelen and Hunger เข้าไว้ด้วยกัน ตัวแบบเสนอต่อไปให้กิจการอ้างอิงหลัก CG ของ Organization for Economic Co-Operation and Development (2004) และหลัก CSR ของ International Organization for Standardization (2010) เพื่อประกอบการกำหนดนโยบายในการออกแบบและคัดเลือกกลยุทธ์ การดำเนินการเช่นนี้เป็นการดำเนินการตามแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551) ได้แนะนำไว้

หลังจากที่กิจการออกแบบกลยุทธ์ได้จำนวนหนึ่งเพื่อให้มีทางเลือกแล้ว กิจการจำเป็นต้องตัดสินใจเลือกกลยุทธ์กลุ่มหนึ่งจากกลยุทธ์ที่มีเป็นทางเลือกเหล่านั้น ในการนี้ตัวแบบเสนอให้กิจการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่คาดว่าจะสามารถสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ให้แก่ผู้ถือหุ้นในระดับที่สูงที่สุด แต่กลยุทธ์จำเป็นต้องผ่านกระบวนการคัดกรอง (CG and CSR Filtering) ว่ามีลักษณะสอดคล้องเต็มที่กับหลัก CG และหลัก CSR ก่อน การใช้กระบวนการคัดกรองกลยุทธ์เป็นแนวทางซึ่ง Werther and Chandler (2011) ได้เสนอไว้

อนึ่ง กิจการย่อมมีความเสี่ยงที่กลยุทธ์นั้นอาจไม่ประสบความสำเร็จ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมีธรรมชาติที่แตกต่างกันใน 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรกเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) จากข้อความจริงที่กลยุทธ์ที่กิจการเลือกเป็นกลยุทธ์ที่ได้รับการออกแบบและคัดเลือกโดยมีมูลเหตุจูงใจจากประเด็นด้าน CG หรือประเด็นด้าน CSR แต่กลยุทธ์นั้นเป็นกลยุทธ์ที่ล้มเหลว และลักษณะที่สองเป็นความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) และความเสี่ยงที่จะกระทำผิดกฎระเบียบ (Compliance Risk) ที่การดำเนินงานตามกลยุทธ์อาจเกิดความผิดพลาดคลาดเคลื่อน แล้วไปฝ่าฝืนหลักการ กฎ ระเบียบหรือข้อบังคับด้าน CG หรือด้าน CSR ทำให้กิจการได้รับความเสียหาย ดังนั้นเพื่อให้กลยุทธ์ที่ผ่านการคัดกรองและได้รับการคัดเลือกมีความน่าจะเป็นสูงที่จะนำกิจการไปสู่การสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ให้แก่ผู้ถือหุ้นได้ กิจการจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในลักษณะที่กล่าวไปข้างต้นด้วยตามแนวทางของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004)

ส่วนประกอบที่ (3) การดำเนินงาน หมายถึง การดำเนินงานเพื่อบริหารจัดการองค์กรตามกลยุทธ์ ***(Strategy Implementation)*** การดำเนินงานเป็นกิจกรรมการขยายผลกลยุทธ์ซึ่งกิจการได้ตัดสินใจเลือกให้เป็นโครงการ มาตรการและแผนปฏิบัติการซึ่งต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายชัดเจน มีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอื่นที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานอย่างเพียงพอ เหมาะสม นอกจากนั้น การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการยังต้องเป็นไปตามขั้นตอนที่กิจการได้กำหนดไว้ และเพื่อให้การขยายผลกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติมีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับหลัก CG และหลัก CSR ตัวแบบจึงเสนอให้กิจการใช้กระบวนการคัดกรองเพื่อสอบทานโครงการ มาตรการและแผนการปฏิบัติ รวมถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานของหน่วยงานและบุคลากร ให้เกิดความมั่นใจอีกครั้งหนึ่ง

ส่วนประกอบที่ (4) การติดตามดูแล (Monitoring) กิจการจำเป็นต้องติดตามดูแลความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามมาตรการ โครงการ แผนปฏิบัติการว่าเป็นไปตามที่กำหนดและได้ผลการดำเนินงานที่สูงตามที่ตั้งเป็นเป้าหมายไว้สำหรับแต่ละจุดของเวลาตลอดอายุของมาตรการโครงการและแผนงาน การติดตามดูแลทำให้กิจการมีข้อมูลที่ทันสมัยเกี่ยวกับความสำเร็จหรือความล้มเหลว จุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงการแล้วเสร็จหรือความล่าช้าของการดำเนินงาน ข้อมูลเหล่านี้สำคัญสำหรับการตัดสินใจของกิจการที่จะปรับปรุงแก้ไขหรือเร่งรัดการปฏิบัติงานของหน่วยงานและบุคลากรในกรณีที่ข้อมูลบ่งชี้ว่ามีความล้มเหลว มีจุดอ่อน หรือการดำเนินงานเกิดความล่าช้า และปรับปรุงส่งเสริมหรือขยายผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานและบุคลากรในกรณีที่ข้อมูลบ่งชี้ว่ามีความสำเร็จ มีจุดแข็ง หรือการดำเนินงานแล้วเสร็จเร็วกว่าแผนงาน

ส่วนที่ (5) การทบทวนกลยุทธ์ (Feedback and Learning Process) เมื่อเวลาผ่านไปจนถึงวันสิ้นสุดระยะเวลาที่กำหนดว่าจะใช้บริหารจัดการองค์กรตามแผนงาน และกิจการได้บริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ตามมาตรการ โครงการและแผนการปฏิบัติงาน โดยมีความสำเร็จระดับหนึ่ง

และกิจการได้เรียนรู้ มีประสบการณ์ มีข้อมูล มีทักษะและมีทรัพยากรเพิ่มเติมแล้ว กิจการพึงพิจารณาใช้ความรู้และทักษะ ประสบการณ์ ข้อมูล และทรัพยากรส่วนเพิ่ม ไปทบทวนกลยุทธ์ให้ทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์สร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ให้แก่ผู้ถือหุ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นกว่ากลยุทธ์เดิมที่ยังไม่ได้ทบทวน

สำหรับกิจการที่บริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ตามหลัก CG และหลัก CSR การทบทวนกลยุทธ์จะเกิดความรอบคอบและการประเมินเพื่อทบทวนกลยุทธ์จะมีความน่าเชื่อถือและเป็นกลางได้ หากกิจการได้ทบทวนกลยุทธ์โดยอ้างอิงกับแนวปฏิบัติที่ดีและหลักการสากล หรือได้เชิญให้ผู้ประเมินจากภายนอกซึ่งอาจเป็นหน่วยงานกำกับดูแล สมาคมการค้า สถาบันการศึกษาหรือบริษัทที่ปรึกษาเข้ามาทำการประเมิน แล้วใช้ผลการประเมินเหล่านั้นมาประกอบการทบทวนกลยุทธ์ นอกจากนี้กิจการยังอาจพิจารณาทบทวนกลยุทธ์โดยอ้างอิงเกณฑ์การพิจารณารางวัลหรือเกณฑ์การจัดอันดับได้อีกทางหนึ่งด้วย

อนึ่ง ตัวแบบมีลูกศรที่ชี้ออกจากส่วนประกอบที่ (2) ไปยังส่วนประกอบที่ (1) ด้วยเหตุผลที่แม้ส่วนประกอบที่ (1) ตัวตนของกิจการ จะเป็นเงื่อนไขเริ่มต้นที่กำหนดความสำเร็จของการจัดให้มี CG และ CSR แต่กิจการอาจออกแบบกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงตัวตน หรือแม้กระทั่งทบทวนปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมซึ่งเป็นเหตุปัจจัยเริ่มต้นที่กำหนดตัวตนของกิจการอีกต่อหนึ่งให้มีลักษณะที่ดียิ่งขึ้น เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี และเพิ่มโอกาสให้การจัดให้มี CG และ CSR ประสบความสำเร็จได้มากขึ้น

ส่วนประกอบที่ (6) การสานสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) การสานสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกิจกรรมที่กิจการดำเนินการเพื่อสร้างโอกาสในการสานเสวนากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานประกอบการตัดสินใจของกิจการ Organization for Economic Co-Operation and Development (2004) และ International Organization for Standardization (2010) ให้ความสำคัญอย่างยิ่งแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกิจการโดยองค์กรทั้งสองกำหนดเป็นหลักการข้อหนึ่งที่กิจการพึงยึด จากภาพตัวแบบจำลองมีลูกศรชี้ออกมาจากส่วนประกอบที่ (6) การสานสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปสู่ส่วนประกอบอื่นทุกส่วนเพื่ออธิบายว่า กิจการต้องสานสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุก ๆ ขั้นตอนของการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์

การขยายผล

ตัวชี้วัด

เพื่อให้กิจการนำตัวแบบไปประยุกต์ใช้งานได้อย่างเป็นรูปธรรม Whitfield and Dioko (2011) เสนอให้กิจการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Performance Indicators) เป็นเครื่องมือ โดยที่ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานสามารถใช้สื่อสารตัวแบบจำลองและวิธีการดำเนินงานตามตัวแบบจำลอง ใช้ระบุและติดตามระดับความสำเร็จที่สามารถเปรียบเทียบได้กับเป้าหมายหรือคู่เทียบ และใช้ระบุความสำคัญของกิจกรรมที่ต้องเร่งดำเนินการก่อนหลังหรือที่ต้องดำเนินการเพิ่มเติม ทั้งนี้ การออกแบบตัวชี้วัดจำเป็นต้องอ้างอิงตัวแบบจำลองชัดเจน

การศึกษาออกแบบตัวชี้วัดโดยแบ่งตัวชี้วัดออกเป็น 6 กลุ่ม ตามส่วนประกอบ 6 ส่วนของตัวแบบจำลอง และแบ่งระดับของตัวชี้วัดออกเป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับ 1 ซึ่งเป็นระดับที่ CG และ CSR อยู่ในระดับที่ต่ำที่สุด จนถึงระดับที่ 5 ซึ่งเป็นระดับที่ CG และ CSR อยู่ในระดับที่สูงที่สุด พร้อมกับให้คำพรรณนาระดับของตัวชี้วัดแต่ละตัว ดังที่ปรากฏในตารางที่ 1

ตารางที่ 1: ตัวชี้วัดและระดับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของการจัดให้มี CG และ CSR

ส่วนที่ 1.1

ส่วนประกอบที่ (1) ตัวตนของกิจการ

ตัวชี้วัด	ระดับและคำพรรณนา				
	1	2	3	4	5
(1.1) ปรัชญาด้าน CG-CSR	CG-CSR ไม่มีประโยชน์ เป็นภาระ เป็นกิจกรรมที่ทำลายมูลค่า (Value Destruction) ของกิจการ	CG-CSR ไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง มิได้ส่งเสริมหรือทำลายมูลค่าของกิจการ	CG-CSR เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้กิจการสามารถรักษามูลค่ามิให้ถูกทำลาย (Value Protection)	ระดับ 3 และกิจการนำปรัชญานี้ไปอ้างอิงในทุกกิจกรรม	CG-CSR สามารถสร้างมูลค่าให้กิจการได้ (Value Creation) และนำปรัชญานี้ไปอ้างอิงในทุกกิจกรรม
(1.2) ความทะเยอทะยานด้าน CG-CSR	กิจการไม่ให้ความสำคัญด้าน CG-CSR	กิจการสนใจเฉพาะบางเรื่องของ CG-CSR ที่เป็นประเด็นปัญหาซึ่งหน้า	กิจการพิจารณากิจกรรม CG-CSR ให้เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย	กิจการมี CG-CSR ในระดับผู้นำของประเทศ และที่ได้รับรางวัลระดับชาติ	กิจการมี CG-CSR ในระดับผู้นำในเวทีสากล และได้รับรางวัลระดับนานาชาติ
(1.3) โครงสร้างองค์กร	กิจการไม่มีผู้รับผิดชอบด้าน CG-CSR โดยตรง	กิจการมีผู้รับผิดชอบด้าน CG-CSR โดยตรงในลักษณะคณะทำงาน แต่ไม่ได้ถือเป็นงานหลักของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ	กิจการมีหน่วยงานที่ตั้งขึ้นเพื่อรับผิดชอบด้าน CG-CSR โดยตรง แต่หน่วยงานไม่ได้รับการออกแบบให้เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ชัดเจน	หน่วยงานที่ตั้งขึ้นได้รับการออกแบบเป็นการเฉพาะให้สนับสนุน CG-CSR เต็มที่ เชื่อมโยงได้กับการสร้างมูลค่า และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการซึ่งมีผู้บริหารระดับสูงเป็นประธาน	หน่วยงานที่ตั้งได้รับการออกแบบเป็นการเฉพาะให้สนับสนุน CG-CSR เต็มที่ เชื่อมโยงได้กับการสร้างมูลค่าและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการ ที่มีกรรมการอิสระ (Independent Director) เป็นประธานและมีผู้บริหารระดับสูงเป็นสมาชิก

ส่วนที่ 1.1 (ต่อ)

ส่วนประกอบที่ (1) ตัวตนของกิจการ

ตัวชี้วัด	ระดับและคำพรรณนา				
	1	2	3	4	5
(1.4) กรรมการและผู้บริหารระดับสูง					
(1.4.1) ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ CG-CSR	กรรมการและผู้บริหารระดับสูงเคยได้ยินสาระด้าน CG-CSR มาบ้าง	กรรมการและผู้บริหารระดับสูงทราบสาระด้าน CG-CSR พอสังเขปในระดับนิยามและหลักการ	กรรมการและผู้บริหารระดับสูงทราบสาระ หลักการครบถ้วนและลึกลงไปในรายละเอียดถึงแนวปฏิบัติที่ดี	ระดับ 3 และกรรมการและผู้บริหารระดับสูงมีประสบการณ์บริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ภายใต้หลัก CG-CSR	กรรมการและผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้าน CG-CSR และดำรงตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีจนเป็นที่ประจักษ์
(1.4.2) ท่าทีและการส่งเสริมสนับสนุน CG-CSR	กรรมการและผู้บริหารระดับสูงไม่สนใจ ไม่ใส่ใจ CG-CSR ในการบริหารจัดการองค์กร	กรรมการและผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้ CG-CSR เกิดขึ้นในระดับที่จำเป็นเพียงเพื่อให้สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ	ระดับ 2 และสนับสนุนให้ CG-CSR เกิดการปฏิบัติครบถ้วนตามแนวปฏิบัติที่ดี	ระดับ 3 และส่งเสริมให้ CG-CSR ก้าวหน้าเพื่อการสร้างมูลค่าของกิจการ	ระดับ 4 และส่งเสริมสนับสนุนให้กิจการเป็นผู้นำด้าน CG-CSR
(1.5) ค่านิยม วิสัยทัศน์และภารกิจ	กิจการไม่ให้ความสำคัญไม่ระบุประเด็น CG-CSR ไว้เลย	กิจการไม่ระบุประเด็น CG-CSR ไว้ชัดเจน แต่พออนุมานได้ว่ากิจการคำนึงถึง	กิจการระบุเรื่อง CG-CSR ให้เป็นส่วนประกอบหนึ่งชัดเจน	ระดับ 3 และผู้บริหารระดับสูงทุกคนยึดถือหลักการเคร่งครัด	ระดับ 3 และบุคลากรทุกคนยึดถือหลักการเคร่งครัด
(1.6) บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ	กิจการไม่ได้คำนึงถึงเรื่อง CG-CSR เมื่อกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรหรือหน่วยงาน	กิจการคำนึงถึงเรื่อง CG-CSR เมื่อกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรหรือหน่วยงาน แต่ไม่ได้รับการตรวจสอบว่าขัดหรือไม่กับหลักการ	กิจการได้ตรวจสอบบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กำหนดแล้ว และพบว่าไม่ขัดกับหลักการ	บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบได้รับการออกแบบโดยคำนึงถึงหลัก CG-CSR เคร่งครัด แต่จำกัดเฉพาะบางหน้าที่เท่านั้น	บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบได้รับการออกแบบโดยคำนึงถึงหลัก CG-CSR เคร่งครัด ในทุก ๆ หน้าที่
(1.7) บุคลากร	กิจการไม่ได้พิจารณาคุณสมบัติด้าน CG-CSR ของบุคลากร	กิจการมีการตรวจสอบหรือทดสอบว่าบุคลากรมีคุณสมบัติที่ไม่ขัดกับหลัก CG-CSR เพียงบางข้อ	กิจการยืนยันว่ามีคุณสมบัติไม่ขัดกับหลัก CG-CSR ทุกข้อ	ระดับ 3 และบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเรื่อง CG-CSR	ระดับ 3 และกิจการยืนยันว่าบุคลากรเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจและยึดมั่นด้าน CG-CSR ระดับดีเด่น

ส่วนที่ 1.2
ส่วนประกอบที่ (2) การจัดทำกลยุทธ์

ตัวชี้วัด	ระดับและคำพรรณนา				
	1	2	3	4	5
(2.1) กระบวนการได้มาซึ่งกลยุทธ์	กิจการไม่สนใจประเด็น CG-CSR เมื่อจัดทำกลยุทธ์	กิจการได้ระบุหลัก CG-CSR แต่ไม่ได้นำมาเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ในด้านใด	กิจการออกแบบ คัดกรองและเลือกกลยุทธ์โดยได้คำนึงถึงหลัก CG-CSR	กิจการยึดมั่นในหลัก CG-CSR ตั้งแต่ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การออกแบบ การคัดกรองและการเลือกกลยุทธ์	ระดับ 4 และกิจการชูประเด็น CG-CSR ว่าเป็นเนื้อเดียวกันกับการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์
(2.2) การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้าน CG-CSR ของกลยุทธ์	กิจการไม่ได้วิเคราะห์ความเสี่ยงด้าน CG-CSR	กิจการมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง แต่ทำไม่ครบถ้วน จึงไม่สามารถระบุระดับความสำคัญและออกแบบแผนบริหารความเสี่ยงให้แก่ความเสี่ยงด้าน CG-CSR	กิจการมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงครบถ้วนตามขั้นตอนและบริหารความเสี่ยงด้าน CG-CSR ในลักษณะการรักษามูลค่า	ระดับ 3 และกิจการสามารถบริหารความเสี่ยงด้าน CG-CSR ได้สำเร็จตามเป้าหมาย	กิจการวิเคราะห์ครบถ้วน มีการดำเนินการในลักษณะสร้างมูลค่าและสามารถบริหารความเสี่ยงด้าน CG-CSR ได้สำเร็จตามเป้าหมาย
(2.3) กลยุทธ์ที่ได้เป็นผลลัพธ์					
(2.3.1) กลยุทธ์ทางธุรกิจที่สอดคล้องกับหลักการ (CG-CSR Embedded Strategies)	กลยุทธ์ที่เลือกใช้มีลักษณะที่ขัดกับหลัก CG-CSR อย่างมีสาระสำคัญ	กลยุทธ์ที่เลือกใช้มีลักษณะที่ขัดหรือแย้งกับหลัก CG-CSR บางข้อ แต่ไม่มีสาระสำคัญ	กลยุทธ์ที่เลือกไม่มีส่วนใดขัดหรือแย้งกับหลัก CG-CSR	กลยุทธ์ที่เลือกสามารถสร้างมูลค่าให้กิจการได้สูงขึ้นไปอีก และสามารถอธิบายได้ว่าเป็นเพราะกิจการนำหลัก CG-CSR เข้าเป็นส่วนประกอบหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร	ระดับ 4 และกิจการสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ให้สำเร็จได้ครบถ้วน และอธิบายได้ว่า CG-CSR เป็นปัจจัยสนับสนุนหลัก
(2.3.2) กลยุทธ์สนับสนุน CG-CSR (CG-CSR Facilitating Strategies)	กิจการไม่สามารถออกแบบกลยุทธ์สนับสนุน CG-CSR ได้สำเร็จ	กลยุทธ์สนับสนุน CG-CSR เป็นกลยุทธ์เฉพาะกิจเพื่อตอบสนองกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นซึ่งหน้า เช่น ปัญหาหรือความเสียหายที่มีสาเหตุจากความบกพร่องบางประการด้าน CG-CSR	กลยุทธ์สนับสนุน CG-CSR เป็นกลยุทธ์เบื้องต้นเพื่อให้องค์กรมีเครื่องมือสนับสนุน (Facilities) รองรับกิจกรรมด้าน CG-CSR ระดับพื้นฐานหรือตามกฎ ระเบียบ	กลยุทธ์สนับสนุน CG-CSR เป็นกลยุทธ์ที่ทำโดยความสมัครใจ และสามารถเชื่อมโยงกับการสร้างมูลค่าของกิจการได้	ระดับ 4 และกิจการดำเนินงานได้แล้วเสร็จ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลยุทธ์
(2.4) การจัดสรรงบประมาณด้าน CG-CSR	กิจการไม่มีการจัดสรรงบประมาณด้าน CG-CSR หรือมีการจัดสรรงบประมาณน้อยหรือมากจนอาจพิจารณาได้ว่าไม่สมเหตุสมผล	กิจการมีการจัดสรรงบประมาณด้าน CG-CSR แต่ไม่ได้อ้างอิงกับกลยุทธ์	กิจการจัดสรรงบประมาณด้าน CG-CSR โดยเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ชัดเจน แต่ไม่มีการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์	กิจการเชื่อมโยงงบประมาณด้าน CG-CSR กับกลยุทธ์ได้ชัดเจน มีการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์เฉพาะสำหรับบางมาตรการ โครงการหรือแผนงานที่สนใจ	กิจการมีการเชื่อมโยงงบประมาณด้าน CG-CSR กับกลยุทธ์ได้ชัดเจน มีการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ครบถ้วนทุกโครงการ หรือทุกโครงการที่สำคัญ มีขนาดใหญ่ หรือมีผลกระทบสูงต่อการสร้างมูลค่า

ส่วนที่ 1.3
ส่วนประกอบที่ (3) การดำเนินงาน

ตัวชี้วัด	ระดับและคำพรรณนา				
	1	2	3	4	5
(3.1) ความชัดเจนของประเด็น CG-CSR ในขั้นตอนและวิธีการทำงาน	กิจการไม่มีการระบุหรือไม่ได้คำนึงถึงประเด็น CG-CSR ในขั้นตอนและวิธีการทำงานให้ชัดเจนครบถ้วน	กิจการระบุหรือคำนึงถึงประเด็น CG-CSR ในขั้นตอนและวิธีการทำงานอย่างชัดเจนครบถ้วน เฉพาะในบางขั้นตอนที่กิจการพิจารณาแล้วเห็นว่ามีความเสี่ยง	กิจการระบุและคำนึงถึงประเด็น CG-CSR ในขั้นตอนและวิธีการทำงานอย่างชัดเจนครบถ้วนในทุกขั้นตอนการทำงาน	กิจการระบุและคำนึงถึงประเด็น CG-CSR ในขั้นตอนและวิธีการทำงานอย่างชัดเจนครบถ้วนในทุกขั้นตอนการทำงาน แต่มีระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรเฉพาะบางขั้นตอนเท่านั้น	กิจการระบุและคำนึงถึงประเด็น CG-CSR ในขั้นตอนและวิธีการทำงานอย่างชัดเจนครบถ้วนในทุกขั้นตอนการทำงาน และมีระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษรครบถ้วนทุกขั้นตอน
(3.2) การปฏิบัติงานจริงว่าเป็นไปตามหลัก CG-CSR	กิจการไม่ได้พิจารณาหลัก CG-CSR หรือกิจการได้ดำเนินงานอย่างไม่สอดคล้องกับหลัก CG-CSR	กิจการตระหนักรู้ถึงหลัก CG-CSR แต่ยังไม่ได้ดำเนินการให้สอดคล้องกับหลักการ	กิจการตระหนักรู้ถึงหลัก CG-CSR ครบถ้วนทุกข้อ แต่ปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลัก CG-CSR ได้จริงเพียงบางข้อ	กิจการปฏิบัติงานจริงให้สอดคล้องกับหลัก CG-CSR ได้ครบถ้วนทุกข้อ และพร้อมให้ตรวจสอบ	ระดับ 4 และกิจการได้ลุ่มตรวจสอบเป็นระยะๆ ว่าการปฏิบัติงานจริงมีความสอดคล้องกับหลัก CG-CSR ครบถ้วนทุกข้อ
(3.3) ระดับความครอบคลุมของหน่วยงานของกิจการที่ปฏิบัติงานสอดคล้องกับหลัก CG-CSR ได้ครบถ้วนทุกข้อและพร้อมให้ตรวจสอบ	กิจการไม่มีหน่วยงานใดเลยที่ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลัก CG-CSR ได้ครบถ้วนทุกข้อและพร้อมให้ตรวจสอบ	หน่วยงานของกิจการที่ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลัก CG-CSR ได้ครบถ้วนทุกข้อและพร้อมให้ตรวจสอบวัดได้จำนวน 1% ถึง 49% ของหน่วยงานทั้งหมด	หน่วยงานของกิจการที่ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลัก CG-CSR ได้ครบถ้วนทุกข้อและพร้อมให้ตรวจสอบวัดได้จำนวน 50% ถึง 60% ของหน่วยงานทั้งหมด	หน่วยงานของกิจการที่ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลัก CG-CSR ได้ครบถ้วนทุกข้อและพร้อมให้ตรวจสอบวัดได้จำนวน 61% ถึง 80% ของหน่วยงานทั้งหมด	หน่วยงานของกิจการที่ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลัก CG-CSR ได้ครบถ้วนทุกข้อและพร้อมให้ตรวจสอบวัดได้จำนวนมากกว่า 80% ของหน่วยงานทั้งหมด

ส่วนที่ 1.4

ส่วนประกอบที่ (4) การติดตามดูแล

ตัวชี้วัด	ระดับและคำพรรณนา				
	1	2	3	4	5
(4.1) การติดตามดูแลเกี่ยวกับประเด็น CG-CSR การติดตามกำกับดูแลเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายด้าน CG-CSR ของแผนงานและเป้าหมายของแผนงานภายใต้กลยุทธ์สนับสนุนด้าน CG-CSR	กิจการไม่มีการติดตามดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์และแผนงาน	กิจการมีการติดตามดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์และแผนงานในลักษณะเฉพาะกิจ แต่กิจการไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และสัญญาณเตือนภัย (Escalation Triggers) เอาไว้ชัดเจน	ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPIs) และสัญญาณเตือนภัย (Escalation Triggers) ได้รับการกำหนดไว้ชัดเจน และมีการติดตามดูแลโดยบุคลากรระดับปฏิบัติการ	ระดับ 3 และกิจการกำหนดการรายงานผลการดำเนินงานและสัญญาณเตือนภัยให้เป็นวาระของการประชุมผู้บริหารระดับสูง อย่างสม่ำเสมอ เช่น ทุกเดือนหรือทุกไตรมาส	ระดับ 4 และกิจการกำหนดการรายงานผลการดำเนินงานและสัญญาณเตือนภัยให้เป็นวาระของการประชุมคณะกรรมการ เช่น ทุกครั้งที่มีการประชุมหรือทุก 6 เดือน
(4.2) การเปิดเผยข้อมูล	กิจการไม่มีการเปิดเผยข้อมูลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบ	กิจการเปิดเผยข้อมูลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบเฉพาะเรื่องที่เป็นที่สนใจหรือเป็นประเด็นเฉพาะกิจ	กิจการเปิดเผยข้อมูลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบตามเกณฑ์ กฎ ระเบียบ หรือตามมาตรฐานขั้นต้น	กิจการเปิดเผยข้อมูลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบตามแนวทางสากลครบถ้วน	ระดับ 4 โดยกิจการดำเนินการด้วยความสมัครใจ และสามารถระบุได้ว่าการเปิดเผยข้อมูลเป็นปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าให้มีระดับที่สูงขึ้น
(4.3) การสื่อสาร	กิจการไม่มีการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กิจการมีการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในลักษณะเฉพาะกิจ	กิจการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสม่ำเสมอโดยหน่วยงานผู้เกี่ยวข้องกับประเด็น CG-CSR ที่เกิดขึ้น ณ แต่ละจุดของเวลา	กิจการมีหน่วยงานตั้งขึ้นเป็นการเฉพาะสำหรับทำหน้าที่สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสม่ำเสมอ	ระดับ 4 และกิจการยังทำการสื่อสารเชิงรุกเพื่อสร้างมูลค่า

ส่วนที่ 1.5
ส่วนประกอบที่ (5) การทบทวนกลยุทธ์

ตัวชี้วัด	ระดับและคำพรรณนา				
	1	2	3	4	5
(5.1) การทบทวนกลยุทธ์และแผนงาน	กิจการไม่มีการทบทวนกลยุทธ์	กิจการไม่มีกำหนดทบทวนกลยุทธ์ไว้ชัดเจน หรือมีกำหนดชัดเจน มีการดำเนินการจริงเพียงครั้งคราว แต่ได้นำข้อสรุปไปปรับปรุงกลยุทธ์และแผนงานในปีถัดไปจริง	กิจการมีกำหนดเวลาให้ต้องทบทวนกลยุทธ์ และมีการดำเนินการทบทวนตามกำหนดเวลาโดยกิจการได้นำข้อสรุปไปปรับปรุงกลยุทธ์และแผนงานในปีถัดไปจริง	ระดับ 3 และการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงในการทบทวนกลยุทธ์	ระดับ 4 และการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงในการทบทวนกลยุทธ์
(5.2) การประเมินตนเองตามแนวปฏิบัติที่ดีด้าน CG-CSR	กิจการไม่มีการประเมินตนเองตามแนวปฏิบัติที่ดีด้าน CG-CSR	กิจการไม่มีกำหนดเวลาหรือมีกำหนดเวลาให้ต้องจัดทำการประเมินตนเอง จัดทำรายงานเพียงครั้งคราว แต่นำข้อสรุปที่ได้รับไปใช้ประโยชน์จริง	กิจการมีกำหนดเวลาที่ต้องประเมินตนเอง ได้ดำเนินการตรงครัดทุกครั้ง และนำข้อสรุปที่ได้ไปใช้ประโยชน์จริง	ระดับ 3 และผู้บริหารระดับสูงได้เข้ามามีส่วนร่วมทำการประเมินตนเองด้วย	ระดับ 4 และกรรมการได้เข้ามามีส่วนร่วมทำการประเมินตนเองด้วย
(5.3) การประเมินผลงานด้าน CG-CSR โดยหน่วยงานกำกับดูแลหรือสมาคมการค้า	ระดับ 1 จากระดับคะแนนทั้งหมด 5 ระดับ หรือระดับที่ต่ำที่สุดตามระเบียบวิธีการประเมิน	ระดับ 2 และกิจการต้องมีแผนงานเพื่อนำข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะไปปรับปรุงการดำเนินงานด้าน CG-CSR ในปีถัดไปอย่างเหมาะสม	ระดับ 3 และกิจการต้องมีแผนงานเพื่อนำข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะไปปรับปรุงการดำเนินงานด้าน CG-CSR ในปีถัดไปอย่างเหมาะสม	ระดับ 4 และกิจการต้องมีแผนงานเพื่อนำข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะไปปรับปรุงการดำเนินงานด้าน CG-CSR ในปีถัดไปอย่างเหมาะสม	ระดับ 5 และกิจการต้องมีแผนงานเพื่อนำข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะไปปรับปรุงการดำเนินงานด้าน CG-CSR ในปีถัดไปอย่างเหมาะสม
(5.4) การสอบทานด้าน CG-CSR โดยหน่วยงานอิสระภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา บริษัทที่ปรึกษา เป็นต้น	กิจการไม่ได้จัดให้มีการสอบทานด้าน CG-CSR จากหน่วยงานอิสระภายนอก	กิจการไม่มีกำหนดเวลาที่ต้องจัดให้มีการสอบทานด้าน CG-CSR จากหน่วยงานอิสระภายนอก หรือมีกำหนด แต่จัดทำจริงเป็นครั้งคราว และได้คะแนนอย่างน้อยอยู่ในระดับผ่าน เช่น ระดับ 3 จากสูงสุดระดับ 5 เป็นต้น	กิจการมีกำหนดเวลาที่ต้องจัดให้มีการสอบทานด้าน CG-CSR จากหน่วยงานอิสระภายนอก มีการดำเนินการตรงตามกำหนดเตรงครัด และการสอบทานได้คะแนนระดับผ่าน	กิจการมีกำหนดเวลาที่ต้องจัดให้มีการสอบทานด้าน CG-CSR จากหน่วยงานอิสระภายนอก มีการดำเนินการตรงตามกำหนดเตรงครัด และกิจการได้คะแนนที่สูงกว่าระดับผ่านอย่างน้อย 1 ขั้น	กิจการมีกำหนดเวลาที่ต้องจัดให้มีการสอบทานด้าน CG-CSR จากหน่วยงานอิสระภายนอก มีการดำเนินการตรงตามกำหนดเตรงครัด และกิจการได้คะแนนที่สูงสุดของเกณฑ์การประเมิน
(5.5) การสมัครเข้าแข่งขันจัดอันดับหรือเพื่อพิจารณารางวัลด้าน CG-CSR	กิจการไม่ได้วางแผนและไม่ได้สมัครเข้าแข่งขันจัดอันดับหรือเพื่อพิจารณารางวัลด้าน CG-CSR	กิจการสมัครเข้าแข่งขันจัดอันดับหรือเพื่อพิจารณารางวัลด้าน CG-CSR แต่ไม่มีการเตรียมความพร้อมสำหรับการสมัคร แต่ได้รับพิจารณาให้อยู่ในกลุ่มที่มีอันดับหรือได้รับรางวัล ๆ	กิจการสมัครเข้าแข่งขันจัดอันดับหรือเพื่อพิจารณารางวัลด้าน CG-CSR มีการเตรียมความพร้อมสำหรับการสมัคร และได้รับการจัดอันดับหรือได้รับรางวัลระดับชาติ	กิจการสมัครเข้าแข่งขันจัดอันดับหรือเพื่อพิจารณารางวัลด้าน CG-CSR มีการเตรียมความพร้อมสำหรับการสมัคร และได้รับการจัดอันดับหรือได้รับรางวัลระดับนานาชาติ

ส่วนที่ 1.6

ส่วนประกอบที่ (6) การสานสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวชี้วัด	ระดับและคำพรรณนา				
	1	2	3	4	5
(6.1) การระบุประเด็น CG-CSR	กิจการไม่ได้ระบุประเด็น CG-CSR	กิจการระบุประเด็น CG-CSR ในลักษณะตอบสนองเฉพาะต่อเงื่อนไขขั้นต่ำ ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือกฎหมาย	ระดับ 2 และกิจการได้ตอบสนองต่อประเด็นที่เกิดขึ้นในแต่ละจุดของเวลาเป็นการเพิ่มเติม	กิจการได้ระบุประเด็น CG-CSR จนถึงเวลาปัจจุบันจนครบถ้วนแล้ว	ระดับ 4 และกิจการได้ดำเนินการสม่ำเสมอในลักษณะมองการณ์ไกล (Forward Looking) และและเชื่อมโยงได้กับการสร้างมูลค่า
(6.2) การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กิจการไม่ได้ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กิจการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในลักษณะตอบสนองเฉพาะต่อเงื่อนไขขั้นต่ำ ตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือกฎหมาย	ระดับ 2 และกิจการได้ตอบสนองต่อประเด็นที่เกิดขึ้นในแต่ละจุดของเวลาเป็นการเพิ่มเติม	กิจการได้ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจนถึงเวลาปัจจุบันจนครบถ้วนแล้ว	ระดับ 4 และกิจการได้ดำเนินการสม่ำเสมอในลักษณะมองการณ์ไกล (Forward Looking) และเชื่อมโยงได้กับการสร้างมูลค่า
(6.3) การจัดลำดับความสำคัญให้กับประเด็น CG-CSR และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กิจการไม่มีการจัดลำดับความสำคัญให้ประเด็น CG-CSR และให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กิจการจัดลำดับความสำคัญให้ประเด็น CG-CSR และให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความสามารถและความพร้อมของกิจการที่ตอบสนองได้จริง ในลำดับก่อนหรือหลัง แม้ไม่สอดคล้องกับระดับความสำคัญตามกฎ ระเบียบหรือข้อบังคับก็ตาม	กิจการจัดลำดับความสำคัญให้ประเด็น CG-CSR และให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความสามารถและความพร้อมของกิจการที่ตอบสนองได้จริง ในลำดับก่อนหรือหลัง โดยได้จัดลำดับตามความสำคัญให้สอดคล้องกับกฎ ระเบียบหรือข้อบังคับก่อน	กิจการจัดลำดับความสำคัญให้ประเด็น CG-CSR และให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยอ้างอิงกับผลกระทบที่มีต่อการสร้างมูลค่าของกิจการให้ผู้ถือหุ้น แต่ตอบสนองตามความพร้อม ทั้งนี้การตอบสนองต้องเป็นไปตามลำดับความสำคัญที่สอดคล้องกับกฎ ระเบียบหรือข้อบังคับก่อน	กิจการจัดลำดับความสำคัญให้ประเด็น CG-CSR และให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยอ้างอิงกับผลกระทบที่มีต่อการสร้างมูลค่าของกิจการให้ผู้ถือหุ้น และได้ตอบสนองในเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างมูลค่า ทั้งนี้การตอบสนองต้องเป็นไปตามลำดับความสำคัญที่สอดคล้องกับกฎ ระเบียบหรือข้อบังคับก่อน
(6.4) การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าร่วมในการบริหารจัดการองค์กร	กิจการไม่ได้นำประเด็น CG-CSR ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาพิจารณาประกอบการตัดสินใจและประกอบการบริหารจัดการองค์กร	กิจการพิจารณาประเด็น CG-CSR ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเฉพาะจากมุมมองของกิจการเอง โดยไม่มีการติดต่อสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง	กิจการยินยอมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าร่วมระบุประเด็น CG-CSR เช่น การทำประชาพิจารณ์หรือการรับฟังความคิดเห็น เป็นต้น	กิจการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาร่วมในการบริหารจัดการองค์กรเฉพาะในบางขั้นตอน เช่น การเสนอแนวทางแก้ไหรือป้องกันปัญหา หรือการตรวจสอบการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ	กิจการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีบทบาทในทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการประเด็น CG-CSR เช่น การเป็นผู้แทนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเข้ามาทำหน้าที่อนุกรรมการหรือทำหน้าที่กรรมการ

ก. ตัวชี้วัดของส่วนประกอบที่ (1) ตัวตนของกิจการ ได้ประยุกต์จาก Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004) มีรวม 7 ตัว คือ

ตัวชี้วัดที่ (1.1) ปรัชญาด้าน CG และ CSR (Philosophy) ปรัชญา หมายถึง ความเชื่อ (Belief) ที่กิจการเชื่อว่าถูกต้องและยึดไว้เป็นหลักในการบริหารจัดการองค์กร สำหรับกิจการที่บริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ให้แก่ผู้ถือหุ้นและกำลังจัดให้มี CG และ CSR ขึ้นในกิจการโดยให้หลอมเป็นเนื้อเดียวกันกับการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์นั้น ปรัชญาของกิจการย่อมต้องหมายถึงข้อความจริงที่ว่า CG และ CSR สามารถสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ให้มีระดับที่สูงขึ้นได้ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004) ชี้ว่า เมื่อกิจการได้ระบุปรัชญา และบุคลากรของกิจการทำความเข้าใจและยอมรับปรัชญานั้นแล้ว กิจการย่อมสามารถดำเนินการ ซึ่งในที่นี้คือ การดำเนินการจัดให้มี CG และ CSR ได้อย่างมีประสิทธิผล

ตัวชี้วัดที่ (1.2) ความทะเยอทะยานด้าน CG และ CSR (Risk Appetite) ความทะเยอทะยานของกิจการที่จะจัดให้มีและทำให้เกิด CG และ CSR ให้มีคุณภาพที่ดี มีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับและสามารถสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ให้ได้ในระดับที่สูงย่อมส่งเสริมให้ CG และ CSR มีระดับที่สูงขึ้นมาก ผู้เขียนให้ความหมายของ ความทะเยอทะยาน คือ คำ “Risk Appetite” ด้วยต้องการจะเสนอกิจการให้เชื่อมโยงการจัดให้มี CG และ CSR เข้ากับการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ โดยที่กิจการต้องตระหนักด้วยว่า ยิ่งกิจการมีความทะเยอทะยานมากขึ้นเท่าใดโดยการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จในระดับที่สูงและท้าทายเมื่อเปรียบเทียบกับความสามารถและความพร้อม กิจการย่อมมีความเสี่ยงสูงขึ้นที่จะดำเนินการให้ได้ผลการดำเนินงานที่ต่างจากเป้าหมายไปในทางลบ

ตัวชี้วัดที่ (1.3) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) โครงสร้างองค์กรเป็นเหตุปัจจัยหนึ่งซึ่งกำหนดความสำเร็จของการจัดให้มี CG และ CSR แต่การปรับโครงสร้างองค์กร การเพิ่มหน่วยงาน หรือการมอบหมายงานส่วนเพิ่มที่เกี่ยวข้องกับ CG และ CSR แก่หน่วยงานบางหน่วยงาน เพียงเพื่อเป็นเครื่องแสดงให้ประจักษ์ว่า CG และ CSR ได้เกิดขึ้นในกิจการอย่างเป็นรูปธรรมแล้วนั้น ไม่สามารถยืนยันความสำเร็จหรือนำไปสู่มูลค่าของกิจการที่เพิ่มขึ้นได้ การดำเนินการเช่นนี้ยังอาจให้ผลตรงข้ามซึ่งเป็นการทำลายมูลค่าแทนที่จะสร้างมูลค่าให้สูงขึ้น การปรับโครงสร้างการเพิ่มหน่วยงานหรือการมอบหมายงานเพิ่มเติมให้หน่วยงานที่จะส่งเสริมให้การจัดให้มี CG และ CSR ประสบผลสำเร็จและสามารถนำไปสู่มูลค่าที่สูงขึ้นได้จริงย่อมต้องเกิดขึ้นในฐานะผลลัพธ์ของการออกแบบ และเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ให้แก่ผู้ถือหุ้น

ตัวชี้วัดที่ (1.4) กรรมการและผู้บริหารระดับสูง Securities and Exchange Commission (2010) ระบุให้กรรมการและผู้บริหารระดับสูงเป็นเหตุปัจจัยหนึ่งที่กำหนดความสำเร็จของการ

จัดให้มี CG ผ่านกลไกการมีวินัยของตัวกิจการเอง ในขณะที่ European Multistakeholder Forum on CSR (2004) ยกให้กรรมการและผู้บริหารระดับสูงเป็นเหตุปัจจัยหลักที่กำหนดความสำเร็จของการจัดให้มี CSR ผู้เขียนเสนอตัวชี้วัดย่อยจำนวน 2 ตัวให้อยู่ภายใต้ตัวชี้วัดที่ 1.4 กรรมการและผู้บริหารระดับสูง คือ

ตัวชี้วัดที่ (1.4.1) ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ CG และ CSR ของกรรมการและผู้บริหาร ผู้เขียนเสนอพิจารณาตัวชี้วัดนี้เพราะ Securities and Exchange Commission (2010) อธิบายว่า ความรู้ความเข้าใจของกรรมการและผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของ CG และ CSR ที่มีต่อกิจการ

ตัวชี้วัดที่ (1.4.2) ท่าทีและการส่งเสริมสนับสนุน CG และ CSR ของกรรมการและผู้บริหาร (Tone at the Top) ได้รับการเสนอให้เป็นตัวชี้วัดเพราะ Organization for Economic Co-Operation and Development (2008) เน้นความสำคัญของท่าทีและการส่งเสริมสนับสนุนของกรรมการและผู้บริหารที่กำหนดความสำเร็จของการจัดให้มี CG และ CSR โดยที่กรรมการและผู้บริหารต้องทำตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดี สื่อสารแก่พนักงานว่ากิจการให้ความสำคัญกับ CG และ CSR ส่งเสริมสนับสนุนให้การจัดให้มี CG และ CSR ประสบความสำเร็จ และมีการติดตามดูแลอย่างใกล้ชิด

ตัวชี้วัดที่ (1.5) ค่านิยม วิสัยทัศน์และภารกิจ ค่านิยม วิสัยทัศน์และภารกิจได้ถูกกำหนดให้เป็นจุดเริ่มต้นของการจัดให้มี CG และ CSR เช่น ในตัวแบบจำลองของ Maignan et al. (2005) และ MacGregor and Fontrodona (2011) เป็นต้น ผู้เขียนเสนอค่านิยม วิสัยทัศน์และภารกิจเป็นตัวชี้วัดหนึ่งเพราะค่านิยม วิสัยทัศน์และภารกิจที่สอดคล้องกับหลัก CG และหลัก CSR การส่งเสริม สนับสนุน ให้ความสำคัญกับ CG และ CSR ย่อมเอื้อให้กิจการประสบความสำเร็จในระดับที่สูงในการจัดให้ CG และ CSR เกิดขึ้นได้ในกิจการ

ตัวชี้วัดที่ (1.6) บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ หน่วยงานทุกหน่วยและบุคลากรทุกคนต้องบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ภายใต้หลัก CG และหลัก CSR ตามบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งหากกิจการได้ออกแบบแต่แรกให้บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบที่จะมอบหมายมีความสอดคล้องเต็มที่กับหลัก CG และ CSR การจัดให้มี CG และ CSR ย่อมมีโอกาสมากขึ้นที่จะประสบผลสำเร็จในระดับที่สูง

ตัวชี้วัดที่ (1.7) บุคลากร กิจกรรมการบริหารจัดการองค์เชิงกลยุทธ์ทุกกิจกรรมภายใต้หลักการย่อมต้องมีบุคลากรของกิจการเป็นผู้ดำเนินการ ดังนั้น บุคลากรจึงต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติที่ส่งเสริมสนับสนุนและสอดคล้องกับการบริหารจัดการองค์เชิงกลยุทธ์ทุกกิจกรรมภายใต้หลักการ ทั้งนี้ ตัวแบบจำลองของ Joyne and Payne (2002) เน้นให้บุคลากรต้องเป็นผู้มีจริยธรรม ในขณะที่ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004)

เน้นให้บุคลากรต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ ซึ่งในที่นี้ ความรู้ความเข้าใจย่อมหมายความถึงความรู้ความเข้าใจด้าน CG และ CSR

ข. ตัวชี้วัดของส่วนประกอบที่ (2) การจัดทำกลยุทธ์ มีจำนวน 4 ตัว คือ

ตัวชี้วัดที่ (2.1) กระบวนการได้มาซึ่งกลยุทธ์ กระบวนการทำให้กลยุทธ์ที่ได้เป็นผลลัพธ์มีลักษณะที่พึงประสงค์ และกระบวนการยังมีความสำคัญมากถึงระดับที่รางวัลคุณภาพแห่งชาติได้กำหนดเป็นเกณฑ์พิจารณาหัวข้อหนึ่งในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์มีจุดเริ่มต้นที่การจัดทำกลยุทธ์ ดังนั้น กระบวนการได้มาซึ่งกลยุทธ์ซึ่งเป็นกิจกรรมแรกจึงจำเป็นต้องสอดคล้องเต็มที่กับหลักการ CG และ CSR

ตัวชี้วัดที่ (2.2) การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้าน CG และ CSR ของกลยุทธ์ แม้ตัวแบบจำลองเสนอให้กิจการหลอม CG และ CSR เป็นเนื้อเดียวกันกับการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ ตัวแบบจำลองจึงไม่ควรหยิบยกการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้าน CG และ CSR ขึ้นมาพิจารณาให้ความสำคัญเป็นกรณีพิเศษ แต่เนื่องจากกิจการที่พิจารณาประยุกต์ใช้ตัวแบบจำลองอาจเป็นกิจการที่อยู่ในระยะเริ่มต้นของการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ภายใต้หลัก CG และหลัก CSR ทำให้การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้าน CG และ CSR อาจถูกละเลยหรือไม่ได้รับความสำคัญในระดับที่เทียบเคียงได้กับความเสี่ยงในกลุ่มอื่น ดังนั้น การยกการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้าน CG และ CSR ขึ้นมาพิจารณาเป็นการเฉพาะจึงเป็นการดำเนินการเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่ากิจการไม่ได้ละเลยการวิเคราะห์ความเสี่ยงในเรื่องที่สำคัญนี้

ตัวชี้วัดที่ (2.3) กลยุทธ์ที่ได้เป็นผลลัพธ์ มีตัวชี้วัดย่อยจำนวน 2 ตัว คือ

ตัวชี้วัดที่ (2.3.1) กลยุทธ์ทางธุรกิจที่สอดคล้องกับหลัก CG และหลัก CSR (CG and CSR Embedded Strategies) กลยุทธ์กลุ่มนี้เป็นกลยุทธ์กลุ่มที่กิจการเลือกเพื่อบริหารจัดการองค์กรในเรื่องหลัก (Core Business) อาทิ กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพ กลยุทธ์การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด ซึ่งแม้ชื่อและวิธีดำเนินกลยุทธ์จะไม่ได้เชื่อมโยงกับ CG หรือ CSR ชัดเจน แต่กลยุทธ์ต้องมีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับหลัก CG และหลัก CSR อย่างเคร่งครัด

ตัวชี้วัดที่ (2.3.2) กลยุทธ์สนับสนุน CG และ CSR (CG and CSR Facilitating Strategies) กิจการที่จัดให้มี CG และ CSR ย่อมต้องมีกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินการประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้กลยุทธ์ที่พึงประสงค์เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ CG และ CSR เกิดขึ้นเป็นเนื้อเดียวกันกับการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์และร่วมสนับสนุนให้กิจการสามารถสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ให้แก่ผู้ถือหุ้นในระดับที่สูงขึ้น

ตัวชี้วัดที่ (2.4) การจัดสรรงบประมาณด้าน CG และ CSR เมื่อ CG และ CSR ได้หลอมเป็นเนื้อเดียวกันกับการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์แล้ว กิจการจึงไม่จำเป็นต้องจัดสรรงบประมาณ

ด้าน CG และ CSR เป็นพิเศษ แต่ให้การพิจารณางบประมาณเป็นไปในลักษณะทำนองเดียวกันกับการพิจารณางบประมาณตามปกติ อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนเสนอการจัดสรรงบประมาณให้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งเพราะมีมูลเหตุจูงใจจากผลการสำรวจของ CSR Club สมาคมบริษัทจดทะเบียน (2552) ที่พบว่า กิจการในกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ยังไม่ได้เชื่อมโยง CSR เข้ากับกลยุทธ์ และการจัดสรรงบประมาณให้ดำเนินกิจกรรมด้าน CSR ยังไม่เพียงพอ

ค. ตัวชี้วัดของส่วนประกอบที่ (3) การดำเนินงาน มีจำนวน 3 ตัว คือ

ตัวชี้วัดที่ (3.1) ความชัดเจนของประเด็นด้าน CG และ CSR ในขั้นตอนและวิธีการทำงาน ขั้นตอนและวิธีการทำงานที่เกิดขึ้นเป็นผลลัพธ์ควรระบุประเด็นด้าน CG และ CSR ให้ชัดเจนเพื่อสื่อสารให้หน่วยงานและบุคลากรเข้าใจให้ตรงกัน ทั้งนี้ การระบุให้เป็นลายลักษณ์อักษรเป็นวิธีที่ทำให้การสื่อสารเกิดความชัดเจน เห็นเป็นรูปธรรม สามารถอ้างอิงได้และเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน การระบุเป็นลายลักษณ์อักษรยังสอดคล้องกับการบริหารจัดการองค์กรตามมาตรฐานสากล เช่น มาตรฐาน ISO 9000 เป็นต้น

ตัวชี้วัดที่ (3.2) การปฏิบัติงานจริงว่าเป็นไปตามหลัก CG และหลัก CSR การที่กิจการมีกลยุทธ์ ขั้นตอนและวิธีการทำงานที่สามารถผ่านการคัดกรองแล้วนั้นยังไม่เพียงพอ CG และ CSR จะเกิดขึ้นจริงและนำไปสู่การสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์แก่ผู้ถือหุ้นได้เฉพาะเมื่อหน่วยงานและบุคลากรของกิจการได้ปฏิบัติงานจริงอย่างสอดคล้องเต็มที่กับหลักการเท่านั้น

ตัวชี้วัดที่ (3.3) ระดับความครอบคลุมของหน่วยงานของกิจการที่ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลัก CG และหลัก CSR ได้ครบถ้วนทุกข้อและพร้อมให้ตรวจสอบ ตัวชี้วัดนี้ทำหน้าที่สื่อสารให้กิจการเข้าใจว่าหลัก CG และหลัก CSR เป็นสิ่งที่หน่วยงานทุกหน่วยงานและบุคลากรทุกคนต้องยึด และเพื่อให้กิจการได้กำหนดเป็นเป้าหมายความสำเร็จเป้าหมายหนึ่งของการจัดให้มี CG และ CSR ในแต่ละจุดของเวลา

ง. ตัวชี้วัดของส่วนประกอบที่ (4) การติดตามดูแล มีจำนวน 3 ตัว คือ

ตัวชี้วัดที่ (4.1) การติดตามดูแลเกี่ยวกับประเด็นด้าน CG และ CSR การติดตามกำกับดูแลเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายด้าน CG และ CSR ของแผนงาน และเป้าหมายของแผนงานภายใต้กลยุทธ์สนับสนุนด้าน CG และ CSR การศึกษาเสนอตัวชี้วัดนี้เพื่อให้สอดคล้องกับตัวแบบจำลองของ Wheelen and Hunger (2011) ส่วนการเน้น CG และ CSR ในที่นี้เป็นเหตุผลในลักษณะทำนองเดียวกันกับเหตุผลที่เสนอไปข้างต้นสำหรับตัวชี้วัดที่ (2.2) การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้าน CG และ CSR

ตัวชี้วัดที่ (4.2) การเปิดเผยข้อมูล ได้ใช้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งเพราะ ศิลปพร ศรีจั่นเพชร (2552) ชี้ว่า การเปิดเผยข้อมูลทำให้เกิดความโปร่งใส แก้ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์จากการที่

กิจการ ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นมีข่าวสารข้อมูลที่ไม่เท่ากัน ข่าวสารข้อมูลที่เปิดเผยทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้ามามีส่วนร่วม ส่งผลให้ให้การติดตามดูแลการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ภายใต้หลักการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ตัวชี้วัดที่ (4.3) การสื่อสาร ทำหน้าที่ตัวชี้วัดเพราะ การสื่อสารเป็นการนำส่งข่าวสารข้อมูลให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีข้อมูลที่ถูกต้อง เพียงพอและทันกาลสำหรับใช้ประกอบการติดตามดูแลกิจการ ซึ่งเสริมบทบาทของการเปิดเผยข้อมูลในการติดตามดูแลกิจการตามที่ ศิลปพร ศรีจั่นเพชร (2552) ได้ชี้ไว้

อนึ่ง ผู้เขียนตระหนักว่า ตามตัวแบบจำลองของ International Organization for Standardization (2010) การเปิดเผยข้อมูลและการสื่อสารอาจพิจารณาให้เป็นกิจกรรมภายใต้การสานสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งผู้เขียนได้ระบุไว้ว่าเป็นส่วนประกอบที่ (6) ของตัวแบบจำลอง แต่การที่ผู้เขียนเสนอให้การเปิดเผยข้อมูลและการสื่อสารเป็นตัวชี้วัดของส่วนประกอบที่ (4) นั้นไม่ได้ขัดหรือแย้งกับตัวแบบจำลองของ International Organization for Standardization หรือเป็นการขัดแย้งกันเองภายในของตัวแบบจำลอง เพราะการสานสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ในทุก ๆ ขั้นตอน

จ. ตัวชี้วัดของส่วนประกอบที่ (5) การทบทวนกลยุทธ์ มีจำนวน 5 ตัว คือ

ตัวชี้วัดที่ (5.1) การทบทวนกลยุทธ์และแผนงาน ตัวชี้วัดนี้เป็นตัวชี้วัดซึ่งผู้เขียนเสนอโดยอ้างอิงกับ Wheelen and Hunger (2011) ซึ่งระบุให้กิจการต้องทบทวนกลยุทธ์และแผนงานสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดที่ (5.2) การประเมินตนเองตามแนวปฏิบัติที่ดีด้าน CG และ CSR ตัวชี้วัดที่ (5.3) การประเมินผลงานด้าน CG และ CSR โดยหน่วยงานกำกับดูแลหรือสมาคมการค้า และ *ตัวชี้วัดที่ (5.4) การสอบทานด้าน CG และ CSR โดยหน่วยงานอิสระภายนอก เช่น การให้สถาบันการศึกษาหรือบริษัทที่ปรึกษา ดำเนินการให้* กลยุทธ์ที่ทบทวนจะสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดีและหลักการสากล และการประเมินเพื่อทบทวนกลยุทธ์จะมีความน่าเชื่อถือและเป็นกลางได้ หากกิจการได้ทบทวนกลยุทธ์โดยอ้างอิงกับแนวปฏิบัติที่ดีและหลักการสากล กิจการเชิญให้ผู้ประเมินจากภายนอกซึ่งอาจเป็นหน่วยงานกำกับดูแล สถาบันการศึกษา หรือบริษัทที่ปรึกษาเข้ามาเป็นผู้ประเมิน แล้วใช้ผลการประเมินจากการอ้างอิงแนวปฏิบัติที่ดี หลักการสากล หรือจากผู้ประเมินภายนอกเหล่านั้นมาใช้ประกอบการทบทวนกลยุทธ์

ตัวชี้วัดที่ (5.5) การสมัครเข้าแข่งขันจัดอันดับหรือเพื่อพิจารณารางวัลด้าน CG และ CSR ตัวชี้วัดนี้มีประโยชน์ เพราะการทบทวนกลยุทธ์โดยอ้างอิงเกณฑ์การพิจารณารางวัลได้มีการใช้งานแพร่หลาย และประสบผลสำเร็จไปก่อนหน้านี้แล้วในการปรับปรุงความสามารถของกิจการในการ

บริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ อาทิ การอ้างอิงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Award เพื่อการทบทวนกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์สู่ความเป็นเลิศ เป็นต้น

ฉ. ตัวชี้วัดของส่วนประกอบที่ (6) การสานสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีจำนวน 4 ตัว คือ

ตัวชี้วัดที่ (6.1) การระบุประเด็นด้าน CG และ CSR และ *ตัวชี้วัดที่ (6.2) การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย* ตัวชี้วัดที่ (6.1) และ (6.2) สำคัญเพราะการระบุประเด็นและการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทำให้กิจการทราบประเด็นและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความเกี่ยวข้องจริงกับกิจการ ข้อมูลที่ได้จากการระบุเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการจัดลำดับความสำคัญและการออกแบบรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการองค์กร

ตัวชี้วัดที่ (6.3) การจัดลำดับความสำคัญให้ประเด็นด้าน CG และ CSR และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดลำดับสำคัญเพราะทรัพยากรและความสามารถของกิจการในการสานสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีจำกัด ในขณะที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีหลายกลุ่มและประเด็นที่เกี่ยวข้องมีเป็นจำนวนมาก กิจการจึงจำเป็นต้องจัดลำดับความสำคัญเพื่อใช้ทรัพยากรและความสามารถของกิจการที่มีจำกัดในการสานสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเด็นที่สำคัญมากที่สุดก่อน เพื่อทำให้การสานสัมพันธ์นำไปสู่การสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ให้แก่ผู้ถือหุ้นได้ในระดับที่สูงขึ้น

ตัวชี้วัดที่ (6.4) การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าร่วมในการบริหารจัดการองค์กร ตัวชี้วัดที่ (6.4) สำคัญเพราะ International Organization for Standardization (2010) ชี้ว่าการสานสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการสานเสวนา และสามารถทำได้หลายรูปแบบ ทั้งที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ และสามารถริเริ่มโดยกิจการหรือริเริ่มโดยการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ระบุไว้ว่าสำคัญ กิจกรรมเหล่านี้เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าร่วมในการบริหารจัดการองค์กร

ระดับตัวชี้วัด

กิจการต้องระบุระดับของตัวชี้วัด ณ เวลาปัจจุบันและที่เป็นเป้าหมาย เพื่อให้ทราบส่วนต่าง (Gap) สำหรับใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนงานและการปฏิบัติการเพื่อขจัดส่วนต่าง แล้วทำให้กิจการมี CG และ CSR ในระดับที่ตั้งไว้เป็นเป้าหมาย เมื่อกิจการต้องระบุระดับให้ตัวชี้วัด ตัวแบบจำลองจึงต้องออกแบบระดับเพื่อให้กิจการได้ใช้อ้างอิงอย่างเหมาะสม การศึกษาระบุระดับตัวชี้วัดโดยตัวเลข เป็นการทั่วไปสำหรับตัวชี้วัดทุกตัวก่อน เพื่อให้เห็นการเรียงตัวและสื่อสารในขั้นต้น แต่จะได้พรรณนาระดับแต่ละระดับ ทุกระดับของตัวชี้วัดแต่ละตัว ทุกตัว ในรายละเอียดและเป็นการเฉพาะเพิ่มเติมในภายหลัง วิธีระบุระดับโดยตัวเลขมีข้อดีที่เมื่อกิจการได้ระบุระดับไว้ชัดเจนแล้ว กิจการสามารถสื่อสารระดับให้เกิดความเข้าใจได้ตรงกันทั่วทั้งกิจการโดยใช้คำพรรณนาเฉพาะตัวที่กิจการ

ได้ให้ไว้แต่แรกสำหรับระดับแต่ละระดับของตัวชี้วัดแต่ละตัวเหล่านั้น

ผู้เขียนอ้างอิงคำพรรณนาของระดับเป็นการทั่วไปจาก Fisher (2009) และ Whitfield and Dioko (2011) นอกจากนี้ เนื่องจากตัวแบบจำลองเป็นตัวแบบซึ่งจัดให้มี CG และ CSR เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ให้แก่ผู้ถือหุ้น ผู้เขียนจึงได้ผนวกเรื่องการสร้างมูลค่าเข้าไปในการพรรณนาด้วย ดังนี้

ระดับ 1 ระดับที่ต่ำที่สุด กิจการปฏิเสธหลักการ กิจการไม่มีการดำเนินการ กิจการเห็นว่าการจัดให้มี CG และ CSR เป็นการทำลายมูลค่าของกิจการ

ระดับ 2 ระดับรับรู้รับทราบ กิจการไม่ได้ให้ความสำคัญ แต่ตอบสนองตามความจำเป็น

ระดับ 3 ระดับปานกลางซึ่งเป็นเป้าหมายอ้างอิง (Anchor Point) กิจการใช้เพื่อร่วมรักษามูลค่า กิจการดำเนินการตามกฎ ระเบียบและกฎหมายเคร่งครัด

ระดับ 4 ระดับที่กิจการมองการณ์ไกล เตรียมความพร้อม ใช้ร่วมสร้างมูลค่าให้สูงขึ้น กิจการดำเนินการในมาตรฐานระดับชาติ

ระดับ 5 ระดับที่สูงที่สุด กิจการมองการณ์ไกล เตรียมความพร้อม ใช้ร่วมสร้างมูลค่าให้สูงขึ้น กิจการดำเนินการในมาตรฐานระดับสากล ได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำ

คำพรรณนาเฉพาะตัวของระดับแต่ละระดับของตัวชี้วัดแต่ละตัวได้แสดงไว้ในแถวตั้งที่ 2 ถึงแถวตั้งที่ 6 ของตารางที่ 1 ทั้งนี้ คำพรรณนาระดับที่ปรากฏเป็นคำแนะนำ ซึ่งผู้เขียนสังเคราะห์จากการศึกษาค้นคว้าและอ้างอิงกับแนวทางซึ่งมีผู้เสนอไปก่อนหน้าในอดีต ในการประยุกต์ใช้งานกิจการอาจเริ่มต้นโดยศึกษาคำพรรณนาที่ผู้เขียนได้เสนอไป แล้วพิจารณาถึงความเหมาะสมที่จะใช้งานกับกิจการ ก่อนที่กิจการจะยอมรับหรือปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น แล้วนำไปใช้งานจริงต่อไป

ความสำคัญของส่วนประกอบและตัวชี้วัด

การศึกษาใช้ตัวเลขที่ระบุระดับตัวชี้วัดไปคำนวณร่วมกับน้ำหนักของส่วนประกอบและของตัวชี้วัดของส่วนประกอบในลักษณะทำนองเดียวกันกับที่ Fisher (2009) ได้ใช้ การใช้ระดับที่ระบุไปคำนวณร่วมกับน้ำหนักของตัวชี้วัดทำให้กิจการได้ผลลัพธ์ซึ่งเป็นข้อมูลสนับสนุนการจัดให้มี CG และ CSR กล่าวคือ ค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของระดับที่ระบุได้ ณ เวลาปัจจุบันสามารถพิจารณาได้ว่าเป็นระดับที่ระบุได้สำหรับกิจการโดยรวม ณ เวลาปัจจุบัน และค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของระดับที่ระบุเป็นเป้าหมายสามารถพิจารณาได้ว่าเป็นระดับที่เป็นเป้าหมายรวมของกิจการที่ประสงค์จะให้เกิดเป็นผลลัพธ์ภายหลังจากที่การจัดให้มี CG และ CSR ได้ดำเนินการแล้วเสร็จ นอกจากนี้ ผลคูณของส่วนต่างของระดับกับน้ำหนักของตัวชี้วัดสามารถชี้ถึงความสำคัญของลักษณะของส่วนประกอบตามตัวชี้วัดที่มีต่อความสำเร็จของการจัดให้มี CG และ CSR ซึ่งเมื่อกิจการมีทรัพยากรจำกัดทำให้ไม่สามารถบริหารจัดการลักษณะตามตัวชี้วัดได้ทุกตัวพร้อม ๆ กัน กิจการจึงอาจพิจารณา

ใช้ผลคูณเป็นเครื่องชี้ว่าลักษณะตามตัวชี้วัดตัวไหนสมควรที่จะได้รับการบริหารจัดการเป็นลำดับแรก ผู้เขียนพิจารณาจัดสรรน้ำหนักให้ส่วนประกอบและให้ตัวชี้วัดเป็น 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ผู้เขียนกำหนดน้ำหนักให้เป็น 100% แล้วจัดสรรน้ำหนัก 100% นั้นไปสู่ส่วนประกอบทั้งหกส่วนของตัวแบบจำลองในภาพที่ 1 มากหรือน้อยตามลำดับความสำคัญที่มีต่อความสำเร็จของการจัดให้มี CG และ CSR และผลกระทบของส่วนประกอบที่มีต่อการสร้างมูลค่าของกิจการ ผลรวมของน้ำหนักที่จัดสรรให้ส่วนประกอบแต่ละส่วน ทุกส่วนรวมกันเท่ากับ 100%

ขั้นตอนที่ 2 ผู้เขียนพิจารณาส่วนประกอบทั้งหกส่วนที่ละส่วน สำหรับส่วนประกอบหนึ่ง ๆ การศึกษาจะพิจารณาตัวชี้วัดของส่วนประกอบนั้นตามลำดับความสำคัญที่มีต่อความสำเร็จของการจัดให้มี CG และ CSR และผลกระทบที่มีต่อการสร้างมูลค่าของกิจการ แล้วจัดสรรน้ำหนักให้ตามลำดับความสำคัญ น้ำหนักที่จัดสรรให้ตัวชี้วัดแต่ละตัวของส่วนประกอบหนึ่งรวมกันแล้วเป็น 100%

การจัดสรรน้ำหนักตามลำดับความสำคัญที่มีต่อความสำเร็จของการจัดให้มี CG และ CSR ทำด้วยเหตุผลที่ตรงไปตรงมาที่ตัวแบบจำลองได้รับการออกแบบโดยมีวัตถุประสงค์ให้กิจการประสบความสำเร็จในการดำเนินการ ส่วนการพิจารณาผลกระทบที่มีต่อการสร้างมูลค่าของกิจการเป็นเพราะความสำเร็จของการดำเนินการจะเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริงเฉพาะเมื่อมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ของกิจการจะต้องมีระดับที่สูงขึ้น น้ำหนักของส่วนประกอบของการจัดให้มี CG และ CSR ได้รายงานไว้ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2: น้ำหนักที่จัดสรรให้ส่วนประกอบของการจัดให้มี CG และ CSR

ส่วนประกอบ	น้ำหนัก (%)
(1) ตัวตนของกิจการ	30
(2) การจัดทำกลยุทธ์	30
(3) การดำเนินงาน	20
(4) การติดตามดูแล	5
(5) การทบทวนกลยุทธ์	5
(6) การสานสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	10
รวม	**100**

จากตารางที่ 2 ตัวตนของกิจการซึ่งเป็นส่วนประกอบที่ (1) ได้รับการจัดสรรน้ำหนัก 30% เพราะตัวตนของกิจการเป็นจุดเริ่มต้นที่ส่งเสริมให้กิจการสามารถขยายผล CG และ CSR ให้เป็นเนื้อเดียวกันกับการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรน้ำหนักให้ตัวตนของกิจการในระดับที่มากกว่าส่วนประกอบอื่นยังเป็นการย้ำเตือนกิจการให้ปรับปรุงตัวตนเพื่อส่งเสริมกิจกรรมด้าน CG และ CSR ให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

การจัดสรรน้ำหนักให้ส่วนประกอบที่ (2) การจัดทำกลยุทธ์ ในระดับ 30% ซึ่งเท่ากับน้ำหนักที่จัดสรรให้กับตัวตนของกิจการ เนื่องจากกลยุทธ์ทำหน้าที่กำหนดทิศทางและวิธีการให้ CG และ CSR เป็นเนื้อเดียวกันกับการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ นอกจากนั้น กลยุทธ์ที่สมบูรณ์ยังมีการวัดผลงาน ซึ่งในที่นี้ จุดสนใจหลัก คือ ผลงานด้าน CG และ CSR ที่ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสื่อสารให้บุคลากรทั้งองค์กรได้ปฏิบัติตาม

การดำเนินงานตามกลยุทธ์ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่ (3) ได้คะแนนรองลงไปในระดับ 20% เพราะเป็นขั้นตอนดำเนินกิจการให้เป็นไปตามแนวทางและการประเมินผลงานที่กลยุทธ์ได้กำหนดไว้ ในขณะที่การสานสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งเป็นส่วนประกอบที่ (6) ได้น้ำหนัก 10% หรือเป็นครึ่งหนึ่งของน้ำหนักที่จัดสรรให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์เพราะการสานสัมพันธ์ถือเป็นเรื่องการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์ เช่นเดียวกับส่วนประกอบที่ (3) ทั้งนี้ผู้อ่านจะเห็นว่าน้ำหนักของการดำเนินงานตามกลยุทธ์บวกน้ำหนักของการสานสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีระดับเท่ากับน้ำหนักของตัวตนของกิจการและน้ำหนักของการจัดทำกลยุทธ์

สุดท้าย ส่วนประกอบที่ (4) การติดตามดูแล และส่วนประกอบที่ (5) การทบทวนกลยุทธ์ ได้รับการแบ่งน้ำหนักที่เหลือเท่ากัน คือ เท่ากับ 5% โดยน้ำหนัก 5% ที่จัดสรรให้ส่วนประกอบคู่นี้รวมกันมีระดับที่ไม่สูงนัก เพราะหากกิจการมีตัวตนซึ่งถือเป็นสภาพแวดล้อมภายในที่ดี มีกลยุทธ์ที่ดี และมีการดำเนินงานได้เต็มที่ตามกลยุทธ์แล้ว การติดตามดูแลและการทบทวนกลยุทธ์ย่อมเกิดขึ้นเป็นผลลัพธ์ได้อย่างตรงไปตรงมา

ตารางที่ 3: น้ำหนักที่จัดสรรให้ตัวชี้วัดของส่วนประกอบของการจัดให้มี CG และ CSR

ส่วนที่ 3.1: ตัวตนของกิจการคิดเป็น 30% ของทั้งหมด

ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (%)
(1.1) ปรัชญาด้าน CG-CSR	10
(1.2) ความทะเยอทะยานด้าน CG-CSR	5
(1.3) โครงสร้างองค์กร	5
(1.4) กรรมการและผู้บริหารระดับสูง	
(1.4.1) ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ CG-CSR	20
(1.4.2) ท่าทีและการส่งเสริมสนับสนุน CG-CSR	20
(1.5) ค่านิยม วิสัยทัศน์และภารกิจ	10
(1.6) บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ	10
(1.7) บุคลากร	20
รวม	**100**

ส่วนที่ 3.2: การจัดทำกลยุทธ์คิดเป็น 30% ของทั้งหมด

ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (%)
(2.1) กระบวนการได้มาซึ่งกลยุทธ์	40
(2.2) การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้าน CG-CSR ของกลยุทธ์	20
(2.3) กลยุทธ์ที่ได้เป็นผลลัพธ์	
(2.3.1) กลยุทธ์ทางธุรกิจที่สอดคล้องกับหลักการ (CG-CSR Embedded Strategies)	20
(2.3.2) กลยุทธ์สนับสนุน CG-CSR (CG-CSR Facilitating Strategies)	10
(2.4) การจัดสรรงบประมาณด้าน CG-CSR	10
รวม	**100**

ส่วนที่ 3.3: การดำเนินงานคิดเป็น 20% ของทั้งหมด

ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (%)
(3.1) ความชัดเจนของประเด็น CG-CSR ในขั้นตอนและวิธีการทำงาน	20
(3.2) การปฏิบัติงานจริงว่าเป็นไปตามหลัก CG-CSR	40
(3.3) ระดับความครอบคลุมของหน่วยงานของกิจการที่ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหลัก CG-CSR ได้ครบถ้วนทุกข้อและพร้อมให้ตรวจสอบ	40
รวม	**100**

ส่วนที่ 3.4: การติดตามดูแลคิดเป็น 5% ของทั้งหมด

ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (%)
(4.1) การติดตามดูแลเกี่ยวกับประเด็น CG-CSR การติดตามกำกับดูแลเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายด้าน CG-CSR ของแผนงานและเป้าหมายของแผนงานภายใต้กลยุทธ์สนับสนุนด้าน CG-CSR	40
(4.2) การเปิดเผยข้อมูล	40
(4.3) การสื่อสาร	20
รวม	**100**

ส่วนที่ 3.5: การทบทวนกลยุทธ์คิดเป็น 5% ของทั้งหมด

ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (%)
(5.1) การทบทวนกลยุทธ์และแผนงาน	50
(5.2) การประเมินตนเองตามแนวปฏิบัติที่ดีด้าน CG-CSR	20
(5.3) การประเมินผลงานด้าน CG-CSR โดยหน่วยงานกำกับดูแลหรือสมาคมการค้า	20
(5.4) การสอบทานด้าน CG-CSR โดยหน่วยงานอิสระภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา และบริษัทที่ปรึกษา เป็นต้น	5
(5.5) การสมัครเข้าแข่งขันจัดอันดับหรือเพื่อพิจารณารางวัลด้าน CG-CSR	5
รวม	**100**

ส่วนที่ 3.6: การสานสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคิดเป็น 10% ของทั้งหมด

ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (%)
(6.1) การระบุประเด็น CG-CSR	20
(6.2) การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	20
(6.3) การจัดลำดับความสำคัญให้ประเด็น CG-CSR และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	20
(6.4) การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าร่วมในการบริหารจัดการองค์กร	40
รวม	**100**

ตารางที่ 3 แสดงน้ำหนักของตัวชี้วัดซึ่งคิดเป็นร้อยละของส่วนประกอบที่ตัวชี้วัดสังกัด ส่วนที่ 3.1 เป็นการจัดสรรน้ำหนักให้ตัวชี้วัดของส่วนประกอบที่ (1) ตัวตนของกิจการ ในส่วนที่ 3.1 ผู้เขียนเสนอว่า การเกิดขึ้นของ CG และ CSR ในลักษณะที่เป็นเนื้อเดียวกันกับการบริหารกิจการเชิงกลยุทธ์จะเป็นไปได้จริงย่อมเกิดจากการที่กรรมการและผู้บริหารระดับสูงมีความรู้ความเข้าใจ มีท่าทีที่ชัดเจน ให้การสนับสนุนเต็มที่และมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติที่สนับสนุนคือสอดคล้องกับหลักการมีคุณธรรมจริยธรรมและมีความรู้ ดังนั้น น้ำหนักจึงแบ่งให้ตัวชี้วัดที่ (1.4.1) ระดับความรู้ความเข้าใจของกรรมการและผู้บริหาร ตัวชี้วัดที่ (1.4.2) ท่าทีและการส่งเสริมสนับสนุนของกรรมการและผู้บริหาร และตัวชี้วัดที่ (1.7) บุคลากร ตัวละ 20% ซึ่งเป็นน้ำหนักระดับที่สูงที่สุดซึ่งจัดสรรให้ตัวชี้วัดของตัวตนของกิจการ ผู้เขียนเสนอจัดสรรน้ำหนักให้ตัวชี้วัดที่ (1.2) ความทะเยอทะยาน และตัวชี้วัดที่ (1.3) โครงสร้างองค์กร ตัวละ 5% เพราะความทะเยอทะยานเป็นเรื่องรสนิยมเฉพาะตัวขององค์กร ซึ่งขึ้นกับเหตุปัจจัยหลายอย่างโดยเฉพาะปัจจัยความกล้าได้กล้าเสีย (Risk Preference) ส่วนโครงสร้างองค์กรเป็นการสนับสนุนตามรูปแบบมากกว่าสาระ สุดท้าย ตัวชี้วัดที่ (1.5) ค่านิยม วิสัยทัศน์และภารกิจ และตัวชี้วัดที่ (1.6) บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบแบ่งน้ำหนักตัวละเท่า ๆ กัน

เท่ากับ 10% เพราะค่านิยม วิสัยทัศน์และภารกิจมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ และพฤติกรรมของกิจการ หน่วยงานและบุคลากรของกิจการ ในขณะที่บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบเป็นเครื่องมือหลักที่ใช้กำกับการปฏิบัติงานทั้งหลายของหน่วยงานและบุคลากรภายในกิจการให้เกิดผลลัพธ์จริง

ต่อไปในส่วนที่ 3.2 ของตารางที่ 3 ซึ่งเป็นการจัดสรรน้ำหนักให้ตัวชี้วัดของส่วนประกอบที่ (2) การจัดทำกลยุทธ์ ผู้เขียนเริ่มต้นจากตัวชี้วัดที่ (2.1) กระบวนการได้มาซึ่งกลยุทธ์ ซึ่งถือว่าสำคัญมากที่สุดเพราะกระบวนการต้องเช็คสอบและคัดกรองให้กลยุทธ์ที่ได้เป็นผลลัพธ์มีความสอดคล้องกับหลักการ และสนับสนุนการเกิดขึ้นของ CG และ CSR ให้หลอมเป็นเนื้อเดียวกันกับการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ และต้องนำไปสู่การสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ให้แก่ผู้ถือหุ้นให้ได้จริง ดังนั้น ตัวชี้วัดจึงได้รับจัดสรรน้ำหนักในระดับที่สูงที่สุดเท่ากับ 40% ผู้เขียนได้จัดสรรน้ำหนัก 20% ให้ตัวชี้วัดที่ (2.2) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพราะมีความสำคัญรองลงมา การวิเคราะห์ความเสี่ยงทำเพื่อให้กลยุทธ์เกิดความรอบคอบ และได้รับการทบทวนเพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือสร้างมูลค่าเพิ่ม ผู้เขียนจัดสรรน้ำหนัก 20% ให้ตัวชี้วัดที่ (2.3.1) กลยุทธ์ทางธุรกิจที่ต้องสอดคล้องกับหลักการเพราะกิจการใช้กลยุทธ์เหล่านี้สำหรับดำเนินธุรกิจหลัก ในขณะที่ตัวชี้วัดที่ (2.3.2) กลยุทธ์สนับสนุน ได้รับจัดสรรน้ำหนักครึ่งเดียวของกลยุทธ์ทางธุรกิจ คือ 10% เพราะกลยุทธ์สนับสนุนไม่ใช่กลยุทธ์หลัก ระดับความสำคัญจึงต้องปรับให้ลดลงมา สุดท้าย ตัวชี้วัดที่ (2.4) การจัดสรรงบประมาณได้น้ำหนัก 10% และเท่ากับน้ำหนักของกลยุทธ์สนับสนุนเพราะการจัดสรรงบประมาณเป็นกลไกสนับสนุน นอกจากนั้น หากกลยุทธ์สมบูรณ์ งบประมาณซึ่งเป็นกิจกรรมตามการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ย่อมต้องได้รับการจัดสรรอย่างเหมาะสมแล้ว

ตารางที่ 3 ส่วนที่ 3.3 เป็นการจัดสรรน้ำหนักให้ตัวชี้วัดของส่วนประกอบที่ (3) การดำเนินงาน ตัวชี้วัดที่ (3.1) ความชัดเจน ได้รับจัดสรรน้ำหนัก 20% เพราะการดำเนินการให้เกิดความชัดเจนเป็นวิธีการที่เน้นเรื่องเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อการอ้างอิงเป็นหลัก ตัวชี้วัดจึงได้น้ำหนักน้อยโดยเปรียบเทียบ สาระของ CG และ CSR อยู่ที่การปฏิบัติจริงให้สอดคล้องกับหลักการครบถ้วน เคร่งครัด ดังนั้น ผู้เขียนจึงเสนอจัดสรรน้ำหนักให้ตัวชี้วัดที่ (3.2) การปฏิบัติงานจริงในระดับที่สูงกว่า เท่ากับ 40% ซึ่งคิดเป็น 2 เท่าของตัวชี้วัดที่ (3.1) ส่วนตัวชี้วัดที่ (3.3) ระดับความครอบคลุมของหน่วยงานได้รับจัดสรรน้ำหนัก 40% เพื่อให้กิจการตระหนักถึงข้อความจริงที่ว่า CG และ CSR ต้องหลอมเป็นเนื้อเดียวกันกับการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานทุกหน่วยงานและบุคลากรทุกคน

ตารางที่ 3 ส่วนที่ 3.4 รายงานน้ำหนักที่จัดสรรให้ตัวชี้วัดของส่วนประกอบที่ (4) การติดตามดูแล ตัวชี้วัดที่ (4.1) การติดตามดูแลได้รับจัดสรรน้ำหนักระดับสูงสุดเท่ากับ 40% เพราะเป็นการดำเนินงานตามการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่กิจการต้องถือปฏิบัติปกติ และเป็นกลไกที่ทำให้กิจการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความก้าวหน้าของการดำเนินงาน ความเหมาะสมของแผนงาน และ

เป็นข้อมูลที่กิจการใช้เป็นสัญญาณเตือนให้ต้องปรับปรุงแผนงาน วิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และใช้เร่งรัดผลงาน ตัวชี้วัดที่ (4.2) การเปิดเผยข้อมูล ได้รับน้ำหนัก 40% เท่ากัน เพราะการเปิดเผยข้อมูลอย่างครบถ้วน ถูกต้อง ทันการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ทราบเป็นกลไกที่ทำให้การติดตามดูแลกิจการโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดขึ้นได้จริง และยังถือเป็นกลไกที่สนับสนุนการสานเสวนาซึ่งเป็นกิจกรรมหลักกิจกรรมหนึ่งภายใต้การสานสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย น้ำหนักส่วนที่เหลือระดับ 20% ได้จัดสรรให้ตัวชี้วัดที่ (4.3) การสื่อสาร น้ำหนัก 20% เป็นน้ำหนักที่น้อยกว่าโดยเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดสองตัวที่พรรณนาไปก่อนหน้าเพราะการสื่อสารอาจพิจารณาได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการเปิดเผยข้อมูล

ในส่วนที่ 3.5 ของตารางที่ 3 ผู้เขียนจัดสรรน้ำหนัก 50% ให้ตัวชี้วัดที่ (5.1) การทบทวนกลยุทธ์และแผนงาน เพราะกิจกรรมการทบทวนกลยุทธ์และแผนงานเป็นกิจกรรมที่กิจการต้องดำเนินการตามการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ ส่วนน้ำหนักระดับ 20% ที่จัดสรรให้ตัวชี้วัดที่ (5.2) การประเมินตนเองตามแนวปฏิบัติที่ดี และตัวชี้วัดที่ (5.3) การประเมินโดยหน่วยงานกำกับดูแลหรือสมาคมการค้าทำเพื่อให้การทบทวนกลยุทธ์และแผนงานได้อ้างอิงกับหลักการและวิธีการซึ่งเป็นที่ยอมรับและมีคู่เทียบ น้ำหนักระดับ 5% ที่จัดสรรให้ตัวชี้วัดที่ (5.4) การสอบทานโดยหน่วยงานอิสระภายนอก และตัวชี้วัดที่ (5.5) การสมัครเข้าแข่งขันจัดอันดับหรือเพื่อพิจารณารางวัลเป็นน้ำหนักที่มีระดับที่ต่ำมากเพราะกิจกรรมมีความสำคัญระดับกิจกรรมเสริม

สุดท้าย ส่วนที่ 3.6 ของตารางที่ 3 เป็นการจัดสรรน้ำหนักให้ส่วนประกอบที่ (6) การสานสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดในส่วนนี้มี 4 ตัว ตัวชี้วัดที่ (6.4) การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าร่วมในการบริหารจัดการองค์กรได้รับจัดสรรน้ำหนัก 40% ซึ่งเป็นระดับที่สูงที่สุดเพราะเป็นหัวใจของการสานสัมพันธ์ที่ต้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ตามความเหมาะสม เพื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ร่วมติดตามดูแลการดำเนินงานให้ข้อมูล ประสานการแบ่งผลประโยชน์ และร่วมสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ให้มีระดับที่สูงยิ่ง ๆ ขึ้นแล้วส่งผลต่อเนื่องทำให้ส่วนแบ่งที่ตกแก่ผู้ถือหุ้นมีระดับที่สูงขึ้น ตัวชี้วัดที่ (6.1) การระบุประเด็น ตัวชี้วัดที่ (6.2) การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตัวชี้วัดที่ (6.3) การจัดลำดับความสำคัญให้ประเด็นและให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้รับจัดสรรน้ำหนักเท่า ๆ กัน เท่ากับ 20% เพราะกิจกรรมทั้งสามของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความสำคัญระดับเดียวกัน

การจัดสรรน้ำหนักให้ส่วนประกอบตามที่ปรากฏในตารางที่ 2 และให้ตัวชี้วัดของส่วนประกอบในตารางที่ 3 เป็นคำแนะนำซึ่งผู้เขียนเสนอตามเหตุผลที่พรรณนาไปข้างต้น ในการประยุกต์ใช้ตัวแบบจำลอง กิจการควรพิจารณาอีกครั้งว่า น้ำหนักตามคำแนะนำมีความเหมาะสมกับลักษณะเฉพาะตัวของกิจการหรือไม่ ทั้งนี้ กิจการอาจพิจารณาปรับน้ำหนักทั้งหมดหรือบางส่วนเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและเป็นประโยชน์แก่กิจการมากขึ้น

การใช้งานตัวแบบจำลอง

การใช้งานตัวแบบจำลองมีขั้นตอนจำนวน 10 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กิจการศึกษาทำความเข้าใจตัวแบบจำลอง

ขั้นตอนที่ 2 กิจการปรับปรุงตัวแบบจำลองโดยเฉพาะในส่วนคำพรรณนาระดับของตัวชี้วัดและการจัดสรรน้ำหนักให้ส่วนประกอบและให้ตัวชี้วัดของส่วนประกอบ ตัวแบบจำลองจะได้มีความเหมาะสมมากขึ้นสำหรับการประยุกต์ใช้งานโดยกิจการ

ขั้นตอนที่ 3 กิจการระบุระดับตัวชี้วัด ณ เวลาปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 4 กิจการระบุระดับตัวชี้วัดที่เป็นเป้าหมาย ซึ่งประสงค์จะให้เกิดขึ้นเมื่อโครงการจัดให้มี CG และ CSR ได้ดำเนินการแล้วเสร็จ ตามระยะเวลาที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 5 กิจการคำนวณส่วนต่างของระดับตัวชี้วัดว่าเท่ากับระดับเป้าหมาย หัก ระดับปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 6 กิจการคำนวณผลคูณของส่วนต่างกับน้ำหนักของตัวชี้วัด ผลคูณระบุความสำคัญของตัวชี้วัดที่กิจการต้องจัดลำดับ เพื่อพิจารณาบริหารจัดการก่อนหลังเพื่อขจัดส่วนต่าง

ขั้นตอนที่ 7 กิจการออกแบบแผนงานเพื่อขจัดส่วนต่าง

ขั้นตอนที่ 8 กิจการปฏิบัติการตามแผนงานเพื่อขจัดส่วนต่าง

ขั้นตอนที่ 9 กิจการได้รับผลการดำเนินงานตามตรงตามเป้าหมายแผนงาน ซึ่งชี้วัดโดยระดับของตัวชี้วัดที่สูงขึ้น ตรงกับหรือเหนือกว่าระดับที่กำหนดเป็นเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 10 กิจการดำเนินการซ้ำตั้งแต่ขั้นตอนที่ 2 หากกิจการประสงค์ที่จะยกเป้าหมายของระดับตัวชี้วัดให้สูงขึ้นไปอีก สำหรับการดำเนินงานในช่วงเวลาถัดไป

อนึ่ง แผนงานที่เกิดขึ้นจากการจัดให้มี CG และ CSR เป็นแผนปฏิบัติการที่เกิดขึ้นภายใต้การบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น แผนงานจึงต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของกิจการ เนื่องจากการจัดให้มี CG และ CSR เป็นกิจกรรมการปรับปรุงกิจการเพื่อทำให้ CG และ CSR ได้เกิดขึ้นและเป็นเนื้อเดียวกับการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น ในตัวอย่างเช่นกรณีที่กิจการใช้ระบบ Balanced Scorecard ของ Kaplan and Norton (2001) เป็นเครื่องมือโดยทั่วไป แผนงานที่เกิดขึ้นเป็นผลลัพธ์จากการจัดให้มี CG และ CSR จึงมักเป็นแผนงานที่เกิดขึ้นตามมุมมองกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นหลัก นอกจากนี้ ส่วนประกอบของแผนงานได้แก่ กิจกรรม ผู้รับผิดชอบ กำหนดการ ระยะเวลาที่ใช้ดำเนินการ งบประมาณ ตัวชี้วัดและเป้าหมาย รวมทั้งการดำเนินการตามแผนงาน การติดตามดูแล และการทบทวนแผนงาน ยังคงต้องดำเนินไปตามปกติในลักษณะทำนองเดียวกันกับที่กิจการพึงกระทำสำหรับแผนปฏิบัติการแผนอื่นของการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์

สรุป

การศึกษาเสนอตัวแบบจำลองสำหรับจัดให้มีการกำกับดูแลกิจการ (CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์แก่ผู้ถือหุ้นให้มีระดับที่สูงที่สุดและอย่างยั่งยืน โดยตัวแบบได้ขยายผลตัวแบบสำหรับการบริหารจัดการองค์กรเชิงกลยุทธ์โดยเน้นให้การบริหารจัดการองค์กรต้องสอดคล้องเต็มที่กับหลัก CG และหลัก CSR การประยุกต์ใช้และสื่อสารตัวแบบทำโดยอ้างอิงตัวชี้วัด ระดับคะแนนและคำพรรณนาที่กิจการได้ระบุไว้ก่อนเป็นการล่วงหน้า จากนั้น กิจการจึงวิเคราะห์ส่วนต่างระหว่างระดับ CG และ CSR ณ เวลาปัจจุบันและระดับที่กำหนดเป็นเป้าหมาย ออกแบบและดำเนินการตามแผนงานเพื่อขจัดส่วนต่าง ซึ่งเมื่อกิจการขจัดส่วนต่างได้แล้ว กิจการย่อมมีระดับ CG และ CSR อยู่ที่ระดับเป้าหมาย และมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ที่ตกแก่ผู้ถือหุ้นย่อมมีระดับที่สูงขึ้นจนเป็นที่สุด

เอกสารอ้างอิง

ศิลปพร ศรีจั่นเพชร. (2552). การควบคุม การติดตามและการรายงาน. ใน *การกำกับดูแลเพื่อสร้างมูลค่ากิจการ*. อัญญา ขันธวิทย์ ศิลปพร ศรีจั่นเพชร และ เดือนเพ็ญ จันทร์ศิริศรี (คณะบรรณาธิการ). กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). *นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

Collin, S. (2007). Governance Strategy: A Property Right Approach Turning Governance into Action, *Journal of Managerial Governance*, 11, 215-237.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. New Jersey: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

CSR Club สมาคมบริษัทจดทะเบียน. (2552). ผลสำรวจสถานการณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร. สืบค้นเมื่อ 23 ตุลาคม 2554 จาก http://www.prachachat.net/view_news.php?newsid=02csr03051052&_sectionid=0221&day=2009-10-05

European Multistakeholder Forum on CSR. (2004). Final Results and Recommendations. http://circa.europa.eu/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/csr%20forum%20final%20report.pdf (accessed 7 February 2011).

Fisher, D. (2009). Corporate Sustainability Planning Assessing Guide. Wisconsin: ASQ Quantity Press.

International Organization of Standardization. (2010). *Guidance on Social Responsibility*. Geneva: International Organization of Standardization.

Joyne, B., & Payne, D. (2002) Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41, 297-311.

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Massachusetts: Harvard Business School Press.

MacGregor, S., & Fontrodona, J. (2011). Strategic CSR for SMEs: Paradox or Possibility?. *Universia Business Review*, 80-94.

Maignan, I., Ferrel, O., & Ferrel, L. (2005). A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing. *European Journal of Marketing*, 39, 956-977.

Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 87, 71-89.

Milliman, J., Ferguson, J., & Sylvestor, K. (2008). Implementation of Michael Porter's Strategic Corporate Social Responsibility Model, *Journal of Global Business Issues*. Conference Edition, 29-33.

O'Brian, D. (2001). Integrating Corporate Social Responsibility with Competitive Strategy. MBA Paper. Massachusetts: Center for Corporate Citizenship, Boston College.

Organization for Economic Co-Operation and Development. (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: Organization for Economic Co-Operation and Development.

Organization for Economic Co-Operation and Development. (2008). *Using the OECD Principles of Corporate Governance: A Boardroom Perspective*. http://www.oecd.org/dataoecd/20/60/40823806.pdf (accessed 21 November 2010).

Rama, D., Milano, B., Salas, S., & Liu, C. (2009). CSR Implementation: Developing the Capacity for Collective Action. *Journal of Business Ethics*, 85, 463-477.

Rezaee, Z. (2006). *Corporate Governance Post Sarbanes-Oxley: Regulations, Requirements and Integrated Process*. New Jersey: John Wiley and Sons.

Rocha, M., Searcy, C., & Karapetrovic, S. (2007). Integrating Sustainable Development into Existing Management Systems. *Total Quality Management*, 18, 83-92.

Securities and Exchange Commission. (2010). Corporate Governance Development in the Thai Capital Market. http://www.sec.or.th/infocenter/th/seminar/CG_Experiences.pdf (accessed 20 April 2011).

Werther, B., Jr., & Chandler, D. (2011). *Strategic Corporate Social Responsibility*. London: SAGE Publications.

Wheelen, T., & Hunger, J. (2011). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. (13th ed.). New Jersey: Pearson.

Whitfield, J., & Dioko, L. (2011). Discretionary Corporate Social Responsibility: Introducing the GREENER VENUE. *International Journal of Event and Festival Management*, 2, 170-183.