

บทที่ 5

ธรรมาภิบาลกับการจัดการองค์กรอย่างมีจริยธรรม

ความหมายของธรรมาภิบาลในองค์กรธุรกิจ

- Aluchna และ Idowu (2017) อธิบายว่าธรรมาภิบาลในองค์กรธุรกิจ คือชุดของกลไก สถาบัน และกระบวนการที่ออกแบบมาเพื่อกำกับ ตรวจสอบ และควบคุมกลยุทธ์และการดำเนินงานของบริษัท
- เพื่อสร้างความมั่นใจในความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความชอบธรรมในกระบวนการบริหาร นอกจากระบบทางโครงสร้างแล้ว ยังรวมถึงค่านิยมและบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งช่วยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและยั่งยืนในระยะยาว

ความหมายของธรรมาภิบาลในองค์กรธุรกิจ

- Plessis, Hargovan และ Harris (2018) ธรรมาภิบาล เป็นแนวปฏิบัติที่ไม่หยุดนิ่ง มีความยืดหยุ่น และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามบริบทขององค์กรและสังคมสมัยใหม่ โดยธรรมาภิบาลไม่ได้จำกัดแค่การควบคุมภายในของคณะกรรมการบริหารเท่านั้น แต่ครอบคลุมถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความโปร่งใส ความยั่งยืน และความรับผิดชอบต่อสังคมในระยะยาว เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและคุณค่าร่วมในระบบเศรษฐกิจ

ความหมายของธรรมาภิบาลในองค์กรธุรกิจ

- Gupta (2016) ธรรมาภิบาลในองค์กรธุรกิจว่าเป็นระบบของกฎหมาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรอย่างโปร่งใส มีจริยธรรม และรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเน้นความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และการตรวจสอบถ่วงดุลอย่างเข้มงวด

ความสำคัญของธรรมาภิบาล

- 1) สร้างความน่าเชื่อถือและความโปร่งใสในองค์กร
- ธรรมาภิบาลที่ดีช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า และนักลงทุน
- โดยการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ ช่วยให้การตัดสินใจต่าง ๆ เกิดขึ้นบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงและจริยธรรม

ความสำคัญของธรรมาภิบาล

- 2) ลดความเสี่ยงและป้องกันการทุจริต
- ธรรมาภิบาลเป็นเครื่องมือที่ช่วยตรวจสอบและควบคุมการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับกฎหมายและจริยธรรม
- โดยการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนแก่คณะกรรมการ ผู้บริหาร และฝ่ายตรวจสอบภายใน ส่งผลให้สามารถป้องกันการทุจริตหรือการตัดสินใจที่ขัดต่อผลประโยชน์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของธรรมาภิบาล

- 3) ส่งเสริมความยั่งยืนทางสังคมและสิ่งแวดล้อม
- ธรรมาภิบาลสมัยใหม่ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงผลตอบแทนทางการเงิน แต่ยังรวมถึงการพัฒนาอย่างยั่งยืน
- โดยครอบคลุมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ความสำคัญของธรรมาภิบาล

- 4) เป็นเครื่องมือเชื่อมโยงภาคธุรกิจ รัฐ และประชาชน
- ธรรมาภิบาลรวบรวมทุกภาคส่วนของสังคม ทั้งภาคธุรกิจ ภาครัฐ และประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการกำกับดูแลองค์กร
- การที่องค์กรตระหนักถึงบทบาทของตนในระบบเศรษฐกิจและสังคมจะทำให้เกิด ความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของธุรกิจกับผลประโยชน์ของส่วนรวม
- ซึ่งช่วยลดความขัดแย้งและส่งเสริมความมั่นคงในระดับมหภาค

ความสำคัญของธรรมาภิบาล

- 5) สร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว
- องค์กรที่มีธรรมาภิบาลเข้มแข็งจะสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่ายขึ้น
- เนื่องจากนักลงทุนมีแนวโน้มเลือกลงทุนในบริษัทที่มีความโปร่งใสและบริหารจัดการอย่างมีจริยธรรม อีกทั้งยังส่งผลต่อคะแนนเครดิตและความสามารถในการเจรจากับพันธมิตรทางธุรกิจ Anand (2007) ระบุว่า ธรรมาภิบาลไม่ใช่แค่เรื่องภายในองค์กร แต่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโตในตลาดทุนและการขยายตัวทางธุรกิจในระยะยาว

หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

1) แนวคิดของ Sanjay Anand (2007) นำเสนอ 5 ประการหลัก ได้แก่

- (1) ความรับผิดชอบ (Accountability)
- ความรับผิดชอบเป็นหัวใจหลักของธรรมาภิบาล ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน และชุมชน Anand เน้นว่าการมีระบบตรวจสอบภายในและกลไกการประเมินผลที่เข้มแข็งจะช่วยให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่และการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

1) แนวคิดของ Sanjay Anand (2007) นำเสนอ 5 ประการหลัก ได้แก่

- (2) ความโปร่งใส (Transparency)
 - การเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาและเข้าถึงได้เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นในองค์กร
- (3) ความยุติธรรมและเสมอภาค (Fairness/Equity)
 - องค์กรควรปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้นรายย่อยหรือรายใหญ่ พนักงานหรือซัพพลายเออร์

หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

1) แนวคิดของ Sanjay Anand (2007) นำเสนอ 5 ประการหลัก ได้แก่

- (4) จริยธรรมทางธุรกิจ (Ethics)
 - องค์การควรมี "จรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจ" ที่ชัดเจน และส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับปฏิบัติตาม
- (5) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Responsiveness to Stakeholders)
 - Anand ให้ความสำคัญกับการรับฟังและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์การควรสร้างช่องทางการสื่อสารและกลไกการมีส่วนร่วม เช่น การประชุมผู้ถือหุ้น การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า และนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคม

หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

2) แนวคิดของ Crowther & Aras (2008)

- (1) ความเชื่อถือร่วม (Shared Trust) การสร้างความน่าเชื่อถือผ่านความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ และการสื่อสารที่ชัดเจน จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการวางรากฐานของธรรมาภิบาลที่ยั่งยืน
- (2) บริบททางวัฒนธรรม มีบทบาทสำคัญต่อการออกแบบระบบธรรมาภิบาล แต่ละประเทศหรือภูมิภาคอาจมีแนวทางและค่านิยมที่แตกต่างกัน เช่น ประเทศตะวันตกอาจเน้นสิทธิผู้ถือหุ้น ในขณะที่ประเทศในเอเชียอาจเน้นความสัมพันธ์แบบครอบครัวหรือชุมชน

หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

2) แนวคิดของ Crowther & Aras (2008)

- (3) ความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ (Balancing Interests) โดยธรรมาภิบาลที่ดีต้องสามารถสร้างดุลยภาพระหว่างผลกำไรทางธุรกิจกับผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยง และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับสังคมโดยรวม
- (4) ความรับผิดชอบทางจริยธรรม (Ethical Responsibility) เป็นหัวใจของธรรมาภิบาล ซึ่งไม่สามารถใช้กฎหมายควบคุมได้เพียงอย่างเดียว แต่ต้องปลูกฝังในค่านิยมขององค์กรผ่านผู้นำที่มีคุณธรรม และวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง

หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

3) แนวคิดของ Dayan (2024)

- (1) ความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม (Sustainability & Corporate Social Responsibility: CSR)
- ธรรมาภิบาลยุคใหม่ต้องไม่จำกัดอยู่แค่การควบคุมและกำกับการบริหารขององค์กรเท่านั้น แต่ต้องเชื่อมโยงกับความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน
- องค์กรที่มีธรรมาภิบาลดีต้องสามารถวางกลยุทธ์เพื่อสร้างมูลค่าในระยะยาว โดยไม่ทำลายทรัพยากรธรรมชาติหรือสร้างผลกระทบทางลบต่อสังคม

หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

3) แนวคิดของ Dayan (2024)

- (2) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” (Stakeholder Engagement)
- กลไกที่ช่วยสร้างความไว้วางใจและความโปร่งใส
- องค์กรไม่ควรตัดสินใจโดยยึดถือเฉพาะผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นเท่านั้น แต่ควรรับฟังและคำนึงถึงความต้องการของพนักงาน ลูกค้า ซัพพลายเออร์ ชุมชน

หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

- 3) แนวคิดของ Dayan (2024)
- (3) ความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์” (Strategic Adaptability) โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วยเทคโนโลยีและวิกฤตต่าง ๆ องค์กรที่มีธรรมาภิบาลเข้มแข็งต้องสามารถปรับตัวเชิงกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วและโปร่งใส โดยยังคงยึดมั่นในหลักจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ใช่เพียงเพื่อความอยู่รอด แต่เพื่อความยั่งยืนในระยะยาว
- (4) การสร้างกรอบการกำกับที่มีพลวัต (dynamic governance framework) ซึ่งสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้โดยไม่สูญเสียจุดยืนด้านคุณธรรม ความโปร่งใส และจุดมุ่งหมายขององค์กรในฐานะพลเมืองที่ดีของสังคม

หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

4) แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)

- (1) การสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนขององค์กร
- คณะกรรมการบริษัทควรตระหนักถึงเป้าหมายระยะยาวขององค์กร โดยไม่มุ่งเน้นเพียงผลกำไรในระยะสั้น แต่เน้นการสร้างคุณค่าที่ยั่งยืน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
- (2) การตระหนักถึงบทบาทของคณะกรรมการ
- คณะกรรมการมีหน้าที่กำหนดทิศทางองค์กร ดูแลความเสี่ยง ตรวจสอบและถ่วงดุลการทำงานของผู้บริหารเพื่อให้เกิดความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ตามหลักธรรมาภิบาล

หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

- 4) แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)
- (3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพของคณะกรรมการ
 - ต้องมีความหลากหลายด้านคุณสมบัติ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างอิสระ เพื่อให้การตัดสินใจมีคุณภาพ และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด
 - (4) การสรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูง
 - องค์กรต้องมีระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้บริหารที่ต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดเสถียรภาพและการเติบโตอย่างมั่นคง

หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

4) แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)

- (5) การเสริมสร้างจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กร
- องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีพฤติกรรมตามหลักจริยธรรม รวมถึงมีจรรยาบรรณธุรกิจ (Code of Conduct) ที่ชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
- 6) การดูแลระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง
- ต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทุกระดับ และมีคณะกรรมการตรวจสอบหรือหน่วยงานอิสระเพื่อดูแลเรื่องนี้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

4) แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)

- (7) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส
- บริษัทต้องเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และตรงเวลา เพื่อให้ผู้ถือหุ้นและผู้เกี่ยวข้องสามารถตัดสินใจได้บนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง
- (8) การเคารพสิทธิของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- บริษัทควรดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงสิทธิของผู้ถือหุ้นและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เช่น ลูกค้า พนักงาน ชุมชน และสิ่งแวดล้อม

การจัดการองค์การตามหลักธรรมาภิบาล

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าร่วมขององค์กร

- การกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision), พันธกิจ (Mission) และ คุณค่าร่วม (Core Values) อย่างชัดเจน
- วิสัยทัศน์ควรสะท้อนถึงภาพอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะบรรลุ
- พันธกิจจะระบุว่าบริษัทมีบทบาทหน้าที่และเป้าหมายระยะยาวอย่างไร
- ส่วนคุณค่าร่วมคือชุดของค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันในองค์กร ซึ่งจะกลายเป็นแนวทางในการตัดสินใจของพนักงานทุกระดับ

การจัดการองค์การตามหลักธรรมาภิบาล

ขั้นตอนที่ 2 วางโครงสร้างการกำกับดูแลที่ชัดเจนและโปร่งใส

- โครงสร้างที่มีประสิทธิภาพควรกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ บริษัท ผู้บริหาร และฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบริหารจัดการ ตรวจสอบ และควบคุมการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบและตรวจสอบได้

การจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนาระบบควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง

- ระบบควบคุมภายใน (Internal Control System) ช่วยให้องค์กรสามารถติดตาม ตรวจสอบ และป้องกันความผิดพลาดหรือการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน
- ขณะที่ระบบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) ช่วยให้องค์กรสามารถระบุ ประเมิน และตอบสนองต่อปัจจัยเสี่ยงที่อาจกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

การจัดการองค์การตามหลักธรรมาภิบาล

ขั้นตอนที่ 4 สร้างวัฒนธรรมองค์กรบนพื้นฐานจริยธรรมและความรับผิดชอบ

- วัฒนธรรมที่ดีจะเป็นแนวทางที่ชี้นำพฤติกรรมของบุคลากรในทุกระดับ และส่งเสริมการตัดสินใจที่สอดคล้องกับหลักคุณธรรม ไม่ใช่เพียงแค่การปฏิบัติตามกฎระเบียบเท่านั้น แต่รวมถึงการ “ทำสิ่งที่ถูกต้อง” แม้ในสถานการณ์ที่ไม่มีข้อบังคับโดยตรง

การจัดการองค์การตามหลักธรรมาภิบาล

ขั้นตอนที่ 5 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- เป็นองค์ประกอบสำคัญของธรรมาภิบาลในยุคใหม่ ซึ่งขยายขอบเขตจากเดิมที่มุ่งเน้นเฉพาะผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น ไปสู่การคำนึงถึงความคาดหวังและผลกระทบต่อกลุ่มต่าง ๆ เช่น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน และสิ่งแวดล้อม

การจัดการองค์การตามหลักธรรมาภิบาล

ขั้นตอนที่ 6 กำกับและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

- เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถตรวจสอบ ติดตาม และพัฒนาแนวทางการบริหารงานให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลอย่างเป็นระบบ

ธรรมาภิบาลกับการบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจ

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

- Vasiuta, Nosenko, และ Patrina (2023) อธิบายว่า การบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ ประเมิน และควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและเป้าหมายของธุรกิจ

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

- Fight (2004) เป็นกระบวนการวิเคราะห์และจัดการกับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อผลประกอบการขององค์กร โดยเฉพาะความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม คู่แข่ง พฤติกรรมผู้บริโภค และสภาพเศรษฐกิจทั่วไป
- Fight แนะนำให้ใช้เครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เช่น SWOT, PEST และ Porter's Five Forces เพื่อระบุโอกาสและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

- Reuvid (2009) เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมตั้งแต่การระบุความเสี่ยง การประเมินผลกระทบ ไปจนถึงการวางแผนและกำหนดมาตรการรับมืออย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงแต่ละประเภท เพื่อให้ทรัพยากรที่มีจำกัดสามารถนำไปใช้ได้เหมาะสม

บทบาทของธรรมาภิบาลในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

- Khateeb (2015) ระบุว่าธรรมาภิบาลที่ดีมีส่วนช่วยให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินไปอย่างมีระบบและตรวจสอบได้ โดยเฉพาะบทบาทของคณะกรรมการตรวจสอบ และผู้บริหารระดับสูง ที่ต้องมีความเข้าใจและตระหนักถึงความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญ พร้อมทั้งมีนโยบายที่ชัดเจน

บทบาทของธรรมาภิบาลในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

- Roggi, Damodaran และ Garvey (2012) การสร้างโครงสร้างธรรมาภิบาลที่เชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ความเสี่ยงและตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านได้ดียิ่งขึ้น
- โดยเฉพาะในบริบทที่องค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงด้านการเงิน กฎระเบียบ และชื่อเสียง การมีระบบธรรมาภิบาลที่แข็งแกร่งจะช่วยป้องกันความเสียหาย และเสริมสร้างความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การบริหารเชิงจริยธรรม

- 1) มุมมองของ Mittal และ Gupta (2013)
- คือ การดำเนินงานขององค์กรที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การบริหารเชิงจริยธรรม

- 2) มุมมองของ Rezaee (2012)
- เป็นรากฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) โดยเขาเสนอว่าองค์กรที่บริหารงานด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม จะสามารถลดความเสี่ยงทางธุรกิจ สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรักษาความยั่งยืนในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารเชิงจริยธรรม

- 3) มุมมองของ Nwanji (2016)
- องค์การธุรกิจยุคใหม่ควรผสมผสานจริยธรรมเข้ากับกลยุทธ์และโครงสร้างการบริหารอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่มองจริยธรรมเป็นเพียงกฎหรือข้อบังคับภายนอก
- องค์การที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนไม่ใช่เพราะแค่ทำกำไรได้ดี แต่ต้องยืนหยัดอยู่บนหลักคุณธรรม ความโปร่งใส และความเป็นธรรมในการดำเนินธุรกิจ