



คู่มือกรรมการบริษัทจดทะเบียน *Director's Handbook*

เล่ม 1

บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของ
“กรรมการ” และ “คณะกรรมการ”

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

ตุลาคม 2547

สารบัญ

ส่วนที่ 1 หลักการทั่วไป 3

1. มารู้อีก “กรรมการ” ของบริษัทจดทะเบียน 4
 - 1.1 กรรมการ คือใคร สำคัญอย่างไร 4
 - 1.2 กรรมการ กับหลักการบรรษัทภิบาลที่ดี 6
2. “กรรมการ” ควรปฏิบัติหน้าที่อย่างไร 8
 - 2.1 หน้าที่ของกรรมการตามกฎหมาย (fiduciary duties) . 8
 - 2.2 หลักความระมัดระวัง (duty of care) 11
 - 2.3 หลักความซื่อสัตย์สุจริต (duty of loyalty) 12
 - 2.4 “กรรมการ” ต้องรับผิดชอบการไม่รักษาหน้าที่เพียงใด . 14

ส่วนที่ 2 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ 21

(Board of Directors)

1. “คณะกรรมการ” มีอำนาจหน้าที่อะไร 22
 - 1.1 การเป็นผู้นำในการกำหนดทิศทาง
เป้าหมาย นโยบายทางธุรกิจ 23
 - 1.2 การติดตามการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ
เพื่อตรวจสอบถ่วงดุล 25
2. “คณะกรรมการ” ควรมีลักษณะอย่างไร 26
 - 2.1 องค์ประกอบของคณะกรรมการ 27
 - 2.2 การสรรหาและแต่งตั้ง “กรรมการ” 31
 - 2.3 โครงสร้างคณะกรรมการ 34
3. “คณะกรรมการ” ควรดำเนินงานอย่างไร 39

สรุป 43

ภาคผนวก 44

- ภาคผนวก 1 สิ่งควรรู้เกี่ยวกับประเภทของกรรมการ 46
- ภาคผนวก 2 กฎหมายที่กรรมการควรรู้ 50
- ภาคผนวก 3 การเตรียมตัวและแหล่งข้อมูลสำหรับกรรมการ . . . 54

ส่วนที่ 1

หลักการทั่วไป

1. มารู้อีก “กรรมกร” ของบริษัทจดทะเบียน
 - 1.1 กรรมกร คือใคร สำคัญอย่างไร?
 - 1.2 กรรมกร กับหลักการบรรษัทภิบาลที่ดี
2. “กรรมกร” ควรปฏิบัติหน้าที่อย่างไร
 - 2.1 หน้าที่ของกรรมกรตามกฎหมาย (fiduciary duties)
 - 2.2 หลักความระมัดระวัง (duty of care)
 - 2.3 หลักความซื่อสัตย์สุจริต (duty of loyalty)
 - 2.4 “กรรมกร” ต้องรับผิดต่อการไม่รักษาหน้าที่เพียงใด

ส่วนที่ 1 หลักการทั่วไป

1. มารู้จัก “กรรมการ” ของบริษัทจดทะเบียน

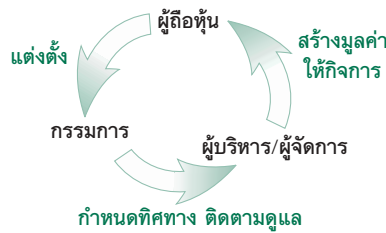
มีบางคนกล่าวว่า “กรรมการในบริษัทจดทะเบียนมีอยู่ 2 กลุ่ม กลุ่มหนึ่ง คือ พวกเจ้าของ ซึ่งเข้ามาบริหารกิจการของตัวเอง กับอีกกลุ่ม คือ พวกที่เข้ามานั่งเป็นเกียรติให้บริษัท ทำหน้าที่เข้าประชุม คณะกรรมการ และพิจารณาเรื่องตามแต่ที่เขาจะเสนอ” หากท่านเห็นด้วยกับคำกล่าวนี้ ไม่ว่าจะท่านจะเป็นกรรมการกลุ่มไหน ขอบอกกว่า **อันตราย** ภัยอาจจะอยู่ใกล้ตัวกว่าที่ท่านคิด

1.1 “กรรมการ” ตัวใคร ตัวมัน ?

ในกิจการขนาดเล็ก หรือกิจการครอบครัว ส่วนมากเจ้าของเงินกิจการ และผู้บริหารจัดการ มักรวมอยู่ในบุคคลหรือกงสีเดียวกัน ดังนั้น สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารจัดการ ก็มักจะเป็นประโยชน์ต่อเจ้าของเงิน ครอบครัว และกิจการไปด้วยโดยปริยาย

แต่เมื่อกิจการมีการระดมทุนจากประชาชน หรือบุคคลภายนอกเข้ามาด้วย ลักษณะการบริหารจัดการก็จำเป็นต้องเปลี่ยนไป

ในความเป็นบริษัท โดยเฉพาะบริษัทจดทะเบียน บทบาทของ “เจ้าของเงิน” “บริษัท” และ “ผู้จัดการ” ล้วนแยกจากกัน เจ้าของเงินหรือผู้ถือหุ้นไม่ได้เป็นผู้บริหารกิจการโดยตรง แต่แต่งตั้ง “กรรมการ” เป็นผู้แทนเพื่อบริหารบริษัทในรูป “คณะกรรมาการ” ซึ่งส่วนมากแล้ว คณะกรรมาการก็ได้จัดการบริษัทเอง แต่แต่งตั้งผู้จัดการ ทำหน้าที่บริหารจัดการบริษัทอีกชั้นหนึ่ง



คณะกรรมาการในฐานะผู้แทนของผู้ถือหุ้น จึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดูแลให้ผู้จัดการ บริหารกิจการให้เป็นไปเพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดของผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นเจ้าของเงิน และเป็นผู้แต่งตั้ง คณะกรรมาการนั้น โดยกรรมการทุกคน ในฐานะส่วนหนึ่งของ คณะกรรมาการ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่นี้อย่างเท่าเทียมกัน

อย่างไรก็ดี ในทางปฏิบัติ ท่านที่เป็นผู้ถือหุ้น อาจจะได้รับ แต่งตั้งให้เป็นกรรมการ หรือผู้จัดการด้วย ซึ่งหมายความว่า ความ เป็นผู้ถือหุ้น กรรมการ และผู้จัดการอาจจะรวมอยู่ในคนเดียวกัน กรณี เช่นนี้สามารถทำได้ แต่ท่านต้องแยกแยะได้ว่า ในแต่ละขณะ ท่าน กำลังทำหน้าที่ในบทบาทใด และที่สำคัญ ต้องระลึกอยู่เสมอว่า การ ทำหน้าที่ของท่านในฐานะกรรมการ หรือผู้จัดการนั้น เป็นการทำให้ ผู้ถือหุ้น **ทุกคน** ซึ่งมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของเงินเหมือนกัน มิใช่การทำหน้าที่เพื่อตัวท่านเองแต่อย่างใด

1.2 กรรมาการ กับ หลักการบรรษัทภิบาลที่ดี

ความจำเป็นของการมีบรรษัทภิบาลที่ดี มาจากหลักที่ว่า เจ้าของเงินมิได้เป็นผู้บริหารกิจการ และผู้บริหารกิจการก็ไม่ได้บริหาร ในฐานะเจ้าของเงินนี้เอง โดยคำว่า “บรรษัทภิบาลที่ดี” “การกำกับดูแลกิจการที่ดี” หรือ “good corporate governance” หมายถึง กระบวนการจัดการบริษัทที่จะทำให้ผู้ถือหุ้น (ซึ่งเป็นเจ้าของเงิน) เชื่อมั่นว่า จะเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นในระยะยาว และโดยที่กรรมกรคือ ผู้ที่เชื่อมโยงระหว่าง ผู้ถือหุ้น กับฝ่ายจัดการ ดังนั้น ท่านจึงเป็นหัวใจของการสร้างบรรษัทภิบาลที่ดีในบริษัทที่ท่านเป็นกรรมกร

ความเชื่อมั่นของผู้ถือหุ้น เป็นสิ่งที่ต้องสร้าง มิใช่สิ่งที่เกิดขึ้นอยู่แล้วเพียงเพราะท่านมีสถานะเป็นกรรมกรบริษัท ตามหลักการบรรษัทภิบาล ความเชื่อมั่นจะเกิดขึ้นได้เมื่อการบริหารจัดการบริษัทเป็นไปตามหลักการ 4 ประการ ดังนี้

- การเคารพสิทธิของผู้ถือหุ้น และปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น
ทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน ควรคำนึงว่า เจ้าของเงินเขาย่อมมีสิทธิที่จะมีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญ (ซึ่งสำหรับบริษัท คือการมีมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น) มีสิทธิที่จะได้รับผลตอบแทนอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย โดยไม่ถูกเบียดบัง และมีสิทธิที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม โดยไม่ถูกเลือกปฏิบัติไม่ว่าจะเป็นจากจำนวนหุ้นที่ถือ หรือจากความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้นใหญ่

- ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (accountability) ของ กรรมการ ควรตระหนักว่า ท่านมีหน้าที่และความ รับผิดชอบในการดำเนินงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของ บริษัท โดยโครงสร้าง องค์กรประกอบ และวิธีดำเนินงาน ของคณะกรรมการ ควรเอื้อให้เกิดความรับผิดชอบนี้
- การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสในการดำเนินงาน การตัดสินใจ และการดำเนินงานภายในบริษัทควร เป็นไปอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และท่าน ในฐานะผู้บริหารกิจการแทนเจ้าของเงิน มีหน้าที่ ต้องเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอ และถูกต้องให้เจ้าของเงิน สามารถติดตามผลการดำเนินงานได้ รวมทั้งให้ ผู้ที่คิดจะเข้ามาเป็นเจ้าของเงินรายใหม่สามารถ ตัดสินใจลงทุนได้อย่างถูกต้องด้วย
- การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) อย่าง เป็นธรรม แม้ว่าท่านจะเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้น แต่ การที่บริษัทท่านจะเติบโตได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว ท่านควรจะต้องปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอื่นอย่าง เป็นธรรม และรักษาจริยธรรมด้วย ไม่ว่าผู้มีส่วน ได้เสียนั้นจะเป็น พนักงาน ลูกค้า ผู้ขายสินค้า (suppliers) เจ้าหนี้ ชุมชน ฯลฯ

2. “กรรมกร” ตวรบปฏิบัติหน้าท่อย่างไร

ในหลักจริยธรรมทั่วไป (code of business conduct) กรรมการควรทำหน้าที่โดยคำนึงถึงหลักความซื่อตรง (integrity) ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ (transparency) และความเป็นธรรมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง (fairness) อย่างไรก็ดี หากพูดถึงความรับผิดชอบของกรรมการแล้วก็มักจะต้องคำนึงถึงหน้าที่ของกรรมการตามกฎหมายด้วย

กฎหมายมิได้กำหนดว่า กรรมการแต่ละคนมีอำนาจหน้าที่อะไร เพียงแต่กำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ ไว้โดยรวม (รายละเอียดตามส่วนที่ 2) ซึ่งกรรมการแต่ละคน มีอำนาจและหน้าที่ในฐานะส่วนหนึ่งของคณะกรรมการ และกฎหมายก็กำหนดเพิ่มเติมว่า กรรมการแต่ละคนต้องทำหน้าที่อย่างไร

2.1 หน้าที่ของกรรมการตามกฎหมาย

พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนฯ กำหนดว่า กรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และระมัดระวังรักษาประโยชน์ของบริษัท ท่านอ่านแล้วก็อาจจะรู้สึกเฉย ๆ หรือบางท่านก็อาจจะรู้สึกว่า ความหมายมันกว้างจนไม่ทราบว่าจะต้องทำอะไรบ้าง แต่ถ้าท่านทราบที่มา ท่านก็อาจจะเข้าใจความหมายของหน้าที่นี้ได้ดีขึ้น

ที่มาของหน้าที่กรรมการ

หน้าที่นี้ของกรรมการ เป็นหลักการสากลที่เรียกกันว่า fiduciary duties คำนี้มาจากหลักกฎหมายทรัสต์ (trust) ซึ่งของไทย

ไม่มี และหลายท่านอาจจะยังไม่คุ้นเคย แต่ก็เป็นหลักการที่เข้าใจได้ และสามารถเทียบเคียงได้กับหลักการของ “บริษัท” โดยตรง

“ทรัสต์” ในที่นี้หมายถึง กองทรัสต์สิน ในหลายกรณี เจ้าของทรัสต์สินไม่สามารถจัดการทรัสต์สินของตัวเองได้ (เช่น ต้องไปออกรบหรือเสียชีวิตไปแล้ว) จึงต้องโอนทรัสต์สินไปให้คนอื่นจัดการให้แทน โดยเจ้าของมักจะกำหนดแนวทางจัดการทรัสต์สิน และบุคคล (เช่น ทายาท) ที่จะได้รับประโยชน์จากทรัสต์สินนั้นเอาไว้ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้จัดการทรัสต์สินปฏิบัติ

ผู้จัดการทรัสต์สินนี้ เรียกกันว่า *trustee* ซึ่งตามศัพท์แปลว่า *ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ* ที่เรียกกันอย่างนี้ก็เพราะ trustee มีชื่อเป็นเจ้าของทรัสต์สิน แต่ต้องจัดการทรัสต์สินนั้นเพื่อคนอื่น *trustee* จึงต้องจัดการทรัสต์สินนั้น *ด้วยความระมัดระวัง ซื่อสัตย์สุจริต เพื่อประโยชน์ของบุคคลที่เจ้าของทรัสต์สินกำหนด ให้สมกับความเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ*

■■■ การนำหลักการมาประยุกต์ใช้กับ “กรรมการ” ของบริษัท

เมื่อนำหลักการนี้มาใช้กับบริษัท **ท่าน** ก็คือ trustee ซึ่งมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดการกองทรัสต์สิน ซึ่งก็คือ “บริษัท” โดยเป็นการจัดการเพื่อประโยชน์ของบุคคลอื่น ซึ่งก็คือ ผู้ถือหุ้น ดังนั้นในการทำหน้าที่นี้ ท่านจึงควรจะใช้ความระมัดระวัง และความซื่อสัตย์สุจริต ให้สมกับความเป็นผู้ได้รับความไว้วางใจให้จัดการทรัสต์สินของบริษัทแทนผู้ถือหุ้น

■■■ ความ “เพียงพอ” ในการปฏิบัติหน้าที่ของ “กรรมการ”

โดยที่ถ้อยคำเกี่ยวกับอำนาจ หน้าที่ ของกรรมการตามกฎหมายเป็นคำกว้าง ๆ คำถามที่มักจะทำตามมาก็คือ ท่านต้องทำอะไรจนถึงจะเรียกว่าเพียงพอแล้ว และทำให้ท่านพ้นจากการต้องรับผิด

การที่กฎหมายต้องใช้คำกว้าง ๆ ก็เป็นเพราะ การทำหน้าที่กรรมการต้องใช้ดุลยพินิจอยู่ตลอดเวลา หลายเรื่องบอกไม่ได้ว่าผิดหรือถูก หากกรรมการต้องรับผิดชอบส่วนตัวไปหมด ก็ย่อมหาคนที่มีความรู้ความสามารถมาเป็นกรรมการได้ยาก ดังนั้น กฎหมายจึงต้องให้ความคุ้มครองกรรมการที่ได้ทำหน้าที่โดยชอบแล้ว ไม่ให้ต้องรับผิดโดยส่วนตัวอีก ไม่ว่าจะผลของการตัดสินใจนั้นจะออกมาเป็นอย่างไร

แม้ว่ากฎหมายไทยจะยังมีได้วางแนวทางพิจารณาเรื่องนี้ได้อย่างชัดเจน แต่หลักการของเรา ก็มีได้แตกต่างจากหลักการตามกฎหมายของประเทศอื่น ๆ แต่อย่างใด ดังนั้น ถ้าท่านได้ทำตามแนวทางที่วางกันไว้แล้วดังนี้ ท่านก็อาจจะสบายใจได้ระดับหนึ่งว่า ท่านไม่น่าจะต้องรับผิดโดยส่วนตัวอีก

- กระทำการที่เห็นโดยสุจริต (in good faith) ว่าเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุด (best interest) ของบริษัท
- การตัดสินใจนั้นได้กระทำอย่างระมัดระวัง และ
- การตัดสินใจนั้นได้กระทำอย่างซื่อสัตย์สุจริตและปราศจากความขัดแย้งทางผลประโยชน์ส่วนตัว

2.2 หน้าที่ความระมัดระวัง (Duty of Care)

ในการดูว่าท่านได้ทำหน้าที่ด้วยความระมัดระวังแล้วหรือไม่ โดยทั่วไป ถ้าการกระทำ หรือการตัดสินใจนั้น ได้ทำในลักษณะดังนี้ ก็ถือว่าท่านได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังอย่างเพียงพอแล้ว

- (1) ทำโดยสมเหตุสมผล **เยี่ยงกรรมการที่อยู่ภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น** จะพึงกระทำ
- (2) ทำโดยมีข้อมูลอย่างเพียงพอ (informed basis) และ
- (3) ไม่มีเหตุที่น่าสงสัยว่าข้อมูลนั้นจะไม่น่าเชื่อถือ

ดังนั้น เพื่อประโยชน์ของตัวท่านเอง ในการประชุม คณะกรรมการทุกครั้ง ท่านจึงควรดูแลให้ท่านมีเอกสารและข้อมูลที่จะต้องใช้อประกอบตัดสินใจอย่างเพียงพอ และน่าเชื่อถือ โดยท่านควรจะใช้สิทธิซักถามในที่ประชุมคณะกรรมการ จนท่านรู้สึกสบายใจ และสามารถตอบคำถามได้ในภายหลัง ก่อนที่จะอนุมัติรายการใด ๆ นอกจากนี้ หลังจากประชุมทุกครั้ง ท่านควรดูแลให้แน่ใจด้วยว่า ได้มีการบันทึกรายงานการประชุม โดยระบุความเห็นและเหตุผลประกอบการตัดสินใจไว้อย่างครบถ้วน เพื่อที่ท่านจะได้สามารถใช้เป็นหลักฐานในการพิสูจน์การทำหน้าที่ของท่านได้หากจำเป็น

อนึ่ง มีผู้ให้ข้อสังเกตว่า ในการตัดสินใจทางธุรกิจหลายกรณี ต้องทำไป แม้จะมีข้อมูลไม่ครบถ้วน กรณีเช่นนี้กรรมการต้องรับผิดชอบหรือไม่ เรื่องนี้มีผู้ให้คำแนะนำว่า ให้ดูตามสถานการณ์ เพราะบางครั้ง การไม่ตัดสินใจก็อาจทำให้บริษัทเสียหายเหมือนกับหรือมากกว่าการตัดสินใจด้วยซ้ำ ดังนั้น ท่านจึงควรใช้หลักการทั้ง 3 ข้อข้างต้นประกอบกัน และเลือกตัดสินใจในทางที่เห็นว่าดีที่สุดสำหรับ

สถานการณ์นั้น ๆ อย่างไรก็ดี หากเป็นกรณีไม่เร่งด่วน และท่านยังรู้สึกไม่สบายใจ ท่านย่อมมีสิทธิที่จะซักถาม หรือขอให้หาข้อมูลเพิ่มเติม และอาจจะขอให้เลื่อนการตัดสินใจออกไปก่อนด้วยก็ได้

2.3 หลักความซื่อสัตย์สุจริต (Duty of Loyalty)

หน้าที่ความซื่อสัตย์สุจริตภายใต้ fiduciary duty ของกรรมการ หรือ duty of loyalty นี้ อาจจะกินความกว้างกว่าความหมายทั่วไป กล่าวคือ ส่วนมากแล้ว มักเข้าใจกันว่า อะไรที่ไม่ทุจริตคือสุจริต (honesty) แต่ความซื่อสัตย์สุจริต (loyalty) ในที่นี้ รวมถึงการกระทำ ดังต่อไปนี้ด้วย

- การกระทำที่มีจุดมุ่งหมายโดยชอบ (proper purpose)
- การตัดสินใจโดยไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (conflict of interest) เว้นแต่การกระทำนั้นจะผ่านการตัดสินใจจากผู้ไม่มีส่วนได้เสีย ซึ่งเห็นว่าเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทแล้ว
- การไม่นำข้อมูล หรือโอกาสของบริษัทไปใช้ เพื่อประโยชน์ของตนเองหรือบุคคลอื่น

ในเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์นี้ หมายถึง กรณีที่กรรมการมีผลประโยชน์ที่ขัดกัน ระหว่างประโยชน์ที่ดีที่สุดของบริษัทกับประโยชน์ส่วนตัว ไม่ว่าจะเป็ประโยชน์ของตัวเองโดยตรง หรือประโยชน์ของบุคคลอื่นที่ตัวเองมีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ประโยชน์ของพี่น้อง ญาติ หรือของบริษัทที่กรรมการนั้น เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ เป็นกรรมการ หรือมีส่วนได้เสียอื่น เป็นต้น ซึ่งหากเป็นเช่นนี้ ท่านควรเพิ่มความระมัดระวังในการทำรายการ โดยควรอนุมัติให้ทำได้เฉพาะ

เมื่อ **กระบวนการพิจารณาเป็นธรรม** ซึ่งหมายความว่า กรรมการที่มีส่วนได้เสียนั้นมิได้เป็นผู้ร่วมพิจารณาอนุมัติ และ **สาระของรายการเป็นธรรม** ซึ่งหมายถึง รายการนั้นเป็นไปเพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดของบริษัทแล้ว

■■■ ตัวอย่างกรณีที่อาจทำให้กรรมการเข้าข่ายไม่รักษาหน้าที่

- การซื้อขายสินค้ากับบริษัทที่กรรมการมีส่วนได้เสีย โดยกำหนดเงื่อนไขที่เอื้อประโยชน์ให้เป็นพิเศษ ซึ่งไม่ใช่วิสัยปกติที่จะกระทำ หากคู่ค้านั้นเป็นบุคคลอื่น
- การนำเงินของบริษัทซึ่งเป็นของผู้ถือหุ้นทุกรายรวมกัน ไปให้ความช่วยเหลือแก่บริษัทในกลุ่มของกรรมการ โดยเฉพาะเมื่อบริษัทมิได้ประกอบธุรกิจสถาบันการเงิน และเห็นได้ว่า การให้กู้ยืมนั้นมีความเสี่ยงที่จะไม่ได้รับชำระคืนสูง หรือมิได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการให้กู้ยืมเลย หรือเมื่อให้กู้แล้ว ทำให้บริษัทประสบปัญหาทางการเงิน
- การซื้อทรัพย์สินจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับกรรมการ โดยบริษัทไม่เห็นศักยภาพ หรือไม่มีความจำเป็นที่จะใช้ทรัพย์สินนั้น
- การนำความรู้ ข้อมูล หรือโอกาสที่ได้จากการเป็นกรรมการของบริษัท ไปใช้ประกอบธุรกิจส่วนตัวเพื่อแข่งขันกับบริษัท หรือไปทำธุรกิจที่ควรจะเป็นโอกาสทางธุรกิจของบริษัท เป็นต้น

2.4 “กรรมการ” ต้องรับผิดชอบต่อการบริหารหน้าที่เพียงใด

“การกำหนดหน้าที่ของกรรมการเอาไว้มากมาย แปลว่า เมื่อท่านรับเป็นกรรมการบริษัทจดทะเบียน ก็เท่ากับเอาขาข้างหนึ่งไปอยู่ในคุกแล้ว” จริงหรือไม่

คำตอบก็ชัดเจนว่า มันจะจริงได้อย่างไร ในเมื่อวัตถุประสงค์หลักของกฎหมายก็คือ การสร้างกลไกเพื่อรองรับการประกอบธุรกิจของภาคเอกชน ซึ่งธุรกิจจะดีได้ก็ย่อมต้องการผู้นำที่ดีด้วย กฎหมายจึงต้องคุ้มครองกรรมการที่ปฏิบัติหน้าที่โดยชอบ และขณะเดียวกันก็พยายามรักษาความเป็นธรรมระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายด้วย กรรมการหรือผู้บริหารบริษัทจะเสี่ยงกับคุกก็เฉพาะกรณีการเอาเปรียบ ฉ้อโกง หาประโยชน์โดยไม่ชอบ หลอกหลวง ซึ่งกรณีเหล่านี้ก็เป็นความผิดในตัวเองอยู่แล้ว

อย่างไรก็ดี การบอกว่า กรรมการต้อง “รับผิดชอบ (accountable) ต่อหน้าที่” นั้น ความรับผิดชอบมิได้หลายลักษณะ ดังนี้

■■■ ความรับผิดชอบทางธุรกิจ

ในเมื่อผู้ถือหุ้นเป็นผู้แต่งตั้งกรรมการ ดังนั้น หากกรรมการทำหน้าที่ได้ดี ผู้ถือหุ้นก็ตอบแทนเป็นบำเหน็จ โบนัส หรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซ้ำเมื่อครบวาระ หากผู้ถือหุ้นไม่พอใจ (ซึ่งก็ไม่ได้หมายความว่า กรรมการทำผิดเสมอไป) ผู้ถือหุ้นก็อาจจะซักถาม ตัดเงินรางวัล ไปจนถึงปลดออกจากการเป็นกรรมการ

■■■ ความรับผิดทางแพ่ง

ความรับผิดนี้ มี 2 ส่วนคือ ส่วนที่เป็นความรับผิดต่อบริษัท และความรับผิดต่อผู้ถือหุ้น

ในส่วนความรับผิดต่อบริษัท เป็นเรื่องที่บริษัท หรือผู้ถือหุ้น ที่รู้สึกว่าจะเสียหาย สามารถฟ้องร้อง เรียกค่าเสียหายจากกรรมการ หรือผู้บริหารที่เป็นผู้มีอำนาจจัดการทรัพย์สินของบริษัท จนทำให้เกิดความเสียหายได้ ซึ่งหากในที่สุดแล้ว กรรมการผิดจริง กรรมการนั้นก็ต้องชดใช้ความเสียหาย **ให้แก่บริษัท** เป็นการส่วนตัว

เพื่อคุ้มครองกรรมการให้สามารถตัดสินใจทางธุรกิจได้ โดยไม่ต้องเสี่ยงต่อความรับผิดเมื่อตัดสินใจผิดพลาดโดยสุจริต กฎหมายก็ให้บริษัท หรือผู้ถือหุ้น 5% ขึ้นไป (กระทำการในนามบริษัท) ฟ้องเรียกค่าเสียหายจากกรรมการเป็นการส่วนตัวได้ **เฉพาะกรณี**ที่กรรมการไม่ทำหน้าที่อย่าง “ซื่อสัตย์สุจริตและระมัดระวัง เพื่อรักษาประโยชน์ของบริษัท” หรือไม่ได้ปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ หรือมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น (เช่น จัดการนอกขอบอำนาจ เป็นต้น) หรือกรรมการ ไปประกอบธุรกิจแข่งขันกับบริษัท โดยผู้ถือหุ้นมิได้ให้ความยินยอมไว้ก่อน

ในการรับผิดนี้ ส่วนมากแล้ว กฎหมายกำหนดให้ **กรรมการทุกรายต้องรับผิดร่วมกัน** ซึ่งหมายความว่า ในการเข้าประชุม คณะกรรมการ แม้ท่านจะนั่งเฉย ๆ ท่านก็ต้องร่วมรับผิดชอต่อมติ คณะกรรมการนั้นด้วย **เว้นแต่ท่านจะพิสูจน์ได้ว่า**

(1) ท่านไม่ได้ร่วมกระทำกิจการนั้น ๆ (เช่น กรรมการบางรายไปประกอบธุรกิจแข่งขันกับบริษัท โดยกรรมการท่านอื่นไม่รู้เรื่องด้วย) หรือกิจการนั้นทำโดยไม่ได้อาศัยมติคณะกรรมการ (เช่น ผู้บริหารกระทำการนอกขอบอำนาจที่คณะกรรมการมอบหมาย)

(2) ท่านได้คัดค้านในที่ประชุมแล้ว โดยปรากฏในรายงานการประชุม หรือได้ทำหนังสือถึงประธานภายใน 3 วันนับแต่วันประชุม หรือ

(3) ถ้าเป็นเรื่องบริษัทไม่จัดทำบัญชี ทะเบียน หรือเอกสารตามที่กฎหมายกำหนด ท่านแสดงได้ว่าได้กระทำการโดยสมควรเพื่อมิให้มีการฝ่าฝืนกฎหมายแล้ว

ดังนั้น เพื่อประโยชน์ของตัวท่านเอง **ท่านจึงควรจะศึกษาข้อมูล และใช้สิทธิซักถามในที่ประชุมคณะกรรมการจนท่านรู้สึกสบายใจ และสามารถตอบคำถามในภายหลังได้ ก่อนที่จะอนุมัติรายงานนั้น รวมทั้งควรดูแลให้บริษัท จัดทำรายงานการประชุมที่ครบถ้วน ถูกต้อง และมีรายละเอียดพอสมควรด้วย** นอกจากนี้ แม้ท่านจะมีได้เข้าร่วมประชุม เพื่อความปลอดภัยของตัวท่านเอง ท่านก็ยังคงควรติดตามเรื่องที่เสนอให้ที่ประชุมพิจารณาด้วย หากท่านไม่เห็นด้วยในเรื่องใด ท่านก็ควรจะมีหนังสือแสดงความเห็นของท่านต่อประธานกรรมการ เพื่อเป็นหลักฐานไว้ด้วย

ในเรื่องความรับผิดชอบนี้ มักจะมีคำถามจากท่านที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการบริษัทในฐานะผู้แทนของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้แทนของธนาคารเจ้าหนี้ ผู้แทนของบริษัทแม่ ฯลฯ ซึ่งมักสงสัยว่า ท่าน

ต้องรับผิดชอบต่อประโยชน์ที่ดีที่สุดของใคร บริษัทที่ท่านเป็น กรรมการ หรือบริษัทที่ท่านได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้แทน โดยทั่วไปแล้ว หากท่านกำลังทำหน้าที่เป็นกรรมการของบริษัทใด ท่านก็ต้องรับผิดชอบต่อประโยชน์ที่ดีที่สุดของบริษัทนั้น ไม่เช่นนั้น หากมีปัญหาในภายหลัง ผู้ที่ต้องรับผิดชอบก็คือ ตัวท่านเองในฐานะกรรมการของบริษัท มิใช่ บริษัทที่แต่งตั้งท่านเป็นผู้แทนแต่อย่างใด

ในส่วนความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ความรับผิดชอบนี้ ไม่รวมไปถึง กรณีที่ผู้ถือหุ้นลงทุนแล้วขาดทุน โดยไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ ของกรรมการ แต่รวมถึง การที่ พรบ. หลักทรัพย์ฯ เปิดโอกาสให้ ผู้ลงทุนสามารถฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายจากบริษัทและกรรมการได้ ในกรณีที่บริษัทเปิดเผยข้อมูลการเสนอขายหลักทรัพย์ไม่ถูกต้อง หรือ ไม่ครบถ้วน ส่วนในเรื่องการเปิดเผยหรือการจัดทำข้อมูลอื่น พรบ. บริษัทมหาชน กำหนดให้คณะกรรมการต้องรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นร่วมกัน ดังนั้น ท่านจึงควรดูแลให้การเปิดเผยข้อมูลของบริษัทท่าน ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดด้วย

■■■ **ความรับผิดชอบทางวาจา** ความรับผิดชอบในเรื่องนี้อาจจะมี 3 ส่วน หลัก ๆ คือ

(1) ถ้าเป็นเรื่องที่กฎหมายกำหนดให้บริษัทเป็นผู้ดำเนินการ แต่บริษัทฝ่าฝืน (เช่น ไม่ยื่นรายงานต่าง ๆ) กฎหมายก็จะลงโทษ ตัวบริษัท อย่างไรก็ตาม ถ้าการฝ่าฝืนนั้น เกิดจากการสั่งการ หรือจงใจ ไม่ทำตามกฎหมาย กรรมการหรือผู้บริหารที่รับผิดชอบนั้นก็อาจ ถูกลงโทษด้วย

(2) ถ้าเป็นเรื่องที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่คณะกรรมการ เช่น การจัดประชุมผู้ถือหุ้น ถ้าคณะกรรมการไม่ดำเนินการ กรรมการทุกคนก็ต้องรับผิดชอบร่วมกัน

(3) ถ้าเป็นเรื่องการกระทำผิดเฉพาะตัว เช่น การฉ้อโกง การแสวงหาประโยชน์โดยไม่ชอบ การใช้ข้อมูลภายใน ฯลฯ กรณีเช่นนี้ ผู้ใดทำผิด ผู้นั้นก็ต้องรับโทษ โดยบทลงโทษของความผิดเหล่านี้ มีทั้งใน พรบ. บริษัทมหาชนฯ และ พรบ. หลักทรัพย์ฯ แต่โทษตาม พรบ. หลักทรัพย์ฯ สำหรับกรรมการหรือผู้บริหารของบริษัทจดทะเบียน จะแรงกว่าของบริษัทมหาชนทั่วไป คือ มีทั้งโทษปรับ และจำคุก 5-10 ปี เนื่องจากถือว่าผู้เสียหาย คือผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นประชาชนทั่วไป

ดังนั้น ในเรื่องคุณต๊ะรายนี้ ถ้าท่านไม่ได้ทำผิด ท่านย่อมไม่ต้องรับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม ถ้าท่านพบว่า มีการกระทำผิดในลักษณะข้างต้นในบริษัทที่ท่านเป็นกรรมการ แต่ท่านไม่ทำอะไรเพื่อรักษาประโยชน์ของบริษัท ท่านก็อาจจะยังต้องรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นด้วย ในฐานะส่วนหนึ่งของคณะกรรมการที่ยังปฏิบัติหน้าที่ไม่ครบถ้วน

■■■ ความรับผิดในเชิงบริหาร

เพื่อป้องกันมิให้ผู้ที่มีประวัติไม่น่าไว้วางใจ ไปสร้างความเสียหายในบริษัทที่มีประชาชนเป็นผู้ถือหุ้นอีก คณะกรรมการ ก.ล.ด. และตลาดหลักทรัพย์ฯ จึงได้นำเรื่องลักษณะต้องห้ามของกรรมการและผู้บริหารมาใช้ในเชิงบริหาร (administrative sanction) ด้วย ดังนี้

- การออกหลักทรัพย์ คณะกรรมการ ก.ล.ด. กำหนดว่า บริษัทที่จะได้รับอนุญาตให้เสนอขายหลักทรัพย์ต่อประชาชนจะต้องไม่มีกรรมการและผู้บริหารที่มีลักษณะต้องห้าม ไม่เช่นนั้น บริษัทจะได้รับอนุญาตต่อเมื่อกรรมการหรือผู้บริหารรายนั้นได้พ้นจากตำแหน่งแล้ว

ทั้งนี้ ลักษณะต้องห้ามดังกล่าวรวมถึง การมีประวัติ การปฏิบัติหน้าที่โดยขาดความระมัดระวัง ชื่อสัตย์ สุจริตเพื่อประโยชน์ของบริษัท (ขาด fiduciary duties) จนเป็นเหตุให้บริษัทได้รับความเสียหาย หรือทำให้บุคคลดังกล่าวหรือบุคคลอื่นได้ไปซึ่งประโยชน์โดยมิชอบด้วย

- การดำรงสถานะเป็นบริษัทจดทะเบียน ตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนดว่าบริษัทจดทะเบียนจะต้องไม่มีกรรมการและผู้บริหารที่อยู่ใน**บัญชีดำ (blacklist)** ไม่เช่นนั้น บริษัทดังกล่าวอาจถูกเพิกถอนจากการเป็นบริษัทจดทะเบียน ทั้งนี้ ตลาดหลักทรัพย์ฯ อาจใส่ชื่อกรรมการหรือผู้บริหารที่ไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์ฯ หรือมีลักษณะต้องห้ามอื่นในบัญชีดำได้ เป็นระยะเวลาที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด

ทั้งนี้ มีข้อสังเกตว่า การถูกดำเนินการทางอาญาที่เกี่ยวข้องกับการเป็นกรรมการหรือผู้บริหาร เป็นลักษณะต้องห้ามอย่างหนึ่งทีนำไปสู่การใช้มาตรการด้านบริหารกับกรรมการหรือผู้บริหารที่ไม่รักษาหน้าที่นั้น แต่ในทางตรงข้าม การกระทำในบางลักษณะของ

กรรมการหรือผู้บริหาร แม้จะยังไม่มีน้ำหนักเพียงพอที่จะดำเนินการทางอาญา แต่ก็อาจจะเพียงพอที่ ก.ล.ต. หรือตลาดหลักทรัพย์ฯ จะใช้มาตรการทางบริหารที่กล่าวข้างต้นแล้ว

ส่วนที่ 2

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ (Board of Directors)

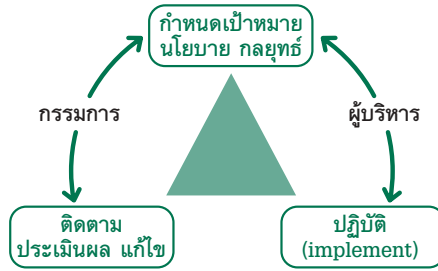
1. “คณะกรรมการ” มีอำนาจหน้าที่อะไร
 - 1.1 การเป็นผู้นำในการกำหนดทิศทาง
เป้าหมาย นโยบายทางธุรกิจ
 - 1.2 การติดตามการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ
เพื่อตรวจสอบถ่วงดุล
2. “คณะกรรมการ” ควรมีลักษณะอย่างไร
 - 2.1 องค์ประกอบของคณะกรรมการ
 - 2.2 การสรรหาและแต่งตั้ง “กรรมการ”
 - 2.3 โครงสร้างคณะกรรมการ
3. “คณะกรรมการ” ควรดำเนินงานอย่างไร

ส่วนที่ 2 บทบาทหน้าที่ของ “คณะกรรมการ”

1. “คณะกรรมการ” (Board of Directors) มีอำนาจหน้าที่อะไร

ในทางกฎหมาย พรบ. บริษัทมหาชนฯ กำหนดไว้เพียงกว้าง ๆ ว่า “คณะกรรมการบริษัทมีอำนาจ และหน้าที่จัดการบริษัทให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ข้อบังคับ และมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น” ดังนั้น คณะกรรมการบริษัทจะมีอำนาจมากน้อยเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับข้อบังคับบริษัท และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นจะกำหนดไว้ เว้นแต่บางเรื่องที่กฎหมายบังคับว่า จะต้องได้มติเห็นชอบจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นก่อน เช่น การเพิ่มทุน-ลดทุน การจ่ายเงินปันผล การควบรวมกิจการ เป็นต้น ซึ่งก็หมายความว่า คณะกรรมการไม่มีอำนาจอนุมัติในเรื่องเหล่านั้น แต่ก็ยังมีหน้าที่ต้องเสนอความเห็นต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นอยู่ดี

ในทางธุรกิจ บริษัทส่วนมากตั้งขึ้นเพื่อแสวงหากำไร และท่านก็เป็นผู้แทนของผู้ถือหุ้นที่ต้องการผลตอบแทนสูงสุดจากการลงทุน บทบาทสำคัญของท่านจึง คือ การสร้างมูลค่าให้กิจการและผู้ถือหุ้น ซึ่งตามหลักบริหารทั่วไป การจะทำงานให้ประสบผล ควรจะดำเนินการดังนี้อย่างต่อเนื่อง



อย่างไรก็ดี โดยทั่วไป คณะกรรมการมักมอบหมายให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้ปฏิบัติ ดังนั้น หน้าที่หลักของคณะกรรมการ จึงอาจแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ

- การกำหนดทิศทาง นโยบาย และกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัท และ
- การติดตามการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ เพื่อตรวจสอบ ถ่วงดุล

1.1 การเป็นผู้นำในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย นโยบายทางธุรกิจ

เพื่อให้มั่นใจว่า บริษัทจะดำเนินงานไปในทิศทางที่คณะกรรมการเห็นว่า เป็นประโยชน์ที่ดีที่สุดของผู้ถือหุ้น หน้าที่นี้ของคณะกรรมการควรรวมถึง

- การสรรหาผู้มีความรู้ความสามารถเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง แม้ว่าคณะกรรมการบริษัทจะไม่ต้องบริหารงานในลักษณะประจำ แต่ก็เป็นที่หน้าที่ของคณะกรรมการที่จะต้องสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมมาทำหน้าที่ดังกล่าว

- การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย รวมทั้งงบประมาณในการดำเนินงาน โดยควรเป็นการพิจารณาพร้อมกับฝ่ายจัดการ เพื่อให้แผนงานนั้นเป็นที่ยอมรับร่วมกัน
- การมอบหมายอำนาจให้ผู้บริหารสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้

ทั้งนี้ การมอบอำนาจนั้นควรทำเป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดประเภทรายการ และขอบเขตอำนาจการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยขอบเขตนั้น ควรจะยืดหยุ่นพอให้ฝ่ายจัดการสามารถดำเนินงานที่เป็นธุรกิจปกติได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ แต่ขณะเดียวกันก็ไม่ควรจะกว้างเกินไป โดยเรื่องสำคัญ มีผลกระทบสูง เรื่องที่ไม่ใช่ธุรกิจปกติของบริษัท (เช่น การลงทุนในธุรกิจอื่น การทำรายการขนาดใหญ่) หรือเรื่อง que ผู้บริหารมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ยังคงจะต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการก่อน เพื่อลดความเสี่ยงด้านการจัดการ (ซึ่งบางเรื่อง ยังอาจจะต้องขออนุมัติจากผู้ถือหุ้นอีกชั้นหนึ่งด้วย)

การกำหนดขอบเขตการมอบอำนาจดังกล่าว หมายความว่า ท่านหรือคณะกรรมการเป็นผู้กำหนด เรื่องที่ฝ่ายจัดการต้องเอาเข้าบอร์ด ไม่ใช่เป็นผู้ว่า ฝ่ายจัดการจะเสนอเรื่องใดให้ท่านหรือคณะกรรมการพิจารณา

- การกำหนดมาตรการเพื่อให้ผู้บริหารดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย และแผนงานที่กำหนด (performance management system) เช่น กำหนดเครื่องชี้วัดผลการดำเนินงาน การใช้ balanced score card เป็นต้น นอกจากนี้ ควรดูแลให้ฝ่ายจัดการมีการถ่ายทอดนโยบาย เป้าหมายต่าง ๆ ไปยังพนักงานทุกระดับขององค์กรด้วย
- การจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม



1.2 การติดตามการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ เพื่อตรวจสอบถ่วงดุล (Check and Balance)

โดยที่คณะกรรมการต้องเป็นผู้รับผิดชอบผลการดำเนินงานของบริษัทต่อผู้ถือหุ้น ดังนั้น บทบาทการตรวจสอบถ่วงดุลของคณะกรรมการจึงควรรวมถึง

- การดูแลให้มีการจัดทำบัญชีที่ถูกต้อง ครบถ้วน และมีระบบจัดเก็บเอกสารที่ทำให้สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลได้ในภายหลัง ทั้งนี้ เพื่อให้คณะกรรมการสามารถติดตามการดำเนินงานของฝ่ายจัดการได้ และให้ผู้ถือหุ้นติดตามผลการดำเนินงานของบริษัทได้อีกทอดหนึ่งด้วย
- การจัดให้มีระบบการรายงานผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงว่า เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ รวมทั้ง

ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้คณะกรรมการสามารถติดตาม และปรับปรุงแก้ไขแผนงานและกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม

- การจัดให้มีระบบควบคุมภายในที่เพียงพอ เหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่า การทำรายการต่าง ๆ จะได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจ มีการจัดทำบัญชีที่ถูกต้อง และระบบต่าง ๆ สามารถป้องกันการนำทรัพย์สินของบริษัทไปใช้ในทางมิชอบ
- การประเมินผลการดำเนินงาน และกำหนดค่าตอบแทนให้ผู้บริหาร
- การอนุมัติรายการต่าง ๆ หรือเสนอความเห็นต่อผู้ถือหุ้นให้อนุมัติการทำรายการด้วยความระมัดระวัง ซึ่งลี้ภัยสุจริต โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ดีที่สุดของบริษัทเป็นสำคัญ

ทั้งนี้ แนวทางการพิจารณาในแต่ละประเด็น มีรายละเอียดตามคู่มือเล่ม 2

2. “คณะกรรมการ” ควรจะมีลักษณะอย่างไร

การที่คณะกรรมการจะสามารถทำหน้าที่ทั้ง 2 ด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยปัจจัยอย่างน้อย 3 ประการ คือ

(1) โครงสร้างและองค์ประกอบ ของคณะกรรมการ (structure) จะต้องเหมาะสม เพื่อให้กรรมการสามารถทำหน้าที่ดังกล่าวได้

(2) คณะกรรมการมีวิธีการทำงาน (process) ที่มีประสิทธิภาพ และ

(3) กรรมการแต่ละคนจะต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ และทำหน้าที่ของตน (practice) อย่างเต็มที่ด้วย โดยทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน คือ การสร้างมูลค่าสูงสุดให้กิจการและผู้ถือหุ้น

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงเรื่องของรูปแบบ และวิธีการทำงานของ คณะกรรมการตามหลักการบรรษัทภิบาลที่ดี สำหรับในเรื่องการทำหน้าที่ของกรรมการ (practice) จะกล่าวในคู่มือเล่ม 2

2.1 องค์ประกอบของคณะกรรมการ

หลักการ

เนื่องจากคณะกรรมการมีบทบาททั้งในด้านการกำหนดทิศทาง นโยบายทางธุรกิจ และการตรวจสอบถ่วงดุลคณะกรรมการ จึงควรจะ

- มีผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ในธุรกิจเพียงพอที่จะให้ทิศทาง นโยบายแก่ฝ่ายจัดการ และมีความเป็นอิสระเพียงพอที่จะทำหน้าที่ตรวจสอบถ่วงดุลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ ทั้งนี้ กรรมการบางส่วนอาจเป็น

ผู้บริหารด้วย เนื่องจากอยู่ใกล้ขีดธุรกิจ และสามารถ
ทำหน้าที่เชื่อมโยงการทำงานของคณะกรรมการกับ
ฝ่ายจัดการได้

- มีขนาดเหมาะสม ไม่เล็กเกินไปจนขาดความหลากหลาย
ทางความคิด และไม่ใหญ่เกินไปจนขาดประสิทธิภาพ
และความคล่องตัว และ
- ประกอบด้วยกรรมการที่มีความรู้ความสามารถที่
หลากหลาย เพื่อให้เห็นโอกาสและความเสี่ยงในด้าน
ที่แตกต่างกัน

■■■ แนวทางปฏิบัติ

คณะกรรมการควรมีความ “อิสระ” เพียงใด

“อิสระ” ในที่นี้หมายถึง อิสระจากผู้ถือหุ้นใหญ่ (ถือหุ้นไม่เกิน 5%) และผู้บริหาร ซึ่งในบริษัททั่วไป ผู้ถือหุ้นใหญ่ก็มักจะเป็นกรรมการ หรือส่งตัวแทนเข้ามาเป็นกรรมการและผู้บริหารด้วย เพื่อดูแลจัดการ ทรัพย์สินของบริษัท (ซึ่งเป็นของผู้ถือหุ้นนั่นเอง) และโดยธรรมชาติ กรรมการหรือผู้บริหารที่มีส่วนเป็นเจ้าของบริษัท มักจะมีความผูกพัน (commitment) และแรงจูงใจที่จะสร้างมูลค่าหรือผลตอบแทนให้ บริษัทมากกว่ากรรมการที่เป็นบุคคลภายนอก ซึ่งอาจจะได้ค่าตอบแทน เป็นเพียงเบี้ยประชุมกรรมการ ดังนั้น หากท่านเป็นกรรมการที่ไม่ “อิสระ” ในความหมายนี้ จึงมิใช่เรื่องเสียหายแต่อย่างใด เพียงแต่ ท่านต้องสามารถแยกบทบาทได้เท่านั้นว่า ในขณะที่ขณะหนึ่ง ท่าน กำลังสวมหมวกไปไหน และทำหน้าที่ของหมวกไปนั้นให้ดีที่สุด

อย่างไรก็ดี การมีกรรมการที่ไม่อิสระล้วน ๆ เพื่อมุ่งสร้างผลตอบแทนทางธุรกิจอย่างเดียว ก็อาจมีความเสี่ยงเพราะ การที่ผู้บริหาร สามารถดำเนินการทุกอย่างได้ โดยไม่ถูกตรวจสอบ (เพราะกรรมการก็เป็นกลุ่มเดียวกัน) อาจทำให้ผู้บริหารมีได้ระมัดระวังในการทำหน้าที่เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทเท่าที่ควร และอาจมีกรณีที่ผู้บริหารมีความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์สูงสุดของบริษัท (ซึ่งผู้บริหารได้ส่วนแบ่งตามสัดส่วนการถือหุ้น) กับประโยชน์ส่วนตัว (ซึ่งผู้บริหารได้ประโยชน์ทั้งจำนวน) จนทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมกับผู้ถือหุ้นภายนอก ดังนั้น จึงควรมีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นอิสระเข้ามาช่วยถ่วงดุลด้วย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ถือหุ้นรายอื่น แต่ไม่ว่ากรรมการจะเป็นกลุ่มใด กรรมการทุกรายยังมีความรับผิดชอบเท่ากัน และกรรมการทุกรายควรมีเป้าหมายร่วมกันในอนาคตที่จะสร้างมูลค่าสูงสุดให้กิจการ

ทั้งนี้ ประกาศคณะกรรมการ ก.ล.ต. และข้อบังคับตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนดให้บริษัทต้องมีกรรมการที่เป็นอิสระไม่น้อยกว่า 3 คน เพื่อทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการตรวจสอบ (รายละเอียดตามข้อ 2.3) นอกจากนี้ ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อของตลาดหลักทรัพย์ฯ (“หลัก CG 15 ข้อ”) ยังแนะนำว่ากรรมการที่เป็นอิสระนี้ ควรมีไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมดด้วย

ประธานกรรมการ กับ ผู้จัดการใหญ่ (MD) ควรเป็นคนเดียวกันหรือไม่

ประธานกรรมการก็คือ กรรมการคนหนึ่ง โดยการดำเนินงานของกรรมการอยู่ในรูปองค์คณะ ประธานกรรมการจึงมิใช่ผู้ที่มี

อำนาจสูงสุดในบริษัท และมีได้มีอำนาจเหนือกรรมการคนอื่น ๆ เพียงแต่ พรบ. บริษัทมหาชนฯ กำหนดอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการไว้เพิ่มเติมจากกรรมการรายอื่นในเรื่อง (1) การทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมคณะกรรมการ (2) การลงคะแนนเสียงชี้ขาด ในกรณีที่ที่ประชุมคณะกรรมการมีการลงคะแนนเสียง และคะแนนเสียง 2 ข้างเท่ากัน (3) การเป็นผู้เรียกประชุมคณะกรรมการ และ (4) การทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้น

โดยทั่วไป หากประธานกรรมการเป็นคนละคนกับ MD ก็อาจทำให้คณะกรรมการทำหน้าที่ตรวจสอบถ่วงดุลการทำงานของฝ่ายจัดการได้อย่างอิสระขึ้น แต่หากเป็นรายเดียวกัน คณะกรรมการก็ยังสามารถทำหน้าที่อย่างอิสระได้ โดยหลายวิธี เช่น

- ถ้าเป็นเรื่องที่ประธานมีส่วนได้เสียในฐานะ MD ด้วย (เช่น ประเมินผลงาน MD) ประธานก็ต้องไม่เข้าร่วมประชุมในเรื่องนั้นๆ และให้กรรมการรายอื่นทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมแทนชั่วคราว
- หากเป็นเรื่องที่ประธานไม่ถึงกับมีส่วนได้เสียโดยตรง จึงยังร่วมประชุมอยู่ได้ แต่ถ้ากรรมการท่านอื่นรู้สึกเกรงใจที่จะแสดงความเห็นคัดค้าน ก็อาจจะขอให้คณะกรรมการลงคะแนนเสียงลับในกระดาษเพื่อลดความลำเอียงหรืออาจใช้วิธีซักถามข้อมูลเพิ่มเติมก็ได้
- เพิ่มสัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระ เพื่อให้แน่ใจว่ามีการตรวจสอบถ่วงดุลในระดับคณะกรรมการ

- ทบทวนการมอบอำนาจ เพื่อให้มั่นใจว่า เรื่องสำคัญ จะมีการตัดสินใจอย่างรอบคอบ ในรูปองค์คณะ เป็นต้น

ทั้งนี้ ตามหลัก CG 15 ข้อ ไม่ได้ห้ามการที่บุคคลเดียวจะทำ ทั้ง 2 หน้าที่ เพียงแต่ให้แนวทางว่า ไม่ว่าจะเลือกวิธีใด ก็ไม่ควรให้คนใด คนหนึ่งมีอำนาจโดยไม่จำกัด

บริษัทควรมีกรรมการจำนวนเท่าใด

พรบ. บริษัทมหาชนฯ กำหนดเพียงว่า บริษัทต้องมี กรรมการไม่น้อยกว่า 5 คน โดยบริษัทแต่ละแห่งสามารถกำหนดจำนวน กรรมการของตนเองที่เห็นว่าเหมาะสมได้ในข้อบังคับบริษัท ทั้งนี้ กรรมการไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งต้องมีถิ่นฐานอยู่ในประเทศ

ในทางปฏิบัติ คู่มือต่าง ๆ มักแนะนำจำนวนกรรมการ ที่เหมาะสมไว้ประมาณ 9-15 คน แต่ก็ไม่มีจำนวนไหนดีที่สุดสำหรับ ทุกบริษัท และมีแนวโน้มในต่างประเทศว่า โดยเฉลี่ยบริษัทจะมี จำนวนกรรมการน้อยลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ คณะกรรมการ

2.2 มาตราและแต่งตั้ง “กรรมการ”

หลักการ

เนื่องจากกรรมการ คือผู้แทนของผู้ถือหุ้นทุกราย ดังนั้น กระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการจึงควรจะ

- เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถเสนอ และเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม นำไว้วางใจ มาดำรงตำแหน่งกรรมการได้ อย่างน้อยตามสัดส่วนการถือหุ้น
- ทำให้ได้บุคคลที่เป็นอิสระ และมีคุณสมบัติเหมาะสม มาดำรงตำแหน่งกรรมการ อย่างน้อยสำหรับส่วนที่เป็นกรรมการอิสระ
- ในกรณีการแต่งตั้งกรรมการที่ครบวาระเข้าดำรงตำแหน่งซ้ำ (reappointment) ควรมีกลไกในการประเมินการทำหน้าที่ของกรรมการที่ครบวาระนั้นก่อนด้วย เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (accountability) ของกรรมการ และให้มั่นใจว่ากรรมการที่ดีเท่านั้น จึงจะได้รับการต่อวาระ

■■■ กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

กฎหมายมิได้มีข้อบังคับในเรื่องการสรรหากรรมการ ส่วนในเรื่องการแต่งตั้งกรรมการ พรบ. บริษัทมหาชนฯ เปิดให้เลือกแต่งตั้งกรรมการได้ 2 วิธี ซึ่งบริษัทจะเลือกใช้วิธีใด ก็ต้องระบุไว้ในข้อบังคับบริษัท ดังนี้

- การใช้คะแนนเสียงข้างมาก ปกติเป็นวิธีที่ใช้กัน在公司ส่วนมาก คือ ถ้ามีกรรมการว่าง 5 ตำแหน่ง และมีบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อ 7 คน คนที่ได้คะแนนสูงสุด 5 คนแรกก็จะเป็นผู้ได้รับแต่งตั้ง การใช้วิธีนี้จึง

หมายความว่า ผู้ถือหุ้น 50% ขึ้นไปของผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและออกเสียงลงคะแนนสามารถควบคุมมติแต่งตั้งกรรมการได้ทั้งหมด แม้ว่าสัดส่วนการถือหุ้นของผู้ถือหุ้นรายนั้นจะไม่ใช่ 100% ในกรณีที่ข้อบังคับบริษัทกำหนดการแต่งตั้งกรรมการวิธีนี้ กรรมการแต่ละรายจะมีวาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี โดยผลัดกันออกทุกปี

- **Cumulative voting** คือวิธีที่ผู้ถือหุ้นสามารถรวบรวมคะแนนเสียงทั้งหมดของตน เพื่อลงคะแนนเสียงให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ เช่น บริษัทมีกรรมการ 5 คน มีหุ้น 100 หุ้น ถ้าท่านถือ 10 หุ้น ท่านจะมีคะแนนเสียง $5 \times 10 = 50$ เสียง ซึ่งท่านสามารถแบ่งลงให้บุคคลกี่รายก็ได้ ถ้าท่านลงคะแนนทั้งหมดให้บุคคลเพียง 1 ราย บุคคลนั้นก็จะมีโอกาสได้รับแต่งตั้งสูงขึ้น และทำให้มีโอกาสได้กรรมการที่สะท้อนสัดส่วนการถือหุ้นของผู้ถือหุ้นกลุ่มต่าง ๆ ได้ดีกว่าวิธีแรก แต่ก็อาจจะเป็นวิธีการที่ซับซ้อนกว่าด้วย หากใช้วิธีนี้ กรรมการทุกรายมีวาระ 1 ปีและเลือกตั้งใหม่ทุกปี

■■■ แนวทางปฏิบัติ

การสรรหากรรมการ แม้ว่าผู้ถือหุ้นจะเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการ แต่การที่คณะกรรมการช่วยสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นพิจารณาแต่งตั้งก็จะทำให้การประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปโดยเรียบร้อย รวดเร็วขึ้น ทั้งนี้ การเสนอชื่อบุคคลดังกล่าว

มิได้เป็นการปิดกั้นสิทธิของผู้ถือหุ้นในการเสนอชื่อบุคคลอื่นเพื่อให้ที่ประชุมพิจารณาลงคะแนนเสียงคัดเลือกแต่อย่างใด ในทางตรงกันข้าม บริษัทควรจะสนับสนุนการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น โดยมีช่องทางให้ผู้ถือหุ้นสามารถเสนอชื่อบุคคลเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการด้วย (รายละเอียดการเสนอวาระการแต่งตั้งกรรมการตามคู่มือกรรมการ เล่ม 3)

การแต่งตั้งกรรมการ การลงมติแต่งตั้งกรรมการ ควรจะเปิดให้ผู้ถือหุ้นเลือกลงมติได้เป็นรายคน มิใช่ให้เลือกกรรมการทุกรายในการลงมติเพียงครั้งเดียว ซึ่งจะเท่ากับการบังคับให้ผู้ถือหุ้นต้องรับ หรือไม่รับผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อทุกราย แม้ว่าผู้ถือหุ้นจะชอบ หรือไม่ชอบบุคคลดังกล่าวเพียงบางคน

2.3 โครงสร้างคณะกรรมการ

เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น คณะกรรมการสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการย่อย (committee) ขึ้นเพื่อปฏิบัติหน้าที่แทนคณะกรรมการบางส่วนได้ตามความจำเป็นของแต่ละบริษัท (โดยพิจารณาจากขนาด ปริมาณธุรกิจ ความซับซ้อน หรือความต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เป็นต้น) โดยคณะกรรมการ ยังมีหน้าที่ติดตามการดำเนินงานของผู้ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามเป้าหมายและขอบเขตที่คณะกรรมการมอบหมายด้วย ทั้งนี้ คณะกรรมการย่อยที่มีการแต่งตั้ง และมีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบันได้แก่

- **คณะกรรมการบริหาร**
(Executive Committee)

คณะกรรมการอาจจะเลือกแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร หรือไม่ก็ได้ ตามความจำเป็นเหมาะสมของธุรกิจ แต่หากจะแต่งตั้ง ก็ควรจะกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน ซึ่งขอบเขตนั้น ต้องมิใช่การทดแทนการเสนอเรื่องสำคัญให้คณะกรรมการทั้งชุดพิจารณา ทั้งนี้ เรื่องที่คณะกรรมการบริหารมักได้รับมอบหมายให้พิจารณา เช่น การกลั่นกรองเรื่องต่างๆ ก่อนเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ การอนุมัติการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจปกติของบริษัท แต่อาจจะมียกเว้นของรายการสูงกว่าที่คณะกรรมการจะมอบหมายให้ผู้บริหารเพียงรายใดรายหนึ่งมีอำนาจอนุมัติตามลำพัง เป็นต้น ทั้งนี้ กรรมการบริหารอาจจะ เป็นหรือไม่เป็นผู้บริหารด้วยก็ได้

- **คณะกรรมการตรวจสอบ**
(Audit Committee)

เพื่อให้มั่นใจว่า คณะกรรมการจะมีการทำหน้าที่ตรวจสอบถ่วงดุลเพื่อกำกับดูแลกิจการอย่างเพียงพอ และเป็นอิสระแก่การอนุญาตให้เสนอขายหลักทรัพย์ของ ก.ล.ต. และข้อบังคับตลาดหลักทรัพย์ฯ จึงกำหนดให้คณะกรรมการบริษัทจดทะเบียน ต้องแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบขึ้น โดยประกอบด้วยกรรมการที่เป็นอิสระอย่างน้อย 3 คน เพื่อทำหน้าที่ดังนี้

- สอบทานให้บริษัทมีรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง และน่าเชื่อถือ
- สอบทานความเพียงพอและความมีประสิทธิผลของระบบควบคุมภายใน

- สอบทานให้บริษัทปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- พิจารณาคัดเลือกและเสนอคำตอบแทนผู้สอบบัญชี
- ดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับรายการที่เกี่ยวข้องโยงกันที่ถูกต้องครบถ้วน
- ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย
- จัดทำรายงานคณะกรรมการตรวจสอบเสนอต่อคณะกรรมการ และเปิดเผยในรายงานประจำปี

การที่คณะกรรมการตรวจสอบจะทำหน้าที่ข้างต้นได้
อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานของกรรมการตรวจสอบควรจะ

- เป็นอิสระจากผู้บริหารและผู้ถือหุ้นใหญ่เพียงพอที่จะกล้าตรวจสอบ ชักถามประเด็นที่อาจเป็นข้อสงสัย
- กรรมการตรวจสอบควรมีความเข้าใจธุรกิจ และมีความรู้ทางบัญชีและการเงินเพียงพอที่จะเข้าใจเห็นประเด็นที่น่าสงสัย และสามารถให้คำแนะนำได้อย่างถูกต้อง
- มีอำนาจเข้าถึงข้อมูลเอกสารต่าง ๆ รวมทั้งสามารถขอให้ผู้บริหารพนักงานมาอธิบายให้ข้อมูลเพิ่มเติมได้ และติดต่อหารือกับผู้สอบบัญชีได้โดยตรง
- มีสายงานที่เป็นอิสระ เช่น ฝ่ายตรวจสอบกิจการภายใน ทำหน้าที่เป็นเลขานุการ และติดตามงานให้คณะกรรมการตรวจสอบ

- ได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงซึ่งตระหนักว่า การทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบเป็นการช่วยแบ่งเบาหน้าที่ที่เป็นของคณะกรรมการอยู่แล้ว โดยการทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบเป็นการช่วยลดความเสี่ยงให้บริษัท สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ถือหุ้น และเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานเพื่อสร้างมูลค่าให้กิจการ

ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่ตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย โดยกรรมการทุกรายยังมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและบุคคลภายนอกเท่ากัน และการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ก็มีได้ทำให้กรรมการท่านอื่นพ้นจากความรับผิดชอบในเรื่องที่มอบหมายแต่อย่างใด (รายละเอียดอำนาจหน้าที่คณะกรรมการตรวจสอบตาม *แนวทางปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการตรวจสอบ* จัดทำโดยตลาดหลักทรัพย์ฯ และคู่มือเล่ม 2 เพื่อเป็นแนวทางการใช้ดุลยพินิจในแต่ละเรื่อง)

- **คณะกรรมการสรรหา
(Nominating Committee)**

เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลที่จะเข้ามาเป็นกรรมการ หรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เหมาะสม และเป็นอิสระ (กรณีการสรรหาเพื่อแต่งตั้งกรรมการที่เป็นอิสระ)หลายบริษัทแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาขึ้นเพื่อทำหน้าที่แสวงหาและกัลั่นกรองบุคคลที่เหมาะสม ก่อนการเสนอชื่อให้คณะกรรมการหรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นแต่งตั้ง ส่วนมากแล้ว คณะกรรมการดังกล่าว

มักแต่งตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่เป็นครั้งคราว และในบริษัทที่ไม่ได้ตั้ง คณะกรรมการชุดนี้ คณะกรรมการทั้งคณะก็ควรเป็นผู้ทำหน้าที่นี้เอง โดยไม่ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอำนาจเด็ดขาดในการแต่งตั้งกรรมการ หรือผู้บริหารระดับสูง

- **คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน
(Compensation Committee)**

การแต่งตั้งคณะกรรมการนี้ขึ้นมาจากหลักการว่า ค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงและกรรมการ ควรจะเหมาะสมกับ อำนาจ หน้าที่ และปริมาณความรับผิดชอบ และสะท้อนถึงความ สามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามเป้าหมายด้วย โดยผู้ถูก ประเมิน และผู้กำหนดค่าตอบแทนจะต้องไม่เป็นคนเดียวกัน หรือ คนที่ผู้ถูกประเมินสามารถควบคุมได้ หากบริษัทใดไม่ได้แต่งตั้ง คณะกรรมการนี้ขึ้น คณะกรรมการทั้งชุดก็ต้องทำหน้าที่ดังกล่าว โดยกรรมการที่เป็นผู้บริหารที่ถูกประเมินไม่ได้เข้าประชุมด้วย

- **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
(Risk Management Committee)**

บริษัทขนาดใหญ่ที่มีธุรกิจซับซ้อน โดยเฉพาะสถาบัน การเงินมักจำเป็นต้องแต่งตั้งคณะกรรมการนี้ขึ้นเพื่อควบคุมความ เสี่ยงของบริษัท โดยกรรมการควรประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ ความ เข้าใจ และความเชี่ยวชาญในธุรกิจเป็นอย่างดี เพื่อให้คณะกรรมการ สามารถระบุความเสี่ยง และกำหนดมาตรการป้องกัน ติดตามดูแล ได้อย่างเหมาะสม ในบางบริษัท อาจมอบหมายให้คณะกรรมการ ตรวจสอบทำหน้าที่นี้ด้วย โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการมีระบบ ควบคุมภายในที่เพียงพอ เหมาะสม

อนึ่ง ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ ไม่ได้กำหนดเป็นข้อบังคับให้บริษัทจดทะเบียนต้องมีคณะกรรมการสรรหาและคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน แต่สนับสนุนให้มีเพื่อให้การสรรหาและการกำหนดค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหารระดับสูงมีความโปร่งใส และเป็นไปตามหลักการบรรษัทภิบาลที่ดี โดยสมาชิกทั้งหมดของคณะกรรมการตรวจสอบ และสมาชิกส่วนใหญ่ของคณะกรรมการสรรหา และคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนควรเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร

3. “คณะกรรมการ” ควรดำเนินงานอย่างไร

■■■ หลักการ

คณะกรรมการควรดำเนินงานโดยคำนึงถึงหลักบรรษัทภิบาลที่ดี คือ ตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ เคารพสิทธิผู้ถือหุ้น ปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียอื่นอย่างเป็นธรรม มีความโปร่งใสในการดำเนินงาน และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างถูกต้องเพียงพอ ทั้งนี้ คณะกรรมการควรมีการประชุมกันอย่างเพียงพอที่จะทำให้กรรมการรู้สึกว่าได้ปฏิบัติหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบสูงยิ่งนี้ด้วยความระมัดระวังแล้ว โดยการทำหน้าที่ของคณะกรรมการควรมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร อย่างถูกต้องครบถ้วน และมีระบบจัดเก็บที่ทำให้สามารถตรวจสอบในภายหลังได้

■■■ แนวทางปฏิบัติ

นโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ เพื่อให้คณะกรรมการผู้บริหาร และพนักงานทุกคนมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติร่วมกัน

คณะกรรมการควรร่วมกันกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่เหมาะสมกับสภาพความจำเป็นของบริษัท และสนับสนุนให้มีการปฏิบัติทั้งองค์กรด้วย ทั้งนี้ ตามหลัก CG 15 ข้อของตลาดหลักทรัพย์กำหนดให้บริษัทจัดทำนโยบายนี้เป็นลายลักษณ์อักษร และเปิดเผยนโยบายนั้นให้ผู้ถือหุ้นรับทราบในรายงานประจำปีด้วย

จริยธรรมทางธุรกิจ (code of ethics) โดยที่นโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการมักรวมถึงการปฏิบัติต่อลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทอย่างเป็นธรรมด้วย ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรกำหนดหรือดูแลให้มีการจัดทำคู่มือจริยธรรมทางธุรกิจขึ้นเพื่อเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร และดูแลสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานนั้นอย่างจริงจังด้วย

การประชุมคณะกรรมการ พรบ. บริษัทมหาชนฯ กำหนดว่าคณะกรรมการต้องประชุมกันอย่างน้อยทุก ๆ 3 เดือน โดยความจำเป็นในการประชุมคณะกรรมการของแต่ละบริษัทส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับขนาด ความซับซ้อน ปริมาณธุรกิจ แต่อีกส่วนหนึ่ง ก็ขึ้นกับคณะกรรมการเองว่า เมื่อได้พิจารณาประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถของฝ่ายจัดการ หรือคณะกรรมการย่อยต่าง ๆ แล้ว คณะกรรมการมีความสบายใจ และความเชื่อมั่นที่จะมอบหมายให้บุคคลเหล่านั้นมีอำนาจตัดสินใจดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ แทนคณะกรรมการ โดยคณะกรรมการยังต้องรับผิดชอบการดำเนินงานนั้นต่อผู้ถือหุ้นอย่างน้อยเพียงใด และคณะกรรมการต้องใช้ความระมัดระวังในการสอดส่องติดตามดูแล (oversight) ให้ผู้ได้รับมอบหมายปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างน้อยเพียงใด

การมีส่วนได้เสียหรือความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของ กรรมการ พรบ. บริษัทมหาชนฯ มีข้อกำหนดเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของกรรมการ ดังนี้

- ห้ามกรรมการประกอบธุรกิจแข่งขันกับบริษัท เว้นแต่ จะได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นก่อนที่จะ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ
- ห้ามบริษัทจ่ายผลตอบแทนอื่นให้กรรมการ นอกจาก จะระบุไว้ในข้อบังคับบริษัท หรือเป็นไปตามมติ ที่ประชุมผู้ถือหุ้น
- กรรมการต้องแจ้งการมีส่วนได้เสียในสัญญาต่าง ๆ ที่ บริษัททำขึ้นให้บริษัททราบ
- การทำรายการต่าง ๆ (เช่น ซื้อขายสินค้า หรือทรัพย์สิน อื่น) ของกรรมการกับบริษัท ต้องแจ้งและได้รับความ เห็นชอบจากคณะกรรมการก่อน ไม่เช่นนั้นรายการนั้น ไม่มีผลผูกพันบริษัท
- กรรมการที่มีส่วนได้เสียในเรื่องที่พิจารณา จะเข้าร่วม ประชุมคณะกรรมการไม่ได้
- ห้ามบริษัทให้กู้ยืม หรือค้ำประกันแก่กรรมการ หรือ กิจการที่กรรมการถือหุ้นเกินกว่า 50% เว้นแต่เป็นส่วนหนึ่งของสวัสดิการ

นอกจากนี้ ข้อบังคับตลาดหลักทรัพย์ฯ เกี่ยวกับการทำ รายการที่เกี่ยวข้องกัน ยังมีข้อกำหนดเพิ่มเติม ทั้งในเรื่อง การเปิดเผย ข้อมูล และระดับชั้นการอนุมัติตามประเภทและขนาดของรายการ โดย ขอบเขตของ“รายการที่เกี่ยวข้อง”ตามข้อบังคับนี้กว้างกว่าการทำรายการ กับกรรมการตาม พรบ. บริษัทมหาชนฯ (รายละเอียดในคู่มือเล่ม 2)

ความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้น พรบ. บริษัทมหาชนฯ กำหนดให้คณะกรรมการต้องจัดประชุมสามัญประจำปี จัดทำรายงานประจำปี และเสนอเรื่องที่กำหนดให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นอนุมัติก่อนดำเนินการ (รายละเอียดในคู่มือเล่ม 3)

อย่างไรก็ดี อย่าลืมว่าคณะกรรมการคือผู้แทนของผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นเจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้นจึงควรมีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ไม่ว่าเรื่องนั้นกฎหมายจะบังคับให้ต้องได้มติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นหรือไม่ เช่น บริษัทอาจจะจดทะเบียนหนังสือบริคณห์ที่มีขอบเขตวัตถุประสงค์ครอบคลุมทุกธุรกิจ ทำให้การขยายหรือเปลี่ยนแปลงธุรกิจหลักไม่ต้องขอมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อแก้ไขหนังสือบริคณห์อีก แต่ถ้าการขยายหรือเปลี่ยนแปลงธุรกิจนั้นมีผลกระทบต่อโอกาสความเสี่ยง และผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นมาก คณะกรรมการก็ควรขอความเห็นชอบจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นก่อนด้วย เป็นต้น

นอกจากนี้ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นมีข้อมูลเพียงพอที่จะติดตามการดำเนินงานของบริษัท คณะกรรมการมีหน้าที่ต้องดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอและถูกต้อง ในงบการเงินและรายงานต่าง ๆ ที่จัดทำต่อผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ คณะกรรมการควรดูแลให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสำคัญ (เช่น งบการเงิน รายงานประจำปี กำหนดการประชุมผู้ถือหุ้น หนังสือนัดประชุม รายงานการประชุมผู้ถือหุ้น การเปลี่ยนแปลงข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ เป็นต้น) ต่อผู้ถือหุ้นด้วย โดยข้อมูลเหล่านั้นควรเผยแพร่ผ่านระบบของตลาดหลักทรัพย์ฯ ก่อน และควรเผยแพร่เพิ่มเติมผ่าน website ของบริษัท รวมทั้งควรจัดให้มีผู้รับผิดชอบในการให้ข้อมูลแก่ผู้ลงทุน (investors relation) ด้วย

เลขานุการบริษัท เพื่อให้การดำเนินงานของคณะกรรมการ เป็นอย่างเรียบร้อย ถูกต้อง คณะกรรมการควรแต่งตั้งเลขานุการบริษัท (หรือเลขานุการคณะกรรมการ) ขึ้น เพื่อติดตามให้คณะกรรมการ สามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับบริษัท และมติ ที่ประชุมผู้ถือหุ้น ดูแลการจัดทำและเก็บรักษาเอกสารประกอบการ ประชุมคณะกรรมการ และการประชุมผู้ถือหุ้น รวมทั้งประสานงาน กับผู้ที่เกี่ยวข้อง

สรุป

ท่านเป็นผู้หนึ่งที่ถูกถือหุ้นไว้วางใจให้จัดการทรัพย์สินของบริษัทให้ ท่านในฐานะส่วนหนึ่งของคณะกรรมการ จึงควรจัดการทรัพย์สินของบริษัทด้วยความระมัดระวัง ซื่อสัตย์สุจริต เพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดของผู้ถือหุ้นที่เป็นเจ้าของทรัพย์สินนั้น ให้สมกับความไว้วางใจที่ท่านได้รับ

กลไกบริษัทภิบาลต่างๆ มีขึ้นก็เพื่อวัตถุประสงค์นี้ ไม่ว่าข้อกำหนดหรือคำแนะนำต่าง ๆ จะมีว่าอย่างไร ทำยที่สุดแล้วก็จะกลับมาสู่หลักการเรื่องการจัดการทรัพย์สินให้คนอื่นด้วยความระมัดระวัง ซื่อสัตย์สุจริต เพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดของเจ้าของ โดยให้เจ้าของทรัพย์สินสามารถติดตามดูแลได้

เพื่อสร้างประโยชน์ที่ดีที่สุดให้ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการมีหน้าที่ทั้งในด้านการให้ (direct) ทิศทาง นโยบายทางธุรกิจ และการติดตามดูแลการทำงานของฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้น ท่านในฐานะส่วนหนึ่งของคณะกรรมการซึ่งกรรมการทุกคนมีความรับผิดชอบอย่างเท่าเทียมกัน จึงควรดูแลให้คณะกรรมการมีองค์ประกอบโครงสร้าง และวิธีทำงานที่เอื้อต่อการทำหน้าที่ดังกล่าวด้วย

การทำหน้าที่ของท่านในลักษณะข้างต้น ไม่ได้เป็นเพียงสิ่งที่ต้องกระทำเพราะเป็นหน้าที่ที่กฎหมายบังคับ หรือทำเพื่อความรับผิดชอบต่อกฎหมาย แต่เป็นสิ่งที่ท่านควรทำเพื่อรักษาเกียรติเพื่อความภูมิใจ เพื่อความสบายใจของท่านเองด้วย

.....เพราะ ท่านคือคนสำคัญที่ถูกถือหุ้นไว้วางใจ

ภาคผนวก

- ภาคผนวก 1 สิ่งควรรู้เกี่ยวกับประเภทของกรรมการ
ภาคผนวก 2 กฎหมายที่กรรมการควรรู้
ภาคผนวก 3 การเตรียมตัวและแหล่งข้อมูลสำหรับกรรมการ

ภาคผนวก 1

สิ่งที่ควรรู้เกี่ยวกับ

ประเภทของกรรมการ

คณะกรรมการ คือ ผู้ที่มีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ ในการดำเนินงานของบริษัทต่อผู้ถือหุ้น โดยคณะกรรมการอาจ มอบหมายงานบางส่วนให้ผู้จัดการ หรือคณะกรรมการชุดย่อยปฏิบัติ หน้าที่แทนได้ แต่คณะกรรมการยังมีหน้าที่ติดตามดูแลให้บุคคลที่ได้รับ มอบหมายทำหน้าที่ให้เป็นไปตามกรอบนโยบายที่คณะกรรมการ กำหนด โดยกรรมการทุกคนยังมีความรับผิดชอบในคณะกรรมการ อย่างเท่าเทียมกัน อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ มีการกล่าวถึงกรรมการ กันหลายประเภท ดังนั้น เพื่อความเข้าใจตรงกัน จึงขอชักชวนความ เข้าใจคำศัพท์เกี่ยวกับประเภทกรรมการ ดังนี้

- กรรมการบริหาร (executive director) มีใช้กันใน

2 ความหมายคือ

1. กรรมการที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการใน คณะกรรมการบริหาร ซึ่งหลายบริษัทแต่งตั้งขึ้น เพื่อช่วยกลั่นกรองงานให้คณะกรรมการ หรือ ให้มีอำนาจตัดสินใจแทนคณะกรรมการในเรื่อง ที่กำหนด

2. ในอีกความหมายหนึ่ง คำว่า **executive director** หมายถึง กรรมการที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร ซึ่งมีเงินเดือนประจำในบริษัทด้วย โดยใช้ตรงข้ามกับคำว่า **non-executive director (NED)** ซึ่งหมายถึง กรรมการที่เป็นกรรมการเพียงอย่างเดียว โดยไม่ได้เป็นผู้บริหาร ทั้งนี้ กรรมการดังกล่าว อาจจะเป็น หรือไม่เป็นกรรมการอิสระก็ได้

- **กรรมการอิสระ (independent director)** คำนี้ **มิใช่**ตำแหน่งของกรรมการ แต่เป็น**ลักษณะ**ของกรรมการที่เป็น**อิสระ** ตามความหมายที่กำหนด เช่น ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนดนิยามของความเป็นอิสระว่า หมายถึง กรรมการที่ถือหุ้นไม่เกิน 5% ไม่ได้เป็นผู้บริหารหรือพนักงานของบริษัทและบริษัทย่อย ไม่ใช่ผู้ที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารและผู้ถือหุ้นใหญ่ เป็นต้น ซึ่งหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ก็อาจจะมีนิยามของความเป็น “อิสระ” แตกต่างกัน

- **กรรมการตรวจสอบ (audit committee)** หมายถึง กรรมการที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการของคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่ง ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนดให้บริษัทแต่งตั้งขึ้น เพื่อทำหน้าที่ตามที่กำหนด (รายละเอียดในส่วนที่ 2)

- **กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม (authorized director)** เนื่องจากบริษัทเป็นนิติบุคคล จึงไม่สามารถลงนามเพื่อทำนิติกรรมต่าง ๆ ได้เอง และต้องแต่งตั้งให้กรรมการรายหนึ่ง หรือหลายรายเป็นผู้ที่สามารถ ลงนามเพื่อผูกพันบริษัทกับบุคคลภายนอกได้ โดยมี การจดทะเบียนไขการลงนามผูกพันบริษัทไว้ในหนังสือรับรอง เพื่อให้บุคคลภายนอกสามารถตรวจสอบได้

มีข้อสังเกตว่า การมีอำนาจลงนามนี้ เป็นเพียงเรื่องที่บริษัทแสดงตนกับบุคคลภายนอกเท่านั้น ไม่เกี่ยวกับอำนาจการอนุมัติภายในบริษัทแต่อย่างใด การที่บริษัทจะทำรายการต่าง ๆ ได้ จะต้องผ่านการอนุมัติตามระดับที่กำหนดในข้อบังคับบริษัท หรือในการมอบอำนาจระหว่างคณะกรรมการ กับฝ่ายจัดการ หรือระหว่างฝ่ายจัดการกับพนักงานในระดับล่างลงไป ดังนั้น แม้ท่านจะเป็นกรรมการที่มีอำนาจลงนาม แต่ถ้าท่านทำรายการไปโดยมิได้ผ่านการอนุมัติที่ถูกต้องภายในบริษัทก่อน หรือเป็นการทำนอกขอบวัตถุประสงค์ของบริษัท รายการนั้นก็จะมีผลผูกพันบริษัท และท่านอาจจะต้องรับผิดชอบการทำรายการนั้นเป็นการส่วนตัว

FAQ

Q: กรรมการที่มีอำนาจลงนาม นับเป็นกรรมการอิสระได้หรือไม่

A: โดยหลักการแล้ว กรรมการอิสระควรเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบถ่วงดุลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ ดังนั้น จึงไม่ควรจะเป็นผู้มีอำนาจอนุมัติรายการต่าง ๆ หรือลงนามผูกพันบริษัทเสียเอง

อย่างไรก็ดี ในด้านกฎหมาย การเป็นกรรมการที่มีอำนาจลงนามผูกพันหรือไม่ ดูจากหนังสือรับรองที่บริษัทจดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งหลายบริษัทจดทะเบียนไว้แบบกว้าง ๆ เช่น กรรมการ 2 ใน 14 ราย (กรรมการทุกคน) มีอำนาจลงนามผูกพัน พร้อมประทับตราบริษัท แต่ในทางปฏิบัติ มีเพียงกรรมการไม่กี่รายที่ลงนามผูกพันบริษัทจริง ๆ กรณีเช่นนี้ ก็ถือว่า กรรมการรายอื่นที่แม้

จะมีรายชื่อลงนามผูกพันได้ แต่ไม่ได้มีการลงนามจริงในทางปฏิบัติ ก็มีคุณสมบัติไม่ขัดกับการเป็นกรรมการอิสระในประเด็นนี้

Q: กรรมการที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการบริหาร แต่ไม่ได้มีตำแหน่งบริหารในบริษัท และไม่ได้มีความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้นใหญ่และผู้บริหาร จะทำหน้าที่เป็นกรรมการอิสระด้วยได้หรือไม่

A: หลักการเหมือนเดิม คือ กรรมการอิสระควรเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบถ่วงดุลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ ดังนั้น จึงไม่ควรจะเป็นผู้มีอำนาจอนุมัติรายการต่าง ๆ หรือลงนามผูกพันบริษัทเสียเอง

อย่างไรก็ดี การจะตอบว่า ได้หรือไม่ได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารนั้น หากคณะกรรมการบริหารนั้น ทำหน้าที่เพียงการกลั่นกรองเรื่องก่อนเสนอคณะกรรมการ กรณีเช่นนี้ ก็ไม่น่าจะขัดกับการทำหน้าที่กรรมการอิสระ แต่หากคณะกรรมการบริหารมีอำนาจอนุมัติรายการต่าง ๆ ด้วย กรรมการบริหารดังกล่าว ก็อาจไม่สามารถทำหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานของฝ่ายจัดการได้อย่างอิสระ และจึงไม่ควรนับเป็นกรรมการอิสระ

ทั้งนี้ ในกรณีสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย มีแนวทางพิจารณาว่า ให้ดูลักษณะคำตอบของกรรมการรายนั้น เป็นสำคัญ หากกรรมการบริหารดังกล่าวได้รับคำตอบแทนในรูปเงินเดือน ก็ไม่นับว่าเป็นผู้บริหาร และไม่นับเป็นกรรมการอิสระ

ภาคผนวก 2

กฎหมายที่กรรมการควรรู้

■■■ พระราชบัญญัติมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535

หน่วยงานกำกับดูแล : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

การบังคับใช้ : บริษัทมหาชนจำกัดทุกแห่ง

ขอบเขตของกฎหมาย : ครอบคลุมเรื่องสำคัญ คือ

1. การจัดตั้ง การดำเนินงาน การควบ การเลิก การชำระบัญชีบริษัท
2. สิทธิต่าง ๆ ของผู้ถือหุ้น การประชุมผู้ถือหุ้น การใช้สิทธิออกเสียง
3. การแต่งตั้ง อำนาจ หน้าที่กรรมการ
4. ทุนของบริษัท ตั้งแต่การเรียกค่าหุ้น การเพิ่มทุน การลดทุน หุ้นประเภทต่าง ๆ

■■■ พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535

หน่วยงานกำกับดูแล : สำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต.

การบังคับใช้ : บริษัทจดทะเบียน และบริษัทที่ออกหลักทรัพย์

ขอบเขตของกฎหมาย : ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับบริษัทและกรรมการ ได้แก่

1. การออกและเสนอขายหลักทรัพย์ ซึ่งกำหนดให้การออกหลักทรัพย์ประเภทต่าง ๆ ทั้งหุ้น หุ้นกู้ warrant และหลักทรัพย์อื่น ต้องได้รับอนุญาตจาก ก.ล.ต. ก่อนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด และต้องเปิดเผยข้อมูลต่อผู้ลงทุน โดยการยื่นแบบแสดงรายการข้อมูลและร่างหนังสือชี้ชวนต่อสำนักงาน
2. การเปิดเผยข้อมูล ทั้งงบการเงิน รายงานประจำปีงวดต่าง ๆ ของบริษัท และการซื้อขายหลักทรัพย์ของกรรมการ และผู้บริหาร
3. การเข้าถือหลักทรัพย์เพื่อครอบงำกิจการ ซึ่งได้กำหนดหน้าที่ของทั้งผู้เข้าครอบงำกิจการ และการให้ความเห็นของคณะกรรมการบริษัทที่ถูกเสนอซื้อ
4. การซื้อขายหลักทรัพย์โดยไม่เป็นธรรม เช่น การปั่นหุ้น การใช้ข้อมูลภายใน
5. การกระทำไม่ชอบในบริษัทจดทะเบียน เช่น การหาประโยชน์ส่วนตัว การยกยอก ฉ้อโกง การทำให้ทรัพย์สินของบริษัทเสียหาย เป็นต้น

■■■ บัญญัติตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

หน่วยงานกำกับดูแล : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
ซึ่งออกข้อบังคับต่าง ๆ ภายใต้อำนาจตาม พรบ. หลักทรัพย์ฯ

การบังคับใช้ : บริษัทจดทะเบียน

ขอบเขตของกฎหมาย : ข้อกำหนดสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบริษัทและกรรมการ ได้แก่

1. การรับหลักทรัพย์ ซึ่งมีข้อกำหนดเกี่ยวกับการรับหลักทรัพย์ประเภทต่าง ๆ เป็นหลักทรัพย์จดทะเบียน

- การทำผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น และผู้ที่เกี่ยวข้องขายหุ้น ภายในระยะเวลาที่กำหนด และการเพิกถอนหลักทรัพย์
2. การเปิดเผยข้อมูล โดยข้อมูลที่เปิดเผย ได้แก่ ข่าวต่าง ๆ การขึ้นเครื่องหมายเกี่ยวกับการซื้อขายหลักทรัพย์
 3. การดำรงคุณสมบัติความเป็นบริษัทจดทะเบียน ซึ่งมีข้อกำหนดสำคัญในเรื่อง การแต่งตั้งคณะกรรมการ ตรวจสอบ การทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ของบริษัท การขึ้นบัญชีดำผู้บริหาร การซื้อหุ้นคืน เป็นต้น
 4. แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี เช่น หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อ แนวปฏิบัติที่ดีของกรรมการตรวจสอบ และกรรมการบริษัทจดทะเบียน เป็นต้น

■■■ **ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์** (บรรพ 3 ลักษณะ 22 ห้างหุ้นส่วนและบริษัท)

หน่วยงานกำกับดูแล : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ เป็นนายทะเบียนบริษัท

การบังคับใช้ : บริษัทจำกัดทุกแห่ง

ขอบเขตของกฎหมาย : ครอบคลุมประเด็นทำนองเดียวกับ พรบ. บริษัทมหาชนฯ แต่ใช้บังคับกับบริษัทจำกัด และโดยที่บริษัทย่อยของบริษัทจดทะเบียนมักจัดตั้งในรูปบริษัทจำกัด และกรรมการบริษัทมหาชนก็มีหน้าที่ดูแลทรัพย์สินของบริษัท ซึ่งรวมถึงเงินลงทุนในบริษัทย่อยด้วย กรรมการจึงควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อกำหนดตาม ปพพ. ซึ่งบางเรื่องแตกต่างจาก พรบ.บริษัทมหาชนฯ ด้วย

■■■ **กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเฉพาะ:**

การประกอบธุรกิจบางประเภท หรือการประกอบธุรกิจบางลักษณะ อยู่ภายใต้บังคับกฎหมายเฉพาะธุรกิจนั้น ๆ ด้วย เช่น

- ธนาคารพาณิชย์ ธุรกิจเงินทุน : อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย ตาม พรบ. การธนาคารพาณิชย์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- ธุรกิจประกันชีวิต ประกันวินาศภัย : อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ กรมการประกันภัย กระทรวงพาณิชย์ ตาม พรบ. ประกันชีวิต และ พรบ. ประกันวินาศภัย
- ธุรกิจหลักทรัพย์ : อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ ก.ล.ต. ตาม พรบ. หลักทรัพย์ฯ

กรรมการของบริษัทจดทะเบียนควรศึกษาด้วยว่า ธุรกิจของท่านอยู่ภายใต้กฎหมายเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอื่นอีกหรือไม่ และควรทราบข้อกำหนดสำคัญของกฎหมายเหล่านั้นด้วย

ภาคผนวก 3

การเตรียมตัวและแหล่งข้อมูล สำหรับกรรมการ

Website ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทที่จดทะเบียนในประเทศ

- คณะกรรมการบริษัทแห่งชาติ

(<http://www.cgthailand.org/>)

เป็น website ที่จัดทำขึ้นตามเจตนารมณ์ของ คณะกรรมการบริษัทแห่งชาติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรณรงค์ ส่งเสริม และสร้างความรู้ ความเข้าใจในแนวปฏิบัติเรื่องบริษัทที่ดีให้บริษัทจดทะเบียน และผู้ลงทุนตระหนักถึงความสำคัญและ ประโยชน์ของการมีบริษัทที่ดี

- สำนักงาน ก.ล.ต.

(<http://www.sec.or.th>)

มีข้อมูลเกี่ยวกับ งบการเงิน รายงานการเปิดเผยข้อมูล ของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ และบริษัทจดทะเบียน ข้อมูลเกี่ยวกับการ ออกและเสนอขายหลักทรัพย์ ข้อมูลของบริษัทที่ได้รางวัล Disclosure Award ผลการจัดอันดับการกำกับดูแลกิจการที่ดี กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง และเอกสารเผยแพร่อื่น ๆ เช่น คู่มือการจัดประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิของ ผู้ลงทุนที่ควรรู้ เป็นต้น

- **ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย**

(<http://www.set.or.th>)

มีข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทจดทะเบียนการซื้อขายหลักทรัพย์ และเอกสารเผยแพร่ต่างๆ เช่น

- ตัวอย่าง แนวทางประเมินการปฏิบัติตามหลักการค้า กู้กับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อ (Checklist)
- ตัวอย่าง แบบประเมินผลการปฏิบัติงานตนเอง ของคณะกรรมการบริษัท
- หลักการของการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- แนวทางปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการตรวจสอบ
- ข้อพึงปฏิบัติที่ดีของกรรมการบริษัทจดทะเบียน
- ข้อพึงปฏิบัติสำหรับการจัดประชุมผู้ถือหุ้น

- **สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย**

(<http://www.theiiat.or.th>)

website ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย จะเผยแพร่ข่าวสาร และความรู้เกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน โดยมีบทความที่เกี่ยวข้องกับ การตรวจสอบภายใน และบรรษัทภิบาล เช่น “การตรวจสอบภายในและบรรษัทภิบาลสำหรับธุรกิจ” “การกำกับดูแลกิจการ” และ “การตรวจสอบการบริหาร” เป็นต้น

- **โครงการบรรษัทภิบาลไทย**

(<http://www.thaicg.org/index.html>)

เป็น website ของโครงการวิจัยเรื่องธรรมาภิบาลซึ่งจัดทำโดยสถาบันวิจัย เพื่อการพัฒนาประเทศไทย โดยทุนการสนับสนุนของโครงการเพื่อการพัฒนาแห่งองค์การสหประชาชาติ (UNDP) เพื่อ

ให้ความรู้เกี่ยวกับบริษัทภิบาลของไทยในปัจจุบัน และแนะนำแหล่งข้อมูลในเรื่องดังกล่าวกับบุคคลทั่วไป เนื้อหาของเว็บไซต์ เช่น

- รายงานการวิจัย บทความที่เกี่ยวข้องกับบริษัทภิบาลของไทย
- กรณีศึกษาในเรื่องบริษัทภิบาลของบริษัทไทย
- การจัดลำดับของบริษัทภิบาลโดยสถาบันและองค์กรทั้งในและต่างประเทศ
- แหล่งเชื่อมโยงไปยังเว็บไซต์ไทยและต่างประเทศ รวมถึงเว็บไซต์ของบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทย และสื่อต่าง ๆ

หลักสูตรการอบรม

- **สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย**

(<http://www.thai-iod.com>)

สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทยเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อฝึกอบรมและให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ เพื่อให้กรรมการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามหลักการบริษัทภิบาลที่ดี หลักสูตรที่สถาบันกรรมการบริษัทไทยจัดขึ้นมีตัวอย่างดังนี้

- หลักสูตรประกาศนียบัตรสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Directors Certification Program - DCP)

เป็นหลักสูตร 5 วัน เนื้อหาครอบคลุมหลักการบริษัทภิบาลที่ดี ภาพรวมบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของกรรมการ แนวทางการทำหน้าที่ต่าง ๆ ของกรรมการ และกรณีศึกษาที่น่าสนใจ

- หลักสูตร Directors Accredited Program - DAP)
เป็นหลักสูตร 1 วัน ซึ่งตลาดหลักทรัพย์ฯ อยู่ระหว่างพิจารณาบังคับเป็นหลักสูตรขั้นต่ำของกรรมการบริษัทจดทะเบียนทุกราย เนื้อหาครอบคลุมภาพรวมบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของกรรมการ และแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการในเรื่องสำคัญ เช่น การเปิดเผยข้อมูลการทำรายการระหว่างกัน เป็นต้น
- หลักสูตรประธานกรรมการ (Chairman 2000)
เนื้อหาครอบคลุมถึงประเด็นสำคัญสำหรับประธานกรรมการในการแสดงบทบาทผู้นำทั้งภายในและภายนอกห้องประชุม
- หลักสูตรเลขานุการคณะกรรมการบริษัท (Company Secretary Program)
เนื้อหาครอบคลุมถึงบทบาท หน้าที่ และแนวทางในการปฏิบัติงานของเลขานุการคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับหลักการบรรษัทภิบาลที่ดี
- หลักสูตรคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee Program - ACP)
เนื้อหาครอบคลุมถึงบทบาท หน้าที่ และแนวทางปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในด้านต่างๆ เช่น การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การวิเคราะห์รายงานทางการเงิน และการเปิดเผยข้อมูล

การวัดอันดับบรรษัทภิบาลที่ดี

- บริษัท ไทยเรทติ้งแอนด์อินฟอร์เมชันเซอร์วิส จำกัด
(TRIS : <http://www.tris.co.th/index.html>)

TRIS ได้รับคัดเลือกจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ให้เป็นผู้จัดอันดับการบรรษัทภิบาล (Corporate Governance Rating) ผู้ที่สนใจเกี่ยวกับเกณฑ์การจัดอันดับการดูแลกิจการ สามารถศึกษาได้จาก website ของ TRIS

แหล่งข้อมูลต่างประเทศ

ผู้ที่สนใจสามารถค้นหาได้จาก internet โดยอาจใช้ search engine ต่าง ๆ ช่วยในการค้นหา หรือจะค้นหาจาก website ของตลาดหลักทรัพย์ฯ หรือ ก.ล.ต. ของต่างประเทศ ซึ่งมี link ไว้ใน website ของ สำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. website ต่าง ๆ เหล่านี้ มักจะเผยแพร่บทความเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ และการมีบรรษัทภิบาลที่ดี หรือ link ไปยังหน่วยงานเกี่ยวข้อง

ตัวอย่าง website ต่างประเทศ เช่น

- The World Bank
(<http://www.worldbank.org/wbi/governance/index.html>)
- Organisation for Economic Co-operation and Development
(<http://www.oecd.org>)

- The National Association of Corporate Directors
(<http://www.nacdonline.org>)
- European Corporate Governance Institute
(<http://www.ecgi.org/codes/index.htm>)
- The Encyclopedia about Corporate Governance
(<http://www.encycogov.com/>)
- The Corporate Library
(<http://www.thecorporatelibrary.com/>)
- The Global Corporate Governance Forum
(<http://www.gcgf.org/index.htm>)
- Institute of Directors : UK
(<http://www.iod.co.uk>)
- The Institute of Chartered Secretaries and Administrators
(<http://www.icsa.org.uk/>)
- The World Business Organization
(<http://www.iccwbo.org/cg.htm>)

แหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ

- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์
และตลาดหลักทรัพย์
(<http://www.sec.or.th>)
 - พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
พ.ศ. 2535
 - ประกาศคณะกรรมการ ก.ล.ต. และประกาศสำนักงาน
คณะกรรมการ ก.ล.ต.

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
(<http://www.set.or.th>)
 - พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535
 - ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ

- ธนาคารแห่งประเทศไทย
(<http://www.bot.or.th>)
 - พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 และกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
 - พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจเงินทุน ธุรกิจหลักทรัพย์ และธุรกิจเครดิตฟองซิเออร์ พ.ศ. 2522
 - กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

- กระทรวงพาณิชย์
(<http://www.moc.go.th>)
 - พระราชบัญญัติมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 และกฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง
 - พระราชบัญญัติประกันชีวิต พ.ศ. 2535 และกฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง
 - พระราชบัญญัติประกันวินาศภัย พ.ศ. 2535 และกฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง
 - กฎหมายอื่น ๆ ที่กำกับดูแล เช่น พระราชบัญญัติสิทธิบัตร พ.ศ. 2522 พระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 พระราชบัญญัติเครื่องหมายการค้า พ.ศ. 2534 เป็นต้น