CG Corner

ยุทธ วรฉัตรธาร

เหลวหรือดี อยู่ที่ CEO

เราคุยเรื่องของบทบาทคณะกรรมการบริษัท ซึ่งมีความสำคัญต่อการกำกับดูแลกิจการมามาก แต่ยังไม่ค่อยได้พูดถึงบทบาทของผู้บริหารในการบริหารจัดการธุรกิจซึ่งมีความสำคัญกว่า การกำกับดูแลเป็นเพียงกระบวนการส่วนหนึ่งที่สร้างความมั่นใจว่า การบริหารจัดการธุรกิจจะไปถูกทิศถูกทางสร้างมูลค่าเพิ่มให้กิจการได้โดยปฏิบัติดีอยู่ภายใต้กรอบกฎระเบียบและกฎหมาย คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายทั้งในเรื่องสิทธิตามกฎหมาย สิทธิประโยชน์ ความเป็นธรรมตลอดจนคุณภาพชีวิตในสังคมแวดล้อม แต่การสร้างมูลค่าเพิ่มหรือทำให้บริษัทมีกำไร มีความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนไม่ได้อยู่ที่กระบวนการกำกับดูแลอย่างเดียว น้ำหนักอยู่ที่การบริหารจัดการซึ่งต้องอาศัยบุคลากรอีกคณะหนึ่ง คือ คณะผู้บริหาร (หรือคณะกรรมการจัดการ)

คณะผู้บริหาร นำโดยผู้บริหารสูงสุดที่ในปัจจุบันนิยมเรียกว่า CEO (Chief Executive Officer) ตำแหน่งภาษาไทยที่นิยมใช้ในปัจจุบันคือ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ถ้าปราศจากคณะผู้บริหารมาบริหารจัดการกระบวนการกำกับดูแลก็คงเป็นเพียงรูปแบบที่ได้แต่รำไหว้ครูหรือชกลมโดยคณะกรรมการ ดังนั้น บทบาทคณะผู้บริหารโดยเฉพาะ CEO ซึ่งเป็นผู้บัญชาการจึงมีความสำคัญมาก สำคัญเพียงใดให้ดูที่ค่าตอบแทนของคณะผู้บริหารของบริษัทจดทะเบียนที่ต้องเปิดเผยในรายงานประจำปีว่าเป็นกี่เท่าของคณะกรรมการบริษัท

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการและ CEO

เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนขึ้นว่า กระบวนการทำงานของคณะกรรมการแตกต่างจากคณะผู้บริหารอย่างไร ขอฉายภาพซ้ำอีกครั้งว่า กระบวนการกำกับดูแลของคณะกรรมการเริ่มต้นหลังจากที่ผู้ถือหุ้นได้แต่งตั้งคณะกรรมการให้เป็นตัวแทนกำกับดูแลบริหารกิจการ งานแรกที่สำคัญ คือ การสรรหากัปตันหรือ CEO เมื่อได้ CEO แล้ว CEO ก็จะไปรวบรวมทีมงานมาช่วยกันกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางและกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อเสนอให้คณะกรรมการพิจารณา หรืออาจทำร่วมกับคณะกรรมการก็ได้ หลังจากเห็นชอบร่วมกันแล้วก็จะต้องกำหนดเป้าหมาย แผนงานและงบประมาณเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบ หรืออาจทำการกำหนดวิสัยทัศน์และวางแผนทั้งกระบวนการพร้อมกันไปก็ได้ เมื่อคณะกรรมการเห็นชอบแล้ว กระบวนการบริหารจัดการให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายเป็นหน้าที่ของคณะผู้บริหารซึ่งนำโดย CEO

แต่ก่อนที่จะให้ CEO นำทัพออกศึก หน้าที่ของคณะกรรมการอีกด้านหนึ่งก็คือ ต้องให้ฝ่ายบริหารสร้างระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน ระบบรายงานและการเปิดเผยข้อมูล ตลอดจนการกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะผู้บริหารให้ชัดเจนเสียก่อน รวมไปถึงการกำหนดให้มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance Policy) และจริยธรรมทางธุรกิจ (Code of Business Ethics หรือ Code of Business Conduct)

เมื่อ CEO มีดาบอาญาสิทธิ์แล้ว มีหน้าที่รวบรวมพล (พนักงาน) และจัดทัพ (โครงสร้างองค์กร) เพื่อเตรียมออกศึก CEO ต้องนำทัพบริหารจัดการเรื่องการหารายได้ บริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพ บริหารจัดการทรัพย์สินทุกรายการที่สำคัญให้มีคุณภาพ พัฒนาคุณภาพบุคลากรให้สู้กับคู่แข่งขัน จูงใจและกระตุ้นให้

พนักงานมีพลังในการขับเคลื่อนองค์กร ปฏิบัติตามกฎหมาย ทำธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณ รักษาภาพพจน์ชื่อเสียงขององค์กร รวมถึงการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถและมีแผนการสร้างผู้บริหารสืบทอด (Succession Management Planning)

จะเห็นว่าบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการและ CEO แตกต่างกัน หลักการบรรษัทภิบาลที่ดีจึงแนะนำว่าประธานกรรมการกับCEO ต้องไม่ใช่คนเดียวกัน คณะกรรมการทำงานโดยวิธีการประชุม ซึ่งส่วนใหญ่จัดขึ้นเดือนละ 1 ครั้ง อาจใช้เวลาเพิ่มขึ้นเดือนละ 2-3 วัน เพื่อศึกษาข้อมูลจากรายงานและข้อมูลรายละเอียดประกอบวาระการประชุมต่างๆ แต่คณะผู้บริหารต้องทำงานเต็มเวลากับต้นหรือ CEO จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร

คุณสมบัติผู้นำ

CEO ถือว่าเป็นผู้นำขององค์กร มีนิยามต่างๆ มากมายเกี่ยวกับคำว่า "ผู้นำ" เช่น ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ หมั่นเรียนรู้ ทำงานหนัก เป็นคนเปิดเผย หรือผู้นำต้องเป็นคนถ่อมตน สงบเสงี่ยม และมีความกล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการสื่อสาร และบริหารคน เป็นต้น **ผู้นำที่ดีต้องมีจิตสำนึกที่ดีเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ไม่ใช่เพื่อประโยชน์ส่วนตัว** บางตำราบอกว่า **นอกจากทำอะไรต้องคำนึงถึงองค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้นำที่ดีต้องมีความโปร่งใสหรือเรียกว่า "ผู้นำโปร่งใส"** (Transparent Leader) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จที่แท้จริงจึงต้องมีความโปร่งใส ตำราดังกล่าวได้สร้างสมการของความโปร่งใสไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

ความโปร่งใส = อุปนิสัยดี/ไม่ขี้โกง + ตัดสินใจบนพื้นฐานของการสร้างคุณค่าให้องค์กร + ให้บริการอย่างมีคุณภาพ (หรือเป็นคนของประชาชน)

ถ้าตีความให้ตรงๆ ผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่แท้จริงคือ ผู้นำที่มีคุณธรรม โดยที่ความเป็นผู้นำของ CEO มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร จึงมีตำราต่างๆ มากมายที่นิยามความเป็นผู้นำและเทคนิควิธีการต่างๆ ในการพัฒนาตนเองให้มีความเป็นผู้นำ ที่น่าสนใจมากคือตำราที่พูดถึง **"สาเหตุที่ทำให้ผู้นำล้มเหลว"**

สาเหตุที่ทำให้ CEO ล้มเหลว

ในหนังสือ Why Smart Executive Fail สรุปอุปนิสัย 7 ประการที่ทำให้ CEO ล้มเหลวไว้ ดังนี้

1. มองและอวดว่าตนเองและบริษัทสามารถครอบงำทุกอย่างรอบข้างได้
2. ไม่สนใจเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ไม่ยอมรับเส้นแบ่งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ขององค์กร ซึ่งแยกแยะไว้ชัดเจนแล้ว
3. คิดว่าทุกอย่างมีคำตอบอยู่แล้วเสมอ
4. **กำจัดทุกคนที่ไม่เห็นด้วย 100% อย่างเหี้ยมโหด**
5. ทำตัวแบบชอบบินสูง (High Profile) อยากเด่น อยากดัง
6. ประมาท ชอบประเมินอุปสรรคที่สำคัญต่ำเกินไป
7. ดันทุรัง ยึดติดแต่ความสำเร็จในอดีต

ในหนังสือ **Why CEO's Fail** พูดถึงสาเหตุต่าง ๆ ที่ทำให้ CEO ต้องตกอับไว้ ดังนี้

1. **พวกอวดดี หยิ่งยะโส** คิดว่าตนเองถูกคนเดียว คนอื่นผิดหมด หรือตนเองดีคนเดียว
2. **พวกอยากดัง** ชอบอวดตัว ทำตัวเด่นคนเดียว ห้ามคนอื่นเด่นกว่า
3. **พวกอารมณ์แปรปรวน** ไม่อยู่กับร่องกับรอย เดี๋ยวดี เดี๋ยวร้าย
4. **ระมัดระวังมากเกินไป** ตัดสินใจช้า ไม่ทันกิน
5. **ไม่ไว้ใจใครจนเป็นนิสัย** มองอะไรในด้านลบ
6. **พวกชอบลอยตัว หนีปัญหา** มีดีชอบออกหน้า มีปัญหาชอบหลบ
7. **โฉ่งฉ่าง ดันทุรัง** มั่นใจตนเองมากเกินไป ไม่สนใจผลกระทบ
8. **พวกจิตพิลึก** ชอบคิดแปลกแตกต่าง ทำเอามันอย่างเดียว
9. **พวกต้านเงียบ** มีความเห็นแตกต่างที่อาจเป็นประโยชน์ แต่ไม่พูด
10. **พวกจอมสมบูรณ์แบบ** ทำเป็นแต่เรื่องเล็ก เรื่องใหญ่ทำไม่เป็น
11. **พวกประชานิยม** ชอบสร้างความนิยมให้คนนิยมชมชอบ ทำทุกอย่างให้ตัวเองเด่นดัง เป้าหมายขององค์กรกลับละเลย

ผมมั่นใจว่าท่านผู้อ่านคงคุ้นเคยกับสาเหตุต่างๆ เหล่านี้ เพียงแต่ไม่เคยคิดเป็นระบบหรือรวบรวมเป็นเรื่องเป็นราว สาเหตุต่างๆ ข้างต้น น่าจะสรุปจากการสำรวจและข้อสังเกตของบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ เราสามารถนำเอาสาเหตุหรืออุปนิสัยต่างๆ เหล่านี้ไปเทียบเคียงกับบรรดาผู้นำที่ล้มเหลวได้ไม่ยากทั้งในบ้านเราและต่างประเทศ โดยเฉพาะเรื่องอื้อฉาวของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจในสหรัฐฯ ที่เพิ่งเกิดขึ้นเร็วๆ นี้ ที่คิดเอาแต่ผลประโยชน์ทั้งๆ ที่กิจการที่ตนบริหารอาจถึงขั้นล้มละลาย ในเมืองไทยก็ไม่เคยว่างเว้น มีผู้บริหารที่มีพฤติกรรมและนิสัยทำบริษัทล้มเหลวมาแล้วนับสิบๆ ราย และก็ยังเกิดขึ้นอยู่เนืองๆ

สรุป

ที่อยากยกเอาสาเหตุที่ทำให้ CEO ล้มเหลวมาให้เป็นตัวอย่างมากมาย เพราะคิดว่าน่าจะเป็นแนวทางในการสรรหา CEO ที่ดีของคณะกรรมการบริษัท มีประโยชน์สำหรับนักลงทุนใช้ประกอบการเลือกลงทุนในบริษัทต่างๆ หากเห็นชัดว่า CEO มีนิสัยหรือพฤติกรรมข้างต้นจะได้หลีกเลี่ยงไม่ลงทุน อยากเรียนย้ำว่าในตำรายกย่อง **ผู้นำโปร่งใส**เป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติพิเศษที่มีเพียงประมาณ 10% เท่านั้น นักลงทุนจึงต้องใช้ความระมัดระวัง รอบคอบ ผมเองได้ยินจากกรรมการบริษัทจดทะเบียนจำนวนมากให้ข้อสังเกตอยู่บ่อยๆ ว่าปัญหาในการทำหน้าที่ให้ได้ดีของพวกเขาขึ้นอยู่กับ CEO จริงๆ ว่า CEO เอาไหนหรือไม่เอาไหน เห็นด้วยหรือยังครับว่า "เหลวหรือดีอยู่ที่ CEO" M&W