



# อีกบทบาทหนึ่งของ กรรมการตรวจสอบ

กลางเดือนที่แล้ว สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) ร่วมกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) และบริษัทไพร์ชวอเทอร์ฮาร์ตจูเปอร์ล เอบีเอแอล จำกัด (PWVC) จัดงานสัมมนาครั้งวันเรื่อง “AC... ธุรกรรมด้าน เตรียมการก่อนประชุมผู้ถือหุ้น (AGM)” มีกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารของบริษัทจดทะเบียนเข้าร่วมสัมมนาอย่างคับคั่ง ผมมีโอกาสเข้าร่วมสัมมนาในครั้งนี้ด้วย ได้รับความรู้และข้อสังเกตที่อยากจะนำมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพิ่มเติมเนื่องจากมีเรื่องน่าสนใจอีกมาก แต่ระยะเวลาของการเสวนามีน้อย

เนื้อหาที่น่าสนใจของงานสัมมนา คือ กรณีตัวอย่างต่างๆ ที่ท่านวิทยากรทั้งหลายนำมาเล่าประกอบเพื่อเป็นอุทาหรณ์และเป็นข้อคิดอันเป็นประโยชน์ต่อการทำหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบรวมถึงการทำการบ้านเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการประชุม AGM ที่จะมาถึงเร็วๆ นี้ อีกเนื้อหาที่สำคัญคือมาตรฐานบัญชีใหม่ๆ ทั้งที่ออกมาใช้แล้วและที่จะมีออกมาอีกในไม่ช้าที่คณะกรรมการตรวจสอบต้องทราบและทำความเข้าใจ

เนื้อหาของกรณีตัวอย่างที่ผู้บริหาร กลต. และวิทยากรที่เป็นนักกฎหมายหยิบยกมาเป็นอุทาหรณ์ ส่วนใหญ่เป็นเรื่องการตกแต่งบัญชีเพื่อเอายกเงินออกจากบริษัทของผู้บริหารและผู้ถือหุ้นใหญ่ที่ติดนิสัยโกงโดย

ใช้วิธีลูกไม้ตื้นๆ การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและขาดความระมัดระวังรอบคอบในการทำหน้าที่ของคณะกรรมการเพื่อเป็นข้อมูลและข้อคิดเห็นให้คณะกรรมการตรวจสอบนำไปพิจารณาใช้เป็นเครื่องมือสร้างวิธีการติดตามดูแล ควบคุมและตรวจสอบให้มีรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง ได้มาตรฐานและน่าเชื่อถือ ป้องกันการทุจริต คดโกง และป้องกันตนเองให้พ้นจากการกระทำผิดกฎหมาย

ผมเห็นว่าในส่วนนี้เป็นการทำหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบในมุมของการปฏิบัติตามกฎหมายและจรรยาบรรณธุรกิจ ความจริงกรรมการตรวจสอบยังสวมหมวกกรรมการในคณะกรรมการบริษัทอีกใบหนึ่ง ซึ่งนอกจากจะมีหน้าที่กำกับดูแลให้ฝ่าย

บริหารทำหน้าที่บริหารจัดการโดยต้องปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมทางธุรกิจแล้ว ยังต้องกำกับดูแลให้บริหารจัดการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายซึ่งหมายถึงบริหารให้มีกำไร มีฐานะการเงินมั่นคง มีความยั่งยืน เป็นต้น ดังนั้น ถ้าพิจารณาในแง่มุมของการทำหน้าที่เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการผิดกฎหมายและผิดจรรยาบรรณ (misconduct) ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการป้องกันไม่ให้บริษัทเสียหายและมีความยั่งยืน

กรณีตัวอย่างที่ผมจะหยิบยกมาลองช่วยกันพิจารณาดูเป็นกรณีที่ไม่ใช่ Misconduct เป็นกรณีที่ผู้บริหารหวังดี อยากทำกำไรมากๆ เมื่อโอกาสมาถึง แต่ไม่พิจารณาความเสี่ยงและมาตรฐานบริการจัดการความเสี่ยงให้รอบคอบ สุดท้ายความหวังดีก็กลายเป็นการ

ทำลาย กรณีนี้เป็นกรณีบริหารผิดพลาดหรือบกพร่อง (mismanage) ซึ่งกรรมการตรวจสอบน่าจะมีส่วนในการทำหน้าที่ช่วยให้คณะกรรมการกำกับดูแลให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ดีขึ้น

เรื่องมีอยู่ว่าบริษัทผลิตกระเบื้องมุงหลังคาบริษัทหนึ่ง (สมมติเป็นบริษัท A) อยู่ในช่วงขายดิบขายดีมาก เพราะธุรกิจอสังหาริมทรัพย์กำลังเติบโตอย่างก้าวกระโดด สินค้าที่ผลิตออกมาขายมีเทคนิคการผลิตที่กำหนดไว้ว่า กระเบื้องมุงหลังคาที่ผลิตออกมาต้องเก็บไว้อย่างน้อย 7 วัน เพื่อให้แห้งและแข็งตัว ด้วยความที่ขายดีมาก ไม่สามารถขยายกำลังการผลิตได้ทัน ผู้บริหารตัดสินใจลดจำนวนวันของการเก็บกระเบื้องลงเหลือ 5 วัน ปรากฏว่ากระเบื้องเกิดแตกหักระหว่างที่ขนส่งไปให้ลูกค้าทำให้มีการคืนสินค้าที่แตกหักและมีตำหนิ อาจเป็นเพราะการบริหารจัดการทั้งในเรื่องข้อมูลและเรื่องประสิทธิภาพของการจัดการไม่ดีพอ ผู้บริหารพอใจกับยอดขายที่เพิ่มขึ้น ผลที่เกิดตามมาซึ่งเกี่ยวกับรายงานทางการเงินและบริหารเงินคือ ต้นทุนสินค้าที่ขายสูงขึ้น กำไรต่อหน่วยลดลง สต็อกสินค้าเพิ่มขึ้นเพราะกระเบื้องมีตำหนิหรือเสียหายเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยไม่ได้รับการบริหารจัดการ เลยมีค่าใช้จ่ายทางการเงินตามมา ลูกหนี้เพิ่มขึ้นตามยอดขายที่เพิ่มขึ้นซึ่งถือว่าเป็นเรื่องปกติ

กรณีนี้ผู้บริหารหวังดี ไม่ได้ทุจริตคดโกง แต่บริหารผิดพลาด มีโอกาสทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ความจริงที่ปรากฏ คือขายดีแต่กำไรต่อหน่วยกลับลดกำไรรวมเพิ่มขึ้นน้อยมาก ปัญหาใหญ่คือบริษัทขาดสภาพคล่อง เพราะต้องแบกลูกหนี้ที่เพิ่มขึ้นและแบกของเสียไว้ซึ่งแต่เดิมต้องใช้งบการเงินมาแบกน้อยมาก สถาบันการเงินเริ่มเข้มงวดในการใช้เงินเพื่อเป็นเงินทุนหมุนเวียนกลายเป็นลูกหนี้ที่มีปัญหาของสถาบันการเงิน

จากกรณีตัวอย่างข้างต้น จะเห็นว่าความขาดดีมีโอกาสาไปหลงทางหรือเจอกับดัก โดยเฉพาะผู้บริหารที่ขาดประสบการณ์ในการบริหารจัดการ กรณีเช่นนี้ต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์ของคณะกรรมการในการทำหน้าที่กำกับดูแลในบทบาทของพี่เลี้ยงที่ดี (อย่าคิดว่าไปล่วงลูกนะครับ เพราะไม่ได้ไปลงมือบริหารจัดการ) โดยเฉพาะกรรมการ

ตรวจสอบที่มีความรู้ประสบการณ์ด้านบัญชีการเงินน่าจะเป็นที่พึ่งของคณะกรรมการในการติดตามความผิดปกติของตัวเลข ข้อมูล และรายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ใช่รอผลจากรายงานทางการเงิน ที่ได้รับการสอบถามหรือตรวจสอบแล้วเท่านั้น เพราะอาจจะช้าเกินไป เมื่อไรที่มีข้อมูลตัวเลขผิดปกติ อย่าเพิ่งมองในแง่ร้าย อาจเกิดจากผลก็ได้ กรรมการตรวจสอบน่าจะเป็นผู้ที่ตั้งข้อสังเกตได้ดีให้คณะกรรมการถามหาข้อเท็จจริงและหาคำตอบที่ชัดเจน

กรณีตัวอย่างข้างต้น มีตัวเลขผิดปกติอยู่ 2 ประเด็น คือลูกหนี้เพิ่ม สต็อกสินค้าไม่ลด ถ้าผู้บริหารให้เหตุผลว่าขายดี ตัวเลขทั้งสอง

คณะกรรมการที่ต้องติดตามดูแล (monitor) ในเรื่องผลประกอบการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (performance role) ความจำเป็นที่จะต้องได้รับข้อมูลและรายงานที่เพียงพอต่อการทำหน้าที่จึงมีความสำคัญมาก ไม่ใช่อาศัยผลการตรวจสอบจากหน่วยงานภายใน หรือรายงานทางการเงินที่ตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชีภายนอก และไม่ใช้ข้อมูลและรายงานที่ใช้ในการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการเท่านั้น โดยเฉพาะบริษัทที่มีการประชุมเพียงปีละ 4 ครั้ง จำเป็นต้องขอข้อมูลและรายงานที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่เพื่อสามารถติดตามความเคลื่อนไหวได้ทันและชัดเจน

**“กรรมการตรวจสอบที่มีความรู้ประสบการณ์ด้านบัญชีการเงิน น่าจะเป็นที่พึ่งของคณะกรรมการในการติดตามความผิดปกติของตัวเลข ข้อมูล และรายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ใช่รอผลจากรายงานทางการเงิน ที่ได้รับการสอบถามหรือตรวจสอบแล้วเท่านั้น”**

ก็ต้องเพิ่มขึ้น ฟังผิวเผินดูเหมือนมีเหตุมีผล แต่กรรมการหรือกรรมการตรวจสอบ ต้องมั่นใจว่ามีข้อมูล และข้อเท็จจริงเพียงพอที่จะตัดสินใจว่าเป็นคำตอบที่สมเหตุสมผล แม้ในหลักสูตรพัฒนาการทำหน้าที่กรรมการมักสอนให้กรรมการรู้จักถามคำถามให้เป็น แต่การพิจารณาคำตอบว่าใช่หรือไม่ใช่ก็มีความสำคัญไม่น้อยกว่ากัน

ในโลกแห่งความเป็นจริง มีผู้บริหารจำนวนไม่น้อยที่ชอบรายงานแต่ของดี และปิดบังของเสีย เมื่อมีความชัดเจนขึ้นต่อไปจะต้องดูผลกระทบ กรณีที่มีผลกระทบทางลบ และมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้น คณะกรรมการต้องมั่นใจว่าผู้บริหารมีมาตรการป้องกันหรือจัดการหรือแก้ปัญหาขึ้นอย่างไร กรณีข้างต้น สมมติส่งสินค้าหลังเก็บ 7 วัน ทุกอย่างดูดี ปัญหาที่ยังมี ว่ายอดขายที่เพิ่มขึ้นต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนเพิ่ม จะหาเงินจากที่ไหน มีแหล่งเงินรองรับหรือไม่ หากขายดีแต่ขาดสภาพคล่องซึ่งฝ่ายบริหารมองไม่ออก อาจกลายเป็นปัญหาที่มีผลกระทบร้ายแรงได้

ดังนั้น ผมมีความเห็นว่า กรรมการตรวจสอบ ยังมีอีกหมวกในฐานะกรรมการใน

มีกรรมการบริษัทจดทะเบียนบางท่านเคยแนะนำผ่านผมว่าน่าจะบังคับให้มีการประชุมคณะกรรมการทุกเดือน แต่ก็มีบางบริษัทที่ต้องการประหยัดเบี้ยประชุมกรรมการก็เลยไม่อยากจัดประชุมถี่ มีเจ้าของบริษัทหรือผู้บริหารบางแห่งไม่อยากจัดประชุมถี่ เพราะไม่เห็นประโยชน์ที่ได้จากการประชุม มองเป็นว่าเสียเวลาทำมาหากินมากกว่า เลยจัดประชุมเพียง 4 ครั้งตามกฎหมาย พูดถึงเรื่องนี้กลายเป็นประเด็นใหญ่เรื่องการประชุมใครมีความเห็นหรือวิธีการดีๆ เด็ดๆ ช่วยแนะนำมาด้วยก็จะดีนะครับ

ทั้งหมดที่กล่าวถึงข้างต้น อย่าเข้าใจผิดนะครับว่ารายการสัมมนาดังกล่าวครอบคลุมไม่ครบถ้วน สัมมนาดังกล่าวเน้นที่การทำหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบและการเตรียมการเพื่อประชุม AGM และมีเวลาเพียงชั่วโมงเศษสำหรับการเสวนา ผมจึงขอใช้เวทีนี้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม ถูกผิดอย่างไรขออภัยมาในโอกาสนี้ มีความเห็นและข้อเสนอแนะใดๆ ส่งผ่านมาที่ M&W ได้เลย ครับ M&W