



อย่าเห็น คณะกรรมการบริษัทลูก เป็นตรายาง



มีผู้บริหารระดับสูงของบริษัทใหญ่ เคยบ่นให้ฟังว่า บริษัทแม่ส่งให้ไปเป็น กรรมการบริษัทลูกและมักฝากนโยบาย หรือสั่งการให้ไปดำเนินการเรื่องนั้น เรื่องนี้ บางเรื่องก็ไม่ควรทำเพราะมีความ เสี่ยงสูงบางเรื่องก็ขาดคุณธรรมหรือ ขัดกับหลักธรรมาภิบาล ไปได้แย่มากๆ อนาคตหน้าที่การงานมีโอกาสได้รับ ผลกระทบ เลยมีคำถามอยู่บ่อยๆ ว่าควร จะปฏิบัติตนอย่างไร

พเคยได้รับเชิญให้ไปเสวนาประเด็นปัญหา ทำนองนี้กับผู้บริหารของบริษัทใหญ่ 2 แห่ง แห่งหนึ่งมีผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นกิจการในต่างประเทศ และ ส่วนตัวเคยเป็นประธานกรรมการในบริษัทลูกของ ธุรกิจขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง ทำให้เห็นความแตกต่าง การปฏิบัติต่อคณะกรรมการของบริษัทลูก ปัญหา ส่วนใหญ่เกิดจากไม่เข้าใจหลักการของธรรมาภิบาล ผมอาจจะโชคดีที่น้อยที่คณะกรรมการบริษัทแม่เข้าใจ ให้เกียรติและให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติหน้าที่ ตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะ กรรมการที่ดี

เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนของปัญหาเพื่อจะได้เสนอ ความเห็นและแนวทางแก้ปัญหามาหลักธรรมาภิบาล ได้ตรงประเด็น ขออนุญาตสมมติเรื่องราวของบริษัทแม่ และบริษัทลูกคู่หนึ่งเป็นกรณีศึกษา

เรื่องมีอยู่ว่า บริษัท B มีผู้ถือหุ้นอยู่ 6-7 กลุ่ม แต่ละกลุ่มถือหุ้นระหว่าง 10-25% บางกลุ่มมี ผู้ถือหุ้นอยู่หลายราย บางกลุ่มมีผู้ถือหุ้นอยู่รายเดียว รายใหญ่ที่สุดถือหุ้น 25% โครงสร้างผู้ถือหุ้นที่กระจายในลักษณะนี้ทำให้บริษัทนี้ดูเหมือนไม่มีเจ้าภาพ ตัวจริง คณะกรรมการประกอบด้วยตัวแทนที่แต่ละกลุ่มส่งมา ความที่ไม่มี เจ้าภาพตัวจริง ทำให้คณะกรรมการมีอิสระในการกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจ ประกอบกับมีประธานกรรมการที่เข้มแข็งน่าเชื่อถือ และมี คณะกรรมการที่มีความรู้และประสบการณ์ในธุรกิจดี การดำเนินการธุรกิจ หลายปีที่ผ่านมามีอยู่ในระดับดีพอใช้

ในการวางแผนธุรกิจเมื่อ 2 ปีก่อน คณะกรรมการเห็นว่า ถึงเวลาที่จะต้อง ขยายบทบาทและขยายขนาดธุรกิจ ปัจจัยความสำเร็จประการหนึ่งที่สำคัญคือ ต้องปรับโครงสร้างผู้ถือหุ้นให้มีผู้ถือหุ้นใหญ่ที่น่าเชื่อถือให้ถือหุ้นให้ได้ 50% เพื่อเป็นปัจจัยในการปรับโครงสร้างหนี้สินและต้นทุนการเงินให้ลดลง คณะ กรรมการจึงเจรจาขอให้ผู้ถือหุ้นใหญ่ที่ถือหุ้น 25% เพิ่มการถือหุ้นให้ได้ 50% เหตุที่ต้องเน้นที่ผู้ถือหุ้นใหญ่ เพราะถ้าเพิ่มทุนให้ถือตามสัดส่วนโครงสร้างก็ ไม่เปลี่ยน ส่วนจะเจรจาให้กลุ่มอื่นๆ ขายหุ้นให้ผู้ถือหุ้นใหญ่ก็ทำได้ยาก เพราะ แต่ละกลุ่มมีผู้ถือหุ้นอีกนับสิบลาย การเจรจาเรื่องราคาก็มีปัญหา สุดท้ายทุกฝ่าย เห็นชอบให้เพิ่มทุนโดยจำหน่ายหุ้นเพิ่มทุนให้ผู้ถือหุ้นใหญ่ถือรวมเป็น 51%

คณะกรรมการบริษัท A (บริษัทแม่) อนุมัติให้เพิ่มทุนโดยมีเงื่อนไขให้เปลี่ยน แนวทางในการประกอบธุรกิจซึ่งเสนอโดยกรรมการบางท่านของบริษัทแม่ ให้มี แผนลดปริมาณธุรกิจที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันให้หมดภายใน 1 ปี และเพิ่มธุรกิจ ใหม่โดยเร็ว พร้อมกันนี้ขอส่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัทแม่ไปเป็นกรรมการ เพิ่มอีก 2 คน รวมมีกรรมการ 11 คน เป็นตัวแทนบริษัท A 4 คน ตัวแทนจาก กลุ่มต่างๆ อีก 4 คน กรรมการอิสระอีก 3 คน

หลังจากเพิ่มทุนแล้วคณะกรรมการบริษัท B ได้รับทราบจากกรรมการ ตัวแทนบริษัทแม่ว่า คณะกรรมการบริษัทแม่มีมติให้เพิ่มทุนโดยมีเงื่อนไขดังกล่าวข้างต้น คณะกรรมการบริษัท B นำเอาเงื่อนไขดังกล่าวให้ผู้บริหารศึกษา ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและแนวทางความเป็นไปได้ให้คณะกรรมการพิจารณา ซึ่ง พิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นไปไม่ได้ หากดำเนินการตามเงื่อนไข บริษัทมีโอกาส ขาดทุน กระทบความน่าเชื่อถือและส่งผลกระทบต่อมากมายน่าจะ จึงให้ รักษาธุรกิจตามแนวทางเดิมไปก่อนแต่ไม่ขยายพร้อมกับศึกษาและวางแผนให้ ขยายขอบเขตของธุรกิจ เพื่อรักษาอัตรากำไรและระดับความน่าเชื่อถือ

ผ่านไปประมาณ 1 ปี การปรับโครงสร้างผู้ถือหุ้นส่งผลให้บริษัทสามารถลดต้นทุนการเงินถึงเกือบ 2% ต่อปี และสามารถเปลี่ยนโครงสร้างหนี้สินและแหล่งเงินทุนจนทำให้ฐานะการเงินและสภาพคล่องมั่นคงกว่าเดิมมากซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายที่คาดไว้ นอกจากนี้ผลประกอบการก็ดีขึ้นกว่าก่อนการเพิ่มทุนถึง 40-50%

แม้ผลประกอบการดีขึ้น แต่คณะกรรมการบริษัทแม่มายังคิดว่าไม่ได้ทำตามมติคือลดปริมาณธุรกิจเดิม พร้อมกับเสนอขอเพิ่มกรรมการอีก 1 คนและขอโควตากรรมการอิสระอีก 1 คน เหมือนตอกย้ำว่าคณะกรรมการบริษัทชุดใหม่ (เพราะมีการเปลี่ยนกรรมการที่ครบวาระบางท่าน) ต้องติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามมติของคณะกรรมการชุดเก่า

ตามความเห็นของผม กรณีศึกษาข้างต้นทำให้ข้อสังเกตและความเห็นตามหลักธรรมาภิบาลหลายประการ

1. กรรมการบางท่านของบริษัทแม่เสนอแนวทางธุรกิจโดยอาศัยประสบการณ์ตนเองวาดภาพโดยไม่ได้พิจารณาข้อมูลของบริษัทลูกและไม่ให้ออกาสบริษัทลูกได้ชี้แจงข้อมูล และรายละเอียด ถามว่าเป็นการปฏิบัติตามหลักการที่ถูกต้องหรือไม่?
2. แผนลดธุรกิจใน 1 ปี เป็นไปตามคำขอของบริษัทแม่ให้ทำเสนอให้ดู ซึ่งมีเงื่อนไขและสมมติฐานมากมายของความเป็นไปได้ แผนนี้คณะกรรมการบริษัทลูกไม่ได้เห็นชอบ มีกรรมการหลายท่านเห็นว่าเป็นไปได้ไม่ยากในระยะสั้น จึงไม่แน่ใจว่าใช้ปัจจัยอะไรพิจารณาจนออกเป็นมติ
3. ตามหลักการแล้ว บริษัทแม่ไม่ควรเอามติไปให้ลูกปฏิบัติ เพราะเป็นคนละนิติบุคคล มีคณะกรรมการคนละชุด แม้คณะกรรมการเหมือนกันทั้ง 2 ชุด ความรับผิดชอบก็ยังแยกจากกัน โดยเฉพาะหากบริษัทลูกมีผู้ถือหุ้นและกรรมการบางท่านเป็นบุคคลภายนอกด้วย ที่ถูกควรให้กรรมการตัวแทนนำไปให้คณะกรรมการบริษัทลูกพิจารณา ซึ่งอาจจะไม่เห็นชอบด้วยก็ได้ถ้าเห็นว่าไม่เหมาะสม
4. คณะกรรมการชุดใหม่ไม่จำเป็นต้องทำตามมติชุดเก่าถ้าเห็นว่าไม่เหมาะสม โดยเฉพาะเมื่อเวลาผ่านไป ปัจจัยต่างๆ เปลี่ยนแปลงไปจากมติเดิมอาจไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เป็นหน้าที่คณะกรรมการชุดใหม่ต้องพิจารณาทบทวน ถามว่าถ้าชุดเดิมมีมติให้ดำเนินการอะไรที่ผิดกฎหมายผิดจริยธรรม แล้วกรรมการยังดำเนินอยู่ต่อเนื่อง ชุดใหม่จะปฏิบัติตามชุดเก่าหรือไม่? ถ้าปฏิบัติต้องมีความผิดไปด้วย ถ้าไม่ปฏิบัติ ทบทวนใหม่ แล้วชุดเก่าทำให้บริษัทเสียหาย เป็นหน้าที่ชุดใหม่ต้องดำเนินการทางกฎหมายกับชุดเก่าด้วย มิฉะนั้นจะเป็นการละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบถือว่ามีความผิดไปด้วย
5. การเสนอตัวแทนไปเป็นกรรมการบริษัทลูกในโควตาของบริษัทแม่ บริษัทแม่มีสิทธิพิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ผู้ถือหุ้นอื่นคงอยากจะได้คัดค้านโดยเฉพาะหากบริษัทแม่ถือหุ้นมากกว่า 50% หากถือหุ้นต่ำกว่า 50% แนะนำว่าอย่าเสนอผู้ที่มีคุณสมบัติประเภท “อี” ให้พิจารณา เพราะผู้ถือหุ้นยุคนี้มีความรู้ รู้จักใช้เสียงรักษาสิทธิและมีเครื่องมืออันตรายเป็น “โซเชียลมีเดีย”

6. บริษัทแม่ไม่มีสิทธิขอโควตากรรมการอิสระ เพราะกรรมการอิสระต้องไม่เป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นกลุ่มใด แต่มีสิทธิเสนอผู้ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมให้คณะกรรมการสรรหาของบริษัทลูกพิจารณาความเห็นเพื่อเสนอให้คณะกรรมการเห็นชอบและให้ผู้ถือหุ้นอนุมัติ ตามหลักการแล้วการเสนอกรรมการไม่ว่าอิสระหรือไม่อิสระจากบริษัทแม่ควรหารือหรือขอข้อมูลจากคณะกรรมการสรรหาของบริษัทลูก เพื่อจะได้มีข้อมูลคุณสมบัติของกรรมการที่บริษัทลูกกำลังต้องการ หรืออย่างน้อยควรหารือประธานกรรมการของบริษัทลูก การปฏิบัติเช่นนี้นอกจากทำตามหลักการที่ดีแล้ว ยังเป็นการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่ถือว่าบริษัทลูกเป็นลูกไล่

7. บ่อยครั้งที่คณะกรรมการหรือผู้บริหารสูงสุดของบริษัทแม่เห็นว่าตนเป็นใหญ่ มีอำนาจ ไม่ค่อยรับฟังข้อมูลของกรรมการตัวแทนในบริษัทลูกโดยเฉพาะตัวแทนที่เป็นผู้บริหารระดับรองๆ ของบริษัทแม่ ทำให้ไม่ยอมรับงานให้เสียเวลา หรือรายงานแล้วไม่ยอมรับความเห็น (ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง) หรือรายงานแต่เฉพาะข้อมูลที่คณะกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูงสุดชอบฟัง ทำให้ได้ข้อมูลไม่ครบและอาจตัดสินใจผิดพลาด

สรุปแล้ว การเป็นกรรมการบริษัทลูกต้องอย่าปฏิบัติตนเยี่ยง “ตรายาง” ท่านมีหน้าที่รับผิดชอบต่อบริษัทและผู้ถือหุ้นในบริษัทลูกไม่ใช่คณะกรรมการบริษัทแม่ หากบริษัทแม่เอานโยบายทางธุรกิจมาใส่ให้ปฏิบัติ หากท่านปฏิบัติตามแล้วล้มเหลว ความเห็นผมถือว่าเป็นการบริหารผิดพลาด (Mismanagement) ถ้าแม่ถือหุ้นลูก 100% ท่านแค่รับผิดชอบเรื่องชื่อเสียงและหน้าตา คณะกรรมการบริษัทแม่คงไม่ยึดคอกออกมาบอกชาวบ้านว่าเป็นความผิดผมเอง แต่ถ้าลูกมีผู้ถือหุ้นภายนอกผลกระทบคงมีตามมามากกว่านั้น

แต่ถ้าเอาเอานโยบายที่จะให้ไปทำผิดกฎหมายหรือผิดจริยธรรม ไม่ว่าจะแม่จะถือหุ้นเท่าไรก็ตามอย่าปฏิบัติตามนะครับ ท่านอาจมีสิทธิติดคุกติดตะราง หรือโดนชาวบ้านถล่มใส่ผ่านโทรศัพท์มือถือจนยากที่จะหางานใหม่ทำ การสละเรือโจรน่าจะมีความดีศรีเป็นฮีโร่และหางานใหม่ได้ง่ายกว่านะครับ หรือที่คนเขาชอบพูดกันว่า “อย่าพายเรือให้โจรนั่ง” M&W