



ไม่ควรเป็นกรรมการ เกิน 5 บริษัทจดทะเบียน

หลักปฏิบัติที่ดีของกรรมการบริษัทที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีแนะนำไว้ว่า กรรมการควรอุทิศเวลาให้เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดประโยชน์และส่งผลดีต่อการเพิ่มมูลค่าและความยั่งยืนของกิจการ การเป็นกรรมการบริษัทไม่ใช่ใช้เวลาเพียงเข้าร่วมประชุมเท่านั้น กรรมการควรจะต้องใช้เวลาศึกษาและทำความเข้าใจธุรกิจของบริษัทและสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมที่บริษัทเกี่ยวข้องอยู่ ต้องสนใจติดตามข้อมูลข่าวสารและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกของบริษัท ต้องศึกษาข้อมูลเอกสารและทำความเข้าใจประเด็นต่างๆ ก่อนเข้าร่วมประชุม ควรเข้าร่วมประชุมทุกครั้งต้องติดตามดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร ด้วยเหตุนี้จึงมีความพยายามกำหนดว่าสำหรับผู้ยึดอาชีพกรรมการเป็นหลักควรเป็นกรรมการไม่เกิน 5 บริษัทจดทะเบียนจะเหมาะสม ข้อแนะนำที่ใช้ยึดถือการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการบริษัทจดทะเบียนไทยในขณะนี้กำหนดไว้ว่าไม่ควรนั่งเกิน 5 บริษัทจดทะเบียน

คำถามที่ตามมาคือทำไมถึงกำหนดไว้ 5 บริษัทจดทะเบียน แล้วบริษัทที่ไม่จดทะเบียนไม่นับด้วยหรือ ตามความเข้าใจของผมคิดว่าตัวเลขนี้ไม่มีสูตรสำเร็จเป็นตัวกำหนด น่าจะมาจากการสำรวจความเห็นโดยพิจารณาอย่างคร่าวๆ ว่าจะต้องให้เวลาในการปฏิบัติหน้าที่เพียงใด ตามที่ผมได้กล่าวไว้ข้างต้น หรืออาจจะยืมเอาข้อเสนอแนะที่ใช้ในประเทศอื่นมาใช้เป็นแนวปฏิบัติ ส่วนที่ไม่นับรวมบริษัทไม่จดทะเบียนเพราะมีข้อได้เปรียบและการถกเถียงกันมาก ส่วนใหญ่เป็นประเด็นเกี่ยวกับการไปนั่งเป็นกรรมการบริษัทในกลุ่ม ซึ่งไม่

ต้องใช้เวลาในการทำหน้าที่มากมาย ประเด็นเหล่านี้ทำให้เกิดความยุ่งยากในการกำหนดจำนวนที่เหมาะสม

อย่างไรก็ตามมีผลสำรวจชิ้นหนึ่งที่ดำเนินการโดย McKinsey ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาธุรกิจชั้นนำของสหรัฐอเมริกาเกี่ยวกับจำนวนวันและประเภทกิจกรรมที่กรรมการใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ผลที่ได้จากการสำรวจน่าจะสะท้อนให้เห็นว่า ทำไมจึงควรพิจารณาจำนวนบริษัทที่ตนเองจะไปนั่งเป็นกรรมการ ต้องขอขอบคุณเพื่อนที่แสนดีท่านหนึ่งที่ส่งบทความนี้มาให้

ผู้สำรวจทำการสำรวจกรรมการกว่า 770 ท่านจากทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในหลากหลายธุรกิจและอุตสาหกรรม รวมถึงองค์กรไม่แสวงหากำไรตามภูมิภาคต่างๆ ทั่วโลก กำหนดประเภทกรรมการออกเป็น 3 กลุ่มโดยใช้ลักษณะของกิจกรรมและเวลาที่กรรมการใช้ดำเนินการซึ่งส่งผลต่อผลประกอบการในระดับต่ำ ปานกลาง และสูง ต่อไปนี้ขอเรียกสั้นๆ ว่าเป็นกลุ่ม 1 (ต่ำ) กลุ่ม 2 (ปานกลาง) และ กลุ่ม 3 (สูง) ตามลำดับ

ปรากฏว่ามีจำนวนกรรมการมากกว่า 25% ประเมินตนเองอยู่ในกลุ่ม 1 และ 2 กรรมการที่เหลือทั้งหมดอยู่ในกลุ่ม 3 ลักษณะกิจกรรมที่ใช้พิจารณาจากหลักปฏิบัติที่ดีที่สุดที่กรรมการจะต้องให้ความสำคัญและความใส่ใจตั้งแต่เรื่องกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่างๆ (compliance) การควบคุมกิจการ ผลประกอบการ ความเสี่ยง ตลอดจนการพัฒนาและบริหารจัดการความสามารถพิเศษ

ผลสำรวจปรากฏว่ากรรมการในกลุ่ม 1 และกลุ่ม 2 กำกับดูแลด้วยกิจกรรมระดับพื้นฐานคือ ควบคุมดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่างๆ สอบทานรายงานทางการเงิน ประเมินการกระจายความเสี่ยง ส่วนกลุ่ม 3 มีการกำกับดูแลด้วยกิจกรรมเหล่านี้อยู่แล้วและมีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยมากกิจกรรมกว่าและลึกกว่า เช่นกิจกรรมด้านกลยุทธ์ มีการมองไปข้างหน้ามากกว่า กลุ่ม 1 และกลุ่ม 2 จะพิจารณาเพียงแนวโน้มและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง แต่กลุ่ม 3 จะวิเคราะห์ลึกกลงไปถึงปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อน

เคลื่อนคุณค่า พิจารณาถึงกลยุทธ์ทางเลือกต่างๆ ประเมินการจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนพิจารณากระบวนการปฏิบัติตามหลักปฏิบัติที่ดีที่สุดที่สามารถจัดเรื่องราวต่างๆ ที่มีโอกาสปิดเป็นการตัดสินใจ

ด้านการบริหารผลประกอบการ คณะกรรมการส่วนใหญ่จะเริ่มต้นด้วยการพิจารณาตัวเลขทางการเงินต่างๆ แต่กรรมการที่ลึกจะมีการพูดคุยในรายละเอียดกับผู้บริหารสูงสุด มีการวิเคราะห์หัวข้อที่วัดที่สำคัญ ทบทวนประเด็นต่างๆ ที่ไม่ใช้การเงิน เช่น ความเสี่ยง การควบคุมกิจการ การบริหารจัดการความสามารถพิเศษ และการติดตามความคืบหน้าการดำเนินงานต่างๆ ที่สำคัญ

กรรมการที่มีความเชื่อว่าการกิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินการที่มีประสิทธิผลสูงต่อผลประกอบการจำเป็นต้องมีวินัยและให้เวลาเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ ผลสำรวจชี้ว่ากรรมการกลุ่ม 3 ให้เวลากับการปฏิบัติหน้าที่เฉลี่ยปีละ 40 วัน ขณะที่กลุ่ม 1 และกลุ่ม 2 ใช้เวลาเฉลี่ยเพียงปีละ 19 วัน ที่น่าสนใจกว่านั้นคือ ทั้ง 3 กลุ่มใช้เวลาพอๆ กันในการทำหน้าที่ด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่างๆ รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ด้านกลยุทธ์กลุ่ม 3 ใช้เวลาปีละประมาณ 12 วัน ขณะที่กลุ่ม 1 และกลุ่ม 2 ให้เวลาเพียง 4 วัน

ในด้านการบริหารผลประกอบการ การควบคุมกิจการ การบริหารความเสี่ยงและการดูแลสุขภาพขององค์กร เฉลี่ยแล้วกลุ่ม 3 ใช้เวลามากกว่ากลุ่ม 1 และกลุ่ม 2 ปีละ 3 วันในทุกกิจกรรม

มีคำถามถึงกลุ่ม 1 และ 2 ว่า ถ้าให้ปฏิบัติหน้าที่ตามหลักปฏิบัติที่ดีที่สุดและมีประสิทธิผลต่อผลประกอบการต้องการใช้เวลาเพิ่มขึ้นอย่างน้อยเพียงใด คำตอบก็คือขออีก 8 วัน เท่ากับว่าเฉลี่ยทั้งปีใช้เวลา 27 วันเพิ่มจากเดิม 19 วัน ในคำถามเดียวกัน กลุ่ม 1 ยังขอใช้เวลาเพิ่มอีก 5 วัน เป็น 45 วันต่อปี

ประเด็นสุดท้ายชี้ว่า ผู้บริหารสูงสุดไม่ต้องกังวลมากกว่ากรรมการให้เวลามากแล้วจะไปสร้างอุปสรรคการกำหนดทิศทางธุรกิจขององค์กร ผลได้จากการใช้เวลามากขึ้น ทำให้กรรมการมีความรู้ความเข้าใจธุรกิจของบริษัทและภาวะอุตสาหกรรมมากขึ้น เป็นการช่วย

กลับกรองและทบทวนกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรมีประสิทธิผลมากขึ้น

ผู้บริหารระดับสูงบางคนรู้สึกอึดอัดและทำงานยากเมื่อประสบกับกรรมการผู้ทรงอิทธิพลและพยายามปกป้องอาณาจักรและแบบแผนของตนเอง อย่างไรก็ตามกรรมการในกลุ่ม 3 ยังเป็นผู้สนับสนุนการบริหารจัดการอย่างมีนัยสำคัญซึ่งไม่เพียงแต่เพิ่มพูนความมีประสิทธิผลแล้ว กรรมการทุกท่านยังมีความพึงพอใจกับผลงานของพวกเขาด้วย

ผลสำรวจที่หยิบยกมาแสดงข้างต้นน่าจะชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการที่จะส่งผลต่อผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญ จำเป็นต้องคำนึงถึงและให้ความสำคัญต่อกิจกรรมต่างๆ ที่ควรปฏิบัติตามหลักการที่ดี การปฏิบัติเช่นนี้หลีกเลี่ยงไม่พ้นที่ต้องให้เวลามากขึ้น

ผลสำรวจข้างต้นทำให้ผมพบมีเหตุผลสนับสนุนเรื่องหนึ่งไม่เกิน 5 บริษัทจดทะเบียนมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น ลองคำนวณเล่นๆ ดูกันหน่อย ทำหน้าที่ให้ดีใช้เวลาปีละ 40 วัน ทำการต่อ 1 บริษัท 5 บริษัทใช้เวลา 200 วันทำการ เฉลี่ยแล้วเท่ากับสัปดาห์ละ 4 วันทำการ เท่ากับแทบจะเป็นการทำงานเต็มเวลา เพิ่มอีก 1 บริษัทเท่ากับทำงานเต็มเวลาหากมีเหตุการณ์หรือกิจกรรมที่ต้องใช้เวลามากขึ้น ก็ต้องทำงานล่วงเวลา ท่านกรรมการอาชีพตัดสินใจเองนะครับว่าอยากเป็นกรรมการกับบริษัท

ขอแถมท้ายด้วยประสบการณ์ของตนเอง การนั่งเป็นกรรมการหลายบริษัทเกินไปเป็นการสร้างปัญหาเวลานัดประชุมคณะกรรมการ โดยเฉพาะช่วงที่บริษัทจดทะเบียนจะต้องนัดประชุมคณะกรรมการเพื่อสอบทานรับรองงบไตรมาสและช่วงอนุมัติงบตรวจสอบรายครึ่งปีและประจำปี คนที่ปวดหัวกับปัญหามากที่สุดคือเลขานุการบริษัท

การรับเป็นกรรมการหลายๆ บริษัททำให้หาเวลาหยุดยาวหลายๆ วันติดต่อกันได้ยากขาดโอกาสไปเที่ยวพักผ่อนยาวๆ เพื่อสร้างความสดชื่นเพิ่มพลังให้ตนเอง สมาชิกในครอบครัวพลอยหมดโอกาสไปด้วย เลือกเอาแบบไหนตัดสินใจเอาเองนะครับ M&W