



## CG Corner

ยุทธ วรรณธรรมา

# ขนาดคณะกรรมการ : บริษัทละกี่ท่านดี

(ตอนที่ 2)

ฉบับที่แล้วได้พูดถึงปัจจัยต่างๆ ที่ควรนำมาประกอบการพิจารณาจำนวนกรรมการที่เหมาะสม ยังมีอีกบางปัจจัยที่ทิ้งไม่สนใจหรือควรคำนึงถึงด้วย

## 6. กฎหมายและแนวปฏิบัติ

ในทางปฏิบัติปัจจัยแรกของบริษัทส่วนใหญ่คำนึงถึงคือดูว่ากฎหมายกำหนดจำนวนกรรมการไว้ว่าอย่างไร รวมถึงจะดูด้วยว่าแนวปฏิบัติที่ดีหรือนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีเกี่ยวกับจำนวนกรรมการกำหนดไว้ว่าอย่างไร กฎหมายไทยกำหนดไว้ว่าจำนวนกรรมการของบริษัทมหาชนต้องไม่ต่ำกว่า 5 คน ขึ้นสูงสุดไม่ได้กำหนดประเทศจีนกำหนดขั้นต่ำ 5 คน สูงสุดไม่เกิน 19 คน อินเดียเขียนกำหนดขั้นต่ำ 2 คน ไม่มีขั้นสูง บังคลาเทศกำหนดเป็นแนวปฏิบัติที่ดีให้มีขั้นต่ำ 5 คน สูงสุด 20 คน

ในบ้านเรายังไม่มีการกำหนดแนวปฏิบัติที่ดีว่าจำนวนกรรมการในคณะควรมีขั้นต่ำและขั้นสูงสุดจำนวนเท่าไร ได้ยินวงสนทนาบางครั้งบอกว่ามีใครบางคน แนะนำว่าขนาดที่เหมาะสมคือ 10 คน ความเห็นส่วนตัวผมคิดว่าถ้าแนะนำเช่นนั้นน่าจะเป็นคำแนะนำที่ผิด เหตุที่ใช้ 10 อาจมาจากว่า 10 คน เป็นจำนวนกรรมการเฉลี่ยทั้งคณะของบริษัทจดทะเบียนทั้งหมดในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่สำรวจล่าสุดโดยสำนักงาน ก.ล.ต. บริษัทจดทะเบียนส่วนใหญ่มีจำนวนกรรมการในคณะอยู่ระหว่าง 9-11 คน บางประเทศในยุโรปอยู่ระหว่าง 10-12 คน

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าค่าเฉลี่ยที่ได้ไม่ควรนำมาแนะนำแบบพันธธงว่าเป็นจำนวนที่เหมาะสม แต่ค่าเฉลี่ยก็เป็นตัวเลขที่มีประโยชน์ต่อ

การพิจารณาประกอบ ในการพิจารณากำหนดจำนวนกรรมการ ควรนำขนาดและลักษณะธุรกิจของเราไปเปรียบเทียบกับขนาดและลักษณะธุรกิจของบริษัทจดทะเบียนที่คล้ายหรือใกล้เคียงกับเรา หากบริษัทอื่นใช้จำนวนกรรมการน้อย แต่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ของเราเรามีมากกว่าหลายคน อาจแสดงว่าเรามีจำนวนกรรมการมากเกินไปและอาจสะท้อนไปถึงค่าตอบแทนกรรมการที่สูงเกินไป เพราะหลักปฏิบัติที่ดีแนะนำว่า ค่าตอบแทนกรรมการควรเทียบเคียงกับธุรกิจที่มีขนาดและลักษณะใกล้เคียงกัน

เนื่องจากมีปัจจัยที่ควรนำมาประกอบการพิจารณาหลายกรณี หากสามารถกำหนดแนวปฏิบัติที่ดีที่ชัดเจนขึ้นในอนาคต ควรกำหนดเป็นช่วงน่าจะเหมาะสมกว่า อย่างไรก็ตาม แนวที่ดีที่สุดในขณะนี้ในความเห็นผมก็คือ ค่าแนะนำของสำนักงาน Pirc Waterhouse Coopers ที่เขียนไว้ในหนังสือที่ชื่อว่า Board Agenda ซึ่งแนะนำว่า “ควรมีจำนวนกรรมการในคณะน้อยที่สุดที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

## 7. นโยบายผู้ถือหุ้น

นโยบายในที่นี้ผมขอหมายถึง เจตนารมณ์ หรือความต้องการของผู้ถือหุ้นด้วย นโยบายอาจมีได้หลายกรณี เช่น ผู้ถือหุ้นใหญ่ต้องการให้พี่น้องหรือลูกๆ ที่นั่งบริหารอยู่ด้วยมีตำแหน่งกรรมการกับเขาด้วย เพื่อจะได้มีหน้ามีตาเหมือนคนอื่น ๆ กรณีเช่นนี้มีโอกาสทำให้ขนาดของคณะกรรมการใหญ่ขึ้น หรือผู้ถือหุ้นใหญ่ของบางบริษัทต้องการตอบแทนบุญคุณผู้มีพระคุณ จึงเรียนเชิญเข้ามานั่งเป็นกรรมการ ส่วนหนึ่งก็เป็นการตอบแทนบุญคุณ อีกส่วนหนึ่งก็เป็นหน้าตาของท่านผู้มีพระคุณและเป็นหน้าตาของบริษัทด้วย กรณีนี้ก็มักมีโอกาสนำขนาดของคณะกรรมการมีจำนวนมากขึ้น ข้อดีอยู่ที่หากท่านเหล่านี้มีคุณสมบัติเป็นกรรมการอิสระ และทำหน้าที่เป็นกรรมการได้ดี ก็อาศัยท่านเหล่านี้เป็นกรรมการอิสระเสียเลย

ประเด็นที่น่าสนใจที่จะมีประโยชน์ประกอบการพิจารณาอีกประเด็นหนึ่งคือ ความเห็นต่างๆ เกี่ยวกับข้อดีและข้อเสียของขนาดคณะกรรมการ

แม้จะมีประเด็นและปัจจัยที่ควรนำมาประกอบการพิจารณาเลือกและแต่งตั้งให้มีขนาดกรรมการที่เหมาะสมและองค์ประกอบของคณะกรรมการที่น่าจะช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการมีประสิทธิภาพ แต่ในทางปฏิบัติจริงยังมีการให้ความสำคัญเรื่องเหล่านี้ น้อย ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะสาเหตุหลายประการ เช่น โครงสร้างการถือหุ้นที่กระจุกตัว ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของขนาดและองค์ประกอบคณะกรรมการ ไม่แน่ใจว่ามีประโยชน์จริง ความไม่เข้าใจเรื่องความสำคัญของการกำกับดูแล ทำให้มุ่งแต่เรื่องบริหารจัดการมากกว่า

อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันทั้งเจ้าของกิจการและกรรมการทั้งหลายของบริษัทจดทะเบียนมีความรู้ความเข้าใจ และให้ความสำคัญเรื่อง การกำกับดูแลกิจการที่ดีมากขึ้น ทำให้กรรมการมีความรับผิดชอบ และทำหน้าที่มีประโยชน์ต่อบริษัทมากกว่าในอดีต ค่าตอบแทนกรรมการที่ต้องเพิ่มสูงขึ้นกว่าในอดีต ความคล่องตัวและรวดเร็วในการตัดสินใจเรื่องราวต่างๆ รวมถึงกฎเกณฑ์และข้อแนะนำต่างๆ เกี่ยวกับขนาดและองค์ประกอบคณะกรรมการมีโอกาสนำให้บริษัทจดทะเบียนที่มีขนาดคณะกรรมการใหญ่เกินไปหดเล็กลงและที่มีขนาดเล็กเกินไป อาจมีการเพิ่มจำนวนกรรมการที่มีคุณสมบัติเหมาะสมหลากหลายขึ้น ในอนาคตมีโอกาสนำขนาดของคณะกรรมการของบริษัทจดทะเบียนอาจใช้เป็นบรรทัดฐานได้ระดับหนึ่ง เพื่อประกอบการพิจารณาขนาดที่เหมาะสมของคณะกรรมการ [M&W](#)

### ข้อดีและข้อเสียของการมีกรรมการขนาดใหญ่หรือจำนวนมาก

#### ข้อดี

1. มีผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการได้หลากหลาย มีความคิดเห็นและคำแนะนำจากคณะกรรมการได้หลากหลายและหลายแง่มุมเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณากลับรอง และตัดสินใจเรื่องราวต่างๆ
2. มีคนช่วยงานมาก ทำให้มีกรรมการเพียงพอที่จะไปช่วยงานในคณะกรรมการชุดย่อยได้มากขึ้น
3. หากจำนวนกรรมการในคณะมีกรรมการอิสระมากขึ้น น่าจะทำให้มีการคานอำนาจและช่วยให้การตัดสินใจมีความเป็นกลางและอิสระมากขึ้น
4. เมื่อมีกรรมการจำนวนหนึ่งครบวาระหรือลาออก ยังมีกรรมการจำนวนที่เหลือมากพอที่จะเป็นองค์ประชุมและปฏิบัติงานได้ต่อเนื่อง ทำให้มีเวลาสรรหากรรมการใหม่

#### ข้อเสีย

1. เสียค่าใช้จ่ายมากขึ้น
2. ประสิทธิภาพการบริหารคณะกรรมการยากขึ้น การนัดประชุมให้ไตร่ตรองการเข้าร่วมประชุมยุ่งยากมากขึ้น โดยเฉพาะตามหลักปฏิบัติที่ดี ควรเปิดเผยจำนวนครั้งที่กรรมการเข้าร่วมประชุมตลอดทั้งปีทำให้กรรมการทุกท่านไม่อยากขาดประชุม
3. มากคนก็มากเรื่อง ทำให้การตัดสินใจช้า หากประธานกรรมการไม่เข้มแข็งพอ ยังจะมีปัญหาเรื่องความล่าช้าและการตัดสินใจ
4. อาจมีกรรมการบางท่านมีความรับผิดชอบลดลง เนื่องจากการขาดประชุมบางครั้งไม่ทำให้เกิดปัญหาเรื่ององค์ประชุม จึงรับเป็นกรรมการหรือรับงานอื่นๆ หลายแห่ง

### ข้อดีและข้อเสียของการมีจำนวนกรรมการในคณะน้อยหรือขนาดเล็ก

#### ข้อดี

1. เสียค่าใช้จ่ายน้อย
2. น้อยคน น้อยเรื่อง การตัดสินใจของคณะกรรมการหาข้อสรุปได้ง่ายและรวดเร็ว คล่องตัว นัดประชุมให้ครบง่าย
3. เนื่องจากมีจำนวนกรรมการน้อย ทุกคนต้องรับผิดชอบเรื่ององค์ประชุม บิดความรับผิดชอบยาก
4. หากมีกรรมการลาออก การสรรหากรรมการทดแทนทำได้ง่ายกว่า

#### ข้อเสีย

1. ความหลากหลายของคุณวุฒิและประสบการณ์ของกรรมการมีน้อย
2. หากมีกรรมการลาออกกะทันหัน อาจทำให้การปฏิบัติหน้าที่ติดขัดและปัญหาเรื่ององค์ประชุม
3. หากเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ มีกรรมการไปทำหน้าที่ในคณะย่อยไม่เพียงพอ และอาจมีความคิดเห็นจากความรู้และประสบการณ์จากกรรมการเพื่อช่วยการตัดสินใจเรื่องราวต่างๆ ไม่ได้ทำมีจำนวนกรรมการมาก