



CG Corner

ยุทธ วรรณธรร



กรรมการ : ท่านละก็บริษัทดี?

ฉบับก่อนๆ ได้พูดถึงขนาดของคณะกรรมการของบริษัทว่าควรจะมียี่กี่ท่านดี ยังมีประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับจำนวนคือ จำนวนบริษัทที่กรรมการแต่ละท่านควรไปรับตำแหน่ง หรือท่านละก็บริษัทดี เนื่องจากกรรมการแต่ละท่านต้องมีภาระเรื่องการให้เวลาเพียงพอดต่อการทำหน้าที่ในฐานะกรรมการ การรับเป็นกรรมการมากบริษัทเกินไปมีโอกาสทำให้การปฏิบัติหน้าที่ขาดประสิทธิภาพ หรือที่เรียกว่า **Over Committed** จึงมีคำถามอยู่บ่อยๆ ว่าเป็นกรรมการที่บริษัทที่จะเหมาะสม ก่อนที่จะกล่าวถึงปัจจัยต่างๆ ที่ควรนำมาพิจารณา ใ้รขอทำความเข้าใจเบื้องต้นว่าการเป็นกรรมการต้องทำหน้าที่อะไรบ้าง

โดยทั่วไป กรรมการทำงานเป็นคณะ คณะกรรมการมีบทบาทหน้าที่คัดเลือกผู้บริหาร ให้คำแนะนำและร่วมกับผู้บริหาร กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ พิจารณาและอนุมัติแผนงานและงบประมาณ ติดตามดูแล (Monitor) การดำเนินงานของฝ่ายบริหาร กำกับดูแลให้มีระบบบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม ดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ มีการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบภายในบริษัท กรรมการแต่ละท่านยังมีหน้าที่สื่อสาร และสร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ และมีส่วนร่วมได้เสียเพื่อประโยชน์ของบริษัท

นอกจากนี้ มีผู้เชี่ยวชาญด้านบรรษัทภิบาลให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มอนาคตเรื่อง การปฏิรูปแนวปฏิบัติด้านบรรษัทภิบาลที่จะเน้นการควบคุมคณะกรรมการ และผู้บริหาร ให้ความสำคัญรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) มากขึ้น แนวโน้มของความกดดันจากนักลงทุนสถาบันซึ่งนับวันจะมีอำนาจและบทบาทมากขึ้นในการดูแลเงินลงทุนไม่

ให้เสียหายและได้รับผลตอบแทนในระดับที่เหมาะสม เท้ากับกดดันให้คณะกรรมการต้องกำกับดูแลให้บริษัทมีความสามารถสร้างกำไรให้ได้ระยะยาว ความกดดันจากการแข่งขันที่เข้มข้นและความอยู่รอดของธุรกิจ อันเป็นผลพวงจากโลกาภิวัตน์ทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการเพื่อให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งมีอยู่ 5 ด้านได้แก่

1. ความเชี่ยวชาญของกรรมการ (board expertise) กรรมการควรมีความรู้ และประสบการณ์เกี่ยวกับธุรกิจและอุตสาหกรรมของบริษัทที่นั้งเป็นกรรมการ
2. การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) กรรมการต้องเน้นกำกับดูแลด้านกลยุทธ์มากกว่าติดตามผลงานในอดีต
3. ความสามารถในการมองสภาพธุรกิจ (director visibility) กรรมการต้องหาข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสีย ไม่พึ่งข้อมูลเฉพาะจากผู้บริหาร เพื่อให้เข้าใจภาพธุรกิจที่ชัดเจน จะได้ทำหน้าที่ที่เป็น

ประโยชน์ต่อบริษัท

4. พันธะผูกพัน (commitment) กรรมการมีพันธะที่ต้องให้เวลาในการปฏิบัติหน้าที่มากขึ้น
5. ค่าตอบแทน (compensation) กรรมการต้องได้รับค่าตอบแทนเพียงพอ เพื่อสนับสนุนและจูงใจให้สร้างผลงานแก่บริษัท

ในประเทศออสเตรเลีย การเปลี่ยนแปลงกฎหมายมีแนวโน้มที่จะเน้นด้านบทบาทการติดตามดูแล (monitoring role) ของกรรมการมากขึ้น มูลค่าเพิ่มที่แท้จริงของกิจการขึ้นอยู่กับระดับของกลยุทธ์ ซึ่งมีผลจากการคิดและมองการณ์ไกลของกรรมการ รวมถึงความร่วมมือในกระบวนการตัดสินใจที่สร้างสรรค์ คณะกรรมการตรวจสอบที่เน้นการสอบทานผลงานในอดีตต้องเพิ่มบทบาทด้านความสามารถการคาดการณ์ความเสี่ยงในอนาคต จากข้อเท็จจริงที่ปรากฏและแนวโน้มที่กล่าวถึงข้างต้น ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นถึงกรรมการในยุคใหม่ว่าควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นอดีตผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ

- มาก่อน แต่ยังมีความต้องการทำงาน
- มีอายุระหว่าง 45-65 ปี
 - มีความเข้าใจธุรกิจและอุตสาหกรรมของบริษัทเป็นอย่างดี
 - ให้ความสำคัญกับบทบาทในการติดตามดูแลและมีความกระตือรือร้นในการสร้างผลงาน
 - สามารถคาดการณ์ความเสี่ยงในอนาคต
 - ให้คำแนะนำและมีบทบาทสำคัญด้านกลยุทธ์
 - มีความเป็นอิสระ
 - สามารถอุทิศเวลาให้ได้ 4-10 วันต่อเดือน

ที่จำเป็นต้องยกเอามาเขียนให้เป็นข้อมูลค่อนข้างละเอียดข้างต้นก็เพื่อชี้ให้เห็นว่าบทบาทหน้าที่ที่กรรมการในยุคปัจจุบันและอนาคตแตกต่างจากอดีตโดยสิ้นเชิง การเป็นกรรมการไม่ได้เป็นหุ่นองค์หนึ่งในคณะ ไม่ได้ทำหน้าที่เพียงแค่เข้าประชุมแล้วก็หมดหน้าที่ กรรมการมีภารกิจต้องปฏิบัติทั้งก่อนประชุม ในที่ประชุมและหลังการประชุม ต้องให้เวลามากกว่าเวลาที่ให้เฉพาะในที่ประชุม นอกจากความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในการพิจารณาว่าควรรับเป็นกรรมการที่บริษัท ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ควรนำมาพิจารณาประกอบดังต่อไปนี้

1. ทำงานประจำหรือไม่?

หากท่านยังทำงานประจำอยู่ และมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูง (CEO) ท่านต้องอุทิศให้งานประจำเต็มเวลา หากรับเป็นกรรมการบริษัทอื่น ไม่ควรเกิน 1-2 บริษัท ไม่ควรเป็นกรรมการในบริษัทคู่แข่งหรือบริษัทที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยทั่วไปบริษัทต่างๆ มักกำหนดนโยบายให้ CEO รับเป็นกรรมการได้ไม่เกิน 1-2 บริษัท บางบริษัทไม่อนุญาตแม้แต่บริษัทเดียว

2. ทำหน้าที่กรรมการประเภทไหน?

กฎหมายกำหนดให้ต้องมีการประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง หากท่านเป็นประธานกรรมการหลายบริษัท จำนวนบริษัทที่ไปนั่งเป็นกรรมการควรจะน้อยกว่าผู้ที่ไปนั่งเป็นกรรมการเพียงประเภทเดียว ประธานกรรมการต้องเป็นประธานในที่ประชุม จึงไม่ควรขาดการประชุม จำนวน

บริษัทที่ไปนั่งเป็นกรรมการจึงขึ้นอยู่กับประเภทกรรมการ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่และต้องใช้เวลาแตกต่างกันไป เช่น กรรมการตรวจสอบ เป็นต้น

3. ขนาดและลักษณะธุรกิจของบริษัท

ธุรกิจขนาดใหญ่หรือธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง เปลี่ยนแปลงเร็วย่อมมีธุรกรรมที่ตึงตืดตามดูแลและตัดสินใจมาก จึงไม่ควรเป็นกรรมการในประเภทนี้มากบริษัทเกินไป เช่น ไม่ควรเกิน 3-4 บริษัท ถ้าจำไม่ได้ในอังกฤษเคยกำหนดไม่ให้ประธานกรรมการในบริษัทใหญ่ร้อยบริษัทแรกในตลาดหลักทรัพย์รับเป็นกรรมการในบริษัทอื่นอีก

4. รับงานอื่นๆ หรือไม่?

หากท่านรับงานเป็นที่ปรึกษา เป็นอาจารย์พิเศษ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในคณะทำงานทำงานในองค์กรการกุศลหรือหน่วยงานที่ทำประโยชน์เพื่อสังคม ท่านต้องพิจารณาถึงเวลาที่ต้องให้กับการทำหน้าที่ของงานต่างๆ เหล่านี้ประกอบด้วย

5. พฤติกรรมผู้ถือหุ้นใหญ่

ผู้ถือหุ้นใหญ่ในบางบริษัทต้องการมีกรรมการภายนอกเพียงเพื่อให้ทำหน้าที่ตามกฎหมายตามเกณฑ์เท่านั้น การเป็นกรรมการในบริษัทเหล่านี้ใช้เวลาในการทำหน้าที่น้อย จึงมีเวลารับเป็นกรรมการได้มากบริษัทขึ้น แต่ใครขอแนะนำว่าบริษัทประเภทนี้ไม่ควรไปนั่งเป็นกรรมการให้ เพราะนอกจากจะทำงานให้เขาไม่คุ้มค่าตอบแทนแล้ว ยังมีความเสี่ยงและเสียความเป็นมืออาชีพเปล่าๆ

6. ฝีมือและทัศนคติผู้บริหาร

ผู้บริหารที่มีฝีมือดี มีความซื่อสัตย์ไว้ใจได้ มีโอกาสทำให้กรรมการใช้เวลาในการเป็นที่เลี้ยงและติดตามดูแลผลการปฏิบัติน้อยลง โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีทัศนคติที่เห็นความสำคัญและประโยชน์ที่บริษัทจะได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการย่อมทำให้กรรมการทำหน้าที่ได้ง่ายขึ้น ใช้เวลาน้อยลง ทำให้มีเวลาเพียงพอที่จะรับงานเพิ่มได้มากขึ้น

7. กำเพื่อเงิน เงิน เงิน

โดยทั่วไป ถ้าต้องการยึดอาชีพกรรมการและหาเงินเป็นกอบเป็นกำก็ต้องนั่งเป็นกรรมการหลายบริษัท แต่ก็ต้องคำนึงถึง

เวลาและความสามารถที่จะทำงานให้แต่ละบริษัทได้คุ้มค่า ควรสำรองที่นั่งไว้เลือกสัก 1-2 บริษัท ที่ให้ผลตอบแทนพอสมควร ที่เหลือจะได้เลือกได้ตามอุดมคติโดยไม่ต้องเน้นเรื่องเงินทอง การไปนั่งเป็นกรรมการไม่เหมือนการไปนั่งบริหารที่วัดผลงานกันได้ชัดเจน โดยเฉพาะประเพณีปฏิบัติที่เป็นอยู่ทุกวันนี้ไม่ค่อยมีการเจรจาต่อรองเรื่องค่าตอบแทน กรรมการ มีบางท่านอาจได้รับการเสนอให้ค่าตอบแทนมากทั้งๆ ที่บริษัทไม่ได้ใหญ่โต ผลประกอบการก็ได้ดีดีเยี่ยม พฤติกรรมเจ้าของก็ไม่เข้าใจหรือไม่ให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่ของกรรมการ อยากจะเรียนว่าการนั่งเป็นกรรมการบริษัทประเภทนี้ไม่สมน้ำสมเนื้อกับความเป็นมืออาชีพ และอาจมีความเสี่ยงที่จะต้องไปรับภาระแก้ปัญหารายการพิสดารก็ได้ แนะนำว่าอย่ารีบเลยครับ หรือนั่งอยู่ในปัจจุบันเป็นประเภทที่ว่าแล้ว ลากออกดีกว่าครับ อย่าอายุไปให้เสียศักดิ์ศรีเปล่าๆ

8. อายุเท่าไรแล้ว?

ผู้สูงอายุอาจยังมีความพิตด้านจิตใจ แต่ความพิตทางกายภาพย่อมเสื่อมลงน้อยกว่าไม่ได้ จึงไม่ควรรับงานมากเกินไป ควรใช้เวลาในการดูแลสุขภาพและใช้ชีวิตที่เหลือให้คุ้มค่า ควรแบ่งเวลาเพื่อใช้ความรู้และประสบการณ์ทำประโยชน์ให้ส่วนรวม ผมว่ามีความสุขกว่าทำเพื่อเงิน เงิน เงิน เพียงอย่างเดียว

คิดว่ายังอาจมีปัจจัยอื่นๆ ประกอบการพิจารณา ตอนนี้อยู่คิดไม่ออก ท่านใดที่มีข้อแนะนำเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ช่วยหาวิธีเผยแพร่เพิ่มเติมก็จะดีเลยครับ อย่างไรก็ตามขอทิ้งท้ายเพิ่มเติมว่า ในบ้านเรามีข้อแนะนำเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ว่าไม่ควรนั่งเป็นกรรมการในบริษัทจดทะเบียนเกินกว่า 5 บริษัท มีหลายประเทศกำหนดจำนวนบริษัทไว้ที่ไม่เกิน 5 บริษัท บางผู้เชี่ยวชาญแนะนำว่ากรรมการควรใช้เวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในบริษัทหนึ่งๆ ไม่น้อยกว่า 25 วันต่อปี บางท่านแนะนำว่าควรใช้เวลา 4-10 วันต่อเดือน ประเด็นที่อยากจะย้ำก็คือ ต้องให้เวลาเพียงพอในการทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพกับทุกบริษัทที่ นั่งเป็นกรรมการ และไม่สร้างปัญหาในการนัดประชุม เพื่อให้ครบองค์ประชุมหรือเพื่อให้เข้าประชุมได้ทุกท่าน **M&W**