



รูปแบบของ

บทบาทคณะกรรมการ

ปัจจุบันมีหลายสถาบันพยายามพัฒนาหลักสูตรเกี่ยวกับบรรษัทภิบาล เพื่อให้อบรมให้ความรู้กับบรรดากรรมการของหน่วยงานต่างๆ ที่อยู่ในวงการของสถาบันนั้นๆ ส่วนหนึ่งของเนื้อหาในการอบรมเป็นกรณีศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่เป็นกรณีของการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ปฏิบัติอย่างไร้จริยธรรม ทุจริตคดโกง เบียดบังเอาผลประโยชน์ใส่ตัว สุดท้ายทำให้หน่วยงานและประเทศชาติเสียหาย บางกรณีผู้กระทำได้รับโทษติดคุกติดตารางก็มีให้เห็น แต่ไม่ค่อยมีกรณีศึกษาถึงการปฏิบัติตามหลักการบรรษัทภิบาลที่ดีแล้วประสบความสำเร็จ ได้รับความเชื่อถือและมีความมั่นคงยั่งยืน หรืออาจเป็นอย่างไร้ที่ผู้เกี่ยวข้องด้านการบริหารจัดการเคยกล่าวไว้ว่า “ไม่มีสูตรสำเร็จเพื่อใช้บริหารจัดการให้สัมฤทธิ์ผล แต่สูตรสำเร็จที่จะทำให้งานล้มเหลวมีอยู่ทั่วไป”

ไม่ว่าจะเป็นเพราะกรณีศึกษาดังกล่าวทำให้มีกรรมการบางท่านเข้าใจว่า บทบาทสำคัญของคณะกรรมการคือ การกำกับดูแลกิจการให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

ความจริงแล้วความท้าทายที่แท้จริงของกรรมการอยู่ที่การสร้างผลงานหรือผลการดำเนินงานที่ดี (High Performance) กล่าวอีกนัยหนึ่ง คณะกรรมการนอกจากจะต้องมีจิตสำนึกคุณธรรมแล้วยังจะมีจิตสำนึกคุณภาพ (Productivity) ด้วย อย่างไรก็ตามกรณีศึกษาดังกล่าวก็มีประโยชน์ในด้านทำให้เนื้อหาการฝึกอบรมน่าสนใจและสร้างความตระหนักให้กรรมการทั้งหลายเห็นความสำคัญของการทำหน้าที่ และการปฏิบัติให้ถูกกฎหมายและถูกทำนองคลองธรรม

การกำกับดูแลให้มีผลการดำเนินงานดี คณะกรรมการต้องมีความรู้ความเข้าใจกระบวนการบริหารจัดการจึงจะสามารถกำหนดบทบาทหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหารได้ถูกต้อง พูดถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ เป็นที่น่าสังเกตว่ามีกรรมการจำนวนไม่น้อยที่เข้าใจดีว่าคณะกรรมการมีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลฝ่ายบริหารมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการ แต่มักเข้าใจผิดว่า การกำกับดูแลต้องไม่มีอำนาจในการอนุมัติหรือตัดสินใจ การใช้อำนาจอนุมัติใดๆ ถือว่าเป็นการก้าวก่ายฝ่ายบริหาร

ผมมีความเข้าใจแตกต่างกัน โดยความเป็นจริงแล้ว คณะกรรมการเป็นตัวแทนและแต่งตั้งโดยผู้ถือหุ้นซึ่งมอบหมายอำนาจทั้งกำกับดูแลและบริหารจัดการให้คณะกรรมการที่ปรากฏในข้อบังคับของบริษัท ในกฎหมายบริษัทมหาชนก็ไม่มีมาตราใดที่พูดถึงอำนาจของฝ่ายบริหาร โดยที่คณะกรรมการต้องใช้อำนาจเป็นคณะ (ยกเว้นคณะกรรมการจะมอบอำนาจให้กรรมการคนใดคนหนึ่งหรือหลายคนมีอำนาจตามที่ได้รับมอบหมาย) แต่ไม่ได้ปฏิบัติงานเต็มเวลา จึงต้องสรรหาและแต่งตั้งผู้บริหารจัดการแทน ส่วน

จะมอบอำนาจให้ฝ่ายบริหารมากน้อยเพียงใดจะต้องพิจารณาเป็นกรณีๆ ไป

มีบทความที่มีชื่อว่า “Building Better Board” ซึ่งอยู่ในวารสาร “Harvard Business Review” ฉบับเดือนพฤษภาคม ค.ศ. 2004 พูดถึงผู้เชี่ยวชาญการให้คำปรึกษาแนะนำด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารและการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้กำหนดรูปแบบต่างๆ ของบทบาทคณะกรรมการไว้ 5 รูปแบบ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ถูกต้อง ดังนี้

1. คณะกรรมการสายง (The Passive Board)

เป็นรูปแบบดั้งเดิมที่คณะกรรมการมีส่วนร่วมการกำกับดูแลและบริหารจัดการน้อยมาก ทุกอย่างอยู่ที่ดุลยพินิจของผู้บริหารสูงสุด (CEO) มีความรับผิดชอบน้อย งานหลักคือการทำให้สต็อกหุ้นของบริษัทขึ้นราคาได้ ฝ่ายบริหารได้ตัดสินใจจะทำไป ในอดีตบ้านเรามีคณะกรรมการประเภทนี้มาก โดยเฉพาะบริษัทที่มีผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นทั้งกรรมการและผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ กรรมการอื่นๆ เข้ามารับตำแหน่งเพียงเพื่อประดับบารมีเท่านั้น

2. คณะกรรมการรับอุปถัมภ์ (The Certifying Board)

ประเภทนี้จะมีคณะกรรมการคอยรับประกันความน่าเชื่อถือ และผลงานของ CEO ให้กับผู้ถือหุ้น ให้ความสำคัญกับกรรมการอิสระ มีการรายงานผลประกอบการสม่ำเสมอ มอบหมายให้กรรมการภายนอกประเมินผลงาน CEO รวมถึงการสร้างกระบวนการผลิตผู้บริหารสืบทอด ในกรณีที่จำเป็นมีความพร้อมที่จะเปลี่ยน CEO เพื่อสร้างความเชื่อถือไว้วางใจต่อผู้ถือหุ้น

ดูเหมือนคณะกรรมการประเภทนี้ทำหน้าที่กำกับดูแลผล





งานของฝ่ายบริหารจริงจังดี ถ้าไม่มีวาระแอบแฝง มีบางบริษัทหรือหน่วยงานที่คณะกรรมการคอยยืนยันและรับประกันผลงาน CEO เพราะ CEO คอยเอาใจคณะกรรมการ เช่น พาไปดูงานต่างประเทศบ่อยๆ ให้เบิกค่ารับรองด้วยงบประมาณก้อนโต ให้สิทธิสมาชิกสนามกอล์ฟ หรือสิทธิประโยชน์อื่นๆ เป็นต้น

3. คณะกรรมการที่เลี้ยง (The Engage Board)

คณะกรรมการประเภทนี้ทำหน้าที่เหมือนเป็นหุ้นส่วนและที่เลี้ยงของ CEO คอยให้คำแนะนำและสนับสนุนการตัดสินใจเรื่องสำคัญต่างๆ ตระหนักถึงความรับผิดชอบเต็มที่ในการกำกับดูแลฝ่ายบริหารและผลการดำเนินงาน เน้นการปรึกษาหารือทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้องโดยเฉพาะในเรื่องสำคัญ มีการให้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้เวลาและความสำคัญในการกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของทั้งคณะกรรมการและ CEO

4. คณะกรรมการเชิงรุก (The Intervening Board)

คณะกรรมการประเภทนี้มีความสำคัญมากในระยะที่กิจการ

ตกอยู่ในภาวะวิกฤตหรือในภาวะที่เกิดวิกฤตใดๆ ที่อาจมีผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อกิจการหรือผลประกอบการ คณะกรรมการเข้าไปเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่สำคัญมากเกือบทุกเรื่อง มักมีการประชุมบ่อย เร่งด่วน และเป็นการประชุมที่เคร่งเครียด

บทพิสูจน์ความรับผิดชอบและความสามารถของคณะกรรมการในเชิงรุกอาจเกิดจากเหตุการณ์ได้หลายกรณี เช่น กรณีวิกฤตเศรษฐกิจในไทยปี 2540 กรณีวิกฤตเศรษฐกิจในอเมริกาปี 2551 กรณีที่กิจการได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากภัยธรรมชาติ เช่น ที่เกิดขึ้นในประเทศญี่ปุ่น หรือกรณีที่กิจการลงทุนผิดพลาดจนทำให้เกิดผลขาดทุนจำนวนมากและมีปัญหาสภาพคล่องอย่างรุนแรง เป็นต้น

5. คณะกรรมการปฏิบัติ (The Operating Board)

เป็นประเภทที่คณะกรรมการเข้าไปเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการมากที่สุด คณะกรรมการจะเป็นผู้ตัดสินใจเรื่องสำคัญโดยฝ่ายบริหารมีหน้าที่จัดการหรือดำเนินการ รูปแบบนี้เหมาะกับกิจการที่ก่อตั้งใหม่ ซึ่งมีผู้บริหารเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องแต่ขาดประสบการณ์ในการบริหารจัดการ

ผู้กำหนดรูปแบบของคณะกรรมการชี้ให้เห็นว่า ไม่มีเจตนาให้คณะกรรมการติดยึดอยู่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งในโลกแห่งความเป็นจริงคณะกรรมการจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและระดับของการมีส่วนร่วมตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือตามความสำคัญของเรื่องราวที่ต้องตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น คณะกรรมการตรายาง และคณะกรรมการกำกับดูแลอาจเปลี่ยนบทบาทเป็นคณะกรรมการเชิงรุกโดยทำการปลด CEO ที่ไร้ผลงานหรืออาจทุจริต หลังจากนั้นยังต้องสวมบทบาทเป็นคณะกรรมการปฏิบัติการ จนกว่าจะหา CEO คนใหม่มาแทน

รูปแบบคณะกรรมการข้างต้น น่าจะชี้ให้เห็นว่า การยึดหลักการโดยแบ่งเขตแดนในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบให้ฝ่ายบริหารมีอำนาจตัดสินใจและอนุมัติดำเนินการในทุกๆ เรื่อง โดยคณะกรรมการขอทำหน้าที่กำกับดูแลอย่างเดียวเป็นความเข้าใจที่ผิด

มีกรณีตัวอย่างที่เกิดขึ้นในประเทศไทยบ่อยๆ ที่ในยามที่กิจการขาด CEO ชั่วคราว คณะกรรมการมักพิจารณาหาผู้ที่เหมาะสมที่สุดรักษาการ บ่อยครั้งมีการแต่งตั้งกรรมการที่เหมาะสมรักษาการ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของบริษัทโดยรวม ไม่ใช่ชั่วคราวหรือยึดหลักการแบ่งเขตแดนจนกล่าวกันว่า “ก้าวถ่าง” จนล้มไปว่าคณะกรรมการต้องรับผิดชอบทั้งด้านกำกับดูแลและการบริหารจัดการองค์กรให้ผลกำไรหรือเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ส่วนใครจะมีบทบาทบริหารจัดการเป็นหน้าที่ที่คณะกรรมการต้องมอบหมายตามความเหมาะสม บางขณะการก้าวถ่างแต่ก็ถือฤกษ์เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นยิ่งและถือว่าเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ M&V