



# เสียงสะท้อน จากกรรมการอาชีพ

มีบรรดาคณะที่ปรึกษาที่ตีพิมพ์ใน Harvard Business Reviews ปี 2010 มาให้อ่าน ชื่อเรื่องว่า “The Case for Professional Boards” เขียนโดย Robert C. Pozen อ่านดูแล้วเห็นว่ามิใช่ประโยชน์สำหรับผู้กำกับดูแลตลาดทุน กรรมการ ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นหรือนักลงทุน รวมถึงบรรดา CG Guru หรือ CG Experts ทั้งหลาย จึงใคร่ขอสรุปเอาเนื้อหามาเผยแพร่เป็นข้อมูล และเป็นแนวคิดที่ผมเห็นว่ามิใช่ประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำหน้าที่ของ ท่านทั้งหลายทุกท่าน

ก่อนอื่นต้องขออนุญาตพรณนาสรรพคุณผู้เขียนก่อน คุณ Robert C. Pozen เคยเป็นประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารของสถาบันการเงินระดับโลก 2 แห่งมาก่อน เป็นกรรมการอิสระในบริษัทยักษ์ใหญ่ในภาคอุตสาหกรรมมาหลายบริษัท เป็นผู้ให้ความรู้ด้านธรรมาภิบาล มีความรู้และประสบการณ์ด้านธรรมาภิบาลเป็นอย่างดี

Robert เล่าว่า หลังจากเกิดเรื่องอื้อฉาวกรณี Enron และบริษัทยักษ์ใหญ่อีกหลายบริษัทในปี 2002 ซึ่งหลายฝ่ายเชื่อว่าเกิดจากความบกพร่องของการกำกับดูแลและความไม่สุจริตโปร่งใสของทั้งกรรมการและผู้บริหาร รัฐบาลสหรัฐฯจึงออกกฎหมายเพิ่มเติมเพื่อแก้ปัญหาสาเหตุดังกล่าวเรียกกันว่า Sarbanes-Oxley Act เนื้อหาในกฎหมายใหม่ดูน่าจะมีประสิทธิผล มีการกำหนดโครงสร้างกรรมการให้มีสัดส่วนกรรมการอิสระที่สูง มีกระบวนการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเพิ่มเติมให้ชัดเจนมากขึ้น ผู้บริหารต้องประเมินความเหมาะสมและความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในทุกปีเพื่อให้ผู้สอบบัญชีภายนอกสอบทาน แล้วยังมีหน่วยงานรัฐตรวจสอบในบางส่วนอีก

ปรากฏว่าก่อนเกิดวิกฤตสถาบันการเงินครั้งใหญ่ในปี 2008 ธนาคารใหญ่ๆ ในสหรัฐฯมีกรรมการอิสระเป็นสัดส่วนเฉลี่ยถึง 80% องค์ประกอบของคณะกรรมการชุดย่อยไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการกำหนดคำตอบแทนล้วนเป็นกรรมการอิสระทั้งสิ้น

นอกเหนือจากนั้น รายงานสรุปปี 2007 ของผู้สอบบัญชีภายนอกชี้ว่าไม่มีจุดอ่อนในเรื่องการควบคุมภายในที่เป็นสาระสำคัญ แต่ความล้มเหลวก็ยังเกิดขึ้นอีกหลังจากกฎหมายใหม่ออกมาใช้เพียงไม่กี่ปี สุดท้ายก็ยังตำหนิการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการว่าขาดการควบคุมดูแล (Oversight) ที่ดี Robert สรุปว่ากฎหมายใหม่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลในการกำกับดูแลน้อย เพราะหลักปฏิบัติทั้งหลายในกฎหมายไม่ได้ช่วยปรับปรุงคุณภาพของคณะกรรมการ

## ทำไมคณะกรรมการจึงขาดคุณภาพ

อย่าเพิ่งรีบคิดไปเองนะครับว่าขาดคุณภาพของคณะกรรมการหมายถึง การไม่มีน้ำยา Robert หมายถึง ความสำเร็จประสิทธิภาพของโครงสร้างและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ ซึ่งมีสาเหตุหลักอยู่ 3 ประการคือ

1. ขนาดของคณะกรรมการใหญ่เกินไป
2. กรรมการขาดความรู้ความเชี่ยวชาญในธุรกิจที่ตนปฏิบัติหน้าที่อยู่
3. กรรมการให้เวลาในการปฏิบัติหน้าที่น้อยเกินไป

Robert จึงเสนอรูปแบบใหม่ (Model) ของโครงสร้างกรรมการและกรรมการอาชีพเพื่อแก้ไขจุดบกพร่องดังกล่าว และเพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนำเอาแนวคิดและแนวปฏิบัติไปใช้พิจารณาปรับปรุงเรื่องโครงสร้างและการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ

## ขนาดคณะกรรมการควรจะมีกี่คน

Robert ชี้ให้เห็นว่าสถาบันการเงินที่มีปัญหาในปี 2008 ล้วนมีขนาดคณะกรรมการที่ใหญ่และมีกรรมการอิสระในสัดส่วนที่สูง เช่น Citi Group มีกรรมการ 18 คน เป็นกรรมการอิสระถึง 16 คน บริษัทใน S&P 500 ในภาคอุตสาหกรรมมีขนาดคณะกรรมการเฉลี่ยอยู่ที่ 11 คน Robert เห็นว่าแม้ 11 คนก็ยังคงมากเกินไปสำหรับการทำหน้าที่การตัดสินใจที่มีประสิทธิผล

จากการวิจัยพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจที่กระทำโดยหมู่คณะ ขนาดขององค์คณะที่เหมาะสมควรอยู่ที่ 6-7 คน Robert จึงเสนอขนาดคณะกรรมการว่าควรจะมีเพียง 7 คน คนหนึ่งเป็น CEO อีก 6 คนเป็นกรรมการอิสระ ซึ่งคิดว่าเพียงพอที่จะจัดโครงสร้างคณะกรรมการชุดย่อยหลักคือ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหา และคณะกรรมการกำหนดคำตอบแทนโดยให้กรรมการอิสระ 3 คนเป็นประธานคณะย่อย อีก 3 คนสลับเป็นกรรมการในคณะย่อยคณะละ 2 คน

## กรรมการต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในธุรกิจ

ปี 2008 Citi Group มีกรรมการที่ทรงภูมิปัญญา มีความรู้ความเชี่ยวชาญในหลากหลายสาขาอาชีพ แต่มีกรรมการอิสระเพียงคนเดียวที่เคยอยู่ธุรกิจการให้บริการทางการเงิน Robert เห็นว่าความไม่เพียงพอของกรรมการที่มีความเชี่ยวชาญเป็นปัญหาเรื้อรังมายาวนาน ธุรกิจปัจจุบันมีขนาดใหญ่ แข่งขันสูง เปลี่ยนแปลงเร็ว สภาพแวดล้อมทั้งทางธุรกิจ เศรษฐกิจและการเมืองมีความซับซ้อน หากช่องว่าง (gap) ของความเชี่ยวชาญของคณะกรรมการและผู้บริหารมีสูงมาก การกำกับดูแลให้มีประสิทธิผลคงเป็นไปได้ยาก

เขาเสนอว่า ในจำนวนกรรมการอิสระ 6 คน คนหนึ่งควรมีความเชี่ยวชาญด้านบัญชีเพื่อทำหน้าที่ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ อีกคนหนึ่งควรมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการทั่วไป เพื่อช่วยในเรื่องทิศทาง กลยุทธ์ธุรกิจ ที่เหลือ 4 คนต้องเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจของบริษัทนั้นๆ เพื่อจะได้สามารถประมวลข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาใช้ประเมิน ตามคำถามให้ถูกและสอดคล้อง

### ต้องใช้เวลาในการปฏิบัติหน้าที่มากขึ้น

ก่อนวิกฤต 1 ปี Citi Group มีการประชุมคณะกรรมการ 7 ครั้งใน 1 ปี แต่แต่ละครั้งใช้เวลา 1 วันเต็ม มีการประชุมทางโทรศัพท์อีกหลายครั้ง แต่แต่ละครั้งใช้เวลา 2-3 ชั่วโมง ประมาณคร่าวๆ รวมเวลาที่ใช้เวลาศึกษาข้อมูลก่อนการประชุม ใช้เวลาในการทำหน้าที่ประมาณ 200 ชั่วโมงต่อปี (ไม่รวมเวลาเดินทาง)

Robert เห็นว่าเวลาเท่านั้นไม่เพียงพอที่จะเรียนรู้และทำความเข้าใจ รวมถึงการทำหน้าที่ได้ถ่องแท้ ควรให้เวลาอย่างน้อย 2 วันต่อเดือน โดยไม่รวมวันประชุม ต้องมีเวลาประเมินข้อมูลที่ได้เพื่อการทำหน้าที่ติดตามดูแลความเป็นไปของบริษัท และผลกระทบจากเหตุการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงภายนอก ดังนั้น กรรมการอาชีพควรรับงานกรรมการไม่ควรเกิน 2 บริษัท (ไม่นับรวมการเป็นกรรมการในองค์กรไม่แสวงหากำไร)

### ปัญหาของกรรมการอาชีพรูปแบบใหม่

1. **กรรมการอาชีพหายาก** กรรมการอาชีพที่ต้องการ แตกต่างจากกระบวนการทำงานของกรรมการใน Sarbanes-Oxley Act คนที่คุณภาพเหมาะสมมักทำงานอยู่ในบริษัทคู่แข่งหรือไม่ก็เป็นผู้บริหารที่ทำงานเต็มเวลาที่เหมาะสมจึงเป็นผู้บริหารที่เกษียณแล้วซึ่งส่วนใหญ่อายุจะอยู่ที่ประมาณ 60 ปี กำหนดให้เป็นกรรมการได้ถึงอายุ 70-72 ปี แต่ต้องมีช้อยยกเว้นให้แต่งตั้งต่อได้ การกำหนดให้พ้นตำแหน่งโดยไม่มีช้อยยกเว้น ทำให้เสียกรรมการดี ๆ ไป ควรให้อยู่นานๆ เพราะมีความรู้ความเชี่ยวชาญในธุรกิจดี Robert แนะนำว่าเมื่อพ้นอายุ 72 แล้วแต่งตั้งต่อควรเป็นปีต่อปีโดยให้กรรมการยื่นใบลาออกทุกปี หากต้องการทำหน้าที่ต่อ ให้กรรมการท่านนั้นทำหนังสือแสดงเหตุผลว่ามีความสามารถทำหน้าที่และประโยชน์อะไรได้ในปีต่อไป

2. **ค่าใช้จ่ายสูง** รายได้ทุกประเภทของกรรมการในบริษัท S&P 500 เฉลี่ยปีละ 213,000 เหรียญสหรัฐ เมื่อต้องใช้เวลามากขึ้นและทำหน้าที่กรรมการได้เพียง 2 บริษัท ควรเพิ่มค่าตอบแทนเป็น 400,000 เหรียญต่อปี กรณีนี้บริษัทไม่ได้เพิ่มรายจ่ายเพราะจำนวนกรรมการลดลง รูปแบบค่าตอบแทนให้เพิ่มสัดส่วนผลตอบแทนที่เป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับผลประโยชน์ที่ผู้ถือหุ้นจะได้รับในระยะยาว เช่น Restricted Shares หรืออิงกับหุ้นที่ให้ออกในรูปแบบอื่น ๆ

3. **ไม่ต้องการบทบาทที่เสี่ยงกับการทำผิดกฎหมาย** ผู้บริหารที่เกษียณแล้วส่วนใหญ่มีฐานะการเงินที่มั่นคง ไม่อยากรับหน้าที่อะไรที่เสี่ยงกับการทำผิดกฎหมาย Robert เชื่อว่าประเด็นนี้ไม่น่ากังวล ควบคู่กันที่ทำหน้าที่โดยสุจริต (act in good faith) เห็นแก่ประโยชน์บริษัทเป็นหลัก ศาลพิจารณการใช้วิจารณญาณทางธุรกิจประกอบกับกฎหมายตัดสินใจผิดไม่เป็นไร ควบคู่กันที่ใช้ความระมัดระวังรอบคอบและกระทำไปโดยสุจริตแล้ว

4. **อาจเข้าไปยุ่งเรื่องการบริหารจัดการ** อาจมีความกังวลว่า กรรมการจะเข้าไปยุ่งเรื่องการบริหารจัดการรายวัน เวลาที่ต้องใช้มากขึ้นไม่ได้สร้างปัญหาหรือไปทำหน้าที่ดังกล่าว เป็นการใช้เวลาพูดคุยหาข้อมูลและดูข้อมูลมากขึ้น สัมผัสกับผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องมากขึ้น ทำให้มีความรู้ความเข้าใจและความเชี่ยวชาญในธุรกิจมากขึ้นรวมถึงทัศนคติของพนักงานด้วย

### ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

รูปแบบใหม่ต้องมีการปรับบทบาทหน้าที่ของกรรมการและ CEO ซึ่ง CEO ส่วนใหญ่ไม่ค่อยชอบ ต้องเปลี่ยนองค์ประกอบที่เป็น Generalist เป็น Expertise มากขึ้น หน่วยงานของทางการและผู้ถือหุ้นต้องช่วยกันผลักดันและกดดันให้เกิด ต้องอาศัยความร่วมมือของ CEO ของบริษัทที่มีความพร้อมดำเนินการเป็นตัวอย่าง หากพิสูจน์ผลแล้วกำไรดีขึ้น ราคาหุ้นดีขึ้น เชื่อว่าบริษัทอื่นๆ ที่เห็นประโยชน์จะดำเนินการตาม

### ปัญหาและประโยชน์การประยุกต์ใช้กรณีประเทศไทย

โครงสร้างและกรรมการอาชีพรูปแบบข้างต้นคงนำมาใช้ทั้งหมดกับเมืองไทยในปัจจุบันได้ยาก เนื่องจากโครงสร้างผู้ถือหุ้นบ้านเรายังกระจุกตัว ไม่กระจายเหมือนต่างประเทศ กรรมการอาชีพตามความหมายข้างต้นหาได้ยาก ความเชี่ยวชาญในธุรกิจส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มกรรมการที่เป็นผู้บริหารซึ่งเป็นบุคคลในครอบครัวของกลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่ ถ้ากรรมการขาดความเชี่ยวชาญในธุรกิจ บทบาทกรรมการอิสระจะไม่สร้างประโยชน์ด้านผลประกอบการ (Performance Role) เหลือ แต่บทบาทการกำกับดูแลให้ทำธุรกิจให้ถูกกฎหมาย มีจริยธรรม (Compliance Role)

ถ้าฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับเรื่องเหล่านี้และมีทีมงานเชี่ยวชาญจัดการได้เป็นอย่างดี กรรมการอิสระแทบจะไม่ได้ทำประโยชน์อะไร นอกจากเป็นการทำหน้าที่ให้โครงสร้างดูดีน่าเชื่อถือ และทำหน้าที่ในกระบวนการที่กฎหมายกำหนดให้ทำ เช่น การพิจารณารายการเกี่ยวโยงหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ประเด็นเหล่านี้จะมีผลไปถึงค่าตอบแทนที่ไม่พอใจทั้งฝั่งบริษัทกับคนที่มาเป็นกรรมการ

อย่างไรก็ตาม แนวคิดข้างต้นมีประโยชน์ที่นำมาปรับใช้ได้เป็นอย่างดี โครงสร้างกรรมการบ้านเราถ้าไม่นับรวมกรรมการและผู้บริหารที่เป็นตัวแทนผู้ถือหุ้นใหญ่ บรรดากรรมการอิสระทั้งหลายที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจของบริษัทที่เป็นกรรมการอยู่น้อยมาก หากบริษัทให้ความสำคัญ การสรรหากรรมการอิสระที่มีความเชี่ยวชาญในธุรกิจหรือแม้แต่เชี่ยวชาญในด้านการบริหารจัดการมาเป็นสมาชิกในคณะ น่าจะทำประโยชน์ให้คุ้มค่า โดยมีข้อแม้ว่ากรรมการเหล่านี้ต้องใช้เวลาเพียงพอในการทำหน้าที่ตามข้อแนะนำข้างต้นและผู้ถือหุ้นใหญ่กับฝ่ายบริหารจะต้องสนับสนุนการทำหน้าที่ด้วย

หากพัฒนาไปในแนวทางนี้ได้ ผู้ถือหุ้นใหญ่ต้องเข้าใจและมีความพร้อมที่จะปรับโครงสร้างคณะกรรมการ ปรับค่าตอบแทนกรรมการ รวมถึงการปรับวิธีการปฏิบัติหน้าที่ของทุกๆ ฝ่ายให้เป็นไปตามหลักปฏิบัติที่ดี มีมาตรฐาน เช่นนี้แล้วน่าจะช่วยสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กิจการได้ M&W