



10 ประเด็น บรรษัทภิบาล ที่กรรมการต้องรู้

กลุ่มบริษัทเคพีเอ็มจี (KPMG) ซึ่งมีบทบาทสำคัญประการหนึ่งคือเป็นที่ปรึกษาให้กับคณะกรรมการขององค์กรต่างๆ ทั่วโลกทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ ทั้งองค์กรที่แสวงหาและไม่แสวงหากำไรพบว่า การเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและเศรษฐกิจซึ่งมีทั้งความเร็วและพันพวนในโลกปัจจุบันทำให้ต้องกลับมามองและประเมินบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทใหม่ จากการสำรวจที่ได้จากการทำงานร่วมกับคณะกรรมการขององค์กรต่างๆ จำนวนมาก ทางกลุ่มเห็นว่า ประเด็นสำคัญสุดยอดต้นบรรษัทภิบาลที่คณะกรรมการต้องรู้หรือต้องตระหนักเพื่อใช้เป็นเครื่องมือทบทวนบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการมีอยู่ 10 ประเด็น

ผมเห็นว่าทั้ง 10 ประเด็นนี้มีประโยชน์มากต่อการทำหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนไทย และต่อนักลงทุนทั้งบุคคลธรรมดาและสถาบัน สมควรที่จะนำมาเผยแพร่ให้เข้าใจลึกซึ้งมากขึ้นถึงบทบาทของคณะกรรมการที่ควรจะเป็นในโลกธุรกิจปัจจุบันดังนี้

1.

ความชำนาญและความสามารถของคณะกรรมการในการปรับทิศทางกลยุทธ์ธุรกิจตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

บริษัทต่างๆ ต้องมั่นใจว่าคณะกรรมการของตนโดยองค์รวมแล้วมีความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถเพียงพอในการรับรู้และสนองต่อการปรับทิศทางกลยุทธ์ของธุรกิจตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ เพื่อรักษาศักยภาพการแข่งขันที่นับวันมีความกดดันและเข้มข้นมากขึ้น และเพื่อความอยู่รอดและความยั่งยืนสิ่งที่ควรทบทวนและปฏิบัติก็คือ

- พิจารณาว่า ประสบการณ์และความสามารถโดยองค์รวมของคณะกรรมการเหมาะสมกับกลยุทธ์ใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่
- การสรรหากรรมการจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนนโยบายและวิธีการหรือไม่
- การประชุมคณะกรรมการที่เข้ามารับหน้าที่ใหม่ เพื่อให้เข้าใจลักษณะธุรกิจขององค์กรและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้กรรมการสามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เปิดโอกาสให้กรรมการได้รับการอบรมเพิ่มพูนความรู้ ข่าวสารข้อมูลที่เป็นและที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ

2.

การควบคุมดูแลความเสี่ยง

ความล้มเหลวของธุรกิจจำนวนมากจนทำให้เกิดวิกฤติเศรษฐกิจในทศวรรษที่ผ่านมา ทำให้ทุกองค์กรต้องหันมาให้ความสำคัญเรื่องการควบคุมดูแลความเสี่ยงเป็นลำดับต้นๆ เพราะสาเหตุของความล้มเหลวมาจากขาดการประเมินและจัดการความเสี่ยงที่ดีพอ หรือมีแล้วแต่ขาดการควบคุมดูแลที่ดีพอ โดยเฉพาะในยุคที่มีความผันผวนอย่างมากทางด้านธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ทำให้คณะกรรมการต้องทำการทบทวนระบบและวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสม และเพียงพอหรือไม่ การพิจารณาและทบทวนมีส่วนช่วยพิจารณาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจด้วย ในขณะที่การจัดการและควบคุมความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินธุรกิจรายวันเพื่อป้องกันความเสียหาย

3.

ให้ความสำคัญเรื่องกลยุทธ์ธุรกิจอยู่เสมอ

คณะกรรมการต้องมีโอกาสระดมสมองร่วมกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อหาแนวทางกลยุทธ์ก่อนเริ่มกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ต้องกระตุ้นและส่งเสริมซึ่งกันและกันให้แสดงความคิดเห็นรวมถึงกระตุ้นผู้บริหารให้แสดงความคิดเห็นอ่านเรื่องแนวทางกลยุทธ์ต่างๆ อยู่เสมอ

การเสวนาโต๊ะกลมเรื่องบรรษัทภิบาลในระยะหลัง มีการหยิบยกประเด็นนี้กันมากกว่า ในการประชุมคณะกรรมการไม่ควรมีแต่เรื่องรับทราบและเพื่อทราบ ควรเป็นเรื่องพิจารณาทบทวนกลยุทธ์อยู่เสมอ เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ที่กำหนดไว้ยังสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอยู่หรือไม่

4.

ความคาดหวังจากคณะกรรมการชุดย่อย

คณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ (Committees) นอกจากจะช่วยลดภาระของคณะกรรมการแล้ว การทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการชุดย่อยยังช่วยให้กระบวนการตัดสินใจเรื่องราวต่างๆ ของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพไปด้วย คณะกรรมการชุดย่อยที่ดีจึงควรมีความเข้าใจในหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน ได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนจากเลขานุการคณะกรรมการอย่างเพียงพอ ต้องให้เวลากับการพิจารณาเรื่องที่มีความสำคัญ เพื่อให้การนำเสนอข้อแนะนำสรุปของคณะกรรมการชุดย่อยมีความกระชับ ถูกต้อง และเหมาะสม

5.

ข้อมูลและรายงานที่ได้จากฝ่ายบริหาร

คณะกรรมการควรทำการทบทวนข้อมูลและรายงานต่างๆ ที่ผู้บริหารนำเสนอว่ามีมากเกินความจำเป็นหรือไม่เพียงพอต่อการติดตามดูแล (Monitor) และการตัดสินใจรายการต่างๆ หรือไม่ คณะกรรมการเองก็ไม่ควรขอข้อมูลมากมายเกินความจำเป็นต่อการทำ

หน้าที่ ข้อมูลที่นำเสนอและรายงานคณะกรรมการต้องกระชับ ตรง ประเด็น และสอดคล้องต่อการทำหน้าที่ของคณะกรรมการ และต้องทันต่อเหตุการณ์ โดยเฉพาะข้อมูลหรือเหตุการณ์ในทางลบ จึงมีการพูดเปรียบเทียบในหมู่คณะกรรมการบ่อย ๆ ว่า “good news fast but bad news faster”

ฝ่ายบริหารต้องเห็นความสำคัญของการประชุมคณะกรรมการ เพื่อจะได้นำเสนอข้อมูลและรายงานที่กระชับ สอดคล้อง และเพียงพอ โดยเฉพาะในวาระที่มีความสำคัญมากๆ รวมถึงการรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องในช่วงที่ภาวะธุรกิจและเศรษฐกิจมีความผันผวนและมีความไม่แน่นอนสูง

6.

ประสิทธิภาพการบริหารเวลาของคณะกรรมการ

ความกดดันเรื่องเวลาทำให้กระบวนการตัดสินใจของคณะกรรมการขาดประสิทธิภาพและมีความเสี่ยงสูง ฝ่ายบริหารต้องจัดเตรียมวาระ ข้อมูลเอกสารให้คณะกรรมการมีเวลาเพียงพอที่จะศึกษาก่อนประชุมพิจารณา นำเสนอข้อมูล และรายงานที่เกี่ยวข้องจริงๆ คณะกรรมการและคณะกรรมการย่อยต้องบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องลำดับความสำคัญของวาระ การมีช่องทางให้คณะกรรมการรับทราบข้อมูลความเคลื่อนไหวที่จำเป็นอย่างสม่ำเสมอ และการมีคณะย่อยช่วยกันกรองเรื่องราวต่างๆ จะช่วยลดข้อจำกัดเรื่องเวลา และทำให้การทำงานของคณะกรรมการมีผลดีขึ้น

7.

สร้างและดำรงให้เป็นองค์กรแห่งจริยธรรม

จิตสำนึกและพฤติกรรมองค์กรในเรื่องจริยธรรมต้องนำและกำหนดโดยคณะกรรมการ คณะกรรมการต้องเป็นผู้อนุมัตินโยบายและกระบวนการปฏิบัติในเรื่องจริยธรรม เช่น อนุมัติจรรยาบรรณทางธุรกิจ (Code of Business Conduct) ต้องติดตามดูแลการปฏิบัติตามนโยบาย กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการแจ้งเบาะแส (Whistle Blowing) ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง (Strong Leadership) และแรงสนับสนุนจากผู้นำจะช่วยให้การปฏิบัติตามนโยบายมีประสิทธิภาพ

8.

สรรหา พัฒนา และรักษาผู้ดีการที่มีความสามารถ

หน้าที่หลักประการหนึ่งของคณะกรรมการคือการสรรหาผู้บริหารระดับสูงสุด (Chief Executive Officer หรือ CEO) ที่มีความสามารถ และซื่อสัตย์สุจริต คือ ทั้งเก่งและดี นอกจากนี้ ต้องสอดส่องดูว่าผู้บริหารสายงานหลักๆ มีความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพที่ใช่ได้ โดยเฉพาะหากอำนาจการสรรหามีออร์องๆ อยู่ที่ CEO กลุ่มผู้บริหารเหล่านี้ต้องเข้าใจการสร้างคุณค่าธุรกิจจากกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร ในภาวะที่มีการแย่งชิงผู้บริหารที่มีความสามารถสูง คณะกรรมการต้องกำกับดูแลให้มียุทธวิธีรักษาบุคลากรที่สำคัญ การวางแผนเรื่องกำลังคนและผู้บริหารสืบทอด

9.

ความโปร่งใสในการจ่ายตอบแทนผู้บริหาร

คณะกรรมการโดยคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนต้องมั่นใจ นโยบายและหลักปฏิบัติการจ่ายค่าตอบแทนแก่ผู้บริหาร มีความเหมาะสม ชัดเจน และโปร่งใส มีคำอธิบายในรายงานการจ่ายค่าตอบแทน การจ่ายค่าตอบแทนควรมีความเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงาน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นตัวเงินในการจ่ายค่าตอบแทนกลุ่มผู้บริหารหลักเป็นรายคน การพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนต้องครอบคลุมไปถึงโครงการจ่ายค่าตอบแทนระยะยาวในอนาคตที่สามารถอธิบายถึงความสมเหตุสมผลต่อผู้ถือหุ้นและบุคคลผู้เกี่ยวข้องในแวดวงธุรกิจได้

10

ให้ความสำคัญและจริงจังต่อการกำกับดูแลของคณะกรรมการ

หรือนโยบายขององค์กรมากขึ้น

นโยบายการกำกับดูแลที่กำหนดโดยคณะกรรมการต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ธุรกิจ ต้องมีการทบทวนนโยบายอย่างสม่ำเสมอ เรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ ได้แก่ การซื้อขายหุ้นของกรรมการ การเปิดเผยข้อมูลการถือครองหุ้น หลักปฏิบัติที่ดีต่างๆ ของคณะกรรมการ ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตลอดจนเรื่องราวหรือประเด็นต่างๆ ที่ต้องปรับปรุงแก้ไข

ทั้งหมดข้างต้นคือ 10 ประเด็นสำคัญของบรรษัทภิบาลที่คณะกรรมการควรใช้เป็นเครื่องมือประเมินและทบทวนบทบาทหน้าที่ ซึ่งอาจจะต้องเปลี่ยนจุดมุ่งเน้นใหม่ (Focus) โดยเฉพาะในยุคของความผันผวนทั้งทางการเงินและเศรษฐกิจ แต่จะต้องพิจารณาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในประเด็นที่มีความต้องการและสอดคล้องกับสภาพการณ์ของแต่ละองค์กร

พิจารณาจากเนื้อหาทั้งหมดข้างต้น เห็นได้อย่างชัดเจนว่า นับวันความคาดหวังจากบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการต่อการสร้างมูลค่าให้กิจการ การป้องกันความเสี่ยง และการสร้างความยั่งยืนมีมากขึ้นและมากขึ้น ที่จะต้องตระหนักและไตร่ตรองคู่กันไปกับ 10 ประเด็นข้างต้นก็คือ อย่างกำหนดบทบาทหน้าที่รับผิดชอบเงินขอบเขตของการกำกับดูแลแล้วไปถึงการบริหารจัดการซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร และต้องคำนึงถึงการจ่ายค่าตอบแทนคณะกรรมการที่ควรมีความเหมาะสมกับการทำหน้าที่และความรับผิดชอบด้วย เพราะหลายปีที่ผ่านมา หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการเปลี่ยนแปลงไปมาก และมีภาระหน้าที่ บทบาท และความรับผิดชอบมากขึ้นแน่นอนในภายภาคหน้า

สุดท้ายต้องขอขอบพระคุณทาง KPMG ที่นอกจากจะถ่ายทอดผลสำรวจและคำแนะนำที่มีคุณค่าแล้ว ยังอนุญาตให้สรุปเผยแพร่ให้แก่ผู้สนใจที่จะนำไปใช้เป็นประโยชน์โดยเฉพาะผู้ที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการบริษัท M&W