



เรื่องที่คุณจะกรรมการ ควรปรับเปลี่ยน



เดือนที่แล้วได้รับบทความที่คุณสรยุทธ วัฒนวิสุทธิ (คอลัมน์นิสต์ของหนังสือพิมพ์ Bangkok Post) ส่งมาให้ชื่อว่า “Improving Board Governance” เนื้อหาบทความเป็นการสรุปความเห็นจากผลสำรวจซึ่งดำเนินการโดย McKinsey (บริษัทที่ปรึกษาธุรกิจชั้นนำที่มีชื่อเสียงในสหรัฐอเมริกา) อ่านดูแล้วเห็นว่ามิใช่ประโยชน์สำหรับทุกท่านที่ทำหน้าที่กรรมการของบริษัท ข้อเท็จจริง ข้อสังเกตและเหตุผลที่ใช้อธิบายผลสำรวจ สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่ที่กรรมการบริษัทพึงยึดถือปฏิบัติ ประโยชน์และมูลค่าเพิ่มที่บริษัทได้รับจากคุณภาพของคณะกรรมการ และความรู้ความเข้าใจการทำหน้าที่กำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ และอีกหลายประเด็นที่ควรพิจารณา

ผลสำรวจความเข้าใจของคณะกรรมการเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ของบริษัท

	เข้าใจดีมาก		เข้าใจดี		ไม่เข้าใจ	
	2011	2013	2011	2013	2011	2013
ฐานะการเงิน	47	36	44	50	9	14
กลยุทธ์ปัจจุบัน	34	21	53	58	13	22
การสร้างมูลค่าเพิ่ม	22	16	52	58	25	26
ภาวะอุตสาหกรรม	16	10	61	55	23	34
ความเสี่ยงที่บริษัทเผชิญอยู่	15	14	54	54	29	32

- หมายเหตุ 1. หน่วยเป็นเปอร์เซ็นต์
 2. ปี 2013 มีผู้ตอบแบบสำรวจ 772 คน
 3. ปี 2011 มีผู้ตอบแบบสำรวจ 1,597 คน
 4. บางประเด็นคะแนนรวมไม่ถึง 100% เพราะไม่รวมบางท่านที่ตอบว่าไม่ทราบ

เปรียบเทียบผลสำรวจปี 2013 กับปี 2011 ตามตารางข้างต้นชี้ให้เห็นว่าหลังปี 2011 กรรมการมีความรอบรู้ในเรื่องกลยุทธ์มากขึ้น มีความมั่นใจว่าธุรกิจของบริษัทดีขึ้น คำนึงถึงและให้เวลาประเด็นกลยุทธ์มากขึ้นกว่าเดิม แต่เวลาที่ให้กับการปฏิบัติหน้าที่โดยรวมเมื่อเทียบกับผลสำรวจครั้งก่อนเพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อย ผลสำรวจครั้งก่อนชี้ให้เห็นว่า ความรู้ความเข้าใจในธุรกิจของบริษัทยังไม่สมบูรณ์ บทบาทในประเด็นกลยุทธ์ต่ำ ทำให้การปฏิบัติหน้าที่มีผลต่อผลประกอบการต่ำ

กรรมการส่วนใหญ่ ยอมรับว่าการปฏิบัติตามหลักปฏิบัติที่ดี (best practices) บางประการ เช่น การจัสธรรมและการใช้ทรัพยากร ช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการได้มาก ทำให้การตัดสินใจและกิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินการโดยคณะกรรมการมีผลต่อผลประกอบการสูงถึงสูงมาก ผลประกอบการที่สะท้อนจากประเด็นฐานะการเงินในตารางยังมีผลมาจากความร่วมมือที่ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัดระหว่างผู้บริหารระดับสูง และกรรมการอิสระที่มีความรู้ความชำนาญ 30% ของบริษัทมหาชน (50 จาก 166 บริษัท) ที่ตอบแบบสำรวจเห็นว่า กรรมการอิสระเป็นผู้มีส่วนผลักดันต่อผลประกอบการ ขณะที่บริษัทเอกชนเพียง 19% (115 จาก 606 บริษัท) เห็นด้วยกับเหตุผลดังกล่าว ประมาณครึ่งหนึ่ง (53%) ของบริษัทเอกชนเห็นว่าประเด็นที่กรรมการมีส่วนร่วมและทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพคือ เรื่องของกลยุทธ์ ในขณะที่บริษัทมหาชนเห็นด้วยกับประเด็นนี้ 33% อีกประเด็นที่น่าสนใจคือ การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการในบริษัทมหาชนในด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (compliance) มีประสิทธิภาพดีกว่าบริษัทเอกชน (อาจเป็นเพราะว่าบริษัทมหาชนมีกฎหมาย ข้อบังคับมากมายที่ต้องปฏิบัติตามมากกว่าบริษัทเอกชน) แต่บริษัทเอกชนมีประสิทธิภาพดีกว่าในประเด็นกลยุทธ์เมื่อพิจารณาจากเวลาที่ให้กับประเด็นนี้

โดยรวมแล้วหลังปี 2011 การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการดีขึ้นทุกประเด็นยกเว้นเรื่องความเสี่ยงที่ปรับปรุงดีขึ้นน้อยมาก ข้อสังเกตจากผลสำรวจชี้ว่า อาจเป็นเพราะช่วงที่สำรวจจลลงเลยจากปี 2008 ซึ่งเป็นปีที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจมาหลายปี ธุรกิจต่างๆ ฟื้นตัวสู่ภาวะปกติ จึงไม่ค่อยให้ความสำคัญกับเรื่อง

ความเสี่ยง แต่ที่นั่นสังเกตจากผลสำรวจก็คือ ความรู้ความเข้าใจเรื่องความเสี่ยงแทบจะไม่มี การปรับปรุงในทางที่ดีขึ้น ยังมีความไม่เข้าใจความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นกับบริษัท ใช้เวลาเฉลี่ยเพียง 12% ของการปฏิบัติหน้าที่ให้กับประเด็นเรื่องความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม 90% ของผู้ตอบแบบสำรวจเห็นว่า การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพมากกว่า 5 ปีก่อน

เรื่องที่ต้องปรับปรุง

จากผลสำรวจดังกล่าว ผู้ประเมินให้ข้อสรุปว่าประเด็นที่คณะกรรมการควรปรับปรุงมีดังนี้

1. องค์ประกอบคณะกรรมการ ควรมีความรู้ความชำนาญหลากหลายและสอดคล้องกับลักษณะธุรกิจ
2. กรรมการควรให้เวลาในการปฏิบัติหน้าที่มากขึ้น
3. กรรมการและผู้บริหารต้องมีความสามารถในการรับรู้ และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น
4. ให้เวลาและความสำคัญการพิจารณาตัดสินใจการใช้ทรัพยากรเพื่อให้องค์กรมีความพร้อมที่จะบริหารจัดการให้บรรลุผลสำเร็จตามทิศทาง กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนด
5. ให้เวลาและความสำคัญกับการแสวงหาแนวทางกลยุทธ์ต่างๆ มากขึ้น
6. ประเมินฝ่ายบริหารว่ามีความเข้าใจประเด็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม (value creation) ดีพอหรือไม่
7. กรรมการควรเรียนรู้ซึ่งกันและกันจากเพื่อนกรรมการที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญไม่เฉพาะเรื่องกลยุทธ์เท่านั้น

ข้อสังเกตจากผลสำรวจ

พิจารณาจากข้อคิดเห็นและผลสำรวจเมื่อเทียบกับสภาพแวดล้อมของการทำหน้าที่ของคณะกรรมการของบริษัทมหาชนในประเทศไทย ได้ข้อสังเกตและข้อยืนยันถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติของหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

1. แม้ในประเทศไทยยังไม่มีการสำรวจหรือวิจัยเชิงลึกตามเนื้อหาของการสำรวจข้างต้น แต่ผมมั่นใจว่า 10 ปีที่ผ่านมา

กรรมการทั้งที่เป็นผู้บริหารและไม่เป็นผู้บริหารรวมถึงกรรมการอิสระ มีการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทหน้าที่ที่ควรจะเป็นดีขึ้นกว่าในอดีตมาก โดยเฉพาะในเรื่องการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ส่วนเรื่องประสิทธิภาพต่อผลประกอบการ ยังไม่มีการสำรวจหรือวิจัยยืนยันในประเด็นนี้

2. การรู้จักและมีความเข้าใจในธุรกิจของบริษัท ทำให้การทำหน้าที่มีผลต่อการพิจารณาประเด็นกลยุทธ์และต่อผลประกอบการชี้ให้เห็นว่า การจัดทำวิธีการให้ความรู้ความเข้าใจในตัวธุรกิจของบริษัทไม่ว่าจะเป็นกรรมการใหม่หรือเก่า มีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการทำหน้าที่ของคณะกรรมการ
3. หน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของคณะกรรมการคือ การกำกับดูแลให้บริษัทมีระบบบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสม จำเป็นอย่างยิ่งที่คณะกรรมการต้องให้ความสำคัญ และต้องปรับปรุงหากยังมีจุดอ่อนในประเด็นนี้
4. ผลสำรวจชี้ให้เห็นว่าความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณะกรรมการ และฝ่ายบริหารมีความสำคัญและมีผลต่อผลประกอบการและการสร้างมูลค่าเพิ่ม
5. โครงสร้างกรรมการที่มีกรรมการในคณะที่มีความรู้และประสบการณ์ดีพอ และสอดคล้องกับลักษณะธุรกิจมีส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ และต่อผลประกอบการเท่าที่เห็นว่า ความจำเป็นของการมีโครงสร้างคณะกรรมการที่ประกอบด้วย กรรมการที่มีคุณสมบัติหลากหลาย และเหมาะสมไม่ใช่เรื่องเหลวไหล โดยเฉพาะกรรมการที่เป็นกรรมการอิสระ หรือกรรมการที่เป็นบุคคลภายนอก
6. มีประเด็นต่างๆ ที่ทำการสำรวจ สามารถนำมาปรับเป็นแบบประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการและกรรมการรายบุคคล เพื่อให้ผลประเมินสามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการทำหน้าที่และความชัดเจนของประเด็นที่ต้องปรับปรุงพัฒนา M&W