



ภัยจากการใช้อำนาจผิดๆ

ไม่แน่ใจว่าท่านผู้อ่านเคยได้ยินได้ฟังหรือได้รับรู้ถึงเรื่องที่ประธานกรรมกรบอบบริษัท ถูกบริษัทฟ้องเรียกให้ชดใช้ค่าเสียหายให้แก่บริษัทเป็นการส่วนตัว เพราะไปสั่งให้ผู้บริหารนำเงินไปลงทุนในกิจการหนึ่งแล้วเสียหาย โดยไม่ได้นำเสนอ บอกรูมิติจากคณะกรรมการ หรือ คณะกรรมการทับคณะถูกฟ้องร้องให้ชดใช้เป็นการส่วนตัว กรณีที่ทับคณะมีมติเป็นเอกฉันท์อนุมัติให้จ่ายโบนัสก่อนโตแก่กรรมการทุกคนโดยไม่ได้รับอนุมัติจากผู้ถือหุ้นหรือคณะกรรมการไม่ได้ดูตาม้าตาเรือ มอบอำนาจทั้งหมดที่ได้รับจากผู้ถือหุ้นไปให้แก่ผู้จัดการใหญ่ให้ตัดสินใจได้เองทุกเรื่อง สุดท้ายผู้จัดการใหญ่ใช้อำนาจผิดๆ อาจเป็นเพราะประลบการณ์น้อยหรือหน้าใหญ่อยากอวดความมีอำนาจโดยไม่ระมัดระวังรอบคอบ หรือใช้อำนาจหาผลประโยชน์ใส่ตน ทำให้บริษัทเสียหาย เช่นนี้ถามว่าใครจะต้องรับผิดชอบ ทุกกรณีข้างต้นมีโอกาสต้องชดใช้ความเสียหายเป็นการส่วนตัวทั้งสิ้น

ตามความเข้าใจของผม เรื่องอำนาจน่าจะมีประเด็นที่ต้องทำความเข้าใจอยู่ 4 ประเด็นคือ 1. ที่มาของอำนาจ 2. ประเภทและขอบเขตของอำนาจ 3. ผู้ใช้อำนาจ และ 4. การใช้อำนาจ

ในที่นี้ผมขอใช้บริษัทมหาชนซึ่งมีพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด (พรบ.) เป็นตัวอย่างในการตีความ บริษัทมหาชนมีผู้ถือหุ้นทั้งหมดเป็นเจ้าของกิจการและเป็นเจ้าของอำนาจทั้งหมดที่กำหนดไว้ใน พรบ. เนื่องจากผู้ถือหุ้นไม่ได้เป็นผู้บริหารจัดการธุรกิจของบริษัท จึงมอบอำนาจให้คณะกรรมการซึ่งผู้ถือหุ้นแต่งตั้งให้เป็นตัวแทนไปบริหารจัดการยกเว้นอำนาจบางประเภทที่กฎหมายไม่ให้



มอบ ผู้ถือหุ้นต้องใช้อำนาจตัดสินใจเอง เช่น เรื่องเงินทุน การจ่ายเงินปันผล การแต่งตั้งกรรมการ เป็นต้น

ส่วนประเภทอำนาจที่กฎหมายไม่ได้กำหนดเฉพาะผู้ถือหุ้นเท่านั้นที่เป็นผู้ใช้อำนาจ ผู้ถือหุ้นสามารถถ่ายเทอำนาจให้คณะกรรมการทั้งหมดหรือจะถ่ายเทบางส่วนก็ย่อมทำได้ เช่น อำนาจในการอนุมัติให้ลงทุนในทรัพย์สิน ในส่วนที่ผู้ถือหุ้นมอบหมายได้เท่ากับ 1,000 ล้านบาท ผู้ถือหุ้นอาจมอบอำนาจให้คณะกรรมการตัดสินใจได้เพียง 500 ล้านบาท เกินกว่านี้ต้องเสนอให้ผู้ถือหุ้นอนุมัติ ในทางปฏิบัติผู้ถือหุ้นจะมอบอำนาจทั้งหมดที่ถ่ายเทได้ให้คณะกรรมการมากกว่า เพราะการเรียกประชุมผู้ถือหุ้นต้องใช้เวลามีค่าใช้จ่ายและไม่คล่องตัว อาจทำให้เสียโอกาสธุรกิจด้วย

สำหรับอำนาจคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากผู้ถือหุ้น คณะกรรมการสามารถถ่ายเทอำนาจให้ผู้จัดการใหญ่ได้ทั้งหมดหรือบางส่วนก็ได้ ยกเว้นเรื่องราวที่ต้องเสนอให้ผู้ถือหุ้นอนุมัติ ผู้จัดการใหญ่เป็นผู้ซึ่งเรื่องให้คณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบก่อน ขั้นตอนนี้คณะกรรมการมีหน้าที่กลั่นกรองและให้ความเห็นแก่ผู้ถือหุ้นเพื่อให้ผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติ มีบางกรณีแม้กฎหมายเปิดช่องให้คณะกรรมการมอบหมายอำนาจให้ฝ่ายบริหารได้ แต่ผู้ถือหุ้นไม่ต้องการให้มอบผู้ถือหุ้นอาจมีมติให้กำหนดเงื่อนไขเหล่านี้ในข้อบังคับได้

เมื่อผู้จัดการใหญ่ได้รับมอบอำนาจไปบริหารจัดการ มีอำนาจอนุมัติทุกๆ เรื่องที่คณะกรรมการมอบหมายให้ ตั้งแต่การลงทุนในทรัพย์สินใดๆ ในจำนวนเงินสูงสุดที่ได้รับอำนาจจนถึงการซื้อปากกาดินสอ 100-200 บาท ในทางปฏิบัติผู้จัดการใหญ่จะถ่ายเทอำนาจให้ผู้บริหารระดับรองๆ บางส่วน เพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการและเพื่อให้ผู้จัดการใหญ่มีเวลาพิจารณาการกลั่นกรองในเรื่องที่สำคัญๆ รวมถึงมีเวลามากขึ้นในการบริหารจัดการธุรกิจให้มีรายได้ มีกำไร มีโอกาสเติบโตและแข่งขันกับชาวบ้านได้

อำนาจที่ผู้บริหารระดับรองๆ ลงมาที่ได้รับมอบหมายจากผู้จัดการใหญ่มักจะไม่มีการ

มอบอำนาจต่อ หากไม่มีความคล่องตัว นิยมปรับปรุงอำนาจดำเนินการมากกว่าการมอบหมายเป็นทอดๆ ต่อๆ ไป เคยมีกรณีที่ผู้บริหารไม่เข้าใจถึงความสำคัญของการใช้อำนาจ ไปถ่ายเทอำนาจให้เลขาฯคนสวยเพราะอยากจะได้ใจและเอาใจ เลขาฯคนสวยทำงานรอบข้างถล่มและโดยเฉพาะประเด็นเสียการปกครองและการไม่ยอมรับความเป็นผู้นำของผู้บริหารคนนี้ ที่อันตรายมากเลขาฯอาจอนุมัติอะไรไปโดยไม่รู้เรื่อง ตัดสินใจผิดๆ ทำให้บริษัทเสียหายได้ง่าย การมอบอำนาจทั้งจากคณะกรรมการไปยังผู้จัดการใหญ่หรือจากผู้จัดการใหญ่ไปยังผู้บริหารระดับรองอาจมอบให้เป็นรายบุคคลหรือเป็นคณะย่อยก็ได้

ในชั้นนี้พอสรุปได้ว่ามีผู้ใช้อำนาจอยู่ 4 กลุ่มคือผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ ผู้จัดการใหญ่ และผู้บริหารระดับรอง ผู้ถือหุ้นมีอำนาจตามที่กฎหมายกำหนดให้ คณะกรรมการได้อำนาจจากผู้ถือหุ้น ผู้จัดการใหญ่ได้อำนาจจากคณะกรรมการและผู้บริหารระดับรอง ได้รับมอบอำนาจจากผู้จัดการใหญ่ เมื่อมีความเข้าใจที่มาของอำนาจแล้ว ประเด็นสำคัญต่อไปอยู่ที่ว่าจะมอบอำนาจให้ทำอะไร และแค่ไหนดี

การมอบหมายอำนาจนอกจากต้องพิจารณาประเด็นข้อกฎหมายว่ามอบได้หรือไม่แล้วยังมีประเด็นที่สำคญอีกหลายๆ กรณีที่ต้องใช้ประกอบการพิจารณา ต้องพิจารณาถึงความรู้ ประสบการณ์ ความพร้อมและความไว้วางใจได้ของผู้ใช้อำนาจ การใช้อำนาจต้องมีการตัดสินใจ จึงต้องพิจารณาถึงกระบวนการตัดสินใจใช้อำนาจว่ามีกระบวนการศึกษา กลั่นกรอง และพิจารณากันอย่างรอบคอบหรือไม่

ขั้นตอนหรือกระบวนการเหล่านี้ต้องมีการกำหนดเป็นระเบียบปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร จึงต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมและความเพียงพอของระบบบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในประกอบด้วย ถ้าระบบบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในยังไม่ดีพอ คณะกรรมการจะต้องพิจารณาให้ละเอียดถี่ถ้วนถึงระดับความเสี่ยงที่รับได้หากเกิดความผิดพลาดในการตัดสินใจของผู้จัดการใหญ่ โดยเฉพาะเรื่องราวที่ผู้จัดการใหญ่เองมีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องนั้นน้อยด้วยแล้ว ความเสี่ยงเรื่องโอกาสเกิดความเสียหายย่อมมีมากขึ้น

วิธีการใช้อำนาจตามความเห็นของผมนควรพึงเนื้อหาที่ปรากฏในมาตรา 85 ของ พ.ร.บ. เป็นแนวทางหลัก มาตรานี้บอกเป็นนัยว่าการใช้อำนาจของกรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ข้อบังคับของบริษัท และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และระมัดระวังรักษามลประโยชน์ของบริษัท

เนื้อหานี้ใช้ประยุกต์ได้กับทุกกรณีและทุกระดับการใช้อำนาจ สรุปแล้วการตัดสินใจต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ต้องไม่ผิดกฎหมายและจริยธรรม และต้องซื่อสัตย์ คำนึงถึงผลประโยชน์บริษัทเป็นหลัก (duty of loyalty) รวมถึงการใช้ความระมัดระวังรอบคอบ (duty of care)

สิ่งที่อยากจะฝากในท้ายนี้ว่ามีว่า ในชีวิตธุรกิจ วันวันมีเรื่องราวต้องตัดสินใจมากมาย การตัดสินใจส่วนใหญ่ต้องใช้อำนาจดำเนินการประกอบ ทุกครั้งที่ตัดสินใจหรือขออนุมัติเรื่องราวให้ไปดำเนินการใดๆ ต้องพิจารณาให้ถ่องแท้ก่อนว่าตนมีอำนาจหรือไม่ อำนาจนั้นปรากฏอยู่ตรงไหน เรื่องราวที่เสนอมาให้ตัดสินใจเป็นไปตามระเบียบปฏิบัติหรือไม่ ธุรกิจบางประเภทมีกฎเกณฑ์ข้อบังคับเกี่ยวข้องกับมากมาย ต้องเช็คและตรวจสอบให้รอบคอบ

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ มีหน่วยงานที่เรียกว่า Compliance ทำให้ความรัดกุมในการไม่ทำผิดกฎหมายมีประสิทธิผลดียิ่งขึ้น หากใช้อำนาจโดยไม่มีกฎระเบียบมอบหมายอำนาจให้ ไม่ว่าจะเกิดความเสียหายหรือไม่ น่าจะมีความผิดทั้งสิ้น ที่เลวร้ายคือเมื่อเกิดความเสียหาย ผู้ใดที่ตัดสินใจอนุมัติเรื่องราวโดยไม่มีอำนาจรองรับ ต้องชดใช้ความเสียหายเป็นการส่วนตัวไม่ว่าระดับไหนก็ตาม จึงควรที่ทั้งคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงต้องทำความเข้าใจและสื่อสารให้ทุกระดับรับรู้และเข้าใจ จะช่วยลดความเสียหายและช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น M&W