



INVESTMENT GUIDE

CG Corner

ยุทธ วรรณธรร

# ความสำคัญของ การสร้างผู้บริหารสืบทอด

“คน” นับเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งในการประกอบธุรกิจ และยิ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวกำหนดศักยภาพการแข่งขันโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงและระดับสูงสุด (Chief Executive Officer หรือ CEO) ในโลกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันสูง ความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อความอยู่รอดและมีศักยภาพเหนือคู่แข่ง ล้วนต้องอาศัยความสามารถของผู้น้ององค์กร ซึ่งประกอบด้วยทั้ง คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และ CEO การมีผู้บริหารระดับสูง และ CEO ที่มี ความสามารถจึงมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้นและทุก ๆ คนที่เกี่ยวข้อง

## บทบาทคณะกรรมการในการสร้างหรือเลือก CEO

การมีแผนสร้างผู้บริหารสืบทอดตำแหน่งเป็นกระบวนการสำคัญกระบวนการหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และถือเป็นความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ในที่นี้หมายถึงคณะกรรมการที่มีหน้าที่เลือกสรร CEO และ/หรือกำกับดูแลให้มีแผนการสร้างผู้บริหารสืบทอด คณะกรรมการจึงต้องมีประสบการณ์และความสามารถในการอ่านทิศทาง การเปลี่ยนแปลงและสถานะขององค์กรในอนาคต ต้องสามารถกำหนดคุณสมบัติที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ที่ CEO ต้องแสดงฝีมือ

วิวัฒนาการของสภาพแวดล้อมการแข่งขันทำให้พัฒนาการในแต่ละวงจรธุรกิจแตกต่างกันไป CEO ที่แสดงฝีมือได้ในวงจรธุรกิจหนึ่งอาจมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมกับอีกวงจรธุรกิจหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ในประเทศไทย ช่วง 5 ปีที่ผ่านมา น่าจะอธิบายได้ชัดเจน ในอดีต ธุรกิจธนาคารพาณิชย์หากินหลักอยู่กับส่วนต่างของดอกเบี้ยจากการให้กู้ยืมเงิน CEO ส่วนใหญ่จึงเติบโตจากสายงานสินเชื่อ ปัจจุบันธุรกิจธนาคารพาณิชย์เปลี่ยนทิศทางไปหากินกับค่านายหน้าและค่า

ธรรมเนียมมากขึ้น ทำให้ค่าขายทุกประเภทธุรกรรมด้านการเงินกับบุคคลธรรมดาและรายย่อยโดยอาศัยฐานลูกค้าเป็นสำคัญ การตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคจึงมีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจของธนาคาร ธนาคารพาณิชย์หลายแห่งจึงเลือกเน้นการตลาดเป็นผู้บริหารระดับสูงมากขึ้น

## บทบาทของ CEO ต่อแผนการสร้างผู้บริหารสืบทอด

ถ้าไม่นับบริษัทเกิดใหม่ บริษัทส่วนใหญ่มักตั้ง CEO จากคนภายใน แผนการสร้างผู้บริหารสืบทอดจึงนับได้ว่าเป็นกระบวนการแรกของการสรรหา CEO โดยทั่วไป CEO จะเป็นผู้พัฒนาแผนเสนอต่อคณะกรรมการ และมักจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการเลือกผู้สืบทอด บางแห่ง CEO ยกให้เป็นเรื่องของคณะกรรมการ CEO ที่ประสบความสำเร็จสูงและมีอำนาจมักมองข้ามความสามารถในการเป็นผู้นำของคนอื่นโดยเฉพาะลูกน้องของตนเอง หลงในความสำเร็จและความคิดเห็นของตนเอง จึงชอบคนที่คิดเหมือนตน ถ้าคณะกรรมการอ่อนแอ สุดท้ายจะเลือกคนประเภท “ใช่ครับนาย” (yes people) แผนการสร้างสืบทอดที่ผิดๆ หรือเลือก CEO ผิด สร้างความหายนะให้แก่ บริษัทต่างๆ มาแล้วมากมาย CEO จึงต้องรักษาความเป็นผู้นำที่ดีโดยให้ความสำคัญต่อแผนสืบทอด คณะกรรมการเองก็ต้องมีความกล้าในการทำหน้าที่และกำกับความเป็นผู้นำขององค์กรให้มั่นคง

## เลือกคนในหรือหาคนนอกดี

ผู้เชี่ยวชาญแนะนำว่าคณะกรรมการควรพิจารณาเลือกจากคนในก่อน นอกจากคนในไม่มีคุณสมบัติจริงๆ บริษัทที่มีผลประกอบการดีต่อเนื่องและแนวโน้มธุรกิจยังดี โอกาสเลือกคนในมีมาก ถ้ามีแผนการสร้างผู้บริหารสืบทอดดี คนในมีโอกาสดีเปรียบ แต่ก็มิใช่ข้อเสียเปรียบตรงที่ CEO และคณะกรรมการรู้จัก

และจุดอ่อนผู้บริหารภายใน แต่ไม่รู้จุดอ่อนผู้สมัครจากภายนอกดีพอ การเลือกคนนอกอาจใช้วิธีดึงคนเก่งจากคู่แข่งหรือใช้บริษัทสรรหา (Head Hunter) อย่างไรก็ตาม ทั้งเลือกคนในหรือหาคนนอกล้วนมีข้อดี ข้อเสียให้พิจารณาให้รอบคอบ ดังนี้

#### ข้อดีและข้อเสียของการเลือกคนใน :-

1. คนในเป็นที่รู้จักดีอยู่แล้ว รู้ฝีมือ รู้พฤติกรรมและทัศนคติดี
2. เป็นการสร้างเส้นทางเติบโตให้ผู้บริหาร สร้างแรงจูงใจในการแสดงผลงาน
3. ได้รับการฝึกฝนจากลูกพี่ รู้เรื่องภายในเป็นอย่างดี
4. ทำหน้าที่ได้ทันที ไม่ต้องเสียเวลาสร้างความคุ้นเคยกับคนและงาน
5. ถ้ามีจุดอ่อน คณะกรรมการและ CEO จะรู้ เป็นข้อเสียเปรียบคนนอก
6. วิสัยทัศน์อาจแคบกว่าคนนอก อาจไม่สามารถคิดหรือทำอะไรใหม่
7. ผู้บริหารที่มีโอกาสถูกเลือกบางคน อาจพยายามเลื่อยขาเก้าอี้ CEO ปัจจุบัน หรือสร้างปัญหาให้กับผู้บริหารอื่นที่เป็นคู่แข่ง
8. มีโอกาสสร้างความแตกแยกทางความคิดของคณะกรรมการ เพราะรู้จุดอ่อนคนในเป็นอย่างดี

#### ข้อดีและข้อเสียของการเลือกคนนอก :-

1. ข้อเสียที่สร้างให้บริษัทอื่นอาจเป็นที่สนใจของคณะกรรมการคัดเลือก ทำให้ได้เปรียบคนใน
2. มีโอกาสสร้างมาตรฐานใหม่ ได้ความคิดและประสบการณ์ใหม่ๆ
3. มีคนนอกช่วยสร้างบรรยากาศความคาดหวังในแง่ดี เป็นโอกาสที่ได้แสดงฝีมือ
4. คณะกรรมการไม่รู้จุดอ่อนลึกซึ้งซึ้งพอ
5. คนนอกไม่รู้จักและไม่มีความสัมพันธ์กับลูกค้าและคู่ค้า
6. อาจเสียผู้บริหารที่ดี ขยัน ซื่อสัตย์ อยู่กับบริษัทนานที่มีความคาดหวังจะเป็น CEO
7. ผู้ถือหุ้นโดยเฉพาะผู้ถือหุ้นสถาบันอาจไม่ชอบ เพราะไม่มั่นใจว่าจะเปลี่ยนแปลงในทางดีขึ้นหรือไม่ อาจพอใจกับสถานะบริษัทที่เป็นอยู่
8. ต้องเสียเวลาทำความคุ้นเคยกับธุรกิจใหม่ ทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรใหม่

คณะกรรมการต้องใช้ความรอบคอบในการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งไม่ว่าจะเป็นคนในหรือคนนอกว่าสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรที่ต้องการจะไปหรือไม่ ต้องถามตัวเองให้ชัดเจนว่าต้องการผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หรือไปแบบเดิมๆ การเปลี่ยนทิศทางไม่จำเป็นว่าต้องใช้คนนอก ตัวอย่างเช่น Jack Welch

ซึ่งเป็นคนในของ General Electric หรือ G.E. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงเป็นที่รู้จักกันทั่วโลก

#### คุณสมบัติที่จำเป็นของ CEO ที่ต้องการ

1. อุปราสัยดี ซื่อสัตย์ ไว้วางใจได้ วิสัยทัศน์กว้างไกล
2. มีความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ และคุณสมบัติพิเศษในอุตสาหกรรมนั้นๆ
3. มีความชำนาญในการบริหารจัดการโดยเฉพาะความท้าทายขององค์กร
4. มีความชำนาญในการบริหารจัดการเรื่องคน มีความเชื่อในคุณค่าและศักดิ์ศรีของคน
5. มีประวัติความสำเร็จจากการทำหน้าที่ในตำแหน่งงานในอดีต

#### กระบวนการของแผนการสร้างผู้บริหารสืบทอด

หลักปฏิบัติที่ดีควรเริ่มอย่างน้อย 2 ปีล่วงหน้าก่อน CEO ครบอายุงานหรือสัญญาจ้าง คณะกรรมการและ CEO ต้องทบทวน Job Description และอุปนิสัยส่วนตัวผู้บริหารที่กำลังสร้าง กำหนดคุณสมบัติที่ต้องการ แล้วระดมผู้บริหารที่เข้าข่ายซึ่งควรประสบความสำเร็จจากการทำหน้าที่มาแล้วอย่างน้อย 2-3 ฝ่ายงาน เช่น การตลาด การเงิน หรือหน่วยธุรกิจหรือศูนย์สร้างกำไร (Profit Center) ถ้ามีผู้บริหารคนที่มีคุณสมบัติคนเดียว คณะกรรมการต้องสร้างผู้บริหารนั้นๆ ให้มีความพร้อม ถ้ามีหลายคน ต้องมอบหมายงานให้แข่งขันแสดงฝีมือ ต้องมีการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน โปร่งใส สุดท้ายต้องมีผู้บริหารทดแทน (Replace) ได้อย่างน้อย 1 ปีก่อน CEO เกษียณ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นจะเห็นว่า การสร้างผู้บริหารสืบทอดตำแหน่งเป็นบทบาทหน้าที่สำคัญของทั้งคณะกรรมการและ CEO การเลือกได้ CEO ที่ดีไม่ว่าจากคนในหรือคนนอก คณะกรรมการจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการดังกล่าว องค์กรประกอบคณะกรรมการจึงต้องประกอบด้วยกรรมการที่มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการสร้างผู้บริหารสืบทอด

นักลงทุนเองควรให้ความสำคัญกับการพิจารณาคุณสมบัติ คณะกรรมการและผู้บริหารโดยเฉพาะ CEO องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ต้องอาศัยความสามารถของคนกลุ่มนั้นนำทางไม่ควรสนใจแต่ตัวเลขผลประกอบการอย่างเดียว การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกธุรกิจปัจจุบันตลอดจนการแข่งขันที่ดุเดือดเข้มข้นต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการปรับตัวเปลี่ยนแปลง สามารถรักษาศักยภาพการแข่งขัน ธุรกิจจึงจะยืนหยัดยืนยาวอย่างมั่นคง ช่วยลดความเสี่ยงและรักษาหรือเพิ่มมูลค่าหุ้นแก่ผู้ถือหุ้นโดยทั้งคณะกรรมการ ผู้บริหารและ CEO จะต้องมีคุณสมบัติสูงสุจริต ไม่เอารัดเอาเปรียบเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนด้วย **M&W**