



CG Corner

ยุทธ วรรณิธรสาร

ขนาดคณะ:กรรมการ : บริษัทละกี่ท่านดี ?

มีคำถามอยู่เสมอว่า บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ควรมีจำนวนกรรมการในคณะกรรมการที่ก่อกำเนิดจะเหมาะสม ค่าตอบแทนที่ใหญ่คือไม่ควรมากเกินไปหรืออีกค่าเฉลี่ยของบริษัทจดทะเบียนหรือขึ้นอยู่กับขนาดธุรกิจ จึงกลายเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าจะใช้ปัจจัยหรือเกณฑ์ใดกำหนดหาจำนวนกรรมการที่เหมาะสม? ทำไปประเด็นนี้จึงมีความสำคัญ? เนื่องจากคณะกรรมการเป็นกลุ่มบุคคลที่เป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นทั้งหมดและมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลการบริหารกิจการแทนผู้ถือหุ้น ขนาดคณะกรรมการมีผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน จึงน่าจะมาช่วยกันพิจารณาว่า มีปัจจัยอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดขนาดคณะกรรมการที่เหมาะสม

ความสำคัญของขนาด คณะ:กรรมการ

เพื่อชี้ให้เห็นว่าคณะกรรมการมีบทบาทสำคัญเพียงใด ขออ้างอิงทฤษฎีตัวแทน (The Agency Theory) ที่เริ่มเป็นที่รู้จักตั้งแต่ปี 1970 ทฤษฎีนี้นิยามความสัมพันธ์ตัวแทนไว้ว่า เป็นพันธสัญญาที่อยู่ภายใต้บุคคลหนึ่งคนหรือหลายคนที่เรียกว่า “ตัวการ” ว่าจ้างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เรียกว่า “ตัวแทน” ให้ปฏิบัติงานในนามของตัวการโดยได้มอบอำนาจการตัดสินใจแก่ตัวแทน ดังนั้น ตัวการก็คือผู้ถือหุ้น ตัวแทนก็คือคณะกรรมการซึ่งปฏิบัติหน้าที่แทนผู้ถือหุ้นและมีหน้าที่ดูแลทรัพย์สินและผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น (fiduciary duty) ผมอยากเชิญชวนให้ทุกท่านลองจินตนาการดูว่า หากท่าน (ตัวการ) จะมอบเงินสักหนึ่งล้านบาทให้ใครคนใดคนหนึ่ง (ตัวแทน) ไปบริหารเงินก้อนนี้ให้ได้ผลตอบแทนในระดับที่พอใจและเหมาะสม ท่านให้ความสำคัญกับคนที่ท่านจะเลือกมากน้อยเพียงใด ท่านคงต้องการคนที่ซื่อสัตย์ไว้ใจได้ มีฝีมือดีที่จะบริหารเงินก้อนนี้ให้ออกดอกออกผลและไม่ทำให้เงินต้นสูญหายหรือที่ภาษาชาวบ้านชอบพูดกันเสมอว่า ท่านต้อง

ไม่หาย กำไรไม่หด

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ผู้ถือหุ้นมอบเงินทุนเป็นร้อยเป็นหมื่นล้านให้คณะกรรมการดูแลบริหารจัดการ ยิ่งต้องการกรรมการหรือตัวแทนที่มีความซื่อสัตย์ มีฝีมือและมีความตั้งใจช่วยดูแลทรัพย์สินและผลประโยชน์ มั่นใจว่าตัวอย่างเพียงเท่านี้ก็เพียงพอที่สะท้อนให้เห็นว่า การเลือกกรรมการมีความสำคัญเพียงใด

ประเด็นที่น่าพิจารณาต่อไปก็คือผลประโยชน์ของตัวแทนในการทำหน้าที่ของคณะกรรมการจำเป็นต้องว่าจ้างผู้บริหารซึ่งเป็นตัวแทนอีกกลุ่มหนึ่ง ทั้งสองกลุ่มต้องมีต้นทุนของการว่าจ้างมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ (Agency cost) ปกติครั้งที่ตัวแทนใช้อำนาจหน้าที่หาผลประโยชน์ใส่ตนอย่างเต็มที่มากกว่าจะทำประโยชน์ให้ผู้ถือหุ้นหรือบริษัทอย่างเต็มที่ จึงเกิดต้นทุนเกินความเหมาะสม ความขัดแย้งทางผลประโยชน์นี้ทำให้ต้นทุนของตัวการสูงเกินไป หรือทำให้เกิดความหายนะถึงกับทุนหาย อย่างนี้เรียกว่า ทุนหาย กำไรหมด (ไม่เหลือ) ประเด็นนี้ยิ่งชี้ให้เห็นความสำคัญของการเลือกและแต่งตั้งกรรมการ

อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับที่ความซื่อสัตย์ไว้ใจได้ มีฝีมือและความตั้งใจเท่านั้น ยังขึ้นอยู่กับจำนวนกรรมการในคณะกรรมการว่ามีเพียงพอที่จะกำกับดูแลให้สร้างผลประโยชน์ที่เหมาะสมตามความคาดหวังหรือไม่

โดยธรรมชาติแล้ว มีทั้งข้อดีและข้อเสียของการมีกรรมการทั้งมากหรือน้อยเกินไป มากเกินไปมีค่าใช้จ่ายสูง มากคนก็มากเรื่อง การตัดสินใจก็ช้าลง นัดประชุมก็ยากขึ้น ยิ่งกรรมการที่ไม่มีคุณสมบัติพื้นฐานในเรื่องความซื่อสัตย์ไว้ใจได้ มีฝีมือและความตั้งใจแล้ว การทำหน้าที่มีแต่เรื่องนอกเรื่อง เรื่องหลักมุ่งอยู่แต่ผลประโยชน์ของตนเอง (ไม่รู้ว่ามีเหมือนกรรมการบริษัทจดทะเบียนหรือนักการเมืองบางคนของบ้านเราหรือเปล่า) จำนวนน้อยเกินไป แม้จะช่วยประหยัดรายจ่าย แต่อาจทำให้ขาดกรรมการที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับธุรกิจ การกำกับดูแลไม่ทั่วถึง โดยเฉพาะบริษัทขนาดใหญ่ ทำให้บริษัทเสียโอกาสหรือเสียหายจากการกำกับดูแลไม่ทั่วถึง ผู้ถือหุ้นก็มีโอกาสได้รับผลประโยชน์ไม่เต็มที่ตามที่ได้คาดหวัง

นอกจากนี้ ยังมีกฎเกณฑ์ของความเป็นบริษัทจดทะเบียนหรือข้อแนะนำให้ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมถึงการจัดระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีมากดดันให้ต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมของจำนวนกรรมการ ทำให้กลายเป็นเรื่องน่าปวดหัวในเรื่องการตัดสินใจเกี่ยวกับจำนวนกรรมการในคณะ เพราะถ้าทำให้มีจำนวนกรรมการสอดคล้องกับประเด็นทุกประเด็น ทุกจำนวนกรรมการที่กำหนดขึ้นมาได้ รับรองได้ว่ามีความขัดแย้งในตัวไม่มากนักน้อย ถ้านั้นแล้ว จะมีวิธีพิจารณาถึงจำนวนที่เหมาะสมอย่างไร

ปัจจัยที่นำพิจารณาเกี่ยวกับจำนวนกรรมการที่เหมาะสม

1. ขนาดธุรกิจ

โดยทั่วไป ธุรกิจขนาดใหญ่จะมีกรรมการมาก โดยเฉพาะหากมีธุรกรรมขนาดใหญ่ มากรายการ ต้องอาศัยการตัดสินใจที่ระมัดระวังรอบคอบ ส่วนใหญ่การตัดสินใจระดับนี้ น่าจะมีกรรมการเข้าไปมีส่วนร่วม จำนวนกรรมการและขนาดธุรกรรมที่มีผลมาจาก

ขนาดธุรกิจมีโอกาสทำให้จำเป็นต้องมีจำนวนกรรมการมากขึ้น

2. ความซับซ้อนและความเสี่ยงของธุรกิจ

ความซับซ้อนของธุรกิจและความเสี่ยงของธุรกิจอาจทำให้ต้องมีกรรมการที่มีคุณวุฒิหลากหลายขึ้น โดยเฉพาะธุรกิจที่มีปัจจัยความเสี่ยงมากและมีขนาดใหญ่ อย่างเช่น ธนาคารพาณิชย์ ทำให้มีความจำเป็นต้องใช้จำนวนกรรมการมากขึ้นและมีคุณวุฒิหลากหลายเพื่อช่วยตัดสินใจธุรกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและมีขนาดใหญ่ รวมถึงเป็นพี่เลี้ยงในงานที่มีความสำคัญ ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญการต่างๆ

3. สัดส่วนของประเภทกรรมการ

สัดส่วนแรกเป็นสัดส่วนของกรรมการที่เป็นผู้บริหาร (Executive Director หรือ ED) และกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร (Non-Executive Director หรือ NED) ต่อจำนวนกรรมการทั้งคณะ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีแนะนำให้ ควรมี NED ในสัดส่วนที่สูง คือมี ED ในคณะให้น้อยที่สุด เพื่อไม่ให้ฝ่ายบริหารครอบงำการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ หากผู้ถือหุ้นใหญ่มีตัวแทนที่เป็นทั้งกรรมการและผู้บริหารหลายคนและต้องการทำให้สัดส่วน NED สูง ก็มีโอกาสที่มีขนาดของคณะกรรมการใหญ่ขึ้น แต่ก็อาจมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น อยากรู้อะไรไปไหนทางไหนขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้ถือหุ้นใหญ่

อีกสัดส่วนหนึ่งเป็นเรื่องของกรรมการอิสระ ซึ่งยังแยกออกเป็นสองประเด็น ประเด็นแรกเป็นเรื่องของเกณฑ์บังคับของบริษัทจดทะเบียนที่กำหนดว่า ทุกบริษัทจดทะเบียนต้องมีกรรมการอิสระไม่ต่ำกว่าหนึ่งในสาม แต่ต้องไม่ต่ำกว่า 3 คน ถ้ายึดถือตัวเลข 3 คนเป็นหลัก ก็ต้องมีกรรมการสูงสุดได้ไม่เกิน 9 คน เมื่อสัดส่วนนี้ ซึ่งเป็นคำแนะนำให้ทั้งปฏิบัติกลายเป็นเกณฑ์บังคับ หลายบริษัทมีการลดจำนวนกรรมการลง มิเช่นนั้นต้องสรรหากรรมการอิสระมากขึ้น ซึ่งทำให้คณะกรรมการมีขนาดใหญ่เกินไปและมีผลกระทบตามมาอีกหลายประการ

ประเด็นกรรมการยังมีเรื่องของตำแหน่งประธานกรรมการที่แนะนำว่า ควรเป็นกรรมการอิสระ และยังมิแนะนำให้ควรปฏิบัติว่า ประธานกรรมการไม่ควรอยู่ใน

คณะกรรมการชุดย่อย ถ้ายึดถือหลักการนี้เท่ากับว่า บริษัทต้องมีกรรมการอิสระอย่างน้อย 4 คน กลายเป็นขนาดของกรรมการทั้งคณะต้องมีไม่เกิน 12 คน และมีโอกาสที่ขนาดของคณะไม่ต่ำกว่า 9 คน หากผู้ถือหุ้นใหญ่ไม่ต้องการให้กรรมการภายนอกมีเสียงข้างมาก

4. คณะกรรมการชุดย่อย

คณะกรรมการชุดย่อยที่เป็นเกณฑ์บังคับคือ คณะกรรมการตรวจสอบ ที่กำหนดว่าต้องมีอย่างน้อย 3 คนและทั้ง 3 คนต้องเป็นกรรมการอิสระ ชุดย่อยอื่นที่ควรมีตามคำแนะนำคือ คณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งที่ถือปฏิบัติอยู่ส่วนมากจะมีคณะละ 3 คนขึ้นไป นอกจากนี้ มีข้อเสนอแนะว่า กรรมการในคณะชุดย่อยส่วนใหญ่และประธานในคณะชุดย่อยควรเป็นกรรมการอิสระ ถ้ายึดถือหลักการอย่างเคร่งครัด (ยังไม่มีเกณฑ์บังคับ) และใช้กรรมการในแต่ละคณะไม่ซ้ำกัน คงมีขนาดคณะกรรมการทั้งหมดใหญ่โตเอการในทางปฏิบัติที่เป็นจริง จึงแต่งตั้งกรรมการอิสระที่มีอยู่เพียง 3-4 คนเป็นกรรมการชุดย่อยในเกือบทุกคณะ มีบางบริษัทนิยมเรียกคณะกรรมการชุดย่อยเหล่านี้เป็นคณะอนุกรรมการ

5. โครงสร้างผู้ถือหุ้น

กรณีที่มีผู้ถือหุ้นใหญ่ถือหุ้นเปอร์เซ็นต์สูง จำนวนกรรมการที่เป็นตัวแทนผู้ถือหุ้นใหญ่ขึ้นอยู่กับมติใจของผู้ถือหุ้นใหญ่ แต่ก็ควรพิจารณาปัจจัยข้างต้นประกอบ หากมีผู้ถือหุ้นหลายกลุ่มกลุ่มละ 10-20% และแต่ละกลุ่มต้องการส่งตัวแทนเป็นกรรมการ เมื่อบวกกับกรรมการอิสระที่ต้องการตามเกณฑ์บังคับ ก็มีความเป็นไปได้ว่า ขนาดของคณะกรรมการจะมีขนาดใหญ่ขึ้น หากผู้ถือหุ้นกระจายมาก ไม่มีผู้ถือหุ้นใหญ่ตัวจริง เช่น ถือหุ้นอย่างมาก 5-10% อยู่เพียงรายสองราย มีโอกาสที่จะมีกรรมการอิสระในสัดส่วนที่สูง จำนวนกรรมการทั้งคณะมีขนาดเล็กหรือใหญ่อยู่ที่ผู้ถือหุ้นกลุ่มไหนมีอำนาจคุมเกมในเรื่องนี้ และอาจขึ้นอยู่กับพิจารณาปัจจัยต่างๆ ข้างต้นประกอบ

(มีต่อฉบับหน้า) M&W