



# แทรกแซง ลงลึก ไม่ใช่ล้วงลูก

## คณะกรรมการต้องทำหน้าที่ ติดตามดูแล (monitor) การดำเนินงาน

ตามหลักการและแนวปฏิบัติของการกำกับดูแลกิจการหลังจากที่คณะกรรมการพิจารณาอนุมัติแผนงานและงบประมาณแล้ว คณะกรรมการต้องมั่นใจว่า มีกระบวนการควบคุม ติดตามดูแล (monitor) ที่คณะกรรมการใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามดูแลให้ฝ่ายบริหารบริหารจัดการให้เป็นไปตามกฎหมาย ตามนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและงบประมาณที่กำหนดไว้ในแผนงาน ทำไมคณะกรรมการต้องทำหน้าที่ติดตามดูแล ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ น่าจะมาจากเหตุผลหลายๆ ประการดังนี้

1. คณะกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบต่อสถานะขององค์กรในภาพรวม ไม่ใช่ฝ่ายบริหาร
2. ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามมติของคณะกรรมการ
3. คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแล ไม่ได้เป็นผู้บริหารจัดการรายวันหรือทำงานเต็มเวลา
4. แม้ฝ่ายบริหารจะมีความสามารถการแข่งขันที่ดูเด็ด เข้มข้น การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วอยู่ตลอดเวลา จนฝ่ายบริหารอาจขาดสมรรถนะเพียงพอต่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้น การทำหน้าที่ติดตามดูแลจึงหลีกเลี่ยงไม่พ้นที่อาจต้องมีลักษณะของการแทรกแซง ลงลึกในรายละเอียด รวมถึงการให้คำแนะนำในเรื่องที่มีผลต่อความอยู่รอดและสถานะขององค์กร การทำหน้าที่แทรกแซงและลงลึกในลักษณะนี้ น่าจะถือได้ว่าไม่ใช่ล้วงลูก

คำว่า “ล้วงลูก” เป็นคำที่สร้างความรู้สึกรู้สึกให้กับผู้บริหารระดับสูง บางท่านว่า คณะกรรมการบริษัท ทำหน้าที่ล้วงลูกมากเกินไปหรือไม่ ตัวอย่างกรรมการโปเลนไอหรือลบลึกในรายละเอียดในเรื่องเล็กๆ เช่น ไปแนะนำวิธีการซื้อเฟอร์นิเจอร์ เครื่องเขียนหรือต้องการทราบว่า ชื่อจากที่ไหน ราคาเท่าไร เป็นต้น ขณะเดียวกันเป็นคำที่มีสร้างคำถามให้กับคนทำหน้าที่กรรมการบริษัทอยู่บ่อยๆ ว่า ทำหน้าที่อย่างไรหรือต้องกำหนดขอบเขตในการทำหน้าที่อย่างไร จึงจะเรียกว่า ไม่ล้วงลูก

ความจริงน่าจะมีคำที่มีความหมายในตัว อยู่ 2 คำ ที่แบ่งเขตแดนหรือบอกขอบเขตของการล้วงลูก คือคำว่า **กำกับดูแล** และ **บริหารจัดการ** การกำกับดูแล เป็นบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการส่วนการบริหารจัดการ เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร หากกรรมการไปทำหน้าที่บริหารจัดการ ถือว่าไปก้าวก่ายหรือล้วงลูกฝ่ายบริหาร ยกเว้นกรรมการที่เป็นผู้บริหารซึ่งต้องทำหน้าที่บริหารจัดการในหมวดของผู้บริหาร หรือคณะกรรมการไปสั่งการให้ทำโน่นทำนี่ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารจัดการ หรือขอรายละเอียดข้อมูลหรือตั้งคำถามที่เป็นเรื่องปลุกย่อย หยุมหยิม เช่นนี้อาจเรียกได้ว่าเข้าไปล้วงลูก

## ควรใครกับเซบเมื่อไร และอย่างไร?

เมื่อใดก็ตามที่คณะกรรมการไม่เห็นด้วยกับกลยุทธ์หรือแผนการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร หรือเห็นว่าบริษัทกำลังเผชิญกับสถานการณ์ขึ้นวิกฤต คณะกรรมการควรให้ฝ่ายบริหารปรับแผนใหม่หรือเลวร้ายที่สุด ต้องเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงที่มีความสามารถเข้ากับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในภาพของคณะกรรมการ การตัดสินใจว่าจะเดินวิธีไหน คณะกรรมการต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่ากำลังจะเกิดอะไรขึ้นกับบริษัท หรือรู้ว่าจะเกิดผลอะไรจากการตัดสินใจดำเนินการของฝ่ายบริหาร หากมีข้อมูลเหล่านี้ชัดเจนเพียงพอ คณะกรรมการน่าจะประเมินผลงานของฝ่ายบริหารและรู้ว่าควรแทรกแซงเมื่อไร และอย่างไร อย่างไรก็ตาม มีผู้เชี่ยวชาญได้ชี้แนะแนวทางการเข้าแทรกแซงว่าขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆ ดังต่อไปนี้

### 1. ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ในอดีต

คณะกรรมการควรเข้าแทรกแซงเมื่อเห็นว่าผลประกอบการไม่เป็นที่น่าพอใจและเชื่อว่าผู้บริหารระดับสูงที่สุด (CEO) ไม่เข้าใจสถานการณ์หรือไม่มีแผนปรับปรุง หรือแม้ว่าจะมีแผนแต่เชื่อว่า CEO ไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะดำเนินการให้เป็นไปตามแผน

### 2. ขึ้นอยู่กับมุมมองภายในอนาคต

มีความเป็นไปได้ในบางครั้งที่คณะกรรมการและฝ่ายบริหารมีความเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของบริษัทซึ่งอาจมีผลมาจากข้อมูล ความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม หากมีความเห็นแตกต่างชัดเจน ควรมีการปรับเปลี่ยนส่วนที่แตกต่างจนเห็นพ้องต้องกัน หรือปรับเปลี่ยนผู้บริหารใหม่หากเห็นว่ามีความจำเป็นจริงๆ

### 3. ขึ้นอยู่กับความเชื่อมั่นใน CEO

คณะกรรมการอาจขาดความเชื่อมั่นในตัว CEO ด้วยสาเหตุต่างๆ ได้หลายกรณี อาจขาดความมั่นใจในยุทธศาสตร์ที่ CEO เสนอขาดความมั่นใจในผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นจากแผนการดำเนินงานหรือจากสิ่งที่กำลัง

ดำเนินการ ไม่เชื่อมั่นว่าฝ่ายบริหารจะมีสมรรถนะเพียงพอ แม้คณะกรรมการจะช่วยชี้แนะจนได้ทิศทางและยุทธศาสตร์ที่ต้องการหรือเห็นว่าผลประกอบการไม่ดีมากๆ อย่างไรก็ตามเห็นได้ชัดและฝ่ายบริหารไม่สามารถอธิบายเหตุผลหรือสาเหตุได้ชัดเจน หรือเห็นว่า CEO ขาดความซื่อสัตย์ มีความไม่ชอบมาพากลกรณีเช่นนี้ คณะกรรมการน่าจะปรับเปลี่ยน CEO ที่มีความเป็นผู้นำมามากกว่านี้ แต่จะต้องดำเนินการด้วยความมั่นใจซึ่งหมายความว่า จะต้องมีข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจนเกี่ยวกับทุกแง่มุมของผลการดำเนินงานของบริษัท

ถ้าพิจารณาจากสิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญแนะนำข้างต้น จะเห็นว่ากระบวนการติดตามดูแลของคณะกรรมการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดและยั่งยืนของบริษัท ผู้ถือหุ้นแต่งตั้งคณะกรรมการให้เป็นตัวแทนมาดูแลรักษาทรัพย์สินเงินทองและผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น (fiduciary duty) คณะกรรมการจึงต้องมีความตระหนักและผูกพันที่จะต้องทำหน้าที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามความคาดหวังของผู้ถือหุ้น

## ความสำคัญขอ ความสัมพันธ์ระหว่าง คณะกรรมการ และ CEO

อันตรายเป็นที่ยอมรับที่เข้าใจว่าการทำหน้าที่ติดตามดูแลของคณะกรรมการเพื่อความอยู่รอดและยั่งยืนของบริษัทเป็นการก้าวก้าวและล้าหลัง ความเข้าใจเช่นนี้ทำให้มองภาพได้ว่าอยู่กันคนละข้าง คนละพวก ความจริงต้องเป็นพวกเดียวกัน แต่จำเป็นต้องทำหน้าที่คนละบทบาท ดังนั้น เป็นเรื่องหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ทั้งสองฝ่ายจะต้องมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันเหมือนเป็นทีมเดียวกัน ไม่ใช่มีความสัมพันธ์แบบตั้งป้อม ต้องมีความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน

นอกจากจะทำหน้าที่กำกับดูแลกิจการ คณะกรรมการยังมีบทบาทหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงของฝ่ายบริหารที่จะต้องให้คำแนะนำและสนับสนุนการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร นี่เป็นเหตุผลหนึ่งที่ว่าทำไมองค์ประกอบของคณะกรรมการควรมีคนที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์เพียงพอที่จะทำ

หน้าที่ให้เกิดประโยชน์ตามความคาดหวังของผู้ถือหุ้น มิเช่นนั้น CEO เองอาจขาดความเชื่อมั่นในคณะกรรมการ ทำให้บริษัทอาจขาด CEO ที่มีความสามารถอยากทำงานด้วยหรืออาจมีผลต่อความสัมพันธ์ในการทำหน้าที่ของทั้งสองฝ่าย

อย่างไรก็ตาม CEO ต้องเข้าใจว่าการทำหน้าที่ของตนจะต้องมีความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ และแม้จะต้องรักษาความสัมพันธ์อันดี คณะกรรมการจะต้องทำหน้าที่อย่างอิสระ ไม่ถูกความสัมพันธ์ส่วนตัวกับฝ่ายบริหารโน้มเอียงให้เกิดความเกรงอกเกรงใจจนลืมหืมตาหน้าที่

## ปัญหาจาก โครงสร้างผู้ถือหุ้น

พูดถึงการปรับเปลี่ยน CEO ตามหลักการดูเป็นเรื่องไม่ยากเย็น แต่ต้องเรียนว่าเป็นเรื่องสุดท้ายที่จะยากเย็น สำหรับโครงสร้างผู้ถือหุ้นของบริษัทที่ผู้ถือหุ้นใหญ่ถือหุ้นเกิน 50% มีผู้ถือหุ้นอยู่ในคณะกรรมการเป็นส่วนใหญ่และผู้ถือหุ้นใหญ่เป็น CEO บัจฉัยแวดล้อมเช่นนี้เกือบจะเป็นไปไม่ได้เลยที่จะไปปรับเปลี่ยน CEO

การทำหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพของคณะกรรมการต้องใช้ศิลปะมากขึ้นและยากขึ้นเนื่องจากบริษัทจดทะเบียนในปัจจุบันถูกบังคับให้ต้องมีกรรมการอิสระซึ่งเป็นบุคคลภายนอกอย่างน้อยหนึ่งในสาม แต่ต้องไม่ต่ำกว่า 3 คน จึงหลีกเลี่ยงไม่พ้นที่ต้องแต่งตั้งกรรมการจากบุคคลภายนอก กรรมการเหล่านี้ก็ต้องการทำหน้าที่ให้เป็นไปตามหลักการและเกิดประโยชน์กับบริษัท

ดังนั้น เพื่อประโยชน์ของบริษัทและความสัมพันธ์อันดี ผู้ถือหุ้นใหญ่ต้องเข้าใจความสำคัญและประโยชน์ในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ เข้าใจจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง จะได้เลือกกรรมการภายนอกที่มีคุณสมบัติที่สอดคล้องเหมาะสม ต้องมีความไว้วางใจ ให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน หากปฏิบัติได้เช่นนี้แล้ว โครงสร้างผู้ถือหุ้นก็น่าจะเป็นอุปสรรคต่อการทำหน้าที่ให้เกิดประโยชน์ของคณะกรรมการ M&W