

อยากได้ คณะกรรมการ แบบไหน



ไม่ว่าจะ ท่านผู้ถือหุ้นใหญ่โดยเฉพาะของบริษัทมหาชนเห็นหัวข้อเรื่องข้างต้นแล้วอาจนึกหัวเราะในใจว่า “คุณมีสิทธิ์เลือกคณะกรรมการด้วยหรือไม่เมื่อผมเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ จะเลือกใคร ตั้งใคร อยู่ที่เสียงส่วนใหญ่ของผม จะหว่านให้ใครเป็นกรรมการ”

ถ้าพิจารณาสิทธิในการเลือกและแต่งตั้งตามกฎหมาย ผู้ถือหุ้นใหญ่ย่อมมีสิทธิ์เหนือกว่า แต่ถ้าพิจารณาถึงความรับผิดชอบในการกำกับดูแลบริหารจัดการตามกฎหมายแล้ว เป็นหน้าที่รับผิดชอบของคณะกรรมการทั้งคณะไม่ใช่หน้าที่ของผู้ถือหุ้น

การที่ผู้ถือหุ้นใหญ่สวมหมวกกรรมการเข้าไปกำกับดูแลบริหารจัดการได้ก็อาศัยเสียงส่วนใหญ่แต่งตั้งตนเอง แต่ต้องแยกแยะให้ได้ว่าหลังตั้งตนเองเป็นกรรมการแล้ว ตนมีหน้าที่รับผิดชอบกำกับดูแลบริหารจัดการเพื่อบริษัทหรือเพื่อผู้ถือหุ้นทั้งหมด ไม่ใช่กำกับดูแลบริหารจัดการเพื่อตนเองหรือกลุ่มของตนเอง

ในอดีตที่ผ่านมา ผู้ถือหุ้นใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับกรรมการที่มาจากภายนอก เพราะมีความเห็นว่าตนถือหุ้นใหญ่ มีสิทธิ์มีเสียงในการตั้งตนเองเป็นทั้งกรรมการและผู้บริหาร ไม่มีความจำเป็นต้องตั้งบุคคลภายนอกมาเป็นกรรมการให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและอาจเป็นภาระให้ตนเองขาดความคล่องตัวในการบริหารกิจการ นอกจากนี้ยังอาจเห็นว่ากรรมการภายนอกไม่มีความรู้ ความเข้าใจในธุรกิจของตน

ดังนั้น ก่อนที่จะมีเกณฑ์บังคับให้บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ต้องแต่งตั้งบุคคลภายนอกเข้าไปเป็นกรรมการ เพื่อเป็นตัวแทนผู้ถือหุ้นส่วนน้อย กรรมการส่วนใหญ่ของบริษัทเหล่านี้จึงประกอบด้วยสมาชิกของคนในครอบครัวของผู้ถือหุ้นใหญ่ ตัวแทนของผู้ถือหุ้นใหญ่แต่ละกลุ่ม ถ้าจะมีบุคคลภายนอก ส่วนใหญ่จะแต่งตั้งผู้มีตำแหน่งใหญ่โตในวงราชการ ทหาร ตำรวจ หรือแม้กระทั่งนายธนาคาร ซึ่งดูแลทำให้ภาพพจน์ของบริษัทดูดี ส่วนจะทำหน้าที่รับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของกรรมการได้หรือไม่ ไม่จำเป็นและไม่สำคัญ เพราะตนเองเป็นผู้ทำหน้าที่นี้ทั้งหมดอยู่แล้ว กรรมการบางท่านที่ได้รับการแต่งตั้งเข้าไป อาจเพื่อตอบแทนบุญคุณที่เคยช่วยเหลือเกื้อกูลกันมาก่อน

ด้วยโครงสร้างกรรมการข้างต้นจะเห็นว่า การกำกับดูแลบริหารจัดการให้มีความเจริญเติบโต ยั่งยืนหรือล้มเหลว ล้วนอยู่ที่ผู้ถือหุ้นใหญ่ ซึ่งสวมทั้ง 2 หมวก จะโปร่งใสหรือไม่ เพื่อประโยชน์ผู้ถือหุ้นทั้งหมดหรือไม่ ไม่มีใครไปคนอำนาจ เพราะกรรมการท่านอื่นๆ ไม่ได้รับการแต่งตั้งเข้าไปโดยมีเจตนาให้ทำหน้าที่นี้

ที่ผ่านมา จึงมีบริษัทจำนวนมากที่ล้มเหลวเพราะฝีมือผู้ถือหุ้นใหญ่ ทำให้ผู้ถือหุ้นคนอื่นๆ เสียหาย ส่วนมากมีผลมาจากความล้มเหลว เพราะทั้งกำกับ ดูแล และทั้งบริหารแบบขาดความโปร่งใส ยกย่ายถ่ายเทผลประโยชน์ หรือผลกำไรใส่ตนเอง เอาของส่วนตัวที่ตนเองทำเสียหายไปใส่ให้บริษัทจดทะเบียนที่มีกำไรดี หรือบริหารโดยขาดความระมัดระวังรอบคอบ ขาดความสามารถในการตัดสินใจที่ละเอียดถี่ถ้วน ปรับตัวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และแรงกดดันจากการแข่งขันที่รุนแรงภายใต้โลกธุรกิจปัจจุบัน

มีผู้เชี่ยวชาญด้านบรรษัทภิบาลให้ภาพของคณะกรรมการบริษัทไว้ว่า ในสายตาคณะบุคคลภายนอกคณะกรรมการ คือ บุคคลกลุ่มหนึ่งที่นั่งบนเก้าอี้ตัวใหญ่ที่มีเบาะนุ่ม พนักพิงหลังสูง อยู่ในห้องส่วนตัวขนาดใหญ่ พุดอะไร ทำอะไรมักเป็นปริศนาในสายตาคณะบุคคลภายนอก เป็นการรวมกลุ่มบุคคลที่มีชื่อเสียง มีประสบการณ์ หลงตัวเอง เพื่อให้ทำหน้าที่สำคัญในการประสานเชื่อมโยงระหว่างเจ้าของบริษัทมหาชนซึ่งก็คือ ผู้ถือหุ้นทั้งหลายและฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการ เคยมีผู้เปรียบเทียบคณะกรรมการที่หลงตัวเอง คิดถึงประโยชน์ตนเอง ไม่ช่วยสร้างผลงานผลกำไรให้กิจการว่าเป็น “คณะโง่ๆ ที่ประกอบด้วยคนเก่ง ฉลาดและมีประสบการณ์”

ศาสตราจารย์ Myles Mace แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เคยเปรียบเทียบให้เห็นว่า คณะกรรมการจำนวนมากเหมือนเครื่องประดับบนต้นคริสต์มาส กิริยามารยาทดี แต่ไม่มีวัตถุประสงค์จริงจังชัดเจน มักเป็นเพื่อนสนิทใกล้ชิดของประธานบริหาร (CEO) ที่รับจ้างให้มาอิมและพยักหน้า เพื่อรับทราบรายงานผลการดำเนินงานและเป็นตราয়อนอนุมัติเรื่องราวต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารเสนอ ไม่เคยมีความคิดจิตสำนึกว่าตนนั่งอยู่ในห้องประชุมกรรมการเพื่อทำหน้าที่แทนผู้ถือหุ้นทั้งหลายในการกำกับดูแลฝ่ายจัดการ

ทั้งหมดข้างต้นคือภาพของคณะกรรมการที่กำลังจะกลาย

เป็นอดีต ในสังคมธุรกิจของยุโรปและอเมริกา วิวัฒนาการ บทบาทของคณะกรรมการมีการเปลี่ยนแปลงไปมากจากความกดดันของนักลงทุนสถาบัน คณะกรรมการเริ่มมีความตื่นตัวในการทำหน้าที่ ให้ความสำคัญอย่างจริงจังกับบทบาทที่ตนต้องรับผิดชอบ เข้าใจความสำคัญขององค์ประกอบของคณะกรรมการ มีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจร่วมกับฝ่ายจัดการ ตลอดจนให้ความสำคัญกับการสร้างผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารที่สำคัญ

พัฒนาการของไทยก็ไม่ได้แตกต่าง กระแสสำคัญเรื่องบรรษัทภิบาลและบทบาทของทั้งนักลงทุนสถาบันและนักลงทุนรายย่อยเริ่มสร้างแรงกดดัน บริษัทจดทะเบียนต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้

ในเมื่อคณะกรรมการมีความสำคัญ และเป็นเสาหลักในการกำกับดูแลกิจการให้ดี มีกำไร เจริญเติบโตอย่างยั่งยืน คณะกรรมการต้องมีหน้าตาแบบไหน อย่างไร จึงจะเป็นคณะกรรมการในความคิดหวังของทุกฝ่าย ซึ่งได้แก่ผู้ถือหุ้นทั้งหมด และผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย

ผู้เชี่ยวชาญด้านบรรษัทภิบาลให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวหรือหลักปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ของคณะกรรมการไว้ ดังนี้

1. คณะกรรมการควรมีสมาชิกหรือขนาดไม่ใหญ่ หรือเล็กเกินไป ในไทยส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 9-11 คน ต่างประเทศบอกว่าจำนวนที่เหมาะสมน่าจะอยู่ระหว่าง 10-12 คน ไม่มีสูตรตายตัว ขึ้นอยู่กับ ขนาด โครงสร้าง และความซับซ้อนของธุรกิจ มีบางสำนักแนะนำว่า ขนาดคณะกรรมการควรมีขนาดเล็กพอที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สมาชิกในคณะควรมีความรู้ ประสบการณ์หลากหลาย สอดคล้องกับลักษณะธุรกิจ และลักษณะงานของบริษัทที่คณะกรรมการสามารถให้คำแนะนำหรือสร้างคุณค่าประโยชน์ให้บริษัทได้
3. มีกรรมการอิสระในคณะเพียงพอที่จะคานอำนาจหรือผลักดันให้คณะกรรมการทำหน้าที่อย่างอิสระ โปร่งใส ในไทยแนะนำว่าไม่ควรต่ำกว่า 1 ใน 3 ในต่างประเทศบางประเทศแนะนำว่าไม่ควรต่ำกว่าครึ่งหนึ่ง
4. มีกรรมการที่เป็นผู้บริหารไม่ควรเกิน 2 คน
5. ควรแต่งตั้งให้มีคณะกรรมการชุดย่อยให้ช่วยสอบสวนและกลั่นกรองเรื่องราวต่างๆ แทนคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการพิจารณาคำตอบแทน คณะกรรมการสรรหา เป็นต้น โดยสมาชิกในคณะต่างๆ เหล่านี้ควรเป็นกรรมการอิสระทั้งหมด ในประเทศไทยแนะนำให้ส่วนใหญ่เป็นกรรมการอิสระ และประธานของคณะควรเป็นกรรมการอิสระ
6. ในบางประเทศกำหนดให้กรรมการมีอายุไม่เกิน 70 เมื่ออายุครบ 70 กรรมการท่านนั้นต้องยื่นใบลาออกโดยไม่ต้องให้เชิญออก ประเทศไทยยังไม่ได้กำหนดเรื่องนี้
7. กำหนดจำนวนบริษัทที่กรรมการแต่ละท่านไปรับตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่นๆ เพื่อไม่ให้กรรมการแต่ละท่านเป็นกรรมการมากบริษัทเกินไปจนทำหน้าที่ไม่ได้เต็มที่ หลาย

- ประเทศกำหนดไว้ไม่ควรเกิน 5 บริษัท เช่นเดียวกับไทย
8. กำหนดไม่ให้กรรมการรับค่าตอบแทนที่อยู่ในรูปแบบของค่าที่ปรึกษา ค่าทนาย หรือค่าธรรมเนียมอื่นๆ
9. กำหนดไม่ให้เป็นการสลับบริษัท (Interlocking Directorships) เช่น ตกลงกันโดยให้นาย ก. ไปนั่งเป็นกรรมการของบริษัท นาย ข. และให้นาย ข. ไปนั่งเป็นกรรมการบริษัท นาย ก.
10. ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการทุกปี ในประเทศไทยแนะนำให้ประเมินการปฏิบัติงานทั้งคณะ ไม่ประเมินเป็นรายบุคคล รัฐวิสาหกิจไทยและในต่างประเทศ ประเมินเป็นรายบุคคลด้วย
11. คณะกรรมการต้องทำหน้าที่พิจารณา สอบทาน และอนุมัติกลยุทธ์ธุรกิจ และแผนงานทั้งระยะยาวและระยะสั้น
12. ต้องเชื่อมโยงคำตอบแทนผู้บริหารระดับสูงสุด (CEO) กับผลประโยชน์ของกรรมการ
13. ต้องมีการประเมินผลงานของ CEO โดยคณะกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารทุกปี
14. ควรกำหนดจำนวนวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการแต่ละคน เพื่อไม่ให้อยู่นานเกินควรจนอาจทำหน้าที่โดยไม่มีอิสระ บางประเทศกำหนดไว้ไม่เกิน 10-15 ปี ในไทยมีการแนะนำว่าไม่ควรเกิน 3 วาระ โดยเป็นเฉพาะกรรมการอิสระ ทั้งหมดข้างต้นคือ แนวทางหรือหลักปฏิบัติที่ดีหลักๆ ที่ใช้ในการประเมินคุณภาพของคณะกรรมการ โดยเฉพาะนักลงทุนสถาบัน นักลงทุนรายย่อยเองก็ควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญ เพื่อจะได้ช่วยผลักดันให้บริษัทจดทะเบียนทั้งหลายมีคณะกรรมการที่มีคุณภาพ ซึ่งเท่ากับช่วยผลักดันให้สามารถยกระดับบรรษัทภิบาลของไทยโดยรวมด้วย เพราะในบรรดา 5 หมวดหลักของบรรษัทภิบาลที่แนะนำโดย OECD ที่เคยกล่าวถึงแล้ว หมวดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการเป็นหมวดที่ได้คะแนนต่ำที่สุดทั้งจากการประเมินของหน่วยงานของธนาคารโลก ของนักลงทุนสถาบันต่างประเทศ และวารสารทางการเงินของต่างประเทศ

ท้ายสุดนี้ขอเรียนย้ำว่าการเลือกกรรมการเป็นบทบาท และหน้าที่ที่สำคัญของผู้ถือหุ้น นอกจากการใช้แนวทางข้างต้นในการพิจารณาแล้ว ยังอาจใช้แนวทางง่ายๆ ประกอบคือ เลือกกรรมการที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและรู้จักทำหน้าที่ที่พึงกระทำ เพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น เลือกกรรมการที่มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ รู้จักใช้วิจารณญาณในเรื่องที่ถูกผิด หรือความถูกต้องเป็นหลักสำคัญในการตัดสินใจ มีความสามารถรู้ถึงสัญญาณของปัญหา

ในประเทศไทย สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทยมีบทบาทอย่างมากในการพัฒนาคุณภาพทั้งกรรมการเป็นรายบุคคล และทั้งคณะ กล่าวคือ นอกจากจะเป็นสถาบันหลักในการให้ความรู้แก่กรรมการแล้วยังมีการคัดเลือกคณะกรรมการดีเลิศ และดีเด่นทุกปี ผลการคัดเลือกในปีนี้จะทราบผลในเดือนพฤศจิกายน ท่านนักลงทุนทั้งหลายสามารถอาศัยแนวทางคัดเลือกของสถาบันประกอบการตัดสินใจทั้งลงทุนและใช้สิทธิในการเลือกกรรมการ (เฉพาะปัจจัยเกี่ยวกับเรื่องของคณะกรรมการนะครับ) **M&W**