



# สาเหตุที่ทำให้กรรมการ เดือดร้อน

(ตอนที่ 2) สาเหตุแห่งปัญหาและแนวทางแก้ไข (ต่อ)

### 3. เลือก CEO ผิด

ความบกพร่องอันใหญ่หลวงของคณะกรรมการคือ เลือก CEO ที่ขาดความสามารถ ขาดความเป็นผู้นำ ขาดความซื่อสัตย์สุจริต วิทยาลัยศรึนแคบ มีทัศนคติเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม หรือองค์กร คุณสมบัติของ CEO ประเภทนี้มีโอกาสทำให้ธุรกิจ ล้มเหลว ไม่เติบโต ไม่ยั่งยืน ผู้บริหารและพนักงานที่มีฝีมือไม่ อยากรทำงานด้วย กลายเป็นองค์กรไร้ประสิทธิภาพ ดร.ลอเรนซ์ เจ. ปีเตอร์ ผู้เชี่ยวชาญศาสตร์การบริหารจัดการเรียกกรณีเช่นนี้ว่า การเลื่อนตำแหน่งหรือแต่งตั้งบุคคลนั้นไปสู่อำนาจที่ไร้ประสิทธิภาพ ความหมายจากผลวิจัยของ ดร.ปีเตอร์ หมายถึง บุคคลผู้นั้นอาจ ทำงานดีในตำแหน่งอื่นๆ หรือบทบาทหน้าที่เดิม แต่ขาดความ สามารถพิเศษ (Competencies) ที่จะเป็นผู้นำองค์กร (CEO) หรือรับ หน้าที่ในตำแหน่งใหม่

ปัญหาการเลือก CEO ผิดพลาดมาจากหลายสาเหตุ อาจจะมา จากความเกรงใจ (อึกแล้ว) มาจากเพราะ CEO เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ มาจากเด็กฝาก หรือมาจากความไม่เข้าใจลักษณะธุรกิจและ คุณสมบัติที่จำเป็นของคณะกรรมการ ตามหลักการที่ดี คณะ กรรมการต้องมีความเป็นผู้นำ เข้าใจทิศทางการธุรกิจและวิสัยทัศน์ ขององค์กรเพื่อใช้ประกอบการกำหนดคุณสมบัติของ CEO แล้ว ค่อยสรรหาคandidateให้สอดคล้องกับคุณสมบัติ ไม่ใช่กำหนดคนรับ ตำแหน่งแล้วค่อยกำหนดคุณสมบัติให้สอดคล้องกับคุณสมบัติ ของบุคคลนั้นๆ มีองค์กรธุรกิจเอกชนจำนวนมากที่ล้มเหลว เติบโต ไม่ได้หรือไม่สามารถสร้างศักยภาพแข่งขันกับคู่แข่งเพราะ เลือก CEO ผิดคน ความล้มเหลวบ่งชี้ว่าองค์กรกำลังจะล้มเหลว เห็นถึงความบกพร่องในการทำหน้าที่ของคณะกรรมการ

การป้องกันปัญหานี้สำคัญมาก คณะกรรมการต้องเข้มแข็ง พอที่จะเลือก CEO ที่เหมาะสมและให้ความสำคัญในการสร้าง หรือเตรียมผู้บริหารสืบทอดด้วย

### 4. โครงสร้างและกระบวนการทำงานของคณะกรรมการ

โครงสร้างและกระบวนการทำงานของคณะกรรมการเป็นพื้นฐาน

สำคัญของระบบการกำกับดูแลกิจการ โครงสร้างคณะกรรมการ เกี่ยวข้องกับขนาดคณะกรรมการ องค์ประกอบของคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วย คุณวุฒิ วิทยุฒิ ความรู้และประสบการณ์ด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำหน้าที่ ความเป็นอิสระตลอดจนโครงสร้าง ที่มีประสิทธิผลของคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ มีโครงสร้าง กรรมการที่ดียังไม่เพียงพอ คณะกรรมการต้องกำหนดกระบวนการ ทำงานหรือปฏิบัติหน้าที่ (Board process) ที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ เช่น กำหนดให้มโนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นลายลักษณ์ อักษร กระบวนการประชุมและการปฏิบัติหน้าที่อย่างอิสระของ คณะกรรมการ การปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ มีความโปร่งใสและปราศจากการหาผลประโยชน์จากการทำหน้าที่ หรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ต้องมีกระบวนการติดตามดูแล (monitor) ผลประกอบการ การสรรหาและประเมิน ผลงาน CEO การสรรหาคณะกรรมการ ตลอดจนการประเมินและ ทบทวนความมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการทั้งเป็นรายบุคคล และคณะ

การมีโครงสร้างที่ดีเหมือนมีรูปแบบ (form) กระบวนการทำให้ รูปแบบมีสาระมีประสิทธิผล (substance) มีประสิทธิผลจริงหรือไม่ ขึ้นอยู่กับการทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการ (board effectiveness) การทำหน้าที่ได้ดีควรที่จะได้รับการอบรมความรู้ เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่กรรมการก่อน (up-front training)

### 5. ขาดความเป็นผู้นำ

ลักษณะการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการประการหนึ่งคือ เหมือนเป็นพี่เลี้ยงฝ่ายบริหาร ถ้าคณะกรรมการขาดความเป็น ผู้นำ ก็จะถูกเปลี่ยนเป็นผู้ตาม CEO เลยไม่รู้ว่ามีใครกำกับดูแลใคร องค์กรธุรกิจที่มีสภาพเช่นนี้ไม่มีอนาคต การตัดสินใจมักคล้อยตาม CEO CEO บางท่านจับเส้นเก่ง เอาอกเอาใจคณะกรรมการเสนอ อะไรจึงได้รับความเห็นชอบหมด การขาดความเป็นผู้นำของคณะ กรรมการจึงมีโอกาสทำให้ตัดสินใจเรื่องราวต่างๆ ผิดพลาดได้ง่าย โดยเฉพาะกรณีที่ต้องตัดสินใจอยู่ในภาวะวิกฤตหรือผลประกอบการ

อย่าแย่งกันเป็นผลจากฝีมือ CEO

ปัญหาภาวะผู้นำของกรรมการอีกประการหนึ่งคือ การแสดงความเป็นผู้นำตามความชำนาญการของกรรมการแต่ละท่าน ซึ่งจะต้องมีการให้เกียรติและเชื่อถือซึ่งกันและกัน ไม่ยกตนข่มท่าน ไม่ดื้อนร่นเพื่อสร้างอำนาจควบคุมคนอื่น ๆ แทนการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ต้องมีความเป็นผู้นำร่วม (group leadership) หากไม่มีอาจนำไปสู่ความขัดแย้งส่วนตัวอันเกิดจากความแตกต่างของลักษณะนิสัยและบุคลิกซึ่งมีโอกาสขยายผลกลายเป็นมีวาระส่วนตัว (personal agenda) แตกต่างกันไป

ปัญหาความขัดแย้งระหว่างกรรมการกันเองอาจมาจากประธานกรรมการทำหน้าที่หรือควบคุมเกมส์การทำหน้าที่เป็นทีมไม่ดีพอหรือกระบวนการสรรหาบทพร้อมเลยเลือกกรรมการมาผิด ๆ

ปัญหาของความเป็นผู้นำอีกประการหนึ่งคือ การมีประธานกรรมการและ CEO เป็นบุคคลเดียวกัน โครงสร้างแบบนี้มีโอกาสทำให้กรรมการทำหน้าที่ตามบทบาทไม่ได้เต็มที่ ทางแก้ที่ดีคือแยกเป็น 2 บุคคล ไม่ได้จริงๆ กำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจนของทั้งสองตำแหน่งโดยประธานกรรมการไม่ควรใช้อำนาจอนุมัติเรื่องราวใดๆ มีอำนาจเฉพาะการทำหน้าที่ในฐานะ CEO พ้นจากการใช้อำนาจ CEO ให้ใช้อำนาจเป็นคณะ จะเป็นคณะย่อยหรือทั้งคณะขึ้นอยู่กับเหตุผลความจำเป็นของแต่ละองค์กร ทางแก้อีกกรณีหนึ่งคือ แต่งตั้ง lead director หรือ chairman ของกรรมการอิสระทั้งหมด แล้วกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจนเพื่อไม่ให้ประธานกรรมการมีอำนาจเบ็ดเสร็จ

#### 6. ขาดการติดตามดูแลผลประกอบการ

หน้าที่นี้เป็นกระบวนการปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญของคณะกรรมการ ซึ่งต้องสร้างกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร โดยผ่านกระบวนการรายงานข้อมูลผลประกอบการและข้อมูลอื่นๆ ที่จำเป็น ผ่านกระบวนการประชุมคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร คณะกรรมการต้องมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจ ต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเพียงพอ ความรู้ความเข้าใจทำให้มีความสามารถในการตีความและวิเคราะห์ข้อมูล ต้องแสดงความเป็นผู้นำ กล่าวถามเพื่อให้ได้คำตอบ **หน้าที่ของกรรมการคือ การมีความสามารถในการตั้งคำถามมากกว่าหาคำตอบ** ต้องมีความกล้าและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาของผลประกอบการไม่ดี (reacting aggressively)

การมีความสามารถในการตั้งข้อสังเกตและตั้งคำถามช่วยให้กรรมการมีโอกาสได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วนดีขึ้น มี CEO จำนวนไม่น้อยชอบรายงานแต่ของดี ของเสียไม่รายงาน กลัวถูกลงโทษหรือประเมินผลงานต่ำ กระบวนการจ้างและผลประโยชน์ของตนเอง ที่ร้ายแรงกว่านั้นคือ การซุกข้อมูลความเสียหายหรือทุจริต แต่งบัญชีเพื่อประโยชน์ส่วนตัว

แม้ได้รับข้อมูลข่าวสารครบถ้วน ถูกต้องเป็นจริง อาจมีปัญหาอีกกรณีหนึ่งคือ คณะกรรมการสนใจแต่เรื่องไม่สำคัญ หรือมัวแต่ภูมิใจยึดติดกับผลงานในอดีต มัวแต่ทบทวน ปรับปรุง แต่เรื่องเดิมที่เคยประสบความสำเร็จทั้งๆ ที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยน

แปลงไปมากแล้ว คณะกรรมการควรเข้าใจว่า **ความสำเร็จหมายถึง ทำได้ตามหรือดีกว่าเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แล้ว เท่ากับภารกิจเดิมจบสิ้นแล้ว ภารกิจ ความยากลำบาก ความท้าทายตามเป้าหมายใหม่ได้เกิดขึ้นแล้ว เพราะฉะนั้น อะไรคือสิ่งที่ต้องกำกับดูแลและบริหารจัดการเป็นเรื่องของวันข้างหน้าทั้งสิ้น อดีตเป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจเรื่องวันข้างหน้า ไม่ใช่ติดยึดไว้ได้ตลอดไป**

#### 7. ผลตอบแทนคณะกรรมการ

ผลตอบแทนกรรมการเป็นประเด็นหนึ่งในโครงสร้างและกระบวนการทำงานของคณะกรรมการ ประเด็นที่เกิดปัญหาบ่อยคือ การใช้อำนาจกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการต้องเข้าใจว่าผู้มีอำนาจกำหนดค่าตอบแทนคือใคร ต้องตรวจสอบดูให้ดีจากกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง อีกปัญหาหนึ่งเกิดจากการเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนของคณะกรรมการในบริษัทอื่นๆ โดยขาดการพิจารณาให้ถี่ถ้วน ส่วนใหญ่เกิดจากการนำคุณสมบัติตนเองไปเปรียบเทียบกับคุณสมบัติของกรรมการในบริษัทอื่น เช่นตนมีคุณสมบัติเหนือกว่านาย ก. มาก แต่ได้รับผลตอบแทนน้อยกว่ามาก คิดว่าผลตอบแทนที่ได้ไม่คุ้มค่า ลืมปัจจัยอื่นหมดเช่นขนาดและความซับซ้อนของธุรกิจ ความสามารถในการทำกำไร ค่า (value) ของผลงานจากการปฏิบัติหน้าที่ (contribution) ของคณะกรรมการ หรือที่ชาวบ้านชอบพูดว่า **“ค่าของคน อยู่ที่ผลของงาน”** ถ้าให้ถูกต้องผมเห็นว่าน่าจะเป็น **“ค่าของคน อยู่ที่ค่าของผลงาน”** เพราะคนทำงานมาก มีผลงานมาก แต่ผลงานอาจไม่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือไม่ช่วยสร้างคุณค่าหรือกำไรตามที่ต้องการ

ปัญหาอีกประการหนึ่งคือ พฤติกรรมการใช้จ่ายของกรรมการในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น ค่าเดินทาง ค่าที่พัก เบี้ยเลี้ยงดูงานประชุม สัมมนา เป็นต้น กรรมการบางท่านเข้าใจผิดคิดว่าตำแหน่งกรรมการต้องมีศักดิ์ศรี มีความสำคัญ ไปไหนต้องนั่งเครื่องบินชั้นหนึ่ง โรงแรมที่พักต้อง 5-6 ดาว แม้ค่าใช้จ่ายเหล่านี้อาจมีผลกระทบต่อธุรกิจน้อย แต่พฤติกรรมเหล่านี้เป็นการส่งสัญญาณที่ชัดเจนว่ามีโอกาสทำลายวัฒนธรรมในการสร้าง high-performance ซึ่งโดยหลักการต้องใช้เงินทุกบาททุกสตางค์อย่างคุ้มค่า

สรุปแล้ว กรรมการมีปัญหาหรือได้รับความเดือดร้อนทั้งในรูปอาจถูกดำเนินคดีอาญา เพราะทำผิดกฎหมายทั้งจากที่คนอื่นทำหรือตนเอง ถูกเรียกค่าเสียหายจากผู้เกี่ยวข้อง เสียชื่อเสียงเสื่อมเสียเกียรติและความน่าเชื่อถือจากหลายๆ ทาง จากตัวกรรมการเอง จากคณะกรรมการ จากผู้บริหาร จากผู้ถือหุ้นที่มีอำนาจควบคุม (Controlling shareholders) การป้องกันและแก้ปัญหาอยู่ที่ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของกรรมการ มีความเป็นผู้นำ ซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม ไม่โลภมาก เห็นแก่ตัว มีความตั้งใจเอาใจใส่ในการปฏิบัติหน้าที่ ดูเหมือนเป็นกรรมการที่ดีนี้ไม่ง่ายเลย แต่ผมมีความมั่นใจว่าทุกๆ ท่านที่ปรารถนายึดความเป็นกรรมการเป็นอาชีพ และมีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างมีจิตสำนึกคุณธรรมและจิตสำนึกคุณภาพแล้ว ทำหน้าที่เป็นกรรมการที่ดีและน่าเชื่อถือได้แน่นอนครับ **M&V**