ยุทธ วรฉัตรธาร

คณะกรรมการในทศวรรษ 2020

เดือนมีนาคมที่ผ่านมาศูนย์พัฒนาคำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้จัดเสวนาโต๊ะกลมเกี่ยวกับธรรมาภิบาลระหว่างผู้บริหารระดับสูงสุด (CEO) ของบริษัทจดทะเบียน หรือ CEO-CG Talk โดยเชิญ CEO ของบริษัทที่ได้คะแนน CG ระหว่าง 4-5 ดาว มาถ่ายทอดประสบการณ์การประยุกต์และการปฏิบัติตามหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีของธรรมาภิบาล ให้ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทอื่นๆ ที่ได้รับเชิญประมาณ 20 บริษัทพร้อมกับแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารเหล่านี้ซึ่งกันและกัน

ผมมีโอกาสได้ร่วมรับฟังการเสวนาและได้ข้อสังเกตที่น่าสนใจ ผู้นำการสัมมนาครั้งแรกเป็น CEO ของบริษัทจดทะเบียนในตลาด MAI ยอมรับว่าที่ไม่ได้ 5 ดาว (ได้แค่ 4 ดาว ระดับดีเยี่ยม) เพราะเป็นบริษัทเล็กและมีข้อจำกัดในการปฏิบัติตามหลักปฏิบัติที่ดีบางประการ เช่น ประธานกรรมการไม่ได้เป็นกรรมการอิสระ เป็นต้น แต่ได้นำเอาแนวปฏิบัติที่ดีตามหลักการธรรมภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจเพราะเห็นว่ามีประโยชน์

เริ่มตั้งแต่การให้ความสำคัญกับโครงสร้างกรรมการ ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจ การค้าขายด้วยความโปร่งใส สุจริต และยุติธรรม การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสีย การเห็นคุณค่าของทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการมีความรับผิดชอบต่อสังคมที่ต้องนำไปประกอบพิจารณาในกระบวนการผลิตและจำหน่ายสินค้าตลอดจนกระบวนการบริหารจัดการ

เนื้อหาที่ถ่ายทอดส่วนใหญ่เน้นเรื่องธรรมาภิบาลในกระบวนการบริหารจัดการ เรียกได้ว่าปฏิบัติเพื่อให้ได้สาระเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างแท้จริง อยู่อย่างยั่งยืนโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียและความยั่งยืนของโลกกว้างด้วย

แตกต่างจากครั้งที่ 2 ที่ผู้นำเสวนาเป็นประธานกรรมการบริษัทจดทะเบียนอีกแห่งหนึ่ง เนื้อหาที่ถ่ายทอดจึงแตกต่างไปด้วย ผู้ร่วมเสวนาเป็น CEO และกรรมการของบริษัทจดทะเบียนอีกกลุ่มประมาณ 20 บริษัท ประสบการณ์ที่ถ่ายทอดส่วนใหญ่พูดถึงความตั้งใจและมุ่งมั่นปฏิบัติตามหลักการและแนวปฏิบัติที่ดี 5 หมวดของ OECD และที่แนะนำโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ครอบคลุมกระบวนการปฏิบัติของคณะกรรมการ หรือ กระบวนการกำกับดูแลมากกว่ากระบวนการบริหารจัดการ ไม่แปลกใจที่บริษัทนี้ได้ 5 ดาว

ที่เรียนไว้ข้างต้นว่าเนื้อหาน่าสนใจ คือสะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจในแนวปฏิบัติที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลของทั้ง 2 บริษัท มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล เนื้อหาที่ถ่ายทอดแม้จะเน้นแตกต่างกัน เพราะผู้นำเสวนาทั้ง 2 ท่านมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน แต่ผลประกอบการของทั้ง 2 บริษัทอยู่ในระดับใช้ได้ดีทั้งคู่

ในวงเสวนา มีคำถามหนึ่งจากสมาชิกที่จุดประกายให้ผมเขียนบทความนี้คือ อยากรู้ว่าในอนาคตข้างหน้าจะมีพัฒนาการ แนวปฏิบัติที่ดีตามหลักการธรรมภิบาลใหม่ๆ อะไรออกมาให้ปฏิบัติอีก

ไม่แน่ใจว่าที่ถามเพราะอึดอัดกับหลักปฏิบัติมากมายหลายประเด็นที่สร้างภาระแต่ไร้สาระความเป็นรูปธรรมต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มที่แท้จริงหรือไม่ แต่เห็นว่าเป็นคำถามที่น่าสนใจและมีความสำคัญ จึงได้หาข้อมูลศึกษาข้อเท็จจริงมาเล่าสู่กันอ่าน

หลักใหญ่จะขอเน้นที่**พัฒนาการของโครงสร้างคณะกรรมการ** เนื่องจากการพัฒนาการของแนวปฏิบัติที่ดีและหลักการของธรรมาภิบาลในบ้านเราพัฒนาตามแบบอย่างของประเทศตะวันตก โดยเฉพาะสหรัฐอเมริกาและยุโรป จึงขอนำเอาเนื้อหาที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นเกี่ยวกับคณะกรรมการในศตวรรษที่ 21 มาเผยแพร่ให้ท่านทั้งหลายพิจารณากันก่อน

ในสหรัฐอเมริกา ช่วงทศวรรษที่ 1970 ว่ากันว่ามีประเด็นเกี่ยวกับคณะกรรมการอยู่ 3 ประเด็นที่เป็นตัวเร่งให้ดึงดูดความสนใจและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือ การทำหน้าที่ของคณะกรรมการ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และสมาชิกหรือองค์ประกอบในคณะกรรมการ

อย่างไรก็ตาม พัฒนาการของแนวคิดและแนวปฏิบัติมากมายหลายประเด็นเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1990 และต่อเนื่องจนถึงทศวรรษที่ 2000 เริ่มตั้งแต่การจูงใจกรรมการโดยให้หุ้นแก่กรรมการเป็นค่าตอบแทน ต่อมาเห็นว่ามีผลเสียที่อาจหวังสร้างราคาหุ้นหรืออาจไม่ได้ผลตอบแทนที่เหมาะสมหากราคาหุ้นไม่ดีเพราะผลประกอบการเกิดขาดทุน จึงมีการเปลี่ยนรูปแบบการให้ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและอาจมีการให้หุ้น

บางส่วน ปัจจุบันมีบางประเทศเห็นว่าการให้หุ้นทำให้ขาดความเป็นอิสระในการทำหน้าที่ จึงยึดแนวปฏิบัติที่ไม่มีการให้หุ้นหรือแม้แต่ให้โบนัส โดยเฉพาะกรรมการอิสระ

แนวปฏิบัติต่อมาเป็นเรื่องของการแยกกรรมการที่ทำหน้าที่ทั้งเป็นประธานและ CEO ให้ออกจากกันคือเป็นคนละคนกัน ระยะแรกไม่ได้ผลมากนัก เพราะบริษัทส่วนใหญ่ในอเมริกามีประธานและ CEO เป็นบุคคลเดียวกัน ระยะหลังที่มีแนวปฏิบัติที่ควรมีคณะกรรมการชุดย่อยหลายชุดและสมาชิกส่วนใหญ่หรือทั้งหมดควรเป็นกรรมการอิสระ จึงมีแนวคิดว่าประธานกรรมการควรเป็นกรรมการอิสระ เพื่อจะได้มีคนกลางทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างกรรมการอิสระและกรรมการที่เป็นผู้บริหารหรือที่เป็นตัวแทนผู้ถือหุ้นใหญ่

แนวคิดเรื่องกรรมการภายนอกทำให้เกิดความต้องการกรรมการที่เป็นตัวแทนผู้ถือหุ้นรายย่อย กระแสเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชนทำให้เกิดการผลักดันให้มีกรรมการที่เป็นสุภาพสตรีในองค์ประกอบของคณะกรรมการ การแข่งขันรวมถึงความล้มเหลวของหลายๆ กิจการทำให้เห็นความสำคัญของคณะกรรมการที่มีคุณสมบัติที่มีความสามารถเฉพาะด้านที่มีความรู้และประสบการณ์ในธุรกิจของบริษัท แม้กระนั้นก็ยังเห็นว่าต้องมีกรรมการที่เป็นคนวงในหรือผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้มีความเชื่อมโยงในการทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นที่น่าสนใจคือ ขนาดของคณะกรรมการซึ่งส่วนใหญ่มีอำนาจเฉลี่ย 12 คน โดยมีประมาณ 1 ใน 4 เป็นกรรมการจากบุคคลภายในคือเป็นผู้บริหารหรือตัวแทนผู้ถือหุ้นใหญ่ แต่เนื่องจากหากรรมการภายนอกที่มีคุณสมบัติดีและเหมาะสม ซึ่งต้องมีจำนวนถึง 3 ใน 4 เป็นไปได้ยาก จึงมีแนวคิดว่าควรลดจำนวนลงเหลือ 10 คน แต่ก็มีข้อโต้แย้งว่าน่าจะมีแนวโน้มต้องเพิ่มหรือไม่ลดมากกว่า เพราะเมื่อมีคณะกรรมการชุดย่อยหลายชุดและสมาชิกทุกชุดต้องมีกรรมการอิสระเป็นส่วนใหญ่หรือทั้งหมด นอกจากนี้แนวปฏิบัติใหม่ๆ ที่ตามมามากมายทำให้กรรมการชุดต่างๆ มีภาระหน้าที่มากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีกรรมการจำนวนเพียงพอช่วยรับภาระ

แนวคิดล่าสุดเกิดจากโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่รวดเร็วรวมถึงการแข่งขันที่รุนแรงทำให้เกิดความต้องการกรรมการคนหนุ่มรุ่นใหม่ มีความทันสมัย คล่องแคล่วว่องไว มีความรู้และประสบการณ์เรื่องสินค้าและตลาดธุรกิจเป็นอย่างดี เกิดความต้องการกรรมการที่เป็นชาวต่างชาติมีความรู้ประสบการณ์และความเข้าใจด้านการค้าต่างประเทศตลอดจนประเทศที่ทำมาค้าขายด้วย อย่างไรก็ตาม ยังมีแนวคิดให้มีกรรมการอาวุโสในองค์ประกอบเพราะกรรมการเหล่านี้มีประสบการณ์และความชำนาญที่กว้างขวางและกว้างไกล มีความรอบรู้และรอบคอบมากกว่าคนรุ่นใหม่

ลองมาพิจารณาพัฒนาการของ**โครงสร้างคณะกรรมการของบริษัทมหาชนในเมืองไทย**ดูบ้าง ก่อนที่แนวคิดและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับธรรมาภิบาลจะถูกเผยแพร่แนะนำและบังคับให้ปฏิบัติ สมาชิกในคณะกรรมการส่วนใหญ่เป็นคนในครอบครัวหรือตัวแทนผู้ถือหุ้นใหญ่ จะมีบุคคลภายนอกอยู่บ้างบางบริษัท ส่วนมากกรรมการที่เป็นบุคคลภายนอกมักเป็นประธานกรรมการที่มีตำแหน่งใหญ่โตในวงราชการ มีไว้เป็นเกราะป้องกันอิทธิพล หรือเป็นหน้าตาหรืออาศัยสายสัมพันธ์เชื่อมโยงกับธุรกิจ

ปัจจุบันมีการอาศัยแนวคิดนี้ไปใช้ปฏิบัติลดลงไปมาก ต่อมา (ประมาณปี 1992) มีการบังคับให้บริษัทจดทะเบียนต้องมีกรรมการบุคคลภายนอก (Outside Director) อย่างน้อย 2 คน กรรมการเหล่านี้ส่วนใหญ่ถูกเชื้อเชิญเพราะมีความรู้จักกับผู้ถือหุ้นใหญ่ ปี 1999 มีการบังคับให้ต้องมีกรรมการตรวจสอบอย่างน้อย 3 คนและทุกคนต้องเป็นกรรมการอิสระ ทุกบริษัทจำเป็นต้องเพิ่มจำนวนกรรมการอิสระ โดยมีข้อแนะนำว่าควรมีกรรมการอย่างน้อย 1 คน ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านบัญชีการเงิน

มีข้อแนะนำให้มีกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 ใน 3 แต่บริษัทส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก ส่วนใหญ่มีกรรมการอิสระไม่น้อยกว่า 3 คนอยู่แล้ว เพราะถูกบังคับให้มีกรรมการตรวจสอบอย่างน้อย 3 คน บริษัทส่วนใหญ่ในตลาดมีจำนวนกรรมการ 9-11 คน บริษัทที่เกิน 9 คน ถ้ารักษาสัดส่วน 1 ใน 3 ต้องหากรรมการอิสระเพิ่ม ส่วนมากไม่การเพิ่มเพราะเห็นว่าเป็นภาระในการสรรหาและมีค่าใช้จ่าย จนกระทั่งข้อแนะนำนี้กลายเป็นเกณฑ์บังคับ ส่วนใหญ่ใช้วิธีลดจำนวนกรรมการที่ไม่ใช่กรรมการอิสระเพื่อรักษาสัดส่วนตามเกณฑ์บังคับมากกว่า

การส่งเสริม การผลักดัน รวมถึงการบังคับใช้เป็นกฎข้อบังคับโดยคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตลอดจนความรู้ความเข้าใจเรื่องธรรมาภิบาลของกรรมการและผู้บริหารบริษัทจดทะเบียนที่ได้จากการเข้าอบรมกับสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย ทำให้บริษัทส่วนใหญ่เห็นความสำคัญของบทบาทหน้าที่กรรมการมากขึ้น

บริษัทต่างๆ มีการสรรหากรรมการที่มีความรู้และประสบการณ์เข้าไปร่วมงานมากขึ้น (โดยเฉพาะบริษัทใหม่ๆ ที่เข้าจดทะเบียน) แม้จะถูกบังคับให้ต้องหากรรมการอิสระ แต่การสรรหากรรมการอิสระแตกต่างจากอดีตมาก ส่วนใหญ่ต้องการกรรมการที่มีคุณสมบัติที่ทำประโยชน์ให้บริษัทได้ตรงและชัดเจน มีความหลากหลายทั้งวัยวุฒิและคุณวุฒิ กระแสที่กำลังตามมาคือการมีกรรมการที่เป็นสุภาพสตรี แต่ก็เป็นเพียงข้อแนะนำ ไม่ใช่เกณฑ์บังคับ ที่จะต้องติดตามใกล้ชิดอีกประเด็นหนึ่งคือการกำหนดอายุสูงสุดของกรรมการอิสระ

สรุปแล้ว โครงสร้างและองค์ประกอบคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนไทยมีพัฒนาไม่แตกต่างจากทางตะวันตก มีประเด็นหนึ่งที่อาจจะใช้เวลายาวนานในการปรับตัว (นอกจากจะถูกบังคับ ซึ่งก็ไม่ง่าย) คือการมีกรรมการอิสระมากกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด เพราะโครงสร้างผู้ถือหุ้นของบริษัทจดทะเบียนไทย ยังถือหุ้นใหญ่โดยครอบครัวเป็นส่วนมาก

แนวคิดและเจตนารมณ์ของการมีคณะกรรมการที่เข้มแข็ง คล่องแคล่ว ไม่ใช่เรื่องใหม่ทั้งเก่าและใหม่ต้องการมีกรรมการที่มีความรู้และประสบการณ์ในธุรกิจของบริษัทดี มีความมุ่งมั่นหนักแน่นที่จะกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารและพนักงานสร้างมูลค่าเพิ่ม

แต่ในทศวรรษหน้า (2020) ต้องมีโครงสร้างใหม่ที่มีองค์ประกอบของคณะกรรมการที่มีพลังในการขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตยั่งยืน โดยมีมูลค่าเพิ่มตามความคาดหวังของผู้ลงทุน มีคณะกรรมการที่ดูสง่า มีความเป็นผู้นำ ความเป็นอิสระ มีความมุ่งมั่นแรงกล้าและสนใจวิธีการที่จะกำกับดูแลให้บริหารบริษัทให้ประสบความสำเร็จโดยไม่ต้องอาศัยแรงสนับสนุนจากผู้ถือหุ้นใหญ่หรือผู้บริหารและกรรมการที่เป็นบุคคลภายในเช่นในอดีต M&W