



มีคนถามผมว่า ประสานกรรมการบริษัทแม่ ประเมินกรรมการบริษัทลูกได้หรือไม่ ถ้าตอบคำถามนี้แบบไม่ต้องคิดมาก คำตอบก็คือได้แน่นอน เพราะเราคงนึกถึงตำแหน่งของก่านเป็นถึงประธานกรรมการบริษัท น่าจะเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทแม่และบริษัทแม่ คงถือหุ้นหรือมีส่วนได้เสียในบริษัทลูก ตามประสบการณ์ที่ผมพบเห็นมา คำตอบนี้คงไม่ผิด แต่วิธีการประเมินมีเงื่อนไขไม่น้อยที่จะต้องนำมาพิจารณาประกอบในการประเมิน

ประสานประเมินกรรมการบริษัทลูกได้หรือไม่?

ใ เบื้องแรกขอแยกการประเมินออกเป็น 2 แบบหรือ 2 ขั้นตอนคือ ประเมินก่อนแต่งตั้งเป็นกรรมการบริษัทลูก และประเมินหลังจากได้รับการแต่งตั้งเป็นบริษัทลูกและปฏิบัติหน้าที่แล้ว

การประเมินก่อนแต่งตั้งเป็นกรรมการในบริษัทลูก

โดยทั่วไปแล้ว คนส่วนใหญ่เคยเข้าใจเหมือนกันว่า ถ้านับเป็นบริษัทลูก บริษัทแม่คงถือหุ้นในบริษัทลูกไม่ต่ำกว่า 50% ย่อมมีสิทธิส่งตัวแทนเข้าไปเป็นกรรมการในจำนวนไม่ต่ำกว่าที่มีสิทธิแต่งตั้งตามสัดส่วนของจำนวนกรรมการทั้งหมดในบริษัทลูก ถ้าท่านประธานเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในบริษัทแม่และบริษัทแม่ถือหุ้นใหญ่หรือทั้งหมดในบริษัทลูก ท่านคงคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ได้เสียและสิทธิอำนาจของท่าน จึงให้ความสำคัญในการคัดเลือกผู้ที่ท่านเชื่อฝีมือ และไว้วางใจไปเป็นกรรมการบริษัทลูก ถ้าท่านประธานเป็นกรรมการอิสระ ท่านคงให้ความสำคัญการคัดเลือกตัวแทนโดยถือว่าเป็นหน้าที่รับผิดชอบที่ต้องกำกับดูแลผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นทั้งหมด ต้องการเห็นกรรมการตัวแทนมีส่วนช่วยสร้างมูลค่าให้กิจการ และมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

ในการคัดเลือกตัวแทนไปเป็นกรรมการบริษัทลูก จำเป็นจะต้องมีการประเมินคุณสมบัติของผู้เข้าข่ายอยู่ในรายชื่อที่จะคัดเลือก ซึ่งแตกต่างจากการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่กรรมการหลังจากได้รับการแต่งตั้ง คุณสมบัติที่ว่านี้ได้แก่ความรู้ ประสบการณ์ อายุ เพศ เวลาที่สามารถอุทิศให้กับการทำหน้าที่ ตลอดจนทัศนคติ ข้อมูลของคุณสมบัติเหล่านี้ได้มาจากผู้สมัครหรือผู้ถูกทาบทาม จากการสอบถามจากแหล่งข้อมูลต่างๆ อาจมีการสัมภาษณ์เป็นทางการหรือพูดคุยที่ไม่เป็นทางการมากนัก

ที่เห็นปฏิบัติเป็นทางการในปัจจุบัน ถ้าบริษัทแม่เป็นบริษัทมหาชนหรือบริษัทใหญ่ การพิจารณาคัดเลือกส่วนใหญ่จะเสนอให้คณะกรรมการพิจารณา หากมีคณะกรรมการสรรหาอาจมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาช่วยสรรหาและพิจารณาก่อนการคัดเลือก ประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญ การคัดเลือกนอกจากคำนึงถึงคุณสมบัติต่างๆ ที่กล่าวถึงข้างต้น ยังต้องคำนึงถึงคุณสมบัติเฉพาะที่คณะกรรมการสรรหา (ถ้ามี) ในบริษัทลูกกำหนดจากโครงสร้างหรือองค์ประกอบที่เหมาะสมของคณะกรรมการในบริษัทลูก ถ้าบริษัทแม่ถือหุ้น 100% ในบริษัทลูก

องค์ประกอบของคณะกรรมการและคุณสมบัติเฉพาะของกรรมการที่ต้องการ อาจพิจารณากำหนดจากบริษัทแม่ก็ได้ ถ้าท่านประธานในบริษัทแม่เห็นชอบกับแนวปฏิบัตินี้ ท่านก็จะตัดสินใจจากข้อมูลและผลประโยชน์ของคณะกรรมการสรรหาและ/หรือคณะกรรมการ แต่หากบริษัทแม่ถือหุ้นใหญ่ในบริษัทลูกไม่ถึง 100% เช่นถือหุ้นเพียง 50% หรือต่ำกว่าแต่ยังมีสิทธิได้ที่นั่งกรรมการตามสัดส่วนการถือหุ้น บริษัทแม่จะประเมินเฉพาะผู้ที่คัดเลือกเป็นตัวแทนไปเป็นกรรมการเท่านั้น เพื่อให้คณะกรรมการสรรหาหรือคณะกรรมการบริษัทลูกพิจารณา ส่วนกรรมการตามโควตาผู้ถือหุ้นอื่น สามารถประเมินจากข้อมูลที่บริษัทลูกนำเสนอให้พิจารณาเพื่อใช้ในการตัดสินใจลงคะแนนในการประชุมผู้ถือหุ้นในวาระการแต่งตั้งคณะกรรมการ

สรุปแล้ว ท่านประธานมีสิทธิประเมินผู้สมัครหรือผู้ถูกทาบทามให้คัดเลือกเป็นตัวแทนบริษัทแม่ไปเป็นกรรมการในบริษัทลูก เพียงแต่ในทางปฏิบัติจะประเมินผ่านกระบวนการที่กล่าวถึงข้างต้น ตัวแทนที่จะส่งไปเป็นกรรมการ การพิจารณาคุณสมบัติต่างๆ ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่เหมาะสมของคณะกรรมการในบริษัทลูกด้วย



การประเมินหลังได้รับการแต่งตั้ง เป็นกรรมการในบริษัทลูก

ส่วนอีกด้านหนึ่งเป็นการประเมินผล การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการของ กรรมการที่เป็นตัวแทนบริษัทแม่ การ ประเมินในกรณีนี้มีกระบวนการที่แตกต่าง จากกรณีแรกมาก เกณฑ์การประเมิน จะเน้นที่การปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ เป็นหลัก เช่น ประเมินการให้ความสำคัญ ตั้งแต่โครงสร้างคณะกรรมการ การพิจารณา ทิศทางกลยุทธ์ แผนงาน และงบประมาณ การควบคุมติดตามดูแลผลการดำเนินงาน ของฝ่ายบริหารทั้งด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย การทำธุรกิจอย่างมีจริยธรรม

และการบริหารจัดการให้เป็นไปตาม เป้าหมายทั้งด้านการเงินและมีใช้การเงิน การให้เวลาเพียงพอในการทำหน้าที่ การทำหน้าที่อย่างอิสระ ควบคุมดูแล รายการเกี่ยวข้องให้โปร่งใส เป็นธรรมและ ปราศจากผลประโยชน์ทับซ้อน ตลอดจน การพัฒนาความรู้และประสบการณ์ของ กรรมการ เป็นต้น การประเมินประเด็น ต่างๆ เหล่านี้ ต้องอาศัยกรรมการที่ ปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับกรรมการอื่นๆ ใน คณะกรรมการ ผู้ประเมินต้องปฏิบัติ หน้าที่อยู่ในเหตุการณ์ ดังนั้น หากท่าน ประธานต้องการประเมินคุณภาพของ การปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการในบริษัท

ลูก คงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะใช้ผลประเมิน การปฏิบัติหน้าที่ทั้งกรรมการและคณะ กรรมการของบริษัทลูก เนื่องจากในทาง ปฏิบัติการประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของ กรรมการแต่ละคนถือเป็นความลับ โดยทั่วไปจะมีเพียงประธานกรรมการเท่านั้น ที่ทราบผลประเมินของกรรมการทุกคน กรรมการทุกท่านจะทราบผลประเมิน เชิงภาพรวม หากท่านประธานบริษัท แม้ต้องการประเมินกรรมการทุกท่านใน บริษัทลูกคงต้องกำหนดเกณฑ์ประเมิน ให้กรรมการที่เป็นตัวแทนบริษัทแม่ทำการ ประเมินให้ท่านประธานเป็นข้อมูลเพื่อ การตัดสินใจใช้สิทธิออกเสียงลงคะแนน หรือนำเอาผลประเมินรายบุคคลเฉพาะ ที่กรรมการตัวแทนประเมินไว้เป็นข้อมูล ส่วนกรรมการตัวแทน ท่านอาจขอข้อมูล ความเห็นจากประธานในบริษัทลูกได้

สรุปแล้ว ท่านประธานยังมีสิทธิ ประเมินกรรมการในบริษัทลูกได้เพื่อ ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งกรรมการ ตัวแทนและกรรมการอื่นๆ นอกโควตา แต่จะประเมินได้ด้วยข้อมูลจากกรรมการ ตัวแทนและจากประธานในบริษัทลูก การ ประเมินกรรมการตัวแทนหรือกรรมการใน บริษัทลูกตามหลักปฏิบัติข้างต้นจะช่วยให้ ท่านประธานได้กรรมการตัวแทนที่เหมาะสม ทั้งคุณสมบัติ และสอดคล้องกับองค์ ประกอบที่เหมาะสมของคณะกรรมการ ในบริษัทลูก และอาจช่วยให้ท่านประธาน มีกรรมการตัวแทนที่ปราศจากบุคคลที่มี คุณสมบัติประเภท “ใช้ครบพี ดีครบ นาย สบายครบท่าน” อยู่รอบข้างโดย ไม่เห็นสร้างหรือทำประโยชน์อะไรให้เป็น ขึ้นเป็นอัน M&W