



รูปแบบของคณะกรรมการ กับการกำกับดูแล เพื่อสร้างคุณค่าองค์กร

คณะกรรมการบริษัทในอุดมคติมีรูปร่างหน้าตาอย่างไร ในบริบทของการกำกับดูแลกิจการที่ดีได้มีการกำหนดคุณสมบัติ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และองค์ประกอบของคณะกรรมการไว้ในระดับหนึ่งแล้ว เช่น สัดส่วนของกรรมการอิสระ ขนาดของคณะกรรมการ คุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นของกรรมการ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาจากมุมมองบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบในเชิงปฏิบัติแล้ว คณะกรรมการบริษัทต้องทำหน้าที่ทั้งประสานงานและควบคุม รวมทั้งแบ่งปันบทบาททั้งเชิงรุกและตั้งรับต่อสถานการณ์สภาพแวดล้อมธุรกิจให้ได้อย่างเหมาะสม

มีผู้เปรียบเปรยว่าคณะกรรมการต้องทำหน้าที่คล้ายลักษณะคนขับรถ กล่าวคือต้องเหยียบคันเร่งและเบรกในเวลาที่เหมาะสม คนขับรถต้องใช้สายตามองดูสภาพถนนและสิ่งแวดล้อมรอบตัว กำหนดทิศทางจุดหมายที่รถจะไป กะจังหวะให้ตัวช่วงไหนควรเร่ง ช่วงไหนควรแซง คำนึงถึงน้ำหนัก และเมื่อรถเข้าทางโค้งต้องแตะเบรกชะลอ กรณีขับมาหลงทางหรือขับผิดทิศทางต้องกลับรถและคืนสู่เส้นทางที่ถูกต้องโดยเร็ว คนขับรถต้องประเมินสถานการณ์และความเสี่ยงตลอดเวลาเพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างปลอดภัยและบรรลุจุดหมายที่ต้องการ

Morten Huse จาก Norwegian School of Management BI, Oslo เสนอแนะว่าบทบาทหน้าที่ภาระงานของคณะกรรมการสามารถพิจารณาแบ่งแยกเป็นหกประการด้วยกัน โดยพิจารณาว่าเป็นหน้าทำงาน

ด้านการควบคุม หรืองานทางการบริหาร และหรือ
จุดเน้นไปยังภายนอก ภายใน หรือการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
ตามรูปต่อไปนี้

	มุมมองภายนอกกิจการ (หน้าที่งานทางการควบคุม)	มุมมองภายในกิจการ (หน้าที่งานทางการบริหาร)
จุดเน้นภายนอก	หน้าที่งานการควบคุมผลผลิตและผลลัพธ์	หน้าที่งานด้านสร้างเครือข่าย
จุดเน้นภายใน	หน้าที่งานการควบคุมภายใน	หน้าที่งานด้านบริหาร
จุดเน้นด้านการตัดสินใจ การกำหนดกลยุทธ์	หน้าที่งานการควบคุมการตัดสินใจ	หน้าที่งานด้านประสานงานและชี้แนะ (mentoring)

หน้าที่งานแต่ละอย่างมีความสำคัญในตัวเอง และ
กรรมการแต่ละคนในคณะกรรมการต้องพิจารณาว่าตนเอง
มีบทบาทเน้นหนักไปยังหน้าที่ใดเป็นพิเศษหรือไม่ เช่นถ้า
กรรมการเป็น CEO หน้าที่งานด้านที่ปรึกษา และประสานงาน
กับทีมงานมีความสำคัญมาก ส่วนกรรมการภายนอกหรือ
กรรมการอิสระ เช่นกรรมการตรวจสอบ ต้องเน้นไปงาน
ด้านสร้างเครือข่าย การกำกับดูแลระบบการควบคุมภายใน
 เป็นต้น

นอกจากนั้น ทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวังในภาระ
หน้าที่งานของคณะกรรมการและบทบาทของการสร้าง
คุณค่าต่อองค์กร มีด้วยกัน 4 แนวความคิด ซึ่ง 3 แนวคิด
แตกต่างกันไปตามแต่มุมมองในประเด็นเรื่อง accountability¹
และคำจำกัดความของการกำกับดูแลกิจการที่ดีว่าเป็น
อย่างไร ซึ่งอธิบายพอสังเขปได้ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีป้าน้าอ (Aunt) เน้นไปที่สิทธิที่ได้รับ
การรับรองทางด้านกฎหมาย คณะกรรมการมีหน้าที่ปกป้อง
คุณค่าของกิจการและเฝ้าระวังต้องปกป้องผู้ถือหุ้นแต่เพียง
ฝ่ายเดียว แนวคิดนี้ได้เน้นเรื่องการสร้างคุณค่าใหม่

ให้เกิดขึ้นแต่ใครๆ และมองว่าคณะกรรมการบริหารมี
บทบาทหน้าที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) เนื่องจาก
ส่วนใหญ่ CEO มีบทบาทสำคัญในการตั้งคณะกรรมการ
บริหารในองปฏิบัติ

2. แนวคิดทฤษฎีอนารยชน (Barbarian) มองความ
สัมพันธ์ในลักษณะทฤษฎีตัวแทนคือมีคนสองกลุ่มในองค์กร
ได้แก่ principal และ agent มีการแยกบทบาทความ
รับผิดชอบระหว่างความเป็นเจ้าของกิจการและการควบคุม
กิจการอย่างชัดเจน ปัญหาคือผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน
ระหว่าง principal กับ agent การสร้างคุณค่าให้กิจการ
มุ่งตอบสนองผู้ร่วมรับความเสี่ยงภายนอกกิจการเป็นหลัก

3. แนวคิดทฤษฎีตระกูลเผ่าพันธุ์ (Clan) แนวคิดนี้
อิงมาจาก institutional theories ที่พิจารณาว่าองค์กร
เป็นระบบที่มีกฎหรือบรรทัดฐานทางสังคมเป็นข้อจำกัด
องค์กรดำรงอยู่ได้ภายใต้ระบบสังคมที่ใหญ่กว่าที่เป็นตัว
กำหนดพฤติกรรมผู้คนภายใน บทบาทคณะกรรมการคือ
การธำรงสิ่งเหล่านี้ไว้และปรับเปลี่ยนไปตามสภาพสังคม
แวดล้อม การสร้างคุณค่าจึงมุ่งเน้นเพื่อประโยชน์แก่ผู้ร่วม

1 ในความหมายของบัญชี accountability มีความหมายมากกว่าความรับผิดชอบ (responsibility) โดยมุ่งไปยังความสามารถของผู้บริหาร
หรือคณะกรรมการในการตอบทุกประเด็นคำถามจากทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องในทุกเวลาทุกสถานที่ ซึ่งสะท้อนถึงความโปร่งใสในการบริหารงาน
เป็นหลัก

“ มีผู้เปรียบเปรยว่าคณะกรรมการต้องทำหน้าที่คล้ายลักษณะคนจับรถ กล่าวคือ ต้องเหยียบคันเร่งและแตะเบรกในเวลาที่เหมาะสม กำหนดทิศทาง จุดหมายที่รถจะไป กรณีจับมาหลวทางหรือจับผิดทิศทางต้องกลับรถและเปลี่ยนทาง ที่ถูกต้องโดยเร็ว คนจับรถต้องประเมินสถานการณ์และความเสี่ยงตลอดเวลา เพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างปลอดภัยและบรรลุจุดหมายที่ต้องการ ”

รับความเสี่ยงภายในเช่นสมาชิกในครอบครัว พนักงาน หรือ ผู้นำชั้นสูงในวงสังคมธุรกิจ

4. แนวคิดทฤษฎีการสร้างคุณค่า (Value creation) มองไปยังความสำคัญหลักของคณะกรรมการในฐานะผู้ที่สามารถเข้าถึงทั้งโดยทางตรงหรือทางอ้อมในทรัพยากรที่ธุรกิจจำเป็นต้องพึ่งพิงเพื่อใช้ในการดำเนินงาน แนวคิดนี้มององค์กรเป็นระบบเปิด กรรมการต้องมีสายสัมพันธ์

เชื่อมต่อกับภายนอกในลักษณะหรือข่าย ต้องมีความสามารถในการเจรจาต่อรองและนำชักชวนกลุ่มต่าง ๆ ทั้งภายนอกภายในเพื่อให้ได้ความได้เปรียบในการแข่งขันของกิจการและสร้างคุณค่าขึ้นในองค์กร

จากแนวคิดทฤษฎีทั้ง 4 ข้างต้นเป็นที่มาของการจำแนกประเภทคณะกรรมการบริษัทเป็น 4 รูปแบบในชื่อเดียวกันนี้ ซึ่งแสดงรายละเอียดโดยสรุปตามตารางต่อไปนี้

คณะกรรมการรูปแบบอนุรักษชน • ที่มาหลักการและเหตุผลจากด้านการเงิน • กรรมการทำหน้าที่ที่สอดคล้อง • งานมีลักษณะควบคุม • เว้นระยะห่างจากคณะผู้บริหาร • มาจากภายนอก มีความเป็นอิสระ • ไม่ค่อยวางใจผู้บริหาร • ผู้บริหารไม่ให้ความไว้วางใจคณะกรรมการ	คณะกรรมการรูปแบบสร้างคุณค่า • ที่มาหลักการและเหตุผลจากด้านการบูรณาการเชิงกลยุทธ์ • กรรมการทำหน้าที่เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร • สร้างสมดุลระหว่างการควบคุมและการให้บริการ • สร้างสมดุลระหว่างการเว้นระยะห่างจากคณะผู้บริหารและความใกล้ชิดกับผู้บริหาร • เน้นความไว้วางใจด้านความซื่อตรงเที่ยงธรรมและความสามารถของกรรมการ
คณะกรรมการรูปแบบป้าน้ำอา • ที่มาหลักการและเหตุผลจากด้านสังคมวิทย์ • กรรมการค่อนข้างอยู่เฉย • งานมีลักษณะเป็นทางการ • ผู้บริหารครอบงำคณะกรรมการ • ไม่มีความคาดหวัง ไม่ได้มีความไว้วางใจด้านความสามารถของทีมคณะกรรมการ	คณะกรรมการรูปแบบเครือญาติ • ที่มาหลักการและเหตุผลจากด้านสังคมวิทย์ • กรรมการทำหน้าที่เป็นเพื่อนร่วมงาน • งานมีลักษณะให้บริการ • ใกล้ชิดกับผู้บริหาร • มีความพึงพิงซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารและคณะกรรมการ • เป็นที่วางใจของผู้บริหาร • ผู้บริหารไม่ให้ความไว้วางใจคณะกรรมการ

ที่มา: Boards, Governance and Value Creation by Morten Huse (2007) University Press, Cambridge, page 310.

ในอดีตรูปแบบคณะกรรมการส่วนใหญ่เป็นแบบ
บ้านำอา แต่ด้วยแรงกดดันจากผู้ถือหุ้นบางกลุ่มที่มีความ
ตื่นตัวสูงทำให้คณะกรรมการปรับเปลี่ยนแบบมาเป็นรูปแบบ
อนารยชน ทั้งนี้ทั้งนั้นพลวัตรของการเปลี่ยนแปลงทำให้
มีการสลับสับเปลี่ยนไปมาระหว่างรูปแบบอนารยชนและ
รูปแบบบ้านำอา หรือรูปแบบเครือญาติ การจัดประเภท
ของคณะกรรมการว่าเป็นรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเบ็ดเสร็จ
เด็ดขาดเป็นสิ่งที่ไม่ควรกระทำ ปัญหาความท้าทายตาม
สภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจปัจจุบันคือทำอย่างไร
ให้คณะกรรมการเปลี่ยนแปลงไปเป็นคณะกรรมการที่มี
บทบาทในรูปแบบสร้างคุณค่ามากขึ้น

โดยสรุป หากกรรมการและคณะกรรมการเข้าใจ
ตระหนักเป็นอย่างดีในการบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

ที่เป็นที่คาดหวังจากผู้ร่วมรับความเสี่ยงกลุ่มต่าง ๆ ในแต่ละ
สถานการณ์ และบุคคลภายนอกมีความคาดหวังที่ถูกต้อง
สำหรับคณะกรรมการแต่ละรูปแบบพร้อมทั้งพยายาม
ส่งอิทธิพลให้คณะกรรมการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับ
พฤติกรรมของบุคคลทุกภาคฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการกำกับ
ดูแลย่อมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นตามลำดับ

ในความเห็นของผู้เขียน accountability มีความหมาย
มากกว่าความรับผิดชอบ (responsibility) โดยมุ่งไปยัง
ความสามารถของผู้บริหารหรือคณะกรรมการในการตอบ
ทุกประเด็นคำถามจากทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องในทุกเวลา
ทุกสถานที่ ซึ่งสะท้อนถึงกระบวนการปรับปรุงในการบริหารงาน
เป็นหลัก

JAP