

เสริมสร้างคุณภาพการใช้ดุลพินิจและการตัดสินใจ ของคณะกรรมการบริษัท

ดร.ไพลิน ตรงเมธีรัตน์*

บทคัดย่อ

การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทมีส่วนสำคัญสำหรับธรรมาภิบาล และเป็นที่ยอมรับว่า คณะกรรมการที่ได้รับเลือกมีความรู้ความสามารถที่เพียงพอ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยต่าง ๆ ในอดีตรายงานถึง ความเสี่ยงจากการตัดสินใจของผู้บริหารหรือคณะกรรมการบริษัทที่ไม่เหมาะสมอันเป็นผลจากหลุมพรางและอุปาทานในการพิจารณาโครงการหรือข้อเสนอต่าง ๆ ซึ่งอาจเกิดขึ้นโดยมีเหตุเจตนา และมีได้สัมพันธ์กับประสบการณ์และความรู้ความสามารถของคณะกรรมการบริษัท บทความนี้เสนอถึง ประเด็นเกี่ยวกับหลุมพรางและอุปาทานที่ผู้บริหารและคณะกรรมการบริษัทควรตระหนักถึงและพึงระวังเพื่อเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจ ทั้งนี้ กรอบแนวคิดการเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจกระทำได้โดยเข้าใจถึงกรอบแนวคิด ตั้งคำถาม ทาลักฐาน เสนอข้อคิดเห็นที่แย้งกับสิ่งที่ทราบกันอยู่แล้ว รวมทั้ง พิจารณาตัดสินใจตามกระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสม

คำสำคัญ: ดุลพินิจ การตัดสินใจ อุปาทาน คณะกรรมการบริษัท

ABSTRACT

The board of directors plays a vital role in oversight and bolstering the corporate governance mechanism within listed companies. Members of the board are sought and appointed according to their impeccable qualifications and competence. Prior research, however, reported substantial evidence regarding risks from suboptimal business decision-making. This unintentional risk does not associate with the board of directors' experience and qualifications. This article discusses judgment traps and biases resulting in suboptimal decision-making. To enhance the quality of board judgment and decision-making processes, the directors should be aware of the influence and existence of the traps and biases. In addition, the board should be explicitly encouraged to ask questions, provide conflicting views, challenge accepted assumptions of proposed projects, as well as, follow the appropriate decision-making model.

Keywords: Judgment, Decision Making, Biases, Board of Directors

“คำว่า ทำไม คำเดียวจะช่วยให้เรามีปัญญา”

—สมเด็จพระบรมเจ้าบรมวงศ์เธอ
กรมพระยาดำรงราชานุภาพ

การปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจให้ มีหน้าที่ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้ที่มีส่วนได้เสีย ในบริษัท เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น หน้าที่หลัก คือ การดูแลให้ผู้จัดการบริหารจัดการกิจการให้เป็นไปเพื่อ ประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้น อาจกล่าวได้ว่า คณะกรรมการ มีบทบาทในการสร้างมูลค่าให้กิจการ โดยผู้ถือหุ้น ดำเนินการ กำหนดเป้าหมายนโยบายบริษัท กลยุทธ์ การจัดสรร ทรัพยากร การชี้แนะ การกำกับและมีการติดตาม ประเมินผล และแก้ไข (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และ ตลาดหลักทรัพย์, 2547) ในเชิงพฤติกรรม คณะกรรมการ ต้องทำหน้าที่บวกรสานงานและควบคุม รวมทั้งมีบทบาท ในเชิงรุกและเชิงรับตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมธุรกิจ อย่างเหมาะสม (สมชาย ศุภธาดา, 2555) การปฏิบัติหน้าที่

ของคณะกรรมการบริษัทจัดเป็นองค์ประกอบสำคัญของ การบริหารความเสี่ยงองค์กร ลดปัญหาความขัดแย้งใน ผลประโยชน์ระหว่างตัวการและตัวแทน (Principal – Agent Conflict of Interest) ดังที่ทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory) อธิบายว่า ผู้บริหารซึ่งได้รับว่าจ้างจากผู้ถือหุ้น ในการบริหารกิจการอาจจะตัดสินใจกระทำการเพื่อเพิ่ม ผลประโยชน์สูงสุดเพื่อตนเอง (Jensen and Meckling, 1976) การกำหนดให้มีกลไกการกำกับดูแลโดยคณะกรรมการ แทนผู้ถือหุ้นเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำกับดูแลกิจการ ที่ดี และทำให้เชื่อมั่นว่ากิจการสามารถดำเนินกลยุทธ์เพื่อ การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ อำนาจและหน้าที่ดังกล่าว ย่อมมาพร้อมกับความรับผิดชอบ กรรมการได้รับการคาดหวัง ให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบระมัดระวังและความ ซื่อสัตย์สุจริต (KPMG et al., 2012) คุณภาพของการใช้ ดุลพินิจและการตัดสินใจเป็นสิ่งจำเป็นและกระทบต่อการ ดำเนินงานและประสิทธิภาพของการกำกับดูแลความเสี่ยง ของทั้งองค์กร ซึ่ง Accountability สะท้อนออกมาในความ สามารถของคณะกรรมการที่สามารถตอบคำถามทุกประเด็น

จากกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องในกิจการได้ตลอดเวลาและสถานที่ อันบ่งชี้ถึงความโปร่งใสในการทำงาน (สมชาย ศุภธาดา, 2555) เมื่อนักลงทุนตระหนักถึงการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการในการสอดส่องกำกับดูแลผู้บริหารนั้น นักลงทุนมีความเชื่อมั่นในการลงทุนกิจการมากขึ้น (Sharma, 2006) กิจการเองก็สามารถลดต้นทุนในการจัดหาเงินทุน

โดยทั่วไปแล้ว คณะกรรมการที่ได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งมีคุณสมบัติเพียบพร้อม ความรู้ รวมถึงประสบการณ์ในธุรกิจที่เหมาะสมกับการใช้วิจารณญาณเพื่อกำหนดทิศทาง นโยบายแก่ฝ่ายบริหาร และมีความเป็นอิสระ¹ เพียงพอที่จะทำหน้าที่ตรวจสอบถ่วงดุลการดำเนินงานได้ การทำงานของคณะกรรมการบริษัทที่มีประสิทธิภาพเป็นกลไกสำคัญช่วยลดผลกระทบของหลุมพรางและอุปาทานในการใช้วิจารณญาณการพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ โดยส่วนงานต่าง ๆ เช่น การซื้อกิจการหรือ การควบรวมกิจการ การปรับโครงสร้างราคาและต้นทุนสินค้า การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่

Committee of sponsoring organizations of the treadway commission (COSO) ได้ตีพิมพ์บทความเพื่อเสริมสร้างคุณภาพการกำกับดูแลของคณะกรรมการ และแนวทางหลักเลี่ยงหลุมพรางและอคติในการใช้วิจารณญาณ (KPMG et al., 2012) ความเข้าใจถึงกระบวนการใช้วิจารณญาณและการตัดสินใจ หลุมพราง และอุปสรรคนั้น จะเป็นแนวทางเสริมสร้างกระบวนการทำงานของคณะกรรมการบริษัทที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น

การใช้ดุลพินิจและการตัดสินใจในการกำกับดูแล

วิจารณญาณหรือดุลพินิจ² (Judgment) เป็นกระบวนการตัดสินใจหรือสรุปผลเมื่อมีทางเลือกหลายทาง เลือกกระบวนการใช้วิจารณญาณและการตัดสินใจแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ แบบที่หนึ่ง **การคิดโดยการหยั่งรู้ (Intuitive Thinking)** หรือ การคิดแบบทางลัด (Shortcuts) อัตโนมัตินี้เป็นแบบการคิดที่รวดเร็วโดยอาศัยความรู้หรือสิ่งที่ทราบอยู่แล้ว ความสัมพันธ์ ความกระตือรือร้น ความรู้สึก ความตั้งใจและการเตรียมการที่ก่อให้เกิดการกระทำเป็นไปอย่างง่ายตาย แบบที่สอง **การคิดอย่างไตร่ตรอง (Reflective Thinking)** เป็นแบบการคิดที่ใช้ตรรกะ เป็นเหตุเป็นผล ใช้ระยะเวลา ความพยายาม และการไตร่ตรองใคร่ครวญแบบการคิดที่เองมี จะถูกกระตุ้นให้ทำงานในสถานการณ์ที่ผู้ตัดสินใจต้องระมัดระวังในการคิด เช่น เมื่อต้องปฏิบัติภารกิจที่ตระหนักว่ามีความเสี่ยงสูง เมื่อต้องใช้การคิดที่ระมัดระวังเป็นพิเศษ หรือเมื่อค้นพบว่ามีความผิดพลาดเกิดขึ้น

แม้แบบการคิดทั้งสองมีการทำงานอยู่ตลอดเวลา กระบวนการคิดแบบแรกสร้างสมมติฐานโดยเชื่อมโยงตามข้อมูลบริบทและสิ่งที่รู้หรือคุ้นเคยอยู่แล้ว อาจนำไปสู่การตัดสินใจที่พลาดไปได้ งานวิจัยและบทความต่าง ๆ ได้แสดงถึงแนวโน้มที่อุปาทานทำให้การตัดสินใจในธุรกิจด้วยคุณภาพ หลุมพรางต่าง ๆ เป็นปัจจัยเร่งให้ผู้ตัดสินใจใช้กระบวนการคิดโดยการหยั่งรู้ซึ่งเป็นทางลัดอันนำไปสู่การตัดสินใจหรือพฤติกรรมอันไม่พึงประสงค์

1 ก.ล.ต. กำหนดให้กรรมการเป็นอิสระของกรรมการ หมายถึง กรรมการถือหุ้นไม่เกิน 5% ไม่ได้เป็นผู้บริหารหรือพนักงานของบริษัทและบริษัทย่อย กรรมการเป็นอิสระจากผู้ถือหุ้นใหญ่ และผู้บริหาร นอกจากนี้ ต้องมีกรรมการอิสระไม่น้อยกว่า 3 คนทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีการเงินของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและเห็นว่า ควรมีกรรมการที่เป็นอิสระอย่างน้อย 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด

2 ในบทความนี้ ใช้คำว่า วิจารณญาณ และดุลพินิจ โดยให้ความหมายเหมือนกัน

หลุมพรางและอุปาทานในการใช้วิจารณญาณ (Judgment Traps and Biases)

งานวิจัย บทความและหนังสือทางด้าน การตัดสินใจ และวิจารณญาณสรุปผลว่า อุปาทานหรืออคติ (biases) อยู่หลายประเภทที่ทำให้คุณภาพการตัดสินใจด้อยลงโดยผู้ที่กำลังตัดสินใจนั้นไม่ได้ตระหนักถึงอคติหรืออุปาทาน (เช่น Ariely, 2010, Gilovich et al., 2002, Tversky และ Kahneman, 1974) บทความนี้กล่าวถึงตัวอย่างหลุมพราง และอุปาทานอันเป็นอุปสรรคในการใช้วิจารณญาณที่ดี ได้แก่

1. การเร่งรีบให้แก้ไข (Rush to Solve):

ความเอนเอียงที่ต้องการแก้ไขปัญหาให้ได้ทันทีทันใด ซึ่งดูประหนึ่งว่าอาจเกิดผลเสียหายถึงขั้นแตกหักได้ หากไม่ได้ตัดสินใจทันที การพิจารณาประเด็นปัญหาต่าง ๆ ในกลุ่มคณะกรรมการนั้นควรระวังการโน้มน้ำหนักเกินไปให้อินยอมและลงมติทันทีในการประชุม ซึ่งเรียกกันว่า Groupthink (Janis, 1971, Aldag และ Fuller, 1993) โดยยังมีได้มีการเสนอ มุมมองที่ต่างจากมติ การประนีประนอมตามมติส่วนใหญ่เพื่อหลีกเลี่ยงการโต้แย้งนั้นไม่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ของคณะกรรมการ การพิจารณาใช้วิจารณญาณที่ดีของ คณะกรรมการนั้นควรมีการยอมรับมุมมองที่หลากหลาย และแตกต่างจากมติส่วนใหญ่ การประคับประคองให้ที่ประชุมคณะกรรมการได้อภิปรายบนพื้นฐานของเหตุผลและการลดการยินยอมตามมติตั้งแต่ต้นจะเป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยลดความเสี่ยงในการตัดสินใจผิดพลาด

2. สิ่งกระตุ้นการใช้วิจารณญาณ (Judgment Triggers):

เป็นหลุมพรางอย่างหนึ่งที่ทำให้ขั้นตอนการใช้ วิจารณญาณบางประการถูกข้ามไป โดยเฉพาะเมื่อปัญหาที่ ระบุนั้นแท้จริงแล้วเป็นเพียงรูปแบบหนึ่งของทางเลือก (KPMG et al., 2012) เช่น การปรับเปลี่ยนบรรจุกฎเป็น แนวย้อนยุคที่เป็นโศกนาฏกรรมสร้างกำไร แต่ไม่ได้ไตร่ตรอง ประเด็นปัญหาอย่างถี่ถ้วน รวมทั้งพิจารณาทางเลือกให้ ครบถ้วน อาจนำไปสู่แนวทางการดำเนินการที่ไม่ตรงกับ ปัญหาที่แท้จริง และทำให้การใช้ทรัพยากรไม่ได้ก่อให้เกิด ประโยชน์

3. ความมั่นใจที่มากเกินไป (Overconfidence):

แนวโน้มที่ผู้ตัดสินใจจะประเมินความสามารถในการทำงาน ไว้สูงกว่าที่ควร มักเกิดจากแรงจูงใจหรือประโยชน์ส่วนตน งานวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์และความรู้ที่มั่งคั่งเกินไปเมื่อให้ประเมินผลหรือความน่าจะเป็น เช่น การ วินิจฉัยโรค แนวโน้มนี้เกี่ยวข้องอย่างยิ่งกับคณะกรรมการ บริษัทซึ่งมีความมั่นใจในสิ่งที่ประเมิน และระดับความ มั่นใจนั้นสูงขึ้นตามประสบการณ์ที่สะสมโดยไม่สัมพันธ์กับ ความสามารถ ในบริบทของกรรมการหรือความเสี่ยงองค์กร ความมั่นใจที่มากเกินไปอาจทำให้ประเมินระดับความเสี่ยง และความน่าจะเป็นที่ต่ำกว่าเกินไป ละเลยมุมมองของผู้ที่มี ส่วนได้เสีย หรือไม่ได้ใส่ใจวางแผนรับเหตุการณ์ที่อาจกระทบ องค์กร

4. การยืนยันหรือรับรอง (Confirmation):

แนวโน้มที่ผู้ตัดสินใจจะให้ความสำคัญตั้งแต่แรกหรือมีสิ่งที่ชอบอยู่แล้ว จะเลือกรับหรือหาสารสนเทศที่ช่วยยืนยันในสิ่งที่ต้องการ และสอดคล้องกับความเชื่อหรือความต้องการที่มีอยู่แล้ว ทำให้ยากที่จะรับข้อมูลหรือสารสนเทศใหม่เข้ามาประกอบ กับพิจารณา การค้นหาและพิจารณาสิ่งที่ช่วยรับรอง ความเชื่อเริ่มแรกนั้นเป็นทางลัดการใช้ดุลพินิจที่เป็นอุปาทาน เพราะในหลายสถานการณ์ เราไม่สามารถรู้ได้ว่าสิ่งนั้น เป็นจริงได้ถ้าไม่พิจารณาว่าสิ่งนั้นไม่จริงได้อย่างไรหรือ เพราะอะไร ตัวอย่างเช่น ในการสอบทาน KPIs คณะกรรมการ บริษัทไว้วางใจคำอธิบายของฝ่ายบริหารจัดการเกี่ยวกับ ความต่างระหว่างผลการดำเนินงานและการประมาณการ ทำให้คณะกรรมการบริษัทมิได้ค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมที่อาจจะ หักล้างคำอธิบายของฝ่ายบริหาร หรือกรณีประมาณการ หนี้สินจากคดีฟ้องร้องการระเบิดของโรงงานที่ยังไม่ยุติ CFO เสนอประมาณการความเสียหายในช่วงแคบ ๆ โดยใช้วิธีการ ประมาณสองวิธี คณะกรรมการพิจารณาการวิเคราะห์อย่าง รอบคอบและสอบทานทั้งสองวิธีให้ผลการประมาณใกล้เคียง กัน สมมติเมื่อเหตุการณ์ได้ผ่านไปประมาณ 1 ปี ฝ่าย นิติการได้แจ้งผู้บริหารและคณะกรรมการทราบถึง ค่าชดเชย ความเสียหายซึ่งมากกว่าที่เคยประมาณการไว้อย่างเป็น

สาระสำคัญ เพื่อเป็นค่าเสียโอกาสทางธุรกิจของร้านค้าที่อยู่แวดล้อม ค่าชดเชยดังกล่าวไม่ได้นำมารวมในการประมาณการของ CFO และคณะกรรมการใส่ใจในสารสนเทศที่ยืนยันการประมาณการเริ่มแรก โดยไม่ได้สืบค้นข้อมูลที่อาจแย้งกัน แม้ตัวอย่างนี้เป็นกรเข้าใจปัญหาหลังเหตุการณ์ แนวโน้มการยืนยันจำกัดขอบเขตของการพิจารณาปัจจัยและข้อมูลนอกเหนือจากที่ได้พิจารณาแล้ว

5. หลักหรือตัวเลขอ้างอิง (Anchoring): แนวโน้มในการประเมินโดยอ้างอิงกับตัวเลขเริ่มต้น และปรับเพิ่มลดในช่วงใกล้เคียงกับตัวเลขดังกล่าว การให้น้ำหนักกับข้อมูลส่วนใดส่วนหนึ่งมากเกินไป ตัวเลขเริ่มต้นหรือค่าตั้งต้นอาจมาจากข้อมูลมีมาก่อน ประสบการณ์ในอดีต ข้อมูลอุตสาหกรรม หรือแม้กระทั่งสารสนเทศที่ไม่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น โครงการซื้อกิจการ มีราคาซื้อที่เสนอมา 800 ล้านบาทนั้นเป็นตัวเลขว้างอิง (Anchor) หากตัวเลขตั้งต้นนี้คำนวณมาไม่ถูกต้องอาจส่งผลอย่างยิ่งกับการประมาณการและปรับราคาซื้อ ยิ่งกระทบการสอบทานและอนุมัติงบประมาณการเงินด้วย

6. การมีอยู่หรือหาได้ง่าย (Availability): แนวโน้มที่ผู้ตัดสินใจพิจารณาข้อมูลที่ดึงมาได้ง่ายจากความทรงจำ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการประมาณการ การประเมินความเสี่ยง และพิจารณาวิขาชีพ แนวโน้มนี้ก่อให้เกิดอคติในการตัดสินใจทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงาน เช่น หากผู้ที่ประเมินเพียงแต่ทราบผลสะท้อนเชิงลบเกี่ยวกับชิ้นงานหลังสุดข้อได้บังคับบัญชา ผลการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาอาจเอียงเอนไปตามผลสะท้อนที่เป็นลบที่เคยได้ทราบมาไม่นาน แม้ว่าสมรรถนะในภาพรวมของทั้งรอบระยะเวลานั้นแท้จริงเป็นเชิงบวก แนวโน้มการใช้ดุลพินิจโดยอิงกับข้อมูลหรือ

สารสนเทศที่จดจำได้หรือรับทราบมาอาจกระทบต่อความรับผิดชอบของคณะกรรมการในด้านต่าง ๆ เช่น การประเมินกลยุทธ์ธุรกิจและความน่าจะเป็นของภัยคุกคาม การประเมินคุณภาพของคณะผู้บริหารระดับสูง ที่มุ่งเน้นไปแต่การเข้าหมาย การประเมินการทำงานร่วมกับหลังการควบรวม การประเมินผลกระทบของระเบียบข้อบังคับใหม่

การเสริมสร้างวิจารณญาณและการกำกับดูแล (Enhancing Judgment and Oversight)

เมื่อคณะกรรมการประหมัดรับทราบถึงที่มาหลุมพรางและอุปาทาน และดูอีกจากสถานการณ์ใดที่ประบางเสี่ยงต่อหลุมพรางได้ ความตระหนักและการเข้าใจหลุมพรางและอุปาทานเป็นจุดเริ่มต้นในการลดทอนความเข้าใจผิด กลยุทธ์ที่ช่วยการเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจ ได้แก่ กระบวนการทำงานของคณะกรรมการที่เป็นไปตามตัวแบบที่ดี การใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมสามารถช่วยยกระดับคุณภาพการใช้วิจารณญาณและการตัดสินใจ หากคณะกรรมการศึกษาข้อมูลหลักฐาน มีความสงสัยในระดับที่เหมาะสม รวมถึงใช้สิทธิซักถามในที่ประชุมคณะกรรมการ เพื่อให้แน่ใจว่าคณะผู้บริหารได้ใช้วิจารณญาณและตัดสินใจโดยพิจารณาทุกทางเลือกที่มีอยู่อย่างรอบคอบครบถ้วน รวมทั้งเปิดโอกาสให้อภิปรายอย่างเปิดเผยและจริงใจ ก่อนที่จะอนุมัติรายการนั้น

การตั้งคำถามว่าอะไรและทำไมโดยคณะกรรมการบริษัทเป็นการช่วยลดโอกาสที่จะตกหลุมพรางการเร่งให้แก้ไข และสิ่งกระตุ้นให้ตัดสินใจ³ การถามถึงความเห็นของผู้ชำนาญการ การพิจารณาค้นหาหลักฐานหรือสิ่งสนับสนุนที่แย้งกับข้อมูลที่รับทราบในเบื้องต้น การกระตุ้นให้คณะกรรมการแสดงความเห็นที่ต่างออกไป รวมทั้งทำรายการ

3 ผู้เชี่ยวชาญด้านเศรษฐศาสตร์เชิงพฤติกรรม Kahneman, Lovallo และ Sibony (2011) ได้เสนอกรอบคำถามซึ่งถือเป็นมาตรการควบคุมการตัดสินใจในการพิจารณาโครงการหรือข้อเสนอต่าง ๆ ที่ดำเนินการโดยทีมงานหรือคณะทำงาน อ่านเพิ่มเติมที่ Harvard Business Review, June 2011

ประมาณการ สมมติฐานที่ใช้ในการคิดวิเคราะห์โครงการ หรือทางเลือก รวมถึงการเปิดกว้างที่จะปรึกษากับบุคคลากร ในส่วนอื่น ๆ ที่ไม่ใช่คณะทำงาน ซึ่งการเปิดกว้างนั้นต้อง อาศัยถึงความเข้าใจเรื่องของกรอบแนวคิด (Frame)

เสริมสร้างความสามารถของคณะกรรมการ ในการถามโดยใช้กรอบเชิงรุก

กรอบแนวคิด (Frame) เป็นโครงสร้างหรือโลกทัศน์ ที่ใช้ในการกำหนดหรือวัดความสำคัญหรือความเกี่ยวข้อง ของสารสนเทศ เปรียบเทียบการมองวิหิตทัศน์เดียวกันผ่าน หน้าต่างบานต่าง ๆ ของแต่ละมุมมอง ผู้มองจะเห็นวิหิตที่ต่างกัน กรอบที่ต่างกันส่งผลต่อความเข้าใจและการตีความสถานการณ์ นั้น ๆ ต่างกันอันส่งผลพฤติกรรมและการตัดสินใจ เช่น การรณรงค์ต่อต้านยาเสพติดโดยใช้การประชาสัมพันธ์ “ทำสงครามกับยาเสพติด” นั้นมีผลในเชิงความคิดเกี่ยวกับ ปัญหาเสพติดของประเทศ หากยาเสพติดคือสงคราม ก็ต้องมีการใช้กองทัพเพื่อต่อสู้และจับกุมโดยใช้ความรุนแรง ในทางกลับกัน หากใช้การรณรงค์เชิง “ยาเสพติดคือมะเร็งร้าย ของประเทศชาติ” รูปแบบการจัดการปัญหาและมุมมอง จะเป็นเชิงการรักษาเยียวยาโรคภัย ให้ความรู้แก่ประชาชน รักษาอาการติดยาเสพติด รวมถึงมาตรการป้องกัน

การใช้ดุลพินิจที่สำคัญเริ่มแรกของผู้บริหารและคณะกรรมการจึงควรกำหนดและทำความเข้าใจกรอบแนวคิด ที่ผู้บริหาร กรรมการท่านต่าง ๆ และที่คณะกรรมการใช้อยู่ การไตร่ตรองถึงคำอุปมาอุปมัยที่ใช้ในการนำเสนอประเด็นที่ ต้องตัดสินใจนั้น ช่วยให้ทราบถึงกรอบแนวคิดที่ผู้นำเสนอ ใช้อยู่ทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว การทำข่ายกรอบแนวคิดที่ใช้อยู่ อาจทำได้โดยการเปลี่ยนคำอุปมาอุปมัยในการอธิบาย สถานการณ์เดียวกัน การปรับปรุงคุณภาพการใช้ดุลพินิจ ทำได้โดยพิจารณาปัญหาจากมุมมองจากหลาย ๆ กรอบแนวคิด อย่างไรก็ตาม ลักษณะของผู้ที่สามารถใช้วิจารณญาณที่มีคุณภาพที่ดีนั้นคือ การตระหนักรู้ถึงกรอบแนวคิด เข้าใจ กรอบแนวคิดที่คนอื่น ๆ ใช้ และพิจารณาสถานการณ์ผ่าน

กรอบแนวคิดหลายกรอบ เนื่องจากไม่มีกรอบแนวคิดเดียวที่ ดีที่สุด

ลดทอนอิทธิพลอุปาทานที่เชื่อมโยงกับตัวผู้นำการเชิ ดดุลพินิจ

มีหลายกรณีที่คุณภาพของวิจารณญาณและการตัดสินใจ นั้นด้อยลงเนื่องจากผู้ตัดสินใจไม่ได้ดำเนินการตามขั้นตอน การใช้วิจารณญาณที่ได้อย่างสมเหตุสมผล ทั้งนี้ ตัวแบบการใช้ วิจารณญาณที่ไม่ซับซ้อนมีกระบวนการ 5 ขั้นตอน โดยเริ่ม จาก (1) การนิยามปัญหาและระบุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็น กระบวนการที่สำคัญในการตั้งขอบของวิจารณญาณที่มีคุณภาพ หากข้ามขั้นตอนนี้ อาจทำให้เสียเวลาและทรัพยากรในการ พิจารณาปัญหาที่มีขอบเขตแท้จริงอย่างเปล่าประโยชน์ (2) พิจารณาทางเลือก (3) รวบรวมและประเมินข้อมูลข่าวสาร (4) สรุปผล (5) อธิบาย ให้เหตุผล และบันทึกเหตุผล จัดทำเอกสารหลักฐานสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจอย่าง ถูกต้องครบถ้วน เป็นลายลักษณ์อักษร และมีระบบการ จัดเก็บทำให้สามารถตรวจสอบในภายหลัง

บทสรุป

การเพิ่มศักยภาพเสริมสร้างคุณภาพการใช้ดุลพินิจหรือ วิจารณญาณถือเป็นเรื่องสำคัญในกระบวนการทำงานของ คณะกรรมการบริษัท ทั้งในด้านการกำกับดูแล การกำหนด กลยุทธ์ รวมทั้งการประเมินผลงานของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ ยังไม่มีงานวิจัยใดรายงานการค้นพบสูตรสำเร็จในการพัฒนา คุณภาพการตัดสินใจขององค์กร แนวทางการพัฒนาปรับปรุง ที่กล่าวข้างต้นควรนำมาใช้ผสมผสานกัน และสามารถ ประยุกต์กับการทำงานของคณะทำงานต่าง ๆ ได้ รวมถึง พึ่งพาความชำนาญและประสบการณ์ของคณะกรรมการบริษัท ในการสอดส่องสอบทานกระบวนการตัดสินใจในองค์กร

อย่างไรก็ตาม ความท้าทายที่แท้จริงในการปรับปรุง คุณภาพการตัดสินใจมิใช่เวลาและต้นทุนที่เสียไป หาก เป็นการทำให้ผู้บริหารและคณะกรรมการบริษัทรู้ตระหนักรว่า แม้บุคคลที่มีประสบการณ์ ความสามารถ และตั้งใจดีเยี่ยม

ก็อาจจะตัดสินใจพลาดได้ (Kahneman et al., 2011) เพราะหลุมพรางและอุปาทานตั้งที่ได้อธิบายในบทความนี้ การหลอหลอมให้องค์กรต่าง ๆ ผมงกใช้กระบวนการตัดสินใจอย่างมีระเบียบวินัย การควบคุมคุณภาพการตัดสินใจ โดยมิได้อาศัยเพียงความอัจฉริยะของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง จึงถือเป็นสิ่งที่ควรสร้างให้เป็นวัฒนธรรมในการทำงาน

บรรณานุกรม

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2549). *หลักการกำกับดูแลและกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน ปี 2549*. ศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (2547). *คู่มือกรรมการบริษัทจดทะเบียน เล่ม 1 บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของ “กรรมการ” และ “คณะกรรมการ”*. ตุลาคม 2547

สมชาย ศุภธาดา (2555). รูปแบบของคณะกรรมการ กำกับดูแลเพื่อสร้างคุณค่าองค์กร. *วารสารวิชาชีพบัญชี*, 22 (สิงหาคม), 5-8

Aldag, R.J. & Fuller, S.R. (1993). Beyond fiasco: a reappraisal of groupthink phenomenon, and a new model of group decision processes. *Psychological Bulletin*, 113(3), 551-552.

Ariely, D. (2010). *Predictably Irrational*. HarperCollins.

Atkinson, A. & Atkinson, M. (2006). Board processes and the quality of board decision making. *CMA Management*, 80(6), 22-26.

Gilovich, T., Griffin, L. & Kahneman, D. (2002). *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*. Cambridge University Press.

Janis, I.L. (1971). Groupthink. *Psychology Today*, November, 43-46, 74-76.

Kahneman, D., Lovallo, D & Silbony, O. (2011). The big idea, before making a big decision. *Harvard Business Review*, 89(6), 50-60.

Maharaj, R. (2009) View from the top: what directors say about board processes. *Corporate Governance*, 9(3), 326-338.

Michael C. Jensen & William H. Meckling (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

KPMG, Glover, S. & Prawitt, D. F. (2012). *Enhancing board oversight: Avoiding Judgment Traps and Biases*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Prentice, R.A. (2012). Good directors and bad behavior. *Business Horizons*, Available online 1 July 2012, ISSN 0007-6813, 10.1016/j.bushor.2012.06.002. (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681312000894>)

Sharma, D. S. (2006). Effects of professional and non-professional investors' perceptions of board effectiveness on their judgments: An experimental study. *Journal of Accounting and Public Policy*, 25, 91-115.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.