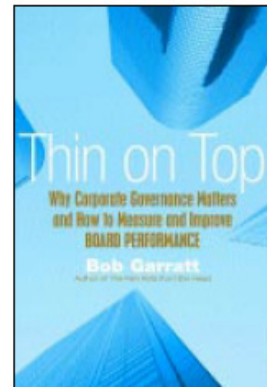


# ผู้นำฝีมืออ่อน คุณธรรมหลุดล่อน องค์กรจึงล่มสลาย (Thin on Top)<sup>1</sup>

นายสงวน ธีระกุล  
ผู้เชี่ยวชาญฯ สถาบันดำรงราชานุภาพ

## สรุป

สาระของหนังสือเล่มนี้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร ผู้เขียนได้ศึกษาอย่างจริงจังในประเด็นที่ CEO มีอำนาจมากขึ้น และสาเหตุที่คณะกรรมการบริหารปฏิบัติหน้าที่ล้มเหลว โดยได้บรรยายให้เห็นว่าการล่มสลายของบริษัทต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เป็นผลมาจากความไม่รู้ การไร้ความสามารถในเชิงยุทธศาสตร์ และความขาดกลัวของกรรมการบริหาร



ผู้เขียนไม่เพียงแต่ชี้ให้เห็นปัญหาหลักๆ ที่เกิดขึ้น แต่ยังให้แนวทางการปรับปรุงตัวของคณะกรรมการบริหารด้วย โดยเน้นว่าการประเมินผลการดำเนินงาน การพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ และการสร้างความเป็นมืออาชีพ ของคณะกรรมการเป็นสิ่งจำเป็น

ข้อสรุปในการปรับเปลี่ยนของผู้เขียน มีลักษณะเป็นทั้งเชิงยุทธศาสตร์ การมองไปข้างหน้า และการทำทนาย ต่อกรรมการ

<sup>1</sup> แปล/และเรียบเรียงจากข้อมูลที่ประมวลทาง internet ที่เกี่ยวกับสาระของหนังสือเรื่อง Thin on Top : Why Corporate Governance Matters and How to Measure, Manage and Improve Board Performance เขียนโดย Bob Garratt ผู้มีประสบการณ์เป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารจำนวนมาก โดยมีความเชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาผู้บริหารองค์กรและการคิดเชิงยุทธศาสตร์ เขาเป็นสมาชิก Judge Institute of Management ของ Cambridge รวมทั้งเป็นศาสตราจารย์พิเศษที่ Management School ของ Imperial College นอกจากหนังสือเล่มนี้แล้ว Bob Garratt ยังมีผลงานหนังสืออีกหลายเล่ม อาทิ Developing Strategic Thought, The Fish Rots from the Head, The Learning Organization and the need for Directions Who think และ Twelve Organizational Capabilities

บริหารซึ่งเป็นระดับสูงสุดขององค์กร

ในทัศนะของผู้เขียน การจะสร้างความมั่นคงและความมั่งคั่งให้แก่องค์กรได้ ต้องสร้างเสริมขีดความสามารถ และสนับสนุนการทำบทบาทของคณะกรรมการบริหาร มากกว่าการเชิดชูบทบาทของ CEO

### สาระสำคัญของหนังสือ

*กรรมการบริหารไม่ทำหน้าที่ ทำให้องค์กรล่มสลาย และ CEO มีอำนาจมาก*



Bob Garratt เห็นว่า ผลจากการที่กรรมการบริหารไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนที่จะต้องสร้างความเชื่อมั่น (Trust) ให้เกิดขึ้น ต้องดูแลเอาใจใส่ (Care) และต้องเรียนรู้ (Learning) อยู่เสมอ ประกอบกับความเชื่อที่แฝงอยู่ในใจว่าหน้าที่ประการแรกสุดของคณะกรรมการบริหาร (Board of Directors) คือการทำเพื่อผู้ถือหุ้น ทำให้คณะกรรมการฯ หลงเข้าไปอยู่ใต้อิทธิพลของ CEO ซึ่งหลายคนมีอำนาจมากเกินไป และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว

ในขณะที่นักการเมืองกำลังพิจารณาเรื่องการผลักดันให้กฎหมายธุรกิจหลายฉบับ เปลี่ยนลักษณะจาก “แพ่ง” ไปเป็น “อาญา” นั้น ได้เกิดคำถามสำคัญเกี่ยวกับทิศทางในอนาคตของคณะกรรมการบริหารขึ้น ว่าควรจะปรับปรุงไปทางไหนดี ระหว่างการเน้นเรื่องโทษทางอาญา กับการพัฒนาให้เป็นระบบอาชีพ Garratt แสดงความเห็นสนับสนุนว่า “งานอำนวยการ” ควรเป็นอาชีพที่มีประกาศรับรอง โดยได้บรรยายประสบการณ์ต่างๆ ที่เขาได้พบมาในเรื่องนี้ เขาได้วิเคราะห์ลึกกลงไปถึงการใช้อำนาจของคณะกรรมการบริหารทั้งในทางที่ถูกและผิด และได้เสนอแนะแนวแก้ไขปัญหาเหล่านี้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรม

Garratt ไม่เห็นด้วยกับกระแสการชื่นชมยกย่อง CEO ดังที่กำลังเป็นอยู่ในขณะนี้ เขากล่าวว่า “การสร้างความเป็นมืออาชีพ

การให้ท่าบทบาทอำนวยการอย่างจริงจัง และการให้ความสำคัญที่สุดแก่คณะกรรมการบริหาร เท่านั้น จึงจะสามารถทำลายวงจรของความเลวร้าย และลัทธิบูชา CEO ลงไปได้”

หนังสือเล่มนี้ให้ความกระจ่างในเรื่องบทบาทของ CEO โดยอธิบายข้อสงสัย 3 ประการที่มักเกิดขึ้นในองค์กรต่างๆ คือ (1) ขอบเขตของการเปิดกว้าง (Limits of Openness) (2) อำนาจของบุคคล (Personal Power) และ (3) ภาพรวมของระบบการทำงานแบบข้ามฝ่าย (Metrics) ระหว่างคณะกรรมการฯ กรรมการบริหาร และบริษัท

*การจัดการอย่างเดียว ไม่มีการอำนวยการ อาจทำให้องค์กรล่มสลายได้*

สิ่งหนึ่งที่หนังสือเล่มนี้ตอกย้ำ ก็คือความแตกต่างระหว่างผู้จัดการ (Manager) กับผู้อำนวยการ (Director) Garratt บอกว่าองค์กรส่วนใหญ่มักมีการจัดการมากเกินไป ในขณะที่มีการอำนวยการน้อยเกินไป (over-managed and under-directed)

Garratt พบว่า ความล่มสลายของบริษัทต่างๆ มักเกิดจากสาเหตุหลายประการประกอบกันคือ การเพิกเฉยไม่ทำบทบาทหน้าที่การอำนวยการ การขาดความสามารถในเชิงยุทธศาสตร์ และการขาดความกล้าหาญ ของคณะกรรมการบริหาร

ตัวอย่างที่เกิดขึ้น คือกรณีการยกยอกเงินกองทุนบำเหน็จบำนาญในอังกฤษ กรณี Robert Maxwell และกรณีการล่มสลายของบริษัท Enron เป็นต้น

เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว ประเทศต่างๆ จึงชูธงเรื่องบรรษัทภิบาล ซึ่งก็ได้รับการยอมรับจากเหล่านักการเมืองและผู้นำอุตสาหกรรมทั่วโลก

*การอำนวยการที่เป็นบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) ก้าวจัดวงจรความเลวร้ายได้*

Garratt ปลุกผู้บริหาร นักลงทุน และผู้สร้างระเบียบกฎหมายให้ตื่นจากภวังค์ และหันกลับไปสนใจค่านิยมพื้นฐานที่มีมานานนับร้อยปีแล้ว คือบรรษัทภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good

Governance) ซึ่งได้แก่ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และความโปร่งใส (Transparency) ที่ผู้บริหารต้องมีต่อเจ้าของกิจการ ไม่ว่าเจ้าของนั้นจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนก็ตาม

Garratt เห็นว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จะทำให้เกิดการบริหารแบบมืออาชีพ ลดการคอร์รัปชัน เสริมสร้างประชาสังคม และทำลายวงจรความเลวร้ายไปได้

*จะเป็นบรรษัทภิบาล ต้องประเมินผลการดำเนินงาน และพัฒนาการเรียนรู้ของคณะกรรมการบริหาร*

Garratt มิได้พูดถึงบรรษัทภิบาล ในประเด็นเรื่องการเห็นพ้องต้องกันของคณะกรรมการบริหาร (board conformance) เหมือนที่คนส่วนใหญ่ถกเถียงกัน แต่เขาข้ามไปเน้นประเด็นอื่นที่สร้างสรรค์กว่าแทน คือจะปรับปรุงการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารอย่างไรเพื่อให้เกิดบรรษัทภิบาลขึ้น โดยเขาเสนอว่า ต้องดำเนินการ 2 ประการสำคัญคือ

- (1) การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหาร
- (2) การพัฒนาให้คณะกรรมการบริหารมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (a Learning Board)

ทั้งนี้เพราะ Garratt เห็นว่าการเป็นบรรษัทภิบาล มิได้มีความหมายเพียงการปฏิบัติตามกฎกติกาเท่านั้น แต่หมายรวมถึงคณะกรรมการบริหารต้องทำบทบาทชี้ทิศทาง สร้างความมั่นคง และเสริมความมั่งคั่ง ให้แก่องค์กรด้วย (direction, health, and wealth)

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารที่สำคัญที่สุดคือการสร้างผลประโยชน์อย่างต่อเนื่องให้แก่ผู้ถือหุ้น (shareholder) ในขณะที่เดียวกันก็สามารถพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับเครือข่ายผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder) ซึ่งนับวันจะมีพลังมากขึ้นๆ

*ข้อกำหนดบทบาทหน้าที่การอำนวยการ 10 ประการ : เครื่องมือเสริมสร้างบรรษัทภิบาล*

Garratt ได้ศึกษาเปรียบเทียบคณะกรรมการบริหารในสหรัฐอเมริกา กับในอังกฤษ พบว่ามีปัญหาคล้ายๆ กัน และได้นำแนว

ปฏิบัติบรรษัทภิบาลของสหรัฐอเมริกาและอังกฤษ มาสร้างเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานสำหรับใช้ศึกษาวิเคราะห์ ประเมินสภาพ และแนะแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถของคณะกรรมการบริหาร ให้เป็นมืออาชีพ สามารถทำบทบาทที่ชัดเจนตรงแห่งความเลวร้าย และมีประสิทธิผลในการดำเนินงานสูงขึ้น



เครื่องมือดังกล่าว ก็คือข้อกำหนดบทบาทการอำนวยการ 10 ประการนั่นเอง

Garratt มองอย่างกว้างๆ และไกลๆ แล้วอธิบายอย่างสร้างสรรค์และชัดเจนว่า บทบาทหน้าที่การอำนวยการ 10 ประการ (Ten Directoral Duties) มีอะไรบ้าง ซึ่งเมื่อนำข้อกำหนด 10 ประการดังกล่าวนี้มาวิเคราะห์และประเมินกรรมการบริหารแล้ว จะช่วยชี้ให้เห็นว่ากรรมการบริหารคนใดมีค่านิยมและพฤติกรรมที่เหมาะสม (effective) นอกจากนั้นยังจะช่วยชี้แนะการอบรมและการพัฒนาที่ควรดำเนินการ

รวมทั้งเครื่องมือตรวจสอบการบริหาร (Directoral Dashboards) แบบใหม่ๆ ที่ควรนำมาใช้แทนแบบเก่าด้วย

ข้อกำหนดบทบาทหน้าที่การอำนวยการ 10 ประการ มีดังนี้

1. การปฏิบัติตามกฎหมาย (Duty of Legitimacy)
2. การส่งเสริมสนับสนุนค่านิยม 3 ประการของบรรษัทภิบาล คือ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และความโปร่งใส (Transparency)
3. การสร้างความเชื่อมั่น (Duty of Trust)
4. การเสริมสร้างความซื่อสัตย์ในระดับรากฐาน ของผู้บริหาร (Duty of Upholding the Primary Loyalty of a Director)
5. การดูแลเอาใจใส่ (Duty of Care)
6. การวิพากษ์วิจารณ์ ด้วยความคิดที่เป็นอิสระ (Duty of Critical Review and Independent Thought)
7. การดำเนินภารกิจพื้นฐานของคณะกรรมการ (Duty of Delivering the Primary Roles and Tasks of the Board)
8. การปกป้องผลประโยชน์ของกลุ่มผู้ถือหุ้นส่วนน้อย (Duty of Protecting Minority Owners Interest)

9. การรับผิดชอบต่อสังคม (Duty of Corporate Social Responsibility)

**10.** การเรียนรู้ พัฒนา และสื่อสารทำความเข้าใจ (Duty of Learning, Developing and Communicating)