

ประเด็นท้าทายที่ ประธานกรรมการ ควรให้ความสำคัญ เพื่อนำพ้องค์กร ไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน

Challenges facing chairman to prioritize and lead the organization towards sustainable growth



เมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2560 สถาบันกรรมการบริษัทไทย ได้จัดงาน Chairman Dinner 2017 ขึ้น โดยได้รับการสนับสนุนการจัดงานจากบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งในงานดังกล่าวได้รับเกียรติจาก ดร. ชัยวัฒน์ วิบูลย์สวัสดิ์ ประธานกรรมการ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มากล่าวปาฐกถาพิเศษเกี่ยวกับประเด็นท้าทายที่ประธานกรรมการควรตระหนักและให้ความสำคัญ เพื่อนำพ้องค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถสรุปได้ 4 ประเด็นหลัก ได้แก่

1. ประสิทธิภาพของการทำงานของคณะกรรมการ

บทบาทสำคัญของการทำงานในฐานะที่เป็นประธานกรรมการ คือ การเป็นผู้นำคณะกรรมการในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้า สิ่งแรกที่สำคัญ คือ บริษัทต้องมีองค์ประกอบของคณะกรรมการที่ดี เช่น เป็นกรรมการที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในหลากหลายด้าน ซึ่งสามารถผลักดันให้คณะกรรมการทำงานได้อย่างเข้มแข็ง การสรรหากรรมการที่มีคุณสมบัติที่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละองค์กรโดยบางองค์กรอาจทำเป็น Matrix ว่ากลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดไว้นั้น ต้องการกรรมการที่มีคุณสมบัติเฉพาะด้านในด้านใดมาทำหน้าที่ดูแลจัดการ

นอกจากนี้การจัดตั้งคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ ก็ถือว่ามีสำคัญอย่างมากในการช่วยกำกับและขับเคลื่อนองค์กร ดร.ชัยวัฒน์มองว่าอย่างน้อยที่สุดนั้นบริษัทจำเป็นต้องมีคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นหน้าที่ของประธานกรรมการที่จะผลักดันให้คณะกรรมการ 2 ชุดนี้ทำงานอย่างเข้มแข็ง โดยในปัจจุบันบทบาทของการบริหารความเสี่ยงถือว่ามีความสำคัญมาก เนื่องจาก

มิติด้านความเสี่ยงมีเพิ่มมากขึ้น นอกเหนือจากความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk) โดยในปัจจุบันควรให้ความสำคัญเพิ่มสำหรับความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือ (Reputation Risk) ความเสี่ยงในด้านความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability Risk) โดยองค์กรต้องมีการวิเคราะห์ Risk Appetite และ Risk Tolerance ส่วนคณะกรรมการด้าน CG หรือคณะกรรมการด้าน Sustainability ถ้าบริษัทจัดให้มี ก็จะสามารถสนับสนุนองค์กรให้เข้มแข็งเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามบริษัทต้องพิจารณาขนาดและความพร้อมด้วย ซึ่งบางแห่งอาจมีกรรมการไม่เพียงพอให้จัดตั้งคณะกรรมการได้หลายชุดหรืออาจมีจำนวนกรรมการอิสระไม่เพียงพอ เป็นต้น

2. วิธีการที่ประธานกรรมการจะทำงานกับฝ่ายบริหาร

บทบาทหน้าที่ที่สำคัญของประธานกรรมการ ได้แก่ การกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรรวมทั้งกำหนดนโยบายอนุมัติแผนงานและกำกับการทำงาน ชี้แนะ ติดตาม ประเมินผลงาน สนับสนุนองค์กรให้มีความเข้มแข็งใน

ระยะยาว รวมถึงสนับสนุนการสร้างระบบภายในองค์กรให้ดีขึ้นในแง่ของการสร้างบุคลากรให้มีความเข้มแข็ง ทั้งนี้การทำหน้าที่ของประธานกรรมการควรหลีกเลี่ยงการเข้าไปก้าวก่าย หรือแทรกแซงการบริหารจัดการในภาวะปกติ (หรือไม่ควรเข้าไปล้วงลูก) โดยหลักที่ ดร.ชัยวัฒน์ ใช้นั้น คือจะสร้างความเข้าใจกับฝ่ายบริหารตั้งแต่เริ่มต้นว่าจะมีวิธีการทำงานกันอย่างไร โดยชี้แจงว่าจะไม่ทำตัวเป็น CEO คนที่สอง หรือกรณีจำเป็นที่ต้องทำงานกับผู้บริหารคนใด จะทำการแจ้งให้ CEO ทราบล่วงหน้าก่อนเพื่อไม่ให้เกิดการเข้าใจผิดว่าไปทำงานก้าวก่าย และเป็นการสร้างความสบายใจให้กับผู้บริหารท่านนั้นด้วย

3. การกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคต

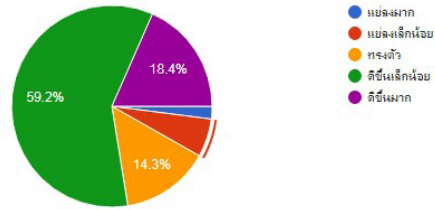
ดร.ชัยวัฒน์เห็นว่าหลายเรื่องที่เป็นเรื่องจำเป็นสำหรับองค์กรต้องเริ่มจากผู้นำ ซึ่งในที่นี้คือประธานกรรมการ CEO หรือคณะกรรมการ ซึ่งเรื่องที่สำคัญในขณะนี้ คือ การสร้างองค์กรให้ยั่งยืน และเป็นองค์กรที่ช่วยให้สังคมเกิดความยั่งยืนด้วย (Sustainability Development) ซึ่งใจความสำคัญของแนวคิดนี้ คือ บริษัทไม่ควรนึกถึงมิติของธุรกิจหรือเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว แต่องค์กรต้องคำนึงถึงมิติของสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย ซึ่งการทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืนนั้น มีหลักการอย่างน้อย 4 ด้านที่องค์กรควรให้ความใส่ใจเป็นพิเศษ คือ 1) Corporate Governance หรือบรรษัทภิบาล โดยองค์กรควรให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับกรรมการไปจนถึงระดับพนักงาน 2) Risk Management หรือการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้วและเป็นวิกฤตควรมีการเตรียมการและรับมือกับวิกฤตดังกล่าวให้ได้ 3) Supply Chain Management คือการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพตั้งแต่ระดับต้นน้ำของธุรกิจ และ 4) Innovation หรือนวัตกรรม ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ธุรกิจส่งต่อแนวคิดใหม่ๆ ไปยังผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี

4. การสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร

การปลูกฝังค่านิยมที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่บริษัทต้องให้ความสำคัญ

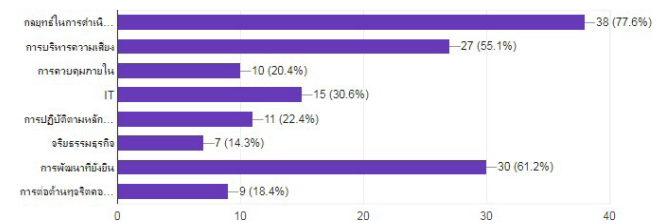
1. ท่านมองว่า แนวโน้มเศรษฐกิจไทยปี 2561 เทียบกับปี 2560 เป็นอย่างไร

คำตอบ 49 ข้อ



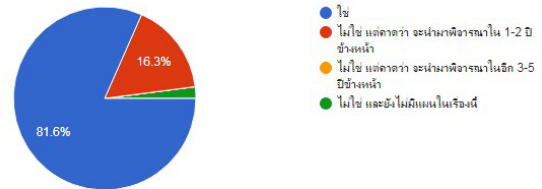
2. ท่านคิดว่า ในการประชุมคณะกรรมการปีหน้า คณะกรรมการของท่านจะใช้เวลาในการอภิปรายมากขึ้นในประเด็นใดดังต่อไปนี้ (เลือกตอบเพียง 3 ข้อเท่านั้น)

คำตอบ 49 ข้อ



3. คณะกรรมการบริษัทของท่านได้นำเรื่อง "Sustainability" มาพิจารณาประกอบการกำหนดเป้าหมาย/กลยุทธ์องค์กรใช่หรือไม่

คำตอบ 49 ข้อ



และทำให้พนักงานรับรู้และปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร เช่น การนำหลัก Corporate Governance มาประยุกต์ใช้กับ การทำงานของพนักงาน หรือการกระตุ้นให้พนักงานนำเรื่อง Innovation มาปรับใช้ให้สอดคล้องและเป็นการสนับสนุนการทำงานในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสามารถสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืน รวมทั้งสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

ภายหลังจากการกล่าวปาฐกถาพิเศษของ ดร.ชัยวัฒน์ IOD ได้สำรวจความคิดเห็นจากประธานกรรมการที่เข้าร่วมงาน จำนวน 3 ข้อ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

- ส่วนใหญ่อ้อยละ 77.6 เห็นว่า แนวโน้มเศรษฐกิจไทยในปี 2561 จะดีขึ้นเล็กน้อยถึงมากเมื่อเทียบกับปี 2560
- เรื่องที่คิดว่า ในปี 2561 จะใช้เวลาพิจารณาเพิ่มขึ้นในการประชุมคณะกรรมการ 3 อันดับแรก ได้แก่
 1. กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ (ร้อยละ 77.6)
 2. การพัฒนาที่ยั่งยืน (ร้อยละ 61.2)
 3. การบริหารความเสี่ยง (ร้อยละ 55.1)

- ส่วนใหญ่อ้อยละ 81.6 ได้นำเรื่อง "Sustainability" มาประกอบการพิจารณา กำหนดเป้าหมาย/กลยุทธ์องค์กรแล้ว



On 15 November 2017, Thai Institute of Directors (IOD) held Chairman Dinner 2017. The event was supported by Bangkok Corporation Public Company Limited and Kasikornbank Public Company Limited. Stock Exchange of Thailand's Board of Chairman Dr. Chaiyawat Wibulsawasdi presided at the event and gave a keynote speech on the topic relating to challenges chairman should prioritise in order to lead the organization towards sustainable growth. Here are four key points from the session.

1. Effectiveness of directors work

The key role of chairman is to lead directors and progress the organization. The first important factor is that company should be equipped with a good structure of directors having diverse skills and expertise that will enable board of directors to work effectively. Selecting high-profiled directors depends on readiness of each company. Some may come up with Matrix strategy that identifies qualifications of each director.

In addition, appointment of each sub-committee is considered crucial for

governing and push forward an organization. Dr. Chaiyawat foresaw that at least each company needed a probe panel and risk management directors. Chairman has a role to push these two panels to strengthen their works. At present, risk management is crucial as risk dimensions are increasing. Not only financial but also operational, strategic, reputation and sustainability risks should be prioritized. Moreover, a company needs risk appetite and risk tolerance analysis. Corporate Governance or CG committee or sustainability committee, if available, will enhance company's strength. However, factors such as size and readiness may need to be taken into consideration since some company may lack directors to appoint several committees, or may even lack independence.

2. Working method between chairman and executives

A key role of chairman is to set a company's direction, strategy, policy, workplan approval and to supervise work, advise, follow, evaluate and enhance a company's long-term strength, internal system and human resources.

Chairman should avoid intervention or interference with management in normal circumstance (or should not cross the line). Dr. Chaiyawat said he gave a principle of creating mutual understanding from the very beginning with executives which method should be carried out and explained that chairman would not be the second CEO. CEO would be informed in advance in case work with any executive is needed.

3. Set a future direction

Dr. Chaiyawat said many essential things for companies started with a leader. For this case it's a chairman, CEO or directors. The important issue is to bring sustainable development to not only the company but also the society. The key concept is that a company should think not only about its business and economy but also social and environmental dimensions. The thing is these factors will lead company to sustainability. The four principles that each company should pay special attention are 1) Corporate Governance from directors to staff level 2) Risk Management, especially risk that has already happened and become

a crisis 3) Supply Chain Management: effective management from the beginning to the end and 4) Innovation that gives business opportunities for new ideas and customers.

4. Establish good organizational culture

Establishing a good value at the organization is what each company should prioritize. Staff should be enabled to understand company value and put into practice on a daily basis until it's become organizational culture. Applying corporate governance into staff work and encourage staff to integrate innovation into their present work to make it better.

After a special keynote speech by Dr. Chaiyawat, IOD conducted a survey among chairmen and directors. A summary of key points is available as follow:

- Majority 77.6% of respondents believe Thai economic trend in 2018 will be better compared to 2017
- Top three issues that directors will take more time for consideration in 2018 are:
 1. Strategic operation for business (77.6%)
 2. Sustainable development (61.2%)
 3. Risk management (55.1%)
- A total of 81.6% takes "Sustainability" into consideration to identify targets and company strategy

Event Supported by



น.ส.อรุณศรี จังธีรพานิช
Ms. Aurakarn
Jungthirapanich

Senior CG Analyst
Research & Policy
Thai IOD

