

เรา “คาดหว้งอะไร” จากกรรมการบริษัท ?

ผลงานของกรรมการบริษัท...ชีวิตจากอะไร ? (ต่อจากคราวที่แล้ว)



คุณชินภัทร วิสุทธิแพทย
หุ้นส่วน, บก.วัน ลอว์ ออฟฟิศ

หัวใจสำคัญ...หน้าที่กรรมการบริษัท Fiduciary Duty คือ ซื่อสัตย์ (Loyalty) และ ระวัง (Care)

ใคร ? สามารถหา “เครื่องมือ” ชีวิต “ความซื่อสัตย์” ของกรรมการบริษัทได้บ้าง ?

ใคร ? สามารถหา “เครื่องมือ” ชั่งน้ำหนัก “ความระมัดระวัง” ของกรรมการบริษัทได้บ้าง ?

“ความซื่อสัตย์” และ “ความระมัดระวัง” ของกรรมการบริษัท...เป็น “นามธรรม” ตามความคาดหว้งของกฎหมายต่อกรรมการบริษัท ...อะไร ? จะเป็น “เครื่องพิสูจน์” ผลงานของกรรมการบริษัทให้เห็นเป็น “รูปธรรม” ได้อย่างชัดเจน

ตัวอย่าง...รูปธรรมที่เห็นได้จาก “คดีก่อนหน้า” Precedent Case ที่ศาลเคยวินิจฉัยและตัดสินเกี่ยวกับ “กรรมการบริษัท” บอกเราว่า “ระดับความซื่อสัตย์” มีสูงต่ำ (Degree of Loyalty) และ “น้ำหนักของความระมัดระวัง” (Care Sufficiency) เป็นอย่างไร ?

ความระมัดระวังของกรรมการบริษัท...พิสูจน์จากอะไร ?

ความระมัดระวังของ “กรรมการบริษัท” พิสูจน์ได้ตั้งแต่เริ่มต้น...เมื่อได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการ...ตามมาด้วยการทำหน้าที่ กรรมการในฐานะ “ผู้แทนบริษัท”

ช่วงก่อนเป็นกรรมการบริษัท (Director Checklist)

ก. กรรมการบริษัท...เคยศึกษาล่วงหน้า...รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นบริษัท...รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัทในอดีตก่อนทำหน้าที่กรรมการบริษัท...หรือไม่ ?

ทำไม ? รายงานการประชุมผู้ถือหุ้น...สำคัญ...สำหรับ “กรรมการใหม่”

เหตุผล คือ การศึกษา “มติที่ประชุม” ในเรื่องต่าง ๆ ที่ผ่านการประชุมผู้ถือหุ้นก่อนหน้า...ทำให้ “กรรมการบริษัท” ได้เรียนรู้ถึง “มติสำคัญ” ในการประชุมผู้ถือหุ้นตามที่กฎหมายกำหนด เช่น การลดทุน (เหตุผลหลัก...เพื่อล้างผลขาดทุนสะสม) การเพิ่มทุน (เหตุผลหลัก...เพื่อปรับปรุงโครงสร้างเงินทุนกิจการ) การควบรวมบริษัท การแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิ การแก้ไขข้อบังคับบริษัท การเลิกบริษัท

กรรมการใหม่...ควรศึกษา “รายงานการประชุมผู้ถือหุ้น” ก่อนหน้านี้ไม่เกิน 5 ปี...โดยปกติบริษัททั่วไปจะประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปี (ครั้งเดียว) เว้นแต่ ปีใดที่มีเรื่องสำคัญที่ต้องจัดประชุมผู้ถือหุ้นตามกฎหมาย...อาจพบว่าการประชุมผู้ถือหุ้นวิสามัญในบางปี...สาระสำคัญเหล่านี้จะทำให้ “กรรมการเข้าใหม่” ทราบอดีตของบริษัท...เพื่อประเมิน “ทิศทาง” และ “อนาคต” ของบริษัทได้ชัดเจน

ทำไม ? รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท...สำคัญ...สำหรับ “กรรมการใหม่”

เหตุผล คือ การประชุมคณะกรรมการบริษัทก่อนหน้า...ช่วยให้ “กรรมการใหม่” ได้ทราบถึงการทำงานของกรรมการบริษัทที่สำคัญผ่าน “มติคณะกรรมการ” เช่น การเปิดบัญชีธนาคาร การซื้อขายที่ดิน การจดทะเบียนการเช่าที่ดิน การกู้ยืมเงินธนาคาร การค้าประกัน การทำสัญญาร่วมทุน การขายทรัพย์สินสำคัญของบริษัท

กรรมการใหม่...ควรศึกษา “รายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท” ก่อนหน้านี้ไม่เกิน 2 ปี...โดยปกติบริษัททั่วไปจะประชุมคณะกรรมการบริษัทเป็นประจำทุกเดือนหรือนานกว่านั้นขึ้นอยู่กับประเด็นที่จะมาหารือและได้ข้อสรุปในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท...เพื่อกำหนด “นโยบาย” และการ “บริหารจัดการ” บริษัท...สาระสำคัญเหล่านี้จะทำให้ “กรรมการเข้าใหม่” ทราบรายละเอียดการดำเนินงานและการตัดสินใจของคณะกรรมการในอดีต...เพื่อ “กรรมการใหม่” สามารถปฏิบัติหน้าที่กรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย (Stakeholder)

ข. กรรมการบริษัท...เคยศึกษาล่วงหน้า...จบการเดินของบริษัท...เพื่อให้ทราบถึงลักษณะและประเภทกิจการของบริษัท ตลอดจนผลประโยชน์ของบริษัทในอดีตที่ผ่านมา...หรือไม่ ?

ทำไม ? จบการเดินบริษัท...สำคัญ...สำหรับ “กรรมการใหม่”

“จบดุล” (สินทรัพย์ = หนี้สิน + ทุน) บ่งบอกถึง “สินทรัพย์” ของกิจการและประเภทของสินทรัพย์ เช่น ที่ดิน อาคาร โรงงาน เครื่องจักร ยานพาหนะ (Tangible Asset) รวมถึง ลูกหนี้การค้า ทรัพย์สินที่ไม่มีรูปร่าง (Intangible Asset) ตัวอย่าง สิทธิการเช่าฐานข้อมูลลูกค้า ช่องทางการจัดจำหน่าย Software ต่าง ๆ ...บริษัทในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะ Startup มักเริ่มต้นกิจการด้วยการเป็น Asset Light Company ไม่ลงทุนในทรัพย์สินมูลค่าสูง...เก็บเงินสดไว้กับบริษัทให้มากที่สุด...นานที่สุด...เน้นผลประโยชน์ซึ่งดูได้จาก “งบกำไรขาดทุน”

นอกจากนั้น หนี้สินในงบดุลยังสะท้อนให้เห็น “เครดิตทางการเงิน” ของบริษัท...เจ้าหนี้ธนาคาร เจ้าหนี้การค้า...บ่งบอกให้เห็นว่า...บริษัทมี “ความน่าเชื่อถือทางธุรกิจ” มิฉะนั้น เจ้าหนี้ทั้งหลายจะไม่ปล่อยกู้ หรือ ให้เครดิตทางการค้า...ยิ่งไปกว่านั้น “จบดุล” ยังสะท้อนให้เห็นถึง “หนี้สินล้นพ้นตัว” ของกิจการ (Insolvency Status) หรือตรงกันข้ามสะท้อนให้เห็นความมั่งคั่งและ “การสะสมทุน” ของเจ้าของกิจการผ่าน “กำไรสะสม” (Retain Earning) ของบริษัทตลอดจนสามารถศึกษา “มูลค่าหุ้นตามบัญชี” (Net Book Value) ของบริษัทได้จากงบดุลนี้

“งบกำไรขาดทุน” (รายได้ - รายจ่าย = กำไร หรือ ขาดทุน) กรรมการบริษัทสามารถศึกษาข้อมูลของบริษัทผ่านงบกำไรขาดทุนเพื่อทราบถึง “ความสามารถในการทำกำไร” (Profitability) และ “ความสามารถในการควบคุมต้นทุน” (Cost Control)...หากต้องการ “เจาะลึก” ลงไปอีก...กรรมการบริษัทสามารถวิเคราะห์ให้เห็นถึง “รายได้หลัก” ของบริษัท (Key Revenue Stream) และ รายได้เสริมของกิจการ (Non-Operating Profit) เพื่อ “มองไปข้างหน้า” ถึงอนาคตของบริษัท...บางบริษัท...รายได้หลักเริ่มลดน้อยถอยลง...แต่ยังคงมีกำไร...เพราะตลอดหลายปีที่ผ่านมา “ขายที่ดิน” ที่เป็น “ทรัพย์สินที่ไม่ได้ใช้ในกิจการ” (Non-Performing Asset) ออกไปเพื่อหล่อเลี้ยงกิจการ...เมื่อเป็นเช่นนี้...คาดหมายได้ว่าอีกไม่นานบริษัทนี้จะอยู่ในธุรกิจ “ไม่ยั่งยืน” แน่แน่นอน...หากไม่แก้ไขปรับปรุงกิจการโดยเร็ว



“จกระแสมินสด” (Cash Flow: In & Out) กรรมการบริษัทเรียนรู้ได้ถึง “ความสามารถในการควบคุมกระแสเงินสด” ของกิจการ...บางบริษัทมีกิจการในรูปแบบ Cash Cow ที่รับรายได้เป็นเงินสด...สันนิษฐานได้ว่า...บริษัทนี้มี “หนี้เสีย” ต่ำ...รับเงินสดเป็นหลัก...ไม่มี “ลูกหนี้การค้า” มากนัก เช่น กิจการร้านอาหาร (Minor / S&P / MK / ZEN / Café Amazon / Black Canyon) กิจการ Convenient Store (7 Eleven / Family Mart / Lawson / CJ Supermarket / Super Cheap)...หลายกิจการเหล่านี้...รับ “เงินสดล่วงหน้า” Prepaid Cash ผ่าน Membership หรือ การซื้อ Cash Card จ่ายเงินสดล่วงหน้า...ก่อนซื้อสินค้า (กรรมการบริษัทรู้หรือไม่ ? รับเงินสดล่วงหน้าแบบนี้...ยังไม่เป็น “รายได้ทางภาษี” (Taxable Income) แต่เป็น “เจ้าหนี้บริษัท” จนกว่าลูกค้าจะซื้อสินค้าหรือใช้บริการ)...ทุกยุคสมัยที่ผ่านมา...สอนเราว่า Cash Survival การมี “เงินสด” ในกิจการได้นานที่สุด...ทำให้ “กิจการอยู่รอด” สามารถรักษาบริษัทไว้ได้อย่างยั่งยืนไม่ต้องล่มสลายไปในเร็ววัน

ก. กรรมการบริษัท...เคยศึกษาล่วงหน้า...วัตถุประสงค์บริษัท...หนังสือบริคณห์สนธิของบริษัท...ข้อบังคับบริษัท...หรือไม่ ?

วัตถุประสงค์บริษัท...เป็น “ขอบเขตตามกฎหมาย” ที่กำหนดว่า “บริษัททำอะไรได้”...หากไม่มี “วัตถุประสงค์บริษัท” บริษัทนั้นย่อมกระทำเรื่องนั้นไม่ได้ เช่น บริษัทค้าประกันบริษัทอื่น (ดูตัวอย่างบทความก่อนหน้านี้)

หนังสือบริคณห์สนธิบริษัท...เป็นเอกสารราชการที่กฎหมายกำหนดให้เห็น “องคาพยพ” ของบริษัทว่า “โครงสร้างของบริษัท” และ “ส่วนประกอบของบริษัท” เป็นอย่างไร เช่น ชื่อบริษัท ที่ตั้งบริษัท วัตถุประสงค์บริษัท กุณบริษัท ประเภทของหุ้นบริษัท (หุ้นสามัญ หุ้นบุริมสิทธิ)

ข้อบังคับบริษัท...เป็นเสมือน “กติกาบริษัท” เช่น การประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิของผู้ถือหุ้นที่ต่างกัน (หากมี...หุ้นบุริมสิทธิ) การเพิ่มทุน การลดทุน กำหนดโครงสร้างคณะกรรมการบริษัท การประชุมคณะกรรมการ การจ่ายเงินปันผล ตราประทับบริษัท (หากมี)

การศึกษาล่วงหน้าถึง “เอกสารบริษัท” เหล่านี้...ช่วยให้ “กรรมการบริษัท” สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ถูกต้องตามกฎหมาย (Compliance) และมีความเป็น “มืออาชีพ” (Professional Director) ซึ่งในที่สุดจะนำพาให้บริษัทเข้าสู่พื้นที่ “บรรษัทภิบาล” (Corporate Governance Zone) ที่อยู่ในระดับสูงกว่าที่กฎหมายกำหนด (Minimum Legal Requirement)

เชื่อหรือไม่ ? บรรษัทภิบาล...มีผลต่อ “มูลค่าหุ้น” และ “มูลค่าของกิจการ” ...นักลงทุน (สายกองทุน) มักเลือกลงทุนในหุ้นบริษัท CG สูง...ด้วยเหตุที่ว่า “บรรษัทภิบาล” เปิดเผยโปร่งใส ตรวจสอบได้ ดูแล “ผู้มีส่วนได้เสีย” ทุกด้าน (Stakeholder)...

จ. กรรมการบริษัท...เคยศึกษาล่วงหน้า...สมาชิกกรรมการบริษัทใน “คณะกรรมการ” บริษัท...หรือไม่ ?

การศึกษาให้เข้าใจถึง “ตัวตนกรรมการ” ของ “เพื่อนร่วมคณะ” ท่านอื่นในคณะกรรมการบริษัท...ว่ามี “บุคลิกลักษณะ” (Character) ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Expertise & Specialize) และ ความโดดเด่นที่แตกต่าง (Distinction) ในเรื่องใดที่จะสร้างความหลากหลายในคณะกรรมการบริษัท (BOD Variety & Diversification) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสีย ในกิจการของบริษัท (Director Value Maximization) เช่น กรรมการบริษัทผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางพร้อมทั้งประสบการณ์หลากหลาย สายยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ สายการเมือง สายบัญชี สายกฎหมาย สายการค้าระหว่างประเทศ สายการตลาด สายเครือข่าย ฯลฯ

ประเด็นเหล่านี้...ช่วยให้กรรมการบริษัทสามารถ “ทำงานเป็นทีม” (BOD Teamwork) ทั้งในยามรุ่งเรือง (Growth Cycle) หรือ ยามถดถอย (Decline Cycle) ของกิจการบริษัท...นอกจากนั้น กรรมการผู้เชี่ยวชาญบางท่าน “อาา” ใช้ข้อมูลเหล่านี้สำหรับวางแผนการสรรหา “กรรมการทดแทน” (Director Replacement) เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับ “กรรมการบริษัท” รุ่นต่อไป (Director Succession) ได้



จ. กรรมการบริษัท...เคยศึกษาล่วงหน้า...บุคคลสำคัญ (Key Man) หรือตำแหน่งสำคัญในบริษัท (Key Position)...หรือไม่ ?

กรรมการบริษัท...ควรรู้จัก “บุคคลสำคัญ” ในบริษัท...เพื่อทำความเข้าใจถึง “ความสามารถในการนำนโยบายบริษัทไปปฏิบัติได้” (BOD Policy to Implementation) โดยเฉพาะ “ตำแหน่งสำคัญ” เช่น C Level (CEO / CFO / COO / CTO และอื่น ๆ) นอกนั้น จะเป็น “ตำแหน่งสำคัญ” เฉพาะทาง เช่น ด้านพัฒนาธุรกิจ ด้านการเงิน ด้านบัญชี ด้านกฎหมาย ด้านโรจนา ด้านการตลาด ด้านเทคนิค ด้านบุคคล เป็นต้น

การทำความเข้าใจ “บุคลากรสำคัญ” ของบริษัท...ส่งผลให้กรรมการบริษัท “รู้เขา” และ “รู้เรา” เพื่อสร้าง “คนทำงาน” ในระดับปฏิบัติ งานให้เป็นทีม (Operating Teamwork) เพื่อรองรับการกำหนดนโยบายบริษัทมาจาก “คณะกรรมการบริษัท” (BOD Policymaker) และสามารถนำมาใช้ได้จริง...ไม่ใช่ “นโยบายเลิศหรู” แต่ทำจริงไม่ได้...มุมมองแบบนี้ได้ “มุมมองสองทาง” ทั้งในแบบ “บนลงล่าง” (Top-Down Perspective) และแบบ “ล่างขึ้นบน” (Bottom-Up Perspective)...ที่สำคัญ...ทำให้เกิดการสื่อสาร 2 ทาง ...ทั้งในระดับ Policymaker และในระดับ Implementation

ฉ. กรรมการบริษัท...เคยศึกษาล่วงหน้า...ภาพลักษณ์...ชื่อเสียง...Image...Branding...Marketing... CSR...ของบริษัท ก่อนที่ท่านจะรับตำแหน่งกรรมการบริษัท...หรือไม่ ?



การศึกษาและตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับภาพลักษณ์ ชื่อเสียงของบริษัท...ทำให้กรรมการบริษัทเรียนรู้ในเบื้องต้นเกี่ยวกับ “วัฒนธรรมองค์กร” (Corporate Culture) ที่สะท้อนออกมาสู่ภายนอกผ่านสินค้า ผ่านบริการ ผ่านพนักงาน ผ่านลูกค้า ผ่านคู่ค้า และผ่านข่าวสารที่มีการสื่อสารถึงบริษัท

การเรียนรู้ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทประเด็นนี้...จะทำให้กรรมการบริษัทประเมินได้ว่า...ท่านเหมาะสมกับบริษัทที่มี “บุคลิกองค์กร” (Corporate Character) แบบนี้...หรือไม่ ? หากไม่...ท่านจะยอมรับตำแหน่ง “กรรมการบริษัท” แห่งนี้หรือไม่ ? หากท่านรับตำแหน่ง กรรมการบริษัทไปแล้ว...ท่านจะยังคงทำหน้าที่กรรมการบริษัทแห่งนี้...ต่อไปอีกหรือไม่ ?

ข้อมูลเพื่อการศึกษาล่วงหน้าของกรรมการบริษัทเหล่านี้...โดยเฉพาะ “กรรมการใหม่” ...ส่วนใหญ่สามารถค้นหาได้จากหน่วยงานราชการ เช่น งบการเงิน (กระทรวงพาณิชย์) ข้อมูลบริษัท ข้อมูลกรรมการบริษัท (ค้นหาได้จาก Internet)

ข้อมูลเหล่านี้ช่วยให้ “กรรมการบริษัท” เพิ่มความระมัดระวังก่อนรับตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่กรรมการบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่ต้อง “ระวิงหวั่น” ...นอกจากนั้น ยังเป็นการสร้าง “เกราะกำบัง” (Safeguard) ให้กรรมการทำหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพ...เพื่อมี “ความเสียหาย” และ “คดีความ” ...กรรมการบริษัทสามารถนำ “ข้อพิสูจนความระมัดระวัง” เหล่านี้ปกป้องกรรมการและป้องกัน ความรับผิด (Director Safe Harbor) ของกรรมการบริษัทได้อย่างภาคภูมิใจ...ที่สำคัญ Director Checklist เหล่านี้...ใช้ได้ผลดีกว่า “ประกันความรับผิดกรรมการและผู้บริหาร” (D & O Insurance) ที่มี “ข้อจำกัดความคุ้มครองประกันภัย” หยุ่มหยุ่มจำนวนมาก

ฉบับต่อไป...ติดตามอ่านคำแนะนำ (Director Guide) ที่สามารถใช้เป็น “ข้อพิสูจนความระมัดระวัง” ในช่วงระหว่างการทำหน้าที่ “กรรมการบริษัท” พร้อมทั้งประเด็น “ความซื่อสัตย์ของกรรมการพิสูจนจากอะไร” รวมถึง Case Study ที่มีตัวอย่างคดี ในศาลจำนวนมาก