

The Board's Role in

CEO Succession Planning

เมื่อวันพฤหัสบดีที่ 23 มีนาคม 2560 IOD ได้จัดการประชุม Director Forum 1/2560 ในหัวข้อ "The Board's Role in CEO Succession Planning" โดยได้รับการสนับสนุนการจัดการประชุมจาก บริษัท เอออน ฮิววิต (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ในงานดังกล่าว ดร. บัณฑิต นิจาวร กรรมการผู้อำนวยการ สถาบันกรรมการบริษัทไทย ในฐานะผู้กล่าวเปิดการประชุม ได้กล่าวถึงที่มาของการจัด Directors Forum ในหัวข้อนี้ว่า ตามหลักการกำกับดูแลกิจการทั้งในระดับสากล คือ G20/OECD Principles of Corporate Governance และ ICGN Global Governance Principles และระดับประเทศของไทย คือ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 (CG Code) ที่ ก.ล.ต. เพิ่งเปิดตัวไปเมื่อวันที่ 17 มีนาคมที่ผ่านมา ต่างระบุไว้เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการว่า จะต้องกำกับดูแลให้มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งของ CEO

นอกจากนี้ในระยะที่ผ่านมา นักลงทุนสถาบันก็ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากหากไม่มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง CEO แล้ว

นั้น เมื่อมีกรณีฉุกเฉินเกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุน ภาพลักษณ์ของบริษัท ส่งผลให้ราคาหุ้นลดลง กระทบต่อ Shareholder Value

อย่างไรก็ตาม จากการสำรวจการปฏิบัติตามหลักการ CG ของบริษัทจดทะเบียนไทยตามโครงการ CGR ตั้งแต่ปี 2555 ถึงปี 2559 (5 ปีย้อนหลัง) แม้จะพบแนวโน้มการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดขององค์กรที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่โดยเฉลี่ยแล้ว เพิ่มขึ้นเพียงปีละประมาณ 5 เปอร์เซ็นต์ โดยข้อมูลล่าสุด ณ ปี 2559 พบว่า มีบริษัทจดทะเบียน 51 เปอร์เซ็นต์ ที่มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง CEO

IOD ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง CEO จึงได้จัด Directors Forum นี้ขึ้นซึ่งในงานยังได้รับเกียรติจากผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ Mr. Na Boon Chong, Senior Client Partner, Southeast Asia, Aon Hewitt มาบรรยายในหัวข้อ "Guides for Board in Effective CEO Succession Planning" โดยมีประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

1. แนวโน้มเกี่ยวกับการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง CEO

จาก NACD Corporate Governance Survey ประจำปี 2016/17 พบว่า 60 เปอร์เซ็นต์ ของผู้ตอบแบบสำรวจ ระบุว่ามีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง CEO ในระยะยาว และ 69.6 เปอร์เซ็นต์ ของผู้ที่มีตำแหน่ง CEO นั้นมาจากบุคคลภายในองค์กร ซึ่งแบบสำรวจดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญกับเรื่องการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง CEO ค่อนข้างมาก โดยติด 1 ใน 5 อันดับเรื่องที่คณะกรรมการให้ความสำคัญ แต่เป็นที่น่าแปลกใจว่า ระยะเวลาที่คณะกรรมการใช้หารือกันในที่ประชุมเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวนั้น ค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับเรื่องอื่นๆ โดยเฉพาะการติดตามในเรื่องผลประกอบการ สอดคล้องกับผลสำรวจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ จากบริษัท เอออน ฮิววิต ซึ่งได้สำรวจองค์กรในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ระหว่างปี 2014-2106 พบว่าหัวข้อ CEO Performance & Succession Planning มีคะแนนต่ำที่สุด เมื่อเทียบกับหัวข้ออื่นๆ สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า คณะกรรมการบริษัทตระหนักถึงความจำเป็นใน



Mr. Panuwat Benhohman, Mr. Chanin Vongkusolkit, Mr. Chaiwat Kovavisarath, Ms. Suwabha Charoenying

การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งของ CEO อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ คณะกรรมการยังไม่ได้ให้เวลากับเรื่องนี้เพียงพอ

2. ประเด็นที่คณะกรรมการควรให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง CEO

- สนับสนุนให้องค์กรมีการพัฒนาผู้นำที่เป็นระบบ ควรเป็นการพัฒนาผู้นำทุกระดับชั้น ทั้งถึงทั้งองค์กร
- ต้องให้ความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน ไม่ควรฝากไว้ที่ CEO คนปัจจุบันหรือยกให้เป็นหน้าที่ของบริษัทจัดหางานเพียงฝ่ายเดียว คณะกรรมการต้องเป็นกำลังหลักในการจัดการเรื่องนี้ด้วยตนเอง
- พัฒนาและประเมินผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างต่อเนื่องว่า มีพัฒนาการ และสร้างผลงานตามที่คาดหวังได้จริงหรือไม่ เพื่อเตรียมความพร้อมในการขึ้นรับตำแหน่ง
- แม้จะมีการกำหนดตัวผู้สืบทอดตำแหน่ง CEO ไว้แล้ว แต่คณะกรรมการควรทำการเปรียบเทียบกับ Candidate จากภายนอกองค์กรด้วย เพื่อให้สามารถสรรหา CEO ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กร

จากนั้นเป็นการอภิปรายกลุ่มในหัวข้อ “CEO Succession Planning: Experiences and Recommendation” ซึ่งได้รับเกียรติจากคณะผู้อภิปรายผู้ทรงคุณวุฒิและมากประสบการณ์ประกอบด้วย 1. คุณชนินทร์ ว่องกุศลกิจ ประธานกรรมการ บริษัท บ้านปู จำกัด(มหาชน) 2. คุณสุภา เจริญยิ่ง ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำกับดูแลกิจการ บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

(มหาชน) 3. คุณชัยวัฒน์ ไคววาสราช กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) และดำเนินการอภิปรายโดย คุณภาณุวัฒน์ เบ็ญระมานกรรมการผู้จัดการบริษัท เอออนฮิววิท (ประเทศไทย) จำกัด และ Partner ของเอออนฮิววิทภูมิภาค Asia Pacific, Middle East, and Africa ทั้งนี้ความคิดเห็นของแต่ละท่านสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ประสบการณ์การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง CEO ของแต่ละองค์กร

คุณชนินทร์ ว่องกุศลกิจ ได้เล่าถึงประสบการณ์ในการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง CEO ของ บมจ. บ้านปู ว่า บริษัทมีการพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่ง CEO ร่วมกับที่ปรึกษาภายนอกมาเป็นระยะเวลายาวนานกว่า 10 ปี และได้มีการปรับใช้กับผู้บริหารทุกระดับขององค์กร โดยมีกระบวนการ คือ 1. กำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารแต่ละระดับ 2. ระบุตัวผู้สืบทอดตำแหน่ง 3. พัฒนาทักษะที่ยังขาดอยู่ของแต่ละท่าน 4. ทำการ coaching ให้ผู้บริหารแต่ละท่าน 5. ให้โอกาสผู้บริหารหมุนเวียนงานที่รับผิดชอบในองค์กร จากนั้นเมื่อถึงเวลาที่เหมาะสมก็จะทำการส่งผ่านตำแหน่งให้กับผู้สืบทอดต่อไป ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง CEO ของ บมจ. บางจากปิโตรเลียม โดยคุณชัยวัฒน์ ไคววาสราช เล่าว่า การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง CEO ของบางจากก็มีกระบวนการเช่นเดียวกันกับบ้านปู ถึงแม้จะเป็นการสรรหาจากคนนอกก็ตามคือเมื่อมีการระบุตัวผู้สืบทอดตำแหน่งแล้ว จากนั้นบริษัทจะเปิดโอกาสให้เข้ามาเรียนรู้เกี่ยวกับธุรกิจของบริษัท โดยเชิญมาเป็นกรรมการ และได้รับการมอบหมายให้เป็นประธานของคณะกรรมการ

ชุดย่อยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ เพื่อเรียนรู้งานในเชิงบริหารของบริษัท ทั้งนี้คุณสุภา เจริญยิ่งเห็นว่า เรื่องการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง CEO นั้นควรทำตั้งแต่เนิ่นๆ ไม่ควรทำเมื่อ CEO คนปัจจุบันใกล้เกษียณอายุเพราะแผนสืบทอดตำแหน่ง CEO ที่ประสบความสำเร็จนั้น เป็นกระบวนการที่ต้องใช้ระยะเวลา และไม่มีรูปแบบตายตัว ขึ้นอยู่กับทิศทางงานดำเนินงานของแต่ละองค์กร โดยต้องคำนึงถึงเสมอว่า การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง CEO นั้น เป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นต้องการเติบโตที่ยั่งยืนขององค์กรในอนาคต

2. ประเด็นที่ต้องคำนึงถึงเกี่ยวกับการส่งผ่านตำแหน่ง CEO

คุณชนินทร์ ว่องกุศลกิจ เห็นว่า การที่จะทำการส่งผ่านตำแหน่งราบรื่น นอกจากจะต้องมีการเตรียมความพร้อมให้กับผู้สืบทอดตำแหน่งแล้ว การเตรียมทีมงานที่คอยสนับสนุนการทำงานของ CEO ก็มีความสำคัญเช่นกัน ทั้งนี้ในช่วงแรก CEO ท่านเก่ายังไม่ควรปล่อยมือในทันที แต่ควรให้การสนับสนุนบางเรื่องที่สำคัญและเป็นเรื่องที่ CEO ท่านใหม่ยังไม่มีความเชี่ยวชาญ เช่นเดียวกับคุณชัยวัฒน์ ไคววาสราช ที่มองว่าการส่งผ่านตำแหน่ง CEO นั้น ต้องให้ระยะเวลา กับ CEO ท่านใหม่ในการเรียนรู้งานและบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ คุณสุภา เจริญยิ่ง ได้เสนออีกแง่มุมที่น่าสนใจว่า ในการส่งผ่านตำแหน่งนั้น นอกจากต้องให้ความสำคัญกับการทำหน้าที่ของ CEO ที่ได้รับเลือกแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญกับผู้บริหารที่เป็น Candidate อื่น ๆ ด้วย ซึ่งบุคคลเหล่านี้ล้วนมีความสามารถ ความผิดพลาดจากการที่ไม่ได้รับเลือกอาจนำไปสู่การตัดสินใจลาออก ซึ่งทำให้องค์กรสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพ จึงจำเป็นต้องมีมาตรการในการบริหารจัดการเพื่อรองรับในเรื่องนี้ ซึ่งแนวทางหนึ่งที่สามารถจะจัดการกับ



Mr. Na Boon Chong

เรื่องนี้ได้ คือการสื่อสารข้อมูลที่เพียงพอและเหมาะสม

3. คุณสมบัติที่ควรจะมีของ CEO ในปัจจุบัน

ด้วยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปส่งผลให้คุณสมบัติที่ควรจะมีของ CEO เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยในปัจจุบัน CEO ควรมีคุณสมบัติเบื้องต้น ดังนี้

- มีความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ในอุตสาหกรรม
- มีความชำนาญในการบริหารจัดการเรื่องคน สามารถดึงศักยภาพของคนในองค์กรมาใช้ได้อย่างเต็มที่
- มี soft skill ในการทำงาน
- มีความรู้หลากหลายด้าน เช่น ความเข้าใจในเรื่องการเงิน และความสามารถทางด้าน IT เป็นต้น

คุณภานุวัฒน์ เบญจระมานได้สรุปในช่วงท้ายไว้ว่า การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง CEO ต้องใช้เวลา เป็นเสมือนการเดินทางที่ต้องอาศัยการกำหนดคุณสมบัติ CEO ในอนาคต มีกระบวนการในการคัดกรอง และพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังได้แนะนำไว้ว่า ในการประชุมคณะกรรมการทุกครั้ง ควรจัดให้มวาระ ที่ CEO สามารถรายงานความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนสืบทอดตำแหน่งว่า มีการดำเนินการถึงขั้นตอนใด ความก้าวหน้าในการพัฒนาผู้สืบทอดเป็นอย่างไร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจว่า มีความพร้อมที่จะส่งผ่านตำแหน่ง CEO เมื่อใด

The role of a board of directors in CEO succession planning was the topic of Director Forum 1/2017, organized by IOD, with support from Aon Hewitt (Thailand) Company Limited and the Siam Cement Public Company Limited (SCG), on March 23, 2017. Dr. Bandid Nijathaworn, President of IOD, in the opening talk, explained that to cover this topic, the Director's Forum used as a basis the international principles of corporate governance, namely G20/OECD Principles of Corporate Governance and ICGN Global Governance Principles, and the principle of corporate governance in Thailand, which is based on the corporate governance code announced by the Securities and Exchange Commission (SEC) of Thailand only a week earlier on March 17. Those principles specify that supervising CEO succession planning is the role of the board.

He noted that in the past, institutional investors had paid more attention to the succession issue because if an organization failed to have CEO succession plans in place during cases of emergencies, the confidence of investors and the corporate image would erode, resulting in a drop in the share price, which, in turn would affect shareholder value.

Notably, the surveys on corporate governance compliance of Thai listed companies in CGR for 2012 to 2016 (five consecutive years), indicated that there was a constant trend of organizations engaging more in CEO succession planning. On average, the increase in planning increased by 5 percent among the respondents annually. The most recent survey showed that 51 percent of listed companies already had in place CEO succession plans.

Because of its importance, the topic of CEO succession planning, IOD opted to make it the theme of the Directors Forum. The event was also honored to be given a lecture by Mr. Na Boon Chong, Senior Client Partner, Southeast Asia, Aon Hewitt Company Limited on the theme "Guides for the board in effective CEO succession planning". Some of the key points discussed in the lecture are summarized below.

1. The trend of CEO Succession Planning

In the 2016-2017 NACD Public Company Governance Survey, 60 percent of the respondents indicated that they had a long-term succession plan for the CEO and 69.6 percent of them indicated that new CEO would come from within the organization.

The survey has shown that the board of directors tended to focus heavily on the CEO succession plan – it was ranked as one of the top five issues of importance for boards. Surprisingly, the length of time that the board spent discussing the issue was relatively short compared to other matters, especially with regard to monitoring the company performance. This is in accordance with a survey conducted by Aon Hewitt (Thailand) Company Limited to evaluate boards' performance among organizations in Southeast Asia during the period 2014-2016. It was found that CEO performance and succession planning had the lowest score when compared with other topics. These reflect that boards are aware of the need for CEO succession planning, however, in practice, they fail to devote enough time to

this issue.

2. Issues that the board should focus on in the succession planning of the CEO position

- Encourage organizations to have a systematical leader development programme. Leaders should be developed at all levels of the organization.
- Prioritize and participate in planning. The board should not give the job to the current CEO or pass it on to a recruitment agency. The board should be the main force in managing this issue.
- Continually develop and evaluate successors to determine if they are being properly prepared for the position and are performing as expected.
- Even if the CEO successor has been determined, the board should compare the proposed successor with candidates from outside the organization to be able to find the most suitable CEO for the organization.

The next part of the Directors Forum was a panel discussion on the topic, "CEO succession planning: experiences and recommendations". The panel of experts on the topic included Mr. Chanin Vongkusolkrit, Chairman of the Board, Banpu Public Company Limited; Ms. Suvabha Charoenying, Chairman of the Nomination and Corporate Governance Committee, Minor International Public Company Limited; and Mr. Chaiwat Kovavisarach, Managing Director, Bangchak Petroleum Public Company Limited. Mr. Panuwat Benrohman, Managing Director of Aon Hewitt (Thailand) Company Limited and partner of Aon Hewitt Asia Pacific, Middle East, and Africa served as the moderator. Comments from the panelists and the moderator are summarized below:

1. The experience in CEO Succession Planning of each organization

Mr. Chanin Vongkusolkrit talked about his experience in CEO succession planning while working at Banpu Plc. The company had worked on a succession plan for the CEO with external consultants for more than 10 years. It applied for the executives at all levels. The process included: (a) determining the qualifications of the executive at each level; (b) identifying the successors; (c) developing the skills, which were lacking in each successor; (d) coaching



each executive; and (e) giving each executive the opportunity to work for the organization. After the requirements were met, the position would be passed to the successor. Mr. Chaiwat Kovavisarach noted that Bangchak Petroleum Plc. had a similar CEO succession planning process, although it tended to recruit the successor from outside the organization. Once the successor was identified, he or she would be given the opportunity to learn about the company's business by being invited to serve as a director and assigned to chair the subcommittee on management. Ms. Suwabha Charoenying commented that CEO succession planning should be prepared early. It should not be done when the current CEO was about to retire because a successful CEO was a process that took time and it was not fixed. It depended on the direction of the operation of each organization. The organization must be aware that CEO succession planning was important and essential for the sustainable growth of the organization.

2. The issues that have to be taken into account for CEO succession

Mr. Chanin Vongkusolkrit commented that a smooth succession not only needed to include preparation for the successor, but also a team to support the work of the CEO. Nevertheless, at the start of the succession, the former CEO should not just walk out the door; he should extend support in dealing with some important matters or in an area in which the new CEO lacked expertise. Likewise, Mr. Chaiwat.

Kovavisarach also was of the view that the new CEO must be given time to learn about his work and new role and duty. Ms. Suwabha Charoenying presented another interesting viewpoint. She stated that the attention must be paid to the duties of executives, who were candidates for the position. Disappointment over not being selected might lead to their resignation from the company. This would result in the loss of qualified personnel to the organization. There was a need for administration measures to handle this matter. One of the measures was to communicate sufficiently and appropriately.

3. Desired qualifications of a CEO

The changing business environment has altered the desired qualifications of the CEO. Current required qualifications are as follows:

- Knowledge and understanding of the industry
- Expertise in human administration, being able to fully use the potential of people in the organization
- Adept in soft skills
- Diverse knowledge, such as solid understanding of financial issues and IT

In a summation of the panel discussion, Mr. Panuwat Benrohman noted first that CEO succession planning had to take time. It was an extended journey that needed to take into the CEO profile in the future. Then, there was the process to screen and develop personnel clearly. Moreover, he also recommended that

in every board meeting, time should be allotted for a report on progress in the CEO succession planning that note which step it was at and how the progress for successor development was proceeding. This would be used to inform decision-making when the CEO position was transferred.

Event supported by



นางสาวณัฏฐ์ มณีแสง
Ms. Manee Maneesang

CG Specialist
Thai IOD



นางสาวอัมพวา ยาสะนิทา
Ms. Ampawa Yolrabil

Senior CG Analyst
Thai IOD

