

# BOARD EFFECTIVENESS

## ประสิทธิภาพของคณะกรรมการ

คณะกรรมการผู้ได้รับการคัดเลือกจากผู้ถือหุ้นให้เข้ามาทำหน้าที่แทนในการกำกับดูแลองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนนั้น คำถามสำคัญที่เกิดขึ้นคือการทำงานของคณะกรรมการนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ Boardroom เล่มนี้จึงได้สรุปบทวิจัยที่น่าสนใจเกี่ยวกับการสร้างประสิทธิภาพของคณะกรรมการและสัมพันธภาพกรรมการที่มีความเกี่ยวข้องเพื่อให้มุมมองกับคณะกรรมการและผู้ทำงานเกี่ยวข้องกับคณะกรรมการในการพัฒนาการทำงานของคณะกรรมการในองค์กรของตน

บทวิจัยแรกเป็นของบริษัท ไพร่ชวอเตอร์เฮาส์ คูเปอร์ส จำกัด เรื่อง Board Effectiveness What Works Best สรุปว่าคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพควรมีบทบาทสำคัญในเรื่องดังนี้

- 1) การวางกลยุทธ์องค์กรและทำตามกลยุทธ์ที่วางไว้ (Strategy and Implementation) ทำให้คณะกรรมการต้องเข้าใจเรื่ององค์กร ธุรกิจ แนวโน้มที่เกิดขึ้นใหม่ ความเสี่ยง และสมมติฐานต่างๆ ของฝ่ายจัดการ คณะกรรมการควรจะช่วยวางกลยุทธ์ที่สร้างคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้น
- 2) การจัดการความเสี่ยงและวิกฤติต่างๆ (Risk and Crisis Management) ปัจจุบันมีทั้งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นแล้วและไม่คาดว่าจะเป็นภัย หลายครั้งความเสี่ยงกลายเป็นวิกฤติในองค์กรได้ คณะกรรมการควรให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลเรื่องนี้โดยไม่ปล่อยเป็นแค่หน้าที่ของกรรมการชุดย่อยชุดใดชุดหนึ่ง
- 3) จริยธรรมองค์กร (Corporate Ethics) การกำกับดูแลให้องค์กรทำตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่างๆ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก แต่มากกว่านั้นคือการสร้างให้องค์กรมีจริยธรรมซึ่งมากกว่าเรื่องที่เป็นตามกฎระเบียบข้อบังคับ คณะกรรมการต้องเป็นแบบอย่าง (Tone at the Top) และมั่นใจว่าเรื่องดังกล่าวได้รับการถ่ายทอดไปยังพนักงานทุกคนในองค์กร
- 4) การติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร (Monitoring Company Performances) คณะกรรมการสามารถติดตามได้โดยดูจากตัวชี้วัดต่างๆ ทั้งตัวชี้วัดทางการเงินและเรื่องอื่นๆ ที่นอกเหนือจากประสิทธิผลที่กรรมการสะสมมาเป็นเวลานาน ตัวชี้วัดเหล่านี้ทำให้คณะกรรมการเห็นสัญญาณของปัญหาที่เกิดขึ้นตั้งแต่ต้นๆ และแก้ไขก่อนที่จะกลายเป็นประเด็นวิกฤติในการดำเนินงาน
- 5) ธุรกิจที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Transformation Transaction) องค์กรอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบทางธุรกิจ เช่น มีการควบรวมกิจการ ขยายธุรกิจ การร่วมมือกับพันธมิตรต่างๆ คณะกรรมการจึงต้องมีส่วน

สำคัญในการช่วยฝ่ายบริหารตัดสินใจว่าข้อตกลงแบบใดจะเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้ถือหุ้น

- 6) การประเมินผลงาน การให้คำตอบแทน และการวางแผนสืบทอดฝ่ายบริหาร คณะกรรมการมีหน้าที่ในการดูแลเรื่องนี้ เช่น จะให้คำตอบแทนอย่างไรที่สมดุลคือสะท้อนกับความสามารถของฝ่ายบริหาร ดึงดูดคนที่มีความสามารถเข้ามาร่วมงาน และในขณะเดียวกันก็คำนึงถึงประโยชน์ของผู้ถือหุ้นในระยะยาว
  - 7) การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสีย (Communicating with Stakeholders) การเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใสและครบถ้วนให้กับผู้มีส่วนได้เสียมีความสำคัญมากที่คณะกรรมการต้องเข้ามามีส่วนร่วม โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจุบันรูปแบบการสื่อสารมีการเปลี่ยนแปลงไปจากการพัฒนาทางเทคโนโลยี
  - 8) พลวัตของการทำหน้าที่กรรมการ (Board Dynamic) องค์ประกอบของคณะกรรมการมีความสำคัญ ที่จะต้องมีผู้ที่มีความสามารถและประสบการณ์ตรงกับที่องค์กรต้องการ ซึ่งคณะกรรมการต้องตระหนักเสมอว่าสิ่งที่ตรงกับความต้องการนั้นอาจเปลี่ยนแปลงได้เมื่อเวลาผ่านไป อีกเรื่องหนึ่งคือการเป็นผู้นำของคณะกรรมการก็เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ
- นอกเหนือจากผลงานวิจัยของ PWC มีผลงานวิจัยของสถาบัน IMD ประเศสวิตเซอร์แลนด์ที่สรุปว่ามี 4 เสาหลักสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพของคณะกรรมการ (4 Pillars of Board Effectiveness) ได้แก่
- 1) บุคคลที่เลือกมาเป็นกรรมการ ต้องเป็นคนที่มีความดี คุณภาพ รู้จักหน้าที่ของตนเอง และมีความทุ่มเท (People and builds on their quality, focus and dedication) ผู้ที่มาเป็นกรรมการต้องไม่เพียงแต่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านเท่านั้น แต่ต้องมีความรู้ในการทำหน้าที่กรรมการ ต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองว่าทำอะไรจึงจะเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร เช่น ควรรู้ว่าเวลาใดที่ควรกำกับดูแลและเวลาใดควรให้การสนับสนุนฝ่ายบริหาร รู้วิธีการในการสื่อสารในช่วงวิกฤติเพื่อรักษาชื่อเสียงขององค์กร ซึ่งการจะทำให้คณะกรรมการทำหน้าที่ได้อย่างดีนั้นวาระการประชุมคณะกรรมการควรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับอนาคตมากกว่าเรื่องในอดีตและเป็นเรื่องระยะยาวมากกว่าระยะสั้น อีกด้านที่สำคัญของบุคคลที่มาเป็นกรรมการที่มีประสิทธิภาพคือจะต้องมีความทุ่มเท ไม่ใช่เพียงเข้าร่วมประชุมตามกำหนดเวลาเท่านั้น
  - 2) ข้อมูล (Information Architecture) สถาบัน IMD แนะนำว่าคณะกรรมการต้องรับทราบข้อมูลที่สำคัญ เช่น งบการเงิน รายงานจากซีไอโอ แผนที่ความเสี่ยง

และโอกาส เป็นต้น นอกจากนี้คณะกรรมการและฝ่ายบริหารควรมีการสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ และกรรมการอาจหาข้อมูลเพิ่มเติมโดยวิธีที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับพนักงานหรือการประชุมกับกรรมการท่านอื่นๆ แบบไม่เป็นทางการ

3) โครงสร้างและกระบวนการ (Structures and Processes) คณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีความหลากหลาย และสามารถจัดการกับความหลากหลายได้ดี การมีกรรมการอิสระเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และต้องประเมินขนาดที่เหมาะสมของคณะกรรมการ นอกเหนือจากโครงสร้างการจัดกระบวนการในการทำหน้าที่ต่างๆ อย่างดีจะช่วยให้คณะกรรมการมีประสิทธิภาพ เช่น กระบวนการในการประเมินผลงานที่อาจใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย การวางกลยุทธ์และการสื่อสารกลยุทธ์ การจัดการความเสี่ยง การพัฒนากรรมการ และการสืบทอดตำแหน่งที่โปร่งใส เป็นต้น

4) พลวัตของกลุ่ม (Group Dynamics) หรือเรื่องวัฒนธรรมของคณะกรรมการ เช่น การแสดงความเห็นจะต้องไม่โดนจำกัดหรือครอบงำโดยสมาชิกคนใดคนหนึ่ง การกำกับดูแลกิจการจะดีเมื่อคณะกรรมการมีความคิดเห็นที่หลากหลายและเสริมสร้างหากกรรมการบางคนอาจสนิทกับเจ้าของมากจนไม่กล้าแสดงความคิดเห็นจะทำให้คณะกรรมการนั้นขาดประสิทธิภาพ คณะกรรมการที่ซีไอโอไม่เคยผิด (CEO can do no bad) อาจเป็นคณะกรรมการที่ล้มเหลวได้ คนที่จะทำหน้าที่ให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีได้คือประธานกรรมการที่นำการประชุมให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลายและสรุปประเด็นได้ ทั้งนี้สถาบัน IMD เห็นว่าประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อคณะกรรมการมี 4 เสาหลักนี้อย่างยั่งยืน

คนที่ทำหน้าที่ให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีได้ คือ ประธานกรรมการ ที่นำการประชุมให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย และสรุปประเด็นได้





## Board Effectiveness

With regard to the Board of Directors that has been selected and appointed by the Shareholders to act as their representatives in undertaking the governance and oversight responsibilities of the organization so as to ensure the achievement of business successes on a sustainable basis, the associated key question is: How truly effective or not is Board in its assigned responsibilities?

This issue of the Boardroom, therefore, presents a summary of an interesting research that addresses the key issue of 'Board Effectiveness' through interviewing various well-experienced Directors and other parties, who are very much involved in the activities of Board Directors and the development of their activities within their respective organizations.

This research exercise was undertaken by PricewaterhouseCoopers on: **Board Effectiveness - What Works Best ?**, which concludes that those Boards that are truly effective undertake key roles and responsibilities in regards to:

1) **Strategy Formulation and Implementation.** This requires that Board Directors must fully understand the organization, its business operations, new business trends or directions, risks issues, and associated assumptions used by the Management to formulate the strategies; whereby the Board of Directors should determine strategies that will create added (economic) value for the Shareholders.

2) **Risk and Crisis Management.** Currently there are both actual risks factors and those that are unexpected; whereby, often, such risk factors lead to a crisis situation for many organizations. As such, the Board of Directors, as a whole, needs to give great importance to the oversight of this particular issue, and should not leave it to being the sole responsibility of one or other of its Board Committees.

3) **Corporate Ethics.** Overseeing and governing the company to ensure that it fully complies with the applicable laws and regulatory requirements is a very important matter. But, more importantly,

is the creation of an ethical organization that goes beyond just being fully compliant with the relevant laws and regulations. The Board of Directors must be a role model through setting the 'tone at the top', as well as must ensure that this key mindset regarding corporate ethics must be transmitted to or 'instilled' into everyone within the organization.

4) **Monitoring Company Performances.** This can be done by the Board of Directors through using various performance indicators - such as both traditional financial and non-financial metrics; whereby, apart from the Directors own individual intuition based on years of experiences, knowing and selecting which key metrics to focus on and be used in the monitoring of key performance results will enable the Board to have an early warning indication of any emerging problems, which can then be corrected before they become critical operational issues.

5) **Transformation Transactions.** Over time, the organization may change its core business model and operations — such as merging with or acquiring other businesses, undertaking major business expansion or joint ventures with various business partners; whereby the Board of Directors needs to play a key role in helping the Management group to decide the key terms and conditions in such transactions, so as to create maximum benefits for the company's Shareholders.

6) **Evaluation of the Management group's performance together with associated compensation and succession plans.** The Board of Directors is fully responsible for overseeing these aspects — such as, what sort of compensation should be given that is well-balanced, appropriate and commensurate with the capabilities of the members of the Management group, as well as that can effectively attract capable people to join the company, while at the same time taking into consideration the long term benefits of the Shareholders.

7) **Communicating with Stakeholders together**

**with information disclosures:** These actions should be made in a fully transparent and comprehensive manner; whereby they are both important aspects requiring active participation by the Board of Directors - especially in the current environment in which both communication platforms and formats are constantly changing due to advances in technology systems.

8) **Board Dynamics:** The composition of the Board of Directors is an important aspect; whereby the Board must include those with extensive experiences and capabilities that are relevant to and required by the company. However, Board Directors must also always be aware that such relevant experiences or capabilities may change over time. Another key and important factor is the required leadership skills expected of Board Directors.

In addition to the above research exercise findings from PwC, the IMD in Switzerland has also published its research findings that summarizes the required "4 Pillars of Board Effectiveness", namely:

1) **Persons selected** and appointed as Board Directors should be persons of quality, know their required roles and responsibilities, and be willing to devote their time — ie: appointing appropriate people, and building on their quality, focus and dedication. Those being appointed as Board Directors not only need to be knowledgeable and well-experienced in their respective areas of expertise, but they must also know about their required responsibilities. They must fully understand the required role, as well as what they must do to 'add value' to the organization — such as: knowing when to oversee and govern, or when to support the Management group; and having the know-how to effectively communicate in a crisis situation, so as to maintain the good reputation of the organization. Furthermore, in order to facilitate Board Directors to be effective in their role, the majority of Board Meeting agenda items should be related more to 'the future' than

to 'past' events as well as to the 'longer term' issues than to 'short term' matters. Another required trait for Board Directors who are effective is that they need to be dedicated to their role, willing to devote their time to the job and not only to just being available to attend the scheduled Board Meetings.

2) The 'Information Architecture' as recommended by the IMD is that Board Directors need to know about key information — such as, financial statements, the CEO's report, and associated risk and opportunities 'maps'. Additionally, the Board of Directors and the Management group need to communicate with each other on a regular basis; as well as Board Directors may need to obtain additional information in an informal manner — such as, talking with Staff members, as well as having informal meetings and discussions with other Board Directors.

3) **Structures and Processes:** An effective Board of Directors must be composed of a wide diversity of Board members as well as must be able to effectively manage such diversity. Having Independent Director is an import factor, as well as assessing the required appropriate total number of Directors to be appointed on the Board. Apart from the overall composition of the Board of Directors, determining the various procedures and processes in discharging the duties of the Board in an effective manner will also facilitate the overall effectiveness of the Board of Directors — such as: reviewing and assessing performance outputs resulting from the use of technology; formulation and determining of corporate strategies as well as communications strategies; risk management policies and procedures; skills development for Board Directors; and determining succession plans in a transparent manner.

4) **Group Dynamics (or Board of Directors culture)** - such as, having unrestricted opportunities or ability to express opinions or discuss issues without undue influence or interference being exerted by any other Board Members. Effective good governance will be facilitated when there is a wide diversity of constructive opinions expressed by Board Members. If any Board Member is too close to the owners of the business so as to be reluctant to express his/her opinions, this will result in the lack of a full effectiveness of the Board of Directors. A Board of Directors that sees that 'the CEO can do no wrong' may possibly become a failed and ineffective Board of Directors. The person responsible for establishing a positive Board culture is the Chairman of the Board, who can effectively lead Board Meetings in allowing the expression of a varied range of opinions, as well as can summarize the various opinions and issues in an effective manner.

As such, the IMD believes that the overall effectiveness of Boards of Directors will be achieved only if the above '4 pillars' are present on a sustained basis.

ตัวอย่างคำถามที่ท่านกรรมการอาจใช้ถามตนเอง (โดยสถาบัน IMD)

1. ท่านมีความสุขกับการเป็นคณะกรรมการนี้หรือไม่ ทั้งต่อการทำงานของตนเอง และผลการดำเนินงานภาพรวมของคณะกรรมการ?
2. ท่านได้มีส่วนในการออกแบบข้อมูลที่ต้องการหรือไม่?
3. วาระการประชุมคณะกรรมการของท่านเน้นเรื่องอนาคตประมาณ 70% หรือไม่?
4. ท่านได้เพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรจริงๆหรือไม่?
5. วัฒนธรรมของคณะกรรมการที่ท่านอยู่มีการจัดการประชุมอย่างดีหรือไม่ มีการอภิปรายกันอย่างเท่าเทียมหรือไม่?
6. ท่านได้ฟังความคิดเห็นของผู้อื่นๆ จริงๆหรือไม่ สามารถแยกการทำงานกับความรู้สึกส่วนตัวได้หรือไม่?
7. ท่านได้พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอหรือไม่ เช่น เรื่องกฎระเบียบใหม่ๆ แนวโน้มในอุตสาหกรรม และคู่แข่ง?

Sample questions that may be used by Board Directors for a self-assessment exercise (as created by the IMD)

1. Are you happy with your role as a Board Director or not — in regards to your own individual performance and the overall performance of the Board as a whole?
2. Have you actively participated in determining the information/metrics required to be used by the Board Directors or not?
3. Do approximately 70 % of your own agenda items focus on the company's future or not?
4. Have you genuinely contributed 'added value' to the organization or not?
5. Does the culture of the Board of Directors, of which you are a member, include holding regular positive Board Meetings, as well as allowing equal opportunities for discussions and debate by every Board Member or not?
6. Do you genuinely listen to the viewpoints of others or not? And are you able to effectively separate work-related issues viewpoints from your own personal feelings/viewpoints or not?
7. Do you develop your own skills and update your knowledge on a regular basis or not — such as, about new regulatory requirements, the latest industry/business trends, or the latest competitors?

The person responsible for establishing a positive Board culture is the Chairman of the Board, who can effectively lead Board Meetings in allowing the expression of a varied range of opinions, as well as can summarize the various opinions and issues in an effective manner.





# BOARD EFFECTIVENESS

## กรรมการที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร

คุณบรรจง จิตต์แจ้ง  
กรรมการ  
Mr. Banchong Chittchang  
Director



คุณบรรจง จิตต์แจ้ง กรรมการ  
คุณบรรจง จิตต์แจ้ง กรรมการ  
คุณบรรจง จิตต์แจ้ง กรรมการ

คือ ควรที่จะมีจำนวนกรรมการอิสระที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้เกิดความคิดเห็นที่มีความหลากหลาย ในเรื่อง กระบวนการการจัดเตรียมวาระการประชุมมีความ สำคัญมากที่คณะกรรมการจะต้องมีข้อมูลมาก เพียงพอและเป็นข้อมูลที่สำคัญในเรื่องยุทธศาสตร์ การกำกับดูแลและผลการดำเนินงานเข้าสู่ที่ประชุม โดยไม่เอาเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ที่ไม่สำคัญเข้ามาเพื่อ ให้การประชุมใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจารย์ บรรจงเห็นว่าเวลาที่เหมาะสมคือประมาณ 2-4 ชั่วโมง และก่อนเข้าประชุมควรจะต้องส่งเอกสารก่อนล่วงหน้า เพื่อให้คณะกรรมการมีเวลาในการเตรียมตัว ในบาง เรื่องเช่นเรื่องการลงทุนอาจมีการปรึกษาล่วงหน้าหรือ มีการตั้งคณะทำงานย่อยไปศึกษาล่วงหน้าก่อน และเรื่อง ที่สุดท้ายคือสมาชิก คณะกรรมการควรมีความหลากหลาย มีคนที่มีความรู้ความสามารถหลายๆ ด้าน เช่น กลยุทธ์ กฎหมาย การทำงานข้ามแดน และแม้ได้รู้ความสามารถ ก็ควรส่งเสริมให้มีการพัฒนากิจกรรมอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการต้องพัฒนาไปด้วยกันทั้งคณะ

### การทำงานของคณะกรรมกร และฝ่ายบริหาร

อาจารย์บรรจงแนะนำว่าฝ่ายบริหารต้อง แยกแยะให้ถูกว่าเรื่องใดเป็นเรื่องระดับปฏิบัติการ ไม่ควร ให้คณะกรรมการทำหน้าที่แทนฝ่ายบริหาร โดยตัวอย่าง ภาพสามเหลี่ยมชนกัน คณะกรรมการอยู่ด้านบนมีหน้าที่ มองภาพกว้าง ควรเน้นการดูภาพระยะยาว มองล่วงหน้า ไป 5-10 ปีข้างหน้า ในขณะที่ผู้บริหารเป็นผู้ที่ใกล้ชิด กับพนักงาน เป็นผู้แก้ปัญหาประจำวัน ที่เน้นดูภาพ ระยะสั้น หากคณะกรรมการต้องมาแก้ปัญหาระยะสั้น เยอะอาจเป็นไปได้ว่ากลยุทธ์ระยะยาวที่วางไว้มีปัญหา หรือเลือกฝ่ายบริหารไม่ตรงกับกลยุทธ์ที่วางไว้ คณะ กรรมการต้องรู้หน้าที่ของตนเองว่าไม่ใช่ที่ปรึกษาแต่เป็น ตัวแทนผู้ถือหุ้นโดยเฉพาะรายย่อย เข้ามาช่วยกำกับดูแล องค์กรและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร คณะกรรมการ จะไม่ทำหน้าที่ของฝ่ายจัดการคือการคุมการสั่ง แต่เน้น การตรวจสอบ และเข้าใจวิถีในการกำกับดูแล เช่น การ

ดูตัววัดต่างๆ เช่น ผลประกอบการ ซึ่งคณะกรรมการ ควรได้รับการประเมินเป็น รายคณะเพราะคณะกรรมการทำงานเป็นคณะหรือเป็น ทีม ไม่ใช่แต่ละคนเก่งจะมีประสิทธิภาพ เพราะการ ตัดสินใจเป็นการร่วมกัน (Collective Decision) ไม่ใช่สั่งหรือให้ความเห็นเพียงคนเดียว

### กรรมการอาชีพ

ในฐานะที่เป็นหนึ่งในกรรมการอาชีพใน ทำเนียบ IOD อาจารย์บรรจงเห็นว่าแนวโน้มในเรื่องนี้ ได้รับความสนใจมากขึ้นเรื่อยๆ และจะมีความสำคัญ มากขึ้นในอนาคต เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ที่บริษัทต่างๆ ต้องการผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามา ร่วมงานมากขึ้น หากบริษัทเข้าใจว่าคณะกรรมการอิสระ เป็นผู้ที่เหมาะสมในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อ ประโยชน์ของผู้ถือหุ้นไม่ได้เข้ามาคัดค้านหรือขัดขวาง การทำงาน ก็อาจจะเปิดให้มีการกรรมการอาชีพเข้าไปร่วม งานมากขึ้น

ในขณะที่เดียวกันกรรมการอาชีพหรือกรรมการ ทุกท่านก็ควรจะทำหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความ สามารถ ให้ความสนใจกับเรื่องการวางแผนกลยุทธ์มากขึ้น โดยอาจารย์บรรจงมองว่าในอนาคตคณะกรรมการ ควรมีความรู้ความเข้าใจอย่างน้อย 3 เรื่อง คือ 1) เรื่องเทคโนโลยีที่ปัจจุบันมีบทบาทต่อการทำธุรกิจมาก 2) การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ปัจจุบันมีบริษัทที่ ออกไปลงทุนนอกประเทศและมีหลายบริษัทในต่าง ประเทศเข้ามาลงทุนในประเทศไทย ความเข้าใจใน วัฒนธรรมที่แตกต่าง เช่น ภาษาจึงมีความสำคัญ 3) ช่องว่างระหว่างวัย ทำอย่างไรที่ผู้บริหารระดับสูง จะสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์พันธกิจให้กับทุกคนใน องค์กรได้

In talking about Board effectiveness, one of the first persons that come to mind for the Boardroom is *Arjam Banchong Chittchang*, who is well-experienced in being a Board Director of many companies as well as being a guest speaker and facilitator for the IOD's



## Directors who Create Value for the Organization

or business. Additionally, even if there are very capable people as Board Members, ongoing development of their skills and knowledge should always encouraged and promoted so that the Board of Directors, as a whole, will develop further together on a uniform basis.

### Activities of the Board of Directors and the Management

Furthermore, *Arjam Banchong* recommended that the Management group should be able to clearly identify and correctly separate what are a management related or operational matters and that the Board of Directors should not be allowed to undertake any operating role and responsibility instead of the Management — as depicted in the '2 triangles' diagram shown below. This diagram shows that the Board of Directors (represented by the 'top triangle') is responsible only for taking a wide view relating to the long term aspects of the company over the next 5 — 10 years; while the Management (represented by the 'bottom triangle'), who is close to the Staff, is responsible for solving the day-to-day operational matters that are more focused on the short or immediate term.

If the Board of Directors has to become more involved in solving the short term matters, it may result in problems regarding the established long term strategies and goals or it may mean that the appointed Management group does not exactly correspond to or are appropriate for the established strategies.

Also, the Board of Directors should be aware of their respective role and responsibilities in not being advisors but rather in representing the Shareholders (especially minority Shareholders), who have appointed them to oversee as well as to 'add value' to the organization. The Board of Directors must never undertake the role and responsibilities of the Management group (ie: to control and operate), but rather it must focus on monitoring and reviewing activities; whereby the Board must understand its oversight role — such as, reviewing the financial statements, reading and reviewing Meeting minutes, and asking relevant questions about operational matters or issues, as well as being able to effectively ask questions in order to dig for in-depth relevant information together with being able to read and interpret various lead indicators — such as, production outputs of products, timely delivery of goods, and customer satisfaction.

The Board of Directors can evaluate their own performance results through determining who are the various key Stakeholder groups, and reviewing various established Key Performance Indicators (KPIs) — such as, operating performance results; whereby the Board's performance should be evaluated as a 'group', since it operates as a group of Directors together — or as a team and not as capable individuals — to achieve effectiveness, through taking a 'Collective

Decision' and not through issuing individual orders that are based on any one respective opinion and viewpoint.

### Professional (Chartered) Directors

In his capacity as one of the registered professional Chartered Directors of the IOD, *Arjam Banchong* sees that there is a trend in placing gradually increasing interest in this matter, which will become even more important in the future. This is because there is an increasing change on the part of various companies in requiring more capable and knowledgeable people to become involved in their business operations. If a company understands that Independent Directors become involved only to support the organization for the overall benefits of Shareholders and not to hinder or restrict its business operations, this should then open up opportunities for professional Directors to become involved in more companies.

At the same time, professional Directors - or all Directors - need to undertake their role and responsibilities in being a Board Director to the fullest of their respective abilities, as well as should become more interested and involved in strategic planning activities. *Arjam Banchong* believes that, in the future, Boards of Directors should, at the very least, be more knowledgeable in and have an increased understanding of these 3 key areas:

- 1) Technology systems: This is currently playing a greater role in business operations
- 2) Cultural changes: Currently, with many Thai companies making overseas investments outside their own country together with many overseas companies also making investments into Thailand, as such having a good understanding of the various different cultures — such as languages — will become important.
- 3) The age gap or age differences: How can Senior Executives be able to effectively communicate with as well as make everyone within the organization understand the 'vision and mission' (of their company)?

### Another aspect relating to (Board) structure is that there should be an increased number of Independent Directors on the Boards of Directors

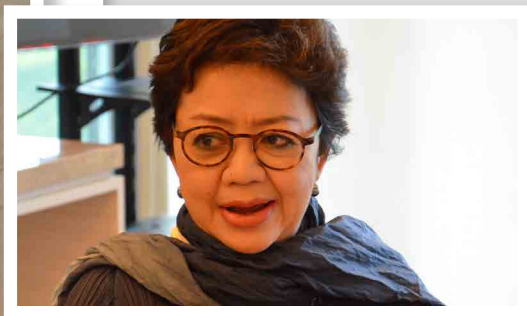


# BOARD EFFECTIVENESS



## ความหลากหลายกับประสิทธิภาพของกรรมการ

คุณภัทริยา บุญจพลชัย  
กรรมการ บริษัท ทีเอสไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)  
K. Pateeya Benjapolchai  
Deputy Director General Tisco Financial Group Plc.



### การมีกรรมการอิสระ เพื่อสร้างประสิทธิภาพของคณะกรรมการ

เมื่อกล่าวถึงโครงสร้างกรรมการที่ต้องมีกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 ใน 3 นั้น คุณภัทริยา กล่าวว่า เป็นเรื่องที่ดีสำหรับบริษัทใหม่ที่ไม่เคยมีกรรมการอิสระมาก่อนที่จะมีจำนวนตามที่หน่วยงานกำกับดูแลได้วางกฎเกณฑ์ไว้ แต่หากองค์กรจะเติบโตมากขึ้นการมีกรรมการอิสระครั้งหนึ่งหรือเกินครั้งจะมีผลดีกับบริษัทมากยิ่งขึ้น เพราะหากมีกรรมการอิสระน้อยเกินไปก็จะขาดความสมดุลเวลาต้องตัดสินใจ และอาจขาดมุมมองที่หลากหลายได้

แม้ว่าหลายบริษัทอาจจะเกิดความกังวลใจว่าถ้ามีกรรมการอิสระเยอะเกินไป เวลาประชุมจะควบคุมได้ไหม คุณภัทริยา มองว่าเป็นเรื่องที่ทั้งสองฝ่ายสามารถช่วยกันแก้ปัญหาได้ คือกรรมการต้องรับบทบาทหน้าที่ รู้ถึงความพอดีในบทบาทตัวเองว่าจะไม่เข้าไปแทรกแซงการทำงานของฝ่ายบริหาร และฝ่ายบริหารเองก็ควรจะต้องส่งข้อมูลที่จำเป็นและครบถ้วนให้กับกรรมการเพื่อช่วยในการตัดสินใจ

อย่างไรก็ดี ปัจจุบันบริษัทมีทางเลือกในการสรรหากรรมการเยอะขึ้น เพราะว่ามี DIRECTOR POOL ต่างๆ จากหลายแหล่ง เช่น บริการของ IOD และถ้ากรรมการและบริษัทได้มีโอกาสในการพูดคุยหรือสัมภาษณ์กันก่อนก็จะเข้ารับตำแหน่งนั้น จะทำให้ความคาดหวังตรงกันและมีความสบายใจในการทำงานร่วมกันมากขึ้น

### ความหลากหลาย

ในเรื่องความหลากหลายของกรรมการสามารถใช้ SKILL METRIC เข้ามาช่วยคัดกรองได้เบื้องต้นบริษัทต้องรู้ว่าต้องการกรรมการที่มีความเชี่ยวชาญด้านไหน เพื่อมาเติมเต็มส่วนที่ขาดไปขององค์กร และ SKILL METRIC นี้ เป็นวิธีหนึ่งที่สามารถป้องกันการแทรกแซงในกลุ่มรัฐวิสาหกิจอีกด้วย

นอกจากความหลากหลายทางทักษะของกรรมการแล้ว การมีกรรมการที่เป็นทั้งผู้หญิงและผู้ชาย จะช่วยให้เกิดความสมดุลในเวลาที่ต้องแสดงความคิดเห็น เพราะเพศที่ต่างกัน มุมมองก็แตกต่างกัน อย่างเช่น ในธุรกิจที่เน้นเรื่อง SENSIBILITY

และมีความเกี่ยวข้องกับลูกค้าที่หลากหลาย หรือการบริการที่ต้องการมุมมองของผู้หญิง กรรมการผู้หญิงจะสามารถเป็นตัวแทนของลูกค้าได้ดี เพราะกรรมการผู้หญิงมีความเข้าใจในลักษณะของลูกค้าได้ดีกว่า มีความละเอียดอ่อนมากกว่า และกรรมการผู้หญิงสามารถช่วยลดบรรยากาศตึงเครียดในที่ประชุมได้อีกทางหนึ่ง

### ทักษะสำคัญ

คุณภัทริยา มองว่าทักษะสำคัญที่กรรมการต้องมีในปัจจุบันคือ ความสามารถในการอ่านงบการเงิน มีความเข้าใจในตัวเลขทางการเงินของบริษัท ความรู้ทางเทคโนโลยีหรือ IT ก็เป็นอีกด้านหนึ่งที่มีความสำคัญ เพราะว่ายุคสมัยนี้แข่งขันกันด้วย IT กรรมการอาจจะไม่ต้องรู้ลึก แต่ควรต้องมีความรู้ความเข้าใจบ้าง เพื่อช่วยให้บริษัทพัฒนาไปพร้อมกับกระแสที่เปลี่ยนไป

### แนวปฏิบัติที่ดี

แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับกรรมการอีกหนึ่งคือ กรรมการควรมิวาระไม่เกิน 9 ปี คุณภัทริยา มีความเห็นว่าแนวปฏิบัตินี้มีความเหมาะสม เพราะทำให้บริษัทสามารถคัดเลือกคณะกรรมการใหม่เข้ามาทำงานในบริษัทที่อาจมีความต้องการที่เปลี่ยนไปได้ แต่ทุกบริษัทมองว่ากรรมการที่อยู่ในวาระนานเกินกว่านั้นแต่เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญมาก บริษัทอาจพิจารณาเป็นกรณีไป เพราะการคัดเลือกกรรมการต้องเลือกประโยชน์สูงสุดต่อผู้ถือหุ้นเป็นสำคัญ

ในระหว่างที่ดำรงตำแหน่งนั้น ระยะเวลาที่กรรมการเข้าไปที่บริษัทแค่ปีละ 4 ครั้ง คุณภัทริยา คิดว่าน้อยไป เพราะว่าการดูเรื่องงบประมาณ การกำหนดทิศทาง การวางแผนกลยุทธ์ รวมถึงการปรับเปลี่ยนแผนระหว่างปี ใช้เวลาดูค่อนข้างมาก ดังนั้นการตั้งคณะกรรมการชุดย่อยจะมีส่วนช่วยให้การทำงานของกรรมการมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

### การประเมินผลการทำงานของคณะกรรมการ

คุณภัทริยา แบ่งปันให้ฟังว่า ปัจจุบันการประเมินกรรมการยังคงเน้นเป็นการประเมินผลเป็นรายคณะ โดยจะประเมินกรรมการในด้านต่างๆ เช่น การเตรียมความพร้อมก่อนการประชุม การได้รับข้อมูล การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การทำหน้าที่ได้ตรงตามความคาดหวังของกรรมการท่านอื่น ๆ สำหรับการประเมินรายบุคคล อาจยังไม่มีผลจำเป็นในเวลานี้ ถ้าหากต้องการทำการประเมินกรรมการเป็นรายบุคคล อาจต้องให้บุคคลภายนอกเข้ามาประเมิน หรือมีรูปแบบการประเมินที่ชัดเจน



## Diversity and Efficiency of the Board

that if the directors work in the same direction, the organization as a whole would benefit.

Independent Director and efficiency of the Board Discussions on the Board structure must include Independent Directors, which should make up at least one third of the Board, Mrs. Pateeya said, while adding that it was a good idea for a new company that had never had Independent Director before to start recruiting a number of Independent Directors in the Board according to the indicated number from the regulator. However, if the organization were to expand, Independent Directors should comprise at least half of the Board as too few Independent Directors would result in an imbalance when the organization would need to take a decision and the Board might lack diverse viewpoints.

Mrs. Pateeya noted that many companies might be concerned that having many Independent Directors on the Board could result in them as a group taking over Board meetings. However, she was of the view that both parties could seek a solution. The Directors must be cognizant of their roles and duties and not intervene with the functions of the management. In turn, management should provide necessary and complete information to enable the Directors to make an appropriate decision.

Nevertheless, companies now had more options to recruit directors with the development of director pools, such as the one compiled by IOD, she said. If a director and company representative had a chance to talk or interview before working together, the expectations could be fulfilled and collaboration between them would go smoothly.

### Diversity

Regarding Board diversity, Mrs. Pateeya said the skill metric to screen directors was a good tool. First of all, the company needed to a Director who had skills of that would benefit the company. The skill metric was also a useful tool for state enterprises.

In addition to diversity, the Board should be comprised of male and female directors to balance opinions during meetings as different genders tended to have different viewpoints. For example, in the case of a business that focused on sensibility and had diverse customers or provided women-oriented services, female directors could better represent the customers because they better understand the needs and desires of the customers and they tended to be more sensitive. Moreover, female directors could alleviate the stressful atmosphere of the meeting.

### Important skills

Mrs. Pateeya held the view that the important skills of the Directors were their ability to understand the financial budget and financial numbers of a

company. She also indicated that knowledge about technology or IT was also important because current trends were driven by IT. The Directors did not need to have a deep knowledge about that area but they should have a general knowledge in technology to help the company to develop in the changing trend.

### Good practices

A good practice of a Board was to limit the term of a Director to no more than nine years, according to Mrs. Pateeya. She stated that the time limit would allow a company to recruit new Board members that would better respond to change. However, the company could consider a director who had knowledge and expertise to be in the Board longer than nine years on the premise that the director selection was based on the highest interest of the shareholders.

Mrs. Pateeya said that attendance by Directors to only four meetings a year was too few. She was of the view that more meetings were required to cover such key areas as budget governance, direction determination and strategy planning, including changing plans during a year, all of which were highly time consuming. One way to enhance the efficiency of the Board would be to set up subcommittees.

### Evaluation the performance of the Board

Mrs. Pateeya shared her opinion that evaluations of a Board still focused on a group evaluation by evaluating the directors in different aspects, such as preparation before the meeting, information acquisition, participation in giving opinions and performing their duties according to the expectations of other directors. The evaluation of each person might not be necessary at that time. To do that would require the services of external evaluators or a clear evaluation form to have results that reflected the truth and high efficiency.

At the end of the interview, Mrs. Pateeya indicated two issues that the Board should focus on, namely risk and self-development. Regarding the former, to the directors, the risk would be lower if the directors truly understood the business of the company that he/she was working in and if the executives intended to conduct business transparently. For the issue of self-development, Mrs. Pateeya recommended that the directors be more concerned about the organization, not only its reputation but also the effectiveness of the directors in applying their knowledge and experience to help the organization to grow extensively and adapt to the fast-changing business environment. The directors must continue to learn and apply knowledge into practice.



# BOARD EFFECTIVENESS

## ประสิทธิภาพของกรรมการในธุรกิจครอบครัว



คุณไพฑูรย์ ทวีผล  
ประธานกรรมการตรวจสอบ บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)  
Mr. Paitoon Taveebhol,  
Chairman of the Audit Committee, CENTRAL PATTANA Pcl.

บริษัทจดทะเบียนจำนวนมากที่ปฏิบัติได้ ถึงแม้ว่าสัดส่วนกรรมการอิสระในบางบริษัทอาจไม่ถึง 50% แต่ในการปฏิบัติหน้าที่ หากกรรมการแต่ละท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบระดับระมัดระวัง รอบคอบ ในการพิจารณาตัดสินใจเรื่องต่างๆ คำนึงถึงความถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายแล้ว เชื่อว่าคณะกรรมการชุดนั้นจะเป็นคณะกรรมการที่ทำงานภายใต้ประสิทธิภาพที่ดี

อีกทั้งองค์ประกอบของคณะกรรมการก็มีความสำคัญ คณะกรรมการควรมีความหลากหลายทั้งในด้านความรู้ ประสบการณ์ ช่วงอายุ และเพศ เพื่อให้คณะกรรมการมีมุมมองและทัศนคติที่หลากหลาย นอกจากความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในธุรกิจที่บริษัททำแล้ว ความรู้ด้านอื่นๆ ก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าความรู้ด้านกฎหมาย บัญชี กฎหมาย ภาษี การบริหารความเสี่ยง การสื่อสารและการตลาด เป็นต้น โดยสัดส่วนองค์ประกอบของความหลากหลายในแต่ละบริษัทอาจมีความแตกต่างกัน

จึงกล่าวได้ว่าหากคณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่หลากหลายจะช่วยให้ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ และส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### ทักษะสำคัญ

ทักษะสำหรับกรรมการต้องประกอบด้วยกันหลายด้านที่เป็นทั้ง Hard และ Soft skills ซึ่งมาจากประสบการณ์การทำงานของกรรมการแต่ละท่านที่มีทักษะด้านวิชาชีพและทักษะในการบริหารจัดการ แต่ทักษะที่สำคัญที่จะกล่าวถึงในตอนนี้คือด้านการบริหารความเสี่ยง ซึ่งผู้ที่มีมุมมองในด้านนี้จะนำไปสู่การคิดวิเคราะห์ ประเมินสถานการณ์ และการให้ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะที่ดีแก่ฝ่ายจัดการได้ เป็นการช่วยกำกับดูแลให้การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่น หรือในกรณีที่มีเหตุการณ์ไม่คาดคิดขึ้นธุรกิจจะไม่หยุดชะงักหรือสูญเสียไม่มากเพราะมีแผนรองรับและแก้ไขได้อย่างทันการ

การพัฒนาทักษะกรรมการไม่จำกัดรูปแบบเวลา หรือสถานที่ กรรมการต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา นอกเหนือจากการสัมมนาต่างๆ ที่เข้าร่วมแล้วยังมีหลักสูตรเกี่ยวข้องทั้งการบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบภายใน รวมถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการที่กรรมการได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีส่วนได้เสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นอีกช่องทางในการพัฒนาทักษะได้ แต่ที่สำคัญเมื่อเรียนรู้แล้วต้องเชื่อมโยงความรู้และประสบการณ์นำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลได้จริงจะ

เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงกับองค์กร

### กรรมการในธุรกิจครอบครัว

การทำงานของคณะกรรมการจะมีความมีประสิทธิภาพได้นั้นจะต้องมาจาก Tone of the Top ที่ต้องให้อิสระต่อกรรมการ เจ้าของธุรกิจที่เป็นธุรกิจครอบครัวต้องมีความชัดเจนโดยให้คณะกรรมการทำงานภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การทำงานของคณะกรรมการของ CPN มีความชัดเจนและโปร่งใส เช่น ในการพิจารณาว่ากรรมการที่เป็นตัวแทนจากผู้ถือหุ้นใหญ่มีส่วนได้เสียเกี่ยวข้องของกรรมการท่านนั้นจะต้องไม่เข้าประชุมและออกเสียงลงมติดาวะนั้นๆ เพื่อให้กรรมการอิสระสามารถให้ความเห็นได้อย่างเต็มที่และเป็นอิสระอย่างแท้จริง นอกจากนี้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนควรมีการพิจารณาพบทวน Board Diversity เป็นประจำทุกปี โดยเป็นการหารือเกี่ยวกับองค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการที่เหมาะสมกับบริษัทเพื่อเป็นกรอบในการสรรหากรรมการมาทดแทนตำแหน่งที่ว่างลงในแต่ละช่วงเวลา

คุณไพฑูรย์เล่าให้ฟังว่าที่ CPN มีการประเมินการประชุมคณะกรรมการบริษัททุกครั้ง และสรุปผลประเมินให้คณะกรรมการรับทราบในการประชุมครั้งถัดไป ในตอนสิ้นปีกรรมการจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นรายบุคคล และประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งคณะ โดยกรรมการสามารถแสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในปีที่ผ่านมา ตลอดจนสิ่งที่กรรมการอยากจะทำในปีต่อไป เพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่กรรมการอย่างต่อเนื่อง

คุณไพฑูรย์ทิ้งท้ายไว้ว่า การทำงานของคณะกรรมการอาจมีการเปลี่ยนแปลงไม่มาก แต่กรรมการควรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพราะธุรกิจในอนาคตจะมีความซับซ้อนมากขึ้น การทำธุรกิจรูปแบบใหม่ที่เข้าสู่ยุค Digitization หรือแม้แต่เครื่องมือทางการเงินที่เปลี่ยนไป ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกฎเกณฑ์ใหม่ๆ ขึ้นมาที่กรรมการควรให้ความสำคัญ ในกรณีของ CPN เองก็มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจ โดยศูนย์การค้าจะไม่มีเพียงร้านค้าและร้านอาหารเท่านั้น แต่จะหันมามุ่งเน้นสร้างสถานที่สำหรับครอบครัว มีพื้นที่ที่เป็นสวนหย่อมเพื่อให้ครอบครัวได้นั่งพักผ่อน เราคำนึงถึงลูกค้าเป็นสำคัญ แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงนี้จะทำให้ต้นทุนทางธุรกิจสูงขึ้นก็ตาม

นอกเหนือจากนี้ กรรมการควรมีมุมมองที่กว้างมากขึ้น ไม่เพียงแต่ผลประโยชน์ของบริษัท แต่ควรคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า พันธกาน ชุมชน และสังคม การมีส่วนร่วมในการประหยัดพลังงานหรือการรักษาสิ่งแวดล้อม ทั้งหมดนี้จะส่งผลให้บริษัทเติบโตได้อย่างยั่งยืน



## Board Effectiveness in Family Businesses

This issue of the Boardroom had the opportunity to interview Mr. Paitoon Taveebhol, Chairman of the Audit Committee of CENTRAL PATTANA Pcl., which is considered to be part of one of the very largest family business group in Thailand, to share his viewpoints in regards to being an effective Director in a large family-based enterprise so that the majority of business enterprises in Thailand that are family business groups can have some insightful guidelines on how to achieve Board Effectiveness within their businesses.

### Understanding the Role and Responsibilities

Mr. Paitoon views that the effectiveness of a Board Director depends largely on the understanding of the required role and responsibilities, active participation, and on being accountable for various aspects (of the Board's overall activities) together with the required skills that must always be developed on an ongoing basis. The Board of Directors as a whole and the individual Board Members themselves need to study and fully understand, in advance, the various information relating to each agenda item being considered at Board Meetings; as well as must actively participate in expressing opinions during the discussions and in asking questions to obtain and review relevant information before coming to a decision for each respective agenda item. As such, asking questions and expressing opinions must both be done in a constructive manner and with substantive quality, through always keeping in mind the overall interests of all Shareholders and Stakeholder groups.

### Board Composition and Diversity of the Board Directors

With regard to the Board composition and the diversity of the Board Directors, Mr. Paitoon believes that having Independent Directors will enable the Board of Directors to enjoy a wide variety of opinions and viewpoints, as well will facilitate achieving oversight and governance of the business operation in a fully transparent and equitable manner — especially through having an Independent Director as 1 of the 3 Members of the Audit Committee, who is required to be fully conversant with accounting matters; whereby a person well-experienced with accounting issues will enable the work of the Audit Committee to be more fully effective. He also believes that all SET-listed companies should also place more and equal importance regarding this matter.

Additionally, should any company be able to recruit and nominate Independent Directors who will constitute more than 50% of its Board of Directors, it would be a truly more positive example and trend. However, in actual practice, for some companies, finding Independent Directors with the required appropriate qualifications may be difficult; whereby currently, there may be only a few listed companies able to achieve this objective. Nevertheless, he believes that even if in some companies the ratio of Independent Directors on the Board may not be as high as 50%, yet in the actual discharge of their responsibilities, if each respective Board Director undertakes to consider and make any decisions on the various matters, being discussed, based on the principles of accountability, caution, and all due care together with acting in a correct, fully transparent and equitable manner towards all Stakeholder groups, then the Board of Directors, as a whole, will have achieved full effectiveness as required.

Another dimension that should be important for the Board of Directors relates to its 'diversity' — in terms the diversity of knowledge, relevant experiences, age, and gender. This is so that the Board of Directors can achieve and have a wide range of viewpoints, insights and mindsets; whereby apart from the respective special areas of business expertise relevant to the company operations, other areas of knowledge or know how are no less important for the company than the other specialized areas of knowledge that are specifically relevant for the company — such as, financing, accounting, legal and tax matters, risks management issues, and communications and marketing skills. However, the degree of diversity of Board Members required for each respective company may differ from one company to another.

Therefore, it can be said that if a company's Board of Directors is composed of a diversity of Board Members, who possess a wide range of knowledge, capabilities and experiences, this will create a wide range of opinions and viewpoints that, in turn, will result in the Board to discharge its responsibilities with increased effectiveness.

### Important Skills

The skills set required for Board Directors is composed of many elements that can be categorized as both 'hard' and 'soft' skills, that result from the professional management experiences and personal skills of each respective Board Director. However, one important skill to be discussed now relates to 'risks management'; whereby those with this skill will have insights and viewpoints relating to the evaluation and assessment of the situation, and the ability to make effective use of positive comments and recommendations received from the Management group. This will facilitate in achieving effective ongoing operations of the company, together with the smooth and successful achievement of its targeted goals and objectives. On the other hand, in the event of any unexpected critical situation, the company's business operations will not be adversely interrupted or will not be subjected to any significant damages, since crisis mitigation measures will already be in place to deal with the negative situation or to remedy any negative impacts in a timely manner.

There are no limitations in the development of Board Directors' skills in terms of content, means of learning, timeframe, or location; whereby Board Directors need to constantly develop themselves and their own skills. Apart from attending various seminars, there are also training courses relating to risks management and internal audit, as well as on the principles and practices of good corporate governance. Additionally, there are also various opportunities for Board Directors to meet each other and other specialist experts to directly exchange knowledge and viewpoints so as to be able to develop their own skills. However, what is important is that once new ideas are acquired, the new knowledge and experienced insights gained need to be compiled together and adapted, so that they can be practically applied to create genuine benefits for their organizations.

### Board of Directors within a Family Business or Enterprise

Board effectiveness is achieved through implementing the correct 'Tone of the Top' that allows full independence for all Directors on the Board; whereby the owners of the family business

must clearly determine the policy that the Board of Directors must operate within the framework good governance and principles of good corporate governance.

The activities of the CPN's Board of Directors is clearly defined and fully transparent — such as, in considering any matter in which a Board Director represents the major Shareholder who has a vested interest, then that Board Director will not be present during the discussions and will not be entitled to vote on the matter, so as to facilitate and allow the Independent Directors to express their opinions in a full and genuinely free manner. Additionally, the Nomination and Remuneration Committee regularly reviews the matter of 'Board Diversity' every year, through discussing the issue of the Board composition and required qualifications for the Board of Directors that would be most appropriate for the Company, which would then be used as a working framework in recruiting/nominating those persons to replace any vacant Board Directorship positions as and when they occur.

Mr. Paitoon told us that at CPN an evaluation is always undertaken of each and every Board Meeting with the evaluation results being disclosed and discussed at the next meeting of the Board of Directors thereafter. At the end of the year, the Board also undertakes a performance evaluation of each respective Board Director and of the Board of Directors as a group; whereby Board Members can openly express their opinions and comments about the performance outputs during the past year together with defining its core objectives and goals for the coming year. This is so that the Board of Directors can continue to further develop and enhance their overall performance results on an ongoing basis.

Lastly, at the end of the interview, Mr. Paitoon told us that while the overall activities of the Board of Directors may not change much, Board Directors should continually develop themselves, since business operations in the future will become more complex within the coming era of 'digitization' or even in making use of the changing financial tools becoming available — which will also result in new regulatory requirements being imposed. The Board of Directors needs to place great importance on such ongoing changes — such as: at CPN, its core business is changing since commercial malls no longer comprise of only retail and food services outlets; whereby commercial mall formats are changing and now more focused on being a 'family-oriented destination', with more small gardens or green rest-stop areas made available for the whole family to use together for rest and recreation purposes — as is now seen at the latest new CPN's Central Plaza Westgate.

Furthermore, Board Directors need to have a much wider point of view or areas of interest, which should not be limited to just the company's operating performance and financial results; but they should also take into consideration the interests of all Stakeholder groups — namely: Shareholders, customers, business partners, and Staff members as well as local communities and society as a whole, together with actively participate in energy conservation or saving activities and environmental preservation projects. All such aspects and activities will facilitate the company to grow on a sustainable basis.

