

Corporate Governance

Dilemmas facing Board of Directors



คุณธนกร พรรัตนานุกุล

Mr. Tanakorn Pornratananukul

Senior CG Specialist,

Thai Institute of Directors

หากกล่าวถึงคำว่า “Dilemma” หลายคนมักนึกถึงสถานการณ์ที่ยากต่อการตัดสินใจ อันเป็นผลมาจากแต่ละทางเลือกนั้นต่างมีข้อดีและข้อเสียส่งผลให้การตัดสินใจในบางครั้งเป็นผลดีสำหรับคนบางกลุ่ม แต่กลับเป็นผลร้ายสำหรับคนบางกลุ่มได้เช่นกัน การทำหน้าที่ของกรรมการเองก็มักจะต้องพบเจอกับเหตุการณ์ในลักษณะนี้อยู่บ่อยครั้ง ไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในห้องประชุม คณะกรรมการเอง หรือแม้แต่นอกห้องประชุมส่งผลให้กรรมการต้องตกอยู่ในภาวะที่กดดันว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้การตัดสินใจของตนนั้นนำมาซึ่งจุดที่สมดุล เป็นประโยชน์และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

จากบทความ “Directors’ Dilemmas: Reconciling Competing Claims” ที่แต่งโดย Prof. Colin Coulson-Thomas ได้รวบรวมสถานการณ์ที่กรรมการจะต้องเผชิญความยากลำบากในการตัดสินใจไว้อยู่หลายกรณี โดยเขาได้มองว่าบทบาทหน้าที่ของกรรมการในการกำกับดูแลกิจการนั้นมีอยู่สองด้าน กล่าวคือ ด้านโครงสร้างและด้านพฤติกรรม (Structural and Behavioral Aspect) ซึ่งในแต่ละด้านต่างก็มีสถานการณ์ที่ยากลำบากให้กรรมการต้องพิจารณาและตัดสินใจ โดยจากประสบการณ์ของเขาที่ได้

ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการและทำงานร่วมกับคณะกรรมการมาอย่างยาวนาน พบว่ากรรมการที่สามารถหาจุดสมดุลในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี มักจะเป็นกลุ่มกรรมการที่สามารถหาจุดสมดุลในชีวิตส่วนตัวได้ มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง และมีครอบครัวที่เป็นหลักเป็นฐาน ทั้งนี้เป็นเพราะกรรมการกลุ่มนี้จะมีเวลาที่เพียงพอและมีภาวะอารมณ์ที่มั่นคงในการตัดสินใจ เรื่องสำคัญๆ ขององค์กร

Dilemma 1: Width versus Depth

เริ่มจากภาวะการตัดสินใจที่ใกล้ตัวกับกรรมการเอง นั่นคือ จำนวนบริษัทที่คณะกรรมการควรไปนั่งดำรงตำแหน่งอยู่ ภายใต้สถานการณ์นี้ กรรมการจะต้องตัดสินใจว่าควรจะดำรงตำแหน่งกรรมการให้กับหลายบริษัทหรือไม่ เพราะการทำเช่นนั้นจะทำให้กรรมการมีประสบการณ์และทักษะที่กว้างขึ้น และยังเป็นประโยชน์อย่างมากหากประสบการณ์ที่ได้จากบริษัทหนึ่งสามารถช่วยให้กรรมการสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมากขึ้นกับอีกหลายบริษัทที่ดำรงตำแหน่งอยู่ อย่างไรก็ตาม การดำรงตำแหน่งในหลายบริษัทอาจทำให้กรรมการมีเวลาไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ขาดความเข้าใจ

ในเชิงลึก ด้วยเหตุนี้กรรมการจะต้องหาจุดสมดุลที่ดีว่าควรตัดสินใจในเรื่องนี้อย่างไร เพื่อให้กรรมการมีความรู้ที่กว้างมากพอและเข้าใจในเชิงลึกของแต่ละบริษัทที่ตนดำรงตำแหน่งได้ด้วยเช่นกัน

จากประเด็นสถานการณ์ข้างต้น หลายคนที่เป็นกรรมการอาจคิดว่าความเข้าใจในเชิงลึกนั้นมีความสำคัญมากกว่าเพราะการเป็นกรรมการคือการทำหน้าที่แทนผู้ถือหุ้นที่ได้แต่งตั้งตนมา ถือเป็นความรับผิดชอบสูงสุดที่ตนจะต้องทำหน้าที่กำกับดูแลให้เต็มที่ อย่างไรก็ตามสิ่งหนึ่งที่กรรมการจะต้องพึงระลึกไว้อยู่เสมอก็คือว่า การรู้ในเชิงลึกมากเกินไปก็อาจก่อให้เกิดปัญหาตามมาได้เช่นกัน เพราะตราใบที่กรรมการให้ความสำคัญกับรายละเอียดหรือการรู้เชิงลึกมากจนเกินไปอาจจะส่งผลให้กรรมการทำงานนั้นขาดการมองในองค์รวม หรือที่เรียกว่า “Big Picture” ไม่ได้ ซึ่งในความเป็นจริงนั้น กรรมการที่ดีควรที่จะรู้มากพอที่จะทำการตัดสินใจได้ แต่ไม่ใช้รู้เชิงลึกมากจนทำให้เข้าไปก้าวก่ายการทำงานของฝ่ายบริหารและขาดความเป็นกลางในการตัดสินใจ

นอกเหนือไปจากประเด็นการดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทแล้ว การคัดเลือกบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการเองก็ถือเป็น

Dilemma ที่คณะกรรมการบริษัทโดยรวม โดยเฉพาะคณะกรรมการสรรหาจะต้องเผชิญเช่นกัน โดยในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา เรื่องความหลากหลายของกรรมการ (Board Diversity) ถือเป็นเรื่องหนึ่ง ที่หลายสำนักต่างนำมาเป็นประเด็นในการถกเถียงกัน โดยความหลากหลายทางด้านอายุ (Age) นั้น เป็นเรื่องหนึ่งที่จะต้องอาศัยการตัดสินใจของ คณะกรรมการที่จะต้องหาจุดสมดุลที่เหมาะสม เพราะการมีกรรมการที่อายุน้อยอยู่ในคณะกรรมการ มากจนเกินไป ก็อาจจะทำให้ขาดมุมมองใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้ อย่างไรก็ตาม เรื่องหนึ่งที่ คณะกรรมการจะต้องนำมาประกอบการพิจารณา ก็คือความจริงที่ว่ากรรมการแต่ละรุ่นนั้นมี รากฐานหรือแรงบันดาลใจของการมาดำรง ตำแหน่งเป็นกรรมการที่แตกต่างกัน กล่าวคือ แม้ว่าการมีกรรมการที่เป็นรุ่นใหม่จะช่วย ให้คณะกรรมการโดยรวมมีองค์ประกอบทางด้าน ความรู้และทักษะที่กว้างขึ้น แต่โดยส่วนใหญ่ กรรมการรุ่นใหม่นี้มักจะมีแรงจูงใจมาจากความ ต้องการที่จะเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง (Be things) เพราะต้องการสร้างประวัติที่ดีให้กับตนเองจึงได้ ตัดสินใจไปดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการให้กับ หลายบริษัท แตกต่างจากกรรมการที่มีอายุและ มีประสบการณ์มากที่มักจะเลือกดำรงตำแหน่ง กรรมการให้กับบริษัทที่ตนสนใจและคิดว่าตน สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทเหล่านั้นได้ เท่านั้น (Do Things) นั่นหมายความว่ากรรมการ กลุ่มนี้ก็จะมีความรู้เชิงลึกและมีประสบการณ์ที่ จะช่วยกำกับดูแลบริษัทได้โดยตรงมากกว่านั่นเอง เรื่องนี้จึงถือเป็นอีกหนึ่งประเด็นที่คณะกรรมการ จะต้องทำการตัดสินใจ ภายใต้เงื่อนไขที่ว่าแต่ละ สถานการณ์ต่างก็มีข้อดีและข้อเสียเป็นของ ตนเอง



Dilemma 2: Present and Future

โดยปกติแล้วกรรมการมีหน้าที่ที่จะต้อง ตระหนักและให้ความสำคัญทั้งในแง่ของผล ประสิทธิภาพในระยะสั้น และผลประกอบการ ในระยะยาวของบริษัท (Short-Term versus Long-Term Performance) กรรมการที่จะต้อง สามารถมองทิศทางในอนาคตให้กับบริษัทได้และ ริเริ่มที่จะนำพาองค์กรไปให้ถึงจุดมุ่งหมายนั้น ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางกลยุทธ์ ที่ชัดเจน

อย่างไรก็ตามในเวลาเดียวกัน กรรมการ เองก็ต้องให้ความสำคัญกับประเด็นที่เกิดขึ้น ในปัจจุบันด้วยเช่นกัน เพื่อให้แน่ใจว่าบริษัท ยังคงมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ ภายใต้ สภาพแวดล้อมการแข่งขันที่ดุเดือดและคู่แข่งที่มี อยู่รอบด้าน จึงถือว่าเป็นสถานการณ์ที่ไม่ง่ายนัก หากกรรมการจะต้องตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่มีผลกระทบต่อการเติบโตของบริษัทไม่ว่าจะ เป็นในระยะสั้นหรือระยะยาวก็ตาม

ความกดดันของคณะกรรมการยิ่งเพิ่ม มากขึ้นเป็นทวีคูณภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันที่ ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรเริ่มเข้ามาบีบบังคับและ แสดงจุดยืนของตนต่อองค์กรมากขึ้น แม้กระทั่ง หน่วยงานกำกับดูแลเองก็เริ่มให้ความสำคัญต่อบทบาทของผู้มีส่วนได้เสียมากขึ้นเช่นกัน รวมทั้ง ยังได้ชี้แนะแนวทางให้องค์กรมีการคำนึงถึง ผลประกอบการในระยะยาวและความยั่งยืนของ กิจการด้วย เป็นเหตุให้จากเดิมที่กรรมการจะต้อง ปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้น โดยการกำกับดูแลให้ฝ่าย บริหารสร้างผลตอบแทนสูงสุดให้กับผู้ถือหุ้นเพียง เท่านั้น ก็ต้องนำปัจจัยของผู้มีส่วนได้เสียและการ วางกลยุทธ์ในระยะยาวเข้ามาพิจารณาร่วมด้วย ซึ่งมักจะเป็นเรื่องที่สร้างความลำบากใจต่อกรรมการ อยู่ไม่น้อย เพราะบางเรื่องนั้นอาจไม่ตรงกับสิ่งที่ ผู้ถือหุ้นต้องการก็เป็นได้

Dilemma 3: Trust and Challenge

สถานการณ์นี้ย่อมเกิดขึ้นกับกรรมการ ทุกคนเนื่องจากเป็นสถานการณ์ที่กรรมการจะต้อง ทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารขององค์กร โดยเฉพาะ อย่างยิ่งกับบุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการ ผู้จัดการหรือ CEO โดยปกติแล้วกรรมการ จะต้องมอบหมายหน้าที่ต่างๆ ให้ทางฝ่ายบริหาร ขององค์กรไปดำเนินการต่อ ซึ่งภายหลังจากที่ มอบหมายหน้าที่ไปแล้วนั้น กรรมการที่ดีจะต้อง สามารถหาจุดสมดุลให้เกิดขึ้นในการทำหน้าที่ กำกับดูแลของตน โดยความสมดุลที่ได้นั้นจะอยู่ ระหว่างคำว่า ความไว้วางใจ (Trust) และความ ท้าทาย (Challenge)

เป็นที่แน่นอนว่า การที่คณะกรรมการ ไปท้าทายฝ่ายบริหารโดยการตั้งคำถามที่มากเกินไป ก็อาจนำมาซึ่งภาวะที่ขาดความไว้วางใจกัน ส่งผลให้การทำงานร่วมกันขาดความราบรื่นไปได้ ในทางตรงกันข้าม หากคณะกรรมการมีการเข้าไป กำกับดูแลการทำงานของฝ่ายบริหารที่ไม่เพียงพอ หรือไว้วางใจฝ่ายบริหารมากเกินไป อาจนำพาความเสี่ยง ที่ไม่คาดคิดมาสู่องค์กรได้เช่นกัน ดังนั้นคณะกรรมการ จึงต้องหาจุดสมดุลที่เหมาะสมให้เจอ และจุดสมดุล นั้นควรที่จะทำให้การทำงานระหว่างกรรมการและ ฝ่ายบริหารเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งหมดด้วย

ประเด็นปัญหาและสถานการณ์ที่ ยากต่อการตัดสินใจสำหรับคณะกรรมการยังไม่ หมดเพียงแค่นี้ ยังมีสถานการณ์อีกมากมายที่ กรรมการจะต้องเผชิญระหว่างการปฏิบัติหน้าที่ กำกับดูแลกิจการของตน แต่จะมีเรื่องอะไรอีก บ้างนั้น ติดตามได้เพิ่มเติมในฉบับต่อไป

Corporate Governance

Dilemmas facing Board of Directors



When the word “Dilemma” is mentioned to many Board Directors, it means a ‘Situation that involves difficult decisions’; whereby each optional decision consists of both positive and negative aspects that sometimes may be good for some groups of people and bad for other groups at the same time. In the course of discharging their duties and responsibilities – both at Board Meetings and outside the boardroom - Board Directors will often face such situations, which will result in their being put under pressure as to what decision should be made that will achieve a positive balance in both benefiting the company and also in satisfying all the involved parties.

In his article “Directors’ Dilemmas: Reconciling Competing Claims” written by Prof. Colin Coulson-Thomas, there is a compilation of various possible situations many Board Directors will often face that involve having to make difficult decisions. Professor Coulson-Thomas sees that the role and responsibilities of Board Directors with regard to corporate governance has two dimensions, namely; the Structural and Behavioral Aspects, both of which involve difficult situations in which Board Directors need to make carefully consideration and come to a correct decision. From his own experiences in being a Director and working with corporate Boards, Professor Coulson-Thomas found that those Board Directors able to make a ‘balanced decision’ in each difficult situation are often the group of Directors, who have achieved a balance in their personal life, possess a strong and secure personal financial status, and have a well-established family life. As such, this group of Board Directors have sufficient time as well as are emotionally secure and stable, both of which enables them to make important decisions for the organization.

Dilemma 1: Width versus Depth

Starting from a close and personal decision of a Board Director; namely, the total number of companies in which he/she should serve as a Director: as such, the Director must decide whether or not he/she should serve as a Board Director in many companies. This is because this decision will enable the person to have a much broader breath of varied experiences and skills, as well as be extremely beneficial in facilitating him/her to leverage experiences gained from one company in

discharging the Directorial duties in the other companies in which he/she is also a Board Director. However, being a Board Director in many companies at the same time may result in the person having insufficient time to discharge the duties as a Board Director in an effective manner for each company, as well as in being unable to thoroughly consider all the facts so as to achieve a deep understanding of all the issues being faced. For this reason, how can a Board Director find a well- balanced decision regarding this issue that will enable him/her to both adequately acquire varied experiences and, at the same time, to also achieve a sufficiently deep understanding of the various facts relating to each company in which he/she is a Board Director?

From the above mentioned situation, many who are Board Directors may believe that having a deep understanding of the facts is more important. This is because, as a Board Director, they are acting on behalf of the Shareholders who have appointed them; and, as such, they must fulfill their governance and oversight duties to the best of their abilities. However, one thing that Board Directors need to always keep in mind is that having too deep a knowledge of the facts may also result in some problems; since by having too much detailed an understanding of all the detailed facts, it may result in that Board Director missing out on grasping the overall issue – or, as they say, failing to see the ‘big picture’. In reality, a Board Director needs only to know the facts sufficiently enough to enable him/her to make a good decision; whereby the Board Director does not need to have too deep an understanding of the facts which may lead to interfering with the activities of the Management group and also does not remaining fully impartial in making any decisions.

Additionally, apart from the issue of being a Director on Company Boards, the selection and nomination of new Board Members also presents a joint dilemma for the Board of Directors as a whole – and especially for the Nomination Committee. During the past 2 – 3 years, the matter of Board Diversity is considered to a major issue that has been widely debated and discussed by many institutions. The issue of the ‘Age Diversity’ of Board Directors has been one aspect that has largely depended upon the Board of Directors in making an appropriate and balanced decision. This is cause having Directors who is too

elderly serving on the Board of Directors may result in the overall Board of Directors lacking new ways of thinking or a having points of view that is relevant to the latest current trends or events. However, in making their decision on this issue, one matter that that Boards of Directors must take into consideration is the reality that each generation of Board Directors possesses their respective different ideals, objectives or motivations in undertaking the duty as a Board Director. Namely: despite the fact that in having members of the new generation as Board Directors, the overall composition of the Board of Directors will incorporate a wider base in terms of knowledge, skills and capabilities, but the reality is that, generally, these new generation of young Board Directors are more motivated by their desire to become more widely-known and recognized - or 'to be things' - because they wish to establish their own professional career history through accepting to become Board Directors in companies. This differs from those older and more Seasoned Board Directors, who already possess extensive business experience and only wish to become Board Directors in those companies that are specifically of interest to them, since they believe they can then contribute added-value to such companies – or 'to do things'. As such, this means that this latter group of Board Directors possess the deep knowledge together with varied experiences that will enable them to more directly and effectively oversee those companies. This matter is considered to be another key issue on which Boards of Directors must make a decision, with each of the differing situations both having their respective positive and negative aspects.

Dilemma 2: Present and Future

Normally, Board Directors must both recognize and give importance to short term versus long term operating performance results of the company. A good and effective Board Director must be capable of viewing the future direction for the company and also of determining initiatives that will lead the organization towards the targeted objectives through defining a clear corporate vision and associated strategic objectives and goals. However, at the same time, a Board Director must also give importance to the ongoing

current issues in order to be sure that the company remains competitive within the intensively current competitive environment and surrounding competitors. This is not an easy situation, the Board Director is required to make a decision on a certain matter or another that will have an impact on the company – whether for the short term and long term.

The pressure on the Board of Directors is proportionately greater under the current situation that involves various Stakeholders of the organization playing more active role and establishing their respective positions relating to the organia. Even the regulatory authorities are also given more importance to the role of Stakeholders, as well as are recommending various guidelines for organizations in taking into greater consideration the performance results for the long term together with the sustainability of the business operations. This is the result of the fact that previously Board Directors were required to discharge their duties in only overseeing and ensuring that the Management achieves the highest operating performance results for the company's Shareholders; but now they must take into consideration factors relating to various Stakeholders groups and are also required to determine long term strategies. At times, this situation has created quite considerable difficulties for Board Directors, because some matters or issue that they must consider do not necessary reflects what the Shareholders may want.

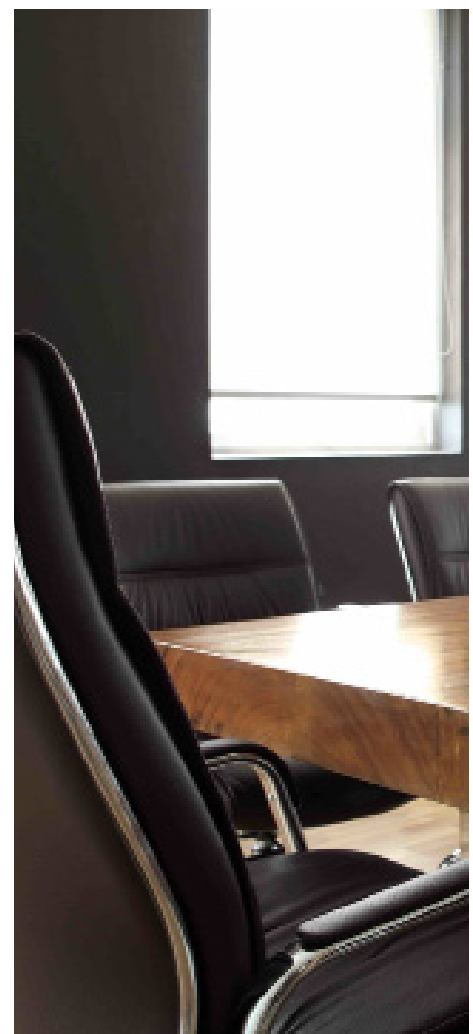
Dilemma 3: Trust and Challenge

This situation could occur for all Board Directors, since the Board of Directors need to work together with the Management group of the company – especially with the person who holds the CEO/President position. Normally, Board Directors are required assign various duties and responsibilities for further action by the management group. Subsequent to assigning these duties and responsibilities, Board Directors must find the right 'balance' in their oversight role; whereby this good balance must be between having full 'trust' in and 'Challenging' the Management group.

Of course, if Board Directors challenge the Management group more than necessary through asking too many questions, this may lead to a situation in which the Board of Directors appears to a

lack of full trust in the Management group and may result in a lack of a smooth working relationship. On the other hand, if the Board of Directors does not exercise an adequate oversight of the Management group or places too much trust on the Management group, it may also lead to more unforeseen risks for the company. Therefore, the Board of Directors need to find an appropriate 'Balance'; whereby such a well-balanced situation should enable the working relationship between the Board and the Management group so as to be both effective and beneficial for all involved Stakeholders.

These are not yet all the various relevant issues and difficult situations that present a dilemma or problematic situations for Boards of Directors. There are many, such situations that must be faced by Board Directors in discharging their oversight duties and governance responsibilities. What are such other difficult situations together with full details will be discussed in the next issue of Boardroom magazine.



กลุ่มบริษัท ช.การช่าง

พนักทำสิ่ง สร้างสรรค์สังคม สำหรับวันพรุ่งนี้ที่ดีกว่า



เป็นเวลานานกว่า 4 ทศวรรษ ที่กลุ่มบริษัท ช. การช่าง เป็นแรงผลักดันในการพัฒนาการเติบโตของเศรษฐกิจและสังคม ผ่านโครงการเมกะ-โปรเจกต์ที่วางรากฐานทางด้านสาธารณูปโภคที่สำคัญ เพื่อวันพรุ่งนี้ที่ดีกว่าของคนนับล้านชีวิต

เราสร้างถนน... เพื่อนำมาซึ่งความเจริญเติบโต เราสร้างทางด่วน... เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต เราสร้างระบบขนส่งมวลชน... เพื่อเชื่อมต่อความสุข เราสร้างระบบน้ำประปา... เพื่อหล่อเลี้ยงชีวิต เราสร้างโรงไฟฟ้าพลังน้ำและแสงอาทิตย์... เพื่ออนาคตที่สว่างไสว



กลุ่มบริษัท ช.การช่าง

จะยังคงมุ่งมั่นและทุ่มเท เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีกว่า... ตลอดไป

www.ch-karnchang.co.th