



นที่จริงแล้ว ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริษัท และผู้จัดการบริษัทหมายถึงใคร และมีบทบาทหน้าที่อย่างไรนั้น คงไม่ได้เป็นเรื่องของความรู้ใหม่สำหรับท่านผู้อ่าน อย่างไรก็ตามในเรื่องตามหัวข้อของบทความนี้ผู้เขียนต้องการที่จะเน้นให้ชัดเจนถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลทั้งสามประเภท ทั้งนี้เนื่องจากในทางปฏิบัติแล้วหากบุคคลทั้งสามประเภท บกพร่องหรือขาดความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้องตามบทบาทของตนแล้วก็จะนำไปสู่ปัญหาต่าง ๆ ได้มากมาย ซึ่งอาจจะมีผลโดยตรงต่อการบริหารกิจการ และความเจริญวัฒนาการของกิจการนั้น ๆ จึงนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญควรแก่การให้ความสนใจ

บุคคลประเภทแรกคือ “ผู้ถือหุ้น” หมายถึงเจ้าของบริษัท ซึ่งในขณะนั้นได้ถือหุ้น ท่านอื่นได้ถือหุ้นสามัญหรือหุ้นบุริมสิทธิ จึงมีสิทธิที่จะได้รับผลประโยชน์ต่าง ๆ จากบริษัทในฐานะ เจ้าของ แต่ในการดูแลควบคุมผล-

ประโยชน์ของตานั้นผู้ถือหุ้นได้แต่งตั้ง ตัวแทน เพื่อปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวแทนเรียกว่า “คณะกรรมการบริษัท” ดังนั้น คณะกรรมการบริษัทจึงเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้น และมีหน้าที่โดยชอบธรรมในการควบคุมและอำนวยความสะดวกด้านการบริหารกิจการของบริษัท โดยเป็นผู้กำหนดนโยบายด้านต่าง ๆ เช่น ด้านบริหาร ด้านการจ่ายค่าตอบแทนด้านการลงทุน ฯลฯ ซึ่งเป็นนโยบายหลัก ๆ ของบริษัท

ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ถือหุ้นกับคณะกรรมการบริษัทที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งคือ ผู้ถือหุ้นจะมอบความไว้วางใจให้กับคณะกรรมการบริษัทให้เป็นตัวแทนของตนดูแลกิจการของบริษัท โดยคาดหวังว่าคณะกรรมการบริษัทจะต้อง

- 1) ซื่อสัตย์ (Loyal) ต่อเจ้าของและเสนอข้อมูลที่สำคัญ ๆ ให้ทราบ (Keep Inform)
 - 2) ทำหน้าที่ดูแลรักษาผลประโยชน์ (Take Care) โดยการใช้วิจารณ์ญาณเชิงธุรกิจ (Business Judgement) ลักษณะที่สำคัญของคณะกรรมการบริษัทประกอบด้วย
1. คนใน-คนนอก (Inside-Outside) หมายถึงองค์

ประกอบของคณะกรรมการบริษัทจะมีสัดส่วนของกรรมการจากภายใน และภายนอกอย่างไรนับว่าเป็นเรื่องที่จำเป็น เพราะจะเป็นเครื่องชี้แนะแนวทางของบริษัท

2. **คุณภาพ (Qualities)** หมายถึง คุณสมบัติของกรรมการ คุณสมบัติของกรรมการแต่ละคนเมื่อรวมกันเป็นคณะกรรมการแล้วจะแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างของกรรมการชุดนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดีว่าเป็นโครงสร้างที่เข้มแข็งและมีคุณภาพเพียงใด

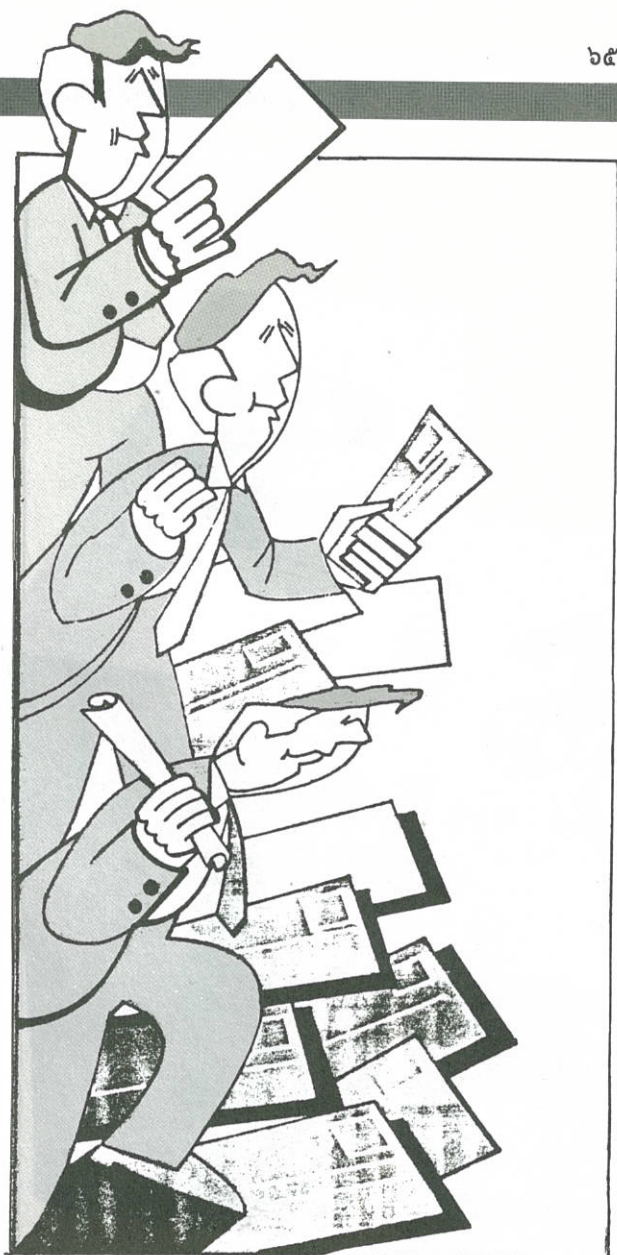
3. **ความเป็นเจ้าของ (Ownership)** หากคณะกรรมการบริษัทมีความรู้สึกเป็นเจ้าของมากเกินไปจะเบี่ยงเบนทัศนคติ และอาจทำให้การตัดสินใจขาดความเป็นกลางได้

4. **ขนาด (Size)** ขนาดของคณะกรรมการควรประกอบด้วยกรรมการจำนวนเท่าใดจึงจะเหมาะสม สำหรับธุรกิจที่อยู่ในภาวะการแข่งขันสูง คณะกรรมการควรมีปริมาณน้อยลง เพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่รวดเร็วและง่ายขึ้น (ปัจจุบันในสหรัฐอเมริกาประมาณ 13-16 คน)

5. **ค่าตอบแทน (Compensation)** การจ่ายค่าตอบแทนกรรมการเท่าใดจึงจะเป็นการเหมาะสม ตามปกติแล้วจะขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของกรรมการแต่ละคน

6. **ความสัมพันธ์ (Relationship)** กรรมการบริษัทไม่ควรเป็นผู้ที่อยู่ในอาชีพที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท หรือผู้ที่ทำธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท ก็ไม่ควรเป็นกรรมการบริษัท ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความยุ่งยากอันจะเกิดจากการทำสัญญาธุรกิจระหว่างกัน แม้จะด้วยความบริสุทธิ์ใจก็จะเป็นการยากที่จะแก้ตัวหรือต่อสู้คดีความในลักษณะของความสัมพันธ์เช่นนี้

บุคคลประเภทที่สาม คือ “ผู้จัดการบริษัท” หมายถึง ผู้ที่ถูกว่าจ้างให้ทำหน้าที่บริหารกิจการของบริษัท ตามนโยบายของคณะกรรมการบริษัท และโดยมารยาทแล้วเมื่อมีเหตุการณ์ผิดปกติใด ๆ เกิดขึ้นก็มีหน้าที่ที่จะต้องแจ้งต่อประธานกรรมการ หรือคณะกรรมการบริษัท โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของบริษัท ไม่ควรมีการ



ปกปิดข้อมูลต่อกรรมการบริษัท เพราะเมื่อเกิดเรื่องเสียหายต่อบริษัทหรือผลประโยชน์ของบริษัทแล้วผู้ถือหุ้นมีสิทธิ์ที่จะฟ้องร้องคณะกรรมการบริษัทต่อศาลในความผิดว่าด้วย “ตัวแทน” ที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามข้อตกลงแห่งสัญญา อย่างไรก็ตาม เมื่อเกิดกรณีปัญหาความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการตัดสินใจของผู้จัดการ ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของเขาคณะกรรมการจำเป็นต้องเคารพสิทธินั้นก่อนแล้วจึงดำเนินการสอบสวน และแก้ไขต่อไปตามข้อเท็จจริง เช่น ผู้จัดการให้ผู้ได้บังคับบัญชาออกจากงานในข้อหาทุจริต



(ให้ออกไปแล้ว) ผู้ได้บังคับบัญชาร้องเรียนต่อคณะกรรมการบริษัทว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม (แจ้งว่าไม่มีหลักฐานการทุจริต) ในกรณีเช่นนี้คณะกรรมการบริษัท จำเป็นต้อง

เคารพต่อสิทธิของผู้จัดการ คือต้องให้ผู้ได้บังคับบัญชาคนนั้นออกไป แต่สิ่งที่คณะกรรมการจะต้องดำเนินการต่อไปคือการสอบสวนหาข้อเท็จจริง เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้ถือหุ้นและสาธารณชน และหากพบว่าผู้ได้บังคับบัญชาผิดจริงก็ควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาคนนั้นออกจากงานไปในที่สุด แต่ในจุดแรกของการตัดสินใจนั้น เขาจะเลือกเอาผู้ได้บังคับบัญชาไว้ไม่ได้ จะต้องถือตามการตัดสินใจของผู้จัดการ ซึ่งได้ตัดสินใจเสร็จสิ้นไปแล้ว

จากตัวอย่างนี้จะเห็นได้ว่าคณะกรรมการบริษัทได้ว่าจ้างและมอบอำนาจให้ผู้จัดการบริษัทเป็นผู้บริหารงาน โดยกำหนดกรอบนโยบายไว้ให้ ดังนั้นคณะกรรมการบริษัทจะต้อง เชื่อว่า ผู้จัดการได้ทำหน้าที่ตามบทบาทของตนอย่างดีที่สุดเสียก่อน หากพิสูจน์ได้ว่าไม่เป็นไปตามสัญญาจึงมีสิทธิที่จะเลิกจ้างหรือเลิกสัญญาได้

สรุปได้ว่าในการบริหารกิจการของบริษัทใด ๆ ก็ตาม “ผู้ถือหุ้น” คือผู้ที่คาดหวังว่าจะได้รับประโยชน์สูงสุดจากการลงทุนของเขา โดยจะแต่งตั้งตัวแทนและมอบความไว้วางใจให้ตัวแทนของเขา คือ “คณะกรรมการบริษัท” ทำหน้าที่เป็นผู้กำกับดูแลการดำเนินงานของธุรกิจ ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทจะเป็นผู้ว่าจ้าง “ผู้จัดการบริษัท” ให้ทำหน้าที่ด้านการบริหารกิจการภายใต้กรอบ นโยบาย และการดูแลของคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย “ผู้ถือหุ้นได้รับประโยชน์สูงสุด” ดังนั้นธุรกิจจะประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้เพียงใดหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับบุคคลทั้งสามประเภทนี้เป็นสำคัญ หากแต่ละฝ่ายสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างถูกต้องเหมาะสม และสัมพันธ์กันตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบแล้ว ย่อมนำธุรกิจไปสู่เป้าหมายได้ ☐ ■

References

- Jacobs, Dean Donald. "Corporate Boards." in Executive Development Program. Address at Graduate School of Management, Northwestern University. Kellogg, August, 1991.