

นิตยสาร [Boardroom](#) ของ [IOD](#) Vol 38, Issue 1/2015, Jan – Feb เน้นเรื่อง [Board Strategy](#) ผู้เชี่ยวชาญที่เขาไปสัมภาษณ์ บอกว่า ตำแหน่งกรรมการขององค์กรเป็นอาชีพ ตรงกับที่ผมไปฟังมาจากสิงคโปร์ ตาม [บันทึกนี้](#)

กระบวนการที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือเรื่อง strategy ไม่ใช่เรื่องที่ทำกลยุทธ์กันครั้งหนึ่งแล้วเอาไป ปฏิบัติตามนั้น แต่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง และสำหรับกรรมการ เน้นที่วิธีคิดมากกว่า คือกรรมการต้องคิด เชิงกลยุทธ์ ไม่ใช่คิดเชิงบริหาร จะให้คิดเชิงกลยุทธ์ได้ดี กรรมการต้องมี information ที่ฝ่ายบริหารป้อนให้อย่างครบถ้วนและเข้าใจง่าย

ผมนึกถึงตอนไปฟังเรื่อง [Corporate Governance and Director Duties Excellence](#) ที่สิงคโปร์ เมื่อต้นเดือนมีนาคม ๒๕๕๘ ที่วิทยากรบอกว่า information ที่ได้จากฝ่ายบริหารไม่เพียงพอต่อการทำหน้าที่ บอร์ด ที่ดี ตัวกรรมการต้องไปเยี่ยมเยียนทำความเข้าใจกิจการที่หน่วยงานเองด้วย จะช่วยให้มองภาพเชิงกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับความเป็นจริงมากขึ้น

ผู้บริหารท่านหนึ่งบอกว่า กลยุทธ์ต้องมีความชัดเจน ในระดับที่มีตัวชี้วัดผลสำเร็จ และต้องเป็นวงจร มีการติดตามตรวจสอบ และปรับวิธีดำเนินการตามกลยุทธ์

หน้า ๒๒ ของนิตยสารดังกล่าว เป็นเรื่อง คณะกรรมการบริษัทกับความยั่งยืนของกิจการ และอ้างถึงรายงาน Key considerations for board and audit committee members 2013 – 2014 ของบริษัท PwC ซึ่งเป็นความเห็นระดับโลก และเป็นสถานการณ์ในปีที่แล้ว ที่เขาบอกว่ามีปัจจัยสำคัญ ๕ ประการคือ

- ๑.การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร
- ๒.การเปลี่ยนแปลงอำนาจทางเศรษฐกิจ
- ๓.การพัฒนาของเมือง
- ๔.การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการขาดแคลนทรัพยากร
- ๕.ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ผมค้นด้วยชื่อรายงานนี้ และพบรายงานของปี 2014 – 2015 [ที่นี่](#) โดยมีประเด็นสำคัญที่บอร์ด และคณะกรรมการตรวจสอบพึงคำนึงถึง ๗ ประการคือ

- ๑.กิจกรรมของผู้ถือหุ้น (Shareholder activism) คือยิ่งนับวันผู้ถือหุ้นก็ไม่ทำตัวนิ่งเฉย แต่จะรวมตัวกันตรวจสอบการทำงานของคณะกรรมการมากขึ้น ซึ่งเรื่องนี้ สำหรับประเทศไทยผมคิดว่าเป็นสิ่งดี ผมเสียดยกที่ไม่มีกิจกรรมแบบนี้ ต่อคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย เพราะเราไม่มี "ผู้ถือหุ้น"
- ๒.เทคโนโลยีอุบัติใหม่ (Emerging technologies) เราเร่ไปถึง big data, mobile devices, cloud computing และ social media ซึ่งผมคิดว่ามหาวิทยาลัยในประเทศไทยเอาใจใส่เรื่องนี้น้อยไป เขาแนะนำให้บอร์ดนำเรื่องนี้ไปอภิปรายกับฝ่ายบริหาร
- ๓.การดูแลความเสี่ยง โดยเฉพาะการดูแลระดับการยอมรับความเสี่ยง (Risk appetite) และความเสี่ยงของ पार्टีที่สาม (Third parties) ที่บริษัท outsource กิจการบางอย่าง
- ๔.ความปลอดภัยด้านไซเบอร์ นี่คือนวัตกรรมด้านธุรกิจ ไม่ใช่ด้านเทคโนโลยี ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความเสี่ยงในยุคปัจจุบัน

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

วันศุกร์ที่ 29 พฤษภาคม 2015 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันศุกร์ที่ 29 พฤษภาคม 2015 เวลา 00:15 น.

- ๕.การจัดการภาวะวิกฤต ต้องมีแผน crisis response plan
- ๖.รายงานการเงิน และบันทึกการรับ จะมีกติกาใหม่ๆ ออกมาเรื่อยๆ องค์กรต้องเตรียมพร้อม
- ๗.มุมมองของผู้ลงทุนต่อ บอร์ด ที่มีส่วนมองต่างจากกรรมการบอร์ดเอง ผมคิดมุมมองที่ต่างกันของคนสองกลุ่มนี้จากเอกสาร ดังข้างล่าง

Institutional investors want	Directors want
Financial expertise	1 Financial expertise
Risk management expertise	2 Industry expertise
Operational expertise	3 Operational expertise
Industry expertise	4 Risk management expertise
Gender diversity	5 International expertise

ผมอ่านเอกสารนี้แล้วนึกถึงระบบการทำหน้าที่กรรมการ บอร์ด ของมหาวิทยาลัย (ซึ่งก็คือสภามหาวิทยาลัยนั่นเอง)

ว่าเราแทบไม่มีกลไกขับเคลื่อนการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงวิธีการ ทำหน้าที่กรรมการ อย่างที่มีอยู่ในระบบ บอร์ด ขององค์กรธุรกิจ

หน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องนี้ (เวลานี้คือ สกอ.) ไม่เข้าใจวิธีแสดงบทบาทแนวนนี้ ทำเป็นเฉพาะบทบาท command & control ซึ่งเห็นอยู่ว่าใช้ไม่ได้ผล ไม่สร้างความเจริญอย่างแท้จริงให้แก่ระบบกำกับดูแลมหาวิทยาลัย

วิจารณ์ พานิช

๑๔ เม.ย. ๕๘

บันทึกนี้เขียนที่ [GotoKnow](#) โดย [Prof. Vicharn Panich](#)

คัดลอกจาก : <https://www.gotoknow.org/posts/590585>

