



## Key Takeaway

### “คณะกรรมการ” ... ทำงานผ่าน “การประชุมฯ”

การประชุมคณะกรรมการมีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นกิจกรรมที่ทำให้กรรมการได้ปฏิบัติหน้าที่ของตน ทั้งตาม “หลักกฎหมาย” และ “หลัก Fiduciary Duty”

การประชุมคณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลสำคัญ 3 ฝ่าย ได้แก่ คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และเลขานุการบริษัท โดยประธานกรรมการทำหน้าที่เปรียบเสมือน Facilitator ที่ต้องคอยควบคุมและนำการอภิปรายในที่ประชุมฯ จนบรรลุวัตถุประสงค์

*Before*

ก่อนการประชุมฯ คณะกรรมการ  
ควรดูแลให้มั่นใจว่ากรรมการทุกท่าน  
ได้รับ “เอกสาร” อย่างครบถ้วน

*After*

หลังการประชุมฯ คณะกรรมการ  
ควรดูแลให้มั่นใจว่า  
“รายงานการประชุม”  
ได้ถูกจัดทำขึ้นอย่างเป็น  
ลายลักษณ์อักษร

*During*

ระหว่างการประชุมฯ คณะกรรมการ  
ควรดูแลให้มั่นใจว่า “การอภิปราย”  
ครอบคลุมประเด็นสำคัญต่างๆ  
และมีการบริหารจัดการ  
“ระยะเวลาการประชุม”  
อย่างเหมาะสม

# Key Takeaway



## รายงานการประชุมฯ... “เกราะคุ้มกัน” กรรมการ

1 รายงานการประชุมมีความสำคัญมาก เพราะเป็นเสมือนเอกสารอ้างอิงที่ทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับ **“มติในที่ประชุม”** โดยผู้ที่มีบทบาทในเรื่องนี้ ก็คือ **“เลขาธิการบริษัท”** ที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจหลักการในการเขียนรายงานการประชุมที่ดี ตลอดจนต้องมีความรู้ในกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

2 ในการบันทึกรายงานการประชุม ไม่ควรกล่าวถึงแค่เพียง **“มติของคณะกรรมการ”** ในภาพรวมหรือเสียจ้างมากเท่านั้น แต่ควรกล่าวถึง **“เสียจ้างน้อย”** หรือ **“ความเห็นต่าง”** ของกรรมการบางท่านด้วย

3 เพื่อให้การบันทึกรายงานการประชุมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ...ก่อนการลงมติในแต่ละวาระ ประธานกรรมการพึง **“ทบทวน”** หรือ **“สรุป”** ผลการอภิปรายในเรื่องนั้นๆ ให้ชัดเจน เพื่อให้สมาชิกกรรมการทุกท่านรับทราบและเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

4 กรรมการพึงให้ความสำคัญกับ **“การรับรองรายงานการประชุม”** ครั้งที่ผ่านมา เพราะถือเป็นโอกาสที่กรรมการแต่ละท่านจะได้ทบทวนความถูกต้องเหมาะสมของเอกสารดังกล่าว ซึ่งมีผลในทางกฎหมาย โดยกรรมการทุกท่านควร **“อ่านทำความเข้าใจมาล่วงหน้า”** ก่อนถึงวาระรับรองฯ ดังกล่าว



## Key Takeaway

# “รูปแบบ” การจัด Board Meeting ...กับสิ่งที่ “กรรมการ” ควรรู้

1

การกำหนดวาระการประชุม ควรแบ่งให้ชัดเจนว่าวาระใดเป็น “วาระเพื่อทราบ” (หรือเป็นประเด็นสืบเนื่องจากการประชุมครั้งที่ผ่านมา) และวาระใดเป็น “วาระเพื่อพิจารณาอนุมัติ” โดยควรยึดหลักสำคัญ คือ เรื่องใดที่ “ไม่จำเป็น” ...ไม่ควรนำมาเข้ามามรฐจุเป็นวาระการประชุม

2

การกำหนดวาระ / ตารางการประชุมควรจัดทำล่วงหน้าไว้ทั้งปี และดูแลให้มีความยืดหยุ่นตามสมควร เนื่องจากอาจมีความเป็นไปได้ว่าคณะกรรมการมีความจำเป็นต้องพิจารณาบางเรื่องอย่างเร่งด่วน เพื่อให้สูญเสียโอกาสทางธุรกิจ

3

แนวปฏิบัติในการกำหนดคำตอบแทนกรรมการนั้นมีหลากหลาย... ที่พบบ่อยมี 2 รูปแบบ ได้แก่

- 1) การจ่ายในรูปของ “เบี้ยประชุม” สำหรับการเข้าร่วมประชุมเป็นครั้งๆ ไป หรือ
- 2) การจ่ายในรูป “คำตอบแทนประจำ” โดยไม่มีการจ่ายเบี้ยประชุมเพิ่มเติมอีก เพราะถือเป็น “หน้าที่” ที่กรรมการต้องปฏิบัติอยู่แล้ว

4

การประชุม Online นั้นมี “ข้อดี” มากมาย เช่น ช่วยลดทรัพยากรและค่าใช้จ่ายได้มาก เพิ่มความสะดวกในการเข้าร่วมประชุม และทำให้การประชุมในภาพรวมมีประสิทธิภาพมากขึ้น ฯลฯ แต่ก็มี “ความท้าทาย” หลายอย่าง เช่น บรรยากาศและการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกรรมการ (ที่อาจไม่ดีเท่าการประชุมแบบ Onsite) ตลอดจนปัญหาเชิงเทคนิคต่างๆ ที่กีดระหว่างการประชุม เป็นต้น

# INDEPENDENT DIRECTOR FORUM 2021

## IT'S TIME FOR BOARD MEETING REFORMATION



# Key Takeaway



## “ปัญหา” หลากหลาย ...กับ “ความท้าทาย” ในการปฏิบัติหน้าที่

### 1 ปัญหาที่มักพบในที่ประชุมคณะกรรมการ ได้แก่

**อคติ (Bias)** ของสมาชิกกรรมการ กล่าวคือ กรรมการแต่ละท่านอาจมีทัศนคติที่โน้มเอียงไปในทางใดทางหนึ่งอยู่ก่อนแล้ว จึงทำให้การแสดงความเห็นของกรรมการท่านนั้นไม่เป็นไปอย่างเที่ยงธรรม วิธีการแก้ปัญหานี้ คือ การประชุมไม่ควรเริ่มจากการตั้งประเด็นว่า **“เห็นด้วยหรือไม่”** แต่ควรเริ่มจาก **“การอภิปราย”** เพื่อให้เห็นมุมมองรอบด้านก่อน แล้วเข้าสู่กระบวนการตัดสินใจร่วมกัน

**ภาวะคิดตามกลุ่ม (Groupthink)** ซึ่งทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรวดเร็วโดยขาดการพิจารณาอย่างรอบคอบ วิธีการแก้ปัญหานี้คือ การหากรรมการที่ทำหน้าที่เป็น Devil's Advocate ในที่ประชุม

การบริหารเวลาในการประชุม ซึ่งมักพบว่า **“เริ่มตรง”** แต่ **“เลิกไม่ตรง”** และขาดความกระชับ... ประเด็นนี้อาจแก้ไขได้ยาก ทั้งนี้ ต้องพิจารณาถึงสาเหตุด้วยว่าเกิดจากอะไร เช่น เกิดจากเรื่องที่ยกปรัยเป็นเรื่องใหญ่ และมีความซับซ้อน หรือเกิดจากที่กรรมการอภิปรายออกนอกประเด็น ฯลฯ

**การนำเสนอของฝ่ายจัดการ** ซึ่งมักนำเสนอเพียงด้านเดียว (หรือมีทางเลือกเดียว) วิธีการแก้ปัญหานี้ คือการสื่อสารความคาดหวังไปยังฝ่ายจัดการให้ทุกคนจึงต้องมีการนำเสนอ **“มากกว่า 1 ทางเลือก”** เพื่อให้คณะกรรมการได้มีโอกาสพิจารณา / เปรียบเทียบอย่างรอบด้าน

### 2 การนำมติที่ประชุมคณะกรรมการไปปฏิบัติ

ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมถือเป็นหน้าที่ของ **“ฝ่ายจัดการ”** โดยหลักสำคัญของการดำเนินการในเรื่องดังกล่าว คือ

- 1) ต้องมี Action Plan ที่มีรายละเอียดเพียงพอ
- 2) ต้องมี Timeline ที่แน่นอน
- 3) ต้องมีการกำหนด Responsible Person ที่ชัดเจน

### 3 การประชุมคณะกรรมการจะมีประสิทธิภาพ

ก็ต้องเริ่มต้นจากการสรรหา **“กรรมการ”** ที่มีความรู้ความสามารถ และเป็นมืออาชีพ เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการกำกับดูแลบริษัท ซึ่งเป็นเสมือน **“การกลัดกระดุมเม็ดแรก”** ที่คณะกรรมการต้องทำให้ถูกต้องเสียก่อน