

บทที่ 6

วิเคราะห์เปรียบเทียบที่มาและองค์ประกอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจใน ต่างประเทศกับประเทศไทย

จากการศึกษารัฐวิสาหกิจของประเทศอังกฤษ ประเทศนิวซีแลนด์และประเทศไทย พบว่า ในแต่ละประเทศจะมีประวัติศาสตร์และความเป็นมาแตกต่างกันไป ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางความคิดและโครงสร้างการจัดองค์กรของรัฐในแต่ละประเทศ โดยทุกประเทศต่างยอมรับว่า นอกจากส่วนราชการที่มีภารกิจในการจัดทำบริการสาธารณะทางปกครองแล้ว ยังมีหน่วยงานของรัฐอีกรูปแบบหนึ่งที่มีส่วนราชการนั้นก็คือรัฐวิสาหกิจอยู่ด้วย โดยรัฐวิสาหกิจถูกจัดตั้งขึ้นมาก็เพื่อจัดทำบริการสาธารณะทางอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมให้กับประชาชน โดยเหตุผลที่ต้องจัดตั้งรัฐวิสาหกิจให้แยกออกมาจากส่วนราชการก็เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมในทางเศรษฐกิจนั้น จะต้องมีความคล่องตัวในการดำเนินการเพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตามสภาพเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งส่วนราชการเองไม่สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้เพราะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เข้มงวดต่างๆของราชการ

แต่อย่างไรก็ตาม ในส่วนของการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ พบว่าในแต่ละประเทศจะเผชิญกับปัญหาที่มาและองค์ประกอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยมีลักษณะร่วมกันประการหนึ่งก็คือ การที่ไม่มีกฎหมายหรือหลักเกณฑ์ใดได้กำหนดถึงกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจเอาไว้ จึงทำให้ฝ่ายการเมืองในฐานะผู้ที่มีอำนาจในการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ อาศัยช่องว่างดังกล่าวในการแต่งตั้งบุคคลผู้ใกล้ชิดและพวกพ้องให้เข้าไปดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ ตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงถูกฝ่ายการเมืองใช้เป็นเครื่องมืออันหนึ่งในการตอบแทนทางการเมือง การแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจโดยที่ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของกรรมการว่ามีความเหมาะสมกับรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งหรือไม่ ทำให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร สภาพปัญหาดังที่กล่าวมาข้างต้น จึงทำให้เกิดกระแสเรียกร้องให้มีการปฏิรูปที่มาและองค์ประกอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้กระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นไปโดยโปร่งใสปราศจากการแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง รวมทั้งทำให้ได้มาซึ่งกรรมการรัฐวิสาหกิจที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับประเภทกิจการของแต่ละรัฐวิสาหกิจด้วย

โดยในแต่ละประเทศจะมีแนวความคิดและแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่มาจากองค์ประกอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแตกต่างกันไป เช่น ในประเทศอังกฤษ ได้มีการปฏิรูปกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยได้มีการจัดตั้ง The Office of the Commissioner for Public Appointment (OCPA) ขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่ควบคุมตรวจสอบเกี่ยวกับกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการในรัฐวิสาหกิจ ในส่วนของประเทศนิวซีแลนด์ ได้มีการจัดตั้ง Crown Company Monitoring Advisory Unit (CCMAU) ขึ้นมา เพื่อให้คำปรึกษาแก่รัฐมนตรีผู้ถือหุ้นในกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ สำหรับประเทศไทย ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 เพื่อให้การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจเกิดความโปร่งใส โดยสาระสำคัญประการหนึ่งในการตรากฎหมายฉบับนี้ขึ้นมาบังคับใช้ก็คือ กำหนดให้การแต่งตั้งกรรมการอื่นที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่งในรัฐวิสาหกิจแห่งใด ให้ผู้มีอำนาจพิจารณาแต่งตั้งจากบุคคลในบัญชีรายชื่อกรรมการที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้นไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการอื่นของรัฐวิสาหกิจแห่งนั้น จากที่กล่าวมาสามารถวิเคราะห์เปรียบเทียบที่มาและองค์ประกอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจของต่างประเทศกับประเทศไทยในประเด็นต่างๆ คือ รูปแบบขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ ที่มาของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ องค์ประกอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของกรรมการรัฐวิสาหกิจ กระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ จำนวนกรรมการรัฐวิสาหกิจ วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการรัฐวิสาหกิจ และท้ายที่สุดก็คือ การพ้นจากตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยจะขออธิบายประเด็นต่างๆ โดยละเอียดตามลำดับ ดังนี้

6.1 รูปแบบขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ในการพิจารณาถึงรูปแบบองค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ พบว่าในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกันอยู่พอสมควร โดยรูปแบบขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจในประเทศอังกฤษและประเทศนิวซีแลนด์ จะถูกจัดตั้งให้เป็นหน่วยงานของรัฐที่เป็นอิสระ ในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรเหล่านั้นจะไม่ตกอยู่ภายใต้บังคับบัญชาของหน่วยงานหรือบุคคลใด สำหรับในส่วนของประเทศไทย ได้มีการตั้งคณะกรรมการจัดทำบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยเป็นคณะกรรมการชุดพิเศษโดยเฉพาะ ทั้งนี้ เนื่องจากว่าแต่เดิมในทุกประเทศประสบกับปัญหาในลักษณะเดียวกัน กล่าวคือ การที่ไม่มีความหมายหรือหลักเกณฑ์ใดกำหนดถึงกระบวนการสรรหาหรือแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจเอาไว้

ทำให้ฝ่ายการเมืองในฐานะผู้มีอำนาจในการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทำการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลใกล้ชิดหรือมีความสนิทสนมเป็นการส่วนตัวให้เข้าไปดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงกลายเป็นเครื่องมืออันหนึ่งในการตอบแทนกันทางการเมือง ทำให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้เกิดแนวความคิดในการปฏิรูปกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการในรัฐวิสาหกิจในประเทศอังกฤษ ประเทศนิวซีแลนด์ ตลอดจนประเทศไทย โดยในการปฏิรูปกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจก่อนข้างที่จะมีแนวทางที่คล้ายคลึงกันคือ จะต้องมียกต์กรที่มีความเป็นอิสระหรือคณะกรรมการพิเศษเข้ามาควบคุมกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและปราศจากการแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง และเป็นการลดทอนการใช้ดุลพินิจของฝ่ายการเมืองในการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจด้วย จากแนวความคิดนี้จึงนำไปสู่การจัดตั้ง OCPA ในประเทศอังกฤษ การจัดตั้ง CCMAU ในประเทศนิวซีแลนด์ และการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย

ในประเด็นรูปแบบขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้เขียนเห็นว่าประเด็นสำคัญไม่ได้อยู่ที่รูปแบบของการจัดตั้งองค์กร แต่ขึ้นอยู่กับว่าในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรนั้นมีความเป็นกลางและมีอิสระหรือไม่ ซึ่งแนวทางของประเทศอังกฤษ ผู้ตรวจการการแต่งตั้งกรรมการในหน่วยงานของรัฐ (CPA) จะได้รับการแต่งตั้งจากพระมหากษัตริย์ตามคำแนะนำของนายกรัฐมนตรี สำหรับประเทศนิวซีแลนด์ ผู้บริหารระดับสูงของ CCMAU จะได้รับการแต่งตั้งจาก the Secretary of Treasury โดยประเทศอังกฤษและประเทศนิวซีแลนด์จะจัดตั้งองค์กรโดยมีรูปแบบในลักษณะเดียวกัน กล่าวคือ เป็นหน่วยงานของรัฐที่เป็นอิสระ เพื่อทำหน้าที่ในกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจโดยเฉพาะ จึงเชื่อได้ว่าในการปฏิบัติหน้าที่ที่จะมีความเป็นกลางและมีอิสระอยู่พอสมควร แต่อย่างไรก็ตาม สำหรับประเทศไทย มีแนวทางที่แตกต่างออกไป คือ กำหนดให้มีคณะกรรมการจัดทำบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยเป็นคณะกรรมการชุดพิเศษที่จัดตั้งขึ้นตามหลักเกณฑ์และวิธีการจัดทำบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีอำนาจหน้าที่ในการคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีความรู้ความสามารถเพื่อขึ้นบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น ในการทำหน้าที่ของคณะกรรมการจัดทำบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดในกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ ประเด็นสำคัญที่สมควรนำมาพิจารณาก็คือ คณะกรรมการจัดทำบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีความเป็นกลางและมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่หรือไม่ เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบของคณะกรรมการ พบว่าประกอบไปด้วย ปลัดกระทรวงการคลัง เป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงที่มีรัฐวิสาหกิจอยู่ได้สังกัดซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งไม่เกิน 4 คน ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งโดยคำแนะนำของกระทรวงการคลังไม่เกิน 6 คน ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เป็นกรรมการและเลขานุการ และผู้แทนสำนักงาน

คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ จากองค์ประกอบดังกล่าว เห็นได้ว่า มีข้าราชการระดับสูงที่เป็นกรรมการ โดยตำแหน่งถึง 7 คน และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิอีก 6 คน และคณะกรรมการชุดดังกล่าวก็ไม่ได้อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของส่วนราชการอื่นหรือบุคคลใด ดังนั้น ในการปฏิบัติหน้าที่จึงมีความเป็นกลางและมีอิสระอยู่พอสมควร ประกอบกับหลักเกณฑ์ และวิธีการจัดทำบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ กำหนดให้การคัดสรรบุคคลเพื่อขึ้นบัญชีรายชื่อ กรรมการรัฐวิสาหกิจต้องมีเสียงไม่น้อยกว่าสามในสี่ของจำนวนกรรมการทั้งหมดที่มาประชุม จึง ทำให้ยากต่อการที่ฝ่ายการเมืองจะใช้อำนาจแทรกแซงในการปฏิบัติหน้าที่

6.2 ที่มาของกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ในการพิจารณาถึงที่มาของกรรมการรัฐวิสาหกิจ พบว่าแต่ละประเทศจะมีที่มาของ กรรมการรัฐวิสาหกิจแตกต่างกันไป โดยในประเทศอังกฤษที่มาของกรรมการรัฐวิสาหกิจจะไม่มี การจัดทำเป็นฐานข้อมูลเอาไว้ โดยบุคคลทุกคนที่มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามสามารถ สมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจได้ โดยคณะกรรมการสรรหาจะเป็นผู้ทำการ คัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมและนำรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกเสนอให้ผู้ที่มิอำนาจทำการแต่งตั้ง ต่อไป ซึ่งตรงกันข้ามกับที่มาของกรรมการรัฐวิสาหกิจในประเทศนิวซีแลนด์ที่ที่มาของกรรมการ รัฐวิสาหกิจจะมาจากฐานข้อมูลที่ CCMAU ได้จัดทำขึ้น โดยผู้ที่มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการ รัฐวิสาหกิจจะต้องแต่งตั้งจากบุคคลที่มีรายชื่ออยู่ในฐานข้อมูลที่ทาง CCMAU ได้จัดทำขึ้นเท่านั้น ดังนั้น บุคคลใดก็ตามที่ไม่มีรายชื่ออยู่ในฐานข้อมูลของ CCMAU จึงไม่สามารถได้รับการแต่งตั้งให้ ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจได้ สำหรับในประเทศไทย สามารถแยกการพิจารณาที่มา ของกรรมการรัฐวิสาหกิจออกได้เป็นสองประการด้วยกัน ในประการแรก ผู้ที่มีอำนาจในการแต่งตั้ง กรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องทำการพิจารณาแต่งตั้งจากบุคคลในบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจที่ กระทรวงการคลังจัดทำขึ้นไม่น้อยกว่าหนึ่งในสาม ทั้งนี้ เป็นไปตามที่พระราชบัญญัติคุณสมบัติ มาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 กำหนดเอาไว้ ส่วนอีกประการหนึ่ง คือ กรรมการในอีกสองในสามส่วนที่เหลือนั้น ไม่ได้มีกฎหมายกำหนดถึงวิธีการแต่งตั้งกรรมการ ในส่วนนี้เอาไว้ ดังนั้น ผู้ที่มีอำนาจในการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงสามารถแต่งตั้งบุคคลใด ก็ตามที่เห็นสมควรซึ่งมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กฎหมายกำหนดให้ดำรงตำแหน่ง เป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจได้ โดยบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลที่อยู่ในบัญชี รายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้นแต่อย่างใด แต่ก็ห้ามที่ผู้มีอำนาจ พิจารณาแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจจะทำการแต่งตั้งบุคคลจากบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจที่ กระทรวงการคลังได้จัดทำขึ้น

ในประเด็นที่มาของกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้เขียนเห็นด้วยกับแนวทางของประเทศนิวซีแลนด์ ที่กำหนดให้ผู้ที่มิอำนาจแต่งตั้งจะต้องแต่งตั้งจากบุคคลที่มีรายชื่ออยู่ในฐานข้อมูลที่ทาง CCMAU ได้จัดทำขึ้นเท่านั้น เพราะจะทำให้ที่มาของกรรมการรัฐวิสาหกิจมีความชัดเจนแน่นอน และเป็นการป้องกันมิให้ฝ่ายการเมืองแต่งตั้งบุคคลผู้ใกล้ชิดเป็นกรรมการ โดยง่าย โดยก่อนที่บุคคลใดจะได้รับการคัดเลือกให้เข้าไปอยู่ในฐานข้อมูลนั้น จะถูกตรวจสอบคุณสมบัติอย่างเข้มงวดจาก CCMAU ดังนั้น จึงเชื่อได้ว่าผู้ที่ผ่านการตรวจสอบดังกล่าวย่อมมีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจได้ ซึ่งประเทศไทยก็ได้นำแนวทางดังกล่าวมาปรับใช้เช่นกัน โดยกำหนดให้การแต่งตั้งกรรมการอื่นที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่ง ผู้มีอำนาจจะต้องพิจารณาแต่งตั้งจากบุคคลในบัญชีรายชื่อที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้นไม่น้อยกว่าหนึ่งในสาม โดยคณะกรรมการจัดทำบัญชีรายชื่อมีอำนาจหน้าที่ในการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อขึ้นบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยในกระบวนการสรรหาจะมีการตรวจสอบคุณสมบัติและความรู้ความสามารถโดยละเอียด จึงเป็นกระบวนการตรวจสอบและกลั่นกรองในเบื้องต้น เพื่อให้ได้มาซึ่งกรรมการรัฐวิสาหกิจที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติที่เหมาะสม ดังนั้น ที่มาของกรรมการอื่นที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่งในรัฐวิสาหกิจทุกแห่งของประเทศไทยในปัจจุบัน จึงมีที่มาจากบุคคลในบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้นไม่น้อยกว่าหนึ่งในสาม ส่วนกรรมการอื่นในรัฐวิสาหกิจอีกสองในสามส่วนที่เหลือนั้น เนื่องจากกฎหมายไม่ได้กำหนดถึงกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งเอาไว้ จึงยังคงเป็นดุลพินิจของผู้มีอำนาจในการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลใดก็ตามที่เห็นสมควรให้ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ

6.3 องค์ประกอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ในการพิจารณาถึงองค์ประกอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ พบว่าในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกันอยู่พอสมควร โดยองค์ประกอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในประเทศอังกฤษและประเทศไทยมีลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันอยู่ประการหนึ่งก็คือ องค์ประกอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะประกอบไปด้วยกรรมการสองประเภทด้วยกัน ได้แก่ กรรมการโดยตำแหน่งและกรรมการอื่น ในส่วนของกรรมการโดยตำแหน่งนั้นทั้งสองประเทศมีลักษณะเหมือนกัน โดยถ้ารัฐวิสาหกิจแห่งใดถูกจัดตั้งขึ้นมาโดยกฎหมายเฉพาะหรือกฎหมายพิเศษ คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจแห่งนั้นจะประกอบไปด้วยกรรมการโดยตำแหน่งตามที่กฎหมายจัดตั้งกำหนดเอาไว้ การเป็นกรรมการโดยตำแหน่งในรัฐวิสาหกิจนั้น เป็นการแต่งตั้งโดยคำนึงถึงตำแหน่งของบุคคลผู้ได้รับการแต่งตั้งเป็นสำคัญ ดังนั้น บุคคลใดก็ตามที่ดำรงตำแหน่งดังกล่าวอยู่ย่อมเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจในฐานะนี้เสมอ แต่เมื่อพิจารณาในส่วนของกรรมการอื่น พบว่า

ประเทศอังกฤษและประเทศไทยจะมีความแตกต่างกันอยู่ประการหนึ่งซึ่งถือได้ว่าเป็นประเด็นที่มีความสำคัญ กล่าวคือ บุคคลที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจในส่วนของกรรมการอื่น นอกจากจะต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่ได้กำหนดเอาไว้แล้ว จะต้องปรากฏด้วยว่าบุคคลผู้นั้น ไม่ได้เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองหรือเป็นข้าราชการหรือพนักงานในหน่วยงานของรัฐ ซึ่งแตกต่างกับของประเทศไทย ที่บุคคลที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจในส่วนของกรรมการอื่นนั้น ผู้มีอำนาจในการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถแต่งตั้งข้าราชการหรือพนักงานในหน่วยงานของรัฐให้ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจได้ เมื่อพิจารณาถึงภารกิจของรัฐวิสาหกิจที่ถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินกิจกรรมทางอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรมแล้ว รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งจึงต้องคำนึงถึงผลประโยชน์และรายได้จากการขายสินค้าและบริการ ดังนั้น ผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ จึงสมควรที่จะต้องมีความรู้ความสามารถในเชิงธุรกิจด้วย ซึ่งผู้ที่เป็นข้าราชการหรือพนักงานในหน่วยงานของรัฐ ย่อมมีข้อจำกัดในความรู้ความสามารถในเชิงธุรกิจที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ จึงแตกต่างกับกรรมการรัฐวิสาหกิจที่มาจากภาคเอกชนที่จะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในทางธุรกิจมากกว่า ด้วยเหตุผลดังที่กล่าวมา ทำให้การแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจในส่วนของกรรมการอื่นที่ไม่ใช่กรรมการ โดยตำแหน่งในประเทศอังกฤษ ผู้ที่มีอำนาจในการแต่งตั้งจึงต้องทำการแต่งตั้งจากบุคคลใดก็ตามที่ไม่ได้เป็นข้าราชการหรือพนักงานในหน่วยงานของรัฐ ซึ่งตรงกันข้ามกับการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจในส่วนของกรรมการอื่นในประเทศไทย ที่สามารถแต่งตั้งข้าราชการหรือพนักงานของรัฐให้ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจได้ สำหรับในประเทศนิวซีแลนด์ เนื่องจากรัฐวิสาหกิจในประเทศนิวซีแลนด์ถูกจัดตั้งขึ้นมาในรูปแบบของบริษัทจำกัดทั้งหมด ซึ่งจะมีการบริหารจัดการเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจเอกชนโดยทั่วไป เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในด้านการบริหารและการจัดการ ดังนั้น ในการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงต้องทำการแต่งตั้งจากบุคคลที่ไม่ได้เป็นข้าราชการหรือพนักงานในหน่วยงานของรัฐซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกันกับในประเทศอังกฤษ ทั้งนี้ เพื่อต้องการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในทางธุรกิจและมีความเป็นมืออาชีพเข้ามาเป็นผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ

ในประเด็นองค์ประกอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้เขียนเห็นด้วยกับแนวทางของประเทศอังกฤษและประเทศนิวซีแลนด์ ที่มีลักษณะเหมือนกันประการหนึ่ง กล่าวคือ การแต่งตั้งกรรมการอื่นที่ไม่ใช่กรรมการ โดยตำแหน่งในรัฐวิสาหกิจทุกแห่ง นอกจากจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่ได้กำหนดเอาไว้แล้ว จะต้องปรากฏด้วยว่าบุคคลผู้นั้น ไม่ได้เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองหรือเป็นข้าราชการหรือพนักงานในหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ เหตุผลประการสำคัญก็คือ รัฐวิสาหกิจถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อดำเนินกิจกรรมทางอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งจึงต้องคำนึงถึงผลประโยชน์และรายได้จากการขายสินค้าและบริการด้วย ดังนั้น ผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ จึงสมควรที่จะต้องมี

ความรู้ความสามารถในเชิงธุรกิจด้วย ซึ่งผู้ที่เป็นข้าราชการหรือพนักงานในหน่วยงานของรัฐ ย่อมมีข้อจำกัดในความรู้ความสามารถในเชิงธุรกิจที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ จึงแตกต่างกับประเทศไทย ที่สามารถแต่งตั้งข้าราชการหรือพนักงานของรัฐให้ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจได้ โดยเมื่อพิจารณาถึงผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจของประเทศไทยในปัจจุบัน พบว่ามีรัฐวิสาหกิจหลายแห่งมีปัญหาเกี่ยวกับผลการดำเนินงานและสภาพทางการเงิน¹ เช่นกัน ตัวอย่างเช่น การรถไฟแห่งประเทศไทย องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นต้น

6.4 คุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ในการพิจารณาถึงคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของกรรมการรัฐวิสาหกิจ พบว่าแต่ละประเทศจะกำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของกรรมการรัฐวิสาหกิจเอาไว้แตกต่างกันไป โดยในประเทศอังกฤษ จะไม่มีการกำหนดถึงคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของกรรมการรัฐวิสาหกิจเอาไว้ โดยเมื่อมีตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจว่างลง คณะกรรมการสรรหาที่จะทำการกำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามเป็นคราวๆ ไป การที่ไม่ได้มีกฎหมายกำหนดถึงคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามเอาไว้อย่างชัดเจน ย่อมทำให้เกิดความสับสนและความคล่องตัวสำหรับการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพราะไม่มีกฎหมายบัญญัติห้ามเอาไว้โดยเด็ดขาด และยังทำให้สามารถคัดเลือกกรรมการที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามความจำเป็น ณ ช่วงเวลาหนึ่งเวลาใดได้ด้วย นอกจากนี้ ยังทำให้เกิดความเท่าเทียมกันในการสมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจด้วย เพราะบุคคลใดก็ตามที่เห็นว่าตนเองมีความรู้ความสามารถย่อมสมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจได้ทุกคน ซึ่งแตกต่างกับในประเทศนิวซีแลนด์และประเทศไทย ที่กฎหมายจะกำหนดถึงเรื่องดังกล่าวเอาไว้อย่างแจ่มชัด ทำให้คุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามมีความชัดเจนและแน่นอน ทำให้เกิดความเป็นเอกภาพในคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของกรรมการในรัฐวิสาหกิจทุกแห่ง แต่อย่างไรก็ตาม ก็ทำให้ผู้ที่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กฎหมายได้กำหนดเอาไว้ถูกตัดสิทธิอย่างเด็ดขาด เว้นแต่จะได้มีกฎหมายกำหนดเป็นข้อยกเว้นเอาไว้ ไม่เช่นนั้น บุคคลที่มีคุณสมบัติต้องห้ามตามที่กฎหมายได้กำหนดเอาไว้ ย่อมไม่สามารถได้รับการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจได้เลย

ในประเด็นคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้เขียนเห็นด้วยกับแนวทางของประเทศไทยในปัจจุบัน กล่าวคือ การที่กฎหมายกำหนดถึงเรื่องดังกล่าวเอาไว้อย่างแจ่ม

¹ www.sepo.go.th : ข้อมูล ณ เดือนตุลาคม 2551

ชัด จึงทำให้คุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามมีความชัดเจนแน่นอน และทำให้เกิดความเป็นเอกภาพ ในคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของกรรมการในรัฐวิสาหกิจทุกแห่ง แต่อย่างไรก็ตาม ในการพิจารณาประเด็นดังกล่าว จะต้องพิจารณาทั้งในส่วนพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐาน สำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และกฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง ควบคู่ไปด้วยกันเสมอ โดยในกรณีที่บทบัญญัติของกฎหมายฉบับใดบัญญัติไว้เข้มงวดกว่า ในการพิจารณาที่ต้องใช้บทบัญญัติของกฎหมายฉบับที่เข้มงวดกว่านั้น

6.5 กระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ

จากการพิจารณากระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ พบว่าแต่ละประเทศ จะมีกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ในประเทศอังกฤษ คณะกรรมการสรรหาที่กระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจแต่งตั้งขึ้นมา จะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ ในกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยจะดำเนินการตั้งแต่การรับสมัคร การกำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้าม และการคัดเลือกผู้สมัครที่มีความเหมาะสม เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม กระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจของคณะกรรมการสรรหา จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามประมวลแนวปฏิบัติสำหรับการแต่งตั้งกรรมการในหน่วยงานของรัฐ และจะต้องถูกควบคุมตรวจสอบอย่างเข้มงวดว่าได้ปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวจากผู้ประเมินอิสระ ดังนั้น จึงทำให้เห็นได้ว่าในประเทศอังกฤษจะให้ความสำคัญไปที่กระบวนการตรวจสอบกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ ในส่วนของประเทศนิวซีแลนด์ นอกจาก CCMAU จะมีอำนาจหน้าที่ในการคัดสรรบุคคลผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมขึ้นทะเบียนในฐานข้อมูลผู้สมัครแล้ว CCMAU ยังมีหน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การพิจารณาสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเพื่อนำเสนอรายชื่อดังกล่าวให้ผู้มีอำนาจพิจารณาแต่งตั้งต่อไป ซึ่งถ้าผู้ที่มีอำนาจเห็นด้วยกับรายชื่อที่ CCMAU เสนอขึ้นมา ก็จะดำเนินการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจต่อไป แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้ที่มีอำนาจพิจารณาแต่งตั้งไม่เห็นด้วยกับรายชื่อที่ CCMAU เสนอขึ้นมา ทาง CCMAU ก็ต้องกลับไปเริ่มกระบวนการสรรหาใหม่อีกครั้ง หนึ่งจนกว่าจะได้บุคคลที่ผู้มีอำนาจพิจารณาแต่งตั้งเห็นชอบด้วย ทำให้เห็นได้ว่ากระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจในประเทศนิวซีแลนด์ จะให้ความสำคัญไปที่บทบาทของ CCMAU ในการเป็นผู้สรรหากรรมการรัฐวิสาหกิจ สำหรับประเทศไทยนั้น ก่อนข้างที่จะมีลักษณะคล้ายกับประเทศนิวซีแลนด์ กล่าวคือ ผู้ที่บทบาทสำคัญในกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจก็คือ คณะกรรมการจัดทำบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่โดยตรงในการคัดสรรบุคคลผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีความรู้ความสามารถ เพื่อขึ้นบัญชีรายชื่อ

กรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะเห็นได้ว่าอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการจัดทำบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจมีลักษณะเช่นเดียวกับ CCMAU ในประเทศนิวซีแลนด์ แต่สิ่งที่มีความแตกต่างกันอยู่นั้นก็คือ คณะกรรมการจัดทำบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจมีอำนาจหน้าที่แต่เพียงการคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อขึ้นบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจเท่านั้น ซึ่งตรงกันข้ามกับ CCMAU ที่มีอำนาจในการเสนอรายชื่อให้ผู้ที่มีอำนาจพิจารณาแต่งตั้งได้ด้วย ดังนั้น จึงทำให้เห็นได้ว่าผู้ที่มีอำนาจในการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจของไทยยังคงมีดุลพินิจอยู่ค่อนข้างมากในการแต่งตั้ง เพราะสามารถแต่งตั้งบุคคลหนึ่งบุคคลใดในบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจได้

ในประเด็นกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้เขียนเห็นว่ากระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจในประเทศอังกฤษ จะให้ความสำคัญไปที่กระบวนการตรวจสอบการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยการตรวจสอบจะเริ่มตั้งแต่วินิจฉัยการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา การประชุมร่วมกันของคณะกรรมการสรรหา การประกาศรับสมัครบุคคล การตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัคร การสัมภาษณ์ผู้สมัคร ท้ายสุดก็คือการเสนอชื่อบุคคลให้ผู้ที่มีอำนาจพิจารณาแต่งตั้งต่อไปตามขั้นตอน โดยทุกกระบวนการที่กล่าวมานี้ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตาม Code of Practice และจะถูกควบคุมตรวจสอบอย่างเข้มงวดจากผู้ประเมินอิสระ (IA) ว่าได้ปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ใน Code of Practice การที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายนี้เอง จึงทำให้กระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องใช้เวลาค่อนข้างมากในการดำเนินการแต่ละครั้ง โดยทั่วไปจะใช้เวลาประมาณ 6 เดือน นับแต่ที่ตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจว่างลง จนถึงขั้นตอนสุดท้ายที่ผู้ที่มีอำนาจพิจารณาแต่งตั้งให้เป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ การที่มีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหลายฝ่ายและต้องปฏิบัติตามขั้นตอนตามที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด จึงเป็นที่เห็นได้อย่างแน่นอนว่า จะมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงในกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจแต่ละครั้ง

จากอุปสรรคและปัญหาของกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจในประเทศอังกฤษที่กล่าวมาข้างต้น ผู้เขียนจึงเห็นด้วยกับแนวทางในกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจของประเทศนิวซีแลนด์และประเทศไทยที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจในทั้งสองประเทศ จะมีลักษณะที่คล้ายกันอยู่ประการหนึ่งก็คือ จะมีการตั้งองค์กรขึ้นมาองค์กรหนึ่ง มีอำนาจหน้าที่ที่สำคัญในการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมเพื่อรวบรวมเอาไว้ในฐานข้อมูล จึงเห็นได้ว่าเป็นการตั้งอำนาจในการสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมารวมไว้ในองค์กรเดียว ทำให้กระบวนการสรรหาค่อนข้างที่เป็นระบบและมีแนวปฏิบัติที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ซึ่งแตกต่างกับประเทศอังกฤษ ที่อำนาจในการสรรหาจะอยู่ที่คณะกรรมการสรรหาแต่ละชุด นอกจากนี้ เมื่อมีตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจแห่งใดว่างลง ผู้ที่มีอำนาจแต่งตั้งก็จะพิจารณาแต่งตั้งบุคคลหนึ่งบุคคลใดจากฐานข้อมูลที่

ได้จัดทำขึ้นได้โดยทันที จึงทำให้เห็นได้ว่ากระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจในประเทศนิวซีแลนด์ประเทศไทย จะมีขั้นตอนและกระบวนการที่ค่อนข้างสะดวกและรวดเร็วกว่าประเทศอังกฤษอย่างเห็นได้ชัดเจน

6.6 ผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ในการพิจารณาถึงผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ พบว่าในแต่ละประเทศจะมีความคล้ายคลึงกันอยู่พอสมควร กล่าวคือ รัฐบาลจะเป็นผู้มีอำนาจในการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยในส่วนของประเทศอังกฤษ ถ้ารัฐวิสาหกิจแห่งใดมีกฎหมายจัดตั้งขึ้นมาโดยเฉพาะ ผู้ที่มีอำนาจในการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจจะเป็นไปตามที่กฎหมายจัดตั้งดังกล่าวกำหนดเอาไว้ ซึ่งได้แก่ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง ส่วนรัฐวิสาหกิจแห่งใดจัดตั้งขึ้นมาตามกฎหมายว่าด้วยบริษัท รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งจะใช้สิทธิในฐานะเป็นผู้ถือหุ้นในการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ สำหรับในประเทศนิวซีแลนด์ เนื่องจากรัฐวิสาหกิจทุกแห่งถูกจัดตั้งขึ้นมาเป็นนิติบุคคลประเภทบริษัทจำกัด ดังนั้น การแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงต้องดำเนินการ โดยมติที่ประชุมใหญ่ของผู้ถือหุ้น แต่โดยที่ State-Owned Enterprises Act 1986 ได้กำหนดให้รัฐมนตรีผู้ถือหุ้น (Shareholding Minister) เป็นผู้ถือครองหุ้นทั้งหมดในรัฐวิสาหกิจแทนรัฐ ซึ่งกฎหมายฉบับดังกล่าวกำหนดรัฐมนตรีผู้ถือหุ้นได้แก่ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง โดยแต่ละคนจะถือหุ้นเท่ากันในสัดส่วนร้อยละ 50 ดังนั้น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง จึงใช้สิทธิในฐานะเป็นผู้ถือหุ้นในการแต่งตั้งกรรมการของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งร่วมกัน ในส่วนของประเทศไทยก็มีลักษณะโดยเช่นเดียวกันกับประเทศอังกฤษ กล่าวคือ ถ้ารัฐวิสาหกิจแห่งใดมีกฎหมายจัดตั้งขึ้นมาโดยเฉพาะ กฎหมายดังกล่าวจะกำหนดถึงตัวผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจเอาไว้ โดยอาจจะกำหนดให้คณะรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งเป็นผู้มีอำนาจในการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ ส่วนถ้ารัฐวิสาหกิจแห่งใดถูกจัดตั้งขึ้นมาให้มีฐานะเป็นบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด ผู้ที่มีอำนาจในการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงได้แก่ที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นที่จะเป็นผู้พิจารณาแต่งตั้ง ซึ่งในทางปฏิบัติรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งจะใช้สิทธิเสมือนเป็นผู้ถือหุ้น

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นทำให้เห็นได้ว่า แต่ละประเทศจะกำหนดผู้มีอำนาจในการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจเอาไว้ค่อนข้างคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ รัฐบาลจะเป็นผู้มีอำนาจในการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ เนื่องจากว่ารัฐวิสาหกิจยังคงเป็นหน่วยงานของรัฐรูปแบบหนึ่งอยู่