

ฝ่ายบริหารชั้นสูง

นิยาม

ก่อนที่จะกล่าวถึงปัญหาการบริหารและธุรกิจเงินทุน ควรจะได้วิจัยถึงฝ่ายบริหารชั้นสูงเสียก่อนว่าเป็นผู้ใดบ้าง บุคคลชั้นใดควรจะถูกจัดให้เป็นฝ่ายบริหารชั้นสูง และมีบทบาทอย่างไร

จากคำนิยามที่ว่า "ฝ่ายบริหารชั้นสูง คือเจ้าหน้าที่ของบริษัทระดับสูงที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานของบริษัทเพื่อให้วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้มุ่งไปสู่ความสำเร็จ"

ในเรื่องนี้ไคมีความคิดเห็นแตกต่างกันออกไปหลายความเห็น บางกลุ่มเห็นว่าฝ่ายบริหารชั้นสูงควรจะเป็นเฉพาะคณะกรรมการ หรือ B.O.D. และผู้จัดการใหญ่ หรือ G.M. เท่านั้น บางกลุ่มก็มีความเห็นว่า ควรจะเป็นผู้จัดการใหญ่หรือ G.M. แต่เพียงผู้เดียวเพราะเป็นผู้ที่จัดการงานอย่างแท้จริงในทางปฏิบัติเนื่องจากเป็นผู้ลงมือเอง ส่วนคณะกรรมการนั้นเป็นเพียงผู้คอยสังเกตการณ์เท่านั้น และผู้จัดการฝ่ายหรือ D.M. นั้นเป็นผู้บริหารระดับกลาง เพราะเป็นผู้ที่รับมอบหมายอำนาจหน้าที่และภาระงานลงมาอีกชั้นหนึ่ง มิใช่เป็นผู้สั่งการโดยตรง อย่างไรก็ตามในเรื่องนี้ไคมีสถาปนทางธุรกิจจากมหาวิทยาลัย Stanford² ได้ทำการศึกษาค้นคว้าอย่างละเอียด และได้จัดฝ่ายบริหารชั้นสูงไว้ดังนี้คือ ให้นับบุคคล 3 ระดับ ที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นฝ่ายบริหารชั้นสูง หรือกล่าวอย่างง่าย ๆ ว่า ไค แบ่งบุคคลที่เป็นฝ่ายบริหารชั้นสูงออกเป็น 3 ระดับ (Zone) คือ

¹การที่ไคใช้คำย่อ B.O.D., G.M., D.M. เพื่อต้องการให้ได้ความหมายในวงกว้าง คือความหมายทั้งหมดตามที่นิยามไว้

² Paul E. Holden, Lounsbury S. Fish and Hubert L. Smith. Top-Management Organization and Control (California : Stanford University Press, 1948)

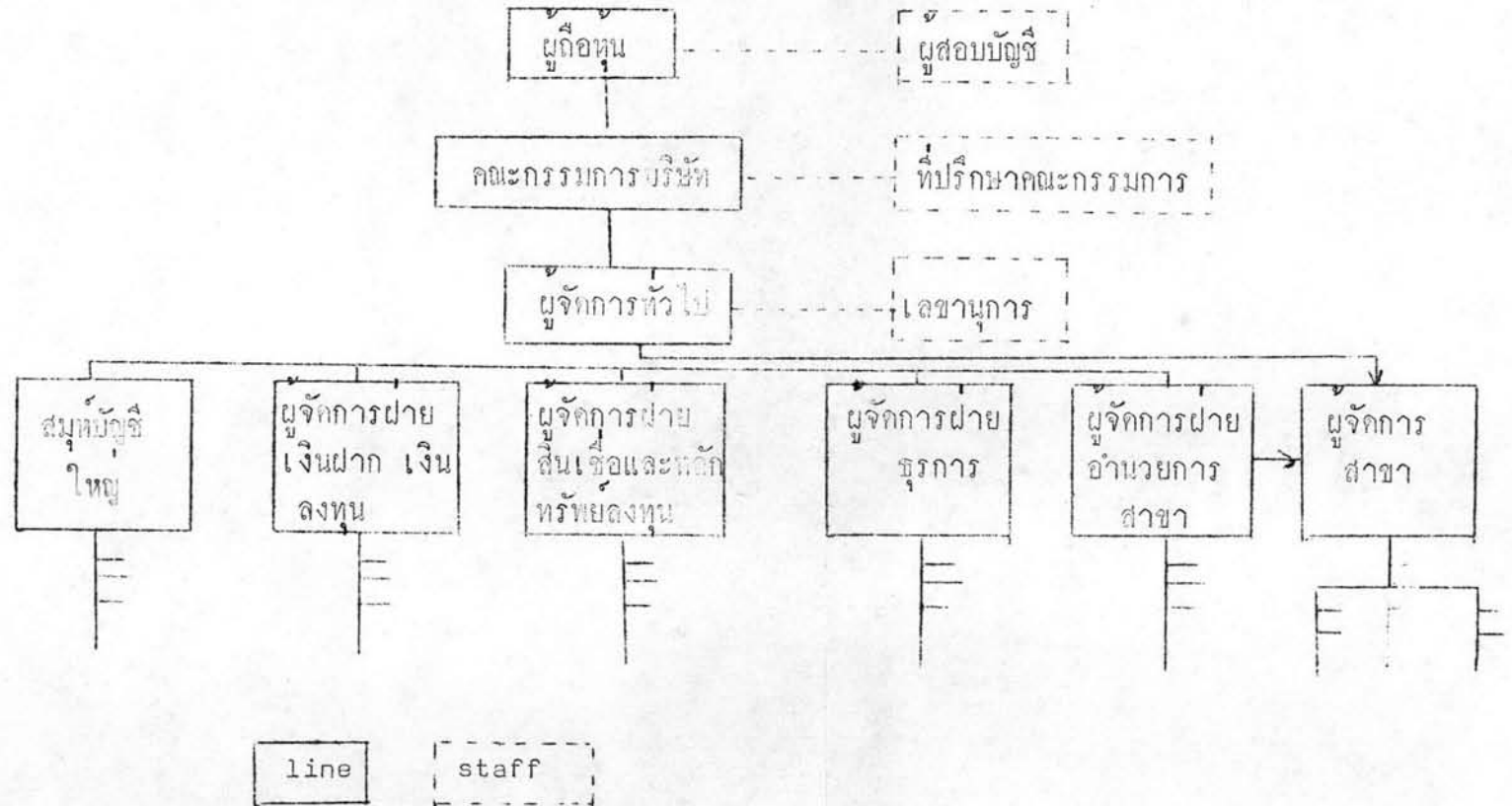
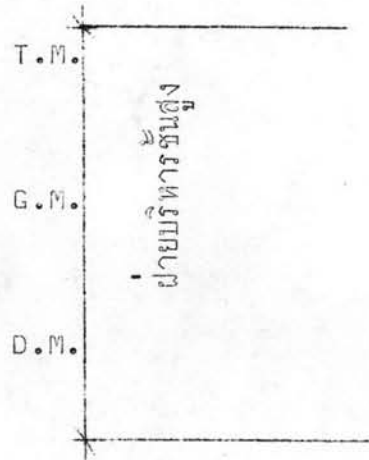
1. The Trusteeship Management หรือคณะกรรมการบริษัท (B.O.D.)
 ซึ่งเป็นผู้แทนผู้รักษามูลประโยชน์และสนองความต้องการให้แก่ผู้ถือหุ้น เป็นผู้ตัดสินใจกำหนด
 นโยบายขั้นมูลฐานและโครงการของธุรกิจ ประเมินค่าของผลงานทั้งหมด และเป็นผู้คุม
 ครองและทำผลประโยชน์ให้แก่ทรัพย์สินของกิจการมากที่สุด ซึ่งเป็นงานของคณะกรรมการ
 บริษัทโดยตรง

2. The General-Management or Administrative หรือผู้จัดการ
 ใหญ่ ผู้อำนวยการ ผู้บริหารทั่วไป ฯลฯ งานด้านนี้รวมถึงการวางแผนงานที่มีประสิทธิภาพ
 การนำการประสานงาน และความคุมธุรกิจในส่วนรวมภายใต้ขอบเขตและนโยบายที่คณะกรรมการ
 ได้ให้อำนาจมาหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าหน้าที่ของชั้นนี้คือการจัดการงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
 ประสงค์ โดยน่านโยบายออกมาปฏิบัติและหวังผลในความสำเร็จ

3. The Divisional or Departmental Management หรือผู้จัดการ
 ฝ่าย รองประธานบริหารฝ่าย ฯลฯ งานด้านนี้รวมถึงการจัดการงานสำคัญ ๆ ของฝ่าย
 หรือแผนกต่าง ๆ ซึ่งรับผิดชอบและขึ้นกับบุคคลในระดั 2 โดยตรงในความสำเร็จที่แผนกหรือ
 ฝ่ายได้เป็นผู้ปฏิบัติ ระดับนี้จะจัดการงานเกี่ยวกับงานด้านเฉพาะอย่างมากกว่าที่จะจัดการ
 งานเป็นส่วนรวม

ภาพที่ 1

แสดงให้เห็นถึงบุคคลที่ถูกโยกไปเป็นฝ่ายบริหารชั้นสูง



ในบางบริษัทระดับงานทั้ง 3 นี้อาจจะจัดการปะปนกันไปไม่มีระเบียบ ซึ่งบางแห่งอาจจะตั้งการจัดการงานโดยผู้มีอำนาจ (Power) ของบริษัทแต่ผู้เดียวเป็นผู้ผูกขาดงานเสียทั้งหมด ซึ่งทำให้ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ยากที่จะปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถในฐานะที่เป็นผู้อำนวยการเฉพาะด้าน ซึ่งถ้าหากว่าได้มีการแบ่งงานกันทำและจัดเป็นระเบียบเรียบร้อยไม่เหลื่อมล้ำกัน จะช่วยให้งานสามารถออกมาโดยลติยิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ แต่บางครั้งก็เป็นไปไม่ได้ที่จะแบ่งงานให้ชัดเจน เนื่องจากผู้ที่มีความสามารถอาจเป็นผู้มีอำนาจสั่งการแต่ผู้เดียว ส่วนผู้จัดการฝ่ายยังมีความสามารถไม่พอกับงานที่มอบอำนาจให้กระทำตามที่ต้องการได้ เช่นในการหาเงินฝาก บางครั้งผู้จัดการฝ่ายหาเงินฝากยังหาเงินมาไม่พอเท่ากับผู้จัดการใหญ่ เนื่องจากเป็นผู้ที่กว้างขวางกว่า ผู้จัดการใหญ่จึงต้องทำหน้าที่แทนด้วย

หน้าที่และอำนาจรับผิดชอบ

อาจศึกษาถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารชั้นสูงโดยทั่ว ๆ ไปได้คือ

ระดับ 1. The Trusteeship Management Function

ในฐานะผู้ถือหุ้นย่อมจะหวังผลในกิจการของตน ที่จะได้รับการดูแลให้ออกผลประโยชน์อย่างเต็มที่ การบริหารงานจะต้องมีหลักเกณฑ์ที่ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ควรเลือกนโยบายและบุคคลปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลในการดำเนินงานและให้คำแนะนำแก่ธุรกิจได้อย่างดี และโดยที่ผู้ถือหุ้นทั้งหมดคงไม่สามารถที่จะเข้ามาร่วมกันจัดการงานด้วยตนเองได้ ทุกคน ดังนั้นผู้ถือหุ้นโดยส่วนรวมจึงเลือกบุคคลกลุ่มหนึ่งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนของตนที่จะดูแลผลประโยชน์ในกิจการ ซึ่งกลุ่มบุคคลที่ถูกเลือกมานี้ได้รับขนานนามว่า คณะกรรมการบริหารงานของบริษัท หรือเรียกอย่างสั้น ๆ ว่าคณะกรรมการบริษัท

โดยปกติผลประโยชน์ระหว่างคณะกรรมการบริษัทและผู้ถือหุ้นจะต้องเป็นไปในแนวเดียวกัน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าขั้นตอนของระบับนี้คือการจัดการงานให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุดแก่ผู้เป็นเจ้าของกิจการนั่นเอง แต่ในแง่ที่บางครั้งก็เป็นการยากที่จะให้เป็นไปในแนวเดียวกัน เพราะบ่อยครั้งที่กรรมการอาจจะออกนอกกลุ่มนอกร้างไปจากเกมได้ เนื่องจากเหตุการณ์ต่าง ๆ เป็นผู้นำพาไป และบางครั้งคณะกรรมการก็ได้ประกอบด้วยผู้ถือหุ้นแต่ส่วนเดียว ยังมีบุคคลภายนอกที่เชิญเข้ามาช่วยอีกด้วย

หน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท

เป็นสิ่งที่แน่นอนที่คณะกรรมการจะต้องช่วยให้ผู้เป็นเจ้าของในกิจการได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่ต่อเงินลงทุนที่เจ้าของหุ้นได้ลงไป ดังนั้นจึงสมควรที่จะให้คณะกรรมการ เข้ามามีบทบาทมากน้อยเพียงใดเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จดังกล่าว

ในหลาย ๆ กิจการ คณะกรรมการมักจะทำหน้าที่ในค่านางานวางนโยบายหลัก และดูแลถึงเรื่องอื่น ๆ ที่จะกระทบกระเทือนถึงสิ่งเหล่านี้ด้วย และเป็นผู้รับรายงานจากผู้บริหารต่าง ๆ เพื่อที่จะตัดสินใจนำกิจการไปสู่ทิศทางใด ซึ่งหน้าที่นี้จะก่อให้เกิดกรรมการจำต้องมีการประชุมหารือกันเป็นวงระยะเวลาหนึ่ง ๆ อันอาจเป็นการประชุมกันเดือนละครั้ง 3 เดือนครั้ง หรือบ่อยครั้งกว่านี้อีก แต่บางกิจการก็ให้คณะกรรมการจัดการเป็นผู้รับไปดำเนินการแทนที่ตนจะลงมือเอง และมีมากแห่งที่คณะกรรมการจัดการจะร่วมมือในการบริหารงานร่วมกับกรรมการบริษัทโดยทำเป็น team work ร่วมกัน

การบริหารงานที่ดีย่อมจะขึ้นอยู่กับการวางรากฐานแห่งวิธีการจัดการได้ตั้งแต่เริ่ม และได้มีการแจกแจงแบ่งหน้าที่งานกันทำ เพื่อเกิดความชำนาญเฉพาะคนและความเหมาะสม งานก็จะสามารถบรรลุไปได้อย่างดี

คณะกรรมการบริษัทควรประกอบกันอย่างไร

อย่างน้อยที่สุดคณะกรรมการบริษัทควรประกอบด้วยคนภายในคือผู้ถือหุ้น หรือ เจ้าของกิจการ นอกจากนั้นยังอาจรวมถึงบุคคลภายนอกที่เชิญมา และรวมถึงบุคคล ในระดับ 2 คือ General Management ด้วย โดยที่ตัว G.M. มักจะเป็นหนึ่งใน คณะกรรมการบริษัท และบางครั้งก็มีบุคคลในระดับ 3 คือ Departmental Management เข้ามารวมอยู่ด้วย คือ D.M. ฝ่ายต่าง ๆ นั้นเอง

โดยปกติจำนวนจะมีตั้งแต่ 3 - 21 คน แลวแตขนาดของกิจการและความเหมาะสมของงาน (แต่จะมีน้อยกว่า 3 ไม่ได้ เพราะกฎหมายได้กำหนดให้ขั้นต่ำ 3 คน) และ มักจะเป็นจำนวนคี่ เพื่อจะไม่มีเสียงคัดค้านเกิดขึ้นเมื่อเกิดมีปัญหาขึ้น

ระดับที่ 2 The General-Management or Administrative Function

หน้าที่ระดับนี้อาจแยกออกเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน และการควบคุมกิจการโดยส่วนรวม ภายใต้นโยบายและอำนาจที่ได้รับจากคณะกรรมการบริษัท ซึ่งทั้งคณะกรรมการบริษัท และ G.M. (บ่อยครั้งที่ G.M. ก็เป็นกรรมการบริษัทด้วย) จึงมีผลประโยชน์ร่วมกันในการที่จะนำบริษัทไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ โดยที่ฝ่ายแรกจะเป็นผู้ให้ความคิดเห็น และฝ่ายหลังเป็นผู้รับผิดชอบในภาคปฏิบัติให้โดยผลลักษณะที่ได้ออกมา

หน้าที่ที่ปรากฏในการบริหารงานนั้นอาจมีได้หลายด้าน แต่อย่างไรก็ดีไม่ว่าจะจัดทำในรูปแบบใด สิ่งที่จะเว้นเสียมิได้ก็คือวิธีการจัดการดูแลและบริหารงานออกมาให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งระดับนี้อาจจะแบ่งวิธีการทำงานออกได้เป็น 4 รูปแบบด้วยกันคือ

ก. General Management through Chief Executive นี้หมายถึง
 ความว่าการบริหารงานส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าแต่เพียงคนเดียวที่จะนำผล
 ลัพท์ออกมาในรูปใดรูปหนึ่ง เป็นประเภทคนเดียว (One-man show) โดย
 ปกติจะเป็น G.M. แต่คนเดียว เป็นผู้สั่งการและเป็นเพียงส่วนน้อยที่ผู้บริหารจะ
 ขอความคิดเห็นจากผู้ใดบ้างกับปัญหาของตน แต่แม้จะขอความคิดเห็นจากผู้บริหารได้
 เปรียบคำตอบไว้ล่วงหน้าก่อน และมักจะลงเอยตามความคิดเห็นนั้น

ข. General Management through Chief Executive and Council
 of Divisional Executive การบริหารงานแบบนี้จะเป็นการร่วมระหว่างผู้
 บริหารที่เป็นหัวหน้ากับผู้ใดบ้างกับสมาชิกปรึกษาหารือกัน หรือจัดตั้งเป็นรูปคณะกรรมการจัดการงาน
 (Committee) ในรูปแบบใดแบบหนึ่งมีทั้งผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าและผู้จัดการฝ่ายหรือ
 แผนกมารวมกัน ซึ่งจะทำให้ฝ่าย G.M. ได้เห็นถึงปัญหาของฝ่ายต่าง ๆ ได้ใกล้ชิด
 ขึ้น และฝ่าย D.M. ก็สามารถทราบจุดมุ่งหมายอันเป็นส่วนรวมของกิจการในการ
 บริหารงานร่วมกันออกมา

ค. General Management through a Council of General Executive
 คือวิธีการที่คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการขึ้นมาชุดหนึ่ง เพื่อเป็นผู้บริหาร
 งานของกิจการโดยทั่วไป รวมทั้งการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์แผนคณะกรรมการ
 บริษัทไปในตัว ประกอบด้วยผู้บริหารฝ่าย G.M. ผู้จัดการฝ่าย D.M. และ
 ผู้ที่มีความชำนาญเฉพาะเรื่องรวมทั้งบุคคลที่ลงมาจากคณะกรรมการบริษัท (B.O.D.)
 รวมด้วย นอกจากนั้นอาจจะเชิญนักวิชาการจากภายนอกมาร่วมด้วยในบางกรณี
 กลุ่มนี้จะเป็นผู้วางแผนจัดองค์การประสานงานและควบคุมธุรกิจในส่วนรวม โดยวิธีนี้ จะ
 ดูเสมือนว่าการกระทำแบบนี้มีประสิทธิภาพดีมาก เพราะมารวมกันทุกฝ่าย ส่วนในเวลา

มิได้มารวมกันเพื่อแก้ปัญหาใดต่างฝ่ายก็ทำหน้าที่ของตนไปตามเดิม แต่สามารถปรึกษากันหรือและร่วมมือกัน ใ้ทั้งำแนะนำแก่กันได้เป็นอย่างดี ผู้ดำเนินเป็นกลาง จะไ้คลวงรู้ถึงงานของฝ่ายต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น และฝ่ายต่าง ๆ ก็สามารถแสดงความสามารถออกมาได้

006029

๑. General Management through the Board of Directors

คือคณะกรรมการบริษัทมาลงมือทำเสียเองในระดับต่าง ๆ ทั้งหมด เท่า ๆ กับงานในระดับเดิมที่คณะกรรมการบริษัทรับผิดชอบโดยตรง ซึ่งจะทำให้งานเดินได้ตามที่ตนรับผิดชอบมาทั้งหมด และทำให้คณะกรรมการบริษัทคุ้นเคยและทราบถึงปัญหาทุกประเภทในกิจการที่ตนปฏิบัติการควย แต่ก็มีขอบเขตรองไ้ เพราะงานแต่ละครั้งจะใช้คนกลุ่มใดอยู่เป็นผู้นำอาจลาซาและไ้ผลไม่ไ้เท่าที่ควรเนื่องจากไ้ความเห็นมากฝ่ายควยกัน

ระดับที่ 3 The Divisional or Departmental Management Function

ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ จะเป็นผู้นำส่วนสนับสนุนการบริหารงานฝ่ายหรือแผนกภายใต้ขอบเขตของนโยบายและอำนาจที่ไ้รับมอบมาโดยฝ่ายบริหารทั่วไป (G.M.) ส่วนนี้อาจจะดำเนินงานเฉพาะแผนกของตน เช่น ฝ่ายการลงทุน ฝ่ายสินเชื่อ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายบัญชีหลักฐาน (บัญชีและสถิติ) ฝ่ายสาขาหรือแม้แต่ผู้จัดการสาขาเอง เป็นต้น

ผู้จัดการฝ่ายหรือแผนกอาจไ้ความหมายไ้ไ้เป็นผู้ควบคุมสูงสุดในฝ่ายของตน หรือแผนกที่ไ้รับมอบหมายงานมากกว่าที่จะทำในส่วนรวม บางทีก็อาจถูกขนานนามว่า Divisional Manager, Vice President ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้จัดการฝ่าย ผู้บริหารหรือประธานของแผนก เป็นต้น ซึ่ง G.M. เหล่านี้จะขึ้นโดยตรงกับผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าหรือ G.M. ในความสำเร็จทางกำกับการในส่วนของตน

D.M. โดยทั่วไปจะกำกับดูแลฝ่ายหรือแผนกของตนเป็นส่วนใหญ่มากกว่าที่จะมาสนใจในปัญหาของกิจการเป็นส่วนรวม ดังนั้นความจำเป็นในความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จึงมีความสำคัญกว่าความรู้ทั่วไป ความสนใจและประสบการณ์เป็นส่วนรวม ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นของฝ่ายบริหารทั่วไป (G.M.)

การแบ่งงานที่สมเหตุสมผล โดยปกติงานที่แบ่งให้แก่ผู้จัดการฝ่ายหรือ D.M. ควรจะแสดงให้เห็นชัดเจน จัดเป็นหมวดงานเฉพาะด้าน แยกออกจากการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันจากส่วนรวม การแยกที่ชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบประกอบด้วยมีการบันทึกการทำงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน จะช่วยให้แผนกทำงานได้ผลดีและสามารถวัดประสิทธิภาพของงานออกมาได้ ควรจะมีการแยกงานแต่ละฝ่ายออกจากกัน แต่ก็ต้องให้มีการประสานงานในระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ได้ และให้ความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อคุ้มครองความสนใจในงานของผู้บริหารฝ่ายใหม่ที่กำลังใจในการทำงานได้

การแบ่งแยกออกเป็นฝ่ายหรือแผนกมากขึ้นเพียงโดยอัตโนมัติขึ้นอยู่กับปริมาณงานและความจำเป็น กิจการเล็กอาจมีแผนกน้อย ในขณะที่กิจการใหญ่จำเป็นต้องมีแผนกมากขึ้น เพราะทำคนเดียวไม่ได้ และการรายงานหรือเสนอผลงานควรที่จะเสนอให้แก่ผู้ใดคนหนึ่งหรือฝ่ายที่มีอำนาจโดยตรงแต่เพียงผู้เดียว ก็ควรจะมีนายโดยตรงเพียงคนเดียว เพื่อจะได้ไม่สับสนในการรับงาน และฉงนในอำนาจของผู้บังคับบัญชาหลายคน

ในขณะที่ฝ่ายบริหารทั่วไป (G.M.) ควรจะมีอิสระจากการทำงาน รายละเอียดของแผนก โดยควรที่จะมุ่งในส่วนรวมมากกว่าเรื่องเฉพาะด้าน เพื่อที่ฝ่ายบริหารทั่วไปจะได้ใช้เวลาและความสามารถส่วนใหญ่ในเรื่องการบริหารและควบคุมงานเป็นส่วนรวม ซึ่งฝึกกับผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ ควรจะรับมอบหมายงานของแผนกหรือฝ่ายมาทำโดยให้ความสำคัญและให้ผลงานออกมาในแผนกของตนให้ดีที่สุดและประสานงานกับฝ่ายอื่นได้ เพื่อที่ผลงานส่วนรวมจะสำเร็จผลออกมาอย่างงดงาม

แบบชั้นมูลฐาน 4 แบบ ของการจํ�การปกครองฝ่ายบริหารชั้นสูง

| ฝ่ายบริหารชั้นสูง 3 ระดับ | แบบ ก. | แบบ ข. | แบบ ค. | แบบ ง. |
|---|--|---|---|---|
| <p><u>ระดับที่ 1. Trusteeship Man'</u> เป็นตัวแทนหรือทำการแทน ให้ความปลอตกภัยและสนองความต้องการและผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น คั้งนโยบายหลักและแนวทางธุรกิจหรือทั้งหมดและแก้ไขผลลัพท์เป็นส่วนรวม</p> | <p><u>Board of Director</u> ประชุมกันเค็อนละครง หรือ 3 เค็อนครั้ง หรือคามความเหมาะสม</p> | <p><u>Board of Director</u> เหมือนแบบ ก.</p> | <p><u>Board of Director</u> เหมือนแบบ ก.</p> | <p><u>Board of Director</u> ประชุมกันอาทิตย์ละครง หรือมากกว่าเท่าที่จำเป็น</p> |
| <p><u>ระดับที่ 2 General Man'</u> วางแผน นำ ประสานงานและควบคุมธุรกิจเป็นส่วนรวม คั้งสินใจคือกฎวิฤตประสงคูนานนโยบายทวง ไร่ไปปฏิบัติและให้ความมั่นคงคอมลัพท์ภายในขอบเขตของอำนาจและนโยบายที่ไ้รับจากคณะกรรมการ</p> | <p><u>Chief Executive</u> บริหารอย่างไมเป็นทางการกับผู้บริหารฝ่ายเท่าที่จำเป็น แต่คั้งใจสังการเอง</p> | <p><u>Chief Executive</u> ทำงานรวมกันไ้เป็นรูปร่างชั้นคามแบบวิธีการ <u>Council of Divisional Executives</u> เป็นผู้ที่จ้จากเรียกจากฝ่ายตาง ๆ มาเท่าที่จำเป็น ประชุมกันอาทิตย์ละครงหรือคามความคองการ</p> | <p><u>Council of General Executive</u> ประกอบควยผู้บริหารจากระดับตาง ๆ ซึ่งทุมเวลาทั้งหมดไ้ทุกอไ้เกิดผล ประโยชนแก่กิจการในส่วนรวมและฝ่ายตาง ๆ ประชุมกันอาทิตย์ละครง</p> | <p><u>Board of Director</u> ประชุมกันอาทิตย์ละครง</p> |
| <p><u>ระดับที่ 3 Divisional Man'</u> รับผิดชอบโดยตรงคองผู้จ้การทัวไปไ้ในความสำเร็จในฝ่าย แผนกหรือส่วนตาง ๆ หรือสาขาที่คนเป็นหัวหน้าอยู่</p> | <p><u>Divisional Executive</u> รวมถึงผู้บริหารฝ่ายตาง ๆ ไ้โดยไมคั้งถึงตำแหน่งหรือชั้น ซึ่งรับผิดชอบโดยตรงคองผู้จ้การทัวไปไ้ในผลงานของแผนกและงานที่ผู้ไ้บังคับบัญชาของเขาทำ</p> | <p><u>Divisional Executive</u> เหมือนแบบ ก.</p> | <p><u>Divisional Executive</u> เหมือนแบบ ก.</p> | <p><u>Individual Directors</u> กำกับดูแลการบริหารงานทั้งหมดในฝ่ายทุกฝ่ายและผู้ไ้บังคับบัญชาโดยกรรมการรวมกันทำ</p> |

บุคคลที่จะเป็นฝ่ายบริหารชั้นสูง

สำหรับในธุรกิจเงินทุนเท่าที่เป็นอยู่ การจัดฝ่ายบริหารชั้นสูงอาจเป็นบุคคลในจำพวกทั้ง 3 ระดับนี้ หรือบางแห่งในระดับ 3 อาจถูกคัดออกไปก็มี โดยถือรวมเข้าเป็นผู้บริหารระดับกลาง นอกจากนี้ฝ่ายบริหารชั้นสูงยังอาจเป็นผู้ถือหุ้นที่เข้ามาคุมกิจการเอง โดยไม่มีการแต่งตั้งให้มีอำนาจแก่อย่างไร หรือเป็นคนของเจ้าของหุ้น หรือผู้มีอำนาจ (Power) ที่มีอิทธิพลต่อกิจการโดยตรง หรือแม่แต่ที่ปรึกษา ซึ่งโดยปกติควรจะเป็น Staff ไม่ได้เป็น line ก็มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง หรือบุคคลภายนอกที่ได้รับเชิญให้มารับเป็นที่ปรึกษากรรมการหรือนักวิชาการที่มีชื่อเป็นที่ปรึกษาของบริษัท ก็มาเป็นฝ่ายบริหารชั้นสูงด้วย ซึ่งตามแผนผังการจัดองค์การโดยแท้จริงแล้วบุคคลเหล่านี้มิได้ถูกนับไว้เป็นผู้บริหารที่มีอำนาจ (Authority) โดยตรงรวมอยู่ด้วย (ตามภาพที่ 1) แต่ในทางปฏิบัติบุคคลดังกล่าวข้างต้นมักจะเขามามีบทบาทอย่างกว้างขวางต่อกิจการได้ แม้จะมีได้ไม่มีการแต่งตั้งให้มีอำนาจตามสายงานโดยตรง (Organizational Authority) ก็ตาม

จึงนับได้ว่าผู้ใดที่มีอำนาจ (Power) และอิทธิพลต่อกิจการใด ย่อมเข้ามา มีบทบาทเป็นฝ่ายบริหารชั้นสูงในตัวได้ เพราะเป้าหมายหรือโครงการใด ๆ ของบริษัทจะต้องดำเนินไปตามที่บุคคลดังกล่าวร่วมวางไว้

แต่ความข้อนี้ก็ไม่เสมอไปทุกกิจการ (เป็นเพียงลักษณะที่ปรากฏออกมาได้ว่า มีทางเป็นไปตามนี้) เพราะแต่ละกรณีก็ยังคงแตกต่างกันออกไป สุนทรียภาพของกิจการและความคิดเห็นของบุคคลอื่นจะถือเป็นกฎเกณฑ์มาตรฐานยังไม่ได้ และสายการแบ่งงานมักจะเหลื่อมล้ำกัน นอกจากนี้ยังนิยมใช้การบริหารงานแบบ General Management through Chief Executive เป็นส่วนใหญ่ แต่ก็มีหลายบริษัทที่ได้ใช้วิธีตั้งคณะกรรมการจัดการงานเพื่อบริหารงานในกิจการในส่วนรวมซึ่งก็มีคล้ายกันไปถึง 4 แบบ

แต่ในการศึกษานี้ ความหมายของฝ่ายบริหารชั้นสูงจะขอลือเอาความหมายจากการค้นคว้าของมหาวิทยาลัย Stanford³ เป็นหลักในการจัดเอาบุคคลที่เป็นฝ่ายบริหารชั้นสูงทั้งที่ไคกล่าวมาทั้ง 3 ระดับเข้ารวมกันเป็นฝ่ายบริหารชั้นสูง เหตุผลที่ยึดถือตามนี้ก็เพราะในทางปฏิบัติมีการคละกันไป คืออาจจะจัดตั้งเป็นคณะกรรมการจัดการมาบริหารงานของบริษัทโดยมาจากทั้ง 3 ระดับ คืออาจประกอบด้วยตัวกรรมการบริษัท กรรมการผู้จัดการ ซึ่งเป็นคนของระดับที่ 1 ผู้จัดการใหญ่หรือ G.M. ซึ่งเป็นคนระดับที่ 2 และผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ หรือ D.M. ซึ่งเป็นคนระดับ 3 มาจัดเป็นคณะกรรมการร่วมกันทำงาน และมีข้อที่น่าสังเกตว่าในบริษัทเงินทุนต่าง ๆ การทำงานของ 3 ระดับนี้มักจะแบ่งออกไม่ได้ชัดเจน เพราะยังทำงานเหลื่อมล้ำกันอยู่มาก โดยที่บุคคลหนึ่งอาจจะเป็นที่กรรมการบริษัท ผู้จัดการใหญ่ และผู้จัดการลงทุนหรือสินเชื่อกันด้วย ซึ่งเป็นทั้ง 3 ระดับในบุคคลเดียวกัน แต่การที่บุคคลเดียวกันเป็นผู้บริหารทั้ง 3 ระดับก็มีได้หมายความว่าไม่ดี เพราะบางครั้งเป็นสิ่งจำเป็น และแม้จะมีได้มีการแบ่งแยกงานกันทำ ก็มีได้หมายความว่าไม่มีสมรรถภาพในการทำงาน บางครั้งแบบทำคนเดียว 3 ระดับนี้อาจจะเหมาะสมและดีกว่าเสียอีก ข้อนี้ยอมจะขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์การใดองค์การหนึ่งที่จะแบ่งงานกันอย่างไร แต่ก็มีบริษัทใหญ่ที่แบ่งแยกกันออกโดยชัดเจนก็มี ดังนั้นจึงขอนับเอาบุคคลใน 3 ระดับนี้รวมกันเป็นฝ่ายบริหารชั้นสูง ตามความหมายข้างต้นที่ไคกล่าวมาแล้ว

จากการจัดลำดับฝ่ายบริหารชั้นสูง ว่าบุคคลในระดับใดควรที่จะได้เป็นฝ่ายบริหารชั้นสูงบ้าง และควรจะมีลักษณะอย่างไร ในสภาพที่เป็นอยู่สำหรับธุรกิจเงินทุนนี้ ตามบทบัญญัติของกฎหมายมิได้บังคับความสามารถในการบริหารงานได้เหมือนกับกิจการธนาคารพาณิชย์ซึ่งเป็นแต่หามบุคคลซึ่งมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ระบุไว้ในข้อ 8 แห่งเงื่อนไขในการขออนุญาตประกอบบริษัทเงินทุนเป็นกรรมการ ผู้จัดการ หรือพนักงาน

³ Holden and Others (Comp.), *Op.cit.*, p.8

⁴ ประกาศกระทรวงการคลัง ลงวันที่ 19 กันยายน 2515 เรื่องกำหนดคกิจการที่ต้องขออนุญาต ตามข้อ 5 (7) แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 58 ลงวันที่ 26 มกราคม 2515

ผู้มีอำนาจในการจัดการของบริษัทเงินทุน นั่นคือผู้ที่จะมาเป็นผู้บริหารชั้นสูงนั่นเอง ได้แก่

- (1) เคยเป็นบุคคลล้มละลาย
- (2) เคยต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่ความผิดที่เป็นลหุโทษ หรือความผิดอันได้กระทำโดยประมาท
- (3) เคยเป็นกรรมการ ผู้จัดการ หรือพนักงานผู้มีอำนาจในการจัดการของบริษัทเงินทุนที่ใบอนุญาตสิ้นสุด ตามข้อ 20 เว้นแต่จะได้รับความเห็นชอบจากธนาคารแห่งประเทศไทย
- (4) เป็นกรรมการ ผู้จัดการ หรือพนักงานผู้มีอำนาจในการจัดการของบริษัทเงินทุนอื่น ทั้งประกอบธุรกิจเงินทุนประเภทเดียวกัน

ดังนั้นผู้ที่จะมีความสามารถหรือไม่มีความสามารถในการบริหารงานก็สามารถมาเป็นผู้บริหารชั้นสูงได้ทั้งสิ้น ขอเพียงแต่ไม่เข้าขบถบัญญัติทั้ง 4 ข้อดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าถ้าเป็นไปตามหลักวิชาการ ฝ่ายบริหารชั้นสูงควรจะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถอย่างใด เพราะจะได้บริหารงานไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย แต่ในทางปฏิบัติสิ่งเหล่านี้อาจจะไม่สำคัญ ขอให้ไม่เข้าข่ายข้อห้ามตามข้อ 8 ข้างต้นก็นับว่าใช้ได้ หรือถ้าหากไม่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ขอให้ให้มีเงินหรือเป็นนายทุน หรือเป็นผู้ที่กว้างขวางในวงการต่าง ๆ ก็มาเป็นผู้บริหารชั้นสูงได้ แม้เมื่อใดเขามาถึงจะไม่รู้เรื่องงานในตอนแรก ๆ ก็จะทำให้เกิดความเชี่ยวชาญขึ้นเองในภายหลัง แต่จะกินเวลานานเท่าใดหรือเสียค่าใช้จ่ายไปเท่าไรก็สุดแท้แต่ความสามารถของแต่ละบุคคล ส่วนปัญหาเรื่องจะบริหารงานอย่างไรก็ต้องอาศัยโชคชะตาพาไปหากเป็นผู้ที่ไม่มีความรู้ในค่านนี้ แม้จะไม่มีความรู้ในการประกอบธุรกิจเงินทุนเมื่อเข้ามาอยู่ในวงการก็อาจจ้างผู้รู้มาเป็นผู้ช่วยได้ โดยจ้างมาเป็นพนักงานประจำหรือจ้างบริษัทที่รับปรึกษาธุรกิจ เฉพาะด้านซึ่งมีอยู่มากมายในขณะนี้ ในทางปฏิบัติมีผู้ทำตามวิธีการเหล่านี้เหมือนกัน แต่ในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงได้ทำให้พอด้านักธุรกิจและนายทุนที่โชวี่ขึ้นประสบความสำเร็จไปหลายคน เนื่องจากความไม่รู้อันแท้จริงในงาน เห็นคนอื่นเขาทำทำคาม ซึ่งมีตัวอย่างให้เห็นได้

หลายต่อหลายราย และผู้ทราบบ้างเรื่องดังกล่าวก็อยู่ในวงการธุรกิจนี้ และสำนักที่ปรึกษาทางกฎหมายบางแห่ง จึงเป็นบทเรียนที่น่าสนใจและควรศึกษาไว้ล่วงหน้า หากท่านคิดที่จะเข้ามาบริหารงานในธุรกิจเงินทุน

แต่โดยส่วนรวมบุคคลที่มาเป็นฝ่ายบริหารชั้นสูงส่วนใหญ่มาจาก นักการเงิน นักธุรกิจสาขาอื่น และนักวิชาการต่าง ๆ ซึ่งมีความรู้ความสามารถในด้านธุรกิจการเงินและการบริหารเป็นพื้นฐานอยู่ก่อน บุคคลประเภทนี้มักจะประสบความสำเร็จในการนำกิจการไปสู่เป้าหมายตามที่ใฝ่ฝันไว้ด้วยดี ดังจะเห็นได้จากสถิติยอดเงินออมสูงชั้นเรื่อย ๆ ในตารางที่ 1 และ 2 ของบทที่ 3 และงบดุลของบริษัทเงินทุนต่าง ๆ ในบทที่ 4 อันแสดงถึงความก้าวหน้าในกิจการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เป็นส่วนรวมในวงการธุรกิจการเงิน นอกจากนั้นยังมีนักบริหารและนักธุรกิจรุ่นใหม่ทั้งชายและหญิงรุ่นหนุ่มสาว (อายุ 25-40 ปี) ได้เข้ามามีบทบาทอยู่ในวงการนี้อย่างมาก เพราะเป็นธุรกิจประเภทใหม่ที่เปิดโอกาสให้คนรุ่นหนุ่มสาวก้าวหน้าได้อย่างดีเมื่อมีความสามารถพอ ดังจะเห็นได้จากบุคคลในฝ่ายบริหารชั้นสูงของบริษัทเงินทุนต่าง ๆ