

เอกสารอ้างอิงคู่มือคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม

- ๑) พระราชบัญญัติองค์การเภสัชกรรม พ.ศ. ๒๕๐๙
- ๒) ข้อบังคับองค์การเภสัชกรรมว่าด้วยการประชุมและการดำเนินกิจการของคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม พ.ศ. ๒๕๐๙
- ๓) พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ ๒, ๓, ๔, ๕, ๖ และ ๗ พ.ศ. ๒๕๑๙, ๒๕๒๐, ๒๕๔๓, ๒๕๕๐ และ ๒๕๕๘
- ๔) หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการแต่งตั้งและการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม
- ๕) แนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ (มติ ครม. เมื่อวันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐)
- ๖) แนวทางปฏิบัติสำหรับกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- ๗) การยื่นบัญชีทรัพย์สินและหนี้สินของกรรมการองค์การเภสัชกรรม และผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรม ในฐานะกรรมการและผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ
- ๘) เกณฑ์การประเมินการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านบริหารจัดการองค์การ เรื่อง “บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ”
- ๙) ผลประโยชน์ตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม
- ๑๐) คู่มือการกำกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจด้านกฎหมาย และระเบียบรัฐวิสาหกิจ
- ๑๑) แนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๑๒) หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน (CG Code) ปี ๒๕๖๐
- ๑๓) คู่มือกรรมการบริษัทจดทะเบียนเล่ม ๑ บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของ “กรรมการ” และ “คณะกรรมการ”

พระราชบัญญัติองค์การเภสัชกรรม พ.ศ.๒๕๐๙

พระราชบัญญัติ
องค์การเภสัชกรรม
พ.ศ. ๒๕๐๙

ในพระปรมาภิไธย
พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช
สัງวาลย์
ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์
ให้ไว้ ณ วันที่ ๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๐๙
เป็นปีที่ ๒๑ ในรัชกาลปัจจุบัน

โดยที่เป็นการสมควรจัดตั้งองค์การเภสัชกรรม

พระมหากษัตริย์โดยคำแนะนำและยินยอมของสภาร่างรัฐธรรมนูญในฐานะ
รัฐสภา จึงมีพระบรมราชโองการให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้ ดังต่อไปนี้

มาตรา ๑ พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า “พระราชบัญญัติองค์การเภสัชกรรม พ.ศ.
๒๕๐๙”

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุ
เบกษาเป็นต้นไป

มาตรา ๓ บรรดาบทกฎหมาย กฎและข้อบังคับอื่นในส่วนที่มีบัญญัติไว้แล้วใน
พระราชบัญญัตินี้ หรือซึ่งขัดหรือแย้งกับบทแห่งพระราชบัญญัตินี้ ให้ใช้พระราชบัญญัตินี้แทน

มาตรา ๔ ในพระราชบัญญัตินี้
“พนักงาน” หมายความว่า พนักงานขององค์การเภสัชกรรม
“ผู้อำนวยการ” หมายความว่า ผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรม
“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม
“รัฐมนตรี” หมายความว่า รัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา ๕ ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุขรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

หมวด ๑
การจัดตั้งทุนและเงินสำรอง

มาตรา ๖ ให้จัดตั้งองค์การขึ้นเรียกว่า “องค์การเภสัชกรรม” มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- (๑) ผลิตยาและเวชภัณฑ์
- (๒) ส่งเสริมให้มีการศึกษาและวิจัยการผลิตยาและเวชภัณฑ์
- (๓) ส่งเสริมการวิเคราะห์ยาและเวชภัณฑ์รวมทั้งวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตยาและเวชภัณฑ์
- (๔) ซื้อ ขาย แลกเปลี่ยนและให้ซึ่งยาและเวชภัณฑ์
- (๕) ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการผลิตยาและเวชภัณฑ์

มาตรา ๗ ให้องค์การเภสัชกรรมเป็นนิติบุคคล

มาตรา ๘ ให้องค์การเภสัชกรรมตั้งสำนักงานใหญ่ในจังหวัดพระนครและจะตั้งสำนักงานสาขาหรือตัวแทนขึ้น ณ ที่ใดก็ได้ ถ้าจะตั้งสำนักงานสาขาหรือตัวแทนขึ้น ณ ต่างประเทศจะต้องได้รับอนุญาตจากรัฐมนตรีก่อน

มาตรา ๙ ให้องค์การเภสัชกรรมมีอำนาจกระทำการต่าง ๆ ภายในขอบเขตแห่งวัตถุประสงค์ตามที่ระบุไว้ในมาตรา ๖ อำนาจเช่นนี้ให้รวมถึง

- (๑) มีทรัพย์สินสิทธิต่าง ๆ ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครอง สร้าง ซื้อ เช่า ให้เช่า ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม จัดหา จำหน่าย ทำการแลกเปลี่ยน โอนและรับโอนด้วยประการใด ๆ ซึ่งที่ดินหรือทรัพย์สินอื่น และมีสิทธิรับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้
- (๒) ร่วมการงานหรือสมทบกับบุคคลหรือส่วนราชการอื่นเพื่อประโยชน์แห่งกิจการองค์การเภสัชกรรม รวมทั้งการเข้าเป็นหุ้นส่วนหรือถือหุ้นในห้างหุ้นส่วนหรือนิติบุคคลใด ๆ
- (๓) กู้ ยืม ให้กู้ ให้ยืมเงิน โดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือด้วยทรัพย์สิน

มาตรา ๑๐ ให้กำหนดทุนขององค์การเภสัชกรรมเป็นจำนวนหนึ่งร้อยล้านบาท โดยถือเอาเงินทุนหมุนเวียนเวชภัณฑ์ของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กับเงินทุนของโรงงานเภสัชกรรม กระทรวงสาธารณสุข ที่ได้รับตามมาตรา ๑๑ เป็นทุนประเดิม และรัฐบาลจะจ่ายเพิ่มเติมเป็นคราว ๆ ตามจำนวนที่รัฐบาลพิจารณาเห็นสมควร

มาตรา ๑๑ ให้โอนกิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ หนี้สินและความรับผิดชอบของกองโอสถศาลา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์และของโรงงานเภสัชกรรม กระทรวงสาธารณสุข ตลอดจนเงินทุนหมุนเวียนเวชภัณฑ์ของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์กับเงินทุนของโรงงานเภสัชกรรม กระทรวงสาธารณสุข ให้แก่องค์การเภสัชกรรม

มาตรา ๑๒ ทรัพย์สินที่เป็นอสังหาริมทรัพย์ เครื่องจักรหรืออุปกรณ์เกี่ยวกับการผลิตยาและเวชภัณฑ์ขององค์การเภสัชกรรม ไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการบังคับคดี

มาตรา ๑๓ เงินสำรองขององค์การเภสัชกรรม ให้ประกอบด้วยเงินสำรองเผื่อขาด เงินสำรองเพื่อไถ่ถอนหนี้ และเงินสำรองอื่น ๆ ตามแต่คณะกรรมการจะเห็นสมควร

มาตรา ๑๔ เงินสำรองจะนำออกใช้ได้ก็แต่โดยมติของคณะกรรมการซึ่งได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรี

มาตรา ๑๕ ให้องค์การเภสัชกรรมปฏิบัติตามข้อบังคับว่าด้วยวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการเงินขององค์การ ที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังได้วางไว้

หมวด ๒

การกำกับ การควบคุมและการบริหาร

มาตรา ๑๖ ให้รัฐมนตรีมีอำนาจหน้าที่กำกับโดยทั่วไปซึ่งกิจการขององค์การเภสัชกรรม เพื่อประโยชน์ในการนี้จะสั่งให้องค์การเภสัชกรรมชี้แจงข้อเท็จจริง แสดงความคิดเห็น ทำรายงาน หรือยับยั้งการกระทำใด ๆ ซึ่งขัดต่อนโยบายของรัฐบาลหรือมติของคณะรัฐมนตรี ตลอดจนมีอำนาจที่จะสั่งสอบสวนข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับการดำเนินงานได้

มาตรา ๑๗ เรื่องที่จะเสนอไปยังคณะรัฐมนตรีนั้น ให้รัฐมนตรีเป็นผู้เสนอ

มาตรา ๑๘ ให้มีคณะกรรมการขององค์การเภสัชกรรมคณะหนึ่งเรียกว่า “คณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม” ประกอบด้วยประธานกรรมการหนึ่งคน และกรรมการอื่นอีกไม่น้อยกว่าแปดคนแต่ไม่เกินสิบสี่คน ทั้งนี้ รวมถึงผู้อำนวยการซึ่งเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง ให้คณะรัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้งหรือถอดถอนประธานกรรมการและกรรมการ

มาตรา ๑๙ ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ กรรมการและผู้อำนวยการ จะต้องเป็นผู้มีสัญชาติไทย และต้องมีความรู้และความเจตจำนงเพียงพอเกี่ยวกับการแพทย์ เภสัชกรรม วิทยาศาสตร์ นิติศาสตร์ เศรษฐศาสตร์หรือการบริหารธุรกิจ

มาตรา ๒๐ ผู้มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้ ต้องห้ามมิให้เป็นประธานกรรมการ กรรมการหรือผู้อำนวยการ

(๑) เป็นผู้มีส่วนได้เสียในสัญญากับองค์การเภสัชกรรมหรือในกิจการที่กระทำให้แก่องค์การเภสัชกรรม ทั้งนี้ ไม่ว่าโดยทางตรงหรือโดยทางอ้อม เว้นแต่เป็นเพียงผู้ถือหุ้นเพื่อประโยชน์ในการลงทุนโดยสุจริตในบริษัทจำกัดที่กระทำการอันมีส่วนได้เสียเช่นนั้น

(๒) เป็นพนักงาน

มาตรา ๒๑ ภายใต้บังคับมาตรา ๓๑ และมาตรา ๓๒ ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลทั่วไปซึ่งกิจการขององค์การเภสัชกรรม อำนาจหน้าที่เช่นว่านี้ให้รวมถึง

- (๑) ดำเนินกิจการตามมาตรา ๙
- (๒) วางข้อบังคับการประชุม และการดำเนินกิจการของคณะกรรมการ
- (๓) วางข้อบังคับว่าด้วยการบรรจุ การแต่งตั้ง การถอดถอนพนักงาน ระเบียบวินัย การลงโทษพนักงาน และการร้องทุกข์
- (๔) วางข้อบังคับว่าด้วยระเบียบปฏิบัติงานขององค์การเภสัชกรรม
- (๕) วางข้อบังคับว่าด้วยจำนวนอัตราตำแหน่ง อัตราเงินเดือน บำเหน็จของผู้อำนวยการและพนักงาน
- (๖) วางข้อบังคับว่าด้วยเงินสะสมของผู้อำนวยการและพนักงาน
- (๗) วางข้อบังคับเกี่ยวกับลูกจ้าง
- (๘) วางข้อบังคับว่าด้วยกองทุนสงเคราะห์หรือการสงเคราะห์อื่น ๆ เพื่อสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานและครอบครัว

ข้อบังคับว่าด้วยระเบียบปฏิบัติงานที่คณะกรรมการวางขึ้นตาม (๔) นั้น ถ้ามีข้อความจำกัดอำนาจผู้อำนวยการในการทำนิติกรรมไว้ประการใด ให้รัฐมนตรีประกาศในราชกิจจานุเบกษา

ข้อบังคับว่าด้วยกองทุนสงเคราะห์หรือการสงเคราะห์อื่น ๆ ที่คณะกรรมการวางขึ้นตาม (๘) นั้น เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้ว ให้ใช้บังคับได้

มาตรา ๒๒ ให้ประธานกรรมการและกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งดำรงตำแหน่งห้าปี ประธานกรรมการและกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งตามวาระ อาจได้รับแต่งตั้งอีกก็ได้

มาตรา ๒๓ ประธานกรรมการและกรรมการย่อมพ้นจากตำแหน่งก่อนถึงวาระตามมาตรา ๒๒ เมื่อ

- (๑) ตาย
- (๒) ลาออก
- (๓) คณะรัฐมนตรีให้ออก
- (๔) ขาดคุณสมบัติตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา ๑๙ หรือมีลักษณะต้องห้ามตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา ๒๐

ในกรณีที่มีการพ้นจากตำแหน่งก่อนวาระ ให้มีการแต่งตั้งประธานกรรมการหรือกรรมการเข้าแทน แล้วแต่กรณี ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งเข้าแทนนี้ย่อมอยู่ในตำแหน่งได้เพียงเท่ากำหนดเวลาของผู้ซึ่งตนแทน

มาตรา ๒๔ ประธานกรรมการและกรรมการย่อมได้รับประโยชน์ตอบแทนตามที่
คณะรัฐมนตรีกำหนด

มาตรา ๒๕ ให้คณะกรรมการเป็นผู้แต่งตั้งผู้อำนวยการ
ให้ผู้อำนวยการเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และได้รับเงินเดือนตามที่
คณะกรรมการกำหนด ผู้อำนวยการย่อมพ้นจากตำแหน่งเมื่อตาย ลาออกหรือคณะกรรมการให้
ออกจากตำแหน่ง

การแต่งตั้ง การกำหนดเงินเดือนและการให้ออกจากตำแหน่งตามมาตรา
นี้จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี

มาตรา ๒๖ ผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารกิจการขององค์การเภสัชกรรมให้เป็นไป
ตามกฎหมาย ข้อบังคับและนโยบายที่คณะกรรมการกำหนด และมีอำนาจบังคับบัญชาพนักงาน
ทุกตำแหน่งและลูกจ้าง

ผู้อำนวยการต้องรับผิดชอบในการจัดการและดำเนินงานขององค์การเภสัชกรรม

มาตรา ๒๗ ในกิจการที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก ผู้อำนวยการเป็นผู้กระทำการใน
นามขององค์การเภสัชกรรม และเป็นผู้กระทำการแทนองค์การเภสัชกรรม และเพื่อการนี้
ผู้อำนวยการจะมอบอำนาจให้ตัวแทนขององค์การเภสัชกรรมที่ได้ตั้งขึ้นตามมาตรา ๘ หรือบุคคล
ใด ๆ ปฏิบัติกิจการเฉพาะอย่างแทนก็ได้ แต่ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามข้อบังคับที่คณะกรรมการวางไว้

ในกรณีที่มีข้อบังคับซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาตามมาตรา ๒๑ วรรคสอง
กำหนดว่านิติกรรมใดผู้อำนวยการจะทำได้ก็แต่โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการก่อน บรรดา
นิติกรรมที่ผู้อำนวยการทำขึ้นโดยมิได้รับความเห็นชอบดังกล่าวย่อมไม่ผูกพันองค์การเภสัชกรรม
เว้นแต่คณะกรรมการจะให้สัตยาบัน

มาตรา ๒๘ ผู้อำนวยการมีอำนาจ

(๑) บรรจุ แต่งตั้ง ถอดถอน เลื่อน ลดหรือตัดเงินเดือนตลอดจนลงโทษ
พนักงานและลูกจ้าง ทั้งนี้ ต้องเป็นไปตามข้อบังคับที่คณะกรรมการวางไว้ แต่ถ้าเป็นพนักงานชั้น
หัวหน้าฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไป ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการก่อน

(๒) วางระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การเภสัชกรรมโดยไม่ขัดหรือ
แย้งกับข้อบังคับที่คณะกรรมการวางไว้

มาตรา ๒๙ เมื่อผู้อำนวยการไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ด้วยเหตุใดเหตุหนึ่ง
หรือเมื่อตำแหน่งผู้อำนวยการว่างลง และในระหว่างที่ยังมิได้แต่งตั้งผู้อำนวยการ ให้
คณะกรรมการแต่งตั้งพนักงานขององค์การเภสัชกรรมคนหนึ่งเป็นผู้ทำการแทนผู้อำนวยการหรือ
ผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ แล้วแต่กรณี เป็นการชั่วคราว และให้นำมาตรา ๒๐ (๑) มา
ใช้บังคับโดยอนุโลม

ให้ผู้ทำการแทนผู้อำนวยการหรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการมีอำนาจหน้าที่อย่างเดียวกับผู้อำนวยการ

มาตรา ๓๐ ประธานกรรมการ กรรมการ ผู้อำนวยการและพนักงานอาจได้รับโบนัสตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

หมวด ๓
ความสัมพันธ์กับรัฐบาล

มาตรา ๓๑ ในการดำเนินกิจการขององค์การเภสัชกรรมให้คำนึงถึงประโยชน์ของรัฐและประชาชน

มาตรา ๓๒ องค์การเภสัชกรรมจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีก่อนจึงจะดำเนินกิจการดังต่อไปนี้ได้

- (๑) เพิ่มหรือลดทุน
- (๒) กู้ยืมเงินครั้งหนึ่งเป็นจำนวนเกินกว่าสามล้านบาท
- (๓) จำหน่ายอสังหาริมทรัพย์

มาตรา ๓๓ ให้องค์การเภสัชกรรมจัดทำงบประมาณประจำปี แยกเป็นงบลงทุนและงบทำการ สำหรับงบลงทุนให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบ ส่วนงบทำการให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบ

มาตรา ๓๔ รายได้ที่องค์การเภสัชกรรมได้รับจากการดำเนินงานให้ตกเป็นขององค์การเภสัชกรรม สำหรับเป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินงาน ค่าภาระต่าง ๆ ที่เหมาะสม เช่น ค่าบำรุงรักษา ค่าเสื่อมราคา และเงินสมทบกองทุนสงเคราะห์หรือการสงเคราะห์อื่น ๆ เพื่อสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานและครอบครัว ตามมาตรา ๒๑ ประโยชน์ตอบแทนตามมาตรา ๒๔ โบนัสตามมาตรา ๓๐ เงินสำรองตามมาตรา ๑๓ และเงินลงทุนตามงบลงทุนที่ได้รับความเห็นชอบตามมาตรา ๓๓

รายได้ที่ได้รับในปีหนึ่ง ๆ เมื่อได้หักค่าใช้จ่ายดังกล่าวในวรรคหนึ่งแล้ว เหลือเท่าใดให้นำส่งเป็นรายได้ของรัฐ

มาตรา ๓๕ ให้คณะกรรมการทำรายงานปีละครั้งเสนอรัฐมนตรี รายงานนี้ให้กล่าวถึงผลงานในปีที่ล่วงแล้วขององค์การเภสัชกรรม และคำชี้แจงเกี่ยวกับนโยบายของคณะกรรมการ โครงการและแผนงานที่จะจัดทำในภายหน้า

หมวด ๔
การร้องทุกข์และการสงเคราะห์

มาตรา ๓๖ ให้พนักงานและลูกจ้างมีสิทธิร้องทุกข์ได้ตามข้อบังคับที่คณะกรรมการวางไว้

มาตรา ๓๗ ให้องค์การเภสัชกรรมจัดให้มีกองทุนสงเคราะห์หรือการสงเคราะห์อื่น ๆ เพื่อสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานในองค์การเภสัชกรรมและครอบครัวตามข้อบังคับที่คณะกรรมการวางไว้

หมวด ๕

การบัญชี การสอบและการตรวจ

มาตรา ๓๘ ให้องค์การเภสัชกรรมวางและรักษาไว้ซึ่งระบบการบัญชีอันถูกต้องแยกตามประเภทงานส่วนที่สำคัญ มีการสอบบัญชีภายในเป็นประจำ และมีสมุดบัญชีลงรายการ

(๑) การรับและจ่ายเงิน

(๒) สินทรัพย์และหนี้สิน

ซึ่งแสดงการงานที่เป็นอยู่ตามจริงและตามที่ควรตามประเภทงาน พร้อมด้วยข้อความอันเป็นเหตุที่มาของรายการนั้น ๆ

มาตรา ๓๙ ทุกปี ให้สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้สอบบัญชีและตรวจบัญชีรวมทั้งการเงินขององค์การเภสัชกรรม

มาตรา ๔๐ ผู้สอบบัญชีและตรวจบัญชีมีอำนาจตรวจสอบสรรพสมุดบัญชีและเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ขององค์การเภสัชกรรม เพื่อการนี้ให้มีอำนาจสอบถามประธานกรรมการ กรรมการ ผู้อำนวยการ พนักงาน ลูกจ้างและผู้อื่นซึ่งเป็นผู้แทนขององค์การเภสัชกรรม

มาตรา ๔๑ ภายในหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับจากวันสิ้นปีบัญชีขององค์การเภสัชกรรม ให้องค์การเภสัชกรรมโฆษณารายงานประจำปีของปีที่สิ้นสุดไปนั้น แสดงบัญชีงบดุล บัญชีทำการและบัญชีกำไรขาดทุน พร้อมกับรายงานของผู้สอบบัญชีและตรวจบัญชีตามมาตรา ๓๙

หมวด ๖

บทเฉพาะกาล

มาตรา ๔๒ ในระหว่างที่การโอนเงินทุน กิจการ ทรัพย์สิน สิทธิ หนี้สิน และความรับผิดชอบ ตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา ๑๐ มาตรา ๑๑ ยังไม่เสร็จสิ้น ให้กองโสตศาลาการมหาวิทยาลัยการแพทย์ และโรงงานเภสัชกรรม กระทรวงสาธารณสุข ดำเนินกิจการเช่นเดิมไปพลางก่อน

มาตรา ๔๓ นับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับเป็นต้นไป ให้ลูกจ้างเงินทุน
หมุนเวียนเวชภัณฑ์ของกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ และพนักงานโรงงานเภสัชกรรม กระทรวง
สาธารณสุข ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างเท่าที่ได้รับอยู่เดิมไปพลางก่อน จนกว่าผู้อำนวยการจะได้
บรรจุและแต่งตั้งพนักงานหรือลูกจ้างดังกล่าวตามมาตรา ๒๘ (๑)

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ

จอมพล ถนอม กิตติขจร

นายกรัฐมนตรี

หมายเหตุ :- เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่การดำเนินการผลิตยาและจำหน่ายยาในปัจจุบันได้แยกดำเนินการโดยโรงงานเภสัชกรรม กระทรวงสาธารณสุขกับกองโอสถศาลา กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ทำให้เป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและปฏิบัติงานล่าช้า ฉะนั้น เพื่อเป็นการประหยัดและให้ปฏิบัติงานได้รวดเร็ว จึงเห็นสมควรที่จะปรับปรุงกิจการผลิตยาและจำหน่ายยาให้แก่หน่วยราชการ องค์กร เทศบาล และประชาชนเสียใหม่ โดยรวมโรงงานเภสัชกรรมกับกองโอสถศาลาและจัดตั้งเป็นองค์การเภสัชกรรมขึ้น เพื่อผลิตและจำหน่ายยาในราคาที่ถูกลงและกว้างขวางยิ่งขึ้น

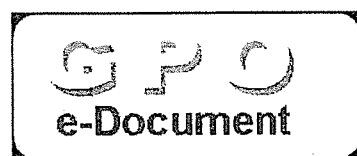
ปริญสินี/แก้ไข

วสิน/ตรวจ

๒๘ ตุลาคม ๒๕๕๓



ข้อบังคับองค์การการเลือกตั้ง
ว่าด้วย การประชุม และการดำเนินกิจการของคณะกรรมการองค์การการเลือกตั้ง
พ.ศ. 2509



(สำเนา)

ข้อบังคับองค์การเภสัชกรรม

ว่าด้วย การประชุม และการดำเนินการของคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม

พ.ศ. 2509

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 21 แห่งพระราชบัญญัติองค์การเภสัชกรรม พ.ศ. 2509
คณะกรรมการองค์การเภสัชกรรมวางข้อบังคับไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ข้อบังคับนี้เรียกว่า "ข้อบังคับองค์การเภสัชกรรม ว่าด้วย การประชุม และการดำเนินการ
กิจการของคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม พ.ศ. 2509"

ข้อ 2 ให้ใช้ข้อบังคับนี้ตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 การประชุมของคณะกรรมการ ต้องมีกรรมการเข้าประชุมอย่างน้อยถึงหนึ่งของจำนวน
กรรมการทั้งหมด นับรวมทั้งประธานกรรมการ จึงจะเป็นองค์ประชุม

ข้อ 4 ประธานกรรมการเป็นประธานในการประชุมคณะกรรมการ ถ้าคราวใดประธาน
กรรมการไม่สามารถจะมาประชุมได้โดยเหตุใดเหตุหนึ่งก็ตาม ให้คณะกรรมการเลือกกรรมการคน
หนึ่งคนใดเป็นประธานในที่ประชุมคราวนั้น

ข้อ 5 เพื่อประโยชน์ในการประชุมของคณะกรรมการ ให้มีเลขานุการคณะกรรมการ โดย
ประธานกรรมการเป็นผู้แต่งตั้ง ด้วยความเห็นชอบของคณะกรรมการ

ให้เลขานุการคณะกรรมการมีหน้าที่

(1) จัดระเบียบวาระการประชุม ตลอดจนรายละเอียดที่จะนำเข้าประชุม และนัด
หมายการประชุมให้กรรมการได้รับทราบล่วงหน้า

(2) จัดบันทึกรายงานการประชุม

(3) รวบรวมและรักษาเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวกับการประชุม

(4) หน้าที่อื่นๆ ตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

ข้อ 6 ตามปกติให้มีการประชุมคณะกรรมการเดือนละ 1 ครั้ง และต้องมีการประชุมไม่น้อย
กว่า 6 ครั้งในปีหนึ่ง

ข้อ 7 ประธานกรรมการหรือกรรมการตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป จะขอให้มีการประชุม
คณะกรรมการเมื่อใดก็ได้

ข้อ 8 มติของที่ประชุม ให้ถือตามคะแนนเสียงข้างมาก ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานใน
ที่ประชุมเป็นผู้ชี้ขาด

ข้อ 9 ประธานกรรมการ หรือกรรมการคนหนึ่งคนใด จะขอให้มีการลงคะแนนลับใน
การพิจารณาเรื่องหนึ่งเรื่องใดก็ได้ การลงคะแนนเช่นนั้นจะทำได้ด้วยวิธีใด ให้อยู่ในดุลพินิจของ
ประธานในที่ประชุม

มติของที่ประชุมในการลงคะแนนลับ ให้เป็นไปเช่นเดียวกับข้อ 8

ประกาศ ณ วันที่ 2 พฤศจิกายน พ.ศ. 2508

(ลงชื่อ)

บวรานุรา

(พระบวรานุรา)

ประธานกรรมการองค์การเกษตรกรรม

สำเนาถูกต้อง

(นายสมชาย มรกตวรารณ์)

ผู้อำนวยการกองกฎหมาย

พระราชบัญญัติ
คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ

พ.ศ. ๒๕๑๘

และแก้ไขเพิ่มเติมโดย

พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ

(ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๑๙

(ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๒๐

(ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๔๓

(ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๕๐

(ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๕๐

(ฉบับที่ ๗) พ.ศ. ๒๕๕๘

พระราชบัญญัติ
คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ
พ.ศ. ๒๕๑๘

ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.
ให้ไว้ ณ วันที่ ๑๔ มกราคม พ.ศ. ๒๕๑๘
เป็นปีที่ ๓๐ ในรัชกาลปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ
ให้ประกาศว่า

โดยที่เป็นการสมควรมีกฎหมายว่าด้วยคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและ
พนักงานของรัฐวิสาหกิจ

จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอม
ของสภานิติบัญญัติแห่งชาติทำหน้าทีรัฐสภา ดังต่อไปนี้

มาตรา ๑ พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า “พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับ
กรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘”

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุ
เบกษาเป็นต้นไป

มาตรา ๓ ให้ยกเลิกพระราชบัญญัติกำหนดเกณียณอายุผู้ทำงานในองค์การของรัฐ
พ.ศ. ๒๕๐๘

บรรดากฎหมาย กฎ และข้อบังคับอื่นในส่วนที่มีบัญญัติไว้แล้วในพระราชบัญญัตินี้
หรือซึ่งขัดหรือแย้งกับบทแห่งพระราชบัญญัตินี้ ให้ใช้พระราชบัญญัตินี้แทน

มาตรา ๔ ในพระราชบัญญัตินี้
“รัฐวิสาหกิจ” หมายความว่า

(๑) องค์การของรัฐบาลตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาล หรือ
กิจการของรัฐตามกฎหมายที่จัดตั้งกิจการนั้น และหมายความรวมถึงหน่วยงานธุรกิจที่รัฐเป็นเจ้าของ
แต่ไม่รวมถึงองค์การหรือกิจการ ที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อสงเคราะห์หรือส่งเสริมการใด ๆ ที่มีใช้
ธุรกิจ

(๒) บริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่กระทรวง ทบวง กรม หรือทบวง การเมืองที่มีฐานะเทียบเท่า และหรือรัฐวิสาหกิจตาม (๑) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินร้อยละห้าสิบ หรือ

(๓) บริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่กระทรวง ทบวง กรม หรือทบวง การเมืองที่มีฐานะเทียบเท่า และหรือรัฐวิสาหกิจตาม (๑) และหรือ (๒) มีทุนรวมอยู่ด้วยถึงสองในสาม

“กรรมการ” หมายความว่า กรรมการในคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจ และให้ หมายความว่ารวมถึงประธานกรรมการและรองประธานกรรมการด้วย

“ผู้บริหาร”^๒ หมายความว่า ผู้ว่าการ ผู้อำนวยการ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการ หรือ บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดที่มีอำนาจหน้าที่คล้ายคลึงกันในรัฐวิสาหกิจนั้น

“พนักงาน”^๓ หมายความว่า พนักงานและลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจ และให้รวมตลอด ถึงที่ปรึกษาคณะกรรมการ ที่ปรึกษารัฐวิสาหกิจ เลขานุการ ผู้ช่วยเลขานุการของคณะกรรมการ หรือ บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่คล้ายคลึงกัน แต่เรียกชื่ออย่างอื่นในรัฐวิสาหกิจด้วย ทั้งนี้ ให้ ใช้เฉพาะเพื่อกำหนดคุณสมบัติมาตรฐานและการพ้นจากตำแหน่งเท่านั้น

มาตรา ๕ กรรมการของรัฐวิสาหกิจนอกจากต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะ ต้องห้ามตามที่กำหนดไว้สำหรับรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ แล้ว ยังต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้ด้วย

(๑) มีสัญชาติไทย

(๒) มีอายุไม่เกินหกสิบห้าปีบริบูรณ์

(๓) มีคุณวุฒิและประสบการณ์เหมาะสมกับกิจการของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ

(๔)^๔ ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย หรือไม่เคยเป็นบุคคลล้มละลายทุจริต

(๕) ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับ ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(๕/๑)^๕ ไม่เป็นบุคคลวิกลจริตหรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ

(๕/๒)^๖ ไม่เคยต้องคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลให้ทรัพย์สินตกเป็นของแผ่นดิน เพราะร่ำรวยผิดปกติ หรือมีทรัพย์สินเพิ่มขึ้นผิดปกติ

(๕/๓)^๗ ไม่เป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาท้องถิ่น หรือ ผู้บริหารท้องถิ่น

^๒ มาตรา ๔ นิยามคำว่า “ผู้บริหาร” เพิ่มโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับ กรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๔๓

^๓ มาตรา ๔ นิยามคำว่า “พนักงาน” แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐาน สำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๔๓

^๔ มาตรา ๕ (๔) แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและ พนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๕๐

^๕ มาตรา ๕ (๕/๑) เพิ่มโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงาน รัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๕๐

^๖ มาตรา ๕ (๕/๒) เพิ่มโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงาน รัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๕๐

^๗ มาตรา ๕ (๕/๓) เพิ่มโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงาน รัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๕๐

(๖)^๔ ไม่เป็นข้าราชการการเมือง เว้นแต่เป็นการดำรงตำแหน่งกรรมการตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย

(๗)^๕ ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งใดในพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ของพรรคการเมือง

(๗/๑)^๖ ไม่เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากงาน เพราะทุจริตต่อหน้าที่

(๘)^๗ ไม่เป็นผู้ถือหุ้นของรัฐวิสาหกิจนั้นหรือผู้ถือหุ้นของนิติบุคคลที่รัฐวิสาหกิจนั้นถือหุ้นอยู่

(๙)^๘ ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งใดในนิติบุคคลที่รัฐวิสาหกิจนั้นเป็นผู้ถือหุ้น เว้นแต่คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจนั้นมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งกรรมการหรือดำรงตำแหน่งอื่นในนิติบุคคลที่รัฐวิสาหกิจนั้นเป็นผู้ถือหุ้น

(๑๐)^๙ ไม่เป็นกรรมการ หรือผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจในการจัดการ หรือมีส่วนได้เสียในนิติบุคคลซึ่งเป็นผู้รับสัมปทาน ผู้ร่วมทุน หรือมีประโยชน์ได้เสียเกี่ยวข้องกับกิจการของรัฐวิสาหกิจนั้น เว้นแต่เป็นประธานกรรมการ กรรมการ หรือผู้บริหารโดยการมอบหมายของรัฐวิสาหกิจนั้น

ความใน (๑) มิให้ใช้บังคับแก่กรรมการชาวต่างประเทศที่รัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องแต่งตั้งตามข้อผูกพัน หรือตามลักษณะของกิจการ

ความใน (๘) มิให้ใช้บังคับแก่กรรมการที่ไม่เป็นข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้างที่มีตำแหน่งหรือเงินเดือนประจำตำแหน่งของราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค ราชการส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ และกรรมการนั้นถือหุ้นไม่เกินร้อยละศูนย์จุดห้าของทุนชำระแล้วของรัฐวิสาหกิจซึ่งตนเป็นกรรมการหรือนิติบุคคลที่รัฐวิสาหกิจซึ่งตนเป็นกรรมการถือหุ้นอยู่^{๑๐}

มาตรา ๖ ให้รัฐวิสาหกิจมีกรรมการได้รวมทั้งสิ้นไม่เกินสิบเอ็ดคน แต่ถ้ารัฐวิสาหกิจใดมีข้อกำหนดให้มีกรรมการน้อยกว่าสิบเอ็ดคนก็ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้

^๔ มาตรา ๕ (๖) แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติคุณสมบัตินิยามสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๑๔

^๕ มาตรา ๕ (๗) แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติคุณสมบัตินิยามสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๕๐

^๖ มาตรา ๕ (๗/๑) เพิ่มโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติคุณสมบัตินิยามสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๕๐

^๗ มาตรา ๕ (๘) เพิ่มโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติคุณสมบัตินิยามสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๕๐

^๘ มาตรา ๕ (๙) เพิ่มโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติคุณสมบัตินิยามสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๕๐

^๙ มาตรา ๕ (๑๐) เพิ่มโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติคุณสมบัตินิยามสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๕๐

^{๑๐} มาตรา ๕ วรรคสาม เพิ่มโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติคุณสมบัตินิยามสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๕๐

รัฐวิสาหกิจใดมีความจำเป็นต้องมีกรรมการเกินกว่าสิบเอ็ดคน ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเสนอขออนุมัติจากคณะรัฐมนตรีได้เป็นการเฉพาะราย แต่ทั้งนี้ จำนวนกรรมการรวมทั้งสิ้นต้องไม่เกินสิบห้าคน^{๙๕}

มาตรา ๗^{๙๖} ผู้ใดจะดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจเกินกว่าสามแห่งมิได้ ทั้งนี้ให้นับรวมการเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติราชการแทนในตำแหน่งกรรมการด้วย

การนับจำนวนการดำรงตำแหน่งกรรมการตามวรรคหนึ่ง ไม่รวมการเป็นกรรมการโดยตำแหน่งที่ได้มีการมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติราชการแทน

มาตรา ๘ นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามที่กำหนดไว้สำหรับรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ แล้ว กรรมการพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

(๑) ตาย

(๒) ลาออก

(๓) เป็นผู้ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา ๕

กรรมการของรัฐวิสาหกิจที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่งตามกฎหมายหรือพระราชกฤษฎีกาให้อยู่ในตำแหน่งคราวละสามปี แต่อาจได้รับการแต่งตั้งใหม่ได้

ความในวรรคสองมิให้ใช้บังคับแก่กรรมการของบริษัทจำกัด หรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล

มาตรา ๘ ทวิ^{๙๗} ให้ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจไม่มีฐานะเป็นพนักงานของรัฐวิสาหกิจ

ในกรณีที่กฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจใดบัญญัติให้พนักงานเป็นเจ้าพนักงานตามประมวลกฎหมายอาญา ให้ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจนั้นเป็นเจ้าพนักงานตามประมวลกฎหมายอาญา

มาตรา ๘ ตริ^{๙๘} ผู้บริหารนอกจากต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดไว้สำหรับรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ แล้ว ยังต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้ด้วย

(๑) มีสัญชาติไทย

(๑/๑)^{๙๙} มีอายุไม่เกินหกสิบปีบริบูรณ์

(๒) สามารถทำงานให้แก่รัฐวิสาหกิจนั้นได้เต็มเวลา

^{๙๕} มาตรา ๖ วรรคสอง เพิ่มโดยประกาศคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ ฉบับที่ ๕๖ เรื่อง กรรมการของรัฐวิสาหกิจ ลงวันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๓๔

^{๙๖} มาตรา ๗ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๕๐

^{๙๗} มาตรา ๘ ทวิ เพิ่มโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๔๓

^{๙๘} มาตรา ๘ ตริ เพิ่มโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๔๓

^{๙๙} มาตรา ๘ ตริ (๑/๑) เพิ่มโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๕๐

- (๓) ไม่เป็นบุคคลวิกลจริตหรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ
- (๔)^{๒๐} ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย หรือไม่เคยเป็นบุคคลล้มละลายทุจริต
- (๕)^{๒๑} ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ
- (๖) ไม่เคยต้องคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลให้ทรัพย์สินตกเป็นของแผ่นดินเพราะรื้อรายผิดปกติหรือมีทรัพย์สินเพิ่มขึ้นผิดปกติ
- (๗) ไม่เป็นผู้บริหารหรือพนักงานของรัฐวิสาหกิจอื่น หรือกิจการอื่นที่แสวงหากำไร
- (๘) ไม่เป็นข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้าง ซึ่งมีตำแหน่งหรือเงินเดือนประจำของราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค ราชการส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ
- (๙) ไม่เป็นข้าราชการการเมือง สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น
- (๑๐)^{๒๒} ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งใดในพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ของพรรคการเมือง
- (๑๑)^{๒๓} ไม่เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากงาน เพราะทุจริตต่อหน้าที่
- (๑๒) ไม่เป็นหรือภายในระยะเวลาสามปีก่อนวันได้รับแต่งตั้งไม่เคยเป็นกรรมการหรือผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในการจัดการหรือมีส่วนได้เสียในนิติบุคคลซึ่งเป็นผู้รับสัมปทาน ผู้ร่วมทุนหรือมีประโยชน์ได้เสียเกี่ยวข้องกับกิจการของรัฐวิสาหกิจนั้น เว้นแต่การเป็นประธานกรรมการ หรือกรรมการในนิติบุคคลดังกล่าวโดยการมอบหมายของรัฐวิสาหกิจนั้น

มาตรา ๘ จัตวา^{๒๔} ในการจ้างและแต่งตั้งผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ ให้คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจนั้น ตั้งคณะกรรมการสรรหาคณะหนึ่งมีจำนวนห้าคน ซึ่งต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา ๘ ทรี (๑) (๓) (๔) (๕) (๖) (๑๑) และ (๑๒)

ให้คณะกรรมการสรรหาทำหน้าที่สรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา ๘ ทรี (๑) (๓) (๔) (๕) (๖) (๙) (๑๐) (๑๑) และ (๑๒) ไม่เป็นกรรมการของรัฐวิสาหกิจแห่งนั้น เว้นแต่เป็นผู้บริหารซึ่งเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และมีอายุไม่เกินห้าสิบแปดปีบริบูรณ์ในวันยื่นใบสมัคร

เมื่อได้ผู้ที่มีความเหมาะสมแล้ว ให้เสนอต่อผู้มีอำนาจพิจารณาแต่งตั้งเป็นผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจนั้นต่อไป โดยอาจเสนอชื่อผู้มีความเหมาะสมมากกว่าหนึ่งชื่อก็ได้ ทั้งนี้ การจ้างและ

^{๒๐} มาตรา ๘ ทรี (๔) แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๕๐

^{๒๑} มาตรา ๘ ทรี (๕) แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๗) พ.ศ. ๒๕๕๔

^{๒๒} มาตรา ๘ ทรี (๑๐) แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๕๐

^{๒๓} มาตรา ๘ ทรี (๑๑) แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๕๐

^{๒๔} มาตรา ๘ จัตวา แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๕๐

แต่งตั้งผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปีนับแต่วันที่ผู้บริหารเดิมพ้นจากตำแหน่ง

การจ้างผู้บริหาร ให้มีระยะเวลาคราวละไม่เกินสี่ปีนับแต่วันที่สัญญาจ้างมีผลใช้บังคับ

ในการทำสัญญาจ้าง ให้ประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจ หรือกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในกรณีที่ไม่มีประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจ เป็นผู้ลงนามในสัญญาจ้าง และให้การจ้างตามสัญญาดังกล่าวไม่อยู่ในบังคับแห่งกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายว่าด้วยแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ กฎหมายว่าด้วยประกันสังคม และกฎหมายว่าด้วยเงินทดแทน

สัญญาจ้างตามวรรคห้า อย่างน้อยต้องมีข้อกำหนดเกี่ยวกับการดำรงตำแหน่ง เงื่อนไขการทำงาน การพ้นจากตำแหน่ง เงื่อนไขการเลิกสัญญาจ้าง การประเมินผลการทำงานและค่าจ้างหรือผลประโยชน์อื่นของผู้บริหาร

การกำหนดค่าจ้างหรือผลประโยชน์อื่น รวมทั้งเงื่อนไขการจ้างผู้บริหารให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจกำหนด โดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง

ในกรณีที่คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจจะจ้างผู้บริหารเดิมต่อหลังจากครบกำหนดเวลาตามสัญญาจ้างเพราะเห็นว่าผู้บริหารเดิมมีผลการทำงานดีมีประสิทธิภาพและการจ้างผู้บริหารเดิมจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งแก่รัฐวิสาหกิจ ให้เสนอต่อผู้มีอำนาจพิจารณาแต่งตั้งเป็นผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจนั้นได้โดยไม่ต้องดำเนินการกระบวนการสรรหาตามวรรคหนึ่ง วรรคสอง และวรรคสาม แต่จะจ้างเกินสองคราวติดต่อกันไม่ได้

มาตรา ๘ เบญจ^{๒๔} นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามที่กำหนดไว้สำหรับรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ แล้ว ผู้บริหารพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- (๑) ตาย
- (๒) ลาออก
- (๓) ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา ๘ ตี
- (๔) ขาดการประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเกินสามครั้งติดต่อกันโดยไม่มีเหตุอันสมควร

สมควร

- (๕) สัญญาจ้างสิ้นสุดลง
- (๖) ถูกเลิกสัญญาจ้าง

มาตรา ๙ พนักงานของรัฐวิสาหกิจ นอกจากต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดไว้สำหรับรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ แล้ว ยังต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้ด้วย

- (๑) มีสัญชาติไทย
- (๒) มีอายุไม่เกินหกสิบปีบริบูรณ์
- (๓) สามารถทำงานให้แก่รัฐวิสาหกิจนั้นได้เต็มเวลา

^{๒๔} มาตรา ๘ เบญจ เพิ่มโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๔๓

- (๔)^{๒๖} ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย หรือไม่เคยเป็นบุคคลล้มละลายทุจริต
- (๕)^{๒๗} ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ หรือพ้นโทษแล้วเกินห้าปี
- (๕/๑)^{๒๘} ไม่เป็นบุคคลวิกลจริตหรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ
- (๕/๒)^{๒๙} ไม่เคยต้องคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลให้ทรัพย์สินตกเป็นของแผ่นดิน เพราะร่ำรวยผิดปกติหรือมีทรัพย์สินเพิ่มขึ้นผิดปกติ
- (๖)^{๓๐} ไม่เป็นข้าราชการซึ่งมีตำแหน่งหรือเงินเดือนประจำ รวมทั้งข้าราชการการเมือง ลูกจ้างของกระทรวง ทบวง กรม หรือทบวงการเมืองซึ่งมีฐานะเทียบเท่า พนักงานส่วนท้องถิ่น และสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือสภากรุงเทพมหานครและผู้บริหารท้องถิ่น
- (๗)^{๓๑} ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งใดในพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ของพรรคการเมือง
- (๘)^{๓๒} ไม่เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากงาน เพราะทุจริตต่อหน้าที่ความใน (๑) มิให้ใช้บังคับแก่พนักงานชาวต่างประเทศซึ่งรัฐวิสาหกิจมีความจำเป็นต้องจ้างตามลักษณะงานของรัฐวิสาหกิจนั้น
- ความใน (๓) มิให้ใช้บังคับแก่พนักงานที่เป็นที่ปรึกษาคณะกรรมการ ที่ปรึกษา รัฐวิสาหกิจ เลขานุการ และผู้ช่วยเลขานุการของคณะกรรมการ

มาตรา ๑๐^{๓๓} พนักงานของรัฐวิสาหกิจที่เป็นที่ปรึกษาคณะกรรมการ หรือที่ปรึกษา รัฐวิสาหกิจ หรือบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่คล้ายคลึงกันแต่เรียกชื่ออย่างอื่นใน รัฐวิสาหกิจ ต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติและประสบการณ์เหมาะสมกับกิจการของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ

มาตรา ๑๑^{๓๔} นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามที่กำหนดไว้สำหรับรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ แล้ว พนักงานพ้นจากตำแหน่ง เมื่อ

^{๒๖} มาตรา ๙ (๔) แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๕๐

^{๒๗} มาตรา ๙ (๕) แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๗) พ.ศ. ๒๕๕๘

^{๒๘} มาตรา ๙ (๕/๑) เพิ่มโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงาน รัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๕๐

^{๒๙} มาตรา ๙ (๕/๒) เพิ่มโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงาน รัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๕๐

^{๓๐} มาตรา ๙ (๖) แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๑๔

^{๓๑} มาตรา ๙ (๗) แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๕๐

^{๓๒} มาตรา ๙ (๘) เพิ่มโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงาน รัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๕๐

^{๓๓} มาตรา ๑๐ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๔๓

^{๓๔} มาตรา ๑๑ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๒๐

(๑) ตาย

(๒) ลาออก

(๓) เป็นผู้ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา ๙ หรือมาตรา ๑๐

สำหรับการพ้นจากตำแหน่งของพนักงานซึ่งมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ ให้พ้นเมื่อสิ้น
ปีงบประมาณตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณของปีที่พนักงานผู้นั้นมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์

มาตรา ๑๒ รัฐวิสาหกิจใดมีกรรมการเกินสิบเอ็ดคน ให้ปรับปรุงให้มีกรรมการไม่
เกินจำนวนดังกล่าวภายในสองเดือนนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

มาตรา ๑๒/๑^{๓๔} ในการแต่งตั้งกรรมการอื่นที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่งใน
รัฐวิสาหกิจแห่งใด ให้ผู้มีอำนาจพิจารณาแต่งตั้งจากบุคคลในบัญชีรายชื่อกรรมการที่
กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น ไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการอื่นของรัฐวิสาหกิจนั้น

การจัดทำบัญชีรายชื่อกรรมการตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่
คณะรัฐมนตรีกำหนด

มาตรา ๑๓ ในกรณีที่ผู้ใดดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจเกินกว่าที่กำหนดใน
มาตรา ๗ ให้ผู้นั้นลาออกจากตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจหนึ่งรัฐวิสาหกิจใดภายในหนึ่งเดือนนับ
แต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ถ้ามิได้ลาออกให้ถือว่าพ้นจากตำแหน่งกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งครั้ง
หลังสุดตามลำดับในวันที่ครบกำหนดหนึ่งเดือน

มาตรา ๑๔ ให้กรรมการหรือพนักงานของรัฐวิสาหกิจซึ่งขาดคุณสมบัติหรือมี
ลักษณะต้องห้ามตามที่บัญญัติในพระราชบัญญัตินี้ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ พ้นจากตำแหน่ง
เมื่อพ้นกำหนดหนึ่งเดือนนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

มาตรา ๑๕ กำหนดเวลาสามปีตามวรรคสองของมาตรา ๘ ให้เริ่มนับตั้งแต่วันที่
กรรมการได้รับแต่งตั้งครั้งสุดท้าย

ให้กรรมการซึ่งอยู่ในตำแหน่งเกินสามปี นับแต่วันที่ได้รับแต่งตั้งครั้งสุดท้าย พ้นจาก
ตำแหน่งเมื่อพ้นกำหนดหนึ่งเดือนนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ แต่อาจได้รับการแต่งตั้งใหม่ได้

มาตรา ๑๖^{๓๕} ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ

สัญญา ธรรมศักดิ์

นายกรัฐมนตรี

^{๓๔} มาตรา ๑๒/๑ เพิ่มโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงาน
รัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๕๐

^{๓๕} มาตรา ๑๖ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและ
พนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๗) พ.ศ. ๒๕๕๘

หมายเหตุ :- เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่กฎหมายว่าด้วยองค์การของรัฐบาลและกฎหมายว่าด้วยกิจการที่เป็นของรัฐได้บัญญัติถึงจำนวนกรรมการ คุณสมบัติ และลักษณะต้องห้ามของกรรมการและพนักงานไว้แตกต่างกัน นอกจากนี้กฎหมายยังเปิดช่องให้แต่งตั้งบุคคลคนเดียวดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจได้หลายวิสาหกิจ สภาพการดังกล่าวเป็นเหตุหนึ่งให้การดำเนินกิจการของรัฐวิสาหกิจไม่เจริญก้าวหน้าเท่าที่ควร สมควรกำหนดให้ระบบกรรมการและพนักงานของรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ อยู่ภายใต้บังคับของกฎหมายฉบับเดียวกัน จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๑๙^{๓๗}

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

หมายเหตุ :- เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยได้กำหนดให้สภาพปฏิรูปการปกครองแผ่นดินมีหน้าที่แก้ไขเพิ่มเติมรัฐธรรมนูญ เพื่อวางรากฐานการปกครองที่เหมาะสมแก่ภาวะทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ และสภาพปฏิรูปการปกครองแผ่นดินจะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญได้ สภาพปฏิรูปการปกครองแผ่นดินจะต้องประกอบด้วยสมาชิกซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาการ หรือเป็นผู้มีประสบการณ์ในการประกอบการต่าง ๆ จึงสมควรให้กรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาหนึ่งมีสิทธิได้รับแต่งตั้งเป็นสมาชิกสภาพปฏิรูปการปกครองแผ่นดินได้ จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้ขึ้น

พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๒๐^{๓๘}

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

หมายเหตุ :- เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่กฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการบัญญัติให้ข้าราชการซึ่งมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์แล้วเป็นอันพ้นจากราชการเมื่อสิ้นปีงบประมาณที่ข้าราชการผู้นั้นมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ แต่กฎหมายว่าด้วยคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจได้กำหนดให้พนักงานของรัฐวิสาหกิจพ้นจากตำแหน่งเมื่อมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ สมควรแก้ไขกฎหมายว่าด้วยคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจให้พนักงานของรัฐวิสาหกิจพ้นจากตำแหน่งเมื่อสิ้นปีงบประมาณของปีที่พนักงานผู้นั้นมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์เช่นเดียวกับข้าราชการ จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้ขึ้น

^{๓๗} ราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๙๓/ตอนที่ ๑๔๓/หน้า ๕๐๘/๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๑๙

^{๓๘} ราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๙๔/ตอนที่ ๗๘/ฉบับพิเศษ หน้า ๑/๒๖ สิงหาคม ๒๕๒๐

ประกาศคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ ฉบับที่ ๕๖ ลงวันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๓๔^{๓๙}

โดยที่กฎหมายว่าด้วยคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ได้บัญญัติจำกัดจำนวนกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้ บัดนี้ รัฐวิสาหกิจบางแห่งจำเป็นต้องมีจำนวน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อประโยชน์แก่การบริหารกิจการรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ

ข้อ ๒ ประกาศคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติฉบับนี้ ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๔๓^{๔๐}

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

มาตรา ๗ พระราชบัญญัตินี้มิให้ใช้บังคับกับผู้ว่าการ ผู้อำนวยการ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการ หรือบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดที่มีอำนาจหน้าที่คล้ายคลึงกัน แต่เรียกชื่ออย่างอื่นในรัฐวิสาหกิจอยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ และให้นำบทบัญญัติของพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ ก่อนการแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัตินี้มาใช้บังคับกับผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว

มาตรา ๘ ให้นายกรัฐมนตรีรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

หมายเหตุ :- เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่เป็นการสมควรกำหนดให้ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจไม่มีฐานะเป็นพนักงาน และให้เป็นการจ้างบริหารโดยทำสัญญาจ้าง โดยกำหนดค่าจ้างหรือผลประโยชน์อื่นตามผลงานในการบริหาร เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีผู้บริหารที่มีความรู้และความสามารถในการเชิงธุรกิจอย่างแท้จริง สมควรแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายว่าด้วยคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจเพื่อกำหนดให้ผู้บริหารในทุกรัฐวิสาหกิจไม่มีฐานะเป็นพนักงานแต่เป็นการจ้างบริหารโดยทำสัญญาจ้าง และกำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้าม วิธีการสรรหา การจ้าง การปฏิบัติหน้าที่ ค่าจ้างหรือผลประโยชน์อื่นและการพ้นจากตำแหน่งของผู้บริหาร จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๕๐^{๔๑}

^{๓๙} ราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๐๘/ตอนที่ ๓๗/ฉบับพิเศษ หน้า ๗๑/๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๓๔

^{๔๐} ราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๑๗/ตอนที่ ๑๑๖ ก/หน้า ๑/๖ ธันวาคม ๒๕๔๓

^{๔๑} ราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๒๔/ตอนที่ ๕๑ ก/หน้า ๑๔/๕ กันยายน ๒๕๕๐

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

มาตรา ๗ ให้กรรมการของรัฐวิสาหกิจซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัตินี้ ภายในหกสิบวันนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

มาตรา ๘ ให้นายกรัฐมนตรีรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

หมายเหตุ :- เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่มาตรา ๓ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช ๒๕๔๙ ให้ความคุ้มครองศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิเสรีภาพ และความเสมอภาคบรรดาที่ชนชาวไทยเคยได้รับความคุ้มครองตามประเพณีการปกครองประเทศไทยในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข แต่บทบัญญัติมาตรา ๕ (๔) มาตรา ๘ ทรี (๔) และ (๕) และมาตรา ๙ (๔) และ (๕) แห่งพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ เป็นบทบัญญัติที่เลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อบุคคล เพราะเหตุแห่งความแตกต่างในเรื่องสถานะของบุคคล สมควรแก้ไขบทบัญญัติดังกล่าวให้สอดคล้องกับหลักการห้ามมิให้เลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อบุคคลเพราะเหตุแห่งความแตกต่างในเรื่องสถานะของบุคคลที่เคยได้รับความคุ้มครองตามประเพณีการปกครองประเทศไทยในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๕๐^{๔๖}

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

มาตรา ๑๖ ในกรณีที่ผู้ใดดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจอยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ เกินกว่าจำนวนที่กำหนดในมาตรา ๗ แห่งพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัตินี้ ให้ผู้นั้นลาออกจากตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจหนึ่งรัฐวิสาหกิจใด หรือมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติราชการแทน แล้วแต่กรณี ภายในสามสิบวันนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ถ้ามิได้ลาออก ให้ถือว่าผู้นั้นพ้นจากตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจที่ได้รับแต่งตั้งครั้งล่าสุดตามลำดับ ในวันถัดจากวันที่ครบกำหนดระยะเวลาดังกล่าว ถ้ามิได้มอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติราชการแทน ให้กระทรวงการคลังรายงานคณะรัฐมนตรี เพื่อมีมติให้มีการดำเนินการตามบทบัญญัติดังกล่าวต่อไป

^{๔๖} ราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๒๔/ตอนที่ ๙๒ ก/หน้า ๑/๑๗ ธันวาคม ๒๕๕๐

มาตรา ๑๗ บทบัญญัติมาตรา ๕ (๗) มาตรา ๘ ตี (๑๐) และมาตรา ๙ (๗) แห่งพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัตินี้ ไม่ใช้บังคับกับผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งดำรงตำแหน่งใดในพรรคการเมืองหรือเป็นเจ้าหน้าที่ของพรรคการเมืองอยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ โดยบุคคลดังกล่าวได้ลาออกจากตำแหน่งในพรรคการเมืองหรือการเป็นเจ้าหน้าที่ของพรรคการเมืองนั้น ภายในสามสิบวันนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

มาตรา ๑๘ บทบัญญัติมาตรา ๘ ตี (๑/๑) แห่งพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัตินี้ ไม่ใช้บังคับกับผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจอยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ โดยให้บุคคลนั้นดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่อไปจนกว่าสัญญาจ้างที่ทำขึ้นก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับจะสิ้นสุดลง

มาตรา ๑๙ บทบัญญัติมาตรา ๙ (๘) แห่งพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัตินี้ ไม่ใช้บังคับกับผู้ซึ่งเป็นพนักงานของรัฐวิสาหกิจอยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ เว้นแต่มูลเหตุที่ทำให้มีลักษณะต้องห้ามนั้นเกิดขึ้นภายหลังวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

มาตรา ๒๐ บทบัญญัติมาตรา ๑๒/๑ แห่งพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัตินี้ยังมีให้ใช้บังคับจนกว่าจะมีการจัดทำบัญชีรายการชื่อกรรมการแล้ว

ให้กระทรวงการคลังจัดทำบัญชีรายการชื่อกรรมการให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

มาตรา ๒๑ การดำเนินการจ้างหรือแต่งตั้งผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจใดที่ได้กระทำไปแล้วตามมาตรา ๘ จัตวา แห่งพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ ก่อนแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัตินี้ ให้ดำเนินการต่อไปตามบทบัญญัติดังกล่าวจนกว่าจะเสร็จสิ้น เว้นแต่คุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามมาตรา ๘ ตี แห่งพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัตินี้

มาตรา ๒๒ ให้นายกรัฐมนตรีรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

หมายเหตุ :- เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานรัฐวิสาหกิจเพื่อให้เหมาะสมยิ่งขึ้น รวมทั้งแก้ไขวิธีการนับจำนวนการดำรงตำแหน่งกรรมการของรัฐวิสาหกิจให้ถูกต้องตามความเป็นจริง เพื่อให้กรรมการสามารถจัดสรรเวลาให้แก่การทำงานในรัฐวิสาหกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้น สมควรปรับปรุงวิธีการสรรหาผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจให้มีความคล่องตัวและรวดเร็วขึ้น โดยให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นผู้ดำเนินการสรรหาผู้ที่มีความเหมาะสมมาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการที่สอดคล้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีซึ่งจะต้องมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ตลอดจนกำหนดให้พิจารณาแต่งตั้งกรรมการในรัฐวิสาหกิจที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่ง จากบัญชีรายชื่อกรรมการไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการอื่นของรัฐวิสาหกิจนั้นเพื่อให้เกิดความโปร่งใส จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ๗) พ.ศ. ๒๕๕๘^{๔๓}

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

หมายเหตุ :- เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ โดยที่เป็นการสมควรแก้ไขเพิ่มเติม ลักษณะต้องห้ามของผู้บริหารและพนักงานรัฐวิสาหกิจให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น รวมทั้งแก้ไขเพิ่มเติม ผู้รักษาการตามกฎหมายโดยกำหนดให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นผู้รักษาการตามกฎหมาย เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจของกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

ศรตม์/ปรับปรุง
๒๗ มีนาคม ๒๕๕๖

อุดมลักษณ์/ตรวจ
๒๗ มีนาคม ๒๕๕๖

บุณิกา/ปรับปรุง
๑๓ กรกฎาคม ๒๕๕๘

วิษพงษ์/ตรวจ
๑๔ กรกฎาคม ๒๕๕๘

^{๔๓} ราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๓๒/ตอนที่ ๖๐ ก/หน้า ๑๓/๔ กรกฎาคม ๒๕๕๘

**หลักเกณฑ์เกี่ยวกับ
การแต่งตั้งและการดำรงตำแหน่ง
ของคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม**



กองอำนวยการ สำนักอำนวยการ

มีนาคม 2551

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการแต่งตั้งและการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม

คำนำ

เนื่องจาก ในช่วงปี พ.ศ. 2548 – 2550 ที่ผ่านมา ได้มีการปรับปรุงกฎหมายและหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแต่งตั้งและการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ อาทิ

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550
2. พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2550
3. พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ฉบับที่ 6 พ.ศ. 2550
4. ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2548

ฯลฯ

มีผลทำให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญหลายประการจาก “หลักเกณฑ์การแต่งตั้งถอดถอนกรรมการรัฐวิสาหกิจ” ที่สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้เคยชี้แจงวางหลักเกณฑ์ไว้ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2543 (ตามเอกสารการประชุมชี้แจงจัดทำเรื่อง เพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรี ในกรณีแต่งตั้งข้าราชการ ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ และการแต่งตั้งกรรมการของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ วันที่ 19 พฤษภาคม 2543 ณ โรงแรมเพนนินซูล่า กรุงเทพมหานคร) ประกอบกับ องค์การเภสัชกรรม ควรที่จะมีคู่มือปฏิบัติในเรื่องการแต่งตั้งและการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม ซึ่งประมวลรวบรวมเรียบเรียงไว้สำหรับกรณีองค์การเภสัชกรรมเป็นการเฉพาะ

สำนักอำนวยการ ในฐานะที่ได้รับมอบหมายให้รับหน้าที่ผู้ช่วยเลขานุการ ในคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม และดูแลประสานงานในเรื่องการประชุมและการทำงานของคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม จึงได้รวบรวมจัดทำเอกสารคู่มือ “หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการแต่งตั้งและการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม” ฉบับนี้ขึ้น เพื่อประโยชน์ในการเป็นองค์ความรู้และแนวทางปฏิบัติขององค์การเภสัชกรรมต่อไป

สำนักอำนวยการ กองอำนวยการ
มีนาคม 2551

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการแต่งตั้งและการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(i)
1. คณะกรรมการองค์การเภสัชกรรมในฐานะคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	1
2. กฎหมาย ระเบียบ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการแต่งตั้งและการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม	2
3. คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการองค์การเภสัชกรรม	3
4. องค์ประกอบของคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม	7
5. การเสนอแต่งตั้งข้าราชการบางประเภทเป็นกรรมการในคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม	9
6. การเสนอแต่งตั้งกรรมการองค์การเภสัชกรรมต่อคณะรัฐมนตรี	11
7. อำนาจการแต่งตั้งคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม	12
8. วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการองค์การเภสัชกรรม	13
9. การนับวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการ	14
10. การพ้นจากตำแหน่งของกรรมการองค์การเภสัชกรรม	15
บรรณานุกรม	17

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการแต่งตั้งและการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการองค์การกสิกรรม

1. คณะกรรมการองค์การกสิกรรมในฐานะคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจ โดยดำรงตำแหน่ง โดยชื่อ ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ถือได้ว่าเป็นผู้ได้รับการพิจารณาว่ามีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เหมาะสมในการทำหน้าที่เป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ซึ่งเป็นภาระ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และ อำนาจในการบริหารจัดการ ควบคุมดูแล และ กำกับการดำเนินงานในรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี

ด้วย องค์การกสิกรรมเป็นองค์กรของรัฐบาลซึ่งมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข คณะกรรมการองค์การกสิกรรมจึงมีบทบาทภาระ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และ อำนาจในการบริหารจัดการ ควบคุมดูแล และ กำกับการดำเนินงานขององค์การกสิกรรมในฐานะของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

2. กฎหมาย ระเบียบ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับ

หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการแต่งตั้งและการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการองค์การคลังสินค้า

กฎหมาย ระเบียบ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการแต่งตั้งและการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการองค์การคลังสินค้า เช่นเดียวกับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอื่นๆ ได้แก่

- 1) พระราชบัญญัติองค์การคลังสินค้า พ.ศ.2509 (กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ)
- 2) พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2518 (และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)
- 3) กฎหมายอื่นที่มีลักษณะเป็นข้อห้ามผู้ดำรงตำแหน่งบางตำแหน่งมาดำรงตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจ ได้แก่

- 3.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550
- 3.2 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการการเมือง พ.ศ.2535
- 3.3 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ.2518 และแก้ไขเพิ่มเติม
- 3.4 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2528
- 3.5 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ.2521
- 3.6 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ.2543
- 4) ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2548
- 5) มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการแต่งตั้ง ถอดถอน กรรมการรัฐวิสาหกิจ

เช่น มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 29 มีนาคม 2537 เห็นชอบในหลักเกณฑ์การแต่งตั้งและการพ้นตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจและบทก้ำกับข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ

หมายเหตุ

- (1) พระราชบัญญัติองค์การคลังสินค้า พ.ศ.2509 และ พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2518 (และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) จะกำหนดในเรื่อง
 - คุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของกรรมการ
 - องค์ประกอบของคณะกรรมการ
 - วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการ
 - การพ้นจากตำแหน่งของกรรมการ (ก่อนครบวาระ)
 - อำนาจในการแต่งตั้งถอดถอนคณะกรรมการ (พรบองค์การคลังสินค้า)
- ทั้งนี้ พระราชบัญญัติ ทั้ง 2 ฉบับ อาจมีบทบัญญัติในบางเรื่องที่ขัดแย้งกัน โดยหลักซึ่งคณะกรรมการกฤษฎีกาได้ตีความไว้แล้ว โดยให้ถือปฏิบัติตามบทบัญญัติที่เข้มงวดกว่า เช่น พรบ.องค์การคลังสินค้า กำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการไว้ 5 ปี ในขณะที่ พรบ. คุณสมบัติมาตรฐานกำหนดไว้ 3 ปี ให้ใช้วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการตามบทบัญญัติที่เข้มงวดกว่า คือ 3 ปี เป็นต้น
- (2) ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2548 มีบทบัญญัติในเรื่องที่ให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งดำเนินการให้มีผู้แทนกระทรวงการคลังซึ่งเป็นข้าราชการประจำเป็นกรรมการอยู่ในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (ข้อ 17)
- (3) กฎหมาย หรือ มติคณะรัฐมนตรีที่อื่นๆอาจถึง จะเป็นเรื่องการขยายความในเรื่องลักษณะต้องห้ามของการเป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และแนวทางปฏิบัติในบางเรื่อง

3. คุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการองค์การเภสัชกรรม

ประธานกรรมการและกรรมการในคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรมจะต้องมีคุณสมบัติ และไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดไว้ใน

- 1) พระราชบัญญัติองค์การเภสัชกรรม พ.ศ.2509 (มาตรา 19-20)
- 2) พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2518 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (มาตรา 5, 7)

ได้แก่

พระราชบัญญัติองค์การเภสัชกรรม พ.ศ.2509 (มาตรา 19-20)

มาตรา 19 ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ กรรมการ และ ผู้อำนวยการจะต้องมีสัญชาติไทย และต้องมีความรู้และความเจตจำนงเพียงพอเกี่ยวกับการแพทย์ เภสัชกรรม วิทยาศาสตร์ นิติศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ หรือ บริหารธุรกิจ

มาตรา 20 ผู้มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้ ต้องห้ามมิให้เป็นประธานกรรมการ กรรมการ หรือ ผู้อำนวยการ

(1) เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสัญญาหรือองค์การเภสัชกรรม หรือ ในกิจการที่กระทำให้องค์การเภสัชกรรม ทั้งนี้ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม เว้นแต่เป็นเพียงผู้ถือหุ้นเพื่อประโยชน์ในการลงทุนโดยสุจริตในบริษัทจำกัดที่กระทำการอันมีส่วนได้ส่วนเสียเช่นนั้น

(2) เป็นพนักงาน

พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2518 (และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)

มาตรา 5 กรรมการรัฐวิสาหกิจ นอกจากต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดไว้สำหรับรัฐวิสาหกิจนั้นๆ แล้ว ยังต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้ด้วย

- (1) มีสัญชาติไทย
- (2) มีอายุไม่เกินหกสิบห้าปีบริบูรณ์^(๓31)
- (3) มีคุณวุฒิและประสบการณ์เหมาะสมกับกิจการของรัฐวิสาหกิจนั้น
- (4) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย หรือเคยเป็นบุคคลล้มละลายทุจริต
- (5) ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ
- (5/1) ไม่เป็นบุคคลวิกลจริต จิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ
- (5/2) ไม่เคยต้องคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลให้ทรัพย์สินตกเป็นของแผ่นดิน เพราะร่ำรวยผิดปกติ หรือ มีทรัพย์สินเพิ่มขึ้นผิดปกติ
- (5/3) ไม่เป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาท้องถิ่น หรือ ผู้บริหารท้องถิ่น

- (6) ไม่เป็นข้าราชการการเมือง^(๑๓๒) เว้นแต่ดำรงตำแหน่งโดยบัญญัติแห่งกฎหมาย
- (7) ไม่เป็นกรรมการในพรรคการเมือง และ เจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง
- (7/1) ไม่เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากงาน เพราะทุจริตต่อหน้าที่
- (8) ไม่เป็นผู้ถือหุ้นในรัฐวิสาหกิจนั้นหรือผู้ถือหุ้นในนิติบุคคลที่รัฐวิสาหกิจนั้นถือหุ้นอยู่
- (9) ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งใดในนิติบุคคลที่รัฐวิสาหกิจนั้นเป็นผู้ถือหุ้น เว้นแต่ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้น มอบหมายให้ดำรงตำแหน่งกรรมการหรือดำรงตำแหน่งอื่นในนิติบุคคลที่รัฐวิสาหกิจนั้นเป็นผู้ถือหุ้น
- (10) ไม่เป็นกรรมการ หรือ ผู้บริหาร หรือ ผู้มีอำนาจในการจัดการ หรือ มีส่วนได้เสียในนิติบุคคลซึ่งเป็นผู้รับสัมปทาน ผู้ร่วมทุน หรือ ผู้มีประโยชน์ได้เสียเกี่ยวกับกิจการของรัฐวิสาหกิจนั้น เว้นแต่ เป็นประธานกรรมการ กรรมการ หรือ ผู้บริหารโดยการมอบหมายของรัฐวิสาหกิจนั้น
- ความใน (1) มิให้ใช้บังคับกรรมการชาวต่างประเทศที่รัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องแต่งตั้งตามข้อผูกพัน หรือ ตามลักษณะของกิจการ
- ความใน (8) มิให้บังคับแก่กรรมการที่ไม่ได้เป็นข้าราชการ พนักงาน หรือ ลูกจ้างที่มีตำแหน่งหรือ เงินเดือนประจำตำแหน่งของราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค ราชการส่วนท้องถิ่นหรือ หน่วยงานอื่นของรัฐ และ กรรมการนั้นถือหุ้นไม่เกินร้อยละศูนย์จุดห้าของทุนชำระแล้วของรัฐวิสาหกิจซึ่งตนเป็นกรรมการหรือนิติบุคคลที่รัฐวิสาหกิจซึ่งตนเป็นกรรมการถือหุ้นอยู่
- มาตรา 7** ผู้ใดจะดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจเกินกว่าสามแห่งมิได้ ทั้งนี้ให้นับจำนวนการดำรงตำแหน่งกรรมการโดยตำแหน่ง และการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติราชการแทนในตำแหน่งกรรมการด้วย
- การนับจำนวนการดำรงตำแหน่งกรรมการตามวรรคหนึ่ง ไม่รวมการเป็นกรรมการโดยตำแหน่งที่ได้มีการมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติราชการแทน
- มาตรา 12/1** ในการแต่งตั้งกรรมการอื่นที่ไม่ใช่กรรมการโดยตำแหน่งแห่งใด ให้ผู้มีอำนาจพิจารณาแต่งตั้งจากบุคคลรายชื่อกรรมการที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น ไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการอื่นในรัฐวิสาหกิจ

ข้ออธิบายเพิ่มเติม

อ 3.1 กรรมการรัฐวิสาหกิจ ต้องมีอายุไม่เกิน 65 ปีบริบูรณ์

ดังนั้นเมื่อกรรมการที่มีอายุครบ 65 ปีในวันใดก็จะต้องสิ้นสุดการดำรงตำแหน่งในวันถัดไป ซึ่งแตกต่างจากการเกษียณอายุราชการของข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจที่ให้พ้นจากตำแหน่งเมื่อสิ้นปีงบประมาณของปีที่มีอายุ 60 ปีบริบูรณ์

อ 3.2 ข้าราชการการเมือง

หมายถึงผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ตามที่มีกฎหมายกำหนดไว้ให้เป็นข้าราชการการเมือง ได้แก่

1. ข้าราชการการเมืองตาม พรบ. ระเบียบข้าราชการการเมือง พ.ศ.2535 (มาตรา 4)

(1) นายกรัฐมนตรี	(11) เลขานุการนายกรัฐมนตรี
(2) รองนายกรัฐมนตรี	(12) รองเลขานุการนายกรัฐมนตรีฝ่ายการเมือง
(3) รัฐมนตรีว่าการกระทรวง	(13) โฆษกประจำสำนักนายกรัฐมนตรี
(4) รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี	(14) รองโฆษกประจำสำนักนายกรัฐมนตรี
(5) รัฐมนตรีว่าการทบวง	(15) เลขานุการรัฐมนตรีประจำ สำนักนายกรัฐมนตรี
(6) รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวง	(16) ประจำสำนักเลขาธิการสำนักนายกรัฐมนตรี
(7) รัฐมนตรีช่วยว่าการทบวง	(17) เลขานุการรัฐมนตรีว่าการกระทรวง
(8) ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรี	(18) ผู้ช่วยเลขานุการรัฐมนตรีว่าการกระทรวง
(9) ที่ปรึกษาของนายกรัฐมนตรี	(19) เลขานุการรัฐมนตรีว่าการทบวง
(10) ที่ปรึกษารัฐมนตรี และ ที่ปรึกษารัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี	(20) ผู้ช่วยเลขานุการรัฐมนตรีว่าการทบวง

2. ข้าราชการการเมืองตาม พรบ. ระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ.2518 และแก้ไขเพิ่มเติม (มาตรา 61)

(1) ที่ปรึกษาประธานรัฐสภา	(7) เลขานุการประธานรัฐสภา
(2) ที่ปรึกษารองประธานรัฐสภา	(8) เลขานุการรองประธานรัฐสภา
(3) ที่ปรึกษาประธานวุฒิสภา	(9) เลขานุการประธานวุฒิสภา
(4) ที่ปรึกษาประธานสภาผู้แทนราษฎร	(10) เลขานุการรองประธานวุฒิสภา
(5) ที่ปรึกษารองประธานวุฒิสภา	(11) เลขานุการประธานสภาผู้แทนราษฎร
(6) ที่ปรึกษารองประธานสภาผู้แทนราษฎร	(12) เลขานุการรองประธานสภาผู้แทนราษฎร
	(13) เลขานุการผู้นำฝ่ายค้านในสภาผู้แทนราษฎร

3. ข้าราชการการเมืองตาม พรบ. ระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2528 (มาตรา 58)(1)

ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร	(5) เลขานุการประธานสภากรุงเทพมหานคร
(2) รองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร	(6) เลขานุการรองประธานสภากรุงเทพมหานคร
(3) เลขานุการผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร	(7) ประธานที่ปรึกษา และ ที่ปรึกษา
(4) ผู้ช่วยเลขานุการผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร	

ผู้ดำรงตำแหน่งการเมือง หรือผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง

หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่อำนวยความสะดวกการบริหารประเทศ หรือควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งเป็น
ถ้อยคำที่มีความหมายกว้างกว่าคำว่า "ข้าราชการการเมือง" โดยรวมถึงบรรดาผู้รับผิดชอบงานด้านการเมือง
ทั้งหมด โดยงานการเมืองนั้นจะเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย (Policy) เพื่อให้ฝ่ายปกครองที่มี
หน้าที่ปฏิบัติงานประจำรับไปบริหาร (Administration) ให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดนั้น

"ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง" จึงหมายถึง คณะรัฐมนตรี สมาชิกวุฒิสภา และผู้ดำรงตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะ
ทำนองเดียวกัน

อ 3.3 ดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจเกินกว่าสามแห่งมิได้

การเป็นกรรมการในบริษัทจำกัด และ/หรือ บริษัทจำกัด (มหาชน) ซึ่งบางบริษัทอาจมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมาย แม้ว่าการแต่งตั้งเป็นกรรมการบริษัทดังกล่าวจะไม่นำเสนอคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบ แต่ต้องถือเป็นการดำเนินการในรัฐวิสาหกิจ 1 แห่งด้วย

กรณีเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทธนาคารพาณิชย์

กรรมการและผู้บริหารระดับสูงของธนาคารพาณิชย์ เป็นประธานกรรมการ กรรมการบริหาร หรือ กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างในบริษัทจำกัดอื่นได้ไม่เกิน 3 กลุ่มธุรกิจ



4. องค์ประกอบของคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม

เนื่องด้วยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานของกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2518 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม และมีพระราชบัญญัติองค์การเภสัชกรรม พ.ศ.2509 มีบทบังคับในเรื่ององค์ประกอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ / คณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม ซึ่งมีลักษณะที่ขัดแย้งกันบางส่วน ซึ่งโดยหลักการแล้วให้ยึดถือบทบัญญัติที่มีความเข้มงวดกว่า

ทั้งนี้ ในองค์ประกอบของคณะกรรมการ จะต้องมีการเป็นผู้แทนจากกระทรวงการคลัง 1 คน ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2548 ข้อ 17

พระราชบัญญัติองค์การเภสัชกรรม พ.ศ.2509 (มาตรา 18 วรรค 1)

มาตรา 18 ให้มีคณะกรรมการขององค์การเภสัชกรรมคณะหนึ่งเรียกว่า "คณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม" ประกอบด้วยประธานกรรมการหนึ่งคน และกรรมการอื่นอีกไม่น้อยกว่าแปดคนแต่ไม่เกินสิบสี่คน ทั้งนี้รวมถึงผู้อำนวยการซึ่งเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง

พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2518 (และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)

มาตรา 6 ให้รัฐวิสาหกิจมีกรรมการได้รวมทั้งสิ้นไม่เกินสิบเอ็ดคน แต่ถ้าวรัฐวิสาหกิจใดมีข้อกำหนดให้มีกรรมการน้อยกว่าสิบเอ็ดคนให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้

รัฐวิสาหกิจใดมีความจำเป็นต้องมีกรรมการเกินกว่าสิบเอ็ดคน ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเสนอขออนุมัติจากคณะรัฐมนตรีได้เป็นการเฉพาะราย แต่ทั้งนี้จำนวนกรรมการรวมทั้งสิ้นต้องไม่เกินสิบห้าคน

มาตรา 12/1 ในการแต่งตั้งกรรมการอื่นที่ไม่ใช่กรรมการโดยตำแหน่งแห่งใด ให้ผู้มีอำนาจพิจารณาแต่งตั้งจากบุคคลรายชื่อกรรมการที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น ไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการอื่นในรัฐวิสาหกิจ

ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2548 ข้อ 17

ข้อ 17 ให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งดำเนินการให้มีผู้แทนกระทรวงการคลังซึ่งเป็นข้าราชการประจำเป็นกรรมการอยู่ในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

โดยสรุป

องค์ประกอบของกรรมการในคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม จะต้องประกอบด้วย

1. ประธานกรรมการองค์การเภสัชกรรม

1 ท่าน

2. กรรมการอื่นๆ

2.1 กรรมการผู้แทนกระทรวงการคลัง

1 ท่าน

2.2 ผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรม เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง 1 ท่าน

(ไม่ต้องเสนอให้แต่งตั้งพร้อมกรรมการอื่น เนื่องจากมีการเสนอให้ความเห็นชอบ

แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการองค์การส่งเสริมการค้าต่างหาก)

2.3 กรรมการอื่นๆ นอกเหนือจาก 2.1 และ 2.2

- อย่างน้อยที่สุด 5 ท่าน

หรือ - จำนวนสูงสุด ตาม ม.6 วรรค 1

พรบ.คุณสมบัติมาตรฐานฯ 8 ท่าน

หรือ - จำนวนสูงสุด ตาม ม.18 ตาม

พรบ.องค์การส่งเสริมการค้า พ.ศ.2509

ประกอบ ม.6 วรรค 2

พรบ.คุณสมบัติมาตรฐานฯ 12 ท่าน

องค์ประกอบของกรรมการในคณะกรรมการองค์การส่งเสริมการค้า

กรณี	จำนวนกรรมการทั้งหมด	จำนวนประธานกรรมการ และ กรรมการอื่นๆ				เงื่อนไขปฏิบัติ (พิเศษ)	จำนวนกรรมการจาก Listing ของกระทรวงการคลัง ตาม ม. 12/1 พรบ. คุณสมบัติมาตรฐานฯ
		(1) ประธานกรรมการ	กรรมการอื่นๆ				
			(2) กรรมการผู้แทนกระทรวงการคลัง	(3) ผู้อำนวยการองค์การส่งเสริมการค้า (กรรมการโดยตำแหน่ง)	(4) กรรมการอื่นๆเพิ่มเติม นอกเหนือจาก (2)และ (3)		
จำนวนกรรมการขั้นต่ำ ตาม พรบ. องค์การส่งเสริมการค้า พ.ศ.2509 ม.18	9	1	1	1	6	-	2 - 3
จำนวนกรรมการชั้นสูง ตาม พรบ. คุณสมบัติมาตรฐานฯ ม.6 วรรค 1	ไม่เกิน 11 (10-11)	1	1	1	ไม่เกิน 8	-	3 - 4
จำนวนกรรมการชั้นสูง ตาม พรบ. องค์การส่งเสริมการค้า พ.ศ.2509 ม.18 ประกอบ พรบ. คุณสมบัติมาตรฐานฯ ม.6 วรรค 2	เกินกว่า 11 ไม่เกิน 15 (12-15)	1	1	1	9 - 12	ต้องขอความเห็นชอบเป็นรายๆไป ตาม พรบ.คุณสมบัติมาตรฐานฯ ม.6 วรรค 2	4 - 5

5. การเสนอแต่งตั้งข้าราชการบางประเภทเป็นกรรมการในคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม

5.1 การแต่งตั้งผู้แทนกระทรวงการคลังเป็นกรรมการ

ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐบาล พ.ศ.2548 ข้อ 17 กำหนดให้ รัฐบาลทุกแห่งดำเนินการให้มีผู้แทนกระทรวงการคลังซึ่งเป็นข้าราชการประจำเป็นกรรมการอยู่ในคณะกรรมการ รัฐบาล

ดังนั้นการขออนุมัติคณะรัฐมนตรีให้แต่งตั้งกรรมการในคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม/รัฐบาล ให้แต่งตั้งผู้แทนกระทรวงการคลังร่วมเป็นกรรมการด้วยอย่างน้อย 1 คน และต้องมีหนังสือกระทรวงการคลังให้ความ เห็นชอบในการแต่งตั้งกรรมการผู้แทนกระทรวงการคลังด้วยทุกครั้ง ตามหนังสือแจ้งเวียนจากสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ส่วนมาก ที่ นร 0205/ว(ล)10189 ลงวันที่ 14 กรกฎาคม 2540

ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐบาล พ.ศ.2548 ข้อ 17

ข้อ 17 ให้รัฐบาลทุกแห่งดำเนินการให้มีผู้แทนกระทรวงการคลังซึ่งเป็นข้าราชการประจำเป็นกรรมการอยู่ใน คณะกรรมการรัฐบาล

5.2 การแต่งตั้งข้าราชการอัยการเป็นกรรมการ

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ.2521 มาตรา 46 วรรค 4 บัญญัติว่า “ข้าราชการ อัยการต้องไม่เป็นกรรมการในรัฐบาลหรือกิจการอื่นของรัฐในทำนองเดียวกัน เว้นแต่จะได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ อัยการ”

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ.2521 มาตรา 46 วรรค 4

“ข้าราชการอัยการต้องไม่เป็นกรรมการในรัฐบาลหรือกิจการอื่นของรัฐในทำนองเดียวกัน เว้นแต่จะได้รับ อนุมัติจากคณะกรรมการอัยการ”

5.3 การแต่งตั้งข้าราชการตุลาการหรือผู้พิพากษาเป็นกรรมการ

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ.2543 มาตรา 59 (1) บัญญัติว่า “ข้าราชการตุลาการต้องไม่เป็นกรรมการหรือดำรงตำแหน่งหน้าที่ใดในรัฐบาลหรือกิจการอื่นในทำนองเดียวกัน”

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ.2543 มาตรา 59 (1)

“ข้าราชการตุลาการต้องไม่เป็นกรรมการหรือดำรงตำแหน่งหน้าที่ใดในรัฐบาลหรือกิจการอื่นในทำนอง เดียวกัน”

5.4 การแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง หรือบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งประเภทต่างๆเป็นกรรมการ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 บัญญัติห้ามผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองหรือบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งบางประเภทเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ

- องคมนตรี	(มาตรา 14)
- สมาชิกวุฒิสภา	(มาตรา 265)
- สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร	(มาตรา 265)
- นายกรัฐมนตรี	(มาตรา 174)
- รัฐมนตรี	(มาตรา 174)
- ประธานศาลรัฐธรรมนูญ	(มาตรา 207)
- ตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ	(มาตรา 207)
- ผู้บริหารท้องถิ่น	(มาตรา 284)

* ในบางตำแหน่งอาจไม่ได้ห้ามการเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจโดยตรง แต่ห้ามการดำรงตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ

5.5 การเสนอแต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

ต้องระบุชื่อบุคคลเป็นการเฉพาะตัว จะแต่งตั้งโดยระบุชื่อตำแหน่ง หรือ ระบุเป็นผู้แทนของส่วนราชการ แทนการระบุชื่อไม่ได้ เนื่องจากการแต่งตั้งต้องพิจารณาจากคุณวุฒิเฉพาะตัวของผู้ที่ได้รับแต่งตั้งเป็นหลัก

6. การเสนอแต่งตั้งกรรมการองค์การเภสัชกรรมต่อคณะรัฐมนตรี

กระบวนการเสนอเรื่องแต่งตั้งกรรมการองค์การเภสัชกรรมต่อคณะรัฐมนตรี สรุปได้ดังนี้

1) การจัดทำ “แบบตรวจสอบการแต่งตั้งกรรมการตามกฎหมายของรัฐวิสาหกิจ” หรือ แบบฟอร์ม สลค.08

โดยแบบฟอร์มดังกล่าวจะให้เสนอรายละเอียดเกี่ยวกับการเสนอแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ ได้แก่

- (1) ชื่อ และ ตำแหน่ง (ประธานกรรมการ / กรรมการ) ที่เสนอแต่งตั้ง
- (2) อำนาจในการแต่งตั้ง
 - ข้อกฎหมาย
 - บุคคลที่มีอำนาจแต่งตั้ง (เช่น คณะรัฐมนตรี)
- (3) เหตุผลในการแต่งตั้ง
 - เนื่องจากคณะกรรมการชุดเดิมครบวาระ
 - กรรมการพ้นจากตำแหน่งก่อนหมดวาระ
 - แต่งตั้งเพิ่มเติมในตำแหน่งที่ว่าง
- (4) วันที่ขอให้การแต่งตั้งมีผล
- (5) การดำรงตำแหน่ง 2 วาระติดต่อกัน
- (6) องค์ประกอบของกรรมการ
- (7) ประวัติผู้เสนอเข้ารับการแต่งตั้ง
 - ชื่อ
 - วันเดือนปีเกิด อายุ
 - อาชีพ
 - ประวัติการศึกษา
 - ความรู้ความชำนาญที่เหมาะสม
 - ความเกี่ยวพันทางการเมือง
 - การดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจอื่น
 - การมีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ
 - การรับรองว่าผู้ได้รับเสนอแต่งตั้งมีคุณสมบัติครบถ้วนและไม่มีลักษณะต้องห้าม

2) การรับรองและการตรวจสอบคุณสมบัติ

ผู้ที่จะทำการรับรองประวัติว่า ผู้ได้รับเสนอแต่งตั้งมีคุณสมบัติครบถ้วนและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมาย ตาม “แบบตรวจสอบการแต่งตั้งกรรมการตามกฎหมายของรัฐวิสาหกิจ” หรือ แบบฟอร์ม สลค.08 จะต้องเป็นรัฐมนตรี ปลัดกระทรวงเจ้าสังกัด หรือ ผู้รักษาราชการแทนท่านั้น

3) การเสนอเรื่องเข้าพิจารณาแต่งตั้งในคณะรัฐมนตรี

ให้ปฏิบัติตาม พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยการเสนอเรื่องและการประชุมคณะรัฐมนตรี พ.ศ.2548 และระเบียบว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี พ.ศ.2548

สามารถติดต่อประสานงาน สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (สลค.) โทรศัพท์ 0 - 2280 - 9000 ต่อ 324, 325 (คุณวรรณวิมล, คุณภิรมย์, คุณชัยพล)

7. อำนาจการแต่งตั้งคณะกรรมการองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย

การแต่งตั้งคณะกรรมการองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย เป็นไปตามกำหนดในพระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2509 มาตรา 18 วรรค 2 คือ เป็นอำนาจคณะรัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้ง (และถอดถอน)

พระราชบัญญัติองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะ พ.ศ. 2509 (มาตรา 18, 17)

มาตรา 18 ให้มีคณะกรรมการขององค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะคณะหนึ่งเรียกว่า "คณะกรรมการองค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะ" ประกอบด้วยประธานกรรมการหนึ่งคน และกรรมการอื่นอีกไม่น้อยกว่าแปดคนแต่ไม่เกินสิบสี่คน ทั้งนี้รวมถึงผู้อำนวยการซึ่งเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง

ให้คณะรัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้ง หรือ ถอดถอนประธานกรรมการและกรรมการ

มาตรา 17 เรื่องที่จะเสนอไปยังคณะรัฐมนตรี รัฐมนตรี(กระทรวงสาธารณสุข) เป็นผู้เสนอ

8. วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการองค์การเภสัชกรรม

เนื่องด้วยพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานของกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2518 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม และมีพระราชบัญญัติองค์การเภสัชกรรม พ.ศ.2509 มีบทบังคับในเรื่องวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ / คณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม ซึ่งมีลักษณะที่ขัดแย้งกัน ซึ่งโดยหลักการแล้วให้ยึดถือบทบัญญัติที่มีความเข้มงวดกว่า

พระราชบัญญัติองค์การเภสัชกรรม พ.ศ.2509 (มาตรา 22)

มาตรา 22 ให้ประธานกรรมการและกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งดำรงตำแหน่งห้าปี
ประธานกรรมการและกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งตามวาระ อาจได้รับแต่งตั้งอีกก็ได้

พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2518 (และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)

มาตรา 8 นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในรัฐวิสาหกิจนั้นแล้ว กรรมการพ้นจากตำแหน่งเมื่อ
(1) ตาย (2) ลาออก (3) เป็นผู้ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 4
กรรมการรัฐวิสาหกิจที่มีไขกรรมการโดยตำแหน่งตามกฎหมายหรือพระราชกฤษฎีกาให้อยู่ในตำแหน่ง
คราวละ 3 ปี แต่อาจได้รับการแต่งตั้งใหม่ได้

โดยสรุป

- 1) ประธานกรรมการและกรรมการในคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรมมีวาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี (ตาม ม.8 พรบ.คุณสมบัติมาตรฐานฯ)
- 2) ประธานกรรมการและกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งตามวาระ อาจได้รับแต่งตั้งอีกก็ได้

9. การนับวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการ

การนับวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการ อยู่ภายใต้หลักการดังต่อไปนี้

1) กรณีแต่งตั้งกรรมการใหม่ทั้งหมด

การนับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งต้องเริ่มนับใหม่ทุกคน โดยเริ่มต้นตั้งแต่วันที่ได้แต่งตั้งเป็นต้นไป

2) กรณีแต่งตั้งกรรมการเพิ่มเติมหรือแต่งตั้งแทนกรรมการเดิมที่พ้นตำแหน่งก่อนครบวาระ

การนับเวลาการดำรงตำแหน่งจะต้องเป็นไปตามกฎหมายหรือข้อบังคับที่กำหนด

3) กรณีที่กฎหมายกำหนด “กรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระอาจได้รับแต่งตั้งอีกได้ แต่ไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน”

การนับวาระของกรรมการต้องดำรงตำแหน่งจนครบวาระจึงจะถือว่าเป็นหนึ่งวาระ และจะต้องดำรงตำแหน่งจนครบวาระติดต่อกัน 2 วาระ จึงจะไม่สามารถแต่งตั้งเป็นกรรมการได้อีก

สำหรับองค์การเภสัชกรรม กฎหมายกำหนด ใช้แนวทางปฏิบัติเพียงเฉพาะข้อ 1) และ 2)

พระราชบัญญัติองค์การเภสัชกรรม พ.ศ.2509 (มาตรา 22)

มาตรา 22 ให้ประธานกรรมการและกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งดำรงตำแหน่งห้าปี

ประธานกรรมการและกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งตามวาระ อาจได้รับแต่งตั้งอีกก็ได้

มาตรา 23 ให้ประธานกรรมการและกรรมการย่อมพ้นจากตำแหน่งก่อนถึงวาระตามมาตรา 22 เมื่อ

(1) ตาย

(2) ลาออก

(3) คณะรัฐมนตรีให้ออก

(4) ขาดคุณสมบัติตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 19 หรือ มีคุณสมบัติต้องห้ามตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 20

ในกรณีที่มีการพ้นจากตำแหน่ง ก่อนวาระ ให้มีการแต่งตั้งประธานกรรมการ หรือ กรรมการเข้าแทน แล้วแต่กรณี ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งเข้าแทนนี้ย่อมอยู่ในตำแหน่งได้เพียงเท่าที่กำหนดเวลาของผู้ซึ่งตนแทน

พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2518 (และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)

มาตรา 8 นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในรัฐวิสาหกิจนั้นแล้ว กรรมการพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

(1) ตาย

(2) ลาออก

(3) เป็นผู้ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 4

กรรมการรัฐวิสาหกิจที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่งตามกฎหมายหรือพระราชกฤษฎีกาให้อยู่ในตำแหน่งคราวละ 3 ปี แต่อาจได้รับการแต่งตั้งใหม่ได้

10. การพ้นจากตำแหน่งของกรรมการองค์การเกษียณอายุราชการ

นอกเหนือจากพ้นจากตำแหน่งของกรรมการองค์การเกษียณอายุราชการเนื่องจากการดำรงตำแหน่งครบวาระแล้ว คณะกรรมการองค์การเกษียณอายุราชการอาจพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระตาม

1) บทบัญญัติของกฎหมาย

- (1) พระราชบัญญัติองค์การเกษียณอายุราชการ พ.ศ.2509 มาตรา 23
- (2) พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2518 (และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) มาตรา 8 วรรค 1

ด้วยเหตุ

- (1) ตาย
- (2) ลาออก
- (3) ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือ
- (4) รัฐมนตรีให้ออก

2) มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2537

มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2537 ได้มีมติเห็นชอบหลักเกณฑ์การแต่งตั้งและการพ้นตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจและบทกำกับข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจและให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติ ที่กำหนดว่า

“ในกรณีข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยมีได้เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง หากข้าราชการผู้นั้นเกษียณอายุราชการ หรือ พ้นจากการเป็นข้าราชการประจำ ให้ส่วนราชการนั้นแต่งตั้งข้าราชการคนใหม่ไปแทน เนื่องจากข้าราชการผู้พ้นจากตำแหน่งแล้วไม่อยู่ในข่ายต้องได้รับโทษตามนัยพระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดทางวินัยของข้าราชการซึ่งไปปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานที่มีใช้ส่วนราชการ พ.ศ.2534 เพื่อให้การกำกับ ดูแลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเป็นไปตามนโยบายของส่วนราชการ เว้นแต่ข้าราชการผู้เกษียณอายุหรือพ้นจากการเป็นข้าราชการประจำนั้นเป็นผู้มีความรู้ความสามารถสั่งทัดจัดเจนในกิจการ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ส่วนราชการนั้นจะพิจารณาให้บุคคลดังกล่าวยังคงเป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจต่อไปจนครบตามวาระที่เหลืออยู่ก็ได้ ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงบทบัญญัติของกฎหมายรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ที่ให้อำนาจในการแต่งตั้งหรือถอดถอนประกอบด้วย”

3) ข้อกำหนดคุณสมบัติของกรรมการรัฐวิสาหกิจ ต้องมีอายุไม่เกิน 65 ปีบริบูรณ์

เมื่อกรรมการที่มีอายุครบ 65 ปีในวันใดก็จะต้องสิ้นสุดการดำรงตำแหน่งในวันถัดไป ซึ่งแตกต่างจากการเกษียณอายุราชการของข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจที่ให้พ้นจากตำแหน่งเมื่อสิ้นปีงบประมาณของปีที่มีอายุ 60 ปีบริบูรณ์

พระราชบัญญัติองค์การกฤษฎา พ.ศ.2509 (มาตรา 23)

มาตรา 23 ให้ประธานกรรมการและกรรมการยอมนอกจากตำแหน่งก่อนถึงวาระตามมาตรา 22 เมื่อ

- (1) ตาย
- (2) ลาออก
- (3) คณะรัฐมนตรีให้ออก
- (4) ขาดคุณสมบัติตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 19 หรือ มีคุณสมบัติต้องห้ามตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 20

ในกรณีที่มีการพ้นจากตำแหน่ง ก่อนวาระ ให้มีการแต่งตั้งประธานกรรมการ หรือ กรรมการเข้าแทน แล้วแต่กรณี ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งเข้าแทนนี้ย่อมอยู่ในตำแหน่งได้เพียงเท่าที่กำหนดเวลาของผู้ซึ่งตนแทน

พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2518 (และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)

มาตรา 8 นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในรัฐวิสาหกิจนั้นแล้ว กรรมการพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- (1) ตาย
- (2) ลาออก
- (3) เป็นผู้ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 4

กรรมการรัฐวิสาหกิจที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่งตามกฎหมายหรือพระราชกฤษฎีกา ให้อยู่ในตำแหน่งคราวละ 3 ปี แต่อาจได้รับการแต่งตั้งใหม่ได้

มติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสถานะหรือสังกัดของข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจ

คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2537 เห็นชอบในหลักการแต่งตั้งและการพ้นตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจและบทก้ากับข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจและให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติ

ในกรณีข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยมีได้เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง หากข้าราชการผู้นั้นเกษียณอายุราชการ หรือ พ้นจากการเป็นข้าราชการประจำ ให้ส่วนราชการนั้นแต่งตั้งข้าราชการคนใหม่ไปแทน เนื่องจากข้าราชการผู้พ้นจากตำแหน่งแล้วไม่อยู่ในข่ายต้องได้รับโทษตามนัยพระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดทางวินัยของข้าราชการซึ่งไปปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานที่มีใช้ส่วนราชการ พ.ศ.2534 เพื่อให้การก้ากับ ดูแลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเป็นไปตามนโยบายของส่วนราชการ เว้นแต่ข้าราชการผู้เกษียณอายุหรือพ้นจากการเป็นข้าราชการประจำนั้นเป็นผู้มีความรู้ความสามารถสันทัดจัดเจนในกิจการ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ส่วนราชการนั้นจะพิจารณาให้บุคคลดังกล่าวยังคงเป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจต่อไปจนครบตามวาระที่เหลืออยู่ก็ได้ ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงบทบัญญัติของกฎหมายรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ที่ให้อำนาจในการแต่งตั้งหรือถอดถอนประกอบด้วย

อ้างอิง หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0201/ว.66 ลงวันที่ 7 เมษายน 2537 เรื่อง หลักเกณฑ์การแต่งตั้งและการพ้นตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจและบทก้ากับข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ

บรรณานุกรม

1. หลักเกณฑ์การแต่งตั้งถอดถอนกรรมการรัฐวิสาหกิจ
จากเอกสารประกอบการประชุมชี้แจงจัดทำเรื่องเพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรี ในกรณีแต่งตั้งข้าราชการ
ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ และการแต่งตั้งกรรมการของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ วันที่ 19 พฤษภาคม
2543 ณ โรงแรมเพนินซูล่า กรุงเทพมหานคร
จัดทำโดย สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักบริหารการประชุมคณะรัฐมนตรี
2. แนวทางปฏิบัติสำหรับกรรมการรัฐวิสาหกิจ
จัดทำโดย สำนักบริหารหลักทรัพย์ของรัฐ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ,
30 พฤศจิกายน 2548
3. คู่มือการกำกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ด้านกฎหมายและ ระเบียบรัฐวิสาหกิจ
จัดทำโดย สำนักกฎหมายและระเบียบรัฐวิสาหกิจ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ,
ตุลาคม 2550
4. พระราชบัญญัติองค์การเภสัชกรรม พ.ศ.2509
5. พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2518
(และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)
6. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550
7. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการการเมือง พ.ศ.2535
8. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายรัฐสภา พ.ศ.2518 และแก้ไขเพิ่มเติม
9. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2528
10. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ.2521
11. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ.2543
12. ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2548
13. มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการแต่งตั้ง ถอดถอน กรรมการรัฐวิสาหกิจ
เช่น มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 29 มีนาคม 2537 ได้มีเห็นชอบในหลักเกณฑ์การแต่งตั้งและการพัน
ตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจและบทก่ากับข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ

กระทรวงสาธารณสุข
เลขรับ 41879
วันที่ 24 ก.ค. 2560
เวลา 15.43

ห้องหัวหน้า สร.
เลขรับ 4776
ลงวันที่ 21 ก.ค. 2560
เวลา 9.50 น.

สำนักงานรัฐมนตรี
กระทรวงสาธารณสุข
เลขรับ 15256/อศอ
วันที่ 21 ก.ค. 2560
เวลา 22.19



ที่ นร ๐๕๐๕/ว ๓๖๐

รองปลัดกระทรวง
ว.สมศักดิ์ อรรถศิลป์
รับ 7916
ที่ 25 ก.ค. 2560
เวลา 09.18

เลขรับ 9417
วันที่ 24/7/60
เวลา 16.28

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ทำเนียบรัฐบาล กทม ๑๐๓๐๐

กรมการแพทย์
เลขรับ 10060
วันที่ 24/7/60
เวลา 16.25

๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๐

เลขรับ 8220/256
วันที่ 27 ก.ค. 25
เวลา 13.18

เรื่อง แนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ

เรียน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๘๐๖ ลงวันที่ ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๐

ด้วยคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้เสนอแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจไปเพื่อคณะรัฐมนตรีทราบ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

๑. ให้นำ Skill Matrix มาใช้ในการพิจารณาสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ
๒. ในการแต่งตั้งกรรมการอื่นที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่งในรัฐวิสาหกิจแห่งใด ให้ผู้มีอำนาจพิจารณาเสนอชื่อจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์การทำงานในภาคธุรกิจไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการอื่นของรัฐวิสาหกิจนั้น
๓. ห้ามมิให้มีการแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งแห่งใดเป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอื่น เว้นแต่กรณีที่มีกฎหมายกำหนด หรือกรณีการแต่งตั้งเป็นกรรมการในคณะกรรมการของบริษัทที่รัฐวิสาหกิจนั้นถือหุ้นอยู่
๔. ไม่แต่งตั้งสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ข้าราชการการเมือง และผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองเป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพิ่มเติม
๕. ให้มีผู้แทนกระทรวงการคลังที่เป็นข้าราชการประจำในกระทรวงการคลังเป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อรักษาผลประโยชน์ของทางราชการในฐานะผู้ถือหุ้นของรัฐวิสาหกิจ
๖. ให้มีผู้แทนกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจที่เป็นข้าราชการประจำในกระทรวงเจ้าสังกัดซึ่งไม่อยู่ในหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการประกอบกิจการของรัฐวิสาหกิจนั้น (Regulator) จำนวน ๑ คน เป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อทำหน้าที่เชื่อมโยงนโยบายจากกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ กรณีมีเหตุจำเป็นอาจแต่งตั้งเพิ่มเติมได้อีกไม่เกิน ๑ คน
๗. ในกรณีที่กฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจกำหนดให้มีผู้ดำรงตำแหน่งใดในส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่นเป็นกรรมการ และผู้ดำรงตำแหน่งนั้นจะมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติหน้าที่แทนในตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นพิจารณามอบหมายผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในหน่วยงานในสังกัดที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีเวลา และเหมาะสมกับความต้องการในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาของแต่ละรัฐวิสาหกิจนั้น โดยทำเป็นคำสั่งมอบอำนาจให้เกิดความรับผิดชอบชัดเจนและต่อเนื่องในการปฏิบัติหน้าที่
- ๘ กรณีกฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจกำหนดให้มีผู้แทนหน่วยงานต่าง ๆ เป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ให้หน่วยงานนั้นแต่งตั้งจากบุคคลที่อยู่ในหน่วยงานเท่านั้น

๔. ในกรณีที่ส่วนราชการแต่งตั้งข้าราชการประจำไปเป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจ หากข้าราชการผู้นั้นเกษียณอายุหรือพ้นจากการเป็นข้าราชการประจำ ให้ส่วนราชการนั้นแต่งตั้งข้าราชการคนใหม่ไปแทนเนื่องจากข้าราชการผู้พ้นจากตำแหน่งแล้วไม่อยู่ในข่ายต้องได้รับโทษตามนัยพระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดทางวินัยของข้าราชการซึ่งไปปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานที่มีใช้ส่วนราชการ พ.ศ. ๒๕๓๔ และเพื่อให้การกำกับดูแลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเป็นไปตามนโยบายของส่วนราชการนั้น เว้นแต่ข้าราชการผู้เกษียณอายุพ้นจากการเป็นข้าราชการประจำและส่วนราชการพิจารณาแล้วเห็นว่า เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญในกิจการ ซึ่งจะประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ ส่วนราชการนั้น จะพิจารณาให้บุคคลดังกล่าวยังคงเป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจต่อไปจนครบวาระที่ยังเหลืออยู่ก็ได้ ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงบทบัญญัติของกฎหมายรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ ที่ให้อำนาจในการแต่งตั้งหรือถอดถอนประกอบด้วย เพื่อให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๒๔ มีนาคม ๒๕๓๗ เรื่อง หลักเกณฑ์การแต่งตั้งและการพ้นจากตำแหน่ง กรรมการรัฐวิสาหกิจ และบทกำกับข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ ความละเอียดปรากฏตามสำเนาหนังสือที่ส่งมาด้วยนี้

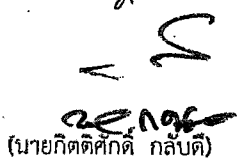
คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐ ลงมติว่า

๑. รับทราบแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจตามที่คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเสนอ
๒. ให้กระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติ ตามแนวทางดังกล่าวอย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและได้รับความไว้วางใจจากประชาชนต่อไป
๓. ให้คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้รับการยกเว้นการปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๔ พฤศจิกายน ๒๕๕๘ (เรื่อง การเสนอเรื่องเร่งด่วนต่อคณะรัฐมนตรี) ในการเสนอเรื่องนี้

จึงเรียนยืนยันมาและขอได้โปรดแจ้งให้ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐ ในกำกับดูแลทราบและถือปฏิบัติต่อไป

๑) เรียน ป.สธ.

ท่าน รมว.สธ.ทราบแล้ว โปรดแจ้งหน่วยงาน
๑๐๑.ทราบและถือปฏิบัติต่อไป


(นายกิตติศักดิ์ กลัปดี)

เลขานุการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข

ขอแสดงความนับถือ



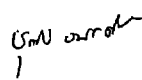
(นายธีระพงษ์ วงศ์ศิวัธสี)

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

๒) เรียน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข (ป.)

เพื่อโปรดทราบและพิจารณา เห็นควรแจ้ง

จะเป็นพระคุณ



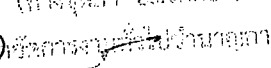
เรียน ผู้อำนวยการ
เพื่อโปรดทราบและพิจารณา
จะเป็นพระคุณ

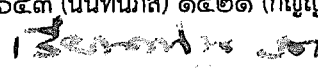
ข. พล
(นางรฤติ สมพรระ)

ผู้อำนวยการกองอำนาจการ

๒๗ ก.ค. ๒๕๖๐

กองพัฒนายุทธศาสตร์และติดตามนโยบายพิเศษ

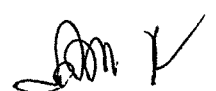
โทร. ๐ ๒๒๘๐ ๙๐๐๐ ต่อ ๑๖๔๓ (นันทน์ภัส) ๑๕๒๑ (กัญญาณัฐ) 

โทรสาร ๐ ๒๒๘๐ ๑๔๔๖ 

www.soc.go.th 4) 

๓) ทราบ

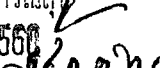
โปรดดำเนินการตามเสนอ



(นายสมศักดิ์ อรรถศิลป์)

รองปลัดกระทรวงสาธารณสุข ปฏิบัติราชการแทน

ปลัดกระทรวงสาธารณสุข

๒๕ ก.ค. ๒๕๖๐ 

(นายณพพร ชื่นกลิ่น)

ผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรม

ด่วนที่สุด

ที่ กค ๐๘๐๖.๑/๓๗๔๘



คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
๓๑๐ อาคารธนาคารพัฒนาวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย
ชั้น ๒ ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน
เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐

๑๗) กรกฎาคม ๒๕๖๐

เรื่อง แนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ

เรียน เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. สำเนาหนังสือสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ด่วนที่สุด ที่ ตผ ๐๐๑๔/๑๓๔๓
ลงวันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๐
๒. ร่างแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ
๓. สำเนาหนังสือคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๘๐๖.๑/๓๕๕๗
ลงวันที่ ๔ กรกฎาคม ๒๕๖๐

ด้วยคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ขอเสนอเรื่อง แนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจมาเพื่อคณะรัฐมนตรีทราบ โดยเรื่องนี้เข้าข่ายที่จะต้องเสนอคณะรัฐมนตรีตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการเสนอเรื่องและการประชุมคณะรัฐมนตรี พ.ศ. ๒๕๔๘ มาตรา ๕(๑) เรื่องที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะรัฐมนตรีหรือต้องเสนอคณะรัฐมนตรี รวมทั้งเป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๕๗

ทั้งนี้ เรื่องดังกล่าวมีรายละเอียด ดังนี้

๑. ความเป็นมา

๑.๑ คณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๖๐ มีมติรับทราบผลการประชุมคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ครั้งที่ ๔/๒๕๕๙ เมื่อวันที่ ๒๖ ตุลาคม ๒๕๕๙ โดย คนร. ได้มีมติเห็นชอบในหลักการการกำหนดทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญของกรรมการรัฐวิสาหกิจ (Skill Matrix) เพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาสรรหากรรมการรัฐวิสาหกิจของแต่ละรัฐวิสาหกิจ โดยมอบหมายให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งจัดทำ Skill Matrix ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่กรรมการโดยพิจารณาจากความรู้ทางการศึกษาและประสบการณ์การทำงานในสาขาต่างๆ เพื่อนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและกระทรวงเจ้าสังกัดก่อนส่งให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เพื่อพิจารณานำเสนอ คนร. และสำนักงานเลขาธิการ คนร. ได้นำเสนอแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ ในคราวประชุม คนร. ครั้งที่ ๓/๒๕๖๐ เมื่อวันที่ ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๐

๑.๒ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ได้มีหนังสือ ด่วนที่สุด ที่ ตผ ๐๐๑๔/๑๓๙๓ ลงวันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๐ แจ้งว่า สตง. ได้ศึกษาวิเคราะห์การดำรงตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจของข้าราชการประจำ เช่น การดำรงตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจของข้าราชการประจำ อาจทำให้เกิดการขัดกันของหน้าที่หรือผลประโยชน์ทับซ้อน และการดำรงตำแหน่งกรรมการของข้าราชการระดับสูงที่เกี่ยวยุทธการซึ่งเคยกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ อาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในด้านผลประโยชน์ทับซ้อน จึงได้กราบเรียนนายกรัฐมนตรีในฐานะประธานกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเพื่อประกอบการพิจารณา และให้ส่วนราชการที่รับผิดชอบแจ้งผลการดำเนินการให้ สตง. ทราบด้วย เพื่อประกอบการตรวจสอบตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๕๒ ต่อไป รายละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๑.

๒. เหตุผลความจำเป็นที่ต้องเสนอคณะรัฐมนตรี

การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อทำหน้าที่กำกับและกำหนดนโยบายการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ ซึ่งควรดำเนินการอย่างมีหลักเกณฑ์และโปร่งใสให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล รวมทั้งสอดคล้องกับความเห็นของ สตง. โดย คณร. ในคราวประชุมครั้งที่ ๔/๒๕๕๙ เมื่อวันที่ ๒๖ ตุลาคม ๒๕๕๙ และครั้งที่ ๓/๒๕๖๐ เมื่อวันที่ ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๐ ได้มีมติเห็นชอบในหลักการการกำหนดทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญของกรรมการรัฐวิสาหกิจ (Skill Matrix) เพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาสรรหากรรมการรัฐวิสาหกิจของแต่ละรัฐวิสาหกิจ และได้รับทราบแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจตามที่ประธานกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเห็นชอบ และให้นำเรื่องดังกล่าวเสนอคณะรัฐมนตรีตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๕๗ ข้อ ๑๐ (๖) และข้อ ๑๒ เพื่อให้กระทรวงเจ้าสังกัดรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

๓. ความเร่งด่วนของเรื่อง

เนื่องจากกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะครบวาระการดำรงตำแหน่งภายในเดือนกรกฎาคม จำนวน ๒๐ แห่ง ดังนั้น เพื่อให้สามารถพิจารณาแต่งตั้งกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจด้วยความโปร่งใส รอบคอบ และมี Skill Matrix ตรงต่อความต้องการของรัฐวิสาหกิจ จึงเห็นสมควรนำเสนอแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาโดยเร็ว

๔. สารสำคัญ ข้อเท็จจริง และข้อกฎหมาย

๔.๑ สารสำคัญ

๔.๑.๑ คณร. โดยประธานกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้เห็นชอบความเห็นของสำนักงานเลขาธิการ คณร. เพื่อตอบความเห็นของ สตง. ดังนี้

(๑) เห็นด้วยในหลักการเกี่ยวกับการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจจากข้าราชการระดับสูงในส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการประกอบกิจการของรัฐวิสาหกิจ (Regulator) อาจทำให้เกิดการขัดกันระหว่างการทำหน้าที่ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ

/หรือหน่วยงาน...

หรือหน่วยงานของรัฐกับการทำหน้าที่ประธานกรรมการหรือกรรมการในรัฐวิสาหกิจ อย่างไรก็ตาม การแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจยังต้องพิจารณาจากข้าราชการระดับสูงในส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย (Policy Maker) เพื่อทำหน้าที่เชื่อมโยงนโยบายจากกระทรวงเจ้าสังกัดสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ และต้องพิจารณาจากข้าราชการระดับสูงของกระทรวงการคลังในฐานะผู้ถือหุ้น (Shareholder) เพื่อรักษาผลประโยชน์ของทางราชการในฐานะผู้ถือหุ้นของรัฐวิสาหกิจ และสอดคล้องกับหลักการสากลที่ผู้ถือหุ้นมีสิทธิในความเป็นเจ้าของโดยควบคุมบริษัทผ่านการแต่งตั้งคณะกรรมการให้ทำหน้าที่แทนตนและมีสิทธิในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของบริษัท

(๒) การดำรงตำแหน่งกรรมการของข้าราชการระดับสูงที่เกษียณอายุราชการ ซึ่งเคยกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ เห็นควรให้ถือปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๒๔ มีนาคม ๒๕๓๗ เรื่อง หลักเกณฑ์การแต่งตั้งและการพ้นจากตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจ และบทกำกับข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ ที่กำหนดให้ข้าราชการผู้เกษียณอายุหรือพ้นจากการเป็นข้าราชการประจำนั้น เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญในกิจการ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ส่วนราชการนั้น จะพิจารณาให้บุคคลดังกล่าวเป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจต่อไปจนครบตามวาระที่ยังเหลืออยู่ก็ได้ ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงบทบาทของกฎหมายรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ที่ให้อำนาจในการแต่งตั้งหรือถอดถอนประกอบด้วย

(๓) กรณีนิยามของรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณฯ) และนิยามของรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานฯ) แตกต่างกัน อาจมีความเสี่ยงที่กรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจได้ ซึ่งไม่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่รัฐ เห็นสมควรมอบหมายให้ สคร. ประสานงานกับสำนักงานงบประมาณเพื่อพิจารณาแนวทางการกำหนดนิยาม “รัฐวิสาหกิจ” ดังกล่าวต่อไป

(๔) การเร่งรัดและติดตามการดำเนินงานให้กระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจพิจารณาแนวทางการปรับปรุงกฎหมายจัดตั้งในส่วนกรรมการโดยตำแหน่งที่ขัดหลักธรรมาภิบาลที่ดี ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๕๘ และการทบทวนหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจปี ๒๕๕๒ เพื่อประกอบการกำหนดคุณสมบัติของกรรมการรัฐวิสาหกิจ เห็นสมควรมอบหมายให้กระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจกำกับรัฐวิสาหกิจดำเนินการให้สอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวต่อไป และมอบหมายให้ สคร. ดำเนินการทบทวนหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีให้เป็นปัจจุบัน

๔.๑.๒ เนื่องจากรัฐวิสาหกิจเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ดังนั้น การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อทำหน้าที่กำกับและกำหนดนโยบายการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ ซึ่งควรดำเนินการอย่างมีหลักเกณฑ์และโปร่งใสให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล รวมทั้งสอดคล้องกับความเห็นของ สดง. จึงเห็นสมควรกำหนดแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยมีสาระสำคัญดังนี้

(๑) ให้นำ Skill Matrix มาใช้ในการพิจารณาสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ

(๒) ในการแต่งตั้งกรรมการอื่นที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่งในรัฐวิสาหกิจแห่งใด ให้ผู้มีอำนาจพิจารณาเสนอชื่อจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์การทำงานในภาคธุรกิจไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการอื่นของรัฐวิสาหกิจนั้น

(๓) ห้ามมิให้มีการแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งแห่งใดเป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอื่น เว้นแต่กรณีที่มีกฎหมายกำหนด หรือกรณีการแต่งตั้งเป็นกรรมการในคณะกรรมการของบริษัทที่รัฐวิสาหกิจนั้นถือหุ้นอยู่

(๔) ไม่แต่งตั้งสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ข้าราชการการเมือง และผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองเป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพิ่มเติม

(๕) ให้มีผู้แทนกระทรวงการคลังที่เป็นข้าราชการประจำในกระทรวงการคลังเป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อรักษาสถาปัตยกรรมของทางราชการในฐานะผู้ถือหุ้นของรัฐวิสาหกิจ

(๖) ให้มีผู้แทนกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจที่เป็นข้าราชการประจำในกระทรวงเจ้าสังกัดซึ่งไม่อยู่ในหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการประกอบกิจการของรัฐวิสาหกิจนั้น (Regulator) จำนวน ๑ คน เป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อทำหน้าที่เชื่อมโยงนโยบายจากกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ กรณีมีเหตุจำเป็นอาจแต่งตั้งเพิ่มเติมได้อีกไม่เกิน ๑ คน

(๗) ในกรณีที่กฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจกำหนดให้มีผู้ดำรงตำแหน่งใดในส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่นเป็นกรรมการ และผู้ดำรงตำแหน่งนั้นจะมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติหน้าที่แทนในตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นพิจารณามอบหมายผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในหน่วยงานในสังกัดที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีเวลา และเหมาะสมกับความต้องการในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาของแต่ละรัฐวิสาหกิจนั้น โดยทำเป็นคำสั่งมอบอำนาจเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบชัดเจนและต่อเนื่องในการปฏิบัติหน้าที่

(๘) กรณีกฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจกำหนดให้มีผู้แทนหน่วยงานต่างๆ เป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ให้หน่วยงานนั้นแต่งตั้งจากบุคคลที่อยู่ในหน่วยงานเท่านั้น

(๙) ในกรณีที่ส่วนราชการแต่งตั้งข้าราชการประจำไปเป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจหากข้าราชการผู้นั้นเกษียณอายุหรือพ้นจากการเป็นข้าราชการประจำ ให้ส่วนราชการนั้นแต่งตั้งข้าราชการคนใหม่ไปแทนเนื่องจากข้าราชการผู้พ้นจากตำแหน่งแล้วไม่อยู่ในข่ายต้องได้รับโทษตามนัยพระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดทางวินัยของข้าราชการซึ่งไปปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานที่มีใช้ส่วนราชการ พ.ศ. ๒๕๓๔ และเพื่อให้การกำกับดูแลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเป็นไปตามนโยบายของส่วนราชการนั้น เว้นแต่ข้าราชการผู้ที่เกษียณอายุหรือพ้นจากการเป็นข้าราชการประจำและส่วนราชการพิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญในกิจการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ส่วนราชการนั้นจะพิจารณาให้บุคคลดังกล่าวยังคงเป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจต่อไปจนครบวาระที่ยังเหลืออยู่ก็ได้ ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงบทบัญญัติของกฎหมายรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ที่ให้อำนาจในการแต่งตั้งหรือถอดถอนประกอบด้วย เพื่อให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๔ มีนาคม ๒๕๓๗ เรื่อง หลักเกณฑ์การแต่งตั้งและการพ้นจากตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจ และบทกำกับข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ

รายละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๒

๔.๒ ข้อกฎหมาย

๔.๒.๑ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการกำหนดนโยบายและกำกับดูแล
รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๕๗

“ข้อ ๑๐ ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(๖) พิจารณาความเหมาะสมของบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อแต่งตั้ง
เป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

(๘) รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการเพื่อเสนอคณะรัฐมนตรี
ทราบ

ข้อ ๑๒ ในการพิจารณาความเหมาะสมของบุคคลตามข้อ ๑๐ (๖)
ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเสนอรายชื่อบุคคลที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับรัฐวิสาหกิจต่อประธาน
กรรมการเพื่อความเห็นชอบ โดยให้บุคคลที่จะได้รับการเสนอชื่อแต่งตั้งเป็นกรรมการในคณะกรรมการ
รัฐวิสาหกิจรอกข้อความตามแบบท้ายระเบียบนี้ และรับรองว่าตนเป็นผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนและไม่มีลักษณะ
ต้องห้ามตามกฎหมาย ทั้งนี้ เมื่อประธานกรรมการให้ความเห็นชอบแล้วให้เสนอคณะกรรมการพิจารณา
ก่อนนำเสนอคณะรัฐมนตรี หรือดำเนินการเพื่อแต่งตั้งตามกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจนั้นต่อไป

กรณีตำแหน่งกรรมการที่จะแต่งตั้งเป็นตำแหน่งผู้แทนส่วนราชการ
รัฐวิสาหกิจหน่วยงานของรัฐหรือหน่วยงานอื่น ให้บุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อแต่งตั้งเป็นกรรมการ
ในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจขอความเห็นชอบหรือขออนุมัติจากหน่วยงานต้นสังกัดของผู้แทนนั้น ก่อนเสนอ
ประธานกรรมการเพื่อความเห็นชอบตามวรรคหนึ่ง

ให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีบุคคลในบัญชีรายชื่อกรรมการที่กระทรวงการคลัง
จัดทำขึ้นและมีสัดส่วนตามที่กฎหมายว่าด้วยคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ
กำหนด และผู้แทนกระทรวงการคลังเป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการ
โดยเร่งด่วน คณะกรรมการอาจมอบอำนาจให้ประธานกรรมการเป็นผู้พิจารณาเห็นชอบบุคคลที่จะได้รับแต่งตั้ง
เป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแทนคณะกรรมการได้”

๔.๒.๒ คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจในคราวประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๕๘ เมื่อวันที่
๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๗ ได้มีมติเห็นชอบในการมอบอำนาจให้ประธานกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
เป็นผู้พิจารณาเห็นชอบรายชื่อบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการ และกรรมการอื่น/
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแทนคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และรายงาน
ให้คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจทราบเมื่อได้ดำเนินการแล้ว

๕. ข้อเสนอของสำนักงานเลขาธิการ คนร.

คนร. ขอเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อรับทราบแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามข้อ ๔.๑.๒ เพื่อให้กระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ทั้งนี้ สำนักงานเลขาธิการ คนร. ได้เสนอประธานกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจพิจารณา ให้ความเห็นชอบการนำเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีแล้ว รายละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดนำกราบเรียนนายกรัฐมนตรีเพื่อเสนอคณะรัฐมนตรีทราบต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

1๐๗ ๗๗๗๗/๗๗๗

(นายเอกนิติ นิติทัณฑ์ประภาศ)

ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
กรรมการและเลขาธิการคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

สำนักบริหารหลักทรัพย์ของรัฐ

โทรศัพท์ ๐ ๒๒๘๘ ๕๘๘๐-๗ ต่อ ๒๑๑๓

โทรสาร ๐ ๒๒๗๙ ๘๕๔๗

สำเนาถูกต้อง

11๖๐๔

(นางสาวกัลยา แซ่เอี้ยว)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

“...เงินแผ่นดินนั้น คือเงินของประชาชนทั้ง
พระราชดำรัสในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพล



ด้านที่สุด

ที่ คผ ๐๐๑๔/ ๑๓๘๖

สอ.สทช.
สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๕๐๐

๒๗ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง การศึกษาวิเคราะห์การดำรงตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจของข้าราชการประจำ

กราบเรียน นายกรัฐมนตรี

ประธานกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้ศึกษาวิเคราะห์การดำรงตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจของข้าราชการประจำ พบว่า การดำรงตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจของข้าราชการประจำอาจเกิดความเสี่ยงในการขัดกันของหน้าที่หรือผลประโยชน์ทับซ้อน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่รัฐ โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

๑) การดำรงตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจของข้าราชการประจำ อาจทำให้เกิดการขัดกันของหน้าที่หรือผลประโยชน์ทับซ้อน

๑.๑) การดำรงตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจของข้าราชการระดับสูงในส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ควบคุมกำกับดูแลด้านนโยบายและด้านการปฏิบัติของรัฐวิสาหกิจรายสาขา (Regulator) โดยจากการวิเคราะห์ข้อมูลการดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจ พบว่า รัฐวิสาหกิจหลายแห่งมีข้าราชการระดับสูงที่ทำหน้าที่กำกับดูแลทั้งด้านสายการบังคับบัญชาและด้านบทบาทภารกิจเข้าไปดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจ เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีปลัดกระทรวงพลังงานเป็นประธานกรรมการ และอธิบดีกรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงานเป็นกรรมการ การไฟฟ้านครหลวง มีปลัดกระทรวงมหาดไทยเป็นประธานกรรมการ การท่าเรือแห่งประเทศไทย มีอธิบดีกรมเจ้าท่าเป็นกรรมการ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีผู้แทนธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นกรรมการ เป็นต้น ซึ่งการแต่งตั้งข้าราชการระดับสูงดังกล่าวเป็นประธานกรรมการหรือกรรมการในรัฐวิสาหกิจ อาจทำให้เกิดการขัดกันระหว่างการทำหน้าที่ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐ ซึ่งทำหน้าที่ในการออกนโยบาย ควบคุม กำกับดูแลการดำเนินงานต่าง ๆ ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อดูแลรักษาผลประโยชน์สาธารณะ คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด กับการทำหน้าที่ประธานกรรมการหรือกรรมการในรัฐวิสาหกิจ ซึ่งทำหน้าที่กำกับ ควบคุม ดูแลการบริหารกิจการ การตัดสินใจ การวางแผนนโยบาย และวางแผนกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ดีที่สุดขององค์กร และการแสวงหากำไรหรือประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น ซึ่งไม่เป็นไปตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ และอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่รัฐ

ทั้งนี้ มีสาเหตุสำคัญเนื่องมาจากกฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจกำหนดให้แต่งตั้งกรรมการโดยตำแหน่งหรือผู้แทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐ ซึ่งเป็นข้าราชการที่มีหน้าที่กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๔๘ กำหนดให้ต้องมีผู้แทนกระทรวงการคลัง

/เข้าไปเป็น...

“...เงินแผ่นดินนั้น คือเงินของประชาชนทั้งชาติ...”

พระราชดำรัสในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช

- ๒ -

เข้าไปเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดลักษณะต้องห้ามของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้ตามมาตรา ๕ โดยห้ามกรรมการไม่ให้เป็นผู้ถือหุ้นและไม่ให้ดำรงตำแหน่งใด ๆ ในรัฐวิสาหกิจรวมถึงบริษัทในเครือ แต่มีได้ห้ามข้าราชการที่มีหน้าที่กำกับดูแลทั้งด้านสายการบังคับบัญชาและด้านบทบาทภารกิจเข้าไปดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจ

อย่างไรก็ตาม คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๕๘ มอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ปรับปรุงและจัดทำแนวทางปฏิบัติเรื่องกระบวนการสรรหากรรมการรัฐวิสาหกิจ รวมถึงผู้ปรับปรุงบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจในระบบ Director pool และให้กระทรวงเจ้าสังกัดพิจารณาแนวทางการปรับปรุงกฎหมายจัดตั้งในส่วนกรรมการโดยตำแหน่งที่ขัดหลักธรรมาภิบาลที่ดี (กรรมการรัฐวิสาหกิจต้องไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง และไม่เป็นผู้กำกับดูแลรายสาขา (Regulator)) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้กำหนดทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญของกรรมการรัฐวิสาหกิจ (Skill Matrix) เพื่อปรับปรุงบัญชีรายชื่อกรรมการแล้ว ส่วนแนวทางการปรับปรุงกฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ กระทรวงเจ้าสังกัดแต่ละแห่งยังอยู่ระหว่างการพิจารณาทบทวน

๑.๒) การดำรงตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจและบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจของข้าราชการระดับสูงที่มีอำนาจหน้าที่กำกับดูแล ตรวจสอบการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามกฎหมาย เช่น ข้าราชการกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายภาษีอากร กำกับดูแลผู้เสียภาษี ตรวจสอบผู้ประกอบการให้ดำเนินการเสียภาษีให้ครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด โดยรักษามูลประโยชน์ของรัฐเป็นหลัก ส่วนรัฐวิสาหกิจและบริษัทในเครือเป็นองค์กรธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากำไรสูงสุด และบริหารจัดการให้มีกำไรหลังหักภาษีมากที่สุด หากมีข้าราชการกรมสรรพากรเข้าไปดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจ อาจเกิดการขัดกันของหน้าที่หรือผลประโยชน์ทับซ้อน โดยจากการตรวจสอบข้อมูลการดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจและบริษัทในเครือ จำนวน ๒๑๓ แห่ง พบว่า มีข้าราชการกรมสรรพากร จำนวน ๖ คน เข้าไปดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจและบริษัทในเครือ จำนวน ๑๑ แห่ง ได้แก่ ๑) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ๒) โรงงานไฟ ๓) บริษัท พีทีที เอ็นเนอร์ยี่รีซอร์สเสส จำกัด ๔) บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ๕) บริษัท โรงแรมเอราวัณ จำกัด (มหาชน) ๖) บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ๗) ธนาคารออมสิน ๘) บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ๙) บริษัท รักษาความปลอดภัย กรุงไทยธุรกิจบริการ จำกัด ๑๐) สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย และ ๑๑) องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร

๑.๓) การดำรงตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจของข้าราชการระดับสูงที่เกษียณอายุราชการ ซึ่งเคยกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๔๒ หมวด ๔ การขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม มาตรา ๑๐๐ และมาตรา ๑๐๑ ได้กำหนดห้ามมิให้เจ้าหน้าที่ของรัฐเข้าไปมีส่วนได้เสียในฐานะเป็นกรรมการในธุรกิจของเอกชนซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแล ควบคุม หรือตรวจสอบของหน่วยงานของรัฐที่เจ้าหน้าที่ของรัฐผู้นั้นสังกัดอยู่หรือปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งโดยสภาพของผลประโยชน์ของธุรกิจของเอกชนนั้นอาจขัดหรือแย้งต่อประโยชน์ส่วนรวม

/หรือประโยชน์...

“...เงินแผ่นดินนั้น คือเงินของประชาชนทั้งชาติ...”

พระราชดำรัสในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช

- ๓ -

หรือประโยชน์ทางราชการ หรือกระทบต่อความมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐผู้นั้น ซึ่งบทบัญญัติดังกล่าวให้นำมาใช้บังคับกับผู้ซึ่งพ้นจากการเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐมาแล้วยังไม่ถึง ๒ ปีด้วย อย่างไรก็ตาม บทบัญญัตินี้ไม่ได้ใช้บังคับกับเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกตำแหน่ง แต่ต้องเป็นไปตามที่คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (คณะกรรมการ ป.ป.ช.) กำหนด ซึ่งปัจจุบันได้มีการกำหนดตำแหน่งเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ต้องห้ามตามมาตราข้างต้นไว้ ๔ ตำแหน่ง คือ นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ผู้บริหารท้องถิ่น และรองผู้บริหารท้องถิ่น ประกอบกับคณะกรรมการกฤษฎีกาได้มีการวินิจฉัยตีความคำว่า “ธุรกิจเอกชน” ตามมาตรา ๑๐๐ (๔) ของบทบัญญัตินี้ดังกล่าว ตามเรื่องเสร็จที่ ๓๖๘/๒๕๕๔ โดยหมายถึง ธุรกิจที่เอกชนเป็นเจ้าของ โดยไม่รวมถึงธุรกิจหรือกิจการใดก็ตามกฎหมายถือว่าเป็นรัฐวิสาหกิจ

จากการบังคับใช้กฎหมายดังกล่าวข้างต้น ทำให้ข้าราชการระดับสูงที่เกษียณอายุสามารถเข้าไปดำรงตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจได้ ซึ่งหากข้าราชการที่เกษียณเคยดำรงตำแหน่งในหน่วยงานซึ่งมีอำนาจหน้าที่ควบคุมกำกับดูแลด้านนโยบายและด้านการปฏิบัติของรัฐวิสาหกิจรายสาขา (Regulator) และตรวจสอบการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามกฎหมาย อาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในด้านผลประโยชน์ทับซ้อนเนื่องจากข้าราชการดังกล่าวอาจยังมีอำนาจจรรยาบรรณหน้าที่ทางราชการเดิม และทราบข้อมูลภายในที่จะแสวงหาประโยชน์ให้ตนเองหรือพวกพ้อง โดยจากการวิเคราะห์ข้อมูลรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ พบว่ามีรัฐวิสาหกิจบางแห่งที่มีข้าราชการที่เกษียณอายุไปดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจที่เคยกำกับดูแล เช่น อดีตข้าราชการกรมสรรพสามิต ดำรงตำแหน่งกรรมการในโรงงานยาสูบ อดีตข้าราชการกรมสรรพากร กระทรวงการคลัง ดำรงตำแหน่งกรรมการในธนาคารอาคารสงเคราะห์ เป็นต้น

๒.) กรรมการบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม อาจมีความเสี่ยงที่จะไปดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของบริษัทในเครือ โดยตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา ๕ กำหนดลักษณะต้องห้ามของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้ โดยไม่ให้เป็นผู้ถือหุ้นหรือดำรงตำแหน่งใด ๆ ในรัฐวิสาหกิจ รวมถึงบริษัทในเครือ เว้นแต่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจนั้น แต่ตามพระราชบัญญัติฯ ดังกล่าว มาตรา ๔ กำหนดให้รัฐวิสาหกิจ คือ (๑) องค์การของรัฐบาลตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาล หรือกิจการของรัฐตามกฎหมายที่จัดตั้งกิจการนั้น และหมายความรวมถึงหน่วยงานธุรกิจที่รัฐเป็นเจ้าของ แต่ไม่รวมถึงองค์การหรือกิจการที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อสงเคราะห์หรือส่งเสริมกิจการใด ๆ ที่มีใช่ธุรกิจ (๒) บริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่กระทรวง ทบวง กรม หรือทบวงการเมืองที่มีฐานะเทียบเท่า และหรือรัฐวิสาหกิจตาม (๑) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินร้อยละ ๕๐ หรือ (๓) บริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่กระทรวง ทบวง กรม หรือรัฐวิสาหกิจตาม (๑) หรือ (๒) มีทุนรวมอยู่ด้วยถึงสองในสาม ซึ่งบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจบางแห่งที่หน่วยงานรัฐมีทุนไม่ถึง ๒ ใน ๓ จึงไม่มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติฯ ข้างต้น แต่มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งกำหนดความหมายของรัฐวิสาหกิจในมาตรา ๔ คือ บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการ

/และ/หรือรัฐวิสาหกิจ...

“...เงินแผ่นดินนั้น คือเงินของประชาชนทั้งชาติ...”

พระราชดำรัสในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช

- ๔ -

และ/หรือรัฐวิสาหกิจมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละ ๕๐ ดังนั้นบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม อาจมีความเสี่ยงที่กรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจได้ ทำให้ผู้กำกับดูแล ควบคุม และตรวจสอบกับผู้ปฏิบัติเป็นบุคคลเดียวกัน เกิดการขัดกันของหน้าที่หรือผลประโยชน์ทับซ้อน ซึ่งไม่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่รัฐ

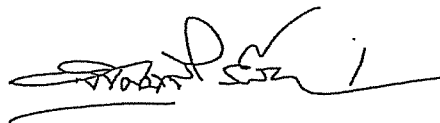
สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินพิจารณาแล้วเห็นว่า เพื่อป้องกันความเสียหายแก่รัฐ อันอาจเกิดจากการขัดกันของหน้าที่หรือผลประโยชน์ทับซ้อนจากการดำรงตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจของข้าราชการประจำ และให้การบริหารงานรัฐวิสาหกิจและบริษัทในเครือรัฐวิสาหกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงมีข้อเสนอแนะเพื่อนายกรัฐมนตรีพิจารณาสั่งการให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ดำเนินการ ดังนี้

๑. เร่งรัดและติดตามการดำเนินงานให้กระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจพิจารณาแนวทางการปรับปรุงกฎหมายจัดตั้งในส่วนกรรมการโดยตำแหน่งที่ขัดหลักธรรมาภิบาลที่ดี ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๕๘

๒. ทบทวนหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจปี ๒๕๕๒ เพื่อประกอบการกำหนดคุณสมบัติของกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยพิจารณาให้ครอบคลุมถึงการดำรงตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจของข้าราชการประจำที่มีหน้าที่กำกับดูแล ตรวจสอบการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดระยะเวลาในการเว้นวรรคการทำงานของข้าราชการเกษียณอายุที่จะเข้าไปดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจ (Cool-off period) และการดำรงตำแหน่งผู้บริหารบริษัทในเครือรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ของกรรมการรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงและจัดทำแนวทางปฏิบัติเรื่องกระบวนการสรรหากรรมการรัฐวิสาหกิจ

จึงกราบเรียนมาเพื่อประกอบการพิจารณา และให้ส่วนราชการที่รับผิดชอบแจ้งผลการดำเนินการให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินทราบด้วย เพื่อประกอบการตรวจสอบตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๔๒ ต่อไป

ขอแสดงความนับถืออย่างยิ่ง



(นายพิศิษฐ์ สีสาวโรภาส)

ผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน

สำนักตรวจสอบการดำเนินงานที่ ๒

โทร. ๐ ๒๑๒๖ ๑๕๐๐ ต่อ ๗๒๑๒

โทรสาร ๐ ๒๒๗๙ ๘๐๕๗

ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ : pao2@oag.go.th

กรอบแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ

เพื่อให้การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างมีหลักเกณฑ์และโปร่งใส ให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี จึงเห็นสมควรกำหนดแนวทางปฏิบัติ ในการพิจารณาบุคคลที่สมควรได้รับการเสนอชื่อเพื่อแต่งตั้งเป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

๑. ให้นำสมรรถนะหลักและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) มาใช้ในการพิจารณาสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจได้กรรมการตรงกับความต้องการที่แท้จริงในการขับเคลื่อนและพัฒนาธุรกิจ ทั้งนี้ กรณีกฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจได้กำหนดความเชี่ยวชาญไว้เป็นการเฉพาะ การกำหนด Skill Matrix ต้องเป็นไปตามความเชี่ยวชาญดังกล่าวด้วย

๒. ในการแต่งตั้งกรรมการอื่นที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่งในรัฐวิสาหกิจแห่งใด ให้ผู้มีอำนาจพิจารณาเสนอชื่อจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์การทำงานในภาคธุรกิจไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการอื่นของรัฐวิสาหกิจนั้น ทั้งนี้ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีกรรมการที่มีความรู้ ความสามารถ จากภาคธุรกิจต่างๆ มากยิ่งขึ้น

๓. ห้ามมิให้มีการแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งแห่งใด เป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอื่น เว้นแต่กรณีที่มีกฎหมายกำหนด หรือกรณีการแต่งตั้งเป็นกรรมการในคณะกรรมการของบริษัทที่รัฐวิสาหกิจนั้นถือหุ้นอยู่ ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ในเรื่องของการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุดและพนักงานรัฐวิสาหกิจ

๔. ไม่แต่งตั้งสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ข้าราชการการเมือง และผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองเป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพิ่มเติม ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐

๕. ให้มีผู้แทนกระทรวงการคลังที่เป็นข้าราชการประจำในกระทรวงการคลัง เป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อรักษามลประโยชน์ของทางราชการในฐานะผู้ถือหุ้นของรัฐวิสาหกิจ และเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๕๗ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

๖. ให้มีผู้แทนกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจที่เป็นข้าราชการประจำในกระทรวงเจ้าสังกัด ซึ่งไม่อยู่ในหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการประกอบกิจการของรัฐวิสาหกิจนั้น (Regulator) จำนวน ๑ คน เป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อทำหน้าที่เชื่อมโยงนโยบายจากกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ กรณีมีเหตุจำเป็นอาจแต่งตั้งเพิ่มเติมได้อีกไม่เกิน ๑ คน

๗. ในกรณีที่กฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจกำหนดให้มีผู้ดำรงตำแหน่งใดในส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่นเป็นกรรมการ และผู้ดำรงตำแหน่งนั้นจะมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติหน้าที่แทนในตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นพิจารณามอบหมายผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในหน่วยงานในสังกัดที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีเวลา และเหมาะสมกับความต้องการในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาของแต่ละรัฐวิสาหกิจนั้น โดยทำเป็นคำสั่งมอบอำนาจให้เกิดความรับผิดชอบชัดเจนและต่อเนื่องในการปฏิบัติหน้าที่

๘. กรณีกฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจกำหนดให้มีผู้แทนหน่วยงานต่างๆ เป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ให้หน่วยงานนั้นแต่งตั้งจากบุคคลที่อยู่ในหน่วยงานเท่านั้น

๙. ในกรณีที่ส่วนราชการแต่งตั้งข้าราชการประจำไปเป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจ หากข้าราชการผู้นั้นเกษียณอายุหรือพ้นจากการเป็นข้าราชการประจำ ให้ส่วนราชการนั้นแต่งตั้งข้าราชการคนใหม่ไปแทน เนื่องจากข้าราชการผู้พ้นจากตำแหน่งแล้วไม่อยู่ในข่ายต้องได้รับโทษตามนัยพระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดทางวินัยของข้าราชการซึ่งไปปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานที่มีใช้ส่วนราชการ พ.ศ. ๒๕๓๔ และเพื่อให้การกำกับดูแลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเป็นไปตามนโยบายของส่วนราชการนั้น เว้นแต่ข้าราชการผู้ที่เกษียณอายุหรือพ้นจากการเป็นข้าราชการประจำและส่วนราชการพิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญในกิจการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ส่วนราชการนั้นจะพิจารณาให้บุคคลดังกล่าวยังคงเป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจต่อไปจนครบวาระที่ยังเหลืออยู่ก็ได้ ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงบทบัญญัติของกฎหมายรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ที่ให้อำนาจในการแต่งตั้งหรือถอดถอนประกอบด้วย เพื่อให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๔ มีนาคม ๒๕๓๗ เรื่อง หลักเกณฑ์การแต่งตั้งและการพ้นจากตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจ และบทกำกับข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ด่วนที่สุด

ที่ กค ๐๘๐๖.๑/๓๕๕๗



คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
๓๑๐ อาคารธนาคารพัฒนาวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย
ชั้น ๒ ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน
เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๔๐๐

๕ กรกฎาคม ๒๕๖๐

เรื่อง แนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ

กราบเรียน พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี
ประธานกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. สำเนาหนังสือสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ด่วนที่สุด ที่ ตผ ๐๐๑๔/๑๓๙๓

ลงวันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๐

๒. ร่างแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ

๑. ความเป็นมา

๑.๑ คณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๖๐ มีมติรับทราบผลการประชุมคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ครั้งที่ ๔/๒๕๕๙ เมื่อวันที่ ๒๖ ตุลาคม ๒๕๕๙ โดย คนร. ได้มีมติเห็นชอบในหลักการการกำหนดทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญของกรรมการรัฐวิสาหกิจ (Skill Matrix) เพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาสรรหากรรมการรัฐวิสาหกิจของแต่ละรัฐวิสาหกิจ โดยมอบหมายให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งจัดทำ Skill Matrix ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่กรรมการโดยพิจารณาจากความรู้ทางการศึกษาและประสบการณ์การทำงานในสาขาต่างๆ เพื่อนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และกระทรวงเจ้าสังกัดก่อนส่งให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เพื่อพิจารณานำเสนอ คนร. ต่อไป

๑.๒ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ได้มีหนังสือ ด่วนที่สุด ที่ ตผ ๐๐๑๔/๑๓๙๓ ลงวันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๐ แจ้งว่า สตง. ได้ศึกษาวิเคราะห์การดำรงตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจของข้าราชการประจำ เช่น การดำรงตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจของข้าราชการประจำ อาจทำให้เกิดการขัดกันของหน้าที่หรือผลประโยชน์ทับซ้อน และการดำรงตำแหน่งกรรมการของข้าราชการระดับสูงที่เกษียณอายุราชการซึ่งเคยกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ อาจส่งผลให้เกิดความเสี่ยงในด้านผลประโยชน์ทับซ้อน จึงได้กราบเรียนนายกรัฐมนตรีในฐานะประธานกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเพื่อประกอบการพิจารณา และให้ส่วนราชการที่รับผิดชอบแจ้งผลการดำเนินการให้ สตง. ทราบด้วย เพื่อประกอบการตรวจสอบตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๕๒ ต่อไป รายละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๑

/๒. ระเบียน...

๒. ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ
พ.ศ. ๒๕๕๗

“ข้อ ๑๐ (๖) ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่พิจารณาความเหมาะสมของบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อแต่งตั้งเป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ข้อ ๑๒ ในการพิจารณาความเหมาะสมของบุคคลตามข้อ ๑๐ (๖) ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเสนอรายชื่อบุคคลที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับรัฐวิสาหกิจต่อประธานกรรมการเพื่อให้ความเห็นชอบ โดยให้บุคคลที่จะได้รับการเสนอชื่อแต่งตั้งเป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกรอกข้อความตามแบบท้ายระเบียบนี้ และรับรองว่าตนเป็นผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมาย ทั้งนี้ เมื่อประธานกรรมการให้ความเห็นชอบแล้วให้เสนอคณะกรรมการพิจารณาก่อนนำเสนอคณะรัฐมนตรีหรือดำเนินการเพื่อแต่งตั้งตามกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจนั้นต่อไป

...”

๓. ความเห็นของสำนักงานเลขาธิการ คนร.

๓.๑ สคร. ในฐานะสำนักงานเลขาธิการ คนร. พิจารณาข้อเท็จจริง ประกอบผลการศึกษาวิเคราะห์การดำรงตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจของข้าราชการประจำ ตามความเห็นของ สดง. แล้วมีความเห็นดังนี้

(๑) เห็นด้วยในหลักการเกี่ยวกับการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจจากข้าราชการระดับสูงในส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการประกอบกิจการของรัฐวิสาหกิจ (Regulator) อาจทำให้เกิดการขัดกันระหว่างการทำหน้าที่ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐกับการทำหน้าที่ประธานกรรมการหรือกรรมการในรัฐวิสาหกิจ อย่างไรก็ตาม การแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจยังต้องพิจารณาจากข้าราชการระดับสูงในส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย (Policy Maker) เพื่อทำหน้าที่เชื่อมโยงนโยบายจากกระทรวงเจ้าสังกัดสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ และต้องพิจารณาจากข้าราชการระดับสูงของกระทรวงการคลังในฐานะผู้ถือหุ้น (Shareholder) เพื่อรักษาผลประโยชน์ของทางราชการในฐานะผู้ถือหุ้นของรัฐวิสาหกิจ และสอดคล้องกับหลักการสากลที่ผู้ถือหุ้นมีสิทธิในความเป็นเจ้าของโดยควบคุมบริษัทผ่านการแต่งตั้งคณะกรรมการให้ทำหน้าที่แทนตนและมีสิทธิในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของบริษัท

(๒) การดำรงตำแหน่งกรรมการของข้าราชการระดับสูงที่เกษียณอายุราชการซึ่งเคยกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ เห็นควรให้ถือปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๒๔ มีนาคม ๒๕๓๗ เรื่อง หลักเกณฑ์การแต่งตั้งและการพ้นจากตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจ และบทกำกับข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ ที่กำหนดให้ข้าราชการผู้เกษียณอายุหรือพ้นจากการเป็นข้าราชการประจำนั้น

/เป็นผู้มี...

เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญในกิจการ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ส่วนราชการนั้น จะพิจารณาให้บุคคลดังกล่าวเป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจต่อไปจนครบตามวาระที่ยังเหลืออยู่ก็ได้ ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงบทบัญญัติของกฎหมายรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ที่ให้อำนาจในการแต่งตั้งหรือถอดถอนประกอบด้วย

(๓) กรณีนิยามของรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๐๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณฯ) และนิยามของรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติ คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานฯ) แตกต่างกัน อาจมีความเสี่ยงที่กรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถดำรง ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงบริษัทในเครือของรัฐวิสาหกิจได้ ซึ่งไม่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดีและอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่รัฐ เห็นสมควรมอบหมายให้ สคร. ประสานงานกับ สำนักงบประมาณเพื่อพิจารณาแนวทางการกำหนดนิยาม “รัฐวิสาหกิจ” ดังกล่าวต่อไป

(๔) การเร่งรัดและติดตามการดำเนินงานให้กระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจ พิจารณาแนวทางการปรับปรุงกฎหมายจัดตั้งในส่วนกรรมการโดยตำแหน่งที่ขัดหลักธรรมาภิบาลที่ดี ตามมติ คณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๕๘ และการทบทวนหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ในรัฐวิสาหกิจปี ๒๕๕๒ เพื่อประกอบการกำหนดคุณสมบัติของกรรมการรัฐวิสาหกิจ เห็นสมควรมอบหมายให้ กระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจกำกับรัฐวิสาหกิจดำเนินการให้สอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวต่อไป และมอบหมายให้ สคร. ดำเนินการทบทวนหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีให้เป็นปัจจุบัน

๓.๒ เนื่องจากรัฐวิสาหกิจเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม ของประเทศ ดังนั้น การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อทำหน้าที่กำกับ และกำหนดนโยบายการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ ซึ่งควรดำเนินการอย่างมี หลักเกณฑ์และโปร่งใสให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล รวมทั้ง สอดคล้องกับความเห็นของ สตง. จึงเห็นสมควรกำหนดแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยมี สารสำคัญดังนี้

(๑) ให้นำ Skill Matrix มาใช้ในการพิจารณาสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ

(๒) ในการแต่งตั้งกรรมการอื่นที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่งในรัฐวิสาหกิจแห่งใด ให้ผู้มีอำนาจพิจารณาเสนอชื่อจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์การทำงานในภาคธุรกิจไม่น้อยกว่าหนึ่งในสาม ของจำนวนกรรมการอื่นของรัฐวิสาหกิจนั้น

(๓) ห้ามมิให้มีการแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งแห่งใด เป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอื่น เว้นแต่กรณีที่มีกฎหมายกำหนด หรือกรณีการแต่งตั้งเป็นกรรมการ ในคณะกรรมการของบริษัทที่รัฐวิสาหกิจนั้นถือหุ้นอยู่

(๔) ไม่แต่งตั้งสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ข้าราชการการเมือง และผู้ดำรง ตำแหน่งทางการเมืองเป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพิ่มเติม

/(๕) ให้มี...

(๕) ให้มีผู้แทนกระทรวงการคลังที่เป็นข้าราชการประจำในกระทรวงการคลัง เป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อรักษาผลประโยชน์ของทางราชการในฐานะผู้ถือหุ้นของรัฐวิสาหกิจ

(๖) ให้มีผู้แทนกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจที่เป็นข้าราชการประจำในกระทรวง เจ้าสังกัดซึ่งไม่อยู่ในหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการประกอบกิจการของรัฐวิสาหกิจนั้น (Regulator) จำนวน ๑ คน เป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อทำหน้าที่เชื่อมโยงนโยบายจากกระทรวง เจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ กรณีมีเหตุจำเป็นอาจแต่งตั้งเพิ่มเติมได้อีกไม่เกิน ๑ คน

(๗) ในกรณีที่กฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจกำหนดให้มีผู้ดำรงตำแหน่งใด ในส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่นเป็นกรรมการ และผู้ดำรงตำแหน่งนั้นจะมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติหน้าที่แทน ในตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นพิจารณามอบหมายผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในหน่วยงาน ในสังกัดที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ มีเวลา และเหมาะสมกับความต้องการในการพัฒนาหรือแก้ไขปัญหา ของแต่ละรัฐวิสาหกิจนั้น โดยทำเป็นคำสั่งมอบอำนาจเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบชัดเจนและต่อเนื่อง ในการปฏิบัติหน้าที่

(๘) กรณีกฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจกำหนดให้มีผู้แทนหน่วยงานต่างๆ เป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ให้หน่วยงานนั้นแต่งตั้งจากบุคคลที่อยู่ในหน่วยงานเท่านั้น

(๙) ในกรณีที่ส่วนราชการแต่งตั้งข้าราชการประจำไปเป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจ หากข้าราชการผู้นั้นเกษียณอายุหรือพ้นจากการเป็นข้าราชการประจำ ให้ส่วนราชการนั้นแต่งตั้งข้าราชการ คนใหม่ไปแทนเนื่องจากข้าราชการผู้พ้นจากตำแหน่งแล้วไม่อยู่ในข่ายต้องได้รับโทษตามนัยพระราชบัญญัติว่า ด้วยความผิดทางวินัยของข้าราชการซึ่งไปปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานที่มีใช้ส่วนราชการ พ.ศ. ๒๕๓๔ และเพื่อให้ การกำกับดูแลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเป็นไปตามนโยบายของส่วนราชการนั้น เว้นแต่ข้าราชการผู้ที่ เกษียณอายุหรือพ้นจากการเป็นข้าราชการประจำและส่วนราชการพิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเชี่ยวชาญในกิจการ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ส่วนราชการนั้นจะพิจารณาให้บุคคล ดังกล่าวยังคงเป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจต่อไปจนครบวาระที่ยังเหลืออยู่ก็ได้ ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงบทบัญญัติ ของกฎหมายรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ที่ให้อำนาจในการแต่งตั้งหรือถอดถอนประกอบด้วย เพื่อให้เป็นไปตาม มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๔ มีนาคม ๒๕๓๗ เรื่อง หลักเกณฑ์การแต่งตั้งและการพ้นจากตำแหน่งกรรมการ รัฐวิสาหกิจ และบทกำกับข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ รายละเอียดปรากฏตามสิ่งที่ส่งมาด้วย ๒

๔. ข้อเสนอของสำนักงานเลขาธิการ คกร.

๔.๑ ให้ความเห็นชอบข้อเสนอของสำนักงานเลขาธิการ คกร. ตามข้อ ๓ และเพื่อให้ เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๕๗ ข้อ ๑๐ (๖) และข้อ ๑๒ จึงเห็นสมควรนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อให้ความเห็นชอบแนวทางการแต่งตั้งกรรมการ รัฐวิสาหกิจ เพื่อให้กระทรวงเจ้าสังกัด รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

7.12.20

สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ที่ นร ๐๕๐๕/ว ๔๓๒

สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
เลขรับ 3330
วันที่ 31/8/60
เวลา 13.50



ห้องทวนคำ สร.
เลขรับ 8636
วันที่ 31/8/60
เวลา 17.45

๑) สำนักงานรัฐมนตรี
กระทรวงสาธารณสุข
เลขรับ 263092/2560
วันที่ 28.8.60
เวลา 9.00 น.

๕
290817

ห้องปลัดกระทรวง
นพ.โสภณ เมฆธน
เลขรับ 5429
วันที่ 1 ส.ค. 2560
เวลา 15.18

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
ทำเนียบรัฐบาล กทม. ๑๐๓๐๐

๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๐

ห้องเลขานุการ ร.ว.สธ.
เลขรับ ๕๕๖๖
วันที่ 30.8.60
เวลา ๙.๕๕

เรื่อง แนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ
เรียน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข

ห้องรองปลัดกระทรวง
นพ.สมศักดิ์ อรรฆศิลป์
เลขรับ 424
วันที่ 1 ส.ค. 2560
เวลา 14.14

กระทรวงสาธารณสุข
เลขรับ 49682
วันที่ 31 ส.ค. 2560
เวลา 10.54

อ้างถึง หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วนที่สุด ที่ นร ๐๕๐๕/ว ๓๖๐ ลงวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๐

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๘๐๖.๑/๔๑๕๔
ลงวันที่ ๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๐

กลุ่มสารบรรณ
เลขรับ 11914
วันที่ 31/8/60
เวลา 13.29

ตามที่ได้ยืนยันมติคณะรัฐมนตรี (๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๐) เกี่ยวกับเรื่อง แนวทางการแต่งตั้ง
กรรมการรัฐวิสาหกิจ ของคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มาเพื่อทราบ ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้ขอแก้ไขข้อความในหนังสือคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๘๐๖.๑/๓๗๔๘ ลงวันที่ ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๐ ซึ่งเป็นหนังสือที่นำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณา
ในหน้า ๓ ข้อ (๒) และหน้า ๔ ข้อ (๙) จาก “วันที่ ๒๔ มีนาคม ๒๕๖๓” เป็น “วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๓”
ความละเอียดปรากฏตามสำเนาหนังสือที่ส่งมาด้วยนี้

ทราบ

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีจึงขอแก้ไขหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วนที่สุด ที่ นร
๐๕๐๕/ว ๓๖๐ ลงวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๐ ตามที่อ้างถึง ดังนี้

เดิม

(นายพพร ชื่นกลิ่น) ✓

ในข้อ ๙ บรรทัดที่ ๑๐ “มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๒๔ มีนาคม ๒๕๖๓” ผู้อำนวยกองการเกสักรรม

เป็น

“มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๓”

๑๘๙๒/๒๕๖๐
รับวันที่ 6 กย 2560
เวลา 13.31 น.

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

๑) มอบ ปสธ.ดำเนินการแจ้ง อ.ทราชมงคล

ขอแสดงความนับถือ

30 ก.ย. 60

๒๕๖๐

(นายกิตติศักดิ์ กลับดี)

(นางณัฐฎา จาริ อนันตศิลป์)

๓) ๔๖๖๐๑

๒๕๖๐

ผู้ตรวจการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข

รองเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ปฏิบัติราชการแทน

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

(นายสมศักดิ์ อรรฆศิลป์)

รองปลัดกระทรวงสาธารณสุข ปฏิบัติราชการแทน
ปลัดกระทรวงสาธารณสุข

กองพัฒนายุทธศาสตร์และติดตามนโยบายพิเศษ

โทร. ๐ ๒๒๘๐ ๙๐๐๐ ต่อ ๑๖๔๓ (นันทน์ภัส) ๑๕๓๓ (กัญญาณัฐ)

โทรสาร ๐ ๒๒๘๐ ๑๔๔๖

www.soc.go.th

๒๔ ก.ย. 2560

๕
๒๐ ก.ย.

๓๐ ส.ค. ๖๐

ด่วนที่สุด

ที่ กค ๐๘๐๖.๑/๔๑๕๔



คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
๓๑๐ อาคารธนาคารพัฒนาวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย
ชั้น ๒ ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน
เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๔๐๐

๑๘ สิงหาคม ๒๕๖๐

เรื่อง แนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ
เรียน เลขาธิการคณะรัฐมนตรี
อ้างอิง หนังสือคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๘๐๖.๑/๓๗๔๘
ลงวันที่ ๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๐

ตามหนังสือที่อ้างถึง คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ได้เสนอคณะรัฐมนตรี
เพื่อรับทราบแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ นั้น

สำนักงานเลขานุการ คนร. ขอแก้ไขข้อความในหนังสือที่อ้างถึง ในหน้า ๓ ข้อ (๒) และ
หน้า ๔ ข้อ (๙) จาก “วันที่ ๒๔ มีนาคม ๒๕๓๗” เป็น “วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๓๗”

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

/๒๗ ๗๗๗๗๗๗

(นายเอกนิติ นิติทัณฑ์ประภาศ)

ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

สำนักบริหารหลักทรัพย์ของรัฐ

โทร. ๐ ๒๒๘๘ ๕๘๘๐-๗ ต่อ ๒๑๑๓

โทรสาร ๐ ๒๒๗๙ ๘๕๕๗

สำเนาถูกต้อง

นางสาวกัลยา แซ่เอี้ยว

(นางสาวกัลยา แซ่เอี้ยว)

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

แนวทางการปฏิบัติ สำหรับกรรมการรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง

แนวทางการปฏิบัติ สำหรับกรรมการรัฐวิสาหกิจ

แนวทางการปฏิบัติสำหรับกรรมการรัฐวิสาหกิจ

คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้กรรมการของรัฐวิสาหกิจทราบถึงภารกิจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการในรัฐวิสาหกิจ และนอกจากกรรมการรัฐวิสาหกิจที่กล่าวมาแล้ว ยังมีกรรมการตรวจสอบ กรรมการสรรหา หรือ กรรมการรัฐวิสาหกิจในสถาบันการเงินเป็นต้น นอกจากจะต้องปฏิบัติตามคู่มือกรรมการรัฐวิสาหกิจนี้แล้ว ยังต้องปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ หรือคู่มือเฉพาะแต่ละประเภทกรรมการอีกด้วย

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง

แนวทางปฏิบัติสำหรับกรรมการรัฐวิสาหกิจ
สารบัญ

แบบฟอร์ม สลค.08

คำนำและสารบัญ

หมวดที่ 1 เรื่องทั่วไปเกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจ

หมวดที่ 2 หลักเกณฑ์การแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ

หมวดที่ 3 บทบาทและหน้าที่ของกรรมการรัฐวิสาหกิจ

หมวดที่ 4 สิทธิประโยชน์ของกรรมการรัฐวิสาหกิจ

หมวดที่ 5 ความรับผิดชอบของกรรมการรัฐวิสาหกิจ

หมวดที่ 6 จรรยาบรรณของกรรมการรัฐวิสาหกิจ

หมวดที่ 7 อื่นๆ

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1 พรบ. วิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502

ภาคผนวก 2 พรบ. คุณสมบัติมาตรฐานของกรรมการและพนักงาน รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518

ภาคผนวก 3 พรบ. แร่งงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543

ภาคผนวก 4 ระเบียบว่าด้วยงบลงทุนของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2522

ภาคผนวก 5 พรบ. พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2521

ภาคผนวก 6 ข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ(www.sepo.go.th)

ภาคผนวก 7 หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ตัวบ่งชี้ที่ นร 0205/ว(ล) 7680 ลงวันที่ 22 มิถุนายน 2543

ภาคผนวก 8 ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่องการเป็นกรรมการในบริษัทจำกัดอื่นของกรรมการ

ภาคผนวก 9 หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ตัวบ่งชี้ที่ นร 0205/ ว(ล) 10189 ลงวันที่ 14 กรกฎาคม 2540

ภาคผนวก 10 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยกรรมการผู้ช่วยรัฐมนตรี พ.ศ. 2546

ภาคผนวก 11 หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0202/ว(ล) 3214 ลงวันที่ 18 มีนาคม 2541

ภาคผนวก 12 หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0205/ว 40 ลงวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2541

ภาคผนวก 13 หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0206/ว(ล) 169 ลงวันที่ 7 มกราคม 2536

ภาคผนวก 14 หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0201/ว.66 ลงวันที่ 7 เมษายน 2537

ภาคผนวก 15 พรบ. บริษัทมหาชน จำกัด พ.ศ. 2535

ภาคผนวก 16 พรบ. ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542

ภาคผนวก 17 หนังสือกระทรวงการคลังที่ กค 0511/521 ลงวันที่ 26 สิงหาคม 2535

ภาคผนวก 18 หนังสือกระทรวงการคลังที่ กค 0529.1/ว.64 ลงวันที่ 21 กรกฎาคม 2541

ภาคผนวก 19 หนังสือกระทรวงการคลังที่ กค 0529.5/ว.24 ลงวันที่ 28 มีนาคม 2543

ภาคผนวก 20 หนังสือกระทรวงการคลังที่ กค 0511/ว.119 ลงวันที่ 30 สิงหาคม 2533

ภาคผนวก 21 หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0505/7188 ลงวันที่ 21 พฤษภาคม 2547

ภาคผนวก 22 พรบ. ว่าด้วยความผิดของพนักงานในองค์การของรัฐหรือหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2502

ภาคผนวก 23 พรบ. ความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539

ภาคผนวก 24 พรบ. ว่าด้วยความผิดทางวินัยของข้าราชการ ซึ่งไปปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานที่มีใช้ส่วนราชการ

ภาคผนวก 25 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2548

ภาคผนวก 26 หนังสือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจที่ กค 0814/ว.90 ลงวันที่ 21 ตุลาคม 2548

ภาคผนวก 27 หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0504/5235 ลงวันที่ 8 เมษายน 2547

ภาคผนวก 28 หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0504/9358 ลงวันที่ 6 กรกฎาคม 2547

ภาคผนวก 29 ประกาศคณะรักษาความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ ฉบับที่ 56 เรื่องกรรมการของรัฐวิสาหกิจ



หมวดที่ 1

เรื่องทั่วไปเกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจ

1.1 ความหมายของรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจมีความหมายแตกต่างกันไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1.1.1 พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

มาตรา 4 รัฐวิสาหกิจหมายความว่า

- องค์การของรัฐบาลหรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ
- บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ที่ส่วนราชการมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ
- บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการและ/หรือรัฐวิสาหกิจตาม (ก) และ/หรือ(ข) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ
- บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการและ/หรือรัฐวิสาหกิจตาม (ค) และ/หรือ (ก) และ/หรือ(ข) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ
- บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการและ/หรือรัฐวิสาหกิจตาม (ง) และ/หรือ (ก) และ/หรือ (ข) และ/หรือ (ค) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ

1.1.2 พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

มาตรา 4 รัฐวิสาหกิจหมายความว่า

- องค์การของรัฐบาลตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาล หรือ กิจการของรัฐบาลตามกฎหมายที่จัดตั้งกิจการนั้น และหมายความรวมถึงหน่วยงานธุรกิจที่รัฐเป็นเจ้าของแต่ไม่รวมถึงองค์การหรือกิจการ ที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อสงเคราะห์หรือส่งเสริมการใด ๆ ที่มีใช้ธุรกิจ
- บริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่กระทรวง ทบวง กรม หรือทบวงการเมืองที่มีฐานะเทียบเท่า และหรือรัฐวิสาหกิจตาม (1) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ หรือ



- บริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่กระทรวง ทบวงกรม หรือทบวงการเมืองที่มีฐานะเทียบเท่า และหรือรัฐวิสาหกิจตาม (1) และหรือ (2) มีทุนรวมอยู่ด้วยถึงสองในสาม
- “กรรมการ” หมายความว่า กรรมการในคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจ และให้หมายความรวมถึงประธานกรรมการและรองประธานกรรมการด้วย

1.1.3 พระราชบัญญัติพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2521

มาตรา 4 รัฐวิสาหกิจหมายความว่า

- องค์การของรัฐบาลตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาล หรือกิจการของรัฐบาลตามกฎหมายที่จัดตั้งกิจการนั้น และหมายความรวมถึงหน่วยงานธุรกิจที่รัฐเป็นเจ้าของ
- บริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่กระทรวง ทบวง กรม หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นกระทรวง ทบวง หรือกรม และหรือรัฐวิสาหกิจตาม (1) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบหรือ
- บริษัทจำกัดหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่กระทรวง ทบวง กรม หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นกระทรวง ทบวง หรือกรม และหรือรัฐวิสาหกิจตาม (1) และหรือ (2) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ

1.1.4 พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543

มาตรา 6 รัฐวิสาหกิจหมายความว่า

- องค์การของรัฐบาลตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาลหรือกิจการของรัฐบาลตามกฎหมายที่จัดตั้งกิจการนั้น และให้หมายความรวมถึงหน่วยงานธุรกิจที่รัฐเป็นเจ้าของ
- บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่กระทรวง ทบวง กรม หรือทบวงการเมืองที่มีฐานะเทียบเท่า หรือรัฐวิสาหกิจตาม (1) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินร้อยละห้าสิบ





1.2 ประเภทของรัฐวิสาหกิจ

1.1.5 พระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ พ.ศ. 2548

รัฐวิสาหกิจหมายความว่า

- (ก) องค์การของรัฐบาลตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์การของรัฐบาล กิจการของรัฐซึ่งมีกฎหมายจัดตั้งขึ้นหรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ
- (ข) บริษัท จำกัด หรือบริษัท มหาชน จำกัด ที่หน่วยงานของรัฐหรือรัฐวิสาหกิจตาม (ก) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินร้อยละห้าสิบ
- (ค) บริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด ที่หน่วยงานของรัฐและรัฐวิสาหกิจตาม (ก) หรือ (ข) หรือรัฐวิสาหกิจตาม (ก) และ (ข) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินร้อยละห้าสิบ โดยให้คำนวณเฉพาะทุนตามสัดส่วนที่เป็นของหน่วยงานของรัฐเท่านั้น

?? สิ่งที่ต้องทราบ ??

รัฐวิสาหกิจบางแห่งอาจจะมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจตามความหมายของกฎหมายฉบับหนึ่ง แต่ไม่ได้มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจตามความหมายของกฎหมายอื่นได้อาทิเช่น บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ซึ่งภาครัฐถือหุ้นเกินกว่า ร้อยละ 50 แต่เนื่องจากพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 มาตรา 4 (3) ที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้รัฐวิสาหกิจตาม (1) และหรือ (2) มีทุนรวมอยู่ด้วยถึงสองในสาม บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จึงมิได้เป็นรัฐวิสาหกิจตามความหมายของพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจแต่เป็นรัฐวิสาหกิจตามความหมายของพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502

ดังนั้นในการพิจารณาว่าองค์กรหรือหน่วยงานใดเป็นรัฐวิสาหกิจหรือไม่ นอกจากต้องพิจารณาตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ แล้วยังต้องพิจารณาตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ ประกอบด้วย

1.2.1 การแบ่งกลุ่มตามรูปแบบของรัฐวิสาหกิจ รวมจำนวน 81 แห่ง¹

1. รัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังกำกับดูแล	62	แห่ง
2. องค์การอิสระที่เป็นรัฐวิสาหกิจ	2	แห่ง
3. รัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทลูก	17	แห่ง

1.2.2 การแบ่งกลุ่มรัฐวิสาหกิจตามรายสาขาจำนวน 62 แห่ง ได้ 9 สาขา

1. สาขาพลังงาน	4	แห่ง
2. สาขาส่ง	14	แห่ง
- ทางบก	6	แห่ง
- ทางน้ำ	3	แห่ง
- ทางอากาศ	5	แห่ง
3. สาขาสื่อสาร	4	แห่ง
4. สาขาสารสนเทศ	4	แห่ง
5. สาขาอุตสาหกรรม	7	แห่ง
6. สาขาเกษตรและทรัพยากรธรรมชาติ	8	แห่ง
7. สาขาพาณิชย์และบริการ	5	แห่ง
8. สาขาสังคมและเทคโนโลยี	6	แห่ง
9. สาขาสถาบันการเงิน	10	แห่ง



1.3 ความหมายของกรรมการรัฐวิสาหกิจ

กรรมการรัฐวิสาหกิจหมายถึงบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจโดยตำแหน่ง โดยชื่อ ภายใต้กรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติ ครม. ของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ถือได้ว่าเป็นผู้ที่ได้รับการพิจารณาว่ามีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมในการทำหน้าที่เป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ซึ่งจะเป็นผู้ที่มีภาระ หน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจในการบริหารจัดการควบคุมดูแลและกำกับการดำเนินงานในรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติ คณะรัฐมนตรี



หมวดที่ 2

หลักเกณฑ์การแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ

2.1 คุณสมบัติของกรรมการรัฐวิสาหกิจ

พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

มาตรา 5 กรรมการของรัฐวิสาหกิจนอกจากต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดไว้สำหรับรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ แล้วยังต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้ด้วย

- (1) มีสัญชาติไทย (มิให้ใช้บังคับแก่กรรมการชาวต่างประเทศที่รัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องแต่งตั้งตามข้อผูกพัน หรือตามลักษณะของกิจการ)
- (2) มีอายุไม่เกินหกสิบห้าปีบริบูรณ์
- (3) มีคุณวุฒิและประสบการณ์เหมาะสมกับกิจการของรัฐวิสาหกิจ นั้นๆ
- (4) ไม่เป็นหรือเคยเป็นบุคคลล้มละลาย
- (5) ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ
- (6) ไม่เป็นข้าราชการการเมือง เว้นแต่เป็นการดำรงตำแหน่งกรรมการตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย
- (7) ไม่เป็นกรรมการพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง



?? ซึ่งที่ควรทราบ ??

กรรมการของรัฐวิสาหกิจ มีอายุไม่เกิน 65 ปี บริบูรณ์ ดังนั้นกรรมการฯ ที่มีอายุครบ 65 ปี ในวันใด ก็จะต้องสิ้นสุดการดำรงตำแหน่งกรรมการในวันถัดไป ซึ่งแตกต่างจากการเกษียณอายุราชการของข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจที่ให้พ้นจากตำแหน่งเมื่อสิ้นปีงบประมาณของปีที่มีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์²



2.2 การดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจ

ตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 มาตรา 7 บัญญัติว่าผู้ใดจะดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจเกิน 3 แห่งมิได้

?? สิ่งที่ต้องทราบ ??

การเป็นกรรมการในบริษัทจำกัด และ/หรือ บริษัท จำกัด (มหาชน) ซึ่งบางบริษัทอาจจะมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมาย แม้ว่าการแต่งตั้งเป็นกรรมการในบริษัทดังกล่าวจะไม่น่าเสนอคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแต่ก็ต้องถือเป็นการดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจ 1 แห่งด้วย²

กรรมการและผู้บริหารระดับสูงของธนาคารพาณิชย์ เป็นประธานกรรมการ กรรมการบริหาร หรือกรรมการผู้มีอำนาจลงนาม อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ในบริษัทจำกัดอื่นได้ไม่เกิน 3 กลุ่มธุรกิจ³

2. ภาคผนวก 7

3. ภาคผนวก 8



2.3 หลักเกณฑ์การแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ⁴

2.3.1 การแต่งตั้งผู้แทนกระทรวงการคลังเป็นกรรมการ

ระเบียบว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2548 ข้อ 17 กำหนดให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งดำเนินการให้มีผู้แทนกระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นข้าราชการประจำเป็นกรรมการอยู่ในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น การขออนุมัติคณะรัฐมนตรีให้แต่งตั้งกรรมการในคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจ ให้แต่งตั้งผู้แทนกระทรวงการคลังร่วมเป็นกรรมการด้วยอย่างน้อย 1 คน และต้องมีหนังสือกระทรวงการคลังให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งกรรมการผู้แทนกระทรวงการคลังด้วยทุกครั้ง ซึ่งเรื่องนี้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้เคยแจ้งเวียนให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจให้ความร่วมมือดำเนินการต่าง ๆ ด้วยแล้ว ตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วนมาก ที่ นร 0205/ว(ล) 10189 ลงวันที่ 14 กรกฎาคม 2540⁴

2.3.2 การแต่งตั้งข้าราชการอัยการเป็นกรรมการ

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ. 2521 มาตรา 46 วรรค 4 บัญญัติว่า “ข้าราชการอัยการต้องไม่เป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจหรือกิจการอื่นของรัฐในทำนองเดียวกัน เว้นแต่จะได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการอัยการ”

2.3.3 การแต่งตั้งข้าราชการตุลาการหรือผู้พิพากษาเป็นกรรมการ

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม พ.ศ. 2543 มาตรา 59 (1) บัญญัติว่า “ข้าราชการตุลาการต้องไม่เป็นกรรมการหรือดำรงตำแหน่งหน้าที่ใดในรัฐวิสาหกิจหรือกิจการอื่นของรัฐในทำนองเดียวกัน”

2. ภาคผนวก 7

4. ภาคผนวก 9



2.3.4 การแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง หรือบุคคลประเภทต่างๆ เป็นกรรมการ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 110 และมาตรา 128 บัญญัติว่า สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรและสมาชิกวุฒิสภามีสิทธิดำรงตำแหน่งหรือหน้าที่ใดในหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจโดยบทบัญญัตินี้มีให้ใช้บังคับในกรณีดำรงตำแหน่งกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งในฐานะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย

?? สิ่งที่ต้องทราบ ??

กรรมการผู้ช่วยรัฐมนตรีที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ช่วยรัฐมนตรีประจำกระทรวงใด ต้องไม่ดำรงตำแหน่งกรรมการหรือที่ปรึกษาของรัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือองค์กรอื่นของรัฐที่อยู่ใน การกำกับดูแลของรัฐมนตรีหรือกระทรวงนั้น เว้นแต่การเป็นกรรมการของทางราชการ และต้อง ไม่เป็นคู่สัญญา หรือมีผลประโยชน์ใดๆ ขัดหรือแย้งกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน หรือองค์กรอื่นของรัฐที่อยู่ในสังกัดหรือในการกำกับดูแลของรัฐมนตรี หรือกระทรวงดังกล่าว⁵

2.3.5 การเสนอแต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

ต้องระบุชื่อบุคคลเป็นการเฉพาะที่จะแต่งตั้งโดยระบุชื่อตำแหน่งหรือระบุเป็นผู้แทนของ ส่วนราชการแทนการระบุชื่อบุคคลไม่ได้ เนื่องจากการแต่งตั้งต้องพิจารณาจากคุณวุฒิ เฉพาะตัวของผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นหลัก



2.3.6 หลักเกณฑ์และมติ ครม. ที่เกี่ยวข้องกับการแต่งตั้งกรรมการ

2.3.6.1 การไม่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจะต้องเป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2541 เรื่อง จรรยาบรรณของกรรมการรัฐวิสาหกิจ และมติ คณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 17 มีนาคม 2541 เรื่อง มาตรการป้องกันการแสวงหา ประโยชน์จากการเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจและกฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ ด้วย

2.3.6.2 การเปลี่ยนแปลงสถานะหรือสังกัด ตามที่คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2537 เห็นชอบหลักเกณฑ์การแต่งตั้งและพ้นจากตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจและ บทบาทกับข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ และให้ส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติในกรณีข้าราชการที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการใน รัฐวิสาหกิจโดยมิได้เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง หากข้าราชการผู้นั้นเกษียณอายุ ราชการหรือพ้นจากการเป็นข้าราชการ หรือเปลี่ยนย้ายหน่วยงาน จะต้องลาออกจาก ตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจนั้น มิฉะนั้นก็ให้หน่วยงานเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจ ดังกล่าวพิจารณาขึ้นบันทึกขอเปลี่ยนแปลงกรรมการผู้นั้น ทั้งนี้ ให้คำนึงถึง บทบัญญัติของกฎหมายด้วย



2.4 การเสนอแต่งตั้งกรรมการและการตรวจสอบ²

2.4.1 การตรวจสอบคุณสมบัติ

ส่วนราชการและรัฐสภาจะต้องตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ที่ได้รับการเสนอแต่งตั้งให้ครบถ้วน ถูกต้อง เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องทุกฉบับ

2.4.2 การรับรองและการตรวจสอบ

ส่วนราชการที่เสนอเรื่องต้องให้การรับรองว่าผู้ได้รับการเสนอแต่งตั้งเป็นผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมาย โดยกรอกข้อความตามแบบฟอร์มที่สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีกำหนด และให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อแต่งตั้งเป็นกรรมการการรัฐสภาให้ถูกต้องเรียบร้อย ก่อนเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาให้ความเห็นชอบ

?? สิ่งที่ต้องทราบ ??

ผู้ที่จะให้การรับรองประวัติผู้ได้รับการเสนอแต่งตั้งเป็นกรรมการ จะต้องเป็นรัฐมนตรี ปลัดกระทรวงเจ้าสังกัด หรือผู้ปฏิบัติราชการแทน หรือผู้รักษาราชการแทนเท่านั้น (ตามแบบฟอร์มผู้ขอรับการแต่งตั้งเป็นกรรมการการรัฐสภา)

สำหรับกรณีกรรมการที่มีได้เสนอคณะรัฐมนตรีแต่งตั้ง เพื่อให้การตรวจสอบครบถ้วนถูกต้อง ให้ผู้ได้รับการเสนอชื่อดำเนินการกรอกประวัติตามแบบฟอร์มที่สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีกำหนดสำหรับส่วนราชการด้วย



2.5 องค์ประกอบของคณะกรรมการ

- 2.5.1 ส่วนราชการและรัฐสภาจะต้องเสนอจำนวนกรรมการให้ครบตามกฎหมาย จัดตั้งของรัฐสภาทั้งนี้ หรือตามข้อบังคับกรณีของรัฐสภาทั้งนี้เป็น บริษัทจำกัด/บริษัท จำกัด (มหาชน)
- 2.5.2 หากกฎหมายหรือข้อบังคับกำหนดจำนวนขั้นต่ำของกรรมการไว้จะต้องเสนอแต่งตั้งกรรมการให้มีจำนวนไม่น้อยกว่าขั้นต่ำที่กฎหมายหรือข้อบังคับกำหนด
- 2.5.3 กรณีที่รัฐสภาที่มีความจำเป็นต้องมีกรรมการเกินกว่าสิบห้าคนให้เสนอขออนุมัติจากคณะรัฐมนตรี แต่ทั้งนี้จำนวนกรรมการทั้งสิ้นต้องไม่เกินสิบห้าคน
- 2.5.4 หากจำนวนกรรมการตามกฎหมายจัดตั้งรัฐสภาไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานฯ ให้บังคับตามกฎหมายจัดตั้งรัฐสภา

?? สิ่งที่ต้องทราบ ??

ในกรณีที่เห็นสมควร ให้รัฐสภาขอขนาดใหญ่ทุกประเภทมีหรือเพิ่มจำนวนกรรมการได้ไม่เกิน 15 คน แต่จำนวนที่เกินจากจำนวนในปัจจุบันนั้นอย่างน้อย 3 คน จะต้องเป็นนักบริหารที่ไม่ใช่ข้าราชการหรือลูกจ้างของทางราชการ และ/หรือ นักวิชาการจากสถาบันการศึกษา⁴



2.6 การนับวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการ

- 2.6.1 กรณีการแต่งตั้งกรรมการใหม่ทั้งหมด การนับระยะเวลาการดำรงตำแหน่งต้องนับหนึ่งใหม่พร้อมกันทุกคน โดยเริ่มต้นตั้งแต่วันที่ได้แต่งตั้งเป็นต้นไป
- 2.6.2 สำหรับการแต่งตั้งกรรมการเพิ่มเติมหรือแต่งตั้งแทนกรรมการเดิมที่พ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ การนับเวลาการดำรงตำแหน่งจะต้องเป็นไปตามที่กฎหมายหรือข้อบังคับกำหนด
- 2.6.3 ในกรณีที่กฎหมายกำหนด “กรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระอาจได้รับแต่งตั้งอีกได้แต่ไม่เกินสองวาระติดต่อกัน” การนับวาระกรรมการต้องดำรงตำแหน่งจนครบวาระจึงจะถือว่าเป็นหนึ่งวาระและจะต้องดำรงตำแหน่งจนครบวาระติดต่อกันสองวาระจึงไม่สามารถแต่งตั้งเป็นกรรมการได้อีก



2.7 การพ้นจากตำแหน่ง

- 2.7.1 การพ้นจากตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจ เมื่อ ตาย ลาออก ขาดคุณสมบัติ หรือมีลักษณะต้องห้ามอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือรัฐมนตรีให้ออก
- 2.7.2 กรณีพ้นจากตำแหน่งเนื่องจากรัฐมนตรีให้ออกเพราะบกพร่องหรือไม่สุจริตต่อหน้าที่หรือหย่อนความสามารถ หรือรัฐมนตรีให้ออกตามอำนาจที่กฎหมายจัดตั้งกำหนด ให้ส่วนราชการระบุเหตุผลให้ชัดเจน
- 2.7.3 ส่วนราชการที่เสนอเรื่องจะต้องระบุเหตุผลให้ชัดเจนถึงเหตุที่จะให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการว่าเป็นการให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการเพราะเหตุใด อาทิเช่น ลาออก เป็นต้น

?? สิ่งที่ต้องทราบ ??

ในกรณีที่ส่วนราชการแต่งตั้งข้าราชการประจำไปเป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจ (โดยมิได้เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง) หากข้าราชการผู้นั้นเกษียณอายุหรือพ้นจากการเป็นข้าราชการประจำ ให้ส่วนราชการนั้นแต่งตั้งข้าราชการประจำคนใหม่ไปแทน เนื่องจากข้าราชการผู้พ้นจากตำแหน่งแล้วไม่อยู่ในข่ายต้องได้รับโทษตามนัยพระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดทางวินัยของข้าราชการซึ่งไปปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานที่มีใช้ส่วนราชการ พ.ศ. 2534 เพื่อให้การกำกับ ดูแลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเป็นไปตามนโยบายของส่วนราชการ เว้นแต่ข้าราชการผู้เกษียณอายุหรือพ้นจากการเป็นข้าราชการประจำนั้น เป็นผู้มีความรู้ความสามารถสันักจัดเจนในกิจการ ซึ่งจะประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ส่วนราชการนั้นจะพิจารณาให้บุคคลดังกล่าวยังคงเป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจต่อไปจนครบตามวาระที่ยังเหลืออยู่ก็ได้ ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงบทบัญญัติของกฎหมายรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ที่ให้อำนาจในการแต่งตั้งหรือถอดถอนประกอบด้วย



หมวดที่ 3

บทบาทและหน้าที่ของกรรมการรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำหน้าที่กำกับ ควบคุม ดูแลการบริหาร
กิจการ การตัดสินใจ การวางแผนนโยบาย และวางแผนกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายของ
กิจการ

3.1 ด้านนโยบายและแผน⁷

- 3.1.1 รับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมายและนโยบาย
- 3.1.2 กำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจจัดทำแผนวิสาหกิจ (Corporate plan)
- 3.1.3 กำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี (Action plan)

3.2 ด้านการจัดองค์การ⁷

- 3.2.1 กำกับให้ฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสม
จัดวางระบบงานในด้านการบัญชี การเงิน การตลาด การงบประมาณ การพัสดุ
และการตรวจสอบควบคุมภายในให้เหมาะสมทันสมัยมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
และมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 3.2.2 พิจารณากลับการแต่งตั้งหรือถอดถอนผู้บริหารระดับสูงในรัฐวิสาหกิจก่อนเสนอ
ผู้มีอำนาจพิจารณาแต่งตั้งหรือถอดถอน



3.3 ด้านการอำนวยการ⁷

- 3.3.1 กำกับดูแลการบริหารงานให้รัฐวิสาหกิจมีรายได้เลี้ยงตนเองและมีผลตอบแทนจาก
การลงทุนหรือผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ไม่น้อยกว่าอัตราที่เหมาะสม ยกเว้น
รัฐวิสาหกิจบางแห่งที่รัฐต้องให้เงินอุดหนุนตามความจำเป็น
- 3.3.2 กำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารงานของรัฐวิสาหกิจปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐที่
กำหนดไว้ ตลอดจนดำเนินการให้มีการปรับปรุงระเบียบการปฏิบัติงานให้คล่องตัว
และทันสมัยมากขึ้น
- 3.3.3 ติดตามการปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติ ครม. ต่างๆ ที่ใช้บังคับกับ
รัฐวิสาหกิจ เพื่อนำไปกำหนดนโยบายหรือใช้ประกอบเป็นแนวทางในการบริหารงาน
- 3.3.4 สนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจเพิ่มบทบาทภาคเอกชน ตามนโยบายของรัฐ



3.4 ด้านการควบคุม⁷

- 3.4.1 ควบคุม ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามนโยบายของ
รัฐและแผนวิสาหกิจ รวมทั้งกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารจัดการทำงานต่างๆ ให้แล้วเสร็จ
ภายในกำหนดเวลา
- 3.4.2 กำหนดแนวทางในการวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจใช้เป็นเป้าหมาย
ในการบริหารงาน
- 3.4.3 สำหรับรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในระบบประเมินผลกรรมการจะต้องกำกับดูแลให้
รัฐวิสาหกิจจัดทำบันทึกข้อตกลง ตามกำหนดเวลาที่กระทรวงการคลังกำหนด
- 3.4.4 ติดตามดูแลให้รัฐวิสาหกิจนำเงินส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดินตามที่กระทรวงการคลัง
กำหนด หากมีเหตุผลหรือข้อขัดข้องประการใดที่จะทำให้ไม่สามารถนำเงินส่งคลังได้
ตามกำหนด กรรมการมีหน้าที่ดูแลให้ฝ่ายบริหารรัฐวิสาหกิจดำเนินการทำความเข้าใจ
กับกระทรวงการคลังเพื่อแก้ไขข้อขัดข้องดังกล่าว รวมทั้งในกรณีที่รัฐวิสาหกิจที่มี
ฐานะการเงินดี และมีผลกำไรจากการดำเนินงานสูงสามารถนำเงินส่งคลังได้มากกว่าที่
กำหนดไว้ กรรมการมีหน้าที่ดูแลจัดการให้รัฐวิสาหกิจนำเงินส่งคลังเพิ่มขึ้น



3.5 เรื่องที่ต้องขอรับนโยบาย

กรรมการผู้แทนภาครัฐ มีหน้าที่ต้องขอรับนโยบายจากกระทรวงเข้าสังกัดรัฐวิสาหกิจนั้น
และ/หรือกระทรวงการคลังในฐานะผู้ถือหุ้น ดังนี้

3.5.1 กรณีการประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้น ดังนี้

- 1) งบการเงิน ซึ่งประกอบด้วยงบดุล งบกำไรขาดทุน
- 2) การจัดสรรกำไรและการจ่ายเงินปันผล
- 3) เลือกตั้งกรรมการแทนกรรมการที่ออกตามวาระ
- 4) คำตอบแทนกรรมการ

3.5.2 กรณีมติพิเศษตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 ดังนี้

- 1) การแก้ไขข้อบังคับหรือหนังสือบริคณห์สนธิ
- 2) การเพิ่มทุน
- 3) การออกหุ้นใหม่ให้เสมือนหนึ่งว่าได้ใช้เงินเต็มค่าแล้วหรือ
ใช้แต่บางส่วน
- 4) การลดทุน
- 5) การเลิกบริษัท
- 6) การควบบริษัท
- 7) การแปรสภาพบริษัทเป็นบริษัทมหาชน เพื่อขอรับนโยบาย
จากกระทรวง

3.6 การรายงาน⁸

กรรมการผู้แทนของหน่วยงานจะต้องมีหน้าที่รายงานเรื่องที่ป็นนโยบายหรือเรื่องที่มี
ผลกระทบต่อส่วนราชการหรือผลกระทบต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้นอย่างมี
สาระสำคัญให้กระทรวงเข้าสังกัดทราบ



3.7 ขอบเขตอำนาจหน้าที่⁹

การปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งต้องไม่ใช้ความลับ ทรัพย์สิน หรือ เงินทุนของรัฐวิสาหกิจไปในทางที่มีขอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่น รวมทั้ง จะต้องไม่ประกอบกิจการอันมีสภาพอย่างเดียวกัน หรือเป็นการแข่งขันกับรัฐวิสาหกิจนั้น และเมื่อดำเนินการใดๆ กับรัฐวิสาหกิจนั้นจะต้องได้รับความ เห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นก่อน และเมื่อเกิดกรณีผลประโยชน์ส่วนตนหรือสมาชิกในครอบครัวขัดแย้งกับผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจกรรมการของรัฐวิสาหกิจคนนั้นจะต้องแจ้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นอย่างเป็นทางการเพื่อแสดงความบริสุทธิ์ใจ และต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของกิจการ ในธุรกิจนั้น ๆ ด้วย

3.8 การลงมติ⁹

การลงมติในที่ประชุมรัฐวิสาหกิจ กรรมการจะต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง รอบคอบคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดจากมตินั้น หากไม่เห็นด้วยกับมติที่ประชุม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้างจะต้องกระทำด้วยความโปร่งใส สุจริต เมื่อเห็นว่ามีความไม่โปร่งใส ก็ให้คัดค้านหรือทักท้วงไม่ควรเพิกเฉย และให้จดบันทึกไว้ในรายงานการประชุมด้วยทุกครั้ง

3.9 การยื่นบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สิน¹⁰

ให้กรรมการรัฐวิสาหกิจทุกคนปฏิบัติอย่างเคร่งครัดในการยื่นบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สิน ตามแบบ ที่ ป.ป.ช. กำหนด ดังนี้

3.9.1 ในกรณีที่เป็นการเข้ารับตำแหน่ง ให้ยื่นภายใน 30 วันนับแต่วันเข้ารับตำแหน่ง และทุก 3 ปีที่อยู่ในตำแหน่ง

3.9.2 ในกรณีที่พ้นจากตำแหน่ง ให้ยื่นภายใน 30 วันนับแต่วันพ้นจากตำแหน่ง

3.9.3 นอกจากยื่นบัญชีในกรณีที่พ้นจากตำแหน่งแล้ว ให้ยื่นบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สินอีกครั้งภายใน 30 วัน นับแต่วันที่พ้นจากตำแหน่งมาแล้วเป็นเวลาหนึ่งปีด้วย (ตาม พรบ.ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 มาตรา 32 33 35 39 และ 42)

9. ภาคผนวก 11

10. ภาคผนวก 16



3.10 อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติ แรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถพิจารณา และให้ความเห็นชอบเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

3.10.1 รัฐวิสาหกิจที่ได้รับยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ มติคณะรัฐมนตรี

ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ

โดยให้รัฐวิสาหกิจดังกล่าวสามารถดำเนินการปรับปรุงสภาพการจ้างที่เกี่ยวข้องการเงินของพนักงานได้เองเมื่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นเห็นชอบ

3.10.2 รัฐวิสาหกิจอื่นนอกจากข้อ 3.10.1 ต้องปฏิบัติตาม พรบ. แรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีอำนาจตามมติ คณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2547 ในเรื่อง

- การกำหนดอัตราค่าจ้างแบบบรรจุ

- การกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ – ขั้นสูงของลูกจ้างทุกตำแหน่ง สำหรับ

รัฐวิสาหกิจที่ใช้บัญชีโครงสร้างอัตราเงินเดือนค่าจ้างของพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ 2) ตามประกาศคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ ลงวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2537 จะต้องอยู่ในกรอบของบัญชีโครงสร้างอัตราเงินเดือนดังกล่าว

- การปรับปรุงสภาพการจ้างที่เกี่ยวกับการเงินในเรื่องสวัสดิการ (ยกเว้น ค่ารักษาพยาบาล) และประโยชน์อื่นของนายจ้าง หรือลูกจ้าง อันเกี่ยวกับการจ้างหรือการทำงานที่สามารถคำนวณเป็นเงินได้ที่รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งมีอยู่เดิม โดยต้องคำนึงถึงสถานะการเงิน ผลการดำเนินงานของกิจการ และการจัดหารายได้เพิ่มขึ้นให้ครอบคลุมรายจ่ายที่เพิ่มขึ้นด้วย หรือสามารถประหยัค่าใช้จ่ายให้ครอบคลุมรายจ่ายที่จะเกิดขึ้น

3.10.3 การปรับปรุงสภาพการจ้างที่เกี่ยวกับค่าจ้างมาตรา 13 วรรคสาม มาตรา 28 และ มาตรา 32 และการกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นสูงของลูกจ้างระดับสูงสุดของรัฐวิสาหกิจที่ไม่ได้ใช้บัญชีโครงสร้างเงินเดือนดังกล่าว ต้องขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์และคณะรัฐมนตรี

3.10.4 บริษัททุกที่ไม่มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจตาม พรบ. แรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 ต้องปฏิบัติตาม พรบ. คุ้มครองแรงงาน พ.ศ.2541



3.11 ข้อพึงปฏิบัติสำหรับกรรมการผู้แทนกระทรวงการคลังในรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงการคลัง

กรรมการผู้แทนกระทรวงการคลังนอกจากจะต้องปฏิบัติตามบทบาทและหน้าที่ดังกล่าวมาแล้วข้างต้นยังจะต้องปฏิบัติตามแนวทางต่างๆ ที่กระทรวงการคลังกำหนดอีก ดังนี้

3.11.1 รายงานเรื่องที่ป็นนโยบายหรือสาระสำคัญให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังทราบ *

3.11.2 ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจมีกรรมการผู้แทนกระทรวงการคลังมากกว่า 1 คน ให้กรรมการที่มีอาวุโสสูงสุดเป็นผู้รายงาน เว้นแต่กรณีที่เป็นเรื่องที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อรัฐวิสาหกิจหรือส่วนรวม รวมทั้งกรณีที่กรรมการคนใดมีความเห็นไม่สอดคล้องกับความเห็นของที่ประชุมกรรมการ ให้กรรมการผู้แทนกระทรวงการคลังทุกคนรายงานกระทรวงการคลังทราบ ทั้งนี้ การส่งการนี้มิได้ลบเลือนภาระหน้าที่โดยทั่วไปที่กรรมการผู้แทนกระทรวงการคลังจะพึงปฏิบัติ *

3.11.3 เพื่อให้การรายงานของกรรมการผู้แทนกระทรวงการคลังในรัฐวิสาหกิจเป็นไปโดยสะดวกรวดเร็ว และกระทรวงการคลังสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายพัฒนาวิสาหกิจ หรือแนวทางแก้ไขปัญหาลุप्तของวิสาหกิจได้ทันกับเหตุการณ์ โดยกำหนดให้มีการรายงานภายใน 15 วันนับแต่วันสิ้นสุดแต่ละไตรมาส *

3.11.4 ในการเข้าร่วมประชุม กรรมการผู้แทนกระทรวงการคลังจะต้องแสดงจุดยืนและนโยบายที่ชัดเจนของกระทรวงการคลังในเรื่องนั้นๆ ต่อที่ประชุมและขอให้มีการบันทึกความเห็นไว้ในรายงานการประชุมด้วยทุกครั้ง กรณีที่มีข้อปัญหาที่ไม่สามารถให้ความเห็นได้ในทันที ให้ขอรับข้อเสนอดังกล่าว มาเพื่อขอรับนโยบายจากกระทรวงการคลังก่อน ¹¹

3.11.5 ไม่ให้ผู้แทนกระทรวงการคลังเข้าร่วมซื้อหุ้นหรือรับหุ้นให้เปล่าในระหว่างที่ดำรงตำแหน่งหรือพ้นจากการดำรงตำแหน่งไปแล้วไม่เกิน 1 ปี แต่ควรโอนสิทธิให้กระทรวงการคลังในฐานะเจ้าของหุ้น รวมทั้งไม่เป็นกรรมการจัดซื้อจัดจ้างหรือกรรมการสอบสวน กรรมการพิจารณาอุทธรณ์ในรัฐวิสาหกิจ เว้นแต่มีเหตุจำเป็นพิเศษเท่านั้น ¹²

11. ภาคผนวก 17

8. ภาคผนวก 18

12. ภาคผนวก 20



หมวดที่ 4

สิทธิประโยชน์ของกรรมการรัฐวิสาหกิจ

4.1 เบี้ยกรรมการรัฐวิสาหกิจ ¹³

4.1.1 คณะรัฐมนตรีกำหนดอัตราเบี้ยกรรมการรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

กลุ่มที่	สาระสำคัญ	อัตราเบี้ยกรรมการ (บาท/เดือน)
1	รัฐวิสาหกิจที่มีขนาดใหญ่ มีนโยบายในการแปลงสภาพเป็นหน่วยงานให้บริการพื้นฐาน มีพื้นที่ในการให้บริการทั่วประเทศ และมีการแข่งขันกับภาคเอกชนในระดับหนึ่ง	ไม่เกิน 10,000
2	รัฐวิสาหกิจที่มีขนาดปานกลาง ส่วนใหญ่มีการดำเนินงานในเชิงพาณิชย์ที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน และมีลักษณะการดำเนินงานไม่ครอบคลุมทั่วประเทศ	ไม่เกิน 8,000
3	รัฐวิสาหกิจขนาดเล็ก มีกิจกรรมไม่สลับซับซ้อน มีการแข่งขันน้อย โดยบางแห่งเป็นประเภทส่งเสริม	ไม่เกิน 6,000
4	รัฐวิสาหกิจประเภทสถาบันการเงินเฉพาะกิจ	ไม่เกิน 10,000
5	รัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ	ตามมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

13. ภาคผนวก 21



- 4.1.2 ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจใดได้รับเบี้ยกรรมการสูงกว่าอัตราตามข้อ 1 โดยได้รับอนุมัติจาก คณะรัฐมนตรีหรือผู้มีอำนาจตามกฎหมายแล้วให้เป็นไปตามเดิม
- 4.1.3 กรรมการรัฐวิสาหกิจที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการ หรือคณะทำงานให้ได้รับเบี้ย ประชุมในอัตราเหมาจ่ายเป็นรายเดือนเท่ากับเบี้ยกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ หากกรรมการ รัฐวิสาหกิจท่านใดได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการในคณะกรรมการอื่นฯ มากกว่า 1 คณะ ก็ให้ ได้รับเบี้ยประชุมเพียงคณะใดคณะหนึ่งเท่านั้น สำหรับกรรมการอื่นฯ ที่มีใช้กรรมการ รัฐวิสาหกิจ ให้ได้รับเบี้ยประชุมเป็นรายครั้งสูงสุด ไม่เกินครั้งละ 1,000 บาท
- 4.1.4 ให้ประธานกรรมการได้เบี้ยประชุมรับสูงกว่ากรรมการร้อยละ 25 และรองประธานกรรมการ ได้สูงกว่ากรรมการร้อยละ 12.5 และให้กรรมการเสียบางเงินได้เอง
- 4.1.5 กรรมการรัฐวิสาหกิจ มีระยะเวลาในการเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของระยะเวลา ที่ดำรงตำแหน่งในรอบปีบัญชีนั้น
- 4.1.6 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีส่วนร่วมในการกำหนด/ให้ความเห็นชอบ/ทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบายในการดำเนินงาน และ แผนงานต่างๆ รวมถึงแผนเพิ่มประสิทธิภาพของรัฐวิสาหกิจ นอกเหนือจากอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ตามกฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับในการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจแล้วแต่กรณี



4.2. ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น⁷

หากรัฐวิสาหกิจหรือกิจการที่รัฐถือหุ้นต่ำกว่าร้อยละ 50 มีการจัดสรรผลประโยชน์ในรูปแบบ ให้แก่ข้าราชการที่เป็นกรรมการในกิจการนั้น กรรมการมีข้อพึงปฏิบัติดังนี้

- 4.2.1 ในการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจใหม่ที่มีทุนเรือนหุ้น สามารถถือหรือซื้อขายโดยบุคคลซึ่งไม่ได้ เป็นส่วนราชการได้ หรือในโครงการที่ส่วนราชการเข้าร่วมลงทุน ห้ามกรรมการ ผู้แทนภาคีรัฐบาร่วมถือหุ้นในนามของตนเองหรือบุคคลในครอบครัว (สามี หรือ ภริยา และบุตร) รวมทั้งห้ามรับหุ้นให้เปล่าในฐานะผู้จัดตั้งหรือฐานะอื่น
- 4.2.2 ในระหว่างดำรงตำแหน่งกรรมการ ห้ามถือหุ้นของรัฐวิสาหกิจไม่ว่าจะเป็นหุ้นเก่าหรือ หุ้นเพิ่มทุน ไม่ว่าจะเป็นการซื้อและถือหุ้นเพื่อการลงทุนหรือซื้อและขายเพื่อหา ผลกำไรและไม่ว่าในราคาตลาดหรือราคาที่ตราไว้ (Par Value) ก็ตาม
- 4.2.3 ในกรณีที่มีการให้สิทธิกรรมการถือหุ้นหรือให้หุ้นโดยไม่คิดมูลค่าแก่กรรมการให้ กรรมการโอนสิทธิให้แก่ส่วนราชการ

?? สิ่งที่ต้องทราบ ??

เมื่อกรรมการท่านใดได้ผลประโยชน์ในรูปแบบหุ้นจะต้องแจ้งให้กระทรวงการคลังทราบ เพื่อกระทรวงการคลังจะได้ดำเนินการต่อไป



หมวดที่ 5

ความรับผิดชอบของกรรมการรัฐวิสาหกิจ

5.1 ความรับผิดชอบทางอาญา¹

ประมวลกฎหมายอาญา

ในกรณีที่กฎหมายกำหนดให้กรรมการของรัฐวิสาหกิจเป็นเจ้าพนักงานตามประมวลกฎหมายอาญา กรรมการย่อมมีอำนาจหน้าที่ในฐานะเจ้าพนักงานและต้องรับผิดชอบในการกระทำในฐานะเจ้าพนักงานอันเป็นความผิดทางอาญา

5.2 ความรับผิดชอบทางแพ่ง¹

5.2.1 ประมวลกฎหมายแพ่งพาณิชย์

ในกรณีที่กรรมการของรัฐวิสาหกิจกระทำละเมิดในการปฏิบัติหน้าที่ รัฐวิสาหกิจต้องร่วมรับผิดชอบในความเสียหายร่วมกับกรรมการ และอาจไล่เบี้ยค่าสินไหมทดแทนจากกรรมการได้ตามส่วน แต่หากการกระทำละเมิดของกรรมการมิใช่กระทำในการปฏิบัติหน้าที่ กรรมการต้องรับผิดชอบเป็นการส่วนตัว

5.2.2 พระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539

สำหรับรัฐวิสาหกิจที่สร้างขึ้นโดยพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกา หากกรรมการของรัฐวิสาหกิจกระทำละเมิดในการปฏิบัติหน้าที่ รัฐวิสาหกิจต้องรับผิดชอบผู้เสียหายในผลแห่งละเมิดที่กรรมการได้กระทำ โดยผู้เสียหายอาจฟ้องรัฐวิสาหกิจดังกล่าวได้โดยตรง แต่จะฟ้องกรรมการไม่ได้ ทั้งนี้ หากรัฐวิสาหกิจที่ถูกฟ้องร้องเห็นว่าเป็นเรื่องที่กรรมการต้องรับผิดชอบหรือร่วมรับผิดชอบ รัฐวิสาหกิจมีสิทธิขอให้ศาลที่พิจารณาคดีอยู่เรียกกรรมการเข้ามาเป็นคู่ความในคดี

ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจต้องรับผิดชอบใช้ค่าสินไหมทดแทนแก่ผู้เสียหายเพื่อการละเมิดของกรรมการ รัฐวิสาหกิจมีสิทธิเรียกให้กรรมการผู้ทำละเมิดชดเชยค่าสินไหมทดแทนแก่รัฐวิสาหกิจได้ ถ้ากรรมการได้กระทำการนั้น ไปด้วยความจงใจหรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรงโดยให้รัฐวิสาหกิจคำนึงถึงความร้ายแรงแห่งการกระทำและความเป็นธรรม



ในแต่ละกรณีเป็นเกณฑ์และมิต้องให้ใช้เต็มจำนวนของความเสียหายก็ได้ ทั้งนี้ หากความละเมิดเกิดจากความผิดหรือความบกพร่องของรัฐวิสาหกิจหรือระบบการดำเนินงานส่วนรวม ให้หักส่วนแห่งความรับผิดดังกล่าวออกด้วย และหากการละเมิดเกิดจากกรรมการหรือเจ้าหน้าที่หลายคนให้กรรมการหรือเจ้าหน้าที่แต่ละคนรับผิดชอบใช้ค่าสินไหมทดแทนเฉพาะส่วนของตนเท่านั้น

อนึ่ง หากการกระทำละเมิดของกรรมการมิใช่การกระทำการในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการต้องรับผิดชอบในการนั้นเป็นการเฉพาะตัว และผู้เสียหายอาจฟ้องกรรมการได้โดยตรง แต่จะฟ้องรัฐวิสาหกิจไม่ได้

5.2.3 พระราชบัญญัติว่าด้วยความรับผิดของพนักงานในองค์การของรัฐ หรือหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2502

สำหรับกรรมการในรัฐวิสาหกิจประเภทองค์การ บริษัทจำกัด ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น ซึ่งทุนทั้งหมดหรือทุนเกินกว่าร้อยละห้าสิบเป็นของรัฐ โดยได้รับเงินเดือนหรือประโยชน์ตอบแทนอื่นจากองค์การ บริษัทจำกัด ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล หรือหน่วยงานนั้น ๆ ที่ไม่มีสถานะเป็นเจ้าพนักงานตามกฎหมายจะอยู่ภายใต้บังคับของกฎหมายว่าด้วยความรับผิดของพนักงานในองค์การของรัฐ หรือหน่วยงานของรัฐ ซึ่งกำหนดความผิดและอัตราโทษสำหรับการกระทำความผิดในกรณีดังต่อไปนี้

- 1) พนักงานผู้มีหน้าที่ ชื่อ ทำ จัดการหรือรักษาทรัพย์สินใด กระทำการเบียดบังทรัพย์สินนั้นเป็นของตนหรือเป็นของผู้อื่น โดยทุจริต หรือโดยทุจริตยอมให้ผู้อื่นเอาทรัพย์สินนั้นไป
- 2) ใช้อำนาจในหน้าที่โดยมิชอบ ข่มขืน หรือจู่ใจ เพื่อให้บุคคลใดมอบให้หรือหามาให้ซึ่งทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดแก่ตนเองหรือผู้อื่น
- 3) เรียก รับหรือยอมจะรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด สำหรับตนเองหรือผู้อื่นโดยมิชอบเพื่อกระทำการหรือไม่กระทำการอย่างใดในหน้าที่ ไม่ว่าการนั้นจะชอบหรือมิชอบด้วยกฎหมาย
- 4) กระทำการหรือไม่กระทำการอย่างใดในหน้าที่ โดยเห็นแก่ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดซึ่งตนได้เรียก รับหรือยอมจะรับไว้ก่อนที่ตนได้รับแต่งตั้งเป็นพนักงาน
- 5) พนักงานผู้มีหน้าที่ ชื่อ ทำ จัดการหรือรักษาทรัพย์สินใด ใช้อำนาจหน้าที่โดยทุจริต อันเป็นการเสียหายแก่องค์การ บริษัทจำกัด ห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น



- 6) พนักงานผู้มีหน้าที่จัดการดูแลกิจการใด เข้ามีส่วนได้เสีย เพื่อประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่นเนื่องด้วยกิจการนั้น
- 7) พนักงานผู้มีหน้าที่จ่ายทรัพย์สิน จ่ายทรัพย์สินเกินกว่าที่ควรจ่าย เพื่อประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่น
- 8) ปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ เพื่อก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้หนึ่งผู้ใด หรือปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยทุจริต

5.2 ความรับผิดชอบทางวินัย⁷

พระราชบัญญัติว่าด้วยความรับผิดชอบทางวินัยของข้าราชการซึ่งไปปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานที่มีส่วนราชการ พ.ศ. 2534

บังคับใช้กับกรรมการรัฐวิสาหกิจโดยตำแหน่งที่เป็นข้าราชการ หรือกรณีข้าราชการได้รับคำสั่งแต่งตั้งหรือมอบหมายจากทางราชการให้ไปปฏิบัติหน้าที่เป็นกรรมการในรัฐวิสาหกิจ ในกรณีที่ข้าราชการผู้นั้นกระทำการในตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจที่เป็นความผิดทางวินัยจะถือว่าเป็นการกระทำความผิดวินัยในหน้าที่ราชการ จึงต้องรับโทษตามที่กฎหมายเกี่ยวกับระเบียบข้าราชการหรือกฎหมายว่าด้วยวินัยสำหรับข้าราชการนั้น ๆ



หมวดที่ 6

จรรยาบรรณของกรรมการรัฐวิสาหกิจ

กรรมการรัฐวิสาหกิจ นอกจากพึงยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจว่าด้วยจรรยาบรรณแล้ว ยังพึงต้องยึดถือปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2541¹⁴ ดังนี้

1. ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับองค์กรและมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น
2. บริหารงานเพื่อผลประโยชน์ของรัฐ องค์กร และพนักงานรวมทั้งรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร
3. บริหารงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต วางตัวเป็นกลาง
4. ต้องไม่มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการที่กระทำกับรัฐวิสาหกิจหรือในกิจการที่มีลักษณะเป็นการแข่งขันกับรัฐวิสาหกิจที่ตนเป็นกรรมการอยู่
5. หลีกเลี่ยงความขัดแย้งผลประโยชน์ส่วนบุคคลต่อผลประโยชน์ขององค์กร รวมถึง
 - 5.1 ไม่หาผลประโยชน์ส่วนตัว
 - 5.2 ไม่ใช้ความลับขององค์กรในทางที่ผิด
 - 5.3 ไม่เป็นกรรมการในบริษัทที่เป็นคู่แข่งขันขององค์กร
 - 5.4 ไม่มีผลประโยชน์ในการทำสัญญาขององค์กร
6. ต้องบริหารงานด้วยความระมัดระวัง ไม่สร้างข้อผูกมัดที่อาจขัดแย้งกับหน้าที่ของตนในภายหลัง
7. ไม่แสวงหาผลประโยชน์อันมิชอบจากการทำงาน
8. ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถ
9. ไม่เป็นผู้ประกอบการหรือเป็นผู้ถือหุ้นสำคัญ หรือมีบุคคลในครอบครัวเป็นกรรมการหรือเป็นผู้ถือหุ้นในกิจการหรือธุรกิจการค้าอันมีสภาพอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันหรือทำธุรกิจกับรัฐวิสาหกิจที่ตนเองเป็นกรรมการอยู่
10. ต้องไม่กระทำการใด ในลักษณะที่มีผลบั่นทอนผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจที่ตนเป็นกรรมการอยู่



หมวดที่ 7

อื่นๆ

นอกจากแนวปฏิบัติต่างๆ ที่กล่าวมาในหมวดที่ 1 ถึง 6 แล้ว กรรมการในรัฐวิสาหกิจที่
กิจการมีสถานะเป็นบริษัทมหาชนจำกัด บริษัทจำกัด ธนาคารหรือสถาบันการเงิน ควรจะ
ตระหนักถึงการกระทำที่ก่อให้เกิดความรับผิดชอบทางอาญาภายใต้กฎหมายไทย ตาม พรบ.
กำหนดความรับผิดชอบเกี่ยวกับหุ้นส่วนจดทะเบียน หุ้นส่วนจำกัด บริษัทจำกัด สมาคม
และมูลนิธิ พ.ศ. 2499 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2535 และควรต้องทราบกฎหมายที่เกี่ยวข้องอีก
ดังนี้

กรรมการในบริษัทมหาชนจำกัด

- ๑ พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 หมวด 6 คณะกรรมการ ตั้งแต่มาตรา 67-97
- ๑ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1168
- ๑ พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535
- ๑ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี จัดทำโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- ๑ ข้อพึงปฏิบัติที่ดีสำหรับกรรมการบริษัทจดทะเบียนจัดทำโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

กรรมการในบริษัทจำกัด

- ๑ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ หมวด 4 บริษัทจำกัด ส่วนที่ 3 วิธีจัดการบริษัทจำกัด
ในข้อ 2 กรรมการตั้งแต่มาตรา 1150-1170

กรรมการในธนาคารหรือสถาบันการเงิน จะต้องศึกษากฎหมายเพิ่มเติมอีก ดังนี้

- ๑ พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505
- ๑ พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจเงินทุน ธุรกิจหลักทรัพย์ และธุรกิจเครดิตฟองซิเอร์
พ.ศ. 2522 (รวมทั้งที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- ๑ ประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย



?? ข้อสังเกตที่ควรทราบ ??

ปัจจุบันกระทรวงการคลังกำลังดำเนินการปรับปรุงแก้ไข พรบ. คุณสมบัติมาตรฐานฯ ซึ่งขณะนี้
อยู่ระหว่างการพิจารณาของคณะกรรมการพิจารณาวิสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติคุณสมบัติ
มาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ...) พ.ศ. วุฒิสภา

1. กำหนดอายุของผู้บริหารให้มีอายุไม่เกิน 60 ปีบริบูรณ์ (เพื่อให้สอดคล้องกับ
มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 22 มกราคม 2545) และปรับปรุงคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของ
ผู้บริหาร กรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกัน

2. กำหนดวิธีการนับจำนวนการดำรงตำแหน่งกรรมการของรัฐวิสาหกิจโดยให้
นับรวมการเป็นกรรมการโดยตำแหน่งและการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติราชการแทนในตำแหน่ง
กรรมการด้วย แต่ไม่รวมการเป็นกรรมการโดยตำแหน่งที่ได้มีการมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติราชการ
แทน

3. แก้ไขกระบวนการสรรหาผู้บริหารรัฐวิสาหกิจเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและ
รวดเร็ว โดยให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำหนด
หลักเกณฑ์ในการสรรหาผู้บริหารสูงสุดได้เองเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็ว

4. กำหนดให้การแต่งตั้งกรรมการอื่นที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่งของ
รัฐวิสาหกิจต้องมาจากบัญชีรายชื่อกรรมการในจำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวน
กรรมการอื่น โดยกระทรวงการคลังเป็นผู้จัดทำบัญชีรายชื่อดังกล่าวตามหลักเกณฑ์และวิธีการ
ที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

ภาคผนวก

- ภาคผนวก 1 พรบ. วิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502
- ภาคผนวก 2 พรบ. คุณสมบัติมาตรฐานของกรรมการและพนักงาน รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518
- ภาคผนวก 3 พรบ. แร่งงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543
- ภาคผนวก 4 ระเบียบว่าด้วยงบลงทุนของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2522
- ภาคผนวก 5 พรบ. พัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2521
- ภาคผนวก 6 ข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ(www.sepo.go.th)
- ภาคผนวก 7 หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ส่วนที่สุด ที่ นร 0205/ว(ล) 7680 ลงวันที่ 22 มิถุนายน 2543
- ภาคผนวก 8 ประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่องการเป็นกรรมการในบริษัทจำกัดอื่นของกรรมการ
- ภาคผนวก 9 หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ส่วนมาก ที่ นร 0205/ว (ล)10189 ลงวันที่ 14 กรกฎาคม 2540
- ภาคผนวก 10 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการกรรมการผู้ช่วยรัฐมนตรี พ.ศ. 2546
- ภาคผนวก 11 หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0202/ว(ล) 3214 ลงวันที่ 18 มีนาคม 2541
- ภาคผนวก 12 หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0205/ว 40 ลงวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2541
- ภาคผนวก 13 หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0206/ว(ล) 169 ลงวันที่ 7 มกราคม 2536
- ภาคผนวก 14 หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0201/ว.66 ลงวันที่ 7 เมษายน 2537
- ภาคผนวก 15 พรบ. บริษัทมหาชน จำกัด พ.ศ. 2535
- ภาคผนวก 16 พรบ. ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542
- ภาคผนวก 17 หนังสือกระทรวงการคลังที่ กค 0511/521 ลงวันที่ 26 สิงหาคม 2535
- ภาคผนวก 18 หนังสือกระทรวงการคลังที่ กค 0529.1/ว.64 ลงวันที่ 21 กรกฎาคม 2541
- ภาคผนวก 19 หนังสือกระทรวงการคลังที่ กค 0529.5/ว.24 ลงวันที่ 28 มีนาคม 2543
- ภาคผนวก 20 หนังสือกระทรวงการคลังที่ กค 0511/ว.119 ลงวันที่ 30 สิงหาคม 2533
- ภาคผนวก 21 หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0505/7188 ลงวันที่ 21 พฤษภาคม 2547
- ภาคผนวก 22 พรบ. ว่าด้วยความผิดของพนักงานในองค์การของรัฐหรือหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2502
- ภาคผนวก 23 พรบ. ความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539
- ภาคผนวก 24 พรบ. ว่าด้วยความผิดทางวินัยของข้าราชการ ซึ่งไปปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานที่มีใช้ส่วนราชการ
- ภาคผนวก 25 ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2548
- ภาคผนวก 26 หนังสือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจที่ กค 0814/ว.90 ลงวันที่ 21 ตุลาคม 2548
- ภาคผนวก 27 หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0504/5235 ลงวันที่ 8 เมษายน 2547
- ภาคผนวก 28 หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0504/9358 ลงวันที่ 6 กรกฎาคม 2547
- ภาคผนวก 29 ประกาศคณะกรรมการสงบเรียบร้อยแห่งชาติ ฉบับที่ 56 เรื่องกรรมการของรัฐวิสาหกิจ

การยื่นบัญชีทรัพย์สินและหนี้สิน
ของ กรรมการองค์การเภสัชกรรม
และ ผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรม
ในคณะกรรมการ และ ผู้บริหารสูงสุด ของรัฐวิสาหกิจ



องค์การเภสัชกรรม
สำนักอำนวยการ
สิงหาคม 2557

การยื่นบัญชีทรัพย์สินและหนี้สิน
ของ กรรมการองค์การเภสัชกรรม และ ผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรม
ในฐานะกรรมการ และ ผู้บริหารสูงสุด ของรัฐวิสาหกิจ

จัดทำครั้งแรก

ผู้เรียบเรียง : นิพนธ์ อัดนวนานิช
ผู้อำนวยการกองอำนาจการ สำนักอำนาจการ
9 มิถุนายน 2551

ปรับปรุงแก้ไขครั้งที่ 1

ผู้ปรับปรุง : นิพนธ์ อัดนวนานิช
รองผู้อำนวยการสำนักอำนาจการ
1 มีนาคม 2555

ปรับปรุงแก้ไขครั้งที่ 2

ผู้ปรับปรุง : นิพนธ์ อัดนวนานิช
ผู้อำนวยการสำนักอำนาจการ
25 สิงหาคม 2557

การยื่นบัญชีทรัพย์สินและหนี้สิน
ของ กรรมการองค์การเภสัชกรรม และ ผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรม
ในฐานะกรรมการ และ ผู้บริหารสูงสุด ของรัฐวิสาหกิจ

1. กรรมการองค์การเภสัชกรรม และ ผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรม เป็น ผู้มีหน้าที่ยื่นบัญชีทรัพย์สินและหนี้สิน

พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้ กรรมการองค์การเภสัชกรรม และ ผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรม ในฐานะ กรรมการ และ ผู้บริหารสูงสุด ของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูง (ตามมาตรา 4) ในหน่วยงานของรัฐ มีหน้าที่ยื่นบัญชีทรัพย์สินและหนี้สินของตน คู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ต่อ คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ปปช.) ทุกครั้งที่เข้ารับตำแหน่ง ทุกสามปีที่อยู่ในตำแหน่ง และเมื่อพ้นจากตำแหน่ง ตามมาตรา 39 รวมถึงให้นำบทบัญญัติ มาตรา 32, 33 และ 35 ซึ่งบังคับใช้กับการยื่นบัญชีทรัพย์สินและหนี้สินของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองมาบังคับใช้ด้วย

กล่าวโดยสรุป คือ คณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม และผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรมมีหน้าที่ ยื่นบัญชีทรัพย์สินและหนี้สินของตน คู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ต่อคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ปปช.) ภายใน 30 วัน ทุกครั้งที่

- | | |
|-------------------------------|---------------------------------|
| 1. เข้ารับตำแหน่ง | (มาตรา 39) |
| 2. ทุกสามปีที่อยู่ในตำแหน่ง | (มาตรา 39) |
| 3. เมื่อพ้นจากตำแหน่ง | (มาตรา 39) |
| 4. เมื่อพ้นจากตำแหน่งครบ 1 ปี | (มาตรา 33 – อ้างอิงจากมาตรา 39) |

ทั้งนี้ พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 ดังกล่าว มาตรา 119 กำหนดบทลงโทษกรณีไม่ยื่นบัญชีแสดงทรัพย์สินและหนี้สินต่อคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ปปช.) หรือ จงใจยื่นบัญชีหรือเอกสารประกอบอันเป็นเท็จ หรือ ปกปิดข้อเท็จจริง เป็นความผิดทางอาญา ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกิน 6 เดือน หรือ ปรับไม่เกิน 10,000 บาท หรือ ทั้งจำและปรับ

หมายเหตุ ดูอ้างอิงข้อกฎหมายเพิ่มเติมในภาคผนวก

- | | |
|----------------------|--|
| - อ้างอิงข้อกฎหมาย 1 | พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 มาตรา 4 (คำจำกัดความ) |
| - อ้างอิงข้อกฎหมาย 2 | มาตรา 39, 32, 33, และ 35 (หน้าที่ในการยื่นบัญชีทรัพย์สิน) |
| - อ้างอิงข้อกฎหมาย 3 | มาตรา 119 (บทกำหนดโทษทางอาญา) |

2. แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการยื่นบัญชีทรัพย์สินและหนี้สินในบางกรณี

2.1 การยื่นบัญชีทรัพย์สินและหนี้สินในกรณีกรรมการรัฐวิสาหกิจท่านเดิมได้รับการแต่งตั้งกลับเข้ามาดำรงตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นใหม่อีกครั้ง

ในกรณีที่กรรมการรัฐวิสาหกิจท่านเดิม ได้พ้นจากตำแหน่งกรรมการ เช่น ครบวาระ, ลาออก, มีการแต่งตั้งกรรมการชุดใหม่เข้ามาทำหน้าที่กรรมการชุดเดิม ฯลฯ แล้ว กรรมการท่านนั้นได้รับการแต่งตั้งให้กลับเข้ามาดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจเดิมอีก

กรณีนี้ให้ถือปฏิบัติตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 ในการยื่นบัญชีทรัพย์สินและหนี้สินโดยเคร่งครัด คือ กรรมการที่พ้นจากตำแหน่งแล้วได้รับการแต่งตั้งให้กลับเข้ามาดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจเดิมอีก จะต้องดำเนินการยื่นบัญชีทรัพย์สินทั้ง 2 กรณี ควบคู่กันไป (ยื่น 2 ชุด พร้อมกัน) คือ

1) กรณีที่พ้นจากกรรมการในรัฐวิสาหกิจ และ

2) กรณีได้รับการแต่งตั้งกลับเข้ามาเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นใหม่

ทั้งนี้จะถือว่า เป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นโดยต่อเนื่อง โดยจะไม่ยื่นบัญชีทรัพย์สินและหนี้สิน มิได้

หมายเหตุ

อ้างอิง หนังสือสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติที่ ปชอ0008/271 ลงวันที่ 12 มีนาคม 2544 ตอบข้อหารือตามหนังสือองค์การเลขาธิการที่สธ 5100/1441 ลงวันที่ 20 พฤศจิกายน 2543 หรือถึงกรณีที่ให้คณะกรรมการองค์การเลขาธิการชุดเดิมทั้งชุดพ้นจากตำแหน่ง และ แต่งตั้งคณะกรรมการองค์การเลขาธิการชุดใหม่ โดยมีกรรมการในคณะกรรมการชุดเดิมบางท่านได้รับการแต่งตั้งให้กลับมามีตำแหน่งในคณะกรรมการชุดใหม่ด้วย รวมถึงผู้อำนวยการองค์การเลขาธิการซึ่งเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง

2.2 การยื่นแบบบัญชีทรัพย์สินและหนี้สินของผู้อำนวยการองค์การเลขาธิการ

เนื่องจากพระราชบัญญัติองค์การเลขาธิการ พ.ศ.2509 มาตรา 18 มีบทบัญญัติให้ผู้อำนวยการองค์การเลขาธิการเป็นกรรมการองค์การเลขาธิการโดยตำแหน่ง และมีเงื่อนไขการดำรงตำแหน่งและพ้นจากตำแหน่ง ตามมาตรา 25 เป็นการเฉพาะ ซึ่งวาระการดำรงตำแหน่งของผู้อำนวยการองค์การเลขาธิการไม่ได้ขึ้นกับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งและพ้นจากการดำรงตำแหน่งเช่นเดียวกับประธานกรรมการและกรรมการในคณะกรรมการองค์การเลขาธิการท่านอื่นๆ

ดังนั้น ในกรณีที่คณะรัฐมนตรีมีมติให้คณะกรรมการองค์การเลขาธิการชุดเดิมพ้นจากตำแหน่ง และแต่งตั้งคณะกรรมการองค์การเลขาธิการชุดใหม่มาปฏิบัติหน้าที่แทน ผู้อำนวยการองค์การเลขาธิการไม่มีหน้าที่ต้องยื่นบัญชีทรัพย์สินและหนี้สินตามเหตุในการพ้นจากการดำรงตำแหน่งหรือการแต่งตั้งดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการทั้ง 2 ชุดดังกล่าว

ทั้งนี้ ผู้อำนวยการองค์การเลขาธิการมีหน้าที่ต้องยื่นบัญชีทรัพย์สินและหนี้สิน ในฐานะของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ โดยต้องยื่นเมื่อ

1. เข้ารับตำแหน่งผู้อำนวยการองค์การเลขาธิการ (มาตรา 39)

2. ทุกสามปีที่อยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการองค์การเลขาธิการ (มาตรา 39)

3. เมื่อพ้นจากตำแหน่งผู้อำนวยการองค์การเลขาธิการ (มาตรา 39)

4. เมื่อพ้นจากตำแหน่งผู้อำนวยการองค์การเลขาธิการครบ 1 ปี

(มาตรา 33 – อ้างอิงจากมาตรา 39)

หมายเหตุ อ้างอิง หนังสือสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติที่ ปช0008/271 ลงวันที่ 12 มีนาคม 2544 ตอบข้อหารือตามหนังสือองค์การเภสัชกรรมที่ส6 5100/1441 ลงวันที่ 20 พฤศจิกายน 2543 หรือถึงกรณีที่ให้คณะกรรมการองค์การเภสัชกรรมชุดเดิมทั้งชุดพ้นจากตำแหน่ง และ แต่งตั้งคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรมชุดใหม่ โดยมีกรรมการในคณะกรรมการชุดเดิมบางท่านได้รับการแต่งตั้งให้กลับมาดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการชุดใหม่ด้วย รวมถึงผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรมซึ่งเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง

3. หน้าที่ขององค์การเภสัชกรรมต่อการยื่นบัญชีทรัพย์สินและหนี้สิน

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจแจ้งรายชื่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หรือ กรรมการรัฐวิสาหกิจที่เข้ารับตำแหน่ง หรือ พ้นจากตำแหน่ง ให้สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ได้ทราบภายใน 15 วัน*

แม้ว่า องค์การเภสัชกรรมสามารถช่วยเป็นสื่อกลางในการอำนวยความสะดวกในการยื่นบัญชีทรัพย์สินและหนี้สินของกรรมการองค์การเภสัชกรรมในการยื่นบัญชีต่อสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ เช่น การจัดหาแบบการยื่นบัญชีฯ การเป็นผู้ประสานในการยื่นบัญชี ฯลฯ แต่อย่างไรก็ตาม การจัดทำข้อมูลทรัพย์สินและหนี้สินลงแบบ และ การชี้แจงข้อสงสัยต่อเจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติเป็นหน้าที่เฉพาะตัวของกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้รวมถึงการแถลงชี้แจงในกรณีที่มีการยื่นบัญชีล่าช้า ไม่เป็นไปตามกำหนด 30 วัน

หมายเหตุ อ้างอิง หนังสือสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติที่ ปช0008/624-723 ลงวันที่ 5 ตุลาคม 2543

ภาคผนวก : ข้ออ้างอิงกฎหมาย

ภาคผนวก : ข้ออ้างอิงกฎหมาย

ข้ออ้างอิงกฎหมาย 1

พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542
และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 4 กำหนดคำจำกัดความของ

“เจ้าหน้าที่ของรัฐ” ให้ความหมายรวมถึง กรรมการรัฐวิสาหกิจ

“ผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูง” ให้ความหมายรวมถึง กรรมการและผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ

ซึ่งก็คือ ประธานกรรมการและกรรมการในคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม และ ผู้อำนวยการ
องค์การเภสัชกรรม

พระราชบัญญัติ

ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

พ.ศ. ๒๕๔๒

มาตรา ๔ ในพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญนี้

“เจ้าหน้าที่ของรัฐ” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการหรือ
พนักงานส่วนท้องถิ่นซึ่งมีตำแหน่ง หรือเงินเดือนประจำ พนักงานหรือบุคคลผู้ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจ
หรือหน่วยงานของรัฐ ผู้บริหารท้องถิ่นและสมาชิกสภาท้องถิ่นซึ่งมิใช่ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง เจ้า
พนักงานตามกฎหมายว่าด้วยลักษณะปกครองท้องที่ และให้ความหมายรวมถึงกรรมการ อนุกรรมการ
ลูกจ้างของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรัฐ และบุคคลหรือคณะบุคคลซึ่งใช้อำนาจหรือ
ได้รับมอบให้ใช้อำนาจทางการปกครองของรัฐในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตามกฎหมาย ไม่ว่า
จะเป็นการจัดตั้งขึ้นในระบบราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือกิจการอื่นของรัฐ

...

“ผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูง” * หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการ
ระดับกระทรวง ทบวง หรือกรมสำหรับข้าราชการพลเรือน ปลัดกระทรวงกลาโหม ผู้บัญชาการทหาร
สูงสุด ผู้บัญชาการเหล่าทัพสำหรับข้าราชการทหาร ผู้ดำรงตำแหน่งผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ปลัด
กรุงเทพมหานคร กรรมการและผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ หัวหน้าหน่วยงานอิสระตาม
รัฐธรรมนูญที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล กรรมการและผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานอื่นของรัฐตามที่
คณะกรรมการ ป.ป.ช. กำหนดโดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา และผู้ดำรงตำแหน่งอื่นตามที่มี
กฎหมายบัญญัติ

...

ข้ออ้างอิงกฎหมาย 2

พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 39 (15) กำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูง (ซึ่งหมายรวมถึง กรรมการและผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ) มีหน้าที่ยื่นบัญชีทรัพย์สินและหนี้สินของตน คู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ต่อคณะกรรมการ ป.ป.ช. ทุกครั้งที่เข้ารับตำแหน่ง ทุกสามปีที่อยู่ในตำแหน่ง และเมื่อพ้นจากตำแหน่ง รวมถึงให้นำบทบัญญัติ มาตรา 32, 33 และ 35 ซึ่งบังคับใช้กับการยื่นบัญชีทรัพย์สินและหนี้สินของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองมาบังคับใช้ด้วย

โดยสรุป คณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม และผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรมมีหน้าที่ยื่นบัญชีทรัพย์สินและหนี้สินของตน คู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ต่อคณะกรรมการ ป.ป.ช. ภายใน 30 วัน ทุกครั้งที่

1. เข้ารับตำแหน่ง (มาตรา 39)
2. ทุกสามปีที่อยู่ในตำแหน่ง (มาตรา 39)
3. เมื่อพ้นจากตำแหน่ง (มาตรา 39)
4. เมื่อพ้นจากตำแหน่งครบ 1 ปี (มาตรา 33 — อ้างอิงจากมาตรา 39)

ส่วนที่ ๒

การแสดงบัญชีรายการทรัพย์สินและหนี้สินของเจ้าหน้าที่ของรัฐ

มาตรา ๓๙ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งดังต่อไปนี้มีหน้าที่ยื่นบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สินของตน คู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะต่อคณะกรรมการ ป.ป.ช. ทุกครั้งที่เข้ารับตำแหน่ง ทุกสามปีที่อยู่ในตำแหน่ง และเมื่อพ้นจากตำแหน่ง ตามแบบที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. กำหนด

- (๑) ประธานศาลฎีกา
- (๒) ประธานศาลรัฐธรรมนูญ
- (๓) ประธานศาลปกครองสูงสุด
- (๔) อัยการสูงสุด
- (๕) กรรมการการเลือกตั้ง
- (๖) ผู้ตรวจการแผ่นดิน
- (๗) ตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ
- (๘) กรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
- (๙) รองประธานศาลฎีกา
- (๑๐) รองประธานศาลปกครองสูงสุด
- (๑๑) หัวหน้าสำนักตุลาการทหาร
- (๑๒) ผู้พิพากษาในศาลฎีกา
- (๑๓) ตุลาการในศาลปกครองสูงสุด
- (๑๔) รองอัยการสูงสุด
- (๑๕) ผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูง

การยื่นบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สินเมื่อพ้นจากตำแหน่งของบุคคลตาม (๑) (๔) (๙) (๑๑) (๑๒) (๑๓) (๑๔) และ (๑๕) ให้ยื่นเมื่อผู้นั้นพ้นจากการเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐเท่านั้น

ให้นำบทบัญญัติมาตรา ๓๒ มาตรา ๓๓ และมาตรา ๓๕ วรรคหนึ่งและวรรคสามมาใช้บังคับกับการแสดง การยื่น การรับบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สิน และการตรวจสอบความถูกต้องและความมีอยู่จริงของทรัพย์สินและหนี้สินของบุคคลตามวรรคหนึ่งโดยอนุโลม

มาตรา ๓๒ ให้ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองมีหน้าที่ยื่นบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สินของตน คู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะตามที่มียู่จริงในวันที่เข้ารับตำแหน่งหรือวันที่พ้นจากตำแหน่งต่อคณะกรรมการ ป.ป.ช. ทุกครั้งที่เข้ารับตำแหน่งและพ้นจากตำแหน่ง แล้วแต่กรณี ตามแบบที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. ประกาศกำหนด^{๓๓}

ทรัพย์สินและหนี้สินที่ต้องแสดงรายการให้รวมทั้งทรัพย์สินและหนี้สินในต่างประเทศและให้รวมถึงทรัพย์สินของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองที่มอบหมายให้อยู่ในความครอบครองหรือดูแลของบุคคลอื่นไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อมด้วย^{๓๔}

ในกรณีที่ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองตามวรรคหนึ่งผู้ใดดำรงตำแหน่งทางการเมืองมากกว่าหนึ่งตำแหน่ง ให้ผู้นั้นแยกการยื่นบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สินทุกตำแหน่ง ตามระยะเวลาการยื่นบัญชีที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ

มาตรา ๓๓ การยื่นบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สินตามมาตรา ๓๒ ให้ยื่นพร้อมเอกสารประกอบซึ่งเป็นสำเนาหลักฐานที่พิสูจน์ความมีอยู่จริงของทรัพย์สินและหนี้สินดังกล่าว รวมทั้งสำเนาแบบแสดงรายการภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาในรอบปีภาษีที่ผ่านมา โดยผู้ยื่นจะต้องลงลายมือชื่อรับรองความถูกต้องกำกับไว้ในบัญชีและสำเนาหลักฐานที่ยื่นไว้ทุกหน้า พร้อมทั้งจัดทำรายละเอียดของเอกสารประกอบบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สินที่ยื่นด้วย และต้องยื่นภายในกำหนดเวลา ดังต่อไปนี้

(๑) ในกรณีที่เป็นการเข้ารับตำแหน่ง ให้ยื่นภายในสามสิบวันนับแต่วันเข้ารับตำแหน่ง

(๒) ในกรณีที่เป็นการพ้นจากตำแหน่ง ให้ยื่นภายในสามสิบวันนับแต่วันพ้นจากตำแหน่ง

(๓) ในกรณีที่ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองซึ่งได้ยื่นบัญชีไว้แล้ว ตายในระหว่างดำรงตำแหน่งหรือก่อนยื่นบัญชีหลังจากพ้นจากตำแหน่ง ให้ทายาทหรือผู้จัดการมรดกยื่นบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สินที่มีอยู่ในวันที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นตายภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่ผู้ดำรงตำแหน่งตาย

ผู้ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองซึ่งพ้นจากตำแหน่ง นอกจากต้องยื่นบัญชีตาม (๒) แล้ว ให้มีหน้าที่ยื่นบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สินที่มีอยู่จริงในวันครบหนึ่งปีนับแต่วันที่พ้นจากตำแหน่งอีกครั้งหนึ่ง โดยให้ยื่นภายในสามสิบวันนับแต่วันที่พ้นจากตำแหน่งดังกล่าวมาแล้วเป็นเวลาหนึ่งปีด้วย^{๓๕}

มาตรา ๓๕^{๖๖} เมื่อได้รับบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สินและเอกสารประกอบตามมาตรา ๓๓ แล้ว ให้ประธานกรรมการหรือกรรมการซึ่งประธานกรรมการมอบหมายลงลายมือชื่อหรือกระทำด้วยวิธีอื่นใดแทนการลงลายมือชื่อกำกับไว้ในบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สินดังกล่าว ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. กำหนด

บัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สินและเอกสารประกอบของนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรและสมาชิกวุฒิสภา ให้เปิดเผยให้สาธารณชนทราบโดยเร็ว แต่ต้องไม่เกินสามสิบวันนับแต่วันที่ครบกำหนดต้องยื่นบัญชีดังกล่าว บัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สินของผู้ดำรงตำแหน่งอื่นจะเปิดเผยได้ก็ต่อเมื่อการเปิดเผยดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาพิพากษาคดีหรือการวินิจฉัยชี้ขาด และได้รับการร้องขอจากศาลหรือผู้มีส่วนได้เสียหรือคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินหรือในกรณีที่เจ้าของบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สินนั้นยินยอมให้มีการเปิดเผย

การเปิดเผยบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สินและเอกสารประกอบตามวรรคสองให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. กำหนด ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลด้วย

ให้ประธานกรรมการจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการ ป.ป.ช. เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและความมีอยู่จริงของทรัพย์สินและหนี้สินดังกล่าวโดยเร็ว ในการนี้คณะกรรมการ ป.ป.ช. จะมอบหมายให้พนักงานเจ้าหน้าที่ตรวจสอบและรายงานคณะกรรมการ ป.ป.ช. เพื่อพิจารณาก็ได้ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์วิธีการ และเงื่อนไขที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. กำหนด”

ข้ออ้างอิงกฎหมาย 3

พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 119 กำหนดบทลงโทษกรณีไม่ยื่นบัญชีแสดงทรัพย์สินและหนี้สินต่อคณะกรรมการ ป.ป.ช. หรือ จงใจยื่นบัญชีหรือเอกสารประกอบอันเป็นเท็จ หรือ ปกปิดข้อเท็จจริง เป็นโทษทางอาญา ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกิน 6 เดือน หรือ ปรับไม่เกิน 10,000 บาท หรือ ทั้งจำและปรับ

มาตรา ๑๑๙ เจ้าหน้าที่ของรัฐผู้ใดจงใจไม่ยื่นบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สินและเอกสารประกอบต่อคณะกรรมการ ป.ป.ช. ภายในเวลาที่พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญนี้กำหนด หรือจงใจยื่นบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สินและเอกสารประกอบด้วยข้อความอันเป็นเท็จ หรือปกปิดข้อเท็จจริงที่ควรแจ้งให้ทราบ ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกินหกเดือน หรือปรับไม่เกินหนึ่งหมื่นบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ



เกณฑ์การประเมินการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

ด้านการบริหารจัดการองค์กร

เรื่อง “บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ”

หมายเหตุ ปัจจุบันเกณฑ์การประเมินดังกล่าวไม่ได้ใช้สำหรับประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรเภสัชกรรม
แต่สามารถใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม
เนื่องจากเป็นเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังใช้ประเมินผลคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอยู่เป็น 10 ปี

สำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

กระทรวงการคลัง

การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารจัดการองค์กร

ความเป็นมา

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อปี ๒๕๓๘ เห็นชอบให้มีการนำระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจมาใช้ เพื่อมุ่งหวังในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้สูงขึ้น และได้กำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ เพื่อทำหน้าที่เจรจาและจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจกับแต่ละรัฐวิสาหกิจ ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และรายงานผลต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังและคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบ รวมทั้งพิจารณาปรับปรุงระบบประเมินผลฯ ซึ่งคณะกรรมการประเมินผลฯ ได้พิจารณาปรับปรุงและพัฒนาหลักเกณฑ์การประเมินผลฯ มาอย่างต่อเนื่อง โดยในปี ๒๕๔๗ ได้มีการพัฒนาเกณฑ์การประเมินผลฯ โดยกำหนดให้มีการประเมินผลฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กรขึ้น เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจสร้างระบบการบริหารจัดการในด้านต่างๆ และพัฒนาองค์กรให้เข้าสู่มาตรฐานในระดับสากลมากยิ่งขึ้น โดยในปี ๒๕๕๕ มีรัฐวิสาหกิจอยู่ในระบบประเมินผลฯ จำนวน ๕๕ แห่ง

หลักการ

รัฐวิสาหกิจจะต้องมีการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุผลการดำเนินงานได้ตามที่คาดหวังไว้ และในขณะเดียวกันก็เสริมสร้างศักยภาพสำหรับอนาคต โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ทั้งจากพนักงาน ผู้บริหาร และคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ การดำเนินการและ/หรือ กระบวนการหลักซึ่งเป็นพื้นฐานของการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่ถูกนำมาประเมินผลฯ นั้น ประกอบด้วย

เกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารจัดการองค์กร

๑. บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
๒. การบริหารความเสี่ยง
๓. การควบคุมภายใน
๔. การตรวจสอบภายใน
๕. การบริหารจัดการสารสนเทศ
๖. การบริหารทรัพยากรบุคคล



โดยในการประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการองค์กร จะอาศัยหลักการดังต่อไปนี้

๑. ในแต่ละเกณฑ์วัด ซึ่งได้แก่ บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะประเมินโดยพิจารณาใน ๓ ด้าน ดังนี้

๑.๑ ระบบหรือกระบวนการที่มีอยู่

๑.๒ การปฏิบัติจริง

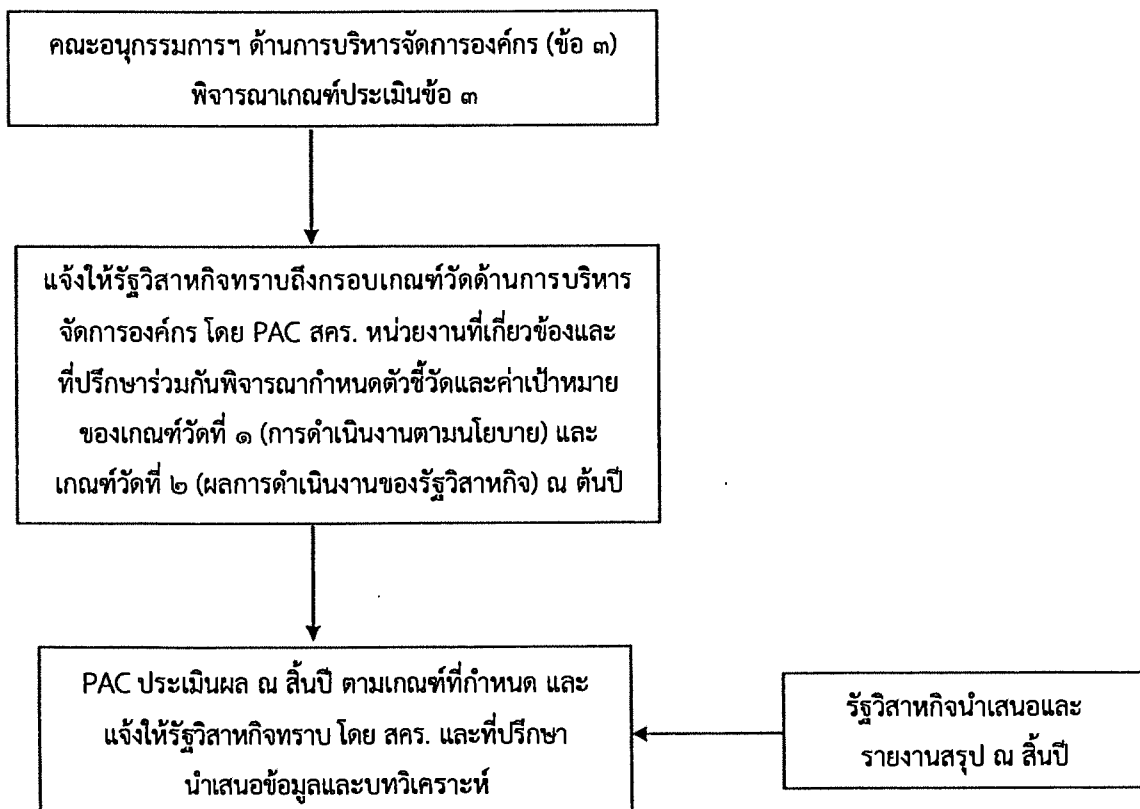
๑.๓ ผลลัพธ์ที่ปรากฏ

๒. ในบางประเด็นจะพิจารณาโดยการเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลด้วยกัน และเปรียบเทียบกับหลักการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) (ถ้ามี)

๓. ในบางประเด็นจะไม่พิจารณาโดยการเปรียบเทียบระหว่างรัฐวิสาหกิจ แต่จะพิจารณาจากปัจจัยเฉพาะของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ เช่น ความจำเป็นขององค์กร สภาพธุรกิจ การดำเนินการตามนโยบาย ฯลฯ

แนวทางการดำเนินการ

แนวทางการดำเนินการสำหรับเกณฑ์วัดด้านการบริหารจัดการองค์กรจะเป็นดังนี้



หลักเกณฑ์การประเมินผลฯ

๑. การกำหนดน้ำหนัก

ในการกำหนดน้ำหนักในการประเมินผลฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กร ทั้ง ๖ หัวข้อ ได้กำหนดน้ำหนักในแต่ละหัวข้อ ดังนี้

หัวข้อการประเมินการบริหารจัดการองค์กร	น้ำหนัก (ร้อยละ)
๑. บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	๖
๒. การบริหารความเสี่ยง	๗
๓. การควบคุมภายใน	๔
๔. การตรวจสอบภายใน	๖
๕. การบริหารจัดการสารสนเทศ	๖
๖. การบริหารทรัพยากรบุคคล	๖
รวม	๓๕

๒. วิธีการประเมิน

ประเมินโดยคณะอนุกรรมการพิจารณาประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารจัดการองค์กร โดยอาศัยข้อมูลจากกระทรวงการคลัง กระทรวงเจ้าสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษา และการพบปะและสัมภาษณ์คณะกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจประกอบการพิจารณาให้คะแนน โดยที่บทวิเคราะห์ของที่ปรึกษาได้จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่และบุคลากรของรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องเบื้องต้นและจากเอกสารอ้างอิงต่างๆ

สำหรับการประเมินผลฯ ด้านการบริหารจัดการองค์กรทั้ง ๖ หัวข้อที่ได้กล่าวมานั้น ในปี ๒๕๔๗ ซึ่งเป็นปีแรก ได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลฯ ในลักษณะเปรียบเทียบการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจกับหลักปฏิบัติทั่วไปที่ได้รับการยอมรับหรือ Best Practices เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจ สร้างกระบวนการบริหารจัดการองค์กรที่ดีและเป็นมาตรฐานขึ้นในองค์กร สำหรับในปีต่อๆ มา ได้ปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินผลฯ ที่มุ่งเน้นการประเมินในเชิงคุณภาพมากยิ่งขึ้น



บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

● หลักการและเหตุผล

๑. เพื่อส่งเสริมให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมุ่งเน้นในเรื่องการกำกับดูแลที่ดี (Good Corporate Governance) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)
๒. เพื่อให้คณะกรรมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบให้ครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ โดยคณะกรรมการควรตระหนักถึงบทบาท หน้าที่ ในการกำหนดให้มีทิศทาง นโยบาย แผนงาน กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมทั้งการสร้างความมั่นใจในความเพียงพอของระบบการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ ได้แก่ ระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนกำกับ ควบคุม ดูแล ติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้
๓. เพื่อให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการในรูปแบบต่างๆ และคณะกรรมการสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น เช่น การเข้ารับการอบรม สัมมนา ดูงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ การปรับปรุงแก้ไขปัญหา/อุปสรรค และข้อจำกัดต่างๆ รวมถึงการสะท้อนผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาโดยใช้วิธีการประเมินตนเองของคณะกรรมการ



แนวคิด/หลักการสำหรับปรับปรุงเกณฑ์การประเมินผลบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

กำหนดพิจารณาจากหลักการด้านการกำกับดูแลที่ดี และแนวทางการประเมินภาวะผู้นำของระบบประเมินผลที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ ดังนี้

- หลักการกำกับดูแลที่ดีของต่างประเทศ เช่น หลักการกำกับดูแลที่ดีของ OECD และหลักเกณฑ์การประเมินผลของหน่วยงานกำกับดูแลบริษัทจดทะเบียน รวมถึงหลักเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์ในต่างประเทศ เช่น ตลาดหลักทรัพย์เซินเจิ้น (Shenzhen Stock Exchange : SZSE) ของจีน ตลาดหลักทรัพย์ของออสเตรเลีย (Australia Securities Exchange : ASX) และตลาดหลักทรัพย์ของมาเลเซีย (Bursa Malaysia) เป็นต้น
- หลักการกำกับดูแลที่ดีในประเทศ ซึ่งปัจจุบันได้มีการปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์และแนวทางการพิจารณาเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายหลักทรัพย์ การประกอบธุรกิจ และการพัฒนาการของตลาดทุนไทยที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน เช่น การปรับปรุงการเปิดเผยข้อมูลหลักทรัพย์ และการซื้อขายหลักทรัพย์ของคณะกรรมการและผู้บริหาร จากการเปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. ๒๕๓๕ ฉบับแก้ไข เป็นต้น
- แนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของรัฐวิสาหกิจ และแนวทางปฏิบัติสำหรับกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- หลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA)

ซึ่งจากการศึกษา และวิเคราะห์หลักการด้านการกำกับดูแลทั้งในและต่างประเทศข้างต้น ทำให้สามารถสรุปประเด็นหลักสำหรับการประเมินผลการกำกับดูแลที่ดี ที่หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่ทำหน้าที่หรือเกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลที่ดีทั้งในและต่างประเทศให้ความสำคัญ ดังนี้

การประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยคณะกรรมการประเมินผลด้านบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามหลักเกณฑ์การประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยพิจารณาจาก ๑. บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ และ ๒. การพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ

เงื่อนไขเพิ่มเติม (ถ้ามี) : กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีเหตุการณ์ที่สำคัญขององค์กรที่เกิดขึ้นในรอบปี และส่งผลกระทบในเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะมีการนำเสนอคณะกรรมการประเมินผลฯ พิจารณารายละเอียดข้อมูล สาเหตุที่เกิดขึ้น ระดับความรุนแรง และความพยายามในการเร่งรัดแก้ไขปัญหาของคณะกรรมการและผู้บริหาร ซึ่งอาจมีผลต่อการปรับลดคะแนนตั้งแต่ ๐.๒๕-๑.๐๐ คะแนน จากผลประเมินที่ได้ในส่วนแรก



เหตุการณ์ที่มีโอกาสถูกพิจารณาหักคะแนน เช่น เหตุการณ์ที่สำคัญที่เกิดจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ความผิดพลาดในการผลิตสินค้าและให้บริการ ความไม่เพียงพอในการกำกับดูแลความไม่เพียงพอในระบบบริหารจัดการที่สำคัญ เช่น ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ การร้องเรียนของผู้มีส่วนได้เสีย การทุจริตประพฤติดมิชอบของผู้บริหาร พนักงาน ที่ส่งผลกระทบในเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจของ ลูกค้า ประชาชน ตลอดจนสังคม และสิ่งแวดล้อม

การปรับค่าเกณฑ์วัด :

ช่วงการปรับค่าเกณฑ์วัดเท่ากับ $-/+ 1$ ระดับ ต่อเกณฑ์วัด 1 ระดับ โดยกำหนดค่าเกณฑ์วัดของบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

ระดับ ๑
ระดับ ๒
ระดับ ๓
ระดับ ๔
ระดับ ๕

วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด :

กำหนดตามหลักเกณฑ์ประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยพิจารณาจาก ๒ ประเด็นหลัก คือ บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ และการพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ประเด็นพิจารณา	น้ำหนัก (ร้อยละ)
๑. บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ	๙๐
๑.๑ การกำหนดให้มีแผน ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบายและเป้าหมายที่สำคัญ	๒๐
๑.๒ การติดตามและทบทวนความเพียงพอของระบบงานที่สำคัญ*	๑๐
๑.๓ การดูแลติดตามผลการดำเนินงาน	๑๐
๑.๔ การประเมินผลงานของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารสูงสุด	๑๐
๑.๕ การประชุมคณะกรรมการ/อนุกรรมการ	๑๐
๑.๖ การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส	๑๐
๑.๗ การส่งเสริมการดำเนินงานด้าน CG และ CSR*	๒๐



ประเด็นพิจารณา	น้ำหนัก (ร้อยละ)
๒. การพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ	๑๐
๒.๑ การประเมินตนเองของคณะกรรมการ	๖
๒.๒ การส่งเสริมความรู้ความสามารถ	๔
รวม	๑๐๐

เงื่อนไขเพิ่มเติม (ถ้ามี): กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีเหตุการณ์ที่สำคัญขององค์กรที่เกิดขึ้นในรอบปีและส่งผลกระทบในเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะมีการนำเสนอคณะกรรมการประเมินผล พิจารณารายละเอียด ข้อมูล สาเหตุที่เกิดขึ้น ระดับความรุนแรง และความพยายาม ความสำเร็จ ความคืบหน้าในการเร่งรัดแก้ไขปัญหของคณะกรรมการและผู้บริหาร ซึ่งอาจมีผลต่อการปรับลดคะแนนตั้งแต่ ๐.๒๕-๑.๐๐ คะแนน จากผลประเมินที่ได้ในส่วนแรก



หลักเกณฑ์การพิจารณาของบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

เกณฑ์การพิจารณา จะแบ่งออกเป็น ๒ ประเด็นหลัก

๑. บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ ๙๐) แบ่งเป็น ๗ ประเด็นย่อย ดังนี้

๑.๑ การกำหนดให้มีแผนการดำเนินงานระยะสั้นหรือแผนประจำปี และแผนการดำเนินงานระยะยาวหรือแผนวิสาหกิจ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงทิศทางของรัฐวิสาหกิจที่ชัดเจน (น้ำหนักร้อยละ ๒๐) โดยพิจารณาจาก ๒ ส่วน ได้แก่

๑.๑.๑ การจัดให้มี ทิศทาง นโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงควรมีการทบทวนแผนงานอย่างน้อยเป็นประจำทุกปี หรือเมื่อจำเป็น เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ แผนงานที่ได้มาตรฐาน ควรมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้แผนงานควมมีรายละเอียดหรือองค์ประกอบของแผนงานที่ครบถ้วน ตลอดจนคณะกรรมการควรพิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนงานล่วงหน้าก่อนที่แผนงานดังกล่าวจะนำไปใช้ปฏิบัติ (น้ำหนักร้อยละ ๑๒)

เกณฑ์การพิจารณา :

- ข้อมูลสนับสนุนให้กับคณะกรรมการได้อย่างเพียงพอต่อการพิจารณากำหนดแผนการดำเนินงาน
 - การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจมหภาค ภาวะอุตสาหกรรมหรือธุรกิจ สังคม ผู้มีส่วนได้เสียและอื่นๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ
 - การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ได้แก่ ผลการดำเนินงานในอดีตทั้งในด้านการกิจหลักและด้านการเงินสภาพองค์กร ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร และอื่นๆ
- รายละเอียดของแผนการดำเนินงานที่ครบถ้วนและชัดเจน
 - แผนวิสาหกิจหรือแผนการดำเนินงานระยะยาว ควรประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ การกิจหรือพันธกิจวัตถุประสงค์หรือนโยบาย แนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions : SOD) กลยุทธ์ และเป้าหมายหลัก ที่ชัดเจน ครบถ้วน และมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน นอกจากนี้ ประเด็นที่ระบุไว้ใน SWOT จะต้องมีการนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างครบถ้วน โดยเฉพาะประเด็นที่เป็นจุดอ่อนขององค์กร
 - แผนการดำเนินงานประจำปีหรือแผนการดำเนินงานระยะสั้น โดยในแต่ละแผนงาน ควรประกอบไปด้วยรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอน



ระยะเวลา งบประมาณค่าใช้จ่ายหรือเงินลงทุน และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนครบถ้วน และแผนการดำเนินงานในระยะสั้นควรมีความสอดคล้องกับทิศทางของแผนงานในระยะยาว

- ระยะเวลาที่จัดทำแผนแล้วเสร็จและคณะกรรมการให้ความเห็นชอบ
 - แผนวิสาหกิจหรือแผนการดำเนินงานระยะยาว ไม่ว่าแผนดังกล่าวจะครบกำหนดระยะเวลาแล้วหรือไม่ คณะกรรมการควรมีการทบทวนปรับปรุงแผนดังกล่าวเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันอย่างน้อยเป็นประจำทุกปี หรือเมื่อมีความจำเป็น และควรให้ความเห็นชอบก่อนที่จะเริ่มปีบัญชีของแผนดังกล่าว (เช่น แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๕๖-๒๕๕๙ ควรมีการทบทวนให้แล้วเสร็จและให้ความเห็นชอบภายในปีบัญชี ๒๕๕๕ ก่อนที่จะนำไปใช้ในการบริหารองค์กร ในปี ๒๕๕๖)
 - แผนการดำเนินงานประจำปีหรือแผนการดำเนินงานระยะสั้น คณะกรรมการควรให้ความเห็นชอบ ก่อนที่จะเริ่มปีบัญชีของแผนดังกล่าว (เช่น แผนการดำเนินงานประจำปีบัญชี ๒๕๕๖ ควรเห็นชอบภายในปีบัญชี ๒๕๕๕) นอกจากนี้ ในระหว่างปี ควรมีการทบทวนแผนงาน โครงการ เป้าหมาย ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ อย่างน้อย ทุก ๖ เดือน (เช่น ควรมีการทบทวนแผนงาน และเป้าหมายประจำปี ๒๕๕๕ ในระหว่างปี ๒๕๕๕ ทุก ๖ เดือน)

๑.๑.๒ การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และนโยบายของรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ ๘)

เกณฑ์การพิจารณา :

- คณะกรรมการควรให้ความสำคัญกับบทบาทในการมีส่วนร่วมในการพิจารณา ทบทวน ปรับปรุงแผนการดำเนินงานทั้งในส่วน of แผนวิสาหกิจ ซึ่งควรมีการทบทวนทุกปี และแผนการดำเนินงานประจำปี โดยมีการพิจารณา ซักถาม อภิปราย ขอข้อมูลเพิ่มเติมอย่างจริงจังและกว้างขวาง รวมถึงควรมีข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนมีการเสนอหรือริเริ่มกลยุทธ์ใหม่ๆ มีมาตรการหรือกลยุทธ์ที่จะคำนึงถึงความยั่งยืนขององค์กร และเพื่อให้คณะกรรมการสามารถพิจารณารายละเอียดของแผนงานได้อย่างครบถ้วน และทำให้แผนงานมีคุณภาพเพียงพอ คณะกรรมการควรจัดให้มีกระบวนการในการพิจารณาแผนเพิ่มเติมจากวาระการประชุมปกติ ได้แก่ การแต่งตั้งอนุกรรมการกลั่นกรองแผนงานในเบื้องต้น การจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็น เพื่อร่วมกันพิจารณากำหนดทิศทาง แผนงาน กลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสม ก่อนที่จะเสนอให้คณะกรรมการทั้งคณะพิจารณาในขั้นสุดท้าย เป็นต้น



๑.๒ บทบาทของคณะกรรมการในการจัดให้มีและทบทวนความเพียงพอของระบบการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ อย่างสม่ำเสมอ และติดตามให้อยู่ในระดับมาตรฐานตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ได้แก่ ระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการสารสนเทศ และการบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนักร้อยละ ๑๐)

เกณฑ์การพิจารณา :

- คณะกรรมการควรมีการทบทวนความเพียงพอของระบบในการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอใน ๕ เรื่อง ได้แก่ ระบบการควบคุมภายใน ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ และ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ในแต่ละระบบควรมีการดำเนินงาน ดังนี้

๑.๒.๑ มีการแต่งตั้งคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

๑.๒.๒ มีแผนงานในการดำเนินงานหรือแผนแม่บทที่ชัดเจน ควรจัดทำแล้วเสร็จและให้คณะกรรมการให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชีของแผนดังกล่าว

๑.๒.๓ คณะกรรมการควรมีการติดตามความคืบหน้าในแต่ละระบบอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

๑.๒.๔ คณะกรรมการต้องกำหนดให้มีการจัดทำแผนปรับปรุงแก้ไข หรือแผนพัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรประจำปี การจัดให้มีการนำแผนงานฯไปปฏิบัติ และติดตามผลสำเร็จของการปรับปรุงแก้ไขหรือการพัฒนามาตรฐานเป็นรายไตรมาส หากผลประเมินภาพรวมด้านการบริหารจัดการองค์กรประจำปีบัญชี ๒๕๕๔ ขององค์กรมีคะแนนต่ำกว่า ๓.๐๐๐๐

๑.๓ บทบาทของคณะกรรมการในการดูแลติดตามผลการดำเนินงาน ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยจัดให้มีระบบและการรายงานผลการดำเนินงาน ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการจัดตั้งและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการต่างๆ เพื่อมอบอำนาจที่เหมาะสมในการช่วยเหลือ สนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการ โดยเฉพาะคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการที่สำคัญ รวมถึง คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (น้ำหนักร้อยละ ๑๐)

๑.๓.๑ การดูแลติดตามผลการดำเนินงาน และการมอบข้อสังเกต ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน และมีการนำไปปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (น้ำหนักร้อยละ ๕)

เกณฑ์การพิจารณา :

- คณะกรรมการควรมีการดูแลติดตามผลการดำเนินงาน ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างครบถ้วน สม่ำเสมอ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ตลอดจนฝ่ายบริหารควรนำไปปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่ผลการดำเนินงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนี้



- ด้านที่ไม่ใช่การเงิน พิจารณาจาก ๔ ส่วน คือ

๑. ความครบถ้วนของรายงานผลการดำเนินงาน ได้แก่ ผลการดำเนินงานตามภารกิจหลัก ผลการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาล ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจหรือแผนงานประจำปี การดำเนินงานตามโครงการที่สำคัญ การดำเนินงานตามมติของคณะกรรมการ และการดำเนินงานตามที่คณะกรรมการมอบหมาย (ถ้ามี) ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (กระทรวงการคลัง) ความคืบหน้าในการนำระบบ EVM มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร และอื่นๆ
๒. ความสม่ำเสมอในการติดตามผลการดำเนินงาน อย่างน้อยควรเป็นรายไตรมาส
๓. คุณภาพของรายงาน ควรมีการวิเคราะห์เพิ่มเติม ได้แก่ สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน แนวทางแก้ไข
๔. การติดตามและกำกับดูแลให้ รส. ดำเนินการตามข้อวินิจฉัยของคณะกรรมการ อย่างครบถ้วน

- ด้านการเงิน พิจารณาจาก ๔ ส่วน คือ

๑. ความครบถ้วนของรายงานผลการดำเนินงาน ได้แก่ ผลกำไรขาดทุน กำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (Economic Profit) (ถ้ามี) ฐานะการเงิน สภาพคล่อง ความสามารถในการชำระหนี้ การเบิกจ่ายเทียบกับงบประมาณ/งบลงทุน และอื่นๆ
๒. ความสม่ำเสมอในการติดตามผลการดำเนินงาน อย่างน้อยควรเป็นรายไตรมาส
๓. คุณภาพของรายงาน ควรมีการวิเคราะห์เพิ่มเติม ได้แก่ สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน แนวทางแก้ไข
๔. การติดตามและกำกับดูแลให้ รส. ดำเนินการตามข้อวินิจฉัยของคณะกรรมการ อย่างครบถ้วน

๑.๓.๒ การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการในการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่องค์กรในที่ประชุมคณะกรรมการ (น้ำหนักร้อยละ ๕)

เกณฑ์การพิจารณา :

- คณะกรรมการควรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือมีข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่องค์กรในที่ประชุมคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในส่วนของการวาระเพื่อพิจารณา และวาระเพื่อทราบเฉพาะการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร เช่น การดำเนินงานที่ยังไม่บรรลุเป้าหมาย หรือมีปัญหา/อุปสรรค เป็นต้น



๑.๔ บทบาทของคณะกรรมการในการประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ โดยมุ่งเน้นที่การประเมินผลงานและการทบทวน/กำหนดค่าตอบแทนผู้บริหารสูงสุด และการดำเนินงานให้มีการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ (น้ำหนักร้อยละ ๑๐)

เกณฑ์การพิจารณา :

- คณะกรรมการมีหน้าที่ในการประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุด และควรมีการดำเนินงานดังนี้
 - จัดตั้งอนุกรรมการในการประเมินผลโดยตรง และควรเป็นกรรมการที่ไม่เป็นกรรมการบริหาร
 - ตกลงกับผู้บริหารสูงสุดไว้ล่วงหน้าในช่วงต้นปี
 - กำหนดหลักเกณฑ์ ตัวชี้วัด น้ำหนัก และเป้าหมายในการประเมินผลที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมไว้ตั้งแต่ต้นปี
 - ติดตามประเมินผลอย่างน้อยทุก ๖ เดือน
 - นำผลประเมินดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ เช่น การกำหนดค่าตอบแทน หรือกำหนดแรงจูงใจอื่นๆ ตามความเหมาะสม
 - กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการพิจารณาค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุด รวมทั้งมีการทบทวนหรือกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดเป็นประจำทุกปี
- คณะกรรมการควรดูแลให้มีการประเมินผลงานผู้บริหารระดับสูง (รองจากผู้บริหารสูงสุด ๒ ระดับ) โดยอาจจะมอบหมายให้ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้ดำเนินการ ดังนี้
 - ผู้บริหารสูงสุดควรมีการตกลงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลกับผู้บริหารระดับสูงไว้ล่วงหน้าในช่วงต้นปี
 - มีการกำหนดตัวชี้วัด น้ำหนัก และเป้าหมาย ที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมไว้ล่วงหน้า
 - ผู้บริหารสูงสุดควรมีการติดตามประเมินผลผู้บริหารระดับสูงอย่างน้อยทุก ๖ เดือน
 - นำผลประเมินดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ เช่น นำไปเชื่อมโยงกับการกำหนดค่าตอบแทนหรือแรงจูงใจ เป็นต้น

๑.๕ การประชุมคณะกรรมการควรกำหนดการประชุมและวาระประชุมล่วงหน้า โดยจัดให้มีการประชุมทุกเดือน หรือตามความเหมาะสม และมีการจัดกลไกสำหรับวาระที่มีความซับซ้อน เพื่อให้มีเวลาในการพิจารณา และดูแลให้มีเอกสารประกอบการประชุมที่เพียงพอ และได้รับล่วงหน้าก่อนการประชุมภายในเวลาที่เหมาะสม โดยเฉพาะวาระเรื่องที่สำคัญจะต้องมีหลักฐานแสดงว่า คณะกรรมการมีเวลาในการศึกษาเอกสารนั้นอย่างเพียงพอ ทั้งนี้กรรมการควรเข้าประชุมคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ และมีส่วนร่วมในการประชุม (น้ำหนักร้อยละ ๑๐)



เกณฑ์การพิจารณา :

- รัฐวิสาหกิจควรมีการจัดประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยเดือนละ ๑ ครั้ง
- รัฐวิสาหกิจควรมีการจัดทำแผนการประชุมคณะกรรมการ และแจ้งแก่คณะกรรมการทราบล่วงหน้า เพื่อให้คณะกรรมการใช้เป็นแนวทางเข้าร่วมประชุมอย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอทั้งปี
- รัฐวิสาหกิจควรมีการจัดส่งวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้าก่อนวันประชุม อย่างน้อย ๗ วัน (โดยให้นับรวมวันหยุดทำการ เช่น ประชุมวันที่ ๘ ควรมีการจัดส่งเอกสารให้กับกรรมการภายในวันที่ ๑)
- คณะกรรมการควรจัดให้มีการดำเนินการประชุมเป็นไปตามวาระการประชุมที่ได้มีการแจ้งไว้ล่วงหน้าอย่างครบถ้วน โดยเฉพาะวาระเพื่อพิจารณา ควรหลีกเลี่ยงการเพิ่ม ถอน เวียน วาระการประชุม รวมถึงการขอสัตยาบันย้อนหลัง
- คณะกรรมการควรให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการและอนุกรรมการต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยร้อยละ ๘๐ ของจำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการต่างๆ ทั้งหมด ควรมีกรรมการเข้าประชุมร้อยละ ๘๐ ขึ้นไปของจำนวนกรรมการทั้งหมด

๑.๖ การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถใช้เป็นช่องทางในการติดตาม การปฏิบัติงานของคณะกรรมการและคณะผู้บริหารได้ โดยข้อมูลสำคัญที่องค์กรต้องเปิดเผย ควรรายงานในรายงานประจำปีทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินครบถ้วน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ ทันเวลา และเข้าถึงได้ง่าย(น้ำหนักร้อยละ ๑๐)

๑.๖.๑ การเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญขององค์กรในรายงานประจำปี ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างครบถ้วน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ ทันเวลา

เกณฑ์การพิจารณา :

- รัฐวิสาหกิจควรมีการเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปี ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างครบถ้วน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ ทันเวลา ดังนี้
 - คำอธิบายและการวิเคราะห์ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน (Management Discussion and Analysis : MD&A) เพื่อแสดงให้เห็นถึงภาพรวมของผลการดำเนินงานทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน โดยมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงของตัวเลขที่สำคัญ ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ พร้อมทั้งมีการระบุแนวทางแก้ไข และควรประกอบด้วย
 - ๑) ภาพรวมผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา (ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน)
 - ๒) ผลการปฏิบัติงานตามแผนงานประจำปี



- ๓) การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงฐานะการเงิน เช่น สินทรัพย์ สภาพคล่อง การลงทุน และแหล่งที่มาของเงินทุน เป็นต้น
 - ๔) ปัจจัยและอิทธิพลหลักที่อาจมีผลต่อการดำเนินงานหรือฐานะการเงินของรัฐวิสาหกิจในอนาคต
 - ๕) การดำรงอัตราส่วนต่างๆ ตามกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล (ถ้ามี)
- ด้านการเงิน ควรประกอบด้วย
- ๑) คณะกรรมการหรือคณะกรรมการตรวจสอบอธิบายถึงความรับผิดชอบของตนในการจัดทำรายงานทางการเงิน
 - ๒) การแสดงความเห็นของผู้สอบบัญชี
 - ๓) งบการเงิน ได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด และหมายเหตุประกอบงบการเงิน
- ด้านที่ไม่ใช่การเงิน ควรประกอบด้วย
- ๑) ประวัติของคณะกรรมการ ได้แก่ อายุ วุฒิการศึกษา ประวัติการทำงาน และตำแหน่งหน้าที่ ในปัจจุบันนอกเหนือจากในรัฐวิสาหกิจ
 - ๒) รายละเอียดการเข้าประชุมของคณะกรรมการแยกในแต่ละท่าน และแยกตามคณะกรรมการ ในแต่ละชุด
 - ๓) โครงสร้างและรายชื่อของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ
 - ๔) นโยบายการกำหนดค่าตอบแทนและรายละเอียดค่าตอบแทนของกรรมการ ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใชตัวเงิน
 - ๕) ข้อมูลจำนวนและรายชื่อรัฐวิสาหกิจและ/หรือบริษัทที่กรรมการเข้าดำรงตำแหน่งในฐานะกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูง (ผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับสูง ๒ ระดับ นับจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กร) ในระหว่างปีบัญชี ๒๕๕๕
 - ๖) ข้อมูลหลักทรัพย์ (หุ้น) ที่สำคัญที่กรรมการถือครองในระหว่างปีบัญชี ๒๕๕๕ โดยเปิดเผยข้อมูลจำนวน/มูลค่าหลักทรัพย์ (หุ้น) และรายชื่อบริษัทที่กรรมการถือครองหลักทรัพย์ (หุ้น) เฉพาะที่อยู่ในอุตสาหกรรมหลักหรือธุรกิจหลักที่รัฐวิสาหกิจดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และที่กรรมการถือครองหลักทรัพย์ (หุ้น) ในสัดส่วนที่ $\geq$ ร้อยละ ๑๐ ของจำนวนหุ้นที่บริษัทมีสิทธิออกเสียงทั้งหมด



๗) รายการที่เกี่ยวข้องกัน (Connected Transactions) กำหนดให้เปิดเผยแยกเป็น ๒ กรณี ดังนี้

- กรณีที่มีรายการดังกล่าวให้มีการเปิดเผยประเด็นสำคัญ ได้แก่

๑. ข้อมูลบริษัทที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับรัฐวิสาหกิจ โดยระบุให้เปิดเผย รายชื่อบริษัทที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัท และลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทกับรัฐวิสาหกิจ
๒. ข้อมูลรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือข้อมูลรายการระหว่างรัฐวิสาหกิจกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยระบุให้เปิดเผย รายชื่อบริษัท ความสัมพันธ์ รายการที่เกี่ยวข้องกัน และมูลค่าของรายการที่เกี่ยวข้องกัน
๓. ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการที่เกี่ยวข้องกัน โดยระบุที่มา เหตุผลหรือความจำเป็นของการเกิดรายการที่เกี่ยวข้องกันดังกล่าว
๔. ขั้นตอนและนโยบายการอนุมัติการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน

- กรณีที่ รส. ไม่มีรายการที่เกี่ยวข้องกันดังกล่าวในระหว่างปีบัญชี ๒๕๕๕ ให้ระบุอย่างชัดเจนว่าไม่มีรายการดังกล่าว

คำชี้แจงเพิ่มเติม :

๑. รายการที่เกี่ยวข้องกัน (Connected Transactions) หมายถึง การทำรายการหรือธุรกรรมระหว่างรัฐวิสาหกิจ กับบริษัทจดทะเบียนหรือองค์กรภาครัฐและเอกชนที่รัฐวิสาหกิจถือหุ้นร้อยละ ๑๐ กับบุคคลที่เกี่ยวข้องกันอันได้แก่ กรรมการ ผู้บริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้องและญาติสนิทของบุคคลดังกล่าว รวมทั้งบริษัทหรือนิติบุคคลที่คนข้างต้นถือหุ้นหรือเป็นผู้มีอำนาจควบคุมกำหนดนโยบายการจัดการ หรือการดำเนินงานของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ ตัวอย่างเช่น

- รายการที่รัฐวิสาหกิจทำกับบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ ๑๐ หรือมีอำนาจควบคุมนโยบายหรือการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียนดังกล่าว
- รายการที่รัฐวิสาหกิจทำกับบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นกรรมการหรือผู้บริหารสูงสุดของบริษัทดังกล่าว เป็นต้น



๒. มูลค่าหรือขนาดของรายการที่เกี่ยวข้องกันที่ควรเปิดเผยได้แก่

	มูลค่าหรือขนาดของรายการที่เกี่ยวข้องกันที่ควรเปิดเผย	
	มีสาระสำคัญ	มีสาระสำคัญมาก
ไม่มีสาระสำคัญ		

(๑ ลบ. หรือ ๐.๐๓% ของ NTA (มูลค่า asset ที่มีตัวตนสุทธิ))(๒๐ ลบ. หรือ ๓% ของ NTA)

๓. ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of interest) หมายถึง การหาผลประโยชน์ส่วนตัวหรือเอื้อให้พวกพ้องหรือบุคคลอื่นได้รับประโยชน์แล้วทำให้องค์กรเสียประโยชน์ที่ควรได้

- ๘) สภาพธุรกิจ แผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี ได้แก่ ประวัติความเป็นมาขององค์กร การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ และลักษณะการประกอบธุรกิจที่ผ่านมา ภาพรวมการประกอบธุรกิจขององค์กรในปัจจุบันและภาพรวมแผนวิสาหกิจและเป้าหมายการดำเนินธุรกิจขององค์กรในระยะเวลา ๓-๕ ปีข้างหน้า รวมถึงแผนปฏิบัติการประจำปีที่สำคัญ
- ๙) นโยบายการกำกับดูแลที่ดี และกิจกรรมที่ส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลที่ดีในปีบัญชี ๒๕๕๕ รวมถึงผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม
- ๑๐) นโยบายการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) และกิจกรรมส่งเสริม รวมถึงผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม
- ๑๑) การคำนึงถึงผลประโยชน์ที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน สังคม และประชาชนโดยทั่วไป เป็นต้น

๑.๖.๒ การเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญใน website ขององค์กร ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างครบถ้วน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ ทันเวลา และเข้าถึงได้ง่าย เพื่อสะท้อนความโปร่งใส และการกำกับดูแลกิจการที่ดี

เกณฑ์การพิจารณา :

- รัฐวิสาหกิจควรมีการเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงิน และมีใช้การเงินที่สำคัญขององค์กร เช่น รายงานประจำปี ข้อมูลโครงการลงทุนที่สำคัญ การจัดซื้อจัดจ้าง การแสลงทิศทางนโยบายขององค์กรโดยผู้บริหาร การดำเนินงานตามนโยบายรัฐ (ถ้ามี) แผนงานที่สำคัญ นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี นโยบายการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้การเงินที่สำคัญ เป็นต้น ใน website ขององค์กรอย่างครบถ้วน ถูกต้อง น่าเชื่อถือ ทันเวลา และเข้าถึงได้ง่าย



๑.๗ การส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีการเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน (น้ำหนักร้อยละ ๒๐)

๑.๗.๑ การส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (น้ำหนักร้อยละ ๑๐)

เกณฑ์การพิจารณา :

- โครงสร้างของอนุกรรมการในการกำกับดูแลกิจการที่ครบถ้วนเหมาะสม สอดคล้องกับขนาดองค์กร ลักษณะภารกิจ หรือธุรกิจขององค์กร เช่น คณะกรรมการตรวจสอบ คณะอนุกรรมการประเมินผลและกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการสรรหา คณะอนุกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการบริหาร คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง หรือ คณะอนุกรรมการต่างๆ ตามความเหมาะสม เป็นต้น โดยจัดให้มีการจัดทำกฎบัตรที่ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบและแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้มาตรฐานสำหรับคณะอนุกรรมการต่างๆ ที่ชัดเจน
- การกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่สอดส่อง ดูแลและกำกับการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่ได้วางเอาไว้ (Compliance Unit) ทั้งนี้สามารถสรุปหน้าที่และความรับผิดชอบของ Compliance Unit ออกเป็น ๔ หน้าที่ ดังนี้
 ๑. การทำให้เกิดความมั่นใจในการบริหารองค์กรว่าทุกกิจกรรมขององค์กรที่จำเป็นจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ได้รับการตรวจสอบและถูกมอบหมายอย่างเหมาะสมแก่บุคคลใดที่มีหน้าที่รับผิดชอบภายในองค์กรแล้ว
 ๒. การทำให้นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานที่บังคับใช้ในองค์กรแล้วได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้อง
 ๓. สร้างความตื่นตัวและความเชี่ยวชาญในกระบวนการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กรอย่างเหมาะสมโดยการฝึกอบรม
 ๔. ตรวจสอบในเรื่องการมอบหมายกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้แก่บุคคลในองค์กรด้วย ทั้งนี้เพื่อไม่ให้กิจกรรมนั้นตกอยู่ในความรับผิดชอบของบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) เช่น การแยกกิจกรรมและความรับผิดชอบระหว่างผู้ขออนุมัติเงินกู้ และผู้อนุมัติเงินกู้ เป็นต้น

ทั้งนี้จะต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน เผยแพร่ให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และต้องมีการปฏิบัติงานจริงในปีบัญชีนั้นๆ



- การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแล ประจำปี
บัญชีนั้นๆ ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และสอดคล้องไปกับการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ และ
นำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจก่อนเริ่มปีบัญชี
- การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้มีการกำกับ
ดูแลกิจการที่ดี
- บทบาทของคณะกรรมการในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน และการประเมินผล
สำเร็จที่เป็นรูปธรรม

๑.๗.๒ การส่งเสริมให้องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) (น้ำหนักร้อยละ ๑๐) แบ่งออกเป็น
๔ ประเด็นย่อย ได้ดังนี้

๑.๗.๒.๑ การจัดให้มีคณะกรรมการหรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลด้านการแสดงความ
รับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ (CSR)

รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีคณะกรรมการหรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลด้านการ
แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ และมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นลายลักษณ์อักษร
ที่ชัดเจน เช่น การจัดทำแผนระยะยาวและแผนระยะสั้นด้านความรับผิดชอบต่อสังคม คู่มือการดำเนินงาน
เพื่อการมอบหมายและถ่ายโอนงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม การจัดทำรายงาน
ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมประจำปี เป็นต้น และมีการเผยแพร่หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
หรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

๑.๗.๒.๒ การกำหนดแผนการดำเนินงานระยะสั้นหรือแผนประจำปี และแผนการดำเนินงาน
ระยะยาวหรือแผนวิสาหกิจด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ (CSR)

รัฐวิสาหกิจควรมีการกำหนดแผนการดำเนินงานทั้งระยะยาวและระยะสั้น
โดยแผนงานดังกล่าวจะเป็นส่วนที่รัฐวิสาหกิจมีรายละเอียดที่ระบุถึงความมุ่งมั่นและเจตนารมณ์ในเรื่องการ
แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐวิสาหกิจ (CSR) โดยแผนระยะยาว อย่างน้อยควรประกอบไปด้วย
นโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายหลัก สำหรับแผนระยะสั้น ควรประกอบไปด้วย รายละเอียดของแต่ละแผนงาน
หรือโครงการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย รายละเอียดขั้นตอน รายละเอียดของระยะเวลา งบประมาณค่าใช้จ่าย
หรือเงินทุน หน่วยงานผู้รับผิดชอบ ซึ่งแผนการดำเนินงานทั้งระยะยาวและระยะสั้นดังกล่าว ควรมีความ
ชัดเจน มีคุณภาพ และสอดคล้องไปกับการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ และแผนการดำเนินงานทั้งระยะยาว
และระยะสั้นคณะกรรมการหรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมหรือ
คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรให้ความเห็นชอบก่อนที่เริ่มปีบัญชีของแผนดังกล่าว



๑.๗.๒.๓ การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ชุมชน ลูกค้า และประชาชนทั่วไป

ในการดำเนินงานด้านสังคมและสังคมและสิ่งแวดล้อมนั้น รัฐวิสาหกิจควรเปิดโอกาสให้พนักงานและบุคคลภายนอกได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานตั้งแต่กระบวนการคิดค้นและการออกแบบการดำเนินงานไปจนถึงการมีส่วนร่วมในผลลัพธ์จากการดำเนินงาน หรือเป็นการทำงานที่ร่วมกันระหว่างหลายหน่วยงาน และมีการแบ่งสรรทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานร่วมกัน

๑.๗.๒.๔ บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะอนุกรรมการหรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะอนุกรรมการหรือคณะกรรมการที่กำกับดูแลด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ควรมีการติดตามการดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐบาลกิจ (CSR) อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยรายไตรมาส เพื่อให้รัฐบาลกิจสามารถดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐบาลกิจ (CSR) ได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายทั้งในระดับผลผลิต (Output) หรือเป้าหมายของแผนการดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐบาลกิจ (CSR) ประจำปี ผลลัพธ์ (Outcome) หรือผลกระทบ (Impact) อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด รวมทั้งมีการกำกับดูแลให้มีการจัดทำรายงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของรัฐบาลกิจ (CSR Report)

๒. การพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๐)

๒.๑ การประเมินตนเองของคณะกรรมการ (Self-assessment) เพื่อหาประเด็นสำคัญที่กรรมการควรจะต้องปรับปรุงแก้ไข และนำไปสู่การดำเนินการแก้ไขประเด็นสำคัญเหล่านั้น ดังนั้นการประเมินผลตนเองของคณะกรรมการควรจะต้องสะท้อนถึงการปฏิบัติหน้าที่ ปัญหา/อุปสรรค ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะต่างๆ ของคณะกรรมการ ซึ่งการประเมินจะพิจารณาถึงวัตถุประสงค์และหลักเกณฑ์ของการประเมินตนเองที่ระบุไว้อย่างชัดเจน การดำเนินการจริง และการใช้ประโยชน์จากผลการประเมินตามวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ (น้ำหนักร้อยละ ๖)

เกณฑ์การพิจารณา :

- รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีการประเมินตนเองของคณะกรรมการ อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง หรือตามความเหมาะสม (หากมีคณะกรรมการมากกว่า ๑ ชุด ในระหว่างปีบัญชี ๒๕๕๕) และควรนำผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการ ผลการปฏิบัติงาน และปัญหาในการดำเนินงาน แจ้งให้ที่ประชุมคณะกรรมการพิจารณาและอภิปรายร่วมกันอย่างเป็นทางการ รวมถึงกำหนดแนวทางที่จะปรับปรุงแก้ไขหรือแนวทางที่ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการมีประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ การประเมินตนเองของคณะกรรมการ ควรกำหนดบรรทัดฐานที่จะใช้



เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานหรือผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน และนอกจากการประเมินการปฏิบัติงานโดยภาพรวมแล้ว คณะกรรมการยังสามารถประเมินผล เฉพาะเจาะจงในบางเรื่องที่สำคัญได้

๒.๒ การส่งเสริมความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวกับธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร และการส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการเพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งรวมถึงการเตรียมการ และสร้างความรู้ความเข้าใจในกิจการของรัฐวิสาหกิจ ทั้งในส่วนของกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่และ คณะกรรมการเดิมที่ปฏิบัติหน้าที่ต่อเนื่อง ซึ่งการประเมินจะพิจารณาจากกิจกรรมเพื่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถของคณะกรรมการต่างๆ โดยจัดให้มี Introduction Program สำหรับกรรมการที่ได้รับการ แต่งตั้งใหม่ การเข้ารับการอบรม สัมมนา การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานจริงของรัฐวิสาหกิจที่รับผิดชอบ โดยใน การจัดกิจกรรมส่งเสริมความรู้แก่คณะกรรมการทุกท่านนั้น การประเมิน จะให้ความสำคัญต่อสาระของ กิจกรรมนั้นๆ โดยพิจารณาจาก เนื้อหาสาระ ระยะเวลาของการอบรม สัมมนา ความจำเป็น และประโยชน์ที่ ได้รับจากกิจกรรมนั้น รวมถึงความหลากหลายของคณะกรรมการที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถดังกล่าว (น้ำหนักร้อยละ ๔)

๒.๒.๑ การจัดให้มีกิจกรรมสนับสนุนเพื่อเตรียมการและสร้างความรู้ความเข้าใจในกิจการ สำหรับ กรรมการใหม่ (น้ำหนักร้อยละ ๑)

เกณฑ์การพิจารณา :

- รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีกิจกรรมสนับสนุนเพื่อเตรียมการ และสร้างความรู้ความเข้าใจในกิจการ ให้กับกรรมการใหม่ หรือกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งในระหว่างปีบัญชี ๒๕๕๕ โดยกิจกรรม ควรประกอบไปด้วย
 - การแจกคู่มือ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น คู่มือกรรมการ พระราชบัญญัติการจัดตั้งองค์กร รายงานประจำปี รายงานการประชุมย้อนหลัง และอื่นๆ เป็นต้น
 - การชี้แจงหรือบรรยาย โดยผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ หรือจัดให้มีการอบรม สัมมนา ปฐมนิเทศ เป็นต้น
 - การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานจริงของรัฐวิสาหกิจ

ทั้งนี้ในกรณีที่ปีบัญชี ๒๕๕๕ รัฐวิสาหกิจไม่มีกรรมการที่แต่งตั้งใหม่จะไม่มี การประเมินหัวข้อ ดังกล่าวข้างต้น และให้น้ำหนักไปรวมกับข้อ ๒.๒.๒



๒.๒.๒ การจัดให้มีกิจกรรมเพื่อเป็นการส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการทุกท่าน
(น้ำหนักร้อยละ ๓)

เกณฑ์การพิจารณา :

- คณะกรรมการควรริเริ่มให้มี และเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นการส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ หรือเป็นเรื่องเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ๆ ที่องค์กรจะนำมาใช้พัฒนาองค์กร หรือต่อยอดทางธุรกิจ หรือเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนการส่งเสริมให้องค์กรมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งอาจจะจัดกิจกรรมส่งเสริมต่างๆ ในรูปแบบของ การอบรม ดูงานสัมมนา และการเยี่ยมชมการปฏิบัติงานภายในองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก โดยในแต่ละกิจกรรมจะพิจารณาจาก
 - ความสอดคล้องของเนื้อหาสาระของกิจกรรมกับภารกิจหลักขององค์กร
 - ระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม
 - การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ หรือ จำนวนกรรมการที่เข้าร่วมในแต่ละกิจกรรม
 - การนำมาประยุกต์ใช้กับกิจกรรม หรือ ธุรกรรมขององค์กร และประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากกิจกรรมดังกล่าว เช่น การต่อยอดธุรกิจ การนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการ หรือ กลยุทธ์ขององค์กร เป็นนวัตกรรมใหม่ที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในอนาคต การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร เป็นต้น

เงื่อนไขเพิ่มเติม (ถ้ามี) : กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีเหตุการณ์ที่สำคัญขององค์กรที่เกิดขึ้นในรอบปีและส่งผลกระทบในเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะมีการนำเสนอคณะกรรมการประเมินผลพิจารณารายละเอียดข้อมูล สาเหตุที่เกิดขึ้น ระดับความรุนแรง และความพยายาม ความสำเร็จ ความคืบหน้าในการเร่งรัด แก้ไขปัญหาของคณะกรรมการและผู้บริหาร ซึ่งอาจมีผลต่อการปรับลดคะแนนตั้งแต่ ๐.๒๕-๑.๐๐ คะแนน จากผลประเมินที่ได้ในส่วนแรก

เหตุการณ์ที่มีโอกาสถูกพิจารณาหักคะแนน เช่น เหตุการณ์ที่สำคัญที่เกิดจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ความผิดพลาดในการผลิตสินค้าและให้บริการ ความไม่เพียงพอในการกำกับดูแลความไม่เพียงพอในระบบบริหารจัดการที่สำคัญ เช่น ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบการบริหารจัดการสารสนเทศ การร้องเรียนของผู้มีส่วนได้เสีย การทุจริตประพฤติมิชอบของผู้บริหาร พนักงาน ที่ส่งผลกระทบในเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจของ ลูกค้า ประชาชน ตลอดจนสังคม และสิ่งแวดล้อม



เกณฑ์การพิจารณา :

- ระดับความรุนแรงของเหตุการณ์หรือระดับผลกระทบที่มีต่อความน่าเชื่อถือในการกำกับดูแลที่ดี และภาพลักษณ์องค์กร เช่น มูลค่า/จำนวนเงินที่องค์กรได้รับความเสียหาย จำนวนลูกค้าหรือประชาชนที่ได้รับผลกระทบ จำนวนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ ระดับผลกระทบที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ระดับตำแหน่งของผู้บริหาร/บุคลากรผู้กระทำผิด จำนวนบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- สาเหตุของปัญหาเกิดจากความไม่เพียงพอของระบบงานหรือกลุ่มบุคคล/ตัวบุคคล
- ความสำเร็จ ความคืบหน้าในการแก้ไขปัญหา ของคณะกรรมการ และผู้บริหาร



การบริหารความเสี่ยง

หลักการและเหตุผล

๑. เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยการกำหนดระดับที่สะท้อนพัฒนาการของการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ระดับน้อยมาก ได้แก่ การกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์ขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภทจนถึงระดับที่มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือหนึ่งของการบริหารจัดการที่จะเพิ่มมูลค่าให้แก่รัฐวิสาหกิจได้
๒. มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินเพิ่มเติมจากระดับมาตรฐาน เพื่อเป็นกลไกในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและสามารถมูลค่าสูงสุดให้กับองค์กรได้
๓. การประเมินการบริหารความเสี่ยง จะพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การสร้างความรู้ความเข้าใจ การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยง การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance) ผลลัพธ์ของการบริหารความเสี่ยง และการพิจารณาให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลตอบแทนและความดีความชอบของคณะกรรมการ

หลักเกณฑ์การประเมิน

หลักเกณฑ์การประเมินการบริหารความเสี่ยง แบ่งเป็น ๒ ส่วน ได้แก่ คะแนนในส่วนแรกที่ยึดหลักเกณฑ์ตาม COSO ERM และคะแนนในส่วนที่สอง ซึ่งเป็นเกณฑ์ประเมินเพื่อสนับสนุนระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คะแนนในส่วนแรก แบ่งเป็นเกณฑ์ขั้นบันไดใน ๓ ระดับ ได้แก่

ระดับที่ ๑ การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงโดยมีแนวทางบริหารความเสี่ยงในเชิงรับ/ในระดับเบื้องต้น การบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบ รัฐวิสาหกิจไม่มีคณะทำงานเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการและไม่มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

ระดับที่ ๒ การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นกลยุทธ์ระยะสั้น มีคณะทำงาน/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงที่ครบถ้วน โดยมีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (I/L) ที่ชัดเจนเป็นระบบ และมีคู่มือการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ และเผยแพร่ให้พนักงานทุกระดับ

ระดับที่ ๓ การบริหารความเสี่ยงในเชิงบูรณาการ ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงครบถ้วนตามที่กำหนดในระดับที่ ๒ และ การบริหารความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์หรือ การดำเนินงานที่ต่อเนื่องทั้งองค์กร มีคณะทำงาน/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยง มีแผนงานที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวัง และสามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส มีการกำหนด risk appetite และ risk tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง รวมถึงมีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ

คะแนนในส่วนที่สอง เป็นเกณฑ์ที่มีคะแนนถ่วงน้ำหนักในเกณฑ์ดังกล่าว ได้แก่

๑. มีการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี
๒. กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง เชื่อมโยงกับการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์/การวางแผน/การลงทุนของรัฐวิสาหกิจ
๓. มีการทบทวนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น
๔. จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
๕. กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมประจำวันของทุกหน่วยงานและสัมพันธ์กับคำตอบแทน
๖. มีการบริหารความเสี่ยง และมีการสนับสนุนการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร
๗. การบริหารความเสี่ยงเป็นการสนับสนุนการบริหารเพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation)
๘. ผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง
๙. Portfolio View of Risk
๑๐. Integrated Governance, Risk and Compliance



ภาคผนวก**ส่วนที่หนึ่ง เกณฑ์การพิจารณาการบริหารความเสี่ยง****ระดับ ๑ : การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก**

ระดับที่ ๑ การบริหารความเสี่ยงน้อยมาก ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงโดยมีแนวทางบริหารความเสี่ยงในเชิงรับ/ในระดับเบื้องต้น การบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบ รัฐวิสาหกิจไม่มีคณะทำงานเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการและไม่มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

๑. มีแนวทางบริหารความเสี่ยงในเชิงรับเป็นส่วนใหญ่หรือมีการบริหารความเสี่ยงในระดับเบื้องต้น

๑.๑ รัฐวิสาหกิจขาดการบริหารจัดการความเสี่ยง การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงหรือการดำเนินการแก้ไขปัญหาเป็นการดำเนินการภายหลังจากที่เกิดเหตุการณ์หรือความเสียหายแล้ว เช่น ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจมีธุรกรรมเกี่ยวกับเงินตราต่างประเทศ แต่ไม่ได้มีการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนเลย ต่อเมื่อมีความเสียหาย เช่น การขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเกิดขึ้นจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน รัฐวิสาหกิจจึงเริ่มศึกษาหรือบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น

๑.๒ รัฐวิสาหกิจยังไม่มี การดำเนินการเบื้องต้น โดยการกำหนดกระบวนการ/ดำเนินการสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความสำคัญหรือความรู้ความเข้าใจของการบริหารความเสี่ยงในองค์กรต่อคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานเท่านั้น ซึ่งกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจดังกล่าว เช่น การจัดสัมมนาทั้งภายนอกและภายในองค์กรการจัดนิทรรศการ ป้ายประชาสัมพันธ์ วารสารภายใน และเสียงตามสาย เป็นต้น

การฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยง ต้องมีการให้ความรู้กับผู้บริหาร (๓ อันดับแรก) และพนักงาน (พนักงานทุกคนในกรณีที่เป็นองค์กรขนาดเล็ก/ในกรณีองค์กรขนาดใหญ่ ต้องมีการสื่อสารและฝึกอบรม/ชี้แจง/ทำความเข้าใจถึงพื้นฐานด้านการบริหารความเสี่ยงสำหรับพนักงานในระดับที่เกี่ยวข้องในการรับผิดชอบในแต่ละปัจจัยเสี่ยง) และมี การสื่อสารสำหรับนโยบายหลักปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง

๒. แนวทางในการบริหารความเสี่ยงยังไม่เป็นระบบ โดยเข้าเกณฑ์ข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้

๒.๑ รัฐวิสาหกิจยังมีองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีที่ไม่ครบถ้วน ซึ่งองค์ประกอบหลักๆ ที่ดี ได้แก่

๑) นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน



- ๒) การระบุความเสี่ยง เป็นการพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หรือความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน อาจประกอบไปด้วย ความเสี่ยงด้านการบริหารและการจัดการ เป็นต้น
- ๓) การระบุถึงระดับความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
- ๔) การกำหนดวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ ๒)
- ๕) การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

๒.๒ รัฐวิสาหกิจไม่มีการควบคุมภายในตามฐานความเสี่ยง (Risk Based Internal Control)

๒.๓ รัฐวิสาหกิจมีองค์ประกอบหลักข้างต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีครบถ้วนทั้ง ๕ องค์ประกอบ แต่ขาดการกำหนดวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่มีลำดับความเสี่ยงสูง

๒.๔ การดำเนินการของรัฐวิสาหกิจขาดความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบหลักทั้ง ๕ องค์ประกอบข้างต้น เช่น

- มีการระบุการกำหนดวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงไม่ครบหรือไม่ตรงตามที่วิเคราะห์และระบุ เช่น ระบุความเสี่ยงครบทั้ง ๔ ประเภท แต่มีการจัดการต่อความเสี่ยงเพียง ๓ ประเภทเท่านั้น
- การระบุถึงความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท ไม่ครบหรือไม่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ระบุไว้ เช่น ระบุความเสี่ยงครบทั้ง ๔ ประเภท แต่มีการระบุถึงความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น (ระดับความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) เพียง ๓ ประเภทเท่านั้น
- การจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผล ไม่ครบหรือไม่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ระบุไว้ เป็นต้น เช่น ระบุความเสี่ยงครบทั้ง ๔ ประเภท แต่มีการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลเพียง ๓ ประเภทเท่านั้น เป็นต้น

๓. รัฐวิสาหกิจไม่มีคณะทำงาน หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กร

๔. รัฐวิสาหกิจไม่มีคู่มือการบริหารความเสี่ยง



ระดับ ๒ : การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ

ระดับที่ ๒ การบริหารความเสี่ยงเบื้องต้นที่มีระบบ ได้แก่ รัฐวิสาหกิจที่มีการบริหารความเสี่ยงที่เป็นกลยุทธ์ระยะสั้นมีคณะกรรมการ/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงที่ครบถ้วน โดยมีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (I/L) ที่ชัดเจนเป็นระบบ และมีคู่มือการบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ และเผยแพร่ให้พนักงานทุกระดับ

๑. การบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจเป็นกลยุทธ์ระยะสั้น
 - ๑.๑ แผนงานการบริหารความเสี่ยงปรากฏในแผนกลยุทธ์ประจำปีของรัฐวิสาหกิจ
 - ๑.๒ เป้าหมายในแผนบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับเป้าหมายที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจ
 - ๑.๓ การดำเนินงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ต้องมีการพิจารณาแผนการปฏิบัติการประจำปีของรัฐวิสาหกิจที่เป็นแผนงานปกติ (แผนงานควบคุมภายใน) ที่จะจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk) ได้ว่ามีความเหมาะสมและ/หรือมีความเพียงพอหรือไม่ หากมีความไม่เหมาะสมและ/หรือมีความไม่เพียงพอ จะมีการหารือร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผน และหน่วยงานบริหารความเสี่ยง
๒. รัฐวิสาหกิจมีคณะกรรมการ/กอง/งาน/ฝ่ายเพื่อจัดการความเสี่ยงในรูปแบบบูรณาการ เพื่อรับผิดชอบและติดตามในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งโครงสร้างของคณะกรรมการหรือผู้รับผิดชอบยังเป็นลักษณะเฉพาะกาล (เช่น คณะทำงานมีอายุการทำงานเพียง ๑ ปี หรือ มีการทำงานเฉพาะเรื่องเพื่อเสนอเข้าคณะกรรมการพิจารณาเป็นคราวไป เป็นต้น) และ/หรือยังไม่มีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง (ผลงานที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ ผลงานที่นอกเหนือจากการประชุม เช่น การมีโครงการนำร่องในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง เป็นต้น)
๓. มีองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงที่ครบถ้วน โดยมีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (I/L) ที่ชัดเจนเป็นระบบ
 - ๓.๑ รัฐวิสาหกิจมีองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ครบถ้วน แต่ยังมีการบริหารความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงอยู่ ซึ่งองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี ได้แก่
 - ๑) นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน



- ๒) การระบุความเสี่ยง เป็นการพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หรือความเสี่ยงด้านการดำเนินงานอาจประกอบไปด้วยความเสี่ยงด้านการบริหารและการจัดการ เป็นต้น
 - ๓) การระบุถึงระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
 - ๔) การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ ๒) โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร
 - ๕) การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลของการบริหารความเสี่ยง โดยการระบุความเสี่ยงต้องระบุความเสี่ยงครบทุกด้าน (เช่น ความเสี่ยงทั้ง ๔ ด้านตามที่กระทรวงการคลังระบุ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านธุรกิจ (Business Risk) และความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (Event Risk) เป็นต้น หรือ ความเสี่ยง ๔ ด้าน ซึ่งแบ่งออกเป็น Strategic Risk /Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C)
- ๓.๒ การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงดังกล่าวเป็นการดำเนินงานเฉพาะส่วนหรือฝ่ายไม่ใช่ในระดับองค์กร และ/หรือไม่ครบถ้วนตามที่ระบุและวิเคราะห์ไว้ หรือรัฐวิสาหกิจไม่มีการจัดทำ Risk Map (การแสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงในแต่ละส่วนขององค์กร เพื่อแสดงผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อกันในแต่ละฝ่าย เพื่อสะท้อนถึงภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งตัวอย่าง Risk Map แสดงหน้า ๒๙) โดยระบุถึงสาเหตุของความเสี่ยงในแต่ละด้าน รวมถึงมีการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะทราบถึงต้นเหตุของการเกิดความเสี่ยงนั้นๆ
- ๓.๓ รัฐวิสาหกิจ โดยมีการวิเคราะห์ระดับความรุนแรง (I/L) ที่ชัดเจนเป็นระบบ ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจจะต้องใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary)

๔. รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง และเผยแพร่ให้กับพนักงานทุกระดับ คู่มือการบริหารความเสี่ยงที่ดีควรประกอบไปด้วย
๑. โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง / ระบบการติดตามงาน/การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง)
 ๒. นโยบาย วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการดำเนินงาน ระยะเวลาและกิจกรรมในการดำเนินการ รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน
 ๓. การระบุความเสี่ยง เป็นการพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการขององค์กร เช่น ความเสี่ยงทางการเงิน อาจประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง หรือ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน อาจประกอบไปด้วยความเสี่ยงด้านการบริหารและการจัดการ เป็นต้น
 ๔. การระบุถึงระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้จากความเสี่ยงแต่ละประเภท (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) และมีการจัดลำดับความเสี่ยงจากผลการวิเคราะห์ความเสียหายข้างต้น
 ๕. การกำหนด/คัดเลือกวิธีการจัดการต่อความเสี่ยงที่ระบุไว้ในข้อ ๒) โดยพิจารณาถึงผลกระทบและโอกาสที่จะเกิด ค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ ที่ได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ขององค์กร
 ๖. การทำรายงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลของการบริหารความเสี่ยง รวมถึงคู่มือการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวต้องมีการเผยแพร่ให้กับพนักงานทุกระดับผ่านช่องทางที่เหมาะสม โดยรัฐวิสาหกิจจะต้องมีกระบวนการในการตรวจสอบถึงความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานในคู่มือดังกล่าว หากผลสำรวจถึงความเข้าใจในคู่มือต่ำกว่าที่รัฐวิสาหกิจที่ประมาณการไว้ รัฐวิสาหกิจต้องดำเนินการปรับปรุงในจุดที่ต้องการแก้ไขอย่างเร่งด่วน และเผยแพร่ใหม่ในช่วงปีที่ประเมิน

ระดับ ๓ : การบริหารความเสี่ยงในเชิงบูรณาการ

๑. มีการดำเนินงานครบถ้วนตามที่กำหนดในระดับที่ ๒
๒. การบริหารความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์หรือการดำเนินงานที่ต่อเนื่องทั้งองค์กร
 - ๒.๑ แผนงานการบริหารความเสี่ยงปรากฏในแผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจ
 - ๒.๒ เป้าหมายในแผนบริหารความเสี่ยงมีการถ่ายทอดลงถึงระดับฝ่าย และสอดคล้องกับเป้าหมายที่ระบุในแผนปฏิบัติการประจำปีในแต่ละฝ่ายงานของรัฐวิสาหกิจ
๓. มีคณะทำงาน/กอง/งาน/ฝ่าย เพื่อจัดการความเสี่ยง มีแผนงานที่ชัดเจน รวมถึงสามารถบรรลุเป้าหมายในแผนงานได้ครบถ้วน
 - ๓.๑ รัฐวิสาหกิจมีหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถในการบริหารความเสี่ยง (เช่น สามารถทบทวนประสิทธิภาพของแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน สามารถกำหนดการควบคุมที่ต้องการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และสามารถประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากได้มีการจัดการในปัจจุบันแล้ว เป็นต้น) และมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมอย่างจริงจัง (เช่น มีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และมีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น)
 - ๓.๒ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของกลุ่มบุคคลต่างๆ ที่มีส่วนร่วมด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
 - ๓.๓ มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานสำหรับหน่วยงาน/คณะทำงานที่รับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปี และแผนการปฏิบัติงานดังกล่าวผ่านการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง เช่น แผนการฝึกอบรมหรือสร้างความรู้ความเข้าใจหน่วยงานอื่นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามกำหนด เป็นต้น และสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติงานนั้นได้ครบถ้วน
๔. มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวัง และสามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส
 - ๔.๑ มีการกำหนดเกณฑ์ระดับความรุนแรงแยกรายปัจจัยเสี่ยง โดยใช้ฐานข้อมูลในอดีต หรือการคาดการณ์ในอนาคตเพื่อประกอบกับการกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยง โดยต้องสัมพันธ์กับขอบเขตระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับได้ (Risk Boundary)



- ๔.๒ กำหนดเป้าหมายในเชิงระดับความรุนแรงที่คาดหวังของทุกปัจจัยเสี่ยงได้ โดยเป็นเป้าหมาย
ณ สิ้นปีบัญชี พร้อมทั้งเป้าหมายที่คาดหวังในเชิงระดับความรุนแรงต้องสามารถอธิบายได้
โดยใช้ฐานข้อมูลและการวิเคราะห์เช่นเดียวกัน
- ๔.๓ สามารถรายงานระดับความรุนแรงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงรายไตรมาส เทียบกับเป้าหมายที่
คาดหวัง พร้อมวิเคราะห์ถึงปัญหา/อุปสรรค และแนวทางที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย
๕. มีการกำหนด Risk appetite และ risk tolerance ทุกปัจจัยเสี่ยง
- ๕.๑ องค์กรมีการกำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ในลักษณะของระดับที่เป็นเป้าหมาย
(ค่าเดียว) หรือช่วง (Risk Appetite) และการกำหนดช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่
องค์กรยอมรับได้นั้น (Risk Tolerance) โดยการระบุ Risk Appetite และ Risk Tolerance
ต้องแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง/ความสอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กรได้
อย่างชัดเจน (Business Objective) และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม
- ๕.๒ จาก Business Objective รัฐวิสาหกิจ ควรมีการถ่ายทอด Risk Appetite/Risk Tolerance
โดยครอบคลุมความเสี่ยงทุกปัจจัยเสี่ยงโดยสามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic
Risk/Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C)
- ๕.๓ Risk Appetite ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรประจำปีบัญชีที่ระบุในแผนปฏิบัติการ
ประจำปี หรือ คำ “ระดับ ๓” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดสูงกว่า
- ๕.๔ Risk Tolerance ต้องสอดคล้องกับระดับขององค์กรที่ยอมให้เบี่ยงเบนได้ที่ระบุในแผนปฏิบัติ
การประจำปี หากไม่มีระบุ ต้องเป็นค่า Risk Tolerance ที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ
รัฐวิสาหกิจ หรือ ผลต่างของค่าเกณฑ์วัด “ระดับ ๓” ในบันทึกข้อตกลงการประเมินผล
การดำเนินงาน แล้วแต่ค่าใดต่ำกว่า
๖. มีการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ
- ๖.๑ การบริหารความเสี่ยงมีการพิจารณาถึงนโยบาย/กลยุทธ์/เป้าหมาย/แผนงาน/โครงการต่างๆ
ของรัฐวิสาหกิจโดยกลยุทธ์ในแผนการบริหารความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ของ
รัฐวิสาหกิจ และมีการทบทวนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ในช่วงเวลาที่มีการรายงาน
ผลการปฏิบัติงานตามแผนประจำปี เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค ที่ส่งผลต่อการบรรลุ
เป้าหมายขององค์กร และเพื่อสร้างความมั่นใจถึงการบรรลุเป้าหมายองค์กร โดยการใช้
กระบวนการบริหารความเสี่ยง
- ๖.๒ การดำเนินการบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินงานในระดับองค์กร โดยมีการพิจารณาถึง
ความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร โดย Risk
Map ขององค์กร จะต้องผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในแต่ละปี

- ๖.๒.๑ การกำหนดสาเหตุของความเสี่ยงในทุกปัจจัยเสี่ยง และสามารถกำหนดระดับความรุนแรงของแต่ละสาเหตุในทุกปัจจัยเสี่ยง โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
- ๖.๒.๒ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และความสัมพันธ์ของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
- ๖.๒.๓ การวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบของสาเหตุ โดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณระหว่างปัจจัยเสี่ยงในระดับองค์กร และผลกระทบทั้งเชิงปริมาณ และมีใช้เชิงปริมาณของสาเหตุ โดยผ่านกระบวนการพิจารณาจาก Risk Owner ร่วมกับฝ่ายบริหารความเสี่ยง
- ๖.๒.๔ การนำ Risk Map ไปใช้ในการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง ในแผนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการบริหารถึงปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุหลัก และมีการกล่าวถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง และส่งผลกระทบต่อปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว รวมถึงมีการประเมินถึงความสำเร็จของเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยงหลักกว่าเป็นผลมาจากการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่เป็นสาเหตุ หรือการบริหารปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบสูง
- ๖.๒.๕ การสร้างความเข้าใจในเรื่อง Risk Map ให้กับบุคลากรในองค์กร โดย Risk Owner มีส่วนร่วมในการจัดทำ Risk Map และยอมรับในการร่วมกันจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กัน รวมถึงบุคลากรในองค์กร รับรู้และเข้าใจเรื่อง Risk Map

ส่วนที่สอง เกณฑ์เพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง

๑. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี

๑.๑ ฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจจัดให้มีคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบด้าน IT และ ITG โดยมี CIO ของรัฐวิสาหกิจเป็นประธาน และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงาน รวมถึงดำเนินการประชุมทุกเดือน หรือ มีการประชุมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญของระบบสารสนเทศขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร

๑.๒ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการติดตามดูแลวิธีการที่ฝ่ายบริหารใช้ประโยชน์จาก IT เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการมอบข้อสังเกตต่อแผนงาน/โครงการที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับรัฐวิสาหกิจ

การสร้างมูลค่าเพิ่ม หมายรวมถึง

- การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรในด้านการเงินโดยการเพิ่มขึ้นของรายได้และควบคุมค่าใช้จ่ายตามเป้าหมายที่กำหนด เป็นต้น
- การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรทางด้านการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพโดยการให้บริการที่รวดเร็ว หรือ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าสูงสุด เช่น One Stop Service เป็นต้น
- การสร้างความมั่นใจถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ การปฏิบัติตามและการบริหารสัญญา

๑.๓ คณะกรรมการตรวจสอบได้แสดงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำกับดูแลและติดตามการจัดการกระบวนการป้องกันความเสียหาย การปรับปรุง รวมถึงเสนอแนะแก่ฝ่ายตรวจสอบด้านการจัดการที่ดีทางด้าน IT

๑.๔ มีระบบการจัดการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management : BCM) ของงานหลักๆ ทุกด้าน โดยควรมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจ (Business Impact Analysis : BIA) เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าธุรกิจจะไม่มีปัญหาในสถานการณ์ฉุกเฉินต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม เป็นต้น โดย BCM มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการจัดการที่ดี (ด้าน IT, IT Related และ Non-IT จากสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้) มีการฝึกซ้อมตามแผนสำรองฉุกเฉินที่ครอบคลุมงานทุกประเภทที่สำคัญจากการวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจ (Business Impact Analysis : BIA) ครบถ้วนตามแผนงานที่กำหนด และไม่พบข้อผิดพลาดหรือข้อที่ต้องปรับปรุง หรือหากมี



ข้อผิดพลาดหรือต้องปรับปรุง องค์กรสามารถดำเนินการแก้ไข และฝึกซ้อมใหม่จนสามารถลดความผิดพลาดดังกล่าวลงได้

- ๑.๕ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการจัดการที่ดีถึงกลยุทธ์ทางด้าน IT ของรัฐวิสาหกิจ เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการการกำหนดกลยุทธ์ทางด้าน IT (IT Strategy Committee) เป็นต้น Committee โดยอย่างน้อยมี CIO ของ รัฐวิสาหกิจ เป็นประธาน และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงาน รวมถึงดำเนินการประชุมทุกเดือน หรือ มีการประชุมเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสาระสำคัญของระบบสารสนเทศขององค์กร
- ๑.๖ ฝ่ายบริหารมีการประเมินศักยภาพของ IT และการจัดการอย่างสม่ำเสมอ ทั้งทางด้านการเงิน และมีใช้การเงิน เช่น อัตราการเพิ่มของผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนทางด้าน IT และระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการและระบบการทำงาน เป็นต้น โดยมีวาระเข้าคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ถึงการประเมินศักยภาพของระบบสารสนเทศขององค์กร โดยเปรียบเทียบทั้งเป้าหมายที่เป็นผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ และมีการเสนอกลยุทธ์หรือการดำเนินงานเพิ่มเติมสำหรับกรณีที่ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่าระดับที่องค์กรยอมรับได้ รวมถึงคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีข้อสังเกตเพิ่มเติมถึงการนำเสนอการประเมินศักยภาพของระบบสารสนเทศขององค์กร และหากมีกรณีที่ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่าระดับที่องค์กรยอมรับได้ จะต้องชี้แจงแผนงานที่ชัดเจนรองรับ
- ๑.๗ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจัดให้มีกระบวนการสร้างความมั่นใจถึงความสมดุลระหว่างผลตอบแทนจากการลงทุนและการจัดการด้าน IT กับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยมีวาระเข้าคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ถึงการลงทุนเพิ่มเติมในการพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กร โดยเปรียบเทียบทั้งในเชิงต้นทุน และผลประโยชน์ทั้งทางด้านการเงินและ มีใช้การเงินอย่างชัดเจน และกำหนดเป็นวาระประชุมอย่างต่อเนื่อง หากมีกรณีดังกล่าว
- ๑.๘ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีการสร้างเกณฑ์วัดคุณภาพงานและผลสำเร็จของกลยุทธ์หรือนโยบายและการจัดการด้าน IT ตามที่กำหนดไว้ เช่น กลยุทธ์หรือนโยบายด้าน IT ในการสนับสนุนให้องค์กรมีผลตอบแทนจากการลงทุนที่มากขึ้น กลยุทธ์หรือนโยบายด้าน IT ในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นต้น โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีการทบทวนเกณฑ์วัดของการประเมินศักยภาพของระบบสารสนเทศขององค์กร โดยเปรียบเทียบทั้งเป้าหมายที่เป็นผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ ซึ่งใช้ข้อมูลประกอบอย่างเพียงพอทั้งข้อมูลภายในองค์กร และข้อมูลเปรียบเทียบในธุรกิจเดียวกัน/ธุรกิจใกล้เคียงกัน



- ๑.๙ รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินการตามแผน ISO ๒๗๐๐๑ ในกิจกรรมตามแผนที่กำหนดได้ครบถ้วน และดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ๑.๑๐ การบริหารความเสี่ยงสำหรับ IT (IT Risk Management) มีการกำหนด IT Risk เป็นปัจจัยเสี่ยง และมีการบริหารความเสี่ยงตามองค์ประกอบครบถ้วน
๒. มีกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับการกำหนดนโยบาย/กลยุทธ์/การวางแผน/การลงทุน โดยต้องผ่านกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างครบถ้วน และนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ อนุมัติ และมีมาตรการ/หลักการที่ชัดเจน ในการตัดสินใจของคณะกรรมการ/ผู้บริหารสูงสุด ในการวางแผน/การลงทุน โดยใช้องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนในการตัดสินใจ วางแผน/การลงทุน
๓. มีการทบทวนและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงสม่ำเสมอและทำการปรับปรุงเมื่อจำเป็น เช่น ควรมี การปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือในกรณีที่ผลการ บริหารความเสี่ยงไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีการดำเนินการได้ครบถ้วนทั้ง ๓ ประการ ได้แก่
- การกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และความรับผิดชอบ
 - พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดีและสอดคล้องกับประเด็นปัญหา/อุปสรรคที่ ผ่านมา
 - พัฒนาอบรม และสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน
๔. จัดให้มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง เช่น จรรยาบรรณ และผู้บริหาร รับฟังการท้วงติงของความเสี่ยง รวมถึงมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ เช่น การสื่อสารสองทางที่มี ประสิทธิภาพ และความรับผิดชอบของการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น โดยพิจารณาเพิ่มเติมถึง ความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ ที่แสดงให้เห็นถึงการสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการ บริหารความเสี่ยงขององค์กร
- ๔.๑ ความเหมาะสมและเพียงพอของช่องทางในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยมีการ กำหนดช่องทางที่เหมาะสม และมีการทบทวนความเพียงพอของช่องทางดังกล่าวโดยฝ่ายงาน ที่รับผิดชอบและใช้ช่องทางที่มีในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง จากการสำรวจผู้มี ส่วนเกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อสามารถระบุช่องทางและทบทวนความเพียงพอ ของช่องทางที่เหมาะสม



๔.๒ ประสิทธิภาพของการใช้ช่องทางในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยต้องสามารถประเมินประสิทธิภาพของแต่ละช่องทางในการสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงได้ และมีแผนงานที่ชัดเจนในการส่งเสริมการใช้ช่องทางดังกล่าว โดยเฉพาะช่องทางที่เป็นลักษณะ face to face เช่น ผู้บริหารพบพนักงานเพื่อแถลงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น และสามารถดำเนินการตามแผนงานที่ชัดเจนในการส่งเสริมการใช้ช่องทางเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงเน้นการใช้ช่องทางที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และทำการสรุปประสิทธิภาพในการใช้ช่องทางดังกล่าว

๔.๓ การสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร มีการสำรวจทัศนคติของพนักงานในเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง มีแผนงานในการปรับปรุงจากข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ รวมถึงผลการสำรวจต้องดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา หรือ จากผลการสำรวจครั้งก่อน แล้วแต่ว่าครั้งใดเป็นครั้งล่าสุด

๕. มีการบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อเพิ่มมูลค่าฯ (Value Enhancement)

๕.๑ ปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีครบถ้วน โดยทุกฝ่ายงานมีการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีครบทุกแผนงานหรือกิจกรรมที่กำหนด ทั้งนี้ รวมถึงแผนงานที่เพิ่มเติมระหว่างปี ในกรณีที่มีการปรับแผนการบริหารความเสี่ยง หรือเพิ่มเติมแผนการบริหารความเสี่ยง และมีการประชุมร่วมกันระหว่าง Risk Owner และฝ่ายบริหารความเสี่ยง ถึงการติดตามประเมินผลความคืบหน้าของแผนงานดังกล่าว

๕.๒ มีการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการเงิน ทั้งการแสวงหารายได้ การวิเคราะห์ กำหนดนโยบายและเป้าหมายทางการเงินโดยเฉพาะในเรื่องของอัตราการเติบโตทางการเงิน (Growth, Return) หรือการควบคุม/บริหารต้นทุนและ/หรือค่าใช้จ่ายที่ต้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์และบริหาร ความเสี่ยง หรือการที่รัฐวิสาหกิจมีการวิเคราะห์/บริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไม่ใช่การเงิน เช่น การบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ/ความพึงพอใจ หรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการตลาด เป็นต้น โดยต้องจัดทำ Value Driver เพื่อแสดงถึงการที่องค์กรจะมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายทางการเงินได้/ไม่ใช่การเงิน และทำการระบุปัจจัยเสี่ยงรวมถึงบริหารความเสี่ยงตาม Value Driver ที่กำหนด

รวมถึงการที่องค์กรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าขององค์กร (Value Creation) โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งจะส่งเสริมพัฒนาทักษะ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร รวมถึงการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ขององค์กร เช่นเดียวกัน โดยสามารถเทียบเคียงได้กับหลักการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๕ ประการของ Peter Senge รวมถึงสามารถประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวได้

หลักการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๕ ประการของ Peter Senge ประกอบด้วย

- | | |
|---------------------------|---------------------------------------|
| ๑. Systems Thinking | กระบวนการคิด/วางแผน/จัดการที่เป็นระบบ |
| ๒. Personal Mastery | การสร้างวินัยของบุคคล |
| ๓. Mental Models | การปรับเปลี่ยนแนวความคิดของบุคคล |
| ๔. Building shared vision | การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน |
| ๕. Team learning | การเรียนรู้ของกลุ่ม/ฝ่าย/ทีม |

๕.๓ มีการสื่อสารถึงคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูงสุด อย่างต่อเนื่อง (ตามที่ระบุ/กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง) โดยมีการบรรจุวาระรายงานความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการทุกไตรมาส นอกเหนือจากการบรรจุในวาระการประชุมแล้ว สามารถแสดงได้ถึงประสิทธิผลของการใช้ช่องทางอื่นเพื่อสื่อสารถึงความคืบหน้าของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการ และ รัฐวิสาหกิจ ใช้ช่องทางดังกล่าวได้จริงในการสื่อสาร

การสื่อสารภายใน ควรจะสื่อถึงเรื่องดังต่อไปนี้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ
- วัตถุประสงค์ขององค์กร
- ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- การใช้ภาษาเดียวกันในเรื่องความเสี่ยง
- บทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรที่จะสนับสนุนและนำองค์ประกอบต่างๆของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมาใช้

นอกจากความจำเป็นที่ต้องมีการสื่อสารที่เหมาะสมภายในองค์กรแล้ว ยังจำเป็นที่จะต้องมีการสื่อสารภายนอกที่เหมาะสมด้วย ด้วยช่องทางการสื่อสารภายนอกที่เปิดต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย โดยเฉพาะการเปิดช่องทางการสื่อสารเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้กับช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite และ Risk Tolerance) นั้น มีความสำคัญ โดยเฉพาะสำหรับองค์กรที่ต้องเชื่อมโยงกับองค์กรอื่น ซึ่งการสื่อสารต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย จะต้องให้สารสนเทศที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มบุคคลนั้นๆ

๖. กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกิจกรรมประจำวันของทุกหน่วยงาน และเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพิจารณาผลตอบแทน และ/หรือความดีความชอบ

๖.๑ แผนงานในการบริหารความเสี่ยง มีความสอดคล้องกับ Performance Evaluation ขององค์กร รัฐวิสาหกิจ โดยมีแผนงานในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน และสามารถดำเนินการได้จริงในการเชื่อมโยงผลการประเมินเฉพาะการบริหารความเสี่ยงกับผลตอบแทน/แรงจูงใจในการประเมินผู้บริหารแต่ละระดับอย่างชัดเจน โดยแผนงานดังกล่าว ผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารสูงสุด และคณะกรรมการ

๖.๒ มีแผนงานในการประเมินผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคลหรือสายงานในองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง โดยมีประเด็นในการประเมิน เช่น ความรับผิดชอบและการสนับสนุนกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่แต่ละบุคคลหรือสายงานมีต่อองค์กร และการวัดระดับของความเสี่ยงที่บุคคลหรือสายงานนั้นเป็นผู้รับผิดชอบ ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยได้ดำเนินการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงาน โดยเฉพาะตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงทั้งในลักษณะของปัจจัยเสี่ยงของสายงาน และกิจกรรมที่สายงานต้องสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยทุกฝ่ายงาน/สายงานที่องค์กรต้องมีการจัดทำ Risk Profile ของแต่ละสายงาน และสามารถผูกแรงจูงใจในแต่ละชั้นกับ Risk Profile ของฝ่ายงานในแต่ละระดับที่สามารถลดระดับความรุนแรงลงได้ครบถ้วน

๖.๓ มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันในแต่ละหน่วยงานเพื่อนำไปสู่การบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม และมีการติดตามประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง โดยรัฐวิสาหกิจต้องแสดงถึงการถ่ายทอด (Deploy) เป้าหมายของตัวชี้วัดองค์กรลงสู่สายงานต่างๆ รวมถึงมีการถ่ายทอด Risk Appetite ระดับองค์กรลงสู่สายงานต่างๆ ด้วยเช่นกัน รวมถึงเป้าหมายดังกล่าวต้องผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารสูงสุด และคณะกรรมการ



๗. มีการบริหารความเสี่ยงและมีการสนับสนุนการบริหารฯ เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าให้กับองค์กร (Value Creation) ซึ่งมูลค่า (Value) ขององค์กรอาจพิจารณาได้จาก Value ที่รัฐวิสาหกิจระบุไว้

๗.๑ องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสของธุรกิจ” การที่องค์กรสามารถพลิกผันเหตุการณ์/วิกฤติให้เป็นโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยที่ “โอกาสของธุรกิจ” อาจพิจารณาจากการวิเคราะห์ “SWOT” ขององค์กร โดยมีการระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุ Opportunity ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง โดยต้องสะท้อนถึงการที่ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงที่เป็นโอกาสลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่ออนุมัติ

๗.๒ การที่องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งจะส่งเสริมพัฒนาทักษะ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร รวมถึงการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ขององค์กร เช่นเดียวกัน รัฐวิสาหกิจ ได้ทำการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยสามารถเทียบเคียงได้กับหลักการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๕ ประการของ Peter Senge และได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวครบถ้วน และระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ส่งผลในการที่สร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ลดลงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

๘. ผลการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง

๘.๑ การดำเนินกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง รัฐวิสาหกิจ สามารถดำเนินงานตามกิจกรรมในแผนบริหารความเสี่ยงได้ครบถ้วนและดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

๘.๒ ระดับความเสี่ยงที่ลดลง โดยพิจารณาจากความเสี่ยงหลักขององค์กร โดยพิจารณาเฉพาะความเสี่ยงที่มีระดับความเสียหายอยู่ในช่วงปานกลาง ถึง สูงมาก (ระดับความเสียหาย = ระดับของความรุนแรง x โอกาสของการเกิดความเสี่ยง) แต่อย่างไรก็ตาม ระดับความเสี่ยงที่ลดลง จะต้องครอบคลุมความเสี่ยงที่สามารถระบุได้ว่าเป็น Strategic Risk/Operational Risk/ Financial Risk และ Compliance Risk (S-O-F-C)



๘.๓ ในกรณีที่มี Risk Appetite รายปัจจัยเสี่ยง ที่ระบุเป้าหมายเชิงปริมาณในแต่ละปี โดยรัฐวิสาหกิจต้องสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว แล้วมีผลลัพธ์เป็นไปตามเป้าหมายของ Risk Appetite /ดีกว่าเป้าหมายของ Risk Appetite ที่กำหนด ผลลัพธ์เชิงปริมาณของปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูงเมื่อเทียบกับ Risk Appetite แล้ว ดีกว่าเป้าหมายที่ Risk Appetite ได้กำหนดไว้ครบทุกปัจจัยเสี่ยง หรือ หากไม่เป็นไปตาม Risk Appetite ต้องอยู่ในช่วง Risk Tolerance ที่เหมาะสมของปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ

๙. Portfolio View of Risk

๙.๑ มีการจัดทำแบบจำลองที่เหมาะสม/นำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้ในการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อสะท้อนถึงช่วงเบี่ยงเบนที่ยังอยู่ในวิสัยที่องค์กรสามารถจัดการได้

๙.๒ มีการวิเคราะห์เพิ่มเติมในกรณีที่ปัจจัยเสี่ยงมากกว่า ๑ ปัจจัยเสี่ยง เกิดขึ้นพร้อมกัน ดังนั้นระดับความเสี่ยงสูงสุด และช่วงเบี่ยงเบนสูงสุดในภาพรวมขององค์กรยังอยู่ในวิสัยที่สามารถจัดการได้หรือไม่

๑๐. การบูรณาการระหว่าง Corporate Governance - Risk management - Compliance (GRC)

๑๐.๑ คณะกรรมการต้องมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับ GRC เพื่อที่จะสามารถจัดให้มีระบบความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

๑๐.๒ คณะกรรมการต้องกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ และต้องสร้างความมั่นใจถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่สำคัญทุกประเภท รวมถึงมีนโยบายในการบูรณาการ/เชื่อมโยง Corporate Governance, Risk Management และ Compliance (GRC) และกำหนดกระบวนการประสานงานที่ชัดเจน โดยเน้นการบูรณาการในเรื่อง compliance ที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานและกฎเกณฑ์กฎหมายต่างๆ

๑๐.๓ คณะกรรมการได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงการที่รัฐวิสาหกิจได้มีการวิเคราะห์ถึงเหตุการณ์ที่จะทำให้ปัจจัยที่เป็นความเสี่ยงได้เกิดขึ้น และมีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงการที่รัฐวิสาหกิจ ได้มีกระบวนการระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องที่เกี่ยวข้องกับการที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมายในด้าน GRC

๑๐.๔ คณะกรรมการได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงการที่รัฐวิสาหกิจ ได้กำหนดมาตรการในการติดตามเหตุการณ์ที่เป็นสาเหตุของปัจจัยความเสี่ยง รวมทั้งมาตรการในการลดความเสี่ยงเหล่านั้น



- ๑๐.๕ คณะกรรมการได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงการที่รัฐวิสาหกิจได้แจ้งให้พนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องรับทราบ และปฏิบัติตามมาตรการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้
- ๑๐.๖ คณะกรรมการได้มีการสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ถึงการที่รัฐวิสาหกิจ มีการติดตามว่าหน่วยงานต่างๆ ได้ปฏิบัติตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้
- ๑๐.๗ คณะกรรมการดูแลการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยรับรู้ถึงระดับความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารได้จัดให้มีขึ้นในองค์กร ตระหนักและให้ความเห็นชอบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร สอบทานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรและพิจารณาเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ และรับทราบถึงความเสี่ยงที่สำคัญๆ และพิจารณาว่าฝ่ายบริหารได้มีการตอบสนองต่อความเสี่ยงอย่างเหมาะสมหรือไม่

การควบคุมภายใน

● หลักการและเหตุผล

เพื่อส่งเสริมให้มีระบบการควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นกระบวนการทำงานที่กำหนดขึ้นมาเพื่อฝ่ายบริหารให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึง ดูแลรักษาทรัพย์สิน ป้องกันหรือลด ความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตภายในองค์กร และกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี

ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องของคณะกรรมการ

การประเมินการควบคุมภายในอาศัยแนวทางและหลักการของ

- ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๕๔ คณะกรรมการตรวจสอบเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
- คำแนะนำ : การนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงาน การตรวจเงินแผ่นดิน
- การควบคุมภายใน : วิธีการป้องกันความเสียหายและลดความสูญเสีย คณะกรรมการตรวจสอบเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
- การควบคุมภายในตามมาตรฐานสากลของ Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission หรือ COSO



หลักเกณฑ์การพิจารณาการควบคุมภายใน

วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด

กำหนดตามหลักเกณฑ์การควบคุมภายใน โดยพิจารณาจาก ๑. สภาพแวดล้อมของการควบคุม ๒. การประเมินความเสี่ยง ๓. กิจกรรมการควบคุม ๔. สารสนเทศและการสื่อสาร และ ๕. การติดตามผลและการประเมินผล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment) (น้ำหนัก ร้อยละ ๓๔) ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรภายในองค์กรควรสร้างบรรยากาศของการควบคุม เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบและตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี ประกอบด้วย
 - ๑.๑ ระบบการควบคุม และ/หรือ ระบบการตรวจสอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร โดยพิจารณาจากการจัดทำข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณของผู้บริหารและพนักงาน และการสื่อสารข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณของผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กรรับทราบ นอกจากนี้ มีการจัดทำแนวทางที่พึงปฏิบัติหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานและการแจ้งให้พนักงานภายในองค์กรรับทราบ และการกำหนดข้อห้ามของฝ่ายบริหารและพนักงานมิให้ปฏิบัติตนในลักษณะที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งผลประโยชน์กับองค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นต้น รวมทั้งการระบุช่องทางการรับข้อร้องเรียน การระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบ การกำหนดระยะเวลาในการตอบสนองข้อร้องเรียน การสรุปและจัดทำรายงานบทวิเคราะห์ เสนอผู้บริหาร
 - ๑.๒ การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีควรชัดเจน การมีสายบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรที่เหมาะสม ชัดเจน และสอดคล้องกับขนาดและการทำงานขององค์กร ซึ่งการประเมินโครงสร้างองค์กรนี้จะมุ่งเน้นที่การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในโดยตรง เช่น โครงสร้างของสำนักตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระ เป็นต้น
 - ๑.๓ การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ พิจารณาจากการจัดทำคู่มือมอบหมายอำนาจหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูงขององค์กร โดยมีการระบุอย่างชัดเจน ถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนงานที่มีความสำคัญ เป็นต้น การทำหลักฐานเอกสารอ้างอิง โดยระบบงานใดที่มีความสำคัญจำเป็น ควรมีจัดทำหลักฐานเป็นเอกสาร หรือ หนังสือไว้ เช่น การจัดทำคู่มือ/โครงสร้างการควบคุมภายใน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานไว้ให้สมบูรณ์เพียงพอของการปฏิบัติงานนั้น รวมทั้งพิจารณาจากการแบ่งแยกหน้าที่งานของหน่วยงานหรือบุคคลเดียวกันปฏิบัติ



หน้าที่ทุกขั้นตอนของงานที่เสี่ยงต่อความเสียหาย มีระบบการควบคุมและการสอบทานการมอบหมาย อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม (Check & Balance) การกำหนดขอบเขตระดับของอำนาจอนุมัติให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและการสื่อสารให้พนักงานภายในองค์กรทราบ รวมทั้งมีระบบการติดตามงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับปฏิบัติการ

๑.๔ ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร พิจารณาจากการกำหนดให้มีเอกสารกำหนดลักษณะงาน โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานที่สำคัญ เช่น งานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงงานที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงินและบัญชี เป็นต้น รวมทั้งการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน เช่น การอบรม Control Self Assessment เป็นต้น

๑.๕ นโยบายและวิธีบริหารด้านบุคลากร พิจารณาจากการกำหนดให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การสรรหาบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นธรรม โดยการประเมินนโยบายและวิธีบริหารบุคลากรมุ่งเน้นที่เกี่ยวข้องการควบคุมภายในโดยตรง เช่น ส่วนที่เกี่ยวข้องกับสำนักตรวจสอบภายใน เป็นต้น

๑.๖ บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะอนุกรรมการ (คณะกรรมการตรวจสอบ) คณะกรรมการบริหาร และผู้บริหารระดับสูง ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน พิจารณาจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดูแลให้ฝ่ายบริหารมีการติดตามผลการควบคุมภายในและมีการทบทวนระบบการควบคุมภายในให้มีความเพียงพอและเหมาะสม คณะกรรมการตรวจสอบสอบทานรายงานทางการเงินเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงินและสอบทานระบบการควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในหรือความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายในตามมาตรฐานสากล การเปิดเผยรายงานกิจกรรมคณะกรรมการตรวจสอบ การกำหนดผู้รับผิดชอบในการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน การมอบข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ หรือมอบนโยบาย อันเป็นประโยชน์ ต่อระบบการควบคุมภายในขององค์กร

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ผู้บริหารควรดำเนินการเกี่ยวกับความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเพียงพอและเหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย

- การระบุปัจจัยความเสี่ยง (Risk Identification)
- การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)
- การจัดระดับความเสี่ยง (Degree of Risks)
- การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)



๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) (น้ำหนัก ร้อยละ ๔๒) ผู้บริหารควรจัดให้มีกิจกรรมควบคุมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อป้องกันหรือลดความเสียหาย ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน สำหรับกิจกรรมการควบคุมภายในเบื้องต้นจะต้องแบ่งแยกหน้าที่งานภายในหน่วยรับตรวจอย่างเหมาะสม ไม่มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ แต่ถ้ามีความจำเป็นให้กำหนดกิจกรรมการควบคุมอื่นที่เหมาะสมทดแทน ซึ่งการพิจารณาประกอบด้วย
 - ๓.๑ การอนุมัติ พิจารณาจาก การกำหนดขอบเขตระดับของอำนาจในการอนุมัติให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรของพนักงานทุกระดับและมีการสื่อสารให้พนักงานภายในองค์กรรับทราบ
 - ๓.๒ การสอบทานงาน พิจารณาจาก การสอบทานรายงานทางการเงินและรายงานผลการดำเนินงานที่มีใช้การเงิน และการสอบทานกิจกรรมการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่การสอบทานการกระทำที่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร รวมถึงกรณีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยเป็นการสอบทานจากผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กร
 - ๓.๓ การดูแลป้องกันทรัพย์สิน พิจารณาจาก การที่องค์กรดูแล รักษา ป้องกันทรัพย์สินที่มีความเสี่ยงสูงระบบที่สำคัญ และข้อมูลสารสนเทศขององค์กร โดยจำกัดการเข้าถึงทรัพย์สินที่มีความเสี่ยงสูง การดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ เป็นต้น รวมทั้งพิจารณาการกระหายอด พิจารณาจากการเปรียบเทียบรายการบัญชีทรัพย์สินกับทรัพย์สินที่มีอยู่จริงการเปรียบเทียบรายการในบัญชีกับทะเบียนคุม เป็นต้น
 - ๓.๔ การทำเอกสารอ้างอิง พิจารณาจาก การจัดทำหลักฐานเป็นเอกสาร หรือ หนังสือ สำหรับระบบงานที่มีความสำคัญ เป็นต้น
 - ๓.๕ การควบคุมระบบสารสนเทศ พิจารณาจากการควบคุมทั่วไปและการควบคุมเฉพาะระบบงาน เป็นต้น
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications) ผู้บริหารควรให้จัดมีสารสนเทศอย่างเพียงพอ และสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่นๆ ที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอก หน่วยรับตรวจซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา ประกอบด้วย
 - ๔.๑ สารสนเทศ พิจารณาระบบสารสนเทศทางการเงิน (Financial Information System) และระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานมิใช่การเงิน (Non-financial Information System)
 - ๔.๒ การมีระบบการจัดการฐานข้อมูล เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน โดยคุณสมบัติของข้อมูล ควรมีเนื้อหาที่จำเป็นต่อการตัดสินใจอยู่ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย มีความถูกต้องสมบูรณ์ มีความเป็นปัจจุบัน ความทันกาล และความสะดวกในการเข้าถึงสารสนเทศ



๔.๓ มีสารสนเทศที่เป็นสัญญาณอันตรายหรือสัญญาณเตือนภัยที่อาจบอกถึงสิ่งขาดตกบกพร่องจากการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น

๔.๔ การจัดระบบสื่อสารให้เชื่อมโยงกัน (Integrated) นั้นสามารถให้สารสนเทศส่งถึงผู้ที่ควรได้รับหรือมีไว้พร้อมอย่างทันกาล

๔.๕ การสื่อสารที่ดี เป็นการสื่อสารสองทาง เช่น การสื่อสารข้อมูลทั้งจากระดับบนลงล่าง หรือจากล่างขึ้นบน การจัดสัมมนาระหว่างผู้บริหารและพนักงานประจำปี การจัดให้มี Intranet เพื่อถาม-ตอบภายในองค์กร เป็นต้น

๕. การติดตามผลและการประเมินผล (Monitoring) (น้ำหนัก ร้อยละ ๒๔) ผู้บริหารควรจัดให้มีการติดตามประเมินผล (Monitoring) โดยการติดตามผลในระหว่างการทำงาน และการประเมินผลเป็นรายครั้งอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติจริง การควบคุมภายในดำเนินงานไปอย่าง มีประสิทธิผล ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่นๆ ได้รับ การปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา และการควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบด้วย

๕.๑ การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) พิจารณาการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self - Assessment) ครอบคลุมทั้งองค์กร พร้อมทั้งมีการบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และมีการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ ความถี่ในการติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน และความสำเร็จในการดำเนินงานตามข้อเสนอแนะ/รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในทั้งในระดับองค์กร และหน่วยงานย่อย รวมทั้งการจัดส่งรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบข้อ ๖ แก่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

๕.๒ การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment) เช่น การประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน การประเมินผลการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายนอก โดยพิจารณาการจัดทำรายงานแล้วเสร็จตามแผนงานที่กำหนด และมีการประเมิน IA ครอบคลุมทั้งองค์กร และมีการติดตามข้อเสนอแนะ



การตรวจสอบภายใน

● หลักการและเหตุผล

เพื่อให้รัฐวิสาหกิจเข้าใจในงานตรวจสอบภายในว่าเป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะการช่วยติดตามงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และเป็นกลไกที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการและฝ่ายบริหารจะต้องเข้าใจบทบาทและใช้ประโยชน์จากหน่วยงานตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ หน่วยงานตรวจสอบภายในยังเป็นหน่วยงานหลักที่จะช่วยคณะกรรมการตรวจสอบภายในให้ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย

ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายใน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจพัฒนางานและหน่วยงานตรวจสอบภายในบนพื้นฐานของหลักการที่พึงประเมิน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีความเข้าใจในบทบาทและประโยชน์ขององค์กรที่ได้จากหน่วยตรวจสอบภายใน และเพื่อช่วยให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การประเมินการตรวจสอบภายในอาศัยแนวทางและหลักการของคู่มือการปฏิบัติงาน การตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยมุ่งเน้นการประเมินตามแนวปฏิบัติหลัก ซึ่งประกอบด้วย แนวทางปฏิบัติด้านองค์กรและแนวทางปฏิบัติด้านการปฏิบัติงานเป็นหลัก



หลักเกณฑ์การพิจารณาการตรวจสอบภายใน

วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด :

กำหนดตามหลักเกณฑ์การตรวจสอบภายใน โดยพิจารณาจาก ๑. บทบาทและความรับผิดชอบ หน่วยงานตรวจสอบภายใน ๒. ความเป็นอิสระ ๓. ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการตรวจสอบกับหน่วยตรวจสอบภายใน ฝ่ายบริหาร และผู้สอบบัญชี ๔. ความสัมพันธ์ของหน่วยตรวจสอบภายในกับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี และองค์กรกำกับดูแลอื่น ๕. บุคลากร การพัฒนา และการฝึกอบรม ๖. การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ระยะยาว ๗. การวางแผน ในรายละเอียดและการปฏิบัติงานตรวจสอบ ๘. การรายงานและการปิดการตรวจสอบ ๙. ความมั่นใจในคุณภาพ และ ๑๐. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพพึงปฏิบัติ

๑. บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน (น้ำหนัก ร้อยละ ๘) บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน เพื่อให้วัตถุประสงค์ อำนาจ และความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ในกฎบัตร ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานและหลักการที่กำหนดไว้ในคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ กฎบัตรจะต้องนำเสนอต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณา ก่อนนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบและ/หรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ และทำการเผยแพร่ สร้างการยอมรับ ประกอบด้วย

๑.๑ การจัดทำกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายใน โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการจัดทำกฎบัตรที่กำหนดวัตถุประสงค์ อำนาจ และความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายในไว้เป็นลายลักษณ์อักษรโดยมีรายละเอียดครบถ้วนทั้ง ๑๐ ข้อ ประมวลจริยบรรณ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการนำเสนอ กฎบัตรต่อคณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ ควรมีการสอบทานกฎบัตรอย่างน้อยปีละครั้ง โดยหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน มีการซักซ้อมความเข้าใจกับผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการบริษัท เกี่ยวกับค่านิยมของการตรวจสอบภายใน ประมวลจริยธรรม และมาตรฐานการปฏิบัติงาน และมีการแจ้งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องรับทราบ

๑.๒ บทบาทของหน่วยงานตรวจสอบภายใน โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ มีบทบาทในการตรวจสอบที่มุ่งเน้นการตรวจสอบในทุกประเด็นที่มีความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่มีสาระสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ และมีความรับผิดชอบในการช่วยป้องกันการทุจริต โดยการสอบทานและประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน นอกจากนี้ควรมีบทบาทในการให้บริการ ให้คำแนะนำปรึกษาแก่หน่วยงานต่างๆ และมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยน



ประสบการณ์ ความรู้กับผู้ที่ได้รับการตรวจสอบเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงและการบริหาร การควบคุม รวมทั้งแนวปฏิบัติที่ดี และควรขอความเห็นจากหน่วยงานที่ได้รับการตรวจสอบเกี่ยวกับ ผลการปฏิบัติงานและนำความเห็นนั้นๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

๑.๓ ความรับผิดชอบของหน่วยงานตรวจสอบภายในต่อองค์กรหรือหน่วยงานอื่น (ประเมินเฉพาะ รัฐวิสาหกิจที่มีบริษัทในเครือบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน หรือบริษัทร่วม) โดยประเด็นในการประเมินพิจารณา รายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับสิทธิของผู้ตรวจสอบภายในในการขอข้อมูล เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานจากองค์กรหรือหน่วยงานอื่น มีการบันทึกการตัดสินใจในการลงมือปฏิบัติงาน และมีการจัดเก็บเอกสารประกอบสรุปความเห็นในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและได้รับการอนุมัติจาก ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการตรวจสอบ

๒. ความเป็นอิสระ (น้ำหนัก ร้อยละ ๘) กิจกรรมการตรวจสอบภายในเป็นกิจกรรมที่มีความอิสระ และผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรมในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ทั้งนี้ ความเป็นอิสระหมายถึง การที่สามารถตัดสินใจหรือออกความคิดเห็นโดยไม่ได้อยู่ภายใต้อิทธิพลหรือเงื่อนไขที่ลดทอน ความเป็นกลาง ซึ่งเงื่อนไขเหล่านั้นจะต้องถูกจัดการทั้งในระดับผู้ตรวจสอบภายใน การปฏิบัติงานตรวจสอบ ภายใน หน่วยตรวจสอบภายในและองค์กร ประกอบด้วย

๒.๑ ระดับความเป็นอิสระและความรับผิดชอบ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียด ดังต่อไปนี้ :

- โครงสร้างองค์กรที่มีความเป็นอิสระ : หัวหน้ารัฐวิสาหกิจและผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญ ในความเป็นอิสระของหน่วยตรวจสอบภายใน เพื่อให้หน่วยตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่หน่วยตรวจสอบภายในมีฐานะเทียบเท่าระดับฝ่าย และหัวหน้าหน่วย ตรวจสอบภายในจะต้องมีสถานภาพสูงพออย่างน้อยเทียบเท่ากับหัวหน้าของหน่วยงานสำคัญอื่นๆ ในองค์กร โดยมีระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการฝ่ายหรือเทียบเท่าขึ้นไป อีกทั้งหัวหน้าหน่วยตรวจสอบ ภายในรายงานตรงต่อทั้งคณะกรรมการตรวจสอบ และหัวหน้ารัฐวิสาหกิจในการดำเนินงานของ หน่วยตรวจสอบภายใน นอกจากนี้หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในสามารถเข้าพบกับหัวหน้า รัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารระดับสูง และ/หรือ คณะกรรมการตรวจสอบได้บ่อยครั้ง หรือสามารถสื่อสาร กันอย่างไม่เป็นทางการ
- ความเป็นอิสระเที่ยงธรรมของผู้ตรวจสอบภายใน : ผู้ตรวจสอบภายในต้องไม่ได้รับการ มอบหมายให้ไปช่วยปฏิบัติงานอื่นที่ไม่ใช่งานที่เกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน และหน่วยตรวจสอบ ภายใน ควรมีการสับเปลี่ยนผู้ตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ ในกรณีที่การปฏิบัติงานต้องใช้ เวลานาน หลายปี เพื่อให้เกิดความเป็นอิสระและเที่ยงธรรมในการปฏิบัติงาน



- การเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ : มีนโยบายอย่างละเอียดและได้ดำเนินการตามนโยบายเกี่ยวกับการเปิดเผยหรือการดำเนินการเพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยงผลกระทบที่มีต่อความเป็นอิสระหรือเที่ยงธรรม รวมถึงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของผู้ตรวจสอบภายในที่อาจเกิดขึ้น (รวมถึงในกรณีที่บุคคลภายนอกเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ตรวจสอบภายใน) ทุกครั้งที่มีการปฏิบัติงานตรวจสอบ

๓. ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการตรวจสอบกับหน่วยตรวจสอบภายใน ฝ่ายบริหาร และผู้สอบบัญชี (น้ำหนัก ร้อยละ ๘) คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อทำหน้าที่ในการกำกับดูแลให้รายงานทางการเงินที่น่าเชื่อถือ ให้รัฐวิสาหกิจมีระบบ การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี การปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบนี้ คณะกรรมการตรวจสอบสามารถดำเนินการโดยการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน และการหารือร่วมกับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี และบุคคลที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ประกอบด้วย

๓.๑ ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการตรวจสอบกับหน่วยตรวจสอบภายใน ฝ่ายบริหาร และผู้สอบบัญชี โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ :

- บทบาทของคณะกรรมการตรวจสอบที่มีต่อหน่วยตรวจสอบภายใน : คณะกรรมการตรวจสอบมีการสอบทานแผนการตรวจสอบภายใน ๓-๕ ปี แผนการตรวจสอบประจำปีแผนการสรรหาและฝึกอบรมบุคลากรด้านตรวจสอบภายใน รวมทั้งแผน/แนวทางในการบริหารทรัพยากรของหน่วยตรวจสอบภายใน มีการประเมินความเพียงพอเหมาะสมของทรัพยากรหน่วยตรวจสอบภายในและพิจารณาการแต่งตั้ง โยกย้าย การกำหนดค่าตอบแทน การพิจารณาความดีความชอบของหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายใน
- การปฏิบัติงานร่วมกันกับฝ่ายบริหาร : คณะกรรมการตรวจสอบได้เชิญฝ่ายบริหารเข้าร่วมประชุมเพื่อหารือเกี่ยวกับธุรกิจ ความเสี่ยง การควบคุมภายในและการกำกับดูแลกิจการ
- การติดตามการปฏิบัติงานของผู้สอบบัญชี : มีการหารือขอบเขต แนวทางการสอบบัญชี รวมถึงข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะ

๔. ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี และองค์กรกำกับดูแลอื่น (น้ำหนัก ร้อยละ ๘) หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรหารือและวางแผนการตรวจสอบภายในร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารหน่วยรับตรวจ ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้สอบบัญชี และผู้ตรวจสอบขององค์กรกำกับดูแลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการตรวจสอบภายในและการดำเนินการต่างๆ ครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ประกอบด้วย



๔.๑ รูปแบบในการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยตรวจสอบภายในกับผู้สอบบัญชีและองค์กรกำกับดูแล โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : หน่วยตรวจสอบภายในได้ให้ความสนใจในผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบอื่นหรือองค์กรกำกับดูแลที่มาปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ตรวจสอบอื่นหรือองค์กรกำกับดูแลมีความเข้าใจเกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจ โดยมีการประชุมหารือเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบอื่นหรือองค์กรกำกับดูแลทุกไตรมาส มีการหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตรวจสอบที่ซ้ำซ้อนกันกับผู้ตรวจสอบและองค์กร กำกับดูแล และมีการติดตามและตอบประเด็นใน Management Letter และข้อสังเกตของผู้ตรวจสอบอื่นอย่างครบถ้วน

๔.๒ ความเหมาะสมของการทำงานร่วมกับฝ่ายบริหาร โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีกลยุทธ์หรือแผนการตรวจสอบมุ่งเน้นในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับฝ่ายบริหารโดยในการจัดทำกลยุทธ์หรือแผนการตรวจสอบได้มีการขอความเห็นจากฝ่ายบริหาร และฝ่ายบริหาร มีความเชื่อมั่นในความเป็นอิสระ และความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายใน และขอคำแนะนำปรึกษาจากหน่วยตรวจสอบภายในอยู่เสมอ

๕. บุคลากร การพัฒนา และการฝึกอบรม (น้ำหนัก ร้อยละ ๘) หน่วยตรวจสอบภายในควรมีจำนวนผู้ตรวจสอบภายใน ระดับของเจ้าหน้าที่ คุณสมบัติและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และมาตรฐานอย่างเพียงพอและเหมาะสม การมอบหมายงานตรวจสอบภายในควรพิจารณาตามความเชี่ยวชาญ และด้วยความระมัดระวังรอบคอบ ประกอบด้วย

๕.๑ ระดับความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายใน โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : หน่วยตรวจสอบภายในโดยภาพรวมประกอบด้วยบุคลากรที่มีทักษะหลากหลาย ได้แก่ การตรวจสอบภายใน การตรวจสอบระบบคอมพิวเตอร์ การควบคุมทางการเงินและการบริหาร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ความรู้ทางธุรกิจและอุตสาหกรรม มนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสาร ความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ ความเป็นผู้นำ มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในทักษะ ด้านอื่นที่จำเป็นต้ององค์กรมีการสนับสนุนให้มีการพัฒนาและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและพนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาทักษะใหม่ๆ ทั้งจากหลักสูตรภายในของรัฐวิสาหกิจหรือจากภายนอก โดยฝ่ายบริหารได้ขอคำแนะนำปรึกษาจากหน่วยตรวจสอบภายในเป็นประจำเกี่ยวกับประเด็นที่ไม่ใช่การตรวจสอบ และกลยุทธ์การตรวจสอบกำหนดทรัพยากรและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบ

๕.๒ การสรรหาและรักษาบุคลากรด้านการตรวจสอบภายในที่มีความรู้ความสามารถ โดยประเด็นในการประเมิน พิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการโอนย้ายเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถจากหน่วยงานอื่นในองค์กรเข้ามาปฏิบัติงานในช่วงเวลาสั้นๆ หรือปานกลาง พร้อมทั้งได้รับการอบรมอย่างละเอียด การโอนย้ายบุคลากรได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ หรือผู้บริหารระดับสูง โดยให้หน่วยตรวจสอบภายในเป็นที่ปรึกษาภายในขององค์กร และการสรรหาบุคลากรแสดงให้เห็นว่าบุคลากรส่วนหนึ่งจะต้องมีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติงานมากกว่าการตรวจสอบ หรือการบัญชี



๕.๓ การพัฒนาและการฝึกอบรมด้านการตรวจสอบภายใน โดยประเด็นในการประเมินพิจารณา รายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติงานหน่วยตรวจสอบภายในกำหนดประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรตามแนวทางของ Core Competency และ Functional Competency ไว้อย่างน้อย ๔๐ ชั่วโมง ต่อคนต่อปี และอบรมได้ตามแผนอย่างครบถ้วน รวมทั้ง ได้รับความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอเพื่อสนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในเข้าร่วมในหลักสูตรที่สมาคมวิชาชีพและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องจัดขึ้นเป็นประจำ นอกจากนี้มีการสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในพัฒนาตนเอง ในการเป็น Certified Internal Auditor (CIA) หรือ ประกาศนียบัตรทางวิชาชีพอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยพนักงานหน่วยตรวจสอบภายในควรได้รับประกาศนียบัตรทางวิชาชีพอย่างน้อย ร้อยละ ๔๐ ของจำนวนพนักงานเฉลี่ยของหน่วยตรวจสอบภายใน

๖. การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ระยะยาว (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๐) หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในรับผิดชอบในการจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปี ๓-๕ ปี และแผนการตรวจสอบประจำปีตามความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจและเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณาอนุมัติ โดยแผนการตรวจสอบนี้ต้องระบุถึงการสอบทาน การประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผล และความประหยัด เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแล ประกอบด้วย

๖.๑ การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : แผนเชิงกลยุทธ์การตรวจสอบภายในสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ และแผนของรัฐวิสาหกิจ โดยมีกำหนดในระยะยาว เช่น ระยะ ๔-๕ ปี แผนเชิงกลยุทธ์ได้กำหนดบทบาทในการเป็นผู้ประสานงานและแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งการตรวจสอบเพื่อให้ความเชื่อมั่นว่า รัฐวิสาหกิจมีการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผล ทำให้บรรดาวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจได้ ประเด็นเกี่ยวกับการตรวจสอบระบบคอมพิวเตอร์ได้กำหนดขึ้นได้ อย่างชัดเจน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ ความเสี่ยงและการพิจารณาความต้องการของฝ่ายบริหาร และฝ่ายบริหารได้ให้ความเห็นในการจัดทำแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์

๖.๒ การวางแผนการตรวจสอบตามความเสี่ยง โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : แผนการตรวจสอบภายในกำหนดขึ้นตามความเสี่ยง มีการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมตามลักษณะของกิจกรรมในขั้นตอนของการวางแผน หน่วยตรวจสอบภายในติดตามการเปลี่ยนแปลงของรัฐวิสาหกิจอยู่ตลอดเวลา และประเมินความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจเผชิญอยู่ตลอดเวลา ความเสี่ยงสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการหารือเรื่องความเสี่ยงกับฝ่ายบริหารและเปรียบเทียบกับผลการประเมินของฝ่ายบริหาร มีการจัดทำแผน/แนวทางในการบริหารทรัพยากรของหน่วยตรวจสอบภายใน และมีการจัดลำดับความเสี่ยงเพื่อใช้ในการจัดสรรทรัพยากรการตรวจสอบ รวมทั้งแผน/แนวทางในการบริหารทรัพยากรของหน่วยตรวจสอบภายใน



๗. การวางแผนในรายละเอียดและการปฏิบัติงานตรวจสอบ (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๔) แผนการตรวจสอบในรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมตรวจสอบควรจัดทำขึ้นและหารือกับผู้บริหารหน่วยรับตรวจที่เกี่ยวข้อง ผู้ตรวจสอบภายในจะปฏิบัติงานตรวจสอบตามความเสี่ยงโดยการรวบรวม วิเคราะห์ แปลความหมาย และบันทึกข้อมูลเพื่อใช้เป็นหลักฐานสนับสนุนผลการตรวจสอบ ประกอบด้วย

๗.๑ การจัดทำแผนการตรวจสอบภายในประจำปี โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : การจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปีที่มีการประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ และความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ แผนการตรวจสอบประจำปีได้กำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอย่างน้อยกำหนดเกี่ยวกับ โครงการ/กิจกรรม/กระบวนการงานวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ ระดับความเสี่ยง/ลำดับความสำคัญ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตรวจสอบ/Mandays ในแต่ละโครงการ/กิจกรรม/กระบวนการงาน ผู้รับผิดชอบหลัก และผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานตรวจสอบในแต่ละโครงการ/กิจกรรม/กระบวนการงาน และแผนการตรวจสอบกำหนดกิจกรรมในการเป็นผู้ประสานงานและแลกเปลี่ยนความรู้/การให้บริการให้คำแนะนำปรึกษา (Consulting) โดยมีการทบทวน แก้ไข ปรับปรุงแผนการตรวจสอบตามความจำเป็นและเหมาะสม เช่น การเพิ่มหน่วยธุรกิจหรือการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจ หรือการเปลี่ยนแปลงความเสี่ยง ซึ่งการทบทวน แก้ไข ปรับปรุงแผนการตรวจสอบ จะต้องเสนอต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณา และนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบและ/หรือ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ

๗.๒ การวางแผนการตรวจสอบภายในในรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมหรือกระบวนการ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการจัดทำแผนการตรวจสอบในรายละเอียดทั้งในกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุนที่สอดคล้องกับแผนการตรวจสอบประจำปีของรัฐวิสาหกิจ มีการสอบทานและ/หรือจัดทำทางเดินของงาน (Flow Chart) และการประเมินความเสี่ยงในกระบวนการที่สำคัญ ตลอดจนการประเมินความเป็นไปได้ของการเกิดทุจริต และวิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยงของการทุจริตขององค์กร แผนการตรวจสอบภายในในรายละเอียดได้กำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร โดยอย่างน้อยกำหนดเกี่ยวกับ ขอบเขต วัตถุประสงค์ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน (โดยจะต้องกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงาน (Mandays)) บุคลากรในการปฏิบัติงานตรวจสอบ ผู้บริหารหน่วยรับตรวจที่เกี่ยวข้อง และรายงานผลการปฏิบัติงาน แผนการตรวจสอบในรายละเอียดได้มีการหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลักหรือผู้บริหารสายงานก่อนเริ่มปฏิบัติ มีการรายงาน ผู้ที่เกี่ยวข้องหลักหรือผู้บริหารสายงานในการปฏิบัติงานตามความจำเป็น และความเหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของ แต่ละรัฐวิสาหกิจ และวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบสะท้อนมาจากผลการประเมินความเสี่ยงการควบคุมภายใน และการกำกับดูแล

๗.๓ แนวทางการตรวจสอบกำหนดขึ้นเพื่อช่วยในการหา และบันทึกข้อมูลเอกสารหลักฐานต่างๆ และนำไปใช้ใน การสรุปผลการตรวจสอบ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ :
แนวทางการตรวจสอบตามความเสี่ยงได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการ ปฏิบัติงานทุกครั้ง รวมทั้งการปฏิบัติงาน ในการให้คำแนะนำปรึกษา มีการจัดทำแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้ความเห็นจากการปฏิบัติงานตรวจสอบเป็นลายลักษณ์อักษร มีการหารือเกี่ยวกับประเด็นที่พบจากการตรวจสอบกับผู้ที่เกี่ยวข้องหลักหรือผู้บริหารสายงาน และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง มีการพิจารณาความเสี่ยงในการให้คำแนะนำปรึกษาด้านอื่นนอกเหนือจากการปฏิบัติงานตรวจสอบ และการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน

๗.๔ การติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ :
มีการติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะครบถ้วน มีการจัดทำรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และมีการรายงานความเห็นของหน่วยรับตรวจเกี่ยวกับข้อตรวจพบจากการติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ

๘. การรายงานและการปิดการตรวจสอบ (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๒) ผู้ตรวจสอบภายในควรรายงานและสื่อสารผลการตรวจสอบด้วยความเที่ยงธรรม ชัดเจน และทันเวลา ประกอบด้วย

๘.๑ การรายงานและการปิดการตรวจสอบ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ :

- การรายงานผลการตรวจสอบ : จัดทำรูปแบบรายงานผลการตรวจสอบแบบมาตรฐานซึ่งได้รับความเห็นชอบจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยอย่างน้อยมีการระบุวัตถุประสงค์ ขอบเขตการตรวจ บทคัดย่อ และรายละเอียดประเด็นที่ตรวจพบ และนำเสนอต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น หัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารหน่วยรับตรวจ คณะกรรมการตรวจสอบ เป็นต้น
- การปิดการตรวจสอบ : จัดให้มีการประชุมปิดการตรวจสอบเพื่อขอความเห็นและคำชี้แจงจากผู้รับผิดชอบหลักและผู้ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งแผนการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

๘.๒ การรายงานต่อผู้บริหารหน่วยรับตรวจ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณา รายละเอียดดังต่อไปนี้ :
รายงานต่อผู้บริหารหน่วยรับตรวจอย่างละเอียดและทันเวลาภายใน ๑ สัปดาห์ โดยรายละเอียดในรายงานประกอบด้วยบทคัดย่อสำหรับผู้บริหาร ข้อเสนอแนะ ข้อตรวจพบ ปัญหา ผลกระทบและความเสี่ยง ความเห็นของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับข้อตรวจพบ และแผนในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขระดับความสำคัญของผลการตรวจสอบ และการจัดลำดับความสำคัญของข้อเสนอแนะ การประเมินสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการควบคุมโดยรวม ความเห็นของผู้บริหารสายงานต่อผลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน



๘.๓ การรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณา รายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการรายงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน เช่น ไตรมาสละครั้งหรือเดือนละครั้ง เป็นต้น โดยรายละเอียดในรายงานประกอบด้วย การเปรียบเทียบความคืบหน้าของกิจกรรมการตรวจสอบกับแผนการตรวจสอบ สรุปผลการตรวจสอบที่ดำเนินการระหว่างงวดที่รายงาน ผลกระทบของความเสี่ยงที่สำคัญ ประเด็นเกี่ยวกับการควบคุมภายใน /การกำกับดูแลในรายงานครั้งก่อนที่ยังไม่ได้แก้ไข สรุปประเด็นที่ยังหาข้อยุติกับฝ่ายบริหารไม่ได้ ประเด็นที่หน่วยตรวจสอบภายในจะดำเนินการในอนาคต และการวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน รวมทั้งการรายงานผลการสอบทานงบการเงินต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

๘. การติดตามและวัดผลการปฏิบัติงาน และการควบคุมดูแล (น้ำหนัก ร้อยละ ๙) งานตรวจสอบภายใน ควรได้รับการควบคุมในทุกระดับของการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่าง ต่อเนื่องและเป็นไปตามที่กำหนด ไว้ในมาตรฐานประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในและคู่มือการปฏิบัติงาน ตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจประกอบด้วย

๘.๑ การติดตามและวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน โดยประเด็นในการประเมินพิจารณา รายละเอียดดังต่อไปนี้ : มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างเป็นทางการ โดยกำหนดระยะเวลาหรือความถี่ไว้ชัดเจน และรับความเห็นของผู้รับการตรวจเกี่ยวกับ ผลการปฏิบัติงานภายหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติงานตรวจสอบทุกครั้ง มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตามความเห็นของผู้รับการตรวจ มีการนำความเห็นของผู้รับการตรวจ ที่มีความสัมพันธ์กับภารกิจและวัตถุประสงค์ของหน่วยตรวจสอบภายใน เช่น การให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ทันท่วงที การปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ ความพึงพอใจของผู้รับการตรวจ มาประกอบการวัดผล การปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในทุกครั้ง หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในจัดให้มีการสอบทานคุณภาพของงานตรวจสอบภายใน กำหนดให้มีการประเมินจากบุคคลภายนอกอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อย ทุกๆ ๕ ปี และ จัดทำแผนปรับปรุง (Improvement Program) จากผลประเมินคุณภาพงาน ตรวจสอบภายในจากบุคคลภายนอก และดำเนินการให้ครบถ้วนตามแผนปรับปรุงฯ โดยแผนปรับปรุงฯ และผลการดำเนินงานจะต้องรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

๘.๒ การควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียดดังต่อไปนี้ มีนโยบายและระเบียบการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ซึ่งอย่างน้อยครอบคลุมถึง บทบาทและความรับผิดชอบ แนวทางการปฏิบัติงานและการสอบทานงาน แนวทางในการบันทึกและจัดเก็บเอกสาร การรายงานการติดตามการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ การฝึกอบรม การวัดผลงาน และดัชนีวัดผลงาน มีการสอบทานคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง คู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในได้รับการสอบทาน/ปรับปรุง และได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการตรวจสอบ



๑๐. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพพึงปฏิบัติ (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๕)
ผู้ตรวจสอบภายในควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพพึงปฏิบัติ
ประกอบด้วย

๑๐.๑ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบ โดยประเด็นในการประเมินพิจารณารายละเอียด
ดังต่อไปนี้ : ผู้ตรวจสอบภายในตระหนักในความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และมีแนวทาง
การปฏิบัติหน้าที่ที่ชัดเจนที่อธิบายและแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพ
พึงปฏิบัติ มีกระบวนการเปิดเผยการกระทำผิดหรือละเลย ที่ก่อให้เกิดข้อผิดพลาด ความไม่มี
ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การสูญเสีย หรือทำให้เกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติตามนโยบาย
รวมทั้งมีการเสนอแนะให้มีการสืบสวนสอบสวนต่อไปตามความเหมาะสม มีการพิจารณาและบันทึก
งานที่จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การตรวจสอบและปฏิบัติงาน
ตามแนวทางที่ถูกต้อง อีกทั้งการรวบรวมหลักฐานที่เพียงพอ เกี่ยวข้องและเชื่อถือได้เพื่อใช้ประกอบ
ผลการตรวจสอบ มีการเปิดเผยข้อเท็จจริงที่มีสาระสำคัญ หากพิจารณาแล้วว่าถ้าไม่เปิดเผย
อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดในรายงานของผู้ตรวจสอบภายใน หรืออาจทำให้พิจารณาได้ว่า
เป็นการปกปิดความผิดตามกฎหมาย



การบริหารจัดการสารสนเทศ

● หลักการและเหตุผล

เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีแนวทางการจัดการระบบสารสนเทศเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของรัฐวิสาหกิจ นโยบายของรัฐบาล และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ และ พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. ๒๕๕๐ เป็นต้น ได้ครบถ้วนและเต็มตามศักยภาพ รวมถึงให้รัฐวิสาหกิจมีการติดตามการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ ที่องค์กรได้กำหนดขึ้น และมีการประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินงานดังกล่าว



หลักเกณฑ์การพิจารณาการบริหารจัดการสารสนเทศ

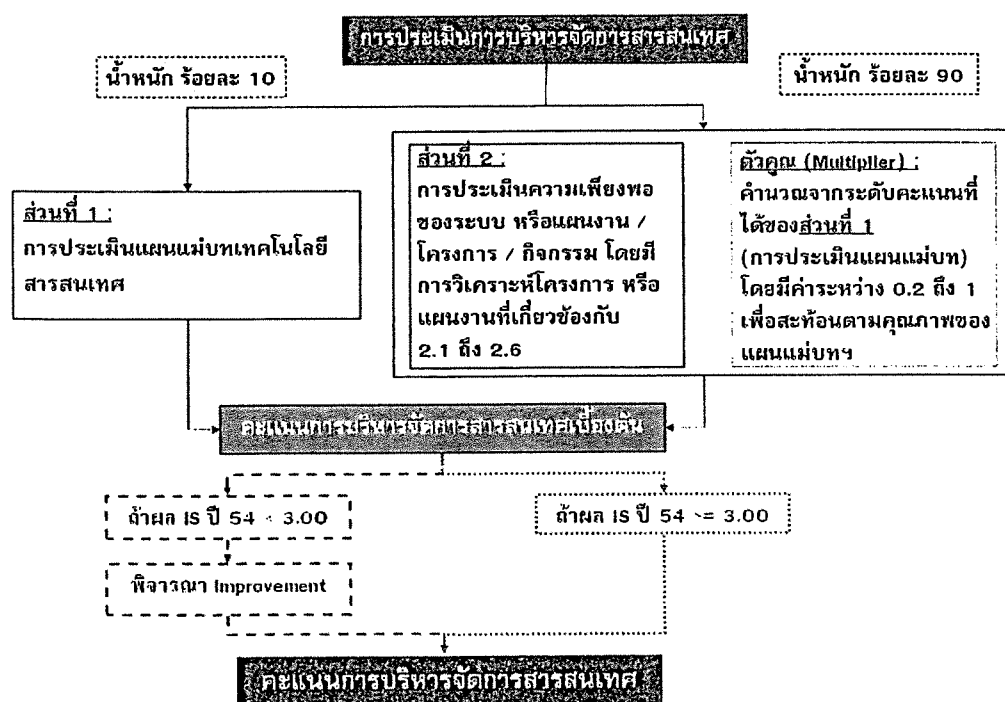
วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด :

การประเมินการบริหารจัดการ โดยคณะกรรมการประเมินผลด้านการบริหารจัดการสารสนเทศตามหลักเกณฑ์ประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ พิจารณาจาก ๑. การประเมินแผนแม่บทสารสนเทศ (IT Master Plan) และ ๒. การประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศ โดยคะแนนเบื้องต้นจากการประเมินของส่วนที่ ๒ จะนำมาคูณกับตัวคูณ (Multiplier) เพื่อให้ได้คะแนนประเมินสุดท้ายที่สะท้อนตามคุณภาพของแผนแม่บทฯ

ทั้งนี้ สำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีผลประเมินด้านการบริหารจัดการสารสนเทศประจำปี (พิจารณาจากผลปีบัญชี ๒๕๕๓ เป็นปีแรก) น้อยกว่าระดับ ๓.๐๐๐๐ ให้พิจารณาเรื่องการพัฒนา/ปรับปรุงการบริหารจัดการสารสนเทศให้ดีขึ้น (Improvement)

นอกจากนั้น สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดให้มีการพิจารณาเรื่องการส่งข้อมูลเข้าระบบ GFMIS-SOE หากไม่สามารถดำเนินการส่งข้อมูลเข้าระบบ GFMIS-SOE ให้ครบถ้วนและทันตามกำหนดเวลาจะถูกหักคะแนนจากผลประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศแต่ไม่เกิน ๑.๐๐๐๐ ทั้งนี้ การหักคะแนนดังกล่าวเป็นไปตามเกณฑ์ของ สคร. ซึ่งทาง สคร. จะแจ้งผลการพิจารณาให้ทราบเพื่อหักคะแนน

สรุปกระบวนการประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศดังแผนภาพ



การประเมินการบริหารการจัดการสารสนเทศ

๑. การพิจารณาแผนแม่บทสารสนเทศ (IT Master Plan) (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๐)

๑.๑ การตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรและนโยบาย (น้ำหนัก ร้อยละ ๖.๕)

๑.๒ องค์ประกอบหรือรายละเอียดแผนปฏิบัติการ (น้ำหนัก ร้อยละ ๓.๕)

หมายเหตุ: กรณีที่รัฐวิสาหกิจไม่มีการทบทวนแผนแม่บทสารสนเทศอย่างชัดเจน จะถูกหักคะแนนร้อยละ ๒๐ จากคะแนนประเมินผลสุดท้าย (ยกเว้นรัฐวิสาหกิจที่เข้าระบบประเมินผลการบริหารจัดการสารสนเทศ ในปี ๒๕๕๕ เป็นปีแรก)

ส่วนที่ ๒

๒. การบริหารจัดการสารสนเทศ (น้ำหนัก ร้อยละ ๙๐) ประกอบด้วยประเด็นพิจารณาดังต่อไปนี้

๒.๑ ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจ

๒.๑.๑ ระบบ MIS / EIS ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหาร (น้ำหนัก ร้อยละ ๔)

๒.๑.๒ ระบบการเก็บข้อมูลเพื่อช่วยในการติดตามหรือวัดผลการดำเนินงานขององค์กร (น้ำหนัก ร้อยละ ๓)

๒.๑.๓ ระบบการรายงานผลและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมาย (น้ำหนัก ร้อยละ ๓)

๒.๒ ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง

๒.๒.๑ ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บข้อมูลพื้นฐานที่ใช้ในการบริหารและจัดการความเสี่ยง (น้ำหนัก ร้อยละ ๕)

๒.๒.๒ ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนรายงานและการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงและประเมินโอกาสที่เกิด / Early Warning System (ระบบเตือนภัย / แจ้งให้ทราบถึงเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งมีผลกระทบรุนแรงต่อองค์กร) (น้ำหนัก ร้อยละ ๕)

๒.๒.๓ การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี (IT Governance Implementation) (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๐)

๒.๓ ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการควบคุมและการตรวจสอบภายใน

๒.๓.๑ การนำระบบสารสนเทศและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการควบคุมภายในและตรวจสอบภายในเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่ารัฐวิสาหกิจปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ ต่างๆ ตลอดจนความถูกต้องของข้อมูลด้านบัญชีและการเงิน (น้ำหนัก ร้อยละ ๔)

๒.๓.๒ ระบบที่ช่วยการควบคุมและการตรวจสอบเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่าระบบสารสนเทศมีความปลอดภัยและข้อมูลมีความถูกต้อง (Computer Audit) (น้ำหนัก ร้อยละ ๔)

๒.๓.๓ การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการหลักด้านสารสนเทศที่มีมูลค่าสูงและมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ* (น้ำหนัก ร้อยละ ๒)



หมายเหตุ *

- กรณีที่รัฐวิสาหกิจไม่มีการนำระบบสารสนเทศที่มีมูลค่าสูงและมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ มาดำเนินการหรือดำเนินการแล้วเสร็จแล้ว น้ำหนักของการประเมินผลข้อนี้จะเฉลี่ยไปที่หัวข้อ ๒.๓.๑

๒.๔ ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล *

- ๒.๔.๑ ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลด้าน Competency ของบุคลากรทุกตำแหน่งที่องค์กรต้องการและที่บุคลากรทุกคนมีอยู่ (Competency Inventory) (น้ำหนัก ร้อยละ ๕)
- ๒.๔.๒ การยกระดับความรู้และความสามารถของ CEO / CFO / CIO ในการผนวกรวมการจัดการด้านเทคโนโลยีกับการวางแผนนโยบายเพื่อพัฒนาองค์กร (น้ำหนัก ร้อยละ ๕)
- ๒.๔.๓ การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรให้เข้าใจและรองรับระบบสารสนเทศที่องค์กรมีอยู่ (น้ำหนัก ร้อยละ ๕)

หมายเหตุ *

- กรณีที่ผลการประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศในปี ๒๕๕๔ $\geq$ ๔.๐๐๐๐ จะพิจารณาประเมินผล เพียง ๒ หัวข้อ ได้แก่ หัวข้อ ๒.๔.๑ (ปรับน้ำหนักเป็นร้อยละ ๑๐) และหัวข้อ ๒.๔.๓ (น้ำหนักร้อยละ ๕)
- กรณีที่ผลการประเมินการบริหารจัดการสารสนเทศในปี ๒๕๕๔ $<$ ๔.๐๐๐๐ จะพิจารณาประเมินผลทั้ง ๓ หัวข้อ โดยมีน้ำหนักในแต่ละหัวข้อเท่าเดิม

๒.๕ ระบบสารสนเทศที่ตอบสนองต่อความต้องการผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และประชาชน รวมถึงนโยบายต่างๆ ของรัฐบาล

- ๒.๕.๑ การลดขั้นตอนและการอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร และประชาชน (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๐)
- ๒.๕.๒ ระบบสารสนเทศที่สามารถ Share ข้อมูลกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์กรได้ (น้ำหนัก ร้อยละ ๓)
- ๒.๕.๓ การดำเนินการหรือแผนงานเพื่อสนับสนุนนโยบายต่าง ๆ ที่จำเป็นจะต้องนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วย เช่น การปิดบัญชีรายไตรมาส เป็นต้น (น้ำหนัก ร้อยละ ๓)
- ๒.๕.๔ การเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ผ่านทางเว็บไซต์อย่างเหมาะสม (น้ำหนัก ร้อยละ ๔)



๒.๖ ระบบสารสนเทศที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร

๒.๖.๑ การลดขั้นตอนและการอำนวยความสะดวกแก่พนักงานและผู้รับบริการภายในองค์กร (น้ำหนัก ร้อยละ ๓)

๒.๖.๒ การนำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อลดต้นทุนการผลิตหรือต้นทุนการให้บริการ (น้ำหนัก ร้อยละ ๕)

๒.๖.๓ ระบบ Back Office ที่สามารถ Share ข้อมูลระหว่างหน่วยงานอื่นภายในองค์กรได้ (น้ำหนัก ร้อยละ ๒)

๒.๖.๔ การนำระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (น้ำหนัก ร้อยละ ๕)



การบริหารทรัพยากรบุคคล

● หลักการและเหตุผล

๑. เพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจมีพัฒนาการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นมาตรฐาน และมีทิศทางการพัฒนา ที่ถูกต้อง โดยใช้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นกลไกที่จะขับเคลื่อนให้รัฐวิสาหกิจสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคล และสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ทางธุรกิจที่กำหนดไว้ ดังนั้น ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความเชื่อมโยงกับแนวทางการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ และจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ
๒. เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับทิศทาง การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งควรประกอบด้วยนโยบายต่างๆ เช่น นโยบายด้านโครงสร้างการบริหาร และโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับโครงสร้างธุรกิจ นโยบาย เกี่ยวกับผลผลิตหรือประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล นโยบายด้านอัตรากำลัง และการบริหารอัตรากำลัง และอื่นๆ



หลักเกณฑ์การพิจารณาการบริหารทรัพยากรบุคคล

วิธีกำหนดค่าเกณฑ์วัด :

กำหนดหลักเกณฑ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยพิจารณาจาก ๑. การมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๒. การมีระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Management) และระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR Development) และ ๓. การมีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

หลักเกณฑ์การประเมิน ประกอบด้วย ๓ หลักเกณฑ์ คือ

๑. การมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล (น้ำหนัก ร้อยละ ๒๐)

- การจัดทำนโยบายและกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจในด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยพิจารณาเชิงคุณภาพ (Qualitative) ทั้งกระบวนการการจัดทำ การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก (SWOT) การเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญกับคู่เทียบ (HR Benchmarking) การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (HR Strategy map) ตลอดจนการเชื่อมโยงนโยบายและกลยุทธ์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเชิงปริมาณ (Quantitative) ได้แก่ การมีนโยบายและกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลพื้นฐานที่มีเนื้อหาที่ครบถ้วนเหมาะสม เช่น นโยบายด้านโครงสร้างการบริหาร นโยบายเกี่ยวกับผลผลิตหรือประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล นโยบายด้านอัตรากำลังและการบริหารอัตรากำลัง นโยบายด้านการสร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และอื่นๆ ประกอบการพิจารณาความสำเร็จของการนำนโยบายและกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ โดยมีกระบวนการเผยแพร่ กระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

๒. การมีระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management: HRM) และระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development: HRD) (น้ำหนัก ร้อยละ ๔๐) ประกอบด้วย

• ระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management: HRM)

- ๒.๑ การสรรหาและการจัดการอัตรากำลัง (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๐) พิจารณาจากโครงสร้างงานและกลุ่มของงาน กระบวนการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานและการวิเคราะห์คุณลักษณะ และความต้องการของงาน (Job analysis and Job description) องค์ประกอบของคำบรรยายลักษณะงาน กระบวนการประมาณการและการสรรหาอัตรากำลัง กระบวนการสรรหาบุคลากร



โดยใช้หลักการของสมรรถนะ (Competency) มาประกอบการพิจารณา การบริหารจัดการ อัตรากำลังที่พิจารณาจากอุปสงค์ อุปทานของอัตรากำลังขององค์กร (Demand and Supply) การวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Workflow analysis) หรือการศึกษาเวลาทำงาน (Time and Motion study) การรักษาบุคลากรให้อยู่กับ องค์กร (Retention) เป็นต้น

๒.๒ การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๐) พิจารณาจากกระบวนการ วิเคราะห์และการประเมินค่างาน (Job Valuation) การมีโครงสร้างผลตอบแทนที่สอดคล้องกับ ค่างานและการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงาน การบริหารงานบุคคล สวัสดิการและการประกอบวิชาชีพที่เป็นธรรมกับพนักงาน เป็นต้น

๒.๓ การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๐) พิจารณาจากการพัฒนาเครื่องมือ ประเมินผลการดำเนินงาน เช่น การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ (Key Performance Indicator: KPI) การกำหนดแบบประเมินผลรายบุคคล การนำสมรรถนะหลักและสมรรถนะรายตำแหน่ง (Competency) มาใช้ในการประเมินผล เป็นต้น อีกทั้งพิจารณาองค์ประกอบของเครื่องมือ ประเมินผลการดำเนินงาน วิธีการประเมินผลการดำเนินงาน การพัฒนาเครื่องมือประเมินผล การดำเนินงาน องค์ประกอบของเครื่องมือประเมินผลการดำเนินงาน กระบวนการติดตามผล การดำเนินงาน และการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของพนักงาน เป็นต้น

- ระบบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development: HRD)

๒.๔ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๐) พิจารณาการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตั้งแต่ การวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง (Core/Managerial/Functional Competency) จนถึงการวางแผนการฝึกอบรมทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและภาวะการแข่งขัน การวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม (Training Needs Assessment) การจัดทำแผนฝึกอบรมรายตำแหน่ง (Training Roadmap) สำหรับบุคลากร แต่ละตำแหน่ง การจัดทำประเมินผลการฝึกอบรม การพัฒนากลุ่มพนักงานจ้างภายนอกและ ลูกจ้าง (Temporary & Outsourcing Development) การบริหารจัดการความก้าวหน้าในสาย อาชีพ (Career management & planning) การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) การเชื่อมโยงระบบประเมินผลกับการวางแผน การพัฒนาศักยภาพ การวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการฝึกอบรม (Return on Investment in Training) การใช้ประโยชน์จาก ROI in Training ในการตัดสินใจเพื่อพัฒนาปรับปรุงแผน การฝึกอบรม การวิเคราะห์ ศึกษา กระบวนการจัดทำแผนงานด้าน KM หรือ LO ที่เหมาะสมกับ องค์กร โดยมีแผนงานและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ตลอดทั้งกระบวนการตั้งแต่มีฐานข้อมูล



และระบบจัดเก็บองค์ความรู้ที่เป็นมาตรฐาน มีการแบ่งปันทักษะ ในหน่วยงานหรือข้ามหน่วยงาน มีการสื่อสารสองทางระหว่างผู้ทำงานและหัวหน้างาน มีการสร้างนวัตกรรมในสภาพการทำงาน และมีการถ่ายทอดความรู้จากผู้ที่เกษียณอายุหรือผู้ที่ลาออก เป็นต้น

๓. การมีโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนัก ร้อยละ ๔๐)

พิจารณาในหัวข้อต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่

๓.๑ ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์ กระบวนการสื่อสารกับพนักงาน (น้ำหนัก ร้อยละ ๘) พิจารณาจากกระบวนการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์ภายในองค์กร ช่องทางการสื่อสารที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ เครื่องมือหรือระบบในการสื่อสารกับพนักงาน การทบทวนความจำเป็นในการปรับปรุงวิธีการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์ การมีแนวทาง/นโยบาย/กลยุทธ์ การสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy workplace) รวมถึงการสร้างความผูกพันองค์กร (Employee engagement) เป็นต้น

๓.๒ หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (น้ำหนัก ร้อยละ ๘) พิจารณาจากการจัดทำ Code of Conduct การกำหนดกฎ ระเบียบ ที่สอดคล้อง มีกิจกรรมส่งเสริม ช่องทางในการรับฟังข้อร้องเรียนต่างๆ ในกรณีที่มีผู้ได้รับความไม่เป็นธรรม การใช้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในการสนับสนุนระบบตรวจสอบขององค์กรเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest: COI) การส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมีธรรมาภิบาล (HR Governance) เป็นต้น

๓.๓ ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนัก ร้อยละ ๘) พิจารณาจากมีการจัดเก็บหรือพัฒนาฐานข้อมูลด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการวางแผนระบบสารสนเทศและพัฒนาระบบข้อมูล และการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ในการจัดทำรายงาน หรือบทวิเคราะห์เพื่อวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการในระดับต่างๆ เช่น ระดับการปฏิบัติงาน (Administrative tasks) ระดับการจัดการภายในองค์กร (Internal process) ระดับกลยุทธ์องค์กร (Strategic planning) เป็นต้น

๓.๔ ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม (น้ำหนัก ร้อยละ ๖) พิจารณาจากการให้ความสำคัญต่อความปลอดภัย สุขอนามัยฯ ในภาพรวมขององค์กรและในภาพย่อยระดับพนักงาน การจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย สุขอนามัยฯ ทั้งในภาวะปกติ และการจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัยเพื่อรองรับภัยพิบัติ โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ การสร้างความตระหนัก ตลอดจนการจัดให้มีกิจกรรมที่สร้างความรู้ความเข้าใจ และมีการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น



๓.๕ การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (น้ำหนัก ร้อยละ ๑๐) พิจารณาจากประสิทธิภาพของฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านทรัพยากรบุคคล การดำเนินงานเชิงรุกและการปรับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการเป็นหุ้นส่วนกลยุทธ์ (Strategic partner) ของหน่วยงานในองค์กร โดยการมีข้อมูลแสดงสถานะและปัญหาทางด้านการบริหารบุคคลของแต่ละหน่วยงาน ประกอบการวิเคราะห์ความต้องการของแต่ละหน่วยงาน ตลอดจนมีเครื่องมือ วิธีการแผนงานในการให้คำแนะนำปัญหาของแต่ละหน่วยงาน การติดต่อร่วมมือและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างองค์กรเพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การใช้ระบบทรัพยากรบุคคลเป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุผลทางกลยุทธ์ เป็นต้น

วิธีที่ใช้ในการประเมิน - Evaluation Methodology

- รูปแบบ (Form) พิจารณาจากการมีกลยุทธ์ กระบวนการ เครื่องมือ ที่มีความเพียงพอ และสอดคล้องต่อการดำเนินงานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร
- เนื้อหาสาระ (Substance) พิจารณาจากกลยุทธ์ กระบวนการ เครื่องมือ ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเกิดจากการสังเคราะห์และการวิเคราะห์ที่มีคุณภาพ
- การดำเนินงาน (Implementation) พิจารณาจากกลยุทธ์ กระบวนการ เครื่องมือ ได้ถูกนำมาใช้ได้ อย่างครบถ้วนและครอบคลุมทุกหน่วยงาน
- ผลสัมฤทธิ์ (Result) พิจารณาจากผลผลิต/ผลลัพธ์ที่ได้ตามเป้าหมาย และ/หรือดีกว่าปีที่ผ่านมา และ/หรือดีกว่าคู่เทียบในอุตสาหกรรม โดยผลผลิต/ผลลัพธ์ดังกล่าว ต้องสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมโยงจากกระบวนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

หมายเหตุ :

เกณฑ์การประเมินผลที่มีการปรับเปลี่ยนในปี ๒๕๕๕	หัวข้อย่อย
๑. การเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญด้านทรัพยากรบุคคล (HR Benchmarking)	๑.๑ นโยบายและกลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
๒. การบริหารจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพของพนักงานทุกระดับ (Career management & planning)	๒.๔ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
๓. การมีแนวทาง/แผนงานการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent pipeline & development)	๒.๔ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
๔. การมีแนวทางในการพัฒนากลุ่มพนักงาน Outsource และลูกจ้างชั่วคราวให้สอดคล้องกับบริบทและวัฒนธรรมองค์กร (Temporary & Outsourcing development)	๒.๔ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
๕. การมีแนวทาง/นโยบาย/กลยุทธ์ การสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy workplace) รวมถึงการสร้าง ความผูกพันองค์กร (Employee engagement)	๓.๑ ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์



ภาคผนวก



**ผลประโยชน์ตอบแทนและสิทธิประโยชน์
ของ คณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม**



องค์การเภสัชกรรม
สำนักอำนวยการ
สิงหาคม 2557

ผลประโยชน์ตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของ กรรมการองค์การเภสัชกรรม

กรรมการในคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรมมีสิทธิที่จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนและสิทธิประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้แก่องค์การเภสัชกรรม ซึ่งเป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมาย หลักเกณฑ์ตามที่มติคณะรัฐมนตรี และระเบียบข้อบังคับขององค์การเภสัชกรรม ได้แก่

1. มาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติองค์การเภสัชกรรม พ.ศ. 2509
2. มติคณะรัฐมนตรี เมื่อ พ.ศ.2556 ซึ่งเห็นชอบหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยมีระบบแรงจูงใจ (Incentive System) เป็นส่วนหนึ่งในโครงสร้างของระบบดังกล่าว
3. มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2556 ซึ่งเห็นชอบเรื่องอัตราค่าตอบแทนและเบี้ยประชุม คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจตามผลการประชุมคณะกรรมการกำกับนโยบายรัฐวิสาหกิจ ประกอบมติคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรมในการประชุมครั้งที่ 10 ปีงบประมาณ 2557 เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2556
4. ระเบียบข้อบังคับขององค์การเภสัชกรรม เช่น ข้อบังคับองค์การเภสัชกรรมว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติราชการในประเทศ พ.ศ. 2538 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และ ข้อบังคับองค์การเภสัชกรรม ว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราว พ.ศ. 2512 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และ ข้อบังคับองค์การเภสัชกรรมว่าด้วยยานพาหนะ พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

ทั้งนี้ ผลประโยชน์ตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่กรรมการองค์การเภสัชกรรมจะได้รับ ประกอบด้วย

1. ค่าตอบแทนรายเดือนในฐานะกรรมการในคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม

ตำแหน่ง	ค่าตอบแทนรายเดือน
1.1 ประธานกรรมการองค์การเภสัชกรรม	เดือนละ 20,000 บาท (2 เท่าของกรรมการอื่น)
1.2 กรรมการองค์การเภสัชกรรม	เดือนละ 10,000 บาท/คน
หมายเหตุ เป็นไปตามหลักเกณฑ์ตามมติคณะรัฐมนตรีวันที่ 2 กรกฎาคม 2556 เรื่องอัตราค่าตอบแทนและเบี้ยประชุม คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	

2. เบี้ยประชุมในฐานะกรรมการในคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม

ตำแหน่ง	ค่าตอบแทนรายเดือน
2.1 ประธานกรรมการองค์การเภสัชกรรม	ครั้งละ 12,500 บาท (เพิ่มจากกรรมการอื่นร้อยละ 25) จ่ายได้ไม่เกินเดือนละ 1 ครั้ง เฉพาะครั้งที่มาประชุม
2.2 กรรมการองค์การเภสัชกรรม	ครั้งละ 10,000 บาท/คน จ่ายได้ไม่เกินเดือนละ 1 ครั้ง เฉพาะครั้งที่มาประชุม

หมายเหตุ เป็นไปตามหลักเกณฑ์ตามมติคณะรัฐมนตรีวันที่ 2 กรกฎาคม 2556 เรื่องอัตราค่าตอบแทนและเบี้ยประชุม คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

3. เบี้ยประชุมในกรณีที่กรรมการองค์การเภสัชกรรมได้รับแต่งตั้งมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่คณะกรรมการชุดย่อย / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานอื่นๆที่แต่งตั้งโดยบทบัญญัติแห่งกฎหมาย, มติคณะรัฐมนตรี, มติคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ตำแหน่ง	เบี้ยประชุม (รับได้ไม่เกิน 2 คณะ คณะละ 1 ครั้ง / เดือน)
3.1 กรรมการ / อนุกรรมการ / คณะทำงาน	10,000 บาท / คน / ครั้ง (เท่าเบี้ยประชุมกรรมการองค์การเภสัชกรรม)
3.2 ประธานกรรมการ / อนุกรรมการ / คณะทำงาน	12,500 บาท / คน / ครั้ง (เพิ่มจากกรรมการ / อนุกรรมการ / คณะทำงาน ร้อยละ 25)
3.3 รองประธานกรรมการ / อนุกรรมการ / คณะทำงาน	11,250 บาท / คน / ครั้ง (เพิ่มจากกรรมการ / อนุกรรมการ / คณะทำงาน ร้อยละ 12.5)

หมายเหตุ เป็นไปตามหลักเกณฑ์ตามมติคณะรัฐมนตรีวันที่ 2 กรกฎาคม 2556 เรื่องอัตราค่าตอบแทนและเบี้ยประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

4. เบี้ยประชุมในกรณีที่กรรมการองค์การเภสัชกรรมได้รับแต่งตั้งมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่กรรมการตรวจสอบ

ตำแหน่ง	เบี้ยประชุม
4.1 ประธานกรรมการตรวจสอบ	12,500 บาท / เดือน (เหมาจ่าย) (เพิ่มจากกรรมการตรวจสอบ ร้อยละ 25)
4.2 กรรมการตรวจสอบ	10,000 บาท / คน / เดือน (เหมาจ่าย) (เท่ากับเบี้ยประชุมกรรมการองค์การเภสัชกรรม)

หมายเหตุ เป็นไปตามหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจ

5. เบี้ยประชุมและโบนัสในกรณีที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการ(ผู้แทนองค์การเภสัชกรรม)ในบริษัทร่วมทุน

เบี้ยประชุม และ โบนัส	ขึ้นกับบริษัทร่วมทุนขององค์การเภสัชกรรมแต่ละแห่ง
	กรณีไม่มีหลักเกณฑ์หรือจัดตั้งใหม่และมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจให้ได้รับเบี้ยประชุมไม่เกินองค์การเภสัชกรรม

หมายเหตุ เป็นไปตามหลักเกณฑ์ตามมติคณะรัฐมนตรีวันที่ 2 กรกฎาคม 2556 เรื่องอัตราค่าตอบแทนและเบี้ยประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

6. โบนัสกรรมการองค์การเภสัชกรรม

การจ่ายโบนัสกรรมการในคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรมเป็นไปตามหลักเกณฑ์ตามมติคณะรัฐมนตรี ปี พ.ศ. 2556 ซึ่งจัดองค์การเภสัชกรรมเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทที่ 2 คือ รัฐวิสาหกิจทั่วไปที่จะได้รับการจัดสรรโบนัสต่อเมื่อมีกำไร โดยกระทรวงการคลังจะเป็นผู้อนุมัติจัดสรรตามผลประกอบการหลังปิดงวดบัญชีหรือปีงบประมาณ

7. สิทธิประโยชน์ตามข้อบังคับองค์การเภสัชกรรมว่าด้วยการเดินทางไปราชการ

การเดินทางไปราชการ	สิทธิการเบิกค่าใช้จ่าย
6.1 การเดินทางไปราชการในประเทศ	สิทธิเท่าผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรม ตามข้อบังคับองค์การเภสัชกรรมว่าด้วยข้อบังคับองค์การ เภสัชกรรมว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติราชการใน ประเทศ พ.ศ. 2538 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และ
6.2 การเดินทางไปราชการต่างประเทศ	สิทธิเท่าผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรม ตามข้อบังคับองค์การเภสัชกรรม ว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการ เดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราว พ.ศ. 2512 และที่ แก้ไขเพิ่มเติม

8. รถประจำตำแหน่ง (สำหรับประธานกรรมการองค์การเภสัชกรรม)

รายละเอียด	ระเบียบข้อบังคับ
รถประจำตำแหน่ง (ไม่มีคนขับรถ – ไม่มีค่าน้ำมันเชื้อเพลิง)	

ผลประโยชน์ตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของ กรรมการองค์การเภสัชกรรม

	ผลประโยชน์ตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ของกรรมการองค์การเภสัชกรรม	อ้างอิง
1.	ค่าตอบแทนรายเดือนในฐานะกรรมการในคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม - ประธานกรรมการองค์การเภสัชกรรม เดือนละ 20,000 บาท (2 เท่าของ กรรมการอื่น) - กรรมการองค์การเภสัชกรรม เดือนละ 10,000 บาท / คน	มติ คณะรัฐมนตรีวันที่ 2 กรกฎาคม 2556 เรื่องอัตรา ค่าตอบแทนและเบี้ยประชุม คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
2.	เบี้ยประชุมในฐานะกรรมการในคณะกรรมการองค์การเภสัชกรรม - ประธานกรรมการ ครั้งละ 12,500 บาท (เพิ่มจากกรรมการอื่นร้อยละ 25) - กรรมการ ครั้งละ 10,000 บาท / คน * จ่ายได้ไม่เกินเดือนละ 1 ครั้ง เฉพาะครั้งที่มาประชุม	
3.	เบี้ยประชุมในกรณีที่กรรมการองค์การเภสัชกรรมได้รับแต่งตั้งมอบหมายให้ ปฏิบัติหน้าที่คณะกรรมการชุดย่อย / คณะอนุกรรมการ / คณะทำงานอื่นๆที่ แต่งตั้งโดยทบปญญติแห่งกฎหมาย, มติคณะรัฐมนตรี, มติคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ - กรรมการ / อนุกรรมการ / คณะทำงาน ครั้งละ 10,000 บาท / คน (เท่าเบี้ยประชุมกรรมการองค์การเภสัชกรรม) - ประธานกรรมการ / อนุกรรมการ / คณะทำงาน ครั้งละ 12,500 บาท (เพิ่มจากกรรมการ / อนุกรรมการ / คณะทำงาน ร้อยละ 25) - รองประธานกรรมการ / อนุกรรมการ / คณะทำงาน ครั้งละ 11,250 บาท (เพิ่มจากกรรมการ / อนุกรรมการ / คณะทำงาน ร้อยละ 12.5)	
4.	เบี้ยประชุมในกรณีที่กรรมการองค์การเภสัชกรรมได้รับแต่งตั้งมอบหมายให้ ปฏิบัติหน้าที่คณะกรรมการตรวจสอบ - กรรมการตรวจสอบ ครั้งละ 10,000 บาท / คน (เท่าเบี้ยประชุมกรรมการองค์การเภสัชกรรม) - ประธานกรรมการตรวจสอบ ครั้งละ 12,500 บาท (เพิ่มจากกรรมการตรวจสอบ ร้อยละ 25)	
5.	เบี้ยประชุม (และโบนัส) ในกรณีได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการ (ผู้แทนองค์การ เภสัชกรรม) ในบริษัทร่วมทุน - ขึ้นกับบริษัทร่วมทุนขององค์การเภสัชกรรมแต่ละแห่ง - กรณีไม่มีหลักเกณฑ์หรือจัดตั้งใหม่และมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจให้ได้รับเบี้ย ประชุมไม่เกินองค์การเภสัชกรรม	มติ คณะรัฐมนตรีวันที่ 2 กรกฎาคม 2556 เรื่องอัตรา ค่าตอบแทนและเบี้ยประชุม คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

	ผลประโยชน์ตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ของกรรมการองค์การเภสัชกรรม	อ้างอิง
6.	โบนัสกรรมการองค์การเภสัชกรรม - ตามหลักเกณฑ์ตามมติคณะรัฐมนตรี พ.ศ.2556 ซึ่งจัดองค์การเภสัชกรรมเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทที่ 2 คือ รัฐวิสาหกิจทั่วไปที่จะได้รับการจัดสรรโบนัสต่อเมื่อมีกำไร โดยกระทรวงการคลังจะเป็นผู้อนุมัติจัดสรรตามผลประกอบการหลังปิดงวดบัญชีหรือปีงบประมาณ - ทั้งนี้ กรรมการองค์การเภสัชกรรมจะได้รับการจัดสรรโบนัสเท่าไรขึ้นกับ 4 ปัจจัย คือ (1) โบนัส (ฐาน) ขึ้นกับ ผลประกอบการ (กำไร) ในปีที่กรรมการปฏิบัติหน้าที่ (2) คะแนนประเมินผลการดำเนินงานในปีนั้น จะมีผลในการปรับเพิ่ม/ลดจาก โบนัส(ฐาน) (3) การขาดประชุมของกรรมการในปีนั้นๆ (พิจารณาโบนัสเป็นรายบุคคล) (4) ระยะเวลาดำรงตำแหน่งกรรมการองค์การเภสัชกรรมในปีงบประมาณนั้น หากไม่เต็มปีปรับลดตามส่วน	มติคณะรัฐมนตรี พ.ศ.2556 เรื่องโบนัสรัฐวิสาหกิจ
7.	สิทธิประโยชน์ตามข้อบังคับองค์การเภสัชกรรมว่าด้วยการเดินทางไปราชการ (ในประเทศ – ต่างประเทศ) - ค่าที่พัก, ค่าพาหนะ, เบี้ยเลี้ยงเดินทาง - เบิกได้เท่าผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรม	(1) ข้อบังคับองค์การเภสัชกรรมว่าด้วยข้อบังคับองค์การเภสัชกรรมว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติราชการในประเทศ พ.ศ. 2538 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และ (2) ข้อบังคับองค์การเภสัชกรรม ว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการต่างประเทศชั่วคราว พ.ศ. 2512 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
8.	อื่นๆ - รถประจำตำแหน่งประธานกรรมการองค์การเภสัชกรรม (ไม่รวมค่าเชื้อเพลิง / ไม่มีคนขับรถ)	ข้อบังคับองค์การเภสัชกรรมว่าด้วยยานพาหนะ พ.ศ. 2545 และที่แก้ไขเพิ่มเติม



คู่มือ

การกำกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

ด้านกฎหมายและระเบียบรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
กระทรวงการคลัง



คู่มือ การกำกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ด้านกฎหมายและระเบียบรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
กระทรวงการคลัง

คำนำ

คู่มือการกำกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจมีวัตถุประสงค์เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ เกิดความเข้าใจในหน้าที่และขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านบุคลากรของรัฐวิสาหกิจอย่างชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานเพิ่มความรวดเร็วในกระบวนการทำงาน การตัดสินใจ และใช้อำนาจได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดความคล่องตัวในองค์กรรัฐวิสาหกิจ เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเป็นกลไกที่สำคัญในการผลักดันให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของการจัดตั้งองค์กร รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชน

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือนี้จะเป็นประโยชน์และอำนวยความสะดวกให้แก่ท่านในการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้การจัดทำคู่มือนี้จะเป็นการนำเสนอในส่วนที่เป็นสาระสำคัญของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานโดยตรงเท่านั้น โดยจะอยู่ภายใต้เงื่อนไขของข้อมูลที่รวบรวมไว้จนถึงสิ้นปี 2549 ซึ่งอาจจะมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงต่อไปอีกในภายภาคหน้า ดังนั้น การใช้งานจึงจำเป็นต้องพิจารณาจากกฎหมาย ระเบียบหรือหลักเกณฑ์ที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมมาในภายหลัง รวมทั้งกฎหมาย ระเบียบหรือหลักเกณฑ์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานอื่นประกอบการพิจารณาไปด้วย นอกจากนี้ในคู่มือฉบับนี้ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้ผนวกแนวทางปฏิบัติซึ่งได้มีการปรับปรุงแก้ไขใหม่ตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2550 ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่ 6 กันยายน 2550 และร่างพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ(ฉบับที่ ...) พ.ศ. ... ซึ่งขณะนี้ได้ผ่านการพิจารณาของสภานิติบัญญัติแห่งชาติด้วยแล้ว

สำนักกฎหมายและระเบียบรัฐวิสาหกิจ
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง
โทร. 02-298-5880-9
www.sepo.go.th
ตุลาคม 2550

สารในคู่มือ

คู่มือแนวทางการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 กรรมการ รัฐวิสาหกิจ	1. ความหมายของ คณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ 1.1 ความหมายของ คณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ 1.2 หน้าที่ของ คณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ 1.3 โครงสร้างของ คณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ 1.4 อำนาจหน้าที่ของ คณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ 1.5 การดำเนินงานของ คณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ
ส่วนที่ 2 ผู้บริหาร สูงสุด	2. หน้าที่ของ ผู้บริหาร สูงสุด 2.1 หน้าที่ของ ผู้บริหาร สูงสุด 2.2 หน้าที่ของ ผู้บริหาร สูงสุด 2.3 หน้าที่ของ ผู้บริหาร สูงสุด 2.4 หน้าที่ของ ผู้บริหาร สูงสุด 2.5 หน้าที่ของ ผู้บริหาร สูงสุด 2.6 หน้าที่ของ ผู้บริหาร สูงสุด 2.7 หน้าที่ของ ผู้บริหาร สูงสุด 2.8 หน้าที่ของ ผู้บริหาร สูงสุด 2.9 หน้าที่ของ ผู้บริหาร สูงสุด 2.10 หน้าที่ของ ผู้บริหาร สูงสุด
ส่วนที่ 3 พนักงาน รัฐวิสาหกิจ	3. หน้าที่ของ พนักงาน รัฐวิสาหกิจ 3.1 หน้าที่ของ พนักงาน รัฐวิสาหกิจ 3.2 หน้าที่ของ พนักงาน รัฐวิสาหกิจ 3.3 หน้าที่ของ พนักงาน รัฐวิสาหกิจ 3.4 หน้าที่ของ พนักงาน รัฐวิสาหกิจ 3.5 หน้าที่ของ พนักงาน รัฐวิสาหกิจ 3.6 หน้าที่ของ พนักงาน รัฐวิสาหกิจ 3.7 หน้าที่ของ พนักงาน รัฐวิสาหกิจ 3.8 หน้าที่ของ พนักงาน รัฐวิสาหกิจ 3.9 หน้าที่ของ พนักงาน รัฐวิสาหกิจ 3.10 หน้าที่ของ พนักงาน รัฐวิสาหกิจ

สารบัญ

	หน้า
การกำกับกำกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ : กรรมการรัฐวิสาหกิจ	
1. ความหมายของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	1
2. จรรยาบรรณกรรมการรัฐวิสาหกิจ	1
3. สาระสำคัญของการกำกับดูแลในส่วนของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	3
3.1 การดำรงตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจ	3
3.1.1 คุณสมบัติและลักษณะต้องห้าม	3
3.1.2 จำนวนกรรมการ	5
3.1.3 การนับจำนวนการดำรงตำแหน่งของกรรมการ	6
3.1.4 ผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการ/กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ/กรรมการอื่น	7
3.1.5 การแต่งตั้งกรรมการอื่นที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่ง	8
3.1.6 วาระการดำรงตำแหน่ง	8
3.1.7 การพ้นจากตำแหน่ง	10
3.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการ	11
3.3 ค่าตอบแทนกรรมการ	14
3.3.1 โบนัสกรรมการ	15
3.3.2 เบี้ยประชุมกรรมการ	16
1) คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	
2) คณะอนุกรรมการย่อยตามหลักธรรมาภิบาล	
3) คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน หรือคณะบุคคลอื่นใด ซึ่งได้รับการแต่งตั้งตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายฯ	
4) คณะกรรมการ e-Auction	
3.3.3 เบี้ยประชุมเลขานุการคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ/ คณะอนุกรรมการ	19

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การกำกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ : ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ	
1. ความหมายของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ	21
2. สารสำคัญของกำกับการกำกับดูแลในส่วนของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ	21
2.1 การดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด	21
2.1.1 คุณสมบัติและลักษณะต้องห้าม	22
2.1.2 ผู้มีอำนาจแต่งตั้ง	24
2.1.3 วาระการดำรงตำแหน่ง	24
2.1.4 การพ้นจากตำแหน่ง	25
2.2 การได้มาของผู้บริหารสูงสุด	26
2.2.1 กระบวนการสรรหาผู้บริหารสูงสุด	26
1) คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจตั้งคณะกรรมการสรรหา	26
2) คุณสมบัติของคณะกรรมการสรรหา	27
3) คุณสมบัติของผู้ได้รับการสรรหา	28
2.2.2 การต่ออายุผู้บริหารสูงสุด	30
2.3 การทำสัญญาจ้าง	31
สาระและเงื่อนไขของสัญญาจ้าง	31
2.4 ค่าตอบแทนผู้บริหารสูงสุด	32
2.5 การรักษาการแทนผู้บริหารสูงสุด	34
1) การพ้นจากตำแหน่งของผู้บริหารสูงสุด	34
2) คุณสมบัติของผู้รักษาการแทน	34
3) ค่าตอบแทน เบี้ยประชุมและโบนัสของผู้รักษาการแทน	35

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การกำกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ : พนักงานรัฐวิสาหกิจ	
1. ความหมายของพนักงานรัฐวิสาหกิจ	36
2. สารสำคัญของการกำกับดูแลในส่วนของพนักงานของรัฐวิสาหกิจ	36
2.1 การเป็นพนักงาน	36
2.1.1 คุณสมบัติและลักษณะต้องห้าม	36
2.1.2 การพ้นจากการเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ	38
2.2 โครงสร้างองค์กร	39
2.3 ระบบค่าตอบแทนพนักงาน	40
2.3.1 ค่าตอบแทนขณะเป็นพนักงาน	40
1) เงินเดือน ค่าจ้าง	40
2) สวัสดิการต่าง ๆ	42
3) ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น	43
4) เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	44
5) เงินเพิ่มพิเศษวิชาชีพขาดแคลน	45
2.3.2 เงินเลื่อนขั้นเงินเดือน	46
2.3.3 โบนัสพนักงาน	47
2.3.4 ค่าตอบแทนเมื่อพ้นจากการเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ	48
1) ค่าชดเชยกรณีจ่ายเลิกจ้างพนักงาน/ลูกจ้าง	48
2) ผลประโยชน์ตอบแทนกรณีเกษียณอายุก่อนกำหนด	49
3) ผลประโยชน์ตอบแทนกรณีเกษียณอายุ	49

ส่วนที่ 1

การกำกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

: กรรมการรัฐวิสาหกิจ

1. ความหมายของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หมายถึง คณะบุคคลที่แต่งตั้งตามกฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจ หนังสือบริคณห์สนธิและข้อบังคับบริษัท รวมทั้งระเบียบข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากภาครัฐ และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญหลายด้านจากภาคเอกชน เพื่อกำกับดูแลโดยทั่วไปในกิจการของรัฐวิสาหกิจเพื่อให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพ อีกทั้งมุ่งพัฒนาการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจให้มีความเจริญก้าวหน้าและเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพให้กับรัฐในการพัฒนาประเทศและก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อทรัพย์สินของรัฐต่อไป

2. จรรยาบรรณกรรมการรัฐวิสาหกิจ

จรรยาบรรณกรรมการ

การกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเต็มที่ ให้รัฐวิสาหกิจมีศักยภาพในการแข่งขันและมีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ นั้น กรรมการรัฐวิสาหกิจจึงมีบทบาทหน้าที่และมีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำพาวิสาหกิจให้ประสบความสำเร็จในทุกด้านได้ ดังนั้น เพื่อให้แนวทางการดำเนินงานของกรรมการเป็นไปอย่างเหมาะสม จึงได้มีการกำหนดบทจรรยาบรรณกรรมการไว้ดังนี้

(1) กรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับองค์กรและมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

- (2) กรรมการต้องบริหารงานเพื่อผลประโยชน์ของรัฐ องค์กร และพนักงานรวมทั้งรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร
- (3) กรรมการต้องบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต วางตัวเป็นกลาง
- (4) กรรมการต้องไม่มีส่วนได้เสียในกิจการที่กระทำกับรัฐวิสาหกิจหรือกิจการที่มีลักษณะเป็นการแข่งขันกับรัฐวิสาหกิจที่ตนเป็นกรรมการอยู่
- (5) กรรมการต้องหลีกเลี่ยงความขัดแย้งผลประโยชน์ส่วนบุคคลต่อผลประโยชน์องค์กร รวมถึง
 - ไม่หาผลประโยชน์ส่วนตัว
 - ไม่ใช้ความลับขององค์กรในทางที่ผิด
 - ไม่เป็นกรรมการในบริษัทที่เป็นคู่แข่งชั้นขององค์กร
 - ไม่มีผลประโยชน์ในการทำสัญญาขององค์กร
- (6) กรรมการต้องบริหารงานด้วยความระมัดระวัง ไม่สร้างข้อผูกมัดที่อาจขัดแย้งกับหน้าที่ของตนภายหลัง
- (7) กรรมการต้องไม่แสวงหาผลประโยชน์อันมิชอบจากการทำงาน
- (8) กรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถ
- (9) กรรมการต้องไม่เป็นผู้ประกอบการหรือเป็นผู้ถือหุ้นสำคัญ หรือมีบุคคลในครอบครัวเป็นกรรมการ หรือเป็นผู้ถือหุ้นในกิจการหรือธุรกิจการค้าอันมีสภาพอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันหรือทำธุรกิจกับรัฐวิสาหกิจที่ตนเองเป็นกรรมการอยู่
- (10) กรรมการต้องไม่กระทำการใดในลักษณะที่มีผลบั่นทอนผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจที่ตนเป็นกรรมการอยู่

อ้างอิงจากหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร. 0205/ว.40 ลงวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2541

3. สำคัญของการกำกับดูแลในส่วนของคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ

3.1 การดำรงตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจ

3.1.1 คุณสมบัติและลักษณะต้องห้าม

คุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของกรรมการเป็นไปตามกฎหมาย
ดังนี้

1) พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและ
พนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 5

- (1) มีสัญชาติไทย
- (2) มีอายุไม่เกิน 65 ปีบริบูรณ์
- (3) มีคุณวุฒิและประสบการณ์เหมาะสมกับกิจการของ

รัฐวิสาหกิจนั้น ๆ

- (4) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย หรือไม่เคยเป็นบุคคลล้มละลาย

ทุจริต

(5) ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก
เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

- (5/1) ไม่เป็นบุคคลวิกลจริตหรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ*

- (5/2) ไม่เคยต้องคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลให้ทรัพย์สิน

ตกเป็นของแผ่นดินเพราะร่ำรวยผิดปกติ หรือมีทรัพย์สินเพิ่มขึ้นผิดปกติ*

(5/3) ไม่เป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา สมาชิก
สภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น*

(6) ไม่เป็นข้าราชการการเมือง เว้นแต่เป็นการดำรงตำแหน่ง
กรรมการตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย

(7) ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งใดในพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่
ของพรรคการเมือง*

(7/1) ไม่เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากงาน เพราะ
ทุจริตต่อหน้าที่*

(8) ไม่เป็นผู้ถือหุ้นของรัฐวิสาหกิจนั้นหรือผู้ถือหุ้นของนิติ
บุคคลที่รัฐวิสาหกิจนั้นถือหุ้นอยู่

(9) ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งใดในนิติบุคคลที่รัฐวิสาหกิจนั้นเป็น
ผู้ถือหุ้น เว้นแต่คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจนั้นมอบหมายให้ดำรงตำแหน่ง
กรรมการหรือดำรงตำแหน่งอื่นในนิติบุคคลที่รัฐวิสาหกิจนั้นเป็นผู้ถือหุ้น

(10) ไม่เป็นกรรมการ หรือผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจในการ
จัดการ หรือมีส่วนได้เสียในนิติบุคคลซึ่งเป็นผู้รับสัมปทาน ผู้ร่วมทุน หรือมี
ประโยชน์ได้เสียเกี่ยวข้องกับกิจการของรัฐวิสาหกิจนั้น เว้นแต่เป็นประธาน
กรรมการ กรรมการ หรือผู้บริหารโดยการมอบหมายของรัฐวิสาหกิจนั้น

ความใน (1) ไม่รวมถึงกรรมการชาวต่างประเทศที่รัฐวิสาหกิจ
จำเป็นต้องแต่งตั้งตามข้อผูกพัน หรือตามลักษณะกิจการ

ความใน (8) ไม่รวมถึงกรรมการที่ไม่เป็นข้าราชการ พนักงาน
หรือลูกจ้างที่มีตำแหน่งหรือเงินเดือนประจำตำแหน่งของราชการส่วนกลาง
ราชการส่วนภูมิภาค ราชการส่วนท้องถิ่นหรือหน่วยงานอื่นของรัฐ และกรรมการ
นั้นต้องถือหุ้นไม่เกินร้อยละจุดห้าของทุนชำระแล้วของรัฐวิสาหกิจซึ่งตนเป็น
กรรมการหรือนิติบุคคลที่รัฐวิสาหกิจซึ่งตนเป็นกรรมการถือหุ้นอยู่*

2) กฎหมายจัดตั้งหรือข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง ซึ่ง
จะกำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามไว้เป็นการเฉพาะ

3) กฎหมายกำกับดูแลรายอุตสาหกรรม/สาขา เช่น กฎหมาย
ธนาคารพาณิชย์ ซึ่งกำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของบุคคลที่จะดำรง
ตำแหน่งกรรมการในธนาคารพาณิชย์ไว้เป็นการเฉพาะ

เอกสารอ้างอิง

- พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ
พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 5
- *ร่างพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงาน
รัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่...) พ.ศ. ... มาตรา 3 มาตรา 4 มาตรา 5 มาตรา 5/1 มาตรา 5/2
ซึ่งได้ผ่านการพิจารณาจากสภานิติบัญญัติแล้ว
- กฎหมายจัดตั้ง หรือข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ
- กฎหมายธนาคารพาณิชย์

3.1.2 จำนวนกรรมการ

การกำหนดจำนวนกรรมการเป็นไปตามกฎหมายและมติคณะรัฐมนตรี
ดังนี้

1) พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและ
พนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 6

ให้รัฐวิสาหกิจมีกรรมการได้รวมทั้งสิ้นไม่เกิน 11 คน แต่ถ้า
รัฐวิสาหกิจใดมีข้อกำหนดให้มีกรรมการน้อยกว่า 11 คนก็ให้เป็นไปตามที่
กำหนดไว้

รัฐวิสาหกิจใดมีความจำเป็นจะต้องมีกรรมการเกินกว่า 11 คน
ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเสนอขออนุมัติจากคณะรัฐมนตรีได้เป็นการเฉพาะราย
แต่ทั้งนี้จำนวนกรรมการรวมทั้งสิ้นต้องไม่เกิน 15 คน โดยกรรมการที่เพิ่มมาจาก
11 คน อย่างน้อย 3 คนต้องมาจากภาคเอกชน

2) กฎหมายจัดตั้งหรือข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง

เอกสารอ้างอิง

- พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ
พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 6
- หนังสือคณะกรรมการติดตามการดำเนินงานตามนโยบายการบริหารงาน
รัฐวิสาหกิจ ที่ กค 0511/2537-37 ลงวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2537 ข้อ 5
- กฎหมายจัดตั้งหรือข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ

3.1.3 การนับจำนวนการดำรงตำแหน่งของกรรมการ

1) พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและ
พนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 7

ผู้ใดจะดำรงตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจเกิน 3 แห่งมิได้ ทั้งนี้
ให้นับรวมกรรมการโดยตำแหน่ง และการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติราชการแทน
ในตำแหน่งกรรมการด้วย*

การนับจำนวนการดำรงตำแหน่งกรรมการตามวรรคหนึ่ง ไม่
รวมการเป็นกรรมการโดยตำแหน่งที่ได้มีการมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติราชการ
แทน*

เอกสารอ้างอิง

- พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 7
- *ร่างพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ...) พ.ศ. ... มาตรา 6 ซึ่งได้ผ่านการพิจารณาจากสภานิติบัญญัติแล้ว

3.1.4 ผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการ / กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ / กรรมการอื่น

1) พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 และ
ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

- รัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทมหาชนจำกัด และบริษัทจำกัด :
ที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นเป็นผู้มีอำนาจในการแต่งตั้ง

2) กฎหมายจัดตั้งและข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง

- รัฐวิสาหกิจทั่วไป : คณะรัฐมนตรี และ/หรือ รัฐมนตรี
กระทรวงเจ้าสังกัดเป็นผู้แต่งตั้ง

เอกสารอ้างอิง

- พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 มาตรา 36 ประกอบมาตรา 70
- ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1151
- กฎหมายจัดตั้งหรือข้อบังคับรัฐวิสาหกิจ

3.1.5 การแต่งตั้งกรรมการอื่นที่ใช้กรรมการโดยตำแหน่ง

ให้ผู้มีอำนาจพิจารณาแต่งตั้งจากบุคคลในบัญชีรายชื่อกรรมการ
ที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้นไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการอื่นของ
รัฐวิสาหกิจนั้น

ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะรัฐมนตรีกำหนด กรณีจะมี
ผลใช้บังคับเมื่อมีการจัดทำบัญชีรายชื่อกรรมการแล้ว

เอกสารอ้างอิง

- ร่างพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ...) พ.ศ. ... มาตรา 15 ซึ่งได้ผ่านการพิจารณาจากสภานิติบัญญัติแล้ว

3.1.6 วาระการดำรงตำแหน่ง

1) พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 และ
ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

- รัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทมหาชนจำกัด:ตามพระราชบัญญัติ
บริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 มิได้กำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของ

กรรมการเอาไว้ แต่กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการพ้นจากตำแหน่งของ
กรรมการ ซึ่งวิธีการดังกล่าวส่งผลให้การดำรงตำแหน่งของกรรมการมีวาระคราว
ละไม่เกิน 3 ปี

- รัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทจำกัด: วาระการดำรงตำแหน่งของ
กรรมการเป็นไปในลักษณะเดียวกับรัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทมหาชนจำกัด แต่
อ้างอิงบทบัญญัติแห่งกฎหมายตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา
1152 และมาตรา 1153

2) พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและ
พนักงาน พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 8

- รัฐวิสาหกิจทั่วไป: ให้กรรมการที่ไม่ใช่กรรมการโดย
ตำแหน่งดำรงตำแหน่งได้คราวละไม่เกิน 3 ปี

3) กฎหมายจัดตั้งแต่ละแห่ง

ในกรณีที่กฎหมายจัดตั้งกับพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการฯ
ขัดกัน สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเคยวินิจฉัยว่า กรณีที่กฎหมายจัดตั้งกำหนดไว้เกิน
กว่า 3 ปี ให้ลดเหลือ 3 ปี ตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการฯ แต่ถ้า
กฎหมายจัดตั้งกำหนดไว้ต่ำกว่า 3 ปี ให้ยึดถือตามกฎหมายจัดตั้งแห่งนั้นๆ

เอกสารอ้างอิง

- ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์มาตรา 1153 ประกอบมาตรา 1152
- พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 มาตรา 71
- พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ
พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 8
- กฎหมายจัดตั้งหรือข้อบังคับรัฐวิสาหกิจ
- ความเห็นสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเรื่องเสร็จที่ 734/2535 และ
เรื่องเสร็จที่ 118/2539

3.1.7 การพ้นจากตำแหน่ง

กรรมการจะพ้นจากตำแหน่งได้ ต้องเป็นไปตามกฎหมายและ
หลักเกณฑ์ ดังนี้

1) พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและ
พนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

มาตรา 8 (1) ตาย (2) ลาออก (3) ขาดคุณสมบัติหรือมี
ลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 5

2) กฎหมายจัดตั้ง และข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ

3) มติคณะรัฐมนตรี

กรณีกรรมการที่เป็นข้าราชการ (ไม่ใช่กรรมการโดยตำแหน่ง)
จะพ้นจากตำแหน่งเมื่อเกษียณอายุ เว้นแต่กระทรวงเจ้าสังกัดมีนโยบายให้ดำรง
ตำแหน่งต่อไปจนครบวาระ

เอกสารอ้างอิง

- พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงาน
รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 8
 - กฎหมายจัดตั้งหรือข้อบังคับรัฐวิสาหกิจ
 - หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร. 0201/ว.66
- ลงวันที่ 7 เมษายน 2537 เรื่อง หลักเกณฑ์การแต่งตั้งและการพ้นจากตำแหน่งกรรมการ
รัฐวิสาหกิจ และบทก้ำกับข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ

3.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการ

กรรมการมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามหลักเกณฑ์ ดังต่อไปนี้

1) ประมวลกฎหมายอาญา

หมวดความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการ เช่น มาตรา 157 กำหนด
กรณีกรรมการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบเพื่อให้เกิดความ
เสียหายแก่ผู้หนึ่งผู้ใด หรือปฏิบัติ หรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ โดยทุจริต ต้อง
ระวางโทษจำคุกตั้งแต่ หนึ่งปีถึงสิบปี หรือปรับตั้งแต่สองพันบาทถึงสองหมื่น
บาทหรือ ทั้งจำทั้งปรับ

2) พระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง

(1) พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและ
ปราบปรามทุจริต พ.ศ. 2542 มาตรา 39 ประกอบ มาตรา 4 กำหนดให้
กรรมการมีหน้าที่ยื่นบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สิน ต่อ ปปช. ซึ่งมี
กำหนดเวลาในการยื่นบัญชีฯ ดังนี้

- การเข้ารับตำแหน่ง ให้ยื่นภายใน 30 วันนับแต่วันเข้ารับ
ตำแหน่ง

- การพ้นจากตำแหน่ง ให้ยื่นภายใน 30 วันนับแต่วันพ้น
จากตำแหน่ง
- การพ้นจากตำแหน่งครบ 1 ปี ให้ยื่นภายใน 30 วัน
นับตั้งแต่วันที่พ้นจากตำแหน่งครบ 1 ปี
- กรณีผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองได้ยื่นบัญชีเอาไว้ และ
เสียชีวิตลงหลังจากที่ได้ยื่นบัญชีฯ ให้ทายาทหรือผู้จัดการมรดกยื่นบัญชีฯ
ภายใน 90 วัน นับแต่วันที่ตายลง และยื่นอีกครั้งหนึ่งนับแต่วันที่พ้นจากตำแหน่ง
ดังกล่าวมาแล้วเป็นเวลา 1 ปีด้วย

(2) พระราชบัญญัติว่าด้วยความรับผิดชอบของพนักงานในองค์การ
หรือหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2502 ซึ่งกำหนดลักษณะของการกระทำที่เป็น
ความผิดรวมถึงบทลงโทษกรณีที่ได้กระทำความผิด

(3) พระราชบัญญัติว่าด้วยความรับผิดชอบทางวินัยของข้าราชการซึ่งไป
ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานที่มีใช้ส่วนราชการ พ.ศ. 2534 มาตรา 4 กำหนดให้
ข้าราชการที่ได้รับมอบหมายให้ไปดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการใดให้ถือว่ามีการ
ปฏิบัติหน้าที่นั้นเป็นการปฏิบัติราชการ ซึ่งหากกระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนวินัย
ข้าราชการแล้ว ให้ถือว่าเป็นการการกระทำผิดในวินัยข้าราชการ จักต้องได้รับโทษ
ทางวินัยตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบของข้าราชการ

(4) พระราชบัญญัติว่าด้วยความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่
พ.ศ. 2539 ซึ่งให้อำนาจแก่หน่วยงานของรัฐในการเรียกร้องให้กรรมการที่
กระทำละเมิดในกรณีที่จงใจหรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรงต้องชดใช้ค่า
สินไหมทดแทนต่อการที่ได้ทำละเมิดลงไป

3) กฎหมายจัดตั้ง/ข้อบังคับบริษัทจำกัดและบริษัทมหาชนจำกัด

ส่วนใหญ่กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจจะกำหนดให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและควบคุมดูแลโดยทั่วไป รวมถึงการออกระเบียบหรือข้อบังคับเพื่อให้มีการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง และอำนาจในการออกระเบียบ/ข้อบังคับเกี่ยวกับการบริหารงานต่างๆ

4) มติคณะรัฐมนตรี

(1) ตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่ นร.0201/ว.66 ลงวันที่ 7 เมษายน 2537 เรื่อง บทก้ำกับข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ ได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจในด้านต่างๆ ดังนี้

- ด้านนโยบายและแผน เช่น กำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจจัดทำแผนวิสาหกิจ (Corporate plan) และจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี (Action plan) เป็นต้น

- ด้านการจัดการองค์กร เช่น ให้รัฐวิสาหกิจจัดโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสม วางระบบงานในด้านการบัญชี การเงิน การตลาด และงบประมาณ เป็นต้น

- ด้านการอำนวยความสะดวก เช่น กำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีรายได้เลี้ยงตนเอง ให้รัฐวิสาหกิจมีการปรับปรุงระเบียบการปฏิบัติงานให้คล่องตัวและเป็นเชิงธุรกิจมากขึ้น

- ด้านการควบคุม เช่น การควบคุม ติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามนโยบายของทางราชการ และ

ติดตามดูแลให้รัฐวิสาหกิจนำเงินส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดินตามที่สำนักงานงบประมาณและกระทรวงการคลังกำหนด

- ด้านอื่นๆ เช่น หน้าที่ของกรรมการในการรายงานเรื่องที่เป็นนโยบาย หรือเป็นสาระสำคัญให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดทราบ

(2) จรรยาบรรณกรรมการ ตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร.0205/ว.40 ลงวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2541

เอกสารอ้างอิง

- ประมวลกฎหมายอาญา หมวดความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการ
- พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามทุจริต พ.ศ. 2542 มาตรา 39 ประกอบ มาตรา 4
- กฎหมายจัดตั้งหรือข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ
- หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร.0201/ว.66 ลงวันที่ 7 เมษายน 2537 เรื่อง บทก้ำกับกรรมการฯ
- หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่ นร.0205/ว.40 ลงวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2541 เรื่อง จรรยาบรรณกรรมการฯ

3.3 คำตอบแทนกรรมการ

กฎหมายจัดตั้ง/ข้อบังคับบริษัทจำกัดและบริษัทมหาชนจำกัด กำหนดให้กรรมการรัฐวิสาหกิจมีสิทธิได้รับผลประโยชน์ตอบแทนตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนด หรือตามที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้มีมติ แล้วแต่กรณี ดังนี้

3.3.1 โบนัสกรรมการ

มติคณะรัฐมนตรีกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายโบนัสกรรมการ ดังนี้

เมื่อสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้ตรวจสอบรับรองการเงินของรัฐวิสาหกิจแล้วปรากฏว่ามีกำไรสุทธิ ให้รัฐวิสาหกิจสามารถขอจัดสรรกำไรสุทธิเพื่อจ่ายเป็นโบนัสคณะกรรมการได้ โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้

- อัตราการจ่ายโบนัสกรรมการ เท่ากับร้อยละ 3 ของกำไรสุทธิเพื่อการจัดสรรโบนัส แต่ไม่เกินคนละ 60,000 บาทต่อปี และทั้งนี้ หากผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจมีกำไรสุทธิสูงกว่า 100 ล้านบาท - 11,000 ล้านบาท กรรมการจะได้รับโบนัสเพิ่มอีกคนละ 5,000 - 60,000 บาทต่อปี ตามระดับของผลกำไรที่เพิ่มขึ้น และถ้ามีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้นอีกทุกๆ 2,000 ล้านบาท ให้ได้รับโบนัสเพิ่มคนละ 10,000 บาท (กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีมติคณะรัฐมนตรียกเว้นฯ เรื่องโบนัสกรรมการ การจัดสรรโบนัสให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีที่กำหนดไว้เป็นรายแห่ง)

- สำหรับรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในระบบประเมินผลการดำเนินงาน กรรมการจะได้รับการจัดสรรโบนัสตามผลการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจ ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในระบบประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

โดยทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์และรัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทจำกัด การจ่ายโบนัสกรรมการให้เป็นไปตามมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น สำหรับรัฐวิสาหกิจทั่วไปการจ่ายโบนัสกรรมการต้องได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง

เอกสารอ้างอิง

- หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0202/ว.23
ลงวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2521 เรื่อง หลักเกณฑ์การกำหนดผลประโยชน์ตอบแทน
คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0202/ว.24
ลงวันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2534 เรื่อง หลักเกณฑ์การจ่ายโบนัสกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0202/6511
ลงวันที่ 23 มิถุนายน 2538 เรื่อง ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

3.3.2 เบี้ยประชุมกรรมการ

1) คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

- (1) พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535
รัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทมหาชนจำกัด - อัตราเบี้ยประชุมกรรมการเป็นไปข้อบังคับของบริษัท เว้นแต่ข้อบังคับมิได้กำหนดไว้ อัตราเบี้ยประชุมให้เป็นไปตามมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น
- (2) ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์/มติคณะรัฐมนตรี
รัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทจำกัด - อัตราเบี้ยประชุมกรรมการเป็นไปตามมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น หรือมติคณะรัฐมนตรี
รัฐวิสาหกิจทั่วไป - อัตราเบี้ยประชุมกรรมการเป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีที่แยกตามกลุ่มรัฐวิสาหกิจ แต่สูงสุดไม่เกิน 10,000 บาทต่อคนต่อเดือน

เอกสารอ้างอิง

- ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 1150
 - พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2550 มาตรา 90
 - หนังสือกระทรวงการคลังที่ กค 0805/ว. 56 ลงวันที่ 30 มิถุนายน 2547
- เรื่อง การชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับปรุงอัตราเบี้ยกรรมการรัฐวิสาหกิจ

2) คณะอนุกรรมการย่อยตามหลักธรรมาภิบาล

(คณะกรรมการสรรหาผู้บริหารสูงสุด คณะอนุกรรมการกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ และคณะอนุกรรมการอื่น เป็นต้น)

มติคณะรัฐมนตรีกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเบี้ยประชุมสำหรับคณะอนุกรรมการย่อย ดังนี้

กรรมการ/อนุกรรมการที่เป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ

- ได้รับเบี้ยประชุมเฉพาะเดือนที่มีการประชุมเท่ากับเบี้ยประชุมกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยจ่ายเฉพาะเดือนที่มีการประชุมและกรรมการ/อนุกรรมการนั้นได้เข้าร่วมประชุม หากเดือนใดมีการประชุมมากกว่า 1 ครั้งให้จ่ายเบี้ยประชุมได้เพียงครั้งเดียว และหากกรรมการรัฐวิสาหกิจท่านใดได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการในคณะกรรมการอื่นๆ มากกว่า 1 คณะ ก็ให้ได้รับเบี้ยประชุมเพียงคณะใดคณะหนึ่งที่มีการประชุมในเดือนนั้นๆ เท่านั้น ทั้งนี้ การนับจำนวนคณะอนุกรรมการไม่รวมคณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจ

- สำหรับ คณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจ (Audit committee) ให้ได้รับค่าตอบแทนในฐานะคณะกรรมการตรวจสอบใน

รัฐวิสาหกิจในอัตราเหมาจ่ายเป็นรายเดือนเท่ากับเบี้ยประชุมกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยประธานกรรมการให้ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 25

กรรมการ/อนุกรรมการที่เป็นบุคคลภายนอก

- ให้จ่ายเป็นรายครั้ง ครั้งละไม่เกิน 1,000 บาท

กรรมการ/อนุกรรมการที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ

- กรณีที่พนักงานมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ตามกฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจ ให้ถือว่า การปฏิบัติงานนั้น เป็นการปฏิบัติตามหน้าที่ของพนักงาน ไม่สมควรกำหนดให้ได้รับเบี้ยประชุม เว้นแต่ การเป็นกรรมการคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ ให้ได้รับเป็นรายครั้ง ครั้งละไม่เกิน 1,000 บาท

เอกสารอ้างอิง

- หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0805/ว. 56 ลงวันที่ 30 มิถุนายน 2547
- เรื่อง การชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับปรุงอัตราเบี้ยกรรมการรัฐวิสาหกิจ

3) คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน หรือคณะบุคคลอื่นใด ซึ่งได้รับการแต่งตั้งตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายฯ

มติคณะรัฐมนตรีกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเบี้ยประชุม คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน หรือคณะบุคคลอื่นใดซึ่งได้รับการแต่งตั้งตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย โดยประกาศ โดยพระบรมราชโองการ โดยคณะรัฐมนตรี หรือโดยรัฐมนตรีเจ้าสังกัดซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี ให้ได้รับเบี้ยประชุมเป็นรายครั้งตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาเบี้ยประชุมกรรมการ พ.ศ. 2547 โดยจ่ายเฉพาะครั้งที่มาประชุม และให้เบิกจ่ายจากรัฐวิสาหกิจ

เอกสารอ้างอิง

- หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0805/ว. 56 ลงวันที่ 30 มิถุนายน 2547
เรื่อง การชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับปรุงอัตราเบี้ยกรรมการรัฐวิสาหกิจ

4) คณะกรรมการ e - Auction

มติคณะรัฐมนตรีกำหนดให้คณะกรรมการ e - Auction
ได้รับเบี้ยประชุมเป็นรายครั้งครั้งละ 1,000 บาท/คน

เอกสารอ้างอิง

- หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0504/ว. 228 ลงวันที่
28 ตุลาคม 2547
- หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0805/ว. 56 ลงวันที่ 30 มิถุนายน 2547
เรื่อง การชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับปรุงอัตราเบี้ยกรรมการรัฐวิสาหกิจ

3.3.3 เบี้ยประชุมเลขานุการคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

กระทรวงการคลังกำหนดให้เลขานุการของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
ไม่มีสิทธิได้รับเบี้ยประชุม ยกเว้น กรณีที่ผู้ทำหน้าที่เลขานุการมิได้เป็นผู้มีหน้าที่
ความรับผิดชอบโดยตรงตามหน้าที่การแบ่งส่วนงานไว้ แต่เป็นผู้ที่มีหน้าที่ความ
รับผิดชอบอื่นและต้องมาปฏิบัติหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
นอกเหนือจากหน้าที่งานประจำของตน ให้ได้รับค่าตอบแทนในอัตราร้อยละ 25
ของอัตราค่าเบี้ยประชุมกรรมการ สำหรับผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการ (ถ้ามี)
ให้ได้รับค่าตอบแทนลดลงอีกกึ่งหนึ่ง

ทั้งนี้ เลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจ (Audit
Committee) ให้ได้รับเบี้ยประชุมในอัตราเหมาจ่ายเป็นรายเดือน เท่ากับ กึ่งหนึ่ง
ของเบี้ยประชุมคณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจ

การจ่ายผลตอบแทนดังกล่าวข้างต้นให้ประธานกรรมการได้รับเบี้ยประชุมสูงกว่า
กรรมการร้อยละ 25 และรองประธานกรรมการได้รับสูงกว่ากรรมการร้อยละ 12.5 และให้
กรรมการเสียภาษีเงินได้เอง

เอกสารอ้างอิง

- หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0805/ว. 56 ลงวันที่ 30 มิถุนายน 2547
เรื่อง การชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับปรุงอัตราเบี้ยกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0529.2/ว.11 ลงวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2541

ส่วนที่ 2

การกำกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

: ผู้บริหารสูงสุด

1. ความหมายของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ

ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ เพื่อทำหน้าที่อำนวยการสั่งการ และช่วยเหลือให้พนักงาน/ลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เป็นมืออาชีพ และมีความเหมาะสมในการเป็นผู้นำขององค์กร สามารถประสานความร่วมมือภายในและบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจนั้นมีความเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและเป็นองค์กรหนึ่งที่มีส่วนช่วยสนับสนุนในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

2. สาระสำคัญการกำกับการดูแลในส่วนผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ

2.1 การดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด

2.1.1 คุณสมบัติและลักษณะต้องห้าม

การพิจารณาคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจต้องพิจารณาตามกฎหมาย ดังนี้

1) พระราชบัญญัติ คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 8 ตรึ

(1) มีสัญชาติไทย

(1/1) มีอายุไม่เกินหกสิบปีบริบูรณ์ *

(2) สามารถทำงานให้แก่รัฐวิสาหกิจนั้นได้เต็มเวลา

(3) ไม่เป็นบุคคลวิกลจริตหรือจิตฟั่นเฟือน

ไม่สมประกอบ

(4) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย หรือไม่เคยเป็นบุคคล

ล้มละลายทุจริต

(5) ไม่เคยต้องคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก ไม่ว่าจะได้รับโทษจำคุกจริงหรือไม่ เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ หรือพ้นโทษหรือพ้นระยะเวลาการรอการลงโทษหรือรอการกำหนดโทษ แล้วแต่กรณี เกินห้าปี

(6) ไม่เคยต้องคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลให้
ทรัพย์สินตกเป็นของแผ่นดินเพราะร่ำรวยผิดปกติหรือมีทรัพย์สินเพิ่มขึ้น
ผิดปกติ

(7) ไม่เป็นผู้บริหารหรือพนักงานของรัฐวิสาหกิจอื่น
หรือกิจการอื่นที่แสวงหากำไร

(8) ไม่เป็นข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้าง ซึ่งมี
ตำแหน่งหรือเงินเดือนประจำของราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค
ราชการส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ

(9) ไม่เป็นข้าราชการการเมือง สมาชิกสภาผู้แทน
ราษฎร สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น

(10) ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งใดในพรรคการเมือง
หรือเจ้าหน้าที่ของพรรคการเมือง*

(11) ไม่เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากงาน
เพราะทุจริตต่อหน้าที่ *

(12) ไม่เป็นหรือภายในระยะเวลาสามปีก่อนวันได้
รับแต่งตั้ง ไม่เคยเป็นกรรมการหรือผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในการจัดการหรือ
มีส่วนได้เสียในนิติบุคคลซึ่งเป็น ผู้รับสัมปทาน ผู้ร่วมทุน หรือมีประโยชน์ได้
เสียเกี่ยวข้องกับกิจการของรัฐวิสาหกิจนั้น เว้นแต่การเป็นประธานกรรมการ
หรือกรรมการในนิติบุคคลดังกล่าวโดยการมอบหมายของรัฐวิสาหกิจนั้น

2) กฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจ หรือข้อบังคับของ
รัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทมหาชนจำกัดและบริษัทจำกัด

(6) ไม่เคยต้องคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลให้
ทรัพย์สินตกเป็นของแผ่นดินเพราะร่ำรวยผิดปกติหรือมีทรัพย์สินเพิ่มขึ้น
ผิดปกติ

(7) ไม่เป็นผู้บริหารหรือพนักงานของรัฐวิสาหกิจอื่น
หรือกิจการอื่นที่แสวงหากำไร

(8) ไม่เป็นข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้าง ซึ่งมี
ตำแหน่งหรือเงินเดือนประจำของราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค
ราชการส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ

(9) ไม่เป็นข้าราชการการเมือง สมาชิกสภาผู้แทน
ราษฎร สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น

(10) ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งใดในพรรคการเมือง
หรือเจ้าหน้าที่ของพรรคการเมือง*

(11) ไม่เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากงาน
เพราะทุจริตต่อหน้าที่ *

(12) ไม่เป็นหรือภายในระยะเวลาสามปีก่อนวันได้
รับแต่งตั้ง ไม่เคยเป็นกรรมการหรือผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในการจัดการหรือ
มีส่วนได้เสียในนิติบุคคลซึ่งเป็น ผู้รับสัมปทาน ผู้ร่วมทุน หรือมีประโยชน์ได้
เสียเกี่ยวข้องกับกิจการของรัฐวิสาหกิจนั้น เว้นแต่การเป็นประธานกรรมการ
หรือกรรมการในนิติบุคคลดังกล่าวโดยการมอบหมายของรัฐวิสาหกิจนั้น

2) กฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจ หรือข้อบังคับของ
รัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทมหาชนจำกัดและบริษัทจำกัด

เอกสารอ้างอิง

- พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงาน
รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 8 ตริ
- * ร่างพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงาน
รัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ..) พ.ศ. มาตรา 9 มาตรา 10
- กฎหมายจัดตั้งหรือข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ

2.1.2 ผู้มีอำนาจแต่งตั้ง

กฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจ หรือข้อบังคับของ
รัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทมหาชนจำกัดและบริษัทจำกัด กำหนดให้ในการ
แต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจต้องได้รับความเห็นชอบจาก
คณะรัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเจ้าสังกัด หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้น
แล้วแต่กรณี

2.1.3 วาระการดำรงตำแหน่ง

พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการ
และพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้ใน
การจ้างผู้บริหารสูงสุดให้มีระยะเวลาคราวละไม่เกิน 4 ปี นับแต่วันที่สัญญา
จ้างมีผลใช้บังคับ *

1) คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจตั้งคณะกรรมการสรรหา
ในการจ้างและแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ
คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจจะแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาจำนวน 5 คน
ทำหน้าที่สรรหาผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ *

2) คุณสมบัติของคณะกรรมการสรรหา
คณะกรรมการสรรหาโดยต้องมีคุณสมบัติและไม่มี
ลักษณะต้องห้าม ดังนี้

- (1) มีสัญชาติไทย
 - (2) ไม่เป็นบุคคลวิกลจริตหรือจิตฟั่นเฟือน
- ไม่สมประกอบ
- (3) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย หรือไม่เคยเป็นบุคคล
ล้มละลายทุจริต
 - (4) ไม่เคยต้องคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกไม่ว่าจะ
ได้รับโทษจำคุกจริงหรือไม่ เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดย
ประมาทหรือความผิดลหุโทษ หรือพ้นโทษหรือพ้นระยะเวลาการรอการ
ลงโทษหรือรอการกำหนดโทษ แล้วแต่กรณี เกินห้าปี
 - (5) ไม่เคยต้องคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลให้
ทรัพย์สินตกเป็นของแผ่นดินเพราะร่ำรวยผิดปกติหรือมีทรัพย์สินเพิ่มขึ้น
ผิดปกติ
 - (6) ไม่เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจาก
หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือบริษัทมหาชนจำกัด เพราะทุจริตต่อ
หน้าที่*

(7) ไม่เป็นหรือภายในระยะเวลาสามปีก่อนวันได้
รับแต่งตั้ง ไม่เคยเป็นกรรมการหรือผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในการจัดการหรือ
มีส่วนได้เสียในนิติบุคคลซึ่งเป็น ผู้รับสัมปทาน ผู้ร่วมทุน หรือมีประโยชน์ได้
เสียเกี่ยวข้องกับกิจการของรัฐวิสาหกิจนั้น เว้นแต่การเป็นประธานกรรมการ
หรือกรรมการในนิติบุคคลดังกล่าวโดยการมอบหมายของรัฐวิสาหกิจนั้น

3) คุณสมบัติของผู้ได้รับการสรรหา

คณะกรรมการสรรหามีหน้าที่สรรหาบุคคลที่มีความรู้
ความสามารถ และประสบการณ์เหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ
ซึ่งต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังนี้

- (1) มีสัญชาติไทย
- (2) ไม่เป็นบุคคลวิกลจริต หรือจิตฟั่นเฟือน
ไม่สมประกอบ
- (3) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย หรือไม่เคยเป็นบุคคล
ล้มละลายทุจริต
- (4) ไม่เคยต้องคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก ไม่ว่าจะ
ได้รับโทษจำคุกจริงหรือไม่ เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดย
ประมาทหรือความผิดลหุโทษ หรือพ้นโทษหรือพ้นระยะเวลาการรอการลงโทษ
หรือรอการกำหนดโทษ แล้วแต่กรณี เกินห้าปี
- (5) ไม่เคยต้องคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลให้
ทรัพย์สินตกเป็นของแผ่นดินเพราะร่ำรวยผิดปกติหรือมีทรัพย์สินเพิ่มขึ้น
ผิดปกติ

เอกสารอ้างอิง

- พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงาน
รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 8 จัตวา วรรคสี่
- ร่างพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงาน
รัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ...) พ.ศ. ... มาตรา 11 ซึ่งได้ผ่านการพิจารณาจากสภานิติบัญญัติ
แห่งชาติแล้ว
- หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0205/ว19
ลงวันที่ 31 มกราคม 2545 เรื่อง การจ้างผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ

2.1.4 การพ้นจากตำแหน่ง

การพ้นจากตำแหน่งของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ
ต้องพิจารณาตามกฎหมาย ดังนี้

- 1) พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับ
กรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
มาตรา 8 เบญจ

(1) ตาย

(2) ลาออก

(3) เป็นผู้ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้าม

ตามมาตรา 8 ตรี

(4) ขาดการประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเกิน
สามครั้งติดต่อกันโดยไม่มีเหตุอันสมควร

(5) สัญญาจ้างสิ้นสุดลง

(6) ถูกเลิกสัญญาจ้าง

2) กฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจ หรือข้อบังคับของ
รัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทมหาชนจำกัดและบริษัทจำกัด

เมื่อผู้บริหารสูงสุดพ้นจากตำแหน่งตามสัญญาจ้าง และผู้บริหารสูงสุดมีสถานะ
เป็นกรรมการให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการด้วย

เอกสารอ้างอิง

- พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงาน
รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 8 เบญจ
- กฎหมายจัดตั้งหรือข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ

2.2 การไต่มาของผู้บริหารสูงสุด

2.2.1 กระบวนการสรรหาผู้บริหารสูงสุด

พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการ
และพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้มี
กระบวนการสรรหาบุคคลเพื่อแต่งตั้งและทำสัญญาจ้างในตำแหน่งผู้บริหาร
สูงสุดของรัฐวิสาหกิจ โดยสรุปดังนี้

(6) ไม่เป็นข้าราชการการเมือง สมาชิกสภาผู้แทน
ราษฎร สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น

(7) ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งใดในพรรคการเมือง
หรือเจ้าหน้าที่ของพรรคการเมือง

(8) ไม่เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากงาน
เพราะทุจริตต่อหน้าที่ *

(9) ไม่เป็นหรือภายในระยะเวลาสามปีก่อนวันได้
รับแต่งตั้ง ไม่เคยเป็นกรรมการหรือผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในการจัดการหรือ
มีส่วนได้เสียในนิติบุคคลซึ่งเป็น ผู้รับสัมปทาน ผู้ร่วมทุน หรือมีประโยชน์ได้
เสียเกี่ยวข้องกับกิจการของรัฐวิสาหกิจนั้น เว้นแต่การเป็นประธานกรรมการ
หรือกรรมการในนิติบุคคลดังกล่าวโดยการมอบหมายของรัฐวิสาหกิจนั้น

ทั้งนี้ ผู้เข้ารับการสรรหาต้องไม่เป็นกรรมการ
รัฐวิสาหกิจแห่งนั้น เว้นแต่เป็นผู้บริหารซึ่งเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และมี
อายุไม่เกิน 58 ปีบริบูรณ์ในวันยื่นใบสมัคร *

เอกสารอ้างอิง

- พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงาน
รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 8 ตรี มาตรา 8 จัตวา วรรคสอง
- * ร่างพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงาน
รัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ..) พ.ศ. ... มาตรา 11 ซึ่งได้ผ่านการพิจารณาจากสภานิติบัญญัติ
แล้ว

2.2.2 การต่ออายุผู้บริหารสูงสุด

การจ้างผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจเมื่อครบระยะเวลา
การจ้างคราวแรก หากคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจจะจ้างผู้บริหารเดิมต่อ
หลังจากหมดอายุสัญญาจ้างเพราะเห็นว่าผู้บริหารเดิมมีผลการทำงานดี
มีประสิทธิภาพและการจ้างผู้บริหารเดิมก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งแก่
รัฐวิสาหกิจ ให้เสนอต่อผู้มีอำนาจพิจารณาแต่งตั้งเป็นผู้บริหารของ
รัฐวิสาหกิจนั้นได้โดยไม่ต้องดำเนินการกระบวนการสรรหา แต่จะจ้างเกินสอง
คราวติดต่อกันไม่ได้ *

ทั้งนี้ กรณีการต่ออายุผู้บริหารที่หมดอายุสัญญาจ้างคราวแรก ผู้บริหารที่
จะต่ออายุอาจมีอายุเกิน 58 ปีบริบูรณ์ ได้

* แก้ไขเพิ่มเติมตามร่างพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการ
และพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ..) พ.ศ. ซึ่งได้ผ่านการพิจารณาจากสภานิติบัญญัติ
แล้ว และอยู่ระหว่างรอลงพระปรมาภิไธย

เอกสารอ้างอิง

- ร่างพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงาน
รัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่...) พ.ศ. ... มาตรา 11

2.3 การทำสัญญาจ้าง

ในการทำสัญญาจ้างผู้บริหารสูงสุดกำหนดผู้มีอำนาจ
ลงนามในสัญญาจ้าง ดังนี้

ผู้ว่าจ้าง : ประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจ หรือกรรมการ
ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกรณีไม่มีประธานกรรมการ
รัฐวิสาหกิจ

ผู้รับจ้าง : ผู้ที่ได้รับการสรรหา และผ่านกระบวนการ
ตามกฎหมายแล้ว

โดยการจ้างตามสัญญาดังกล่าวไม่อยู่ในบังคับแห่งกฎหมาย
ว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ กฎหมาย
ว่าด้วยแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ กฎหมายว่าด้วยประกันสังคม และ
กฎหมายว่าด้วยเงินทดแทน

เอกสารอ้างอิง

- พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงาน
รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 8 จัตวา

สาระและเงื่อนไขของสัญญาจ้าง

ในสัญญาจ้างผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจอย่างน้อยต้องมี
ข้อกำหนด ดังนี้

- (1) การดำรงตำแหน่ง
- (2) เงื่อนไขการทำงาน
- (3) การพ้นจากตำแหน่ง
- (4) เงื่อนไขการเลิกสัญญาจ้าง
- (5) การประเมินผลการทำงาน
- (6) ค่าจ้างหรือผลประโยชน์อื่นของผู้บริหาร

ทั้งนี้ การกำหนดค่าจ้างหรือผลประโยชน์อื่น รวมทั้งเงื่อนไข
การจ้างผู้บริหารสูงสุดให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจกำหนด
โดยความเห็นชอบของกระทรวงการคลัง

การลงนามในสัญญาจ้างจะกระทำก่อนที่กระทรวงการคลังให้ความเห็นชอบ
ไม่ได้

เอกสารอ้างอิง

- พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงาน
รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 8 จัตวา

2.4 ค่าตอบแทนผู้บริหารสูงสุด

มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2543 กำหนดหลักเกณฑ์
การพิจารณาค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจไว้ ดังนี้

- รัฐวิสาหกิจที่ได้รับยกเว้นฯ และรัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัท
มหาชนจำกัดที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ

การพิจารณากำหนดอัตราเงินเดือนของผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ
เป็นอำนาจของคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจที่จะพิจารณากำหนดให้
สอดคล้องกับอัตราตลาด

- รัฐวิสาหกิจทั่วไป และรัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทจำกัด

การกำหนดอัตราผลตอบแทนรวมของผู้บริหารสูงสุดของ
รัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย

1) ค่าตอบแทนคงที่ (ร้อยละ 70 ของค่าตอบแทนรวม)
คำนวณจากอัตราเงินเดือนไม่เกินขั้นสูงของผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ
ที่คณะรัฐมนตรีเห็นชอบแล้ว (ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่
6 มิถุนายน 2538) และผลประโยชน์ตอบแทนอื่นไม่เกินร้อยละ 70
ของอัตราเงินเดือนข้างต้น และปรับเพิ่มในปีถัดไปได้ไม่เกินร้อยละ 10 ของ
ค่าตอบแทนคงที่ที่ได้รับในปัจจุบัน ตามระดับผลงานที่ถูกประเมินโดย
คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจกำหนด

2) ค่าตอบแทนผันแปร (ร้อยละ 30 ของอัตราค่าตอบแทน
รวม) โดยให้จ่ายตามระดับผลงานที่คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจกำหนด
ภายหลังการประเมินผลงานในตอนสิ้นปี

อย่างไรก็ตามคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 22 มิถุนายน
2547 ผ่อนคลายหลักเกณฑ์การกำหนดค่าตอบแทนผู้บริหารสูงสุด โดยให้
คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดกรอบอัตราค่าตอบแทน

(Remuneration) ขั้นต่ำ-ขั้นสูง ประกอบด้วย ค่าตอบแทนคงที่และ
ค่าตอบแทนผันแปรแล้วส่งให้กระทรวงการคลังให้ความเห็นชอบ

นอกเหนือจากค่าตอบแทนคงที่และค่าตอบแทนผันแปรแล้ว
ผู้บริหารสูงสุดจะได้รับสิทธิประโยชน์อื่นตามที่กำหนดในรายการสิทธิ
ประโยชน์แนบท้ายสัญญาจ้าง ซึ่งแต่ละรัฐวิสาหกิจอาจแตกต่างกันไปและ
ขึ้นอยู่กับผลการเจรจาต่อรอง (ตามที่ย้ายจริง หรือกำหนดวงเงินสูงสุด)
โดยทั่วไปจะประกอบด้วยรายการดังนี้

- (1) ค่ารับรองประจำตำแหน่ง
- (2) รถยนต์ประจำตำแหน่ง
- (3) พนักงานขับรถประจำตำแหน่ง
- (4) ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับรถยนต์
- (5) ค่าใช้จ่ายเดินทางไปปฏิบัติหน้าที่
- (6) โทรศัพท์เคลื่อนที่
- (7) การประกันชีวิตและอุบัติเหตุอันเนื่องมาจากการปฏิบัติ
หน้าที่

ทั้งนี้ ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจที่มาจากสัญญาจ้างจะไม่ได้
รับสิทธิประโยชน์ในการเป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

การกำหนดค่าตอบแทนต้องแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน
โดยมีผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจเข้าร่วมพิจารณาด้วย

เอกสารอ้างอิง

- หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0205/7449
ลงวันที่ 19 มิถุนายน 2543
- หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0505/9358
ลงวันที่ 6 กรกฎาคม 2547

2.5 การรักษาการแทนผู้บริหารสูงสุด

หนังสือเวียนสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
กำหนดให้การแต่งตั้ง และการกำหนดค่าตอบแทนผู้รักษาการแทนผู้บริหาร
สูงสุดต้องพิจารณาตามแนวทาง ดังนี้

1) การพ้นจากตำแหน่งของผู้บริหารสูงสุด

เมื่อผู้บริหารสูงสุดสิ้นสุดภาระหน้าที่ตามสัญญาจ้างแล้ว จะไม่
สามารถรักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดได้อีก

2) คุณสมบัติของผู้รักษาการแทน

1) ต้องพิจารณาตามกฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง
ซึ่งอาจกำหนดไว้เป็นการชัดเจนว่าให้ใครเป็นผู้รักษาการแทน

2) ถ้ากฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจไม่ได้กำหนดไว้ ควรแต่งตั้ง
(1) รองผู้บริหารสูงสุด (2) กรรมการรัฐวิสาหกิจ ให้รักษาการแทน

ทั้งนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่สามารถแต่งตั้งบุคคล
ภายนอกมารักษาการแทนผู้บริหารสูงสุดได้

3) คำตอบแทน เบี้ยประชุมและโบนัสของผู้รักษาการแทน

1) กรณีพนักงานรักษาการแทน

- คำตอบแทน: พนักงานไม่ควรได้รับคำตอบแทน
เพิ่มเติมจากเดิมที่เคยได้รับ

- เบี้ยประชุมและโบนัสกรรมการ: ผู้รักษาการแทน
ไม่มีสิทธิได้รับเบี้ยประชุมและโบนัส หากกฎหมายจัดตั้งไม่กำหนดให้ผู้รักษา
การแทนมีอำนาจหน้าที่ในฐานะกรรมการ

2) กรณีกรรมการรักษาการแทน

- คำตอบแทน: ให้คณะกรรมการมีอำนาจในการ
กำหนดคำตอบแทน แต่ไม่ควรสูงกว่าเงินเดือนขั้นต่ำที่ผู้บริหารสูงสุดเดิม
เคยได้รับ ทั้งนี้กรรมการรักษาการต้องปฏิบัติงานเต็มเวลา

- เบี้ยประชุมและโบนัสกรรมการ: ผู้รักษาการแทน
มีสิทธิได้รับเบี้ยประชุมและโบนัส ในฐานะกรรมการหรือผู้รักษาการผู้บริหาร
สูงสุดได้ทางใดทางหนึ่งเท่านั้น

เอกสารอ้างอิง

- หนังสือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ที่ กค 0813/ ว.003

ลงวันที่ 29 ตุลาคม 2547

ส่วนที่ 3

การกำกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ : พนักงานรัฐวิสาหกิจ

1. ความหมายของพนักงานรัฐวิสาหกิจ

พนักงาน/ลูกจ้างรัฐวิสาหกิจ คือ บุคลากรในองค์กรของรัฐวิสาหกิจที่มี
บทบาทสำคัญในการปฏิบัติงานตามที่ผู้บริหารมอบหมายเพื่อให้การดำเนินงาน
ประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กร ใน
องค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีระบบการสรรหาบุคลากรที่ดี ก็จะได้พนักงาน/ลูกจ้างที่มี
ความรู้ความสามารถและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยเพิ่มพูนผลผลิต
ที่มีคุณภาพและปริมาณตามต้องการ รวมทั้งการประหยัดทรัพยากรหรือใช้
ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งมีส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรได้รับผลผลิตที่
มีประสิทธิภาพและส่งผลให้รัฐวิสาหกิจคงสถานะอย่างยั่งยืน มั่นคง และ
เจริญก้าวหน้า ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชนผู้ใช้บริการ

2. สาระสำคัญของการกำกับการดูแลในส่วน of พนักงานของ รัฐวิสาหกิจ

2.1 การเป็นพนักงาน

2.1.1 คุณสมบัติและลักษณะต้องห้าม

การพิจารณาคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของพนักงานรัฐวิสาหกิจ
ต้องพิจารณาตามกฎหมาย ดังนี้

1) พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและ
พนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 9

- (1) มีสัญชาติไทย
- (2) มีอายุไม่เกินหกสิบปีบริบูรณ์
- (3) สามารถทำงานให้แก่รัฐวิสาหกิจนั้นได้เต็มเวลา
- (4) ไม่เป็นบุคคลล้มละลายหรือไม่เคยเป็นบุคคลล้มละลาย

ทุจริต

(5) ไม่เคยต้องคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก ไม่ว่าจะได้รับ
โทษจำคุกจริงหรือไม่ เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท
หรือความผิดลหุโทษ หรือพ้นโทษ หรือพ้นระยะเวลาการรอการลงโทษหรือรอ
การกำหนดโทษ แล้วแต่กรณี เกินห้าปี

(5/1) ไม่เป็นบุคคลวิกลจริตหรือพินิจไม่สมประกอบ*

(5/2) ไม่เคยต้องคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลให้ทรัพย์สิน
ตกเป็นของแผ่นดินเพราะร่ำรวยผิดปกติหรือมีทรัพย์สินเพิ่มขึ้นผิดปกติ*

(6) ไม่เป็นข้าราชการซึ่งมีตำแหน่งหรือเงินเดือนประจำ
รวมทั้งข้าราชการการเมือง ลูกจ้างของกระทรวง ทบวง กรม หรือทบวง
การเมือง ซึ่งมีฐานะเทียบเท่าพนักงานส่วนท้องถิ่น และสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือ
สภากรุงเทพมหานครและผู้บริหารท้องถิ่น

(7) ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งใดพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่
ของพรรคการเมือง*

(8) ไม่เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากงานเพราะ
ทุจริตต่อหน้าที่*

ข้อ (1) ไม่รวมพนักงานชาวต่างประเทศซึ่งรัฐวิสาหกิจมีความ
จำเป็นต้องจ้างตามลักษณะงานของรัฐวิสาหกิจนั้น และ (3) ไม่รวมพนักงาน
ที่เป็นที่ปรึกษาคณะกรรมการ ที่ปรึกษารัฐวิสาหกิจ เลขานุการ และ
ผู้ช่วยเลขานุการของคณะกรรมการ

2) กฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจ และข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ
ที่เป็นบริษัทมหาชนจำกัดและบริษัทจำกัด

เอกสารอ้างอิง

- พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ
พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 9
- ร่างพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงาน
รัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ...) พ.ศ. ... มาตรา 10 มาตรา 11 มาตรา 12 ซึ่งได้ผ่านการ
พิจารณาจากสภานิติบัญญัติแล้ว
- กฎหมายจัดตั้งหรือข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ

2.1.2 การพ้นจากการเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ

การพ้นจากการเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจเป็นไปตามกฎหมาย
ดังนี้

(8) ไม่เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากงานเพราะ
ทุจริตต่อหน้าที่*

ข้อ (1) ไม่รวมพนักงานชาวต่างประเทศซึ่งรัฐวิสาหกิจมีความ
จำเป็นต้องจ้างตามลักษณะงานของรัฐวิสาหกิจนั้น และ (3) ไม่รวมพนักงาน
ที่เป็นที่ปรึกษาคณะกรรมการ ที่ปรึกษารัฐวิสาหกิจ เลขานุการ และ
ผู้ช่วยเลขานุการของคณะกรรมการ

2) กฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจ และข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ
ที่เป็นบริษัทมหาชนจำกัดและบริษัทจำกัด

เอกสารอ้างอิง

- พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ
พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 9
- *ร่างพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงาน
รัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ ..) พ.ศ. ... มาตรา 10 มาตรา 11 มาตรา 12 ซึ่งได้ผ่านการ
พิจารณาจากสภานิติบัญญัติแล้ว
- กฎหมายจัดตั้งหรือข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ

2.1.2 การพ้นจากการเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ

การพ้นจากการเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจเป็นไปตามกฎหมาย
ดังนี้

1) พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและ
พนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

- (1) ตาย
- (2) ลาออก
- (3) ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 9
หรือ 10

2) กฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจ และข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ
ที่เป็นบริษัทมหาชนจำกัดและบริษัทจำกัด

เอกสารอ้างอิง

- พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ
พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 11
- กฎหมายจัดตั้งหรือข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ

2.2 โครงสร้างองค์กร

มติคณะรัฐมนตรีกำหนดให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถกำหนด
โครงสร้างและอัตรากำลังของรัฐวิสาหกิจได้เอง สำหรับการกำหนดอัตรากำลัง
ระดับสูง 3 ตำแหน่งบน (นับจากตำแหน่งผู้ว่าการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการลง
มาถึงตำแหน่งรองผู้ว่าการ ผู้ช่วยผู้ว่าการ ผู้อำนวยการฝ่าย หรือเทียบเท่า)
มีหลักเกณฑ์ ดังนี้

- รัฐวิสาหกิจที่ได้รับยกเว้นฯ และ รัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทมหาชน จำกัดที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ : คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถ กำหนดได้เอง

- รัฐวิสาหกิจทั่วไป : การปรับปรุงเพิ่มเติมอัตรากำลัง 3 ตำแหน่งบน ต้องขออนุมัติกระทรวงการคลัง เว้นแต่ รัฐวิสาหกิจมีคะแนนผลการประเมินผล การดำเนินงานในระดับ 4 ขึ้นไป จะสามารถปรับปรุงเพิ่มเติมอัตรากำลัง 3 ตำแหน่งบนได้เองตามความเหมาะสม

เอกสารอ้างอิง

- หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0203/ว.1
ลงวันที่ 5 มกราคม 2530 เรื่อง ผลประโยชน์ตอบแทนประเภทเงินเดือนค่าจ้างของ
พนักงานรัฐวิสาหกิจ

2.3 ระบบค่าตอบแทนพนักงาน

2.3.1 ค่าตอบแทนขณะเป็นพนักงาน

1) เงินเดือน ค่าจ้าง

โครงสร้างเงินเดือนค่าจ้างของรัฐวิสาหกิจปัจจุบันแบ่งเป็น 3

กลุ่ม ดังนี้

- กลุ่ม 1 รัฐวิสาหกิจที่สามารถปรับปรุงสภาพการจ้าง ที่เกี่ยวกับการเงินในการกำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้างของพนักงานและลูกจ้าง ได้เอง

- กลุ่ม 2 รัฐวิสาหกิจที่มีบัญชีโครงสร้างอัตราเงินเดือน ค่าจ้างของตนเอง

- กลุ่ม 3 รัฐวิสาหกิจที่ใช้บัญชีโครงสร้างอัตราเงินเดือน ค่าจ้างของพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ 2) ตามประกาศคณะกรรมการแรงงาน รัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ ลงวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ. 2537 และที่ปรับปรุงแก้ไขใหม่

การกำหนดเงินเดือนค่าจ้างลูกจ้างรัฐวิสาหกิจ ถือเป็นสภาพ การจ้างที่เกี่ยวกับการเงินตามนัยมาตรา 13 (2) แห่งพระราชบัญญัติแรงงาน รัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 โดยมติคณะรัฐมนตรีกำหนดหลักเกณฑ์ ดังนี้

- รัฐวิสาหกิจกลุ่ม 1 **: คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถ กำหนดเองได้

- รัฐวิสาหกิจกลุ่ม 2 และ กลุ่ม 3 **: ต้องขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ตามขั้นตอนที่กำหนดใน พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 ด้วย

ทั้งนี้ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 7 เมษายน 2547 เห็นชอบให้รัฐวิสาหกิจในกลุ่ม 2 และ กลุ่ม 3 สามารถดำเนินการปรับปรุงสภาพ การจ้างที่เกี่ยวกับการเงินได้เองเมื่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเห็นชอบแล้ว ในเรื่องดังนี้

- (1) การกำหนดอัตราค่าจ้างแรกบรรจุ
- (2) การกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ - ขั้นสูงของลูกจ้าง

ทุกตำแหน่ง

- สำหรับรัฐวิสาหกิจกลุ่ม 2 การกำหนดอัตราค่าจ้างขั้นสูงของลูกจ้างระดับสูงสุด จะต้องขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์และคณะรัฐมนตรี
- สำหรับรัฐวิสาหกิจกลุ่ม 3 จะต้องอยู่ในกรอบของบัญชีโครงสร้างอัตราเงินเดือนดังกล่าว

** หมายเหตุ : กลุ่มรัฐวิสาหกิจเป็นไปตามบัญชีรายชื่อรัฐวิสาหกิจทั้ง 3 กลุ่มตามหัวข้อเรื่องเงินเดือน ค่าจ้าง

เอกสารอ้างอิง

- พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 มาตรา 13 (2)
- บัญชีรายชื่อรัฐวิสาหกิจกลุ่ม 2 และกลุ่ม 3 ตามประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2537
- หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0504/12530 ลงวันที่ 29 สิงหาคม 2546 เรื่องขอความเห็นชอบการกำหนดขอบเขตสภาพการจ้างที่เกี่ยวกับการเงินสำหรับรัฐวิสาหกิจตามมาตรา 13 (2) แห่ง พ.ร.บ. แรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543
- หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0504/5235 ลงวันที่ 8 เมษายน 2547 เรื่อง การกำหนดขอบเขตสภาพการจ้างที่เกี่ยวกับการเงินสำหรับรัฐวิสาหกิจ

2) สวัสดิการต่างๆ

มติคณะรัฐมนตรีกำหนดให้การกำหนดสวัสดิการต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

(1) ค่ารักษาพยาบาล

- รัฐวิสาหกิจกลุ่ม 1* : คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดเองได้
- รัฐวิสาหกิจกลุ่ม 2 และ กลุ่ม 3* : ต้องขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ตามขั้นตอนที่กำหนดในพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 ด้วย

(2) สวัสดิการอื่นๆ

- รัฐวิสาหกิจกลุ่ม 1 : คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดได้เอง
- รัฐวิสาหกิจกลุ่ม 2 และ กลุ่ม 3 : คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถปรับปรุงได้เองเฉพาะสภาพการจ้างที่มีอยู่เดิม ถ้านอกเหนือจากสภาพการจ้างที่มีอยู่เดิมต้องขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ตามขั้นตอนที่กำหนดในพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 ด้วย

เอกสารอ้างอิง

- พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 มาตรา 13 (2)
- หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0504/ 5235 ลงวันที่ 8 เมษายน 2547 เรื่อง การกำหนดขอบเขตสภาพการจ้างที่เกี่ยวกับการเงินสำหรับรัฐวิสาหกิจ

3) ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น

มติคณะรัฐมนตรีกำหนดให้การกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนอื่นมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

- รัฐวิสาหกิจกลุ่ม 1 : คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดได้เอง
- รัฐวิสาหกิจกลุ่ม 2 และ กลุ่ม 3 : คณะกรรมการสามารถปรับปรุงได้เองเฉพาะสภาพการจ้างที่มีอยู่เดิม

ทั้งนี้ การปรับสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนอื่นจะต้องคำนึงถึงสถานะการเงิน ผลการดำเนินงานของกิจการ และการจัดหารายได้เพิ่มขึ้นให้ครอบคลุมรายจ่ายที่เพิ่มขึ้นด้วย หรือสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายให้ครอบคลุมรายจ่ายที่จะเกิดขึ้น ซึ่งอาจกำหนดเป็นเงื่อนไขให้คงสัดส่วนของรายจ่ายด้านบุคลากรต่อรายได้ให้คงอยู่ในอัตราเดิม แต่ถ้าคณะกรรมการประสงค์จะปรับปรุงเพิ่มเติมนอกเหนือจากสภาพการจ้างที่มีอยู่เดิมต้องขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ตามขั้นตอนที่กำหนดในพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 ด้วย

เอกสารอ้างอิง

- หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0504/ 5235 ลงวันที่ 8 เมษายน 2547 เรื่อง การกำหนดขอบเขตสภาพการจ้างที่เกี่ยวกับการเงินสำหรับรัฐวิสาหกิจ

4) เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

หนังสือเวียนกระทรวงการคลังกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ดังนี้

1. พนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 20 ปี ให้รัฐวิสาหกิจจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนฯ ในอัตราไม่เกินร้อยละ 9 ของเงินเดือนพนักงาน
2. พนักงานที่มีอายุงานเกินกว่า 20 ปี ให้รัฐวิสาหกิจจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนฯ ในอัตราไม่เกินร้อยละ 10 ของเงินเดือนพนักงาน

เอกสารอ้างอิง

- หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0807/ว.66 ลงวันที่ 28 สิงหาคม 2549 เรื่อง การจ่ายเงินสมทบของรัฐวิสาหกิจเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

5) เงินเพิ่มพิเศษวิชาชีพขาดแคลน

มติคณะรัฐมนตรีกำหนดให้คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจ 15 แห่ง ที่ยื่นความจำนงมายังกระทรวงการคลังเพื่อขอจ่ายเงินเพิ่มพิเศษให้แก่พนักงานที่มีตำแหน่งต่ำกว่าระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือตำแหน่งเทียบเท่าที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นลงมา พิจารณาการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษเท่าที่จำเป็นเท่านั้น โดยให้จ่ายเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในสายงานหลักซึ่งบุคลากรทดแทนได้ยาก และปฏิบัติงานด้าน Science and Technology ในอัตราไม่เกิน 4,000 บาท ต่อเดือนต่อคน ตามฐานะการเงินของรัฐวิสาหกิจ

เอกสารอ้างอิง

- หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0205/12573
ลงวันที่ 1 พฤศจิกายน 2544 เรื่อง เงินเพิ่มพิเศษพนักงานรัฐวิสาหกิจ พร้อมรายชื่อ
รัฐวิสาหกิจ 15 แห่งที่สามารถจ่ายเงินเพิ่มพิเศษได้
- หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วนที่สุด ที่ นร 0503/15657
ลงวันที่ 26 ตุลาคม 2548 เรื่อง คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดให้เพิกถอนมติคณะรัฐมนตรี
วันที่ 30 ตุลาคม 2544
- หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0807/ว.176 ลงวันที่ 6 ธันวาคม 2548
เรื่อง วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการจ่ายเงินเพิ่มพิเศษหลังคำพิพากษาศาลปกครองสูงสุด

2.3.2 วงเงินเลื่อนขึ้นเงินเดือน

มติคณะรัฐมนตรีกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนขึ้นเงินเดือน ดังนี้

- รัฐวิสาหกิจที่มีกำไร : กำหนดวงเงินสำหรับการเลื่อนขึ้น
เงินเดือนประจำปีไม่เกินร้อยละ 7.5 ของจำนวนเงินเดือนค่าจ้างของพนักงาน
และลูกจ้างที่มีสิทธิเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี
- รัฐวิสาหกิจที่ขาดทุนและส่งเสริม : กำหนดวงเงินสำหรับการ
เลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี ไม่เกินร้อยละ 6.5 ของจำนวนเงินเดือนค่าจ้างของ
พนักงานและลูกจ้างที่มีสิทธิเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี

เอกสารอ้างอิง

- หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0201/7447
ลงวันที่ 13 กรกฎาคม 2538 เรื่อง การจัดทำบัญชีโครงสร้างอัตราเงินเดือนแยกตามกลุ่ม
งานของรัฐวิสาหกิจ

2.3.3 โบนัสพนักงาน

มติคณะรัฐมนตรีกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายโบนัสพนักงาน ดังนี้

เมื่อสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้ตรวจสอบรับรองการเงินของ
รัฐวิสาหกิจแล้วและปรากฏว่ามีกำไรสุทธิ ให้รัฐวิสาหกิจสามารถขอจัดสรร
กำไรสุทธิเพื่อจ่ายเป็นโบนัสพนักงานได้ ดังนี้

- อัตราการจ่ายโบนัสพนักงาน เท่ากับร้อยละ 9 ของกำไรสุทธิเพื่อ
การจัดสรรโบนัส แต่ไม่เกิน 5 เท่าของเงินเดือนค่าจ้างเฉลี่ย (กรณีที่รัฐวิสาหกิจ
มีมติคณะรัฐมนตรียกเว้นฯ เรื่องโบนัสพนักงาน การจัดสรรโบนัสให้เป็นไปตาม
มติคณะรัฐมนตรีที่กำหนดไว้เป็นรายแห่ง)
- สำหรับรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในระบบประเมินผลการดำเนินงาน
พนักงานจะได้รับการจัดสรรโบนัสเพิ่ม - ลด ตามระดับคะแนนผลการดำเนินงาน
ประจำปีของรัฐวิสาหกิจอีกส่วนหนึ่ง ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในระบบประเมินผล
การดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม หากรัฐวิสาหกิจมีคะแนนประเมินผลตั้งแต่ระดับ 3
ขึ้นไป ถ้าโบนัสที่คำนวณได้ไม่ถึง 1 เท่าของเงินเดือนให้จ่ายโบนัสในอัตรา 1 เท่า
ของเงินเดือนหากมีกำไรสุทธิเพียงพอ แต่ถ้ากำไรไม่เพียงพอให้เฉลี่ยจ่ายโบนัส
ตามส่วนของกำไรสุทธิ

โดยทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์และรัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทจำกัด การจ่ายโบนัสพนักงานให้เป็นไปตามมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นสำหรับรัฐวิสาหกิจทั่วไปการจ่ายโบนัสพนักงานต้องได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง

เอกสารอ้างอิง

- หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ สร 0203/ว.7 ลงวันที่ 5 มกราคม 2525 เรื่อง หลักเกณฑ์การจ่ายโบนัสพนักงานและลูกจ้างประจำของรัฐวิสาหกิจ
- หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0205/2100 ลงวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2540 เรื่อง การจ่ายโบนัสพนักงานของรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในระบบประเมินผลงาน
- หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0202/6511 ลงวันที่ 23 มิถุนายน 2538 เรื่อง ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

2.3.4 ค่าตอบแทนเมื่อพ้นจากการเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ

1) ค่าชดเชยกรณีนายจ้างเลิกจ้างพนักงาน / ลูกจ้าง

ประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์กำหนดให้นายจ้างต้องจ่ายค่าชดเชยให้กับลูกจ้างที่ถูกเลิกจ้างตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

- (1) ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 120 วัน แต่ไม่ครบ 1 ปี ให้จ่ายชดเชยไม่น้อยกว่าอัตราค่าจ้างสุดท้าย 30 วัน
- (2) ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 1 ปี แต่ไม่ครบ 3 ปี ให้จ่ายชดเชยไม่น้อยกว่าอัตราค่าจ้างสุดท้าย 90 วัน

(3) ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 3 ปี แต่ไม่ครบ 6 ปี ให้จ่ายชดเชยไม่น้อยกว่าอัตราค่าจ้างสุดท้าย 180 วัน

(4) ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 6 ปี แต่ไม่ครบ 10 ปี ให้จ่ายชดเชยไม่น้อยกว่าอัตราค่าจ้างสุดท้าย 240 วัน

(5) ลูกจ้างซึ่งทำงานติดต่อกันครบ 10 ปีขึ้นไป ให้จ่ายชดเชยไม่น้อยกว่าอัตราค่าจ้างสุดท้าย 300 วัน

ทั้งนี้ นายจ้างไม่ต้องจ่ายค่าชดเชยให้แก่พนักงาน/ลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจ ในกรณีที่ลูกจ้างทุจริตต่อหน้าที่หรือกระทำความผิดอาญาโดยเจตนาแก่นายจ้าง จงใจทำให้นายจ้างได้รับความเสียหาย ประมาทเลินเล่อเป็นเหตุให้นายจ้างได้รับความเสียหายอย่างร้ายแรง ฝ่าฝืนข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน ข้อกำหนด ระเบียบ หรือคำสั่งของนายจ้างอันชอบด้วยกฎหมายและเป็นธรรม และนายจ้างได้ตักเตือนเป็นหนังสือแล้ว เว้นแต่กรณีที่ร้ายแรง นายจ้างไม่จำเป็นต้องตักเตือน ละทิ้งหน้าที่เป็นเวลาสามวันทำงานติดต่อกันไม่ว่าจะมีวันหยุดคั่นหรือไม่ก็ตามโดยไม่มีเหตุอันสมควร หรือได้รับโทษจำคุกตามคำพิพากษาศาลชั้นต้นให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

เอกสารอ้างอิง

- ประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เรื่อง มาตรฐานขั้นต่ำของสภาพการจ้างในรัฐวิสาหกิจ วันที่ 28 มิถุนายน 2549 ข้อ 59 และ ข้อ 60

2) ผลประโยชน์ตอบแทนกรณีเกษียณอายุก่อนกำหนด

(Early Retirement)

มติคณะรัฐมนตรีกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษให้แก่ผู้เข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กร และ/หรือ โครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจมีความจำเป็นต้องลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวโดยลดจำนวนพนักงานลง โดยมีเงื่อนไขดังนี้

(1) ผลประโยชน์ตอบแทนพิเศษสูงสุดไม่เกิน 30 เท่าของเงินเดือนเดือนสุดท้าย

(2) เงินชดเชยตามกฎหมายแรงงาน (ตามค่าชดเชยกรณีนายจ้างเลิกจ้างพนักงาน/ลูกจ้าง)

(3) ห้ามพนักงานที่เข้าโครงการกลับเข้ามาปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ อีกไม่ว่าในตำแหน่งใด ๆ

สำหรับเงื่อนไขอื่น ๆ ให้เป็นอำนาจของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งเป็นผู้พิจารณาตามความเหมาะสม

เอกสารอ้างอิง

- ประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ เรื่อง มาตรฐานขั้นต่ำของสภาพการจ้างในรัฐวิสาหกิจ วันที่ 28 มิถุนายน 2549 ข้อ 61

3) ผลประโยชน์ตอบแทนกรณีเกษียณอายุ

ประกาศคณะกรรมการแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ กำหนดให้ในกรณีที่ลูกจ้างต้องพ้นจากตำแหน่งเพราะเหตุเกษียณอายุ ให้ลูกจ้างมีสิทธิได้รับเงินเพื่อตอบแทนความชอบในการทำงานเฉพาะกรณีที่ลูกจ้างได้ปฏิบัติงานในช่วงก่อนเกษียณอายุติดต่อกันตามระยะเวลา ดังนี้

(1) ลูกจ้างที่ได้ปฏิบัติงานในช่วงก่อนเกษียณอายุติดต่อกันครบ 5 ปีขึ้นไป ให้ได้รับเงินตอบแทนเท่ากับค่าจ้างอัตราสุดท้าย 180 วัน

(2) ลูกจ้างที่ได้ปฏิบัติงานในช่วงก่อนเกษียณอายุติดต่อกันครบ 15 ปีขึ้นไป ให้ได้รับเงินตอบแทนเท่ากับค่าจ้างอัตราสุดท้าย 240 วัน

เอกสารอ้างอิง

- หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ด่วนมาก ที่ นร 0504/1856 ลงวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2547 เรื่อง โครงการร่วมใจจากองค์กร และ/หรือโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด

คู่มือการกำกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจด้านกฎหมาย และ ระเบียบรัฐวิสาหกิจ
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
ตุลาคม 2550

คณะผู้จัดทำ

นายฉวีพงศ์	ภูมื่น	ผู้อำนวยการสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	ที่ปรึกษา	-
นางดุษฎี	อินดิทธิ	รองผู้อำนวยการสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	ประธาน คณะผู้จัดทำ	-
นางอัจฉราพร	แกมตม	นักวิชาการคลัง 8 ว.	ผู้จัดทำ	02-298-5812
นางสาธิตารณ	ศักดิ์โกศล	นักวิชาการคลัง 7	ผู้จัดทำ	02-298-5880 ต่อ 6743
นางกรวิพรรณ	ขุนรักษา	นักวิชาการคลัง 7 ว.	ผู้จัดทำ	02-298-5880 ต่อ 6717
นายณัฐวัฒน์	ไพศาลวัฒนา	นิติกร 5	ผู้จัดทำ	02-298-5880 ต่อ 6721
นายธนิต	รายา	นักวิชาการคลัง 5	ผู้จัดทำ	02-298-5880 ต่อ 6719
นางสาวดรองขวัญ	นุทธชัย	นิติกร 5	ผู้จัดทำ	02-298-5880 ต่อ 6720
นางสาวกิริณี	จิตต์ปราชญ์	นิติกร 5	ผู้จัดทำ	02-298-5880 ต่อ 6720
นางสาวพิมพ์พิมพ์	ศรีอมระณี	นิติกร	ผู้จัดทำ	02-298-5880 ต่อ 6721
นางสาวดระการกุล	ประเสริฐสม	นิติกร	ผู้จัดทำ	02-298-5880 ต่อ 6719



**แนวทางการดำเนินงาน
ของ
คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
(Guidelines for Effective Functioning
of Boards of State Enterprises)**

**สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
กระทรวงการคลัง**

กันยายน 2552



แนวทางการดำเนินงาน

ของ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

(Guidelines for Effective Functioning

of Boards of State Enterprises)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

กระทรวงการคลัง

กันยายน 2552

คำนำ

รัฐวิสาหกิจเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินนโยบายสาธารณะด้านต่างๆ เพื่อให้บริการแก่ประชาชนโดยตรง ผลักดันการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ และสร้างรายได้ให้แก่รัฐ ดังนั้น รัฐวิสาหกิจจึงจำเป็นต้องดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุผลตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้งและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในครั้งนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงาน และกำกับดูแลการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ ภายใต้กรอบอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงต้องมีผลงานที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจให้เจริญเติบโตและก้าวหน้าไปภายใต้กรอบนโยบายและทิศทางที่กำหนด

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพแตกต่างกันมาก ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ มีผลการดำเนินงานที่ต่างกันมากเช่นกัน ดังนั้น การพัฒนาประสิทธิภาพของการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงเป็นเรื่องที่สำคัญงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ให้ความสำคัญและริเริ่มให้มีการดำเนินการในเรื่องนี้ โดยในชั้นแรก สคร. ได้จัดทำเอกสารนี้ขึ้น เพื่อเสนอแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพในงานหลักต่างๆ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ กลุ่มเป้าหมายของเอกสารนี้ได้แก่ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ และผู้บริหารของกระทรวงหรือหน่วยราชการต้นสังกัดของรัฐวิสาหกิจ

สคร. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารนี้จะมีส่วนช่วยได้มากต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต่างๆ ถึงแม้เนื้อหาของเอกสารนี้จะเน้นรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินงานในเชิงพาณิชย์ก็ตาม แต่หลักการและแนวทางในเรื่องต่างๆ ที่เสนอไว้สามารถนำไปใช้ได้กับรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินงานในเชิงสังคมได้เช่นกัน

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

กระทรวงการคลัง

กันยายน 2552

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	4
บทที่ 3 ข้อพิจารณาในการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	7
บทที่ 4 แนวทางการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	28
บทที่ 5 แนวทางการประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	54
สารบัญตาราง	
ตารางที่ 3.1 ขนาดของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจบางแห่ง	8
ตารางที่ 3.2 คุณสมบัติของกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	10
ตารางที่ 3.3 ตารางแสดงความรู้และประสบการณ์ที่พึงประสงค์ของกรรมการรัฐวิสาหกิจ	12
ตารางที่ 3.4 ตารางแสดงประสบการณ์ทางธุรกิจของกรรมการที่มีอยู่ในปัจจุบัน	13
ตารางที่ 3.5 ขอบเขตความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ	15
ตารางที่ 3.6 ขอบเขตความรับผิดชอบของประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจกับผู้บริหารสูงสุด	18
สารบัญรูป	
รูปที่ 1 กรอบการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	2
รูปที่ 4.1 ตัวอย่างการกระจายตัวของบุคลากรตามผลการปฏิบัติงาน	45
รูปที่ 4.2 ตัวอย่างผลการวิเคราะห์ช่องว่างของจำนวนผู้นำในองค์กร	47
รูปที่ 5.1 ความเชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลกับการเพิ่มประสิทธิภาพของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	50

สารบัญกรอบความคิด

	หน้า
กรอบที่ 4.1 ตัวอย่างจุดมุ่งหมายของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง	30
กรอบที่ 4.2 ตัวอย่างสรุปย่อของเอกสารเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	32
กรอบที่ 4.3 ตัวอย่างแบบประเมินผลเอกสารเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	34
กรอบที่ 4.4 ตัวอย่างบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการประชุมทบทวนแผนกลยุทธ์รัฐวิสาหกิจ	36
กรอบที่ 4.5 ตัวอย่าง Scorecard ของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในสาขาการสื่อสาร	39
กรอบที่ 4.6 ตัวอย่างรายงานผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่เสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	40
กรอบที่ 4.7 ตัวอย่างของ Performance Evaluation Matrix	48
กรอบที่ 4.8 ตัวอย่างการจัดประเภทความเสี่ยง	51
กรอบที่ 4.9 แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐในภาพรวม	53
ภาคผนวก	
1 ตารางสรุปผลการประเมินของคณะกรรมการทั้งคณะ	
2 แบบประเมินกรรมการรายคณะ และรายบุคคล	
3 ตารางแผนปฏิบัติการเพื่อลดช่องว่างและปัญหาในการดำเนินงานของคณะกรรมการ	
4 ตารางแสดงเป้าหมายและระยะเวลาดำเนินการของแต่ละกิจกรรม	

1. บทนำ

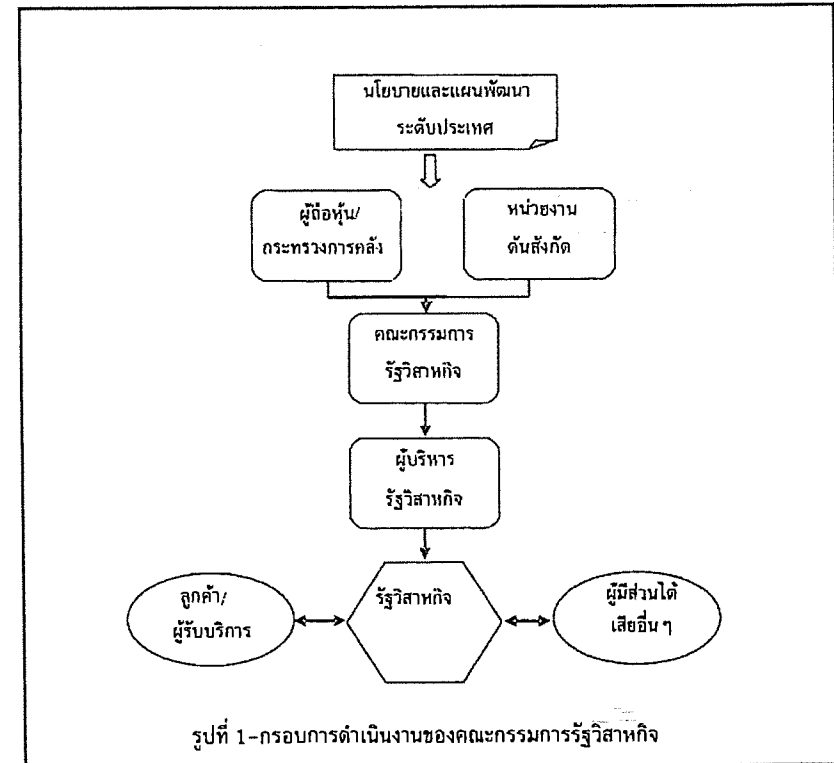
1.1 วัตถุประสงค์

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเสนอแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพในงานหลักต่างๆที่อยู่ภายใต้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ กลุ่มเป้าหมายของเอกสารนี้จึงได้แก่ กรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารของกระทรวงหรือหน่วยงานต้นสังกัดของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ทั้งนี้เพื่อให้คณะกรรมการสามารถขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจให้เจริญเติบโตและก้าวหน้าในระยะเวลาที่เหมาะสมภายใต้กรอบนโยบายและทิศทางที่กำหนด

1.2 กรอบการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจเป็นองค์กรของรัฐบาลโดยมีกระทรวงการคลังเป็นเจ้าของหรือถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป รัฐวิสาหกิจมีหลายรูปแบบตั้งแต่เป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ถึงองค์กรขนาดเล็ก เช่น โรงพิมพ์ตำรวจ โดยหน่วยงานที่กำกับดูแลเป็นหน่วยงานราชการระดับกระทรวงสำหรับรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่และระดับกรมสำหรับรัฐวิสาหกิจขนาดเล็ก ไม่ว่ารัฐวิสาหกิจจะมีรูปแบบใดและขนาดใดก็ตามทุกรัฐวิสาหกิจมีคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทำหน้าที่กำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงาน (Statement of Directions: SOD) ซึ่งกำหนดโดย กระทรวงการคลัง และหน่วยงานต้นสังกัดที่กำกับการบริหารจัดการในระดับองค์กร (Organizational Level) หรือในระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Level) ภายใต้กรอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามที่กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจนั้นได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ทุกรัฐวิสาหกิจมีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ซึ่งนอกจากผู้ถือหุ้น (Shareholders) และผู้ให้บริการแล้วยังมีกลุ่มอื่นๆอีก เช่น พนักงานและลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นคณะบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากหน่วยงานต้นสังกัดที่ทำหน้าที่กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจนั้น หรือจากผู้ถือหุ้นในกรณีที่รัฐวิสาหกิจนั้นเป็นบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด ให้เป็นตัวแทนในการกำกับดูแลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ให้มีผลการดำเนินงาน (Performance) ที่บรรลุเจตนารมณ์ของการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ บรรลุเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจและการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร และตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มได้มากที่สุด ดังนั้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงมีส่วนสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลได้ตามที่ประสงค์ ในการนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องมีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคณะผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจในลักษณะของการทำงานเป็นทีมเดียวกัน (ดูรูปที่ 1)



1.3 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน

การดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ทรัพยากรในการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้แก่ เวลา ค่าใช้จ่าย และบุคลากรสนับสนุน การใช้เวลานานเกินควรในการพิจารณาตัดสินใจดำเนินการเป็นประเด็นปัญหาสำคัญที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจหลายแห่งจำเป็นต้องแก้ไข

ประสิทธิผลของการดำเนินงาน หมายถึง การดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้บรรลุเป้าหมายมีผลเป็นที่น่าพอใจ อันจะทำให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ภาครัฐในฐานะผู้ถือหุ้นและการพัฒนาองค์กรให้สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

แต่การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ อาจไม่เป็นการรับประกันว่าการดำเนินงานนั้นจะมีประสิทธิผล และในทำนองกลับกันการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลก็อาจไม่เป็นการรับประกันว่า

การดำเนินงานนั้นจะมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพมีความเชื่อมโยงกับ ประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น การดำเนินงานแก้ปัญหาอย่างไม่มีประสิทธิภาพทำให้ต้องดำเนินงานใหม่ หลายๆ ครั้งกว่าจะแก้ปัญหาได้ ในที่สุดทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพต่ำเนื่องจากต้องใช้ เวลาและทรัพยากรอื่นในการดำเนินงานมากเกินไป

เอกสารนี้เน้นในเรื่องการเพิ่มประสิทธิผลของการดำเนินงานของคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแนวทางและวิธีการดำเนินงานเป็นหลัก

1.4 โครงสร้างของเอกสาร

เอกสารนี้ ประมวลเสนอเนื้อหาสาระในเรื่องต่างๆ โดยแบ่งเป็น 5 บท แต่ละบทมีสาระ โดยสังเขปดังต่อไปนี้

บทที่ 1-บทนำ กล่าวถึงวัตถุประสงค์ กรอบการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และข้อแตกต่างระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ 2-ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งระบุปัจจัยต่าง ๆ ที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องนำมาพิจารณาในการกำหนด แนวทางการดำเนินงานให้มีประสิทธิผล

บทที่ 3-ข้อพิจารณาในการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเสนอข้อพิจารณา โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ 4-แนวทางการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเสนอแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การจัดลำดับ ความสำคัญของภาระหน้าที่ การพัฒนาคุณภาพของเอกสารและการนำเสนอ การทำงานร่วมกับ ผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาผู้นำและทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความเสี่ยง และการรักษาสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ กระทรวงเจ้าสังกัด กระทรวงการคลัง และประชาชน

บทที่ 5-แนวทางการประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อนำผล ไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

2. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของการดำเนินงานของ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ประสิทธิผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ได้รับอิทธิพลจากหลายปัจจัย ทั้งภายนอกและภายในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ อันมีผลกระทบที่แตกต่างกัน และมีความยาก ง่ายในการแก้ไขปัญหาแต่ละปัจจัยที่ต่างกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านั้นได้แก่

2.1 การกำกับดูแลของหน่วยงานต้นสังกัด

หน่วยงานต้นสังกัดของรัฐวิสาหกิจมีหน้าที่กำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานให้ สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงเจ้าสังกัด อย่างไรก็ตาม ในบางครั้ง การกำกับดูแลดังกล่าว อาจมีผลกระทบต่อการลงทุน และผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจได้ ดังนั้น คณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจจึงต้องบริหารจัดการให้เกิดดุลยภาพทั้งทางด้านธุรกิจ การเงิน และด้านเศรษฐกิจและ สังคม

2.2 คุณภาพของการสนับสนุนที่รัฐวิสาหกิจให้แก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

การตัดสินใจของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในเรื่องต่างๆ ที่ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจเสนอให้ พิจารณาต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์เรื่องที่เสนออย่างมีคุณภาพ ซึ่งหมายความว่า เรื่องที่ เสนอเพื่อการพิจารณาอนุมัติต้องมีข้อมูลที่เชื่อถือได้ วิเคราะห์ถูกต้องตามหลักวิชาการ การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของทางเลือกต่างๆ รวมทั้งผลกระทบที่มีต่อองค์กร ในระยะสั้นและระยะยาว ข้อคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย ข้อสรุป และข้อเสนอแนะทางเลือก ที่เหมาะสมเพื่อการพิจารณาของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ในรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่การดำเนินงานในเรื่องนี้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน วางแผนกลางและหน่วยงานเจ้าของเรื่องภายในรัฐวิสาหกิจนั้น หากหน่วยงานที่รับผิดชอบใน การวิเคราะห์ มีขีดความสามารถไม่พอเพียง ย่อมมีผลต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ โดยทำให้การพิจารณาไม่ถูกต้องและการพิจารณาเรื่องเป็นไปอย่างล่าช้า เนื่องจาก ต้องวิเคราะห์เพิ่มเติม เป็นต้น

2.3 โครงสร้างของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

โครงสร้างของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หมายถึง จำนวนกรรมการและองค์ประกอบของ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้อง มีโครงสร้างที่เหมาะสมจึงจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไป กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจได้กำหนดโครงสร้างของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้ด้วย อย่างไรก็ตาม

มีหลายรัฐวิสาหกิจที่โครงสร้างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่เหมาะสม จุดอ่อนที่พบคือ รัฐวิสาหกิจบางแห่งมีจำนวนกรรมการน้อยเกินไปจนไม่สามารถระดมความรู้ความสามารถและประสบการณ์มาใช้ในการบริหารเพื่อประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้กรรมการบางรายอาจมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ ทำให้การดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

2.4 ความเป็นผู้นำและขีดความสามารถของประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมีภาระของการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากภาคการเมืองและสาธารณะ รวมทั้งกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของรัฐวิสาหกิจ เพราะประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสูงสุดขององค์กร จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน โดยต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและมุมมองของแต่ละฝ่าย การกระจายอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมและหลักการและวิธีปฏิบัติในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

2.6 ระบบการดำเนินงาน

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบในเรื่องหลัก ๆ ของการบริหารจัดการองค์กร เช่น

- เรื่องที่เสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณาอนุมัติต้องเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นเท่านั้น และมีการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่เสนอโดยประเมินจากผลกระทบที่มีต่อองค์กร
- การแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย เพื่อช่วยสอบสวนและกลั่นกรองงานที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของรัฐบาลวิสาหกิจอย่างมีนัยสำคัญ เช่น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกลั่นกรอง เป็นต้น
- การติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ
- การพัฒนาผู้นำและทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ เช่น ระบบข้อมูล การจัดการองค์ความรู้ขององค์กร เป็นต้น
- การกำหนดกลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategic) และกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ (Business Strategic) ร่วมกับคณะผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ

- การวางแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร และการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงร่วมกับผู้บริหาร
- หากนโยบายที่กำหนดโดยคณะกรรมการชุดก่อนเป็นนโยบายที่เหมาะสมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจชุดใหม่ต้องการรักษาความต่อเนื่องของนโยบายระยะยาวที่กำหนดโดยคณะกรรมการชุดก่อน ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายจะทำให้เกิดความสับสนในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งอาจมีผลกระทบในทางลบต่อผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
- การยึดหลักการในการรักษาสัมดุลระหว่างประโยชน์ของประชาชน รัฐวิสาหกิจ กระทรวง เจ้าสังกัด กระทรวงการคลัง และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ

2.7 บทบาทของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ

สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจอาจมีบทบาทที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจบางแห่ง ดังนั้น การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกับสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจบนพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจที่ตรงกัน และการคำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนและประเทศเป็นที่ตั้ง จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ อย่างไรก็ตาม ไม่ควรให้มีการก้าวร้าวระหว่างบทบาทหน้าที่ของสหภาพแรงงาน คณะกรรมการ และผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ให้อำนาจช่องทางของคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. ข้อพิจารณาในการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง กำหนดโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และคุณสมบัติมาตรฐานของกรรมการซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม แต่หากโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจใด ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน รัฐวิสาหกิจควรดำเนินการแก้ไขโดยนำเสนอการแก้ไขพระราชบัญญัติจัดตั้งรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ ต่อสภานิติบัญญัติ หรือขอความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีในกรณีของการแก้ไขพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ ดังนั้นข้อพิจารณาในการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่เสนอไว้ในบทนี้ บางเรื่องจึงเป็นข้อพิจารณาสำหรับการแก้ไขกฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ และบางเรื่องเป็นข้อพิจารณาสำหรับการปรับปรุงคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่สามารถกระทำได้อยู่ภายใต้กรอบของกฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ นั้น

3.1 โครงสร้างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

(1) จำนวนกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

โดยหลักการแล้ว จำนวนกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรจะเหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจ ตลอดจนขนาดของสินทรัพย์และรายได้ของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ แต่ต้องไม่มากหรือน้อยกว่าความจำเป็น จนอาจทำให้การปฏิบัติงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นไม่คล่องตัว

พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 6 กำหนดจำนวนกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้ไม่เกิน 11 คน แต่สำหรับรัฐวิสาหกิจใดจำเป็นต้องมีกรรมการเกิน 11 คน ต้องให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเสนอขออนุมัติจากคณะรัฐมนตรีเป็นการเฉพาะราย แต่ต้องไม่เกิน 15 คน และส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ จะเป็นกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการโดยตำแหน่ง

ขนาดของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ แตกต่างกันไปในแต่ละรัฐวิสาหกิจ จำนวนกรรมการอยู่ระหว่าง 10-15 คน (ดังตัวอย่างในตารางที่ 3.1) และไม่ขึ้นกับขนาดขององค์กร ตัวอย่างเช่น โรงพิมพ์ตำรวจและองค์การจักษุการน้ำเสีย ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจขนาดเล็กสินทรัพย์รวมไม่ถึง 400 ล้านบาท มีกรรมการจำนวน 10-11 คน เท่ากับรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่เช่น การประปาส่วนภูมิภาค ในขณะที่การรถไฟแห่งประเทศไทยมีสินทรัพย์เกินหนึ่งแสนล้านบาทแต่มีจำนวนกรรมการเพียง 8 คน

ตารางที่ 3.1 : ขนาดของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจบางแห่ง

รัฐวิสาหกิจ	สินทรัพย์	รายได้	จำนวนกรรมการ
องค์การจักษุการน้ำเสีย	96	6	10
โรงพิมพ์ตำรวจ	307	186	11
การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย	15,661	3,740	11
การประปาส่วนภูมิภาค	57,523	14,197	11
การประปานครหลวง	58,260	16,649	14
การรถไฟแห่งประเทศไทย	102,703	8,471	8
การเคหะแห่งชาติ	113,191	8,363	10
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	146,456	22,011	13
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	259,635	200,118	14
บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน)	885,205	2,000,815	15

หมายเหตุ: สินทรัพย์ และ รายได้ มีหน่วยเป็น ล้านบาท

ส่วนบริษัทเอกชนนั้น จากผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในสหรัฐอเมริกา โดย Kom/Ferry International และ Corporate Board Member Magazine เมื่อต้นปี 2545 สรุปได้ว่าตัวเลขเฉลี่ยจำนวนกรรมการบริษัทที่เหมาะสม ตามความเห็นของผู้ให้ข้อคิดเห็น มีค่าเฉลี่ยที่ 9.9 คน โดยเป็นคนใน 2.3 คน และคนนอก 7.6 คน สำหรับประเทศไทย จากตัวอย่างบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จำนวน 12 แห่ง พบว่า มีจำนวนกรรมการในช่วงระหว่าง 12-22 คน เฉลี่ย 15 คน

(2) องค์ประกอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

องค์ประกอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามที่กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจได้กำหนดไว้ แบ่งกรรมการได้เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

- 1) ประธานกรรมการ
- 2) กรรมการโดยตำแหน่งและ/หรือผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 3) กรรมการอื่นหรือผู้ทรงคุณวุฒิ
- 4) ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจเป็นกรรมการและ/หรือ เลขานุการโดยตำแหน่ง

จำนวนกรรมการจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และกรรมการอื่น ๆ นั้น แตกต่างกันไปในแต่ละรัฐวิสาหกิจ นอกจากนั้นพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 12/1 กำหนดว่า การแต่งตั้ง

กรรมการอื่นที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่งในรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง ให้แต่งตั้งจากบุคคลในบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น (Directors' Pool) ไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการอื่นของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ

กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจอาจกำหนดให้มีกรรมการโดยตำแหน่ง กรรมการผู้แทนหน่วยงาน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และกรรมการอื่น รวมเป็นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ดังนั้น ผู้บริหารกระทรวงเจ้าสังกัดมักแต่งตั้งผู้แทนจากหน่วยงานภายในกระทรวงที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้น

ส่วนกรรมการอื่นหรือกรรมการผู้ทรงคุณวุฒินั้น กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจจะกำหนดความต้องการในเรื่องคุณวุฒิหรือประสบการณ์ไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อให้ความยืดหยุ่นในการสรรหา อย่างไรก็ตาม กรรมการอื่นหรือกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิควรมีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้น เพราะจะช่วยทำให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีความสมบูรณ์ในเรื่องความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับการกำกับการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจนั้น นอกจากนี้ กรรมการอื่นหรือกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านจะต้องไม่มีส่วนได้เสียกับรัฐวิสาหกิจ เพื่อป้องกันปัญหาการขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ตามมาตรา 5 (10) ของ พ.ร.บ.คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

การจัดโครงสร้างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และการคัดเลือกกรรมการอื่นหรือกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจะต้องไม่เปิดโอกาสให้กรรมการคนหนึ่งคนใดหรือหลายคน หรือคณะบุคคลอื่นใดสามารถกำหนดแนวทางการตัดสินใจของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะได้

(3) คุณสมบัติของกรรมการรัฐวิสาหกิจ

กรรมการรัฐวิสาหกิจนอกจากต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ กฎหมายมหาชน กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนกฎหมายและระเบียบ ข้อบังคับอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้กำหนดไว้แล้ว กรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีคุณสมบัติที่พึงประสงค์เพิ่มเติม ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2: คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

1. มีความรู้ความเข้าใจ	- มีความเข้าใจในความรับผิดชอบของกรรมการในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง ด้วยทักษะ และด้วยความซื่อสัตย์สุจริตโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นโดยรวม (Fiduciary Responsibility) - มีความเข้าใจในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบพื้นฐานของคณะกรรมการและบทบาทที่แตกต่างจากผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ - มีความรู้ความเข้าใจในแนวโน้มอุตสาหกรรม สภาพการแข่งขันที่ตั้ง ลักษณะการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ - มีความเข้าใจในสภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม การเมือง และพัฒนาการในด้านต่างๆที่เกี่ยวข้อง - รู้จักองค์กรในระดับที่ดีพอควร เช่น หน่วยงานที่ทำกำไร/ขาดทุน ช่องทางจำหน่ายสินค้า กระบวนการผลิต ปัญหาด้านบุคลากรในหน่วยงานหลักที่สำคัญ เป็นต้น - เข้าใจความคาดหวังของผู้ถือหุ้นทั้งที่เป็นเอกชนและภาครัฐ (เช่น อัตราการจ่ายเงินปันผล อัตราเติบโตที่ต้องการ Statement of Directions เป็นต้น) และรู้จักผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ (เช่น คู่ค้า องค์กรกำกับดูแล)
2. มีความสามารถ	- มีความสามารถในการแก้ปัญหาร่วมกับคณะกรรมการและผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจได้อย่างสร้างสรรค์ (ในลักษณะของการร่วมแสดงความคิดเห็น ทดสอบความสมเหตุสมผลของสมมติฐาน แผนงานที่น่าเสนอ หรือสรุปประเด็น เป็นต้น) - มีความสามารถในการตัดสินใจ และให้การสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจได้ - มีความสามารถจะประยุกต์เอาประสบการณ์ของตนเองมาพัฒนา รัฐวิสาหกิจได้ - มีความสามารถในการใช้เครือข่าย และบริหารกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ เพื่อประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจ
3. มีทัศนคติ	- มีความเชื่อมั่นว่าผลงานของกรรมการมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนา รัฐวิสาหกิจ (โดยต้องมีการประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่อง) ทั้งต้องตระหนักว่าตำแหน่งกรรมการมิใช่เพียงการดำรงสถานะเพราะถูกแต่งตั้งมา แต่สมควรที่จะปฏิบัติภารกิจให้คู่ควรกับตำแหน่งที่ได้รับด้วย - มีความตั้งใจที่จะรักษาความสมดุล ระหว่างผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย โดยเป็นตัวแทนที่สะท้อนมุมมองของภาครัฐ (ในกรณีที่ เป็น

	กรรมการตัวแทนภาครัฐ) • มีความรับผิดชอบต่อรัฐวิสาหกิจ เสมือนเป็นเจ้าของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ • มีคุณธรรม และความกล้าหาญที่จะไม่กระทำการใด ๆ เพื่อประโยชน์ส่วนตน และไม่สนับสนุนพฤติกรรมดังกล่าว • เต็มใจที่จะสละเวลาและความรู้ความสามารถที่มีให้กับองค์กรและไม่ดำรงตำแหน่งอื่น ๆ มากจนทำให้ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่กรรมการได้เต็มกำลังความสามารถ
--	--

(4) ความสอดคล้องของคุณสมบัติของกรรมการกับความต้องการของรัฐวิสาหกิจ

โดยทั่วไปคุณสมบัติของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะ จำเป็นต้องตอบสนองความต้องการของรัฐวิสาหกิจได้ครบถ้วน เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม กรรมการแต่ละคนของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอาจไม่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่รัฐวิสาหกิจต้องการ ดังนั้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงต้องรวบรวม และกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการของกรรมการทั้งหมดในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ และดำเนินการให้มีการสรรหาและคัดเลือกกรรมการอย่างโปร่งใสเพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในองค์รวมนั้นมีคุณสมบัติโดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ความสามารถและประสบการณ์ครบถ้วนและสอดคล้องกับความต้องการของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ

การสรรหาและคัดเลือกกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรใช้แนวทาง ดังนี้

- 1) กำหนดภาพรวม และเป้าหมายของการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจ จากนั้น จึงกำหนดความต้องการในคุณสมบัติของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ยกตัวอย่างเช่น รัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งที่เป็นสถาบันการเงิน ซึ่งมีการแข่งขันสูงกับสถาบันการเงินของเอกชน และตลาดการเงินมีอัตราดอกเบี้ยเงินฝากที่สูง คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจนี้ควรมีความรู้และความชำนาญและประสบการณ์ ดังนี้

ตารางที่ 3.3: ตารางแสดงความรู้และประสบการณ์ที่พึงประสงค์ของกรรมการรัฐวิสาหกิจประเภทสถาบันการเงิน

เรื่องที่ต้องการ	กก.1	กก.2	กก.3	กก.4	กก.5	กก.6	กก.7	กก.8
เกี่ยวกับงาน								
• การวิเคราะห์สินเชื่อ								
• การบริหารเงิน (Treasury)								
• บัญชีและการเงิน								
• การตลาด								
• กฎหมาย/กฎระเบียบสถาบันการเงิน								
• การบริหารความเสี่ยง								
• การจัดการทรัพยากรบุคคล								
เกี่ยวกับธุรกิจ								
• ตลาดสินเชื่อที่มีการแข่งขันสูง								
• ตลาดเงินในประเทศ/ต่างประเทศ								
• นวัตกรรมทางการเงินใหม่ ๆ								
• แนวโน้มความต้องการของกลุ่มลูกค้า								

*สถาบันการเงินเฉพาะกิจสามารถเจาะจง “เรื่องที่ต้องการ” ตามเป้าประสงค์เฉพาะกิจขององค์กร

- 2) เมื่อกำหนดความต้องการของรัฐวิสาหกิจได้แล้ว จึงดำเนินการสรรหาและคัดเลือกกรรมการที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับความต้องการดังกล่าว
- 3) ควรตรวจสอบคุณสมบัติของกรรมการปัจจุบันกับความต้องการขององค์กร และดำเนินการปรับปรุงเมื่อมีโอกาสที่เหมาะสม

ตัวอย่างเช่น กรรมการปัจจุบันมีอยู่ 7 คน ซึ่งขาดคุณสมบัติดังแสดงในตารางที่ 3.4 ในเรื่องการบริหารความเสี่ยง ควรแต่งตั้งกรรมการเพิ่มอีก 1 คน ที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องนี้ เพื่อให้ได้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่รัฐวิสาหกิจต้องการ

ตารางที่ 3.4: ตารางแสดงประสบการณ์ทางธุรกิจของกรรมการที่มีอยู่ในปัจจุบัน

เรื่องที่ต้องการ	กก.1	กก.2	กก.3	กก.4	กก.5	กก.6	กก.7	กก.8
เกี่ยวกับงาน								
• การวิเคราะห์สินเชื่อ	✓		✓		✓			
• การบริหารเงิน (Treasury)			✓	✓			✓	
• บัญชีและการเงิน		✓				✓		
• การตลาด	✓			✓				
• กฎหมาย/กฎระเบียบสถาบันการเงิน			✓					
• การบริหารความเสี่ยง								
• การจัดการทรัพยากรบุคคล						✓		
เกี่ยวกับธุรกิจ								
• ตลาดสินเชื่อที่มีการแข่งขันสูง	✓				✓			
• ตลาดเงินในประเทศ/ต่างประเทศ		✓					✓	
• นวัตกรรมทางการเงินใหม่ ๆ				✓				
• แนวโน้มความต้องการของกลุ่มลูกค้า		✓			✓			

**สถาบันการเงินเฉพาะกิจสามารถเจาะจง“เรื่องที่ต้องการ”ตามเป้าประสงค์เฉพาะกิจขององค์กร

สืบเนื่องจากการพิจารณาคุณสมบัติที่เหมาะสมของกรรมการรัฐวิสาหกิจข้างต้น การประเมินระดับความรู้ ความสามารถ ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง กรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด และวิธีการในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ประกอบการเกี่ยวกับสาธารณะประโยชน์ (Social entrepreneur) นอกจากนี้กรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องมีความรู้ความสามารถประสบการณ์ และสมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมต่อการเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ ในการนี้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจะต้องเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการให้มีการพัฒนาศักยภาพของกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยริเริ่มและดำเนินการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้กรรมการของรัฐวิสาหกิจในเรื่องที่จำเป็นและเหมาะสม ประกอบกับริเริ่มให้มีการประเมินและจัดทำแนวทางพัฒนาสมรรถนะของกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นระบบอีกด้วย

3.2 การแบ่งหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ และระหว่างประธานกรรมการและผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ

การดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ก็ต่อเมื่อประธานกรรมการ กรรมการ ผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ มีความเข้าใจที่ชัดเจนในบทบาท หน้าที่และมีความรับผิดชอบของตนและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน ความสับสนจะเกิดขึ้นเมื่อประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจ เข้าไปปฏิบัติงานในเรื่องระดับปฏิบัติการที่กฎหมายและระเบียบข้อบังคับไม่ได้ระบุไว้ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการหรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ ดังนั้น ประธานกรรมการและผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องหารือกัน เพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายไว้ใน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ นั้น รวมทั้งจัดให้มีระบบและกลไกที่เป็นมาตรฐานในการเชื่อมโยงและประสานการปฏิบัติหน้าที่ของทั้งสองฝ่าย

โดยหลักการแล้ว คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ จะมีบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและทิศทางของการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ตามกฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจและนโยบายของภาครัฐ และทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กรของผู้บริหารรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นไปตามนโยบายและทิศทางที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำหนด โดยจะพิจารณาในเรื่องสำคัญทั้งในระดับองค์กร (Corporate Level) ซึ่งเป็นเรื่องระดับนโยบาย และระดับกลยุทธ์ (Strategic Level) ซึ่งสามารถแสดงเป็นตารางเปรียบเทียบ ดังนี้

ตารางที่ 3.5 : ขอบเขตบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
และของผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ

เรื่อง	คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ
การวางแผนกลยุทธ์ และกำหนดเป้าหมาย	- ชี้แนะแนวทางกลยุทธ์และทิศทางในการดำเนินงาน - ตรวจสอบความสมเหตุสมผลของสมมติฐาน ในการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) - จัดลำดับความสำคัญของแผนกลยุทธ์ และทางเลือกต่าง ๆ ในแผนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารนำเสนอ - ทบทวนแผนการดำเนินงาน(Business Plan) และงบประมาณ(budget) และตั้งเป้าหมายของผลการดำเนินงานให้กับผู้บริหาร	- จัดทำแผนกลยุทธ์ตามแนวทางและขอบเขต ตามที่ได้ตกลงร่วมกับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ - ประสานงานให้มีการจัดทำแผนธุรกิจ และแผนงบประมาณของทุก ๆ หน่วยงานขององค์กร
การปฏิบัติการเกี่ยวกับการดำเนินงาน	- ทบทวน อนุมัติ และให้ข้อเสนอแนะ ในการกำหนดตัวชี้วัด(KPI)ขององค์กร และเป้าหมายหลัก - ทบทวนผลการดำเนินงานทุกไตรมาส และสร้างความมั่นใจว่ามีการกำหนดให้มีกระบวนการในแก้ไข หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้	- กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน(KPI) - ติดตามวัดผลตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามตัวชี้วัด ให้ดำเนินการแก้ไขโดยเร็ว - กำหนดตัวชี้วัดย่อยให้แก่ทุกหน่วยงานในองค์กรเพื่อให้เป้าหมายและการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล	- สรรหาผู้บริหารสูงสุด และให้ความสำคัญระดับกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพเพื่อให้เกิดช่องว่างในการบริหารจัดการ - กำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุด - ทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุด - ให้ความสำคัญกับการพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำองค์กรในอนาคต - สนับสนุนแผนการพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้าหน่วยงานที่มีศักยภาพสูง - ทบทวนหลักการและแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในรัฐวิสาหกิจโดยรวม	- พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานและนำออกใช้ปฏิบัติ - ประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำและศักยภาพของผู้บริหารทั้งหมด - เล็งหากกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นและวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้กับบุคคลเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพ

เรื่อง	คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ
การบริหารจัดการความเสี่ยง	- กำหนดกรอบความเสี่ยงขององค์กรที่ยอมรับได้ - เข้าใจอย่างถ่องแท้ในปัจจัยความเสี่ยงที่องค์กรมีและสร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดีพอเพื่อลดความเสี่ยงนั้น ๆ - พิจารณาประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ทุกครั้งที่จะทำการตัดสินใจในธุรกรรมสำคัญ	- วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงขององค์กร - บริหารจัดการความเสี่ยงตามกรอบที่คณะกรรมการกำหนด - ปลูกฝังวัฒนธรรมทั่วทั้งองค์กรให้ตระหนักถึงความเสี่ยง - สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงทุกหน่วยงานภายในองค์กร - ดำเนินการให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง และระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ
การบริหารจัดการผู้ถือหุ้น (กรณีเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์)	รับฟังความคิดเห็นของผู้ถือหุ้นและปฏิบัติตามคำขอผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน	- เข้าใจความต้องการของผู้ถือหุ้น และเปิดเผยข้อมูลของการตัดสินใจที่มีนัยสำคัญให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างโปร่งใส - สร้างความมั่นใจว่ารัฐวิสาหกิจได้เปิดเผยข้อมูลและปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายและหน่วยงานกำกับดูแลอย่างครบถ้วน
การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย	- สร้างความสมดุล และดูแลให้มีการบริหารจัดการผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย โดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อมูลค่าของผู้ถือหุ้น - พิจารณาให้การสนับสนุนผู้มีส่วนได้เสียรายสำคัญ	บริหารจัดการผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียส่วนเล็ภายในขอบเขตที่ตกลง กับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
การกำกับดูแลทางการเงิน	- กำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารรายงานผลการประกอบกิจการให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด - กำกับดูแลให้ผู้บริหารจัดทำรายงานทางการเงินที่ครบถ้วน และเชื่อถือได้เสนอทุกเดือนโดยเปรียบเทียบกับเดือนที่ผ่านมาและเดือนเดียวกันของปีก่อนหน้า - กำกับดูแลความถูกต้องและความครบถ้วน และให้ความเห็นเกี่ยวกับการเปิดเผยรายการที่เกี่ยวข้องกัน กำกับดูแลให้ องค์กร มีระบบการควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ	- อำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยมีหน่วยงานตรวจสอบภายในหรือมีเจ้าหน้าที่ที่ช่วยเก็บรวบรวมข้อมูล - เข้าใจสภาพทางการเงินขององค์กรและตัดสินใจทั้งในด้านการดำเนินการและด้านการบริหารจัดการทางการเงินของรัฐบาลกิจอันจะสร้างให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจสูงสุด - ดำเนินการให้มีรายงานทางการเงิน

เรื่อง	คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ
การกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับและเงื่อนไขอื่น ๆ	- กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายของรัฐวิสาหกิจ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร และข้อผูกพันที่มีไว้กับบุคคลภายนอก - สอบทานระบบการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในขององค์กรอย่างเป็นอิสระ	บริหารจัดการองค์กรตามกฎหมายของรัฐวิสาหกิจ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร และข้อผูกพันที่มีไว้กับบุคคลภายนอก
การบริหารทรัพยากร	กำกับดูแลให้มีการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ	ดำเนินการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
การกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือ การมีธรรมาภิบาล (Good Governance)	- กำกับดูแลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับหลักการการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) ในด้านต่าง ๆ คือ - Accountability หรือความรับผิดชอบ ต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งอาจมีทั้งบวกและลบ - Responsibility หรือความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและมีประสิทธิภาพที่เพียงพอ - Equitable Treatment หรือการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน - Transparency หรือความโปร่งใส ซึ่งประกอบด้วยความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้และความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง และทันต่อเวลา - Vision Create หรือการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการเปลี่ยนแปลงหรือ เพิ่มมูลค่าใด ๆ โดยจะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน - Ethics หรือการส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล และจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ - Participation หรือการส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่มีผลกระทบต่อสังคมและชุมชน	ดำเนินการประสานงานให้เกิดการบริหารที่สอดคล้องกับแนวทางการกำกับดูแลที่ดี มีการบริหารงานที่มีความโปร่งใสและเกิดความเป็นธรรมกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด

นอกจากการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจแล้วควรกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจ กับผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ ให้มีความชัดเจนเช่นกัน ซึ่งอาจสามารถกำหนดแนวทางหลัก ๆ ได้ดังนี้

ตารางที่ 3.6 : ขอบเขตความรับผิดชอบของประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจ กับ ผู้บริหารสูงสุด

ประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจ	หน้าที่ร่วมกัน	ผู้บริหารสูงสุด
- เป็นผู้นำในการประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจรวมถึงการ - กำหนดวาระ และเวลาในการประชุม - กำกับให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้รับเอกสารการประชุมล่วงหน้าตามเวลาที่กำหนด - นำการประชุม และเปิดโอกาสให้กรรมการทุกคนในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะ - ดำเนินการให้การประชุมมีข้อสรุปในประเด็นที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องการ - เป็นประธานในการประชุมผู้ถือหุ้น (กรณีที่รัฐวิสาหกิจนั้นเป็นบริษัท) - เป็นผู้แทนด้านภาพลักษณ์ขององค์กร (Company's Ambassador) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ - เป็นผู้ประสานความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกรรมการรัฐวิสาหกิจด้วยกันเอง และระหว่างกรรมการรัฐวิสาหกิจ กับผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ นั้น	- สื่อสารกับผู้ถือหุ้นและบุคคลภายนอก - พัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหาร	- กำหนดแผน และดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ซึ่งสะท้อนถึงเป้าประสงค์ในระยะยาว และลำดับความสำคัญที่ได้ตกลงร่วมกับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ - เป็นผู้รับผิดชอบต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการปฏิบัติหน้าที่ทั้งในด้านการดำเนินการ และผลการดำเนินงานในทุกด้านขององค์กร - จัดทำแผนการปฏิบัติงาน และแผนควบคุมทางการเงินขององค์กรอย่างเพียงพอ - ติดตามผลประกอบการทางการเงินขององค์กรให้เป็นไปตามแผนและงบประมาณที่กำหนดไว้ - เป็นตัวแทนขององค์กรในการประสานงานกับพนักงาน ลูกจ้าง คู่ค้า และสมาคมทางวิชาชีพอื่น ๆ

สรุปได้ว่า ประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจกับผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจจะต้องทำงานร่วมกัน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นการเลือกบุคคลที่สามารถทำงานร่วมกันได้ก็มีส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเช่นกัน

3.3 การกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนของกรรมการรัฐวิสาหกิจ

กรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรได้รับผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการ ตลอดจนความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของกรรมการ ทั้งนี้การกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนกรรมการรัฐวิสาหกิจควรคำนึงถึงฐานะทางการเงินของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ และผลประโยชน์ตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ด้วย

โดยหลักการแล้วผลประโยชน์ตอบแทนของกรรมการรัฐวิสาหกิจโดยทั่วไป ประกอบด้วย

- ค่าเบี้ยประชุม ซึ่งเหมาะสมเป็นรายเดือนเฉพาะเมื่อมีการประชุม และเฉพาะผู้เข้าร่วมประชุม
- ค่าตอบแทนรายเดือน (Retainer Fee) รัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยบางแห่งมีการจ่ายค่าตอบแทนคงที่เป็นรายเดือนให้กรรมการทุกคน
- เงินรางวัลหรือเงินโบนัส ซึ่งเป็นการตอบแทนผลงานของกรรมการในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่รัฐวิสาหกิจ เงินรางวัลสำหรับกรรมการแต่ละท่าน โดยทั่วไปจะแตกต่างกัน ขึ้นกับตำแหน่งหรือหน้าที่ เช่น ประธานกรรมการ กรรมการทั่วไป กรรมการตรวจสอบฯฯ และความทุ่มเทอุทิศตนให้แก่การดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

นอกจากผลประโยชน์ตอบแทนของกรรมการรัฐวิสาหกิจควรสอดคล้องกับระดับความรู้ความสามารถและประสบการณ์และความรับผิดชอบของกรรมการแล้ว ผลงานที่รัฐวิสาหกิจคาดหวังจากกรรมการ และเวลาที่กรรมการต้องใช้ในการดำเนินงานให้รัฐวิสาหกิจก็ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาผลประโยชน์ตอบแทนกรรมการรัฐวิสาหกิจอีกด้วย สองปัจจัยหลังนี้อาจขึ้นกับสภาพการณ์ของรัฐวิสาหกิจ (เช่น ต้องการการเปลี่ยนแปลงหรือพลิกฟื้น) หรือเป้าหมายในอนาคตของรัฐวิสาหกิจ (เช่น ต้องการเติบโตไปสู่ระดับผู้นำในภูมิภาค) ทั้งนี้เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถโดยตรงมาเป็นกรรมการได้ นอกจากนี้ ระดับของผลประโยชน์ตอบแทนของกรรมการควรเทียบเคียงได้กับระดับผลประโยชน์ตอบแทนของกลุ่มบุคลากรที่มีระดับความสามารถ ความรู้ และประสบการณ์ใกล้เคียงกันที่ทำหน้าที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจที่มีขนาด ความมุ่งหวัง การเจริญเติบโต และการดำเนินการใกล้เคียงกัน

3.4 การแต่งตั้งประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจ

โดยที่ประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจมีความสำคัญอย่างยิ่งกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น การแต่งตั้งประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจโดยกระทรวงเจ้าสังกัด จึงเป็นเรื่องที่ควรดำเนินการอย่างรอบคอบ ข้อพิจารณาด้านการเมืองควรมีน้ำหนักน้อยกว่าข้อพิจารณาด้านขีดความสามารถและความเหมาะสมด้านอื่น ๆ

โดยทั่วไปประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- มีความเป็นผู้นำสูง สามารถนำการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และสร้างความร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในระหว่างกรรมการรัฐวิสาหกิจด้วยกันเอง และระหว่างกรรมการรัฐวิสาหกิจกับผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ โดยเป็นที่ยอมรับของกรรมการทุกราย และสามารถจัดแบ่งงานและหน้าที่ให้แก่กรรมการแต่ละรายได้
- มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์สูงในเรื่องของการบริหารจัดการองค์กรและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการ
- มีความรอบรู้ในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้น รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาวิสาหกิจทั้งในภาพรวมและรายสาขา
- เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม
- ซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง และสร้างดุลของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ได้มากที่สุด
- เป็นบุคคลที่ไม่มีประวัติมัวหมอง

3.5 การกำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการสรรหาและเสนอชื่อกรรมการ

การสรรหาและเสนอชื่อผู้แทนของหน่วยราชการ และกรรมการอื่น (ผู้ทรงคุณวุฒิ) ควรมีหลักการและแนวทางที่ชัดเจน ดังต่อไปนี้

(1) จัดทำรายชื่อบุคคลจำนวนหนึ่งเพื่อพิจารณาเปรียบเทียบ

คัดเลือกโดยจัดทำรายชื่อเบื้องต้น (Shortlist) ในกรณีของกรรมการที่เป็นผู้แทนของหน่วยราชการให้คัดเลือกจากข้าราชการระดับบริหารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในกรณีของกรรมการอื่น ควรมาจากบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ (Directors' Pool) ของกระทรวงการคลังหรือผู้แทนจากองค์กรประเภทต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความหลากหลายของความรู้และประสบการณ์ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

(2) กำหนดเกณฑ์การประเมินความเหมาะสม

เกณฑ์การประเมินความเหมาะสมของบุคคลในรายชื่อเบื้องต้น ควรพิจารณาเป็นรายบุคคล ในประเด็นดังต่อไปนี้

- ประวัติการทำงานและผลงานในอดีตที่ผ่านมา
- ความสอดคล้องระหว่างความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ กับความต้องการของรัฐวิสาหกิจ
- การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่ม
- ทักษะและความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

(3) ให้คะแนนเปรียบเทียบแต่ละบุคคล

กำหนดน้ำหนักของคะแนนสำหรับแต่ละเกณฑ์ของการพิจารณา โดยอาจให้คะแนนเรียงลำดับความสำคัญจากต่ำสุด 1 คะแนน และสูงสุด 5 คะแนน เปรียบเทียบคะแนนของแต่ละรายและเลือกผู้ที่ได้คะแนนสูงสุด

3.6 หน้าที่และความรับผิดชอบขั้นพื้นฐานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในด้านการบริหารจัดการองค์กรไว้อย่างกว้างๆ แต่อาจรวมเรื่องเฉพาะบางเรื่องไว้ด้วยเช่นกัน ดังตัวอย่างในกรอบ

‘มาตรา ๒๓ ภายใต้บังคับมาตรา ๔๑ ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลกิจการของการไฟฟ้านครหลวง อำนาจหน้าที่เช่นว่านี้ให้รวมถึง

(๑) วางข้อบังคับเกี่ยวกับการต่าง ๆ ตามความในมาตรา ๑๓

(๒) วางข้อบังคับการประชุมและการดำเนินการของคณะกรรมการ

(๓) วางข้อบังคับว่าด้วยการบรรจุ การแต่งตั้งและการถอดถอนพนักงาน

(๔) วางข้อบังคับว่าด้วยระเบียบปฏิบัติงานและข้อบังคับว่าด้วยการระเบียบวินัยและการลงโทษพนักงาน

(๕) กำหนดอัตราค่าขายพลังงานไฟฟ้า ค่าบริการและความสะดวกต่าง ๆ และ

(๖) กำหนดอัตราเงินเดือนพนักงาน

(๗) จำหน่ายทรัพย์สินและหนี้สูญออกจากบัญชี

อัตราค่าขายดังกล่าวใน (๔) ให้กำหนดในอัตราอันสมควรเพื่อให้มีรายได้เพียงพอ

(ก) สำหรับรายจ่ายที่จำเป็นในการดำเนินงาน รวมทั้งดอกเบี้ย ค่าเสื่อมราคา กองทุนสงเคราะห์ หรือการสงเคราะห์อื่น ๆ เพื่อสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานและครอบครัวและโบนัส

(ข) สำหรับการชำระหนี้สินเท่าที่จำนวนเงินเพื่อการชำนั้นเกินกว่าจำนวนที่จัดสรรไว้เป็นค่าเสื่อมราคา และสำหรับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับการจัดหาสินทรัพย์ใหม่ แทนสินทรัพย์เดิม และ

(ค) ที่จะจัดให้มีเงินสำรองเพียงพอสำหรับเป็นเงินสำรองเผื่อขาดและเป็นค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่อันจำเป็นในการขยายกิจการและลงทุนที่ได้รับความเห็นชอบตามความในมาตรา ๔๒

ข้อบังคับว่าด้วยระเบียบปฏิบัติงานที่คณะกรรมการวางไว้ตามมาตราใน (๔) นั้นถ้ามีข้อความจำกัดอำนาจผู้ว่าการในการทำนิติกรรมไว้ประการใด ให้รัฐมนตรีประกาศข้อความเช่นนั้นในราชกิจจานุเบกษา

โดยหลักการแล้วคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีหน้าที่และความรับผิดชอบในหลายเรื่อง อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินการนั้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรให้น้ำหนักแก่เรื่องต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ของรัฐวิสาหกิจในขณะนั้น ๆ เช่น ในสภาพการณ์ปกติ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะให้น้ำหนักกับเรื่องการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Direction) และทิศทางการดำเนินธุรกิจตลอดจนการพัฒนาผู้นำของรัฐวิสาหกิจ แต่ในสภาพการณ์ที่รัฐวิสาหกิจประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรให้น้ำหนักกับเรื่องการกำหนดแผนการและมาตรการในการพลิกฟื้นสถานการณ์และลดความเสี่ยงทางธุรกิจของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ

หน้าที่และความรับผิดชอบขั้นพื้นฐานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรมีดังต่อไปนี้

(1) สรรหาและเสนอแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีหน้าที่ในการสรรหาและเสนอแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมจำนวนหนึ่งเสนอให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาคัดเลือกในขั้นสุดท้าย ในการนี้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องกำหนดคุณสมบัติและขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ (Terms of Reference) ของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจให้เหมาะสมและชัดเจน และกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเหมาะสมของผู้สมัครแต่ละคน เพื่อให้การสรรหาเป็นไปอย่างโปร่งใสและเป็นธรรมมากที่สุด

(2) กำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีหน้าที่ในการพัฒนาผู้นำและทรัพยากรบุคคลของรัฐวิสาหกิจ โดยมีความรับผิดชอบหลัก ๆ ดังนี้

- สรรหาบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดและเล็งหาผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดต่อไปในอนาคต
- ทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุด
- กำหนดคำตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดและร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจในการทำสัญญาว่าจ้าง
- ทบทวน และกำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในรัฐวิสาหกิจโดยรวม
- วางแผนและสนับสนุนการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของรัฐวิสาหกิจ

- ให้ความสำคัญในการวางแผนสร้างผู้นำในอนาคตของวิสาหกิจ

(3) กำหนด นโยบาย วัตถุประสงค์ ทิศทาง เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร คณะกรรมการวิสาหกิจ มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ ทิศทาง เป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานของวิสาหกิจในเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นเรื่องสำคัญระดับองค์กร เช่น

- กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategies) และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategies)
- กำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ และเป้าหมายการพัฒนาองค์กร เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจ
- พิจารณาให้ความเห็นชอบในแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการขององค์กร
- กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในเรื่องการจัดการสิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)

ในการดำเนินงานข้างต้น คณะกรรมการวิสาหกิจจะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบาย ทิศทาง และแนวทางการดำเนินงานพัฒนาระดับประเทศ นโยบายเฉพาะของรัฐบาล ผลกระทบและผลประโยชน์ที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะได้รับและความคุ้มค่าในระยะยาวของวิสาหกิจ เพื่อที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจทั้งด้านการเงิน และยุทธศาสตร์ของวิสาหกิจ อีกทั้ง คณะกรรมการวิสาหกิจยังต้องสามารถกำหนดหรือปรับปรุง เพื่อการบริหารจัดการวิสาหกิจ ให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ของวิสาหกิจได้

คณะกรรมการวิสาหกิจควรสามารถให้คำแนะนำ และจัดหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้แก่ผู้บริหารของวิสาหกิจได้ เนื่องจากคณะกรรมการวิสาหกิจมีผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เกี่ยวกับการดำเนินงานของวิสาหกิจ

ในการดำเนินงานข้างต้น คณะกรรมการวิสาหกิจจำเป็นต้องหารือและดำเนินงานร่วมกับฝ่ายบริหารของวิสาหกิจอย่างใกล้ชิด

(4) กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กร

- พิจารณาและอนุมัติแผนการเงินและงบประมาณ
- พิจารณาอนุมัติโครงสร้างเงินเดือนและกรอบโครงสร้างกำลังคน
- จัดทำกฎระเบียบ จรรยาบรรณและหลักการที่พนักงานของวิสาหกิจพึงยึดถือในการปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างคุณค่าขององค์กร (Corporate Values)
- พิจารณาอนุมัติแผนงานระยะสั้นและระยะยาว
- กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารสูงสุด
- ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรและผู้บริหารองค์กร เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

- ตรวจสอบระบบและการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง
- กำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

(5) กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการ กรรมการ และผู้บริหารสูงสุดของวิสาหกิจ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า บุคคลข้างต้นจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งในด้านการเป็นผู้นำ การวางแผน การจัดการการเงิน การควบคุม และการรับช่วงหน้าที่

(6) ตรวจสอบว่าผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมจากวิสาหกิจ และผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้ได้ดุลยภาพกับผลประโยชน์ของวิสาหกิจ

(7) รับผิดชอบและรับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติงาน (Accountable) ต่อผู้ถือหุ้นหรือหน่วยงานต้นสังกัด

(8) คำนึงถึงและจัดการให้เกิดดุลยภาพระหว่างผลประโยชน์ของวิสาหกิจ ภาระทางเจ้าสังกัด ภาระทางกรคลัง ผู้ถือหุ้น ประชาชน และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ

(9) พิจารณาดูดอนประธาน กรรมการ และผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (ถ้าจำเป็น)

(10) ออกระเบียบ ข้อบังคับใด ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของวิสาหกิจ ให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร

นอกจากนี้คณะกรรมการวิสาหกิจ มีพันธะที่จะต้องดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาล โดยจะต้องดำเนินการอย่างเหมาะสมในการติดตามวัดผลการบริหารจัดการ เข้าร่วมประชุม คณะกรรมการมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เข้าใจในลักษณะของการดำเนินธุรกิจของวิสาหกิจ และความเชื่อมโยงระหว่างเศรษฐกิจและปัจจัยอื่น ๆ กับธุรกิจขององค์กร รับฟังข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในปัญหาที่ต้องการความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ติดตามรับทราบข่าวสารกิจกรรมของวิสาหกิจ ติดตามกิจการและนโยบายของวิสาหกิจ และทบทวนผลประกอบการด้านการเงินเป็นประจำ และสอบถามถ้าจำเป็น

ในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น คณะกรรมการวิสาหกิจไม่ควรเข้าไปปฏิบัติงานประจำที่เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร เรื่องที่คณะกรรมการวิสาหกิจจำเป็นต้องรับทราบควรเป็นเรื่องที่สำคัญในระดับองค์กรและเรื่องที่ควรให้คณะกรรมการวิสาหกิจพิจารณาเท่านั้น

คณะกรรมการวิสาหกิจต้องทำให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายมั่นใจว่า การตัดสินใจทุกครั้งของคณะกรรมการวิสาหกิจ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการคำนึงถึงผลประโยชน์ของทุกฝ่ายแล้ว โดยเฉพาะเรื่องที่ประชาชนส่วนใหญ่จะได้รับผลกระทบ ทั้งนี้เพื่อลดการต่อต้านซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานของวิสาหกิจ

3.7 การกำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ และโครงสร้างของคณะกรรมการย่อย

โดยทั่วไปแล้วคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรแต่งตั้งคณะกรรมการย่อย (Committees) หลายคณะ ทั้งที่ตั้งตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและตามความจำเป็นและเหมาะสม เพื่อดำเนินงานเฉพาะเรื่อง เช่น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดนโยบายตอบแทน เป็นต้น คณะกรรมการชุดย่อยเหล่านี้ จำเป็นต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม โดยทั่วไปแล้วประธานคณะกรรมการย่อย ควรจะได้รับการแต่งตั้งจากกรรมการอื่น ๆ (ผู้ทรงคุณวุฒิ) คณะกรรมการชุดย่อยแต่ละชุด ไม่ควรมีจำนวน กรรมการมากเกินไป เพราะจะทำให้ไม่คล่องตัว ส่วนใหญ่ควรมีจำนวน 3-5 คน เลขานุการ ของคณะกรรมการชุดย่อยควรเป็นเลขานุการบริษัท (ในกรณีของรัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทจำกัด มหาชน) หรือเป็นผู้บริหารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในรัฐวิสาหกิจนั้น

รัฐวิสาหกิจต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการย่อยแต่ละชุดให้ชัดเจน โดยต้อง ระบุวัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน ผลงานที่ต้องการ กล่าวคืออำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบ จากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และวาระของการดำรงตำแหน่ง กล่าวคือ

(1) คณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) เป็นคณะกรรมการย่อย ที่แต่งตั้ง โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบด้านการเงิน (Financial Auditing) และ ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ที่ใช้ บังคับกับรัฐวิสาหกิจและของภาครัฐ (Compliance Auditing) คณะกรรมการตรวจสอบทำงาน ร่วมกับหน่วยงานตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงาน บริหารความเสี่ยงและหน่วยงานด้านกฎหมายของรัฐวิสาหกิจเป็นต้น อำนาจหน้าที่ของ คณะกรรมการตรวจสอบที่สำคัญมีดังนี้

1) งานตรวจสอบด้านการเงิน (Financial Auditing)

- สอบทานให้องค์กร มีการจัดทำรายงานทางการเงินตามมาตรฐานการ บัญชีที่รับรองโดยทั่วไป โดยมีข้อมูลของการดำเนินงานถูกต้อง ครบถ้วนและเชื่อถือได้
- พิจารณาความถูกต้องและความครบถ้วนของรายงานทางการเงิน และให้ ความเห็นเกี่ยวกับการเปิดเผยรายการที่เกี่ยวข้องกัน
- สอบทานให้องค์กร มีระบบการควบคุมภายใน และการตรวจสอบ ภายในที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ
- สอบทานระบบการบริหารความเสี่ยง และระบบการควบคุมภายในของ องค์กรอย่างเป็นอิสระ และมีการดูแลรักษาทรัพย์สินที่เหมาะสม

2) งานตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Auditing)

- สอบทานการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร และข้อผูกพันที่มีไว้กับบุคคลภายนอก

คณะกรรมการตรวจสอบ ควรประกอบด้วยกรรมการอื่นที่มีคุณสมบัติครบถ้วน อย่างน้อย 3 ท่าน โดยอย่างน้อย 1 ท่าน ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์ด้าน บัญชี การเงิน และการตรวจสอบ

(2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีหน้าที่กำกับ ดูแลการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ โดยจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลงานบริหารความเสี่ยงของ รัฐวิสาหกิจ ในระดับการดำเนินงาน

ในการบริหารความเสี่ยงคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีหน้าที่หลัก 3 ประการดังนี้

1) ควบคุมขอบเขตความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีหน้าที่กำหนดกรอบของความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจ ยอมรับได้ และควบคุมไม่ให้เกิดการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจมีความเสี่ยงเกินกว่ากรอบที่ตั้งไว้ ตาม ระยะเวลา และขอบเขตที่ได้ตกลงร่วมกันกับผู้บริหารไว้ล่วงหน้า

2) เข้าใจปัจจัยหรือสถานการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องทำความเข้าใจกับปัจจัยหรือสถานการณ์ที่เป็น ความเสี่ยง ของรัฐวิสาหกิจ และสามารถจัดการกับความเสี่ยงได้ อีกทั้งยังต้องเข้าใจต้นทุน และ แนวทางในการลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ

3) พิจารณาความเสี่ยงในการตัดสินใจ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องพิจารณา และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทุก ครั้งที่มีการตัดสินใจในการทำธุรกรรมที่มีนัยสำคัญ หรือการวางกลยุทธ์และทิศทางในการ ดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจยังต้องกำกับดูแลให้พนักงานในทุก หน่วยงานของรัฐวิสาหกิจทำความเข้าใจกับความเสี่ยงในหน่วยงานของตน และจัดการกับความ เสี่ยงอย่างนั้นได้เหมาะสมอีกด้วย

3.8 วาระของการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่งของกรรมการ

วาระการดำรงตำแหน่งกรรมการและการพ้นจากตำแหน่งของกรรมการของรัฐวิสาหกิจ เป็นไปตามกฎหมายจัดตั้ง หรือพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและ พนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งกฎหมายและระเบียบข้อบังคับอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยข้อเท็จจริงแล้วรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ มักมีการปรับเปลี่ยนตัวประธานกรรมการ รัฐวิสาหกิจหรือกรรมการรัฐวิสาหกิจบ่อยครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

การเปลี่ยนตัวประธานกรรมการหรือกรรมการรัฐวิสาหกิจด้วยเหตุผลอื่นที่ไม่ใช่เหตุผลด้านความสามารถในการบริหารงานมีผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการปฏิบัติตามนโยบาย เป้าหมาย หรือแผนงานที่กำหนดไว้ของรัฐวิสาหกิจ หน่วยงานต้นสังกัดที่แต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ จะต้องระบุเหตุผลที่ชัดเจนถึงเหตุที่ให้การกรรมการรัฐวิสาหกิจพ้นจากตำแหน่ง

ในกรณีของการเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง หากกรรมการท่านนั้นพ้นจากตำแหน่ง จะมีผลทำให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นด้วย

ในกรณีของกรรมการที่เป็นผู้แทนของหน่วยราชการ หากกรรมการท่านนั้นเปลี่ยนต้นสังกัด หน่วยงานต้นสังกัดเดิมจะแต่งตั้งผู้แทนใหม่ไปแทน

3.9 การอบรมปฐมนิเทศกรรมการใหม่

เพื่อให้กรรมการใหม่ของรัฐวิสาหกิจเข้าสู่ตำแหน่งด้วยความราบรื่น และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเร็ว คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่ยังคงดำรงตำแหน่งอยู่ควรร่วมกับฝ่ายบริหารรัฐวิสาหกิจ จัดให้มีการอบรมปฐมนิเทศกรรมการใหม่ โดยการให้ข้อมูลเกี่ยวกับ รัฐวิสาหกิจนั้นและประเด็นต่าง ๆ อย่างครบถ้วน ทั้งนี้ เพื่อให้กรรมการใหม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทันทีที่เข้ารับตำแหน่งกรรมการ และเพื่อสร้างความต่อเนื่องให้กับการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจนั้น

3.10 ที่ปรึกษาคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจอาจแต่งตั้งที่ปรึกษาด้านความเหมาะสม เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งนี้เพื่อเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ระยะเวลาของการดำเนินงานของที่ปรึกษาขึ้นกับประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจ จะกำหนดตามความเหมาะสม ที่ปรึกษาอาจร่วมในการประชุมกรรมการรัฐวิสาหกิจ แต่ไม่มีอำนาจในการพิจารณาให้ความเห็นชอบในเรื่องที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณา อย่างไรก็ตาม การตั้งที่ปรึกษาของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีเหตุผลรองรับในความจำเป็นของการมีที่ปรึกษา ตลอดจนมีการระบุความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของที่ปรึกษาแต่ละราย เพื่อเป็นการยืนยันว่าการแต่งตั้งที่ปรึกษานั้นไม่ใช่ด้วยเหตุผลส่วนตัวหรือเหตุผลทางการเมือง แต่เป็นความจำเป็นและเหมาะสมเพื่อประโยชน์ขององค์กร

4. แนวทางในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพของ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

นอกเหนือจากการมีโครงสร้างที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และการแบ่งแยกบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจแล้ว คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจยังจำเป็นต้องมีแนวทางในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย บทที่ 4 นี้ เสนอแนวทางในการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ ในส่วนที่เป็นบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

4.1 การจัดลำดับความสำคัญของบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของ คณะกรรมการ

รัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทิศทางและแผนงานขององค์กร

รัฐวิสาหกิจควรกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนลำดับความสำคัญของประเด็น หรือเรื่องที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ จะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทิศทางและแผนงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประเด็นที่เชื่อมโยงกับฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจ

วาระการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจำกัดอยู่ในเรื่องที่มีความสำคัญ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแต่ละครั้ง มีจุดเน้นที่ชัดเจนและมี ประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม ในการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นหรือเรื่องเพื่อการพิจารณาของ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดังกล่าวข้างต้น จำเป็นอย่างยิ่งที่รัฐวิสาหกิจจะต้องมีความเข้าใจ ร่วมกันในเรื่องกลยุทธ์และทิศทางในการดำเนินธุรกิจ (Strategic Direction) ในภาพรวมของ รัฐวิสาหกิจ ทั้งในระหว่างกรรมการด้วยกัน และระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกับฝ่ายบริหาร ของรัฐวิสาหกิจ

ภาระหน้าที่ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่สำคัญที่สุดก็คือ การผลักดันให้รัฐวิสาหกิจ ดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวนโยบายที่ได้รับจากผู้ถือหุ้น/ภาครัฐ (Statement of Directions หรือ SOD) ในการนี้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจะประเมินผลการดำเนินงาน ของรัฐวิสาหกิจโดยใช้ SOD เป็นตัวกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด (KPIs) ของผลการดำเนินงาน ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ในการพัฒนาความเข้าใจร่วมกันระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจด้วยกันเอง หรือระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกับผู้บริหารรัฐวิสาหกิจข้างต้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องสร้างความตกลงร่วมกันระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหารรัฐวิสาหกิจ ในเรื่องดังต่อไปนี้

- การประเมินสถานภาพในปัจจุบันอย่างเที่ยงตรงโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะประเมินสถานภาพในอนาคตของรัฐวิสาหกิจ หากรัฐวิสาหกิจนั้นยังมีการดำเนินงานในระดับและอัตราความก้าวหน้าเช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
- จุดมุ่งหมายในอนาคตที่รัฐวิสาหกิจต้องการจะบรรลุผลภายในกรอบเวลาที่กำหนด รัฐวิสาหกิจควรกำหนดจุดมุ่งหมายในอนาคตในรูปของตัวชี้วัด ทั้งทางด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน (ตัวอย่างเช่น สร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) อย่างน้อย 2,000 ล้านบาทภายใน 5 ปี และมีส่วนแบ่งการตลาดใหญ่เป็นอันดับ 3 ในภูมิภาคอาเซียนภายใน 3 ปีข้างหน้า)

รัฐวิสาหกิจสามารถจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ ได้ โดยพิจารณาจากสภาพปัจจุบันและจุดมุ่งหมายในอนาคต ตัวอย่างเช่น “ลดต้นทุนร้อยละ 20 เพิ่มแหล่งรายได้ภายใน 12 เดือน” หรือ “ขยายตลาดไปยังประเทศเพื่อนบ้าน 3 ประเทศ โดยการซื้อกิจการหรือร่วมทุนภายใน 3 ปี”

ลำดับความสำคัญในการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจจะเป็นแนวทางให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดลำดับความสำคัญของประเด็นหรือเรื่องที่จะพิจารณา ซึ่งจะเป็นพื้นฐานของการจัดวาระการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรเน้นการใช้เวลาและความสนใจไปที่เรื่องที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเท่านั้น ทั้งนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องประสานงานกับฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะกับผู้บริหารสูงสุด ถึงการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละเรื่องที่จะนำเสนอเพื่อการพิจารณาในการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ต้องทำความเข้าใจกับผู้บริหารสูงสุดและฝ่ายบริหารถึงภารกิจ ที่ต้องการจะมอบหมายให้ทำ (Mandate) โดยสร้างความมั่นใจว่าการจัดลำดับความสำคัญของงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และภารกิจหลักของฝ่ายบริหารสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของเรื่องต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจ ภารกิจที่มอบหมายให้ฝ่ายบริหารนั้น เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่จะกำหนดความคาดหวังที่มีฝ่ายบริหาร ดังนั้นการกำหนดภารกิจของฝ่ายบริหารจึงต้องมีความชัดเจนและสามารถวัดผลได้

ภารกิจที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบหมายให้แก่ผู้บริหารสูงสุดและฝ่ายบริหาร จะต้องครอบคลุม 5 ประเด็นหลักดังต่อไปนี้

- 1) ผลสัมฤทธิ์และเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุเป็นเช่นใด?
- 2) ผลสัมฤทธิ์และเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุอยู่ในระดับมาตรฐานใด?
- 3) จะต้องบรรลุผลสัมฤทธิ์และเป้าหมายที่กำหนดเมื่อใด?

- 4) ผลสัมฤทธิ์และเป้าหมายที่กำหนด จะมีผลกระทบต่อนักมีส่วนได้เสียกลุ่มใด? และอย่างไร?
- 5) การบรรลุผลสัมฤทธิ์และเป้าหมาย จะอยู่ภายใต้เงื่อนไขอะไร?

กรอบที่ 4.1 : ตัวอย่างจุดมุ่งหมายของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

ตัวอย่างกรณีรัฐวิสาหกิจในธุรกิจการให้บริการทางการเงินครบวงจร

- 1) ขยายเครือข่ายให้ครอบคลุมภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ โดยเป็นผู้นำตลาดในประเทศและอีกอย่างน้อย 2 ตลาดในต่างประเทศ
- 2) มีส่วนแบ่งการตลาดโดยรวมสูงสุด มีส่วนแบ่งอันดับหนึ่งในตลาดบัตรเครดิต และสร้างผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (ROE, ROI, Dividend yield) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 15
- 3) ต้องการบรรลุเป้าหมายภายในปี 2555
- 4) รักษาอัตราการเก็ยณอายุก่อนกำหนดโดยสมัครใจ
- 5) รักษาอัตราความพึงพอใจของลูกค้าไว้ที่ระดับปัจจุบัน
- 6) ต้องมีความคล่องตัวสูงในการจัดจ้างผู้บริหาร ให้รางวัลตอบแทนผู้ที่มีผลงานดีเด่นและลดจำนวนพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

4.2 การพัฒนาคุณภาพของเอกสารและการนำเสนอต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ในการพิจารณาและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ จำเป็นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง และมีรายละเอียดเพียงพอแก่การพิจารณาตัดสินใจ โดยทั่วไปแล้วการจัดทำเอกสารเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นงานของสำนักผู้บริหาร หรือหน่วยงานวางแผนองค์กร หรือหน่วยงานยุทธศาสตร์องค์กร ภายใต้การกำกับของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ นอกจากเอกสารที่ฝ่ายบริหารนำเสนอต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณาจะต้องมีคุณภาพที่พอเพียงต่อการประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแล้วคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรได้รับเอกสารก่อนการประชุม ไม่น้อยกว่า 10 วันทำการ เพื่อให้มีเวลาพิจารณาข้อมูลอย่างเพียงพอ

ดังนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ จึงควรกำหนดความคาดหวังในเรื่องคุณภาพของเอกสารที่เสนอโดยฝ่ายบริหาร และควรกำหนดกลไกและวิธีปฏิบัติสำหรับการสื่อความระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและฝ่ายบริหาร เพื่อให้มีการพัฒนาคุณภาพของเอกสารอย่างต่อเนื่อง

4.2.1 เอกสารเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

เอกสารที่เสนอต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีได้หลายประเภท ขึ้นกับลักษณะการดำเนินงานและแนวปฏิบัติของรัฐวิสาหกิจนั้น ตัวอย่างของเอกสาร เช่น

- เอกสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น รายงานการพิจารณาผลการประกวดราคา จัดซื้อจัดจ้าง เสนอเพื่อขออนุมัติเจรจากับผู้ที่ผ่านการพิจารณา

- เอกสารเกี่ยวกับผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและไม่ใช้ด้านการเงิน เช่น รายงานสรุปผลการดำเนินงานของรัฐบาลกิจไตรมาสแรกของปีงบประมาณ เสนอเพื่อทราบและให้ข้อเสนอแนะ
- เอกสารข้อเสนอโครงการลงทุน เสนอเพื่อขออนุมัติดำเนินการ
- เอกสารแผนงบประมาณประจำปี เสนอเพื่อขออนุมัติ
- เอกสารเกี่ยวกับการบริหารสัญญาต่าง ๆ เช่น เอกสารเสนอขออนุมัติต่ออายุสัญญา
- เอกสารเกี่ยวกับสถานภาพทางการเงิน เช่น รายงานทางการเงินและการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน เสนอเพื่อทราบและให้ข้อเสนอแนะ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ต้องกำหนดคุณภาพมาตรฐานของเอกสารประเภทต่าง ๆ ที่จะนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งอาจทำได้โดยกำหนดแบบฟอร์ม (Template) ที่เหมาะสมสำหรับเอกสารแต่ละประเภท และกำหนดตัวผู้บริหารที่จะต้องตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของเอกสาร และให้ข้อคิดเห็นในเบื้องต้น ก่อนนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ แบบฟอร์มของเอกสารประเภทต่าง ๆ และระเบียบวิธีปฏิบัติในการพิจารณาในระดับต่าง ๆ ต้องมีการกำหนดไว้ชัดเจนในระเบียบบริหารของรัฐบาลกิจ (Administrative Orders) หรือระเบียบปฏิบัติอื่นที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน

โดยทั่วไป เอกสารเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรมีสวนสรุปย่อ(Executive Summary) (ดูตัวอย่างในกรอบที่ 4.2) ซึ่งประกอบด้วย

- สิ่งที่ต้องการจากการพิจารณาของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เช่น เพื่อขออนุมัติเพื่อทราบ หรือ เพื่อขอคำเสนอแนะหรือแนวทางในการดำเนินการ
- ระบุชื่อผู้รับผิดชอบในการจัดทำและตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร
- ข้อความสำคัญของเรื่องที่เสนอ ซึ่งประมวลสรุปย่อเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของข้อเสนอ
- ประเด็นหลักที่ต้องพิจารณาและความเสี่ยง พร้อมทั้งแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนในการดำเนินงานที่ต้องการ พร้อมผู้รับผิดชอบและกรอบเวลาการดำเนินงาน

กรอบที่ 4.2: ตัวอย่างสรุปย่อ(Executive Summary)ของเอกสารเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ตัวอย่างสรุปย่อ(Executive Summary)ของเอกสารเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	
วาระการประชุมที่ 1 เรื่อง การสร้างคลังสินค้าหลังใหม่ เสนอเพื่อ ขออนุมัติการสร้างคลังสินค้าหลังใหม่ เสนอโดย รองผู้อำนวยการ ฝ่ายปฏิบัติการ	
วัตถุประสงค์ของการสร้างคลังสินค้าหลังใหม่ • เพื่อรองรับการเติบโตของอุปสงค์ของสินค้าเนื่องจากกลุ่มลูกค้าใหม่ในพื้นที่ภาคเหนือ • ลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ได้ xx ล้านบาทต่อปี การวิเคราะห์ • การลงทุนคลังสินค้าจะต้องใช้เงินลงทุนรวมถึงต้นทุนการประกอบการประมาณ xx ล้านบาท แต่สามารถลดค่าขนส่งสินค้าจากภาคกลางไปยังภาคเหนือได้มูลค่า xx ล้านบาทต่อปี • เนื่องจากมีโรงงานที่สามารถผลิตสินค้าในลักษณะเดียวกันกับภาคกลาง อยู่ในภาคเหนือ จึงไม่จำเป็นต้องนำสินค้าจากภาคกลางขึ้นไปยังชาย	ความเสี่ยง • อัตราการเติบโตของตลาดต่ำกว่าที่ประมาณการไว้ในการวางแผนคลังสินค้าแห่งใหม่ • ไม่สามารถยกเลิกสัญญากับผู้ขนส่งปัจจุบันได้ การประเมินการสร้างคลังสินค้า • ออกแบบ และวางแผนการดำเนินการโดย บริษัท xxx จำกัด • การก่อสร้างจะแล้วเสร็จภายในเดือน xxx ปี xxx และพร้อมดำเนินการทันทีหลังจากก่อสร้างแล้วเสร็จ • จะมีการจัดจ้างงานล่วงหน้า 2 เดือนก่อนคลังสินค้าสร้างเสร็จ โดยใช้เงินประมาณ xxx ล้านบาท
ทางเลือกอื่น ๆ และข้อเสนอแนะจากผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ 1. ทางเลือกอื่น การเช่าคลังสินค้าของเอกชนแทนการก่อสร้างเอง • ข้อดี ลดความเสี่ยงจากการใช้คลังสินค้าไม่เต็มที่ หากอุปสงค์ของสินค้าต่ำกว่าที่ประมาณการไว้ และลดภาระในการลงทุนเก็บสร้างคลังสินค้า • ข้อเสีย ต้นทุนในการเก็บสินค้าสูงกว่าการสร้างคลังสินค้าเอง xx บาทต่อปี หากปริมาณอุปสงค์เป็นไปตามความคาดหมาย การก่อสร้างคลังสินค้าจะคืนทุนได้ภายใน yy ปี 2. ข้อเสนอแนะของผู้บริหาร • การก่อสร้างคลังสินค้าเป็นทางเลือกที่เหมาะสมกว่าการเช่า ความเสี่ยงจากอุปสงค์อยู่ในระดับต่ำเมื่อพิจารณาการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ และความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำประมาณการอุปสงค์	

การนำเสนอเนื้อหาสาระในเอกสาร ควรกระชับและตรงประเด็น ชัดเจนเข้าใจง่าย ข้อมูลต้องมีคุณภาพ ถูกต้อง ทันเหตุการณ์ และเชื่อถือได้ การวิเคราะห์ต้องละเอียดเพียงพอ และใช้วิธีการวิเคราะห์ที่ถูกต้องตามหลักวิชาและสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดี

4.2.2 เอกสารบันทึกรายงานการประชุม (Meeting Minute)

ภายหลังจบการประชุมในแต่ละครั้ง จะต้องมีการจัดทำบันทึกรายงานการประชุม เป็น ลายลักษณ์อักษรเพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งควรให้เวลาอย่างเหมาะสมเพื่อให้กรรมการแต่ละรายได้พิจารณาเนื้อหาของร่างบันทึก รายงานการประชุมก่อนการอนุมัติ โดยเอกสารบันทึกรายงานการประชุม จะต้องประกอบด้วยการบันทึกสาระสำคัญของการประชุมที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแต่ละท่านได้อภิปราย เห็นชอบ ให้ข้อคิดเห็น หรือคัดค้าน ในที่ประชุม เพื่อประโยชน์ในการอ้างอิงทั้งภายในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเองและผู้เกี่ยวข้องภายนอก

4.2.3 การพัฒนาคุณภาพของการประชุมและเอกสารเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรมีส่วนช่วยในการพัฒนาคุณภาพของเอกสารที่เสนอต่อ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้เพราะคุณภาพของเอกสารมีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ในกรณีนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนด ทั่วโลกและวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมในการให้ข้อคิดเห็นแก่ฝ่ายบริหารเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ ของเอกสาร โดยอาจประเมินระดับคุณภาพของเอกสารหลังเสร็จสิ้นการประชุม ฝ่ายบริหารจะนำผลการประเมินของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของเอกสารให้สูงขึ้น

ในการดำเนินงานประเมินคุณภาพของเอกสารดังกล่าวข้างต้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้

- ร่วมกับฝ่ายบริหารในการกำหนดเกณฑ์การประเมินคุณภาพของเอกสาร
- แจ้งเกณฑ์การประเมินคุณภาพของเอกสารให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องรับทราบ
- ระหว่างหรือหลังจากเสร็จสิ้นการประชุม กรรมการทุกท่านประเมินคุณภาพของเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยการเน้นประเด็นหลักคุณภาพของการประชุม เวลาที่ใช้ในการให้ข้อคิดเห็นและเปิดโอกาสให้กรรมการแสดงข้อคิดเห็นอย่างเหมาะสม (ดูตัวอย่างในกรอบที่ 4.3)
- รวบรวมผลการประเมินของกรรมการหลังเสร็จสิ้นการประชุม และผู้ที่รับผิดชอบสรุปผลการประเมิน เพื่อแจ้งให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำและเสนอเอกสารทราบเพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงในครั้งต่อไป ผู้ที่รับผิดชอบในการสรุปผลควรเป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบในการจัดการประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เช่น ผู้อำนวยการสำนักงานผู้ว่าการ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน เป็นต้น

ทั้งนี้ ประธานกรรมการมีหน้าที่ดูแลให้การประเมินผลเป็นไปอย่างตรงประเด็น ปราศจากอคติ และมีข้อคิดเห็นที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ต่อฝ่ายบริหาร ในทำนองเดียวกัน กรรมการควรยินดีรับฟังข้อคิดเห็นย้อนกลับจากผู้บริหารสูงสุด ในฐานะตัวแทนของฝ่ายบริหาร ที่มีส่วนร่วมในการพิจารณาผลการประเมินเอกสารของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

กรอบที่ 4.3 : ตัวอย่างแบบประเมินผลหลังการประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

เรื่อง: _____ เสนอโดย _____ สอบทานโดย _____			
หัวข้อ	ผลการประเมิน	เหตุผลในการประเมิน	ข้อเสนอนี้
คุณภาพของเอกสาร • ความกระชับ • ความชัดเจน • โครงสร้าง • การวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน	B+	ระบุวัตถุประสงค์ชัดเจน เข้าใจง่าย กระชับได้ใจความ มีการวิเคราะห์ในรายละเอียด ถึงผลดีผลเสียด้านต่างๆ ปัจจัยเสี่ยงพร้อมทั้งข้อมูลอ้างอิงสนับสนุน	หากสามารถสรุปความเป็นมาของเรื่องโดยย่อ มาให้ด้วยจะทำให้เข้าใจเรื่องมากขึ้น
การนำเสนอเอกสาร • เวลาที่ใช้ • คุณภาพของการนำเสนอด้วยวาจา • การเน้นประเด็นหลัก	C+	บริหารเวลาได้ไม่ดีกว่าที่ควร ติดอยู่กับความเป็นมาของโครงการมากกว่าพูดถึงความจำเป็นในการลงทุนและประโยชน์ที่จะได้รับ	• ควรเริ่มด้วยการนำเสนอประเด็นที่สำคัญ และ ความจำเป็นในการลงทุน • ย่อข้อมูลให้เหลือเพียงประเด็นหลักที่ต้องการสื่อสารมากกว่าการ "อ่านจากสไลด์"
การประชุม • การเน้นประเด็นหลัก • คุณภาพของการประชุม • เวลาที่ใช้ในการให้ข้อคิดเห็น	B+	โดยรวม การประชุมเป็นไปอย่างเรียบร้อยตามเวลาที่กำหนดไว้ โดยมีการนำเอาประเด็นหลักตามวาระมาพิจารณาอย่างเหมาะสม แต่ในบางวาระมีการถกประเด็นรายละเอียดซึ่งอาจทับซ้อนกับหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหาร	ประธานคณะกรรมการควรบริหารจัดการการประชุมให้มุ่งเน้นให้เกิดการพิจารณาตามนโยบายในส่วนที่เป็นหน้าที่รับผิดชอบของคณะกรรมการ และเปิดโอกาสให้กรรมการแสดงข้อคิดเห็นอย่างเหมาะสม

4.3 การทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรร่วมกับฝ่ายบริหารในการเป็นเจ้าของกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) โดยปกติ ฝ่ายบริหารจะรับผิดชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate Strategic Plan) แต่การดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกับฝ่ายบริหารจะเป็นไปในแนวเดียวกันได้ ก็ต่อเมื่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีบทบาทที่เข้มข้นในการกำหนดกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ ในการนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจรับผิดชอบในเรื่องดังต่อไปนี้

- ชี้นำทิศทางหลัก (Strategic Direction) ในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
- ทบทวนความเหมาะสมถูกต้องของแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ของรัฐวิสาหกิจที่จัดทำโดยฝ่ายบริหาร
- ทบทวนแผนธุรกิจและงบประมาณ และกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร

4.3.1 การชี้นำทิศทางของกลยุทธ์ในการดำเนินงาน (Strategic Direction) ของรัฐวิสาหกิจ

ในช่วงเริ่มต้นของการจัดทำแผนกลยุทธ์และทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องกำหนดความคาดหวังต่อฝ่ายบริหาร และชี้นำทิศทางหลักในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ในการนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากฝ่ายบริหารซึ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่วางแผนองค์กรหรือวางแผนกลยุทธ์ในเบื้องต้น โดยข้อมูลนั้นไม่ใช่ข้อมูลดิบแต่เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ ในเรื่องต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เช่น แนวโน้มของภาคธุรกิจหรือบริการของรัฐวิสาหกิจ ลักษณะของการแข่งขันในธุรกิจ และความเห็นของตลาดการเงินที่มีต่อฐานะการเงินของรัฐวิสาหกิจ (ตัวอย่างเช่น รายงานการวิเคราะห์หุ้น หรือการจัดอันดับความน่าเชื่อถือของพันธบัตร)

4.3.2 ทบทวนแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขององค์กรที่จัดทำโดยฝ่ายบริหาร

หลังจากที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้กำหนดทิศทางหลักขององค์กรแล้ว ฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจจะจัดทำแผนกลยุทธ์ในชั้นรายละเอียดตามทิศทางที่กำหนด คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและฝ่ายบริหารจะต้องมีการประชุมร่วมกันโดยใช้เวลาที่เหมาะสม เพื่อให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจร่วมกันและสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันได้ โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะทบทวนตรวจสอบความเหมาะสมของสมมุติฐานที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ การจัดลำดับความสำคัญของเรื่องต่างๆ และทางเลือกต่างๆ ที่เสนอโดยฝ่ายบริหาร

การประชุมดังกล่าวจะทำให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและฝ่ายบริหารมีโอกาสได้หารือกันลงลึกในรายละเอียดของเรื่องต่างๆ ซึ่งในที่สุดจะทำให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีส่วน

เป็นเจ้าของแผนกลยุทธ์ด้วยเช่นกัน (ตัวอย่างบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการประชุมทบทวนความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ ในกรอบที่ 4.4)

ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจประกอบด้วยหน่วยธุรกิจ (Business Units) หลายหน่วย (ตัวอย่างเช่น บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)) แผนกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ ควรเสนอเรื่องดังต่อไปนี้ของหน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยไว้ด้วย

- นำเสนอกลยุทธ์ทางเลือกที่ได้พิจารณาแล้ว
- คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต (Scenarios) ของการดำเนินงานในระดับต่างๆ ซึ่งรวมทั้งระดับที่ดีที่สุด ระดับเลวร้ายที่สุด และระดับที่เป็นไปได้มากที่สุด กำหนดทางเลือก และวิเคราะห์แนวทางเลือกต่างๆ
- กำหนดดัชนีตัวชี้วัดหลักๆ ทั้งด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน เพื่อใช้ในการติดตามประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่างๆ
- กำหนดปัจจัยเสี่ยงหลักๆ และแผนการจัดการความเสี่ยงนั้น
- กำหนดทรัพยากรที่จำเป็น ได้แก่ บุคลากรและเงินทุน ที่ต้องใช้ในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

กรอบที่ 4.4: ตัวอย่างบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการประชุมทบทวนแผนกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ

ตัวอย่างบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์		
เรื่อง	วัตถุประสงค์	ตัวอย่างคำถาม
ทดสอบความแข็งแกร่งของกลยุทธ์ (Robustness)	• ทดสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับการตลาด (เช่น ด้านลูกค้า คู่แข่งขัน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เทคโนโลยี) • เพิ่มมุมมองที่แตกต่างในเชิงสร้างสรรค์ • ตรวจสอบว่าได้มีการพิจารณาทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ทั้งหมด • ผลักดันศักยภาพในการเติบโตให้เต็มที่โดยจำกัดขอบเขตความเสี่ยงให้แคบลง • ผลักดันให้การวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของรัฐวิสาหกิจ เป็นไปอย่างถูกต้อง	• สมมุติฐานต่างๆ ที่ใช้ในการวางแผน เช่น แนวโน้มของการตลาด คู่แข่ง ความต้องการของลูกค้า มีที่มาอย่างไร ถ้าสมมุติฐานเหล่านี้ไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ กลยุทธ์ที่กำหนดจะได้รับผลกระทบอย่างไร มีทางเลือกอื่นหรือไม่ • ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับคู่แข่งไว้อย่างไร ในระหว่างที่กำลังเดินตามแผนนี้ • ถ้าจะต้องขยายตัวเร็วเกินไป 8 เท่า จะต้องเลือกทำธุรกิจในด้านใด • มีทางเลือกอื่นหรือไม่ที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายเดียวกันนี้ได้ มีทางเลือกใดที่ควรตัดออกไปในระหว่างจัดทำแผน และภายใต้สถานการณ์ใดที่เราควรจะเปลี่ยนไปใช้ทางเลือกอื่น

ตัวอย่างบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์		
เรื่อง	วัตถุประสงค์	ตัวอย่างคำถาม
		○ การดำเนินการตามทางเลือกนั้น ๆ สอดคล้องกับระเบียบข้อบังคับ และมติ คณะรัฐมนตรีหรือไม่
ทดสอบความเหมาะสมของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์	○ สอบทานเพื่อยืนยันช่วงประมาณระยะสั้นจะสะท้อนการลงทุนที่จำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ○ ผลักดันการวิเคราะห์ให้เป็นไปอย่างละเอียดถี่ถ้วนและตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง ○ สร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูลและทิศทางหลักขององค์กร	○ ลูกคำที่ได้สำรวจเพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์ที่มีจำนวนที่ราย ○ เข้าใจมากน้อยเพียงไรในเรื่องสภาพการณ์ตลาดของโลกที่มีผลต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ○ จะแน่ใจได้อย่างไรว่า การดำเนินงานเพื่อแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะมีทรัพยากรเงินทุนและบุคลากรพอเพียง

ผลลัพธ์ที่ได้จากการประชุมทบทวนแผนกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น ได้แก่ แผนกลยุทธ์ ฉบับร่างที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและฝ่ายบริหารเห็นชอบร่วมกัน โดยทั่วไป แผนกลยุทธ์จะครอบคลุมระยะเวลาดำเนินการ 5 ปี ฝ่ายบริหารจะใช้แผนกลยุทธ์นี้เป็นพื้นฐานในการจัดทำ แผนธุรกิจ (Business Plan) เพื่อถ่ายทอด (Cascade) แผนกลยุทธ์ระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยธุรกิจและหน่วยงานสนับสนุนต่าง ๆ ในรัฐวิสาหกิจนั้น แผนธุรกิจเป็นแผนระดับรายละเอียด ซึ่งรวมแผนปฏิบัติงาน (Operation Plan) งบประมาณรายปี และการประมาณการผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่ระยะครึ่งทางของแผนธุรกิจ (ประมาณปีที่ 3) โดยปกติการวางแผนในระดับรายละเอียดนี้ จะดำเนินการในระดับหน่วยธุรกิจ โดยหน่วยงานวางแผนหรือหน่วยงาน กลยุทธ์องค์กรในสำนักงานใหญ่ ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสร้างแผนที่ครอบคลุมทั้งองค์กร หรือแผนวิสาหกิจ (Corporate Plan) รวมทั้งงบประมาณของทั้งองค์กร

4.3.3 ทบทวนแผนธุรกิจและงบประมาณ และการกำหนดเป้าหมายสำหรับฝ่ายบริหาร

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีหน้าที่รับผิดชอบในการทบทวนและให้ความเห็นชอบในแผนธุรกิจและงบประมาณที่รัฐวิสาหกิจได้จัดทำขึ้นในขณะนี้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรตรวจสอบเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารนำเสนอ เพื่อให้แน่ใจว่า เป้าหมายนั้นสอดคล้องกับแนวโน้มของธุรกิจ และขีดความสามารถของรัฐวิสาหกิจ และเป็นเป้าหมายที่ท้าทายฝ่ายบริหารพอควร เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นในการพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิม

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำกับดูแลและตรวจสอบถ่วงดุลการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเป็นไปตามกลยุทธ์ และจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ในการนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีความรับผิดชอบสองเรื่องหลัก ได้แก่

(1) ทบทวน และอนุมัติเป้าหมาย และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ในกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจเพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทบทวนและอนุมัติ ฝ่ายบริหารจะกำหนดตัวชี้วัดหลักต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด ตามหลักการ Balanced Scorecard และระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า (Eamed value management หรือ EVM)

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องทบทวนตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนวิสาหกิจ เพื่อให้แน่ใจว่าตัวชี้วัดและเป้าหมายที่เสนอเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร และจะวัดทั้งการสร้างมูลค่าโดยตรงให้แก่องค์กร (รวมทั้งผู้ถือหุ้น) และการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านสังคมและด้านการพัฒนาของรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ตัวชี้วัดต่าง ๆ ควรสมดุลและสะท้อนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต สคร. ได้เสนอรายละเอียดในเรื่องนี้ไว้ในคู่มือการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจจะอยู่ที่ 3

(2) ทบทวนผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมอ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรติดตามทบทวนประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมอเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด ความสำเร็จของการทบทวนการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ จะขึ้นกับลักษณะการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินกิจการในธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา (เช่น ธุรกิจน้ำมัน) ย่อมจำเป็นที่จะต้องทบทวนประเมินผลการดำเนินงานบ่อยครั้งกว่ารัฐวิสาหกิจที่ดำเนินกิจการในธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงช้า (เช่น ธุรกิจประปา) อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรทบทวนผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจอย่างน้อยทุกไตรมาส

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรทบทวน Scorecard ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อบ่งชี้ตัวชี้วัดหลักที่สำคัญที่สุดและติดตามผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเทียบกับเป้าหมาย (ดังตัวอย่างในกรอบที่ 4.5)

กรอบที่ 4.5 : ตัวอย่าง Scorecard ของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งที่เป็นสถาบันการเงิน

		Monthly	YTD
ด้านการเงิน	• EBITDA	▲	▲
	• อัตรา NPLs	▼	▼
	• ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	▼	▼
ด้านลูกค้า	• ระดับความพึงพอใจของลูกค้า	▲	▲
	• จำนวนลูกค้า	▲	▲
	• จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เกิดขึ้น	▲	▲
ด้านกระบวนการภายใน	• กิจกรรมที่พัฒนาอาชีพของประชาชน	▲	▲
	• จำนวนช่องทางบริการใหม่	▲	▲
ด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต	• Employee Engagement	▲	▲
	• ระดับสมรรถนะ (Competency) ของพนักงาน	▲	▲

ที่มา : The Green Book : Enhancing Board Effectiveness, April 2006

- คำอธิบายด้วยย่อ : EBITDA - กำไรก่อนภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย
อัตรา NPLs - อัตราหนี้คอกเบี้ยที่ไม่สามารถจ่ายชำระคืนตามกำหนดได้
Employee Engagement - ดัชนีความพึงพอใจของพนักงาน

ในการทบทวนผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควร มุ่งเน้น พิจารณาในเรื่องที่ต่ำกว่าเป้าหมายหรือตัวชี้วัดเป็นจำนวนมาก เพื่อหาสาเหตุที่ทำให้ การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ จะต้องสั่งการ ให้ฝ่ายบริหารจัดการทำแผนการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานที่ต่ำกว่าเป้าหมาย และต้องสอบถาม จนมีความเชื่อมั่นได้ว่าแผนการที่ฝ่ายบริหารนำเสนอ การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการ ดำเนินการ และกำหนดเวลาที่ใช้การดำเนินการให้แล้วเสร็จ จะพอเพียงที่จะแก้ไขสถานการณ์ได้

เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาทบทวนผลการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฝ่ายบริหารควรจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน (ดัง ตัวอย่างในกรอบที่ 4.6) ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจและฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้อง ควรช่วยให้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาประเด็นปัญหาที่ปรากฏในรายงาน และรับที่จะดำเนินการ ตามแผนการที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบ

ถึงแม้การพิจารณาทบทวนผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ จะเน้นไปที่เรื่องที่มีการดำเนินงานพลาดเป้าหมาย แต่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรพิจารณา เรื่องที่ประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน บ่งชี้ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ และหาทางสร้างปัจจัยดังกล่าวในหน่วยงานอื่นๆในองค์กร

กรอบที่ 4.6 : ตัวอย่างรายงานผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ(ประเภทสถาบันการเงิน) ที่เสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ตัวชี้วัด	ไตรมาส 51	สถานะปัจจุบัน	สาเหตุ	แนวทางการแก้ปัญหา	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดแล้วเสร็จ
EBITDA	▲	▼	• รายได้ที่มีผลดอกเบี้ยต่ำ • ค่าใช้จ่ายดำเนินงานสูงเกิน	• ทบทวนโครงสร้างราคาของกรม ให้บริการ • คัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออก • ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน สูงเกิน	• รับผิดชอบ ฝ่ายปฏิบัติการ	• 15/05/52
ระดับความพึงพอใจ ของลูกค้า	▲	▼	• รายได้จากดอกเบี้ย ลดลงเนื่องจากคู่แข่งรายใหม่ เสนอดอกเบี้ยโปรโมชันพิเศษให้ ลูกค้า	• กลับมาเน้นการวาง กลยุทธ์ทางการตลาด เฉพาะรายกลุ่มลูกค้า (Customer Segmentation) ไม่ใช้การแข่งเป็น ลูกค้า	• รับผิดชอบ ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์	• 25/05/52
กิจกรรมพัฒนา อาชีพของประชาชน	▲	▼	• แผนการตลาดที่เน้นการ กลุ่มลูกค้าใหม่เกิดขึ้น	• ไม่มี	• ไม่มี	• ไม่มี
การพัฒนา อาชีพของประชาชน	▲	▼	• ต้นทุนการพัฒนาอาชีพ สูงเกินไปถึง 133%	• ทบทวนงบประมาณและหาทางลด ค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น	• รับผิดชอบฝ่ายจัดซื้อ	• 15/05/52
			• ผลการดำเนินงานไม่ประสบ ความสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งหมด	• กำหนดแผนงบประมาณ ใหม่	• รับผิดชอบฝ่าย โครงการ	• 30/04/52
			• วิเคราะห์หาแนวทางในการพัฒนา อาชีพที่ได้ผลในระยะยาว	• วิเคราะห์หาแนวทางในการพัฒนา อาชีพที่ได้ผลในระยะยาว	• รับผิดชอบฝ่าย ทรัพยากรบุคคล	• 31/05/52

ที่มา : The Green Book : Enhancing Board Effectiveness, April 2006

4.4 การพัฒนาผู้นำในอนาคตและทรัพยากรบุคคลของรัฐวิสาหกิจ

ในรัฐวิสาหกิจทั่วไป ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้รับผิดชอบในการค้นหา พัฒนา และรักษากลุ่ม บุคลากรที่มีศักยภาพและมีทักษะสูง (Talent Pool) ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร สูงสุดของรัฐวิสาหกิจ ควรมีอำนาจในการแต่งตั้ง ประเมิน และให้คำแนะนำให้โยกย้าย ฝ่ายบริหารของ องค์กร

ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ จึงมีความรับผิดชอบในการพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มี ศักยภาพ และเข้ามามีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานทรัพยากรบุคคลในการพัฒนา กลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ

อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลการพัฒนา ผู้นำในอนาคตและทรัพยากรบุคคลของรัฐวิสาหกิจ ดังต่อไปนี้:

- สรรหาผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ และวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร สูงสุด
- ทบทวนแนวคิดและหลักการในการจัดการให้บุคลากรของรัฐวิสาหกิจมีผลการ ปฏิบัติงานที่ดี (Performance Management)

- ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุด
- ให้ความเห็นชอบในแผนปฏิบัติงานและการพัฒนาของบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งงานที่สำคัญที่การปฏิบัติงานมีผลต่อการเพิ่มมูลค่าขององค์กร (pivotal positions)
- เข้าใจความสำคัญของการสร้างกลุ่มผู้นำในอนาคต ทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานแต่ละหน่วย

4.4.1 การสรรหาบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุด และการเล็งหาผู้ที่มีศักยภาพในการเป็นผู้บริหารสูงสุดคนต่อไป

การสรรหาผู้บริหารสูงสุด เป็นหน้าที่ที่มีนัยสำคัญอย่างหนึ่งของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเนื่องจากคุณภาพของผู้บริหารสูงสุดมีผลอย่างมากต่อผลการดำเนินงานโดยรวมของรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงต้องกำหนดแนวทางและวางแผนการสรรหาผู้บริหารสูงสุดให้เหมาะสมกับความต้องการหรือสภาพปัญหาของรัฐวิสาหกิจ สภาพการณ์การแข่งขันของการตลาด (สำหรับรัฐวิสาหกิจที่ต้องแข่งขันกับเอกชน เช่น รัฐวิสาหกิจในธุรกิจโทรคมนาคม และธุรกิจการบิน เป็นต้น) และเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจ ตัวอย่างเช่น รัฐวิสาหกิจที่กำลังประสบปัญหาและต้องฟื้นฟู จำเป็นต้องได้ผู้บริหารสูงสุดที่เข้าใจในปัญหาและกล้าตัดสินใจเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหามีแนวทางดำเนินการดังนี้

(1) คณะกรรมการสรรหา

ในการสรรหาและแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ มาตรา 8 จัตวา ของพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้กำหนดให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตั้งคณะกรรมการสรรหาขึ้นคณะหนึ่งมีจำนวน 5 คน กรรมการสรรหาต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 8 ตรี (1) (3) (4) (5) (6) (11) และ (12) โดยปกติ คณะกรรมการสรรหาจะดำเนินการรับสมัคร ผู้ที่จะเข้ารับการสรรหาเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด ทั้งจากภายในและภายนอกวิสาหกิจนั้น เมื่อได้ผู้ที่เหมาะสมแล้ว คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะเสนอต่อผู้มีอำนาจแต่งตั้งเป็นผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจนั้นต่อไป ซึ่งอาจเสนอชื่อผู้มีความเหมาะสมมากกว่าหนึ่งชื่อก็ได้

โดยปกติคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจท่านหนึ่งให้เป็นประธานคณะกรรมการสรรหา ส่วนกรรมการสรรหาอีก 4 คนนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอาจแต่งตั้งจากบุคคลภายนอกก็ได้ เนื่องจากคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของกรรมการสรรหาที่กำหนดไว้ในกฎหมายนั้น เป็นข้อกำหนดทั่วไป ดังนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงควรคัดเลือกกรรมการสรรหาที่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องดังต่อไปนี้

- ภาครัฐกิจหรืออุตสาหกรรมของรัฐวิสาหกิจนั้น
- ลักษณะการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้น

- การประเมินบุคคลในด้านคุณลักษณะของการเป็นผู้นำ ทักษะด้านการบริหารจัดการ และวุฒิภาวะด้านอารมณ์ หรือ EQ
- การกำหนดเงินเดือน ผลประโยชน์ตอบแทน และเงื่อนไขการว่าจ้างผู้บริหารสูงสุด

คณะกรรมการสรรหา ต้องดำเนินการสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารสูงสุดขององค์กร โดยไม่มีข้อพิจารณาด้านการเมือง

(2) คุณสมบัติของผู้บริหารสูงสุด

มาตรา 8 ตรี ของพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้กำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจไว้ 12 ข้อ ซึ่งเป็นคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามโดยทั่วไป ดังนั้น คณะกรรมการสรรหา ควรกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้สมัครเพิ่มเติมจากคุณสมบัติทั่วไปที่กำหนดไว้ในกฎหมาย และสอดคล้องกับความต้องการของรัฐวิสาหกิจนั้น และแจ้งให้ผู้สมัคร ทุกคนทราบ คุณสมบัติเฉพาะที่สำคัญได้แก่

- ความรอบรู้ในภาครัฐกิจหรืออุตสาหกรรมของรัฐวิสาหกิจนั้น
- ประสบการณ์ในด้านการบริหารจัดการองค์กรที่มีขนาดใกล้เคียงกับวิสาหกิจนั้น หากเป็นองค์กรประเภทเดียวกัน จะเป็นข้อได้เปรียบของผู้สมัคร
- ความรู้ความสามารถทางวิชาชีพด้านใดด้านหนึ่งที่สำคัญในการบริหารจัดการวิสาหกิจนั้น เช่น ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้นด้านการบริหารจัดการองค์กร ด้านการวางแผนระดับองค์กร เป็นต้น
- ความเป็นผู้นำและวุฒิภาวะด้านอารมณ์ หรือ EQ
- ไม่เคยมีประวัติต่างปร้อยในการทำงานที่ผ่านมา เช่น เคยมีพฤติกรรมที่ส่อไปในทางทุจริตถึงแม้จะไม่เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรที่เคยผ่านมาก็ตาม การใช้อำนาจหน้าที่โดยไม่ชอบ การตัดสินใจที่ผิดพลาดสร้างความเสียหายแก่องค์กรและการสร้างความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น

ทั้งนี้ คุณสมบัติที่กำหนดต้องไม่เป็นการจงใจกีดกันผู้สมัครบางกลุ่ม หรือเอื้อประโยชน์ต่อผู้สมัครบางคนในการนี้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรประเมินความเหมาะสมเพื่อให้ความเห็นชอบในเกณฑ์คุณสมบัติและการสรรหาผู้สมัครที่คณะกรรมการสรรหาจัดทำขึ้น

(3) การคัดเลือก

คณะกรรมการสรรหา ควรกำหนดเกณฑ์การประเมินความเหมาะสมของผู้สมัคร และแจ้งให้ผู้สมัครทุกคนทราบล่วงหน้า รวมทั้งแจ้งผลการประเมินของผู้สมัครทุกคนให้ผู้สมัครทุกคนทราบ เพื่อความโปร่งใสในการคัดเลือก

การพิจารณาแบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอน

- ขั้นที่หนึ่ง พิจารณาคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของผู้สมัคร ตามเกณฑ์การคัดเลือกที่ได้กำหนดไว้ เพื่อคัดออกผู้ที่มีคุณสมบัติไม่ครบถ้วน หรือมีลักษณะต้องห้าม ในกรณีนี้ คณะกรรมการสรรหาควรสอบประวัติการทำงานของผู้สมัครกับองค์กรที่ผู้สมัครเคยทำงานหรือกำลังทำงานอยู่ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ผู้สมัครส่งให้แก่คณะกรรมการสรรหา
- ขั้นที่สอง ผู้สมัครที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติ จะได้รับเชิญจากคณะกรรมการให้เข้ารับสัมภาษณ์ โดยปกติ คณะกรรมการสรรหาจะให้ผู้สมัครเสนอวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งหมายถึง แนวคิดหรือแนวทางในการดำเนินงาน (Road Map) ของผู้สมัคร หากได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้บริหารสูงสุดของรัฐบาล ก็จะต้องแก้ปัญหาหรือผลักดันองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า และสร้างพื้นฐานเพื่อการเติบโต อย่างยั่งยืนขององค์กร Road Map ที่ผู้สมัครเสนอ ควรสะท้อนอย่างชัดเจนถึงความรู้ ความเข้าใจและความสามารถของผู้สมัครในเรื่องต่างๆ ที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการรัฐบาลทั้งนั้น การซักถามระหว่างการนำเสนอ Road Map จะช่วยให้คณะกรรมการสรรหาประเมินได้ว่า ผู้สมัครจัดทำ Road Map ด้วยตัวเอง หรือมีผู้ช่วยจัดทำให้
- ขั้นที่สาม คณะกรรมการสรรหาจัดทำรายงานสรุปผลเสนอต่อคณะกรรมการรัฐบาล โดยรายงานจะต้องมีคุณสมบัติของผู้บริหารสูงสุดที่รัฐบาลต้องการ เกณฑ์การพิจารณาในขั้นที่หนึ่งและขั้นที่สอง ข้อมูลของผู้สมัครแต่ละคน ผลการพิจารณาในขั้นที่หนึ่งและขั้นที่สอง คะแนนแต่ละด้านและคะแนนรวมของผู้สมัครแต่ละคน และข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสรรหา

คณะกรรมการรัฐบาลก็จะพิจารณาข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสรรหา หากมีความเห็นเป็นอย่างอื่น ควรให้เหตุผลต่อคณะกรรมการสรรหา ทั้งนี้ คณะกรรมการรัฐบาลก็ต้องไม่นำเหตุผลทางการเมืองมาเป็นข้อพิจารณา

4.4.2 การทบทวนแนวคิดและหลักการของประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ฝ่ายบริหารของรัฐบาล มีหน้าที่รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการรัฐบาลควรพิจารณาเกี่ยวกับเรื่องนี้ โดยทบทวนแนวคิด และกำหนดหลักการแนะแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม ทั้งนี้ เพื่อให้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สามารถแยกแยะบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้ ตั้งแต่ระดับดีที่สุด ถึงระดับต่ำที่สุด และเพื่อให้การให้ความดีความชอบแก่บุคลากร รวมทั้งการจ่ายเงินรางวัล (โบนัส) และการปรับ

เลื่อนตำแหน่ง จะเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานนั้นๆ คณะกรรมการรัฐบาลจึงควรกำหนดนโยบายและแนวทางที่เหมาะสมในการให้ประโยชน์ตอบแทนและเงินรางวัล (โบนัส) แก่บุคลากร นอกจากนี้ คณะกรรมการรัฐบาลก็ควรกำกับให้มีการกระจายตัวตามระดับของผลปฏิบัติงานผลประโยชน์ตอบแทนและเงินรางวัล (โบนัส)

(1) แนวทางการให้เงินรางวัล (โบนัส) แก่บุคลากร

รัฐบาลก็มีส่วนใหญ่จ่ายเงินรางวัล (โบนัส) ให้แก่บุคลากรโดยกำหนดเป็นจำนวนเท่าของเงินเดือน เช่น 1 หรือ 2 เท่า ตามผลการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร โดยกระทรวงการคลังในทางปฏิบัติปัจจุบันบุคลากรของรัฐบาลทุกคนจะได้รับเงินรางวัล (โบนัส) ตามเงินเดือนอย่างน้อยเป็นจำนวนหนึ่งเท่า ขึ้นโดยไม่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน แนวปฏิบัตินี้ ไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ของการให้เงินรางวัล (โบนัส) และไม่จูงใจให้บุคลากรปรับปรุงผลผลิตหรือความสามารถของตนเอง

แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมในเรื่องนี้ ควรเป็นดังต่อไปนี้

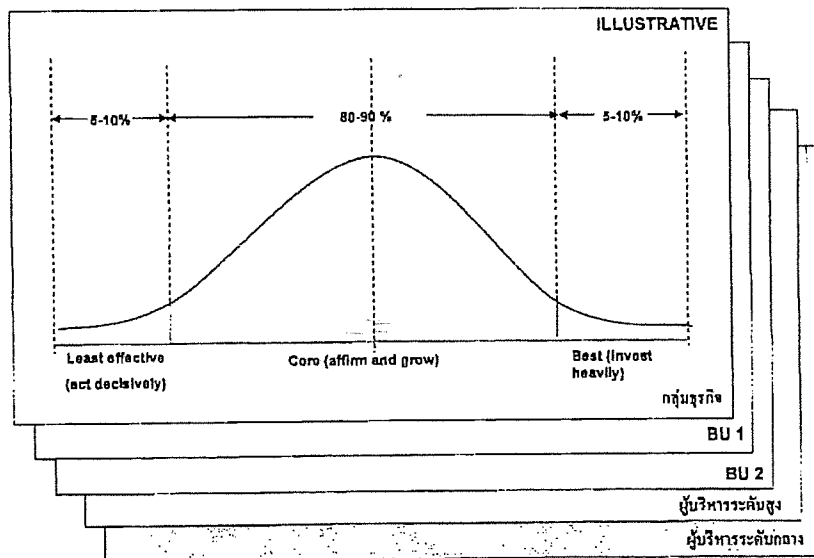
- จากการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐบาล รัฐบาลก็จะจ่ายเงินรางวัล (โบนัส) คิดเป็นเงินเดือนได้จำนวนหนึ่ง เช่น 2 เดือน คิดเป็นเงิน เช่น 120 ล้านบาท (รัฐบาลก็มีค่าใช้จ่ายเงินเดือนเดือนละ 60 ล้านบาท)
- พนักงานแต่ละคน จะได้รับเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่ได้รับทุกคนคนละ 2 เดือนเท่ากัน
- คณะกรรมการรัฐบาล ร่วมกับฝ่ายบริหาร จัดสรรเงินจากวงเงิน 120 ล้านบาท ให้แก่หน่วยงานต่างๆ ตามจำนวนพนักงานและผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
- ผู้บริหารของหน่วยงานแต่ละหน่วย จัดสรรเงินรางวัลให้แก่พนักงานตามผลการปฏิบัติงาน ตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยคณะกรรมการรัฐบาล โดยพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีที่สุด จะได้รับเงินรางวัลมากที่สุด ส่วนพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำสุด ไม่ควรได้รับรางวัล โดยเงินรางวัลที่ทุกคนได้รับรวมกัน จะไม่เกินวงเงินที่หน่วยงานได้รับจัดสรร

(2) การกระจายตัวของบุคลากรตามผลการปฏิบัติงาน

คณะกรรมการรัฐบาลควรให้ฝ่ายบริหารเสนอข้อมูลการกระจายตัวของบุคลากรตามผลการปฏิบัติงานในองค์กรทั่วไป การกระจายตัวจะเป็นรูประฆังคว่ำ (ดังแสดงในรูปที่ 4.1) กล่าวคือ บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น (ขามือของรูประฆังคว่ำ) และที่ด้อยที่สุด (ขามือของรูประฆังคว่ำ) จะมีสัดส่วนน้อย ส่วนบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยจะมีสัดส่วนสูงที่สุด คณะกรรมการรัฐบาลควรตั้งคำถามแก่ฝ่ายบริหารเพื่อผลักดันการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตัวอย่างคำถาม เช่น

- การกระจายตัวของบุคลากรตามผลการปฏิบัติงานเป็นปกติหรือไม่ สอดคล้องกับรัฐวิสาหกิจอื่นหรือองค์กรอื่น ๆ ที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันหรือไม่
- การกระจายตัวของบุคลากรตามผลการปฏิบัติงาน สัมพันธ์กันหรือไม่กับการกระจายตัวของผลการดำเนินงานของหน่วยงาน
- วงเงินค่าจ้างและการเลื่อนตำแหน่งแปรผันกับผลการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงไร
- บุคลากรที่อยู่ในระดับต่ำสุด ร้อยละ 5 ถึง ร้อยละ 10 ของบุคลากรทั้งหมด พ้นจากการเป็นพนักงานองค์กรไปแล้วมากน้อยเพียงไร

รูปที่ 4.1 : ตัวอย่างการกระจายตัวของบุคลากรตามผลการปฏิบัติงาน



ที่มา : The Green Book : Enhancing Board Effectiveness, April 2006

4.4.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุด

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ จะต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุดและความคาดหวังในผู้บริหารสูงสุดไว้ใน Terms of Reference สำหรับผู้บริหารสูงสุด ซึ่งต้องเป็นส่วนหนึ่งของสัญญาว่าจ้างผู้บริหารสูงสุด

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุด จะเป็นพื้นฐานของการกำหนดตัวชี้วัดผลและเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารสูงสุด ซึ่งจะใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดที่ใช้จะต้องสมดุลและเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร และตกลง

ร่วมกันระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกับผู้บริหารสูงสุดและเป็นส่วนหนึ่งของสัญญาว่าจ้างผู้บริหารสูงสุด เป้าหมายที่กำหนดควรเชื่อมโยงกับผลตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดด้วยเช่นกัน

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรทบทวนประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุดทุก 6 เดือน และควรติดตามผลสืบเนื่องที่เกิดจากการประเมินผลอย่างใกล้ชิด

4.4.4 การให้ความเห็นชอบในแผนปฏิบัติงานและการพัฒนาของบุคลากรที่อยู่ใน Pivotal Positions

บุคลากรใน Pivotal Positions หมายถึงบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งงานที่สำคัญ ที่การปฏิบัติงานมีผลต่อการเพิ่มมูลค่าขององค์กร โดยทั่วไป บุคลากรในตำแหน่งประเภทนี้ ขึ้นตรงต่อผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ จึงต้องกำหนดบุคคลในตำแหน่งประเภทนี้ และรับผิดชอบโดยตรงในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านี้

ฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดตำแหน่งและจำนวนตำแหน่งที่ถือว่าอยู่ใน Pivotal Positions โดยพิจารณาจากโครงสร้างองค์กร ขนาดของรัฐวิสาหกิจ ขอบเขตการดำเนินงาน และพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ของการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น องค์กรที่มีธุรกิจสายเดียว อาจมีตำแหน่งประเภทนี้ 10-15 ตำแหน่ง ส่วนองค์กรที่มีธุรกิจหลายสายและการดำเนินงานครอบคลุมพื้นที่กว้าง ก็อาจมีตำแหน่งประเภทนี้ 25-50 ตำแหน่ง เป็นต้น

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการให้ความเห็นชอบกับแผนการปฏิบัติงานและแผนการพัฒนาบุคลากรที่อยู่ใน Pivotal Positions แต่ละคน คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถมีส่วนช่วยในการจัดทำแผนดังกล่าว และผู้บริหารสูงสุดมีความรับผิดชอบในการนำแผนไปสู่ทางปฏิบัติ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอาจถามคำถามเหล่านี้ เช่น

- บุคลากรในตำแหน่งเหล่านี้มีขีดความสามารถหรือศักยภาพเหมาะสมกับงานหรือไม่
- มีการกำหนดตัวผู้ที่มีศักยภาพที่จะสืบทอดตำแหน่งเหล่านี้ หรือไม่
- มีการพัฒนาผู้นำในอนาคตหรือไม่ โดยการให้บุคลากรที่มีศักยภาพปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสมและท้าทายกับศักยภาพ

4.4.5 ความสำคัญของการสร้างให้มีกลุ่มผู้นำในอนาคต ทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยธุรกิจแต่ละหน่วย

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและฝ่ายบริหารควรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการพัฒนาผู้นำในองค์กรให้มีจำนวนมากพอแก่การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กำหนด อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรตระหนักถึงผลกระทบที่อาจเกิดจากความไม่เพียงพอของจำนวนผู้นำในองค์กร (Leadership Gap) รูปที่ 4.2 แสดงผลของการวิเคราะห์ความไม่เพียงพอของจำนวนผู้นำในองค์กร (Leadership Gap Analysis)

4.5 การบริหารจัดการความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ

โดยทั่วไปแล้วฝ่ายบริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ ร่วมกับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นผู้กำกับดูแลและกำหนดกรอบของความเสี่ยง (Risk Parameters) และการกำหนดระดับความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจยอมรับได้ การประเมินความเสี่ยงควรเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากความเสี่ยงเป็นปัจจัยที่ต้องพิจารณาที่สำคัญข้อหนึ่งในการวางแผน และมีความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์

บทบาทที่สำคัญของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีดังต่อไปนี้

- กำหนดกรอบความเสี่ยง(Risk Parameters) ที่ยอมรับได้รัฐวิสาหกิจ
- เข้าใจในความเสี่ยงที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร และกำกับให้มีมาตรการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
- พิจารณารisk ความเสี่ยงทุกครั้งที่การตัดสินใจในธุรกรรมที่มีนัยสำคัญ

4.5.1 การกำหนดกรอบความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจยอมรับได้

ในการทบทวนและกำหนดแผนกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรแน่ใจว่า รัฐวิสาหกิจสามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงในระดับหนึ่งได้ เพื่อมุ่งหวังผลตอบแทนในอัตราที่สมควร โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรอนุมัติขอบเขตที่เหมาะสมของความเสี่ยงรวม และขีดความสามารถของรัฐวิสาหกิจในการรับความเสี่ยง ซึ่งเป็นข้อพิจารณาหนึ่งในการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กร

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ สามารถกำหนดกรอบความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจโดยวิธีต่าง ๆ เช่น

- การกำหนดขอบเขตของผลกระทบจากความเสี่ยง (Risk Threshold) โดยรวม คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำกับให้มีการกำหนดปัจจัยบ่งชี้ความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางให้รัฐวิสาหกิจประเมินได้ว่า ความเสี่ยงใดที่ควรรับหรือไม่ควรรับ โดยการกำหนดความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงไว้ทั้งหมดไม่ควรเกิน 200 ล้านบาท เป็นอัตราส่วนที่เหมาะสมกับรายได้หรือกำไรสุทธิ โดยพิจารณาจากการประมาณการขนาดของความเสี่ยงและความเป็นไปได้ (Probability) ที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น
- การกำหนดอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนที่ได้ปรับรวมความเสี่ยงไว้แล้ว (Risk-Adjusted Return) (ไม่รวมกรณีที่รัฐวิสาหกิจได้รับการสนับสนุนทางการเงิน (Subsidy) โดยผ่านมติคณะรัฐมนตรี) คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำกับให้มีการกำหนดอัตราผลตอบแทนขั้นต่ำสำหรับการลงทุน ตัวอย่างเช่น กำหนดให้อัตราผลตอบแทนขั้นต่ำเป็นร้อยละ 10 และถ้าประมาณการว่า ความเสี่ยง

ในการลงทุนหากเกิดขึ้นจะทำให้อัตราผลตอบแทนของการลงทุนลดลงร้อยละ 2 ดังนั้น จึงกำหนดให้การลงทุนต้องให้ผลตอบแทนในอัตราไม่ต่ำกว่าร้อยละ 12

- การกำหนดเป้าหมายของการจัดอันดับของความน่าเชื่อถือ (Credit Rating) (เฉพาะในกรณีรัฐวิสาหกิจที่ได้รับการจัดอันดับของความน่าเชื่อถือ) คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนดเป้าหมายการได้รับการจัดอันดับของความน่าเชื่อถือที่ต้องการ เช่น กำหนดที่ระดับ A ดังนั้น กรอบของความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจจะสามารถรับได้ จะถูกกำหนดโดยระดับของฐานะการเงินที่รัฐวิสาหกิจต้องรักษา เพื่ออัตราน้ำเชื่อถือว่าระดับ A

4.5.2 ทำความเข้าใจกับความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจนั้นเผชิญอยู่และกำกับให้มีมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรมีการบริหารความเข้าใจที่ชัดเจนในความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ของรัฐวิสาหกิจ และกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง และกำกับควบคุมให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเคร่งครัด

วิธีการจัดการความเสี่ยงขององค์กรมีหลายวิธี เช่น วิธีของ Australian Standard AS/NZS 4360:1999 Risk Management วิธีหนึ่งได้แก่การจัดการความเสี่ยงเป็น 3 ประเภท (ดังตัวอย่างในกรอบที่ 4.8)

ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดเหตุการณ์หรือเรื่องที่เป็นความเสี่ยง ประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือเรื่องที่เป็นความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์หรือเรื่องที่เป็นความเสี่ยงจัดทำ Risk Matrix และกำหนดมาตรการที่เหมาะสมในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือเรื่องที่เป็นความเสี่ยง และมาตรการลดความเสียหายจากความเสี่ยง โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินมาตรการ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง และความเสียหาย

โดยปกติ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อดำเนินงานในเรื่องการจัดการความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรมีความเข้าใจที่ชัดเจนในแผนจัดการความเสี่ยง และกำกับดูแลให้ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจดำเนินการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและเคร่งครัด

กรอบที่ 4.8 : ตัวอย่างการจัดประเภทความเสี่ยง

	ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ต่าง ๆ	ความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง	ความเสี่ยงจากการตัดสินใจที่ผิดพลาด
ลักษณะความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ซึ่งนาน ๆ จะเกิดขึ้น แต่มีผลกระทบสูงต่อการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ	ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงโดยไม่คาดคิดของสภาวะของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	ความเสี่ยงที่เกิดจากการตัดสินใจที่เกี่ยวกับขอบเขตและโครงสร้าง การดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ
ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	• การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี • การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายระเบียบและข้อบังคับ	• การแข่งขัน • อุปสงค์	• การควบรวมกิจการหรือการขายกิจการบางส่วน • โครงการวิจัยและพัฒนา • การขยายการผลิต
ด้านการเงิน	• ลูกค้านัดชำระหนี้	• อัตราแลกเปลี่ยนและอัตราดอกเบี้ย • อัตราการเติบโตของ GDP และภาคธุรกิจ • ราคาพลังงานและวัตถุดิบ	• อัตราส่วนเงินกู้ต่อส่วนทุน • โครงสร้างหนี้
ด้านการปฏิบัติการ	• การดำเนินงานหยุดชะงัก • การประท้วงหยุดงานของพนักงาน • อุบัติภัย • การเรียกสินค้าคืน • สงคราม การก่อการร้าย	• สินค้าคงคลังล้าสมัย • ความสูญเสียในการผลิต	• การปรับลดกำลังคน • การจัดการกำลังการผลิต

	ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ต่าง ๆ	ความเสี่ยงที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง	ความเสี่ยงจากการตัดสินใจที่ผิดพลาด
การลดความเสี่ยง	สร้างขีดความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ละประเภทเพื่อลดผลกระทบ	จัดการให้มีกระแสเงินสดที่มั่นคงเพื่อสร้างและรักษามูลค่าสูงสุดขององค์กร	รักษาสมดุลระหว่างความเสี่ยงและผลตอบแทนในการตัดสินใจ

4.5.3 พิจารณารisk ทุกครั้งที่มีการตัดสินใจในธุรกรรมที่มีนัยสำคัญ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจะต้องปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างว่าคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการพิจารณาและวิเคราะห์ความเสี่ยงในการตัดสินใจทุกครั้ง ทั้งทางด้านการลงทุน การดำเนินธุรกิจ และแผนกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งสร้างความมั่นใจว่าองค์กรเน้นความสำคัญของการรับรู้ถึงความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น

4.5 การรักษาความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจ กระทรวงเจ้าสังกัด

กระทรวงการคลัง และประชาชน

การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ จำเป็นต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของรัฐวิสาหกิจได้แก่ กระทรวงเจ้าสังกัด กระทรวงการคลัง (และผู้ถือหุ้นอื่นหากรัฐวิสาหกิจเป็นบริษัทมหาชน) และประชาชนหรือสังคมโดยรวม กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ อาจมีผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน ตัวอย่างเช่น กระทรวงเจ้าสังกัดและประชาชน มักต้องการให้เรียกเก็บค่าบริการในอัตราที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ในขณะที่รัฐวิสาหกิจ จำเป็นต้องคิดค่าบริการในระดับที่รัฐวิสาหกิจจะมีผลกำไรในระดับที่จะทำให้อัตราส่วนขององค์กรเพิ่มขึ้นและพนักงานของรัฐวิสาหกิจต้องการเงินเดือนและผลตอบแทนที่สูงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ดังนั้น การรักษาความสมดุลของผลประโยชน์ของทุกฝ่ายจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

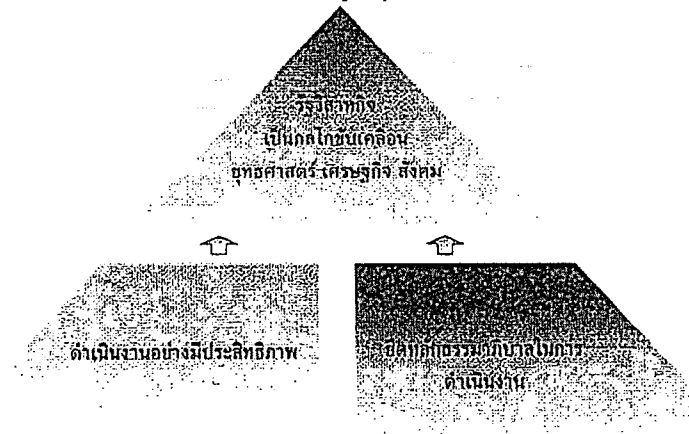
ดังนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงจำเป็นต้องกำกับดูแลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ให้เกิดสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ตามแนวทางดังต่อไปนี้

(1) จัดทำแผนปฏิบัติการที่มีการดำเนินงานตามแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ

“แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ” หรือที่เรียกว่า Statement of Directions หรือ SOD หมายถึง ความคาดหวังของภาครัฐในฐานะผู้ถือหุ้นที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ ซึ่งภาครัฐที่ประกอบด้วยกระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจ จะใช้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจในระยะสั้นถึงปานกลาง และคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจได้นำไปใช้ในการประเมินและติดตามผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจต่อไป โดย SOD แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ภาพรวม รายละเอียด

และรายแห่ง ทั้งนี้ การมีแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่ชัดเจนจะช่วยทำให้ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ มีกรอบในการปฏิบัติงาน และมีการส่งมอบผลงานที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายตามความ คาดหวังของภาครัฐ (ตัวอย่าง SOD ณ เดือนกันยายน 2552 ปรากฏตามกรอบที่ 4.9)

กรอบที่ 4.9 แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐในภาพรวม



“เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศบนพื้นฐาน การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล”

-แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐในสาขาสาธารณูปการ

SOD สาขาสาธารณูปการ : “ตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของประชาชน และใช้ทรัพยากร อย่างคุ้มค่า”

-แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐของรัฐวิสาหกิจในสาขาสาธารณูปการ จำนวน 4 แห่ง

- 1) การประปานครหลวง
“ปรับปรุงและขยายโครงข่ายระบบประปาให้มีคุณภาพและเพียงพอเพื่อรองรับการ ขยายตัวของเมือง”
- 2) การประปาส่วนภูมิภาค
“ปรับปรุงขยายโครงข่ายระบบประปาไปสู่ภูมิภาคอย่างทั่วถึง รวมถึงจัดหาและพัฒนาแหล่ง น้ำดิบให้เพียงพอ และบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ”
- 3) องค์การจัดการน้ำเสีย
“ทบทวนบทบาทและความจำเป็นขององค์กรให้ชัดเจนโดยเร็ว”
- 4) การเคหะแห่งชาติ
“เร่งพลิกฟื้นฐานะทางการเงิน จัดให้มีที่อยู่อาศัยของผู้ที่มีรายได้น้อย รวมถึงพัฒนาชุมชน ที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน”

ผู้ถือหุ้นภาครัฐโดยสำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ซึ่งรับผิดชอบ การจัดทำยุทธศาสตร์ชาติและแผนการลงทุนของรัฐวิสาหกิจกระทรวงเจ้าสังกัดและหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องซึ่งดูแลด้านนโยบายในแต่ละอุตสาหกรรมและกระทรวงการคลังที่รับผิดชอบในการ สร้างมูลค่าให้กับรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นทรัพย์สินของประเทศ จะร่วมกันยกร่าง SOD ขึ้น นอกจากนั้น ได้มีการระดมความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้าง กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะในส่วนที่เกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงต้องนำ SOD ไปใช้เป็นกรอบ/แนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ของ องค์กรซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายของรัฐและ ยุทธศาสตร์ประเทศ และบรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ อันจะนำพาประเทศ ไปสู่ความเจริญเติบโตและเข้มแข็งอย่างยั่งยืนต่อไปได้

(2) เข้าใจในความเชื่อมโยงและความขัดแย้งของผลประโยชน์ของกลุ่มต่าง ๆ กับ ผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจและผู้ถือหุ้น

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องเข้าใจในความเชื่อมโยงและความขัดแย้งของ ผลประโยชน์ของกลุ่มต่าง ๆ กับผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจและผู้ถือหุ้น และควรมีบทบาทใน การเจรจาต่อรองกับฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทุกกลุ่มได้สมประโยชน์มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ตัวอย่างเช่น

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเจรจากับสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจในข้อเรียกร้อง ต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อผลประโยชน์ของการของรัฐวิสาหกิจ และต่อการเพิ่มผลผลิตของพนักงาน หากมีการยอมรับข้อเรียกร้องนั้น
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเจรจากับกระทรวงการคลังในเรื่องหลักเกณฑ์การ ดำเนินงานที่ถือว่าเป็นภาระทางสังคมที่มีผลกระทบทางลบต่อผลประโยชน์ การด้านการเงินของรัฐวิสาหกิจ

(3) ยึดหลักการและเหตุผลที่ถูกต้องในการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูล และสถานการณ์ความเป็นจริง

การดำเนินงานและการตัดสินใจของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องยึดถือ หลักการและเหตุผลที่ถูกต้อง และตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีความสมบูรณ์และสถานการณ์ ความเป็นจริง จึงจะทำให้การตัดสินใจต่าง ๆ เป็นไปอย่างรอบคอบโดยมีการพิจารณาทุกด้าน ที่เกี่ยวข้อง และมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบพิสูจน์ได้ อีกทั้งยังก่อให้เกิดความสมดุล ระหว่างประโยชน์ทุกฝ่ายอีกด้วย

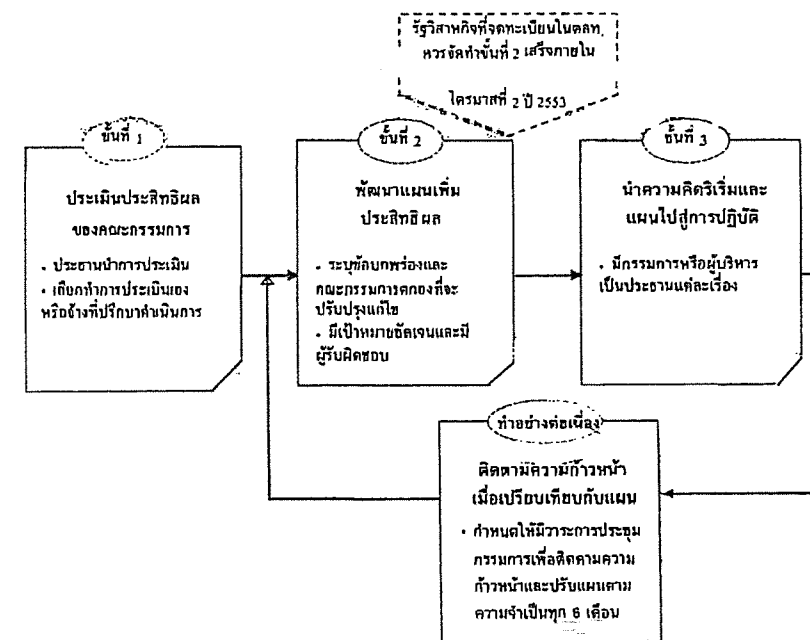
คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ต้องยึดถือหลักการการกำกับดูแลที่ดีในการกำกับดูแล การบริหารรัฐวิสาหกิจและในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ

5. แนวทางการประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับรัฐวิสาหกิจกำหนดให้มีการประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Evaluation) ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะ และของกรรมการแต่ละรายอย่างน้อยปีละครั้ง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำหนด คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลไปใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพของการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจบทที่ 5 นี้ เสนอแนวทางในการประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะและกรรมการแต่ละท่าน

5.1 ความเชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลการดำเนินงานกับการเพิ่มประสิทธิภาพของ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

การประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะและกรรมการแต่ละราย อาจดำเนินการโดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเองภายใต้การนำของประธานกรรมการ หรือโดยที่ปรึกษาจากภายนอก การประเมินผลการดำเนินงานทั้งสองระดับ ต้องเป็นไปในทางสร้างสรรค์ และเที่ยงตรง โดยมุ่งเน้นจุดแข็ง จุดอ่อน และข้อบกพร่องในการดำเนินงาน คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรใช้รายงานการประเมินผลที่ได้เป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และดำเนินการตามแผนนั้น โดยจำเป็นต้องติดตามประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ทุกไตรมาสหรือทุก 6 เดือน และอาจมีการปรับแผนงานตามความเหมาะสม (ดังแสดงในรูปที่ 5.1)



รูปที่ 5.1 : ความเชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลกับการเพิ่มประสิทธิภาพของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

กระทรวงการคลังต้องการให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ดำเนินการประเมินผลการดำเนินงานโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เนื่องจากกระทรวงการคลังตระหนักถึงประโยชน์ของการประเมินผล ที่จะเกิดแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและกรรมการทุกท่าน ดังต่อไปนี้

(1) ประโยชน์ในระดับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะ

- กระบวนการประเมินผล จะช่วยให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจตระหนักถึงจุดอ่อนที่ต้องแก้ไขปรับปรุง และจุดแข็งที่สามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ได้มากขึ้น นอกจากนี้ การประเมินผลยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกรรมการ โดยเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยระหว่างกรรมการและระหว่างกรรมการกับผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ
- ช่วยให้กรรมการมีความเข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้นในบทบาทหน้าที่ ความคาดหวัง และความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะและของกรรมการ

แต่ละท่าน และช่วยให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจร่วมกันกำหนดจุดมุ่งหมาย และเป้าหมายของการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

- นำไปสู่การปรับปรุงเฉพาะเรื่องต่างๆ การดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เช่น จุดเน้นของการดำเนินงาน การวางแผนกลยุทธ์ การเพิ่มประสิทธิภาพและการบริหารเวลาของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

(2) ประโยชน์ในระดับกรรมการแต่ละท่าน

- ช่วยให้การกรรมการแต่ละท่าน มีความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในเรื่อง บทบาทหน้าที่ของกรรมการแต่ละท่านในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การทำงานร่วมกันเป็นทีม การร่วมรับผิดชอบ และรับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) ของกรรมการ การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจการสื่อสารภายในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ในประเทศพัฒนาบริษัทเอกชนให้ความสำคัญแก่การประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการบริษัทเป็นส่วนหนึ่งของระบบการกำกับดูแลที่ดีของบริษัท จากการสำรวจบริษัทขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกาประมาณ 3,000 แห่ง โดยบริษัทที่ปรึกษาแห่งหนึ่ง พบว่าการประเมินผลช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานของคณะกรรมการบริษัทได้ถึง 9 ใน 10 ของบริษัทที่มีการประเมินผล จากการสำรวจบริษัทขนาดใหญ่ 200 แห่ง โดยมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดในปี 2004 (Harvard Business Review 2004) พบว่า การประเมินผลคณะกรรมการบริษัทเป็นงานที่ได้รับความสำคัญระดับสูง นอกจากนี้ การสำรวจผู้ลงทุนประเภทสถาบันใน 31 ประเทศ ในปี 2002 พบว่า ประมาณ 3 ใน 4 ของผู้ลงทุนประเภทสถาบันในอเมริกาเหนือและยุโรปตะวันออก ยินดีจ่ายในอัตราที่สูงขึ้นโดยเฉลี่ย ประมาณร้อยละ 12 - 14 สำหรับหุ้นของบริษัทที่มีระบบการกำกับดูแลที่ดีที่มีการประเมินผลคณะกรรมการบริษัท

5.2 วิธีดำเนินการประเมินผล

ประธานกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการประเมินผล โดยคณะกรรมการสามารถเลือกที่จะทำการประเมินตนเองเป็นการภายในหรือจัดหาที่ปรึกษามาช่วยดำเนินการ

ในกรณีที่คณะกรรมการทำการประเมินตนเอง กรรมการทุกคนต้องมีส่วนร่วมโดยมีประธานกรรมการหรือกรรมการที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้นำกระบวนการและมีเลขานุการคณะกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบในการเตรียมเอกสารที่ช่วยในการประเมินผล และนำผลที่ได้มาใช้ในการประกอบการพิจารณาในการประชุมคณะกรรมการซึ่งอาจเป็นการประชุมในวาระปกติหรือแยกออกมาเป็นการประชุมต่างหาก ทั้งนี้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอาจใช้ที่ปรึกษานอกมาช่วยดำเนินการก็ได้

การประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการต้องง่าย มีความหมาย และให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ในการปรับปรุงการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องเป็นข้อมูลปิดเพื่อให้การแสดงความชัดเจนของกรรมการแต่ละท่านเป็นไปโดยเสรี

5.3 รายละเอียดขั้นตอนในการประเมินผล

ขั้นตอน	กิจกรรม	เครื่องมือสนับสนุน	ผลลัพธ์ที่ได้
1.ประเมินประสิทธิภาพในปัจจุบันของคณะกรรมการ	• ในแต่ละประเด็นให้คะแนนคณะกรรมการตั้งแต่ 0 ถึง 3 โดย 3 คือ ดำเนินการได้ดีเยี่ยม ทั้งนี้ให้สะท้อนจุดแข็งและจุดอ่อนของคณะกรรมการให้ชัดเจน • ในกรณีที่มิที่ปรึกษาภายนอก ควรต้องมีการสัมภาษณ์กรรมการแต่ละราย ทบทวนเอกสารการประชุม รายงานการประชุม หรือ ข้อมูลที่ได้จากการเข้าถึงเหตุการณ์ในการประชุมคณะกรรมการมากกว่า 1 ครั้ง เพื่อให้สามารถรวบรวมข้อมูลที่เพียงพอต่อการให้คะแนน โดยที่ปรึกษานอกมีหน้าที่ประมวลผลและจัดทำข้อสรุป	• ตารางการประเมินซึ่งมีคำอธิบายเกณฑ์การให้คะแนนที่ถือว่าเป็นการดำเนินการได้ดีเยี่ยมในแต่ละประเด็น (ดูตัวอย่างในภาคผนวก)	• การประเมินเสร็จสิ้น และสามารถนำไปใช้ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้

ขั้นตอน	กิจกรรม	เครื่องมือสนับสนุน	ผลลัพธ์ที่ได้
2.จัดทำแผนงานในการเพิ่มประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม	- จากคะแนนการประเมินในแต่ละประเด็นให้ระบุปัญหาหลักที่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิผลของคณะกรรมการ - อภิปรายเพื่อหาสาเหตุของปัญหา เสนอแนวทางแก้ไขและจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัญหา - ในกรณีที่มีที่ปรึกษาภายนอกช่วยในการพัฒนาแผนงาน ควรมั่นใจว่าคณะกรรมการเห็นด้วยกับผลการประเมินและมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เพียงพอในหมู่กรรมการ เช่นการจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ(work shop) ก่อนที่จะมีการอนุมัติแผนงานนั้น	- ข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ รวมทั้งตัวอย่างที่คณะกรรมการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ - แบบฟอร์มที่ใช้บันทึกแผนปฏิบัติการ (ดูจากภาคผนวก 3-4)	แผนงานในการเพิ่มประสิทธิผลที่เป็นรูปธรรม โดยระบุเป้าหมายชัดเจนในแต่ละขั้นตอนสำหรับช่วง ระยะเวลา 12 เดือนข้างหน้า
3.นำความคิดเห็นเริ่มต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติ	เสนอชื่อกรรมการคนใดคนหนึ่งหรือผู้บริหารเพื่อให้เป็นหัวหน้ากลุ่มในการปฏิบัติตามแผนงานในการเพิ่มประสิทธิผล	-n/a	สามารถยกระดับประสิทธิผลของคณะกรรมการเมื่อดำเนินการได้ลุ่สว่างตามเป้าหมาย

ขั้นตอน	กิจกรรม	เครื่องมือสนับสนุน	ผลลัพธ์ที่ได้
4.ติดตามประเมินความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ	- กำหนดให้มีวาระการประชุมกรรมการเพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนงานในการเพิ่มประสิทธิผลทุก ๆ 6 เดือน - ประธานกรรมการควรเป็นผู้นำการประชุมและปรับปรุงแก้ไขแผนปฏิบัติการตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ - ควรมีผลสรุปและข้อเสนอแนะจากการประเมินผลการและคณะกรรมการประจำปีประกอบการพิจารณาในการประชุมข้างต้นด้วย	แบบประเมินผลคณะกรรมการและแผนปฏิบัติการ (ดูจากภาคผนวก 2,3 และ 4)	ความก้าวหน้าของแผนและสิ่งสำเร็จที่สำเร็จทุก ๆ 6 เดือนและสามารถปรับแผนให้สอดคล้องและเป็นปัจจุบันได้

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1

ตารางสรุปผลการประเมินคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ณ วันที่.....

	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางปฏิบัติ ที่ดีเยี่ยม	ผลการประเมิน			
				3	2	1	0
1. โครงสร้างและคุณสมบัติของ คณะกรรมการ (5)							
1.1 จำนวนกรรมการมีความ เหมาะสมกับลักษณะและขนาด ของกิจการ ช่วยให้ทำหน้าที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ							
1.2 คณะกรรมการประกอบด้วย บุคคลที่มีความรู้และ ประสบการณ์ที่หลากหลายเพียงพอที่จะช่วย ให้การทำหน้าที่ของ คณะกรรมการเป็นไปโดยมี ประสิทธิภาพ							
1.3 มีกรรมการอิสระอย่างน้อย หนึ่งในสามของกรรมการทั้งคณะ และอย่างน้อยหนึ่งคนมาจากบัญชี รายชื่อกรรมการองค์กร ที่ กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น							
1.4 มีการแต่งตั้ง คณะอนุกรรมการที่เหมาะสมกับ ลักษณะของกิจการตามจำเป็น โดยอย่างน้อยต้องมี 1) คณะกรรมการ ตรวจสอบ 2) คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง							
1.6 คณะอนุกรรมการมีโครงสร้าง คุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับ งานที่ได้รับมอบหมาย							

	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางปฏิบัติ ที่เชื่อมโยง	ผลการประเมิน			
				3	2	1	0
2. บทบาทหน้าที่และทราชม รับผิดชอบของคณะกรรมการ (10)							
2.1 คณะกรรมการได้ให้ ความสำคัญและใช้เวลาอย่าง เพียงพอในการพิจารณาเรื่อง สำคัญเกี่ยวกับทิศทางการ ดำเนินธุรกิจ และแผนกลยุทธ์ของ องค์กร							
2.2 คณะกรรมการได้ให้ ความสำคัญและใช้เวลาอย่าง เพียงพอในการพิจารณาหรือ ทบทวนนโยบายการกำกับดูแล กิจการขององค์กร และดูแลให้มี การปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนด							
2.3 คณะกรรมการได้ให้ ความสำคัญและใช้เวลาอย่าง เพียงพอในการกำหนดแนวนโยบาย และมีกระบวนการพิจารณา รายการที่มีความขัดแย้งทาง ผลประโยชน์ให้มีความเป็นธรรม และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร							
2.4 คณะกรรมการได้ให้ ความสำคัญและใช้เวลาอย่าง เพียงพอในการทบทวนเพื่อให้ มั่นใจว่าองค์กร มีระบบควบคุม ภายในที่เพียงพอ							
2.5 คณะกรรมการได้ให้ ความสำคัญและใช้เวลาอย่าง เพียงพอในการพิจารณาหรือ ทบทวนนโยบายด้านการจัดการ ความเสี่ยงขององค์กร และ ประเมินประสิทธิผลของการ จัดการความเสี่ยงของฝ่ายจัดการ							
2.6 คณะกรรมการได้ให้ ความสำคัญและใช้เวลาอย่าง เพียงพอในการพิจารณาหรือ ทบทวนจรรยาบรรณธุรกิจของ							

	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางปฏิบัติ ที่เชื่อมโยง	ผลการประเมิน			
				3	2	1	0
องค์กร และกำกับดูแลให้มีการ ปฏิบัติตาม							
2.7 คณะกรรมการได้ติดตามการ ปฏิบัติตามหน้าที่ของฝ่ายจัดการอย่าง สม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นไปตาม นโยบายหรือมติของ คณะกรรมการ							
2.8 คณะกรรมการได้ให้ ความสำคัญและใช้เวลาอย่าง เพียงพอในการดูแลให้การจัดทำ งบการเงินเป็นไปตามมาตรฐาน การบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป							
2.9 คณะกรรมการได้ให้ ความสำคัญและใช้เวลาอย่าง เพียงพอในการกำหนดเกณฑ์ ประเมินผลการปฏิบัติงานของ กรรมการผู้จัดการ ประเมินผล ตามเกณฑ์ที่กำหนดและพิจารณา คำตอบแทนให้สอดคล้องกับผล การประเมิน							
2.10 คณะกรรมการมีนโยบาย สนับสนุนในเรื่องการดูแล รับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อมที่ชัดเจนและเป็น รูปธรรม (CSR)							
3. แนวปฏิบัติของ คณะกรรมการ (6)							
3.1 คณะกรรมการมีโอกาส เพียงพอในการเรียนรู้เกี่ยวกับ กิจการขององค์กร							
3.2 คณะกรรมการมีความรู้ที่ พอเพียงเกี่ยวกับปัญหาหลักของ ธุรกิจ							
3.3 คณะกรรมการมีการส่งเสริม ให้กรรมการได้รับการฝึกอบรม							
3.4 กรรมการส่วนใหญ่มีการ เตรียมตัวที่ดีก่อนการประชุม							

	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางปฏิบัติ ที่เชื่อมโยง	ผลการประเมิน			
				3	2	1	0
คณะกรรมการและ คณะอนุกรรมการ							
3.5 เมื่อมีกรณีปัญหาที่จำเป็น หรือเฉพาะกิจ มีการแต่งตั้งที่ ปรึกษาด้านกฎหมายหรือด้าน อื่น ๆ เพื่อให้คำปรึกษาแก่ คณะกรรมการ							
3.6 มีการจัดประชุม คณะกรรมการ โดยไม่มีผู้บริหาร และฝ่ายจัดการเข้าร่วมอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง							
4. การสื่อสารของ คณะกรรมการ (๑)							
4.1 กรรมการทุกท่านมีโอกาส เพียงพอในการแสดงความ ความเห็นและรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น							
4.2 การแสดงความเห็นและ โต้แย้งเป็นไปอย่างเหมาะสมและ มีประสิทธิภาพ							
4.3 มีการกระตุ้นให้กรรมการทุก คนแสดงความคิดเห็น อย่าง สร้างสรรค์ และไม่ถูกครอบงำโดย บุคคลใดบุคคลหนึ่ง							
4.4 คณะกรรมการมีการสื่อสาร ความคาดหวังที่มีต่อฝ่ายบริหาร เพื่อให้สามารถวัดผลงานได้อย่าง เป็นรูปธรรม							
4.5 มีระบบและช่องทางการ สื่อสารที่รวดเร็วและทันต่อ เหตุการณ์ระหว่างฝ่ายบริหารและ คณะกรรมการ ในกรณีของข้อ กล่าวหา ข้อร้องเรียน หรืออื่นๆที่อาจ มีผลกระทบต่อองค์กร อย่างมี นัยสำคัญ							
4.6 ส่งเสริมให้มีการเปิดเผย ข้อมูลสารสนเทศต่อผู้มีส่วนได้							

	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางปฏิบัติ ที่เชื่อมโยง	ผลการประเมิน			
				3	2	1	0
เสีย ทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช่ การเงิน อย่างเพียงพอ สม่ำเสมอ และทันเวลา							
5. ความสัมพันธ์ของ คณะกรรมการและกับฝ่าย บริหาร (๑)							
5.1 ประธานกรรมการและ ผู้บริหารสูงสุด มีการประสานงาน กันอย่างมีประสิทธิภาพ							
5.2 คณะกรรมการให้คำแนะนำ แก่ผู้บริหารระดับสูงในกรณี จำเป็น							
5.3 คณะกรรมการมี ความสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายบริหาร							
5.4 คณะกรรมการหลีกเลี่ยงที่จะ เข้าไปแทรกแซงการทำงานของ ฝ่ายบริหาร							
5.5 คณะกรรมการได้เข้ามามีส่วน ร่วมในการพิจารณาแก้ไขปัญห อย่างเหมาะสม ในกรณีที่การ ปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหารไม่ เป็นไปตามแผนธุรกิจและ งบประมาณที่กำหนด							
5.6 คณะกรรมการได้กำหนด แผนการสืบทอดงานเพื่อให้การ ทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหาร ระดับสูงของบริษัทเป็นไปอย่าง ต่อเนื่อง การดำเนินธุรกิจของ บริษัทไม่ต้องหยุดชะงัก							
6. การจัดเตรียมและดำเนินการ ประชุม (๑)							
6.1 มีการกำหนดตารางเวลาการ ประชุมคณะกรรมการและ คณะอนุกรรมการประจำปีเป็นการ ล่วงหน้า เพื่อให้กรรมการสามารถ จัดสรรเวลาประชุมได้ทุกครั้ง							

	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางปฏิบัติ ที่ดีเยี่ยม	ผลการประเมิน			
				3	2	1	0
6.2 มีการกำหนดวาระการประชุมที่สำคัญประจำปีล่วงหน้า เช่น การพิจารณาแผนธุรกิจ การประเมินผลงานกรรมการผู้จัดการ ภาระงานของคณะกรรมการตรวจสอบ เป็นต้น							
6.3 การจัดวาระการประชุมเป็นลำดับที่เหมาะสมและช่วยให้การประชุมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (เช่น วาระเพื่อพิจารณาไม่ควรอยู่ท้ายสุด)							
6.4 กรรมการได้รับวาระและข้อมูลประกอบการประชุมล่วงหน้าอย่างครบถ้วนและมีเวลาเพียงพอในการศึกษาข้อมูลก่อนการเข้าประชุม							
6.5 วาระและข้อมูลประกอบการประชุมมีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจ กระชั้นและง่ายต่อการทำความเข้าใจ							
6.6 คณะกรรมการได้รับข้อมูลตามที่ร้องขอเพิ่มเติมเพื่อประกอบการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร							
6.7 มีการจัดสรรเวลาในการประชุมที่เพียงพอ โดยเฉพาะในการพิจารณาเรื่องที่สำคัญ							
6.8 บันทึกการประชุมมีรายละเอียด ชัดเจน โดยเฉพาะในกรณีที่มีการอภิปรายไม่เห็นด้วย หรือมีความเห็นแย้ง หรือได้แสดงความเห็นเป็นเอกฉันท์ต่อการประชุมในเรื่องใด							
6.9 ประธานกรรมการนำการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ							

ภาคผนวก 2

แบบประเมินกรรมการรายคณะและรายบุคคล

แบบประเมินตนเองของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (รายบุคคลและการประเมินไขว้)

	หัวข้อประเมิน (32)	0 ไม่เคยปฏิบัติ 3 ปฏิบัติค่อนข้างพอ 1 ปฏิบัติเพียง 1 ครั้ง 4 ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก 2 ปฏิบัติเป็นบางครั้ง 5 ปฏิบัติเป็นประจำ					
		ผลการประเมิน					
		0	1	2	3	4	5
1	ความโดดเด่นในความรู้ความสามารถ (Core Competency) (4)						
1.1	มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นที่เป็นความรู้เฉพาะทางของตนหรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวางแผนงานหรือกลยุทธ์ขององค์กร						
1.2	ไม่เคยเสนอความเห็นในที่ประชุมที่ขัดต่อหลักปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในสาขาวิชาชีพของตนเองเชี่ยวชาญ						
1.3	สามารถชี้แจงและตอบข้อซักถามต่าง ๆ ในที่ประชุมได้เป็นที่เข้าใจ						
1.4	เคยเสนอความคิดใหม่ ๆ (Innovative Ideas) ในการแก้ไขปัญหาหรือผลักดันให้องค์กรมีความทันสมัยและตอบสนองพันธกิจทางสังคม (Social Mandates) ได้เป็นอย่างดี						
2	ความเป็นอิสระ (Independence) (5)						
2.1	เคยโต้แย้งความคิดของกรรมการท่านอื่นในที่ประชุมอย่างสร้างสรรค์						
2.2	มีความกล้าที่จะออกมาคัดค้านหรือแสดงความไม่เห็นด้วยในนโยบายหรือพันธกิจใด ๆ ที่ขัดต่อ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในองค์กร						
2.3	ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับองค์กร หรือกิจการที่มีลักษณะแข่งขันกับองค์กร ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม						
2.4	ไม่เคยปฏิบัติในสิ่งที่จะทำให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) กับองค์กร						
2.5	มีความเป็นอิสระสูงในความรับผิดชอบ (Accountability) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร (Stakeholders) ทุกฝ่ายโดยออกมาคัดค้านและเสนอแนวทางที่ถูกต้องเพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติที่เสมอภาค (Equitable Treatment) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						

	หัวข้อประเมิน (32)	0 ไม่เคยปฏิบัติ 3 ปฏิบัติค่อนข้างพอ 1 ปฏิบัติเพียง 1 ครั้ง 4 ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก 2 ปฏิบัติเป็นบางครั้ง 5 ปฏิบัติเป็นประจำ					
		ผลการประเมิน					
		0	1	2	3	4	5
3	ความพร้อมในการปฏิบัติการกิจ (Preparedness) (4)						
3.1	มีความเข้าใจในประเด็นปัญหาหลักซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร						
3.2	ติดตามข่าวสารข้อมูลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้อง						
3.3	สามารถให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาขององค์กรได้ดี โดยเฉพาะในยามวิกฤต						
3.4	เสนอความเห็นหรือข้อเสนอสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในวิทยาการจัดการสมัยใหม่						
4	ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ (Practices as a Director) (11)						
4.1	เคยเสนอเรื่องหรือในที่ประชุมโดยมิได้ระบุในวาระการประชุม (Meeting Agenda) เป็นการล่วงหน้า						
4.2	เคยเสนอในที่ประชุมทราบถึงความไม่ถูกต้องในข้อมูลที่ใช้ประกอบการประชุม						
4.3	เคยแจ้งในที่ประชุมทราบถึงความล่าช้าในเอกสารที่ใช้ประกอบการประชุม						
4.4	เคยซักถามและให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อที่ประชุม						
4.5	เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการตามกำหนดการประชุม						
4.6	สำหรับกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ขาดประชุมโดยไม่มีการแจ้งให้ทราบเป็นการล่วงหน้า สำหรับกรรมการโดยตำแหน่ง ขาดประชุมโดยไม่มีการแจ้งให้ทราบเป็นการล่วงหน้าหรือส่งตัวแทนเข้าประชุมแทน						
4.7	ซักถามประเด็นต่าง ๆ ในที่ประชุมซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และหรือนโยบายขององค์กรเลย						
4.8	ให้ความช่วยเหลือเพื่อนกรรมการท่านอื่นในการชี้แจงประเด็นหรือข้อเท็จจริงบางประการที่ทราบมาเพื่อประโยชน์ที่ประชุมในการปรึกษาหารือในหมู่กรรมการได้ดียิ่งขึ้น						

	หัวข้อประเมิน (32)	0 ไม่เคยปฏิบัติ 3 ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย 1 ปฏิบัติเพียง 1 ครั้ง 4 ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก 2 ปฏิบัติเป็นบางครั้ง 5 ปฏิบัติเป็นประจำ					
		ผลการประเมิน					
		0	1	2	3	4	5
4.9	ให้ความเอาใจใส่และติดตามชวนชวนค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อใช้ตอบข้อซักถามต่อที่ประชุมในประเด็นที่สืบเนื่องมาจากการประชุมครั้งก่อน						
4.10	ให้เกียรติและเคารพสิทธิของกรรมการท่านอื่นโดยไม่ขัดจังหวะผู้อื่นหรือไม่โอ้อวดในความรู้ความสามารถของตนในที่ประชุม						
4.11	ให้ความสำคัญต่อการเก็บรักษาความลับและไม่เปิดเผยภายในไปเผยแพร่หรือใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน						
5	การปฏิบัติหน้าที่ในคณะกรรมการ (Committee Activities) (3)						
5.1	ร่วมเป็นคณะกรรมการที่คณะกรรมการจัดตั้งขึ้นอย่างน้อยหนึ่งแห่ง อาทิ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นต้น และเข้าร่วมปรึกษาหารือในคณะกรรมการดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ						
5.2	ให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์และหรือคอยโต้แย้งความไม่ถูกต้องในคณะกรรมการ พร้อมรายงานให้คณะกรรมการองค์การทราบเมื่อตรวจพบความผิดปกติ (Check and Balance)						
5.3	ทำตัวเป็นฝ่ายประสานงานที่ดีระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหารโดยคอยให้คำชี้แจงหรือข้อเสนอแนะใด ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารที่จะสามารถผลักดันนโยบายให้สัมฤทธิ์ผลไปด้วยดี						
6	การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการในระยะยาว Vision to Create Long-Term Value (5)						
6.1	มีการเสนอความเห็นในการปรับปรุงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับ SOD และนโยบายการเติบโตอย่างยั่งยืน						
6.2	ในรอบปีได้มีการเสนอแนวคิดหรือแผนงานที่เป็นรูปธรรมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี						
6.3	ได้มีการแสวงหาการสนับสนุนรูปแบบต่าง ๆ จากภายนอก						

	หัวข้อประเมิน (32)	0 ไม่เคยปฏิบัติ 3 ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย 1 ปฏิบัติเพียง 1 ครั้ง 4 ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก 2 ปฏิบัติเป็นบางครั้ง 5 ปฏิบัติเป็นประจำ					
		ผลการประเมิน					
		0	1	2	3	4	5
	องค์กร อาทิ กลุ่มนักลงทุน ลูกค้า เจ้าหนี้การค้า และเจ้าหนี้การเงิน เป็นต้น เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้นโดยไม่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)						
6.4	เข้าร่วมอบรมและพัฒนาความรู้ของกรรมการในหลักสูตรต่าง ๆ						
6.5	ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นคณะ รวมถึงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร						
ความคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม _____ _____ _____ _____		กรรมการผู้ประเมินตนเอง ลงชื่อ (.....) วันที่ / /					
		กรรมการผู้ถูกประเมิน (กรณีประเมินในวี) ชื่อ..... วันที่ / /					

คู่มือแบบประเมินตนเองของคณะกรรมการการรัฐวิสาหกิจ (รายบุคคลและการประเมินไขว้)

ข้อ	หัวข้อประเมิน (32)	0 ไม่เคยปฏิบัติ 3 ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย 1 ปฏิบัติเพียง 1 ครั้ง 4 ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก 2 ปฏิบัติเป็นบางครั้ง 5 ปฏิบัติเป็นประจำ	
		ผลการประเมิน	
		0	5
1	ความโดดเด่นในความรู้ความสามารถ (Core Competency) (4)		
1.1	มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นที่เป็นความรู้เฉพาะทางของตนเองหรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวางแผนงานหรือกลยุทธ์ขององค์กร	ท่านไม่เคยเสนอความคิดเห็นที่เป็นความรู้เฉพาะทางของตนเองหรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนงานหรือกลยุทธ์ขององค์กร	ท่านเสนอความคิดเห็นที่เป็นความรู้เฉพาะทางของตนเองหรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนงานหรือกลยุทธ์ขององค์กรเป็นประจำ
1.2	ไม่เคยเสนอความเห็นในที่ประชุมที่ขัดต่อหลักปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในสาขาวิชาชีพที่ตนเองเชี่ยวชาญ	ท่านไม่เคยเสนอความเห็นในที่ประชุมที่ขัดต่อหลักปฏิบัติที่ดีในสาขาวิชาชีพที่ตนเองเชี่ยวชาญเป็นประจำ	ท่านเคยเสนอความเห็นในที่ประชุมที่ขัดต่อหลักปฏิบัติที่ดีในสาขาวิชาชีพที่ตนเองเชี่ยวชาญ
1.3	สามารถชี้แจงและตอบข้อซักถามต่าง ๆ ในที่ประชุมได้เป็นที่เข้าใจ	ท่านไม่สามารถชี้แจงและตอบข้อซักถามต่าง ๆ ในที่ประชุมได้เป็นที่เข้าใจ	ท่านสามารถชี้แจงและตอบข้อซักถามต่าง ๆ ในที่ประชุมได้เป็นที่เข้าใจ
1.4	เคยเสนอความคิดใหม่ ๆ (Innovative Ideas) ในการแก้ไขปัญหาหรือผลักดันให้องค์กรมีความทันสมัยและตอบสนองพันธกิจทางสังคม (Social Mandates) ได้เป็นอย่างดี	ท่านไม่เคยเสนอความคิดใหม่ ๆ (Innovative Ideas) ในการแก้ไขปัญหาและผลักดันให้องค์กรมีความทันสมัยและตอบสนองพันธกิจทางสังคม (Social Mandates)	เป็นประจำที่ท่านจะเสนอความคิดใหม่ ๆ (Innovative Ideas) ในการแก้ไขปัญหาและผลักดันให้องค์กรมีความทันสมัยและตอบสนองพันธกิจทางสังคม (Social Mandates) ได้เป็นอย่างดี

ข้อ	หัวข้อประเมิน (32)	0 ไม่เคยปฏิบัติ 3 ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย 1 ปฏิบัติเพียง 1 ครั้ง 4 ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก 2 ปฏิบัติเป็นบางครั้ง 5 ปฏิบัติเป็นประจำ	
		ผลการประเมิน	
		0	5
2	ความเป็นอิสระ (Independence) (5)		
2.1	เคยได้แบ่งความคิดของกรรมการท่านอื่นในที่ประชุมอย่างสร้างสรรค์	ท่านไม่เคยได้แบ่งความคิดของกรรมการท่านอื่นในที่ประชุมอย่างสร้างสรรค์	ท่านได้แบ่งความคิดของกรรมการท่านอื่นในที่ประชุมอย่างสร้างสรรค์อย่างเป็นประจำ
2.2	มีความกล้าที่จะออกมาคัดค้านหรือแสดงความไม่เห็นด้วยในนโยบายหรือพันธกิจใด ๆ ที่ขัดต่อ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในองค์กร	ท่านไม่เคยมีความกล้าที่จะออกมาคัดค้านหรือแสดงความไม่เห็นด้วยในนโยบายหรือพันธกิจใด ๆ ที่ขัดต่อ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในองค์กร	เป็นประจำที่ท่านจะออกมาคัดค้านหรือแสดงความไม่เห็นด้วยในนโยบายหรือพันธกิจใด ๆ ที่ขัดต่อ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในองค์กร
2.3	ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับองค์กร หรือกิจการที่มีลักษณะแข่งขันกับองค์กร ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม	ท่านไม่เคยมีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ ในกิจการที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับองค์กร หรือกิจการที่มีลักษณะแข่งขันกับองค์กร ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม	ท่านมีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับองค์กร หรือกิจการที่มีลักษณะแข่งขันกับองค์กร ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม
2.4	ไม่เคยปฏิบัติในสิ่งที่อาจทำให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) กับองค์กร	ท่านไม่เคยปฏิบัติในสิ่งที่อาจทำให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อนกับองค์กร	ท่านเคยปฏิบัติในสิ่งที่อาจทำให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อนกับองค์กรเป็นประจำ
2.5	มีความเป็นอิสระสูงในความรับผิดชอบ (Accountability) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร (Stakeholders) ทุกราย โดยออกมาคัดค้านและเสนอแนวทางที่ถูกต้องเพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติที่เสมอภาค (Equitable Treatment) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ท่านไม่มีความเป็นอิสระสูงในความรับผิดชอบ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรทุกรายโดยไม่เคยออกมาคัดค้านและเสนอแนวทางที่ถูกต้องเพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่เสมอภาคต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ท่านมีความเป็นอิสระสูงในความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรทุกรายโดยออกมาคัดค้านและเสนอแนวทางที่ถูกต้องเพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่เสมอภาคต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ

		0 ไม่เคยปฏิบัติ 1 ปฏิบัติเพียง 1 ครั้ง 2 ปฏิบัติเป็นบางครั้ง	3 ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย 4 ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก 5 ปฏิบัติเป็นประจำ
ข้อ	หัวข้อประเมิน (32)	ผลการประเมิน	
		0	5
3	ความพร้อมในการปฏิบัติงาน (Preparedness) (4)		
3.1	มีความเข้าใจในประเด็นปัญหาหลักซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร	ท่านไม่มีความเข้าใจเลยในประเด็นปัญหาหลักซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร	ท่านมีความเข้าใจเป็นอย่างดีสูงในประเด็นปัญหาหลักซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร
3.2	ติดตามข่าวสารข้อมูลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้อง	ท่านไม่เคยติดตามข่าวสารข้อมูลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้อง	ท่านติดตามข่าวสารข้อมูลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องเป็นประจำ
3.3	สามารถให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาขององค์กรได้ดี โดยเฉพาะในยามวิกฤต	ท่านไม่สามารถให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาขององค์กรใด ๆ เลย	ท่านสามารถให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาขององค์กรได้เป็นอย่างดีเยี่ยมโดยเฉพาะในยามวิกฤต
3.4	เสนอความเห็นหรือข้อเสนอซึ่งสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในวิทยาการการจัดการสมัยใหม่	ท่านไม่เคยเสนอความเห็นหรือข้อเสนอซึ่งสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในวิทยาการการจัดการสมัยใหม่	ท่านเสนอความเห็นหรือข้อเสนอซึ่งสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในวิทยาการการจัดการสมัยใหม่อยู่เสมอ
4	ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ (Practices as a Director) (11)		
4.1	เคยเสนอเรื่องหรือในที่ประชุมโดยมิได้ระบุในวาระการประชุม (Meeting Agenda) เป็นการล่วงหน้า	ท่านไม่เคยเสนอเรื่องหรือในที่ประชุมโดยมิได้ระบุในวาระการประชุมเป็นการล่วงหน้า	ท่านเสนอเรื่องหรือในที่ประชุมโดยมิได้ระบุในวาระการประชุมเป็นการล่วงหน้าเป็นประจำ
4.2	เคยเสนอให้ที่ประชุมทราบถึงความไม่ถูกต้องในข้อมูลที่ใช้ประกอบการประชุม	ท่านไม่เคยเสนอให้ที่ประชุมทราบถึงความไม่ถูกต้องในข้อมูลที่ใช้ประกอบการประชุม	ท่านเสนอให้ที่ประชุมทราบทุกครั้งถึงความไม่ถูกต้องในข้อมูลที่ใช้ประกอบการประชุม
4.3	เคยแจ้งให้ที่ประชุมทราบถึงความสำคัญในเอกสารที่ใช้ประกอบการประชุม	ท่านไม่เคยแจ้งให้ที่ประชุมทราบถึงความสำคัญในเอกสารที่ใช้ประกอบการประชุม	ท่านแจ้งให้ที่ประชุมทราบทุกครั้งที่เกิดความ

		0 ไม่เคยปฏิบัติ 1 ปฏิบัติเพียง 1 ครั้ง 2 ปฏิบัติเป็นบางครั้ง	3 ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย 4 ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก 5 ปฏิบัติเป็นประจำ
ข้อ	หัวข้อประเมิน (32)	ผลการประเมิน	
		0	5
		สำคัญในเอกสารที่ใช้ประกอบการประชุม	สำคัญในเอกสารที่ใช้ประกอบการประชุม
4.4	เคยซักถามและให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อที่ประชุม	ท่านไม่เคยซักถามและให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อที่ประชุม	ท่านซักถามและให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อที่ประชุมเป็นประจำ
4.5	เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการตามกำหนดการประชุม	ท่านไม่เคยเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการตามกำหนดการประชุม	ท่านเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการตามกำหนดการประชุมทุกครั้ง
4.6	สำหรับกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ขาดประชุมโดยไม่มีการแจ้งให้ทราบเป็นการล่วงหน้า สำหรับกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ขาดประชุมโดยไม่มีการแจ้งให้ทราบเป็นการล่วงหน้าหรือส่งตัวแทนเข้าประชุมแทน	สำหรับกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านไม่เคยขาดประชุมโดยไม่มีการแจ้งให้ทราบเป็นการล่วงหน้า สำหรับกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านไม่เคยขาดประชุมโดยไม่มีการแจ้งให้ทราบเป็นการล่วงหน้าหรือส่งตัวแทนเข้าประชุมแทน	สำหรับกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ทุกครั้งที่ขาดประชุม ท่านขาดประชุมโดยไม่มีการแจ้งให้ทราบเป็นการล่วงหน้า สำหรับกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ทุกครั้งที่ขาดประชุม ท่านขาดประชุมโดยไม่มีการแจ้งให้ทราบเป็นการล่วงหน้าหรือส่งตัวแทนเข้าประชุมแทน
4.7	ซักถามประเด็นต่าง ๆ ในที่ประชุมซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และหรือนโยบายขององค์กรเลย	ท่านไม่เคยซักถามประเด็นต่าง ๆ ในที่ประชุมซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และหรือนโยบายขององค์กรเลย	ท่านซักถามประเด็นต่าง ๆ ในที่ประชุมซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และหรือนโยบายขององค์กรเป็นประจำ
4.8	ให้ความช่วยเหลือเพื่อนกรรมการท่านอื่นในการชี้แจงประเด็นหรือข้อเท็จจริงบางประการที่ทราบมาเพื่อประโยชน์กับที่ประชุมในการปรึกษาหารือในหมู่กรรมการได้ดียิ่งขึ้น	ท่านไม่เคยให้ความช่วยเหลือเพื่อนกรรมการท่านอื่นในการชี้แจงประเด็นหรือข้อเท็จจริงบางประการที่ทราบมาเพื่อประโยชน์กับที่ประชุมในการปรึกษาหารือในหมู่	ท่านให้ความช่วยเหลือเพื่อนกรรมการท่านอื่นในการชี้แจงประเด็นหรือข้อเท็จจริงบางประการที่ทราบมาเพื่อประโยชน์กับที่ประชุมในการปรึกษาหารือในหมู่

		0 ไม่เคยปฏิบัติ 1 ปฏิบัติเพียง 1 ครั้ง 2 ปฏิบัติเป็นบางครั้ง		3 ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย 4 ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก 5 ปฏิบัติเป็นประจำ	
ข้อ	หัวข้อประเมิน (32)	ผลการประเมิน			
		0	5		
		ปรึกษาหารือในหมู่ กรรมการได้ดียิ่งขึ้น	กรรมการได้ดียิ่งขึ้นเป็น ประจำ		
4.9	ให้ความเอาใจใส่และติดตามงานขายค้นคว้าหาข้อมูล เพิ่มเติมเพื่อใช้ตอบข้อซักถามต่อที่ประชุมในประเด็นที่สืบ เนื่องมาจากการประชุมครั้งก่อน	ท่านไม่ให้ความเอาใจใส่ และไม่เคยติดตาม งานขายค้นคว้าหา ข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อใช้ ตอบข้อซักถามต่อที่ ประชุมในประเด็นที่สืบ เนื่องมาจากการประชุม ครั้งก่อน	ท่านให้ความเอาใจใส่ และติดตามงานขาย ค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติม เป็นประจำเพื่อใช้ตอบ ข้อซักถามให้ต่อประชุม ในประเด็นที่สืบ เนื่องมาจากการประชุม ครั้งก่อน		
4.10	ให้เกียรติและเคารพสิทธิของกรรมการท่านอื่นโดยไม่ ขัดจังหวะผู้อื่นหรือไม่โอ้อวดในความรู้ความสามารถของ ตนในที่ประชุม	ท่านไม่ให้เกียรติและ เคารพสิทธิของ กรรมการท่านอื่นโดยไม่ ขัดจังหวะผู้อื่นและโอ้อวด ในความรู้ ความสามารถของตนในที่ประชุม	ท่านให้เกียรติและ เคารพสิทธิของ กรรมการท่านอื่นโดยไม่ เคยขัดจังหวะผู้อื่น หรือไม่โอ้อวดในความรู้ ความสามารถของตนในที่ประชุม		
4.11	ให้ความสำคัญต่อการเก็บรักษาความลับและไม่นำข้อมูล ภายในไปเผยแพร่หรือใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน	ท่านไม่ให้ความสำคัญ ต่อการเก็บรักษา ความลับและนำข้อมูล ภายในไปเผยแพร่หรือ ใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน	ท่านให้ความสำคัญต่อ การเก็บรักษาความลับ และไม่เคยนำข้อมูล ภายในไปเผยแพร่หรือ ใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน		
5	การปฏิบัติหน้าที่ในคณะกรรมการ (Committee Activities) (3)				
5.1	ร่วมเป็นคณะกรรมการที่คณะกรรมการจัดตั้งขึ้นอย่าง น้อยหนึ่งแห่ง อาทิ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการกำกับดูแล กิจการที่ดี เป็นต้น และเข้าร่วมปรึกษาหารือใน คณะกรรมการดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ	ท่านไม่เคยเข้าร่วมเป็น คณะกรรมการที่ คณะกรรมการจัดตั้งขึ้น เลย	ท่านเข้าร่วมเป็น คณะกรรมการที่ คณะกรรมการจัดตั้งขึ้น มากกว่าหนึ่งแห่ง และ เข้าร่วมปรึกษาหารือใน คณะกรรมการ ดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ		

		0 ไม่เคยปฏิบัติ 1 ปฏิบัติเพียง 1 ครั้ง 2 ปฏิบัติเป็นบางครั้ง		3 ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย 4 ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก 5 ปฏิบัติเป็นประจำ	
ข้อ	หัวข้อประเมิน (32)	ผลการประเมิน			
		0	5		
5.2	ให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์และหรือคอยโต้แย้งความไม่ ถูกต้องในคณะกรรมการ หรือรายงานให้ คณะกรรมการองค์การทราบเมื่อตรวจพบตามหลักการคาน อำนาจที่ดี (Check and Balance)	ท่านไม่เคยให้คำชี้แนะที่ เป็นประโยชน์และหรือ โต้แย้งความไม่ถูกต้อง ในคณะกรรมการ หรือรายงานให้ คณะกรรมการองค์การ ทราบเมื่อตรวจพบตาม หลักการคานอำนาจที่ดี (Check & Balance)	ท่านคอยให้คำชี้แนะที่ เป็นประโยชน์และหรือ โต้แย้งความไม่ถูกต้อง ในคณะกรรมการ หรือรายงานให้ คณะกรรมการองค์การ ทราบเมื่อตรวจพบตาม หลักการคานอำนาจที่ดี (Check & Balance) อย่างเป็นประจำ		
5.3	ทำตัวเป็นฝ่ายประสานงานที่ดีระหว่างคณะกรรมการและ ฝ่ายบริหารโดยคอยให้คำชี้แจงหรือข้อเสนอแนะใด ๆ อัน เป็นประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารที่จะสามารถผลักดันนโยบาย ให้สัมฤทธิ์ผลไปด้วยดี	ท่านไม่เป็นฝ่าย ประสานงานที่ดีระหว่าง คณะกรรมการและฝ่าย บริหารโดยไม่เคยให้คำ ชี้แจงหรือข้อเสนอแนะ ใด ๆ อันเป็นประโยชน์ ต่อฝ่ายบริหารที่จะ สามารถผลักดันนโยบาย ให้สัมฤทธิ์ผลไปด้วยดี	ท่านทำตัวเป็นฝ่าย ประสานงานที่ดีอย่างขี ระหว่างคณะกรรมการ และฝ่ายบริหารโดยคอย ให้คำชี้แจงหรือ ข้อเสนอแนะใด ๆ อัน เป็นประโยชน์ต่อฝ่าย บริหารที่จะสามารถ ผลักดันนโยบายให้ สัมฤทธิ์ผลไปด้วยดี อย่างเป็นประจำ		
6	การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการในระยะ ยาว Vision to Create Long-Term Value (5)				
6.1	มีการเสนอความเห็นในการปรับปรุงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และ แผนธุรกิจให้สอดคล้องกับ SOD และนโยบายการเติบโต อย่างยั่งยืน	ท่านไม่เคยเสนอ ความเห็นในการ ปรับปรุงวิสัยทัศน์ กล ยุทธ์และแผนธุรกิจให้ สอดคล้องกับ SOD และ นโยบายการเติบโตอย่าง ยั่งยืน	ท่านเสนอความเห็นใน การปรับปรุงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และแผนธุรกิจ ให้สอดคล้องกับ SOD และนโยบายการเติบโต อย่างยั่งยืนอย่าง สม่ำเสมอ		

		0 ไม่เคยปฏิบัติ	3 ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย
		1 ปฏิบัติเพียง 1 ครั้ง	4 ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก
		2 ปฏิบัติเป็นบางครั้ง	5 ปฏิบัติเป็นประจำ
ข้อ	หัวข้อประเมิน (32)	ผลการประเมิน	
		0	5
6.2	ในรอบปีได้มีการเสนอแนวคิดหรือแผนงานที่เป็นรูปธรรมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี	ในรอบปีท่านไม่เคยเสนอแนวคิดหรือแผนงานที่เป็นรูปธรรมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น	ในรอบปีท่านได้เสนอแนวคิดหรือแผนงานที่เป็นรูปธรรมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดีเป็นประจำ
6.3	ได้มีการแสวงหาการสนับสนุนรูปแบบต่างๆจากภายนอกองค์กร อาทิ กลุ่มนักลงทุน ลูกค้า เจ้าหนี้การค้า และเจ้าหนี้การเงิน เป็นต้น เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้นโดยไม่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)	ท่านไม่เคยแสวงหาการสนับสนุนรูปแบบใด ๆ จากภายนอกองค์กร	ท่านได้แสวงหาการสนับสนุนรูปแบบต่างๆจากภายนอกองค์กรอยู่เป็นประจำ อาทิ กลุ่มนักลงทุน ลูกค้า เจ้าหนี้การค้า และเจ้าหนี้การเงิน เป็นต้น เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้นโดยไม่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)
6.4	เข้าร่วมอบรมและพัฒนาความรู้ของกรรมการในหลักสูตรต่าง ๆ	ท่านไม่เคยเข้าร่วมอบรมและพัฒนาความรู้ของกรรมการในหลักสูตรใด ๆ	ท่านเข้าร่วมอบรมและพัฒนาความรู้ของกรรมการในหลักสูตรต่าง ๆ ทุกหลักสูตร
6.5	ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นคณะ รวมถึงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร	ท่านไม่ช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นคณะ รวมถึงไม่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร	ท่านส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นคณะ รวมถึงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหารอย่างดีเยี่ยม

แบบประเมินผลคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

โปรดกาเครื่องหมาย X ในช่องคะแนน ตามความเห็นของท่าน และโปรดให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

		0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ 1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการเล็กน้อย 2 = เห็นด้วยหรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร 3 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างดี				
ข้อ	หัวข้อประเมิน (42)	ผลการประเมิน				ความเห็นและข้อเสนอแนะ
		0	1	2	3	
1	โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ (5)					
1.1	จำนวนกรรมการมีความเหมาะสมกับลักษณะและขนาดของกิจการ ช่วยให้ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
1.2	คณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายเพียงพอที่จะช่วยให้การดำเนินงานของคณะกรรมการเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ					
1.3	มีการกระจายอำนาจอย่างหนึ่งในส่วนของการดำเนินงาน และอย่างน้อยหนึ่งคนมาจากบัญชีรายชื่อกรรมการองค์กร ที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น					
1.4	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่เหมาะสมกับลักษณะของกิจการตามจำเป็น โดยอย่างน้อยต้องมี 1) คณะกรรมการตรวจสอบ 2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง					
1.5	คณะกรรมการมีโครงสร้าง คุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย					
2	บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (10)					
2.1	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณาเรื่องสำคัญเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินธุรกิจ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร					
2.2	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณาหรือทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการขององค์กร และดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนด					
2.3	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการกำหนดแนวปฏิบัติและมีกระบวนการพิจารณารายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้มีความเป็น					

		0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ 1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการเล็กน้อย 2 = เห็นด้วยหรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร 3 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้น อย่างดี				
ข้อ	หัวข้อประเมิน (42)	ผลการประเมิน				ความเห็นและ ข้อเสนอแนะ
		0	1	2	3	
	ธรรมชาติและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร					
2.4	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอ ในการทบทวนเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กร มีระบบควบคุม ภายในที่ดีพอ					
2.5	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอ ในการพิจารณาหรือทบทวนนโยบายด้านการจัดการความ เสี่ยงขององค์กร และประเมินประสิทธิผลของการจัดการ ความเสี่ยงของฝ่ายจัดการ					
2.6	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอ ในการพิจารณาหรือทบทวนจรรยาบรรณธุรกิจขององค์กร และกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตาม					
2.7	คณะกรรมการได้ติดตามการปฏิบัติงานที่ของฝ่ายจัดการ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายหรือมติของ คณะกรรมการ					
2.8	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอ ในการดูแลให้การจัดหาทางการเงินเป็นไปตามมาตรฐาน การบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป					
2.9	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอ ในการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของ กรรมการผู้จัดการ ประเมินผลตามเกณฑ์ที่กำหนดและ พิจารณาคำตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการประเมิน					
2.10	คณะกรรมการมีนโยบายสนับสนุนในเรื่องการดูแล รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจนและเป็น รูปธรรม (CSR)					
3	แนวปฏิบัติของคณะกรรมการ (6)					
3.1	คณะกรรมการมีโอกาสเพียงพอในการเรียนรู้เกี่ยวกับ กิจการขององค์กร					
3.2	คณะกรรมการมีความรู้ที่พอเพียงเกี่ยวกับปัญหาหลักของ ธุรกิจ					
3.3	คณะกรรมการมีการส่งเสริมให้การกรรมการได้รับการ					

		0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ 1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการเล็กน้อย 2 = เห็นด้วยหรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร 3 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้น อย่างดี				
ข้อ	หัวข้อประเมิน (42)	ผลการประเมิน				ความเห็นและ ข้อเสนอแนะ
		0	1	2	3	
	ฝักรวม					
3.4	กรรมการส่วนใหญ่มีการเตรียมตัวที่ดีก่อนการประชุม คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ					
3.5	เมื่อมีกรณีปัญหาที่จำเป็นหรือเฉพาะกิจ มีการแต่งตั้งที่ ปรึกษาด้านกฎหมายหรือด้านอื่น ๆ เพื่อให้คำปรึกษาแก่ คณะกรรมการ					
3.6	มีการจัดประชุมคณะกรรมการ โดยไม่มีผู้บริหารและฝ่าย จัดการเข้าร่วมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง					
4	การสื่อสารของคณะกรรมการ (6)					
4.1	กรรมการทุกท่านมีโอกาสดำเนินการในการแสดงความ คิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
4.2	การแสดงความคิดเห็นและโต้แย้งเป็นไปอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ					
4.3	มีการกระตุ้นให้กรรมการทุกคนแสดงความคิดเห็น อย่าง สร้างสรรค์ และไม่ถูกครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง					
4.4	คณะกรรมการมีการสื่อสารความคาดหวังที่มีต่อฝ่าย บริหาร เพื่อให้สามารถวัดผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม					
4.5	มีระบบและช่องทางการสื่อสารที่รวดเร็วและทันต่อ เหตุการณ์ระหว่างฝ่ายบริหารและคณะกรรมการ ในกรณี ของข่าวร้าย ข้อร้องเรียน หรืออื่น ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อ องค์กร อย่างมีนัยสำคัญ					
4.6	ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่อผู้มีส่วนได้ เสีย ทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน อย่างเพียงพอ สม่ำเสมอ และทันเวลา					
5	ความสัมพันธ์ของคณะกรรมการและกับฝ่ายบริหาร (6)					
5.1	ประธานกรรมการและผู้บริหารสูงสุด มีการประสานงาน กันอย่างมีประสิทธิภาพ					
5.2	คณะกรรมการให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารระดับสูงในกรณีที่ จำเป็น					

		0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ 1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการเล็กน้อย 2 = เห็นด้วยหรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร 3 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้น อย่างดี				
ข้อ	หัวข้อประเมิน (42)	ผลการประเมิน				ความเห็นและ ข้อเสนอแนะ
		0	1	2	3	
5.3	คณะกรรมการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายบริหาร					
5.4	คณะกรรมการหลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปแทรกแซงการทำงานของ ของฝ่ายบริหาร					
5.5	คณะกรรมการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาแก้ไข ปัญหาย่างเหมาะสม ในกรณีที่การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่าย บริหารไม่เป็นไปตามแผนธุรกิจและงบประมาณที่กำหนด					
5.6	คณะกรรมการได้กำหนดแผนการสืบทอดงานเพื่อให้การ ทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเป็นไป อย่างต่อเนื่อง การดำเนินธุรกิจของบริษัทไม่ต้อง หยุดชะงัก					
6	การจัดเตรียมและดำเนินการประชุม (9)					
6.1	มีการกำหนดตารางเวลาการประชุมคณะกรรมการและ คณะกรรมการประจำปีเป็นการล่วงหน้า เพื่อให้ กรรมการสามารถจัดสรรเวลาการประชุมได้ทุกครั้ง					
6.2	มีการกำหนดวาระการประชุมที่สำคัญประจำปีล่วงหน้า เช่น การพิจารณาแผนธุรกิจ การประเมินผลงาน กรรมการผู้จัดการ การรายงานของคณะกรรมการ ตรวจสอบ เป็นต้น					
6.3	การจัดวาระการประชุมเป็นตามลำดับที่เหมาะสมและช่วย ให้การประชุมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (เช่น วาระเพื่อ พิจารณาไม่ควรอยู่ท้ายสุด)					
6.4	กรรมการได้รับวาระและข้อมูลประกอบการประชุม ล่วงหน้าอย่างครบถ้วนและมีเวลาเพียงพอในการศึกษา ข้อมูลก่อนการเข้าประชุม					
6.5	วาระและข้อมูลประกอบการประชุมมีข้อมูลเพียงพอต่อ การตัดสินใจ กระชับและง่ายต่อการทำความเข้าใจ					
6.6	คณะกรรมการได้รับข้อมูลตามที่ได้ร้องขอเพิ่มเติมเพื่อ ประกอบการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร					
6.7	มีการจัดสรรเวลาในการประชุมที่เพียงพอ โดยเฉพาะใน การพิจารณาเรื่องที่สำคัญ					

		0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ 1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการเล็กน้อย 2 = เห็นด้วยหรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร 3 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้น อย่างดี				
ข้อ	หัวข้อประเมิน (42)	ผลการประเมิน				ความเห็นและ ข้อเสนอแนะ
		0	1	2	3	
6.8	บันทึกการประชุมมีรายละเอียด ชัดเจน โดยเฉพาะใน กรณีที่มีการไม่เห็นด้วย หรือมีความเห็นแย้ง หรือได้ แสดงความเห็นเป็นเอกสารต่อวาระการประชุมในเรื่องใด					
6.9	ประธานกรรมการนำการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
ความคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม						กรรมการผู้ประเมิน ลงชื่อ (.....) วันที่ / /

หมายเหตุ

1) ระดับคะแนน

คะแนนประเมิน	ความหมาย	ระดับคะแนนสำหรับทุกคำถาม
0	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือ ไม่มีการดำเนินการ	0
1	ไม่เห็นด้วย หรือ มีการดำเนินการเพียงเล็กน้อย	1
2	เห็นด้วย หรือ มีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร	2
3	เห็นด้วยอย่างมาก หรือ มีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างดี	3

- 2) คำถามทุกข้อมีความสำคัญเท่ากันหมด ฉะนั้นในแบบสอบถามมีคำถามทั้งสิ้น 42 คำถาม จึงมีคะแนนเต็มเท่ากับ 126 คะแนน
- 3) การประมวลผลคะแนน
คะแนน 113 ขึ้นไป เทียบเท่ากับเปอร์เซ็นต์ที่ร้อยละ 90 ขึ้นไป ประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม
คะแนน 101 ขึ้นไป เทียบเท่ากับเปอร์เซ็นต์ที่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในเกณฑ์ดี
คะแนน 88 ขึ้นไป เทียบเท่ากับเปอร์เซ็นต์ที่ร้อยละ 70 ขึ้นไป ประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในเกณฑ์ปกติ
คะแนนต่ำกว่า 88 เทียบเท่ากับเปอร์เซ็นต์ที่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ
- 4) คำตอบของแบบสอบถามนี้จะเป็นความลับและฝ่ายเลขานุการขององค์กรจะเป็นผู้รวบรวมข้อมูล และรายงานผลให้กรรมการทุกท่านและส่งกระทรวงเจ้าสังกัด และกระทรวงการคลังทราบต่อไป

คู่มือแบบประเมินผลคณะกรรมการ

		0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือ ไม่มีการดำเนินการ 1 = ไม่เห็นด้วย หรือ มีการดำเนินการแต่ไม่ครบถ้วน 2 = เห็นด้วย หรือ ดำเนินการตามเกณฑ์ขั้นต่ำ 3 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือ มีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ	
ข้อ	หัวข้อประเมิน	แนวทางในการประเมินคะแนน	
		0	3
1	โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ (5)		
1.1	จำนวนกรรมการมีความเหมาะสมกับลักษณะและขนาดของกิจการ ช่วยให้ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	จำนวนกรรมการไม่เหมาะสมกับลักษณะและขนาดของกิจการจนมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญ	จำนวนกรรมการเหมาะสมอย่างยิ่งกับลักษณะและขนาดของกิจการ นำมาซึ่งประสิทธิภาพสูงสุดในการทำหน้าที่
1.2	คณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายเพียงพอที่จะช่วยให้การทำหน้าที่ของคณะกรรมการเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ	คณะกรรมการไม่มีความรู้และประสบการณ์ที่เพียงพอจนมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญ	คณะกรรมการมีความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายและครบถ้วน นำมาซึ่งประสิทธิภาพสูงสุดในการทำหน้าที่
1.3	มีการกระจายอำนาจอย่างหนึ่งในส่วนของการตัดสินใจ และอย่างน้อยหนึ่งคนมาจากบัญชีรายชื่อกรรมการองค์กร ที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น	ไม่มีการกระจายอำนาจ และการรวมการที่มาจากบัญชีรายชื่อที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้นในคณะกรรมการ	มีการกระจายอำนาจมากกวาหนึ่งในสามของคณะ หรือ มีการรวมการมากกว่าหนึ่งคนมาจากบัญชีรายชื่อที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น
1.4	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่เหมาะสมกับลักษณะของกิจการตามจำเป็น โดยอย่างน้อยต้องมี 1) คณะกรรมการตรวจสอบ 2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	ไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเลย	มีการแต่งตั้ง 1) คณะกรรมการตรวจสอบ 2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการนอกเหนือจากนี้เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะและความจำเป็นของกิจการ
1.5	คณะกรรมการมีโครงสร้าง คุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย	คณะกรรมการไม่มีโครงสร้าง คุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่ไม่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย	คณะกรรมการมีโครงสร้าง คุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่ครบถ้วน ครอบคลุม และเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี

		0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ 1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการแต่ไม่ครบถ้วน 2 = เห็นด้วย หรือดำเนินการตามเกณฑ์ขั้นต่ำ 3 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ	
ข้อ	หัวข้อประเมิน	แนวทางในการประเมินคะแนน	
		0	3
3	แนวปฏิบัติของคณะกรรมการ (6)		
3.1	คณะกรรมการมีโอกาสเพียงพอในการเรียนรู้เกี่ยวกับกิจการขององค์กร	คณะกรรมการไม่มีโอกาสในการเรียนรู้เกี่ยวกับกิจการขององค์กร	คณะกรรมการมีโอกาสมากในการเรียนรู้เกี่ยวกับกิจการขององค์กร
3.2	คณะกรรมการมีความรู้ที่พอเพียงเกี่ยวกับปัญหาหลักของธุรกิจ ส่งผลให้ไม่สามารถแนะนำให้คำปรึกษาได้	คณะกรรมการไม่มีความรู้ที่พอเพียงเกี่ยวกับปัญหาหลักของธุรกิจ ส่งผลให้ไม่สามารถแนะนำให้คำปรึกษาได้	คณะกรรมการมีความรู้ที่ครบถ้วนเกี่ยวกับปัญหาหลักของธุรกิจเพื่อส่งผลให้สามารถแนะนำให้คำปรึกษาได้อย่างดีเยี่ยม
3.3	คณะกรรมการมีการส่งเสริมให้กรรมการได้รับการฝึกอบรม	คณะกรรมการไม่มีการส่งเสริมให้กรรมการได้รับการฝึกอบรม ส่งผลให้กรรมการไม่เข้าใจการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการ	คณะกรรมการมีการส่งเสริมให้กรรมการได้รับการฝึกอบรม ส่งผลให้กรรมการเข้าใจการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการ
3.4	กรรมการส่วนใหญ่มีการเตรียมตัวที่ดีก่อนการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ	กรรมการแต่ละท่านไม่มีการเตรียมตัวที่ดีก่อนการประชุม คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ	กรรมการแต่ละท่านมีการเตรียมตัวที่ดีก่อนการประชุม คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ
3.5	เมื่อมีกรณีปัญหาที่จำเป็นหรือเฉพาะกิจ มีการแต่งตั้งที่ปรึกษาด้านกฎหมายหรือด้านอื่น ๆ เพื่อให้คำปรึกษาแก่คณะกรรมการ	ไม่มีการแต่งตั้งที่ปรึกษาด้านกฎหมายหรือด้านอื่น ๆ เพื่อให้จำเป็นเป็นการเฉพาะกิจเพื่อให้คำปรึกษาแก่คณะกรรมการเฉพาะในวาระที่เห็นว่ามีความสำคัญ ดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญ	มีการแต่งตั้งที่ปรึกษาด้านกฎหมายหรือด้านอื่น ๆ เพื่อให้จำเป็นเป็นการเฉพาะกิจเพื่อให้คำปรึกษาแก่คณะกรรมการเฉพาะในวาระที่เห็นว่ามีความสำคัญ ดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญ
3.6	มีการจัดประชุมคณะกรรมการ โดยไม่มีผู้บริหารและฝ่ายจัดการเข้าร่วมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	ไม่มีการจัดประชุมคณะกรรมการ โดยไม่มีผู้บริหารและฝ่ายจัดการเข้าร่วม	มีการจัดประชุมคณะกรรมการ โดยไม่มีผู้บริหารและฝ่ายจัดการเข้าร่วมมากกว่าปีละ 1 ครั้ง

		0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ 1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการแต่ไม่ครบถ้วน 2 = เห็นด้วย หรือดำเนินการตามเกณฑ์ขั้นต่ำ 3 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ	
ข้อ	หัวข้อประเมิน	แนวทางในการประเมินคะแนน	
		0	3
4	การสื่อสารของคณะกรรมการ (6)		
4.1	กรรมการทุกท่านมีโอกาสเพียงพอในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	กรรมการทุกท่านไม่มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	กรรมการทุกท่านมีโอกาสอย่างมากในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
4.2	การแสดงความคิดเห็นและโต้แย้งเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	การแสดงความคิดเห็นและโต้แย้งเป็นไปอย่างไม่เหมาะสมและขาดประสิทธิภาพ	การแสดงความคิดเห็นและโต้แย้งเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง
4.3	มีการกระตุ้นให้กรรมการทุกคนแสดงความคิดเห็น อย่างสร้างสรรค์ และไม่ถูกครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง	ไม่มีการกระตุ้นให้กรรมการทุกคนแสดงความคิดเห็น อย่างสร้างสรรค์ และไม่ถูกครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง	มีการกระตุ้นให้กรรมการทุกคนแสดงความคิดเห็น อย่างสร้างสรรค์ และไม่ถูกครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
4.4	คณะกรรมการมีการสื่อสารความคาดหวังที่มีต่อฝ่ายบริหาร เพื่อให้สามารถวัดผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม	คณะกรรมการไม่มีการสื่อสารความคาดหวังที่มีต่อฝ่ายบริหาร ส่งผลให้ไม่สามารถวัดผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม	คณะกรรมการมีการสื่อสารความคาดหวังที่มีต่อฝ่ายบริหาร ส่งผลให้สามารถวัดผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม
4.5	มีระบบและช่องทางการสื่อสารที่รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ระหว่างฝ่ายบริหารและคณะกรรมการ ในกรณีของข่าวร้าย ข้อร้องเรียน หรืออื่น ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ	ไม่มีระบบและช่องทางการสื่อสารที่รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ระหว่างฝ่ายบริหารและคณะกรรมการ ในกรณีของข่าวร้าย ข้อร้องเรียน หรืออื่น ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ	มีระบบและช่องทางการสื่อสารที่รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ระหว่างฝ่ายบริหารและคณะกรรมการ ในกรณีของข่าวร้าย ข้อร้องเรียน หรืออื่น ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ
4.6	ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่อผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งทางการเงิน อย่างเพียงพอ สม่ำเสมอ และทันเวลา	ไม่ได้ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่อผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งทางการเงิน อย่างเพียงพอ สม่ำเสมอ และทันเวลา	ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่อผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งทางการเงิน อย่างเพียงพอ สม่ำเสมอ และทันเวลา

		0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ 1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการแต่ไม่ครบถ้วน 2 = เห็นด้วย หรือดำเนินการตามเกณฑ์ขั้นต่ำ 3 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ	
ข้อ	หัวข้อประเมิน	แนวทางในการประเมินคะแนน	
		0	3
5	ความสัมพันธ์ของคณะกรรมการและ กับฝ่ายบริหาร (6)		
5.1	ประธานกรรมการและผู้บริหารสูงสุด มี การประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ	ประธานกรรมการและผู้บริหาร สูงสุด ไม่มีการประสานงานกัน	ประธานกรรมการและผู้บริหาร สูงสุด มีการประสานงานกันอย่าง มีประสิทธิภาพ
5.2	คณะกรรมการให้คำแนะนำแก่ผู้บริหาร ระดับสูงในกรณีที่เป็น	คณะกรรมการไม่ได้ให้คำแนะนำ แก่ผู้บริหารระดับสูงในกรณีที่เป็น	คณะกรรมการให้คำแนะนำที่เป็น ประโยชน์แก่ผู้บริหารระดับสูงใน กรณีที่เป็น
5.3	คณะกรรมการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่าย บริหาร	คณะกรรมการไม่มีความสัมพันธ์ที่ ดีกับฝ่ายบริหาร	คณะกรรมการมีความสัมพันธ์ที่ดี อย่างยั่งยืนกับฝ่ายบริหาร
5.4	คณะกรรมการหลีกเลี่ยงที่จะเข้าไป แทรกแซงการทำงานของฝ่ายบริหาร	คณะกรรมการเข้าไปแทรกแซงการ ทำงานของฝ่ายบริหารตลอดเวลา	คณะกรรมการหลีกเลี่ยงที่จะเข้า ไปแทรกแซงการทำงานของฝ่าย บริหาร
5.5	คณะกรรมการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการ พิจารณาแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม ใน กรณีที่มีการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหารไม่ เป็นไปตามแผนธุรกิจและงบประมาณที่ กำหนด	คณะกรรมการไม่ได้เข้ามามีส่วน ร่วมในการพิจารณาแก้ไขปัญหา อย่างเหมาะสม ในกรณีที่มีการ ปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหารไม่ เป็นไปตามแผนธุรกิจและ งบประมาณที่กำหนด	คณะกรรมการได้เข้ามามีส่วนร่วม ในการพิจารณาแก้ไขปัญหาอย่าง เหมาะสม ในกรณีที่มีการปฏิบัติ หน้าที่ของฝ่ายบริหารไม่เป็นไป ตามแผนธุรกิจและงบประมาณที่ กำหนด
5.6	คณะกรรมการได้กำหนดแผนการสืบทอด งานเพื่อให้การทำหน้าที่ในตำแหน่ง ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเป็นไปอย่าง ต่อเนื่อง การดำเนินธุรกิจของบริษัทไม่ ต้องหยุดชะงัก	คณะกรรมการไม่ได้กำหนด แผนการสืบทอดงาน ส่งผลให้การ ทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหาร ระดับสูงของบริษัทไม่เป็นไปอย่าง ต่อเนื่อง การดำเนินธุรกิจของ บริษัทต้องหยุดชะงัก	คณะกรรมการได้กำหนดแผนการ สืบทอดงาน ส่งผลให้การทำหน้าที่ ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของ บริษัทเป็นไปอย่างต่อเนื่อง การ ดำเนินธุรกิจของบริษัทไม่ต้อง หยุดชะงัก

		0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ 1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการแต่ไม่ครบถ้วน 2 = เห็นด้วย หรือดำเนินการตามเกณฑ์ขั้นต่ำ 3 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ	
ข้อ	หัวข้อประเมิน	แนวทางในการประเมินคะแนน	
		0	3
6	การจัดเตรียมและดำเนินการประชุม (9)		
6.1	มีการกำหนดตารางเวลาการประชุม คณะกรรมการและคณะกรรมการ ประจำปีเป็นการล่วงหน้า เพื่อให้ กรรมการสามารถจัดสรรเวลาประชุม ได้ทุกครั้ง	ไม่มีการกำหนดตารางเวลาการ ประชุมคณะกรรมการและ คณะกรรมการประจำปีเป็นการ ล่วงหน้า	มีการกำหนดตารางเวลาการ ประชุมคณะกรรมการและ คณะกรรมการประจำปีเป็นการ ล่วงหน้า และมีเวลาเพียงพอให้ กรรมการสามารถจัดสรรเวลา ประชุมได้ทุกครั้ง
6.2	มีการกำหนดวาระการประชุมที่สำคัญ ประจำปีล่วงหน้า เช่น การพิจารณาแผน ธุรกิจ การประเมินผลงานกรรมการ ผู้จัดการ การรายงานของคณะกรรมการ ตรวจสอบ เป็นต้น	ไม่มีการกำหนดวาระการประชุมที่ สำคัญประจำปีล่วงหน้า	มีการกำหนดวาระการประชุมที่ สำคัญประจำปีล่วงหน้าครบทุก วาระที่เป็น และปฏิบัติตามแผน ที่กำหนดไว้
6.3	การจัดวาระการประชุมเป็นตามลำดับที่ เหมาะสมและช่วยให้การประชุมเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ (เช่น วาระเพื่อ พิจารณาไม่ควรอยู่ท้ายสุด)	การจัดวาระการประชุมไม่มีความ เหมาะสมอย่างยิ่ง ส่งผลให้การ ประชุมขาดประสิทธิภาพอย่างมี นัยสำคัญ	การจัดวาระการประชุมเป็นไป อย่างมีระบบ และตามลำดับความ เหมาะสม ส่งผลให้การประชุมมี ประสิทธิภาพสูงสุด
6.4	กรรมการได้รับวาระและข้อมูล ประกอบการประชุมล่วงหน้าอย่าง ครบถ้วนและมีเวลาเพียงพอในการศึกษา ข้อมูลก่อนการเข้าประชุม	กรรมการได้รับวาระและข้อมูล ประกอบการประชุมไม่ครบถ้วน และไม่มีการจัดส่งล่วงหน้าเพื่อให้ กรรมการมีเวลาเพียงพอใน การศึกษาข้อมูลก่อนเข้าประชุม	กรรมการได้รับวาระและข้อมูล ประกอบการประชุมล่วงหน้าอย่าง ครบถ้วนและมีเวลาเพียงพอเป็น อย่างยิ่งในการศึกษาข้อมูลก่อน เข้าประชุม
6.5	วาระและข้อมูลประกอบการประชุมมี ข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจ กระชับ และง่ายต่อการทำความเข้าใจ	ข้อมูลในวาระและข้อมูล ประกอบการประชุมไม่ครบถ้วน ต่อการตัดสินใจ และมีการ นำเสนอเนื้อหาการทำความเข้าใจ ซ้ำๆ	วาระและข้อมูลประกอบการ ประชุมมีข้อมูลที่ครบถ้วน และ เพียงพอต่อการตัดสินใจ การ นำเสนอเนื้อหาเป็นไปอย่างกระชับ และง่ายต่อการทำความเข้าใจเป็น อย่างยิ่ง

		0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ 1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการแต่ไม่ครบถ้วน 2 = เห็นด้วย หรือดำเนินการตามเกณฑ์ขั้นต่ำ 3 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ	
ข้อ	หัวข้อประเมิน	แนวทางในการประเมินคะแนน	
		0	3
6.6	คณะกรรมการได้รับข้อมูลตามที่ร้องขอเพิ่มเติมเพื่อประกอบการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	คณะกรรมการไม่ได้รับข้อมูลที่ร้องขอเพิ่มเติมเพื่อประกอบการตัดสินใจอันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร	คณะกรรมการได้รับข้อมูลที่ร้องขอเพิ่มเติมล่วงหน้าอย่างครบถ้วน และมีเวลาเพียงพอในการศึกษาข้อมูลก่อนการเข้าประชุม
6.7	มีการจัดสรรเวลาในการประชุมที่เพียงพอ โดยเฉพาะในการพิจารณาเรื่องที่สำคัญ	การจัดสรรเวลาในการประชุมเป็นไปอย่างขาดประสิทธิภาพ ส่งผลให้ไม่มีเวลาที่เพียงพอในการประชุม และวาระที่สำคัญไม่ได้รับการจัดสรรเวลาที่เพียงพอ	มีเวลาในการประชุมอย่างเพียงพอ และมีการจัดสรรเวลาตามความสำคัญของวาระอย่างถี่ถ้วน ยังผลให้การประชุมมีประสิทธิภาพอย่างดียิ่ง
6.8	บันทึกการประชุมมีรายละเอียด ชัดเจน โดยเฉพาะในกรณีที่มีการทักท้วงไม่เห็นด้วย หรือมีความเห็นแย้ง หรือได้แสดงความคิดเห็นเป็นเอกสารต่อวาระการประชุมในเรื่องใด	บันทึกการประชุมขาดรายละเอียด ชัดเจน และไม่มีการบันทึกคะแนนเสียงกรรมการที่ไม่เห็นด้วยหรือมีความเห็นแย้ง หรือได้แสดงความคิดเห็นเป็นเอกสาร	บันทึกการประชุมมีรายละเอียด ชัดเจนอย่างดียิ่ง อีกทั้งมีการบันทึกคะแนนเสียงกรรมการที่ไม่เห็นด้วยหรือมีความเห็นแย้ง หรือที่ได้แสดงความคิดเห็นเป็นเอกสาร
6.9	ประธานกรรมการนำการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ประธานกรรมการขาดความสามารถในการนำการประชุม ส่งผลให้การประชุมด้อยประสิทธิภาพ	ประธานกรรมการมีความสามารถดีเยี่ยมในการนำการประชุม ยังผลให้การประชุมก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ภาคผนวก 3

ตารางแผนปฏิบัติการเพื่อลดช่องว่างและปัญหาในการดำเนินงานของคณะกรรมการ

ระบุประเด็นปัญหา	ลำดับ ความสำคัญ	กิจกรรม/แผนงานเพื่อ แก้ไขปัญหา	กำหนดเวลา
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

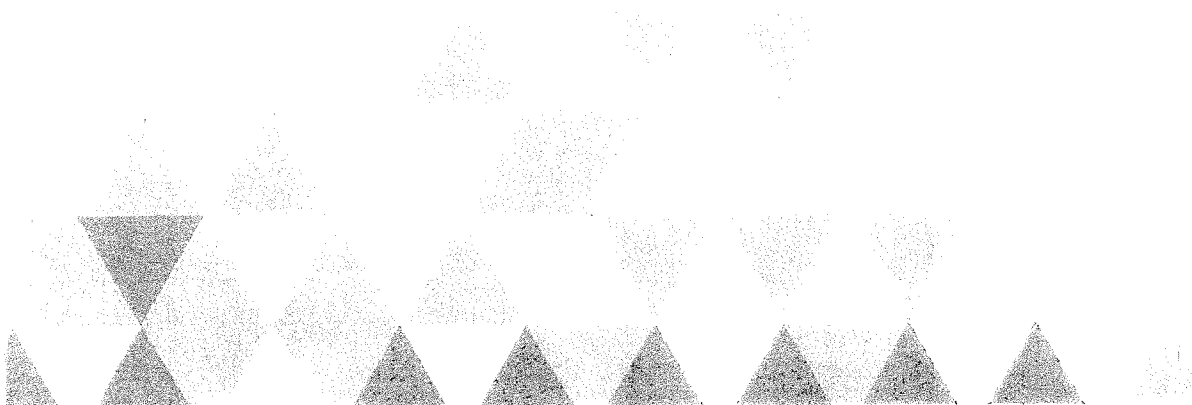
ภาคผนวก 4

ตารางแสดงเป้าหมายและระยะเวลาดำเนินการของแต่ละ
กิจกรรม/แผนงาน

แผนงาน	ตารางเวลา (Timeline)	ผู้รับผิดชอบ					
1							
2							
3							
4							
5							

**หลักการ
กำกับดูแลกิจการที่ดี
สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560**

**Corporate Governance Code
for listed companies 2017**



สารบัญ

หน้า

หน้า

1. วัตถุประสงค์ของหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีฉบับนี้ (Corporate Governance Code: CG Code)	3
2. การกำกับดูแลกิจการที่ดี คืออะไร	4
3. CG Code นี้ มีสาระสำคัญอย่างไร	5
3.1 หลักปฏิบัติ 8 ข้อหลัก	5
3.2 การปฏิบัติตาม CG Code	6
3.3 การอธิบาย เมื่อไม่ได้นำหลักปฏิบัติไปใช้	7
4. CG Code นี้ ต่างจากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 อย่างไร	7
5. การปรับตัวและการเตรียมความพร้อมของบริษัทจดทะเบียน	9
6. ผู้มีส่วนร่วมในการยกร่าง CG Code	9

ส่วนที่ 1 หลักปฏิบัติและหลักปฏิบัติย่อย

หลักปฏิบัติ 1 ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน	12
หลักปฏิบัติ 2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน	14
หลักปฏิบัติ 3 เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ	15
หลักปฏิบัติ 4 สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร	17

	หน้า
หลักปฏิบัติ 5	
ส่งเสริมวัฒนธรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ	18
หลักปฏิบัติ 6	
ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม	19
หลักปฏิบัติ 7	
รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล	20
หลักปฏิบัติ 8	
สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น	21
ส่วนที่ 2 แนวปฏิบัติและคำอธิบาย	23
เอกสารอ้างอิง	62
ตัวอย่างคู่มือและแนวทางปฏิบัติเพิ่มเติม	63
คณะทำงานเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียน	64

บทนำ

1. วัตถุประสงค์ของหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีฉบับนี้

ที่ผ่านมา เรามักคุ้นเคยกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในด้านโครงสร้างความสัมพันธ์และแนวปฏิบัติเพื่อสร้างความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (accountability) ของคณะกรรมการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ลงทุน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งสำหรับบริษัทจดทะเบียนที่มีประชาชนเป็นผู้ถือหุ้น

อย่างไรก็ดี การสร้างความเชื่อมั่นเพียงประการเดียว ยังไม่เพียงพอสำหรับการเป็นบริษัทจดทะเบียนที่ดี เนื่องจากทั้งภาคธุรกิจและผู้ลงทุนต่างต้องการผลประกอบการที่ดีของกิจการ กิจการสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพธุรกิจได้ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้คนรอบข้าง เพื่อให้บริษัทสามารถเติบโตอยู่รอดได้ในระยะยาวด้วย ดังนั้น คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์จึงได้ออกหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือ Corporate Governance Code (CG Code) ฉบับนี้ เพื่อเป็นหลักปฏิบัติให้คณะกรรมการบริษัท ซึ่งเป็นผู้นำหรือผู้รับผิดชอบสูงสุดขององค์กร นำไปปรับใช้ในการกำกับดูแลให้กิจการมีผลประกอบการที่ดีในระยะยาว น่าเชื่อถือสำหรับผู้ถือหุ้นและผู้คนรอบข้างเพื่อประโยชน์ในการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน ตรงตามความมุ่งหวังของทั้งภาคธุรกิจ ผู้ลงทุน ตลอดจนตลาดทุนและสังคมโดยรวม

2. การกำกับดูแลกิจการที่ดี คืออะไร

“การกำกับดูแลกิจการ” หมายถึง ความสัมพันธ์ในเชิงการกำกับดูแล รวมทั้งกลไกมาตรการที่ใช้กำกับการตัดสินใจของคนในองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งรวมถึง (1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลัก (objectives)¹ (2) การกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และพิจารณาอนุมัติแผนงานและงบประมาณ และ (3) การติดตาม ประเมิน และดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน²

“การกำกับดูแลกิจการที่ดี” ตามหลักปฏิบัตินี้ หมายถึง การกำกับดูแลกิจการที่เป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน นอกเหนือจากการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ลงทุน ซึ่งคณะกรรมการควรกำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผล (governance outcome) อย่างน้อย ดังต่อไปนี้

1. สามารถแข่งขันได้และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว
(Competitiveness and performance with long-term perspective)
2. ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย
(Ethical and responsible business)
3. เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม
(Good corporate citizenship)
4. สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง
(Corporate resilience)

¹ วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลัก (objectives) ครอบคลุมถึง เป้าหมายและแนวคิดหลักขององค์กร (central idea) และเป้าหมายในระยะสั้น แนวคิดหลักขององค์กรสามารถสะท้อนในรูปแบบของวิสัยทัศน์ หลักการ และรูปแบบธุรกิจที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการ

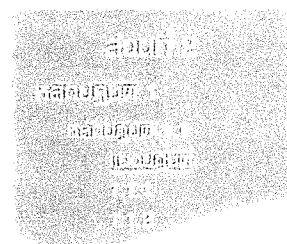
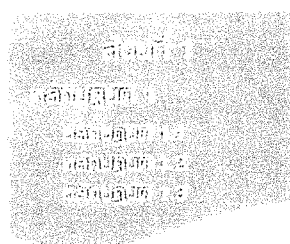
² ขอบเขตดังกล่าวเป็นไปตามนิยาม “Corporate Governance” ของ G20/OECD คือ “corporate governance involves a set of relationships between a company’s management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined”. (จาก G20/OECD Principles of Corporate Governance, 2015 หน้า 9)

3. CG Code นี้ มีสาระสำคัญอย่างไร

CG Code ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 คือ หลักปฏิบัติและหลักปฏิบัติย่อย

ส่วนที่ 2 คือ แนวปฏิบัติและคำอธิบาย



3.1 CG Code นี้ ได้วางหลักปฏิบัติที่คณะกรรมการ 8 ข้อหลัก ดังนี้



- หลักปฏิบัติ 1 ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กร
ที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน
(Establish Clear Leadership Role and Responsibilities of the Board)
- หลักปฏิบัติ 2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน
(Define Objectives that Promote Sustainable Value Creation)
- หลักปฏิบัติ 3 เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ
(Strengthen Board Effectiveness)
- หลักปฏิบัติ 4 สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร
(Ensure Effective CEO and People Management)
- หลักปฏิบัติ 5 ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ
(Nurture Innovation and Responsible Business)
- หลักปฏิบัติ 6 ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม
(Strengthen Effective Risk Management and Internal Control)
- หลักปฏิบัติ 7 รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล
(Ensure Disclosure and Financial Integrity)
- หลักปฏิบัติ 8 สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น
(Ensure Engagement and Communication with Shareholders)

3.2 การปฏิบัติตาม CG Code

การปฏิบัติตาม CG Code นี้ เป็นไปตามหลัก "Apply or Explain" คือ ให้คณะกรรมการนำหลักปฏิบัติในส่วนที่ 1 ไปปรับใช้ (apply) ตามที่เหมาะสมกับบริบทธุรกิจของบริษัท โดยส่วนที่ 2 เป็นแนวปฏิบัติและคำอธิบายในการปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักปฏิบัติในส่วนที่ 1 ทั้งนี้ คณะกรรมการอาจใช้วิธีปฏิบัติอื่นที่ทำให้บรรลุเจตนารมณ์ตามหลักปฏิบัติได้ หากเห็นว่าวิธีปฏิบัติอื่นนั้นเหมาะสมกว่า โดยควรบันทึกเหตุผลและการปฏิบัติอื่นนั้นไว้ด้วย

การปฏิบัติตามหลัก "Apply or Explain" นี้ ต่างจากหลัก "Comply or Explain" คือ เพื่อให้คณะกรรมการใช้ดุลยพินิจพิจารณาการนำหลักปฏิบัติไปปรับใช้ (apply) ให้เกิดการปฏิบัติอย่างเหมาะสมเป็นประโยชน์ต่อการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน มิใช่การปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตาม (comply) ข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล

คณะกรรมการควรพิจารณาทบทวนความเหมาะสมของการนำ CG Code ไปปรับใช้อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และบันทึกการพิจารณาไว้เป็นส่วนหนึ่งของมติคณะกรรมการ รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลใน

รายงานประจำปี และแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) โดยมีข้อความยืนยันว่า คณะกรรมการได้พิจารณาและทบทวนการนำหลักปฏิบัติตาม CG Code ไปปรับใช้ตามบริบททางธุรกิจของบริษัทแล้ว สำหรับรายงานที่ต้องจัดส่งในปี 2561 เป็นต้นไป

ทั้งนี้ การปฏิบัติตาม CG Code อาจเป็นส่วนช่วยให้คณะกรรมการสามารถนำไปใช้อธิบายเกี่ยวกับความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ได้ หากมีกรณีที่เกิดข้อสงสัยเกี่ยวกับการทำหน้าที่ของคณะกรรมการในภายหลัง

3.3 การอธิบาย เมื่อไม่ได้นำหลักปฏิบัติไปปรับใช้

ในกรณีที่คณะกรรมการพิจารณาด้วยความรับผิดชอบ ระมัดระวังแล้ว เห็นว่า การปฏิบัติตาม CG Code ข้อใดยังไม่เหมาะสมกับบริบทของบริษัทหรือยังไม่สามารถดำเนินการ ให้ดำเนินการ ดังนี้

1. บันทึกในรายงานการทบทวนการปฏิบัติตาม CG Code เป็นส่วนหนึ่งของมติคณะกรรมการ โดยระบุเหตุผลของการตัดสินใจดังกล่าว รวมทั้งมาตรการทดแทน (ถ้ามี) ไว้ด้วย

2. เปิดเผยในรายงานประจำปี และแบบ 56-1: ให้เปิดเผย

- เหมือนปัจจุบัน คือ เปิดเผยการไม่ปฏิบัติตาม CG Code พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลหรือมาตรการทดแทน เฉพาะในประเด็นที่ปัจจุบันได้กำหนดให้บริษัทจดทะเบียนต้องเปิดเผยอยู่แล้ว เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการ การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน คำตอบแทนผู้สอบบัญชี เป็นต้น

- ในข้อความที่ยืนยันว่าคณะกรรมการได้ทบทวนการนำหลักปฏิบัติตาม CG Code ไปปรับใช้ตามบริบททางธุรกิจของบริษัทแล้วนั้น ให้ระบุเพิ่มเติมโดยมีนัยว่า ในหลักปฏิบัติที่ยังไม่สามารถหรือยังมิได้นำไปปรับใช้ ได้มีการบันทึกเหตุผลไว้เป็นส่วนหนึ่งของมติคณะกรรมการแล้ว โดยจะไม่เปิดเผยรายละเอียดเนื้อหานั้นก็ได้

4. CG Code นี้ ต่างจากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 อย่างไร

เนื้อหาของในกฎของ CG Code นี้ นำมาจากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 เพียงแต่ปรับลำดับ วิธีการนำเสนอให้เป็นไปตามบริบทการทำหน้าที่ของคณะกรรมการในแต่ละกระบวนการประกอบธุรกิจ รวมทั้งได้เพิ่มประเด็นใหม่ๆ เพื่อให้ครอบคลุมถึงแนวคิดหรือปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนี้

1. เพิ่มความชัดเจนของบทบาทความเป็นผู้นำของคณะกรรมการ และการแบ่งบทบาทระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

- 1) เรื่องที่คณะกรรมการควรดูแลให้มีการดำเนินการ
- 2) เรื่องที่คณะกรรมการพิจารณาร่วมกับฝ่ายจัดการ โดยติดตามให้มั่นใจว่า ฝ่ายจัดการได้ไปดำเนินการตามที่ได้พิจารณาร่วมกันไว้
- 3) เรื่องที่คณะกรรมการไม่ควรดำเนินการ

2. เพิ่มความชัดเจนของบทบาทคณะกรรมการในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ และบูรณาการหลักความรับผิดชอบต่อในการประกอบธุรกิจเข้าไปในชั้นวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักดังกล่าว เพื่อให้การสร้างคุณค่ากิจการอย่างยั่งยืนแทรกเป็นเนื้อเดียวกับการประกอบธุรกิจ โดยคณะกรรมการควรดูแลให้กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายทางธุรกิจนั้น ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อธุรกิจ และผู้มีส่วนได้เสีย การทำความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนมีการปลูกฝังค่านิยมขององค์กรที่สะท้อนการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดการปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

3. ขยายความหน้าที่ของคณะกรรมการในการกำกับดูแลกลยุทธ์นโยบาย แผนงาน และงบประมาณของกิจการ โดยสนับสนุนการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่กิจการ รวมทั้งการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. เพิ่มคำอธิบายหน้าที่ของคณะกรรมการในการกำกับดูแลให้กิจการมีนโยบายการเปิดเผยข้อมูลการจัดการข้อมูลลับเพื่อไม่ให้เกิดข้อมูลรั่วไหล การรักษาความลับของข้อมูลลับและข้อมูลที่มีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ (market sensitive information)

5. เพิ่มหน้าที่ของคณะกรรมการในการดูแลความเพียงพอของสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้ และกลไกที่จะสามารถกอบกู้ฐานะการดำเนินงานได้ ในกรณีกิจการประสบปัญหาทางการเงิน ตลอดจนการดูแลให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการเงิน และกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

6. เพิ่มความชัดเจนว่า คณะกรรมการควรทำความเข้าใจเรื่องโครงสร้างความสัมพันธ์ของผู้ถือหุ้นที่อาจมีผลกระทบต่ออำนาจการควบคุมหรือการบริหารจัดการกิจการ

7. เพิ่มความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ของประธานกรรมการ และในกรณีที่ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ไม่ได้มีการแยกออกจากกันอย่างชัดเจน คณะกรรมการอาจแต่งตั้งกรรมการอิสระคนหนึ่งร่วมพิจารณากำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการ เพื่อเป็นอีกหนึ่งทางเลือกในการสร้างความถ่วงดุลระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ

5. การปรับตัวและการเตรียมความพร้อมของบริษัทจดทะเบียน

ความมุ่งหวังของการออก CG Code นี้ คือ เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติให้เกิดผล เป็นความยั่งยืนของ บริษัทควบคู่ไปกับสังคมโดยรวม ซึ่งปัจจัยส่วนหนึ่งที่จะเอื้อให้เกิดการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผล คือ

1. ผู้ถือหุ้นใหญ่ กรรมการ ตลอดจนฝ่ายจัดการ เข้าใจ เห็นประโยชน์ และตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำที่ให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งรวมถึงความเข้าใจของคณะกรรมการในบริบทธุรกิจ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย โอกาสและความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินกิจการ

2. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการซึ่งสามารถนำไปสู่การทำงานร่วมกัน ในลักษณะ collaborative leadership

3. มีบุคลากรสำคัญที่มีความรู้ สามารถสนับสนุนการทำหน้าที่ของคณะกรรมการได้อย่างเหมาะสม เช่น เจ้าหน้าที่บริหารทางการเงิน เลขานุการบริษัท ผู้ตรวจสอบภายใน เป็นต้น

คณะกรรมการควรได้รับการพัฒนาทักษะที่เหมาะสม ผ่านกระบวนการต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เช่น การอบรม และการประเมิน เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่า คณะกรรมการมีความรู้และความเข้าใจเป็นอย่างดีในการ ปฏิบัติหน้าที่การกำกับดูแลกิจการที่ดี

6. ผู้มีส่วนร่วมในการยกร่าง CG Code

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ขอขอบคุณคณะทำงานเพื่อการพัฒนา ความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียน ผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญด้านบรรษัทภิบาล ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตลอดจนผู้แทนจากบริษัทจดทะเบียน สำหรับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นสำหรับการจัดทำ CG Code เพื่อให้มั่นใจได้ว่า CG Code ฉบับนี้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานของภาคธุรกิจและสามารถ นำไปปฏิบัติได้จริง

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ขอขอบคุณบริษัท ไฟร์ชวอเตอร์เฮาส์ คูเปอร์ส เอบีเอส จำกัด และ Ms. Karin Zia-Zarifi ที่ปรึกษา สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และ ตลาดหลักทรัพย์ ในการจัดทำร่าง CG Code ฉบับภาษาอังกฤษ มา ณ ที่นี้

ส่วนที่ 1

หลักปฏิบัติ

และหลักปฏิบัติย่อย

หลักปฏิบัติ 1

ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

ในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน

Establish Clear Leadership Role and Responsibilities of the Board

หลักปฏิบัติ 1.1

คณะกรรมการควรเข้าใจบทบาทและตระหนักถึงความรับผิดชอบในฐานะผู้นำที่ต้องกำกับดูแลให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งครอบคลุมถึง

- (1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- (2) การกำหนดกลยุทธ์ นโยบายการดำเนินงาน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรสำคัญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- (3) การติดตาม ประเมินผล และดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน

หลักปฏิบัติ 1.2

ในการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน คณะกรรมการควรกำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผล (governance outcome) อย่างน้อย ดังต่อไปนี้

- (1) สามารถแข่งขันได้ และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว
(competitiveness and performance with long-term perspective)
- (2) ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสีย
(ethical and responsible business)
- (3) เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม
(good corporate citizenship)
- (4) สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง
(corporate resilience)

หลักปฏิบัติ 1.3

คณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลให้กรรมการทุกคนและผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ระมัดระวัง (duty of care) และซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร (duty of loyalty) และดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

หลักปฏิบัติ 1.4

คณะกรรมการควรเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และกำหนดขอบเขตการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน ตลอดจนติดตามดูแลให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

หลักปฏิบัติ 2

กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน

Define Objectives that Promote Sustainable Value Creation

หลักปฏิบัติ 2.1

คณะกรรมการควรกำหนดหรือดูแลให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ (objectives) เป็นไปเพื่อความยั่งยืน โดยเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าให้ทั้งกิจการ ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคมโดยรวม

หลักปฏิบัติ 2.2

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มั่นใจว่า วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนกลยุทธ์ในระยะเวลายานกลาง และ/หรือประจำปีของกิจการสอดคล้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ โดยมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสม ปลอดภัย

หลักปฏิบัติ 3

เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ

Strengthen Board Effectiveness

หลักปฏิบัติ 3.1

คณะกรรมการควรรับผิดชอบในการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการ ทั้งในเรื่องขนาด องค์ประกอบ สัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระ ที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการนำพาองค์กรสู่วัตถุประสงค์และ เป้าหมายหลักที่กำหนดไว้

หลักปฏิบัติ 3.2

คณะกรรมการควรเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นประธานกรรมการ และดูแลให้มั่นใจว่า องค์ประกอบ และการดำเนินงานของคณะกรรมการเอื้อต่อการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจอย่างมีอิสระ

หลักปฏิบัติ 3.3

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้การสรรหาและคัดเลือกกรรมการมีกระบวนการที่โปร่งใสและชัดเจน เพื่อให้ได้คณะกรรมการที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับองค์ประกอบที่กำหนดไว้

หลักปฏิบัติ 3.4

ในการเสนอคำตอบแทนคณะกรรมการให้ผู้ถือหุ้นอนุมัติ คณะกรรมการควรพิจารณาให้โครงสร้าง และอัตราค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบและจูงใจให้คณะกรรมการนำพาองค์กรให้ ดำเนินงานตามเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว

หลักปฏิบัติ 3.5

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้กรรมการทุกคนมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และจัดสรรเวลา อย่างเพียงพอ

หลักปฏิบัติ 3.6

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการรอบและกลไกในการกำกับดูแลนโยบายและการดำเนินงานของบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนอย่างมีนัยสำคัญ ในระดับที่เหมาะสมกับกิจการแต่ละแห่ง รวมทั้งบริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนมีความเข้าใจถูกต้องตรงกันด้วย

หลักปฏิบัติ 3.7

คณะกรรมการควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ประจำปีของคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย และกรรมการรายบุคคล โดยผลประเมินควรถูกนำไปใช้สำหรับการพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ต่อไปด้วย

หลักปฏิบัติ 3.8

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้คณะกรรมการและกรรมการแต่ละคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ ลักษณะการประกอบธุรกิจ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ ตลอดจนสนับสนุนให้กรรมการทุกคนได้รับการเสริมสร้างทักษะและความรู้สำหรับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการอย่างสม่ำเสมอ

หลักปฏิบัติ 3.9

คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของคณะกรรมการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็น และมีเลขานุการบริษัทที่มีความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ

หลักปฏิบัติ 4

สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร Ensure Effective CEO and People Management

หลักปฏิบัติ 4.1

คณะกรรมการควรดำเนินการให้มั่นใจว่ามีการสรรหาและพัฒนากรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูงให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

หลักปฏิบัติ 4.2

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนและการประเมินผลที่เหมาะสม

หลักปฏิบัติ 4.3

คณะกรรมการควรเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ของผู้ถือหุ้นที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารและการดำเนินงานของกิจการ

หลักปฏิบัติ 4.4

คณะกรรมการควรติดตามดูแลการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีจำนวน ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และแรงจูงใจที่เหมาะสม

หลักปฏิบัติ 5

ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ

Nurture Innovation and Responsible Business

หลักปฏิบัติ 5.1

คณะกรรมการควรให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าแก่ธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างคุณประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

หลักปฏิบัติ 5.2

คณะกรรมการควรติดตามดูแลให้ฝ่ายจัดการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และสะท้อนอยู่ในแผนดำเนินการ (operational plan) เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ทุกฝ่ายขององค์กรได้ดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก และแผนกลยุทธ์ (strategies) ของกิจการ

หลักปฏิบัติ 5.3

คณะกรรมการควรดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดสรรและจัดการทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยคำนึงถึงผลกระทบและการพัฒนาทรัพยากรตลอดสาย value chain เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักได้อย่างยั่งยืน

หลักปฏิบัติ 5.4

คณะกรรมการควรจัดให้มีกรอบการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศระดับองค์กร ที่สอดคล้องกับความต้องการของกิจการ รวมทั้งดูแลให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและพัฒนากิจการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กิจการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ

หลักปฏิบัติ 6

ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม

Strengthen Effective Risk Management and Internal Control

หลักปฏิบัติ 6.1

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มั่นใจว่า บริษัทมีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

หลักปฏิบัติ 6.2

คณะกรรมการต้องจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและอิสระ

หลักปฏิบัติ 6.3

คณะกรรมการควรติดตามดูแลและจัดการความขัดแย้งของผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างบริษัทกับฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ หรือผู้ถือหุ้น รวมไปถึงการป้องกันการใช้ประโยชน์อันมิควรในทรัพย์สิน ข้อมูล และโอกาสของบริษัท และการทำธุรกรรมกับผู้ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบริษัทในลักษณะที่ไม่สมควร

หลักปฏิบัติ 6.4

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านคอร์รัปชันที่ชัดเจน และสื่อสารในทุกระดับขององค์กรและต่อคนนอกเพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติได้จริง

หลักปฏิบัติ 6.5

คณะกรรมการควรดูแลให้กิจการมีกลไกในการรับเรื่องร้องเรียนและการดำเนินการกรณีการชี้เบาะแส

หลักปฏิบัติ 7

รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล

Ensure Disclosure and Financial Integrity

หลักปฏิบัติ 7.1

คณะกรรมการมีความรับผิดชอบในการดูแลให้ระบบการจัดทำรายงานทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ถูกต้อง เพียงพอ ทันเวลา เป็นไปตามกฎเกณฑ์ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

หลักปฏิบัติ 7.2

คณะกรรมการควรติดตามดูแลความเพียงพอของสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้

หลักปฏิบัติ 7.3

ในภาวะที่กิจการประสบปัญหาทางการเงินหรือมีแนวโน้มจะประสบปัญหา คณะกรรมการควรมั่นใจได้ว่า กิจการมีแผนในการแก้ไขปัญหา หรือมีกลไกอื่นที่จะสามารถแก้ไขปัญหาทางการเงินได้ ทั้งนี้ ภายใต้การคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย

หลักปฏิบัติ 7.4

คณะกรรมการควรพิจารณาจัดทำรายงานความยั่งยืนตามความเหมาะสม

หลักปฏิบัติ 7.5

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานนักลงทุนสัมพันธ์ ที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียอื่น เช่น นักลงทุน นักวิเคราะห์ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม เท่าเทียมกัน และทันเวลา

หลักปฏิบัติ 7.6

คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูล

หลักปฏิบัติ 8

สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

Ensure Engagement and Communication with Shareholders

หลักปฏิบัติ 8.1

คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของบริษัท

หลักปฏิบัติ 8.2

คณะกรรมการควรดูแลให้การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเอื้อให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตน

หลักปฏิบัติ 8.3

คณะกรรมการควรดูแลให้การเปิดเผยมติที่ประชุมและการจัดทำรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างถูกต้องและครบถ้วน

ส่วนที่ 2

แนวปฏิบัติ และคำอธิบาย

หลักปฏิบัติ 1

ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

ในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน

Establish Clear Leadership Role and Responsibilities of the Board

หลักปฏิบัติ 1.1

คณะกรรมการควรเข้าใจบทบาทและตระหนักถึงความรับผิดชอบในฐานะผู้นำที่ต้องกำกับดูแลให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งครอบคลุมถึง

- (1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- (2) การกำหนดกลยุทธ์ นโยบายการดำเนินงาน ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรสำคัญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- (3) การติดตาม ประเมินผล และดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน

หลักปฏิบัติ 1.2

ในการสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน คณะกรรมการควรกำกับดูแลกิจการให้นำไปสู่ผล (governance outcome) อย่างน้อยดังต่อไปนี้

- (1) สามารถแข่งขันได้และมีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว
(competitiveness and performance with long-term perspective)
- (2) ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสีย
(ethical and responsible business)
- (3) เป็นประโยชน์ต่อสังคม และพัฒนาหรือลดผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม
(good corporate citizenship)
- (4) สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง
(corporate resilience)

แนวปฏิบัติ

1.2.1 ในการกำหนดความสำเร็จของการดำเนินกิจการ คณะกรรมการควรคำนึงถึงจริยธรรม ผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ นอกเหนือจากผลประกอบการทางการเงิน

1.2.2 คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญในการสร้างและขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในจริยธรรม โดยคณะกรรมการควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างในฐานะผู้นำในการกำกับดูแลกิจการ

1.2.3 คณะกรรมการควรจัดให้มีนโยบายสำหรับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ที่แสดงถึงหลักการและแนวทางในการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร อาทิ นโยบายบรรษัทภิบาล และจรรยาบรรณธุรกิจ เป็นต้น

1.2.4 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการสื่อสารเพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนเข้าใจ มีกลไกเพียงพอที่เอื้อให้มีการปฏิบัติตามนโยบายข้างต้น ติดตามผลการปฏิบัติ และทบทวนนโยบาย และการปฏิบัติเป็นประจำ

หลักปฏิบัติ 1.3

คณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลให้กรรมการทุกคนและผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ระมัดระวัง (duty of care) และซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร (duty of loyalty) และดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

แนวปฏิบัติ

1.3.1 ในการพิจารณาว่ากรรมการและผู้บริหารได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ระมัดระวัง และซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กรแล้วหรือไม่นั้น อย่างน้อยต้องพิจารณาตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น

พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ฉบับประมวล

มาตรา 89/7 ในการดำเนินกิจการของบริษัท กรรมการและผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ความระมัดระวัง และความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับของบริษัท และมติคณะกรรมการ ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

มาตรา 89/8 ในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบและความระมัดระวัง กรรมการและผู้บริหารต้องกระทำเยี่ยงวิญญูชนผู้ประกอบการธุรกิจเช่นนั้นจะพึงกระทำภายใต้สถานการณ์อย่างเดียวกัน

การใดที่กรรมการ หรือผู้บริหาร พิสูจน์ได้ว่า ณ เวลาที่พิจารณาเรื่องดังกล่าว การตัดสินใจของตนมีลักษณะครบถ้วนดังต่อไปนี้ ให้ถือว่ากรรมการหรือ ผู้บริหารผู้นั้น ได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบและความระมัดระวังตามวรรคหนึ่งแล้ว

- (1) การตัดสินใจได้กระทำไปด้วยความเชื่อโดยสุจริต และสมเหตุสมผลว่าเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท เป็นสำคัญ
- (2) การตัดสินใจได้กระทำบนพื้นฐานข้อมูลที่เชื่อโดยสุจริตว่าเพียงพอ และ
- (3) การตัดสินใจได้กระทำไปโดยตนไม่มีส่วนได้เสีย ไม่ว่าโดยตรง หรือโดยอ้อมในเรื่องที่ตัดสินใจนั้น

มาตรา 89/9 ในการพิจารณาว่ากรรมการ หรือผู้บริหารแต่ละคนได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบและความระมัดระวังหรือไม่ ให้คำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้ด้วย

- (1) ตำแหน่งในบริษัทที่บุคคลดังกล่าวดำรงอยู่ ณ เวลานั้น
- (2) ขอบเขตความรับผิดชอบของตำแหน่งในบริษัทของบุคคลดังกล่าว ตามที่กำหนดโดยกฎหมาย หรือตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ และ
- (3) คุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ รวมทั้งวัตถุประสงค์ของการแต่งตั้ง

มาตรา 89/10 ในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต กรรมการและผู้บริหารต้อง

- (1) กระทำการโดยสุจริต เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทเป็นสำคัญ
- (2) กระทำการที่มีจุดมุ่งหมายโดยชอบและเหมาะสม และ
- (3) ไม่กระทำการใดอันเป็นการขัดหรือแย้งกับประโยชน์ของบริษัท อย่างมีนัยสำคัญ

1.3.2 คณะกรรมการต้องดูแลให้บริษัทมีระบบหรือกลไกอย่างเพียงพอที่จะมั่นใจได้ว่า การดำเนินงานของบริษัทเป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ มติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ตลอดจนนโยบาย หรือแนวทางที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งมีกระบวนการอนุมัติการดำเนินงานที่สำคัญ (เช่น การลงทุน การทำธุรกรรมที่มีผลกระทบต่อกิจการ อย่างมีนัยสำคัญ การทำรายการกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน การได้มา/จำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน การจ่ายเงินปันผล เป็นต้น) เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

หลักปฏิบัติ 1.4

คณะกรรมการควรเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และกำหนดขอบเขตการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน ตลอดจนติดตามดูแลให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

แนวปฏิบัติ

1.4.1 คณะกรรมการควรจัดทำกฎบัตรหรือนโยบายการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการ (board charter) ที่ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการเพื่อใช้อ้างอิงในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการทุกคน และควรมีการทบทวนกฎบัตรดังกล่าวเป็นประจำอย่างน้อยปีละครั้ง รวมทั้งควรทบทวนการแบ่งบทบาทหน้าที่คณะกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการ อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร

1.4.2 คณะกรรมการควรเข้าใจขอบเขตหน้าที่ของตนและมอบหมายอำนาจการจัดการกิจการให้แก่ฝ่ายจัดการ ซึ่งควรบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร อย่างไรก็ดี การมอบหมายดังกล่าวมิได้เป็นการปลดปล่อยหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ คณะกรรมการยังควรติดตามดูแลฝ่ายจัดการให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ ขอบเขตหน้าที่ของคณะกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการ อาจพิจารณาแบ่งออกเป็น ดังนี้

กิจกรรมการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน
ก. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลักในการประกอบธุรกิจ
ข. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในจริยธรรม รวมทั้งประพฤติตนเป็นต้นแบบ
ค. การดูแลโครงสร้าง และการปฏิบัติของคณะกรรมการ ให้เหมาะสมต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักในการประกอบธุรกิจ อย่างมีประสิทธิภาพ
ง. การสรรหา พัฒนา กำหนดค่าตอบแทนและประเมินผลงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่
จ. การกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนที่เป็นเครื่องจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ เป้าหมายหลักขององค์กร

กิจกรรมการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน
ก. การกำหนดและทบทวนกลยุทธ์ เป้าหมาย แผนงานประจำปี
ข. การดูแลความเหมาะสมเพียงพอของระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
ค. การกำหนดอำนาจดำเนินการที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการ
ง. การกำหนดกรอบการจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาและงบประมาณ เช่น นโยบายและ แผนการบริหารจัดการบุคคล และนโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
จ. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน
ฉ. การดูแลให้การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและไม่ใช้การเงินมีความน่าเชื่อถือ

กิจกรรมการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน
ก. การจัดการ (execution) ให้เป็นไปตามกลยุทธ์ นโยบาย แผนงานที่คณะกรรมการอนุมัติแล้ว (คณะกรรมการควรปล่อยให้ฝ่ายจัดการรับผิดชอบการตัดสินใจดำเนินงาน การจัดซื้อจัดจ้าง การรับบุคลากรเข้าทำงาน ฯลฯ ตามกรอบนโยบายที่กำหนดไว้และติดตามดูแลผล โดยไม่แทรกแซงการตัดสินใจ เว้นแต่มีเหตุจำเป็น)
ข. เรื่องที่ข้อกำหนดห้ามไว้ เช่น การอนุมัติรายการที่กรรมการมีส่วนได้เสีย เป็นต้น

คำอธิบาย

- (1) เรื่องที่ควรดูแลให้มีการดำเนินการ หมายถึง เรื่องที่คณะกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบหลักให้มีในการดำเนินการอย่างเหมาะสม ซึ่งคณะกรรมการต้องมีความเข้าใจและการพิจารณาเป็นอย่างดี ทั้งนี้ ในการพิจารณาดำเนินการ คณะกรรมการอาจมอบหมายให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้เสนอเรื่องเพื่อพิจารณาได้
- (2) เรื่องที่ดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการ หมายถึง เรื่องที่คณะกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ และฝ่ายจัดการควรพิจารณาร่วมกัน โดยฝ่ายจัดการเสนอให้คณะกรรมการเห็นชอบ ซึ่งคณะกรรมการควรกำกับดูแลให้นโยบายภาพรวมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักในการประกอบธุรกิจ รวมทั้งมอบหมายให้ฝ่ายจัดการไปดำเนินการโดยคณะกรรมการติดตามและให้ฝ่ายจัดการรายงานให้คณะกรรมการทราบเป็นระยะ ๆ ตามที่เหมาะสม
- (3) เรื่องที่คณะกรรมการไม่ควรดำเนินการ หมายถึง เรื่องที่คณะกรรมการควรกำกับดูแลระดับนโยบาย โดยมอบหมายให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินการ

หลักปฏิบัติ 2

กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน

Define Objectives that Promote Sustainable Value Creation

หลักปฏิบัติ 2.1

คณะกรรมการควรกำหนดหรือดูแลให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ (objectives) เป็นไปเพื่อความยั่งยืน โดยเป็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สอดคล้องกับการสร้างคุณค่าให้ทั้งกิจการ ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคมโดยรวม

แนวปฏิบัติ

2.1.1 คณะกรรมการควรรับผิดชอบดูแลให้กิจการมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลัก (objectives) ที่ชัดเจน เหมาะสม สามารถใช้เป็นแนวคิดหลักในการกำหนดรูปแบบธุรกิจ (business model) และสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน โดยอาจจัดทำเป็นวิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมขององค์กร (vision and values) หรือวัตถุประสงค์และหลักการ (principles and purposes) หรืออื่น ๆ ในทำนองเดียวกัน

2.1.2 ในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลัก คณะกรรมการควรกำหนดรูปแบบธุรกิจ (business model) ที่สามารถสร้างคุณค่าให้ทั้งกิจการ ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคมโดยรวมควบคู่กันไป โดยพิจารณาถึง

- (1) สภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม
- (2) ความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย
- (3) ความพร้อม ความชำนาญ ความสามารถในการแข่งขันของกิจการ

คำอธิบาย

ตัวอย่างคำถามที่คณะกรรมการอาจพิจารณา เพื่อประโยชน์ในการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายหลัก ตลอดจนรูปแบบธุรกิจ (business model) ขององค์กร เช่น

- (1) กิจกรรมจัดตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร
- (2) กิจกรรมต้องการตอบสนองลูกค้าหลักกลุ่มใด
- (3) กิจกรรมจะสามารถทำกำไร หรือแข่งขัน ด้วยการสร้างคุณค่าให้กิจการและลูกค้าในเรื่องใด (value proposition)
- (4) กิจกรรมจะสามารถดำรงอยู่ในระยะยาว ภายใต้ปัจจัยทั้งโอกาสและความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกิจการ และผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างไร

2.1.3 ค่านิยมขององค์กรควรมีส่วนหนึ่งที่สะท้อนคุณลักษณะของการกำกับดูแลกิจการที่ดี เช่น ความรับผิดชอบในผลการกระทำ (accountability) ความเที่ยงธรรม (integrity) ความโปร่งใส (transparency) ความเอาใจใส่ (due consideration of social and environmental responsibilities) เป็นต้น

2.1.4 คณะกรรมการควรส่งเสริมการสื่อสาร และเสริมสร้างให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กรสะท้อนอยู่ในการตัดสินใจและการดำเนินงานของบุคลากรในทุกระดับ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

หลักปฏิบัติ 2.2

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มั่นใจว่า วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนกลยุทธ์ในระยะเวลายานกลางและ/หรือประจำปีของกิจการสอดคล้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ โดยมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม ปลอดภัย

แนวปฏิบัติ

2.2.1 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้การจัดทำกลยุทธ์และแผนงานประจำปีสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ โดยคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมของกิจการ ณ ขณะนั้น ตลอดจนโอกาสและความเสี่ยงที่ยอมรับได้และควรสนับสนุนให้มีการจัดทำหรือทบทวนวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์สำหรับระยะปานกลาง 3-5 ปีด้วย เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์และแผนงานประจำปีได้คำนึงถึงผลกระทบ ในระยะเวลายาวขึ้น และยังพอจะคาดการณ์ได้ตามสมควร

2.2.2 ในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานประจำปี คณะกรรมการควรดูแลให้มีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ปัจจัยและความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องตลอดสาย

value chain รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่อาจมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายหลักของกิจการ โดยควรมีกลไกที่ทำให้เข้าใจความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียอย่างแท้จริง

- (1) ระเบียบวิธีการ กระบวนการ ช่องทางการมีส่วนร่วมหรือช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้มีส่วนได้เสียกับกิจการไว้ชัดเจน เพื่อให้กิจการสามารถเข้าถึงและได้รับข้อมูลประเด็นหรือความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มได้อย่างถูกต้องใกล้เคียงมากที่สุด
- (2) ระบุผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องของกิจการ ทั้งภายในและภายนอก ทั้งที่เป็นตัวบุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงานองค์กร เช่น พนักงาน ผู้ลงทุน ลูกค้า คู่ค้า ชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม หน่วยงานราชการ หน่วยงานกำกับดูแล เป็นต้น
- (3) ระบุประเด็นและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียเพื่อนำไปวิเคราะห์และจัดระดับประเด็นดังกล่าวตามความสำคัญและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อทั้งกิจการและผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ เพื่อเลือกเรื่องสำคัญที่จะเป็นการสร้างคุณค่าร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียมาดำเนินการให้เกิดผล

2.2.3 ในการกำหนดกลยุทธ์ คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย โดยยังคงอยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

2.2.4 เป้าหมายที่กำหนดควรเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและศักยภาพของกิจการ โดยคณะกรรมการควรกำหนดเป้าหมายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน นอกจากนี้ ควรตระหนักถึงความเสี่ยงของการตั้งเป้าหมายที่อาจนำไปสู่การประพฤติที่ผิดกฎหมาย หรือขาดจริยธรรม (unethical conduct)

2.2.5 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการถ่ายทอดวัตถุประสงค์และเป้าหมายผ่านกลยุทธ์และแผนงานให้ทั่วทั้งองค์กร

2.2.6 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการจัดสรรทรัพยากรและการควบคุมการดำเนินงานที่เหมาะสมและติดตามการดำเนินการตามกลยุทธ์และแผนงานประจำปี โดยอาจจัดให้มีผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลและติดตามผลการดำเนินงาน

หลักปฏิบัติ 3

เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ

Strengthen Board Effectiveness

หลักปฏิบัติ 3.1

คณะกรรมการควรรับผิดชอบในการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการ ทั้งในเรื่องขนาด องค์ประกอบ สัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระ ที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการนำพาองค์กรสู่วัตถุประสงค์และ เป้าหมายหลักที่กำหนดไว้

แนวปฏิบัติ

3.1.1 คณะกรรมการควรดูแลให้คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณสมบัติหลากหลาย ทั้งในด้านทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะด้าน ตลอดจนเพศและอายุ ที่จำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร โดยจัดทำตารางองค์ประกอบความรู้ความชำนาญ ของกรรมการ (skills matrix) เพื่อให้มั่นใจว่า จะได้คณะกรรมการโดยรวมที่มีคุณสมบัติเหมาะสม สามารถ เข้าใจและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียได้ รวมทั้งต้องมีกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารอย่างน้อย 1 คนที่มีประสบการณ์ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมหลักที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่

3.1.2 คณะกรรมการควรพิจารณาจำนวนกรรมการที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยต้องมีจำนวนกรรมการไม่น้อยกว่า 5 คน และไม่ควรมากเกิน 12 คน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับขนาด ประเภท และความซับซ้อนของธุรกิจ

3.1.3 คณะกรรมการควรมีสัดส่วนระหว่างกรรมการที่เป็นผู้บริหารและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร ที่สะท้อนอำนาจที่ถ่วงดุลกันอย่างเหมาะสม โดย

- ก. ส่วนใหญ่ควรเป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารที่สามารถให้ความเห็นเกี่ยวกับการทำงานของฝ่ายจัดการได้อย่างอิสระ
- ข. มีจำนวนและคุณสมบัติของกรรมการอิสระตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้งดูแลให้กรรมการอิสระสามารถทำงานร่วมกับคณะกรรมการทั้งหมดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแสดงความเห็นได้อย่างอิสระ

3.1.4 คณะกรรมการควรเปิดเผยนโยบายในการกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการที่มีความหลากหลาย และข้อมูลกรรมการ อาทิ อายุ เพศ ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ สัดส่วนการถือหุ้น จำนวนปีที่ยดำรงตำแหน่งกรรมการ และการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนอื่น ในรายงานประจำปี และบน website ของบริษัท

หลักปฏิบัติ 3.2

คณะกรรมการควรเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นประธานกรรมการ และดูแลให้มั่นใจว่า องค์ประกอบ และการดำเนินงานของคณะกรรมการเอื้อต่อการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจอย่างมีอิสระ

แนวปฏิบัติ

3.2.1 ประธานกรรมการควรเป็นกรรมการอิสระ

3.2.2 ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่มีหน้าที่ความรับผิดชอบต่างกัน คณะกรรมการควรกำหนดอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ให้ชัดเจน และเพื่อไม่ให้คนใดคนหนึ่งมีอำนาจโดยไม่จำกัด ควรแยกบุคคลที่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการออกจากบุคคลที่ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่

3.2.3 ประธานกรรมการมีบทบาทเป็นผู้นำของคณะกรรมการ โดยหน้าที่ของประธานกรรมการอย่างน้อยควรครอบคลุม ในเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) การกำกับ ติดตาม และดูแลให้มั่นใจได้ว่า การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร
- (2) การดูแลให้มั่นใจว่า กรรมการทุกคนมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- (3) การกำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการโดยหารือร่วมกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ และมีมาตรการที่ดูแลให้เรื่องสำคัญได้ถูกบรรจุเป็นวาระการประชุม
- (4) การจัดสรรเวลาไว้อย่างเพียงพอที่ฝ่ายจัดการจะเสนอเรื่องและมากพอที่กรรมการจะอภิปรายประเด็นสำคัญกันอย่างรอบคอบโดยทั่วกัน การส่งเสริมให้กรรมการมีการใช้ดุลพินิจที่รอบคอบ ให้ความเห็นได้อย่างอิสระ
- (5) การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกรรมการที่เป็นผู้บริหารและกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร และระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ

3.2.4 ในกรณีที่ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ไม่ได้แยกจากกันอย่างชัดเจน เช่น ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นบุคคลเดียวกัน ประธานกรรมการไม่เป็นกรรมการอิสระ ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน หรือประธานกรรมการเป็นสมาชิกในคณะกรรมการบริหาร หรือคณะทำงาน หรือได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหาร คณะกรรมการควรส่งเสริมให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ โดยพิจารณา

- (1) องค์ประกอบคณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการอิสระมากกว่ากึ่งหนึ่ง หรือ
- (2) แต่งตั้งกรรมการอิสระคนหนึ่งร่วมพิจารณา กำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการ

3.2.5 คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้กรรมการอิสระมีการดำรงตำแหน่งต่อเนื่องไม่เกิน 9 ปี นับจากวันที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระครั้งแรก ในกรณีที่แต่งตั้งกรรมการอิสระนั้น ให้ดำรงตำแหน่งต่อไป คณะกรรมการควรพิจารณาอย่างสมเหตุสมผลถึงความจำเป็นดังกล่าว

3.2.6 เพื่อให้เรื่องสำคัญได้รับการพิจารณาในรายละเอียดอย่างรอบคอบ คณะกรรมการควรพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย เพื่อพิจารณาประเด็นเฉพาะเรื่อง กลับกรองข้อมูล และเสนอแนวทางพิจารณา ก่อนเสนอให้คณะกรรมการเห็นชอบต่อไป

3.2.7 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการเปิดเผยบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ และ คณะกรรมการชุดย่อย จำนวนครั้งของการประชุมและจำนวนครั้งที่กรรมการแต่ละท่านเข้าร่วมประชุม ในปีที่ผ่านมาและรายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการชุดย่อยทุกชุด

หลักปฏิบัติ 3.3

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้การสรรหาและคัดเลือกกรรมการมีกระบวนการที่โปร่งใสและชัดเจน เพื่อให้ได้คณะกรรมการที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับองค์ประกอบที่กำหนดไว้

แนวปฏิบัติ

3.3.1 คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะกรรมการสรรหา ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่และประธานควรเป็น กรรมการอิสระ

3.3.2 คณะกรรมการสรรหาควรจัดให้มีการประชุม เพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคคล เพื่อให้ได้กรรมการที่มีคุณสมบัติที่จะทำให้คณะกรรมการมีองค์ประกอบความรู้ความชำนาญที่เหมาะสม รวมทั้งมีการพิจารณาประวัติของบุคคลดังกล่าว และเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการ ก่อนจะนำเสนอ ที่ประชุมผู้ถือหุ้นให้ผู้แต่งตั้งกรรมการ นอกจากนี้ ผู้ถือหุ้นควรได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอเกี่ยวกับบุคคล ที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อประกอบการตัดสินใจ

3.3.3 คณะกรรมการสรรหาควรทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหากรรมการ เพื่อเสนอแนะต่อ คณะกรรมการก่อนที่จะมีการสรรหากรรมการที่ครบวาระ และในกรณีที่คณะกรรมการสรรหาเสนอชื่อกรรมการ รายเดิม ควรคำนึงถึงผลการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการรายดังกล่าวประกอบด้วย

3.3.4 ในกรณีที่คณะกรรมการได้แต่งตั้งบุคคลใดให้เป็นที่ปรึกษาของคณะกรรมการสรรหา ควรมี การเปิดเผยข้อมูลของที่ปรึกษานั้นไว้ในรายงานประจำปี รวมทั้งความเป็นอิสระ หรือไม่มีความขัดแย้งทาง ผลประโยชน์

หลักปฏิบัติ 3.4

ในการเสนอคำตอบแทนคณะกรรมการให้ผู้ถือหุ้นอนุมัติ คณะกรรมการควรพิจารณาให้โครงสร้างและอัตราค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบและจูงใจให้คณะกรรมการนำพาองค์กรให้ดำเนินงานตามเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว

แนวปฏิบัติ

3.4.1 คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่และประธานควรเป็นกรรมการอิสระ เพื่อทำหน้าที่พิจารณานโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทน

3.4.2 ค่าตอบแทนของกรรมการควรสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายระยะยาวของบริษัท ประสิทธิภาพ ภาระหน้าที่ ขอบเขตของบทบาทและความรับผิดชอบ (accountability and responsibility) รวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากกรรมการแต่ละคน กรรมการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น เช่น เป็นสมาชิกของคณะกรรมการชุดย่อยควรได้รับค่าตอบแทนเพิ่มที่เหมาะสมด้วย ทั้งนี้ อยู่ในลักษณะที่เปรียบเทียบได้กับระดับที่ปฏิบัติอยู่ในอุตสาหกรรม

3.4.3 ผู้ถือหุ้นต้องเป็นผู้อนุมัติโครงสร้างและอัตราค่าตอบแทนกรรมการ ทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน โดยคณะกรรมการควรพิจารณาค่าตอบแทนแต่ละรูปแบบให้มีความเหมาะสม ทั้งค่าตอบแทนในอัตราคงที่ (เช่น ค่าตอบแทนประจำ เบี้ยประชุม) และค่าตอบแทนตามผลดำเนินงานของบริษัท (เช่น โบนัส บำเหน็จ) โดยควรเชื่อมโยงกับมูลค่าที่บริษัทสร้างให้กับผู้ถือหุ้น แต่ไม่ควรอยู่ในระดับที่สูงเกินไปจนทำให้เกิดการมุ่งเน้นแต่ผลประโยชน์ระยะสั้น

3.4.4 คณะกรรมการควรเปิดเผยนโยบายและหลักเกณฑ์การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการที่สะท้อนถึงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน รวมทั้งรูปแบบและจำนวนของค่าตอบแทนด้วย ทั้งนี้ จำนวนเงินค่าตอบแทนที่เปิดเผย ควรรวมถึงค่าตอบแทนที่กรรมการแต่ละท่านได้รับจากการเป็นกรรมการของบริษัทย่อยด้วย

3.4.5 ในกรณีที่คณะกรรมการได้แต่งตั้งบุคคลใดให้เป็นที่ปรึกษาของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน ควรมีการเปิดเผยข้อมูลของที่ปรึกษานั้นไว้ในรายงานประจำปี รวมทั้งความเป็นอิสระ หรือไม่มี ความขัดแย้งทางผลประโยชน์

หลักปฏิบัติ 3.5

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้กรรมการทุกคนมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และจัดสรรเวลาอย่างเพียงพอ

แนวปฏิบัติ

3.5.1 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า มีกลไกสนับสนุนให้กรรมการเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน

3.5.2 คณะกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการดำรงตำแหน่งในบริษัทอื่นของกรรมการ โดยพิจารณาถึงประสิทธิภาพการทำงานของกรรมการที่ดำรงตำแหน่งหลายบริษัท และเพื่อให้มั่นใจว่า กรรมการสามารถทุ่มเทเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในบริษัทได้อย่างเพียงพอ ควรกำหนดจำนวนบริษัท จดทะเบียนที่กรรมการแต่ละคนจะไปดำรงตำแหน่งให้เหมาะสมกับลักษณะหรือสภาพธุรกิจของบริษัท แต่รวมแล้วไม่ควรเกิน 5 บริษัทจดทะเบียน ทั้งนี้ เนื่องจากประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะ กรรมการบริษัทอาจลดลง หากจำนวนบริษัทที่กรรมการไปดำรงตำแหน่งมีมากเกินไป และควรให้มีการเปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าว

3.5.3 คณะกรรมการควรจัดให้มีระบบการรายงานการดำรงตำแหน่งอื่นของกรรมการ และเปิดเผย ให้เป็นที่รับทราบ

3.5.4 ในกรณีที่กรรมการดำรงตำแหน่งกรรมการหรือผู้บริหาร หรือมีส่วนได้เสียไม่ว่าโดยตรง หรือโดยอ้อมในกิจการอื่นที่มีความขัดแย้ง หรือสามารถใช้โอกาสหรือข้อมูลของบริษัทเพื่อประโยชน์ของตน คณะกรรมการต้องดูแลให้มั่นใจว่า บริษัทมีมาตรการป้องกันอย่างเพียงพอและมีการแจ้งให้ผู้ถือหุ้นรับทราบ ตามเหมาะสม

3.5.5 กรรมการแต่ละคนควรเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของจำนวนการประชุม คณะกรรมการบริษัททั้งหมดที่ได้จัดให้มีขึ้นในรอบปี

หลักปฏิบัติ 3.6

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีกรอบและกลไกในการกำกับดูแลนโยบายและการดำเนินงานของ บริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนอย่างมีนัยสำคัญ ในระดับที่เหมาะสมกับกิจการแต่ละแห่ง รวมทั้ง บริษัทย่อยและกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนมีความเข้าใจถูกต้องตรงกันด้วย

แนวปฏิบัติ

3.6.1 คณะกรรมการควรพิจารณากำหนดนโยบายการกำกับดูแลบริษัทย่อย ซึ่งรวมถึง

- (1) ระดับการแต่งตั้งบุคคลไปเป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมในบริษัทย่อย โดยให้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งโดยทั่วไปควรให้คณะกรรมการเป็นผู้แต่งตั้ง เว้นแต่บริษัทดังกล่าวเป็นบริษัทขนาดเล็กที่เป็น operating arms ของกิจการ คณะกรรมการอาจมอบหมายให้กรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นผู้แต่งตั้งก็ได้

- (2) กำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลที่เป็นตัวแทนของบริษัทตามข้อ (1) และให้ตัวแทนของบริษัทดูแลให้การปฏิบัติเป็นไปตามนโยบายของบริษัทย่อย และในกรณีที่บริษัทย่อยมีผู้ร่วมลงทุนอื่น คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้ตัวแทนทำหน้าที่อย่างดีที่สุดเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทย่อย และให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทแม่
- (3) ระบบการควบคุมภายในของบริษัทย่อยที่เหมาะสมและรัดกุมเพียงพอและการทำรายการต่าง ๆ เป็นไปอย่างถูกต้องตามกฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
- (4) การเปิดเผยข้อมูลฐานะการเงินและผลการดำเนินงานการทำรายการกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกันการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน การทำรายการอื่นที่สำคัญ การเพิ่มทุน การลดทุน การเลิกบริษัทย่อย เป็นต้น

3.6.2 หากเป็นการเข้าร่วมลงทุนในกิจการอื่นอย่างมีนัยสำคัญ เช่น มีสัดส่วนการถือหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงตั้งแต่ร้อยละ 20 แต่ไม่เกินร้อยละ 50 และจำนวนเงินลงทุนหรืออาจต้องลงทุนเพิ่มเติมมีนัยสำคัญต่อบริษัท ในกรณีที่จำเป็น คณะกรรมการควรดูแลให้มีการจัดทำ shareholders' agreement หรือข้อตกลงอื่นเพื่อให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับอำนาจในการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ การติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อสามารถใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำงบการเงินของบริษัทได้ตามมาตรฐานและกำหนดเวลา

หลักปฏิบัติ 3.7

คณะกรรมการควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ประจำปีของคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย และกรรมการรายบุคคล โดยผลประเมินควรถูกนำไปใช้สำหรับการพัฒนาการปฏิบัติงานที่ต่อไปด้วย

แนวปฏิบัติ

3.7.1 คณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยควรประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาผลงานและปัญหา เพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป โดยควรกำหนดบรรทัดฐานที่จะใช้เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์

3.7.2 ในการประเมินผลการปฏิบัติงานควรประเมินทั้งแบบคณะและรายบุคคล โดยอย่างน้อยต้องเป็นวิธีประเมินด้วยตนเอง (self-evaluation) หรือคณะกรรมการอาจพิจารณาใช้วิธีประเมินแบบไขว้ (cross evaluation) ร่วมด้วยก็ได้ รวมทั้งเปิดเผยหลักเกณฑ์ ขั้นตอนและผลการประเมินในภาพรวมไว้ในรายงานประจำปี

3.7.3 คณะกรรมการอาจพิจารณาจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยในการกำหนดแนวทาง และเสนอแนะประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอย่างน้อยทุก ๆ 3 ปี และเปิดเผยการดำเนินการดังกล่าวไว้ในรายงานประจำปี

3.7.4 ผลการประเมินของคณะกรรมการควรนำไปใช้ประกอบการพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบคณะกรรมการ

หลักปฏิบัติ 3.8

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้คณะกรรมการและกรรมการแต่ละคนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ลักษณะการประกอบธุรกิจ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ ตลอดจนสนับสนุนให้กรรมการทุกคนได้รับการเสริมสร้างทักษะและความรู้สำหรับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการอย่างสม่ำเสมอ

แนวปฏิบัติ

3.8.1 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการใหม่ จะได้รับการแนะนำและมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งรวมถึงความเข้าใจในวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร ตลอดจนลักษณะธุรกิจและแนวทางการดำเนินธุรกิจของกิจการ

3.8.2 คณะกรรมการควรดูแลให้กรรมการได้รับการอบรมและพัฒนาความรู้ที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง

3.8.3 คณะกรรมการควรมีความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย กฎเกณฑ์ มาตรฐาน ความเสี่ยง และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจ รวมทั้งได้รับทราบข้อมูลที่เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ

3.8.4 คณะกรรมการควรเปิดเผยข้อมูลการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องของคณะกรรมการในรายงานประจำปี

หลักปฏิบัติ 3.9

คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของคณะกรรมการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สามารถเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็น และมีเลขานุการบริษัทที่มีความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ

แนวปฏิบัติ

3.9.1 คณะกรรมการควรจัดให้มีกำหนดการประชุมและวาระการประชุมคณะกรรมการเป็นการล่วงหน้า เพื่อให้กรรมการสามารถจัดเวลาและเข้าร่วมประชุมได้

3.9.2 จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการควรพิจารณาให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการและลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท แต่ไม่ควรน้อยกว่า 6 ครั้งต่อปี ในกรณีที่คณะกรรมการไม่ได้มีการประชุมทุกเดือน คณะกรรมการควรกำหนดให้ฝ่ายจัดการรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการทราบในเดือนที่ไม่ได้มีการประชุม เพื่อให้คณะกรรมการสามารถกำกับควบคุม และดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการได้อย่างต่อเนื่องและทันการณ์

3.9.3 คณะกรรมการควรดูแลให้มีกลไกให้กรรมการแต่ละคน รวมทั้งฝ่ายจัดการมีอิสระที่จะเสนอเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทเข้าสู่วาระการประชุม

3.9.4 เอกสารประกอบการประชุมควรส่งให้แก่กรรมการเป็นการล่วงหน้าอย่างน้อย 5 วันทำการก่อนวันประชุม

3.9.5 คณะกรรมการควรสนับสนุนให้กรรมการผู้จัดการใหญ่เชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการเพื่อให้สารสนเทศรายละเอียดเพิ่มเติมในฐานที่เกี่ยวข้องกับปัญหาโดยตรง และเพื่อให้มีโอกาสรู้จักผู้บริหารระดับสูงสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาแผนการสืบทอดตำแหน่ง

3.9.6 คณะกรรมการควรเข้าถึงสารสนเทศที่จำเป็นเพิ่มเติมได้จากกรรมการผู้จัดการใหญ่ เลขานุการบริษัท หรือผู้บริหารอื่นที่ได้รับมอบหมายภายในขอบเขตนโยบายที่กำหนด และในกรณีที่เป็น คณะกรรมการอาจจัดให้มีการเห็นอิสระจากที่ปรึกษาหรือผู้ประกอบวิชาชีพภายนอก โดยถือเป็นค่าใช้จ่ายของบริษัท

3.9.7 คณะกรรมการควรถือเป็นนโยบายให้กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารมีอิสระที่จะประชุมระหว่างกันเองตามความจำเป็นเพื่ออภิปรายปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการที่อยู่ในความสนใจ โดยไม่มีฝ่ายจัดการร่วมด้วย และควรแจ้งให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ทราบถึงผลการประชุมด้วย

3.9.8 คณะกรรมการควรกำหนดคุณสมบัติและประสบการณ์ของเลขานุการบริษัทที่เหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ในการให้คำแนะนำเกี่ยวกับด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่คณะกรรมการจะต้องทราบดูแลการจัดการเอกสารการประชุมคณะกรรมการ เอกสารสำคัญต่าง ๆ และกิจกรรมของคณะกรรมการ รวมทั้งประสานงานให้มีการปฏิบัติตามมติคณะกรรมการ นอกจากนี้ คณะกรรมการควรเปิดเผยคุณสมบัติและประสบการณ์ของเลขานุการบริษัทในรายงานประจำปี และบน website ของบริษัท

3.9.9 เลขานุการบริษัทควรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่และในกรณีที่มีหลักสูตรรับรอง (certified programme) เลขานุการบริษัทควรเข้ารับการอบรมหลักสูตรดังกล่าวด้วย

หลักปฏิบัติ 4

สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร

Ensure Effective CEO and People Management

หลักปฏิบัติ 4.1

คณะกรรมการควรดำเนินการให้มั่นใจว่ามีการสรรหาและพัฒนากรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูงให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย

แนวปฏิบัติ

4.1.1 คณะกรรมการควรพิจารณาหรือมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาพิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่

4.1.2 คณะกรรมการควรติดตามดูแลให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ดูแลให้มีผู้บริหารระดับสูงที่เหมาะสมโดยอย่างน้อยคณะกรรมการหรือคณะกรรมการสรรหาควรร่วมกับกรรมการผู้จัดการใหญ่พิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการในการสรรหาและแต่งตั้งบุคคล เห็นชอบบุคคลที่กรรมการผู้จัดการใหญ่เสนอให้เป็นผู้บริหารระดับสูง

4.1.3 เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีแผนสืบทอดตำแหน่ง (succession plan) เพื่อเป็นการเตรียมสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้บริหารระดับสูง และให้กรรมการผู้จัดการใหญ่รายงานผลการดำเนินงานตามแผนสืบทอดตำแหน่งต่อคณะกรรมการเพื่อทราบเป็นระยะด้วยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

4.1.4 คณะกรรมการควรส่งเสริมและสนับสนุนให้กรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูงได้รับการอบรมและพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

4.1.5 คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในการไปดำรงตำแหน่งกรรมการที่บริษัทอื่นของกรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูงอย่างชัดเจน ทั้งประเภทของตำแหน่งกรรมการและจำนวนบริษัทที่สามารถไปดำรงตำแหน่งได้

หลักปฏิบัติ 4.2

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนและการประเมินผลที่เหมาะสม

แนวปฏิบัติ

4.2.1 คณะกรรมการควรกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนที่เป็นเครื่องจูงใจให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรอื่น ๆ ทุกระดับปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กรและสอดคล้องกับผลประโยชน์ของกิจการในระยะยาวซึ่งรวมถึง

- (1) การพิจารณาความเหมาะสมของสัดส่วนค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือน ผลการดำเนินงานระยะสั้น เช่น โบนัส และผลการดำเนินงานระยะยาว เช่น Employee Stock Ownership Plan
- (2) การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ควรคำนึงถึงปัจจัย เช่น ระดับค่าตอบแทนสูงกว่าหรือเท่ากับระดับอุตสาหกรรมโดยประมาณ ผลการดำเนินงานของกิจการ
- (3) การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผล และการสื่อสารให้เป็นที่รับทราบ

4.2.2 คณะกรรมการที่ไม่รวมกรรมการที่เป็นผู้บริหารควรมีบทบาทเกี่ยวกับค่าตอบแทนและการประเมินผลงานกรรมการผู้จัดการใหญ่ อย่างน้อยในเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) เห็นชอบหลักเกณฑ์การประเมินผลงานกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยเกณฑ์การประเมินผลงานควรจูงใจให้กรรมการผู้จัดการใหญ่บริหารกิจการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก กลยุทธ์ และสอดคล้องกับผลประโยชน์ของกิจการในระยะยาว โดยสื่อสารให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ทราบเกณฑ์การประเมินเป็นการล่วงหน้า
- (2) ประเมินผลงานกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นประจำทุกปีหรืออาจมอบหมายให้คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนเป็นผู้ประเมิน และประธานกรรมการหรือกรรมการอาวุโสควรเป็นผู้สื่อสารผลการพิจารณา รวมทั้งประเด็นเพื่อการพัฒนาให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ทราบ
- (3) อนุมัติค่าตอบแทนประจำปีของกรรมการผู้จัดการใหญ่ และควรพิจารณาผลประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการผู้จัดการใหญ่ และปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย

4.2.3 คณะกรรมการควรเห็นชอบหลักเกณฑ์และปัจจัยในการประเมินผลงาน ตลอดจนอนุมัติโครงสร้างค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง และติดตามให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ประเมินผู้บริหารระดับสูงให้สอดคล้องกับหลักการประเมินดังกล่าว

4.2.4 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และปัจจัยในการประเมินผลงานสำหรับทั้งองค์กร

หลักปฏิบัติ 4.3

คณะกรรมการควรเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ของผู้ถือหุ้นที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารและการดำเนินงานของกิจการ

แนวปฏิบัติ

4.3.1 คณะกรรมการควรเข้าใจโครงสร้างและความสัมพันธ์ของผู้ถือหุ้น ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของข้อตกลงภายในกิจการครอบครัวยังไม่ว่าจะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ ข้อตกลงผู้ถือหุ้น หรือนโยบายของกลุ่มบริษัทแม่ ซึ่งมีผลต่ออำนาจในการควบคุมการบริหารจัดการกิจการ

4.3.2 คณะกรรมการควรดูแลไม่ให้ข้อตกลงตามข้อ 4.3.1 เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ เช่น การมีบุคคลที่เหมาะสมมาสืบทอดตำแหน่ง

4.3.3 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลตามข้อตกลงต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการควบคุมกิจการ

หลักปฏิบัติ 4.4

คณะกรรมการควรติดตามดูแลการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีจำนวน ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และแรงจูงใจที่เหมาะสม

แนวปฏิบัติ

4.4.1 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร พนักงานในทุกระดับมีความรู้ความสามารถแรงจูงใจที่เหมาะสม และได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม เพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถขององค์กรไว้

4.4.2 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพหรือกลไกอื่นเพื่อดูแลให้พนักงานมีการออมอย่างเพียงพอสำหรับรองรับการเกษียณ รวมทั้งสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการเงิน การเลือกนโยบายการลงทุนที่สอดคล้องกับช่วงอายุ ระดับความเสี่ยง หรือดูแลให้มียุทธศาสตร์การลงทุนแบบ life path

หลักปฏิบัติ 5

ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ

Nurture Innovation and Responsible Business

หลักปฏิบัติ 5.1

คณะกรรมการควรให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าแก่ธุรกิจควบคู่ไปกับการสร้างคุณประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

แนวปฏิบัติ

5.1.1 คณะกรรมการควรให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม และดูแลให้ฝ่ายจัดการนำไปเป็นส่วนหนึ่งในการทบทวนกลยุทธ์ การวางแผนพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงาน และการติดตามผลการดำเนินงาน

5.1.2 คณะกรรมการควรส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กิจการตามสภาพปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งอาจครอบคลุมการกำหนดรูปแบบธุรกิจ (business model) วิธีคิด มุมมองในการออกแบบและพัฒนาสินค้าและบริการ การวิจัย การปรับปรุงกระบวนการผลิตและกระบวนการทำงาน รวมทั้งการร่วมมือกับคู่ค้า

คำอธิบาย

นวัตกรรมควรมีลักษณะเป็นไปเพื่อการสร้างประโยชน์ร่วมกันทั้งแก่กิจการ ลูกค้า คู่ค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม และเป็นนวัตกรรมที่ไม่สนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม กิจกรรมที่ผิดกฎหมายหรือขาดจริยธรรม

หลักปฏิบัติ 5.2

คณะกรรมการควรติดตามดูแลให้ฝ่ายจัดการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และสะท้อนอยู่ในแผนดำเนินการ (operational plan) เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ทุกฝ่ายขององค์กรได้ดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก และแผนกลยุทธ์ (strategies) ของกิจการ

แนวปฏิบัติ

5.2.1 คณะกรรมการควรดูแลให้มีกลไกที่ทำให้มั่นใจว่า กิจการประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ไม่ละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อเป็นแนวทางให้ทุกส่วนในองค์กรสามารถบรรลุมรรฐผลตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก ที่เป็นไปด้วยความยั่งยืน โดยอาจจัดทำนโยบายหรือแนวปฏิบัติ ซึ่งอย่างน้อยควรครอบคลุมเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) ความรับผิดชอบต่อพนักงานและลูกจ้าง โดยปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องและปฏิบัติต่อพนักงานและลูกจ้างอย่างเป็นธรรมและเคารพสิทธิมนุษยชน ได้แก่ การกำหนดค่าตอบแทนและค่าผลประโยชน์อื่น ๆ ที่เป็นธรรม การจัดสวัสดิการที่ไม่น้อยกว่าที่กฎหมายกำหนดหรือมากกว่าตามความเหมาะสม การดูแลสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน การอบรมให้ความรู้พัฒนาศักยภาพและส่งเสริมความก้าวหน้า รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงานในด้านอื่น ๆ
- (2) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า โดยปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง และคำนึงถึงสุขภาพ ความปลอดภัย ความเป็นธรรม การเก็บรักษาข้อมูลลูกค้า การบริการหลังการขาย ตลอดช่วงอายุสินค้าและบริการ การติดตามวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อการพัฒนาปรับปรุงสินค้าและบริการ รวมทั้งการโฆษณาประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขาย (sales conduct) ต้องกระทำอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ทำให้เกิดความเข้าใจผิด หรือใช้ประโยชน์จากความเข้าใจผิดของลูกค้า
- (3) ความรับผิดชอบต่อคู่ค้า โดยมีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและเงื่อนไขสัญญาหรือข้อตกลงที่เป็นธรรม การช่วยให้ความรู้พัฒนาศักยภาพและยกระดับความสามารถในการผลิตและให้บริการให้ได้มาตรฐาน ชี้แจงและดูแลให้คู่ค้าเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติตามแรงงานตนเองอย่างเป็นธรรม รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงติดตามตรวจสอบและประเมินผลคู่ค้า เพื่อพัฒนาการประกอบธุรกิจระหว่างกันอย่างยั่งยืน
- (4) ความรับผิดชอบต่อชุมชน โดยนำความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจมาพัฒนาโครงการที่สามารถสร้างเสริมประโยชน์ต่อชุมชนได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการติดตามและวัดผลความคืบหน้าและความสำเร็จในระยะยาว
- (5) ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม โดยป้องกัน ลด จัดการและดูแลให้มั่นใจว่าบริษัทจะไม่สร้างหรือก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งครอบคลุมการใช้วัตถุดิบ การใช้พลังงาน (สำหรับ

การผลิต ขนส่งหรือในสำนักงาน) การใช้น้ำ การใช้ทรัพยากรหมุนเวียน การดูแลและฟื้นฟูความหลากหลายทางชีวภาพที่ได้รับผลกระทบจากการประกอบธุรกิจ การปลดปล่อยและจัดการของเสียที่เกิดจากการประกอบธุรกิจ การปล่อยก๊าซเรือนกระจก เป็นต้น

- (6) การแข่งขันอย่างเป็นธรรม โดยการประกอบธุรกิจอย่างเปิดเผยโปร่งใสและไม่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไม่เป็นธรรม
- (7) การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน โดยปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง และกำหนดให้บริษัทมีและประกาศนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันต่อสาธารณะ โดยอาจเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายในการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมถึงสนับสนุนให้บริษัทอื่น ๆ และคู่ค้ามีและประกาศนโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน รวมทั้งเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายด้วย

หลักปฏิบัติ 5.3

คณะกรรมการควรติดตามดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดสรรและจัดการทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงผลกระทบและการพัฒนาทรัพยากรตลอดสาย value chain เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักได้อย่างยั่งยืน

แนวปฏิบัติ

5.3.1 คณะกรรมการควรตระหนักถึงความจำเป็นของทรัพยากรที่ต้องใช้ รวมทั้งตระหนักว่าการใช้ทรัพยากรแต่ละประเภทมีผลกระทบต่อกันและกัน

5.3.2 คณะกรรมการควรตระหนักว่า รูปแบบธุรกิจ (business model) ที่ต่างกัน ทำให้เกิดผลกระทบต่อทรัพยากรที่ต่างกันด้วย ดังนั้น ในการตัดสินใจเลือกรูปแบบธุรกิจ จึงควรคำนึงถึงผลกระทบและความคุ้มค่าที่จะเกิดขึ้นต่อทรัพยากร โดยยังคงอยู่บนพื้นฐานของการมีจริยธรรม มีความรับผิดชอบ และสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน

5.3.3 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า ในการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักของกิจการ ฝ่ายจัดการมีการทบทวน พัฒนาดูแลการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอกอยู่เสมอ

คำอธิบาย

ทรัพยากรที่กิจการควรคำนึงถึงควรมีอย่างน้อย 6 ประเภท ได้แก่ การเงิน (financial capital) การผลิต (manufactured capital) ภูมิปัญญา (intellectual capital) ด้านบุคลากร (human capital) สังคมและความสัมพันธ์ (social and relationship capital) และธรรมชาติ (natural capital)

หลักปฏิบัติ 5.4

คณะกรรมการควรจัดให้มีกรอบการกำกับดูแลและการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศระดับองค์กร ที่สอดคล้องกับความต้องการของกิจการ รวมทั้งดูแลให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจและพัฒนากิจการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง เพื่อให้กิจการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ

แนวปฏิบัติ

5.4.1 คณะกรรมการควรจัดให้มีนโยบายในเรื่องการจัดสรรและการบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งครอบคลุมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ และการกำหนดแนวทางเพื่อรองรับในกรณีที่ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรได้เพียงพอตามที่กำหนดไว้

5.4.2 คณะกรรมการควรดูแลให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรครอบคลุมถึงการบริหารและจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย

5.4.3 คณะกรรมการควรจัดให้มีนโยบายและมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ

คำอธิบาย

ตัวอย่างประเด็นในกรอบการกำกับดูแลและการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศระดับองค์กร

- (1) กิจการได้ทำตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- (2) กิจการมีระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ในการรักษาความลับ (confidentiality) การรักษาความน่าเชื่อถือ (integrity) และความพร้อมใช้ของข้อมูล (availability) รวมทั้งป้องกันมิให้มีการนำข้อมูลไปใช้ในทางมิชอบ หรือมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต
- (3) กิจการได้พิจารณาความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าว ในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (business continuity management) การบริหารจัดการเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ (incident management) การบริหารจัดการทรัพย์สินสารสนเทศ (asset management) เป็นต้น
- (4) กิจการได้พิจารณาการจัดสรรและบริหารทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการกำหนดหลักเกณฑ์และปัจจัยในการกำหนดลำดับความสำคัญของแผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ความเหมาะสมสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ความเร่งด่วนในการใช้งาน งบประมาณและทรัพยากรบุคคลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และความสอดคล้องกับรูปแบบธุรกิจ (business model) เป็นต้น

หลักปฏิบัติ 6

ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม

Strengthen Effective Risk Management and Internal Control

หลักปฏิบัติ 6.1

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มั่นใจว่า บริษัทมีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

แนวปฏิบัติ

6.1.1 คณะกรรมการควรเข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญของกิจการ และอนุมัติความเสี่ยงที่ยอมรับได้

6.1.2 คณะกรรมการควรพิจารณาและอนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก กลยุทธ์ และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของกิจการ สำหรับเป็นกรอบการปฏิบัติงานในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของทุกคนในองค์กรให้เป็นทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ คณะกรรมการควรให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าและดูแลให้มีการทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำ เช่น ปีละ 1 ครั้ง

6.1.3 คณะกรรมการควรดูแลให้บริษัทมีการระบุความเสี่ยง โดยพิจารณาปัจจัยทั้งภายนอกและภายในองค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อบริษัทไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

6.1.4 คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า บริษัทได้มีการประเมินผลกระทบและโอกาสที่เกิดขึ้นของความเสี่ยงที่ได้รับรู้ไว้เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง และมีวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

6.1.5 คณะกรรมการสามารถมอบหมายให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหรือคณะกรรมการตรวจสอบกลั่นกรองข้อ 6.1.1–6.1.4 ก่อนเสนอให้คณะกรรมการพิจารณา ตามที่เหมาะสมกับธุรกิจ

6.1.6 คณะกรรมการควรติดตามและประเมินผลประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

6.1.7 คณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลให้กิจการประกอบธุรกิจให้เป็นไปตามกฎหมาย และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ทั้งของในประเทศและในระดับสากล

6.1.8 ในกรณีที่บริษัทมีบริษัทย่อยหรือกิจการอื่นที่บริษัทไปลงทุนอย่างมีนัยสำคัญ (เช่น มีสัดส่วนการถือหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงตั้งแต่ร้อยละ 20 แต่ไม่เกินร้อยละ 50) คณะกรรมการควรนำผลประเมินระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาตามข้อ 6.1.1–6.1.7 ด้วย

คำอธิบาย

1. ความเสี่ยงหลักที่คณะกรรมการควรให้ความสำคัญตามข้อ 6.1.3 อาจแบ่งออกเป็น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (strategic risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (operational risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (financial risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (compliance risk) เป็นต้น
2. การจัดการความเสี่ยงที่กิจการอาจเลือกใช้ตามข้อ 6.1.4 เช่น การยอมรับความเสี่ยง (take) การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง (treat) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (terminate) และการถ่ายโอนความเสี่ยง (transfer)

หลักปฏิบัติ 6.2

คณะกรรมการต้องจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและอิสระ

แนวปฏิบัติ

6.2.1 คณะกรรมการต้องจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อย 3 คน ซึ่งทุกคนต้องเป็นกรรมการอิสระ และมีคุณสมบัติและหน้าที่ตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

6.2.2 คณะกรรมการควรกำหนดหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยควรมีหน้าที่อย่างน้อยดังต่อไปนี้

- (1) สอบทานให้กิจการมีการรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องและครบถ้วน (accuracy and completeness)
- (2) สอบทานให้กิจการมีระบบการควบคุมภายในและระบบการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล
- (3) สอบทานให้กิจการปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง
- (4) พิจารณาความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ตลอดจนให้ความเห็นชอบในการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย เลิกจ้างหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในหรือหน่วยงานอื่นใดที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน

- (5) พิจารณา คัดเลือก เสนอบุคคลซึ่งมีความเป็นอิสระเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้สอบบัญชี และพิจารณาเสนอคำตอบแทนของบุคคลดังกล่าว รวมทั้งประชุมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมด้วยอย่างน้อยปีละครั้ง
- (6) พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รายการดังกล่าวมีความสมเหตุสมผลและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อกิจการ
- (7) สอบทานความถูกต้องของเอกสารอ้างอิงและแบบประเมินตนเองเกี่ยวกับมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชันของกิจการตามโครงการแนวร่วมปฏิบัติของภาคเอกชนไทยในการต่อต้านทุจริต

6.2.3 คณะกรรมการควรดูแลให้บริษัทจัดให้มีกลไกหรือเครื่องมือที่จะทำให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น เอื้ออำนวยให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถเรียกผู้ที่เกี่ยวข้องมาให้ข้อมูล การได้หารือกับผู้สอบบัญชี หรือแสวงหาความเห็นที่เป็นอิสระจากที่ปรึกษาทางวิชาชีพอื่นใดมาประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการตรวจสอบได้

6.2.4 คณะกรรมการควรจัดให้มีบุคคลหรือหน่วยงานตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาและสอบทานประสิทธิภาพระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน พร้อมทั้งรายงานให้คณะกรรมการตรวจสอบและเปิดเผยรายงานการสอบทานไว้ในรายงานประจำปี

6.2.5 คณะกรรมการตรวจสอบต้องให้ความเห็นถึงความเพียงพอของระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปี

หลักปฏิบัติ 6.3

คณะกรรมการควรติดตามดูแลและจัดการความขัดแย้งของผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างบริษัทกับฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ หรือผู้ถือหุ้น รวมไปถึงการป้องกันการใช้ประโยชน์อันมิควรในทรัพย์สิน ข้อมูล และโอกาสของบริษัท และการทำธุรกรรมกับผู้ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบริษัทในลักษณะที่ไม่สมควร

แนวปฏิบัติ

6.3.1 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ซึ่งรวมถึงการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในการรักษาความลับ (confidentiality) การรักษาความน่าเชื่อถือ (integrity) และความพร้อมใช้ของข้อมูล (availability) รวมทั้งการจัดการข้อมูลที่มีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ (market sensitive information) นอกจากนี้ คณะกรรมการควรดูแลให้กรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน ตลอดจนบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง อาทิ ที่ปรึกษาทางกฎหมาย ที่ปรึกษาทางการเงิน ปฏิบัติตามระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลด้วย

6.3.2 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการจัดการและติดตามรายการที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์ รวมทั้งดูแลให้มีแนวทางและวิธีปฏิบัติเพื่อให้การทำรายการดังกล่าวเป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินการและการเปิดเผยข้อมูล ตามที่กฎหมายกำหนดและเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทและผู้ถือหุ้นโดยรวมเป็นสำคัญ โดยที่ผู้มีส่วนได้เสียไม่ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

6.3.3 คณะกรรมการควรมีข้อกำหนดให้กรรมการรายงานการมีส่วนได้เสียอย่างน้อยก่อนการพิจารณาการประชุมคณะกรรมการ และบันทึกไว้ในรายงานการประชุมคณะกรรมการ คณะกรรมการควรดูแลให้กรรมการที่มีส่วนได้เสียอย่างมีนัยสำคัญในลักษณะที่อาจทำให้กรรมการรายดังกล่าวไม่สามารถให้ความเห็นได้อย่างอิสระ งดเว้นจากการมีส่วนร่วมในการประชุมพิจารณาในวาระนั้น

หลักปฏิบัติ 6.4

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านคอร์รัปชันที่ชัดเจนและสื่อสารในทุกระดับขององค์กรและต่อคนนอกเพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติได้จริง

แนวปฏิบัติ

6.4.1 คณะกรรมการควรจัดให้มีโครงการ หรือแนวทางในการต่อต้านการทุจริต การคอร์รัปชัน รวมถึงการสนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริมและปลูกฝังให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

หลักปฏิบัติ 6.5

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้กิจการมีกลไกในการรับเรื่องร้องเรียนและการดำเนินการกรณีมีการชี้เบาะแส

แนวปฏิบัติ

6.5.1 คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีกลไกและกระบวนการจัดการ (บันทึก ติดตามความคืบหน้า แก้ไขปัญหา รายงาน) ร้องเรียนของผู้มีส่วนได้เสีย และดูแลให้มีการจัดช่องทางเพื่อการรับข้อร้องเรียนที่มีความสะดวกและมีมากกว่าหนึ่งช่องทาง รวมทั้งเปิดเผยช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนไว้ใน website หรือรายงานประจำปี

6.5.2 คณะกรรมการดูแลให้มีนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนในกรณีที่มีการชี้เบาะแส โดยควรกำหนดให้มีช่องทางในการแจ้งเบาะแสด้านทาง website ของกิจการหรือผ่านกรรมการอิสระ/ กรรมการตรวจสอบของกิจการที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งมีกระบวนการตรวจสอบข้อมูล การดำเนินการ และรายงานต่อคณะกรรมการ

6.5.3 คณะกรรมการควรดูแลให้มีมาตรการคุ้มครองที่เหมาะสมแก่ผู้แจ้งเบาะแสที่แจ้งเบาะแสด้วยเจตนาสุจริต

หลักปฏิบัติ 7

รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล

Ensure Disclosure and Financial Integrity

หลักปฏิบัติ 7.1

คณะกรรมการมีความรับผิดชอบในการดูแลให้ระบบการจัดทำรายงานทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ถูกต้อง เพียงพอ ทันเวลา เป็นไปตามกฎเกณฑ์ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

แนวปฏิบัติ

7.1.1 คณะกรรมการควรดูแลให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและเปิดเผยข้อมูล มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีจำนวนเพียงพอ โดยบุคลากรดังกล่าวหมายรวมถึงผู้บริหารสูงสุดสายงานบัญชีและการเงิน ผู้จัดทำบัญชี ผู้ตรวจสอบภายใน เลขานุการบริษัท และนักลงทุนสัมพันธ์

7.1.2 ในการให้ความเห็นชอบการเปิดเผยข้อมูล คณะกรรมการควรคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยในกรณีที่เป็นรายงานทางการเงิน ควรพิจารณาปัจจัยอย่างน้อยดังต่อไปนี้ด้วย

- (1) ผลการประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายใน
- (2) ความเห็นของผู้สอบบัญชีในรายงานทางการเงิน และข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีเกี่ยวกับระบบควบคุมภายใน รวมทั้งข้อสังเกตของผู้สอบบัญชีผ่านการสื่อสารในช่องทางอื่น ๆ (ถ้ามี)
- (3) ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ
- (4) ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก กลยุทธ์และนโยบายของบริษัท

7.1.3 คณะกรรมการควรดูแลให้การเปิดเผยข้อมูล ซึ่งรวมถึงงบการเงิน รายงานประจำปี แบบ 56-1 สามารถสะท้อนฐานะการเงินและผลการดำเนินงานอย่างเพียงพอ รวมทั้งควรสนับสนุนให้บริษัทจัดทำคำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ (management discussion and analysis หรือ MD&A) เพื่อประกอบการเปิดเผยงบการเงินทุกไตรมาส ทั้งนี้ เพื่อให้ให้นักลงทุนได้รับทราบข้อมูลและเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทในแต่ละไตรมาสได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ข้อมูลตัวเลขในงบการเงินเพียงอย่างเดียว

7.1.4 ในกรณีที่การเปิดเผยข้อมูลรายการใดเกี่ยวข้องกับกรรมการรายใดรายหนึ่งเป็นการเฉพาะ กรรมการรายนั้นควรดูแลให้การเปิดเผยในส่วนของตนมีความครบถ้วน ถูกต้องด้วย เช่น ข้อมูลผู้ถือหุ้นของกลุ่มตน การเปิดเผยในส่วนที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ shareholders' agreement ของกลุ่มตน

หลักปฏิบัติ 7.2

คณะกรรมการควรติดตามดูแลความเพียงพอของสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้

แนวปฏิบัติ

7.2.1 คณะกรรมการควรดูแลให้ฝ่ายจัดการมีการติดตามและประเมินฐานะทางการเงินของกิจการ และมีการรายงานต่อคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ โดยคณะกรรมการและฝ่ายจัดการควรร่วมกันหาทางแก้ไขโดยเร็วหากเริ่มมีสัญญาณบ่งชี้ถึงปัญหาสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้

7.2.2 ในการอนุมัติการทำรายการใด ๆ หรือการเสนอความเห็นให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นอนุมัติ คณะกรรมการควรมั่นใจได้ว่า การทำรายการดังกล่าวจะไม่กระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินกิจการ สภาพคล่องทางการเงิน หรือความสามารถในการชำระหนี้

หลักปฏิบัติ 7.3

ในภาวะที่กิจการประสบปัญหาทางการเงินหรือมีแนวโน้มจะประสบปัญหา คณะกรรมการควรมั่นใจได้ว่า กิจการมีแผนในการแก้ไขปัญหา หรือมีกลไกอื่นที่จะสามารถแก้ไขปัญหาทางการเงินได้ ทั้งนี้ ภายใต้การคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย

แนวปฏิบัติ

7.3.1 ในกรณีที่กิจการมีแนวโน้มที่จะไม่สามารถชำระหนี้หรือมีปัญหาทางการเงิน คณะกรรมการควรติดตามอย่างใกล้ชิด และดูแลให้กิจการประกอบธุรกิจด้วยความระมัดระวัง และปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูล

7.3.2 คณะกรรมการควรดูแลให้กิจการกำหนดแผนการแก้ไขปัญหาทางการเงิน โดยคำนึงถึงความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งรวมถึงเจ้าหนี้ ตลอดจนติดตามการแก้ไขปัญหา โดยให้ฝ่ายจัดการรายงานสถานะอย่างสม่ำเสมอ

7.3.3 คณะกรรมการควรมั่นใจได้ว่า การพิจารณาตัดสินใจใด ๆ ในการแก้ไขปัญหาทางการเงินของบริษัท ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดจะต้องเป็นไปอย่างสมเหตุสมผล

คำอธิบาย

ตัวอย่างสัญญาณบ่งชี้

- (1) ภาวะขาดทุนต่อเนื่อง
- (2) กระแสเงินสดต่ำ
- (3) ข้อมูลทางการเงินไม่ครบถ้วน
- (4) ขาดระบบบัญชีที่เหมาะสม
- (5) ขาดการประเมินกระแสเงินสดและงบประมาณ
- (6) ไม่มีแผนธุรกิจ
- (7) ส่วนหนี้สินที่เพิ่มขึ้นเกินกว่าส่วนสินทรัพย์
- (8) มีปัญหาในการระบายสินค้าคงคลังและการเก็บหนี้

หลักปฏิบัติ 7.4

คณะกรรมการควรพิจารณาจัดทำรายงานความยั่งยืนตามความเหมาะสม

แนวปฏิบัติ

7.4.1 คณะกรรมการควรพิจารณาความเหมาะสมในการเปิดเผยข้อมูลการปฏิบัติตามกฎหมาย การปฏิบัติตามจรรยาบรรณ นโยบายการต่อต้านคอร์รัปชัน การปฏิบัติต่อพนักงานและผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งรวมถึง การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และการเคารพสิทธิมนุษยชน รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงกรอบการรายงานที่ได้รับการยอมรับในประเทศหรือในระดับสากล ทั้งนี้ อาจเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวไว้ในรายงานประจำปี หรืออาจจัดทำเป็นเล่มแยกต่างหากตามความเหมาะสมของกิจการ

7.4.2 คณะกรรมการควรดูแลให้ข้อมูลที่เปิดเผยเป็นเรื่องที่สำคัญและสะท้อนการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่กิจการอย่างยั่งยืน

หลักปฏิบัติ 7.5

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานนักลงทุนสัมพันธ์ ที่ทำหน้าที่ในการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียอื่น เช่น นักลงทุน นักวิเคราะห์ ให้เป็นไปอย่างเหมาะสม เท่าเทียมกัน และทันเวลา

แนวปฏิบัติ

7.5.1 คณะกรรมการควรจัดให้มีนโยบายการสื่อสาร (communication policy) และนโยบายการเปิดเผยข้อมูล (disclosure policy) เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การสื่อสารและการเปิดเผยข้อมูลต่อบุคคลภายนอกเป็นไปอย่างเหมาะสม เท่าเทียมกัน ทันเวลา ใช้ช่องทางที่เหมาะสม ปกป้องข้อมูลลับและข้อมูลที่มีต่อผลต่อราคาหลักทรัพย์ รวมทั้งมีการสื่อสารให้เข้าใจตรงกันทั้งองค์กรในการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าว

7.5.2 คณะกรรมการควรจัดให้มีการกำหนดผู้ที่รับผิดชอบการให้ข้อมูลกับบุคคลภายนอก โดยควรเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ เข้าใจธุรกิจของบริษัท รวมทั้งวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก ค่านิยม และสามารถสื่อสารกับตลาดทุนได้เป็นอย่างดี เช่น กรรมการผู้จัดการใหญ่ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน และผู้จัดการฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ เป็นต้น

7.5.3 คณะกรรมการควรดูแลให้ฝ่ายจัดการกำหนดทิศทางและสนับสนุนงานด้านนักลงทุนสัมพันธ์ เช่น การจัดให้มีหลักปฏิบัติในการให้ข้อมูล นโยบายการจัดการข้อมูลที่มีผลต่อราคาหลักทรัพย์ รวมทั้งกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของนักลงทุนสัมพันธ์ให้ชัดเจน เพื่อให้การสื่อสารและการเปิดเผยข้อมูลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

หลักปฏิบัติ 7.6

คณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเผยแพร่ข้อมูล

แนวปฏิบัติ

7.6.1 นอกจากการเผยแพร่ข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนดและผ่านช่องทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแล้ว คณะกรรมการควรพิจารณาให้มีการเปิดเผยข้อมูลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษผ่านช่องทางอื่นด้วย เช่น website ของบริษัท โดยควรกระทำอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งนำเสนอข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน

คำอธิบาย

ตัวอย่างข้อมูลขั้นต่ำที่กิจการควรเปิดเผยบน website

- (1) วิสัยทัศน์และค่านิยมของบริษัท
- (2) ลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัท
- (3) รายชื่อคณะกรรมการและผู้บริหาร
- (4) งบการเงินและรายงานเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานทั้งฉบับปัจจุบันและของปีก่อนหน้า
- (5) แบบ 56-1 และรายงานประจำปี ที่สามารถให้ดาวน์โหลดได้
- (6) ข้อมูลหรือเอกสารอื่นใดที่บริษัทนำเสนอต่อนักวิเคราะห์ ผู้จัดการกองทุน หรือ สื่อต่างๆ
- (7) โครงสร้างการถือหุ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม
- (8) โครงสร้างกลุ่มบริษัท รวมถึงบริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทร่วมค้า และ special purpose enterprises/vehicles (SPEs/SPVs)
- (9) กลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 5 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดและมีสิทธิออกเสียง
- (10) การถือหุ้นทั้งทางตรงและทางอ้อมของกรรมการ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้บริหารระดับสูง
- (11) หนังสือเชิญประชุมสามัญและวิสามัญผู้ถือหุ้น
- (12) ข้อบังคับบริษัท หนังสือบริคณห์สนธิ
- (13) นโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัท นโยบายการต่อต้านคอร์รัปชัน นโยบายการกำกับดูแลและจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นโยบายด้านบริหารความเสี่ยง รวมถึงวิธีการจัดการความเสี่ยงด้านต่างๆ
- (14) กฎบัตร หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติ วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการ รวมถึงเรื่องที่ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ กฎบัตร หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณสมบัติ วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน และคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- (15) จรรยาบรรณสำหรับพนักงานและกรรมการของบริษัท รวมถึงจรรยาบรรณของนักลงทุนสัมพันธ์
- (16) ข้อมูลติดต่อหน่วยงานหรือโรงเรียน หรือบุคคลที่รับผิดชอบต่องานนักลงทุนสัมพันธ์ เลขานุการบริษัท เช่น ชื่อบุคคลที่สามารถให้ข้อมูลได้ หมายเลขโทรศัพท์ อีเมล

หลักปฏิบัติ 8

สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

Ensure Engagement and Communication with Shareholders

หลักปฏิบัติ 8.1

คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า ผู้ถือหุ้นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญของบริษัท

แนวปฏิบัติ

8.1.1 คณะกรรมการควรดูแลให้เรื่องสำคัญ ทั้งประเด็นที่กำหนดในกฎหมายและประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานของกิจการ ได้ผ่านการพิจารณาและ/หรือการอนุมัติของผู้ถือหุ้น โดยเรื่องสำคัญดังกล่าวควรถูกบรรจุเป็นวาระการประชุมผู้ถือหุ้น

8.1.2 คณะกรรมการควรสนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ถือหุ้น เช่น

(1) การกำหนดหลักเกณฑ์การให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยสามารถเสนอเพิ่มวาระการประชุมล่วงหน้า ก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น โดยคณะกรรมการควรพิจารณาบรรจุเรื่อง que ผู้ถือหุ้นเสนอเป็นวาระการประชุม ซึ่งหากกรณีคณะกรรมการปฏิเสธเรื่อง que ผู้ถือหุ้นเสนอบรรจุเป็นวาระ คณะกรรมการต้องแจ้งเหตุผลให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบ

(2) หลักเกณฑ์การให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ ทั้งนี้ คณะกรรมการควรดูแลให้มีการเปิดเผยหลักเกณฑ์ดังกล่าวให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้า

8.1.3 คณะกรรมการควรดูแลให้หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นมีข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอต่อการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น

8.1.4 คณะกรรมการควรดูแลให้มีการส่งหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้อง และเผยแพร่บน website ของบริษัทอย่างน้อย 28 วันก่อนวันประชุม

8.1.5 คณะกรรมการควรเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่งคำถามล่วงหน้าก่อนวันประชุม โดยกำหนดหลักเกณฑ์การส่งคำถามล่วงหน้า และเผยแพร่หลักเกณฑ์ดังกล่าวไว้บน website ของบริษัทด้วย

8.1.6 หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นและเอกสารที่เกี่ยวข้องควรจัดทำเป็นภาษาอังกฤษทั้งฉบับ และเผยแพร่พร้อมกับฉบับภาษาไทย

คำอธิบาย

หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นควรประกอบด้วย

- (1) วัน เวลา และสถานที่จัดประชุมผู้ถือหุ้น
- (2) วาระการประชุม โดยระบุว่า เป็นวาระเพื่อทราบหรือเพื่ออนุมัติ รวมทั้งแบ่งเป็นเรื่อง ๆ อย่างชัดเจน เช่น ในวาระที่เกี่ยวกับกรรมการ ได้แยกเรื่องการเลือกตั้งกรรมการและการอนุมัติค่าตอบแทนกรรมการเป็นแต่ละวาระ
- (3) วัตถุประสงค์และเหตุผล และความเห็นของคณะกรรมการในแต่ละวาระการประชุมที่เสนอ ซึ่งรวมถึง
 - ก. วาระอนุมัติจ่ายปันผล – นโยบายการจ่ายเงินปันผล อัตราเงินปันผลที่เสนอจ่ายพร้อมทั้งเหตุผลและข้อมูลประกอบ ในกรณีที่เสนอให้งดจ่ายปันผล ควรให้เหตุผลและข้อมูลประกอบเช่นกัน
 - ข. วาระแต่งตั้งกรรมการ – ระบุชื่อ อายุ ประวัติการศึกษาและการทำงาน จำนวนบริษัทจดทะเบียนและบริษัททั่วไปที่ดำรงตำแหน่งกรรมการ หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา ประเภทของกรรมการที่เสนอ และในกรณีที่เป็นการเสนอชื่อกรรมการเดิมกลับเข้ามาดำรงตำแหน่งอีกครั้ง ให้ระบุข้อมูลการเข้าร่วมประชุมปีที่ผ่านมา และวันที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการของบริษัท
 - ค. วาระอนุมัติค่าตอบแทนกรรมการ – นโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการแต่ละตำแหน่ง และค่าตอบแทนกรรมการทุกรูปแบบทั้งที่เป็นตัวเงินและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ
 - ง. วาระแต่งตั้งผู้สอบบัญชี – ชื่อผู้สอบบัญชี บริษัทที่สังกัด ประสบการณ์ทำงาน ความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี ค่าสอบบัญชีและค่าบริการอื่น
- (4) หนังสือมอบฉันทะตามแบบที่กระทรวงพาณิชย์กำหนด
- (5) ข้อมูลประกอบการประชุมอื่น ๆ เช่น ขั้นตอนการออกเสียงลงคะแนน การนับและแจ้งผลคะแนนเสียง สิทธิของหุ้นแต่ละประเภทในการลงคะแนนเสียง ข้อมูลของกรรมการอิสระที่บริษัทเสนอเป็นผู้รับมอบฉันทะจากผู้ถือหุ้น เอกสารที่ผู้ถือหุ้นต้องแสดงก่อนเข้าประชุม เอกสารประกอบการมอบฉันทะ และแผนที่ของสถานที่จัดประชุม เป็นต้น

หลักปฏิบัติ 8.2

คณะกรรมการควรดูแลให้การดำเนินการในวันประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปด้วยความเรียบร้อย โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเอื้อให้ผู้ถือหุ้นสามารถใช้สิทธิของตน

แนวปฏิบัติ

8.2.1 คณะกรรมการควรกำหนดวัน เวลา และสถานที่ประชุม โดยคำนึงถึงความสะดวกในการเข้าร่วมประชุมของผู้ถือหุ้น เช่น ช่วงเวลาการประชุมที่เหมาะสมและเพียงพอต่อการอภิปราย สถานที่จัดประชุมที่สะดวกต่อการเดินทาง เป็นต้น

8.2.2 คณะกรรมการควรดูแลไม่ให้เกิดการกระทำใดๆ ที่เป็นการจำกัดโอกาสการเข้าประชุมหรือสร้างภาระให้ผู้ถือหุ้นเกินควร เช่น ไม่ควรกำหนดให้ผู้ถือหุ้นหรือผู้รับมอบฉันทะต้องนำเอกสารหรือหลักฐานแสดงตนเกินกว่าที่กำหนดไว้ในแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง

8.2.3 คณะกรรมการควรส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการประชุมผู้ถือหุ้น ทั้งการลงทะเบียนผู้ถือหุ้น การนับคะแนนและแสดงผล เพื่อให้การดำเนินการประชุมสามารถกระทำได้รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ

8.2.4 ประธานกรรมการเป็นประธานที่ประชุมผู้ถือหุ้น มีหน้าที่ดูแลให้การประชุมให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง และข้อบังคับของบริษัท จัดสรรเวลาสำหรับแต่ละวาระการประชุมที่กำหนดไว้ในหนังสือนัดประชุมอย่างเหมาะสม และเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นแสดงความเห็นและตั้งคำถามต่อที่ประชุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบริษัทได้

8.2.5 เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญได้ กรรมการในฐานะผู้เข้าร่วมประชุมและในฐานะผู้ถือหุ้นไม่ควรสนับสนุนการเพิ่มวาระการประชุมที่ไม่ได้แจ้งเป็นการล่วงหน้าโดยไม่จำเป็น โดยเฉพาะวาระสำคัญที่ผู้ถือหุ้นต้องใช้เวลาในการศึกษาข้อมูลก่อนตัดสินใจ

8.2.6 กรรมการทุกคนและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องควรเข้าร่วมการประชุม เพื่อผู้ถือหุ้นสามารถซักถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้

8.2.7 ก่อนเริ่มการประชุม ผู้ถือหุ้นควรได้รับทราบจำนวนและสัดส่วนของผู้ถือหุ้นที่เข้าร่วมประชุมด้วยตนเองและของผู้ถือหุ้นที่มอบฉันทะ วิธีการประชุม การลงคะแนนเสียงและการนับคะแนนเสียง

8.2.8 ในกรณีที่วาระใดมีหลายรายการ ประธานที่ประชุมควรจัดให้มีการลงมติแยกในแต่ละรายการ เช่น ผู้ถือหุ้นใช้สิทธิในการแต่งตั้งกรรมการเป็นรายบุคคลในวาระการแต่งตั้งกรรมการ

8.2.9 คณะกรรมการควรสนับสนุนให้มีการใช้บัตรลงคะแนนเสียงในวาระที่สำคัญ และส่งเสริมให้มีบุคคลที่เป็นอิสระเป็นผู้ตรวจนับหรือตรวจสอบคะแนนเสียงในการประชุม และเปิดเผยผลการลงคะแนนที่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และงดออกเสียง ในแต่ละวาระให้ที่ประชุมทราบพร้อมทั้งบันทึกไว้ในรายงานการประชุม

หลักปฏิบัติ 8.3

คณะกรรมการควรดูแลให้การเปิดเผยมติที่ประชุมและการจัดทำรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างถูกต้องและครบถ้วน

แนวปฏิบัติ

8.3.1 คณะกรรมการควรดูแลให้บริษัทเปิดเผยมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นพร้อมผลการลงคะแนนเสียงภายในวันทำการถัดไป ผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และบน website ของบริษัท

8.3.2 คณะกรรมการควรดูแลให้การจัดส่งสำเนารายงานการประชุมผู้ถือหุ้นให้ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยภายใน 14 วันนับจากวันประชุมผู้ถือหุ้น

8.3.3 คณะกรรมการควรดูแลให้มีรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นได้บันทึกข้อมูลอย่างน้อยดังต่อไปนี้

- (1) รายชื่อกรรมการและผู้บริหารที่เข้าประชุม และสัดส่วนกรรมการที่เข้าร่วมการประชุม ไม่เข้าร่วมการประชุม
- (2) วิธีการลงคะแนนและนับคะแนน มติที่ประชุม และผลการลงคะแนน (เห็นชอบ ไม่เห็นชอบงดออกเสียง) ของแต่ละวาระ
- (3) ประเด็นคำถามและคำตอบในที่ประชุม รวมทั้งชื่อ-นามสกุลของผู้ถามและผู้ตอบ

เอกสารอ้างอิง

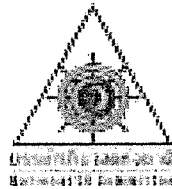
1. แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ปี 2555 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ฉบับประมวล สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
3. หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
4. ASX Corporate Governance Council, 2014. *Corporate Governance Principles and Recommendations*.
5. Charan, R., Carey, D. and Useem, M., 2014. *Boards that Lead. When to Take Charge, When to Partner, and When to Stay out of the Way*.
6. Financial Reporting Council, 2014. *The UK Corporate Governance Code*.
7. Financial Reporting Council, 2016. *The UK Corporate Governance Code*.
8. G20 / Organisation for Economic Co-operation and Development, 2015. *Principles of Corporate Governance*.
9. Institute of Directors Southern Africa, 2009. *King Code of Governance for South Africa*.
10. International Federation of Accountants, 2011. *Competent and Versatile. How Professional Accountants in Business Drive Sustainable Organisational Success*.
11. International Federation of Accountants, 2012. *Integrating Governance for Sustainable Success*.
12. International Integrated Reporting Council, 2013. *Capitals. Background Paper for <IR>*.
13. Securities Commission Malaysia, 2012. *Malaysian Code on Corporate Governance*.

ตัวอย่างคู่มือและแนวทางปฏิบัติเพิ่มเติม

1. คู่มือกรรมการบริษัทจดทะเบียน ปี 2547 สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
2. คู่มือคณะกรรมการตรวจสอบ ปี 2553 สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
3. คู่มือก้าวแรกสู่แก่นักลงทุนสัมพันธ์ (Investor Relations Handbook) ปี 2555 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
4. ตัวอย่างแบบประเมินผลงานของ CEO ปี 2554 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
5. ตัวอย่างแบบประเมินตนเองของคณะกรรมการ ปี 2558 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
6. แนวทางการปฐมนิเทศกรรมการเข้าใหม่ (Board Orientation Guideline) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
7. แนวทางการจัดทำนโยบายและวิธีปฏิบัติการแจ้งเบาะแส (Whistle Blowing) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
8. แนวปฏิบัติที่ดีในการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการ ปี 2550 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
9. แนวปฏิบัติที่ดีในการกำหนดค่าตอบแทนกรรมการ ปี 2550 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
10. แนวปฏิบัติในการจัดทำจรรยาบรรณ (Codes of Conduct) สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2549 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
11. แนวปฏิบัติเพิ่มเติมเรื่องคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน ปี 2551 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
12. แนวปฏิบัติเรื่องคณะกรรมการสรรหา ปี 2557 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

คณะกรรมการเพื่อการพัฒนาความยั่งยืนของบริษัทจดทะเบียน

1. นายชนินท์ ว่องกุศลกิจ ประธานกรรมการ บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน) (ประธานคณะกรรมการ)
2. ผู้แทนจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
 นายรพี สุจริตกุล เลขาธิการ
 นางวรัชญา ศรีมาจันทร์ ผู้ช่วยเลขาธิการอาวโส
3. ผู้แทนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
 นายกฤษฎา เสกตระกูล รองผู้จัดการ
 นางสินีนางู แจ่มศรี ผู้อำนวยการ ฝ่ายพัฒนาบรรษัทภิบาล
 นางรัตน์วลี อนันตานานนท์ ผู้อำนวยการ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจเพื่อความยั่งยืน
4. ผู้แทนจากสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย
 นางภัทรพร มลิณทูลต ประธานเจ้าหน้าที่กำกับดูแลกิจการ ธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน)
 นายอนุวัฒน์ จงยิณดี Internal Audit Director บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
 นายวิชัย ไหมทอง ผู้จัดการหน่วยงานการพัฒนาเพื่อความยั่งยืน บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)
 นางสาวเพ็ญศรี สุธีรคันต์ ผู้อำนวยการ สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย
5. ผู้แทนจากสมาคมบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เอ็ม เอ ไอ
 นายอุปกรม ทวีโภค กรรมการบริหารและเลขานุการ บริษัท ถิรไทย จำกัด (มหาชน)
 นายพงศ์ธร ธาราไชย รองประธานกรรมการบริหาร บริษัท โปรเจค แพลนนิ่ง เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)
6. ผู้แทนจากสถาบันกรรมการบริษัทไทย
 นางสาวอาดา อิงคะวณิช รองกรรมการผู้อำนวยการ
 นางวีรวรรณ มั่นนากินันท์ รองผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ-วิจัยและนโยบาย
7. ผู้แทนจากสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย
 นางพรกนก วิษณุวรรณ ผู้อำนวยการ ศูนย์เพื่อการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน
8. ผู้แทนจากสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์
 นายประสัทธ์ เชื้อพานิช นายกสภาวิชาชีพบัญชี
 นางวารุณี ปรีดานนท์ ประธานคณะกรรมการวิชาชีพบัญชีด้านการวางระบบบัญชี
 นางมณีนรัตน์ ศรีเสาวชาติ ผู้อำนวยการสภาวิชาชีพบัญชี
9. ผู้แทนจากสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย
 นางวชิรา ณ ระนอง นายกสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย
 นางสาวสิริพร สงบธรรม เลขาธิการสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย
10. ฝ่ายส่งเสริมบรรษัทภิบาล สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ)
 นางโสมสุดา ตันจันทร์พงศ์ ผู้อำนวยการ
 นางมาดาสีร์ สุนทรโยธิน ผู้ช่วยผู้อำนวยการอาวโส
 นางสาวศาสนีย์ โล่ห์วิสุทธิ เจ้าหน้าที่บริหารอาวโส



คู่มือกรรมการบริษัทจดทะเบียน
Director's Handbook

เล่ม 1

**บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของ
“กรรมการ” และ “คณะกรรมการ”**

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

ตุลาคม 2547

สารบัญ

ส่วนที่ 1 หลักการทั่วไป	3
1. มารูจัก “กรรมการ” ของบริษัทจดทะเบียน	4
1.1 กรรมการ คือใคร สำคัญอย่างไร	4
1.2 กรรมการ กับหลักการบรรษัทภิบาลที่ดี	6
2. “กรรมการ” ควรปฏิบัติหน้าที่อย่างไร	8
2.1 หน้าที่ของกรรมการตามกฎหมาย (fiduciary duties) .	8
2.2 หลักความระมัดระวัง (duty of care)	11
2.3 หลักความซื่อสัตย์สุจริต (duty of loyalty).	12
2.4 “กรรมการ” ต้องรับผิดชอบการไม่รักษาหน้าที่เพียงใด ..	14
ส่วนที่ 2 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ	21
(Board of Directors)	
1. “คณะกรรมการ” มีอำนาจหน้าที่อะไร	22
1.1 การเป็นผู้นำในการกำหนดทิศทาง	
เป้าหมาย นโยบายทางธุรกิจ	23
1.2 การติดตามการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ	
เพื่อตรวจสอบถ่วงดุล	25
2. “คณะกรรมการ” ควรมีลักษณะอย่างไร	26
2.1 องค์ประกอบของคณะกรรมการ	27
2.2 การสรรหาและแต่งตั้ง “กรรมการ”	31
2.3 โครงสร้างคณะกรรมการ	34
3. “คณะกรรมการ” ควรดำเนินงานอย่างไร	39
สรุป	43
ภาคผนวก	44
ภาคผนวก 1 สิ่งควรรู้เกี่ยวกับประเภทของกรรมการ	46
ภาคผนวก 2 กฎหมายที่กรรมการควรรู้	50
ภาคผนวก 3 การเตรียมตัวและแหล่งข้อมูลสำหรับกรรมการ ...	54

ส่วนที่ 1

หลักการทั่วไป

1. มารู้จัก “กรรมการ” ของบริษัทจดทะเบียน
 - 1.1 กรรมการ คือใคร สำคัญอย่างไร?
 - 1.2 กรรมการ กับหลักการบรรษัทภิบาลที่ดี
2. “กรรมการ” ควรปฏิบัติหน้าที่อย่างไร
 - 2.1 หน้าที่ของกรรมการตามกฎหมาย (fiduciary duties)
 - 2.2 หลักความระมัดระวัง (duty of care)
 - 2.3 หลักความซื่อสัตย์สุจริต (duty of loyalty)
 - 2.4 “กรรมการ” ต้องรับผิดชอบการไม่รักษาหน้าที่เพียงใด

ส่วนที่ 1 หลักการทั่วไป

1. มารู้จัก “กรรมการ” บงกบริษัทจดทะเบียน

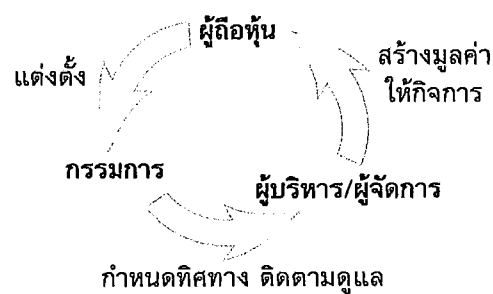
มีบางคนกล่าวว่า “กรรมการในบริษัทจดทะเบียนมีอยู่ 2 กลุ่ม กลุ่มหนึ่ง คือ พวกเจ้าของ ซึ่งเข้ามาบริหารกิจการของตัวเอง กับอีกกลุ่ม คือพวกที่เข้ามานั่งเป็นเกียรติให้บริษัท ทำหน้าที่เข้าประชุม คณะกรรมการ และพิจารณาเรื่องตามแต่ที่เขาจะเสนอ” หากท่านเห็นด้วยกับคำกล่าวนี้ ไม่ว่าท่านจะเป็นกรรมการกลุ่มไหน ขอบอกว่าอันตราย ภัยอาจจะอยู่ใกล้ตัวกว่าที่ท่านคิด

1.1 “กรรมการ” ตัวใดสำคัญอย่างไร ?

ในกิจการขนาดเล็ก หรือกิจการครอบครัว ส่วนมากเจ้าของเงิน กิจการ และผู้บริหารจัดการ มักรวมอยู่ในบุคคลหรือวงสํเดียวกัน ดังนั้น สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารจัดการ ก็มักจะเป็นประโยชน์ต่อเจ้าของเงิน ครอบครัว และกิจการไปด้วยโดยปริยาย

แต่เมื่อกิจการมีการระดมทุนจากประชาชน หรือบุคคล ภายนอกเข้ามาด้วย ลักษณะการบริหารจัดการก็จำเป็นต้องเปลี่ยนไป

ในความเป็นบริษัท โดยเฉพาะบริษัทจดทะเบียน บทบาทของ “เจ้าของเงิน” “บริษัท” และ “ผู้จัดการ” ล้วนแยกจากกัน เจ้าของเงินหรือผู้ถือหุ้นไม่ได้เป็นผู้บริหารกิจการโดยตรง แต่แต่งตั้ง “กรรมการ” เป็นผู้แทนเพื่อบริหารบริษัทในรูป “คณะกรรมการ” ซึ่งส่วนมากแล้ว คณะกรรมการก็ได้จัดการบริษัทเอง แต่แต่งตั้งผู้จัดการ ทำหน้าที่บริหารจัดการบริษัทอีกชั้นหนึ่ง



คณะกรรมการในฐานะผู้แทนของผู้ถือหุ้น จึงมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดูแลให้ผู้จัดการ บริหารกิจการให้เป็นไปเพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดของผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นเจ้าของเงิน และเป็นผู้แต่งตั้ง คณะกรรมการนั้น โดยกรรมการทุกคน ในฐานะส่วนหนึ่งของ คณะกรรมการ มีความรับผิดชอบต่อนานที่นี้อย่างเท่าเทียมกัน

อย่างไรก็ดี ในทางปฏิบัติ ท่านที่เป็นผู้ถือหุ้น อาจจะได้รับ แต่งตั้งให้เป็นกรรมการ หรือผู้จัดการด้วย ซึ่งหมายความว่า ความ เป็นผู้ถือหุ้น กรรมการ และผู้จัดการอาจจะรวมอยู่ในคนเดียวกัน กรณี เช่นนี้สามารถทำได้ แต่ท่านต้องแยกแยะได้ว่า ในแต่ละขณะ ท่าน กำลังทำหน้าที่ในบทบาทใด และที่สำคัญ ต้องระลึกอยู่เสมอว่า การ ทำหน้าที่ของท่านในฐานะกรรมการ หรือผู้จัดการนั้น เป็นการทำให้ ผู้ถือหุ้นทุกคน ซึ่งมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของเงินเหมือนกัน มิใช่การ ทำหน้าที่เพื่อตัวท่านเองแต่อย่างใด

■ 1.2 การสื่อสาร กับ หลักการบรรษัทภิบาลที่ดี

ความจำเป็นของการมีบรรษัทภิบาลที่ดี มาจากหลักที่ว่า เจ้าของเงินมิได้เป็นผู้บริหารกิจการ และผู้บริหารกิจการก็ไม่ได้บริหาร ในฐานะเจ้าของเงินนี้เอง โดยคำว่า “บรรษัทภิบาลที่ดี” “การกำกับดูแลกิจการที่ดี” หรือ “good corporate governance” หมายถึง กระบวนการจัดการบริษัทที่จะทำให้ผู้ถือหุ้น (ซึ่งเป็นเจ้าของเงิน) เชื่อมมั่นว่า จะเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นในระยะยาว และ โดยที่กรรมการคือ ผู้ที่เชื่อมโยงระหว่าง ผู้ถือหุ้น กับฝ่ายจัดการ ดังนั้น ท่านจึงเป็นหัวใจของการสร้างบรรษัทภิบาลที่ดีในบริษัทที่ท่านเป็นกรรมการ

ความเชื่อมั่นของผู้ถือหุ้น เป็นสิ่งที่ต้องสร้าง มิใช่สิ่งที่เกิดขึ้น อยู่แล้วเพียงเพราะท่านมีสถานะเป็นกรรมการบริษัท ตามหลักการ บรรษัทภิบาล ความเชื่อมั่นจะเกิดขึ้นได้เมื่อการบริหารจัดการบริษัท เป็นไปตามหลักการ 4 ประการ ดังนี้

- การเคารพสิทธิของผู้ถือหุ้น และปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น ทุกอย่างเท่าเทียมกัน ควรคำนึงว่า เจ้าของเงินเขา ย่อมมีสิทธิที่จะมีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญ (ซึ่ง สำหรับบริษัท คือการมีมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น) มีสิทธิที่จะได้รับผลตอบแทนอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย โดย ไม่ถูกเบียดบัง และมีสิทธิที่จะได้รับการปฏิบัติอย่าง เป็นธรรมโดยไม่ถูกเลือกปฏิบัติไม่ว่าจะเป็นจากจำนวน หุ้นที่ถือ หรือจากความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้นใหญ่

- ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (accountability) ของกรรมการ ควรตระหนักว่า ท่านมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท โดยโครงสร้าง องค์กรประกอบ และวิธีดำเนินงานของคณะกรรมการ ควรเอื้อให้เกิดความรับผิดชอบนี้
- การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใสในการดำเนินงาน การตัดสินใจ และการดำเนินงานภายในบริษัทควรเป็นไปอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และท่านในฐานะผู้ที่บริหารกิจการแทนเจ้าของเงิน มีหน้าที่ต้องเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอ และถูกต้องให้เจ้าของเงินสามารถติดตามผลการดำเนินงานได้ รวมทั้งให้ผู้ที่จะเข้ามาเป็นเจ้าของเงินรายใหม่สามารถตัดสินใจลงทุนได้อย่างถูกต้องด้วย
- การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) อย่างเป็นธรรม แม้ว่าท่านจะเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้น แต่การที่บริษัทท่านจะเติบโตได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว ท่านควรจะต้องปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอื่นอย่างเป็นธรรม และรักษากฎจริยธรรมด้วย ไม่ว่าผู้มีส่วนได้เสียนั้นจะเป็น พนักงาน ลูกค้า ผู้ขายสินค้า (suppliers) เจ้าหนี้ ชุมชน ฯลฯ

2. “กรรมการ” ควรปฏิบัติหน้าที่อย่างไร

ในหลักจริยธรรมทั่วไป (code of business conduct) กรรมการควรทำหน้าที่โดยคำนึงถึงหลักความซื่อตรง (integrity) ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ (transparency) และความเป็นธรรมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง (fairness) อย่างไรก็ดี หากพูดถึงความรับผิดชอบของกรรมการแล้วก็มักจะต้องคำนึงถึงหน้าที่ของกรรมการตามกฎหมายด้วย

กฎหมายมิได้กำหนดว่า กรรมการแต่ละคนมีอำนาจหน้าที่อะไร เพียงแต่กำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ ไว้โดยรวม (รายละเอียดตามส่วนที่ 2) ซึ่งกรรมการแต่ละคน มีอำนาจและหน้าที่ในฐานะส่วนหนึ่งของคณะกรรมการ และกฎหมายก็กำหนดเพิ่มเติมว่า กรรมการแต่ละคนต้องทำหน้าที่อย่างไร

■ 2.1 หน้าที่ของกรรมการตามกฎหมาย

พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนฯ กำหนดว่า กรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และระมัดระวังรักษาประโยชน์ของบริษัท ท่านอ่านแล้วก็อาจจะรู้สึกเฉย ๆ หรือบางท่านก็อาจจะรู้สึกว่า ความหมายมันกว้างจนไม่ทราบว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่ถ้าท่านทราบที่มา ท่านก็อาจจะเข้าใจความหมายของหน้าที่นี้ได้ดีขึ้น

■ ที่มาของหน้าที่กรรมการ

หน้าที่นี้ของกรรมการ เป็นหลักการสากลที่เรียกกันว่า fiduciary duties คำนี้มาจากหลักกฎหมายทรัสต์ (trust) ซึ่งของไทย

ไม่มี และหลายท่านอาจจะยังไม่คุ้นเคย แต่ก็ยังเป็นหลักการที่เข้าใจได้ และสามารถเทียบเคียงได้กับหลักการของ “บริษัท” โดยตรง

“ทรัสต์” ในที่นี้หมายถึง กองทรัสต์สิน ในหลายกรณี เจ้าของทรัสต์สินไม่สามารถจัดการทรัสต์สินของตัวเองได้ (เช่น ต้องไปออกรบหรือเสียชีวิตไปแล้ว) จึงต้องโอนทรัสต์สินไปให้คนอื่นจัดการให้แทน โดยเจ้าของมักจะกำหนดแนวทางจัดการทรัสต์สิน และบุคคล (เช่น ทายาท) ที่จะได้รับประโยชน์จากทรัสต์สินนั้นเอาไว้ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้จัดการทรัสต์สินปฏิบัติ

ผู้ผู้จัดการทรัสต์สินนี้เรียกกันว่า trustee ซึ่งตามศัพท์แปลว่า ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ ที่เรียกกันอย่างนี้ก็เพราะ trustee มีชื่อเป็นเจ้าของทรัสต์สิน แต่ต้องจัดการทรัสต์สินนั้นเพื่อคนอื่น trustee จึงต้องจัดการทรัสต์สินนั้น ด้วยความระมัดระวัง ซื่อสัตย์สุจริต เพื่อประโยชน์ของบุคคลที่เจ้าของทรัสต์สินกำหนด ให้สมกับความเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ

๓ การนำหลักการมาประยุกต์ใช้กับ “กรรมการ” ของบริษัท

เมื่อนำหลักการนี้มาใช้กับบริษัท ท่าน ก็คือ trustee ซึ่งมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดการกองทรัสต์สิน ซึ่งก็คือ “บริษัท” โดยเป็นการจัดการเพื่อประโยชน์ของบุคคลอื่น ซึ่งก็คือ ผู้ถือหุ้น ดังนั้นในการทำหน้าที่นี้ ท่านจึงควรจะใช้ความระมัดระวัง และความซื่อสัตย์สุจริต ให้สมกับความเป็นผู้ได้รับความไว้วางใจให้จัดการทรัสต์สินของบริษัทแทนผู้ถือหุ้น

๔ ความ “เพียงพอ” ในการปฏิบัติหน้าที่ของ “กรรมการ”

โดยที่ถ้อยคำเกี่ยวกับอำนาจ หน้าที่ ของกรรมการตามกฎหมายเป็นคำกว้าง ๆ คำถามที่มักจะตามมาก็คือ ท่านต้องทำแค่ไหน ถึงจะเรียกว่าเพียงพอแล้ว และทำให้ท่านพ้นจากการต้องรับผิด

การที่กฎหมายต้องใช้คำกว้าง ๆ ก็เป็นเพราะ การทำหน้าที่ กรรมการต้องใช้ดุลยพินิจอยู่ตลอดเวลา หลายเรื่องบอกไม่ได้ว่าผิด หรือถูก หากกรรมการต้องรับผิดชอบส่วนตัวไปหมด ก็ย่อมหาคนที่มีความรู้ความสามารถมาเป็นกรรมการได้ยาก ดังนั้น กฎหมายจึงต้อง ให้ความคุ้มครองกรรมการที่ได้ทำหน้าที่โดยชอบแล้ว ไม่ให้ต้อง รับผิดโดยส่วนตัวอีก ไม่ว่าผลของการตัดสินใจนั้นจะออกมาเป็น อย่างไร

แม้ว่ากฎหมายไทยจะยังมิได้วางแนวทางพิจารณาเรื่องนี้ไว้อย่างชัดเจน แต่หลักการของเรา ก็มีได้แตกต่างจากหลักการตามกฎหมายของประเทศอื่น ๆ แต่อย่างใด ดังนั้น ถ้าท่านได้ทำตามแนวทาง ที่วางกันไว้แล้วดังนี้ ท่านก็อาจจะสบายใจได้ระดับหนึ่งว่า ท่านไม่น่า จะต้องรับผิดโดยส่วนตัวอีก

- กระทำการที่เห็นโดยสุจริต (in good faith) ว่าเป็นไป เพื่อประโยชน์สูงสุด (best interest) ของบริษัท
- การตัดสินใจนั้นได้กระทำอย่างระมัดระวัง และ
- การตัดสินใจนั้นได้กระทำอย่างซื่อสัตย์สุจริตและ ปราศจากความขัดแย้งทางผลประโยชน์ส่วนตัว

■ 2.2 หลักความระมัดระวัง (Duty of Care)

ในการดูว่าท่านได้ทำหน้าที่ด้วยความระมัดระวังแล้วหรือไม่ โดยทั่วไป ถ้าการกระทำ หรือการตัดสินใจนั้น ได้ทำในลักษณะดังนี้ ก็ถือว่าท่านได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังอย่างเพียงพอแล้ว

- (1) ทำโดยสมเหตุสมผลเยี่ยงกรรมการที่อยู่ภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นจะพึงกระทำ
- (2) ทำโดยมีข้อมูลอย่างเพียงพอ (informed basis) และ
- (3) ไม่มีเหตุที่น่าสงสัยว่าข้อมูลนั้นจะไม่น่าเชื่อถือ

ดังนั้น เพื่อประโยชน์ของตัวท่านเอง ในการประชุม คณะกรรมการทุกครั้ง ท่านจึงควรดูแลให้ท่านมีเอกสารและข้อมูลที่จะต้องใช้อประกอบตัดสินใจอย่างเพียงพอ และน่าเชื่อถือ โดยท่านควรจะใช้สิทธิซักถามในที่ประชุมคณะกรรมการ จนท่านรู้สึกสบายใจ และสามารถตอบคำถามได้ในภายหลัง ก่อนที่จะอนุมัติรายการใด ๆ นอกจากนี้ หลังจากประชุมทุกครั้ง ท่านควรดูแลให้แน่ใจด้วยว่า ได้มีการบันทึกรายงานการประชุม โดยระบุความเห็นและเหตุผล ประกอบการตัดสินใจไว้อย่างครบถ้วน เพื่อที่ท่านจะได้สามารถใช้เป็นหลักฐานในการพิสูจน์การทำหน้าที่ของท่านได้หากจำเป็น

อนึ่ง มีผู้ให้ข้อสังเกตว่า ในการตัดสินใจทางธุรกิจหลายกรณี ต้องทำไป แม้จะมีข้อมูลไม่ครบถ้วน กรณีเช่นนี้กรรมการต้องรับผิดชอบหรือไม่ เรื่องนี้มีผู้ให้คำแนะนำว่า ให้ดูตามสถานการณ์ เพราะบางครั้ง การไม่ตัดสินใจก็อาจทำให้บริษัทเสียหายเหมือนกับหรือมากกว่าการตัดสินใจด้วยซ้ำ ดังนั้น ท่านจึงควรใช้หลักการทั้ง 3 ข้อ ข้างต้นประกอบกัน และเลือกตัดสินใจในทางที่เห็นว่าดีที่สุดสำหรับ

สถานการณ์นั้น ๆ อย่างไรก็ดี หากเป็นกรณีไม่เร่งด่วน และท่านยังรู้สึกไม่สบายใจ ท่านย่อมมีสิทธิที่จะซักถาม หรือขอให้หาข้อมูลเพิ่มเติม และอาจจะขอให้เลื่อนการตัดสินใจออกไปก่อนด้วยก็ได้

■ 2.3 หลักความซื่อสัตย์สุจริต (Duty of Loyalty)

หน้าที่ความซื่อสัตย์สุจริตภายใต้ fiduciary duty ของกรรมการ หรือ duty of loyalty นี้ อาจจะกินความกว้างกว่าความหมายทั่วไป กล่าวคือ ส่วนมากแล้ว มักเข้าใจกันว่า อะไรที่ไม่ทุจริตคือสุจริต (honesty) แต่ความซื่อสัตย์สุจริต (loyalty) ในที่นี้ รวมถึงการกระทำ ดังต่อไปนี้ด้วย

- การกระทำที่มีจุดมุ่งหมายโดยชอบ (proper purpose)
- การตัดสินใจโดยไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (conflict of interest) เว้นแต่การกระทำนั้นจะผ่านการตัดสินใจจากผู้ไม่มีส่วนได้เสีย ซึ่งเห็นว่าเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทแล้ว
- การไม่นำข้อมูล หรือโอกาสของบริษัทไปใช้ เพื่อประโยชน์ของตนเองหรือบุคคลอื่น

ในเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์นี้ หมายถึง กรณีที่กรรมการมีผลประโยชน์ที่ขัดกัน ระหว่างประโยชน์ที่ดีที่สุดของบริษัท กับประโยชน์ส่วนตัว ไม่ว่าจะเป็นประโยชน์ของตัวเองโดยตรง หรือประโยชน์ของบุคคลอื่นที่ตัวเองมีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ประโยชน์ของพี่น้อง ญาติ หรือของบริษัทที่กรรมการนั้น เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ เป็นกรรมการ หรือมีส่วนได้เสียอื่น เป็นต้น ซึ่งหากเป็นเช่นนั้น ท่านควรเพิ่มความระมัดระวังในการทำรายการ โดยควรอนุมัติให้ทำได้เฉพาะ

เมื่อ กระบวนการพิจารณาเป็นธรรม ซึ่งหมายความว่า กรรมการที่มีส่วนได้เสียนั้นมิได้เป็นผู้ร่วมพิจารณาอนุมัติและ สาระของรายการเป็นธรรม ซึ่งหมายถึง รายการนั้นเป็นไปเพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดของบริษัทแล้ว

๔ ตัวอย่างกรณีที่น่าจะทำให้กรรมการเข้าข่ายไม่รักษาหน้าที่

- การซื้อขายสินค้ากับบริษัทที่กรรมการมีส่วนได้เสีย โดยกำหนดเงื่อนไขที่เอื้อประโยชน์ให้เป็นพิเศษ ซึ่งไม่ใช่วิสัยปกติที่จะกระทำ หากคู่ค้านั้นเป็นบุคคลอื่น
- การนำเงินของบริษัทซึ่งเป็นของผู้ถือหุ้นทุกรายรวมกัน ไปให้ความช่วยเหลือแก่บริษัทในกลุ่มของกรรมการ โดยเฉพาะเมื่อบริษัทมิได้ประกอบธุรกิจสถาบันการเงิน และเห็นได้ว่า การให้กู้ยืมนั้นมีความเสี่ยงที่จะไม่ได้รับชำระคืนสูง หรือมิได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการให้กู้ยืมเลย หรือเมื่อให้กู้แล้ว ทำให้บริษัทประสบปัญหาทางการเงิน
- การซื้อทรัพย์สินจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับกรรมการ โดยบริษัทไม่เห็นศักยภาพ หรือไม่มีความจำเป็นที่จะใช้ทรัพย์สินนั้น
- การนำความรู้ ข้อมูล หรือโอกาสที่ได้จากการเป็นกรรมการของบริษัท ไปใช้ประกอบธุรกิจส่วนตัวเพื่อแข่งขันกับบริษัท หรือไปทำธุรกิจที่ควรจะเป็นโอกาสทางธุรกิจของบริษัท เป็นต้น

■ 2.4 “กรรมการ” ต้องรับผิดชอบต่อการบริหารหน้าที่เพียงใด

“การกำหนดหน้าที่ของกรรมการเอาไว้มากมาย แปลว่า เมื่อท่านรับเป็นกรรมการบริษัทจดทะเบียน ก็เท่ากับเอาขาข้างหนึ่งไปอยู่ในคุกแล้ว” จริงหรือไม่

คำตอบก็ชัดเจนว่า มันจะจริงได้อย่างไร ในเมื่อวัตถุประสงค์หลักของกฎหมายก็คือ การสร้างกลไกเพื่อรองรับการประกอบธุรกิจของภาคเอกชน ซึ่งธุรกิจจะดีได้ก็ย่อมต้องการผู้นำที่ดีด้วย กฎหมายจึงต้องคุ้มครองกรรมการที่ปฏิบัติหน้าที่โดยชอบ และขณะเดียวกันก็พยายามรักษาความเป็นธรรมระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายด้วย กรรมการหรือผู้บริหารบริษัทจะเสี่ยงกับคุณก็เฉพาะกรณีการเอาเปรียบ ฉ้อโกง หาประโยชน์โดยไม่ชอบ หลอกลวง ซึ่งกรณีเหล่านี้ก็เป็นความผิดในตัวเองอยู่แล้ว

อย่างไรก็ดี การบอกว่า กรรมการต้อง “รับผิดชอบ (accountable) ต่อหน้าที่” นั้น ความรับผิดชอบมีได้หลายลักษณะ ดังนี้

■ ความรับผิดชอบทางธุรกิจ

ในเมื่อผู้ถือหุ้นเป็นผู้แต่งตั้งกรรมการ ดังนั้น หากกรรมการทำหน้าที่ได้ดี ผู้ถือหุ้นก็ตอบแทนเป็นบำเหน็จ โบนัส หรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซ้ำเมื่อครบวาระ หากผู้ถือหุ้นไม่พอใจ (ซึ่งก็ไม่ได้หมายความว่า กรรมการทำผิดเสมอไป) ผู้ถือหุ้นก็อาจจะซักถาม ตัดเงินรางวัล ไปจนถึงปลดออกจากการเป็นกรรมการ

❖ ความรับผิดชอบทางแพ่ง

ความรับผิดนี้ มี 2 ส่วนคือ ส่วนที่เป็นความรับผิดต่อบริษัท และความรับผิดต่อผู้ถือหุ้น

ในส่วนความรับผิดต่อบริษัท เป็นเรื่องที่บริษัท หรือผู้ถือหุ้น ที่รู้สึกว่าจะเสียหาย สามารถฟ้องร้อง เรียกค่าเสียหายจากกรรมการ หรือผู้บริหารที่เป็นผู้มีอำนาจจัดการทรัพย์สินของบริษัท จนทำให้เกิดความเสียหายได้ ซึ่งหากในที่สุดแล้ว กรรมการผิดจริง กรรมการนั้นก็จะต้องชดเชยความเสียหาย ให้แก่บริษัท เป็นการส่วนตัว

เพื่อคุ้มครองกรรมการให้สามารถตัดสินใจทางธุรกิจได้ โดยไม่ต้องเสี่ยงต่อความรับผิดเมื่อตัดสินใจผิดพลาดโดยสุจริต กฎหมายก็ให้บริษัท หรือผู้ถือหุ้น 5% ขึ้นไป (กระทำการในนามบริษัท) ฟ้องเรียกค่าเสียหายจากกรรมการเป็นการส่วนตัวได้ เฉพาะกรณีที่กรรมการไม่ทำหน้าที่อย่าง “ซื่อสัตย์สุจริตและระมัดระวัง เพื่อรักษาประโยชน์ของบริษัท” หรือไม่ได้ปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ หรือมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น (เช่น จัดการนอกขอบอำนาจ เป็นต้น) หรือกรรมการ ไปประกอบธุรกิจแข่งขันกับบริษัท โดยผู้ถือหุ้นมิได้ให้ความยินยอมไว้ก่อน

ในการรับผิดนี้ ส่วนมากแล้ว กฎหมายกำหนดให้ กรรมการทุกรายต้องรับผิดร่วมกัน ซึ่งหมายความว่า ในการเข้าประชุม คณะกรรมการ แม้ท่านจะนั่งเฉย ๆ ท่านก็ต้องร่วมรับผิดชอบต่อมติ คณะกรรมการนั้นด้วย เว้นแต่ท่านจะพิสูจน์ได้ว่า

(1) ท่านไม่ได้ร่วมกระทำการนั้น ๆ (เช่น กรรมการบางรายไปประกอบธุรกิจแข่งขันกับบริษัท โดยกรรมการท่านอื่นไม่รู้เรื่องด้วย) หรือกิจการนั้นทำโดยไม่ได้อาศัยมติคณะกรรมการ (เช่น ผู้บริหารกระทำการนอกขอบอำนาจที่คณะกรรมการมอบหมาย)

(2) ท่านได้คัดค้านในที่ประชุมแล้ว โดยปรากฏในรายงานการประชุม หรือได้ทำหนังสือถึงประธานภายใน 3 วันนับแต่วันประชุม หรือ

(3) ถ้าเป็นเรื่องบริษัทไม่จัดทำบัญชี ทะเบียน หรือเอกสารตามที่กฎหมายกำหนด ท่านแสดงได้ว่าได้กระทำการโดยสมควร เพื่อมิให้มีการฝ่าฝืนกฎหมายแล้ว

ดังนั้น เพื่อประโยชน์ของตัวท่านเอง ท่านจึงควรจะศึกษาข้อมูล และใช้สิทธิซักถามในที่ประชุมคณะกรรมการจนท่านรู้สึกสบายใจ และสามารถตอบคำถามในภายหลังได้ ก่อนที่จะอนุมัติรายการนั้น รวมทั้งควรดูแลให้บริษัท จัดทำรายงานการประชุมที่ครบถ้วน ถูกต้อง และมีรายละเอียดพอสมควรด้วย นอกจากนี้ แม้ท่านจะมีได้เข้าร่วมประชุม เพื่อความปลอดภัยของท่านเอง ท่านก็ยังคงจะติดตามเรื่องที่เสนอให้ที่ประชุมพิจารณาด้วย หากท่านไม่เห็นด้วยในเรื่องใด ท่านก็ควรจะมีหนังสือแสดงความเห็นของท่านต่อประธานกรรมการ เพื่อเป็นหลักฐานไว้ด้วย

ในเรื่องความรับผิดชอบนี้ มักจะมีคำถามจากท่านที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการบริษัทในฐานะผู้แทนของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้แทนของธนาคารเจ้าหนี้ ผู้แทนของบริษัทแม่ ฯลฯ ซึ่งมักสงสัยว่า ท่าน

ต้องรับผิดชอบต่อประโยชน์ที่ดีที่สุดของใคร บริษัทที่ท่านเป็นกรรมการ หรือบริษัทที่ท่านได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้แทน โดยทั่วไปแล้ว หากท่านกำลังทำหน้าที่เป็นกรรมการของบริษัทใด ท่านก็ต้องรับผิดชอบต่อประโยชน์ที่ดีที่สุดของบริษัทนั้น ไม่เช่นนั้น หากมีปัญหาในภายหลัง ผู้ที่ต้องรับผิดชอบก็คือ ตัวท่านเองในฐานะกรรมการของบริษัท มิใช่บริษัทที่แต่งตั้งท่านเป็นผู้แทนแต่อย่างใด

ในส่วนความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ความรับผิดชอบนี้ ไม่รวมไปถึงกรณีที่ผู้ถือหุ้นลงทุนแล้วขาดทุน โดยไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ แต่รวมถึง การที่ พรบ. หลักทรัพย์ฯ เปิดโอกาสให้ผู้ลงทุนสามารถฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายจากบริษัทและกรรมการได้ ในกรณีที่บริษัทเปิดเผยข้อมูลการเสนอขายหลักทรัพย์ไม่ถูกต้อง หรือไม่ครบถ้วน ส่วนในเรื่องการเปิดเผยหรือการจัดทำข้อมูลอื่น พรบ. บริษัทมหาชนฯ กำหนดให้คณะกรรมการต้องรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นร่วมกัน ดังนั้น ท่านจึงควรดูแลให้การเปิดเผยข้อมูลของบริษัทท่าน ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดด้วย

■ **ความรับผิดชอบทางอาญา** ความรับผิดชอบในเรื่องนี้อาจจะมี 3 ส่วนหลัก ๆ คือ

(1) ถ้าเป็นเรื่องที่กฎหมายกำหนดให้บริษัทเป็นผู้ดำเนินการ แต่บริษัทฝ่าฝืน (เช่น ไม่ยื่นรายงานต่าง ๆ) กฎหมายก็จะลงโทษตัวบริษัท อย่างไรก็ตาม ถ้าการฝ่าฝืนนั้น เกิดจากการสั่งการ หรือจงใจ ไม่ทำตามกฎหมาย กรรมการหรือผู้บริหารที่รับผิดชอบนั้นก็อาจถูกลงโทษด้วย

(2) ถ้าเป็นเรื่องที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่คณะกรรมการ เช่น การจัดประชุมผู้ถือหุ้น ถ้าคณะกรรมการไม่ดำเนินการ กรรมการทุกคนก็ต้องรับผิดชอบร่วมกัน

(3) ถ้าเป็นเรื่องการกระทำผิดเฉพาะตัว เช่น การฉ้อโกง การแสวงหาประโยชน์โดยไม่ชอบ การใช้ข้อมูลภายใน ฯลฯ กรณีเช่นนี้ผู้ใดทำผิด ผู้นั้นก็ต้องรับโทษ โดยบทลงโทษของความผิดเหล่านี้ มีทั้งใน พรบ. บริษัทมหาชนฯ และ พรบ. หลักทรัพย์ฯ แต่โทษตาม พรบ. หลักทรัพย์ฯ สำหรับกรรมการหรือผู้บริหารของบริษัทจดทะเบียน จะแรงกว่าของบริษัทมหาชนทั่วไป คือ มีทั้งโทษปรับ และจำคุก 5-10 ปี เนื่องจากถือว่าผู้เสียหาย คือผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นประชาชนทั่วไป

ดังนั้น ในเรื่องคุณต๊ะรายนี้ ถ้าท่านไม่ได้ทำผิด ท่านย่อมไม่ต้องรับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม ถ้าท่านพบว่า มีการกระทำผิดในลักษณะข้างต้นในบริษัทที่ท่านเป็นกรรมการ แต่ท่านไม่ทำอะไรเพื่อรักษาประโยชน์ของบริษัท ท่านก็อาจจะยังต้องรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นด้วย ในฐานะส่วนหนึ่งของคณะกรรมการที่ยังปฏิบัติหน้าที่ไม่ครบถ้วน

๒๔ ความรับผิดในเชิงบริหาร

เพื่อป้องกันมิให้ผู้ที่มีประวัติไม่น่าไว้วางใจ ไปสร้างความเสียหายในบริษัทที่มีประชาชนเป็นผู้ถือหุ้นอีก คณะกรรมการ ก.ล.ด. และตลาดหลักทรัพย์ฯ จึงได้นำเรื่องลักษณะต้องห้ามของกรรมการ และผู้บริหารมาใช้ในเชิงบริหาร (administrative sanction) ด้วย ดังนี้

- การออกหลักทรัพย์ คณะกรรมการ ก.ล.ด. กำหนดว่า บริษัทที่จะได้รับอนุญาตให้เสนอขายหลักทรัพย์ต่อประชาชนจะต้องไม่มีกรรมการและผู้บริหารที่มีลักษณะต้องห้าม ไม่เช่นนั้น บริษัทจะได้รับอนุญาตต่อเมื่อ กรรมการหรือผู้บริหารรายนั้นได้พ้นจากตำแหน่งแล้ว

ทั้งนี้ ลักษณะต้องห้ามดังกล่าวรวมถึง การมีประวัติ การปฏิบัติหน้าที่โดยขาดความระมัดระวัง ชื่อสัตย์สุจริตเพื่อประโยชน์ของบริษัท (ขาด fiduciary duties) จนเป็นเหตุให้บริษัทได้รับความเสียหาย หรือทำให้นุคคลดังกล่าวหรือนุคคลอื่นได้ไปซึ่งประโยชน์โดยมิชอบด้วย

- การดำรงสถานะเป็นบริษัทจดทะเบียน ตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนดว่าบริษัทจดทะเบียนจะต้องไม่มีกรรมการและผู้บริหารที่อยู่ในบัญชีดำ (blacklist) ไม่เช่นนั้น บริษัทดังกล่าวอาจถูกเพิกถอนจากการเป็นบริษัทจดทะเบียน ทั้งนี้ ตลาดหลักทรัพย์ฯ อาจใส่ชื่อกรรมการหรือผู้บริหารที่ไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์ฯ หรือมีลักษณะต้องห้ามอื่นในบัญชีดำได้ เป็นระยะเวลาที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด

ทั้งนี้ มีข้อสังเกตว่า การถูกดำเนินการทางอาญาที่เกี่ยวข้องกับการเป็นกรรมการหรือผู้บริหาร เป็นลักษณะต้องห้ามอย่างหนึ่งที่น่าไปสู่การใช้มาตรการด้านบริหารกับกรรมการหรือผู้บริหารที่ไม่รักษาหน้าที่นั้น แต่ในทางตรงข้าม การกระทำในบางลักษณะของ

กรรมการหรือผู้บริหาร แม้จะยังไม่มีน้ำหนักเพียงพอที่จะดำเนินการทางอาญา แต่ก็อาจจะเพียงพอที่ ก.ล.ต. หรือตลาดหลักทรัพย์ฯ จะใช้มาตรการทางบริหารที่กล่าวข้างต้นแล้ว

ส่วนที่ 2

บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ (Board of Directors)

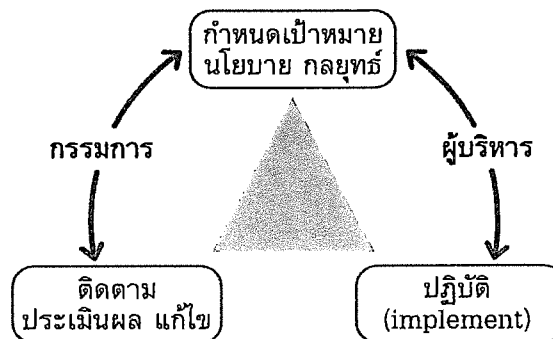
1. “คณะกรรมการ” มีอำนาจหน้าที่อะไร
 - 1.1 การเป็นผู้นำในการกำหนดทิศทางเป้าหมาย นโยบายทางธุรกิจ
 - 1.2 การติดตามการดำเนินงานของฝ่ายจัดการเพื่อตรวจสอบถ่วงดุล
2. “คณะกรรมการ” ควรมีลักษณะอย่างไร
 - 2.1 องค์ประกอบของคณะกรรมการ
 - 2.2 การสรรหาและแต่งตั้ง “กรรมการ”
 - 2.3 โครงสร้างคณะกรรมการ
3. “คณะกรรมการ” ควรดำเนินงานอย่างไร

ส่วนที่ 2 บทบาทหน้าที่ของ “คณะกรรมการ”

1. “คณะกรรมการ” (Board of Directors) มีอำนาจหน้าที่อะไร

ในทางกฎหมาย พรบ. บริษัทมหาชนฯ กำหนดไว้เพียงกว้าง ๆ ว่า “คณะกรรมการบริษัทมีอำนาจ และหน้าที่จัดการบริษัทให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ข้อบังคับ และมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น” ดังนั้น คณะกรรมการบริษัทจะมีอำนาจมากน้อยเพียงใด ก็ขึ้นอยู่กับข้อบังคับบริษัท และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นจะกำหนดไว้ เว้นแต่บางเรื่องที่กฎหมายบังคับว่า จะต้องได้มติเห็นชอบจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นก่อน เช่น การเพิ่มทุน-ลดทุน การจ่ายเงินปันผล การควบรวมกิจการ เป็นต้น ซึ่งก็หมายความว่า คณะกรรมการไม่มีอำนาจอนุมัติในเรื่องเหล่านั้น แต่ก็ยังมีหน้าที่ต้องเสนอความเห็นต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นอยู่ดี

ในทางธุรกิจ บริษัทส่วนมากตั้งขึ้นเพื่อแสวงหากำไร และท่านก็เป็นผู้แทนของผู้ถือหุ้นที่ต้องการผลตอบแทนสูงสุดจากการลงทุน บทบาทสำคัญของท่านจึง คือ การสร้างมูลค่าให้กิจการและผู้ถือหุ้น ซึ่งตามหลักบริหารทั่วไป การจะทำงานให้ประสบผล ควรจะดำเนินการดังต่อไปนี้



อย่างไรก็ดี โดยทั่วไป คณะกรรมการมักมอบหมายให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้ปฏิบัติ ดังนั้น หน้าที่หลักของคณะกรรมการ จึงอาจแบ่งได้เป็น 2 ด้าน คือ

- การกำหนดทิศทาง นโยบาย และกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัท และ
- การติดตามการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ เพื่อตรวจสอบ ถ่วงดุล

■ 1.1 การเป็นผู้นำในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย นโยบายทางธุรกิจ

เพื่อให้มั่นใจว่า บริษัทจะดำเนินงานไปในทิศทางที่ คณะกรรมการเห็นว่า เป็นประโยชน์ที่ดีที่สุดของผู้ถือหุ้น หน้าที่นี้ของคณะกรรมการควรรวมถึง

- การสรรหาผู้มีความรู้ความสามารถเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง แม้ว่าคณะกรรมการบริษัทจะไม่ต้องบริหารงานในลักษณะประจำ แต่ก็หน้าที่ของคณะกรรมการที่จะต้องสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมมาทำหน้าที่ดังกล่าว

- ❖ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย รวมทั้งงบประมาณในการดำเนินงาน โดยควรเป็นการพิจารณาร่วมกับฝ่ายจัดการ เพื่อให้แผนงานนั้นเป็นที่ยอมรับร่วมกัน
- ❖ การมอบหมายอำนาจให้ผู้บริหารสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้

ทั้งนี้ การมอบอำนาจนั้นควรทำเป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดประเภทรายการ และขอบเขตอำนาจการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยขอบเขตนั้น ควรจะยืดหยุ่นพอให้ฝ่ายจัดการสามารถดำเนินงานที่เป็นธุรกิจปกติได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ แต่ขณะเดียวกันก็ไม่ควรจะกว้างเกินไป โดยเรื่องสำคัญ มีผลกระทบสูง เรื่องที่ไม่ใช่ธุรกิจปกติของบริษัท (เช่น การลงทุนในธุรกิจอื่น การทำรายการขนาดใหญ่) หรือเรื่อง que ผู้บริหารมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ยังควรจะต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการก่อน เพื่อลดความเสี่ยงด้านการจัดการ (ซึ่งบางเรื่อง ยังอาจจะต้องขออนุมัติจากผู้ถือหุ้นอีกชั้นหนึ่งด้วย)

การกำหนดขอบเขตการมอบอำนาจดังกล่าว หมายความว่า ท่านหรือคณะกรรมการเป็นผู้กำหนด เรื่องที่ฝ่ายจัดการต้องเอาเข้าบอร์ด ไม่ใช่เป็นผู้ว่า ฝ่ายจัดการจะเสนอเรื่องใดให้ท่านหรือคณะกรรมการพิจารณา

- การกำหนดมาตรการเพื่อให้ผู้บริหารดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย และแผนงานที่กำหนด (performance management system) เช่น กำหนดเครื่องชี้วัดผลการดำเนินงาน การใช้ balanced score card เป็นต้น นอกจากนี้ ควรดูแลให้ฝ่ายจัดการ มีการถ่ายทอดนโยบาย เป้าหมายต่าง ๆ ไปยังพนักงานทุกระดับขององค์กรด้วย
- การจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

■ 1.2 การติดตามการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ เพื่อตรวจสอบถ่วงดุล (Check and Balance)

โดยที่คณะกรรมการต้องเป็นผู้รับผิดชอบผลการดำเนินงานของบริษัทต่อผู้ถือหุ้น ดังนั้น บทบาทการตรวจสอบถ่วงดุลของคณะกรรมการจึงควรรวมถึง

- การดูแลให้มีการจัดทำบัญชีที่ถูกต้อง ครบถ้วน และมีระบบจัดเก็บเอกสารที่ทำให้สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลได้ในภายหลัง ทั้งนี้ เพื่อให้คณะกรรมการสามารถติดตามการดำเนินงานของฝ่ายจัดการได้ และให้ผู้ถือหุ้นติดตามผลการดำเนินงานของบริษัทได้อีกทอดหนึ่งด้วย
- การจัดให้มีระบบการรายงานผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงว่า เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ รวมทั้ง

ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้คณะกรรมการสามารถติดตาม และปรับปรุงแก้ไขแผนงานและกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม

- ✧ การจัดให้มีระบบควบคุมภายในที่เพียงพอ เหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่า การทำรายการต่าง ๆ จะได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจ มีการจัดทำบัญชีที่ถูกต้อง และระบบต่าง ๆ สามารถป้องกันการนำทรัพย์สินของบริษัทไปใช้ในทางมิชอบ
- ✧ การประเมินผลการดำเนินงาน และกำหนดค่าตอบแทนให้ผู้บริหาร
- ✧ การอนุมัติรายการต่าง ๆ หรือเสนอความเห็นต่อผู้ถือหุ้นให้อนุมัติการทำรายการด้วยความระมัดระวัง เชื่อสัตย์สุจริต โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ดีที่สุดของบริษัทเป็นสำคัญ

ทั้งนี้ แนวทางการพิจารณาในแต่ละประเด็น มีรายละเอียดตามคู่มือเล่ม 2

2. “คณะกรรมการ” ควรมีลักษณะอย่างไร

การที่คณะกรรมการจะสามารถทำหน้าที่ทั้ง 2 ด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยปัจจัยอย่างน้อย 3 ประการ คือ

(1) โครงสร้างและองค์ประกอบ ของคณะกรรมการ (structure) จะต้องเหมาะสม เพื่อให้กรรมการสามารถทำหน้าที่ดังกล่าวได้

(2) คณะกรรมการมีวิธีการทำงาน (process) ที่มีประสิทธิภาพ และ

(3) กรรมการแต่ละคนจะต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ และ ทำหน้าที่ของตน (practice) อย่างเต็มที่ด้วย โดยทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน คือ การสร้างมูลค่าสูงสุดให้กิจการและผู้ถือหุ้น

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงเรื่องของรูปแบบ และวิธีการทำงานของ คณะกรรมการตามหลักการบรรษัทภิบาลที่ดี สำหรับในเรื่องการทำหน้าที่ของกรรมการ (practice) จะกล่าวในคู่มือเล่ม 2

■ 2.1 องค์ประกอบของคณะกรรมการ

■ หลักการ

เนื่องจากคณะกรรมการมีบทบาททั้งในด้านการกำหนด ทิศทาง นโยบายทางธุรกิจ และการตรวจสอบถ่วงดุลคณะกรรมการ จึงควรจะ

- มีผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ในธุรกิจเพียงพอที่จะให้ ทิศทาง นโยบายแก่ฝ่ายจัดการ และมีความเป็นอิสระ เพียงพอที่จะทำหน้าที่ตรวจสอบถ่วงดุลการดำเนินงาน ของฝ่ายจัดการ ทั้งนี้ กรรมการบางส่วนอาจเป็น

ผู้บริหารด้วย เนื่องจากอยู่ใกล้ชิดธุรกิจ และสามารถ
ทำหน้าที่เชื่อมโยงการทำงานของคณะกรรมการกับ
ฝ่ายจัดการได้

- ❖ มีขนาดเหมาะสม ไม่เล็กเกินไปจนขาดความหลากหลาย
ทางความคิด และไม่ใหญ่เกินไปจนขาดประสิทธิภาพ
และความคล่องตัว และ
- ❖ ประกอบด้วยกรรมการที่มีความรู้ความสามารถที่
หลากหลาย เพื่อให้เห็นโอกาสและความเสี่ยงในด้าน
ที่แตกต่างกัน

๒ แนวทางปฏิบัติ

คณะกรรมการควรมีความ “อิสระ” เพียงใด

“อิสระ” ในที่นี้หมายถึง อิสระจากผู้ถือหุ้นใหญ่ (ถือหุ้นไม่เกิน 5%) และผู้บริหาร ซึ่งในบริษัททั่วไป ผู้ถือหุ้นใหญ่ก็มักจะเป็นกรรมการ หรือส่งตัวแทนเข้ามาเป็นกรรมการและผู้บริหารด้วย เพื่อดูแลจัดการ ทรัพย์สินของบริษัท (ซึ่งเป็นของผู้ถือหุ้นนั่นเอง) และโดยธรรมชาติ กรรมการหรือผู้บริหารที่มีส่วนเป็นเจ้าของบริษัท มักจะมีความผูกพัน (commitment) และแรงจูงใจที่จะสร้างมูลค่าหรือผลตอบแทนให้ บริษัทมากกว่ากรรมการที่เป็นบุคคลภายนอกซึ่งอาจจะได้ค่าตอบแทน เป็นเพียงเบี้ยประชุมกรรมการ ดังนั้น หากท่านเป็นกรรมการที่ไม่ “อิสระ” ในความหมายนี้ จึงมิใช่เรื่องเสียหายแต่อย่างใด เพียงแต่ ท่านต้องสามารถแยกบทบาทได้เท่านั้นว่า ในขณะที่ขณะหนึ่ง ท่าน กำลังสวมหมวกใบไหน และทำหน้าที่ของหมวกใบนั้นให้ดีที่สุด

อย่างไรก็ดี การมีกรรมการที่ไม่อิสระล้วน ๆ เพื่อมุ่งสร้างผลตอบแทนทางธุรกิจอย่างเดียว ก็อาจมีความเสี่ยงเพราะ การที่ผู้บริหาร สามารถดำเนินการทุกอย่างได้ โดยไม่ถูกตรวจสอบ (เพราะกรรมการก็เป็นกลุ่มเดียวกัน) อาจทำให้ผู้บริหารมีได้ระมัดระวังในการทำหน้าที่เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทเท่าที่ควร และอาจมีกรณีที่ผู้บริหารมีความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์สูงสุดของบริษัท (ซึ่งผู้บริหารได้ส่วนแบ่งตามสัดส่วนการถือหุ้น) กับประโยชน์ส่วนตัว (ซึ่งผู้บริหารได้ประโยชน์ทั้งจำนวน) จนทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมกับผู้ถือหุ้นภายนอก ดังนั้น จึงควรมีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นอิสระเข้ามาช่วยถ่วงดุลด้วย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ถือหุ้นรายอื่น แต่ไม่ว่ากรรมการจะเป็นกลุ่มใด กรรมการทุกรายยังมีความรับผิดชอบเท่ากัน และกรรมการทุกรายควรมีเป้าหมายร่วมกันในอันที่จะสร้างมูลค่าสูงสุดให้กิจการ

ทั้งนี้ ประกาศคณะกรรมการ ก.ล.ต. และข้อบังคับตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนดให้บริษัทต้องมีกรรมการที่เป็นอิสระไม่น้อยกว่า 3 คน เพื่อทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการตรวจสอบ (รายละเอียดตามข้อ 2.3) นอกจากนี้ ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อของตลาดหลักทรัพย์ฯ (“หลัก CG 15 ข้อ”) ยังแนะนำว่ากรรมการที่เป็นอิสระนี้ ควรมีไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมดด้วย

ประธานกรรมการ กับ ผู้จัดการใหญ่ (MD) ควรเป็นคนเดียวกันหรือไม่

ประธานกรรมการก็คือ กรรมการคนหนึ่ง โดยการดำเนินงานของกรรมการอยู่ในรูปองค์คณะ ประธานกรรมการจึงมิใช่ผู้ที่มี

อำนาจสูงสุดในบริษัท และมีได้มีอำนาจเหนือกรรมการคนอื่น ๆ เพียงแต่ พรบ. บริษัทมหาชนฯ กำหนดอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการไว้เพิ่มเติมจากกรรมการรายอื่นในเรื่อง (1) การทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมคณะกรรมการ (2) การลงคะแนนเสียงชี้ขาด ในกรณีที่ที่ประชุมคณะกรรมการมีการลงคะแนนเสียง และคะแนนเสียง 2 ข้างเท่ากัน (3) การเป็นผู้เรียกประชุมคณะกรรมการ และ (4) การทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้น

โดยทั่วไป หากประธานกรรมการเป็นคนละคนกับ MD ก็อาจทำให้คณะกรรมการทำหน้าที่ตรวจสอบถ่วงดุลการทำงานของฝ่ายจัดการได้อย่างอิสระขึ้น แต่หากเป็นรายเดียวกัน คณะกรรมการก็ยังสามารถทำหน้าที่อย่างอิสระได้ โดยหลายวิธี เช่น

- ถ้าเป็นเรื่องที่ประธานมีส่วนได้เสียในฐานะ MD ด้วย (เช่น ประเมินผลงาน MD) ประธานก็ต้องไม่เข้าร่วมประชุมในเรื่องนั้นๆ และให้กรรมการรายอื่นทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมแทนชั่วคราว
- หากเป็นเรื่องที่ประธานไม่ถึงกับมีส่วนได้เสียโดยตรง จังยังร่วมประชุมอยู่ได้ แต่ถ้ากรรมการท่านอื่นรู้สึกเกรงใจที่จะแสดงความเห็นคัดค้าน ก็อาจจะขอให้คณะกรรมการลงคะแนนเสียงลับในกระดาษเพื่อลดความลำเอียงหรืออาจใช้วิธีซักถามข้อมูลเพิ่มเติมก็ได้
- เพิ่มสัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระ เพื่อให้แน่ใจว่ามีการตรวจสอบถ่วงดุลในระดับคณะกรรมการ

- ทบทวนการมอบอำนาจ เพื่อให้มั่นใจว่า เรื่องสำคัญ จะมีการตัดสินใจอย่างรอบคอบ ในรูปองค์คณะ เป็นต้น

ทั้งนี้ ตามหลัก CG 15 ข้อ ไม่ได้ห้ามการที่บุคคลเดียวจะทำ ทั้ง 2 หน้าที่ เพียงแต่ให้แนวทางว่า ไม่ว่าเลือกวิธีใด ก็ไม่ควรให้คนใด คนหนึ่งมีอำนาจโดยไม่จำกัด

บริษัทควรมีกรรมการจำนวนเท่าใด

พรบ. บริษัทมหาชนฯ กำหนดเพียงว่า บริษัทต้องมี กรรมการไม่น้อยกว่า 5 คน โดยบริษัทแต่ละแห่งสามารถกำหนดจำนวน กรรมการของตนเองที่เห็นว่าเหมาะสมได้ในข้อบังคับบริษัท ทั้งนี้ กรรมการไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งต้องมีถิ่นฐานอยู่ในประเทศ

ในทางปฏิบัติ คู่มือต่าง ๆ มักแนะนำจำนวนกรรมการ ที่เหมาะสมไว้ประมาณ 9-15 คน แต่ก็ไม่มีจำนวนไหนดีที่สุดสำหรับ ทุกบริษัท และมีแนวโน้มในต่างประเทศว่า โดยเฉลี่ยบริษัทจะมี จำนวนกรรมการน้อยลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ คณะกรรมการ

■ 2.2 การสรรหาและแต่งตั้ง “กรรมการ”

■ หลักการ

เนื่องจากกรรมการ คือผู้แทนของผู้ถือหุ้นทุกราย ดังนั้น กระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการจึงควรจะ

- เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถเสนอ และเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม น่าไว้วางใจ มาดำรงตำแหน่งกรรมการได้ อย่างน้อยตามสัดส่วนการถือหุ้น
- ทำให้ได้บุคคลที่เป็นอิสระ และมีคุณสมบัติเหมาะสม มาดำรงตำแหน่งกรรมการอย่างน้อยสำหรับส่วนที่เป็นกรรมการอิสระ
- ในกรณีการแต่งตั้งกรรมการที่ครบวาระเข้าดำรงตำแหน่งซ้ำ (reappointment) ควรมีกลไกในการประเมินการทำหน้าที่ของกรรมการที่ครบวาระนั้น ก่อนด้วย เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (accountability) ของกรรมการ และให้มั่นใจว่า กรรมการที่ดีเท่านั้น จึงจะได้รับการต่อวาระ

๓ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

กฎหมายมิได้มีข้อบังคับในเรื่องการสรรหากรรมการ ส่วนในเรื่องการแต่งตั้งกรรมการ พรบ. บริษัทมหาชนฯ เปิดให้เลือกแต่งตั้งกรรมการได้ 2 วิธี ซึ่งบริษัทจะเลือกใช้วิธีใด ก็ต้องระบุไว้ในข้อบังคับบริษัท ดังนี้

- การใช้คะแนนเสียงข้างมาก ปกติเป็นวิธีที่ใช้กัน在公司ส่วนมาก คือ ถ้ามีกรรมการว่าง 5 ตำแหน่ง และมีบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อ 7 คน คนที่ได้คะแนนสูงสุด 5 คนแรกก็จะเป็นผู้ได้รับแต่งตั้ง การใช้วิธีนี้จึง

หมายความว่า ผู้ที่ถือหุ้น 50% ขึ้นไปของผู้ที่ถือหุ้นที่มาประชุมและออกเสียงลงคะแนนสามารถควบคุมมติแต่งตั้งกรรมการได้ทั้งหมด แม้ว่าสัดส่วนการถือหุ้นของผู้ถือหุ้นรายนั้นจะไม่ใช่ 100% ในกรณีที่ข้อบังคับบริษัทกำหนดการแต่งตั้งกรรมการวิธีนี้ กรรมการแต่ละรายจะมีวาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี โดยผลัดกันออกทุกปี

- Cumulative voting คือวิธีที่ผู้ถือหุ้นสามารถรวบรวมคะแนนเสียงทั้งหมดของตน เพื่อลงคะแนนเสียงให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ เช่น บริษัทมีกรรมการ 5 คน มีหุ้น 100 หุ้น ถ้าท่านถือ 10 หุ้น ท่านจะมีคะแนนเสียง $5 \times 10 = 50$ เสียง ซึ่งท่านสามารถแบ่งลงให้บุคคลกี่รายก็ได้ ถ้าท่านลงคะแนนทั้งหมดให้บุคคลเพียง 1 ราย บุคคลนั้นก็จะมีโอกาสได้รับแต่งตั้งสูงขึ้น และทำให้มีโอกาสได้กรรมการที่สะท้อนสัดส่วนการถือหุ้นของผู้ถือหุ้นกลุ่มต่าง ๆ ได้ดีกว่าวิธีแรก แต่ก็อาจจะเป็นวิธีการที่ซับซ้อนกว่าด้วย หากใช้วิธีนี้ กรรมการทุกรายมีวาระ 1 ปีและเลือกตั้งใหม่ทุกปี



แนวทางปฏิบัติ

การสรรหากรรมการ แม้ว่าผู้ถือหุ้นจะเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการ แต่การที่คณะกรรมการช่วยสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นพิจารณาแต่งตั้งก็จะทำให้การประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปโดยเรียบร้อย รวดเร็วขึ้น ทั้งนี้ การเสนอชื่อบุคคลดังกล่าว

มิได้เป็นการปิดกั้นสิทธิของผู้ถือหุ้นในการเสนอชื่อบุคคลอื่นเพื่อให้ที่ประชุมพิจารณาลงคะแนนเสียงคัดเลือกแต่อย่างใด ในทางตรงกันข้าม บริษัทควรจะสนับสนุนการใช้สิทธิของผู้ถือหุ้น โดยมีช่องทางให้ผู้ถือหุ้นสามารถเสนอชื่อบุคคลเข้ารับการคัดเลือกเป็นกรรมการด้วย (รายละเอียดการเสนอวาระการแต่งตั้งกรรมการตามคู่มือกรรมการ เล่ม 3)

การแต่งตั้งกรรมการ การลงมติแต่งตั้งกรรมการ ควรจะเปิดให้ผู้ถือหุ้นเลือกลงมติได้เป็นรายคน มิใช่ให้เลือกกรรมการทุกรายในการลงมติเพียงครั้งเดียว ซึ่งจะเท่ากับการบังคับให้ผู้ถือหุ้นต้องรับหรือไม่รับผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อทุกราย แม้ว่าผู้ถือหุ้นจะชอบ หรือไม่ชอบบุคคลดังกล่าวเพียงบางคน

2.3 โครงสร้างคณะกรรมการ

เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น คณะกรรมการสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการย่อย (committee) ขึ้นเพื่อปฏิบัติหน้าที่แทนคณะกรรมการบางส่วนได้ตามความจำเป็นของแต่ละบริษัท (โดยพิจารณาจากขนาด ปริมาณธุรกิจ ความซับซ้อน หรือความต้องการความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เป็นต้น) โดยคณะกรรมการ ยังมีหน้าที่ติดตามการดำเนินงานของผู้ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามเป้าหมายและขอบเขตที่คณะกรรมการมอบหมายด้วย ทั้งนี้ คณะกรรมการย่อยที่มีการแต่งตั้ง และมีบทบาทมากขึ้นในปัจจุบันได้แก่

● คณะกรรมการบริหาร
(Executive Committee)

คณะกรรมการอาจจะเลือกแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร หรือไม่ก็ได้ ตามความจำเป็นเหมาะสมของธุรกิจ แต่หากจะแต่งตั้ง ก็ควรจะกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน ซึ่งขอบเขตนั้น ต้องมิใช่การทดแทนการเสนอเรื่องสำคัญให้คณะกรรมการทั้งชุดพิจารณา ทั้งนี้ เรื่องที่คณะกรรมการบริหารมักได้รับมอบหมายให้พิจารณา เช่น การกลั่นกรองเรื่องต่างๆ ก่อนเสนอที่ประชุมคณะกรรมการ การอนุมัติการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจปกติของบริษัท แต่อาจจะมีวงเงินของรายการสูงกว่าที่คณะกรรมการจะมอบหมายให้ผู้บริหารเพียงรายใดรายหนึ่งมีอำนาจอนุมัติตามลำพัง เป็นต้น ทั้งนี้ กรรมการบริหารอาจจะเป็น หรือไม่เป็นผู้บริหารด้วยก็ได้

● คณะกรรมการตรวจสอบ
(Audit Committee)

เพื่อให้มั่นใจว่า คณะกรรมการจะมีการทำหน้าที่ตรวจสอบถ่วงดุลเพื่อกำกับดูแลกิจการอย่างเพียงพอ และเป็นอิสระเกณฑ์การอนุญาตให้เสนอขายหลักทรัพย์ของ ก.ล.ด. และข้อบังคับตลาดหลักทรัพย์ฯ จึงกำหนดให้คณะกรรมการบริษัทจดทะเบียน ต้องแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบขึ้น โดยประกอบด้วยกรรมการที่เป็นอิสระอย่างน้อย 3 คน เพื่อทำหน้าที่ดังนี้

- สอบทานให้บริษัทมีรายงานทางการเงินที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ
- สอบทานความเพียงพอและความมีประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายใน

- สอบทานให้บริษัทปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- พิจารณาคัดเลือกและเสนอค่าตอบแทนผู้สอบบัญชี
- ดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับรายการที่เกี่ยวข้องกันที่ถูกต้องครบถ้วน
- ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย
- จัดทำรายงานคณะกรรมการตรวจสอบเสนอต่อคณะกรรมการ และเปิดเผยในรายงานประจำปี

การที่คณะกรรมการตรวจสอบจะทำหน้าที่ข้างต้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินงานของกรรมการตรวจสอบควรจะ

- เป็นอิสระจากผู้บริหารและผู้ถือหุ้นใหญ่เพียงพอที่จะกล้าตรวจสอบ ชักถามประเด็นที่อาจเป็นข้อสงสัย
- กรรมการตรวจสอบควรมีความเข้าใจธุรกิจ และมีความรู้ทางบัญชีและการเงินเพียงพอที่จะเข้าใจเห็นประเด็นที่น่าสงสัย และสามารถให้คำแนะนำได้อย่างถูกต้อง
- มีอำนาจเข้าถึงข้อมูลเอกสารต่าง ๆ รวมทั้งสามารถขอให้ผู้บริหารพนักงานมาอธิบายให้ข้อมูลเพิ่มเติมได้ และติดต่อหารือกับผู้สอบบัญชีได้โดยตรง
- มีสายงานที่เป็นอิสระ เช่น ฝ่ายตรวจสอบกิจการภายใน ทำหน้าที่เป็นเลขานุการ และติดตามงานให้คณะกรรมการตรวจสอบ

- ได้รับการสนับสนุนจากคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงซึ่งตระหนักว่า การทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบเป็นการช่วยแบ่งเบาหน้าที่ที่เป็นของคณะกรรมการอยู่แล้ว โดยการทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบเป็นการช่วยลดความเสี่ยงให้บริษัท สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ถือหุ้น และเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานเพื่อสร้างมูลค่าให้กิจการ

ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่ตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย โดยกรรมการทุกรายยังมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและบุคคลภายนอกเท่ากัน และการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ก็มิได้ทำให้กรรมการท่านอื่นพ้นจากความรับผิดชอบในเรื่องที่มอบหมายแต่อย่างใด (รายละเอียดอำนาจหน้าที่คณะกรรมการตรวจสอบตาม แนวทางปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการตรวจสอบจัดทำโดยตลาดหลักทรัพย์ฯ และคู่มือเล่ม 2 เพื่อเป็นแนวทางการใช้ดุลยพินิจในแต่ละเรื่อง)



คณะกรรมการสรรหา

(Nominating Committee)

เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลที่จะเข้ามาเป็นกรรมการ หรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เหมาะสม และเป็นอิสระ (กรณีการสรรหาเพื่อแต่งตั้งกรรมการที่เป็นอิสระ) หลายบริษัทแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาขึ้นเพื่อทำหน้าที่แสวงหาและกลั่นกรองบุคคลที่เหมาะสม ก่อนการเสนอชื่อให้คณะกรรมการหรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นแต่งตั้ง ส่วนมากแล้ว คณะกรรมการดังกล่าว

มักแต่งตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่เป็นครั้งคราว และในบริษัทที่ไม่ได้ตั้งคณะกรรมการชุดนี้ คณะกรรมการทั้งคณะก็ควรเป็นผู้ทำหน้าที่นี้เอง โดยไม่ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอำนาจเด็ดขาดในการแต่งตั้งกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูง

๑ คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน

(Compensation Committee)

การแต่งตั้งคณะกรรมการนี้ขึ้นมาจากหลักการว่า ค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงและกรรมการ ควรจะเหมาะสมกับอำนาจ หน้าที่ และปริมาณความรับผิดชอบ และสะท้อนถึงความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามเป้าหมายด้วย โดยผู้ถูกประเมิน และผู้กำหนดค่าตอบแทนจะต้องไม่เป็นคนเดียวกัน หรือคนที่ผู้ถูกประเมินสามารถควบคุมได้ หากบริษัทใดไม่ได้แต่งตั้งคณะกรรมการนี้ขึ้น คณะกรรมการทั้งชุดก็ต้องทำหน้าที่ดังกล่าว โดยกรรมการที่เป็นผู้บริหารที่ถูกประเมินไม่ได้เข้าประชุมด้วย

๒ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

(Risk Management Committee)

บริษัทขนาดใหญ่ที่มีธุรกิจซับซ้อน โดยเฉพาะสถาบันการเงินมักจำเป็นต้องแต่งตั้งคณะกรรมการนี้ขึ้นเพื่อควบคุมความเสี่ยงของบริษัท โดยกรรมการควรประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ และความเชี่ยวชาญในธุรกิจเป็นอย่างดี เพื่อให้คณะกรรมการสามารถระบุความเสี่ยง และกำหนดมาตรการป้องกัน ติดตามดูแล ได้อย่างเหมาะสม ในบางบริษัท อาจมอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่นี้ด้วย โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการมีระบบควบคุมภายในที่เพียงพอ เหมาะสม

อนึ่ง ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ ไม่ได้กำหนดเป็นข้อบังคับให้บริษัทจดทะเบียนต้องมีคณะกรรมการสรรหาและคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน แต่สนับสนุนให้มีเพื่อให้การสรรหาและการกำหนดค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหารระดับสูงมีความโปร่งใส และเป็นไปตามหลักการบรรษัทภิบาลที่ดี โดยสมาชิกทั้งหมดของคณะกรรมการตรวจสอบ และสมาชิกส่วนใหญ่ของคณะกรรมการสรรหา และคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนควรเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร

3. “ตม:กรรมการ” ควรดำเนินงานอย่างไร

■ หลักการ

คณะกรรมการควรดำเนินงานโดยคำนึงถึงหลักบรรษัทภิบาลที่ดี คือ ตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ เคารพสิทธิผู้ถือหุ้น ปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียอื่นอย่างเป็นธรรม มีความโปร่งใสในการดำเนินงาน และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างถูกต้องเพียงพอ ทั้งนี้ คณะกรรมการควรมีการประชุมกันอย่างเพียงพอที่จะทำให้กรรมการรู้สึกว่าได้ปฏิบัติหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบสูงยิ่งนี้ด้วยความระมัดระวังแล้ว โดยการทำหน้าที่ของคณะกรรมการควรมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร อย่างถูกต้องครบถ้วน และมีระบบจัดเก็บที่ทำให้สามารถตรวจสอบในภายหลังได้

■ แนวทางปฏิบัติ

นโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ เพื่อให้คณะกรรมการผู้บริหาร และพนักงานทุกคนมีนโยบายและแนวทางปฏิบัติร่วมกัน

คณะกรรมการควรร่วมกันกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่เหมาะสมกับสภาพความจำเป็นของบริษัท และสนับสนุนให้มีการปฏิบัติทั้งองค์กรด้วย ทั้งนี้ ตามหลัก CG 15 ข้อของตลาดหลักทรัพย์กำหนดให้บริษัทจัดทำนโยบายนี้เป็นลายลักษณ์อักษร และเปิดเผยนโยบายนั้นให้ผู้ถือหุ้นรับทราบในรายงานประจำปีด้วย

จริยธรรมทางธุรกิจ (code of ethics) โดยที่นโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการมักรวมถึงการปฏิบัติต่อคู่ค้า และผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทอย่างเป็นธรรมด้วย ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรกำหนดหรือดูแลให้มีการจัดทำคู่มือจริยธรรมทางธุรกิจขึ้นเพื่อเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร และดูแลสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานนั้นอย่างจริงจังด้วย

การประชุมคณะกรรมการ พรบ. บริษัทมหาชนฯ กำหนดว่าคณะกรรมการต้องประชุมกันอย่างน้อยทุก ๆ 3 เดือน โดยความจำเป็นในการประชุมคณะกรรมการของแต่ละบริษัทส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับขนาด ความซับซ้อน ปริมาณธุรกิจ แต่อีกส่วนหนึ่ง ก็ขึ้นกับคณะกรรมการเองว่า เมื่อได้พิจารณาประสบการณ์ ความรู้ความสามารถของฝ่ายจัดการ หรือคณะกรรมการย่อยต่าง ๆ แล้ว คณะกรรมการมีความสบายใจ และความเชื่อมั่นที่จะมอบหมายให้บุคคลเหล่านั้นมีอำนาจตัดสินใจดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ แทนคณะกรรมการ โดยคณะกรรมการยังต้องรับผิดชอบการดำเนินงานนั้นต่อผู้ถือหุ้นอย่างน้อยเพียงใด และคณะกรรมการต้องใช้ความระมัดระวังในการสอดส่องติดตามดูแล (oversight) ให้ผู้ได้รับมอบหมายปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างน้อยเพียงใด

การมีส่วนได้เสียหรือความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของ กรรมการ พรบ. บริษัทมหาชนฯ มีข้อกำหนดเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของกรรมการ ดังนี้

- ❶ ห้ามกรรมการประกอบธุรกิจแข่งขันกับบริษัท เว้นแต่ จะได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นก่อนที่จะ ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ
- ❷ ห้ามบริษัทจ่ายผลตอบแทนอื่นให้กรรมการ นอกจาก จะระบุไว้ในข้อบังคับบริษัท หรือเป็นไปตามมติ ที่ประชุมผู้ถือหุ้น
- ❸ กรรมการต้องแจ้งการมีส่วนได้เสียในสัญญาต่าง ๆ ที่ บริษัททำขึ้นให้บริษัททราบ
- ❹ การทำรายการต่าง ๆ (เช่น ซื้อขายสินค้า หรือทรัพย์สิน อื่น) ของกรรมการกับบริษัท ต้องแจ้งและได้รับความ เห็นชอบจากคณะกรรมการก่อน ไม่เช่นนั้นรายการนั้น ไม่มีผลผูกพันบริษัท
- ❺ กรรมการที่มีส่วนได้เสียในเรื่องที่พิจารณา จะเข้าร่วม ประชุมคณะกรรมการไม่ได้
- ❻ ห้ามบริษัทให้กู้ยืม หรือค้ำประกันแก่กรรมการ หรือ กิจการที่กรรมการถือหุ้นเกินกว่า 50% เว้นแต่เป็นส่วนหนึ่งของสวัสดิการ

นอกจากนี้ ข้อบังคับตลาดหลักทรัพย์ฯ เกี่ยวกับการทำ รายการที่เกี่ยวข้องกัน ยังมีข้อกำหนดเพิ่มเติม ทั้งในเรื่อง การเปิดเผย ข้อมูล และระดับชั้นการอนุมัติตามประเภทและขนาดของรายการ โดย ขอบเขตของ“รายการที่เกี่ยวข้อง”ตามข้อบังคับนี้กว้างกว่าการทำรายการ กับกรรมการตาม พรบ. บริษัทมหาชนฯ (รายละเอียดในคู่มือเล่ม 2)

ความสัมพันธ์กับผู้ถือหุ้น พรบ. บริษัทมหาชนฯ กำหนดให้ คณะกรรมการต้องจัดประชุมสามัญประจำปี จัดทำรายงานประจำปี และเสนอเรื่องที่กำหนดให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นอนุมัติก่อนดำเนินการ (รายละเอียดในคู่มือเล่ม 3)

อย่างไรก็ดี อย่าลืมว่าคณะกรรมการคือผู้แทนของผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นเจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้นจึงควรสามารถมีส่วนร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ไม่ว่าเรื่องนั้นกฎหมายจะบังคับให้ต้องได้มติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นหรือไม่ เช่น บริษัทอาจจะจดทะเบียนหนังสือบริคณห์ที่มีขอบเขตวัตถุประสงค์ครอบคลุมทุกธุรกิจ ทำให้การขยายหรือเปลี่ยนแปลงธุรกิจหลักไม่ต้องขอมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อแก้ไขหนังสือบริคณห์อีก แต่ถ้ายการขยายหรือเปลี่ยนแปลงธุรกิจนั้นมีผลกระทบต่อโอกาสความเสี่ยง และผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นมาก คณะกรรมการก็ควรขอความเห็นชอบจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นก่อนด้วย เป็นต้น

นอกจากนี้ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นมีข้อมูลเพียงพอที่จะติดตามการดำเนินงานของบริษัท คณะกรรมการมีหน้าที่ต้องดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอและถูกต้อง ในงบการเงินและรายงานต่าง ๆ ที่จัดทำต่อผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ คณะกรรมการควรดูแลให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสำคัญ (เช่น งบการเงิน รายงานประจำปี กำหนดการประชุมผู้ถือหุ้น หนังสือนัดประชุม รายงานการประชุมผู้ถือหุ้น การเปลี่ยนแปลงข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ เป็นต้น) ต่อผู้ถือหุ้นด้วย โดยข้อมูลเหล่านั้นควรเผยแพร่ผ่านระบบของตลาดหลักทรัพย์ฯ ก่อน และควรเผยแพร่เพิ่มเติมผ่าน website ของบริษัท รวมทั้งควรจัดให้มีผู้รับผิดชอบในการให้ข้อมูลแก่ผู้ลงทุน (investors relation) ด้วย

เลขานุการบริษัท เพื่อให้การดำเนินงานของคณะกรรมการเป็นอย่างเรียบร้อย ถูกต้อง คณะกรรมการควรแต่งตั้งเลขานุการบริษัท (หรือเลขานุการคณะกรรมการ) ขึ้น เพื่อติดตามให้คณะกรรมการสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับบริษัท และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ดูแลการจัดทำและเก็บรักษาเอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการ และการประชุมผู้ถือหุ้น รวมทั้งประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

สรุป

ท่านเป็นผู้หนึ่งที่ผู้ถือหุ้นไว้วางใจให้จัดการทรัพย์สินของบริษัทให้ ท่านในฐานะส่วนหนึ่งของคณะกรรมการ จึงควรจัดการทรัพย์สินของบริษัทด้วยความระมัดระวัง ซื่อสัตย์สุจริต เพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดของผู้ถือหุ้นที่เป็นเจ้าของทรัพย์สินนั้น ให้สมกับความไว้วางใจที่ท่านได้รับ

กลไกบรรษัทภิบาลต่างๆ มีขึ้นก็เพื่อวัตถุประสงค์นี้ ไม่ว่าข้อกำหนดหรือคำแนะนำต่าง ๆ จะมีว่าอย่างไร ทำยที่สุดแล้วก็จะกลับมาสู่หลักการเรื่องการจัดการทรัพย์สินให้คนอื่นด้วยความระมัดระวัง ซื่อสัตย์สุจริต เพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดของเจ้าของ โดยให้เจ้าของทรัพย์สินสามารถติดตามดูแลได้

เพื่อสร้างประโยชน์ที่ดีที่สุดให้ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการมีหน้าที่ทั้งในด้านการให้ (direct) ทิศทาง นโยบายทางธุรกิจ และการติดตามดูแลการทำงานของฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้น ท่านในฐานะส่วนหนึ่งของคณะกรรมการซึ่งกรรมการทุกคนมีความรับผิดชอบอย่างเท่าเทียมกัน จึงควรดูแลให้คณะกรรมการมีองค์ประกอบโครงสร้าง และวิธีทำงานที่เอื้อต่อการทำหน้าที่ดังกล่าวด้วย

การทำหน้าที่ของท่านในลักษณะข้างต้น ไม่ได้เป็นเพียงสิ่งที่ต้องกระทำเพราะเป็นหน้าที่ที่กฎหมายบังคับ หรือทำเพื่อให้ความรับผิดชอบทางกฎหมาย แต่เป็นสิ่งที่ท่านควรทำเพื่อรักษาเกียรติเพื่อความภูมิใจ เพื่อความสบายใจของท่านเองด้วย

.....เพราะ ท่านคือคนสำคัญที่ผู้ถือหุ้นไว้วางใจ

ภาคผนวก

- ภาคผนวก 1 สิ่งควรรู้เกี่ยวกับประเภทของกรรมการ
- ภาคผนวก 2 กฎหมายที่กรรมการควรรู้
- ภาคผนวก 3 การเตรียมตัวและแหล่งข้อมูลสำหรับกรรมการ

ภาคผนวก 1

สิ่งที่ต้องรู้เกี่ยวกับ

คณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการ คือ ผู้ที่มีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ ในการดำเนินงานของบริษัทต่อผู้ถือหุ้น โดยคณะกรรมการอาจ มอบหมายงานบางส่วนให้ผู้จัดการ หรือคณะกรรมการชุดย่อยปฏิบัติ หน้าที่แทนได้ แต่คณะกรรมการยังมีหน้าที่ติดตามดูแลให้บุคคลที่ได้ รับมอบหมายทำหน้าที่ให้เป็นไปตามกรอบนโยบายที่คณะกรรมการ กำหนด โดยกรรมการทุกคนยังมีความรับผิดชอบในคณะกรรมการ อย่างเท่าเทียมกัน อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ มีการกล่าวถึงกรรมการ กันหลายประเภท ดังนั้น เพื่อความเข้าใจตรงกัน จึงขอชักชวนความ เข้าใจคำศัพท์เกี่ยวกับประเภทกรรมการ ดังนี้

กรรมการบริหาร (executive director) มีใช้กันใน 2 ความหมายคือ

1. กรรมการที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการใน คณะกรรมการบริหาร ซึ่งหลายบริษัทแต่งตั้งขึ้น เพื่อช่วยกลั่นกรองงานให้คณะกรรมการ หรือ ให้มีอำนาจตัดสินใจแทนคณะกรรมการในเรื่อง ที่กำหนด

2. ในอีกความหมายหนึ่ง คำว่า executive director หมายถึง กรรมการที่มีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร ซึ่งมีเงินเดือนประจำในบริษัทด้วย โดยใช้ตรงข้ามกับคำว่า non-executive director (NED) ซึ่งหมายถึงกรรมการที่เป็นกรรมการเพียงอย่างเดียว โดยไม่ได้เป็นผู้บริหาร ทั้งนี้ กรรมการดังกล่าว อาจจะเป็น หรือไม่เป็นกรรมการอิสระก็ได้

☛ กรรมการอิสระ (independent director) คำนี้มิใช่ตำแหน่งของกรรมการ แต่เป็นลักษณะของกรรมการที่เป็นอิสระตามความหมายที่กำหนด เช่น ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนดนิยามของความเป็นอิสระว่า หมายถึง กรรมการที่ถือหุ้นไม่เกิน 5% ไม่ได้เป็นผู้บริหารหรือพนักงานของบริษัทและบริษัทย่อย ไม่ใช่ผู้ที่เกี่ยวข้องของผู้บริหารและผู้ถือหุ้นใหญ่ เป็นต้น ซึ่งหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ก็อาจจะมีนิยามของความเป็น “อิสระ” แตกต่างกัน

☛ กรรมการตรวจสอบ (audit committee) หมายถึง กรรมการที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการของคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่ง ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนดให้บริษัทแต่งตั้งขึ้น เพื่อทำหน้าที่ตามที่กำหนด (รายละเอียดในส่วนที่ 2)

☛ กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม (authorized director) เนื่องจากบริษัทเป็นนิติบุคคล จึงไม่สามารถลงนามเพื่อทำนิติกรรมต่าง ๆ ได้เอง และต้องแต่งตั้งให้กรรมการรายหนึ่ง หรือหลายรายเป็นผู้ที่สามารถ ลงนามเพื่อผูกพันบริษัทกับบุคคลภายนอกได้ โดยมีการจดทะเบียนการลงนามผูกพันบริษัทไว้ในหนังสือรับรอง เพื่อให้บุคคลภายนอกสามารถตรวจสอบได้

มีข้อสังเกตว่า การมีอำนาจลงนามนี้ เป็นเพียงเรื่องที่บริษัทแสดงตนกับบุคคลภายนอกเท่านั้น ไม่เกี่ยวกับอำนาจการอนุมัติภายในบริษัทแต่อย่างใด การที่บริษัทจะทำรายการต่าง ๆ ได้ จะต้องผ่านการอนุมัติตามระดับที่กำหนดในข้อบังคับบริษัท หรือในการมอบอำนาจระหว่างคณะกรรมการ กับฝ่ายจัดการ หรือระหว่างฝ่ายจัดการ กับพนักงานในระดับล่างลงไป ดังนั้น แม้ท่านจะเป็นกรรมการที่มีอำนาจลงนาม แต่ถ้าท่านทำรายการไปโดยมิได้ผ่านการอนุมัติที่ถูกต้องภายในบริษัทก่อน หรือเป็นการทำนอกขอบวัตถุประสงค์ของบริษัท รายการนั้นก็จะมีผลผูกพันบริษัท และท่านอาจจะต้องรับผิดชอบการทำรายการนั้นเป็นการส่วนตัว

FAQ

Q: กรรมการที่มีอำนาจลงนาม นับเป็นกรรมการอิสระได้หรือไม่

A: โดยหลักการแล้ว กรรมการอิสระควรเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบถ่วงดุลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ ดังนั้น จึงไม่ควรจะเป็นผู้มีอำนาจอนุมัติรายการต่าง ๆ หรือลงนามผูกพันบริษัทเสียเอง

อย่างไรก็ดี ในด้านกฎหมาย การเป็นกรรมการที่มีอำนาจลงนามผูกพันหรือไม่ ดูจากหนังสือรับรองที่บริษัทจดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งหลายบริษัทจดทะเบียนไว้แบบกว้าง ๆ เช่น กรรมการ 2 ใน 14 ราย (กรรมการทุกคน) มีอำนาจลงนามผูกพัน พร้อมประทับตราบริษัท แต่ในทางปฏิบัติ มีเพียงกรรมการไม่กี่รายที่ลงนามผูกพันบริษัทจริง ๆ กรณีเช่นนี้ ก็ถือว่า กรรมการรายอื่นที่แม้

จะมีรายชื่อลงนามผูกพันได้ แต่ไม่ได้มีการลงนามจริงในทางปฏิบัติ
ก็มีคุณสมบัติไม่ขัดกับการเป็นกรรมการอิสระในประเด็นนี้

Q: กรรมการที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการบริหาร แต่
ไม่ได้มีตำแหน่งบริหารในบริษัท และไม่ได้มีความสัมพันธ์กับ
ผู้ถือหุ้นใหญ่และผู้บริหาร จะทำหน้าที่เป็นกรรมการอิสระด้วย
ได้หรือไม่

A: หลักการเหมือนเดิม คือ กรรมการอิสระควรเป็นผู้ที่
ทำหน้าที่ตรวจสอบถ่วงดุลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ ดังนั้น จึง
ไม่ควรจะเป็นผู้มีอำนาจอนุมัติรายการต่าง ๆ หรือลงนามผูกพันบริษัท
เสียเอง

อย่างไรก็ดี การจะตอบว่า ได้หรือไม่ได้ ขึ้นอยู่กับ
ลักษณะขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารนั้น หาก
คณะกรรมการบริหารนั้น ทำหน้าที่เพียงการกลั่นกรองเรื่องก่อนเสนอ
คณะกรรมการ กรณีเช่นนี้ ก็ไม่น่าจะขัดกับการทำหน้าที่กรรมการอิสระ
แต่หากคณะกรรมการบริหารมีอำนาจอนุมัติรายการต่าง ๆ ด้วย
กรรมการบริหารดังกล่าว ก็อาจจะไม่สามารถทำหน้าที่ตรวจสอบการ
ดำเนินงานของฝ่ายจัดการได้อย่างอิสระ และจึงไม่ควรนับเป็น
กรรมการอิสระ

ทั้งนี้ ในกรณีสถาบันการเงิน ธนาคารแห่งประเทศไทย
มีแนวทางพิจารณาว่า ให้ดูลักษณะคำตอบแทนของกรรมการรายนั้น
เป็นสำคัญ หากกรรมการบริหารดังกล่าวได้รับคำตอบแทนในรูป
เงินเดือน ก็จะนับว่าเป็นผู้บริหาร และไม่นับเป็นกรรมการอิสระ

ภาคผนวก 2

กฎหมายการประกอบธุรกิจ

๓ พระราชบัญญัติมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535

หน่วยงานกำกับดูแล : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

การบังคับใช้ : บริษัทมหาชนจำกัดทุกแห่ง

ขอบเขตของกฎหมาย : ครอบคลุมเรื่องสำคัญ คือ

1. การจัดตั้ง การดำเนินงาน การควบ การเลิก การชำระบัญชีบริษัท
2. สิทธิต่าง ๆ ของผู้ถือหุ้น การประชุมผู้ถือหุ้น การใช้สิทธิออกเสียง
3. การแต่งตั้ง อำนาจหน้าที่กรรมการ
4. ทุนของบริษัท ตั้งแต่การเรียกค่าหุ้น การเพิ่มทุน การลดทุน หักประเภทต่าง ๆ

๔ พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535

หน่วยงานกำกับดูแล : สำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ด.

การบังคับใช้ : บริษัทจดทะเบียน และบริษัทที่ออกหลักทรัพย์

ขอบเขตของกฎหมาย : ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับบริษัทและกรรมการ ได้แก่

1. การออกและเสนอขายหลักทรัพย์ ซึ่งกำหนดให้การออกหลักทรัพย์ประเภทต่าง ๆ ทั้งหุ้น หุ้นกู้ warrant และหลักทรัพย์อื่น ต้องได้รับอนุญาตจาก ก.ล.ต. ก่อนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด และต้องเปิดเผยข้อมูลต่อผู้ลงทุน โดยการยื่นแบบแสดงรายการข้อมูลและร่างหนังสือชี้ชวนต่อสำนักงาน
2. การเปิดเผยข้อมูล ทั้งงบการเงิน รายงานประจำปี ข่าวดังกล่าวต่าง ๆ ของบริษัท และการซื้อขายหลักทรัพย์ของกรรมการ และผู้บริหาร
3. การเข้าถือหลักทรัพย์เพื่อครอบงำกิจการซึ่งได้กำหนดหน้าที่ของทั้งผู้เข้าครอบงำกิจการและการให้ความเห็นของคณะกรรมการบริษัทที่ถูกเสนอชื่อ
4. การซื้อขายหลักทรัพย์โดยไม่เป็นธรรม เช่น การปั่นหุ้น การใช้ข้อมูลภายใน
5. การกระทำความผิดในบริษัทจดทะเบียน เช่น การทำประโยชน์ส่วนตัว การยกยอก ฉ้อโกง การทำให้ทรัพย์สินบริษัทเสียหาย เป็นต้น

๓. มติบัญญัติตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

หน่วยงานกำกับดูแล : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
ซึ่งออกข้อบังคับต่าง ๆ ภายใต้อำนาจตาม พรบ. หลักทรัพย์ฯ

การบังคับใช้ : บริษัทจดทะเบียน

ขอบเขตของกฎหมาย : ข้อกำหนดสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบริษัทและกรรมการ ได้แก่

1. การรับหลักทรัพย์ ซึ่งมีข้อกำหนดเกี่ยวกับการรับหลักทรัพย์ประเภทต่าง ๆ เป็นหลักทรัพย์จดทะเบียน

- การห้ามผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น และผู้ที่เกี่ยวข้องขายหุ้น
ภายในระยะเวลาที่กำหนด และการเพิกถอนหลักทรัพย์
2. การเปิดเผยข้อมูล โดยข้อมูลที่เปิดเผย ได้แก่ ข่าวต่าง ๆ
การขึ้นเครื่องหมายเกี่ยวกับการซื้อขายหลักทรัพย์
 3. การดำรงคุณสมบัติความเป็นบริษัทจดทะเบียน ซึ่งมี
ข้อกำหนดสำคัญในเรื่อง การแต่งตั้งคณะกรรมการ
ตรวจสอบ การทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน การได้มาหรือ
จำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ของบริษัท การขึ้นบัญชีดำ
ผู้บริหาร การซื้อหุ้นคืน เป็นต้น
 4. แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี เช่น
หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อ แนวปฏิบัติที่ดี
ของกรรมการตรวจสอบ และกรรมการบริษัทจดทะเบียน
 เป็นต้น

■ ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ (บรรพ 3 ลักษณะ 22 ห้ามหุ้นส่วนและบริษัท)

หน่วยงานกำกับดูแล : กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวง
พาณิชย์ เป็นนายทะเบียนบริษัท

การบังคับใช้ : บริษัทจำกัดทุกแห่ง

ขอบเขตของกฎหมาย : ครอบคลุมประเด็นทำนองเดียวกับ
พรบ. บริษัทมหาชนฯ แต่ใช้บังคับกับบริษัทจำกัด และโดยที่บริษัท
ย่อยของบริษัทจดทะเบียนมักจัดตั้งในรูปบริษัทจำกัด และกรรมการ
บริษัทมหาชนก็มีหน้าที่ดูแลทรัพย์สินของบริษัท ซึ่งรวมถึงเงินลงทุน
ในบริษัทย่อยด้วย กรรมการจึงควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อกำหนด
ตาม ปพพ. ซึ่งบางเรื่องแตกต่างจาก พรบ.บริษัทมหาชนฯ ด้วย

■ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเฉพาะ

การประกอบธุรกิจบางประเภท หรือการประกอบธุรกิจบางลักษณะ อยู่ภายใต้บังคับกฎหมายเฉพาะธุรกิจนั้น ๆ ด้วย เช่น

- ❖ ธนาคารพาณิชย์ ธุรกิจเงินทุน : อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย ตาม พรบ. การธนาคารพาณิชย์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- ❖ ธุรกิจประกันชีวิต ประกันวินาศภัย : อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ กรมการประกันภัย กระทรวงพาณิชย์ ตาม พรบ. ประกันชีวิต และ พรบ. ประกันวินาศภัย
- ❖ ธุรกิจหลักทรัพย์ : อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ ก.ล.ด. ตาม พรบ. หลักทรัพย์ฯ

กรรมการของบริษัทจดทะเบียนควรศึกษาด้วยว่า ธุรกิจของท่านอยู่ภายใต้กฎหมายเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอื่นอีกหรือไม่ และควรทราบข้อกำหนดสำคัญของกฎหมายเหล่านั้นด้วย

ภาคผนวก 3

การเตรียมตัวและแหล่งข้อมูล สำหรับการประชุม

Website ที่เกี่ยวข้องกับบรรษัทภิบาลที่ดีภายในประเทศ

- คณะกรรมการบรรษัทภิบาลแห่งชาติ

(<http://www.cgthailand.org/>)

เป็น website ที่จัดทำขึ้นตามเจตนารมณ์ของคณะกรรมการบรรษัทภิบาลแห่งชาติ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรณรงค์ส่งเสริม และสร้างความรู้ ความเข้าใจในแนวปฏิบัติเรื่องบรรษัทภิบาลที่ดีให้บริษัทจดทะเบียน และผู้ลงทุนตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการมีบรรษัทภิบาลที่ดี

- สำนักงาน ก.ล.ต.

(<http://www.sec.or.th>)

มีข้อมูลเกี่ยวกับ งบการเงิน รายงานการเปิดเผยข้อมูลของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ และบริษัทจดทะเบียน ข้อมูลเกี่ยวกับการออกและเสนอขายหลักทรัพย์ ข้อมูลของบริษัทที่ได้รางวัล Disclosure Award ผลการจัดอันดับการกำกับดูแลกิจการที่ดี กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง และเอกสารเผยแพร่อื่น ๆ เช่น คู่มือการจัดประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิของผู้ลงทุนที่ควรรู้ เป็นต้น

● ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

(<http://www.set.or.th>)

มีข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทจดทะเบียนการซื้อขายหลักทรัพย์ และเอกสารเผยแพร่ต่างๆ เช่น

- ตัวอย่าง แนวทางประเมินการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อ (Checklist)
- ตัวอย่าง แบบประเมินผลการปฏิบัติงานตนเองของคณะกรรมการบริษัท
- หลักการของการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- แนวทางปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการตรวจสอบ
- ข้อพึงปฏิบัติที่ดีของกรรมการบริษัทจดทะเบียน
- ข้อพึงปฏิบัติสำหรับการจัดประชุมผู้ถือหุ้น

● สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย

(<http://www.theiiat.or.th>)

website ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย จะเผยแพร่ข่าวสาร และความรู้เกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน โดยมีบทความที่เกี่ยวกับ การตรวจสอบภายใน และบรรษัทภิบาล เช่น “การตรวจสอบภายในและบรรษัทภิบาลสำหรับธุรกิจ” “การกำกับดูแลกิจการ” และ “การตรวจสอบการบริหาร” เป็นต้น

● โครงการบรรษัทภิบาลไทย

(<http://www.thaicg.org/index.html>)

เป็น website ของโครงการวิจัยเรื่องธรรมาภิบาลซึ่งจัดทำโดยสถาบันวิจัย เพื่อการพัฒนาประเทศไทย โดยทุนการสนับสนุนของโครงการเพื่อการพัฒนาแห่งองค์การสหประชาชาติ (UNDP) เพื่อ

ให้ความรู้เกี่ยวกับบรรษัทภิบาลของไทยในปัจจุบัน และแนะนำแหล่งข้อมูลในเรื่องดังกล่าวกับบุคคลทั่วไป เนื้อหาของเว็บไซต์ เช่น

- รายงานการวิจัย บทความที่เกี่ยวข้องกับบรรษัทภิบาลของไทย
- การศึกษาในเรื่องบรรษัทภิบาลของบริษัทไทย
- การจัดลำดับของบรรษัทภิบาลโดยสถาบันและองค์กรทั้งในและต่างประเทศ
- แหล่งเชื่อมโยงไปยังเว็บไซต์ไทยและต่างประเทศ รวมถึงเว็บไซต์ของบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทย และสื่อต่าง ๆ

หลักสูตรการอบรม

- สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

(<http://www.thai-iod.com>)

สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทยเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อฝึกอบรมและให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ เพื่อให้กรรมการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามหลักการบรรษัทภิบาลที่ดี หลักสูตรที่สถาบันกรรมการบริษัทไทยจัดขึ้นมีตัวอย่างดังนี้

- หลักสูตรประกาศนียบัตรสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Directors Certification Program - DCP)
เป็นหลักสูตร 5 วัน เนื้อหาครอบคลุมหลักการบรรษัทภิบาลที่ดี ภาพรวมบทบาท หน้าที่ รับผิดชอบของกรรมการ แนวทางการทำหน้าที่ต่าง ๆ ของกรรมการ และการศึกษาที่น่าสนใจ

- หลักสูตร Directors Accredited Program - DAP)
เป็นหลักสูตร 1 วัน ซึ่งตลาดหลักทรัพย์ฯ อยู่ระหว่างพิจารณาบังคับเป็นหลักสูตรขั้นต่ำของกรรมการบริษัทจดทะเบียนทุกราย เนื้อหาครอบคลุมภาพรวมบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของกรรมการ และแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการในเรื่องสำคัญ เช่น การเปิดเผยข้อมูลการทำรายการระหว่างกัน เป็นต้น
- หลักสูตรประธานกรรมการ (Chairman 2000)
เนื้อหาครอบคลุมถึงประเด็นสำคัญสำหรับประธานกรรมการในการแสดงบทบาทผู้นำทั้งภายในและภายนอกห้องประชุม
- หลักสูตรเลขานุการคณะกรรมการบริษัท (Company Secretary Program)
เนื้อหาครอบคลุมถึงบทบาท หน้าที่ และแนวทางในการปฏิบัติงานของเลขานุการคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับหลักการบริหารที่ดี
- หลักสูตรคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee Program - ACP)
เนื้อหาครอบคลุมถึงบทบาท หน้าที่ และแนวทางการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบในด้านต่างๆ เช่น การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การวิเคราะห์รายงานทางการเงิน และการเปิดเผยข้อมูล

การจัดอันดับบรรษัทภิบาลที่ดี

- บริษัท ไทยเรตติ้งแอนด์อินฟอร์เมชันเซอร์วิส จำกัด
(TRIS : <http://www.tris.co.th/index.html>)

TRIS ได้รับคัดเลือกจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ให้เป็นผู้จัดอันดับการบรรษัทภิบาล (Corporate Governance Rating) ผู้ที่สนใจเกี่ยวกับเกณฑ์การจัดอันดับการดูแลกิจการ สามารถศึกษาได้จาก website ของ TRIS

แหล่งข้อมูลต่างประเทศ

ผู้ที่สนใจสามารถค้นหาได้จาก internet โดยอาจใช้ search engine ต่าง ๆ ช่วยในการค้นหา หรือจะค้นหาจาก website ของตลาดหลักทรัพย์ฯ หรือ ก.ล.ต. ของต่างประเทศ ซึ่งมี link ไว้ใน website ของ สำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. website ต่าง ๆ เหล่านี้ มักจะเผยแพร่บทความเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ และการมีบรรษัทภิบาลที่ดี หรือ link ไปยังหน่วยงานเกี่ยวข้อง

ตัวอย่าง website ต่างประเทศ เช่น

- The World Bank
(<http://www.worldbank.org/wbi/governance/index.html>)
- Organisation for Economic Co-operation and Development
(<http://www.oecd.org>)

- The National Association of Corporate Directors
(<http://www.nacdonline.org>)
- European Corporate Governance Institute
(<http://www.ecgi.org/codes/index.htm>)
- The Encyclopedia about Corporate Governance
(<http://www.encycogov.com/>)
- The Corporate Library
(<http://www.thecorporatelibrary.com/>)
- The Global Corporate Governance Forum
(<http://www.gcgf.org/index.htm>)
- Institute of Directors : UK
(<http://www.iod.co.uk>)
- The Institute of Chartered Secretaries and Administrators
(<http://www.icsa.org.uk/>)
- The World Business Organization
(<http://www.iccwbo.org/cg.htm>)

แหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบ บัองจติบต่างๆ

- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์
และตลาดหลักทรัพย์
(<http://www.sec.or.th>)
 - พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
พ.ศ. 2535
 - ประกาศคณะกรรมการ ก.ล.ด. และประกาศสำนักงาน
คณะกรรมการ ก.ล.ด.

- ❖ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
(<http://www.set.or.th>)
 - พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535
 - ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ
- ❖ ธนาคารแห่งประเทศไทย
(<http://www.bot.or.th>)
 - พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2505 และกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
 - พระราชบัญญัติการประกอบธุรกิจเงินทุน ธุรกิจหลักทรัพย์ และธุรกิจเครดิตฟองซิเอร์ พ.ศ. 2522
 - กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- ❖ กระทรวงพาณิชย์
(<http://www.moc.go.th>)
 - พระราชบัญญัติมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 และกฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง
 - พระราชบัญญัติประกันชีวิต พ.ศ. 2535 และกฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง
 - พระราชบัญญัติประกันวินาศภัย พ.ศ. 2535 และกฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง
 - กฎหมายอื่น ๆ ที่กำกับดูแล เช่น พระราชบัญญัติสิทธิบัตร พ.ศ. 2522 พระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 พระราชบัญญัติเครื่องหมายการค้า พ.ศ. 2534 เป็นต้น