



การกำกับดูแลกิจการที่ดี “หมวดกรรมการ”

แนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

เรื่อง การประเมินตนเองของคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียน

ฉบับปรับปรุง มกราคม 2564

วัตถุประสงค์

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ได้เสนอแนะให้คณะกรรมการและคณะกรรมการชด้อยของบริษัทควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองเป็นประจำทุกปีอย่างต่อเนื่อง และร่วมกันพิจารณาผลงานรวมถึงปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการให้เกิดประโยชน์แก่บริษัทอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้นเพื่อสนับสนุนเรื่องดังกล่าว ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจึงจัดทำแนวปฏิบัติและตัวอย่างการประเมินตนเองของคณะกรรมการและคณะกรรมการชด้อย สำหรับเป็นแนวทางให้บริษัทจดทะเบียนนำไปปรับใช้ต่อไป

แนวปฏิบัติ

การประเมินผลการปฏิบัติงานตนเองของคณะกรรมการและคณะกรรมการชด้อย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่กำหนดไว้ รวมถึงเพื่อทบทวนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในรอบปีที่ผ่านมา ควรดำเนินการดังนี้

1. คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้อนุมัติและทบทวนแบบประเมินตนเองของคณะกรรมการและคณะกรรมการชด้อย
2. การประเมินตนเองของคณะกรรมการและคณะกรรมการชด้อยควรจัดทำทั้งแบบรายคณะและรายบุคคลอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
3. การประเมินตนเองของคณะกรรมการแบบรายบุคคลสามารถทำได้ทั้งแบบตนเองประเมินตนเองและแบบไขว้
4. วิธีการให้คะแนนในการประเมิน สามารถทำได้หลายวิธี และควรกำหนดเป็นแบบมาตรฐานเพื่อให้คณะกรรมการสามารถเปรียบเทียบผลประเมินในแต่ละหัวข้อหรือเปรียบเทียบผลประเมินของแต่ละปีได้ เช่น
 - 0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการในเรื่องนั้น
 - 1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นเล็กน้อย
 - 2 = เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร
 - 3 = เห็นด้วยค่อนข้างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นดี
 - 4 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างดียิ่งเยี่ยม



การกำกับดูแลกิจการที่ดี “หมวดกรรมการ”

5. คณะกรรมการบริษัทควรมอบหมายให้เลขานุการบริษัทจัดส่งแบบประเมินตนเองของคณะกรรมการให้คณะกรรมการบริษัทภายในต้นเดือนธันวาคมของทุกปี
6. กรรมการบริษัททุกคนทำแบบประเมินผลและส่งคืนเลขานุการบริษัทภายในเวลาที่กำหนด
7. เลขานุการบริษัทรวบรวมผลประเมิน วิเคราะห์และสรุปผล พร้อมทั้งรายงานผลการวิเคราะห์ให้คณะกรรมการบริษัทรับทราบ
8. คณะกรรมการบริษัทนำผลวิเคราะห์และความเห็นเพิ่มเติมจากผลประเมินไปจัดทำแผนปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ โดยมอบหมายให้เลขานุการบริษัทไปดำเนินการตามแผนที่คณะกรรมการกำหนด
9. คณะกรรมการชุดย่อยให้ปฏิบัติเช่นเดียวกับวิธีปฏิบัติของคณะกรรมการบริษัท
10. คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อยเปิดเผยหลักเกณฑ์ กระบวนการ และผลประเมินพร้อมแผนการปรับปรุงในรายงานประจำปีเป็นประจำทุกปี
11. คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อยสามารถกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินตนเอง โดยใช้แนวทางจากตัวอย่างการประเมินตนเองที่เสนอแนะไว้ตามข้างทำยนี้รวม 4 ชุดไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและกิจการของบริษัท โดยตัวอย่างแบ่งเป็น “แบบประเมินตนเองรายคณะ” และ “แบบประเมินตนเองรายบุคคล”



การกำกับดูแลกิจการที่ดี “หมวดกรรมการ”

ตัวอย่าง

1. แบบประเมินตนเองรายคณะ

1.1. แบบประเมินตนเองของคณะกรรมการรายคณะ

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน					ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	
1. โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ						
1.1 จำนวนกรรมการทั้งหมดในคณะกรรมการมีความเหมาะสมกับลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัท ช่วยให้การทำหน้าที่โดยรวมของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพ						
1.2 คณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์หลากหลาย ทั้งในด้านทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะด้าน ตลอดจนเพศและอายุที่จำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร โดยจัดทำตารางองค์ประกอบความรู้ความชำนาญของกรรมการ (skills matrix) เพื่อให้มั่นใจว่าจะได้คณะกรรมการโดยรวมที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพียงพอที่จะช่วยการดำเนินงานโดยรวมของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพ						
1.3 ในจำนวนกรรมการทั้งหมด มีกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารอย่างน้อย 1 คนที่มีประสบการณ์ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมหลักที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่						
1.4 กรรมการอิสระในคณะกรรมการมีจำนวนที่เหมาะสม ช่วยให้การดำเนินงานโดยรวมของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพ						
1.5 กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารในคณะกรรมการมีจำนวนที่เหมาะสม ช่วยให้การดำเนินงานโดยรวมของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพ						
1.6 กรรมการที่เป็นผู้บริหารในคณะกรรมการมีจำนวนที่เหมาะสม ช่วยให้การดำเนินงานโดยรวมของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพ						
1.7 นิยามกรรมการอิสระที่บริษัทกำหนดมีความเหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของบริษัท						



การกำกับดูแลกิจการที่ดี “หมวดกรรมการ”

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน					ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	
1.8 กระบวนการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาเป็นกรรมการบริษัทมีความโปร่งใส ยุติธรรม ไม่อยู่ภายใต้อิทธิพลของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง						
1.9 คณะกรรมการตรวจสอบมีคุณสมบัติเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎบัตร (Charter) ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
1.10 คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนมีคุณสมบัติเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ตามที่คณะกรรมการมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
1.11 คณะกรรมการสรรหามีคุณสมบัติเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ตามที่คณะกรรมการมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
1.12 การกำหนดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการแต่ละท่านจะไปดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการในบริษัทจดทะเบียนนั้นๆ						
1.13 การแต่งตั้งคณะกรรมการชดเชยเหมาะสมเพียงพอ						
1.14 การพิจารณาคู่คุณสมบัติและแต่งตั้งเลขานุการบริษัท						
2. บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ						
2.1 คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณากฎบัตรของคณะกรรมการ (board charter) ที่ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการเพื่อใช้อ้างอิงในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการทุกคน รวมทั้งกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ และกรรมการผู้จัดการแยกจากกันอย่างชัดเจน และได้ทำการทบทวนกฎบัตรดังกล่าวเป็นประจำอย่างน้อยปีละครั้งอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร						
2.2 คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของประธานคณะกรรมการไว้อย่างเหมาะสม โดยได้กำหนดรวมไว้ใน board charter						
2.3 คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญในการกำหนดคุณสมบัติกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการผู้จัดการที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจหรืออุตสาหกรรมหลักที่บริษัทดำเนินกิจการอยู่						



การกำกับดูแลกิจการที่ดี “หมวดกรรมการ”

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน					ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	
2.4 คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณาเรื่องสำคัญที่เกี่ยวกับทิศทาง กลยุทธ์และแผนงาน การดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมของกิจการ ณ ขณะนั้น ตลอดจนโอกาสและความเสี่ยงที่ยอมรับได้						
2.5 คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณาจัดทำหรือทบทวนวัตถุประสงค์ รวมถึงเป้าหมาย และกลยุทธ์ระยะปานกลาง 3-5 ปี เพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์และแผนงานประจำปีได้คำนึงถึงผลกระทบในระยะเวลาที่ยาวขึ้น และยังคงจะคาดการณ์ได้ตามสมควร						
2.6 คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณาและกำหนดเป้าหมาย นโยบาย กลยุทธ์ ตลอดจนแผนดำเนินงานเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร						
2.7 ในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานประจำปี คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการกำหนดประเด็นสำคัญด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Materiality) โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปัจจัยและความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องตลอดสายห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่อาจมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายหลักของกิจการ						
2.8 คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม รวมถึงการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย โดยยังคงอยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม						
2.9 คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณาหรือทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัท						



การกำกับดูแลกิจการที่ดี “หมวดกรรมการ”

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน					ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	
2.10 คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่คณะกรรมการกำหนด						
2.11 คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณาหรือทบทวนจรรยาบรรณธุรกิจของบริษัท						
2.12 คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณธุรกิจที่คณะกรรมการกำหนด						
2.13 คณะกรรมการได้กำหนดกระบวนการพิจารณารายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้มีความเป็นธรรม (Arm-length basis)						
2.14 คณะกรรมการได้พิจารณาว่า การทำรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ได้ดำเนินการตามกระบวนการที่กำหนดไว้และเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท						
2.15 คณะกรรมการได้พิจารณาให้รายการที่เกี่ยวข้องกันปฏิบัติตามหลักเกณฑ์						
2.16 คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการทบทวนเพื่อให้มั่นใจว่า บริษัทมีระบบควบคุมภายในที่ดีพอทำให้การดำเนินงานของบริษัทประสบความสำเร็จ						
2.17 คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณาหรือทบทวนนโยบายด้านความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงของบริษัท						
2.18 คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการโดยฝ่ายจัดการ						
2.19 คณะกรรมการมีนโยบายการแจ้งเบาะแส การติดตาม และการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส						
2.20 คณะกรรมการมีนโยบายให้กรรมการ กรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารระดับสูง รายงานการซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทตน โดยกำหนดเป็นวาระหนึ่งในการประชุมคณะกรรมการ						



การกำกับดูแลกิจการที่ดี “หมวดกรรมการ”

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน					ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	
2.21 คณะกรรมการได้ติดตามการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายหรือมติของคณะกรรมการ						
2.22 คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการดูแลให้การจัดหางบการเงินเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป						
2.23 คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการดูแลให้บริษัทเปิดเผยข้อมูลสำคัญตามกฎหมายที่กำหนด						
2.24 คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการกำหนดกระบวนการพิจารณาคำตอบแทนกรรมการให้เหมาะสมและโปร่งใส						
2.25 คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณาคำตอบแทนกรรมการตามกระบวนการที่กำหนดเพื่อนำเสนอผู้ถือหุ้น						
2.26 คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณาโยบายการจ่ายคำตอบแทนผู้บริหารระดับสูง						
2.27 คณะกรรมการให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการ โดยเกณฑ์การประเมินประกอบด้วยผลการดำเนินงานที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งครอบคลุมประเด็นด้านความยั่งยืนในมิติเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม อาทิ การขยายส่วนแบ่งทางการตลาด ระดับความพึงพอใจของลูกค้า ระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร การปฏิบัติตามหลักสิทธิมนุษยชน การใช้พลังงาน หรือทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น						
2.28 คณะกรรมการให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และการพิจารณาคำตอบแทนของกรรมการผู้จัดการให้สอดคล้องกับผลการประเมิน						



การกำกับดูแลกิจการที่ดี “หมวดกรรมการ”

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน					ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	
2.29 คณะกรรมการให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในการไปดำรงตำแหน่งกรรมการที่บริษัทอื่นของกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงอย่างชัดเจน ทั้งประเภทของตำแหน่งกรรมการและจำนวนบริษัทที่สามารถไปดำรงตำแหน่งได้						
2.30 คณะกรรมการให้ความสำคัญในการกำกับดูแลให้เรื่องที่สำคัญทั้งประเด็นที่กำหนดในกฎหมายและประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อทิศทางดำเนินงานของกิจการ ได้ผ่านการพิจารณาและ/หรือการอนุมัติจากผู้ถือหุ้น โดยเรื่องสำคัญดังกล่าวได้ถูกบรรจุเป็นวาระการประชุมผู้ถือหุ้น						
2.31 คณะกรรมการให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ประจำปีของคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย และกรรมการรายบุคคล โดยได้นำผลประเมินไปใช้สำหรับการพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป						
3. การประชุมคณะกรรมการ						
3.1 กรรมการได้รับทราบกำหนดการประชุมคณะกรรมการในแต่ละปีล่วงหน้า ช่วยให้กรรมการสามารถจัดสรรเวลามาประชุมได้ทุกครั้ง						
3.2 จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการมีความเหมาะสมที่จะช่วยให้คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถกำกับดูแลให้บริษัทดำเนินธุรกิจอย่างประสบความสำเร็จ						
3.3 วาระการประชุมคณะกรรมการมีความเหมาะสม ช่วยให้คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
3.4 ในกรณีที่ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ไม่ได้แยกจากกันอย่างชัดเจน คณะกรรมการให้ความสำคัญในเรื่องการถ่วงดุลอำนาจระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ โดยพิจารณาแต่งตั้งกรรมการอิสระคนหนึ่งร่วมพิจารณากำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการ						
3.5 กรรมการได้รับเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้าและมีเวลาเพียงพอในการศึกษาข้อมูลเพื่อเตรียมตัวเข้าประชุม						



การกำกับดูแลกิจการที่ดี “หมวดกรรมการ”

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน					ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	
3.6 ข้อมูลในเอกสารประกอบการประชุมเพียงพอต่อการตัดสินใจของกรรมการ						
3.7 คณะกรรมการสามารถขอข้อมูลที่จำเป็นเพิ่มเติมเพื่อประกอบการตัดสินใจให้เป็นประโยชน์ต่อบริษัท และในกรณีที่จำเป็น คณะกรรมการอาจจัดให้มีการเห็นอิสระจากที่ปรึกษาหรือผู้ประกอบวิชาชีพภายนอก โดยถือเป็นค่าใช้จ่ายของบริษัท						
3.8 บรรยากาศในการประชุมคณะกรรมการเอื้ออำนวยให้เกิดการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ของกรรมการทุกคน และไม่ถูกครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง						
3.9 กรรมการสามารถอภิปรายปัญหาสำคัญอย่างเต็มที่ในที่ประชุมคณะกรรมการ						
3.10 กรรมการผู้มีส่วนได้เสียไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจการทำรายการ						
3.11 คณะกรรมการได้กำหนดเป็นนโยบายให้กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารมีโอกาสที่จะประชุมระหว่างกันเองตามความจำเป็นเพื่ออภิปรายปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการที่อยู่ในความสนใจ โดยไม่มีฝ่ายจัดการร่วมด้วย และแจ้งให้กรรมการผู้จัดการทราบถึงผลการประชุมนั้น						
4. การทำหน้าที่ของกรรมการ						
4.1 กรรมการมีการเตรียมตัวและศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอมาก่อนการประชุมคณะกรรมการ						
4.2 กรรมการเข้าประชุมคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ						
4.3 กรรมการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ						
4.4 กรรมการมีความเป็นกลางในการพิจารณาเรื่องต่างๆ และมีอิสระในการตัดสินใจลงมติ ไม่ถูกโน้มน้าวโดยไม่มีเหตุผลสมควร						
4.5 กรรมการให้ความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัท						
4.6 กรรมการเข้าใจว่าประเด็นใดมีความสำคัญและใช้เวลาในการพิจารณาประเด็นนั้นๆ อย่างเหมาะสมโดยไม่เสียเวลากับประเด็นที่ไม่สำคัญ						



การกำกับดูแลกิจการที่ดี “หมวดกรรมการ”

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน					ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	
4.7 กรรมการยอมรับความเห็นที่แตกต่างระหว่างกันโดยไม่เกิดความขัดแย้ง						
5. ความสัมพันธ์กับฝ่ายจัดการ						
5.1 กรรมการสามารถหารือกับกรรมการผู้จัดการได้อย่างตรงไปตรงมา						
5.2 คณะกรรมการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายจัดการ						
5.3 กรรมการผู้จัดการสามารถขอคำแนะนำจากกรรมการได้เมื่อจำเป็น						
5.4 คณะกรรมการไม่ได้เข้าไปแทรกแซงการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายจัดการ						
5.5 คณะกรรมการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม ในกรณีที่การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายจัดการไม่เป็นไปตามแผนธุรกิจและงบประมาณที่กำหนด						
6. การพัฒนาตนเองของกรรมการและการพัฒนาผู้บริหาร						
6.1 กรรมการมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของการเป็นกรรมการ						
6.2 กรรมการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจของบริษัทอย่างเพียงพอที่จะช่วยให้ปฏิบัติหน้าที่กรรมการอย่างมีประสิทธิภาพ						
6.3 กรรมการใส่ใจหาข้อมูลหรือติดตามข่าวที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบต่างๆ และสภาพการแข่งขัน ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่กรรมการมีประสิทธิภาพ						
6.4 คณะกรรมการมีการส่งเสริมให้กรรมการได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการ						
6.5 เมื่อมีกรรมการใหม่ คณะกรรมการได้ดูแลให้ฝ่ายจัดการจัดเอกสารหรือจัดบรรยายสรุป (Briefing) เพื่อให้กรรมการเข้าใจธุรกิจและการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ						
6.6 คณะกรรมการได้กำหนดแผนการสืบทอดงาน เพื่อให้การทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเป็นไปอย่างต่อเนื่อง การดำเนินธุรกิจของบริษัทไม่ต้องหยุดชะงัก						



การกำกับดูแลกิจการที่ดี “หมวดกรรมการ”

1.2. แบบประเมินตนเองของคณะกรรมการรายละเอียด (แบบย่อ)

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน					ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	
1. โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการในเรื่องดังต่อไปนี้มีความเหมาะสม ทำให้การทำงานของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพ						
1.1 จำนวนกรรมการมีความเหมาะสมกับลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัท						
1.2 คณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์หลากหลายเพียงพอ						
1.3 กรรมการอิสระในคณะกรรมการมีจำนวนที่เหมาะสม						
1.4 กรรมการในแต่ละประเภทมีความเหมาะสม เช่น กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร กรรมการที่เป็นผู้บริหาร กรรมการอิสระ						
1.5 นิยามกรรมการอิสระที่บริษัทกำหนดมีความเหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของบริษัท						
1.6 กระบวนการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาเป็นกรรมการบริษัทมีความโปร่งใส ยุติธรรม ไม่อยู่ภายใต้อิทธิพลของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง						
1.7 การกำหนดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการแต่ละท่านจะไปดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการในบริษัทจดทะเบียนนั้นๆ						
1.8 การแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยเหมาะสมเพียงพอ						
1.9 การพิจารณาคุณสมบัติและแต่งตั้งเลขานุการบริษัท						
2. การประชุมคณะกรรมการได้ดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้ เพื่อให้คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ในการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
2.1 กรรมการได้รับทราบกำหนดการประชุมคณะกรรมการในแต่ละปีล่วงหน้า						
2.2 จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการมีความเหมาะสม						
2.3 การประชุมคณะกรรมการแต่ละวาระมีระยะเวลาเพียงพอเหมาะสม						
2.4 กรรมการได้รับเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้า มีเวลาศึกษาข้อมูล						
2.5 บรรยากาศในการประชุมคณะกรรมการเอื้ออำนวยให้เกิดการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์						



การกำกับดูแลกิจการที่ดี “หมวดกรรมการ”

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน					ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	
2.6 กรรมการผู้มีส่วนได้เสีย ไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจการทำรายการ						
2.7 การประชุมกันเองโดยไม่มีฝ่ายจัดการ						
2.8 การประเมินตนเองของคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย						
3. บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ได้ให้ความสำคัญ ใช้เวลาในการพิจารณา ทบทวนและปฏิบัติตามในเรื่องต่อไปนี้เป็นอย่างดี						
3.1 ทิศทาง กลยุทธ์ และแผนงานการดำเนินธุรกิจของบริษัทที่คำนึงถึงการพัฒนาอย่างยั่งยืน						
3.2 การกำกับดูแลกิจการของบริษัท						
3.3 จรรยาบรรณธุรกิจของบริษัท						
3.4 ดูแลรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้มีความเป็นธรรม (Arm-Length Basis) และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัท						
3.5 รายการเกี่ยวโยงตามที่หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกำหนด						
3.6 ระบบควบคุมภายใน						
3.7 ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยง						
3.8 นโยบายการแจ้งเบาะแสซึ่งครอบคลุมถึงการติดตามการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส						
3.9 การติดตามการทำหน้าที่ของฝ่ายจัดการ						
3.10 การจัดหางบการเงินเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป						
3.11 กระบวนการพิจารณาคำตอบแทนกรรมการและผู้บริหารระดับสูง						
3.12 การประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการ						
4. เรื่องอื่น ๆ เช่น						
4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เช่น คณะกรรมการไม่แทรกแซงการปฏิบัติงานที่ของฝ่ายจัดการ เป็นต้น						
4.2 การพัฒนาตนเองของกรรมการและการพัฒนาผู้บริหาร เช่น กรรมการส่งเสริมให้กรรมการได้รับการฝึกอบรม เป็นต้น						



การกำกับดูแลกิจการที่ดี “หมวดกรรมการ”

1.3. แบบประเมินตนเองของคณะกรรมการชุดย่อยแบบรายคณะ

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน					ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	
1. โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการในเรื่องดังต่อไปนี้มีความเหมาะสม ทำให้การทำงานของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพ						
1.1 จำนวนของคณะกรรมการชุดย่อยมีความเหมาะสม						
1.2 คณะกรรมการชุดย่อยประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์ และเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎบัตร (Charter) ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ						
1.3 กรรมการอิสระในคณะกรรมการชุดย่อยมีจำนวนที่เหมาะสม						
1.4 กรรมการในแต่ละประเภทมีความเหมาะสม เช่น กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร กรรมการที่เป็นผู้บริหาร กรรมการอิสระ						
1.5 นิยามกรรมการอิสระที่บริษัทกำหนดมีความเหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของบริษัท						
1.6 กระบวนการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาเป็น กรรมการชุดย่อยมีความโปร่งใส ยุติธรรม ไม่อยู่ภายใต้อิทธิพลของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง						
1.7 การกำหนดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการชุดย่อยแต่ละท่านจะไปดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการในบริษัทจดทะเบียนนั้นๆ						
2. การประชุมคณะกรรมการชุดย่อยได้ดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้ เพื่อให้คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ในการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
2.1 กรรมการชุดย่อยได้รับทราบกำหนดการประชุมคณะกรรมการในแต่ละปีล่วงหน้า						
2.2 จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการชุดย่อยมีความเหมาะสม						
2.3 การประชุมคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละวาระมีระยะเวลาเพียงพอเหมาะสม						
2.4 กรรมการชุดย่อยได้รับเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้า มีเวลาศึกษาข้อมูล						
2.5 บรรยากาศในการประชุมคณะกรรมการชุดย่อยเอื้ออำนวยให้เกิดการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์						



การกำกับดูแลกิจการที่ดี “หมวดกรรมการ”

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน					ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	
2.6 กรรมการผู้มีส่วนได้เสีย ไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจการทำรายการ						
3 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการชุดย่อย ได้ให้ความสำคัญ ใช้เวลาในการพิจารณา ทบทวนและปฏิบัติตามในเรื่องต่อไปนี้อย่างเพียงพอ						
3.1 คณะกรรมการตรวจสอบ						
3.1.1 สอบทานให้บริษัทมีงบการเงินที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ						
3.1.2 สอบทานให้บริษัทดำเนินการตามกฎหมายและกฎระเบียบให้ถูกต้อง						
3.1.3 สอบทานให้มีระบบตรวจสอบภายในที่ดี						
3.1.4 พิจารณารายการเกี่ยวโยงและรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์						
3.1.5 ให้ความเห็นในการแต่งตั้ง ถอดถอนหัวหน้าฝ่ายตรวจสอบภายใน						
3.1.6 พิจารณาคัดเลือก เสนอแต่งตั้ง ถอดถอน และเสนอคำตอบแทนผู้สอบบัญชี						
3.1.7 ดำเนินการให้ฝ่ายจัดการจัดให้มีกระบวนการดำเนินการรับเรื่องร้องเรียนได้อย่างเหมาะสม						
3.2 คณะกรรมการสรรหา						
3.2.1 กำหนดคุณสมบัติกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการสรรหาอย่างสอดคล้องกับกฎระเบียบและลักษณะธุรกิจ						
3.2.2 ดำเนินการพิจารณาและสรุปรายชื่อเพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาอย่างเหมาะสม						
3.2.3 จัดให้มีโครงการสำหรับพัฒนาและสืบทอดงานของกรรมการและผู้บริหาร (Succession plan)						
3.2.4 วางแผนการอบรมและพัฒนากรรมการอย่างต่อเนื่อง						
3.3 คณะกรรมการกำหนดคำตอบแทน						
3.3.1 พิจารณาแนวทางการกำหนดคำตอบแทนของกรรมการและผู้บริหารระดับสูง ทั้งคำตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน						



การกำกับดูแลกิจการที่ดี “หมวดกรรมการ”

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน					ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	
3.3.2 กำหนดวิธีการและหลักเกณฑ์การกำหนดคำตอบแทนที่เป็นธรรม เช่น การเปรียบเทียบคำตอบแทนของธุรกิจใ้อุตสาหกรรมเดียวกัน						
3.4 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความยั่งยืนของกิจการ						
3.4.1 นำเสนอแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อคณะกรรมการและให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการ						
3.4.2 ดูแลให้กรรมการและฝ่ายจัดการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมถึงจรรยาบรรณธุรกิจขององค์กร						
3.4.3 ทบทวนแนวทางดังกล่าวและเปรียบเทียบแนวทางของต่างประเทศเพื่อพัฒนาแนวทางให้ได้มาตรฐานสากล						
3.4.4 กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนครอบคลุมมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งติดตามให้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสม						
3.4.5 วางกรอบแนวทางและการดำเนินการในการต่อต้านการทุจริต						
3.5 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง						
3.5.1 ดูแลและดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และเป้าหมายธุรกิจ รวมถึงสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป						
3.5.2 ให้ข้อเสนอแนะ แนวทางติดตาม และการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน						
3.5.3 พิจารณาความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งกำหนดมาตรการควบคุมดูแลความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
3.5.4 สนับสนุนการดำเนินงานของ Chief Risk Officer (CRO)						
3.5.5 รายงานผลการปฏิบัติงานให้คณะกรรมการบริหารรับทราบ						



การกำกับดูแลกิจการที่ดี “หมวดกรรมการ”

2. แบบประเมินตนเองรายบุคคล (สำหรับคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย)

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน					ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	
1. โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ/คณะกรรมการชุดย่อย						
1.1 กรรมการมีคุณสมบัติ ความรู้ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับการธุรกิจของบริษัท						
1.2 ในกรณีของกรรมการอิสระหรือกรรมการชุดย่อยที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ กรรมการมีคุณสมบัติ ความรู้ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับบทบาทที่ได้รับมอบหมาย						
2. การประชุมของคณะกรรมการ/คณะกรรมการชุดย่อย						
2.1 กรรมการได้ศึกษาเอกสารและข้อมูลก่อนการประชุม						
2.2 ระหว่างการประชุม กรรมการได้ให้ความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อที่ประชุมอย่างเหมาะสม						
2.3 กรรมการได้งดเว้นการเข้าร่วมประชุมและงดออกเสียงในรายการที่ตนเองมีส่วนได้เสีย						
2.4 กรณีประธานกรรมการหรือบุคคลที่ดำเนินการเป็นประธานในที่ประชุม ได้กำกับให้การประชุมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ						
3. บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ/คณะกรรมการชุดย่อย						
3.1 ได้ปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการตามที่กฎหมาย กฎเกณฑ์ และกฎบัตร (Charter) ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การกำหนดแผนงานของธุรกิจ การดูแลให้มีการจัดทางการเงินให้เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชี เป็นต้น						
3.2 มีเวลาและทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับบริษัท						
3.3 ไม่แทรกแซงการทำงานของฝ่ายจัดการ						
3.4 มีการควบคุมและติดตามการดำเนินการของฝ่ายจัดการอย่างเหมาะสม						
3.5 พัฒนาและเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติหน้าที่อยู่ตลอดเวลา						