



การกำกับดูแลกิจการที่ดี “หมวดกรรมการ”

แนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เรื่อง การประเมินผลงานของผู้บริหารสูงสุด (CEO)

ฉบับปรับปรุง มกราคม 2564

วัตถุประสงค์

ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ได้เสนอแนะคณะกรรมการที่ไม่รวมกรรมการที่เป็นผู้บริหารควรมีบทบาทเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทนและการประเมินผลงานของผู้บริหารสูงสุด เพื่อจูงใจให้บริหารกิจการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก กลยุทธ์ และสอดคล้องกับผลประโยชน์ของกิจการในระยะยาว

เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บริษัทจดทะเบียนมีการประเมินผลงานของผู้บริหารสูงสุด ตามหลักการและแนวปฏิบัติของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจึงได้จัดทำแนวปฏิบัติและตัวอย่างการประเมินผลงานของผู้บริหารสูงสุด เพื่อเป็นแนวทางให้บริษัทจดทะเบียนนำไปปรับใช้ต่อไป

แนวปฏิบัติ

การประเมินการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุด อาทิ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือชื่อตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่ากับผู้บริหารสูงสุดของบริษัท (Chief Executive Officer : CEO) คณะกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร ควรดำเนินการดังนี้

1. คณะกรรมการบริษัทที่ไม่เป็นผู้บริหารควรพิจารณากำหนดและเห็นชอบหลักเกณฑ์การประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุด โดยได้สื่อสารเกณฑ์การประเมินดังกล่าวให้ผู้บริหารสูงสุดทราบเป็นการล่วงหน้า
2. การประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุดควรทำเป็นประจำทุกปี สำหรับวิธีการประเมินสามารถทำได้โดย (1) กรรมการบริษัทที่ไม่เป็นผู้บริหารแต่ละคนประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุดเป็นรายบุคคล หรือ (2) กรรมการบริษัทที่ไม่เป็นผู้บริหารร่วมกันประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุด หรือ (3) คณะกรรมการบริษัทอาจมอบหมายให้คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนเป็นผู้ประเมินก็ได้ และประธานกรรมการควรเป็นผู้สื่อสารผลการพิจารณา รวมทั้งประเด็นเพื่อการพัฒนาให้ผู้บริหารสูงสุดทราบ ในกรณีประธานกรรมการและผู้บริหารสูงสุดเป็นคนเดียวกัน ให้กรรมการอิสระอาวุโสเป็นผู้สื่อสารผลการพิจารณาดังกล่าว
3. คณะกรรมการบริษัทที่ไม่เป็นผู้บริหารควรทำการประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุดเป็นประจำทุกปี โดยควรนำผลประกอบการรวมของบริษัทมาประกอบการประเมิน
4. วิธีการให้คะแนนในการประเมินสามารถทำได้หลายวิธี และควรกำหนดเป็นแบบมาตรฐานเพื่อให้คณะกรรมการสามารถเปรียบเทียบผลประเมินในแต่ละหัวข้อหรือเปรียบเทียบผลประเมินของแต่ละปีได้ เช่น



การกำกับดูแลกิจการที่ดี “หมวดกรรมการ”

- 0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการในเรื่องนั้น
- 1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นเล็กน้อย
- 2 = เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร
- 3 = เห็นด้วยค่อนข้างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นดี
- 4 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างดียเยี่ยม
- N/A = ไม่มีข้อมูล หรือไม่สามารถนำมาใช้ได้

5. คณะกรรมการบริษัทสามารถกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุดโดยใช้แนวทางของตัวอย่างการประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุดตามที่เสนอแนะไว้นี้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและกิจการของบริษัท

ตัวอย่าง

แบบประเมินผลงานของผู้บริหารสูงสุด (CEO)

1. ความคืบหน้าของแผนงาน

ให้ระบุกลยุทธ์หรือแผนงาน เป้าหมายหรือตัวชี้วัด และสถานะของความสำเร็จของแต่ละเป้าหมาย

กลยุทธ์/แผนงาน	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	สถานะ

2. การวัดผลการปฏิบัติงาน

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
1. ความเป็นผู้นำ							
1.1 การแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการคาดการณ์แนวโน้มทางธุรกิจ โอกาสทางธุรกิจ และลำดับความสำคัญทางธุรกิจที่ส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรืองและการดำเนินงานขององค์กรอย่างถูกต้อง							



การกำกับดูแลกิจการที่ดี “หมวดกรรมการ”

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
1.2 การแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้เป็นแผนธุรกิจหรือแผนปฏิบัติการที่เป็นไปได้เพื่อบรรลุผลสำเร็จในเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน							
1.3 การสื่อสารแนวคิด วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมายและทิศทางขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างถูกต้อง							
1.4 การโน้มน้าว จูงใจ ส่งเสริมพนักงานให้มีขวัญกำลังใจที่ดีและความจงรักภักดีต่อองค์กร รวมถึงสนับสนุนให้การทำงานเป็นทีมอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่พนักงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร							
1.5 การปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กร มีรูปแบบการทำงานซึ่งเปิดรับคำแนะนำที่สร้างสรรค์ และแสดงออกถึงภาวะผู้นำในระดับที่เหมาะสมสำหรับองค์กร							
1.6 การเป็นผู้ริเริ่มในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูง และมุ่งมั่นอย่างสูงในการบรรลุเป้าหมายด้วยพลังขับเคลื่อนของตน							
2. การกำหนดกลยุทธ์							
2.1 การพัฒนาพันธกิจ นโยบายและแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนซึ่งสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ อย่างลงรอยกัน							
2.2 การระบุและวิเคราะห์ปัญหา รวมถึงประเด็นที่องค์กรต้องเผชิญอยู่อย่างถูกต้อง							
2.3 การกำหนดและประเมินปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญเพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างถูกต้อง							



การกำกับดูแลกิจการที่ดี “หมวดกรรมการ”

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
2.4 การกำหนดประเด็นสำคัญและแผนธุรกิจในการพัฒนาอย่างยั่งยืนที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ พันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรได้อย่างเหมาะสม							
2.5 การสร้างความมั่นใจว่าแผนยุทธศาสตร์ถูกจัดทำขึ้นโดยที่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานคนอื่นๆ มีส่วนร่วมและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในแผนงานนั้น							
2.6 การสร้างความมั่นใจว่าทรัพยากรและงบประมาณขององค์กรมีความเหมาะสมสำหรับการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร							
2.7 การสร้างกระบวนการที่ทำให้การติดตามดูแลและการควบคุมสามารถทำงานได้ เพื่อให้มั่นใจว่าประสิทธิผลของการดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้รับความสำเร็จ							
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์							
3.1 การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผลและสร้างความมั่นใจว่าการบริหารจัดการมีการมุ่งเน้นฟังก์ชันที่จำเป็น ที่จะช่วยให้องค์กรปฏิบัติตามภารกิจได้							
3.2 การบริหารงานและมอบหมายงานอย่างถูกต้อง รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่ในขอบเขตความรับผิดชอบและมอบหมายหน้าที่ต่างๆ ให้ผู้อื่นรับผิดชอบอย่างมืออาชีพ							
3.3 การการตัดสินใจที่ได้อย่างสม่ำเสมอและสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างทันท่วงทีเมื่อเห็นว่าเงื่อนไขหรือสภาวะส่งสัญญาณให้เห็นถึงความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง							



การกำกับดูแลกิจการที่ดี “หมวดกรรมการ”

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
3.4 การดำเนินการตามกลยุทธ์ตามลำดับ ความสำคัญและตามมาตรฐานการที่ คณะกรรมการบริษัทกำหนดภายใน ระยะเวลาที่เหมาะสมและอย่างมีประสิทธิภาพ							
3.5 การกำกับติดตามดูแลและการควบคุมผล การปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง เพื่อมั่นใจว่า พนักงานทุกระดับในองค์กรมีความ รับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่							
3.6 การให้ความมั่นใจว่าการดำเนินงานของ องค์กรถูกต้องและเป็นไปตามข้อกำหนดของ กฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง							
3.7 การส่งเสริมพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมในการ ดำเนินธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายตามที่คณะกรรมการกำหนด							
4. การวางแผนและผลปฏิบัติทางการเงิน							
4.1 การมีความเข้าใจในตัวชี้วัดทางการเงินที่ เกี่ยวข้องกับธุรกิจและสถานะทางการเงินของ องค์กร							
4.2 การตัดสินใจได้ดีในการบริหารกิจกรรมทาง การเงินและงบประมาณขององค์กร							
4.3 การกำหนดวิธีการและแนวปฏิบัติที่เหมาะสม เพื่อการบัญชีและการวางแผนทางการเงิน มีความถูกต้อง แม่นยำและเป็นปัจจุบัน							
4.4 การติดตามดูแลและประเมินผลการวางแผน ทางการเงิน งบประมาณ และการดำเนินงาน ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและรายงานต่อ คณะกรรมการตามกำหนดเวลาที่เหมาะสม							
4.5 การทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางการเงิน และส่วนแบ่งการตลาดที่ได้กำหนดไว้							



การกำกับดูแลกิจการที่ดี “หมวดกรรมการ”

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
4.6 การให้ความมั่นใจได้ว่าองค์กรมีการจัดทำบัญชีที่มีคุณภาพระดับมืออาชีพ จนได้รับผลการตรวจสอบงบการเงินที่ถูกต้องปราศจากเงื่อนไข							
5. ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการ							
5.1 การสร้างความสัมพันธ์อันดีและแน่นแฟ้นในการทำงานร่วมกับคณะกรรมการ ช่วยสร้างความเข้มแข็งให้คณะกรรมการ ทำให้สามารถทำงานร่วมกับคณะกรรมการด้วยความร่วมมือและใกล้ชิดในการพัฒนาพันธกิจและแผนกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว							
5.2 การมีความรู้ที่เพียงพอในด้านกระบวนการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการและได้ปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการใช้มาตรการที่เหมาะสมและการถ่วงดุลอำนาจระหว่าง CEO ในฐานะผู้นำองค์กรกับคณะกรรมการ							
5.3 การจัดเตรียมวาระการประชุมที่เหมาะสม พร้อมทั้งจัดสรรเวลาที่เพียงพอสำหรับการอภิปรายประเด็นต่างๆ ในการประชุม โดยมีการจัดเตรียมข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ ของวาระการประชุมเป็นการล่วงหน้า							
5.4 การนำเสนอข้อมูลต่อคณะกรรมการในประเด็นที่ต้องการความเห็นและการตัดสินใจจากคณะกรรมการอย่างมืออาชีพ โดยเสนอความเห็นเพื่อพิจารณาที่ผ่านการศึกษาวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วนตามหลักการที่ถูกต้องเหมาะสม							



การกำกับดูแลกิจการที่ดี “หมวดกรรมการ”

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
5.5 ความพร้อมที่จะให้คณะกรรมการแต่ละคนพบเมื่อมีความจำเป็น รวมถึงการสนับสนุนคณะกรรมการในการปฏิบัติหน้าที่การกำกับดูแลโดยการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและการอำนวยความสะดวกต่างๆ							
5.6 การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการ รวมถึงบทบาทของคณะกรรมการในชุมชนและในฐานะกระบอกเสียงองค์กร							
6. ความสัมพันธ์กับภายนอก							
6.1 การทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์กรในการสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงองค์กรและกลุ่มชุมชนต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ							
6.2 การสื่อสารถึงผลการดำเนินงานทางการเงินและแนวโน้มในอนาคตขององค์กรให้กับผู้มีส่วนได้เสียและกลุ่มนักลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ							
6.3 การจัดการประเด็นการประชาสัมพันธ์อย่างมืออาชีพ สร้างค่านิยมและภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร และลดประเด็นปัญหาต่างๆ จากชุมชนและสาธารณชนทั่วไป							
6.4 การส่งเสริมการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม และการมีส่วนร่วมของชุมชนในการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร รวมทั้งสร้างความตระหนักในผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรที่เสนอให้กับชุมชนและสาธารณชนทั่วไป							
6.5 การให้ความมั่นใจว่าองค์กรรักษาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและบ่มเพาะความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันกับองค์กรและกลุ่มชุมชน							



การกำกับดูแลกิจการที่ดี “หมวดกรรมการ”

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
7. การบริหารงานและความสัมพันธ์กับบุคลากร							
7.1 การสร้างและธำรงไว้ซึ่งบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่ดึงดูด รักษาและโน้มน้าวพนักงานให้ปฏิบัติตามพันธกิจ ทิศทางเชิงกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร							
7.2 การให้ความเป็นอิสระและอำนาจหน้าที่ในการทำงานต่อพนักงานในระดับที่เหมาะสม รวมถึงสนับสนุนและเสริมสร้างให้มีความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กรได้อย่างดี							
7.3 การพัฒนาและดำเนินกระบวนการและแนวปฏิบัติด้านบุคลากรอย่างเหมาะสม ซึ่งรวมถึงไปถึงระบบการประเมินผลและการให้รางวัลสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ที่จะส่งผลให้ทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกันได้อย่างดี							
7.4 การสนับสนุนการศึกษาและการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรที่เหมาะสมมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจ รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถทำงานในด้านที่พนักงานมีความเชี่ยวชาญเพื่อประโยชน์ขององค์กร							
7.5 การสร้างหรือมีการว่าจ้างทีมผู้บริหารระดับสูงที่มีความสามารถ มีความรู้ มีทักษะ มีพลังและความมุ่งมั่นที่จะทำให้พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริง							
7.6 การให้ความมั่นใจว่าองค์กรมีการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี และได้ปฏิบัติตามบุคลากรอย่างเป็นธรรมชาติ ไม่ลำเอียง หรือเลือกปฏิบัติ							



การกำกับดูแลกิจการที่ดี “หมวดกรรมการ”

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
7.7 การส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับเข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี และจรรยาบรรณธุรกิจขององค์กร จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร							
8. การสืบทอดตำแหน่ง							
8.1 การทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่ง รวมถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนสืบทอดโดยคำนึงถึงสถานะต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ							
8.2 การสร้างกระบวนการและโปรแกรมที่จำเป็นในการสร้างสายการเติบโตความเป็นผู้นำที่มีความสามารถเพื่ออนาคตขององค์กร							
8.3 การให้ความมั่นใจว่าผู้บริหารที่มีศักยภาพพอที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูง มีโอกาสแสดงผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ต่อคณะกรรมการ							
9. ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ							
9.1 การแสดงให้เห็นว่ามีความรู้และความเข้าใจเป็นอย่างดี เกี่ยวกับลักษณะสำคัญของผลิตภัณฑ์และการบริการขององค์กร							
9.2 การแสดงให้เห็นว่ามีความรู้และความเข้าใจเป็นอย่างดีในการจัดการและการดำเนินงานขององค์กร							
9.3 การแสดงให้เห็นว่ามีความรู้และความเข้าใจเป็นอย่างดี ในรูปแบบธุรกิจและการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร รวมถึงเข้าใจสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและอุตสาหกรรม							
9.4 การแสดงให้เห็นถึงการมีความคิดสร้างสรรค์และความคิดริเริ่มในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่อย่างสม่ำเสมอ							



การกำกับดูแลกิจการที่ดี “หมวดกรรมการ”

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
10. คุณลักษณะส่วนตัว							
10.1 การสร้างภาพลักษณ์ที่มีผลเชิงบวกต่อองค์กร รวมถึงแสดงบุคลิกภาพ การมองการณ์ไกล และทัศนคติที่ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียให้ความเชื่อถือและให้การสนับสนุน							
10.2 การแสดงให้เห็นการปฏิบัติตนและความเคารพต่อผู้อื่น ตลอดจนแสดงความใส่ใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล							
10.3 การใช้ดุลยพินิจที่ดีในการแก้ปัญหาที่อ่อนไหวทั้งปัญหาระหว่างบุคคลและปัญหาระหว่างกลุ่ม							
10.4 การแสดงให้เห็นถึงทักษะในการวิเคราะห์และหยิบยกปัญหา ความท้าทายและความขัดแย้งต่างๆ รวมถึงไม่ย่อท้อต่องานที่มีลักษณะคลุมเครือและซับซ้อน							
10.5 การรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานระดับสูงทางจริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต รวมถึงความสมดุลในการบริหารเวลาและการลำดับความสำคัญ ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวได้เป็นอย่างดี							
10.6 การพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพของตนอย่างสม่ำเสมอ							

3. การพัฒนา CEO

ให้ผู้ประเมินระบุข้อแนะนำให้กับ CEO ทั้งในเรื่องที่ควรปรับปรุงแก้ไข หรือเรื่องที่สนับสนุนให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น

- 3.1 จุดแข็งที่ควรรักษาและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ... (ระบุเรื่องที่ต้องการให้ CEO ปฏิบัติต่อเนื่อง)
- 3.2 CEO ควรได้รับการพัฒนาในปีต่อไปในเรื่อง ... (ระบุเรื่องที่ต้องการให้ CEO พัฒนา)