

The Corporate Governance
of Listed Companies:
A Manual for Investors

การกำกับดูแลกิจการ
ของบริษัทจดทะเบียน :
คู่มือสำหรับนักลงทุน



The Corporate Governance of Listed Companies

PISIT JEUNGPRADITPHAN, CFA

30 November 2006

The Purpose of this Manual จุดประสงค์ของคู่มือ

- **CFA Centre for Financial Market Integrity (CFA Centre), through Global CG Task Force prepared this English Manual => Global Prospective**
- **Suggesting Issues for Investors to consider:** แนะนำประเด็นต่างๆที่ควรพิจารณา
 - *Board Practices*
 - *Management Practices*
 - *Shareowners' rights*
- **NOT Advocate what CG structures are best, or what are set of best practices**
- **To alert Investors to primary CG issues & risk affecting companies** กระตุ้นให้เกิดความสนใจและเห็นความสำคัญของCG และความเสียหายของบจ.
- **And to highlight some factors to consider** เน้นย้ำปัจจัยสำคัญที่ควรพิจารณา

The Corporate Governance
of Listed Companies:
A Manual for Investors

การกำกับดูแลกิจการ
ของบริษัทจดทะเบียน :
คู่มือสำหรับนักลงทุน



Definition of Corporate Governance คำนิยาม

- ▶ **System of Internal Controls and procedures** by which companies manage ระบบการดำเนินงานและการควบคุมภายในของบริษัท
- ▶ **Framework that defines rights, roles & responsibilities of different groups** (Mgt, Board, controlling shareholders, minority, etc) กำหนดแนวทางเกี่ยวกับสิทธิ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
- ▶ **Arrangement of checks, balances, and incentives** a Company needs to minimize and manage the conflicting interest การจัดโครงสร้างให้มีการตรวจสอบ ถ่วงดุล รวมทั้งการพิจารณาผลตอบแทนที่เหมาะสม และการลดความขัดแย้งทางผลประโยชน์

3

Good Corporate Governance Practices

การกำกับดูแลกิจการที่ดี

- ▶ **Board Members act in the best interest of Shareowners** คณะกรรมการทำหน้าที่เพื่อผลประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้น
- ▶ **The Company acts in a lawful way & ethical manner** in their dealings with all stakeholders and their representatives; บริษัทดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรมในการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม
- ▶ All Shareowners have the **same right to participate** in the governance of the Company and **receive fair treatment** from the Board and management, and all rights of Shareowners and other stakeholders are **clearly delineated and communicated**;

ผู้ถือหุ้นทุกรายมีสิทธิเท่าเทียมกันในการมีส่วนร่วมในการกำกับดูแลกิจการของบริษัท และได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกันจากคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ รวมทั้งมีการอธิบายและสื่อสารเกี่ยวกับสิทธิของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียอย่างชัดเจน

4

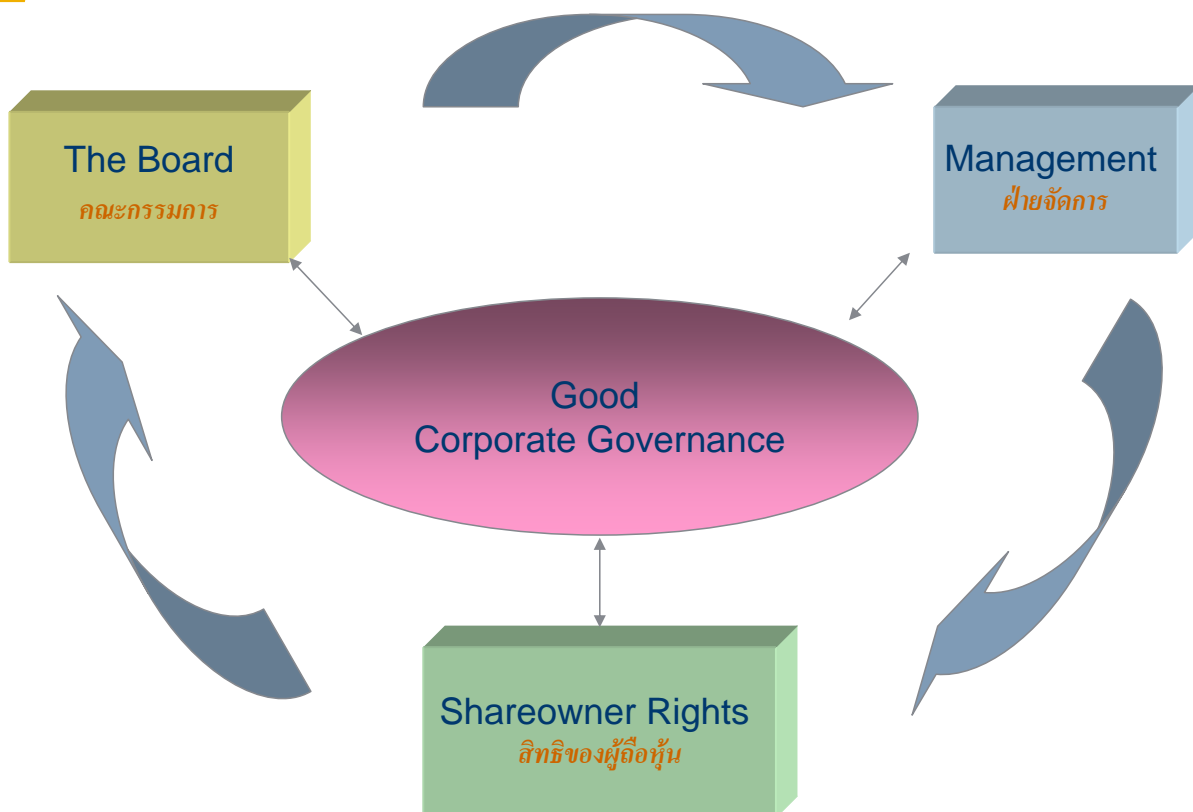
Good Corporate Governance Practices

การกำกับดูแลกิจการที่ดี

- ▶ The Board and its committees are **structured to act independently** from management,... โครงสร้างของคณะกรรมการเอื้อให้กรรมการสามารถทำหน้าที่ได้อย่างเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการ จากบุคคล หรือนิติบุคคลที่มีอำนาจควบคุมฝ่ายจัดการ หรือจากกลุ่มอื่น ๆ ที่มีใช้ผู้ถือหุ้น
- ▶ **Appropriate controls and procedures are in place** covering management's activities in running the day-to-day operations of the Company; บริษัทมีระบบการดำเนินงานและการควบคุมที่เหมาะสม ซึ่งครอบคลุมกิจกรรมของฝ่ายจัดการในการบริหารจัดการงานประจำขององค์กร
- ▶ The Company's **operating and financial activities**, as well as its governance activities, are **consistently reported to Shareowners in a fair, accurate, timely, reliable, relevant, complete and verifiable manner.** ผู้ถือหุ้นจะได้รับการรายงานเกี่ยวกับการดำเนินงาน การดูแลติดตาม ตลอดจนผลประกอบการของบริษัท อย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และสามารถตรวจสอบได้

5

Factors in evaluating Good CG



6

The Board คณะกรรมการ

The Board

คณะกรรมการ

- ▶ **A majority of independent Board Members**
คณะกรรมการส่วนใหญ่เป็นกรรมการอิสระ
- ▶ **Qualifications of Board Members**
กรรมการมีคุณสมบัติที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท
- ▶ **Ability to hire independent 3rd party consultants**
อำนาจในการเบิกจ่ายงบประมาณ เพื่อว่าจ้างที่ปรึกษาอิสระจากภายนอก
- ▶ **Term and election of Board Members** วาระและการแต่งตั้งกรรมการ
- ▶ **Related Party Transaction (RTP) of Board Member**
ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ โดยการซื้อ/ ขายสินค้า หรือบริการในนามของบริษัท กับฝ่ายจัดการ หรือ
คณะกรรมการ
- ▶ **Audit Comm:** recent and relevant experience in finance & acctg. คณะกรรมการตรวจสอบที่เป็นกรรมการอิสระซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้หรือประสบการณ์ด้าน
การเงินและบัญชี
- ▶ **Other Board committees:** Nomination Comm, Executive Remuneration, Risk Mgt, etc. คณะกรรมการชุดย่อยที่มีความเป็นอิสระ:
คณะกรรมการสรรหา กำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารระดับสูง การบริหารความเสี่ยง

7

Management ฝ่ายจัดการ

Management

ฝ่ายจัดการ

- ▶ **Adoption of Corp Code of Ethics**
มีการจัดทำจรรยาบรรณธุรกิจ หรือไม่ หรือมีการดำเนินการใดๆ ที่บ่งชี้ได้ว่า บริษัทมีความมุ่งมั่นใน
การดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
- ▶ **Permission to use Company assets for personal use to Board or Mgt. ?**
มีการอนุญาตให้กรรมการ ฝ่ายจัดการ และครอบครัวของบุคคลเหล่านี้ ใช้ทรัพย์สินของบริษัทเพื่อเหตุผล
ส่วนตัว หรือไม่
- ▶ **Amount paid to key executives and related compensation**
วิธีการจ่ายค่าตอบแทนแก่ผู้บริหาร
- ▶ **Share-repurchase program**
โครงการซื้อหุ้นคืน ตลอดจนการสร้างเสถียรภาพของราคาหุ้น

8

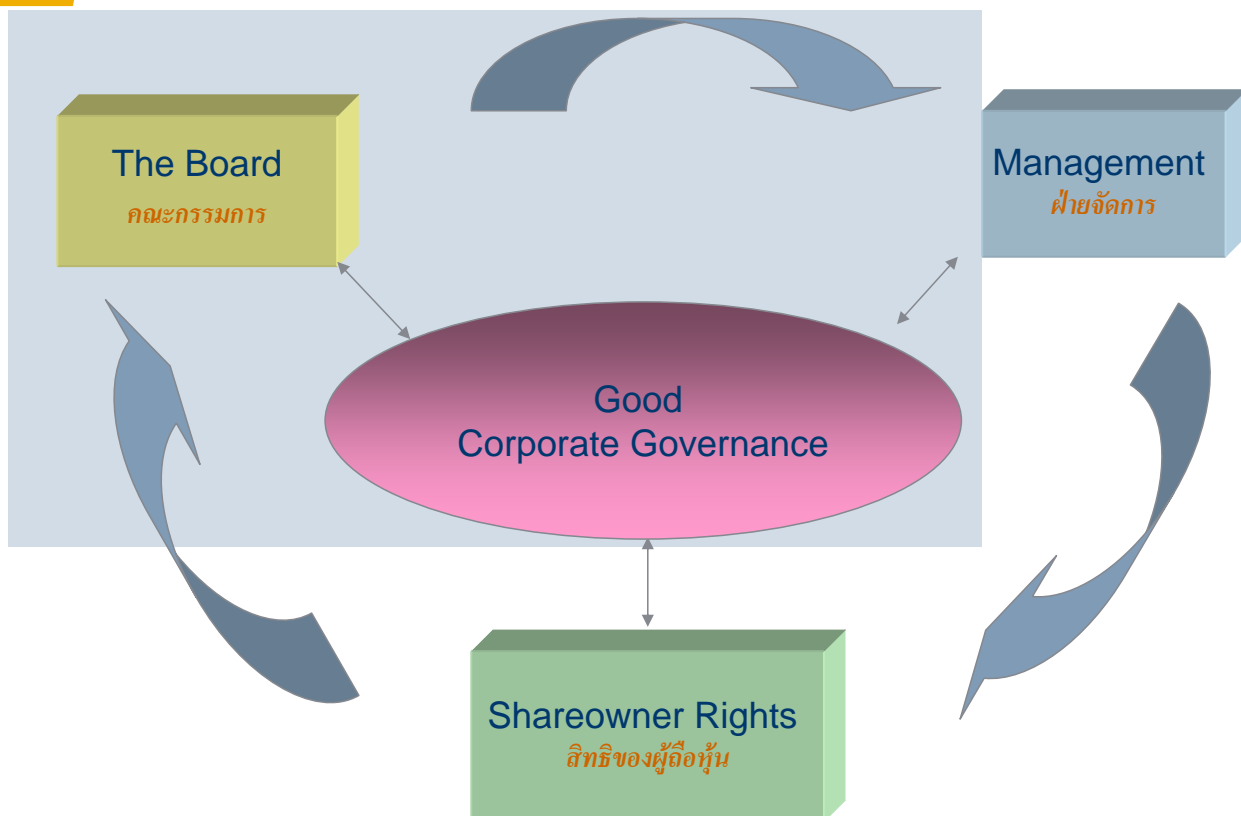
Shareholder Rights สิทธิของผู้ถือหุ้น

Shareowner Rights สิทธิของผู้ถือหุ้น

- ▶ **Proxy Voting** อนุญาตให้ผู้ถือหุ้นออกเสียงลงคะแนน โดยการมอบฉันทะ
 - ✓ Regardless of whether they are able to attend the meetings in person
- ▶ **Cast Confidential Votes** สามารถลงคะแนนเสียงลับได้
 - ✓ Board or Mgt cannot re-solicit the votes of those who vote against the position
- ▶ **Cumulative Voting for Board Nominees** สามารถลงคะแนนเสียงแบบสะสมในการพิจารณาแต่งตั้งผู้ได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการ
 - ✓ Enhance the likelihood that their interest are represented on the Board
- ▶ **Voting for Corporate Changes (AoA, By-laws, Voting rights, M&A)** อนุมัติการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างบริษัท และนโยบายหลักๆ
 - ✓ These changes have the ability to affect the value, ownership structure & rights
- ▶ **Circumstances that Shareholders can**
 - ✓ Nominations individuals for Board สามารถเสนอชื่อบุคคลเพื่อแต่งตั้งเป็นกรรมการได้หรือไม่
 - ✓ Submission proposals for considerations@AGM,EGM สามารถเสนอวาระเพื่อพิจารณาในการประชุมผู้ถือหุ้น
- ▶ **Different classes of shares and its associated rights**
โครงสร้างผู้ถือหุ้นของบริษัท

9

Factors in evaluating Good CG



10

The Board คณะกรรมการ

The Board

คณะกรรมการ

Whether the Board has, at minimum, a **majority of independent Board Members**

คณะกรรมการส่วนใหญ่เป็นกรรมการอิสระ หรือไม่

Role of Independence Board Members

If Board that not Independent,

- ▶ **may be more likely to make decisions that unfairly or improperly benefit the interests of mgt or those who have influence over mgt.** อาจมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจที่ไม่ยุติธรรมหรือเพื่อผลประโยชน์ของฝ่ายจัดการ หรือเพื่อกลุ่มที่มีอำนาจควบคุมฝ่ายจัดการ
- ▶ **May be also be detrimental to the long-term interests of Shareowners** การตัดสินใจในลักษณะเช่นนี้ย่อมเป็นผลเสียต่อผลประโยชน์ระยะยาวของผู้ถือหุ้น

11

The Board คณะกรรมการ

The Board

คณะกรรมการ

Characteristics for board's independence & its importance

At a minimum, a majority of the Board. ควรประกอบด้วยกรรมการอิสระมากกว่ากึ่งหนึ่ง

- ▶ Limit undue influence of mgt and others over the affairs of Board จะช่วยจำกัดการครอบงำที่ไม่เหมาะสมของฝ่ายจัดการและบุคคลกลุ่มอื่นๆ ต่อการทำหน้าที่ของคณะกรรมการ

Independent Board Members meet regularly w/o mgt's presence

ควรมีโอกาสประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ โดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมด้วย

- ▶ Able to discuss issues facing Company w/o influence from Executive Board Members พิจารณาประเด็นสำคัญต่างๆ โดยปราศจากการครอบงำของกรรมการบริหาร

Board Chair at best should ≠ Chief Executive

ประธานกรรมการไม่ควรดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการด้วย

- ▶ Having same position may impair the ability and willingness to exercise Independent judgment. เนื่องจากจะส่งผลให้กรรมการบริหารมีการครอบงำมากเกินไป และอาจลดทอนความสามารถและความตั้งใจของกรรมการอิสระที่จะใช้ดุลยพินิจอย่างเหมาะสม

12

The Board คณะกรรมการ

The Board

คณะกรรมการ

► Qualifications of Board Members

กรรมการมีคุณสมบัติที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการดำเนินงานของบริษัท

Things to consider in their qualifications:

- **Ability to make informed decision** ใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตของบริษัท
- **To act with care & competence with relevant expertise:** ทำหน้าที่ด้วยความระมัดระวังและอย่างมืออาชีพ Company's pdt & svc, financial operations, legal matters, acctg, auditing, strategic planning, risk mgt
- **Public statement of their Ethical Perspectives**
การเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะที่แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีจรรยาบรรณ
- **Past working experiences: any legal or regulatory problems** เคยมีปัญหาหรือข้อพิพาทด้านกฎหมาย
- **Experiences serving on other Boards** ประสบการณ์การเป็นกรรมการของบริษัทอื่น
- **Serving on other board concurrently? =Time constraint** ดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่น
- **Regularly attend board and committee meetings** เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ
- **Commitment to shareowners' needs** มีความมุ่งมั่นที่จะดูแลความต้องการของผู้ถือหุ้น
- **Background, expertise and knowledge in specific subjects needed**
มีความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำหน้าที่กรรมการ

13

The Board คณะกรรมการ

The Board

คณะกรรมการ

► Ability to hire independent 3rd party consultants

อำนาจในการเบิกจ่ายงบประมาณ เพื่อว่าจ้างที่ปรึกษาอิสระจากภายนอก

Importance of ability to hire external consultants

Board members need support in gathering & analyzing large amt of info. in overseeing and managing the Co.

กรรมการอิสระโดยทั่วไปแล้วจะมีเวลาค่อนข้างจำกัดดังนั้น คณะกรรมการจึงต้องมีผู้ช่วยเหลือในการรวบรวมหรือวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นในการกำกับดูแลบริษัท

- **Often need specialized or Independent advices** on various corporate issues and risks e.g. compensation, proposed M&A, legal and regulatory matters, or reputational concerns จึงจำเป็นต้องอาศัยคำปรึกษาจากมืออาชีพที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และมีความเป็นอิสระ เพื่อพิจารณาประเด็นต่างๆ ในการดำเนินกิจการและความเสี่ยง อาทิเช่น ค่าตอบแทน การควบรวมกิจการ ข้อกฎหมาย ข้อกำหนดต่างๆ การเงิน และชื่อเสียงภาพลักษณ์
- **Means of receiving advice uninfluenced by management's interests !** จะทำให้คณะกรรมการมีความเป็นอิสระในการขอคำปรึกษาที่ปลอดจากการครอบงำของฝ่ายจัดการ

14

▶ Term and election of Board Members

วาระและการแต่งตั้งกรรมการ

Annual Board Elections

Advantages:

- ▶ Provide more flexibility to nominate new Board Members to changes in the market place จะให้ความคล่องตัวและยืดหยุ่นมากกว่าในการเสนอชื่อกรรมการใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ทุกขณะ
- ▶ Greater shareholder control

Less Freq Elections(e.g.staggered)

Advantages:

- ▶ Provide better continuity of Board expertise ความต่อเนื่องและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ
- ▶ Serve as an anti-takeover device เป็นเครื่องมือป้องกันการถูกครอบงำกิจการ

Sample of good Board's practices that supportive of shareowner protection

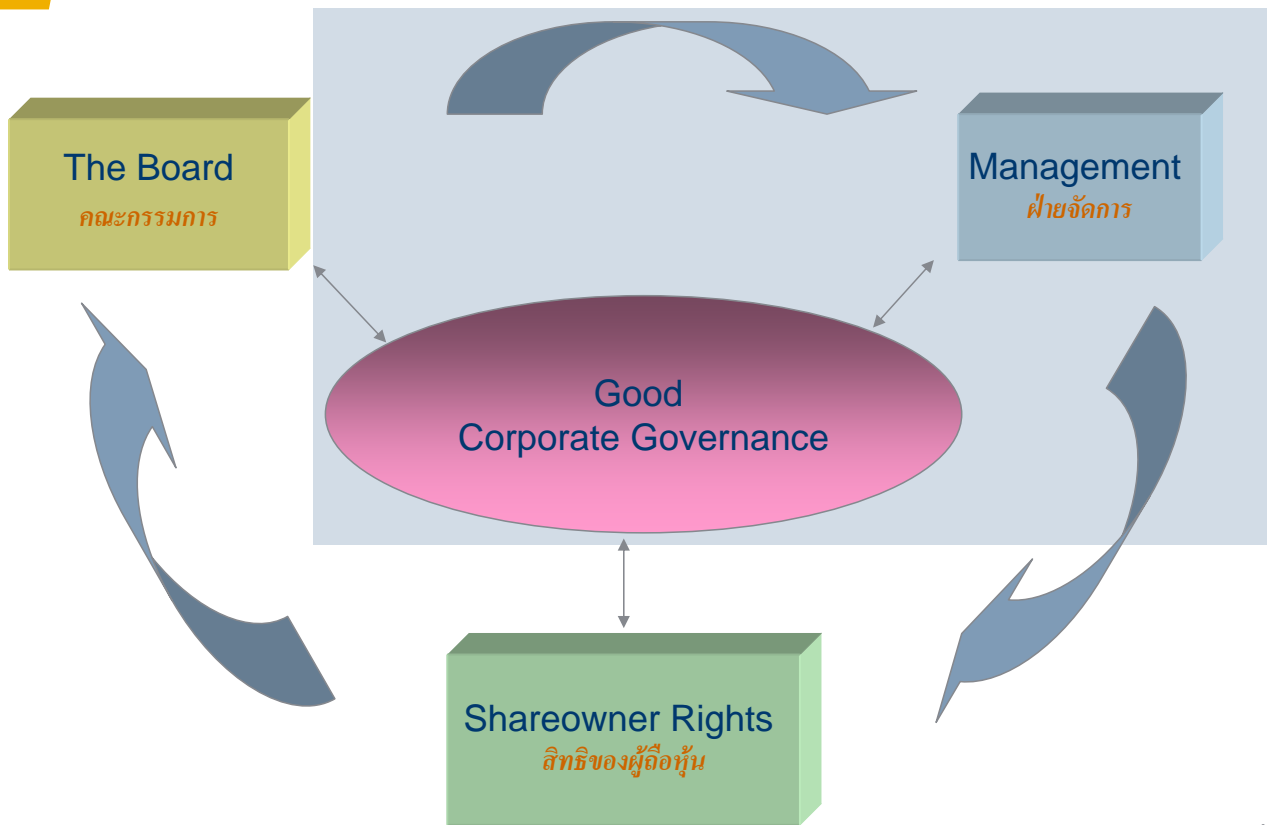
OECD Principles of Corporate Governance

"V. THE RESPONSIBILITIES OF THE BOARD

The corporate governance framework should ensure the strategic guidance of the company, the effective monitoring of management by the board, and the board's accountability to the company and the shareholders.

- A. Board members should act on a fully informed basis, in good faith, with due diligence and care, and *in the best interest of the company and the shareholders.*
- B. Where board decisions may affect different shareholder groups differently, *the board should treat all shareholders fairly.*
- C. The board should *ensure compliance with applicable law and take into account the interests of stakeholders.*
- D. The board should fulfill certain key functions, including:
 - ▶ Reviewing and guiding corporate strategy, major plans of action, risk policy, annual budgets and business plans; setting performance objectives; monitoring implementation and corporate performance; and overseeing major capital expenditures, acquisitions and divestitures.
 - ▶ Selecting, compensating, monitoring and, when necessary, replacing key executives and overseeing succession planning.
- E. The board should be able to *exercise objective judgment on corporate affairs independent, in particular, from management. "*

Factors in evaluating Good CG



17

The Board คณะกรรมการ



- ▶ **Related Party Transaction (RTP) of Board Member & Management** ความสัมพันธ์ทางธุรกิจ โดยการซื้อ/ ขายสินค้า หรือบริการในนามของบริษัท กับฝ่ายจัดการ หรือคณะกรรมการ

Implication for Investors

- (i) Related Party Transactions RPTs (e.g. consultancy fees, finders' fees)
- (ii) Personal use of company assets (e.g. rent or leased property or equipment of Company)

- ▶ Compromise the Independence of decisions made by Board or Mgt, might create an **inherent conflict of interest**

เนื่องจากกรรมการไม่สามารถใช้ดุลยพินิจหรือการตัดสินใจที่เป็นอิสระ

- ▶ Board and Mgt **might not act in the best interest** of Company and its Shareholders

18

- ▶ Amount paid to key executives and related compensation วิธีการจ่ายค่าตอบแทนแก่ผู้บริหาร

Components of Co's executive compensation program & its implications

Remuneration/ Compensation Strategy แนวทางการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัท

- ▶ Terms and conditions & summaries of agreements with executives
 - Reward long-term growth or short-term increases in share value ค่าตอบแทนควบคู่ไปกับการวิเคราะห์ผลสรุปข้อตกลงต่างๆ ที่บริษัททำกับผู้บริหาร ซึ่งจะช่วยให้นักลงทุนสามารถตัดสินใจว่าแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนดังกล่าวนำไปสู่การเติบโตของบริษัทในระยะยาว
- ▶ Is this reward offered based on performance relative to its competitors การให้ค่าตอบแทนผู้บริหารขึ้นอยู่กับผลประกอบการของบริษัท โดยเทียบกับคู่แข่งชั้นของบริษัท หรือบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

Executive Compensation ค่าตอบแทนผู้บริหาร

- ▶ Actual compensation paid to executives during the recent years
 - Is the Company receiving adequate return for this "investment"

วิเคราะห์จำนวนค่าตอบแทนที่จ่ายให้ผู้บริหารในช่วงปีที่ผ่านมา และองค์ประกอบของค่าตอบแทนรวมที่เสนอให้แก่ผู้บริหาร จะช่วยให้ให้นักลงทุนตัดสินใจได้ว่า บริษัทได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับการลงทุนในฝ่ายจัดการ หรือไม่

- ▶ Amount paid to key executives and related compensation วิธีการจ่ายค่าตอบแทนแก่ผู้บริหาร

Cont'd

Components of Co's executive compensation program & its implications

Share-based compensation terms การจ่ายค่าตอบแทนด้วยหุ้นหรือที่อิงกับหุ้น

- ▶ Types and total shares offered to key exec. and employees ตรวจสอบเงื่อนไขของแนวทางการจ่าย Effect on shares outstanding, dilution effects, share values, and whether creations and amendments to such plan need Shareholders' approval

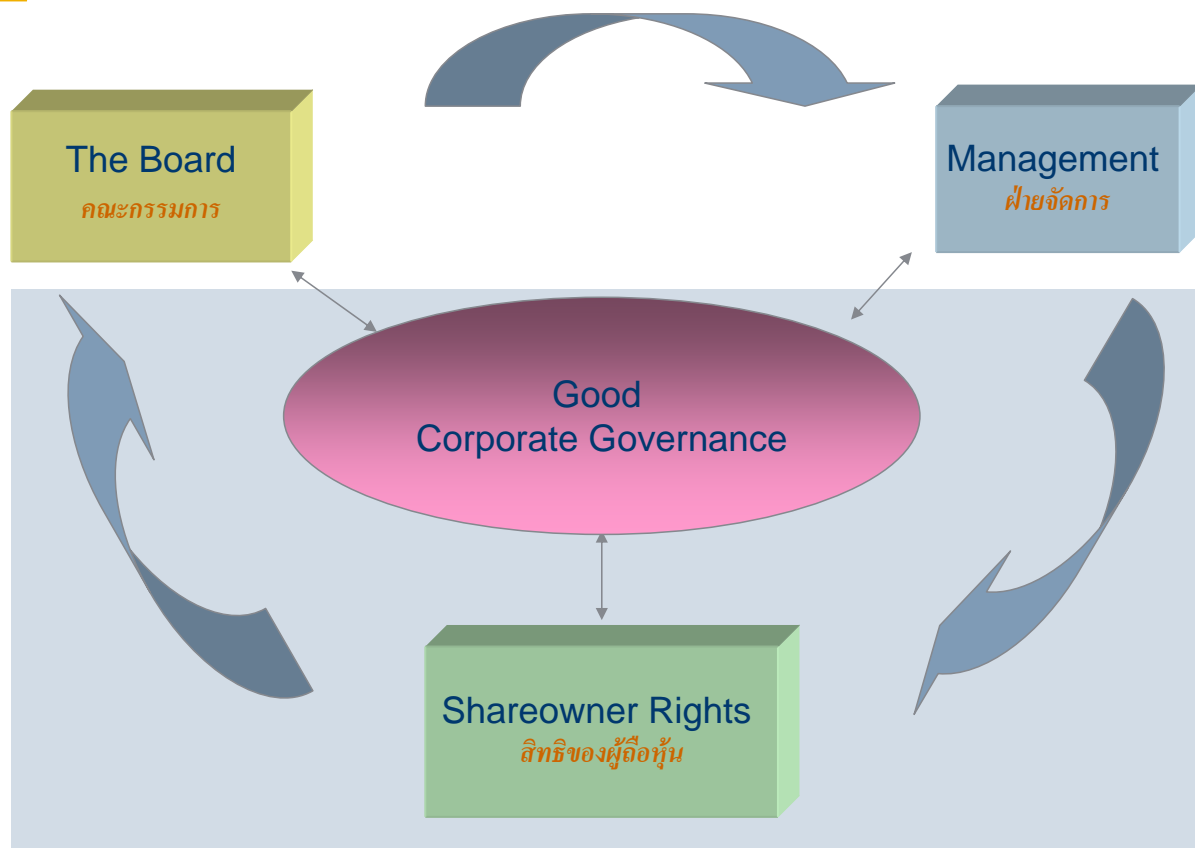
Stock-option expensing การจ่ายค่าตอบแทนในรูปของ Stock Option

- ▶ Compensation (cash, shares, share option) appears as Co.'s expenses?
 - IFRS & US GAAP both requires CO. to expense stock option grants

Performance-based compensation ค่าตอบแทนที่อ้างอิงกับผลประกอบการ

- ▶ Is this plan linked to long-term profitability and share-price performance?

Factors in evaluating Good CG



21

Shareholder Rights สิทธิของผู้ถือหุ้น

Shareowner Rights
สิทธิของผู้ถือหุ้น

- ▶ **Proxy Voting** อนุญาตให้ผู้ถือหุ้นออกเสียงลงคะแนน โดยการมอบฉันทะ

✓ Regardless of whether they are able to attend the meetings in person

Voting Rules

- ▶ Ability to vote = fundamental right of share ownership
สิทธิในการออกเสียงถือเป็นสิทธิพื้นฐานของความเป็นเจ้าของ

Rules & Practices and their Implications

- ▶ By making it difficult for Shareowners to vote
 - the Company limits the shareowner's ability to choose Board members or other initiatives ถือเป็นการจำกัดความสามารถของผู้ถือหุ้นในการแต่งตั้งกรรมการ หรือแสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะต่างๆ ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงการดำเนินการของบริษัท
- ▶ Timing & Location of AGM (or EGM)
 - Is the Company tries to make it inconvenience for Shareowners to cast their vote? ทำให้ผู้ถือหุ้นสามัญไม่สามารถใช้สิทธิออกเสียงหรือทำได้โดยยาก
- ▶ Proxy Voting (paper ballot, electronic voting, proxy voting services etc)
 - Is the mechanism serve to the benefit of Shareowners? อนุญาตให้ผู้ถือหุ้นออกเสียงผ่านการมอบฉันทะหรือไม่ โดยการใช้บัตรลงคะแนน การลงคะแนนแบบอิเล็กทรอนิกส์ การรับมอบฉันทะ หรือโดยวิธีการผ่านสื่อทางไกลอื่น ๆ (เช่น ผ่านโทรศัพท์มือถือ หรือ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น)

22

- ▶ **Proxy Voting** อนุญาตให้ผู้ถือหุ้นออกเสียงลงคะแนน โดยการมอบฉันทะ
 - ✓ Regardless of whether they are able to attend the meetings in person
- ▶ **Cast Confidential Votes** สามารถลงคะแนนเสียงลับได้
 - ✓ Board or Mgt cannot re-solicit the votes of those who vote against the position
- ▶ **Cumulative Voting for Board Nominees** สามารถลงคะแนนเสียงแบบสะสมในการพิจารณาแต่งตั้งผู้ได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการ
 - ✓ Enhance the likelihood that their interest are represented on the Board
- ▶ **Voting for Corporate Changes (AoA, By-laws, Voting rights, M&A)** อนุมัติการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างบริษัท และนโยบายหลักๆ
 - ✓ These changes have the ability to affect the value, ownership structure & rights
- ▶ **Circumstances that Shareholders can**
 - ✓ Nominations individuals for Board สามารถเสนอชื่อบุคคลเพื่อแต่งตั้งเป็นกรรมการได้หรือไม่
 - ✓ Submission proposals for considerations@AGM,EGM สามารถเสนอวาระเพื่อพิจารณาในการประชุมผู้ถือหุ้น
- ▶ **Different classes of shares and its associated rights**
โครงสร้างผู้ถือหุ้นของบริษัท



The Corporate Governance
of Listed Companies:
A Manual for Investors

การกำกับดูแลกิจการ
ของบริษัทจดทะเบียน :
คู่มือสำหรับนักลงทุน



การกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียน

Softcopy of Handbook (Thai & English) can be downloaded at:

www.membersocieties.org/thailand