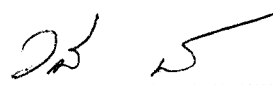
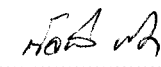



หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ผลกระทบของธรรมาภิบาลต่อการจัดโครงสร้างผู้ถือหุ้นและคณะกรรมการ
บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
ชื่อและนามสกุล นางศศิธร โพธิ์พุทธรชัย
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์วรัณณี ชลนภาสถิตย์

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว


.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์วรัณณี ชลนภาสถิตย์)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. กัลยานี ภาคอัต)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
วันที่ ๑๑ เดือน มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๑

ชื่อการศึกษา ค้นคว้าอิสระ ผลกระทบของธรรมาภิบาลต่อการจัดโครงสร้างผู้ถือหุ้นและคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
ผู้ศึกษา นางศศิธร โพธิ์พุทธชัย **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์วราณี ชลนภาสถิตย์ **ปีการศึกษา** 2550

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง ผลกระทบของธรรมาภิบาลต่อการจัดโครงสร้างผู้ถือหุ้นและคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มี วัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาระดับความพร้อมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในการยกระดับธรรมาภิบาลตามมาตรฐานสากล (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของโครงสร้างผู้ถือหุ้นและคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (3) เพื่อศึกษาถึงความสามารถในการสรรหาและคัดเลือกกรรมการอิสระของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ ได้แก่ บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 440 บริษัท บริษัทในตลาด MAI 43 บริษัท วิธีการศึกษาคือรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลจากการเปิดเผยข้อมูลบริษัทจดทะเบียนเป็นรายบริษัท และเปรียบเทียบข้อมูลที่เผยแพร่ของบรรษัทภิบาลแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สมาคมส่งเสริมสถาบันบริษัทจดทะเบียนไทย โดยนำข้อมูลมาประมวลจัดทำสถิติ คำนวณค่าร้อยละ และวิเคราะห์

ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่า บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เริ่มมีการปรับตัวเข้าสู่ธรรมาภิบาลมากขึ้น แต่ยังมีโครงสร้างผู้ถือหุ้นสัมพันธ์กับการแต่งตั้งคณะกรรมการ ซึ่งอาจเกรงว่ากลไกที่ต้องมีการตรวจสอบและถ่วงดุล โดยกรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ จะมีผลกระทบต่ออำนาจควบคุมและการบริหาร โดยที่บริษัทขนาดใหญ่จะสามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ของธรรมาภิบาลได้ดีกว่าบริษัทขนาดเล็ก บริษัทส่วนใหญ่มีการแต่งตั้งกรรมการอิสระตามกฎหมายของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเท่านั้น อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตว่าหลักเกณฑ์ธรรมาภิบาลที่ใช้กับบริษัทขนาดใหญ่อาจไม่เหมาะสมกับบริษัทขนาดเล็ก เช่น การแต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ หลายคณะ สำหรับบริษัทขนาดเล็กจำเป็นต้องปฏิบัติเช่นเดียวกับบริษัทขนาดใหญ่หรือไม่เนื่องจากความซับซ้อน และการบริหารงานย่อมมีแตกต่างกัน

คำสำคัญ โครงสร้างผู้ถือหุ้นและคณะกรรมการ บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
ธรรมาภิบาล

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ผลกระทบของธรรมาภิบาลต่อการจัดโครงสร้างผู้ถือหุ้นและ
คณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สามารถสำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากได้รับความ
ความเมตตาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์วรมณี ชลนภาสถิตย์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำแนะนำปรึกษา
ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าดำเนินไปจนสำเร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษามีความตระหนักดีและ
ซาบซึ้งในพระคุณของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา และคณาจารย์ทุกท่านของสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
แขนงวิชาบริหารธุรกิจทุกท่าน ที่ได้สละเวลาและได้สอนความรู้ต่างๆ ในการจัดทำเอกสารฉบับนี้ ขอขอบคุณ
เจ้าหน้าที่ของคณะวิทยาการจัดการทุกท่านที่คอยให้ความช่วยเหลือ ด้วยดี อีกทั้งเพื่อนๆ และหัวหน้างาน ที่ให้
ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจอย่างดี

คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงมีจากรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอมอบให้แก่
ครอบครัว และคณาจารย์ผู้มีพระคุณทุกท่าน

ขอขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนช่วยให้การศึกษานี้บรรลุผลสำเร็จเป็นอย่างดี

ศศิธร โพธิ์พุทธรชัย

พฤษภาคม 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของเรื่องที่ศึกษา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
ขอบเขตของการศึกษา	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง.....	4
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	7
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	28
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	30
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	38
สรุปผลการวิเคราะห์.....	38
อภิปรายผลการวิเคราะห์.....	40
ข้อจำกัดของการศึกษา	42
ข้อเสนอแนะ.....	42
บรรณานุกรม.....	43
ภาคผนวก.....	44
ประวัติผู้ศึกษา.....	103

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของเรื่องที่ศึกษา

หลังวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในปี 2540 ที่ส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจทั้งภายในประเทศและต่างประเทศโดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชีย จนกระทั่งประเทศไทยต้องขอรับความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund : IMF) ซึ่งทำให้องค์กรทางการเงินระหว่างประเทศโดยเฉพาะธนาคารโลก (World Bank) และ IMF ได้ร่วมมือกับองค์กรกำกับดูแลทางการเงินทั่วโลกในการจัดทำหลักการ (Principle) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการประกอบธุรกิจทางการเงินและเตือนภัยเกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจและการเงินของแต่ละประเทศ ซึ่งหนึ่งในแนวทางที่กำหนดคือ การกำกับดูแลกิจการ "Corporate Governance-CG" หรือธรรมาภิบาล ซึ่งมีความสำคัญต่อบริษัทจดทะเบียน โดยแสดงให้เห็นถึงการมีระบบบริหารจัดการ การควบคุมการดำเนินงานภายในบริษัท ที่มี ประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจในระยะยาวต่อผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน ผู้มีส่วนได้เสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อให้บริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อันจะนำไปสู่การเพิ่มมูลค่าและส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัท ผู้ที่เกี่ยวข้องในตลาดทุนไทยยังเห็นว่าตลาดทุนไทยควรต้องพัฒนาการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งจะช่วยให้ตลาดทุนสามารถจัดหาเงินทุนและเจริญเติบโต โดยในยุคของเศรษฐกิจไร้พรมแดน การมีระบบการกำกับดูแลที่อิงตามมาตรฐานสากลเป็นที่ยอมรับระหว่างประเทศจะสามารถช่วยให้ผู้ลงทุนมีความเชื่อมั่นเป็นผลให้บริษัทสามารถระดมทุนจากภายนอกประเทศได้ง่ายทุกประเทศที่กำลังพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการต่างมีแนวคิดเดียวกันว่าประเทศของตนควรมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นนโยบายระดับจุลภาคอย่างหนึ่งเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อให้บริษัทต่างๆ ในประเทศใช้เป็นกรอบงานและแนวทางในการพัฒนาสร้างรูปแบบที่เหมาะสมกับตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและข้อจำกัดต่างๆ โดยคำนึงถึงแนวโน้มสู่สากลตามสภาพของบริษัท ปัจจุบันประเทศไทยต้องมีมาตรการที่ก้าวหน้าและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ในการนำประเทศสู่แนวโน้มโลกเพื่อให้อยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันระหว่างประเทศที่รุนแรง เพื่อให้ได้มาซึ่งเงินทุนระยะยาว ภายใต้กรอบของการมีเสถียรภาพ นอกจากปัจจัยเศรษฐกิจ ความน่าเชื่อถือและประสิทธิผลของกฎหมายของประเทศแล้ว โครงสร้างการกำกับดูแลที่ได้รับการยอมรับระหว่างประเทศเป็นสิ่งจำเป็น

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งหน่วยงานต่างๆ ได้มีการรณรงค์ให้บริษัทจดทะเบียนมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี แต่บริษัทจดทะเบียนส่วนใหญ่ยังเป็นบริษัทที่มีพื้นฐานมาจากครอบครัว การถือหุ้นและอำนาจการบริหารในบริษัทมักกระจุกตัวในสมาชิกของครอบครัว (big inside shareholder) อาจทำให้บริษัทจดทะเบียนไม่สามารถปฏิบัติตามหลักการของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามแนวทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่กำหนดไว้ 5 หมวด คือ (1) หมวดสิทธิของผู้ถือหุ้น (2) การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน (3) บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย (4) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส (5) ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้นำหมวดความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการมาทำการศึกษา เนื่องจากคณะกรรมการเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ เป็นผู้ตัดสินใจและกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัท และจะต้องจัดระบบการจัดการให้มีโครงสร้างและกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการบริษัท ฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันนำไปสู่ความเจริญเติบโตและเพิ่มคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นระยะยาว ซึ่งหากบริษัทจดทะเบียนมีโครงสร้างคณะกรรมการและคณะกรรมการมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นแล้ว ธรรมชาติของตลาดหลักทรัพย์อื่นก็จะดีตามไปด้วย ผลจากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาธรรมชาติของตลาดหลักทรัพย์ โดยเฉพาะบริษัทจดทะเบียนขนาดเล็ก หรือบริษัทที่ยังไม่สามารถปฏิบัติตามหลักธรรมชาติที่ดี

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับความพร้อมของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในการยกระดับธรรมชาติตามมาตรฐานสากล
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของโครงสร้างผู้ถือหุ้นและคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาถึงความสามารถในการสรรหาและคัดเลือกกรรมการอิสระของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3. ขอบเขตของการศึกษา

1. ขอบเขตของการศึกษา มุ่งเน้นการศึกษาหลักธรรมชาติของตลาดหลักทรัพย์แห่ง

ประเทศไทยได้กำหนดไว้ 15 ข้อ และได้กำหนดแบ่งเป็น 5 หมวด คือ (1) หมวดสิทธิของผู้ถือหุ้น (2) การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน (3) บทของผู้มีส่วนได้เสีย (4) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส (5) ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ซึ่งในการศึกษารั้งนี้ได้นำหมวด ความรับผิดชอบของคณะกรรมการมาศึกษา ซึ่งเห็นว่ามีมีความสำคัญมากโดยคณะกรรมการจะเป็นผู้ที่กำหนดนโยบายด้านการบริหารจัดการของบริษัทจดทะเบียน ในการจัดโครงสร้างบริษัทจดทะเบียนตามมาตรฐานสากล ซึ่งเน้นถึงบทบาทหน้าที่ของกรรมการอิสระ

2. แหล่งข้อมูลทฤษฎี

2.1 ข้อมูลของบริษัทจดทะเบียนรายบริษัทที่รายงานต่อตลาดหลักทรัพย์ฯ และเปิดเผยให้ผู้ลงทุนและบุคคลทั่วไปได้รับทราบเป็นรายบริษัทตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ช่วงเวลาในเดือนพฤศจิกายน 2550

2.2 กลุ่มตัวอย่างบริษัทที่ได้รับรางวัลต่างๆ จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่เริ่มมีบริษัทจดทะเบียนในปี 2545 ถึงปี 2549 โดยศึกษาและเก็บข้อมูลในช่วงเดือนกันยายน ถึงตุลาคม 2550

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 บริษัทจดทะเบียนในกลุ่ม 100 บริษัทแรก (SET 100) บริษัทนอก SET 100 และบริษัทขนาดเล็ก (MAI)

3.2 ความรับผิดชอบและบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการตามหลักการกำกับกิจการที่ดีในส่วนที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างกรรมการและคณะกรรมการชด้อย

4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

4.1 ประโยชน์เกี่ยวกับผลการศึกษาทำให้ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานและปรับปรุงงานของบริษัทจดทะเบียนที่ผู้ศึกษาทำงานอยู่

4.2 ผลการศึกษาจะเป็นแนวทางให้บริษัทจดทะเบียนที่ยังไม่ได้ให้ความสนใจในเรื่องธรรมาภิบาลมีความเข้าใจในหลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) ตามมาตรฐานสากล ได้ชัดเจนมากขึ้น ซึ่งบริษัทจดทะเบียนหรือบริษัททั่วไปสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของแต่ละบริษัทได้

4.3 นักวิชาการผู้สนใจสามารถนำผลการศึกษาไปขยายผลต่อในการศึกษาค้นคว้าวิจัยที่

เกี่ยวข้องต่อไป นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ต่อนักลงทุนเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาลงทุนในบริษัทที่มีธรรมาภิบาลที่ดี

5. นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

- **Corporate Governance (CG) หรือ บรรษัทภิบาล หรือการกำกับดูแลกิจการ** หมายถึง ระบบการบริหารและควบคุมการดำเนินงานภายในของบริษัท เพื่อให้บริษัทสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งในหลักการแล้ว บริษัทควรจะดำเนินงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นในระยะยาว
- **การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance-CG) หรือ บรรษัทภิบาล ตามความหมายของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย** คือ ระบบที่จัดให้มีโครงสร้างและกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่ความเจริญเติบโตและเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาวโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่น
- **OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development)** คือ องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา
- **CG-ROSC (Corporate Governance –Report on the Observance of Standards and Codes)** คือ โครงการประเมินผลการปฏิบัติตามมาตรฐานสากลด้านบรรษัทภิบาลซึ่งประเมินโดยธนาคารโลก
- **การออกข้อบังคับของทางการ (regulatory disciplines)** หมายถึง การผลักดันจากภาครัฐ โดยการออกกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำ
- **การกระตุ้นให้เกิดแรงผลักดันจากสังคม (market disciplines)** หมายถึง การสร้างกลไกตลาดและแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดกระแสสังคมเป็นแรงผลักดันให้บริษัทจดทะเบียนมีบรรษัทภิบาลที่ดี
- **ความตั้งใจจากภาคเอกชน (self disciplines)** หมายถึง การส่งเสริมให้ภาคเอกชนเห็นความสำคัญของการมีบรรษัทภิบาลที่ดีและตั้งใจนำแนวทางต่างๆ ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง
- **ญาติสนิท** หมายถึง บิดา มารดา คู่สมรส พี่ น้อง และบุตรรวมทั้งคู่สมรสของบุตร
- **กรรมการที่เป็นผู้บริหาร (Executive Director -ED)** หมายถึง ผู้บริหารที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการของบริษัท

- **ประธานกรรมการอิสระ** หมายถึง กรรมการอิสระที่มีได้เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ได้รับการคัดเลือกจากคณะกรรมการให้ดำรงตำแหน่งเป็นประธานกรรมการ
- **ประธานกรรมการบุคคลภายนอก** หมายถึง กรรมการที่มีได้เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ แต่มิได้ระบุว่าเป็นอิสระได้รับการคัดเลือกจากคณะกรรมการให้ดำรงตำแหน่งเป็นประธานกรรมการ
- **กรรมการผู้จัดการ (Chief Executive Officer (CEO) Managing Director (MD) President)** หมายถึง ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการ กรรมการผู้อำนวยการ หรือผู้ที่มีบทบาทหน้าที่เทียบเท่า
- **กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร (Non-Executive Director -NED)** หมายถึง กรรมการบริษัทที่ไม่เป็นผู้บริหาร
- **โครงสร้างคณะกรรมการ** หมายถึง ความสัมพันธ์ของกรรมการในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ของบริษัท โดยการกำหนดจำนวนกรรมการ คุณสมบัติ และหน้าที่ความรับผิดชอบ
- **คณะกรรมการชุดย่อย (Committee)** หมายถึง คณะกรรมการกลุ่มย่อยที่คณะกรรมการตั้งขึ้นมาเพื่อช่วยศึกษาและกลั่นกรองงานในด้านใดด้านหนึ่ง
- **คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee)** หมายถึง คณะกรรมการชุดย่อยที่คณะกรรมการตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบผลการดำเนินงานของบริษัท
- **คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน (Remuneration Committee/ Compensation Committee)** หมายถึง คณะกรรมการชุดย่อยที่คณะกรรมการตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่พิจารณาค่าตอบแทนของกรรมการและผู้บริหารระดับสูง
- **คณะกรรมการสรรหา (Nomination Committee)** หมายถึง คณะกรรมการชุดย่อยที่คณะกรรมการตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่สรรหากรรมการและผู้บริหารระดับสูง
- **สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors Association - IOD)** หมายถึง สถาบันที่ส่งเสริมและยกระดับกรรมการบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทย
- **กรรมการอาชีพในทำเนียบ IOD** หมายถึง กรรมการบริษัท ซึ่งปัจจุบันปฏิบัติงานในฐานะกรรมการโดยอาชีพ เป็นบุคคลที่อุทิศตนให้กับการพัฒนาความรู้และทักษะในการทำหน้าที่ของกรรมการ โดยเฉพาะด้านบรรษัทภิบาล มีพื้นความรู้และประสบการณ์อื่น

กว้างขวาง สามารถดำรงความเป็นอิสระอย่างเข้มแข็ง และยึดมั่นในคุณธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการตามมาตรฐานสากลอันเป็นที่ยอมรับของ IOD

- **โครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน (Corporate Governance -CG)**
หมายถึง โครงการประเมินผลการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียน
- **โครงการจัดประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปี (Annual General Meeting- AGM)**
หมายถึง โครงการประเมินผลการจัดประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปีของบริษัทจดทะเบียน
- **โครงการรางวัลประกาศเกียรติคุณ “คณะกรรมการแห่งปี” (Board of the Year Awards – BOD)** หมายถึง โครงการประเมินผลคุณภาพกรรมการในบริษัทจดทะเบียน

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ผลกระทบของธรรมาภิบาลต่อการจัดโครงสร้างผู้ถือหุ้นและคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าจากหลักเกณฑ์ของ OECD และหลักเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ได้กำหนดข้อพึงปฏิบัติและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน ตามลำดับ ดังนี้

1. เกณฑ์การประเมินของธนาคารโลก คือ หลักการกำหนด OECD Principles

ประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวด ดังนี้

- 1.1 โครงสร้างพื้นฐานด้านบรรษัทภิบาล
- 1.2 สิทธิของผู้ถือหุ้น
- 1.3 การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียม
- 1.4 ผู้ที่มีส่วนได้เสียของบริษัท
- 1.5 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส
- 1.6 บทบาทและความรับผิดชอบของกรรมการบริษัท

2. ข้อพึงปฏิบัติจากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อ ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ประกาศใช้เมื่อเดือนมีนาคม 2545 มีดังนี้

- 2.1 นโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ คณะกรรมการบริษัทควรกำหนดนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีข้อความครอบคลุมสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย โครงสร้าง บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และความเป็นอิสระ การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส การควบคุมและบริหารความเสี่ยง จริยธรรมธุรกิจ
- 2.2 ผู้ถือหุ้น : สิทธิและความเท่าเทียมกัน คณะกรรมการบริษัทควรกำหนดกระบวนการจัดประชุมสนับสนุนให้มีการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน เข้าประชุมได้สะดวก เปิดโอกาสและเสนอทางเลือกให้ผู้ถือหุ้นสามารถมอบอำนาจให้กรรมการอิสระ พร้อมจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอที่ผู้ถือหุ้นจะวินิจฉัยได้

- 2.3 สิทธิของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ คณะกรรมการบริษัทดูแลให้มีการคุ้มครองสิทธิตามกฎหมายของผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ ลูกจ้าง คู่ค้า ชุมชน คู่แข่ง เจ้าหนี้ เป็นต้น
- 2.4 การประชุมผู้ถือหุ้น กรรมการบริษัททุกคนควรเข้าประชุมเพื่อตอบคำถามในที่ประชุม ประชานที่ประชุมควรจัดสรรเวลาให้เหมาะสม และเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นแสดง ความเห็นและตั้งคำถามและรายงานการประชุมส่งภายในเวลาที่กำหนด
- 2.5 ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ คณะกรรมการบริษัทควรมีภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์ มีความเป็น อิสระในการตัดสินใจ มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและ งบประมาณของบริษัท
- 2.6 ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ คณะกรรมการบริษัท ฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้น ควร พิจารณาจัดปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างครบถ้วน ในเรื่องที่คณะกรรมการดูแลการใช้ข้อมูลภายในและการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน ตลอดจนรายการที่มีความขัดแย้งของผลประโยชน์อื่นเช่นการให้กู้แก่บริษัทย่อย
- 2.7 จริยธรรมทางธุรกิจ คณะกรรมการบริษัทควรส่งเสริมให้จัดทำแนวทางเกี่ยวกับ จริยธรรมธุรกิจหรือจรรยาบรรณธุรกิจ (code of ethics or statement of business conduct) เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้ทราบเข้าใจและถือปฏิบัติ
- 2.8 การถ่วงดุลของกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร มีกรรมการอย่างน้อยหนึ่งในสามของ จำนวนกรรมการทั้งคณะและอย่างน้อย 3 คน และนอกเหนือจากที่กำหนดในกรณี ที่บริษัทมีผู้ถือหุ้นที่มีอำนาจควบคุม (controlling or significant shareholders) ควรมี กรรมการจำนวนหนึ่งให้เป็นไปตามสัดส่วนอย่างยุติธรรมของเงินลงทุนของผู้ถือหุ้น ในบริษัท
- 2.9 การรวมหรือแยกตำแหน่ง บริษัทควรมีประธานกรรมการที่เป็นอิสระ และมีการแยก อำนาจหน้าที่ระหว่างประธานกรรมการกับกรรมการผู้จัดการให้ชัดเจน โดยไม่ให้คน ใดคนหนึ่งมีอำนาจโดยไม่จำกัด
- 2.10 ค่าตอบแทนของกรรมการและผู้บริหาร ควรอยู่ในระดับที่เพียงพอที่จะจูงใจและรักษา คุณภาพ แต่ควรหลีกเลี่ยงจ่ายเงินเกินสมควร และมีการเปิดเผยข้อมูลตามประกาศ คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
- 2.11 การประชุมคณะกรรมการ ควรมีกำหนดไว้ล่วงหน้า ประธานกรรมการควรส่งเสริมให้ มีการใช้ดุลยพินิจอย่างรอบคอบ และจัดสรรเวลาอย่างเพียงพอ และมีการเปิดเผย จำนวนครั้งที่กรรมการแต่ละคนเข้าร่วมประชุมไว้ในรายงานประจำปีด้วย
- 2.12 คณะอนุกรรมการ คณะกรรมการบริษัทควรจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบและ

คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทน สมาชิกทุกคนหรือส่วนใหญ่เป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารหรือเป็นกรรมการอิสระ

- 2.13 ระบบการควบคุมและการตรวจสอบภายใน คณะกรรมการบริษัทควรจัดให้มีระบบการควบคุมภายใน และการจัดการความเสี่ยง จัดให้มีหน่วยงานตรวจสอบภายใน และกำหนดโครงสร้างการรายงานของงานตรวจสอบภายใน
- 2.14 รายงานของคณะกรรมการ คณะกรรมการบริษัทแสดงความรับผิดชอบในการจัดทำรายงานการเงินรายงานคณะกรรมการต่อรายงานทางการเงินแสดงควบคู่กับรายงานของผู้สอบบัญชี
- 2.15 ความสัมพันธ์กับผู้ลงทุน คณะกรรมการบริษัทควรจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานผู้ลงทุนสัมพันธ์ (Investor Relations) ที่มีความรู้ความสามารถในการนำเสนอสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารกับผู้ลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยจัดให้มีการเปิดเผยสารสนเทศตามเกณฑ์ที่กำหนด

3. หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2549 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

เป็นการนำข้อพึงปฏิบัติจากหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อ มาปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมให้เทียบเคียงกับหลักการกำกับดูแลกิจการของ The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD Principles of Corporate Governance ปี 2004) และข้อเสนอแนะของธนาคารโลกจากการเข้าร่วมโครงการ Corporate Governance - Reports on the Observance of Standards and Codes (CG-ROSC) ซึ่ง ประกอบด้วยหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ แต่ไม่รวมถึงเรื่องที่ถูกกฎหมายกำหนดไว้อย่างชัดเจนซึ่งแบ่งเป็น 5 หมวดได้แก่

- 3.1 สิทธิของผู้ถือหุ้น
- 3.2 การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน
- 3.3 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย
- 3.4 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส
- 3.5 ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

● หมวดที่ 1 สิทธิของผู้ถือหุ้น

หลักการ

ผู้ถือหุ้นมีสิทธิในความเป็นเจ้าของโดยควบคุมบริษัทผ่านการแต่งตั้งคณะกรรมการให้ทำหน้าที่แทนตนและมีสิทธิในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของบริษัท บริษัทจึงควรส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิของตน คณะกรรมการบริษัทต้องตระหนักและให้ความสำคัญถึงสิทธิของผู้ถือหุ้น ไม่กระทำการใดๆ อันเป็นการละเมิดหรือรุกรอนสิทธิของผู้ถือหุ้นแนวปฏิบัติที่ดี

คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายในการกำกับดูแลกิจการ โดยคำนึงถึงสิทธิของผู้ถือหุ้น ซึ่งอาจไม่จำกัดเฉพาะสิทธิที่กฎหมายกำหนดไว้แล้วก็ได้ นโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัทควรมีเรื่องการปกป้องสิทธิของผู้ถือหุ้น และการส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นใช้สิทธิ โดยครอบคลุมสิทธิพื้นฐานตามกฎหมาย เช่น การมีส่วนแบ่งในกำไรของกิจการ การซื้อขายหรือโอนหุ้น การได้รับข่าวสาร ข้อมูลของกิจการอย่างเพียงพอ การเข้าร่วมประชุมเพื่อใช้สิทธิออกเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อแต่งตั้งหรือถอดถอนกรรมการ กำหนดค่าตอบแทนกรรมการ แต่งตั้งผู้สอบบัญชี และกำหนดจำนวนเงินค่าสอบบัญชี และเรื่องที่มีผลกระทบต่อบริษัท เป็นต้น

คณะกรรมการควรดูแลให้บริษัทมีการให้ข้อมูล วัน เวลา สถานที่ และวาระการประชุม ตลอดจนข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องตัดสินใจในที่ประชุมแก่ผู้ถือหุ้นเป็นการล่วงหน้าอย่างเพียงพอและทันเวลา และควรแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่ใช้ในการประชุม ขั้นตอนการออกเสียงลงมติ รวมถึงการเผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวไว้ใน Website ของบริษัทเป็นการล่วงหน้าก่อนที่จะจัดส่งเอกสาร เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นได้มีเวลาศึกษาข้อมูลประกอบการประชุมล่วงหน้าอย่างเพียงพอก่อนได้รับข้อมูลในรูปแบบเอกสารจากบริษัท

ควรระงับการกระทำใด ๆ ที่เป็นการจำกัดโอกาสของผู้ถือหุ้นในการศึกษาสารสนเทศของบริษัท

คณะกรรมการควรอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิในการเข้าร่วมประชุมและออกเสียงอย่างเต็มที่ และควรระงับการกระทำใดๆ ที่เป็นการจำกัดโอกาสการเข้าประชุมของผู้ถือหุ้น เช่น การเข้าประชุมเพื่อออกเสียงลงมติ ไม่ควรมีวิธีการที่ยุ่งยากหรือมีค่าใช้จ่ายมากเกินไป

ประธานที่ประชุมควรจัดสรรเวลาให้เหมาะสมและส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นมีโอกาสในการแสดงความเห็นและตั้งคำถามต่อที่ประชุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบริษัทได้ รวมทั้งอาจเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่งคำถามล่วงหน้าก่อนวันประชุม กรรมการทุกคนควรเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น โดยผู้ถือหุ้นสามารถซักถามประธานคณะกรรมการชด้อย่างต่างๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องได้ บริษัทดูแลผู้ถือหุ้นมากกว่าสิทธิตามกฎหมาย เช่น การให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นปัจจุบันผ่าน Website ของบริษัท การจัดให้มีจดหมายข่าวถึงผู้ถือหุ้น การจัดให้ผู้ถือหุ้นเข้าเยี่ยมชมกิจการ เป็นต้น

บริษัทไม่มีการลิดรอนสิทธิของผู้ถือหุ้นในการศึกษาสารสนเทศของบริษัทที่ต้องเปิดเผยตามข้อกำหนดต่างๆ และการเข้าประชุมผู้ถือหุ้น เช่น ไม่แจกเอกสารที่มีข้อมูลสำคัญเพิ่มเติมในที่

ประชุมผู้ถือหุ้นอย่างกะทันหัน ไม่เพิ่มวาระการประชุมหรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลสำคัญโดยไม่ได้แจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้า ให้สิทธิในการซักถามคณะกรรมการในที่ประชุม ไม่จำกัดสิทธิในการเข้าประชุมของผู้ถือหุ้นที่มาสายเป็นต้น

- **หมวดที่ 2 การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน**

หลักการ

ผู้ถือหุ้นทุกราย ทั้งผู้ถือหุ้นที่เป็นผู้บริหารและผู้ถือหุ้นที่ไม่เป็นผู้บริหาร รวมทั้งผู้ถือหุ้นต่างชาติ ควรได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันและเป็นธรรม ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยที่ถูกละเมิดสิทธิควรมีโอกาสได้รับการชดเชยการสร้างความมั่นใจให้กับผู้ถือหุ้นว่าคณะกรรมการและฝ่ายจัดการจะดูแลให้การใช้เงินของผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างเหมาะสม เป็นปัจจัยสำคัญต่อความมั่นใจในการลงทุนกับบริษัท คณะกรรมการจึงควรกำกับดูแลให้ผู้ถือหุ้นได้รับการปฏิบัติ และปกป้องสิทธิขั้นพื้นฐานที่ได้กล่าวไว้แล้วในหลักข้อแรกอย่างเท่าเทียมกัน คณะกรรมการ ควรจัดกระบวนการประชุมผู้ถือหุ้นในลักษณะที่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน ควรเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยสามารถเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการล่วงหน้าในเวลาอันสมควร นอกจากนั้น ควรเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นที่ไม่สามารถเข้าประชุมด้วยตนเอง สามารถใช้สิทธิออกเสียงโดยมอบฉันทะให้ผู้อื่นมาประชุมและออกเสียงลงมติแทน คณะกรรมการควรมีมาตรการป้องกันกรณีที่กรรมการและผู้บริหารใช้ข้อมูลภายในเพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ (Abusive self-dealing) ซึ่งเป็นการเอาเปรียบผู้ถือหุ้นอื่น เช่น การซื้อขายหลักทรัพย์โดยใช้ข้อมูลภายใน (Insider trading) การนำข้อมูลภายในไปเปิดเผยกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกรรมการและผู้บริหารซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้ถือหุ้น โดยรวม เป็นต้น

คณะกรรมการควรกำหนดให้กรรมการบริษัทและผู้บริหารเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับส่วนได้เสียของตนและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้คณะกรรมการสามารถพิจารณาธุรกรรมของบริษัทที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์ และสามารถตัดสินใจเพื่อประโยชน์ของบริษัทโดยรวม ทั้งนี้ กรรมการและผู้บริหารที่มีส่วนได้เสียกับธุรกรรมที่ทำกับบริษัทไม่ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำธุรกรรมดังกล่าวบริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยเสนอเรื่องเพื่อบรรจุเป็นวาระการประชุมเป็นการล่วงหน้าในการเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยเสนอวาระการประชุมล่วงหน้า นั้น บริษัทปฏิบัติตามที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ แนะนำไว้ในแนวปฏิบัติเพิ่มเติม เรื่อง การให้สิทธิแก่ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยในการเสนอวาระการประชุมเป็นการล่วงหน้า ดังต่อไปนี้ คณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์การเสนอเรื่องของผู้ถือหุ้นหลักเกณฑ์ดังกล่าวมีหัวข้อต่อไปนี้ สัดส่วนการถือหุ้นของผู้ที่เสนอวาระไม่เกิน 5% โดยเป็นสัดส่วนของผู้ถือหุ้นรายเดียวหรือหลายรายรวมกันก็ได้ รายละเอียดของข้อมูลประกอบการ

พิจารณาเกณฑ์การพิจารณาบรรจุ/ไม่บรรจุเรื่องที่เสนอเป็นวาระการประชุมช่องทางรับเรื่อง เช่น ส่งหนังสือถึงคณะกรรมการ โดยอาจส่งเรื่องผ่าน Website หรือ E-mail มาก่อน เป็นต้น ช่วงเวลาที่เปิดรับเรื่อง คณะกรรมการแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบหลักเกณฑ์ที่กำหนดผ่านช่องทางต่างๆ เช่น ผ่านระบบเผยแพร่ข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์ฯ Website บริษัท เป็นต้น มีกระบวนการกลั่นกรองเรื่องจากผู้ถือหุ้นเสนอ เพื่อให้คณะกรรมการพิจารณาในการประชุมคณะกรรมการมีการแจ้งผลการพิจารณาของคณะกรรมการพร้อมเหตุผลให้ผู้ถือหุ้นทราบผ่านช่องทางต่างๆ เช่น Website บริษัท ระบบเผยแพร่ข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์ฯ ในที่ประชุมผู้ถือหุ้น เป็นต้น บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ โดยคณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์การเสนอชื่อหลักเกณฑ์ดังกล่าวมีหัวข้อต่อไปนี้อย่างช่องทางรับเรื่อง เช่น ส่งหนังสือถึงคณะกรรมการสรรหา ส่งหนังสือถึงคณะกรรมการ เป็นต้น ช่วงเวลาที่เปิดรับรายละเอียดของข้อมูลประกอบการพิจารณา เช่น ข้อมูลคุณสมบัติโดยละเอียดของผู้ได้รับเสนอชื่อ การแสดงความยินยอมของผู้ได้รับการเสนอชื่อ เป็นต้น คณะกรรมการแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบหลักเกณฑ์ที่กำหนดผ่านช่องทางต่างๆ เช่น ผ่านระบบเผยแพร่ข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์ฯ Website บริษัท เป็นต้น คณะกรรมการพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลที่ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยเสนอตามกระบวนการสรรหาที่บริษัทกำหนดไว้บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นได้มีเวลาศึกษาข้อมูลประกอบการประชุมล่วงหน้าผ่าน Website ของบริษัทอย่างน้อย 30 วันก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้นข้อมูลประกอบการประชุมที่เผยแพร่ผ่าน Website ของบริษัท มีข้อมูลเหมือนกับข้อมูลที่บริษัทจะส่งให้ผู้ถือหุ้นในรูปแบบเอกสารบริษัทจัดส่งหนังสือเชิญประชุมและเอกสารประกอบให้ผู้ถือหุ้นล่วงหน้าก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้นมากกว่าที่กฎหมายกำหนดบริษัท แจ้งกฎเกณฑ์และวิธีการในการเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นให้ผู้ถือหุ้นทราบในหนังสือเชิญประชุม คณะกรรมการเสนอชื่อกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 ท่านในหนังสือเชิญประชุม ให้เป็นผู้รับมอบฉันทะจากผู้ถือหุ้นคณะกรรมการสนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นใช้แบบมอบฉันทะรูปแบบที่ผู้ถือหุ้นสามารถระบุความเห็นในการลงคะแนนเสียงได้ บริษัทให้ข้อมูลในหนังสือเชิญประชุมสำหรับแต่ละวาระการประชุมอย่างเพียงพอต่อการตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วยวาระการแต่งตั้งกรรมการ ข้อมูลเบื้องต้นของบุคคลที่เสนอแต่งตั้ง เช่น คำนำหน้าชื่อ ชื่อ อายุ ประเภทกรรมการ การศึกษา ประสบการณ์ เป็นต้น ข้อมูลเบื้องต้นของบุคคลที่เสนอแต่งตั้ง เช่น คำนำหน้าชื่อ ชื่อ อายุ ประเภทกรรมการ การศึกษา ประสบการณ์ เป็นต้น การดำรงตำแหน่งในกิจการอื่น โดยหากกิจการใดเป็นกิจการที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ต่อบริษัทก็ได้รับอนุมัติแล้วหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหา (กรณีแต่งตั้งกรรมการใหม่) จำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งและผลการปฏิบัติงานในระหว่างเป็นกรรมการ (กรณีแต่งตั้งกรรมการเดิม) ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการสรรหา (ถ้ามีคณะกรรมการสรรหา) ความเห็นของคณะกรรมการเพียงพอและชัดเจน

ที่จะให้ผู้ถือหุ้นตัดสินใจลงมติได้ วาระการพิจารณาค่าตอบแทนกรรมการ จำนวนเงินและรูปแบบค่าตอบแทนแยกตามตำแหน่งหรือภาระหน้าที่ของกรรมการนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทน กรรมการหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาค่าตอบแทนสิทธิประโยชน์อื่นๆ ที่ได้รับในฐานะกรรมการผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน (ถ้ามีคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน) ความเห็นของคณะกรรมการเพียงพอและชัดเจนที่จะให้ผู้ถือหุ้นตัดสินใจลงมติได้ วาระการแต่งตั้งผู้สอบบัญชีและกำหนดจำนวนเงินค่าสอบบัญชี ชื่อผู้สอบบัญชี และสำนักงานสอบบัญชีความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี จำนวนปีที่ทำหน้าที่ให้บริษัท (กรณีแต่งตั้งผู้สอบบัญชีคนเดิม) หรือเหตุผลที่เปลี่ยนตัวผู้สอบบัญชี (กรณีแต่งตั้งผู้สอบบัญชีคนใหม่) วิธีการพิจารณาความเหมาะสมของค่าสอบบัญชีผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการตรวจสอบความเห็นของคณะกรรมการเพียงพอและชัดเจนที่จะให้ผู้ถือหุ้นตัดสินใจลงมติได้ วาระการจ่ายเงินปันผล นโยบายการจ่ายเงินปันผล จำนวนเงินที่จ่ายจริงเทียบกับนโยบาย เหตุผลหากการจ่ายเงินปันผลไม่เป็นไปตามนโยบาย ความเห็นของคณะกรรมการเพียงพอและชัดเจนที่จะให้ผู้ถือหุ้นตัดสินใจลงมติได้ วาระเพื่อพิจารณาเรื่องสำคัญของบริษัท เช่น การเพิ่ม/ลดทุน การแก้ไขข้อบังคับ การขาย/เลิก/โอนกิจการ การควบรวมกิจการ เป็นต้น รายละเอียดของเรื่องที่เสนอวัตถุประสงค์ เหตุผลหรือความจำเป็น ผลกระทบต่อบริษัทและผู้ถือหุ้นความเห็นของคณะกรรมการเพียงพอและชัดเจนที่จะให้ผู้ถือหุ้นตัดสินใจลงมติได้ บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่งคำถามที่เกี่ยวข้องกับวาระการประชุมถึงคณะกรรมการล่วงหน้าก่อนวันประชุม เช่น ส่งคำถามผ่าน Website ของบริษัท ให้ผู้ถือหุ้นส่งจดหมายถึงคณะกรรมการ เป็นต้น บริษัทแจ้งกฎเกณฑ์ที่ใช้ในการประชุม ขั้นตอนการออกเสียงลงมติให้ผู้ถือหุ้นทราบในที่ประชุมผู้ถือหุ้น กรรมการทุกคนเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นในกรณีที่กรรมการไม่สามารถเข้าร่วมประชุมครบทุกท่าน อย่างน้อยมีบุคคลดังต่อไปนี้เข้าประชุมผู้ถือหุ้น ประธานกรรมการกรรมการผู้จัดการ ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ ประธานคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน (ถ้ามี) ประธานคณะกรรมการสรรหา (ถ้ามี) ประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้นเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นแสดงความคิดเห็นและซักถามในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวาระการประชุมหรือเกี่ยวข้องกับบริษัท

คณะกรรมการเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นได้เลือกกรรมการเป็นรายคน บริษัทใช้บัตรลงคะแนนในวาระสำคัญ เช่น การแต่งตั้งกรรมการ การทำรายการเกี่ยวโยง การทำรายการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ เป็นต้น รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นบันทึกข้อมูลต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย รายชื่อกรรมการที่เข้า/ไม่เข้าร่วมประชุม คำชี้แจงที่เป็นสาระสำคัญ คำถามและคำตอบหรือข้อคิดเห็น โดยสรุปวิธีลงคะแนนและวิธีนับคะแนน มติที่ประชุม โดยแยกเป็นคะแนนที่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย หรือคัดออกเสียง มีช่องทางเผยแพร่รายงานการประชุมให้ผู้ถือหุ้นแสดงความเห็น โดยไม่ต้องรอถึงการประชุมครั้งต่อไป เช่น ผ่าน Website ของบริษัท เป็นต้น เผยแพร่รายงานการประชุมภายใน 14

วันนับจากวันประชุมผู้ถือหุ้น มาตรการป้องกันกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานใช้ข้อมูลภายใน เพื่อหาผลประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ คณะกรรมการกำหนดแนวทางการเก็บรักษา ข้อมูลภายในของบริษัทและแนวทางป้องกันการ ใช้ข้อมูลภายในที่เป็นลายลักษณ์อักษร คณะกรรมการกำหนดนโยบายเรื่องการซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทและวิธีการรายงานเพื่อให้ กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานที่มีส่วนรู้ข้อมูลภายในใช้เป็นแนวปฏิบัติ คณะกรรมการ กำหนดให้กรรมการและผู้บริหารที่มีหน้าที่รายงานการถือครองหลักทรัพย์ตามข้อกำหนดของ สำนักงาน ก.ล.ต. จัดส่งรายงานดังกล่าวต่อคณะกรรมการเป็นประจำ มีการแจ้งแนวทางและ นโยบายข้างต้นให้ทุกคนในองค์กรถือปฏิบัติ มีการติดตามผลการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ มีการ เปิดเผยข้อมูลส่วนได้เสียของกรรมการ ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องต่อคณะกรรมการ คณะกรรมการ กำหนดแนวทางให้กรรมการและผู้บริหารเปิดเผยข้อมูลส่วนได้เสียของตนและผู้เกี่ยวข้องต่อ คณะกรรมการ เพื่อให้คณะกรรมการสามารถตัดสินใจเพื่อประโยชน์โดยรวมของบริษัท แนวทาง ดังกล่าวสอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจและข้อกำหนดของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงาน ก.ล.ต. ตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น กำหนดผู้รับผิดชอบที่คณะกรรมการจะ ให้กรรมการและผู้บริหารนำส่งข้อมูลส่วนได้เสียของตนและผู้เกี่ยวข้องกำหนดเวลาในการรายงาน ให้คณะกรรมการทราบข้อมูลส่วนได้เสียของกรรมการและผู้บริหาร รวมทั้งผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะ เมื่อคณะกรรมการต้องพิจารณาธุรกรรมระหว่างบริษัทกับกรรมการหรือผู้บริหารที่มีส่วนได้เสีย หรือมีส่วนเกี่ยวข้อง คณะกรรมการกำหนดแนวทางเพื่อไม่ให้กรรมการหรือผู้บริหารที่มีส่วนได้เสีย หรือมีส่วนเกี่ยวข้องเข้าร่วมกระบวนการตัดสินใจในการพิจารณาธุรกรรมระหว่างบริษัทกับผู้ที่มี ส่วนได้เสียหรือมีส่วนเกี่ยวข้องดังกล่าว

แนวปฏิบัติที่ดี

คณะกรรมการควรมีนโยบายอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยในการเสนอเพิ่ม วาระการประชุมล่วงหน้าก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น

คณะกรรมการควรกำหนดเกณฑ์ชัดเจนเป็นการล่วงหน้าเพื่อพิจารณาว่าจะเพิ่มวาระที่ผู้ ถือหุ้นส่วนน้อยเสนอหรือไม่ ผู้ถือหุ้นที่เป็นผู้บริหารไม่ควรเพิ่มวาระการประชุมที่ไม่ได้แจ้งเป็น การล่วงหน้าโดยไม่จำเป็น โดยเฉพาะวาระสำคัญที่ผู้ถือหุ้นต้องใช้เวลาในการศึกษาข้อมูลก่อน ตัดสินใจคณะกรรมการควรกำหนดวิธีการให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยเสนอชื่อบุคคลเพื่อเข้าดำรงตำแหน่ง กรรมการ เช่น ให้เสนอชื่อผ่านคณะกรรมการสรรหา ล่วงหน้า 3-4 เดือน ก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น พร้อมข้อมูลประกอบการพิจารณาด้านคุณสมบัติ และการให้ความยินยอมของผู้ได้รับการเสนอชื่อ คณะกรรมการควรสนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นใช้หนังสือมอบฉันทะรูปแบบที่ผู้ถือหุ้นสามารถกำหนดทิศ

ทางการ ลงคะแนนเสียงได้ และควรเสนอชื่อกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 คนเป็นทางเลือกในการมอบฉันทะของผู้ถือหุ้น คณะกรรมการควรสนับสนุนให้มีการใช้บัตรลงคะแนนเสียงในวาระที่สำคัญ เช่น การทำรายการเกี่ยวโยง การทำรายการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ เป็นต้น เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ในกรณีมีข้อโต้แย้งในภายหลังคณะกรรมการควรเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิในการแต่งตั้งกรรมการเป็นรายคน คณะกรรมการควรกำหนดแนวทางในการเก็บรักษาและป้องกันการรั่วไหลข้อมูลภายในเป็นลายลักษณ์อักษร และแจ้งแนวทางดังกล่าวให้ทุกคนในองค์กรถือปฏิบัติ และควรกำหนดให้กรรมการทุกคนและผู้บริหารที่มีหน้าที่รายงานการถือครองหลักทรัพย์ตามกฎหมายจัดส่งรายงานดังกล่าวให้แก่คณะกรรมการเป็นประจำ

● **หมวดที่ 3 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย**

หลักการ

ผู้มีส่วนได้เสียควรได้รับการดูแลจากบริษัทตามสิทธิที่มีตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง คณะกรรมการควรพิจารณาให้มีกระบวนการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบริษัทกับผู้มีส่วนได้เสียในการสร้างความมั่นคง ความมั่นคงทางการเงินและความยั่งยืนของกิจการในระบบการกำกับดูแลกิจการมีผู้มีส่วนได้เสียหลายกลุ่มด้วยกัน ที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า พนักงาน คู่ค้า ผู้ถือหุ้น หรือผู้ลงทุน เจ้าหนี้ และชุมชนที่บริษัทตั้งอยู่ สังคม หรือภาครัฐ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียอื่น ได้แก่ คู่แข่ง และผู้สอบบัญชีอิสระ เป็นต้น คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มโดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าวตามกฎหมายหรือตามข้อตกลงที่มีกับบริษัท ไม่ควรกระทำการใดๆ ที่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้น และควรกำหนดมาตรการชดเชยกรณีผู้มีส่วนได้เสียได้รับความเสียหายจากการละเมิดสิทธิ

คณะกรรมการควรพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการสร้างเสริมผลการดำเนินงานของบริษัท เพื่อสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืนให้กับกิจการ และควรเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องให้ผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้นได้รับทราบอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการมีส่วนร่วมดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการควรมีมาตรการในการแจ้งเบาะแสต่อคณะกรรมการในประเด็นเกี่ยวกับการทำผิดกฎหมาย ความถูกต้องของรายงานทางการเงิน ระบบควบคุมภายในที่บกพร่อง หรือการฉ้อฉลทุจริต และควรมีกลไกคุ้มครองสิทธิของผู้แจ้งเบาะแสดังกล่าวด้วย คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายในการดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคมอย่างชัดเจน

แนวปฏิบัติที่ดี

คณะกรรมการควรระบุได้ว่า ผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทคือกลุ่มใดบ้าง แต่ละกลุ่มมีสิทธิตามกฎหมายอย่างไร

คณะกรรมการควรจัดให้มีแนวทางดำเนินการที่ชัดเจนกรณีมีผู้แจ้งเบาะแส โดยช่องทางในการแจ้งเบาะแสมอาจกำหนดให้ผ่านกรรมการอิสระหรือกรรมการตรวจสอบของบริษัท เพื่อสั่งการให้มีการตรวจสอบข้อมูลตามกระบวนการที่บริษัทกำหนดไว้และรายงานต่อคณะกรรมการ

การกำหนดนโยบายในการดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคม คณะกรรมการควรพิจารณาเรื่องที่มีผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจโดยตรงให้ครบถ้วน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมั่นใจว่า การประกอบธุรกิจของบริษัทได้คำนึงถึงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน คณะกรรมการกำหนดนโยบายการดูแลและปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย พร้อมมาตรการดำเนินการที่เป็นรูปธรรม นโยบายและมาตรการที่กำหนดครอบคลุมผู้มีส่วนได้เสียต่อไปนี้ ผู้ถือหุ้น/พนักงาน/ลูกค้า/คู่ค้า/เจ้าหนี้/ชุมชน/สังคม ได้พิจารณาเรื่องที่มีผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจโดยตรงแล้วขยายไปสู่เรื่องที่คณะกรรมการเห็นว่าเป็นหน้าที่ที่ควรทำต่อส่วนรวม ในด้านสิ่งแวดล้อมได้พิจารณาเรื่องที่มีผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจโดยตรงแล้วขยายไปสู่เรื่องที่คณะกรรมการเห็นว่าเป็นหน้าที่ที่ควรทำต่อส่วนรวม มีมาตรการชดเชยในกรณีที่ผู้มีส่วนได้เสียได้รับความเสียหายจากการที่บริษัทละเมิดสิทธิตามกฎหมายของผู้มีส่วนได้เสีย กลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียกำหนดวิธีการที่ให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วม เช่น การจัดรับฟังความคิดเห็น การเปิดช่องทางให้ส่งข้อเสนอแนะถึงคณะกรรมการ เป็นต้น มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอเพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการกำหนดให้มีช่องทางแจ้งเบาะแสหรือข้อร้องเรียนการกระทำผิดกฎหมาย หรือจรรยาบรรณ รายงานทางการเงินที่ไม่ถูกต้อง หรือระบบควบคุมภายในที่บกพร่อง เช่น ผ่านกรรมการอิสระหรือกรรมการตรวจสอบ มีกลไกการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส เช่น ไม่เปิดเผยชื่อผู้แจ้งเบาะแส เป็นต้น กำหนดกระบวนการดำเนินการหลังจากมีผู้แจ้งเบาะแส มีการตรวจสอบข้อมูล มีการรายงานต่อคณะกรรมการ

- **หมวดที่ 4 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส**

หลักการ

คณะกรรมการควรดูแลให้บริษัทเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่มีใช้ข้อมูลทางการเงินอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา โปร่งใส ผ่านช่องทางที่เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย มีความเท่าเทียมกันและน่าเชื่อถือ ข้อมูลสำคัญของบริษัทรวมถึง รายงานทางการเงินและข้อมูลที่มีใช้ข้อมูลทางการเงินต่างๆ ตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ด. และตลาดหลักทรัพย์ฯ และข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การทำหน้าที่ในรอบปีที่ผ่านมาของคณะกรรมการและ

คณะกรรมการชุดย่อย นโยบายการกำกับดูแลกิจการ นโยบายเกี่ยวกับการดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคม และการปฏิบัติตามนโยบายต่างๆ ดังกล่าว เป็นต้น คุณภาพของรายงานทางการเงินเป็นเรื่องที่ผู้ถือหุ้นและบุคคลภายนอกให้ความสำคัญ คณะกรรมการจึงเชื่อมั่นว่า ข้อมูลที่แสดงในรายงานทางการเงินมีความถูกต้อง เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป และผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีที่เป็นอิสระ ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการเป็นผู้ที่อยู่ในฐานะเหมาะสมที่สุดในการทำหน้าที่ “โฆษก” ของบริษัท อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี คณะกรรมการอาจแต่งตั้งให้กรรมการท่านอื่นหรือผู้บริหารทำหน้าที่ดังกล่าวแทน โดยผู้ที่ได้รับแต่งตั้งควรทำหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง นอกจากนี้ คณะกรรมการควรจัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานเกี่ยวกับ “ผู้ลงทุนสัมพันธ์” เพื่อสื่อสารกับบุคคล ภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุนสถาบัน ผู้ลงทุนทั่วไป นักวิเคราะห์ และภาครัฐที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม

แนวปฏิบัติที่ดี

นอกจากการเผยแพร่ข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนดและผ่านช่องทางของตลาดหลักทรัพย์ฯ แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปีแล้ว คณะกรรมการควรพิจารณาให้มีการเปิดเผยข้อมูลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษผ่านช่องทางอื่นๆ ด้วย เช่น Website ของบริษัท โดยควรปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ คณะกรรมการควรรายงานนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ได้ให้ความเห็นชอบไว้โดยสรุป และผลการปฏิบัติตาม นโยบายดังกล่าวผ่านช่องทางต่างๆ เช่น รายงานประจำปี และ Website ของบริษัท เป็นต้น หากคณะกรรมการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคม ก็ควรเปิดเผยนโยบายและการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวด้วย

คณะกรรมการควรจัดให้มีรายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการต่อรายงานทางการเงินแสดงควบคู่กับรายงานของผู้สอบบัญชีในรายงานประจำปี

คณะกรรมการควรดูแลให้มีการเปิดเผยบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย จำนวนครั้งของการประชุมและจำนวนครั้งที่กรรมการแต่ละท่านเข้าร่วมประชุมในปีที่ผ่านมาและความเห็นจากการทำหน้าที่ นอกจากการเปิดเผยตามข้อกำหนดต่างๆ แล้ว คณะกรรมการควรเปิดเผยนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนแก่กรรมการและ ผู้บริหารระดับสูงที่สะท้อนภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน รวมทั้งรูปแบบหรือลักษณะของค่าตอบแทนด้วย ทั้งนี้ จำนวนเงินค่าตอบแทนที่เปิดเผย ควรรวมถึงค่าตอบแทนที่กรรมการแต่ละท่านได้รับจากการเป็นกรรมการของบริษัทด้วย เปิดเผยข้อมูลสำคัญของบริษัททั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่มีใช่ข้อมูลทางการเงินอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา โปร่งใส และเป็นไปตาม

เกณฑ์ที่สำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนดในรอบปีที่ผ่านมา บริษัทไม่ถูกสำนักงาน ก.ล.ต. หรือตลาดหลักทรัพย์ฯ ดำเนินการเนื่องมาจากการเปิดเผยข้อมูลไม่เป็นไปตามข้อกำหนดมิ การประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการเปิดเผยข้อมูลเป็นประจำเปิดเผยข้อมูลเพิ่มเติมในเรื่องต่อไปนี้อย่างเป็นประจำ การทำหน้าที่ในปีที่ผ่านมาของคณะกรรมการ การทำหน้าที่ในปีที่ผ่านมาของคณะกรรมการชุดย่อย คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน (ถ้ามี) คณะกรรมการสรรหา (ถ้ามี) นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหารระดับสูง ค่าตอบแทนกรรมการที่เปิดเผยรวมถึงส่วนที่กรรมการได้รับจากการทำหน้าที่อื่นให้บริษัท เช่น ที่ปรึกษา และรวมถึงส่วนที่ได้รับจากการเป็นกรรมการ และการทำหน้าที่อื่น เช่น ที่ปรึกษาในบริษัท ย่อยนโยบายการกำกับดูแลกิจการ โดยสรุปนโยบายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและสังคมโดยสรุป และการปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนดจรรยาบรรณธุรกิจ โดยสรุปประวัติการอบรมของกรรมการ มีรายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการต่อรายงานทางการเงินในรายงานประจำปี รายงานความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการต่อรายงานทางการเงินมีเนื้อหา ดังนี้ ปฏิบัติตามหลักการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป เหมาะสมกับธุรกิจ ใช้นโยบายบัญชีที่เหมาะสม และถือปฏิบัติโดยสม่ำเสมอ รายงานทางการเงินมีข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน เป็นจริงตามมาตรฐานการบัญชี รายงานความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการต่อรายงานทางการเงินลงนามโดยประธานกรรมการ และกรรมการผู้จัดการ มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบันใน Website ของบริษัท อย่างน้อย ดังต่อไปนี้ นโยบายการกำกับดูแลกิจการและผลการปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนด จรรยาบรรณธุรกิจ (Code of Conduct) โครงสร้างการถือหุ้นที่แสดงให้เห็นถึงผู้ถือหุ้นที่แท้จริงของบริษัท โครงสร้างคณะกรรมการ วิสัยทัศน์/ภารกิจ นโยบายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและสังคม และผลการปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนด รายงานประจำปีงบการเงิน ข่าวที่บริษัทเผยแพร่ข้อมูลที่เปิดเผยใน Website มีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ มีหน่วยงานหรือผู้ที่รับผิดชอบต่องานนักลงทุนสัมพันธ์ ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการดำเนินงานนักลงทุนสัมพันธ์ เช่น การพบนักลงทุน มีการจัดทำแผนงานนักลงทุนสัมพันธ์ประจำปี เปิดเผยช่องทางติดต่อหน่วยงานหรือผู้ที่รับผิดชอบต่องานนักลงทุนสัมพันธ์

- **หมวดที่ 5 ความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ**

- หลักการ**

- คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลกิจการเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท
 - คณะกรรมการมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้นและเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการ
 - คณะกรรมการควรมีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทและผู้ถือหุ้นโดยรวม
 - คณะกรรมการควรจัดให้มีระบบแบ่งแยกบทบาท

หน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการที่ชัดเจน และดูแลให้บริษัทมีระบบระบบงานที่ให้ความเชื่อมั่นได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ของบริษัทได้ดำเนินไปในลักษณะที่ถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม

คณะกรรมการควรประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณสมบัติหลากหลาย ทั้งในด้านทักษะประสบการณ์ ความสามารถเฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์กับบริษัท รวมทั้งการอุทิศเวลาและความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเสริมสร้างให้บริษัทมีคณะกรรมการที่เข้มแข็ง กระบวนการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท เพื่อให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเป็นผู้แต่งตั้งควรมีความโปร่งใส ปราศจากอิทธิพลของผู้ถือหุ้นที่มีอำนาจควบคุมหรือฝ่ายจัดการ และสร้างความมั่นใจให้กับบุคคลภายนอก เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คณะกรรมการควรจัดให้มีคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ เพื่อช่วยศึกษาและกลั่นกรองงานตามความจำเป็น โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องอาศัยความเป็นกลางในการวินิจฉัย และควรกำหนดนโยบาย บทบาท หน้าที่รับผิดชอบ กระบวนการทำงาน เช่น การดำเนินการประชุมและการรายงานต่อคณะกรรมการไว้อย่างชัดเจน กรรมการทุกคนควรเข้าใจเป็นอย่างดีถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการและลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท พร้อมทั้งจะแสดงความคิดเห็นของตนอย่างเป็นอิสระและปรับปรุงตัวเองให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา กรรมการควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ระวังผลประโยชน์และรอบคอบ โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัทและเป็นธรรมต่อผู้ถือหุ้นทุกคน โดยได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วน นอกจากนี้ กรรมการทุกคนควรอุทิศเวลาให้เพียงพอเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ เป็นหน้าที่ของกรรมการที่ต้องเข้าประชุมคณะกรรมการทุกครั้ง ยกเว้นกรณีที่มีเหตุผลพิเศษจริงๆ การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลประโยชน์ของกรรมการโดยตรง กรรมการจึงไม่ควรอนุมัติค่าตอบแทนของตนเอง คณะกรรมการควรจัดให้มีกระบวนการกำหนดค่าตอบแทนที่โปร่งใส และขอความเห็นชอบจากผู้ถือหุ้น ระดับ และองค์ประกอบของค่าตอบแทนกรรมการควรเหมาะสมและเพียงพอที่จะจูงใจและรักษากรรมการที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ แต่ควรหลีกเลี่ยงการจ่ายที่เกินสมควร

แนวปฏิบัติที่ดี

1. โครงสร้างคณะกรรมการ

คณะกรรมการพิจารณาความเหมาะสมของโครงสร้างคณะกรรมการปัจจุบันเมื่อเทียบกับภาระหน้าที่ของคณะกรรมการ เช่น จำนวนกรรมการทั้งหมด สัดส่วนกรรมการที่เป็นผู้บริหาร : กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร : กรรมการอิสระ ความหลากหลายในด้านความรู้ความสามารถของกรรมการ เป็นต้นคณะกรรมการควรกำหนดจำนวนกรรมการที่ควรจะมีและองค์ประกอบที่ควรจะมี

เป็นของคณะกรรมการด้วยความเห็นชอบจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น คณะกรรมการควรประกอบด้วย กรรมการอิสระอย่างน้อย 1 ใน 3 ของกรรมการทั้งคณะ แต่ต้องไม่น้อยกว่า 3 คน นอกจากนี้ จำนวนกรรมการที่ถือควรเป็นไปตามสัดส่วนอย่างยุติธรรมของเงินลงทุนของผู้ถือหุ้นแต่ละกลุ่ม

คณะกรรมการกำหนดวิธีการสรรหากรรมการที่เป็นทางการและโปร่งใส คณะกรรมการควรกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการไว้อย่างชัดเจน โดยระบุไว้ในนโยบายการกำกับดูแลกิจการ คณะกรรมการควรพิจารณาความเหมาะสมของการกำหนดคุณสมบัติของ “กรรมการอิสระ” เช่น ควรกำหนดให้เข้มงวดกว่าข้อกำหนดขั้นต่ำของสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ หรือไม่ เพื่อให้กรรมการอิสระของบริษัทมีความเป็นอิสระอย่างแท้จริงเหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของบริษัท ประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการบริษัทอาจลดลงหากจำนวนบริษัทที่กรรมการไปดำรงตำแหน่งมีมากเกินไป ดังนั้น คณะกรรมการควรพิจารณาประสิทธิภาพการทำงานของกรรมการที่ดำรงตำแหน่งหลายบริษัทอย่างรอบคอบ หรือกำหนดจำนวนบริษัทที่กรรมการแต่ละคนจะไปดำรงตำแหน่งให้เหมาะสมกับลักษณะหรือสภาพธุรกิจของบริษัท และควรให้มีการเปิดเผยข้อมูลการดำรงตำแหน่งของกรรมการแต่ละคนให้ผู้ถือหุ้นทราบเปิดเผยรายชื่อกรรมการ ประวัติ คุณวุฒิ ประสบการณ์ และการถือหุ้นบริษัท ที่แสดงให้เห็นว่า คณะกรรมการมีความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทผ่านช่องทางต่างๆ เช่น รายงานประจำปี Website บริษัท เป็นต้น

คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในการไปดำรงตำแหน่งกรรมการที่บริษัทอื่นของกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงของบริษัทอย่างชัดเจน ทั้งประเภทของตำแหน่งกรรมการและจำนวนบริษัทที่สามารถไปดำรงตำแหน่งได้ เช่น ต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการก่อน เป็นต้น

ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่างกัน คณะกรรมการควรกำหนดอำนาจ หน้าที่ของประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการให้ชัดเจน และเพื่อไม่ให้คนใดคนหนึ่งมีอำนาจโดยไม่จำกัด ควรแยกบุคคลที่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการออกจากบุคคลที่ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการประธานกรรมการไม่เป็นบุคคลเดียวกับกรรมการผู้จัดการประธานกรรมการเป็นกรรมการอิสระ

คณะกรรมการให้ความเห็นชอบนิยามกรรมการอิสระของบริษัท คณะกรรมการควรเลือกให้กรรมการอิสระดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ จำนวนกรรมการ (ที่ไม่รวมกรรมการอิสระ) ในคณะกรรมการเป็นไปตามสัดส่วนอย่างยุติธรรมของเงินลงทุนของผู้ถือหุ้นแต่ละกลุ่มเปิดเผยข้อมูลในรายงานประจำปีอย่างชัดเจนว่ากรรมการรายใดเป็นตัวแทนผู้ถือหุ้น / กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร / กรรมการอิสระ / กรรมการที่เป็นผู้บริหารคณะกรรมการกำหนดวาระการดำรง

ตำแหน่งของกรรมการชัดเจน กำหนดจำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งในแต่ละวาระ เช่น กำหนดตาม พ.ร.บ. บริษัทมหาชน จำกัด เป็นต้น กำหนดจำนวนวาระที่จะดำรงตำแหน่งติดต่อกันได้นานที่สุด เช่น ไม่เกิน 3 วาระติดต่อกัน เป็นต้น คณะกรรมการกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการ ชุคย่อยชัดเจน กำหนดจำนวนปีที่ดำรงตำแหน่งในแต่ละวาระ กำหนดจำนวนวาระที่จะดำรง ตำแหน่งติดต่อกันได้นานที่สุด คณะกรรมการกำหนดนโยบายการดำรงตำแหน่งกรรมการที่บริษัท อื่นของกรรมการให้เหมาะสมกับลักษณะหรือสภาพธุรกิจของบริษัท เปิดเผยข้อมูลการดำรง ตำแหน่งกรรมการที่บริษัทอื่นของกรรมการแต่ละคน กรรมการแต่ละคนดำรงตำแหน่งกรรมการ บริษัทจดทะเบียนไม่เกิน 5 บริษัท แต่หากมีกรรมการคนใดดำรงตำแหน่งมากกว่านั้น คณะกรรมการได้พิจารณาประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการรายดังกล่าว และชี้แจง เหตุผลและผลของการปฏิบัติหน้าที่คณะกรรมการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในการไปดำรง ตำแหน่งกรรมการที่บริษัทอื่นของผู้บริหารระดับสูง เปิดเผยข้อมูลการดำรงตำแหน่งกรรมการที่ บริษัทอื่นของผู้บริหารระดับสูงแต่ละคน บริษัทควรมีเลขานุการบริษัทซึ่งทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่คณะกรรมการจะต้องทราบและปฏิบัติหน้าที่ในการดูแล กิจกรรมของคณะกรรมการ รวมทั้งประสานงานให้มีการปฏิบัติตามมติคณะกรรมการนิยาม กรรมการอิสระของบริษัทเข้มกว่าข้อกำหนด เช่น กำหนดให้กรรมการอิสระถือหุ้นได้น้อยกว่า ข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต. เป็นต้น

2. คณะกรรมการชุกย่อย

นอกจากคณะกรรมการตรวจสอบที่ต้องจัดให้มีตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ แล้วคณะกรรมการให้ความเห็นชอบการกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ หรือกฎบัตร (Charter) ของคณะกรรมการตรวจสอบที่เป็นลายลักษณ์อักษร คุณสมบัติของคณะกรรมการ ตรวจสอบเป็นไปตามเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง กรรมการตรวจสอบอย่างน้อย 1 คน มีความรู้ ความเข้าใจ หรือมีประสบการณ์ด้านบัญชีหรือการเงิน รายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อคณะกรรมการอย่าง สม่าเสมอ รายงานการทำหน้าที่ในรอบปีที่ผ่านมาต่อผู้ถือหุ้น ในรายงานประจำปี เปิดเผยจำนวน ครั้งการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ เปิดเผยจำนวนครั้งที่กรรมการตรวจสอบแต่ละคนเข้าร่วม ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการตรวจสอบให้ความเห็นจากการทำหน้าที่ตามกฎ บัตรที่กำหนดไว้ คณะกรรมการควรพิจารณาจัดให้มีคณะกรรมการชุกย่อยอื่นเพื่อการกำกับดูแล กิจกรรมที่ดี ดังนี้

- คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน
คณะกรรมการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนเพื่อทำหน้าที่ช่วย

พิจารณาหลักเกณฑ์การจ่ายและรูปแบบค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหารระดับสูงคณะกรรมการ ให้ความเห็นชอบการกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ หรือกฎบัตรของคณะกรรมการ พิจารณาค่าตอบแทนที่เป็นลายลักษณ์อักษร เปิดเผยรายชื่อสมาชิกคณะกรรมการพิจารณา ค่าตอบแทนและคุณสมบัติของสมาชิกแต่ละคน คุณสมบัติของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน ประธานเป็นกรรมการอิสระและไม่ใช่ประธานคณะกรรมการ สมาชิกส่วนใหญ่เป็นกรรมการอิสระ รายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอรายงานการทำหน้าที่ในรอบปีที่ผ่านมา ต่อผู้ถือหุ้น ในรายงานประจำปี เปิดเผยจำนวนครั้งการประชุมคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน เปิดเผยจำนวนครั้งที่กรรมการพิจารณาค่าตอบแทนแต่ละคนเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการพิจารณา ค่าตอบแทน คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนให้ความเห็นจากการทำหน้าที่ตามกฎบัตรที่กำหนดไว้ทำหน้าที่ พิจารณาหลักเกณฑ์ในการจ่ายและรูปแบบค่าตอบแทนของกรรมการและผู้บริหารระดับสูงเพื่อเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการ โดยคณะกรรมการเป็นผู้อนุมัติค่าตอบแทน ของผู้บริหารระดับสูง ส่วนค่าตอบแทนของกรรมการ คณะกรรมการจะต้องนำเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้น ให้เป็นผู้อนุมัติ

- **คณะกรรมการสรรหา**

คณะกรรมการแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาเพื่อช่วยทำหน้าที่พิจารณา

หลักเกณฑ์และกระบวนการในการสรรหากรรมการและอาจรวมถึงผู้บริหารระดับสูง รวมทั้ง คัดเลือกบุคคลตามกระบวนการสรรหาที่ได้กำหนดไว้ คณะกรรมการให้ความเห็นชอบการกำหนด บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ หรือกฎบัตรของคณะกรรมการสรรหาที่เป็นลายลักษณ์อักษร เปิดเผยรายชื่อสมาชิกคณะกรรมการสรรหาและคุณสมบัติของสมาชิกแต่ละคนคุณสมบัติของ คณะกรรมการสรรหาประธานเป็นกรรมการอิสระและไม่ใช่ประธานคณะกรรมการสมาชิกส่วนใหญ่เป็นกรรมการอิสระรายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอรายงานการทำ หน้าที่ในรอบปีที่ผ่านมาต่อผู้ถือหุ้น ในรายงานประจำปี เปิดเผยจำนวนครั้งการประชุม คณะกรรมการสรรหา เปิดเผยจำนวนครั้งที่กรรมการสรรหาแต่ละคนเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ สรรหา คณะกรรมการสรรหาให้ความเห็นจากการทำหน้าที่ตามกฎบัตรที่กำหนดไว้ทำหน้าที่ พิจารณาหลักเกณฑ์และกระบวนการในการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อดำรงตำแหน่ง กรรมการและผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งคัดเลือกบุคคลตามกระบวนการสรรหาที่ได้กำหนดไว้ และ เสนอความเห็นต่อคณะกรรมการ ซึ่งจะนำเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้นให้เป็นผู้แต่งตั้งกรรมการ เพื่อ ความโปร่งใสและเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ สมาชิกส่วนใหญ่ของคณะกรรมการชุดย่อยควร เป็นกรรมการอิสระและประธานคณะกรรมการชุดย่อยควรเป็นกรรมการอิสระ ประธาน

คณะกรรมการไม่ควรเป็นประธานหรือสมาชิกในคณะกรรมการชุดย่อย เพื่อให้การทำหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อยมีความเป็นอิสระอย่างแท้จริง

3. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

คณะกรรมการควรทำหน้าที่พิจารณาและให้ความเห็นชอบในเรื่องที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัท เช่น วัตถุประสงค์และภารกิจ กลยุทธ์ เป้าหมายทางการเงิน ความเสี่ยง แผนงาน และงบประมาณ รวมทั้งกำกับ ควบคุม ดูแลให้ฝ่ายจัดการดำเนินงานตามนโยบายและแผนที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คณะกรรมการควรจัดให้มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัทเป็นลายลักษณ์อักษร และให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว สื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจมีวิธีการส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่กำหนด ประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการและทบทวนนโยบายดังกล่าวอย่างน้อยปีละ 1 ครั้งคณะกรรมการควรทบทวนนโยบายและการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวเป็นประจำอย่างน้อยปีละครั้ง

คณะกรรมการควรส่งเสริมให้จัดทำจรรยาบรรณธุรกิจที่เป็นลายลักษณ์อักษรจรรยาบรรณธุรกิจครอบคลุมผู้ปฏิบัติทั้งในระดับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน สื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงจรรยาบรรณธุรกิจของบริษัทมีวิธีการส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติตามจรรยาบรรณธุรกิจมีมาตรการติดตามการปฏิบัติตามจรรยาบรรณธุรกิจและประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติเป็นประจำ เพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคนเข้าใจถึงมาตรฐานด้านจริยธรรมที่บริษัทใช้ในการดำเนินธุรกิจ คณะกรรมการควรติดตามให้มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณดังกล่าวอย่างจริงจัง

คณะกรรมการควรพิจารณาเรื่องความขัดแย้งของผลประโยชน์อย่างรอบคอบ คณะกรรมการกำหนดแนวทางสำหรับการพิจารณาความเหมาะสมของการทำรายการที่ชัดเจน เช่น ผ่านการกลั่นกรองจากคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดเปิดเผยข้อมูลถูกต้องครบถ้วนในรายงานประจำปี และแบบ 56-1 การพิจารณาการทำรายการที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์ควรมีแนวทางที่ชัดเจน และเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทและผู้ถือหุ้น โดยรวมเป็นสำคัญ โดยที่ผู้มีส่วนได้เสียไม่ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และคณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนด เกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินการและการเปิดเผยข้อมูลของรายการที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์ให้ถูกต้องครบถ้วนมีระบบการควบคุมด้านการดำเนินงาน ด้านรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และนโยบาย มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในที่วางไว้เพื่อรายงานคณะกรรมการ คณะกรรมการควรจัดให้มีระบบการควบคุมด้านการ

ดำเนินงาน ด้านรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และนโยบาย คณะกรรมการควรจัดให้มีบุคคลหรือหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ เป็นผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบระบบการควบคุมดังกล่าว และควรทบทวนระบบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) ให้ครอบคลุมทั้งองค์กร โดยให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานการบริหารความเสี่ยงตามนโยบาย และรายงานคณะกรรมการเป็นประจำฝ่ายจัดการ เป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายและรายงานให้คณะกรรมการทราบเป็นประจำ และควรมีการทบทวนระบบหรือประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และในทุกๆ ระยะเวลาที่พบว่าระดับความเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงการให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าและรายการผิดปกติทั้งหลายคณะกรรมการพิจารณาทบทวนความเสี่ยงพหุของระบบการบริหารความเสี่ยงและประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือตามที่จำเป็น รวมถึงการให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning) และรายการผิดปกติ

4. การประชุมคณะกรรมการ

คณะกรรมการได้มีการกำหนดตารางการประชุมล่วงหน้าเป็นรายปี และกรรมการแต่ละคนทราบกำหนดการดังกล่าว บริษัทควรจัดให้มีกำหนดการประชุมคณะกรรมการเป็นการล่วงหน้า ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการร่วมกันพิจารณาเรื่องเข้าวาระการประชุม มีการกำหนดวิธีการให้กรรมการแต่ละคนสามารถเสนอเรื่องเข้าสู่วาระการประชุมได้ และแจ้งให้กรรมการแต่ละคนทราบกำหนดการดังกล่าว เพื่อให้กรรมการสามารถจัดเวลาและเข้าร่วมประชุมได้ จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการควรพิจารณาให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการและลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท ในกรณีที่บริษัทไม่ได้มีการประชุมทุกเดือน บริษัทควรจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเสนอให้คณะกรรมการทราบทุกเดือนเพื่อให้คณะกรรมการสามารถกำกับ ควบคุมและดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการได้อย่างต่อเนื่องและทันการ ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการควรร่วมกันพิจารณาการเลือกเรื่องเข้าวาระการประชุมคณะกรรมการ โดยดูให้แน่ใจว่าเรื่องที่สำคัญได้นำเข้าร่วมไว้แล้ว กรรมการแต่ละคนมีความเป็นอิสระที่จะเสนอเรื่องเข้าสู่วาระการประชุม เอกสารประกอบการประชุมควรส่งให้แก่กรรมการเป็นการล่วงหน้า กรรมการได้รับเอกสารประกอบการประชุมที่มีสารสนเทศสำคัญครบถ้วนล่วงหน้าอย่างน้อย 7 วันก่อนวันประชุมคณะกรรมการ กรรมการสามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ที่ยกมาชี้แจงได้ เอกสารดังกล่าวควรมีลักษณะโดยย่อเท่าที่เป็นไปได้ แต่ให้สารสนเทศทุก

อย่างที่ต้องการ สำหรับเรื่องที่ไม่ประสงค์เปิดเผยเป็นลายลักษณ์อักษรก็นำเรื่องอภิปรายกันในที่ประชุมเปิดเผยจำนวนครั้งที่กรรมการแต่ละคน เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ ตามข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต.

ประธานกรรมการควรจัดสรรเวลาไว้อย่างเพียงพอที่ฝ่ายจัดการจะเสนอเรื่องและมากพอที่กรรมการจะอภิปรายปัญหาสำคัญกันอย่างรอบคอบ โดยทั่วกัน ประธานกรรมการควรส่งเสริมให้มีการใช้ดุลพินิจที่รอบคอบ กรรมการทุกคนควรให้ความสนใจกับประเด็นทุกเรื่องที่น่าสู่ที่ประชุม รวมทั้งประเด็นการกำกับดูแลกิจการ คณะกรรมการควรสนับสนุนให้กรรมการผู้จัดการเชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ เพื่อให้สารสนเทศรายละเอียดเพิ่มเติมในสถานะที่เกี่ยวข้องกับปัญหาโดยตรง และเพื่อมีโอกาสรู้จักผู้บริหารระดับสูงสำหรับใช้ประกอบการพิจารณาแผนการสืบทอดงาน คณะกรรมการควรเข้าถึงสารสนเทศที่จำเป็นเพิ่มเติมได้จากกรรมการผู้จัดการหรือเลขานุการบริษัท หรือผู้บริหารอื่นที่ได้รับมอบหมาย ภายในขอบเขตนโยบายที่กำหนดไว้

คณะกรรมการควรถือเป็นนโยบายให้กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารมีโอกาสที่จะประชุมระหว่างกันเองตามความจำเป็น เพื่ออภิปรายปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการที่อยู่ในความสนใจ โดยไม่มีฝ่ายจัดการร่วมด้วย และควรแจ้งให้กรรมการ ผู้จัดการทราบถึงผลการประชุมด้วย มีการรายงานผลการดำเนินงานของบริษัทให้คณะกรรมการทราบทุกเดือน ในกรณีที่คณะกรรมการไม่ได้ประชุมทุกเดือน กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารมีการประชุมกันเองตามความจำเป็น โดยไม่มีฝ่ายจัดการ เพื่ออภิปรายปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการที่อยู่ในความสนใจ และแจ้งให้กรรมการผู้จัดการทราบผลการประชุมด้วย

5. การประเมินตนเองของคณะกรรมการ

คณะกรรมการจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นประจำทุกปี คณะกรรมการร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน คณะกรรมการทำการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเป็นคณะ คณะกรรมการทำการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเป็นรายบุคคล คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาผลการประเมินและกำหนดแนวทางปรับปรุงการทำงาน คณะกรรมการควรประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองเป็นประจำ เพื่อให้คณะกรรมการร่วมกันพิจารณาผลงานและปัญหา เพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป โดยควรกำหนดบรรทัดฐานที่จะใช้เปรียบเทียบกับผลปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์ ควรประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการโดยรวมและ/หรือเฉพาะในบางเรื่อง ซึ่งไม่ได้มุ่งที่กรรมการผู้ใดผู้หนึ่งเป็นรายตัว ส่วนการประเมินผลกรรมการเป็นรายบุคคลสามารถทำได้ แต่เป็นเรื่องละเอียดอ่อน จึงควรกระทำด้วยความระมัดระวังและรอบคอบ

6. คำตอบแทน

คณะกรรมการกำหนดนโยบายและหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนกรรมการที่ชัดเจน และเสนอขออนุมัติจากผู้ถือหุ้นมีกระบวนการพิจารณาจำนวนเงินค่าตอบแทนแต่ละปีที่โปร่งใส และที่ประชุมผู้ถือหุ้นเป็นผู้อนุมัติการจ่ายค่าตอบแทน ค่าตอบแทนเหมาะสมกับภาระ หน้าที่ ความรับผิดชอบ และประโยชน์ที่ได้รับจากกรรมการแต่ละคน กรรมการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่ม เช่น เป็นกรรมการชุดย่อย ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเปิดเผยรูปแบบหรือลักษณะของค่าตอบแทน จำนวนเงินค่าตอบแทนที่กรรมการแต่ละคนได้รับ ทั้งที่เป็นตัวเงินและสิทธิประโยชน์อื่นที่ได้รับในฐานะกรรมการ หรือหน้าที่อื่น เช่น ที่ปรึกษา รวมทั้งค่าตอบแทนที่ได้รับจากการเป็นกรรมการ หรือหน้าที่อื่นในบริษัทย่อย เช่น ที่ปรึกษา แยกตามตำแหน่งหรือภาระหน้าที่ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับนโยบายที่กำหนดค่าตอบแทนของกรรมการควรจัดให้อยู่ในลักษณะที่เปรียบเทียบได้กับระดับที่ปฏิบัติอยู่ในอุตสาหกรรม ประสิทธิภาพ ภาระหน้าที่ ขอบเขตของบทบาทและความรับผิดชอบ (Accountability and Responsibility) รวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากกรรมการแต่ละคน กรรมการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น เช่น เป็นสมาชิกของคณะกรรมการชุดย่อยควรได้รับค่าตอบแทนเพิ่มที่เหมาะสมด้วย ค่าตอบแทนของกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงควรเป็นไปตามหลักการและนโยบายที่คณะกรรมการกำหนดภายในกรอบที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น และเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท ระดับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน โบนัส และผลตอบแทนงูใจในระยะยาวควรสอดคล้องกับผลงานของบริษัทและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารแต่ละคนคณะกรรมการและกรรมการผู้จัดการร่วมกันกำหนดเกณฑ์การประเมินผลงานของกรรมการผู้จัดการ คณะกรรมการประเมินผลงานกรรมการผู้จัดการ โดยไม่มีกรรมการที่เป็นผู้บริหารร่วมพิจารณา หรือคณะกรรมการมอบหมายให้คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนเป็นผู้ประเมินผลงานกรรมการผู้จัดการคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการผู้จัดการตามผลการประเมินกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารทั้งหมดหรือคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรเป็นผู้ประเมินผลกรรมการผู้จัดการเป็นประจำทุกปีเพื่อนำไปใช้ในการพิจารณากำหนดค่าตอบแทนของกรรมการผู้จัดการ โดยใช้บรรทัดฐานที่ได้ตกลงกันล่วงหน้ากับกรรมการผู้จัดการตามเกณฑ์ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งรวมถึงผลปฏิบัติงานทางการเงิน ผลงานเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในระยะยาว การพัฒนาผู้บริหาร ฯลฯ ผลประเมินข้างต้นควรเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ และประธานกรรมการหรือกรรมการอาวุโสควรเป็นผู้สื่อสารผลการพิจารณาให้กรรมการผู้จัดการทราบ

7. การพัฒนากรรมการและผู้บริหาร

คณะกรรมการควรส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้มีการฝึกอบรมและคณะกรรมการมีนโยบายและวิธีการให้ความรู้แก่กรรมการใหม่เกี่ยวกับบทบาทของกรรมการและลักษณะธุรกิจของบริษัท คณะกรรมการมีนโยบายและวิธีการให้ความรู้แก่กรรมการปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง การให้ความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้องในระบบการกำกับดูแลกิจการของบริษัท เช่น กรรมการ กรรมการตรวจสอบ ผู้บริหาร เลขานุการบริษัท เป็นต้น เพื่อให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมและให้ความรู้อาจกระทำเป็นการภายในบริษัทหรือใช้บริการของสถาบันภายนอกทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงกรรมการใหม่ ฝ่ายจัดการควรจัดให้มีเอกสารและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการใหม่ รวมถึงการจัดให้มีการแนะนำลักษณะธุรกิจ และแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทให้แก่กรรมการใหม่ คณะกรรมการกำหนดแผนในการสืบทอดงานบริษัทมีการพัฒนาผู้บริหารตามแผนที่กำหนดไว้บริษัทมีแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่แทนกรณีกรรมการผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้คณะกรรมการพิจารณาแผนการพัฒนาผู้บริหารเพื่อประโยชน์ในการสืบทอดงานคณะกรรมการควรกำหนดให้กรรมการผู้จัดการรายงานเพื่อทราบเป็นประจำถึงแผนการพัฒนาและสืบทอดงาน ซึ่งกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงควรมีการเตรียมให้พร้อมเป็นแผนที่ต่อเนื่องถึงผู้สืบทอดงานในกรณีที่ตนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ คณะกรรมการควรจัดให้มีโครงการสำหรับพัฒนาผู้บริหาร โดยให้กรรมการผู้จัดการรายงานเป็นประจำทุกปีถึงสิ่งที่ได้ทำไปในระหว่างปี และควรพิจารณาควบคู่กันไปเมื่อพิจารณาแผนสืบทอดงาน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ผลกระทบของธรรมาภิบาลต่อการจัดโครงสร้างผู้ถือหุ้นและคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ
2. การจำแนกข้อมูลและการจัดทำข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
3. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การเก็บและรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ

1.1 ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการซึ่งประกอบด้วย เอกสารสัมมนา เอกสารที่เผยแพร่ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ วารสารเผยแพร่ต่างๆ รวมทั้งข้อมูลจากเว็บไซต์

1.2 ศึกษาจากข้อมูลรายบริษัทซึ่งเป็นข้อมูลที่บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) เปิดเผยต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และบุคคลทั่วไปจากเว็บไซต์ ในหัวข้อโครงสร้างการถือหุ้น และคณะกรรมการ จำนวน 483 บริษัท แบ่งเป็นบริษัทใน SET 440 บริษัท ซึ่งจำแนกเป็นหมวดธุรกิจ และเป็นบริษัทใน MAI (Market Alternative Investment) ซึ่งเป็นบริษัทขนาดเล็ก จำนวน 43 บริษัท เพื่อพิสูจน์ว่าบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานสากล มีความสอดคล้องกับแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี ในประเด็นต่อไปนี้

- 1) โครงสร้างคณะกรรมการ ควรมีสัดส่วนกรรมการที่เป็นผู้บริหาร กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร (กรรมการอิสระ) ที่เหมาะสม และควรมีกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 ใน 3 ของกรรมการทั้งคณะ แต่ต้องไม่น้อยกว่า 3 คน
- 2) ประธานกรรมการไม่เป็นบุคคลเดียวกับกรรมการผู้จัดการ และประธานกรรมการควรเป็นกรรมการอิสระ
- 3) มีคณะกรรมการชุดย่อย นอกเหนือจาก คณะกรรมการตรวจสอบที่ต้องจัดให้มีตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ แล้ว คณะกรรมการควรพิจารณาจัดให้มีคณะกรรมการชุดย่อยอื่น เพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี ได้แก่ คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน คณะกรรมการสรรหา

2. การจำแนกข้อมูลและการจัดทำข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

2.1 การจำแนกข้อมูลเป็นประเภท โดยแยกเป็นข้อมูลประเภทกฎระเบียบที่กำหนด ข้อมูลที่ไม่มีกฎหมายกำหนดแต่สนับสนุนใจให้บริษัทจดทะเบียนปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล โดยไม่มีข้อบังคับ โดยนำข้อมูลที่ได้จัดให้สัมพันธ์กับแนวปฏิบัติที่ดีในหมวดความรับผิดชอบต่อสังคมการ โดยจำแนกเป็นรายบริษัทและตามหมวดธุรกิจ

2.2 การจัดทำข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ โดยการนำข้อมูลมาจัดหมวดหมู่โดยการจัดทำ ตารางเปรียบเทียบตามหมวดหรือกลุ่มธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย

1) ตารางแสดงผลการศึกษาการถ่วงดุลของกรรมการบริษัท ที่แสดงถึงการ แต่งตั้งกรรมการอิสระ ประธานกรรมการที่เป็นอิสระไม่เป็นผู้บริหารของบริษัท สรุปรจากข้อมูลที่ จำแนกรายบริษัทและตามหมวดธุรกิจ ตารางแสดงสัดส่วนจำนวนกรรมการอิสระ

2) ตารางแสดงผลการศึกษาเปรียบเทียบบริษัทที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี 3 ประเภท สรุปรจากข้อมูลที่จำแนกรายบริษัทและตามหมวดธุรกิจที่ได้รับรางวัลการกำกับดูแลกิจการ ที่ดี (CG Report) การจัดประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปี (AGM Checklist) และคณะกรรมการแห่งปี ดีเลิศและดีเด่น (Board of the Year) โดยจำแนกเป็นบริษัทจดทะเบียนในกลุ่ม 100 บริษัทแรก (SET 100) บริษัทนอก SET 100 และบริษัทขนาดเล็ก (MAI)

3) ตารางเปรียบเทียบเชิงสถิติ โดยการนำผลการประเมินผลจากโครงการที่ หน่วยงานต่างๆ ได้จัดประเมินไว้มาจัดทำตารางเปรียบเทียบได้แก่ ตารางการเปรียบเทียบผล ประเมินการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน ในปี 2548-2549 เพื่อดู แนวโน้มการปฏิบัติของบริษัทจดทะเบียนว่าสามารถปฏิบัติตามแนวปฏิบัติที่ดีได้มากขึ้นหรือลดลง

2.3 การสุ่มตัวอย่างสำหรับกรรมการที่เป็นกรรมการหลายบริษัทจำนวน 20 คน เพื่อ พิสูจน์ว่ามีการรับตำแหน่งกรรมการเกินกว่าแนวปฏิบัติที่ดี (ไม่เกิน 5 บริษัท)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการจัดทำข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ การสุ่มตัวอย่างโดยใช้อัตรา้อยละ และแนวโน้มการปฏิบัติของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของธรรมาภิบาลต่อการจัด
โครงสร้างผู้ถือหุ้นและคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ตอนที่ 1 ข้อมูลรายบริษัท

ข้อมูลรายบริษัท	จำนวนบริษัท	ร้อยละ
1. บริษัทจดทะเบียน SET	440	91
2. บริษัทในตลาด MAI	43	9
รวม	483	100

ตอนที่ 2 ผลการศึกษา ความสัมพันธ์ของคณะกรรมการบริษัท โดยกรรมการจากผู้ถือหุ้นรายใหญ่
และ กรรมการที่เป็นอิสระ และการดำรงตำแหน่งประธานกรรมการอิสระ

ตารางที่ 1 ตารางแสดงผลการศึกษาการถ่วงดุลของกรรมการบริษัท (ภาคผนวก) ซึ่งตามแนวปฏิบัติ
ที่ดีประธานกรรมการบริษัทและกรรมการผู้จัดการมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ต่างกัน ควรแยกบุคคล
ที่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริษัทออกจากบุคคลที่ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ และ
ประธานกรรมการบริษัทควรเป็นกรรมการอิสระ เพื่อมิให้คนใดคนหนึ่งมีอำนาจโดยไม่จำกัด ซึ่ง
ตำแหน่งดังกล่าวมีความสำคัญในการผลักดันให้บริษัทมีธรรมาภิบาลที่ดี

บริษัท	ประธานกรรมการบริษัท				กรรมการผู้จัดการ		
	อิสระ	บุคคลภายนอก	ผู้ถือหุ้น ราย ใหญ่	รวม ร้อยละ	บุคคลภายนอก	ผู้ถือหุ้น รายใหญ่	รวม ร้อยละ
SET	10	45	45	100	54	46	100
MAI	14	58	28	100	-	-	-

หมายเหตุ : ช่องกรรมการผู้จัดการรวมถึงประธานกรรมการบริหารด้วย

จากตารางที่ 1 พบว่าบริษัทจดทะเบียนที่มีการแต่งตั้งประธานกรรมการอิสระมีเพียงร้อยละ 10 เป็นประธานกรรมการบุคคลภายนอก ที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่แต่ไม่ได้ประกาศตัวว่าเป็นอิสระ มีร้อยละ 45 และประธานกรรมการที่เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่มีร้อยละ 45 สำหรับตำแหน่งประธานกรรมการบริหารหรือกรรมการผู้จัดการใหญ่ไม่มีผู้ใดเป็นกรรมการอิสระ แต่งตั้งจากบุคคลภายนอก ร้อยละ 54 และเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่มีร้อยละ 46

ตารางที่ 2 ตารางแสดงสัดส่วนจำนวนกรรมการอิสระ (ภาคผนวก) ซึ่งแนวปฏิบัติที่ดีควรมีกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 ใน 3 ของกรรมการทั้งคณะ แต่ต้องไม่น้อยกว่า 3 คน

บริษัท	อัตราร้อยละจำนวนกรรมการบริษัทที่เป็นอิสระ			
	3 คน	> 3 คน	1 ใน 3 คน	< 1 ใน 3 คน
SET	63	37	52	48
MAI	79	21	62	38

จากตารางที่ 2 พบว่าบริษัทจดทะเบียนใน SET ที่มี กรรมการอิสระอย่างน้อย 1 ใน 3 มีร้อยละ 52 น้อยกว่า 1 ใน 3 มีร้อยละ 48 มีมากกว่า 3 คนเพียงร้อยละ 37 ส่วนใหญ่บริษัทจดทะเบียนจะแต่งตั้งกรรมการอิสระ 3 คน ร้อยละ 63 เพื่อแต่งตั้งให้เป็นกรรมการตรวจสอบที่ต้องเป็นกรรมการอิสระ นอกจากนี้การแต่งตั้งกรรมการอิสระ 3 คน บริษัทจดทะเบียนหลายแห่งยังกำหนดให้มีกรรมการทั้งคณะ จำนวน 9 คน เพื่อให้มีสัดส่วนกรรมการอิสระ 1 ใน 3 ของคณะกรรมการทั้งคณะอีกด้วย ตามข้อมูลจำนวนกรรมการของคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย แยกตามประเภท สรุปได้ดังนี้

จำนวนกรรมการแยกตามประเภท	ส่วนมาก	ต่ำสุด	สูงสุด
จำนวนกรรมการในคณะกรรมการบริษัทรวม	9	6	20
จำนวนกรรมการอิสระ	3	3	7
จำนวนกรรมการตรวจสอบ	3	3	4

หนึ่งบริษัทส่วนมากจะมีกรรมการอิสระเป็นบุคคลคนเดียวกับกรรมการตรวจสอบ

ตารางที่ 3 ผลการประเมินการกำกับดูแลกิจการที่ดี 3 ประเภทแยกตามหมวดธุรกิจ (ภาคผนวก)

หมวด/ประเภทธุรกิจ	อัตราร้อยละของจำนวนบริษัทที่มีผลการประเมินดีขึ้น			
	CG*	AGM	BOD	หมายเหตุ
เกษตรและอุตสาหกรรม	20	40	-	
อาหารและเครื่องดื่ม	20	56	4	BOD=TIPCO
สินค้าอุปโภคบริโภค -แพชั่น	20	16	-	
-ของใช้ฯ	16	33	-	
ธนาคาร	86	93	29	ผลประเมินดีเลิศ
เงินทุนหลักทรัพย์	43	73	-	
ประกันภัย/ประกันชีวิต	50	50	-	
ยานยนต์	-	56	-	
วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร	10	40	5	
กระดาษและวัสดุการพิมพ์	-	66	-	
บรรจุภัณฑ์	8	23	-	
ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์	23	46	-	
วัสดุก่อสร้าง	10	32	-	
พัฒนาอสังหาริมทรัพย์	22	49	-	
พลังงานและสาธารณูปโภค	52	81	24	ผลประเมินดีเลิศ
พาณิชย์	50	79	-	
การแพทย์	46	50	-	
สื่อและสิ่งพิมพ์	48	48	-	
การท่องเที่ยวและสันทนาการ	27	33	-	
ขนส่งและโลจิสติกส์	43	40	-	
ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์	55	65	-	
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	68	68	-	
MAI	14	51		

- หมายเหตุ : 1. บริษัทที่ได้รับรางวัล CG Report เป็นบริษัทใน SET 100 ทั้งหมด (ไม่รวม MAI)
 2. คณะกรรมการบริษัทที่ได้รับรางวัลคณะกรรมการดีเลิศหรือดีเด่นเป็นบริษัทใน SET 50 (ยกเว้นบริษัท TIPCO เพียงบริษัทเดียวที่ไม่ได้อยู่ใน SET 50 และ SET 100)

จากตารางที่ 3 พบว่าบริษัทจดทะเบียนที่มีการกำกับกิจการที่ดี ในเรื่องการปฏิบัติตามหลักการดูแลกิจการที่ดี (CG Report) การจัดประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปี (AGM Checklist) และคณะกรรมการแห่งปีดีเลิศและดีเด่น (Board of the Year) สรุปได้ ดังนี้

1. ประเภทธุรกิจที่มีการกำกับกิจการที่ดี ทั้ง 3 เรื่องมีอยู่เพียง 5 ประเภทธุรกิจ คือ ธุรกิจ อาหารและเครื่องดื่ม วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร ธนาคาร และพลังงานและสาธารณูปโภค และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เกือบทุกบริษัทอยู่ใน SET 100
2. อัตราร้อยละของจำนวนบริษัท ตามหมวดธุรกิจที่มี CG เกินกว่า ร้อยละ 50 มี 6 ประเภท ได้แก่ ธนาคาร ประกันภัย/ประกันชีวิต พลังงานและสาธารณูปโภค พาณิชยกรรม ชีวภัณฑ์ อีเล็กทรอนิกส์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
3. ธุรกิจที่มีผลประเมิน CG ดีเลิศ ได้แก่ ธนาคาร พลังงานและสาธารณูปโภค
4. ประเภทธุรกิจที่ได้รับรางวัลที่ดีเกือบทุกประเภทมีการดำเนินการจัดประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปีที่ดี อัตราจำนวนบริษัทที่มี AGM ที่ดีสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ธนาคาร พลังงานและสาธารณูปโภค และพาณิชยกรรม
5. ในปี 2547-2548 คณะกรรมการแห่งปีดีเลิศ และดีเด่น ได้แก่ธุรกิจ อาหารและเครื่องดื่ม ธนาคาร และพลังงานและสาธารณูปโภค วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร
6. ธุรกิจที่มีผลการประเมินดีเลิศ (คะแนนสูง) ทุกด้าน ได้แก่ ธนาคาร พลังงานและสาธารณูปโภค

ตารางที่ 4 ตารางการเปรียบเทียบผลประเมินการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน ในปี 2548-2549 เพื่อดูแนวโน้มการปฏิบัติของบริษัทจดทะเบียนว่าสามารถปฏิบัติตามแนวปฏิบัติที่ดีได้มากขึ้นหรือลดลง

(สรุปจากผลการประเมินรายปี ที่จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย IOD และหน่วยงานภาคเอกชนต่างๆ)

ผลประเมินการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน ปี 2548-2549

หมวดหลักการกำกับดูแล	คะแนนปี 2548 (371 บริษัท)			คะแนนปี 2549 (402 บริษัท)		
	สูงสุด	ต่ำสุด	เฉลี่ย	สูงสุด	ต่ำสุด	เฉลี่ย
ภาพรวม	91	45	69	93	43	71
สิทธิของผู้ถือหุ้น	97	37	66	100	40	71
การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน	97	51	75	97	46	75
บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย	100	0	69	100	0	70
การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส	97	48	83	100	41	82
ความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ	92	23	53	95	21	58

จากตารางที่ 4 พบว่าผลการประเมินโดยรวมบริษัทจดทะเบียนมีแนวโน้มการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดีขึ้นทุกปีทั้งที่หลักเกณฑ์ที่มีการปรับปรุงให้เข้มงวดขึ้น บริษัทจดทะเบียนส่วนใหญ่มีรูปแบบของการกำกับดูแลกิจการตามมาตรฐานสากล ในปี 2549 มีบริษัทจดทะเบียนถึง 71 บริษัท (18%) ที่ได้รับการประเมิน ดีมากหรือดีเลิศ แสดงให้เห็นว่า

1. บริษัทจดทะเบียนมีแนวโน้มพร้อมที่จะยกระดับบรรษัทภิบาลตามมาตรฐานสากล
2. หมวดที่บริษัทจดทะเบียนได้คะแนนเฉลี่ยน้อยสุด คือหมวดความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการซึ่งคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 58 คะแนน และบริษัทที่ได้คะแนนต่ำสุดได้คะแนนเพียง 21 คะแนนจากคะแนนเต็ม 100 คะแนน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและการแสดงความคิดเห็นจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังนี้

1. จากตารางที่ 1 การแต่งตั้งประธานกรรมการที่เป็นอิสระมีอยู่เพียงร้อยละ 10 ซึ่งยังมีจำนวนน้อย ประธานกรรมการที่มาจากผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือตัวแทนของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ยังมีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าผู้ถือหุ้นรายใหญ่ยังคงมีอำนาจควบคุมอยู่ มีอยู่ถึงร้อยละ 45 และเป็นประธานกรรมการจากบุคคลภายนอก จำนวนร้อยละ 45 ซึ่งบทบาทของกรรมการที่เป็นบุคคลภายนอกยังไม่ชัดเจนว่ามีอิสระหรือเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นรายใหญ่

มีประเด็นข้อสังเกตว่า บริษัทที่มีการแต่งตั้งประธานกรรมการอิสระและบุคคลภายนอก จะมีการแต่งตั้งผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือตัวแทนของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ เป็นประธาน

กรรมการบริหาร หรือกรรมการผู้จัดการใหญ่ อยู่ร้อยละ 46 ซึ่งเป็นการถ่วงดุลของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ อาจจะทำให้โครงสร้างการบริหารงานจริงยังคงอยู่ที่ประธานกรรมการบริหารหรือกรรมการผู้จัดการใหญ่ ที่เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่

2. จากตารางที่ 2 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริษัทซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่กำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งเป็นกรรมการอิสระจำนวน 3 คน ทำให้บริษัทจดทะเบียนมีการแต่งตั้งกรรมการอิสระจำนวน 3 คนร้อยละ 63 และบริษัทที่มีกรรมการอิสระ มากกว่า 3 คน (ประมาณ 4-7 คน) มีร้อยละ 37 สำหรับบริษัทจดทะเบียนที่มีกรรมการอิสระเป็นไปตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีกรรมการอิสระ 1 ใน 3 มีอยู่ร้อยละ 52 และมีน้อยกว่า 1 ใน 3 อยู่ร้อยละ 48 สำหรับบริษัทจดทะเบียนในตลาด MAI มีการแต่งตั้งกรรมการอิสระจำนวน 3 คนร้อยละ 79 และบริษัทที่มีกรรมการอิสระ มากกว่า 3 คน (4-7 คน) มีร้อยละ 21 มีกรรมการอิสระ 1 ใน 3 อยู่ร้อยละ 62 และมีน้อยกว่า 1 ใน 3 อยู่ร้อยละ 38

มีประเด็นข้อสังเกตว่า กรรมการอิสระส่วนมากจะมีการแต่งตั้งเพียง 3 คน ซึ่งเป็นไปตามกฎหมาย และจะมีคณะกรรมการทั้งคณะจำนวน 9 คน เพื่อให้ได้มีสัดส่วนกรรมการอิสระ 1 ใน 3 ของคณะกรรมการทั้งคณะ ซึ่งอาจไม่ได้พิจารณาว่าจำนวนกรรมการที่แต่งตั้งให้เข้ากับแนวปฏิบัติที่ดีนั้นเหมาะสมหรือไม่ นอกจากนี้กรรมการอิสระของบริษัทขนาดใหญ่ เช่นบริษัทในกลุ่มธนาคาร บริษัทที่มีกระทรวงการคลัง หรือรัฐวิสาหกิจถือหุ้น เช่น บริษัท PTT บริษัท EGCO จะมีกรรมการทั้งคณะรวมถึง 14-20 คน

3. จากตารางที่ 3 พบว่าบริษัทที่อยู่ใน SET 50 และ SET 100 โดยเฉพาะธุรกิจประเภทธนาคาร และพลังงานและสาธารณูปโภค สามารถปฏิบัติให้เป็นไปแนวปฏิบัติที่ดีได้มากกว่ากลุ่มอื่น อาจเป็นเพราะมีความพร้อมทั้งในด้านบุคลากร และสามารถสนับสนุนค่าใช้จ่ายได้ ซึ่งธุรกิจขนาดใหญ่ ซึ่งผลที่ได้จะทำให้มีชื่อเสียงด้านบรรษัทภิบาล เป็นที่สนใจของนักลงทุน ที่จะสามารถระดมทุนจากต่างประเทศได้ง่าย

4. การเปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน ในปี 2548-2549 เห็นว่าแนวโน้มการปฏิบัติของบริษัทจดทะเบียนสามารถปฏิบัติตามแนวปฏิบัติที่ดีได้มากขึ้น พร้อมทั้งจะยกระดับบรรษัทภิบาลตามมาตรฐานสากลมากขึ้น

อย่างไรก็ดีหมวดที่บริษัทจดทะเบียนได้คะแนนเฉลี่ยน้อยสุด คือหมวดความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการซึ่งคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 58 คะแนน และบริษัทที่ได้คะแนนต่ำสุดได้คะแนนเพียง 21 คะแนนจากคะแนนเต็ม 100 คะแนน และช่วงของคะแนนที่ได้ผลประเมินสูงสุดและต่ำสุดห่างกันมาก คือ สูงสุด 95 คะแนน ต่ำสุด 21 คะแนน แสดงให้เห็นว่า บริษัทที่มีความ

พร้อมจะสามารถปฏิบัติได้ดีกว่า ในความเห็นเรื่องดังกล่าวผู้ศึกษาเห็นว่าเนื่องจากการปฏิบัติการด้านบรรษัทภิบาล ในช่วงเริ่มต้นแต่ละบริษัทจะต้องใช้บุคลากร มาจัดทำข้อมูลหรือติดตามข้อมูลเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ หรือจัดทำกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี นอกเหนือจากการปฏิบัติงานปกติของบริษัท ซึ่งจะทำให้มีค่าใช้จ่ายในการเข้าสัมมนา นอกจากนี้ในการส่งกรรมการเข้าอบรมก็จะมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง จึงทำให้บริษัทใหญ่มีความสามารถในการสนับสนุนให้มีธรรมาภิบาลได้มากกว่าบริษัทขนาดเล็ก นอกจากนี้ผลการประเมินยังสอดคล้องกับกรณีศึกษาในตารางที่ 1 ที่ประธานกรรมการอิสระยังมีจำนวนน้อย

4. จากข้อมูลสุ่มเปรียบเทียบการดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทจดทะเบียนมากกว่า 5 บริษัท จำนวน 20 คน จากข้อมูลรายบริษัทมีกรรมการที่ดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนเกิน 5 บริษัท แสดงว่ากรรมการบริษัทจดทะเบียนปฏิบัติให้เป็นไปแนวปฏิบัติที่ดี

5. จากข้อมูลบริษัทในหมวดตลาด MAI จำนวน 30 บริษัท คิดเป็นกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 70 ของตลาด MAI บริษัทที่มีคณะกรรมการตรวจสอบคณะเดียวมีอยู่ ร้อยละ 96 ซึ่งมีเพียงบริษัทเดียวที่มีการแต่งตั้งคณะทำงานชุดย่อยทุกคณะ แต่ก็เป็นการแต่งตั้งกรรมการในคณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่อีก 2 คณะ

6. จากข้อมูลกรรมการอาชีพในทำเนียบของ IOD ณ วันที่ 13 พฤศจิกายน 2550 มีผู้ที่ได้รับการขึ้นทะเบียนตามเกณฑ์ของ IOD เพียง 10 คนเท่านั้น ซึ่งมีจำนวนไม่ถึงร้อยละ 1 แสดงว่ากรรมการบริษัทจดทะเบียนยังไม่พร้อมที่จะเป็นกรรมการอาชีพเท่าที่ควร ซึ่งหากบริษัทที่ต้องการจ้างกรรมการอาชีพจะต้องจ่ายค่าตอบแทนสูงอย่างแน่นอน

รายชื่อกรรมการอาชีพที่ได้ขึ้นทะเบียน

- | | |
|---------------------------|------------------------------|
| 1. ดร. วิชิต เข้มบุญเรือง | 2. คุณณรงค์ จิวังกูร |
| 3. พญ. นवलศรี ทิวทอง | 4. คุณบรรจง จิตต์แจ้ง |
| 5. คุณวิฑูร เตชะทิศสุนทร | 6. คุณบัณฑิต สุขเมเชิงปรัชญา |
| 7. คุณจ่านง วัฒนเกษตร | 8. คุณชูศักดิ์ ติเรกวัดนชัย |
| 9. คุณวิกรม เกษมวุฒิ | 10. ดร. วิชา จิราลัย |

7. สัดส่วนการกระจายการถือหุ้น (free float) ของบริษัทจดทะเบียนมีความแตกต่างกันมีตั้งแต่ร้อยละ 4.72 ถึง ร้อยละ 95.34 เฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 37 บริษัทใน SET 50 มี free float ร้อยละ 49 ซึ่งค่า free float กำหนดไว้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 15 ของทุนที่ชำระแล้ว บริษัทที่มีสัดส่วนการกระจายหุ้นสูงจะมีกรรมการที่เป็นอิสระและบริหารงานอย่างเป็นอิสระจากผู้ถือหุ้นรายใหญ่

8. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ร่วมกันส่งเสริมและพัฒนาให้บรรษัทภิบาลของบริษัทจดทะเบียนไทยมีความเป็นมาตรฐานสากล ได้เน้นในเรื่องสิทธิของผู้ถือหุ้นและความรับผิดชอบของคณะกรรมการซึ่งทั้งสองส่วนมีผลกระทบต่อการบริหารงานของกรรมการที่มาจากผู้ถือหุ้น โดยเฉพาะบริษัทขนาดกลางและขนาดเล็ก ซึ่งจะเห็นได้ว่าบริษัทที่ได้รับรางวัลที่ได้คะแนนสูง มักจะเป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่อยู่ใน SET 50 และ SET 100

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ เรื่อง ผลกระทบของธรรมาภิบาลต่อการจัดโครงสร้างผู้ถือหุ้นและคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สรุปได้ดังนี้

1. โครงสร้างกรรมการบริษัทจดทะเบียนยังคงมีส่วนหนึ่งที่ยังบริหารงานแบบครอบครัว ซึ่งอิงตามโครงสร้างผู้ถือหุ้น บริหารงานโดยผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ ประธานกรรมการบริหาร และกรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือหากแต่งตั้งประธานกรรมการอิสระ หรือบุคคลภายนอก ผู้ถือหุ้นรายใหญ่อาจมีอิทธิพลเหนือกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งเข้ามา โดยสามารถสรุปประเด็นได้ดังนี้

(1) บริษัทที่แต่งตั้งประธานกรรมการอิสระ หรือบุคคลภายนอก แต่อาจไม่สามารถดำเนินงานเพื่อประโยชน์ของบริษัทโดยรวมได้มากนัก เนื่องจากผู้ถือหุ้นรายใหญ่จะแต่งตั้งตนเอง หรือตัวแทนเข้ามาดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริหารหรือกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่งจะยังคงมีอำนาจในการบริหารงานและคุมอำนาจในการจัดการด้วย

(2) มีหลายบริษัทที่ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริษัทและประธานกรรมการบริหารหรือกรรมการผู้จัดการใหญ่โดยมิได้แยกหน้าที่ความรับผิดชอบตามแนวทางการกำกับกิจการที่ดี ซึ่งการจัดโครงสร้างลักษณะนี้เป็นโครงสร้างระบบเจ้าแก

(3) กลุ่มบริษัทที่มีธุรกิจเกี่ยวโยงกันหลายบริษัท กรรมการ 1 คนมักจะดำรงตำแหน่งกรรมการหลายบริษัท อาจทำให้ไม่สามารถทำงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งยังอาจทำให้ห้มองได้ว่าอาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์และการถ่ายทอดผลประโยชน์แฝงอยู่นอกเหนือจากการสนับสนุนทางธุรกิจปกติในกรณีของบริษัทที่เกี่ยวข้องมิได้เป็นบริษัทย่อยที่ต้องจัดทำงบการเงินรวม โดยเฉพาะบริษัทที่เกี่ยวข้องหรือบริษัทในกลุ่มเดียวกัน เช่น กลุ่มสหพัฒนพิบูล กลุ่มซีพี

(4) สัดส่วนการกระจายหุ้นรายย่อยในหลายบริษัทยังมีน้อยทำให้เอื้อประโยชน์ในการตั้งจำนวนกรรมการบริษัทในระบบสัดส่วนให้แก่ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ เพื่อให้มีเสียงข้างมากในคณะกรรมการบริษัท

2. การแต่งตั้งกรรมการอิสระในสัดส่วนที่เหมาะสมกับธุรกิจ บริษัทขนาดใหญ่ (Market

capitalization สูง) สามารถปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ได้มากกว่าบริษัทที่มีบริษัทขนาดเล็ก (Market capitalization ต่ำ) ซึ่งอาจเป็นเพราะบริษัทขนาดใหญ่ส่วนมากจะเป็นที่สนใจของนักลงทุน จึงทำให้มีการปฏิบัติตามหลักการกำกับกิจการที่ดีเพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อนักลงทุน รวมทั้ง มีความพร้อมด้านทรัพยากรทางการเงินและบุคลากรมากกว่าบริษัทขนาดเล็ก อย่างไรก็ตาม องค์กรใดในหลักการเรื่องการถ่วงดุลของกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร (NED) และหลักการในเรื่องการรวมหรือแยกตำแหน่งประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการ ในภาพรวมถือว่ายังปฏิบัติได้น้อย

3. การแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย บริษัทส่วนมากจะมีการแต่งตั้งกรรมการอิสระที่ตั้งเป็นกรรมการตรวจสอบตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำหรับคณะกรรมการสรรหา และคณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนบริษัทส่วนใหญ่ยังไม่มีการตั้งเพราะมิได้เป็นกฎหมายบังคับ แต่ก็มีบางบริษัทที่แต่งตั้งชุดย่อยทั้ง 3 ชุด โดยกรรมการอิสระเพียง 3 คน ทำหน้าที่ทั้ง 3 ชุด อาจมีสาเหตุมาจากโครงสร้างกรรมการบริษัทจดทะเบียนส่วนใหญ่มาจากกลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ซึ่งหากต้องมีการแต่งตั้งกรรมการอิสระ 1 ใน 3 ของกรรมการทั้งคณะแล้วอาจมีผลกระทบต่อโครงสร้างกรรมการและอำนาจควบคุมการบริหารได้โดยเฉพาะตำแหน่งประธานกรรมการที่เป็นอิสระ หรือกรรมการตรวจสอบ นอกจากนี้บริษัทขนาดเล็กอาจไม่มีความจำเป็นต้องแต่งตั้งกรรมการหลายคน เนื่องจากโครงสร้างธุรกิจไม่ซับซ้อนเหมือนบริษัทขนาดใหญ่

4. กรรมการอิสระที่มาจากรวมการอาชีพในทำเนียบของ IOD มีเพียง 10 คน หากพิจารณาตามคุณสมบัติที่ IOD กำหนด บริษัทจดทะเบียนจะไม่สามารถหากรรมการอิสระได้ ซึ่งการส่งกรรมการเข้าอบรมหลักสูตรต่างๆของ IOD มีราคาค่อนข้างสูง มีความเป็นไปได้ว่าบริษัทขนาดใหญ่จะมีความสามารถจ่ายค่าใช้จ่าดังกล่าวได้มากกว่าบริษัทขนาดเล็ก นอกจากนี้บุคคลที่มีชื่อเสียงในวงการธุรกิจแต่ละประเภทหากต้องไปเป็นกรรมการอิสระมักจะไปอยู่ในบริษัทใหญ่ที่สามารถจ่ายค่าตอบแทนได้ดีกว่า

5. สำนักงาน ก.ล.ต. อยู่ระหว่างเสนอร่าง แก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งได้ผ่านคณะรัฐมนตรีเมื่อเดือนตุลาคม 2550 นี้ และรอการพิจารณาของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ หาก พ.ร.บ. ดังกล่าวผ่าน คณะกรรมการตรวจสอบจะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบตรวจสอบข้อเท็จจริงในกรณีที่ผู้สอบบัญชีได้แจ้งให้ทราบถึงพฤติกรรมอันควรสงสัยของผู้บริหารแล้วแจ้งให้ผู้สอบบัญชีทราบ หากคณะกรรมการตรวจสอบไม่ดำเนินการใดๆ ให้ผู้สอบบัญชีแจ้งต่อสำนักงาน ก.ล.ต. ซึ่งอาจจะทำให้การสรรหากรรมการตรวจสอบที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดยากยิ่งขึ้น

อภิปรายผลการวิเคราะห์

จากผลการศึกษา เรื่องผลกระทบของธรรมาภิบาลต่อการจัดโครงสร้างผู้ถือหุ้นและคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่าบริษัทขนาดใหญ่มีโครงสร้างผู้ถือหุ้นและโครงสร้างกรรมการเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สอดคล้องกับผลการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ IOD แต่บริษัทจดทะเบียนส่วนมากยังคงไม่ปรับโครงสร้างกรรมการซึ่งสัมพันธ์กับโครงสร้างผู้ถือหุ้นให้เป็นไปตามธรรมาภิบาลที่ดี ในเรื่อง โครงสร้างกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยได้มากเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมินที่บริษัทจดทะเบียนได้รับคะแนนน้อยในหมวดความรับผิดชอบของคณะกรรมการ อย่างไรก็ตามก็มีประเด็นที่ไม่สามารถดำเนินการตามแนวปฏิบัติที่ดีได้ เนื่องจาก

1. ผู้ถือหุ้นรายใหญ่เกรงว่ากลไกที่ต้องมีการตรวจสอบและถ่วงดุลโดยกรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ จะมีผลกระทบต่ออำนาจควบคุมการบริหาร
2. แนวปฏิบัติที่ดีเหมาะสมกับบริษัททุกขนาดหรือไม่ เนื่องจากยังไม่มีข้อกำหนดสูตรที่ชัดเจนว่าจำนวนกรรมการทั้งคณะควรมีจำนวนเท่าใดจึงเหมาะสม จึงทำให้การคำนวณสัดส่วนกรรมการ 1 ใน 3 ของคณะกรรมการทั้งหมดยังไม่มีความชัดเจนเช่นกัน เนื่องจากบริษัทขนาดเล็กหากต้องแต่งตั้งกรรมการหลายคนอาจมีปัญหาในการจ่ายค่าตอบแทนได้ หลายบริษัทจึงหาทางออกโดยยึดการแต่งตั้งกรรมการอิสระ 3 คน ที่ต้องแต่งตั้งเป็นกรรมการตรวจสอบตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเป็นเกณฑ์ แล้วจึงกำหนดกรรมการทั้งคณะเท่ากับ 9 คน เพื่อให้เข้าหลักเกณฑ์ที่มีกรรมการ 1 ใน 3 ด้วย ซึ่งการกำหนดดังกล่าวไม่สามารถบอกได้ว่าเหมาะสมกับทุกบริษัทหรือไม่
3. ในการกำหนดแนวปฏิบัติที่ดีที่ควรแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยเพื่อกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยกำหนดว่าจำนวนกรรมการส่วนมากในคณะกรรมการชุดย่อยควรมีกรรมการที่เป็นอิสระและประธานกรรมการชุดย่อยควรเป็นกรรมการอิสระนั้น น่าจะเหมาะสมกับบริษัทขนาดใหญ่มากกว่า เพราะต้องมีจำนวนกรรมการอิสระหลายคน ซึ่งหากแต่งตั้งทั้ง 3 คณะที่กำหนดโดยกรรมการไม่ซ้ำกันต้องใชกรรมการอิสระถึง 9 คน ซึ่งหลายบริษัทจึงยังคงแต่งตั้งเฉพาะคณะกรรมการตรวจสอบเป็นเกณฑ์ภาคบังคับ แต่มีบริษัทหลายบริษัทที่กำหนดว่ามีการแต่งตั้งคณะกรรมการย่อยทุกชุด แต่หากดูรายชื่อกรรมการทั้ง 3 ชุดแล้ว จะเป็นกรรมการชุดเดียวกัน จึงไม่แน่ใจว่าการแต่งตั้งกรรมการชุดย่อยจะได้ประโยชน์อย่างแท้จริง โดยเฉพาะบริษัทเล็กที่มีลักษณะงานไม่ซ้ำซ้อนมาก และการทำงานกรรมการดังกล่าวมีเวลาเพียงพอในการทำงานจริง แต่มีอิสระหรือไม่ ตลาดหลักทรัพย์แห่ง

ประเทศไทยน่าจะมีการประเมินเพื่อทบทวนความเหมาะสมของแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับขนาดของบริษัทด้วย และสมควรกำหนดสูตรในการคำนวณจำนวนกรรมการทั้งคณะที่เหมาะสม เช่นควรคำนวณตามสินทรัพย์รวม หรือสัดส่วนของผู้ถือหุ้น หรืออื่นๆ ที่เห็นว่าเหมาะสม เพื่อให้เกิดความชัดเจนและปฏิบัติเป็นไปในแนวเดียวกัน

4. นอกจากนี้จากข้อ 3 ข้างต้นหากพิจารณาในเรื่องความสามารถในการสรรหากรรมการอิสระ ที่มีคุณสมบัติตามที่ IOD กำหนดแล้ว ถือว่ายากมาก โดยเฉพาะบริษัทขนาดเล็ก หากต้องให้ค่าตอบแทนมากจะทำให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายสูง นอกจากนี้กรรมการที่ได้ขึ้นทะเบียนกับ IOD มีเพียง 10 คนซึ่งน้อยมากหากเทียบกับจำนวนบริษัทจดทะเบียน จากข้อมูลกรรมการหนึ่งคนดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการในหลายบริษัท เป็นไปได้ว่ากรรมการอิสระค่อนข้างหายาก

5. แนวปฏิบัติที่ดีมิได้กำหนดแนวทางให้มีการแต่งตั้งกรรมการจากตัวแทนของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย (รายย่อย) จึงยังไม่สามารถบอกได้ว่าเป็นประโยชน์สำหรับผู้ถือหุ้นรายย่อยอย่างแท้จริง ซึ่งหากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องการให้เป็นไปตามหลักการกำกับกิจการที่ดีอาจจะต้องมีแนวปฏิบัติที่ดีในส่วนนี้ด้วย และการกำหนดค่า Free Float ของบริษัทจดทะเบียนขั้นต่ำในการดำรงสถานะของบริษัทจดทะเบียนร้อยละ 15 ของทุนที่ชำระแล้วนั้น ในทางปฏิบัติแต่ละบริษัทมีความแตกต่างกันมากบางบริษัทผู้ถือหุ้นส่วนน้อยอาจเสียเปรียบในผลประโยชน์ของบริษัทและไม่สามารถมีส่วนร่วมในการบริหาร

6. นอกจากนี้มีบทความวิจัยว่าสัดส่วนการถือครองหุ้นของกรรมการบริหารและกรรมการทั้งหมดมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญในเชิงบวกกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (ร.ศ. เสาวนีย์ สีขณวัฒน์ และคณะ, 2549) จึงไม่แน่ใจว่ากรรมการอิสระที่ไม่มีหุ้นหรือมีในสัดส่วนที่น้อยจะเอาใจใส่ให้บริษัทมีการดำเนินกิจการที่ดีหรือไม่

ซึ่งโดยหลักการแล้ว กรรมการทุกคนต้องบริหารจัดการทรัพย์สินของบริษัทด้วยความระมัดระวัง ซื่อสัตย์สุจริต เพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดของผู้ถือหุ้นที่เป็นเจ้าของทรัพย์สินนั้น ให้สมกับที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ถือหุ้นให้เข้ามาบริหารจัดการแทน การเสริมสร้างกลไกในการกำกับดูแลกิจการที่กำหนดให้โครงสร้างคณะกรรมการต้องมีการตรวจสอบและถ่วงดุล โดยกรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบเป็นกลจักรที่สำคัญ ด้วยเหตุนี้ จึงมีกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจึงได้มีข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับกรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบทั้งในเรื่ององค์ประกอบคุณสมบัติ และขอบเขตการดำเนินงาน เพื่อให้การทำหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ออกเป็นข้อบังคับ ในประเด็นอื่นที่เห็นว่ามีความสำคัญที่ต้องให้ถือปฏิบัติการออกเป็นกฎข้อบังคับก็เป็นสิ่งที่จำเป็น

อย่างไรก็ดี ไม่ว่าจะข้อกำหนดต่าง ๆ จะเข้มงวดเพียงใดก็ตาม หากกรรมการอิสระ และกรรมการตรวจสอบไม่ร่วมกันทำหน้าที่ของตนอย่างเข้มแข็งแล้ว กลไกเหล่านั้นก็คงเป็นเพียงรูปแบบ (form) แต่ไม่ใช่แก่นสาร (substance) ที่แท้จริง

ข้อจำกัดในการศึกษา

1. การศึกษาครั้งนี้ได้ครอบคลุมด้านการปฏิบัติตามกฎหมายต่างๆ ที่บริษัทจดทะเบียนต้องปฏิบัติ
2. ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาลักษณะกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2549 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในหมวดความรับผิดชอบของคณะกรรมการ เฉพาะแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับโครงสร้างกรรมการ และคณะกรรมการชุดย่อย เนื่องจากพิจารณาแล้วเห็นว่าหากบริษัทจดทะเบียนมีโครงสร้างกรรมการ และคณะกรรมการชุดย่อยที่เหมาะสมดีแล้ว คณะกรรมการจะเป็นผู้พิจารณาแนวปฏิบัติที่ดีในข้อบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ การประเมินตนเอง ค่าตอบแทน และการพัฒนาผู้บริหารได้อย่างเหมาะสมต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาเรื่อง ผลกระทบของบริษัทจดทะเบียนไทยจากธรรมาภิบาล มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้
 - 1.1 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยน่าจะพิจารณาทบทวนแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนขนาดใหญ่และขนาดเล็กให้ชัดเจนและเหมาะสมกับสถานะแวดล้อมที่แตกต่างกัน
 - 1.2 บริษัทจดทะเบียน ผู้ลงทุน และบุคคลทั่วไป สามารถนำหลักการแนวปฏิบัติที่ดี และข้อมูลผลการสำรวจของต่างประเทศไปปรับใช้เพื่อพัฒนาบริษัทหรือเพื่อประโยชน์ในการบริหาร การลงทุน และเพิ่มพูนความรู้ต่อไป
 - 1.3 บริษัทจดทะเบียนควรจัดทำแบบประเมินตนเองเพื่อปรับปรุงให้โครงสร้างกรรมการของบริษัทจดทะเบียนเป็นไปตามสัดส่วนที่เหมาะสม
2. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำข้อมูลไปศึกษาต่อ เนื่องจากในการวิเคราะห์ข้อมูลได้จัดทำเพียงบางประเด็นของหลักการกำกับกิจการที่ดี โดยวิเคราะห์เฉพาะประเด็นเกี่ยวกับโครงสร้างผู้ถือหุ้นกับโครงสร้างกรรมการ ที่จะมีผลทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามหลักการกำกับกิจการที่ดี ได้ หากผู้สนใจสามารถดำเนินการศึกษาผลกระทบในด้านต่างๆ ครอบคลุม ทั้ง 5 หมวดจะเป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- ข้อมูลรายบริษัท <http://www.set.or.th>
- หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2545 สำหรับบริษัทจดทะเบียนศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย <http://www.set.or.th>
- หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปี 2549 สำหรับบริษัทจดทะเบียนศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย <http://www.set.or.th>
- รายงานการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน ประจำปี 2549 <http://www.set.or.th>
- ผลประเมินการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน <http://www.set.or.th>
- Board of the Year <http://www.thai-iod.com>
- รายชื่อกรรมการที่ขึ้นทะเบียนกับ IOD <http://www.thai-iod.com>
- โครงการจัดประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปี (AGM) <http://www.sec.or.th>
- ประมวลข้อกำหนดตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ส่วนที่เกี่ยวข้องกับบริษัทจดทะเบียน
 - บจ/ร 01-04 เรื่อง คุณสมบัติและขอบเขตการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบ(ฉบับที่ 1)
 - บจ/ร 25-00 เรื่อง แนวทางปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการตรวจสอบ
 - บจ/ร 26-00 เรื่อง นโยบายเรื่องข้อพึงปฏิบัติที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน
- บทความเรื่องรายงานผลการศึกษาดูงานของธนาคารโลก <http://www.theia.or.th>
- บรรษัทภิบาล > CG updates at <http://www.sec.or.th>
- OECD Principles of Corporate Governance 2004
- Director's Handbook คู่มือกรรมการบริษัทจดทะเบียน โดยบรรษัทภิบาลแห่งชาติ
- Sarbanes-Oxley Section 404 : A guide for Management by Internal Controls Practitioners – Professional Guidance Setting The Standard The Institute of Internal Auditors
- COSO: “Internal Control- Integrated Framework, Executive Summary” at http://www.coso.org/publications/executive_summary_intergrated_framework.htm

ภาคผนวก

1. ความเป็นมาของธรรมาภิบาล

หลังวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในปี 2540 ที่ส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจทั้งภายในประเทศและต่างประเทศโดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชีย จนกระทั่งต้องขอรับความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund : IMF) ซึ่งทำให้องค์กรทางการเงินระหว่างประเทศโดยเฉพาะธนาคารโลก (World Bank) และ IMF ได้ร่วมมือกับองค์กรกำกับดูแลทางการเงินทั่วโลกในการจัดทำหลักการ (Principle) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการประกอบธุรกิจทางการเงินและเดือนกัมกับภาวะเศรษฐกิจและการเงินของแต่ละประเทศ นอกจากนี้ เพื่อให้แต่ละประเทศได้ทราบว่าการประกอบธุรกิจทางการเงินหรือภาวะเศรษฐกิจเป็นไปตาม Principle หรือมาตรฐานที่เป็นสากลหรือไม่ และต้องปรับปรุงเพื่อสร้างความแข็งแกร่งแก่ภาวะเศรษฐกิจการเงินของประเทศในส่วนใดบ้าง รวมทั้งเป็นข้อมูลแก่นักลงทุน โดยเฉพาะนักลงทุนสถาบันจากต่างประเทศเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจที่จะเข้ามาลงทุนในประเทศนั้นๆ ทาง World Bank และ IMF จึงร่วมกับองค์กรกำกับดูแลทางการเงินเพื่อทำการประเมินทางด้านเศรษฐกิจและการเงินตาม Principle ต่างๆ ที่ร่วมกันจัดทำขึ้นแก่ประเทศที่มีความพร้อมและสมัครรับการประเมินตามมาตรฐานสากลภายใต้โครงการ Financial Sector Assessment Program (FSAP) ซึ่งจะประกอบด้วย การประเมินใน 3 ด้านคือ 1) Macprudential indicators 2) Stress tests and scenario analysis และ 3) Reports on the Observance of Standards and Codes (ROSCs) โดยโครงการย่อย ROSCs นี้ประกอบด้วย 12 areas และ Corporate Governance ก็เป็น area หนึ่งภายใต้โครงการย่อย ROSCs และในการประเมินจะใช้ O E C D Principles of Corporate Governance เป็นมาตรฐานสำหรับการประเมิน

การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์โครงการของ IMF ของประเทศไทย ทั้งภาครัฐ องค์กรอิสระ และเอกชนได้ร่วมมือกันปฏิบัติตาม OECD Principles of Corporate Governance กันอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (สำนักงาน ก.ล.ต.) และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียนให้เป็นไปตามหลักหลักการที่ดี โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้เริ่มศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการตรวจสอบตั้งแต่ พ.ศ. 2538 ก่อนเกิดวิกฤตเศรษฐกิจในประเทศไทย ในปี พ.ศ. 2541 ได้ออกข้อบังคับให้บริษัทจดทะเบียนต้องจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ภายในปี พ.ศ. 2542 และในปีเดียวกัน ตลาดหลักทรัพย์ได้จัดทำข้อพึงปฏิบัติที่ดีสำหรับกรรมการบริษัทจดทะเบียน (Code of Best Practice for Directors of Listed Companies) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานของกรรมการ ต่อมาในปี พ.ศ. 2544

คณะกรรมการเพื่อ พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance Committee) ประกอบด้วยผู้แทนจากองค์กร วิชาชีพต่าง ๆ ได้เผยแพร่รายงานการกำกับดูแลกิจการฉบับล่าสุดเพื่อให้องค์กรในตลาดทุนที่จะพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการของตนได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาปฏิบัติตามที่เหมาะสม

ปี 2545 รัฐบาลได้กำหนดให้เป็นปีเริ่มต้นณรงค์เรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจัดตั้งคณะกรรมการบรรษัทภิบาลแห่งชาติ เพื่อผลักดันให้เกิดบรรษัทภิบาลที่ดีอย่างเป็นรูปธรรมที่ยั่งยืน นอกจากจะเน้นในด้านการพัฒนากฎหมายและดำเนินการตามกฎหมายกับผู้กระทำผิดแล้ว การมุ่งเน้นปัจจัยแวดล้อมและผลักดันให้บริษัทมีบรรษัทภิบาลที่ดีควรทำควบคู่กัน กับการให้ความรู้แก่กรรมการ ผู้ลงทุน และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ (carrot and stick): ซึ่งการยกระดับบรรษัทภิบาลให้ได้ดี ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องช่วยกันผลักดันอย่างเต็มที่ ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยแรงผลักดัน 3 ด้านที่ถือว่ามีความสำคัญ คือ 1) การออกข้อบังคับของทางการ (regulatory disciplines) 2) การกระตุ้นให้เกิดแรงผลักดันจากสังคม (market disciplines) 3) ความตั้งใจจากภาคเอกชน (self disciplines)

ในส่วนของความตั้งใจจากภาคเอกชนนี้ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หน่วยงานราชการ อันได้แก่ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กรมสรรพากร ได้ร่วมกันสนับสนุนการจัดอันดับบรรษัทภิบาล (corporate governance rating -CG Rating) และมอบบัตรทองให้แก่บริษัทจดทะเบียนที่ได้รับการจัดอันดับการกำกับดูแลกิจการในระดับ “ดีถึงดีมาก” (หมายถึงบริษัทที่ได้รับคะแนนรวมในการจัดอันดับตั้งแต่ 7 คะแนนขึ้นไปจาก 10 คะแนนเต็ม) แสดงให้เห็นว่ามีการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติที่ดี ซึ่งมากกว่าข้อกำหนดขั้นต่ำของกฎหมาย (บัตรทองมีอายุ 1 ปีนับจากวันที่ TRIS ประกาศผลและเปิดเผยผลการจัดอันดับต่อสาธารณชน) โครงการ Disclosure Award โครงการประกาศเกียรติคุณคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียน(Board of the Year)โครงการจัดประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปี (annual general meeting) และ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้เสนอหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อ ให้แก่บริษัทจดทะเบียนเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติ โดยในขั้นเริ่มแรกกำหนดให้บริษัทจดทะเบียนทุกบริษัทต้องเปิดเผยการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อ ตั้งแต่รอบระยะเวลาบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2545 เป็นต้นไป เพื่อให้บริษัทจดทะเบียนสามารถนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งตลาดหลักทรัพย์ได้จัดตั้ง ศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน (Corporate Governance Center) ขึ้น เมื่อเดือนกรกฎาคม 2545 เพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการให้คำปรึกษา และแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการให้แก่กรรมการและ

ผู้บริหาร ของบริษัทจดทะเบียนปัจจุบันรวมทั้งบริษัทที่อยู่ระหว่างการเตรียมการเพื่อเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด เช่นปรับปรุงหลักการ 15 ข้อเป็น หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2549 เพื่อเป็นแนวทางให้บริษัทจดทะเบียน โดยให้เริ่มรายงานการปฏิบัติตั้งแต่ข้อมูล ประจำปี 2550 เป็นต้นไป จัดทำและเผยแพร่แนวทางและข้อมูลต่าง ๆ เพื่อประกอบการพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการ ได้แก่ แนวทางประเมิน การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี, แนวทางการบริหารความเสี่ยง ตัวอย่างรายงานการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยรวมทั้ง เพื่อกระตุ้นให้ผู้ถือหุ้นมีบทบาทมากยิ่งขึ้นในการกำกับดูแลกิจการ

การกระตุ้นให้เกิดแรงผลักดันจากสังคม ตลาดหลักทรัพย์และองค์กรต่างๆ ได้ร่วมกันจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่กรรมการและผู้บริหารเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ได้แก่ การสัมมนา การเสวนาโต๊ะกลมเพื่อระดมความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง การให้รางวัล Best Corporate Governance Report ปี 2547 และ ปี 2548 ในงาน SET Awards รายการวิทยุ และ Web Site www.cgthailand.org สนับสนุนโครงการวิจัยด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดำเนินการโดยหน่วยงานอื่น สนับสนุนบริษัทจดทะเบียนให้เข้ารับการจัดอันดับด้านการกำกับดูแลกิจการ สนับสนุนค่าใช้จ่ายให้แก่กรรมการบริษัทจดทะเบียนที่เข้าอบรมหลักสูตรสำหรับกรรมการ โครงการประกาศนียบัตรสถาบันกรรมการ บริษัทไทย (Directors Certification Program:DCP) การจัดพิมพ์คู่มือกรรมการออกเผยแพร่

การออกข้อบังคับของทางการ นอกจากกฎหมายมหาชน กฎหมายหลักทรัพย์ แล้วกฎเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ครอบคลุมตามแนวทางของ OECD แล้ว เช่นการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการ กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ กำหนดให้มีระบบข้อมูลรายชื่อผู้บริหาร (กรรมการ ผู้จัดการ ผู้บริหาร) และแต่งตั้งคณะกรรมการวินัยกรรมการเพื่อเป็นมาตรการช่วยป้องกันมิให้ผู้บริหารของบริษัทจดทะเบียนประพฤติคนไม่เหมาะสม

อนึ่งจากผลที่สำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ด. และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ร่วมกับสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ได้พัฒนาเรื่องบรรษัทภิบาลอย่างต่อเนื่องกำหนดเป็นนโยบายที่จะส่งเสริมให้บริษัทจดทะเบียนปฏิบัติตามหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ (Best Practices) นั้น ในปี 2548 การพัฒนาดังกล่าวปรากฏตามผลจากการเข้ารับการประเมินการปฏิบัติตามมาตรฐานสากลด้านบรรษัทภิบาล [Corporate Governance

– Reports on the Observance of Standards and Codes (CG-ROSC)] ของธนาคารโลก ทั้งนี้ผลการประเมินของประเทศไทยสอบผ่านตามมาตรฐานสากล 22 ข้อจากจำนวนประเมินทั้งหมด 32 ข้อ (เป็นไปตามมาตรฐานสากล แต่การปฏิบัติบางเรื่องยังไม่จริงจังพอ 69 % ต้องปรับปรุง 31 %) โดยคะแนนในเรื่องความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ประเทศไทยได้รับคะแนนต่ำกว่าหมวดอื่น ซึ่งได้รับข้อเสนอแนะว่าควรปรับปรุงคุณสมบัติของกรรมการอิสระให้มีความเป็นอิสระจากผู้ถือหุ้นรายใหญ่อย่างแท้จริง และให้ยกระดับการทำหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบตามหลักการในส่วนที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท OECD Principles กำหนดไว้ว่า “คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลกิจการเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท และคณะกรรมการมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้นและติดตามดูแลการบริหารงานของฝ่ายจัดการ” โดยแนวทางปฏิบัติเพื่อให้คณะกรรมการเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการประการหนึ่งได้แก่ การมีโครงสร้างคณะกรรมการที่มีการตรวจสอบและถ่วงดุล (check and balance) กันอย่างเพียงพอ โดยกลไกที่สำคัญ ได้แก่ การมีกรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบในสัดส่วนที่เหมาะสม ทั้งนี้ ก็เพื่อให้แน่ใจได้ว่า การตัดสินใจต่าง ๆ ของคณะกรรมการจะเป็นไปโดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้ถือหุ้นโดยรวมเป็นสำคัญ มิใช่เพียงประโยชน์ของผู้ถือหุ้นกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ทั้งนี้ สำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ ได้กำหนดให้บริษัทที่จะออกและเสนอขายหลักทรัพย์ต่อประชาชนและบริษัทจดทะเบียนต้องมีกรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบจำนวนหนึ่ง เพื่อให้การตัดสินใจต่างๆ ของคณะกรรมการเป็นไปโดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้ถือหุ้นโดยรวมเป็นสำคัญ มิใช่เพียงประโยชน์ของผู้ถือหุ้นกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ในการนี้ เพื่อให้กรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบจะสามารถทำหน้าที่ดังกล่าวได้อย่างแท้จริง ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ จึงได้กำหนดคุณสมบัติของกรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ รวมทั้งขอบเขตการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบไว้ด้วย อย่างไรก็ตาม โดยที่ข้อกำหนดดังกล่าวบังคับใช้มาระยะหนึ่งแล้ว สำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ อาจจะพิจารณาปรับปรุงข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลมากขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นในรูปแบบของการออกกฎระเบียบ (Principle Base) แทนการกำหนดเป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best of Practices) ต่อไป

ที่มา : <http://www.set.or.th> และ <http://www.sec.or.th>

2. ตารางแสดงผลการศึกษาการถ่วงดุลของกรรมการบริษัท

หมวดธุรกิจการเกษตร								
จำนวน บริษัท	จำนวน กรรมการ		ประธานกรรมการ			ประธาน กรรมการบริหาร		หมายเหตุ
	รวม	อิสระ	อิสระ	ภายนอก	ถือหุ้น ใหญ่	ภายนอก	ผู้ถือหุ้น ใหญ่	
20	6-12	3-5	-	10	10	10	10	อิสระ 3 คน=18บริษัท อิสระ 1/3 =13 บริษัท รายย่อย>50 %= 1บริษัท
หมวดอาหารและเครื่องดื่ม								
25	7-15	3-5	1	11	13	6	19	อิสระ 3 คน=18 บริษัท อิสระ 1/3 =15 บริษัท รายย่อย>50 %= 1บริษัท
หมวดสินค้าอุปโภคบริโภค								
แฟชั่น								
25	6-16	3-5	-	11	14	19	6	อิสระ 3 คน=18 บริษัท อิสระ 1/3 =4 บริษัท รายย่อย>50 %= 3บริษัท
ของใช้ในครัวเรือน								
12	9-15	3-5	1	1	10	ไม่มี 7 บริษัท	5	อิสระ 3 คน=7 บริษัท อิสระ 1/3 =7 บริษัท รายย่อย>50 %= 0บริษัท
ของใช้ส่วนตัวและเวชภัณฑ์								
6	9-14	3-4	1	-	5	ไม่มี บริษัท	1	อิสระ 3 คน=3 บริษัท อิสระ 1/3 =4 บริษัท รายย่อย>50 %= 0บริษัท
หมวดธุรกิจการเงิน								
ธนาคาร								
12	10-20	3-7	2	7	3	12	-	อิสระ 3 คน=2 บริษัท อิสระ 1/3 =5 บริษัท

								รายย่อย>50 %= 7บริษัท
เงินทุนหลักทรัพย์								
30	5-15	3-5	4	18	8	23	7	อิสระ 3 คน=24 บริษัท อิสระ 1/3 =22 บริษัท รายย่อย>50 %= 13บริษัท
ประกันชีวิต								
18	8-5	2-8	2	8	8	12	6	อิสระ 3 คน=10 บริษัท อิสระ 1/3 =5 บริษัท รายย่อย>50 %= 4บริษัท
หมวดสินค้าอุตสาหกรรม								
ยานยนต์								
18	9-14	1-4	-	9	9	7 ไม่มี2 บริษัท	9	อิสระ 3 คน=7 บริษัท อิสระ 1/3 =9 บริษัท รายย่อย>50 %= 3บริษัท
วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร								
20	7-15	3-5	1	9	10	2 ไม่มี2 บริษัท	16	อิสระ 3 คน=10 บริษัท อิสระ 1/3 =12 บริษัท รายย่อย>50 %= 0บริษัท
กระดาษและวัสดุการพิมพ์								
3	10-19	3-5	-	3	-	2	1	อิสระ 3 คน=1 บริษัท อิสระ 1/3 =0 บริษัท รายย่อย>50 %= 0บริษัท
ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์								
13	9-15	3-6	1	5	7	7 ไม่มี1 บริษัท	5	อิสระ 3 คน=1 บริษัท อิสระ 1/3 =6 บริษัท รายย่อย>50 %= 0บริษัท
บรรจุภัณฑ์								
13	9-16	3-4	1	4	8	5	8	อิสระ 3 คน=10 บริษัท อิสระ 1/3 =8 บริษัท

								รายย่อย>50 %= 0บริษัท
หมวดอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง								
วัสดุก่อสร้าง								
31	6-16	3-6	3	7	21	11 ไม่มี 1บริษัท	19	อิสระ 3 คน=23 บริษัท อิสระ 1/3 =14 บริษัท รายย่อย>50 %= 7บริษัท
อสังหาริมทรัพย์								
54	6-14	3-7	14	29	11	22 ไม่มี 4 บริษัท	28	อิสระ 3 คน=36 บริษัท อิสระ 1/3 =34 บริษัท รายย่อย>50 %= 20บริษัท
หมวดทรัพยากร								
พลังงานและสาธารณูปโภค								
21	6-16	3-8	0	13	8	16	5	อิสระ 3 คน=10 บริษัท อิสระ 1/3 =13 บริษัท รายย่อย>50 %= 6บริษัท
เหมืองแร่								
2	10- 11	3	0	2	-	2	-	อิสระ 3 คน=2 บริษัท อิสระ 1/3 =0 บริษัท
								รายย่อย>50 %= 1บริษัท
หมวดบริการ								
พาณิชย์								
14	8-17	3-5	1	3	11	5	9	อิสระ 3 คน=12 บริษัท อิสระ 1/3 =2 บริษัท รายย่อย>50 %= 4บริษัท
การแพทย์								
13	8- 16	3-5	0	11	2	8	5	อิสระ 3 คน=7 บริษัท อิสระ 1/3 =3 บริษัท รายย่อย>50 %= 3บริษัท
สื่อและสิ่งพิมพ์								
25	6-13	3-6	0	11	14		13	อิสระ 3 คน=18 บริษัท

						12		อิสระ 1/3 =12 บริษัท รายย่อย>50 %= 4บริษัท
การท่องเที่ยวและสันทนาการ								
15	6-19	3-5	1	3	11	5	10	อิสระ 3 คน=7 บริษัท อิสระ 1/3 =7 บริษัท รายย่อย>50 %= 0บริษัท
ขนส่งและโลจิสติกส์								
14	8-19	3-6	2	10	2	9	5	อิสระ 3 คน=6 บริษัท อิสระ 1/3 =7 บริษัท รายย่อย>50 %= 4บริษัท
ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์								
11	5-11	3-4	4	2	5	6	5	อิสระ 3 คน=10 บริษัท อิสระ 1/3 =9 บริษัท รายย่อย>50 %= 2บริษัท
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร								
25	7-18	3-4	8	11	6	16	9	อิสระ 3 คน=15 บริษัท อิสระ 1/3 =18 บริษัท รายย่อย>50 %= 8บริษัท
ตลาดใหม่ MAI								
43	7-15	3-4	6	25	12	14 ไม่มี 7บริษัท	17	อิสระ 3 คน=34 บริษัท อิสระ 1/3 =27 บริษัท รายย่อย>50 %= 2บริษัท

3. ตารางแสดงผลการศึกษาเปรียบเทียบบริษัทที่มีการกำกับดูแลที่ดี

หมวดธุรกิจการเกษตร										
ชื่อบริษัท	CG report			AGM checklist			Board of the Year			หมายเหตุ
	SET 100	SET	MAI	SET 100	SET	MAI	SET 100	SET	MAI	
CPF	ดีมาก			ดี						รวม 20 บริษัท CG =20% AGM=40%
CFRESH	ดี				ดี					
CM	ดี									
CPI	ดี									
LEE					ดี					
RANCH					ดี					
SSF					ดี					
STA					ดี					
TAF					ดี					
UVAN					ดี					
หมวดอาหารและเครื่องดื่ม										
F&D	ดี									รวม 25 บริษัท CG =20% AGM=56% BOD=4%(1 บ)
HTC	ดี				ดี					
LST	ดี				ดี					
MINT	ดี			ดี						
PB	ดี				ดี					
TUF				ดี						
APURE					ดี					
PR					ดี					
OISHI					ดี					
S&P					ดี					
SAUCE					ดี					
SSC					ดี					
TC					ดี					

TF					๑/					
TIPCO					๑/			ดีเลิศ		
หมวดสินค้าอุปโภคบริโภค										
แฟชั่น										
ICC	ดีมาก				๑/					รวม 20 บริษัท CG =20% AGM=40%
PG	ดีมาก				๑/					
BNC					๑/					
BTNC					๑/					
NC					๑/					
PAF					๑/					
PRANDA					๑/					
SUC					๑/					
TNL					๑/					
TTI					๑/					
UF					๑/					
UPF					๑/					
UT					๑/					
WACOAL					๑/					
ของใช้ในครัวเรือน										
MODERN	ดีมาก				๑/					รวม 12 บริษัท CG =16% AGM=33%
OGC	ดีมาก				๑/					
IFEC					๑/					
SITHAI					๑/					
ของใช้ส่วนตัวและเวชภัณฑ์										
OCC					๑/					รวม 6 บริษัท CG =0% AGM=50%
S&J					๑/					
TOG					๑/					
หมวดธุรกิจการเงิน										
ธนาคาร										

BBL	ดีเลิศ			๑			ดีเด่น			รวม 14 บริษัท CG =86% AGM=93% BOD=29%
KBANK	ดีเลิศ			๑			ดีเลิศ			
KTB	ดีเลิศ			๑						
SCB	ดีเลิศ			๑			ดีเลิศ			
BAY	ดีมาก			๑						
KK	ดีมาก			๑						
NBANK	ดีมาก									
SCIB	ดีมาก			๑						
TISCO	ดีมาก			๑			ดีเลิศ			
TMB	ดีมาก			๑						
ACL	๑			๑						
BT	๑			๑						
SCBT						๑				
TBANK						๑				
เงินทุนหลักทรัพย์										
KEST	ดีมาก			๑						รวม 30 บริษัท CG =43% AGM=73% BOD=0%
TCAP	ดีมาก			๑						
SICCO	ดีมาก					๑				
TNITY	ดีมาก					๑				
ZMICO	ดีมาก					๑				
ASL	๑									
ASP	๑			๑						
BFIT	๑					๑				
CNS	๑									
FNS	๑									
KGI	๑			๑						
NVL	๑					๑				
PL	๑									
PHATRA				๑						

ASK					๑๗					
ASP					๑๗					
BLS					๑๗*					
BSEC					๑๗					
MFC					๑๗					
SCAN					๑๗					
SGF					๑๗					
SSEC					๑๗					
SYRUS					๑๗					
TK					๑๗*					
US					๑๗					
GBX					๑๗*					
ประกันภัยและประกันชีวิต										
BKI	ดีมาก				๑๗					
SCSMG	ดีมาก				๑๗*					
THRE	ดีมาก				๑๗					
BUI	๑๗									
DVS	๑๗									
NKI	๑๗				๑๗					
NSI	๑๗				๑๗					
OCC	๑๗									
PHA	๑๗				๑๗					
SMK					๑๗					
TIC					๑๗					
TIP					๑๗					
หมวดสินค้าอุตสาหกรรม										
ยานยนต์										
CWT					๑๗					
IHL					๑๗					รวม 18

รวม 18
บริษัท CG
=50%
AGM=50%

SAT					๑/๑					บริษัท AGM=56%
SMC					๑/๑					
SPG					๑/๑					
SPSU					๑/๑					
TKT					๑/๑					
TNPC					๑/๑					
TRU					๑/๑					
TSC					๑/๑					
วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร										
SSI	ดีมาก			ดี			ดีเด่น			รวม 20 บริษัท CG =10% AGM=40% BOD=5%(1 บ.)
AMC	ดี									
GSTEEL				ดี*						
PATKL					๑/๑					
PERM					๑/๑					
SMIT					๑/๑					
SNC					๑/๑					
SSSC					๑/๑					
TMT					๑/๑					
กระดาษและวัสดุการพิมพ์										
AA					๑/๑					รวม 3 บริษัท AGM=66%
TCP					๑/๑					
ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์										
ATC	ดีมาก			ดี*						รวม 13 บริษัท CG =23% AGM=46%
VNT	ดีมาก				๑/๑					
PATO	ดี				๑/๑					
PTTCH				ดี						
IRP				ดี						
UP					๑/๑					

บรรจุกู้เงิน											
NEP	ด										รวม 13 บริษัท CG =8% AGM=23%
CSC					ด						
TFI					ด						
THIP					ด						
วัสดุก่อสร้าง											
TSTH	ดีมาก										รวม 31 บริษัท CG =10% AGM=32%
GEN	ด										
PAP	ด				ด						
DCC					ด						
VNG					ด						
CCP						ด					
CSP						ด					
Q-CON						ด					
RICH						ด					
STPI						ด					
TASCO						ด					
UMI						ด					
พัฒนาอสังหาริมทรัพย์											
AP	ดีมาก				ด						รวม 73 บริษัท CG =22% AGM=49%
ITD	ดีมาก				ด						
LPN	ดีมาก				ด						
NCH	ดีมาก					ด					
SAMCO	ดีมาก					ด					
SC	ดีมาก				ด*						
STEC	ดีมาก				ด						
AMATA	ด				ด						
A	ด					ด					
CK	ด				ด						

CPN	ଅ			୧						
EMC	ଅ									
LH	ଅ			ଅ						
MBK	ଅ									
NNCL	ଅ									
NOBLE	ଅ									
GOLD				ଅ						
HEMRAJ				ଅ						
METRO				ଅ						
PLE				ଅ						
PS				ଅ						
QH				ଅ						
ROJANA				ଅ						
SIRI				ଅ						
SPALI				ଅ						
TICON				ଅ						
ASCON					ଅ					
CNT					ଅ					
KC					ଅ					
KTECH					ଅ					
LALIN					ଅ					
PREB					ଅ					
RAIMON					ଅ					
SINGHA					ଅ					
STRD					ଅ					
SYNTEC					ଅ					
TFD					ଅ					
UNIQ					ଅ					
UV					ଅ					

WIN					ด					
พลังงานและสาธารณูปโภค										
BANPU	ดีเลิศ				ด					รวม 21 บริษัท CG =52% AGM=81% BOD=24%
BCP	ดีเลิศ				ด			ดีเลิศ		
PTT	ดีเลิศ				ด*			ดีเลิศ		
PTTEP	ดีเลิศ				ด*			ดีเด่น		
RATCH	ดีเลิศ				ด			ดีเด่น		
BAFS	ดีมาก				ด					
EASTW	ดีมาก									
EGCO	ดีมาก				ด*			ดีเด่น		
LANNA	ดีมาก				ด					
TOP	ดีมาก				ด					
IRCP	ดี				ด					
AI					ด					
GLOW					ด					
RPC						ด				
RRC						ด				
SCG						ด				
SOLAR						ด				
SUSCO						ด				
เหมืองแร่										
PDI	ดี					ด				รวม 2 บริษัท CG =50% AGM=50%
หมวดบริการ										
พาณิชย์										
CPALL	ดีมาก					ด				รวม 14 บริษัท CG =50%
LOXLEY	ดีมาก					ด				
BJC	ดี					ด				

											AGM=79%
DE	๑๐										
HMPRO	๑๐			๑๐							
IT	๑๐				๑๐						
MINOR	๑๐										
MAKRO				๑๐							
ROBINS				๑๐							
BIGC					๑๐						
SINGER					๑๐						
SPC					๑๐						
SPI					๑๐						
การแพทย์											
AHC	๑๐				๑๐						
BGH	๑๐										
KDH	๑๐										
KH	๑๐										
LNH	๑๐										
NTV	๑๐										
BH				๑๐							
VIBHA					๑๐						
สื่อและสิ่งพิมพ์											
CVD	ดีมาก										
GMMM	ดีมาก										
GRAMMY	ดีมาก										
MCOT	ดีมาก			๑๐							
SE-ED	ดีมาก					๑๐*					
BEC	๑๐			๑๐							
FE	๑๐										
ITV	๑๐			๑๐							
											รวม 13 บริษัท CG =46% AGM=40%
											รวม 25 บริษัท CG =48% AGM=48%

MAJOR	๑๗									
MATCH	๑๗				๑๗					
MEDIAS	๑๗				๑๗					
NMG	๑๗				๑๗*					
APRINT					๑๗					
CVD					๑๗					
POST					๑๗					
TBSP					๑๗					
TRAF					๑๗					
WORK					๑๗					
บริการเฉพาะกิจ										
GENGO	ดีมาก				๑๗*					
การท่องเที่ยวและสัมมนาการ										
ERAWAN	ดีมาก			๑๗						รวม 15 บริษัท CG =27% AGM=33%
CENTEL	๑๗				๑๗					
DTC	๑๗									
LRH	๑๗				๑๗					
ASIA					๑๗					
CAWOW					๑๗					
ขนส่งและโลจิสติกส์										
BECL	ดีมาก			๑๗						รวม 14 บริษัท CG =43% AGM=40%
PSL	ดีมาก			๑๗						
RCL	ดีมาก			๑๗						
THAI	ดีมาก									
AOT	๑๗									
KWC	๑๗									
ASIMAR					๑๗					
BMCL					๑๗*					
JUTHA					๑๗					

SST					๑					
TSST					๑					
ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์										
EIC	ดีมาก									รวม 11 บริษัท CG =55% AGM=55%
HANA	ดีมาก			๑						
KCE	ดีมาก					๑				
CCET	๑			๑						
DELTA	๑			๑						
MPT	๑									
SPPT						๑				
SVI						๑				
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร										
ADVANC	ดีมาก			๑						รวม 25 บริษัท CG =68% AGM=68%
CSL	ดีมาก					๑				
MFEC	ดีมาก					๑				
SAMTEL	ดีมาก			๑						
SATTEL	ดีมาก			๑						
SHIN	ดีมาก									
SIM	ดีมาก			๑						
TRUE	ดีมาก			๑						
BLISS	๑									
INET	๑									
MSC	๑					๑				
JAS				๑						
JTS						๑				
SAMART				๑						
TT&T				๑						
MLINK						๑				
SIS						๑				

SVOA					๑					
TKS					๑					
TWZ					๑					
ตลาดใหม่ MAI										
MACO			๑ มาก			๑				
CHUO			๑			๑				
DM			๑			๑				
FOCUS			๑							
ILINK			๑							
L&E			๑			๑				
ACAP						๑				
ADAM						๑				
BOL						๑				
CPR						๑				
DEMCO						๑				
ETG						๑				
IRCP						๑				
KASET						๑				
LVT						๑				
MBAX						๑				
PYRON						๑				
STEEL						๑				
SWC						๑				
TPAC						๑				
TRC						๑				
TRT						๑				
UKEM						๑				
YUASA						๑				
รวม 43 บริษัท CG =14 % AGM=51%										

3. ผลสำรวจและผลการประเมินสำหรับการให้รางวัลชมเชยบริษัทประเภทต่างๆ

3.1 โครงการประกวดการปฏิบัติอันเป็นเลิศเชิงบรรษัทภิบาล ของสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย

สมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย (ไอศรี วิสุทธิพิเนตร 2545) ได้จัดประกวดการปฏิบัติอันเป็นเลิศเชิงบรรษัทภิบาล เป็นครั้งแรกเมื่อเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2542 ซึ่งถือเป็นการประกวดครั้งแรกของโลกด้วย ทั้งนี้ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ประกอบธุรกิจในประเทศไทยใส่ใจที่จะปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาลกันมากขึ้น ซึ่งในการจัดประกวดครั้งแรกมีเพียง 3 องค์กรที่ได้รับรางวัล คือ ประเภทบริษัทมหาชน ได้แก่ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ประเภทธนาคารและสถาบันการเงิน ได้แก่ ธนาคารดีบีเอส ไทยท努 จำกัด (มหาชน) และประเภทรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย แต่เป็นที่น่าเสียดายที่การจัดประกวดดังกล่าวได้ดำเนินมาจนถึงปี พ.ศ. 2544 เท่านั้น เพราะทางสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย ได้ยุติการจัดประกวดตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา ซึ่งรายละเอียดเกี่ยวกับการกำหนดคุณสมบัติและจัดประเภทของผู้สมัครเข้าประกวด ตลอดจนผลการจัดประกวดการปฏิบัติอันเป็นเลิศเชิงบรรษัทภิบาล ระหว่างปี พ.ศ. 2542-2544 ผลการประกวดมีดังนี้

รางวัลตามประเภทกิจการ	ปี 2542	ปี 2543	ปี 2544
บริษัทมหาชนที่มียอดขาย/รายรับ > 500 ล้านบาท และมีสินทรัพย์ > 2,000 ล้านบาท	บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)	บริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน)
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม	ไม่มีผู้ได้รับรางวัล	บริษัทเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	บริษัท ไทยบริดจ์ซีเคียวริตี้พรีนติ้ง จำกัด (มหาชน)
บริษัทต่างชาติ/สาขา ในประเทศไทย	ไม่มีผู้ได้รับรางวัล	บริษัทพรอคเตอร์แอนด์แกมเบิล แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด	บริษัท ไอบีเอ็ม สตรอโรเจโปรดักส์ (ไทยแลนด์) จำกัด
สถาบันการเงิน	ธนาคารดีบีเอสไทยธนุ จำกัด (มหาชน)	ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)	บริษัท เงินทุน ทิสโก้ จำกัด (มหาชน)
รัฐวิสาหกิจ	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	การประปานครหลวง	องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย
คณะกรรมการตรวจสอบแห่งปี (เริ่มในปี 2543)	-	บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)	บริษัท เงินทุน ทิสโก้ จำกัด (มหาชน)

3.2 ผลสำรวจเรื่องบรรษัทภิบาลของบริษัทจดทะเบียนไทย สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) โดยความร่วมมือจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและบริษัทแมคเคนซี (McKinsey & Company)

สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) โดยความร่วมมือจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและบริษัทแมคเคนซี (McKinsey & Company) ได้ร่วมกันจัดทำขึ้นเมื่อเดือนกรกฎาคม 2544 โดยได้รับความช่วยเหลือทางการเงินจากธนาคารโลกในการดำเนินการสองปีแรก ซึ่งได้ทำการสำรวจข้อมูลของบริษัทจดทะเบียนไทย จำนวน 133 บริษัท ประกอบด้วยบริษัทใน SET 100 (บริษัทขนาดใหญ่ซึ่งคำนวณจากมูลค่าหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ 100 อันดับแรก และบริษัทในกลุ่มธุรกิจอาหาร เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์อีก 33 บริษัท โดยใช้หลักเกณฑ์ประเมินตามหลักบรรษัทภิบาลขององค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและพัฒนา (OECD) และตามแนวทางที่กำหนดในรายงานการกำกับดูแลกิจการที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยแบ่งเป็น 5 หมวด ได้แก่

- (1) สิทธิของผู้ถือหุ้น(Right of Shareholder)
- (2) การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน(Equitable Treatment of Shareholder)
- (3) บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย (Role of Stakeholder)
- (4) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส (Disclosure and Transparency)
- (5) ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ(Board Responsibilities)

ผลสำรวจในภาพรวมพบว่ามีความแตกต่างกันในเรื่องคุณภาพของการดำเนินการเรื่องบรรษัทภิบาลเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ยังพบว่ามูลค่าหุ้นในตลาดของกิจการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อคุณภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท

- จุดอ่อน ที่สำคัญคือบริษัทจดทะเบียนไทยส่วนใหญ่ยังขาดการดูแลเอาใจใส่ในเรื่องความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้นรายย่อย การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส รวมทั้งการไม่คำนึงถึงบทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย
- จุดแข็ง บริษัทจดทะเบียนไทยมีการดำเนินการที่ดีในส่วนของการทำงานของคณะกรรมการและการปกป้องสิทธิของผู้ถือหุ้น

3. ผลการจัดอันดับโครงการ CG Rating

สำนักงาน กำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ ริเริ่มดำเนินการ โดยมีบริษัท ไทยเรตติ้งแอนด์อินฟอร์

เมชั่นเซอร์วิส จำกัด (TRIS) ทำหน้าที่เป็นผู้จัดอันดับ โดยมีแนวคิดที่จะสนับสนุนให้บริษัทจดทะเบียนตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (good corporate governance) ซึ่งจะทำให้บริษัทจดทะเบียนที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีอยู่แล้ว ได้รับประโยชน์ทั้งในด้านการรับรู้ของประชาชนโดยทั่วไป และการได้รับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ จากทางการ รวมทั้งเพื่อให้ผู้ลงทุนสามารถใช้ผลการจัดอันดับเป็นปัจจัยประกอบการตัดสินใจลงทุน ซึ่งความต้องการลงทุนในบริษัทที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีดังกล่าว น่าจะจูงใจให้บริษัทจดทะเบียนอื่นๆ ปรับปรุงระบบการกำกับดูแลกิจการให้ดียิ่งขึ้นด้วย โดยที่การมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีย่อมก่อให้เกิดต้นทุนค่าใช้จ่ายแก่บริษัทจดทะเบียนอยู่บ้าง สำนักงานร่วมกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และหน่วยงานทางการ อันได้แก่ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า และกรมสรรพากร จึงร่วมกันมอบบัตรทองให้แก่บริษัทที่ได้รับการจัดอันดับการกำกับดูแลกิจการในระดับ "ดีถึงดีมาก" (หมายถึง บริษัทที่ได้รับคะแนนรวมในการจัดอันดับตั้งแต่ 7 คะแนนขึ้นไปจาก 10 คะแนน ซึ่งผลคะแนนดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าบริษัทมีการปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ ตามแนวปฏิบัติที่ดี ซึ่งมากกว่าข้อกำหนดขั้นต่ำตามกฎหมาย) และเปิดเผยผลการจัดอันดับต่อสาธารณชน โดยบัตรทองดังกล่าวจะมีอายุ 1 ปี นับแต่วันที่ TRIS ประกาศผลการจัดอันดับต่อสาธารณชน ทั้งนี้ สิทธิประโยชน์ตามบัตรทอง มีดังนี้

3.1 สำนักงาน ก.ล.ต. จะทำการอำนวยความสะดวกในการติดต่อขอรับบริการต่างๆ จากสำนักงาน ก.ล.ต. โดยในส่วนของ การอำนวยความสะดวกในการระดมทุน จะลดระยะเวลาการยื่นแบบแสดงรายการข้อมูลการเสนอขายหลักทรัพย์ (แบบ filing) ซึ่งจะมีผลใช้บังคับในวันทำการถัดจากวันที่ยื่นแบบ filing และได้รับการยกเว้นการขออนุญาตสำหรับการเสนอขายหลักทรัพย์ประเภทหุ้น หุ้นกู้ และใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้น และมีการลดหย่อนค่าธรรมเนียมการเสนอขายหลักทรัพย์และค่าธรรมเนียมรายปีในอัตราร้อยละ 50

3.2 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ลดค่าธรรมเนียมรายปีในอัตราร้อยละ 50 เป็นเวลา 2 ปี โดยหากค่าธรรมเนียมส่วนลดที่บริษัทได้รับยังไม่สามารถครอบคลุมค่าบริการในการจัดอันดับได้ ตลาดหลักทรัพย์ฯ จะสนับสนุนเงินเพิ่มเติมเพื่อชดเชยส่วนต่างดังกล่าวแก่บริษัททันทีที่บริษัทแจ้งผลการจัดอันดับให้ตลาดหลักทรัพย์ฯ ทราบพร้อมทั้งประกาศให้สาธารณชนทราบ ทั้งนี้ โดยมีเงื่อนไขว่าบริษัทจะต้องสมัครเข้ารับการจัดอันดับภายในวันที่ 31 ธันวาคม 2546

3.3 กรมพัฒนาธุรกิจการค้า ให้บริการด้านการจดทะเบียนธุรกิจ พิจารณาคำขอจดทะเบียนให้เป็นกรณีเร่งด่วน โดยจัดระบบการรับและพิจารณาคำขอจดทะเบียนแยกต่างหากจากคำขอจดทะเบียนของบริษัทอื่น อำนวยความสะดวกและให้บริการที่รวดเร็วเป็นพิเศษในการขออนุญาตต่าง ๆ ตามกฎหมาย

3.4 กรมสรรพากรผ่อนปรนหลักเกณฑ์การพิจารณาคืนภาษีเงินได้นิติบุคคล โดยใช้วิธี

วิเคราะห์งบการเงินแทนการออกหมายเรียกตรวจสอบภาษี

หลักเกณฑ์แบ่งออกเป็น 4 หมวดได้แก่

- 1) สิทธิของผู้ถือหุ้น 20%
- 2) องค์กรประกอบและบทบาทของคณะกรรมการและคณะผู้บริหาร 40%
- 3) การเปิดเผยข้อมูล 25%
- 4) วัฒนธรรมการกำกับดูแลกิจการ 15%

ผลการจัดอันดับ (มีอายุเพียง 1 ปี)

ในปี 2545 มีบริษัทจดทะเบียนเข้าร่วมโครงการนี้เพียง 3 บริษัท และทุกบริษัทได้รับการจัดอันดับในระดับดีถึงดีมากคือ บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (EGCOMP) บริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน) (EGCO) ธนาคารกสิกรไทย(KBANK) ปี 2546 มี 2 บริษัทคือ SICCO และ East Water ปี 2547 มี 2 คือ TIPCO และ KTB บริษัท อย่างไรก็ตามโครงการนี้ดำเนินมาได้เพียง 3 ปี TRIS ได้ขอถอนตัวจากการเป็นผู้จัดอันดับในปี 2548

3.4 โครงการประเมินผลบริษัทจดทะเบียน เรื่องการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อ ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

เมื่อเดือนกรกฎาคม 2546 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้จัดขึ้นเพื่อประเมินผลว่าบริษัทจดทะเบียนสามารถปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อ ได้มากน้อยเพียงใด ศึกษาประเด็นขัดข้องในการปฏิบัติเพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไป และประกาศยกย่องบริษัทจดทะเบียนที่ปฏิบัติตามหลักการดังกล่าว

หลักเกณฑ์พิจารณาให้คะแนนการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อ ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่บริษัทจดทะเบียนเปิดเผยว่าได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์นั้นๆ

ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินพิจารณาจาก ข้อมูลที่เปิดเผย ในแบบ 56-1 ปี 2545 และรายงานประจำปี 2545 หนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้น และรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น ปี 2546 ของบริษัทจดทะเบียนจำนวน 336 บริษัท (บริษัทที่มีรอบระยะเวลาบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2545 มีจำนวน 374 บริษัท แต่ไม่รวมบริษัทจดทะเบียนที่อยู่ระหว่างฟื้นฟูกิจการผ่านศาลล้มละลายกลางจำนวน 38 บริษัท) กำหนดประเด็นพิจารณาตามหลักการแต่ละข้อที่แสดงถึงการปฏิบัติตามหลักการได้อย่างเป็นรูปธรรม

ผลการประเมิน

- a. ผลการประเมินในภาพรวมสรุปได้ว่า บริษัทจดทะเบียนส่วนใหญ่ (ร้อยละ 90)

ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีได้มากกว่าระดับ 50 คะแนนขึ้นไป แต่บริษัทจดทะเบียนมีระดับของการปฏิบัติที่แตกต่างกัน โดยกลุ่มที่ได้คะแนนในระดับดีขึ้นไป หรือตั้งแต่ระดับ 70 คะแนน มีจำนวนคิดเป็นร้อยละ 60 ของบริษัทจดทะเบียนทั้งหมด

ระดับคะแนน	ร้อยละของบริษัทจดทะเบียน
ตั้งแต่ 80 คะแนนขึ้นไป	25
ตั้งแต่ 70 คะแนน แต่ไม่ถึง 80 คะแนน	35
ตั้งแต่ 60 คะแนน แต่ไม่ถึง 70 คะแนน	22
ตั้งแต่ 50 คะแนน แต่ไม่ถึง 60 คะแนน	9
น้อยกว่า 50 คะแนน	10

หากพิจารณาตาม Market Capitalization (ณ สิ้นปี 2545) ปรากฏว่าบริษัทจดทะเบียนขนาดใหญ่ หรือบริษัทที่มี Market Capitalization สูงได้คะแนนในระดับดีขึ้นไป (70 คะแนน) มีจำนวนมากกว่าบริษัทขนาดเล็ก เช่นบริษัทที่มี Market Capitalization ตั้งแต่ 10,000 ล้านบาทขึ้นไป มีคะแนน 80 คะแนนขึ้นไปจำนวนร้อยละ 40-50 ของบริษัทจดทะเบียนในกลุ่มนั้น บริษัทที่มี Market Capitalization ต่ำกว่า 10,000 ล้านบาท มีคะแนน 80 คะแนนขึ้นไปจำนวนร้อยละ 40-50 ของบริษัทจดทะเบียนในกลุ่มนั้น

ระดับคะแนน	Market Capitalization (ล้านบาท)								
	> 50,000	10,000-50,000	10,000-50,000	5,000-10,000	3,000-5,000	2,000-3,000	1,000-2,000	100-500	<10
	ร้อยละในแต่ละระดับคะแนนแยกตาม Market Capitalization								
ตั้งแต่ 80 ขึ้นไป	40	53	40	30	30	12	20	3	20
ตั้งแต่ 70 แต่ไม่ถึง 80	35	20	32	28	32	40	38	40	18
ตั้งแต่ 60 แต่ไม่ถึง 70	20	15	25	22	20	23	22	22	38
ตั้งแต่ 50 แต่ไม่ถึง 60	-	12	3	-	-	12	14	7	4
น้อยกว่า 50	-	-	-	20	18	13	5	28	20

สรุปผลประเมินการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นรายชื่อจากทั้งหมด 15 ข้อ พบว่า หลักการที่บริษัทจดทะเบียนส่วนใหญ่ปฏิบัติได้คือ หลักการที่มีกฎหมายและข้อบังคับ กำหนดให้ปฏิบัติ ได้แก่ หนังสือมอบฉันทะ สิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย การป้องกันการรั่วข้อมูล ภายใน ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร และคณะกรรมการตรวจสอบ โดยบริษัทจดทะเบียนเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 98) สามารถปฏิบัติได้ส่วนหลักการที่บริษัทจดทะเบียนปฏิบัติได้เป็นส่วนน้อย 3 ลำดับ คือ การมีนโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่เป็นลายลักษณ์อักษร คณะอนุกรรมการกำหนดค่าตอบแทน และประธานกรรมการมีความเป็นอิสระ ซึ่งยังไม่มีกฎหมาย บังคับ โดยมีข้อสังเกตดังนี้

- บริษัทจดทะเบียนที่มีนโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่เป็นลายลักษณ์อักษรมีเพียง ร้อยละ 11 จากจำนวนบริษัทจดทะเบียน ร้อยละ 82 ที่เปิดเผยว่าได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการแล้ว

- การให้ข้อมูลรายละเอียดในแต่ละวาระการประชุมผู้ถือหุ้น มีบริษัทจดทะเบียนร้อยละ 44 ที่ปฏิบัติข้อเท็จจริงคือกรรมการจดทะเบียนบางแห่งไม่เสนอวาระค่าตอบแทนกรรมการต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น บางส่วนไม่ระบุเหตุผลหรือข้อมูลประกอบการกำหนดค่าตอบแทน และส่วนใหญ่ มิได้ชี้แจงเรื่องความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชีที่เสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น

- บริษัทจดทะเบียนร้อยละ 98 ที่มีกรรมการอิสระอย่างน้อย 3 คน โดยร้อยละ 67 มีกรรมการอิสระ 3 คนตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่กำหนด ร้อยละ 31 มีจำนวน 4-14 คน

- บริษัทจดทะเบียนที่มีสัดส่วนกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 ใน 3 คนมีร้อยละ 48 จากจำนวนบริษัทจดทะเบียนสาเหตุที่อาจเป็นไปได้คือ การมีจำนวนกรรมการมากในคณะกรรมการของบริษัท ความไม่เข้าใจความหมายของกรรมการอิสระ และบริษัทไม่ต้องการมีภาระค่าใช้จ่ายเพิ่ม โดยเฉพาะบริษัทขนาดเล็ก

- บริษัทจดทะเบียนเพียง ร้อยละ 21 ที่มีประธานกรรมการที่เป็นอิสระ ซึ่งอาจเนื่องมาจากการที่ประธานกรรมการมักเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นรายใหญ่

- บริษัทจดทะเบียนเพียง ร้อยละ 7 ที่เปิดเผยค่าตอบแทนกรรมการเป็นรายบุคคล

- บริษัทจดทะเบียนเพียง ร้อยละ 19 ที่มีคณะอนุกรรมการกำหนดค่าตอบแทนกรรมการ

ตารางการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อของบริษัทจดทะเบียน

หลักการ	ร้อยละของบริษัทจดทะเบียนทั้งสิ้นที่ปฏิบัติ
1. นโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ	11
สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น	
- หนังสือมอบฉันทะ	98
- ประเด็นอื่นๆ	46
2. สิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย	80
3. การประชุมผู้ถือหุ้น	60
4. ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์	42
5. ความขัดแย้งของผลประโยชน์	
- การใช้ข้อมูลภายใน	90
- การทำรายการที่เกี่ยวข้องโยงกัน	61
6. จริยธรรมธุรกิจ	57
7. การถ่วงดุลของกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร	
- มีกรรมการที่เป็นอิสระอย่างน้อย 3 คน	98
- มีกรรมการที่เป็นอิสระหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการทั้งหมด	47
8. การรวมหรือแยกตำแหน่ง	
- การแยกอำนาจหน้าที่ระหว่างประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการ	87
- ประธานกรรมการมีความเป็นอิสระ	21
9. ค่าตอบแทนของกรรมการและผู้บริหาร	99
10. การประชุมคณะกรรมการ	45
11. คณะอนุกรรมการ	
- คณะกรรมการตรวจสอบ	98
- คณะอนุกรรมการกำหนดค่าตอบแทน	19
12. ระบบการควบคุมและตรวจสอบภายใน	67
13. รายงานของคณะกรรมการ	70
14. ความสัมพันธ์กับผู้ลงทุน	
- การเปิดเผยสารสนเทศตามเกณฑ์ที่กำหนด	94
- ผู้รับผิดชอบงานผู้ลงทุนสัมพันธ์	64

ปี 2547 ไม่มีการประเมินผลระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อทบทวนและปรับปรุงหลักเกณฑ์และแนวทางในการประเมินการกำกับดูแลกิจการให้เหมาะสมยิ่งขึ้น คณะอนุกรรมการสร้างความรู้ความเข้าใจและประชาสัมพันธ์การดำเนินการเกี่ยวกับ Corporate Governance ในประเทศไทยภายใต้คณะกรรมการบรรษัทภิบาลแห่งชาติ ได้ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) เพื่อกระตุ้นให้โดยบริษัทจดทะเบียนสนใจพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีในองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและจริงจัง จัดทำรายงานเสนอผลการประเมินและเสนอแนะในการปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อให้บริษัทจดทะเบียนใช้เป็นแนวทางแก้ไขและพัฒนา ทั้งนี้ผลการประเมินนำไปใช้ประโยชน์ในการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีอื่นๆ ได้แก่ โครงการ SET Awards ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และโครงการ Board of the Year ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

3.5 ผลประเมินการปฏิบัติตามมาตรฐานสากลด้านบรรษัทภิบาล [Corporate Governance – Reports on the Observance of Standards and Codes (CG-ROSC)]

ปี 2548 ธนาคารโลกได้ประเมินการปฏิบัติตามมาตรฐานสากลด้านบรรษัทภิบาล [Corporate Governance – Reports on the Observance of Standards and Codes (CG-ROSC)] ซึ่งประเมินตามหลักของ OECD ทั้งนี้ผลการประเมินของประเทศไทยสอบผ่านตามมาตรฐานสากล 22 ข้อจากจำนวนประเมินทั้งหมด 32 ข้อ (เป็นไปตามมาตรฐานสากล แต่การปฏิบัติบางเรื่องยังไม่จริงจังพอ 69 % ต้องปรับปรุง 31 %) ผล CG ROSC ไทย โดย World Bank ทำได้ตามมาตรฐานสากลแล้ว 70%

หมวดการประเมิน	จำนวนข้อประเมิน	ผลการประเมิน(ข้อ)				
		ทำได้ตามมาตรฐาน		ควรปรับปรุง	ต่ำกว่ามาตรฐาน	
		O-observed	LO-largely observed	PO-Partially observed	MNO-Materially not observed	NO-Not observed
1. โครงสร้างพื้นฐานด้าน CG	4	-	4	-	-	-
2. สิทธิของผู้ถือหุ้น	7	-	5	2	-	-
3. การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน	3	-	2	1	-	-

4.บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย	6	-	4	2	-	-
5.การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส	6	-	5	1	-	-
6.ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ	6	-	2	4	-	-
รวม	32	0	22	10	0	0

ซึ่งคะแนนในเรื่องความรับผิดชอบของคณะกรรมการประเทศไทยมีคะแนนต่ำกว่าหมวดอื่น

ตารางเปรียบเทียบผลการประเมินของประเทศไทยกับประเทศอื่นในภูมิภาคเอเชีย

(หน่วย : ร้อยละของจำนวนข้อทั้งหมด)

ผลประเมิน		ไทย	เกาหลี	อินโดนีเซีย	อินเดีย	ฟิลิปปินส์
ผ่านมาตรฐาน	O	-	17	-	44	17
	LO	69	43	9	26	26
ต้องปรับปรุง	PO	31	40	78	26	-
ต่ำกว่ามาตรฐาน	MNO	-	-	13	4	53
	NO					
รวม		100	100	100	100	100

3.6 ผลการประเมินการกำกับดูแลบริษัทจดทะเบียนของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

ปี 2548 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ได้ใช้หลักเกณฑ์ OECD Principles of Corporate Governance และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย แบ่งออกเป็น 5 หมวด ได้แก่

- 1) สิทธิของผู้ถือหุ้น(Right of Shareholder)
- 2) การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน(Equitable Treatment of Shareholder)
- 3) บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย (Role of Stakeholder)
- 4) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส (Disclosure and Transparency)
- 5) ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ(Board Responsibilities)

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ รายงานประจำปี แบบรายงานข้อมูลประจำปี (56-1) หนังสือนัดประชุม และรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น เว็บไซต์ของบริษัทจดทะเบียน ข้อมูลที่เผยแพร่ผ่านสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและข้อมูลที่เปิดเผยต่อสาธารณชน

หลักเกณฑ์การประเมินผลการประเมินการปฏิบัติตามหลักการค้ากับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน ปี 2548

หัวข้อ	จำนวนหลักเกณฑ์	น้ำหนัก(%)
สิทธิของผู้ถือหุ้น	20	20
การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน	11	15
บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย	8	15
การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส	31	25
ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ	39	25
รวม	109	100

เกณฑ์การพิจารณาให้รางวัลแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

- a. Screening คัดบริษัทที่ผลประเมิน CG Base Lining อยู่ใน Top Quartile และต้องผ่านเกณฑ์สำคัญเบื้องต้น คือ ปฏิบัติตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์เกี่ยวกับการดำรงสถานะเป็นบริษัทจดทะเบียน
- b. Qualitative พิจารณาระดับการปฏิบัติตามหลักการค้ากับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อ
- c. พิจารณาคัดเลือกบริษัทที่จะได้รับการพิจารณาในรอบสุดท้าย ต้องได้คะแนนรวม 75 คะแนนขึ้นไป รวมทั้ง
 - 1) มีการกำหนดนโยบาย CG เป็นลายลักษณ์อักษรและผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ
 - 2) มีการกำหนดจริยธรรมทางธุรกิจ เป็นลายลักษณ์อักษรและครอบคลุมผู้ปฏิบัติทุกระดับ
 - 3) มีความเห็นของคณะกรรมการหรือคณะกรรมการตรวจสอบในการกำกับดูแลการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน
 - 4) มีความเห็นของคณะกรรมการในการดูแลความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน
 - 5) มี Free Float ไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด

- 6) มีจำนวนกรรมการตรวจสอบล่าสุดไม่น้อยกว่า 3 คน
- 7) มีการเปิดเผยหรือเผยแพร่ข้อมูลที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์และการตัดสินใจของผู้ลงทุนตามแนวทางของตลาดหลักทรัพย์ฯ

ผลการประเมิน

จากจำนวนบริษัทที่ทำการประเมินทั้งสิ้น 371 บริษัท พบว่าบริษัทจดทะเบียนที่มี CG 15 ข้อ ตั้งแต่ 75 คะแนนขึ้นไป มีทั้งสิ้น 68 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 18 ของบริษัทจดทะเบียน

จำนวนบริษัทใน SET 50 และ SET 100 แยกตาม Quartile				
ประเภทบริษัท	Top Quartile	2 nd Quartile	3 rd Quartile	4 th Quartile
SET 50	38	8	3	-
SET 100	56	22	8	3

บริษัทที่ได้รับรางวัลประเภทต่างๆ มีดังนี้

1. การประกวดเกียรติคุณสำหรับบริษัทจดทะเบียนที่ได้รับรางวัล Best CG Report ไปแล้วในปี 2547 และยังสามารถรักษาระดับที่ดีของรายงานการปฏิบัติตามตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อไว้ได้ (Distinction in Maintaining Excellent Corporate Governance Report) จำนวน 10 บริษัท (เรียงตามตัวอักษร) ได้แก่ BANPU EGCOMP KBANK PTTEP SATTEL SCC SHIN SICCO THRE และ TIPCO

2. รางวัลยอดเยี่ยม (Best CG Report) ปี 2548 จำนวน 10 บริษัท (เรียงตามตัวอักษร) ได้แก่ ADVANC ATC BCP BT NPC PTT RATCH SSI TISCO TNITY สำหรับบริษัทในตลาด mai ซึ่งเพิ่งเริ่มประเมินเป็นปีแรกในครั้งนี้ ยังไม่มีบริษัทใดมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะได้รับรางวัล เนื่องจากหลักการส่วนใหญ่ที่ไม่ปฏิบัติคือ การกำหนดนโยบาย CG เป็นลายลักษณ์อักษร การกำหนดจริยธรรมธุรกิจเป็นลายลักษณ์อักษรและระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน

3. รางวัลสำหรับบริษัทที่มีการพัฒนาดีขึ้นมาก (Great Improvement) ได้แก่ AP

จุดอ่อนที่ควรปรับปรุง

1. ไม่ระบุถึงวัตถุประสงค์และเหตุผลของแต่ละวาระในหนังสือเชิญประชุม (80%)
2. ประธานอนุกรรมการชุดย่อย เช่น ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ ประธานคณะกรรมการค่าตอบแทน
3. ประธานคณะกรรมการสรรหา เข้าร่วมการประชุมผู้ถือหุ้นน้อย (73%)

4. ไม่ได้เสนอชื่อกรรมการให้ผู้ถือหุ้นเลือกทีละคน (84%)
 5. ส่วนใหญ่จัดส่งหนังสือเชิญประชุมให้ผู้ถือหุ้น 7-21 วัน ตามหลักเกณฑ์ (มาตรฐานสากลต้องส่งล่วงหน้าก่อนวันประชุมมากกว่า 21 วัน (95%))
 6. ไม่มีกลไกให้ผู้ถือหุ้นรายย่อยเสนอชื่อกรรมการเพื่อรับเลือกตั้ง (97%)
 7. ยังไม่ได้กำหนดและเปิดเผยนโยบายเกี่ยวกับพนักงานทางด้านสวัสดิการ ความปลอดภัย (55%) การพัฒนาฝึกอบรมไม่ชัดเจน (82%)
 8. ไม่ได้กำหนดหรือเปิดเผยนโยบายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของบริษัท (75%)
 9. นำเสนอรายละเอียดค่าตอบแทนกรรมการเป็นขอครวม โดยมีได้แจกแจงถึงประเภทของค่าตอบแทนที่ได้รับ (71%)
 10. ไม่มีหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้นอยู่บนเว็บไซต์ของบริษัท (92%)
 11. ยังไม่มีการจัดตั้งหน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์หรือไม่ได้ให้รายละเอียดในการติดต่อไว้อย่างชัดเจน (85%)
 12. คณะกรรมการยังไม่จัดให้มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการ (75%)
 13. ประธานกรรมการไม่ใช่กรรมการอิสระ (82%)
 14. ยังมีสัดส่วนของกรรมการอิสระน้อยกว่าครึ่งหนึ่งของคณะกรรมการ (92%)
 15. ยังไม่มีการประเมินผลงานของคณะกรรมการ (92%) และ CEO (95%)
- นอกจากนี้ยังพบว่ากรรมการจำนวน 61% ยังไม่เคยเข้ารับการอบรมหลักสูตรพัฒนากรรมการ

ปี 2549 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ได้ใช้หลักเกณฑ์ OECD Principles of Corporate Governance และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย แบ่งออกเป็น 5 หมวด เช่นเดียวกับปี 2548

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ รายงานประจำปี แบบรายงานข้อมูลประจำปี (56-1) หนังสือนัดประชุม และรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น เว็บไซต์ของบริษัทจดทะเบียน ข้อมูลที่เผยแพร่ผ่านสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและข้อมูลที่เปิดเผยต่อสาธารณชน

หลักเกณฑ์การประเมินผลการประเมินการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน ปี 2548 ผลการประเมินเปลี่ยนจากปี 2548 ซึ่งแบ่งคะแนนตาม Quartile เป็นช่วงคะแนน

เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน ปี 2544-2549

หมวดหลักการกำกับดูแล	จำนวนข้อที่ประเมิน					น้ำหนัก (%)
	2544	2545	2546	2548	2549	
สิทธิของผู้ถือหุ้น	7	7	15	20	23	20
การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน	10	10	10	11	14	15
บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย	4	4	4	8	9	15
การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส	17	17	29	31	32	25
ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ	16	19	27	39	45	25
รวม	54	57	85	109	45	100

ผลคะแนนรวมการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน ปี 2549

ช่วงคะแนน	สัญลักษณ์ของบริษัทภิบาลแห่งชาติ	ปี 2549 (402 บริษัท)	
		จำนวนบริษัท	%
90-100 (ดีเลิศ)	△△△△△	9	2
80-89 (ดีมาก)	△△△△	62	16
70-79 (ดี)	△△△	145	36
60-69 (ดีพอใช้)	△△	133	33
50-59 (ผ่าน)	△	48	12
> 50 (N/A)	-	5	1

- จุดอ่อน ของบริษัทใน SET 50 *Medium Cap*, Small CapSET 50
 - การมีโครงสร้างธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันมาก (Economic Group)
 - โครงสร้างผู้ถือหุ้นไม่ชัดเจน
 - ขนาดของคณะกรรมการที่ใหญ่หรือเล็กไป
- **Medium Cap**
 - การมีโครงสร้างธุรกิจที่เกี่ยวข้องกันมาก
 - คุณภาพของข้อมูลที่น่าเสนอในเอกสารการประชุมผู้ถือหุ้น เช่น หนังสือนัดประชุม รายงานการประชุม
 - นโยบายเกี่ยวกับสวัสดิภาพและความปลอดภัยของพนักงาน
 - นโยบายเกี่ยวกับสังคมและชุมชน
 - การสื่อสารข้อมูลกับผู้ถือหุ้นผ่านนักวิเคราะห์ การแถลงข่าว

และเว็บไซต์

- คุณภาพหนังสือเชิญประชุมและรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น
อัตราส่วนการกระจายการถือหุ้น Free Float
- นโยบายเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้เสีย
- การสื่อสารข้อมูลกับผู้ลงทุนผ่านเว็บไซต์ การแถลงข่าว และ
พบปะนักวิเคราะห์
- การมีคณะกรรมการเฉพาะด้าน

ข้อเสนอแนะเรื่องปรับปรุงได้ทันที (Quick Fix)

1. สนับสนุนให้กรรมการทุกคน โดยเฉพาะประธานกรรมการ ประธานอนุกรรมการชุดต่างๆ เข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นทุกครั้ง
2. กำหนดวิธีการให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยสามารถเสนอชื่อบุคคล เพื่อเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ เช่น เสนอชื่อผ่านคณะกรรมการสรรหาล่วงหน้า
3. นำหนังสือเชิญประชุมและวาระการประชุมผู้ถือหุ้นแสดงไว้บนเว็บไซต์ของบริษัทก่อนการประชุมมากกว่า 21 วัน
4. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายพร้อมทั้งรายงานที่เป็นรูปธรรมเกี่ยวกับการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียในรายงานประจำปีและสื่ออื่นๆของบริษัทอย่างชัดเจน
5. แต่งตั้งกรรมการอิสระเป็นประธานอนุกรรมการเฉพาะด้าน
6. เปิดเผยข้อมูลการเข้าร่วมประชุมของกรรมการและอนุกรรมการแต่ละชุดในรายงานประจำปี
7. เปิดเผยกฎเกณฑ์และค่าตอบแทนกรรมการเป็นรายบุคคลในรายงานประจำปี
8. จัดให้มีการประเมินผลงานคณะกรรมการเป็นประจำทุกปีและเปิดเผยแนวทางไว้ในรายงานประจำปี
9. จัดให้มีการประเมินผลงานประธานเจ้าหน้าที่บริหารและคณะกรรมการผู้จัดการและเปิดเผยแนวทางไว้ในรายงานประจำปี
10. จัดให้มีการประชุมนิเทศกรรมการใหม่และเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีนอกเหนือจากการยอมรับผลประเมินในประเทศแล้วโครงการประเมินผลดังกล่าวนี้ยังได้รับการยอมรับจากเครือข่ายสถาบันกรรมการในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้คือ Institute of Directors in East Asia Network (IDEA.net) ให้เป็นโครงการต้นแบบ ซึ่งปัจจุบันได้มีประเทศอื่นๆ อีก 4 ประเทศในเครือข่าย ได้นำไปใช้สำรวจการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียนในตลาดทุนของตน ได้แก่ ฮองกง จีน ฟิลิปปินส์ และอินโดนีเซียด้วย

3.7 โครงการจัดประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปี 2549-2550 (AGM)

เป็นโครงการที่สำนักงาน กสท. สมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย ได้ร่วมกันจัดขึ้นในปี 2549 เป็นปีแรก เพื่อรณรงค์ให้บริษัทจดทะเบียนได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปี (AGM) เนื่องจากผลประเมินการปฏิบัติตามมาตรฐานสากลด้านบรรษัทภิบาล [Corporate Governance – Reports on the Observance of Standards and Codes (CG-ROSC)] ในหมวดสิทธิของผู้ถือหุ้นในปี 2548 ประเทศไทยได้คะแนนน้อย

เกณฑ์การประเมิน

(1) ให้คะแนนช่วงก่อนวันประชุม	45 คะแนน
(2) ช่วงวันประชุม	45 คะแนน
(3) ช่วงหลังวันประชุม	10 คะแนน
(4) คะแนนพิเศษ	<u>10 คะแนน</u>
รวม	<u>110 คะแนน</u>

ผลการประเมินจะประกาศเฉพาะผู้ได้คะแนน 70 % ขึ้นไป

ผลประเมินโครงการจัดประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปี 2549-2550 (AGM) แยกตามคะแนน

คะแนน	ปี 2549 (433 บริษัท)		ปี 2550(460 บริษัท)	
	จำนวนบริษัท	%	จำนวนบริษัท	%
≥100	56	12.93	19	4.13
90-99			72	15.65
80-89	71	16.40	109	23.70
70-79	98	22.69	98	21.30
60-69	100	23.09	55	11.96
≤ 59	108	24.94	107	23.26

หมายเหตุ รวมบริษัทจดทะเบียนที่อยู่ใน MAI ด้วย

ในปี 2550 บริษัทที่ได้คะแนนเกินร้อยคะแนนมีบริษัท ATC BLS BMCL CPN GENGO GSTEEL KBANK KK KTB NMG PTT PTP SC SCSMG SE-ED TISCO

ผลประเมินโครงการจัดประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปี 2549-2550 (AGM) แยกตามกลุ่ม

	คะแนนปี 2549 (433 บริษัท)			คะแนนปี 2550 (460 บริษัท)		
	สูงสุด	ต่ำสุด	เฉลี่ย	สูงสุด	ต่ำสุด	เฉลี่ย
SET 50	96	43	86	98	53	91
SET 100	96	43	83	98	47	87
SET รวม	96	25	71	98	28	74
MAI	83	47	67	91	48	72

3.8 โครงการรางวัลประกาศเกียรติคุณ "คณะกรรมการแห่งปี" Board of the Year Awards

สถาบันกรรมการบริษัทไทย ร่วมกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สมาคมธนาคารไทย และสมาคมบริษัทจดทะเบียน จัดกิจกรรมการมอบรางวัลแก่คณะกรรมการ สืบเนื่องมาจากที่คณะกรรมการเป็นกลุ่มบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้เป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นในการดูแลรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น โดยการกำกับดูแลการบริหารงานของบริษัทให้เป็นอย่างถูกต้องและมีประสิทธิผล สามารถสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นได้ในระยะยาว ดังนั้น คณะกรรมการที่มีองค์ประกอบที่ดีมีคุณภาพ ประกอบด้วยกรรมการผู้มีความรู้ความสามารถ รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างการกำกับดูแลที่ดี (ข้อมูล <http://www.thai-iod.com>) โครงการคณะกรรมการแห่งปี เป็นโครงการประกาศเกียรติคุณที่จัดขึ้นครั้งแรกในปี 2545 ด้วยการริเริ่มของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย และความร่วมมือขององค์กรหลัก 5 องค์กรที่มีจุดหมายร่วมกันในการยกระดับการกำกับดูแลกิจการในประเทศไทย ซึ่งจัดเป็นประจำทุกๆ 2 ปี การประกาศเกียรติคุณของคณะกรรมการที่ดีเด่น จะมีส่วนช่วยส่งเสริมและให้กำลังใจกับกรรมการบริษัทไทยทุกท่าน ในการพัฒนา และยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดไปโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประกาศเกียรติคุณคณะกรรมการที่มีคุณภาพและประสิทธิผล อันจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการยกระดับมาตรฐานคณะกรรมการ และส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งถือเป็นกิจกรรมหนึ่งของคณะอนุกรรมการ สร้างความรู้ความเข้าใจและประชาสัมพันธ์ การดำเนินการเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ ในประเทศไทย ซึ่งคณะกรรมการบรรษัทภิบาลแห่งชาติแต่งตั้งขึ้น อันถือได้ว่าเป็นครั้งแรกในประเทศไทยและในภูมิภาคเอเชีย ที่มีการจัดทำโครงการในลักษณะนี้ ในโครงสร้างของการบริหารกิจการ คณะกรรมการเป็นกลุ่มบุคคล ที่อยู่สูงสุดที่ได้รับมอบหมายอำนาจจากผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นเจ้าของเงินลงทุนในกิจการ คณะกรรมการจึงมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ในการกำกับการดำเนินกิจการให้มีความมั่นคง และเกิดประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้นทุกคน อย่างเท่าเทียมกันในระยะ

ขาดด้วยอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ที่มีต่อผู้ถือหุ้นดังกล่าว ความรู้ ความเข้าใจ และความตั้งใจของคณะกรรมการ ในการกำกับดูแลกิจการให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักบรรษัทภิบาลที่ดี จึงเป็นสิ่งสำคัญ จึงได้ร่วมกันจัดโครงการประกาศเกียรติคุณ "คณะกรรมการแห่งปี" ขึ้น เพื่อเป็นการประกาศเกียรติคุณคณะกรรมการ

หลักเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการพิจารณา

อ้างอิง จากหลักการกำกับดูแลกิจการของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และหลักสากลของกลุ่มประเทศ OECD โดยมีประเด็นหลักในการพิจารณา 6 ประเด็นดังนี้:

- นโยบายบรรษัทภิบาลของคณะกรรมการ
- โครงสร้างคณะกรรมการ (Board Composition)
- แนวปฏิบัติของคณะกรรมการ (Board Practices)
- ความสัมพันธ์ของคณะกรรมการกับภายในและภายนอก (Board Relations)
- การจัดเตรียมและดำเนินการประชุม (Board Meeting)
- ภาวะผู้นำของคณะกรรมการ (Board Leadership)

การประเมิน

ทำการสำรวจ และให้คะแนนข้อมูลด้านการกำกับ ดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียน 234 บริษัท ตามโครงการ Baseline Corporate Governance Practices in Thailand ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย ซึ่งพิจารณา ประเด็นด้านการกำกับดูแล กิจการตามแนวทางของ OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development) และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวม 54 ประเด็น

พิจารณาคัดกรองคณะกรรมการบริษัท ที่สมควรได้รับการพิจารณาในเบื้องต้น โดยใช้ผลจากการสำรวจตามโครงการ Baseline Corporate Governance Practices in Thailand และประเด็นที่เกี่ยวกับคณะกรรมการเป็นการเฉพาะเจาะจงเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

สอบถามความสมัครใจในการเข้ารับการพิจารณา คัดเลือกในขั้นสุดท้ายจากบริษัทที่ผ่านการคัดเลือก ในเบื้องต้นและขอข้อมูลจากบริษัทในประเด็นที่เกี่ยวกับคณะกรรมการรวม 62 ข้อ

คณะอนุกรรมการคัดเลือกทำการสัมภาษณ์ คณะกรรมการบริษัท ที่แสดงความสมัครใจเข้ารับการคัดเลือก ในประเด็นที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการใน 6 หมวด

สรุปผลการคัดเลือกจากการสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ข้อมูลที่บริษัทจัดส่ง และนำเสนอคณะกรรมการ โครงการพิจารณา

ผลการคัดเลือก

บริษัทที่ได้รับประกาศเกียรติคุณคณะกรรมการแห่งปี ดีเลิศ ประจำปี 2547-2548 จำนวน 6 บริษัท ได้แก่

- 1) บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
- 2) ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)
- 3) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- 4) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
- 5) บริษัท ทิปโก้ฟู๊ดส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
- 6) ธนาคารทีสโก้ จำกัด (มหาชน)

บริษัทที่ได้รับประกาศเกียรติคุณคณะกรรมการแห่งปี ดีเด่น ประจำปี 2547-2548 จำนวน 6 บริษัท ได้แก่

- 1) ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
- 2) บริษัท ผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน)
- 3) บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
- 4) บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรีโฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)
- 5) บริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน)
- 6) บริษัท ยูไนเต็ดคอมมูนิเคชั่น อินดัสตรี จำกัด (มหาชน)

4. กรรมการอาชีพในทำเนียบ IOD

สืบเนื่องจากการที่สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ได้จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้และส่งเสริมบทบาทหน้าที่ของกรรมการอย่างต่อเนื่องมาเป็นระยะเวลาหลายปี ทำให้ทั้งกรรมการ ผู้บริหาร ผู้ลงทุน รวมทั้งผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ให้ การยอมรับและตระหนักถึงความสำคัญของคณะกรรมการที่มีต่อความสำเร็จของกิจการ องค์กรธุรกิจต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทจดทะเบียน เริ่มให้ความสำคัญกับการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถในด้านที่เป็นประโยชน์กับบริษัท มาร่วมเป็นคณะกรรมการมากขึ้น

แนวโน้มของความต้องการกรรมการที่มีความรู้ และสามารถทุ่มเทเวลาให้กับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการได้อย่างเต็มที่นับวันจะมีมากยิ่งขึ้น ในขณะที่ปัจจุบัน ประเทศไทยก็มีทรัพยากร

บุคคลจำนวนหนึ่งที่เป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิและประสบการณ์ในด้านต่างๆ ที่เกษียณ หรือกึ่งเกษียณ (Semi-retire) จากทั้งภาครัฐและเอกชนเป็นจำนวนมากในแต่ละปี ทางสมาคมฯ จึงเห็นควรสนับสนุนให้ทรัพยากรบุคคลที่มีค่าเหล่านี้ ได้มีโอกาสทำประโยชน์ให้กับภาคธุรกิจของประเทศโดยการทำหน้าที่กรรมการบริษัทต่อไป IOD จึงได้ทำการศึกษาแนวคิดของการมีกรรมการอาชีพ และการขึ้นทะเบียน Chartered Director จากสถาบันต่างๆ ในต่างประเทศ และได้จัดทำนิยามและคุณสมบัติของ “กรรมการอาชีพในทำเนียบ IOD (IOD Chartered Director)” เสนอให้สมาชิกของสมาคมฯ แสดงความคิดเห็นผ่านแบบสอบถามและการประชุม Director Forum ในเดือนกุมภาพันธ์ 2549 รวมทั้งในการประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2549 ของสมาคมฯ ซึ่งปรากฏว่าสมาชิกส่วนใหญ่เห็นด้วยกับแนวความคิดนี้ ทางสมาคมฯ จึงได้นำแนวคิดดังกล่าวพัฒนามาสู่แนวปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้

คุณสมบัติของกรรมการอาชีพในทำเนียบ IOD

- (1) เป็นสมาชิกผู้ทรงคุณวุฒิ หรือสมาชิกผู้ทรงคุณวุฒิอาวุโสของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ซึ่งดำรงสมาชิกภาพอยู่ตามเกณฑ์ที่ IOD กำหนด
- (2) ผู้มีประสบการณ์เป็นกรรมการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตลาดหลักทรัพย์ MAI และตลาดหลักทรัพย์ในต่างประเทศ หรือเทียบเท่า เป็นเวลารวมกันไม่น้อยกว่า 5 ปี
- (3) เป็นผู้ที่ยึดอาชีพกรรมการเป็นหลักและไม่เป็นพนักงานประจำในองค์กรใด ๆ
- (4) ไม่เคยต้องคดีหรือมีประวัติมีวามองด้านคุณธรรม และ จริยธรรมธุรกิจ
- (5) ผ่านการอบรมในหลักสูตร Chartered Director Class ของ IOD และได้รับอนุมัติ IOD
- (6) ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตลาดหลักทรัพย์ MAI และตลาดหลักทรัพย์ในต่างประเทศ รวมกันไม่เกิน 5 บริษัทในขณะใดขณะหนึ่ง
- (7) ทำการขึ้นทะเบียนต่ออายุเพื่อดำรงสถานภาพทุก 3 ปี

5. ระดับบรรษัทภิบาลของไทย

ปี 2543 บริษัท เครดิตเลยองเนสส์ (CLSA) ได้ทำการสำรวจการจัดลำดับบรรษัทภิบาลกับบริษัททั้งหมด 115 บริษัท ในประเทศกำลังพัฒนา 25 ประเทศ โดยแบ่งคะแนนของบรรษัทภิบาล

เป็น 7 หมวด ได้แก่ วินัย ความโปร่งใส ความเป็นอิสระ ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความเป็นธรรม และความตระหนักต่อสังคม ซึ่งปรากฏผลการจัดลำดับ ดังนี้

ลำดับที่	ประเทศ	คะแนน(1-10)	ลำดับที่	ประเทศ	คะแนน(1-10)
1	สิงคโปร์	7.5	14	ฮังการี	3.7
2	ฮ่องกง	7.1	15	กรีซ	3.7
3	ชิลี	6.8	16	จีน	3.6
4	แอฟริกา	6.5	17	มาเลเซีย	3.2
5	เม็กซิโก	5.9	18	ปากีสถาน	3.1
6	ไต้หวัน	5.7	19	โปแลนด์	3.0
7	อินเดีย	5.6	20	ตุรกี	3.0
8	อาร์เจนติน่า	5.3	21	ฟิลิปปินส์	2.9
9	เกาหลี	5.2	22	อินโดนีเซีย	2.9
10	เปรู	4.9	23	ไทย	2.8
11	เวเนซุเอลา	4.2	24	สาธารณรัฐเช็ก	2.7
12	โคลัมเบีย	4.2	25	รัสเซีย	2.3
13	บราซิล	4.2			

ที่มา: CLSA,2000 (October) Corporate Governance; Who's Swimming Naked [Online], Available URL: [http:// www.thaicg.or/Rank/clsa43t.html](http://www.thaicg.or/Rank/clsa43t.html)

ปี 2545 Institute of Management and Development (IMD) ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ได้นำเสนอผลการจัดอันดับบรรษัทภิบาลของประเทศต่างๆ ประจำปี 2545 ใน World Competitiveness Yearbook 2002 โดยพิจารณาจาก 11 ประเด็น ได้แก่ สิทธิและหน้าที่ของผู้ถือหุ้น ความเชื่อถือของผู้บริหาร การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง กรรมการบริษัท การคุ้มครองผู้ถือหุ้นรายย่อย การใช้ข้อมูลภายในเพื่อประโยชน์ในการซื้อขายหลักทรัพย์ ความรับผิดชอบทางสังคม ความสัมพันธ์กับพนักงาน ความพึงพอใจของลูกค้า การแข่งขันทางการค้า และมาตรฐานจรรยาบรรณซึ่งปรากฏผลการจัดอันดับ ดังนี้

ประเทศ	ลำดับโดยเฉลี่ย
สหรัฐอเมริกา	6.9

สิงคโปร์	7.36
ฮ่องกง	17.35
เยอรมัน	18.64
มาเลเซีย	21.27
ญี่ปุ่น	31.45
ฟิลิปปินส์	31.81
ไทย	32.27
อินโดนีเซีย	47.45

ที่มา : IMD,2002, *World Competitiveness Yearbook [Online]*, Available URL: <http://www.thaicg.or/Rank/clsa43t.html>

6. บทความและเอกสารเผยแพร่ที่เกี่ยวข้อง

6.1 บทความเรื่อง “Let There Be Light” จากวารสาร Internal Auditors, February 2003 ได้กล่าวถึง Sir Adrian Cadbury ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มและเป็นผู้นำของโลกในแนวคิดเรื่อง Effective Corporate Governance โดยได้ดำเนินการมาเป็นเวลานานถึง 25 ปีแล้ว ทั้งนี้ได้มีการนำเสนอหลักการเรื่อง Corporate Governance ใน Cadbury Code Recommendation เมื่อปี 1992 ซึ่งได้ใช้เป็นแบบอย่างในการสร้างแนวปฏิบัติการค้ากับดูแลกิจการที่ดีทั่วทั้งโลก นอกจากนี้ Sir Adrian Cadbury ยังได้เดินทางไปพูดในเรื่องดังกล่าว ยังประเทศต่างๆทั่วโลกถึง 27 ประเทศ ตลอดจนเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการยกร่าง Governance Principles ให้กับ The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

มีสาเหตุที่สำคัญอยู่ 2 ประการ ที่ทำให้ทั่วทั้งโลกต้องหันมาสนใจในเรื่อง Corporate Governance คือ

- ผู้ลงทุนประเภทสถาบันรายใหญ่ของโลก อาทิเช่น CalPERS และ TIAA-CREF ได้กำหนดให้เรื่อง Governance เป็นปัจจัยมาตรฐานตัวหนึ่งที่ใช้ในการพิจารณาลงทุนในบริษัทใดๆทั่วโลก
- บริษัทที่ประสงค์จะได้เงินทุนที่มีต้นทุนทางการเงินที่ต่ำจากตลาดทุน ก็จำเป็นต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดของตลาดทุนต่างๆทั่วโลก ซึ่งจะเป็นผู้กำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับการรายงานทางการเงิน การควบคุมทางการเงิน และความมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการบริษัท

คุณลักษณะที่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีดังนี้

- 1) มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทอย่างชัดเจน มีการแบ่งแยกระหว่างงานของคณะกรรมการบริษัทซึ่งเป็นงานกำหนดทิศทางหรือกำกับดูแลบริษัท กับงานของผู้บริหารซึ่งเป็นงานจัดการกิจการของบริษัท
- 2) มีโครงสร้างที่มีการถ่วงดุลอำนาจ (Checks and Balances) ไม่มีใครที่มีอำนาจผูกขาดแต่เพียงผู้เดียวภายในบริษัท
- 3) คณะกรรมการบริษัทต้องประกอบด้วยสัดส่วนของกรรมการที่เหมาะสม กล่าวคือ มีทั้งกรรมการที่เป็นผู้บริหารที่มีความรู้เกี่ยวกับกิจการภายในของบริษัท และกรรมการภายนอกที่เป็นอิสระ มีทักษะความชำนาญในด้านอื่น และมีวิจาร์ณญาณที่ดี
- 4) คณะกรรมการบริษัทต้องมีความจริงใจและเปิดเผย (Disclosure and Openness) รวมทั้งต้องมีความโปร่งใส (To be Transparent)

การเปรียบเทียบ Governance ระหว่างประเทศสหรัฐอเมริกา กับ ประเทศในทวีปยุโรป มีประเด็นพิจารณาคณะกรรมการบริษัทดังนี้

ประเทศต่างๆบนภาคพื้นทวีปยุโรปจะมีคณะกรรมการบริษัท ในรูปแบบของ Two-tier Board ซึ่งประกอบด้วย Supervisory Board ซึ่งทำหน้าที่กำกับดูแล และ Management Board ซึ่งทำหน้าที่บริหารจัดการ ทั้งนี้ไม่มีกรรมการผู้ใดที่จะดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการทั้ง 2 คณะพร้อมกัน เท่ากับว่ามีการแบ่งแยกหน้าที่อย่างชัดเจนระหว่างการกำกับดูแลและการบริหารจัดการ

สำหรับประเทศสหราชอาณาจักรอังกฤษ มีคณะกรรมการบริษัทเพียงคณะเดียว หากแต่กรรมการจำนวน 2 ใน 3 เป็นกรรมการภายนอกหรือกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร กรรมการที่เหลือจำนวน 1 ใน 3 เป็นกรรมการที่เป็นผู้บริหาร โดยผู้ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการบริษัท (Chairman) และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive) ของบริษัทจดทะเบียนส่วนใหญ่จะไม่เป็นบุคคลเดียวกัน อย่างไรก็ตามก็ดีเรื่องการแบ่งแยกบุคคลผู้ดำรงในตำแหน่งสูงสุดทั้งสองดังกล่าว มิได้เป็นการบังคับให้ถือปฏิบัติ หากแต่เป็นเรื่องที่ต้องอธิบายและเปิดเผยในรายงานประจำปีของบริษัท ในกรณีที่ผู้ดำรงในตำแหน่งทั้งสองเป็นบุคคลเดียวกัน

ส่วนในประเทศสหรัฐอเมริกา มีคณะกรรมการบริษัทเพียงคณะเดียวเช่นเดียวกันกับในประเทศสหราชอาณาจักรอังกฤษ หากแต่ผู้ดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการบริษัท (Chairman) และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive) มักจะเป็นบุคคลเดียวกัน แต่ทำหน้าที่

สองอย่างที่แตกต่างกันรวมมาตรฐานทั้งสองเข้าด้วยกัน

ได้มีการกล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทว่า ต้องเป็นผู้กำหนดระดับความสำคัญของแต่ละเรื่อง (Set the Tones) กำหนดแนวปฏิบัติที่ดีของบริษัท (A Code of Conduct) และจริยธรรมของธุรกิจ (A Code of Business Ethics) รวมทั้งประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้วย โดยบทบาทของกรรมการสมควรเป็นการรุก (Active Role) มากกว่าการรับ ซึ่งเป็นแรงกดดันมาจากผู้ลงทุนประเภทสถาบัน

ในประเทศสหราชอาณาจักรอังกฤษได้มีสำนวน (Jargon) ว่า “ Comply or Explain” เกี่ยวกับการถือปฏิบัติตาม Cadbury Code Recommendation กล่าวคือในกรณีที่ไม้อาจถือปฏิบัติตามได้ ต้องอธิบายถึงเหตุผลในเรื่องดังกล่าวโดยเปิดเผยในรายงานประจำปีของบริษัท นอกจากนี้ผู้ถือหุ้นยังใช้ข้อพึงปฏิบัติใน Code ดังกล่าว เป็นประเด็นที่จะซักถามกรรมการในที่ประชุมผู้ถือหุ้นอีกด้วย

คุณลักษณะพื้นฐานของกรรมการภายนอกคือ ความมีอิสระในวิจารณ์ญาณซึ่งสำคัญมาก ความสามารถในการให้ข้อเสนอแนะ ความผูกพันที่จะทำตามเป้าหมายของบริษัท และการอุทิศเวลาให้กับงาน โดยกรรมการภายนอกที่ไม่เป็นผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีความกล้าหาญที่จะแสดงความคิดเห็น

ความมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการตรวจสอบขึ้นอยู่กับประธานกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการตรวจสอบโดยรวม ทั้งนี้ต้องมีขอบเขตหน้าที่และอำนาจที่ระบุไว้อย่างแจ่มชัด กรรมการตรวจสอบทุกท่านต้องมีความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจ การควบคุมภายใน การรายงานทางการเงินและบัญชี กรรมการตรวจสอบต้องเป็นผู้มีสามัญสำนึกและดุลยพินิจที่ดี และไม่จำเป็นต้องเป็นนักบัญชีเท่านั้น สิ่งสำคัญสุดท้ายที่บริษัทพึงตระหนักคืองานของคณะกรรมการตรวจสอบเป็นงานที่มีความเสี่ยงสูงและมีผลกระทบต่อชื่อเสียงได้ง่าย ดังนั้นอาจจะหาผู้มาทำหน้าที่กรรมการตรวจสอบได้ยาก

6.2 บทความเรื่อง กรรมการที่มีผู้บริหาร บทบาทและความคาดหวังต่อการกำกับดูแลกิจการ จากวารสารตลาดหลักทรัพย์ ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 เดือนกรกฎาคม 2547
สรุปความจากการเสวนาเรื่อง “ Non-Executive Director : บทบาทและความคาดหวังต่อการกำกับดูแลกิจการ” ซึ่งคณะอนุกรรมการสร้างความรู้ความเข้าใจและประชาสัมพันธ์การดำเนินการเกี่ยวกับบริษัทภิบาลในประเทศไทยในคณะกรรมการบริษัทภิบาลแห่งชาติร่วมกับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้จัดขึ้น โดยผู้ร่วมเสวนาประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกรรมการที่

มิใช่ผู้บริหาร (Non-Executive Director–NED) และกรรมการที่เป็นผู้บริหาร (Executive Director–ED) ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่เสวนาอยู่ 3 ประเด็นดังนี้

(1) NED สามารถถ่วงดุลหรือคานอำนาจในคณะกรรมการบริษัท ได้จริงหรือไม่ และทำอย่างไร ซึ่งมีข้อพิจารณาว่า การทำหน้าที่ของ NED ในการถ่วงดุลจะเป็นการท้วงติงการให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่คณะกรรมการบริษัท โดยความคิดเห็นดังกล่าวสามารถโน้มน้าวให้กรรมการท่านอื่นๆ เห็นประเด็นสำคัญ ผลดีและผลเสีย จุดอ่อนและจุดแข็งอย่างชัดเจน

(2) NED สมควรมีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการบริษัทนานเพียงใดที่จะไม่มีผลต่อความเป็นอิสระ ซึ่งมีข้อพิจารณาว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งไม่น่าจะมีผลต่อความเป็นอิสระของ NED แต่ควรพิจารณาจากการที่ NED สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเป็นอิสระหรือไม่ อย่างไรก็ดีในแนวทางของตลาดหลักทรัพย์ต่างประเทศ เช่น สหราชอาณาจักร เสนอระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของ NED ว่าไม่ควรเกิน 9 ปี

(3) NED สมควรได้รับผลตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานหรือไม่ เพราะอาจทำให้ขาดความเป็นอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งมีข้อพิจารณาว่า NED สมควรได้รับค่าตอบแทนตามผลงานเช่นเดียวกับกรรมการอื่น เพราะคณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทและกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมาย เพียงแต่ NED ต้องดูแลมิให้กรรมการได้รับค่าตอบแทนเกินสมควรและไม่เป็นธรรมกับผู้ถือหุ้น

สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ NED นั้นคือการได้รับความร่วมมือจากบุคลากรขององค์กร ดังนั้นก่อนเริ่มปฏิบัติหน้าที่ ควรมีการพูดคุยกับกรรมการ ฝ่ายจัดการ และพนักงานของบริษัทเพื่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน

6.3 บทความปณิธานเรื่อง Handbook Offers Audit Committee Guidance จาก วารสาร Internal Auditor ฉบับเดือน June, 2004 และเอกสารเรื่อง The Right Stuff: Seven Key Principles for Building an Effective Audit Committee

บทความปณิธานนี้เป็นบทสรุปย่อของรายงานจากบริษัทที่ปรึกษา Jefferson Wells Internationals ซึ่งได้จัดให้มีการประชุมโต๊ะกลมขึ้นจากผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมากด้วยประสบการณ์จำนวน 8 ท่าน โดยบางท่านเคยเป็นประธานกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูงใน

The US. Securities and Exchange Commission บางท่านเคยทำงานอยู่ในบริษัทที่ปรึกษาอันดับต้นของโลก และบางท่านเคยเป็นกรรมการของบริษัทที่มีชื่อเสียงระดับโลก

รายงานดังกล่าวได้มีการเผยแพร่ในเดือนมกราคม 2547 ได้กล่าวถึงหลักการ 7 ประการ ที่จะสร้างเสริมให้เกิดคณะกรรมการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

(1) Track the Tone at the Top

คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการกำหนดท่าทีของฝ่ายบริหารระดับสูงที่ต้องประพฤติปฏิบัติยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณธรรม โดยสมควรมีการรายงานให้คณะกรรมการตรวจสอบทราบเป็นรายไตรมาสว่า ฝ่ายบริหารระดับสูงได้มีการถ่ายทอดแนวคิดเรื่องจริยธรรมไปสู่พนักงานอย่างไร มีการฝึกอบรมเรื่องจริยธรรมแก่พนักงานใหม่และพนักงานเก่าอย่างไร บ่อยครั้งเพียงใด รวมทั้งฝ่ายบริหารได้ดำเนินการอย่างไรเมื่อพบว่ามีการกระทำที่ผิดจริยธรรมขึ้นในองค์กร

(2) Stay Ahead of 404 Reporting

ตามมาตรา 404 ของ Sarbanes-Oxley Act of 2002 บัญญัติให้คณะกรรมการตรวจสอบ ฝ่ายบริหารระดับสูง และผู้สอบบัญชีของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศสหรัฐอเมริกาต้องรายงานถึงความเพียงพอและประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในของบริษัท ตั้งแต่สิ้นปี 2547 เป็นต้นไป โดยทุกฝ่ายที่รายงานต้องจัดทำเอกสารหลักฐานประกอบการเสนอรายงานความเห็นดังกล่าวด้วย

ตามหลักการในข้อนี้ ผู้สอบบัญชีจะต้องทำการประเมินกรรมการตรวจสอบของบริษัทด้วย เพื่อใช้เป็นเอกสารหลักฐานประกอบการรายงานความเห็นระบบการควบคุมภายในของบริษัท โดยประเมินถึงความเป็นอิสระของกรรมการตรวจสอบ ความกล้ากล้าในการตั้งคำถามของกรรมการตรวจสอบ ความเชี่ยวชาญทางการเงินและหรือทางบัญชีของกรรมการตรวจสอบ และความสามารถในการแก้ไขปัญหาตามประเด็นข้อสังเกตต่างๆที่ผู้สอบบัญชีอิสระหรือผู้ตรวจสอบภายในได้รายงานให้ทราบ

(3) Champion the Internal Auditor

คณะกรรมการตรวจสอบต้องให้การสนับสนุนหน่วยงานตรวจสอบภายใน เนื่องจาก Chief Internal Auditor ต้องรายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ ดังนั้นคณะกรรมการตรวจสอบจึงต้องดูแล Chief Internal Auditor ให้มีอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมโดยอาจจะระบุให้รวมอยู่ใน Audit Committee Charter รวมถึงการพิจารณาให้คำตอบแทนที่เหมาะสม และการดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมในบริษัท ซึ่งควรอยู่ในระดับที่เทียบเท่ากับ Chief Accounting Officer หรือ Controller หรือ Treasurer ของบริษัท

(4) Engage the External Auditor

ผู้สอบบัญชีสมควรเข้าใจใหม่ว่า คณะกรรมการตรวจสอบนั้นเป็นลูกค้ำของผู้สอบบัญชี ฝ่ายจัดการบริษัทมิใช่ลูกค้ำของผู้สอบบัญชีอีกต่อไป คณะกรรมการตรวจสอบจะเป็นผู้สอบทานหนังสือรับงานของผู้สอบบัญชี (Engagement Letter) เพื่อให้มั่นใจในคุณภาพของงานตรวจสอบ ต่อบรรณการธรรมเนียมการสอบบัญชี เป็นผู้เลือก Lead External Audit Partner รวมทั้งสมควรพบปะและหารือกับผู้สอบบัญชีดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ โดยไม่มีฝ่ายจัดการของบริษัทอยู่ในที่นั้นด้วย

(5) Dig Down into the Business

คณะกรรมการตรวจสอบนอกจากจะต้องดูแลความถูกต้องครบถ้วนและความน่าเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินของบริษัท ตลอดจนการควบคุมภายในในขั้นตอนการจัดทำรายงานทางการเงินของบริษัทแล้ว ยังต้องเข้าใจในธุรกิจของบริษัท รวมทั้งทราบถึงความเสี่ยงและการป้องกันความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อรายงานทางการเงินและมูลค่าของผู้ถือหุ้นของบริษัท ตลอดจนทราบถึงดัชนีชี้วัดความสำเร็จของแต่ละกิจกรรมของบริษัท (Key Performance Index)

(6) Get “Behind the Numbers”

คณะกรรมการตรวจสอบต้องมีความเข้าใจในที่มาและที่ไปของตัวเลขที่ปรากฏในรายงานทางการเงินของบริษัท ข้อพึงระมัดระวังสำหรับคณะกรรมการตรวจสอบ หากปรากฏว่า ฝ่ายจัดการบริษัทนำเสนอข้อมูลตัวเลขจำนวนมาก ฝ่ายจัดการนำเสนอข้อมูลโดยอ่านจากเอกสารที่เตรียมมาล่วงหน้า ไม่มีการจัดส่งเอกสารให้คณะกรรมการตรวจสอบอ่านล่วงหน้า เป็นต้น

(7) Defuse Retirement Time Bombs

คณะกรรมการตรวจสอบต้องรับทราบและติดตามภาระหนี้สินที่อาจจะเกิดขึ้นของบริษัทอันสืบเนื่องจากกองทุนสำรองเลี้ยงชีพและแผนการดูแลสุขภาพของพนักงานที่จะเกษียณอายุ รวมทั้งสอบทานการบริหารจัดการของฝ่ายจัดการบริษัทในเรื่องดังกล่าวด้วย

6.4 บทความเรื่อง Cultivating the Best Board จากวารสาร Internal Auditor August 2006 ได้นำเสนอหลักการ แนวคิด และวิธีปฏิบัติ ในการเตรียมความพร้อมของบริษัท เพื่อให้บริษัทได้มีคณะกรรมการบริษัทที่ดีที่สุด โดยได้กล่าวถึงความสำเร็จของบริษัทว่า จะต้องประกอบด้วยสิ่งที่สำคัญ 2 สิ่งคือ บริษัทมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน และบริษัทมีคณะกรรมการบริษัทที่ดี ซึ่งหน้าที่หลักของคณะกรรมการบริษัท คือ การกำกับดูแลฝ่ายจัดการ ฝ้าติดตามดูแลผลการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ และตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญๆ เช่น การอนุมัติแผนกล

ยุทธ์ การอนุมัติงบประมาณ เป็นต้น รวมถึงการให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำแก่ฝ่ายจัดการของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้คำปรึกษาหารือกับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer - CEO) ของบริษัท

ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรแบบบูรณาการ (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) ของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ได้กำหนดให้เรื่องสภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) เป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่นอีกเจ็ดองค์ประกอบ ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว และเรื่องการมีคณะกรรมการบริษัทที่ดีก็เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่ทำให้บริษัทมีสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี

ได้มีการสำรวจและอภิปรายถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทที่ดีที่พึงจะต้องมี เพื่อให้ได้ข้อสรุปในเรื่องคณะกรรมการบริษัทที่มีประสิทธิผล แต่ยังคงมีประเด็นถกเถียงหลายประเด็นที่ยังไม่มีข้อยุติ ดังนี้

- จำนวนกรรมการอิสระยังมีจำนวนมากก็ยิ่งดี
- กรรมการอิสระควรถือหุ้นบริษัทด้วย เพื่อสำนึกถึงความเป็นเจ้าของ
- กรรมการบริษัทควรเฝ้าติดตามการทำงานของฝ่ายจัดการอย่างเคร่งครัด, เข้มงวด ใกล้เคียง (Vigorously)
- กรรมการบริษัทควรเป็นผู้ที่มีความรู้อย่างกว้างๆ (Generalist)
- มูลค่าของผู้ถือหุ้นเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด

การพิจารณาถึงความมีประสิทธิผลของคณะกรรมการบริษัท ควรคำนึงถึงประเด็นพิจารณาต่างๆ ในแต่ละองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างคณะกรรมการ (Board Structure)

- จำนวนกรรมการที่ควรจะมีในคณะกรรมการและสัดส่วนของจำนวนกรรมการอิสระนั้นไม่มีสูตรสำเร็จหนึ่งเดียว (One-size-fits-all) ควรเป็นไปตามลักษณะการดำเนินธุรกิจของแต่ละบริษัท

- ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆรวมถึงควรกำหนดวิธีการเลือกประธานอนุกรรมการ อนุกรรมการและอนุกรรมการของคณะกรรมการแต่ละชุดด้วย

2. องค์ประกอบคณะกรรมการ (Composition)

- การเลือกกรรมการที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับธุรกิจเหมือนกับการเลือกใส่ถุง

มือ

- จำนวนกรรมการขึ้นอยู่กับขนาดของบริษัทและระยะเวลาที่ก่อตั้งของบริษัท

ตลอดจนความซับซ้อนของธุรกิจ

- กรรมการควรมีวาระการดำรงตำแหน่ง
- คณะกรรมการควรประกอบด้วยกรรมการที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญที่หลากหลายตามลักษณะความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัท

- กรรมการควรเป็นผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ เป็นผู้ฟังที่ดี สามารถแสดงความคิดเห็นคัดค้านโดยทุกคนยอมรับ

- กรรมการอิสระควรมีเวลาเพียงพอให้กับบริษัท และไม่ควรเป็นกรรมการในหลายบริษัทจนมากเกินไป

3. กระบวนการบริหารข้อมูล (Information Management Processes)

- คณะกรรมการควรมีข้อมูลที่เหมาะสมเพียงพอจากฝ่ายจัดการเพื่อใช้ตัดสินใจ
- คณะกรรมการควรเข้ารับการฝึกอบรมหรือมีการศึกษาเพิ่มเติมเป็นระยะๆ
- คณะกรรมการควรเต็มใจรับตำแหน่งในคณะอนุกรรมการชุดต่างๆ
- คณะกรรมการควรไปเยี่ยมชมโรงงานและพบปะลูกค้าของบริษัทเป็นประจำเพื่อเรียนรู้และเข้าใจในธุรกิจหลักของบริษัท

4. อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibilities)

- ควรกำหนดและประกาศให้ทราบถึงหน้าที่ของกรรมการที่มีต่อผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นหน้าที่อันเกิดจากความไว้วางใจ (Fiduciary Duties)

- ควรกำหนดขอบเขตอำนาจดำเนินการที่เป็นลายลักษณ์อักษร และควรมีการทบทวนอำนาจดำเนินการดังกล่าวเป็นระยะๆ

- ควรกำหนดให้มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ (Code of Conduct)
- ควรประกาศค่านิยม (Values) ซึ่งสามารถปฏิบัติได้จริงและมีการสื่อสารให้เข้าใจอย่างทั่วถึง

- กรรมการและผู้บริหารบริษัทควรต้องสามารถหิบบยกประเด็นเรื่องใดๆ ขึ้นมาพิจารณาได้ โดยไม่ต้องเกรงกลัวต่อผู้ใด

5. การปฏิบัติหน้าที่ (Operations)

- การกำหนดจำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการบริษัท และการจัดระเบียบวาระการประชุมควรให้เหมาะสมกับลักษณะความซับซ้อนของธุรกิจและการบริหารความเสี่ยงของบริษัท

- ควรกำหนดให้มีเวลาที่ใช้ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทอย่างเพียงพอ และมีข้อมูลประกอบการประชุมที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ
- ควรกำหนดแนวทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างกรรมการกับฝ่ายจัดการของบริษัท นอกเหนือจากการพบปะหารือในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท
 - ควรติดตามข้อมูลการบริหารความเสี่ยงของบริษัทอย่างต่อเนื่องและข้อมูลดังกล่าวควรปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

6. ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

- ควรมีหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลคณะกรรมการบริษัทอย่างเป็นทางการ ซึ่งหลักเกณฑ์ดังกล่าวควรรวมเรื่องดังนี้
 - คณะกรรมการบริษัทควรประกอบด้วยกรรมการอิสระเป็นส่วนใหญ่
 - ประธานกรรมการบริษัทไม่ควรเป็นคนเดียวกับ CEO
 - กรรมการอิสระควรเป็นผู้ควบคุมกระบวนการสรรหากรรมการเพื่อเสนอต่อผู้ถือหุ้น

- คณะกรรมการบริษัทควรมีคณะอนุกรรมการที่เป็นชุดย่อยหลัก 3 ชุด คือ 1) คณะอนุกรรมการตรวจสอบ 2) คณะอนุกรรมการกำหนดค่าตอบแทน 3) คณะอนุกรรมการสรรหา

โดยอนุกรรมการในคณะอนุกรรมการชุดย่อยควรเป็นกรรมการอิสระทั้งหมด

- ควรจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการอิสระเป็นระยะๆ โดยที่ไม่มี CEO หรือกรรมการที่เป็นผู้บริหาร (Executive Directors) เข้าร่วมประชุมด้วย
 - ในการประชุมคณะกรรมการบริษัท (Board Meeting) ควรมีประเด็นสำคัญที่พิจารณาในที่ประชุม ดังนี้
 - การอนุมัติแผนกลยุทธ์ของบริษัทที่ฝ่ายจัดการเป็นผู้นำเสนอและประเมินประสิทธิผลของแผนกลยุทธ์ดังกล่าว
 - การประเมินผลการปฏิบัติงานของ CEO รวมถึงการกำหนดค่าตอบแทนและวาระการดำรงตำแหน่ง
 - การกำกับดูแลการพัฒนาบุคลากรที่เป็นฝ่ายจัดการ รวมถึงการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ทั้งในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ

○ การประเมินผลตนเองของคณะกรรมการบริษัทในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่า คณะกรรมการมีบรรทัดฐานในการตัดสินใจ

6.5 ข้อเสนอแนะเรื่องคุณสมบัติของกรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบจากการวิเคราะห์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ปี 2549)

แนวทางในการออกข้อกำหนด

หลักการ: โดยที่หน้าที่หลักประการหนึ่งของคณะกรรมการบริษัท คือ การติดตามการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ เพื่อตรวจสอบและถ่วงดุล ซึ่งการจะทำหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ได้แก่ การที่คณะกรรมการบริษัทมีโครงสร้างและองค์ประกอบที่เหมาะสม เอื้อต่อการทำหน้าที่ โดยการมีกรรมการที่เป็นอิสระในจำนวนหรือสัดส่วนพอสมควร ซึ่งกรรมการอิสระนี้จะเป็นกลจักรสำคัญในการถ่วงดุลกรรมการที่เป็นตัวแทนจากผู้ถือหุ้นรายใหญ่ สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ถือหุ้นกลุ่มอื่น

ข้อเสนอ: ด้วยความสำคัญของกรรมการอิสระตามที่กล่าวข้างต้น จึงยังมีความจำเป็นต้องกำหนดองค์ประกอบและคุณสมบัติของกรรมการอิสระไว้เป็นกรอบใหญ่ ส่วนคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการชดเชยอื่น ๆ (ถ้ามี) ก็จะกำหนดองค์ประกอบโดยอ้างอิงจากกรรมการอิสระ และเพื่อลดความสับสนของบริษัทจดทะเบียนเกี่ยวกับคุณสมบัติของกรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ จึงเห็นควรกำหนดจำนวนและคุณสมบัติของกรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบไว้ในเกณฑ์ ก.ล.ต. ส่วนเกณฑ์ ตลท. ในเรื่องดังกล่าว จะใช้การอ้างอิงจากเกณฑ์ ก.ล.ต. แทน

1. องค์ประกอบ

หลักการ: โดยที่กรรมการส่วนหนึ่งมักได้รับแต่งตั้งเข้ามาเพื่อดูแลจัดการทรัพย์สินของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ดังนั้น การมีกรรมการที่เป็นอิสระจำนวนหนึ่งก็จะช่วยพัฒนาการตัดสินใจของคณะกรรมการบริษัทในเรื่องที่อาจมีผลกระทบต่อผู้ถือหุ้นรายย่อยได้

2.1 จำนวนกรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ

แนวทางในต่างประเทศ: ส่วนมากมีข้อกำหนดให้คณะกรรมการบริษัทต้องมีกรรมการอิสระเกินครึ่ง

ข้อเสนอ: เห็นควรกำหนดจำนวนกรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบไว้เป็นจำนวนที่แน่นอนเช่นเดิม คือ อย่างน้อย 3 คน เนื่องจากการกำหนดเป็นสัดส่วนกับจำนวนกรรมการทั้งหมด อาจทำให้เกิดปัญหาในการสรรหาบุคคลมาดำรงตำแหน่ง

2.2 ที่มาของกรรมการตรวจสอบ

แนวทางในต่างประเทศ: ส่วนใหญ่กำหนดให้กรรมการตรวจสอบทุกคนเป็น non executive director และ majority เป็นกรรมการที่เป็นอิสระ

ข้อเสนอ: เห็นควรกำหนดให้กรรมการตรวจสอบทุกคนต้องเป็นกรรมการบริษัท เพื่อให้กรรมการตรวจสอบทุกคนต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังและซื่อสัตย์สุจริต เช่นเดียวกับกรรมการบริษัทรายอื่น เนื่องจากมีความรับผิดชอบตามกฎหมายในฐานะกรรมการบริษัท ส่วนในกรณีที่บริษัทต้องการแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกเข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อให้ข้อเสนอแนะในเรื่องที่กรรมการตรวจสอบต้องการความชำนาญเฉพาะด้าน ก็ สามารถทำได้ แต่ต้องไม่มีตำแหน่งเป็นกรรมการตรวจสอบ

1. ลักษณะความสัมพันธ์ที่เข้าข่ายไม่อิสระ

3.1 การถือหุ้น

แนวทางในต่างประเทศ: บางประเทศกำหนดสัดส่วนการถือหุ้นที่เข้าข่ายไม่อิสระไว้ 1% (เช่น ฮังการี ตุรกี) บางประเทศกำหนดไว้ 2% (เช่น อินเดีย) ในขณะที่บางประเทศ กำหนดไว้ 5% เช่นเดียวกับไทย (เช่น สหรัฐอเมริกา)

ข้อเสนอ: โดยที่แนวคิดเดิมในการกำหนดให้สัดส่วนการถือหุ้นเป็นปัจจัยประการหนึ่งในการพิจารณาความเป็นอิสระ คือ แนวคิดที่ว่าเมื่อกรรมการอิสระมีส่วนได้เสียในบริษัทจำนวนหนึ่งย่อมจะช่วยให้กรรมการดังกล่าวคำนึงถึงสิทธิของผู้ถือหุ้นเป็นสำคัญ เนื่องจากหากบริษัทเสียหาย ก็จะมีผลกระทบต่อกรรมกรนั้นด้วย โดยสัดส่วนการถือหุ้นดังกล่าวต้องไม่มากจนมีผลกระทบต่อ การแสดงความเห็นที่เป็นอิสระ จึงใช้สัดส่วนการถือหุ้นที่เกิน 5% เป็นปัจจัยในการพิจารณาว่า เข้าข่ายไม่อิสระ

อย่างไรก็ดี เนื่องจากปัจจุบัน “ผู้ถือหุ้นรายใหญ่” คือ ผู้ที่ถือหุ้นในบริษัทตั้งแต่ 10% ขึ้นไป ในขณะที่มาตรฐานสากลด้านการเปิดเผยข้อมูลกำหนดสัดส่วนการถือหุ้นของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ไว้ที่ 5% ส่วนในอนาคต ก.ล.ด. มีแนวโน้มจะปรับลดลงสัดส่วนดังกล่าวลงเหลือ 5% เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ดังนั้น จึงเห็นควรปรับลดสัดส่วนการถือหุ้นของกรรมการอิสระลงให้สอดคล้องกันด้วย โดยสัดส่วนที่จะปรับปรุงใหม่ คือ ไม่เกิน 1%

3.2 ความสัมพันธ์ในลักษณะของการได้รับค่าตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ

3.2.1 การเป็นลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ

แนวทางในต่างประเทศ: กำหนดห้ามความสัมพันธ์ในลักษณะข้างต้น เช่นเดียวกัน และ ส่วนมากจะกำหนดช่วงเวลาห้ามก่อนรับตำแหน่งไว้ด้วย โดยแต่ละประเทศ

กำหนดช่วงเวลาห้ามไว้ต่าง ๆ กัน เช่น ฮองกง มาเลเซีย กำหนดไว้ 2 ปี สหรัฐอเมริกา แคนาดา กำหนดไว้ 3 ปี อังกฤษ เนเธอร์แลนด์ กำหนดไว้ 5 ปี เป็นต้น

ข้อเสนอ: โดยที่ความสัมพันธ์ในลักษณะนี้มีผลกับความเป็นอิสระ เนื่องจากการที่เคยร่วมงานกับบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม หรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง อาจทำให้เกิดความสับสนเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในบริษัท จนอาจกระทบต่อการให้ความเห็นที่เป็นอิสระได้ ดังนั้น จึงเห็นควรขยายขอบเขตที่ห้ามมีความสัมพันธ์ในลักษณะดังกล่าวให้รวมถึงช่วงเวลา 2 ปีก่อนที่จะได้รับการแต่งตั้งด้วย

3.2.2 การเป็นกรรมการที่มีส่วนได้เสียในด้านการเงินและการบริหารงาน

แนวทางในต่างประเทศ: หลายประเทศมีข้อห้ามมิให้เป็นกรรมการของบริษัทในกลุ่มเดียวกัน ในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เช่น ออสเตรเลีย (กำหนดเวลาห้ามไว้ 3 ปี) อังกฤษ ในขณะที่บางประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา แม้จะมีได้มีข้อกำหนดห้ามที่ชัดเจน แต่การเป็นกรรมการของบริษัทอื่นในกลุ่มเดียวกัน ทำให้พิจารณาได้ว่าบุคคลดังกล่าวมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับบริษัทจดทะเบียน จนอาจทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นที่เป็นอิสระได้

ข้อเสนอ: เห็นควรเสนอการห้ามกรรมการมีผลประโยชน์หรือส่วนได้เสียในด้านการเงินหรือการบริหารงานของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย หรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง ทั้งในปัจจุบันและในช่วง 2 ปีก่อนได้รับการแต่งตั้ง และโดยที่ในช่วงที่ผ่านมา มักมีคำถามว่า การที่บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย หรือบริษัทในเครือ มีกรรมการตรวจสอบชุดเดียวกัน จะมีผลต่อความเป็นอิสระของกรรมการตรวจสอบนั้นหรือไม่ อย่างไร ซึ่งความสัมพันธ์ในลักษณะดังกล่าวมีประเด็นพิจารณา ดังนี้

แนวคิดที่ 1 สนับสนุนให้กรรมการอิสระของบริษัทในกลุ่มเป็นบุคคลเดียวกัน เนื่องจากการเป็นกรรมการอิสระของบริษัทใดบริษัทหนึ่ง ย่อมถือว่ามีความเป็นอิสระจากทั้งกลุ่มด้วย ประกอบกับการเป็นกรรมการอิสระให้บริษัททั้งกลุ่มจะช่วยให้กรรมการดังกล่าวเห็นภาพรวมเกี่ยวกับการดำเนินงานของทั้งกลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่บริษัทในกลุ่มมีการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันจำนวนมาก

แนวคิดที่ 2 ไม่สนับสนุนให้กรรมการอิสระของบริษัทในกลุ่มเป็นบุคคลเดียวกัน เนื่องจากมีข้อโต้แย้งว่า การเป็นกรรมการอิสระในบริษัทหนึ่งอาจไม่เป็นอิสระในอีกบริษัทหนึ่งก็ได้ และการที่กรรมการอิสระใช้ข้อมูลที่ได้รับมาในฐานะที่เป็นกรรมการอิสระหรือกรรมการตรวจสอบของบริษัทหนึ่งมาใช้เพื่อประโยชน์ในการสอบทานรายการของอีกบริษัทหนึ่ง ทำให้เกิดข้อสงสัยว่าบุคคลดังกล่าวเป็นอิสระอย่างแท้จริงหรือไม่

ความเห็น แม้ว่าแนวคิดที่ 2 จะเป็นแนวทางที่ค่อนข้างเข้มงวด อย่างไรก็ตาม ใดก็ดี แนวทางนี้จะช่วยลดข้อโต้แย้งเกี่ยวกับความเป็นอิสระของกรรมการอิสระหรือกรรมการตรวจสอบได้ จึงเห็นควรใช้แนวคิดที่ 2 เป็นแนวทางในการกำหนดคุณสมบัติของกรรมการอิสระ โดยห้ามกรรมการอิสระหรือกรรมการตรวจสอบเป็นกรรมการในบริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม หรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง

3.3 การเป็นผู้ให้บริการทางวิชาชีพ (“professional advisor”) ได้แก่ ผู้สอบบัญชี ที่ปรึกษากฎหมาย

แนวทางในต่างประเทศ: กำหนดห้ามกรรมการอิสระและผู้เกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์ในลักษณะนี้ แต่ส่วนมากจะกำหนดช่วงเวลาห้ามก่อนรับตำแหน่งไว้ด้วย โดยแต่ละประเทศมีช่วงเวลาห้ามต่าง ๆ กัน เช่น ฮองกง ตุรกี กำหนดไว้ 1 ปี และมีแนวคิดจะแก้ไขเป็น 2 ปี สหรัฐอเมริกา อังกฤษ แคนาดา โปรตุเกส บราซิล กำหนดไว้ 3 ปี ส่วนฝรั่งเศสกำหนดไว้ 5 ปี

ข้อเสนอ: โดยที่ความสัมพันธ์ในลักษณะนี้มีผลกับความเป็นอิสระเช่นกัน ดังนั้น จึงจะกำหนดห้ามกรรมการอิสระมีความสัมพันธ์ดังกล่าวทั้งในปัจจุบันและในช่วง 2 ปีก่อนได้รับการแต่งตั้ง ทั้งนี้ การห้ามดังกล่าวรวมถึงกรณีที่ญาติสนิทของกรรมการอิสระเป็นผู้ให้บริการดังกล่าว รวมถึงกรณีที่กรรมการอิสระเป็นผู้บริหาร หุ้นส่วน (partner) หรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของนิติบุคคลที่ให้บริการนั้นกับบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม และนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งด้วย

3.3 ความสัมพันธ์ทางธุรกิจในลักษณะที่เป็นลูกค้า ผู้จัดการวัตถุดิบ ลูกหนี้การค้า หรือเจ้าหนี้การค้า

แนวทางในต่างประเทศ: หลายประเทศกำหนดไว้ชัดเจนว่า ห้ามกรรมการอิสระและผู้เกี่ยวข้อง ซื้อขายสินค้าหรือบริการกับบริษัท ในระดับที่มีนัยสำคัญ เช่น ออสเตรเลีย สเปน ฝรั่งเศส ในขณะที่ประเทศสหรัฐอเมริกา กำหนดว่า การที่กรรมการอิสระและผู้เกี่ยวข้องมีการรับหรือจ่ายเงินกับบริษัทมากกว่า 1 ล้านดอลลาร์ หรือมากกว่า 2% ของรายได้ก่อนหักค่าใช้จ่ายตามงบการเงินรวม ในช่วง 3 ปีก่อนได้รับการแต่งตั้ง จะถือว่ามีผลกับความเป็นอิสระของบุคคลดังกล่าว

ข้อเสนอ: เพื่อความชัดเจนในทางปฏิบัติ ก.ล.ต. จึงจะกำหนดห้ามกรรมการอิสระหรือกรรมการตรวจสอบเป็นลูกค้า ผู้จัดการวัตถุดิบ ลูกหนี้การค้า หรือเจ้าหนี้การค้า รวมถึงการเป็นผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมในนิติบุคคลที่มีความสัมพันธ์ดังกล่าวกับบริษัทด้วย ทั้งนี้ ในการพิจารณาความสัมพันธ์จะพิจารณาความนัยสำคัญทั้งในปัจจุบัน และในช่วงเวลา 2 ปีก่อนได้รับการแต่งตั้ง คือ การมีขนาดรายการเกิน 10% ของยอดซื้อ/ยอดขาย

2.1 ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการตรวจสอบ

แนวทางในต่างประเทศ: หลายประเทศกำหนดห้ามกรรมการตรวจสอบดำรงตำแหน่งในบริษัทมากกว่าระยะเวลาที่กำหนด เช่น อังกฤษและฮ่องกง 9 ปี สเปนและฝรั่งเศส 12 ปี

ข้อเสนอ: โดยที่การดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการตรวจสอบในบริษัทใด ๆ เป็นระยะเวลาหนึ่ง อาจทำให้เกิดความคุ้นเคยกับการดำเนินงานบริษัท และมีผลกับการใช้ดุลยพินิจอย่างอิสระได้ จึงเห็นควรกำหนดเป็นลักษณะต้องห้ามของกรรมการตรวจสอบประการหนึ่งว่า ต้องไม่ดำรงตำแหน่งในบริษัทมากกว่า 9 ปี

4. คุณสมบัติเฉพาะของกรรมการตรวจสอบ

แนวทางในต่างประเทศ: หลายประเทศมีข้อกำหนดแบบกว้าง ๆ ให้กรรมการตรวจสอบอย่างน้อย 1 คน ต้องมีความเชี่ยวชาญในเรื่องงบการเงินเช่นเดียวกับไทย ในขณะที่ประเทศมาเลเซียมีข้อกำหนดแบบเข้มว่า กรรมการตรวจสอบอย่างน้อย 1 คน ต้องเป็นสมาชิกของสมาคมวิชาชีพบัญชี ซึ่งการจะเป็นสมาชิกสมาคมดังกล่าวได้ต้องเป็นผู้สอบบัญชี หรือผ่านการสอบในหลักสูตรที่กำหนด ส่วนสหรัฐอเมริกามีข้อกำหนดที่ขยายความเกี่ยวกับประสบการณ์ทางการบัญชีการเงินไว้ว่า ต้องมีประสบการณ์ในฐานะเป็นผู้บริหารสูงสุดในสายงานบัญชีหรือการเงิน หรือเป็นผู้สอบบัญชี

ข้อเสนอ: เพื่อความชัดเจน และลดการใช้ดุลยพินิจ จึงเห็นควรกำหนดคุณสมบัติในเรื่องนี้ให้ชัดเจนขึ้นว่า กรรมการตรวจสอบอย่างน้อย 1 คน ต้องมีคุณสมบัติดังนี้

- สำเร็จการศึกษาขั้นต้นปริญญาตรีทางบัญชี และมีประสบการณ์ในสายงานที่เกี่ยวข้องกับบัญชีหรือการเงิน เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี ใน 5 ปีล่าสุด หรือ
- ในช่วง 5 ปีล่าสุด มีประสบการณ์ในสายงานที่เกี่ยวข้องกับบัญชีหรือการเงิน

5. ถิ่นที่อยู่ของกรรมการตรวจสอบ

หลักการ: โดยที่กรรมการตรวจสอบมีหน้าที่สำคัญในการติดตามดูแลการบริหารจัดการของฝ่ายจัดการให้เป็นไปเพื่อประโยชน์ของผู้ถือหุ้นโดยรวม ซึ่งการจะทำหน้าที่ดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพ กรรมการตรวจสอบต้องมีเวลาเพียงพอด้วย

ข้อเสนอ เพื่อให้มั่นใจว่ากรรมการตรวจสอบจะมีเวลาและสามารถติดตามดูแลการบริหารจัดการอย่างใกล้ชิด จึงเห็นควรกำหนดให้กรรมการตรวจสอบอย่างน้อย 2 คน ต้องเป็นผู้ที่มีถิ่นที่อยู่ในประเทศไทย คือ อยู่ในประเทศไทยเกิน 180 วัน

6. ขอบเขตการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

ข้อมูลประกอบการพิจารณา

ในช่วงที่ผ่านมา ตลาดหุ้นในต่างประเทศมีการปรับปรุงข้อกำหนดเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบให้ครอบคลุมมากขึ้น

ข้อเสนอ

6.1 การสอบทานรายงานทางการเงิน เห็นควรเพิ่มเติมข้อกำหนดในประกาศตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยขยายความ “การสอบทานให้บริษัทมีการทำรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องเพียงพอ ให้อ้างถึงการสอบทาน unusual items การเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชีที่สำคัญ และรายการปรับปรุงของผู้สอบบัญชี” ทั้งนี้ เพื่อให้บริษัทจดทะเบียนและคณะกรรมการตรวจสอบทราบถึงประเด็นสำคัญที่ต้องมีการสอบทาน และแก้ไขคำว่า “สอบทาน” เนื่องจากตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้รับข้อเสนอแนะจากกรรมการตรวจสอบบางท่านว่า “สอบทาน” เป็นภาษาทางบัญชี ซึ่งการทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบไม่ได้ดำเนินการ “สอบทาน” เหมือนกับผู้สอบบัญชี จึงเห็นว่าควรเปลี่ยนเป็นคำว่า “ทบทวน (review)”

6.2 การพิจารณาคัดเลือกผู้สอบบัญชี

พิจารณาความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี เช่น พิจารณาจากระยะเวลาที่เป็นผู้สอบบัญชีให้บริษัทซึ่งหากมีระยะเวลานานเกินไป ก็อาจทำให้เกิดความคุ้นเคยจนทำให้ปฏิบัติภารกิจโดยขาดความเป็นอิสระ หรือพิจารณาจากการให้บริการอื่นที่นอกเหนือจากการเป็นผู้สอบบัญชี (non – audit service) ที่อาจทำให้ขาดความเป็นกลาง หรืออาจทำให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เช่น การวางระบบบัญชี เป็นต้น

ประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าประชุมด้วยอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี เพื่อขอความเห็นจากผู้สอบบัญชีในเรื่องต่าง ๆ เช่น คุณภาพของเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีและคณะผู้ตรวจสอบภายในของบริษัท เรื่องที่ผู้สอบบัญชีห่วงมากที่สุด และข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบงบการเงิน เป็นต้น

6.3 การสอบทานระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน

เห็นควรเพิ่มเติมข้อกำหนดในประกาศตลาดหลักทรัพย์ฯ ให้ครอบคลุมภารกิจต่อไปนี้ การให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้ง โยกย้าย เลิกจ้าง และพิจารณาความดีความชอบของหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน (internal audit) ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานดังกล่าวมีความเป็นอิสระอย่างแท้จริง

พิจารณาความเป็นอิสระของหน่วยงาน internal audit โดยพิจารณาจากการปฏิบัติหน้าที่ และการรายงานต่าง ๆ รวมถึงสายงานบังคับบัญชาของหน่วยงานนี้

ปรับปรุงข้อความให้ชัดเจนว่า คณะกรรมการตรวจสอบต้องทำหน้าที่เป็นผู้ให้ความความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัทเกี่ยวกับรายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความ

ขัดแย้งทางผลประโยชน์ก่อนที่บริษัทจะเข้าทำรายการ ทั้งนี้ ให้รวมถึงรายการที่มีข้อสงสัยหรือข้อสังเกตจาก ก.ล.ต. หรือตลาดหลักทรัพย์ฯ ว่าอาจเข้าข่ายรายการดังกล่าว โดยความเห็นต้องครอบคลุมถึงความสมเหตุสมผลของรายการดังกล่าว และรายการดังกล่าวเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทอย่างไร รวมถึงต้องดูแลให้บริษัทมีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับรายการดังกล่าวให้ครบถ้วน

6.4 จัดทำรายงานการกำกับดูแลกิจการ

ข้อเสนอ : เพื่อให้ผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนติดตามการดำเนินงานของบริษัทใน ส่วนเป็นความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ และเพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบมีแนวทางในการประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของตน จึงเห็นควรเพิ่มเติมรายละเอียดขั้นต่ำของรายงานดังกล่าวไว้ในประกาศฯ โดยควรครอบคลุมถึงทุกรายการตามที่กำหนดในแนวปฏิบัติข้างต้นจำนวนครั้งที่มีการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ และการเข้าร่วมประชุมของกรรมการตรวจสอบแต่ละท่านและความเห็นโดยรวมเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการรายงานและระบบของบริษัท

6.5 การปรับปรุงข้อกำหนดกรณีกรรมการตรวจสอบพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ

ข้อเสนอ เพื่อเปิดเผยให้ผู้ถือหุ้นหรือผู้ลงทุนทราบถึงกรณีที่กรรมการตรวจสอบพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ ซึ่งอาจมีความผิดปกติเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียนได้ในกรณีกรรมการตรวจสอบลาออกหรือถูกให้พ้นจากตำแหน่งจากครบวาระ การดำรงตำแหน่ง ให้บริษัทเปิดเผยเหตุการณ์ดังกล่าว พร้อมสาเหตุ ต่อตลาดหลักทรัพย์ฯ ทั้งนี้ กรรมการตรวจสอบที่ลาออกหรือถูกถอดถอนสามารถชี้แจงถึงสาเหตุดังกล่าวให้ ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ ทราบด้วยก็ได้

6.6 ผลการวิจัยของ PriceWaterhousePWC ปี 2550 ได้เสนอคุณสมบัติและแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของคณะกรรมการ/กรรมการบริษัท ดังนี้

คุณสมบัติของคณะกรรมการบริษัทที่ดีนั้น กรรมการควรทำงานเป็นทีม เป็นผู้ฟังที่ดี และมีทักษะในการแก้ปัญหา มีประสบการณ์ที่หลากหลาย ช่วยในการหารือระหว่างคณะกรรมการและผู้บริหารในการสรรหากรรมการใหม่ กรรมการที่มีอยู่ควรให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดต่อทักษะการประสานงานและบุคลิกภาพของกรรมการใหม่ กรรมการมักจะมีผู้นำในแต่ละสาขา ซึ่งมักจะเป็นกรรมการที่มีประสิทธิผลและมักจะรู้ถึงวิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมถึงวิธีการนำเสนอความเห็นที่แตกต่างออกไป กรรมการแต่ละท่านควรมีความคิดเห็นเป็นอิสระ ไม่ควรมีกฎมุ่มย่อยๆ

ในคณะกรรมการและควรที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นระหว่างกัน กรรมการต้องกล้าที่จะตั้งคำถาม CEO ในวิธีการที่สร้างสรรค์

ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการบริษัท ดังนี้

1) *Creating an open and engaging boardroom atmosphere.* กรรมการควรทำความรู้จักกันเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้ดี แต่ไม่ต้องถึงกับสนิทเป็นเพื่อนกัน การทำงานร่วมกับ CEO ต้องรู้ว่าอะไรเป็นปัญหาสำคัญที่ต้องเผชิญ และให้มีระบบที่จะหยิบยกเรื่องดังกล่าวมารายงานตามปกติ (Regular basis) ด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง เพราะคณะกรรมการบริษัทต้องรู้ข่าวร้ายที่เร็ว เพื่อสนับสนุน CEO และฝ่ายบริหารภายใต้สถานการณ์ที่ยากลำบากโดยเป็นที่ปรึกษาได้ คณะกรรมการสรรหาต้องสนใจที่จะหาบุคลากรของกรรมการที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่จะมาเป็นกรรมการอิสระ กรรมการต้องมั่นใจว่าได้รับฟังทุกเรื่อง สนใจปัญหาของบริษัท สร้างสายสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกรรมการกับ CEO ในบรรยากาศของการเปิดใจและไว้วางใจ โดยไม่มีความกลัว/การข่มขู่ จะทำให้มีการทำงานร่วมกันดียิ่งขึ้น มีการกล้าถามคำถามมากยิ่งขึ้น อนึ่ง การสำรวจทางวิชาการจากกรรมการ, CEO และเลขานุการบริษัท 1,000 บริษัทของ Fortune พบว่าองค์ประกอบของคณะกรรมการควรมีกรรมการที่เป็นผู้หญิง 3 คนจะเหมาะสม

2) *Maximizing the value of the board's time commitment by establishing clear roles and responsibilities within an appropriate structure.* คณะกรรมการควรสร้างแนวทางปฏิบัติที่ระบุถึงแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้บทบาทของกรรมการชัดเจนขึ้น โดยกำหนดขั้นตอนการทำงานของคณะกรรมการ พิจารณาประเด็นที่สำคัญ/ไม่สำคัญ ต่อผู้ถือหุ้นและจะจัดการอย่างไรกับสิ่งที่ได้ยื่นมา ใช้เครื่องมืออะไรในการประเมินการทำงานเพื่อให้มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอและมีการจัดการเวลาที่ดีต้องกำหนดขอบเขตงานให้ชัดเจน มิฉะนั้นจะไปเกี่ยวข้องกับงานประจำวัน ต้องการให้กรรมการมีข้อมูลเพื่อปลดปล่อยภาระหน้าที่ กำหนดเวลาที่ต้องทำงานให้แล้วเสร็จ สำหรับประเด็นที่ CEO และประธานกรรมการบริษัทควรเป็นเดียวกันหรือไม่ ในอเมริกา ยังไม่มีข้อมูล ชี้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรและกฎหมาย

3) *Determining the information the board needs and ensuring it is delivered timely* ผลการวิจัย มีบริษัทหลายแห่งส่งกรรมการไปเพิ่มพูนความรู้และรู้ลึกในบัญชี การเงิน กฎหมายและกฎเกณฑ์ข้อบังคับที่เป็นประเด็นใน USA มีกรรมการของบริษัทจำนวน 5,400 แห่ง ที่ได้อบรมถึง 10% ในปี 2004 เพิ่มขึ้นเป็น 24% ในปี 2006 กำกับดูแลประเด็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อกำหนดให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง และรวดเร็ว (right information /right format /right time) บทบาทในการเป็นที่ปรึกษาด้าน Strategy/ Competitive analysis/ Leadership/ Succession planning/ Other

critical matters ขจัดปัญหาเอกสารมีมากเกินไป มาล่าช้าทำให้กรรมการเตรียมการประชุมไม่ทัน คณะกรรมการควรให้ความสนใจกับเรื่องการรายงานทางการเงินและการปฏิบัติตามกฎหมายมากขึ้น กำหนดให้มีการเสนอเรื่องที่สำคัญและต้องตัดสินใจต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท เพื่อให้มั่นใจว่าไม่ตกหล่นเรื่องสำคัญและได้พิจารณาอย่างสม่ำเสมอตลอดปี และหัวข้อเรื่อง/วาระต้องได้รับความเห็นชอบจากกรรมการ และฝ่ายจัดการก่อน เรื่องที่นำเสนอ ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนฝ่ายจัดการ รายการที่เกินอำนาจ/จำนวนที่กำหนด การเปลี่ยนแปลงในการควบคุมภายในที่สำคัญ การมีหุ้นส่วนธุรกิจใหม่

4) *Dedicating time to strategic issues.* กรรมการบริษัทควรวางลำดับความสำคัญของกลยุทธ์และกำหนดเวลาให้แต่ละลำดับ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการใช้เวลาไปกับประเด็นที่อาจเกิดขึ้นและแผนในอนาคต ซึ่งปัจจุบันยังมีได้ให้เวลาเท่าที่ควรในการพิจารณาเกี่ยวกับ กลยุทธ์ คู่แข่ง และแนวโน้มทางธุรกิจ

5) *Creating a transparent, explicit, and accountable executive pay process.* กรรมการต้องกล้าตัดสินใจ ควรกำหนดให้มีกระบวนการกำหนดค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือสำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่า ฝ่ายจัดการได้ทำงานเพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดของผู้มีส่วนได้เสีย และทำให้องค์กรดีขึ้น โดยดึงดูคนดีจากภายนอก และหาคนดีได้จากภายในองค์กรโดยคณะกรรมการทั้งคณะ พิจารณากระบวนการค่าตอบแทนผู้บริหารทั้งหมด ขณะที่คณะกรรมการค่าตอบแทนพิจารณาในรายละเอียด และกำหนดให้ค่าตอบแทนมักผูกกับกลยุทธ์และเป้าหมายในระยะยาว ถ้าคณะกรรมการต้องการควบคุมขั้นตอนการจ่ายค่าตอบแทนแก่ฝ่ายจัดการ ควรดำเนินการโดยกำหนดให้เป็นความรับผิดชอบของกรรมการค่าตอบแทนที่อิสระจากฝ่ายจัดการ ซึ่งสามารถเปรียบเทียบอัตราค่าตอบแทนผู้บริหารอาวุโสกับผู้บริหารในระดับอื่น ว่าเป็นสัดส่วนที่เหมาะสม และเปรียบเทียบในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อทำการเปรียบเทียบ (Benchmarks) ทั้งนี้หาวิธีการหรือช่องทางที่จะให้ผู้ถือหุ้นแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนของฝ่ายจัดการ

6) *Actively engaging in the chief executive officer (CEO) succession process.* การเลือก CEO เป็นหน้าที่สำคัญของ คณะกรรมการ บริษัทหลายแห่งที่ CEO เป็นผู้นำในเรื่อง Succession planning process คณะกรรมการต้องถ่วงดุลอำนาจกับ CEO โดยการติดตามดูแลเรื่อง Succession อย่างสม่ำเสมอ และดูว่าเป็นไปได้หรือไม่ กับกลยุทธ์ของบริษัท คณะกรรมการต้องรู้ว่าต้องการ CEO ที่มีทักษะ และประสบการณ์ด้านไหน เพียงใด และควรมีการถกแถลงในที่ประชุม คณะกรรมการเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ CEO ควรมี ถ้ากำหนดคุณสมบัติเพื่อจะได้ทราบว่าควรจะต้องคัดเลือกผู้สมัครอย่างไร โดยมองหาคนข้างในก่อนเพราะเข้าใจในวัฒนธรรมของบริษัทและมีค่าตอบแทนต่ำ แล้วก็ง่ายในการเข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้บริหารภายในบริษัท

ต้องเข้าใจอย่างค้ำว่าการผู้นำที่มีทักษะด้านใด นอกจากมีแผนสรรหา CEO ระยะยาว ควรมี Backup plan เวลาเกิดเหตุกระทันหัน (Emergency CEO succession plan)

7) *Assessing the strength of the company's management talent.* กรรมการไม่ควรไปยุ่งในรายละเอียดที่ลึกลงไปกว่าระดับที่ผู้บริหารอาวุโสดูแล เพียงแต่มั่นใจว่ามีคณะทำงานดูแลเพียงพอและหาหรือฝ่ายจัดการเป็นระยะๆ ให้มั่นใจว่ามีกระบวนการ พัฒนาคนที่มีความสามารถ และมีเวทีให้คนที่กำลังจะขึ้นมาดำรงตำแหน่งหรือมีส่วนร่วมในการวางแผนระดับสูง บริษัทบางแห่งให้กรรมการบางท่าน ไปพบกับผู้จัดการฝ่ายที่เป็นดาวรุ่ง เพื่อพบปะและพูดคุย ทำให้รู้ว่าโครงการพัฒนาบุคลากรภายในดีเพียงใดแล้วจะได้คนประเภทอย่างไร BOD บางแห่งให้ดาวรุ่งเข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการ เพราะจะได้เรียนรู้ทัศนคติและสิ่งที่ ควรสนใจ ซึ่งเวทีอย่างนี้เป็นการทำให้ผู้บริหารเกิดความเชื่อมั่นและมีประสบการณ์ ในขณะที่เดียวกัน คณะกรรมการก็จะทราบในภาคลึกของปัญหาการปฏิบัติงานที่คนเหล่านี้เผชิญอยู่

8) *Monitoring the company's enterprise risk management system.* จากประสบการณ์ที่หลากหลายและลึกของคณะกรรมการ ในการประเมินฝ่ายจัดการที่เกี่ยวกับเรื่องความเสี่ยงและการควบคุมรายงานการบริหารความเสี่ยงที่นำเสนอคณะกรรมการ จะมีประโยชน์ ถ้าคณะกรรมการเห็นภาพกว้างในจุดที่เป็นวิกฤตของบริษัท ในระดับต่างๆ ในเรื่อง ชื่อเสียง ตัวผลิตภัณฑ์ให้เกิดรายได้ ในอนาคต ผลการดำเนินงาน การวางแผนสิ่งแวดล้อม เพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายจัดการได้ระบุความเสี่ยงที่สำคัญใน key area มาทั้งหมด มีแผนบริหารวิกฤตและมาตรการที่จะติดตามความเสี่ยง โดยรายงานแบบนี้ทำให้กรรมการตั้งคำถามได้ถึงปัญหาที่กำลังจะเกิดขึ้นและมีขั้นตอนประเมินความเสี่ยงที่เข้มแข็ง ปัญหา IT Risk ก่อนข้างสลับซับซ้อนต้องการผู้มีประสบการณ์เฉพาะมาบริหารจัดการ/แก้ไข ในกรณีนี้คณะกรรมการ อาจมีผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาช่วยเป็นแต่ละกรณีไป ซึ่งผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารความเสี่ยงคือ CEO และผู้ที่กำกับดูแลคือ Audit Committee

บทวิจัยนี้กล่าวถึงแนวทางที่คณะกรรมการบริษัทควรปฏิบัติว่า คณะกรรมการบริษัทควรเข้ามามีส่วนในการกำกับดูแลมากขึ้น คณะกรรมการบริษัทควรประกอบด้วยกรรมการอิสระมากขึ้นตามกฎเกณฑ์ใหม่ เพื่อให้มีกรรมการที่มีประสบการณ์และความรู้ที่หลากหลาย อนึ่ง A tone at the top เป็นสิ่งสำคัญมากเพราะจะก่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานที่มีจริยธรรม

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางศศิธร โพธิ์พุทธชัย
วัน เดือน ปีเกิด	13 กรกฎาคม 2500
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่ปัจจุบัน	125 หมู่ 3 ถนนวัดหนามแดง ต.บางแก้ว อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ 10540 โทร 0-2686-5066
ตำแหน่งปัจจุบัน	หัวหน้าสายตรวจสอบ (Internal Audit Office Manager)
สถานที่ทำงาน	บริษัท สหวิริยาสตีลอินดัสตรี จำกัด (มหาชน) 28/1 อาคารประภาวิทย์ ชั้น 3 ถนนสุรศักดิ์ แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500 โทร 0-2238-3063-82