

## ส่วนที่ 2. อำนาจ หน้าที่ และบทบาทของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย

### 1. อำนาจ หน้าที่และบทบาทของคณะกรรมการ

- 1.1 อำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการมีอะไรบ้าง
- 1.2 ในการใช้อำนาจและในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการนั้น คณะกรรมการมีบทบาทอย่างไร
- 1.3 คณะกรรมการใช้อำนาจของตนอย่างไร
- 1.4 เรื่องที่จะต้องได้รับมติของที่ประชุมคณะกรรมการซึ่งเป็นบทบาทด้านการตัดสินใจนั้นมีอะไรบ้าง
- 1.5 เรื่องที่คณะกรรมการจะต้องได้รับมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นก่อนดำเนินการมีอะไรบ้าง
- 1.6 คณะกรรมการจะเสนอเรื่องที่ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องได้รับมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นลงมติให้ความเห็นชอบได้หรือไม่
- 1.7 การบริหารจัดการงานรายวัน (day-to-day management) เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการด้วยหรือไม่
- 1.8 ฝ่ายบริหารจะเสนอเรื่องที่ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องได้รับมติของที่ประชุมคณะกรรมการให้ที่ประชุมคณะกรรมการลงมติให้ความเห็นชอบได้หรือไม่
- 1.9 ในบทบาทด้านการกำหนดทิศทาง เป้าหมายและนโยบายและการติดตามดูแลนั้น คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญอะไรบ้าง

## 2. อำนาจหน้าที่และบทบาทของคณะกรรมการชุดย่อย

- 2.1. คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) มีหน้าที่อะไรบ้าง
- 2.2. คณะกรรมการตรวจสอบต้องดำเนินการอย่างไรบ้างในกรณีที่พบสิ่งที่มีหรืออาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัท
- 2.3. คณะกรรมการตรวจสอบต้องดำเนินการอย่างไรบ้างในกรณีที่ผู้สอบบัญชีที่แจ้งให้ทราบว่าพบพฤติการณ์อันควรสงสัยว่าฝ่ายบริหาร (กรรมการ ผู้จัดการหรือบุคคลใดๆ) ได้กระทำความผิดหน้าที่อันเป็นความผิดอาญา
- 2.4. คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน (Compensation Committee) มีหน้าที่อะไรบ้าง
- 2.5. หลักเกณฑ์และขั้นตอนในการกำหนดค่าตอบแทนที่จะกำหนดไว้ในนโยบายในการกำหนดค่าตอบแทนควรเป็นเช่นไร
- 2.6. ข้อมูลที่จะนำเสนอต่อผู้ถือหุ้นเพื่อขออนุมัติจ่ายค่าตอบแทนสำหรับกรรมการตามที่เสนอแนะโดยคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรมีรายละเอียดเพียงใด
- 2.7. คณะกรรมการสรรหา (Nomination Committee) มีหน้าที่อะไรบ้าง
- 2.8. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) มีหน้าที่อะไรบ้าง
- 2.9. คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance Committee) มีหน้าที่อะไรบ้าง

## 1. อำนาจหน้าที่ และบทบาทของคณะกรรมการ

### 1.1 อำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการมีอะไรบ้าง

แม้ว่าผู้ถือหุ้นจะเป็นเจ้าของบริษัท แต่การบริหารจัดการกิจการของบริษัทนั้นกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการ โดยคณะกรรมการมีอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานของบริษัทต่อผู้ถือหุ้น ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์และข้อบังคับของบริษัท ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น<sup>1</sup> โดยกรรมการทุกคนในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่นี้อย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งการแบ่งแยกอำนาจระหว่างผู้ถือหุ้น คณะกรรมการและฝ่ายบริหารนั้น สรุปได้ดังต่อไปนี้

กฎหมายได้แยก “ความเป็นเจ้าของ” ออกจาก “อำนาจและหน้าที่ในการบริหารจัดการกิจการ” โดยวางหลักให้ผู้ถือหุ้น (ซึ่งจะใช้อำนาจผ่านที่ประชุมผู้ถือหุ้น) แต่งตั้งบุคคลเข้ามาบริหารจัดการกิจการแทนตนเองในฐานะที่เป็น “กรรมการ” แต่หากเป็นเรื่องที่คณะกรรมการหรือฝ่ายบริหารมีผลประโยชน์ขัดแย้ง (Conflict of Interest) หรือเป็นเรื่องการตัดสินใจให้บริษัทดำเนินการบางเรื่องที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบหรือการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อบริษัทถือเป็นเรื่องที่ไม่อยู่ในอำนาจของคณะกรรมการและจะต้องได้รับมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นเท่านั้น (โปรดดูส่วนที่ 2 ข้อ 1.5 เรื่องที่คณะกรรมการจะต้องได้รับมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นก่อนดำเนินการมีอะไรบ้าง) ซึ่งหากที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีมติเป็นเช่นใดแล้ว คณะกรรมการก็ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น

สำหรับคณะกรรมการนั้น กฎหมายบัญญัติให้เป็นผู้มีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารจัดการกิจการของบริษัท ซึ่งโดยปกติคณะกรรมการจะใช้อำนาจผ่านที่ประชุมคณะกรรมการ (โปรดดูส่วนที่ 2 ข้อ 1.3 คณะกรรมการใช้อำนาจของตนอย่างไร และส่วนที่ 4 ข้อ 1.1 การประชุมคณะกรรมการต้องจัดปีละกี่ครั้ง) บทบาทสำคัญของคณะกรรมการจึงเป็นบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decision Role) และการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และนโยบายและการติดตามดูแล (Oversight or Supervisory

Role) การบริหารจัดการกิจการของฝ่ายบริหาร ส่วนการบริหารจัดการงานรายวัน (day-to-day management) นั้นจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารและเจ้าหน้าที่สนับสนุนอื่นๆ ของบริษัทซึ่งทำงานประจำเต็มเวลา (โปรดดูส่วนที่ 2 ข้อ 1.7 การบริหารจัดการงานรายวัน (day-to-day management) เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการด้วยหรือไม่) ทั้งนี้ คณะกรรมการอาจมอบหมายหน้าที่ให้คณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ ไปดำเนินการก็ได้ (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 6.1 บริษัทต้องจัดให้มีคณะกรรมการชุดย่อยก็ชุด อะไรบ้าง)

### อำนาจของผู้ถือหุ้น

- ◆ เรื่องที่กฎหมายหรือกฎระเบียบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือข้อบังคับของบริษัทกำหนดให้ต้องใช้มติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น (ซึ่งล้วนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญต่อบริษัท - ไม่ใช่เรื่องบริหารจัดการกิจการ)
- ◆ เรื่องอื่น (นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด) ที่คณะกรรมการเสนอและที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีมติ

\* หากคณะกรรมการหรือฝ่ายบริหารดำเนินการไป โดยไม่ได้รับมติจะไม่ผูกพันบริษัท

ควบคุมการเปลี่ยนแปลง  
ที่มีนัยสำคัญ

### อำนาจของคณะกรรมการ

- ◆ ดำเนินการได้ทุกเรื่องเว้นแต่เป็นเรื่องที่มีกฎหมายกำหนดให้ต้องใช้มติที่ประชุมผู้ถือหุ้นหรือมีมติของผู้ถือหุ้นกำหนดไว้เป็นประการอื่น
- ◆ เรื่องที่กฎหมายหรือกฎระเบียบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือข้อบังคับของบริษัทกำหนดให้ต้องใช้มติของที่ประชุมคณะกรรมการ (ซึ่งคณะกรรมการอาจมอบหมายให้ฝ่ายบริหารดำเนินการต่อไป)

\* หากคณะกรรมการหรือฝ่ายบริหารดำเนินการไปโดยไม่ได้รับมติจะไม่ผูกพันบริษัท

### อำนาจของฝ่ายบริหาร

- ◆ บริหารจัดการกิจการของบริษัทภายใต้ขอบเขตอำนาจที่ได้รับการมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท

บริหารจัดการกิจการ

ทั้งนี้ เอกสารที่จะมีผลผูกพันบริษัทได้ตามกฎหมายนั้นจะต้องลงนามโดยกรรมการผู้มีอำนาจหรือผู้รับมอบอำนาจของบริษัท

## 1.2 ในการใช้อำนาจและในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการนั้น คณะกรรมการมีบทบาทอย่างไร

โครงสร้างของคณะกรรมการตามกฎหมายไทยเป็นแบบที่เรียกว่า “One-tier Board” หรือ “Unitary Board” ซึ่งคณะกรรมการจะใช้อำนาจและปฏิบัติหน้าที่บริหารจัดการกิจการของบริษัทใน 2 บทบาท คือ บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Role) และบทบาทด้านการกำหนดทิศทาง เป้าหมายและนโยบายและการติดตามดูแล (Oversight or Supervisory Role)

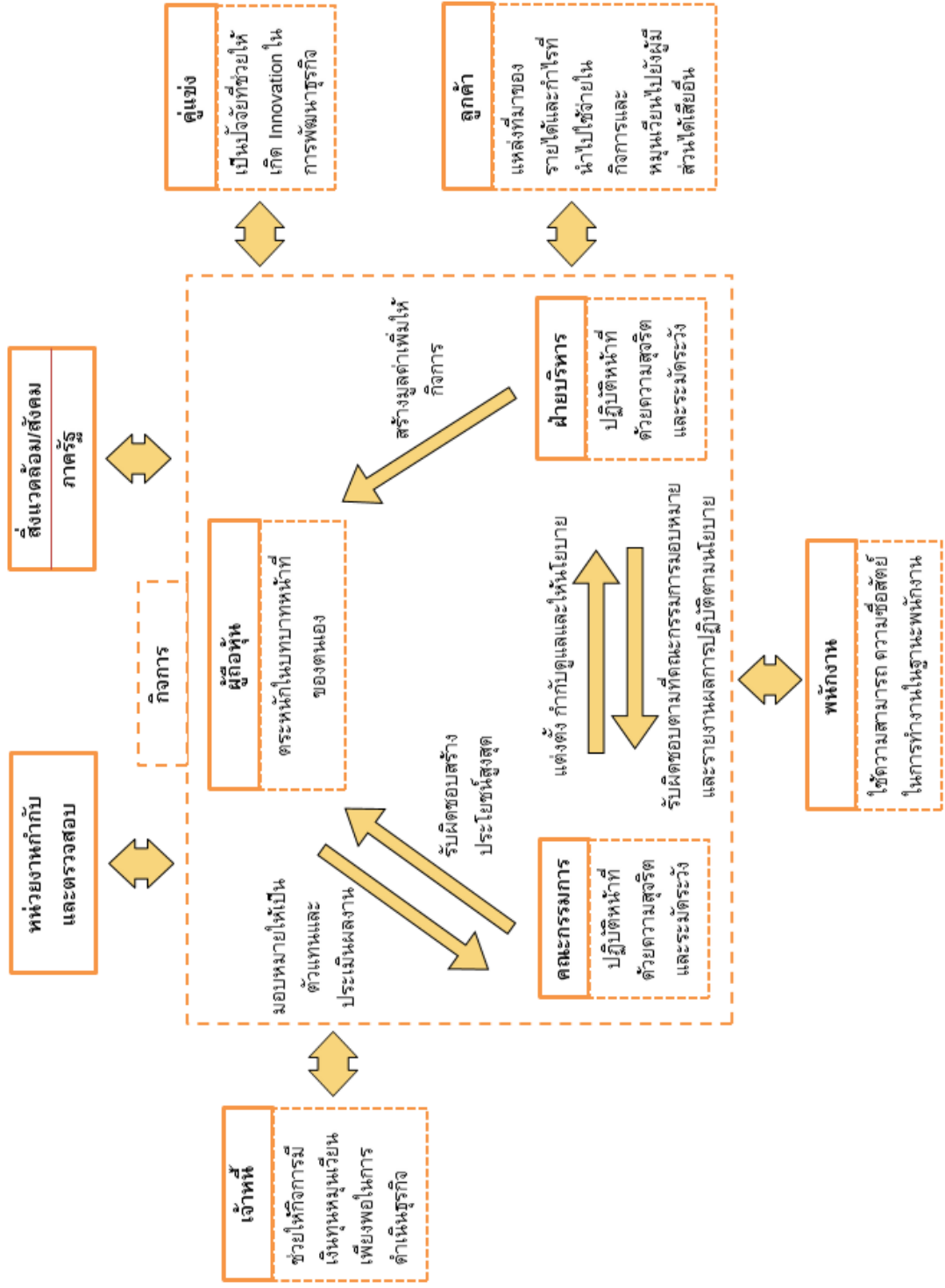
### (1) บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Role)

กฎหมายหรือข้อบังคับหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องจะกำหนดเรื่องที่จะต้องใช้มติของที่ประชุมคณะกรรมการไว้ (โปรดดู ส่วนที่ 2 ข้อ 1.4 เรื่องที่จะต้องได้รับมติของที่ประชุมคณะกรรมการซึ่งเป็นบทบาทด้านการตัดสินใจนั้นมีอะไรบ้าง) ซึ่งในเรื่องที่จะต้องใช้มติของที่ประชุมคณะกรรมการนั้น หากฝ่ายบริหารดำเนินการไปโดยไม่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการก่อน สิ่งที่ทำเนิการไปนั้นอาจไม่มีผลผูกพันบริษัทตาม พ.ร.บ.บริษัทมหาชน พ.ศ. 2535 อย่างไรก็ตาม บริษัทกับบุคคลภายนอกยังอาจจะมีผลผูกพันโดยหลักการตัวแทน เว้นแต่กรณีได้รับสัตยาบันโดยมติของที่ประชุมคณะกรรมการในเวลาต่อมา<sup>2</sup> โดยกรรมการและผู้บริหารต้องไม่กระทำไปโดยทุจริต หรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง จนเป็นเหตุให้บริษัทเสียหาย หรือเสียประโยชน์ที่ควรได้<sup>3</sup>

### (2) บทบาทด้านการกำหนดทิศทาง เป้าหมายและนโยบายและการติดตาม ดูแล (Oversight or Supervisory Role)

คณะกรรมการมีบทบาทเป็นผู้นำในการบริหารจัดการบริษัท ซึ่งความสำเร็จของบริษัทจะขึ้นอยู่กับการณ์ศักยภาพ ความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งความสามารถของกรรมการ และฝ่ายบริหารในบริษัทเข้าด้วยกัน เพื่อวางกลยุทธ์หรือแผนธุรกิจ และเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ (ภายใต้กรอบกฎหมาย) ในการนำแผนกลยุทธ์หรือแผนธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาวไปดำเนินการ ภายใต้การแนะนำและกำกับดูแลของคณะกรรมการ เพื่อให้การจัดการงานของฝ่ายบริหารนั้นเกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัท (โปรดดูส่วนที่ 2 ข้อ 1.9 ในบทบาทด้านการกำหนดทิศทาง เป้าหมายและนโยบายและการติดตามดูแลนั้น คณะกรรมการจะมีบทบาทสำคัญอะไรบ้าง)

แผนภาพแสดงบทบาทของผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และผู้มีส่วนได้เสียตามหลักการกำกับดูแลกิจการ



บทบาทด้านการตัดสินใจ  
(Decisional Role)

คณะกรรมการจะลงมติ (อนุมัติหรือไม่อนุมัติ)

ในเรื่องต่างๆ ต่อไปนี้ คือ

- ◆ เรื่องที่กฎหมายหรือข้อบังคับกำหนดให้ต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการ
- ◆ เรื่องที่ฝ่ายบริหารเสนอให้ลงมติแม้ว่ากฎหมายหรือข้อบังคับจะมีได้กำหนดให้ต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการก็ตาม
- ◆ เรื่องอื่นๆ ตามที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีมติ



บทบาทด้านการกำหนดทิศทาง  
เป้าหมายและนโยบายและการ  
ติดตามดูแล (Oversight Role)

คณะกรรมการจะทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์และนโยบายร่วมกับฝ่ายบริหารและติดตามดูแลให้ฝ่ายบริหารจัดการบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้นโยบาย/กฎหมาย/วัตถุประสงค์/ข้อบังคับ/มติคณะกรรมการ/มติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

ในการใช้อำนาจและในการปฏิบัติหน้าที่ในทั้ง 2 บทบาทข้างต้นนี้ คณะกรรมการจะต้องยึดถือหลักเกณฑ์สำคัญ 2 ประการ คือ การสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่บริษัท (Performance) และการอยู่ภายใต้กรอบกติกาของกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (Conformance) ภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) (โปรดดู ส่วนที่ 3 ข้อ 1.9 แนวทางปฏิบัติสำหรับกรรมการซึ่งจะถือเป็นการทำหน้าที่ในที่ประชุมคณะกรรมการตามเจตนารมณ์ของกฎหมายและไม่ก่อให้เกิดความรับผิดชอบเป็นอย่างไร)

ในทางปฏิบัติอาจเกิดกรณีต่อไปนี้ คือ กรรมการบางท่านอาจทำหน้าที่เป็นทั้งกรรมการและดำรงตำแหน่งด้านบริหารของบริษัท (หรือที่เรียกกันว่า “กรรมการที่เป็นผู้บริหาร (Executive Director)”) และผู้ถือหุ้นบางคนอาจทำหน้าที่เป็นกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร (Non-Executive Director) หรือ เป็นกรรมการที่เป็นผู้บริหาร (Executive Director) (โปรดดู ส่วนที่ 1 ข้อ 1.3 กรรมการแบ่งออกได้เป็นกี่ประเภทอะไรบ้าง) ซึ่งมิได้เป็นสิ่งผิด แต่ในกรณีดังกล่าว กฎเกณฑ์หรือกรอบปฏิบัติภายใต้กฎหมายที่ใช้บังคับแก่กรรมการหรือ

ฝ่ายบริหารท่านอื่นๆ นั้นย่อมจะใช้บังคับกับกรรมการหรือผู้ถือหุ้นท่านดังกล่าวด้วยโดยเท่าเทียมกัน

### 1.3 คณะกรรมการใช้อำนาจของตนอย่างไร

คณะกรรมการใช้อำนาจผ่านที่ประชุมคณะกรรมการ ซึ่งจะจัดมากครั้งเพียงใดก็ได้ แต่ต้องไม่น้อยกว่า 1 ครั้งในทุกๆ รอบ 3 เดือน ตามที่กฎหมายกำหนดไว้ (กล่าวคือ ไตรมาสละ 1 ครั้ง)

หนึ่ง ASEAN CG SCORECARD และเกณฑ์ CGR ระบุว่าคณะกรรมการควรมีการประชุมอย่างน้อย 6 ครั้งต่อปี

### 1.4 เรื่องที่จะต้องได้รับมติของที่ประชุมคณะกรรมการซึ่งเป็นบทบาทด้านการตัดสินใจนั้นมีอะไรบ้าง

การดำเนินการต่างๆ ของบริษัทย่อมต้องเป็นไปตามมติของคณะกรรมการในฐานะที่เป็นตัวแทนที่ผู้ถือหุ้นเลือกให้ทำหน้าที่บริหารจัดการกิจการแทน อย่างไรก็ตามก็ดี คณะกรรมการอาจมอบหมายให้กรรมการคนใดคนหนึ่ง หรือบุคคลใดบุคคลใด บุคคลหนึ่งปฏิบัติการแทนก็ได้

ในบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Role) ของคณะกรรมการนั้น กฎหมาย<sup>4</sup> ได้กำหนดเรื่องที่จะต้องได้รับมติของที่ประชุมคณะกรรมการไว้ โดยมีหลักเกณฑ์ในการลงคะแนนเสียงเพื่อให้ได้มติที่แตกต่างกัน อาทิ

- (1) การแต่งตั้งกรรมการใหม่แทนกรรมการที่ออกก่อนครบวาระ ซึ่งจะต้องใช้คะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสามในสี่ของจำนวนกรรมการที่ยังเหลืออยู่ (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 3.1 ใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการ)
- (2) ส่วน พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) นั้นบัญญัติให้การแต่งตั้งเลขานุการบริษัทเป็นอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการ<sup>5</sup> ซึ่งจะต้องใช้คะแนนเสียงข้างมากตามหลักทั่วไป (โปรดดูส่วนที่ 4 ข้อ 2.6 มติของคณะกรรมการมีหลักเกณฑ์ในการออกเสียงและนับคะแนนเสียงอย่างไร)



(3) นอกจากนี้ ข้อบังคับหรือข้อกำหนดของแต่ละบริษัทอาจจะกำหนดเรื่องที่จะต้องใช้มติของที่ประชุมคณะกรรมการเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนดก็ได้ ทั้งนี้ ในทางปฏิบัติถือกันว่า การแต่งตั้ง/ถอดถอนผู้บริหารสูงสุดเป็นอำนาจของคณะกรรมการ ดังนั้น จึงควรกำหนดอำนาจในส่วนนี้ไว้ให้ชัดเจนในข้อบังคับของบริษัทหรือกฎบัตรที่เกี่ยวข้องด้วย (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 6.9 ใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบและสมาชิกของคณะกรรมการชุดย่อยอื่นๆ)

นอกจากนี้ ยังมีกรณีอื่นๆ อีกที่จะต้องใช้มติของที่ประชุมคณะกรรมการซึ่งเป็นไปตามประกาศคณะกรรมการตลาดทุนและประกาศตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การทำหน้าที่ของคณะกรรมการในบทบาทด้านการตัดสินใจนั้นจะเป็นการเข้าร่วมประชุมและใช้อำนาจผ่านการประชุมคณะกรรมการ (โปรดดู ข้อ 1.3 คณะกรรมการใช้อำนาจของตนอย่างไร และส่วนที่ 4 ข้อ 1.6 การประชุมคณะกรรมการต้องจัดปีละกี่ครั้ง) ซึ่งหมายความว่าในการปฏิบัติหน้าที่และการใช้อำนาจในการบริหารจัดการกิจการของบริษัทโดยคณะกรรมการตามที่กฎหมายกำหนดไว้นั้น กฎหมายคาดหวังให้กรรมการต้องให้ความสำคัญกับเรื่องบทบาทด้านการกำหนดทิศทาง เป้าหมายและนโยบายและการติดตามดูแล (Oversight or Supervisory Role) เป็นอย่างยิ่งด้วย (โปรดดูข้อ 1.9 ในบทบาทด้านการกำหนดทิศทาง เป้าหมายและนโยบายและการติดตามดูแลนั้น คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญอะไรบ้าง)

**1.5 เรื่องที่คณะกรรมการจะต้องได้รับมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นก่อนดำเนินการมีอะไรบ้าง**

เรื่องที่ไม่อยู่ในอำนาจของคณะกรรมการ คือ เรื่องต่างๆ ที่มีกฎหมายหรือข้อบังคับหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้ว่าจะต้องใช้มติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น (ซึ่งการใช้อำนาจของผู้ถือหุ้นนั้นจะใช้ผ่านที่ประชุมผู้ถือหุ้นคล้ายกันกับการใช้อำนาจของคณะกรรมการที่ต้องมีการลงมติในที่ประชุมคณะกรรมการ)

ตามกฎหมายได้กำหนดเรื่องสำคัญที่ต้องอาศัยมติที่ประชุม  
ผู้ถือหุ้นในการพิจารณา โดยมติยึดหลักการออกเสียงที่  
แตกต่างกันไป อาทิเช่น

(1) เรื่องที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้น ต้องได้มติดอนุมติ  
ด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของ  
จำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นที่มาประชุม  
และมีสิทธิออกเสียง

- (ก) การแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิหรือข้อบังคับของบริษัท<sup>6</sup>
- (ข) การออกหุ้นกู้เพื่อเสนอขายต่อประชาชน<sup>7</sup>
- (ค) การเพิ่มทุน หรือการลดทุน<sup>8</sup>
- (ง) การขายหรือโอนกิจการของบริษัททั้งหมดหรือบางส่วนที่สำคัญ  
ให้แก่บุคคลอื่น<sup>9</sup>
- (จ) การซื้อหรือรับโอนกิจการของบริษัทอื่นหรือบริษัทเอกชนมาเป็น  
ของบริษัท<sup>10</sup>
- (ฉ) การทำ แก้ไข หรือเลิกสัญญาเกี่ยวกับการให้เช่ากิจการของบริษัท  
ทั้งหมดหรือบางส่วนที่สำคัญ การมอบหมายให้บุคคลอื่นเข้า  
จัดการธุรกิจของบริษัท หรือการรวมกิจการกับบุคคลอื่นโดยมี  
วัตถุประสงค์จะแบ่งกำไรขาดทุนกัน<sup>11</sup>
- (ช) การถอดถอนกรรมการ โดยที่ประชุมผู้ถือหุ้นอาจลงมติให้กรรมการ  
คนใดออกจากตำแหน่งก่อนถึงคราวออกตามวาระได้ ด้วยคะแนน  
เสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและมีสิทธิ  
ออกเสียง และมีหุ้นนับรวมกันได้ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนหุ้นที่  
ถือโดยผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและมีสิทธิออกเสียง<sup>12</sup>

(2) เรื่องที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้นต้องได้มติดอนุมติ  
ด้วยคะแนนเสียงข้างมากของผู้ถือหุ้นที่มา  
ประชุมและออกเสียงลงคะแนน<sup>13</sup>

- (ก) การแต่งตั้งกรรมการ ซึ่งปกติใช้เกณฑ์เสียงข้างมาก  
เว้นแต่ข้อบังคับของบริษัทจะกำหนดวิธีการลงคะแนนเสียงของ  
ผู้ถือหุ้นไว้ โดยใช้วิธี Cumulative Voting ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะ  
ให้ผู้ถือหุ้นเสียงข้างน้อยสามารถรวมตัวกันสนับสนุนให้บุคคลที่  
ตนเสนอได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการได้บ้าง (โปรดดูส่วนที่ 1  
ข้อ 3.1 ใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการ)
- (ข) การจัดสรรหุ้นเพิ่มทุน
- (ค) การแต่งตั้งผู้สอบบัญชีและการอนุมัติงบดุลและบัญชีกำไรขาดทุน
- (ง) การจ่ายเงินปันผล

(3) เรื่องที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้นต้องได้มติดอนุมติ  
ด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสองในสามของ  
จำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุม

การจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ<sup>14</sup> ห้ามมิให้บริษัทจ่ายเงินหรือทรัพย์สิน  
อื่นใดให้แก่กรรมการเว้นแต่จ่ายเป็นค่าตอบแทนตามข้อบังคับของ  
บริษัท ในกรณีข้อบังคับของบริษัทมิได้กำหนดไว้ การจ่ายค่าตอบแทน  
ต้องเป็นไปตามมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น

(4) นอกจากเกณฑ์ตามที่กฎหมายกำหนดข้างต้นแล้ว การดำเนินการต่างๆ ต่อไปนี้ หากเข้าเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนประกาศกำหนด โดยการดำเนินการตามข้อ 1.5(4)(ก) – (ค) นั้นจะต้องใช้มติที่ประชุมผู้ถือหุ้นอนุมัติด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและมีสิทธิออกเสียง

(5) นอกจากนี้ ยังมีบางเรื่องที่กฎหมายกำหนดให้มติที่ประชุมบางเรื่องจะต้องไม่มีเสียงคัดค้าน (Veto Right) เกินกว่าที่กำหนดในกรณีดังต่อไปนี้

- (ก) การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สินของบริษัทหรือบริษัทย่อย<sup>15</sup>
- (ข) การโอนหรือสละสิทธิประโยชน์ รวมถึงการสละสิทธิเรียกร้องที่มีต่อผู้ที่ก่อความเสียหายแก่บริษัท ไม่ว่าสิทธิประโยชน์นั้นจะเกี่ยวเนื่องกับทรัพย์สินของบริษัทหรือบริษัทย่อย<sup>16</sup>
- (ค) ธุรกรรมระหว่างบริษัทหรือบริษัทย่อยฝ่ายหนึ่งกับกรรมการผู้บริหารหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องอีกฝ่ายหนึ่ง เว้นแต่จะเข้าข้อยกเว้นตามที่กฎหมายบัญญัติ ทั้งนี้ ขึ้นกับขนาดรายการที่มีนัยสำคัญในระดับต่างๆ ซึ่งกำหนดอำนาจในการอนุมัติรายการที่แตกต่างไปในแต่ละระดับ<sup>17</sup> (ศึกษาเพิ่มเติมจากคู่มือบริษัทจดทะเบียน โดยตลาดหลักทรัพย์ฯ ในส่วนของเกณฑ์การเปิดเผยข้อมูล)

- (1) การเสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ในราคาต่ำให้เฉพาะบุคคลที่กำหนด ซึ่งจะต้องไม่มีผู้ถือหุ้นรวมกัน ตั้งแต่ร้อยละสิบของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นที่มาประชุมออกเสียงคัดค้าน<sup>18</sup>
- (2) เสนอขายหลักทรัพย์ต่อกรรมการหรือพนักงาน
  - (ก) กรณีเป็นการเสนอขายหลักทรัพย์ที่ออกใหม่ในราคาต่ำ จะต้องไม่มีผู้ถือหุ้นรวมกันตั้งแต่ร้อยละสิบของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นที่มาประชุมออกเสียงคัดค้าน<sup>19</sup>
  - (ข) กรณีเป็นการเสนอขายหลักทรัพย์เกินกว่าร้อยละห้าของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดและเข้าข่ายเป็นการเสนอขายหลักทรัพย์ที่ออกใหม่ในราคาต่ำ จะต้องไม่มีผู้ถือหุ้นรวมกันเกินกว่าร้อยละห้าของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและมีสิทธิออกเสียงออกเสียงคัดค้าน<sup>20</sup>
- (3) การขอผ่อนผันการทำคำเสนอซื้อหลักทรัพย์ทั้งหมดของกิจการ โดยอาศัยมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัท (ในกรณีที่จำนวนหลักทรัพย์ที่ผู้ขอผ่อนผันประสงค์จะได้มา จะเป็นผลให้บุคคลนั้นเป็นผู้ถือหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงจนถึงหรือข้ามร้อยละห้าสิบของสิทธิออกเสียงทั้งหมดของกิจการ) จะต้องไม่มีผู้ถือหุ้นซึ่งมีสิทธิออกเสียงรวมกันตั้งแต่ร้อยละห้าของสิทธิออกเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นที่มาประชุมคัดค้าน<sup>21</sup>
- (4) การเพิกถอนหุ้นสามัญและหุ้นบุริมสิทธิของบริษัทจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ จะต้องไม่มีผู้ถือหุ้นคัดค้านการเพิกถอนหุ้นเกินร้อยละสิบของจำนวนหุ้นที่ออกจำหน่ายแล้วทั้งหมดของบริษัท<sup>22</sup>

อย่างไรก็ดี โดยที่ผู้ถือหุ้นแต่งตั้งกรรมการให้เข้ามาบริหารจัดการบริษัทแทนตน ดังนั้นคณะกรรมการจึงควรใช้ความรู้ความสามารถตัดสินใจต่างๆ แทนผู้ถือหุ้น เว้นแต่เป็นเรื่องที่คณะกรรมการเห็นว่าอาจมีผลกระทบต่อผู้ถือหุ้นอย่างมีนัยสำคัญจึงควรเสนอให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณา

ในการเสนอเรื่องต่างๆ ข้างต้นให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัตินั้น ด้วยมติที่ต้องใช้คะแนนเสียงในการอนุมัติที่แตกต่างกัน กฎหมายกำหนดให้คณะกรรมการมีหน้าที่ต้องเสนอความเห็นต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นด้วย<sup>23</sup> โดยความเห็นคณะกรรมการดังกล่าว ควรจะสรุปความคิดเห็นของกรรมการที่มีต่อข้อเสนอนั้น ซึ่งเป็นมติจากที่ประชุมคณะกรรมการ นำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติและรวมถึงการแสดงให้เห็นกรณีที่มีความเห็นต่างในเสียงของกรรมการในเรื่องนั้นๆ ซึ่งหากที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีมติเป็นเช่นใด ไม่ว่าจะตรงกันหรือขัดแย้งกันกับความเห็นของคณะกรรมการ คณะกรรมการก็ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น<sup>24</sup>

ในเรื่องที่กฎหมายหรือข้อบังคับหรือข้อกำหนดใดกำหนดให้ใช้มติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นนั้น หากคณะกรรมการหรือฝ่ายบริหารดำเนินการไปโดยยังไม่ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น สิ่งที่ทำเนิการไปนั้นจะไม่มีผลผูกพันบริษัท เว้นแต่จะได้รับการให้สัตยาบันโดยมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นในเวลาต่อมา<sup>25</sup> ทั้งนี้ ในกรณีที่กรรมการหรือผู้บริหารมีการขอมติผู้ถือหุ้นโดยแสดงข้อความที่เป็นเท็จในสาระสำคัญหรือปกปิดข้อความจริงที่ควรบอกให้แจ้งในสาระสำคัญโดยทุจริตหรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง จนเป็นเหตุให้บริษัทเสียหายหรือเสียประโยชน์ที่ควรได้ จะยกเหตุที่ได้รับอนุมัติหรือให้สัตยาบันโดยที่ประชุมผู้ถือหุ้นหรือคณะกรรมการมาทำให้ตนหลุดพ้นจากความรับผิดชอบได้<sup>26</sup>

ASEAN CG SCORECARD และ IOD-CGR แนะนำว่าในแต่ละวาระที่เสนอในหนังสือนัดประชุม ควรแสดงความเห็นของคณะกรรมการในแต่ละวาระไว้ให้ชัดเจน

**1.6 คณะกรรมการจะเสนอเรื่องที่ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องได้รับมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นลงมติให้ความเห็นชอบได้หรือไม่**

คณะกรรมการสามารถเสนอเรื่องที่ดินเห็นสมควรให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นลงมติให้ความเห็นชอบได้เสมอ แม้ว่ากฎหมายหรือข้อบังคับหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องจะมีได้กำหนดให้เรื่องดังกล่าวต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นก็ตาม ซึ่งหากที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีมติเป็นเช่นใดแล้ว คณะกรรมการก็จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น<sup>27</sup>

**1.7 การบริหารจัดการงานรายวัน (day-to-day management) เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการด้วยหรือไม่**

แม้ว่าคณะกรรมการเป็นผู้มีอำนาจเต็มทีในการบริหารจัดการกิจการของบริษัท ยกเว้นแต่เพียงบางเรื่องที่จะต้องใช้มติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือข้อบังคับหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกำหนดเท่านั้น (โปรดดูส่วนที่ 2 ข้อ 1.5 เรื่องที่คณะกรรมการจะต้องได้รับมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นก่อนการดำเนินการมีอะไรบ้าง)

อย่างไรก็ตาม การที่กฎหมายกำหนดให้คณะกรรมการใช้อำนาจผ่านที่ประชุมคณะกรรมการซึ่งแม้จะจัดมากครั้งเพียงใดก็ได้ นั่น ก็คงไม่ได้จัดขึ้นเป็นประจำทุกวันหรือทุกสัปดาห์ (กฎหมายกำหนดให้ต้องจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการทุกๆ 3 เดือนเป็นอย่างน้อย) (โปรดดูส่วนที่ 2 ข้อ 1.3 คณะกรรมการใช้อำนาจของตนอย่างไร และส่วนที่ 4 ข้อ 1.1 การประชุมคณะกรรมการต้องจัดปีละกี่ครั้ง) นั้น ย่อมเป็นที่เข้าใจได้ว่ากฎหมายมุ่งหมายให้การบริหารจัดการงานรายวัน (day-to-day management) เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารและเจ้าหน้าที่สนับสนุนอื่นๆ ซึ่งเป็นลูกจ้างของบริษัทที่ต้องทำงานเต็มเวลาและมีขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานรายวันเหล่านี้แล้วอย่างชัดเจน นั่นคือฝ่ายบริหารแต่ละคนสามารถดำเนินการไปได้ด้วยตนเองภายใต้ขอบอำนาจของตนที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ โดยไม่จำเป็นต้องขอมติเห็นชอบจากคณะกรรมการก่อน

การบริหารจัดการงานรายวัน (day-to-day management) จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร แต่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการ เนื่องจากหน้าที่ของคณะกรรมการแบ่งได้เป็น 2 บทบาท คือ บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Role)

และบทบาทด้านการกำหนดทิศทางและติดตามดูแล (Oversight or Supervisory Role) (โปรดดูส่วนที่ 2 ข้อ 1.2 ในการใช้อำนาจและปฏิบัติหน้าที่ในบริษัทของคณะกรรมการนั้น คณะกรรมการมีบทบาทอย่างไร) โดยในส่วนของบทบาทในการกำหนดทิศทาง เป้าหมายและนโยบายและการติดตามดูแล (Oversight or Supervisory Role) ของคณะกรรมการนั้นก็คือ การใช้เวลาส่วนหนึ่งในการประชุมคณะกรรมการทำหน้าที่ กำกับดูแลการดำเนินงานของฝ่ายบริหารซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ บริหารจัดการงานรายวัน (โปรดดูส่วนที่ 2 ข้อ 1.9 ในบทบาท ด้านการกำหนดทิศทาง เป้าหมายและนโยบายและการติดตามดูแลนั้น คณะกรรมการจะมีบทบาทสำคัญอะไรบ้าง)

อย่างไรก็ดี คณะกรรมการอาจมอบหมายให้ฝ่ายบริหารคนใด คนหนึ่งดำเนินการต่างๆ แทนคณะกรรมการได้ โดยฝ่าย บริหารแต่ละคนจะสามารถดำเนินการไปได้ด้วยตนเองภายใต้ ขอบอำนาจของตน ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ ทั้งนี้ ในบางกรณีที่คณะกรรมการบริษัทเห็นว่า มีงานด้านการ บริหารจัดการงานรายวัน (day-to-day management) และ งานด้านปฏิบัติการอื่นๆ ตลอดจนงานกำหนดนโยบายบาง เรื่องที่มีความสำคัญต่อบริษัทในระดับที่จะต้องใช้การ พิจารณาและตัดสินใจอย่างรอบคอบร่วมกันเป็นหมู่คณะ ไม่ ควรให้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝ่าย บริหารคนใดคนหนึ่งนั้น คณะกรรมการบริษัทมีอำนาจที่จะ จัดตั้งคณะกรรมการบริหาร (Executive Committee) ขึ้นเพื่อ ทำหน้าที่พิจารณา ตัดสินใจและรับผิดชอบดำเนินการในเรื่อง ต่างๆ เหล่านั้น ซึ่งขอบเขตอำนาจของคณะกรรมการบริหารนี้ ควรกำหนดไว้ให้ชัดเจนในกฎบัตรของคณะกรรมการบริหาร เพื่อมิให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการทับซ้อนกันของการใช้อำนาจ ขึ้น (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 6.1 บริษัทต้องจัดให้มีคณะกรรมการ ชุดย่อยก็ชุด อะไรบ้าง ข้อ 6.2 สมาชิกในคณะกรรมการชุด ย่อยนั้นจะจำกัดเฉพาะผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการของ บริษัทเท่านั้นหรือไม่ และข้อ 6.9 ใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้ง กรรมการตรวจสอบและสมาชิกของคณะกรรมการชุดย่อย อื่นๆ)

**1.8 ฝ่ายบริหารจะเสนอเรื่องที่ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องได้รับมติของที่ประชุมคณะกรรมการให้ที่ประชุมคณะกรรมการลงมติให้ความเห็นชอบได้หรือไม่**

ฝ่ายบริหารสามารถเสนอเรื่องที่ดินเห็นสมควรให้ที่ประชุมคณะกรรมการลงมติให้ความเห็นชอบได้เสมอ แม้ว่ากฎหมายหรือข้อบังคับหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องจะมีได้กำหนดให้เรื่องดังกล่าวต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการก็ตาม ซึ่งหากที่ประชุมคณะกรรมการมีมติเป็นเช่นใดแล้วฝ่ายบริหารก็ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น<sup>28</sup> ยกเว้นเรื่องที่จะต้องใช้มติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือข้อบังคับหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (โปรดดูส่วนที่ 2 ข้อ 1.5 เรื่องที่คณะกรรมการจะต้องได้รับมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นก่อนดำเนินการมีเรื่องอะไรบ้าง)

**1.9 ในบทบาทด้านการกำหนดทิศทางและติดตามดูแลนั้น คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญอะไรบ้าง**

ในบทบาทด้านการกำหนดทิศทางและติดตามดูแล (Oversight or Supervisory Role) นั้น คณะกรรมการจะมีบทบาทสำคัญต่างๆ ดังต่อไปนี้

(1) จัดให้มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่เหมาะสม

คณะกรรมการควรดำเนินการให้มีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่กำหนดหลักการและแนวปฏิบัติสำหรับคณะกรรมการและฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ รวมทั้งการเคารพสิทธิของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ (นอกเหนือจากเรื่องที่เกี่ยวข้องที่กำหนดให้ปฏิบัติไว้ชัดเจนแล้ว) ivo อย่างเหมาะสมเป็นลายลักษณ์อักษรโดยมุ่งสร้างสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และสร้างความโปร่งใสให้เป็นที่เข้าใจถูกต้องตรงกันและยึดถือปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด ซึ่งนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่เหมาะสมและการยึดถือปฏิบัติตามโดยเคร่งครัดนั้นจะเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ

นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีนั้นควรเป็นไปตาม “หลักบรรษัทภิบาลที่ดี” หรือ “หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี” (Good Corporate Governance) ซึ่งมีหลักการสำคัญ 5 หมวด

1. สิทธิของผู้ถือหุ้น (Rights of Shareholders)
2. การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment of Shareholders)
3. การคำนึงถึงบทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย (Roles of Stakeholders)
4. การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส (Disclosure and Transparency)
5. บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (Board Responsibilities) ต่างๆ ที่คณะกรรมการบริษัทควรดำเนินการจัดให้มี อาทิ

(1.1) จัดให้มีการประเมินผู้บริหารสูงสุด  
ตลอดจนการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง  
(Succession Plan)

คณะกรรมการควรกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลผู้บริหารสูงสุดโดย  
กระบวนการประเมินผลนั้น คณะกรรมการบริษัทอาจจะประเมินผลเอง  
หรือมอบหมายให้คณะกรรมการพิจารณาคำตอบแทนประเมินก็ได้  
รวมถึงควรกำหนดให้มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อเตรียม  
ความพร้อมเมื่อเกิดกรณีที่ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่และให้เกิด  
ความมั่นใจในการเติบโตที่ยั่งยืนขององค์กร

(1.2) จัดให้มีระบบ หรือช่องทางการแจ้ง  
เบาะแสรับข้อร้องเรียน (Whistle Blower)

คณะกรรมการควรจัดให้มีระบบหรือช่องทางการแจ้งเบาะแสรับ  
ข้อร้องเรียนต่างๆ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับที่ทราบ  
ความผิดปกติ หรือการกระทำผิดภายในองค์กร แจ้งข้อมูลดังกล่าวไป  
ยังหน่วยงานที่สามารถจะดำเนินการแก้ไข เช่นแจ้งคณะกรรมการ  
บริษัทผ่านกรรมการอิสระ หรือกรรมการตรวจสอบ เป็นต้น โดยที่  
คณะกรรมการบริษัทควรจัดให้มีมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส เช่น  
การเก็บข้อมูลของผู้แจ้งเบาะแสเป็นความลับ ไม่กลั่นแกล้งผู้แจ้ง  
เบาะแส เป็นต้น เพื่อให้มีช่องทางในการแจ้งต่อผู้ที่บริษัทมอบหมาย

(1.3) จัดให้มีนโยบายจริยธรรมธุรกิจและ/  
หรือคู่มือจรรยาบรรณสำหรับกรรมการ  
ผู้บริหารและพนักงานของบริษัท

จัดให้มีนโยบายจริยธรรมธุรกิจและ/หรือคู่มือจรรยาบรรณสำหรับ  
กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานของบริษัท ตลอดจนกำหนดให้  
พนักงานและผู้บริหารปฏิบัติตาม โดยได้เปิดเผยนโยบายหรือคู่มือ  
ดังกล่าว พร้อมทั้งแนวทาง การส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติตามนโยบาย  
จริยธรรมนั้นไว้ในรายงานประจำปี หรือเว็บไซต์ของบริษัท

(1.4) จัดให้มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการ  
ต่อต้านทุจริต และห้ามจ่ายสินบนเพื่อ  
ผลประโยชน์ทางธุรกิจของบริษัท

จัดให้มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการต่อต้านทุจริตและห้ามจ่าย  
สินบนเพื่อผลประโยชน์ทางธุรกิจของบริษัท โดยกำหนดกระบวนการใน  
การประเมินความเสี่ยงจากการทุจริตและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการ  
กำกับดูแลและควบคุมดูแลเพื่อป้องกันและติดตามความเสี่ยงจาก  
ทุจริตนั้น

(1.5) จัดให้มีการกำกับดูแลบริษัทย่อย  
หรือบริษัทร่วม

กรณีบริษัทมีโครงสร้างแบบกลุ่มธุรกิจที่มีการทำรายการระหว่างกัน  
ลักษณะที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์ โดยพิจารณาจาก  
โครงสร้างการถือหุ้น และระดับของการทำรายการระหว่างกันภายใน  
กลุ่มว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยเทียบกับรายได้รวม และรายจ่ายรวม  
ทั้งนี้ จะพิจารณาระดับของการทำรายการไม่ว่าจะเป็นรายได้ หรือ  
รายจ่าย ที่ไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 ทั้งนี้ ยกเว้นกรณีที่เป็นการทำรายการ  
ตามปกติและกรณีที่เป็นการทำธุรกรรมกับบริษัทย่อย หรือบริษัทร่วมที่  
ไม่มีผู้เกี่ยวข้องที่ถือหุ้นเกินร้อยละ 10



นอกจากนี้ SET-CG PRINCIPLE และ ASEAN CG SCORECARD ยังกำหนดว่าคณะกรรมการควรทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัท และการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวเป็นประจำ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยแนะนำให้มีการเปิดเผยนโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัทไว้ในรายงานประจำปีว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือไม่ อย่างไร ในกรณีที่ยังไม่ได้ปฏิบัติตามนั้น เป็นเพราะเหตุใด

(2) กำหนดกลยุทธ์

คณะกรรมการจะร่วมกับฝ่ายบริหารพิจารณา กำหนดกลยุทธ์ ตลอดจนแผนธุรกิจทั้งระยะยาวและระยะสั้น และงบประมาณประจำปี ดังนั้นในการประชุมคณะกรรมการควรมีวาระเรื่องการพิจารณาเรื่องนี้ด้วยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

(3) ติดตามดูแลการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร

คณะกรรมการจะเป็นผู้ติดตามดูแลผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหารตามกลยุทธ์หรือแผนธุรกิจ โดยให้ฝ่ายบริหารเข้าร่วมประชุมเพื่อรายงานผลการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมาและทิศทางในอนาคตว่าผลลัพธ์มีหรือจะมีการเบี่ยงเบนไปจากกลยุทธ์หรือแผนธุรกิจที่กำหนดกันไว้หรือไม่ ตลอดจนอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยมิได้คาดหมายพร้อมทั้งบวิเคราะห์ในประเด็นต่างๆ ที่สำคัญอย่างเพียงพอ เพื่อให้คณะกรรมการสามารถทำหน้าที่แนะนำ ตรวจสอบและถ่วงดุลได้ตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร ซึ่งอาจรวมทั้งการปรับปรุงกลยุทธ์หรือแผนธุรกิจให้เหมาะสมด้วย ซึ่งคณะกรรมการจะทำหน้าที่เสมือนเป็นเพียงตราয়ประทับให้แก่ฝ่ายบริหารเท่านั้นมิได้

ทั้งนี้ เมื่อกรรมการมีข้อสังเกต สามารถขอให้ฝ่ายบริหารรายงานข้อมูลที่ต้องการ หรือเมื่อได้รับทราบหรือมีข้อมูลใดๆ ที่เห็นว่าได้เกิดหรือคาดว่าจะเกิดความเสียหายหรือเหตุการณ์ในทางลบอย่างมีนัยสำคัญกับบริษัท ก็จะต้องขอให้มีการประชุมคณะกรรมการโดยเร่งด่วนด้วย (โปรดดู ส่วนที่ 3 ข้อ 1.4 การปฏิบัติหน้าที่ด้วย “ความระมัดระวัง” (Duty of Care) หมายความว่าอย่างไร และข้อ 1.5 กรรมการต้องใช้ “ความระมัดระวัง” ระดับใด)

นอกจากนี้ แม้กฎหมายจะมีได้กำหนดไว้ ในทางปฏิบัติถือกันว่าการแต่งตั้ง/ถอดถอนผู้บริหารสูงสุดเป็นอำนาจของคณะกรรมการ ดังนั้นคณะกรรมการจึงควรกำหนดอำนาจในส่วนนี้ไว้ให้ชัดเจนในกฎบัตรของคณะกรรมการสรรหา (Nomination Committee) (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 6.9 ใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบและสมาชิกของคณะกรรมการชุดย่อยอื่นๆ) ซึ่งในการพิจารณาแต่งตั้งหัวหน้าคณะผู้บริหารนั้นจะต้องพิจารณาคุณสมบัติให้เป็นไปตามที่กฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนดด้วย (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 2.3 บุคคลที่จะเป็นกรรมการได้ต้องมีคุณสมบัติโดยทั่วไปอย่างไร)

(4) ดำเนินการให้มั่นนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในที่เหมาะสม

คณะกรรมการมีหน้าที่ต้องดูแลให้บริษัทมีนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) และระบบควบคุมภายในที่ได้มาตรฐาน เพื่อป้องกันหรือจัดการกับความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งด้านการเงิน ด้านปฏิบัติการและด้านกฎหมาย เพื่อให้มั่นใจว่า การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเป็นไปตามนโยบายข้อบังคับ หรือแผนงานของบริษัท ตลอดจนกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยแบบประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน ซึ่งเปิดเผยในรูปแบบแสดงข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) มีข้อความกำหนดว่า แบบประเมินนี้จัดทำโดยคณะกรรมการบริษัท ดังนั้นการประชุมคณะกรรมการบริษัทจึงควรมีวาระที่เกี่ยวข้องด้วย

(5) ควบคุมดูแลการเปิดเผยข้อมูล

คณะกรรมการต้องควบคุมดูแลให้มีการจัดทำบัญชีที่ถูกต้องและมีการเปิดเผยข้อมูล ที่โปร่งใสและทันเหตุการณ์ รวมทั้งถูกต้องและครบถ้วนตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง

ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัทควรมีนโยบายที่เกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูล ที่นอกจากควบคุมให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วนและภายในเวลาแล้ว ยังควรมีวิธีปฏิบัติที่ป้องกันการกระทำอันเกี่ยวเนื่องจากการใช้ข้อมูลภายในเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว (Insider Trading) เช่น การห้ามซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทในช่วงเวลาที่รู้ข้อมูลภายใน จนกระทั่งข้อมูลดังกล่าวมีการเผยแพร่สู่สาธารณชนแล้ว (Blackout Period) (โปรดดู ส่วนที่ 4 ข้อ 1.7 การกำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการควรมีหลักการอย่างไร)

## 2. อำนาจหน้าที่ และบทบาทของคณะกรรมการชุดย่อย

### 2.1 คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) มีหน้าที่อะไรบ้าง

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนดให้คณะกรรมการบริษัทแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าคณะกรรมการสามารถตรวจสอบและกำกับดูแลกิจการอย่างเป็นอิสระ โดยคณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) สอบทานให้บริษัทมีการรายการทางการเงินอย่างถูกต้องและเพียงพอ
- (2) สอบทานให้บริษัทมีระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) และระบบการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล และพิจารณาความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ตลอดจนให้ความเห็นชอบในการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย เลิกจ้าง หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือหน่วยงานอื่นใดที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน
- (3) สอบทานให้บริษัทปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท
- (4) พิจารณา คัดเลือก เสนอแต่งตั้งบุคคลซึ่งมีความเป็นอิสระเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทและเสนอคำตอบแทนของบุคคลดังกล่าว รวมทั้งเข้าร่วมประชุมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมด้วยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- (5) พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่ารายการดังกล่าวสมเหตุสมผลและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท
- (6) จัดทำรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของบริษัท ซึ่งรายงานดังกล่าวต้องลงนามโดยประธานคณะกรรมการตรวจสอบและต้องประกอบด้วยข้อมูลอย่างน้อยดังต่อไปนี้

- (ก) ความเห็นเกี่ยวกับความถูกต้อง ครบถ้วน เป็นที่ เชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินของบริษัท
  - (ข) ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอของระบบควบคุม ภายในของบริษัท
  - (ค) ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วย หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ ข้อกำหนดของ ตลาดหลักทรัพย์ฯ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ของบริษัท
  - (ง) ความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของผู้สอบบัญชี
  - (จ) ความเห็นเกี่ยวกับรายงานที่อาจมีความขัดแย้งทาง ผลประโยชน์
  - (ฉ) จำนวนการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบและการ เข้าร่วมประชุมของกรรมการตรวจสอบแต่ละท่าน
  - (ช) ความเห็นหรือข้อสังเกตโดยรวมที่คณะกรรมการ ตรวจสอบได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎบัตร
  - (ซ) รายการอื่นที่เห็นว่าผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทั่วไปควร ทราบ ภายใต้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบที่ ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท
- (7) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการของบริษัทมอบหมาย ด้วยความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ (ซึ่ง หมายความว่าคณะกรรมการตรวจสอบจะต้องเห็นชอบ ด้วยว่าเป็นสิ่งที่สมควรดำเนินการ)<sup>29</sup>

คณะกรรมการบริษัทควรกำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบมี อำนาจในการสอบสวนเรื่องราวที่อยู่ในความรับผิดชอบ โดย ได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอและได้รับการสนับสนุนจากบุคลากร ทั้งหมดของบริษัท รวมทั้งให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถ ขอคำแนะนำจากที่ปรึกษาภายนอกได้ด้วยค่าใช้จ่ายของบริษัท ตลอดจนเชิญบุคคลภายนอกที่มีประสบการณ์เหมาะสมเข้าร่วม การประชุมคณะกรรมการตรวจสอบได้ด้วย

อนึ่ง บริษัทต้องจัดทำกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อ เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับรายชื่อของสมาชิกคณะกรรมการ ตรวจสอบ ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ การทำหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบในรอบปีที่ผ่านมา

รวมทั้งต้องเปิดเผยด้วยว่ากรรมการตรวจสอบรายใดเป็นผู้มีความรู้ด้านงบการเงินและบัญชี รวมทั้งต้องระบุประสบการณ์ของกรรมการตรวจสอบรายดังกล่าวไว้ในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี (แบบ 56-2) ด้วย<sup>30</sup>

หนึ่ง ASEAN CG SCORECARD และ IOD-CGR ระบุว่าคณะกรรมการตรวจสอบควรมีการประชุมอย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบสามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมได้จากคู่มือคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งจัดทำโดยสำนักงาน ก.ล.ต.

**2.2 คณะกรรมการตรวจสอบต้องดำเนินการอย่างไรบ้างในกรณีที่พบสิ่งที่มีหรืออาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัท**

คณะกรรมการตรวจสอบต้องรายงานสิ่งที่พบต่อคณะกรรมการบริษัทและปรึกษาหารือร่วมกันกับกรรมการบริษัทและผู้บริหารเพื่อให้ได้ข้อสรุปว่าจะต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรหรือไม่ภายในระยะเวลาเท่าไรหากได้ข้อสรุปว่าจะต้องดำเนินการอย่างไรแล้ว แต่มีการเพิกเฉยไม่ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ร่วมกันโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร คณะกรรมการตรวจสอบหรือกรรมการตรวจสอบคนใดคนหนึ่งควรรายงานสิ่งที่พบดังกล่าวต่อสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. หรือตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย<sup>31</sup>

**2.3 คณะกรรมการตรวจสอบต้องดำเนินการอย่างไรบ้างในกรณีที่ผู้สอบบัญชีแจ้งให้ทราบว่าพบพฤติกรรมอันควรสงสัยว่าฝ่ายบริหาร (กรรมการผู้จัดการ หรือบุคคลซึ่งรับผิดชอบในการดำเนินงานของบริษัท) ได้กระทำผิดหน้าที่อันเป็นความผิดอาญา**

เมื่อได้รับแจ้งแล้ว คณะกรรมการตรวจสอบจะต้องดำเนินการตรวจสอบและรายงานผลการตรวจสอบในเมืองต้นให้แก่สำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. และผู้สอบบัญชีทราบภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งจากผู้สอบบัญชี หากคณะกรรมการตรวจสอบไม่ดำเนินการตรวจสอบหรือไม่รายงานผลการตรวจสอบภายในเวลาที่กำหนด กฎหมายกำหนดให้ผู้สอบบัญชีต้องแจ้งให้สำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. ทราบ<sup>32</sup>

หนึ่ง ควรทราบด้วยว่าการที่ผู้สอบบัญชีแจ้งเรื่องพบพฤติกรรมอันควรสงสัยว่าฝ่ายบริหาร (กรรมการ ผู้จัดการ หรือบุคคลใดๆ) ได้กระทำผิดหน้าที่อันเป็นความผิดอาญาให้คณะกรรมการตรวจสอบทราบนั้นเป็นหน้าที่ที่กำหนดไว้สำหรับผู้สอบบัญชี<sup>33</sup>

**2.4 คณะกรรมการพิจารณา  
ค่าตอบแทน (Compensation  
Committee) มีหน้าที่อะไรบ้าง**

คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนมีหน้าที่จัดทำนโยบายในการกำหนดค่าตอบแทน และพิจารณากำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม (ทั้งในส่วนของรูปแบบและมูลค่า) สำหรับกรรมการและหัวหน้าคณะผู้บริหาร รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงในตำแหน่งสำคัญอื่นๆ หากมีการกำหนดไว้ในกฎบัตรของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 6.9 ใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบและสมาชิกของคณะกรรมการชด้อยอื่น ๆ)

นโยบายในการกำหนดค่าตอบแทนนั้นจะต้องกำหนดเรื่องต่างๆ เช่น หลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทนและขั้นตอนในการพิจารณากำหนดค่าตอบแทน ฯลฯ ไว้อย่างชัดเจน

คณะกรรมการบริษัทจะต้องนำค่าตอบแทนสำหรับกรรมการที่คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนเสนอแนะเข้ารับการอนุมัติตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของบริษัทหรือตามมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 5.2 คณะกรรมการจะต้องดำเนินการอย่างไรจึงจะจ่ายค่าตอบแทนให้แก่กรรมการได้) ส่วนค่าตอบแทนสำหรับหัวหน้าผู้บริหารระดับสูง (รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงในตำแหน่งสำคัญอื่นๆ หากมีการกำหนดไว้ในกฎบัตร) นั้น คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้มีอำนาจอนุมัติ

หนึ่ง บริษัทต้องเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับรายชื่อสมาชิกคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน การทำหน้าที่ของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนในรอบปีที่ผ่านมาในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี (แบบ 56-2)<sup>34</sup>

นอกจากนี้ บริษัทควรเผยแพร่กฎบัตรของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน และนโยบายในการกำหนดค่าตอบแทนไว้ในเว็บไซต์ของบริษัทด้วย เนื่องจากเป็นเรื่องที่อยู่ในความสนใจของผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนโดยทั่วไป

ASEAN CG SCORECARD, IOD-CGR และ SET-CG PRINCIPLE ระบุว่าคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรมีการประชุมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

**2.5 หลักเกณฑ์และขั้นตอนในการกำหนดค่าตอบแทนที่จะกำหนดไว้ในนโยบายในการกำหนดค่าตอบแทนควรเป็นเช่นไร**

หลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทนที่ควรกำหนดไว้ในนโยบายในการกำหนดค่าตอบแทนทั้งในส่วนของการการและฝ่ายบริหาร<sup>35</sup> คือ

- (1) ค่าตอบแทนของกรรมการควรจัดให้อยู่ในลักษณะที่เปรียบเทียบได้กับระดับที่ปฏิบัติอยู่ในอุตสาหกรรม ประสิทธิภาพ ภาระหน้าที่ ขอบเขตของบทบาทและความรับผิดชอบ (Accountability and Responsibility) รวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการแต่ละคน กรรมการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มเติม เช่น เป็นสมาชิกของคณะกรรมการชุดย่อยควรได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเติมที่เหมาะสมด้วย
- (2) ค่าตอบแทนของกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงควรเป็นไปตามหลักการและนโยบายที่คณะกรรมการกำหนดภายในกรอบที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น และเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท ระดับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน โบนัสและผลตอบแทนจูงใจในระยะยาวควรสอดคล้องกับผลงานของบริษัทและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารแต่ละคน
- (3) ค่าตอบแทนที่กำหนดนั้นควรคำนึงถึงสถานะทางการเงินของบริษัท เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมต่อผู้ถือหุ้น

**2.6 ข้อมูลที่จะนำเสนอต่อผู้ถือหุ้นเพื่อขออนุมัติจ่ายค่าตอบแทนสำหรับกรรมการตามที่เสนอแนะโดยคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรมีรายละเอียดเพียงใด**

ในกรณีที่จะต้องมีการขออนุมัติจ่ายค่าตอบแทนสำหรับกรรมการตามที่เสนอแนะโดยคณะกรรมการพิจารณา ค่าตอบแทนจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นนั้น คณะกรรมการควรนำเสนอข้อมูลต่างๆ ต่อไปนี้ไว้ในหนังสือเชิญประชุม

- (1) จำนวนค่าตอบแทนของกรรมการ โดยแยกเป็นค่าตอบแทนของกรรมการและค่าตอบแทนของกรรมการชุดย่อยต่างๆ (เช่น คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น)
- (2) หลักเกณฑ์และขั้นตอนในการพิจารณากำหนดค่าตอบแทน
- (3) ข้อมูลเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนในปีที่ผ่านมา

ทั้งนี้ ควรระบุด้วยว่าการกำหนดค่าตอบแทนนี้เป็นการพิจารณาและเสนอแนะโดยคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนหรือไม่ ซึ่งหากเป็นกรณีที่บริษัทไม่มีคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน หรือมี แต่การกำหนดค่าตอบแทนนี้มิได้เป็นการเสนอแนะโดยคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน ก็ให้ระบุด้วยว่า “ไม่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน”<sup>36</sup> ซึ่งหากเป็นกรณีที่บริษัทมีคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน แต่ค่าตอบแทนที่ขออนุมัติมิได้เป็นการเสนอแนะโดยคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน ก็ควรแสดงเหตุผลตามสมควรว่าเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น

## **2.7 คณะกรรมการสรรหา (Nomination Committee) มีหน้าที่ อะไรบ้าง**

คณะกรรมการสรรหามีหน้าที่คัดเลือกผู้ที่เหมาะสมเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทพิจารณาให้ความเห็นและเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาเลือกตั้งเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ และรวมถึงคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมเพื่อเสนอให้ที่ประชุมคณะกรรมการแต่งตั้งเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับสูง (รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงในตำแหน่งสำคัญอื่นๆ หากมีการกำหนดไว้ในกฎบัตร)

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทควรมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาจัดทำนโยบายในการสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูงไว้ด้วยก็ได้ เพื่อให้มีบุคลากรทดแทนในตำแหน่งสำคัญๆ ที่อาจลาออกหรือเกษียณอายุ ซึ่งขอบเขตอำนาจของคณะกรรมการสรรหานี้จะต้องกำหนดไว้ในกฎบัตรของคณะกรรมการสรรหา (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 6.1 บริษัทต้องจัดให้มีคณะกรรมการชดเชยยอกี่ชุด อะไรบ้าง ข้อ 6.2 สมาชิกในคณะกรรมการชดเชยยอกี่ชุดนั้นจะจำกัดเฉพาะผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการของบริษัทเท่านั้นหรือไม่ และข้อ 6.9 ใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบและสมาชิกคณะกรรมการชดเชยยอกี่ชุด)



**2.8 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง  
(Risk Management Committee)  
มีหน้าที่อะไรบ้าง**

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่กำหนดกรอบนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของบริษัท ซึ่งจะครอบคลุมถึงความเสี่ยงประเภทต่างๆ ที่สำคัญ เช่น ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงจากสภาวะผันผวนของตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของกิจการ เป็นต้น ขึ้นอยู่กับฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัท พร้อมทั้งกำหนดให้ฝ่ายบริหารมีมาตรการป้องกัน แก้ไขและจำกัดความเสี่ยงที่เหมาะสม ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะต้องติดตาม ประเมินและกำกับดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยงของฝ่ายบริหารให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและเป็นไปตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งขอบเขตอำนาจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงนี้จะต้องกำหนดไว้ให้ชัดเจนในกฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 6.1 บริษัทต้องจัดให้มีคณะกรรมการชุดย่อยที่ชุดอะไรบ้าง ข้อ 6.2 สมาชิกในคณะกรรมการชุดย่อยนั้นจะจำกัดเฉพาะผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการของบริษัทเท่านั้นหรือไม่ และข้อ 6.9 ใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบและสมาชิกคณะ กรรมการชุดย่อยอื่นๆ)

**2.9 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ  
(Corporate Governance  
Committee) มีหน้าที่อะไรบ้าง**

คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการมีหน้าที่ศึกษาและกำหนดหลักการและข้อพึงปฏิบัติที่สำคัญของกระบวนการกำกับดูแลกิจการให้เหมาะสมกับธุรกิจ การจัดทำจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (Code of Business Conduct) และจรรยาบรรณของพนักงาน(Code of Conduct) และจัดพิมพ์เผยแพร่หรือสื่อสารต่อผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเพื่อให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน รวมถึงการทบทวนข้อความประกาศเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี และดูแลให้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่กำหนดขึ้นมีผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้หากไม่แยกคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการเป็นคณะกรรมการชุดย่อยต่างหาก อาจรวมอยู่ในคณะกรรมการสรรหาก็ได้

- <sup>1</sup> มาตรา 77 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 และมาตรา 89/7 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>2</sup> มาตรา 823 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์
- <sup>3</sup> มาตรา 89/21 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535
- <sup>4</sup> มาตรา 89/21 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535
- <sup>5</sup> มาตรา 89/15 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>6</sup> มาตรา 31 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>7</sup> มาตรา 145 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>8</sup> มาตรา 136 และ มาตรา 139 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>9</sup> มาตรา 107(2)(ก) พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>10</sup> มาตรา 107(2)(ข) พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>11</sup> มาตรา 107(2)(ค) พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>12</sup> มาตรา 76 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>13</sup> มาตรา 107(1) พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>14</sup> มาตรา 90 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535
- <sup>15</sup> มาตรา 89/29 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) ประกอบประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 21/2551 เรื่อง หลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน และประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่อง การเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียนในการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ พ.ศ. 2547
- <sup>16</sup> มาตรา 89/29 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) ประกอบประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 21/2551 เรื่อง หลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน และประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่อง การเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียนในการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ พ.ศ. 2547

- 17 มาตรา 89/12 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) ประกอบประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 21/2551 เรื่อง หลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน และประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่อง การเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียนในการในรายการที่เกี่ยวข้องกัน พ.ศ. 2546
- 18 ข้อ 19(5)(ง) ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่ ทจ. 28/2551 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นที่ออกใหม่(ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- 19 ข้อ 5 วรรค 2 (4) ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่ ทจ. 32/2551 เรื่อง การเสนอขายหลักทรัพย์ออกใหม่ต่อกรรมการหรือพนักงาน
- 20 ข้อ 10 (2) ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่ ทจ. 32/2551 เรื่อง การเสนอขายหลักทรัพย์ออกใหม่ต่อกรรมการหรือพนักงาน
- 21 ข้อ 3 วรรค 2 (1)(ข) ประกาศสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ที่ สจ. 36/2546 เรื่อง หลักเกณฑ์ในการผ่อนผันการทำคำเสนอซื้อหลักทรัพย์ทั้งหมดของกิจการ โดยอาศัยมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นของกิจการ
- 22 ข้อ 5 (บจ/พ 01-00) ข้อบังคับตลาดหลักทรัพย์ฯ เรื่อง การเพิกถอนหลักทรัพย์จดทะเบียน พ.ศ. 2542 (ฉบับปรับปรุงวันที่ 6 พ.ย. 2555)
- 23 มาตรา 101 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- 24 มาตรา 85 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) และ มาตรา 89/7 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- 25 มาตรา 823 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 95 และมาตรา 97 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- 26 มาตรา 89/21 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- 27 มาตรา 85 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) และ มาตรา 89/7 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- 28 มาตรา 89/7 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- 29 ข้อ 7 ประกาศตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ บจ/ร 01-04 เรื่อง คุณสมบัติ และขอบเขตการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบ พ.ศ. 2551
- 30 ข้อ 4(3) และ (4) ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ.11/2552 เรื่อง หลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีการรายงานการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) ประกอบ ข้อ 9 แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ

- 
- บริษัทที่ออกหลักทรัพย์ (แบบ 56-1) และข้อ 5 รายงานประจำปีของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ (แบบ 56-2)
- <sup>31</sup> ข้อ 8 แนวทางปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการตรวจสอบ ที่ บจ/ร 25-00 (โดยฝ่ายบริษัทจดทะเบียน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย)
- <sup>32</sup> มาตรา 89/25 และ 281/8 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>33</sup> มาตรา 89/25 และ 281/8 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>34</sup> ข้อ 4(3) และ (4) ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ.11/2552 เรื่อง หลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีการรายงานการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) ประกอบข้อ 9 แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ (แบบ 56-1) และข้อ 5 รายงานประจำปีของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ (แบบ 56-2)
- <sup>35</sup> แนวปฏิบัติเพิ่มเติมเรื่องคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน ศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการ บริษัทจดทะเบียน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (เมษายน 2551)
- <sup>36</sup> คู่มือ AGM Checklist และคำอธิบาย คู่มือ AGM Checklist โดยสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย และสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต.