

แนวปฏิบัติที่ดี

ในการกำหนดบทบาทหน้าที่และ
ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
และฝ่ายจัดการ



Guideline on Division of Responsibilities
between Board and Management

สารบัญ

03	บทนำ
04	รายนามคณะกรรมการพิจารณาแนวปฏิบัติที่ดีด้าน ESG สำหรับคณะกรรมการ ประจำปี 2563
05	ส่วนที่ 1 หลักการสำคัญ
08	ส่วนที่ 2 แนวปฏิบัติ
<hr/>	
09	แนวปฏิบัติ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ
<hr/>	
11	แนวปฏิบัติ 2 ความแตกต่างของ “การกำกับดูแล” และ “การบริหารจัดการ”
<hr/>	
	แนวปฏิบัติ 3 การแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ
15	3.1 ขอบเขตหน้าที่ของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ
15	3.2 เรื่องที่คณะกรรมการควรเป็นผู้รับผิดชอบหลักให้มีการดำเนินการ
18	3.3 เรื่องที่คณะกรรมการควรดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการ
23	3.4 เรื่องที่คณะกรรมการควรมอบหมายให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้ดำเนินการ
<hr/>	
	ภาคผนวก
24	ตัวอย่าง กฎบัตรคณะกรรมการ
<hr/>	
25	เอกสารอ้างอิง

© 2020 Thai Institute of Directors Association. All rights reserved.

Thai IOD and the officers, authors and editors of Thai IOD make no representation or warranty as to the accuracy, completeness or legality of any of the information contained herein. The material is for general information only and is not intended as advice on any of the matters discussed. Each recipient should consult their professional advisers for advice in relation to a specific matter affecting them.

By accepting this material, each recipient agrees that Thai IOD and the officers, authors and editors of Thai IOD shall not have any liability for any information contained in, or for any omission from, this material.

In addition, by accepting this material, the recipient agrees to utilize the information contained herein solely for the purpose of personal use for professional development purpose.

Copyright in this material is strictly reserved. Any distribution or reproduction of any part of this material without the prior written permission of Thai IOD, the copyright owners is strictly prohibited.

บทนำ

คณะกรรมการ คือ กลุ่มบุคคลที่มีบทบาทสำคัญ ในฐานะ “ผู้นำ” ในการขับเคลื่อนกิจการให้เติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable growth) โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำกับดูแลการบริหารงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการบนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และความเป็นธรรมต่อผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสีย

ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีนั้น ครอบคลุมถึงการกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายหลัก รวมถึงกลยุทธ์ และนโยบายสำคัญต่าง ๆ ที่สร้างคุณค่าแก่กิจการอย่างยั่งยืน โดยมอบหมายให้ฝ่ายจัดการรับไปปฏิบัติ โดยมีคณะกรรมการคอยชี้แนะให้เห็นถึงมุมมองในระยะยาว พร้อมติดตามดูแลผลการดำเนินงานดังกล่าวอย่างใกล้ชิด ในฐานะที่เป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ถือหุ้นให้ทำหน้าที่ดูแลผลประโยชน์ของกิจการ (Fiduciary duty)

เนื่องจากคณะกรรมการและฝ่ายจัดการต้องทำงานร่วมกัน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการจึงเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับฝ่ายจัดการ ดังนั้น การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันในลักษณะที่เรียกว่า Collaborative Leadership จึงเป็นเรื่องที่กรรมการทุกท่าน

ควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งนอกจากการจัดให้มีโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการอย่างเหมาะสมแล้ว อีกหนึ่งหัวใจสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ก็คือความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับขอบเขตบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของทั้งสองฝ่าย

การกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน นอกจากจะช่วยให้เพิ่มความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของทั้งสองฝ่ายแล้วยังช่วยเสริมสร้างกลไกถ่วงดุลอำนาจ (Check and balance) ที่เอื้อให้คณะกรรมการสามารถสอดส่องดูแลการทำหน้าที่ของฝ่ายจัดการได้อย่างอิสระยิ่งขึ้นด้วย

แนวปฏิบัติที่ดีที่มีอยู่ฉบับนี้จึงถูกพัฒนาขึ้นเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญในประเด็นดังกล่าว โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเนื้อหาที่บรรจุอยู่ในเอกสารฉบับนี้จะช่วยสนับสนุนการทำหน้าที่ของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนสามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการให้ชัดเจน เพื่อยกระดับคุณภาพการกำกับดูแลกิจการต่อไป

• สถาบันธรรมาบรรษัทไทย (IOD) •





รายนามคณะกรรมการพิจารณาแนวปฏิบัติที่ดีด้าน ESG สำหรับคณะกรรมการ ประจำปี 2563

1. นายกุลเวช เจนวัฒนวิทย์ กรรมการผู้อำนวยการ สถาบันกรรมการบริษัทไทย (ประธานคณะกรรมการ)
2. นายรพี สุจริตกุล ที่ปรึกษาสถาบันกรรมการบริษัทไทย (ที่ปรึกษาคณะทำงาน)
3. ผู้แทนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

นางสินีนานฎ	แจ่มศรี	ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบรรษัทภิบาล
นายพรชัย	ถาวรนนท์	รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบรรษัทภิบาล
นายสุรพล	บุพโกศลุม	รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบรรษัทภิบาล
4. ผู้แทนจากกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

นางศรีกัญญา	ยาทิพย์	รองเลขาธิการ
นายศุภวิท	โชติวิท	ผู้อำนวยการอาวุโสและผู้บริหารฝ่ายวิเคราะห์การลงทุน
5. ผู้แทนจากสมาคมบริษัทจัดการลงทุน

นางวรรณรณ	ธรรมาภูมิ	ประธานกิตติมศักดิ์
นางสาวดวงกมล	พิศาล	เลขาธิการ
6. ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการบริษัทจดทะเบียน

นายยุทธ	วรฉัตรธาร	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
นายวีรศักดิ์	โสมสิตไพศาล	ประธานกรรมการ บริษัท จัดการและพัฒนาทรัพยากรน้ำภาคตะวันออก จำกัด (มหาชน)
นางภัทริยา	เบญจพลชัย	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
7. ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เลขานุการบริษัท

นางกอบบุญ	ศรีชัย	เลขานุการบริษัท และรองกรรมการผู้จัดการอาวุโส บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)
นางศิริบรรจง	อุทัยภาค	เลขานุการบริษัท และผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสูงสุด Corporate Office ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
นางบุญศิริ	จารุศิริ	อดีตเลขานุการบริษัท และที่ปรึกษา บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน)
8. ฝ่าย Knowledge สถาบันกรรมการบริษัทไทย (ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการ)

นางศรินันท์	กิตติเวทวงศ์	รองกรรมการผู้อำนวยการ - Knowledge (Research & Development and Curriculum & Facilitators)
นางวีวรรณ	มันนากินันท์	รองผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ – Research & Development
นายธนกร	พรรัตนานุกูล	รองผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ – Curriculum & Facilitators
นางสาววิไลทิพย์	วัฒนวิชัยกุล	CG Supervisor – Research & Development
นายอภิลาภ	เผ่าภิญญ	Senior CG Analyst – Curriculum & Facilitators

ส่วนที่ 1



หลักการสำคัญ

(Key Principles)

ส่วนที่ 1 หลักการสำคัญ (Key Principles)

- 1 การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นกลไกสำคัญซึ่งเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ โดยแต่ละฝ่ายต้องเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในส่วนของตนให้ถูกต้อง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (โปรดดูแนวปฏิบัติ 1)
- 2 คณะกรรมการและฝ่ายจัดการมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน กล่าวคือ คณะกรรมการทำหน้าที่กำกับดูแล กำหนดวัตถุประสงค์ ประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการ รวมถึงนโยบายสำคัญต่าง ๆ ขณะที่ฝ่ายจัดการมีหน้าที่บริหารงานให้เป็นไปตามแนวทางที่คณะกรรมการกำหนด (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2)
- 3 การที่คณะกรรมการได้มอบหมายอำนาจในการบริหารแก่ฝ่ายจัดการทำให้ทั้งสองฝ่ายต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรดำเนินการให้มั่นใจว่าความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการเป็นไปในเชิงบวก อยู่บนพื้นฐานความเข้าใจที่ตรงกัน เพื่อเสริมสร้างการทำงานที่ราบรื่น (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2)
- 4 คณะกรรมการพึงปฏิบัติหน้าที่และแสดงความเห็นอย่างเป็นอิสระบนพื้นฐานของข้อมูลที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อการตัดสินใจผ่านรายงานที่ฝ่ายจัดการนำเสนอ เพื่อให้มั่นใจว่าทรัพยากรต่าง ๆ ถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2)
- 5 คณะกรรมการควรส่งเสริมบรรยากาศของความไว้วางใจในการทำงานร่วมกันกับฝ่ายจัดการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ฝ่ายจัดการในการเข้าพบเพื่อขอคำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ตลอดจนเปิดเผยข้อมูลที่ครบถ้วนและตรงไปตรงมาต่อคณะกรรมการ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 1)
- 6 คณะกรรมการควรจัดให้มีการกำหนดขอบเขตบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายใช้เป็นหลักอ้างอิงในการปฏิบัติหน้าที่ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2)
- 7 บทบาทของคณะกรรมการในการกำกับดูแลเรื่องต่าง ๆ ของกิจการต้องการการสนับสนุนจากฝ่ายจัดการในลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ ได้แก่
 - 7.1 เรื่องที่เป็นความรับผิดชอบโดยตรงของคณะกรรมการ (Primary Responsibilities) ทั้งนี้ คณะกรรมการอาจมอบหมายให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้ช่วยเสนอเรื่องหรือสนับสนุนข้อมูลต่าง ๆ เพื่อพิจารณาดำเนินการได้ ซึ่งครอบคลุมถึงเรื่องดังต่อไปนี้
 - 7.1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักในการดำเนินธุรกิจที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืนและสามารถสร้างคุณค่าให้แก่กิจการในระยะยาว
 - 7.1.2 การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรมและการดำเนินธุรกิจตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
 - 7.1.3 การกำหนดโครงสร้างและหน้าที่ของคณะกรรมการให้เหมาะสม
 - 7.1.4 การสรรหา กำหนดค่าตอบแทน ประเมินผลงาน และวางแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ตลอดจนผู้บริหารในตำแหน่งสำคัญให้สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินงานและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
 - 7.1.5 การกำหนดกรอบโครงสร้างค่าตอบแทนของบุคลากร

- 7.2 เรื่องที่คณะกรรมการรับผิดชอบร่วมกับฝ่ายจัดการ (Shared Responsibilities) กล่าวคือ เป็นเรื่องที่ทั้งสองฝ่ายควรพิจารณาและตัดสินใจร่วมกัน โดยฝ่ายจัดการรับไปดำเนินการ พร้อมรายงานผลให้คณะกรรมการทราบเป็นระยะ ๆ อันได้แก่
- 7.2.1 การกำหนดและทบทวนกลยุทธ์ เป้าหมาย แผนงานประจำปี
 - 7.2.2 การกำกับดูแลระบบบริหารความเสี่ยงองค์กรและการควบคุมภายใน
 - 7.2.3 การกำหนดอำนาจดำเนินการที่เหมาะสมให้ฝ่ายจัดการ
 - 7.2.4 การกำหนดงบประมาณและกรอบการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม
 - 7.2.5 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ
 - 7.2.6 การดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและไม่ใช้การเงิน
- 7.3 เรื่องที่คณะกรรมการควรให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินการ โดยคณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลระดับนโยบายในภาพรวม และคอยติดตาม ควบคุมคืบหน้าของการดำเนินงานจากฝ่ายจัดการเท่านั้น (โปรดดูแนวปฏิบัติ 3)
- 8 คณะกรรมการอาจจำเป็นต้องอุทิศเวลามากขึ้น เพื่อเข้าไปมีส่วนร่วมดำเนินงานกับฝ่ายจัดการในเรื่องต่าง ๆ ตามความเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความยั่งยืนของกิจการ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 3)
- 9 คณะกรรมการและฝ่ายจัดการควรร่วมกันพิจารณาทบทวนขอบเขตบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของทั้งสองฝ่ายเป็นประจำทุกปี โดยพึงสื่อสารถึงความคาดหวังที่มีต่อกันอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2)



ส่วนที่ 2



แนวปฏิบัติ (Guidelines)

แนบปฏิบัติ 1

ความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ (Relationship between the Board and Management)

- 1.1 คณะกรรมการ คือ กลุ่มบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจและถูกแต่งตั้งโดยผู้ถือหุ้นให้ทำหน้าที่รับผิดชอบกำกับดูแลการบริหารจัดการ (Oversight) ของบริษัท เพื่อสร้างผลการดำเนินงานที่ดี (Performance) และเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Conformance)
- 1.2 คณะกรรมการมีสถานะเป็นตัวแทน (Agency) ของผู้ถือหุ้น ที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อันเป็นไปเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของกิจการและผู้มีส่วนได้เสีย โดยมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อผลของการปฏิบัติหน้าที่เหล่านั้น (Accountability)
- 1.3 ความไว้วางใจที่คณะกรรมการได้รับจากผู้ถือหุ้นก่อให้เกิดหน้าที่ของกรรมการ (Fiduciary duties) ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 4 ประการ โดยกรรมการทุกคนมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ดังกล่าวอย่างเท่าเทียมกัน ได้แก่
 - การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ระมัดระวัง (Duty of Care) กล่าวคือ ทำการตัดสินใจอย่างรอบคอบบนพื้นฐานของข้อมูลที่เชื่อโดยสุจริตว่าเพียงพอ (Informed decision) รวมถึงกระทำการโดยสมเหตุสมผลเยี่ยงกรรมการที่อยู่ภายใต้สถานการณ์เดียวกันนั้นพึงกระทำ
 - การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (Duty of Loyalty) โดยมีจุดมุ่งหมายโดยชอบอันเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของกิจการ และปราศจากความขัดแย้งทางผลประโยชน์
 - การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วัตถุประสงค์ของกิจการ มติคณะกรรมการ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น (Duty of Obedience)
 - การเปิดเผยข้อมูลอย่างถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส และทันเวลา (Duty of Disclosure) ทั้งต่อผู้ถือหุ้น หน่วยงานกำกับดูแล และผู้มีส่วนได้เสียของกิจการ
- 1.4 โดยหลักการแล้ว หน้าที่ของคณะกรรมการในการกำกับดูแลการบริหารจัดการของบริษัทมิได้ครอบคลุมไปถึงหน้าที่ในระดับปฏิบัติการและการดำเนินงานประจำวัน (Day-to-day operation) แต่มอบหมายให้ “ฝ่ายจัดการ” (Executives / Management) ซึ่งนำโดย “กรรมการผู้จัดการใหญ่” (บางกิจการอาจใช้คำว่า “ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร” หรือ “กรรมการผู้จัดการ”) ช่วยดำเนินการแทน อย่างไรก็ตาม การมอบหมาย “อำนาจหน้าที่” ดังกล่าวหากมิได้อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เชื่อได้โดยสุจริตว่าเพียงพอและความระมัดระวังตามสมควรเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของกิจการแล้ว ก็มีโอกาสเปลี่ยนแปลง “ความรับผิดชอบ” ของคณะกรรมการในเรื่องนั้น ๆ แต่อย่างไรก็ตาม

- 1.5 ในทางปฏิบัติ “ผู้ถือหุ้น” อาจได้รับการแต่งตั้งให้เป็น “กรรมการ” และ / หรือ “ผู้บริหาร” ด้วยในคราวเดียวกัน ในกรณีเช่นนี้ บุคคลดังกล่าวพึงระมัดระวังการแสดงบทบาทของตน โดยควรแยกแยะให้ชัดเจนว่า ณ ขณะนั้น ตนกำลังปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานะใด เนื่องจากตำแหน่งต่าง ๆ ดังกล่าวมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น หากกำลังทำหน้าที่ในฐานะกรรมการ ก็ต้องไม่แสดงบทบาทในฐานะผู้บริหาร และพึงระลึกว่าตนกำลังทำหน้าที่ในฐานะกรรมการคนหนึ่ง ซึ่งต้องพิจารณาตัดสินใจและรับผิดชอบต่อตามขอบเขตอำนาจที่กำหนดไว้
- 1.6 การที่คณะกรรมการได้มอบหมายอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานต่าง ๆ ให้กับฝ่ายจัดการ ทำให้ทั้งสองฝ่ายจำเป็นต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรดำเนินการให้มั่นใจว่า โครงสร้างและองค์ประกอบของคณะกรรมการเอื้อต่อการถ่วงดุลอำนาจกับฝ่ายจัดการ โดยควรกำหนดสัดส่วน “กรรมการที่เป็นผู้บริหาร” (Executive Director) “กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร” (Non-Executive Director) และ “กรรมการอิสระ” (Independent Director) อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับบริบทและความพร้อมของแต่ละกิจการ
- 1.7 คณะกรรมการควรกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการให้มีความเหมาะสมและชัดเจน เพื่อเสริมสร้างให้เกิดกลไกในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองฝ่ายจะดำเนินไปอย่างราบรื่น ก็โดยอาศัยความเข้าใจที่ต้องสอดคล้องตรงกันในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้
- วัตถุประสงค์ เป้าหมายหลักของกิจการ
 - รูปแบบธุรกิจ กลยุทธ์องค์กร แผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว
 - สถานะของกิจการ (Maturity) และศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ
 - ระดับความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ
 - ทักษะที่คณะกรรมการและฝ่ายจัดการพึงมีต่อกัน
- 1.8 คณะกรรมการควรส่งเสริมบรรยากาศของความโปร่งใส เปิดเผย และเป็นกันเองในการทำงานร่วมกับฝ่ายจัดการ โดยอาจแสวงหาโอกาสในการพบปะพูดคุย ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ฝ่ายจัดการเกิดความมั่นใจในการรายงานข้อมูลที่เป็นความจริง ครบถ้วน และตรงไปตรงมาต่อคณะกรรมการ
- 1.9 คณะกรรมการควรหาโอกาสสนทนา พูดคุย หรือทำความรู้จักกับบุคลากรในฝ่ายจัดการที่ดำรงตำแหน่งรองจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ลงไป (C-Suites) รวมถึงผู้บริหารระดับกลาง (Middle-level executives) เพื่อเสริมสร้างมุมมองและความเข้าใจในกระบวนการทำงานของฝ่ายจัดการ วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะการดำเนินธุรกิจมากขึ้น อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการควรมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและดำเนินการในเรื่องดังกล่าวด้วยความระมัดระวัง ทั้งนี้ เพื่อรักษาบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันกับกรรมการผู้จัดการใหญ่

แบบปฏิบัติ 2 | ความแตกต่างของ “การกำกับดูแล” และ “การบริหารจัดการ” (Differences between Governance and Management)

- 2.1 การที่คณะกรรมการได้มอบหมายอำนาจในการปฏิบัติงานและการดำเนินธุรกิจประจำวันไปยังฝ่ายจัดการนั้น ส่งผลให้ทั้งสองฝ่ายมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน กล่าวคือ
- คณะกรรมการมีหน้าที่ในการ “กำกับดูแล” (Governance role) เพื่อให้มั่นใจว่า การดำเนินธุรกิจเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักที่ตั้งไว้
 - ฝ่ายจัดการมีหน้าที่ในการ “บริหารจัดการ” (Management role) ตามขอบเขตอำนาจที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ เพื่อให้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้ถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2.2 บทบาทในการ “กำกับดูแล” มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนบทบาทในการ “บริหารกิจการ” ให้เป็นไปเพื่อความยั่งยืน เนื่องจากหน้าที่ดังกล่าวช่วยให้เกิดดุลยภาพระหว่างมุมมองของฝ่ายจัดการ (ซึ่งให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับผลการดำเนินงานระยะสั้น-ระยะกลาง) และมุมมองของคณะกรรมการ (ซึ่งมุ่งพิจารณาองค์รวม ปัจจัยภายนอก ผลการดำเนินงานระยะยาว) ให้สอดคล้องและส่งเสริมกัน
- 2.3 ในทางปฏิบัติ ถือเป็นความท้าทายสำหรับกิจการในการแบ่งแยกบทบาทด้าน “การกำกับดูแล” และ “การบริหารจัดการ” ได้อย่างเด็ดขาดชัดเจน อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการอาจกำหนดกรอบกว้าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาให้เรื่องที่อยู่ภายใต้ดุลยพินิจและความรับผิดชอบของคณะกรรมการต้องเข้าข่ายลักษณะต่าง ๆ ดังนี้
- เรื่องที่เกี่ยวกับโครงสร้างของคณะกรรมการ เช่น การพิจารณาองค์ประกอบของคณะกรรมการ การสรรหากรรมการ และกรรมการผู้จัดการใหญ่ การแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย การประเมินผลปฏิบัติงานของคณะกรรมการ ฯลฯ
 - เรื่องที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลักขององค์กร และการดำเนินงานในระยะยาว เช่น การกำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือแผนงานประจำปี ฯลฯ
 - เรื่องที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบธุรกิจ (Business model) หรือผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญ เช่น การควบรวมกิจการ การเข้าซื้อกิจการ การปรับโครงสร้างบริษัท ฯลฯ
 - เรื่องสำคัญที่ต้องจัดทำเป็นนโยบายเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานของกิจการและบุคลากร เช่น จรรยาบรรณธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร นโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง นโยบายบริหารทรัพยากรบุคคล นโยบายการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน นโยบายความปลอดภัยของข้อมูล ฯลฯ
 - เรื่องที่เข้าข่ายธุรกรรมที่มีนัยสำคัญต่อกิจการหรือต้องได้รับการอนุมัติจากผู้ถือหุ้น เช่น การทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน การเพิ่ม / ลดทุนจดทะเบียนของกิจการ ฯลฯ
 - เรื่องที่ฝ่ายจัดการต้องการการสนับสนุนจากคณะกรรมการเป็นพิเศษ เช่น การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis management) ฯลฯ

2.4 คณะกรรมการติดตามดูแลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการและตัดสินใจในเรื่องสำคัญต่าง ๆ บนพื้นฐานของข้อมูล que ฝ่ายจัดการคัดกรองขึ้นมาเสนอ ดังนั้น คณะกรรมการจึงต้องดำเนินการให้มั่นใจว่าข้อมูลต่าง ๆ que ฝ่ายจัดการนำเสนอต่อคณะกรรมการเป็นข้อมูลที่มีคุณภาพ เพื่อที่จะสามารถติดตามดูแลและตัดสินใจในเรื่องสำคัญเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรสร้างมาตรฐานของการจัดทำรายงานและสื่อสารความคาดหวังดังกล่าวไปยังฝ่ายจัดการให้รับทราบและนำไปปฏิบัติในประเด็นต่าง ๆ เช่น

- ข้อมูลในรายงานต้องมีวัตถุประสงค์ชัดเจน เกี่ยวข้องกับการทำหน้าที่ของกรรมการและเชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายของกิจการ
- ข้อมูลในรายงานต้องมีความน่าเชื่อถือ มีเหตุผลรองรับ ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่เหมาะสม และประกอบด้วยมุมมองทั้งเชิงบวกและเชิงลบ
- ข้อมูลในรายงานต้องเป็นปัจจุบัน ทันต่อเวลา
- ข้อมูลในรายงานต้องมีสาระสำคัญเพียงพอต่อการตัดสินใจ

2.5 คณะกรรมการควรเน้นย้ำให้ฝ่ายจัดการเห็นถึงความสำคัญของการสร้างคุณค่าระยะยาวให้แก่กิจการ (Long-term value creation) ไปพร้อม ๆ กับการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในระยะสั้น (Short-term goals) โดยคณะกรรมการพึงตั้งข้อสังเกตเมื่อปรากฏกรณีต่าง ๆ ดังนี้

- รายงานที่ฝ่ายจัดการนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการมุ่งเน้นแต่การวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานที่ผ่านมาหรือโครงการระยะสั้นต่าง ๆ
- เรื่องที่ถูกอภิปรายในที่ประชุมคณะกรรมการขาดความเชื่อมโยงกับประเด็นในอนาคต (Future-oriented topics) เช่น แนวโน้มของธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น หรือ โอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ฯลฯ
- ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-financial performance measures) que เชื่อมโยงกับความยั่งยืนหรือการเติบโตของกิจการในระยะยาว เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee engagement) คุณภาพของผลิตภัณฑ์ การดำเนินงานในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ฯลฯ ไม่ได้ถูกกล่าวถึงอย่างเพียงพอในรายงานของฝ่ายจัดการ

2.6 คณะกรรมการพึงแสดงออกถึงความไว้เนื้อเชื่อใจและความพร้อมที่จะให้การสนับสนุนหรือให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้ฝ่ายจัดการเกิดความมั่นใจในการนำเสนอเหล่านั้นไปดำเนินการต่อ โดยไม่แทรกแซงการตัดสินใจของฝ่ายจัดการ

2.7 คณะกรรมการและฝ่ายจัดการควรมีการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับขอบเขต (Boundary) ของบทบาท หน้าที่ และ ความรับผิดชอบของทั้งสองฝ่ายให้ชัดเจน สำหรับใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการดำเนินงานในกรณีต่าง ๆ โดยควรจัดทำขึ้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้กรรมการและผู้บริหารสามารถนำมาใช้อ้างอิงในการปฏิบัติหน้าที่ได้ โดยอาจอยู่ในรูปของ “กฎบัตรคณะกรรมการ” (Board charter) เป็นต้น

2.8 การจัดทำ “กฎบัตรคณะกรรมการ” มีประโยชน์ ดังนี้

- ช่วยให้คณะกรรมการและฝ่ายจัดการมีความชัดเจน (Focus) ในการทำหน้าที่ และเกิดความตระหนักว่าเรื่องใดที่ควรหรือไม่ควรเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง ส่งผลทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และสามารถทำหน้าที่ของตนได้อย่างเต็มที่
- ช่วยให้คณะกรรมการซึ่งนำโดยประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ สามารถร่วมกันพิจารณากำหนดวาระการประชุมได้อย่างเหมาะสม โดยมุ่งเน้นเรื่องที่คณะกรรมการต้องลงมติ ให้ความคิดเห็น หรือติดตามดูแลเป็นสำคัญ
- ช่วยให้กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ใช้เป็นคู่มือในการศึกษาทำความเข้าใจบทบาทและความรับผิดชอบของตน เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่กรรมการได้อย่างถูกต้อง
- ช่วยกำหนดความคาดหวัง (Expectation) ที่คณะกรรมการและฝ่ายจัดการพึงมีต่อกันในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อผลประโยชน์สูงสุดต่อกิจการ ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสีย

ความคาดหวังที่คณะกรรมการ พึงมีต่อฝ่ายจัดการ	ความคาดหวังที่ฝ่ายจัดการ พึงมีต่อคณะกรรมการ
การบริหารจัดการโดยสุจริต โปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	ความพร้อมที่จะอุทิศเวลาในการสนับสนุน หรือช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ
การสื่อสาร รายงานผลการดำเนินงาน สำคัญต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	การกำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน และการประเมินผลอย่างเป็นธรรม
การส่งมอบข้อมูลที่มีคุณภาพ และเพียงพอต่อการตัดสินใจ	การให้มุมมองหรือภาพในระยะยาว และการเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์

2.9 กฎบัตรของคณะกรรมการนั้นไม่มีรูปแบบตายตัว อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการพึงดำเนินการให้มั่นใจว่า เนื้อหาสาระที่ในบรรจอยู่เอกสารดังกล่าวครอบคลุมประเด็นสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

- โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ (Governance structure) เช่น ขนาดและองค์ประกอบของคณะกรรมการ คุณสมบัติของกรรมการ การสรรหาและคัดเลือก วาระการดำรงตำแหน่ง ฯลฯ
- อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (Board function) ซึ่งหมายรวมถึงหน้าที่ของประธานกรรมการ กรรมการรายบุคคล และกรรมการผู้จัดการใหญ่ ตลอดจนการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ

- กระบวนการดำเนินงานของคณะกรรมการ (Board process) เช่น การประชุมคณะกรรมการ การกำหนดองค์ประชุม ฯลฯ
- การเสริมสร้างประสิทธิผลของคณะกรรมการ (Board effectiveness) เช่น การประเมินผลคณะกรรมการ การประเมินผลคณะกรรมการชุดย่อย การปฐมนิเทศและพัฒนากรรมการ ฯลฯ

2.10 คณะกรรมการและฝ่ายจัดการควรร่วมกันพิจารณาทบทวนถึงความเหมาะสมเกี่ยวกับขอบเขตของบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของทั้งสองฝ่ายเป็นประจำทุกปี โดยทั้งคณะกรรมการและฝ่ายจัดการควรสื่อสารถึงความคาดหวังที่มีต่อกันอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



แนบปฏิบัติ 3 | การแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ (The Division of Board and Management Responsibilities)

3.1 ขอบเขตหน้าที่ของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ

อาจแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

- 1) เรื่องที่ถือเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของคณะกรรมการ (Primary responsibilities) โดยอาจมีฝ่ายจัดการเป็นผู้ช่วยเหลือเรื่องหรือสนับสนุนข้อมูลต่าง ๆ ให้
- 2) เรื่องที่คณะกรรมการควรพิจารณาและดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการ (Shared responsibilities) พร้อมติดตามให้มั่นใจว่าฝ่ายจัดการได้ดำเนินการไปตามที่ได้พิจารณาร่วมกันไว้
- 3) เรื่องที่คณะกรรมการควรมอบหมายให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้ดำเนินการ โดยคณะกรรมการมีหน้าที่ติดตามดูแล (Monitoring) ให้เป็นไปตามกรอบที่กำหนดไว้เท่านั้น

3.2 เรื่องที่คณะกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบหลักให้มีการดำเนินการ

คือ เรื่องที่คณะกรรมการควรมีหน้าที่นำ (Lead) และริเริ่ม (Initiate) กระบวนการ ดังนั้น คณะกรรมการจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถพิจารณาและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ คณะกรรมการอาจมอบหมายให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้เสนอเรื่อง หรือช่วยสนับสนุนข้อมูลต่าง ๆ เพื่อพิจารณาได้ โดยเรื่องที่คณะกรรมการควรเป็นผู้รับผิดชอบหลัก ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลักในการประกอบธุรกิจ
 - คณะกรรมการควรร่วมกันพิจารณา แสดงความคิดเห็น และอนุมัติวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักของกิจการให้มีความชัดเจน สำหรับใช้เป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบธุรกิจ (Business model) โดยอาจอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยมหลัก (Core values) เป็นต้น โดยคณะกรรมการควรพิจารณาให้มั่นใจว่า
 - วัตถุประสงค์ เป้าหมายหลักถูกกำหนดขึ้นอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร
 - วัตถุประสงค์ เป้าหมายหลักมีความชัดเจน กระชับ เข้าใจง่าย
 - วัตถุประสงค์ เป้าหมายหลักมีความเป็นไปได้ สมเหตุสมผล สร้างแรงบันดาลใจ มุ่งเน้นอนาคต และมองภาพระยะยาว
 - คณะกรรมการอาจขอการสนับสนุนจากฝ่ายจัดการให้ช่วยแสดงความคิดเห็น รวมถึงช่วยแสวงหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อคณะกรรมการในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักดังกล่าว เช่น ภาวะเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม ประเด็นทางสังคม สิ่งแวดล้อม ความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย และความพร้อมของกิจการ ฯลฯ เพื่อที่จะสามารถสร้างคุณค่าให้แก่กิจการและผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างยั่งยืน

- คณะกรรมการควรมอบหมายและติดตามดูแลให้ฝ่ายจัดการได้บริหารงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ พร้อมทั้งสื่อสารวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเหล่านั้นไปทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับรับทราบและใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจดำเนินงาน
- แม้จะเป็นการกำหนดทิศทางของธุรกิจในระยะยาว แต่คณะกรรมการควรพิจารณาบทบาทของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักของกิจการเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักดังกล่าวยังคงสอดคล้องกับบริบททางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการกำกับดูแลกิจการที่ดี

- คณะกรรมการควรเป็นฝ่ายริเริ่มให้มีการสร้างมาตรฐานจรรยาบรรณและจรรยาบรรณของกิจการ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ โดยควรดูแลให้มั่นใจว่ากิจการมีนโยบายต่าง ๆ เช่น นโยบายการกำกับดูแลกิจการ (CG policy) และจรรยาบรรณธุรกิจ (Code of conduct) อย่างเป็นทางการอย่างชัดเจนอักษร ทั้งนี้ คณะกรรมการอาจขอให้ฝ่ายจัดการช่วยพัฒนานโยบายต่าง ๆ ดังกล่าว เพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบ
- คณะกรรมการมีหน้าที่ขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในจรรยาบรรณ (Ethical culture) ด้วยการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง (Lead by example) และปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี พร้อมทั้งดูแลให้มั่นใจว่าฝ่ายจัดการได้สื่อสารให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจวัตถุประสงค์และสาระสำคัญของนโยบายต่าง ๆ ดังกล่าว
- คณะกรรมการควรทบทวนถึงความเหมาะสมและสาระสำคัญของนโยบายการกำกับดูแลกิจการ (CG policy) จรรยาบรรณธุรกิจ (Code of conduct) เป็นประจำทุกปี

3) การกำหนดโครงสร้างและหน้าที่ของคณะกรรมการ

- คณะกรรมการควรกำหนดให้มีจำนวนกรรมการอย่างน้อยตามที่กฎหมายกำหนด โดยควรพิจารณาให้จำนวนกรรมการที่เหมาะสมตามขนาด ประเภท และความซับซ้อนของธุรกิจ เพื่อให้เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- คณะกรรมการมีหน้าที่เลือกกรรมการท่านหนึ่งเป็นประธานกรรมการ เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้นำการประชุมและติดตามดูแลการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ของคณะกรรมการ และรองประธานในกรณีที่ประธานกรรมการไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้
- คณะกรรมการควรดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย (Committee) ต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการตามความเหมาะสม โดยติดตามผลการดำเนินงานของคณะกรรมการชุดย่อยเหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอ

- คณะกรรมการควรกำหนดโครงสร้างของคณะกรรมการให้ประกอบด้วยสมาชิกที่มีคุณสมบัติตามกฎหมายหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจนั้น ๆ และควรมีความหลากหลาย (Diversity) ทั้งในด้านทักษะ เพศ อายุ ประสบการณ์ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร
 - คณะกรรมการควรจัดให้มีกระบวนการสรรหาและคัดเลือกกรรมการที่โปร่งใสและชัดเจน โดยคณะกรรมการมีหน้าที่ระบุและพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นให้พิจารณาแต่งตั้งเป็นกรรมการ
 - คณะกรรมการควรร่วมกันพิจารณาค่าตอบแทนกรรมการให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ เทียบเคียงได้กับธุรกิจที่มีขนาดและประเภทเดียวกันในอุตสาหกรรม และเพียงพอที่จะจูงใจให้คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่นำพองค์กรให้บรรลุเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น
 - คณะกรรมการควรจัดให้มีการประชุมพิเศษกรรมการ เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ในฐานะกรรมการ ลักษณะการประกอบธุรกิจ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ทั้งยังควรสนับสนุนให้กรรมการทุกท่านได้รับการพัฒนาทักษะและความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เท่าทันต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป
 - คณะกรรมการควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ประจำปีของกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย และกรรมการรายบุคคล พร้อมติดตามผล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป
 - คณะกรรมการควรพิจารณากำหนดคุณสมบัติของเลขานุการบริษัททั้งความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็น และเหมาะสมต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการ และให้ความเห็นชอบบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งเลขานุการบริษัท
- 4) การสรรหา พัฒนา กำหนดค่าตอบแทน และประเมินผลงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่
- คณะกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ และควรพิจารณาอนุมัติแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession plan) เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านของตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นไปอย่างต่อเนื่องและราบรื่น
 - คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในการไปดำรงตำแหน่งกรรมการที่บริษัทอื่นของกรรมการผู้จัดการใหญ่ ทั้งประเภทของตำแหน่งกรรมการ รวมทั้งกำหนดจำนวนบริษัทที่กรรมการแต่ละท่านไปดำรงตำแหน่ง

- คณะกรรมการควรพิจารณารูปแบบและเกณฑ์การประเมินผลกรรมการผู้จัดการใหญ่ให้มีความเหมาะสม พร้อมสื่อสารให้กรรมการผู้จัดการใหญ่รับทราบล่วงหน้า
- คณะกรรมการควรทำการประเมินผลการปฏิบัติงานกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นประจำทุกปี รวมถึงแจ้งผลการประเมิน พร้อมข้อเสนอแนะต่าง ๆ ให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ทราบ โดยอาจมอบหมายให้ประธานกรรมการเป็นผู้แจ้งผลการประเมิน
- คณะกรรมการควรพิจารณาและอนุมัติโครงสร้างค่าตอบแทนของกรรมการผู้จัดการใหญ่ให้เชื่อมโยงกับผลประเมินการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับเป้าหมายหลักของกิจการ

5) การกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนของบุคลากร

- คณะกรรมการควรจัดให้มีกลไกการจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหารระดับสูงที่เหมาะสม สอดคล้องกับผลการดำเนินงาน เพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- คณะกรรมการควรพิจารณาภาพรวมและกรอบโครงสร้างค่าตอบแทนประจำปีและหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมของบุคลากรทุกระดับ โดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลประเมินการปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ ความรู้ ความสามารถ และค่าเฉลี่ยในอุตสาหกรรมเดียวกัน ฯลฯ
- คณะกรรมการอาจมอบหมายให้ฝ่ายจัดการทำการพิจารณางบประมาณและกรอบการขึ้นเงินเดือนพนักงาน โบนัสประจำปี ตลอดจนค่าตอบแทนพิเศษอื่น ๆ แล้วนำเสนอให้คณะกรรมการเห็นชอบ

3.3 เรื่องที่คณะกรรมการควรดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการ

คือ เรื่องที่คณะกรรมการและฝ่ายจัดการมีความรับผิดชอบและตัดสินใจร่วมกัน โดยฝ่ายจัดการมีหน้าที่เสนอเรื่องดังกล่าวเพื่อให้คณะกรรมการเข้ามามีส่วนร่วมและพิจารณาเห็นชอบ พร้อมกำกับดูแลให้การดำเนินการในเรื่องเหล่านั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักในการประกอบธุรกิจ โดยติดตามผลผ่านรายงานของฝ่ายจัดการเป็นระยะ ๆ โดยเรื่องที่คณะกรรมการควรดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการประกอบด้วย

1) การพัฒนากลยุทธ์องค์กร

- คณะกรรมการควรร่วมกับฝ่ายจัดการในการพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับทิศทาง กลยุทธ์ นโยบาย และแผนงานที่สำคัญของบริษัท โดยกำหนดให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้พัฒนากลยุทธ์ นโยบาย และแผนงานดังกล่าวเพื่อเสนอให้คณะกรรมการเห็นชอบ โดยคณะกรรมการพึงพิจารณาประเด็นต่าง ๆ เช่น
 - ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบายและแผนงานดังกล่าวสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักของกิจการหรือไม่
 - ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบายและแผนงานดังกล่าวได้คำนึงถึงประเด็นด้านความยั่งยืน ตลอดจนผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มหรือไม่

- ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบายและแผนงานดังกล่าวได้คำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ตลอดจนโอกาสทางธุรกิจและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk appetite) หรือไม่
 - กิจกรรมมีศักยภาพและทรัพยากรต่าง ๆ เพียงพอต่อการดำเนินการตามกลยุทธ์ นโยบายและแผนงานดังกล่าวหรือไม่
 - ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบายและแผนงานดังกล่าวตั้งอยู่บนสมมติฐานที่สมเหตุสมผล (Validity of assumption) หรือไม่
- คณะกรรมการควรมุ่งเน้นการพัฒนา “กลยุทธ์ระดับองค์กร” (Corporate strategy) ซึ่งเป็นการกำหนดทิศทางของกิจการในภาพกว้าง และ “กลยุทธ์ระดับธุรกิจ” (Business strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในแข่งขันเป็นหลัก โดยมอบหมายให้กำหนด “กลยุทธ์ระดับสายงาน” ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับปฏิบัติการ (Operational level) เป็นหน้าที่และดุลยพินิจของฝ่ายจัดการ
 - คณะกรรมการมีหน้าที่อนุมัติทิศทาง กลยุทธ์ นโยบายและแผนงานดังกล่าว แล้วจึงมอบหมายให้ฝ่ายจัดการไปดำเนินงานตามความเหมาะสม
 - คณะกรรมการควรติดตามดูแลให้มั่นใจว่าฝ่ายจัดการดำเนินงานตามกลยุทธ์ นโยบาย แผนงานที่ได้รับการอนุมัติ โดยฝ่ายจัดการมีหน้าที่รายงานผลการดำเนินงานและความคืบหน้าต่อคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ

2) การบริหารความเสี่ยง

- คณะกรรมการควรเข้าใจความเสี่ยงสำคัญ (Key risks) ของกิจการ โดยพึงดำเนินการร่วมกับฝ่ายจัดการในการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ อย่างรอบด้าน ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ที่อาจส่งผลให้กิจการไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- คณะกรรมการควรมุ่งเน้นกำกับดูแล “การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร” (Enterprise risk management) ซึ่งเป็นกลุ่มความเสี่ยงสำคัญ ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร โดยปล่อยให้การบริหารจัดการ “ความเสี่ยงระดับปฏิบัติการ” (Functional risk) ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานของแต่ละแผนกหรือส่วนงานต่าง ๆ เป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการ
- คณะกรรมการควรพิจารณาและอนุมัติ “นโยบายการบริหารความเสี่ยง” (Risk management policy) ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของกิจการ สำหรับใช้เป็นกรอบการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร โดยอาจขอให้ฝ่ายจัดการช่วยพัฒนากรอบนโยบายดังกล่าวเพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณา
- คณะกรรมการควรพิจารณากลับกรองและเห็นชอบ “รายการความเสี่ยงที่สำคัญ” ของกิจการดังกล่าว พร้อมกำหนดระดับ “ความเสี่ยงที่ยอมรับได้” (Risk appetite) เพื่อให้ฝ่ายจัดการใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการต่อไป

- คณะกรรมการควรติดตามและประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงแผนงานการจัดการความเสี่ยงสำคัญต่าง ๆ ร่วมกับฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอ โดยอาจขอให้ฝ่ายจัดการรายงานความคืบหน้าเป็นระยะ พร้อมเสนอแนะแนวทางเพื่อควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยงเหล่านั้น
- คณะกรรมการอาจพิจารณาจัดตั้ง “คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง” (Risk committee) ซึ่งเป็นคณะกรรมการชุดย่อยขึ้นมาเพื่อช่วยแบ่งเบาหน้าที่ของคณะกรรมการในการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความเหมาะสม

3) การกำหนดอำนาจดำเนินการที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการ

- คณะกรรมการควรกำหนดอำนาจและระดับการอนุมัติในการทำธุรกรรมต่าง ๆ ของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการตามความเหมาะสม โดยอาจขอให้ฝ่ายจัดการช่วยพิจารณาและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้และความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ พร้อมจัดทำเป็นคู่มืออำนาจดำเนินการไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
- คณะกรรมการและฝ่ายจัดการควรร่วมกันทบทวนระเบียบอำนาจอนุมัติดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่ายังมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของข้อกำหนดต่าง ๆ ของหน่วยงานกำกับดูแล
- คณะกรรมการมีหน้าที่ดูแลให้มั่นใจว่า การมอบอำนาจดำเนินการใด ๆ ต่อฝ่ายจัดการ ต้องไม่มีลักษณะเป็นการมอบอำนาจที่ทำให้ฝ่ายจัดการสามารถพิจารณาและอนุมัติรายการที่ตนมีส่วนได้ส่วนเสีย หรือมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- การกำหนดอำนาจดำเนินการของฝ่ายจัดการ คณะกรรมการต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของฝ่ายจัดการในการตัดสินใจใช้อำนาจ ความเสี่ยงของขนาดรายการ ตลอดจนระบบการตรวจสอบถ่วงดุล และควบคุมการใช้อำนาจว่ามีความเหมาะสมเพียงพอหรือไม่

4) การจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ

- คณะกรรมการควรพิจารณาและอนุมัติการจัดสรรงบประมาณประจำปีที่ฝ่ายจัดการนำเสนอ พร้อมให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนงบประมาณประจำปีให้เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของกิจการ
- คณะกรรมการควรกลั่นกรองข้อเสนอของฝ่ายจัดการในการกำหนดนโยบายการลงทุน การขยายกิจการ และแผนการเงินต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ระมัดระวัง
- คณะกรรมการควรจัดให้มีนโยบายบริหารจัดการทรัพยากรประเภทต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดสรรทรัพยากรเหล่านั้นให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ โดยอาจมอบหมายให้ฝ่ายจัดการพัฒนานโยบายต่าง ๆ ดังกล่าวขึ้นมาเพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบ

- คณะกรรมการควรพิจารณาอนุมัติและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความเหมาะสมของโครงสร้างเงินทุน สภาพคล่องของกิจการ การบริหารจัดการสินทรัพย์ การก่อหนี้ของกิจการ (เช่น การออกตราสารหนี้) และการนำเงินของกิจการไปลงทุนระยะยาวต่าง ๆ (เช่น การลงทุนในหุ้น พันธบัตร ฯลฯ) ร่วมกับฝ่ายจัดการอย่างใกล้ชิด
- คณะกรรมการควรติดตามดูแลให้มั่นใจว่า ฝ่ายจัดการได้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ตามที่ได้รับการจัดสรรอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามแผนที่ได้รับการอนุมัติ โดยขอให้ฝ่ายจัดการรายงานความคืบหน้าต่อคณะกรรมการเป็นระยะ ๆ

5) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

- คณะกรรมการมีหน้าที่ติดตามดูแลให้ฝ่ายจัดการดำเนินงานไปตามนโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน และงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ โดยอยู่บนพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยงที่ดีและการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- คณะกรรมการควรร่วมกับฝ่ายจัดการในการกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจและดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงาน (Performance indicator) เพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายหลักของกิจการ โดยคณะกรรมการพึงดำเนินการให้มั่นใจว่าฝ่ายจัดการได้ให้ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นประโยชน์และเห็นพ้องกับการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานเหล่านั้น
- คณะกรรมการควรมุ่งเน้นการกำหนดดัชนีชี้วัดในระดับองค์กร (Corporate level) สำหรับใช้ประเมินความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของกิจการเป็นสำคัญ โดยมอบหมายให้กำหนดตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน (Business unit level) รวมถึงระดับปฏิบัติการ (Operational level) เป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการ
- คณะกรรมการควรดูแลให้ฝ่ายจัดการมีการติดตามและประเมินฐานะทางการเงินของกิจการ และมีการรายงานต่อคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ โดยคณะกรรมการและฝ่ายจัดการควรร่วมกันหาทางแก้ไขโดยเร็ว หากเริ่มมีสัญญาณที่บ่งชี้ (Red flag) ถึงปัญหาต่าง ๆ เช่น สภาพคล่องทางการเงิน ความสามารถในการชำระหนี้ ฯลฯ
- คณะกรรมการอาจขอให้ฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการตามสมควร เพื่อให้คณะกรรมการได้รับทราบข้อมูลความคิดเห็นจากผู้บริหารที่รับผิดชอบในเรื่องที่บรรจุอยู่ในวาระนั้นโดยตรง ทั้งยังทำให้ฝ่ายจัดการได้มีโอกาสเรียนรู้และทำความเข้าใจมุมมองของคณะกรรมการไปพร้อมกันด้วย

6) การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและไม่ใช่การเงิน

- คณะกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบดูแลให้มีการจัดทำรายงานทางการเงินที่ถูกต้องตามมาตรฐานการบัญชี โดยดูแลให้มั่นใจว่า กิจการมีการจัดทำงบการเงิน ณ วันสิ้นสุดรอบบัญชี พร้อมลงลายมือชื่อรับรองเพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นให้พิจารณาอนุมัติ

- คณะกรรมการมีหน้าที่พิจารณาให้ความเห็นชอบการคัดเลือกและเสนอแต่งตั้งผู้สอบบัญชีที่มีคุณสมบัติตามที่หน่วยงานกำกับดูแลกำหนด และพิจารณาคำตอบแทนตามข้อเสนอนั้นของคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ก่อนนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติ
- คณะกรรมการควรกำหนดให้ฝ่ายจัดการจัดทำ “คำอธิบายและการวิเคราะห์ของฝ่ายจัดการ” (Management Discussion and Analysis หรือ MD&A) ร่วมกับการเปิดเผยงบการเงินทุกไตรมาส เพื่อให้นักลงทุนได้รับทราบข้อมูลและเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของกิจการได้ดียิ่งขึ้น
- คณะกรรมการควรติดตามดูแลให้มั่นใจว่า ฝ่ายจัดการได้ดำเนินการเปิดเผยสารสนเทศต่าง ๆ ของกิจการตามเกณฑ์ที่หน่วยงานกำกับดูแลกำหนดผ่านช่องทางต่าง ๆ

ในการดำเนินงานร่วมกันกับฝ่ายจัดการในเรื่องต่าง ๆ ข้างต้น คณะกรรมการพึงพิจารณาถึงบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ อย่างรอบคอบ เพื่อให้สามารถแสดงบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากสถานการณ์ที่ต่างกันย่อมเอื้อให้คณะกรรมการแสดงบทบาทและมีส่วนร่วม (Board engagement) ในระดับที่ไม่เท่ากัน ซึ่งอาจแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

- **ระดับที่ 1 (Certifying board)** คณะกรรมการให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้ดำเนินงานเป็นหลัก โดยคณะกรรมการทำหน้าที่สนับสนุนด้วยการช่วยแสดงความคิดเห็น ประเมิน สอบทานเรื่องที่ฝ่ายจัดการนำเสนอ และมีการติดตามความคืบหน้าเป็นระยะ ๆ เพื่อให้มั่นใจว่า การตัดสินใจหรือดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
- **ระดับที่ 2 (Engaging board)** คณะกรรมการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการพิจารณาเรื่องนั้น ๆ พร้อมกับฝ่ายจัดการ โดยอุทิศเวลามากขึ้นเพื่อร่วมกันตัดสินใจ ให้คำปรึกษา และช่วยเสนอแนะทางเลือกต่าง ๆ ที่เห็นว่าเหมาะสมแก่ฝ่ายจัดการอย่างเต็มที่ (Active participation) พร้อมติดตามความคืบหน้าจากฝ่ายจัดการเป็นประจำ
- **ระดับที่ 3 (Guiding board)** คณะกรรมการเป็นฝ่ายริเริ่ม (Catalyst) ให้มีการพิจารณาและตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ โดยเข้าไปมีส่วนร่วมดำเนินการในทุกขั้นตอน พร้อมชี้แนะแนวทางการตัดสินใจ โดยมีฝ่ายจัดการคอยสนับสนุนในด้านต่าง ๆ

ทั้งนี้ ระดับการเข้าไปมีส่วนร่วมของคณะกรรมการจะมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจ การตกลงร่วมกันกับฝ่ายจัดการ การประเมินความซับซ้อนของสถานการณ์ ความเพียงพอของทรัพยากรที่มีอยู่ในกิจการ รวมถึงระดับความรู้ ความเชี่ยวชาญของกรรมการในเรื่องนั้น ๆ

ในบางกรณี คณะกรรมการอาจต้องอุทิศเวลามากขึ้นกว่าปกติ เมื่อพบว่ากิจการอยู่ในภาวะที่อาจกระทบต่อความอยู่รอดในระยะยาวของกิจการ เช่น

- กิจการกำลังเผชิญปัญหาที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้านความยั่งยืน (Sustainability issues) เช่น กิจกรรมทางธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อสังคม ชุมชน หรือสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

- กิจกรรมกำลังประสบปัญหาด้านสภาพคล่อง / โครงสร้างเงินทุน
- กิจกรรมกำลังเผชิญความเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมอย่างมีนัยสำคัญ (Disruption)
- คณะกรรมการเห็นว่า ฝ่ายจัดการไม่สามารถจัดการในเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- กิจกรรมกำลังเผชิญภาวะวิกฤต เช่น ปრაกฏชาวในเชิงลบทำให้กิจการเสียชื่อเสียงอย่างหนัก

3.4 เรื่องที่คณะกรรมการควรมอบหมายให้ฝ่ายจัดการเป็นผู้ดำเนินการ

คือ คณะกรรมการไม่ควรเป็นฝ่ายดำเนินการเอง แต่มีหน้าที่ติดตามดูแล (Monitoring) ฝ่ายจัดการให้ดำเนินการไปตามกรอบที่กำหนดไว้เท่านั้น ดังนั้น ฝ่ายจัดการจึงมีหน้าที่ที่จะต้องจัดทำและเสนอรายงานต่อคณะกรรมการในเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ โดยเรื่องที่คณะกรรมการไม่ควรดำเนินการเอง ประกอบด้วย

- 1) การจัดการ (Execution) ให้เป็นไปตามกลยุทธ์ และแผนงานที่คณะกรรมการอนุมัติ
 - คณะกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่า “ขอบเขตอำนาจการดำเนินงาน” ของฝ่ายจัดการ รวมถึง “ข้อยกเว้น” ในกรณีต่าง ๆ ได้ถูกกำหนดเป็นกรอบนโยบายไว้อย่างชัดเจน พร้อมติดตามดูแลผลการดำเนินงานในเรื่องเหล่านั้นจากฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอ โดยไม่เข้าไปแทรกแซงการตัดสินใจ
 - ตัวอย่างเรื่องที่ควรอยู่ในอำนาจการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ เช่น
 - การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan) อันอยู่บนพื้นฐานของทรัพยากรและงบประมาณที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ
 - การพัฒนาโครงสร้าง ระบบ และกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทาง นโยบายที่ได้รับการเห็นชอบจากคณะกรรมการ เช่น การคัดเลือกคู่ค้า การจัดซื้อจัดจ้างเพื่อการประกอบธุรกิจปกติ การว่าจ้างและพิจารณาค่าตอบแทนของบุคลากรในระดับปฏิบัติการ การดำเนินกิจกรรมทางการตลาด การตรวจสอบรายการทางบัญชีประจำวัน เป็นต้น
 - การสื่อสารและชี้แจงแนวปฏิบัติตามนโยบายที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการไปยังพนักงานตามลำดับชั้นการบริหารงานขององค์กร
 - การควบคุมและวางแผนทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับการดำเนินงาน การจัดให้มีกระบวนการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม ตลอดจนการประเมินผลงานและการบริหารค่าตอบแทน / สวัสดิการที่จูงใจ เทียบเคียงได้กับอุตสาหกรรม
 - การประสานงาน รวมถึงติดตามความคืบหน้าในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ (Action plan) ของแต่ละส่วนงาน / แผนก
- 2) เรื่องที่มีข้อกำหนดห้ามไว้ เช่น การอนุมัติรายการที่กรรมการมีส่วนได้ส่วนเสีย หรือการทำรายการที่เกี่ยวข้องกับตนเองหรือผู้ที่เกี่ยวข้องที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับกิจการ

ภาคผนวก

ตัวอย่าง กฎบัตรคณะกรรมการ (Board Charter)

1	วัตถุประสงค์
2	องค์ประกอบของคณะกรรมการ
	<ul style="list-style-type: none"> • จำนวนสมาชิกในคณะกรรมการ • ตำแหน่งประธานกรรมการ / กรรมการผู้จัดการใหญ่ • สัดส่วนกรรมการอิสระ • ความหลากหลายของคณะกรรมการ
3	คุณสมบัติของกรรมการ
	<ul style="list-style-type: none"> • ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ • คุณสมบัติต้องห้าม • การดำรงตำแหน่งในบริษัทอื่น • นิยามกรรมการอิสระ
4	วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการ
	<ul style="list-style-type: none"> • เงื่อนไขในการพ้นจากตำแหน่ง
5	ขอบเขตอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการ
	<ul style="list-style-type: none"> • หน้าที่ ความรับผิดชอบหลักของคณะกรรมการ • หน้าที่ ความรับผิดชอบหลักของประธานกรรมการ • หน้าที่ ความรับผิดชอบหลักของกรรมการผู้จัดการใหญ่
6	การประชุมคณะกรรมการ
	<ul style="list-style-type: none"> • จำนวนครั้งการประชุม • วาระการประชุม • องค์ประชุม การออกเสียง • รายงานการประชุม
7	อำนาจอนุมัติของคณะกรรมการ
8	คำตอบแทนของคณะกรรมการ
9	การประเมินผลการปฏิบัติงาน
	<ul style="list-style-type: none"> • การประเมินกรรมการทั้งคณะ / คณะกรรมการชุดย่อย • การประเมินกรรมการรายบุคคล
10	การปฐมนิเทศ และการพัฒนากรรมการ

เอกสารอ้างอิง

1. Board Charter, Australian Institute of Company Directors (AICD), 2016
2. Boards that Lead: When to Take Charge, When to Partner, and When to Stay Out of the Way, Ram Charan, Dennis Carey and Michael Useem, 2014
3. Building Better Boards, Harvard Business Review, 2004
4. Challenges in Implementing Corporate Governance: Whose Business Is It Anyway?, John Zinkin, 2010
5. Corporate Governance (Third Edition), Robert A. G. Monks & Nell Minow, 2003
6. Distinguishing Governance from Management, Bader & Associates, 2008
7. Performance Reporting to Boards: A Guide to Good Practice, The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), 2009
8. Relationship between the Board and Management, Australian Institute of Company Directors (AICD), 2016
9. Role of Chief Executive Officer or Managing Director, Australian Institute of Company Directors (AICD), 2016
10. The Effective Director: the Essential Guide to Director & Board Development, Edited by Chris Pierce, 2001
11. หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน, สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.), 2560



Thai Institute of Directors

Thai Institute of Directors Association

Capital Market Academy Building 2, 2/9 Moo 4 Northpark Project,
Vibhavadi - Rangsit Road, Thung SongHong, Laksi, Bangkok
10210, Thailand



Phone : (66) 2955 1155



Fax: (66) 2955 1156 - 57



www.thai-iod.com