

แนวปฏิบัติที่ดี สำหรับประธานกรรมการ

Guideline for the Chairman



สารบัญ

03	บทนำ
04	รายนามคณะกรรมการพิจารณาแนวปฏิบัติที่ดีด้าน ESG สำหรับคณะกรรมการ
05	ส่วนที่ 1 หลักการสำคัญ
08	ส่วนที่ 2 แนวปฏิบัติ

แนวปฏิบัติ 1 ตำแหน่งประธานกรรมการ

09	1.1 การแต่งตั้งและการดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ
10	1.2 ตำแหน่งประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่
11	1.3 ความเป็นอิสระของประธานกรรมการ
11	1.4 ข้อเสนอแนะในกรณีที่ประธานกรรมการไม่ใช่กรรมการอิสระ

แนวปฏิบัติ 2 คุณลักษณะที่ดีของประธานกรรมการ

13	2.1 บุคลิกภาพ อุปนิสัย และภาวะผู้นำ
13	2.2 สมรรถภาพหลัก
14	2.3 ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์

แนวปฏิบัติ 3 บทบาทหน้าที่ของประธานกรรมการ

15	3.1 ส่งเสริมการทำหน้าที่ของคณะกรรมการให้บรรลุผล
19	3.2 หน้าที่ในการประชุม
25	3.3 จัดการความสัมพันธ์หลัก
27	3.4 เป็นตัวแทนของบริษัท

แนวปฏิบัติ 4 คำตอบแทนของประธานกรรมการ

30	แนวปฏิบัติ 4 คำตอบแทนของประธานกรรมการ
31	แนวปฏิบัติ 5 การสืบทอดตำแหน่งประธานกรรมการ

ภาคผนวก

33	1. สถานะของประธานกรรมการในรูปแบบต่างๆ
34	2. วิธีการต่าง ๆ ในการเปลี่ยนผ่านจาก “การรวมตำแหน่ง” ไปสู่ “การแยกตำแหน่ง”
35	3. สรุบบทบาทหน้าที่ของหัวหน้ากรรมการอิสระ (Lead Independent Director)
36	4. ตัวอย่างระเบียบวาระการประชุมคณะกรรมการ
37	5. สรุปคุณลักษณะที่ดีของประธานกรรมการ
38	6. ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานกรรมการ
40	7. ตัวอย่างการกำหนดประเด็นที่จะพิจารณาลงในตารางประชุมคณะกรรมการล่วงหน้า
42	8. ตัวอย่างการกำหนดคุณสมบัติของประธานกรรมการ

เอกสารอ้างอิง

บทนำ

การดำรงตำแหน่ง “ประธานกรรมการ” (Chairman of the Board) ถือเป็นความท้าทายที่สุดอย่างหนึ่งในงานด้านการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตำแหน่งดังกล่าวจึงมีความสำคัญ และด้วยเหตุที่ประธานกรรมการคือบุคคลที่ได้รับความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากกรรมการทั้งคณะให้เป็น “ผู้นำ” ในการกำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานของบริษัท ประธานกรรมการจึงนับว่ามีอิทธิพลค่อนข้างมากต่อการตัดสินใจของคณะกรรมการและทิศทางขององค์กร ดังนั้นแนวปฏิบัติที่ดีซึ่งถูกพัฒนาออกมาโดยหน่วยงานต่าง ๆ ในปัจจุบัน จึงมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของประธานกรรมการเป็นอย่างยิ่ง

โดยหลักการแล้ว แม้ประธานกรรมการจะมีสถานะเป็น “ผู้นำ” ของคณะกรรมการบริษัท แต่ก็มิได้มีอำนาจเหนือกรรมการท่านอื่น ๆ แต่อย่างใด (The first among equals) เนื่องจากบทบาทของประธานกรรมการเกิดขึ้นจากการตกลงร่วมกันของกรรมการทั้งคณะให้ทำหน้าที่เสมือน “ตัวกลาง” เชื่อมโยงระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ เพื่อให้มั่นใจว่าทั้งสองฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ประธานกรรมการยังมีหน้าที่สำคัญในการนำและดำเนินการอภิปรายในที่ประชุมคณะกรรมการ โดยมีใช้มุ่งหวังแค่เพียงฉันทามติเท่านั้น แต่ยังคงได้มา

ซึ่งการตัดสินใจของคณะกรรมการที่มีคุณภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วย

จะเห็นได้ว่า งานของประธานกรรมการนั้นมีความละเอียดอ่อน และต้องอาศัยทั้ง “ศาสตร์” และ “ศิลป์” ดังนั้น บุคคลที่คณะกรรมการจะเลือกให้เข้ามาดำรงตำแหน่งดังกล่าว นอกจากจะต้องมีความรู้ ความสามารถ (Competency) เป็นที่ประจักษ์แล้ว คณะกรรมการยังควรคำนึงถึงบุคลิกภาพ (Personality) และอุปนิสัยที่เหมาะสมร่วมด้วย เช่น การมีทัศนคติที่ดี มีภาวะผู้นำ มีปฏิภาณไหวพริบ เด็ดเดี่ยว เที่ยงธรรม และมีความแน่วแน่วด้วยจิตสำนึกที่จะทำเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร เป็นต้น

ด้วยภาระหน้าที่และความรับผิดชอบอันสำคัญยิ่งของประธานกรรมการในปัจจุบัน คู่มือฉบับนี้จึงถูกพัฒนาขึ้นผ่านการประสานความร่วมมือจากองค์กรต่าง ๆ ในตลาดทุนไทย เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายดังกล่าว โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเนื้อหาที่บรรจุอยู่ในเอกสารฉบับนี้จะมิใช่แค่เพียงช่วยสร้างแรงบันดาลใจ และสนับสนุนการทำหน้าที่ประธานกรรมการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเท่านั้น หากแต่ยังเป็นประโยชน์กับกรรมการบริษัททุกท่านที่จะต้องเข้าใจ และมีความคาดหวังที่ถูกต้องต่อบทบาทหน้าที่ดังกล่าว ตลอดจนสามารถใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมขึ้นมาดำรงตำแหน่งประธานกรรมการต่อไป

• สถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) •





รายนามคณะกรรมการพิจารณาแนวปฏิบัติที่ดีด้าน ESG สำหรับคณะกรรมการ ประจำปี 2562

1. นายกุลเวช เจนวัฒนวิทย์ กรรมการผู้อำนวยการ สถาบันกรรมการบริษัทไทย (ประธานคณะกรรมการ)

2. นายพร สุจริตกุล ที่ปรึกษาสถาบันกรรมการบริษัทไทย (ที่ปรึกษาคณะกรรมการ)

3. ผู้แทนจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

นางสินีนาง	แจ่มศรี	ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบรรษัทภิบาล
นายสุรพล	บุพโกศล	รองผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาบรรษัทภิบาล

4. ผู้แทนจากกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

นางศรีกัญญา	ยาทิพย์	รองเลขาธิการ
นายศุภวิท	โชติวิท	ผู้อำนวยการอาวุโสและผู้บริหารฝ่ายวิเคราะห์การลงทุน

5. ผู้แทนจากสมาคมบริษัทจัดการลงทุน

นางวรรณ	ธาราภูมิ	ประธานกิตติมศักดิ์
นางสาวดวงกมล	พิศาล	เลขาธิการ

6. ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่กรรมการบริษัทจดทะเบียน

นายยุทธ	วรฉัตราร	ประธานกรรมการ บริษัท แก้วแก่น้อย ฟู้ดแอนด์มาร์เก็ตติ้ง จำกัด (มหาชน)
นายวีรศักดิ์	โกลิตไพศาล	ประธานกรรมการ บริษัท จัดการและพัฒนาทรัพยากรน้ำภาคตะวันออก จำกัด (มหาชน)
นางภทรียา	เบญจพลชัย	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

7. ผู้ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เลขาธิการบริษัท

นางกอบบุญ	ศรีชัย	เลขาธิการบริษัท และรองกรรมการผู้จัดการอาวุโส บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน)
นางศิริบรรจง	อุทัยภาส	เลขาธิการบริษัท และผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหารสูงสุด Corporate Office ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
นางบุญศิริ	จารุศิริ	อดีตเลขาธิการบริษัท และที่ปรึกษา บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน)

8. ฝ่าย Knowledge สถาบันกรรมการบริษัทไทย (ฝ่ายเลขาธิการคณะกรรมการ)

นางวิวรรณ	มันนากินันท์	รองผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ – Research & Development
นายธนกร	พรรัตนกุล	รองผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการ – Curriculum & Facilitators
นางสาววิไลทิพย์	วัฒนวิชัยกุล	CG Supervisor – Research & Development
นายอภิลาภ	เผ่าภิญโญ	Senior CG Analyst – Curriculum & Facilitators

ส่วนที่ 1



หลักการสำคัญ

(Key Principles)

ส่วนที่ 1 หลักการสำคัญ (Key Principles)

- 1 คณะกรรมการมีหน้าที่ตามกฎหมายในการแต่งตั้งกรรมการที่เหมาะสมท่านหนึ่งเป็นประธานกรรมการ (Chairman) เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้นำของคณะกรรมการในการกำกับดูแลการบริหารงานของฝ่ายจัดการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 1.1)
- 2 คณะกรรมการพึงแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมจะดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ โดยพิจารณาจากคุณสมบัติของความเป็นผู้นำ (Leadership) วิสัยทัศน์ ความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และความสามารถใช้เวลาในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม (โปรดดูแนวปฏิบัติ 2)
- 3 คณะกรรมการควรแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ (CEO) อย่างชัดเจน เนื่องจากทั้งสองตำแหน่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกัน (โปรดดูแนวปฏิบัติ 1.2)
- 4 คณะกรรมการควรแต่งตั้งประธานกรรมการ โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระ (Independence) จากฝ่ายจัดการ เพื่อเอื้อให้คณะกรรมการสามารถใช้ดุลยพินิจและทำหน้าที่ติดตามดูแลการบริหารงานของฝ่ายจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 1.3)
- 5 คณะกรรมการควรส่งเสริมให้เกิดกลไกในการถ่วงดุลอำนาจระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ ในกรณีที่ประธานกรรมการขาดความเป็นอิสระ หรือตำแหน่งประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ไม่ได้แยกจากกัน อย่างชัดเจน (โปรดดูแนวปฏิบัติ 1.4)
- 6 ประธานกรรมการมีหน้าที่ตามกฎหมายในการเป็นผู้เรียกประชุมคณะกรรมการ เป็นประธานการประชุม พร้อมนำการอภิปรายจนบรรลุมติร่วมกัน โดยในการทำหน้าที่ดังกล่าว ประธานกรรมการพึงดำเนินการให้ครอบคลุมถึงเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 3.2)
 - 6.1 กำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการโดยหารือร่วมกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ และมีมาตรการที่ดูแลให้เรื่องสำคัญได้ถูกบรรจุเป็นวาระการประชุม
 - 6.2 จัดสรรเวลาอย่างเพียงพอที่ฝ่ายจัดการจะเสนอเรื่อง และมากพอที่กรรมการจะอภิปรายประเด็นสำคัญอย่างรอบคอบโดยทั่วกัน
 - 6.3 ส่งเสริมให้กรรมการมีการใช้ดุลยพินิจและแสดงความเห็นได้อย่างเป็นอิสระ
- 7 นอกจากหน้าที่ตามกฎหมายแล้ว คณะกรรมการควรกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของประธานกรรมการที่ต้องดำเนินงานร่วมกับคณะกรรมการในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้
 - 7.1 ติดตามดูแลให้การดำเนินงานของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักขององค์กร (โปรดดูแนวปฏิบัติ 3.1)
 - 7.1.1 ส่งเสริมให้กรรมการทุกท่านมีส่วนร่วมในการทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรมและดำเนินธุรกิจตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

- 7.1.2 กำหนดขอบเขตของบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการให้มีความชัดเจน
- 7.1.3 กำหนดเป้าหมายระยะยาวขององค์กร รวมถึงพิจารณาจัดสรรทรัพยากร บริหารความเสี่ยง และดำเนินกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น
- 7.1.4 กำหนดขนาด องค์ประกอบ และโครงสร้างของคณะกรรมการให้มีความเหมาะสม และหลากหลาย
- 7.1.5 พิจารณาความเหมาะสมของการจัดตั้งคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของคณะกรรมการชุดใหญ่
- 7.1.6 จัดให้มีกระบวนการประเมินประสิทธิภาพกรรมการใหม่ และดำเนินการให้มั่นใจว่ากรรมการได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง
- 7.1.7 จัดให้มีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย กรรมการรายบุคคล และกรรมการผู้จัดการใหญ่ พร้อมสนับสนุนให้กรรมการทุกท่านแสวงหาแนวทางพัฒนาปรับปรุงการทำหน้าที่ของตนอย่างต่อเนื่อง
- 7.2 สนับสนุนให้เกิดการประสานความร่วมมือกันระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และเลขาธิการบริษัท เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 3.3)
 - 7.2.1 ทำงานร่วมกับกรรมการผู้จัดการใหญ่อย่างใกล้ชิด รวมถึงเป็นตัวแทนของคณะกรรมการในการให้คำแนะนำและติดตามดูแลการบริหารงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่ในเรื่องต่าง ๆ
 - 7.2.2 เป็นตัวแทนของคณะกรรมการในการทำงานร่วมกับเลขาธิการบริษัทในฐานะที่เป็นผู้ดูแลให้ข้อเสนอแนะ และสนับสนุนกระบวนการทำงานในด้านต่าง ๆ ของคณะกรรมการ
 - 7.2.3 ติดต่อสื่อสารและติดตามการทำงานของกรรมการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกรรมการ
- 7.3 เป็นตัวแทนของคณะกรรมการในการสื่อสารข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ขององค์กร รวมถึงสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มผู้ถือหุ้น และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียของกิจการ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 3.4)
 - 7.3.1 ทำหน้าที่เป็นประธานในการประชุมผู้ถือหุ้น และควรจัดสรรเวลาเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นได้ซักถามในประเด็นต่าง ๆ อย่างเพียงพอ
 - 7.3.2 สื่อสารข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ร่วมกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ ไปยังพนักงาน นักลงทุน สื่อมวลชน นักวิเคราะห์ และกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 8 คณะกรรมการพึงพิจารณาค่าตอบแทนของประธานกรรมการ (Chairman's remuneration) ให้มีความเหมาะสมกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ อยู่ในระดับที่เทียบเคียงได้กับอุตสาหกรรม และมากพอที่จะจูงใจให้ประธานกรรมการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ (โปรดดูแนวปฏิบัติ 4)
- 9 คณะกรรมการควรร่วมกันวางแผนและกำหนดกระบวนการสืบทอดตำแหน่งประธานกรรมการ (Chairman succession) เพื่อให้มั่นใจว่า การเปลี่ยนผ่านของตำแหน่งดังกล่าวมีความต่อเนื่องและเป็นไปอย่างราบรื่น (โปรดดูแนวปฏิบัติ 5)

ส่วนที่ 2



แนวปฏิบัติ (Guidelines)

แนบปฏิบัติ 1 | ตำแหน่งประธานกรรมการ (Position of the Chairman)

1.1 การแต่งตั้งและการดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ (Appointment of the Chairman)

- 1.1.1 “ประธานกรรมการ” (Chairman) คือ กรรมการที่ได้รับความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากสมาชิกกรรมการท่านอื่น ๆ ให้ดำรงตำแหน่งเป็น “ผู้นำ” ของคณะกรรมการในการกำกับดูแลการบริหารงานของฝ่ายจัดการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ให้คณะกรรมการเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานกรรมการ ในกรณีที่คณะกรรมการพิจารณาเห็นสมควรจะเลือกกรรมการคนหนึ่งหรือหลายคนเป็นรองประธานกรรมการก็ได้ รองประธานกรรมการมีหน้าที่ตามข้อบังคับในกิจการซึ่งประธานกรรมการมอบหมาย

๑๒๖ มาตรา 78 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535

- 1.1.2 “คณะกรรมการ” มีหน้าที่คัดเลือกและแต่งตั้งกรรมการท่านใดท่านหนึ่งให้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ โดยกรรมการที่ถูกแต่งตั้งอาจเป็นกรรมการอิสระ (Independent Director) กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร (Non-Executive Director) หรือกรรมการที่เป็นผู้บริหาร (Executive Director) แล้วแต่กรณี (โปรดดูภาคผนวก 1)
- 1.1.3 คณะกรรมการพึงพิจารณาทบทวนขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของประธานกรรมการ โดยอาจเพิ่มเติม ตัดทอน หรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขรายละเอียดที่อยู่ในกฎบัตรคณะกรรมการ (Board charter) ตามที่เห็นสมควร เป็นประจำอย่างน้อยปีละครั้ง
- 1.1.4 คณะกรรมการอาจพิจารณาแต่งตั้งกรรมการท่านใดท่านหนึ่งหรือหลายท่าน ให้ดำรงตำแหน่งเป็น “รองประธานกรรมการ” (Deputy chairman หรือ Vice chairman) เพื่อดำเนินการต่าง ๆ แทนในกรณีที่ประธานกรรมการไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้
- 1.1.5 แม้ว่าประธานกรรมการจะสามารถถูกคณะกรรมการลงคะแนนเสียงเห็นชอบให้พ้นจากตำแหน่งประธานกรรมการได้ แต่ก็ยังคงมีสถานะเป็น “กรรมการ” ท่านหนึ่งได้จนจนครบวาระ ทั้งยังมีสิทธิลงคะแนนเสียงแต่งตั้งประธานกรรมการคนใหม่ได้เช่นกัน
- 1.1.6 แม้ผู้ถือหุ้น (Shareholders) ของบริษัทไม่สามารถถอดถอนตำแหน่งประธานกรรมการได้โดยตรง แต่ก็สามารถใช้สิทธิถอดถอนบุคคลดังกล่าวในฐานะกรรมการได้ หรือในกรณีที่ประธานกรรมการท่านนั้นดำรงตำแหน่งจนครบวาระแล้ว ผู้ถือหุ้นอาจใช้สิทธิในที่ประชุมผู้ถือหุ้นไม่เห็นชอบให้บุคคลนั้นกลับเข้ามาดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการอีก
- 1.1.7 การดำรงตำแหน่งประธานกรรมการอาจสิ้นสุดลงได้ด้วยสาเหตุต่าง ๆ เช่น การลาออก การเสียชีวิต การเกษียณอายุที่กำหนดไว้ตามแผนสืบทอดอำนาจ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างของกิจการในกรณีที่ถูกควบรวมกิจการ (M&A) เป็นต้น

1.2 ตำแหน่ง “ประธานกรรมการ” และ “กรรมการผู้จัดการใหญ่” (Chairman & CEO)

1.2.1 ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ประธานกรรมการอยู่ในฐานะผู้นำของคณะกรรมการ และมีหน้าที่ส่งเสริมให้กรรมการทุกท่าน ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) และกำกับดูแลองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ในขณะที่กรรมการผู้จัดการใหญ่อยู่ในฐานะผู้นำของฝ่ายจัดการ และมีหน้าที่ดำเนินการ ให้มั่นใจว่า การบริหารองค์กรดำเนินไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (Strategy execution) พร้อมรายงาน ให้คณะกรรมการทราบ ดังนั้นบทบาทของทั้งสองตำแหน่งจึงควรถูกกำหนดและแบ่งแยกให้เกิด ความชัดเจน โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร

ประธานกรรมการ (Chairman) 	กรรมการผู้จัดการใหญ่ (CEO) 
มีสถานะเป็นผู้นำของคณะกรรมการ	มีสถานะเป็นผู้นำของฝ่ายจัดการ
มุ่งเน้นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการ (Governance-related focus)	มุ่งเน้นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร (Organizational-related focus)
นำคณะกรรมการในการกำหนดทิศทาง และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร	นำฝ่ายจัดการในการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร
มุ่งพัฒนาประสิทธิภาพ การทำหน้าที่ของคณะกรรมการ	มุ่งพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงาน ของผู้บริหารและพนักงาน

1.2.2 เพื่อให้บทบาทของทั้งสองตำแหน่งมีการแบ่งแยกกันอย่างชัดเจน **ประธานกรรมการกับกรรมการผู้จัดการใหญ่จึงควรเป็นคนละคนกัน (โปรดดูภาคผนวก 2)** โดยการแยกตำแหน่งทั้งสองออกจากกันมีประโยชน์ ดังนี้

- เพื่อให้การประชุมคณะกรรมการมีความเป็นอิสระ ได้รับการจัดสรรวาระสำคัญต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และเกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ
- ลดโอกาสเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of interest) และความไม่เป็นอิสระในการตัดสินใจของคณะกรรมการในเรื่องต่าง ๆ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผน สืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) การสรรหากรรมการใหม่ (Director nomination) ฯลฯ
- ช่วยให้เกิดดุลยภาพระหว่างการบริหารจัดการ (Management) และการกำกับดูแลกิจการ (Governance) ทำให้คณะกรรมการสามารถติดตามดูแลการทำหน้าที่ของฝ่ายจัดการได้ดียิ่งขึ้น เพราะการแยกตำแหน่งทำให้ความแตกต่างของขอบเขตหน้าที่ปรากฏขึ้นอย่างชัดเจน จึงเปิดโอกาสให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ได้อุทิศเวลาอย่างเต็มที่ไปกับงานด้านกลยุทธ์และการบริหารองค์กร โดยปล่อยให้หน้าที่ในการติดตามดูแลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ การนำ การประชุม และหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการเป็นงานของประธานกรรมการ

ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่มีหน้าที่ความรับผิดชอบต่างกัน คณะกรรมการควรกำหนดอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ให้ชัดเจน และเพื่อไม่ให้คนใดคนหนึ่งมีอำนาจโดยไม่จำกัด ควรแยกบุคคลที่ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการออกจากบุคคลที่ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่

 **หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560**

1.3 ความเป็นอิสระของประธานกรรมการ (Chairman's Independence)

- 1.3.1 แนวปฏิบัติที่ดี (Best practices) ที่ออกโดยสถาบันต่าง ๆ ทั่วโลก นอกจากจะให้ความสำคัญกับ “การแยกตำแหน่ง” ประธานกรรมการกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ออกจากกันแล้ว ยังให้ความสำคัญกับ “ความเป็นอิสระ” ของประธานกรรมการอีกด้วย
- 1.3.2 ความเป็นอิสระ (Independence) ในที่นี้ หมายถึง **ความเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่โดยปราศจากอคติ (Bias)** ที่อาจเกิดจากการมีตำแหน่งร่วมอยู่ในฝ่ายจัดการ หรือเข้าไปมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับกิจการในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น การถือครองหุ้นของบริษัทในสัดส่วนที่มีนัยสำคัญ เป็นต้น
- 1.3.3 ความเป็นอิสระของประธานกรรมการ ถือเป็นปัจจัยที่ช่วยให้เกิดความมั่นใจได้ว่า
- คณะกรรมการจะสามารถปฏิบัติหน้าที่กำกับดูแล ชักถาม และติดตามการบริหารงานของฝ่ายจัดการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - ความคิดเห็นของกรรมการทุกท่านได้รับการพิจารณาอย่างเท่าเทียมกัน
 - เกิดความต่อเนื่องและราบรื่นในช่วงเปลี่ยนผ่านของตำแหน่งสำคัญ ๆ ในฝ่ายจัดการ
 - คณะกรรมการมี “คนกลาง” ในการติดต่อประสานงานกับกรรมการผู้จัดการใหญ่
- 1.3.4 เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าว ประธานกรรมการจึงควรถูกแต่งตั้งมาจากกรรมการอิสระ (Independent Director) โดยมีคุณสมบัติในเบื้องต้นตาม “นियามกรรมการอิสระ” ที่กำหนดโดยหน่วยงานกำกับดูแล

ประธานกรรมการควรเป็นกรรมการอิสระ



หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560

- 1.3.5 อย่างไรก็ตาม “ความเป็นอิสระอย่างแท้จริง” ของประธานกรรมการ มิอาจวัดได้จากการมีคุณสมบัติครบถ้วนตาม “นियามกรรมการอิสระ” ของหน่วยงานกำกับดูแลเพียงเท่านั้น หากแต่ต้องพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ร่วมด้วย เช่น คุณลักษณะและเจตคติส่วนบุคคล (Independence of mind) ความสัมพันธ์กับฝ่ายจัดการ ความชัดเจนในการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ของประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ (Role clarity) รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทน ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง (Tenure) เป็นต้น

1.4 ข้อเสนอแนะในกรณีที่ประธานกรรมการไม่ใช่กรรมการอิสระ

- 1.4.1 แม้แนวปฏิบัติที่ดีจะสนับสนุนให้ประธานกรรมการมีความเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการและไม่มีส่วนได้เสียกับองค์กรดังกล่าวแล้ว แต่สำหรับบางกิจการคณะกรรมการอาจจะยังเห็นว่าน่าจะเป็นการเหมาะสมกว่าหากประธานกรรมการเป็นผู้มีประสบการณ์ตรง หรือเคยคลุกคลีกับการบริหารกิจการนั้น ๆ มาก่อน ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่พบได้บ่อยครั้ง โดยเฉพาะในบริษัทขนาดเล็ก ธุรกิจครอบครัว หรือกิจการที่มีผู้ก่อตั้ง (Founder) เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ซึ่งมักดำรงตำแหน่งเป็นทั้งประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ในคราวเดียวกัน (Chairman & CEO) หรือเป็นประธานกรรมการที่เคยดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ของกิจการนั้น ๆ มาก่อน (Ex-CEO)

- 1.4.2 สถานการณ์ข้างต้น อาจส่งผลให้การประชุมและการดำเนินงานของคณะกรรมการขาดความเป็นอิสระได้ ดังนั้น เพื่อเป็นการรักษาสมดุลในงานด้านการกำกับดูแลของกิจการที่มีลักษณะดังกล่าว **คณะกรรมการอาจพิจารณาปรับเปลี่ยนสัดส่วนของกรรมการอิสระ** เพื่อเสริมสร้างมุมมองที่เป็นอิสระให้มีมากยิ่งขึ้นเป็นการทดแทน โดยพึงเปิดเผยให้ผู้ถือหุ้นทราบ พร้อมทั้งแจ้งเหตุผลถึงความเหมาะสมหรือความจำเป็นดังกล่าว

ในกรณีที่ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ไม่ได้แยกจากกันอย่างชัดเจน เช่น ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นบุคคลเดียวกัน ประธานกรรมการไม่เป็นกรรมการอิสระ ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน หรือประธานกรรมการเป็นสมาชิกในคณะกรรมการบริหารหรือคณะทำงาน หรือได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหาร คณะกรรมการควรส่งเสริมให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ โดยพิจารณา (1) องค์ประกอบคณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการอิสระมากกว่ากึ่งหนึ่ง หรือ (2) แต่งตั้งกรรมการอิสระคนหนึ่งร่วมพิจารณากำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการ



หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560

- 1.4.3 ในกรณีที่ประธานกรรมการไม่ใช่กรรมการอิสระ คณะกรรมการอาจพิจารณาแต่งตั้งให้กรรมการอิสระท่านใดท่านหนึ่งที่มีคุณวุฒิและวัยวุฒิที่เหมาะสม เข้ามาช่วยถ่วงดุลอำนาจและเป็นเสมือนตัวแทนของ “จิตสำนึกความเป็นอิสระ” (Independent conscience) ของประธานกรรมการให้ปรากฏเด่นชัดยิ่งขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่าทุก ๆ การตัดสินใจเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของกิจการและผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม (โปรดดูภาคผนวก 3) โดยกรรมการอิสระท่านดังกล่าวอาจมีบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ ดังนี้
- ทำหน้าที่แทนประธานกรรมการในการ**สอบถามความคิดเห็นจากกรรมการท่านอื่น ๆ** โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในประเด็นที่มีความละเอียดอ่อน เป็นความลับ หรือในประเด็นที่ประธานกรรมการเองอาจจะมีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of interest) รวมถึงทำหน้าที่เป็นกระบอกเสียงแทนกรรมการอิสระท่านอื่น ๆ ในการเข้าไปพูดคุยกับกรรมการผู้จัดการใหญ่หรือฝ่ายจัดการในกรณีสำคัญ ๆ ตามที่เห็นสมควร
 - **ประสานความเข้าใจระหว่างสมาชิกกรรมการด้วยกัน** และเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
 - เป็นคนกลางในการ**ประสานการติดต่อระหว่างผู้ถือหุ้น**ที่ประสงค์จะหารือ หรือซักถามข้อสงสัยต่าง ๆ จากคณะกรรมการ ในกรณีที่ไม่สามารถสอบถามผ่านประธานกรรมการได้โดยตรง หรือเห็นว่าไม่เหมาะสมที่จะสอบถามผ่านช่องทางดังกล่าว
 - เป็นประธานในที่**ประชุมคณะกรรมการ** ในกรณีที่ประธานกรรมการหรือรองประธานกรรมการไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ ทั้งยังถูกคาดหวังให้เป็นผู้ดำเนินการดูแลกระบวนการสรรหาประธานกรรมการท่านใหม่ เมื่อประธานกรรมการท่านปัจจุบันหมดวาระลง

แนบปฏิบัติ 2 | คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของประธานกรรมการ (Attributes of the Chairman)

2.1 บุคลิกภาพ อุปนิสัย และภาวะผู้นำ (Personal Traits and Leadership)

- 2.1.1 ในการแต่งตั้งประธานกรรมการ คณะกรรมการควรพิจารณาคัดเลือกกรรมการที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่กว้างขวาง รอบรู้ และมีความสามารถในการมองเห็นทิศทางขององค์กรในระยะยาว
- 2.1.2 นอกจากปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำซึ่งมาจากประสบการณ์การทำงานในอดีตแล้ว คณะกรรมการยังควรพิจารณาคัดเลือกประธานกรรมการที่มีบุคลิกภาพและอุปนิสัยที่เหมาะสม เช่น ความเที่ยงธรรม มีวิสัยทัศน์ โปร่งใส เสียสละ มีจิตสาธารณะ และมีวิจรรณญาณที่ดี เป็นต้น เพื่อช่วยผลักดันคณะกรรมการในการกำกับดูแลองค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง (โปรดดูภาคผนวก 5)
- 2.1.3 แม้กรรมการทุกท่านต่างมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างและธำรงมาตรฐานของจริยธรรม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ให้เกิดขึ้นในองค์กร แต่ประธานกรรมการ ในฐานะผู้นำของคณะกรรมการ พึงให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวในระดับที่ยิ่งกว่า ด้วยการ “ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง” (Role model) เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับคณะกรรมการ จนสามารถขยายผลไปทั่วทั้งองค์กรในที่สุด

2.2 สุนทรภาพหลัก (Core Capabilities)

- 2.2.1 นอกจากการมีบุคลิกลักษณะที่แสดงออกถึง “ภาวะผู้นำ” ดังกล่าวแล้ว คณะกรรมการยังควรพิจารณาคัดเลือกประธานกรรมการที่มี “สมรรถภาพหลัก” (Core capabilities) ที่สนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพอีก 3 ประการ ได้แก่
- 2.2.1.1 **มีความสามารถในการกำกับ (Restraint)** – ประธานกรรมการควรมีความสามารถในการเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการอภิปรายและถกประเด็นกันในหมู่กรรมการได้อย่างอิสระ ในขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะแสดงบทบาทแทรกแซงหรือตัดบทเมื่อเห็นว่าจำเป็น เพื่อให้กระบวนการทำงานของคณะกรรมการเกิดความราบรื่นและมีประสิทธิภาพ
- 2.2.1.2 **มีความสุขุมรอบคอบ (Patience)** – ประธานกรรมการพึงมีความมุ่งมั่นและมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ โดยให้ความสำคัญกับ “ความถูกต้องเหมาะสม” (Done properly) มากกว่า “ความรวดเร็ว” (Done quickly) ในกระบวนการทำงาน และคอยกระตุ้นเตือนให้คณะกรรมการพิจารณาและตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ด้วยความรอบคอบ ละเอียดถี่ถ้วน และระมัดระวัง
- 2.2.1.3 **มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ (Availability)** – แม้การดำรงตำแหน่งประธานกรรมการจะไม่ใช่งานประจำที่ต้องปฏิบัติหน้าที่เต็มเวลา แต่ด้วยความรับผิดชอบที่มีมากมาย กรรมการที่เข้ามาดำรงตำแหน่งดังกล่าวจึงควรเป็นผู้ที่เข้าถึงได้ (Approachable) และสามารถอุทิศเวลาที่เหมาะสมและเพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

2.3 ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ (Expertise and Experience)

- 2.3.1 เช่นเดียวกันกับสมาชิกกรรมการท่านอื่น ๆ คณะกรรมการควรพิจารณาคัดเลือกประธานกรรมการที่มีทักษะความสามารถ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ ควบคู่กับความรู้ความเข้าใจในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance principle)
- 2.3.2 ความรู้ความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม (Industry knowledge) แม้จะเป็นคุณลักษณะที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ แต่ประธานกรรมการพึงแสดงออกถึงคุณลักษณะดังกล่าวอย่างระมัดระวัง เนื่องจาก “ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง” (Expert) มีแนวโน้มที่จะมุ่งแก้ไขปัญหาโดยชี้ทางออกที่ดีที่สุดในมุมมองของตนมากกว่าที่จะเปิดโอกาสให้กรรมการทั้งคณะหารือเพื่อแสวงหาทางออกร่วมกัน จนอาจกลายเป็นอุปสรรคต่อพลวัตของการทำหน้าที่กรรมการ (Board dynamics) ได้ พฤติการณ์ดังกล่าวขัดกับบทบาทอันแท้จริงของประธานกรรมการ ที่จะต้องส่งเสริมให้กรรมการทั้งคณะมีความสามารถในการมองภาพใหญ่ มีความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลาย จนนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ
- 2.3.3 ประธานกรรมการ แม้มิใช่ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง แต่ก็ควรต้องมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทางธุรกิจของบริษัทอย่างเพียงพอ ทั้งยังควรส่งเสริมให้กรรมการทั้งคณะมีความรอบรู้และประสบการณ์ในหลากหลายอุตสาหกรรม เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจต่าง ๆ พร้อมคาดการณ์ถึงความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับกิจการได้อย่างทันท่วงที



แนบปฏิบัติ 3 บทบาทหน้าที่ของประธานกรรมการ (Roles of the Chairman)

คณะกรรมการพึงร่วมกันกำหนดขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบของประธานกรรมการ พร้อมดำเนินการให้มั่นใจว่า หน้าที่ความรับผิดชอบดังกล่าวถูกระบุไว้อย่างชัดเจนในข้อบังคับของบริษัท (Company's constitution) หรือกฎบัตร คณะกรรมการ (Board charter) และควรมีการพิจารณาทบทวนในรายละเอียดและดำเนินการปรับปรุงตามความเหมาะสม เป็นประจำอย่างน้อยปีละครั้ง โดยหน้าที่ความรับผิดชอบของประธานกรรมการควรครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.1 ส่งเสริมการดำเนินงานที่ของคณะกรรมการให้บรรลุผล (Ensure Board Effectiveness)

3.1.1 การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ (Board function)

- 3.1.1.1 ประธานกรรมการดำรงสถานะเป็นผู้นำของคณะกรรมการในการทำหน้าที่กำกับดูแลองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ บรรลุผล และเป็นไปเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของบริษัท ผู้ถือหุ้น และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ทั้งยังมีหน้าที่เสริมสร้างกระบวนการตัดสินใจที่มีความรับผิดชอบและมีจริยธรรมในหมู่กรรมการอีกด้วย
- 3.1.1.2 ประธานกรรมการควรดำเนินการร่วมกับคณะกรรมการให้มั่นใจว่าบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการได้ถูกกำหนดอย่างชัดเจน โดยทั้งสองฝ่ายรับทราบและเข้าใจในบทบาทหน้าที่เหล่านั้น ทั้งนี้ บทบาทหน้าที่ดังกล่าวควรจัดทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรและมีการเปิดเผยต่อสาธารณะ
- 3.1.1.3 ประธานกรรมการพึงดำเนินการร่วมกับคณะกรรมการและฝ่ายจัดการเพื่อกำหนดขอบเขตงานและอำนาจอนุมัติให้ชัดเจนว่ากรณีใดบ้างที่ต้องนำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อขออนุมัติ และกรณีใดที่ฝ่ายจัดการสามารถดำเนินการได้เอง
- 3.1.1.4 ในกรณีที่ผู้บริหารท่านใดท่านหนึ่งของบริษัทถูกแต่งตั้งให้ขึ้นมาดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการ (Executive Director) ร่วมด้วย ประธานกรรมการพึงร่วมกับคณะกรรมการในการดูแลให้มั่นใจว่าผู้บริหารท่านดังกล่าวเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบทบาทของ “กรรมการ” และ “ผู้บริหาร” เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

CHAIRMAN'S CHECKLIST: คำถาม 6 ข้อสำหรับประธานกรรมการ

ข้อ	คำถามวัดประสิทธิภาพในการทำหน้าที่ของคณะกรรมการ	ใช่	ไม่ใช่
1	คณะกรรมการได้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายระยะยาวขององค์กร รวมถึงพิจารณากลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้นหรือไม่		
2	คณะกรรมการได้ตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี จริยธรรมธุรกิจ และความรับผิดชอบต่อสังคม ฯลฯ โดยกำหนดเป็นค่านิยม นโยบาย และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อผลักดันให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่		

CHAIRMAN'S CHECKLIST: คำถาม 6 ข้อสำหรับประธานกรรมการ

ข้อ	คำถามวัดประสิทธิผลในการทำหน้าที่ของคณะกรรมการ	ใช่	ไม่ใช่
3	คณะกรรมการได้ร่วมกันพิจารณาคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ พร้อมติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำหรือไม่		
4	คณะกรรมการได้พิจารณาทบทวนโครงสร้างการบริหารจัดการเป็นประจำ และมีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการอย่างชัดเจนหรือไม่		
5	คณะกรรมการได้พิจารณาทบทวนให้กิจการมีกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง และระบบควบคุมภายในที่เหมาะสมหรือไม่		
6	คณะกรรมการได้พิจารณาจัดสรรทรัพยากร พร้อมติดตาม ผลการดำเนินงาน และดูแลให้มีการเปิดเผยสารสนเทศของกิจการทั้งด้านการเงิน และไม่ใช้ทางการเงิน อย่างถูกต้อง เพียงพอ และเชื่อถือได้หรือไม่		

- 3.1.1.5 ประธานกรรมการมีบทบาทสำคัญในการปรับมุมมองของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการเกี่ยวกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic direction) ให้สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และต้องดำเนินการให้มั่นใจว่าทั้งสองฝ่ายเห็นชอบและเข้าใจในสาระสำคัญของกลยุทธ์ดังกล่าวอย่างถ่องแท้
- 3.1.1.6 ประธานกรรมการควรร่วมกับคณะกรรมการในการติดตามดูแลให้มั่นใจว่า กลยุทธ์องค์กร (Corporate strategy) มีความสอดคล้องกับฐานะทางการเงินและทรัพยากรที่กิจการมีอยู่ และเป็นไปเพื่อสร้างมูลค่าให้กับกิจการในระยะยาว โดยผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการอย่างรอบคอบ ระมัดระวัง และคำนึงถึงความเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินกลยุทธ์เหล่านั้นนอกจากนี้ยังควรดำเนินการให้มั่นใจด้วยว่า องค์กรมีกลไกที่มีประสิทธิภาพในการติดตามการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกฎระเบียบ (Compliance)

3.1.2 องค์ประกอบของคณะกรรมการ (Board composition)

- 3.1.2.1 ประธานกรรมการพึงหยิบยกประเด็นเกี่ยวกับการกำหนดองค์ประกอบของคณะกรรมการให้มีความเหมาะสม ทั้งในแง่ของขนาด สมาชิก ความหลากหลายของอายุ เพศ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ฯลฯ เพื่อให้คณะกรรมการได้ทำการพิจารณาร่วมกัน โดยประธานกรรมการควรดำเนินการร่วมกับคณะกรรมการเพื่อทบทวนองค์ประกอบต่าง ๆ ดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ และตัดสินใจดำเนินการปรับเปลี่ยนเมื่อเห็นว่าถึงเวลาหรือมีเหตุอันสมควร
- 3.1.2.2 ในการพิจารณาทบทวนองค์ประกอบของคณะกรรมการ ประธานกรรมการอาจหยิบยกองค์ประกอบ “ที่คาดหวัง” กับ “ที่เป็นอยู่” ในปัจจุบันขึ้นมา (ซึ่งอาจทราบได้จากการจัดทำตาราง Board Skill Matrix ร่วมกับผลการประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการประจำปี) ให้คณะกรรมการร่วมกันวิเคราะห์เปรียบเทียบเพื่อระบุหาคุณสมบัติที่ต้องการเพิ่มเติม (Gap analysis) พร้อมดำเนินการร่วมกับคณะกรรมการสรรหา (ถ้ามี) ในการปรับเปลี่ยนหรือคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติที่ต้องการเข้ามาดำรงตำแหน่งกรรมการต่อไป

3.1.3 คณะกรรมการชุดย่อย (Committee)

- 3.1.3.1 ประธานกรรมการควรร่วมกับคณะกรรมการในการพิจารณาจัดตั้งคณะกรรมการชุดย่อย (Committee) ต่าง ๆ ขึ้นมาตามความเหมาะสม เพื่อแบ่งเบาภาระหน้าที่กำกับดูแลในด้านต่าง ๆ ของคณะกรรมการชุดใหญ่ และพิจารณาว่ากรรมการท่านใดที่ควรเป็นสมาชิกในคณะกรรมการชุดย่อยเหล่านั้น
- 3.1.3.2 ประธานกรรมการควรร่วมกับคณะกรรมการในการติดตามดูแลให้มั่นใจว่าภาระหน้าที่ของคณะกรรมการชุดใหญ่ถูกถ่ายโอนไปยังคณะกรรมการชุดย่อยอย่างเหมาะสม โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อใช้ประโยชน์จากความรู้เฉพาะด้านของสมาชิกในคณะกรรมการชุดย่อยเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.1.3.3 ประธานกรรมการไม่ควรเข้าไปเป็นสมาชิกของคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ทั้งนี้ เพื่อถ่วงดุลอำนาจและเสริมสร้างให้เกิดความเป็นอิสระในกลไกการตรวจสอบของกิจการอย่างแท้จริง และเพื่อให้กรรมการตรวจสอบได้ทำหน้าที่กลั่นกรองและสอบทานประเด็นต่าง ๆ อย่างเต็มที่ ก่อนที่จะนำเสนอให้คณะกรรมการชุดใหญ่ (อันมีประธานกรรมการร่วมอยู่ด้วยแล้วนั้น) ทำการพิจารณาอีกครั้ง
- 3.1.3.4 อย่างไรก็ตาม ประธานกรรมการอาจเข้าไปเป็นหนึ่งใน “สมาชิก” ของคณะกรรมการชุดย่อย (Committee member) อื่น ๆ ที่กิจการได้จัดตั้งขึ้นได้ เช่น คณะกรรมการสรรหา (Nomination Committee) คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance Committee) ฯลฯ แต่ไม่ควรดำรงตำแหน่งเป็นประธานของคณะกรรมการชุดย่อย (Committee chair) นั้น ๆ เนื่องจากอาจทำให้เกิดการกระจุกตัวของอำนาจ หรืออิทธิพลที่ตัวประธานกรรมการมากเกินไป ทั้งยังเป็นการเพิ่มภาระหน้าที่โดยไม่จำเป็น จนอาจไปลดทอนประสิทธิภาพการทำหน้าที่หลักในฐานะประธานกรรมการได้
- 3.1.3.5 ประธานกรรมการพึงหารือกับประธานของคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ เพื่อกำหนดความถี่ของการประชุมคณะกรรมการชุดย่อย (Committee meeting) แต่ละคณะ รวมถึงกำหนดวาระและรูปแบบการรายงานต่าง ๆ ที่จะใช้ในการประชุมดังกล่าวตามความเหมาะสม
- 3.1.3.6 ประธานกรรมการควรหาโอกาสในการพูดคุยหรือร่วมประชุมกับคณะกรรมการชุดย่อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวาระที่มีเนื้อหาซับซ้อน หรือเข้าใจได้ยาก เพื่อใช้เป็นโอกาสในการติดตามการทำงานของคณะกรรมการชุดย่อย และเพื่อให้มั่นใจว่าประเด็นดังกล่าวพร้อมจะถูกนำเสนอต่อไปยังคณะกรรมการชุดใหญ่ได้อย่างเหมาะสม
- 3.1.3.7 ประธานกรรมการควรร่วมกับคณะกรรมการในการติดตามดูแลและพิจารณาทบทวนความเหมาะสมด้านโครงสร้าง และประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ
- 3.1.3.8 ประธานกรรมการพึงสร้างความตระหนักให้กับสมาชิกกรรมการทุกท่านว่า ถึงแม้คณะกรรมการชุดย่อยถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อแบ่งเบา “ภาระหน้าที่” ในด้านต่าง ๆ ของคณะกรรมการชุดใหญ่ ดังกล่าวแล้วแต่ “ภาระความรับผิดชอบ” ในเรื่องเหล่านั้นก็ยังคงอยู่กับคณะกรรมการทั้งชุด

3.1.4 การปฐมนิเทศและการพัฒนากรรมการ (Orientation & development)

- 3.1.4.1 การปฐมนิเทศกรรมการ ถือเป็นกิจกรรมสำคัญสำหรับกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ และอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ โดยอาจมอบหมายให้ประธานกรรมการเป็นผู้นำกระบวนการดังกล่าว โดยมีเลขานุการบริษัทหรือกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นผู้ช่วยสนับสนุนการดำเนินงาน
- 3.1.4.2 กระบวนการปฐมนิเทศมักเริ่มต้นขึ้นทันทีที่กรรมการท่านใหม่ได้รับจดหมายแต่งตั้ง (Letter of appointment) ซึ่งลงนามโดยประธานกรรมการ โดยมีเนื้อความที่ระบุถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบ และข้อพึงปฏิบัติต่าง ๆ ในการดำรงตำแหน่งกรรมการ และข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรที่กรรมการพึงทราบ
- 3.1.4.3 ประธานกรรมการควรร่วมกับคณะกรรมการในการดูแลให้มั่นใจว่า กรรมการท่านใหม่ได้รับข้อมูลที่จำเป็นอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยประธานกรรมการอาจหาเวลาพบปะพูดคุยกับกรรมการท่านนั้นเป็นการส่วนตัว เพื่อชี้แจงเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาระหน้าที่ และประเด็นอื่น ๆ ตามที่เห็นสมควร
- 3.1.4.4 ประธานกรรมการพึงแนะนำให้กรรมการท่านใหม่ทำความคุ้นเคยกับองค์ประกอบและประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการประชุมคณะกรรมการก่อนที่จะจัดขึ้นจริง เช่น ระเบียบวาระการประชุม (Agenda) บันทึกการประชุม (Minutes) รูปแบบการอภิปราย (Discussion) ฯลฯ เพื่อให้กรรมการใหม่เกิดความเข้าใจ จัดลำดับความสำคัญ และวางตัวได้อย่างเหมาะสม
- 3.1.4.5 เพื่อให้กรรมการตระหนักรู้เท่าทันต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ประธานกรรมการพึงดำเนินการร่วมกับคณะกรรมการให้มั่นใจว่า กรรมการทุกท่านมีความรู้ ความเข้าใจ ในธุรกิจของบริษัทอย่างเพียงพอ และพึงส่งเสริมให้กรรมการทุกท่านได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยอาจดำเนินการร่วมกับเลขานุการบริษัทเพื่อกำหนดแนวทางและระบุหัวข้อในการพัฒนาที่จำเป็นสำหรับกรรมการ ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการอบรม หรือการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

3.1.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการ (Board evaluation)

- 3.1.5.1 ประธานกรรมการพึงดำเนินการร่วมกับคณะกรรมการให้มั่นใจว่า คณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย และกรรมการรายบุคคล ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยเกณฑ์ที่เหมาะสมเป็นประจำทุกปี โดยประธานกรรมการควรหยิบยกประเด็นดังกล่าวขึ้นมาเพื่อให้คณะกรรมการพิจารณาและแสดงความเห็นชอบ โดยกระบวนการดังกล่าวพึงนำมาใช้กับกรรมการทุกท่าน
- 3.1.5.2 นอกจากการประเมินผลคณะกรรมการที่จัดขึ้นปีละครั้งแล้ว ประธานกรรมการควรหมั่นติดตามผล การปฏิบัติงานของกรรมการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจทำได้โดยการหาโอกาสพบปะพูดคุยกับกรรมการท่านอื่น ๆ เป็นการส่วนตัว เพื่อรับทราบและเข้าใจถึงปัญหา-อุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับกรรมการท่านนั้น ๆ

- 3.1.5.3 คณะกรรมการบริษัทอาจจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานกรรมการ (Chairman evaluation) แยกออกมาเป็นการเฉพาะ โดยมีเกณฑ์การประเมินที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตำแหน่งประธาน เช่น ความสามารถในการนำประชุมและควบคุมการอภิปราย ความเหมาะสมในการกำหนดวาระ ประสิทธิภาพในการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอก เป็นต้น (โปรดดูภาคผนวก 6)
- 3.1.5.4 กรรมการทุกท่าน (ยกเว้นประธานกรรมการ) ควรร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานกรรมการเป็นประจำทุกปี โดยคณะกรรมการอาจมอบหมายให้กรรมการท่านใดท่านหนึ่ง เช่น ประธานกรรมการสรรหา (ถ้ามี) เป็นผู้รวบรวมผลประเมิน จากนั้นจึงแจ้งให้ประธานกรรมการทราบต่อไป

3.2 หน้าที่นำการประชุม (Manage Board Meetings)

3.2.1 ก่อนการประชุม

- 3.2.1.1 ประธานกรรมการพึงดำเนินการให้มั่นใจว่า คณะกรรมการมีการหยิบยกประเด็นต่าง ๆ มาพิจารณาในโอกาสที่เหมาะสม เท่าทันต่อสถานการณ์ และใช้เวลากับประเด็นเหล่านั้นอย่างเพียงพอ จนได้ข้อสรุปที่ชัดเจนและสามารถนำไปดำเนินการต่อได้ โดยประธานกรรมการควรจัดให้มีแผนการประชุม คณะกรรมการที่ถูกจัดสรรอย่างสมเหตุสมผล และกระจายสม่ำเสมอทั่วทั้งปี

ประธานกรรมการเป็นผู้เรียกประชุมคณะกรรมการ ถ้ากรรมการตั้งแต่สองคนขึ้นไปร้องขอให้เรียกประชุมคณะกรรมการ ให้ประธานกรรมการกำหนดวันประชุมภายในสิบสี่วันนับแต่วันที่ได้รับการร้องขอ

ดู 81 มาตรา 81 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535

- 3.2.1.2 ประธานกรรมการพึงดำเนินการร่วมกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการท่านอื่น ๆ และเลขานุการบริษัท ในการกำหนดตารางการประชุมคณะกรรมการล่วงหน้าตลอดทั้งปี (Annual board calendar) โดยในการประชุมแต่ละครั้ง อาจมีการกำหนดวาระสำคัญต่าง ๆ เอาไว้ในเบื้องต้นก็ได้ (โปรดดูภาคผนวก 7)
- 3.2.1.3 ประธานกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่าความถี่ในการประชุมมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความซับซ้อนในการประกอบธุรกิจ และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ควรได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการด้วย

คณะกรรมการต้องประชุมอย่างน้อยสามเดือนต่อครั้ง ณ ที่อื่นเป็นที่ตั้งสำนักงานใหญ่ของบริษัทหรือจังหวัดใกล้เคียง เว้นแต่ข้อบังคับของบริษัทจะกำหนดให้มีการประชุม ณ ที่อื่น

ดู 79 มาตรา 79 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535

- 3.2.1.4 ในการกำหนดวาระของการประชุมแต่ละครั้ง ประธานกรรมการควรพิจารณาหัวข้อสำคัญ ๆ ที่คาดหวังจะให้เกิดข้อสรุปในที่ประชุม และควรคัดเลือกเฉพาะประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่มีนัยสำคัญต่อการตัดสินใจ ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และอยู่ในขอบข่ายที่คณะกรรมการควรรับผิดชอบเท่านั้น

- 3.2.1.5 ประธานกรรมการควรจำกัดจำนวนวาระการประชุมไม่ให้มากเกินไป และควรกำหนดตารางเวลาแบบหลวม ๆ เพื่อให้การอภิปรายในแต่ละวาระสามารถยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม (โปรดดูภาคผนวก 4)
- 3.2.1.6 ประธานกรรมการควรดูแลให้มั่นใจว่าลำดับวาระการประชุมเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยควรนำวาระที่สำคัญหรือต้องการการตัดสินใจ (Matters for decision) ขึ้นมาอยู่อันดับต้น ๆ และนำวาระเพื่อทราบต่าง ๆ (Matters for noting) ไปอยู่ช่วงท้ายของการประชุม โดยถือเป็นความรับผิดชอบของประธานกรรมการที่จะพิจารณาว่าในแต่ละวาระควรจัดสรรเวลาให้มากน้อยเพียงใด
- 3.2.1.7 ก่อนที่จะเห็นชอบการจัดทำวาระการประชุมในแต่ละครั้ง ประธานกรรมการควรพิจารณาบทวนให้ประเด็นต่าง ๆ ที่บรรจุอยู่ในวาระการประชุมครอบคลุมประเด็นสำคัญต่าง ๆ อย่างครบถ้วน จากนั้นจึงแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับวาระการประชุมดังกล่าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบต่อไป
- 3.2.1.8 เพื่อลดปริมาณเอกสารและภาระงานของสมาชิกกรรมการที่มากเกินไป ประธานกรรมการอาจพิจารณาไม่นำบางประเด็นที่ตนเห็นว่าเป็นเรื่องปกติกะ ไม่จำเป็นต้องขอมติจากคณะกรรมการ หรืออาจไม่ได้มีนัยสำคัญเท่าใดนักบรรจุเข้าเป็นวาระการประชุม ทั้งนี้ประธานกรรมการอาจใช้วิธีหยิบยกประเด็นดังกล่าวขึ้นมาหารือกันระหว่างการประชุมอย่างไม่เป็นทางการแทน
- 3.2.1.9 ในปัจจุบัน คณะกรรมการมีแนวโน้มต้องการข้อมูลวิเคราะห์ในเชิงลึก (In-depth analysis) จากฝ่ายจัดการมากขึ้นและคาดหวังรายละเอียดที่มีนัยสำคัญจากข้อมูลเหล่านั้นมากกว่าตัวข้อมูลดิบเพียงลำพัง ดังนั้นประธานกรรมการจึงเป็นตัวแทนในการสื่อสารความคาดหวังดังกล่าวไปยังฝ่ายจัดการ เพื่อให้คณะกรรมการสามารถพิจารณาข้อมูลเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

CHAIRMAN'S CHECKLIST: ก่อนการประชุม		
1	กำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุม : การประชุมมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนว่าต้องการข้อสรุปหรือการตัดสินใจจากคณะกรรมการในประเด็นใดบ้าง	☐
2	วางแผนระเบียบวาระการประชุม : ระเบียบวาระการประชุมถูกจัดลำดับตามความสำคัญ เหมาะสมกับเวลา และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์	☐
3	จัดเตรียมเอกสารการประชุม : เอกสารการประชุมได้รับการจัดเตรียมอย่างครบถ้วนโดยบรรจุข้อมูลที่จำเป็นอย่างเพียงพอ และนำเสนอให้กรรมการทุกท่านล่วงหน้า	☐
4	แจ้งเชิญผู้เข้าร่วมประชุม : ติดต่อนัดหมายกรรมการและผู้เข้าที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มั่นใจว่าทุกท่านสามารถเข้าร่วมประชุมได้ตามวันเวลาที่กำหนด	☐
5	กำหนดรูปแบบการประชุม : บริหารจัดการรูปแบบการประชุมและจัดสรรช่วงเวลาสำหรับการนำเสนอรายงาน เวลาพัก เวลาสำหรับอภิปรายและลงมติ ฯลฯ อย่างเหมาะสม	☐

3.2.1.10 ประธานกรรมการพึงหารือกับกรรมการผู้จัดการใหญ่เพื่อหาข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับเนื้อหาสาระที่ควรบรรจุอยู่ในเอกสารการประชุม รวมถึงรูปแบบของเอกสารการประชุมต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม และเอื้อต่อการทำหน้าที่กรรมการ

3.2.2 ระหว่างการประชุม

3.2.2.1 ควบคุมการประชุมให้มีประสิทธิภาพ (Set the tones)

- 3.2.2.1.1 ด้วยหน้าที่ของประธานกรรมการในการนำการประชุม แนวทางในการดำเนินการประชุมของแต่ละองค์กรจึงมีรูปแบบแตกต่างกันไปตามวิสัยทัศน์ของประธานกรรมการแต่ละท่าน โดยบางบริษัทอาจเลือกดำเนินการตามระเบียบวาระอย่างเคร่งครัด ในขณะที่บางบริษัทอาจมีลักษณะที่ค่อนข้างยืดหยุ่น
- 3.2.2.1.2 ระหว่างการประชุม ประธานกรรมการพึงส่งเสริมให้สมาชิกกรรมการรู้จักตั้งคำถามที่เป็นประโยชน์ ให้มุมมองที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์
- 3.2.2.1.3 ประธานกรรมการควรกำหนดรูปแบบของการสนทนาที่คาดหวังระหว่างการประชุม พร้อมจัดสรรเวลาสำหรับการนำเสนอรายงานของฝ่ายจัดการ และการอภิปรายของคณะกรรมการอย่างเพียงพอ ทั้งยังควรดำเนินการให้มั่นใจว่าการอภิปรายครอบคลุมประเด็นสำคัญอย่างครบถ้วน รวมถึงมีเวลาเพียงพอให้กรรมการทุกท่านซักถามหรือแสดงความคิดเห็น และระมัดระวังมิให้กรรมการท่านใดนำเรื่องส่วนตัวเข้ามาเป็นประเด็นในที่ประชุม
- 3.2.2.1.4 ถือเป็นดุลยพินิจของประธานกรรมการที่จะตัดสินใจว่าเมื่อใดที่ควรขยายเวลาการอภิปราย เมื่อใดควรปล่อยให้การอภิปรายดำเนินต่อไป เมื่อใดควรปรับลดเวลาการอภิปรายลง และเมื่อใดที่ควรกระตุ้นให้กรรมการท่านอื่น ๆ ร่วมแสดงความคิดเห็นหรืออธิบายขยายความในประเด็นต่าง ๆ เพิ่มเติม
- 3.2.2.1.5 เมื่อถึงวาระที่มีกรรมการท่านหนึ่งท่านใดมีหรืออาจมีผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of interest) ประธานกรรมการพึงขอให้กรรมการท่านนั้นงดออกเสียงในวาระดังกล่าว หรืออาจขอให้กรรมการท่านนั้นออกจากห้องประชุมชั่วคราวในขณะที่การอภิปรายในวาระนั้นกำลังดำเนินอยู่ และควรดำเนินการให้มั่นใจว่าเหตุการณ์ดังกล่าวถูกบันทึกเอาไว้ในรายงานการประชุม

3.2.2.2 กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม (Encourage participation)

- 3.2.2.2.1 ระหว่างการประชุมคณะกรรมการ ประธานกรรมการพึงเป็นทั้ง “ผู้พูด” และ “ผู้ฟัง” ที่ดี โดยมีบทบาทสำคัญคือการนำกล่าวเพื่อ “เปิดประเด็น” ให้นำไปสู่การสานเสวนา (Dialogue) ระหว่างสมาชิกกรรมการจนได้ข้อสรุปร่วมกัน
- 3.2.2.2.2 ประธานกรรมการมิใช่แค่เพียงจัดสรรเวลาเพื่อให้กรรมการท่านอื่น ๆ ได้ “มีโอกาส” แสดงความคิดเห็นของตนเองเท่านั้น แต่ต้องสร้างบรรยากาศให้กรรมการเหล่านั้นรู้สึก “อยาก” จะแสดงความคิดเห็นด้วย โดยประธานกรรมการพึงสงวนท่าทีของตนเองให้อยู่ในความเป็นกลาง และควรหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นส่วนตัวก่อนเพื่อป้องกันมิให้กรรมการท่านอื่น ๆ เกิดความรู้สึกว่ากำลังถูกชี้นำการตัดสินใจ
- 3.2.2.2.3 เพื่อลดโอกาสในการสร้างอิทธิพลอันไม่สมควรในที่ประชุม ประธานกรรมการพึงเลือกใช้ถ้อยคำในการแสดงความคิดเห็นส่วนตัวอย่างระมัดระวัง โดยแทนที่จะแสดงมุมมองของตนเองโดยตรงไปตรงมา ประธานกรรมการอาจเลือกใช้วิธีการ “สอบถาม” หรือ “ตั้งข้อสังเกต” ถึงประเด็นเหล่านั้นแทน

- 3.2.2.2.4 ในขณะที่มีการอภิปราย ประธานกรรมการควรให้ความสำคัญกับมุมมองที่เห็นต่างอย่างสร้างสรรค์ โดยอาจมอบหมายให้กรรมการท่านหนึ่งสมมติบทบาทเป็นฝ่ายโต้แย้ง (Devil's advocate) เพื่อสนับสนุนให้เกิดมุมมองที่เป็นอิสระ และป้องกันพฤติกรรมแบบคิดตามกลุ่ม (Groupthink)
- 3.2.2.2.5 ประธานกรรมการควรหมั่นกระตุ้นกรรมการที่ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมให้มีบทบาทมากขึ้น ด้วยการเอ่ยปากเชื้อเชิญให้กรรมการท่านนั้นแสดงมุมมองของตนในประเด็นสำคัญต่าง ๆ ระหว่างการประชุม ในขณะเดียวกัน ก็ควรพยายามควบคุมและตัดบทการแสดงความเห็นที่มากเกินไปจนเกินไป ออกนอกประเด็น หรือไม่มีสาระประโยชน์ของกรรมการบางท่าน
- 3.2.2.2.6 แทนที่จะเอ่ยชื่อกรรมการท่านนั้นโดยตรงในที่ประชุมเพื่อขอให้แสดงความคิดเห็น ประธานกรรมการอาจเลือกใช้วิธีการพูดคุยเพื่อซักถามความคิดเห็นของกรรมการท่านนั้น ๆ เป็นการส่วนตัวก่อนการประชุม แล้วจึงหยิบยกประเด็นดังกล่าวขึ้นมาอีกครั้งระหว่างการประชุมก็ได้
- 3.2.2.3 จัดการความขัดแย้ง (Resolve the conflicts)
- 3.2.2.3.1 ในการประชุมคณะกรรมการทุกครั้ง นอกจากประธานกรรมการจะมีหน้าที่นำอภิปรายในแต่ละวาระจนบรรลุ “มติ” แล้ว ยังควรประสานความเข้าใจระหว่างกรรมการด้วยกันให้เกิดเป็น “ฉันทามติ” ด้วย แล้วจึงสรุปผลการประชุมอีกครั้งเพื่อให้มั่นใจว่ากรรมการแต่ละท่านรับทราบตรงกัน
- 3.2.2.3.2 ในกรณีที่ต้องมีการลงคะแนนเสียงในที่ประชุมคณะกรรมการ หากคะแนนเสียงที่เห็นด้วยและคัดค้านแบ่งออกเป็นสองฝ่ายเท่ากัน ประธานกรรมการมีสิทธิตามกฎหมายในการเป็นผู้ลงคะแนนชี้ขาด

ในการประชุมคณะกรรมการ ต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดจึงจะเป็นองค์ประชุม ในกรณีที่ประธานไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ถ้ามีรองประธานกรรมการ ให้รองประธานกรรมการเป็นประธาน ถ้าไม่มีรองประธานกรรมการ หรือมีแต่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการซึ่งมาประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม

การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก

กรรมการคนหนึ่งมีเสียงหนึ่งในการลงคะแนน เว้นแต่กรรมการซึ่งมีส่วนได้เสียในเรื่องใดไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด

 มาตรา 80 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535

- 3.2.2.3.3 “มติที่ประชุม” อาจไม่ได้เป็นที่พึงพอใจของกรรมการทุกท่านเสมอไป ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นก็อาจมีกรรมการบางท่านที่มีความเห็นแย้งเป็นการส่วนตัวและแสดงออกมาอย่างชัดแจ้ง ดังนั้น ประธานกรรมการจึงพึงรับมือในกรณีดังกล่าวอย่างระมัดระวัง โดยควรเห็นเป็นเรื่องละเอียดอ่อน พร้อมรับฟังความคิดเห็น และพยายามหาทางทำความเข้าใจถึงผลการตัดสินใจลงมติให้ชัดเจน และให้บันทึกความเห็นแย้งโดยสุจริตไว้เป็นหลักฐาน
- 3.2.2.3.4 ในกรณีที่กรรมการท่านใดท่านหนึ่งแสดงอาการปฏิกิริยาหรือใช้วาจาที่ไม่เหมาะสมระหว่างการประชุม ประธานกรรมการพึงสังเกตและขอให้กรรมการท่านนั้นระงับพฤติกรรมดังกล่าวในทันที และควรขอพบกรรมการท่านนั้นเป็นการส่วนตัวภายหลังสิ้นสุดการประชุม เพื่อซักถามให้ทราบ พร้อมแนะนำแนวทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป
- 3.2.2.3.5 ในกรณีที่กรรมการท่านใดท่านหนึ่งคัดค้านอย่างรุนแรงในที่ประชุม จนกลายเป็นความขัดแย้งที่ยากจะหาข้อตกลงร่วมกันได้ ณ ขณะนั้น แทนที่จะเร่งหาข้อสรุป ประธานกรรมการอาจใช้วิธีเลื่อนการพิจารณาในประเด็นดังกล่าวออกไปก่อน เพื่อให้คณะกรรมการมีเวลาพิจารณาอย่างเพียงพอและได้พูดคุยกันมากขึ้น
- 3.2.2.3.6 เมื่อการอภิปรายในที่ประชุมได้บรรลุข้อตกลงร่วมกันจนเกิดเป็นฉันทามติแล้ว ประธานกรรมการพึงแสดงออกถึงการให้เกียรติและเห็นคุณค่าในเสียงส่วนน้อยของกรรมการบางท่านที่อาจได้แสดงความเห็นต่าง เพื่อสร้างกำลังใจที่ดีต่อกรรมการท่านนั้นในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

CHAIRMAN'S CHECKLIST: ระหว่างการประชุม

1	เปิดการประชุม : การประชุมเริ่มตามวันเวลาที่กำหนด และประธานกรรมการเป็นผู้กล่าวเปิดการประชุม	☐
2	ดำเนินการประชุมไปตามระเบียบวาระ : ประธานกรรมการแจ้งกำหนดการให้กรรมการทุกท่านทราบ และควบคุมการประชุมให้เป็นไปตามวาระอย่างครบถ้วน	☐
3	กระตุ้นให้มีส่วนร่วม : ประธานกรรมการส่งเสริมให้กรรมการทุกท่านได้ซักถามหรือแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ	☐
4	ควบคุมการอภิปราย : ประธานกรรมการควบคุมบริบทของการอภิปรายให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด กล่าวเสริมในประเด็นที่ขาด และตัดบทในประเด็นที่ไม่เกี่ยวข้อง	☐
5	ลงมติ : ประธานกรรมการสรุปผลการอภิปรายในแต่ละวาระ หรือจัดให้มีการลงคะแนนเสียงเพื่อพิจารณาตัดสินใจ โดยดำเนินการให้มั่นใจว่ากรรมการอยู่ครบองค์ประชุม และ “มติที่ประชุม” ถูกบันทึกไว้อย่างชัดเจนในรายงานการประชุม	☐
6	ปิดการประชุม : ประธานกรรมการสรุปผลการประชุม และอาจแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับการประชุมครั้งต่อไปให้คณะกรรมการทราบโดยสังเขป พร้อมกล่าวปิดการประชุม	☐

3.2.3 หลังการประชุม

- 3.2.3.1 ประธานกรรมการควรพิจารณารายงานการประชุม (Minutes of the meeting) ให้มั่นใจว่ามีสาระสำคัญครบถ้วนถูกต้องตามความเป็นจริง โดยควรดำเนินการภายหลังจากการประชุมเสร็จสิ้นไม่นานนัก เพื่อให้ยังคงสามารถจดจำรายละเอียดต่าง ๆ ได้ จากนั้นจึงนำส่งรายงานฯ ดังกล่าวให้กรรมการท่านอื่น ๆ รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป
- 3.2.3.2 ประธานกรรมการควรดำเนินการร่วมกับเลขานุการบริษัทเพื่อให้มั่นใจว่า รายงานการประชุม ได้ถูกจัดทำขึ้นตามแนวทางที่คณะกรรมการคาดหวัง และสอดคล้องกับรูปแบบที่กฎหมายกำหนด
- 3.2.3.3 ประธานกรรมการพึงสอบถามกรรมการท่านอื่น ๆ เพื่อขอความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพของเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการประชุม รวมถึงความเหมาะสมของระยะเวลาที่ใช้ในการประชุม การจัดสรรเวลาสำหรับวาระต่าง ๆ และระดับการมีส่วนร่วมของกรรมการแต่ละท่านในขณะดำเนินการประชุม ฯลฯ

CHAIRMAN'S CHECKLIST: หลังการประชุม		
1	เอกสารบันทึกการประชุม : ประธานกรรมการตรวจทานความถูกต้องครบถ้วนของรายงานการประชุม (Minutes) ร่วมกับเลขานุการบริษัท ก่อนนำส่งให้กรรมการท่านอื่นและผู้ที่เกี่ยวข้องพิจารณาต่อไป	☐
2	ประเมินผล:ประธานกรรมการประเมินผลการประชุมที่เพิ่งเสร็จสิ้นไปว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ รวมถึงระบุปัญหา / อุปสรรคที่เกิดขึ้นในการประชุม เพื่อแสวงหาแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีก	☐
3	เตรียมการประชุมครั้งต่อไป : ประธานกรรมการทบทวนตารางนัดประชุมคณะกรรมการประจำปี เพื่อตรวจสอบว่ามีเรื่องใดบ้างที่ต้องพิจารณาในการประชุมครั้งต่อไป หรือมีประเด็นใดที่ต้องบรรจุเข้าไปเป็นวาระเพิ่มเติมหรือไม่	☐



3.3 จัดการความสัมพันธ์หลัก (Manage Key Relationships)

ประธานกรรมการถือเป็นแกนกลางความสัมพันธ์ของกลุ่มบุคคลหลายกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ เลขานุการบริษัท กรรมการท่านอื่น ๆ รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกิจการ

3.3.1 กรรมการผู้จัดการใหญ่ (CEO)

- 3.3.1.1 ประธานกรรมการพึงเป็นตัวแทนของคณะกรรมการในการทำงานร่วมกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ อย่างใกล้ชิด และมีหน้าที่แนะนำ ให้คำปรึกษา รวมถึงติดตามดูแลการบริหารงาน ของกรรมการผู้จัดการใหญ่ร่วมกับคณะกรรมการในเรื่องต่าง ๆ เช่น ร่วมกันกำหนดระเบียบวาระการประชุมคณะกรรมการ ร่วมกันวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ประธานกรรมการพึงรักษาขอบเขตในการติดตามดูแลให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยหลีกเลี่ยงไม่เข้าไปแทรกแซงการทำงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่จนมากเกินไป
- 3.3.1.2 ประธานกรรมการควรรักษาความสัมพันธ์ระหว่างตนกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ให้อยู่บนพื้นฐานของ **ความไว้วางใจ** และพึงดำเนินการให้มั่นใจว่าผลงานหรือความสำเร็จต่าง ๆ ของกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นที่รับรู้และได้รับการยอมรับ (Recognition) จากคณะกรรมการ
- 3.3.1.3 ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่พึงสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและมีไมตรีต่อกันให้อยู่ในระดับที่พอเหมาะพอควร ทั้งนี้ เพื่อรักษา **ความเป็นกลาง** (Impartiality) ในการประเมินผลงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่ พร้อมแนะนำแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น
- 3.3.1.4 ในช่วงระยะห่างระหว่างการประชุมคณะกรรมการแต่ละครั้ง ประธานกรรมการควรใช้โอกาสนี้ในการพบปะพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการเพื่อติดตามการทำงานกับกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นระยะ ๆ โดยควรเป็น **การประชุมภายใน** (Private meeting) และเป็นความลับ

TIPS FOR THE CHAIRMAN : ความสัมพันธ์กับกรรมการผู้จัดการใหญ่ (CEO)

ควรทำ	ไม่ควรทำ
ให้การ “สนับสนุน” (Support) การตัดสินใจของกรรมการผู้จัดการใหญ่	ให้การ “ปกป้อง” (Protection) การตัดสินใจของกรรมการผู้จัดการใหญ่
มีมุมมองว่าตนเองเป็น “Partner” ทางความคิดของกรรมการผู้จัดการใหญ่	มีมุมมองว่าตนเองเป็น “เจ้านาย” ของกรรมการผู้จัดการใหญ่
ดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ และปล่อยให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ดูแลการบริหารจัดการองค์กร	มุ่งเน้นดูแลการบริหารจัดการองค์กร มากกว่าดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพ

- 3.3.1.5 ประธานกรรมการควรส่งเสริมให้กรรมการผู้จัดการใหญ่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับคณะกรรมการ โดยพึงตระหนักอยู่เสมอว่า แม้บริษัทจะมีกรรมการผู้จัดการใหญ่ที่มีคุณสมบัติเพียบพร้อม แต่หากไม่สามารถทำงานร่วมกันกับกรรมการท่านอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม ก็อาจทำให้กระบวนการบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ ทั้งยังส่งผลให้คณะกรรมการไม่ได้รับข้อมูลสำหรับการพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ อย่างเพียงพออีกด้วย ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของประธานกรรมการที่จะต้องคอยเฝ้าสังเกต ตักเตือน และให้คำแนะนำแก่กรรมการผู้จัดการใหญ่ ในกรณีดังกล่าว เพื่อให้เกิดความเข้าใจและปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานตามความเหมาะสม
- 3.3.1.6 ประธานกรรมการอาจปรากฏตัวร่วมกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ในโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสม เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในแง่ของการทำงานเป็นทีม (One team) โดยพึงดำเนินการให้มั่นใจว่าการสื่อสารในประเด็นต่าง ๆ ต่อสาธารณชน ทั้งของตนเองและของกรรมการผู้จัดการใหญ่ สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน
- 3.3.1.7 ในบางสถานการณ์ เช่น กิจการตกอยู่ในภาวะวิกฤต หรือขาดผู้นำโดยกะทันหัน ฯลฯ ประธานกรรมการอาจจำเป็นต้องเข้ามาทำหน้าที่ “รักษาการกรรมการผู้จัดการใหญ่” (Acting CEO) แทน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความรุนแรงของสถานการณ์ อย่างไรก็ตาม ประธานกรรมการ (โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประธานกรรมการที่เป็นกรรมการอิสระ) พึงหลีกเลี่ยงการเข้ามาทำหน้าที่ดังกล่าว เนื่องจากการไปเกี่ยวข้องกับงานของฝ่ายจัดการ อาจกระทบต่อความเป็นอิสระได้
- 3.3.2 เลขานุการบริษัท (Company Secretary)
- 3.3.2.1 ในปัจจุบัน บทบาทของเลขานุการบริษัทได้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปเป็นอันมาก จากที่มีหน้าที่เป็นเพียง “เลขานุการคณะกรรมการ” ไปสู่หน้าที่ความรับผิดชอบที่กว้างขึ้นในฐานะ “เลขานุการบริษัทผู้มีหน้าที่ให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการ” ในการปฏิบัติหน้าที่ติดตามดูแลให้สอดคล้องกับหลักกฎหมายและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 3.3.2.2 คณะกรรมการพึงเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเลขานุการบริษัท ในฐานะที่เป็นผู้ดูแลและให้ข้อเสนอแนะกรรมการในกรณีต่าง ๆ โดยมีประธานกรรมการเป็นศูนย์กลาง บุคคลทั้งสองควรร่วมกันพิจารณาบททวนองค์ประกอบ และกระบวนการทำงานในด้านต่าง ๆ ของคณะกรรมการว่า สอดรับกับเป้าหมายระยะยาวขององค์กรหรือไม่ พร้อมแสวงหาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไป
- 3.3.2.3 เลขานุการบริษัทมีหน้าที่สนับสนุน ให้คำแนะนำ และอำนวยความสะดวกแก่ประธานกรรมการ ในการจัดกิจกรรมการพัฒนารวมการ (Director development) เช่น การปฐมนิเทศกรรมการใหม่ (New director orientation) การจัดหาหลักสูตรพัฒนาความรู้กรรมการ (Training) การประเมินผลงานประจำปีของกรรมการ (Evaluation) ฯลฯ เพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมดังกล่าวสอดคล้องกับแนวปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 3.3.2.4 เลขานุการบริษัทในกิจการบางแห่ง อาจมีบทบาทในการสื่อสารกับบุคคลภายนอกร่วมด้วย โดยทำหน้าที่เป็นเสมือนด่านแรกในการติดต่อกับบริษัท ดังนั้น ประธานกรรมการจึงควรเข้าไปติดตามการทำงานในเรื่องดังกล่าวอย่างใกล้ชิด เพื่อให้มั่นใจว่าความสัมพันธ์ระหว่างกิจการกับบุคคลภายนอกยังคงเป็นไปด้วยดี

3.3.3 กรรมการท่านอื่น ๆ (Board members)

- 3.3.3.1 การทำงานของคณะกรรมการนั้นแตกต่างจากการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ในแบบทั่ว ๆ ไป เพราะกรรมการมีโอกาสได้ใช้เวลาร่วมกันค่อนข้างน้อย อีกทั้งบางท่านยังดำรงตำแหน่ง กรรมการในบริษัทหลายแห่ง ดังนั้นประธานกรรมการจึงควรมุ่งเน้นการประสานความร่วมมือ (Teaming) จากบรรดากรรมการ ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญหรือมุมมองแตกต่างหลากหลาย และอาจไม่เคยรู้จักกันมาก่อน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่างร่วมกัน ภายใต้เงื่อนไขของเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด
- 3.3.3.2 ประธานกรรมการพึงปลูกฝังและธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมอันดีงามในหมู่กรรมการ และพึงสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมืออาชีพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยอาจกำหนดให้อยู่ในรูปของค่านิยม (Core values) จรรยาบรรณ หรือพฤติกรรมที่คาดหวัง
- 3.3.3.3 ประธานกรรมการมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกรรมการ โดยควรหาโอกาสในการติดต่อสื่อสารกับกรรมการท่านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ และคอยติดตามสังเกตว่ามีกรรมการท่านใดที่อาจกำลังประสบปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่อยู่หรือไม่ โดยประธานกรรมการอาจใช้วิธีการโทรศัพท์พูดคุยหรือนัดหมายเป็นการส่วนตัวกับกรรมการ แต่ละท่านตามความเหมาะสม
- 3.3.3.4 เพื่อให้กรรมการเกิดความคุ้นเคยและรู้จักกันมากขึ้น ประธานกรรมการอาจร่วมกับคณะกรรมการ ในการริเริ่มให้มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกรรมการ ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการพบปะสังสรรค์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างฝ่ายจัดการและคณะกรรมการ การประชุม นอกสถานที่อย่างเป็นทางการเป็นกันเอง (Retreat) การใช้เวลาร่วมกันระหว่างการเยี่ยมชมโครงการ นอกสถานที่ (Off-site visit) เป็นต้น
- 3.3.3.5 ประธานกรรมการควรเสนอแนะให้คณะกรรมการพิจารณาจัดให้มีการประชุมระหว่าง กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร (Non-Executive Director) โดยไม่มีกรรมการที่เป็นผู้บริหาร (Executive Director) กรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุม เพื่อเปิดโอกาส ให้ได้มีการพูดคุยกันอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ประธานกรรมการควรแจ้งให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ ทราบถึงวัตถุประสงค์และผลของการประชุมดังกล่าวด้วย

3.4 เป็นตัวแทนของบริษัท (Represent the Company)

ในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียของกิจการ ประธานกรรมการพึงทำหน้าที่เป็นตัวแทนของบริษัทและสื่อสารในนามของคณะกรรมการทั้งหมด มิใช่ในนามตนเอง และควรมั่นใจว่าข้อความที่สื่อสารออกไปนั้นผ่านความเห็นชอบร่วมกันของกรรมการทุกท่าน

3.4.1 สารจากคณะกรรมการ (Message from the board)

- 3.4.1.1 ประธานกรรมการพึงเป็นตัวแทนของคณะกรรมการในการสื่อสารข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ร่วมกับ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ไปยังพนักงาน นักลงทุน สื่อมวลชน นักวิเคราะห์ และกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.4.1.2 ในบางกรณี อาจเป็นเรื่องยากที่จะแบ่งแยกได้อย่างชัดเจนว่า ประธานกรรมการหรือกรรมการผู้จัดการใหญ่ควรเป็นคนที่ให้ข้อมูลมากกว่ากัน อย่างไรก็ตาม แนวทางพิจารณาในเบื้องต้นก็คือ หากเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการหรือการกำกับดูแล เช่น การสืบทอดตำแหน่งของ กรรมการผู้จัดการใหญ่ การแต่งตั้งกรรมการ หรือประเด็นที่กระทบต่อชื่อเสียงของบริษัท ฯลฯ บุคคลที่ออกมาพูดควรเป็นประธานกรรมการ ส่วนประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์องค์กร การบริหารจัดการ รวมถึงผลประกอบการของบริษัท ฯลฯ ควรเป็นหน้าที่ของ กรรมการผู้จัดการใหญ่

3.4.2 การประชุมผู้ถือหุ้น

3.4.2.1 ประธานกรรมการทำหน้าที่เป็นตัวแทนของคณะกรรมการในการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ไปยังบรรดา ผู้ถือหุ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในที่ประชุมผู้ถือหุ้น ซึ่งประธานกรรมการมักดำรงตำแหน่ง เป็นประธานในการประชุมดังกล่าวอยู่แล้วด้วย

3.4.2.2 ระหว่างที่ดำเนินการประชุมผู้ถือหุ้น ประธานกรรมการควรจัดสรรเวลาเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้น ได้ซักถามในประเด็นต่าง ๆ อย่างเพียงพอ และควรดำเนินการให้มั่นใจว่าคณะกรรมการ มีความพร้อมในการตอบคำถามเหล่านั้น ทั้งในส่วนของคำถามที่มักถูกถามอยู่บ่อยครั้ง (Frequently asked question) และคำถามที่ท้าทายหรือตอบค่อนข้างยาก

3.4.2.3 ประธานกรรมการมีหน้าที่ในการควบคุมการประชุมผู้ถือหุ้นให้เกิดความราบรื่น อยู่ใน ขอบเขตที่กำลังพิจารณา ไม่ยืดเยื้อ และเป็นไปตามกรอบเวลาที่กำหนดจนนำไปสู่การลงมติ ในแต่ละวาระได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประธานกรรมการเป็นประธานที่ประชุมผู้ถือหุ้น มีหน้าที่ดูแลให้การประชุมให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง และข้อบังคับของบริษัท จัดสรรเวลาสำหรับแต่ละวาระการประชุมที่กำหนดไว้ ในหนังสือนัดประชุมอย่างเหมาะสม และเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นแสดงความเห็นและตั้งคำถาม ต่อที่ประชุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบริษัทได้

 **หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560**

3.4.2.4 เช่นเดียวกันกับการประชุมคณะกรรมการ ประธานกรรมการควรมีคิดปะในการรับมือกับ เสียงคัดค้านในที่ประชุมผู้ถือหุ้นเมื่ออยู่ในภาวะที่มีการโต้แย้งถกเถียงกัน โดยประธานกรรมการ ควรเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นรายนั้น ๆ แสดงความคิดเห็นได้ตามความเหมาะสม และดูแลมิให้ กลุ่มผลประโยชน์ (Interest group) กลุ่มหนึ่งกลุ่มใดมีอิทธิพลครอบงำการประชุม

3.4.2.5 ในกรณีที่ผู้ถือหุ้นเข้าร่วมประชุมจำนวนมาก ประธานกรรมการอาจขอความร่วมมือจากผู้ ถือหุ้นให้ส่งประเด็นคำถามล่วงหน้าก่อนการประชุมจะเริ่มขึ้น แล้วจึงตอบคำถามหรือชี้แจงในประเด็นเหล่านั้นอย่างเปิดเผยในที่ประชุม

3.4.3 การรายงานและการเปิดเผยข้อมูล (Reporting and disclosure)

3.4.3.1 ประธานกรรมการพึงดำเนินการร่วมกับคณะกรรมการให้มั่นใจว่าการเปิดเผยข้อมูล ต่อสาธารณชนเป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม และไม่ขัดกับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และไม่มี บุคคลใดได้รับข้อมูลมากกว่าหรือรวดเร็วกว่าบุคคลอื่น ๆ

- 3.4.3.2 ไม่ควรมีบุคคลใด เว้นแต่ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ ที่มีหน้าที่ **แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานะภาพของบริษัท** โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่บริษัทเผชิญแรงกดดันบางประการ เช่น กำลังประสบภาวะวิกฤตที่กระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้า หรืออยู่ระหว่างการถูกควมรวมกิจการ
- 3.4.3.3 นอกจากการรายงานข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับบริษัทตามปกติแล้ว ประธานกรรมการพึงหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นหรือวิพากษ์วิจารณ์ในกรณีต่าง ๆ โดยไม่จำเป็น เช่น การบริหารงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่และฝ่ายจัดการ ราคาหุ้น ประสิทธิภาพการทำงานหน้าที่ของคณะกรรมการ หรือประเด็นอื่น ๆ ที่มีความละเอียดอ่อน เว้นแต่ประเด็นเหล่านั้นจะมีความชัดเจนเพียงพอและสมควรจะถูกเปิดเผย
- 3.4.4 นักลงทุนสถาบัน (Institutional investor)
- 3.4.4.1 ประธานกรรมการ ในนามของคณะกรรมการ พึงหาโอกาสเข้าไปพบปะกับกลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่ รวมถึงนักลงทุนสถาบันตามสมควร โดยอาจมีกรรมการผู้จัดการใหญ่เข้าร่วมพูดคุยและชี้แจงในรายละเอียดเพื่อให้คณะกรรมการได้เข้าใจในมุมมองและความคาดหวังของกลุ่มบุคคลดังกล่าวที่มีต่อการบริหารจัดการและผลประกอบการของบริษัท ทั้งนี้ ประธานกรรมการอาจมอบหมายให้สมาชิกกรรมการท่านอื่น ๆ ปฏิบัติหน้าที่แทนได้ตามความเหมาะสม
- 3.4.4.2 นักลงทุนสถาบันอาจมีความประสงค์เข้าพบเพื่อหารือหรือแสดงความกังวลต่อประธานกรรมการ เมื่อรู้สึกไม่พึงพอใจในทิศทางการดำเนินงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่หรือฝ่ายจัดการ ในกรณีดังกล่าว ประธานกรรมการพึงแสดงออกถึงความเป็นกลาง และควรรวบรวมมุมมองจากหลาย ๆ ฝ่ายในการพิจารณาข้อเท็จจริง พร้อมแสวงหาแนวทางแก้ไขต่อไป
- 3.4.5 สื่อมวลชนและประชาสัมพันธ์ (Media and public relation)
- 3.4.5.1 โดยทั่วไปแล้ว กรรมการผู้จัดการใหญ่ควรเป็นบุคลากรหลักในการทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์กรในการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ แก่สื่อและสาธารณชน ในขณะที่ประธานกรรมการพึงจำกัดบทบาทด้านการสื่อสารของตนให้อยู่ในขอบเขตที่เหมาะสม เช่น การสื่อสารผ่านข้อความในเอกสารเผยแพร่ รายงานประจำปี หรือแถลงการณ์อย่างเป็นทางการจากบริษัท เป็นต้น
- 3.4.5.2 ประธานกรรมการพึงหลีกเลี่ยงการให้สัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการกับบรรดาสื่อมวลชน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของกิจการ โอกาสทางธุรกิจในอนาคต หรือกลยุทธ์ที่กำลังพิจารณาอยู่
- 3.4.5.3 ในบางโอกาส บริษัทอาจมีการเรียนเชิญคู่ค้า หรือพันธมิตรทางธุรกิจต่าง ๆ เพื่อเข้าร่วมงานหรือกิจกรรมที่บริษัทจัดขึ้นเพื่อสานสัมพันธ์ทางธุรกิจให้แน่นแฟ้น ประธานกรรมการพึงใช้โอกาสนี้ในการพบปะพูดคุยในฐานะเจ้าภาพ และดูแลให้มั่นใจว่ากิจกรรมดังกล่าวดำเนินไปอย่างราบรื่น ทั้งนี้ ประธานกรรมการอาจมอบหมายให้กรรมการท่านอื่น ๆ ปฏิบัติหน้าที่แทนได้ตามความเหมาะสม

แนวปฏิบัติ 4 | ค่าตอบแทนของประธานกรรมการ (Chairman's Remuneration)

- 4.1 คณะกรรมการพึงพิจารณาและกำหนดค่าตอบแทนของประธานกรรมการ ในลักษณะเช่นเดียวกันกับการกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการท่านอื่น ๆ โดยอาจขอคำปรึกษาจากคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน (ถ้ามี) และควรกำหนดไว้เป็นนโยบายอย่างชัดเจนและมีการเปิดเผยให้ทราบโดยทั่วไป
- 4.2 โดยปกติแล้ว ประธานกรรมการมักได้รับค่าตอบแทนในอัตราที่สูงกว่ากรรมการท่านอื่น ๆ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับประเภทของอุตสาหกรรมและลักษณะการประกอบธุรกิจ เนื่องจากประธานกรรมการมักจะมีภาระหน้าที่และต้องอุทิศเวลามากกว่ากรรมการท่านอื่น ๆ
- 4.3 นอกจากค่าตอบแทนประจำ (Retainer fee) และค่าเบี้ยประชุม (Attendance fee) แล้ว ประธานกรรมการ (โดยเฉพาะอย่างยิ่งประธานกรรมการที่เป็นกรรมการอิสระ) มักไม่ได้รับค่าตอบแทนพิเศษหรือเงินจูงใจ (Incentives) อื่นใดอีกจากการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ เพิ่มเติม หรือจากการเข้าไปดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการชุดย่อย
- 4.4 คณะกรรมการ ร่วมกับคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน (ถ้ามี) ควรนำปัจจัยต่าง ๆ มาร่วมพิจารณา กำหนดค่าตอบแทนของประธานกรรมการด้วย เช่น
 - คุณสมบัติส่วนบุคคล
 - ประสบการณ์ที่ผ่านมา เช่น เคยเป็นประธานกรรมการของบริษัทอื่น ๆ มาก่อน
 - ขอบเขตความรับผิดชอบและเวลาที่ต้องอุทิศให้กับการปฏิบัติหน้าที่ประธานกรรมการ
 - ความเสี่ยงในด้านต่างๆที่ประธานกรรมการต้องแบกรับ
 - ค่าเฉลี่ยเทียบเคียงในอุตสาหกรรม (Industry average) ของบริษัทที่มีขนาดและความซับซ้อนของธุรกิจใกล้เคียงกัน
- 4.5 ประธานกรรมการพึงออกจากที่ประชุมเป็นการชั่วคราว ในวาระที่คณะกรรมการหรือคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน (ถ้ามี) กำลังพิจารณาค่าตอบแทนของตน และควรดำเนินการให้มั่นใจว่าเหตุการณ์ดังกล่าวถูกบันทึกอยู่ในรายงานการประชุม
- 4.6 คณะกรรมการร่วมกับคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน (ถ้ามี) พึงทบทวนระดับค่าตอบแทนของประธานกรรมการเป็นประจำทุกปี เพื่อให้มั่นใจว่าค่าตอบแทนดังกล่าวอยู่ในระดับที่สมเหตุสมผลเป็นธรรม สามารถแข่งขันได้สะท้อนการเปลี่ยนแปลงของสภาวะตลาด และเพียงพอที่จะจูงใจให้ประธานกรรมการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนบปฏิบัติ 5 | การสืบทอดตำแหน่งประธานกรรมการ (Chairman Succession)

- 5.1** ประธานกรรมการมีหน้าที่ส่งเสริมให้มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) ของกรรมการทั้งคณะ กรรมการผู้จัดการใหญ่ รวมถึงตำแหน่งประธานกรรมการด้วย แม้มักไม่ค่อยปรากฏพบว่าบริษัทมีการกำหนดระยะเวลา (Term limit) หรือวาระการดำรงตำแหน่งของประธานกรรมการอย่างเป็นทางการเป็นกิจจะลักษณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกิจการซึ่งมีประธานกรรมการที่มาจากผู้ถือหุ้นใหญ่ (Major shareholder) เป็นผู้ก่อตั้ง (Founder) หรือเป็นบุคคลเดียวกันกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการก็ควรดำเนินการให้มั่นใจว่า การดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริษัทมีความต่อเนื่องและเป็นไปอย่างราบรื่น
- 5.2** กระบวนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession process) ควรเริ่มต้นขึ้นทันทีที่คณะกรรมการและประธานกรรมการพิจารณาเห็นชอบร่วมกันแล้วว่า ถึงเวลาอันสมควรแล้วที่ประธานกรรมการท่านปัจจุบันควรยุติบทบาทของตนเองลง อันเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท โดยวันที่ประธานกรรมการจะสิ้นสุดวาระการดำรงตำแหน่ง (Retirement date) ควรถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน และมีการแจ้งให้คณะกรรมการทราบล่วงหน้า เพื่อให้กระบวนการสืบทอดตำแหน่งเป็นไปอย่างราบรื่น เว้นแต่จะเกิดเหตุสุดวิสัย เช่น การแจ้งลาออก หรือการเสียชีวิตอย่างกะทันหัน
- 5.3** สำหรับกิจการที่มีประธานกรรมการเป็นกรรมการอิสระ คณะกรรมการควรพิจารณาให้ประธานกรรมการยุติบทบาทลงเมื่อดำรงตำแหน่งครบ 9 ปี นับตั้งแต่วันที่ได้รับการแต่งตั้งให้เข้ามาทำหน้าที่เป็นกรรมการ ทั้งนี้ คณะกรรมการอาจพิจารณาให้ประธานกรรมการท่านดังกล่าวดำรงตำแหน่งต่อไปได้อีกกระยะหนึ่ง หากมีเหตุผลที่เหมาะสมเพียงพอ เช่น กิจการอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่าน หรือกำลังปรับโครงสร้างคณะกรรมการให้เกิดความหลากหลาย (Diversity) เป็นต้น
- 5.4** ประธานกรรมการอาจดำเนินการร่วมกับคณะกรรมการสรรหา (ถ้ามี) ในการกำหนดคุณสมบัติที่พึงประสงค์สำหรับใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาผู้ที่จะเข้ามาเป็นประธานกรรมการท่านใหม่ (โปรดดูภาคผนวก 8) โดยอาจบรรจุเข้าไว้ใน “ตารางคุณสมบัติด้านทักษะที่จำเป็นต่อการสรรหากรรมการ” (Board Skill Matrix)

CHAIRMAN'S CHECKLIST: การสืบทอดตำแหน่งประธานกรรมการ

ข้อ	องค์ประกอบสำคัญของการสืบทอดตำแหน่งประธานกรรมการ	มี	ไม่มี
1	คณะกรรมการมีนโยบายหรือแผนสืบทอดตำแหน่งประธานกรรมการที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร		
2	คณะกรรมการมีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของประธานกรรมการ และปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ		
3	คณะกรรมการมีการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมจะเข้ามาดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ		
4	คณะกรรมการมีกระบวนการในการระบุและพัฒนาศักยภาพของบุคคลที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งเป็นประธานกรรมการ		
5	คณะกรรมการมีกระบวนการที่ชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของประธานกรรมการ		

- 5.5 ประธานกรรมการท่านใหม่อาจมาจากกรรมการท่านใดท่านหนึ่งในคณะกรรมการชุดปัจจุบันที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่ได้กำหนดไว้ โดยคณะกรรมการนำโดยประธานกรรมการคนปัจจุบันอาจวางแผนให้กรรมการท่านดังกล่าวให้เป็น “ผู้สืบทอดตำแหน่งประธานกรรมการ” (Chairman successor) เอาไว้เป็นการล่วงหน้า
- 5.6 ในกรณีที่คณะกรรมการมีการแต่งตั้งรองประธานกรรมการ (Vice chairman) ไว้อยู่แล้ว ก็มักพบว่ารองประธานกรรมการท่านดังกล่าว จะถูกเสนอชื่อขึ้นไปดำรงตำแหน่งประธานกรรมการที่ว่างลง วิธีการเช่นนี้อาจใช้เป็นรูปแบบหนึ่งของการสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งส่งผลให้ประธานกรรมการท่านใหม่ไม่จำเป็นต้องปรับตัวมากนัก เนื่องจากมีความคุ้นเคยกับองค์กรและรู้จักกับสมาชิกกรรมการท่านอื่น ๆ อยู่ก่อนแล้ว
- 5.7 ในกรณีที่คณะกรรมการเห็นว่า ไม่มีกรรมการท่านใด (รวมถึงรองประธานกรรมการ) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งประธานกรรมการท่านใหม่ คณะกรรมการอาจดำเนินการสรรหาจากบุคคลภายนอกต่อไป
- 5.8 ในบางสถานการณ์ การสรรหาประธานกรรมการจากบุคคลภายนอก อาจเป็นเรื่องจำเป็นและเหมาะสมกว่า การพิจารณาแต่งตั้งจากสมาชิกท่านใดท่านหนึ่งในคณะกรรมการชุดปัจจุบัน ทั้งนี้ เพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์และเรียกคืนความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสียโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่กิจการกำลังเผชิญกับภาวะวิกฤตบางอย่าง เช่น มีข่าวในทางลบทำให้บริษัทเสื่อมเสียชื่อเสียง ประสบปัญหาด้านการบริหารจัดการ หรือผลประกอบการตกต่ำอย่างรุนแรง เป็นต้น
- 5.9 คณะกรรมการพึงหลีกเลี่ยงการแต่งตั้งกรรมการผู้จัดการใหญ่ท่านปัจจุบัน หรือที่หมดวาระไปไม่ถึง 3 ปี ให้ขึ้นมาดำรงตำแหน่งเป็นประธานกรรมการท่านใหม่ ทั้งนี้ เพื่อลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการยึดติดอยู่กับแนวทางการบริหารจัดการแบบเดิม และอิทธิพลที่ยังหลงเหลือจากการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้นำของฝ่ายจัดการในช่วงที่ผ่านมา จนส่งผลทำให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ท่านใหม่เกิดความรู้สึกลำบากใจในการรับช่วงปฏิบัติหน้าที่ต่อ
- 5.10 ประธานกรรมการท่านปัจจุบันพึงหลีกเลี่ยงการเข้าไปข้องเกี่ยวในกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งประธานกรรมการท่านใหม่ อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การสืบทอดตำแหน่งเป็นไปอย่างราบรื่น ประธานกรรมการอาจใช้วิธีพบปะพูดคุยกับกรรมการที่ถูกเสนอชื่อ (Candidates) เพื่อถ่ายทอดข้อมูล หรือชี้แจงข้อสงสัยในประเด็นต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม และควรปลีกตัวออกจากกระบวนการสรรหาทันที เมื่อได้แสดงความคิดเห็นของตนเกี่ยวกับผู้ที่ถูกเสนอชื่อต่อคณะกรรมการจนแล้วเสร็จ

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1 สถานะของประธานกรรมการ (Chairman) ในรูปแบบต่าง ๆ

สถานะของประธานกรรมการ (Chairman) ในรูปแบบต่าง ๆ	
1	ประธานกรรมการ เป็นกรรมการที่เป็นผู้บริหาร
	• ไม่เป็นอิสระจากฝ่ายจัดการ • มักเป็นผู้ก่อตั้งที่ถือหุ้นใหญ่ในกิจการ • มักดำรงตำแหน่งประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ในคราวเดียวกัน • มีบทบาททั้งในด้านการกำกับดูแลและบริหารจัดการองค์กรควบคู่กัน
2	ประธานกรรมการ เป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารและไม่อิสระ
	• ไม่เป็นอิสระ มีส่วนได้เสียกับกิจการ • มักเป็นผู้ก่อตั้ง หรือกรรมการที่มาจากผู้ถือหุ้นรายใหญ่ • อาจเคยดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ของกิจการนั้น ๆ มาก่อน • มีบทบาทในด้านการกำกับดูแลเท่านั้น ไม่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการ
3	ประธานกรรมการ เป็นกรรมการอิสระ
	• เป็นอิสระจากฝ่ายจัดการ และไม่มีส่วนได้เสียกับกิจการ • มีบทบาทในด้านการกำกับดูแลเท่านั้น ไม่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการ

ภาคผนวก 2 วิธีการต่าง ๆ ในการเปลี่ยนผ่านจาก “การรวมตำแหน่ง” ไปสู่ “การแยกตำแหน่ง”

วิธีการต่าง ๆ ในการเปลี่ยนผ่านจาก “การรวมตำแหน่ง” ไปสู่ “การแยกตำแหน่ง”	
1	การถ่ายโอนตำแหน่ง • ประธานกรรมการที่ดำรงตำแหน่งควบ (Chairman / CEO) ตัดสินใจยุติบทบาทของตนในฐานะกรรมการผู้จัดการใหญ่ (CEO) ลง และสรรหาบุคคลอื่นมารับตำแหน่งดังกล่าวแทน โดยคงเหลือไว้เพียงสถานะประธานกรรมการเท่านั้น • พบบ่อยในกิจการขนาดเล็ก หรือธุรกิจครอบครัวที่สืบทอดอำนาจกันในหมู่ทายาท
	• ประธานกรรมการที่ดำรงตำแหน่งควบ (Chairman / CEO) ยุติบทบาทของตนในฐานะประธานกรรมการลง คงเหลือ เพียงสถานะกรรมการผู้จัดการใหญ่ (CEO) เท่านั้น โดยมีการคัดเลือกกรรมการท่านอื่นให้มารับตำแหน่งประธานกรรมการแทน • พบในกิจการที่ต้องการยกระดับการกำกับดูแลกิจการ หรือต้องการให้ Chairman / CEO ท่านปัจจุบันอุทิศเวลาไปกับการบริหารจัดการ (Operation) ได้อย่างเต็มที่
2	การออกจากตำแหน่ง • ประธานกรรมการที่ดำรงตำแหน่งควบ (Chairman / CEO) ยุติบทบาททั้งหมดของตนเองลง และถูกแทนที่ด้วยบุคคล 2 ท่าน โดยท่านหนึ่งดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ ส่วนอีกท่านดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ (CEO) • พบบ่อยในกิจการที่วางแผนสืบทอดตำแหน่งไว้ล่วงหน้า ต้องการปรับภาพลักษณ์ หรือมีเหตุปัจจัยที่ทำให้ Chairman / CEO ท่านปัจจุบันต้องสิ้นสุดการดำรงตำแหน่งลง

ภาคผนวก 3 สรุบบทบาทของหัวหน้ากรรมการอิสระ (Lead Independent Director)

ในกรณีที่ประธานกรรมการไม่ใช่กรรมการอิสระ (Non-Independent) หรือเป็นบุคคลเดียวกันกับ กรรมการผู้จัดการใหญ่ (CEO)

สรุบบทบาทของหัวหน้ากรรมการอิสระ (Lead Independent Director) ในกรณีที่ประธานกรรมการไม่ใช่กรรมการอิสระ (Non-Independent) หรือเป็นบุคคลเดียวกันกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ (CEO)		
	ประธานกรรมการ	หัวหน้ากรรมการอิสระ
การประชุม คณะกรรมการ	เรียกประชุมคณะกรรมการ และเป็นประธานในที่ประชุม	เป็นประธานในที่ประชุมในกรณีที่ประธาน กรรมการหรือรองประธานกรรมการ (ถ้ามี) ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้
การประชุม กรรมการอิสระ	รับทราบผล / ข้อเสนอของการประชุม กรรมการอิสระ จากหัวหน้ากรรมการอิสระ	เรียกประชุมกรรมการอิสระ (อย่างน้อยปีละครั้ง) กำหนดวาระการประชุม พร้อมแจ้งผลให้ ประธานกรรมการ / กรรมการผู้จัดการใหญ่ทราบ
ระเบียบวาระ การประชุม คณะกรรมการ	เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการกำหนด ระเบียบวาระการประชุม โดยขอคำแนะนำ จากหัวหน้ากรรมการอิสระ	ร่วมกับประธานกรรมการ / กรรมการผู้จัดการใหญ่ ในการกำหนดระเบียบวาระการประชุม
การสื่อสารระหว่าง กรรมการ	เป็นผู้ประสานหลักระหว่างสมาชิกทุกท่าน ในคณะกรรมการ	เป็นตัวแทนของกรรมการอิสระในการหารือกับ ประธานกรรมการ / กรรมการผู้จัดการใหญ่

ภาคผนวก 4 ตัวอย่างระเบียบวาระการประชุมคณะกรรมการ

ตัวอย่างระเบียบวาระการประชุมคณะกรรมการ		
วาระ	หัวข้อการประชุม	เวลา
1	เรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ	... นาที
2	เรื่องการรับรองรายงานการประชุมครั้งที่ผ่านมา	... นาที
3	เรื่องสืบเนื่องจากการประชุมครั้งที่ผ่านมา • ความสำเร็จของโครงการสำคัญ ๆ	... นาที
4	เรื่องที่เสนอให้ที่ประชุมพิจารณาและอนุมัติ • แผนกลยุทธ์ • งบการเงิน • การแต่งตั้งกรรมการใหม่ • การจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ	... นาที
5	เรื่องที่เสนอให้ที่ประชุมทราบ • ผลการดำเนินงานของบริษัท • รายงานของฝ่ายจัดการ	... นาที
6	เรื่องอื่น ๆ (ถ้ามี)	... นาที

ภาคผนวก 5 สรุปคุณลักษณะที่ดีของประธานกรรมการ

สรุปคุณลักษณะที่ดีของประธานกรรมการ	
ความเป็นผู้นำ (Leadership)	- มีภาวะผู้นำที่สามารถพาองค์กรข้ามผ่านความท้าทายต่าง ๆ ได้ - เป็นนักพัฒนา มุ่งเสริมสร้างการทำงานของคณะกรรมการให้เกิดประสิทธิผล (Board effectiveness) - สามารถนำและควบคุมการอภิปรายของคณะกรรมการจนบรรลุฉันทามติ - มีประสบการณ์เป็นกรรมการในบริษัทอื่นมาก่อน
ความมุ่งมั่น (Commitment)	- มีความทุ่มเท และสามารถอุทิศเวลาให้กับการทำหน้าที่ประธานกรรมการอย่างเพียงพอ - มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานของกิจการอย่างชัดเจน
ความน่าเชื่อถือ (Credibility)	เป็นที่ศรัทธา และได้รับการยอมรับนับถือทั้งในด้านชีวิตส่วนตัว และอาชีพการงาน
ทักษะการสื่อสาร (Communication)	- เป็นผู้พูดและผู้ฟังที่ดี มีความสามารถในการเจรจาประสานความร่วมมือ - มีศิลปะในการสื่อสารต่อสาธารณชน และกลุ่มบุคคลที่มีความแตกต่างหลากหลาย - มุ่งเน้นตรงไปตรงมาและความโปร่งใสของข้อมูล
ความกล้าหาญ (Courage)	- มีความเข้มแข็ง และยืนหยัดในความถูกต้อง - สามารถทำงานภายใต้สถานการณ์ที่มีความกดดันได้ดี
มีวิจารณญาณ (Judgment)	ฉลาดรอบรู้ และมีความสามารถในการรวบรวมและพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ อย่างรอบด้านเพื่อให้เกิดกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ
ความซื่อตรง (Integrity)	- ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี - ยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรม
สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational)	- มีความสามารถในการโน้มน้าว และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในองค์กรเกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน - คล่องแคล่ว กระฉับกระเฉง และมีทัศนคติในเชิงบวก

ภาคผนวก 6 ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานกรรมการ

ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานกรรมการ						
ข้อ	หัวข้อการประเมิน	ผลประเมิน				
คุณสมบัติของประธานกรรมการ						
1	มีทักษะ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ช่วยส่งเสริมให้คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	2	3	4	
2	มีความรู้ความเข้าใจลักษณะการประกอบธุรกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และแผนกลยุทธ์เป็นอย่างดี	1	2	3	4	
3	มีวิสัยทัศน์และคุณวุฒิที่ส่งเสริมความเป็นผู้นำ เช่น มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ กล้าหาญ เที่ยงธรรม มีความเป็นกลาง ฯลฯ	1	2	3	4	
4	ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคณะกรรมการ มีจรรยาบรรณ และมีเจตจำนงอันแน่วแน่ในการเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม	1	2	3	4	
5	มีความระแวดระวัง และติดตามข้อมูลข่าวสาร แนวโน้ม หรือประเด็นต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง	1	2	3	4	
6	มีความเพียร อุทิศเวลา และสามารถอุทิศเวลาให้กับการทำหน้าที่ประธานกรรมการได้อย่างเพียงพอ	1	2	3	4	
บทบาทในการส่งเสริมการกำหนดทิศทางของคณะกรรมการให้บรรลุผล						
7	ช่วยกระตุ้นและส่งเสริมให้กรรมการทุกท่านเกิดความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	2	3	4	
8	สนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการ และดำเนินการให้มั่นใจว่าคณะกรรมการมีทรัพยากรเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว	1	2	3	4	
9	ระแวดระวังต่อประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกันของคณะกรรมการ พร้อมแสวงหาแนวทางแก้ไข	1	2	3	4	
10	เข้าใจและเคารพในขอบเขตอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ	1	2	3	4	
บทบาทในการนำการประชุมคณะกรรมการ						
11	ติดตามดูแลกระบวนการจัดประชุมคณะกรรมการ และการกำหนดระเบียบวาระต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	1	2	3	4	

ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานกรรมการ						
ข้อ	หัวข้อการประเมิน	ผลประเมิน				
บทบาทในการนำการประชุมคณะกรรมการ						
12	เป็นประธานในการประชุมคณะกรรมการ และสามารถควบคุมการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบวาระ และบรรลุวัตถุประสงค์ของการประชุม	1	2	3	4	
13	ส่งเสริมให้เกิดการอภิปรายที่สร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่อทั้งคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ มีทักษะของการเป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟังที่ดี	1	2	3	4	
14	คอยกระตุ้นเตือนให้กรรมการท่านอื่น ๆ ระวังและติดตามข้อมูลข่าวสาร แนวโน้ม หรือประเด็นต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง	1	2	3	4	
บทบาทในการเป็นตัวแทนของบริษัท						
15	เป็นตัวแทนของคณะกรรมการและบริษัท ในการสื่อสารประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร นโยบายสำคัญ ๆ การกำกับดูแลกิจการ ไปยังสาธารณชน	1	2	3	4	
16	ดำเนินการให้มั่นใจว่าข้อมูลที่สื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ มีความถูกต้อง ครบถ้วน และเหมาะสม	1	2	3	4	
บทบาทในการบริหารจัดการความสัมพันธ์หลัก						
17	ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันในหมู่กรรมการ	1	2	3	4	
18	ส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ และฝ่ายจัดการ	1	2	3	4	
19	ส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทกับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ	1	2	3	4	
เกณฑ์วัดผลการประเมิน						
1 = ควรปรับปรุง	ไม่มีการดำเนินการในเรื่องนั้น หรือมีการดำเนินการเพียงเล็กน้อยและไม่มีความสำคัญ มีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร แต่ยังไม่สมบูรณ์และสามารถดำเนินการเพิ่มเติมได้อีก มีการดำเนินการในเรื่องนั้นดี แต่ยังสามารถพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นได้อีก มีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างดียเยี่ยม					
2 = พอใช้						
3 = ดี						
4 = ดีเยี่ยม						

ภาคผนวก 7 ตัวอย่างการกำหนดประเด็นที่จะพิจารณาลงในตารางประชุมคณะกรรมการล่วงหน้า

ตัวอย่างการกำหนดประเด็นที่จะพิจารณาลงในตารางประชุมคณะกรรมการล่วงหน้า													
	หัวข้อการประชุม	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
1	กลยุทธ์												
	• การวางแผนกลยุทธ์				X								
	• การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ						X						
	• การติดตามดูแล												X
2	งบประมาณประจำปี												
	• การวางแผนงบประมาณ					X							
	• การดำเนินงานตามแผน						X						
	• การติดตามดูแล										X		
3	กรรมการผู้จัดการใหญ่												
	• อนุมัติ KPI ของ CEO						X						
	• ประเมินผลงาน CEO		X										
	• แผนสืบทอดตำแหน่ง CEO							X					
	• ค่าตอบแทน CEO									X			
4	บทบาทคณะกรรมการ												
	• รายงานคณะกรรมการ		X		X		X		X		X		X
5	การกำกับดูแลความเสี่ยง												
	• ระบบการบริหารความเสี่ยง		X			X			X			X	
	• พิจารณาความเสี่ยงหลัก			X			X			X			X
	• ทบทวนระบบ Compliance			X									
	• รายงานของผู้ตรวจสอบ										X	X	
	• รายงานบริหารความเสี่ยง			X					X				
6	นโยบายสำคัญ												
	• นโยบายกำกับดูแลกิจการ										X		
	• กฎบัตรคณะกรรมการและ คณะกรรมการชุดย่อย										X		
	• นโยบายหลักต่าง ๆ		X	X		X	X		X	X	X		X

ตัวอย่างการกำหนดประเด็นที่จะพิจารณาลงในตารางประชุมคณะกรรมการล่วงหน้า													
	หัวข้อการประชุม	บ.ค.	ก.พ.	บ.ค.	บ.ย.	พ.ค.	บ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
7	โครงสร้างคณะกรรมการ												
	• องค์ประกอบคณะกรรมการ		x										
	• การประเมินผลกรรมการ						x						
	• ค่าตอบแทนกรรมการ									x			
8	การเปิดเผยข้อมูล												
	• รายงานทางการเงิน	x	x		x			x	x				
9	ประเด็นการปฏิบัติงาน												
	• ความคืบหน้าของโครงการสำคัญ ๆ		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	• งานพัฒนาธุรกิจ		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
10	ประเด็นการเงิน												
	• ผลประกอบการ		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	• โครงสร้างทุน			x						x			
11	ประเด็นอื่น ๆ												
	• ความสัมพันธ์กับนักลงทุน / นักวิเคราะห์ ฯลฯ		x						x				
	• ผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ		x						x				
	• โอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ						x						x

ภาคผนวก 8 ตัวอย่างการกำหนดคุณสมบัติของประธานกรรมการ

ตัวอย่างการกำหนดคุณสมบัติของประธานกรรมการ
สมรรถนะทางธุรกิจ (Business-related competencies)
- มีความรู้ความเข้าใจในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) - มีความรู้ความเข้าใจในลักษณะการประกอบธุรกิจและกลยุทธ์ของบริษัท - มีความรู้พื้นฐานทางการเงิน และเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัท - มีความสามารถในการวางแผน ประเมิน และบริหารทรัพยากรบุคคล
คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal attributes)
- มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของกรรมการตามหลัก Fiduciary duties - มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี - มีความเป็นอิสระ และคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของกิจการเหนือผลประโยชน์ของตนเอง - มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) - มีความตื่นรู้ สามารถจัดการตนเองได้ (Self-management) - มีศิลปะในการบริหารจัดการสถานการณ์ที่มีความละเอียดอ่อน (Sensitive matters) - มีความรอบรู้ หลักแหลม และมีตรรกะทางธุรกิจ (Business acumen) - มีทักษะในการสื่อสาร และส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วม (Engagement) - มีความเป็นผู้นำ สามารถกระตุ้น โน้มน้าว และจูงใจให้เกิดการประสานความร่วมมือกันได้

เอกสารอ้างอิง

1. Annual Board Calendar: Meeting Effectiveness, Australian Institute of Company Directors (AICD), 2016
2. Annual Survey of Board Leadership (2013 Edition), Korn/Ferry International and National Association of Corporate Directors (NACD), 2013
3. Apprentice, Departure, and Demotion: An Examination of the Three Types of CEO–Board Chair Separation, Academy of Management Journal, 2013
4. Board Committees, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2014
5. Board Composition: Succession Planning, Australian Institute of Company Directors (AICD), 2016
6. Board Leadership - Chairman, CEO, and Lead Director, National Association of Corporate Directors (NACD), 2010
7. Board Meeting Agenda: Meeting Effectiveness, Australian Institute of Company Directors (AICD), 2016
8. CEO and Chairman: Are Two Heads Better Than One?, The Institute of Internal Auditors (IIA), 2016
9. Chairman and CEO: The Controversy over Board Leadership Structure, Stanford Graduate School of Business, 2016
10. Chairman of the Board (Second Edition), Australian Institute of Company Directors (AICD), 2013
11. Chairman Succession Planning, Spencer Stuart, 2011
12. Corporate Governance: A Practical Guide, London Stock Exchange, 2004
13. Guidance on Board Effectiveness, Financial Reporting Council (FRC), 2011
14. Guidance on Effective Audit and Risk Management: Chairman of the Audit Committee, KPMG, 2016
15. Hong Kong Corporate Governance: A Practical Guide, White Page Ltd., 2014
16. How to Be a Good Board Chair, Harvard Business Review (March–April Issue), 2018
17. King IV™ Report on Corporate Governance for South Africa, Institute of Directors Southern Africa (IoDSA), 2016
18. Passing the Board Chair Baton, MDA Leadership Consulting, 2017

19. Position Description for a Chair, Australian Institute of Company Directors (AICD), 2016
20. Remuneration Committee Guide, Singapore Institute of Directors (SID), 2016
21. Role of the Chair: Governance Relations, Australian Institute of Company Directors (AICD), 2016
22. Selecting a Board Chairman: Characteristics of an Ideal Chairman, JWC Partners, 2015
23. Separating the Roles of CEO and Chairman: Solution or Illusion?, Oliver Wyman Delta, 2010
24. Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, economiesuisse, Swiss Business Federation, 2014
25. The Board Chair Handbook, BoardSource, 2013
26. The Role of Chairman and CEO, Institute of Directors in Ireland, 2014
27. The Role of the Chairman, Institute of Directors (UK), 2018
28. The Role of the Chairman as well as Value of a Non-Executive Chairman, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2014
29. The Three Pillars of a Teaming Culture, Harvard Business Review, 2013
30. The UK Corporate Governance Code, Financial Reporting Council (FRC), 2018
31. What Makes a Great Board Chair?: 215 of the UK's Top Directors Give Their Views, The Change Partnership, Part of the Whitehead Mann Group, 2004
32. What Makes a Great Chair in the Public Sector?, Praesta Partners LLP, 2017
33. What Makes an Exceptional Chairman?: Required Qualities for Challenging Times, Alvarez & Marsal Holdings, 2014
34. แนวปฏิบัติที่ดีในการกำหนดค่าตอบแทนกรรมการ, สถาบันกรรมการบริษัทไทย, 2549
35. พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535
36. หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน, สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.), 2560



If you want to take a center stage,
find another position.

Great chairs create conditions that
allow other directors to shine.





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