

## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเปรียบเทียบค่าตอบแทนกรรมการของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ระหว่างปี 2551 ถึง 2553 นั้น ผู้ศึกษาได้ศึกษาถึงทฤษฎี และแนวคิดที่นำมาใช้ประกอบการศึกษาดังนี้

ทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับกรรมการบริษัทจดทะเบียน

แนวคิดเกี่ยวกับกรรมการบริษัทจดทะเบียน

กรรมการบริหาร/ผู้บริหาร

องค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียน

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียน

คณะกรรมการชุดย่อย

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการชุดย่อย

ทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับค่าตอบแทน

แนวปฏิบัติที่ดีในการกำหนดค่าตอบแทนกรรมการ

องค์ประกอบและระดับของค่าตอบแทน

หลักการพิจารณาค่าตอบแทนของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน

กระบวนการในการกำหนดค่าตอบแทน

แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

กรอบแนวคิดการศึกษา

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับกรรมการบริษัทจดทะเบียน

แนวคิดเกี่ยวกับกรรมการบริษัทจดทะเบียน

คณะกรรมการบริษัทฯ ถือเป็นหัวใจสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ

ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่างๆ ที่มีความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ และความสามารถที่เป็น

ประโยชน์ต่อบริษัทฯ เป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์และความเป็นอิสระในการตัดสินใจ เพื่อ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright © by Chiang Mai University

All rights reserved

ประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ และผู้ถือหุ้นโดยรวม อุทิศเวลาและพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (2547) ได้กล่าวไว้ในคู่มือกรรมการของบริษัทหลักทรัพย์ว่า กรรมการเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้ถือหุ้นให้เข้ามาทำหน้าที่ในการจัดการบริษัทหลักทรัพย์ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎหมาย ข้อบังคับ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร ในการตัดสินใจดำเนินการใดๆ คณะกรรมการควรกระทำอย่างมีเหตุผลและมีอิสระภายในกรอบจริยธรรมที่ดี และควรคำนึงถึงประโยชน์ของบริษัทหลักทรัพย์เป็นสำคัญ

ศิลปพร ศรีจันเพชร (2551 : 2) ได้ให้ความหมายของคณะกรรมการไว้ในวารสารบริหารธุรกิจ ในหัวข้อความรับผิดชอบของกรรมการและผู้บริหารตามกฎหมายว่า คือ กลุ่มบุคคลที่แต่งตั้งโดยผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นเจ้าของเงินทุนเพื่อให้ทำหน้าที่กำกับดูแลฝ่ายบริหารของบริษัทและดูแลผลประโยชน์แทนผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการควบคุมดูแลการดำเนินงานของผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการให้บรรลุตามเป้าหมายของบริษัท และมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและบุคคลภายนอก ดังนั้นคณะกรรมการจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนให้บริษัทมีการกำกับดูแลที่ดี โดยเฉพาะความเน้นไปที่บทบาท หน้าที่และ โครงสร้างของคณะกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการควรประกอบด้วยกรรมการที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจอย่างเพียงพอ รวมทั้งมีองค์ประกอบของคณะกรรมการที่จะสามารถสร้างกลไกการถ่วงดุลอำนาจภายในได้อย่างเหมาะสม คณะกรรมการมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและกำกับควบคุมดูแล ให้ข้อชี้แนะในการประกอบธุรกิจฝ่ายจัดการ รวมทั้งตรวจสอบการทำงานของฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งในการปฏิบัติหน้าที่ ดังกล่าวคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตามตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) กำหนดไว้คือ มีความยุติธรรม (Fairness) มีความโปร่งใส (Transparency) มีความรับผิดชอบตามหน้าที่ (Accountability) และมีความรับผิดชอบในงาน (Responsibility)

นอกจากนี้ศิลปพร ศรีจันเพชร (2551 : 44) ยังได้กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับกรรมการเป็นเหมือนตัวแทน ในวารสารวิชาชีพบัญชี ว่า มนุษย์ทุกคนในองค์กรย่อมมีแรงผลักดันในอันที่จะทำเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวด้วยกันทั้งสิ้น ดังนั้น ผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการจะพยายามหาหนทางในการสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับกิจการก็ต่อเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าหนทางนั้นเอื้ออำนวยผลประโยชน์ให้กับตนเองด้วย สมมุติฐานที่อยู่เบื้องหลังทฤษฎีการเป็นตัวแทนก็คือผู้เป็นเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นกับตัวผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการต่างมีความขัดแย้งทางด้านผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยที่ผู้บริหาร

หรือฝ่ายจัดการจะสร้างอรรถประโยชน์สูงสุดให้กับตัวเองโดยไม่คำนึงถึงว่าการกระทำเช่นนั้นจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ตัวผู้เป็นเจ้าของกิจการหรือไม่

ลักษณะความสัมพันธ์ในทางธุรกิจมักเป็นความสัมพันธ์กันระหว่างตัวการ (Principal) กับตัวแทน (Agency) กล่าวคือ ตัวการได้ว่าจ้างโดยจ่ายค่าตอบแทนให้ตัวแทนเข้ามาดำเนินงานให้ตน และตัวแทนจะต้องรายงานการดำเนินงาน ฐานะการเงินของกิจการที่ตนรับผิดชอบพร้อมทั้งส่งมอบผลประโยชน์ให้ตัวการ จากแนวคิดพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการที่มีการแบ่งแยกการเป็นเจ้าของจากการจัดการ ซึ่งประกอบด้วยหลักการพื้นฐานสามประการ ได้แก่

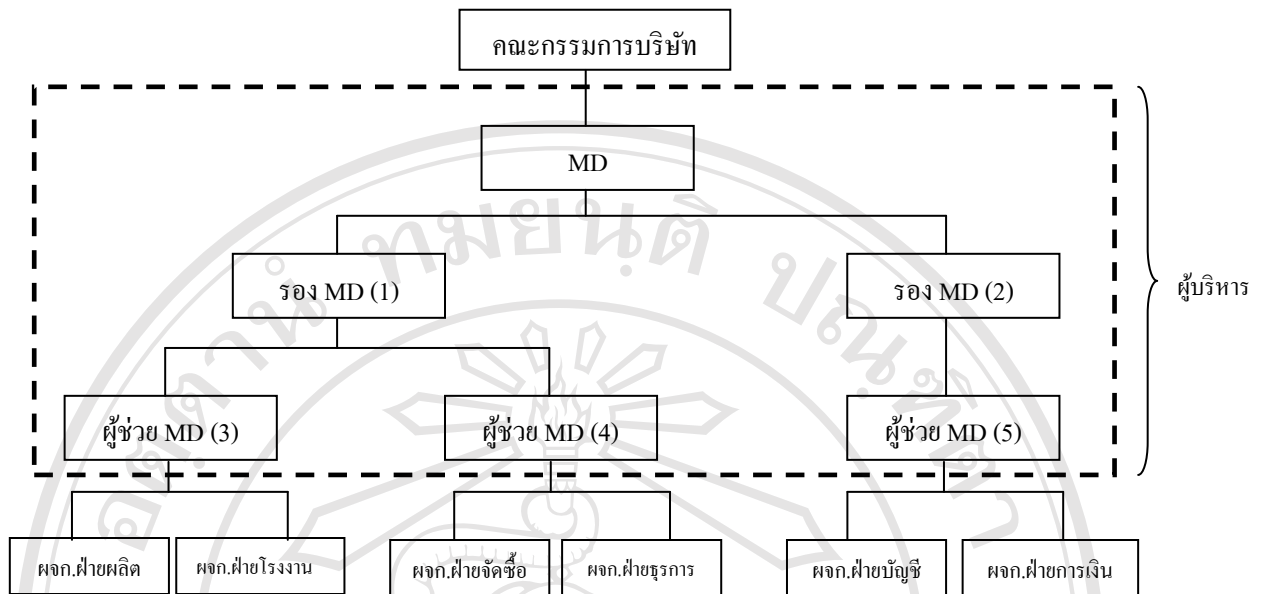
- อำนาจสูงสุดของการเป็นเจ้าของ คือ เจ้าของแต่งตั้งกรรมการให้ดูแลทรัพย์สิน ของตน
- อำนาจตามหน้าที่ของคณะกรรมการ คือ คณะกรรมการการเลือกผู้จัดการเพื่อเพิ่มมูลค่าสินทรัพย์ของเจ้าของ
- หน้าที่ปฏิบัติตามของฝ่ายจัดการ คือ ผู้จัดการทำงานเน้นตามวัตถุประสงค์ที่คณะกรรมการกำหนดในนามของเจ้าของ

การแยกการเป็นเจ้าของจากการจัดการสร้างให้เกิดความเกี่ยวพันตามกฎหมายว่าด้วยตัวแทน โดยความเกี่ยวพันระหว่างกรรมการ ฝ่ายจัดการ และผู้ถือหุ้นเป็นความรับผิดชอบอันเกิดจากความเชื่อใจและไว้วางใจต่อกันโดยที่กรรมการมีความรับผิดชอบตามหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้น และฝ่ายจัดการมีความรับผิดชอบตามหน้าที่ต่อคณะกรรมการและผู้ถือหุ้น ซึ่งการแยกดังกล่าวนี้อาจนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ทำให้ต่างมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวสรุปได้ว่า กรรมการบริษัทมีความสำคัญและมีบทบาทอย่างยิ่งที่จะทำให้ให้บริษัทเกิดความอยู่รอดและความยั่งยืน และปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนให้บริษัทมีการกำกับดูแล ที่ดี

#### กรรมการบริหาร/ผู้บริหาร

“ผู้บริหาร” หมายความว่า กรรมการ ผู้จัดการ หรือผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารที่รายแรกนับต่อผู้จัดการลงมา ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งเทียบเท่ากับผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารรายที่สี่ทุกราย และให้หมายความรวมถึงผู้ดำรงตำแหน่งระดับบริหารสายงานบัญชีหรือการเงินที่เป็นระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไปหรือเทียบเท่า (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2554. [ออนไลน์])



ภาพที่ 1 แสดงตัวอย่างโครงสร้างของบริษัทจดทะเบียน

ที่มา : ศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน, 2549 : เอกสารแนบ 1

### องค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียน

องค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการบริษัทฯ มีดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2554. [ออนไลน์])

1. มีจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่เกิน 15 คน กรรมการบริษัทฯ มีอายุไม่เกิน 70 ปี และมีวาระการดำรงตำแหน่งไม่เกิน 3 วาระติดต่อกัน
2. มีกรรมการอิสระจำนวนไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 ของกรรมการทั้งคณะและต้องไม่น้อยกว่า 3 คน ซึ่งจะต้องมีคุณสมบัติตามที่คณะกรรมการ ก.ล.ต. ประกาศกำหนด
3. ประธานกรรมการบริษัทฯ ไม่ควรเป็นประธานหรือสมาชิกในคณะกรรมการชดเชย เพื่อให้การทำหน้าที่ของคณะกรรมการชดเชยมีความเป็นอิสระอย่างแท้จริง
4. กรรมการบริษัทฯ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่างๆ สมควรประกอบด้วย ผู้ที่มีความรู้ด้านเฉพาะทางอย่างน้อย 3 คน ด้านกฎหมายอย่างน้อย 1 คน และด้านบัญชีและการเงินอย่างน้อย 1 คน
5. กรรมการบริษัทฯ ต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัด รวมทั้งต้องไม่มีลักษณะที่แสดงถึงการขาดความเหมาะสมที่จะได้รับความไว้วางใจให้บริหารจัดการกิจการที่มีมหาชนเป็นผู้ถือหุ้นตามที่คณะกรรมการ ก.ล.ต. ประกาศกำหนด

6. กรรมการบริษัทฯ ต้องเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการและลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ
7. กรรมการบริษัทฯ ต้องได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการอย่างเพียงพอ
8. การแต่งตั้งกรรมการบริษัทฯ ต้องมีความโปร่งใสและปราศจากอิทธิพลของผู้ถือหุ้นที่มีอำนาจควบคุมหรือฝ่ายจัดการ และสร้างความมั่นใจให้แก่บุคคลภายนอก โดยผ่านกระบวนการพิจารณาของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และคณะกรรมการบริษัทฯ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนมีหน้าที่พิจารณาด้วยความรอบคอบในการเสนอชื่อบุคคลที่เหมาะสมเพื่อเป็นกรรมการบริษัทฯ พร้อมประวัติอย่างเพียงพอสำหรับการตัดสินใจ เพื่อให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเป็นผู้แต่งตั้งตามข้อบังคับของบริษัทฯ ต่อไป สำหรับการแต่งตั้งกรรมการบริษัทฯ แทนกรรมการที่ออกก่อนครบวาระให้ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ เป็นผู้แต่งตั้ง
9. มีการเปิดเผยประวัติและข้อมูลการดำรงตำแหน่งของกรรมการบริษัทฯ ทุกคน และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงกรรมการ
10. มีการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ระหว่างประธานกรรมการ กรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย และประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ ออกจากกันอย่างชัดเจน

#### **บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท**

บริษัทฯ เป็นนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายมหาชน เพื่อดำเนินธุรกิจภายใต้วัตถุประสงค์ที่จดทะเบียนไว้ชัดเจน โดยมีขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานตามข้อบังคับบริษัทฯ ซึ่งได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริษัทฯ ในฐานะตัวแทนของผู้ถือหุ้นทั้งปวงตามกฎหมาย จึงมีความสำคัญสูงสุดในการกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนกำกับดูแลและกำหนดจรรยาบรรณขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อันจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัทฯ และผู้ถือหุ้นทุกราย ดังนั้นบริษัทฯ จึงกำหนดบทบาทหน้าที่และหลักปฏิบัติของคณะกรรมการและกรรมการบริษัทฯ เพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนด เพื่อเป็นแบบอย่างให้พนักงานทุกระดับยึดมั่นเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ถือหุ้น และนักลงทุนทั่วไปดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2554. [ออนไลน์])

1. คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องปฏิบัติหน้าที่ ตลอดจนกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นอย่าง



เครื่องคิด โดยยึดหลัก “ข้อพึงปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับกรรมการบริษัทจดทะเบียน” ตามที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนด

2. คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องเป็นผู้กำหนดจรรยาบรรณของบริษัทฯ เพื่อให้กรรมการบริษัทฯ ผู้บริหาร พนักงาน รวมถึงลูกจ้างทุกคนใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติควบคู่ไปกับข้อบังคับและระเบียบของบริษัทฯ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

3. คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องให้ความเห็นชอบในเรื่องที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทฯ เช่น วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ เป้าหมายทางการเงิน ความเสี่ยง แผนงาน และงบประมาณ ตลอดจนกำกับดูแลการปฏิบัติการของฝ่ายจัดการตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีระบบการควบคุมภายในที่ดีและเป็นอิสระ

4. คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องดูแลให้บริษัทฯ เปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ ทั้งข้อมูลทางการเงิน และข้อมูลที่ไม่ใช่ข้อมูลทางการเงินอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา โปร่งใส ผ่านช่องทางที่เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย มีความเท่าเทียมกันและน่าเชื่อถือ เพื่อรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของสังคมโดยรวม

5. คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องปกป้องดูแลรักษาผลประโยชน์และสิทธิของผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน และจัดให้มีช่องทางการสื่อสารกับผู้ถือหุ้นอย่างเหมาะสม

6. คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องกำหนดนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ให้ครอบคลุมทั้งองค์กร และกำกับดูแลให้มีระบบหรือกระบวนการในการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยมีมาตรการรองรับและวิธีควบคุมเพื่อลดผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัทฯ อย่างเหมาะสม

7. คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องจัดให้มีระบบบัญชีรายงานทางการเงินและการสอบบัญชีมีความน่าเชื่อถือ มีการทบทวนระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในเป็นประจำ เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

8. คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องจัดให้มีการทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปี และอาจแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะเรื่องขึ้น เพื่อช่วยศึกษาและกลั่นกรองงานตามความจำเป็น โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องอาศัยความเป็นกลางในการวินิจฉัย

9. คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี และจรรยาบรรณของบริษัทฯ ไม่น้อยกว่าปีละ 1 ครั้ง

10. คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องจัดให้มีระบบการคัดสรรบุคลากรที่จะเข้ามารับผิดชอบในตำแหน่งบริหารที่สำคัญทุกระดับอย่างเหมาะสมและมีกระบวนการสรรหาที่โปร่งใสเป็นธรรม

11. คณะกรรมการบริษัทฯ กำหนดให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ ที่จะไปดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่น ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ ก่อน

12. คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องจัดให้มีเลขานุการบริษัท โดยมีหน้าที่ให้คำแนะนำด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่คณะกรรมการจะต้องทราบ ปฏิบัติหน้าที่ในการดูแลกิจกรรมของคณะกรรมการ รวมทั้งหน้าที่และความรับผิดชอบอื่นๆ ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ

13. คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืนของสังคมไทย โดยเริ่มต้นที่การยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในชุมชนรอบโรงงานให้ดีขึ้น เพื่อให้ชุมชนและโรงงานสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างยั่งยืน

14. กรรมการบริษัทฯ ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ความสามารถอย่างเต็มกำลัง อุทิศเวลา รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง โดยใช้ดุลยพินิจอย่างอิสระ บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริต ระมัดระวังและรอบคอบ ด้วยวิจาร์ณญาณเชิงวิญญูชนผู้ประกอบธุรกิจเช่นนั้นจะพึงกระทำภายใต้สถานการณ์อย่างเดียว โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ และเป็นธรรมต่อผู้ถือหุ้นทุกฝ่าย พร้อมทั้งคำนึงถึงจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

15. กรรมการบริษัทฯ ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ไม่ใช้ข้อมูลภายในแสวงหาประโยชน์ส่วนตัวหรือเพื่อผู้อื่นไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม เป็นผู้นำในเรื่องจริยธรรม และเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ

16. กรรมการบริษัทฯ ต้องละเว้นและหลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในกิจการใดๆ ซึ่งมีส่วนได้เสียกับกิจการของบริษัทฯ หรืออาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ รวมทั้งสอดส่องดูแลเรื่องการจัดการแก้ไขปัญหาค่าความขัดแย้งทางผลประโยชน์และรายการที่เกี่ยวข้องกัน

17. กรรมการบริษัทฯ ต้องรายงานให้บริษัทฯ ทราบถึงการมีส่วนได้เสียของตนเองและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นส่วนได้เสียเกี่ยวกับการบริหารจัดการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย

18. กรรมการบริษัทฯ ทุกคน มีหน้าที่ต้องเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ และการประชุมผู้ถือหุ้นทุกครั้ง หากมีภารกิจสำคัญที่ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ ให้แจ้งต่อประธานกรรมการบริษัทฯ

### คณะกรรมการชุดย่อย

คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยตามกฎหมาย คือ คณะกรรมการตรวจสอบ และอาจจะแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยเฉพาะเรื่องตามความจำเป็น โดยผ่านกระบวนการพิจารณาสรรหาของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ทั้งนี้ เพื่อพิจารณากลับรองงานที่สำคัญ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2554. [ออนไลน์])

องค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการชุดย่อย

**1. คณะกรรมการตรวจสอบ** เป็นกรรมการอิสระของบริษัทฯ มีจำนวนอย่างน้อย 3 คน ดำรงตำแหน่งตามวาระการเป็นกรรมการบริษัทฯ แต่ไม่เกินคราวละ 3 ปี โดยต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1.1 ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการหรือผู้ถือหุ้น
- 1.2 ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ ให้ตัดสินใจในการดำเนินกิจการของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน หรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง
- 1.3 ไม่เป็นกรรมการของบริษัทใหญ่ บริษัทย่อย และบริษัทย่อยลำดับเดียวกัน เฉพาะที่เป็นบริษัทจดทะเบียน

**2. คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ** เป็นกรรมการบริษัทฯ มีจำนวนอย่างน้อย 3 คน โดยเป็นกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 คน ดำรงตำแหน่งตามวาระการเป็นกรรมการบริษัทฯ ประธานกรรมการกำกับดูแลกิจการควรเป็นกรรมการอิสระ

**3. คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน** เป็นกรรมการบริษัทฯ มีจำนวนอย่างน้อย 3 คน โดยเป็นกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 คน ดำรงตำแหน่งตามวาระการเป็นกรรมการบริษัทฯ ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนควรเป็นกรรมการอิสระ หรือเป็นกรรมการที่ไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงาน

**4. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง** เป็นกรรมการบริษัทฯ มีจำนวนอย่างน้อย 3 คน และควรเป็นกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 คน ดำรงตำแหน่งตามวาระการเป็นกรรมการบริษัทฯ

**บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการชุดย่อย**

**1. ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ** (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2554. [ออนไลน์])

- 1.1 สอบทานให้บริษัทฯ มีการรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องและเพียงพอ



1.2 สอบทานให้บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) และระบบการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และพิจารณาความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ตลอดจนให้ความเห็นชอบในการพิจารณาแต่งตั้ง โยคชัย เลิกจ้างหัวหน้างานตรวจสอบภายใน หรือหน่วยงานอื่นใดที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน

1.3 สอบทานให้บริษัทฯ ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ

1.4 พิจารณา คัดเลือก เสนอแต่งตั้งบุคคลซึ่งมีความเป็นอิสระเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ และเสนอคำตอบแทนของบุคคลดังกล่าว รวมทั้งเข้าร่วมประชุมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมด้วยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 21

1.5 พิจารณาการเปิดเผยข้อมูลของบริษัทฯ ในกรณีที่เกิดรายการที่เกี่ยวข้องโยงกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่ารายการดังกล่าวสมเหตุสมผล และเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ

1.6 จัดทำรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบโดยเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของบริษัทฯ ซึ่งรายงานดังกล่าวต้องลงนาม โดยประธานคณะกรรมการตรวจสอบ และต้องประกอบด้วยข้อมูลอย่างน้อยดังต่อไปนี้

1.6.1 ความเห็นเกี่ยวกับความถูกต้อง ครบถ้วน เป็นที่เชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินของบริษัทฯ

1.6.2 ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอของระบบควบคุมภายในของบริษัท

1.6.3 ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ

1.6.4 ความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของผู้สอบบัญชี

1.6.5 ความเห็นเกี่ยวกับรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกัน

1.6.6 จำนวนการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ และการเข้าร่วมประชุมของกรรมการตรวจสอบแต่ละท่าน

1.6.7 ความเห็นหรือข้อสังเกตโดยรวมที่คณะกรรมการตรวจสอบได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎบัตร

1.6.8 รายการอื่นที่เห็นว่าผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทั่วไปควรทราบภายใต้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ

1.7 สอบทานการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัทฯ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน

1.8 ทบทวนและเสนอข้อแก้ไข ขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบให้สอดคล้องกับภาวะการณ์

1.9 ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย ด้วยความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ ทั้งนี้ ในการปฏิบัติการดังกล่าว คณะกรรมการตรวจสอบมีความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการบริษัทฯ โดยตรง และคณะกรรมการของบริษัทฯ ยังคงมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานของบริษัทฯ ต่อบุคคลภายนอก

1.10 หากคณะกรรมการตรวจสอบพบหรือมีข้อสงสัยว่ามีรายการหรือการกระทำดังต่อไปนี้ ซึ่งอาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อฐานะการเงิน และผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้คณะกรรมการตรวจสอบรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขภายในเวลาที่คณะกรรมการตรวจสอบเห็นสมควร

1.10.1 รายการที่เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์

1.10.2 การทุจริตหรือมีสิ่งผิดปกติหรือมีความบกพร่องที่สำคัญในระบบควบคุมภายใน

1.10.3 การฝ่าฝืนกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ

## 2. ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ

2.1 พิจารณาเสนอแนะแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อคณะกรรมการบริษัทฯ

2.2 กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี จรรยาบรรณ พนักงานและจรรยาบรรณทางธุรกิจของบริษัทฯ ตลอดจนเงินพัฒนาและยกระดับระบบการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ ผู้มาตรฐานสากล

### 3. ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการสรรหาและกำหนด

#### ค่าตอบแทน

3.1 กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหากรรมการบริษัทฯ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่ เพื่อให้เกิดความโปร่งใส

3.2 สรรหาและพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่สมควรได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการบริษัทฯ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่

3.3 เสนอความเห็นเรื่องการคัดเลือกบุคคลที่สมควรได้รับการเสนอชื่อเป็นกรรมการบริษัทฯ ให้คณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณานำเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้นแต่งตั้งเป็นกรรมการบริษัทฯ

3.4 พิจารณากำหนดหลักเกณฑ์หรือวิธีการกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและสมเหตุสมผลให้แก่กรรมการบริษัทฯ กรรมการชด้อย และผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ขึ้นไป

3.5 พิจารณาค่าตอบแทนกรรมการบริษัทฯ และกรรมการชด้อย เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อพิจารณาอนุมัติ

3.6 พิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานและเสนอค่าตอบแทนผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ขึ้นไปต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาอนุมัติ

### 4. ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

4.1 กำหนดนโยบายและเสนอแนะแนวทางในการบริหารความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

4.2 สอบทานให้มีการปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

4.3 ให้คำแนะนำในการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ โดยเฉพาะความเสี่ยงทางการเงินและความผันผวนของราคาผลิตภัณฑ์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4.4 สอบทานการรายงานการบริหารความเสี่ยง และติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการจัดการความเสี่ยงเพียงพอและเหมาะสม

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า กรรมการบริษัทประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัทผู้บริหาร/กรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการชด้อย ซึ่งคณะกรรมการชด้อยประกอบด้วย คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งคณะกรรมการแต่ละตำแหน่งนั้นมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน โดยมีวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานเดียวกันคือ การ

ปฏิบัติโดยคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดแก่บริษัท ให้บริษัทสามารถอยู่ได้อย่างยั่งยืน และต้องปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

## ทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับค่าตอบแทน

**แนวปฏิบัติที่ดีในการกำหนดค่าตอบแทนกรรมการ** (สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย, 2550)

### 1. ค่าตอบแทนกรรมการ

ค่าตอบแทนของกรรมการควรจัดให้อยู่ในลักษณะที่เปรียบเทียบได้กับระดับที่ปฏิบัติอยู่ในอุตสาหกรรม ประสิทธิภาพ ภาระหน้าที่ ขอบเขตของบทบาทและความรับผิดชอบ (Accountability and Responsibility) รวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากกรรมการแต่ละคน กรรมการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น เช่น เป็นสมาชิกของคณะกรรมการชุดย่อย ควรได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเติมที่เหมาะสมด้วย

### 2. ค่าตอบแทนกรรมการผู้จัดการและผู้บริหาร

ค่าตอบแทนของกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงควรเป็นไปตามหลักการและนโยบายที่คณะกรรมการกำหนดภายในกรอบที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น และเพิ่มประโยชน์สูงสุดของบริษัท ระดับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน โบนัส และผลตอบแทนจูงใจในระยะยาว ควรสอดคล้องกับผลงานของบริษัทและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารแต่ละคน

กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารทั้งหมดหรือคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรเป็นผู้ประเมินผลงานของกรรมการผู้จัดการเป็นประจำทุกปีเพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาค่าตอบแทนของกรรมการผู้จัดการ โดยใช้บรรทัดฐานที่ได้ตกลงกันล่วงหน้ากับกรรมการผู้จัดการตามเกณฑ์ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งรวมถึงผลปฏิบัติงานทางการเงิน ผลงานเกี่ยวกับการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในระยะยาว การพัฒนาผู้บริหาร ฯลฯ ผลประเมินข้างต้นควรเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาให้ความเห็นชอบ และประธานกรรมการหรือกรรมการอาวุโสควรเป็นผู้สื่อสารผลการพิจารณาให้กรรมการผู้จัดการทราบ

**องค์ประกอบและระดับของค่าตอบแทน** (สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย, 2549 : 3-5)

เพื่อให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการ ซึ่งจะต้องปฏิบัติตามหลัก Fiduciary Duty อันเป็นภาระหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมาย และกรรมการจะต้องมีความรับผิดชอบทั้งทางแพ่งและทางอาญาหากไม่ได้ปฏิบัติตามความทุ่มเท (Dedication) ของกรรมการแต่ละคนรวมทั้ง

คุณค่า (Value) ที่ได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ จึงควรกำหนดองค์ประกอบของค่าตอบแทนกรรมการโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ค่าตอบแทนประจำ (Retainer Fee) ที่จ่ายให้กับกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร (Non-Executive Director) เป็นรายเดือนไม่ว่าจะมีการประชุมคณะกรรมการหรือไม่ก็ตาม โดยในการกำหนดระดับของค่าตอบแทนประจำควรคำนึงถึงปัจจัย 3 ประการด้วยกัน ได้แก่

- แนวปฏิบัติในอุตสาหกรรม
- ผลประกอบการและขนาดของธุรกิจ
- ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของกรรมการที่ต้องการสรรหาหรือภาวะความต้องการของบริษัทนั้นๆ ในขณะนั้น โดยจะต้องพิจารณาทั้งสามประการประกอบกันเพื่อให้บริษัทสามารถจูงใจกรรมการที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับความจำเป็นของบริษัทมาเป็นกรรมการได้

2. ค่าเบี้ยประชุม (Attendance Fee) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับกรรมการที่เข้าร่วมประชุมในแต่ละครั้ง โดยจ่ายให้เฉพาะกรรมการที่เข้าร่วมประชุมเท่านั้น

#### 2.1 ค่าเบี้ยประชุมอนุกรรมการ

อนุกรรมการชุดต่าง ๆ ควรได้รับค่าเบี้ยประชุมจากการเข้าร่วมประชุมคณะอนุกรรมการด้วย โดยอาจกำหนดอัตราค่าเบี้ยประชุมของคณะอนุกรรมการไว้ในระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับคณะกรรมาการชุดใหญ่ เนื่องจากขอบเขตหน้าที่ของคณะอนุกรรมการมีจำกัดกว่าคณะกรรมาการโดยรวม

#### 2.2 ค่าเบี้ยประชุมประธานกรรมการและประธานอนุกรรมการชุดต่าง ๆ

อนุกรรมการ ประธานกรรมการและประธานคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ ควรได้รับค่าเบี้ยประชุมในอัตราส่วนที่สูงกว่ากรรมการและอนุกรรมการคนอื่น ๆ โดยควรกำหนดไว้เป็นนโยบายที่ชัดเจนและมีการเปิดเผยให้เป็นที่ทราบโดยทั่วไป

#### 2.3 ระดับของค่าเบี้ยประชุมกรรมการ

ระดับของค่าเบี้ยประชุมกรรมการ เมื่อคิดเป็นมูลค่าโดยรวมแล้ว ไม่ควรสูงกว่าค่าตอบแทนประจำ อย่างไรก็ตามควรอยู่ในระดับที่เหมาะสมและเพียงพอที่จะทำให้กรรมการจำกัดจำนวนบริษัทที่จะดำรงตำแหน่งกรรมการเท่าที่มั่นใจว่าจะสามารถอุทิศเวลาในการเข้าร่วมประชุมและทำหน้าที่ของกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ค่าตอบแทนตามผลการดำเนินงาน (Incentive Fee) เป็นค่าตอบแทนพิเศษที่จ่ายให้กับกรรมการแต่ละครั้งโดยเชื่อมโยงกับมูลค่าที่ สร้างให้กับผู้ถือหุ้นเช่นผลกำไรของบริษัท หรือ



เงินปันผลที่จ่ายให้กับผู้ถือหุ้น เป็นต้น ซึ่งค่าตอบแทนในส่วนนี้ไม่ควรจะอยู่ในระดับที่สูงจนเกินควร

ในกรณีที่บริษัทจะพิจารณาการให้ Stock Option เป็นสิ่งจูงใจและรักษากรรมการผู้บริหาร และพนักงานให้อยู่ร่วมงานกับบริษัทในระยะยาว คณะกรรมการควรพิจารณาโครงสร้างของ Stock Option ดังกล่าวได้ว่า ได้มีการกำหนดอย่างเหมาะสม โดยยึดหลักความสมดุล เสมอภาค และสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดการสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว รวมทั้งสามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพได้อย่างแท้จริง โดยจะต้องมีการเปิดเผยข้อมูลในเรื่องดังกล่าวให้ผู้ถือหุ้นได้พิจารณาอย่างโปร่งใส และถูกต้องตามกฎระเบียบของทางการ

ทั้งนี้ในการพิจารณากำหนดนโยบายค่าตอบแทนให้อยู่ในดุลยพินิจของคณะกรรมการแต่ละบริษัทในการกำหนดสัดส่วนของค่าตอบแทนแต่ละประเภทให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของบริษัท โดยมีข้อเสนอแนะว่าสำหรับบริษัทที่ไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนในสองประเภทแรก คือ ค่าตอบแทนประจำและค่าเบี่ยประชุมในอัตราที่สูงได้ ก็อาจพิจารณาให้น้ำหนักกับค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานในสัดส่วนที่สูงขึ้น อันจะทำให้เกิดความเป็นธรรมกับผู้ถือหุ้นด้วย

#### หลักการพิจารณาค่าตอบแทนของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน

ศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้กำหนดแนวปฏิบัติ เรื่องคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนเกี่ยวกับกฎบัตรคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนไว้ดังนี้ (ศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2551 : 2-4)

#### 1. การพิจารณารูปแบบและหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทน

คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรมีหน้าที่พิจารณารูปแบบและหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนของกรรมการและกรรมการผู้จัดการ ทั้งนี้เพื่อให้รูปแบบและหลักเกณฑ์การจ่ายค่าตอบแทนมีความเหมาะสม คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรดำเนินการดังนี้

- 1.1 ทบทวนความเหมาะสมของหลักเกณฑ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน (ถ้ามี)
- 1.2 พิจารณาข้อมูลการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันกับบริษัท
- 1.3 กำหนดหลักเกณฑ์ให้มีความเหมาะสมเพื่อให้เกิดผลงานตามที่คาดหวัง ให้มีความเป็นธรรมและเป็นการตอบแทนบุคคลที่ช่วยให้งานของบริษัทประสบผลสำเร็จ

1.4 ทบทวนรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนทุกประเภท โดยพิจารณาจำนวนเงินและสัดส่วนการจ่ายค่าตอบแทนของแต่ละรูปแบบให้มีความเหมาะสม ทั้งนี้ หลักการสำคัญในการพิจารณารูปแบบค่าตอบแทนแต่ละประเภท ได้แก่

- ค่าตอบแทนประจำ (Retainer Fee) เช่น ค่าตอบแทนรายเดือน ค่าตอบแทนรายปี เป็นต้น ควรคำนึงถึงปัจจัย 3 ประการ คือ 1) แนวปฏิบัติที่บริษัทในอุตสาหกรรมเดียวกัน ใช้อยู่ 2) ผลประกอบการและขนาดธุรกิจของบริษัท 3) ความรับผิดชอบ ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของกรรมการหรือกรรมการผู้จัดการที่บริษัทต้องการ

- ค่าตอบแทนตามผลการดำเนินงานของบริษัท (Incentive) ควรเชื่อมโยงกับมูลค่าที่บริษัทสร้างให้กับผู้ถือหุ้น เช่น ผลกำไรของบริษัทหรือเงินปันผลที่จ่ายให้กับผู้ถือหุ้น เป็นต้น ค่าตอบแทนกรรมการและกรรมการผู้จัดการในส่วนนี้ไม่ควรจะอยู่ในระดับที่สูงจนเกินไป

- นอกจากนี้ กรรมการอาจได้รับค่าเบี้ยประชุม (Attendance Fee) เพิ่มเติมจากค่าตอบแทนประจำ และค่าตอบแทนตามผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรพิจารณาให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อจูงใจให้กรรมการปฏิบัติหน้าที่ โดยการเข้าประชุมอย่างสม่ำเสมอ

ทั้งนี้ในการพิจารณาค่าตอบแทนโดยรวมของกรรมการ คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรพิจารณาให้เหมาะสมและเพียงพอที่จะทำให้กรรมการจำกัดจำนวนบริษัทที่จะดำรงตำแหน่งกรรมการไม่ให้มากเกินไป เพื่อที่กรรมการจะได้มีเวลาเพียงพอที่จะเข้าประชุมและทำหน้าที่กรรมการให้แก่บริษัทได้อย่างเต็มที่

1.5 พิจารณาให้การจ่ายค่าตอบแทนเป็นไปตามเกณฑ์ที่หน่วยงานทางการกำหนดหรือข้อแนะนำที่เกี่ยวข้อง

## 2. การพิจารณาเกณฑ์ประเมินผลกรรมการผู้จัดการ

คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรมีหน้าที่กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลกรรมการผู้จัดการและนำเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาให้ความเห็นชอบ ส่วนกระบวนการประเมินผลคณะกรรมการบริษัทอาจประเมินผลกรรมการผู้จัดการเองหรือมอบหมายให้คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนประเมินก็ได้

## 3. การพิจารณากำหนดค่าตอบแทนประจำปี

คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรมีหน้าที่พิจารณากำหนดค่าตอบแทนประจำปีของกรรมการและกรรมการผู้จัดการ โดยควรดำเนินการดังนี้

3.1 กำหนดค่าตอบแทนประจำปีของกรรมการและกรรมการผู้จัดการตามหลักเกณฑ์การจ่ายที่ได้พิจารณาไว้

3.2 ในการกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการผู้จัดการ ควรพิจารณาผลประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการผู้จัดการประกอบด้วย

3.3 เปรียบเทียบกับการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกับบริษัท

3.4 นำเสนอค่าตอบแทนที่กำหนดต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อให้ผู้อนุมัติค่าตอบแทนของกรรมการผู้จัดการ ส่วนค่าตอบแทนของกรรมการ คณะกรรมการบริษัทต้องนำเสนอให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นอนุมัติ

4. การเสนอขายหลักทรัพย์ใหม่ (หรือใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้น) ให้แก่กรรมการและพนักงาน

หากมีการเสนอขายหลักทรัพย์ใหม่ (หรือใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้น) ให้แก่กรรมการและพนักงาน คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรพิจารณาให้เงื่อนไขต่างๆ ช่วยจูงใจให้กรรมการและพนักงานปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มให้ผู้ถือหุ้นในระยะยาวและสามารถรักษานโยบายที่มีคุณภาพได้อย่างแท้จริง แต่ในขณะเดียวกันต้องไม่สูงเกินไปและเป็นธรรมต่อผู้ถือหุ้นด้วย

นอกจากนี้ หากมีกรรมการหรือพนักงานรายใดจะได้รับการจัดสรรหลักทรัพย์เกินกว่า 5% ของจำนวนหลักทรัพย์ทั้งหมดที่จะจัดสรร ข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ระบุว่า คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนต้องพิจารณาความเหมาะสมและให้ความเห็นชอบ อย่างไรก็ตามต้องไม่มีกรรมการรายใดในคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนที่จะได้รับจัดสรรหลักทรัพย์เกินกว่า 5% ด้วย ถึงจะมีสิทธิในการให้ความเห็นชอบ

กระบวนการในการกำหนดค่าตอบแทน (สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย, 2549 : 6) ได้กำหนดกระบวนการในการกำหนดค่าตอบแทน ดังนี้

1. คณะกรรมการบริษัทควรพิจารณาแต่งตั้งคณะอนุกรรมการค่าตอบแทนเพื่อทำหน้าที่เสนอแนะเรื่องค่าตอบแทนของกรรมการและผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งพิจารณานโยบายเกี่ยวกับค่าตอบแทนของบริษัทโดยรวมต่อคณะกรรมการ โดยคณะอนุกรรมการที่ตั้งขึ้นควรประกอบด้วยกรรมการอิสระ (Independent Director) อย่างน้อย 2 ใน 3 ของจำนวนอนุกรรมการ

ส่วนที่เหลือเป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร (Non-Executive Director) โดยประธานอนุกรรมการ  
ควรเป็นกรรมการอิสระ

2. คณะอนุกรรมการค่าตอบแทนควรพิจารณาทบทวนค่าตอบแทนกรรมการ โดยมีข้อมูลประกอบการพิจารณาจากผลสำรวจค่าตอบแทนกรรมการที่มีการจัดทำขึ้น หรือโดยการ  
ว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาเพื่อให้ข้อเสนอแนะค่าตอบแทนที่เหมาะสมสำหรับองค์กร

3. คณะอนุกรรมการค่าตอบแทนควรให้ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อนำเสนอค่าตอบแทนกรรมการให้ผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติในการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นเป็นประจำทุกปี โดยในการนำเสนอให้ผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติคณะกรรมการควรเปิดเผยถึงนโยบาย  
และหลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทนให้ผู้ถือหุ้นพิจารณาด้วยนอกเหนือจากมูลค่าของ  
ค่าตอบแทน

4. คณะกรรมการควรเปิดเผยนโยบาย หลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทน  
รวมทั้งเปิดเผยค่าตอบแทนแต่ละประเภทที่กรรมการได้รับทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินไว้ใน  
รายงานประจำปีของบริษัทเป็นรายบุคคล

จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหารมีความสำคัญต่อ  
การอยู่รอดของบริษัทและความยั่งยืนของบริษัท จึงได้มีการพัฒนาแนวคิดและหลักปฏิบัติที่ดี  
เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่กรรมการและผู้บริหาร โดยในการจ่ายค่าตอบแทนนั้นต้อง  
คำนึงถึงความเป็นธรรมทั้งผู้จ่ายและผู้รับ ต้องมีความเหมาะสมพอที่จะจูงใจให้ได้คนที่มีความรู้  
ความสามารถมาทำประโยชน์สูงสุดให้แก่บริษัท แต่ก็ไม่ควรจ่ายสูงเกินไป หรือต่ำเกินไป หรือใช้  
อำนาจจ่ายผลประโยชน์ให้ตนเองในฐานะผู้บริหารมากเกินไปจนทำให้ผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ  
เสียเปรียบหรือเสียหาย ซึ่งการพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนนั้นประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1. ค่าตอบแทน  
ประจำ (Retainer Fee) 2. ค่าเบี้ยประชุม (Attendance Fee) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับกรรมการที่  
เข้าร่วมประชุมในแต่ละครั้ง 3. ค่าตอบแทนตามผลการดำเนินงาน (Incentive Fee)

#### การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการทบทวนผลการศึกษา รายงานการวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้สรุป  
รายละเอียดต่าง ๆ ได้ดังนี้

สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (2549) ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของ  
ผู้เข้าร่วมสัมมนา “ผลสำรวจค่าตอบแทนกรรมการบริษัทไทย 2547” พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม  
ส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการบริษัทจดทะเบียนว่า  
ควรมีเฉพาะ Retainer Fee/Attendance Fee ในอัตราที่เหมาะสมกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ

ของกรรมการมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35 และให้ความคิดเห็นว่ากรรมการของบริษัทจดทะเบียนที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกันไม่จำเป็นต้องมีค่าตอบแทนที่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับสถานภาพของแต่ละบริษัท คิดเป็นร้อยละ 100

**ศูนย์พัฒนาการค้ากับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2549)** ได้จัดทำสรุปข้อมูลค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหารบริษัทจดทะเบียนสำหรับปี 2548 พบว่าบริษัทจดทะเบียนส่วนใหญ่จ่ายค่าตอบแทนสอดคล้องกับความสามารถในการทำรายได้และผลกำไรของกิจการ โดยในปี 2548 ช่วงของการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการเริ่มตั้งแต่ไม่มีค่าตอบแทนกรรมการเลยจนถึงการกำหนดค่าตอบแทนไว้ที่ 9,433,333 บาทต่อคนต่อปี สำหรับค่าเฉลี่ยของค่าตอบแทนกรรมการบริษัทจดทะเบียนในปี 2548 อยู่ที่ระดับ 503,739 บาทต่อคนต่อปี ในขณะที่บางอุตสาหกรรมอาจมีค่าตอบแทนต่ำกว่าค่าเฉลี่ย บางอุตสาหกรรมอาจมีค่าตอบแทนสูงกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้นบริษัทจดทะเบียนจะต้องพิจารณาในการใช้ข้อมูลโดยควรคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆ ประกอบด้วย เช่น คุณสมบัตินี้ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความคาดหวังต่อกรรมการภาระหน้าที่ที่กรรมการทำงานให้บริษัท จำนวนครั้งของการประชุม รวมถึงความสามารถในการทำกำไรของบริษัท หากพิจารณาแยกตามกลุ่มอุตสาหกรรมหมวดที่มีค่าเฉลี่ยของค่าตอบแทนกรรมการต่อคนสูงสุดอันดับแรก ได้แก่ 1) หมวดธนาคาร 2) หมวดพลังงานและสาธารณูปโภค และ 3) หมวดปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์ ในขณะที่ค่าเฉลี่ยค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) หมวดธนาคาร 2) หมวดพาณิชย์ และ 3) หมวดเหมืองแร่

**Fernandes (2008) (อ้างใน อภิชาติ โตรุ่งและศิลปพร ศรีจันทเพชร, 2553 : 74)** พบว่าจำนวนกรรมการอิสระมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับค่าตอบแทนอย่างมีนัยสำคัญ หมายความว่ากิจการจะจ่ายค่าตอบแทนสูงขึ้นเมื่อบริษัทมีกรรมการอิสระมากขึ้น และผลการดำเนินงานซึ่งใช้ผลตอบแทนของหุ้น (Stock Return) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับค่าตอบแทนอย่างมีนัยสำคัญ เช่นเดียวกัน เหตุผลหนึ่ง คือ กรรมการอิสระจะเสริมสร้างผลประโยชน์ระหว่างผู้ถือหุ้นกับผู้บริหาร และลดปัญหาตัวแทนได้

**ยุทธ วรรณธรร (2554 : ออนไลน์)** ได้กล่าวค่าตอบแทนของกรรมการและผู้บริหารมีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความยั่งยืนของกิจการ จึงมีการพัฒนาแนวคิดและหลักปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่กรรมการและผู้บริหาร เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและโปร่งใส สมาคมเครือข่ายบรรษัทภิบาลสากล (International Corporate Governance Network-ICGN) ซึ่งมีสมาชิกเป็นนักลงทุนสถาบันทั่วโลก (ส่วนใหญ่อยู่ในยุโรป และอเมริกา) เสนอหลักการจ่ายค่าตอบแทน 3 หลักการ คือ ต้องมีความโปร่งใส (Transparency) คือ มีการเปิดเผยแผนการจ่ายค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่กรรมการและผู้บริหารชัดเจน และเพียงพอที่จะทำให้



นักลงทุนมีความเข้าใจ และพอจะประมาณค่าตอบแทนที่ต้องจ่ายเทียบเคียง และสอดคล้องกับผลประกอบการ และแผนการจ่ายค่าตอบแทนต้องมีความรับผิดชอบ (Accountability) คือ ความคาดหวังของนักลงทุนที่ต้องการให้คณะกรรมการทำหน้าที่ในฐานะตัวแทนผู้ถือหุ้นอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม และต้องจ่ายตามผลงาน (Performance-based) คือ การจ่ายค่าตอบแทนต้องมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับมาตรการหรือตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลประกอบการ

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่า ในการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่กรรมการและผู้บริหารของบริษัท ต้องมีความโปร่งใส เหมาะสมกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการและผู้บริหาร และต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความสอดคล้องกับรายได้ และผลกำไรของการดำเนินงาน



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved