

การอบรม/สัมมนาเชิงปฏิบัติการภายใต้โครงการสนับสนุน  
รัฐวิสาหกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการองค์กร



การกำหนดทิศทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มคุณภาพ  
การกำกับดูแลของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ



| [www.sepo.go.th](http://www.sepo.go.th)



| [www.tris.co.th](http://www.tris.co.th)

# ประเด็นการฝึกอบรม/สัมมนา

1

การชี้แจงและทบทวนหลักเกณฑ์บทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ  
ปีบัญชี 2557

2

สรุปภาพรวมผลประเมินด้านบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจปีบัญชี  
2555

3

การสรุปประเด็นปัญหาจากผลประเมินผลด้านบทบาทของคณะกรรมการ  
รัฐวิสาหกิจ

4

แนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลของคณะกรรมการ  
รัฐวิสาหกิจ



# A New Wave is Coming: **THE ASEAN CORPORATE GOVERNANCE SCORECARD**

## ASEAN Capital Markets Forum (ACMF) Implementation Plan

In 2009, the ASEAN Finance Ministers endorsed the ACMF Implementation Plan to promote the development of an integrated capital market. This initiative is undertaken in parallel with the efforts to achieve convergence in ASEAN countries by 2015 as an economic community.

## ASEAN CORPORATE GOVERNANCE SCORECARD : Initial Development

The OECD Principles of Corporate Governance (OECD Principles) were used as the main benchmark for developing the Scorecard, given its global acceptance by policymakers, investors and other stakeholders.



The Scorecard covers the following five areas of the OECD Principles

- A. Rights of shareholders**
- B. Equitable treatment of shareholders**
- C. Role of stakeholders**
- D. Disclosure and transparency**
- E. Responsibilities of the board**

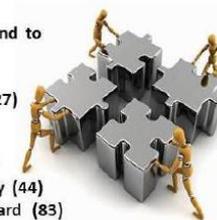
### Two levels to the ASEAN CG Scorecard

#### Level 1

Five major sections that correspond to the OECD Principles

- Part A: Rights of shareholders (27)
- Part B: Equitable treatment of shareholders (18)
- Part C: Role of stakeholders (21)
- Part D: Disclosure & transparency (44)
- Part E: Responsibilities of the board (83)

Total no. of items/descriptors (193)



#### Level 2

Two additional sections  
Bonus & Penalty

Bonus items for companies that go beyond minimum standards (11)

Penalty items for companies With poor practices (18)

Total bonus and penalty Items (29)

# การประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

Performance Evaluation of Thai State Enterprises

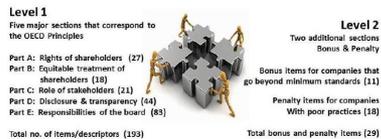


**TRIS**  
CORP

The Cabinet approved the performance evaluation system for SOEs on 20 June 1995.

Criteria	Weight (%)
1. Policy Implementation	20 ±10
2. Performance Efficiency and Effectiveness 1) Financial Indicators 2) Non-financial Indicators	50 ±10
3. Organization System Management 3.1 Board of Directors 3.2 Risk Management 3.3 Internal Control and Internal Audit 3.4 Internal Audit 3.5 Management of Information System 3.6 Human Resources Management	35

Two levels to the ASEAN CG Scorecard



**ASEAN CG**

**SCORECARD**

# เกณฑ์ประเมินผลบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจปีบัญชี 2557

เกณฑ์ประเมิน

ประเด็นพิจารณา	น้ำหนัก (%)	
	2556	2557
<b>1. บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ</b>	90	90
1.1 การกำหนดให้มีแผน ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบายและเป้าหมายที่สำคัญ	20	20
1.2 การติดตามและทบทวนความเพียงพอของระบบงานที่สำคัญ	10	10
1.3 การดูแลติดตามผลการดำเนินงาน	10	10
1.4 การประเมินผลงานของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารสูงสุด	10	10
1.5 การบริหารจัดการประชุม คณะกรรมการ/อนุกรรมการ	10	10
1.6 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส	10	10
1.7 การส่งเสริมการดำเนินงานด้าน CG และ CSR	20	20
<b>2. การพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ</b>	10	10
2.1 การประเมินตนเองของคณะกรรมการ	6	6
2.2 การส่งเสริมความรู้ ความสามารถ	4	4
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

เกณฑ์  
การพิจารณา  
ประกอบ

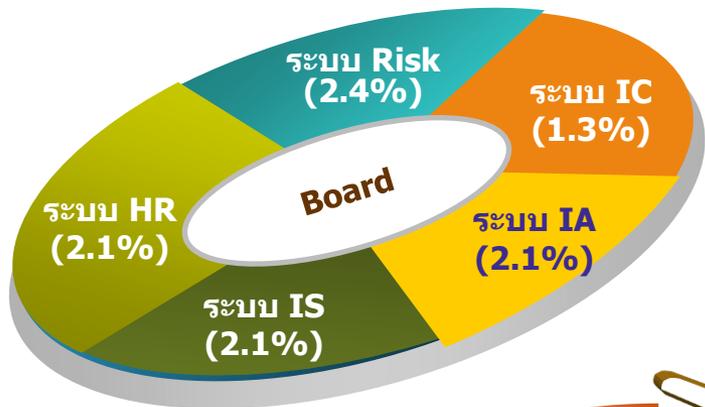
พิจารณาในกรณีที่มีเหตุการณ์สำคัญขององค์กร (Incident) ที่เกิดขึ้นในรอบปี และส่งผลกระทบต่อในเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาพิจารณาหักคะแนนเพิ่มเติม (0.25 - 1 คะแนน)



# 1.1 การกำหนดให้มีแผนงาน ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบาย และเป้าหมายที่สำคัญ (20%)



# 1.2 การจัดให้มีและทบทวนความเพียงพอของระบบการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ (10%)



# 1.3 การดูแลติดตามผลการดำเนินงาน (10%)

## ด้านการเงิน



## ด้านที่ไม่ใช่การเงิน



ความถี่อย่างน้อย  
เป็นรายไตรมาส

คุณภาพ/การวิเคราะห์รายงาน

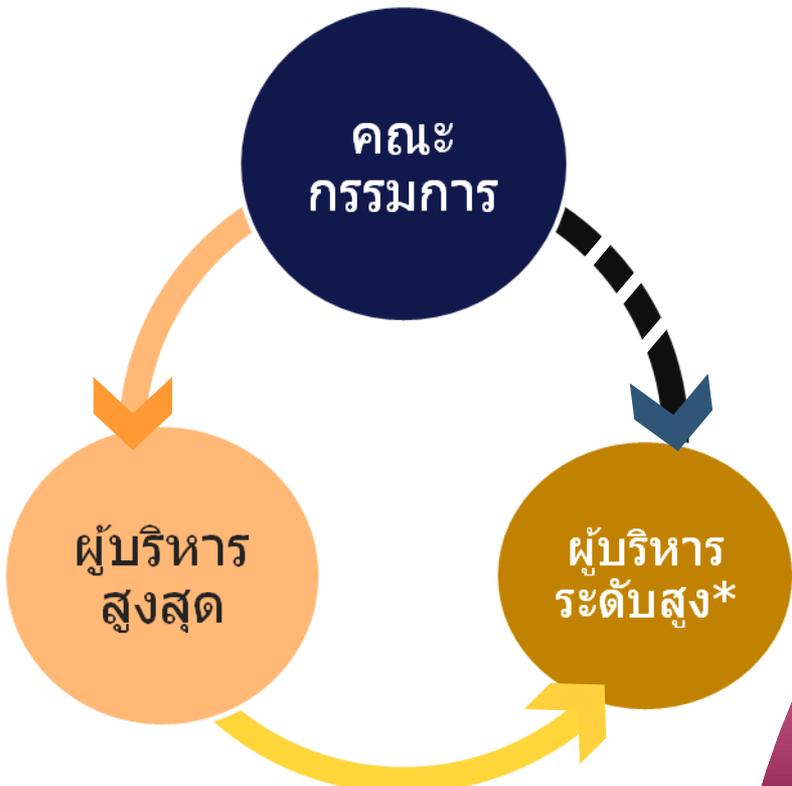
ข้อวินิจฉัยของกรรมการและ  
การติดตามผล  
ตามข้อวินิจฉัย

วิเคราะห์สาเหตุ  
ของผลการดำเนินงาน

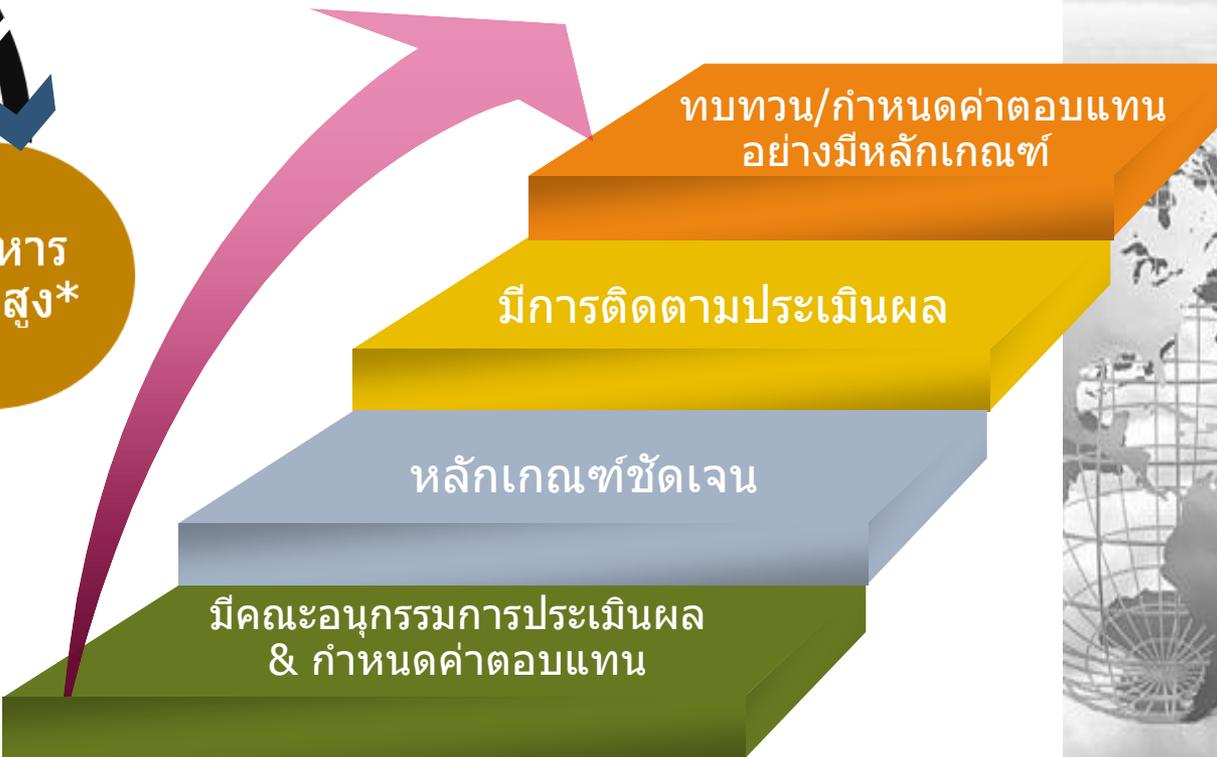
ระบุ ปัญหา/อุปสรรค

เสนอแนวทางแก้ไข  
เบื้องต้น

# 1.4 การประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง (10%)



\*ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้บริหารที่รองจากผู้บริหารสูงสุด 2 ระดับ เช่น รองกรรมการผู้จัดการ ผู้อำนวยการฝ่าย



## 1.5 การบริหารจัดการประชุมคณะกรรมการ (10%)

จัดทำแผนการประชุม  
และประชุมให้เป็นไป  
ตามแผนหรือประชุม  
อย่างน้อยเดือนละ  
1 ครั้ง

ส่งวาระและเอกสาร  
ล่วงหน้าก่อน 7 วัน

การบริหารจัดการประชุมคณะกรรมการ

อัตราการเข้าร่วมประชุม  
ของคณะกรรมการ  $\geq 80\%$   
ของกรรมการทั้งหมดต่อ  
ครั้งการประชุม

การดำเนินการประชุม  
ตามวาระที่แจ้งไว้  
ล่วงหน้า โดย

- หลีกเลี่ยงการเพิ่ม/  
ถอนวาระการประชุม
- การเสนอเวียนวาระ  
การประชุม
- การขอสัตยาบัน  
ย้อนหลัง

# 1.6 การเปิดเผยสารสนเทศและความโปร่งใส (10%)

## รายงานประจำปี

- ภาพรวม
- ผลการปฏิบัติงานตามแผน
- การวิเคราะห์ทางการเงิน
- ปัจจัยที่มีอิทธิพล

คำอธิบายและวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน (MD&A)

## ด้านการเงิน

- การแสดงความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ
- ความเห็นผู้สอบบัญชี
- งบการเงิน
- หมายเหตุประกอบงบการเงิน

- ประวัติคณะกรรมการ
- รายละเอียดรายชื่อรัฐวิสาหกิจ/บริษัทที่กรรมการดำรงตำแหน่งกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูง
- รายละเอียดข้อมูลหลักทรัพย์ (หุ้น) ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจที่กรรมการถือครอง
- รายการที่เกี่ยวข้องกัน (Connected Transactions)
- การเข้าประชุม/โครงสร้าง/คำตอบแทนกรรมการ
- สภาพธุรกิจ
- นโยบายและกิจกรรมส่งเสริม CG
- ผู้มีส่วนได้เสีย
- นโยบายและกิจกรรม CSR

## ด้านที่ไม่ใช่การเงิน

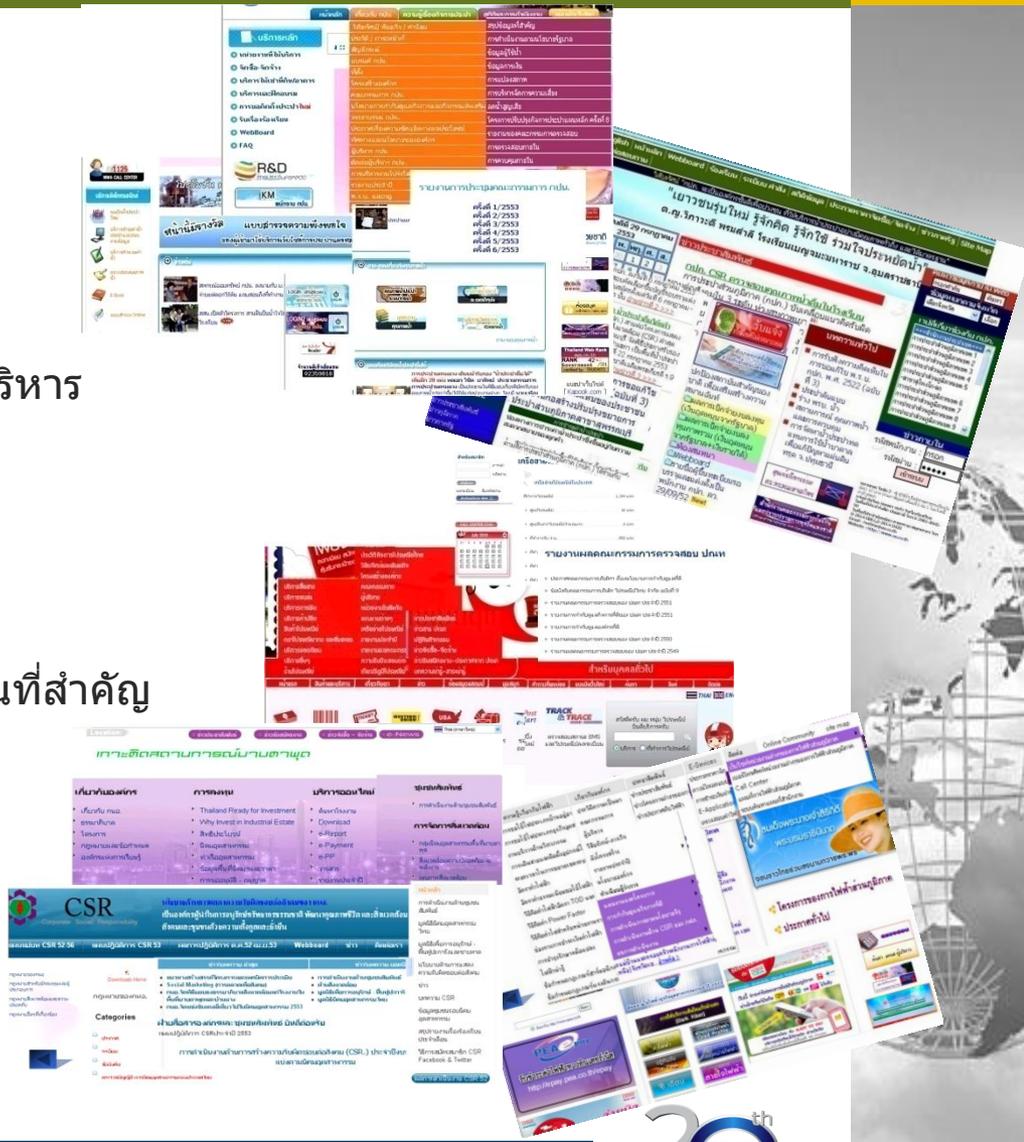
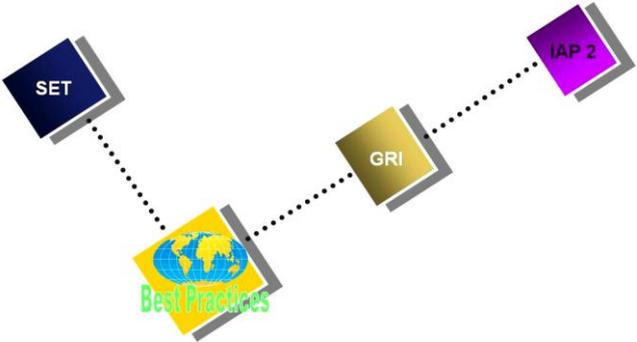


# 1.6 การเปิดเผยสารสนเทศและความโปร่งใส (10%) (ต่อ)



## Website

- ▶ รายงานประจำปี
- ▶ ข้อมูลโครงการลงทุนที่สำคัญ
- ▶ การจัดซื้อจัดจ้าง
- ▶ การแถลงทิศทางนโยบายขององค์กรโดยผู้บริหาร
- ▶ การดำเนินงานตามนโยบายรัฐ (ถ้ามี)
- ▶ แผนงานที่สำคัญ
- ▶ นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- ▶ นโยบายการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม
- ▶ ผลการดำเนินงานทั้งการเงินและไม่ใช้การเงินที่สำคัญ



# ตัวอย่างการเปิดเผยข้อมูลด้านที่ไม่ใช่การเงิน

การเปิดเผยรายละเอียด รายชื่อรัฐวิสาหกิจและบริษัท ที่กรรมการดำรงตำแหน่งในฐานะกรรมการ หรือ ผู้บริหารระดับสูง ในระหว่างปีบัญชี 2556

## รายละเอียดข้อมูลที่ต้องเปิดเผย

- **จำนวน**รัฐวิสาหกิจและบริษัทที่กรรมการเข้าดำรงตำแหน่งในฐานะกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูง
- **รายชื่อ**รัฐวิสาหกิจและบริษัทที่กรรมการเข้าดำรงตำแหน่งในฐานะกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูง

การเปิดเผยรายละเอียด ข้อมูลหลักทรัพย์ (หุ้น) ที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับ รัฐวิสาหกิจที่กรรมการถือครองในระหว่างปีบัญชี 2556

## รายละเอียดข้อมูลที่ต้องเปิดเผย

- ข้อมูลการถือหลักทรัพย์ (หุ้น) เฉพาะบริษัทที่อยู่ในธุรกิจปกติ/อุตสาหกรรมหลักหรือธุรกิจหลัก
- รายชื่อบริษัทที่ถือหลักทรัพย์ (หุ้น) ในสัดส่วนที่ > ร้อยละ 10 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมด\*  
(ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ตามนิยามของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย)

การเปิดเผยรายละเอียด รายการที่เกี่ยวข้องกัน (Connected Transactions)

## รายละเอียดข้อมูลที่ต้องเปิดเผย

- บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และลักษณะความสัมพันธ์ กำหนดให้ระบุ - ชื่อบริษัท / ลักษณะการประกอบธุรกิจ และ ลักษณะความสัมพันธ์กับบริษัท
- ข้อมูลรายการระหว่างรัฐวิสาหกิจกับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ กำหนดให้ระบุ - ชื่อบริษัท/ความสัมพันธ์/รายการที่เกี่ยวข้องกัน และมูลค่าของรายการที่เกี่ยวข้องกัน
- ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการที่เกี่ยวข้องกัน โดยระบุที่มา เหตุผล หรือความจำเป็นของการเกิดรายการที่เกี่ยวข้องกันดังกล่าว
- ขั้นตอนและนโยบายการอนุมัติการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน

มูลค่าหรือขนาดของรายการเกี่ยวข้องกันที่ต้องเปิดเผย

\*\*\* 1 ล้านบาท หรือ 0.03% ของ Net Tangible Asset (NTA) (ใช้ค่าที่สูงกว่า) \*\*\*  
ทั้งนี้ หาก รส. ไม่มีรายการที่เกี่ยวข้องกันดังกล่าวในระหว่างปีบัญชี 2556 ให้ระบุอย่างชัดเจนว่าไม่มีรายการดังกล่าว

## 1.7 การส่งเสริมการดำเนินงานด้าน CG และ CSR (20%)



## 1.7 การส่งเสริมการดำเนินงานด้าน CG และ CSR (20%) (ต่อ)



## 2.1 การประเมินตนเองของคณะกรรมการ (6%)

- ประเมินตนเองแบบ  
ทั้งคณะอย่างมี  
หลักเกณฑ์  
ที่ชัดเจน
- จัดทำ/ทบทวน  
แบบประเมิน
- แจ้างผลประเมิน  
ให้คณะกรรมการ  
พิจารณา
- คณะกรรมการพัฒนาการปฏิบัติงานจาก  
ผลประเมินตนเอง โดย
  1. อภิปราย และมอบข้อสังเกตและ  
ข้อเสนอแนะต่อผลการประเมินตนเอง  
ของคณะกรรมการ
  2. กำหนดแนวทาง และจัดทำแผนการ  
พัฒนาการปฏิบัติงานของ  
คณะกรรมการจากผลประเมินตนเอง  
ของคณะกรรมการ
  3. ผลสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนการ  
พัฒนาการปฏิบัติงานของ  
คณะกรรมการในหัวข้อ 2



# 2.2 การส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ (4%)



แจกคู่มือ/เอกสาร  
ข้อมูลที่จำเป็น

ชี้แจง/บรรยาย  
โดยผู้บริหาร

เยี่ยมชม  
การปฏิบัติงาน



อบรม

ดูงาน

สัมมนา

เยี่ยมชม  
การปฏิบัติงาน

กิจกรรม  
CG&CSR

ไม่กำหนดหรือ  
มุ่งเน้นให้  
คณะกรรมการ รส.  
ต้องมีเดินทางไปดู  
งานในต่างประเทศ

เกณฑ์การ  
พิจารณา  
ประกอบ

พิจารณาในกรณีที่มีเหตุการณ์สำคัญขององค์กร  
(Incident)  
ที่เกิดขึ้นในรอบปี และส่งผลกระทบในเชิงลบอย่างมี  
นัยสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
โดยอาจพิจารณาหักคะแนน 0.25 -1 คะแนน

# แนวทางการพิจารณาหักคะแนนจากเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญของ รส. ที่เกิดขึ้นในรอบปี

เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญ/รุนแรง เช่น

## 1. การกำกับดูแลและความโปร่งใส (Good Governance)

- การทุจริต หรือการประพฤติมิชอบ ที่ส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจของ ลูกค้า ประชาชน ตลอดจนสังคม และสิ่งแวดล้อม

## 2. การปฏิบัติงาน (Operation)

- เหตุการณ์ความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน เช่น
  - ✓ ระบบงานสำคัญ (Risk, IC, IA, IS, HR)
  - ✓ การปฏิบัติงานตามภารกิจ/ธุรกิจประจำวัน การผลิต การให้บริการ
  - ✓ การปฏิบัติงานตามแผนงานสำคัญของ รส. เป็นต้น

โดยความผิดพลาดนั้น ส่งผลกระทบต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนอกองค์กรอย่างรุนแรงและมีนัยสำคัญ

# แนวทางการนำเหตุการณ์ที่สำคัญขององค์กรที่เกิดขึ้นในรอบปีในกรณีที่ส่งผลกระทบต่อ ในเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณาห้คะแนนเพิ่มเติม (ต่อ)

## ประเด็น พิจารณา

1. ระดับความรุนแรง  
ของเหตุการณ์หรือระดับผลกระทบ  
ที่มี  
ต่อความน่าเชื่อถือในการกำกับดูแล  
ที่ดีและภาพลักษณ์องค์กร

- เช่น - มูลค่า/จำนวนเงินที่องค์กรได้รับความเสียหาย  
- จำนวนลูกค้า หรือประชาชนที่ได้รับผลกระทบ  
- จำนวนพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ  
- ระดับผลกระทบที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม  
- ระดับตำแหน่งของผู้บริหาร/บุคลากรผู้กระทำผิด  
- จำนวนบุคคลที่เกี่ยวข้อง

2. สาเหตุของปัญหา

เกิดจากความไม่เพียงพอของระบบงาน  
หรือเกิดจากการกระทำของกลุ่มบุคคล/ตัวบุคคล

3. การดำเนินงาน/ความสำเร็จ /  
ความคืบหน้า  
ในการแก้ไขปัญหา  
ของคณะกรรมการ

คณะกรรมการได้พิจารณา มอบนโยบาย ดำเนินการ  
หรือ ติดตาม ฯลฯ

# แนวทางการนำเหตุการณ์ที่สำคัญขององค์กรที่เกิดขึ้นในรอบปี ในกรณีที่ส่งผลกระทบ ในเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณาหักคะแนนเพิ่มเติม (ต่อ)

## ปรับลดคะแนนจากผลประเมินเบื้องต้นตามระดับความรุนแรงและการแก้ไขปัญหา

### หัก 0.25 คะแนน

ระดับรุนแรงปานกลาง  
มูลค่าเสียหายปานกลาง  
กระทบต่อลูกค้า ประชาชน  
สังคม และสิ่งแวดล้อม  
ในวงแคบ  
กระทบต่อความน่าเชื่อถือ  
ในการกำกับดูแลและ  
ภาพลักษณ์พอควร  
และคณะกรรมการมีส่วนร่วม  
ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหา  
จนได้ข้อยุติ

### หัก 0.50 คะแนน

ระดับรุนแรงปานกลาง  
มูลค่าเสียหายปานกลาง  
กระทบต่อลูกค้า ประชาชน สังคม  
และสิ่งแวดล้อม  
ในวงแคบ  
กระทบต่อความน่าเชื่อถือ  
ในการกำกับดูแลและภาพลักษณ์  
พอควร  
และยังไม่มีความคืบหน้า  
ในการแก้ไขปัญหา  
ที่ชัดเจนหรือยังไม่ได้ข้อยุติ

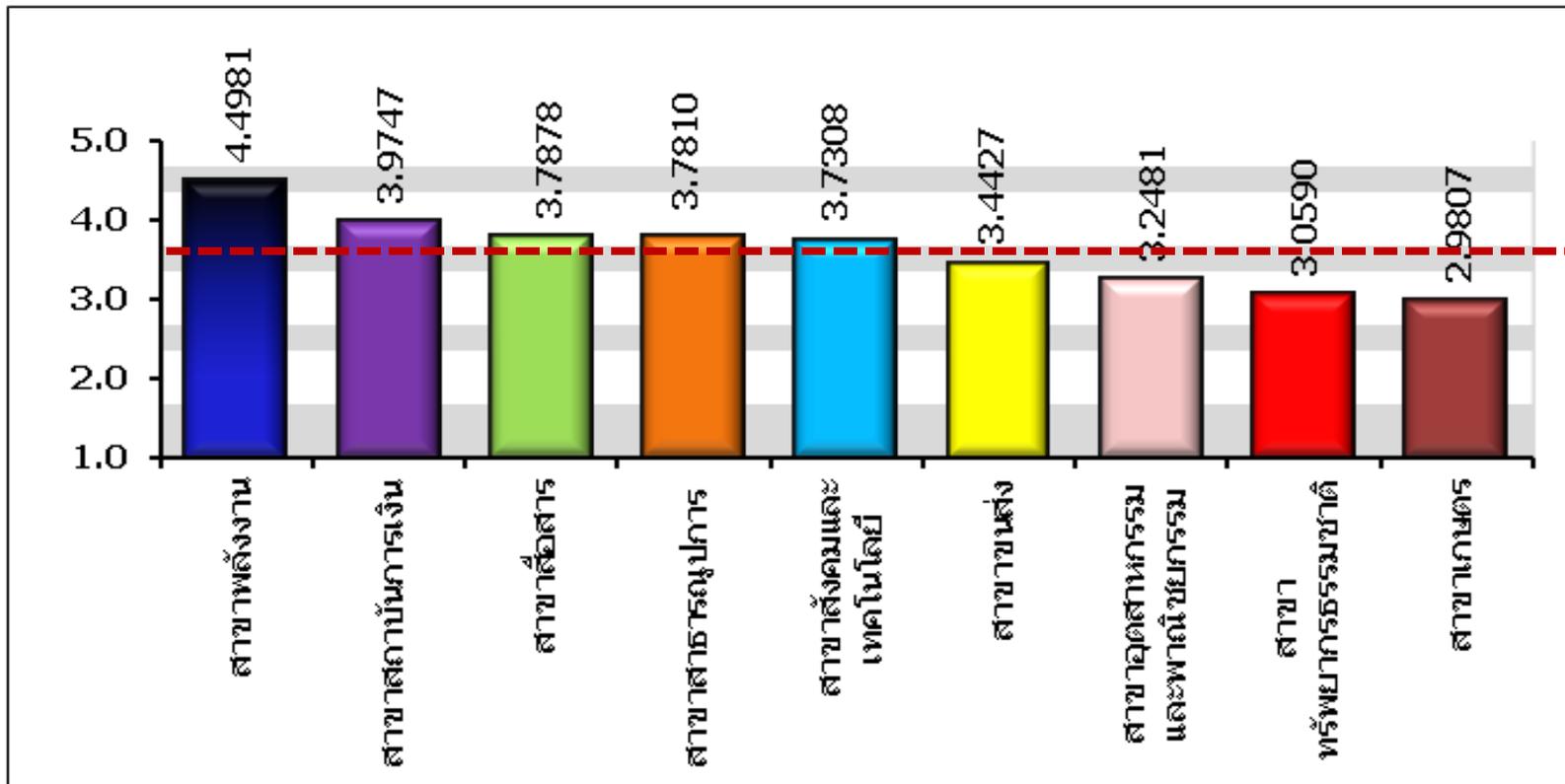
### หัก 1.00 คะแนน

ระดับรุนแรงมาก  
มูลค่าเสียหายสูง  
กระทบต่อลูกค้า ประชาชน  
สังคม และสิ่งแวดล้อม  
ในวงกว้าง  
กระทบต่อความน่าเชื่อถือ  
ในการกำกับดูแลและ  
ภาพลักษณ์เป็นอย่างมาก  
และมีความล่าช้า หรือไม่มี  
ความคืบหน้า  
ในการแก้ไขปัญหา  
ที่ชัดเจน หรือยังไม่ได้ข้อยุติ

\*\*\* ทั้งนี้ ในการประเมินผลสิ้นปี จะนำเสนอคณะกรรมการประเมินผล  
ด้านบทบาทคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ พิจารณาตามความเหมาะสม

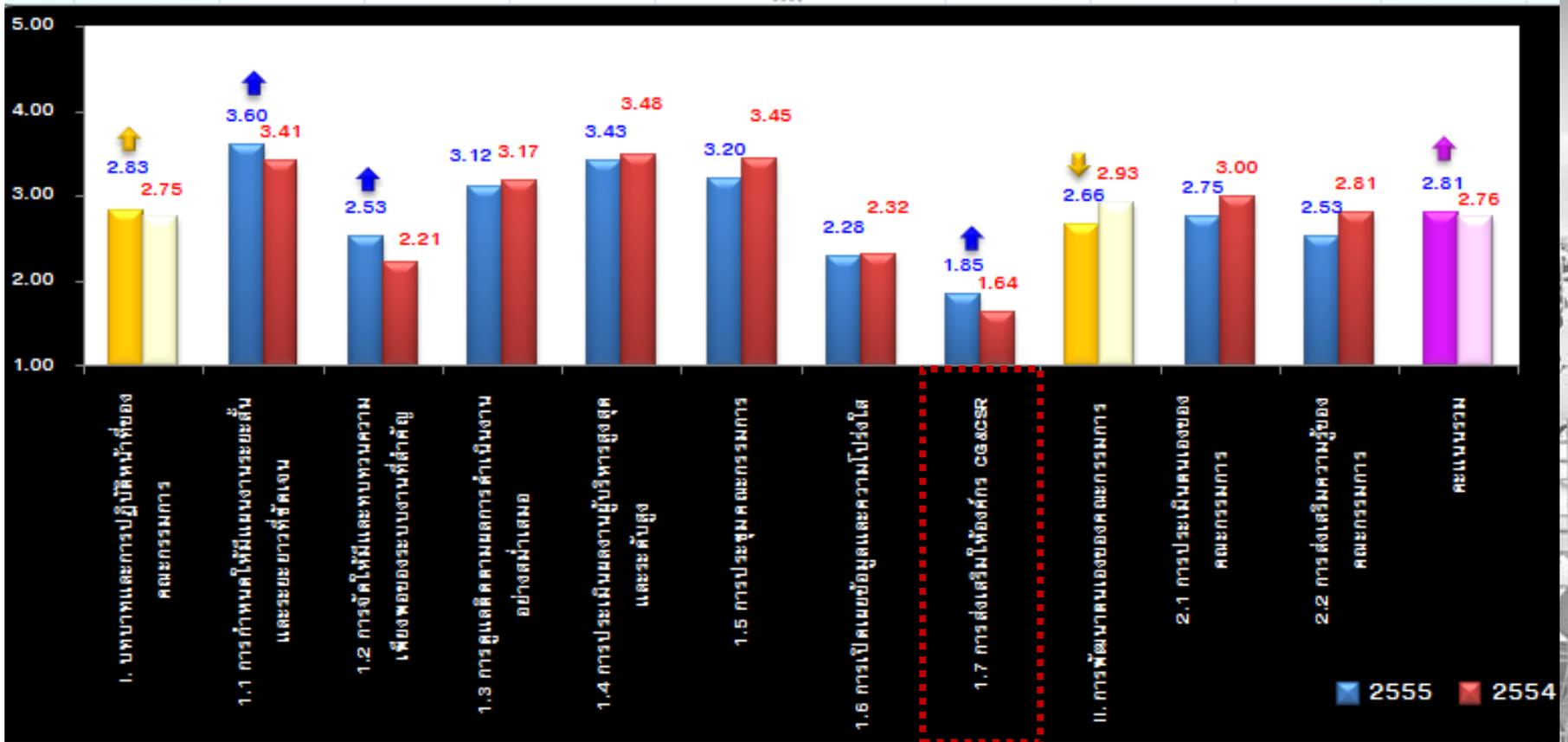
# สรุปภาพรวมผลประเมินด้านบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจปีบัญชี 2555

Avg. = 3.5443



# สรุปภาพรวมผลประเมินด้านบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจปีบัญชี 2555 (ต่อ)

ภาพรวมผลคะแนนรายหัวข้อย่อยตามหลักเกณฑ์ประเมินด้านบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจปีบัญชี 2555 ของ รส. ที่เข้าโครงการพิเศษ



# สรุปภาพรวมผลประเมินด้านบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจปีบัญชี 2555 (ต่อ)

การเรียงลำดับหัวข้อที่มีคะแนนสูงสุดและต่ำสุดในปีบัญชี 2555 เปรียบเทียบกับปีบัญชี 2554

<u>เกณฑ์ประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ</u>	2555	2554
<b>I. บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ</b>		
1.1 การกำหนดให้มีแผนงานระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน	1	3
1.2 การจัดให้มีและทบทวนความเพียงพอของระบบงานที่สำคัญ	7	8
1.3 การดูแลติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	4	4
1.4 การประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุดและระดับสูง	2	1
1.5 การประชุมคณะกรรมการ	3	2
1.6 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส	8	7
1.7 การส่งเสริมให้องค์กร CG&CSR	9	9
<b>II. การพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ</b>		
2.1 การประเมินตนเองของคณะกรรมการ	5	5
2.2 การส่งเสริมความรู้ของคณะกรรมการ	6	6



# การสรุปประเด็นปัญหาจากผลประเมินผลด้านบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

1. รส. ขาดผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและแนวปฏิบัติด้าน CG&CSR เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลจริงตามวัตถุประสงค์ของการประเมินฯ ที่กำหนดไว้
2. รส. ขาดการจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศผ่าน Website และรายงานประจำปีที่ครบถ้วน เชื่อถือได้ และทันกาล โดย รส. บางแห่งยังไม่มีการจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นปัจจุบัน เผยแพร่ในปีบัญชี 2555
3. คณะกรรมการ รส. ขาดการทบทวนความเพียงพอของระบบงานสำคัญ ได้แก่ ระบบ IC / IA / Risk / IS และ HR ทั้งการจัดให้มีและอนุมัติแผนปฏิบัติการประจำปีก่อนเริ่มปีบัญชี และการติดตามผลการดำเนินงานของระบบงานต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอทั้งปี
4. รส. ขาดการจัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมความรู้ความสามารถของกรรมการใหม่และคณะกรรมการ ทั้งคณะที่มีความหลากหลายน้อยและไม่สม่ำเสมอทั้งปี
5. คณะกรรมการ รส. ขาดการอภิปรายผลประเมินตนเองของคณะกรรมการ และนำผลการอภิปรายดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลที่ดีของคณะกรรมการ ในปีบัญชี 2555



# แนวทางการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

1.



เกณฑ์ประเมิน Board & แนวปฏิบัติ และแนวทาง  
ประเมินและพัฒนาตนเองของคณะกรรมการ

2.



ความรู้ทักษะและประสบการณ์  
ของเลขานุการคณะกรรมการ

3.



กำหนดและแจ้งระเบียบวาระการ  
นำเสนอแผนปฏิบัติงานและผล  
การดำเนินงานของระบบทั้งปี

4.



เปิดเผยข้อมูลสารสนเทศที่  
ถูกต้อง ครบถ้วน เชื่อถือได้  
และทันกาลทุกปี

5.



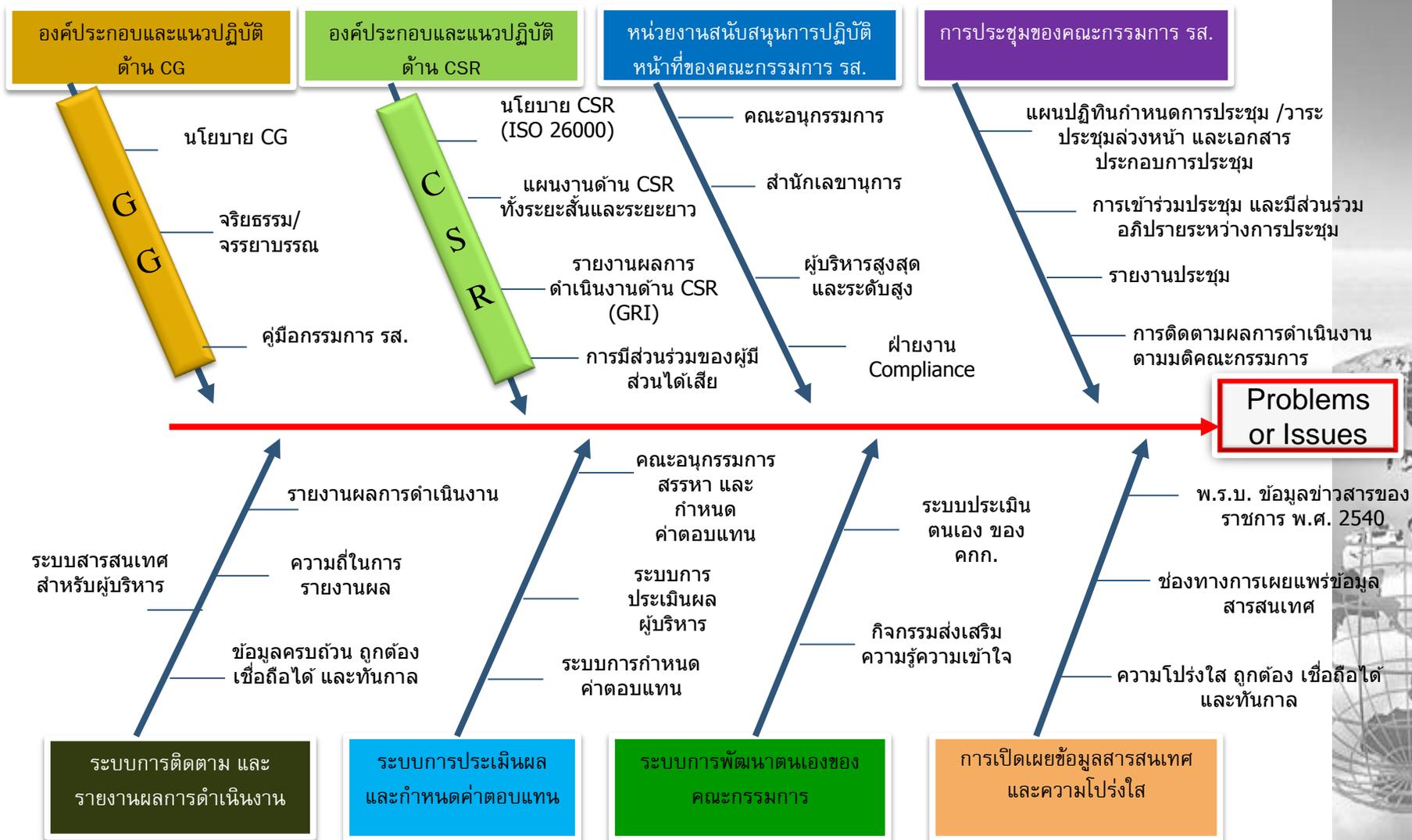
เพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร  
จัดการประชุมคณะกรรมการ

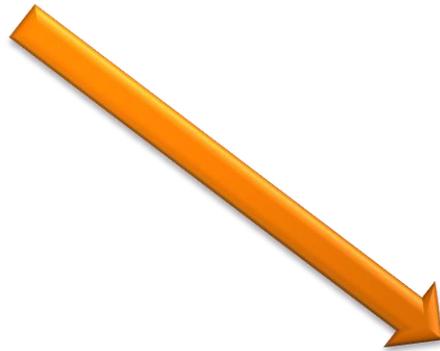
6.



สรรหาบุคลากรที่ดีปฏิบัติงาน  
ด้านเลขานุการคณะกรรมการ  
โดยดำรงตำแหน่งอย่าง  
ต่อเนื่องเกินกว่า 5 ปี

# ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ





**Thank You**

