



แนวทางการดำเนินงาน
ของ
คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
(Guidelines for Effective Functioning
of Boards of State Enterprises)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
กระทรวงการคลัง

กันยายน 2552

คำนำ

รัฐวิสาหกิจเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินนโยบายสาธารณะด้านต่างๆ เพื่อให้บริการแก่ประชาชนโดยตรง ผลักดันการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ และสร้างรายได้ให้แก่รัฐ ดังนั้น รัฐวิสาหกิจจึงจำเป็นต้องดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุผลตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้งและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงาน และกำกับดูแลการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ ภายใต้กรอบอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงต้องมีผลงานที่มีประสิทธิผลในการขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจให้เจริญเติบโตและก้าวหน้าไปภายใต้กรอบนโยบายและทิศทางที่กำหนด

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีประสิทธิผลแตกต่างกันมาก ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้รัฐวิสาหกิจต่างๆ มีผลการดำเนินงานที่ต่างกันมากเช่นกัน ดังนั้น การพัฒนาประสิทธิผลของการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงเป็นเรื่องที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ให้ความสำคัญและริเริ่มให้มีการดำเนินการในเรื่องนี้ โดยในชั้นแรก สคร. ได้จัดทำเอกสารนี้ขึ้น เพื่อเสนอแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพในงานหลักต่างๆ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ กลุ่มเป้าหมายของเอกสารนี้ได้แก่ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ และผู้บริหารของกระทรวงหรือหน่วยราชการต้นสังกัดของรัฐวิสาหกิจ

สคร. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารนี้จะมีส่วนช่วยได้มากต่อการเพิ่มประสิทธิผลของการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต่างๆ ถึงแม้เนื้อหาของเอกสารนี้จะเน้นรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินงานในเชิงพาณิชย์ก็ตาม แต่หลักการและแนวทางในเรื่องต่างๆ ที่เสนอไว้สามารถนำไปใช้ได้กับรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินงานในเชิงสังคมได้เช่นกัน

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

กระทรวงการคลัง

กันยายน 2552

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของการดำเนินงานของ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	4
บทที่ 3 ข้อพิจารณาในการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	7
บทที่ 4 แนวทางการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพของ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	28
บทที่ 5 แนวทางการประเมินผลการดำเนินงานของ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	54
สารบัญตาราง	
ตารางที่ 3.1 ขนาดของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจบางแห่ง	8
ตารางที่ 3.2 คุณสมบัติของกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	10
ตารางที่ 3.3 ตารางแสดงความรู้และประสบการณ์ที่พึงประสงค์ของกรรมการ รัฐวิสาหกิจ	12
ตารางที่ 3.4 ตารางแสดงประสบการณ์ทางธุรกิจของกรรมการที่มีอยู่ในปัจจุบัน	13
ตารางที่ 3.5 ขอบเขตความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และผู้บริหาร ของรัฐวิสาหกิจ	15
ตารางที่ 3.6 ขอบเขตความรับผิดชอบของประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจกับผู้บริหาร สูงสุด	18
สารบัญรูป	
รูปที่ 1 กรอบการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	2
รูปที่ 4.1 ตัวอย่างการกระจายตัวของบุคคลากรตามผลการปฏิบัติงาน	45
รูปที่ 4.2 ตัวอย่างผลการวิเคราะห์ช่องว่างของจำนวนผู้นำในองค์กร	47
รูปที่ 5.1 ความเชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลกับการเพิ่มประสิทธิภาพของ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	50

สารบัญกรอบความคิด

	หน้า
กรอบที่ 4.1 ตัวอย่างจุดมุ่งหมายของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง	30
กรอบที่ 4.2 ตัวอย่างสรุปย่อของเอกสารเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	32
กรอบที่ 4.3 ตัวอย่างแบบประเมินผลเอกสารเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	34
กรอบที่ 4.4 ตัวอย่างบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการประชุมทบทวนแผนกลยุทธ์รัฐวิสาหกิจ	36
กรอบที่ 4.5 ตัวอย่าง Scorecard ของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในสาขาการสื่อสาร	39
กรอบที่ 4.6 ตัวอย่างรายงานผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่เสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	40
กรอบที่ 4.7 ตัวอย่างของ Performance Evaluation Matrix	48
กรอบที่ 4.8 ตัวอย่างการจัดประเภทความเสี่ยง	51
กรอบที่ 4.9 แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐในภาพรวม	53

ภาคผนวก

- 1 ตารางสรุปผลการประเมินของคณะกรรมการทั้งคณะ
- 2 แบบประเมินกรรมการรายคณะ และรายบุคคล
- 3 ตารางแผนปฏิบัติการเพื่อลดช่องว่างและปัญหาในการดำเนินงานของคณะกรรมการ
- 4 ตารางแสดงเป้าหมายและระยะเวลาดำเนินการของแต่ละกิจกรรม

1. บทนำ

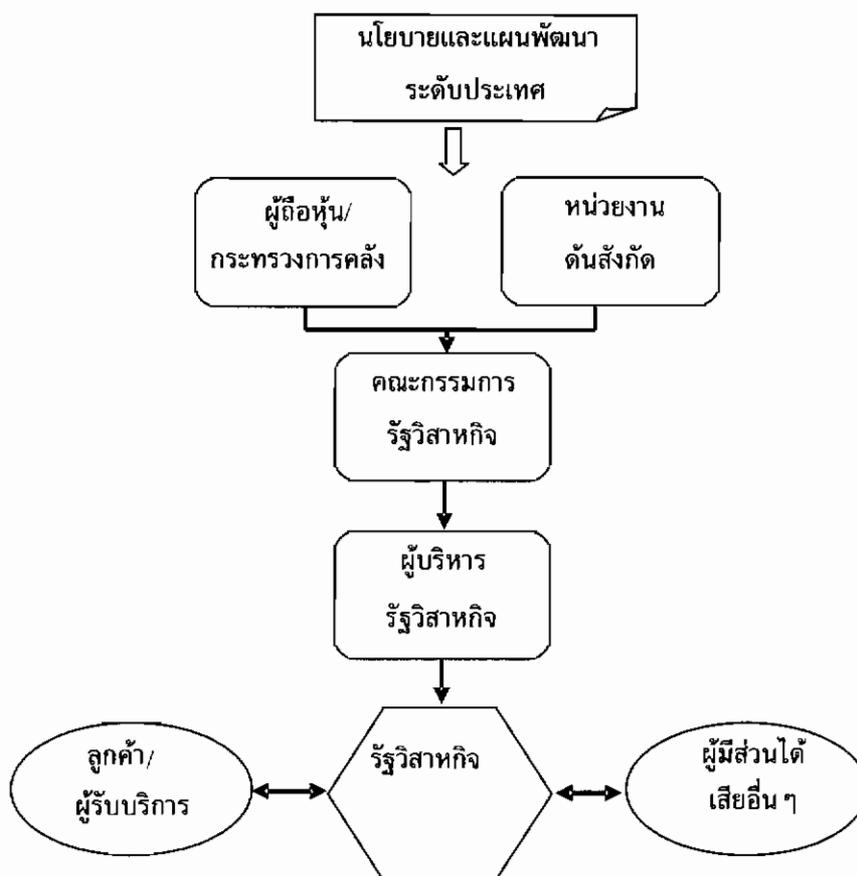
1.1 วัตถุประสงค์

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเสนอแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพในงานหลักต่างๆที่อยู่ภายใต้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ กลุ่มเป้าหมายของเอกสารนี้จึงได้แก่ กรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารของกระทรวงหรือหน่วยงานต้นสังกัดของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ทั้งนี้เพื่อให้คณะกรรมการสามารถขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจให้เจริญเติบโตและก้าวหน้าในระยะเวลาที่เหมาะสมภายใต้กรอบนโยบายและทิศทางที่กำหนด

1.2 กรอบการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจเป็นองค์กรของรัฐบาลโดยมีกระทรวงการคลังเป็นเจ้าของหรือถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป รัฐวิสาหกิจมีหลายรูปแบบตั้งแต่เป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ถึงองค์กรขนาดเล็ก เช่น โรงพิมพ์ตำรวจ โดยหน่วยงานที่กำกับดูแลเป็นหน่วยงานราชการระดับกระทรวงสำหรับรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่และระดับกรมสำหรับรัฐวิสาหกิจขนาดเล็ก ไม่ว่ารัฐวิสาหกิจจะมีรูปแบบใดและขนาดใดก็ตามทุกรัฐวิสาหกิจมีคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทำหน้าที่กำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงาน (Statement of Directions: SOD) ซึ่งกำหนดโดย กระทรวงการคลัง และหน่วยงานต้นสังกัดที่กำกับการบริหารจัดการในระดับองค์กร (Organizational Level) หรือในระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Level) ภายใต้กรอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามที่กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจนั้นได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ทุกรัฐวิสาหกิจมีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ซึ่งนอกจากผู้ถือหุ้น (Shareholders) และผู้ได้รับบริการแล้วยังมีกลุ่มอื่นๆอีก เช่น พนักงานและลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นคณะบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากหน่วยงานต้นสังกัดที่ทำหน้าที่กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจนั้น หรือจากผู้ถือหุ้นในกรณีที่รัฐวิสาหกิจนั้นเป็นบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด ให้เป็นตัวแทนในการกำกับดูแลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ให้มีผลการดำเนินงาน (Performance) ที่บรรลุเจตนารมณ์ของการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ บรรลุเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจและการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร และตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มได้มากที่สุด ดังนั้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงมีส่วนสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลได้ตามที่ประสงค์ ในการนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องมีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคณะผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจในลักษณะของการทำงานเป็นทีมเดียวกัน (ดูรูปที่ 1)



รูปที่ 1-กรอบการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

1.3 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน

การดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ทรัพยากรในการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้แก่ เวลา ค่าใช้จ่าย และบุคลากรสนับสนุน การใช้เวลานานเกินควรในการพิจารณาตัดสินใจดำเนินการเป็นประเด็นปัญหาสำคัญที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจหลายแห่งจำเป็นต้องแก้ไข

ประสิทธิผลของการดำเนินงาน หมายถึง การดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้บรรลุเป้าหมายมีผลเป็นที่น่าพอใจ อันจะทำให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ภาครัฐในฐานะผู้ถือหุ้นและการพัฒนาองค์กรให้สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

แต่การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ อาจไม่เป็นการรับประกันว่าการดำเนินงานนั้นจะมีประสิทธิผล และในทำนองกลับกันการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลก็อาจไม่เป็นการรับประกันว่า

การดำเนินงานนั้นจะมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพมีความเชื่อมโยงกับ ประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น การดำเนินงานแก้ปัญหาอย่างไม่มีประสิทธิภาพทำให้ต้องดำเนินงานใหม่ หลายๆ ครั้งกว่าจะแก้ปัญหาได้ ในที่สุดทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพต่ำเนื่องจากต้องใช้ เวลาและทรัพยากรอื่นในการดำเนินงานมากเกินไป

เอกสารนี้เน้นในเรื่องการเพิ่มประสิทธิผลของการดำเนินงานของคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแนวทางและวิธีการดำเนินงานเป็นหลัก

1.4 โครงสร้างของเอกสาร

เอกสารนี้ประมวลเสนอเนื้อหาสาระในเรื่องต่างๆ โดยแบ่งเป็น 5 บท แต่ละบทมีสาระ โดยสังเขปดังต่อไปนี้

บทที่ 1-บทนำ กล่าวถึงวัตถุประสงค์ กรอบการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และข้อแตกต่างระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ 2-ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งระบุปัจจัยต่างๆ ที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องนำมาพิจารณาในการกำหนด แนวทางการดำเนินงานให้มีประสิทธิผล

บทที่ 3-ข้อพิจารณาในการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเสนอข้อพิจารณา โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ 4-แนวทางการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเสนอแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การจัดลำดับ ความสำคัญของภาระหน้าที่ การพัฒนาคุณภาพของเอกสารและการนำเสนอ การทำงานร่วมกับ ผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาผู้นำและทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความเสี่ยง และการรักษาสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ กระทรวงเจ้าสังกัด กระทรวงการคลัง และประชาชน

บทที่ 5-แนวทางการประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อนำผล ไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

2. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของการดำเนินงานของ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ประสิทธิผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ได้รับอิทธิพลจากหลายปัจจัย ทั้งภายนอกและภายในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ อันมีผลกระทบที่แตกต่างกัน และมีความยากง่ายในการแก้ไขปัญหาแต่ละปัจจัยที่ต่างกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านั้นได้แก่

2.1 การกำกับดูแลของหน่วยงานต้นสังกัด

หน่วยงานต้นสังกัดของรัฐวิสาหกิจมีหน้าที่กำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงเจ้าสังกัด อย่างไรก็ตาม ในบางครั้ง การกำกับดูแลดังกล่าว อาจมีผลกระทบต่อการลงทุน และผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจได้ ดังนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงต้องบริหารจัดการให้เกิดดุลยภาพทั้งทางด้านธุรกิจ การเงิน และด้านเศรษฐกิจและสังคม

2.2 คุณภาพของการสนับสนุนที่รัฐวิสาหกิจให้แก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

การตัดสินใจของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในเรื่องต่าง ๆ ที่ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจเสนอให้พิจารณาต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์เรื่องที่เสนอยังต้องมีคุณภาพ ซึ่งหมายถึงว่า เรื่องที่เสนอเพื่อการพิจารณาอนุมัติต้องมีข้อมูลที่เชื่อถือได้ วิเคราะห์ถูกต้องตามหลักวิชาการ การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของทางเลือกต่าง ๆ รวมทั้งผลกระทบที่มีต่อองค์กรในระยะสั้นและระยะยาว ข้อคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย ข้อสรุป และข้อเสนอแนะทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อการพิจารณาของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ในรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่การดำเนินงานในเรื่องนี้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานวางแผนกลางและหน่วยงานเจ้าของเรื่องภายในรัฐวิสาหกิจนั้น หากหน่วยงานที่รับผิดชอบในการวิเคราะห์ มีขีดความสามารถไม่พอเพียง ย่อมมีผลต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยทำให้การพิจารณาไม่ถูกต้องและการพิจารณาเรื่องเป็นไปอย่างล่าช้า เนื่องจากต้องวิเคราะห์เพิ่มเติม เป็นต้น

2.3 โครงสร้างของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

โครงสร้างของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หมายถึง จำนวนกรรมการและองค์ประกอบของความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสมจึงจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไป กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจได้กำหนดโครงสร้างของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้ด้วย อย่างไรก็ตาม

มีหลายรัฐวิสาหกิจที่โครงสร้างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่เหมาะสม จุดอ่อนที่พบคือ รัฐวิสาหกิจบางแห่งมีจำนวนกรรมการน้อยเกินไปจนไม่สามารถระดมความรู้ความสามารถและประสบการณ์มาใช้เพื่อประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้กรรมการบางรายอาจมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ ทำให้การดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่มีประสิทธิผลเท่าที่ควร

2.4 ความเป็นผู้นำและขีดความสามารถของประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมีภาระของการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากภาคการเมืองและสาธารณะ รวมทั้งกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของรัฐวิสาหกิจ เพราะประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสูงสุดขององค์กร จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน โดยต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและมุมมองของแต่ละฝ่าย การกระจายอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม และหลักการและวิธีปฏิบัติในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

2.6 ระบบการดำเนินงาน

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบในเรื่องหลัก ๆ ของการบริหารจัดการองค์กร เช่น

- เรื่องที่เสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณาอนุมัติต้องเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นเท่านั้น และมีการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่เสนอโดยประเมินจากผลกระทบที่มีต่อองค์กร
- การแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย เพื่อช่วยสอบสวนและกลั่นกรองงานที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของรัฐบาลอย่างมีนัยสำคัญ เช่น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกลั่นกรอง เป็นต้น
- การติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ
- การพัฒนาผู้นำและทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ เช่น ระบบข้อมูล การจัดการองค์ความรู้ขององค์กร เป็นต้น
- การกำหนดกลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategic) และกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ (Business Strategic) ร่วมกับคณะผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ

- การวางแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร และการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงร่วมกับผู้บริหาร
- หากนโยบายที่กำหนดโดยคณะกรรมการชุดก่อนเป็นนโยบายที่เหมาะสมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจชุดใหม่ต้องการรักษาความต่อเนื่องของนโยบายระยะยาวที่กำหนดโดยคณะกรรมการชุดก่อน ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายจะทำให้เกิดความสับสนในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งอาจมีผลกระทบในทางลบต่อผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
- การยึดหลักการในการรักษาสมดุลระหว่างประโยชน์ของประชาชน รัฐวิสาหกิจ กระทรวง เจ้าสังกัด กระทรวงการคลัง และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ

2.7 บทบาทของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ

สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจอาจมีบทบาทที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจบางแห่ง ดังนั้น การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกับสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจบนพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจที่ตรงกัน และการคำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนและประเทศเป็นที่ตั้ง จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ อย่างไรก็ตาม ไม่ควรให้มีการก้าวล้ำระหว่างบทบาทหน้าที่ของสหภาพแรงงาน คณะกรรมการ และผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ให้อำนาจช่องทางของคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. ข้อพิจารณาในการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง กำหนดโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และคุณสมบัติมาตรฐานของกรรมการซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม แต่หากโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจใด ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน รัฐวิสาหกิจควรดำเนินการแก้ไขโดยนำเสนอการแก้ไขพระราชบัญญัติจัดตั้งรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ ต่อสภานิติบัญญัติ หรือขอความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีในกรณีของการแก้ไขพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ ดังนั้นข้อพิจารณาในการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่เสนอไว้ในบทนี้ บางเรื่องจึงเป็นข้อพิจารณาสำหรับการแก้ไขกฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ และบางเรื่องเป็นข้อพิจารณาสำหรับการปรับปรุงคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่สามารถกระทำได้ภายใต้กรอบของกฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ นั้น

3.1 โครงสร้างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

(1) จำนวนกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

โดยหลักการแล้ว จำนวนกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรจะเหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจ ตลอดจนขนาดของสินทรัพย์และรายได้ของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ แต่ต้องไม่มากหรือไม่น้อยกว่าความจำเป็น จนอาจทำให้การปฏิบัติงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้น ไม่คล่องตัว

พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 6 กำหนดจำนวนกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้ไม่เกิน 11 คน แต่ถ้าวรัฐวิสาหกิจใดจำเป็นต้องมีกรรมการเกิน 11 คน ต้องให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเสนอขออนุมัติจากคณะรัฐมนตรีเป็นการเฉพาะราย แต่ต้องไม่เกิน 15 คน และส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ จะเป็นกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการโดยตำแหน่ง

ขนาดของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ แตกต่างกันไปในแต่ละรัฐวิสาหกิจ จำนวนกรรมการอยู่ระหว่าง 10-15 คน (ดังตัวอย่างในตารางที่ 3.1) และไม่ขึ้นกับขนาดขององค์กร ตัวอย่างเช่น โรงพิมพ์ตำรวจและองค์การจัดการน้ำเสีย ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจขนาดเล็กสินทรัพย์รวมไม่ถึง 400 ล้านบาท มีกรรมการจำนวน 10-11 คน เท่ากับรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่เช่น การประปาส่วนภูมิภาค ในขณะที่การรถไฟแห่งประเทศไทยมีสินทรัพย์เกินหนึ่งแสนล้านบาทแต่มีจำนวนกรรมการเพียง 8 คน

ตารางที่ 3.1 : ขนาดของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจบางแห่ง

รัฐวิสาหกิจ	สินทรัพย์	รายได้	จำนวนกรรมการ
องค์การจัดการน้ำเสีย	96	6	10
โรงพิมพ์ตำรวจ	307	186	11
การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย	15,661	3,740	11
การประปาส่วนภูมิภาค	57,523	14,197	11
การประปานครหลวง	58,260	16,649	14
การรถไฟแห่งประเทศไทย	102,703	8,471	8
การเคหะแห่งชาติ	113,191	8,363	10
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	146,456	22,011	13
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	259,535	200,118	14
บริษัท ปตท จำกัด (มหาชน)	885,205	2,000,815	15

หมายเหตุ: สินทรัพย์ และ รายได้ มีหน่วยเป็น ล้านบาท

ส่วนบริษัทเอกชนนั้น จากผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในสหรัฐอเมริกา โดย Kom/Ferry International และ Corporate Board Member Magazine เมื่อต้นปี 2545 สรุปได้ว่า ตัวเลขเฉลี่ยจำนวนกรรมการบริษัทที่เหมาะสม ตามความเห็นของผู้ให้ข้อคิดเห็น มีค่าเฉลี่ยที่ 9.9 คน โดยเป็นคนใน 2.3 คน และคนนอก 7.6 คน สำหรับประเทศไทย จากตัวอย่างบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จำนวน 12 แห่ง พบว่า มีจำนวนกรรมการในช่วงระหว่าง 12-22 คน เฉลี่ย 15 คน

(2) องค์ประกอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

องค์ประกอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามที่กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ ได้กำหนดไว้ แบ่งกรรมการได้เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

- 1) ประธานกรรมการ
- 2) กรรมการโดยตำแหน่งและ/หรือผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 3) กรรมการอื่นหรือผู้ทรงคุณวุฒิ
- 4) ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจเป็นกรรมการและ/หรือ เลขานุการโดยตำแหน่ง

จำนวนกรรมการจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และกรรมการอื่น ๆ นั้น แตกต่างกันไป ในแต่ละรัฐวิสาหกิจ นอกจากนั้นพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 12/1 กำหนดว่า การแต่งตั้ง

กรรมการอื่นที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่งในรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง ให้แต่งตั้งจากบุคคลในบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น (Directors' Pool) ไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการอื่นของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ

กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจอาจกำหนดให้มีกรรมการโดยตำแหน่ง กรรมการผู้แทนหน่วยงาน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และกรรมการอื่น ร่วมเป็นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ดังนั้น ผู้บริหารกระทรวงเจ้าสังกัดมักแต่งตั้งผู้แทนจากหน่วยงานภายในกระทรวงที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้น

ส่วนกรรมการอื่นหรือกรรมการผู้ทรงคุณวุฒินั้น กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจจะกำหนดความต้องการในเรื่องคุณวุฒิหรือประสบการณ์ไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อให้ความยืดหยุ่นในการสรรหา อย่างไรก็ตาม กรรมการอื่นหรือกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิควรมีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้น เพราะจะช่วยทำให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีความสมบูรณ์ในเรื่องความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับการกำกับการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจนั้น นอกจากนี้ กรรมการอื่นหรือกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านจะต้องไม่มีส่วนได้เสียกับรัฐวิสาหกิจ เพื่อป้องกันปัญหาการขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ตามมาตรา 5 (10) ของ พ.ร.บ.คุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

การจัดโครงสร้างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และการคัดเลือกกรรมการอื่นหรือกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจะต้องไม่เปิดโอกาสให้กรรมการคนหนึ่งคนใดหรือหลายคน หรือคณะบุคคลอื่นใดสามารถกำหนดแนวทางการตัดสินใจของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะได้

(3) คุณสมบัติของกรรมการรัฐวิสาหกิจ

กรรมการรัฐวิสาหกิจนอกจากต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ กฎหมายมหาชน กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนกฎหมายและระเบียบ ข้อบังคับอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้กำหนดไว้แล้ว กรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีคุณสมบัติที่พึงประสงค์เพิ่มเติม ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2: คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

<p>1. มีความรู้ความเข้าใจ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● มีความเข้าใจในความรับผิดชอบของกรรมการในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง ด้วยทักษะ และด้วยความซื่อสัตย์สุจริตโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นโดยรวม (Fiduciary Responsibility) ● มีความเข้าใจในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบพื้นฐานของคณะกรรมการและบทบาทที่แตกต่างจากผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ ● มีความรู้ความเข้าใจในแนวโน้มอุตสาหกรรม สภาพการแข่งขันที่ตั้ง ลักษณะการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ● มีความเข้าใจในสภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม การเมือง และพัฒนาการในด้านต่างๆที่เกี่ยวข้อง ● รู้จักองค์กรในระดับที่ดีพอควร เช่น หน่วยงานที่ทำกำไร/ขาดทุน ช่องทางจำหน่ายสินค้า กระบวนการผลิต ปัญหาด้านบุคลากรในหน่วยงานหลักที่สำคัญ เป็นต้น ● เข้าใจความคาดหวังของผู้ถือหุ้นทั้งที่เป็นเอกชนและภาครัฐ(เช่น อัตราการจ่ายเงินปันผล อัตราเติบโตที่ต้องการ Statement of Directions เป็นต้น) และรู้จักผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ (เช่น คู่ค้า องค์กรกำกับดูแล)
<p>2. มีความสามารถ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● มีความสามารถในการแก้ปัญหาร่วมกับคณะกรรมการและผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจได้อย่างสร้างสรรค์ (ในลักษณะของการร่วมแสดงความคิดเห็น ทดสอบความสมเหตุสมผลของสมมติฐาน แผนงานที่น่าเสนอ หรือสรุปประเด็น เป็นต้น) ● มีความสามารถในการตัดสินใจ และให้การสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจได้ ● มีความสามารถจะประยุกต์เอาประสบการณ์ของตนเองมาพัฒนา รัฐวิสาหกิจได้ ● มีความสามารถในการใช้เครือข่าย และบริหารกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ เพื่อประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจ
<p>3. มีทัศนคติ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● มีความเชื่อมั่นว่าผลงานของกรรมการมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการพัฒนา รัฐวิสาหกิจ (โดยต้องมีการประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่อง) ทั้งต้องตระหนักว่าตำแหน่งกรรมการมิใช่เพียงการดำรงสถานะเพราะถูกแต่งตั้งมา แต่สมควรที่จะปฏิบัติภารกิจให้คู่ควรกับตำแหน่งที่ได้รับด้วย ● มีความตั้งใจที่จะรักษาความสมดุล ระหว่างผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย โดยเป็นตัวแทนที่สะท้อนมุมมองของภาครัฐ (ในกรณีที่เป็น

	<p>กรรมการตัวแทนภาครัฐ)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● มีความรับผิดชอบต่อรัฐวิสาหกิจ เสมือนเป็นเจ้าของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ ● มีคุณธรรม และความกล้าหาญที่จะไม่กระทำการใด ๆ เพื่อประโยชน์ส่วนตน และไม่สนับสนุนพฤติกรรมดังกล่าว ● เต็มใจที่จะสละเวลาและความรู้ความสามารถที่มีให้กับองค์กรและไม่ดำรงตำแหน่งอื่น ๆ มากจนทำให้ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่กรรมการได้เต็มกำลังความสามารถ
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(4) ความสอดคล้องของคุณสมบัติของกรรมการกับความต้องการของรัฐวิสาหกิจ

โดยทั่วไปคุณสมบัติของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะ จำเป็นต้องตอบสนองความต้องการของรัฐวิสาหกิจได้ครบถ้วน เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม กรรมการแต่ละคนของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอาจไม่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่รัฐวิสาหกิจต้องการ ดังนั้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงต้องรวบรวม และกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการของกรรมการทั้งหมดในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ และดำเนินการให้มีการสรรหาและคัดเลือกกรรมการอย่างโปร่งใสเพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในองค์กรรวมมีคุณสมบัติโดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ความสามารถและประสบการณ์ครบถ้วนและสอดคล้องกับความต้องการของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ

การสรรหาและคัดเลือกกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรใช้แนวทาง ดังนี้

- 1) กำหนดภาพรวม และเป้าหมายของการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจ จากนั้น จึงกำหนดความต้องการในคุณสมบัติของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ยกตัวอย่างเช่น รัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งที่เป็นสถาบันการเงิน ซึ่งมีการแข่งขันสูงกับสถาบันการเงินของเอกชน และตลาดการเงินมีอัตราการเจริญเติบโตที่ค่อนข้างสูง คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจนี้ควรมีความรู้และความชำนาญและประสบการณ์ ดังนี้

ตารางที่ 3.3: ตารางแสดงความรู้และประสบการณ์ที่พึงประสงค์ของกรรมการรัฐวิสาหกิจประเภท
สถาบันการเงิน

เรื่องที่ต้องการ	กก.1	กก.2	กก.3	กก.4	กก.5	กก.6	กก.7	กก.8
เกี่ยวกับงาน								
• การวิเคราะห์สินเชื่อ								
• การบริหารเงิน (Treasury)								
• บัญชีและการเงิน								
• การตลาด								
• กฎหมาย/ กฎระเบียบสถาบัน การเงิน								
• การบริหารความ เสี่ยง								
• การจัดการทรัพยากร บุคคล								
เกี่ยวกับธุรกิจ								
• ตลาดสินเชื่อที่มีการ แข่งขันสูง								
• ตลาดเงินใน ประเทศ/ ต่างประเทศ								
• นวัตกรรมทางการ เงินใหม่ ๆ								
• แนวโน้มความ ต้องการของกลุ่ม ลูกค้า								

**สถาบันการเงินเฉพาะกิจสามารถเจาะจง “เรื่องที่ต้องการ” ตามเป้าประสงค์เฉพาะกิจของ
องค์กร

- 2) เมื่อกำหนดความต้องการของรัฐวิสาหกิจได้แล้ว จึงดำเนินการสรรหาและคัดเลือก
กรรมการที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับความต้องการดังกล่าว
- 3) ควรตรวจสอบคุณสมบัติของกรรมการปัจจุบันกับความต้องการขององค์กร
และดำเนินการปรับปรุงเมื่อมีโอกาสที่เหมาะสม

ตัวอย่างเช่น กรรมการปัจจุบันมีอยู่ 7 คน ซึ่งขาดคุณสมบัติดังแสดงในตารางที่ 3.4 ในเรื่องการบริหารความเสี่ยง ควรแต่งตั้งกรรมการเพิ่มอีก 1 คน ที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องนี้ เพื่อให้ได้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่รัฐวิสาหกิจต้องการ

ตารางที่ 3.4: ตารางแสดงประสบการณ์ทางธุรกิจของกรรมการที่มีอยู่ในปัจจุบัน

เรื่องที่ต้องการ	กก.1	กก.2	กก.3	กก.4	กก.5	กก.6	กก.7	กก.8
เกี่ยวกับงาน								
• การวิเคราะห์สินเชื่อ	✓		✓		✓			
• การบริหารเงิน (Treasury)			✓	✓			✓	
• บัญชีและการเงิน		✓				✓		
• การตลาด	✓			✓				
• กฎหมาย/ กฎระเบียบสถาบัน การเงิน			✓					
• การบริหารความ เสี่ยง								
• การจัดการทรัพยากร บุคคล						✓		
เกี่ยวกับธุรกิจ								
• ตลาดสินเชื่อที่มีการ แข่งขันสูง	✓				✓			
• ตลาดเงินใน ประเทศ/ ต่างประเทศ		✓					✓	
• นวัตกรรมทางการ เงินใหม่ ๆ				✓				
• แนวโน้มความ ต้องการของกลุ่ม ลูกค้า		✓			✓			

**สถาบันการเงินเฉพาะกิจสามารถเจาะจง“เรื่องที่ต้องการ”ตามเป้าประสงค์เฉพาะกิจขององค์กร

สืบเนื่องจากการพิจารณาคุณสมบัติที่เหมาะสมของกรรมการรัฐวิสาหกิจข้างต้น การประเมินระดับความรู้ ความสามารถ ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของกรรมการรัฐวิสาหกิจ เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง กรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด และวิธีการในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นองค์กรที่ประกอบการเกี่ยวกับสาธารณะประโยชน์ (Social entrepreneur) นอกจากนี้กรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องมีความรู้ความสามารถประสบการณ์ และสมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมต่อการเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ ในกรณีนี้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจะต้องเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการให้มีการพัฒนา ศักยภาพของกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยริเริ่มและดำเนินการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะ ให้กรรมการของรัฐวิสาหกิจในเรื่องที่จำเป็นและเหมาะสม ประกอบกับริเริ่มให้มีการประเมิน และจัดทำแนวทางพัฒนาสมรรถนะของกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นระบบอีกด้วย

3.2 การแบ่งหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ และระหว่างประธาน กรรมการและผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ

การดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ก็ต่อเมื่อประธานกรรมการ กรรมการ ผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ มีความเข้าใจที่ชัดเจน ในบทบาท หน้าที่ และมีความรับผิดชอบของตนและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีการปฏิบัติงานที่ สอดคล้องเชื่อมโยงกัน ความสับสนจะเกิดขึ้นเมื่อประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจ เข้าไปปฏิบัติงาน ในเรื่องระดับปฏิบัติการที่กฎหมายและระเบียบข้อบังคับไม่ได้ระบุไว้ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ ประธานกรรมการหรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ ดังนั้น ประธานกรรมการและผู้บริหารสูงสุด ของรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องหารือกัน เพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายไว้ใน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ นั้น รวมทั้งจัดให้มีระบบและกลไกที่เป็น มาตรฐานในการเชื่อมโยงและประสานการปฏิบัติหน้าที่ของทั้งสองฝ่าย

โดยหลักการแล้ว คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ จะมีบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบใน การกำหนดนโยบายและทิศทางของการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ ตามกฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจและนโยบายของภาครัฐ และทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหาร จัดการองค์กรของผู้บริหารรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นไป ตามนโยบายและทิศทางที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำหนด โดยจะพิจารณาในเรื่องสำคัญทั้งใน ระดับองค์กร (Corporate Level) ซึ่งเป็นเรื่องระดับนโยบาย และระดับกลยุทธ์ (Strategic Level) ซึ่งสามารถแสดงเป็นตารางเปรียบเทียบ ดังนี้

ตารางที่ 3.5 : ขอบเขตบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และของผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ

เรื่อง	คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ
การวางกลยุทธ์ และกำหนดเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> ● ชี้แนะแนวทางกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงาน ● ตรวจสอบความสมเหตุสมผลของสมมติฐาน ในการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ● จัดลำดับความสำคัญของแผนกลยุทธ์ และทางเลือกต่าง ๆ ในแผนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารนำเสนอ ● ทบทวนแผนการดำเนินงาน(Business Plan) และงบประมาณ(budget) และตั้งเป้าหมายของผลการดำเนินงานให้กับผู้บริหาร 	<ul style="list-style-type: none"> ● จัดทำแผนกลยุทธ์ตามแนวทางและขอบเขต ตามที่ได้ตกลงร่วมกับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ● ประสานงานให้มีการจัดทำแผนธุรกิจ และแผนงบประมาณของทุก ๆ หน่วยงานขององค์กร
การปฏิบัติการเกี่ยวกับการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> ● ทบทวน อนุมัติ และให้ข้อเสนอแนะ ในการกำหนดตัวชี้วัด(KPI)ขององค์กร และเป้าหมายหลัก ● ทบทวนผลการดำเนินงานทุกไตรมาส และสร้างความมั่นใจว่ามีการกำหนดให้มีกระบวนการในแก้ไข หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ 	<ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน(KPI) ● ติดตามวัดผลตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เป็นรายเดือน หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามตัวชี้วัด ให้ดำเนินการแก้ไขโดยเร็ว ● กำหนดตัวชี้วัดย่อยให้แก่ทุกหน่วยงานในองค์กรเพื่อให้เป้าหมายและการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> ● สรรหาผู้บริหารสูงสุด และให้ความสำคัญระดับกลุ่มบุคคลากรที่มีศักยภาพเพื่อมิให้เกิดช่องว่างในการบริหารจัดการ ● กำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุด ● ทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุด ● ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำองค์กรในอนาคต ● สนับสนุนแผนการพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้าหน่วยงานที่มีศักยภาพสูง ● ทบทวนหลักการและแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในรัฐวิสาหกิจโดยรวม 	<ul style="list-style-type: none"> ● พัฒาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานและนำออกใช้ปฏิบัติ ● ประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำและศักยภาพของผู้บริหารทั้งหมด ● เล็งหากกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นและวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้กับบุคคลเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพ

เรื่อง	คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ
การบริหารจัดการความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดกรอบความเสี่ยงขององค์กรที่ยอมรับได้ ● เข้าใจอย่างดั่งแท่นปัจจัยความเสี่ยงที่องค์กรมีและสร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดีพอเพื่อลดความเสี่ยงนั้น ๆ ● พิจารณาประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทุกครั้งที่ทำการตัดสินใจในธุรกรรมสำคัญ 	<ul style="list-style-type: none"> ● วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงขององค์กร ● บริหารจัดการความเสี่ยงตามกรอบที่คณะกรรมการกำหนด ● ปลุกฝังวัฒนธรรมทั่วทั้งองค์กรให้ตระหนักถึงความเสี่ยง ● สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงทุกหน่วยงานภายในองค์กร ● ดำเนินการให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง และระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ
การบริหารจัดการผู้ถือหุ้น (กรณีเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์)	<ul style="list-style-type: none"> ● รับฟังความคิดเห็นของผู้ถือหุ้นและปฏิบัติตามต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> ● เข้าใจความต้องการของผู้ถือหุ้น และเปิดเผยข้อมูลของการตัดสินใจที่มีนัยสำคัญให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างโปร่งใส ● สร้างความมั่นใจว่ารัฐวิสาหกิจได้เปิดเผยข้อมูลและปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายและหน่วยงานกำกับดูแลอย่างครบถ้วน
การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย	<ul style="list-style-type: none"> ● สร้างความสมดุล และดูแลให้มีการบริหารจัดการผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย โดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อมูลค่าของผู้ถือหุ้น ● พิจารณาให้การสนับสนุนผู้มีส่วนได้เสียรายสำคัญ 	<ul style="list-style-type: none"> ● บริหารจัดการผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียภายในขอบเขตที่ตกลง กับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
การกำกับดูแลทางการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> ● กำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารรายงานผลการประกอบการให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด ● กำกับดูแลให้ผู้บริหารจัดการทางการเงินที่ครบถ้วน และเชื่อถือได้เสนอทุกเดือนโดยเปรียบเทียบกับเดือนที่ผ่านมาและเดือนเดียวกันของปีก่อนหน้า ● กำกับดูแลความถูกต้องและความครบถ้วน และให้ความเห็นเกี่ยวกับการเปิดเผยรายการที่เกี่ยวข้องกัน กำกับดูแลให้ องค์กร มีระบบการควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เหมาะสม และมีประสิทธิผล 	<ul style="list-style-type: none"> ● อำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยมีหน่วยงานตรวจสอบภายในหรือมีเจ้าหน้าที่ที่ช่วยเก็บรวบรวมข้อมูล ● เข้าใจสภาพทางการเงินขององค์กรและตัดสินใจทั้งในด้านการดำเนินการและด้านการบริหารจัดการทางการเงินของรัฐวิสาหกิจอันจะสร้างให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจสูงสุด ● ดำเนินการให้มีรายงานทางการเงิน

เรื่อง	คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ
การกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับและเงื่อนไขอื่น ๆ	<ul style="list-style-type: none"> ● กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดของรัฐวิสาหกิจ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร และข้อผูกพันที่มีไว้กับบุคคลภายนอก ● สอบทานระบบการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในขององค์กรอย่างเป็นอิสระ 	<ul style="list-style-type: none"> ● บริหารจัดการองค์กรตามข้อกำหนดของรัฐวิสาหกิจ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร และข้อผูกพันที่มีไว้กับบุคคลภายนอก
การบริหารทรัพย์สิน	<ul style="list-style-type: none"> ● กำกับดูแลให้มีการบริหารจัดการทรัพย์สินอย่างมีประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ดำเนินการบริหารจัดการทรัพย์สินอย่างมีประสิทธิภาพ
การกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือ การมีธรรมาภิบาล (Good Governance)	<ul style="list-style-type: none"> ● กำกับดูแลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับหลักการการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) ในด้านต่าง ๆ คือ <ul style="list-style-type: none"> - Accountability หรือความรับผิดชอบ ต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งอาจมีทั้งบวกและลบ - Responsibility หรือความสำนึกในหน้าที่ที่ด้วยขีดความสามารถและมีประสิทธิภาพที่เพียงพอ - Equitable Treatment หรือการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน - Transparencyหรือความโปร่งใส ซึ่งประกอบด้วยความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้และความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง และทันต่อเวลา - Vision Create หรือการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการเปลี่ยนแปลงหรือ เพิ่มมูลค่าใด ๆ โดยจะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน - Ethics หรือการส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล และจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ - Participation หรือการส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่มีผลกระทบต่อสังคมและชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> ● ดำเนินการประสานงานให้เกิดการบริหารที่สอดคล้องกับแนวทางการกำกับดูแลที่ดี มีการบริหารงานที่มีความโปร่งใสและเกิดความเป็นธรรมกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด

นอกจากการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจแล้วควรกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างประธาน กรรมการรัฐวิสาหกิจ กับผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ ให้มีความชัดเจนเช่นกัน ซึ่งอาจสามารถ กำหนดแนวทางหลัก ๆ ได้ดังนี้

ตารางที่ 3.6 : ขอบเขตความรับผิดชอบของประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจ กับ ผู้บริหารสูงสุด

ประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจ	หน้าที่ร่วมกัน	ผู้บริหารสูงสุด
<ul style="list-style-type: none"> ● เป็นผู้ดำเนินการประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจรวมถึงการ <ul style="list-style-type: none"> ○ กำหนดวาระ และเวลาในการประชุม ○ กำกับให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้รับเอกสารการประชุมล่วงหน้าตามเวลาที่กำหนด ○ นำการประชุม และเปิดโอกาสให้กรรมการทุกคนในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะ ○ ดำเนินการให้การประชุมมีข้อสรุปในประเด็นที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องการ ● เป็นประธานในการประชุมผู้ถือหุ้น (กรณีของรัฐวิสาหกิจนั้นเป็นบริษัท) ● เป็นผู้แทนด้านภาพลักษณ์ขององค์กร (Company's Ambassador) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ● เป็นผู้ประสานความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกรรมการรัฐวิสาหกิจด้วยกันเอง และระหว่างกรรมการรัฐวิสาหกิจ กับผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ นั้น 	<ul style="list-style-type: none"> ● สื่อสารกับผู้ถือหุ้นและบุคคลภายนอก ● พัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหาร 	<ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดแผน และดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ซึ่งสะท้อนถึงเป้าประสงค์ในระยะยาว และลำดับความสำคัญที่ได้ตกลงร่วมกับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ● เป็นผู้รับผิดชอบต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการปฏิบัติหน้าที่ทั้งในด้านการดำเนินการ และผลการดำเนินงานในทุกด้านขององค์กร ● จัดทำแผนการปฏิบัติการ และแผนควบคุมทางการเงินขององค์กรอย่างเพียงพอ ● ติดตามผลประกอบการทางการเงินขององค์กรให้เป็นไปตามแผนและงบประมาณที่กำหนดไว้ ● เป็นตัวแทนขององค์กรในการประสานงานกับพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า และสมาคมทางวิชาชีพอื่น ๆ

สรุปได้ว่า ประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจกับผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจจะต้องทำงานร่วมกัน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นการเลือกบุคคลที่สามารถทำงานร่วมกันได้ก็มีส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเช่นกัน

3.3 การกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนของกรรมการรัฐวิสาหกิจ

กรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรได้รับผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการ ตลอดจนความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของกรรมการ ทั้งนี้การกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนกรรมการรัฐวิสาหกิจควรคำนึงถึงฐานะทางการเงินของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ และผลประโยชน์ตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ ด้วย

โดยหลักการแล้วผลประโยชน์ตอบแทนของกรรมการรัฐวิสาหกิจโดยทั่วไป ประกอบด้วย

- ค่าเบี้ยประชุม ซึ่งเหมาะจ่ายเป็นรายเดือนเฉพาะเมื่อมีการประชุม และเฉพาะผู้เข้าร่วมประชุม
- ค่าตอบแทนรายเดือน (Retainer Fee) รัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยบางแห่งมีการจ่ายค่าตอบแทนคงที่เป็นรายเดือนให้กรรมการทุกคน
- เงินรางวัลหรือเงินโบนัส ซึ่งเป็นการตอบแทนผลงานของกรรมการในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่รัฐวิสาหกิจ เงินรางวัลสำหรับกรรมการแต่ละท่าน โดยทั่วไปจะแตกต่างกัน ขึ้นกับตำแหน่งหรือหน้าที่ เช่น ประธานกรรมการ กรรมการทั่วไป กรรมการตรวจสอบ ฯลฯ และความทุ่มเทอุทิศตนให้แก่การดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

นอกจากผลประโยชน์ตอบแทนของกรรมการรัฐวิสาหกิจควรสอดคล้องกับระดับความรู้ ความสามารถและประสบการณ์และความรับผิดชอบของกรรมการแล้ว ผลงานที่รัฐวิสาหกิจคาดหวังจากกรรมการ และเวลาที่กรรมการต้องใช้ในการดำเนินงานให้รัฐวิสาหกิจก็ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาผลประโยชน์ตอบแทนกรรมการรัฐวิสาหกิจอีกด้วย สองปัจจัยหลังนี้อาจขึ้นกับสภาพการณ์ของรัฐวิสาหกิจ (เช่น ต้องการการเปลี่ยนแปลงหรือพลิกฟื้น) หรือเป้าหมายในอนาคตของรัฐวิสาหกิจ (เช่น ต้องการเติบโตไปสู่ระดับผู้นำในภูมิภาค) ทั้งนี้เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถโดยตรงมาเป็นกรรมการได้ นอกจากนี้ ระดับของผลประโยชน์ตอบแทนของกรรมการควรเทียบเคียงได้กับระดับผลประโยชน์ตอบแทนของกลุ่มบุคลากรที่มีระดับความสามารถ ความรู้ และประสบการณ์ใกล้เคียงกันที่ทำหน้าที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจที่มีขนาด ความมุ่งหวัง การเจริญเติบโต และการดำเนินการใกล้เคียงกัน

3.4 การแต่งตั้งประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจ

โดยที่ประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจมีความสำคัญอย่างยิ่งกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น การแต่งตั้งประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยกระทรวงเจ้าสังกัด จึงเป็นเรื่องที่ควรดำเนินการอย่างรอบคอบ ข้อพิจารณาด้านการเมืองควรมีน้ำหนักน้อยกว่าข้อพิจารณาด้านขีดความสามารถและความเหมาะสมด้านอื่น ๆ

โดยทั่วไปประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- มีความเป็นผู้นำสูง สามารถนำการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และสร้างความร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในระหว่างกรรมการรัฐวิสาหกิจด้วยกันเอง และระหว่างกรรมการรัฐวิสาหกิจกับผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ โดยเป็นที่ยอมรับของกรรมการทุกราย และสามารถจัดแบ่งงานและหน้าที่ให้แก่กรรมการแต่ละรายได้
- มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์สูงในเรื่องของการบริหารจัดการองค์กร และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการ
- มีความรอบรู้ในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้น รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนารัฐวิสาหกิจทั้งในภาพรวมและรายสาขา
- เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม
- ชื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง และสร้างดุลของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ ได้มากที่สุด
- เป็นบุคคลที่ไม่มีประวัติมัวหมอง

3.5 การกำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการสรรหาและเสนอชื่อกรรมการ

การสรรหาและเสนอชื่อผู้แทนของหน่วยราชการ และกรรมการอื่น (ผู้ทรงคุณวุฒิ) ควรมีหลักการและแนวทางที่ชัดเจน ดังต่อไปนี้

(1) จัดทำรายชื่อบุคคลจำนวนหนึ่งเพื่อพิจารณาเปรียบเทียบ

คัดเลือกโดยจัดทำรายชื่อเบื้องต้น (Shortlist) ในกรณีของกรรมการที่เป็นผู้แทนของหน่วยราชการให้คัดเลือกจากข้าราชการระดับบริหารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในกรณีของกรรมการอื่น ควรมาจากบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ (Directors' Pool) ของกระทรวงการคลังหรือผู้แทนจากองค์กรประเภทต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความหลากหลายของความรู้และประสบการณ์ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

(2) กำหนดเกณฑ์การประเมินความเหมาะสม

เกณฑ์การประเมินความเหมาะสมของบุคคลในรายชื่อเบื้องต้น ควรพิจารณาเป็นรายบุคคล ในประเด็นดังต่อไปนี้

- ประวัติการทำงานและผลงานในอดีตที่ผ่านมา
- ความสอดคล้องระหว่างความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ กับความต้องการของรัฐวิสาหกิจ
- การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่ม
- ทักษะและความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

(3) ให้คะแนนเปรียบเทียบแต่ละบุคคล

กำหนดน้ำหนักของคะแนนสำหรับแต่ละเกณฑ์ของการพิจารณา โดยอาจให้คะแนนเรียงลำดับความสำคัญจากต่ำสุด 1 คะแนน และสูงสุด 5 คะแนน เปรียบเทียบคะแนนของแต่ละรายและเลือกผู้ที่ได้คะแนนสูงสุด

3.6 หน้าที่และความรับผิดชอบขั้นพื้นฐานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในด้านการบริหารจัดการองค์กรไว้อย่างกว้างๆ แต่อาจรวมเรื่องเฉพาะบางเรื่องไว้ด้วยเช่นกัน ดังตัวอย่างในกรอบ

<p>มาตรา ๒๓ ภายใต้บังคับมาตรา ๔๑ ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลกิจการของการไฟฟ้านครหลวง อำนาจหน้าที่เช่นว่านี้ให้รวมถึง</p> <p>(๑) วางข้อบังคับเกี่ยวกับการต่าง ๆ ตามความในมาตรา ๑๓</p> <p>(๒) วางข้อบังคับการประชุมและการดำเนินกิจการของคณะกรรมการ</p> <p>(๓) วางข้อบังคับว่าด้วยการบรรจุ การแต่งตั้งและการถอดถอนพนักงาน</p> <p>(๔) วางข้อบังคับว่าด้วยระเบียบปฏิบัติงานและข้อบังคับว่าด้วยการระเบียบวินัยและการลงโทษพนักงาน</p> <p>(๕) กำหนดอัตราราคาขายพลังงานไฟฟ้า ค่าบริการและความสะดวกต่าง ๆ และ</p> <p>(๖) กำหนดอัตราเงินเดือนพนักงาน</p> <p>(๗) จำหน่ายทรัพย์สินและหนี้สูญออกจากบัญชี</p> <p>อัตราราคาขายดังกล่าวใน (๕) ให้กำหนดในอัตราอันสมควรเพื่อให้มีรายได้เพียงพอ</p> <p>(ก) สำหรับรายจ่ายที่จำเป็นในการดำเนินงาน รวมทั้งดอกเบี้ย ค่าเสื่อมราคา กองทุนสงเคราะห์ หรือการสงเคราะห์อื่น ๆ เพื่อสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานและครอบครัว และโบนัส</p> <p>(ข) สำหรับการชำระหนี้สินเท่าที่จำนวนเงินเพื่อการชำระนั้นเกินกว่าจำนวนที่จัดสรรไว้เป็นค่าเสื่อมราคา และสำหรับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับการจัดหาสินทรัพย์ใหม่ แทนสินทรัพย์เดิม และ</p>

(ค) ที่จะจัดให้มีเงินสำรองเพียงพอสำหรับเป็นเงินสำรองเผื่อขาดและเป็นค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่อันจำเป็นในการขยายกิจการและลงทุนที่ได้รับความเห็นชอบตามความในมาตรา ๔๒

ข้อบังคับว่าด้วยระเบียบปฏิบัติงานที่คณะกรรมการวางไว้ตามมาตราใน (๔) นั้นถ้ามีข้อความจำกัดอำนาจผู้ว่าการในการทำนิติกรรมไว้ประการใด ให้รัฐมนตรีประกาศข้อความเช่นนั้นในราชกิจจานุเบกษา

โดยหลักการแล้วคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีหน้าที่และความรับผิดชอบในหลายเรื่องอย่างไรก็ตาม ในการดำเนินการนั้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรให้น้ำหนักแก่เรื่องต่างๆ ที่สอดคล้องกับสภาพการณ์ของรัฐวิสาหกิจในขณะนั้นๆ เช่น ในสภาพการณ์ปกติ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะให้น้ำหนักกับเรื่องการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Direction) และทิศทางในการดำเนินธุรกิจตลอดจนการพัฒนาผู้นำของรัฐวิสาหกิจ แต่ในสภาพการณ์ที่รัฐวิสาหกิจประสบกับปัญหาในการดำเนินธุรกิจ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรให้น้ำหนักกับเรื่องการกำหนดแผนการและมาตรการในการพลิกฟื้นสถานการณ์และลดความเสี่ยงทางธุรกิจของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ

หน้าที่และความรับผิดชอบขั้นพื้นฐานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรมีดังต่อไปนี้

(1) **สรรหาและเสนอแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ**

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีหน้าที่ในการสรรหาและเสนอแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา เพื่อคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมจำนวนหนึ่งเสนอให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาคัดเลือกในขั้นสุดท้าย ในการนี้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องกำหนดคุณสมบัติและขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ (Terms of Reference) ของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจให้เหมาะสมและชัดเจน และกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเหมาะสมของผู้สมัครแต่ละคน เพื่อให้การสรรหาเป็นไปอย่างโปร่งใสและเป็นธรรมมากที่สุด

(2) **กำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล**

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีหน้าที่ในการพัฒนาผู้นำและทรัพยากรบุคคลของรัฐวิสาหกิจ โดยมีความรับผิดชอบหลัก ๆ ดังนี้

- สรรหาบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดและเสาะหาผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดคนต่อไปในอนาคต
- ทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุด
- กำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดและร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจในการทำสัญญาว่าจ้าง
- ทบทวน และกำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในรัฐวิสาหกิจโดยรวม
- วางแผนและสนับสนุนการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของรัฐวิสาหกิจ

- ให้ความสำคัญในการวางแผนสร้างผู้นำในอนาคตของรัฐวิสาหกิจ

(3) กำหนด นโยบาย วัตถุประสงค์ ทิศทาง เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ ทิศทาง เป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในเรื่องต่างๆ ที่เป็นเรื่องสำคัญระดับองค์กร เช่น

- กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategies) และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategies)
- กำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) เป้าหมายการดำเนินธุรกิจ และเป้าหมายการพัฒนาองค์กร เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ
- พิจารณาให้ความเห็นชอบในแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการขององค์กร
- กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในเรื่องการจัดการสิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)

ในการดำเนินงานข้างต้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบาย ทิศทาง และแนวทางการดำเนินงานพัฒนาระดับประเทศ นโยบายเฉพาะของรัฐบาล ผลกระทบและผลประโยชน์ที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะได้รับและความคุ้มค่าในระยะยาวของรัฐวิสาหกิจ เพื่อที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจทั้งด้านการเงิน และยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ อีกทั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจยังต้องสามารถกำหนดหรือปรับปรุง เพื่อการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ ให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ของรัฐวิสาหกิจได้

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรสามารถให้คำแนะนำ และจัดหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้แก่ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจได้ เนื่องจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เกี่ยวกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

ในการดำเนินงานข้างต้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องหารือและดำเนินงานร่วมกับฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจอย่างใกล้ชิด

(4) กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กร

- พิจารณาและอนุมัติแผนการเงินและงบประมาณ
- พิจารณาอนุมัติโครงสร้างเงินเดือนและกรอบโครงสร้างกำลังคน
- จัดทำกฎระเบียบ จรรยาบรรณและหลักการที่พนักงานของรัฐวิสาหกิจ พึงยึดถือในการปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างคุณค่าขององค์กร (Corporate Values)
- พิจารณาอนุมัติแผนงานระยะสั้นและระยะยาว
- กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารสูงสุด
- ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรและผู้บริหารองค์กร เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

- ตรวจสอบระบบและการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง
- กำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

(5) กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการ กรรมการ และผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า บุคคลข้างต้นจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งในด้านการเป็นผู้นำ การวางแผน การจัดการการเงิน การควบคุม และการรับช่วงหน้าที่

(6) ตรวจสอบว่าผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมจากรัฐวิสาหกิจ และผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้ได้ดุลภาพกับผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจ

(7) รับผิดชอบและรับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติงาน (Accountable) ต่อผู้ถือหุ้นหรือหน่วยงานต้นสังกัด

(8) คำนึงถึงและจัดการให้เกิดดุลยภาพระหว่างผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจ กระทรวงเจ้าสังกัด กระทรวงการคลัง ผู้ถือหุ้น ประชาชน และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ

(9) พิจารณาถอดถอนประธาน กรรมการ และผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (ถ้าจำเป็น)

(10) ออกระเบียบ ข้อบังคับใด ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร

นอกจากนี้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีพันธะที่จะต้องดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาล โดยจะต้องดำเนินการอย่างเหมาะสมในการติดตามวัดผลการบริหารจัดการ เข้าร่วมประชุม คณะกรรมการมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เข้าใจในลักษณะของการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ และความเชื่อมโยงระหว่างเศรษฐกิจและปัจจัยอื่น ๆ กับธุรกิจขององค์กร รับฟังข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในปัญหาที่ต้องการความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ติดตามรับทราบข่าวสารกิจกรรมของรัฐวิสาหกิจ ติดตามกิจการและนโยบายของรัฐวิสาหกิจ และทบทวนผลประกอบการด้านการเงินเป็นประจำ และสอบถามถ้าจำเป็น

ในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่ควรเข้าไปปฏิบัติงานประจำที่เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร เรื่องที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องรับทราบควรเป็นเรื่องที่สำคัญในระดับองค์กรและเรื่องที่ควรให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาเท่านั้น

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องทำให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายมั่นใจว่า การตัดสินใจทุกครั้งของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการคำนึงถึงผลประโยชน์ของทุกฝ่ายแล้ว โดยเฉพาะเรื่องที่ประชาชนส่วนใหญ่จะได้รับผลกระทบ ทั้งนี้เพื่อลดการต่อต้านซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

3.7 การกำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ และโครงสร้างของคณะกรรมการย่อย

โดยทั่วไปแล้วคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรแต่งตั้งคณะกรรมการย่อย (Committees) หลายคณะ ทั้งที่ตั้งตามกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและตามความจำเป็นและเหมาะสม เพื่อดำเนินงานเฉพาะเรื่อง เช่น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดประโยชน์ตอบแทน เป็นต้น คณะกรรมการชุดย่อยเหล่านี้ จำเป็นต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม โดยทั่วไปแล้วประธานคณะกรรมการย่อย ควรจะได้รับการแต่งตั้งจากกรรมการอื่น ๆ (ผู้ทรงคุณวุฒิ) คณะกรรมการชุดย่อยแต่ละชุด ไม่ควรมีจำนวน กรรมการมากเกินไป เพราะจะทำให้ไม่คล่องตัว ส่วนใหญ่ควรมีจำนวน 3-5 คน เลขานุการ ของคณะกรรมการชุดย่อยควรเป็นเลขานุการบริษัท (ในกรณีของรัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทจำกัด มหาชน) หรือเป็นผู้บริหารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในรัฐวิสาหกิจนั้น

รัฐวิสาหกิจต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการย่อยแต่ละชุดให้ชัดเจน โดยต้อง ระบุวัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน ผลงานที่ต้องการ กล่าวคืออำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบ จากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และวาระของการดำรงตำแหน่ง กล่าวคือ

(1) คณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) เป็นคณะกรรมการย่อย ที่แต่งตั้ง โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบด้านการเงิน (Financial Auditing) และ ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ที่ใช้ บังคับกับรัฐวิสาหกิจและของภาครัฐ (Compliance Auditing) คณะกรรมการตรวจสอบทำงาน ร่วมกับหน่วยงานตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงาน บริหารความเสี่ยงและหน่วยงานด้านกฎหมายของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น อำนาจหน้าที่ของ คณะกรรมการตรวจสอบที่สำคัญมีดังนี้

1) งานตรวจสอบด้านการเงิน (Financial Auditing)

- สอบทานให้องค์กร มีการจัดทำรายงานทางการเงินตามมาตรฐานการ บัญชีที่รับรองโดยทั่วไป โดยมีข้อมูลของการดำเนินงานถูกต้อง ครบถ้วนและเชื่อถือได้
- พิจารณาความถูกต้องและความครบถ้วนของรายงานทางการเงิน และให้ ความเห็นเกี่ยวกับการเปิดเผยรายการที่เกี่ยวข้องกัน
- สอบทานให้องค์กร มีระบบการควบคุมภายใน และการตรวจสอบ ภายในที่เหมาะสม และมีประสิทธิผล
- สอบทานระบบการบริหารความเสี่ยง และระบบการควบคุมภายในของ องค์กรอย่างเป็นอิสระ และมีการดูแลรักษาทรัพย์สินที่เหมาะสม

2) งานตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Auditing)

- สอบทานการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร และข้อผูกพันที่มีไว้กับบุคคลภายนอก

คณะกรรมการตรวจสอบ ควรประกอบด้วยกรรมการอื่นที่มีคุณสมบัติครบถ้วน อย่างน้อย 3 ท่าน โดยอย่างน้อย 1 ท่าน ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์ด้าน บัญชี การเงิน และการตรวจสอบ

(2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีหน้าที่กำกับ ดูแลการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ โดยจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลงานบริหารความเสี่ยงของ รัฐวิสาหกิจ ในระดับการดำเนินงาน

ในการบริหารความเสี่ยงคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีหน้าที่หลัก 3 ประการดังนี้

1) ควบคุมขอบเขตความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีหน้าที่กำหนดกรอบของความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจ ยอมรับได้ และควบคุมไม่ให้เกิดการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจมีความเสี่ยงเกินกว่ากรอบที่ตั้งไว้ ตาม ระยะเวลา และขอบเขตที่ได้ตกลงร่วมกันกับผู้บริหารไว้ล่วงหน้า

2) เข้าใจปัจจัยหรือสภาวการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องทำความเข้าใจกับปัจจัยหรือสภาวการณ์ที่เป็น ความเสี่ยง ของรัฐวิสาหกิจ และสามารถจัดการกับความเสี่ยงได้ อีกทั้งยังต้องเข้าใจต้นทุน และ แนวทางในการลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ

3) พิจารณาความเสี่ยงในการตัดสินใจ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องพิจารณา และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทุก ครั้งที่มีการตัดสินใจในการทำธุรกรรมที่มีนัยสำคัญ หรือการวางกลยุทธ์และทิศทางในการ ดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจยังต้องกำกับดูแลให้พนักงานในทุก หน่วยงานของรัฐวิสาหกิจทำความเข้าใจกับความเสี่ยงในหน่วยงานของตน และจัดการกับ ความเสี่ยงอย่างนั้นได้เหมาะสมอีกด้วย

3.8 วาระของการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่งของกรรมการ

วาระการดำรงตำแหน่งกรรมการและการพ้นจากตำแหน่งของกรรมการของรัฐวิสาหกิจ เป็นไปตามกฎหมายจัดตั้ง หรือพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและ พนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งกฎหมายและระเบียบข้อบังคับอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยข้อเท็จจริงแล้วรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ มักมีการปรับเปลี่ยนตัวประธานกรรมการ รัฐวิสาหกิจหรือกรรมการรัฐวิสาหกิจบ่อยครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง

การเปลี่ยนตัวประธานกรรมการหรือกรรมการรัฐวิสาหกิจด้วยเหตุผลอื่นที่ไม่ใช่เหตุผลด้านความสามารถในการบริหารงานมีผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการปฏิบัติตามนโยบาย เป้าหมายหรือแผนงานที่กำหนดไว้ของรัฐวิสาหกิจ หน่วยงานต้นสังกัดที่แต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ จะต้องระบุเหตุผลที่ชัดเจนถึงเหตุที่ทำให้กรรมการรัฐวิสาหกิจพ้นจากตำแหน่ง

ในกรณีของการเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง หากกรรมการท่านนั้นพ้นจากตำแหน่ง จะมีผลทำให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นด้วย

ในกรณีของกรรมการที่เป็นผู้แทนของหน่วยราชการ หากกรรมการท่านนั้นเปลี่ยนต้นสังกัด หน่วยงานต้นสังกัดเดิมจะแต่งตั้งผู้แทนใหม่ไปแทน

3.9 การอบรมปฐมนิเทศกรรมการใหม่

เพื่อให้กรรมการใหม่ของรัฐวิสาหกิจเข้าสู่ตำแหน่งด้วยความราบรื่น และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเร็ว คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่ยังคงดำรงตำแหน่งอยู่ควรร่วมกับฝ่ายบริหารรัฐวิสาหกิจ จัดให้มีการอบรมปฐมนิเทศกรรมการใหม่ โดยการให้ข้อมูลเกี่ยวกับ รัฐวิสาหกิจนั้นและประเด็นต่าง ๆ อย่างครบถ้วน ทั้งนี้ เพื่อให้กรรมการใหม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทันทีที่เข้ารับตำแหน่งกรรมการ และเพื่อสร้างความต่อเนื่องให้กับการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจนั้น

3.10 ที่ปรึกษาคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจอาจแต่งตั้งที่ปรึกษาดตามความเหมาะสม เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งนี้เพื่อเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ระยะเวลาของการดำเนินงานของที่ปรึกษาขึ้นกับประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจ จะกำหนดตามความเหมาะสม ที่ปรึกษาอาจร่วมในการประชุมกรรมการรัฐวิสาหกิจ แต่ไม่มีอำนาจในการพิจารณาให้ความเห็นชอบในเรื่องที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณา อย่างไรก็ตาม การตั้งที่ปรึกษาของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีเหตุผลรองรับในความจำเป็นของการมีที่ปรึกษา ตลอดจนมีการระบุความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของที่ปรึกษาแต่ละราย เพื่อเป็นการยืนยันว่าการแต่งตั้งที่ปรึกษานั้นไม่ใช่ด้วยเหตุผลส่วนตัวหรือเหตุผลทางการเมือง แต่เป็นความจำเป็นและเหมาะสมเพื่อประโยชน์ขององค์กร

4. แนวทางในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพของ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

นอกเหนือจากการมีโครงสร้างที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และการแบ่งแยกบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจแล้ว คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจยังจำเป็นต้องมีแนวทางในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย บทที่ 4 นี้ เสนอแนวทางในการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ ในส่วนที่เป็นบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

4.1 การจัดลำดับความสำคัญของบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของ คณะกรรมการ

รัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทิศทางและแผนงานขององค์กร

รัฐวิสาหกิจควรกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนถึงลำดับความสำคัญของประเด็น หรือเรื่องที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ จะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทิศทางและแผนงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นที่เชื่อมโยงกับฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจ

วาระการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจำกัดอยู่ในเรื่องที่มีความสำคัญ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า การประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแต่ละครั้ง มีจุดเน้นที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม ในการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นหรือเรื่องเพื่อการพิจารณาของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดังกล่าวข้างต้น จำเป็นอย่างยิ่งที่รัฐวิสาหกิจจะต้องมีความเข้าใจร่วมกันในเรื่องกลยุทธ์และทิศทางในการดำเนินธุรกิจ (Strategic Direction) ในภาพรวมของรัฐวิสาหกิจ ทั้งในระหว่างกรรมการด้วยกัน และระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกับฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจ

ภาระหน้าที่ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่สำคัญที่สุดก็คือ การผลักดันให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวนโยบายที่ได้รับจากผู้ถือหุ้น/ภาครัฐ (Statement of Directions หรือ SOD) ในการนี้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจะประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจโดยใช้ SOD เป็นตัวกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด (KPIs) ของผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ในการพัฒนาความเข้าใจร่วมกันระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจด้วยตนเอง หรือระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกับผู้บริหารรัฐวิสาหกิจข้างต้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องสร้างความตกลงร่วมกันระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหารรัฐวิสาหกิจ ในเรื่องดังต่อไปนี้

- การประเมินสถานภาพในปัจจุบันอย่างเที่ยงตรงโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะประเมินสถานภาพในอนาคตของรัฐวิสาหกิจ หากรัฐวิสาหกิจนั้นยังมีผลการดำเนินงานในระดับและอัตราความก้าวหน้าเช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
- จุดมุ่งหมายในอนาคตที่รัฐวิสาหกิจต้องการจะบรรลุผลภายในกรอบเวลาที่กำหนด รัฐวิสาหกิจควรกำหนดจุดมุ่งหมายในอนาคตในรูปของตัวชี้วัด ทั้งทางด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน (ตัวอย่างเช่น สร้างกำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ (EVM) อย่างน้อย 2,000 ล้านบาทภายใน 5 ปี และมีส่วนแบ่งการตลาดใหญ่เป็นอันดับ 3 ในภูมิภาคอาเซียนภายใน 3 ปีข้างหน้า)

รัฐวิสาหกิจสามารถจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ ได้ โดยพิจารณาจากสภาพปัจจุบันและจุดมุ่งหมายในอนาคต ตัวอย่างเช่น “ลดต้นทุนร้อยละ 20 เพิ่มแหล่งรายได้ภายใน 12 เดือน” หรือ “ขยายตลาดไปยังประเทศเพื่อนบ้าน 3 ประเทศ โดยการซื้อกิจการหรือร่วมทุนภายใน 3 ปี”

ลำดับความสำคัญในการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจจะเป็นแนวทางให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดลำดับความสำคัญของประเด็นหรือเรื่องที่จะพิจารณาซึ่งจะเป็นพื้นฐานของการจัดวาระการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรเน้นการใช้เวลาและความสนใจไปที่เรื่องที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจเท่านั้น ทั้งนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องประสานงานกับฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะกับผู้บริหารสูงสุด ถึงการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละเรื่องที่จะนำเสนอเพื่อการพิจารณาในการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ต้องทำความเข้าใจกับผู้บริหารสูงสุดและฝ่ายบริหารถึงภารกิจ ที่ต้องการจะมอบหมายให้ทำ (Mandate) โดยสร้างความมั่นใจว่าการจัดลำดับความสำคัญของงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และภารกิจหลักของฝ่ายบริหารสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของเรื่องต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจ ภารกิจที่มอบหมายให้ฝ่ายบริหารนั้น เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่จะกำหนดความคาดหวังที่มีฝ่ายบริหาร ดังนั้นการกำหนดภารกิจของฝ่ายบริหารจึงต้องมีความชัดเจนและสามารถวัดผลได้

ภารกิจที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบหมายให้แก่ผู้บริหารสูงสุดและฝ่ายบริหารจะต้องครอบคลุม 5 ประเด็นหลักดังต่อไปนี้

- 1) ผลสัมฤทธิ์และเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุเป็นเช่นใด?
- 2) ผลสัมฤทธิ์และเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุอยู่ในระดับมาตรฐานใด?
- 3) จะต้องบรรลุผลสัมฤทธิ์และเป้าหมายที่กำหนดเมื่อใด?

- 4) ผลสัมฤทธิ์และเป้าหมายที่กำหนด จะมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มใด? และอย่างไร?
- 5) การบรรลุผลสัมฤทธิ์และเป้าหมาย จะอยู่ภายใต้เงื่อนไขอะไร?

กรอบที่ 4.1 : ตัวอย่างจุดมุ่งหมายของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

ตัวอย่างกรณีรัฐวิสาหกิจในธุรกิจการให้บริการทางการเงินครบวงจร

- 1) ขยายเครือข่ายให้ครอบคลุมภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ โดยเป็นผู้นำตลาดในประเทศและอีกอย่างน้อย 2 ตลาดในต่างประเทศ
- 2) มีส่วนแบ่งการตลาดโดยรวมสูงสุด มีส่วนแบ่งอันดับหนึ่งในตลาดบัตรเครดิต และสร้างผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (ROE, ROI, Dividend yield) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 15
- 3) ต้องการบรรลุเป้าหมายภายในปี 2555
- 4) รักษาอัตราการเกษียณอายุก่อนกำหนดโดยสมัครใจ
- 5) รักษาอัตราความพึงพอใจของลูกค้าไว้ที่ระดับปัจจุบัน
- 6) ต้องมีความคล่องตัวสูงในการจัดจ้างผู้บริหาร ให้รางวัลตอบแทนผู้ที่มีผลงานดีเด่นและลดจำนวนพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

4.2 การพัฒนาคุณภาพของเอกสารและการนำเสนอต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ในการพิจารณาและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ จำเป็นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง และมีรายละเอียดเพียงพอแก่การพิจารณตัดสินใจโดยทั่วไปแล้วการจัดทำเอกสารเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นงานของสำนักผู้บริหาร หรือหน่วยงานวางแผนองค์กร หรือหน่วยงานยุทธศาสตร์องค์กร ภายใต้การกำกับของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ นอกจากเอกสารที่ฝ่ายบริหารนำเสนอต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณาจะต้องมีคุณภาพที่พอเพียงต่อการใช้ประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแล้วคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรได้รับเอกสารก่อนการประชุม ไม่น้อยกว่า 10 วันทำการ เพื่อให้มีเวลาพิจารณาข้อมูลอย่างเพียงพอ

ดังนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ จึงควรกำหนดความคาดหวังในเรื่องคุณภาพของเอกสารที่เสนอโดยฝ่ายบริหาร และควรกำหนดกลไกและวิธีปฏิบัติสำหรับการสื่อความระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและฝ่ายบริหาร เพื่อให้มีการพัฒนาคุณภาพของเอกสารอย่างต่อเนื่อง

4.2.1 เอกสารเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

เอกสารที่เสนอต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีได้หลายประเภท ขึ้นกับลักษณะการดำเนินงานและแนวปฏิบัติของรัฐวิสาหกิจนั้น ตัวอย่างของเอกสาร เช่น

- เอกสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น รายงานการพิจารณาผลการประกวดราคาจัดซื้อจัดจ้าง เสนอเพื่อขออนุมัติเจรจากับผู้ที่ผ่านการพิจารณา

- เอกสารเกี่ยวกับผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน เช่น รายงานสรุปผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไตรมาสแรกของปีงบประมาณ เสนอเพื่อทราบและให้ข้อเสนอแนะ
- เอกสารข้อเสนอโครงการลงทุน เสนอเพื่อขออนุมัติดำเนินการ
- เอกสารแผนงบประมาณประจำปี เสนอเพื่อขออนุมัติ
- เอกสารเกี่ยวกับการบริหารสัญญาต่าง ๆ เช่น เอกสารเสนอขออนุมัติต่ออายุสัญญา
- เอกสารเกี่ยวกับสถานภาพทางการเงิน เช่น รายงานทางการเงินและการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน เสนอเพื่อทราบและให้ข้อเสนอแนะ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ต้องกำหนดคุณภาพมาตรฐานของเอกสารประเภทต่าง ๆ ที่จะนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งอาจทำได้โดยกำหนดแบบฟอร์ม (Template) ที่เหมาะสมสำหรับเอกสารแต่ละประเภท และกำหนดตัวผู้บริหารที่จะต้องตรวจสอบและความเหมาะสมและความถูกต้องของเอกสาร และให้ข้อคิดเห็นในเบื้องต้น ก่อนนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ แบบฟอร์มของเอกสารประเภทต่าง ๆ และระเบียบวิธีปฏิบัติในการพิจารณาในระดับต่าง ๆ ต้องมีการกำหนดไว้ชัดเจนในระเบียบบริหารของรัฐวิสาหกิจ (Administrative Orders) หรือระเบียบปฏิบัติอื่นที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน

โดยทั่วไป เอกสารเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรมีส่วนสรุปย่อ (Executive Summary) (ดูตัวอย่างในกรอบที่ 4.2) ซึ่งประกอบด้วย

- สิ่งที่ต้องการจากการพิจารณาของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เช่น เพื่อขออนุมัติเพื่อทราบ หรือ เพื่อขอคำแนะนำหรือแนวทางในการดำเนินการ
- ระบุชื่อผู้รับผิดชอบในการจัดทำและตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร
- ข้อความสำคัญของเรื่องที่เสนอ ซึ่งประมวลสรุปย่อเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของข้อเสนอ
- ประเด็นหลักที่ต้องพิจารณาและความเสี่ยง พร้อมทั้งแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนในการดำเนินงานที่ต้องการ พร้อมผู้รับผิดชอบและกรอบเวลาการดำเนินงาน

**กรอบที่ 4.2: ตัวอย่างสรุปย่อ(Executive Summary)ของเอกสารเสนอคณะกรรมการ
รัฐวิสาหกิจ**

ตัวอย่างสรุปย่อ(Executive Summary)ของเอกสารเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	
วาระการประชุมที่ 1	
เรื่อง	การสร้างคลังสินค้าหลังใหม่
เสนอเพื่อ	ขออนุมัติการสร้างคลังสินค้าหลังใหม่
เสนอโดย	รองผู้อำนวยการ ฝ่ายปฏิบัติการ
วัตถุประสงค์ของการสร้างคลังสินค้าหลังใหม่	ความเสี่ยง
<ul style="list-style-type: none"> • เพื่อรองรับการเติบโตของอุปสงค์ของสินค้าเนื่องจากกลุ่มลูกค้าใหม่ในพื้นที่ภาคเหนือ • ลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ได้ xx ล้านบาทต่อปี 	<ul style="list-style-type: none"> • อัตราการเติบโตของตลาดต่ำกว่าที่ประมาณการไว้ในการวางแผนคลังสินค้าแห่งใหม่ • ไม่สามารถยกเลิกสัญญากับผู้ขนส่งปัจจุบันได้
การวิเคราะห์	การดำเนินการสร้างคลังสินค้า
<ul style="list-style-type: none"> • การลงทุนคลังสินค้าจะต้องใช้เงินลงทุนรวมถึงต้นทุนการประกอบการประมาณ xx ล้านบาท แต่สามารถลดค่าขนส่งสินค้าจากภาคกลางไปยังภาคเหนือได้มูลค่า xx ล้านบาทต่อปี • เนื่องจากมีโรงงานที่สามารถผลิตสินค้าในลักษณะเดียวกันกับภาคกลาง อยู่ในภาคเหนือ จึงไม่จำเป็นต้องนำสินค้าจากภาคกลางขึ้นไปขาย 	<ul style="list-style-type: none"> • ออกแบบ และวางแผนการดำเนินการโดย บริษัท xxx จำกัด • การก่อสร้างจะแล้วเสร็จภายในเดือน xxx ปี xxx และพร้อมดำเนินการทันทีหลังจากก่อสร้างแล้วเสร็จ • จะมีการจัดจ้างงานล่วงหน้า 2 เดือนก่อนคลังสินค้าสร้างเสร็จ โดยใช้เงินประมาณ xxx ล้านบาท
ทางเลือกอื่น ๆ และข้อเสนอแนะจากผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ	
1. ทางเลือกอื่น	
การเช่าคลังสินค้าของเอกชนแทนการก่อสร้างเอง	
<ul style="list-style-type: none"> • ข้อดี ลดความเสี่ยงจากการใช้คลังสินค้าไม่เต็มที่ หากอุปสงค์ของสินค้าต่ำกว่าที่ประมาณการไว้ และลดภาระในการลงทุนเก็บสร้างคลังสินค้า • ข้อเสีย ต้นทุนในการเก็บสินค้าสูงกว่าการสร้างคลังสินค้าเอง xx บาทต่อปี หากปริมาณอุปสงค์เป็นไปตามความคาดหมาย การก่อสร้างคลังสินค้าจะคืนทุนได้ภายใน yyปี 	
2. ข้อเสนอแนะของผู้บริหาร	
<ul style="list-style-type: none"> • การก่อสร้างคลังสินค้าเป็นทางเลือกที่เหมาะสมกว่าการเช่า ความเสี่ยงจากอุปสงค์อยู่ในระดับต่ำเมื่อพิจารณาการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ และความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำประมาณการอุปสงค์ 	

การนำเสนอเนื้อหาสาระในเอกสาร ควรกระชับและตรงประเด็น ชัดเจนเข้าใจง่าย ข้อมูลต้องมีคุณภาพ ถูกต้อง ทันเหตุการณ์ และเชื่อถือได้ การวิเคราะห์ต้องละเอียดเพียงพอ และใช้วิธีการวิเคราะห์ที่ถูกต้องตามหลักวิชาและสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดี

4.2.2 เอกสารบันทึกรายงานการประชุม (Meeting Minute)

ภายหลังจบการประชุมในแต่ละครั้ง จะต้องมีการจัดทำบันทึกรายงานการประชุม เป็น ลายลักษณ์อักษรเพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งควรใช้เวลาอย่างเหมาะสมเพื่อให้กรรมการแต่ละรายได้พิจารณาเนื้อหาของร่างบันทึก รายงานการประชุมก่อนการอนุมัติ โดยเอกสารบันทึกรายงานการประชุม จะต้องประกอบด้วยการบันทึกสาระสำคัญของการประชุมที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแต่ละท่านได้อภิปราย เห็นชอบ ให้ข้อคิดเห็น หรือคัดค้าน ในที่ประชุม เพื่อประโยชน์ในการอ้างอิงทั้งภายในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเองและผู้เกี่ยวข้องภายนอก

4.2.3 การพัฒนาคุณภาพของการประชุมและเอกสารเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรมีส่วนช่วยในการพัฒนาคุณภาพของเอกสารที่เสนอต่อ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้เพราะคุณภาพของเอกสารมีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ในการนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนด กลไกและวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมในการให้ข้อคิดเห็นแก่ฝ่ายบริหารเพื่อการปรับปรุงคุณภาพ ของเอกสาร โดยอาจประเมินระดับคุณภาพของเอกสารหลังเสร็จสิ้นการประชุม ฝ่ายบริหารจะนำผลการประเมินของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของเอกสารให้สูงขึ้น

ในการดำเนินงานประเมินคุณภาพของเอกสารดังกล่าวข้างต้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้

- ร่วมกับฝ่ายบริหารในการกำหนดเกณฑ์การประเมินคุณภาพของเอกสาร
- แจกเกณฑ์การประเมินคุณภาพของเอกสารให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องรับทราบ
- ระหว่างหรือหลังจากเสร็จสิ้นการประชุม กรรมการทุกท่านประเมินคุณภาพของเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยการเน้นประเด็นหลักคุณภาพของการประชุม เวลาที่ใช้ในการให้ข้อคิดเห็นและเปิดโอกาสให้กรรมการแสดงข้อคิดเห็นอย่างเหมาะสม (ดูตัวอย่างในกรอบที่ 4.3)
- รวบรวมผลการประเมินของกรรมการหลังเสร็จสิ้นการประชุม และผู้ที่รับผิดชอบสรุปผลการประเมิน เพื่อแจ้งให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำและเสนอเอกสารทราบเพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงในครั้งต่อไป ผู้ที่รับผิดชอบในการสรุปผลควรเป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบในการจัดการประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เช่น ผู้อำนวยการสำนักงานผู้ว่าการ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน เป็นต้น

ทั้งนี้ ประชานกรรมการมีหน้าที่ดูแลให้การประเมินผลเป็นไปอย่างตรงประเด็น ปราศจากอคติ และมีข้อคิดเห็นที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ต่อฝ่ายบริหาร ในทำนองเดียวกัน กรรมการควรมีมติรับฟังข้อคิดเห็นย้อนกลับจากผู้บริหารสูงสุด ในฐานะตัวแทนของฝ่ายบริหาร ที่มีส่วนร่วมในการพิจารณาผลการประเมินเอกสารของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

กรอบที่ 4.3 : ตัวอย่างแบบประเมินผลหลังการประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

เรื่อง: _____			
เสนอโดย _____			
สอบทานโดย _____			
หัวข้อ	ผลการประเมิน	เหตุผลในการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
คุณภาพของเอกสาร <ul style="list-style-type: none"> • ความกระชับ • ความชัดเจน • โครงสร้าง • การวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน 	B+	ระบุดูวัตถุประสงค์ชัดเจน เข้าใจง่าย กระชับได้ใจความ มีการวิเคราะห์ในรายละเอียด ถึงผลดีผลเสียด้านต่างๆ ปัจจัยเสี่ยงพร้อมทั้งข้อมูล อ้างอิงสนับสนุน	หากสามารถสรุปความเป็นมาของเรื่องโดยย่อ มาให้ด้วยจะทำให้เข้าใจเรื่องมากขึ้น
การนำเสนอเอกสาร <ul style="list-style-type: none"> • เวลาที่ใช้ • คุณภาพของการนำเสนอด้วยวาจา • การเน้นประเด็นหลัก 	C+	บริหารเวลาได้ไม่ดีกว่าที่ควร ติดอยู่กับความเป็นมาของโครงการมากกว่าพูดถึงความจำเป็นในการลงทุนและประโยชน์ที่จะได้รับ	<ul style="list-style-type: none"> • ควรเริ่มด้วยการนำเสนอประเด็นที่สำคัญ และ ความจำเป็นในการลงทุน • ย่อยข้อมูลให้เหลือเพียงประเด็นหลักที่ต้องการสื่อสารมากกว่าการ “อ่านจากสไลด์”
การประชุม <ul style="list-style-type: none"> • การเน้นประเด็นหลัก • คุณภาพของการประชุม • เวลาที่ใช้ในการให้ข้อคิดเห็น 	B+	โดยรวม การประชุมเป็นไปอย่างเรียบร้อยตามเวลาที่กำหนดไว้ โดยมีการนำเอาประเด็นหลักตามวาระมาพิจารณาอย่างเหมาะสม แต่ในบางวาระมีการถกประเด็นรายละเอียดซึ่งอาจทับซ้อนกับหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหาร	ประธานคณะกรรมการควรบริหารจัดการการประชุมให้มุ่งเน้นให้เกิดการพิจารณาด้านนโยบายในส่วนที่เป็นหน้าที่รับผิดชอบของคณะกรรมการ และเปิดโอกาสให้กรรมการแสดงข้อคิดเห็นอย่างเหมาะสม

4.3 การทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรร่วมกับฝ่ายบริหารในการเป็นเจ้าของกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) โดยปกติ ฝ่ายบริหารจะรับผิดชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate Strategic Plan) แต่การดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกับฝ่ายบริหารจะเป็นไปในแนวเดียวกันได้ ก็ต่อเมื่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีบทบาทที่เข้มข้นในการกำหนดกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ ในกรณีนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจรับผิดชอบในเรื่องดังต่อไปนี้

- ชี้นำทิศทางหลัก (Strategic Direction) ในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
- ทบทวนความเหมาะสมถูกต้องของแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ของรัฐวิสาหกิจที่จัดทำโดยฝ่ายบริหาร
- ทบทวนแผนธุรกิจและงบประมาณ และกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร

4.3.1 การชี้นำทิศทางของกลยุทธ์ในการดำเนินงาน (Strategic Direction) ของรัฐวิสาหกิจ

ในช่วงเริ่มต้นของการจัดทำแผนกลยุทธ์และทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องกำหนดความคาดหวังต่อฝ่ายบริหาร และชี้นำทิศทางหลักในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ในกรณีนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากฝ่ายบริหารซึ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่วางแผนองค์กรหรือวางแผนกลยุทธ์ในเบื้องต้น โดยข้อมูลนั้นไม่ใช่ข้อมูลดิบแต่เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ ในเรื่องต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เช่น แนวโน้มของภาคธุรกิจหรือบริการของรัฐวิสาหกิจ ลักษณะของการแข่งขันในธุรกิจ และความเห็นของตลาดการเงินที่มีต่อฐานะการเงินของรัฐวิสาหกิจ (ตัวอย่างเช่น รายงานการวิเคราะห์หุ้น หรือการจัดอันดับความน่าเชื่อถือของพันธบัตร)

4.3.2 ทบทวนแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) องค์กรที่จัดทำโดยฝ่ายบริหาร

หลังจากที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้กำหนดทิศทางหลักขององค์กรแล้ว ฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจจะจัดทำแผนกลยุทธ์ในชั้นรายละเอียดตามทิศทางที่กำหนด คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและฝ่ายบริหารจะต้องมีการประชุมร่วมกันโดยใช้เวลาที่เหมาะสม เพื่อให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจร่วมกันและสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันได้ โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะทบทวนตรวจสอบความเหมาะสมของสมมุติฐานที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ การจัดลำดับความสำคัญของเรื่องต่างๆ และทางเลือกต่างๆ ที่เสนอโดยฝ่ายบริหาร

การประชุมดังกล่าวจะทำให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและฝ่ายบริหารมีโอกาสได้หารือกันลงลึกในรายละเอียดของเรื่องต่างๆ ซึ่งในที่สุดจะทำให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีส่วน

เป็นเจ้าของแผนกลยุทธ์ด้วยเช่นกัน (ดูตัวอย่างบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการประชุมทบทวนความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ ในกรอบที่ 4.4)

ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจประกอบด้วยหน่วยธุรกิจ (Business Units) หลายหน่วย (ตัวอย่างเช่น บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)) แผนกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ ควรเสนอเรื่องดังต่อไปนี้ของหน่วยธุรกิจแต่ละหน่วยไว้ด้วย

- นำเสนอกกลยุทธ์ทางเลือกที่ได้พิจารณาแล้ว
- คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต (Scenarios) ของการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ซึ่งรวมทั้งระดับที่ดีที่สุด ระดับเลวร้ายที่สุด และระดับที่เป็นไปได้มากที่สุด กำหนดทางเลือก และวิเคราะห์แนวทางเลือกต่าง ๆ
- กำหนดดัชนีตัวชี้วัดหลัก ๆ ทั้งด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน เพื่อใช้ในการติดตามประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่าง ๆ
- กำหนดปัจจัยเสี่ยงหลัก ๆ และแผนการจัดการความเสี่ยงนั้น
- กำหนดทรัพยากรที่จำเป็น ได้แก่ บุคลากรและเงินทุน ที่ต้องใช้ในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

กรอบที่ 4.4: ตัวอย่างบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการประชุมทบทวนแผนกลยุทธ์รัฐวิสาหกิจ

ตัวอย่างบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์		
เรื่อง	วัตถุประสงค์	ตัวอย่างคำถาม
ทดสอบความแข็งแกร่งของกลยุทธ์ (Robustness)	<ul style="list-style-type: none"> • ทดสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับการตลาด (เช่น ด้านลูกค้า คู่แข่งขัน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เทคโนโลยี) • เพิ่มมุมมองที่แตกต่างในเชิงสร้างสรรค์ • ตรวจสอบว่าได้มีการพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ทั้งหมด • ผลักดันศักยภาพในการเติบโตให้เต็มที่โดยจำกัดขอบเขตความเสี่ยงให้แคบลง • ผลักดันให้การวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของรัฐวิสาหกิจ เป็นไปอย่างถูกต้อง 	<ul style="list-style-type: none"> • สมมุติฐานต่าง ๆ ที่ใช้ในการวางแผน เช่น แนวโน้มของการตลาด คู่แข่ง ความต้องการของลูกค้า มีที่มาอย่างไร ถ้าสมมุติฐานเหล่านี้ไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ กลยุทธ์ที่กำหนดจะได้รับผลกระทบอย่างไร มีทางเลือกอื่นหรือไม่ • ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับคู่แข่งไว้อย่างไร ในระหว่างที่กำลังเดินตามแผนนี้ • ถ้าจะต้องขยายตัวเร็วกว่านี้ 3 เท่า จะต้องเลือกทำธุรกิจในด้านใด • มีทางเลือกอื่นหรือไม่ที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายเดียวกันนี้ได้ มีทางเลือกใดที่ควรตัดออกไปในระหว่างจัดทำแผน และภายใต้สภาวะการณ์ใดที่เราควรจะเปลี่ยนไปใช้ทางเลือกอื่น

ตัวอย่างบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์		
เรื่อง	วัตถุประสงค์	ตัวอย่างคำถาม
		<ul style="list-style-type: none"> ● การดำเนินการตามทางเลือกนั้น ๆ สอดคล้องกับระเบียบข้อบังคับ และมติ คณะรัฐมนตรีหรือไม่
ทดสอบความเหมาะสมของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์	<ul style="list-style-type: none"> ● สอบทานเพื่อยืนยันว่างบประมาณระยะสั้นจะสะท้อนการลงทุนที่จำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ● ผลักดันการวิเคราะห์ให้เป็นไปอย่างละเอียดรัดกุมและตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง ● สร้างความน่าเชื่อถือของข้อสรุปและทิศทางหลักขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> ● ลูกค้านี้ได้สำรวจเพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์ที่มีจำนวนที่ร้าย ● เข้าใจมากน้อยเพียงไรในเรื่องสภาพการณ์ตลาดของโลกที่มีผลต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ● จะแน่ใจได้อย่างไรว่า การดำเนินงานเพื่อแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ จะมีทรัพยากรเงินทุนและบุคลากรพอเพียง

ผลลัพธ์ที่ได้จากการประชุมทบทวนแผนกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น ได้แก่ แผนกลยุทธ์ ฉบับร่างที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและฝ่ายบริหารเห็นชอบร่วมกัน โดยทั่วไป แผนกลยุทธ์จะครอบคลุมระยะเวลาดำเนินการ 5 ปี ฝ่ายบริหารจะใช้แผนกลยุทธ์นี้เป็นพื้นฐานในการจัดทำ แผนธุรกิจ (Business Plan) เพื่อถ่ายทอด (Cascade) แผนกลยุทธ์ระดับองค์กรลงไปสู่ระดับหน่วยธุรกิจและหน่วยงานสนับสนุนต่าง ๆ ในรัฐวิสาหกิจนั้น แผนธุรกิจเป็นแผนระดับรายละเอียด ซึ่งรวมแผนปฏิบัติงาน (Operation Plan) งบประมาณรายปี และการประมาณการผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่ระยะครึ่งทางของแผนธุรกิจ (ประมาณปีที่ 3) โดยปกติการวางแผนในระดับรายละเอียดนี้ จะดำเนินการในระดับหน่วยธุรกิจ โดยหน่วยงานวางแผนหรือหน่วยงาน กลยุทธ์องค์กรในสำนักงานใหญ่ ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสร้างแผนที่ครอบคลุมทั้งองค์กร หรือแผนวิสาหกิจ (Corporate Plan) รวมทั้งงบประมาณของทั้งองค์กร

4.3.3 ทบทวนแผนธุรกิจและงบประมาณ และการกำหนดเป้าหมายสำหรับฝ่ายบริหาร

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีหน้าที่รับผิดชอบในการทบทวนและให้ความเห็นชอบในแผนธุรกิจและงบประมาณที่รัฐวิสาหกิจได้จัดทำขึ้นในการนี้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรตรวจสอบเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารนำเสนอ เพื่อให้แน่ใจว่า เป้าหมายนั้นสอดคล้องกับแนวโน้มของธุรกิจ และขีดความสามารถของรัฐวิสาหกิจ และเป็นเป้าหมายที่ท้าทายฝ่ายบริหารพอควร เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นในการพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิม

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำกับดูแลและตรวจสอบถ่วงดุลการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเป็นไปตามกลยุทธ์ และจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ในการนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีความรับผิดชอบสองเรื่องหลัก ได้แก่

(1) ทบทวน และอนุมัติเป้าหมาย และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ในกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจเพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทบทวนและอนุมัติ ฝ่ายบริหารจะกำหนดตัวชี้วัดหลักต่างๆ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด ตามหลักการ Balanced Scorecard และระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า (Earned value management หรือ EVM)

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องทบทวนตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนวิสาหกิจ เพื่อให้แน่ใจว่าตัวชี้วัดและเป้าหมายที่เสนอเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร และจะวัดทั้งการสร้างมูลค่าโดยตรงให้แก่องค์กร (รวมทั้งผู้ถือหุ้น) และการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านสังคมและด้านการพัฒนาของรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ตัวชี้วัดต่างๆ ควรสมดุลและสะท้อนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต สคร. ได้เสนอรายละเอียดในเรื่องนี้ไว้ในคู่มือการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจระยะที่ 3

(2) ทบทวนผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมอ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรติดตามทบทวนประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมอเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด ความถี่ของการทบทวนการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ จะขึ้นกับลักษณะการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินกิจการในธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา (เช่น ธุรกิจน้ำมัน) ย่อมจำเป็นที่จะต้องทบทวนประเมินผลการดำเนินงานบ่อยครั้งกว่ารัฐวิสาหกิจที่ดำเนินกิจการในธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงช้า (เช่น ธุรกิจประปา) อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรทบทวนผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจอย่างน้อยทุกไตรมาส

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรทบทวน Scorecard ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อป้องกันตัวชี้วัดหลักที่สำคัญที่สุดและติดตามผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเทียบกับเป้าหมาย (ตั้งตัวอย่างในกรอบที่ 4.5)

กรอบที่ 4.5 : ตัวอย่าง Scorecard ของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งที่เป็นสถาบันการเงิน

		Monthly	YTD
ด้านการเงิน	▪ EBITDA	แดง	เหลือง
	▪ อัตรา NPLs	เขียว	เขียว
	▪ ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	เขียว	เขียว
ด้านลูกค้า	▪ ระดับความพึงพอใจของลูกค้า	เขียว	เขียว
	▪ จำนวนลูกค้า	แดง	เหลือง
	▪ จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เสนอ	แดง	เหลือง
ด้านกระบวนการภายใน	▪ กิจกรรมพัฒนาอาชีพของประชาชน	แดง	แดง
	▪ จำนวนช่องทางบริการใหม่	แดง	แดง
ด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต	▪ Employee Engagement	แดง	เหลือง
	▪ ระดับสมรรถนะ (Competency) ของพนักงาน	เหลือง	แดง

ที่มา : The Green Book : Enhancing Board Effectiveness, April 2006

- * คำอธิบายตัวย่อ : EBITDA - กำไรก่อนภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย
อัตรา NPLs - อัตราหนี้ดอกเบี้ยที่ไม่สามารถจ่ายชำระคืนตามกำหนดได้
Employee Engagement - ดัชนีความพึงพอใจของพนักงาน

ในการทบทวนผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมุ่งเน้น พิจารณาในเรื่องที่ต่ำกว่าเป้าหมายหรือตัวชี้วัดเป็นจำนวนมาก เพื่อหาเหตุผลที่ทำให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ จะต้องสั่งการให้ฝ่ายบริหารจัดการแผนการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานที่ต่ำกว่าเป้าหมาย และต้องสอบถามจนมีความเชื่อมั่นได้ว่าแผนการที่ฝ่ายบริหารนำเสนอ การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการ และกำหนดเวลาที่ใช้การดำเนินการให้แล้วเสร็จ จะพอเพียงที่จะแก้ไขสถานการณ์ได้

เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาทบทวนผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฝ่ายบริหารควรจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน (ดังตัวอย่างในกรอบที่ 4.6) ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจและฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้อง ควรช่วยให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาประเด็นปัญหาที่ปรากฏในรายงาน และรับที่จะดำเนินการตามแผนการที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบ

ถึงแม้การพิจารณาทบทวนผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะเน้นไปที่เรื่องที่มีการดำเนินงานพลาดเป้าหมาย แต่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรพิจารณาเรื่องที่ประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน บ่งชี้ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จและหาทางสร้างปัจจัยดังกล่าวในหน่วยงานอื่นๆในองค์กร

**กรอบที่ 4.6 : ตัวอย่างรายงานผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ(ประเภทสถาบันการเงิน)
ที่เสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ**

ตัวชี้วัด	น ธค 51	สถานะปัจจุบัน	สาเหตุ	แนวทางการแก้ปัญหา	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดแล้วเสร็จ
EBITDA	แดง	เหลือง	<ul style="list-style-type: none"> รายได้ที่มีขีดดอกเบี้ยต่ำกว่าเป้าหมายและค่าใช้จ่ายดำเนินงานสูงขึ้น รายได้จากดอกเบี้ยลดลงเนื่องจากคู่แข่งรายใหม่เสนอดอกเบี้ยโปรโมชันพิเศษให้ (segmentation) ลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนโครงสร้างราคาของการให้บริการ ตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในหน่วยงานต่าง ๆ กลับมาเน้นการณรงค์ทางการตลาดเฉพาะรายกลุ่มลูกค้า (Customer Segmentation) ไม่ใช่การตั้งเป้าเป็นจำนวนลูกค้ารายใหม่โดยทั่วไป 	<ul style="list-style-type: none"> มินตรา SVP ฝ่ายปฏิบัติการ วิรัช CFO อภิเชษ ผอ. ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ 	<ul style="list-style-type: none"> 15/06/52 15/03/52 25/05/52
ระดับความพึงพอใจของลูกค้า	เขียว	เขียว	<ul style="list-style-type: none"> แผนการตลาดที่เน้นการขยายกลุ่มลูกค้าให้ผลดีเกินคาด 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มี 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มี 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มี
กิจกรรมพัฒนาอาชีพของประชาชน	แดง	แดง	<ul style="list-style-type: none"> ต้นทุนการพัฒนาอาชีพสูงกว้างบ.1 ถึง 125% ผลการดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายทันเวลา 	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนงบประมาณและหาทางลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น หาต้นเหตุแห่งความล่าช้า วิเคราะห์หาแนวทางในการพัฒนาอาชีพที่ได้ผลในระยะยาว 	<ul style="list-style-type: none"> สมัชชา ผอ.ฝ่ายจัดซื้อ บัญชาผู้จัดการโครงการ วิรัช SVP ฝ่ายทรัพยากรบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> 15/03/52 30/04/52 31/03/52

ที่มา : The Green Book : Enhancing Board Effectiveness, April 2006

4.4 การพัฒนาผู้นำในอนาคตและทรัพยากรบุคคลของรัฐวิสาหกิจ

ในรัฐวิสาหกิจทั่วไป ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้รับผิดชอบในการค้นหา พัฒนา และรักษากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพและมีทักษะสูง (Talent Pool) ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ ควรมีอำนาจในการแต่งตั้ง ประเมิน และให้คุณให้โทษแก่ ฝ่ายบริหารขององค์กร

ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ จึงมีความรับผิดชอบในการพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ และเข้ามามีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานทรัพยากรบุคคลในการพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ

อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลการพัฒนาผู้นำในอนาคตและทรัพยากรบุคคลของรัฐวิสาหกิจ ดังต่อไปนี้:

- สรรหาผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ และวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด
- ทบทวนแนวคิดและหลักการในการจัดการให้บุคลากรของรัฐวิสาหกิจมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Performance Management)

- ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุด
- ให้ความเห็นชอบในแผนปฏิบัติงานและการพัฒนาของบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งงานที่สำคัญที่การปฏิบัติงานมีผลต่อการเพิ่มมูลค่าขององค์กร (pivotal positions)
- เข้าใจความสำคัญของการสร้างกลุ่มผู้นำในอนาคต ทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานแต่ละหน่วย

4.4.1 การสรรหาบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุด และการเล็งหาผู้ที่มีศักยภาพในการเป็นผู้บริหารสูงสุดคนต่อไป

การสรรหาผู้บริหารสูงสุด เป็นหน้าที่ที่มีนัยสำคัญอย่างหนึ่งของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเนื่องจากคุณภาพของผู้บริหารสูงสุดมีผลอย่างมากต่อผลการดำเนินงานโดยรวมของรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงต้องกำหนดแนวทางและวางแผนการสรรหาผู้บริหารสูงสุดให้เหมาะสมกับความต้องการหรือสภาพปัญหาของรัฐวิสาหกิจ สภาพการณ์การแข่งขันของการตลาด (สำหรับรัฐวิสาหกิจที่ต้องแข่งขันกับเอกชน เช่น รัฐวิสาหกิจในธุรกิจโทรคมนาคม และธุรกิจการบิน เป็นต้น) และเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจ ตัวอย่างเช่น รัฐวิสาหกิจที่กำลังประสบปัญหาและต้องฟื้นฟู จำเป็นต้องได้ผู้บริหารสูงสุดที่เข้าใจในปัญหาและกล้าตัดสินใจเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาโดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

(1) คณะกรรมการสรรหา

ในการสรรหาและแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ มาตรา 8 จัตวา ของพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้กำหนดให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตั้งคณะกรรมการสรรหาขึ้นคณะหนึ่งมีจำนวน 5 คน กรรมการสรรหาต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 8 ตี (1) (3) (4) (5) (6) (11) และ (12) โดยปกติ คณะกรรมการสรรหาจะดำเนินการรับสมัคร ผู้ที่จะเข้ารับการสรรหาเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด ทั้งจากภายในและภายนอกรัฐวิสาหกิจนั้น เมื่อได้ผู้ที่เหมาะสมแล้ว คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะเสนอต่อผู้มีอำนาจแต่งตั้งเป็นผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจนั้นต่อไป ซึ่งอาจเสนอชื่อผู้มีความเหมาะสมมากกว่าหนึ่งชื่อก็ได้

โดยปกติคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจท่านหนึ่งให้เป็นประธานคณะกรรมการสรรหา ส่วนกรรมการสรรหาอีก 4 คนนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอาจแต่งตั้งจากบุคคลภายนอกก็ได้ เนื่องจากคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของกรรมการสรรหาที่กำหนดไว้ในกฎหมายนั้น เป็นข้อกำหนดทั่วไป ดังนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงควรคัดเลือกกรรมการสรรหาที่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องดังต่อไปนี้

- ภาคธุรกิจหรืออุตสาหกรรมของรัฐวิสาหกิจนั้น
- ลักษณะการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้น

- การประเมินบุคคลในด้านคุณลักษณะของการเป็นผู้นำ ทักษะด้านการบริหารจัดการ และวุฒิภาวะด้านอารมณ์ หรือ EQ
- การกำหนดเงินเดือน ผลประโยชน์ตอบแทน และเงื่อนไขการว่าจ้างผู้บริหารสูงสุด

คณะกรรมการสรรหา ต้องดำเนินการสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารสูงสุดขององค์กร โดยไม่มีข้อพิจารณาด้านการเมือง

(2) คุณสมบัติของผู้บริหารสูงสุด

มาตรา 8 ตี ของพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้กำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจไว้ 12 ข้อ ซึ่งเป็นคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามโดยทั่วไป ดังนั้น คณะกรรมการสรรหา ควรกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้สมัครเพิ่มเติมจากคุณสมบัติทั่วไปที่กำหนดไว้ในกฎหมาย และสอดคล้องกับความต้องการของรัฐวิสาหกิจนั้น และแจ้งให้ผู้สมัคร ทุกคนทราบ คุณสมบัติเฉพาะที่สำคัญได้แก่

- ความรอบรู้ในภาคธุรกิจหรืออุตสาหกรรมของรัฐวิสาหกิจนั้น
- ประสบการณ์ในด้านการบริหารจัดการองค์กรที่มีขนาดใกล้เคียงกับรัฐวิสาหกิจนั้น หากเป็นองค์กรประเภทเดียวกัน จะเป็นข้อได้เปรียบของผู้สมัคร
- ความรู้ความสามารถทางวิชาชีพด้านใดด้านหนึ่งที่จำเป็นในการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจนั้น เช่น ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้นด้านการบริหารจัดการองค์กร ด้านการวางแผนระดับองค์กร เป็นต้น
- ความเป็นผู้นำและวุฒิภาวะด้านอารมณ์ หรือ EQ
- ไม่เคยมีประวัติต่างพร้อยในการทำงานที่ผ่านมา เช่น เคยมีพฤติกรรมที่ส่อไปในทางทุจริตถึงแม้จะไม่เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรที่เคยผ่านมาก็ตาม การใช้อำนาจหน้าที่โดยไม่ชอบ การตัดสินใจที่ผิดพลาดสร้างความเสียหายแก่องค์กรและการสร้างความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น

ทั้งนี้ คุณสมบัติที่กำหนดต้องไม่เป็นการจูงใจกีดกันผู้สมัครบางกลุ่ม หรือเอื้อประโยชน์ต่อผู้สมัครบางคนในการนี้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรประเมินความเหมาะสมเพื่อให้ความเห็นชอบในเกณฑ์คุณสมบัติและการสรรหาผู้สมัครที่คณะกรรมการสรรหาจัดทำขึ้น

(3) การคัดเลือก

คณะกรรมการสรรหา ควรกำหนดเกณฑ์การประเมินความเหมาะสมของผู้สมัคร และแจ้งให้ผู้สมัครทุกคนทราบล่วงหน้า รวมทั้งแจ้งผลการประเมินของผู้สมัครทุกคนให้ผู้สมัครทุกคนทราบ เพื่อความโปร่งใสในการคัดเลือก

การพิจารณาแบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอน

- **ขั้นที่หนึ่ง** พิจารณาคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของผู้สมัคร ตามเกณฑ์การคัดเลือกที่ได้กำหนดไว้ เพื่อคัดออกผู้ที่มีคุณสมบัติไม่ครบถ้วน หรือมีลักษณะต้องห้าม ในการนี้ คณะกรรมการสรรหาควรสอบประวัติการทำงานของผู้สมัครกับองค์กรที่ผู้สมัครเคยทำงานหรือกำลังทำงานอยู่ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ผู้สมัครส่งให้แก่คณะกรรมการสรรหา
- **ขั้นที่สอง** ผู้สมัครที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาด้านคุณสมบัติ จะได้รับเชิญจากคณะกรรมการให้เข้ารับสัมภาษณ์ โดยปกติ คณะกรรมการสรรหาจะให้ผู้สมัครเสนอวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งหมายถึง แนวคิดหรือแนวทางในการดำเนินงาน(Road Map)ของผู้สมัคร หากได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ ที่จะแก้ปัญหาหรือผลักดันองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า และสร้างพื้นฐานเพื่อการเติบโต อย่างยั่งยืนขององค์กร Road Map ที่ผู้สมัครเสนอ ควรสะท้อนอย่างชัดเจนถึงความรู้ ความเข้าใจและความสามารถของผู้สมัครในเรื่องต่างๆที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจนั้น การซักถามระหว่างการนำเสนอ Road Map จะช่วยให้คณะกรรมการสรรหาประเมินได้ว่า ผู้สมัครจัดทำ Road Map ด้วยตัวเอง หรือมีผู้ช่วยจัดทำให้
- **ขั้นที่สาม** คณะกรรมการสรรหาจัดทำรายงานสรุปผลเสนอต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยรายงานจะต้องมีคุณสมบัติของผู้บริหารสูงสุดที่รัฐวิสาหกิจต้องการ เกณฑ์การพิจารณาในขั้นที่หนึ่งและขั้นที่สอง ข้อมูลของผู้สมัครแต่ละคน ผลการพิจารณาในขั้นที่หนึ่งและขั้นที่สอง คะแนนแต่ละด้านและคะแนนรวมของผู้สมัครแต่ละคน และข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสรรหา

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะพิจารณาข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสรรหา หากมีความเห็นเป็นอย่างอื่น ควรให้เหตุผลต่อคณะกรรมการสรรหา ทั้งนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องไม่นำเหตุผลทางการเมืองมาเป็นข้อพิจารณา

4.4.2 การทบทวนแนวคิดและหลักการของประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจ มีหน้าที่รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีบทบาทเกี่ยวข้องในเรื่องนี้ โดยทบทวนแนวคิด และกำหนดหลักการแนะแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม ทั้งนี้ เพื่อให้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สามารถแยกแยะบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับต่างๆได้ ตั้งแต่ระดับที่ดีที่สุด ถึงระดับต่ำที่สุด และเพื่อให้การให้ความดีความชอบแก่บุคลากร รวมทั้งการจ่ายเงินรางวัล(โบนัส)และการปรับ

เลื่อนตำแหน่ง จะเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานนั้นๆ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนดนโยบายและแนวทางที่เหมาะสมในการให้ประโยชน์ตอบแทนและเงินรางวัล (โบนัส) แก่บุคลากร นอกจากนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำกับให้มีการกระจายตัวตามระดับของผลปฏิบัติงานผลประโยชน์ตอบแทนและเงินรางวัล(โบนัส)

(1) แนวทางการให้เงินรางวัล(โบนัส)แก่บุคลากร

รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่จ่ายเงินรางวัล(โบนัส)ให้แก่บุคลากรโดยกำหนดเป็นจำนวนเท่าของเงินเดือน เช่น 1 หรือ 2 เท่า ตามผลการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร โดยกระทรวงการคลังในทางปฏิบัติปัจจุบันบุคลากรของรัฐวิสาหกิจทุกคนจะได้รับเงินรางวัล(โบนัส)ตามเงินเดือนอย่างน้อยเป็นจำนวนหนึ่งเท่า ๆกัน โดยไม่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน แนวปฏิบัตินี้ ไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ของการให้เงินรางวัล(โบนัส) และไม่จูงใจให้บุคลากรปรับปรุงผลผลิตหรือความสามารถของตนเอง

แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมในเรื่องนี้ ควรเป็นดังต่อไปนี้

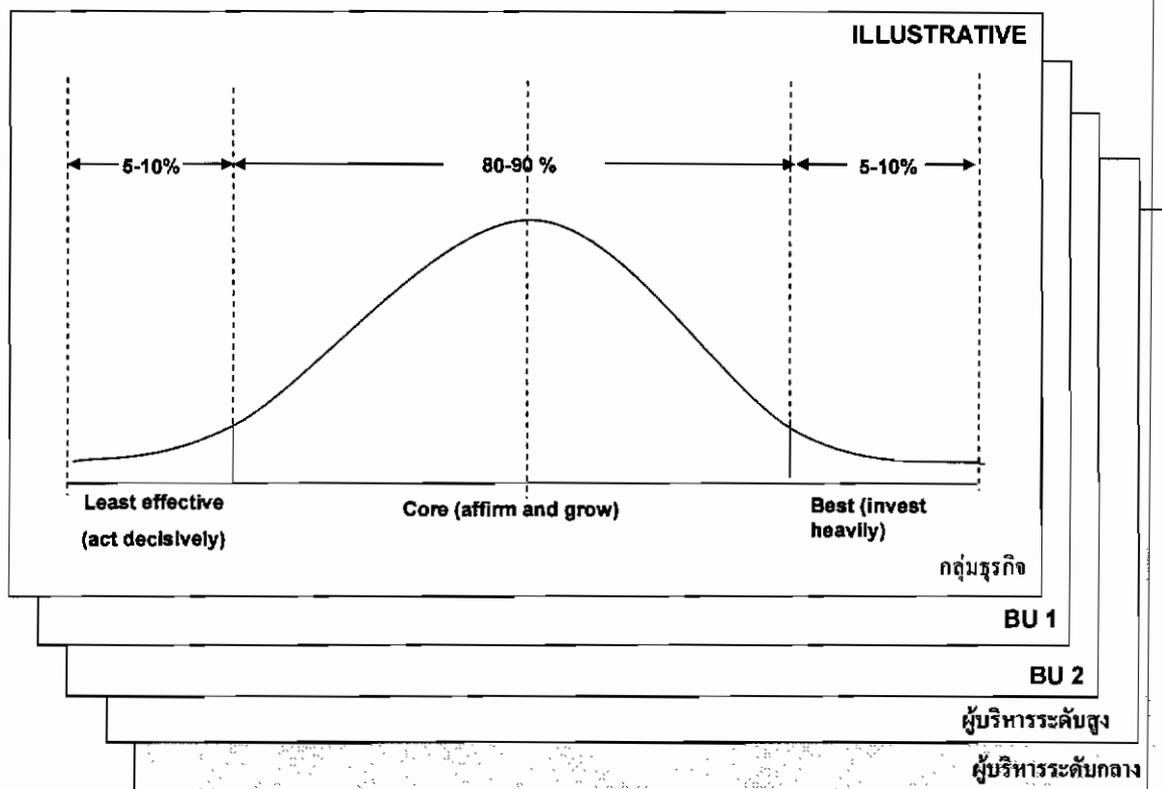
- จากการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจจะจ่ายเงินรางวัล(โบนัส) คิดเป็นเงินเดือนได้จำนวนหนึ่ง เช่น 2 เดือน คิดเป็นเงินเช่น 120 ล้านบาท (รัฐวิสาหกิจนี้ มีค่าใช้จ่ายเงินเดือนเดือนละ 60 ล้านบาท)
- พนักงานแต่ละคน จะได้รับเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่ได้รับทุกคนคนละ 2 เดือนเท่ากัน
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ร่วมกับฝ่ายบริหาร จัดสรรเงินจากวงเงิน 120 ล้านบาท ให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ตามจำนวนพนักงานและผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
- ผู้บริหารของหน่วยงานแต่ละหน่วย จัดสรรเงินรางวัลให้แก่พนักงานตามผลการปฏิบัติงาน ตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีที่สุด จะได้รับเงินรางวัลมากที่สุด ส่วนพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำสุด ไม่ควรได้รับรางวัล โดยเงินรางวัลที่ทุกคนได้รับรวมกัน จะไม่เกินวงเงินที่หน่วยงานได้รับจัดสรร

(2) การกระจายตัวของบุคลากรตามผลการปฏิบัติงาน

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรให้ฝ่ายบริหารเสนอข้อมูลการกระจายตัวของบุคลากรตามผลการปฏิบัติงานในองค์กรทั่วไป การกระจายตัวจะเป็นรูปประฆังคว่ำ (ดังแสดงในรูปที่ 4.1) กล่าวคือ บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น (ขวามือของรูปประฆังคว่ำ) และที่ด้อยที่สุด (ซ้ายมือของรูปประฆังคว่ำ) จะมีสัดส่วนน้อย ส่วนบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยจะมีสัดส่วนสูงที่สุด คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรตั้งคำถามแก่ฝ่ายบริหารเพื่อผลักดันการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตัวอย่างคำถาม เช่น

- การกระจายตัวของบุคลากรตามผลการปฏิบัติงานเป็นปกติหรือไม่ สอดคล้องกับรัฐวิสาหกิจอื่นหรือองค์กรอื่นๆที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันหรือไม่
- การกระจายตัวของบุคลากรตามผลการปฏิบัติงาน สัมพันธ์กันหรือไม่กับการกระจายตัวของผลการดำเนินงานของหน่วยงาน
- วงเงินค่าจ้างและการเลื่อนตำแหน่งแปรผันกับผลการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงไร
- บุคลากรที่อยู่ในระดับต่ำสุด ร้อยละ 5 ถึง ร้อยละ 10 ของบุคลากรทั้งหมด พ้นจากการเป็นพนักงานองค์กรไปแล้วมากน้อยเพียงไร

รูปที่ 4.1 : ตัวอย่างการกระจายตัวของบุคลากรตามผลการปฏิบัติงาน



ที่มา : The Green Book : Enhancing Board Effectiveness, April 2006

4.4.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุด

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ จะต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุดและความคาดหวังในผู้บริหารสูงสุดไว้ใน Terms of Reference สำหรับผู้บริหารสูงสุด ซึ่งต้องเป็นส่วนหนึ่งของสัญญาว่าจ้างผู้บริหารสูงสุด

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุด จะเป็นพื้นฐานของการกำหนดตัวชี้วัดผลและเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารสูงสุด ซึ่งจะใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดที่ใช้จะต้องสมดุลและเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร และตกลง

ร่วมกันระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกับผู้บริหารสูงสุดและเป็นส่วนหนึ่งของสัญญาว่าจ้างผู้บริหารสูงสุด เป้าหมายที่กำหนดควรเชื่อมโยงกับผลตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดด้วยเช่นกัน

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรทบทวนประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุดทุก 6 เดือน และควรติดตามผลสืบเนื่องที่เกิดจากการประเมินผลอย่างใกล้ชิด

4.4.4 การให้ความเห็นชอบในแผนปฏิบัติงานและการพัฒนาของบุคลากรที่อยู่ใน Pivotal Positions

บุคลากรใน Pivotal Positions หมายถึงบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งงานที่สำคัญที่การปฏิบัติงานมีผลต่อการเพิ่มมูลค่าขององค์กร โดยทั่วไป บุคลากรในตำแหน่งประเภทนี้ขึ้นตรงต่อผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ จึงต้องกำหนดบุคคลในตำแหน่งประเภทนี้ และรับผิดชอบโดยตรงในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านี้

ฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดตำแหน่งและจำนวนตำแหน่งที่ถือว่าอยู่ใน Pivotal Positions โดยพิจารณาจากโครงสร้างองค์กร ขนาดของรัฐวิสาหกิจ ขอบเขตการดำเนินงาน และพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ของการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น องค์กรที่มีธุรกิจสายเดียว อาจมีตำแหน่งประเภทนี้ 10-15 ตำแหน่ง ส่วนองค์กรที่มีธุรกิจหลายสายและการดำเนินงานครอบคลุมพื้นที่กว้าง ก็อาจมีตำแหน่งประเภทนี้ 25-50 ตำแหน่ง เป็นต้น

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการให้ความเห็นชอบกับแผนการปฏิบัติงานและแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่อยู่ใน Pivotal Positions แต่ละคน คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถมีส่วนช่วยในการจัดทำแผนดังกล่าว และผู้บริหารสูงสุดมีความรับผิดชอบในการนำแผนไปสู่ทางปฏิบัติ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอาจถามคำถามเหล่านี้ เช่น

- บุคลากรในตำแหน่งเหล่านี้มีขีดความสามารถหรือศักยภาพเหมาะสมกับงานหรือไม่
- มีการกำหนดตัวผู้ที่มีศักยภาพที่จะสืบทอดตำแหน่งเหล่านี้ หรือไม่
- มีการพัฒนาผู้นำในอนาคตหรือไม่ โดยการให้บุคลากรที่มีศักยภาพปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสมและท้าทายกับศักยภาพ

4.4.5 ความสำคัญของการสร้างให้มีกลุ่มผู้นำในอนาคต ทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยธุรกิจแต่ละหน่วย

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและฝ่ายบริหารควรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการพัฒนาผู้นำในองค์กรให้มีจำนวนมากพอแก่การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่างๆที่กำหนด อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรตระหนักถึงผลกระทบที่อาจเกิดจากความไม่เพียงพอของจำนวนผู้นำในองค์กร (Leadership Gap) รูปที่ 4.2 แสดงผลของการวิเคราะห์ความไม่เพียงพอของจำนวนผู้นำในองค์กร (Leadership Gap Analysis)

รูปที่ 4.2 : ตัวอย่างผลการวิเคราะห์ความไม่เพียงพอของจำนวนผู้นำ (Leadership Gap) ในองค์กร

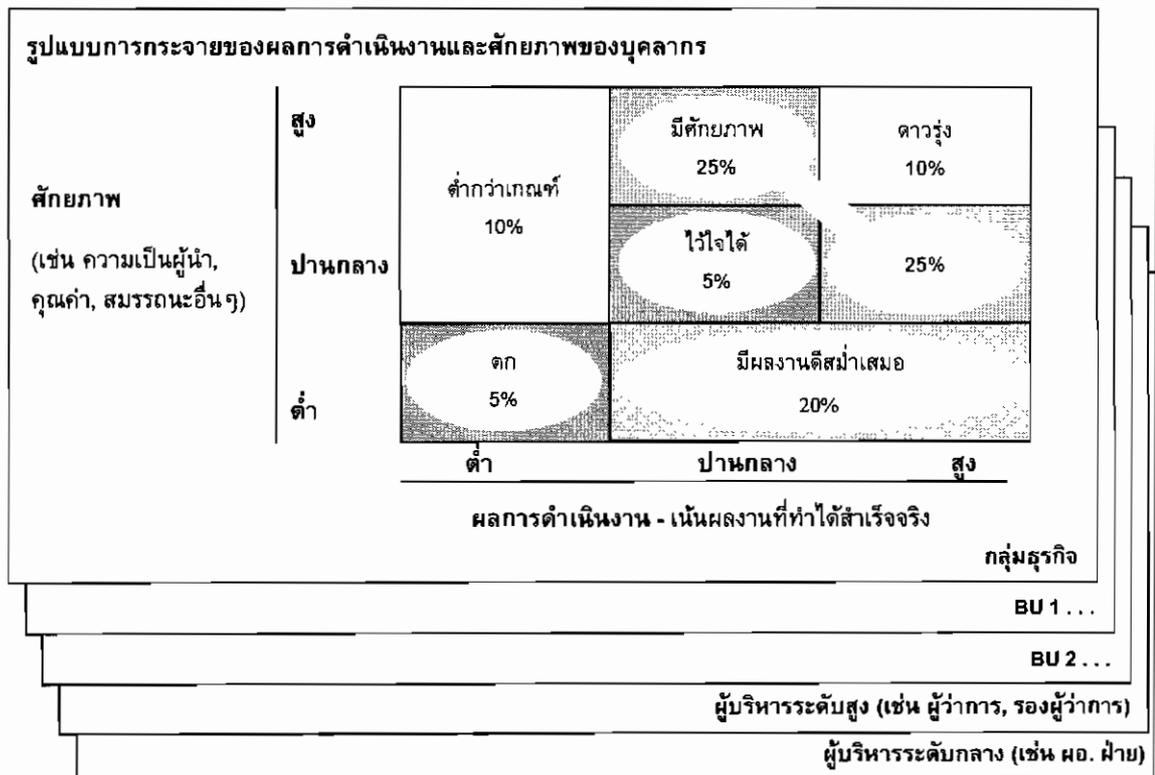
จำนวนบุคลากรในระยะ 3 ปีข้างหน้า						
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(A)+(B)-(C)+(D)+(E)+(A)
	85	225	20	95	25	395
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
จำนวนพนักงาน ที่เป็นผู้นำใน ปัจจุบัน	จำนวนผู้นำที่ ต้องการเพื่อให้ สามารถดำเนิน ธุรกิจปัจจุบันได้	จำนวนผู้นำที่ จะลดลง 3 ปีข้างหน้า	จำนวนผู้นำที่ ต้องการเพื่อ รองรับการ เติบโตของธุรกิจ	จำนวนผู้นำที่ ต้องการเพื่อให้ เกิดความคิด ริเริ่มใหม่ๆ	อุปสงค์รวม ของผู้นำ องค์กร	จำนวนผู้นำ องค์กร ที่ยังขาด

ที่มา : The Green Book : Enhancing Board Effectiveness, April 2006

รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง ควรกำหนดค่าจำกัดความของผู้นำขึ้นเอง โดยพิจารณาจากแผนกลยุทธ์ปัจจุบันและจุดมุ่งหมายในอนาคตขององค์กร ในบางองค์กร “ผู้นำ” หมายถึงผู้บริหารระดับกลางและระดับอาวุโส แต่ในบางองค์กร ผู้นำจะรวมถึงปัจเจกบุคคลที่มีความรู้และทักษะเฉพาะที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรให้ความสนใจกับจุดแข็งและความพอเพียงของจำนวนผู้นำในรัฐวิสาหกิจนั้น ทั้งระดับองค์กร หน่วยธุรกิจต่างๆ และกลุ่มงาน Performance Evaluation Matrix เป็นเครื่องมือที่ใช้กันมากโดยองค์กรชั้นนำต่างๆ เพื่อให้คณะกรรมการขององค์กรสามารถเห็นภาพได้อย่างรวดเร็วถึงสมรรถนะและศักยภาพของบุคลากรทั้งองค์กร (ดูตัวอย่างในกรอบที่ 4.7) ถึงแม้การประเมินบุคลากรแต่ละคนเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารก็ตาม แต่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรเข้าใจถึงสถานภาพปัจจุบันของกลุ่มผู้นำขององค์กร

กรอบที่ 4.7 : ตัวอย่างของ Performance Evaluation Matrix



ที่มา : The Green Book : Enhancing Board Effectiveness, April 2006

คำถามที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรถามฝ่ายบริหาร ได้แก่

- องค์กรมีสัดส่วนของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในระดับ “ดาวรุ่ง” หรือไม่? อย่างไร? และจำนวนบุคลากรระดับ “ดาวรุ่ง” ในแต่ละหน่วยงานและในแต่ละประเภทงานมีเพียงพอหรือไม่?
- หน่วยงานใดบ้างที่ยังขาดแคลนผู้นำที่มีศักยภาพสูง (เช่น ด้านการตลาด, ด้านปฏิบัติการ)
- องค์กรจะต้องทำอย่างไร จึงสามารถปิด Leadership Gap ได้ให้เร็วที่สุด (เช่น ว่างจ้างเพิ่ม, เลื่อนตำแหน่งงานระดับรอง)

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะมีประสิทธิผลในการช่วยพัฒนาทรัพยากรบุคคลของรัฐวิสาหกิจได้ ก็ต่อเมื่อได้ให้ความสำคัญแก่เรื่องนี้ในระดับสูง โดยให้เวลาในการพิจารณาหารือในเรื่องนี้มากพอควรในการประชุมปกติ หรือจัดให้มีการประชุมเพื่อพิจารณาเรื่องนี้ เป็นวาระการประชุมพิเศษ

4.5 การบริหารจัดการความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ

โดยทั่วไปแล้วฝ่ายบริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ ร่วมกับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นผู้กำกับดูแลและกำหนดกรอบของความเสี่ยง (Risk Parameters) และการกำหนดระดับความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจยอมรับได้ การประเมินความเสี่ยงควรเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากความเสี่ยงเป็นปัจจัยที่ต้องพิจารณาที่สำคัญข้อหนึ่งในการวางแผน และมีความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์

บทบาทที่สำคัญของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีดังต่อไปนี้

- กำหนดกรอบความเสี่ยง(Risk Parameters) ที่ยอมรับได้รัฐวิสาหกิจ
- เข้าใจในความเสี่ยงที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร และกำกับให้มีมาตรการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
- พิจารณาความเสี่ยงทุกครั้งที่ตัดสินใจในธุรกรรมที่มีนัยสำคัญ

4.5.1 การกำหนดกรอบความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจยอมรับได้

ในการทบทวนและกำหนดแผนกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรแน่ใจว่า รัฐวิสาหกิจสามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงในระดับหนึ่งได้ เพื่อมุ่งหวังผลตอบแทนในอัตราที่สมควร โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรอนุมัติขอบเขตที่เหมาะสมของความเสี่ยงรวม และขีดความสามารถของรัฐวิสาหกิจในการรับความเสี่ยง ซึ่งเป็นข้อพิจารณาหนึ่งในการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กร

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ สามารถกำหนดกรอบความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจโดยวิธีต่าง ๆ เช่น

- การกำหนดขอบเขตของผลกระทบจากความเสี่ยง (Risk Threshold) โดยรวม คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำกับให้มีการกำหนดปัจจัยบ่งชี้ความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางให้รัฐวิสาหกิจประเมินได้ว่า ความเสี่ยงใดที่ควรรับหรือไม่ควรรับ โดยการกำหนดความเสียหายที่เกิดจากความเสียหายไว้ทั้งหมดไม่ควรเกิน 200 ล้านบาท เป็นอัตราส่วนที่เหมาะสมกับรายได้หรือกำไรสุทธิ โดยพิจารณาจากประมาณการขนาดของความเสี่ยงและความเป็นไปได้ (Probability) ที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น
- การกำหนดอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนที่ได้ปรับรวมความเสี่ยงไว้แล้ว (Risk-Adjusted Return) (ไม่รวมกรณีที่รัฐวิสาหกิจได้รับการสนับสนุนทางการเงิน (Subsidy) โดยผ่านมติคณะรัฐมนตรี) คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำกับให้มีการกำหนดอัตราผลตอบแทนขั้นต่ำสำหรับการลงทุน ตัวอย่างเช่น กำหนดให้อัตราผลตอบแทนขั้นต่ำเป็นร้อยละ 10 และถ้าประมาณการว่า ความเสี่ยง

ในการลงทุนหากเกิดขึ้นจะทำให้อัตราผลตอบแทนของการลงทุนลดลงร้อยละ 2 ดังนั้น จึงกำหนดให้การลงทุนต้องให้ผลตอบแทนในอัตราไม่ต่ำกว่าร้อยละ 12

- การกำหนดเป้าหมายของการจัดอันดับของความน่าเชื่อถือ (Credit Rating) (เฉพาะในกรณีรัฐวิสาหกิจที่ได้รับการจัดอันดับของความน่าเชื่อถือ) คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนดเป้าหมายการได้รับการจัดอันดับของความน่าเชื่อถือที่ต้องการ เช่น กำหนดที่ระดับ A ดังนั้น กรอบของความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจจะสามารถรับได้ จะถูกกำหนดโดยระดับของฐานะการเงินที่รัฐวิสาหกิจต้องรักษา เพื่อธำรงความน่าเชื่อถือไว้ที่ระดับ A

4.5.2 ทำความเข้าใจกับความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจนั้นเผชิญอยู่และกำกับให้มีมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรมีการบริหารความเข้าใจที่ชัดเจนในความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ของรัฐวิสาหกิจ และกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารจัดการทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง และกำกับควบคุมให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเคร่งครัด

วิธีการจัดการความเสี่ยงขององค์กรมีหลายวิธี เช่น วิธีของ Australian Standard AS/NZS 4360:1999 Risk Management วิธีหนึ่งได้แก่การจัดการความเสี่ยงเป็น 3 ประเภท (ดังตัวอย่างในกรอบที่ 4.8)

ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดเหตุการณ์หรือเรื่องที่เป็นความเสี่ยง ประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือเรื่องที่เป็นความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์หรือเรื่องที่เป็นความเสี่ยงจัดทำ Risk Matrix และกำหนดมาตรการที่เหมาะสมในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือเรื่องที่เป็นความเสี่ยง และมาตรการลดความเสียหายจากความเสี่ยง โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินมาตรการ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง และความเสียหาย

โดยปกติ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อดำเนินงานในเรื่องการจัดการความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรมีความเข้าใจที่ชัดเจนในแผนจัดการความเสี่ยง และกำกับดูแลให้ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจดำเนินงานจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและเคร่งครัด

กรอบที่ 4.8 : ตัวอย่างการจัดประเภทความเสี่ยง

	ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ต่าง ๆ	ความเสี่ยงที่มีอย่าง ต่อเนื่อง	ความเสี่ยงจากการตัดสินใจที่สำคัญ
ลักษณะความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ซึ่งนาน ๆ จะเกิดขึ้น แต่มีผลกระทบสูงต่อการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ	ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงโดยไม่คาดคิดของสภาวะของการดำเนินธุรกิจ ซึ่งมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	ความเสี่ยงที่เกิดจากการตัดสินใจที่เกี่ยวกับขอบเขตและโครงสร้างการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ
ตัวอย่างความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> • การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี • การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมายระเบียบและข้อบังคับ 	<ul style="list-style-type: none"> • การแข่งขัน • อุปสงค์ 	<ul style="list-style-type: none"> • การควบคุมกิจการหรือการขายกิจการบางส่วน • โครงการวิจัยและพัฒนา • การขยายการผลิต
ด้านการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> • ลูกค้านัดชำระหนี้ 	<ul style="list-style-type: none"> • อัตราแลกเปลี่ยนและอัตราดอกเบี้ย • อัตราการเติบโตของ GDP และภาคธุรกิจ • ราคาพลังงานและวัตถุดิบ 	<ul style="list-style-type: none"> • อัตราส่วนเงินกู้ต่อส่วนทุน • โครงสร้างหนี้
ด้านการปฏิบัติการ	<ul style="list-style-type: none"> • การดำเนินงานหยุดชะงัก • การประท้วงหยุดงานของพนักงาน • อุบัติภัย • การเรียกสินค้าคืน • สงคราม การก่อการร้าย 	<ul style="list-style-type: none"> • สินค้าคงคลังล้าสมัย • ความสูญเสียในการผลิต 	<ul style="list-style-type: none"> • การปรับลดกำลังคน • การจัดการกำลังการผลิต

	ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ต่าง ๆ	ความเสี่ยงที่มีอย่างต่อเนื่อง	ความเสี่ยงจากการตัดสินใจที่สำคัญ
การลดความเสี่ยง	สร้างขีดความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ละประเภทเพื่อลดผลกระทบ	จัดการให้มีกระแสเงินสดที่มั่นคงเพื่อสร้างและรักษามูลค่าสูงสุดขององค์กร	รักษาตุลระหว่างความเสี่ยงและผลตอบแทนในการตัดสินใจ

4.5.3 พิจารณาความเสี่ยงทุกครั้งที่มีการตัดสินใจในธุรกรรมที่มีนัยสำคัญ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจะปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างว่าคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการพิจารณาและวิเคราะห์ความเสี่ยงในการตัดสินใจทุกครั้ง ทั้งทางด้านการลงทุน การดำเนินธุรกิจ และแผนกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งสร้างความมั่นใจว่าองค์กรเน้นความสำคัญของการรับรู้ถึงความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น

4.5 การรักษาความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจ กระทรวงเจ้าสังกัด กระทรวงการคลัง และประชาชน

การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ จำเป็นต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของรัฐวิสาหกิจได้แก่ กระทรวงเจ้าสังกัด กระทรวงการคลัง (และผู้ถือหุ้นอื่นหากรัฐวิสาหกิจเป็นบริษัทมหาชน) และประชาชนหรือสังคมโดยรวม กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ อาจมีผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน ตัวอย่างเช่น กระทรวงเจ้าสังกัดและประชาชน มักต้องการให้เรียกเก็บค่าบริการในอัตราที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ในขณะที่รัฐวิสาหกิจ จำเป็นต้องคิดค่าบริการในระดับที่รัฐวิสาหกิจจะมีผลกำไรในระดับที่จะทำให้มูลค่าขององค์กรเพิ่มขึ้นและพนักงานของรัฐวิสาหกิจต้องการเงินเดือนและผลตอบแทนสูงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ดังนั้น การรักษาความสมดุลของผลประโยชน์ของทุกฝ่ายจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

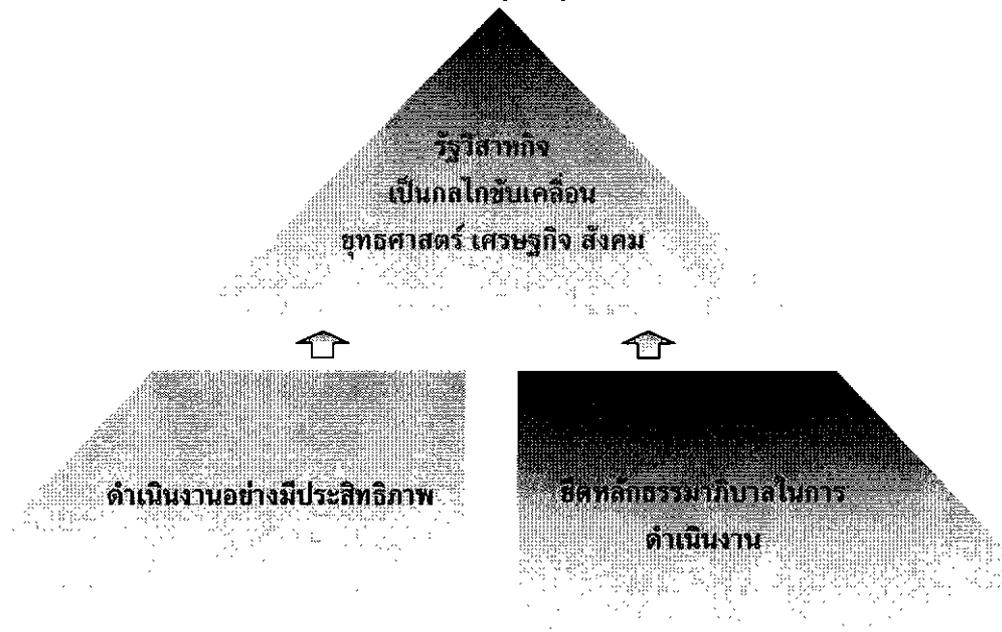
ดังนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงจำเป็นต้องกำกับดูแลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ให้เกิดสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ตามแนวทางดังต่อไปนี้

(1) จัดทำแผนปฏิบัติการที่มีการดำเนินงานตามแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ

“แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ” หรือที่เรียกว่า Statement of Directions หรือ SOD หมายถึง ความคาดหวังของภาครัฐในฐานะผู้ถือหุ้นที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ ซึ่งภาครัฐที่ประกอบด้วยกระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจ จะใช้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจในระยะสั้นถึงปานกลาง และคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจได้นำไปใช้ในการประเมินและติดตามผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจต่อไป โดย SOD แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ภาพรวม ราชอาณาจักร

และรายแห่ง ทั้งนี้ การมีแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่ชัดเจนจะช่วยทำให้ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ มีกรอบในการปฏิบัติงาน และมีการส่งมอบผลงานที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายตามความ คาดหวังของภาครัฐ (ตัวอย่าง SOD ณ เดือนกันยายน 2552 ปรากฏตามกรอบที่ 4.9)

กรอบที่ 4.9 แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐในภาพรวม



“เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศบนพื้นฐาน การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล”

-แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐสาขาสาธารณูปการ

sod สาขาสาธารณูปการ : “ตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของประชาชน และใช้ทรัพยากร อย่างคุ้มค่า”

-แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐของรัฐวิสาหกิจในสาขาสาธารณูปการ จำนวน 4 แห่ง

1) การประปานครหลวง

“ปรับปรุงและขยายโครงข่ายระบบประปาให้มีคุณภาพและเพียงพอเพื่อรองรับการ ขยายตัวของเมือง”

2) การประปาส่วนภูมิภาค

“ปรับปรุงขยายโครงข่ายระบบประปาไปสู่ภูมิภาคอย่างทั่วถึง รวมถึงจัดหาและพัฒนาแหล่ง น้ำดิบให้เพียงพอ และบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ”

3) องค์การจัดการน้ำเสีย

“ทบทวนบทบาทและความจำเป็นขององค์กรให้ชัดเจนโดยเร็ว”

4) การเคหะแห่งชาติ

“เร่งพลิกพื้นฐานทางการเงิน จัดให้มีที่อยู่อาศัยของผู้ที่มีรายได้น้อย รวมถึงพัฒนาชุมชน ที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน”

ผู้ถือหุ้นภาครัฐโดยสำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ซึ่งรับผิดชอบการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติและแผนการลงทุนของรัฐวิสาหกิจกระทรวงเจ้าสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งดูแลดำเนินนโยบายในแต่ละอุตสาหกรรมและกระทรวงการคลังที่รับผิดชอบในการสร้างมูลค่าให้กับรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นทรัพย์สินของประเทศ จะร่วมกันยกวาง SOD ขึ้น นอกจากนั้นได้มีการระดมความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะในส่วนที่เกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจ ดังนั้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงต้องนำ SOD ไปใช้เป็นกรอบ/แนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายของรัฐและยุทธศาสตร์ประเทศ และบรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ อันจะนำพาประเทศไปสู่ความเจริญเติบโตและเข้มแข็งอย่างยั่งยืนต่อไปได้

(2) **เข้าใจในความเชื่อมโยงและความขัดแย้งของผลประโยชน์ของกลุ่มต่าง ๆ กับผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจและผู้ถือหุ้น**

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องเข้าใจในความเชื่อมโยงและความขัดแย้งของผลประโยชน์ของกลุ่มต่าง ๆ กับผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจและผู้ถือหุ้น และควรมีบทบาทในการเจรจาต่อรองกับฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทุกกลุ่มได้สมประโยชน์มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ตัวอย่างเช่น

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเจรจากับสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจในข้อเรียกร้องต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจและต่อการเพิ่มผลผลิตของพนักงาน หากมีการยอมรับข้อเรียกร้องนั้น
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเจรจากับกระทรวงการคลังในเรื่องหลักเกณฑ์การดำเนินงานที่ถือว่าเป็นพันธะทางสังคมที่มีผลกระทบทางลบต่อผลประโยชน์ด้านการเงินของรัฐวิสาหกิจ

(3) **ยึดหลักการและเหตุผลที่ถูกต้องในการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสถานการณ์ความเป็นจริง**

การดำเนินงานและการตัดสินใจของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องยึดถือหลักการและเหตุผลที่ถูกต้อง และตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีความสมบูรณ์และสถานการณ์ความเป็นจริง จึงจะทำให้การตัดสินใจต่าง ๆ เป็นไปอย่างรอบคอบโดยมีการพิจารณาทุกด้านที่เกี่ยวข้อง และมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบพิสูจน์ได้ อีกทั้งยังก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างประโยชน์ทุกฝ่ายอีกด้วย

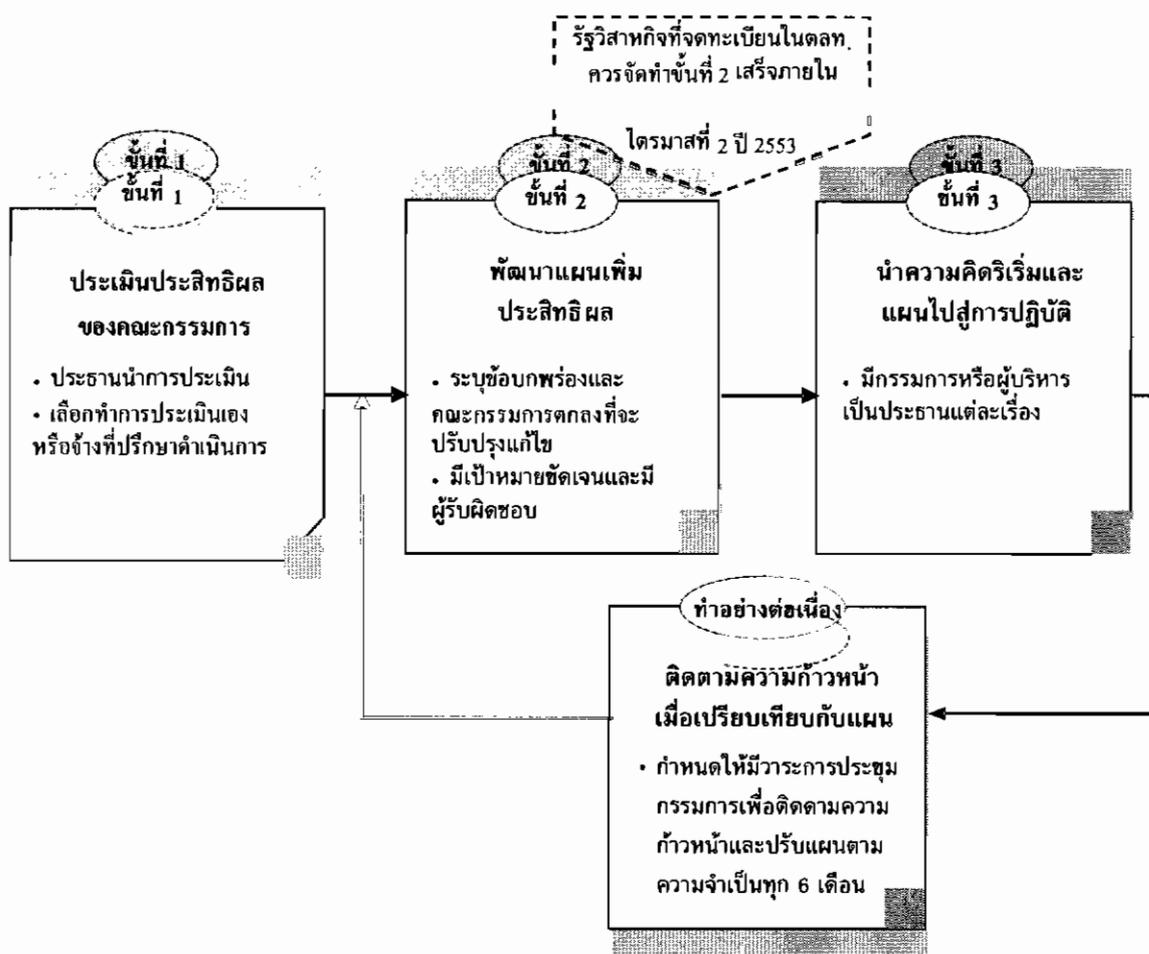
คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ต้องยึดถือหลักการการกำกับดูแลที่ดีในการกำกับดูแลการบริหารรัฐวิสาหกิจและในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ

5. แนวทางการประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับรัฐวิสาหกิจกำหนดให้มีการประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Evaluation) ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะ และของกรรมการแต่ละรายอย่างน้อยปีละครั้ง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำหนด คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลไปใช้ในการพัฒนาประสิทธิผลของการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจบทที่ 5 นี้ เสนอแนวทางในการประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะและกรรมการแต่ละท่าน

5.1 ความเชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลการดำเนินงานกับการเพิ่มประสิทธิผลของ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

การประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะและกรรมการแต่ละราย อาจดำเนินการโดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเองภายใต้การนำของประธานกรรมการ หรือโดยที่ปรึกษาจากภายนอก การประเมินผลการดำเนินงานทั้งสองระดับ ต้องเป็นไปในทางสร้างสรรค์ และเที่ยงตรง โดยมุ่งบ่งชี้จุดแข็ง จุดอ่อน และข้อบกพร่องในการดำเนินงาน คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรใช้รายงานการประเมินผลที่ได้เป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และดำเนินการตามแผนนั้น โดยจำเป็นต้องติดตามประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ทุกไตรมาสหรือทุก 6 เดือน และอาจมีการปรับแผนงานตามความเหมาะสม (ดังแสดงในรูปที่ 5.1)



รูปที่ 5.1 : ความเชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลกับการเพิ่มประสิทธิผลของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

กระทรวงการคลังต้องการให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ดำเนินการประเมินผลการดำเนินงานโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เนื่องจากกระทรวงการคลังตระหนักถึงประโยชน์ของการประเมินผล ที่จะเกิดแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและกรรมการทุกท่าน ดังต่อไปนี้

(1) ประโยชน์ในระดับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะ

- กระบวนการประเมินผล จะช่วยทำให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจตระหนักถึงจุดอ่อนที่ต้องแก้ไขปรับปรุง และจุดแข็งที่สามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ได้มากขึ้น นอกจากนี้ การประเมินผลยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกรรมการ โดยเปิดโอกาสให้มีการสื่อความอย่างเปิดเผยระหว่างกรรมการและระหว่างกรรมการกับผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ
- ช่วยให้กรรมการมีความเข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้นในบทบาทหน้าที่ ความคาดหวัง และความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะและของกรรมการ

แต่ละท่าน และช่วยให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจร่วมกันกำหนดจุดมุ่งหมาย และเป้าหมายของการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

- นำไปสู่การปรับปรุงเฉพาะเรื่องต่าง ๆ การดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เช่น จุดเน้นของการดำเนินงาน การวางแผนกลยุทธ์ การเพิ่มประสิทธิภาพและการบริหารเวลาของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

(2) ประโยชน์ในระดับกรรมการแต่ละท่าน

- ช่วยให้กรรมการแต่ละท่าน มีความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในเรื่อง บทบาทหน้าที่ของกรรมการแต่ละท่านในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การทำงานร่วมกัน เป็นทีม การร่วมรับผิดชอบ และรับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) ของกรรมการ การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การสื่อความภายในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ในประเทศพัฒนาบริษัทเอกชนให้ความสำคัญแก่การประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการบริษัทเป็นส่วนหนึ่งของระบบการกำกับดูแลที่ดีของบริษัท จากการสำรวจบริษัทขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกาประมาณ 3,000 แห่ง¹ โดยบริษัทที่ปรึกษาแห่งหนึ่ง พบว่าการประเมินผลช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานของคณะกรรมการบริษัทได้ถึง 9 ใน 10 ของบริษัทที่มีการประเมินผล จากการสำรวจบริษัทขนาดใหญ่ 200 แห่ง โดยมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดในปี 2004 (Harvard Business Review 2004) พบว่า การประเมินผลคณะกรรมการบริษัทเป็นงานที่ได้รับความสำคัญระดับสูง นอกจากนี้ การสำรวจผู้ลงทุนประเภทสถาบันใน 31 ประเทศ ในปี 2002 พบว่า ประมาณ 3 ใน 4 ของผู้ลงทุนประเภทสถาบันในอเมริกาเหนือและยุโรปตะวันออก ยินดีจ่ายในอัตราที่สูงขึ้นโดยเฉลี่ย ประมาณร้อยละ 12 - 14 สำหรับหุ้นของบริษัทที่มีระบบการกำกับดูแลที่ดีที่มีการประเมินผลคณะกรรมการบริษัท

5.2 วิธีดำเนินการประเมินผล

ประธานกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการประเมินผล โดยคณะกรรมการสามารถเลือกที่จะทำการประเมินตนเองเป็นการภายในหรือจัดหาที่ปรึกษามาช่วยดำเนินการ

ในกรณีที่คณะกรรมการทำการประเมินตนเอง กรรมการทุกคนต้องมีส่วนร่วมโดยมีประธานกรรมการหรือกรรมการที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้นำกระบวนการและมีเลขานุการคณะกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบในการเตรียมเอกสารที่ช่วยในการประเมินผล และนำผลที่ได้มาใช้ประกอบการพิจารณาในการประชุมคณะกรรมการซึ่งอาจเป็นการประชุมในวาระปกติหรือแยกออกมาเป็นการประชุมต่างหาก ทั้งนี้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอาจใช้ที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยดำเนินการก็ได้

¹ ข้อมูลจาก Board and Director Evaluation, www.knol.google.com/k/iain.../board-and-director-evaluation

การประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการต้องง่าย มีความหมาย และให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ในการปรับปรุงการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องเป็นข้อมูลปกปิดเพื่อให้การแสดงข้อคิดเห็นของกรรมการแต่ละท่านเป็นไปโดยเสรี

5.3 รายละเอียดขั้นตอนในการประเมินผล

ขั้นตอน	กิจกรรม	เครื่องมือสนับสนุน	ผลลัพธ์ที่ได้
1.ประเมินประสิทธิผลในปัจจุบันของคณะกรรมการ	<ul style="list-style-type: none"> ในแต่ละประเด็นให้คะแนนคณะกรรมการ ตั้งแต่ 0 ถึง 3 โดย 3 คือ ดำเนินการได้ดีเยี่ยม ทั้งนี้ให้สะท้อนจุดแข็ง และจุดอ่อนของ คณะกรรมการให้ชัดเจน ในกรณีที่มีที่ปรึกษา ภายนอก ควรต้องมีการ สัมภาษณ์กรรมการแต่ละ ราย ทบทวนเอกสารการ ประชุม รายงานการ ประชุม หรือ ข้อมูลที่ได้ จากการเข้าสังเกตการณ์ ในการประชุมคณะกรรมการ มากกว่า 1 ครั้ง เพื่อให้ สามารถรวบรวมข้อมูล ที่ เพียงพอต่อการให้ คะแนน โดยที่ปรึกษา ภายนอกมีหน้าที่ ประมวลผลและจัดทำ ข้อสรุป 	<ul style="list-style-type: none"> ตารางการ ประเมินซึ่งมี คำอธิบายเกณฑ์การ ให้คะแนนที่ถือว่า เป็นการดำเนินการ ได้ดีเยี่ยมในแต่ละ ประเด็น(ดูตัวอย่าง ในภาคผนวก) 	<ul style="list-style-type: none"> การประเมินเสร็จสิ้น และสามารถนำไปใช้ ปรับปรุงและเพิ่ม ประสิทธิภาพของ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้

ขั้นตอน	กิจกรรม	เครื่องมือสนับสนุน	ผลลัพธ์ที่ได้
2.จัดทำแผนงานในการเพิ่มประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม	<ul style="list-style-type: none"> • จากคะแนนการประเมินในแต่ละประเด็นให้ระบุปัญหาหลักที่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิผลของคณะกรรมการ • อภิปรายเพื่อหาสาเหตุของปัญหา เสนอแนวทางแก้ไขและจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัญหา • ในกรณีที่มีที่ปรึกษาภายนอกช่วยในการพัฒนาแผนงาน ควรมั่นใจว่าคณะกรรมการเห็นด้วยกับผลการประเมินและมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เพียงพอในหมู่กรรมการ เช่นการจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ(work shop) ก่อนที่จะมีการอนุมัติแผนงานนั้น 	<ul style="list-style-type: none"> • ข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ รวมทั้งตัวอย่างที่คณะกรรมการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ • แบบฟอร์มที่ใช้บันทึกแผนปฏิบัติการ (ดูจากภาคผนวก 3-4) 	<ul style="list-style-type: none"> • แผนงานในการเพิ่มประสิทธิผลที่เป็นรูปธรรม โดยระบุเป้าหมายชัดเจนในแต่ละขั้นตอนสำหรับช่วง ระยะเวลา 12 เดือนข้างหน้า
3.นำความคิดริเริ่มต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> • เสนอชื่อกรรมการคนใดคนหนึ่งหรือผู้บริหารเพื่อให้เป็นหัวหน้ากลุ่มในการปฏิบัติตามแผนงานในการเพิ่มประสิทธิผล 	-n/a	<ul style="list-style-type: none"> • สามารถยกระดับประสิทธิผลของคณะกรรมการเมื่อดำเนินการได้ลุล่วงตามเป้าหมาย

ขั้นตอน	กิจกรรม	เครื่องมือสนับสนุน	ผลลัพธ์ที่ได้
4.ติดตามประเมิน ความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ	<ul style="list-style-type: none"> • กำหนดให้มีวาระการประชุมกรรมการเพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนงานในการเพิ่มประสิทธิภาพผลทุก ๆ 6 เดือน • ประธานกรรมการควรเป็นผู้นำการประชุมและปรับปรุงแก้ไขแผนปฏิบัติการตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ • ควรมีผลสรุปและข้อเสนอแนะจากการประเมินผลกรรมการและคณะกรรมการประจำปีประกอบการพิจารณาในการประชุมข้างต้นด้วย 	<ul style="list-style-type: none"> • แบบประเมินผลคณะกรรมการและแผนปฏิบัติการ (ดูจากภาคผนวก 2,3 และ 4) 	<ul style="list-style-type: none"> • ความก้าวหน้าของแผนและสิ่งที่ทำสำเร็จทุก ๆ 6 เดือนและสามารถปรับแผนให้สอดคล้องและเป็นปัจจุบันได้

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1

ตารางสรุปผลการประเมินคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ณ วันที่.....

	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางปฏิบัติ ที่ตีเยี่ยม	ผลการประเมิน			
				3	2	1	0
1. โครงสร้างและคุณสมบัติของ คณะกรรมการ (5)							
1.1 จำนวนกรรมการมีความ เหมาะสมกับลักษณะและขนาด ของกิจการ ช่วยให้ทำหน้าที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ							
1.2 คณะกรรมการประกอบด้วย บุคคลที่มีความรู้และ ประสบการณ์ที่หลากหลายเพียงพอ ที่จะช่วยให้การทำหน้าที่ของ คณะกรรมการเป็นไปโดยมี ประสิทธิภาพ							
1.3 มีกรรมการอิสระอย่างน้อย หนึ่งในสามของกรรมการทั้งคณะ และอย่างน้อยหนึ่งคนมาจากบัญชี รายชื่อกรรมการองค์กร ที่ กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น							
1.4 มีการแต่งตั้ง คณะอนุกรรมการที่เหมาะสมกับ ลักษณะของกิจการตามจำเป็น โดยอย่างน้อยต้องมี 1) คณะกรรมการ ตรวจสอบ 2) คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง							
1.5 คณะอนุกรรมการมีโครงสร้าง คุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับ งานที่ได้รับมอบหมาย							

	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางปฏิบัติ ที่ดีเยี่ยม	ผลการประเมิน			
				3	2	1	0
2. บทบาท หน้าที่และความ รับผิดชอบของคณะกรรมการ (10)							
2.1 คณะกรรมการได้ให้ ความสำคัญและใช้เวลาอย่าง เพียงพอในการพิจารณาเรื่อง สำคัญที่เกี่ยวกับทิศทางการ ดำเนินธุรกิจ และแผนกลยุทธ์ของ องค์กร							
2.2 คณะกรรมการได้ให้ ความสำคัญและใช้เวลาอย่าง เพียงพอในการพิจารณาหรือ ทบทวนนโยบายการกำกับดูแล กิจการขององค์กร และดูแลให้มี การปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนด							
2.3 คณะกรรมการได้ให้ ความสำคัญและใช้เวลาอย่าง เพียงพอในการกำหนดแนวปฏิบัติ และมีกระบวนการพิจารณา รายการที่มีความขัดแย้งทาง ผลประโยชน์ให้มีความเป็นธรรม และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร							
2.4 คณะกรรมการได้ให้ ความสำคัญและใช้เวลาอย่าง เพียงพอในการทบทวนเพื่อให้ มั่นใจว่าองค์กร มีระบบควบคุม ภายในที่ดีพอ							
2.5 คณะกรรมการได้ให้ ความสำคัญและใช้เวลาอย่าง เพียงพอในการพิจารณาหรือ ทบทวนนโยบายด้านการจัดการ ความเสี่ยงขององค์กร และ ประเมินประสิทธิผลของการ จัดการความเสี่ยงของฝ่ายจัดการ							
2.6 คณะกรรมการได้ให้ ความสำคัญและใช้เวลาอย่าง เพียงพอในการพิจารณาหรือ ทบทวนจรรยาบรรณธุรกิจของ							

	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางปฏิบัติ ที่ดัดเยียม	ผลการประเมิน			
				3	2	1	0
องค์กร และกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตาม							
2.7 คณะกรรมการได้ติดตามการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายหรือมติของคณะกรรมการ							
2.8 คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการดูแลให้การจัดทำงบการเงินเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป							
2.9 คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการ ประเมินผลตามเกณฑ์ที่กำหนดและพิจารณาคำตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการประเมิน							
2.10 คณะกรรมการมีนโยบายสนับสนุนในเรื่องการดูแลรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม (CSR)							
3. แนวปฏิบัติของ คณะกรรมการ (6)							
3.1 คณะกรรมการมีโอกาสเพียงพอในการเรียนรู้เกี่ยวกับกิจการขององค์กร							
3.2 คณะกรรมการมีความรู้ที่พอเพียงเกี่ยวกับปัญหาหลักของธุรกิจ							
3.3 คณะกรรมการมีการส่งเสริมให้กรรมการได้รับการฝึกอบรม							
3.4 กรรมการส่วนใหญ่มีการเตรียมตัวที่ดีก่อนการประชุม							

	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางปฏิบัติ ที่ตีเยี่ยม	ผลการประเมิน			
				3	2	1	0
คณะกรรมการและ คณะอนุกรรมการ							
3.5 เมื่อมีกรณีปัญหาที่จำเป็น หรือเฉพาะกิจ มีการแต่งตั้งที่ ปรึกษาด้านกฎหมายหรือด้าน อื่นๆ เพื่อให้คำปรึกษาแก่ คณะกรรมการ							
3.6 มีการจัดประชุม คณะกรรมการ โดยไม่มีผู้บริหาร และฝ่ายจัดการเข้าร่วมอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง							
4. การสื่อสารของ คณะกรรมการ (6)							
4.1 กรรมการทุกท่านมีโอกาส เพียงพอในการแสดงความ ความเห็นและรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น							
4.2 การแสดงความเห็นและ โต้แย้งเป็นไปอย่างเหมาะสมและ มีประสิทธิภาพ							
4.3 มีการกระตุ้นให้กรรมการทุก คนแสดงความคิดเห็น อย่าง สร้างสรรค์ และไม่ถูกครอบงำโดย บุคคลใดบุคคลหนึ่ง							
4.4 คณะกรรมการมีการสื่อสาร ความคาดหวังที่มีต่อฝ่ายบริหาร เพื่อให้สามารถวัดผลงานได้อย่าง เป็นรูปธรรม							
4.5 มีระบบและช่องทางการ สื่อสารที่รวดเร็วและทันต่อ เหตุการณ์ระหว่างฝ่ายบริหารและ คณะกรรมการ ในกรณีของข่าว ร้าย ข้อร้องเรียน หรืออื่นๆที่อาจ มีผลกระทบต่อองค์กร อย่างมี นัยสำคัญ							
4.6 ส่งเสริมให้มีการเปิดเผย ข้อมูลสารสนเทศต่อผู้มีส่วนได้							

	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางปฏิบัติ ที่ดีเยี่ยม	ผลการประเมิน			
				3	2	1	0
เสีย ทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช้ การเงิน อย่างเพียงพอ สม่าเสมอ และทันเวลา							
5. ความสัมพันธ์ของ คณะกรรมการและกับฝ่าย บริหาร (6)							
5.1 ประธานกรรมการและ ผู้บริหารสูงสุด มีการประสานงาน กันอย่างมีประสิทธิภาพ							
5.2 คณะกรรมการให้คำแนะนำ แก่ผู้บริหารระดับสูงในกรณีที่ จำเป็น							
5.3 คณะกรรมการมี ความสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายบริหาร							
5.4 คณะกรรมการหลีกเลี่ยงที่จะ เข้าไปแทรกแซงการทำงานของ ฝ่ายบริหาร							
5.5 คณะกรรมการได้เข้ามามีส่วน ร่วมในการพิจารณาแก้ไขปัญห อย่างเหมาะสม ในกรณีที่การ ปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหารไม่ เป็นไปตามแผนธุรกิจและ งบประมาณที่กำหนด							
5.6 คณะกรรมการได้กำหนด แผนการสืบทอดงานเพื่อให้การ ทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหาร ระดับสูงของบริษัทเป็นไปอย่าง ต่อเนื่อง การดำเนินธุรกิจของ บริษัทไม่ต้องหยุดชะงัก							
6. การจัดเตรียมและดำเนินการ ประชุม (9)							
6.1 มีการกำหนดตารางเวลาการ ประชุมคณะกรรมการและ คณะอนุกรรมการประจำปีเป็นการ ล่วงหน้า เพื่อให้กรรมการสามารถ จัดสรรเวลามาประชุมได้ทุกครั้ง							

	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางปฏิบัติ ที่ดีเยี่ยม	ผลการประเมิน			
				3	2	1	0
6.2 มีการกำหนดวาระการประชุมที่สำคัญประจำปีล่วงหน้า เช่น การพิจารณาแผนธุรกิจ การประเมินผลงานกรรมการผู้จัดการ การรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ เป็นต้น							
6.3 การจัดวาระการประชุมเป็นตามลำดับที่เหมาะสมและช่วยให้การประชุมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (เช่น วาระเพื่อพิจารณาไม่ควรอยู่ท้ายสุด)							
6.4 กรรมการได้รับวาระและข้อมูลประกอบการประชุมล่วงหน้าอย่างครบถ้วนและมีเวลาเพียงพอในการศึกษาข้อมูลก่อนการเข้าประชุม							
6.5 วาระและข้อมูลประกอบการประชุมมีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจ กระชับและง่ายต่อการทำความเข้าใจ							
6.6 คณะกรรมการได้รับข้อมูลตามที่ได้อธิบายเพิ่มเติมเพื่อประกอบการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร							
6.7 มีการจัดสรรเวลาในการประชุมที่เพียงพอ โดยเฉพาะในการพิจารณาเรื่องที่สำคัญ							
6.8 บันทึกการประชุมมีรายละเอียด ชัดเจน โดยเฉพาะในกรณีที่มีกรรมการไม่เห็นด้วย หรือมีความเห็นแย้ง หรือได้แสดงความเห็นเป็นเอกสารต่อวาระการประชุมในเรื่องใด							
6.9 ประธานกรรมการนำการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ							

ภาคผนวก 2

แบบประเมินกรรมการรายคณะและรายบุคคล

แบบประเมินตนเองของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (รายบุคคลและการประเมินไขว้)

หัวข้อประเมิน (32)		ผลการประเมิน					
		0	1	2	3	4	5
		0 ไม่เคยปฏิบัติ			3 ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย		
		1 ปฏิบัติเพียง 1 ครั้ง			4 ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก		
		2 ปฏิบัติเป็นบางครั้ง			5 ปฏิบัติเป็นประจำ		
1	ความโดดเด่นในความรู้ความสามารถ (Core Competency) (4)						
1.1	มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นที่เป็นความรู้เฉพาะทางของตนเองหรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวางแผนงานหรือกลยุทธ์ขององค์กร						
1.2	ไม่เคยเสนอความเห็นในที่ประชุมที่ขัดต่อหลักปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในสาขาวิชาชีพที่ตนเองเชี่ยวชาญ						
1.3	สามารถชี้แจงและตอบข้อซักถามต่างๆในที่ประชุมได้เป็นที่เข้าใจ						
1.4	เคยเสนอความคิดใหม่ๆ (Innovative Ideas) ในการแก้ไขปัญหาหรือผลักดันให้องค์กรมีความทันสมัยและตอบสนองพันธกิจทางสังคม (Social Mandates) ได้เป็นอย่างดี						
2	ความเป็นอิสระ (Independence) (5)						
2.1	เคยโต้แย้งความคิดของกรรมการท่านอื่นในที่ประชุมอย่างสร้างสรรค์						
2.2	มีความกล้าที่จะออกมาคัดค้านหรือแสดงความไม่เห็นด้วยในนโยบายหรือพันธกิจใดๆ ที่ขัดต่อ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในองค์กร						
2.3	ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับองค์กร หรือกิจการที่มีลักษณะแข่งขันกับองค์กร ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม						
2.4	ไม่เคยปฏิบัติในสิ่งที่อาจทำให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) กับองค์กร						
2.5	มีความเป็นอิสระสูงในความรับผิดชอบ (Accountability) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร (Stakeholders) ทุกรายโดยออกมาคัดค้านและเสนอแนวทางที่ถูกต้องเพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติที่เสมอภาค (Equitable Treatment) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						

	หัวข้อประเมิน (32)	0 ไม่เคยปฏิบัติ		3 ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย			
		1 ปฏิบัติเพียง 1 ครั้ง		4 ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก			
		2 ปฏิบัติเป็นบางครั้ง		5 ปฏิบัติเป็นประจำ			
		ผลการประเมิน					
		0	1	2	3	4	5
3	ความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจ (Preparedness) (4)						
3.1	มีความเข้าใจในประเด็นปัญหาหลักซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร						
3.2	ติดตามข่าวสารข้อมูลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้อง						
3.3	สามารถให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาขององค์กรได้ดี โดยเฉพาะในยามวิกฤต						
3.4	เสนอความเห็นหรือข้อเสนอซึ่งสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในวิทยาการการจัดการสมัยใหม่						
4	ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ (Practices as a Director) (11)						
4.1	เคยเสนอเรื่องหรือในที่ประชุมโดยมิได้ระบุในวาระการประชุม (Meeting Agenda) เป็นการล่วงหน้า						
4.2	เคยเสนอให้ที่ประชุมทราบถึงความไม่ถูกต้องในข้อมูลที่ใช้ประกอบการประชุม						
4.3	เคยแจ้งให้ที่ประชุมทราบถึงความล่าช้าในเอกสารที่ใช้ประกอบการประชุม						
4.4	เคยซักถามและให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อที่ประชุม						
4.5	เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการตามกำหนดการประชุม						
4.6	สำหรับกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ขาดประชุมโดยไม่มีการแจ้งให้ทราบเป็นการล่วงหน้า สำหรับกรรมการโดยตำแหน่ง ขาดประชุมโดยไม่มีการแจ้งให้ทราบเป็นการล่วงหน้าหรือ ส่งตัวแทนเข้าประชุมแทน						
4.7	ซักถามประเด็นต่างๆในที่ประชุมซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และหรือนโยบายขององค์กรเลย						
4.8	ให้ความช่วยเหลือเพื่อนกรรมการท่านอื่นในการชี้แจงประเด็นหรือข้อเท็จจริงบางประการที่ทราบมาเพื่อประโยชน์กับที่ประชุมในการปรึกษาหารือในหมู่กรรมการ ได้ดียิ่งขึ้น						

	หัวข้อประเมิน (32)	ผลการประเมิน					
		0	1	2	3	4	5
		0 ไม่เคยปฏิบัติ	1 ปฏิบัติเพียง 1 ครั้ง	2 ปฏิบัติเป็นบางครั้ง	3 ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย	4 ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก	5 ปฏิบัติเป็นประจำ
4.9	ให้ความเอาใจใส่และติดตามชวนช่วยกันคว่ำหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อใช้ตอบข้อซักถามต่อที่ประชุมในประเด็นที่สืบเนื่องมาจากการประชุมครั้งก่อน						
4.10	ให้เกียรติและเคารพสิทธิของกรรมการท่านอื่นโดยไม่ขัดจังหวะผู้อื่นหรือไม่โอ้อวดในความรู้ความสามารถของตนในที่ประชุม						
4.11	ให้ความสำคัญต่อการเก็บรักษาความลับและไม่นำข้อมูลภายในไปเผยแพร่หรือใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน						
5	การปฏิบัติหน้าที่ในคณะกรรมการ (Committee Activities) (3)						
5.1	ร่วมเป็นคณะกรรมการที่คณะกรรมการจัดตั้งขึ้นอย่างน้อยหนึ่งแห่ง อาทิ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นต้น และเข้าร่วมปรึกษาหารือในคณะกรรมการดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ						
5.2	ให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์และหรือคอยโต้แย้งความไม่ถูกต้องในคณะกรรมการ พร้อมรายงานให้คณะกรรมการองค์กรทราบเมื่อตรวจพบตามหลักการคานอำนาจที่ดี (Check and Balance)						
5.3	ทำตัวเป็นฝ่ายประสานงานที่ดีระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหารโดยคอยให้คำชี้แจงหรือข้อเสนอแนะใด ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารที่จะสามารถผลักดันนโยบายให้สัมฤทธิ์ผลไปด้วยดี						
6	การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการในระยะยาว Vision to Create Long-Term Value (5)						
6.1	มีการเสนอความเห็นในการปรับปรุงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับ SOD และนโยบายการเติบโตอย่างยั่งยืน						
6.2	ในรอบปีได้มีการเสนอแนวคิดหรือแผนงานที่เป็นรูปธรรมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี						
6.3	ได้มีการแสวงหาการสนับสนุนรูปแบบต่าง ๆ จากภายนอก						

หัวข้อประเมิน (32)	ผลการประเมิน					
	0	1	2	3	4	5
	0 ไม่เคยปฏิบัติ	1 ปฏิบัติเพียง 1 ครั้ง	2 ปฏิบัติเป็นบางครั้ง	3 ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย	4 ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก	5 ปฏิบัติเป็นประจำ
องค์กร อาทิ กลุ่มนักลงทุน ลูกค้า เจ้าหนี้การค้า และ เจ้าหนี้การเงิน เป็นต้น เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้นโดยไม่ก่อให้เกิด ผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)						
6.4 เข้าร่วมอบรมและพัฒนาความรู้ของกรรมการในหลักสูตร ต่าง ๆ						
6.5 ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นคณะ รวมถึงสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร						
ความคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม _____ _____ _____	กรรมการผู้ประเมินตนเอง ลงชื่อ () วันที่ / / กรรมการผู้ถูกประเมิน (กรณีประเมิน ไขว้) ชื่อ..... วันที่ / /					

คู่มือแบบประเมินตนเองของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (รายบุคคลและการประเมินไข้ว)

		0 ไม่เคยปฏิบัติ	3 ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย
		1 ปฏิบัติเพียง 1 ครั้ง	4 ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก
		2 ปฏิบัติเป็นบางครั้ง	5 ปฏิบัติเป็นประจำ
ข้อ	หัวข้อประเมิน (32)	ผลการประเมิน	
		0	5
1	ความโดดเด่นในความรู้ความสามารถ (Core Competency) (4)		
1.1	มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นที่เป็นความรู้เฉพาะทางของตนเองหรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวางแผนงานหรือกลยุทธ์ขององค์กร	ท่านไม่เคยเสนอความคิดเห็นที่เป็นความรู้เฉพาะทางของตนเองหรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนงานหรือกลยุทธ์ขององค์กร	ท่านเสนอความคิดเห็นที่เป็นความรู้เฉพาะทางของตนเองหรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนงานหรือกลยุทธ์ขององค์กรเป็นประจำ
1.2	ไม่เคยเสนอความเห็นในที่ประชุมที่ขัดต่อหลักปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในสาขาวิชาชีพที่ตนเองเชี่ยวชาญ	ท่านไม่เคยเสนอความเห็นในที่ประชุมที่ขัดต่อหลักปฏิบัติที่ดีในสาขาวิชาชีพที่ตนเองเชี่ยวชาญเป็นประจำ	ท่านเคยเสนอความเห็นในที่ประชุมที่ขัดต่อหลักปฏิบัติที่ดีในสาขาวิชาชีพที่ตนเองเชี่ยวชาญ
1.3	สามารถชี้แจงและตอบข้อซักถามต่าง ๆ ในที่ประชุมได้เป็นที่เข้าใจ	ท่านไม่สามารถชี้แจงและตอบข้อซักถามต่าง ๆ ในที่ประชุมได้เป็นที่เข้าใจ	ท่านสามารถชี้แจงและตอบทุกข้อซักถามต่าง ๆ ในที่ประชุมได้เป็นที่เข้าใจ
1.4	เคยเสนอความคิดใหม่ ๆ (Innovative Ideas) ในการแก้ไขปัญหาหรือผลักดันให้องค์กรมีความทันสมัยและตอบสนองพันธกิจทางสังคม (Social Mandates) ได้เป็นอย่างดี	ท่านไม่เคยเสนอความคิดใหม่ ๆ (Innovative Ideas) ในการแก้ไขปัญหาและหรือผลักดันให้องค์กรมีความทันสมัยและตอบสนองพันธกิจทางสังคม (Social Mandates)	เป็นประจำที่ท่านจะเสนอความคิดใหม่ ๆ (Innovative Ideas) ในการแก้ไขปัญหาและหรือผลักดันให้องค์กรมีความทันสมัยและตอบสนองพันธกิจทางสังคม (Social Mandates) ได้เป็นอย่างดี

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| 0 ไม่เคยปฏิบัติ | 3 ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย |
| 1 ปฏิบัติเพียง 1 ครั้ง | 4 ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก |
| 2 ปฏิบัติเป็นบางครั้ง | 5 ปฏิบัติเป็นประจำ |

ข้อ	หัวข้อประเมิน (32)	ผลการประเมิน	
		0	5
2	ความเป็นอิสระ (Independence) (5)		
2.1	เคยได้แยงความคิดเห็นของกรรมการท่านอื่นในที่ประชุมอย่างสร้างสรรค์	ท่านไม่เคยได้แยงความคิดเห็นของกรรมการท่านอื่นในที่ประชุมอย่างสร้างสรรค์	ท่านได้แยงความคิดเห็นของกรรมการท่านอื่นในที่ประชุมอย่างสร้างสรรค์อย่างเป็นประจำ
2.2	มีความกล้าที่จะออกมาคัดค้านหรือแสดงความไม่เห็นด้วยในนโยบายหรือพันธกิจใด ๆ ที่ขัดต่อ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในองค์กร	ท่านไม่เคยมีความกล้าที่จะออกมาคัดค้านหรือแสดงความไม่เห็นด้วยในนโยบายหรือพันธกิจใด ๆ ที่ขัดต่อ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในองค์กร	เป็นประจำที่ท่านจะออกมาคัดค้านหรือแสดงความไม่เห็นด้วยในนโยบายหรือพันธกิจใด ๆ ที่ขัดต่อ หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในองค์กร
2.3	ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับองค์กร หรือกิจการที่มีลักษณะแข่งขันกับองค์กร ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม	ท่านไม่เคยมีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ ในกิจการที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับองค์กร หรือกิจการที่มีลักษณะแข่งขันกับองค์กร ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม	ท่านมีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับ องค์กร หรือกิจการที่มีลักษณะแข่งขันกับองค์กร ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม
2.4	ไม่เคยปฏิบัติในสิ่งที่อาจทำให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) กับองค์กร	ท่านไม่เคยปฏิบัติในสิ่งที่อาจทำให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อนกับองค์กร	ท่านเคยปฏิบัติในสิ่งที่อาจทำให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อนกับองค์กรเป็นประจำ
2.5	มีความเป็นอิสระสูงในความรับผิดชอบ (Accountability) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร (Stakeholders) ทุกราย โดยออกมาคัดค้านและเสนอแนวทางที่ถูกต้องเพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติที่เสมอภาค (Equitable Treatment) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ท่านไม่มีความเป็นอิสระสูงในความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรทุกรายโดยไม่เคยออกมาคัดค้านและเสนอแนวทางที่ถูกต้องเพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติที่เสมอภาคต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ท่านมีความเป็นอิสระสูงในความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรทุกรายโดยออกมาคัดค้านและเสนอแนวทางที่ถูกต้องเพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติที่เสมอภาคต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| 0 ไม่เคยปฏิบัติ | 3 ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย |
| 1 ปฏิบัติเพียง 1 ครั้ง | 4 ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก |
| 2 ปฏิบัติเป็นบางครั้ง | 5 ปฏิบัติเป็นประจำ |

ข้อ	หัวข้อประเมิน (32)	ผลการประเมิน	
		0	5
3	ความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจ (Preparedness) (4)		
3.1	มีความเข้าใจในประเด็นปัญหาหลักซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร	ท่านไม่มีความเข้าใจเลยในประเด็นปัญหาหลักซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร	ท่านมีความเข้าใจเป็นอย่างสูงในประเด็นปัญหาหลักซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร
3.2	ติดตามข่าวสารข้อมูลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้อง	ท่านไม่เคยติดตามข่าวสารข้อมูลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้อง	ท่านติดตามข่าวสารข้อมูลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องเป็นประจำ
3.3	สามารถให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาขององค์กรได้ดี โดยเฉพาะในยามวิกฤต	ท่านไม่สามารถให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาขององค์กรใด ๆ เลย	ท่านสามารถให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาขององค์กรได้เป็นอย่างดีเยี่ยมโดยเฉพาะในยามวิกฤต
3.4	เสนอความเห็นหรือข้อเสนอซึ่งสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในวิทยาการการจัดการสมัยใหม่	ท่านไม่เคยเสนอความเห็นหรือข้อเสนอซึ่งสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในวิทยาการการจัดการสมัยใหม่	ท่านเสนอความเห็นหรือข้อเสนอซึ่งสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในวิทยาการการจัดการสมัยใหม่อยู่เสมอ
4	ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ (Practices as a Director) (11)		
4.1	เคยเสนอเรื่องหรือในที่ประชุมโดยมิได้ระบุในวาระการประชุม (Meeting Agenda) เป็นการล่วงหน้า	ท่านไม่เคยเสนอเรื่องหรือในที่ประชุมโดยมิได้ระบุในวาระการประชุมเป็นการล่วงหน้า	ท่านเสนอเรื่องหรือในที่ประชุมโดยมิได้ระบุในวาระการประชุมเป็นการล่วงหน้าเป็นประจำ
4.2	เคยเสนอให้ที่ประชุมทราบถึงความไม่ถูกต้องในข้อมูลที่ใช้ประกอบการประชุม	ท่านไม่เคยเสนอให้ที่ประชุมทราบถึงความไม่ถูกต้องในข้อมูลที่ใช้ประกอบการประชุม	ท่านเสนอให้ที่ประชุมทราบทุกครั้งที่พบถึงความไม่ถูกต้องในข้อมูลที่ใช้ประกอบการประชุม
4.3	เคยแจ้งให้ที่ประชุมทราบถึงความล่าช้าในเอกสารที่ใช้ประกอบการประชุม	ท่านไม่เคยแจ้งให้ที่ประชุมทราบถึงความ	ท่านแจ้งให้ที่ประชุมทราบทุกครั้งที่เกิดความ

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| 0 ไม่เคยปฏิบัติ | 3 ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย |
| 1 ปฏิบัติเพียง 1 ครั้ง | 4 ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก |
| 2 ปฏิบัติเป็นบางครั้ง | 5 ปฏิบัติเป็นประจำ |

ข้อ	หัวข้อประเมิน (32)	ผลการประเมิน	
		0	5
		ล่าช้าในเอกสารที่ใช้ประกอบการประชุม	ล่าช้าในเอกสารที่ใช้ประกอบการประชุม
4.4	เคยซักถามและให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อที่ประชุม	ท่านไม่เคยซักถามและให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อที่ประชุม	ท่านซักถามและให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อที่ประชุมเป็นประจำ
4.5	เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการตามกำหนดการประชุม	ท่านไม่เคยเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการตามกำหนดการประชุม	ท่านเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการตามกำหนดการประชุมทุกครั้ง
4.6	สำหรับกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ขาดประชุมโดยไม่มีการแจ้งให้ทราบเป็นการล่วงหน้า สำหรับกรรมการโดยตำแหน่ง ขาดประชุมโดยไม่มีการแจ้งให้ทราบเป็นการล่วงหน้าหรือส่งตัวแทนเข้าประชุมแทน	สำหรับกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ท่านไม่เคยขาดประชุมโดยไม่มีการแจ้งให้ทราบเป็นการล่วงหน้า สำหรับกรรมการโดยตำแหน่ง ท่านไม่เคยขาดประชุมโดยไม่มีการแจ้งให้ทราบเป็นการล่วงหน้าหรือส่งตัวแทนเข้าประชุมแทน	สำหรับกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ทุกครั้งที่ท่านขาดประชุม ท่านขาดประชุมโดยไม่มีการแจ้งให้ทราบเป็นการล่วงหน้า สำหรับกรรมการโดยตำแหน่ง ทุกครั้งที่ท่านขาดประชุม ท่านขาดประชุมโดยไม่มีการแจ้งให้ทราบเป็นการล่วงหน้าหรือส่งตัวแทนเข้าประชุมแทน
4.7	ซักถามประเด็นต่าง ๆ ในที่ประชุมซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และหรือนโยบายขององค์กรเลย	ท่านไม่เคยซักถามประเด็นต่าง ๆ ในที่ประชุมซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และหรือนโยบายขององค์กรเลย	ท่านซักถามประเด็นต่าง ๆ ในที่ประชุมซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และหรือนโยบายขององค์กรเลยเป็นประจำ
4.8	ให้ความช่วยเหลือเพื่อนกรรมการท่านอื่นในการชี้แจงประเด็นหรือข้อเท็จจริงบางประการที่ท่านทราบมาเพื่อประโยชน์กับที่ประชุมในการปรึกษาหารือในหมู่กรรมการได้ดียิ่งขึ้น	ท่านไม่เคยให้ความช่วยเหลือเพื่อนกรรมการท่านอื่นในการชี้แจงประเด็นหรือข้อเท็จจริงบางประการที่ท่านทราบมาเพื่อประโยชน์กับที่ประชุมในการ	ท่านให้ความช่วยเหลือเพื่อนกรรมการท่านอื่นในการชี้แจงประเด็นหรือข้อเท็จจริงบางประการที่ท่านทราบมาเพื่อประโยชน์กับที่ประชุมในการปรึกษาหารือในหมู่

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| 0 ไม่เคยปฏิบัติ | 3 ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย |
| 1 ปฏิบัติเพียง 1 ครั้ง | 4 ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก |
| 2 ปฏิบัติเป็นบางครั้ง | 5 ปฏิบัติเป็นประจำ |

ข้อ

หัวข้อประเมิน (32)

ผลการประเมิน

0

5

ปรึกษาหารือในหมู่
กรรมการได้ดียิ่งขึ้น

กรรมการได้ดียิ่งขึ้นเป็น
ประจำ

4.9 ให้ความเอาใจใส่และติดตามชนขยายค้นคว้าหาข้อมูล
เพิ่มเติมเพื่อใช้ตอบข้อซักถามต่อที่ประชุมในประเด็นที่สืบ
เนื่องมาจากการประชุมครั้งก่อน

ท่านไม่ให้ความเอาใจใส่
และไม่เคยติดตาม
ชนขยายค้นคว้าหา
ข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อใช้
ตอบข้อซักถามต่อที่
ประชุมในประเด็นที่สืบ
เนื่องมาจากการประชุม
ครั้งก่อน

ท่านให้ความเอาใจใส่
และติดตามชนขยาย
ค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติม
เป็นประจำเพื่อใช้ตอบ
ข้อซักถามให้ต่อประชุม
ในประเด็นที่สืบ
เนื่องมาจากการประชุม
ครั้งก่อน

4.10 ให้เกียรติและเคารพสิทธิของกรรมการท่านอื่นโดยไม่
ขัดจังหวะผู้อื่นหรือไม่โอ้อวดในความรู้ความสามารถของ
ตนในที่ประชุม

ท่านไม่ให้เกียรติและ
เคารพสิทธิของ
กรรมการท่านอื่นโดย
ขัดจังหวะผู้อื่นและโอ้อวด
ในความรู้
ความสามารถของตนใน
ที่ประชุม

ท่านให้เกียรติและ
เคารพสิทธิของ
กรรมการท่านอื่นโดยไม่
ขัดจังหวะผู้อื่น
หรือไม่โอ้อวดในความรู้
ความสามารถของตนใน
ที่ประชุม

4.11 ให้ความสำคัญต่อการเก็บรักษาความลับและไม่นำข้อมูล
ภายในไปเผยแพร่หรือใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน

ท่านไม่ให้ความสำคัญ
ต่อการเก็บรักษา
ความลับและนำข้อมูล
ภายในไปเผยแพร่หรือ
ใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน

ท่านให้ความสำคัญต่อ
การเก็บรักษาความลับ
และไม่เคยนำข้อมูล
ภายในไปเผยแพร่หรือ
ใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน

5 การปฏิบัติหน้าที่ในคณะกรรมการ (Committee
Activities) (3)

5.1 ร่วมเป็นคณะกรรมการที่คณะกรรมการจัดตั้งขึ้นอย่าง
น้อยหนึ่งแห่ง อาทิ คณะกรรมการตรวจสอบ
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการกำกับดูแล
กิจการที่ดี เป็นต้น และเข้าร่วมปรึกษาหารือใน
คณะกรรมการดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ

ท่านไม่เคยเข้าร่วมเป็น
คณะกรรมการที่
คณะกรรมการจัดตั้งขึ้น
เลย

ท่านเข้าร่วมเป็น
คณะกรรมการที่
คณะกรรมการจัดตั้งขึ้น
มากกว่าหนึ่งแห่ง และ
เข้าร่วมปรึกษาหารือใน
คณะกรรมการ
ดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| 0 ไม่เคยปฏิบัติ | 3 ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย |
| 1 ปฏิบัติเพียง 1 ครั้ง | 4 ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก |
| 2 ปฏิบัติเป็นบางครั้ง | 5 ปฏิบัติเป็นประจำ |

ข้อ	หัวข้อประเมิน (32)	ผลการประเมิน	
		0	5
5.2	ให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์และหรือคอยโต้แย้งความไม่ถูกต้องในคณะกรรมการ พร้อมรายงานให้คณะกรรมการองค์การทราบเมื่อตรวจพบตามหลักการคานอำนาจที่ดี (Check and Balance)	ท่านไม่เคยให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์และหรือโต้แย้งความไม่ถูกต้องในคณะกรรมการ พร้อมรายงานให้คณะกรรมการองค์การทราบเมื่อตรวจพบตามหลักการคานอำนาจที่ดี (Check & Balance)	ท่านคอยให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์และหรือโต้แย้งความไม่ถูกต้องในคณะกรรมการ พร้อมรายงานให้คณะกรรมการองค์การทราบเมื่อตรวจพบตามหลักการคานอำนาจที่ดี (Check & Balance) อย่างเป็นประจำ
5.3	ทำตัวเป็นฝ่ายประสานงานที่ดีระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหารโดยคอยให้คำชี้แจงหรือข้อเสนอแนะใด ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารที่จะสามารถผลักดันนโยบายให้สัมฤทธิ์ผลไปด้วยดี	ท่านไม่เป็นฝ่ายประสานงานที่ดีระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหารโดยไม่เคยให้คำชี้แจงหรือข้อเสนอแนะใด ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารที่จะสามารถผลักดันนโยบายให้สัมฤทธิ์ผลไปด้วยดี	ท่านทำตัวเป็นฝ่ายประสานงานที่ดีอย่างยิ่งระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหารโดยคอยให้คำชี้แจงหรือข้อเสนอแนะใด ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารที่จะสามารถผลักดันนโยบายให้สัมฤทธิ์ผลไปด้วยดี อย่างเป็นประจำ
6	การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการในระยะยาว Vision to Create Long-Term Value (5)		
6.1	มีการเสนอความเห็นในการปรับปรุงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับ SOD และนโยบายการเติบโตอย่างยั่งยืน	ท่านไม่เคยเสนอความเห็นในการปรับปรุงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับ SOD และนโยบายการเติบโตอย่างยั่งยืน	ท่านเสนอความเห็นในการปรับปรุงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับ SOD และนโยบายการเติบโตอย่างยั่งยืนอย่างสม่ำเสมอ

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| 0 ไม่เคยปฏิบัติ | 3 ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย |
| 1 ปฏิบัติเพียง 1 ครั้ง | 4 ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก |
| 2 ปฏิบัติเป็นบางครั้ง | 5 ปฏิบัติเป็นประจำ |

ข้อ	หัวข้อประเมิน (32)	ผลการประเมิน	
		0	5
6.2	ในรอบปีได้มีการเสนอแนวคิดหรือแผนงานที่เป็นรูปธรรมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี	ในรอบปีท่านไม่เคยเสนอแนวคิดหรือแผนงานที่เป็นรูปธรรมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น	ในรอบปีท่านได้เสนอแนวคิดหรือแผนงานที่เป็นรูปธรรมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดีเป็นประจำ
6.3	ได้มีการแสวงหาการสนับสนุนรูปแบบต่างๆจากภายนอกองค์กร อาทิ กลุ่มนักลงทุน ลูกค้า เจ้าหนี้การค้า และเจ้าหนี้การเงิน เป็นต้น เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้นโดยไม่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)	ท่านไม่เคยแสวงหาการสนับสนุนรูปแบบใด ๆ จากภายนอกองค์กร	ท่านได้แสวงหาการสนับสนุนรูปแบบต่างๆจากภายนอกองค์กรอยู่เป็นประจำ อาทิ กลุ่มนักลงทุน ลูกค้า เจ้าหนี้การค้า และเจ้าหนี้การเงิน เป็นต้น เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้นโดยไม่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)
6.4	เข้าร่วมอบรมและพัฒนาความรู้ของกรรมการในหลักสูตรต่างๆ	ท่านไม่เคยเข้าร่วมอบรมและพัฒนาความรู้ของกรรมการในหลักสูตรใด ๆ	ท่านเข้าร่วมอบรมและพัฒนาความรู้ของกรรมการในหลักสูตรต่างๆทุกหลักสูตร
6.5	ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นคณะ รวมถึงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร	ท่านไม่ช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นคณะ รวมถึงไม่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร	ท่านส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นคณะ รวมถึงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหารอย่างดียิ่ง

แบบประเมินผลคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

โปรดกาเครื่องหมาย X ในช่องคะแนน ตามความเห็นของท่าน และโปรดให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ข้อ	หัวข้อประเมิน (42)	ผลการประเมิน				ความเห็นและ ข้อเสนอแนะ
		0	1	2	3	
		0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ 1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการเล็กน้อย 2 = เห็นด้วยหรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร 3 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้น อย่างดี				
1	โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ (5)					
1.1	จำนวนกรรมการมีความเหมาะสมกับลักษณะและขนาด ของกิจการ ช่วยให้ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
1.2	คณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้และ ประสบการณ์ที่หลากหลายเพียงพอที่จะช่วยให้การทำ หน้าที่ของคณะกรรมการเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ					
1.3	มีการสรรหาหรือสรรหาน้อยหนึ่งในสามของกรรมการทั้ง คณะ และอย่างน้อยหนึ่งคนมาจากบัญชีรายชื่อกรรมการ องค์กร ที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น					
1.4	มีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการที่เหมาะสมกับลักษณะของ กิจการตามจำเป็น โดยอย่างน้อยต้องมี 1) คณะกรรมการตรวจสอบ 2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง					
1.5	คณะอนุกรรมการมีโครงสร้าง คุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับ มอบหมาย					
2	บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (10)					
2.1	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอ ในการพิจารณาเรื่องสำคัญที่เกี่ยวกับทิศทางการดำเนิน ธุรกิจ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร					
2.2	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอ ในการพิจารณาหรือทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการ ขององค์กร และดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนด					
2.3	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอ ในการกำหนดแนวปฏิบัติและมีกระบวนการพิจารณา รายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้มีความเป็น					

ข้อ	หัวข้อประเมิน (42)	ผลการประเมิน				ความเห็นและ ข้อเสนอแนะ
		0	1	2	3	
		0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ 1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการเล็กน้อย 2 = เห็นด้วยหรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร 3 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้น อย่างดี				
	ธรรมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร					
2.4	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการทบทวนเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กร มีระบบควบคุมภายในที่ดีพอ					
2.5	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณาหรือทบทวนนโยบายด้านการจัดการความเสี่ยงขององค์กร และประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงของฝ่ายจัดการ					
2.6	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณาหรือทบทวนจรรยาบรรณธุรกิจขององค์กร และกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตาม					
2.7	คณะกรรมการได้ติดตามการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายหรือมติของคณะกรรมการ					
2.8	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการดูแลให้การจัดการทางการเงินเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป					
2.9	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการ ประเมินผลตามเกณฑ์ที่กำหนดและพิจารณาคำตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการประเมิน					
2.10	คณะกรรมการมีนโยบายสนับสนุนในเรื่องการดูแลรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม (CSR)					
3	แนวปฏิบัติของคณะกรรมการ (6)					
3.1	คณะกรรมการมีโอกาสเพียงพอในการเรียนรู้เกี่ยวกับกิจการขององค์กร					
3.2	คณะกรรมการมีความรู้ที่พอเพียงเกี่ยวกับปัญหาหลักของธุรกิจ					
3.3	คณะกรรมการมีการส่งเสริมให้กรรมการได้รับการ					

		0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ 1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการเล็กน้อย 2 = เห็นด้วยหรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร 3 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้น อย่างดี				
ข้อ	หัวข้อประเมิน (42)	ผลการประเมิน				ความเห็นและ ข้อเสนอแนะ
		0	1	2	3	
	ฝึกอบรม					
3.4	กรรมการส่วนใหญ่มีการเตรียมตัวที่ดีก่อนการประชุม คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ					
3.5	เมื่อมีกรณีปัญหาที่จำเป็นหรือเฉพาะกิจ มีการแต่งตั้งที่ ปรึกษาด้านกฎหมายหรือด้านอื่น ๆ เพื่อให้คำปรึกษาแก่ คณะกรรมการ					
3.6	มีการจัดประชุมคณะกรรมการ โดยไม่มีผู้บริหารและฝ่าย จัดการเข้าร่วมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง					
4	การสื่อสารของคณะกรรมการ (6)					
4.1	กรรมการทุกท่านมีโอกาสเพียงพอในการแสดง ความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
4.2	การแสดงความคิดเห็นและโต้แย้งเป็นไปอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ					
4.3	มีการกระตุ้นให้กรรมการทุกคนแสดงความคิดเห็น อย่าง สร้างสรรค์ และไม่ถูกครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง					
4.4	คณะกรรมการมีการสื่อสารความคาดหวังที่มีต่อฝ่าย บริหาร เพื่อให้สามารถวัดผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม					
4.5	มีระบบและช่องทางการสื่อสารที่รวดเร็วและทันต่อ เหตุการณ์ระหว่างฝ่ายบริหารและคณะกรรมการ ในกรณี ของข่าวร้าย ข้อร้องเรียน หรืออื่น ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อ องค์กร อย่างมีนัยสำคัญ					
4.6	ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่อผู้มีส่วนได้ เสีย ทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน อย่างเพียงพอ สม่ำเสมอ และทันเวลา					
5	ความสัมพันธ์ของคณะกรรมการและกับฝ่ายบริหาร (6)					
5.1	ประธานกรรมการและผู้บริหารสูงสุด มีการประสานงาน กันอย่างมีประสิทธิภาพ					
5.2	คณะกรรมการให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารระดับสูงในกรณี ที่จำเป็น					

ข้อ	หัวข้อประเมิน (42)	ผลการประเมิน				ความเห็นและ ข้อเสนอแนะ
		0	1	2	3	
		0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ 1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการเล็กน้อย 2 = เห็นด้วยหรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร 3 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้น อย่างดี				
5.3	คณะกรรมการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายบริหาร					
5.4	คณะกรรมการหลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปแทรกแซงการทำงานของฝ่ายบริหาร					
5.5	คณะกรรมการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาแก้ไขปัญหอย่างเหมาะสม ในกรณีที่การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหารไม่เป็นไปตามแผนธุรกิจและงบประมาณที่กำหนด					
5.6	คณะกรรมการได้กำหนดแผนการสืบทอดงานเพื่อให้การทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเป็นไปอย่างต่อเนื่อง การดำเนินธุรกิจของบริษัทไม่ต้องหยุดชะงัก					
6	การจัดเตรียมและดำเนินการประชุม (9)					
6.1	มีการกำหนดตารางเวลาการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการประจำปีเป็นการล่วงหน้า เพื่อให้กรรมการสามารถจัดสรรเวลามาประชุมได้ทุกครั้ง					
6.2	มีการกำหนดวาระการประชุมที่สำคัญประจำปีล่วงหน้า เช่น การพิจารณาแผนธุรกิจ การประเมินผลงาน กรรมการผู้จัดการ การรายงานของคณะกรรมการ ตรวจสอบ เป็นต้น					
6.3	การจัดวาระการประชุมเป็นตามลำดับที่เหมาะสมและช่วยให้การประชุมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (เช่น วาระเพื่อพิจารณาไม่ควรอยู่ท้ายสุด)					
6.4	กรรมการได้รับวาระและข้อมูลประกอบการประชุมล่วงหน้าอย่างครบถ้วนและมีเวลาเพียงพอในการศึกษาข้อมูลก่อนการเข้าประชุม					
6.5	วาระและข้อมูลประกอบการประชุมมีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจ กระชับและง่ายต่อการทำความเข้าใจ					
6.6	คณะกรรมการได้รับข้อมูลตามที่ได้ร้องขอเพิ่มเติมเพื่อประกอบการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร					
6.7	มีการจัดสรรเวลาในการประชุมที่เพียงพอ โดยเฉพาะในการพิจารณาเรื่องที่สำคัญ					

- 0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ
 1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการเล็กน้อย
 2 = เห็นด้วยหรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร
 3 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้น
 อย่างดี

ข้อ	หัวข้อประเมิน (42)	ผลการประเมิน	ความเห็นและ ข้อเสนอแนะ
			
6.8	บันทึกการประชุมมีรายละเอียด ชัดเจน โดยเฉพาะในกรณีที่มีกรรมการไม่เห็นด้วย หรือมีความเห็นแย้ง หรือได้แสดงความเห็นเป็นเอกสารต่อวาระการประชุมในเรื่องใด		
6.9	ประธานกรรมการนำการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ		
ความคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		กรรมการผู้ประเมิน ลงชื่อ (.....) วันที่ / /	

หมายเหตุ

1) ระดับคะแนน

คะแนนประเมิน	ความหมาย	ระดับคะแนนสำหรับทุกคำถาม
0	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือ ไม่มีการดำเนินการ	0
1	ไม่เห็นด้วย หรือ มีการดำเนินการเพียงเล็กน้อย	1
2	เห็นด้วย หรือ มีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร	2
3	เห็นด้วยอย่างมาก หรือ มีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างดี	3

2) คำถามทุกข้อมีความสำคัญเท่ากันหมด ฉะนั้นในแบบสอบถามมีคำถามทั้งสิ้น 42 คำถาม จึงมีคะแนนเต็มเท่ากับ 126 คะแนน

3) การประมวลผลคะแนน

คะแนน 113 ขึ้นไป เทียบเท่ากับเปอร์เซ็นต์ที่ร้อยละ 90 ขึ้นไป ประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม

คะแนน 101 ขึ้นไป เทียบเท่ากับเปอร์เซ็นต์ที่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในเกณฑ์ดี

คะแนน 88 ขึ้นไป เทียบเท่ากับเปอร์เซ็นต์ที่ร้อยละ 70 ขึ้นไป ประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในเกณฑ์ปกติ

คะแนนต่ำกว่า 88 เทียบเท่ากับเปอร์เซ็นต์ที่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ

4) คำตอบของแบบสอบถามนี้จะเป็นความลับและฝ่ายเลขานุการขององค์กรจะเป็นผู้รวบรวมข้อมูล และรายงานผลให้กรรมการทุกท่านและส่งกระทรวงเจ้าสังกัด และกระทรวงการคลังทราบต่อไป

คู่มือแบบประเมินผลคณะกรรมการ

- 0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ
 1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการแต่ไม่ครบถ้วน
 2 = เห็นด้วย หรือดำเนินการตามเกณฑ์ขั้นต่ำ
 3 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อ	หัวข้อประเมิน	แนวทางในการประเมินคะแนน	
		0	3
1	โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ (5)		
1.1	จำนวนกรรมการมีความเหมาะสมกับลักษณะและขนาดของกิจการ ช่วยให้ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	จำนวนกรรมการไม่เหมาะสมกับลักษณะและขนาดของกิจการจนมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญ	จำนวนกรรมการเหมาะสมอย่างยิ่งกับลักษณะและขนาดของกิจการนำมาซึ่งประสิทธิภาพสูงสุดในการทำหน้าที่
1.2	คณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายเพียงพอที่จะช่วยให้การดำเนินงานของคณะกรรมการเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ	คณะกรรมการไม่มีความรู้และประสบการณ์ที่เพียงพอจนมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญ	คณะกรรมการมีความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายและครบถ้วน นำมาซึ่งประสิทธิภาพสูงสุดในการทำหน้าที่
1.3	มีกรรมการอิสระอย่างน้อยหนึ่งในสามของกรรมการทั้งหมด และอย่างน้อยหนึ่งคนมาจากบัญชีรายชื่อกรรมการองค์กร ที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น	ไม่มีกรรมการอิสระ และกรรมการที่มาจากบัญชีรายชื่อที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้นในคณะกรรมการ	มีกรรมการอิสระมากกว่าหนึ่งในสามของคณะ หรือมีกรรมการมากกว่าหนึ่งคนมาจากบัญชีรายชื่อที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น
1.4	มีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่เหมาะสมกับลักษณะของกิจการตามจำเป็น โดยอย่างน้อยต้องมี 1) คณะกรรมการตรวจสอบ 2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	ไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเลย	มีการแต่งตั้ง 1) คณะกรรมการตรวจสอบ 2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการนอกเหนือจากนี้เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะและความจำเป็นของกิจการ
1.5	คณะกรรมการมีโครงสร้าง คุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย	คณะกรรมการไม่มีโครงสร้าง คุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ไม่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย	คณะกรรมการมีโครงสร้าง คุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ครบถ้วน ครอบคลุม และเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี

- 0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ
 1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการแต่ไม่ครบถ้วน
 2 = เห็นด้วย หรือดำเนินการตามเกณฑ์ขั้นต่ำ
 3 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อ	หัวข้อประเมิน	แนวทางในการประเมินคะแนน	
		0	3
2	บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (10)		
2.1	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณาเรื่องสำคัญที่เกี่ยวกับทิศทางการดำเนินธุรกิจ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร	คณะกรรมการไม่ให้ความสำคัญและเวลาที่เพียงพอในการพิจารณาเรื่องสำคัญที่เกี่ยวกับทิศทางการดำเนินธุรกิจ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร	คณะกรรมการให้ความสำคัญและเวลาที่เพียงพอเพื่อพิจารณาเรื่องสำคัญที่เกี่ยวกับทิศทางการดำเนินธุรกิจ และแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นอย่างดี
2.2	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณาหรือทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการขององค์กร และดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนด	คณะกรรมการไม่ให้ความสำคัญและเวลาที่เพียงพอในการพิจารณาและทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการขององค์กร และดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนด	คณะกรรมการให้ความสำคัญและเวลาที่เพียงพอเพื่อพิจารณาและทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการขององค์กร และดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนดอย่างถี่ถ้วน
2.3	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการกำหนดแนวปฏิบัติและมีการระดมการพิจารณารายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้มีความเป็นธรรมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	คณะกรรมการไม่ให้ความสำคัญและเวลาที่เพียงพอในการกำหนดแนวปฏิบัติและไม่มีกระบวนการพิจารณารายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้มีความเป็นธรรมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	คณะกรรมการให้ความสำคัญและเวลาที่เพียงพอเพื่อกำหนดแนวปฏิบัติและกระบวนการพิจารณารายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้มีความเป็นธรรมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
2.4	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการทบทวนเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กร มีระบบควบคุมภายในที่ดีพอ	คณะกรรมการไม่ให้ความสำคัญและเวลาที่เพียงพอในการทบทวนเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีระบบควบคุมภายในที่ดีพอ	คณะกรรมการให้ความสำคัญและเวลาที่เพียงพอในการทบทวนเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีระบบควบคุมภายในที่ดีพอ
2.5	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณาหรือทบทวนนโยบายด้านการจัดการความเสี่ยงขององค์กร และประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงของฝ่ายจัดการ	คณะกรรมการไม่ให้ความสำคัญและเวลาที่เพียงพอในการพิจารณาและทบทวนนโยบายด้านการจัดการความเสี่ยงขององค์กร และประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงของฝ่ายจัดการ	คณะกรรมการให้ความสำคัญและเวลาที่เพียงพอเพื่อพิจารณาและทบทวนนโยบายด้านการจัดการความเสี่ยงขององค์กรและประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงของฝ่ายจัดการเป็นอย่างดี

- 0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ
 1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการแต่ไม่ครบถ้วน
 2 = เห็นด้วย หรือดำเนินการตามเกณฑ์ขั้นต่ำ
 3 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อ	หัวข้อประเมิน	แนวทางในการประเมินคะแนน	
		0	3
2.6	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณาหรือทบทวนจรรยาบรรณธุรกิจขององค์กร และกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตาม	คณะกรรมการไม่ให้ความสำคัญและเวลาที่เพียงพอในการพิจารณาและทบทวนจรรยาบรรณธุรกิจขององค์กร และกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตาม	คณะกรรมการให้ความสำคัญและเวลาที่เพียงพอในการพิจารณาและทบทวนจรรยาบรรณธุรกิจขององค์กร และกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตาม
2.7	คณะกรรมการได้ติดตามการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายหรือมติของคณะกรรมการ	คณะกรรมการไม่ได้ติดตามการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นไปตามนโยบายหรือมติของคณะกรรมการ	คณะกรรมการได้ติดตามการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามนโยบายหรือมติของคณะกรรมการ
2.8	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการดูแลให้การจัดทางการเงินเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป	คณะกรรมการไม่ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการดูแลให้การจัดทางการเงินเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป	คณะกรรมการให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการดูแลให้การจัดทางการเงินเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป
2.9	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการ ประเมินผลตามเกณฑ์ที่กำหนด และพิจารณาค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการประเมิน	คณะกรรมการไม่ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการ ประเมินผลตามเกณฑ์ที่กำหนด และพิจารณาค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการประเมิน	คณะกรรมการให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการ ประเมินผลตามเกณฑ์ที่กำหนด และพิจารณาค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการประเมิน
2.10	คณะกรรมการมีนโยบายสนับสนุนในเรื่องการดูแลรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม (CSR)	คณะกรรมการไม่มีนโยบายสนับสนุนในเรื่องการดูแลรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม (CSR)	คณะกรรมการมีนโยบายสนับสนุนในเรื่องการดูแลรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม (CSR)

- 0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ
 1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการแต่ไม่ครบถ้วน
 2 = เห็นด้วย หรือดำเนินการตามเกณฑ์ขั้นต่ำ
 3 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อ	หัวข้อประเมิน	แนวทางในการประเมินคะแนน	
		0	3
3	แนวปฏิบัติของคณะกรรมการ (6)		
3.1	คณะกรรมการมีโอกาสเพียงพอในการเรียนรู้เกี่ยวกับกิจการขององค์กร	คณะกรรมการไม่มีโอกาสในการเรียนรู้เกี่ยวกับกิจการขององค์กร	คณะกรรมการมีโอกาสมากในการเรียนรู้เกี่ยวกับกิจการขององค์กร
3.2	คณะกรรมการมีความรู้ที่พอเพียงเกี่ยวกับปัญหาหลักของธุรกิจ	คณะกรรมการไม่มีความรู้ที่พอเพียงเกี่ยวกับปัญหาหลักของธุรกิจ ส่งผลให้ไม่สามารถแนะนำให้คำปรึกษาได้	คณะกรรมการมีความรู้ที่ครบถ้วนเกี่ยวกับปัญหาหลักของธุรกิจเพื่อส่งผลให้สามารถแนะนำให้คำปรึกษาได้อย่างดีเยี่ยม
3.3	คณะกรรมการมีการส่งเสริมให้กรรมการได้รับการฝึกอบรม	คณะกรรมการไม่มีการส่งเสริมให้กรรมการได้รับการฝึกอบรม ส่งผลให้กรรมการไม่เข้าใจการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการ	คณะกรรมการมีการส่งเสริมให้กรรมการได้รับการฝึกอบรม ส่งผลให้กรรมการเข้าใจการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการ
3.4	กรรมการส่วนใหญ่มีการเตรียมตัวที่ดีก่อนการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ	กรรมการแต่ละท่านไม่มีการเตรียมตัวที่ดีก่อนการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ	กรรมการแต่ละท่านมีการเตรียมตัวที่ดีก่อนการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ
3.5	เมื่อมีกรณีปัญหาที่จำเป็นหรือเฉพาะกิจ มีการแต่งตั้งที่ปรึกษาด้านกฎหมายหรือด้านอื่น ๆ เพื่อให้คำปรึกษาแก่คณะกรรมการ	ไม่มีการแต่งตั้งที่ปรึกษาด้านกฎหมายหรือด้านอื่น ๆ เท่าที่จำเป็นเป็นการเฉพาะกิจเพื่อให้คำปรึกษาแก่คณะกรรมการเฉพาะในวาระที่เห็นว่ามึผลต่อการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญ	มีการแต่งตั้งที่ปรึกษาด้านกฎหมายหรือด้านอื่น ๆ เท่าที่จำเป็นเป็นการเฉพาะกิจเพื่อให้คำปรึกษาแก่คณะกรรมการเฉพาะในวาระที่เห็นว่ามึผลต่อการดำเนินงานขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญ
3.6	มีการจัดประชุมคณะกรรมการ โดยไม่มีผู้บริหารและฝ่ายจัดการเข้าร่วมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	ไม่มีการจัดประชุมคณะกรรมการ โดยไม่มีผู้บริหารและฝ่ายจัดการเข้าร่วม	มีการจัดประชุมคณะกรรมการ โดยไม่มีผู้บริหารและฝ่ายจัดการเข้าร่วมมากกว่าปีละ 1 ครั้ง

- 0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ
 1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการแต่ไม่ครบถ้วน
 2 = เห็นด้วย หรือดำเนินการตามเกณฑ์ขั้นต่ำ
 3 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อ	หัวข้อประเมิน	แนวทางในการประเมินคะแนน	
		0	3
4	การสื่อสารขอคณะกรรมการ (๑)		
4.1	กรรมการทุกท่านมีโอกาสเพียงพอในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	กรรมการทุกท่านไม่มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	กรรมการทุกท่านมีโอกาสอย่างมากในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
4.2	การแสดงความคิดเห็นและโต้แย้งเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	การแสดงความคิดเห็นและโต้แย้งเป็นไปอย่างไม่เหมาะสมและขาดประสิทธิภาพ	การแสดงความคิดเห็นและโต้แย้งเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง
4.3	มีการกระตุ้นให้กรรมการทุกคนแสดงความคิดเห็น อย่างสร้างสรรค์ และไม่ถูกครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง	ไม่มีการกระตุ้นให้กรรมการทุกคนแสดงความคิดเห็น อย่างสร้างสรรค์ และไม่ถูกครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง	มีการกระตุ้นให้กรรมการทุกคนแสดงความคิดเห็น อย่างสร้างสรรค์ และไม่ถูกครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
4.4	คณะกรรมการมีการสื่อสารความคาดหวังที่มีต่อฝ่ายบริหาร เพื่อให้สามารถวัดผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม	คณะกรรมการไม่มีการสื่อสารความคาดหวังที่มีต่อฝ่ายบริหาร ส่งผลให้ไม่สามารถวัดผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม	คณะกรรมการมีการสื่อสารความคาดหวังที่มีต่อฝ่ายบริหาร ส่งผลให้สามารถวัดผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม
4.5	มีระบบและช่องทางการสื่อสารที่รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์ระหว่างฝ่ายบริหาร และคณะกรรมการ ในกรณีของข่าวร้าย ข้อร้องเรียน หรืออื่นๆที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ	ไม่มีระบบและช่องทางการสื่อสารที่รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ระหว่างฝ่ายบริหารและคณะกรรมการ ในกรณีของข่าวร้าย ข้อร้องเรียน หรืออื่นๆที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ	มีระบบและช่องทางการสื่อสารที่รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ระหว่างฝ่ายบริหารและคณะกรรมการ ในกรณีของข่าวร้าย ข้อร้องเรียน หรืออื่นๆที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ
4.6	ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่อผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน อย่างเพียงพอ สม่ำเสมอ และทันเวลา	ไม่ได้ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่อผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน อย่างเพียงพอ สม่ำเสมอ และทันเวลา	ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่อผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน อย่างเพียงพอ สม่ำเสมอ และทันเวลา

- 0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ
- 1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการแต่ไม่ครบถ้วน
- 2 = เห็นด้วย หรือดำเนินการตามเกณฑ์ขั้นต่ำ
- 3 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อ	หัวข้อประเมิน	แนวทางในการประเมินคะแนน	
		0	3
5	ความสัมพันธ์ของคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร (6)		
5.1	ประธานกรรมการและผู้บริหารสูงสุด มีการประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ	ประธานกรรมการและผู้บริหารสูงสุด ไม่มีการประสานงานกัน	ประธานกรรมการและผู้บริหารสูงสุด มีการประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ
5.2	คณะกรรมการให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารระดับสูงในกรณีที่เป็น	คณะกรรมการไม่ได้ให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารระดับสูงในกรณีที่เป็น	คณะกรรมการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารระดับสูงในกรณีที่เป็น
5.3	คณะกรรมการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายบริหาร	คณะกรรมการไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายบริหาร	คณะกรรมการมีความสัมพันธ์ที่ดีอย่างยิ่งกับฝ่ายบริหาร
5.4	คณะกรรมการหลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปแทรกแซงการทำงานของฝ่ายบริหาร	คณะกรรมการเข้าไปแทรกแซงการทำงานของฝ่ายบริหารตลอดเวลา	คณะกรรมการหลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปแทรกแซงการทำงานของฝ่ายบริหาร
5.5	คณะกรรมการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาแก้ไขปัญหอย่างเหมาะสม ในกรณีที่การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหารไม่เป็นไปตามแผนธุรกิจและงบประมาณที่กำหนด	คณะกรรมการไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาแก้ไขปัญหอย่างเหมาะสม ในกรณีที่การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหารไม่เป็นไปตามแผนธุรกิจและงบประมาณที่กำหนด	คณะกรรมการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาแก้ไขปัญหอย่างเหมาะสม ในกรณีที่การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหารไม่เป็นไปตามแผนธุรกิจและงบประมาณที่กำหนด
5.6	คณะกรรมการได้กำหนดแผนการสืบทอดงานเพื่อให้การทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเป็นไปอย่างต่อเนื่อง การดำเนินธุรกิจของบริษัทไม่ต้องหยุดชะงัก	คณะกรรมการไม่ได้กำหนดแผนการสืบทอดงาน ส่งผลให้การทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัทไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง การดำเนินธุรกิจของบริษัทต้องหยุดชะงัก	คณะกรรมการได้กำหนดแผนการสืบทอดงาน ส่งผลให้การทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเป็นไปอย่างต่อเนื่อง การดำเนินธุรกิจของบริษัทไม่ต้องหยุดชะงัก

- 0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ
 1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการแต่ไม่ครบถ้วน
 2 = เห็นด้วย หรือดำเนินการตามเกณฑ์ขั้นต่ำ
 3 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อ	หัวข้อประเมิน	แนวทางในการประเมินคะแนน	
		0	3
6	การจัดเตรียมและดำเนินการประชุม (9)		
6.1	มีการกำหนดตารางเวลาการประชุม คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ ประจำปีเป็นการล่วงหน้า เพื่อให้ กรรมการสามารถจัดสรรเวลามาประชุม ได้ทุกครั้ง	ไม่มีการกำหนดตารางเวลาการประชุม คณะกรรมการและ คณะอนุกรรมการประจำปีเป็นการ ล่วงหน้า	มีการกำหนดตารางเวลาการประชุม คณะกรรมการและ คณะอนุกรรมการประจำปีเป็นการ ล่วงหน้า และมีเวลาเพียงพอให้ กรรมการสามารถจัดสรรเวลามา ประชุมได้ทุกครั้ง
6.2	มีการกำหนดวาระการประชุมที่สำคัญ ประจำปีล่วงหน้า เช่น การพิจารณาแผน ธุรกิจ การประเมินผลงานกรรมการ ผู้จัดการ การรายงานของคณะกรรมการ ตรวจสอบ เป็นต้น	ไม่มีการกำหนดวาระการประชุมที่ สำคัญประจำปีล่วงหน้า	มีการกำหนดวาระการประชุมที่ สำคัญประจำปีล่วงหน้าครบทุก วาระที่จำเป็น และปฏิบัติตามแผน ที่กำหนดไว้
6.3	การจัดวาระการประชุมเป็นตามลำดับที่ เหมาะสมและช่วยให้การประชุมเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ (เช่น วาระเพื่อ พิจารณาไม่ควรอยู่ท้ายสุด)	การจัดวาระการประชุมไม่มีความ เหมาะสมอย่างยิ่ง ส่งผลให้การ ประชุมขาดประสิทธิภาพอย่างมี นัยสำคัญ	การจัดวาระการประชุมเป็นไป อย่างมีระบบ และตามลำดับความ เหมาะสม ส่งผลให้การประชุมมี ประสิทธิภาพสูงสุด
6.4	กรรมการได้รับวาระและข้อมูล ประกอบการประชุมล่วงหน้าอย่าง ครบถ้วนและมีเวลาเพียงพอในการศึกษา ข้อมูลก่อนการเข้าประชุม	กรรมการได้รับวาระและข้อมูล ประกอบการประชุมไม่ครบถ้วน และไม่มีการจัดส่งล่วงหน้าเพื่อให้ กรรมการมีเวลาเพียงพอใน การศึกษาข้อมูลก่อนเข้าประชุม	กรรมการได้รับวาระและข้อมูล ประกอบการประชุมล่วงหน้าอย่าง ครบถ้วนและมีเวลาเพียงพอเป็น อย่างยิ่งในการศึกษาข้อมูลก่อน เข้าประชุม
6.5	วาระและข้อมูลประกอบการประชุมมี ข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจ กระชับ และง่ายต่อการทำความเข้าใจ	ข้อมูลในวาระและข้อมูล ประกอบการประชุมไม่ครบถ้วน ต่อการตัดสินใจ และมีการ นำเสนอที่ยากต่อการทำความเข้าใจ	วาระและข้อมูลประกอบการ ประชุมมีข้อมูลที่ครบถ้วน และ เพียงพอต่อการตัดสินใจ การ นำเสนอเนื้อหาเป็นไปอย่างกระชับ และง่ายต่อการทำความเข้าใจเป็น อย่างยิ่ง

- 0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ
 1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการแต่ไม่ครบถ้วน
 2 = เห็นด้วย หรือดำเนินการตามเกณฑ์ขั้นต่ำ
 3 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อ	หัวข้อประเมิน	แนวทางในการประเมินคะแนน	
		0	3
6.6	คณะกรรมการได้รับข้อมูลตามที่ได้ร้องขอเพิ่มเติมเพื่อประกอบการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	คณะกรรมการไม่ได้รับข้อมูลที่ร้องขอเพิ่มเติมเพื่อประกอบการตัดสินใจอันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร	คณะกรรมการได้รับข้อมูลที่ร้องขอเพิ่มเติมล่วงหน้าอย่างครบถ้วน และมีเวลาเพียงพอในการศึกษาข้อมูลก่อนการเข้าประชุม
6.7	มีการจัดสรรเวลาในการประชุมที่เพียงพอ โดยเฉพาะในการพิจารณาเรื่องที่สำคัญ	การจัดสรรเวลาในการประชุมเป็นไปอย่างขาดประสิทธิภาพ ส่งผลให้ไม่มีเวลาที่เพียงพอในการประชุม และวาระที่สำคัญไม่ได้รับการจัดสรรเวลาที่เพียงพอ	มีเวลาในการประชุมอย่างเพียงพอ และมีการจัดสรรเวลาตามความสำคัญของวาระอย่างถี่ถ้วน ยังผลให้การประชุมมีประสิทธิภาพอย่างดีเยี่ยม
6.8	บันทึกการประชุมมีรายละเอียด ชัดเจน โดยเฉพาะในกรณีที่มีกรรมการไม่เห็นด้วย หรือมีความเห็นแย้ง หรือได้แสดงความคิดเห็นเป็นเอกสารต่อวาระการประชุมในเรื่องใด	บันทึกการประชุมขาดรายละเอียด ชัดเจน และไม่มีการบันทึกคะแนนเสียงกรรมการที่ไม่เห็นด้วยหรือมีความเห็นแย้ง หรือที่ได้แสดงความคิดเห็นเป็นเอกสาร	บันทึกการประชุมมีรายละเอียด ชัดเจนอย่างดีเยี่ยม อีกทั้งมีการบันทึกคะแนนเสียงกรรมการที่ไม่เห็นด้วยหรือมีความเห็นแย้ง หรือที่ได้แสดงความคิดเห็นเป็นเอกสาร
6.9	ประธานกรรมการนำการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ประธานกรรมการขาดความสามารถในการนำการประชุม ส่งผลให้การประชุมด้อยประสิทธิภาพ	ประธานกรรมการมีความสามารถดีเยี่ยมในการนำการประชุม ยังผลให้การประชุมก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

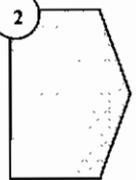
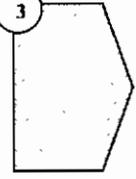
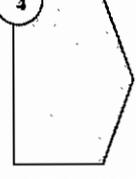
ภาคผนวก 3

ตารางแผนปฏิบัติการเพื่อลดช่องว่างและปัญหาในการดำเนินงาน
ของคณะกรรมการ

ระบุประเด็นปัญหา	ลำดับ ความสำคัญ	กิจกรรม/แผนงานเพื่อ แก้ไขปัญหา	กำหนดเวลา
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			

ภาคผนวก 4

ตารางแสดงเป้าหมายและระยะเวลาดำเนินการของแต่ละกิจกรรม/แผนงาน

แผนงาน	ตารางเวลา (Timeline)						ผู้รับผิดชอบ
1							
2							
3							
4							
5	