



แนวทางการดำเนินงานของ
คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
(Guidelines on Effective Function of
The Board of Directors of State-Owned Enterprise)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
กระทรวงการคลัง

มีนาคม ๒๕๕๕

คำนำ

รัฐวิสาหกิจเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินนโยบายสาธารณะด้านต่างๆ เพื่อให้บริการแก่ประชาชนโดยตรง ผลักดันการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ และสร้างรายได้ให้แก่รัฐ ดังนั้น รัฐวิสาหกิจจึงจำเป็นต้องดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุผลตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้งและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการนี้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานและกำกับดูแลการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ ภายใต้กรอบอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงต้องมีผลงานที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจให้เจริญเติบโตและก้าวหน้าไปภายใต้กรอบนโยบายและทิศทางที่กำหนด

อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพแตกต่างกันมาก ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้รัฐวิสาหกิจต่างๆ มีผลการดำเนินงานที่ต่างกันมากเช่นกัน ดังนั้น การพัฒนาประสิทธิภาพของการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงเป็นเรื่องที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ให้ความสำคัญและริเริ่มให้มีการดำเนินการในเรื่องนี้ โดยในขั้นแรก สคร. ได้จัดทำเอกสารนี้ขึ้นเพื่อเสนอแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพในงานหลักต่างๆ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ กลุ่มเป้าหมายของเอกสารนี้ ได้แก่ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ และผู้บริหารของกระทรวงหรือหน่วยงานต้นสังกัดของรัฐวิสาหกิจ

สคร. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารนี้จะมีส่วนช่วยได้มากต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต่างๆ ถึงแม้เนื้อหาสาระของเอกสารนี้จะเน้นรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินงานในเชิงพาณิชย์ก็ตาม แต่หลักการและแนวทางในเรื่องต่างๆ ที่เสนอไว้ สามารถนำไปใช้ได้กับรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินงานในเชิงสังคมได้เช่นกัน

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

กระทรวงการคลัง

มีนาคม ๒๕๕๕

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทที่ ๑ บทนำ	๑
บทที่ ๒ ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	๔
บทที่ ๓ ข้อพิจารณาในการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	๗
บทที่ ๔ แนวทางในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	๒๘
บทที่ ๕ แนวทางการประเมินผลการดำเนินงาน ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	๕๕
สารบัญตาราง	
ตารางที่ ๓.๑ จำนวนกรรมการรัฐวิสาหกิจเปรียบเทียบกับขนาดของรัฐวิสาหกิจ	๘
ตารางที่ ๓.๒ คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของกรรมการ ในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	๑๐
ตารางที่ ๓.๓ ตารางแสดงความรู้และประสบการณ์ที่พึงประสงค์ ของกรรมการรัฐวิสาหกิจประเภทสถาบันการเงิน	๑๒
ตารางที่ ๓.๔ ตารางแสดงประสบการณ์ทางธุรกิจของกรรมการ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	๑๓
ตารางที่ ๓.๕ ขอบเขตบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและของผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ	๑๕
ตารางที่ ๓.๖ ขอบเขตความรับผิดชอบของประธานกรรมการ รัฐวิสาหกิจกับผู้บริหารสูงสุด	๑๘
สารบัญรูป	
รูปที่ ๑ กรอบดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	๒
รูปที่ ๔.๑ ตัวอย่างการกระจายตัวของบุคลากรตามผลการปฏิบัติงาน	๔๕
รูปที่ ๔.๒ ตัวอย่างผลการวิเคราะห์ความไม่เพียงพอของจำนวน ผู้นำในองค์กร (Leadership Gap Analysis)	๔๗
รูปที่ ๕.๑ ความเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินผลกับการเพิ่มประสิทธิภาพ ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	๕๖

	หน้า
สารบัญกรอบความคิด	
กรอบที่ ๔.๑ ตัวอย่างจุดมุ่งหมายรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง	๓๐
กรอบที่ ๔.๒ ตัวอย่างสรุปย่อ (Executive Summy) ของเอกสารเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	๓๒
กรอบที่ ๔.๓ ตัวอย่างแบบประเมินผลหลังการประชุม คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	๓๔
กรอบที่ ๔.๔ ตัวอย่างบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ในการประชุมทบทวนแผนกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ	๓๖
กรอบที่ ๔.๕ ตัวอย่าง Scorecard ของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในธุรกิจ สถาบันการเงิน	๓๙
กรอบที่ ๔.๖ ตัวอย่างรายงานผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (ประเภทสถาบันการเงิน) ที่เสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	๔๐
กรอบที่ ๔.๗ ตัวอย่างของ Performance Evaluation Matrix	๔๘
กรอบที่ ๔.๘ ตัวอย่างการจัดประเภทความเสี่ยง	๕๑
กรอบที่ ๔.๙ แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐในภาพรวม	๕๓
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ๑ – ตารางสรุปผลการประเมินคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ ณ วันที่...	๖๒-๖๘
ภาคผนวก ๒ – แบบประเมินกรรมการรายคณะและรายบุคคล แบบประเมินตนเองของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (รายบุคคลและการประเมินไขว้) คู่มือแบบประเมินตนเองของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (รายบุคคลและการประเมินไขว้) แบบประเมินผลคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คู่มือแบบประเมินผลคณะกรรมการ	๖๙-๗๔ ๗๕-๘๑ ๘๒-๘๗ ๘๘-๙๕
ภาคผนวก ๓ – ตารางแผนปฏิบัติการเพื่อลดช่องว่าง และปัญหาในการดำเนินงานของคณะกรรมการ	๙๖
ภาคผนวก ๔ – ตารางแสดงเป้าหมายและระยะเวลา ดำเนินการของแต่ละกิจกรรม/แผนงาน	๙๗

๑. บทนำ



๑.๑ วัตถุประสงค์

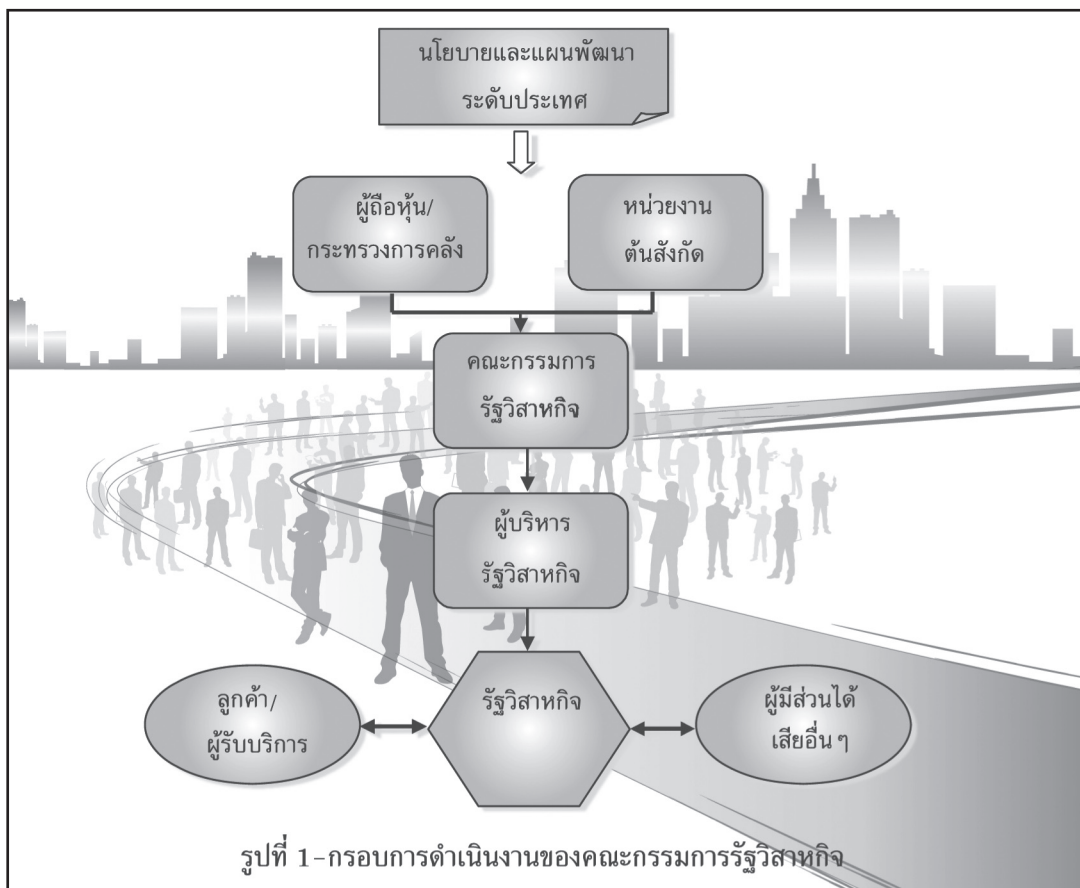
เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเสนอแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพในงานหลักต่างๆ ที่อยู่ภายใต้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ กลุ่มเป้าหมายของเอกสารนี้จึงได้แก่ กรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารของกระทรวงหรือหน่วยงานต้นสังกัดของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ทั้งนี้ เพื่อให้คณะกรรมการสามารถขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจให้เจริญเติบโตและก้าวหน้าในระยะเวลาที่เหมาะสม ภายใต้กรอบนโยบายและทิศทางที่กำหนด

๑.๒ กรอบการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจเป็นองค์กรของรัฐบาลโดยมีกระทรวงการคลังเป็นเจ้าของหรือถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ ๕๐ ขึ้นไป รัฐวิสาหกิจมีหลายรูปแบบ ตั้งแต่เป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ถึงองค์กรขนาดเล็ก เช่น โรงพิมพ์ตำรวจ โดยหน่วยงานที่กำกับดูแลเป็นหน่วยงานราชการระดับกระทรวงสำหรับรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ และระดับกรมสำหรับรัฐวิสาหกิจขนาดเล็ก ไม่ว่ารัฐวิสาหกิจจะมีรูปแบบใด และขนาดใดก็ตามทุกรัฐวิสาหกิจมีคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทำหน้าที่กำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงาน (Statement of Directions: SOD) ซึ่งกำหนดโดยกระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และหน่วยงานต้นสังกัดที่กำกับการบริหารจัดการในระดับองค์กร (Organizational Level) หรือในระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Level) ภายใต้กรอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามที่กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจนั้นได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ทุกรัฐวิสาหกิจมีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ซึ่งนอกจากผู้ถือหุ้น (Shareholders) และผู้ได้รับบริการแล้วยังมีกลุ่มอื่นๆ อีก เช่น พนักงานและลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นคณะบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งตามที่กฎหมายจัดตั้งกำหนด เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจนั้น หรือจากผู้ถือหุ้นในกรณีที่รัฐวิสาหกิจนั้นเป็นบริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด ให้เป็นตัวแทนในการกำกับดูแลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ให้มีผลการดำเนินงาน (Performance) ที่บรรลุเจตนารมณ์ของการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ บรรลุเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจ และการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร และตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มได้มากที่สุด ดังนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงมีส่วนสำคัญอย่างมาก ในการขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลได้ตามที่ประสงค์ ในการนี้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องมีปฏิสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคณะผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจในลักษณะของการทำงานเป็นทีมเดียวกัน (ดูรูปที่ ๑)





๑.๓ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน

การดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน หมายถึง การใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม ทรัพยากรในการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ เวลา ค่าใช้จ่ายและบุคลากรสนับสนุน การใช้เวลานานเกินควรในการพิจารณาตัดสินใจดำเนินการเป็นประเด็นปัญหาสำคัญที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจหลายแห่งจำเป็นต้องแก้ไข

ประสิทธิผลของการดำเนินงาน หมายถึง การดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้บรรลุเป้าหมายมีผลเป็นที่น่าพอใจ อันจะทำให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ภาครัฐในฐานะผู้ถือหุ้น และการพัฒนาองค์กรให้สามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

แต่การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ อาจไม่เป็นการรับประกันว่าการดำเนินงานนั้นจะมีประสิทธิผล และในทำนองกลับกันการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลก็อาจไม่เป็นการรับประกันว่าการดำเนินงานนั้นจะมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพมีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผล ตัวอย่างเช่น การดำเนินงานแก้ปัญหาอย่างไม่มีประสิทธิผลทำให้ต้องดำเนินงานใหม่หลายๆ ครั้งกว่าจะแก้ปัญหาได้ในที่สุด ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพต่ำ เนื่องจากต้องใช้เวลาและทรัพยากรอื่นในการดำเนินงานมากเกินควร



เอกสารนี้เน้นในเรื่องการเพิ่มประสิทธิผลของการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแนวทางและวิธีการดำเนินงานเป็นหลัก

๑.๔ โครงสร้างของเอกสาร

เอกสารนี้ประมวลเสนอเนื้อหาสาระในเรื่องต่างๆ โดยแบ่งเป็น ๕ บท แต่ละบทมีสาระโดยสังเขป ดังต่อไปนี้

บทที่ ๑-บทนำ กล่าวถึงวัตถุประสงค์ กรอบการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และ ข้อแตกต่างระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ ๒-ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งระบุ ปัจจัยต่างๆ ที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องนำมาพิจารณาในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้มีประสิทธิผล

บทที่ ๓-ข้อพิจารณาในการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเสนอข้อพิจารณาโครงสร้างและ คุณสมบัติของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ ๔-แนวทางการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเสนอแนวทางการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การจัดลำดับความสำคัญของภาระหน้าที่ การพัฒนา คุณภาพของเอกสารและการนำเสนอ การทำงานร่วมกับผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาผู้นำและ ทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความเสี่ยงและการรักษาสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ กระทรวงเจ้าสังกัด กระทรวงการคลัง และประชาชน

บทที่ ๕-แนวทางการประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อนำผลไปใช้ ในการปรับปรุงการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น



๒. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานของ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ



ประสิทธิภาพการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้รับอิทธิพลจากหลายปัจจัย ทั้งภายนอกและภายในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ อันมีผลกระทบที่แตกต่างกัน และมีความยากง่ายในการแก้ไข ปัญหาแต่ละปัจจัยที่ต่างกัน ซึ่งปัจจัยเหล่านั้น ได้แก่

๒.๑ การกำกับดูแลของหน่วยงานต้นสังกัด

หน่วยงานต้นสังกัดของรัฐวิสาหกิจมีหน้าที่กำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานให้สอดคล้องกับ นโยบายของกระทรวงเจ้าสังกัด อย่างไรก็ตาม ในบางครั้งการกำกับดูแลดังกล่าวอาจมีผลกระทบต่อการลงทุนและ ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจได้ ดังนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงต้องบริหารจัดการให้เกิดดุลยภาพทั้งทาง ด้านธุรกิจการเงิน และด้านเศรษฐกิจและสังคม

๒.๒ คุณภาพของการสนับสนุนที่รัฐวิสาหกิจให้แก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

การตัดสินใจของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในเรื่องต่างๆ ที่ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจเสนอให้พิจารณา ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์เรื่องที่เสนออย่างมีคุณภาพ ซึ่งหมายถึงว่า เรื่องที่เสนอเพื่อการพิจารณา อนุมัติต้องมีข้อมูลที่เชื่อถือได้ วิเคราะห์ถูกต้องตามหลักวิชาการ การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของทางเลือก ต่างๆ รวมทั้งผลกระทบที่มีต่อองค์กรในระยะสั้นและระยะยาว ข้อคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย ข้อเสนอแนะ ทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อการพิจารณาของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ในรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่การดำเนินงานในเรื่องนี้ เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานวางแผนกลาง และหน่วยงานเจ้าของเรื่องภายในรัฐวิสาหกิจนั้น หากหน่วยงานที่รับผิดชอบในการวิเคราะห์มีขีดความสามารถ ไม่พอเพียง ย่อมมีผลต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยทำให้การพิจารณาไม่ถูกต้อง และ การพิจารณาเรื่องเป็นไปอย่างล่าช้า เนื่องจากต้องวิเคราะห์เพิ่มเติม เป็นต้น

๒.๓ โครงสร้างของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

โครงสร้างของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หมายถึง จำนวนกรรมการและองค์ประกอบของความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม จึงจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไปกฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจได้กำหนดโครงสร้าง ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้ด้วย อย่างไรก็ตามมีหลายรัฐวิสาหกิจที่มีโครงสร้างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่เหมาะสม จุดอ่อนที่พบคือรัฐวิสาหกิจบางแห่งมีจำนวนกรรมการน้อยเกินไปจนไม่สามารถระดมความรู้ความสามารถและ ประสบการณ์มาใช้เพื่อประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้กรรมการบางรายอาจมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ทำให้การดำเนินงานของ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร



๒.๔ ความเป็นผู้นำและขีดความสามารถของประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจ จำเป็นต้องมีภาวะของการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากภาคการเมืองและสาธารณะ รวมทั้งกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานของรัฐวิสาหกิจ เพราะประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

๒.๕ ความสัมพันธ์กับผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสูงสุดขององค์กร จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน โดยต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และมุมมองของแต่ละฝ่าย การกระจายอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมในหลักการและวิธีปฏิบัติในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อประโยชน์ขององค์กร

๒.๖ ระบบการดำเนินงาน

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบในเรื่องหลักๆ การบริหารจัดการองค์กร เช่น

- เรื่องที่เสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณาอนุมัติต้องเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นเท่านั้น และมีการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่เสนอโดยประเมินจากผลกระทบที่มีต่อองค์กร
- การแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อย เพื่อช่วยสอบสวนและกลั่นกรองงานที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจอย่างมีนัยสำคัญ เช่น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการกลั่นกรอง เป็นต้น
- การติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ
- การพัฒนาผู้นำและทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ เช่น ระบบข้อมูล การจัดการองค์ความรู้ขององค์กร เป็นต้น
- การกำหนดกลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategic) และกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ (Business Strategic) ร่วมกับคณะผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ
- การวางแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร และการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงร่วมกับผู้บริหาร
- หากนโยบายที่กำหนดโดยคณะกรรมการชุดก่อนเป็นนโยบายที่เหมาะสม คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจชุดใหม่ต้องการรักษาความต่อเนื่องของนโยบายระยะยาวที่กำหนดโดยคณะกรรมการชุดก่อน ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายจะทำให้เกิดความสับสนในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งอาจมีผลกระทบในทางลบต่อผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
- การยึดหลักการในการรักษาสอดคล้องระหว่างประโยชน์ของประชาชน รัฐวิสาหกิจ กระทรวงเจ้าสังกัด กระทรวงการคลัง และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ



๒.๗ บทบาทของสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ

สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจอาจมีบทบาทที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจบางแห่ง ดังนั้น การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกับสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจบนพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจที่ตรงกัน และการคำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนและประเทศเป็นที่ตั้งจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ อย่างไรก็ตาม ไม่ควรให้มีการก้าวล่วงระหว่างบทบาทหน้าที่ของสหภาพแรงงาน คณะกรรมการ และผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ให้อาศัยช่องทางของคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด



๓. ข้อพิจารณาในการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ



กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง กำหนดโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและคุณสมบัติมาตรฐานของกรรมการซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม แต่หากโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจใด ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน รัฐวิสาหกิจควรดำเนินการแก้ไข โดยนำเสนอการแก้ไขพระราชบัญญัติจัดตั้งรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ต่อสภานิติบัญญัติ หรือขอความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี ในกรณีของการแก้ไขพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น ข้อพิจารณาในการแต่งตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ที่เสนอไว้ในบทนี้ บางเรื่องจึงเป็นข้อพิจารณาสำหรับการแก้ไขกฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ และบางเรื่องเป็นข้อพิจารณา สำหรับการปรับปรุงคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่สามารถกระทำได้ภายใต้กรอบของกฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ นั้น

๓.๑ โครงสร้างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

๓.๑.๑ จำนวนกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

โดยหลักการแล้ว จำนวนกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจะเหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจ ตลอดจนขนาดของสินทรัพย์และรายได้ของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ แต่ต้องไม่มากหรือน้อยกว่า ความจำเป็นจนอาจทำให้การปฏิบัติงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นไม่คล่องตัว

พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (มาตรา ๖) กำหนดจำนวนกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้ไม่เกิน ๑๑ คน แต่ถ้ารัฐวิสาหกิจใดจำเป็นต้องมีกรรมการเกิน ๑๑ คน ต้องให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเสนอขออนุมัติจากคณะรัฐมนตรีเป็นการเฉพาะราย แต่ต้องไม่เกิน ๑๕ คน และส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจจะเป็นกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการ โดยตำแหน่ง

ขนาดของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแตกต่างกันไปในแต่ละรัฐวิสาหกิจ จำนวนกรรมการ อยู่ระหว่าง ๑๐-๑๕ คน (ดังตัวอย่างในตารางที่ ๓.๑) และไม่ขึ้นกับขนาดขององค์กร ตัวอย่างเช่น โรงพิมพ์ตำรวจ และองค์การจัดการน้ำเสีย ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจขนาดเล็ก สินทรัพย์รวมไม่ถึง ๔๐๐ ล้านบาท มีกรรมการจำนวน ๑๐-๑๑ คน เท่ากับรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ เช่น การประปาส่วนภูมิภาค ในขณะที่การรถไฟแห่งประเทศไทย มีสินทรัพย์เกินหนึ่งแสนล้านบาทแต่มีจำนวนกรรมการเพียง ๘ คน



ตารางที่ ๓.๑ : จำนวนกรรมการรัฐวิสาหกิจเปรียบเทียบกับขนาดของรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจ	สินทรัพย์	รายได้	จำนวนกรรมการ
องค์การจัดการน้ำเสีย	๙๖	๖	๑๐
โรงพิมพ์ตำรวจ	๓๐๗	๑๗๖	๑๑
การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย	๑๕,๖๖๑	๓,๗๔๐	๑๑
การประปาส่วนภูมิภาค	๕๗,๕๒๓	๑๔,๑๙๗	๑๑
การประปานครหลวง	๕๘,๒๖๐	๑๖,๖๔๙	๑๔
การรถไฟแห่งประเทศไทย	๑๐๒,๗๐๓	๘,๔๗๑	๘
การเคหะแห่งชาติ	๑๑๓,๑๙๑	๘,๓๖๓	๑๐
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	๑๔๖,๔๕๖	๒๒,๐๑๑	๑๓
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	๒๕๙,๕๓๕	๒๐๐,๑๑๘	๑๔
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	๘๘๕,๒๐๕	๒,๐๐๐,๘๑๕	๑๕

หมายเหตุ: สินทรัพย์ และรายได้มีหน่วยเป็น : ล้านบาท

ส่วนบริษัทเอกชนนั้น จากผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงในสหรัฐอเมริกา โดย Korn/Ferry International และ Corporate Board Member Magazine เมื่อต้นปี ๒๕๔๕ สรุปได้ว่า ตัวเลขเฉลี่ยจำนวนกรรมการบริษัทที่เหมาะสมตามความเห็นของผู้ให้ข้อคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยที่ ๙.๙ คน โดยเป็นคนใน ๒.๓ คน และคนนอก ๗.๖ คน สำหรับประเทศไทย จากตัวอย่างบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จำนวน ๑๒ แห่ง พบว่า มีจำนวนกรรมการในช่วงระหว่าง ๑๒-๒๒ คน เฉลี่ย ๑๕ คน

๓.๑.๒ องค์ประกอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

องค์ประกอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามที่กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจได้กำหนดไว้ แบ่งกรรมการได้เป็น ๔ กลุ่ม ดังนี้

- (๑) ประธานกรรมการ
- (๒) กรรมการโดยตำแหน่งและ/หรือผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- (๓) กรรมการอื่นหรือผู้ทรงคุณวุฒิ
- (๔) ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจเป็นกรรมการและ/หรือ เลขานุการโดยตำแหน่ง

จำนวนกรรมการจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และกรรมการอื่นๆ นั้นแตกต่างกันไปในแต่ละรัฐวิสาหกิจ นอกจากนั้นพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา ๑๒/๑ กำหนดว่าการแต่งตั้งกรรมการอื่นที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่ง ในรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง ให้แต่งตั้งจากบุคคลในบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น (Directors' Pool) ไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการอื่นของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ



กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจอาจกำหนดให้มีกรรมการโดยตำแหน่ง กรรมการผู้แทนหน่วยงาน กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ และกรรมการอื่น ร่วมเป็นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ดังนั้น ผู้บริหารกระทรวงเจ้าสังกัดมักแต่งตั้งผู้แทนจากหน่วยงานภายในกระทรวงที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้น

ส่วนกรรมการอื่นหรือกรรมการผู้ทรงคุณวุฒินั้น กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจจะกำหนดความต้องการในเรื่องคุณวุฒิ หรือประสบการณ์ไว้อย่างกว้างๆ เพื่อให้มีความยืดหยุ่นในการสรรหา อย่างไรก็ตาม กรรมการอื่นหรือกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิควรมีความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้นเพราะจะช่วยให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีความสมบูรณ์ในเรื่องความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับการกำกับกับการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจนั้น นอกจากนี้กรรมการอื่นหรือกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่าน จะต้องไม่มีส่วนได้เสียกับรัฐวิสาหกิจ เพื่อป้องกันปัญหาการขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ตามมาตรา ๕ (๑๐) ของพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

การจัดโครงสร้างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและการคัดเลือกกรรมการอื่นหรือกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจะต้องไม่เปิดโอกาสให้กรรมการคนหนึ่งคนใดหรือหลายคน หรือคณะบุคคลอื่นใดสามารถกำหนดแนวทางการตัดสินใจของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะได้

๓.๑.๓ คุณสมบัติของกรรมการรัฐวิสาหกิจ

กรรมการรัฐวิสาหกิจนอกจากต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พระราชบัญญัติบริษัทมหาชน จำกัด กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนกฎหมายและระเบียบ ข้อบังคับอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้กำหนดไว้แล้ว กรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีคุณสมบัติที่พึงประสงค์เพิ่มเติม ดังตารางที่ ๓.๒



ตารางที่ ๓.๒ : คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

๑. มีความรู้ความเข้าใจ	- มีความเข้าใจในความรับผิดชอบของกรรมการในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง ด้วยทักษะ และด้วยความซื่อสัตย์สุจริตโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นโดยรวม (Fiduciary Responsibility) - มีความเข้าใจในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบพื้นฐานของคณะกรรมการและบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างจากผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ - มีความรู้ความเข้าใจในแนวโน้มอุตสาหกรรม สภาพการแข่งขัน ที่ตั้งลักษณะการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ - มีความเข้าใจในสภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม การเมือง และการพัฒนาการในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง - รู้จักองค์กรในระดับที่ดีพอควร เช่น หน่วยงานที่ทำกำไร/ขาดทุน ช่องทางจำหน่ายสินค้า กระบวนการผลิต ปัญหาด้านบุคลากรในหน่วยงานหลักที่สำคัญ เป็นต้น - เข้าใจความคาดหวังของผู้ถือหุ้นทั้งที่เป็นเอกชนและภาครัฐ (เช่น อัตราการจ่ายเงินปันผล อัตราเติบโตที่ต้องการ Statement of Directions เป็นต้น) และรู้จักผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ (เช่น คู่ค้า องค์กรกำกับดูแล)
๒. มีความสามารถ	- มีความสามารถในการแก้ปัญหาร่วมกับคณะกรรมการและผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจได้อย่างสร้างสรรค์ (ในลักษณะของการร่วมแสดงความคิดเห็น ทดสอบความสมเหตุสมผลของสมมติฐาน แผนงานที่น่าเสนอ หรือสรุปประเด็น เป็นต้น) - มีความสามารถในการตัดสินใจ และให้การสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจได้ - มีความสามารถจะประยุกต์เอาประสบการณ์ของตนเองมาพัฒนาวิสาหกิจได้ - มีความสามารถในการใช้เครือข่าย และบริหารกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ เพื่อประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจ
๓. มีทัศนคติ	มีความเชื่อมั่นว่าผลงานของกรรมการมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาวิสาหกิจ (โดยต้องมีการประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่อง) ทั้งต้องตระหนักว่าตำแหน่งกรรมการมิใช่เพียงการดำรงสถานะเพราะถูกแต่งตั้งมา แต่สมควรที่จะปฏิบัติภารกิจให้คู่ควรกับตำแหน่งที่ได้รับด้วย



	• มีความตั้งใจที่จะรักษาความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย โดยเป็นตัวแทนที่สะท้อนมุมมองของภาครัฐ (ในกรณีที่เป็นการการตัวแทนภาครัฐ) • มีความรับผิดชอบต่อรัฐวิสาหกิจ เสมือนเป็นเจ้าของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ • มีคุณธรรม และความกล้าหาญที่จะไม่กระทำการใดๆ เพื่อประโยชน์ส่วนตน และไม่สนับสนุนพฤติกรรมดังกล่าว • เต็มใจที่จะสละเวลาและความรู้ความสามารถที่มีให้กับองค์กรและไม่ดำรงตำแหน่งอื่นๆ มากจนทำให้ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่กรรมการได้เต็มกำลังความสามารถ
--	---

๓.๑.๔ ความสอดคล้องของคุณสมบัติของกรรมการกับความต้องการของรัฐวิสาหกิจ

โดยทั่วไปคุณสมบัติของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการของรัฐวิสาหกิจได้ครบถ้วน เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม กรรมการแต่ละคนของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอาจไม่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่รัฐวิสาหกิจต้องการ ดังนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงต้องรวบรวมและกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการของกรรมการทั้งหมดในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นๆ และดำเนินการให้มีการสรรหาและคัดเลือกกรรมการอย่างโปร่งใส เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในองค์กรมีคุณสมบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ครบถ้วนและสอดคล้องกับความต้องการของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ

๓.๑.๕ การสรรหาและคัดเลือกกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรใช้แนวทางดังนี้

(๑) กำหนดภาพรวมและเป้าหมายของการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจ จากนั้นจึงกำหนดความต้องการในคุณสมบัติของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ยกตัวอย่างเช่น รัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งที่เป็นสถาบันการเงิน ซึ่งมีการแข่งขันสูงกับสถาบันการเงินของเอกชน และตลาดการเงินมีอัตราดอกเบี้ยเติบโตที่ค่อนข้างสูง คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจนี้ควรมีความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ ดังตารางที่ ๓.๓

ตารางที่ ๓.๓ : ตารางแสดงความรู้และประสบการณ์ที่พึงประสงค์ของกรรมการรัฐวิสาหกิจประเภทสถาบันการเงิน

เรื่องที่ต้องการ	กก.๑	กก.๒	กก.๓	กก.๔	กก.๕	กก.๖	กก.๗	กก.๘
เกี่ยวกับงาน								
• การวิเคราะห์สินเชื่อ								
• การบริหารเงิน (Treasury)								
• บัญชีและการเงิน								
• การตลาด								
• กฎหมาย/กฎระเบียบสถาบันการเงิน								
• การบริหารความเสี่ยง								
• การจัดการทรัพยากรบุคคล								
เกี่ยวกับธุรกิจ								
• ตลาดสินเชื่อที่มีการแข่งขันสูง								
• ตลาดเงินในประเทศ/ต่างประเทศ								
• นวัตกรรมทางการเงินใหม่ๆ								
• แนวโน้มความต้องการของกลุ่มลูกค้า								

หมายเหตุ : สถาบันการเงินเฉพาะกิจสามารถเจาะจง “เรื่องที่ต้องการ” ตามเป้าประสงค์เฉพาะกิจขององค์กร

(๒) เมื่อกำหนดความต้องการของรัฐวิสาหกิจได้แล้ว จึงดำเนินการสรรหาและคัดเลือกกรรมการที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับความต้องการดังกล่าว

(๓) ควรตรวจสอบคุณสมบัติของกรรมการปัจจุบันกับความต้องการขององค์กรและดำเนินการปรับปรุงเมื่อมีโอกาสที่เหมาะสม

ตัวอย่างเช่น กรรมการปัจจุบันที่อยู่ ๗ คน ซึ่งขาดคุณสมบัติในเรื่องการบริหารความเสี่ยง ดังแสดงในตารางที่ ๓.๔ ควรแต่งตั้งกรรมการเพิ่มอีก ๑ คน ที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องนี้ เพื่อให้ได้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่รัฐวิสาหกิจต้องการ



ตารางที่ ๓.๔ : ตารางแสดงประสบการณ์ทางธุรกิจของกรรมการที่มีอยู่ในปัจจุบัน

เรื่องที่ต้องการ	กก.๑	กก.๒	กก.๓	กก.๔	กก.๕	กก.๖	กก.๗	กก.๘
เกี่ยวกับงาน								
• การวิเคราะห์สินเชื่อ	✓		✓		✓			
• การบริหารเงิน (Treasury)			✓	✓			✓	
• บัญชีและการเงิน		✓				✓		
• การตลาด	✓			✓				
• กฎหมาย/กฎระเบียบสถาบันการเงิน			✓					
• การบริหารความเสี่ยง								
• การจัดการทรัพยากรบุคคล						✓		
เกี่ยวกับธุรกิจ								
• ตลาดสินเชื่อที่มีการแข่งขันสูง	✓				✓			
• ตลาดเงินในประเทศ/ต่างประเทศ		✓					✓	
• นวัตกรรมทางการเงินใหม่ๆ				✓				
• แนวโน้มความต้องการของกลุ่มลูกค้า		✓			✓			

หมายเหตุ : สถาบันการเงินเฉพาะกิจสามารถเจาะจง “เรื่องที่ต้องการ” ตามเป้าประสงค์เฉพาะกิจขององค์กร



สืบเนื่องจากการพิจารณาคุณสมบัติที่เหมาะสมของกรรมการรัฐวิสาหกิจข้างต้น การประเมินระดับความรู้ ความสามารถ ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง กรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องมีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด และวิธีการในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นองค์กรที่ประกอบการเกี่ยวกับสาธารณะประโยชน์ (Social entrepreneur) นอกจากนี้กรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และสมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมต่อการเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ ในการนี้ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจจะต้องเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการให้มีการพัฒนาศักยภาพของกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยริเริ่มและดำเนินการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้กรรมการของรัฐวิสาหกิจ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องและเหมาะสม ประกอบกับริเริ่มให้มีการประเมินและจัดทำแนวทางพัฒนาสมรรถนะของกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างเป็นระบบอีกด้วย

๓.๒ การแบ่งหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการและผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ และระหว่างประธานกรรมการและผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ

การดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ก็ต่อเมื่อประธานกรรมการ กรรมการ ผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ มีความเข้าใจที่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่และมีความรับผิดชอบของตน และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน ความสับสนจะเกิดขึ้นเมื่อประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจเข้าไปปฏิบัติงานในเรื่องระดับปฏิบัติการที่กฎหมายและระเบียบข้อบังคับไม่ได้ระบุไว้ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการหรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ดังนั้น ประธานกรรมการและผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ จำเป็นต้องหารือกัน เพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายไว้ใน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจนั้น รวมทั้งจัดให้มีระบบและกลไกที่เป็นมาตรฐานในการเชื่อมโยงและประสานการปฏิบัติหน้าที่ของทั้งสองฝ่าย

โดยหลักการแล้ว คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะมีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและทิศทางของการทำงานของรัฐบาลวิสาหกิจให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ตามกฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจ และนโยบายของภาครัฐ และทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กรของผู้บริหารรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเป็นไปตามนโยบายและทิศทางที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำหนด โดยจะพิจารณาในเรื่องสำคัญทั้งในระดับองค์กร (Corporate Level) ซึ่งเป็นเรื่องระดับนโยบายและระดับกลยุทธ์ (Strategic Level) ซึ่งสามารถแสดงเป็นตารางเปรียบเทียบ ดังนี้



ตารางที่ ๓.๕ : ขอบเขตบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและของผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ

เรื่อง	คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ
การวางกลยุทธ์ และกำหนดเป้าหมาย	- ชี้แนะแนวทางกลยุทธ์และทิศทางในการดำเนินงาน - ตรวจสอบความสมเหตุสมผลของสมมติฐานในการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) - จัดลำดับความสำคัญของแผนกลยุทธ์และทางเลือกต่างๆ ในแผนกลยุทธ์ที่ผู้บริหารนำเสนอ - ทบทวนแผนการดำเนินงาน (Business Plan) และงบประมาณ (budget) และตั้งเป้าหมายของผลการดำเนินงานให้กับผู้บริหาร	- จัดทำแผนกลยุทธ์ตามแนวทางและขอบเขต ตามที่ได้ตกลงร่วมกับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ - ประสานงานให้มีการจัดทำแผนธุรกิจและแผนงบประมาณของทุกๆ หน่วยงานขององค์กร
การปฏิบัติการเกี่ยวกับการดำเนินงาน	- ทบทวน อนุมัติ และให้ข้อเสนอแนะในการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ขององค์กรและเป้าหมายหลัก - ทบทวนผลการดำเนินงานทุกไตรมาส และสร้างความมั่นใจว่ามีการกำหนดให้มีกระบวนการในการแก้ไข หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้	- กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) - ติดตามวัดผลตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามตัวชี้วัด ให้ดำเนินการแก้ไขโดยเร็ว - กำหนดตัวชี้วัดย่อยให้แก่ทุกหน่วยงานในองค์กรเพื่อให้เป้าหมายและการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล	- สรรหาผู้บริหารสูงสุด และให้ความสำคัญระดับกลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพเพื่อมิให้เกิดช่องว่างในการบริหารจัดการ - กำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุด - ทบทวนและประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุด - ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำองค์กรในอนาคต - สนับสนุนแผนการพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้าหน่วยงานที่มีศักยภาพสูง - ทบทวนหลักการและแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในรัฐวิสาหกิจโดยรวม	- พัฒนาระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงาน และนำออกใช้ปฏิบัติ - ประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำและศักยภาพของผู้บริหารทั้งหมด - เล็งหาบุคลากรที่มี ความสามารถโดดเด่นและวางแผน พัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่ การงานให้กับบุคคลเหล่านี้ อย่างมีประสิทธิภาพ



เรื่อง	คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ
การบริหารจัดการความเสี่ยง	- กำหนดกรอบความเสี่ยงขององค์กรที่ยอมรับได้ - เข้าใจอย่างถ่องแท้ในปัจจัยความเสี่ยงที่องค์กรมีและสร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดีพอเพื่อลดความเสี่ยงนั้นๆ - พิจารณาประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทุกครั้งที่ทำการตัดสินใจในธุรกรรมสำคัญ	- วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงขององค์กร - บริหารจัดการความเสี่ยงตามกรอบที่คณะกรรมการกำหนด - ปลูกฝังวัฒนธรรมทั่วทั้งองค์กรให้ตระหนักถึงความเสี่ยง - สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงทุกหน่วยงานภายในองค์กร - ดำเนินการให้มีระบบการบริหารความเสี่ยง และระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ
การบริหารจัดการผู้ถือหุ้น (กรณีเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์)	รับฟังความคิดเห็นของผู้ถือหุ้นและปฏิบัติตามผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน	- เข้าใจความต้องการของผู้ถือหุ้น และเปิดเผยข้อมูลของการตัดสินใจที่มีนัยสำคัญให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างโปร่งใส - สร้างความมั่นใจว่ารัฐวิสาหกิจได้เปิดเผยข้อมูลและปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายและหน่วยงานกำกับดูแลอย่างครบถ้วน
การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย	- สร้างความสมดุล และดูแลให้มีการบริหารจัดการผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียโดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อมูลค่าของผู้ถือหุ้น - พิจารณาให้การสนับสนุนผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ	บริหารจัดการผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียภายในขอบเขตที่ตกลงกับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
การกำกับดูแลทางการเงิน	- กำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารรายงานผลการประกอบการให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด - กำกับดูแลให้ผู้บริหารจัดการทำรายงานทางการเงินที่ครบถ้วน และเชื่อถือได้เสนอทุกเดือนโดยเปรียบเทียบกับเดือนที่ผ่านมาและเดือนเดียวกันของปีก่อนหน้า - กำกับดูแลความถูกต้องและความครบถ้วนและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเปิดเผยรายการที่เกี่ยวข้องกัน - กำกับดูแลให้องค์กรมีระบบควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล	- อำนวยความสะดวกในการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยมีหน่วยงานตรวจสอบภายในหรือมีเจ้าหน้าที่ที่ช่วยเก็บรวบรวมข้อมูล - เข้าใจสภาพทางการเงินขององค์กรและตัดสินใจทั้งในด้านการดำเนินการและด้านการบริหารจัดการทางการเงินของรัฐวิสาหกิจอันจะสร้างให้เกิดมูลค่าเพิ่มและประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจสูงสุด - ดำเนินงานให้มีรายงานทางการเงิน



เรื่อง	คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ
การกำกับดูแล การปฏิบัติตาม กฎหมาย ข้อบังคับและ เงื่อนไขอื่นๆ	- กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตาม ข้อกำหนดของรัฐวิสาหกิจ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร และ ข้อผูกพันที่มีไว้กับบุคคลภายนอก - สอบทานระบบการบริหารความเสี่ยง และระบบการควบคุมภายในของ องค์กรอย่างเป็นอิสระ	บริหารจัดการองค์กรตามข้อกำหนด ของรัฐวิสาหกิจ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง กับธุรกิจองค์กร และข้อผูกพันที่มีไว้ กับบุคคลภายนอก
การบริหารทรัพย์สิน	กำกับดูแลให้มีการบริหารจัดการ ทรัพย์สินอย่างมีประสิทธิภาพ	ดำเนินการบริหารจัดการทรัพย์สิน อย่างมีประสิทธิภาพ
การกำกับดูแลกิจการที่ดี หรือ การมีธรรมาภิบาล (Good Governance)	- กำกับดูแลการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับหลักการ การกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) ในด้านต่างๆ คือ - Accountability หรือความรับผิดชอบ ต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งอาจมี ทั้งบวกและลบ - Reapsonibility หรือความสำนึก ในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและ มีประสิทธิภาพที่เพียงพอ - Equitable Treatment หรือ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างเท่าเทียมกัน - Transparency หรือความโปร่งใส ซึ่งประกอบด้วยความโปร่งใส ในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูล ที่ครบถ้วน ถูกต้อง และทันต่อเวลา - Vision Create หรือการสร้าง มูลค่าเพิ่มแก่กิจการทั้งในระยะสั้น และระยะยาว โดยการเปลี่ยนแปลง หรือ เพิ่มมูลค่าใดๆ โดยจะต้องเป็น การเพิ่มความสามารถในทุกด้าน เพื่อการแข่งขัน - Ethics หรือการส่งเสริมพัฒนา การกำกับดูแล และจรรยาบรรณที่ดี ในการประกอบธุรกิจ - Participation หรือการส่งเสริม ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดง ความคิดเห็นในเรื่องที่มีผลกระทบ ต่อสังคมและชุมชน	ดำเนินการประสานงานให้เกิด การบริหารที่สอดคล้องกับ แนวทางการกำกับดูแลที่ดี มีการบริหารงานที่มีความโปร่งใส และเกิดความเป็นธรรมกับ ผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด



นอกจากการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจแล้ว ควรกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจกับผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจให้มีความชัดเจนเช่นกัน ซึ่งอาจสามารถกำหนดแนวทางหลักๆ ได้ ดังนี้

ตารางที่ ๓.๖ : ขอบเขตความรับผิดชอบของประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจ กับ ผู้บริหารสูงสุด

ประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจ	หน้าที่ร่วมกัน	ผู้บริหารสูงสุด
• เป็นผู้นำในการประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจรวมถึงการ - กำหนดวาระ และเวลาในการประชุม - กำกับให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้รับเอกสารการประชุมล่วงหน้าตามเวลาที่กำหนด - นำการประชุม และเปิดโอกาสให้กรรมการทุกคนในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะ - ดำเนินการให้การประชุมมีข้อสรุปในประเด็นที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องการ • เป็นประธานในการประชุมผู้ถือหุ้น (กรณีที่รัฐวิสาหกิจนั้นเป็นบริษัท) • เป็นผู้แทนด้านภาพลักษณ์ขององค์กร (Company's Ambassador) ทั้งในประเทศและต่างประเทศ • เป็นผู้ประสานความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกรรมการรัฐวิสาหกิจด้วยกันเอง และระหว่างกรรมการรัฐวิสาหกิจกับผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ นั้น	• สื่อสารกับผู้ถือหุ้นและบุคคลภายนอก • พัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหาร	• กำหนดแผน และดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ซึ่งสะท้อนถึงเป้าประสงค์ในระยะยาว และลำดับความสำคัญที่ได้ตกลงร่วมกับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ • เป็นผู้รับผิดชอบต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการปฏิบัติหน้าที่ทั้งในด้านการดำเนินการ และผลการดำเนินงานในทุกด้านขององค์กร • จัดทำแผนการปฏิบัติงาน และแผนควบคุมทางการเงินขององค์กรอย่างเพียงพอ • ติดตามผลประกอบการทางการเงินขององค์กรให้เป็นไปตามแผนและงบประมาณที่กำหนดไว้ • เป็นตัวแทนขององค์กรในการประสานงานกับพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า และสมาคมทางวิชาชีพอื่นๆ

สรุปได้ว่า ประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจกับผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจจะต้องทำงานร่วมกัน เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น การเลือกบุคคลที่สามารถทำงานร่วมกันได้ก็มีความสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเช่นกัน



๓.๓ การกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนของกรรมการรัฐวิสาหกิจ

กรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรได้รับผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการ ตลอดจนความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของกรรมการ ทั้งนี้การกำหนดผลประโยชน์ตอบแทนกรรมการรัฐวิสาหกิจควรคำนึงถึงฐานะทางการเงินของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ และผลประโยชน์ตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ ด้วย

โดยหลักการแล้ว ผลประโยชน์ตอบแทนของกรรมการรัฐวิสาหกิจโดยทั่วไป ประกอบด้วย

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

นอกจากผลประโยชน์ตอบแทนของกรรมการรัฐวิสาหกิจควรสอดคล้องกับระดับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความรับผิดชอบของกรรมการแล้ว ผลงานที่รัฐวิสาหกิจคาดหวังจากกรรมการและเวลาที่กรรมการต้องใช้ในการดำเนินงานให้รัฐวิสาหกิจก็ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาผลประโยชน์ตอบแทนกรรมการรัฐวิสาหกิจอีกด้วย สองปัจจัยหลังนี้อาจขึ้นกับสภาพการณ์ของรัฐวิสาหกิจ (เช่น ต้องการการเปลี่ยนแปลงหรือพลิกฟื้น) หรือเป้าหมายในอนาคตของรัฐวิสาหกิจ (เช่น ต้องการเติบโตไปสู่ระดับผู้นำในภูมิภาค) ทั้งนี้ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถโดยตรงมาเป็นกรรมการได้ นอกจากนี้ ระดับของผลประโยชน์ตอบแทนของกรรมการควรเทียบเคียงได้กับระดับผลประโยชน์ตอบแทนของกลุ่มบุคลากรที่มีระดับความรู้ ความรู้และประสบการณ์ใกล้เคียงกันที่ทำหน้าที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจที่มีขนาด ความมุ่งหวัง การเจริญเติบโต และการดำเนินการใกล้เคียงกัน

๓.๔ การแต่งตั้งประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจ

โดยที่ประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจมีความสำคัญอย่างยิ่งกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น การแต่งตั้งประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจโดยกระทรวงเจ้าสังกัดจึงเป็นเรื่องที่ควรดำเนินการอย่างรอบคอบ ข้อพิจารณาด้านการเมืองควรมีน้ำหนักน้อยกว่าข้อพิจารณาด้านขีดความสามารถและความเหมาะสมด้านอื่นๆ โดยทั่วไปประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้



- มีความเป็นผู้นำสูง สามารถนำการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล และสร้างความร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างกรรมการรัฐวิสาหกิจด้วยกันเอง และระหว่างกรรมการรัฐวิสาหกิจกับผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ โดยเป็นที่ยอมรับของกรรมการทุกราย และสามารถจัดแบ่งงานและหน้าที่ให้แก่กรรมการแต่ละรายได้

- มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูงในเรื่องของการบริหารจัดการองค์กร และบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการ

- มีความรอบรู้ในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้น รวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาวิสาหกิจทั้งในภาพรวมและรายสาขา

- เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับและเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม
- ซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง และสร้างสมดุลของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ได้มากที่สุด
- เป็นบุคคลที่ไม่มีประวัติมัวหมอง

๓.๕ การกำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการสรรหาและเสนอชื่อกรรมการ

การสรรหาและเสนอชื่อผู้แทนของหน่วยราชการและกรรมการอื่น (ผู้ทรงคุณวุฒิ) ควรเป็นหลักการและแนวทางที่ชัดเจน ดังต่อไปนี้

๓.๕.๑ จัดทำรายชื่อบุคคลจำนวนหนึ่งเพื่อพิจารณาเปรียบเทียบ

คัดเลือกโดยจัดทำรายชื่อเบื้องต้น (Shortlist) ในกรณีของกรรมการที่เป็นผู้แทนของหน่วยราชการให้คัดเลือกจากข้าราชการระดับบริหารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในกรณีของกรรมการอื่น ควรมาจากบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ (Directors' Pool) ของกระทรวงการคลังหรือผู้แทนจากองค์กรประเภทต่างๆ เพื่อให้เกิดความหลากหลายของความรู้และประสบการณ์ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

๓.๕.๒ กำหนดเกณฑ์การประเมินความเหมาะสม

เกณฑ์การประเมินความเหมาะสมของบุคคลในรายชื่อเบื้องต้น ควรพิจารณาเป็นรายบุคคลในประเด็นดังต่อไปนี้

- ประวัติการทำงานและผลงานในอดีตที่ผ่านมา
- ความสอดคล้องระหว่างความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ กับความต้องการของรัฐวิสาหกิจ

- การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่ม

- ทักษะและความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

๓.๕.๓ ให้คะแนนเปรียบเทียบแต่ละบุคคล

กำหนดน้ำหนักของคะแนนสำหรับแต่ละเกณฑ์ของการพิจารณาโดยอาจให้คะแนนเรียงลำดับความสำคัญจากต่ำสุด ๑ คะแนน และสูงสุด ๕ คะแนน เปรียบเทียบคะแนนของแต่ละรายและเลือกผู้ที่ได้คะแนนสูงสุด



๓.๖ หน้าที่และความรับผิดชอบขั้นพื้นฐานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในด้านการบริหารจัดการองค์กรไว้อย่างกว้างๆ แต่อาจรวมเรื่องเฉพาะบางเรื่องไว้ด้วยกัน ดังตัวอย่างในกรอบ

มาตรา ๒๓ ภายใต้บังคับมาตรา ๔๑ ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่วางนโยบายและควบคุมดูแลกิจการของการไฟฟ้านครหลวง อำนาจหน้าที่เช่นนี้ให้รวมถึง

(๑) วางข้อบังคับเกี่ยวกับการต่าง ๆ ตามความในมาตรา ๑๓

(๒) วางข้อบังคับการประชุมและการดำเนินกิจการของคณะกรรมการ

(๓) วางข้อบังคับว่าด้วยการบรรจุ การแต่งตั้งและการถอดถอนพนักงาน

(๔) วางข้อบังคับว่าด้วยระเบียบปฏิบัติงานและข้อบังคับว่าด้วยระเบียบวินัย และการลงโทษพนักงาน

(๕) กำหนดอัตราราคาขายพลังงานไฟฟ้า ค่าบริการและความสะดวกต่างๆ และ

(๖) กำหนดอัตราเงินเดือนพนักงาน

(๗) จำหน่ายทรัพย์สินและหนี้สูญออกจากบัญชี

อัตราราคาขายดังกล่าวใน (๕) ให้กำหนดในอัตราอันสมควรเพื่อให้มีรายได้เพียงพอ

(ก) สำหรับรายจ่ายที่จำเป็นในการดำเนินงาน รวมทั้งดอกเบี้ย ค่าเสื่อมราคา กองทุนสงเคราะห์หรือการสงเคราะห์อื่นๆ เพื่อสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานและครอบครัวและโบนัส

(ข) สำหรับการชำระหนี้สินเท่าที่จำนวนเงินเพื่อการชำนั้นเกินกว่าจำนวนที่จัดสรรไว้เป็นค่าเสื่อมราคา และสำหรับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับการจัดหาสินทรัพย์ใหม่แทนสินทรัพย์เดิม และ

(ค) ที่จะจัดให้มีเงินสำรองเพียงพอสำหรับเป็นเงินสำรองเผื่อขาดและเป็นค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่อันจำเป็นในการขยายกิจการ และลงทุนที่ได้รับความเห็นชอบตามความในมาตรา ๔๒

ข้อบังคับว่าด้วยระเบียบปฏิบัติงานที่คณะกรรมการวางไว้ตามความใน (๔) นั้น ถ้ามีข้อความจำกัดอำนาจผู้ว่าการในการทำนิติกรรมไว้ประการใด ให้รัฐมนตรีประกาศข้อความเช่นว่านั้นในราชกิจจานุเบกษา

โดยหลักการแล้ว คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีหน้าที่และความรับผิดชอบในหลายเรื่อง อย่างไรก็ตามในการดำเนินการนั้นคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรให้น้ำหนักแก่เรื่องต่างๆ ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ของรัฐวิสาหกิจในขณะนั้นๆ เช่นในสถานการณ์ปกติ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะให้น้ำหนักกับเรื่องการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Direction) และทิศทางในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนการพัฒนาผู้นำของรัฐวิสาหกิจ แต่ในสถานการณ์ที่รัฐวิสาหกิจประสบกับปัญหาในการดำเนินธุรกิจ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรให้น้ำหนักกับเรื่องการกำหนดแผนการและมาตรการในการพลิกฟื้นสถานการณ์และลดความเสี่ยงทางธุรกิจของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ



๓.๖.๑ หน้าที่และความรับผิดชอบขั้นพื้นฐานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรมีดังต่อไปนี้

(๑) สรรหาและเสนอแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีหน้าที่ในการสรรหาและเสนอแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาเพื่อคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมจำนวนหนึ่ง เสนอให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาคัดเลือกในขั้นสุดท้ายในการนี้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องกำหนดคุณสมบัติและขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ (Terms of Reference) ของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจให้เหมาะสมและชัดเจน และกำหนดเกณฑ์ในการประเมินความเหมาะสมของผู้สมัครแต่ละคนเพื่อให้การสรรหาเป็นไปอย่างโปร่งใสและเป็นธรรมมากที่สุด

(๒) กำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีหน้าที่ในการพัฒนาผู้นำและทรัพยากรบุคคลของรัฐวิสาหกิจ โดยมีความรับผิดชอบหลักๆ ดังนี้

- สรรหาบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดและเล็งหาผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดคนต่อไปในอนาคต
- ทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุด
- กำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจในการทำสัญญาว่าจ้าง
- ทบทวนและกำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในรัฐวิสาหกิจโดยรวม
- วางแผนและสนับสนุนการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของรัฐวิสาหกิจ
- ให้ความสำคัญในการวางแผนสร้างผู้นำในอนาคตของรัฐวิสาหกิจ

(๓) กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ ทิศทาง เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร
คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ ทิศทาง เป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในเรื่องต่างๆ ที่เป็นเรื่องสำคัญระดับองค์กร เช่น

- กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategies) และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategies)
- กำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) เป้าหมายการดำเนินธุรกิจและเป้าหมายการพัฒนาองค์กร เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ
- พิจารณาให้ความเห็นชอบในแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการขององค์กร
- กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในเรื่องการจัดการสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)



ในการดำเนินงานข้างต้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบาย ทิศทาง และแนวทางการดำเนินงานพัฒนาระดับประเทศ นโยบายเฉพาะของรัฐบาลผลกระทบ และผลประโยชน์ที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะได้รับและความคุ้มค่าในระยะยาวของรัฐวิสาหกิจ เพื่อที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจ ทั้งด้านการเงิน และยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ อีกทั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจยังต้องสามารถกำหนดหรือปรับปรุง เพื่อการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ของรัฐวิสาหกิจได้

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรสามารถให้คำแนะนำและจัดหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้แก่ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจได้ เนื่องจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เกี่ยวกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

ในการดำเนินงานข้างต้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องหารือและดำเนินงานร่วมกับฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจอย่างใกล้ชิด

(๔) กำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กร

- พิจารณาและอนุมัติแผนการเงินและงบประมาณ
- พิจารณาอนุมัติโครงสร้างเงินเดือนและกรอบโครงสร้างกำลังคน
- จัดทำกฎ ระเบียบ จรรยาบรรณและหลักการที่พนักงานของรัฐวิสาหกิจพึงยึดถือ

ในการปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างคุณค่าขององค์กร (Corporate Values)

- พิจารณาอนุมัติแผนงานระยะสั้นและระยะยาว
- กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารสูงสุด
- ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรและผู้บริหารองค์กรเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

• ตรวจสอบระบบและการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านต่างๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

• กำกับดูแลการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

(๕) กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของประธานกรรมการ กรรมการและผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า บุคคลข้างต้นจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งในด้านการเป็นผู้นำ การวางแผน การจัดการการเงิน การควบคุม และการรับช่วงหน้าที่

(๖) ตรวจสอบว่าผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมจากรัฐวิสาหกิจ และผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านี้ได้ดุลยภาพกับผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจ

(๗) รับผิดชอบและรับผิดชอบต่อผลของการปฏิบัติงาน (Accountable) ต่อผู้ถือหุ้นหรือหน่วยงานต้นสังกัด



(๘) คำนึงถึงและจัดการให้เกิดดุลยภาพระหว่างผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจ กระทรวง เจ้าสังกัด กระทรวงการคลัง ผู้ถือหุ้น ประชาชน และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ

(๙) พิจารณาถอดถอนประธาน กรรมการ และผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (ถ้าจำเป็น)

(๑๐) ออกระเบียบ ข้อบังคับใดๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร

นอกจากนี้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีพันธะที่จะต้องดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาล โดยจะต้องดำเนินการอย่างเหมาะสม ในการติดตามวัดผลการบริหารจัดการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เข้าใจในลักษณะของการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจและความเชื่อมโยงระหว่างเศรษฐกิจและปัจจัยอื่นๆ กับธุรกิจขององค์กร รับฟังข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในปัญหาที่ต้องการความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ติดตามรับทราบข่าวสารกิจกรรมของรัฐวิสาหกิจ ติดตามกิจการและนโยบายของรัฐวิสาหกิจ และทบทวนผลประโยชน์การดำเนินการเงินเป็นประจำ และสอบถามถ้าจำเป็น

ในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่ควรเข้าไปปฏิบัติงานประจำที่เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร เรื่องที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องรับทราบ ควรเป็นเรื่องที่สำคัญในระดับองค์กร และเรื่องที่ควรให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาเท่านั้น

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องทำให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายมั่นใจว่า การตัดสินใจทุกครั้งของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจตั้งอยู่บนพื้นฐานของการคำนึงถึงผลประโยชน์ของทุกฝ่ายแล้ว โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องประชาชนส่วนใหญ่จะได้รับผลกระทบ ทั้งนี้เพื่อลดการต่อต้านซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

๓.๗ การกำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ และโครงสร้างของคณะกรรมการชุดย่อย

โดยทั่วไปแล้วคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรแต่งตั้งคณะกรรมการย่อย (Committees) หลายคณะ ทั้งที่ตั้งตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และตามความจำเป็นและเหมาะสมเพื่อดำเนินงานเฉพาะเรื่อง เช่น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการสรรหาและกำหนดประโยชน์ตอบแทน เป็นต้น คณะกรรมการชุดย่อยเหล่านี้จำเป็นต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม โดยทั่วไปแล้วประธานคณะกรรมการชุดย่อยควรจะได้รับแต่งตั้งจากกรรมการอื่นๆ (ผู้ทรงคุณวุฒิ) คณะกรรมการชุดย่อยแต่ละชุดไม่ควรมีจำนวนกรรมการมากเกินไปเพราะจะทำให้ไม่คล่องตัว ส่วนใหญ่ควรมีจำนวน ๓-๕ คน หรือเป็นผู้บริหารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในรัฐวิสาหกิจนั้น

รัฐวิสาหกิจต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการย่อยแต่ละชุดให้ชัดเจน โดยต้องระบุวัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน ผลงานที่ต้องการ กล่าวคืออำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและวาระของการดำรงตำแหน่ง



๓.๗.๑ คณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) เป็นคณะกรรมการชุดย่อย ที่แต่งตั้งโดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบด้านการเงิน (Financial Auditing) และตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ที่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจและของภาครัฐ (Compliance Auditing) คณะกรรมการตรวจสอบทำงานร่วมกับหน่วยงานตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานบริหารความเสี่ยง และหน่วยงานด้านกฎหมายของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบที่สำคัญมีดังนี้

(๑) งานตรวจสอบด้านการเงิน (Financial Auditing)

- สอบทานให้องค์กร มีการจัดทำรายงานทางการเงินตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป โดยมีข้อมูลของการดำเนินงานถูกต้อง ครบถ้วนและเชื่อถือได้
- พิจารณาความถูกต้องและความครบถ้วนของรายงานทางการเงินและให้ความเห็นเกี่ยวกับการเปิดเผยรายการที่เกี่ยวข้องกัน
- สอบทานให้องค์กรมีระบบการควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
- สอบทานระบบการบริหารความเสี่ยง และระบบการควบคุมภายในขององค์กรอย่างเป็นอิสระ และมีการดูแลรักษาทรัพย์สินที่เหมาะสม

(๒) งานตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Auditing)

- สอบทานการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร และข้อผูกพันที่มีไว้กับบุคคลภายนอก

คณะกรรมการตรวจสอบควรประกอบด้วยกรรมการอื่นที่มีคุณสมบัติครบถ้วนอย่างน้อย ๓ ท่าน โดยอย่างน้อย ๑ ท่าน ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ และมีประสบการณ์ ด้านบัญชี การเงิน และการตรวจสอบ

๓.๗.๒ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีหน้าที่กำกับ ดูแลการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ โดยจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลงานบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจในระดับการดำเนินงาน

ในการบริหารความเสี่ยงคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีหน้าที่หลัก ๓ ประการ ดังนี้

(๑) ควบคุมขอบเขตความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีหน้าที่กำหนดกรอบของความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจยอมรับได้ และควบคุมไม่ให้เกิดการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจมีความเสี่ยงเกินกว่ากรอบที่ตั้งไว้ตามระยะเวลา และขอบเขตที่ได้ตกลงร่วมกันกับผู้บริหารไว้ล่วงหน้า



(๒) เข้าใจปัจจัยหรือสภาวะการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องทำความเข้าใจกับปัจจัยหรือสภาวะการณ์ที่เป็นความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ และสามารถจัดการกับความเสี่ยงได้ อีกทั้งยังต้องเข้าใจต้นทุน และแนวทางในการลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ

(๓) พิจารณารiskในการตัดสินใจ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องพิจารณา และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทุกครั้งที่การตัดสินใจในการทำธุรกรรมที่มีนัยสำคัญ หรือการวางกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจยังต้องกำกับดูแลให้พนักงานในทุกหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจทำความเข้าใจกับความเสี่ยงในหน่วยงานของตน และจัดการกับความเสี่ยงอย่างนั้นได้เหมาะสมอีกด้วย

๓.๘ วาระของการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่งของกรรมการ

วาระการดำรงตำแหน่งกรรมการและการพ้นจากตำแหน่งของกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นไปตามกฎหมายจัดตั้ง หรือพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม รวมทั้งกฎหมายและระเบียบ ข้อบังคับอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยข้อเท็จจริงแล้วรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ มักมีการปรับเปลี่ยนตัวประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจหรือกรรมการรัฐวิสาหกิจบ่อยครั้ง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การเปลี่ยนตัวประธานกรรมการหรือกรรมการรัฐวิสาหกิจด้วยเหตุผลอื่นที่ไม่ใช่เหตุผลด้านความสามารถในการบริหารงาน มีผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการปฏิบัติตามนโยบาย เป้าหมายหรือแผนงานที่กำหนดไว้ของรัฐวิสาหกิจ หน่วยงานต้นสังกัดที่แต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นๆ จะต้องระบุเหตุผลที่ชัดเจนถึงเหตุที่ให้กรรมการรัฐวิสาหกิจพ้นจากตำแหน่ง

ในกรณีของการเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง หากกรรมการท่านนั้นพ้นจากตำแหน่งจะมีผลทำให้พ้นจากตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นด้วย

ในกรณีของกรรมการที่เป็นผู้แทนของหน่วยราชการ หากกรรมการท่านนั้นเปลี่ยนต้นสังกัด หน่วยงานต้นสังกัดเดิมจะแต่งตั้งผู้แทนใหม่ไปแทน

๓.๙ การอบรมปฐมนิเทศกรรมการใหม่

เพื่อให้กรรมการใหม่ของรัฐวิสาหกิจเข้าสู่ตำแหน่งด้วยความราบรื่น และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเร็ว คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่ยังคงดำรงตำแหน่งอยู่ ควรร่วมกับฝ่ายบริหารรัฐวิสาหกิจจัดให้มีการอบรมปฐมนิเทศกรรมการใหม่ โดยการให้ข้อมูลเกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจนั้นและประเด็นต่างๆ อย่างครบถ้วน ทั้งนี้ เพื่อให้กรรมการใหม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทันทีที่เข้ารับตำแหน่งกรรมการ และเพื่อสร้างความต่อเนื่องให้กับ การกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจนั้น



๓.๑๐ ที่ปรึกษาคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจอาจแต่งตั้งที่ปรึกษาตามความเหมาะสมเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ เพื่อเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ระยะเวลาของการดำเนินงานของที่ปรึกษาขึ้นกับประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจจะกำหนดตามความเหมาะสม ที่ปรึกษาอาจร่วมในการประชุมกรรมการรัฐวิสาหกิจแต่ไม่มีอำนาจในการพิจารณาให้ความเห็นชอบในเรื่องที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณา อย่างไรก็ตาม การตั้งที่ปรึกษาของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีเหตุผลรองรับในความจำเป็นของการมีที่ปรึกษา ตลอดจนมีการระบุความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของที่ปรึกษาแต่ละราย เพื่อเป็นการยืนยันว่าการแต่งตั้งที่ปรึกษานั้นไม่ใช่ด้วยเหตุผลส่วนตัวหรือเหตุผลทางการเมือง แต่เป็นความจำเป็นและเหมาะสมเพื่อประโยชน์ขององค์กร



๔. แนวทางในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพของ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ



นอกเหนือจากการมีโครงสร้างที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจแล้ว คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจยังจำเป็นต้องมีแนวทางในการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย บทที่ ๔ นี้ เสนอแนวทางในการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ ในส่วนที่เป็นบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

๔.๑ การจัดลำดับความสำคัญของบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ทิศทางและแผนงานขององค์กร

รัฐวิสาหกิจควรกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจตลอดจนลำดับความสำคัญของประเด็น หรือเรื่องที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ทิศทางและแผนงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นที่เชื่อมโยงกับฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจ

วาระการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจำกัดอยู่ในเรื่องที่มีความสำคัญ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแต่ละครั้งมีจุดเน้นที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม ในการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นหรือเรื่องเพื่อการพิจารณาของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจดังกล่าวข้างต้น จำเป็นอย่างยิ่งที่รัฐวิสาหกิจจะต้องมีความเข้าใจร่วมกันในเรื่องกลยุทธ์และทิศทางในการดำเนินธุรกิจ (Strategic Direction) ในภาพรวมของรัฐวิสาหกิจทั้งในระหว่างกรรมการด้วยกันและระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกับฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจ

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

ในการพัฒนาความเข้าใจร่วมกันระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจด้วยกันเอง หรือระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกับผู้บริหารรัฐวิสาหกิจข้างต้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องสร้างความตกลงร่วมกันระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหารรัฐวิสาหกิจในเรื่องดังต่อไปนี้

๔.๑.๑ การประเมินสถานะภาพในปัจจุบันอย่างเที่ยงตรงโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะประเมินสถานะภาพในอนาคตของรัฐวิสาหกิจ หากรัฐวิสาหกิจนั้นยังมีผลการดำเนินงานในระดับ และอัตราความก้าวหน้าเช่นที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน



๔.๑.๒ จุดมุ่งหมายในอนาคตที่รัฐวิสาหกิจต้องการจะบรรลุผลภายในกรอบเวลาที่กำหนด รัฐวิสาหกิจควรกำหนดจุดมุ่งหมายในอนาคตในรูปของตัวชี้วัด ทั้งทางด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน (ตัวอย่าง เช่น สร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (EVM) อย่างน้อย ๒,๐๐๐ ล้านบาทภายใน ๕ ปี และมีส่วนแบ่งการตลาดใหญ่เป็นอันดับ ๓ ในภูมิภาคอาเซียนภายใน ๓ ปีข้างหน้า)

รัฐวิสาหกิจสามารถจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ ได้ โดยพิจารณาจากสภาพปัจจุบันและจุดมุ่งหมายในอนาคต ตัวอย่างเช่น “ลดต้นทุนร้อยละ ๒๐ เพิ่มแหล่งรายได้ภายใน ๑๒ เดือน” หรือ “ขยายตลาดไปยังประเทศเพื่อนบ้าน ๓ ประเทศ โดยการซื้อกิจการหรือร่วมทุนภายใน ๓ ปี”

ลำดับความสำคัญในการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจจะเป็นแนวทางให้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถกำหนดลำดับความสำคัญของประเด็นหรือเรื่องที่จะพิจารณา ซึ่งจะเป็พื้นฐานของการจัดวาระการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรเน้นการใช้เวลาและความสนใจไปที่เรื่องที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจเท่านั้น ทั้งนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องประสานงานกับฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจโดยเฉพาะกับผู้บริหารสูงสุดถึงการจัดลำดับความสำคัญของแต่ละเรื่องที่จะนำเสนอเพื่อการพิจารณาในการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ต้องทำความเข้าใจกับผู้บริหารสูงสุดและฝ่ายบริหารถึงภารกิจที่ต้องการจะมอบหมายให้ทำ (Mandate) โดยสร้างความมั่นใจว่าการจัดลำดับความสำคัญของงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และภารกิจหลักของฝ่ายบริหารสอดคล้องกับลำดับความสำคัญของเรื่องต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจ ภารกิจที่มอบหมายให้ฝ่ายบริหารนั้น เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่จะกำหนดความคาดหวังที่มีต่อฝ่ายบริหาร ดังนั้น การกำหนดภารกิจของฝ่ายบริหารจึงต้องมีความชัดเจนและสามารถวัดผลได้

ภารกิจที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบหมายให้แก่ผู้บริหารสูงสุดและฝ่ายบริหาร จะต้องครอบคลุม ๕ ประเด็นหลักดังต่อไปนี้

- ๑) ผลสัมฤทธิ์และเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุเป็นเช่นใด
- ๒) ผลสัมฤทธิ์และเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุอยู่ในระดับมาตรฐานใด
- ๓) จะต้องบรรลุผลสัมฤทธิ์และเป้าหมายที่กำหนดเมื่อใด
- ๔) ผลสัมฤทธิ์และเป้าหมายที่กำหนด จะมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มใด และอย่างไร
- ๕) การบรรลุผลสัมฤทธิ์และเป้าหมาย จะอยู่ภายใต้เงื่อนไขอะไร



กรอบที่ ๔.๑ : ตัวอย่างจุดมุ่งหมายของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

ตัวอย่างกรณีรัฐวิสาหกิจในธุรกิจการให้บริการทางการเงินครบวงจร

- ๑) ขยายเครือข่ายให้ครอบคลุมภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ โดยเป็นผู้นำตลาดในประเทศและอีกอย่างน้อย ๒ ตลาดในต่างประเทศ
- ๒) มีส่วนแบ่งการตลาดโดยรวมสูงสุด มีส่วนแบ่งอันดับหนึ่งในตลาดบัตรเครดิต และสร้างผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น (ROE, ROI, Dividend yield) ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑๕
- ๓) ต้องการบรรลุเป้าหมายภายในปี ๒๕๕๕
- ๔) รักษาอัตราการเกษียณอายุก่อนกำหนดโดยสมัครใจ
- ๕) รักษาอัตราความพึงพอใจของลูกค้าไว้ที่ระดับปัจจุบัน
- ๖) ต้องมีความคล่องตัวสูงในการจัดจ้างผู้บริหาร ให้รางวัลตอบแทนผู้ที่มีผลงานดีเด่นและลดจำนวนพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

๔.๒ การพัฒนาคุณภาพของเอกสารและการนำเสนอต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ในการพิจารณาและตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ จำเป็นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง และมีรายละเอียดเพียงพอแก่การพิจารณาตัดสินใจ โดยทั่วไปแล้วการจัดทำเอกสารเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นงานของสำนักผู้บริหาร หรือหน่วยงานวางแผนองค์กร หรือหน่วยงานยุทธศาสตร์องค์กร ภายใต้การกำกับของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ นอกจากเอกสารที่ฝ่ายบริหารนำเสนอต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณา จะต้องมีความคุณภาพที่พอเพียงต่อการประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแล้ว คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรได้รับเอกสารก่อนการประชุมไม่น้อยกว่า ๑๐ วันทำการ เพื่อให้มีเวลาพิจารณาข้อมูลอย่างเพียงพอ

ดังนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงควรกำหนดความคาดหวังในเรื่องคุณภาพของเอกสารที่เสนอโดยฝ่ายบริหาร และควรกำหนดกลไกและวิธีปฏิบัติสำหรับการสื่อความระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและฝ่ายบริหาร เพื่อให้มีการพัฒนาคุณภาพของเอกสารอย่างต่อเนื่อง

๔.๒.๑ เอกสารเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

เอกสารที่เสนอต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีได้หลายประเภท ขึ้นกับลักษณะการดำเนินงาน และแนวปฏิบัติของรัฐวิสาหกิจนั้น ตัวอย่างของเอกสาร เช่น

- เอกสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น รายงานการพิจารณาผลการประกวดราคาจัดซื้อจัดจ้าง เสนอเพื่อขออนุมัติเจรจากับผู้ที่ผ่านการพิจารณา
- เอกสารเกี่ยวกับผลการดำเนินงานทั้งด้านการเงินและไม่ใช่งานการเงิน เช่น รายงานสรุปผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไตรมาสแรกของปีงบประมาณเสนอเพื่อทราบและให้ข้อเสนอแนะ
- เอกสารขอเสนอโครงการลงทุน เสนอเพื่อขออนุมัติดำเนินการ
- เอกสารแผนงบประมาณประจำปี เสนอเพื่อขออนุมัติ



- เอกสารเกี่ยวกับการบริหารสัญญาต่างๆ เช่น เอกสารเสนอขออนุมัติต่ออายุสัญญา
- เอกสารเกี่ยวกับสภาพทางการเงิน เช่น รายงานทางการเงิน และการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน เสนอเพื่อทราบและให้ข้อเสนอแนะ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ต้องกำหนดคุณภาพมาตรฐานของเอกสารประเภทต่างๆ ที่จะนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งอาจทำได้โดยกำหนดแบบฟอร์ม (Template) ที่เหมาะสมสำหรับเอกสารแต่ละประเภท และกำหนดตัวผู้บริหารที่จะต้องตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของเอกสาร และให้ข้อคิดเห็นในเบื้องต้นก่อนนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ แบบฟอร์มของเอกสารประเภทต่างๆ และระเบียบวิธีปฏิบัติในการพิจารณาในระดับต่างๆ ต้องมีการกำหนดไว้ชัดเจนในระเบียบบริหารของราชการ (Administrative Orders) หรือระเบียบปฏิบัติอื่นที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน

โดยทั่วไป เอกสารเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรมีส่วนสรุปย่อ (Executive Summary) (ดูตัวอย่างในกรอบที่ ๔.๒) ซึ่งประกอบด้วย

- สิ่งที่ต้องการจากการพิจารณาของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เช่น เพื่อขออนุมัติเพื่อทราบ หรือเพื่อขอคำแนะนำหรือแนวทางในการดำเนินการ
- ระบุชื่อผู้รับผิดชอบในการจัดทำและตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร
- ข้อความสำคัญของเรื่องที่เสนอ ซึ่งประมวลสรุปย่อเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของข้อเสนอ

- ประเด็นหลักที่ต้องพิจารณาและความเสี่ยง พร้อมทั้งแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนในการดำเนินงานที่ต้องการพร้อมผู้รับผิดชอบและกรอบเวลาการดำเนินงาน



ตัวอย่างสรุปย่อ (Executive Summary) ของเอกสารเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	
วาระการประชุมที่ ๑ เรื่อง การสร้างคลังสินค้าหลังใหม่ เสนอเพื่อ ขออนุมัติการสร้างคลังสินค้าหลังใหม่ เสนอโดย รองผู้อำนวยการ ฝ่ายปฏิบัติการ	
วัตถุประสงค์ของการสร้างคลังสินค้าหลังใหม่ • เพื่อรองรับการเติบโตของอุปสงค์ของสินค้าเนื่องจากกลุ่มลูกค้าใหม่ในพื้นที่ภาคเหนือ • ลดต้นทุนด้านโลจิสติกส์ได้ xx ล้านบาทต่อปี การวิเคราะห์ • การลงทุนคลังสินค้าจะต้องใช้เงินลงทุนรวมถึงต้นทุนการประกอบการประมาณ xxx ล้านบาท แต่สามารถลดค่าขนส่งสินค้าจากภาคกลางไปยังภาคเหนือได้มูลค่า xxx ล้านบาทต่อปี • เนื่องจากมีโรงงานที่สามารถผลิตสินค้าในลักษณะเดียวกันกับภาคกลาง อยู่ในภาคเหนือ จึงไม่จำเป็นจะต้องนำสินค้าจากภาคกลางขึ้นไปขาย	ความเสี่ยง • อัตราการเติบโตของตลาดต่ำกว่าที่ประมาณการไว้ในการวางแผนคลังสินค้าแห่งใหม่ • ไม่สามารถยกเลิกสัญญากับผู้ขนส่งปัจจุบันได้ การดำเนินการสร้างคลังสินค้า • ออกแบบ และวางแผนการดำเนินการโดยบริษัท xxx จำกัด • การก่อสร้างจะแล้วเสร็จภายในเดือน xxx ปี xxx และพร้อมดำเนินการทันทีหลังจากก่อสร้างแล้วเสร็จ • จะมีการจัดจ้างงานล่วงหน้า ๒ เดือนก่อนคลังสินค้าสร้างเสร็จ โดยใช้เงินประมาณ xxx ล้านบาท
ทางเลือกอื่นๆ และข้อเสนอแนะจากผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ ๑. ทางเลือกอื่น การเช่าคลังสินค้าของเอกชนแทนการก่อสร้างเอง • ข้อดี ลดความเสี่ยงจากการใช้คลังสินค้าไม่เต็มที่ หากอุปสงค์ของสินค้าต่ำกว่าที่ประมาณการไว้ และลดภาระในการลงทุนก่อสร้างคลังสินค้า • ข้อเสีย ต้นทุนในการเก็บสินค้าสูงกว่าการสร้างคลังสินค้าเอง xx บาทต่อปี หากปริมาณอุปสงค์เป็นไปตามความคาดหมาย การก่อสร้างคลังสินค้าจะคืนทุนได้ภายใน yy ปี ๒. ข้อเสนอแนะของผู้บริหาร • การก่อสร้างคลังสินค้าเป็นทางเลือกที่เหมาะสมกว่าการเช่า ความเสี่ยงจากอุปสงค์อยู่ในระดับต่ำเมื่อพิจารณาการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ และความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำประมาณการอุปสงค์	



การนำเสนอเนื้อหาสาระในเอกสาร ควรกระชับและตรงประเด็น ชัดเจนเข้าใจง่าย ข้อมูลต้องมีคุณภาพ ถูกต้อง ทันเหตุการณ์ และเชื่อถือได้ การวิเคราะห์ต้องละเอียดเพียงพอ และใช้วิธีการวิเคราะห์ที่ถูกต้องตามหลักวิชาและสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดี

๔.๒.๒ เอกสารบันทึกรายงานการประชุม (Meeting Minute)

ภายหลังจบการประชุมในแต่ละครั้ง จะต้องมีการจัดทำบันทึกรายงานการประชุม เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งควรใช้เวลาอย่างเหมาะสมเพื่อให้กรรมการแต่ละรายได้พิจารณาเนื้อหาของร่างบันทึกรายงานการประชุมก่อนการอนุมัติ โดยเอกสารบันทึกรายงานการประชุม จะต้องประกอบด้วยการบันทึกสาระสำคัญของการประชุมที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแต่ละท่านได้อภิปราย เห็นชอบ ให้ข้อคิดเห็น หรือคัดค้านในที่ประชุม เพื่อประโยชน์ในการอ้างอิงทั้งภายในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเองและผู้เกี่ยวข้องภายนอก

๔.๒.๓ การพัฒนาคุณภาพของการประชุมและเอกสารเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรมีส่วนช่วยในการพัฒนาคุณภาพของเอกสาร ที่เสนอต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้เพราะคุณภาพของเอกสารมีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพของการทำงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ในการนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนดกลไกและวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมในการให้ข้อคิดเห็นแก่ฝ่ายบริหารเพื่อการปรับปรุงคุณภาพของเอกสารโดยอาจประเมินระดับคุณภาพของเอกสารหลังเสร็จสิ้นการประชุม ฝ่ายบริหารจะนำผลการประเมินของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของเอกสารให้สูงขึ้น

ในการดำเนินงานประเมินคุณภาพของเอกสารดังกล่าวข้างต้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องดำเนินการในเรื่องดังต่อไปนี้

- ร่วมกับฝ่ายบริหารในการกำหนดเกณฑ์การประเมินคุณภาพของเอกสาร
- แจกเกณฑ์การประเมินคุณภาพของเอกสารให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องรับทราบ
- ระหว่างหรือหลังจากเสร็จสิ้นการประชุม กรรมการทุกท่านประเมินคุณภาพของเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยการเน้นประเด็นหลัก คุณภาพของการประชุม เวลาที่ใช้ในการให้ข้อคิดเห็น และเปิดโอกาสให้กรรมการแสดงข้อคิดเห็นอย่างเหมาะสม (ดูตัวอย่างในกรอบที่ ๔.๓)

- รวบรวมผลการประเมินของกรรมการหลังเสร็จสิ้นการประชุม และผู้ที่รับผิดชอบสรุปผลการประเมิน เพื่อแจ้งให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำและเสนอเอกสารทราบ เพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงในครั้งต่อไป ผู้ที่รับผิดชอบในการสรุปผลควรเป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบในการจัดการประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เช่น ผู้อำนวยการสำนักงาน ผู้ว่าการ ผู้อำนวยการ สำนักนโยบายและแผน เป็นต้น

ทั้งนี้ ประธานกรรมการมีหน้าที่ดูแลให้การประเมินผลเป็นไปอย่างตรงประเด็น ปราศจากอคติ และมีข้อคิดเห็นที่เป็นไปในทางสร้างสรรค์ต่อฝ่ายบริหาร ในทำนองเดียวกันกรรมการควรยินดีรับฟังข้อคิดเห็นย้อนกลับจากผู้บริหารสูงสุด ในฐานะตัวแทนของฝ่ายบริหารที่มีส่วนร่วมในการพิจารณาผลการประเมินเอกสารของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ



กรอบที่ ๔.๓ : ตัวอย่างแบบประเมินผลหลังการประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

เรื่อง: _____ เสนอโดย _____ สอบทานโดย _____			
หัวข้อ	ผลการประเมิน	เหตุผลในการประเมิน	ข้อเสนอแนะ
คุณภาพของเอกสาร • ความกระชับ • ความชัดเจน • โครงสร้าง • การวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน	B+	ระบุมติสรุปประเด็นชัดเจน เข้าใจง่าย กระชับได้ใจความ มีการวิเคราะห์ในรายละเอียด ถึงผลดีผลเสียด้านต่างๆ ปัจจัยเสี่ยงพร้อมทั้งข้อมูล อ้างอิงสนับสนุน	หากสามารถสรุปความเป็นมาของเรื่องโดยย่อมาให้ด้วย จะทำให้เข้าใจเรื่องมากขึ้น
การนำเสนอเอกสาร • เวลาที่ใช้ • คุณภาพของการนำเสนอด้วยวาจา • การเน้นประเด็นหลัก	C+	บริหารเวลาได้ไม่ดีกว่าที่ควร ติดอยู่กับความเป็นมาของโครงการมากกว่าพูดถึงความจำเป็นในการลงทุน และประโยชน์ที่จะได้รับ	• ควรเริ่มด้วยการนำเสนอประเด็นที่สำคัญ และความจำเป็นในการลงทุน • ย่อข้อมูลให้เหลือเพียงประเด็นหลักที่ต้องการสื่อสารมากกว่าการ “อ่านจากสไลด์”
การประชุม • การเน้นประเด็นหลัก • คุณภาพของการประชุม • เวลาที่ใช้ในการให้ข้อคิดเห็น	B+	โดยรวม การประชุมเป็นไปอย่างเรียบร้อยตามเวลาที่กำหนดไว้ โดยมีการนำเอาประเด็นหลักตามวาระมาพิจารณาอย่างเหมาะสม แต่ในบางวาระมีการถกประเด็นรายละเอียดซึ่งอาจทับซ้อนกับหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหาร	ประธานกรรมการควรบริหารจัดการการประชุมให้มุ่งเน้นให้เกิดการพิจารณาด้านนโยบายในส่วนที่เป็นหน้าที่รับผิดชอบของคณะกรรมการ และเปิดโอกาสให้กรรมการแสดงข้อคิดเห็นอย่างเหมาะสม

๔.๓ การทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรร่วมกับฝ่ายบริหารในการเป็นเจ้าของกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) โดยปกติฝ่ายบริหารจะรับผิดชอบในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Corporate Strategic Plan) แต่การดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกับฝ่ายบริหารจะเป็นไปในแนวเดียวกันได้ก็ต่อเมื่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีบทบาทที่แข็งขันในการกำหนดกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ ในการนี้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจรับผิดชอบในเรื่องดังต่อไปนี้

- ชี้นำทิศทางหลัก (Strategic Direction) ในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
- ทบทวนความเหมาะสมถูกต้องของแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ของรัฐวิสาหกิจที่จัดทำโดยฝ่ายบริหาร
- ทบทวนแผนธุรกิจและงบประมาณ และกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัด ในการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร

๔.๓.๑ การชี้นำทิศทางของกลยุทธ์ในการดำเนินงาน (Strategic Direction) ของรัฐวิสาหกิจ

ในช่วงเริ่มต้นของการจัดทำแผนกลยุทธ์และทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องกำหนดความคาดหวังต่อฝ่ายบริหาร และชี้นำทิศทางหลักในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ในการนี้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องได้รับข้อมูลจากฝ่ายบริหารซึ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่วางแผนองค์กรหรือวางแผนกลยุทธ์ในเบื้องต้น โดยข้อมูลนั้นไม่ใช่ข้อมูลดิบแต่เป็นข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เช่น แนวโน้มของภาคธุรกิจ หรือบริการของรัฐวิสาหกิจ ลักษณะของการแข่งขันในธุรกิจ และความเห็นของตลาดการเงินที่มีต่อฐานะการเงินของรัฐวิสาหกิจ (ตัวอย่างเช่น รายงานการวิเคราะห์หุ้น หรือการจัดอันดับความน่าเชื่อถือของพันธบัตร)

๔.๓.๒ ทบทวนแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) องค์กรที่จัดทำโดยฝ่ายบริหาร

หลังจากที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้กำหนดทิศทางหลักขององค์กรแล้ว ฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจจะจัดทำแผนกลยุทธ์ในชั้นรายละเอียดตามทิศทางที่กำหนด คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและฝ่ายบริหารจะต้องมีการประชุมร่วมกันโดยใช้เวลาที่เหมาะสม เพื่อให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจร่วมกันและสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันได้ โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะทบทวนตรวจสอบความเหมาะสมของสมมติฐานที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ การจัดลำดับความสำคัญของเรื่องต่างๆ และทางเลือกต่างๆ ที่เสนอโดยฝ่ายบริหาร

การประชุมดังกล่าวจะทำให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและฝ่ายบริหารมีโอกาสได้หารือกัน ลมลึกในรายละเอียดของเรื่องต่างๆ ซึ่งในที่สุดจะทำให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีส่วนเป็นเจ้าของแผนกลยุทธ์ด้วยเช่นกัน (ดูตัวอย่างบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการประชุมทบทวนความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ ในกรอบที่ ๔.๔)



ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจประกอบด้วยหน่วยธุรกิจ (Business Units) หลายหน่วย (ตัวอย่าง เช่น บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แผนกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจควรเสนอเรื่องดังต่อไปนี้ของหน่วยธุรกิจ แต่ละหน่วยไว้ด้วย

- นำเสนอกลยุทธ์ทางเลือกที่ได้พิจารณาแล้ว
- คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต (Scenarios) ของการดำเนินงานในระดับต่างๆ ซึ่งรวมทั้งระดับที่ดีที่สุด ระดับเลวร้ายที่สุด และระดับที่เป็นไปได้มากที่สุด กำหนดทางเลือก และวิเคราะห์แนวทางเลือกต่างๆ
- กำหนดดัชนีตัวชี้วัดหลักๆ ทั้งด้านการเงินและด้านที่ไม่ใช่การเงิน เพื่อใช้ในการติดตาม ประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่างๆ
- กำหนดปัจจัยเสี่ยงหลักๆ และแผนการจัดการความเสี่ยงนั้น
- กำหนดทรัพยากรที่จำเป็น ได้แก่ บุคลากร และเงินทุนที่ต้องใช้ในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์

กรอบที่ ๔.๔ : ตัวอย่างบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการประชุมทบทวนแผนกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ

ตัวอย่างบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์		
เรื่อง	วัตถุประสงค์	ตัวอย่างคำถาม
ทดสอบความแข็งแกร่งของกลยุทธ์ (Robustness)	• ทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการตลาด (เช่น ด้านลูกค้า คู่แข่งขัน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เทคโนโลยี) • เพิ่มมุมมองที่แตกต่างในเชิงสร้างสรรค์ • ตรวจสอบว่าได้มีการพิจารณาทางเลือกต่างๆ ที่เป็นไปได้ทั้งหมด • ผลักดันศักยภาพในการเติบโตให้เต็มที่โดยจำกัดขอบเขตความเสี่ยงให้แคบลง • ผลักดันให้การวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งของรัฐวิสาหกิจ เป็นไปอย่างถูกต้อง	• สมมติฐานต่างๆ ที่ใช้ในการวางแผน เช่น แนวโน้มของการตลาด คู่แข่ง ความต้องการของลูกค้ามีที่มาอย่างไร ถ้าสมมติฐานเหล่านี้ไม่เป็นไปตามที่คาดไว้ กลยุทธ์ที่กำหนดจะได้รับผลกระทบอย่างไร มีทางเลือกอื่นหรือไม่ • ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับคู่แข่งไว้อย่างไร ในระหว่างที่กำลังเดินตามแผนนี้ • ถ้าจะต้องขยายตัวเร็วกว่านี้ ๓ เท่า จะต้องเลือกทำธุรกิจในด้านใด • มีทางเลือกอื่นหรือไม่ที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายเดียวกันนี้ได้ มีทางเลือกใดที่ควรตัดออกไปในระหว่างจัดทำแผน และภายใต้สภาวะการณ์ใดที่เราควรจะเปลี่ยนไปใช้ทางเลือกอื่น



ตัวอย่างบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์		
เรื่อง	วัตถุประสงค์	ตัวอย่างคำถาม
		การดำเนินการตามทางเลือกนั้นๆ สอดคล้องกับระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีหรือไม่
ทดสอบความเหมาะสมของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์	- สอบทานเพื่อยืนยันว่างบประมาณระยะสั้นจะสะท้อนการลงทุนที่จำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร - ผลักดันการวิเคราะห์ให้เป็นไปอย่างละเอียดรัดกุมและตั้งอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง - สร้างความน่าเชื่อถือของข้อสรุปและทิศทางหลักขององค์กร	- ลูกค้าที่ได้สำรวจเพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์มีจำนวนกี่ราย - เข้าใจมากน้อยเพียงไรในเรื่องสภาพการณ์ตลาดของโลกที่มีผลต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ - จะแน่ใจได้อย่างไรว่า การดำเนินงานเพื่อแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ - จะมีทรัพยากร เงินทุน และบุคลากรพอเพียง

ผลลัพธ์ที่ได้จากการประชุมทบทวนแผนกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น ได้แก่ แผนกลยุทธ์ฉบับร่างที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและฝ่ายบริหารเห็นชอบร่วมกันโดยทั่วไปแผนกลยุทธ์จะครอบคลุมระยะเวลาดำเนินการ ๕ ปี ฝ่ายบริหารจะใช้แผนกลยุทธ์นี้เป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนธุรกิจ (Business Plan) เพื่อถ่ายทอด (Cascade) แผนกลยุทธ์ระดับองค์กรลงไปสู่ระดับหน่วยธุรกิจและหน่วยงานสนับสนุนต่างๆ ในรัฐวิสาหกิจนั้น แผนธุรกิจเป็นแผนระดับรายละเอียดซึ่งรวมแผนปฏิบัติงาน (Operation Plan) งบประมาณรายปี และการประมาณการผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่ระยะครึ่งทางของแผนธุรกิจ (ประมาณปีที่ ๓) โดยปกติการวางแผนในระดับรายละเอียดนี้จะดำเนินการในระดับหน่วยธุรกิจ โดยหน่วยงานวางแผนหรือหน่วยงานกลยุทธ์องค์กรในสำนักงานใหญ่ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อสร้างแผนที่ครอบคลุมทั้งองค์กร หรือแผนวิสาหกิจ (Corporate Plan) รวมทั้งงบประมาณของทั้งองค์กร

๔.๓.๓ ทบทวนแผนธุรกิจและงบประมาณ และการกำหนดเป้าหมายสำหรับฝ่ายบริหาร

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีหน้าที่รับผิดชอบในการทบทวนและให้ความเห็นชอบในแผนธุรกิจและงบประมาณที่รัฐวิสาหกิจได้จัดทำขึ้น ในการนี้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรตรวจสอบเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารนำเสนอ เพื่อให้แน่ใจว่าเป้าหมายนั้นสอดคล้องกับแนวโน้มของธุรกิจและขีดความสามารถของรัฐวิสาหกิจ และเป็นเป้าหมายที่ท้าทายฝ่ายบริหารพอควร เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นในการพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิม



คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำกับดูแลและตรวจสอบถ่วงดุลการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเป็นไปตามกลยุทธ์และจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ในการนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีความรับผิดชอบสองเรื่องหลัก ได้แก่

(๑) ทบทวนและอนุมัติเป้าหมาย และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

ในกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจเพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทบทวนและอนุมัติ ฝ่ายบริหารจะกำหนดตัวชี้วัดหลักต่างๆ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด ตามหลักการ Balanced Scorecard และระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่า (Earned Value Management หรือ EVM)

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องทบทวนตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนวิสาหกิจ เพื่อให้แน่ใจว่าตัวชี้วัดและเป้าหมายที่เสนอเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร และจะวัดทั้งการสร้างมูลค่าโดยตรงให้แก่องค์กร (รวมทั้งผู้ถือหุ้น) และการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านสังคมและด้านการพัฒนาของรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้ตัวชี้วัดต่างๆ ควรสมดุลและสะท้อนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจได้เสนอรายละเอียดในเรื่องนี้ไว้ในคู่มือการนำระบบการบริหารจัดการ เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจระยะที่ ๓

(๒) ทบทวนผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมอ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรติดตามทบทวนประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมอเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด ความถี่ของการทบทวนการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจจะขึ้นกับลักษณะการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินกิจการในธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา (เช่น ธุรกิจน้ำมัน) ย่อมจำเป็นที่จะต้องทบทวนประเมินผลการดำเนินงานบ่อยครั้งกว่ารัฐวิสาหกิจที่ดำเนินกิจการในธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงช้า (เช่น ธุรกิจประปา) อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรทบทวนผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจอย่างน้อยทุกไตรมาส

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรทบทวน Scorecard ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อบ่งชี้ตัวชี้วัดหลักที่สำคัญที่สุดและติดตามผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเทียบกับเป้าหมาย (ดังตัวอย่างในกรอบที่ ๔.๕)



กรอบที่ ๔.๕ : ตัวอย่าง Scorecard ของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในธุรกิจสถาบันการเงิน

		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 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมุ่งเน้นพิจารณาในเรื่องที่ต่ำกว่าเป้าหมายหรือมีตัวชี้วัดเป็นจำนวนมาก เพื่อหาสาเหตุที่ทำให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ จะต้องสั่งการให้ฝ่ายบริหารจัดการทำแผนการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานที่ต่ำกว่าเป้าหมาย และต้องสอบถามจนมีความเชื่อมั่นได้ว่าแผนการที่ฝ่ายบริหารนำเสนอ การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการ และกำหนดเวลาที่ใช้การดำเนินการให้แล้วเสร็จจะพอเพียงที่จะแก้ไขสถานการณ์ได้

เพื่อให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาทบทวนผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฝ่ายบริหารควรจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน (ดังตัวอย่างในกรอบที่ ๔.๖) ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจและฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้อง ควรช่วยให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาประเด็นปัญหาที่ปรากฏในรายงานและรับที่จะดำเนินการตามแผนการที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบ

ถึงแม้การพิจารณาทบทวนผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะเน้นไปที่เรื่องของการดำเนินงานพลาดเป้าหมาย แต่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรพิจารณาเรื่องที่ประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน บ่งชี้ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ และหาทางสร้างปัจจัยดังกล่าวในหน่วยงานอื่นๆ ในองค์กร



กรอบที่ ๔.๖ : ตัวอย่างรายงานผลการดำเนินงานของรัฐบาลกิจ (ประเภทสถาบันการเงิน)
ที่เสนอคณะกรรมการรัฐบาลกิจ

ตัวชี้วัด	ณ ๓๑ ธค ๕๑	สถานะปัจจุบัน	สาเหตุ	แนวทางการแก้ปัญหา	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดแล้วเสร็จ
EBITDA	แดง	เหลือง	- รายได้ที่มีขีดดอกเบี้ยต่ำกว่าเป้าหมายและค่าใช้จ่ายดำเนินงานสูงขึ้น - รายได้ดอกเบี้ยลดลงเนื่องจากคู่แข่งรายใหม่เสนอดอกเบี้ยโปรโมชั่นพิเศษให้แก่ลูกค้า	- ทบทวนโครงสร้างราคาของการให้บริการ - ตัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในหน่วยงานต่างๆ - กลับมาเน้นการรณรงค์ทางการตลาดเฉพาะรายกลุ่มลูกค้า (Customer Segmentation) ไม่ใช่การตั้งเป้าเป็นจำนวนลูกค้ารายใหม่โดยทั่วไป	- มินตรา SVP ฝ่ายปฏิบัติการ - วรวิธ CFO - อภิเชษฐ์ ผอ.ฝ่ายพัฒนา - ผลิตภัณฑ์	15/06/52 15/03/52 25/05/52
ระดับความพึงพอใจของลูกค้า	เขียว	เขียว	แผนการตลาดที่เน้นการขยายกลุ่มลูกค้าให้ผลดีเกินคาด	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี
กิจกรรมพัฒนาอาชีพของประชาชน	แดง	แดง	- ต้นทุนการพัฒนาอาชีพสูงกว่างบฯ ถึง 125 % - ผลการดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายทันเวลา	- ทบทวนงบประมาณและหาทางลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น - หาต้นเหตุแห่งความล่าช้า - วิเคราะห์หาแนวทางในการพัฒนาอาชีพที่ได้ผลในระยะยาว	- สมัชชา ผอ.ฝ่ายจัดซื้อ - บัญชา ผู้จัดการโครงการ - วิรัช SVP ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	15/03/52 30/04/52 31/03/52

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

๔.๔ การพัฒนาผู้นำในอนาคตและทรัพยากรบุคคลของรัฐบาลกิจ

ในรัฐบาลกิจทั่วไป ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้รับผิดชอบในการค้นหา พัฒนา และรักษากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพและมีทักษะสูง (Talent Pool) ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสูงสุดของรัฐบาลกิจควรมีอำนาจในการแต่งตั้ง ประเมิน และให้ทุนให้โทษแก่ฝ่ายบริหารขององค์กร

ผู้บริหารสูงสุดของรัฐบาลกิจ จึงมีความรับผิดชอบในการพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ และเข้ามามีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานทรัพยากรบุคคลในการพัฒนากลุ่มบุคลากรที่มีศักยภาพ

อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการรัฐบาลกิจมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลการพัฒนาผู้นำในอนาคตและทรัพยากรบุคคลของรัฐบาลกิจ ดังต่อไปนี้ :

- สรรหาผู้บริหารสูงสุดของรัฐบาลกิจ และวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด
- ทบทวนแนวคิดและหลักการในการจัดการให้บุคลากรของรัฐบาลกิจมีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Performance Management)
- ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุด
- ให้ความเห็นชอบในแผนปฏิบัติงานและการพัฒนาของบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งงานที่สำคัญที่การปฏิบัติงานมีผลต่อการเพิ่มมูลค่าขององค์กร (pivotal positions)
- เข้าใจความสำคัญของการสร้างกลุ่มผู้นำในอนาคต ทั้งในระดับองค์กร และระดับหน่วยงานแต่ละหน่วย



๔.๔.๑ การสรรหาบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุด และการเล็งหาผู้ที่มีศักยภาพในการเป็นผู้บริหารสูงสุดคนต่อไป

การสรรหาผู้บริหารสูงสุด เป็นหน้าที่ที่มีนัยสำคัญอย่างหนึ่งของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากคุณภาพของผู้บริหารสูงสุดมีผลอย่างมากต่อผลการดำเนินงานโดยรวมของรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงต้องกำหนดแนวทางและวางแผนการสรรหาผู้บริหารสูงสุดให้เหมาะสมกับความต้องการหรือสภาพปัญหาของรัฐวิสาหกิจ สภาพการณ์การแข่งขันของการตลาด (สำหรับรัฐวิสาหกิจที่ต้องแข่งขันกับเอกชน เช่น รัฐวิสาหกิจในธุรกิจโทรคมนาคม และธุรกิจการบิน เป็นต้น) และเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจ ตัวอย่างเช่น รัฐวิสาหกิจที่กำลังประสบปัญหาและต้องฟื้นฟู จำเป็นต้องได้ผู้บริหารสูงสุดที่เข้าใจในปัญหา และกล้าตัดสินใจเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาโดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

(๑) คณะกรรมการสรรหา

ในการสรรหาและแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ มาตรา ๘ จัตวาของพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติมได้กำหนดให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจตั้งคณะกรรมการสรรหาขึ้นคณะหนึ่งมีจำนวน ๕ คน กรรมการสรรหาต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กำหนดไว้ในมาตรา ๘ ตี (๑) (๓) (๔) (๕) (๖) (๑๑) และ (๑๒) โดยปกติคณะกรรมการสรรหาจะดำเนินการรับสมัครผู้ที่เข้ารับการสรรหาเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดทั้งจากภายในและภายนอกวิสาหกิจนั้น เมื่อได้ผู้ที่เหมาะสมแล้ว คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะเสนอต่อผู้มีอำนาจแต่งตั้งเป็นผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจนั้นต่อไปซึ่งอาจเสนอชื่อผู้มีความเหมาะสมมากกว่าหนึ่งชื่อก็ได้

โดยปกติคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจท่านหนึ่งให้เป็นประธานคณะกรรมการสรรหา ส่วนกรรมการสรรหาอีก ๔ คนนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอาจแต่งตั้งจากบุคคลภายนอกก็ได้ เนื่องจากคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของกรรมการสรรหาที่กำหนดไว้ในกฎหมายนั้นเป็นข้อกำหนดทั่วไป ดังนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงควรคัดเลือกกรรมการสรรหาที่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องดังต่อไปนี้

- ภาครัฐกิจหรืออุตสาหกรรมของรัฐวิสาหกิจนั้น
- ลักษณะการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้น
- การประเมินบุคคลในด้านคุณลักษณะของการเป็นผู้นำ ทักษะด้านการบริหารจัดการ

และวุฒิภาวะด้านอารมณ์ หรือ EQ

- การกำหนดเงินเดือน ผลประโยชน์ตอบแทน และเงื่อนไขการว่าจ้างผู้บริหารสูงสุด
- คณะกรรมการสรรหา ต้องดำเนินการสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารสูงสุด

ขององค์กรโดยไม่มีข้อพิจารณาด้านการเมือง



(๒) คุณสมบัติของผู้บริหารสูงสุด

มาตรา ๘ ตีร แห่งพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๑๘ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้กำหนดคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจไว้ ๑๒ ข้อ ซึ่งเป็นคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามโดยทั่วไป ดังนั้น คณะกรรมการสรรหาควรกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้สมัครเพิ่มเติมจากคุณสมบัติทั่วไปที่กำหนดไว้ในกฎหมาย และสอดคล้องกับความต้องการของรัฐวิสาหกิจนั้น และแจ้งให้ผู้สมัครทุกคนทราบ คุณสมบัติเฉพาะที่สำคัญได้แก่

- ความรอบรู้ในภาครัฐกิจหรืออุตสาหกรรมของรัฐวิสาหกิจนั้น
- ประสบการณ์ในด้านการบริหารจัดการองค์กรที่มีขนาดใกล้เคียงกับรัฐวิสาหกิจนั้น

หากเป็นองค์กรประเภทเดียวกันจะเป็นข้อได้เปรียบของผู้สมัคร

• ความรู้ความสามารถทางวิชาชีพด้านใดด้านหนึ่งที่จำเป็นในการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจนั้น เช่น ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจนั้น ด้านการบริหารจัดการองค์กร ด้านการวางแผนระดับองค์กร เป็นต้น

- ความเป็นผู้นำและวุฒิภาวะด้านอารมณ์ หรือ EQ
- ไม่เคยมีประวัติต่างปร้อยในการทำงานที่ผ่านมา เช่น เคยมีพฤติกรรมที่ส่อไปในทางทุจริตถึงแม้จะไม่เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรที่เคยผ่านมาก็ตาม การใช้อำนาจหน้าที่โดยไม่ชอบ

การตัดสินใจที่ผิดพลาดสร้างความเสียหายแก่องค์กรและการสร้างความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น

ทั้งนี้ คุณสมบัติที่กำหนดต้องไม่เป็นการจงใจกีดกันผู้สมัครบางกลุ่ม หรือเอื้อประโยชน์ต่อผู้สมัครบางคน ในการนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรประเมินความเหมาะสม เพื่อให้ความเห็นชอบในเกณฑ์คุณสมบัติและการสรรหาผู้สมัครที่คณะกรรมการสรรหาจัดทำขึ้น

(๓) การคัดเลือก

คณะกรรมการสรรหา ควรกำหนดเกณฑ์การประเมินความเหมาะสมของผู้สมัคร และแจ้งให้ผู้สมัครทุกคนทราบล่วงหน้า รวมทั้งแจ้งผลการประเมินของผู้สมัครทุกคนให้ผู้สมัครทุกคนทราบเพื่อความโปร่งใสในการคัดเลือก

การพิจารณาแบ่งได้เป็น ๓ ขั้นตอน

• ขั้นที่หนึ่ง พิจารณาคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของผู้สมัครตามเกณฑ์การคัดเลือกที่ได้กำหนดไว้ เพื่อคัดออกผู้ที่มีคุณสมบัติไม่ครบถ้วน หรือมีลักษณะต้องห้ามออก ในการนี้ คณะกรรมการสรรหาควรสอบประวัติการทำงานของผู้สมัครกับองค์กรที่ผู้สมัครเคยทำงานหรือกำลังทำงานอยู่ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ผู้สมัครส่งให้แก่คณะกรรมการสรรหา



- ขั้นที่สอง ผู้สมัครที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณาด้านคุณสมบัติ จะได้รับเชิญจากคณะกรรมการให้เข้ารับสัมภาษณ์ โดยปกติ คณะกรรมการสรรหาจะให้ผู้สมัครเสนอวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งหมายถึงแนวคิดหรือแนวทางในการดำเนินงาน (Road Map) ของผู้สมัครหากได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจที่จะแก้ปัญหาหรือผลักดันองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าและสร้างพื้นฐานเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร Road Map ที่ผู้สมัครเสนอ ควรสะท้อนอย่างชัดเจนถึงความรู้ความเข้าใจและความสามารถของผู้สมัครในเรื่องต่างๆ ที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจนั้น การซักถามระหว่างการนำเสนอ Road Map จะช่วยให้คณะกรรมการสรรหาประเมินได้ว่าผู้สมัครจัดทำ Road Map ด้วยตัวเอง หรือมีผู้ช่วยจัดทำให้

- ขั้นที่สาม คณะกรรมการสรรหาจัดทำรายงานสรุปผลเสนอต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยรายงานจะต้องมีคุณสมบัติของผู้บริหารสูงสุดที่รัฐวิสาหกิจต้องการ เกณฑ์การพิจารณาในขั้นที่หนึ่งและขั้นที่สอง ข้อมูลของผู้สมัครแต่ละคน ผลการพิจารณาในขั้นที่หนึ่งและขั้นที่สอง คะแนนแต่ละด้านและคะแนนรวมของผู้สมัครแต่ละคน และข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสรรหา

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะพิจารณาข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสรรหา หากมีความเห็นเป็นอย่างอื่นควรให้เหตุผลต่อคณะกรรมการสรรหา ทั้งนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องไม่นำเหตุผลทางการเมืองมาเป็นข้อพิจารณา

๔.๔.๒ การทบทวนแนวคิดและหลักการของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจมีหน้าที่รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีบทบาทเกี่ยวข้องในเรื่องนี้ โดยทบทวนแนวคิดและกำหนดหลักการและแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม ทั้งนี้ เพื่อให้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถแยกแยะบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ได้ตั้งแต่ระดับดีที่สุดถึงระดับต่ำที่สุด และเพื่อให้การให้ความดีความชอบแก่บุคลากร รวมทั้งการจ่ายเงินรางวัล (โบนัส) และการปรับเลื่อนตำแหน่งเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานนั้นๆ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนดนโยบายและแนวทางที่เหมาะสมในการให้ประโยชน์ตอบแทนและเงินรางวัล (โบนัส) แก่บุคลากร นอกจากนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำกับให้มีการกระจายตัวตามระดับของผลปฏิบัติงาน ผลประโยชน์ตอบแทนและเงินรางวัล (โบนัส)



(๑) แนวทางการให้เงินรางวัล (โบนัส) แก่บุคลากร

รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่จ่ายเงินรางวัล (โบนัส) ให้แก่บุคลากรโดยกำหนดเป็นจำนวนเท่าของเงินเดือน เช่น ๑ หรือ ๒ เท่า ตามผลการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรโดยกระทรวงการคลัง ในทางปฏิบัติปัจจุบันบุคลากรของรัฐวิสาหกิจทุกคนจะได้รับเงินรางวัล (โบนัส) ตามเงินเดือนอย่างน้อยเป็นจำนวนหนึ่งเท่าๆ กัน โดยไม่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน แนวปฏิบัตินี้ไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ของการให้เงินรางวัล (โบนัส) และไม่จูงใจให้บุคลากรปรับปรุงผลผลิตหรือความสามารถของตนเอง

แนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมในเรื่องนี้ ควรเป็นดังต่อไปนี้

- จากการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจจะจ่ายเงินรางวัล (โบนัส) คิดเป็นเงินเดือนได้จำนวนหนึ่ง เช่น ๒ เดือน คิดเป็นเงิน เช่น ๑๒๐ ล้านบาท (รัฐวิสาหกิจนี้ มีค่าใช้จ่ายเงินเดือนเดือนละ ๖๐ ล้านบาท)

- พนักงานแต่ละคนจะได้รับเงินรางวัลตามผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่ได้รับทุกคนคนละ ๒ เดือน เท่ากัน

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจร่วมกับฝ่ายบริหารจัดการสรรเงินจากวงเงิน ๑๒๐ ล้านบาท ให้แก่หน่วยงานต่างๆ ตามจำนวนพนักงาน และผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

- ผู้บริหารของหน่วยงานแต่ละหน่วย จัดสรรเงินรางวัลให้แก่พนักงานตามผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีที่สุดจะได้รับเงินรางวัลมากที่สุด ส่วนพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำสุดไม่ควรได้รับรางวัล โดยเงินรางวัลที่ทุกคนได้รับรวมกัน จะไม่เกินวงเงินที่หน่วยงานได้รับจัดสรร

(๒) การกระจายตัวของบุคลากรตามผลการปฏิบัติงาน

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรให้ฝ่ายบริหารเสนอข้อมูลการกระจายตัวของบุคลากรตามผลการปฏิบัติงานในองค์กรทั่วไป การกระจายตัวจะเป็นรูปประฆังคว่ำ (ดังแสดงในรูปที่ ๔.๑) กล่าวคือบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น (ขวามือของรูปประฆังคว่ำ) และที่ด้อยที่สุด (ซ้ายมือของรูปประฆังคว่ำ) จะมีสัดส่วนน้อย ส่วนบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ย จะมีสัดส่วนสูงที่สุด คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรตั้งคำถามแก่ฝ่ายบริหารเพื่อผลักดันการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตัวอย่างคำถาม เช่น

- การกระจายตัวของบุคลากรตามผลการปฏิบัติงานเป็นปกติหรือไม่สอดคล้องกับรัฐวิสาหกิจอื่นหรือองค์กรอื่นๆ ที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันหรือไม่

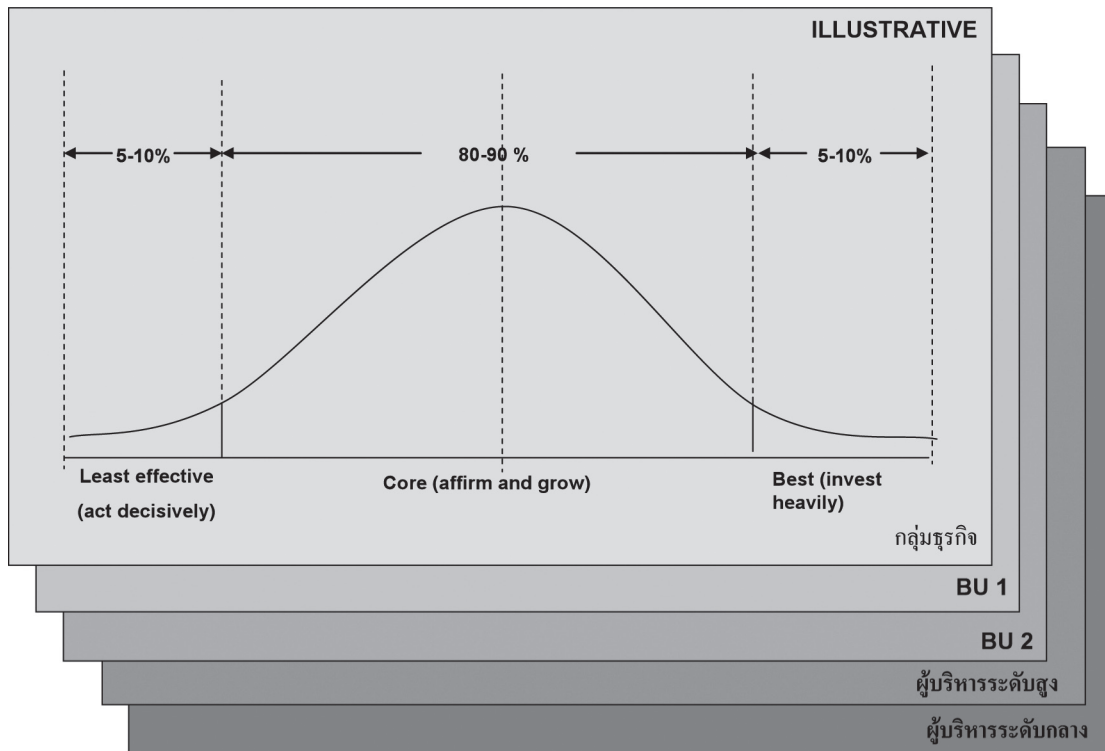
- การกระจายตัวของบุคลากรตามผลการปฏิบัติงานสัมพันธ์กันหรือไม่กับการกระจายตัวของผลการดำเนินงานของหน่วยงาน

- วงเงินค่าจ้างและการเลื่อนตำแหน่งแปรผันกับผลการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงไร

- บุคลากรที่อยู่ในระดับต่ำสุด ร้อยละ ๕ ถึงร้อยละ ๑๐ ของบุคลากรทั้งหมดพ้นจากการเป็นพนักงานองค์กรไปแล้วมากน้อยเพียงไร



รูปที่ ๔.๑ : ตัวอย่างการกระจายตัวของบุคลากรตามผลการปฏิบัติงาน



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

๔.๔.๓ การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุด

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ จะต้องกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุดและความคาดหวังในผู้บริหารสูงสุดไว้ใน Terms of Reference สำหรับผู้บริหารสูงสุด ซึ่งต้องเป็นส่วนหนึ่งของสัญญาว่าจ้างผู้บริหารสูงสุด

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุดจะเป็นพื้นฐานของการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงานของผู้บริหารสูงสุดซึ่งจะใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดที่ใช้จะต้องสมดุลและเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร และข้อตกลงร่วมกันระหว่างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกับผู้บริหารสูงสุด และเป็นส่วนหนึ่งของสัญญาว่าจ้างผู้บริหารสูงสุด เป้าหมายที่กำหนดควรเชื่อมโยงกับผลตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดด้วยเช่นกัน

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรทบทวนประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสูงสุดทุก ๖ เดือน และควรติดตามผลสืบเนื่องที่เกิดจากการประเมินผลอย่างใกล้ชิด

๔.๔.๔ การให้ความเห็นชอบในแผนปฏิบัติงานและการพัฒนาของบุคลากรที่อยู่ใน Pivotal Positions

บุคลากรใน Pivotal Positions หมายถึง บุคลากรที่อยู่ในตำแหน่งงานที่สำคัญที่การปฏิบัติงานมีผลต่อการเพิ่มมูลค่าขององค์กร โดยทั่วไปบุคลากรในตำแหน่งประเภทนี้ขึ้นตรงต่อผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจจึงต้องกำหนดบุคคลในตำแหน่งประเภทนี้ และรับผิดชอบโดยตรงในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเหล่านี้



ฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดตำแหน่งและจำนวนตำแหน่งที่ถือว่าอยู่ใน Pivotal Positions โดยพิจารณาจากโครงสร้างองค์กร ขนาดของรัฐวิสาหกิจ ขอบเขตการดำเนินงาน และพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ของ การดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น องค์กรที่มีธุรกิจสายเดียว อาจมีตำแหน่งประเภทนี้ ๑๐-๑๕ ตำแหน่ง ส่วนองค์กรที่มี ธุรกิจหลายสายและการดำเนินงานครอบคลุมพื้นที่กว้าง ก็อาจมีตำแหน่งประเภทนี้ ๒๕-๕๐ ตำแหน่ง เป็นต้น

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการให้ความเห็นชอบกับแผนการปฏิบัติงานและ แผนการพัฒนาบุคลากรที่อยู่ใน Pivotal Positions แต่ละคน คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจสามารถมีส่วนร่วมช่วย ในการจัดทำแผนดังกล่าว และผู้บริหารสูงสุดมีความรับผิดชอบในการนำแผนไปสู่ทางปฏิบัติ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอาจถามคำถามเหล่านี้ เช่น

- บุคลากรในตำแหน่งเหล่านี้มีขีดความสามารถหรือศักยภาพเหมาะสมกับงาน หรือไม่
- มีการกำหนดตัวผู้ที่มีศักยภาพที่จะสืบทอดตำแหน่งเหล่านี้ หรือไม่
- มีการพัฒนาผู้นำในอนาคตหรือไม่ โดยการให้บุคลากรที่มีศักยภาพปฏิบัติงานในตำแหน่ง

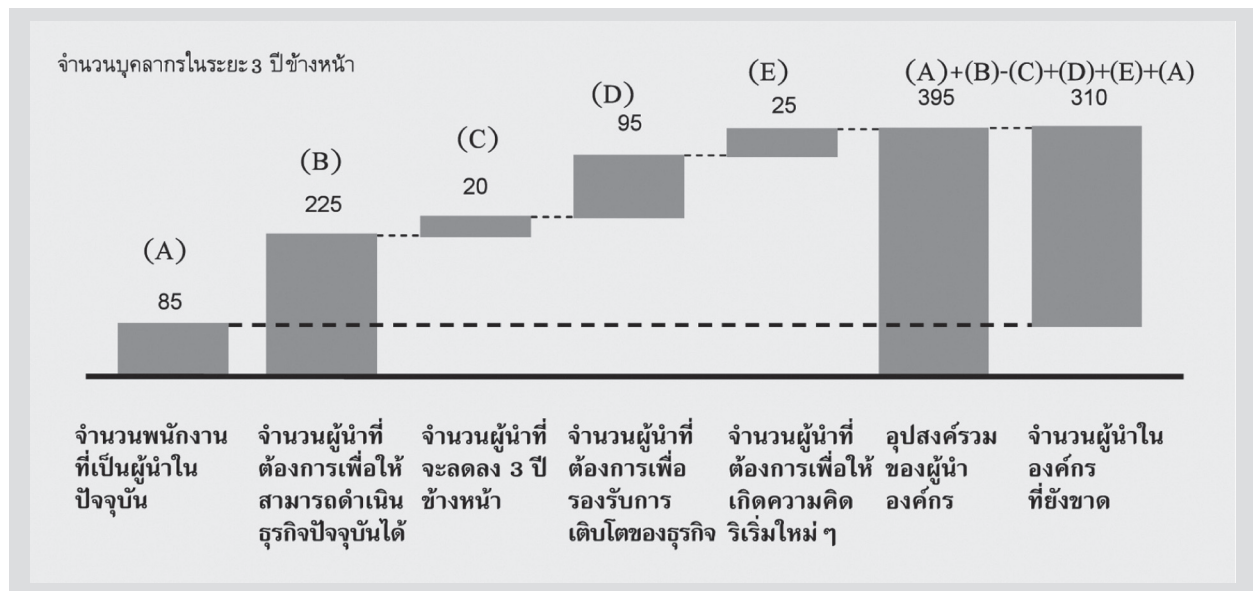
ที่เหมาะสมและท้าทายกับศักยภาพ

๔.๔.๕ ความสำคัญของการสร้างให้มีกลุ่มผู้นำในอนาคต ทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยธุรกิจ แต่ละหน่วย

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและฝ่ายบริหารควรมีความรับผิดชอบร่วมกันในการพัฒนา ผู้นำในองค์กรให้มีจำนวนมากพอแก่การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่างๆ ที่กำหนด อย่างไรก็ตามคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจควรตระหนักถึงผลกระทบที่อาจเกิดจากความไม่เพียงพอของจำนวนผู้นำในองค์กร (Leadership Gap) รูปที่ ๔.๒ ตัวอย่างผลการวิเคราะห์ความไม่เพียงพอของจำนวนผู้นำในองค์กร (Leadership Gap Analysis)



รูปที่ ๔.๒ : ตัวอย่างผลการวิเคราะห์ความไม่เพียงพอของจำนวนผู้นำในองค์กร (Leadership Gap Analysis)



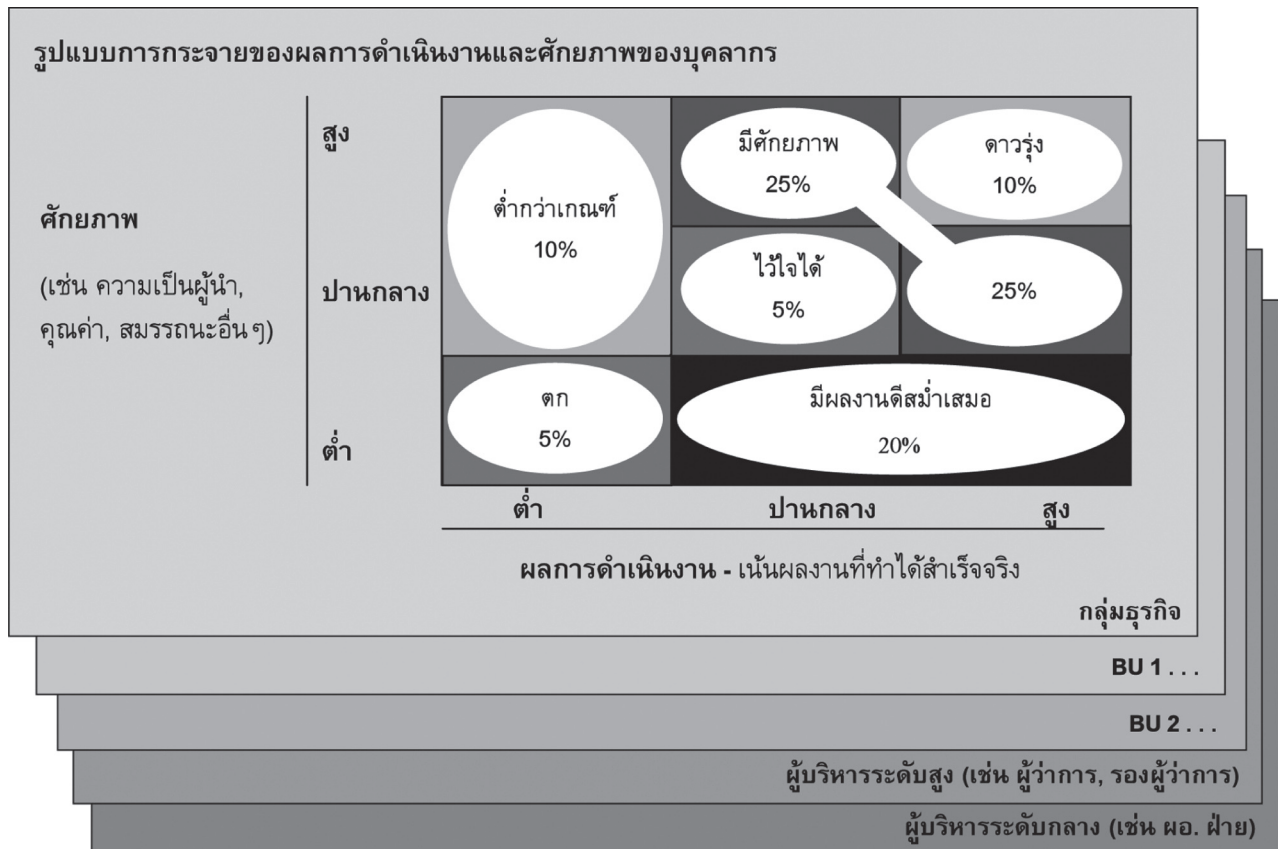
ที่มา : The Green Book : Enhancing Board Effectiveness, April 2006

รัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง ควรกำหนดคำจำกัดความของผู้นำขึ้นเองโดยพิจารณาจากแผนกลยุทธ์ปัจจุบันและจุดมุ่งหมายในอนาคตขององค์กร ในบางองค์กร “ผู้นำ” หมายถึง ผู้บริหารระดับกลางและระดับอาวุโส แต่ในบางองค์กรผู้นำจะรวมถึงปัจจัยบุคคลที่มีความรู้และทักษะเฉพาะที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรทำความเข้าใจกับจุดแข็งและความพอเพียงของจำนวนผู้นำในรัฐวิสาหกิจนั้น ทั้งระดับองค์กร หน่วยธุรกิจต่างๆ และกลุ่มงาน Performance Evaluation Matrix เป็นเครื่องมือที่ใช้กันมากโดยองค์กรชั้นนำต่างๆ เพื่อให้คณะกรรมการขององค์กรสามารถเห็นภาพได้อย่างรวดเร็วถึงสมรรถนะและศักยภาพของบุคลากรทั้งองค์กร (ดูตัวอย่างในกรอบที่ ๔.๗) ถึงแม้การประเมินบุคลากรแต่ละคนเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารก็ตาม แต่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรเข้าใจถึงสถานภาพปัจจุบันของกลุ่มผู้นำขององค์กร



กรอบที่ ๔.๗ : ตัวอย่างของ Performance Evaluation Matrix



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

คำถามที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรถามฝ่ายบริหาร ได้แก่

- องค์กรมีส่วนของบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในระดับ “ดาวรุ่ง” หรือไม่ อย่างไร และจำนวนบุคลากรระดับ “ดาวรุ่ง” ในแต่ละหน่วยงานและในแต่ละประเภทงานมีเพียงพอหรือไม่
- หน่วยงานใดบ้างที่ยังขาดแคลนผู้นำที่มีศักยภาพสูง (เช่น ด้านการตลาด ด้านปฏิบัติการ)
- องค์กรจะต้องทำอะไร จึงสามารถปิด Leadership Gap ได้ให้เร็วที่สุด (เช่น ว่าจ้างเพิ่มเติมตำแหน่งงานระดับรอง)

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะมีประสิทธิผลในการช่วยพัฒนาทรัพยากรบุคคลของรัฐวิสาหกิจได้ก็ต่อเมื่อได้ให้ความสำคัญแก่เรื่องนี้ในระดับสูง โดยใช้เวลาในการพิจารณาหารือในเรื่องนี้มากพอควรในการประชุมปกติ หรือจัดให้มีการประชุมเพื่อพิจารณาเรื่องนี้ เป็นวาระการประชุมพิเศษ

๔.๕ การบริหารจัดการความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ

โดยทั่วไปแล้วฝ่ายบริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจร่วมกับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นผู้กำกับดูแลและกำหนดกรอบของความเสี่ยง (Risk Parameters)



และการกำหนดระดับความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจยอมรับได้ การประเมินความเสี่ยงควรเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากความเสี่ยงเป็นปัจจัยที่ต้องพิจารณาที่สำคัญข้อหนึ่งในการวางแผน และมีความเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์

บทบาทที่สำคัญของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีดังต่อไปนี้

- กำหนดกรอบความเสี่ยง (Risk Parameters) ที่ยอมรับได้ในรัฐวิสาหกิจ
- เข้าใจในความเสี่ยงที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร และกำกับให้มีมาตรการ

จัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

- พิจารณารisk ความเสี่ยงทุกครั้งในการตัดสินใจในธุรกรรมที่มีนัยสำคัญ

๔.๕.๑ การกำหนดกรอบความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจยอมรับได้

ในการทบทวนและกำหนดแผนกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรแน่ใจว่า รัฐวิสาหกิจสามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงในระดับหนึ่งได้ เพื่อมุ่งหวังผลตอบแทนในอัตราที่เหมาะสม โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรอนุมัติขอบเขตที่เหมาะสมของความเสี่ยงรวม และขีดความสามารถของรัฐวิสาหกิจ ในการรับความเสี่ยง ซึ่งเป็นข้อพิจารณาหนึ่งในการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กร

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ สามารถกำหนดกรอบความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจโดยวิธีต่างๆ เช่น

- การกำหนดขอบเขตของผลกระทบจากความเสี่ยง (Risk Threshold) โดยรวม

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำกับให้มีการกำหนดปัจจัยบ่งชี้ความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางให้รัฐวิสาหกิจประเมินได้ว่า ความเสี่ยงใดที่ควรรับหรือไม่ควรรับโดยการกำหนดความเสียหายที่เกิดจากความเสียหายไว้ทั้งหมดไม่ควรเกิน ๒๐๐ ล้านบาท เป็นอัตราส่วนที่เหมาะสมกับรายได้หรือกำไรสุทธิ โดยพิจารณาจากการประมาณการขนาดของความเสี่ยงและความเป็นไปได้ (Probability) ที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น

- การกำหนดอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนที่ได้ปรับรวมความเสี่ยงไว้แล้ว (Risk-Adjusted Return) (ไม่รวมกรณีที่รัฐวิสาหกิจได้รับการสนับสนุนทางการเงิน (Subsidy) โดยผ่านมติ คณะรัฐมนตรี) คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำกับให้มีการกำหนดอัตราผลตอบแทนขั้นต่ำสำหรับการลงทุน ตัวอย่างเช่น กำหนดให้อัตราผลตอบแทนขั้นต่ำเป็นร้อยละ ๑๐ และถ้าประมาณการว่าความเสี่ยงในการลงทุน หากเกิดขึ้นจะทำให้อัตราผลตอบแทนของการลงทุนลดลงร้อยละ ๒ ดังนั้น จึงกำหนดให้การลงทุนต้องให้ผลตอบแทนในอัตราไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๑๒



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

๔.๕.๒ ทำความเข้าใจกับความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจนั้นเผชิญอยู่และกำกับให้มีมาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ควรมีการบริหารความเข้าใจที่ชัดเจนในความเสี่ยงในด้านต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจ และกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารจัดการทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริงและกำกับควบคุมให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเคร่งครัด

วิธีการจัดการความเสี่ยงขององค์กรมีหลายวิธี เช่น วิธีของ Australian Standard AS/NZS ๔๓๖๐:๑๙๙๙ Risk Management วิธีหนึ่งได้แก่การจัดการความเสี่ยงเป็น ๓ ประเภท (ดังตัวอย่างในกรอบที่ ๔.๘)

ฝ่ายบริหารมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งประกอบด้วย การกำหนดเหตุการณ์หรือเรื่องที่เป็นความเสี่ยง ประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือเรื่องที่เป็นความเสี่ยงและความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์หรือเรื่องที่เป็นความเสี่ยงจัดทำ Risk Matrix และกำหนดมาตรการที่เหมาะสมในการลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือเรื่องที่เป็นความเสี่ยงและมาตรการลดความเสียหายจากความเสี่ยง โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการดำเนินมาตรการ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและความเสียหาย

โดยปกติ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อดำเนินงานในเรื่องการจัดการความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีความเข้าใจที่ชัดเจนในแผนจัดการความเสี่ยงและกำกับดูแลให้ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจดำเนินงานจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและเคร่งครัด

กรอบที่ ๔.๘ : ตัวอย่างการจัดประเภทความเสี่ยง

	ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ต่างๆ	ความเสี่ยงที่มีอย่างต่อเนื่อง	ความเสี่ยงจากการตัดสินใจที่สำคัญ
ลักษณะความเสี่ยง	ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ซึ่งนานๆ จะเกิดขึ้น แต่มีผลกระทบสูงต่อการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ	ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงโดยไม่คาดคิดของสถานะของการดำเนินธุรกิจซึ่งมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ	ความเสี่ยงที่เกิดจากการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการขอเขตและโครงสร้างการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ
ตัวอย่างความเสี่ยง			
ด้านกลยุทธ์	• การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี • การเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ • ลูกค้านัดชำระหนี้	• การแข่งขัน • อุปสงค์	• การควบรวมกิจการหรือการขายกิจการบางส่วน • โครงการวิจัยและพัฒนา • การขยายการผลิต • อัตราส่วนเงินกู้ต่อส่วนทุน • โครงสร้างหนี้
ด้านการเงิน		• อัตราแลกเปลี่ยนและอัตราดอกเบี้ย • อัตราการเติบโตของ GDP และภาคธุรกิจ • ราคาพลังงานและวัตถุดิบ	
ด้านการปฏิบัติการ	• การดำเนินงานหยุดชะงักลง • การประท้วงหยุดงานของพนักงาน • อุบัติภัย • การเรียกสินค้าคืน • สงคราม การก่อการร้าย	• สินค้าคงคลังล้าสมัย • ความสูญเสียในการผลิต	• การปรับลดกำลังคน • การจัดการกำลังการผลิต
การลดความเสี่ยง	สร้างขีดความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ละประเภทเพื่อลดผลกระทบ	จัดการให้มีกระแสเงินสดที่มั่นคงเพื่อสร้างและรักษามูลค่าสูงสุดขององค์กร	รักษาจุดระหว่างความเสี่ยงและผลตอบแทนในการตัดสินใจ



๔.๕.๓ พิจารณาความเสี่ยงทุกครั้งที่มีการตัดสินใจในธุรกรรมที่มีนัยสำคัญ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจะปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างว่าคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการพิจารณาและวิเคราะห์ความเสี่ยงในการตัดสินใจทุกครั้ง ทั้งทางด้านการลงทุน การดำเนินธุรกิจ และแผนกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งสร้างความมั่นใจว่าองค์กรเน้นความสำคัญของการรับรู้ถึงความเสี่ยงและการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น

๔.๕ การรักษาความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจ กระทรวงเจ้าสังกัด กระทรวงการคลัง และประชาชน

การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ จำเป็นต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ กระทรวงเจ้าสังกัด กระทรวงการคลัง (และผู้ถือหุ้นอื่นหากมีรัฐวิสาหกิจเป็นบริษัทมหาชน) และประชาชนหรือสังคมโดยรวม กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ อาจมีผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน ตัวอย่างเช่น กระทรวงเจ้าสังกัดและประชาชนมักต้องการให้เรียกเก็บค่าบริการในอัตราที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ในขณะที่รัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องคิดค่าบริการในระดับที่รัฐวิสาหกิจจะมีผลกำไรในระดับที่จะทำให้มูลค่าขององค์กรเพิ่มขึ้นและพนักงานของรัฐวิสาหกิจต้องการเงินเดือนและผลตอบแทนสูงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ดังนั้น การรักษาความสมดุลของผลประโยชน์ของทุกฝ่ายจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

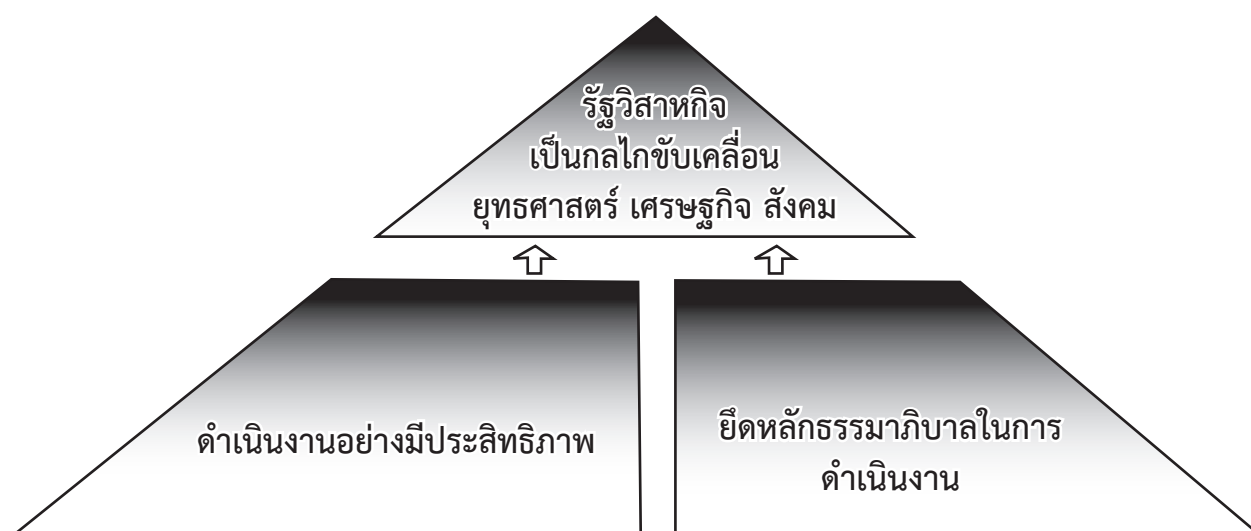
ดังนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจึงจำเป็นต้องกำกับดูแลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เกิดสมดุลระหว่างผลประโยชน์ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ตามแนวทางดังต่อไปนี้

(๑) จัดทำแผนปฏิบัติการที่มีการดำเนินงานตามแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ

“แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ” หรือที่เรียกว่า Statement of Directions หรือ SOD หมายถึง ความคาดหวังของภาครัฐในฐานะผู้ถือหุ้นที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ ซึ่งภาครัฐที่ประกอบด้วย กระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจจะใช้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจในระยะสั้นถึงปานกลางและคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจได้นำไปใช้ในการประเมินและติดตามผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจต่อไป โดย SOD แบ่งออกเป็น ๓ ระดับ คือ ภาพรวมรายสาขา และรายแห่ง ทั้งนี้ การมีแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐที่ชัดเจนจะช่วยให้ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจมีกรอบในการปฏิบัติงาน และมีการส่งมอบผลงานที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายตามความคาดหวังของภาครัฐ (ตัวอย่าง SOD ณ เดือนกันยายน ๒๕๕๒ ปรากฏตามกรอบที่ ๔.๙)



กรอบที่ ๔.๙ : แผนนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐในภาพรวม



“เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ
บนพื้นฐานการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล”

-แผนนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐสาขาสาธารณูปการ

SOD สาขาสาธารณูปการ : “ตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของประชาชนและใช้ทรัพยากร
อย่างคุ้มค่า”

-แผนนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐสาขาสาธารณูปการ จำนวน ๔ แห่ง

๑) การประปานครหลวง

“ปรับปรุงและขยายโครงข่ายระบบประปาให้มีคุณภาพและเพียงพอเพื่อรองรับการขยายตัว
ของเมือง”

๒) การประปาส่วนภูมิภาค

“ปรับปรุงขยายโครงข่ายระบบประปาไปสู่ภูมิภาคอย่างทั่วถึง รวมถึงจัดหาและพัฒนา
แหล่งน้ำดิบให้เพียงพอ และบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ”

๓) องค์การจัดการน้ำเสีย

“ทบทวนบทบาทและความจำเป็นขององค์กรให้ชัดเจนโดยเร็ว”

๔) การเคหะแห่งชาติ

“เร่งพลิกฟื้นฐานะทางการเงิน จัดให้มีที่อยู่อาศัยของผู้ที่มีรายได้น้อย รวมถึงพัฒนาชุมชนที่อยู่
ในความรับผิดชอบ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน”



ผู้ถือหุ้นภาครัฐโดย สศช. ซึ่งรับผิดชอบการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติและแผนการลงทุนของรัฐบาล กระทรวงเจ้าสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งดูแลด้านนโยบายในแต่ละอุตสาหกรรมและกระทรวงการคลังที่รับผิดชอบในการสร้างมูลค่าให้กับรัฐบาลซึ่งเป็นทรัพย์สินของประเทศจะร่วมกันยกร่าง SOD ขึ้น นอกจากนั้นได้มีการระดมความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะในส่วนที่เกี่ยวกับรัฐบาล ดังนั้น คณะกรรมการรัฐบาลจึงต้องนำ SOD ไปใช้เป็นกรอบ/แนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของรัฐบาลเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายของรัฐและยุทธศาสตร์ประเทศและบรรลุวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งรัฐบาลขึ้นนั้นๆ อันจะนำพาประเทศไปสู่ความเจริญเติบโตและเข้มแข็งอย่างยั่งยืนต่อไปได้

(๒) เข้าใจในความเชื่อมโยงและความขัดแย้งของผลประโยชน์ของกลุ่มต่างๆ กับผลประโยชน์ของรัฐบาลและผู้ถือหุ้น

คณะกรรมการรัฐบาลต้องเข้าใจในความเชื่อมโยงและความขัดแย้งของผลประโยชน์ของกลุ่มต่างๆ กับผลประโยชน์ของรัฐบาลและผู้ถือหุ้น และควรมีบทบาทในการเจรจาต่อรองกับฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทุกกลุ่มได้สมประโยชน์มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ตัวอย่างเช่น

- คณะกรรมการรัฐบาลเจรจากับสหภาพแรงงานรัฐบาลในข้อเรียกร้องต่างๆ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อผลประโยชน์ของรัฐบาลและการเพิ่มผลผลิตของพนักงาน หากมีการยอมรับข้อเรียกร้องนั้น

- คณะกรรมการรัฐบาลเจรจากับกระทรวงการคลังในเรื่องหลักเกณฑ์การดำเนินงานที่ถือว่าเป็นพันธะทางสังคมที่มีผลกระทบทางลบต่อผลประโยชน์ด้านการเงินของรัฐบาล

(๓) ยึดหลักการและเหตุผลที่ถูกต้องในการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสถานการณ์ความเป็นจริง

การดำเนินงานและการตัดสินใจของคณะกรรมการรัฐบาลจำเป็นต้องยึดถือหลักการและเหตุผลที่ถูกต้อง และตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีความสมบูรณ์และสถานการณ์ ความเป็นจริง จึงจะทำให้การตัดสินใจต่างๆ เป็นไปอย่างรอบคอบโดยมีการพิจารณาทุกด้านที่เกี่ยวข้อง และมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบพิสูจน์ได้ อีกทั้งยังก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างประโยชน์ทุกฝ่ายอีกด้วย

คณะกรรมการรัฐบาลต้องยึดถือหลักการการกำกับดูแลที่ดีในการกำกับดูแลการบริหารรัฐบาลและในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ

๕. แนวทางการประเมินผลการดำเนินงานของ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

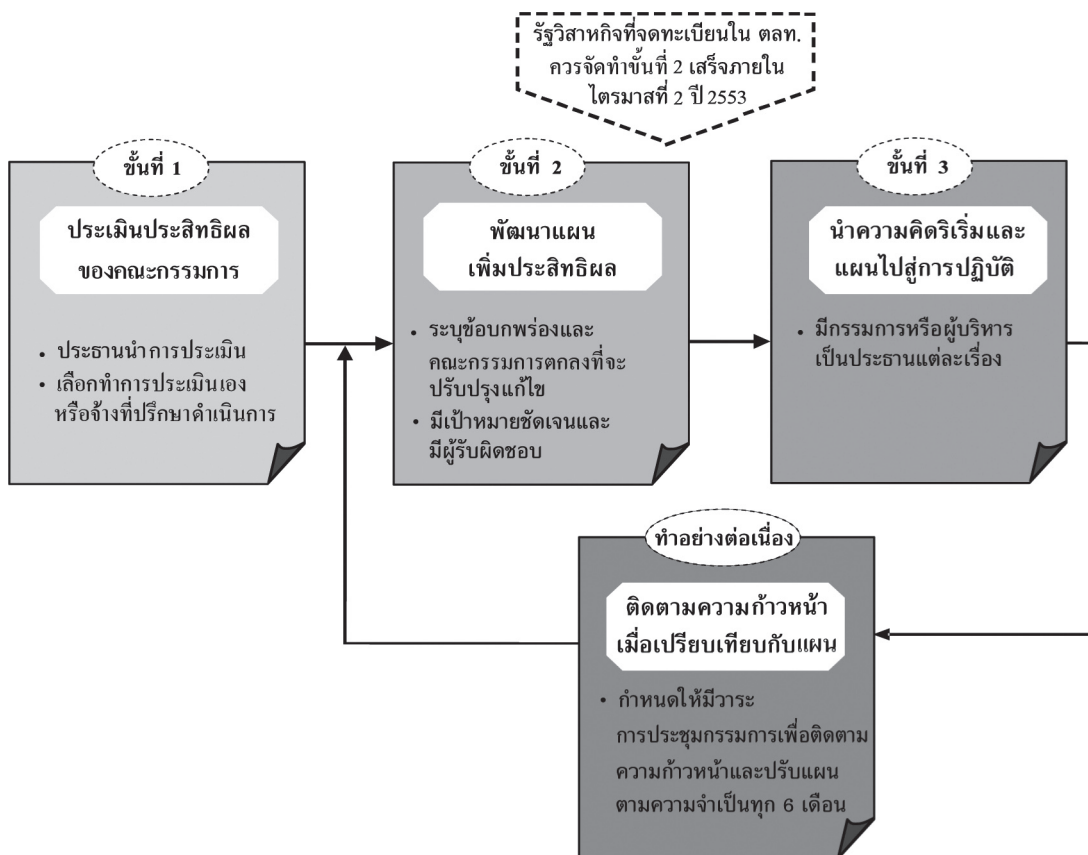


หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับรัฐวิสาหกิจกำหนดให้มีการประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Evaluation) ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะ และของกรรมการแต่ละรายอย่างน้อยปีละครั้ง ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกำหนด คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลไปใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพของการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจบทที่ ๕ นี้ เสนอแนวทางในการประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะและกรรมการแต่ละท่าน

๕.๑ ความเชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลการดำเนินงานกับการเพิ่มประสิทธิภาพของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

การประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะและกรรมการแต่ละราย อาจดำเนินการโดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเองภายใต้การนำของประธานกรรมการหรือโดยที่ปรึกษาจากภายนอก การประเมินผลการดำเนินงานทั้งสองระดับต้องเป็นไปในทางสร้างสรรค์และเที่ยงตรง โดยมุ่งบ่งชี้จุดแข็ง จุดอ่อน และข้อบกพร่องในการดำเนินงาน คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรใช้รายงานการประเมินผลที่ได้เป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและดำเนินการตามแผนนั้น โดยจำเป็นต้องติดตามประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการทุกไตรมาส หรือทุก ๖ เดือน และอาจมีการปรับแผนงานตามความเหมาะสม (ดังแสดงในรูปที่ ๕.๑)





รูปที่ ๕๑ : ความเชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลกับการเพิ่มประสิทธิภาพของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

กระทรวงการคลังต้องการให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต่างๆ ดำเนินการประเมินผลการดำเนินงาน โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เนื่องจากกระทรวงการคลัง ตระหนักถึงประโยชน์ของการประเมินผลที่จะเกิดแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและกรรมการทุกท่าน ดังต่อไปนี้

(๑) ประโยชน์ในระดับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะ

- กระบวนการประเมินผล จะช่วยให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจตระหนักถึงจุดอ่อนที่ต้องแก้ไขปรับปรุงและจุดแข็งที่สามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ได้มากขึ้น นอกจากนี้ การประเมินผลยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกรรมการ โดยเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารความอย่างเปิดเผยระหว่างกรรมการและระหว่างกรรมการกับผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ
- ช่วยให้กรรมการมีความเข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้นในบทบาทหน้าที่ ความคาดหวังและความรับผิดชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทั้งคณะและของกรรมการแต่ละท่าน และช่วยให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจร่วมกันกำหนดจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- นำไปสู่การปรับปรุงเฉพาะเรื่องต่างๆ ในการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เช่น จุดเน้นของการดำเนินงาน การวางแผนกลยุทธ์ การเพิ่มประสิทธิภาพและการบริหารเวลาของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

(๒) ประโยชน์ในระดับกรรมการแต่ละท่าน

- ช่วยให้กรรมการแต่ละท่านมีความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในเรื่องบทบาทหน้าที่ของกรรมการแต่ละท่านในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การทำงานร่วมกันเป็นทีม การร่วมรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) ของกรรมการ การมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ การสื่อความภายใน คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ในประเทศพัฒนาบริษัทเอกชนให้ความสำคัญแก่การประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการบริษัทเป็นส่วนหนึ่งของระบบการกำกับดูแลที่ดีของบริษัท จากการสำรวจบริษัทขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกาประมาณ ๓,๐๐๐ แห่ง โดยบริษัทที่ปรึกษาแห่งหนึ่ง พบว่าการประเมินผลช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานของคณะกรรมการบริษัทได้ถึง ๙ ใน ๑๐ ของบริษัทที่มีการประเมินผล จากการสำรวจบริษัทขนาดใหญ่ ๒๐๐ แห่ง โดยมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดในปี ๒๐๐๔ (Harvard Business Review ๒๐๐๔) พบว่า การประเมินผลคณะกรรมการบริษัทเป็นงานที่ได้รับความสำคัญระดับสูง นอกจากนี้ การสำรวจผู้ลงทุนประเภทสถาบันใน ๓๑ ประเทศ ในปี ๒๐๐๒ พบว่า ประมาณ ๓ ใน ๔ ของผู้ลงทุนประเภทสถาบันในอเมริกาเหนือและยุโรปตะวันออกยินดีจ่ายในอัตราที่สูงขึ้นโดยเฉลี่ย ประมาณร้อยละ ๑๒ - ๑๔ สำหรับหุ้นของบริษัทที่มีระบบการกำกับดูแลที่ดีที่มีการประเมินผลคณะกรรมการบริษัท

๕.๒ วิธีดำเนินการประเมินผล

ประธานกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการประเมินผล โดยคณะกรรมการสามารถเลือกที่จะทำการประเมินตนเองเป็นการภายในหรือจัดหาที่ปรึกษามาช่วยดำเนินการ

ในกรณีที่คณะกรรมการทำการประเมินตนเอง กรรมการทุกคนต้องมีส่วนร่วมโดยมีประธานกรรมการหรือกรรมการที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้นำกระบวนการและมีเลขาธิการคณะกรรมการเป็นผู้รับผิดชอบในการเตรียมเอกสารที่ช่วยในการประเมินผล และนำผลที่ได้มาใช้ในการประกอบการพิจารณาในการประชุมคณะกรรมการซึ่งอาจเป็นการประชุมในวาระปกติหรือแยกออกมาเป็นการประชุมต่างหาก ทั้งนี้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอาจใช้ที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยดำเนินการก็ได้

การประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการต้องง่าย มีความหมาย และให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ในการปรับปรุงการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องเป็นข้อมูลปกปิดเพื่อให้การแสดงความคิดเห็นของกรรมการแต่ละท่านเป็นไปโดยเสรี



๕.๓ รายละเอียดขั้นตอนในประเมินผล

ขั้นตอน	กิจกรรม	เครื่องมือสนับสนุน	ผลลัพธ์ที่ได้
๑. ประเมินประสิทธิผลในปัจจุบันของคณะกรรมการ	- ในแต่ละประเด็นให้คะแนนคณะกรรมการ ตั้งแต่ ๐ ถึง ๓ โดย ๓ คือ ดำเนินการได้ดีเยี่ยม ทั้งนี้ ให้สะท้อนจุดแข็งและจุดอ่อนของคณะกรรมการ ได้ชัดเจน - ในกรณีที่มีที่ปรึกษาภายนอก ควรต้องมีการสัมภาษณ์กรรมการแต่ละราย ทบทวนเอกสารการประชุม รายงานการประชุม หรือข้อมูลที่ได้จากการเข้าสังเกตการณ์ ในการประชุมคณะกรรมการ มากกว่า ๑ ครั้ง เพื่อให้สามารถรวบรวมข้อมูล ที่เพียงพอต่อการให้คะแนน โดยที่ปรึกษาภายนอก มีหน้าที่ประมวลผลและจัดทำข้อสรุป	ตารางการประเมิน ซึ่งมีคำอธิบายเกณฑ์การให้คะแนนที่ถือว่าเป็นการดำเนินการได้ดีเยี่ยม ในแต่ละประเด็น (ดูตัวอย่างในภาคผนวก)	การประเมินเสร็จสิ้นและสามารถนำไปใช้ปรับปรุง และเพิ่มประสิทธิผลของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้
๒. จัดทำแผนงานในการเพิ่มประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม	- จากคะแนนการประเมินในแต่ละประเด็น ให้ระบุปัญหาหลักที่เป็นอุปสรรคต่อการเพิ่มประสิทธิผลของคณะกรรมการ - อภิปรายเพื่อหาสาเหตุของปัญหา เสนอแนวทางแก้ไขและจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัญหา	- ข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ รวมทั้งตัวอย่างที่คณะกรรมการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ - แบบฟอร์มที่ใช้บันทึกแผนปฏิบัติการ (ดูจากภาคผนวก ๓-๔)	แผนงานในการเพิ่มประสิทธิผลที่เป็นรูปธรรม โดยระบุเป้าหมายที่ชัดเจน ในแต่ละขั้นตอนสำหรับช่วงระยะเวลา ๑๒ เดือนข้างหน้า



ขั้นตอน	กิจกรรม	เครื่องมือสนับสนุน	ผลลัพธ์ที่ได้
	• ในกรณีที่มีที่ปรึกษาภายนอกช่วยในการพัฒนาแผนงาน ควรมั่นใจว่าคณะกรรมการเห็นด้วยกับผลการประเมินและมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เพียงพอในหมู่กรรมการ เช่น การจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (work shop) ก่อนที่จะมีการอนุมัติแผนงานนั้น		
๓. นำความคิดริเริ่มต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติ	• เสนอชื่อกรรมการคนใดคนหนึ่งหรือผู้บริหารเพื่อให้เป็นหัวหน้ากลุ่มในการปฏิบัติตามแผนงานในการเพิ่มประสิทธิภาพ	-n/a	• สามารถยกระดับประสิทธิผลของคณะกรรมการเมื่อดำเนินการได้ลุล่วงตามเป้าหมาย
๔. ติดตามประเมินความก้าวหน้าเป็นระยะๆ	• กำหนดให้มีวาระการประชุมกรรมการเพื่อติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนงานในการเพิ่มประสิทธิภาพทุกๆ ๖ เดือน • ประธานกรรมการควรเป็นผู้นำการประชุมและปรับปรุงแก้ไขแผนปฏิบัติการตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ • ควรมีผลสรุปและข้อเสนอแนะจากการประเมินผลกรรมการและคณะกรรมการประจำปีประกอบการพิจารณาในการประชุมข้างต้นด้วย	• แบบประเมินผลคณะกรรมการและแผนปฏิบัติการ (ดูจากภาคผนวก ๒, ๓ และ ๔)	• ความก้าวหน้าของแผนและสิ่งที่ทำสำเร็จทุกๆ ๖ เดือน และสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องและเป็นปัจจุบันได้



ภาคผนวก

ภาคผนวก ๑

ตารางสรุปผลการประเมินคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ณ วันที่

	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางปฏิบัติ ที่ดีเยี่ยม	ผลการประเมิน			
				๓	๒	๑	๐
๑. โครงสร้างและคุณสมบัติของ คณะกรรมการ (๕)							
๑.๑ จำนวนกรรมการมีความ เหมาะสมกับลักษณะและขนาด ของกิจการ ช่วยให้ทำหน้าที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ							
๑.๒ คณะกรรมการประกอบด้วย บุคคลที่มีความรู้และ ประสบการณ์ที่หลากหลาย เพียงพอที่จะช่วยให้การ ทำหน้าที่ของคณะกรรมการ เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ							
๑.๓ มีกรรมการอิสระอย่างน้อย หนึ่งในสามของกรรมการทั้งคณะ และอย่างน้อยหนึ่งคนมาจาก บัญชีรายชื่อกรรมการ ที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น							
๑.๔ มีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ ที่เหมาะสมกับลักษณะของกิจการ ตามจำเป็นโดยอย่างน้อยต้องมี ๑) คณะกรรมการตรวจสอบ ๒) คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง							
๑.๕ คณะอนุกรรมการมีโครงสร้าง คุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับ งานที่ได้รับมอบหมาย							



	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางปฏิบัติ ที่ดีเยี่ยม	ผลการประเมิน			
				๓	๒	๑	๐
๒. บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (๑๐)							
๒.๑ คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณาเรื่องสำคัญที่เกี่ยวกับทิศทางการดำเนินธุรกิจ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร							
๒.๒ คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณาหรือทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการขององค์กร และดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนด							
๒.๓ คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการกำหนดแนวปฏิบัติ และมีกระบวนการพิจารณารายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ให้มีความเป็นธรรมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร							
๒.๔ คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการทบทวนเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีระบบควบคุมภายในที่ดีพอ							
๒.๕ คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณาหรือทบทวนนโยบายด้านการจัดการความเสี่ยงขององค์กร และประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงของฝ่ายจัดการ							



	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางปฏิบัติ ที่ดีเยี่ยม	ผลการประเมิน			
				๓	๒	๑	๐
๒.๖ คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณาหรือทบทวนจรรยาบรรณธุรกิจขององค์กร และกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตาม							
๒.๗ คณะกรรมการได้ติดตามการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายหรือมติของคณะกรรมการ							
๒.๘ คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการดูแลให้การจัดทำงบการเงินเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป							
๒.๙ คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการ ประเมินผลตามเกณฑ์ที่กำหนดและพิจารณาคำตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการประเมิน							
๒.๑๐ คณะกรรมการมีนโยบายสนับสนุนในเรื่องการดูแลรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม (CSR)							
๓. แนวปฏิบัติของ คณะกรรมการ (๖)							
๓.๑ คณะกรรมการมีโอกาสเพียงพอในการเรียนรู้เกี่ยวกับกิจการขององค์กร							



	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางปฏิบัติ ที่ดีเยี่ยม	ผลการประเมิน			
				๓	๒	๑	๐
๓.๒ คณะกรรมการมีความรู้ ที่เพียงพอเกี่ยวกับปัญหาหลัก ของธุรกิจ							
๓.๓ คณะกรรมการมีการส่งเสริม ให้กรรมการได้รับการฝึกอบรม							
๓.๔ กรรมการส่วนใหญ่มี การเตรียมตัวที่ดีก่อนการประชุม คณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ							
๓.๕ เมื่อมีกรณีปัญหาที่จำเป็น หรือเฉพาะกิจ มีการแต่งตั้ง ที่ปรึกษาด้านกฎหมายหรือด้าน อื่น ๆ เพื่อให้คำปรึกษาแก่ คณะกรรมการ							
๓.๖ มีการจัดประชุม คณะกรรมการ โดยไม่มีผู้บริหาร และฝ่ายจัดการเข้าร่วมอย่างน้อย ปีละ ๑ ครั้ง							
๔. การสื่อสารของ คณะกรรมการ (๒)							
๔.๑ กรรมการทุกท่านมีโอกาส เพียงพอในการแสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น							
๔.๒ การแสดงความคิดเห็นและ โต้แย้งเป็นไปอย่างเหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ							
๔.๓ มีการกระตุ้นให้กรรมการ ทุกคนแสดงความคิดเห็น อย่างสร้างสรรค์ และไม่ถูกครอบงำ โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง							



	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางปฏิบัติ ที่ดีเยี่ยม	ผลการประเมิน			
				๓	๒	๑	๐
๔.๔ คณะกรรมการมีการสื่อสารความคาดหวังที่มีฝ่ายบริหารเพื่อให้สามารถวัดผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม							
๔.๕ มีระบบและช่องทางการสื่อสารที่รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ระหว่างฝ่ายบริหารและคณะกรรมการ ในกรณีของข่าวร้าย ข้อร้องเรียน หรืออื่น ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ							
๔.๖ ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่อผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน อย่างเพียงพอ สม่ำเสมอ และทันเวลา							
๕. ความสัมพันธ์ของคณะกรรมการและกับฝ่ายบริหาร (๖)							
๕.๑ ประธานกรรมการและผู้บริหารสูงสุด มีการประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ							
๕.๒ คณะกรรมการให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารระดับสูงในกรณีที่จำเป็น							
๕.๓ คณะกรรมการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายบริหาร							
๕.๔ คณะกรรมการหลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปแทรกแซงการทำงานของฝ่ายบริหาร							

	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางปฏิบัติ ที่ดีเยี่ยม	ผลการประเมิน			
				๓	๒	๑	๐
๕.๕ คณะกรรมการได้เข้ามา มีส่วนร่วมในการพิจารณาแก้ไข ปัญหาอย่างเหมาะสม ในกรณี ที่การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ไม่เป็นไปตามแผนธุรกิจและ งบประมาณที่กำหนด							
๕.๖ คณะกรรมการได้กำหนด แผนการสืบทอดงานเพื่อให้ การทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหาร ระดับสูงของบริษัทเป็นไปอย่าง ต่อเนื่อง การดำเนินธุรกิจของ บริษัทไม่ต้องหยุดชะงัก							
๖. การจัดเตรียมและดำเนินการ ประชุม (๙)							
๖.๑ มีการกำหนดตารางเวลา การประชุมคณะกรรมการและ คณะอนุกรรมการประจำปี เป็นการล่วงหน้า เพื่อให้ กรรมการสามารถจัดสรรเวลา มาประชุมได้ทุกครั้ง							
๖.๒ มีการกำหนดวาระการประชุม ที่สำคัญประจำปีล่วงหน้า เช่น การพิจารณาแผนการธุรกิจ การประเมินผลงานกรรมการ ผู้จัดการ การรายงานของ คณะกรรมการตรวจสอบ เป็นต้น							
๖.๓ การจัดวาระการประชุม เป็นตามลำดับที่เหมาะสมและ ช่วยให้การประชุมเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ (เช่น วาระเพื่อ พิจารณาไม่ควรอยู่ท้ายสุด)							



	จุดแข็ง	จุดอ่อน	แนวทางปฏิบัติ ที่ดีเยี่ยม	ผลการประเมิน			
				๓	๒	๑	๐
๖.๔ กรรมการได้รับวาระและ ข้อมูลประกอบการประชุม ล่วงหน้าอย่างครบถ้วนและ มีเวลาเพียงพอในการศึกษาข้อมูล ก่อนการเข้าประชุม							
๖.๕ วาระและข้อมูลประกอบ การประชุมมีข้อมูลเพียงพอ ต่อการตัดสินใจ กระชับและ ง่ายต่อการทำความเข้าใจ							
๖.๖ คณะกรรมการได้รับข้อมูล ตามที่ได้ร้องขอเพิ่มเติม เพื่อประกอบการตัดสินใจที่เป็น ประโยชน์ต่อองค์กร							
๖.๗ มีการจัดสรรเวลาใน การประชุมที่เพียงพอโดยเฉพาะ ในการพิจารณาเรื่องที่สำคัญ							
๖.๘ บันทึกการประชุมมี รายละเอียด ชัดเจน โดยเฉพาะ ในกรณีที่มีกรรมการไม่เห็นด้วย หรือมีความเห็นแย้ง หรือ ได้แสดงความเห็นเป็นเอกสาร ต่อวาระการประชุมในเรื่องใด							
๖.๙ ประธานกรรมการนำ การประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ							



ภาคผนวก ๒

แบบประเมินกรรมการรายคณะและรายบุคคล



แบบประเมินตนเองของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (รายบุคคลและการประเมินไขว้)

	หัวข้อประเมิน (๓๒)	๐ ไม่เคยปฏิบัติ ๑ ปฏิบัติเพียง ๑ ครั้ง ๒ ปฏิบัติเป็นบางครั้ง ๓ ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย ๔ ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก ๕ ปฏิบัติเป็นประจำ					
		ผลการประเมิน					
		๐	๑	๒	๓	๔	๕
๑	ความโดดเด่นในความรู้ความสามารถ (Core Competenz) (๔)						
๑.๑	มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นที่เป็นความรู้เฉพาะทางของตนเองหรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวางแผนงานหรือกลยุทธ์ขององค์กร						
๑.๒	ไม่เคยเสนอความเห็นในที่ประชุมที่ขัดต่อหลักปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในสาขาวิชาชีพที่ตนเองเชี่ยวชาญ						
๑.๓	สามารถชี้แจงและตอบข้อซักถามต่างๆ ในที่ประชุมได้เป็นที่เข้าใจ						
๑.๔	เคยเสนอความคิดใหม่ ๆ (Innovative Ideas) ในการแก้ไขปัญหาหรือผลักดันให้องค์กรมีความทันสมัย และตอบสนองพันธกิจทางสังคม (Social Mandates) ได้เป็นอย่างดี						
๒	ความเป็นอิสระ (Independence) (๕)						
๒.๑	เคยโต้แย้งความคิดของกรรมการท่านอื่นในที่ประชุมอย่างสร้างสรรค์						
๒.๒	มีความกล้าที่จะออกมาคัดค้านหรือแสดงความไม่เห็นด้วยในนโยบายหรือพันธกิจใด ๆ ที่ขัดต่อหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในองค์กร						
๒.๓	ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับองค์กร หรือกิจการที่มีลักษณะแข่งขันกับองค์กรไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม						
๒.๔	ไม่เคยปฏิบัติในสิ่งที่อาจทำให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) กับองค์กร						



	หัวข้อประเมิน (๓๒)	๐ ไม่เคยปฏิบัติ ๑ ปฏิบัติเพียง ๑ ครั้ง ๒ ปฏิบัติเป็นบางครั้ง ๓ ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย ๔ ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก ๕ ปฏิบัติเป็นประจำ ผลการประเมิน					
		๐	๑	๒	๓	๔	๕
๒.๕	มีความเป็นอิสระสูงในความรับผิดชอบ (Accountability) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร (Stakeholders) ทุกรายโดยออกมาคัดค้าน และเสนอแนวทางที่ถูกต้อง เพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติที่เสมอภาค (Equitable Treatment) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
๓	ความพร้อมในการปฏิบัติการกิจ (Preparedness) (๔)						
๓.๑	มีความเข้าใจในประเด็นปัญหาหลัก ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร						
๓.๒	ติดตามข่าวสารข้อมูลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้อง						
๓.๓	สามารถให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาขององค์กรได้ดี โดยเฉพาะในยามวิกฤต						
๓.๔	เสนอความเห็นหรือข้อเสนอซึ่งสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในวิทยาการการจัดการสมัยใหม่						
๔	ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ (Practices as a Director) (๑๑)						
๔.๑	เคยเสนอเรื่องหรือในที่ประชุมโดยมิได้ระบุในวาระการประชุม (Meeting Agenda) เป็นการล่วงหน้า						
๔.๒	เคยเสนอให้ที่ประชุมทราบถึงความไม่ถูกต้องในข้อมูลที่ใช้ประกอบการประชุม						
๔.๓	เคยแจ้งให้ที่ประชุมทราบถึงความล่าช้าในเอกสารที่ใช้ประกอบการประชุม						
๔.๔	เคยซักถามและให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อที่ประชุม						
๔.๕	เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการตามกำหนดการประชุม						



	หัวข้อประเมิน (๓๒)	๐ ไม่เคยปฏิบัติ ๑ ปฏิบัติเพียง ๑ ครั้ง ๒ ปฏิบัติเป็นบางครั้ง ๓ ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย ๔ ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก ๕ ปฏิบัติเป็นประจำ					
		ผลการประเมิน					
		๐	๑	๒	๓	๔	๕
๔.๖	สำหรับกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ขาดประชุมโดยไม่มีการแจ้งให้ทราบเป็นการล่วงหน้า สำหรับกรรมการโดยตำแหน่ง ขาดประชุมโดยไม่มีการแจ้งให้ทราบเป็นการล่วงหน้า หรือส่งตัวแทนเข้าร่วมประชุมแทน						
๔.๗	ซักถามประเด็นต่าง ๆ ในที่ประชุมซึ่งไม่เกี่ยวกับ กลยุทธ์และหรือนโยบายขององค์กรเลย						
๔.๘	ให้ความช่วยเหลือเพื่อนกรรมการท่านอื่นในการชี้แจง ประเด็นหรือข้อเท็จจริงบางประการที่ทราบมา เพื่อประโยชน์กับที่ประชุมในการปรึกษาหารือในหมู่ กรรมการได้ดียิ่งขึ้น						
๔.๙	ให้ความสนใจใส่และติดตามชวนขวยค้นคว้าหาข้อมูล เพิ่มเติม เพื่อใช้ตอบซักถามต่อที่ประชุมในประเด็น ที่สืบเนื่องมาจากการประชุมครั้งก่อน						
๔.๑๐	ให้เกียรติและเคารพสิทธิของกรรมการท่านอื่น โดยไม่ขัดจังหวะผู้อื่นหรือไม่โอ้อวดในความรู้ความสามารถ ของตนในที่ประชุม						
๔.๑๑	ให้ความสำคัญต่อการเก็บรักษาความลับและไม่นำ ข้อมูลภายในไปเผยแพร่หรือใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน						
๕	การปฏิบัติหน้าที่ในคณะกรรมการ (Committee Activities) (๓)						
๕.๑	ร่วมเป็นคณะกรรมการที่คณะกรรมการจัดตั้งขึ้น อย่างน้อยหนึ่งแห่ง อาทิ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการกำกับ ดูแลกิจการที่ดี เป็นต้น และเข้าร่วมปรึกษาหารือ ในคณะอนุกรรมการดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ						



	หัวข้อประเมิน (๓๒)	๐ ไม่เคยปฏิบัติ ๑ ปฏิบัติเพียง ๑ ครั้ง ๒ ปฏิบัติเป็นบางครั้ง ๓ ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย ๔ ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก ๕ ปฏิบัติเป็นประจำ ผลการประเมิน					
		๐	๑	๒	๓	๔	๕
๕.๒	ให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ และหรือคอยโต้แย้งความไม่ถูกต้องในคณะกรรมการ พร้อมรายงานให้คณะกรรมการองค์การทราบเมื่อตรวจพบตามหลักการคานอำนาจที่ดี (Check and Balance)						
๕.๓	ทำตัวเป็นฝ่ายประสานงานที่ดีระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหารโดยคอยให้คำชี้แจงหรือข้อเสนอแนะใด ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารที่จะสามารถผลักดันนโยบายให้สัมฤทธิ์ผลไปด้วยดี						
๖	<u>การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการในระยะยาว Vision to Create Long-Term Value (๕)</u>						
๖.๑	มีการเสนอความเห็นในการปรับปรุงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับ SOD และนโยบายการเติบโตอย่างยั่งยืน						
๖.๒	ในรอบปีได้มีการเสนอแนวคิดหรือแผนงานที่เป็นรูปธรรมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี						
๖.๓	ได้มีการแสวงหาการสนับสนุนรูปแบบต่าง ๆ จากภายนอกองค์กร อาทิ กลุ่มนักลงทุน ลูกค้า เจ้าหนี้การค้า และเจ้าหนี้การเงิน เป็นต้น เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้นโดยไม่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)						
๖.๔	เข้าร่วมอบรมและพัฒนาความรู้ของกรรมการในหลักสูตรต่าง ๆ						
๖.๕	ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นคณะ รวมถึงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร						



	หัวข้อประเมิน (๓๒)	๐ ไม่เคยปฏิบัติ ๑ ปฏิบัติเพียง ๑ ครั้ง ๒ ปฏิบัติเป็นบางครั้ง ๓ ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย ๔ ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก ๕ ปฏิบัติเป็นประจำ ผลการประเมิน					
๐		๑	๒	๓	๔	๕	
ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ	กรรมการผู้ถูกประเมินตนเอง ลงชื่อ () วันที่...../...../..... กรรมการผู้ถูกประเมิน (กรณีประเมินไขว้) ชื่อ..... วันที่...../...../.....						



คู่มือแบบประเมินตนเองของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (รายบุคคลและการประเมินไขว้)

		๐ ไม่เคยปฏิบัติ ๑ ปฏิบัติเพียง ๑ ครั้ง ๒ ปฏิบัติเป็นบางครั้ง	๓ ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย ๔ ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก ๕ ปฏิบัติเป็นประจำ
ข้อ	หัวข้อประเมิน (๓๒)	ผลการประเมิน	
		๐	๕
๑	ความโดดเด่นในความรู้ความสามารถ (Core Competenz) (๔)		
๑.๑	มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นที่เป็นความรู้เฉพาะทางของตนเองหรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวางแผนงานหรือกลยุทธ์ขององค์กร	ท่านไม่เคยเสนอความคิดเห็นที่เป็นความรู้เฉพาะทางของตนเองหรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนงานหรือกลยุทธ์องค์กร	ท่านเสนอความคิดเห็นที่เป็นความรู้เฉพาะทางของตนเองหรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนงานหรือกลยุทธ์ขององค์กรเป็นประจำ
๑.๒	ไม่เคยเสนอความคิดเห็นในที่ประชุมที่ขัดต่อหลักปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในสาขาวิชาชีพที่ตนเองเชี่ยวชาญ	ท่านไม่เคยเสนอความคิดเห็นในที่ประชุมที่ขัดต่อหลักปฏิบัติที่ดีในสาขาวิชาชีพที่ตนเองเชี่ยวชาญเป็นประจำ	ท่านเคยเสนอความคิดเห็นในที่ประชุมที่ขัดต่อหลักปฏิบัติที่ดีในสาขาวิชาชีพที่ตนเองเชี่ยวชาญ
๑.๓	สามารถชี้แจงและตอบข้อซักถามต่าง ๆ ในที่ประชุมได้เป็นที่เข้าใจ	ท่านไม่สามารถชี้แจงและตอบข้อซักถามต่าง ๆ ในที่ประชุมได้เป็นที่เข้าใจ	ท่านสามารถชี้แจงตอบทุกข้อซักถามต่าง ๆ ในที่ประชุมได้เป็นที่เข้าใจ
๑.๔	เคยเสนอความคิดใหม่ ๆ (Innovative Ideas) ในการแก้ไขปัญหาหรือผลักดันให้องค์กรมีความทันสมัยและตอบสนองพันธกิจทางสังคม (Social Mandates) ได้เป็นอย่างดี	ท่านไม่เคยเสนอความคิดใหม่ ๆ (Innovative Ideas) ในการแก้ปัญหาและหรือผลักดันให้องค์กรมีความทันสมัยและตอบสนองพันธกิจทางสังคม (Social Mandates)	เป็นประจำที่ท่านจะเสนอความคิดใหม่ ๆ (Innovative Ideas) ในการแก้ปัญหาและผลักดันให้องค์กรมีความทันสมัยและตอบสนองพันธกิจทางสังคม (Social Mandates) ได้เป็นอย่างดี



		๐ ไม่เคยปฏิบัติ ๑ ปฏิบัติเพียง ๑ ครั้ง ๒ ปฏิบัติเป็นบางครั้ง	๓ ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย ๔ ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก ๕ ปฏิบัติเป็นประจำ
ข้อ	หัวข้อประเมิน (๓๒)	ผลการประเมิน	
		๐	๕
๒	ความเป็นอิสระ (Independence) (๕)		
๒.๑	เคยโต้แย้งความคิดของกรรมการท่านอื่นในที่ประชุมอย่างสร้างสรรค์	ท่านไม่เคยโต้แย้งความคิดของกรรมการท่านอื่น ๆ ในที่ประชุมอย่างสร้างสรรค์	ท่านโต้แย้งความคิดของกรรมการท่านอื่นในที่ประชุมอย่างสร้างสรรค์อย่างเป็นประจำ
๒.๒	มีความกล้าที่จะออกมาคัดค้านหรือแสดงความไม่เห็นด้วยในนโยบายหรือพันธกิจใด ๆ ที่ขัดต่อหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในองค์กร	ท่านไม่เคยมีความกล้าที่จะออกมาคัดค้านหรือแสดงความไม่เห็นด้วยในนโยบายหรือพันธกิจใด ๆ ที่ขัดต่อหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในองค์กร	เป็นประจำที่ท่านจะออกมาคัดค้านหรือแสดงความไม่เห็นด้วยในนโยบายหรือพันธกิจใด ๆ ที่ขัดต่อหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในองค์กร
๒.๓	ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับองค์กร หรือกิจการที่มีลักษณะแข่งขันกับองค์กร ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม	ท่านไม่เคยมีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ ในกิจการที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับองค์กรหรือกิจการที่มีลักษณะแข่งขันกับองค์กร ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม	ท่านมีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับองค์กรหรือกิจการที่มีลักษณะแข่งขันกับองค์กร ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม
๒.๔	ไม่เคยปฏิบัติในสิ่งนี้อาจทำให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest) กับองค์กร	ท่านไม่เคยปฏิบัติในสิ่งนี้อาจทำให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อนกับองค์กรเป็นประจำ	ท่านเคยปฏิบัติในสิ่งนี้อาจทำให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อนกับองค์กรเป็นประจำ
๒.๕	มีความเป็นอิสระสูงในความรับผิดชอบ (Accountability) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร (Stakeholders) ทุกฝ่าย โดยออกมาคัดค้านและเสนอแนวทางที่ถูกต้องเพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติที่เสมอภาค (Equitable Treatment) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ท่านไม่มีความเป็นอิสระสูงในความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร ทุกฝ่ายโดยไม่เคยออกมาคัดค้านและเสนอแนวทางที่ถูกต้องเพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติที่เสมอภาคต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ท่านมีความเป็นอิสระสูงในความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร ทุกฝ่ายโดยออกมาคัดค้านและเสนอแนวทางที่ถูกต้องเพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติที่เสมอภาคต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ



		๐ ไม่เคยปฏิบัติ ๑ ปฏิบัติเพียง ๑ ครั้ง ๒ ปฏิบัติเป็นบางครั้ง	๓ ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย ๔ ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก ๕ ปฏิบัติเป็นประจำ
ข้อ	หัวข้อประเมิน (๓๒)	ผลการประเมิน	
		๐	๕
๓	ความพร้อมในการปฏิบัติการกิจ (Preparedness) (๔)		
๓.๑	มีความเข้าใจในประเด็นปัญหาหลักซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร	ท่านไม่มีความเข้าใจเลยในประเด็นปัญหาหลักซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร	ท่านมีความเข้าใจเป็นอย่างสูงในประเด็น ปัญหาหลักซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร
๓.๒	ติดตามข่าวสารข้อมูลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้อง	ท่านไม่เคยติดตามข่าวสารข้อมูลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้อง	ท่านติดตามข่าวสารข้อมูลและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องเป็นประจำ
๓.๓	สามารถให้คำแนะนำในการแก้ปัญหาขององค์กรได้ดีโดยเฉพาะในยามวิกฤต	ท่านไม่สามารถให้คำแนะนำในการแก้ไข ปัญหาขององค์กรใด ๆ เลย	ท่านสามารถให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาขององค์กรได้เป็นอย่างดีเยี่ยม โดยเฉพาะในยามวิกฤต
๓.๔	เสนอความเห็นหรือข้อเสนอซึ่งสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในวิทยาการการจัดการสมัยใหม่	ท่านไม่เคยเสนอความเห็นหรือข้อเสนอซึ่งสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในวิทยาการการจัดการสมัยใหม่	ท่านเสนอความเห็นหรือข้อเสนอซึ่งสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงในวิทยาการการจัดการสมัยใหม่อยู่เสมอ
๔	ความเอาใจใส่ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบ (Practices as a Director) (๑๑)		
๔.๑	เคยเสนอเรื่องหารือในที่ประชุมโดยมิได้ระบุในวาระการประชุม (Meeting Agenda) เป็นการล่วงหน้า	ท่านไม่เคยเสนอเรื่องหารือในที่ประชุมโดยมิได้ระบุในวาระการประชุมเป็นการล่วงหน้า	ท่านเสนอเรื่องหารือในที่ประชุมโดยมิได้ระบุในวาระการประชุมเป็นการล่วงหน้าเป็นประจำ
๔.๒	เคยเสนอให้ที่ประชุมทราบถึงความไม่ถูกต้องในข้อมูลที่ใช้ประกอบการประชุม	ท่านไม่เคยเสนอให้ที่ประชุมทราบถึงความไม่ถูกต้องในข้อมูลที่ใช้ประกอบการประชุม	ท่านเสนอให้ที่ประชุมทราบทุกครั้งที่พบถึงความไม่ถูกต้องในข้อมูลที่ใช้ประกอบการประชุม



		๐ ไม่เคยปฏิบัติ ๑ ปฏิบัติเพียง ๑ ครั้ง ๒ ปฏิบัติเป็นบางครั้ง	๓ ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย ๔ ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก ๕ ปฏิบัติเป็นประจำ
ข้อ	หัวข้อประเมิน (๓๒)	ผลการประเมิน	
		๐	๕
๔.๓	เคยแจ้งให้ที่ประชุมทราบถึงความไม่ถูกต้องในข้อมูลที่ใช้ประกอบการประชุม	ท่านไม่เคยแจ้งให้ที่ประชุมทราบถึงความล่าช้าในเอกสารที่ใช้ประกอบการประชุม	ท่านแจ้งให้ที่ประชุมทราบทุกครั้งที่เกิดความล่าช้าในเอกสารที่ใช้ประกอบการประชุม
๔.๔	เคยซักถามและให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อที่ประชุม	ท่านไม่เคยซักถามและให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อที่ประชุม	ท่านซักถามและให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์ต่อที่ประชุมเป็นประจำ
๔.๕	เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการตามกำหนดประชุม	ท่านไม่เคยเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการตามกำหนดการประชุม	ท่านเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการตามกำหนดการประชุมทุกครั้ง
๔.๖	<u>สำหรับกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ</u> ขาดประชุมโดยไม่มีการแจ้งให้ทราบเป็นการล่วงหน้า <u>สำหรับกรรมการโดยตำแหน่ง</u> ขาดประชุมโดยไม่มีการแจ้งให้ทราบเป็นการล่วงหน้าหรือส่งตัวแทนเข้าประชุมแทน	<u>สำหรับกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ</u> ท่านไม่เคยขาดประชุมโดยไม่มีการแจ้งให้ทราบเป็นการล่วงหน้า <u>สำหรับกรรมการ</u> <u>โดยตำแหน่ง</u> ท่านไม่เคยขาดประชุมโดยไม่มีการแจ้งให้ทราบเป็นการล่วงหน้าหรือส่งตัวแทนเข้าประชุมแทน	<u>สำหรับกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ</u> ทุกครั้งที่ขาดประชุมท่านขาดประชุมโดยไม่มีการแจ้งให้ทราบเป็นการล่วงหน้า <u>สำหรับกรรมการ</u> <u>โดยตำแหน่ง</u> ทุกครั้งที่ขาดประชุมท่านขาดประชุมโดยไม่มีการแจ้งให้ทราบเป็นการล่วงหน้าหรือส่งตัวแทนเข้าประชุมแทน
๔.๗	ซักถามประเด็นต่างๆ ในที่ประชุมซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และหรือนโยบายขององค์กรเลย	ท่านไม่เคยซักถามประเด็นต่าง ๆ ในที่ประชุมซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และหรือนโยบายขององค์กรเลย	ท่านซักถามประเด็นต่าง ๆ ในที่ประชุมซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และหรือนโยบายขององค์กรเลยเป็นประจำ
๔.๘	ให้ความช่วยเหลือเพื่อนกรรมการท่านอื่นในการชี้แจงประเด็นหรือข้อเท็จจริงบางประการที่ทราบมาเพื่อประโยชน์กับที่ประชุมในการปรึกษาหารือในหมู่กรรมการได้ดียิ่งขึ้น	ท่านไม่เคยให้ความช่วยเหลือเพื่อนกรรมการท่านอื่นในการชี้แจงประเด็นหรือข้อเท็จจริงบางประการที่	ท่านให้ความช่วยเหลือเพื่อนกรรมการท่านอื่นในการชี้แจงประเด็นหรือข้อเท็จจริง บางประการที่



		๐ ไม่เคยปฏิบัติ ๑ ปฏิบัติเพียง ๑ ครั้ง ๒ ปฏิบัติเป็นบางครั้ง	๓ ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย ๔ ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก ๕ ปฏิบัติเป็นประจำ
ข้อ	หัวข้อประเมิน (๓๒)	ผลการประเมิน	
		๐	๕
		ทราบมาเพื่อประโยชน์กับที่ประชุมในการปรึกษาหารือในหมู่กรรมการได้ดียิ่งขึ้น	ทราบมาเพื่อประโยชน์กับที่ประชุมในการปรึกษาหารือในหมู่กรรมการได้ดียิ่งขึ้นเป็นประจำ
๔.๙	ให้ความสนใจใส่ใจและติดตามชนวนขายค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติมใช้ตอบข้อซักถามต่อที่ประชุมในประเด็นที่สืบเนื่องจากการประชุมครั้งก่อน	ท่านไม่ให้ความสนใจและไม่เคยติดตามชนวนขายค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อใช้ตอบข้อซักถามต่อที่ประชุมในประเด็นที่สืบเนื่องจากการประชุมครั้งก่อน	ท่านให้ความสนใจใส่ใจและติดตามชนวนขายค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อใช้ตอบข้อซักถามต่อที่ประชุมในประเด็นที่สืบเนื่องจากการประชุมครั้งก่อน
๔.๑๐	ให้เกียรติและเคารพสิทธิของกรรมการท่านอื่นโดยไม่ขัดจังหวะผู้อื่นหรือไม่โอ้อวดในความรู้ความสามารถของตนในที่ประชุม	ท่านไม่ให้เกียรติและเคารพสิทธิของกรรมการท่านอื่นโดยขัดจังหวะผู้อื่นและโอ้อวดในความรู้ความสามารถของตนในที่ประชุม	ท่านให้เกียรติและเคารพสิทธิของกรรมการท่านอื่นโดยไม่เคยขัดจังหวะผู้อื่นและไม่โอ้อวดในความรู้ความสามารถของตนในที่ประชุม
๔.๑๐	ให้ความสำคัญต่อการเก็บรักษาความลับและไม่นำข้อมูลภายในเผยแพร่หรือใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน	ท่านไม่ให้ความสำคัญต่อการเก็บรักษาความลับและนำข้อมูลภายในไปเผยแพร่หรือใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน	ท่านให้ความสำคัญต่อการเก็บรักษาความลับและไม่เคยนำข้อมูลภายในไปเผยแพร่หรือใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตน
๕	การปฏิบัติหน้าที่ในคณะกรรมการ (Committee Activities) (๓)		
๕.๑	ร่วมเป็นคณะกรรมการที่คณะกรรมการจัดตั้งขึ้นอย่างน้อยหนึ่งแห่ง อาทิ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นต้น และเข้าร่วมปรึกษาหารือในคณะกรรมการดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ	ท่านไม่เคยเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการที่คณะกรรมการจัดตั้งขึ้นเลย	ท่านเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการที่คณะกรรมการจัดตั้งขึ้นมากกว่าหนึ่งแห่งและเข้าร่วมปรึกษาหารือในคณะกรรมการดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ



		๐ ไม่เคยปฏิบัติ ๑ ปฏิบัติเพียง ๑ ครั้ง ๒ ปฏิบัติเป็นบางครั้ง	๓ ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย ๔ ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก ๕ ปฏิบัติเป็นประจำ
ข้อ	หัวข้อประเมิน (๓๒)	ผลการประเมิน	
		๐	๕
๕.๒	ให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์และหรือคอยโต้แย้งความไม่ถูกต้องในคณะกรรมการพร้อมรายงานให้คณะกรรมการองค์กรทราบเมื่อตรวจพบตามหลักการตามอำนาจที่ดี (Check and Balance)	ท่านไม่เคยให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์และหรือโต้แย้งความไม่ถูกต้องในคณะกรรมการพร้อมรายงานให้คณะกรรมการองค์กรทราบเมื่อตรวจพบตามหลักการตามอำนาจที่ดี (Check & Balance)	ท่านคอยให้คำชี้แนะที่เป็นประโยชน์และหรือโต้แย้งความไม่ถูกต้องในคณะกรรมการพร้อมรายงานให้คณะกรรมการองค์กรทราบเมื่อตรวจพบตามหลักการตามอำนาจที่ดี (Check & Balance) อย่างเป็นประจำ
๕.๓	ทำตัวเป็นฝ่ายประสานงานที่ดีระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหารโดยคอยให้คำชี้แจงหรือข้อเสนอแนะใด ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารที่จะสามารถผลักดันนโยบายให้สัมฤทธิ์ผลไปด้วยดี	ท่านไม่เป็นฝ่ายประสานงานที่ดีระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหารโดยไม่เคยให้คำชี้แจงหรือข้อเสนอแนะใด ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารที่จะสามารถผลักดันนโยบายให้สัมฤทธิ์ผลไปด้วยดี	ท่านทำตัวเป็นฝ่ายประสานงานที่ดีอย่างยิ่งระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหารโดยคอยให้คำชี้แจงหรือข้อเสนอแนะใด ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารที่จะสามารถผลักดันนโยบายให้สัมฤทธิ์ผลไปด้วยดี อย่างเป็นประจำ
๖	<u>การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการในระยะยาว Vision to Create long-Term Value (๕)</u>		
๖.๑	มีการเสนอความเห็นในการปรับปรุงวิสัยทัศน์กลยุทธ์และแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับ SOD และนโยบายการเติบโตอย่างยั่งยืน	ท่านไม่เคยเสนอความเห็นในการปรับปรุงวิสัยทัศน์กลยุทธ์และแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับ SOD และนโยบายการเติบโตอย่างยั่งยืน	ท่านเสนอความเห็นในการปรับปรุงวิสัยทัศน์กลยุทธ์และแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับ SOD และนโยบายการเติบโตอย่างยั่งยืนอย่างสม่ำเสมอ



		๐ ไม่เคยปฏิบัติ ๑ ปฏิบัติเพียง ๑ ครั้ง ๒ ปฏิบัติเป็นบางครั้ง	๓ ปฏิบัติค่อนข้างบ่อย ๔ ปฏิบัติบ่อยครั้งมาก ๕ ปฏิบัติเป็นประจำ
ข้อ	หัวข้อประเมิน (๓๒)	ผลการประเมิน	
		๐	๕
๖.๒	ในรอบปีได้มีการเสนอแนวคิดหรือแผนงานที่เป็นรูปธรรมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี	ในรอบปีท่านไม่เคยเสนอแนวคิดหรือแผนงานที่เป็นรูปธรรมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น	ในรอบปีท่านได้เสนอแนวคิดหรือแผนงานที่เป็นรูปธรรมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดีเป็นประจำ
๖.๓	ได้มีการแสวงหาการสนับสนุนรูปแบบต่าง ๆ จากภายนอกองค์กร อาทิ กลุ่มนักลงทุน ลูกค้า เจ้าหนี้การค้า และเจ้าหนี้การเงิน เป็นต้น เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้นโดยไม่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)	ท่านไม่เคยแสวงหาการสนับสนุนรูปแบบใด ๆ จากภายนอกองค์กร	ท่านได้แสวงหาการสนับสนุนรูปแบบต่าง ๆ จากภายนอกองค์กรอยู่เป็นประจำ อาทิ กลุ่มนักลงทุน ลูกค้า เจ้าหนี้การเงิน เป็นต้น เพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้นโดยไม่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)
๖.๔	เข้าร่วมอบรมและพัฒนาความรู้ของกรรมการในหลักสูตรต่าง ๆ	ท่านไม่เคยเข้าร่วมอบรมและพัฒนาความรู้ของกรรมการในหลักสูตรใด ๆ	ท่านเข้าร่วมอบรมและพัฒนาความรู้ของกรรมการในหลักสูตรต่าง ๆ ทุกหลักสูตร
๖.๕	ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นคณะ รวมถึงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร	ท่านไม่ช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นคณะ รวมถึงไม่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร	ท่านส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นคณะ รวมถึงสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหารอย่างดียิ่ง



แบบประเมินผลคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

โปรดกาเครื่องหมาย X ในช่องคะแนน ตามความเห็นของท่านและโปรดให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

		○ = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ ๑ = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการเล็กน้อย ๒ = เห็นด้วยหรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร ๓ = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างดี				
ข้อ	หัวข้อประเมิน (๔๒)	ผลการประเมิน				ความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะ
		๐	๑	๒	๓	
๑	โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ (๕)					
๑.๑	จำนวนกรรมการมีความเหมาะสมกับลักษณะ และขนาดของกิจการ ช่วยทำให้ทำหน้าที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ					
๑.๒	คณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้และ ประสบการณ์ที่หลากหลายเพียงพอที่จะช่วยให้การ ทำหน้าที่ของคณะกรรมการเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ					
๑.๓	มีกรรมการอิสระอย่างน้อยหนึ่งในสามของกรรมการ ทั้งคณะและอย่างน้อยหนึ่งคนมาจากบัญชีรายชื่อ กรรมการองค์กรที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น					
๑.๔	มีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการที่เหมาะสมกับลักษณะ ของกิจการตามจำเป็น โดยอย่างน้อยต้องมี ๑) คณะกรรมการตรวจสอบ ๒) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง					
๑.๕	คณะอนุกรรมการมีโครงสร้าง คุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับ งานที่ได้รับมอบหมาย					
๒	บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของ คณะกรรมการ (๑๐)					
๒.๑	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่าง เพียงพอในการพิจารณาเรื่องสำคัญเกี่ยวกับทิศทาง การดำเนินธุรกิจ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร					
๒.๒	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่าง เพียงพอในการพิจารณาหรือทบทวนนโยบาย การกำกับดูแลกิจการขององค์กร และดูแลให้มีการ ปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนด					



		๐ = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ ๑ = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการเล็กน้อย ๒ = เห็นด้วยหรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร ๓ = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างดี				
ข้อ	หัวข้อประเมิน (๔๒)	ผลการประเมิน				ความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะ
		๐	๑	๒	๓	
๒.๓	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการกำหนดแนวปฏิบัติและมีกระบวนการพิจารณารายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ให้ความเป็นธรรมและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร					
๒.๔	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการทบทวนเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีระบบควบคุมภายในที่ดีพอ					
๒.๕	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณาหรือทบทวนนโยบายด้านการจัดการความเสี่ยงขององค์กร และประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงของฝ่ายจัดการ					
๒.๖	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณาหรือทบทวนจรรยาบรรณธุรกิจขององค์กร และกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตาม					
๒.๗	คณะกรรมการได้ติดตามการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายหรือมติของคณะกรรมการ					
๒.๘	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการดูแลให้การจัดทางการเงินเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป					
๒.๙	คณะกรรมการได้ให้ความรู้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการ ประเมินผลตามเกณฑ์ที่กำหนดและพิจารณาคำตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการประเมิน					
๒.๑๐	คณะกรรมการมีนโยบายสนับสนุนในเรื่องการดูแลรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม (CSR)					



		๐ = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ ๑ = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการเล็กน้อย ๒ = เห็นด้วยหรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร ๓ = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างดี				
ข้อ	หัวข้อประเมิน (๔๒)	ผลการประเมิน				ความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะ
		๐	๑	๒	๓	
๓	แนวปฏิบัติของคณะกรรมการ (๖)					
๓.๑	คณะกรรมการมีโอกาสดูแลเพียงพอในการเรียนรู้เกี่ยวกับกิจการขององค์กร					
๓.๒	คณะกรรมการมีความรู้ที่พอเพียงเกี่ยวกับปัญหาหลักของธุรกิจ					
๓.๓	คณะกรรมการมีการส่งเสริมให้กรรมการได้รับการฝึกอบรม					
๓.๔	กรรมการส่วนใหญ่มีการเตรียมตัวที่ดีก่อนการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ					
๓.๕	ที่เมื่อมีกรณีปัญหาที่จำเป็นหรือเฉพาะกิจ มีการแต่งตั้งที่ปรึกษาด้านกฎหมายหรือด้านอื่น ๆ เพื่อให้คำปรึกษาแก่คณะกรรมการ					
๓.๖	มีการจัดประชุมคณะกรรมการ โดยไม่มีผู้บริหารและฝ่ายจัดการเข้าร่วมอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง					
๔	การสื่อสารของคณะกรรมการ (๖)					
๔.๑	กรรมการทุกท่านมีโอกาสดูแลเพียงพอในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
๔.๒	การแสดงความคิดเห็นและโต้แย้งเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ					
๔.๓	มีการกระตุ้นให้กรรมการทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ และไม่ถูกครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง					
๔.๔	คณะกรรมการมีการสื่อสารความคาดหวังที่มีต่อฝ่ายบริหาร เพื่อให้สามารถวัดผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม					



		๐ = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ ๑ = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการเล็กน้อย ๒ = เห็นด้วยหรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร ๓ = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างดี				
ข้อ	หัวข้อประเมิน (๔๒)	ผลการประเมิน				ความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะ
		๐	๑	๒	๓	
๔.๕	มีระบบและช่องทางการสื่อสารที่รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ระหว่างฝ่ายบริหารและคณะกรรมการในกรณีของข่าวร้าย ข้อร้องเรียน หรืออื่นๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ					
๔.๖	ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่อผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างเพียงพอสม่ำเสมอ และทันเวลา					
๕	ความสัมพันธ์ของคณะกรรมการและกับฝ่ายบริหาร (๖)					
๕.๑	ประธานกรรมการและผู้บริหารสูงสุดมีการประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ					
๕.๒	คณะกรรมการให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารระดับสูงในกรณีที่เป็น					
๕.๓	คณะกรรมการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายบริหาร					
๕.๔	คณะกรรมการหลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปแทรกแซงการทำงานของฝ่ายบริหาร					
๕.๕	คณะกรรมการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาแก้ไขปัญหาย่างเหมาะสม ในกรณีที่การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหารไม่เป็นไปตามแผนธุรกิจและงบประมาณที่กำหนด					
๕.๖	คณะกรรมการได้กำหนดแผนการสืบทอดงานเพื่อให้การทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเป็นไปอย่างต่อเนื่อง การดำเนินธุรกิจของบริษัทไม่ต้องหยุดชะงัก					



		๐ = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ ๑ = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการเล็กน้อย ๒ = เห็นด้วยหรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร ๓ = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างดี				
ข้อ	หัวข้อประเมิน (๔๒)	ผลการประเมิน				ความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะ
		๐	๑	๒	๓	
๖	การจัดเตรียมและดำเนินการประชุม (๙)					
๖.๑	มีการกำหนดตารางเวลาการประชุมคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการประจำปีเป็นการล่วงหน้า เพื่อให้กรรมการสามารถจัดสรรเวลามาประชุม ได้ทุกครั้ง					
๖.๒	มีการกำหนดวาระการประชุมที่สำคัญประจำปี ล่วงหน้า เช่น การพิจารณาแผนธุรกิจ การประเมินผลงานกรรมการผู้จัดการ การรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ เป็นต้น					
๖.๓	การจัดวาระการประชุมเป็นตามลำดับที่เหมาะสม และช่วยให้การประชุมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (เช่น วาระเพื่อพิจารณาไม่ควรอยู่ท้ายสุด)					
๖.๔	กรรมการได้รับวาระและข้อมูลประกอบการประชุม ล่วงหน้าอย่างครบถ้วน และมีเวลาเพียงพอใน การศึกษาข้อมูลก่อนการเข้าประชุม					
๖.๕	วาระและข้อมูลประกอบการประชุมมีข้อมูลเพียงพอ ต่อการตัดสินใจ กระชับ และง่ายต่อการทำ ความเข้าใจ					
๖.๖	คณะกรรมการได้รับข้อมูลตามที่ได้ร้องขอเพิ่มเติม เพื่อประกอบการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร					
๖.๗	มีการจัดสรรเวลาในการประชุมที่เพียงพอ โดยเฉพาะในการพิจารณาเรื่องที่สำคัญ					
๖.๘	บันทึกการประชุมมีรายละเอียดชัดเจน โดยเฉพาะ ในกรณีที่มีการไม่เห็นด้วย หรือมีความเห็นแย้ง หรือได้แสดงความเห็นเป็นเอกสารต่อวาระการประชุม ในเรื่องใด					
๖.๙	ประธานกรรมการ นำการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ					



		๐ = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ ๑ = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการเล็กน้อย ๒ = เห็นด้วยหรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร ๓ = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างดี				
ข้อ	หัวข้อประเมิน (๔๒)	ผลการประเมิน				ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
		๐	๑	๒	๓	
ความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ _____ _____ _____ _____		กรรมการผู้ประเมิน ลงชื่อ (.....) วันที่...../...../.....				

หมายเหตุ

๑) ระดับคะแนน

คะแนนประเมิน	ความหมาย	ระดับคะแนนสำหรับทุกคำถาม
๐	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือ ไม่มีการดำเนินการ	๐
๑	ไม่เห็นด้วย หรือ มีการดำเนินการเพียงเล็กน้อย	๑
๒	เห็นด้วย หรือ มีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร	๒
๓	เห็นด้วยอย่างมาก หรือ มีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างดี	๓

๒) คำถามข้อมูลมีความสำคัญเท่ากันหมด ฉะนั้นในแบบทดสอบถามมีคำถามทั้งสิ้น ๔๒ คำถาม จึงมีคะแนนเต็มเท่ากับ ๑๒๖ คะแนน

๓) การประมวลผลคะแนน

คะแนน ๑๑๓ ขึ้นไป เทียบเท่ากับเปอร์เซ็นต์ที่ร้อยละ ๙๐ ขึ้นไป ประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม
 คะแนน ๑๐๑ ขึ้นไป เทียบเท่ากับเปอร์เซ็นต์ที่ร้อยละ ๘๐ ขึ้นไป ประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในเกณฑ์ดี
 คะแนน ๘๘ ขึ้นไป เทียบเท่ากับเปอร์เซ็นต์ที่ร้อยละ ๗๐ ขึ้นไป ประสิทธิภาพในการทำงานอยู่ในเกณฑ์ปกติ
 คะแนนต่ำกว่า ๘๘ เทียบเท่ากับเปอร์เซ็นต์ที่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐ ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำกว่าเกณฑ์ปกติ

๔) คำตอบของแบบสอบถามนี้จะเป็นความลับและฝ่ายเลขานุการขององค์กรจะเป็นผู้รวบรวมข้อมูล และรายงานผลให้กรรมการทุกท่านและส่งกระทรวงเจ้าสังกัด และกระทรวงคลังทราบต่อไป



คู่มือแบบประเมินผลคณะกรรมการ

		○ = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ ๑ = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการเล็กน้อย ๒ = เห็นด้วยหรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร ๓ = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างดี	
ข้อ	หัวข้อประเมิน	แนวทางในการประเมินคะแนน	
		๑	๓
๑	โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ (๕)		
๑.๑	จำนวนกรรมการมีความเหมาะสมกับลักษณะและขนาดของกิจการ ช่วยทำให้ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	จำนวนกรรมการไม่เหมาะสมกับลักษณะและขนาดของกิจการ จนมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญ	จำนวนกรรมการเหมาะสมอย่างยิ่งกับลักษณะและขนาดของกิจการนำมาซึ่งประสิทธิภาพสูงสุดในการทำหน้าที่
๑.๒	คณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายเพียงพอที่จะช่วยในการทำหน้าที่ของคณะกรรมการเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ	คณะกรรมการไม่มีความรู้และประสบการณ์ที่เพียงพอจนมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญ	คณะกรรมการมีความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลายและครบถ้วน นำมาซึ่งประสิทธิภาพสูงสุดในการทำหน้าที่
๑.๓	มีกรรมการอิสระอย่างน้อยหนึ่งในสามของกรรมการทั้งคณะ และอย่างน้อยหนึ่งคนมาจากบัญชีรายชื่อกรรมการที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น	ไม่มีกรรมการอิสระ และกรรมการที่มาจากบัญชีรายชื่อที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้นในคณะกรรมการ	มีกรรมการอิสระมากกว่าหนึ่งในสามของคณะ หรือมีกรรมการมากกว่าหนึ่งคนมาจากบัญชีรายชื่อที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น
๑.๔	มีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการที่เหมาะสมกับลักษณะของกิจการตามจำเป็น โดยอย่างน้อยต้องมี ๑) คณะกรรมการตรวจสอบ ๒) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	ไม่มีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเลย	มีการแต่งตั้ง ๑) คณะกรรมการตรวจสอบ ๒) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะอนุกรรมการนอกเหนือจากนี้เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะและความจำเป็นของกิจการ
๑.๕	คณะอนุกรรมการโครงสร้างคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย	คณะอนุกรรมการไม่มีโครงสร้างคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ไม่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย	คณะอนุกรรมการมีโครงสร้างคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ครบถ้วนครอบคลุม และเหมาะสมงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างยิ่ง



		○ = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ ๑ = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการเล็กน้อย ๒ = เห็นด้วยหรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร ๓ = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างดี	
ข้อ	หัวข้อประเมิน	แนวทางในการประเมินคะแนน	
		○	๓
๒	บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการ (๑๖)		
๒.๑	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญ และใช้เวลาอย่างเพียงพอในการ พิจารณาเรื่องสำคัญที่เกี่ยวกับ ทิศทางการดำเนินธุรกิจและ แผนกลยุทธ์ขององค์กร	คณะกรรมการไม่ให้ความสำคัญ และเวลาที่เพียงพอในการ พิจารณาเรื่องสำคัญที่เกี่ยวกับ ทิศทางการดำเนินธุรกิจ และ แผนกลยุทธ์ขององค์กร	คณะกรรมการให้ความสำคัญ และเวลาเพียงพอเพื่อพิจารณา เรื่องสำคัญที่เกี่ยวกับทิศทาง การดำเนินธุรกิจ และ แผนกลยุทธ์ขององค์กร เป็นอย่างดี
๒.๒	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญ และใช้เวลาอย่างเพียงพอในการ พิจารณาหรือทบทวนนโยบาย การกำกับดูแลกิจการขององค์กร และดูแลให้มีการปฏิบัติตาม นโยบายที่กำหนด	คณะกรรมการไม่ให้ความสำคัญ และเวลาที่เพียงพอในการ พิจารณาและทบทวนนโยบาย การกำกับดูแลกิจการขององค์กร และดูแลให้มีการปฏิบัติตาม นโยบายที่กำหนด	คณะกรรมการให้ความสำคัญ และเวลาที่เพียงพอเพื่อพิจารณา และทบทวนนโยบายการกำกับ ดูแลกิจการขององค์กร และ ดูแลให้มีการปฏิบัติตาม นโยบายที่กำหนดอย่างถี่ถ้วน
๒.๓	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญ และใช้เวลาอย่างเพียงพอใน การกำหนดแนวปฏิบัติและมี กระบวนการพิจารณารายการที่ มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ให้มีความเป็นธรรมและเกิด ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	คณะกรรมการไม่ให้ความสำคัญ และเวลาที่เพียงพอใน การกำหนดแนวปฏิบัติและไม่มี กระบวนการพิจารณารายการที่มี ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้ มีความเป็นธรรมและเกิด ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	คณะกรรมการให้ความสำคัญ และเวลาที่เพียงพอเพื่อกำหนด แนวปฏิบัติและกระบวนการ พิจารณารายการที่มีความ ขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้มี ความเป็นธรรมและเกิด ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
๒.๔	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญ และใช้เวลาอย่างเพียงพอใน การทบทวนเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กร มีระบบควบคุมภายในที่ดีพอ	คณะกรรมการไม่ให้ความสำคัญ และเวลาที่เพียงพอใน การทบทวนเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กร มีระบบควบคุมภายในที่ดีพอ	คณะกรรมการให้ความสำคัญ และเวลาเพียงพอในการทบทวน เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีระบบ ควบคุมภายในที่ดีพอ
๒.๕	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญ และใช้เวลาอย่างเพียงพอในการ พิจารณาหรือทบทวนนโยบาย	คณะกรรมการไม่ให้ความสำคัญ และเวลาที่เพียงพอในการ พิจารณาและทบทวนนโยบาย	คณะกรรมการให้ความสำคัญ และเวลาที่เพียงพอเพื่อ พิจารณาและทบทวนนโยบาย



		๐ = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ ๑ = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการเล็กน้อย ๒ = เห็นด้วยหรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร ๓ = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างดี	
ข้อ	หัวข้อประเมิน	แนวทางในการประเมินคะแนน	
		๐	๓
	ด้านการจัดการความเสี่ยงขององค์กร และประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงของฝ่ายจัดการ	ด้านการจัดการความเสี่ยงขององค์กรและประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงของฝ่ายจัดการ	ด้านการจัดการความเสี่ยงขององค์กรและประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงของฝ่ายจัดการเป็นอย่างดี
๒.๖	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณาหรือทบทวนจรรยาบรรณธุรกิจขององค์กรและกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตาม	คณะกรรมการไม่ให้ความสำคัญและเวลาที่เพียงพอในการพิจารณาและทบทวนจรรยาบรรณธุรกิจขององค์กรและกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตาม	คณะกรรมการให้ความสำคัญและเวลาที่เพียงพอในการพิจารณาและทบทวนจรรยาบรรณธุรกิจขององค์กรและกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตาม
๒.๗	คณะกรรมการได้ติดตามการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายหรือมติของคณะกรรมการ	คณะกรรมการไม่ได้ติดตามการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นไปตามนโยบายหรือมติของคณะกรรมการ	คณะกรรมการได้ติดตามการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายจัดการอย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามนโยบายหรือมติของคณะกรรมการ
๒.๘	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการดูแลให้การจัดทางการเงินเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป	คณะกรรมการไม่ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการดูแลให้การจัดทางการเงินเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป	คณะกรรมการให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการดูแลให้การจัดทางการเงินเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป
๒.๙	คณะกรรมการได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการประเมินผลตามเกณฑ์ที่กำหนดและพิจารณาคำตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการประเมิน	คณะกรรมการไม่ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการประเมินผลตามเกณฑ์ที่กำหนดและพิจารณาคำตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการประเมิน	คณะกรรมการให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการประเมินผลตามเกณฑ์ที่กำหนดและพิจารณาคำตอบแทนให้สอดคล้องกับผลการประเมิน
๒.๑๐	คณะกรรมการมีนโยบายสนับสนุนในเรื่องการดูแลรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม (CSR)	คณะกรรมการไม่มีนโยบายสนับสนุนในเรื่องการดูแลรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม (CSR)	คณะกรรมการมีนโยบายสนับสนุนในเรื่องการดูแลรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม (CSR)



		○ = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ ๑ = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการเล็กน้อย ๒ = เห็นด้วยหรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร ๓ = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างดี	
ข้อ	หัวข้อประเมิน	แนวทางในการประเมินคะแนน	
		○	๓
๓	<u>แนวปฏิบัติของคณะกรรมการ (๖)</u>		
๓.๑	คณะกรรมการมีโอกาสดูเพียงพอในการเรียนรู้เกี่ยวกับกิจการขององค์กร	คณะกรรมการไม่มีโอกาสดูเพียงพอในการเรียนรู้เกี่ยวกับกิจการขององค์กร	คณะกรรมการมีโอกาสดูเพียงพอในการเรียนรู้เกี่ยวกับกิจการขององค์กร
๓.๒	คณะกรรมการมีความรู้ที่พอเพียงเกี่ยวกับเกี่ยวกับปัญหาหลักของธุรกิจ	คณะกรรมการไม่มีความรู้ที่พอเพียงเกี่ยวกับเกี่ยวกับปัญหาหลักของธุรกิจ ส่งผลให้ไม่สามารถแนะนำให้คำปรึกษาได้	คณะกรรมการมีความรู้ที่ครบถ้วนเกี่ยวกับเกี่ยวกับปัญหาหลักของธุรกิจ เพื่อส่งผลให้สามารถแนะนำให้คำปรึกษาได้อย่างดีเยี่ยม
๓.๓	คณะกรรมการมีการส่งเสริมให้กรรมการได้รับการฝึกอบรม	คณะกรรมการไม่มีการส่งเสริมให้กรรมการได้รับการฝึกอบรม ส่งผลให้กรรมการไม่เข้าใจการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการ	คณะกรรมการมีการส่งเสริมให้กรรมการได้รับการฝึกอบรม ส่งผลให้กรรมการเข้าใจการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการ
๓.๔	กรรมการส่วนใหญ่มีการเตรียมตัวที่ดีก่อนการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ	กรรมการแต่ละท่านไม่มีการเตรียมตัวที่ดีก่อนการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ	กรรมการแต่ละท่านมีการเตรียมตัวที่ดีก่อนการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ
๓.๕	เมื่อมีกรณีปัญหาที่จำเป็นหรือเฉพาะกิจมีการแต่งตั้งที่ปรึกษาด้านกฎหมายหรือด้านอื่นๆ เพื่อให้คำปรึกษาแก่คณะกรรมการ	ไม่มีการแต่งตั้งที่ปรึกษาด้านกฎหมายหรือด้านอื่น ๆ เท่าที่จำเป็น เป็นการเฉพาะกิจเพื่อให้คำปรึกษาแก่คณะกรรมการเฉพาะในวาระที่เห็นว่ามีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ	มีการแต่งตั้งที่ปรึกษาด้านกฎหมายหรือด้านอื่น ๆ เท่าที่จำเป็น เป็นการเฉพาะกิจเพื่อให้คำปรึกษาแก่คณะกรรมการเฉพาะในวาระที่เห็นว่ามีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ
๓.๖	มีการจัดประชุมคณะกรรมการโดยไม่มีผู้บริหารฝ่ายจัดการเข้าร่วมอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง	ไม่มีการจัดประชุมคณะกรรมการโดยไม่มีผู้บริหารและฝ่ายจัดการเข้าร่วม	มีการจัดประชุมคณะกรรมการโดยไม่มีผู้บริหารและฝ่ายจัดการเข้าร่วมมากกว่าปีละ ๑ ครั้ง



		๐ = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ ๑ = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการเล็กน้อย ๒ = เห็นด้วยหรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร ๓ = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างดี	
ข้อ	หัวข้อประเมิน	แนวทางในการประเมินคะแนน	
		๐	๓
๔	<u>การสื่อสารของคณะกรรมการ (๖)</u>		
๔.๑	กรรมการทุกท่านมีโอกาสเพียงพอในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	กรรมการทุกท่านไม่มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	กรรมการทุกท่านมีโอกาสอย่างมากในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
๔.๒	การแสดงความคิดเห็นและโต้แย้งเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	การแสดงความคิดเห็นและโต้แย้งเป็นไปอย่างไม่เหมาะสมและขาดประสิทธิภาพ	การแสดงความคิดเห็นและโต้แย้งเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
๔.๓	มีการกระตุ้นให้กรรมการทุกคนแสดงความคิดเห็น อย่างสร้างสรรค์ และไม่ถูกครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง	ไม่มีการกระตุ้นให้กรรมการทุกคนแสดงความคิดเห็น อย่างสร้างสรรค์ และไม่ถูกครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง	มีการกระตุ้นให้กรรมการทุกคนแสดงความคิดเห็น อย่างสร้างสรรค์ และไม่ถูกครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
๔.๔	คณะกรรมการมีการสื่อสารความคาดหวังที่มีต่อฝ่ายบริหาร เพื่อให้สามารถวัดผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม	คณะกรรมการไม่มีการสื่อสารความคาดหวังที่มีต่อฝ่ายบริหาร ส่งผลให้ไม่สามารถวัดผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม	คณะกรรมการมีการสื่อสารความคาดหวังที่มีต่อฝ่ายบริหาร ส่งผลให้สามารถวัดผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม
๔.๕	มีระบบและช่องทางการสื่อสารที่รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ระหว่างฝ่ายบริหารและคณะกรรมการ ในกรณีของข่าวร้าย ข้อร้องเรียน หรืออื่น ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่องค์กร อย่างมีนัยสำคัญ	ไม่มีระบบและช่องทางการสื่อสารที่รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ระหว่างฝ่ายบริหารและคณะกรรมการ ในกรณีของข่าวร้าย ข้อร้องเรียน หรืออื่น ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่องค์กร อย่างมีนัยสำคัญ	มีระบบและช่องทางการสื่อสารที่รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ระหว่างฝ่ายบริหารและคณะกรรมการ ในกรณีของข่าวร้าย ข้อร้องเรียน หรืออื่น ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่องค์กร อย่างมีนัยสำคัญ
๔.๖	ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่อผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างเพียงพอ สม่ำเสมอ และทันเวลา	ไม่ได้ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่อผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน อย่างเพียงพอ สม่ำเสมอ และทันเวลา	ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่อผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน อย่างเพียงพอ สม่ำเสมอ และทันเวลา



		๐ = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ ๑ = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการเล็กน้อย ๒ = เห็นด้วยหรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร ๓ = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างดี	
ข้อ	หัวข้อประเมิน	แนวทางในการประเมินคะแนน	
		๐	๓
๕	ความสัมพันธ์ของคณะกรรมการ และกับฝ่ายบริหาร (6)		
๕.๑	ประธานกรรมการและผู้บริหาร สูงสุดมีการประสานงานกันอย่าง มีประสิทธิภาพ	ประธานกรรมการและผู้บริหาร สูงสุด ไม่มีการประสานงานกัน	ประธานกรรมการและผู้บริหาร สูงสุด มีการประสานงานกัน อย่างมีประสิทธิภาพ
๕.๒	คณะกรรมการให้คำแนะนำแก่ ผู้บริหารระดับสูงในกรณีที่เป็น	คณะกรรมการไม่ได้ให้คำแนะนำ แก่ผู้บริหารระดับสูงในกรณีที่ จำเป็น	คณะกรรมการให้คำแนะนำที่ เป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารระดับ สูงในกรณีที่จำเป็น
๕.๓	คณะกรรมการมีความสัมพันธ์ ที่ดีกับฝ่ายบริหาร	คณะกรรมการไม่มีความสัมพันธ์ ที่ดีกับฝ่ายบริหาร	คณะกรรมการมีความสัมพันธ์ ที่ดีอย่างยิ่งกับฝ่ายบริหาร
๕.๔	คณะกรรมการหลีกเลี่ยงที่จะ เข้าไปแทรกแซงการทำงานของ ฝ่ายบริหาร	คณะกรรมการเข้าไปแทรกแซง การทำงานของฝ่ายบริหาร ตลอดเวลา	คณะกรรมการหลีกเลี่ยงที่จะ เข้าไปแทรกแซงการทำงานของ ฝ่ายบริหาร
๕.๕	คณะกรรมการได้เข้ามามีส่วนร่วม ในการพิจารณาแก้ไขปัญห อย่างเหมาะสม ในกรณีที่การ ปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ไม่เป็นไปตามแผนธุรกิจและ งบประมาณที่กำหนด	คณะกรรมการไม่ได้เข้ามามี ส่วนร่วมในการพิจารณาแก้ไข ปัญหาอย่างเหมาะสม ในกรณีที่ การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ไม่เป็นไปตามแผนธุรกิจและ งบประมาณที่กำหนด	คณะกรรมการได้เข้ามามี ส่วนร่วมในการพิจารณาแก้ไข ปัญหาอย่างเหมาะสม ในกรณีที่ การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ไม่เป็นไปตามแผนธุรกิจและ งบประมาณที่กำหนด
๕.๖	คณะกรรมการได้กำหนด แผนการสืบทอดงานเพื่อให้ การทำหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหาร ระดับสูงของบริษัทเป็นไปอย่าง ต่อเนื่อง การดำเนินธุรกิจของ บริษัทไม่ต้องหยุดชะงัก	คณะกรรมการไม่ได้กำหนด แผนการสืบทอดงาน ส่งผล ให้การทำหน้าที่ในตำแหน่ง ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง การดำเนินธุรกิจของบริษัท ต้องหยุดชะงัก	คณะกรรมการได้กำหนด แผนการสืบทอดงาน ส่งผล ให้การทำหน้าที่ในตำแหน่ง ผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เป็นไปอย่างต่อเนื่อง การดำเนิน ธุรกิจของบริษัทไม่ต้องหยุดชะงัก



		๐ = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ ๑ = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการเล็กน้อย ๒ = เห็นด้วยหรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร ๓ = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างดี	
ข้อ	หัวข้อประเมิน	แนวทางในการประเมินคะแนน	
		๐	๓
๖	<u>การจัดเตรียมและดำเนินการประชุม (๙)</u>		
๖.๑	มีการกำหนดตารางเวลาการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการประจำปีเป็นการล่วงหน้า เพื่อให้กรรมการสามารถจัดสรรเวลามาประชุมได้ทุกครั้ง	ไม่มีการกำหนดตารางเวลาการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการประจำปีเป็นการล่วงหน้า	มีการกำหนดตารางเวลาการประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการประจำปีเป็นการล่วงหน้า และมีเวลาเพียงพอให้กรรมการสามารถจัดสรรเวลามาประชุมได้ทุกครั้ง
๖.๒	มีการกำหนดวาระการประชุมที่สำคัญประจำปีล่วงหน้า เช่น การพิจารณาแผนธุรกิจ การประเมินผลงานกรรมการผู้จัดการ การรายงานของคณะกรรมการ ตรวจสอบ เป็นต้น	ไม่มีการกำหนดวาระการประชุมที่สำคัญประจำปีล่วงหน้า	มีการกำหนดวาระการประชุมที่สำคัญประจำปีล่วงหน้าครบทุกวาระที่จำเป็น และปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้
๖.๓	การจัดวาระการประชุมเป็นตามลำดับที่เหมาะสมและช่วยให้การประชุมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (เช่น วาระเพื่อพิจารณาไม่ควรอยู่ท้ายสุด)	การจัดวาระการประชุมไม่มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง ส่งผลให้การประชุมขาดประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญ	การจัดวาระการประชุมเป็นไปอย่างมีระบบ และตามลำดับความเหมาะสม ส่งผลให้การประชุมมีประสิทธิภาพสูงสุด
๖.๔	กรรมการได้รับวาระและข้อมูลประกอบการประชุมล่วงหน้าอย่างครบถ้วนและมีเวลาเพียงพอในการศึกษาข้อมูลก่อนการเข้าประชุม	กรรมการได้รับวาระและข้อมูลประกอบการประชุมไม่ครบถ้วน และไม่มีการจัดส่งล่วงหน้าเพื่อให้กรรมการมีเวลาเพียงพอในการศึกษาข้อมูลก่อนเข้าประชุม	กรรมการได้รับวาระและข้อมูลประกอบการประชุมล่วงหน้าอย่างครบถ้วนและมีเวลาเพียงพอเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาข้อมูลก่อนเข้าประชุม

		๐ = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการ ๑ = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการเล็กน้อย ๒ = เห็นด้วยหรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร ๓ = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างดี	
ข้อ	หัวข้อประเมิน	แนวทางในการประเมินคะแนน	
		๐	๓
๖.๕	วาระและข้อมูลประกอบการประชุมมีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจ กระชับและง่ายต่อการทำความเข้าใจ	ข้อมูลในวาระและข้อมูลประกอบการประชุมไม่ครบถ้วนต่อการตัดสินใจ และมีการนำเสนอที่ยากต่อการทำความเข้าใจ	วาระและข้อมูลประกอบประชุมมีข้อมูลที่ครบถ้วน และเพียงพอต่อการตัดสินใจ การนำเสนอเนื้อหาเป็นไปอย่างกระชับและง่ายต่อการทำความเข้าใจเป็นอย่างยิ่ง
๖.๖	คณะกรรมการได้รับข้อมูลตามที่ได้ร้องขอเพิ่มเติมเพื่อประกอบการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	คณะกรรมการไม่ได้รับข้อมูลที่ร้องขอเพิ่มเติมเพื่อประกอบการตัดสินใจอันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร	คณะกรรมการได้รับข้อมูลที่ร้องขอเพิ่มเติมล่วงหน้าอย่างครบถ้วน และมีเวลาเพียงพอ ในการศึกษาข้อมูลก่อนการเข้าประชุม
๖.๗	มีการจัดสรรเวลาในการประชุมที่เพียงพอโดยเฉพาะในการพิจารณาเรื่องที่สำคัญ	การจัดสรรเวลาในการประชุมเป็นไปอย่างขาดประสิทธิภาพ ส่งผลให้ไม่มีเวลาที่เพียงพอในการประชุม และวาระที่สำคัญไม่ได้รับการจัดสรรเวลาที่เพียงพอ	มีเวลาในการประชุมอย่างเพียงพอ และมีการจัดสรรเวลาตามความสำคัญของวาระอย่างถี่ถ้วน ยังผลให้การประชุมมีประสิทธิภาพดีเยี่ยม
๖.๘	บันทึกการประชุมมีรายละเอียดชัดเจน โดยเฉพาะในกรณีที่มีกรรมการไม่เห็นด้วย หรือมีความเห็นแย้ง หรือได้แสดงความคิดเห็นเป็นเอกสารต่อวาระการประชุมในเรื่องใด	บันทึกการประชุมขาดรายละเอียดชัดเจน และไม่มีกรรมการบันทึกคะแนนเสียงกรรมการที่ไม่เห็นด้วย หรือมีความเห็นแย้ง หรือที่ได้แสดงความคิดเห็นเป็นเอกสาร	บันทึกการประชุมมีรายละเอียดชัดเจนอย่างดียิ่ง อีกทั้งมีการบันทึกคะแนนเสียงกรรมการที่ไม่เห็นด้วยหรือมีความเห็นแย้ง หรือที่ได้แสดงความคิดเห็นเป็นเอกสาร
๖.๙	ประธานกรรมการนำการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ประธานกรรมการขาดความสามารถในการนำการประชุม ส่งผลให้การประชุมด้อยประสิทธิภาพ	ประธานการมีความสามารถดีเยี่ยมในการนำการประชุมยังผลให้การประชุมก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร



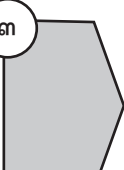
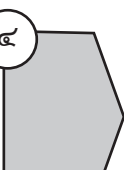
ภาคผนวก ๓

ตารางแผนปฏิบัติการเพื่อลดช่องว่างและปัญหาในการดำเนินงานของคณะกรรมการ

ระบุประเด็นปัญหา	ลำดับ ความสำคัญ	กิจกรรม/แผนงาน เพื่อแก้ไขปัญหา	กำหนดเวลา
๑.			
๒.			
๓.			
๔.			
๕.			
๖.			

ภาคผนวก ๔

ตารางแสดงเป้าหมายและระยะเวลาดำเนินการของแต่ละกิจกรรม/แผนงาน

ผลงาน	ตารางเวลา (Timeline)						ผู้รับผิดชอบ
๑ 							
๒ 							
๓ 							
๔ 							
๕ 