

## ส่วนที่ 1. คณะกรรมการ

### 1. โครงสร้างของคณะกรรมการ

- 1.1. คณะกรรมการควรประกอบด้วยกรรมการจำนวนกี่คน
- 1.2. การแต่งตั้งกรรมการให้มีจำนวนแตกต่างไปจากที่ข้อบังคับกำหนดไว้ทำได้หรือไม่
- 1.3. กรรมการมีกี่ประเภท อะไรบ้าง
- 1.4. กรรมการผู้มีอำนาจลงนามคืออะไร
- 1.5. คณะกรรมการต้องมีกรรมการอิสระร่วมอยู่ด้วยจำนวนกี่คน
- 1.6. ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการจะเป็นบุคคลคนเดียวกันได้หรือไม่

### 2. คุณสมบัติของกรรมการ

- 2.1. นิติบุคคลเป็นกรรมการได้หรือไม่
- 2.2. บุคคลที่จะเป็นกรรมการได้ต้องมีอายุเท่าไร
- 2.3. บุคคลที่จะเป็นกรรมการได้ต้องมีคุณสมบัติโดยทั่วไปอย่างไร
- 2.4. ชาวต่างชาติจะเป็นกรรมการได้หรือไม่
- 2.5. ผู้ถือหุ้นจะเป็นกรรมการได้หรือไม่
- 2.6. กรรมการต้องมีการศึกษาและประสบการณ์ในระดับใด
- 2.7. คณะกรรมการควรมีองค์ประกอบอย่างไร
- 2.8. ผู้ดำรงตำแหน่งด้านบริหารของบริษัทจะเป็นกรรมการได้หรือไม่
- 2.9. การเป็นกรรมการในบริษัทหลายแห่งสามารถกระทำได้หรือไม่
- 2.10. กรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งจะมีสิทธิได้รับเลือกตั้งกลับเข้าดำรงตำแหน่งอีกได้หรือไม่ / กี่วาระ/ ต้องมีช่วงเว้นวาระหรือไม่

### 3. การแต่งตั้งกรรมการใหม่และการรับตำแหน่งของกรรมการ

- 3.1. ใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการ
- 3.2. การแต่งตั้งกรรมการมีผลเมื่อใด การลงนามผูกพันบริษัทจะเริ่มเมื่อใด
- 3.3. ในกรณีที่กรรมการบริษัทลาออก หรือพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ คณะกรรมการจะต้องดำเนินการเช่นไร
- 3.4. เมื่อบริษัทแต่งตั้งกรรมการใหม่แล้ว บริษัทต้องทำอะไรบ้าง
- 3.5. กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งเข้ามาใหม่จะต้องดำเนินการอย่างไร
- 3.6. หากกรรมการที่แต่งตั้งใหม่เป็นกรรมการตรวจสอบ บริษัทต้องดำเนินการอะไรเป็นพิเศษหรือไม่
- 3.7. ในการแต่งตั้งกรรมการใหม่นั้น หากมีการเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นเสนอชื่อบุคคลที่เหมาะสมด้วย ซึ่งมีการเสนอชื่อที่แตกต่างจากที่คณะกรรมการนำเสนอในที่ประชุมผู้ถือหุ้น กระบวนการลงมติในเรื่องนี้จะเป็นเช่นไร
- 3.8. บุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อพิจารณาเลือกตั้งเข้าเป็นกรรมการใหม่นั้นจะอยู่ในที่ประชุมซึ่งจะทำการลงมติได้หรือไม่
- 3.9. ในการแต่งตั้งกรรมการกลับเข้าดำรงตำแหน่งอีกวาระหนึ่งนั้น บริษัทจะต้องแจ้งตลาดหลักทรัพย์หรือไม่อย่างไร

### 4. การพ้นจากตำแหน่งของกรรมการ

- 4.1. กรรมการมีวาระการดำรงตำแหน่งอย่างไร
- 4.2. นอกจากกรณีครบวาระแล้ว กรรมการจะพ้นจากตำแหน่งในกรณีใดได้อีก
- 4.3. กรรมการที่ประสงค์จะลาออกต้องดำเนินการอย่างไร
- 4.4. เมื่อมีกรรมการลาออกจากตำแหน่ง บริษัทจะต้องดำเนินการอย่างไร
- 4.5. เมื่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีมติเปลี่ยนแปลงจำนวนกรรมการ บริษัทจะต้องนับวาระการดำรงตำแหน่งอย่างไร
- 4.6. เมื่อมีกรรมการคนใดคนหนึ่งต้องพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ บริษัทจะต้องดำเนินการอย่างไร
- 4.7. หากกรรมการต้องพ้นจากตำแหน่งทั้งคณะ การบริหารงานของบริษัทภายหลังจากนั้นจะเป็นเช่นไร

## 5. คำตอบแทนกรรมการ

- 5.1. กรรมการรับคำตอบแทนอะไรได้บ้าง
- 5.2. คณะกรรมการจะต้องดำเนินการอย่างไรจึงจะจ่ายคำตอบแทนให้แก่กรรมการได้
- 5.3. คณะกรรมการควรใช้หลักการอะไรในการพิจารณากำหนดคำตอบแทนกรรมการ
- 5.4. บริษัทต้องเปิดเผยข้อมูลเรื่องคำตอบแทนกรรมการในรายงานประจำปีหรือไม่

## 6. โครงสร้างของคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการชุดย่อยอื่น ๆ

- 6.1. บริษัทต้องจัดให้มีคณะกรรมการชุดย่อยกี่ชุด อะไรบ้าง
- 6.2. สมาชิกในคณะกรรมการชุดย่อยนั้นจะจำกัดเฉพาะผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการของบริษัทเท่านั้นหรือไม่
- 6.3. สมาชิกในคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละชุดนั้นควรกำหนดไว้เป็นจำนวนเท่าไร
- 6.4. ต้องจัดให้มีประธานคณะกรรมการชุดย่อยด้วยหรือไม่ และใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้ง
- 6.5. ควรกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของสมาชิกในคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละชุดไว้อย่างไร
- 6.6. การแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ
- 6.7. กรรมการตรวจสอบต้องมีคุณสมบัติอย่างไร
- 6.8. กรรมการตรวจสอบจะเป็นกรรมการหรือกรรมการตรวจสอบในบริษัทอื่นได้หรือไม่
- 6.9. ใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบและสมาชิกของคณะกรรมการชุดย่อยอื่นๆ
- 6.10. หากวาระการเป็นกรรมการตรวจสอบที่กำหนดไว้ในกฎบัตรของบริษัทไม่สอดคล้องกับวาระการเป็นกรรมการ ผลจะเป็นเช่นไร
- 6.11. กรรมการตรวจสอบซึ่งพ้นจากตำแหน่งจะมีสิทธิได้รับแต่งตั้งกลับเข้าดำรงตำแหน่งอีกได้หรือไม่ / กี่วาระ / ต้องมีช่วงเว้นวาระหรือไม่
- 6.12. กรรมการตรวจสอบที่ประสงค์จะลาออกจะต้องดำเนินการอย่างไร
- 6.13. เมื่อมีกรรมการตรวจสอบลาออกจากตำแหน่ง บริษัทจะต้องดำเนินการอย่างไร

# 1. โครงสร้างของคณะกรรมการ

## 1.1 คณะกรรมการควรประกอบ ด้วยกรรมการจำนวนกี่คน

กฎหมายกำหนดจำนวนกรรมการขั้นต่ำไว้ไม่น้อยกว่าห้าคนแต่  
มิได้กำหนดจำนวนขั้นสูงไว้<sup>1</sup> แต่ละบริษัทสามารถกำหนด  
จำนวนกรรมการไว้ในข้อบังคับบริษัท อย่างไรก็ตาม คณะ  
กรรมการของบริษัทควรมีขนาดที่ไม่เล็กเกินไปจนขาดความ  
หลากหลายทางความคิด และไม่ใหญ่เกินไปจนขาดประสิทธิภาพ  
และความคล่องตัว บริษัทควรพิจารณาปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ ใน  
การกำหนดจำนวนกรรมการ อาทิ ขนาดและความซับซ้อนของ  
ธุรกิจ ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ ความเสี่ยงในการปฏิบัติ  
ตามกฎหมาย และขั้นตอนการตัดสินใจของบริษัท เป็นต้น

SET-CG PRINCIPLE, IOD-CGR และ ASEAN CG SCORECARD แนะนำให้บริษัทมีกรรมการไม่เกิน  
12 คน

## 1.2 การแต่งตั้งกรรมการให้มีจำนวน แตกต่างไปจากที่ข้อบังคับกำหนดไว้ ทำได้หรือไม่

การแต่งตั้งคณะกรรมการนั้นให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นแต่งตั้งโดยต้อง  
มีจำนวนไม่เกินกว่าที่ข้อบังคับบริษัทกำหนด ทั้งนี้ อำนาจของ  
คณะกรรมการในการแต่งตั้งกรรมการนั้นมีอยู่เพียงการแต่งตั้ง  
กรรมการใหม่แทนกรรมการที่พ้นตำแหน่งไปก่อนครบวาระการ  
ดำรงตำแหน่งเท่านั้น (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 3.1 ใครเป็นผู้มี  
อำนาจแต่งตั้งกรรมการ)

ทั้งนี้ บริษัทสามารถแก้ไขข้อบังคับเพื่อแก้ไขจำนวนกรรมการ  
โดยจะต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นด้วยคะแนนเสียงไม่  
น้อยกว่าสามในสี่ของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นซึ่งมา  
ประชุมและมีสิทธิออกเสียงลงคะแนน<sup>2</sup> หลังจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น  
ได้มีมติให้แก้ไขข้อบังคับตามที่เสนอแล้ว จึงขอให้ที่ประชุม  
ผู้ถือหุ้นลงมติเลือกตั้งบุคคลที่เสนอให้พิจารณาเข้าเป็นกรรมการ  
ใหม่ในวาระถัดไป

หากข้อบังคับของบริษัทมิได้จำกัดจำนวนกรรมการไว้ บริษัท  
สามารถพิจารณาแต่งตั้งกรรมการใหม่ได้โดยไม่จำกัดจำนวน  
แต่ต้องไม่น้อยกว่า 5 คนตามที่กฎหมายกำหนด

### 1.3 กรรมการมีกี่ประเภท อะไรบ้าง

โครงสร้างของคณะกรรมการตามกฎหมายไทยเป็นแบบที่เรียกกันว่า “One-tier Board หรือ Unitary Board”<sup>3</sup> ประกอบด้วย กรรมการที่เป็นผู้บริหาร (Executive Director) และกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร (Non-Executive Director) ซึ่งบางส่วนเป็น กรรมการอิสระ (Independent Director) อีกด้วย กรรมการทั้ง 3 ประเภทมีลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนี้

กรรมการที่เป็นผู้บริหาร (Executive Director) คือ กรรมการที่ดำรงตำแหน่งในฝ่ายจัดการของบริษัท

กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร (Non-Executive Director) คือ กรรมการอื่นที่ไม่มีลักษณะเป็นกรรมการที่เป็นผู้บริหาร

กรรมการอิสระ (Independent Director) คือ กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร และมีคุณสมบัติเป็นอิสระตามที่กฎหมายกำหนด<sup>4</sup>

กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารไม่เป็นกรรมการอิสระเสมอไป เช่น ผู้ถือหุ้นที่มีนัยสำคัญ ญาติของกรรมการหรือผู้บริหารและคู่ค้ารายสำคัญสามารถทำหน้าที่กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารแต่ขาดคุณสมบัติการเป็นกรรมการอิสระ

แม้กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารอาจมีส่วนได้ส่วนเสีย แต่กรรมการทั้ง 2 ประเภทสามารถให้ความเห็นที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ และสามารถกำกับดูแลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการได้อย่างเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร

### 1.4 กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม คืออะไร

กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม (Authorized Director) คือ กรรมการที่มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท ซึ่งจะปรากฏอยู่ในหนังสือรับรองของบริษัท โดยอาจจะกำหนดให้เป็นกรรมการเพียงคนเดียวลงลายมือชื่อหรือกรรมการหลายคนลงลายมือชื่อร่วมกันก็ได้และจะประทับตราสำคัญของบริษัทหรือไม่ก็ได้ แต่ต้องเป็นไปตามข้อบังคับโดยเคร่งครัด สำหรับการเปลี่ยนแปลงใดๆ เกี่ยวกับกรรมการผู้มีอำนาจลงนามนี้จะต้องได้รับมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น

หรือมติของที่ประชุมคณะกรรมการตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของบริษัท

ในทางปฏิบัติ บริษัทส่วนใหญ่จะให้กรรมการที่เป็นผู้บริหารเป็นกรรมการผู้มีอำนาจลงนาม แม้กฎหมายจะมีได้กำหนดว่าต้องเป็นเช่นนั้นก็ตาม ซึ่งก็คงเป็นไปเพื่อความสะดวกในการบริหารกิจการอย่างไรก็ตาม ในการอนุมัติรายการต่างๆ จะขึ้นอยู่กับขอบเขตของอำนาจในการอนุมัติการเข้าทำรายการตามที่แต่ละบริษัทได้กำหนดไว้ มิได้หมายความว่ากรรมการรายดังกล่าวมีอำนาจอนุมัติรายการเสมอไป และหากให้กรรมการประเภทอื่นมาเป็นกรรมการผู้มีอำนาจลงนาม กรรมการเหล่านั้นก็อาจจะสูญเสียคุณสมบัติความเป็นอิสระได้

**1.5 คณะกรรมการต้องมีกรรมการอิสระร่วมอยู่ด้วยจำนวนกี่คน**

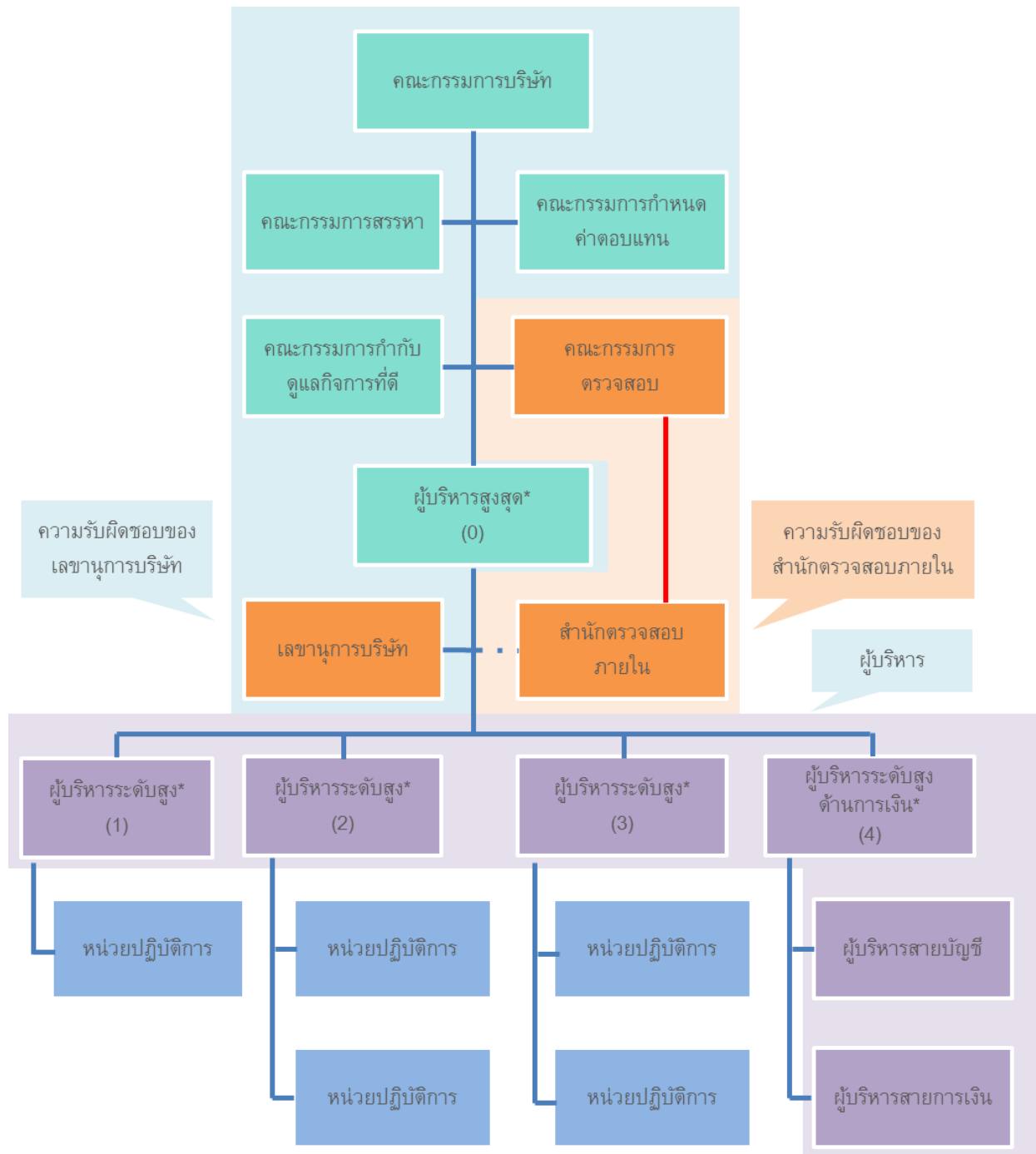
คณะกรรมการต้องมีกรรมการอิสระอย่างน้อยหนึ่งในสามของกรรมการทั้งคณะ แต่ต้องไม่น้อยกว่า 3 คน<sup>5</sup> หากไม่แต่งตั้งกรรมการอิสระให้ครบตามจำนวนที่กำหนด บริษัทจะอยู่ในข่ายของบริษัทจดทะเบียนที่ไม่สามารถดำรงสถานะเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้ ในกรณีที่บริษัทประสงค์จะยื่นขออนุญาตออกหลักทรัพย์ใหม่ตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. กำหนดก็อาจไม่ได้รับการอนุญาตเนื่องจากมีคุณสมบัติไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี<sup>6</sup>

SET-CG PRINCIPLE<sup>7</sup>, IOD-CGR และ ASEAN CG SCORECARD แนะนำให้บริษัทจดทะเบียนมีกรรมการอิสระมากกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด

**1.6 ประธานกรรมการและกรรมการ** พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัดไม่ได้มีข้อกำหนดห้าม  
**ผู้จัดการจะเป็นบุคคลคนเดียวกัน** ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการเป็นบุคคลเดียวกัน แต่  
**ได้หรือไม่** บทบาทหน้าที่หลักประการหนึ่งของคณะกรรมการ คือ การกำหนดทิศทางและติดตามดูแลการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร (โปรดดูส่วนที่ 2 ข้อ 1.9 ในบทบาทด้านการกำหนดทิศทางและนโยบายและการติดตามดูแลนั้น คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญอย่างไรบ้าง) หากฝ่ายจัดการทำหน้าที่ประธานกรรมการอาจเปิดโอกาสให้ฝ่ายจัดการรอบำการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ อาทิ การปิดบังและการเลือกเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ต้องนำเสนอคณะกรรมการและการใช้อำนาจในที่ประชุมในการกดดันให้คณะกรรมการตัดสินใจเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อฝ่ายจัดการ เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านการกำกับดูแลอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น ฝ่ายจัดการไม่ควรดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ

SET-CG PRINCIPLE, IOD-CGR และ ASEAN CG SCORECARD แนะนำให้บริษัทแต่งตั้งกรรมการอิสระเป็นประธานกรรมการ ทั้งนี้ หากมีความจำเป็นต้องแต่งตั้งกรรมการอื่นที่ไม่ใช่กรรมการอิสระเป็นประธานกรรมการ SET-CG PRINCIPLE แนะนำให้บริษัทควรมีจำนวนกรรมการอิสระมากกว่ากึ่งหนึ่งของคณะกรรมการ<sup>8</sup>

ตัวอย่างโครงสร้างการจัดการของบริษัทจดทะเบียน



\* ผู้บริหาร 4 รายแรก ตามคำนิยามในประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 23/2551 เรื่อง กำหนดบทนิยามผู้บริหารเพื่อการปฏิบัติตามหมวด 3/1 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2551 นอกจากนี้ หากผู้ดำรงตำแหน่งบริหารในสายงานบัญชีหรือการเงินรวมอยู่ในระดับผู้บริหาร 4 รายแรกนับต่อจากผู้จัดการแล้ว อาจไม่นับรวมผู้จัดการฝ่ายการเงินหรือบัญชีก็ได้ ทั้งนี้ ในการพิจารณาว่าผู้บริหารระดับใดถือเป็น “ผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานบัญชีหรือการเงิน” ให้บริษัทเป็นผู้ระบุเองว่าผู้บริหารใดได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่และรับผิดชอบในเรื่องดังกล่าว



## 2. คุณสมบัติของกรรมการ

2.1 นิติบุคคลเป็นกรรมการได้หรือไม่ ไม่ได้ กรรมการต้องเป็นบุคคลธรรมดาเท่านั้น<sup>9</sup>

2.2 บุคคลที่จะเป็นกรรมการได้ต้องมีอายุเท่าไร

กรรมการต้องมีอายุไม่ต่ำกว่า 20 ปีบริบูรณ์ คือ บรรลุนิติภาวะแล้ว<sup>10</sup> โดยทั่วไป กรรมการจะมีอาวุโสเพียงใดก็ได้ เพราะกฎหมายมิได้กำหนดอายุขั้นต่ำไว้ ขึ้นอยู่กับนโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัท (ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี กำหนดว่า กรรมการควรเป็นคนที่มีความเหมาะสม ซึ่งอายุอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่ามาพิจารณาได้ โดยบริษัทอาจกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการเพิ่มเติมในเรื่องนี้ได้ตามที่เห็นสมควร)

2.3 บุคคลที่จะเป็นกรรมการได้ต้องมีคุณสมบัติโดยทั่วไปอย่างไร

กรรมการต้องเป็นบุคคลธรรมดาที่บรรลุนิติภาวะแล้วและไม่เป็นบุคคลล้มละลาย คนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ รวมทั้งไม่เคยรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกในความผิดเกี่ยวกับทรัพย์สินที่ได้กระทำโดยทุจริตและไม่เคยถูกลงโทษ ไล่ออกหรือปลดออกจากราชการหรือองค์การหรือหน่วยงานของรัฐฐานทุจริตต่อหน้าที่<sup>11</sup>

นอกจากนั้น บุคคลที่จะเป็นกรรมการได้ยังต้องไม่มีลักษณะขาดความน่าไว้วางใจ<sup>12</sup> ดังต่อไปนี้ คือ

- (1) เป็นบุคคลล้มละลาย
- (2) เป็นคนไร้ความสามารถหรือเสมือนไร้ความสามารถ
- (3) อยู่ระหว่างถูกกล่าวโทษโดยสำนักงาน หรืออยู่ระหว่างถูกดำเนินคดีอันเนื่องมาจากกรณีที่สำนักงานกล่าวโทษ หรือเคยต้องคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก ไม่ว่าศาลจะมีคำพิพากษาให้รอการลงโทษหรือไม่ และพ้นโทษจำคุกหรือพ้นจากการรอลงโทษมาแล้วไม่ถึงสามปี ทั้งนี้ เฉพาะในความผิดตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือกฎหมายว่าด้วยสัญญาซื้อขายล่วงหน้าในเรื่องดังต่อไปนี้
  - การกระทำอันไม่เป็นธรรมเกี่ยวกับการซื้อขายหลักทรัพย์หรือสัญญาซื้อขายล่วงหน้า

- การกระทำโดยทุจริต หรือการทำให้เสียหายต่อทรัพย์สินต่อเจ้าหนี้ หรือต่อประชาชน
  - ไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง หรือซื่อสัตย์สุจริต
  - จงใจแสดงข้อความอันเป็นเท็จในสาระสำคัญหรือปกปิดข้อความจริงอันเป็นสาระสำคัญที่ควรบอกให้แจ้ง
  - ประกอบธุรกิจหลักทรัพย์หรือธุรกิจสัญญาซื้อขายล่วงหน้าโดยไม่ได้รับอนุญาตและเข้าข่ายเป็นการฉ้อโกงประชาชน
- (4) อยู่ระหว่างถูกกล่าวโทษโดยหน่วยงานที่กำกับดูแลสถาบันการเงินไม่ว่าในประเทศหรือต่างประเทศ หรืออยู่ระหว่างถูกดำเนินคดีอันเนื่องมาจากกรณีที่หน่วยงานดังกล่าวกล่าวโทษ หรืออยู่ระหว่างถูกหน่วยงานดังกล่าว ห้ามเป็นกรรมการหรือผู้บริหารของสถาบันการเงิน หรือเคยต้องคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก ไม่ว่าศาลจะมีคำพิพากษาให้การลงโทษหรือไม่ และพ้นโทษจำคุกหรือพ้นจากการลงโทษมาแล้วไม่ถึงสามปี ทั้งนี้ เฉพาะในมูลเหตุเนื่องจากการบริหารงานที่มีลักษณะหลอกลวง ฉ้อโกง หรือทุจริตเกี่ยวกับทรัพย์สิน และทำให้เกิดความเสียหายไม่ว่าจะต่อสถาบันการเงินที่บุคคลนั้นเป็นกรรมการหรือผู้บริหาร หรือต่อลูกค้า
- (5) เคยต้องคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก ไม่ว่าศาลจะมีคำพิพากษาให้การลงโทษหรือไม่ และพ้นโทษจำคุกหรือพ้นจากการลงโทษมาแล้วไม่ถึงสามปี ทั้งนี้ ในความผิดอาญาแผ่นดินเกี่ยวกับการบริหารงานที่มีลักษณะหลอกลวง ฉ้อโกง หรือทุจริตเกี่ยวกับทรัพย์สิน
- (6) เป็นผู้ที่ศาลมีคำสั่งให้ทรัพย์สินตกเป็นของแผ่นดินตามกฎหมายเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการทุจริต กฎหมายว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน หรือกฎหมายอื่นในลักษณะเดียวกัน และยังไม่พ้นสามปีนับแต่วันที่ศาลมีคำสั่งให้ทรัพย์สินตกเป็นของแผ่นดิน
- (7) มีพฤติกรรมกระทำการ หรือละเว้นกระทำการโดยไม่สุจริต หรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรงในการทำธุรกรรมของ บริษัทหรือบริษัทย่อย และเป็นเหตุให้บริษัทหรือผู้ถือหุ้นได้รับความเสียหาย หรือเป็นเหตุให้ตนหรือบุคคลอื่นได้รับประโยชน์โดยมิชอบ

- (8) มีพฤติกรรมในการเปิดเผย หรือเผยแพร่ข้อมูล หรือข้อความเกี่ยวกับบริษัทหรือบริษัทย่อยอันเป็นเท็จที่อาจทำให้สำคัญผิด หรือโดยปกปิดข้อความจริงที่ควรบอกให้แจ้งในสาระสำคัญซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการตัดสินใจของผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะโดยการสั่งการ การมีส่วนร่วม รับผิดชอบ หรือมีส่วนร่วมในการจัดทำ เปิดเผย หรือเผยแพร่ข้อมูลหรือข้อความนั้น หรือโดยการกระทำหรือละเว้นการกระทำอื่นใด ทั้งนี้ เว้นแต่พิสูจน์ได้ว่าโดยตำแหน่ง ฐานะ หรือหน้าที่ของตนไม่อาจล่วงรู้ถึงความเป็นเท็จของข้อมูลหรือข้อความดังกล่าวหรือการขาดข้อเท็จจริงที่ควรต้องแจ้งนั้น
- (9) มีพฤติกรรมที่เป็นการกระทำอันไม่เป็นธรรมหรือการเอาเปรียบผู้ลงทุนในการซื้อขายหลักทรัพย์หรือสัญญาซื้อขายล่วงหน้า หรือมีหรือเคยมีส่วนร่วมหรือสนับสนุนการกระทำดังกล่าว

#### 2.4 ชาวต่างชาติจะเป็นกรรมการได้หรือไม่

ชาวต่างชาติที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามข้อ 2.2 และ 2.3 ก็สามารถเป็นกรรมการได้เช่นเดียวกับคนไทย ทั้งนี้ กรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดต้องมีถิ่นที่อยู่ในประเทศไทย<sup>13</sup> อนึ่ง เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาภายใต้กฎหมายแรงงาน กรรมการที่เป็นชาวต่างชาติควรจะต้องมีใบอนุญาตทำงานของคนต่างด้าว (Work Permit) ด้วย

#### 2.5 ผู้ถือหุ้นจะเป็นกรรมการได้หรือไม่

ผู้ถือหุ้นที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามข้อ 2.2 และ 2.3 สามารถเป็นกรรมการได้<sup>14</sup> ทั้งนี้การแต่งตั้งผู้ถือหุ้นเป็นกรรมการอิสระต้องพิจารณาอัตราส่วนการถือหุ้นให้เป็นไปตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. ซึ่งกำหนดว่าไม่เกินร้อยละหนึ่งของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้องของกรรมการอิสระรายนั้นๆ ด้วย<sup>15</sup> ทั้งนี้ ผู้ถือหุ้นสามารถเสนอชื่อบุคคลที่เหมาะสมเพื่อพิจารณาเป็นกรรมการ (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 3.7 ในการแต่งตั้งกรรมการใหม่นั้น หากมีการเปิดโอกาสให้

ผู้ถือหุ้นเสนอชื่อบุคคลที่เหมาะสมด้วย ซึ่งมีการเสนอชื่อที่แตกต่างจากที่คณะกรรมการนำเสนอในที่ประชุมผู้ถือหุ้น กระบวนการลงมติในเรื่องนี้จะเป็นเช่นไร)

## **2.6 กรรมการต้องมีการศึกษาและประสบการณ์ในระดับใด**

กฎหมายไม่ได้กำหนดคุณสมบัติด้านการศึกษาและประสบการณ์ของกรรมการไว้ อย่างไรก็ตาม ผู้ที่ได้รับการเสนอชื่อควรมีคุณสมบัติและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ และสามารถจัดสรรเวลาสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ หากคณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการที่มีความรู้และประสบการณ์หลากหลายจะส่งเสริมให้คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่อย่างรอบคอบ

## **2.7 คณะกรรมการควรมีองค์ประกอบอย่างไร**

บริษัทควรประเมินทักษะและคุณลักษณะของกรรมการในคณะกรรมการ รวมถึงประเมินทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นเพิ่มเติมเพื่อสรรหาบุคคลที่มีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการ<sup>16</sup>

ASEAN CG SCORECARD แนะนำว่า คณะกรรมการควรประกอบด้วยกรรมการอิสระผู้หญิง 1 คน Non-Executive Director อย่างน้อยหนึ่งคนควรเป็นกรรมการที่มีประสบการณ์ในธุรกิจหลักของบริษัท ทั้งนี้ ASEAN CG SCORECARD แนะนำให้เปิดเผยกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการรายบุคคลและหลักเกณฑ์การประเมินในรายงานประจำปีด้วย

## **2.8 ผู้ดำรงตำแหน่งด้านบริหารของบริษัทจะเป็นกรรมการได้หรือไม่**

ผู้ดำรงตำแหน่งด้านบริหารของบริษัทสามารถเป็นกรรมการที่เป็นผู้บริหาร (Executive Director) ทั้งนี้ คณะกรรมการต้องมีกรรมการอิสระอย่างน้อยหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการทั้งหมดและต้องไม่น้อยกว่าสามคน<sup>17</sup>

## **2.9 การเป็นกรรมการในบริษัทหลายแห่งสามารถกระทำได้หรือไม่**

การเป็นกรรมการในบริษัทหลายแห่ง (ไม่ว่าจะเป็นบริษัทจดทะเบียนหรือไม่) สามารถกระทำได้ แต่ต้องไม่ใช่บริษัทที่ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและแข่งขันกันกับบริษัทที่ตนเป็นกรรมการอยู่เดิม เว้นแต่จะได้แจ้งให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้น

ทราบก่อนที่จะมีมติแต่งตั้งตนเป็นกรรมการ มิฉะนั้นกรรมการ อาจถูกฟ้องร้องให้รับผิดชอบในความเสียหายที่เกิดขึ้นได้<sup>18</sup>

แต่สำหรับกรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบจะไม่สามารถ ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มี นัยกับกิจการของบริษัท หรือบริษัทย่อย หรือไม่เป็นหุ้นส่วนที่มี นัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกิน ร้อยละหนึ่งของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัท อื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการ แข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัท หรือบริษัทย่อยของบริษัท แม้ว่าจะได้แจ้งให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบก่อนการแต่งตั้งบุคคล ดังกล่าวก็ตาม<sup>19</sup>

แม้กรรมการสามารถเป็นกรรมการในบริษัทหลายแห่งได้ แต่การ ดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทหลายแห่งมากเกินไปอาจส่งผล กระทบต่อการจัดสรรเวลาเพื่อการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ และอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interests) ซึ่งบริษัทจดทะเบียนสามารถป้องกันปัญหานี้โดย กำหนดคุณสมบัติของกรรมการโดยระบุว่าบุคคลที่จะทำหน้าที่ เป็นกรรมการของบริษัทได้นั้นจะดำรงตำแหน่งกรรมการใน บริษัททั้งหมดได้ไม่เกินกี่แห่ง

- SET-CG PRINCIPLE และ ASEAN CG SCORECARD แนะนำว่า กรรมการไม่ควรดำรงตำแหน่ง กรรมการในบริษัทจดทะเบียนเกิน 5 บริษัท<sup>20</sup>
- กรณี IOD-CGR จะได้รับคะแนนพิเศษ (Bonus) หากกำหนดให้กรรมการแต่ละคนดำรงตำแหน่ง กรรมการในบริษัทจดทะเบียนได้ไม่เกิน 3 แห่ง
- กรณี ASEAN CG SCORECARD แนะนำว่า บริษัทจะได้รับคะแนนพิเศษ (Bonus) หากกรรมการไม่ ดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทจดทะเบียนและบริษัทจำกัดย่อยรวมเกิน 5 บริษัท

อนึ่ง คณะกรรมการควรจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่นๆ ของบุคคลที่เสนอให้พิจารณาแต่งตั้งเป็นกรรมการให้ผู้ถือหุ้นพิจารณาก่อนการแต่งตั้ง และให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่นๆ ของกรรมการบริษัททุกคนในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี (แบบ 56-2) ด้วย

**2.10 กรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่ง  
จะมีสิทธิได้รับเลือกตั้งกลับเข้าดำรง  
ตำแหน่งอีกได้หรือไม่ / กี่วาระ /  
ต้องมีช่วงเว้นวาระหรือไม่**

กรรมการทุกประเภทซึ่งพ้นจากตำแหน่งมีสิทธิได้รับเลือกตั้งกลับเข้าดำรงตำแหน่งอีกได้ทันทีโดยไม่ต้องมีช่วงเว้นวาระ และไม่จำกัดจำนวนวาระที่ดำรงตำแหน่ง (สำหรับกรณีของกรรมการตรวจสอบ โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 6.11 กรรมการตรวจสอบซึ่งพ้นจากตำแหน่งจะมีสิทธิได้รับแต่งตั้งกลับเข้าดำรงตำแหน่งอีกได้หรือไม่ / กี่วาระ / ต้องมีช่วงเว้นวาระหรือไม่)

- SET-CG PRINCIPLE, IOD-CGR และ ASEAN CG SCORECARD ระบุว่า กรรมการอิสระควรมีวาระการดำรงตำแหน่ง ทุกวาระที่ดำรงตำแหน่งรวมกันไม่เกิน 9 ปีนับจากวันที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระครั้งแรก
- IOD-CGR ยังระบุเพิ่มเติมว่า หากบริษัทจดทะเบียนมีนโยบายจำกัดจำนวนปีในการดำรงตำแหน่งของกรรมการอิสระไว้ไม่เกิน 6 ปี บริษัทจดทะเบียนนั้นๆ จะได้รับคะแนนพิเศษ (Bonus) ในการประเมินผลการกำกับดูแลกิจการอีกด้วย อย่างไรก็ตามก็ดี กรรมการอิสระที่ดำรงตำแหน่งเกินกว่าวาระระยะเวลาข้างต้นสามารถดำรงตำแหน่งกรรมการที่ไม่ใช่ผู้บริหารต่อเนื่องแทนได้

### 3. การแต่งตั้งกรรมการใหม่และการรับตำแหน่งของกรรมการ

#### 3.1 ใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้ง กรรมการ

การแต่งตั้งกรรมการต้องใช้มติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นกฎหมายกำหนดให้ใช้การลงคะแนนเสียงแบบ Cumulative Voting เว้นแต่ข้อบังคับของบริษัทจะกำหนดวิธีการลงคะแนนเสียงไว้เป็นอย่างอื่นอย่างชัดเจน<sup>21</sup>

##### (1) การลงคะแนนเสียงแบบ Cumulative Voting

ในการลงคะแนนเสียงแบบนี้ ผู้ถือหุ้นแต่ละรายจะมีคะแนนเสียงเท่ากับจำนวนหุ้นที่ตนถืออยู่คูณด้วยจำนวนกรรมการที่จะต้องแต่งตั้ง ผู้ถือหุ้นจะลงคะแนนเสียงทั้งหมดให้แก่บุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อคนหนึ่งคนใดก็ได้ หรือลงคะแนนเสียงให้แก่บุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อหลายคนเป็นจำนวนมากน้อยเพียงใดก็ได้ แต่เมื่อรวมกันทั้งหมดแล้วจะต้องไม่เกินคะแนนเสียงที่ตนมีอยู่ เช่น บริษัทต้องแต่งตั้งกรรมการจำนวน 3 คน และมีการเสนอชื่อบุคคลเข้าสู่อภิปรายจำนวน 5 คน ผู้ถือหุ้นที่ถือหุ้นอยู่จำนวน 100 หุ้นก็จะมีคะแนนเสียง 300 เสียง ซึ่งผู้ถือหุ้นรายนี้จะลงคะแนนเสียงทั้ง 300 เสียงให้แก่บุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อคนหนึ่งคนใดเพียงคนเดียวก็ได้ หรือจะแบ่งแยกลงคะแนนเสียงให้แก่บุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อหลายคนเป็นจำนวนคนละมากน้อยเพียงใดก็ได้ เช่น ลงคะแนนเสียงให้คนแรก 150 เสียง ให้คนที่สอง 100 เสียง และให้คนที่สาม 50 เสียง โดยไม่ลงคะแนนเสียงให้คนที่สี่และคนที่ห้าก็ได้ และเมื่อรวมคะแนนเสียงของผู้ถือหุ้นทั้งหมดที่เข้าร่วมประชุมและออกเสียงลงคะแนนแล้ว ก็ให้บุคคลซึ่งได้รับคะแนนเสียงเห็นชอบสูงสุดตามลำดับลงมา 3 คนเป็นผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการ

การลงคะแนนเสียงแบบ Cumulative Voting นี้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้ผู้ถือหุ้นเสียงข้างน้อยสามารถรวมตัวกันสนับสนุนให้บุคคลที่ตนเสนอได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการได้ ซึ่งแตกต่างกับการแต่งตั้งกรรมการด้วยการลงคะแนนเสียงแบบที่ใช้คะแนนเสียงข้างมากที่ผู้ถือหุ้นรายเดียวหรือหลายรายที่มีเสียงข้างมาก (คือ มี

คะแนนเสียงหรือมีคะแนนเสียงรวมกันเกินกว่ากึ่งหนึ่งของผู้ถือหุ้น  
ซึ่งมาประชุมและออกเสียงลงคะแนน) จะสามารถสนับสนุนให้  
บุคคลที่ตนเสนอได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการได้ทั้งหมดทุกคน

ในกรณีแต่งตั้งกรรมการด้วยการลงคะแนนเสียงแบบ Cumulative  
Voting นี้ กรรมการแต่ละคนจะมีวาระการดำรงตำแหน่ง 1 วาระ  
จนกว่าจะมีการจัดการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีครั้งต่อไป  
(โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 4.1 กรรมการมีวาระการดำรงตำแหน่ง  
อย่างไร)

บริษัทที่ใช้การลงคะแนนเสียงแบบ Cumulative Voting จะได้รับคะแนนพิเศษ (Bonus) ในการประเมิน  
IOD-CGR และ AGM Checklist ด้วย

## (2) การลงคะแนนเสียงแบบอื่น

บริษัทส่วนใหญ่ในประเทศไทยใช้ระบบการลงคะแนนเสียง แบบ  
1 เสียงต่อ 1 โหวต โดยกำหนดให้ผู้ถือหุ้นแต่ละรายมีคะแนน  
เสียงเท่ากับจำนวนหุ้นที่ตนถืออยู่ และใช้ “มติทั่วไป” กล่าวคือ  
บุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อจะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการ  
หากได้รับการเห็นด้วย หรือการสนับสนุนด้วยคะแนนเสียงข้าง  
มากของผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมและออกเสียงลงคะแนน เช่น ใน  
กรณีที่บริษัทต้องแต่งตั้งกรรมการเกิน 1 คน เช่น บริษัทต้อง  
แต่งตั้งกรรมการจำนวน 3 คนและมีการเสนอชื่อบุคคลเข้าสู่อการ  
พิจารณาจำนวน 3 คน ที่ประชุมผู้ถือหุ้นจะต้องลงคะแนนเสียง  
สำหรับบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อไปที่ละคน โดยบุคคลที่ได้รับการ  
เสนอชื่อแต่ละคนนั้นจะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการก็  
ต่อเมื่อได้รับการเห็นด้วย หรือการสนับสนุนด้วยคะแนนเสียง  
ข้างมากของผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมและออกเสียงลงคะแนน ซึ่ง  
ผู้ถือหุ้นแต่ละรายจะลงคะแนนเสียงที่ตนมีอยู่ (เช่น 100 เสียง)  
สนับสนุนหรือไม่สนับสนุนบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อไปที่ละคน  
ด้วยคะแนนเสียงจำนวนเท่าเดิม (คือ 100 เสียง) โดยไม่มีการ  
แบ่งคะแนนเสียง แบบ Cumulative Voting



ส่วนในกรณีที่มีการเสนอชื่อบุคคลเกินกว่าจำนวนกรรมการที่จะต้องแต่งตั้ง เช่น บริษัทต้องแต่งตั้งกรรมการจำนวน 3 คนแต่มีการเสนอชื่อบุคคลเข้าสู่อการพิจารณาจำนวน 5 คนที่ประชุมผู้ถือหุ้นจะต้องลงคะแนนเสียงสำหรับบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อทั้ง 5 คน โดยบุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อแต่ละคนนั้นจะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นกรรมการก็ต่อเมื่อได้รับการเห็นชอบ หรือการสนับสนุนด้วยคะแนนเสียงข้างมากของผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมและออกเสียงลงคะแนน บุคคลซึ่งได้รับคะแนนเสียงเห็นชอบข้างมากของผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมและออกเสียงลงคะแนนสูงสุดตามลำดับลงมา 3 คนเป็นผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการ

ในกรณีแต่งตั้งกรรมการด้วยการลงคะแนนเสียงแบบปกตินี้ กรรมการแต่ละคนจะมีวาระการดำรงตำแหน่งไม่เกิน 3 วาระ จนกว่าจะมีการจัดการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปีครั้งที่ 3 หลังจากได้รับเลือกตั้ง (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 4.1 กรรมการมีวาระการดำรงตำแหน่งอย่างไร)

ทั้งนี้ กรณีที่กรรมการบริษัทที่พ้นจากตำแหน่ง (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 4.2 การพ้นจากตำแหน่งกรรมการนอกจากการพ้นวาระ) มีวาระการดำรงตำแหน่งเหลืออยู่ตั้งแต่ 2 เดือนขึ้นไป คณะกรรมการสามารถลงมติแต่งตั้งบุคคลอื่นเข้าเป็นกรรมการแทนในการประชุมคณะกรรมการคราวถัดไป ซึ่งจะต้องได้รับความเห็นชอบด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสามในสี่ของจำนวนกรรมการที่ยังเหลืออยู่และบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการแทนนั้นจะอยู่ในตำแหน่งได้เพียงเท่าวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการที่พ้นตำแหน่งไป<sup>22</sup>

หากวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งเหลืออยู่น้อยกว่า 2 เดือน คณะกรรมการต้องดำเนินการสรรหาและเสนอรายชื่อต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาเลือกตั้งกรรมการแทนนั้น

**3.2 การแต่งตั้งกรรมการมีผลเมื่อใด** การแต่งตั้งกรรมการมีผลเมื่อมีมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นหรือที่ประชุมคณะกรรมการ แล้วแต่กรณี เว้นแต่จะกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น

ทั้งนี้ การลงนามในฐานะกรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัทจะสามารถลงนามผูกพันบริษัทกับบุคคลภายนอกได้นับตั้งแต่วันที่จดทะเบียนกับกระทรวงพาณิชย์

**3.3 ในกรณีที่กรรมการบริษัทลาออกหรือพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระคณะกรรมการจะต้องดำเนินการเช่นไร** คณะกรรมการดำเนินการประการใดประการหนึ่ง ดังนี้ หากวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการที่ลาออกไปนั้นเหลือตั้งแต่ 2 เดือนขึ้นไป คณะกรรมการมีอำนาจแต่งตั้งบุคคลอื่นเข้าเป็นกรรมการแทนได้ (โปรดดู ข้อ 3.1 ใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการ)

**3.4 เมื่อบริษัทแต่งตั้งกรรมการใหม่แล้ว บริษัทต้องทำอะไรบ้าง** บริษัทต้องจดทะเบียนกรรมการเข้าใหม่กับนายทะเบียนกระทรวงพาณิชย์ ภายใน 14 วันนับแต่วันที่ที่ประชุมคณะกรรมการหรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีมติแต่งตั้งกรรมการคนดังกล่าว <sup>23</sup>

บริษัทต้องยื่นแบบแจ้งข้อมูลกรรมการและผู้บริหารของบริษัท (แบบ 35-E1) <sup>24</sup> ต่อสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. อย่างไรก็ดี กรณีที่บริษัทต้องมีการตรวจสอบคุณสมบัติกรรมการและผู้บริหาร บริษัทต้องยื่นหนังสือยินยอมของกรรมการและผู้บริหารให้เปิดเผยข้อมูล (แบบ 35-E2) <sup>25</sup> และหนังสือขอตรวจสอบคุณสมบัติในการเป็นกรรมการและผู้บริหาร (แบบ 35-E3) <sup>26</sup> ก่อนการแต่งตั้ง

จากนั้นบริษัทต้องรายงานสารสนเทศในเรื่องการเปลี่ยนแปลงกรรมการผ่านระบบเผยแพร่ข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์ฯ แบบ F24-1 (กรณีแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบ) แบบ F24-2 ภายใน 3 วันทำการนับแต่วันที่บริษัทมีการเปลี่ยนแปลงกรรมการ หรือบุคคลผู้มีอำนาจในการจัดการของบริษัทจดทะเบียน

**3.5 กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งเข้ามาใหม่จะต้องดำเนินการอย่างไร**

กรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่จะต้องดำเนินการ ดังนี้

- (1) ยื่นแบบ 59-1<sup>27</sup> กับสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. (กรณีการรายงานครั้งแรกภายใน 30 วันนับแต่วันปิดการเสนอขายหลักทรัพย์ หรือนับแต่วันที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการ) อย่างไรก็ตาม กรณีที่กรรมการมีการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ กรรมการต้องยื่นแบบ 59-2<sup>28</sup> ต่อสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. ทุกครั้งเมื่อมีการซื้อ ขาย โอนหรือรับโอนหลักทรัพย์ โดยจะต้องยื่นภายใน 3 วันทำการ นับแต่วันที่มีการซื้อ ขาย โอน หรือรับโอนหลักทรัพย์
- (2) ยื่นรายงานการมีส่วนได้เสียกับเลขานุการบริษัท ตามกำหนดเวลาที่บริษัทแต่ละแห่งกำหนดขึ้นเอง (โปรดดูตัวอย่าง “รายงานการมีส่วนได้เสีย” ซึ่งจัดทำโดยสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย ได้ที่ [www.sec.or.th](http://www.sec.or.th))
- (3) จัดส่งประวัติกรรมการตามแบบที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนด (หนังสือรับรองและประวัติของกรรมการ/กรรมการตรวจสอบ (F24-2)<sup>29</sup> ภายใน 3 วันทำการนับแต่วันที่มีการแต่งตั้งกรรมการใหม่ (โปรดดูตัวอย่างแบบ F24-2 ได้ที่ [www.sec.or.th](http://www.sec.or.th))

**3.6 หากกรรมการที่แต่งตั้งใหม่เป็นกรรมการตรวจสอบ บริษัทต้องดำเนินการอะไรเป็นพิเศษหรือไม่**

บริษัทต้องส่งแบบ F24-1<sup>30</sup> (แบบแจ้งรายชื่อและขอบเขตการดำเนินงานของกรรมการตรวจสอบ) และกรรมการต้องส่งแบบ F24-2 (หนังสือรับรองและประวัติของกรรมการ/กรรมการตรวจสอบ) ให้กับตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยบริษัทต้องส่งแบบ F24-1 โดยผ่านระบบเผยแพร่ข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์ฯ และส่งแบบ F24-2 เป็นฉบับเอกสารโดยไม่ต้องส่งผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (โปรดดูตัวอย่าง “แบบ F24 – 2” ได้ที่ [www.sec.or.th](http://www.sec.or.th))

**3.7 ในการแต่งตั้งกรรมการใหม่ นั้น หากมีการเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้น เสนอชื่อบุคคลที่เหมาะสมด้วยซึ่ง มีการเสนอชื่อที่แตกต่างจากที่คณะกรรมการนำเสนอในที่ประชุม ผู้ถือหุ้น กระบวนการลงมติในเรื่องนี้จะเป็นเช่นไร**

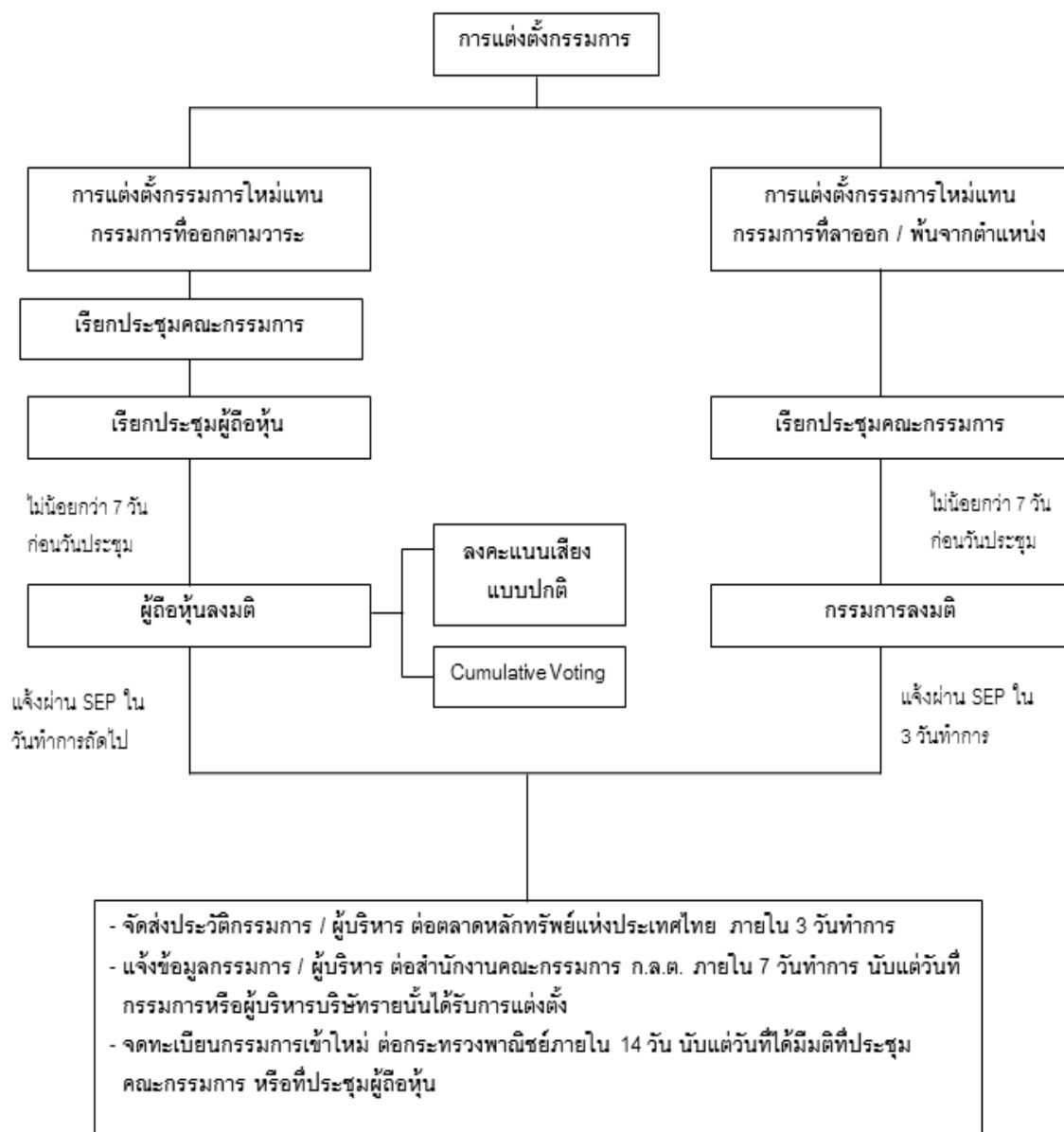
**3.8 บุคคลที่ได้รับการเสนอชื่อเพื่อ พิจารณาเลือกตั้งเข้าเป็นกรรมการ ใหม่ นั้นจะอยู่ในที่ประชุมซึ่งจะทำการลงมติได้หรือไม่**

ประธานในที่ประชุมผู้ถือหุ้นจะนำชื่อของบุคคลที่ได้รับการเสนอ จากทั้งผู้ถือหุ้นและคณะกรรมการมาให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นลงมติ พร้อมกันไปในวันวาระแต่งตั้งกรรมการใหม่ โดยในส่วนของ การแต่งตั้งกรรมการนี้ข้อบังคับของบริษัทจะกำหนดวิธีการลง คະแนนเสียงของผู้ถือหุ้นไว้อย่างชัดเจน (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 3.1 ใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการ)

- (1) กรณีการประชุมผู้ถือหุ้น กรณีนี้ไม่ถือเป็นเรื่องที่คุณคณ ดังกล่าวมีส่วนได้เสียหรือผลประโยชน์ขัดแย้งใดๆ จึงขึ้นอยู่กับดุลพินิจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่า สมควรให้เข้ามาใน ที่ประชุมซึ่งจะทำการลงมติหรือไม่ แต่การเข้ามาอยู่ใน ที่ประชุมผู้ถือหุ้นนั้นก็จะเป็นไปเพื่อประโยชน์ในการแสดงตน ต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นหรือสังเกตการณ์เท่านั้น ทั้งนี้ บางบริษัทมีนโยบายให้ผู้ถือหุ้นที่ได้รับการแต่งตั้งเป็น กรรมการออกจากห้องประชุมเป็นการชั่วคราวในระหว่าง วาระแต่งตั้งกรรมการ เพื่อส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นสอบถามและ ลงคะแนนเสียงได้อย่างเป็นอิสระมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ผู้ถือหุ้นที่ถูกเสนอชื่อเป็นกรรมการสามารถออก เสียงเลือกตั้งกรรมการได้ จึงน่าจะอยู่ในที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้ และควรมีการแนะนำผู้ที่ถูกเสนอชื่อเป็นกรรมการให้ผู้ถือ หุ้นรู้จักด้วย
- (2) กรณีการประชุมคณะกรรมการ กรณีนี้ถือได้ว่าบุคคลที่ได้รับการ เสนอชื่อเพื่อพิจารณาแต่งตั้งมีส่วนได้เสียหรือ ผลประโยชน์ขัดแย้งในเรื่องดังกล่าว ดังนั้น เพื่อให้การ ลงคะแนนแต่งตั้งมีความโปร่งใสและเป็นการป้องกันความ ขัดแย้งทางผลประโยชน์ บุคคลดังกล่าวควรงดออกเสียงและ ออกจากที่ประชุมคณะกรรมการในวันที่มีการแต่งตั้งบุคคล ดังกล่าวเป็นกรรมการใหม่

**3.9 ในการแต่งตั้งกรรมการกลับเข้า** บริษัทต้องรายงานสารสนเทศในเรื่องการเปลี่ยนแปลงกรรมการ ดำรงตำแหน่งอีกวาระหนึ่งนั้น บริษัท ผ่านระบบ SET Electronic Portal (SEP) ภายใน 3 วันทำการ จะต้องแจ้งตลาดหลักทรัพย์ หรือไม่ นับแต่วันที่บริษัทมีการเปลี่ยนแปลงกรรมการหรือบุคคลผู้มีอำนาจในการจัดการของบริษัทจดทะเบียนโดยไม่ต้องดำเนินการอื่น ๆ ตามที่กำหนดไว้ในข้อ 3.4 ข้างต้น (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 3.4 เมื่อบริษัทแต่งตั้งกรรมการใหม่แล้ว บริษัทต้องทำอะไรบ้าง)

### ขั้นตอนการแต่งตั้งกรรมการบริษัท



\* ตามประกาศสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. ที่ สจ. 23/2553 เรื่อง แบบและวิธีการแจ้งหรือเปลี่ยนแปลงข้อมูล กรรมการและผู้บริหารของบริษัท

## 4. การพ้นจากตำแหน่งของกรรมการ

### 4.1 กรรมการมีวาระการดำรงตำแหน่งอย่างไร

กฎหมายกำหนดเรื่องวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการไว้เป็น 2 แบบ<sup>31</sup>

- (1) ในกรณีที่ข้อบังคับของบริษัทกำหนดวิธีการอื่นซึ่งไม่ใช่วิธี Cumulative Voting ไว้ การลงคะแนนเสียงแบบปกติสำหรับการลงมติโดยที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อเลือกตั้งกรรมการ (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 3.1 ใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการ) กรรมการแต่ละคนจะมีวาระการดำรงตำแหน่งไม่เกิน 3 วาระ โดยต้องมีกรรมการออกจากตำแหน่งจำนวนหนึ่งในสามในการประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปีทุกครั้งและถ้าจำนวนกรรมการจะแบ่งออกให้ตรงเป็นสามส่วนไม่ได้ ก็ให้ออกจำนวนใกล้เคียงที่สุดกับส่วนหนึ่งในสาม สำหรับกรรมการที่จะต้องออกจากตำแหน่งในปีแรกและปีที่สองภายหลังจดทะเบียนนั้น ถ้าข้อบังคับมิได้กำหนดไว้เป็นอย่างอื่นให้จับสลากกัน ส่วนในปีหลังๆ ต่อไปให้กรรมการคนที่อยู่ในตำแหน่งนานที่สุดนั้นเป็นผู้ออกจากตำแหน่ง ซึ่งกรณีนี้จะใช้กับบริษัทส่วนใหญ่
- (2) ในกรณีที่ข้อบังคับของบริษัทไม่ได้กำหนดให้ใช้วิธีการอื่นในการเลือกตั้งกรรมการไว้ บริษัทต้องใช้วิธี Cumulative Voting (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 3.1 ใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการ) ซึ่งในกรณีนี้กรรมการแต่ละคนจะมีวาระการดำรงตำแหน่ง 1 ปี กล่าวคือ กฎหมายกำหนดให้ในการประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปีทุกครั้งจะต้องมีการเลือกตั้งคณะกรรมการทั้งชุดพร้อมกันในคราวเดียว ซึ่งในระหว่างที่คณะกรรมการชุดใหม่ยังมีได้เข้ารับหน้าที่ คณะกรรมการชุดเดิมจะต้องทำหน้าที่รักษาการในตำแหน่งเพื่อดำเนินกิจการของบริษัทต่อไปพลางก่อนเท่าที่จำเป็น

#### 4.2 นอกจากกรณีครบวาระแล้ว กรรมการจะพ้นจากตำแหน่งใน กรณีใดได้อีก

กรรมการจะพ้นจากตำแหน่งนอกจากกรณีครบวาระเมื่อ<sup>32</sup>

- (1) ตาย
- (2) ลาออก
- (3) ขาดคุณสมบัติ หรือมีลักษณะต้องห้าม หรือมีลักษณะขาดความน่าไว้วางใจ (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 2.2 บุคคลที่จะเป็นกรรมการได้ต้องมีอายุเท่าไร ข้อ 2.3 บุคคลที่จะเป็นกรรมการได้ต้องมีคุณสมบัติโดยทั่วไปอย่างไร<sup>33</sup>)
- (4) ที่ประชุมผู้ถือหุ้นลงมติให้ออก ซึ่งจะต้องใช้คะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสามในสี่ของจำนวนผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมและมีสิทธิออกเสียง และมีหุ้นนับรวมกันได้ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนหุ้นที่ถือโดยผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและมีสิทธิออกเสียง (มีข้อสังเกตว่าการลงคะแนนเสียงในกรณีนี้แตกต่างจากกรณีอื่นๆ คือ ต้องนับจำนวนผู้ถือหุ้นที่เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย ไม่ได้นับเฉพาะคะแนนเสียงแต่เพียงอย่างเดียว)
- (5) ศาลมีคำสั่งให้ออก เนื่องจากมีผู้ถือหุ้นคนหนึ่งหรือหลายคนซึ่งถือหุ้นรวมกันไม่น้อยกว่าร้อยละห้าของหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดฟ้องคดีต่อศาลขอให้ศาลสั่งให้กรรมการออกจากตำแหน่งเนื่องจากได้กระทำการหรือละเว้นกระทำการอันถือเป็นการผิดหน้าที่ตามกฎหมายและเป็นเหตุให้บริษัทได้รับความเสียหายหรืออาจทำให้บริษัทได้รับความเสียหาย

#### 4.3 กรรมการที่ประสงค์จะลาออก ต้องดำเนินการอย่างไร

กรรมการที่ประสงค์จะลาออกจากตำแหน่งจะต้องยื่นหนังสือลาออกต่อบริษัท โดยจะกำหนดวันที่ที่ประสงค์จะลาออกไว้ล่วงหน้าในหนังสือลาออกด้วยหรือไม่ก็ได้ ในกรณีที่ไม่มีกำหนดวันที่ที่ประสงค์จะลาออกไว้ การลาออกของกรรมการจะมีผลนับแต่วันที่หนังสือลาออกไปถึงบริษัท ในทางปฏิบัติจะใช้วิธีการยื่นหนังสือลาออกต่อประธานกรรมการ (ในฐานะตัวแทนของบริษัท) ส่วนในกรณีที่ประธานกรรมการเป็นผู้ประสงค์ที่จะลาออกจะใช้วิธีการยื่นหนังสือลาออกต่อเลขานุการบริษัท

ทั้งนี้ กรรมการที่ลาออกจะแจ้งให้นายทะเบียน คือ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ทราบด้วยก็ได้<sup>34</sup>

(สำหรับการลาออกของกรรมการตรวจสอบ โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 6.12 กรรมการตรวจสอบที่ประสงค์จะลาออกจะต้องดำเนินการอย่างไร)

**4.4 เมื่อมีกรรมการลาออกจากตำแหน่ง บริษัทจะต้องดำเนินการอย่างไร**

บริษัทต้องจดทะเบียนแจ้งการเปลี่ยนแปลงกรรมการต่อนายทะเบียนกระทรวงพาณิชย์ภายใน 14 วันนับจากวันที่บริษัทได้รับหนังสือลาออก<sup>35</sup> และต้องรายงานสารสนเทศเรื่องการลาออกจากตำแหน่งบนระบบ SET Electronic Portal (SEP) ซึ่งควรจะทำโดยเร็วที่สุดแต่ต้องไม่ช้ากว่า 3 วันทำการนับแต่วันที่เกิดเหตุการณ์<sup>36</sup> รวมทั้งแจ้งเปลี่ยนแปลงข้อมูลในระบบข้อมูลกรรมการและผู้บริหารต่อสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. ภายใน 7 วันทำการ นับจากวันที่มีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลด้วย (สำหรับกรณีของกรรมการตรวจสอบ โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 6.13 เมื่อมีกรรมการตรวจสอบลาออกจากตำแหน่ง บริษัทจะต้องดำเนินการอย่างไร)

**4.5 เมื่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีมติเปลี่ยนแปลงจำนวนกรรมการ บริษัทต้องนับวาระการดำรงตำแหน่งอย่างไร**

หากบริษัทไม่ใช้วิธีการเลือกตั้งกรรมการแบบ Cumulative Voting บริษัทต้องนับวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการที่เหลืออยู่ต่อเนื่อง แม้กรรมการที่ต้องออกจากวาระการดำรงตำแหน่งไม่ครบหนึ่งในสามในแต่ละปี เนื่องจากกฎหมายกำหนดให้กรรมการจับฉลากออกจากตำแหน่งในปีที่ 1 และ 2 เท่านั้น หลังจากนั้นกำหนดให้กรรมการที่อยู่ในวาระการดำรงตำแหน่งนานที่สุดออกจากตำแหน่ง



**ตัวอย่าง**

| ปีที่ | กรรมการคนที่                          |   |   |   |   |                  |                                       |   |
|-------|---------------------------------------|---|---|---|---|------------------|---------------------------------------|---|
|       | 1                                     | 2 | 3 | 4   | 5 | 6                | 7                                     | 8 |
| 1     | จับฉลากออก                            |   |   | จับฉลากออก                                |   |                  | กรรมการ<br>อยู่ในวาระ                 |   |
| 2     | กรรมการ<br>อยู่ในวาระนาน<br>ที่สุดออก |   |   | กรรมการ<br>อยู่ใน<br>วาระนาน<br>ที่สุดออก |   | ลาออก            | กรรมการ<br>อยู่ในวาระ<br>นานที่สุดออก |   |
| 3     |                                       |   |   |   |   |                  |                                       |   |
| 4     | กรรมการ<br>อยู่ในวาระนาน<br>ที่สุดออก |   |   | กรรมการ<br>อยู่ในวาระนาน<br>ที่สุดออก     |   | แต่งตั้ง<br>ใหม่ | กรรมการ<br>อยู่ในวาระ<br>นานที่สุดออก |   |
| 5     |                                       |   |   |   |   |                  |                                       |   |
| 6     |                                       |   |   |   |   |                  |                                       |   |
| 7     | กรรมการ<br>อยู่ในวาระนาน<br>ที่สุดออก |   |   | กรรมการ<br>อยู่ในวาระนาน<br>ที่สุด<br>ออก |   |                  | กรรมการ<br>อยู่ในวาระ<br>นานที่สุดออก |   |

สำหรับบริษัทที่ใช้วิธีการเลือกตั้งกรรมการแบบ Cumulative Voting กรรมการครบวาระเป็นประจำทุกปี

**4.6 เมื่อมีกรรมการคนใดคนหนึ่ง ต้องพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ บริษัทจะต้องดำเนินการอย่างไร**

บริษัทต้องจดทะเบียนแจ้งการเปลี่ยนแปลงกรรมการต่อ นายทะเบียนกระทรวงพาณิชย์ภายใน 14 วันนับจากวันที่มีการเปลี่ยนแปลง<sup>37</sup> และต้องรายงานสารสนเทศเรื่องเหตุที่กรรมการต้องพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระบนระบบ SEP ซึ่งควรจะทำโดยเร็วที่สุดแต่ต้องไม่ช้ากว่า 3 วันทำการนับแต่วันที่เกิดเหตุการณ์<sup>38</sup> รวมทั้งแจ้งเปลี่ยนแปลงข้อมูลในระบบข้อมูล กรรมการและผู้บริหารต่อสำนักงานคณะ กรรมการ ก.ล.ต. ภายใน 7 วันทำการนับจากวันที่มีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลด้วย

**4.7 หากกรรมการต้องพ้นจากตำแหน่งทั้งคณะ การบริหารงานของบริษัทภายหลังจากนั้นจะเป็นเช่นไร**

ในกรณีที่กรรมการพ้นจากตำแหน่งทั้งคณะนั้น คณะกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งจะต้องดำเนินการต่างๆ ต่อไปนี้<sup>39</sup>

- (1) ต้องอยู่รักษาการในตำแหน่งเพื่อดำเนินกิจการของบริษัทต่อไปจนกว่าคณะกรรมกรชุดใหม่จะเข้ารับหน้าที่ แต่จะทำการต่างๆ ได้เพียงเท่าที่จำเป็นเท่านั้น เว้นแต่ศาลจะสั่งเป็นอย่างอื่น ในกรณีที่เป็นการพ้นจากตำแหน่งตามคำสั่งของศาล

(2) ต้องจัดให้มีการประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อเลือกตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ภายใน 1 เดือนนับแต่วันพ้นจากตำแหน่ง โดยส่งหนังสือนัดประชุมให้ผู้ถือหุ้นทราบไม่น้อยกว่า 14 วันก่อนวันประชุม

อนึ่ง บริษัทจะต้องจดทะเบียนแจ้งการเปลี่ยนแปลงกรรมการต่อนายทะเบียนกระทรวงพาณิชย์ภายใน 14 วันนับจากวันที่มีการเปลี่ยนแปลง<sup>40</sup> และต้องรายงานสารสนเทศเรื่องเหตุที่กรรมการต้องพ้นจากตำแหน่งทั้งคณะบนระบบ SEP ซึ่งจะต้องกระทำโดยเร็วที่สุดในวันที่มีเหตุการณ์เกิดขึ้น โดยรายงานก่อนเวลาการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในแต่ละรอบอย่างน้อย 1 ชั่วโมง หรือหลังเวลาการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย<sup>41</sup>

## 5. ค่าตอบแทนกรรมการ

### 5.1 กรรมการรับค่าตอบแทน อะไรได้บ้าง

กรรมการมีสิทธิได้รับค่าตอบแทนเมื่อข้อบังคับบริษัทกำหนดให้ค่าตอบแทนอย่างชัดเจน นอกจากค่าตอบแทนในการทำหน้าที่กรรมการแล้ว บริษัทจะจ่ายเงินหรือทรัพย์สินอื่นใดให้แก่กรรมการไม่ได้<sup>42</sup>

ในกรณีที่ข้อบังคับของบริษัทมิได้กำหนดอัตราค่าตอบแทนกรรมการไว้ ค่าตอบแทนสำหรับกรรมการจะเป็นเช่นไรนั้นให้เป็นที่ไปตามมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น<sup>43</sup> ซึ่งโดยทั่วไปค่าตอบแทนสำหรับกรรมการจะอยู่ในรูปแบบของเบี้ยประชุม ซึ่งจะจ่ายเป็นรายครั้งที่เข้าร่วมประชุม ค่าตอบแทนรายเดือนหรือรายปี โบนัสประจำปี หลักทรัพย์อื่นของบริษัทและสิทธิประโยชน์อื่น

### 5.2 คณะกรรมการจะต้องดำเนินการ อย่างไรจึงจะจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ กรรมการได้

การจ่ายค่าตอบแทนให้แก่กรรมการนั้นจะต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของบริษัท หรือตามมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น (สำหรับกรณีที่ข้อบังคับของบริษัทมิได้กำหนดเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการไว้) (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 5.1 กรรมการรับค่าตอบแทนอะไรได้บ้าง) ซึ่งในกรณีที่ต้องใช้มติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นนั้น ในทางปฏิบัติ คณะกรรมการจะทำการขอมติปีต่อปีในการประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปีทุกครั้ง โดยมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นในกรณีนี้จะต้องได้รับคะแนนเสียงสนับสนุนไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุม<sup>44</sup>

**5.3 คณะกรรมการควรใช้หลักการ  
อะไรในการพิจารณากำหนด  
ค่าตอบแทนกรรมการ**

คณะกรรมการควรมอบหมายให้การพิจารณากำหนดค่าตอบแทน  
สำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูงเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการ  
พิจารณาค่าตอบแทน (Remuneration Committee) โดยให้  
หลักการในการพิจารณากำหนดค่าตอบแทนกรรมการนั้นเป็นไป  
ตามที่คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนเห็นสมควร (โปรดดู  
ส่วนที่ 2 ข้อ 2.4 คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน  
(Remuneration Committee) มีหน้าที่อะไรบ้าง) ทั้งนี้ อัตรา  
ค่าตอบแทนคณะกรรมการควรอยู่ในระดับที่เหมาะสม ควร  
พิจารณาโครงสร้างค่าตอบแทนที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำ  
หน้าที่ของกรรมการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนด  
ค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลประกอบการ และสร้างแรงจูงใจใน  
การทำหน้าที่กรรมการในอัตราที่สามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นได้

นอกจากนี้ ASEAN CG SCORECARD แนะนำว่า กรรมการอิสระไม่ควรได้รับค่าตอบแทนที่มีอัตรา  
แปรผันตามผลประกอบการ อาทิ หุ้น สิทธิในการซื้อหุ้นหรือโบนัส<sup>45</sup>

**5.4 บริษัทต้องเปิดเผยข้อมูลเรื่อง  
ค่าตอบแทนกรรมการในรายงาน  
ประจำปีหรือไม่**

บริษัทต้องเปิดเผยข้อมูลเรื่องค่าตอบแทนของกรรมการทั้ง  
ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ค่าตอบแทนอื่นๆ และค่าตอบแทน  
ของกรรมการอิสระที่ได้รับจากการดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระ  
ในบริษัทแม่หรือบริษัทย่อยอีกด้วย (ถ้ามี) ในปีที่ผ่านมาเป็น  
รายบุคคลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และ  
รายงานประจำปี (แบบ 56-2) ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการ  
กำกับตลาดทุนกำหนด<sup>46</sup>

- SET-CG PRINCIPLE แนะนำให้บริษัทควรเปิดเผยนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนแก่กรรมการและ  
ผู้บริหารระดับสูงที่สะท้อนถึงภาระ หน้าที่ของแต่ละบุคคลรวมทั้งนโยบาย รูปแบบและลักษณะของ  
ค่าตอบแทนด้วย ทั้งนี้จำนวนเงินค่าตอบแทนที่เปิดเผยมควรรวมค่าตอบแทนที่กรรมการแต่ละท่าน  
ได้รับจากบริษัทย่อยด้วย
- AGM Checklist กำหนดให้เปิดเผยข้อมูลค่าตอบแทนที่นำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาใน  
หนังสือเชิญประชุมโดยเปรียบเทียบค่าตอบแทนในปีที่ผ่านมากับค่าตอบแทนที่นำเสนอใหม่เพื่อให้ผู้  
ถือหุ้นสามารถตรวจสอบความแตกต่างได้อย่างชัดเจน

## 6. โครงสร้างของคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการชดเชยอื่น ๆ

6.1 บริษัทต้องจัดให้มีคณะกรรมการ คณะกรรมการต้องแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด<sup>47</sup>  
ชดเชยก็ชุด อะไรบ้าง

- SET-CG PRINCIPLE แนะนำให้บริษัทแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน (Compensation Committee) และคณะกรรมการสรรหา (Nomination Committee) ด้วย
- IOD-CGR แนะนำให้บริษัทแต่งตั้งคณะกรรมการชดเชยอื่น ๆ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ (CG Committee) ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความเหมาะสมของแต่ละบริษัท โดยพิจารณาจากสภาพและขนาดของธุรกิจ

6.2 สมาชิกในคณะกรรมการชดเชย ในส่วนของคณะกรรมการตรวจสอบนั้น ผู้ที่จะเป็นกรรมการ  
นั้นจะจำกัดเฉพาะผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ตรวจสอบได้ต้องเป็นกรรมการอิสระของบริษัทที่มีคุณสมบัติ  
เป็นกรรมการของบริษัทเท่านั้น ครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ และกรรมการตรวจสอบอย่างน้อย  
หรือไม่ 1 คนจะต้องมีความรู้และประสบการณ์ด้านบัญชีการเงินที่

เพียงพอในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของงบการเงิน (โปรดดู  
ส่วนที่ 1 ข้อ 6.7 กรรมการตรวจสอบต้องมีคุณสมบัติอย่างไร)

เพื่อความชัดเจนของโครงสร้างคณะกรรมการชดเชยแต่ละชุด  
คณะกรรมการควรจัดให้มีกฎบัตรสำหรับคณะกรรมการชดเชย  
แต่ละชุด โดยกำหนดอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญ  
ไว้ซึ่งรวมถึงโครงสร้างของคณะกรรมการชดเชยด้วย

- ASEAN CG SCORECARD แนะนำให้กรรมการตรวจสอบอย่างน้อย 1 คนเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ  
ด้านบัญชีการเงิน
- SET-CG PRINCIPLE และ ASEAN CG SCORECARD แนะนำให้คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน (Compensation Committee) ควรจะประกอบด้วยกรรมการของบริษัทซึ่งเป็นกรรมการอิสระเป็นส่วนใหญ่ และคณะกรรมการสรรหา (Nomination Committee) ควรจะประกอบด้วยกรรมการอิสระทั้งหมด (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 1.3 กรรมการแบ่งออกได้เป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง)

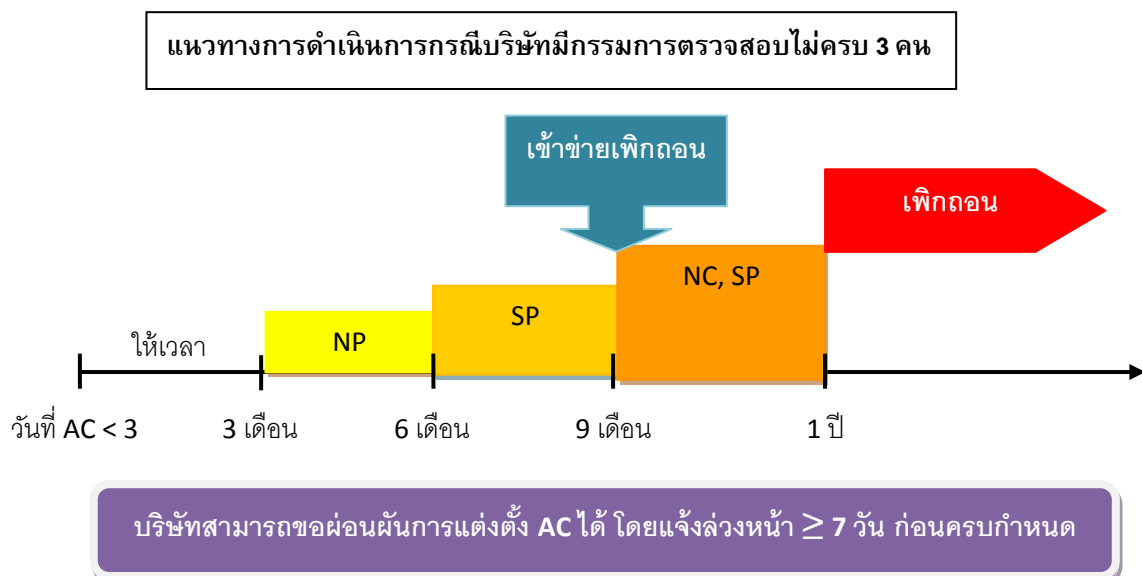


มีระยะเวลาพอสมควรระหว่าง 2 – 5 ปี เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานของกรรมการตรวจสอบ

## 6.6 การแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการต้องแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบไม่น้อยกว่า 3 คน<sup>50</sup> หากไม่แต่งตั้งกรรมการตรวจสอบให้ครบตามจำนวนที่กำหนด ภายใน 3 เดือนนับตั้งแต่จำนวนกรรมการตรวจสอบน้อยกว่า 3 คน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจะดำเนินการดังต่อไปนี้<sup>51</sup>

- (1) ขึ้นเครื่องหมาย NP (Notice Pending) ในระหว่าง 3 เดือนแรกนับจากวันที่บริษัทครบกำหนดแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบให้ครบถ้วน (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 6.13 เมื่อมีกรรมการตรวจสอบลาออกจากตำแหน่ง บริษัทจะต้องดำเนินการอย่างไร)
- (2) หากขึ้นเครื่องหมาย NP ครบ 3 เดือนแล้ว บริษัทยังไม่สามารถแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบให้ครบถ้วน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจะขึ้นเครื่องหมาย SP (Suspension) ห้ามการซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัท
- (3) หากขึ้นเครื่องหมาย SP ครบ 3 เดือนแล้ว บริษัทยังไม่สามารถแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบให้ครบถ้วน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจะประกาศให้หลักทรัพย์ของบริษัทเข้าข่ายอาจถูกเพิกถอนจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียน พร้อมทั้งขึ้นเครื่องหมาย NC (Non-Compliance) เพื่อเตือนให้ผู้ลงทุนทราบว่า หลักทรัพย์ของบริษัทอาจถูกเพิกถอน



อย่างไรก็ดี ในกรณีที่บริษัทประสงค์จะยื่นขออนุญาตออก หลักทรัพย์ใหม่ตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. กำหนด ก็อาจไม่ได้รับการอนุญาต เนื่องจากมีคุณสมบัติไม่ เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี<sup>52</sup>

### **6.7 กรรมการตรวจสอบต้องมี คุณสมบัติอย่างไร**

กรรมการตรวจสอบต้องมีความรู้และประสบการณ์เพียงพอที่จะ สามารถทำหน้าที่ในฐานะกรรมการตรวจสอบ โดยต้องมี กรรมการตรวจสอบอย่างน้อย 1 คนมีความรู้และประสบการณ์เพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ในการสอบทานความน่าเชื่อถือของ งบการเงินได้

นอกจากนี้ กรรมการตรวจสอบต้องเป็นกรรมการอิสระที่ไม่ได้รับ มอบหมายจากคณะกรรมการให้ตัดสินใจในการดำเนินกิจการ ของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทรวม บริษัทย่อย บริษัทย่อยลำดับ เดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือของผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท และต้องไม่เป็นกรรมการของบริษัทใหญ่ บริษัทย่อยหรือบริษัท ย่อยลำดับเดียวกัน หากบริษัทดังกล่าวเป็นบริษัทจดทะเบียน<sup>53</sup>

### **6.8 กรรมการตรวจสอบจะเป็น กรรมการหรือกรรมการตรวจสอบ ในบริษัทอื่นได้หรือไม่**

กรรมการตรวจสอบจะไปเป็นกรรมการหรือกรรมการตรวจสอบ ในบริษัทอื่น ๆ (ไม่ว่าจะเป็นบริษัทจดทะเบียนหรือไม่) ได้ภายใต้ ข้อจำกัด ดังต่อไปนี้

- (1) บริษัทอื่น ๆ นั้นต้องไม่ใช่บริษัทจดทะเบียนที่มีสถานะเป็น บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย หรือบริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ของ บริษัทที่ตนเป็นกรรมการอยู่เดิม (ซึ่งหมายความว่า หาก บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย หรือบริษัทย่อยลำดับเดียวกันนั้น ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน กรรมการตรวจสอบสามารถไปเป็น กรรมการได้ รวมทั้งจะไปเป็นกรรมการหรือกรรมการ ตรวจสอบในบริษัทจดทะเบียนอื่นที่ไม่ใช่บริษัทใหญ่ บริษัท ย่อย หรือบริษัทย่อยลำดับเดียวกันของบริษัทที่ตนเป็น กรรมการอยู่เดิมก็ได้) (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 6.7 กรรมการ ตรวจสอบต้องมีคุณสมบัติอย่างไร)



(2) กรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบจะไม่สามารถประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทหรือบริษัทย่อย หรือไม่เป็นหุ้นส่วนที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละหนึ่งของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทหรือบริษัทย่อยของบริษัท แม้ว่าจะได้แจ้งให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบก่อนการแต่งตั้งบุคคลดังกล่าวก็ตาม<sup>54</sup>

อนึ่ง คณะกรรมการควรจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่นๆ ของบุคคลที่เสนอให้พิจารณาแต่งตั้งเป็นกรรมการให้ผู้ถือหุ้นพิจารณาก่อนการแต่งตั้ง และให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทอื่นๆ ของกรรมการบริษัททุกคนในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี (แบบ 56-2) ด้วย

**6.9 ใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้ง  
กรรมการตรวจสอบและสมาชิกของ  
คณะกรรมการชุดย่อยอื่น ๆ**

คณะกรรมการตรวจสอบอาจได้รับการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการหรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นก็ได้<sup>55</sup>

สำหรับการแต่งตั้งกรรมการชุดย่อยอื่นๆ ควรใช้มติของคณะกรรมการบริษัท เนื่องจากคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ เหล่านี้จะมิบทบาทหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตรของคณะกรรมการชุดย่อยแต่ละชุด

**6.10 หากวาระการเป็นกรรมการ  
ตรวจสอบที่กำหนดไว้ในกฎบัตรของ  
บริษัทไม่สอดคล้องกับวาระการเป็น  
กรรมการ ผลจะเป็นเช่นไร**

อาจเกิดผลประการใดประการหนึ่งต่อไปนี้ คือ

(1) หากวาระการเป็นกรรมการยังไม่สิ้นสุด แต่วาระการเป็นกรรมการตรวจสอบสิ้นสุดไปแล้ว กรรมการตรวจสอบคนดังกล่าวจะทำหน้าที่กรรมการตรวจสอบต่อไปไม่ได้ แต่ยังคงทำหน้าที่กรรมการของบริษัทต่อไปได้ ทั้งนี้ บริษัทควรจัดให้มีการแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบโดยคณะกรรมการหรือที่ประชุมผู้ถือหุ้น โดยอาจจะเป็นกรรมการคนเดิมหรือกรรมการคนอื่นที่มีคุณสมบัติครบถ้วนก็ได้ (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 6.9 ใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบและสมาชิกของคณะกรรมการชุดย่อยอื่นๆ และข้อ 6.11 กรรมการตรวจสอบซึ่งพ้นจากตำแหน่งจะมีสิทธิได้รับแต่งตั้งกลับเข้าดำรงตำแหน่งอีกได้หรือไม่ / กี่วาระ / ต้องมีช่วงเว้นวาระหรือไม่)<sup>56</sup>

(2) หากวาระการเป็นกรรมการสิ้นสุดไปแล้ว แต่วาระการเป็นกรรมการตรวจสอบยังไม่สิ้นสุด กรรมการตรวจสอบคนดังกล่าวจะทำหน้าที่กรรมการตรวจสอบและกรรมการของบริษัทต่อไปไม่ได้ เนื่องจากบุคคลที่จะเป็นกรรมการตรวจสอบได้นั้นจะต้องดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการด้วย

**6.11 กรรมการตรวจสอบซึ่งพ้นจาก  
ตำแหน่งจะมีสิทธิได้รับแต่งตั้งกลับ  
เข้าดำรงตำแหน่งอีกได้หรือไม่ / กี่  
วาระ / ต้องมีช่วงเว้นวาระหรือไม่**

กรรมการตรวจสอบซึ่งพ้นจากตำแหน่งมีสิทธิได้รับแต่งตั้งกลับเข้าดำรงตำแหน่งอีกได้ เช่นเดียวกับกรณีของกรรมการบริษัท (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 2.9 กรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่งจะมีสิทธิได้รับเลือกตั้งกลับเข้าดำรงตำแหน่งอีกได้หรือไม่ / กี่วาระ / ต้องมีช่วงเว้นวาระหรือไม่) แต่การกลับเข้าดำรงตำแหน่งนั้นควรมาจากการแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริษัทหรือที่ประชุมผู้ถือหุ้น (แล้วแต่กรณี) เป็นครั้งคราวไป ไม่ควรได้เป็นการต่อวาระโดยอัตโนมัติ (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 6.10 หากวาระการเป็นกรรมการตรวจสอบที่กำหนดไว้ในกฎบัตรของบริษัทไม่สอดคล้องกับวาระการเป็นกรรมการ ผลจะเป็นเช่นไร)

ทั้งนี้ กรรมการตรวจสอบพ้นจากตำแหน่งเมื่อขาดคุณสมบัติของ กรรมการตรวจสอบ (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 6.7 กรรมการตรวจสอบ ต้องมีคุณสมบัติอย่างไร) โดยเฉพาะการขาดคุณสมบัติการเป็น กรรมการอิสระ (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 2.10 กรรมการซึ่งพ้นจาก ตำแหน่งจะมีสิทธิได้รับเลือกตั้งกลับเข้าดำรงตำแหน่งอีกได้ หรือไม่ / กี่วาระ / ต้องมีช่วงเว้นวาระหรือไม่)

**6.12 กรรมการตรวจสอบที่ประสงค์ จะลาออกจะต้องดำเนินการอย่างไร**

กรรมการตรวจสอบที่ประสงค์จะลาออกจากตำแหน่งจะต้องยื่น หนังสือลาออกต่อบริษัท (ในทางปฏิบัติจะใช้วิธีการยื่นหนังสือ ลาออกต่อประธานกรรมการในฐานะตัวแทนของบริษัท) ซึ่ง หนังสือลาออกจะต้องระบุให้ชัดเจนว่าประสงค์จะลาออกเฉพาะ จากตำแหน่งกรรมการตรวจสอบ หรือทั้งตำแหน่งกรรมการ ตรวจสอบและตำแหน่งกรรมการของบริษัท พร้อมทั้งอธิบาย เหตุผลในการลาออกไว้ด้วยตามสมควร และควรจะกำหนดวันที่ ที่ประสงค์จะลาออกไว้ล่วงหน้าด้วยเป็นระยะเวลาอย่างน้อย 1 เดือน<sup>57</sup> เพื่อให้คณะกรรมการมีเวลาเพียงพอในการสรรหา บุคคลที่เหมาะสมมาทำหน้าที่แทน (สำหรับการลาออกของ กรรมการ โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 4.3 กรรมการที่ประสงค์จะลาออก ต้องดำเนินการอย่างไร) ทั้งนี้ กรรมการตรวจสอบควรมีหนังสือ แจ้งเหตุผลของการลาออกดังกล่าวต่อสำนักงาน ก.ล.ต. ด้วย

**6.13 เมื่อมีกรรมการตรวจสอบ ลาออกจากตำแหน่ง บริษัทจะต้อง ดำเนินการอย่างไร**

เมื่อบริษัทได้รับหนังสือลาออกแล้ว บริษัทจะต้องแจ้งการลาออก พร้อมทั้งส่งสำเนาหนังสือลาออกบนระบบ SEP ภายใน 3 วัน ทำการ<sup>58</sup> รวมทั้งแจ้งเปลี่ยนแปลงข้อมูลในระบบข้อมูลกรรมการ และผู้บริหารต่อสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. ภายใน 7 วันทำ การนับจากวันที่มีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลด้วย

หากเป็นกรณีที่กรรมการตรวจสอบลาออกจากทั้งตำแหน่ง กรรมการตรวจสอบและตำแหน่งกรรมการของบริษัท บริษัทต้อง ดำเนินการเช่นเดียวกันกับกรณีที่กรรมการของบริษัทลาออก

(โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 4.4 เมื่อมีกรรมการลาออกจากตำแหน่ง บริษัทจะต้องดำเนินการอย่างไร)

ในกรณีที่คณะกรรมการตรวจสอบลาออกทั้งคณะ บริษัทควร ดำเนินการแจ้งการลาออกโดยทันที พร้อมเหตุผลประกอบ

ทั้งนี้ คณะกรรมการจะต้องดำเนินการให้มีการแต่งตั้งกรรมการ ตรวจสอบให้ครบถ้วนโดยเร็วซึ่งต้องไม่ช้ากว่า 3 เดือนนับแต่ วันที่จำนวนสมาชิกไม่ครบถ้วน (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 1.5 คณะกรรมการต้องมีกรรมการอิสระร่วมอยู่ด้วยจำนวนกี่คน และ ข้อ 6.8 ใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบและสมาชิก ของคณะกรรมการชุดย่อยอื่น ๆ)

- <sup>1</sup> มาตรา 67 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>2</sup> มาตรา 31 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>3</sup> โครงสร้างของคณะกรรมการจะมีอยู่ 2 แบบ คือ One-tier or Unitary Board (ซึ่งเป็นแนวคิดของประเทศในระบบ Common Law ส่วนใหญ่ เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ และประเทศในเครือสหราชอาณาจักร) และ Two-tier or Dual Board (ซึ่งเป็นแนวคิดของประเทศในระบบ Civil Law ส่วนใหญ่ เช่น ฝรั่งเศส เยอรมัน) สำหรับ Two-tier or Dual Board นั้น แต่ละบริษัทจะมีคณะกรรมการ 2 ชุด คือ Management Board ประกอบด้วยกรรมการที่เป็นผู้บริหารรับผิดชอบ Day-to-day management และ Supervisory Board ประกอบด้วยกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร ทำหน้าที่กำกับดูแลและรับผิดชอบตัดสินใจเฉพาะในเรื่องที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือข้อบังคับของบริษัท โดยทั้งสอง Board จะทำหน้าที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนและกรรมการในแต่ละ Board จะมีบุคคลซ้ำซ้อนกันไม่ได้
- <sup>4</sup> คุณสมบัติของกรรมการอิสระนั้นมีการกำหนดไว้ข้อ 16(2) ของประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 28/2551 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นออกใหม่ (รวมทั้งที่มีการแก้ไขเพิ่มเติมโดย ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 4/2552 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ (ฉบับที่ 2))
- <sup>5</sup> ข้อ 16(1) ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 28/2551 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมโดย ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 4/2552 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ (ฉบับที่ 2))
- <sup>6</sup> ข้อ 3 ประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ บจ/ร 01-07 เรื่อง การดำรงสถานะเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2544 และข้อ 11(2) ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 28/2551 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นออกใหม่ (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>7</sup> หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 หมวดที่ 5 ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ข้อ 1.3
- <sup>8</sup> หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 หมวดที่ 5 ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ข้อ 1.3
- <sup>9</sup> มาตรา 68 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>10</sup> มาตรา 68 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>11</sup> มาตรา 68 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)

- <sup>12</sup> มาตรา 89/3 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) และประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ที่ กจ. 8/2553 เรื่อง การกำหนด ลักษณะขาดความน่าไว้วางใจของกรรมการและผู้บริหารของบริษัท
- <sup>13</sup> มาตรา 67 พระราชบัญญัติมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>14</sup> มาตรา 69 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) ซึ่งบัญญัติ ห้ามบริษัทกำหนดข้อจำกัดใด ๆ อันมีลักษณะเป็นการกีดกันมิให้ผู้ถือหุ้นเป็นกรรมการ
- <sup>15</sup> ข้อ 16(2)(ก) ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 28/2551 เรื่อง การขออนุญาตและการ อนุญาตให้เสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมโดย ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาด ทุนที่ ทจ. 4/2552 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ (ฉบับที่ 2))
- <sup>16</sup> หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 หมวดที่ 5 ความรับผิดชอบของ คณะกรรมการ ข้อ 1.1
- <sup>17</sup> ข้อ 16(1) ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 28/2551 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาต ให้เสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมโดย ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 4/2552 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ (ฉบับที่ 2))
- <sup>18</sup> มาตรา 86 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>19</sup> ข้อ 16(2)(ข) ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 28/2551 เรื่อง การขออนุญาตและการ อนุญาตให้เสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมโดย ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาด ทุน ที่ ทจ. 4/2552 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ (ฉบับที่ 2))
- <sup>20</sup> หนังสือเวียนตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ บจ.(ว) 50/2549 เรื่อง จำนวนบริษัทที่กรรมการแต่ละ คนจะดำรงตำแหน่ง (โดยศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน)
- <sup>21</sup> มาตรา 70 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>22</sup> มาตรา 75 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>23</sup> มาตรา 40 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>24</sup> ข้อ 2 ประกาศสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ที่ สจ. 23/2553 เรื่อง แบบและวิธีการแจ้งหรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลกรรมการและผู้บริหารของบริษัท และดูตัวอย่างแบบ 35-E1 ได้ที่ [www.sec.or.th](http://www.sec.or.th)
- <sup>25</sup> ข้อ 4(1) ประกาศสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ที่ สจ. 23/2553 เรื่อง แบบและวิธีการแจ้งหรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลกรรมการและผู้บริหารของบริษัท และดูตัวอย่างแบบ 35-E2 ได้ที่ [www.sec.or.th](http://www.sec.or.th)

- <sup>26</sup> ข้อ 4(2) ประกาศสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ที่ สจ. 23/2553 เรื่อง แบบและวิธีการแจ้งหรือเปลี่ยนแปลงข้อมูลกรรมการและผู้บริหารของบริษัท และดูตัวอย่างแบบ 35-E3 ได้ที่ [www.sec.or.th](http://www.sec.or.th)
- <sup>27</sup> ข้อ 4(1) ประกาศสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ที่ สจ. 12/2552 เรื่อง การจัดทำและเปิดเผยรายงานการถือหลักทรัพย์ของกรรมการ ผู้บริหาร และผู้สอบบัญชี และดูตัวอย่างแบบ 59-1 ได้ที่ [www.sec.or.th](http://www.sec.or.th)
- <sup>28</sup> ข้อ 4(2) ประกาศสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ที่ สจ. 12/2552 เรื่อง การจัดทำและเปิดเผยรายงานการถือหลักทรัพย์ของกรรมการ ผู้บริหาร และผู้สอบบัญชีและดูตัวอย่างแบบ 59-2 ได้ที่ [www.sec.or.th](http://www.sec.or.th)
- <sup>29</sup> ข้อ 6 ประกาศตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ บจ/ร 01-04 เรื่อง คุณสมบัติและขอบเขตการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบ
- <sup>30</sup> ข้อ 5 ประกาศตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ บจ/ร 01-04 เรื่อง คุณสมบัติและขอบเขตการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบ และแบบ F24 – 2 (หนังสือรับรองและประวัติของกรรมการ/กรรมการตรวจสอบ)
- <sup>31</sup> มาตรา 71 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>32</sup> มาตรา 72 ประกอบมาตรา 68 มาตรา 76 และมาตรา 85 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) และมาตรา 89/4 ประกอบมาตรา 89/3 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) และประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ที่ กจ. 8/2553 เรื่อง การกำหนดลักษณะขาดความน่าไว้วางใจของกรรมการและผู้บริหารของบริษัท (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>33</sup> มาตรา 5 พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518
- <sup>34</sup> มาตรา 73 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>35</sup> มาตรา 40 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>36</sup> ข้อ 6(1) ข้อบังคับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ บจ/ป 11-00 เรื่อง หลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีการเกี่ยวกับการเปิดเผยสารสนเทศและการปฏิบัติการใดๆ ของบริษัทจดทะเบียน
- <sup>37</sup> มาตรา 40 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>38</sup> ข้อ 6(1) ข้อบังคับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ บจ/ป 11-00 เรื่อง หลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีการเกี่ยวกับการเปิดเผยสารสนเทศและการปฏิบัติการใดๆ ของบริษัทจดทะเบียน
- <sup>39</sup> มาตรา 74 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>40</sup> มาตรา 40 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)

- <sup>41</sup> ข้อ 3(25) และข้อ 4 ข้อบังคับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ บจ/ป 11-00 เรื่อง หลักเกณฑ์เงื่อนไข และวิธีการเกี่ยวกับการเปิดเผยสารสนเทศและการปฏิบัติการใดๆ ของบริษัทจดทะเบียน
- <sup>42</sup> มาตรา 90 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>43</sup> มาตรา 90 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>44</sup> มาตรา 90 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>45</sup> THE ASEAN CORPORATE GOVERNANCE SCORECARD: E.18.4 Do Independent non-executive director /commissioners receive options, performance shares or bonuses?
- <sup>46</sup> ข้อ 4 (3) และ (4) ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ.11/2552 เรื่อง หลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีการรายงานการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ ประกอบ รายการที่ 8 ในส่วนที่ 1 ของแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ (แบบ 56-1) และรายการที่ 5 ของรายงานประจำปีของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ (แบบ 56-2) [จะมีการยกเลิกประกาศ ทจ. 11/2552 แบบ 56-1 และแบบ 56-2 โดยจะมีการออกประกาศและแบบฉบับใหม่]
- <sup>47</sup> ข้อ 16(3) ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 28/2551 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมโดย ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 4/2552 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ (ฉบับที่ 2))
- <sup>48</sup> ข้อ 16(3) ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 28/2551 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมโดย ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 4/2552 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ (ฉบับที่ 2))
- <sup>49</sup> ข้อ 3(6) 6.2 แนวทางปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการตรวจสอบ ที่ บจ/ร 25-00 (โดยฝ่ายบริษัทจดทะเบียนตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย)
- <sup>50</sup> ข้อ 16(3) ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 28/2551 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมโดย ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 4/2552 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ (ฉบับที่ 2))
- <sup>51</sup> ข้อ 3 นโยบายส่งเสริมการแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบ ที่ บจ/พ 14-00 โดยฝ่ายกำกับบริษัทจดทะเบียนและฝ่ายพัฒนาบริษัทจดทะเบียน
- <sup>52</sup> ข้อ 3 ประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ บจ/ร 01-07 เรื่อง การดำรงสถานะเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พ.ศ. 2544 และข้อ 11(2) ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 28/2551 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นออกใหม่ (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)



- 
- <sup>53</sup> ข้อ 16(3) ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 28/2551 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมโดย ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 4/2552 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ (ฉบับที่ 2))
- <sup>54</sup> ข้อ 16(2)(ซ) ประกาศประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 28/2551 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นออกใหม่ (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>55</sup> ข้อ 16(3)(ก) ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 28/2551 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นออกใหม่ (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>56</sup> ข้อ 3(8) 8.2 แนวทางปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการตรวจสอบ ที่ บจ/ร 25-00
- <sup>57</sup> ข้อ 3(7) 7.2 แนวทางปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการตรวจสอบ ที่ บจ/ร 25-00
- <sup>58</sup> ข้อ 6(1) ข้อบังคับตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ บจ/ป 11-00 เรื่อง หลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีการเกี่ยวกับการเปิดเผยสารสนเทศและการปฏิบัติการใดๆ ของบริษัทจดทะเบียน

## ส่วนที่ 2. อำนาจ หน้าที่ และบทบาทของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อย

### 1. อำนาจ หน้าที่และบทบาทของคณะกรรมการ

- 1.1 อำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการมีอะไรบ้าง
- 1.2 ในการใช้อำนาจและในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการนั้น คณะกรรมการมีบทบาทอย่างไร
- 1.3 คณะกรรมการใช้อำนาจของตนอย่างไร
- 1.4 เรื่องที่จะต้องได้รับมติของที่ประชุมคณะกรรมการซึ่งเป็นบทบาทด้านการตัดสินใจนั้นมีอะไรบ้าง
- 1.5 เรื่องที่คณะกรรมการจะต้องได้รับมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นก่อนดำเนินการมีอะไรบ้าง
- 1.6 คณะกรรมการจะเสนอเรื่องที่ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องได้รับมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นลงมติให้ความเห็นชอบได้หรือไม่
- 1.7 การบริหารจัดการงานรายวัน (day-to-day management) เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการด้วยหรือไม่
- 1.8 ฝ่ายบริหารจะเสนอเรื่องที่ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องได้รับมติของที่ประชุมคณะกรรมการให้ที่ประชุมคณะกรรมการลงมติให้ความเห็นชอบได้หรือไม่
- 1.9 ในบทบาทด้านการกำหนดทิศทาง เป้าหมายและนโยบายและการติดตามดูแลนั้น คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญอะไรบ้าง

## 2. อำนาจหน้าที่และบทบาทของคณะกรรมการชุดย่อย

- 2.1. คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) มีหน้าที่อะไรบ้าง
- 2.2. คณะกรรมการตรวจสอบต้องดำเนินการอย่างไรบ้างในกรณีที่พบสิ่งที่มีหรืออาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัท
- 2.3. คณะกรรมการตรวจสอบต้องดำเนินการอย่างไรบ้างในกรณีที่ผู้สอบบัญชีที่แจ้งให้ทราบว่าพบพฤติการณ์อันควรสงสัยว่าฝ่ายบริหาร (กรรมการ ผู้จัดการหรือบุคคลใดๆ) ได้กระทำความผิดหน้าที่อันเป็นความผิดอาญา
- 2.4. คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน (Compensation Committee) มีหน้าที่อะไรบ้าง
- 2.5. หลักเกณฑ์และขั้นตอนในการกำหนดค่าตอบแทนที่จะกำหนดไว้ในนโยบายในการกำหนดค่าตอบแทนควรเป็นเช่นไร
- 2.6. ข้อมูลที่จะนำเสนอต่อผู้ถือหุ้นเพื่อขออนุมัติจ่ายค่าตอบแทนสำหรับกรรมการตามที่เสนอแนะโดยคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรมีรายละเอียดเพียงใด
- 2.7. คณะกรรมการสรรหา (Nomination Committee) มีหน้าที่อะไรบ้าง
- 2.8. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) มีหน้าที่อะไรบ้าง
- 2.9. คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance Committee) มีหน้าที่อะไรบ้าง

## 1. อำนาจหน้าที่ และบทบาทของคณะกรรมการ

### 1.1 อำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการมีอะไรบ้าง

แม้ว่าผู้ถือหุ้นจะเป็นเจ้าของบริษัท แต่การบริหารจัดการกิจการของบริษัทนั้นกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการ โดยคณะกรรมการมีอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานของบริษัทต่อผู้ถือหุ้น ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์และข้อบังคับของบริษัท ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น<sup>1</sup> โดยกรรมการทุกคนในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่นี้อย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งการแบ่งแยกอำนาจระหว่างผู้ถือหุ้น คณะกรรมการและฝ่ายบริหารนั้น สรุปได้ดังต่อไปนี้

กฎหมายได้แยก “ความเป็นเจ้าของ” ออกจาก “อำนาจและหน้าที่ในการบริหารจัดการกิจการ” โดยวางหลักให้ผู้ถือหุ้น (ซึ่งจะใช้อำนาจผ่านที่ประชุมผู้ถือหุ้น) แต่งตั้งบุคคลเข้ามาบริหารจัดการกิจการแทนตนเองในฐานะที่เป็น “กรรมการ” แต่หากเป็นเรื่องที่คณะกรรมการหรือฝ่ายบริหารมีผลประโยชน์ขัดแย้ง (Conflict of Interest) หรือเป็นเรื่องการตัดสินใจให้บริษัทดำเนินการบางเรื่องที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบหรือการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อบริษัทถือเป็นเรื่องที่ไม่อยู่ในอำนาจของคณะกรรมการและจะต้องได้รับมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นเท่านั้น (โปรดดูส่วนที่ 2 ข้อ 1.5 เรื่องที่คณะกรรมการจะต้องได้รับมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นก่อนดำเนินการมีอะไรบ้าง) ซึ่งหากที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีมติเป็นเช่นใดแล้ว คณะกรรมการก็ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น

สำหรับคณะกรรมการนั้น กฎหมายบัญญัติให้เป็นผู้มีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารจัดการกิจการของบริษัท ซึ่งโดยปกติคณะกรรมการจะใช้อำนาจผ่านที่ประชุมคณะกรรมการ (โปรดดูส่วนที่ 2 ข้อ 1.3 คณะกรรมการใช้อำนาจของตนอย่างไร และส่วนที่ 4 ข้อ 1.1 การประชุมคณะกรรมการต้องจัดปีละกี่ครั้ง) บทบาทสำคัญของคณะกรรมการจึงเป็นบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decision Role) และการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และนโยบายและการติดตามดูแล (Oversight or Supervisory

Role) การบริหารจัดการกิจการของฝ่ายบริหาร ส่วนการบริหารจัดการงานรายวัน (day-to-day management) นั้นจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารและเจ้าหน้าที่สนับสนุนอื่นๆ ของบริษัทซึ่งทำงานประจำเต็มเวลา (โปรดดูส่วนที่ 2 ข้อ 1.7 การบริหารจัดการงานรายวัน (day-to-day management) เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการด้วยหรือไม่) ทั้งนี้ คณะกรรมการอาจมอบหมายหน้าที่ให้คณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ ไปดำเนินการก็ได้ (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 6.1 บริษัทต้องจัดให้มีคณะกรรมการชุดย่อยก็ชุด อะไรบ้าง)

### อำนาจของผู้ถือหุ้น

- ◆ เรื่องที่กฎหมายหรือกฎระเบียบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือข้อบังคับของบริษัทกำหนดให้ต้องใช้มติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น (ซึ่งล้วนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญต่อบริษัท - ไม่ใช่เรื่องบริหารจัดการกิจการ)
- ◆ เรื่องอื่น (นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด) ที่คณะกรรมการเสนอและที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีมติ

\* หากคณะกรรมการหรือฝ่ายบริหารดำเนินการไป โดยไม่ได้รับมติจะไม่ผูกพันบริษัท

ควบคุมการเปลี่ยนแปลง  
ที่มีนัยสำคัญ

### อำนาจของคณะกรรมการ

- ◆ ดำเนินการได้ทุกเรื่องเว้นแต่เป็นเรื่องที่มีกฎหมายกำหนดให้ต้องใช้มติที่ประชุมผู้ถือหุ้นหรือมีมติของผู้ถือหุ้นกำหนดไว้เป็นประการอื่น
- ◆ เรื่องที่กฎหมายหรือกฎระเบียบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือข้อบังคับของบริษัทกำหนดให้ต้องใช้มติของที่ประชุมคณะกรรมการ (ซึ่งคณะกรรมการอาจมอบหมายให้ฝ่ายบริหารดำเนินการต่อไป)

\* หากคณะกรรมการหรือฝ่ายบริหารดำเนินการไปโดยไม่ได้รับมติจะไม่ผูกพันบริษัท

### อำนาจของฝ่ายบริหาร

- ◆ บริหารจัดการกิจการของบริษัทภายใต้ขอบเขตอำนาจที่ได้รับการมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท

บริหารจัดการกิจการ

ทั้งนี้ เอกสารที่จะมีผลผูกพันบริษัทได้ตามกฎหมายนั้นจะต้องลงนามโดยกรรมการผู้มีอำนาจหรือผู้รับมอบอำนาจของบริษัท

## 1.2 ในการใช้อำนาจและในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการนั้น คณะกรรมการมีบทบาทอย่างไร

โครงสร้างของคณะกรรมการตามกฎหมายไทยเป็นแบบที่เรียกว่า “One-tier Board” หรือ “Unitary Board” ซึ่งคณะกรรมการจะใช้อำนาจและปฏิบัติหน้าที่บริหารจัดการกิจการของบริษัทใน 2 บทบาท คือ บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Role) และบทบาทด้านการกำหนดทิศทาง เป้าหมายและนโยบายและการติดตามดูแล (Oversight or Supervisory Role)

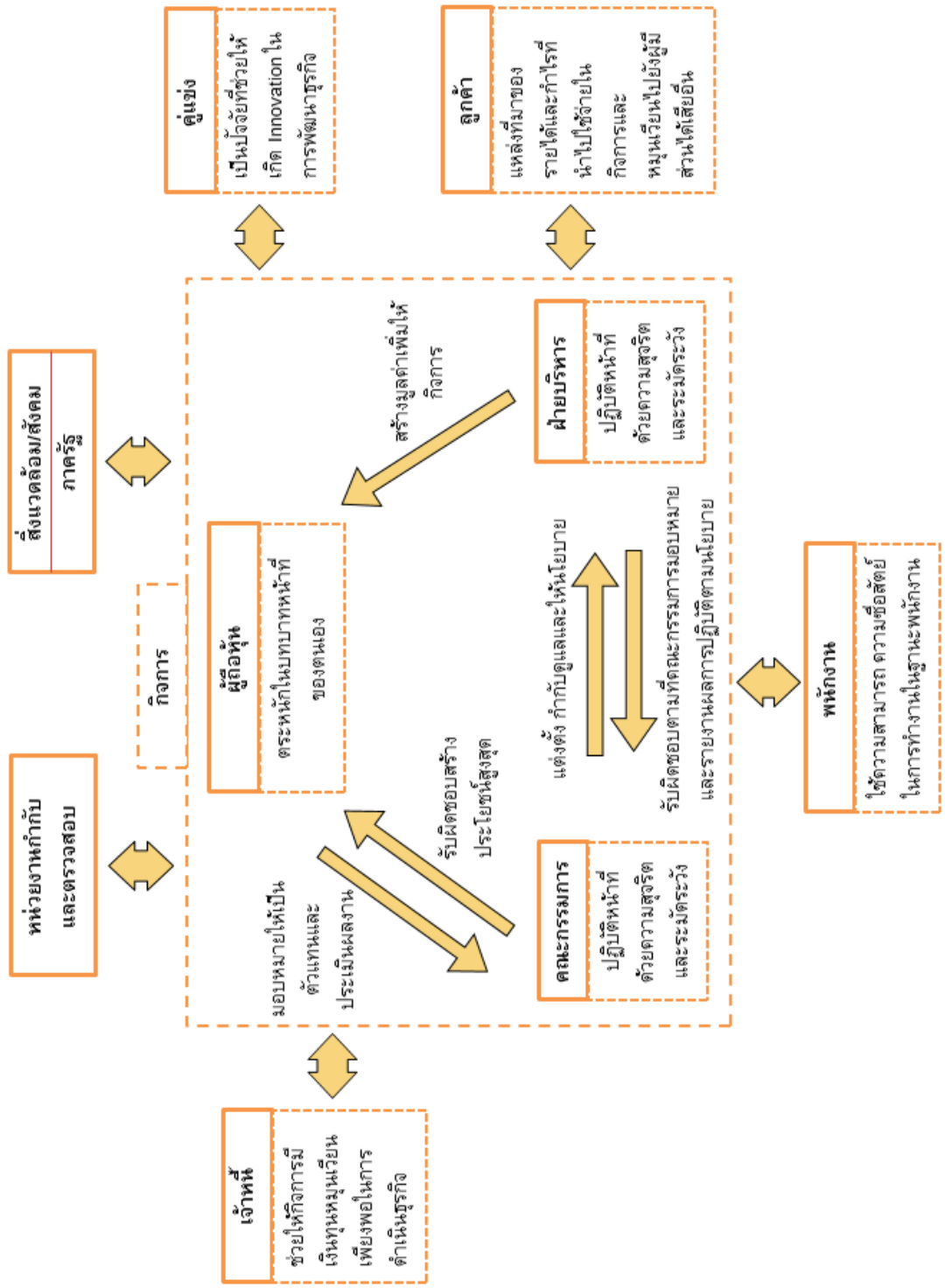
### (1) บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Role)

กฎหมายหรือข้อบังคับหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องจะกำหนดเรื่องที่จะต้องใช้มติของที่ประชุมคณะกรรมการไว้ (โปรดดู ส่วนที่ 2 ข้อ 1.4 เรื่องที่จะต้องได้รับมติของที่ประชุมคณะกรรมการซึ่งเป็นบทบาทด้านการตัดสินใจนั้นมีอะไรบ้าง) ซึ่งในเรื่องที่จะต้องใช้มติของที่ประชุมคณะกรรมการนั้น หากฝ่ายบริหารดำเนินการไปโดยไม่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการก่อน สิ่งที่ดำเนินการไปนั้นอาจไม่มีผลผูกพันบริษัทตาม พ.ร.บ.บริษัทมหาชน พ.ศ. 2535 อย่างไรก็ตาม บริษัทกับบุคคลภายนอกยังอาจจะมีผลผูกพันโดยหลักการตัวแทน เว้นแต่กรณีได้รับสัตยาบันโดยมติของที่ประชุมคณะกรรมการในเวลาต่อมา<sup>2</sup> โดยกรรมการและผู้บริหารต้องไม่กระทำให้ไปโดยทุจริต หรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง จนเป็นเหตุให้บริษัทเสียหาย หรือเสียประโยชน์ที่ควรได้<sup>3</sup>

### (2) บทบาทด้านการกำหนดทิศทาง เป้าหมายและนโยบายและการติดตาม ดูแล (Oversight or Supervisory Role)

คณะกรรมการมีบทบาทเป็นผู้นำในการบริหารจัดการบริษัท ซึ่งความสำเร็จของบริษัทจะขึ้นอยู่กับการณ์ศักยภาพ ความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งความสามารถของกรรมการ และฝ่ายบริหารในบริษัทเข้าด้วยกัน เพื่อวางกลยุทธ์หรือแผนธุรกิจ และเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ (ภายใต้กรอบกฎหมาย) ในการนำแผนกลยุทธ์หรือแผนธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาวไปดำเนินการ ภายใต้การแนะนำและกำกับดูแลของคณะกรรมการ เพื่อให้การจัดการงานของฝ่ายบริหารนั้นเกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัท (โปรดดูส่วนที่ 2 ข้อ 1.9 ในบทบาทด้านการกำหนดทิศทาง เป้าหมายและนโยบายและการติดตามดูแลนั้น คณะกรรมการจะมีบทบาทสำคัญอะไรบ้าง)

แผนภาพแสดงบทบาทของผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และผู้มีส่วนได้เสียตามหลักการกำกับดูแลกิจการ



บทบาทด้านการตัดสินใจ  
(Decisional Role)

คณะกรรมการจะลงมติ (อนุมัติหรือไม่อนุมัติ)

ในเรื่องต่างๆ ต่อไปนี้ คือ

- ◆ เรื่องที่กฎหมายหรือข้อบังคับกำหนดให้ต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการ
- ◆ เรื่องที่ฝ่ายบริหารเสนอให้ลงมติแม้ว่ากฎหมายหรือข้อบังคับจะมีได้กำหนดให้ต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการก็ตาม
- ◆ เรื่องอื่นๆ ตามที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีมติ



บทบาทด้านการกำหนดทิศทาง  
เป้าหมายและนโยบายและการ  
ติดตามดูแล (Oversight Role)

คณะกรรมการจะทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์และนโยบายร่วมกับฝ่ายบริหารและติดตามดูแลให้ฝ่ายบริหารจัดการบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้นโยบาย/กฎหมาย/วัตถุประสงค์/ข้อบังคับ/มติคณะกรรมการ/มติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

ในการใช้อำนาจและในการปฏิบัติหน้าที่ในทั้ง 2 บทบาทข้างต้นนี้ คณะกรรมการจะต้องยึดถือหลักเกณฑ์สำคัญ 2 ประการ คือ การสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่บริษัท (Performance) และการอยู่ภายใต้กรอบกติกาของกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (Conformance) ภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) (โปรดดู ส่วนที่ 3 ข้อ 1.9 แนวทางปฏิบัติสำหรับกรรมการซึ่งจะถือเป็นการทำหน้าที่ในที่ประชุมคณะกรรมการตามเจตนารมณ์ของกฎหมายและไม่ก่อให้เกิดความรับผิดชอบเป็นอย่างไร)

ในทางปฏิบัติอาจเกิดกรณีต่อไปนี้ คือ กรรมการบางท่านอาจทำหน้าที่เป็นทั้งกรรมการและดำรงตำแหน่งด้านบริหารของบริษัท (หรือที่เรียกกันว่า “กรรมการที่เป็นผู้บริหาร (Executive Director)”) และผู้ถือหุ้นบางคนอาจทำหน้าที่เป็นกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร (Non-Executive Director) หรือ เป็นกรรมการที่เป็นผู้บริหาร (Executive Director) (โปรดดู ส่วนที่ 1 ข้อ 1.3 กรรมการแบ่งออกได้เป็นกี่ประเภทอะไรบ้าง) ซึ่งมิได้เป็นสิ่งผิด แต่ในกรณีดังกล่าว กฎเกณฑ์หรือกรอบปฏิบัติภายใต้กฎหมายที่ใช้บังคับแก่กรรมการหรือ



ฝ่ายบริหารท่านอื่นๆ นั้นย่อมจะใช้บังคับกับกรรมการหรือผู้ถือหุ้นท่านดังกล่าวด้วยโดยเท่าเทียมกัน

### 1.3 คณะกรรมการใช้อำนาจของตนอย่างไร

คณะกรรมการใช้อำนาจผ่านที่ประชุมคณะกรรมการ ซึ่งจะจัดมากครั้งเพียงใดก็ได้ แต่ต้องไม่น้อยกว่า 1 ครั้งในทุกๆ รอบ 3 เดือน ตามที่กฎหมายกำหนดไว้ (กล่าวคือ ไตรมาสละ 1 ครั้ง)

หนึ่ง ASEAN CG SCORECARD และเกณฑ์ CGR ระบุว่าคณะกรรมการควรมีการประชุมอย่างน้อย 6 ครั้งต่อปี

### 1.4 เรื่องที่จะต้องได้รับมติของที่ประชุมคณะกรรมการซึ่งเป็นบทบาทด้านการตัดสินใจนั้นมีอะไรบ้าง

การดำเนินการต่างๆ ของบริษัทย่อมต้องเป็นไปตามมติของคณะกรรมการในฐานะที่เป็นตัวแทนที่ผู้ถือหุ้นเลือกให้ทำหน้าที่บริหารจัดการกิจการแทน อย่างไรก็ตามก็ดี คณะกรรมการอาจมอบหมายให้กรรมการคนใดคนหนึ่ง หรือบุคคลใดบุคคลใด บุคคลหนึ่งปฏิบัติการแทนก็ได้

ในบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Role) ของคณะกรรมการนั้น กฎหมาย<sup>4</sup> ได้กำหนดเรื่องที่จะต้องได้รับมติของที่ประชุมคณะกรรมการไว้ โดยมีหลักเกณฑ์ในการลงคะแนนเสียงเพื่อให้ได้มติที่แตกต่างกัน อาทิ

- (1) การแต่งตั้งกรรมการใหม่แทนกรรมการที่ออกก่อนครบวาระ ซึ่งจะต้องใช้คะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสามในสี่ของจำนวนกรรมการที่ยังเหลืออยู่ (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 3.1 ใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการ)
- (2) ส่วน พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) นั้นบัญญัติให้การแต่งตั้งเลขานุการบริษัทเป็นอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการ<sup>5</sup> ซึ่งจะต้องใช้คะแนนเสียงข้างมากตามหลักทั่วไป (โปรดดูส่วนที่ 4 ข้อ 2.6 มติของคณะกรรมการมีหลักเกณฑ์ในการออกเสียงและนับคะแนนเสียงอย่างไร)

(3) นอกจากนี้ ข้อบังคับหรือข้อกำหนดของแต่ละบริษัทอาจจะกำหนดเรื่องที่จะต้องใช้มติของที่ประชุมคณะกรรมการเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนดก็ได้ ทั้งนี้ ในทางปฏิบัติถือกันว่า การแต่งตั้ง/ถอดถอนผู้บริหารสูงสุดเป็นอำนาจของคณะกรรมการ ดังนั้น จึงควรกำหนดอำนาจในส่วนนี้ไว้ให้ชัดเจนในข้อบังคับของบริษัทหรือกฎบัตรที่เกี่ยวข้องด้วย (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 6.9 ใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบและสมาชิกของคณะกรรมการชุดย่อยอื่นๆ)

นอกจากนี้ ยังมีกรณีอื่นๆ อีกที่จะต้องใช้มติของที่ประชุมคณะกรรมการซึ่งเป็นไปตามประกาศคณะกรรมการตลาดทุนและประกาศตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การทำหน้าที่ของคณะกรรมการในบทบาทด้านการตัดสินใจนั้นจะเป็นการเข้าร่วมประชุมและใช้อำนาจผ่านการประชุมคณะกรรมการ (โปรดดู ข้อ 1.3 คณะกรรมการใช้อำนาจของตนอย่างไร และส่วนที่ 4 ข้อ 1.6 การประชุมคณะกรรมการต้องจัดปีละกี่ครั้ง) ซึ่งหมายความว่าในการปฏิบัติหน้าที่และการใช้อำนาจในการบริหารจัดการกิจการของบริษัทโดยคณะกรรมการตามที่กฎหมายกำหนดไว้นั้น กฎหมายคาดหวังให้กรรมการต้องให้ความสำคัญกับเรื่องบทบาทด้านการกำหนดทิศทาง เป้าหมายและนโยบายและการติดตามดูแล (Oversight or Supervisory Role) เป็นอย่างยิ่งด้วย (โปรดดูข้อ 1.9 ในบทบาทด้านการกำหนดทิศทาง เป้าหมายและนโยบายและการติดตามดูแลนั้น คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญอะไรบ้าง)

**1.5 เรื่องที่คณะกรรมการจะต้องได้รับมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นก่อนดำเนินการมีอะไรบ้าง**

เรื่องที่ไม่อยู่ในอำนาจของคณะกรรมการ คือ เรื่องต่างๆ ที่มีกฎหมายหรือข้อบังคับหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้ว่าจะต้องใช้มติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น (ซึ่งการใช้อำนาจของผู้ถือหุ้นนั้นจะใช้ผ่านที่ประชุมผู้ถือหุ้นคล้ายกันกับการใช้อำนาจของคณะกรรมการที่ต้องมีการลงมติในที่ประชุมคณะกรรมการ)

ตามกฎหมายได้กำหนดเรื่องสำคัญที่ต้องอาศัยมติที่ประชุม  
ผู้ถือหุ้นในการพิจารณา โดยมีมติยึดหลักการออกเสียงที่  
แตกต่างกันไป อาทิเช่น

(1) เรื่องที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้น ต้องได้มติดอนุมัติ  
ด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของ  
จำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นที่มาประชุม  
และมีสิทธิออกเสียง

- (ก) การแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิหรือข้อบังคับของบริษัท<sup>6</sup>
- (ข) การออกหุ้นกู้เพื่อเสนอขายต่อประชาชน<sup>7</sup>
- (ค) การเพิ่มทุน หรือการลดทุน<sup>8</sup>
- (ง) การขายหรือโอนกิจการของบริษัททั้งหมดหรือบางส่วนที่สำคัญ  
ให้แก่บุคคลอื่น<sup>9</sup>
- (จ) การซื้อหรือรับโอนกิจการของบริษัทอื่นหรือบริษัทเอกชนมาเป็น  
ของบริษัท<sup>10</sup>
- (ฉ) การทำ แก้ไข หรือเลิกสัญญาเกี่ยวกับการให้เช่ากิจการของบริษัท  
ทั้งหมดหรือบางส่วนที่สำคัญ การมอบหมายให้บุคคลอื่นเข้า  
จัดการธุรกิจของบริษัท หรือการรวมกิจการกับบุคคลอื่นโดยมี  
วัตถุประสงค์จะแบ่งกำไรขาดทุนกัน<sup>11</sup>
- (ช) การถอดถอนกรรมการ โดยที่ประชุมผู้ถือหุ้นอาจลงมติให้กรรมการ  
คนใดออกจากตำแหน่งก่อนถึงคราวออกตามวาระได้ ด้วยคะแนน  
เสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและมีสิทธิ  
ออกเสียง และมีหุ้นนับรวมกันได้ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนหุ้นที่  
ถือโดยผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและมีสิทธิออกเสียง<sup>12</sup>

(2) เรื่องที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้นต้องได้มติดอนุมัติ  
ด้วยคะแนนเสียงข้างมากของผู้ถือหุ้นที่มา  
ประชุมและออกเสียงลงคะแนน<sup>13</sup>

- (ก) การแต่งตั้งกรรมการ ซึ่งปกติใช้เกณฑ์เสียงข้างมาก  
เว้นแต่ข้อบังคับของบริษัทจะกำหนดวิธีการลงคะแนนเสียงของ  
ผู้ถือหุ้นไว้ โดยใช้วิธี Cumulative Voting ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะ  
ให้ผู้ถือหุ้นเสียงข้างน้อยสามารถรวมตัวกันสนับสนุนให้บุคคลที่  
ตนเสนอได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการได้บ้าง (โปรดดูส่วนที่ 1  
ข้อ 3.1 ใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการ)
- (ข) การจัดสรรหุ้นเพิ่มทุน
- (ค) การแต่งตั้งผู้สอบบัญชีและการอนุมัติงบดุลและบัญชีกำไรขาดทุน
- (ง) การจ่ายเงินปันผล

(3) เรื่องที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้นต้องได้มติดอนุมัติ  
ด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสองในสามของ  
จำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุม

การจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ<sup>14</sup> ห้ามมิให้บริษัทจ่ายเงินหรือทรัพย์สิน  
อื่นใดให้แก่กรรมการเว้นแต่จ่ายเป็นค่าตอบแทนตามข้อบังคับของ  
บริษัท ในกรณีข้อบังคับของบริษัทมิได้กำหนดไว้ การจ่ายค่าตอบแทน  
ต้องเป็นไปตามมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น

(4) นอกจากเกณฑ์ตามที่กฎหมายกำหนดข้างต้นแล้ว การดำเนินการต่างๆ ต่อไปนี้ หากเข้าเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนประกาศกำหนด โดยการดำเนินการตามข้อ 1.5(4)(ก) – (ค) นั้นจะต้องใช้มติที่ประชุมผู้ถือหุ้นอนุมัติด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและมีสิทธิออกเสียง

(5) นอกจากนี้ ยังมีบางเรื่องที่กฎหมายกำหนดให้มติที่ประชุมบางเรื่องจะต้องไม่มีเสียงคัดค้าน (Veto Right) เกินกว่าที่กำหนดในกรณีดังต่อไปนี้

- (ก) การได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สินของบริษัทหรือบริษัทย่อย<sup>15</sup>
- (ข) การโอนหรือสละสิทธิประโยชน์ รวมถึงการสละสิทธิเรียกร้องที่มีต่อผู้ที่ก่อความเสียหายแก่บริษัท ไม่ว่าสิทธิประโยชน์นั้นจะเกี่ยวเนื่องกับทรัพย์สินของบริษัทหรือบริษัทย่อย<sup>16</sup>
- (ค) ธุรกรรมระหว่างบริษัทหรือบริษัทย่อยฝ่ายหนึ่งกับกรรมการผู้บริหารหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องอีกฝ่ายหนึ่ง เว้นแต่จะเข้าข้อยกเว้นตามที่กฎหมายบัญญัติ ทั้งนี้ ขึ้นกับขนาดรายการที่มีนัยสำคัญในระดับต่างๆ ซึ่งกำหนดอำนาจในการอนุมัติรายการที่แตกต่างไปในแต่ละระดับ<sup>17</sup> (ศึกษาเพิ่มเติมจากคู่มือบริษัทจดทะเบียน โดยตลาดหลักทรัพย์ฯ ในส่วนของเกณฑ์การเปิดเผยข้อมูล)

- (1) การเสนอขายหุ้นที่ออกใหม่ในราคาต่ำให้เฉพาะบุคคลที่กำหนด ซึ่งจะต้องไม่มีผู้ถือหุ้นรวมกัน ตั้งแต่ร้อยละสิบของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นที่มาประชุมออกเสียงคัดค้าน<sup>18</sup>
- (2) เสนอขายหลักทรัพย์ต่อกรรมการหรือพนักงาน
  - (ก) กรณีเป็นการเสนอขายหลักทรัพย์ที่ออกใหม่ในราคาต่ำ จะต้องไม่มีผู้ถือหุ้นรวมกันตั้งแต่ร้อยละสิบของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นที่มาประชุมออกเสียงคัดค้าน<sup>19</sup>
  - (ข) กรณีเป็นการเสนอขายหลักทรัพย์เกินกว่าร้อยละห้าของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดและเข้าข่ายเป็นการเสนอขายหลักทรัพย์ที่ออกใหม่ในราคาต่ำ จะต้องไม่มีผู้ถือหุ้นรวมกันเกินกว่าร้อยละห้าของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นที่มาประชุมและมีสิทธิออกเสียงออกเสียงคัดค้าน<sup>20</sup>
- (3) การขอผ่อนผันการทำคำเสนอซื้อหลักทรัพย์ทั้งหมดของกิจการ โดยอาศัยมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัท (ในกรณีที่จำนวนหลักทรัพย์ที่ผู้ขอผ่อนผันประสงค์จะได้มา จะเป็นผลให้บุคคลนั้นเป็นผู้ถือหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงจนถึงหรือข้ามร้อยละห้าสิบของสิทธิออกเสียงทั้งหมดของกิจการ) จะต้องไม่มีผู้ถือหุ้นซึ่งมีสิทธิออกเสียงรวมกันตั้งแต่ร้อยละห้าของสิทธิออกเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นที่มาประชุมคัดค้าน<sup>21</sup>
- (4) การเพิกถอนหุ้นสามัญและหุ้นบุริมสิทธิของบริษัทจากการเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ จะต้องไม่มีผู้ถือหุ้นคัดค้านการเพิกถอนหุ้นเกินร้อยละสิบของจำนวนหุ้นที่ออกจำหน่ายแล้วทั้งหมดของบริษัท<sup>22</sup>

อย่างไรก็ดี โดยที่ผู้ถือหุ้นแต่งตั้งกรรมการให้เข้ามาบริหารจัดการบริษัทแทนตน ดังนั้นคณะกรรมการจึงควรใช้ความรู้ความสามารถตัดสินใจต่างๆ แทนผู้ถือหุ้น เว้นแต่เป็นเรื่องที่คณะกรรมการเห็นว่าอาจมีผลกระทบต่อผู้ถือหุ้นอย่างมีนัยสำคัญจึงควรเสนอให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณา

ในการเสนอเรื่องต่างๆ ข้างต้นให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัตินั้น ด้วยมติที่ต้องใช้คะแนนเสียงในการอนุมัติที่แตกต่างกัน กฎหมายกำหนดให้คณะกรรมการมีหน้าที่ต้องเสนอความเห็นต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นด้วย<sup>23</sup> โดยความเห็นคณะกรรมการดังกล่าว ควรจะสรุปความคิดเห็นของกรรมการที่มีต่อข้อเสนอนั้น ซึ่งเป็นมติจากที่ประชุมคณะกรรมการ นำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติและรวมถึงการแสดงให้เห็นกรณีที่มีความเห็นต่างในเสียงของกรรมการในเรื่องนั้นๆ ซึ่งหากที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีมติเป็นเช่นใด ไม่ว่าจะตรงกันหรือขัดแย้งกันกับความเห็นของคณะกรรมการ คณะกรรมการก็ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น<sup>24</sup>

ในเรื่องที่กฎหมายหรือข้อบังคับหรือข้อกำหนดใดกำหนดให้ใช้มติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นนั้น หากคณะกรรมการหรือฝ่ายบริหารดำเนินการไปโดยยังไม่ได้ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น สิ่งที่ทำเนิการไปนั้นจะไม่มีผลผูกพันบริษัท เว้นแต่จะได้รับการให้สัตยาบันโดยมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นในเวลาต่อมา<sup>25</sup> ทั้งนี้ ในกรณีที่กรรมการหรือผู้บริหารมีการขอมติผู้ถือหุ้นโดยแสดงข้อความที่เป็นเท็จในสาระสำคัญหรือปกปิดข้อความจริงที่ควรบอกให้แจ้งในสาระสำคัญโดยทุจริตหรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง จนเป็นเหตุให้บริษัทเสียหายหรือเสียประโยชน์ที่ควรได้ จะยกเหตุที่ได้รับอนุมัติหรือให้สัตยาบันโดยที่ประชุมผู้ถือหุ้นหรือคณะกรรมการมาทำให้ตนหลุดพ้นจากความรับผิดชอบได้<sup>26</sup>

ASEAN CG SCORECARD และ IOD-CGR แนะนำว่าในแต่ละวาระที่เสนอในหนังสือนัดประชุม ควรแสดงความเห็นของคณะกรรมการในแต่ละวาระไว้ให้ชัดเจน

**1.6 คณะกรรมการจะเสนอเรื่องที่ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องได้รับมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นลงมติให้ความเห็นชอบได้หรือไม่**

คณะกรรมการสามารถเสนอเรื่องที่ตนเห็นสมควรให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นลงมติให้ความเห็นชอบได้เสมอ แม้ว่ากฎหมายหรือข้อบังคับหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องจะมีได้กำหนดให้เรื่องดังกล่าวต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นก็ตาม ซึ่งหากที่ประชุมผู้ถือหุ้นมีมติเป็นเช่นใดแล้ว คณะกรรมการก็จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น<sup>27</sup>

**1.7 การบริหารจัดการงานรายวัน (day-to-day management) เป็นหน้าที่ของคณะกรรมการด้วยหรือไม่**

แม้ว่าคณะกรรมการเป็นผู้มีอำนาจเต็มทีในการบริหารจัดการกิจการของบริษัท ยกเว้นแต่เพียงบางเรื่องที่จะต้องใช้มติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือข้อบังคับหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกำหนดเท่านั้น (โปรดดูส่วนที่ 2 ข้อ 1.5 เรื่องที่คณะกรรมการจะต้องได้รับมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นก่อนการดำเนินการมีอะไรบ้าง)

อย่างไรก็ตาม การที่กฎหมายกำหนดให้คณะกรรมการใช้อำนาจผ่านที่ประชุมคณะกรรมการซึ่งแม้จะจัดมากครั้งเพียงใดก็ได้ นั่น ก็คงไม่ได้จัดขึ้นเป็นประจำทุกวันหรือทุกสัปดาห์ (กฎหมายกำหนดให้ต้องจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการทุกๆ 3 เดือนเป็นอย่างน้อย) (โปรดดูส่วนที่ 2 ข้อ 1.3 คณะกรรมการใช้อำนาจของตนอย่างไร และส่วนที่ 4 ข้อ 1.1 การประชุมคณะกรรมการต้องจัดปีละกี่ครั้ง) นั้น ย่อมเป็นที่เข้าใจได้ว่ากฎหมายมุ่งหมายให้การบริหารจัดการงานรายวัน (day-to-day management) เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารและเจ้าหน้าที่สนับสนุนอื่นๆ ซึ่งเป็นลูกจ้างของบริษัทที่ต้องทำงานเต็มเวลาและมีขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานรายวันเหล่านี้แล้วอย่างชัดเจน นั่นคือฝ่ายบริหารแต่ละคนสามารถดำเนินการไปได้ด้วยตนเองภายใต้ขอบอำนาจของตนที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ โดยไม่จำเป็นต้องขอมติเห็นชอบจากคณะกรรมการก่อน

การบริหารจัดการงานรายวัน (day-to-day management) จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร แต่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการ เนื่องจากหน้าที่ของคณะกรรมการแบ่งได้เป็น 2 บทบาท คือ บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Role)

และบทบาทด้านการกำหนดทิศทางและติดตามดูแล (Oversight or Supervisory Role) (โปรดดูส่วนที่ 2 ข้อ 1.2 ในการใช้อำนาจและปฏิบัติหน้าที่ในบริษัทของคณะกรรมการนั้น คณะกรรมการมีบทบาทอย่างไร) โดยในส่วนของบทบาทในการกำหนดทิศทาง เป้าหมายและนโยบายและการติดตามดูแล (Oversight or Supervisory Role) ของคณะกรรมการนั้นก็คือ การใช้เวลาส่วนหนึ่งในการประชุมคณะกรรมการทำหน้าที่ กำกับดูแลการดำเนินงานของฝ่ายบริหารซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ บริหารจัดการงานรายวัน (โปรดดูส่วนที่ 2 ข้อ 1.9 ในบทบาท ด้านการกำหนดทิศทาง เป้าหมายและนโยบายและการติดตาม ดูแลนั้น คณะกรรมการจะมีบทบาทสำคัญอะไรบ้าง)

อย่างไรก็ดี คณะกรรมการอาจมอบหมายให้ฝ่ายบริหารคนใด คนหนึ่งดำเนินการต่างๆ แทนคณะกรรมการได้ โดยฝ่าย บริหารแต่ละคนจะสามารถดำเนินการไปได้ด้วยตนเองภายใต้ ขอบอำนาจของตน ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ ทั้งนี้ ในบางกรณีที่คณะกรรมการบริษัทเห็นว่า มีงานด้านการ บริหารจัดการงานรายวัน (day-to-day management) และ งานด้านปฏิบัติการอื่นๆ ตลอดจนงานกำหนดนโยบายบาง เรื่องที่มีความสำคัญต่อบริษัทในระดับที่จะต้องใช้การ พิจารณาและตัดสินใจอย่างรอบคอบร่วมกันเป็นหมู่คณะ ไม่ ควรให้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝ่าย บริหารคนใดคนหนึ่งนั้น คณะกรรมการบริษัทมีอำนาจที่จะ จัดตั้งคณะกรรมการบริหาร (Executive Committee) ขึ้นเพื่อ ทำหน้าที่พิจารณา ตัดสินใจและรับผิดชอบดำเนินการในเรื่อง ต่างๆ เหล่านั้น ซึ่งขอบเขตอำนาจของคณะกรรมการบริหารนี้ ควรกำหนดไว้ให้ชัดเจนในกฎบัตรของคณะกรรมการบริหาร เพื่อมิให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการทับซ้อนกันของการใช้อำนาจ ขึ้น (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 6.1 บริษัทต้องจัดให้มีคณะกรรมการ ชุดย่อยก็ชุด อะไรบ้าง ข้อ 6.2 สมาชิกในคณะกรรมการชุด ย่อยนั้นจะจำกัดเฉพาะผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการของ บริษัทเท่านั้นหรือไม่ และข้อ 6.9 ใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้ง กรรมการตรวจสอบและสมาชิกของคณะกรรมการชุดย่อย อื่นๆ)

**1.8 ฝ่ายบริหารจะเสนอเรื่องที่ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องได้รับมติของที่ประชุมคณะกรรมการให้ที่ประชุมคณะกรรมการลงมติให้ความเห็นชอบได้หรือไม่**

ฝ่ายบริหารสามารถเสนอเรื่องที่ดินเห็นสมควรให้ที่ประชุมคณะกรรมการลงมติให้ความเห็นชอบได้เสมอ แม้ว่ากฎหมายหรือข้อบังคับหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องจะมีได้กำหนดให้เรื่องดังกล่าวต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการก็ตาม ซึ่งหากที่ประชุมคณะกรรมการมีมติเป็นเช่นใดแล้วฝ่ายบริหารก็ต้องดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น<sup>28</sup> ยกเว้นเรื่องที่จะต้องใช้มติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือข้อบังคับหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (โปรดดูส่วนที่ 2 ข้อ 1.5 เรื่องที่คณะกรรมการจะต้องได้รับมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นก่อนดำเนินการมีเรื่องอะไรบ้าง)

**1.9 ในบทบาทด้านการกำหนดทิศทางและติดตามดูแลนั้น คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญอะไรบ้าง**

ในบทบาทด้านการกำหนดทิศทางและติดตามดูแล (Oversight or Supervisory Role) นั้น คณะกรรมการจะมีบทบาทสำคัญต่างๆ ดังต่อไปนี้

(1) จัดให้มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่เหมาะสม

คณะกรรมการควรดำเนินการให้มีการจัดทำนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่กำหนดหลักการและแนวปฏิบัติสำหรับคณะกรรมการและฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ รวมทั้งการเคารพสิทธิของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ (นอกเหนือจากเรื่องที่เกี่ยวข้องที่กำหนดให้ปฏิบัติไว้ชัดเจนแล้ว) ให้อย่างเหมาะสมเป็นลายลักษณ์อักษรโดยมุ่งสร้างสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และสร้างความโปร่งใสให้เป็นที่เข้าใจถูกต้องตรงกันและยึดถือปฏิบัติตามโดยเคร่งครัด ซึ่งนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่เหมาะสมและการยึดถือปฏิบัติตามโดยเคร่งครัดนั้นจะเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ

นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีนั้นควรเป็นไปตาม “หลักบรรษัทภิบาลที่ดี” หรือ “หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance)” ซึ่งมีหลักการสำคัญ 5 หมวด

1. สิทธิของผู้ถือหุ้น (Rights of Shareholders)
2. การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment of Shareholders)
3. การคำนึงถึงบทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย (Roles of Stakeholders)
4. การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส (Disclosure and Transparency)
5. บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (Board Responsibilities) ต่างๆ ที่คณะกรรมการบริษัทควรดำเนินการจัดให้มี อาทิ



(1.1) จัดให้มีการประเมินผู้บริหารสูงสุด  
ตลอดจนการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง  
(Succession Plan)

คณะกรรมการควรกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลผู้บริหารสูงสุดโดย  
กระบวนการประเมินผลนั้น คณะกรรมการบริษัทอาจจะประเมินผลเอง  
หรือมอบหมายให้คณะกรรมการพิจารณาคำตอบแทนประเมินก็ได้  
รวมถึงควรกำหนดให้มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อเตรียม  
ความพร้อมเมื่อเกิดกรณีที่ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่และให้เกิด  
ความมั่นใจในการเติบโตที่ยั่งยืนขององค์กร

(1.2) จัดให้มีระบบ หรือช่องทางการแจ้ง  
เบาะแสรับข้อร้องเรียน (Whistle Blower)

คณะกรรมการควรจัดให้มีระบบหรือช่องทางการแจ้งเบาะแสรับ  
ข้อร้องเรียนต่างๆ ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับที่ทราบ  
ความผิดปกติ หรือการกระทำผิดภายในองค์กร แจ้งข้อมูลดังกล่าวไป  
ยังหน่วยงานที่สามารถจะดำเนินการแก้ไข เช่นแจ้งคณะกรรมการ  
บริษัทผ่านกรรมการอิสระ หรือกรรมการตรวจสอบ เป็นต้น โดยที่  
คณะกรรมการบริษัทควรจัดให้มีมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส เช่น  
การเก็บข้อมูลของผู้แจ้งเบาะแสเป็นความลับ ไม่กลั่นแกล้งผู้แจ้ง  
เบาะแส เป็นต้น เพื่อให้มีช่องทางในการแจ้งต่อผู้ที่บริษัทมอบหมาย

(1.3) จัดให้มีนโยบายจริยธรรมธุรกิจและ/  
หรือคู่มือจรรยาบรรณสำหรับกรรมการ  
ผู้บริหารและพนักงานของบริษัท

จัดให้มีนโยบายจริยธรรมธุรกิจและ/หรือคู่มือจรรยาบรรณสำหรับ  
กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานของบริษัท ตลอดจนกำหนดให้  
พนักงานและผู้บริหารปฏิบัติตาม โดยได้เปิดเผยนโยบายหรือคู่มือ  
ดังกล่าว พร้อมทั้งแนวทาง การส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติตามนโยบาย  
จริยธรรมนั้นไว้ในรายงานประจำปี หรือเว็บไซต์ของบริษัท

(1.4) จัดให้มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการ  
ต่อต้านทุจริต และห้ามจ่ายสินบนเพื่อ  
ผลประโยชน์ทางธุรกิจของบริษัท

จัดให้มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการต่อต้านทุจริตและห้ามจ่าย  
สินบนเพื่อผลประโยชน์ทางธุรกิจของบริษัท โดยกำหนดกระบวนการใน  
การประเมินความเสี่ยงจากการทุจริตและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการ  
กำกับดูแลและควบคุมดูแลเพื่อป้องกันและติดตามความเสี่ยงจาก  
ทุจริตนั้น

(1.5) จัดให้มีการกำกับดูแลบริษัทย่อย  
หรือบริษัทร่วม

กรณีบริษัทมีโครงสร้างแบบกลุ่มธุรกิจที่มีการทำรายการระหว่างกัน  
ในลักษณะที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์ โดยพิจารณาจาก  
โครงสร้างการถือหุ้น และระดับของการทำรายการระหว่างกันภายใน  
กลุ่มว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยเทียบกับรายได้รวม และรายจ่ายรวม  
ทั้งนี้ จะพิจารณาระดับของการทำรายการไม่ว่าจะเป็นรายได้ หรือ  
รายจ่าย ที่ไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 ทั้งนี้ ยกเว้นกรณีที่เป็นการทำรายการ  
ตามปกติและกรณีที่เป็นการทำธุรกรรมกับบริษัทย่อย หรือบริษัทร่วมที่  
ไม่มีผู้เกี่ยวข้องที่ถือหุ้นเกินร้อยละ 10

นอกจากนี้ SET-CG PRINCIPLE และ ASEAN CG SCORECARD ยังกำหนดว่าคณะกรรมการควรทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัท และการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวเป็นประจำ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยแนะนำให้มีการเปิดเผยนโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัทไว้ในรายงานประจำปีว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือไม่ อย่างไร ในกรณีที่ยังไม่ได้ปฏิบัติตามนั้น เป็นเพราะเหตุใด

(2) กำหนดกลยุทธ์

คณะกรรมการจะร่วมกับฝ่ายบริหารพิจารณากำหนดกลยุทธ์ ตลอดจนแผนธุรกิจทั้งระยะยาวและระยะสั้น และงบประมาณประจำปี ดังนั้นในการประชุมคณะกรรมการควรมีวาระเรื่องการพิจารณาเรื่องนี้ด้วยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

(3) ติดตามดูแลการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร

คณะกรรมการจะเป็นผู้ติดตามดูแลผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหารตามกลยุทธ์หรือแผนธุรกิจ โดยให้ฝ่ายบริหารเข้าร่วมประชุมเพื่อรายงานผลการดำเนินงานในช่วงที่ผ่านมาและทิศทางในอนาคตว่าผลลัพธ์มีหรือจะมีการเบี่ยงเบนไปจากกลยุทธ์หรือแผนธุรกิจที่กำหนดกันไว้หรือไม่ ตลอดจนอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยมิได้คาดหมายพร้อมทั้งบทวิเคราะห์ในประเด็นต่างๆ ที่สำคัญอย่างเพียงพอ เพื่อให้คณะกรรมการสามารถทำหน้าที่แนะนำ ตรวจสอบและถ่วงดุลได้ตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร ซึ่งอาจรวมทั้งการปรับปรุงกลยุทธ์หรือแผนธุรกิจให้เหมาะสมด้วย ซึ่งคณะกรรมการจะทำหน้าที่เสมือนเป็นเพียงตราয়ประทับให้แก่ฝ่ายบริหารเท่านั้นมิได้

ทั้งนี้ เมื่อกรรมการมีข้อสังเกต สามารถขอให้ฝ่ายบริหารรายงานข้อมูลที่ต้องการ หรือเมื่อได้รับทราบหรือมีข้อมูลใดๆ ที่เห็นว่าได้เกิดหรือคาดว่าจะเกิดความเสียหายหรือเหตุการณ์ในทางลบอย่างมีนัยสำคัญกับบริษัท ก็จะต้องขอให้มีการประชุมคณะกรรมการโดยเร่งด่วนด้วย (โปรดดู ส่วนที่ 3 ข้อ 1.4 การปฏิบัติหน้าที่ด้วย “ความระมัดระวัง” (Duty of Care) หมายความว่าอย่างไร และข้อ 1.5 กรรมการต้องใช้ “ความระมัดระวัง” ระดับใด)

นอกจากนี้ แม้กฎหมายจะมีได้กำหนดไว้ ในทางปฏิบัติถือกันว่าการแต่งตั้ง/ถอดถอนผู้บริหารสูงสุดเป็นอำนาจของคณะกรรมการ ดังนั้นคณะกรรมการจึงควรกำหนดอำนาจในส่วนนี้ไว้ให้ชัดเจนในกฎบัตรของคณะกรรมการสรรหา (Nomination Committee) (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 6.9 ใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบและสมาชิกของคณะกรรมการชุดย่อยอื่นๆ) ซึ่งในการพิจารณาแต่งตั้งหัวหน้าคณะผู้บริหารนั้นจะต้องพิจารณาคุณสมบัติให้เป็นไปตามที่กฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนดด้วย (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 2.3 บุคคลที่จะเป็นกรรมการได้ต้องมีคุณสมบัติโดยทั่วไปอย่างไร)

(4) ดำเนินการให้มั่นนโยบายด้านการบริหาร  
ความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในที่  
เหมาะสม

คณะกรรมการมีหน้าที่ต้องดูแลให้บริษัทมีนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) และระบบควบคุมภายในที่ได้มาตรฐาน เพื่อป้องกันหรือจัดการกับความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งด้านการเงิน ด้านปฏิบัติการและด้านกฎหมาย เพื่อให้มั่นใจว่า การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเป็นไปตามนโยบายข้อบังคับ หรือแผนงานของบริษัท ตลอดจนกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยแบบประเมินความเสี่ยงเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน ซึ่งเปิดเผยในรูปแบบแสดงข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) มีข้อความกำหนดว่า แบบประเมินนี้จัดทำโดยคณะกรรมการบริษัท ดังนั้นการประชุมคณะกรรมการบริษัทจึงควรมีวาระที่เกี่ยวข้องด้วย

(5) ควบคุมดูแลการเปิดเผยข้อมูล

คณะกรรมการต้องควบคุมดูแลให้มีการจัดทำบัญชีที่ถูกต้องและมีการเปิดเผยข้อมูล ที่โปร่งใสและทันเหตุการณ์ รวมทั้งถูกต้องและครบถ้วนตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง

ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัทควรมีนโยบายที่เกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูล ที่นอกจากควบคุมให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่ต้องครบถ้วนและภายในเวลาแล้ว ยังควรมีวิธีปฏิบัติที่ป้องกันการกระทำอันเกี่ยวเนื่องจากการใช้ข้อมูลภายในเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว (Insider Trading) เช่น การห้ามซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทในช่วงเวลาที่รู้ข้อมูลภายใน จนกระทั่งข้อมูลดังกล่าวมีการเผยแพร่สู่สาธารณชนแล้ว (Blackout Period) (โปรดดู ส่วนที่ 4 ข้อ 1.7 การกำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการควรมีหลักการอย่างไร)

## 2. อำนาจหน้าที่ และบทบาทของคณะกรรมการชุดย่อย

### 2.1 คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) มีหน้าที่อะไรบ้าง

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนดให้คณะกรรมการบริษัทแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่าคณะกรรมการสามารถตรวจสอบและกำกับดูแลกิจการอย่างเป็นอิสระ โดยคณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) สอบทานให้บริษัทมีการรายการทางการเงินอย่างถูกต้องและเพียงพอ
- (2) สอบทานให้บริษัทมีระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) และระบบการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล และพิจารณาความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ตลอดจนให้ความเห็นชอบในการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย เลิกจ้าง หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือหน่วยงานอื่นใดที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน
- (3) สอบทานให้บริษัทปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท
- (4) พิจารณา คัดเลือก เสนอแต่งตั้งบุคคลซึ่งมีความเป็นอิสระเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทและเสนอคำตอบแทนของบุคคลดังกล่าว รวมทั้งเข้าร่วมประชุมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมด้วยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- (5) พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่ารายการดังกล่าวสมเหตุสมผลและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท
- (6) จัดทำรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของบริษัท ซึ่งรายงานดังกล่าวต้องลงนามโดยประธานคณะกรรมการตรวจสอบและต้องประกอบด้วยข้อมูลอย่างน้อยดังต่อไปนี้

- (ก) ความเห็นเกี่ยวกับความถูกต้อง ครบถ้วน เป็นที่เชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินของบริษัท
  - (ข) ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอของระบบควบคุมภายในของบริษัท
  - (ค) ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ฯ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท
  - (ง) ความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของผู้สอบบัญชี
  - (จ) ความเห็นเกี่ยวกับรายงานที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์
  - (ฉ) จำนวนการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบและการเข้าร่วมประชุมของกรรมการตรวจสอบแต่ละท่าน
  - (ช) ความเห็นหรือข้อสังเกตโดยรวมที่คณะกรรมการตรวจสอบได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎบัตร
  - (ซ) รายการอื่นที่เห็นว่าผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทั่วไปควรทราบ ภายใต้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท
- (7) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการของบริษัทมอบหมายด้วยความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ (ซึ่งหมายความว่าคณะกรรมการตรวจสอบจะต้องเห็นชอบด้วยว่าเป็นสิ่งที่สมควรดำเนินการ)<sup>29</sup>

คณะกรรมการบริษัทควรกำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบมีอำนาจในการสอบสวนเรื่องราวที่อยู่ในความรับผิดชอบ โดยได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอและได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรทั้งหมดของบริษัท รวมทั้งให้คณะกรรมการตรวจสอบสามารถขอคำแนะนำจากที่ปรึกษาภายนอกได้ด้วยค่าใช้จ่ายของบริษัท ตลอดจนเชิญบุคคลภายนอกที่มีประสบการณ์เหมาะสมเข้าร่วมการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบได้ด้วย

อนึ่ง บริษัทต้องจัดทำกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับรายชื่อของสมาชิกคณะกรรมการตรวจสอบ ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ การทำหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบในรอบปีที่ผ่านมา

รวมทั้งต้องเปิดเผยด้วยว่ากรรมการตรวจสอบรายได้เป็นผู้มีความรู้ด้านงบการเงินและบัญชี รวมทั้งต้องระบุประเภทของกรรมการตรวจสอบรายดังกล่าวไว้ในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี (แบบ 56-2) ด้วย<sup>30</sup>

หนึ่ง ASEAN CG SCORECARD และ IOD-CGR ระบุว่าคณะกรรมการตรวจสอบควรมีการประชุมอย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบสามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมได้จากคู่มือคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งจัดทำโดยสำนักงาน ก.ล.ต.

**2.2 คณะกรรมการตรวจสอบต้องดำเนินการอย่างไรบ้างในกรณีที่พบสิ่งที่มีหรืออาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัท**

คณะกรรมการตรวจสอบต้องรายงานสิ่งที่พบต่อคณะกรรมการบริษัทและปรึกษาหารือร่วมกันกับกรรมการบริษัทและผู้บริหารเพื่อให้ได้ข้อสรุปว่าจะต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขอย่างไรหรือไม่ภายในระยะเวลาเท่าไรหากได้ข้อสรุปว่าจะต้องดำเนินการอย่างไรแล้ว แต่มีการเพิกเฉยไม่ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ร่วมกันโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร คณะกรรมการตรวจสอบหรือกรรมการตรวจสอบคนใดคนหนึ่งควรรายงานสิ่งที่พบดังกล่าวต่อสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. หรือตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย<sup>31</sup>

**2.3 คณะกรรมการตรวจสอบต้องดำเนินการอย่างไรบ้างในกรณีที่ผู้สอบบัญชีแจ้งให้ทราบว่าพบพฤติกรรมอันควรสงสัยว่าฝ่ายบริหาร (กรรมการผู้จัดการ หรือบุคคลซึ่งรับผิดชอบในการดำเนินงานของบริษัท) ได้กระทำผิดหน้าที่อันเป็นความผิดอาญา**

เมื่อได้รับแจ้งแล้ว คณะกรรมการตรวจสอบจะต้องดำเนินการตรวจสอบและรายงานผลการตรวจสอบในเมืองต้นให้แก่สำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. และผู้สอบบัญชีทราบภายใน 30 วัน นับแต่วันที่ได้รับแจ้งจากผู้สอบบัญชี หากคณะกรรมการตรวจสอบไม่ดำเนินการตรวจสอบหรือไม่รายงานผลการตรวจสอบภายในเวลาที่กำหนด กฎหมายกำหนดให้ผู้สอบบัญชีต้องแจ้งให้สำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. ทราบ<sup>32</sup>

หนึ่ง ควรทราบด้วยว่าการที่ผู้สอบบัญชีแจ้งเรื่องพบพฤติกรรมอันควรสงสัยว่าฝ่ายบริหาร (กรรมการ ผู้จัดการ หรือบุคคลใดๆ) ได้กระทำผิดหน้าที่อันเป็นความผิดอาญาให้คณะกรรมการตรวจสอบทราบนั้นเป็นหน้าที่ที่กำหนดไว้สำหรับผู้สอบบัญชี<sup>33</sup>

**2.4 คณะกรรมการพิจารณา  
ค่าตอบแทน (Compensation  
Committee) มีหน้าที่อะไรบ้าง**

คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนมีหน้าที่จัดทำนโยบายในการกำหนดค่าตอบแทน และพิจารณากำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม (ทั้งในส่วนของรูปแบบและมูลค่า) สำหรับกรรมการและหัวหน้าคณะผู้บริหาร รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงในตำแหน่งสำคัญอื่นๆ หากมีการกำหนดไว้ในกฎบัตรของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 6.9 ใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบและสมาชิกของคณะกรรมการชด้อยอื่น ๆ)

นโยบายในการกำหนดค่าตอบแทนนั้นจะต้องกำหนดเรื่องต่างๆ เช่น หลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทนและขั้นตอนในการพิจารณากำหนดค่าตอบแทน ฯลฯ ไว้อย่างชัดเจน

คณะกรรมการบริษัทจะต้องนำค่าตอบแทนสำหรับกรรมการที่คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนเสนอแนะเข้ารับการอนุมัติตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของบริษัทหรือตามมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 5.2 คณะกรรมการจะต้องดำเนินการอย่างไรจึงจะจ่ายค่าตอบแทนให้แก่กรรมการได้) ส่วนค่าตอบแทนสำหรับหัวหน้าผู้บริหารระดับสูง (รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงในตำแหน่งสำคัญอื่นๆ หากมีการกำหนดไว้ในกฎบัตร) นั้น คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้มีอำนาจอนุมัติ

หนึ่ง บริษัทต้องเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับรายชื่อสมาชิกคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน การทำหน้าที่ของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนในรอบปีที่ผ่านมาในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และรายงานประจำปี (แบบ 56-2)<sup>34</sup>

นอกจากนี้ บริษัทควรเผยแพร่กฎบัตรของคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน และนโยบายในการกำหนดค่าตอบแทนไว้ในเว็บไซต์ของบริษัทด้วย เนื่องจากเป็นเรื่องที่อยู่ในความสนใจของผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนโดยทั่วไป

ASEAN CG SCORECARD, IOD-CGR และ SET-CG PRINCIPLE ระบุว่าคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรมีการประชุมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

**2.5 หลักเกณฑ์และขั้นตอนในการกำหนดค่าตอบแทนที่จะกำหนดไว้ในนโยบายในการกำหนดค่าตอบแทนควรเป็นเช่นไร**

หลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทนที่ควรกำหนดไว้ในนโยบายในการกำหนดค่าตอบแทนทั้งในส่วนของกรรมการและฝ่ายบริหาร<sup>35</sup> คือ

- (1) ค่าตอบแทนของกรรมการควรจัดให้อยู่ในลักษณะที่เปรียบเทียบได้กับระดับที่ปฏิบัติอยู่ในอุตสาหกรรม ประสิทธิภาพ ภาระหน้าที่ ขอบเขตของบทบาทและความรับผิดชอบ (Accountability and Responsibility) รวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากกรรมการแต่ละคน กรรมการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มเติม เช่น เป็นสมาชิกของคณะกรรมการชุดย่อยควรได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเติมที่เหมาะสมด้วย
- (2) ค่าตอบแทนของกรรมการผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงควรเป็นไปตามหลักการและนโยบายที่คณะกรรมการกำหนดภายในกรอบที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น และเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท ระดับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน โบนัสและผลตอบแทนจูงใจในระยะยาวควรสอดคล้องกับผลงานของบริษัทและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารแต่ละคน
- (3) ค่าตอบแทนที่กำหนดนั้นควรคำนึงถึงสถานะทางการเงินของบริษัท เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมต่อผู้ถือหุ้น

**2.6 ข้อมูลที่จะนำเสนอต่อผู้ถือหุ้นเพื่อขออนุมัติจ่ายค่าตอบแทนสำหรับกรรมการตามที่เสนอแนะโดยคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนควรมีรายละเอียดเพียงใด**

ในกรณีที่จะต้องมีการขออนุมัติจ่ายค่าตอบแทนสำหรับกรรมการตามที่เสนอแนะโดยคณะกรรมการพิจารณา ค่าตอบแทนจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นนั้น คณะกรรมการควรนำเสนอข้อมูลต่างๆ ต่อไปนี้ไว้ในหนังสือเชิญประชุม

- (1) จำนวนค่าตอบแทนของกรรมการ โดยแยกเป็นค่าตอบแทนของกรรมการและค่าตอบแทนของกรรมการชุดย่อยต่างๆ (เช่น คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหา คณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น)
- (2) หลักเกณฑ์และขั้นตอนในการพิจารณากำหนดค่าตอบแทน
- (3) ข้อมูลเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนในปีที่ผ่านมา



ทั้งนี้ ควรระบุด้วยว่าการกำหนดค่าตอบแทนนี้เป็นการพิจารณาและเสนอแนะโดยคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนหรือไม่ ซึ่งหากเป็นกรณีที่บริษัทไม่มีคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน หรือมี แต่การกำหนดค่าตอบแทนนี้มิได้เป็นการเสนอแนะโดยคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน ก็ให้ระบุด้วยว่า “ไม่ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน”<sup>36</sup> ซึ่งหากเป็นกรณีที่บริษัทมีคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน แต่ค่าตอบแทนที่ขออนุมัติมิได้เป็นการเสนอแนะโดยคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน ก็ควรแสดงเหตุผลตามสมควรว่าเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น

## **2.7 คณะกรรมการสรรหา (Nomination Committee) มีหน้าที่ อะไรบ้าง**

คณะกรรมการสรรหามีหน้าที่คัดเลือกผู้ที่เหมาะสมเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทพิจารณาให้ความเห็นและเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาเลือกตั้งเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการ และรวมถึงคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมเพื่อเสนอให้ที่ประชุมคณะกรรมการแต่งตั้งเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับสูง (รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงในตำแหน่งสำคัญอื่นๆ หากมีการกำหนดไว้ในกฎบัตร)

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทควรมอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาจัดทำนโยบายในการสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูงไว้ด้วยก็ได้ เพื่อให้มีบุคลากรทดแทนในตำแหน่งสำคัญๆ ที่อาจลาออกหรือเกษียณอายุ ซึ่งขอบเขตอำนาจของคณะกรรมการสรรหานี้จะต้องกำหนดไว้ในกฎบัตรของคณะกรรมการสรรหา (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 6.1 บริษัทต้องจัดให้มีคณะกรรมการชด้อยอยก็ชุด อะไรบ้าง ข้อ 6.2 สมาชิกในคณะกรรมการชด้อยอยนั้นจะจำกัดเฉพาะผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการของบริษัทเท่านั้นหรือไม่ และข้อ 6.9 ใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบและสมาชิกคณะกรรมการชด้อยอยอื่นๆ)

**2.8 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง  
(Risk Management Committee)  
มีหน้าที่อะไรบ้าง**

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่กำหนดกรอบนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงโดยรวมของบริษัท ซึ่งจะครอบคลุมถึงความเสี่ยงประเภทต่างๆ ที่สำคัญ เช่น ความเสี่ยงด้านเครดิต ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน ความเสี่ยงจากสภาวะผันผวนของตลาด ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการและความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของกิจการ เป็นต้น ขึ้นอยู่กับฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัท พร้อมทั้งกำหนดให้ฝ่ายบริหารมีมาตรการป้องกัน แก้ไขและจำกัดความเสี่ยงที่เหมาะสม ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะต้องติดตาม ประเมินและกำกับดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยงของฝ่ายบริหารให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและเป็นไปตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งขอบเขตอำนาจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงนี้จะต้องกำหนดไว้ให้ชัดเจนในกฎบัตรของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 6.1 บริษัทต้องจัดให้มีคณะกรรมการชุดย่อยที่ชุดอะไรบ้าง ข้อ 6.2 สมาชิกในคณะกรรมการชุดย่อยนั้นจะจำกัดเฉพาะผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการของบริษัทเท่านั้นหรือไม่ และข้อ 6.9 ใครเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้งกรรมการตรวจสอบและสมาชิกคณะ กรรมการชุดย่อยอื่นๆ)

**2.9 คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการ  
(Corporate Governance  
Committee) มีหน้าที่อะไรบ้าง**

คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการมีหน้าที่ศึกษาและกำหนดหลักการและข้อพึงปฏิบัติที่สำคัญของกระบวนการกำกับดูแลกิจการให้เหมาะสมกับธุรกิจ การจัดทำจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (Code of Business Conduct) และจรรยาบรรณของพนักงาน(Code of Conduct) และจัดพิมพ์เผยแพร่หรือสื่อสารต่อผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเพื่อให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน รวมถึงการทบทวนข้อความประกาศเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี และดูแลให้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่กำหนดขึ้นมีผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้หากไม่แยกคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการเป็นคณะกรรมการชุดย่อยต่างหาก อาจรวมอยู่ในคณะกรรมการสรรหาก็ได้

- <sup>1</sup> มาตรา 77 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 และมาตรา 89/7 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>2</sup> มาตรา 823 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์
- <sup>3</sup> มาตรา 89/21 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535
- <sup>4</sup> มาตรา 89/21 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535
- <sup>5</sup> มาตรา 89/15 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>6</sup> มาตรา 31 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>7</sup> มาตรา 145 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>8</sup> มาตรา 136 และ มาตรา 139 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>9</sup> มาตรา 107(2)(ก) พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>10</sup> มาตรา 107(2)(ข) พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>11</sup> มาตรา 107(2)(ค) พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>12</sup> มาตรา 76 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>13</sup> มาตรา 107(1) พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>14</sup> มาตรา 90 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535
- <sup>15</sup> มาตรา 89/29 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) ประกอบประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 21/2551 เรื่อง หลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน และประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่อง การเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียนในการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ พ.ศ. 2547
- <sup>16</sup> มาตรา 89/29 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) ประกอบประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 21/2551 เรื่อง หลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน และประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่อง การเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียนในการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ พ.ศ. 2547

- 17 มาตรา 89/12 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) ประกอบประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 21/2551 เรื่อง หลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน และประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่อง การเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียนในการในรายการที่เกี่ยวข้องกัน พ.ศ. 2546
- 18 ข้อ 19(5)(ง) ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่ ทจ. 28/2551 เรื่อง การขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นที่ออกใหม่(ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- 19 ข้อ 5 วรรค 2 (4) ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่ ทจ. 32/2551 เรื่อง การเสนอขายหลักทรัพย์ออกใหม่ต่อกรรมการหรือพนักงาน
- 20 ข้อ 10 (2) ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่ ทจ. 32/2551 เรื่อง การเสนอขายหลักทรัพย์ออกใหม่ต่อกรรมการหรือพนักงาน
- 21 ข้อ 3 วรรค 2 (1)(ข) ประกาศสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ที่ สจ. 36/2546 เรื่อง หลักเกณฑ์ในการผ่อนผันการทำคำเสนอซื้อหลักทรัพย์ทั้งหมดของกิจการ โดยอาศัยมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นของกิจการ
- 22 ข้อ 5 (บจ/พ 01-00) ข้อบังคับตลาดหลักทรัพย์ฯ เรื่อง การเพิกถอนหลักทรัพย์จดทะเบียน พ.ศ. 2542 (ฉบับปรับปรุงวันที่ 6 พ.ย. 2555)
- 23 มาตรา 101 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- 24 มาตรา 85 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) และ มาตรา 89/7 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- 25 มาตรา 823 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 95 และมาตรา 97 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- 26 มาตรา 89/21 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- 27 มาตรา 85 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) และ มาตรา 89/7 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- 28 มาตรา 89/7 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- 29 ข้อ 7 ประกาศตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ บจ/ร 01-04 เรื่อง คุณสมบัติ และขอบเขตการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบ พ.ศ. 2551
- 30 ข้อ 4(3) และ (4) ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ.11/2552 เรื่อง หลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีการรายงานการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) ประกอบ ข้อ 9 แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของ

- 
- บริษัทที่ออกหลักทรัพย์ (แบบ 56-1) และข้อ 5 รายงานประจำปีของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ (แบบ 56-2)
- <sup>31</sup> ข้อ 8 แนวทางปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการตรวจสอบ ที่ บจ/ร 25-00 (โดยฝ่ายบริษัทจดทะเบียน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย)
- <sup>32</sup> มาตรา 89/25 และ 281/8 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>33</sup> มาตรา 89/25 และ 281/8 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>34</sup> ข้อ 4(3) และ (4) ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ.11/2552 เรื่อง หลักเกณฑ์ เงื่อนไข และวิธีการรายงานการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) ประกอบข้อ 9 แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ (แบบ 56-1) และข้อ 5 รายงานประจำปีของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์ (แบบ 56-2)
- <sup>35</sup> แนวปฏิบัติเพิ่มเติมเรื่องคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน ศูนย์พัฒนาการกำกับดูแลกิจการ บริษัทจดทะเบียน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (เมษายน 2551)
- <sup>36</sup> คู่มือ AGM Checklist และคำอธิบาย คู่มือ AGM Checklist โดยสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย และสำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต.

## ส่วนที่ 3. ความรับผิดชอบของกรรมการ

### 1. หลักเกณฑ์ของกฎหมายเกี่ยวกับความรับผิดทางแพ่งของกรรมการ

- 1.1. กรณีที่กรรมการจะต้องรับผิดต่อผู้ถือหุ้นหรือบุคคลอื่นนั้นมีอะไรบ้าง
- 1.2. กรณีที่กรรมการต้องรับผิดต่อบริษัทมีอะไรบ้าง
- 1.3. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ (Fiduciary Duties) มีความหมายอย่างไร
- 1.4. การปฏิบัติหน้าที่ด้วย “ความระมัดระวัง” (Duty of Care) หมายความว่าอย่างไร
- 1.5. กรรมการต้องใช้ “ความระมัดระวัง” ในระดับใด
- 1.6. การปฏิบัติหน้าที่ด้วย “ความซื่อสัตย์สุจริต” (Duty of Loyalty) หมายความว่าอย่างไร
- 1.7. นอกจากการกระทำอันเป็นการขัดหรือแย้งกับประโยชน์ของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญแล้ว ยังมีกรณีที่ได้ว่ากรรมการมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์อื่น ๆ อีกหรือไม่
- 1.8. ข้อเท็จจริงที่จะช่วยให้กรรมการไม่ต้องรับผิดตาม “หลักความระมัดระวัง” และ “หลักความซื่อสัตย์สุจริต” มีอะไรบ้าง
- 1.9. แนวทางปฏิบัติสำหรับกรรมการซึ่งจะถือเป็นการทำหน้าที่ในที่ประชุมคณะกรรมการตามเจตนารมณ์ของกฎหมายและไม่ก่อให้เกิดความรับผิดควรเป็นอย่างไร
- 1.10. กรรมการที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการจะต้องรับผิดชอบร่วมกับกรรมการคนอื่น ๆ ในมติของคณะกรรมการซึ่งถือว่าไม่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของกฎหมายและก่อความเสียหายให้แก่บริษัทหรือไม่
- 1.11. การงดออกเสียงของกรรมการที่เข้าร่วมประชุมมีผลอย่างไร

## 2. หลักเกณฑ์ของกฎหมายเกี่ยวกับความรับผิดทางอาญาของกรรมการ

- 2.1. กรรมการที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความความระมัดระวังและด้วยความความซื่อสัตย์สุจริตจะมีความรับผิดทางอาญาด้วยหรือไม่
- 2.2. กรรมการที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความความรับผิดชอบจะมีความรับผิดทางอาญาด้วยหรือไม่
- 2.3. ในกรณีไม่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ด้วยความความระมัดระวังและด้วยความความซื่อสัตย์สุจริตนั้น ความรับผิดทางอาญาเป็นความรับผิดร่วมกันของกรรมการทั้งคณะเช่นเดียวกับกรณีความรับผิดทางแพ่งหรือไม่
- 2.4. มีโทษอาญาที่เกี่ยวข้องกับกรรมการในกรณีอื่นๆ นอกจากกรณีไม่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ด้วยความความระมัดระวัง และด้วยความความซื่อสัตย์สุจริตหรือไม่
- 2.5. การที่บริษัทต้องรับผิดทางอาญาภายใต้กฎหมายที่มีบทลงโทษจำคุกนั้น กรรมการจะได้รับผลอย่างไร

# 1. หลักเกณฑ์ของกฎหมายเกี่ยวกับความรับผิดทางแพ่งของกรรมการ

## 1.1 กรณีที่กรรมการจะต้องรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นหรือบุคคลอื่นนั้นมีอะไรบ้าง

หากมีความเสียหายเกิดขึ้นแก่ผู้ถือหุ้นหรือบุคคลอื่นซึ่งเกี่ยวข้องกับบริษัทหรือบุคคลที่ซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทในกรณีต่าง ๆ ต่อไปนี้ กรรมการจะต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นนั้นให้แก่ผู้ถือหุ้นหรือบุคคลอื่นซึ่งเกี่ยวข้องกับบริษัทหรือบุคคลที่ซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัท (แล้วแต่กรณี)

### (1) ความเสียหายที่เกิดขึ้นแก่ผู้ถือหุ้นและบุคคลอื่นซึ่งเกี่ยวข้องกับบริษัท

กรรมการต้องร่วมกันรับผิดชอบในความเสียหายที่เกิดขึ้นแก่ผู้ถือหุ้นและบุคคลอื่นซึ่งเกี่ยวข้องกับบริษัทในกรณีใดกรณีหนึ่งต่อไปนี้<sup>1</sup>

- (ก) การแจ้งข้อความอันเป็นเท็จ หรือปกปิดข้อความอันควรต้องแจ้งเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทในการเสนอขายหุ้น หุ้นกู้ หรือตราสารการเงินของบริษัท
- (ข) การแสดงข้อความหรือลงรายการในเอกสารที่ยื่นต่อนายทะเบียนโดยข้อความหรือรายการนั้นเป็นเท็จ หรือไม่ตรงกับบัญชี ทะเบียน หรือเอกสารของบริษัท
- (ค) การจัดทำงบดุลและบัญชีกำไรขาดทุน รายงานการประชุมผู้ถือหุ้น หรือรายงานประชุมคณะกรรมการอันเป็นเท็จ

### (2) ความเสียหายที่เกิดขึ้นแก่บุคคลที่ซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัท

กรรมการและผู้บริหารต้องร่วมกันรับผิดชอบในความเสียหายที่เกิดขึ้นแก่บุคคลที่ซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทในกรณีใดกรณีหนึ่งต่อไปนี้<sup>2</sup>

- (ก) การให้ข้อมูลประกอบการขอมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นโดยมีข้อความที่เป็นเท็จในสาระสำคัญหรือปกปิดข้อความจริงที่ควรบอกให้แจ้งในสาระสำคัญ
- (ข) การทิ้งบการเงินและรายงานเกี่ยวกับฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทหรือรายงานอื่นใดที่ต้องเปิดเผยตามกฎหมายมีข้อความที่เป็นเท็จในสาระสำคัญหรือปกปิดข้อความจริงที่ควรบอกให้แจ้งในสาระสำคัญ
- (ค) การที่ความเห็นของกิจการเมื่อมีผู้ทำคำเสนอซื้อหุ้นของบริษัทจากผู้ถือหุ้นเป็นการทั่วไปมีข้อความที่เป็นเท็จในสาระสำคัญหรือปกปิดข้อความจริงที่ควรบอกให้แจ้งในสาระสำคัญ



(ง) การให้ข้อมูลหรือรายงานอื่นใดเกี่ยวกับกิจการที่บริษัทจัดทำขึ้นเพื่อเผยแพร่ต่อผู้ถือหุ้นหรือประชาชนเป็นการทั่วไปตามที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนประกาศกำหนดมีข้อความที่เป็นเท็จในสาระสำคัญหรือปกปิดข้อความจริงที่ควรบอกให้แจ้งในสาระสำคัญ

ในกรณีที่เกิดข้อเท็จจริงตามกรณีข้อ (1) นั้นกรรมการจะต่อสู้ให้ไม่ต้องรับผิดได้ก็ต่อเมื่อพิสูจน์ได้ว่าตนมิได้มีส่วนในการกระทำความผิดนั้นด้วย<sup>3</sup> ส่วนในกรณีของข้อ (2) กรรมการจะต้องพิสูจน์ให้ได้ว่าโดยตำแหน่งหน้าที่ตนไม่อาจล่วงรู้ถึงความแท้จริงของข้อมูลหรือการขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งนั้น<sup>4</sup>

## 1.2 กรณีที่กรรมการต้องรับผิดต่อบริษัทมีอะไรบ้าง

หากมีความเสียหายเกิดขึ้นแก่บริษัทในกรณีใดกรณีหนึ่งต่อไปนี้ กรรมการจะต้องรับผิดชอบชดเชยค่าเสียหายที่เกิดขึ้นนั้นให้แก่บริษัท<sup>5</sup>

- (1) กรรมการไม่ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมายวัตถุประสงค์ข้อบังคับ ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัท
- (2) กรรมการไม่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง
- (3) กรรมการไม่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการนั้นเป็นการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ (Fiduciary Duties) (โปรดดูข้อ 1.3 การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ (Fiduciary Duties) มีความหมายอย่างไร) กฎหมายจึงต้องวางหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการไว้ให้พอเหมาะพอควร ซึ่งก็ได้แก่หลักการทั้ง 3 ประการที่กล่าวข้างต้น คือ กรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง และด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ (Fiduciary Duties) นั้นก็ได้หมายความว่ากรรมการจะเป็นผู้รับประกันให้แก่ผู้ถือหุ้นว่าบริษัทจะต้องประสบความสำเร็จอย่างแน่นอนโดยจะไม่มีผลผิดพลาดใด ๆ เกิดขึ้น ดังนั้น แม้บริษัทจะไม่ประสบความสำเร็จหรือได้รับความเสียหายภายใต้การบริหารจัดการของคณะกรรมการ กฎหมายก็จะไม่เอา

ผิดกับกรรมการ หากกรรมการได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตและด้วยความระมัดระวังในระดับที่กฎหมายกำหนดแล้ว<sup>6</sup>

ในทางกฎหมายกรรมการทุกๆ คนไม่ว่าจะเป็น กรรมการที่เป็น ผู้บริหาร (Executive Director) และกรรมการที่ไม่ได้เป็น ผู้บริหาร (Non-Executive Director) ซึ่งบางส่วนเป็นกรรมการ อิสระ (Independent Director) (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 1.3 กรรมการแบ่งออกได้เป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง) หากไม่ปฏิบัติ หน้าที่ตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนดไว้ก็就会有ความรับผิดชอบ เดียวกันและกรรมการไม่อาจยกเอาการที่ตนมิได้มีหน้าที่เป็น ผู้บริหารขึ้นมาต่อสู้เพื่อให้พ้นจากความรับผิดชอบสำหรับความ เสียหายที่เกิดขึ้นแก่บริษัทจากการไม่ปฏิบัติหน้าที่ของตนตาม กฎหมาย

มีข้อน่าสังเกตว่า พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาด หลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) นั้นได้มี การกำหนดให้กรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ “ด้วยความรับผิดชอบ” เพิ่มขึ้นอีกประการหนึ่งด้วย (นอกเหนือจากการที่จะต้องปฏิบัติ หน้าที่ “ด้วยความระมัดระวัง” และ “ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต”)<sup>7</sup>

อย่างไรก็ตาม ความรับผิดทางแพ่ง (คือการที่กรรมการจะต้องรับ ผิดชดใช้ความเสียหายที่เกิดขึ้นให้แก่บริษัทในกรณีไม่ปฏิบัติ หน้าที่ให้ถูกต้อง) นั้นเป็นบทลงโทษที่กำหนดไว้แต่เฉพาะใน พ.ร.บ. บริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (คือ การไม่ปฏิบัติหน้าที่ “ด้วยความระมัดระวัง” และ “ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต”)

ส่วนกรณีไม่ปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้องตามที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการ แก้ไขเพิ่มเติม) นั้นมีบทลงโทษเป็นความรับผิดทางอาญา (คือ โทษปรับ หรือจำคุก หรือทั้งจำทั้งปรับ โปรดดู ข้อ 2.1 กรรมการ ที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังและด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตจะมีความรับผิดทางอาญาด้วยหรือไม่ และข้อ 2.2 กรรมการที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบจะมีความรับผิด ทางอาญาด้วยหรือไม่)<sup>8</sup>

ดังนั้น หากกรรมการคนใดถูกถือว่าไม่ปฏิบัติหน้าที่ “ด้วยความระมัดระวัง” หรือไม่ปฏิบัติหน้าที่ “ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต” กรรมการท่านนั้นก็จะมีทั้งความรับผิดทางแพ่งภายใต้ พ.ร.บ. บริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 และความรับผิดทางอาญาภายใต้ พ.ร.บ. หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)

ส่วนในกรณีที่กรรมการคนใดถูกถือว่าไม่ปฏิบัติหน้าที่ “ด้วยความรับผิดชอบ” โดยที่ไม่ถือเป็นกรณีที่ไม่ระมัดระวังด้วยนั้น กรรมการคนนั้นก็จะมิเฉพาะความรับผิดทางอาญาตาม พ.ร.บ. หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) เท่านั้น

นอกจากความรับผิดทั้งหลายดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้ถือหุ้นอาจรวมตัวกันฟ้องร้องเรียกให้กรรมการรับผิดชอบในการส่งคืนประโยชน์ให้แก่บริษัทได้ตามที่กำหนดใน พ.ร.บ. หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)<sup>9</sup>

นอกจากนี้ กรรมการที่ไม่ปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนดไว้ในข้ออื่นๆ นอกเหนือจากการที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังและด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตามที่กล่าวข้างต้น) โดยจงใจหรือประมาทเลินเล่อ อาจต้องรับผิดชอบใช้ความเสียหายที่เกิดขึ้นให้แก่บริษัทด้วย แม้กฎหมายที่เกี่ยวข้องนั้นจะไม่มีข้อกำหนดความรับผิดไว้ก็ตาม เนื่องจากความรับผิดในกรณีนี้จะอยู่ภายใต้หลักกฎหมายทั่วไปเรื่องละเมิด<sup>10</sup>

### **1.3 การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ (Fiduciary Duties) มีความหมายอย่างไร**

การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการนั้นเป็นการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ (Fiduciary Duties) อันเนื่องมาจากการที่กฎหมายหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องวางหลักให้คณะกรรมการมีอำนาจอย่างเต็มที่ในการบริหารจัดการกิจการของบริษัท สำหรับข้อยกเว้นที่กำหนดให้บางเรื่องไม่อยู่ในอำนาจของคณะกรรมการแต่จะต้องได้รับมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้นนั้นก็จำกัดอยู่แต่เพียงเรื่องที่คณะกรรมการหรือฝ่ายบริหารอาจมีผลประโยชน์ขัดแย้ง (Conflict of Interest) หรือเป็นเรื่องการ

ตัดสินใจให้บริษัทดำเนินการเรื่องสำคัญบางเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับการบริหารจัดการกิจการของบริษัท อาทิ การเพิ่มทุน การลดทุน หรือการซื้อทรัพย์สิน เป็นต้น หรือเป็นเรื่องที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบหรือการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อบริษัท (โปรดดู ส่วนที่ 2 ข้อ 1.1 อำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการมีอะไรบ้าง) จึงเท่ากับว่าคณะกรรมการนั้นคือผู้ที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ถือหุ้นให้เข้ามาบริหารจัดการบริษัทอันเป็นทรัพย์สินของผู้ถือหุ้น เมื่อเป็นเช่นนี้กฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องจึงต้องวางหลักเกณฑ์ไว้ตามสมควรเพื่อเป็นแนวปฏิบัติและเป็นเครื่องมือควบคุมให้กรรมการปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมกับการเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้ถือหุ้น

**1.4 การปฏิบัติหน้าที่ด้วย  
“ความระมัดระวัง” (Duty of Care)  
หมายความว่าอย่างไร**

ในบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Role) (โปรดดู ส่วนที่ 2 ข้อ 1.2 ในการใช้อำนาจและปฏิบัติหน้าที่ในบริษัทของคณะกรรมการนั้น คณะกรรมการมีบทบาทอย่างไร) นั้น คณะกรรมการในฐานะผู้นำของบริษัทจะต้องดำเนินการด้วยความระมัดระวังเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของบริษัท และโดยไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้งกับบริษัท

ในบทบาทด้านการกำหนดทิศทางและติดตามดูแล (Oversight or Supervisory Role) นั้น (โปรดดู ส่วนที่ 2 ข้อ 1.9 ในบทบาทด้านการกำหนดทิศทาง เป้าหมายและนโยบายและการติดตามดูแลนั้น คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญอะไรบ้าง) นั้น คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลการจัดการงานของฝ่ายบริหารด้วยความระมัดระวัง เพื่อให้การจัดการงานของฝ่ายบริหารนั้นเกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัท นอกจากนั้น คณะกรรมการยังมีหน้าที่ที่จะต้องสอดส่องดูแลความเป็นไปต่างๆ ในกิจการของบริษัทอยู่เสมอ เพื่อให้ทราบถึงสัญญาณใดๆ ที่บ่งบอกถึงความไม่สุจริต การไร้ความสามารถ หรือข้อผิดพลาดใดๆ ในการดำเนินการของฝ่ายบริหารได้อย่างทันเหตุการณ์ และสั่งการหรือดำเนินการให้มีการแก้ไขเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการที่ไม่สุจริต การไร้ความสามารถ หรือข้อผิดพลาดใดๆ ต่อไป

### 1.5 กรรมการต้องใช้ “ความระมัดระวัง” ในระดับใด

หากพิจารณาจาก พ.ร.บ. หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 กรรมการต้องใช้หลักความระมัดระวังในการปฏิบัติหน้าที่ดังต่อไปนี้

#### (1) บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Role)

สำหรับการปฏิบัติหน้าที่ในบทบาทด้านการตัดสินใจนี้ กฎหมายใช้ “หลักระมัดระวังในการตัดสินใจ” (Business Judgment Rule) “หลักระมัดระวังในการตัดสินใจ” หมายถึง การที่กรรมการจะไม่ต้องรับผิด หากพิสูจน์ได้ว่า ณ เวลาที่พิจารณาเรื่องที่เป็นปัญหานั้น การตัดสินใจมีลักษณะครบถ้วนดังต่อไปนี้<sup>11</sup>

- (ก) การตัดสินใจได้กระทำไปด้วยความเชื่อโดยสุจริตและสมเหตุสมผลว่าเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทเป็นสำคัญ
- (ข) การตัดสินใจได้กระทำบนพื้นฐานข้อมูลที่เชื่อโดยสุจริตว่าเพียงพอและการตัดสินใจได้กระทำไปโดยตนไม่มีส่วนได้เสียไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อมในเรื่องที่ตัดสินใจนั้น

มีข้อสังเกตว่า “หลักระมัดระวังในการตัดสินใจ” ทั้ง 3 ประการข้างต้นนี้มีเนื้อหาสาระเช่นเดียวกับกับ Business Judgment Rule หลักกฎหมายในการตัดสินใจเกี่ยวกับการตัดสินใจทางธุรกิจที่ใช้กันอยู่ในสหรัฐอเมริกาและอีกหลายประเทศ ซึ่งถือว่าแม้การตัดสินใจของคณะกรรมการจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่บริษัท คณะกรรมการก็ไม่ต้องรับผิดหากพิสูจน์ได้ว่า การตัดสินใจนั้นได้กระทำไปบนพื้นฐานของหลักเกณฑ์ทั้งสามประการดังกล่าวอันถือเป็นเครื่องมือชี้วัดว่าคณะกรรมการได้ใช้ “ความระมัดระวัง” ตามสมควรในการตัดสินใจนั้นแล้ว

โดยหลัก “ความระมัดระวังในการตัดสินใจ” มีรายละเอียดดังนี้

#### การตัดสินใจได้กระทำไปด้วยความเชื่อโดยสุจริตและสมเหตุสมผลว่าเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทเป็นสำคัญ

ศาลในสหรัฐอเมริกาเคยวินิจฉัยว่าประเด็นสำคัญจะอยู่ตรงที่ว่า การตัดสินใจที่กรรมการอ้างว่า “เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทเป็นสำคัญ” นั้นอยู่บน “ความเชื่อโดยสุจริตและสมเหตุสมผลหรือไม่”<sup>12</sup> ซึ่งหมายความว่า จะต้องเป็นความเชื่อที่ “มาจากความประพฤติกชอบ” ไม่มีวัตถุประสงค์อื่นแอบแฝง และต้องเป็นความเชื่อที่ไม่เข้าลักษณะปิดหูปิดตาตนเอง (Not Blind) อันจะถือได้ว่าเป็นความเชื่อโดยประมาทเลินเล่อ

**การตัดสินใจได้กระทำบนพื้นฐาน  
ข้อมูลที่เชื่อโดยสุจริตว่าเพียงพอ**

หลักการในข้อนี้มีประเด็นสำคัญอยู่ตรงที่การตัดสินใจที่กรรมการอ้างว่า “เชื่อว่ามีข้อมูลเพียงพอ” แล้วนั่นถือเป็น “ความเชื่อโดยสุจริต” หรือไม่ (เช่นเดียวกับกับการวินิจฉัยกรณี “การตัดสินใจได้กระทำไปด้วยความเชื่อโดยสุจริตและสมเหตุสมผลว่าเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทเป็นสำคัญ” ซึ่งได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น) กล่าวคือ จะต้องเป็นความเชื่อที่ “มาจากความประพฤติชอบ” ไม่เข้าลักษณะปิดหูปิดตาตนเอง (not blind) อันจะถือได้ว่าเป็นความเชื่อโดยประมาทเลินเล่อ

**การตัดสินใจได้กระทำไปโดยตนไม่มี  
ส่วนได้เสีย ไม่ว่าจะโดยตรงหรือโดย  
อ้อมในเรื่องที่ตัดสินใจ**

กรรมการคนใดมีส่วนได้เสียโดยตรง (คือ ตนเป็นผู้มีส่วนได้เสียเอง) หรือมีส่วนได้เสียโดยอ้อม (คือ บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับตน เช่น พี่น้อง ญาติ หรือบริษัทที่ตนเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ เป็นผู้มีส่วนได้เสีย) ในเรื่องที่จะพิจารณาในวาระใด ๆ ของการประชุม คณะ กรรมการ กรรมการคนนั้นจะต้องงดออกเสียงหรือไม่เข้าร่วมการประชุมเฉพาะในวาระนั้น สำหรับกรรมการคนใดที่ไม่แน่ใจว่าตนถือเป็นผู้มีส่วนได้เสียไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อมในเรื่องที่จะพิจารณาหรือไม่ ก็ควรถือปฏิบัติเช่นเดียวกัน

ในการปฏิบัติหน้าที่นั้น คณะกรรมการจะต้องอาศัยข้อมูลและความเห็นที่ได้รับจากฝ่ายบริหาร เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ที่ปรึกษา หรือผู้สอบบัญชีอิสระ ดังนั้น หากกรรมการได้พิจารณาข้อมูลและความเห็นดังกล่าวแล้วและเห็นว่า ผู้ที่นำเสนอ นั้นมีความน่าเชื่อถือรวมทั้งมีความรู้และความสามารถเกี่ยวกับข้อมูลหรือความเห็นที่ให้ ไม่มีพฤติกรรมเป็นที่น่าสงสัยหรือไม่มีสัญญาณเตือนภัยต่าง ๆ ซึ่งสมควรสังเกตเห็นได้ คณะกรรมการย่อมสามารถใช้ข้อมูลที่ได้รับมาเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจได้

อย่างไรก็ตาม กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร (Non-Executive Director) และกรรมการอิสระ (Independent Director) ควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจของบริษัทในระดับที่จะสามารถให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์หรือแสดงความคิดเห็นหรือข้อโต้แย้งได้อย่างมีคุณภาพเมื่อมีเหตุอันสมควร และต้องดำรงตน

เป็นอิสระไม่อยู่ภายใต้การครอบงำของฝ่ายบริหารหรือกรรมการ  
ที่เป็นผู้บริหาร

(2) บทบาทด้านการกำหนดทิศทาง  
และติดตามดูแล (Oversight of  
Supervisory Role)

การปฏิบัติหน้าที่เช่นนี้จะเข้าข่ายเป็นการไม่ใช่ “ความ  
ระมัดระวัง” นั้นจะต้องวินิจฉัยจากข้อเท็จจริงและสถานการณ์ที่  
เป็นอยู่ในขณะที่คณะกรรมการกำลังทำการพิจารณาตัดสินใจใน  
เรื่องที่เป็นปัญหา ซึ่งก็สอดคล้องกับหลักการในประเทศอื่น เช่น  
ในสหรัฐอเมริกาซึ่งศาลเคยมีคำพิพากษาเป็นบรรทัดฐานไว้ว่า “a  
wisdom developed after an event, and having it and its  
consequences as a source, is a standard no man should  
be judged by.”<sup>13</sup> (สิ่งที่ได้เห็นหรือเรียนรู้เป็นที่แน่ชัดภายหลังที่  
เหตุการณ์เกิดขึ้นแล้วรวมทั้งการใช้สิ่งที่ได้เห็นหรือเรียนรู้แล้วนั้น  
หรือผลของมันเป็นแนวทางนั้น ไม่อาจนำมาใช้เป็นมาตรฐานใน  
การตัดสินใจสำหรับบุคคลหนึ่งบุคคลใด)

สำหรับการปฏิบัติหน้าที่ในบทบาทด้านการกำหนดทิศทางและ  
ติดตามดูแลนี้ หากมีการตัดสินใจใด ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องก็จะใช้  
“หลักระมัดระวังในการตัดสินใจ” (Business Judgment Rule)  
แต่ในกรณีที่ไม่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจนั้นระดับของความ  
รับผิดชอบจะเป็นไปตาม “หลักระมัดระวังเยี่ยงวิญญูชน”

“หลักระมัดระวังเยี่ยงวิญญูชน” หมายถึง การที่กรรมการต้อง  
ปฏิบัติหน้าที่ด้วย “ความระมัดระวัง” เยี่ยง “วิญญูชน” ผู้ประกอบ  
ธุรกิจเช่นนั้นจะพึงกระทำภายใต้สถานการณ์อย่างเดียวกัน<sup>14</sup>

“วิญญูชนผู้ประกอบธุรกิจเช่นนั้นจะพึงกระทำภายใต้สถานการณ์  
อย่างเดียวกัน” นั้นหมายถึง การนำการกระทำของกรรมการที่  
เป็นปัญหาไปพิจารณาเปรียบเทียบกับกรกระทำของบุคคล  
โดยทั่วไปที่อยู่ในสภาวะรู้ผิดรู้ชอบตามปกติ<sup>15</sup>

- (1) หาก...ประกอบธุรกิจเช่นเดียวกัน (พ.ร.บ. หลักทรัพย์ฯ  
มาตรา 89/8)
- (2) หาก...มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์  
เช่นเดียวกัน (พ.ร.บ. หลักทรัพย์ฯ มาตรา 89/9)
- (3) หากอยู่ในตำแหน่ง และมีขอบเขตความรับผิดชอบ (ตามที่  
กำหนดโดยกฎหมายหรือตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะ

กรรมการ รวมทั้งตามวัตถุประสงค์ของการแต่งตั้ง)  
เช่นเดียวกันในบริษัท และ (พ.ร.บ. หลักทรัพย์ มาตรา 89/9)  
(4) หาก...อยู่ภายใต้สถานการณ์อย่างเดียวกัน<sup>16</sup> (พ.ร.บ.  
หลักทรัพย์ มาตรา 89/8)

โดยปกติในการปฏิบัติหน้าที่กำกับดูแลนั้น กรรมการไม่จำเป็นต้อง  
ทราบรายละเอียดของทุกเรื่อง และกรรมการสามารถให้ความ  
ไว้วางใจได้ว่าฝ่ายบริหารจะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต  
เว้นแต่มีพฤติการณ์ที่น่าสงสัยซึ่งสมควรสังเกตเห็นได้

ดังนั้น การที่ฝ่ายบริหารได้ดำเนินกิจการของบริษัทไปจนเกิด  
ความเสียหายแก่บริษัทโดยผิดกฎหมายนั้น กรรมการซึ่งมิได้มี  
ส่วนร่วมด้วยอาจยกข้อต่อสู้ได้ว่า ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนใน  
ฐานะกรรมการของบริษัทตนมิได้ทราบและไม่ควรจะได้ทราบถึงสิ่ง  
ที่ฝ่ายบริหารได้ดำเนินการไปนั้น (โดยใช้ความระมัดระวังในระดับ  
ของวิญญูชนในสภาวะการณ์เช่น เดียวกัน) ซึ่งต้องหมายความว่า  
กรรมการมีข้อมูลที่ทันต่อเหตุการณ์เกี่ยวกับสถานะทางการเงิน  
และผลประกอบการของบริษัทอยู่ตลอดเวลาและได้จัดให้ฝ่าย  
บริหารรายงานสถานะทางการเงินและผลประกอบการของบริษัท  
รวมทั้งข้อมูลสำคัญอื่น ๆ เป็นประจำ ขณะเดียวกันก็ได้ใช้  
ประสบการณ์ในการสังเกตพฤติกรรมที่น่าสงสัยและสัญญาณเตือน  
ภัยอื่น ๆ และต้องซักถามฝ่ายบริหารจนได้ความชัดเจนเป็นที่ยุติ  
หากปรากฏว่ามีการดำเนินการที่ขัดแย้งต่อนโยบายของบริษัท  
กฎหมาย หรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (โปรดดู ส่วนที่ 4 ข้อ 1.7  
การกำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการควรมีหลักการอย่างไร

แม้ว่ากรรมการจะไม่ต้องเข้าไปเกี่ยวกับการจัดการงานประจำวัน  
ของบริษัท แต่กรรมการก็ยังมีหน้าที่ที่จะต้องกำกับดูแลความ  
เป็นไปต่างๆ ในกิจการของบริษัทให้ทันเหตุการณ์อยู่เสมอ  
กรรมการจำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจของ  
บริษัทเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่กำกับดูแลการจัดการกิจการ  
ของบริษัทของฝ่ายบริหารในระดับที่ถือได้ว่าได้ใช้ความ  
ระมัดระวังตามที่กฎหมายกำหนดแล้ว ซึ่งในกรณีที่เป็นปัญหา  
จนถึงขั้นฟ้องร้องและนำคดีเข้าสู่การพิจารณาของศาลนั้น



กรรมการไม่สามารถอ้างเอาความที่ตนไม่มีความรู้หรือความเข้าใจในธุรกิจของบริษัทมาเป็นข้อต่อสู้ให้พ้นผิดตามกฎหมายได้

เมื่อใดก็ตามที่กรรมการ “ได้รับรู้” หรือ “ควรจะได้รับรู้” ถึงการดำเนินการที่ก่อให้เกิดความเสียหายดังกล่าว (โดยใช้ความระมัดระวังในระดับของวิญญูชนในสภาวะการณ์เช่นเดียวกัน) แล้วกรรมการจะต้องดำเนินการตามสมควร (โดยใช้ความระมัดระวังในระดับของวิญญูชนในสภาวะการณ์เช่นเดียวกัน) เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายเพิ่มขึ้น หรือเพื่อบรรเทาความเสียหายที่เกิดขึ้นแล้ว

ดังนั้น ในกรณีที่กรรมการท่านใดได้รับทราบหรือมีข้อมูลใด ๆ ที่เห็นว่าได้เกิดหรือคาดว่าจะเกิดความเสียหายหรือเหตุการณ์ในทางลบอย่างมีนัยสำคัญกับบริษัท กรรมการท่านดังกล่าวก็ต้องขอให้มีการประชุมคณะกรรมการโดยเร่งด่วนเพื่อพิจารณาดำเนินการตามความเหมาะสมด้วย (โปรดดูส่วนที่ 4. ข้อ 1.2 ใครเป็นผู้เรียกประชุมคณะกรรมการ)

ในประเทศไทยยังไม่มีคำพิพากษาศาลฎีกาในประเด็นการใช้ “ความระมัดระวัง” ในบทบาทด้านการกำหนดทิศทางและติดตามดูแลนี้โดยตรง แต่ก็มีคำพิพากษาศาลฎีกาตามหลักการเรื่อง “ความระมัดระวัง” ของกรรมการบริษัทเอกชนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ซึ่งพอจะใช้เทียบเคียงเพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจได้

ในการที่จะปฏิบัติตาม “หลักระมัดระวังในการตัดสินใจ” หรือ “หลักระมัดระวังเยี่ยงวิญญูชน” ใต้นั้น กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร (Non-Executive Director) (โปรดดูส่วนที่ 1 ข้อ 1.3 กรรมการแบ่งออกได้เป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง) นั้นจะต้องมีความเข้าใจธุรกิจของบริษัทพอสมควร โดยเฉพาะความเสี่ยงต่างๆ และเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการทุกครั้ง โดยได้ศึกษาข้อมูลที่ได้รับก่อนเข้าประชุมแล้วเป็นอย่างดี ซึ่งเทคนิคในการศึกษาข้อมูลคือการพยายามสังเกตหาสิ่งที่มีลักษณะไม่ปกติ (Look for “Red Flags”) เพื่อตั้งคำถามในที่ประชุมคณะกรรมการให้ได้รับ

คำตอบที่ชัดเจนและโปร่งใส นอกจากนี้ ยังจะต้องขอให้มีการประชุมคณะกรรมการโดยเร่งด่วนทุกครั้งที่มีหรือคาดว่าจะมีเหตุการณ์ในทางลบอย่างมีนัยสำคัญเกิดขึ้นกับบริษัท

หากกรรมการได้ปฏิบัติตาม “หลักระมัดระวังในการตัดสินใจ” หรือ “หลักระมัดระวังเยี่ยงวิญญูชน” (แล้วแต่กรณี) แล้ว แต่ก็ยังเกิดความเสียหายแก่บริษัท กรรมการจะไม่ต้องรับผิดชอบในความเสียหายดังกล่าวในส่วนของ “ความระมัดระวัง” แต่จะต้องไปพิจารณาเรื่อง “ซื่อสัตย์สุจริต” หรือไม่ต่อไป (โปรดดู ข้อ 1.6 การปฏิบัติหน้าที่ด้วย “ความซื่อสัตย์สุจริต” (Duty of Loyalty) หมายความว่าอย่างไร)

**1.6 การปฏิบัติหน้าที่ด้วย “ความซื่อสัตย์สุจริต” (Duty of Loyalty) หมายความว่า พ.ศ. 2535) ตามที่ได้มี อย่างไรก็ตาม**

หากพิจารณาจาก พ.ร.บ. หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม (ซึ่งควรจะนำมาใช้เป็นแนวทางได้โดยอนุโลม เนื่องจาก พ.ร.บ.บริษัทมหาชนจำกัด

พ.ศ. 2535 ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม (อันเป็นกฎหมายที่ออกมาก่อนนั้นมิได้ให้นิยามคำว่า “ความซื่อสัตย์สุจริต” ไว้) จะสรุปได้ว่า การที่กรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วย “ความซื่อสัตย์สุจริต” นั้นหมายความว่า กรรมการต้อง

- (1) กระทำการโดยสุจริตเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทเป็นสำคัญ
- (2) กระทำการที่มีจุดมุ่งหมายโดยชอบและเหมาะสม และ
- (3) ไม่กระทำการใดอันเป็นการขัดหรือแย้งกับประโยชน์ของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ<sup>17</sup>

**“หลักสุจริต”**

(Duty to Act in Good Faith) อำนาจในการบริหารจัดการบริษัทที่คณะกรรมการและกรรมการได้รับมาตามกฎหมายนั้นมิวัตุประสงค์เพื่อให้กรรมการและคณะกรรมการดูแลผลประโยชน์ของบริษัทอันเป็นทรัพย์สินของผู้ถือหุ้นทั้งปวง (ไม่ใช่รายใดรายหนึ่ง) กรรมการจึงต้องใช้อำนาจนี้โดยสุจริต<sup>18</sup> เพื่อดูแลรักษาผลประโยชน์ของบริษัทตามวัตถุประสงค์แห่งอำนาจของตน ซึ่งหมายความว่า ในการปฏิบัติหน้าที่นั้น กรรมการจะต้องถามตนเองอยู่ตลอดเวลาว่าประโยชน์สูงสุดของบริษัทในกรณีที่เกี่ยวข้องนั้นคืออะไร และการกระทำที่กรรมการ

เห็นว่าเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท (คือ ผู้ถือหุ้นทั้งปวง ไม่ใช่รายใดรายหนึ่ง) เป็นสำคัญนั้นก็ต้องเป็นความเห็น “โดยสุจริต” ไม่มีวัตถุประสงค์อื่นแอบแฝง

“หลักจุดมุ่งหมายชอบและเหมาะสม”

(Duty to Act for Proper Purposes) การใช้อำนาจในการบริหารจัดการบริษัทในแต่ละกรณีนั้นจะต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของกฎหมายหรือข้อบังคับหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (ศาลในสหรัฐอเมริกาเคยตัดสินว่า การที่คณะกรรมการเสนอให้มีการเพิ่มทุนซึ่งมีวัตถุประสงค์แอบแฝงในการเพิ่มสิทธิในการออกเสียงให้แก่ผู้ถือหุ้นบางรายนั้นเป็นการกระทำที่ขัดกับ “หลักจุดมุ่งหมายโดยชอบและเหมาะสม” เพราะการเพิ่มทุนนั้นต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีเงินทุนไปใช้ในกิจการของบริษัทเพิ่มเติม)

“หลักไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้ง”  
(No-Conflict Rule)

การกระทำต่อไปนี้หากเป็นเหตุให้บริษัทเสียหายหรือกรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับประโยชน์ทางการเงินเกินปกติจะถูก “สันนิษฐานว่า” เป็นการขัดหรือแย้งกับประโยชน์ของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ

- (1) การทำธุรกรรมระหว่างบริษัทหรือบริษัทย่อยกับกรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง โดยไม่ทำการเปิดเผยข้อมูลและ/หรือไม่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการ หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทตามที่กฎหมายบัญญัติ หรือตามที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนด
- (2) การใช้ข้อมูลของบริษัทที่ล่วงรู้มาเว้นแต่เป็นข้อมูลที่เปิดเผยต่อสาธารณชนแล้ว
- (3) การใช้ทรัพย์สินหรือโอกาสทางธุรกิจของบริษัทโดยฝ่าฝืนหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนด<sup>19</sup>

การที่กฎหมายใช้คำว่า “สันนิษฐานว่า” นั้น หมายความว่าฝ่ายที่ถูกตั้งข้อสันนิษฐานจะต้องเป็นฝ่ายพิสูจน์ว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นมิได้เป็นไปตามข้อสันนิษฐาน เช่น ในกรณีนี้กรรมการจะมีภาระการพิสูจน์ว่า แม้นตนเองได้กระทำการตามข้อ (1) หรือ (2) หรือ (3) อันเป็นเหตุให้บริษัทเสียหาย หรือกรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับประโยชน์ทางการเงินเกินปกติ แต่ก็

ไม่ใช่กรณีที่ตนมีผลประโยชน์ขัดหรือแย้งกับบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ

ทั้งนี้ กรณีที่จะถือว่าเป็น “การกระทำอันเป็นการขัดหรือแย้งกับประโยชน์ของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ” มิได้จำกัดอยู่เฉพาะสามกรณีที่กฎหมายกำหนดเป็นข้อสันนิษฐานข้างต้นเท่านั้น อาจมีกรณีอื่น ๆ ได้อีกซึ่งเป็นเรื่องที่จะต้องพิจารณาและวิเคราะห์ข้อเท็จจริงเป็นกรณี ๆ ไป

การที่กฎหมายบัญญัติถึง “หลักสุจริต” “หลักจรรยาบรรณชอบและเหมาะสม” และ “หลักไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้ง” ไว้โดยชัดแจ้งนั้น<sup>20</sup> เป็นการสร้างความชัดเจนว่า “ความซื่อสัตย์สุจริต” มิได้หมายถึงการไม่คดโกงหรือไม่ทุจริตเท่านั้น

เนื่องจากกฎหมายในส่วนนี้เป็นกฎหมายใหม่ที่เพิ่งออกมาเมื่อปี พ.ศ. 2551 ยังไม่มีคดีตัวอย่างในประเทศไทย จึงจำเป็นต้องใช้หลักวินิจฉัยจากคดีของต่างประเทศที่ใช้หลักกฎหมายใกล้เคียงกันมาอธิบายเพื่อสร้างความเข้าใจ

หากกรรมการได้ปฏิบัติตามด้วยความซื่อสัตย์สุจริตซึ่งประกอบด้วย “หลักสุจริต” “หลักจรรยาบรรณชอบและเหมาะสม” และ “หลักไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้ง” แล้ว แต่ก็ยังเกิดความเสียหายแก่บริษัท กรรมการจะไม่ต้องรับผิดชอบในความเสียหายดังกล่าวในส่วนของ “ความซื่อสัตย์สุจริต” แต่จะต้องไปพิจารณาเรื่อง “ระมัดระวัง” หรือไม่ต่อไป (โปรดดู ข้อ 1.4 การปฏิบัติหน้าที่ด้วย “ความระมัดระวัง” (Duty of Care) หมายความว่าอย่างไร)

**1.7 นอกจากการกระทำอันเป็นการขัดหรือแย้งกับประโยชน์ของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญแล้ว ยังมีกรณี**  
**ที่ถือได้ว่ากรรมการมีความขัดแย้ง**  
**ทางผลประโยชน์อื่น ๆ อีกหรือไม่**

กฎหมายห้ามกรรมการประกอบกิจการอันมีสภาพอย่างเดียวกันกับกิจการของบริษัทที่ตนเป็นกรรมการ หรือเข้าเป็นหุ้นส่วนในหุ้นส่วนสามัญ หรือเป็นหุ้นส่วนไม่จำกัดความรับผิดชอบในหุ้นส่วนจำกัดหรือได้รับแต่งตั้งให้เป็นกรรมการในบริษัทใด ๆ ซึ่งประกอบธุรกิจอันมีสภาพอย่างเดียวกัน “และ” แข่งขันกับกิจการของบริษัทอีกด้วย ไม่ว่าจะทำเพื่อประโยชน์ของตนเองหรือผู้อื่น เว้นแต่ได้มีการบอกกล่าวให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นรับทราบ

ก่อนที่จะมีมติแต่งตั้งให้เป็นกรรมการ<sup>21</sup> มิฉะนั้นจะต้องรับผิดชอบในความเสียหายที่บริษัทได้รับ ทั้งนี้ ในกรณีที่กรรมการฝ่าฝืนข้อบัญญัติดังกล่าว บริษัทสามารถฟ้องร้องเรียกค่าสินไหมทดแทนในการที่บริษัทได้รับความเสียหายได้ภายใน 1 ปี นับแต่วันที่ทราบถึงการฝ่าฝืนและไม่เกินสองปีนับแต่วันฝ่าฝืน

นอกจากนี้ กรรมการจะกระทำธุรกรรมกับบริษัทหรือบริษัทย่อยมิได้ เว้นแต่ในกรณีที่ธุรกรรมนั้นได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทแล้ว หรือเป็นธุรกรรมที่เข้าข้อยกเว้นตามที่บัญญัติไว้ในกฎหมาย<sup>22</sup> ทั้งนี้ รวมถึงบุคคล ที่มีความเกี่ยวข้อง โดยการพิจารณาขึ้นอยู่กับขนาดของรายการ<sup>23</sup>

หากเป็นกรณีของกรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ จะถูกห้ามมิให้ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทหรือบริษัทย่อยของบริษัทหรือไม่เป็นหุ้นส่วนที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละหนึ่งของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทหรือบริษัทย่อยของบริษัท แม้ว่าจะได้แจ้งให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นทราบก่อนการแต่งตั้งแล้วก็ตาม<sup>24</sup>

**1.8 ข้อเท็จจริงที่จะช่วยให้กรรมการไม่ต้องรับผิดชอบ “หลักความระมัดระวัง” และ “หลักความความซื่อสัตย์สุจริต” มีอะไรบ้าง**

**(1) ได้รับอนุมัติหรือสัตยาบันจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นแล้ว**

ข้อเท็จจริงที่จะช่วยให้กรรมการไม่ต้องรับผิดชอบตาม “หลักความระมัดระวัง” และ “หลักความความซื่อสัตย์สุจริต” มีดังต่อไปนี้

ในกรณีที่การที่กระทำไปนั้นเป็นไปตามที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นแล้ว หรือได้รับสัตยาบันในภายหลังจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นแล้ว กรรมการหรือคณะกรรมการซึ่งเป็นผู้กระทำการจะไม่ต้องรับผิดชอบในความเสียหายที่เกิดจากการกระทำนั้นต่อบริษัท ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าหน้าที่ของบริษัท แม้ต่อมาจะมีการเพิกถอนมตินั้นก็ตาม

- อย่างไรก็ตาม กรรมการหรือคณะกรรมการจะยกเหตุที่ได้รับ  
อนุมัติหรือให้สัตยาบันโดยที่ประชุมผู้ถือหุ้นมาทำให้ตนหลุดพ้น  
จากความรับผิดชอบไม่ได้ หากการกระทำของกรรมการหรือคณะ  
กรรมการเป็นเหตุให้บริษัทเสียหายหรือเสียประโยชน์ที่ควรได้
- (ก) การขอมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นนั้นมีการแสดงข้อความที่เป็นเท็จ  
ในสาระสำคัญหรือปกปิดข้อความจริงที่ควรบอกให้แจ้งใน  
สาระสำคัญ
- (ข) การที่กรรมการกระทำไปนั้นเกี่ยวข้องกับ การเบียดบังเอา  
ทรัพย์สินหรือประโยชน์ของบริษัท
- (ค) การที่กรรมการกระทำไปนั้นเกี่ยวข้องกับ การแสวงหา  
ประโยชน์จากทรัพย์สินของบริษัท หรือ
- (ง) การที่กรรมการกระทำไปนั้นถือเป็นกรณีกระทำการหรือละ  
เว้นกระทำการโดยทุจริตหรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง  
ในประการอื่นใด<sup>25</sup>

ในทางกฎหมายนั้น คำว่า “ทุจริต” หมายถึง การแสวงหาประโยชน์  
อันมิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย<sup>26</sup>

(2) ไม่มีส่วนร่วม

หากการกระทำที่เป็นปัญหานั้นเป็นการกระทำของกรรมการ  
เพียงบางคน กรรมการที่พิสูจน์ได้ว่าตนมิได้ร่วมในการดำเนินการ  
นั้นๆ หรือการดำเนินการดังกล่าวได้กระทำไปโดยมิได้รับมติของ  
ที่ประชุมคณะกรรมการก็จะต้องร่วมรับผิดชอบกับบรรดากรรมการ  
ที่เป็นผู้กระทำการนั้น<sup>27</sup>

(3) ได้คัดค้านแล้ว

สำหรับกรณีที่การกระทำซึ่งเป็นปัญหาเป็นการกระทำไปตามมติ  
ของที่ประชุมคณะกรรมการ คณะกรรมการจะต้องรับผิดชอบ  
ทั้งคณะ<sup>28</sup>

กรณีที่กรรมการไม่ต้องรับผิดชอบร่วมกับกรรมการคนอื่น ๆ นั้น  
จะมีเฉพาะกรรมการที่ได้ออกเสียงคัดค้านไว้ในการประชุม  
คณะกรรมการโดยได้มีการบันทึกการคัดค้านนั้นไว้ในรายงาน  
การประชุมแล้ว หรือได้ยื่นหนังสือคัดค้านต่อประธานที่ประชุม  
ภายใน 3 วันนับจากวันประชุมคณะกรรมการ<sup>29</sup>

**1.9 แนวทางปฏิบัติสำหรับกรรมการ** ในการประชุมแต่ละวาระนั้น กรรมการควรปฏิบัติหน้าที่ของตน ซึ่งจะถือเป็นการทำหน้าที่ในที่ประชุม โดยยึดหลักการสำคัญ 2 ประการต่อไปนี้

**คณะกรรมการตามเจตนารมณ์ของ  
กฎหมายและไม่ก่อให้เกิด  
ความรับผิดชอบเป็นอย่างไร**

- (1) สร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่บริษัท (Performance) โดยยึด “หลักสุจริต” / “หลักจุดมุ่งหมายโดยชอบและเหมาะสม” / และ “หลักไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้ง” (โปรดดู ข้อ 1.6 การปฏิบัติหน้าที่ด้วย “ความซื่อสัตย์สุจริต” (Duty of Loyalty) หมายความว่าอย่างไร)
- (2) การอยู่ภายใต้กรอบกติกาของกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งนโยบายกำกับดูแลกิจการของบริษัท (Conformance) โดยยึด “หลักระมัดระวังเยี่ยงวิญญูชน” และ “หลักระมัดระวังในการตัดสินใจ” (โปรดดู ข้อ 1.5 กรรมการต้องใช้ “ความระมัดระวัง” ในระดับใด)

### บทบาทและหน้าที่ในการตัดสินใจ (Decisional Setting)

ในเรื่องที่คณะกรรมการจะลงมติ (อนุมัติหรือไม่อนุมัติ) นั้น

- กรรมการซึ่งร่วมประชุมและลงมติจะต้องไม่มีส่วนได้เสียไม่ว่าโดยตรงหรือโดยอ้อม โดยยึดถือ “หลักสุจริต” “หลักจุดมุ่งหมายโดยชอบและเหมาะสม” และ “หลักไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้ง”
- กรรมการต้องมีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจเมื่อพิจารณาตามหลักสุจริต
- กรรมการนั้นต้องสามารถอธิบายการตัดสินใจของตนได้ตามหลักเหตุและผล และหลักสุจริตว่าเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท



### บทบาทและหน้าที่ในการกำหนดทิศทางและติดตามดูแล (Oversight Setting)

ในเรื่องที่กรรมการได้ทราบหรือควรจะได้ทราบ (จากเหตุการณ์ทั่วไป) หรือมีการเสนอให้คณะกรรมการรับทราบในที่ประชุมนั้น

- หากเรื่องนั้นไม่ได้ทำให้กรรมการ “ควรจะได้รับรู้” ว่ามีความเสียหายเกิดขึ้นแก่บริษัทแล้ว หรืออาจจะเกิดความเสียหายหากไม่ดำเนินการ
- บัองกันให้ทันท่วงที โดยพิจารณาตามหลักวิญญูชนในสภาวะการณ์เช่นเดียวกัน กรรมการก็ไม่จำเป็นต้องดำเนินการใดๆ
- หากเรื่องนั้นทำให้กรรมการ “ควรจะได้รับรู้” กรรมการก็ต้องดำเนินการ หรือกำหนดมาตรการในการตรวจสอบ, บัองกัน, หรือแก้ไขโดยพิจารณาตามหลักวิญญูชนในสภาวะการณ์เช่นเดียวกัน

**1.10 กรรมการที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุม** คณะกรรมการจะต้องรับผิดชอบร่วมกับกรรมการคนอื่น ๆ ในมติของคณะกรรมการซึ่งถือว่าไม่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของกฎหมายและก่อความเสียหายให้แก่บริษัทหรือไม่

กฎหมายกำหนดให้การคัดค้านสามารถทำได้ 2 แบบ คือ  
(1) คัดค้านไว้ในการประชุมคณะกรรมการซึ่งจะต้องมีการบันทึกการคัดค้านนั้นไว้ในรายงานการประชุมด้วย หรือ  
(2) ยื่นหนังสือคัดค้านต่อประธานที่ประชุมภายใน 3 วันนับจากวันประชุมคณะกรรมการ<sup>30</sup>  
ดังนั้น จึงเป็นที่เข้าใจได้ว่าแม้กรรมการที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุมก็ยังต้องมายื่นหนังสือคัดค้านหากไม่ต้องการร่วมรับผิดชอบจากมติของที่ประชุมคณะกรรมการซึ่งตนมิได้เข้าร่วมประชุมด้วยนั้น (โปรดดู ข้อ 1.8 ข้อเท็จจริงที่จะช่วยให้กรรมการไม่ต้องรับผิดชอบตาม “หลักความระมัดระวัง” และ “หลักความซื่อสัตย์สุจริต” มีอะไรบ้าง)

สำหรับเหตุผลสนับสนุนการตีความเช่นนี้มาจากหลักการที่ว่า การปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการนั้นต้องกระทำการประชุมคณะกรรมการ ดังนั้น กรรมการทุกคนจึงมีหน้าที่ที่จะต้องเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการทุกครั้ง การขาดประชุมนั้น แม้มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ก็จะไม่ถือเป็นข้อยกเว้นให้กรรมการไม่ต้องติดตามสอดส่องว่ามีเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นในที่ประชุมบ้าง และจะไม่ถือเป็นเหตุให้ไม่ต้องรับผิดชอบร่วมกับกรรมการคนอื่น ๆ เว้นแต่จะเข้าข้อยกเว้นตามกฎหมาย คือ ได้คัดค้านแล้วตามแบบที่กฎหมายกำหนด

เนื่องจากในทางปฏิบัติ บริษัทโดยทั่ว ๆ ไปจะใช้เวลาเกินกว่า 3 วันในการที่จะส่งรายงานการประชุมให้แก่กรรมการ ซึ่งหากกรรมการรอจนได้รับรายงานการประชุมแล้ว จึงค่อยทำหนังสือคัดค้านก็จะไม่ทันกำหนดเวลาตามที่กฎหมายกำหนด ดังนั้น กรรมการจะต้องพิจารณาวาระการประชุมเสียก่อนล่วงหน้า และตัดสินใจว่าจะคัดค้านในเรื่องใด ๆ ที่อยู่ในวาระการประชุมหรือไม่ เพื่อให้สามารถแสดงความเห็นคัดค้านหรือยื่นหนังสือคัดค้านต่อประธานที่ประชุมได้ทันภายใน 3 วันนับจากวันประชุม ซึ่งหากต้องการทราบว่าที่ประชุมมีมติในวาระต่าง ๆ อย่างไรก็สามารถสอบถามจากเลขานุการบริษัทเมื่อใดก็ได้ ดังนั้น ขณะยื่นหนังสือคัดค้านนั้น กรรมการอาจจะยังไม่ได้รับรายงานการประชุมในครั้งนั้นก็ได้

อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีคำพิพากษาศาลฎีกาในประเด็นนี้



### 1.11 การงดออกเสียงของกรรมการ ที่เข้าร่วมประชุมมีผลอย่างไร

การงดออกเสียงนั้นไม่ถือเป็นการออกเสียงสนับสนุน (โปรดดู ส่วนที่ 4 ข้อ 2.6 มติของคณะกรรมการมีหลักเกณฑ์ในการออกเสียงและนับคะแนนเสียงอย่างไร) แต่ก็ไม่ถือเป็นการ “คัดค้าน” ที่จะทำให้กรรมการไม่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งกฎหมายกำหนดไว้ให้ทำได้ 2 แบบ คือ (1) คัดค้านในการประชุมคณะกรรมการซึ่งจะต้องมีการบันทึกการคัดค้านนั้นไว้ในรายงานการประชุมด้วย หรือ (2) ยื่นหนังสือคัดค้านต่อประธานที่ประชุมภายใน 3 วันนับจากวันประชุมคณะกรรมการ<sup>31</sup>

ดังนั้น ในกรณีที่กรรมการคนใดไม่เห็นด้วยกับเรื่องที่เสนอให้ลงมติในที่ประชุมคณะกรรมการและเห็นว่าหากมีมติตามที่เสนอ อาจก่อให้เกิดปัญหา กรรมการคนนั้นก็ต้องออกเสียง “คัดค้าน” เพราะหากเลือก “งดออกเสียง” ก็จะมีปัญหาว่าอาจจะยังไม่พ้นความรับผิดชอบ ซึ่งในกรณีที่กรรมการท่านใดมีความเห็นว่ามีข้อมูลที่ได้รับยังไม่เพียงพอที่คณะกรรมการควรจะตัดสินใจลงมติ ก็ควรขอให้ประธานในที่ประชุมเลื่อนการลงมติดอกไปก่อนมิใช่เลือก “งดออกเสียง” และหากการร้องขอนี้ได้รับการปฏิเสธจึงออกเสียง “คัดค้าน”

อย่างไรก็ดี แม้การลงมติดัดค้านจะช่วยให้กรรมการไม่ต้องร่วมรับผิดชอบกับกรรมการที่ได้ลงมติสนับสนุนในมติที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่บริษัท การลงมติดัดค้านนั้นจะต้องใช้เฉพาะกรณีที่ตนไม่เห็นด้วยกับเรื่องที่เสนอให้ลงมติในที่ประชุมคณะกรรมการโดยสุจริตหลังจากที่มีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจแล้วเท่านั้น เพราะในการประชุมแต่ละวาระนั้น กรรมการควรปฏิบัติหน้าที่ของตนเพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่บริษัท มิใช่มุ่งแต่จะลงมติดัดค้านไปเสียทุกเรื่องเพื่อประโยชน์ของตนเอง (โปรดดู ข้อ 1.9 แนวทางปฏิบัติสำหรับกรรมการซึ่งจะถือเป็นการทำหน้าที่ในที่ประชุมคณะกรรมการตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย และไม่ก่อให้เกิดความรับผิดชอบเป็นอย่างไร)

ในประเทศไทยยังไม่มีคำพิพากษาศาลฎีกาในประเด็นนี้

## 2. หลักเกณฑ์ของกฎหมายเกี่ยวกับความรับผิดทางอาญาของกรรมการ

### 2.1 กรรมการที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังและด้วยความซื่อสัตย์สุจริตจะมีความรับผิดทางอาญาด้วยหรือไม่

กรรมการที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง (โปรดดู ข้อ 1.4 การปฏิบัติหน้าที่ด้วย “ความระมัดระวัง” (Duty of Care) หมายความว่าอย่างไร และ ข้อ 1.5 กรรมการต้องใช้ “ความระมัดระวัง” ในระดับใด) และกรรมการที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (โปรดดู ข้อ 1.6 การปฏิบัติหน้าที่ด้วย “ความซื่อสัตย์สุจริต” (Duty of Loyalty) หมายความว่าอย่างไร) นั้น นอกจากจะต้องรับผิดทางแพ่ง (คือ ชดใช้ความเสียหายที่เกิดขึ้นให้แก่บริษัท โปรดดู ข้อ 1.2 กรณีที่กรรมการจะต้องรับผิดต่อผู้ถือหุ้นหรือบุคคลอื่นที่มีอะไรบ้าง) แล้ว อาจมีความรับผิดทางอาญาด้วยภายใต้หลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้<sup>32</sup>

- (1) หากการไม่ปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้องตามกฎหมายของกรรมการนั้นเป็นเหตุให้บริษัทได้รับความเสียหายหรือทำให้ตนเองหรือผู้อื่นได้รับประโยชน์ ความรับผิดทางอาญา คือ “โทษปรับ” ต้องชำระเงินให้แก่ทางราชการ (ถือเป็นค่าปรับ) เป็นเงินจำนวนไม่เกินค่าเสียหายที่เกิดขึ้นหรือประโยชน์ที่ได้รับแต่ต้องไม่ต่ำกว่าห้าแสนบาท
- (2) หากการไม่ปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้องตามกฎหมายของกรรมการนั้นเป็นการกระทำ “โดยทุจริต” ความรับผิดทางอาญา คือ “โทษจำคุก” ไม่เกินห้าปี หรือ “โทษปรับ” เป็นเงินจำนวนไม่เกินสองเท่าของค่าเสียหายที่เกิดขึ้นหรือประโยชน์ที่ได้รับแต่ต้องไม่ต่ำกว่าหนึ่งล้านบาท หรือ “โทษทั้งจำทั้งปรับ”

มีข้อสังเกตว่า การที่กรรมการจะต้องระวาง “โทษจำคุก” นั้น ต้องเป็นกรณีที่กรรมการไม่ปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้องตามกฎหมาย “โดยทุจริต” เท่านั้น ในทางกฎหมายนั้น คำว่า “ทุจริต” หมายถึง การแสวงหาประโยชน์อันมิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย<sup>33</sup>

### 2.2 กรรมการที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบจะมีความรับผิดทางอาญาด้วยหรือไม่

อำนาจมาพร้อมกับความรับผิดชอบ

การเป็นกรรมการบริษัทจดทะเบียนนั้นถือเป็นตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูง เนื่องจากคณะกรรมการมีอำนาจอย่างเต็มที่ในการบริหารจัดการกิจการของบริษัท โดยมีผู้ถือหุ้นซึ่งบางส่วน

เป็นประชาชนทั่วไปเป็นผู้แบกรับผลแห่งความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิบัติหน้าที่ของตน คณะกรรมการจึงต้องปฏิบัติหน้าที่ในทั้ง 2 บทบาทของตน คือ บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Role) และบทบาทด้านการกำหนดทิศทางและติดตามดูแล (Oversight or Supervisory Role) (โปรดดูส่วนที่ 2 ข้อ 1.2 ในการใช้อำนาจและปฏิบัติหน้าที่ในบริษัทของคณะกรรมการนั้น คณะกรรมการมีบทบาทอย่างไร) ด้วยความรับผิดชอบ เช่น การเปิดเผยข้อมูลให้ถูกต้องเหมาะสมและโปร่งใส การจัดทำรายงานประจำปีที่มีคุณภาพ การจัดทำงบดุลและบัญชีกำไรขาดทุนที่ได้มาตรฐานและโปร่งใส รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถามในการประชุมผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างเหมาะสมเพียงพอ และการชี้แจงที่มาและเหตุผลในสิ่งที่ถูกซักถามโดยกระฉ่าง เป็นต้น

ระดับของความรับผิดชอบนั้นกฎหมายใช้ “หลักรับผิดชอบเยี่ยงวิญญูชน” ซึ่งกำหนดให้กรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วย “ความรับผิดชอบ” เยี่ยง “วิญญูชน” ผู้ประกอบธุรกิจเช่นนั้นจะพึงกระทำภายใต้สถานการณ์อย่างเดียวกัน<sup>34</sup>

“วิญญูชนผู้ประกอบธุรกิจเช่นนั้นจะพึงกระทำภายใต้สถานการณ์อย่างเดียวกัน” นั้นหมายถึง การนำการกระทำของกรรมการที่เป็นปัญหาไปพิจารณาเปรียบเทียบกับกรกระทำของบุคคลโดยทั่วไปที่อยู่ในสภาวะรู้ผิดรู้ชอบตามปกติ<sup>35</sup>

- (1) หาก...ประกอบธุรกิจเช่นเดียวกัน
- (2) หาก...มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เช่นเดียวกัน
- (3) หาก...อยู่ในตำแหน่ง และมีขอบเขตความรับผิดชอบ (ตามที่กำหนดโดยกฎหมายหรือตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ รวมทั้งตามวัตถุประสงค์ของการแต่งตั้ง) เช่นเดียวกันในบริษัท และ
- (4) หาก...อยู่ภายใต้สถานการณ์อย่างเดียวกัน<sup>36</sup>

กรรมการที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบจะมีความรับผิดชอบทางอาญาภายใต้หลักเกณฑ์เดียวกันกับกรรมการที่ไม่ปฏิบัติ

หน้าที่ด้วยความระมัดระวังและกรรมการที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตทุกประการ (โปรดดูข้อ 2.1 กรรมการที่ไม่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังและด้วยความซื่อสัตย์สุจริต จะมีความรับผิดชอบทางอาญาด้วยหรือไม่)

อย่างไรก็ตาม หากกรรมการได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบในระดับไม่ต่ำกว่าระดับเปรียบเทียบภายใต้ “หลักรับผิดชอบเยี่ยงวิญญูชน” ดังกล่าวข้างต้นแล้ว กรรมการก็ไม่ต้องรับผิดชอบ

**2.3 ในกรณีไม่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ด้วยความระมัดระวัง และด้วยความซื่อสัตย์สุจริตนั้น ความรับผิดชอบทางอาญาเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของกรรมการทั้งคณะ เช่นเดียวกับกรณีความรับผิดชอบทางแพ่งหรือไม่**

ความรับผิดชอบทางอาญานั้นเป็นเรื่องของแต่ละบุคคล โดยดูเจตนาเป็นหลัก ไม่ใช่หลักร่วมกันรับผิดชอบทั้งคณะเช่นในกรณีทางแพ่ง

**2.4 มีโทษอาญาที่เกี่ยวข้องกับกรรมการ ในกรณีอื่น ๆ ที่สำคัญ นอกจากกรณีไม่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ด้วยความระมัดระวัง และด้วยความซื่อสัตย์สุจริตหรือไม่**

โทษอาญาที่เกี่ยวข้องกับกรรมการในกรณีอื่นๆ ได้แก่

(1) “Insider Trading”

“Insider Trading” หมายถึง การที่กรรมการนำข้อเท็จจริงอันจะมีผลอย่างสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงราคาของหลักทรัพย์ที่ยังมิได้เปิดเผยต่อประชาชนแต่ตนได้ล่วงรู้มาเนื่องจากการเป็นกรรมการไปใช้ประโยชน์โดยน่าจะเป็นการเอาเปรียบต่อบุคคลภายนอก ดังต่อไปนี้

(ก) ซื้อหรือขายหรือเสนอซื้อหรือเสนอขาย หรือชักชวนให้บุคคลอื่นซื้อหรือขายหรือเสนอซื้อหรือเสนอขายหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม ไม่ว่าจะการกระทำดังกล่าวจะกระทำเพื่อประโยชน์ต่อตนเองหรือผู้อื่นหรือ

(ข) เปิดเผยต่อผู้อื่นเพื่อให้กระทำการตามข้อ (1.1) โดยตนได้รับประโยชน์ตอบแทน ความรับผิดทางอาญาสำหรับกรณี “Insider Trading” คือ “โทษจำคุก” ไม่เกินสองปี หรือ “โทษปรับ” เป็นเงินจำนวนไม่เกินสองเท่าของผลประโยชน์ที่กรรมการหรือบุคคลอื่นนั้นได้รับไว้หรือพึงจะได้รับแต่ต้องไม่ต่ำกว่าห้าแสนบาท หรือ “โทษทั้งจำทั้งปรับ”<sup>37</sup>

(2) ความรับผิดกรณีอื่นๆ

ความรับผิดกรณีอื่นๆเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่กรรมการ เช่น

(ก) “การหลอกลวงทำให้เสียหาย” หมายถึง การที่กรรมการหลอกลวงบุคคลใด ๆ โดยการแสดงข้อความอันเป็นเท็จหรือปกปิดความจริงซึ่งควรบอกให้แจ้งด้วยเจตนาทุจริต และทำให้ได้ทรัพย์สินไปจากบุคคลผู้ถูกหลอกลวง หรือทำให้บุคคลผู้ถูกหลอกลวงนั้นหรือบุคคลอื่นใดทำ ถอน หรือทำลาย เอกสารสิทธิ

ความรับผิดทางอาญาสำหรับกรณี “หลอกลวงทำให้เสียหาย” คือ “โทษทั้งจำทั้งปรับ” โดยโทษจำคุกกำหนดไว้ตั้งแต่ห้าปีถึงสิบปี และโทษปรับกำหนดไว้เป็นเงินจำนวนตั้งแต่ห้าแสนบาทถึงหนึ่งล้านบาท<sup>38</sup>

(ข) “ทำให้ทรัพย์สินของบริษัทเสียหาย” หมายถึง การที่กรรมการซึ่งได้รับมอบหมายให้จัดการทรัพย์สินของบริษัท หรือทรัพย์สินที่บริษัทเป็นเจ้าของรวมอยู่ด้วย กระทำผิดหน้าที่ของตนโดยทุจริตจนเกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินของบริษัท

ความรับผิดทางอาญาสำหรับกรณี “ทำให้ทรัพย์สินของบริษัทเสียหาย” คือ “โทษทั้งจำทั้งปรับ” โดยโทษจำคุกกำหนดไว้ตั้งแต่ห้าปีถึงสิบปี และโทษปรับกำหนดไว้เป็นเงินจำนวนตั้งแต่ห้าแสนบาทถึงหนึ่งล้านบาท<sup>39</sup>

(ค) “ยกยอกทรัพย์สินของบริษัท” หมายถึง การที่กรรมการซึ่งครอบครองทรัพย์สินของบริษัท หรือทรัพย์สินที่บริษัทเป็นเจ้าของรวม เบียดบังเอาทรัพย์สินนั้นเป็นของตนหรือของบุคคลอื่นโดยทุจริต

ความรับผิดทางอาญาสำหรับกรณี “ยกยอกทรัพย์สินของบริษัท” คือ “โทษทั้งจำทั้งปรับ” โดยโทษจำคุกกำหนดไว้

ตั้งแต่ห้าปีถึงสิบปี และโทษปรับกำหนดไว้เป็นเงินจำนวน ตั้งแต่ห้าแสนบาทถึงหนึ่งล้านบาท<sup>40</sup>

- (ง) “ทำลายทรัพย์สินที่บริษัทดูแลหรืออยู่ในความครอบครองของบริษัท” หมายถึง การที่กรรมการทำลาย เอาทรัพย์สินที่บริษัทดูแลหรืออยู่ในความครอบครองของบริษัทไป หรือกระทำการในลักษณะอย่างเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้อื่น

ความรับผิดทางอาญาสำหรับกรณี “ยกยอกทรัพย์ของบริษัท” คือ “โทษทั้งจำทั้งปรับ” โดยโทษจำคุกกำหนดไว้ไม่เกินห้าปี และโทษปรับกำหนดไว้เป็นเงินจำนวนไม่เกินห้าแสนบาท<sup>41</sup>

- (จ) “ขัดขวางไม่ให้เจ้าหน้าที่ของบริษัทได้รับชำระหนี้” คือ กรณีที่กรรมการย้าย ซ่อน หรือโอนทรัพย์สินของบริษัท หรือแกล้งให้บริษัทเป็นหนี้ซึ่งไม่เป็นความจริง เมื่อได้รู้ว่าเจ้าหน้าที่ของบริษัทจะใช้สิทธิทางศาลเรียกร้องให้บริษัทชำระหนี้ ไม่ว่าโดยฐานะเจ้าหน้าที่โดยตรงกับบริษัท หรือผ่านเจ้าหน้าที่รายอื่นของบริษัท

ความรับผิดทางอาญาสำหรับกรณี “ขัดขวางไม่ให้เจ้าหน้าที่ของบริษัทได้รับชำระหนี้” คือ “โทษทั้งจำทั้งปรับ” โดยโทษจำคุกกำหนดไว้ตั้งแต่ห้าปีถึงสิบปี และโทษปรับกำหนดไว้เป็นเงินจำนวนตั้งแต่ห้าแสนบาทถึงหนึ่งล้านบาท<sup>42</sup>

- (ฉ) “การแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ” หมายถึง การที่กรรมการกระทำการหรือไม่กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีจุดมุ่งหวังเพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายเพื่อตนเองหรือผู้อื่นและเป็นผลให้บริษัทได้รับความเสียหาย

ความรับผิดทางอาญาสำหรับกรณี “แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ” คือ “โทษทั้งจำทั้งปรับ” โดยโทษจำคุกกำหนดไว้ตั้งแต่ห้าปีถึงสิบปีและโทษปรับกำหนดไว้เป็นเงินจำนวนตั้งแต่ห้าแสนบาทถึงหนึ่งล้านบาท<sup>43</sup>

- (ช) “ความผิดเกี่ยวกับเอกสารและบัญชีของบริษัท” คือ การที่กรรมการกระทำหรือยอมให้ผู้อื่นทำให้เสียหาย ทำลาย เปลี่ยนแปลง ตัดทอนหรือปลอมบัญชี เอกสาร หรือหลักประกันที่เกี่ยวข้องหรือเป็นของบริษัท หรือลงข้อความ

เท็จ ไม่ลงข้อความสำคัญในบัญชีหรือเอกสารที่เกี่ยวข้องหรือ  
เป็นของบริษัท หรือทำบัญชีไม่ครบถ้วน ไม่ถูกต้อง ไม่เป็น  
ปัจจุบันหรือไม่ตรงต่อความเป็นจริง  
ความรับผิดทางอาญาสำหรับกรณี “ความผิดเกี่ยวกับ  
เอกสารและบัญชีของบริษัท” คือ “โทษทั้งจำทั้งปรับ” โดย  
โทษจำคุกกำหนดไว้ตั้งแต่ห้าปีถึงสิบปี และโทษปรับกำหนด  
ไว้เป็นเงินจำนวนตั้งแต่ห้าแสนบาทถึงหนึ่งล้านบาท<sup>44</sup>

**2.5 การที่บริษัทต้องรับผิดทางอาญา  
ภายใต้กฎหมายที่มีบทลงโทษจำคุก  
นั้น กรรมการจะได้รับผลอย่างไร**

เนื่องจากบริษัทมิใช่บุคคลธรรมดาจึงถูกจำคุกมิได้ กฎหมายที่  
กำหนดบทลงโทษจำคุกจึงมักจะกำหนดให้กรรมการซึ่งเป็น  
ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานของบริษัทจะเป็นผู้ต้องรับโทษ  
จำคุก เว้นแต่จะพิสูจน์ได้ว่าตนมิได้มีส่วนในการกระทำความผิด  
นั้น หรือมิได้รู้เห็นหรือยินยอมด้วย<sup>45</sup>

- <sup>1</sup> มาตรา 94 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>2</sup> มาตรา 89/20 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>3</sup> มาตรา 94 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>4</sup> มาตรา 89/20 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>5</sup> มาตรา 85 และ 91(3) พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>6</sup> มาตรา 85 และ 91(3) พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>7</sup> มาตรา 89/7 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>8</sup> มาตรา 281/2 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>9</sup> มาตรา 89/18 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>10</sup> มาตรา 420 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บัญญัติไว้ว่า ผู้ใดจงใจ หรือประมาทเลินเล่อ ทำต่อบุคคลอื่นโดยผิดกฎหมายให้เขาเสียหายถึงแก่ชีวิตก็ดี แก่ร่างกายก็ดี อนามัยก็ดี เสรีภาพก็ดี ทรัพย์สินหรือสิทธิอย่างหนึ่งอย่างใดก็ดี ท่านว่าผู้นั้นทำละเมิดจำต้องใช้ค่าสินไหมทดแทนเพื่อการนั้น
- <sup>11</sup> มาตรา 420 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ บัญญัติไว้ว่า ผู้ใดจงใจ หรือประมาทเลินเล่อ ทำต่อบุคคลอื่นโดยผิดกฎหมายให้เขาเสียหายถึงแก่ชีวิตก็ดี แก่ร่างกายก็ดี อนามัยก็ดี เสรีภาพก็ดี ทรัพย์สินหรือสิทธิอย่างหนึ่งอย่างใดก็ดี ท่านว่าผู้นั้นทำละเมิดจำต้องใช้ค่าสินไหมทดแทนเพื่อการนั้น
- <sup>12</sup> มาตรา 89/8 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>13</sup> พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 นิยามคำว่า "สุจริต" ไว้ว่า หมายถึง ความประพฤติชอบ (ส่วน "สุจริตใจ" หมายถึง บริสุทธิ์ใจ จริงใจ) และนิยามคำว่า "สมเหตุสมผล" ไว้ว่า หมายถึง มีเหตุผลสมควร หรือมีเหตุผลรับกัน
- <sup>14</sup> Costello v Costello, 209 N.Y. 252, 262, 103 N.E. 148
- <sup>15</sup> มาตรา 89/8 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>16</sup> มาตรา 89/10 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>17</sup> พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 นิยามคำว่า "วิญญูชน" ไว้ว่า หมายถึง บุคคลผู้รู้ผิดรู้ชอบตามปกติ
- <sup>18</sup> มาตรา 89/8 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>19</sup> มาตรา 89/10 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>20</sup> พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 นิยามคำว่า "สุจริต" ไว้ว่า หมายถึง ความประพฤติชอบ
- <sup>21</sup> มาตรา 86 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>22</sup> มาตรา 89/12 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>23</sup> มาตรา 89/21 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)



<sup>24</sup> ประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน ที่ ทจ. 21/2551 เรื่อง หลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน และประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์ฯ เรื่อง การเปิดเผยข้อมูล และการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียนใน รายการที่เกี่ยวข้องกัน พ.ศ. 2546

<sup>25</sup> มาตรา 89/21 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)

<sup>26</sup> มาตรา 1(1) ประมวลกฎหมายอาญา ซึ่งตามคำอธิบายประมวลกฎหมายอาญา โดย สุวัฒน์ ศรีพงษ์สุวรรณ ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 5 โดยสำนักพิมพ์นิติบรรณการ หน้า 5 และหน้า 6 ได้อธิบายความหมายของคำว่า "ทุจริต" ไว้ดังนี้ "การที่จะถือว่าเป็นการกระทำโดยทุจริตจะต้องประกอบด้วยหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อแสวงหาประโยชน์

1.1 แสวงหา หมายถึง การกระทำใด ๆ อันเพื่อให้ได้มาแห่งตนหรือผู้อื่นและจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้อื่นหรือไม่ ไม่ต้องคำนึงถึง

1.2 ประโยชน์ หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการ ซึ่งแยกได้ 2 ประการคือ

1.2.1 ประโยชน์ที่ไม่เกี่ยวกับประโยชน์ในลักษณะที่เป็นทรัพย์สิน หมายถึง การกระทำใด ๆ อันเพื่อให้ได้มาในสิ่ง that บุคคลต้องการนั้นไม่เกี่ยวกับประโยชน์ในลักษณะที่เป็นทรัพย์สินหรือเกี่ยวกับทรัพย์สิน

1.2.2 ประโยชน์ที่เกี่ยวกับประโยชน์ในลักษณะที่เป็นทรัพย์สิน หมายถึง การกระทำใด ๆ อันเพื่อให้ได้มาในสิ่ง that บุคคลต้องการนั้นเป็นทรัพย์สิน หรือเกี่ยวกับทรัพย์สิน

2. เป็นประโยชน์ที่มีควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย หมายถึง ประโยชน์ที่แสวงหานั้นจะต้องเป็นประโยชน์ที่มีควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย คือไม่มีสิทธิหรืออำนาจตามกฎหมายที่จะเอาประโยชน์นั้นได้ แต่การที่ได้ประโยชน์มาโดยถือวิสาสะไม่ถือเป็นการได้ประโยชน์ที่มีควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย

3. ประโยชน์นั้นสำหรับตนเองหรือผู้อื่น หมายถึง ประโยชน์ที่ได้มาโดยมิชอบนั้น สำหรับตนเองหรือผู้อื่น"

<sup>27</sup> มาตรา 92/1 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)

<sup>28</sup> มาตรา 91(3) พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)

<sup>29</sup> มาตรา 92(2) พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)

<sup>30</sup> มาตรา 92(2) พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)

<sup>31</sup> มาตรา 92(2) พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)

<sup>32</sup> มาตรา 281/2 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)

<sup>33</sup> มาตรา 1(1) ประมวลกฎหมายอาญา

<sup>34</sup> มาตรา 89/8 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)

<sup>35</sup> พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 นิยามคำว่า "วิญญูชน" ไว้ว่า หมายถึง บุคคลผู้รู้ผิดรู้ชอบตามปกติ

<sup>36</sup> มาตรา 89/8 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)

<sup>37</sup> มาตรา 241 และ 296 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)

<sup>38</sup> มาตรา 306 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)

---

<sup>39</sup> มาตรา 307 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)

<sup>40</sup> มาตรา 308 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)

<sup>41</sup> มาตรา 309 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)

<sup>42</sup> มาตรา 310 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)

<sup>43</sup> มาตรา 311 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)

<sup>44</sup> มาตรา 312 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)

<sup>45</sup> มาตรา 59 ประมวลกฎหมายอาญา

## ส่วนที่ 4. การประชุมคณะกรรมการ

### 1. การจัดการประชุมคณะกรรมการ

- 1.1 การประชุมคณะกรรมการต้องจัดปีละกี่ครั้ง
- 1.2 ใครเป็นผู้เรียกประชุมคณะกรรมการ
- 1.3 การเรียกประชุมคณะกรรมการมีขั้นตอนอย่างไร
- 1.4 หนังสือนัดประชุมคณะกรรมการต้องมีรายละเอียดอะไรบ้าง
- 1.5 การประชุมคณะกรรมการต้องจัดที่สำนักงานใหญ่ของบริษัทเท่านั้นหรือไม่
- 1.6 การประชุมคณะกรรมการโดย Teleconference และ Videoconference หรือการขออนุมัติโดย ไลน์ทีวี สามารถกระทำได้หรือไม่
- 1.7 การกำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการควรมีหลักการอย่างไร
- 1.8 การจัดข้อมูลเพื่อใช้ในการประชุมคณะกรรมการควรมีหลักการอย่างไร

### 2. การดำเนินการประชุมคณะกรรมการ

- 2.1 ในการประชุมคณะกรรมการแต่ละครั้งต้องมีกรรมการเข้าร่วมประชุมจำนวนเท่าใดจึงจะครบ เป็นองค์ประชุม
- 2.2 กรรมการมอบฉันทะให้บุคคลอื่นเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการแทนได้หรือไม่
- 2.3 บุคคลที่มีใช้กรรมการจะเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการได้หรือไม่
- 2.4 ใครทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมคณะกรรมการ
- 2.5 ประธานในที่ประชุมควรดำเนินการประชุมอย่างไร
- 2.6 มติของคณะกรรมการมีหลักเกณฑ์ในการออกเสียงและนับคะแนนเสียงอย่างไร

### 3. รายงานการประชุมคณะกรรมการ

- 3.1 วัตถุประสงค์ของการจัดให้มีรายงานการประชุมคณะกรรมการ
- 3.2 ปัญหาที่อาจเกิดจากรายงานการประชุมในส่วนของ “รายละเอียดมาตรฐานเกี่ยวกับการดำเนินการประชุม” มีอะไรบ้างและมีทางป้องกันอย่างไร
- 3.3 ปัญหาที่อาจเกิดจากรายงานการประชุมในส่วนของ “เรื่องที่ได้มีการรายงานให้คณะกรรมการทราบ” มีอะไรบ้างและมีทางป้องกันอย่างไร
- 3.4 ปัญหาที่อาจเกิดจากรายงานการประชุมในส่วนของ “เรื่องที่คณะกรรมการได้ลงมติ” มีอะไรบ้างและมีทางป้องกันอย่างไร
- 3.5 ปัญหาอื่นๆ ที่อาจเกิดจากบันทึกจากรายงานการประชุมไม่ครบถ้วนเพียงพอ
- 3.6 การจดยานการการประชุมแบบ “จดข้อสรุปรวมทั้งเนื้อหาอันเป็นที่มาของข้อสรุปแบบจับใจความ” (Anecdotal Minutes) นั้นมีหลักการอย่างไร
- 3.7 โครงสร้างของรายงานการประชุมควรประกอบด้วยเนื้อหาใดบ้าง
- 3.8 การรับรองรายงานการประชุมและการขอแก้ไขรายงานการประชุมมีหลักการอย่างไร

## 1. การจัดประชุมคณะกรรมการ

### 1.1 การประชุมคณะกรรมการต้องจัดปีละกี่ครั้ง

กฎหมายกำหนดให้ต้องจัดการประชุมคณะกรรมการเป็นประจำอย่างน้อยทุกๆ 3 เดือน (ซึ่งเท่ากับไตรมาสละ 1 ครั้ง)<sup>1</sup> แต่หากเกิดความจำเป็น จะมีการเรียกประชุมคณะกรรมการพิเศษนอกเหนือจากนี้ก็ได้ (โปรดดูส่วนที่ 4 ข้อ 1.2 ใครเป็นผู้เรียกประชุมคณะกรรมการ)

บริษัทจะกำหนดให้ประชุมทุกๆ เดือนหรือทุกๆ 2 เดือนก็ได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมเมื่อพิจารณาจากลักษณะและขนาดธุรกิจของบริษัท ซึ่งเท่ากับว่า การที่กฎหมายบัญญัติบังคับให้ต้องมีการประชุมของคณะกรรมการเป็นประจำทุกๆ 3 เดือนเป็นอย่างน้อยนั้น กฎหมายมิได้มุ่งเรื่องบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Role) ของคณะกรรมการ

แต่กฎหมายต้องการให้กรรมการทำหน้าที่ในบทบาทด้านการกำหนดทิศทางและติดตามดูแล (Oversight or Supervisory Role) ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด จึงต้องจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการเป็นประจำในช่วงเวลาที่กำหนด เนื่องจากหากไม่มีการประชุมคณะกรรมการภายในระยะเวลาพอสมควร การทำหน้าที่ในบทบาทด้านการกำหนดทิศทางและติดตามดูแล (Oversight or Supervisory Role) ของคณะกรรมการก็อาจบกพร่องไป และก่อให้เกิดความเสียหายแก่บริษัทและผู้ถือหุ้น

SET-CG PRINCIPLE และ IOD-CGR แนะนำให้พิจารณาจำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการบริษัทให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการและลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท แต่ไม่ควรน้อยกว่า 6 ครั้งต่อปี

### 1.2 ใครเป็นผู้เรียกประชุมคณะกรรมการ

ประธานกรรมการเป็นผู้เรียกประชุมคณะกรรมการทั้งการประชุมประจำและการประชุมพิเศษ ตามที่ประธานกรรมการเห็นสมควร หรือเมื่อได้รับการร้องขอจากกรรมการตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ซึ่งในกรณีนี้ ประธานกรรมการจะต้องกำหนดวันประชุมคณะกรรมการภายใน 14 วันนับแต่วันที่ได้รับการร้องขอ<sup>2</sup>

สำหรับการประชุมประจำนั้น ประธานกรรมการควรร่วมกับ กรรมการคนอื่นๆ กำหนดวันประชุมคณะกรรมการทั้งหมด สำหรับปีนั้นไว้ล่วงหน้า เพื่อให้กรรมการทุกคนไม่รับนัดหมาย อื่นๆ และสามารถเข้าร่วมประชุมได้โดยครบถ้วน ซึ่งวันประชุม นั้นควรจะเป็นวันที่ฝ่ายบริหารสามารถจัดเตรียมข้อมูลที่จะใช้ ในวาระหลักในการประชุมประจำของคณะ กรรมการได้โดย ครบถ้วนด้วย เพื่อให้การประชุมคณะกรรมการเกิดประโยชน์ สูงสุด (โปรดดูส่วนที่ 4 ข้อ 1.7 การกำหนดวาระการประชุม คณะ กรรมการควรมีหลักการอย่างไร)

### 1.3 การเรียกประชุมคณะกรรมการ มีขั้นตอนอย่างไร

การเรียกประชุมคณะกรรมการแบ่งออกเป็น 2 กรณี

#### (1) ในกรณีทั่วไป

กรณีทั่วไป จะต้องมีการจัดส่งหนังสือนัดประชุมไปยังกรรมการ ทุกคนล่วงหน้าก่อนวันประชุมไม่น้อยกว่า 7 วัน ซึ่งกฎหมาย กำหนดให้ประธานกรรมการหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นผู้ส่ง หนังสือเชิญประชุมคณะกรรมการ แต่ในทางปฏิบัติเลขานุการ บริษัทจะเป็นผู้จัดส่งหนังสือนัดประชุมนี้ตามที่ได้รับมอบหมาย จากประธานกรรมการ<sup>3</sup>

#### (2) ในกรณีมีความจำเป็นรีบด่วนเพื่อ รักษาสิทธิหรือประโยชน์ของบริษัท

ในกรณีมีความจำเป็นรีบด่วนเพื่อรักษาสิทธิหรือประโยชน์ของ บริษัท การเรียกประชุมจะกระทำโดยวิธีอื่นนอกจากการจัดส่ง หนังสือนัดประชุมตามข้อ (1) ก็ได้ และจะกำหนดวันประชุมให้ เร็วกว่า 7 วันก็ได้<sup>4</sup>

### 1.4 หนังสือนัดประชุมคณะกรรมการ ต้องมีรายละเอียดอะไรบ้าง

โดยทั่วไป หนังสือนัดประชุมควรมีรายละเอียดต่างๆ ต่อไปนี้ เป็นอย่างน้อย<sup>5</sup>

- (1) สถานที่ประชุม
- (2) วันและเวลาที่จะมีการจัดประชุม
- (3) วาระการประชุม ซึ่งจะต้องมีรายละเอียดตามสมควร รวมทั้งต้องระบุให้ชัดเจนว่าเป็นเรื่องเสนอเพื่อทราบ หรือ เสนอเพื่อขออนุมัติ<sup>6</sup>
- (4) เอกสารที่จะใช้ประกอบการประชุมที่ได้ส่งมาพร้อมกับ หนังสือนัดประชุม ซึ่งควรระบุรายละเอียดโดยสังเขป (เช่น

รายงานการประชุมคณะกรรมการ ครั้งที่...ประชุมเมื่อวันที่...หรือ บทวิเคราะห์เรื่อง...จัดทำโดย...จำนวน...หน้า)

หนังสือนัดประชุมคณะกรรมการควรลงนามโดยประธานกรรมการ หรือเลขานุการบริษัทในกรณีที่ได้รับมอบหมาย

### **1.5 การประชุมคณะกรรมการต้องจัดที่สำนักงานใหญ่ของบริษัทเท่านั้นหรือไม่**

การประชุมคณะกรรมการต้องจัดที่สำนักงานใหญ่ของบริษัทหรือจังหวัดใกล้เคียง<sup>7</sup> ทั้งนี้ เว้นแต่ข้อบังคับของบริษัทจะกำหนดไว้เป็นอย่างอื่น

หากบริษัทมีสาขาหรือโรงงานหรือที่ทำการอื่นๆ นอกจาก ณ ที่ตั้งสำนักงานใหญ่ การจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการ ณ สาขาหรือโรงงานหรือที่ทำการดังกล่าวบ้างเป็นครั้งคราวย่อมจะทำให้กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร (Non-Executive Director) มีความเข้าใจธุรกิจของบริษัทมากขึ้น ซึ่งหากสาขาหรือโรงงานหรือที่ทำการของบริษัทมีได้อยู่ในจังหวัดใกล้เคียงกับที่ตั้งสำนักงานใหญ่ การที่จะจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการ ณ สาขาหรือโรงงานหรือที่ทำการดังกล่าวได้ก็จะต้องกำหนดไว้ในข้อบังคับให้ชัดเจนด้วย

### **1.6 การประชุมคณะกรรมการโดย Teleconference และ Videoconference หรือการขออนุมัติโดยใช้มติเวียน สามารถกระทำได้หรือไม่**

นายทะเบียนบริษัทมหาชนจำกัดมีความเห็นว่า การที่กฎหมายบัญญัติในเรื่ององค์ประชุมไว้ว่า “ในการประชุมคณะกรรมการต้องมีกรรมการมาประชุม...”<sup>8</sup> นั้นหมายความว่า กรรมการต้องมาเข้าร่วมประชุมพร้อมกันในที่เดียวกัน ดังนั้น การประชุมคณะกรรมการโดย Teleconference หรือ Video-conference หรือโดยวิธีอื่นที่ไม่มีกรรมการมาร่วมประชุมพร้อมกันในที่เดียวกันจึงกระทำมิได้

การเสนอขออนุมัติโดยไม่มีการประชุม (มติเวียน) นายทะเบียนบริษัทมหาชนได้มีหนังสือตอบข้อหารือว่าไม่สามารถดำเนินการได้

## 1.7 การกำหนดวาระการประชุม คณะกรรมการควรมีหลักการ อย่างไร

กฎหมายมิได้กำหนดไว้ว่าใครเป็นผู้มีอำนาจกำหนดวาระการประชุม แต่เนื่องจากประธานกรรมการเป็นผู้มีอำนาจในการเรียกประชุมคณะกรรมการ (โปรดดูส่วนที่ 4 ข้อ 1.2 ใครเป็นผู้เรียกประชุมคณะกรรมการ) จึงอาจสรุปได้ว่าประธานกรรมการเป็นผู้ที่จะต้องดูแลรับผิดชอบเรื่องกำหนดวาระการประชุมด้วย

ทั้งนี้ เพื่อให้การประชุมคณะกรรมการได้พิจารณาเรื่องที่มีความสำคัญโดยมีข้อมูลประกอบอย่างครบถ้วน ประธานกรรมการอาจหารือร่วมกับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการและผู้บริหารสูงสุด (Managing Director (MD) / Chief Executive Officer (CEO)) เพื่อกำหนดวาระการประชุมคณะกรรมการ เนื่องจากเป็นผู้ที่คุ้นเคยและมีข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการบริษัทเป็นอย่างดี แต่เพื่อให้ในการประชุมของคณะกรรมการประจำทุกๆ 3 เดือน (ซึ่งเท่ากับไตรมาสละ 1 ครั้ง) เป็นอย่างน้อยนั้น คณะกรรมการสามารถทำหน้าที่ในบทบาทด้านการกำหนดทิศทางและติดตามดูแล (Oversight or Supervisory Role) ได้แก่

- (1) ดำเนินการให้มีระบบกำกับดูแลกิจการที่มีประสิทธิภาพ (Ensuring Effective Governance Practices)
- (2) กำหนดกลยุทธ์ (Guiding Strategy)
- (3) กำกับดูแลการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร (Overseeing Management)
- (4) ดำเนินการให้มีระบบควบคุมภายในที่เหมาะสม (Ensuring Appropriate Controls)
- (5) กำกับดูแลการเปิดเผยข้อมูล (Overseeing Disclosures) โปรดดูส่วนที่ 2 ข้อ 1.9 ในบทบาทด้านการกำหนดทิศทางและนโยบายและการติดตามดูแลนั้น คณะกรรมการมีบทบาทสำคัญอะไรบ้าง

การที่คณะกรรมการสามารถทำหน้าที่ในบทบาทด้านการกำหนดทิศทางและติดตามดูแลได้อย่างดีที่สุดและไม่สร้างปัญหานั้น ในส่วนความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (โปรดดูส่วนที่ 3 ข้อ 1.4 การปฏิบัติหน้าที่ด้วย “ความระมัดระวัง” (Duty of Care)



หมายความว่าอย่างไร และข้อ 1.5 กรรมการต้องใช้ “ความระมัดระวัง” ในระดับใด)

ประธานกรรมการและกรรมการคนอื่นๆ ควรจะทำความเข้าใจร่วมกันได้ว่าในการประชุมประจำแต่ละครั้งนั้น คณะกรรมการควรจะร่วมกันพิจารณาเรื่องใดบ้าง แล้วกำหนดวาระการประชุมขึ้นตามนั้น ซึ่งหากเป็นเช่นนี้วาระการประชุมหลักในการประชุมประจำแต่ละครั้งจึงควรจะประกอบด้วย

- (1) รับรองรายงานการประชุมของการประชุมคณะกรรมการครั้งที่เพิ่งผ่านไป<sup>9</sup>
- (2) เรื่องสืบเนื่องจากการประชุมครั้งที่เพิ่งผ่านไป (ถ้ามี) / รับทราบรายงานความคืบหน้าของสิ่งที่คณะกรรมการมอบหมายให้ฝ่ายบริหารไปดำเนินการ (ถ้ามี)
- (3) รับทราบรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ
- (4) รับทราบรายงานรายการระหว่างกันซึ่งมีเงื่อนไขทางการค้าปกติในไตรมาส (หรือรอบระยะเวลา 1 เดือนหรือ 2 เดือน) ที่เพิ่งผ่านไป<sup>10</sup>
- (5) รับทราบ/อนุมัติค่าใช้จ่ายหรือการลงทุนที่ไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในงบประมาณ (Unbudgeted Capital Expenditure)
- (6) รับทราบรายงานเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัทในไตรมาส (หรือรอบระยะเวลา 1 เดือนหรือ 2 เดือน) ที่เพิ่งผ่านไป
- (7) รับทราบ/อนุมัติงบการเงินของบริษัทที่สอบทานหรือตรวจสอบโดยผู้สอบบัญชีแล้วสำหรับไตรมาสหรือรอบปีที่เพิ่งผ่านไป (หรือบัญชีที่จัดทำโดยฝ่ายบริหาร (Management Accounts) สำหรับรอบระยะเวลา 1 เดือนหรือ 2 เดือนที่เพิ่งผ่านไป)
- (8) รับทราบรายงานการถือหลักทรัพย์ของกรรมการและผู้บริหาร

สำหรับวาระการประชุมนอกเหนือจากวาระการประชุมหลักนั้น ประธานกรรมการควรมอบหมายให้กรรมการผู้จัดการและเลขานุการบริษัทร่วมกันพิจารณาเสนอให้ประธานกรรมการพิจารณาและควรเปิดโอกาสให้กรรมการแต่ละคนเสนอเรื่องให้เห็นสมควรเป็นวาระการประชุมนอกเหนือจากวาระการประชุมหลักด้วย ซึ่งการกำหนดเรื่องที่จะเข้าสู่วาระการประชุม คณะกรรมการเพิ่มเติมในส่วนใหญ่มักจะเกี่ยวกับบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Role) ของคณะกรรมการ กล่าวคือ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องหรือข้อบังคับหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะต้องใช้มติของที่ประชุมคณะกรรมการ หรือเป็นเรื่องที่กรรมการหรือฝ่ายบริหารเห็นสมควรให้ที่ประชุมคณะกรรมการลงมติให้ความเห็นชอบ

แม้ว่ากฎหมายหรือข้อบังคับหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องจะมีได้ กำหนดให้เรื่องดังกล่าวต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุม คณะกรรมการก็ตาม (โปรดดูส่วนที่ 2 ข้อ 1.4 เรื่องที่จะต้องได้รับมติของที่ประชุมคณะกรรมการซึ่งเป็นบทบาทด้านการตัดสินใจนั้นมีอะไรบ้าง และข้อ 1.8 ฝ่ายบริหารจะเสนอเรื่องที่ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องได้รับมติของที่ประชุมคณะกรรมการให้ที่ประชุมคณะกรรมการลงมติให้ความเห็นชอบได้หรือไม่) แต่อาจจะเป็นเรื่องอื่นๆ ก็ได้ เพราะกฎหมายมิได้บัญญัติข้อห้ามไว้

ส่วนกรณีที่ต้องเรียกประชุมคณะกรรมการเนื่องจากได้รับการร้องขอจากกรรมการด้วยตนเองหรือกรณีจำเป็นรีบด่วนเพื่อรักษาสิทธิหรือประโยชน์ของบริษัท (โปรดดูส่วนที่ 4 ข้อ 1.2 ใครเป็นผู้เรียกประชุมคณะกรรมการ) ประธานกรรมการจะต้องกำหนดวาระการประชุมให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการร้องขอให้เรียกประชุมคณะกรรมการนั้นด้วย

### **1.8 การจัดข้อมูลเพื่อใช้ในการประชุม คณะกรรมการควรมีหลักการอย่างไร**

กฎหมายมิได้วางหลักในเรื่องนี้ไว้ แต่การที่จะให้กรรมการแต่ละคนเข้าใจหรือตัดสินใจในเรื่องใดๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น กรรมการจำเป็นที่จะต้อง

- (1) ได้รับข้อมูลที่เหมาะสมและเพียงพอ กล่าวคือ เป็นข้อมูลที่กระชับ (เน้นสาระสำคัญและตรงประเด็น) และมุ่งให้เข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นหรือได้ดำเนินการไปหรือจะต้องดำเนินการ รวมทั้งเหตุและผลประกอบ

- (2) ได้รับข้อมูลล่วงหน้าเพื่อให้มีเวลาพอเพียงที่จะศึกษาทำความเข้าใจก่อนเข้าร่วมประชุม ดังนั้น จึงควรมีการจัดทำข้อมูลที่จะใช้ในการประชุมในแต่ละวาระไว้ล่วงหน้าเป็นหนังสือและจัดส่งให้แก่กรรมการทุกคนไปพร้อมกับหนังสือนัดประชุมคณะกรรมการ (โปรดดูส่วนที่ 4 ข้อ 1.4 หนังสือนัดประชุมคณะกรรมการต้องมีรายละเอียดอะไรบ้าง)

SET-CG PRINCIPLE และ IOD-CGR แนะนำให้ส่งเอกสารประกอบการประชุมแก่กรรมการเป็นการล่วงหน้าอย่างน้อย 5 วันทำการก่อนวันประชุม

- (3) ได้รับข้อมูลในรูปแบบที่เหมาะสม เช่น รายงานการประชุมคณะกรรมการ และข้อมูลที่ฝ่ายบริหารจะต้องจัดทำเพื่อใช้ในการประชุมคณะกรรมการเป็นประจำ เช่น รายงานเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัทในแต่ละไตรมาส (หรือรอบระยะเวลา 1 เดือนหรือ 2 เดือน) หรือบัญชีที่จัดทำโดยฝ่ายบริหาร (Management Accounts) สำหรับรอบระยะเวลา 1 เดือนหรือ 2 เดือนที่เพิ่งผ่านนั้น ควรจัดทำขึ้นในรูปแบบที่คณะกรรมการเห็นว่าสามารถทำความเข้าใจได้โดยง่าย นอกจากนี้ ในกรณีที่เลขานุการบริษัทเห็นควรจัดส่งเอกสาร ซึ่งมีรายละเอียดมาก (เช่น สัญญา ฯลฯ) ให้แก่กรรมการด้วยนั้น เลขานุการบริษัทควรจัดให้มีบทสรุปสาระสำคัญส่งไปให้แก่กรรมการด้วย เพื่อความสะดวกในการพิจารณาของกรรมการและเพื่อให้กรรมการมุ่งวิเคราะห้หรือให้ความสนใจเฉพาะในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ
- (4) ในเรื่องที่มีกฎหมายหรือข้อบังคับหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง รวมถึงรายงานการมีส่วนได้เสียของกรรมการสำหรับเรื่องที่จะประชุมในวาระใดวาระหนึ่ง เลขานุการบริษัทควรระบุข้อมูลสรุปที่เกี่ยวข้องที่กรรมการแต่ละท่านควรทราบหรือให้ความสนใจล่วงหน้าก่อนการประชุมไว้

อนึ่ง เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประธานกรรมการควรสั่งการให้ฝ่ายบริหารจัดส่งรายงานเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัทในแต่ละเดือนให้แก่กรรมการทุกคนเป็นประจำทุกเดือน ยกเว้นเฉพาะในเดือนที่จะมีการประชุมคณะกรรมการซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องจัดส่งรายงานเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของบริษัทให้แก่กรรมการทุกคนอยู่แล้ว

## 2. การดำเนินการประชุมคณะกรรมการ

**2.1 ในการประชุมคณะกรรมการ  
แต่ละครั้งต้องมีกรรมการเข้าร่วม  
ประชุมจำนวนเท่าใดจึงจะครบ  
เป็นองค์ประชุม**

ในการประชุมคณะกรรมการแต่ละครั้งจะต้องมีกรรมการเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด จึงครบเป็นองค์ประชุม<sup>11</sup>

IOD-CGR แนะนำให้บริษัทกำหนดนโยบายเกี่ยวกับจำนวนองค์ประชุมขั้นต่ำ ณ ขณะที่คณะกรรมการจะลงมติในที่ประชุมคณะกรรมการว่า ต้องมีกรรมการอยู่ไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด

**2.2 กรรมการมอบฉันทะให้  
บุคคลอื่นเข้าร่วมประชุม  
คณะกรรมการแทนได้หรือไม่**

กรรมการจะมอบฉันทะให้บุคคลอื่นเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการแทนมิได้ เพราะการได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการนั้น มาจากการพิจารณาคุณสมบัติและความสามารถในการเฉพาะบุคคล การเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการนั้นจึงถือเป็นเรื่องเฉพาะตัวของกรรมการแต่ละคนซึ่งไม่สามารถมอบหมายให้บุคคลอื่นกระทำแทนได้<sup>12</sup>

**2.3 บุคคลที่มีใช้กรรมการจะเข้าร่วม  
ประชุมคณะกรรมการได้หรือไม่**

คณะกรรมการอาจเชิญฝ่ายจัดการ รวมทั้งให้พนักงานที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องหรือบุคคลภายนอกที่สามารถชี้แจงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวาระต่าง ๆ ในการประชุมเข้าร่วมประชุมเฉพาะในวาระที่เกี่ยวข้อง

**2.4 ใครทำหน้าที่ประธานใน  
ที่ประชุมคณะกรรมการ**

ประธานกรรมการจะทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมคณะกรรมการ ในกรณีที่ประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุมหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ถ้ามีรองประธานกรรมการให้รองประธานกรรมการเป็นประธาน ถ้าไม่มีรองประธานกรรมการ หรือมีแต่ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการซึ่งมาประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม<sup>13</sup>

## 2.5 ประชานในที่ประชุมควร ดำเนินการประชุมอย่างไร

ประชานในที่ประชุมควรควบคุมให้การประชุมเป็นไปตามระเบียบวาระ และใช้เวลาในแต่ละวาระอย่างเหมาะสม โดยมีการเปิดโอกาสให้กรรมการแสดงความคิดเห็นตามความเหมาะสม และไม่ควรใช้เวลาของที่ประชุมไปกับเรื่องเกี่ยวกับการบริหารจัดการบริษัททั่วไป (Routine administrative matters) มากเกินไป

## 2.6 มติของคณะกรรมการมี หลักเกณฑ์ในการออกเสียงและ นับคะแนนเสียงอย่างไร

กรรมการแต่ละคน (รวมทั้งประชานในที่ประชุมด้วย) จะมีหนึ่งเสียงเท่ากันในการออกเสียงลงคะแนนในที่ประชุมของคณะกรรมการ แต่หากในเรื่องใดมีกรรมการคนใดมีส่วนได้เสีย กรรมการคนนั้นจะไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น<sup>14</sup> ซึ่งกรรมการแต่ละคนจะมีสิทธิออกเสียงลงคะแนนได้ 3 แบบ คือ ออกเสียงสนับสนุน ออกเสียงคัดค้าน หรืองดออกเสียง และมีคะแนนเสียงในการลงมติ ดังนี้

- (1) ในกรณีทั่วไป มติของคณะกรรมการต้องประกอบด้วยคะแนนเสียงข้างมาก และถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ประชานในที่ประชุมจะมีสิทธิออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด<sup>15</sup>
- (2) ในกรณีเลือกกรรมการแทนตำแหน่งที่ว่างลง มติของคณะกรรมการต้องประกอบด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสามในสี่ของจำนวนกรรมการที่ยังเหลืออยู่<sup>16</sup>  
โดยหากข้อบังคับของบริษัท กำหนดการลงมติในเรื่องใดเป็นการเฉพาะที่เข้มงวดกว่าที่กฎหมายกำหนด จะต้องปฏิบัติตามที่ข้อบังคับกำหนดไว้

นอกจากนี้ มีข้อน่าสังเกตว่า กฎหมายบัญญัติไว้ไม่ชัดเจนว่า “คะแนนเสียงข้างมาก” สำหรับกรณีมติทั่วไปของคณะกรรมการนั้นหมายถึงอะไร เพราะอาจมีความหมายได้ถึง 3 ประการ ดังต่อไปนี้ คือ

- (ก) “คะแนนเสียงข้างมาก” ของ “กรรมการที่เข้าร่วมประชุมทั้งหมด” (กล่าวคือ นับรวมกรรมการทุกคนที่เข้าร่วมประชุม รวมทั้งกรรมการที่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนแต่งดออกเสียงและกรรมการที่มีส่วนได้เสียซึ่งไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนน)

- (ข) “คะแนนเสียงข้างมาก” ของ “กรรมการที่เข้าร่วมประชุม และออกเสียงลงคะแนน” (กล่าวคือ ไม่รวมกรรมการที่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนแต่งดออกเสียงและไม่รวมกรรมการที่มีส่วนได้เสียซึ่งไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนน อันเป็นวิธีนับแบบเดียวกับ “มติทั่วไป” ในการประชุมผู้ถือหุ้น ซึ่งกฎหมายบัญญัติว่าให้ถือคะแนนเสียงข้างมากของผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมและออกเสียงลงคะแนน<sup>17)</sup>
- (ค) “คะแนนเสียงข้างมาก” ของ “กรรมการที่เข้าร่วมประชุม และมีสิทธิออกเสียงลงคะแนน” (กล่าวคือ รวมกรรมการที่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนแต่งดออกเสียง แต่หักกรรมการที่มีส่วนได้เสียซึ่งไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนออกไป อันเป็นวิธีนับแบบเดียวกับ “มติพิเศษ” ในการประชุมผู้ถือหุ้น ซึ่งกฎหมายบัญญัติว่าให้ถือคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสามในสี่ของจำนวนเสียงทั้งหมดของผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมและมีสิทธิออกเสียงลงคะแนน<sup>18)</sup>

ในกรณีที่ข้อบังคับของบริษัทใช้ข้อความตามกฎหมาย คือ การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก โดยไม่มีความชัดเจนว่าเป็นเสียงข้างมากของ “กรรมการที่เข้าร่วมประชุม และออกเสียงลงคะแนน” หรือ “กรรมการที่เข้าร่วมประชุมและมีสิทธิออกเสียงลงคะแนน” นั้น ควรถือหลักปฏิบัติตามข้อ (ค) เนื่องจากไม่มีเหตุผลใดๆ ที่ควรจะต้องรวมกรรมการที่มีส่วนได้เสียซึ่งไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนเข้ามาเป็นฐานในการนับคะแนนเสียง (ในกรณีการประชุมผู้ถือหุ้น ไม่ว่า “มติทั่วไป” หรือ “มติพิเศษ” ก็ไม่มีการนับรวมผู้ที่มีส่วนได้เสียซึ่งไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนน) และการที่จะได้มติของคณะกรรมการตามวิธีการนับในข้อ (ค) นั้นจะต้องได้รับเสียงสนับสนุนของกรรมการมากกว่าวิธีการนับในข้อ (ข) เช่น ในวาระการประชุมที่พิจารณาลงมติกันนั้น มีกรรมการเข้าร่วมประชุมทั้งสิ้น 9 คน กรรมการงดออกเสียง 1 คน และกรรมการอีก 1 คนเป็นผู้มีส่วนได้เสียซึ่งไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนน หากนับคะแนนเสียงตามวิธีการในข้อ (ข) มติของคณะกรรมการจะต้องได้รับเสียงสนับสนุนจากกรรมการไม่น้อยกว่า 4 คน (คือ เสียงข้างมากของกรรมการจำนวน 7 คน) ส่วนในกรณีที่นับคะแนนเสียงตามวิธีการในข้อ (ค) มติของคณะกรรมการจะต้องได้รับเสียง

สนับสนุนจากกรรมการไม่น้อยกว่า 5 คน (คือ เสียงข้างมาก  
ของกรรมการจำนวน 8 คน)

ในประเทศไทยยังไม่มีคำพิพากษาศาลฎีกาในประเด็น  
คำแนะนำข้างต้นจึงถือหลักอนุรักษนิยม ซึ่งหากคณะกรรมการ  
ต้องการให้มีความชัดเจนเพื่อป้องกันปัญหา ก็อาจจะขยาย  
ความไว้ในข้อบังคับของบริษัทให้ชัดเจน โดยเลือกเอาแบบใด  
แบบหนึ่งดังที่กล่าวไว้นี้

อนึ่ง ในกรณีที่มีมติในที่ประชุมคณะกรรมการก่อให้เกิดความ  
เสียหายแก่บริษัทในลักษณะที่กรรมการจะต้องร่วมกันรับผิดชอบ  
กฎหมาย จากตัวอย่างข้างต้น จะเห็นได้ว่าการงดออกเสียงของ  
กรรมการนั้นไม่ถือเป็นการออกเสียงสนับสนุน แต่ก็อาจจะไม่ถือ  
เป็นการ “คัดค้าน” ที่จะทำให้กรรมการไม่ต้องรับผิดชอบ (โปรดดู  
ส่วนที่ 3 ข้อ 1.11 การงดออกเสียงของกรรมการที่เข้าร่วม  
ประชุมมีผลอย่างไร)



### 3. รายงานการประชุมคณะกรรมการ

#### 3.1 วัตถุประสงค์ของการจัดให้มี รายงานการประชุมคณะกรรมการ

- (1) เพื่อเป็นหลักฐานสำหรับ “รายละเอียดมาตรฐานเกี่ยวกับการดำเนินการประชุม” (เช่น วัน/เวลาของการประชุม สถานที่ประชุม องค์กรประชุม กรรมการที่เข้าร่วมประชุมและที่ขาดประชุม และผู้เข้าร่วมประชุมอื่นๆ (ถ้ามี) รวมทั้งเอกสารที่ใช้ประกอบในการประชุม)
- (2) เพื่อเป็นหลักฐานสำหรับ “เรื่องที่ได้มีการรายงานให้คณะกรรมการทราบ”
- (3) เพื่อเป็นหลักฐานสำหรับ “เรื่องที่คณะกรรมการได้ลงมติ”
- (4) กฎหมายกำหนดให้ต้องจัดทำรายงานการประชุมคณะกรรมการให้แล้วเสร็จภายใน 14 วัน นับแต่วันประชุม

ทั้งนี้ รายงานการประชุมคณะกรรมการที่ดีนั้นจะต้องใช้เป็นเครื่องมือเพื่อพิสูจน์ได้ว่าการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการในที่ประชุมนั้นได้เป็นไปโดยถูกต้องครบถ้วนตามหลักกฎหมายทุกประการแล้ว

#### 3.2 ปัญหาที่อาจเกิดจากรายงาน การประชุมในส่วนของ “รายละเอียด มาตรฐานเกี่ยวกับการดำเนินการ ประชุม” มีอะไรบ้างและมีทาง ป้องกันอย่างไร

หากรายงานการประชุมในส่วนของ “รายละเอียดมาตรฐานเกี่ยวกับการดำเนินการประชุม” ขาดรายละเอียดที่ชัดเจนเกี่ยวกับเอกสารที่ได้จัดส่งให้แก่กรรมการก่อนวันประชุม อาจเป็นเหตุให้กรรมการไม่สามารถใช้รายงานการประชุมเป็นพยานหลักฐานสนับสนุนข้อต่อสู้ว่า ตนได้ตัดสินใจไปบนเอกสารซึ่งมีข้อมูลที่เชื่อโดยสุจริตว่าเพียงพอแล้วตาม “หลักระมัดระวังในการตัดสินใจ” หรือจากเอกสารที่ได้รับนั้น ตนมิได้ทราบและไม่ควรจะได้ทราบถึงสิ่งผิดปกติดังใด ๆ โดยใช้ความระมัดระวังในระดับของวิญญูชนในสภาวะการณ์เช่นเดียวกันแล้วตาม “หลักระมัดระวังเยี่ยงวิญญูชน” (โปรดดูส่วนที่ 3 ข้อ 1.5 กรรมการต้องใช้ “ความระมัดระวัง” ในระดับใด)

เพื่อป้องกันปัญหานี้ คณะกรรมการควรกำหนดให้เลขานุการบริษัทสร้างแบบฟอร์มรายงานการประชุมขึ้นเพื่อใช้ประจำ โดยในช่วงต้นของแบบฟอร์มรายงานการประชุมนั้นจะมีการให้รายละเอียดเกี่ยวกับวัน/เวลาของการประชุม สถานที่ประชุม

องค์ประชุม กรรมการที่เข้าร่วมประชุมและที่ขาดประชุม ผู้เข้าร่วมประชุมอื่นๆ (ถ้ามี) และผู้บันทึกรายงานการประชุม จากนั้นจะมีการระบุรายละเอียดของเอกสารที่ได้จัดส่งให้แก่ กรรมการและ/หรือผู้บริหารก่อนวันประชุมและในวันประชุม

### 3.3 ปัญหาที่อาจเกิดจากรายงาน การประชุมในส่วนของ “เรื่องที่ได้มี การรายงานให้คณะกรรมการทราบ” มีอะไรบ้างและมีทางป้องกันอย่างไร

โดยหลักทั่วไปนั้น การที่ฝ่ายบริหารได้ดำเนินกิจการของ บริษัทไปจนเกิดความเสียหายแก่บริษัทโดยผิดกฎหมายนั้น กรรมการซึ่งมิได้มีส่วนร่วมด้วยอาจยกข้อต่อสู้ได้ว่า ในการ ปฏิบัติหน้าที่ของตนในฐานะกรรมการของบริษัทโดยใช้ความ ระมัดระวังในระดับของวิญญูชนในสถานการณ์เช่นเดียวกัน ตาม “หลักระมัดระวังเยี่ยงวิญญูชน” (โปรดดูส่วนที่ 3 ข้อ 1.5 กรรมการต้องใช้ “ความระมัดระวัง” ในระดับใด) ตนมิได้ทราบ และไม่ควรจะได้ทราบถึงสิ่งที่ฝ่ายบริหารได้ดำเนินการไปนั้น ซึ่งจะทำให้กรรมการไม่ต้องร่วมรับผิดชอบกับฝ่ายบริหารในกรณี ดังกล่าว

การที่รายงานการประชุมในส่วนของ “เรื่องที่ได้มีการรายงาน ให้คณะกรรมการทราบ” ไม่มีรายละเอียดที่เพียงพอ นั้น อาจ เป็นเหตุให้เกิดข้ออ้างให้กรรมการต้องร่วมรับผิดชอบ ด้วย เนื่องจาก “เรื่องที่ได้มีการรายงานให้คณะกรรมการทราบ” ใน รายงานการประชุมนั้นสื่อไปในทำนองที่ว่ากรรมการ “ได้รับรู้” หรือ “ควรจะได้รับรู้” ถึงการดำเนินการที่ก่อให้เกิดความ เสียหายแก่บริษัทแล้ว หากใช้ความระมัดระวังในระดับของ วิญญูชนในสถานการณ์เช่นเดียวกันนั้นตาม “หลักระมัดระวัง เยี่ยงวิญญูชน”

เพื่อป้องกันปัญหานี้ คณะกรรมการควรกำหนดให้เลขานุการ บริษัทจดรายงานการประชุมให้มีข้อสรุปแบบจับใจความที่มี ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ปรึกษาหารือกันหรือที่ได้กล่าวไว้ในที่ ประชุมโดยครบถ้วน รวมทั้งหลักการและเหตุผลของฝ่าย บริหารในการรายงานเพื่อทราบ และข้อสังเกตของกรรมการ (ถ้ามี) ไว้ตามสมควร (โปรดดู ข้อ 3.6 การจดรายงานการประชุมแบบ “จดข้อสรุปรวมทั้งเนื้อหาอันเป็นที่มาของข้อสรุป แบบจับใจความ” (Anecdotal Minutes) นั้นมีหลักการอย่างไร)

**3.4 ปัญหาที่อาจเกิดจากรายงานการประชุมในส่วนของ “เรื่องที่คณะกรรมการได้ลงมติ” มีอะไรบ้างและมีทางป้องกันอย่างไร**

การไม่มีรายละเอียดที่เพียงพอในส่วนของ “เรื่องที่คณะกรรมการได้ลงมติ” นั้นอาจเป็นเหตุให้

- (1) เกิดความสับสนหรือเข้าใจไม่ตรงกันในระหว่างกรรมการฝ่ายบริหาร และผู้ปฏิบัติการในการปฏิบัติตามมติของคณะกรรมการ
- (2) กรรมการไม่สามารถใช้รายงานการประชุมเป็นพยานหลักฐานสนับสนุนว่า ตนได้ปฏิบัติหน้าที่ “ด้วยความระมัดระวัง” ตาม “หลักระมัดระวังในการตัดสินใจ” แล้ว (โปรดดู ส่วนที่ 3 ข้อ 1.5 กรรมการต้องใช้ “ความระมัดระวัง” ในระดับใด)

เพื่อป้องกันปัญหานี้ คณะกรรมการควรกำหนดให้เลขานุการบริษัทจดยางานการประชุมให้มีข้อสรุปแบบจับใจความที่มีข้อมูลเกี่ยวกับหลักการและเหตุผลของการตัดสินใจ และข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจไว้ตามสมควร (โปรดดู ข้อ 3.6 การจดยางานการประชุมแบบ “จดข้อสรุปรวมทั้งเนื้อหาอันเป็นที่มาของข้อสรุปแบบจับใจความ” (Anecdotal Minutes) นั้นมีหลักการอย่างไร)

**3.5 ปัญหาอื่นๆ ที่อาจเกิดจากบันทึกจดยางานการประชุมไม่ครบถ้วนเพียงพอ**

ลักษณะของจดยางานการประชุมที่อาจสร้างปัญหา อาทิ

- (1) มีข้อความที่ผิดในสาระสำคัญ
- (2) มีข้อความที่กำกวมในสาระสำคัญ
- (3) มีข้อความที่ขัดหรือแย้งกันเองในสาระสำคัญ
- (4) อ่านแล้วไม่เข้าใจ

เพื่อป้องกันปัญหานี้ คณะกรรมการควรกำหนดให้บุคคลที่จะรับหน้าที่เป็นเลขานุการบริษัทนั้นนอกจากจะต้องมีความรู้และความเข้าใจเรื่องบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการและผู้บริหารเป็นอย่างดีแล้ว ยังจะต้องมีความสามารถในการ “เขียนหนังสือให้ชัดเจน” ด้วย กล่าวคือ สามารถเขียนจดยางานการประชุมให้ผู้อ่านทำความเข้าใจได้แบบเป็นขั้นเป็นตอนและเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน ไม่มีความสับสนหรือมีข้อสงสัยเกี่ยวกับความหมายหรือวัตถุประสงค์ของข้อความไม่ว่าในส่วนใด ๆ

**3.6 การจดยางานการประชุมแบบ “จดย่อสรุปรวมทั้งเนื้อหาอันเป็นที่มาของจดย่อสรุปรวมทั้งจับใจความ” (Anecdotal Minutes) นั้นมีหลักการอย่างไร**

นอกจากนี้ คณะกรรมการควรกำหนดให้เลขานุการบริษัทจดยางานการประชุมเป็นแบบ “จดย่อสรุปรวมทั้งเนื้อหาอันเป็นที่มาของจดย่อสรุปรวมทั้งจับใจความ” (Anecdotal Minutes) (โปรดดูส่วนที่ 4 ข้อ 3.6 การจดยางานการประชุมแบบ “จดย่อสรุปรวมทั้งเนื้อหาอันเป็นที่มาของจดย่อสรุปรวมทั้งจับใจความ” (Anecdotal Minutes) นั้นมีหลักการอย่างไร)

คณะกรรมการควรจดย่อสรุปรวมทั้งเนื้อหาอันเป็นที่มาของจดย่อสรุปรวมทั้งจับใจความ (Anecdotal Minutes) โดยการจดยางานการประชุมแบบนี้มุ่งหมายให้จดยางานการประชุมมีรายละเอียดของสิ่งที่ปรึกษาหารือกันหรือที่ได้กล่าวไว้ในที่ประชุมครบถ้วน รวมทั้งหลักการและเหตุผลของการจดยางานเพื่อทราบ และข้อสังเกตของกรรมการ (ถ้ามี) ด้วย แต่เป็นแบบจับใจความเพื่อให้เข้าใจได้ถูกต้องตรงกันตามหัวข้อของสิ่งที่ปรึกษาหารือกัน หรือที่ได้กล่าวไว้ โดยไม่มีเนื้อหาที่เกินเลยจนก่อให้เกิดความสับสน

**3.7 โครงสร้างของจดยางานการประชุมควรประกอบด้วยเนื้อหาใดบ้าง**

โครงสร้างของจดยางานการประชุมควรประกอบด้วย

**(1) ส่วนเริ่มต้น**

ส่วนนี้จะเป็นบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับ วัน/เวลาของการประชุม สถานที่ประชุม องค์กรประชุม กรรมการที่เข้าร่วมประชุม และที่ขาดประชุม ผู้เข้าร่วมประชุมอื่นๆ (ถ้ามี) และเอกสารที่ได้จัดส่งให้แก่กรรมการก่อนวันประชุมและในวันประชุม ซึ่งควรจดย่อรายละเอียดต่างๆ เป็นหัวข้อย่อยแยกต่างหากจากกัน

**(2) ส่วนที่ปรึกษาหารือ**

ส่วนนี้จะเป็นบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับหัวข้อประชุมในวาระต่างๆ และรายละเอียดของสิ่งที่ปรึกษาหารือกันและที่ได้กล่าวไว้ในที่ประชุม ซึ่งควรจดย่อเนื้อหาทั้งหมดเป็นหัวข้อย่อยแยกต่างหากจากกันและจัดเรียงเนื้อหาให้เป็นลำดับก่อนหลังที่เหมาะสม (คือเป็นขั้นเป็นตอนและเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน)

ในกรณีตัดสินใจทางธุรกิจนั้น อาจแยกหัวข้อเป็น:

- (ก) หัวข้อการไม่มีส่วนได้เสียของกรรมการ หัวข้อประโยชน์ที่บริษัทจะได้รับ (ซึ่งประธานในที่ประชุมควรขอให้กรรมการที่เข้าร่วมประชุมทุกคนยืนยันว่าไม่ได้มีส่วนได้เสียไม่ว่าโดยทางตรงหรือโดยทางอ้อมในเรื่องที่จะพิจารณาในวาระนั้น และหากมีกรรมการคนใดยอมรับหรือมีข้อสงสัยว่าตนเองอาจถือเป็นผู้มีส่วนได้เสียไม่ว่าโดยทางตรงหรือโดยทางอ้อม ประธานในที่ประชุมจะต้องขอให้กรรมการคนดังกล่าวงดออกเสียงหรือไม่เข้าร่วมการประชุมเฉพาะในวาระดังกล่าว ซึ่งรายงานการประชุมจะต้องปรากฏเนื้อหาในส่วนนี้ไว้ให้ชัดเจน)
- (ข) หัวข้อแนวทางอื่นๆ ที่ใช้เปรียบเทียบ (ถ้ามี)
- (ค) หัวข้อเอกสารหรือข้อมูลที่ใช้ประกอบการพิจารณาที่เห็นว่าเพียงพอ ฯลฯ

สำหรับเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการอภิปรายของกรรมการและผู้ที่เกี่ยวข้องนั้นควรแยกเป็นประเด็น ๆ ไว้เช่นเดียวกัน โดยรวมเนื้อหาของแต่ละท่านในประเด็นเดียวกันทั้งหมดเข้าด้วยกันโดยไม่ระบุชื่อหรือระบุชื่อเป็นรายบุคคลไว้ก็ได้ แต่เป็นแบบจับใจความ (ไม่ใช่คำต่อคำ)

ทั้งนี้ ไม่จำเป็นต้องเรียงเนื้อหาตามลำดับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง แต่ควรเรียงในลักษณะที่จะทำให้ผู้อ่านสามารถทำความเข้าใจรายงานการประชุมได้แบบเป็นขั้นเป็นตอนและเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน (ซึ่งการจัดเรียงลำดับให้เหมาะสมนี้จะทำในช่วงตรวจทานหลังการประชุมเสร็จสิ้น เพื่อนำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณารับรอง)

### (3) ส่วนมติหรือข้อสรุป

ส่วนนี้จะป็นรายละเอียดเกี่ยวกับมติหรือข้อสรุปที่ได้หลังจากการอภิปรายกรรมการและผู้ที่เกี่ยวข้อง

ในกรณีที่มติหรือสิ่งที่ต้องดำเนินการหรือข้อสรุปนั้นมีรายละเอียดมาก ควรแยกเป็นประเด็นต่างหากจากกันไว้ โดยรวมเนื้อหาในประเด็นเดียวกันทั้งหมดเข้าด้วยกัน

### 3.8 การรับรองรายงานการประชุม และการขอแก้ไขรายงานการประชุม หลักการอย่างไร

กฎหมายไม่ได้บัญญัติถึงวิธีการในการรับรองและการขอแก้ไขรายงานการประชุมของคณะกรรมการไว้ แต่ในทางปฏิบัติทุกบริษัทจะดำเนินการให้มีการรับรองรายงานการประชุมไว้เสมอ โดยให้การลงมติอนุมัติของคณะกรรมการในการประชุมครั้งถัดไปเพื่อรับรองรายงานการประชุมครั้งที่ผ่านมา ซึ่งกรรมการทั้งหลายจะได้รับสำเนารายงานการประชุมครั้งที่ผ่านมาเพื่อประโยชน์ในการลงมติรับรองรายงานการประชุมพร้อมกับหนังสือนัดประชุมสำหรับการประชุมครั้งถัดไป

ส่วนการขอแก้ไขรายงานการประชุมของคณะกรรมการนั้นก็เปิดโอกาสให้กรรมการที่เห็นว่ามีข้อความที่ผิดพลาด หรือไม่ครบถ้วนเสนอขอแก้ไขได้ โดยแจ้งต่อที่ประชุมในวาระการรับรองรายงานการประชุม ก่อนที่คณะกรรมการจะลงมติรับรองรายงานการประชุม

ในการประชุมคราวต่อไป ควรปฏิบัติดังนี้

- (1) ให้เลขานุการบริษัทจัดส่งร่างรายงานการประชุมให้กรรมการทุกท่านโดยเร็วหลังจากการประชุมเสร็จสิ้น (ไม่ควรเกิน 5 วันทำการ) เพื่อให้กรรมการแต่ละท่านพิจารณาให้ความเห็น
- (2) เนื่องจากการจดยางานการประชุมเป็นแบบ “จดข้อสรุปรวมทั้งเนื้อหาอันเป็นที่มาของข้อสรุปแบบจับใจความ” ดังนั้น จึงต้องเสนอให้กรรมการที่เข้าร่วมประชุมแก้ไขข้อความในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ “การปรึกษาหารือหรือการอภิปราย” เพื่อให้ตรงตามเจตนารมณ์ของตนและผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างเต็มที่ และ
- (3) เมื่อปรับร่างรายงานการประชุมตามความเห็นของกรรมการที่เข้าร่วมประชุมทุกท่านแล้ว ให้นำเสนอเพื่อลงมติรับรองอย่างเป็นทางการในการประชุมครั้งถัดไป และเสนอประธานกรรมการลงนามรับรองรายงานการประชุมต่อไป

- <sup>1</sup> มาตรา 79 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>2</sup> มาตรา 81 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>3</sup> มาตรา 82 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) บัญญัติว่า “...ให้ประธานกรรมการหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายส่งหนังสือนัดประชุมไปยังกรรมการ...”
- <sup>4</sup> มาตรา 82 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>5</sup> มาตรา 89/13 พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) บัญญัติว่า “...คณะกรรมการกำกับตลาดทุนมีอำนาจประกาศกำหนดหลักเกณฑ์ในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการทำธุรกรรมดังกล่าวต่อผู้ลงทุนเป็นการทั่วไปหรือในหนังสือนัดประชุม คณะกรรมการหรือหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อใช้บังคับกับการทำธุรกรรมระหว่างบริษัทหรือบริษัทย่อยกับกรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องได้...” อย่างไรก็ตาม ปัจจุบัน คณะกรรมการกำกับตลาดทุนยังไม่มีประกาศกำหนดหลักเกณฑ์ในเรื่องดังกล่าว
- <sup>6</sup> มาตรา 101 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>7</sup> มาตรา 79 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>8</sup> มาตรา 80 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) และหนังสือตอบข้อหารือปัญหากฎหมายกับบริษัทมหาชนจำกัดของสำนักงานบริการจดทะเบียนธุรกิจ 8 ที่ พณ 0613.14/227 ลงวันที่ 4 สิงหาคม 2542
- <sup>9</sup> กฎหมายมิได้บัญญัติบังคับให้คณะกรรมการต้องทำการรับรองรายงานการประชุม แต่ก็เป็นสิ่งที่สมควรกระทำ เพื่อให้คณะกรรมการมีหลักฐานเป็นหนังสืออันเป็นที่ยอมรับร่วมกันในบรรดากรรมการทั้งหลายว่าได้บันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นและสิ่งที่ได้ดำเนินการไปในที่ประชุมไว้โดยถูกต้องแล้ว
- <sup>10</sup> หนังสือเวียนสำนักงาน กลต. ที่ กลต. จ. (ว) 38/2551 เรื่อง คำแนะนำในการปฏิบัติตามมาตรา 89/12(1) แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2552 ลงวันที่ 16 กรกฎาคม พ.ศ. 2551
- <sup>11</sup> มาตรา 80 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>12</sup> มาตรา 80 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>13</sup> มาตรา 80 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>14</sup> มาตรา 80 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>15</sup> มาตรา 80 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
- <sup>16</sup> มาตรา 75 พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)

---

<sup>17</sup> มาตรา 107(1) พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)

<sup>18</sup> มาตรา 107(2) พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม)