

## อภิปรายประเด็นสำคัญจากรายงานพิเศษ

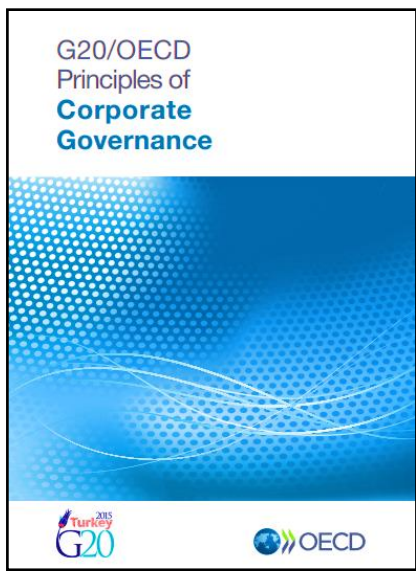
“ความหลากหลายของคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียน”

---

“การจ่ายค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร  
ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหุ้นไทย”

9 มีนาคม 2566

# หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี..สู่การพัฒนาฐานข้อมูลและงานวิจัยด้านบรรษัทภิบาล..



2542

2547

2558 >>

2555

2560

## G20/OECD CG Principles

- I. Ensuring the basis for an effective corporate governance framework
- II. The rights and equitable treatment of shareholders and key ownership functions
- III. Institutional investors, stock markets, and other intermediaries
- IV. The role of stakeholders in corporate governance
- V. Disclosure and transparency
- VI. The responsibilities of the board

## SET CG Principles

- I. สิทธิของผู้ถือหุ้น
- II. ความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น
- III. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย
- IV. การเปิดเผยข้อมูล
- V. ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

## SEC CG Code

- I. บทบาทของคณะกรรมการ
- II. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
- III. เสริมสร้างคณะกรรมการ
- IV. สรรหาและพัฒนาผู้บริหาร
- V. ส่งเสริมนวัตกรรม
- VI. ระบบความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- VII. รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงิน
- VIII. สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสาร

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance Code: CG Code)

1 หลักปฏิบัติ Principle

ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน

2 หลักปฏิบัติ Principle

กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน

3 หลักปฏิบัติ Principle

เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ  
แนวปฏิบัติเกี่ยวกับ
• โครงสร้างคณะกรรมการ / ขนาด
• ความหลากหลายของกรรมการ
• ความเหมาะสมของประธานกรรมการ
• ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และจัดสรรเวลาอย่างเพียงพอ
• การจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ

4 หลักปฏิบัติ Principle

สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร  
แนวปฏิบัติเกี่ยวกับ
• นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม

5 หลักปฏิบัติ Principle

ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ.

6 หลักปฏิบัติ Principle

ดูแลให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม

7 หลักปฏิบัติ Principle

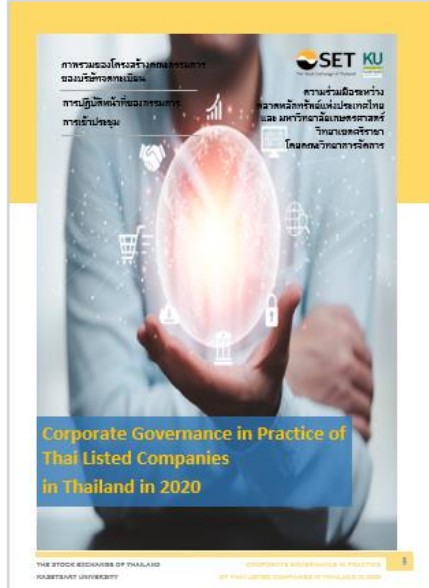
รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล

8 หลักปฏิบัติ Principle

สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น



1



## Corporate Governance in Practice of Thai Listed Companies in Thailand in 2020

### ภาพรวมของโครงสร้างคณะกรรมการของบริษัทจดทะเบียน

- ขนาดของคณะกรรมการ
- ความหลากหลายในด้านต่างๆ ในคณะกรรมการ

### การปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ

- การเข้าร่วมประชุมของกรรมการ

ครอบคลุมบริษัทจดทะเบียนทั้งหมดที่มีรายชื่อ ณ สิ้นปี 2563 จำนวน 731 บริษัท



2



## การจ่ายค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหุ้นไทย ปี 2563

**Policy:** นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหารระดับสูง

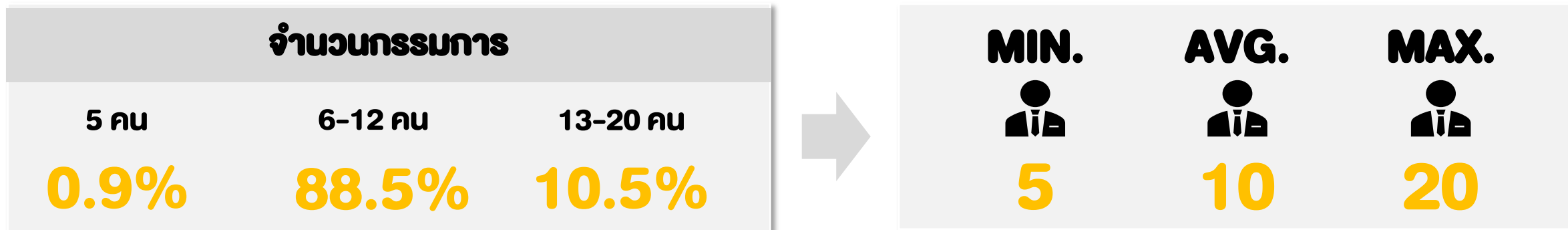
**Payment:** การจ่ายค่าตอบแทนและรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร

ค่าตอบแทนกรรมการ ครอบคลุม 689 บริษัท / ค่าตอบแทนผู้บริหาร ครอบคลุม 594 บริษัท

## หลักปฏิบัติ 3.1

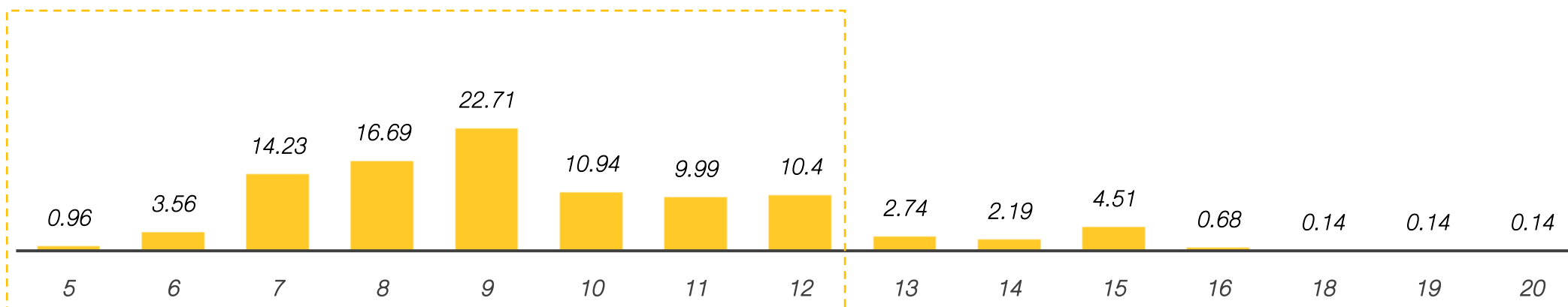
คณะกรรมการควรรับผิดชอบในการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการ ทั้งในเรื่องขนาด องค์ประกอบ สัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการนำพางค์กรสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักที่กำหนดไว้

แนวปฏิบัติ: จำนวนกรรมการมีความเหมาะสม ขึ้นอยู่กับขนาด ประเภท และความซับซ้อนของธุรกิจ



### จำนวนกรรมการบริษัทในแต่ละบริษัท

(หน่วย: % ของบริษัทจดทะเบียนที่ทำการศึกษา)



# ประเภทของกรรมการในคณะกรรมการ

## หลักปฏิบัติ 3.1

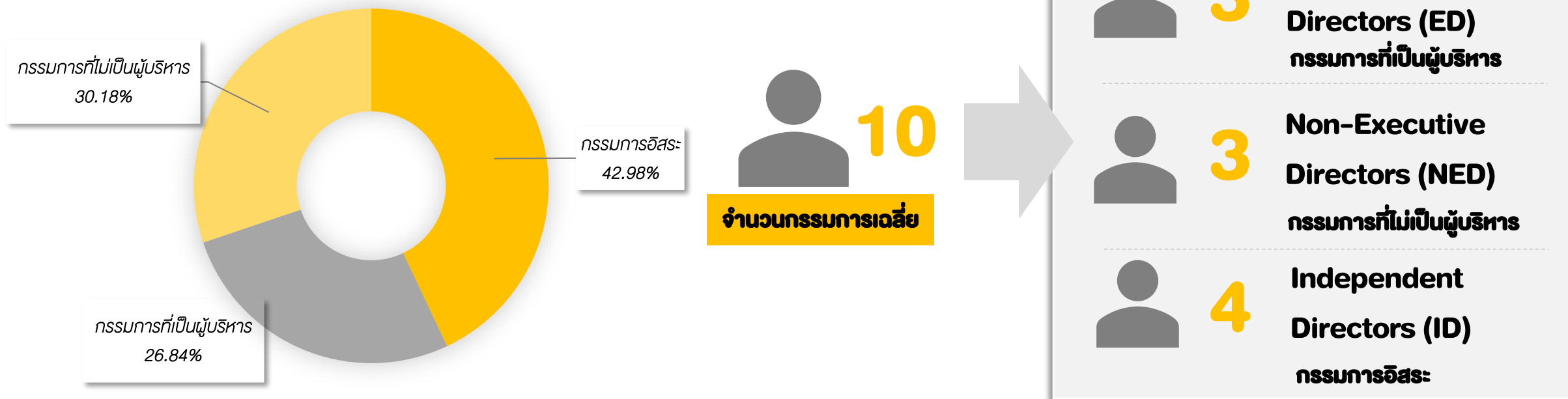
คณะกรรมการควรรับผิดชอบในการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการ ทั้งในเรื่องขนาด องค์ประกอบ สัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการนำพาองค์กรสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักที่กำหนดไว้

แนวปฏิบัติ: ต้องมีกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารอย่างน้อย 1 คน ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับธุรกิจ

เกณฑ์ ก.ล.ด.: กรรมการอิสระอย่างน้อย 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด แต่ต้องไม่น้อยกว่า 3 คน

### จำนวนที่นั่งกรรมการ จำแนกตามประเภทกรรมการ

(หน่วย: % ของจำนวนที่นั่งกรรมการทั้งหมด)



จำนวนที่นั่งกรรมการทั้งหมด 7,020 ที่นั่ง จาก 731 บริษัท

# ความหลากหลายของคณะกรรมการ: IWF

## หลักปฏิบัติ 3.1

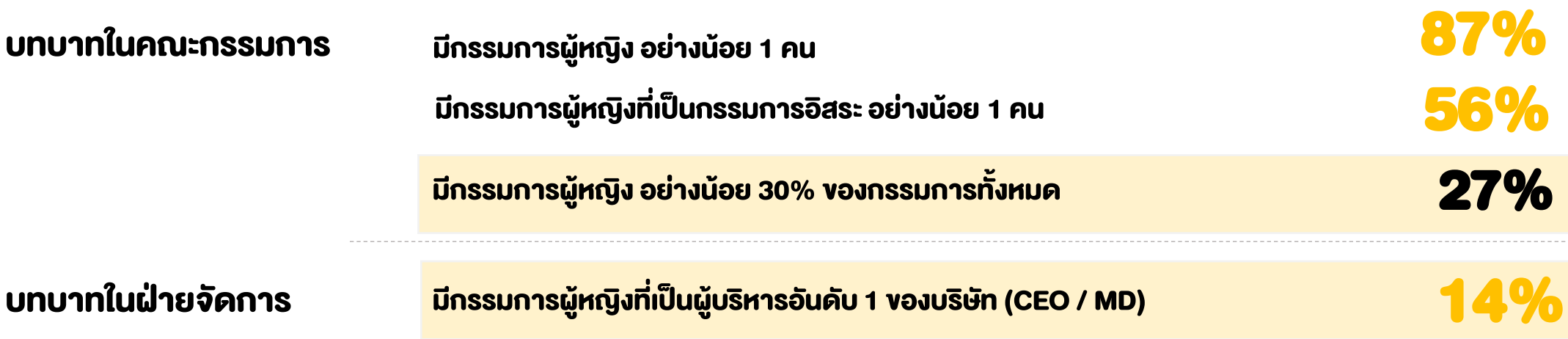
คณะกรรมการควรรับผิดชอบในการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการ ทั้งในเรื่องขนาด องค์ประกอบ สัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการนำพางค์กรสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักที่กำหนดไว้

แนวปฏิบัติ: จำนวนกรรมการมีความเหมาะสม ขึ้นอยู่กับขนาด ประเภท และความซับซ้อนของธุรกิจ



### บทบาทของกรรมการผู้หญิง

(หน่วย: % ของบริษัทจดทะเบียนที่ทำการศึกษา)



หมายเหตุ: ตามเอกสารประกอบการสัมมนา (CGR Workshop 2023) ของ IOD พิจารณาเพิ่มจำนวนผู้หญิงในคณะกรรมการ เป็น “มีกรรมการผู้หญิง อย่างน้อย 2 คน” และสัดส่วนกรรมการผู้หญิง 30%

## หลักปฏิบัติ 3.1

คณะกรรมการควรรับผิดชอบในการกำหนดและทบทวนโครงสร้างคณะกรรมการ ทั้งในเรื่องขนาด องค์ประกอบ สัดส่วนกรรมการที่เป็นอิสระที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการนำพางค์กรสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักที่กำหนดไว้

แนวปฏิบัติ: จำนวนกรรมการมีความเหมาะสม ขึ้นอยู่กับขนาด ประเภท และความซับซ้อนของธุรกิจ

### ค่าเฉลี่ยอายุกรรมการ

**AVG. 61 ปี**

📍 คณะกรรมการมากกว่า 55% มีอายุมากกว่า 60 ปี

- 📁 กรรมการที่มีอายุน้อยที่สุดเป็น “กรรมการอิสระ”
- 📁 กรรมการที่มีอายุมากที่สุดเป็น “กรรมการที่เป็นผู้บริหาร”

### อายุเฉลี่ยของกรรมการ จำแนกตามประเภทกรรมการ

- 📍 “กรรมการอิสระ” มากกว่า 70% มีอายุมากกว่า 60 ปี
- 📍 “กรรมการที่เป็นผู้บริหาร” มากกว่า 64% มีอายุระหว่าง 46 - 60 ปี

**โดยเฉลี่ย**  
กรรมการผู้หญิงอายุมากกว่ากรรมการผู้ชาย 2 - 3 ปี  
ในทุกตำแหน่งกรรมการ





## หลักปฏิบัติ 3.2

คณะกรรมการควรเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นประธานกรรมการ และดูแลให้มั่นใจว่า องค์ประกอบและการดำเนินงานของคณะกรรมการเอื้อต่อการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจอย่างมีอิสระ

แนวปฏิบัติ: ประธานกรรมการควรเป็นกรรมการอิสระ และประธานกรรมการควรแยกการดำรงตำแหน่งจากกรรมการผู้จัดการใหญ่






หมายเหตุ: ในบางประเทศกำหนดแนวทางปฏิบัติว่า หากประธานกรรมการไม่ได้เป็นกรรมการอิสระ ควรกำหนดสัดส่วนกรรมการอิสระมากกว่าครึ่งหนึ่งของกรรมการทั้งหมด หรือมี Lead Independent director

## หลักปฏิบัติ 3.2

คณะกรรมการควรเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นประธานกรรมการ และดูแลให้มั่นใจว่า องค์ประกอบและการดำเนินงานของคณะกรรมการเอื้อต่อการใช้คุณพินิจในการตัดสินใจอย่างมีอิสระ

# BOARD 10 ปี

-  **ระยะเวลาเฉลี่ยในการดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท ประมาณ 10 ปี หรือประมาณ 2 วาระ**
-  **ระยะเวลาดำรงตำแหน่งน้อยที่สุด คือ น้อยกว่า 1 ปี**
-  **ระยะเวลาดำรงตำแหน่งมากที่สุด คือ 36 ปี**

## ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง จำแนกตามประเภท กรรมการ

ภาพรวม **62%** ของกรรมการทั้งหมด มีระยะเวลาเฉลี่ยไม่เกิน 10 ปี



**“กรรมการที่เป็นผู้บริหาร”**  
มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งเฉลี่ยมากกว่า 10 ปี ในสัดส่วนที่มากกว่ากรรมการประเภทอื่นๆ



**“กรรมการอิสระ”** มีระยะเวลาดำรงตำแหน่งเฉลี่ยมากกว่า 10 ปี ในสัดส่วนที่น้อยกว่ากรรมการประเภทอื่นๆ

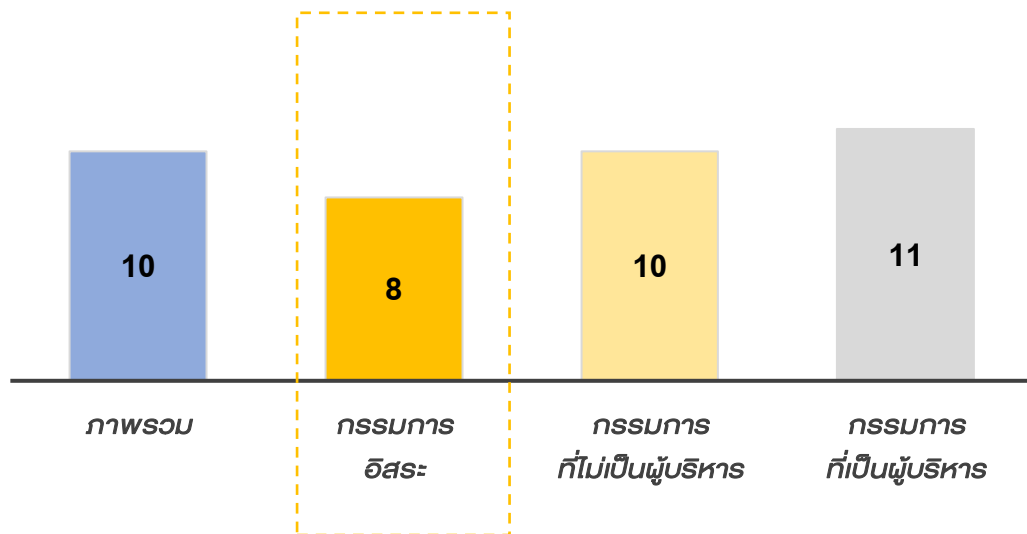
# วาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการอิสระ

## หลักปฏิบัติ 3.2

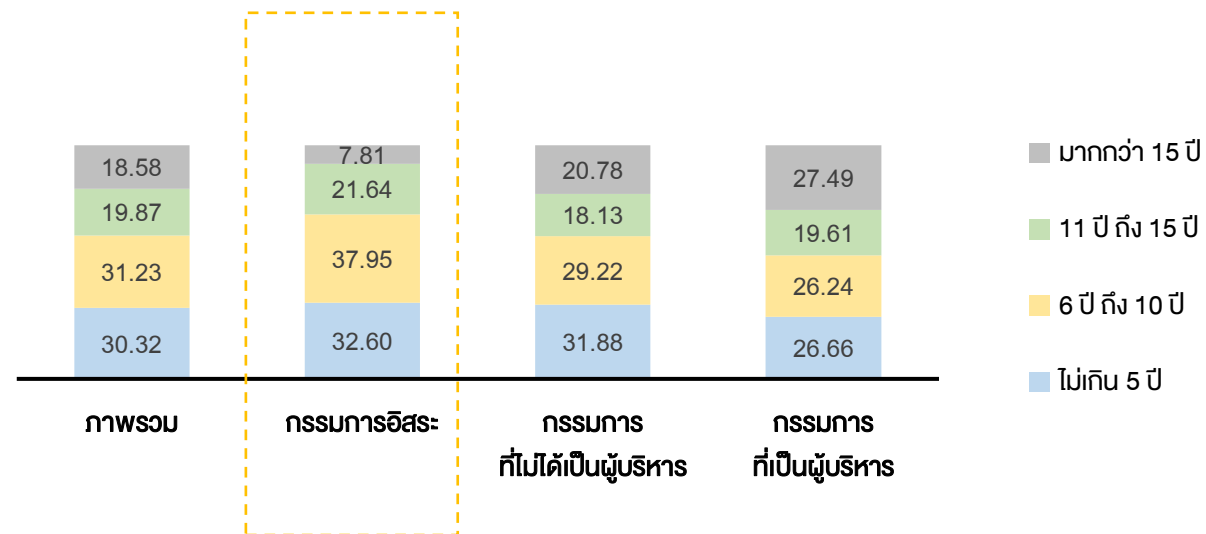
คณะกรรมการควรเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นประธานกรรมการ และดูแลให้มั่นใจว่า องค์ประกอบและการดำเนินงานของคณะกรรมการเอื้อต่อการใช้คุณพินิจในการตัดสินใจอย่างมีอิสระ

แนวปฏิบัติ: กรรมการอิสระมีการดำรงตำแหน่งต่อเนื่องไม่เกิน 9 ปี

ระยะเวลาเฉลี่ยในการดำรงตำแหน่งกรรมการ  
จำแนกตามประเภทกรรมการ  
(หน่วย: ปี)



ระยะเวลาเฉลี่ยในการดำรงตำแหน่งกรรมการ  
จำแนกตามประเภทกรรมการ  
(หน่วย: % ของที่นั่งกรรมการแต่ละประเภท)



## หลักปฏิบัติ 3.3 – 3.4

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้การสรรหาและคัดเลือกกรรมการมีกระบวนการที่โปร่งใสและชัดเจน เพื่อให้ได้คณะกรรมการที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับองค์ประกอบที่กำหนดไว้ และคณะกรรมการควรพิจารณาให้โครงสร้างและอัตราค่าตอบแทนมีความเหมาะสมกับความรับผิดชอบและจงใจให้คณะกรรมการนำพาองค์กรให้ดำเนินงานตามเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว

**แนวปฏิบัติ:** คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะกรรมการสรรหา ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่และประธานควรเป็นกรรมการอิสระ

**แนวปฏิบัติ:** คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน

### คณะกรรมการชุดย่อที่รับผิดชอบดูแลงานด้านเดียว

- 96.58% จัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบเป็นชุดย่อ รับผิดชอบด้านเดียว
- รองมา คือ คณะกรรมการบริหาร (71.14%)
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (55.13%) และ
- คณะกรรมการบรรษัทภิบาล / สรรมาภิบาล (22.02%)

### การจัดตั้ง คณะกรรมการ ชุดย่อ

### คณะกรรมการชุดย่อที่รับผิดชอบดูแลงานมากกว่าหนึ่งด้าน

- บางบริษัทจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบรับผิดชอบร่วมกับหน้าที่อื่นๆ เช่น บรรษัทภิบาล / ความเสี่ยง / การปฏิบัติงาน / CSR
- คณะกรรมการชุดย่อที่รับผิดชอบงานมากกว่าหนึ่งด้านในชุดเดียวกันที่แพร่หลายมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ
  - คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน (65.25%)
  - คณะกรรมการสรรหาพิจารณาค่าตอบแทนและบรรษัทภิบาล (6.15%)
  - คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและบรรษัทภิบาล (3.29%)

หลักปฏิบัติ

3.5

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้กรรมการทุกคนมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และจัดสรรเวลาอย่างเพียงพอ

แนวปฏิบัติ: กรรมการแต่ละคนควรเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของจำนวนการประชุมคณะกรรมการบริษัททั้งหมดที่ได้จัดให้มีขึ้นในรอบปี

**97.13%**

ของบริษัทที่ทำการศึกษา  
(731 บริษัท)

กรรมการแต่ละคนเข้าประชุม  
ตามแนวทางปฏิบัติ  
ประชุมน้อยที่สุด 2 ครั้ง มากที่สุด 30 ครั้ง

## จำนวนและสัดส่วนการเข้าร่วมประชุมของกรรมการ

กรรมการเข้าร่วมประชุมฯ โดยเฉลี่ยอยู่ที่ **94.26%**

ต่ำสุดที่ **52.83%**

สูงสุดที่ **100%**

# การดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัทจดทะเบียนในหลายบริษัท

หลักปฏิบัติ

3.5

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้กรรมการทุกคนมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และจัดสรรเวลาอย่างเพียงพอ

แนวปฏิบัติ: ควรกำหนดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการแต่ละคนจะไปดำรงตำแหน่งให้เหมาะสมกับลักษณะหรือสภาพธุรกิจของบริษัท แต่รวมแล้วไม่ควรเกิน 5 บริษัทจดทะเบียน

(หน่วย: % ของจำนวนกรรมการทั้งหมด)

**81.88%**

ดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัท  
จดทะเบียนเพียง**บริษัทเดียว**

**18.12%**

ดำรงตำแหน่ง  
**มากกว่า 1 แห่ง**

กรรมการ 13 ท่าน  
**0.24%**

ดำรงตำแหน่ง  
**มากกว่า 5 แห่ง**



กรรมการดำรงตำแหน่ง  
ในบริษัทมากที่สุด คือ **11** บริษัทจดทะเบียน

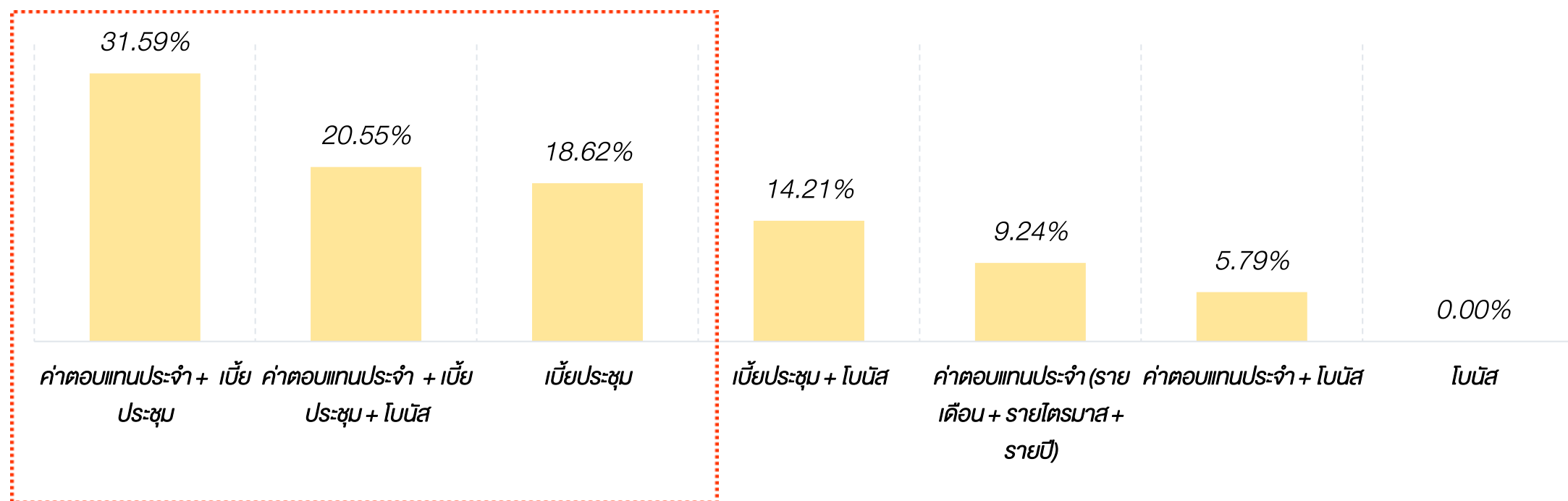
# อภิปรายประเด็นสำคัญจากรายงานพิเศษ

“การจ่ายค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร  
ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหุ้นไทย”

9 มีนาคม 2566

## รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ

(หน่วย: % ต่อบริษัทจดทะเบียนทั้งหมดที่ทำการศึกษา)







## เบี้ยประชุม

จ่ายให้ประธาน  
1.5 เท่าของกรรมการ



## ค่าตอบแทนคงที่

จ่ายให้ประธาน  
2.0 เท่าของกรรมการ



## โบนัส

ขึ้นอยู่กับผลประกอบการ  
+ เพดานโบนัส

### เบี้ยประชุม

#### กรรมการ

3,000 บาท - 250,000 บาท ต่อครั้ง

#### ประธานกรรมการ

3,000 บาท - 500,000 บาท ต่อครั้ง

### ค่าตอบแทนรายเดือน

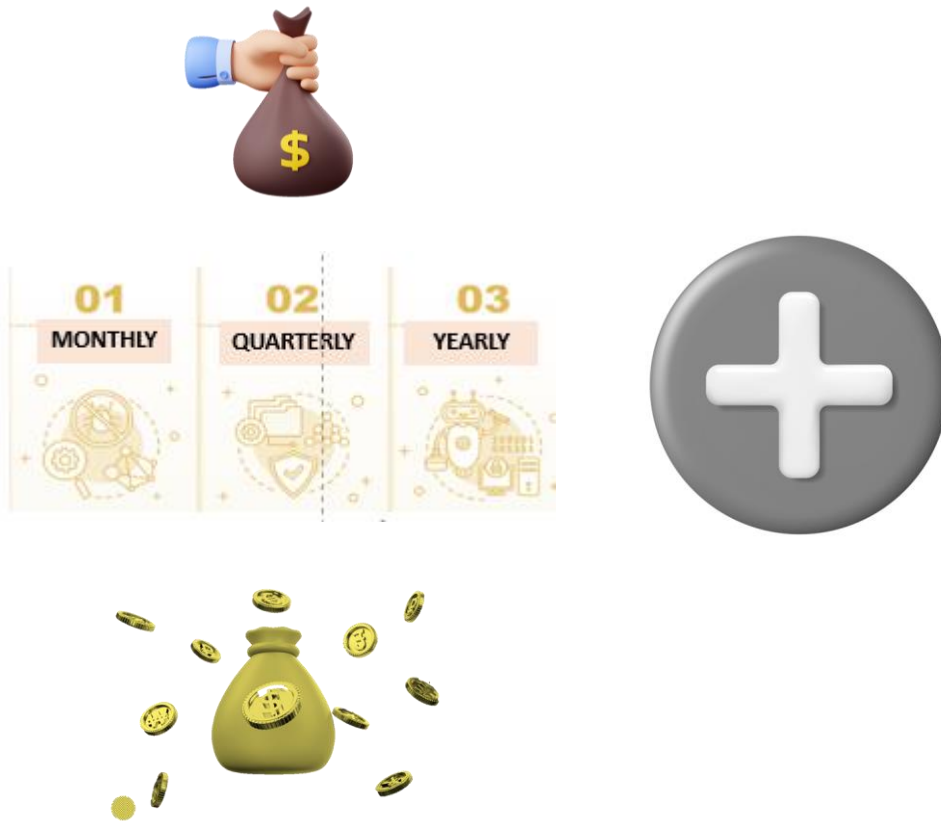
#### กรรมการ

2,500 บาท - 480,000 บาท ต่อเดือน

#### ประธานกรรมการ

10,000 บาท - 600,000 บาท ต่อเดือน

## ค่าตอบแทนกรรมการที่เป็นตัวเงิน



## ค่าตอบแทนกรรมการที่ไม่เป็นตัวเงิน

- การทำประกันภัยความรับผิด สำหรับกรรมการและเจ้าหน้าที่ (Directors' and Officers' Liability Insurance: D&O)
- การทำประกันสุขภาพให้กรรมการ
- สวัสดิการเกี่ยวกับการเดินทาง อาทิ ค่าเดินทาง ค่าน้ำมัน เป็นต้น
- การจัดอบรม / การเข้าร่วมอบรมเกี่ยวข้องกับการทำหน้าที่กรรมการ
- การให้สิทธิในการซื้อหุ้นแก่กรรมการและพนักงาน (Employee Stock Option Program : ESOP)
- สวัสดิการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสินค้าและบริการของบริษัท เป็นต้น



โดยภาพรวม ค่าตอบแทน  
กรรมการเฉลี่ยประมาณ  
**720,000 บาท ต่อคน ต่อปี**

**กลุ่มกรรมการภายนอก**  
(กรรมการอิสระและกรรมการที่  
ไม่ได้เป็นผู้บริหาร  
ได้รับค่าตอบแทนสูงกว่า  
กรรมการจากภายใน  
(กรรมการที่เป็นผู้บริหาร)

**กรรมการจากภายนอก 850,000 บาท ต่อคน ต่อปี**



**กรรมการอิสระ**  
**1,000,000 บาท**  
**ต่อคน ต่อปี**



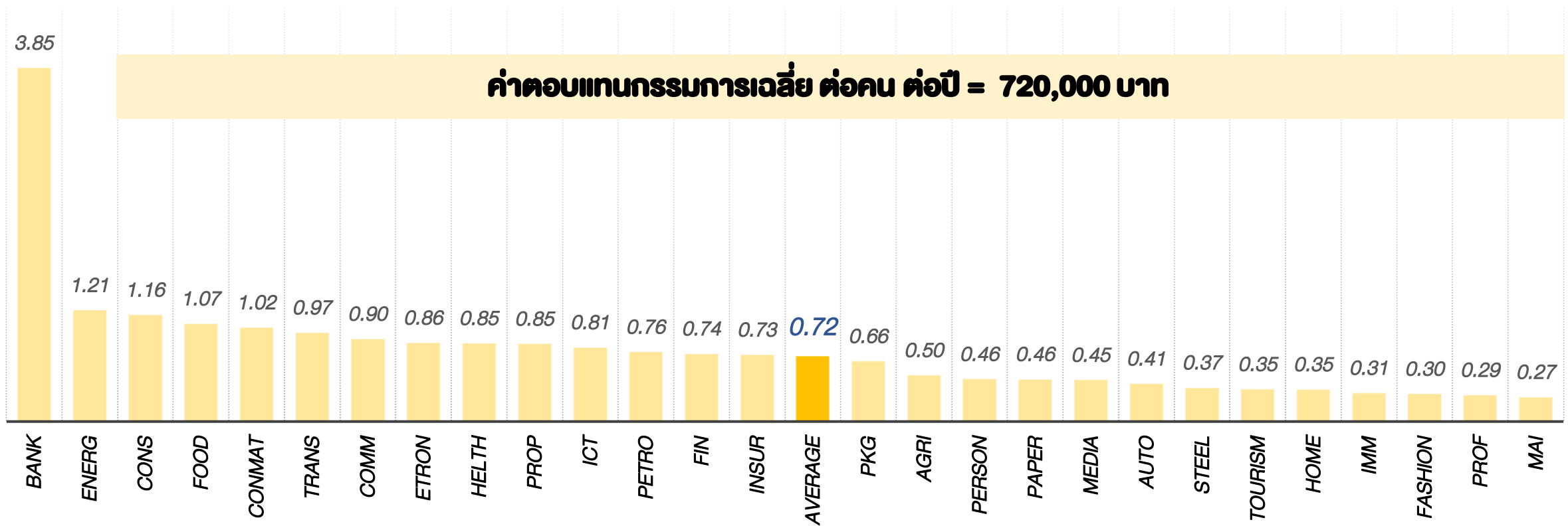
**กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร**  
**710,000 บาท**  
**ต่อคน ต่อปี**



**กรรมการที่เป็นผู้บริหาร**  
**810,000 บาท**  
**ต่อคน ต่อปี**

**การจ่ายค่าตอบแทน**  
**กรรมการกลุ่มนี้ มีแนวโน้ม**  
**งดจ่ายค่าตอบแทนคงที่**

## ค่าตอบแทนกรรมการเฉลี่ย ต่อคน ต่อปี จำแนกตามหมวดธุรกิจ (หน่วย: ล้านบาท)



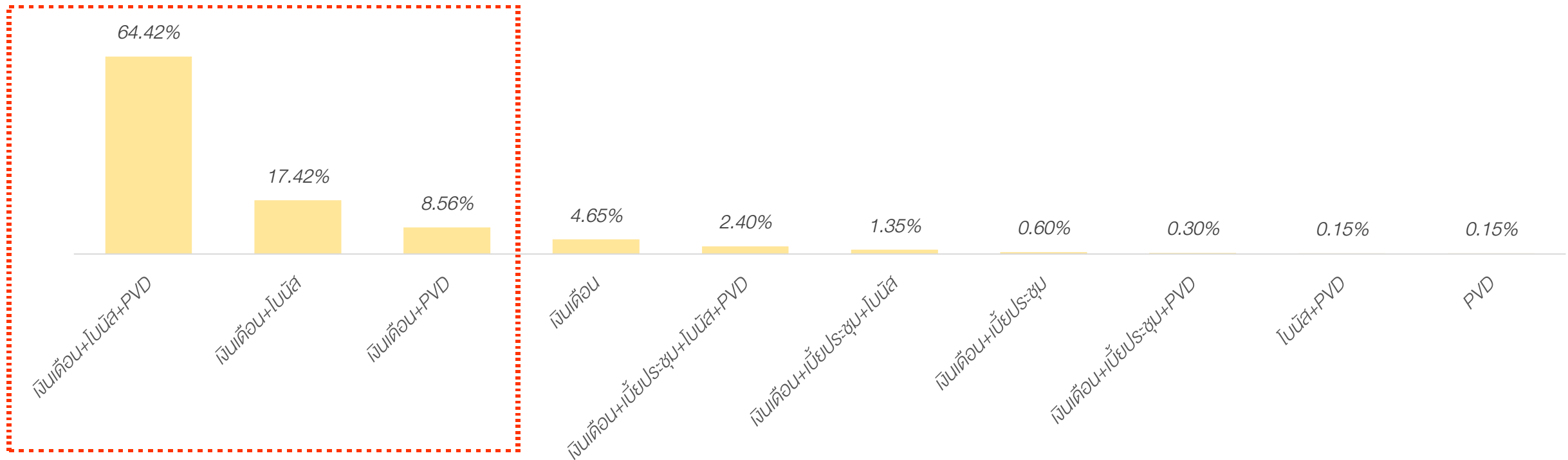


มีกรรมการจำนวนหนึ่งที่ปฏิเสธ ขอไม่รับค่าตอบแทนใดๆ  
หรือบางส่วน โดยให้เหตุผลว่า

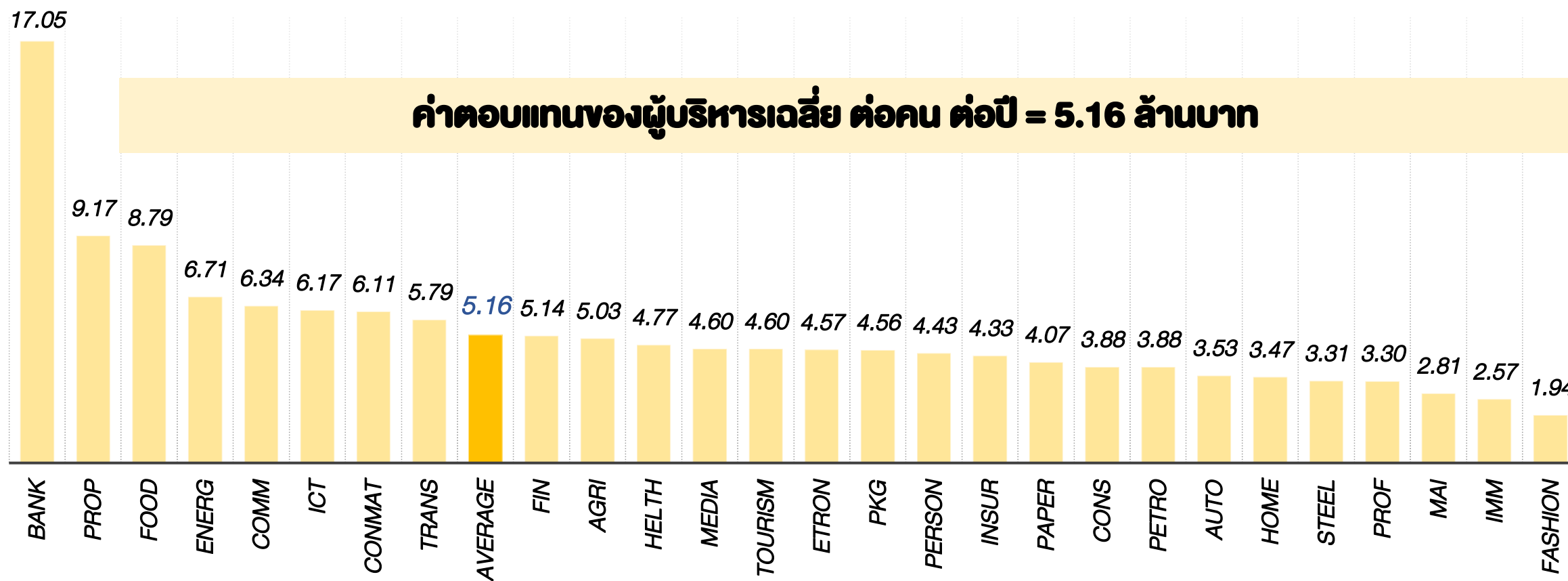
- 1) กรรมการที่เป็นผู้บริหาร ขอไม่รับค่าตอบแทน  
เพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 2) ผู้ก่อตั้งกิจการที่เป็นประธานกรรมการบริษัทขอสิทธิ
- 3) กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร ขอสิทธิ  
เพื่อการเติบโตในอนาคตของบริษัท

## รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหาร

(หน่วย: % ต่อบริษัทจดทะเบียนทั้งหมดที่ทำการศึกษา)



## ค่าตอบแทนของผู้บริหารเฉลี่ย ต่อคน ต่อปี จำแนกตามหมวดธุรกิจ (หน่วย: ล้านบาท)



# ผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารบริษัทจดทะเบียนใน SET และ mai (CEO Survey: Economic Outlook 2022)

## ประเด็นพิเศษ: ความหลากหลายทางเพศ



ท่านทราบเกี่ยวกับแนวทางการผลักดันให้บริษัทจดทะเบียนไทย  
เพิ่มสัดส่วนกรรมการผู้หญิง หรือไม่

มากกว่า 90% รับทราบ



ณ สิ้นปี 2564 บริษัทของท่านมีสัดส่วนกรรมการผู้หญิง  
มากกว่าหรือเท่ากับ 30% ของจำนวนคณะกรรมการทั้งหมด

30% ของ บจ.\* มีกรรมการ หญิง  $\geq 30\%$



หากบริษัทมีจำนวนกรรมการผู้หญิงน้อยกว่า 30% ของจำนวนคณะกรรมการทั้งหมด บริษัทของท่านมีแนวทางดำเนินการอย่างไร

23%

ไม่เปลี่ยนแปลง  
เพราะมีความเหมาะสมอยู่แล้ว

73%

นำมาพิจารณาประกอบกับความเหมาะสม  
ในการทำหน้าที่เป็นกรรมการของบริษัท

4%

ปรับเปลี่ยนกรรมการ  
เมื่อกรรมการบางท่านครบวาระ

# “แนวทางปฏิบัติที่ดึงดูดกรรมการบริษัท เพื่อการพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน”

13:30 – 13:55 น. อภิปรายประเด็นสำคัญจากรายงานพิเศษ

“ความหลากหลายของคณะกรรมการบริษัทจดทะเบียน”  
และ “การจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ และผู้บริหารของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหุ้นไทย”



**ผศ. ดร.พวสวท พวสวท**  
คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา



**สุมิตรา ตั้งสมวรวงษ์**  
ฝ่ายวิจัย  
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



Full Report