

แบบประเมินกรรมการผู้จัดการ

(Managing Director)





แบบประเมินกรรมการผู้จัดการ (Managing Director)

วัตถุประสงค์

1. ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน คณะกรรมการบริษัทจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (Managing Director: MD)
2. แบบประเมินนี้ใช้วิธีการให้คะแนน เพื่อให้ผู้ประเมินสามารถเปรียบเทียบผลประเมินในแต่ละหัวข้อหรือเปรียบเทียบผลประเมินของแต่ละปี

ได้ เช่น

- 0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการในเรื่องนั้น
- 1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นเล็กน้อย
- 2 = เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร
- 3 = เห็นด้วยค่อนข้างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นดี
- 4 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างดียิ่ง
- N/A = ไม่มีข้อมูล หรือไม่สามารถนำมาใช้

3. แบบประเมินชุดนี้จัดทำตามแนวทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยนำมาปรับใช้ตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับขนาดธุรกิจและลักษณะเฉพาะของบริษัท

ประเมินผลงานของกรรมการผู้จัดการ

หมวดที่ 1 : ความสำเร็จของแผนงานด้านการบริหารงาน (40%)

ระบุเป้าหมายและสถานะของความสำเร็จของแต่ละเป้าหมาย

ประเด็นการวัด	หน่วยวัด	เป้าหมาย 2567	ผลปี 2567	%
เป้าหมายด้านการเงิน				
• รายได้รวม	ล้านบาท			
• กำไรสุทธิ	ล้านบาท			
• กำไรก่อนดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย EBITDA	ล้านบาท			
• อัตรากำไรสุทธิต่อรายได้รวม	%			
• อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น ROE	%			
• อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ ROA	%			
เป้าหมายด้าน ESG				
• ความผูกพันของพนักงาน	%			
• ความพึงพอใจของลูกค้า	%			
• ความพึงพอใจของชุมชน	%			
• ใช้ไม้ทดแทนไม้ธรรมชาติเทียบเท่ากับการรักษาต้นไม้ธรรมชาติ	ล้านต้น			
• วัตถุดิบที่เป็นเศษไม้จากการผลิตทั้งหมดกลับมาใช้เป็นวัตถุดิบหมุนเวียน	%			
• การเพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานไฟฟ้าและความร้อนหมุนเวียนในการผลิตเปรียบเทียบปีฐาน 2564	%			
• สัดส่วนการใช้น้ำเทียบกับการผลิตที่ลดลงจากปีฐาน 2564	%			
• อัตราการลดปริมาณความเข้มข้นการปล่อยก๊าซเรือนกระจกขอบเขตที่ 1 และ ขอบเขตที่ 2 ต่อปริมาณการผลิตเทียบกับฐานปี 2564	%			
• อัตราความถี่ของการบาดเจ็บจากการทำงานถึงขั้นหยุดงาน (Loss-time Injury Frequency Rate: LTIFR) ต่อการทำงาน 1 ล้านชั่วโมง	กรณี / 1 ล้านชั่วโมง			
• จำนวนพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับอาชีวอนามัยและความปลอดภัย	คน			
% รวมทั้งหมด				

หมวดที่ 2 : การวัดผลการปฏิบัติงาน (60%)

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
1. ความเป็นผู้นำ							
1.1 MD ได้แสดงถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการคาดการณ์แนวโน้มทางธุรกิจ โอกาสทางธุรกิจและลำดับความสำคัญทางธุรกิจที่ส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรืองและการดำเนินงานของบริษัทอย่างถูกต้อง							
1.2 MD สามารถแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้เป็นแผนธุรกิจหรือแผนปฏิบัติการที่เป็นไปได้ เพื่อบรรลุผลสำเร็จในเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน							
1.3 MD สามารถสื่อสารแนวคิด วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย และทิศทางขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างถูกต้อง							
1.4 MD สามารถโน้มน้าวใจ ส่งเสริมพนักงานให้มีขวัญกำลังใจที่ดีและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร รวมถึงสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่พนักงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของบริษัท							
1.5 MD ได้ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กร มีรูปแบบการทำงานซึ่งเปิดรับคำแนะนำที่สร้างสรรค์ และแสดงออกถึงภาวะผู้นำในระดับที่เหมาะสมสำหรับองค์กร							
1.6 MD เป็นผู้ริเริ่มในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงและมุ่งมั่นอย่างสูงในการบรรลุเป้าหมายด้วยพลังขับเคลื่อนของตน							
2. การกำหนดกลยุทธ์							
2.1 MD สามารถพัฒนาพันธกิจ นโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ชัดเจนที่สามารถสนองต่อความต้องการของผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงานและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ อย่างลงรอยกัน							
2.2 MD สามารถระบุและวิเคราะห์ปัญหาและประเด็นที่องค์กรต้องเผชิญอยู่อย่างถูกต้อง							
2.3 MD สามารถกำหนดและประเมินปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างถูกต้อง							
2.4 MD สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าแผนยุทธศาสตร์ถูกจัดทำขึ้นโดยที่คณะกรรมการผู้บริหารระดับสูง และพนักงานคนอื่นๆ มีส่วนร่วม และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในแผนงานนั้น							
2.5 MD สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าทรัพยากรและงบประมาณของบริษัทมีความเหมาะสมสำหรับการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร							
2.6 MD สามารถสร้างกระบวนการที่ทำให้การติดตามดูแลและการควบคุมสามารถทำงานได้ เพื่อให้มั่นใจว่าประสิทธิผลของการดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้รับความสำเร็จ							

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์							
3.1 MD ได้กำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและสร้างความมั่นใจว่าการบริหารจัดการมีการมุ่งเน้นฟังก์ชันที่จำเป็นที่จะช่วยให้องค์กรปฏิบัติตามภารกิจได้							
3.2 MD ได้บริหารงานและมอบหมายงานอย่างถูกต้อง รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่ในขอบเขตความรับผิดชอบและมอบหมายหน้าที่ต่างๆให้ผู้อื่นรับผิดชอบอย่างมืออาชีพ							
3.3 MD มีการตัดสินใจที่ได้อย่างสม่ำเสมอและสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างทันท่วงทีเมื่อเห็นว่าเงื่อนไขหรือสภาวะส่งสัญญาณให้เห็นถึงความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง							
3.4 MD ได้ดำเนินการตามกลยุทธ์ตามลำดับความสำคัญและตามมาตรการที่คณะกรรมการบริษัทกำหนดภายในระยะเวลาที่เหมาะสมและอย่างมีประสิทธิภาพ							
3.5 MD ได้กำกับการติดตามดูแลและการควบคุมผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง เพื่อมั่นใจว่าพนักงานทุกระดับในองค์กรมีความรับผิดชอบต่อการทำงาน							
3.6 MD เป็นผู้ริเริ่มในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงและมุ่งมั่นอย่างสูงในการบรรลุเป้าหมายด้วยพลังขับเคลื่อนของตน							
4. การวางแผนและผลปฏิบัติทางการเงิน							
4.1 MD มีความเข้าใจในตัวชี้วัดทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและสถานะทางการเงินของบริษัท							
4.2 MD สามารถตัดสินใจได้ดีในการบริหารกิจกรรมทางการเงินและงบประมาณขององค์กร							
4.3 MD สามารถกำหนดวิธีการและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อให้การบัญชีและการวางแผนทางการเงินมีความถูกต้อง แม่นยำ และเป็นปัจจุบัน							
4.4 MD มีการติดตามดูแลและประเมินผลการวางแผนทางการเงิน งบประมาณ และการดำเนินงานของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพและรายงานต่อคณะกรรมการตามกำหนดเวลาที่เหมาะสม							
4.5 MD สามารถทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายทางการเงินและส่วนแบ่งการตลาดที่ได้กำหนดไว้							
4.6 MD ให้ความมั่นใจได้ว่าบริษัทมีการจัดทำบัญชีที่มีคุณภาพระดับมืออาชีพจนได้รับการตรวจสอบงบการเงินที่ถูกต้องปราศจากเงื่อนไข							

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
5. ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการ							
5.1 MD สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีและแน่นแฟ้นในการทำงานร่วมกับคณะกรรมการช่วยสร้างความเข้มแข็งให้คณะกรรมการทำให้สามารถทำงานร่วมกับคณะกรรมการด้วยความร่วมมือและใกล้ชิดในการพัฒนาพันธกิจและแผนกลยุทธ์ขององค์กรทั้งระยะสั้นระยะปานกลาง และระยะยาว							
5.2 MD มีความรู้ดีพอในด้านกระบวนการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการและได้ปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการใช้มาตรการที่เหมาะสมและการถ่วงดุลอำนาจระหว่าง MD ในฐานะผู้นำองค์กรกับคณะกรรมการ							
5.3 MD ได้จัดเตรียมวาระการประชุมที่เหมาะสมพร้อมทั้งจัดสรรเวลาเพียงพอสำหรับการอภิปรายประเด็นต่างๆ ในการประชุม โดยมีการจัดเตรียมข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ ของวาระการประชุมเป็นการล่วงหน้า							
5.4 MD มีการนำเสนอข้อมูลต่อคณะกรรมการในประเด็นที่ต้องการความเห็นและการตัดสินใจจากคณะกรรมการอย่างมืออาชีพ โดยเสนอความเห็นเพื่อพิจารณาที่ผ่านการศึกษาวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วนตามหลักการที่ถูกต้อง เหมาะสม							
5.5 MD มีความพร้อมที่จะให้คณะกรรมการแต่ละคนพบเมื่อมีความจำเป็น รวมถึงการสนับสนุนคณะกรรมการในการปฏิบัติหน้าที่การกำกับดูแลโดยการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและการอำนวยความสะดวกต่างๆ							
5.6 MD ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการ รวมถึงบทบาทของคณะกรรมการในชุมชนและในฐานะกระบอกเสียงบริษัท							
6. ความสัมพันธ์กับภายนอก							
6.1 MD ได้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของบริษัทในการสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงองค์กรและกลุ่มชุมชนต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ							
6.2 MD ได้สื่อสารถึงผลการดำเนินงานทางการเงินและแนวโน้มในอนาคตของบริษัทให้กับผู้มีส่วนได้เสียและกลุ่มนักลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ							
6.3 MD ได้จัดการกับประเด็นการประชาสัมพันธ์อย่างมืออาชีพ สร้างค่านิยมและภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กรและลดประเด็นปัญหาต่างๆ จากชุมชนและสาธารณชนทั่วไป							

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
6.4 MD ได้ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและการมีส่วนร่วมของชุมชนในการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท รวมทั้งสร้างความตระหนักในผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรที่เสนอให้กับชุมชนและสาธารณชนทั่วไป							
6.5 MD ให้ความมั่นใจได้ว่าบริษัทรักษาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและบ่มเพาะความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันกับองค์กรและกลุ่มชุมชน							
7. การบริหารงานและความสัมพันธ์กับ บุคลากร							
7.1 MD ได้สร้างและธำรงไว้ซึ่งบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่ดึงดูดรักษาและโน้มน้าวพนักงานให้ปฏิบัติตามพันธกิจ ทิศทางเชิงกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร							
7.2 MD ได้ให้ความเป็นอิสระและอำนาจหน้าที่ในการทำงานต่อพนักงานในระดับที่เหมาะสม รวมถึงสนับสนุนและเสริมสร้างให้มีความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กรได้อย่างดี							
7.3 MD ได้พัฒนาและดำเนินกระบวนการและแนวปฏิบัติด้านบุคลากรอย่างเหมาะสม ซึ่งรวมไปถึงระบบการประเมินผลและการให้รางวัลสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ที่จะส่งผลให้ทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกันได้อย่างดี							
7.4 MD ได้สนับสนุนการศึกษาและการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรที่เหมาะสมมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจ รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถทำงานในด้านที่พนักงานมีความเชี่ยวชาญเพื่อประโยชน์ขององค์กร							
7.5 MD ได้สร้างหรือมีการว่าจ้างทีมผู้บริหารระดับสูงที่มีความสามารถ มีความรู้ ทักษะ มีพลัง และความมุ่งมั่นที่จะทำให้พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริง							
7.6 MD ให้ความมั่นใจได้ว่าบริษัทมีการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีและได้ปฏิบัติตามบุคลากรอย่างเป็นธรรม ไม่ลำเอียง หรือเลือกปฏิบัติ							
8. การสืบทอดตำแหน่ง							
8.1 MD ได้มีการทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งรวมถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนสืบทอด โดยคำนึงถึงสภาวะต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ							
8.2 MD ได้มีการสร้างกระบวนการและโปรแกรมที่จำเป็นในการสร้างสายการเติบโตความเป็นผู้นำที่มีความสามารถเพื่ออนาคตขององค์กร							
8.3 MD ให้ความมั่นใจได้ว่าผู้บริหารที่มีศักยภาพพอที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูง มีโอกาสแสดงผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ต่อคณะกรรมการ							

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
9. ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ							
9.1 MD ได้สร้างและอ้างอิงไว้ซึ่งบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่ดึงดูดรักษาและโน้มน้าวพนักงานให้ปฏิบัติตามพันธกิจ ทิศทางเชิงกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร							
9.2 MD ได้ให้ความเป็นอิสระและอำนาจหน้าที่ในการทำงานต่อพนักงานในระดับที่เหมาะสม รวมถึงสนับสนุนและเสริมสร้างให้มีความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กรได้อย่างดี							
9.3 MD ได้พัฒนาและดำเนินกระบวนการและแนวปฏิบัติด้านบุคลากรอย่างเหมาะสม ซึ่งรวมไปถึงระบบการประเมินผลและการให้รางวัลสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ที่จะส่งผลให้ทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกันได้อย่างดี							
9.4 MD ได้สนับสนุนการศึกษาและการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรที่เหมาะสมมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจ รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถทำงานในด้านที่พนักงานมีความเชี่ยวชาญเพื่อประโยชน์ขององค์กร							
10. คุณลักษณะส่วนตัว							
10.1 MD มีการสร้างภาพลักษณ์ที่มีผลเชิงบวกต่อบริษัท รวมถึงแสดงบุคลิกภาพ การมองการณ์ไกล และทัศนคติที่ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียมีความเชื่อถือและให้การสนับสนุน							
10.2 MD แสดงให้เห็นการปฏิบัติตนและความเคารพต่อผู้อื่น ตลอดจนแสดงความใส่ใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล							
10.3 MD มีการใช้ดุลยพินิจที่ดีในการแก้ปัญหาที่อ่อนไหวทั้งปัญหาระหว่างบุคคลและปัญหาระหว่างกลุ่ม							
10.4 MD ได้แสดงให้เห็นถึงทักษะในการวิเคราะห์และหยิบยกปัญหาความท้าทาย และความขัดแย้งต่างๆ รวมถึงไม่ย่อท้อต่องานที่มีลักษณะคลุมเครือและซับซ้อน							
10.5 MD ได้รักษาไว้ซึ่งมาตรฐานระดับสูงทางจริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต รวมถึงความสมดุลในการบริหารเวลา และการลำดับความสำคัญทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวได้เป็นอย่างดี							
10.6 MD ได้มีการพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพของตนอย่างสม่ำเสมอ							
คะแนนรวม							
คิดเป็นร้อยละ							

หมวดที่ 3 : การพัฒนา MD

3.1 จุดแข็งที่สำคัญที่ MD ควรรักษาไว้มีอะไรบ้าง

3.2 ประเด็นที่ MD ควรได้รับการพัฒนามากขึ้นในปีถัดไปมีอะไรบ้าง
