



# ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

## The Stock Exchange of Thailand

### ตัวอย่าง

### แบบประเมินผลงานของ CEO

#### วัตถุประสงค์

1. แบบประเมินชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุด ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือชื่อตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่ากับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (Chief Executive Officer : CEO)
2. เพื่อเป็นแบบประเมินตัวอย่างเบื้องต้น ที่คณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนสามารถนำไปปรับใช้ตามที่ต้องการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับขนาดธุรกิจและลักษณะเฉพาะของบริษัทจดทะเบียน
3. เพื่อให้ CEO สามารถนำไปใช้ประเมินตนเอง หรือให้กรรมการพิจารณาคำตอบแทนหรือกรรมการบริษัท ประเมินเป็นรายบุคคลหรือประเมินรวมทั้งคณะ
4. แบบประเมินนี้ใช้วิธีการให้คะแนน เพื่อให้ผู้ประเมินสามารถเปรียบเทียบผลประเมินในแต่ละหัวข้อหรือเปรียบเทียบผลประเมินของแต่ละปีได้ โดยความหมายของการให้คะแนนมีดังนี้
  - 0 = ไม่มีการดำเนินการในเรื่องนั้น
  - 1 = มีการดำเนินการในเรื่องนั้นเล็กน้อย
  - 2 = มีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร
  - 3 = มีการดำเนินการในเรื่องนั้นดี
  - 4 = มีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างดีเยี่ยม
  - N/A = ไม่มีข้อมูล หรือไม่สามารถนำมาใช้ได้

## แบบประเมินผลงานของ CEO

### หมวดที่ 1 : ทัศนคติของแผนงาน

ระบุเป้าหมายและสถานะของความสำเร็จของแต่ละเป้าหมาย

เป้าหมาย	สถานะ

### หมวดที่ 2 : การวัดผลการปฏิบัติงาน

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
1. ความเป็นผู้นำ							
1.1. CEO ได้แสดงถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการคาดการณ์แนวโน้มทางธุรกิจ โอกาสทางธุรกิจ และลำดับความสำคัญทางธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อความเจริญรุ่งเรืองและการดำเนินงานของบริษัทอย่างถูกต้อง							
1.2. CEO สามารถแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้เป็นแผนธุรกิจหรือแผนปฏิบัติการที่เป็นไปได้ เพื่อบรรลุผลสำเร็จในเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน							
1.3. CEO สามารถสื่อสารแนวคิด วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย และทิศทางขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างถูกต้อง							
1.4. CEO สามารถโน้มน้าว จูงใจ ส่งเสริมพนักงานให้มีขวัญกำลังใจที่ดีและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร รวมถึงสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่พนักงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของบริษัท							
1.5. CEO ได้ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กร มีรูปแบบการทำงานซึ่งเปิดรับคำแนะนำที่สร้างสรรค์ และแสดงออกถึงภาวะผู้นำในระดับที่เหมาะสมสำหรับองค์กร							

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
1.6. CEO เป็นผู้ริเริ่มในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูง และมุ่งมั่นอย่างสูงในการบรรลุเป้าหมายด้วยพลังขับเคลื่อนของตน							
<b>2. การกำหนดกลยุทธ์</b>							
2.1. CEO สามารถพัฒนาพันธกิจ นโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนที่สามารถสนองต่อความต้องการของผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ อย่างลงรอยกัน							
2.2. CEO สามารถระบุและวิเคราะห์ปัญหาและประเด็นที่องค์กรต้องเผชิญอยู่อย่างถูกต้อง							
2.3. CEO สามารถกำหนดและประเมินปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างถูกต้อง							
2.4. CEO สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าแผนยุทธศาสตร์ถูกจัดทำขึ้นโดยที่คณะกรรมการผู้บริหารระดับสูง และพนักงานคนอื่นๆ มีส่วนร่วม และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในแผนงานนั้น							
2.5. CEO สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าทรัพยากรและงบประมาณของบริษัทมีความเหมาะสมสำหรับการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร							
2.6. CEO สามารถสร้างกระบวนการที่ทำให้การติดตามดูแลและการควบคุมสามารถทำงานได้ เพื่อให้มั่นใจว่าประสิทธิผลของการดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้รับความสำเร็จ							
<b>3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์</b>							
3.1. CEO ได้กำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิผลและสร้างความมั่นใจว่าการบริหารจัดการมีการมุ่งเน้นฟังก์ชันที่จำเป็นที่จะช่วยให้องค์กรปฏิบัติตามภารกิจได้							

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
3.2. CEO ได้บริหารงานและมอบหมายงานอย่างถูกต้อง รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่ในขอบเขตความรับผิดชอบและมอบหมายหน้าที่ต่างๆให้ผู้อื่นรับผิดชอบอย่างมืออาชีพ							
3.3. CEO มีการตัดสินใจที่ดียังสม่ำเสมอและสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างทันท่วงทีเมื่อเห็นว่าเงื่อนไขหรือสภาวะส่งสัญญาณให้เห็นถึงความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง							
3.4. CEO ได้ดำเนินการตามกลยุทธ์ตามลำดับความสำคัญและตามมาตรการที่คณะกรรมการบริษัทกำหนดภายในระยะเวลาที่เหมาะสมและอย่างมีประสิทธิภาพ							
3.5. CEO ได้กำกับติดตามดูแลและควบคุมผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง เพื่อมั่นใจว่าพนักงานทุกระดับในองค์กรมีความรับผิดชอบต่อการทำงานปฏิบัติหน้าที่							
3.6. CEO ให้ความมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของบริษัทถูกต้องและเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง							
<b>4. การวางแผนและผลปฏิบัติทางการเงิน</b>							
4.1. CEO มีความเข้าใจดีในตัวชี้วัดทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและสถานะทางการเงินของบริษัท							
4.2. CEO สามารถตัดสินใจได้ดีในการบริหารกิจกรรมทางการเงินและงบประมาณขององค์กร							
4.3. CEO สามารถกำหนดวิธีการและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อให้การบัญชีและการวางแผนทางการเงินมีความถูกต้อง แม่นยำ และเป็นปัจจุบัน							

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
4.4. CEO มีการติดตามดูแลและประเมินผลการวางแผนทางการเงิน งบประมาณ และการดำเนินงานของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพและรายงานต่อคณะกรรมการตามกำหนดเวลาที่เหมาะสม							
4.5. CEO สามารถทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายทางการเงินและส่วนแบ่งการตลาดที่ได้กำหนดไว้							
4.6. CEO ให้ความมั่นใจได้ว่าบริษัทมีการจัดทำบัญชีที่มีคุณภาพระดับมืออาชีพจนได้รับการตรวจสอบงบการเงินที่ถูกต้องปราศจากเงื่อนไข							
<b>5. ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการ</b>							
5.1. CEO สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีและแน่นแฟ้นในการทำงานร่วมกับคณะกรรมการ ช่วยสร้างความเข้มแข็งให้คณะกรรมการ ทำให้สามารถทำงานร่วมกับคณะกรรมการด้วยความร่วมมือและใกล้ชิดในการพัฒนาพันธกิจ และแผนกลยุทธ์ขององค์กรทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว							
5.2. CEO มีความรู้ดีพอในด้านกระบวนการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการและได้ปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการใช้มาตรการที่เหมาะสมและการถ่วงดุลอำนาจระหว่าง CEO ในฐานะผู้นำองค์กรกับคณะกรรมการ							
5.3. CEO ได้จัดเตรียมวาระการประชุมที่เหมาะสม พร้อมทั้งจัดสรรเวลาที่เพียงพอสำหรับการอภิปรายประเด็นต่างๆ ในการประชุม โดยมีการจัดเตรียมข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ ของวาระการประชุมเป็นการล่วงหน้า							

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
5.4. CEO มีการนำเสนอข้อมูลต่อคณะกรรมการในประเด็นที่ต้องการความเห็นและการตัดสินใจจากคณะกรรมการอย่างมืออาชีพ โดยเสนอความเห็นเพื่อพิจารณาที่ผ่านการศึกษาวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วนตามหลักการที่ถูกต้อง เหมาะสม							
5.5. CEO มีความพร้อมที่จะให้คณะกรรมการแต่ละคนพบเมื่อมีความจำเป็น รวมถึงการสนับสนุนคณะกรรมการในการปฏิบัติหน้าที่การกำกับดูแลโดยการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและการอำนวยความสะดวกต่างๆ							
5.6. CEO ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการ รวมถึงบทบาทของคณะกรรมการในชุมชนและในฐานะกระบอกเสียงบริษัท							
<b>6. ความสัมพันธ์กับภายนอก</b>							
6.1. CEO ได้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของบริษัทในการสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงองค์กรและกลุ่มชุมชนต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ							
6.2. CEO ได้สื่อสารถึงผลการดำเนินงานทางการเงินและแนวโน้มในอนาคตของบริษัทให้กับผู้มีส่วนได้เสียและกลุ่มนักลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ							
6.3. CEO ได้จัดการกับประเด็นการประชาสัมพันธ์อย่างมืออาชีพ สร้างค่านิยมและภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร และลดประเด็นปัญหาต่างๆ จากชุมชนและสาธารณชนทั่วไป							
6.4. CEO ได้ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและการมีส่วนร่วมของชุมชนในการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท รวมทั้งสร้างความตระหนักในผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรที่เสนอให้กับชุมชนและสาธารณชนทั่วไป							

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
6.5. CEO ให้ความมั่นใจได้ว่าบริษัทรักษาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและปมเพาะความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันกับองค์กรและกลุ่มชุมชน							
<b>7. การบริหารงานและความสัมพันธ์กับบุคลากร</b>							
7.1. CEO ได้สร้างและอ้างไว้ซึ่งบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่ดึงดูด รักษา และโน้มน้าวพนักงานให้ปฏิบัติตามพันธกิจ ทิศทางเชิงกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร							
7.2. CEO ได้ให้ความเป็นอิสระและอำนาจหน้าที่ในการทำงานต่อพนักงานในระดับที่เหมาะสม รวมถึงสนับสนุนและเสริมสร้างให้มีความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กรได้อย่างดี							
7.3. CEO ได้พัฒนาและดำเนินกระบวนการและแนวปฏิบัติด้านบุคลากรอย่างเหมาะสม ซึ่งรวมถึงไปถึงระบบการประเมินผลและการให้รางวัลสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ที่จะส่งผลให้ทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกันได้อย่างดี							
7.4. CEO ได้สนับสนุนการศึกษาและการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรที่เหมาะสมมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจ รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถทำงานในด้านที่พนักงานมีความเชี่ยวชาญเพื่อประโยชน์ขององค์กร							
7.5. CEO ได้สร้างหรือมีการว่าจ้างทีมผู้บริหารระดับสูงที่มีความสามารถ มีความรู้ ทักษะ มีพลัง และความมุ่งมั่นที่จะทำให้พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริง							

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
7.6. CEO ให้ความมั่นใจได้ว่าบริษัทมีการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี และได้ปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเป็นธรรม ไม่ลำเอียง หรือเลือกปฏิบัติ							
<b>8. การสืบทอดตำแหน่ง</b>							
8.1. CEO ได้มีการทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่ง รวมถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนสืบทอด โดยคำนึงถึงสภาวะต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ							
8.2. CEO ได้มีการสร้างกระบวนการและโปรแกรมที่จำเป็นในการสร้างสายการเติบโตความเป็นผู้นำที่มีความสามารถเพื่ออนาคตขององค์กร							
8.3. CEO ให้ความมั่นใจได้ว่าผู้บริหารที่มีศักยภาพพอที่จะเป็นผู้บริหารระดับสูง มีโอกาสแสดงผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ต่อคณะกรรมการ							
<b>9. ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ</b>							
9.1. CEO ได้แสดงให้เห็นว่ามีความรู้และความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับลักษณะสำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัท							
9.2. CEO ได้แสดงให้เห็นว่ามีความรู้และความเข้าใจเป็นอย่างดีในการจัดการและการดำเนินงานของบริษัท							
9.3. CEO ได้แสดงให้เห็นว่ามีความรู้และความเข้าใจเป็นอย่างดีในรูปแบบธุรกิจและการจัดสรรทรัพยากรของบริษัท รวมถึงเข้าใจสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและอุตสาหกรรม							
9.4. CEO ได้แสดงให้เห็นถึงการมีความคิดสร้างสรรค์และความคิดริเริ่มในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่อย่างสม่ำเสมอ							
<b>10. คุณลักษณะส่วนตัว</b>							
10.1. CEO มีการสร้างภาพลักษณ์ที่มีผลเชิงบวกต่อบริษัท รวมถึงแสดงบุคลิกภาพ การมองการณ์ไกล และทัศนคติที่ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียให้ความเชื่อถือและให้การสนับสนุน							



หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
10.2. CEO แสดงให้เห็นการปฏิบัติตนและความเคารพต่อผู้อื่น ตลอดจนแสดงความใส่ใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล							
10.3. CEO มีการใช้ดุลยพินิจที่ดีในการแก้ปัญหาที่อ่อนไหวทั้งปัญหาระหว่างบุคคลและปัญหาระหว่างกลุ่ม							
10.4. CEO ได้แสดงให้เห็นถึงทักษะในการวิเคราะห์และหยิบยกปัญหา ความท้าทาย และความขัดแย้งต่างๆ รวมถึงไม่ย่อท้อต่องานที่มีลักษณะคลุมเครือและซับซ้อน							
10.5. CEO ได้รักษาไว้ซึ่งมาตรฐานระดับสูงทางจริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต รวมถึงความสมดุลในการบริหารเวลาและการลำดับความสำคัญทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวได้เป็นอย่างดี							
10.6. CEO ได้มีการพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพของตนอย่างสม่ำเสมอ							

### หมวดที่ 3 : การพัฒนา CEO

3.1 จุดแข็งที่สำคัญที่ CEO ควรรักษาไว้มีอะไรบ้าง

---



---

3.2 ประเด็นที่ CEO ควรได้รับการพัฒนามากขึ้นในปีถัดไปมีอะไรบ้าง

---



---