

Director Compensation Best Practices

Thai Institute of Directors Association

สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

10th Floor Lake Rajada Office Complex Building 2,
195/11 Rachadapisek Road, Klongtoey,
Bangkok 10110

Tel. 02-264 0870 Fax 02-264 0871 – 2
www.thai-iod.com

แนวปฏิบัติที่ดีในการ กำหนดค่าตอบแทนกรรมการ

© 2007 Thai Institute of Directors Association

All right reserved

Any distribution or reproduction of any part of this
publication without the prior written permission of the Thai
Institute of Directors Association is prohibited.

สงวนลิขสิทธิ์ © พ.ศ. 2550

ห้ามการลอกเลียนไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของเอกสารนี้ นอกจาก
จะได้รับอนุญาตจากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
เป็นลายลักษณ์อักษร



Director Compensation Best Practices

แนวปฏิบัติที่ดีในการ
กำหนดค่าตอบแทนกรรมการ

Thai Institute of Directors Association
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

ฉบับที่ 1/2549 กันยายน 2549

Issue 1/2006, September 2006

Recent developments in corporate governance have prompted world-class organizations to implement best practices to strengthen their governance regime. In Thailand, the Stock Exchange of Thailand (SET) has prepared the “Principles of Good Corporate Governance for Listed Companies 2006” as guidelines for SET-listed companies. Being a leading organization in supporting board of directors to implement good corporate governance, *the Thai Institute of Directors (Thai IOD)* deemed that it is its mission to assist our members to put these guidelines into practice.

In preparing the **Director Compensation Best Practice**, the Thai IOD solicited opinions and suggestions from the Advisory Committee on Best Practices for Company Directors, a council composing of scholars and experienced corporate directors. The Thai IOD hopes that the **Director Compensation Best Practice** will be of benefit to the Board of Directors of listed companies to determine a board remuneration policy that is fair and justifiable to both the directors and shareholders. The Thai IOD would like to thank the advisory members for their contributions and suggestions in preparing this valuable manual.

Prof. Hiran Radeesri
Chairman
Thai Institute of Directors Association

ปัจจุบัน องค์กรต่างๆ ทั้งในระดับสากลและระดับประเทศ ได้มีการจัดทำหลักการและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการออกเผยแพร่ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องในตลาดทุนได้นำไปพิจารณาปรับใช้กับกิจการของตนเอง สำหรับประเทศไทย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยก็ได้มีการจัดทำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2549 เพื่อให้บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยใช้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลกิจการของตนเอง ดังนั้น ในฐานะที่สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย เป็นองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนกรรมการบริษัทให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทางสมาคมฯ จึงเห็นสมควรพิจารณานำหลักการที่สำคัญในเรื่องต่างๆ มาศึกษาและจัดทำเป็นแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับกรรมการ เพื่อเผยแพร่ให้สมาชิกของสมาคมฯ และกรรมการบริษัทจดทะเบียนโดยทั่วไปได้นำไปใช้ในองค์กรของตนเองเป็นกรรมการต่อไป

ในการจัดทำ**แนวปฏิบัติที่ดีในการกำหนดค่าตอบแทนกรรมการ**ฉบับนี้ ทางสมาคมฯ ได้รับคำแนะนำและข้อคิดเห็นจากคณะที่ปรึกษากำหนดข้อพึงปฏิบัติที่ดีที่คณะกรรมการสมาคมฯ ได้เรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและประสบการณ์ในการเป็นกรรมการบริษัทจดทะเบียนมาร่วมในคณะที่ปรึกษาดังกล่าว สมาคมฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า**แนวปฏิบัติที่ดีในการกำหนดค่าตอบแทนกรรมการ**ที่สมาคมฯ จัดทำขึ้นนี้ จะมีส่วนช่วยให้คณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนของไทยสามารถกำหนดนโยบายเกี่ยวกับค่าตอบแทนกรรมการได้อย่างเหมาะสมและยุติธรรม ทั้งกับกรรมการและผู้ถือหุ้นของบริษัท ทั้งนี้ ทางสมาคมฯ ขอขอบคุณที่ปรึกษาทุกคนที่ได้มีส่วนร่วมให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการจัดทำแนวปฏิบัติที่ดีนี้อย่างเต็มที่

ศ.หิรัญ รัตศรี ประธานกรรมการ

*Advisory Committee on Best Practices for
Company Directors*

คณะที่ปรึกษากำหนดข้อพึงปฏิบัติที่ดีของกรรมการ

Mr. Chavalit Thanachanan Chairman

นายชาวลิต ธาระชานันท์ ประธาน

Mr. Panas Simasathien

นายพนัส สิมะเสถียร

Mr. Pakorn Thavisin

นายปกรณ์ ทวีสิน

Mr. Kovit Poshyananda

นายโกวิท โปะษยานนท์

Mr. Chanin Vongkusolkit

นายฉันทน์ ว่องกุศลกิจ

Mr. Singh Tangtatswas

นายสิงห์ ตังทัตสวัสดิ์

Mr. Yuth Vorachattarn

นายยุทธ วรฉัตรธาร

Mr. Charnchai Charuvastr Secretary

นายชาญชัย จารุวัตร์ เลขานุการ

During the past few years, The Thai IOD has regularly organized the roundtables and seminars to brainstorm viewpoints pertaining to the directors' compensation. On 22 February 2005, the Thai IOD organized the debut seminar to present the 2004 Director Compensation Survey. From the colloquium, seminar participants expressed their concerns on the board remuneration discrepancy among publicly-listed companies in Thailand. A call for a practical guideline was set off to accommodate not only a uniform compensation scheme but also an increasing need for professional independent directors. As a consequence, the Thai IOD emerged to develop qualified corporate directors and assure the integrity of their performance to look after the shareholders' interests. As a professional body, the Thai IOD takes an independent role to help determine a practical compensation guideline for which publicly-listed companies can utilize to ensure fair, transparent and justifiable board remuneration.

With this mission in mind, the Thai IOD issued this Director Compensation Best Practice 2006. The Thai IOD is fully aware that best practices are evolving through time and IS determined to study and conduct a survey of its members to update this report on a regular basis.

สืบเนื่องจากการที่สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย ได้จัดการประชุมโต๊ะกลม และการสัมมนาระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนกรรมการอยู่เป็นระยะในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา และเมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2548 ทางสมาคมฯ ได้จัดการสัมมนาเพื่อนำเสนอผลสำรวจค่าตอบแทนกรรมการ ประจำปี 2547 ซึ่งผลจากการสัมมนาดังกล่าว ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้แสดงความคิดเห็นว่า ปัจจุบันการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการบริษัทไทยมีความหลากหลาย แต่ละบริษัทมีหลักการในการจ่ายที่แตกต่างกัน เนื่องจากบริษัทจดทะเบียนไทยยังขาดหลักการที่สามารถนำมายึดถือปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ขณะที่ความต้องการกรรมการอิสระมืออาชีพมีแนวโน้มสูงขึ้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องมีองค์กรวิชาชีพของกรรมการ เช่นสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย เพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพกรรมการ ในการทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นด้วยความโปร่งใส นอกจากนี้ ยังต้องเป็นองค์กรกลาง ในการกำหนดหลักการการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการ เพื่อบริษัทจดทะเบียนจะได้นำไปเป็นหลักปฏิบัติอย่างเสมอภาค โปร่งใส และเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการ

สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทยจึงถือเป็นหน้าที่ ในการเป็นองค์กรกลางดังกล่าว โดยนำเสนอแนวปฏิบัติที่ดีในการกำหนดค่าตอบแทนกรรมการ ทั้งนี้ สมาคมฯ ตระหนักดีว่าการปฏิบัติที่ดีอาจเปลี่ยนแปลงไปได้ตามเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ทางสมาคมฯ จึงมีความตั้งใจที่จะ ศึกษาและสำรวจความคิดเห็นสมาชิกเพื่อพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องนี้ต่อไป

The Principles of Good Corporate Governance for Listed Companies 2006 by the SET delineate a guideline for the determination and disclosure of the directors' compensation as follows:

The board of directors should not approve its own remuneration. The process of setting their remuneration should be transparent. Shareholders should approve directors' remuneration. The level and composition of remuneration should be appropriate and high enough to keep qualified directors but not overpaid.

The stated principle also suggests that the board remuneration should be comparable to the industry practices corresponding to the experience, expected contributions, and duties, accountabilities and responsibilities of the directors. Should the directors be assigned additional duties and responsibilities (e.g., serving on the Audit Committee), they should receive extra compensation reflecting the added assignments.

For the disclosure of the directors' compensation, the SET suggests that the Board of Directors should disclose the basis and pay characteristics of the director and executive compensation policy that reflects the duties and responsibilities of each director. Further, the disclosed compensation should include remuneration that each director receives from serving on the Board(s) of the subsidiary companies.

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2549 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนด และการเปิดเผยค่าตอบแทนของกรรมการไว้ดังนี้

“การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ของกรรมการโดยตรง กรรมการจึงไม่ควรอนุมัติค่าตอบแทนของตนเอง คณะกรรมการควรจัดให้มีกระบวนการกำหนดค่าตอบแทนที่โปร่งใสและขอความเห็นชอบจากผู้ถือหุ้น ระดับและองค์ประกอบของค่าตอบแทนกรรมการควรเหมาะสมและเพียงพอที่จะจูงใจและรักษากรรมการที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ แต่ควรหลีกเลี่ยงการจ่ายที่เกินสมควร”

นอกจากนั้น หลักการดังกล่าวยังเสนอว่า ค่าตอบแทนของกรรมการควรจัดให้อยู่ในลักษณะที่เปรียบเทียบกับระดับที่ปฏิบัติอยู่ในอุตสาหกรรม ประสบการณ์ ภาระหน้าที่ ขอบเขตของบทบาท และ ความรับผิดชอบ (Accountability and Responsibility) รวมถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากกรรมการแต่ละคน กรรมการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น เช่น เป็นสมาชิกของคณะกรรมการชุดย่อยควรได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเติมที่เหมาะสมด้วย

ในส่วนของ การเปิดเผยค่าตอบแทนกรรมการ หลักการของตลาดหลักทรัพย์ฯ เสนอว่า คณะกรรมการควรเปิดเผยนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนแก่กรรมการและผู้บริหารระดับสูงที่สะท้อนภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการแต่ละคน รวมทั้งรูปแบบหรือลักษณะของค่าตอบแทนด้วย ทั้งนี้ จำนวนเงินค่าตอบแทนที่เปิดเผย ควรรวมถึงค่าตอบแทนที่กรรมการแต่ละคนได้รับการเป็นกรรมการของบริษัทย่อยด้วย

The Thai IOD would like to propose the following Director Compensation Best Practice consistent with the above suggested guideline from the SET and suggestions from the seminar participants and the Advisory Committee on Best Practices for Company Directors

Arrangement and Amount of the Board Remuneration

The remuneration arrangement can be decomposed into 3 types corresponding to the roles and responsibilities, fiduciary duties and legal liabilities, and dedication and contributing value of the directors.

1. Retainer Fee

Monthly retainer fees offered to Non-Executive Directors (regardless of the meeting frequency) should take the following 3 factors into consideration.

- Industry practices.
- Operating performance and the size of the business.
- Knowledge, competency and experience of the appointed directors, subject to a current need of such appointment.

The above 3 factors should be considered together to attract qualified candidates to suit the company's requirements.

เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีดังกล่าวข้างต้น และข้อเสนอแนะที่ได้รับจากสมาชิกของสมาคมฯ ที่เข้าร่วมงานสัมมนา และคณะที่ปรึกษาในการกำหนดข้อพึงปฏิบัติที่ดีของกรรมการ สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทยจึงเห็นสมควรเสนอแนวปฏิบัติที่ดีในการกำหนดค่าตอบแทนกรรมการ ดังนี้

องค์ประกอบและระดับของค่าตอบแทน

เพื่อให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการ ซึ่งจะต้องปฏิบัติตามหลัก Fiduciary Duty อันเป็นภาระหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมาย และกรรมการจะต้องมีความรับผิดชอบทั้งทางแพ่งและทางอาญาหากไม่ได้ปฏิบัติตาม ความทุ่มเท (Dedication) ของกรรมการแต่ละคน รวมทั้งคุณค่า (Value) ที่ได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ จึงควรกำหนดองค์ประกอบของค่าตอบแทนกรรมการโดยแบ่งออกเป็นสามส่วน ดังนี้

1. ค่าตอบแทนประจำ (Retainer Fee)

ที่จ่ายให้กับกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร (Non-Executive Director) เป็นรายเดือนไม่ว่าจะมีการประชุมคณะกรรมการหรือไม่ก็ตาม โดยในการกำหนดระดับของค่าตอบแทนประจำ ควรคำนึงถึงปัจจัย 3 ประการด้วยกัน ได้แก่

- แนวปฏิบัติในอุตสาหกรรม
- ผลประกอบการและขนาดของธุรกิจ
- ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของกรรมการที่ต้องการสรรหา หรือภาวะความต้องการของบริษัทนั้นๆ ในขณะนั้น

โดยจะต้องพิจารณาทั้งสามประการประกอบกันเพื่อให้บริษัทสามารถจูงใจกรรมการที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับความจำเป็นของบริษัทมาเป็นกรรมการได้

2. Attendance Fee

An attendance fee is considered on a per-meeting basis. That is, the fee is paid only to a director who participates in a Board or Committee meeting.

2.1 Sub-Committee Attendance Fee

Each Board Committee should receive an additional attendance fee for each Committee meeting attended. The Sub-Committee attendance fee can be set at the same level or lower than that of the Board of Directors due to less scope of duties and responsibilities of the Sub-Committee.

2.2 Chairman Attendance Fee

The Chairman of the Board and the Chairman of each Sub-Committee should receive relatively higher attendance fee than that of the member directors. The basis of the attendance fee should be transparent and disclosed to the public as well.

2.3 Member Attendance Fee

An aggregate amount of the attendance fee should not be higher than that of the retainer fee. Yet, it should be set at a level reasonable and sufficient to ensure that each director will receive fair compensation for his time and dedication in attending a meeting and performing his directorship diligently and thus possess no incentive to accept excessive director positions.

2. ค่าเบี้ยประชุม (Attendance Fee)

เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับกรรมการที่เข้าร่วมประชุมในแต่ละครั้ง โดยจ่ายให้เฉพาะกรรมการที่เข้าร่วมประชุมเท่านั้น

2.1 ค่าเบี้ยประชุมอนุกรรมการ

อนุกรรมการชุดต่าง ๆ ควรได้รับค่าเบี้ยประชุมจากการเข้าร่วมประชุมคณะอนุกรรมการด้วย โดยอาจกำหนดอัตราค่าเบี้ยประชุมของคณะอนุกรรมการไว้ในระดับต่ำกว่าหรือเท่ากับคณะกรรมการชุดใหญ่ เนื่องจากขอบเขตหน้าที่ของคณะอนุกรรมการมีจำกัดกว่าคณะกรรมการโดยรวม

2.2 ค่าเบี้ยประชุมประธานกรรมการและประธานอนุกรรมการ

ประธานกรรมการและประธานคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ ควรได้รับค่าเบี้ยประชุมในอัตราส่วนที่สูงกว่ากรรมการและอนุกรรมการคนอื่น ๆ โดยควรกำหนดไว้เป็นนโยบายที่ชัดเจนและมีการเปิดเผยให้เป็นที่ทราบโดยทั่วไป

2.3 ระดับของค่าเบี้ยประชุมกรรมการ

ระดับของค่าเบี้ยประชุมกรรมการ เมื่อคิดเป็นมูลค่าโดยรวมแล้ว ไม่ควรสูงกว่าค่าตอบแทนประจำ อย่างไรก็ตาม ควรอยู่ในระดับที่เหมาะสมและเพียงพอที่จะทำให้กรรมการจำกัดจำนวนบริษัทที่จะดำรงตำแหน่งกรรมการเท่าที่มั่นใจว่า จะสามารถอุทิศเวลาในการเข้าร่วมประชุมและทำหน้าที่ของกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. Incentive Fee

An incentive fee is paid as an incentive to the directors each year and is tied to the firm performance and values created for the shareholders (e.g., profitability and common stock dividend). As a common protocol, the incentive fee should not be disproportionately excessive.

If a company considers a stock option plan as a long-term incentive to retain skilled directors, executives and employees, the Board of Directors should carefully structure the stock option plan such that the long-term shareholder value will be optimized. The option scheme should also be genuinely effective in retaining qualified staff. A full disclosure for the shareholders' acknowledgement and regulatory compliance are a must.

It is at the discretion of the Board of Directors to determine an appropriate mix of the board remuneration corresponding to the operating performance and characteristics of each company. For instance, if the retainer and attendance fees cannot be commensurately justified, it is recommended that the incentive fee be compensated proportionately higher. The bottom line is that the board compensation scheme should be fair and justifiable to the shareholders.

3. ค่าตอบแทนตามผลการดำเนินงาน (Incentive Fee)

เป็นค่าตอบแทนพิเศษที่จ่ายให้กับกรรมการปีละครั้ง โดยเชื่อมโยงกับมูลค่าที่สร้างให้กับผู้ถือหุ้น เช่น ผลกำไรของบริษัท หรือเงินปันผลที่จ่ายให้กับผู้ถือหุ้น เป็นต้น ซึ่งค่าตอบแทนในส่วนนี้ ไม่ควรจะอยู่ในระดับที่สูงจนเกินควร

ในกรณีที่บริษัทจะพิจารณาการให้ Stock Option เป็นสิ่งจูงใจและรักษากรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานให้อยู่ร่วมงานกับบริษัทในระยะยาว คณะกรรมการควรพิจารณาโครงสร้างของ Stock Option ดังกล่าวได้ว่า ได้มีการกำหนดอย่างเหมาะสม โดยยึดหลักความสมดุล เสมอภาค และสามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดการสร้างมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว รวมทั้งสามารถรักษามูลค่าของบริษัทที่มีคุณภาพได้อย่างแท้จริง โดยจะต้องมีการเปิดเผยข้อมูลในเรื่องดังกล่าวให้ผู้ถือหุ้นได้พิจารณาอย่างโปร่งใส และถูกต้องตามกฎหมายระเบียบของทางการ

ทั้งนี้ในการพิจารณากำหนดนโยบายค่าตอบแทนให้อยู่ในดุลยพินิจของคณะกรรมการแต่ละบริษัทในการกำหนดสัดส่วนของค่าตอบแทนแต่ละประเภทให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของบริษัท โดยมีข้อเสนอแนะว่า สำหรับบริษัทที่ไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนในสองประเภทแรก คือ ค่าตอบแทนประจำ และค่าเบี้ยประชุมในอัตราที่สูงได้ ก็อาจพิจารณาให้นำหนักกับค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานในสัดส่วนที่สูงขึ้น อันจะทำให้เกิดความเป็นธรรมกับผู้ถือหุ้นด้วย

Suggested Compensation Determination Procedures

กระบวนการในการกำหนดค่าตอบแทน

1. The Board of Directors should appoint a Remuneration Committee to help determine a remuneration policy for the directors and executives and make recommendations on a corporate-wide compensation policy to the Board of Directors. At least two-third of the Remuneration Committee members should be Independent Directors and the remaining should be Non-Executive Directors. The Chairman of the Committee should be an independent director.
2. The Remuneration Committee should review the board remuneration by taking into consideration certain survey results of the available Director Compensation Surveys or hiring a consulting firm to propose an appropriate remuneration scheme to the company.
3. The Remuneration Committee should make recommendations to the Board of Directors who, in turn, proposes the board remuneration for shareholders' approval at the Annual General Meeting (AGM). The pay amount and criteria corresponding to the functions performed should be proposed for an approval from the shareholders at the AGM annually.
4. The Board of Directors should disclose the basis and policy of the board remuneration and present the compensation figures and benefits that each director receives in the annual report.

1. คณะกรรมการบริษัทควรพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการค่าตอบแทนเพื่อทำหน้าที่เสนอแนะเรื่องค่าตอบแทนของกรรมการและผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งพิจารณานโยบายเกี่ยวกับค่าตอบแทนของบริษัทโดยรวมต่อคณะกรรมการโดยคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นควรประกอบด้วยกรรมการอิสระ (Independent Director) อย่างน้อย 2 ใน 3 ของจำนวนอนุกรรมการ ส่วนที่เหลือเป็นกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร (Non-Executive Director) โดยประธานอนุกรรมการควรเป็นกรรมการอิสระ
2. คณะอนุกรรมการค่าตอบแทนควรพิจารณาทบทวนค่าตอบแทนกรรมการ โดยมีข้อมูลประกอบการพิจารณาจากผลสำรวจค่าตอบแทนกรรมการที่มีการจัดทำขึ้น หรือโดยการว่าจ้างบริษัทที่ปรึกษาเพื่อให้ข้อเสนอแนะค่าตอบแทนที่เหมาะสมสำหรับองค์กร
3. คณะอนุกรรมการค่าตอบแทนควรให้ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อนำเสนอค่าตอบแทนกรรมการให้ผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติในการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นเป็นประจำทุกปี โดยในการนำเสนอให้ผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติ คณะกรรมการควรเปิดเผยถึงนโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทนให้ผู้ถือหุ้นพิจารณาด้วยนอกเหนือจากมูลค่าของค่าตอบแทน
4. คณะกรรมการควรเปิดเผยนโยบาย หลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทน รวมทั้งเปิดเผยค่าตอบแทนแต่ละประเภทที่กรรมการได้รับทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินไว้ในรายงานประจำปีของบริษัทเป็นรายบุคคล

Appendix

Suggestions from the Seminar Participants

“2004 Director Compensation Survey”

ภาคผนวก

ความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนา

“ผลสำรวจค่าตอบแทน กรรมการบริษัทไทย 2547”

What should be the major types of the directors' compensation?

รูปแบบของการจ่ายค่าตอบแทน กรรมการบริษัทจดทะเบียนควรเป็นเช่นใด ?

1. Have Retainer Fee, Attendance Fee, and Incentive Fee.



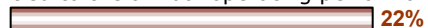
2. Only Retainer Fee. But, it should be sufficiently high to commensurate with the duties and responsibilities of the Board of Directors.



3. Both Retainer Fee and Attendance Fee corresponding to the duties and responsibilities of the Board of Directors.



4. Have Retainer Fee in place and provide Incentive Fee tied to the annual operating performance.



5. Either one of the Retainer Fee, Attendance Fee or Incentive Fee reflecting the duties and responsibilities of the Board of Directors.



1. ควรมีครบทั้ง Retainer Fee/Attendance Fee/Incentive Fee



2. ควรมีเฉพาะ Retainer Fee แต่ควรเป็นอัตราสูง เหมาะสมกับ
ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการ



3. มีเฉพาะ Retainer Fee/Attendance Fee ในอัตราที่เหมาะสม
สมกับภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการ



4. มี Retainer Fee และให้ Incentive Fee ตามอัตราส่วนของผล
ประกอบการแต่ละปี



5. มีอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ แต่ให้เหมาะสมกับภาระหน้าที่และ
ความรับผิดชอบของกรรมการ



Should a publicly-listed company offer a stock option plan to compensate the directors?

บริษัทจดทะเบียนควรมีการให้ค่าตอบแทนเป็น Stock Option แก่กรรมการบริษัทหรือไม่ ?

1. Yes. It is a form of deferred payment and liability to a company.

4%

2. Yes. But, it should be given at an appropriate time and must obtain the shareholders' consents.

35%

3. Yes. But, it should be the last type of compensation to be considered.

15%

4. No, because the pay justification is not clear.

25%

5. Not at all. It has a dilution effect.

21%

1. ควรมี เพราะเป็นการผ่อนภาระเรื่องค่าตอบแทนไปในอนาคต

4%

2. ควรมี แต่ต้องให้ในวาระที่เหมาะสม ผู้ถือหุ้นเห็นชอบ

35%

3. ควรมี แต่ควรเป็นค่าตอบแทนประเภทท้ายสุด

15%

4. ไม่ควรมี เพราะเป็นค่าตอบแทนที่ไม่ชัดเจน

25%

5. ไม่ควรมีเลย เพราะเกิดมี Dilution effect

21%

Should the listed-company directors from the same business sector or industry group receive similar remuneration?

ท่านคิดว่ากรรมการของบริษัทจดทะเบียนที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกันควรมีค่าตอบแทนที่เหมือนกันหรือไม่ ?

1. Yes, because similar knowledge and skills are required.

0%

2. No. But, it should not be much different.

0%

3. Not necessary, depending on the corporation and its circumstances.

100%

1. ควรเหมือนกัน เพราะกรรมการต้องใช้ความรู้ความชำนาญเหมือนกัน

0%

2. ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน แต่ก็ควรจะใกล้เคียงกัน

0%

3. ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน ขึ้นกับสภาพภาพของแต่ละบริษัท

100%