

Director Nomination Best Practices

Thai Institute of Directors Association

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

สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

แนวปฏิบัติที่ดีในการ สรรหาและแต่งตั้งกรรมการ

© 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 นอกจากจะ
ได้รับอนุญาตจากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทยเป็น
ลายลักษณ์อักษร



Director Nomination Best Practices

แนวปฏิบัติที่ดีในการ
สรรหาและแต่งตั้งกรรมการ

Thai Institute of Directors Association

สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

ฉบับที่ 1/2549 พฤศจิกายน 2549

Issue 1/2006, November 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 Nomination Best Practices**, 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 Nomination Best Practices** will be of benefit to the Board of Directors of listed companies to determine a board nomination process that is effective and transparent. The Thai IOD would like to thank the advisory members for their contributions and suggestions in preparing this valuable manual.

Professor Hiran Radeesri
Chairman
Thai Institute of Directors Association

ปัจจุบัน องค์กรต่างๆ ทั้งในระดับสากลและระดับประเทศ ได้มีการจัดทำหลักการและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการออกเผยแพร่เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องในตลาดทุนได้นำไปพิจารณาปรับใช้กับกิจการของตนเอง สำหรับประเทศไทย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้มีการจัดทำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2549 เพื่อให้บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยใช้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลกิจการของตนเอง ดังนั้น ในฐานะที่**สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย** เป็นองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนกรรมการบริษัทให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทางสมาคมฯ จึงเห็นสมควรพิจารณานำหลักการที่สำคัญในเรื่องต่างๆ มาศึกษาและจัดทำเป็นแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับกรรมการ เพื่อเผยแพร่ให้สมาชิกของสมาคมฯ และกรรมการบริษัทจดทะเบียนโดยทั่วไปได้นำไปใช้ในองค์กรที่ตนเองเป็นกรรมการต่อไป

ในการจัดทำ **แนวปฏิบัติที่ดีในการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการ** ฉบับนี้ ทางสมาคมฯ ได้รับคำแนะนำและข้อคิดเห็นจากคณะที่ปรึกษากำหนดข้อพึงปฏิบัติที่ดี ที่คณะกรรมการสมาคมฯ ได้เรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิและประสบการณ์ในการเป็นกรรมการบริษัทจดทะเบียนมาร่วมในคณะที่ปรึกษาดังกล่าว สมาคมฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า **แนวปฏิบัติที่ดีในการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการ** ที่สมาคมฯ จัดทำขึ้นนี้ จะมีส่วนช่วยให้บริษัทจดทะเบียนของไทยมีคณะกรรมการที่มีคุณภาพและสร้างความแข็งแกร่งให้กับบริษัทได้ในระยะยาว ทั้งนี้ สมาคมฯ ขอขอบคุณที่ปรึกษาทุกท่านที่ได้มีส่วนร่วมให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการจัดทำแนวปฏิบัติที่ดีนี้อย่างเต็มที่

ศาสตราจารย์ ธีรยุทธ รัตศรี
ประธานกรรมการ
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย

**Advisory Committee on
Best Practices for Company Directors**

คณะที่ปรึกษากำหนดข้อพึงปฏิบัติที่ดีของกรรมการ

Mr. Chavalit Thanachanan Chairman

นายชวลิต ธนะชาณหัทธ์ ประธาน

Mr. Panas Simasathien

นายพนัส สิมะเสถียร

Mr. Pakorn Thavisin

นายปกรณ์ ทวีสิน

Mr. Kovit Poshyananda

นายโกวิท โภษยานนท์

Mr. Chanin Vongkusolkit

นายชนินท์ ว่องกุศลกิจ

Mr. Singh Tangtatswas

นายสิงห์ ตังทัตสวัสดิ์

Mr. Yuth Vorachattarn

นายยุทธ วรฉัตรธาร

Mr. Charnchai Charuvastr Secretary

นายชาญชัย จารุวัตร์ เลขานุการ

Background

In the past, recruiting corporate directors was not a complicated process. The management or controlling shareholder may simply invite respectable or acquainted individuals to serve as directors. With the invitation, the directors reckoned that it was an honor to be appointed. However, that has now changed. Shareholders, investors and regulators have given more emphasis to the role and responsibilities of the Board of Directors. A director nomination and appointment must consider the company's needs and circumstances. The director nomination process has become an important issue and must be carefully implemented. As a result, this **Director Nomination Best Practices** by the Thai IOD was introduced as a means to accommodate increasing importance of the director nomination process.

The Thai IOD is 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.

ความเป็นมา

ในอดีตการสรรหากรรมการบริษัท เป็นเรื่องที่ไม่มีความยุ่งยาก ฝ่ายจัดการหรือผู้ถือหุ้นใหญ่อาจทาบทามคนที่เคารพนับถือหรือมีความคุ้นเคยมาเป็นกรรมการ โดยผู้ได้รับการทาบทามก็คิดเพียงว่าเป็นเกียรติที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการ แต่ปัจจุบัน สถานการณ์ดังกล่าวได้เปลี่ยนไป ผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน และองค์กรกำกับดูแลได้ให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่ของกรรมการมากยิ่งขึ้น การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการต้องคำนึงถึงความต้องการของบริษัทมากยิ่งขึ้น ดังนั้นกระบวนการในการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และจำเป็นต้องกระทำอย่างมีแบบแผน สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทยจึงได้จัดทำ**ข้อเสนอแนะแนวปฏิบัติที่ดีในการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการ** นี้ขึ้น

ทั้งนี้ สมาคมฯ ตระหนักดีว่า การปฏิบัติที่ดีอาจเปลี่ยนแปลงไปได้ตามเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นทางสมาคมฯ จึงมีความตั้งใจที่จะศึกษาและสำรวจความคิดเห็นสมาชิกเพื่อพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องนี้ต่อไป

Principle

Under the Responsibilities of the Board section, the Principles of Good Corporate Governance for Listed Companies 2006 by the SET states that:

The structure of the board should consist of directors with various qualifications, which are skills, experience, and expertise that are useful to the company. Directors should commit to their responsibilities and put all efforts to create a strong board of directors.

The directors nomination process should be transparent, without any influence of controlling shareholders or management, and be credible to outsiders.

หลักการ

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2549 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการได้กล่าวไว้ว่า

“คณะกรรมการควรประกอบด้วยกรรมการที่มีคุณสมบัติหลากหลาย ทั้งในด้านทักษะ ประสบการณ์ ความสามารถเฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์กับบริษัท รวมทั้งการอุทิศเวลาและความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเสริมสร้างให้บริษัทมีคณะกรรมการที่เข้มแข็ง

กระบวนการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท เพื่อให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเป็นผู้แต่งตั้งควรมีความโปร่งใส ปราศจากอิทธิพลของผู้ถือหุ้นที่มีอำนาจควบคุมหรือฝ่ายจัดการ และสร้างความมั่นใจให้กับบุคคลภายนอก”

Recommended Best Practices

The Thai IOD would like to propose the following Director Nomination Best practice corresponding to the good corporate governance practices and recommendations from seminar participants at the Directors Forum 3/2004: The Director Nomination on 14 December 2004 and from the Advisory Committee on Best Practices for Company Directors.

1. Appointment of the Nomination Committee

The Board of Directors should appoint the Nomination Committee to identify, evaluate, select, and nominate candidates to serve as corporate directors. The Nomination Committee should possess the following functions.

- 1.1 Review the current structure of the Board of Directors whether it fits the company's business strategies and provide improvement recommendations including the director nomination to suit the corresponding structure by presenting the Director Qualifications and Skills Matrix to the Board of Directors.
- 1.2 Conduct a search for director candidates.
- 1.3 Perform a due diligence investigation on the candidates' backgrounds before recommending qualified candidates to the Board of Directors.
- 1.4 Interview the selected candidates as ultimately determined by the Board of Directors and propose the name list for shareholders' approval at the annual general meeting.

ข้อเสนอแนะแนวปฏิบัติที่ดี

เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีดังกล่าวข้างต้น และข้อเสนอแนะที่ได้รับจากสมาชิกที่เข้าร่วมการประชุม Directors Forum 3/2004 หัวข้อ “การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการ” เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2547 และคณะที่ปรึกษาในการกำหนดข้อพึงปฏิบัติที่ดีของกรรมการ สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทยจึงเห็นสมควรเสนอแนวปฏิบัติที่ดีในการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการ ดังนี้

1. การจัดตั้งคณะกรรมการสรรหา

ในการสรรหากรรมการ คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะอนุกรรมการสรรหามาทำหน้าที่ โดยมอบหมายให้คณะอนุกรรมการสรรหามีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1.1 ทบทวนโครงสร้างของคณะกรรมการในปัจจุบันว่ามีความเหมาะสมกับความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ของบริษัทหรือไม่ อย่างไร และเสนอแนวทางในการปรับปรุง รวมทั้งเสนอแนวทางในการสรรหากรรมการให้สอดคล้องกับโครงสร้างดังกล่าว โดยจัดทำเป็น Director Qualifications and Skills Matrix เสนอต่อคณะกรรมการ
- 1.2 สรรหารายชื่อผู้ที่สมควรเสนอชื่อเป็นกรรมการ
- 1.3 พิจารณาก่อนกรองรายชื่อและประวัติของผู้ที่จะเสนอชื่อเป็นกรรมการ (Due Diligence) และเสนอให้คณะกรรมการพิจารณา
- 1.4 ดำเนินการเพื่อให้มีการติดต่อสัมภาษณ์ผู้ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการ และเสนอรายชื่อให้คณะกรรมการพิจารณานำเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้น

2. Composition of the Nomination Committee

- 2.1 At least two-third of the Nomination Committee members should be Independent Directors while the remaining should be Non-Executive Directors. The Chairman of the Committee should be an independent director.
- 2.2 To avoid a conflict of interest, a director whose term of office is about to end should not be appointed as the Nomination Committee member. However, if it is necessary due to a limited number of directors, a director who is a subject of the re-nomination should not be entitled to vote and present in the meeting when the Committee is considering his/her appointment. In case the terms of office of a majority of the Nomination Committee members expire at the same time, the Board of Directors should undertake the Nomination Committee functions.
- 2.3 The Nomination Committee may hire a consulting firm to search for qualified candidates or appoint an outside consultant. However, the Committee should not appoint outsiders to serve on the Nomination Committee because the director accountability to shareholders may be compromised.

ในอดีตการสรรหากรรมการบริษัท เป็นเรื่องที่ไม่มีความยุ่งยาก ฝ่ายจัดการหรือผู้ถือหุ้นใหญ่อาจทาบทามคนที่เคารพนับถือหรือมีความคุ้นเคยมาเป็นกรรมการ โดยผู้ได้รับการทาบทามก็คิดเพียงว่าเป็นเกียรติที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการ แต่ปัจจุบัน สถานการณ์ดังกล่าวได้เปลี่ยนไป ผู้ถือหุ้นผู้ลงทุน และองค์กรกำกับดูแลได้ให้ความสำคัญกับบทบาทหน้าที่ของกรรมการมากยิ่งขึ้น การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการต้องคำนึงถึงความต้องการของบริษัทมากยิ่งขึ้น ดังนั้นกระบวนการในการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และจำเป็นต้องกระทำอย่างมีแบบแผน สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทยจึงได้จัดทำ **ข้อเสนอแนะแนวปฏิบัติที่ดีในการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการ**นี้ขึ้น

ทั้งนี้ สมาคมฯ ตระหนักดีว่า การปฏิบัติที่ดีอาจเปลี่ยนแปลงไปได้ตามเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นทางสมาคมฯ จึงมีความตั้งใจที่จะศึกษาและสำรวจความคิดเห็นสมาชิกเพื่อพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องนี้ต่อไป

Recommended Best Practices

3. Director Selection Process

- 3.1 To identify qualified candidates, the Nomination Committee should establish a guideline to ensure that the director candidates are able to perform fiduciary duties owed to the company, including the duty of care and the duty of loyalty.
- 3.2 In addition to a candidate search by the Committee, the Board of Directors should allow minority shareholders to nominate a director candidate to the Nomination Committee. A time frame for the nomination process must be in place to ensure that the Nomination Committee will have sufficient time to perform due diligence on the candidate's background before the shareholders' annual meeting.
- 3.3 The Board of Directors should disclose the director nomination policy and procedures to the shareholders to ensure transparency. A director nomination form should be available and contain relevant appointment information including supporting reasons and willingness of the nominated candidates.
- 3.4 Background checks on the potential candidates should be performed by verifying with the relevant entities that the candidates are not blacklisted. Also, an interview with the selected candidates indicated by the Nomination Committee is recommended.

ข้อเสนอแนะแนวปฏิบัติที่ดี

3. กระบวนการในการสรรหากรรมการ

- 3.1 ในการสรรหารายชื่อกรรมการ คณะกรรมการสรรหาควรกำหนดกรอบการสรรหาที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่า ผู้ที่ได้รับการสรรหาจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการตามหลัก Fiduciary Duty ที่สำคัญสองประการ คือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบระมัดระวัง (Duty of Care) และความซื่อสัตย์สุจริต (Duty of Loyalty)
- 3.2 นอกเหนือจากการสรรหารายชื่อโดยคณะอนุกรรมการสรรหาแล้ว คณะกรรมการควรเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นรายย่อยมีโอกาสเสนอชื่อผู้สมควรเป็นกรรมการให้คณะอนุกรรมการสรรหาพิจารณา โดยกำหนดระยะเวลาในการเสนอชื่อให้มีเวลาเพียงพอในการพิจารณากลับกรองตามกระบวนการที่คณะกรรมการกำหนด (Due Diligence) ก่อนการประชุมผู้ถือหุ้น
- 3.3 เพื่อความชัดเจน โปร่งใส คณะกรรมการควรเปิดเผยนโยบายในการสรรหาและขั้นตอนกระบวนการในการเสนอชื่อกรรมการให้ผู้ถือหุ้นทราบ รวมทั้งจัดเตรียมแบบฟอร์มในการเสนอชื่อที่ระบุถึงข้อมูลที่เป็นในการพิจารณาเหตุผลสนับสนุน รวมทั้งความเต็มใจของผู้ได้รับการเสนอชื่อไว้ในแบบเสนอชื่อนั้นด้วย
- 3.4 กลับกรองและตรวจสอบรายชื่อผู้ที่จะเสนอชื่อเป็นกรรมการกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องว่า ไม่ได้เป็นผู้ที่ถูกขึ้นบัญชีดำหรือถอดถอนจากบัญชีรายชื่อที่หน่วยงานเหล่านี้จัดทำขึ้น รวมทั้งทำการพบปะและสัมภาษณ์บุคคลที่ผ่านการกลับกรองและสรรหาจากคณะกรรมการสรรหา

Recommended Best Practices

- 3.5 A number of director candidates recommended by the Nomination Committee should be greater than the available elected Board seats. The Board of Directors will then have an opportunity to propose the most qualified candidates for shareholders' approval at the annual general meeting.
- 3.6 The Board of Directors should forward the candidates' names and profiles to the shareholders in advance with the notice to call shareholders' meeting.
- 3.7 For a nomination of the returning directors, their past contribution and meeting attendance should be included in the notice to call shareholders' meeting.
- 3.8 The Board of Directors should allow the shareholders to elect and vote each nominated director one at a time. And, the voting results should be reported for each nominated director at the meeting.
- 3.9 An orientation on the company's business operations should be offered to a newly appointed director before the first Board meeting.

ข้อเสนอแนะแนวปฏิบัติที่ดี

- 3.5 ในการเสนอชื่อกรรมการ คณะอนุกรรมการสรรหาควรเสนอรายชื่อให้คณะกรรมการพิจารณาในจำนวนเกินกว่าจำนวนกรรมการที่จะสรรหา เพื่อให้คณะกรรมการมีโอกาสคัดเลือกกรรมการที่มีความเหมาะสมมากที่สุด เสนอให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นพิจารณาตามจำนวนที่ต้องการแต่งตั้ง
- 3.6 คณะกรรมการควรจัดส่งรายชื่อและประวัติกรรมการที่จะพิจารณาแต่งตั้งให้ผู้ถือหุ้นล่วงหน้าพร้อมกับหนังสือเชิญประชุม
- 3.7 ในกรณีที่มีการเสนอชื่อกรรมการที่พ้นวาระกลับเข้าดำรงตำแหน่ง ควรนำเสนอผลงาน (Contribution) และประวัติการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการและการประชุมผู้ถือหุ้นให้ผู้ถือหุ้นใช้ประกอบการพิจารณาด้วย
- 3.8 ในการนำเสนอรายชื่อกรรมการให้ผู้ถือหุ้นพิจารณา คณะกรรมการควรเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นลงคะแนนที่ละคน เพื่อให้ผู้ถือหุ้นมีโอกาสพิจารณากรรมการเป็นรายบุคคล และเปิดเผยผลการลงคะแนนในที่ประชุม
- 3.9 จัดให้มีการปฐมนิเทศให้กับกรรมการใหม่อย่างเป็นทางการก่อนการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการครั้งแรก

Appendix Director Qualifications and Competencies Guideline

ภาคผนวก แนวทางการกำหนดคุณสมบัติ และความรู้ความชำนาญของกรรมการ

The Nomination Committee should consider the following guideline when selecting the director candidates.

ในการพิจารณาลั่นกรองรายชื่อผู้ที่จะถูกเสนอชื่อเป็นกรรมการ คณะกรรมการสรรหาควรกำหนดแนวทางที่จะใช้ในการพิจารณา โดยควรคำนึงถึงองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. Individual Director Characteristics

1. คุณลักษณะที่ต้องการในกรรมการแต่ละคน

The following characteristics should be considered for a candidate to be selected:

คณะกรรมการสรรหาควรพิจารณาและกำหนดคุณลักษณะเฉพาะบุคคลของผู้ที่จะคัดเลือกเพื่อเสนอชื่อเป็นกรรมการในด้านต่างๆ อาทิ เช่น

- Integrity and accountability
- Ability to utilize an informed judgment
- Being a prudent and mature person and a good listener who is able to advance constructive debates and independent opinions
- A person of principles and professionals
- Other characteristics as the Nomination Committee deems necessary

- ความมีคุณธรรมและความรับผิดชอบ (Integrity and accountability)
- การตัดสินใจด้วยข้อมูลและเหตุผล (Informed judgment)
- ความมีวุฒิภาวะและความมั่นคง เป็นผู้รับฟังที่ดี และกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างและเป็นอิสระ
- ยึดมั่นในการทำงานอย่างมีหลักการและมาตรฐาน เยี่ยงมืออาชีพ
- คุณลักษณะอื่นๆ ที่คณะกรรมการสรรหาเห็นว่ามีความสำคัญ

2. Collective Board Competencies

The Nomination Committee should consider specific competencies that the Board of Directors, as a whole, needs to excel in formulating the business strategies and policies and implementing the devised strategies effectively. Business competencies considered necessary are:

- Accounting and finance
- Organization and human resources management
- Risk management
- Crisis management
- Industry knowledge
- International marketing
- Strategic planning
- Other competencies as the Nomination Committee deems necessary for the next 3-5 years. They are, for example, e-commerce applications, research and development, merger and acquisition, etc.

The Nomination Committee may develop the Board Skills Matrix showing the competencies of the existing directors and the attributes being sought to suit the needs of the Board and the company at the time.

2. ความรู้ความชำนาญ ที่ต้องการให้มีในคณะกรรมการ

คณะกรรมการสรรหาควรพิจารณากำหนดองค์ประกอบของความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านที่จำเป็นต้องมีในคณะกรรมการ เพื่อให้คณะกรรมการสามารถกำหนดกลยุทธ์และนโยบาย รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ เช่น

- ความรู้ทางบัญชีและการเงิน (Accounting and Finance)
- การบริหารจัดการองค์กรซึ่งรวมถึงการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล (Organization and Human Resource Management)
- การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
- การจัดการในภาวะวิกฤติ (Crisis Management)
- ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจของบริษัท (Industry Knowledge)
- การตลาดระหว่างประเทศ (International Marketing)
- การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Strategic Planning)
- ความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านอื่นๆ ที่คณะกรรมการสรรหาเห็นว่าจำเป็นต่อบริษัทในระยะ 3- 5 ปีข้างหน้า เช่น ความรู้เกี่ยวกับพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) การควบรวมกิจการ (Merger & Acquisition) ฯลฯ

ทั้งนี้ โดยคณะกรรมการสรรหาอาจจัดทำเป็นตารางความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านของคณะกรรมการ (Board Skills Matrix) เพื่อพิจารณาว่าคณะกรรมการที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบันประกอบด้วยกรรมการที่มีความรู้ความชำนาญครบถ้วนตามความจำเป็นหรือไม่อย่างไร และสมควรสรรหากรรมการที่มีความรู้ความชำนาญในด้านใดเพิ่มเติมเพื่อให้มีความครบถ้วนมากยิ่งขึ้นหรือไม่อย่างไร

An Example of the Board Skills Matrix

Business Competencies Required	Director A	Director B	Director C	Total (persons)
Accounting and Finance	/	-	/		2
Business-Specific Knowledge:	-	/	-		1
E-Commerce Applications	-	-	-	-	-
International Business	-	/	-		1
.....					

From the above matrix, the Nomination Committee determines that the company needs a director who possesses knowledge in e-commerce applications. However, the existing Board of Directors does not have such a qualified director in this area. Thus, the Nomination Committee should look for a qualified candidate to fill in this deficiency.

3. Board Diversities

In addition to the directors' characteristics and Board's competencies, the Nomination Committee may consider a diversity and balance of the Board of Directors. For example, the Board of Directors may consist of representatives from a variety of stakeholders, personal and professional experience and backgrounds, and other differentiating characteristics.

ตัวอย่างตาราง

ความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านของคณะกรรมการ

ความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน	กรรมการ ก.	กรรมการ ข.	กรรมการ ค.	รวม (คน)
ความรู้ทางบัญชีและการเงิน	/	-	/		2
ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ.....	-	/	-		1
ความรู้เกี่ยวกับพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์	-	-	-	-	-
ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจระหว่างประเทศ	-	/	-		1
.....					

จากตารางตัวอย่าง จะเห็นว่าคณะกรรมการสรรหาได้กำหนดความจำเป็นที่จะต้องมีการที่มีความรู้ด้านพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ไว้ แต่ในคณะกรรมการชุดปัจจุบันยังขาดกรรมการที่ความรู้ความชำนาญในด้านนี้ ดังนั้น คณะกรรมการสรรหาจึงต้องพิจารณาสรรหารายชื่อผู้ที่มีความรู้ชำนาญในด้านนี้เพิ่มเติมต่อไป

3. ความหลากหลายของกรรมการ

นอกเหนือจากการกำหนดองค์ประกอบสองประการดังกล่าวข้างต้นแล้ว คณะกรรมการสรรหายังอาจพิจารณากำหนดแนวทางเกี่ยวกับความหลากหลายของคุณสมบัติอื่นๆ ของกรรมการทั้งคณะ เช่น การมาจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ (Stakeholders) และพื้นฐานการศึกษา อายุ เพศ ฯลฯ