



นโยบายการสืบทอดตำแหน่ง และแผนการสืบทอดตำแหน่ง  
บริษัท อิทธิฤทธิ์ ไนซ์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

นโยบายฉบับนี้ได้รับการทบทวนในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท  
ครั้งที่ 1/2568 เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2568

## นโยบายการสืบทอดตำแหน่ง และแผนการสืบทอดตำแหน่ง

ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัทมีการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยบริษัทกำหนดให้มีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในระดับบริหาร หรือตำแหน่งแห่งเฉพาะที่ส่งผลกระทบต่อดำเนินงานของบริษัท เช่น ตำแหน่ง CEO โดยบริษัทจะพิจารณาเลือกสรรจากพนักงานภายในและบุคลากรภายนอกที่บริษัทเห็นว่าเหมาะสม และสามารถรับผิดชอบตำแหน่งดังกล่าวได้

### วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และพัฒนาบุคลากรของบริษัทให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Workforce Plan) เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติในการพิจารณาสรรหา และพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมเข้าดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) ที่จะว่างลงในอนาคตได้อย่างเหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และ/หรือ รองรับการขยายธุรกิจของบริษัท มีแนวทาง ดังนี้

1. เพื่อประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่า บริษัทมีพนักงานที่มีคุณสมบัติและความสามารถมากน้อยเพียงใด
2. เพื่อสามารถวางแผนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในตำแหน่งงานหลักเป็นการล่วงหน้าในเชิงรุก โดยวางแผนการสรรหาและพัฒนาจากพนักงานภายในบริษัทที่มีศักยภาพในตำแหน่งงานระดับหัวหน้าขึ้นไปหรือสรรหาบุคลากรจากภายนอก
3. เพื่อวางแผนการทดแทนและสืบทอดตำแหน่งงานหลักที่จะเกษียณอายุหรือว่างลง
4. เพื่อลดอัตราสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์
5. เพื่อเป็นการจูงใจและธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถ และมีศักยภาพเพื่อวางแผนทดแทนและสืบทอดตำแหน่งงานหลัก พร้อมได้รับโอกาสในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

### ผู้เกี่ยวข้อง

1. คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน และ/หรือคณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งมีหน้าที่ในการดูแลนโยบายแผนการสืบทอดตำแหน่งงานว่างได้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง
2. คณะกรรมการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง
3. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
4. พนักงานทุกท่านในบริษัทที่มีทักษะ ความสามารถ และความพร้อม

### ขั้นตอนการปฏิบัติ

1. คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน หาข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับแผนงาน เช่น วัตถุประสงค์ ความสำคัญ ผลลัพธ์ที่คาดหวังและเป้าหมายของโครงการสรรหาผู้สืบทอด CEO และประโยชน์จากการบรรลุเป้าหมาย รวมถึงการ กำหนดวันสิ้นสุดของโครงการ

### วัตถุประสงค์

เพื่อกำหนดตำแหน่งงานที่จะต้องมีแผนสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งได้แก่ ตำแหน่งที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายของบริษัท หรือที่เรียกกลุ่มของตำแหน่งที่สำคัญดังกล่าวนี้ว่า “ตำแหน่งงานหลัก”

## 2. คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน กำหนดคุณสมบัติและขีดความสามารถที่จำเป็นของตำแหน่ง CEO (แบบฟอร์มที่ 1)

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อกำหนดคุณสมบัติและความสามารถของตำแหน่งที่จะต้องจัดทำ Succession Plan
  2. เพื่อให้ผู้สืบทอดตำแหน่งทราบถึงคุณสมบัติและความสามารถของตำแหน่งที่ต้องไปทดแทนในอนาคต และรวมถึง การพัฒนาความสามารถของตนเอง เพื่อให้เป็นไปตามความคาดหวังของตำแหน่งนั้น
  3. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนการฝึกอบรมให้กับผู้สืบทอดตำแหน่ง
  4. เพื่อให้ผู้สืบทอดตำแหน่งทราบจุดแข็ง และจุดที่ต้องพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีทักษะและความรู้ความสามารถใน ตำแหน่งที่จะไปทดแทน
  5. เพื่อให้ผู้สืบทอดตำแหน่ง และผู้บังคับบัญชา เตรียมพร้อมต่อการพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งตามแผนการพัฒนารายบุคคล จาก Training Roadmap ที่กำหนดไว้
3. คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน ระบุรายชื่อผู้ถูกคัดเลือกที่มีคุณสมบัติอยู่ในเกณฑ์ที่จะเป็น CEO คนถัดไป จากทั้งภายในและ/หรือภายนอกองค์กร

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถโดดเด่นภายในองค์กร ให้ได้รับการพิจารณาในการเติบโต ก้าวหน้า และมีโอกาสได้รับการคัดเลือกให้ทดแทนตำแหน่งงานหลักที่ว่างลงในอนาคต
  2. เพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้รับการพัฒนาและมีโอกาสก้าวหน้าในงาน ไม่ว่าจะมีความสามารถโดดเด่น ในตำแหน่งใด จะได้รับการคัดเลือกเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งหรือไม่ก็ตาม พนักงานจะยังคงได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีโอกาสก้าวหน้าในลำดับต่อ ๆ ไป หรืออาจได้เติบโตในสายงานอื่นที่เหมาะสม
4. คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน ทำการประเมินความเหมาะสมและความพร้อมของผู้ถูกคัดเลือก

### แบบฟอร์มที่ 2 : CEO Competencies Matrix

### แบบฟอร์มที่ 3 : แบบประเมินความพร้อมผู้สืบทอด และ

### แบบฟอร์มที่ 4 : แผนผังการพิจารณาผู้สืบทอด/ทดแทน ตำแหน่ง CEO

5. ระบุความพร้อมของผู้ที่ถูกคัดเลือกในการทดแทนตำแหน่ง CEO ว่าสามารถเลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็น CEO ต้องใช้ระยะเวลาเท่าใด หากยังไม่สามารถทดแทนเป็น CEO ได้ทันทีให้ระบุว่าจะต้องฝึกอบรมและพัฒนาเรื่องอะไร ระยะเวลาเท่าใด หรือต้องศึกษาเพิ่มเติมในระดับใด

6. การพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่ง (เฉพาะกรณีที่ถูกคัดเลือกเป็นบุคลากรภายในองค์กร)
7. การเข้าสู่ตำแหน่งและการประเมินผลงานต่อเนื่อง

### แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง

1. ใบกำหนดหน้าที่งาน คุณสมบัติและความสามารถที่จำเป็นของ CEO (แบบฟอร์มที่ 1)
2. แบบฟอร์มประเมินผู้ที่ถูกคัดเลือกให้สืบทอดตำแหน่ง CEO (CEO Competencies matrix)
3. แบบพิจารณาความพร้อมของผู้ถูกคัดเลือกเพื่อสืบทอดตำแหน่ง CEO
4. แผนผังการพิจารณาผู้สืบทอด/ทดแทนตำแหน่ง CEO

### ระดับบริหาร-ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสาย (C-Level)

เมื่อตำแหน่งระดับ C-Level หรือผู้อยู่ในตำแหน่งไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งได้ บริษัทจะนำเสนอผู้สืบทอดตำแหน่งที่คัดเลือกไว้เสนอต่อคณะกรรมการบริหาร และ/หรือ คณะกรรมการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง ที่ได้รับแต่งตั้ง

คณะกรรมการคัดเลือกผู้สืบทอดตำแหน่ง หมายถึง คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นโดยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร “CEO” เพื่อพิจารณาผู้สืบทอดตำแหน่ง “Successor” ซึ่งประกอบไปด้วย

1. ผู้บริหารตามสายงานการบังคับบัญชาโดยตรงทุกท่าน
2. ผู้บริหารข้ามสายงาน 1 ท่าน (คือผู้บริหารในสายงานที่มีการทำงานเชื่อมโยงกับตำแหน่งซึ่งผู้สืบทอดตำแหน่งจะไปทดแทนตำแหน่งงานหลักนั้น)
3. ผู้บริหารสายงานบุคลากร 1 ท่าน

ทั้งนี้ กรรมการผู้พิจารณาผู้สืบทอดตำแหน่งในแต่ละตำแหน่งงานหลัก จะต้องมียุทธศาสตร์สูงกว่าผู้สืบทอดตำแหน่งอย่างน้อย 1 ระดับ (Level) โดยฝ่าย HR จะกำหนดตำแหน่งของคณะกรรมการที่จะเป็นผู้พิจารณาผู้สืบทอดตำแหน่งในแต่ละตำแหน่งงานหลัก เพื่อพิจารณาอีกครั้ง

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของบริษัทระดับผู้บริหาร C-Level มีกระบวนการดังนี้

1. กำหนดแผนการทดแทนตำแหน่งในระดับผู้บริหาร คัดเลือกบุคลากรภายในที่มีแนวโน้มพัฒนาขึ้นตำแหน่งระดับบริหารได้ เพื่อเข้าสู่กระบวนการเตรียมทดแทน หรือสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ตรงตามตำแหน่งจากภายนอก
2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล “HR” นำเสนอแผนการสืบทอดระดับผู้บริหารผู้บริหารทุกสายงาน เพื่อพิจารณาเห็นชอบและอนุมัติ โดยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร เพื่อเตรียมความพร้อมหากตำแหน่งงานว่างลง
3. คัดเลือกพนักงาน (Recruitment) และพัฒนาฝึกอบรม (Employee Training and Development) บุคคลที่เข้าข่ายไว้ล่วงหน้าทุกปี เพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานรายดังกล่าวให้สามารถทดแทนได้ทันทีเมื่อตำแหน่งว่างลง

โดยกำหนดคุณสมบัติ (Qualifications) และความสามารถ (Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้ทักษะบุคลิกภาพและทัศนคติ ที่พึงปรารถนาของพนักงานในตำแหน่งนั้นๆ และจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual Development Plan) ตามใบกำหนดหน้าที่ของประธานสายแต่ละฝ่าย

4. ประเมินผลงาน และประเมินศักยภาพ เพื่อติดตามความพร้อมของพนักงานที่เข้าข่ายทุกปี และต้องแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้า เพื่อเตรียมรับมือ เรียนรู้งาน และกำหนดหาผู้สืบทอดตำแหน่งสำรอง
5. กรณีไม่มีพนักงานรายใดเข้าข่ายเป็มนผู้สืบทอดตำแหน่ง ให้ดำเนินการดังนี้
  1. ดำเนินการคัดเลือกและวางแผนการสืบทอดตำแหน่งใหม่ หรือ
  2. พัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งสำรองแทน (ถ้ามี) หรือ
  3. สรรหาและคัดเลือกจากบุคคลภายนอก

เมื่อผู้สืบทอดตำแหน่ง มีคุณสมบัติครบถ้วนแล้ว หากมีตำแหน่งงานว่างลง หรือมีตำแหน่งงานใหม่ที่สูงขึ้น ให้นำเสนอการปรับเปลี่ยนชั้น เลื่อนตำแหน่งและรักษาการ (Promotion & Acting) ตามนโยบายของบริษัทเรื่องโครงสร้างตำแหน่งงาน/ชั้น หลักเกณฑ์พิจารณาปรับพนักงานรายวันเป็นรายเดือน ปรับเปลี่ยนชั้น ปรับเลื่อนตำแหน่งงาน และต้องได้รับการพิจารณาอนุมัติจากประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

**แบบฟอร์มที่ 1 : ใบกำหนดหน้าที่งาน คุณสมบัติและความสามารถที่จำเป็นของ CEO**

ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร(CEO)	ชื่อตำแหน่ง (ไทย)	บริหาร
ผู้บังคับบัญชา	คณะกรรมการบริษัท	ผู้บังคับบัญชา	ผู้บริหารระดับสูง

**1. วัตถุประสงค์ (Job Purpose)**

รับผิดชอบการกำหนดทิศทางธุรกิจ และทิศทางการบริหารของบริษัท ให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อสร้างผลประโยชน์และคุณค่าแก่ผู้ถือหุ้นและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders)
---

**2. ความรับผิดชอบหลัก (Key Responsibilities)**

หน้าที่หลัก /กิจกรรมหลัก (Key Responsibilities and Activities)	วัตถุประสงค์หลักของงาน (Key Objectives)	ตัวชี้วัดผลงาน (KPIs)
<b>การบริหารธุรกิจปัจจุบันและการลงทุนใหม่</b> 1) ดูแล บริหารงาน ดำเนินงานและปฏิบัติงานประจำตามธุรกิจปกติของบริษัท เพื่อประโยชน์ของบริษัท และให้เป็นไปตามนโยบาย กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานของบริษัท ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท และ/หรือ มติที่ประชุมผู้ถือหุ้น 2) จัดทำวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจ นโยบาย เป้าหมาย แนวทาง และ/หรือ แผนการดำเนินงานของบริษัท เสนอต่อกรรมการบริษัท เพื่อขออนุมัติและรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริษัท 3) กำหนดและปรับเปลี่ยนโครงสร้างการจัดการและบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายการดำเนินงานของบริษัท และสภาพการแข่งขันของอุตสาหกรรม 4) มีอำนาจว่าจ้าง แต่งตั้ง โยกย้าย ปลดออก เลิกจ้างและกำหนดค่าตอบแทนสำหรับพนักงาน โดยสามารถแต่งตั้งผู้รับมอบอำนาจให้ดำเนินการแทนได้ ทั้งนี้ ให้อยู่ภายใต้อำนาจอนุมัติที่คณะกรรมการบริษัทกำหนด 5) กำหนดบำเหน็จรางวัล ปรับขึ้นเงินเดือน ค่าตอบแทน และ/หรือเงินโบนัสพิเศษ นอกเหนือจากเงินโบนัสปกติประจำของพนักงานโดยพิจารณาถึงประโยชน์ของบริษัท เป็นสำคัญ 6) มีอำนาจในการออก แก่ไข เพิ่มเติม และปรับปรุงระเบียบข้อบังคับ และคำสั่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัท 7) พิจารณาอนุมัติการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันที่เป็นเงื่อนไขปกติการค้า ทั้งนี้ ภายใต้นโยบายที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท และเป็นไปตามประกาศของคณะกรรมการกำกับตลาดทุน และ/หรือตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ/หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 8) ดำเนินการอื่นใดตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย	<b>การบริหารธุรกิจปัจจุบัน</b> -ผลตอบแทนจากการดำเนินงาน -การเติบโตขององค์กร -ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง -ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กร <b>การบริหารการลงทุนใหม่</b> -ลงทุนในโครงการที่ได้รับผลตอบแทนคุ้มค่า -ได้รับการอนุมัติการลงทุน -ได้รับความเห็นชอบในนโยบายที่นำเสนอ	<b>ด้านกำไร</b> -ROA -ROE -กำไรสุทธิ <b>ด้านการเติบโต</b> -%ส่วนแบ่งการตลาด -อัตราการเติบโตของกำไร <b>ด้านความยั่งยืน</b> -D/E ratio -ชื่อเสียงองค์กร -คะแนนธรรมาภิบาล -รางวัลองค์กรยั่งยืน <b>ด้านอื่นๆ</b> -คะแนนความพึงพอใจของ กลุ่ม บุ ค ค ล ที่เกี่ยวข้อง -คะแนนประเมินองค์กร -คะแนนประเมินองค์กร -%การได้รับอนุมัติให้ลงทุน -อัตราเงินปันผล -ข้อร้องเรียนกับบริษัท

**3. ความยากของงาน/ความเสี่ยง/ข้อควรระวัง (Major Challenges)**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ต้องสร้างผลตอบแทนสูงสุดภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรและนโยบายของผู้ถือหุ้น</li> <li>2. ต้องบริหารงานภายใต้ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้</li> <li>3. ต้องสร้างความสมดุลระหว่างกลุ่มคนที่มีผลประโยชน์ขัดแย้งกันหลายกลุ่ม</li> <li>4. ต้องบริหารคนหลากหลายสาขาอาชีพและหลายระดับ</li> </ol>
---

**4. อำนาจดำเนินการ (Financial Responsibilities / Authorization)**

การบริหารธุรกิจของบริษัท จำเป็นต้องอาศัยอำนาจการอนุมัติและอำนาจดำเนินการภายใต้กรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนและโปร่งใส มีขอบเขตความรับผิดชอบตามอำนาจของตำแหน่งนี้ บริษัทจึงได้จัดทำคู่มือการทำงาน เรื่อง กรอบอำนาจอนุมัติและดำเนินการ (PM-AC-05) ที่ครอบคลุมการปฏิบัติงานในด้านต่างๆของบริษัท

**5. ขอบเขตงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate's Responsibilities)**

ตำแหน่ง	ขอบเขตงานโดยย่อ (Job Scope)
ประธานเจ้าหน้าที่สายการตลาด (CMO)	รับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์และบริหารงานการตลาดและการขาย
ประธานเจ้าหน้าที่สายธุรกิจใหม่ (CNO)	รับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์และบริหารงานพัฒนาธุรกิจ
ประธานเจ้าหน้าที่สายปฏิบัติการ (COO)	รับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์และบริหารงานคลังสินค้า, ซัพพลายเชน
ประธานเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนงานบริหาร (CAO)	รับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์และบริหารงานด้านจัดซื้อและด้านทรัพยากรมนุษย์
ประธานเจ้าหน้าที่สายการเงิน (CFO)	รับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์และบริหารงานด้านบัญชีและการเงิน
ผู้ช่วยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Asst.CEO)	ช่วยรับผิดชอบในการกำหนดทิศทาง วางแผนกลยุทธ์ นโยบาย และติดตามผลการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย ตามที่ได้มอบหมายของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
ตำแหน่งอื่นๆ ตามโครงสร้างบริษัท (หากมีการเปลี่ยนแปลง ต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท)	สนับสนุนงานของ CEO ตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่าย เทียบกับผลประโยชน์ที่บริษัทจะได้รับ

**6. ความรับผิดชอบต่อองค์กร (Accountabilities)**

รายงานความรับผิดชอบ	ตัวชี้วัด
*กำไร (Profit)	มูลค่ายอดขาย, สัดส่วนแบ่งการตลาด, อัตราการเติบโตของกำไร, ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่คณะกรรมการบริษัทอนุมัติในแต่ละปี ตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน
*ความยั่งยืน (Sustainability)	D/E ratio, ชื่อเสียงองค์กร (Branding), คณะกรรมการภิบาล, รางวัลองค์กรยั่งยืนดีเด่น
สภาพคล่อง (liquidity)	บริษัท มีสภาพคล่องที่เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ โดยมีการจัดทำ Stress Test
การบริหารความเสี่ยง	บริษัท มีความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ มีมาตรการจัดการที่เหมาะสม
การกำกับดูแลกิจการที่ดี	บริหารจัดการตามหลัก Good Governance, ความโปร่งใส, CG Score=5 และเข้าร่วม CAC
สังคม	รับผิดชอบต่อสังคมทั้งภายในและสังคมภายนอก เช่นการดูแลพนักงาน ลูกค้า และคู่ค้า
สิ่งแวดล้อม	รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม, รางวัลหุ่นยั่งยืน, การบริหารจัดการขยะ, Net Zero Emission

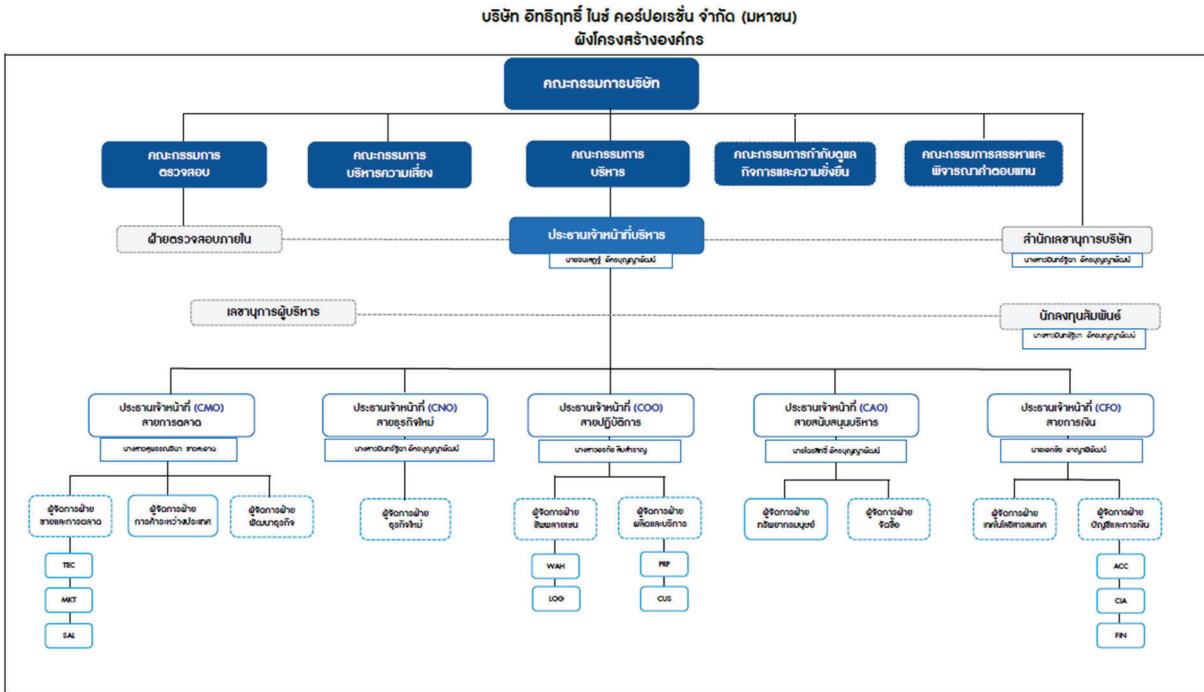
**7. การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ (Working Relationship)**

หน่วยงาน/ตำแหน่งงานที่ติดต่อ	เรื่องที่ต้องติดต่อ	ความถี่
ผู้ถือหุ้น	การประชุมผู้ถือหุ้น (AGM)	ทุกปี
คณะกรรมการบริษัท	แผนงานงบประมาณ	ทุกปี
	รายงานความยั่งยืน	ทุกปี
	CG Score	ทุกปี
	รายงานผลประกอบการ/อนุมัติงบการเงิน	ทุกไตรมาส
	ภาวะอุตสาหกรรม, วิสัยทัศน์, ความเสี่ยงกลยุทธ์, นโยบาย โครงการลงทุน	ทุกไตรมาส ไม่แน่นอน
คณะกรรมการบริหาร	การประชุมคณะกรรมการบริหาร	ทุกไตรมาส
	การลงทุนใหม่	ไม่แน่นอน
ฝ่ายบริหาร	การประชุม Management Review	ทุกเดือน
	การประชุมคณะทำงานบริหารความเสี่ยง	ทุกไตรมาส
นักลงทุนสัมพันธ์	นโยบายการเปิดเผยข้อมูล	ทุกปี
	การเปิดเผยข้อมูล ตามระเบียบของตลาดหลักทรัพย์	ทุกไตรมาส
พนักงาน	ประชุมบริษัทประจำปี/แถลงเป้าหมายและผลงาน	ทุกปี
	กิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ของบริษัท/พบปะพนักงาน	ทุกไตรมาส
	อนุมัติการจ้าง โยกย้าย เปลี่ยนแปลงและยุติการจ้าง	ไม่แน่นอน
ลูกค้า	การทำสัญญาซื้อขายสินค้า	ไม่แน่นอน
	การเยี่ยมเยือนลูกค้ารายใหญ่	ทุกไตรมาส
	การเปิดตัวโครงการของลูกค้า	ไม่แน่นอน
	งานแถลงข่าว/เข้าร่วมรับฟังแผนธุรกิจของลูกค้า	ไม่แน่นอน
คู่ค้า	การทำสัญญาซื้อขายสินค้า/บริการ	ทุกปี
หน่วยงานราชการ	เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม (ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท)	ตามความจำเป็น
	เข้าร่วมประชุมกับสถาบันและหน่วยงานภาครัฐ (ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท)	ตามความจำเป็น



8. โครงสร้างการจัดการ

วันที่ 31 ธันวาคม 2567 โครงสร้างการจัดการของบริษัท มีรายละเอียดดังนี้



9. คุณสมบัติประจำตำแหน่ง CEO

9.1 วุฒิกการศึกษา (Education Background)

ปริญญาตรีด้านบริหารธุรกิจ หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง  
คุณสมบัติตามกฎหมายบัตรประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

9.2 ประกาศนียบัตร/ ใบรับรองทางวิชาชีพ/ ใบอนุญาต / การฝึกอบรม (Certification/Licensing/Training)

หลักสูตรอบรมจากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) หรือเทียบเท่า อาทิเช่น

1. DCP = Director Certification Program
2. SBM = Strategic Board Master Class
3. RCL = Risk Management Program for Corporate Leaders
4. ELP = Ethical Leadership Program
5. อื่นๆ

### 9.3 ประสบการณ์การทำงาน (Professional Experiences)

<p>ประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงอย่างน้อย 5 ปี</p> <p>ความรู้ความชำนาญในธุรกิจของบริษัท</p>
--

### 9.4 ความสามารถประจำตำแหน่ง (CEO Key Competencies)

ข้อ	ประเด็นพิจารณา	น้ำหนักสัดส่วนของแต่ละเกณฑ์การคัดเลือก
1	ความเป็นผู้นำ	ร้อยละ 15
2	การปฏิบัติตามกลยุทธ์	ร้อยละ 15
3	การวางแผนและผลปฏิบัติทางการเงิน	ร้อยละ 15
4	กำหนดกลยุทธ์	ร้อยละ 15
5	การบริหารงานและความสัมพันธ์กับบุคลากร	ร้อยละ 10
6	ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ และ บริการ	ร้อยละ 10
7	ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการ	ร้อยละ 5
8	ความสัมพันธ์กับภายนอก	ร้อยละ 5
9	การสืบทอดตำแหน่ง	ร้อยละ 5
10	คุณลักษณะส่วนตัว	ร้อยละ 5

## แบบฟอร์มที่ 2 : แบบฟอร์มประเมินผู้ที่ถูกคัดเลือกให้สืบทอดตำแหน่ง CEO (CEO Competencies Matrix)




### แบบฟอร์มและตัวอย่างการประเมิน

ชื่อผู้ถูกคัดเลือกเพื่อสืบทอดตำแหน่ง CEO	ความสามารถที่จำเป็นของตำแหน่ง CEO (คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน เป็นผู้ประเมิน)											หมายเหตุ
	(1) ความเป็นผู้นำ	(2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์	(3) การวางแผนและผลปฏิบัติทางการเงิน	(4) กำหนดกลยุทธ์	(5) การบริหารงานและ ความสัมพันธ์กับบุคลากร	(6) ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	(7) ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการ	(8) ความสัมพันธ์กับภายนอก	(9) การสืบทอดตำแหน่ง	(10) คุณลักษณะส่วนตัว	รวม	
น้ำหนักคะแนน(%)	15	15	15	15	10	10	5	5	5	5	100	ให้ใช้คะแนน x น้ำหนัก
ผู้ถูกคัดเลือกคนที่ 1												
ผู้ถูกคัดเลือกคนที่ 2												
ผู้ถูกคัดเลือกคนที่ 3												
ผู้ถูกคัดเลือกคนที่ 4												
ผู้ถูกคัดเลือกคนที่ 5												

### วิธีการประเมิน

- ขั้นตอนที่ 1 : คณะกรรมการสรรหาและพิจารณาค่าตอบแทน ให้คะแนนผู้ถูกคัดเลือกในแต่ละหัวข้อการประเมินด้วยการใส่แถบสีดังต่อไปนี้


#### คำอธิบายแถบสี

	คือ สูงกว่ามาตรฐาน	หรือ เท่ากับ 2 คะแนน
	คือ อยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน	หรือ เท่ากับ 1 คะแนน
	คือ ต้องพัฒนา	หรือ เท่ากับ 0 คะแนน

- ขั้นตอนที่ 2 : ให้นำคะแนนของแถบสีคูณกับน้ำหนัก % ของแต่ละหัวข้อ จะได้คะแนนในแต่ละช่องสี จากนั้นให้หาผลรวม

ข้อ	ประเด็นพิจารณา	น้ำหนักสัดส่วนของแต่ละเกณฑ์การคัดเลือก
1	ความเป็นผู้นำ	ร้อยละ 15
2	การปฏิบัติตามกลยุทธ์	ร้อยละ 15
3	การวางแผนและผลปฏิบัติทางการเงิน	ร้อยละ 15
4	กำหนดกลยุทธ์	ร้อยละ 15
5	การบริหารงานและความสัมพันธ์กับบุคลากร	ร้อยละ 10
6	ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ และ บริการ	ร้อยละ 10
7	ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการ	ร้อยละ 5
8	ความสัมพันธ์กับภายนอก	ร้อยละ 5
9	การสืบทอดตำแหน่ง	ร้อยละ 5
10	คุณลักษณะส่วนตัว	ร้อยละ 5

**แบบฟอร์มที่ 3 : แบบฟอร์มพิจารณาความพร้อมของผู้ถูกคัดเลือกเพื่อสืบทอดตำแหน่ง CEO**

 แบบฟอร์มเสนอพิจารณาปรับตำแหน่งงาน (Promotion & Acting)		เลขที่.....			
<b>ส่วนที่ 1 : ข้อมูลตำแหน่งที่เตรียมการปรับตำแหน่งงานและผู้ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน</b>					
ข้อมูลตำแหน่งงานที่ต้องการปรับตำแหน่งงาน	ผู้ดำรงตำแหน่งงานปัจจุบัน				
ชื่อตำแหน่ง : _____	ชื่อ-สกุล : _____	รหัสนาง. _____			
สังกัดแผนก/ฝ่าย : _____	อายุการทำงานกับบริษัท ณ ปัจจุบัน : _____ ปี _____ เดือน _____				
รายงานตรงต่อ : _____	อายุงานรวมทั้งหมดตามสายงาน : _____ ปี _____ เดือน _____				
จำนวนผู้ได้บังคับบัญชา ณ ปัจจุบัน : _____ คน	จะพ้นจากตำแหน่งงานเพราะ : <input type="checkbox"/> เกษียณอายุงานปี _____	<input type="checkbox"/> อื่นๆ _____			
	<input type="checkbox"/> โยภักย์/แต่งตั้ง	<input type="checkbox"/> อื่นๆ _____			
ระดับผลประเมินไม่ต่ำกว่าเกรด A ต่อเนื่อง 3 ปีย้อนหลัง : ปีที่1.....ปีที่2.....ปีที่3.....					
<b>ส่วนที่ 2 : ข้อมูลพนักงานที่เตรียมการปรับตำแหน่งงาน</b>					
ชื่อพนักงาน : _____	ตำแหน่งงานปัจจุบัน : _____				
สังกัดแผนก/ฝ่าย : _____	สายงาน : _____				
วันเริ่มงาน : _____	อายุงาน : _____				
<b>ส่วนที่ 3 : ประวัติการฝึกอบรม</b>					
1	.....				
2	.....				
3	.....				
4	.....				
5	.....				
<b>ส่วนที่ 4 : ผลการประเมินคุณสมบัติของพนักงานที่เตรียมการปรับตำแหน่งงาน (แบบฟอร์มที่ 2)</b>					
ผลการประเมินตามแบบ	ผลการประเมินตามแบบฟอร์ม (ร้อยละ)	ระยะเวลาในการพัฒนาและเตรียมความพร้อม (โปรดทำเครื่องหมาย / เลือกตามระยะเวลาด้านล่าง)			
		1 ปี	3 ปี	5 ปี	มากกว่า 5 ปี
1 ความเป็นผู้นำ					
2 การปฏิบัติตามกลยุทธ์					
3 การวางแผนและผลปฏิบัติทางการเงิน					
4 กำหนดกลยุทธ์					
5 การบริหารงานและความสัมพันธ์กับบุคลากร					
6 ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ และ บริการ					
7 ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการ					
8 ความสัมพันธ์กับภายนอก					
9 การสืบทอดตำแหน่ง					
10 คุณลักษณะส่วนตัว					
<b>ส่วนที่ 5 : หิน การฝึกอบรมและการพัฒนาที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้สามารถสืบทอดได้ทันทีคือ</b>					
1) การฝึกอบรมที่ต้องได้รับเพิ่มเติมคือ					
1.1 เรื่อง .....	ระยะเวลา.....				
1.2 เรื่อง .....	ระยะเวลา.....				
1.3 เรื่อง .....	ระยะเวลา.....				
2) การพัฒนาที่จะต้องได้รับ คือ					
2.1 เรื่อง .....	ระยะเวลา.....				
2.2 เรื่อง .....	ระยะเวลา.....				
2.3 เรื่อง .....	ระยะเวลา.....				
"การบริหารคน / ภาษาอังกฤษ / เทคนิคการมอบหมายงาน / การสร้างแรงจูงใจ"					

ส่วนที่ 6 : กรณีไม่สามารถหาผู้ดำรงตำแหน่งทดแทนภายในบริษัทได้ ให้กำหนดคุณสมบัติเพื่อพิจารณาบุคคลภายนอกแทน			
เพศ	อายุ	วุฒิการศึกษาและสาขาการศึกษา	ประสบการณ์
รายละเอียด / คุณสมบัติเพิ่มเติม (ถ้ามี) .....			
.....			
.....			
1. ผู้เสนอพิจารณา		2. ประธานเจ้าหน้าที่สายงานต้นสังกัดขึ้นไป (ถ้ามี)	
..... (.....)			
3. ตรวจสอบคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์		4. พิจารณาเห็นควร	
<input type="checkbox"/> เป็นไปตามระเบียบหลักเกณฑ์ <input type="checkbox"/> ไม่เป็นไปตามระเบียบหลักเกณฑ์  (ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์)		<input type="checkbox"/> เห็นควรเสนออนุมัติ <input type="checkbox"/> ไม่เห็นควรเสนออนุมัติ  (ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายสนับสนุนบริหาร)	
5. ผลการพิจารณา		6. สำหรับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อดำเนินการต่อไป	
<input type="checkbox"/> อนุมัติ <input type="checkbox"/> ไม่อนุมัติเพราะ.....  (ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร / กรรมการบริษัท)		..... ..... ..... .....	

แบบฟอร์มที่ 4 : แบบฟอร์มพิจารณาความพร้อมของผู้ถูกคัดเลือกเพื่อสืบทอดตำแหน่ง CEO อย่างน้อย 2 ท่านขึ้นไป

ตำแหน่ง ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO)			
<p><b>ผู้สืบทอดคนที่ 1</b></p> <p>ชื่อ-สกุล : .....</p> <p>ตำแหน่งปัจจุบัน : .....</p> <p>ระดับความพร้อม : ภายใน   ปี</p> <p style="font-size: 24px; font-weight: bold;">1</p>	<p><b>ผู้สืบทอดคนที่ 2</b></p> <p>ชื่อ-สกุล : .....</p> <p>ตำแหน่งปัจจุบัน : .....</p> <p>ระดับความพร้อม : ภายใน   ปี</p> <p style="font-size: 24px; font-weight: bold;">2</p>	<p><b>ผู้สืบทอดคนที่ 3</b></p> <p>ชื่อ-สกุล : .....</p> <p>ตำแหน่งปัจจุบัน : .....</p> <p>ระดับความพร้อม : ภายใน   ปี</p> <p style="font-size: 24px; font-weight: bold;">3</p>	<p><b>ผู้สืบทอดคนที่ 4</b></p> <p>ชื่อ-สกุล : .....</p> <p>ตำแหน่งปัจจุบัน : .....</p> <p>ระดับความพร้อม : ภายใน   ปี</p> <p style="font-size: 24px; font-weight: bold;">3</p>