



องค์การสุรา  
กรมสรรพสามิต

LIQUOR DISTILLERY  
ORGANIZATION

2025

คู่มือ  
การกำกับดูแลที่ดี  
และการนำองค์กร

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ประจำปีงบประมาณ 2568

# คำนำ

องค์การสุรา เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง เป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจและการพัฒนาของประเทศ ในการผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์ เป็นผู้นำของอุตสาหกรรม เอทิลแอลกอฮอล์ และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการด้านการแพทย์ เกษีขกรรมวิทยาศาสตร์ และภาคอุตสาหกรรมผลิต สนับสนุนยุทธศาสตร์ การพัฒนาประเทศ ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้พัฒนา ก้าวหน้า อย่างต่อเนื่อง มั่นคง เน้นการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล และเศรษฐกิจพอเพียง

เพื่อให้หลักการและแนวทางการกำกับดูแลมีความสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม จึงปรับปรุงหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล โดยนำหลักธรรมาภิบาลและหลักการและแนวทางการกำกับกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบท ของเศรษฐกิจ สังคม และเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรภาครัฐที่มีความโปร่งใส มีความน่าเชื่อถือ สามารถเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจเป็นการส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์การสุราฯ อย่างยั่งยืน และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมภายใต้มาตรฐานสากล

ประธานคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี  
การบริหารความเสี่ยง และปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ

# สารบัญ

หน้า

## ส่วนที่ 1 บททั่วไป

นิยามของคำสำคัญ	8
ความเป็นมา	9
วิสัยทัศน์	10
พันธกิจ	11
ค่านิยม (Core Values)	12
โครงสร้างองค์กร	12

## ส่วนที่ 2 หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562 และแนวปฏิบัติของ สคร.

ความหมาย	15
กลุ่มบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ	17
ความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance)	17
หลักการ และแนวปฏิบัติที่ดีตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสุรธา	18
กระบวนการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	18
หมวดที่ 1 บทบาทของภาครัฐ	
หลักการ	19
แนวปฏิบัติ	19
สิทธิของเจ้าของกิจการ (รัฐบาล)	19
สิทธิของเจ้าของกิจการ (รัฐบาล) ในการแต่งตั้งและเลือกตั้งกรรมการ	20
บทบาทของเจ้าของกิจการ (รัฐบาล) ในการกำหนดคุณลักษณะของกรรมการ	20
ความเท่าเทียมกันของเจ้าของกิจการ (รัฐบาล)	21
การรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้ถือหุ้นภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	22
หมวดที่ 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น	
หลักการ	22
แนวปฏิบัติ	22
บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	23
แนวปฏิบัติที่ดีด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	23
แนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม	24
หมวดที่ 3 คณะกรรมการ	
หลักการ	24
แนวปฏิบัติ	24
การดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารฯ	24
หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ	27
ภาวะผู้นำและคุณลักษณะของคณะกรรมการ	29
ความเป็นอิสระของคณะกรรมการ	30
การถ่วงดุลของคณะกรรมการ	31
บทบาทของคณะกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอก	31

## สารบัญ

หน้า

ความมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการ และการจัดตั้งคณะอนุกรรมการ	31
การประเมินผลของคณะกรรมการ	32
การดำเนินการประชุมคณะกรรมการ	33
การเข้าถึงข้อมูลของคณะกรรมการ	33
ค่าตอบแทนของคณะกรรมการ	34
หมวดที่ 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย	
หลักการ	34
แนวปฏิบัติ	34
บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	35
แนวปฏิบัติที่ดีด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	35
แนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม	36
หมวดที่ 5 ความยั่งยืนและนวัตกรรม	
หลักการ	36
แนวปฏิบัติ	36
หมวดที่ 6 การเปิดเผยข้อมูล	
หลักการ	37
แนวปฏิบัติ	37
การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ	37
การรายงานทางการเงินและรายงานผลการดำเนินงาน	38
การควบคุม และการตรวจสอบภายใน	39
คณะกรรมการตรวจสอบและผู้สอบบัญชี	39
การทบทวนรายงานทางการเงิน	40
การบริหารความเสี่ยง	41
การต่อต้านการทุจริต การคอร์รัปชั่น	41
หมวดที่ 7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	
หลักการ	41
แนวปฏิบัติ	41
หมวดที่ 8 จรรยาบรรณ	
หลักการ	42
แนวปฏิบัติ	42
มาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานองค์การสุรา	42
ความหมายของมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม	42
ความหมายของจริยธรรม และจรรยาบรรณ	42
ค่านิยมหลัก (Core Value) ของมาตรฐานจริยธรรมสำคัญ สำหรับ-	43
ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ	
ค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ	43
การบริหารกิจการและสังคมที่ดี (Good Corporate Governance)	44

## สารบัญ

หน้า

มาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมขององค์กร	45
จรรยาบรรณขององค์การสุราฯ	46
จรรยาบรรณของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา	46
จรรยาบรรณของผู้บริหาร	48
จรรยาบรรณของพนักงานและลูกจ้าง	50
จรรยาบรรณต่อเจ้าหน้าที่	52
จรรยาบรรณต่อการจัดหาพัสดุและการปฏิบัติต่อคู่ค้า	52
จรรยาบรรณต่อคู่แข่งทางการค้า	53
จรรยาบรรณขององค์การสุราฯ ในการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นภาครัฐ	53
จรรยาบรรณต่อสิทธิมนุษยชน	54
จรรยาบรรณในการไม่ละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา	54
จรรยาบรรณในการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	54
จรรยาบรรณด้านการบริหารความเสี่ยง	54
จริยธรรมของผู้ตรวจสอบภายใน	55
จริยธรรมวิชาชีพในการปฏิบัติงาน	56
ด้านนโยบายการต่อต้านการทุจริต และคอร์รัปชัน	57
หมวดที่ 9 การติดตามผลการดำเนินงาน	
หลักการ	57
แนวปฏิบัติ	57
<b>ส่วนที่ 3 การกำกับดูแลกิจการที่ดี : สำหรับคณะกรรมการฯ</b>	
การกำหนด Skill Matrix และการสรรหาของคณะกรรมการบริหารฯ	60
นโยบายและแนวทางการสรรหากรรมการรัฐวิสาหกิจจากบัญชีรายชื่อของ กระทรวงการคลัง	60
ขั้นตอนการดำเนินการตามแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ	61
กรอบระยะเวลาในการสรรหากรรมการรัฐวิสาหกิจขององค์การสุราฯ	64
จำนวนกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา	64
วาระการดำรงตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่งของกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา	64
หน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ตามระเบียบจัดตั้ง องค์การสุราฯ	65
บทบาทของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา	65
การประชุมของกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา	66
การประชุมโดยไม่มีผู้บริหาร	70
การประเมินตนเองของกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา	70
การพัฒนากรรมการ	71
เบี้ยประชุม และค่าตอบแทนของกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา	71
ค่าตอบแทนของคณะกรรมการที่กรรมการบริหารกิจการองค์การสุราแต่งตั้ง	73
การสัมมนาจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี	74

## สารบัญ

	หน้า
การกำกับดูแลกิจการที่ดี	75
การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส	75
การรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ ผู้ถือหุ้นภาครัฐ	76
การสรรหาผู้บริหารสูงสุดขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต	76

# ส่วนที่ 1

## บททั่วไป

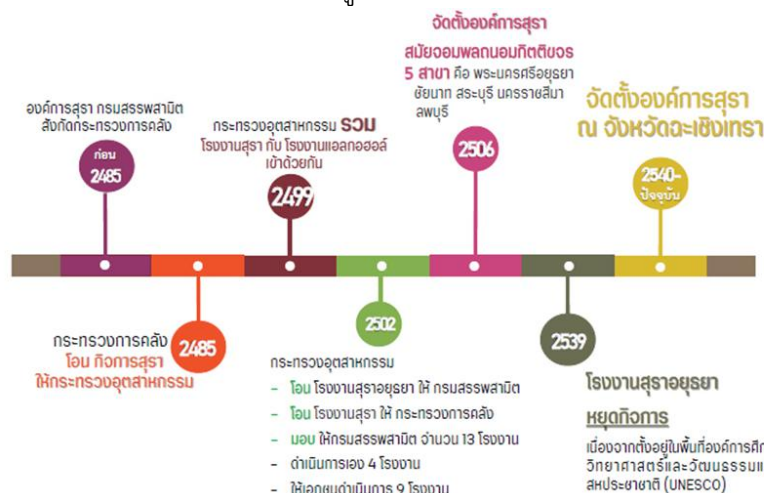
### นิยามของคำสำคัญ

คำสำคัญ	นิยาม
องค์กร/หน่วยงาน	องค์การสุรา กรมสรรพสามิต
ผู้บังคับบัญชา	ผู้ที่มีอำนาจสั่งการตามโครงสร้างองค์การสุรา กรมสรรพสามิต
พนักงาน/เจ้าหน้าที่ของรัฐ	พนักงานและลูกจ้างขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต รวมถึงบุคคลอื่นที่องค์กรมอบหมายให้ปฏิบัติงานตามสัญญา ข้อตกลง
คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา	คณะบุคคลที่แต่งตั้งขึ้นตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดตั้งองค์การสุรา ซึ่งประกอบด้วย อธิบดีกรมสรรพสามิตหรือที่ปรึกษาหรือรองอธิบดีที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีกรมสรรพสามิต เป็นประธานกรรมการ ปรึกษาหรือรองอธิบดีที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีกรมสรรพสามิตจำนวน 2 คน เป็นรองประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ เป็นกรรมการและเลขานุการโดยตำแหน่ง และกรรมการอื่นอีกมีจำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน แต่เมื่อรวมกรรมการทั้งหมดแล้ว ต้องมีจำนวนไม่เกิน 11 คน ซึ่งในกรรมการอื่นนี้ให้มีผู้แทนกระทรวงการคลังเป็นกรรมการร่วมด้วยหนึ่งคน โดยกรรมการอื่น รวมทั้งผู้แทนกระทรวงการคลังและที่ปรึกษาคณะกรรมการ รัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้งและถอดถอน
ประธานกรรมการ	ประธานกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา
กรรมการ	กรรมการในคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา และให้รวมถึงประธานกรรมการและรองประธานกรรมการด้วย
ผู้บริหารสูงสุด	ผู้อำนวยการองค์การสุรา (บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดขององค์การสุรา เพื่อทำหน้าที่จัดการและดำเนินกิจการขององค์การสุราให้เป็นไปตามนโยบายและข้อบังคับที่คณะกรรมการหรือระเบียบแบบแผนที่ทางราชการได้วางไว้ และมีอำนาจบังคับบัญชาพนักงานทุกตำแหน่ง และรับผิดชอบต่อคณะกรรมการในการจัดการและดำเนินการขององค์การสุราฯ ซึ่งตาม พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2518 มาตรา 14 บัญญัติว่า ผู้บริหาร หมายความว่า ผู้ว่าการ ผู้อำนวยการ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการหรือบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดที่มีอำนาจหน้าที่คล้ายคลึงกันในรัฐวิสาหกิจนั้น)
ผู้บริหารระดับสูง	บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่ง 3 ลำดับนับจากผู้อำนวยการองค์การสุรา
คณะกรรมการ / คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน	คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงานกลุ่มย่อยที่คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ จัดตั้งขึ้นมาเพื่อให้ศึกษาและกลั่นกรองงานในด้านใดด้านหนึ่งไม่ว่าจะเรียกชื่อใดก็ตาม
ฝ่ายจัดการ	ผู้บริหารสูงสุดและผู้บริหารระดับสูง
พนักงาน	พนักงานและลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งรวมไปถึงที่ปรึกษาคณะกรรมการ ที่ปรึกษาารัฐวิสาหกิจ เลขานุการ ผู้ช่วยเลขานุการ หรือบุคคลที่ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่คล้ายคลึงกัน

คำสำคัญ	นิยาม
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	บุคคล ชุมชน องค์กร หรือสิ่งอื่นใดที่ได้รับผลกระทบ โดยอาจได้รับผลประโยชน์หรือสูญเสียผลประโยชน์จากการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งรวมถึงบุคคลหรือองค์กรที่ให้ความสนใจในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจด้วย เช่น ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า ประชาชน คู่ค้า เจ้าหนี้ คู่แข่ง ตลอดจนสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
จริยธรรม	ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม
จรรยาบรรณ	ประมวลความประพฤติที่ผู้ประกอบอาชีพการงานแต่ละอย่างที่กำหนดขึ้น เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียงและฐานะของสมาชิกในองค์กร อาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้
ค่านิยม	สิ่งที่บุคคลหรือสังคมยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจและกำหนดการกระทำของตนเอง
มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม	สิ่งที่ถือเป็นหลักสำหรับเทียบทางสภาพคุณงามความดี ทั้งที่อยู่ภายในจิตใจและที่แสดงออกที่ควรประพฤติในสังคมนั้นได้ยอมรับนับถือกันมา และประพฤติปฏิบัติร่วมกัน ยอมรับว่าสิ่งใดควรทำ สิ่งใดไม่ควรทำ
ผลประโยชน์ทับซ้อน	ผลประโยชน์ส่วนตัวของเจ้าหน้าที่รัฐไปขัดแย้งกับผลประโยชน์ส่วนรวมแล้วต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งทำให้ตัดสินใจได้ยากในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดความเป็นธรรมและปราศจากอคติ

## ความเป็นมา

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสาขาพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรม ภายใต้การควบคุมกำกับของกรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง จัดตั้งตามนโยบายพิเศษของรัฐบาล โดยคำสั่งกระทรวงการคลังที่ 24367/2506 เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2506 มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดตั้งโรงงานผลิตสุราและผลิตภัณฑ์จากวัตถุดิบที่ได้จากการผลิตสุราหรือผลิตภัณฑ์อันเป็นอุปกรณ์แก่การผลิตสุรา เพื่อหารายได้แก่รัฐและประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการผลิต กรมสรรพสามิตจึงให้ทุนแก่องค์การสุรา เป็นจำนวนเงินเท่ากับเงินสดและสินทรัพย์ที่กรมสรรพสามิตรับโอนมาจากกรมอุตสาหกรรมทั้งหมด นอกจากนี้ องค์การสุรา ได้รับสิทธิ์ให้เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายแอลกอฮอล์บริสุทธิ์รายเดียวในประเทศไทย และได้รับอนุญาตให้แปลงสภาพแอลกอฮอล์ตามสูตรที่กรมสรรพสามิตกำหนด ทำให้มีสินค้าที่หลากหลายสามารถตอบสนองลูกค้าที่แตกต่างกันได้



ปีพ.ศ. 248

ปีพ.ศ. 2499 กระทรวงอุตสาหกรรม มีคำสั่งให้ควบรวมโรงงานสุรากับโรงงานแอลกอฮอล์เข้าด้วยกัน

ปีพ.ศ. 2502 ได้โอนย้ายโรงงานสุราอยุธยาให้อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของกรมสรรพสามิต

เมื่อกระทรวงการคลังได้รับโอนโรงงานสุราจำนวน 13 โรงงานแล้ว จึงมอบให้กรมสรรพสามิตดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรี และได้มีการปรับปรุงวิธีการขายและผลิตสุราใหม่ โดยเปลี่ยนให้เอกชนเข้าดำเนินการผลิตและจำหน่ายจำนวน 9 โรงงาน และดำเนินการเองเพียงจำนวน 4 โรงงาน และได้รับโอนโรงงาน

สุรากลพบุรี จำนวน 1 โรงงาน ในขณะนั้นพบว่า ต้นทุนการผลิตของโรงงานสุรากลพบุรีต่ำกว่าทุกโรงงาน เนื่องจากมีกำลังการผลิตที่สูงมากกว่าจึงให้งดการผลิตของโรงงานอื่น ๆ โดยให้รับน้ำสุรากลพบุรีจากโรงงานสุรากลพบุรีไปจำหน่ายแทน

เดิมมีทั้งสิ้น 6 สาขา คือ พระนครศรีอยุธยา ชัยนาท สระบุรี นครราชสีมา ลพบุรี และ กรุงเทพมหานครซึ่งเป็นสำนักงานใหญ่ ต่อมาในปีพ.ศ. 2539 โรงงานสุรากลพบุรีที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยาต้องหยุดดำเนินการ เนื่องจากตั้งอยู่ในพื้นที่ที่องค์การศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) ประกาศให้เป็นมรดกโลก ส่งผลให้ต้องย้ายโรงงานมาดำเนินการที่ตำบลปากน้ำ อำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา มีเนื้อที่โรงงานประมาณ 139 ไร่ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2540 เป็นต้นมา

ปี พ.ศ. 2540 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบตามที่กระทรวงการคลังเสนอให้เปิดเสรีการผลิตและจำหน่ายสุรากลพบุรี โดยสุรากลพบุรี (แอลกอฮอล์) คณะรัฐมนตรีมีมติให้องค์การสุรากลพบุรี กรมสรรพสามิต เป็นผู้ผลิตและจำหน่าย องค์การสุรากลพบุรี จึงยุติบทบาทการผลิตและจำหน่ายสุรากลพบุรีเหลือเพียงสุรากลพบุรี (แอลกอฮอล์) หมายความว่า สุรากลพบุรีชนิดสุรากลพบุรีสามทับที่มีแรงดีกรีแปรสลับขึ้นไป แอลกอฮอล์ขององค์การสุรากลพบุรี จึงมีคุณลักษณะเป็นแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ที่มีคุณภาพสูง เกรดยา (Pharmaceutical grade) และเกรดอาหาร (Food grade)

### วิสัยทัศน์ (Vision)

“ผู้นำอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชน และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สร้างคุณค่าให้กับสังคม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน”

#### คำอธิบายวิสัยทัศน์ :

##### ผู้นำอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์

- ผู้นำอุตสาหกรรมต้นน้ำที่ผลิตแอลกอฮอล์บริสุทธิ์คุณภาพสูง โดยอุตสาหกรรมกลั่นน้ำและปลายน้ำต่าง ๆ จะนำเอทิลแอลกอฮอล์ไปใช้ในการผลิต การปรุงแต่ง การเจือปน การสกัด และการทำละลาย

##### เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

- องค์การสุรากลพบุรี จะเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำที่ให้บริการสาธารณะด้านแอลกอฮอล์ สำหรับใช้ในอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์
- สร้างความมั่นคงให้อุตสาหกรรมกลั่นน้ำและปลายน้ำด้วยระบบมาตรฐานและบริการที่ดี เพื่อส่งเสริมการเติบโตและสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- เน้นตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

##### สร้างคุณค่าให้กับสังคม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

- การเลือกใช้พืชผลที่ล้นตลาดหรือวัสดุเหลือทิ้งทางการเกษตรมาผลิตเอทิลแอลกอฮอล์ เพื่อไม่ให้กระทบต่อวงจรอาหารมนุษย์และสัตว์
- ลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างมีประสิทธิภาพ

## พันธกิจ (mission)

เพื่อให้พันธกิจสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ผ่านการทบทวน จึงได้กำหนดดังนี้

- (1) วิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูง เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจตอบสนองต่อความต้องการทั้งในและต่างประเทศ
- (2) พัฒนาเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน
- (3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือและส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ
- (4) สร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

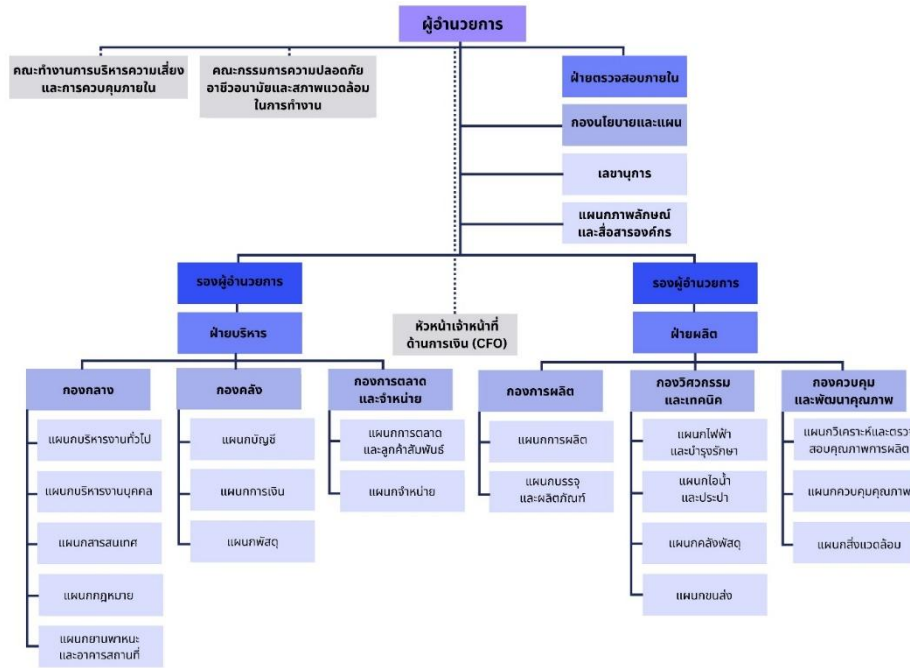
## ค่านิยม (core values)

การกำหนดค่านิยมขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ผ่านการทบทวน ดังนี้



T	: Teamwork	การทำงานเป็นทีม
H	: Humility	มีความอ่อนน้อมถ่อมตน
A	: Achievement	มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
I	: Integrity	โปร่งใส ซื่อสัตย์ ยึดหลักธรรมาภิบาล
S	: Sustainability	มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

# โครงสร้างองค์กร



สายการบังคับบัญชาแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ หัวหน้าแผนก หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่าย รองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ

แบ่งโครงสร้างหน่วยงานออกเป็น 28 หน่วยงาน ดังนี้

- 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายผลิต ฝ่ายตรวจสอบภายใน

- 7 กอง ได้แก่ กองกลาง กองคลัง กองการตลาดและจำหน่าย กองการผลิต กองวิศวกรรมและเทคโนโลยี กองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ กองนโยบายและแผน

- 18 แผนก คือ แผนกบริหารงานบุคคล แผนกบริหารงานทั่วไป แผนกยานพาหนะ แผนกสารสนเทศ แผนกกฎหมาย แผนกบัญชีและงบประมาณ แผนกการเงิน แผนกพัสดุ แผนกคลังพัสดุและอาคารสถานที่ แผนกการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์ แผนกจำหน่าย แผนกการผลิต แผนกบรรจุและผลิตภัณฑ์ แผนกไฟฟ้าและบำรุงรักษา แผนกไอน้ำและประปา แผนกวิเคราะห์และตรวจสอบคุณภาพการผลิต แผนกควบคุมคุณภาพ แผนกสิ่งแวดล้อม

ส่วนที่ 2  
หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2562  
และแนวทางปฏิบัติ  
ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

## ความหมาย

**การกำกับดูแลกิจการที่ดี** หมายถึง การจัดโครงสร้าง และกลไกการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างองค์การสุธาฯ ซึ่งการจัดโครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการดังกล่าวจะต้องสะท้อนถึงหลักสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดี 9 ประการ โดยคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุธาฯ เป็นผู้ควบคุมกำหนดนโยบาย และปฏิบัติงานด้วยความสุจริต และรอบคอบ โดยมอบให้ผู้บริหารขององค์การสุธาฯ เป็นตัวแทนปฏิบัติงานตามนโยบายด้วยความสุจริต และรอบคอบเช่นกัน

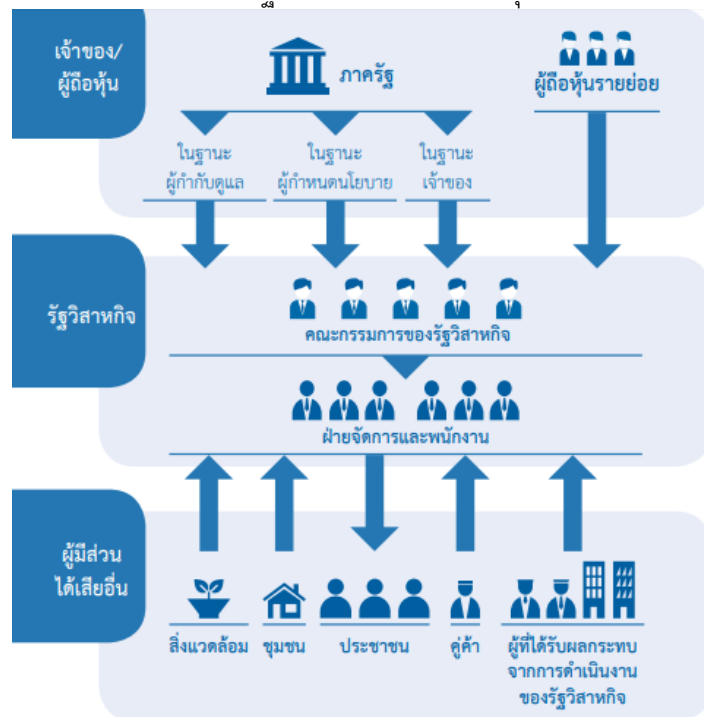
หลักการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 9 ประการ ดังนี้

หมวด	หลักการ
1. บทบาทของภาครัฐ	ภาครัฐควรมีการกำหนดหลักการและแนวทางของหน้าที่ที่พึงปฏิบัติ โดยภาครัฐควรมีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดการถ่วงดุลที่ดีในการกำกับดูแล รวมถึงภาครัฐควรมีส่วนในการกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยไม่เข้าไปแทรกแซงการบริหารงานประจำ แต่ยังคงควรมีการติดตามและกำกับให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สิทธิ และความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น	ผู้ถือหุ้นทุกรายถือเป็นเจ้าของรัฐวิสาหกิจ มีสิทธิพื้นฐานเท่าเทียมกันทุกประการตามที่กฎหมายกำหนด โดยผู้ถือหุ้นสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการให้ทำหน้าที่แทนตน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญโดยการออกเสียงคะแนนในที่ประชุมผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นควรมีสิทธิได้รับข้อมูลอย่างถูกต้อง เพียงพอ และทันเวลาต่อการตัดสินใจ ดังนั้น คณะกรรมการต้องให้ความสำคัญในสิทธิของผู้ถือหุ้นและปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงไม่กระทำการใด ๆ อันเป็นการละเมิดสิทธิของผู้ถือหุ้น
3. คณะกรรมการ	คณะกรรมการเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายของภาครัฐ คณะกรรมการควรปฏิบัติงานตามหลักความไว้วางใจ (Fiduciary Duty) และดูแลให้กรรมการ ฝ่ายจัดการตลอดจนพนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ระมัดระวัง (Duty of Care) และซื่อสัตย์ต่อองค์กร (Duty of Loyalty) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยคณะกรรมการควรมีองค์ประกอบทางความรู้ความสามารถที่เหมาะสม และควรเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการรวมถึงกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายของภาครัฐ
4. บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย	มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มมีความสำคัญในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้ เป็นไป อย่างยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มโดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าวตามกฎหมาย หรือตามข้อตกลงที่มีกับผู้มีส่วนได้เสีย และกำกับดูแลให้มีกลไกและการปฏิบัติที่เหมาะสมแก่ผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการพัฒนาการดำเนินงานและไม่ควรกระทำการใด ๆ ที่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้น

หมวด	หลักการ
5. ความยั่งยืนและนวัตกรรม	คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการกำหนดนโยบายและแผนการ ดำเนินงานขององค์กรที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการ และการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
6. การเปิดเผยข้อมูล	คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ อย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ ครบถ้วนเพียงพอ ทันเวลา และเป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สาธารณชนและผู้มีส่วนได้เสียสามารถใช้ในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม และคณะกรรมการควรดูแลช่องทางการเปิดเผยข้อมูลให้สาธารณชน และผู้มีส่วนได้เสียสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวก
7. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อาจทำให้แผนงาน หรือการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไม่บรรลุตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหาย ต่อองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมจะสามารถป้องกัน หรือลดโอกาสที่เกิดผลเสียหายจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน เพื่อให้สามารถกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจให้มีการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
8. จรรยาบรรณ	คณะกรรมการมีหน้าที่กำหนดแนวปฏิบัติในเรื่องของจรรยาบรรณ และกำกับ ดูแลให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือและปฏิบัติให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกันรวมถึงจัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน เมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณหรือไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติ
9. การติดตามผลการดำเนินงาน	ภาครัฐในฐานะเจ้าของ ควรหารือกับคณะกรรมการบริหารกิจการ-องค์กรการสุราษฎร์ฯ เพื่อกำหนดข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมาย และขอบเขตการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และควรจัดให้มีผู้ประเมินผลการดำเนินงานที่มีความเชี่ยวชาญและมีความเข้าใจในเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ อีกทั้งติดตามให้รัฐวิสาหกิจนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป โดยคณะกรรมการบริหารกิจการองค์กรการสุราษฎร์ฯ มีบทบาทในการกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตกลงไว้ ในข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน

## กลุ่มบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ

กลุ่มบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจ แบ่งเป็น 3 กลุ่มหลัก ดังนี้



## ความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance)

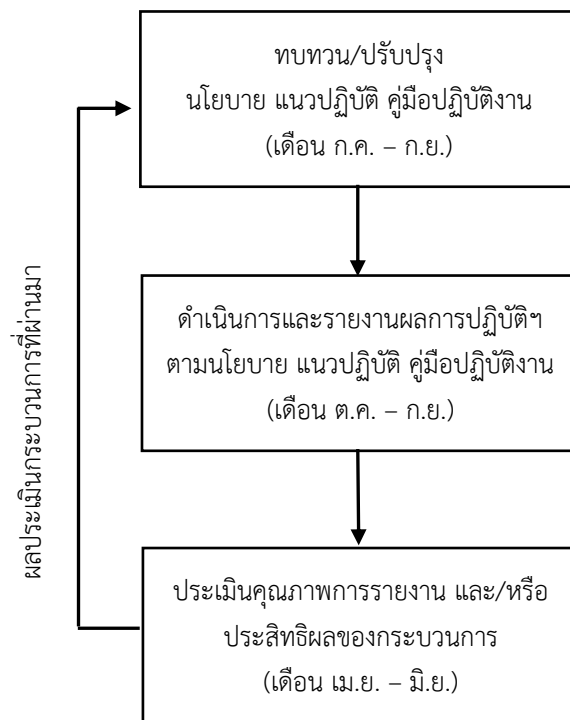
การกำกับดูแลกิจการที่เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความยั่งยืนและเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ การกำกับ การติดตาม การควบคุม และการดูแลผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ ให้ไปทำหน้าที่ทางการบริหาร เพื่อให้ทรัพยากรขององค์กรได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมาย ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม

## หลักการ และแนวปฏิบัติที่ดีตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสุราฯ

เพื่อให้หลักการและแนวปฏิบัติที่ดีตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสุราฯ มีความเป็นสากล และเป็นกลไกสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดระบบการบริหารจัดการที่ดีในหน่วยงาน อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีความโปร่งใส มีความน่าเชื่อถือ สามารถเพิ่มมูลค่า เพื่อสร้างประโยชน์และความเชื่อมั่นให้แก่ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย จึงได้กำหนดหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์การสุราฯ ขึ้น โดยเทียบเคียงจากหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจปี 2562 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) แบ่งเป็น 9 หมวด ดังนี้

- หมวดที่ 1 บทบาทของภาครัฐ
- หมวดที่ 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น
- หมวดที่ 3 คณะกรรมการ
- หมวดที่ 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย
- หมวดที่ 5 ความยั่งยืนและนวัตกรรม
- หมวดที่ 6 การเปิดเผยข้อมูล
- หมวดที่ 7 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- หมวดที่ 8 จรรยาบรรณ
- หมวดที่ 9 การติดตามผลการดำเนินงาน

## กระบวนการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง



# หมวดที่ 1 บทบาทของภาครัฐ

## หลักการ

ภาครัฐควรกำหนดหลักการและแนวทางของหน้าที่ที่พึงปฏิบัติ โดยมีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดการถ่วงดุลที่ดีในการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร รวมถึง ภาครัฐควรมีส่วนในการกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยไม่เข้าไปแทรกแซงการบริหารงานประจำ แต่ยังคงมีการติดตามและกำกับให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

## แนวปฏิบัติ

1. ภาครัฐควรพิจารณาถึงความเหมาะสมในการแยกบทบาทหน้าที่ของภาครัฐในการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การดำเนินการ และเจ้าของออกจากรันอย่างชัดเจน
2. ภาครัฐควรกำหนดนโยบายและทิศทางในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
3. ภาครัฐมีหน้าที่กำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ติดตามให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจโดยไม่เข้าไปแทรกแซงการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจและให้รัฐวิสาหกิจมีอำนาจและอิสระในการบริหารงาน
4. ภาครัฐในฐานะเจ้าของ ควรร่วมประชุมและทำหน้าที่โดยชอบผ่านการออกเสียงลงมติในที่ประชุมคณะกรรมการ
5. ภาครัฐควรหารือกับคณะกรรมการ คณะกรรมการตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายนอก และผู้ตรวจสอบของรัฐอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการบริหารงาน การควบคุม และส่งเสริมให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
6. ภาครัฐในฐานะเจ้าของ ควรนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการกำกับให้รัฐวิสาหกิจมีกรอบและกลไกในการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
7. ภาครัฐควรจัดให้มีระบบการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือ

## 1.1 สิทธิของเจ้าของกิจการ (รัฐบาล)

### หลักการ

เจ้าของกิจการ (รัฐบาล) มีสิทธิร่วมในความเป็นเจ้าของโดยควบคุมรัฐวิสาหกิจผ่านการแต่งตั้งคณะกรรมการให้ทำหน้าที่แทนตนและมีสิทธิร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ รัฐวิสาหกิจจึงควรส่งเสริมให้เจ้าของกิจการ (รัฐบาล) ได้ใช้สิทธิของตน

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องตระหนักและให้ความสำคัญถึงสิทธิของเจ้าของกิจการ (รัฐบาล) โดยไม่กระทำการใด ๆ อันเป็นการละเมิดหรือลดทอนสิทธิของเจ้าของกิจการ (รัฐบาล)

### แนวปฏิบัติ

1. กรรมการทุกท่านโดยเฉพาะประธานคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ควรเข้าร่วมประชุมกับภาครัฐและเข้าประชุมกับเจ้าของกิจการ (รัฐบาล) เพื่อตอบคำถามผู้เข้าประชุม
2. เจ้าของกิจการ (รัฐบาล) ควรได้รับข้อมูลเกี่ยวกับวันประชุม เวลา วาระการประชุม กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการประชุม ขั้นตอนการออกเสียงลงมติ รวมถึงข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นอย่างเพียงพอเพื่อใช้ในการตัดสินใจลงมติ

## 1.2 สิทธิของเจ้าของกิจการ (รัฐบาล) ในการแต่งตั้งและเลือกตั้งกรรมการ

### หลักการ

การแต่งตั้งกรรมการและการเสนอชื่อบุคคลให้ผู้มีอำนาจในการแต่งตั้ง การต่อวาระกรรมการ ควรมีวิธีการและหลักเกณฑ์ที่โปร่งใส การแต่งตั้งกรรมการจะต้องแต่งตั้งจากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริงเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่รัฐวิสาหกิจ โดยกรรมการควรเป็นบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสมและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 รวมทั้งกฎหมายจัดตั้งและกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และจะต้องไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนหรือส่วนได้ส่วนเสียกับกิจการของรัฐวิสาหกิจนั้น และ

มีการกำหนดบรรทัดฐานการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ การเตรียมความพร้อม และการมีส่วนร่วมเพื่อให้รัฐวิสาหกิจได้รับประโยชน์สูงสุดจากการแต่งตั้ง

### แนวปฏิบัติ

ตามระเบียบจัดตั้งองค์การสุรา กรมสรรพสามิต พ.ศ.2506 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2556 ข้อ 12. กำหนดว่า ให้มีคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราคณะหนึ่ง ประกอบด้วย อธิบดีกรมสรรพสามิตหรือที่ปรึกษาหรือรองอธิบดีที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีกรมสรรพสามิต เป็นประธานกรรมการ ปรึกษาหรือรองอธิบดีที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีกรมสรรพสามิตจำนวน 2 คน เป็นรองประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ เป็นกรรมการและเลขานุการโดยตำแหน่ง และกรรมการอื่นอีกมีจำนวนไม่น้อยกว่า 3 คน แต่เมื่อรวมกรรมการทั้งหมดแล้ว ต้องมีจำนวนไม่เกิน 11 คน

กรรมการอื่นนี้ให้มีผู้แทนกระทรวงการคลังเป็นกรรมการร่วมด้วยหนึ่งคน โดยกรรมการอื่น รวมทั้งผู้แทนกระทรวงการคลังและที่ปรึกษาคณะกรรมการ รัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้งและถอดถอน

นอกจากนี้ พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ 6) มาตรา 12/1 บัญญัติว่า ในการแต่งตั้งกรรมการอื่นที่ไม่ใช่กรรมการโดยตำแหน่งในรัฐวิสาหกิจแห่งใด ให้ผู้มีอำนาจพิจารณาแต่งตั้งจากบุคคลในบัญชีรายชื่อกรรมการที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น ไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการอื่นของรัฐวิสาหกิจนั้น

และจากระเบียบว่าด้วยการบัญชีและการเงินของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2520 ข้อ 28 ได้กำหนดให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งดำเนินการโดยให้มีผู้แทนกระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นข้าราชการประจำร่วมเป็นกรรมการอยู่ในคณะกรรมการ

โดยให้กรรมการผู้แทนกระทรวงการคลังมีหน้าที่รายงานผลการปฏิบัติงานต่อกระทรวงการคลัง

## **1.3 บทบาทของเจ้าของกิจการ (รัฐบาล) ในการกำหนดคุณลักษณะของกรรมการ**

### หลักการ

กรรมการควรมีส่วนร่วมในการเพิ่มคุณค่าแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจโดยรวม และควรมีทักษะที่เหมาะสมกับรัฐวิสาหกิจนั้น นอกจากนี้ควรอุทิศเวลาและความสามารถในการนำมาซึ่งการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และความหลากหลายทางความคิดให้กับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

### แนวปฏิบัติ

พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2518

มาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2518 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2519 และ (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2550 และ (ฉบับที่ 6) พ.ศ.2550 ดังนี้

- (1) มีสัญชาติไทย
- (2) มีอายุไม่เกินหกสิบห้าปีบริบูรณ์
- (3) มีคุณวุฒิและประสบการณ์เหมาะสมกับกิจการของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ

(4) ไม่เป็นบุคคลล้มละลาย หรือไม่เคยเป็นบุคคลล้มละลายทุจริต

(5) ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดย

ประมาทหรือความผิดลหุโทษ

(5/1) ไม่เป็นบุคคลวิกลจริตหรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ

(5/2) ไม่เคยต้องคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลให้ทรัพย์สินตกเป็นของแผ่นดินเพราะร่ำรวยผิดปกติ หรือมีทรัพย์สินเพิ่มขึ้นผิดปกติ

(5/3) ไม่เป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น

(6) ไม่เป็นข้าราชการการเมือง เว้นแต่เป็นการดำรงตำแหน่งกรรมการตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย

(7) ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งใดในพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ของพรรคการเมือง

(7/1) ไม่เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากงานเพราะทุจริตต่อหน้าที่

(8) ไม่เป็นผู้ถือหุ้นของรัฐวิสาหกิจนั้นหรือผู้ถือหุ้นของนิติบุคคลที่รัฐวิสาหกิจนั้นถือหุ้นอยู่

(9) ไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งใดในนิติบุคคลที่รัฐวิสาหกิจนั้นเป็นผู้ถือหุ้น เว้นแต่คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจนั้นมอบหมายให้ดำรงตำแหน่งกรรมการหรือดำรงตำแหน่งอื่นในนิติบุคคลที่รัฐวิสาหกิจนั้นเป็นผู้ถือหุ้น

(10) ไม่เป็นกรรมการ หรือผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจในการจัดการ หรือมีส่วนได้เสียในนิติบุคคลซึ่งเป็นผู้รับสัมปทาน ผู้ร่วมทุน หรือมีประโยชน์ได้เสียเกี่ยวข้องกับกิจการของรัฐวิสาหกิจนั้น เว้นแต่เป็นประธานกรรมการ กรรมการ หรือผู้บริหารโดยการมอบหมายของรัฐวิสาหกิจนั้น

มาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ 6) ให้ยกเลิกความในมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และให้ใช้ข้อความต่อไปนี้แทน

มาตรา 7 ผู้ใดจะดำรงตำแหน่งกรรมการในรัฐวิสาหกิจเกินกว่า 3 แห่งมิได้ ทั้งนี้ ให้นับรวมการเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติราชการแทนในตำแหน่งกรรมการด้วย

การนับจำนวนการดำรงตำแหน่งกรรมการตามวรรคหนึ่ง ไม่รวมการเป็นกรรมการโดยตำแหน่งที่ได้มีการมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติราชการแทน

#### 1.4 ความเท่าเทียมกันของเจ้าของกิจการ (รัฐบาล)

##### หลักการ

เจ้าของกิจการ (รัฐบาล) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการปรับเปลี่ยนที่สำคัญ โดยตัวแทนของเจ้าของกิจการ (รัฐบาล) เข้าร่วมประชุมและออกเสียงคะแนนในการประชุม และควรมีสิทธิได้รับข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอและทันเวลา เพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างความมั่นใจให้กับเจ้าของกิจการ (รัฐบาล) ว่า คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและฝ่ายบริหารจัดการจะดูแลให้การใช้เงินของเจ้าของกิจการ (รัฐบาล) เป็นไปอย่างเหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญต่อความมั่นใจในการลงทุนกับรัฐวิสาหกิจ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนดให้กรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับส่วนได้ส่วนเสียของตนและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้เจ้าของกิจการ (รัฐบาล) สามารถพิจารณาธุรกรรมของรัฐวิสาหกิจที่อาจมีความขัดแย้งของผลประโยชน์และสามารถตัดสินใจเพื่อประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจโดยรวม ทั้งนี้กรรมการและผู้บริหารที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกรรมที่ทำกับรัฐวิสาหกิจ ไม่ควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทำธุรกรรมดังกล่าว

##### แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรมีโอกาสและได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันในการแสดงความเห็นและตั้งคำถามใด ๆ ต่อที่ประชุมตามระเบียบวาระการประชุม และเรื่องที่เสนอ ประธานที่ประชุมควรจัดสรรเวลาให้เหมาะสม

2. องค์การสุราฯ ไม่ควรเพิ่มวาระการประชุมที่ไม่ได้แจ้งล่วงหน้าโดยไม่จำเป็น โดยเฉพาะวาระสำคัญที่คณะกรรมการต้องใช้เวลาการศึกษาข้อมูลก่อนตัดสินใจ

#### 1.5 การรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้ถือหุ้นภาครัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คณะกรรมการบริหารฯ เห็นถึงความสำคัญต่อการรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งรวมถึงผู้ถือหุ้นภาครัฐ จึงกำหนดแนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการบริหารฯ ดังต่อไปนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1. การรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน ให้รายงานต่อคณะกรรมการบริหารฯ เป็นประจำทุกเดือน  
2. การรายงานผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ให้รายงานต่อคณะกรรมการบริหารฯ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

3. การรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล ให้รายงานต่อคณะกรรมการบริหารฯ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

4. การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ ให้รายงานต่อคณะกรรมการบริหารฯ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

5. การรายงานผลการติดตามด้านการบริหารจัดการองค์กร ได้แก่ ด้านการตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้รายงานต่อคณะกรรมการบริหารฯ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส และให้คณะกรรมการบริหารฯ มอบข้อสังเกต

## หมวดที่ 2 สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

### หลักการ

ผู้ถือหุ้นทุกรายถือเป็นเจ้าของรัฐวิสาหกิจ มีสิทธิพื้นฐานเท่าเทียมกันทุกประการตามที่กฎหมายกำหนด โดยผู้ถือหุ้นสามารถแต่งตั้งกรรมการให้ทำหน้าที่แทนตน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องสำคัญโดยออกเสียงคะแนนในที่ประชุมผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นจึงควรมีสิทธิได้รับข้อมูลอย่างถูกต้อง เพียงพอ และทันเวลาต่อการตัดสินใจ ดังนั้น คณะกรรมการต้องให้ความสำคัญในสิทธิของผู้ถือหุ้น และปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงไม่ทำการใด ๆ อันเป็นการละเมิดสิทธิของผู้ถือหุ้น

### แนวปฏิบัติ

1. จัดประชุมผู้ถือหุ้น
2. ดำเนินการในการประชุมผู้ถือหุ้น
3. จัดทำรายงานการประชุม และการเปิดเผยมติการประชุมผู้ถือหุ้น

## 2.1 บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### หลักการ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรรับรู้ถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่กฎหมายกำหนด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรได้รับการดูแลจากรัฐวิสาหกิจตามสิทธิที่มีตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรสนับสนุนให้มีการร่วมมือระหว่างรัฐวิสาหกิจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างความมั่นคงทางธุรกิจ และสร้างกิจการให้มีฐานะการเงินที่มั่นคงอย่างยั่งยืน คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรตระหนักและให้ความมั่นใจว่าสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับการคุ้มครองและปฏิบัติด้วยดี

### แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรจะพิจารณาระบุว่าผู้ใดคือ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครบถ้วน และกำหนดลำดับความสำคัญให้เป็นข้อพิจารณาโดยไม่ผิดพลาด หรือทำให้การดำเนินกิจการต้องล้มเหลวหรือไม่สำเร็จในที่สุด
2. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างเสริมผลการดำเนินงานขององค์การสุรา เพื่อสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร และควรเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้นได้รับทราบอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการมีส่วนร่วมดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำหนดนโยบายในการดูแลสิ่งแวดล้อม และสังคมอย่างชัดเจน และกำหนดให้มีการรับฟังความเห็นของประชาชน ในกรณีที่ต้องดำเนินการสุรา มีการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมใดที่อาจมีผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อมสุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับชุมชนหรือท้องถิ่น

## 2.2 แนวปฏิบัติที่ดีด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

องค์การสุราฯ มีนโยบายด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน และถือปฏิบัติตามกรอบแนวคิด ประกาศนโยบายกระทรวงแรงงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรณรงค์ให้เกิดความตระหนักและสร้างจิตสำนึกในเรื่องความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีในสถานที่ทำงาน และเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีแนวทางการจัดการด้านความปลอดภัยอย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. มีนโยบายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นลายลักษณ์อักษร และให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนทราบ และมีบอร์ดนโยบายให้เห็นได้ชัดเจน
2. มีแผนงานประจำปีด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
3. มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผล และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนและนโยบายที่กำหนด
4. มีคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานตามที่กฎหมายกำหนด
5. มีเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานทุกระดับตามที่กฎหมายกำหนดไว้
6. มีหน่วยงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานตามที่กฎหมายกำหนด

7. มีข้อบังคับและคู่มือว่าด้วยความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
8. มีระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการสอบสวนและวิเคราะห์ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
9. มีการประเมินเหตุผู้ปฏิบัติงานใหม่เกี่ยวกับความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

### 2.3 แนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นองค์กรที่อยู่กับสังคมด้วยความเข้าใจ เกื้อกูล มีจริยธรรมโปร่งใสเป็นธรรม คำนึงถึงสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐาน ส่งเสริมการพัฒนาการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม

1. เป็นองค์กรของประชาชนที่อยู่ร่วมกับสังคมด้วยความเข้าใจ และเกื้อกูลซึ่งกันและกัน
2. บริหารจัดการอย่างมีจริยธรรม เป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน และคำนึงถึงสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐาน
3. ส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยยึดหลักกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควบคู่กับการเสริมสร้างประสิทธิภาพ และการเติบโตขององค์กร
4. เป็นผู้นำในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และการพัฒนาคุณภาพที่ยั่งยืนให้กับสังคมและชุมชน
5. ให้ความสำคัญในการป้องกันและบรรเทาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงานที่ยึดมั่นตามมาตรฐานสากล หรือดำเนินการให้ดีกว่าที่กฎหมายกำหนด
6. ส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนาด้านการอนุรักษ์พลังงาน สิ่งแวดล้อม และการพัฒนาไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน
7. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อมให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ
8. แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์กับบุคคล และหน่วยงานอื่น เพื่อให้มีการรักษาสภาพแวดล้อม ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

## หมวดที่ 3 คณะกรรมการ

### หลักการ

คณะกรรมการเป็นตัวแทนผู้ถือหุ้นในการกำกับดูแลที่ดี และการนำองค์กร รัฐวิสาหกิจให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ คณะกรรมการควรปฏิบัติงานตามหลักความไว้วางใจ และดูแลให้ฝ่ายจัดการตลอดจนพนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ระมัดระวัง และมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคณะกรรมการควรมีองค์ประกอบความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม และเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการรวมถึงกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และนโยบายของภาครัฐ

### แนวปฏิบัติ

#### 3.1 การดำเนินงานของคณะกรรมการ

##### 1.1 บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

1.1.1 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรเข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบในฐานะผู้นำในรัฐวิสาหกิจบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ และทำหน้าที่กำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรให้รัฐวิสาหกิจมีการบริหารงานที่ดี รวมถึงเข้าใจขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตน

1.1.2 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรจัดทำนโยบายกำกับดูแลกิจการรวมถึงแนวปฏิบัติที่ดีของคณะกรรมการที่ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการในการปฏิบัติงาน

1.1.3 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตนและฝ่ายจัดการให้ชัดเจน และกำกับดูแลฝ่ายจัดการดำเนินการให้บรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจ

1.1.4 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการรับผิดชอบการบริหารงานตามกรอบนโยบายที่วางไว้โดยไม่แทรกแซงการตัดสินใจ และการบริหารงาน

1.1.5 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

1.1.6 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรส่งเสริมให้มีการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่เอื้อให้บรรลุ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ และนโยบายการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

1.1.7 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรปฏิบัติหน้าที่โดยยึดถือประโยชน์สูงสุดของรัฐวิสาหกิจเป็นที่ตั้ง และคณะกรรมการไม่ควรกระทำการใด ๆ อันอาจทำให้เกิดความขัดแย้งของผลประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจ

1.1.8 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีนโยบาย และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน

1.1.9 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจมีนโยบายและวิธีปฏิบัติในการรักษาความลับ การรักษาความน่าเชื่อถือ ความพร้อมใช้ของข้อมูล รวมถึงการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลของรัฐวิสาหกิจ และมาตรการป้องกันมิให้กรรมการฝ่ายจัดการ และผู้ใดก็ตามที่สามารถเข้าถึงข้อมูล นำข้อมูลไปใช้โดยมิชอบได้

1.1.10 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรจัดให้มีระบบรายงานความเป็นอิสระของคณะกรรมการที่เป็นอิสระ โดยเมื่อได้รับแต่งตั้งให้กรรมการที่เป็นอิสระเปิดเผยความสัมพันธ์กับรัฐวิสาหกิจ และความเกี่ยวข้องกับฝ่ายจัดการ และควรจัดทำทุกปีในระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง ทั้งนี้ในกรณีที่คณะกรรมการที่เป็นอิสระเปลี่ยนแปลงสถานะระหว่างดำรงตำแหน่งจนขาดคุณสมบัติในการเป็นกรรมการที่เป็นอิสระต้องรายงานคณะกรรมการเพื่อพิจารณาสถานะการดำรงตำแหน่งของกรรมการโดยทันที

1.1.11 คณะกรรมการควรกำหนดบทบาท และหน้าที่ของประธานกรรมการให้ชัดเจน และสนับสนุนให้ประธานกรรมการสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์และเหมาะสม

## 1.2 การประชุมคณะกรรมการ

1.2.1 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรจัดให้มีการกำหนดการประชุมและวาระการประชุมคณะกรรมการเป็นการล่วงหน้า และในกรณีที่มีการเสนอวาระการประชุมเพิ่มเติมควรให้คณะกรรมการมีมติเห็นชอบในการเพิ่มวาระการประชุมดังกล่าว

1.2.2 หากมีความจำเป็นจะให้มีการประชุมพิเศษเมื่อใดก็ได้ โดยให้ประธานกรรมการเป็นผู้พิจารณาสั่งนัดหมายการประชุม

1.2.3 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรมีการประชุมทุกเดือน

1.2.4 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำกับดูแลให้กรรมการและฝ่ายจัดการมีอิสระที่จะเสนอเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อรัฐวิสาหกิจเข้าสู่วาระการประชุม

1.2.5 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรได้รับเอกสารประกอบการประชุมล่วงหน้าอย่างน้อย 5 วันทำการก่อนวันประชุม

1.2.6 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา สามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นจำเป็นสำหรับการตัดสินใจในการประชุมคณะกรรมการได้จากฝ่ายจัดการที่ได้รับมอบหมายภายในขอบเขตที่กำหนด

1.2.7 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำกับดูแลให้กรรมการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับรัฐวิสาหกิจ งดเว้นจากการมีส่วนร่วมในการอภิปรายและออกเสียงลงมติ

1.2.8 คณะกรรมการต้องเข้าประชุมไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ของจำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการ และในการประชุมคณะกรรมการแต่ละครั้งควรมีกรรมการเข้าประชุมร้อยละ 80 ขึ้นไปของจำนวนกรรมการทั้งหมด สำหรับคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ควรมีการเข้าประชุมคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยร้อยละ 90 ของจำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการ และในการประชุมคณะกรรมการแต่ละครั้งควรมีกรรมการเข้าประชุมร้อยละ 80 ขึ้นไปของจำนวนกรรมการทั้งหมด

1.2.9 คณะกรรมการควรถือเป็นนโยบายที่จะให้กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร มีโอกาสที่จะประชุมระหว่างกันเองตามความจำเป็นโดยไม่มีกรรมการที่เป็นผู้บริหาร และฝ่ายจัดการร่วมด้วย

1.2.10 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรดูแลให้มีระบบการบันทึกรายงานการประชุมให้รายงานการประชุมมีความถูกต้องและครบถ้วน

## 1.3 การพัฒนาคณะกรรมการ

1.3.1 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการใหม่ได้รับคำแนะนำ และมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่

1.3.2 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรได้รับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ

1.3.3 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรส่งเสริมสนับสนุนให้กรรมการได้รับการอบรมและพัฒนาศักยภาพ และความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่

## 1.4 การกำหนดค่าตอบแทนของคณะกรรมการ

1.4.1 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรพิจารณานโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนของกรรมการ

1.4.2 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนซึ่งประธานคณะกรรมการและสมาชิกควรเป็นกรรมการที่เป็นอิสระ

1.4.3 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรเปิดเผยนโยบายและหลักเกณฑ์ในการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนของกรรมการในรายงานประจำปี

## 1.5 การดำเนินงานเกี่ยวกับผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน

1.5.1 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรจัดตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้บริหารสูงสุดเพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด

1.5.2 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำกับดูแลให้ผู้บริหารสูงสุดจัดให้มีโครงสร้างผู้บริหารระดับสูง ขอบเขตงานและคุณสมบัติผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงที่เหมาะสม

1.5.3 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำกับให้มีแผนการสืบทอดตำแหน่งสำหรับตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารระดับสูง และตำแหน่งสำคัญ

1.5.4 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ฝ่ายจัดการและพนักงานได้รับการอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

1.5.5 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำหนดหลักเกณฑ์และปัจจัยในการประเมินผลงานของผู้บริหารสูงสุด และติดตามให้ผู้บริหารสูงสุดประเมินผู้บริหารระดับสูงอื่น ๆ ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมิน

1.5.6 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำกับดูแลให้ผู้บริหารสูงสุดมีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจ

1.5.7 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรให้คณะอนุกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนพิจารณาโครงสร้างค่าตอบแทนของฝ่ายจัดการและพนักงาน และควรมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

## 1.6 การประเมินคณะกรรมการ

1.6.1 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา และคณะอนุกรรมการควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งแบบรายคณะและรายบุคคลอย่างน้อยปีละครั้ง

1.6.2 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา อาจพิจารณาจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยในการทบทวน กำหนดแนวทาง และเสนอประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอย่างน้อยทุก ๆ 3 ปี และเปิดเผยการดำเนินการดังกล่าวให้สาธารณชนได้รับทราบ

1.6.3 คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรนำผลการประเมินไปใช้ในการประกอบการพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบคณะกรรมการและการดำรงตำแหน่งของกรรมการในวาระถัดไป

## 1.7 การแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ

ตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กำหนดแนวทางการสรรหากรรมการดังนี้

1. คณะกรรมการควรจัดตั้งคณะอนุกรรมการสรรหา ซึ่งคณะอนุกรรมการสรรหาส่วนใหญ่และประธานคณะอนุกรรมการสรรหาควรเป็นกรรมการที่เป็นอิสระ

2. คณะอนุกรรมการสรรหาควรจัดให้มีการประชุมเพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหากรรมการที่ไม่ใช่กรรมการโดยตำแหน่งให้เป็นไปอย่างเหมาะสม เว้นแต่มีกฎหมายกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหากรรมการที่ไม่ใช่กรรมการโดยตำแหน่งเป็นการเฉพาะให้ดำเนินการตามกฎหมายนั้น

3. คณะอนุกรรมการสรรหาควรทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหากรรมการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสนอแนะต่อคณะกรรมการก่อนที่จะมีการสรรหากรรมการทดแทนกรรมการที่ครบวาระ

## 3.2 หน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการ

### หลักการ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลกิจการเพื่อประโยชน์สูงสุดของรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อเจ้าของกิจการ (รัฐบาล) และเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องแสดงบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สินของเจ้าหน้าที่ของรัฐตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมกรรมการทุกคนมีความรับผิดชอบในฐานะกรรมการเท่าเทียมกัน ทั้งในด้านการเป็นผู้นำและการควบคุมรัฐวิสาหกิจ กรรมการทุกคนควรเข้าใจเป็นอย่างดีถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการ และลักษณะการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ พร้อมทั้งจะแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระและพัฒนาตนเองให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา กรรมการทุกคนควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และรับผิดชอบต่อภาระของงานเพื่อมุ่งเน้นให้เกิดการเพิ่มมูลค่า ให้แก่กิจการ ภาครัฐ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพในรัฐวิสาหกิจซึ่งมีผลการดำเนินการที่ดีและมีฝ่ายบริหารที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอาจมอบหมายอำนาจในการบริหารให้แก่ฝ่าย

บริหารมากขึ้น สำหรับรัฐวิสาหกิจที่กำลังประสบปัญหาคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรติดตามการบริหารจัดการของฝ่ายบริหารอย่างใกล้ชิดให้มากยิ่งขึ้น แต่ไม่ให้เป็นภาระแทรกแซงงานประจำ (Day-to-Day Management)

คณะกรรมการและฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจมีความรับผิดชอบตามที่ต่อกันและกันในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจนั้น ดังนั้น ฝ่ายบริหารควรแสดงถึงจุดยืนของตนรับฟังข้อเสนอแนะของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และเข้าร่วมอภิปรายในการประชุมคณะกรรมการอย่างเสรี สำหรับกรรมการรัฐวิสาหกิจควรตั้งคำถามที่เป็นประโยชน์และมีความหนักแน่น เพื่อโต้แย้งข้อสมมติฐานของฝ่ายบริหารอย่างสร้างสรรค์และแสดงความเห็นอย่างตรงไปตรงมา นอกจากนี้กรรมการทุกคนควรอุทิศเวลาให้เพียงพอเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ เป็นหน้าที่ของกรรมการที่ต้องเข้าประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทุกครั้ง ยกเว้นกรณีที่มีเหตุผลพิเศษจริง ๆ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีมาตรการป้องกันกรณีที่มีการ และผู้บริหารใช้ข้อมูลภายในเพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ (Abusive Self-dealing) ซึ่งเป็นการเอาเปรียบเจ้าของกิจการ (รัฐบาล) เช่น การนำข้อมูลภายในไปเปิดเผยซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อเจ้าของกิจการ (รัฐบาล) เป็นต้น ฝ่ายบริหารมีอำนาจหน้าที่และควมรับผิดชอบในการจัดการกิจการของรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจด้วยความซื่อสัตย์ และมุ่งเน้นการเพิ่มมูลค่าให้กิจการ ภาครัฐ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ

### แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรแบ่งแยกบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และการปฏิบัติหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา และฝ่ายจัดการอย่างชัดเจน
2. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรจัดให้มียุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กรที่สอดคล้องกับแนวนโยบายขององค์การสุรา และติดตามกำกับให้มีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
3. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรจัดให้มีมาตรการในการควบคุมฝ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราได้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่มีต่อองค์การสุรา และรัฐโดยรวม
4. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรควบคุมและจัดการแก้ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายบริหาร คณะกรรมการ และภาครัฐอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์โดยรวมของประเทศชาติเป็นหลัก รวมทั้งตรวจสอบการใช้ทรัพย์สินของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา และภาครัฐ
5. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรดูแลให้โครงสร้าง และวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราและระบบงานของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราสร้างความเชื่อมั่นได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ได้ดำเนินไปในลักษณะที่ถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม
6. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำหนดวิสัยทัศน์ของกิจการ ความรับผิดชอบต่อผลประกอบการ และการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารให้มีความตั้งใจและความระมัดระวังในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น รวมทั้งควรทบทวนและให้ความเห็นชอบกับกลยุทธ์ นโยบายที่สำคัญ และแผนงาน โดยรวมถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย (Key Performance Indicator – KPI) ทางการเงินและแผนต่าง ๆ ของรัฐวิสาหกิจ และควรติดตามผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหารให้มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอรวมทั้งให้คำแนะนำเรื่องกลยุทธ์ด้วย
7. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำหนดแนวทางที่เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อป้องกันกรณีที่มีการ และผู้บริหารใช้ข้อมูลภายในเพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ และแจ้งแนวทางดังกล่าวให้ทุกคนในองค์กรถือปฏิบัติ
8. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรจัดให้มีจรรยาบรรณ (Code of Conduct) ของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราที่เป็นลายลักษณ์อักษร และทบทวน/ปรับปรุงจรรยาบรรณดังกล่าวให้ทันสมัยเป็นประจำ
9. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรจัดให้มีกระบวนการเพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบบัญชีการรายงานทางการเงิน และการสอบบัญชีมีความเชื่อถือได้ รวมทั้งดูแลให้มีกระบวนการในการประเมินความเหมาะสมของการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน และการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
10. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา มีหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินของผู้บริหารสูงสุดประเมินผลงานของผู้บริหารสูงสุดโดยสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสูงสุดที่มาจาก

การสรรหา และกำหนดค่าตอบแทนและผลตอบแทนจูงใจระยะยาวของผู้บริหารสูงสุดให้สอดคล้องกับผลงาน คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา และผลการประเมินดังกล่าว และประธานกรรมการควรเป็นผู้สื่อสารผลการ พิจารณา

11. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำกับงานด้านการบริหารงานบุคคลในเรื่อง ตำแหน่งหน้าที่ และจำนวนพนักงานให้มีความเหมาะสมกับสถานะของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราในช่วง ระยะเวลาสั้น ๆ (โครงสร้างอัตรากำลัง)

12. กรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ไม่ควรเป็นกรรมการในการจัดซื้อจัดจ้างขององค์การสุรา

### 3.3 ภาวะผู้นำและคุณลักษณะของคณะกรรมการ

#### หลักการ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ และมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจเพื่อ ประโยชน์สูงสุดของรัฐวิสาหกิจสำหรับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ บทบาทของคณะกรรมการที่สำคัญมี 2 ประการ คือ

1. ภาวะผู้นำ (Direct / Lead) เป็นองค์ประกอบสำคัญเนื่องจากภาวะผู้นำที่มีคุณภาพสูง และความ เป็นอิสระในการปฏิบัติงานที่เพียงพอ เป็นสิ่งจำเป็นต่อโครงสร้างการกำกับดูแลที่ดียิ่งจะช่วยสร้างความสามารถในการ แข่งขันทางธุรกิจและประโยชน์สูงสุดแก่รัฐวิสาหกิจ ภายในกรอบของความโปร่งใส มีจริยธรรมที่ดีและมีความ รับผิดชอบ

2. ควบคุม (Control) และกำกับบทบาทของฝ่ายบริหาร ในการดำเนินกิจการตามที่ได้รับมอบหมาย จากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ ควรแยกหน้าที่และความรับผิดชอบของกรรมการและฝ่ายบริหารออกจากกันให้ ชัดเจน เพื่อให้ก้าวภายในหน้าที่ซึ่งกันและกัน และเป็นหน้าที่ของกรรมการทุกท่านที่ต้องมีส่วนร่วมพิจารณาให้ คำปรึกษาและสนับสนุนในการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และเพิ่มพูนทรัพยากร ขององค์กร

#### แนวปฏิบัติ

1. มีโครงสร้างคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ที่เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระ โดยควรมีกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกที่มีความสามารถและความน่าเชื่อถือในจำนวนมากพอ เพื่อไม่ให้เกิดการ ครอบงำเกิดขึ้น

2. ให้คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา พิจารณากำหนดองค์ประกอบของกรรมการ ซึ่ง ประกอบด้วย กรรมการผู้มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์แก่องค์การสุรา เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในสาขา ต่าง ๆ เพื่อผสมผสานความรู้ ความสามารถต่าง ๆ ที่จำเป็นเช่น ประสบการณ์ ความสามารถพื้นฐานในด้านต่าง ๆ และ ทักษะซึ่งเหมาะสมที่สุด

3. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรพิจารณาทบทวนถึงจำนวนของกรรมการที่ เหมาะสมซึ่งจะมีประสิทธิผลสูงสุดสำหรับการดำเนินงานในอนาคตไว้เป็นระยะ

4. ประธานกรรมการไม่ควรเป็นบุคคลเดียวกับผู้บริหารสูงสุด และประธานกรรมการเป็น ผู้รับผิดชอบในฐานะ เป็นผู้นำของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ดังนั้น ประธานกรรมการจึงควรเสริมสร้าง คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ให้เป็นคณะกรรมการที่มีประสิทธิผล

5. ประธานกรรมการควรให้ความมั่นใจว่ากรรมการทุกคนต้องมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบโดยรวม ทั้งในด้านการเป็นผู้นำและควบคุมองค์การสุรา โดยกรรมการทุกคนมีความรับผิดชอบในฐานะกรรมการเท่าเทียมกัน ถึงแม้ว่ากรรมการจะมาจากหน่วยงานที่แตกต่างกัน และอาจมีบทบาทในองค์การสุรา นั้นแตกต่างกัน

6. โดยทั่วไปผู้บริหารสูงสุดมีบทบาทสูงสุดในการดำเนินกิจการขององค์การสุรา เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีเวลา และอยู่ในฐานะที่เข้าใจกิจการขององค์การสุรา นั้นอย่างแท้จริง ดังนั้น ผู้บริหารสูงสุดควรเป็น กรรมการในคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา และในการทำงานคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา และ ผู้บริหารสูงสุดควรทำงานโดยประสานสัมพันธ์อย่างมีความไว้วางใจกัน และให้ความเคารพต่อกันและกันเพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่องค์การสุรา

7. กรรมการควรรับข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเสมอ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.4 ความเป็นอิสระของคณะกรรมการ

#### หลักการ

ความเป็นอิสระเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของกรรมการ ดังนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกจำนวนหนึ่งเป็นแกนหลักโดยเป็นบุคคลที่สามารถใช้ดุลยพินิจที่เป็นอิสระได้ และเป็นผู้ที่สามารถผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนหรือยับยั้งการดำเนินการต่าง ๆ ได้เมื่อจำเป็นและสิ่งสำคัญคือกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกจะต้องมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจอย่างแท้จริง

#### แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรมีกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอก เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันการศึกษา และจากภาคเอกชน เป็นต้น เพื่อให้มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจได้อย่างแท้จริง
2. ควรแต่งตั้งกรรมการอิสระให้มีจำนวนเพียงพอที่จะส่งผลต่อการรับฟังความคิดเห็นของที่ประชุม
3. กรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกควรทำรายงานรับรองความเป็นอิสระของตนเมื่อได้รับการแต่งตั้งและเป็นประจำทุกปี
4. กรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกควรมีการประชุมกันเองเป็นครั้งคราว โดยไม่มีกรรมการที่เป็นกรรมการโดยตำแหน่งหรือกรรมการที่เป็นข้าราชการเข้าร่วมประชุมด้วย

### 3.5 การถ่วงดุลของคณะกรรมการ

#### หลักการ

การถ่วงดุลโดยรวมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีความสำคัญ โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกที่มีความสามารถและน่าเชื่อถือจำนวนหนึ่งที่มีน้ำหนักพอที่จะทำให้ที่ประชุมรับฟังข้อคิดเห็นโดยไม่มีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลใดที่สามารถครอบงำการตัดสินใจของกรรมการอิสระดังกล่าวได้

#### แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรประกอบด้วยกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกอย่างน้อยหนึ่งในสามของกรรมการทั้งหมด โดยกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกอย่างน้อยหนึ่งคนควรแต่งตั้งจากบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น
2. รายชื่อกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกควรระบุไว้ในรายงานประจำปี

### 3.6 บทบาทของกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอก

#### หลักการ

บทบาทสำคัญของกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอก เป็นบทบาทเชิงกลยุทธ์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับรัฐวิสาหกิจ และให้ความมั่นใจว่าคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจโดยรวมจะให้การเน้นหนักในการดำรงรักษา และสร้างประโยชน์สูงสุดในระยะยาวแก่ประชาชนตามวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจนั้น กรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกต้องมีความสามารถและเต็มใจที่จะเรียนรู้กิจการของรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ และพร้อมที่จะแสดงความเห็นของตนเองอย่างเป็นอิสระ ตลอดจนอุทิศเวลาและทุ่มเทความสนใจให้กับรัฐวิสาหกิจ

#### แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการมีบทบาทเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์การสุราฯ โดยการช่วยดำรงรักษา และสร้างประโยชน์สูงสุดในระยะยาวให้แก่ลูกค้า (ลูกค้า) ด้วยการติดตามให้องค์การมีการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ มีรายงานทางการเงิน และการสอบบัญชีที่มีความน่าเชื่อถือ รวมถึงการพิจารณาประเด็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในอย่างเหมาะสม
2. คณะกรรมการมีบทบาทในการกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุด และกำกับดูแลผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร
3. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ สามารถแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะเรื่องขึ้นตามความเหมาะสมเพื่อรับผิดชอบกำกับดูแลงานเฉพาะด้าน แต่คณะกรรมการยังคงความรับผิดชอบต่องานในภาพรวม
4. หากได้รับแต่งตั้งให้เป็นสมาชิกในคณะอนุกรรมการควรเข้าประชุมทุกครั้ง

### 3.7 ความมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการ และการจัดตั้งคณะอนุกรรมการ

#### หลักการ

เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีคณะอนุกรรมการต่าง ๆ เพื่อช่วยศึกษา และกลั่นกรองงานตามความจำเป็น โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องอาศัยความเป็นกลางในการวินิจฉัย และควรกำหนดนโยบาย บทบาท หน้าที่รับผิดชอบ กระบวนการทำงาน เช่น การดำเนินการประชุมและการรายงานต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้อย่างชัดเจน

การแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเป็นสิ่งสำคัญที่จะสามารถเพิ่มคุณภาพ และประสิทธิภาพของ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ฉะนั้นการมีคณะอนุกรรมการในสาขาต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นคณะอนุกรรมการสรรหา คณะอนุกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นประเด็นที่ต้องตระหนักถึงในแง่การ เพิ่มมูลค่าให้แก่กิจการ

#### แนวปฏิบัติ

1. องค์การสุราฯ ควรมีคณะอนุกรรมการสรรหา เพื่อให้คำแนะนำต่อคณะกรรมการบริหารกิจการ องค์การสุราฯ ในการสรรหารายชื่อกรรมการใหม่ และ/หรือผู้บริหารสูงสุด โดยควรประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถที่จะช่วยพัฒนาองค์การสุราฯ ได้ ทั้งนี้ควรมีสมาชิกมาจากกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกเป็นส่วนใหญ่และประธานคณะอนุกรรมการสรรหาควรมีความเป็นอิสระ
2. องค์การสุราฯ ควรมีคณะอนุกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนเพื่อกำหนดเกณฑ์ค่าตอบแทน กรรมการและผู้บริหารให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยมีสมาชิกมาจากกรรมการอิสระเป็นส่วนใหญ่ และประธาน คณะอนุกรรมการ พิจารณาค่าตอบแทนควรมีความเป็นอิสระ
3. องค์การสุราฯ ควรมีคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อสามารถคาดการณ์ถึงความเสี่ยงที่ องค์การสุราฯ อาจจะได้รับ ทั้งความเสี่ยงทางการเงินและความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นนโยบายในการป้องกันและลดความเสี่ยงและมอบหมายให้ฝ่ายจัดการนำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ ประธานคณะอนุกรรมการบริหาร ความเสี่ยงควรมีความเป็นอิสระ
4. ประธานกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ไม่ควรเป็นประธานหรือสมาชิกในคณะอนุกรรมการ

### 3.8 การประเมินผลของคณะกรรมการ

#### หลักการ

การประเมินตนเองของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ จะช่วยให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจทำหน้าที่ กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจควบคู่ไปกับการทำหน้าที่กำกับดูแลความสำเร็จของฝ่ายบริหารได้อย่าง แท้จริงซึ่งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรพยายามปรับปรุงความสามารถในการทำงานร่วมกันเป็นคณะเดียวกัน และ ควรตระหนักว่าหากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่ได้ทำหน้าที่รวมเป็นหนึ่งเดียวกัน จะไม่สามารถทำหน้าที่กำกับดูแล ฝ่ายบริหารได้อย่างเหมาะสมและเพิ่มคุณค่าแก่รัฐวิสาหกิจได้ การประเมินตนเองของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจจะ สามารถระบุให้เห็นจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้น นอกจากนี้การประเมินผลดังกล่าวเป็นโอกาสให้กรรมการทั้งหลาย มาร่วมกันพิจารณาอย่างเปิดเผยถึงปัญหา และผลงานที่ผ่านมาและใช้ดุลยพินิจว่าตนเองเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพียงใดเพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

#### แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ควรกำหนดบรรทัดฐานการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการอย่างมีหลักเกณฑ์ และประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองเทียบกับบรรทัดฐานดังกล่าวเป็นระยะ ๆ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยคำนึงถึงความรับผิดชอบของตนและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การสุราฯ ควบคู่ไปกับการทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารงานของฝ่ายบริหารได้ อย่างมีประสิทธิภาพ
2. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ควรจัดทำแบบประเมินผลตนเองและแบบประเมินไขว้ เพื่อเป็นกรอบในการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการและควรประเมินความเหมาะสมของแบบประเมิน ดังกล่าวเป็นประจำ

3. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจโดยรวม และ/หรือเฉพาะบางเรื่องซึ่งไม่ได้มุ่งเน้นเป็นรายบุคคล

### 3.9 การดำเนินการประชุมคณะกรรมการ

#### หลักการ

การประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่ได้วางแผนไว้อย่างรอบคอบมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

#### แนวปฏิบัติ

1. โดยปกติให้มีการประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง แต่ประธานกรรมการ หรือกรรมการคนหนึ่งคนใดจะขอให้มีการประชุมคณะกรรมการเมื่อใดก็ได้ส่วนระเบียบวาระการประชุมสถานที่ และเวลาการประชุมให้ประธานกรรมการเป็นผู้กำหนด
2. การประชุมของคณะกรรมการต้องมีกรรมการเข้าประชุมอย่างน้อยกึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด นับรวมทั้งประธานกรรมการด้วยจึงจะเป็นองค์ประชุม
3. ให้กรรมการและเลขานุการ ทำหน้าที่จัดการให้มีการจัดบันทึกรายงานการประชุมของคณะกรรมการ และปฏิบัติการอื่น ๆ อันควรแก่หน้าที่
4. การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมคณะกรรมการ ให้ถือตามคะแนนเสียงข้างมากของกรรมการที่เข้าประชุม ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด
5. ในการประชุมคณะกรรมการให้ประธานกรรมการเป็นประธานที่ประชุม ถ้าประธานกรรมการไม่สามารถมาประชุมได้ ให้คณะกรรมการเลือกกรรมการคนหนึ่งนอกจากผู้อำนวยการซึ่งเป็นกรรมการและเลขานุการขึ้นเป็นประธาน
6. ถ้ามีกรณีจำเป็นเร่งด่วนอันจะต้องเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาวินิจฉัย และเป็นเรื่องที่ไม่ใช่ปัญหา แต่ไม่อาจเรียกประชุมคณะกรรมการได้ทันการ ซึ่งอาจเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่องค์การสุรา ได้ ให้ผู้อำนวยการเสนอวาระเป็นหนังสือขอมติโดยวิธีเวียน การเสนอวาระเพื่อขอมติโดยวิธีเวียนตามวรรคแรกจะกระทำได้เมื่อได้รับอนุมัติจากประธานกรรมการก่อน ถ้าประธานกรรมการ ไม่อยู่ หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้ขออนุมัติต่อกรรมการซึ่งคณะกรรมการมีมติแต่งตั้งให้ทำการแทนประธานกรรมการ การขอมติโดยวิธีเวียนจะต้องมีเสียงพิจารณา มากกว่ากึ่งหนึ่งของกรรมการทั้งหมด การวินิจฉัยชี้ขาดยุติคดีดังกล่าวให้เป็นไปตามข้อ 4 แห่งข้อบังคับนี้โดยอนุโลม
7. วิธีดำเนินการขอมติโดยวิธีเวียนตามข้อ 6 ให้เป็นไปตามระเบียบที่ผู้อำนวยการกำหนดด้วยความเห็นชอบของคณะกรรมการ
8. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรสนับสนุนให้ผู้บริหารสูงสุด โดยการเชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา เพื่อให้ข้อมูลรายละเอียดเพิ่มเติม ในฐานะที่เกี่ยวข้องกับปัญหาโดยตรง และเพื่อให้คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา มีโอกาสรู้จักผู้บริหารระดับสูง

### 3.10 การเข้าถึงข้อมูลของคณะกรรมการ

#### หลักการ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง และสำคัญเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างรอบคอบ เทียงตรง อันจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การมากที่สุด โดยฝ่ายบริหารควรมอบเอกสาร และข้อมูลที่ตรงประเด็นในรูปแบบ และคุณภาพที่เหมาะสมแก่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างทันเวลา

#### แนวปฏิบัติ

1. ประธานกรรมการควรมีมาตรการที่ชัดเจนให้กรรมการได้รับข้อมูลล่วงหน้า เพื่อมีเวลาเพียงพอที่จะศึกษาพิจารณา และตัดสินใจอย่างถูกต้อง โดยกำหนดให้ฝ่ายเลขานุการฯ จัดส่งแฟ้มเอกสารการประชุมให้คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ล่วงหน้า 5 วัน ทำการก่อนวันประชุม สำหรับเดือนที่มีวันหยุดตามประเพณีประจำปี ขององค์การสุราฯ แทรกก่อนวันประชุม กำหนดส่งเอกสารการประชุมจะเลื่อนให้เร็วขึ้นตามจำนวนวันหยุดด้วย

2. กรรมการควรขอข้อมูลในเรื่องที่ซับซ้อนมีข้อมูลรายละเอียดมาก หรือกรรมการบางคนมีความสนใจในประเด็นใดโดยเฉพาะนอกเหนือจากที่ได้นำเสนอไว้แล้วในเอกสารจำเป็นต้องมีผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมจากฝ่ายบริหาร กำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเป็นผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการขึ้นไป

### 3.11 ค่าตอบแทนของกรรมการ

#### หลักการ

ค่าตอบแทนของกรรมการควรกำหนดอย่างเป็นธรรม โปร่งใส โดยอ้างอิงความมีประสิทธิภาพ ทางด้านการปฏิบัติงาน และคุณสมบัติของกรรมการเป็นสำคัญ ระดับของค่าตอบแทนควรเพียงพอที่จะจูงใจ และรักษากรรมการที่มีคุณภาพไว้เพื่อดำเนินกิจการให้ประสบความสำเร็จ แต่ควรหลีกเลี่ยงการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการเกินสมควร การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของกรรมการโดยตรง กรรมการจึงไม่ควรเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเรื่องค่าตอบแทนของตนเอง ควรกำหนดให้มีกระบวนการกำหนดค่าตอบแทนที่โปร่งใส และขอความเห็นชอบจากเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้น กรรมการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นควรได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเติมที่เหมาะสมด้วย

#### แนวปฏิบัติ

1. การกำหนดค่าตอบแทนและเบี้ยประชุมของคณะกรรมการ และอนุกรรมการขององค์การสุราฯ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง
2. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ควรรายงานนโยบายค่าตอบแทน และจำนวนเงินของค่าตอบแทนไว้ในรายงานประจำปี และงบการเงินขององค์การสุราฯ

## หมวดที่ 4 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

### หลักการ

ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มมีความสำคัญในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปอย่างยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการควรกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มโดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าวตามกฎหมาย รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการพัฒนาการดำเนินงานและไม่ควรกระทำการใด ๆ ที่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้น

### แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำหนดนโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียให้ชัดเจน
2. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรระบุความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียเพื่อกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และเป็นธรรม
3. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำกับให้มีการเปิดเผยนโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย กลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และกิจกรรมต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการดำเนินการตามนโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียไว้ในรายงานประจำปี

### 4.1 บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

#### หลักการ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรรับรู้ถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียตามที่กฎหมายกำหนดและผู้มีส่วนได้เสียควรได้รับการดูแลจากรัฐวิสาหกิจตามสิทธิที่มีตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรสนับสนุนให้มีการร่วมมือระหว่างรัฐวิสาหกิจกับผู้มีส่วนได้เสียในการสร้างความมั่นคงสร้างงาน และสร้างกิจการให้มีฐานะการเงินที่มั่นคงอย่างยั่งยืน คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรตระหนัก และให้ความมั่นใจว่าสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียได้รับการคุ้มครองและปฏิบัติด้วยดี

#### แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรจะพิจารณาระบุนว่าผู้ใดคือกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียให้ครบถ้วน และกำหนดลำดับความสำคัญให้เป็นข้อพิจารณาโดยไม่ผิดพลาด หรือทำให้การดำเนินกิจการต้องล้มเหลวหรือไม่สำเร็จในที่สุด
2. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรพัฒนากลไกการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียในการสร้างเสริมผลการดำเนินงานขององค์การสุรา เพื่อสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร และควรเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องให้ผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้นได้รับทราบอย่างเพียงพอเพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการมีส่วนร่วมดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำหนดนโยบายในการดูแลสิ่งแวดล้อม และสังคมอย่างชัดเจน และกำหนดให้มีการรับฟังความเห็นของประชาชน ในกรณีที่ยังคงการสุรา มีการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมใดที่อาจมีผลกระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อมสุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต หรือส่วนได้เสียอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับชุมชนหรือท้องถิ่นแนวปฏิบัติที่ดีด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

### 4.2 แนวปฏิบัติที่ดีด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

องค์การสุรา มีนโยบายด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน และถือปฏิบัติตามกรอบแนวคิด ประกาศนโยบายกระทรวงแรงงานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรณรงค์ให้เกิดความตระหนักและสร้างจิตสำนึกในเรื่องความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีในสถานที่ทำงาน และเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีแนวทางการจัดการด้านความปลอดภัยอย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. มีนโยบายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นลายลักษณ์อักษร และให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนทราบ และมีบอร์ดนโยบายให้เห็นได้ชัดเจน
2. มีแผนงานประจำปีด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
3. มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานและนโยบายที่กำหนด

4. มีคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานตามที่กฎหมายกำหนด
5. มีเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานทุกระดับตามที่กฎหมายกำหนดไว้
6. มีหน่วยงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานตามที่กฎหมายกำหนด
7. มีข้อบังคับ และคู่มือว่าด้วยความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
8. มีระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการสอบสวน และวิเคราะห์ด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
9. มีการประเมินเหตุผู้ปฏิบัติงานใหม่เกี่ยวกับความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

#### 4.3 แนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม “เป็นองค์กรที่อยู่กับสังคมด้วยความเข้าใจเกื้อกูล มีจริยธรรมโปร่งใสเป็นธรรม คำนึงถึงสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐาน ส่งเสริมการพัฒนาการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคมและสิ่งแวดล้อม”

1. เป็นองค์กรของประชาชนที่อยู่ร่วมกับสังคมด้วยความเข้าใจ และเกื้อกูลซึ่งกันและกัน
2. บริหารจัดการอย่างมีจริยธรรม โปร่งใส เป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนและคำนึงถึงสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐาน
3. ส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยยึดหลักกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควบคู่ไปกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพ และการเติบโตขององค์กร
4. เป็นผู้นำในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ยั่งยืนให้กับสังคม และชุมชน
5. ให้ความสำคัญในการป้องกัน และบรรเทาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมจากการดำเนินงานที่ยึดมั่นตามมาตรฐานสากล หรือดำเนินการให้ดีกว่าที่กฎหมายกำหนด
6. ส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนาด้านการอนุรักษ์พลังงาน สิ่งแวดล้อม และการพัฒนาไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน
7. เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ
8. แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์กับบุคคล และหน่วยงานอื่น เพื่อให้มีการรักษาสภาพแวดล้อมปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

## หมวดที่ 5 ความยั่งยืน และนวัตกรรม

### หลักการ

คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลให้ฝ่ายจัดการกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานขององค์กรที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืน มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานการให้บริการ และการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

### แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่คำนึงถึงการดำเนินงานอย่างยั่งยืนมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม
2. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรม และนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน การให้บริการ และการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
3. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรพิจารณาความเหมาะสมในการจัดทำรายงานความยั่งยืน โดยคำนึงถึงกรอบรายงานที่ได้รับการยอมรับในประเทศหรือในระดับสากล

## หมวดที่ 6 การเปิดเผยข้อมูล

### หลักการ

คณะกรรมการควรมีการกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ อย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ ครบถ้วน และเพียงพอ

### แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำกับดูแลให้มีกระบวนการจัดทำข้อมูลที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจทั้งข้อมูลด้านการเงิน และไม่ใช้การเงิน
2. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญได้อย่างถูกต้อง เพียงพอ เชื่อถือได้ สม่าเสมอ และทันเวลา
3. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่ผู้มีส่วนได้เสียเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก
4. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำกับดูแลให้บุคลากรมีความพร้อม และเพียงพอในการจัดทำข้อมูลและสื่อสารข้อมูลสำคัญข้างต้นต่อสาธารณชน และผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ

### 6.1 การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศ

#### หลักการ

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศสำคัญที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจทั้งข้อมูลสารสนเทศทางการเงิน และที่ไม่ใช่ทางการเงินอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ ครบถ้วน เพียงพอ สม่าเสมอ และทันเวลา ผ่านช่องทางที่เข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้ง่าย เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของรัฐวิสาหกิจได้รับทราบข้อมูลสารสนเทศอย่างเท่าเทียมกัน และดำเนินการตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจนั้น หมายความว่า รายงานทางการเงินและข้อมูลที่ไม่ใช่ทางการเงินต่าง ๆ อีกทั้งข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งรายงานผลการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมาของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และคณะกรรมการนโยบายการกำกับดูแลกิจการ นโยบายเกี่ยวกับการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม นโยบายเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงาน และการเงินและการปฏิบัติตามนโยบายต่าง ๆ ดังกล่าว

คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีหน่วยงาน หรือผู้รับผิดชอบงานสื่อสารกับบุคคลภายนอก และภาครัฐที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียม และเป็นธรรม

#### แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา มีหน้าที่ส่งเสริมในเรื่องของการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำหรับการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารขององค์การสุรา ส่วนการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ให้เปิดเผยทาง website ([www.liquor.or.th](http://www.liquor.or.th)) เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถรับรู้ข้อมูลได้อย่างเท่าเทียม และทั่วถึงกัน
2. การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารทั้งทางการเงิน และมิใช่ทางการเงิน ให้ดำเนินการตามขอบเขตวิธีการดำเนินงานข้อมูลที่เปิดเผยต้องครบถ้วน เพียงพอ ตรงต่อความเป็นจริง เชื่อถือได้ ทันเวลา และเท่าเทียมกัน และควรดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Policy)
3. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ต้องรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย ซึ่งได้กำหนดไว้ในรายงานประจำปี
4. ข้อมูลสารสนเทศขององค์การสุราฯ ต้องจัดทำขึ้นอย่างรอบคอบ ชัดเจน กะทัดรัด ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย โดยเปิดเผยสารสนเทศที่มีสาระสำคัญอย่างสม่าเสมอ ทั้งในด้านบวก และด้านลบเพื่อมิให้ผู้ใดเกิดความสับสนและเข้าใจผิดในข้อเท็จจริง และมีการให้ความสำคัญกับเนื้อหามากกว่ารูปแบบ และระบุเงื่อนไขที่สำคัญหรือสมมุติฐานที่เกี่ยวข้องให้ครบถ้วน และปฏิบัติตามนโยบายการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Privacy Policy) ขององค์การสุราฯ
5. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรจัดหาทรัพยากรอย่างเพียงพอ เพื่อช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ทำหน้าที่สื่อสารกับบุคคลภายนอก

6. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรชี้แจงนโยบายที่สำคัญรวมถึงนโยบายที่เกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงในการดำเนินงาน และการเงินในรายงานประจำปี

7. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนครั้งที่กรรมการ และ/หรือกรรมการชด้อยแต่ละคนเข้าร่วมประชุมเปรียบเทียบกับจำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการ และ/หรือคณะกรรมการชด้อยแต่ละปีไว้ในรายงานประจำปี

8. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรสนับสนุนการดำเนินงานขององค์การสุรา ให้เป็นไปตาม พระราชบัญญัติ การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 ในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางของข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลส่วนบุคคล ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 รวมถึงพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ.2560

## 6.2 การรายงานทางการเงินและรายงานผลการดำเนินงาน

### หลักการ

กฎหมายกำหนดให้รัฐวิสาหกิจต้องจัดทำ เก็บรักษาบัญชี และจัดทำรายงานเกี่ยวกับฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ดังนั้นรายงานทางการเงินจึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องรายงานความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามที่ในการดูแลกิจการ โดยการทำรายงานประจำปีและงบการเงินส่งให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินกระทรวงการคลัง และกระทรวงเจ้าสังกัด ดังนั้น การเข้าใจถึงบทบาทพื้นฐาน และความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของกิจการ (รัฐบาล) คณะกรรมการและผู้สอบบัญชี จึงมีความสำคัญยิ่งต่อระบบการรายงานทางการเงินรวมถึงรัฐวิสาหกิจต้องจัดให้มีรายงานการบริหารในระดับและรูปแบบต่าง ๆ ตามความต้องการของผู้ใช้รายงานแนวปฏิบัติ

1. การจัดทำรายงานทางการเงินขององค์การสุรา อธิบายถึงความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา โดยแสดงควบคู่กับรายงานของผู้สอบบัญชีไว้ในรายงานประจำปี มีการจัดทำรายงานทางการเงินที่จำเป็นในการวิเคราะห์ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน มีการประเมินฐานะ และแนวโน้มขององค์การสุรา โดยสรุปไว้ในรายงานประจำปี

2. การบันทึกรายการทางบัญชี และการเงินจะต้องมีความถูกต้อง ครบถ้วนทันเวลาและเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชี มีการจัดทำรายงาน และบทวิเคราะห์ให้ถูกต้องและทันเวลาเสนอผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจ รวมทั้งมีการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันด้วยการกำหนด นโยบาย กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติทางด้านบัญชีการเงิน และงบประมาณ โดยมีการเสริมสร้างจิตสำนึกของบุคลากรให้คำนึงถึงจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพบัญชีเสมอ

3. องค์การสุรา มีการบันทึกข้อมูล ที่เกี่ยวกับรายงานทางการเงิน และรายงานการบริหารที่ถูกต้องในระบบ GFMLS – SOE ตามระยะเวลาที่กำหนด

## 6.3 การควบคุม และการตรวจสอบภายใน

### หลักการ

ระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลเป็นส่วนสำคัญของการจัดการที่มีประสิทธิภาพคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และฝ่ายบริหารต้องถือเป็นความรับผิดชอบหลักในการจัดให้มีระบบการควบคุมที่ดีเพื่อพิทักษ์เงินลงทุน และทรัพย์สินของรัฐวิสาหกิจ อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน

การตรวจสอบภายในเป็นงานที่สำคัญในโครงสร้างของรัฐวิสาหกิจซึ่งแตกต่างจากงานตรวจสอบของผู้สอบบัญชี ผู้ตรวจสอบภายในมีหน้าที่สำคัญในการสอดส่องดูแลระบบการควบคุมภายในและตรวจสอบรายการที่สำคัญอย่างสม่ำเสมอ และให้ความมั่นใจว่ารัฐวิสาหกิจมีระบบที่มีประสิทธิผลซึ่งเสริมความน่าเชื่อถือให้กับงบการเงิน

### แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรมีการสอบถามความมีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายใน

2. มีระบบการควบคุมภายในครอบคลุมทุกเรื่อง ทั้งทางการเงิน การดำเนินงาน และการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน Compliance Control ตามมาตรฐานสากล และแนวทางที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดโดยถือปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์การสุราฯ

3. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ให้ความสำคัญต่อรายงานที่ผิดปกติทั้งหลาย และการจัดการความเสี่ยง

#### 6.4 คณะกรรมการตรวจสอบ และผู้สอบบัญชี

##### หลักการ

รายงานประจำปีเป็นเอกสารการสื่อสารที่สำคัญที่สุดของรัฐวิสาหกิจกับเจ้าของกิจการ(รัฐบาล) ลูกจ้าง ลูกค้า (ประชาชน) เจ้าหนี้ และสังคมในส่วนรวม ผู้สอบบัญชีมีหน้าที่รายงานต่อเจ้าของกิจการ (รัฐบาล) โดยให้ความเห็นที่เป็นอิสระ และอย่างตรงไปตรงมาถึงความเชื่อถือได้ของงบการเงิน และข้อมูลสารสนเทศอื่น บางเรื่องที่เสนอตามมาตรฐานที่สูง และตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ ดังนั้นการรายงานอย่างโปร่งใส และถูกต้องของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และการตรวจสอบที่เข้มงวดตามมาตรฐานวิชาชีพของผู้สอบบัญชีจึงเป็นกลไกที่สำคัญยิ่ง ผู้สอบบัญชีมีความรับผิดชอบ 2 ด้าน ได้แก่ รายงานที่ส่งให้แก่เจ้าของกิจการ (รัฐบาล) ตามที่กฎหมายกำหนด และเรื่องอื่น ๆ ตามความต้องการของกระทรวงการคลัง และรายงานเป็นการภายในที่ส่งให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เกี่ยวกับการดำเนินงาน และอื่น ๆ

##### แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ให้มีอำนาจในการดำเนินการ หรือตรวจสอบในเรื่องต่าง ๆ ที่อยู่ภายในขอบเขตความรับผิดชอบ และอำนาจในการดำเนินการดังต่อไปนี้

1) จัดทำกฎบัตรว่าด้วยการตรวจสอบภายในของคณะกรรมการตรวจสอบให้สอดคล้องกับขอบเขตความรับผิดชอบในการดำเนินงานขององค์การสุราฯ โดยต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ และมีการสอบทานความเหมาะสมของกฎบัตรดังกล่าวอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

2) สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายในกระบวนการกำกับดูแลที่ดี และกระบวนการบริหารความเสี่ยง

3) สอบทานให้องค์การสุราฯ มีการรายงานทางการเงินอย่างถูกต้อง และน่าเชื่อถือ

4) สอบทานการดำเนินงานขององค์การสุราฯ ให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติงาน มติคณะรัฐมนตรี ประกาศ หรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การสุราฯ

5) สอบทานให้องค์การสุราฯ มีระบบการตรวจสอบภายในที่ดี และพิจารณาความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน

6) พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์หรือมีโอกาสดเกิดการทุจริตที่อาจมีผลกระทบต่อปฏิบัติงานขององค์การสุราฯ

7) เสนอข้อแนะนำต่อคณะกรรมการในการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และประเมินผลงานของหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

8) ประสานงานเกี่ยวกับผลการตรวจสอบกับผู้ตรวจสอบบัญชี และอาจเสนอแนะให้สอบทานหรือตรวจสอบรายการใดที่เห็นว่าจำเป็นรวมถึงเสนอคำตอบแทนของผู้ตรวจสอบบัญชีต่อคณะกรรมการ

9) ประเมินผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการตรวจสอบภายในของคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยปีบัญชีการเงินละ 1 ครั้ง รวมทั้งรายงานผลการประเมินปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนแผนการปรับปรุงการดำเนินงานให้คณะกรรมการทราบ

10) เปิดเผยรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของคณะกรรมการตรวจสอบ และคำตอบแทนของผู้ตรวจสอบบัญชีในรายงานประจำปีขององค์การสุราฯ

2. ในกรณีที่การดำเนินงานตรวจสอบภายในเรื่องใดของคณะกรรมการตรวจสอบมีความจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง ให้คณะกรรมการตรวจสอบเสนอต่อคณะกรรมการ เพื่อ

พิจารณาให้มีการดำเนินการว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องด้วยค่าใช้จ่ายขององค์การสุราฯ ได้ ทั้งนี้การดำเนินการว่าจ้างให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับขององค์การสุราฯ

## 6.5 การทบทวนรายงานทางการเงิน

### หลักการ

ในกระบวนการจัดทำรายงานทางการเงินมีบุคคลหลายฝ่ายเกี่ยวข้องตั้งแต่นักบัญชีผู้จัดทำรวมไปถึงผู้ใช้งบการเงิน ความน่าเชื่อถือของงบการเงินขึ้นอยู่กับคุณภาพ และความเข้มงวดในการรักษามาตรฐานของผู้ที่เกี่ยวข้อง การรักษาความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงินให้เป็นไปโดยสม่ำเสมอตามมาตรฐานที่ดีและมีจุดตรวจสอบคุณภาพไว้ในระบบ ย่อมเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของรัฐวิสาหกิจ

### แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการตรวจสอบขององค์การสุราฯ มีหน้าที่รับผิดชอบในการทบทวนรายงานทางการเงิน
2. ควรกำหนดเป้าหมายและขอบเขตการทบทวนให้ชัดเจน และสอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการทั้งในระยะสั้น และระยะยาว
3. หน่วยงานที่กำกับดูแลคุณภาพของกระบวนการรายงานทางการเงินมีหน้าที่รับผิดชอบ และมีอำนาจตามหน้าที่ เพื่อทำงานได้อย่างมีความเป็นอิสระ และเป็นประโยชน์อย่างแท้จริง

## 6.6 การบริหารความเสี่ยง

### หลักการ

ในการดำเนินกิจการในองค์กรย่อมมีความเสี่ยงเกิดขึ้นได้เสมอ ซึ่งความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจสามารถที่จะปกป้องไม่ให้เกิดความเสียหายได้ ซึ่งจะเป็นการช่วยองค์กรไม่ให้เกิดความเสียหายในการประกอบธุรกิจหรือพบความเสียหายได้ซึ่งตัวอย่างของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ได้แก่ ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน (Operation Risk) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์(Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านกฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk) ดังนั้นจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

### แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง บรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. ให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ตามแนวทาง COSO-ERM และแนวทางอื่น ๆ ที่กำหนดเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
3. ติดตาม และทบทวนปัจจัยที่เป็นเหตุแห่งความเสี่ยง วิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงแนวโน้มซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามระยะเวลาที่กำหนด
4. พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ มาใช้ในการบริหารความเสี่ยง
5. ให้มีการเผยแพร่ความรู้ สร้างความเข้าใจ และปลูกฝังจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างเคร่งครัด

## 6.7 การต่อต้านการทุจริต และคอร์รัปชัน

คณะกรรมการควรกำกับดูแลให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่ชัดเจน และสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับในรัฐวิสาหกิจ รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ได้รับทราบ และมีการสนับสนุนให้มีการปลูกฝังให้ฝ่ายจัดการและพนักงานทุกคนให้ปฏิบัติตามนโยบาย และแนวปฏิบัติดังกล่าว

## หมวดที่ 7 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

### หลักการ

ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อาจทำให้แผนงาน หรือการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไม่บรรลุพันธกิจ และวัตถุประสงค์ โดยก่อให้เกิดผลกระทบหรือความเสียหายต่อองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมสามารถป้องกัน หรือลดโอกาสที่เกิดผลเสียหายจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ดังนั้น คณะกรรมการจึงควรมีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน เพื่อให้สามารถกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์การรัฐวิสาหกิจให้มีการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายในที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

### แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการควรมีความรู้ความเข้าใจในความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ และการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
2. คณะกรรมการควรพิจารณากำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้เป็นไปตามพันธกิจวัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของรัฐวิสาหกิจรวมทั้งกำกับดูแลให้มีการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง

## หมวดที่ 8 จรรยาบรรณ

### หลักการ

คณะกรรมการมีหน้าที่กำหนดแนวปฏิบัติในเรื่องของจรรยาบรรณและกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือและปฏิบัติตามให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกัน รวมถึงจัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนเมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณหรือไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติ

### แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการควรกำหนดแนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงหลักความซื่อสัตย์สุจริต ความมีคุณธรรมและศีลธรรมอันดี
2. คณะกรรมการควรดูแลให้เรื่องจรรยาบรรณเป็นเรื่องที่กรรมการฝ่ายจัดการ และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือปฏิบัติให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกัน
3. คณะกรรมการควรกำหนดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนเมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณหรือไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติและมาตรการในการตรวจสอบและคุ้มครองผู้ร้องเรียนอย่างเหมาะสม

### 8.1 มาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานองค์การสุรา

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 มาตรา 77 ซึ่งบัญญัติให้รัฐต้องจัดทำมาตรฐานทางคุณธรรม และจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการและพนักงานหรือลูกจ้างอื่นของรัฐ เพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบกับแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ พ.ศ.2542 กำหนดให้ส่วนราชการและองค์กรของรัฐปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม โดยระบุให้มีการจัดทำค่านิยมที่เป็นมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณเจ้าหน้าที่ของรัฐ และควรกำหนดการละเว้นการกระทำอันทำให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์

### 8.2 ความหมายของมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม

**มาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม** หมายถึง สิ่งที่ต้องเอาเป็นหลักเทียบทางสถานภาพคุณงามความดีที่อยู่ภายในโดยรู้ได้เฉพาะตน และการถือเอาหลักเทียบเคียงทางความประพฤติ ปฏิบัติ หรือการแสดงออกทางกริยาที่ควรปฏิบัติ ซึ่งคนในสังคมนั้น องค์กรนั้น หรือหน่วยงานนั้นยอมรับนับถือกันมา หรือได้กำหนดร่วมกันขึ้นมา และประพฤติปฏิบัติร่วมกันว่าข้อความประพฤติอะไรเป็นสิ่งดีสิ่งชั่ว สิ่งใดถูก สิ่งใดผิด สิ่งใดควรทำ สิ่งใดไม่ควรทำ

### 8.3 ความหมายของจรรยาบรรณ จริยธรรม และค่านิยม

**จรรยาบรรณ** หมายถึง หลักความประพฤติปฏิบัติอันเหมาะสมแสดงถึงคุณธรรมและจริยธรรมที่พึงปฏิบัติที่บุคคลได้ประมวลขึ้นเป็นหลัก เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรยึดถือปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นถึงการปลูกฝังจริยธรรม และเสริมสร้างการมีจิตสำนึกให้เกิดขึ้นในตนเองเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติในทางที่ถูกที่ควร เพื่อรักษาชื่อเสียงและส่งเสริมเกียรติคุณขององค์กร และสาขาวิชาชีพของตน

**จริยธรรม** หมายถึง กิริยา มารยาท การประพฤติที่สังคมปรารถนา อันก่อให้เกิดแนวทางเพื่อบรรลุและสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีงาม ทั้งทางกาย วาจา ใจ อันก่อให้เกิดการกระทำ การพูด การคิดที่เป็นไปในทางที่ดี และละเว้นสิ่งที่ผิดต่อปทัสถานของสังคม ความสำคัญของคุณธรรมมีความจำเป็นและมีความสำคัญแก่การพัฒนาตนเอง การพัฒนาสังคม การอยู่ร่วมกันในฐานะที่เป็นสมาชิกของหมู่คณะและประเทศชาติ

**ค่านิยม** หมายถึง รูปแบบความคิดของสมาชิกในสังคมที่จะพิจารณาตัดสินและประเมินค่าว่าสิ่งใดมีคุณค่า มีประโยชน์พึงปรารถนา ถูกต้องเหมาะสม ดีงาม ควรที่จะยึดถือและประพฤติปฏิบัติ ค่านิยมที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดระเบียบสังคมมนุษย์ ซึ่งควรแก่การประพฤติปฏิบัติร่วมกัน

ดังนั้น จรรยาบรรณ จริยธรรม และค่านิยม จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีแนวทางปฏิบัติตนอย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งความประพฤติในชีวิตส่วนตัวและการประกอบอาชีพการงานอันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการได้รับความเลื่อมใส ศรัทธา และเชื่อถือจากประชาชนทั่วไป

## 8.4 ค่านิยมหลัก (Core Value) ของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

พนักงานรัฐวิสาหกิจ ถือเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐประเภทหนึ่ง ซึ่งจะต้องปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมตามมาตรา 279 วรรคหนึ่ง ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 โดยประมวลจริยธรรมดังกล่าวประกอบด้วย มาตรฐานจริยธรรมอันเป็นค่านิยมหลัก (Core Value) สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ จำนวน 9 ประการ เป็นอย่างน้อย

1. การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม
2. การมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบ
3. การยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตนและไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
4. การยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม และถูกกฎหมาย
5. การให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัย และไม่เลือกปฏิบัติ
6. การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง
7. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้
8. การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
9. การยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพขององค์กร

## 8.5 ค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ

1. มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นสถาบันหลักของชาติในปัจจุบัน
2. ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน มีอุดมการณ์ในสิ่งที่ดีงามเพื่อส่วนรวม
3. กตัญญูต่อพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูบาอาจารย์
4. ใฝ่หาความรู้ หมั่นศึกษาเล่าเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม
5. รักษาวัฒนธรรมประเพณีไทยอันงดงาม
6. มีศีลธรรม รักษาความสัตย์ หวังดีต่อผู้อื่น เผื่อแผ่และแบ่งปัน
7. เข้าใจเรียนรู้การเป็นประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขที่ถูกต้อง
8. มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย ผู้น้อยรู้จักเคารพผู้ใหญ่
9. มีสติ รู้คิด รู้ทำ รู้ปฏิบัติตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
10. รู้จักดำรงตนอยู่โดยหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รู้จักอดออมไว้ใช้ในยามจำเป็น มีไว้กิน พอใช้ ถ้าเหลือก็แจกจ่ายจำหน่ายและพร้อมที่จะขยายกิจการเมื่อมีความพร้อม เมื่อมีภูมิคุ้มกันที่ดี
11. มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ ไม่ยอมแพ้ต่ออำนาจฝ่ายต่ำ หรือกิเลส มีความละอายเกรงกลัวต่อบาปตามหลักของศาสนา
12. คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม และของชาติมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง

## 8.6 การบริหารกิจการและสังคมที่ดี (Good Corporate Governance)

การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี หรือการบริหารและการกำกับดูแลองค์กรที่ดี หมายถึง กติกาหรือกฎเกณฑ์การบริหารการปกครองที่ดี เหมาะสมและเป็นธรรมที่ใช้ในการอ้าง รักษาสังคมบ้านเมือง อันหมายถึงแนวทางในการจัดระเบียบ เพื่อให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชน ภาคประชาชน องค์กร สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และตั้งมั่นอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรมตามหลักพื้นฐานการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

การสร้างระบบบริหารกิจการและสังคมที่ดี เป็นสิ่งจำเป็นที่หน่วยงาน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจะต้องสนับสนุนให้เกิดขึ้น จึงเห็นสมควรกำหนดหลักการขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้ทำความเข้าใจ และรณรงค์สร้างจิตสำนึกให้ผู้บริหารและพนักงานเข้าใจบทบาทหน้าที่และร่วมกันสนับสนุนระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยยึดหลัก **ธรรมาภิบาล** ประกอบด้วย 6 หลักดังนี้

1. หลักนิติธรรม (Rule of Law) เป็นหลักที่มีความมุ่งหมายที่จะคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชนจากการใช้อำนาจรัฐ โดยการมีกฎหมายที่เป็นธรรม มีการบังคับใช้กฎหมายอย่างเสมอภาคและไม่มีการเลือกปฏิบัติ ไม่มีมาตรการเชิงซ้อน มีการดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามกรอบของกฎหมายไม่ให้มีการใช้กฎหมายไปแสวงหาประโยชน์ โดยมีขอบ มีการปรับปรุงกฎหมายให้ทันสมัยสอดคล้องกับอารยประเทศ มีการอบการปฏิบัติที่เคารพสิทธิและเสรีภาพของประชาชน รวมทั้งกำหนดกรอบเวลาการปฏิบัติที่ชัดเจนให้ประชาชนทราบ

2. หลักคุณธรรม (Ethics) เป็นมาตรฐานของความประพฤติในทางศีลธรรมว่าถูกหรือผิด สมควรหรือไม่สมควร เมื่อมองมาจากมาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งมีความคิดในเรื่องหลักของคุณธรรมคือปลอดจากการทำผิดวินัย ปลอดจากการทำผิดกฎหมาย และปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพ รวมถึงการมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการคอร์รัปชันหรือฉ้อราษฎร์บังหลวง

3. หลักความโปร่งใส (Transparency) ยึดหลักของการเปิดเผยตรงไปตรงมา และเข้าใจง่าย มีความโปร่งใสเกี่ยวกับการบริหารงานในทุก ๆ ด้าน เช่น การมีระบบงานที่ชัดเจน มีระบบคุณธรรมในการเลือกบุคลากร รวมถึงการให้ข้อมูลที่โปร่งใส การเปิดโอกาสให้สังคมภายนอกเข้าถึงข้อมูลข่าวสารผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือ กระบวนการที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมทั้งการเมืองและการบริหารกับการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยการให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็น ให้คำปรึกษาร่วมวางแผน รวมทั้งมีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบการพิจารณา กล่าวคือเป็นการสื่อสารสองทางทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประกอบไปด้วยการแบ่งสรรข้อมูลร่วมกัน การเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน การวางแผนร่วมกัน การพัฒนาศักยภาพของประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมได้

5. หลักสำนึกรับผิดชอบ (Accountability) คือ หลักการเปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบ ซึ่งสะท้อนความรับผิดชอบต่อสาธารณะและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ตัดสินใจความรับผิดชอบต่อผลงานหรือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสาธารณะ และการมีระบบติดตามประเมินผล

6. หลักความคุ้มค่า (Value for money) หรือหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) คือ การคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดและยั่งยืน รวมทั้งมีการป้องกันรักษาสิ่งแวดล้อมและมีความสามารถในการแข่งขันกับภายนอก

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ขอน้อมนำพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มาประพฤติปฏิบัติ และนำหลักเกณฑ์ค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน แนวคิดการบริหารกิจการและสังคมที่ดี รวมทั้งความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร จึงได้ร่วมกันกำหนดจรรยาบรรณผู้บริหารและพนักงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

## 8.7 มาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมขององค์กร

คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ผู้บริหาร และพนักงานองค์การสุราฯ ทุกคน ต้องปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมั่นในมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมขององค์กร ดังนี้

1. จงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์
2. เป็นแบบอย่างที่ดีในการรักษาไว้ และปฏิบัติให้เป็นไปตามเจตนารมณ์และหลักรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยทุกประการ
3. เป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นพลเมืองดี เคารพและปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด
4. มุ่งปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรมและให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน
5. ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบจริยธรรม คุณธรรม และศีลธรรมตามหลักศาสนา ทั้งโดยส่วนตัวและโดยความรับผิดชอบต่อสาธารณชน ตลอดจนละเว้นจากอบายมุขและความชั่วทั้งปวง
6. ปฏิบัติต่อพนักงานของหน่วยงานและบุคคลอื่นด้วยความสุภาพ เรียบร้อย และอภัยภัยอันดีงาม
7. รักษาและเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างผู้ร่วมงาน พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันในทางที่ชอบ

8. ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเมตตา ยุติธรรม ดูแลเอาใจใส่ และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ ความสามารถ และก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สนับสนุนให้มีการเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์อยู่เสมอ ยึดหลักความรับผิดชอบผลสำเร็จของงานและระบบคุณธรรมอย่างจริงจัง เพื่อสร้างความเข้มแข็งและก้าวหน้าขององค์กร

9. ปรับตนให้สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ด้วยความสุภาพ มีน้ำใจ และมีมนุษยสัมพันธ์อันดี ไม่ปิดบังข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน และไม่นำผลงานของผู้อื่นมาอ้างเป็นผลงานของตน

10. ไม่ใช้สถานะหรือตำแหน่งไปแสวงหาผลประโยชน์ที่มิควรได้สำหรับตนเองหรือผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็ประโยชน์ในทางทรัพย์สินหรือไม่ก็ตาม และจะต้องไม่ร่วมมือกับบุคคลหรือองค์กรใด ๆ กระทำการหรือแสวงหาผลประโยชน์ที่ขัดต่อการทำหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่

11. ไม่เรียกรับของขวัญ หรือประโยชน์อื่นเพื่อประโยชน์ต่าง ๆ อันอาจเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของตน

12. ไม่ประพฤติตนที่ก่อให้เกิดความเสื่อมเสียต่อเกียรติภูมิของตำแหน่งหน้าที่

13. กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยยึดมั่นในหลักวิชาการและความชอบธรรม

14. ยึดมั่นในระบบคุณธรรม มีความหนักแน่นมั่นคงในจรรยาบรรณวิชาชีพ และปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม

15. ดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีเหมาะสมกับฐานะ เคารพตนเองและเสียสละ

16. รักษาชื่อเสียงของสถาบัน และเกียรติภูมิของตนเอง

## 8.8 จรรยาบรรณในการดำเนินงานขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

### 8.8.1 จรรยาบรรณขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

1) พึงมีความรับผิดชอบต่อสาธารณชนที่องค์การสุราฯ ตั้งอยู่ และหรือได้รับผลกระทบอันเกิดจากการดำเนินงานขององค์กร

2) พึงรักษา/ธำรงไว้ซึ่งจารีตประเพณีและศิลปวัฒนธรรมที่ดั้งเดิมของชาติ ให้ความร่วมมือสนับสนุนนโยบายและกิจกรรมต่าง ๆ ของทางราชการและชุมชนด้วยความเอื้ออาทร โดยคืนผลกำไรส่วนหนึ่งขององค์กรให้แก่สังคมอย่างสม่ำเสมอ

3) พึงรักษาความลับของผู้ใช้บริการ ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชนอย่างจริงจัง และไม่นำไปใช้ประโยชน์เพื่อองค์กรหรือบุคคลโดยมิชอบ

4) พึงให้บริการลูกค้าทุกระดับด้วยความประทับใจ โดยความรวดเร็ว ถูกต้อง ตลอดจนการให้บริการในระบบสาธารณูปโภคต่อผู้ประกอบการและผู้เกี่ยวข้องด้วยคุณภาพที่ได้มาตรฐานและราคาที่เป็นธรรม

5) พึงยึดถือและปฏิบัติในเรื่องความปลอดภัย อาชีวอนามัย ละสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนและสมดุล

6) พึงสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐศาสตร์ให้แก่ประเทศ รัฐบาล และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

7) พึงกำหนดเงื่อนไขกับคู่สัญญาอย่างเป็นธรรม

8) พึงให้ข้อมูลขององค์กรทั้งด้านบวกและด้านลบที่จำเป็นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือสาธารณะอย่างเพียงพอ เป็นจริง และถูกต้อง

9) ยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

10) พึงเคารพและปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอย่างเคร่งครัด

11) พึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งด้านความรู้ ความสามารถและปลูกจิตสำนึกให้มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ พากเพียร อดทน และรับผิดชอบต่อ

### 8.8.2 จรรยาบรรณของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา

จากคู่มือหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางการปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ระบุเรื่องจรรยาบรรณกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้ดังนี้

1. คณะกรรมการควรกำหนดแนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงหลักความซื่อสัตย์สุจริต ความมีคุณธรรมและศีลธรรมอันดี ความบริสุทธิ์ใจ ความถูกต้อง และธรรมเนียมที่ดี รวมถึงเจตนารมณ์ของกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2. คณะกรรมการควบคุมดูแลให้เรื่องจรรยาบรรณเป็นเรื่องที่กรรมการ ฝ่ายจัดการ และพนักงานรัฐวิสาหกิจทุกคนยึดถือและปฏิบัติให้สอดคล้องและอยู่ในทิศทางเดียวกันอย่างเคร่งครัด
3. คณะกรรมการควรกำหนดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน เมื่อพบเห็นการประพฤติปฏิบัติที่ผิดจรรยาบรรณหรือไม่เป็นไปตามแนวปฏิบัติ และมีมาตรการในการตรวจสอบและคุ้มครองผู้ที่ร้องเรียนอย่างเหมาะสม

การกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเต็มที่ และเพื่อให้มีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ กรรมการรัฐวิสาหกิจจึงมีบทบาทหน้าที่ที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการนำพารัฐวิสาหกิจให้ประสบความสำเร็จในทุกด้านได้ ดังนั้น เพื่อให้แนวทางการดำเนินงานของกรรมการเป็นไปอย่างเหมาะสม จึงได้มีการกำหนดจรรยาบรรณของกรรมการไว้ดังนี้

#### จรรยาบรรณของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราต่อองค์การสุรา

1. ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับองค์กร และมติที่ประชุมด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การสุรา และไม่ดำเนินการใด ๆ ในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อนขององค์การสุรา
2. นำความรู้และทักษะการบริหารมาประยุกต์ใช้อย่างเต็มความสามารถ และบริหารงานองค์การสุรา ด้วยความระมัดระวังบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล
3. รักษาเกียรติยศชื่อเสียงขององค์การสุรา และรักษาภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การสุรา
4. ไม่เปิดเผยข้อมูลลับขององค์การสุรา ต่อบุคคลภายนอก
5. ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ของตน หรือยอมให้ผู้อื่นอาศัยอำนาจหน้าที่ของตนไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อมในการแสวงหาผลประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่นรวมทั้งองค์การสุรา
6. กรรมการต้องหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ส่วนบุคคลต่อผลประโยชน์องค์กร รวมถึง
  - ไม่หาผลประโยชน์ส่วนตัว
  - ไม่ใช้ความลับขององค์กรในทางที่ผิด
  - ไม่เป็นกรรมการในบริษัทที่เป็นคู่แข่งขององค์กร
  - ไม่มีผลประโยชน์ในการทำสัญญาขององค์กร

#### จรรยาบรรณของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราต่อพนักงาน

1. ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความสุภาพ และให้ความเคารพต่อความเป็นปัจเจกบุคคล และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์
2. ให้ความสำคัญให้กับพนักงานในเรื่อง สวัสดิภาพ ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เป็นธรรมแก่พนักงาน
3. ดำเนินการอย่างเป็นระบบในการพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงานอย่างทั่วถึง
4. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในเรื่องจรรยาบรรณ เพื่อส่งเสริมให้มีการปฏิบัติที่เคร่งครัดในกลุ่มผู้บริหาร และพนักงาน
5. ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานอย่างเคร่งครัด

#### จรรยาบรรณของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราต่อลูกค้า

1. ให้บริการที่มีคุณภาพ โดยกำหนดระดับคุณภาพที่ยอมรับได้
2. แสวงหาช่องทางที่จะเพิ่มประโยชน์ให้แก่ลูกค้าและประชาชนอย่างต่อเนื่อง
3. สร้างนวัตกรรมใหม่ เพื่อให้ลูกค้าและประชาชนเกิดความพึงพอใจ
4. เปิดเผยข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการบริการอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง
5. จัดระบบให้ลูกค้าและประชาชนสามารถร้องเรียนเกี่ยวกับการบริการ และให้ลูกค้าและประชาชนได้รับการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

#### จรรยาบรรณของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราต่อสังคมโดยรวม

1. สร้างจิตสำนึกให้พนักงานทุกระดับมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยไม่กระทำการใดที่จะมีผลเสียหายต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิตของประชาชนโดยรวม

2. คืบผลกำไรส่วนหนึ่งขององค์การสุราฯ ให้แก่กิจกรรมที่จะมีส่วนสร้างสรรค์สังคมอย่างสม่ำเสมอ โดยครอบคลุมการสนับสนุนจารีตประเพณีและศิลปวัฒนธรรมที่ดีงามของสังคมไทย และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

3. ปฏิบัติหรือควบคุมให้มีการปฏิบัติอย่างเคร่งครัดตามเจตนารมณ์ของกฎหมายและกฎระเบียบที่ออกโดยหน่วยงานที่กำกับดูแล

### 8.8.3 จรรยาบรรณของผู้บริหาร

#### จรรยาบรรณของผู้บริหารต่อองค์การสุราฯ

1. พึ่งปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร เกียรติยศ ศักดิ์ศรี และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน

2. พึ่งปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้โดยประยุกต์ความรู้และทักษะการบริหารจัดการ อย่างสุดความสามารถในทุกกรณี ไม่บริหารองค์กรอย่างขาดความระมัดระวังหรือขาดการไตร่ตรอง

3. ไม่พึ่งแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเอง และผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ข้อมูลใด ๆ ขององค์กรซึ่งยังไม่ได้เปิดเผยต่อสาธารณะ และไม่ดำเนินการใด ๆ ในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ต่อองค์กร

4. ไม่พึ่งเปิดเผยข้อมูลลับขององค์กรต่อบุคคลภายนอก

5. จัดการดูแลมิให้ทรัพย์สินใด ๆ ขององค์กรเสื่อมค่าหรือสูญหายโดยมิชอบ

6. รายงานสถานภาพขององค์กรโดยสม่ำเสมอ และครบถ้วนตามความเป็นจริง

7. รายงานต่อสาธารณะถึงแนวโน้ม (Prospects) ในอนาคตขององค์กรทั้งในด้านบวกและด้านลบ ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงและมีข้อมูลสนับสนุนอย่างเพียงพอ

8. บริหารจัดการความเสี่ยงและกำหนดระบบควบคุมภายในอย่างเหมาะสม เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การสุราฯ

9. กำกับ ดูแล การดำเนินงานตามนโยบายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### จรรยาบรรณของผู้บริหารต่อพนักงาน

1. พึ่งให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน โดยให้โอกาสพนักงานอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ

2. พึ่งปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานอย่างเคร่งครัด

3. พึ่งปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความสุภาพ และให้ความเคารพต่อความเป็นปัจเจกบุคคล และศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ และไม่ดำเนินการใด ๆ ที่ไม่เป็นธรรมต่อพนักงาน

4. สร้างแนวทางปฏิบัติที่ทำให้พนักงานตระหนักในความสำคัญของจรรยาบรรณ และบทบาทซึ่งพนักงานปฏิบัติได้ เพื่อเสริมสร้างให้เกิดพฤติกรรมที่อยู่ในกรอบของจรรยาบรรณอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

5. พึ่งให้ความมั่นใจกับพนักงานในองค์กร ในเรื่องสวัสดิภาพผลตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรมแก่พนักงานและความก้าวหน้าในงาน Career path

6. สื่อสารข้อมูลทางกลยุทธ์ขององค์กร และนโยบายให้พนักงานทราบอย่างต่อเนื่อง

7. ดูแลรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของพนักงานอยู่เสมอ

8. การแต่งตั้งและโยกย้าย การเลื่อนขั้น รวมถึงการให้รางวัล และการลงโทษพนักงาน ต้องมีคุณธรรม มีจริยธรรม และกระทำด้วยความยุติธรรม ความสุจริตใจ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมของพนักงานแต่ละบุคคล

9. สนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามความรู้ความสามารถ

10. บริหารงานอยู่บนพื้นฐานของความเป็นธรรม และการให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน

11. เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถแจ้งเรื่องการทำผิดกฎหมายขององค์กร

12. ส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์กรให้เกิดประโยชน์

สูงสุด

13. ส่งเสริมให้พนักงานเป็นคนที่มีความดีมีคุณธรรม ยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

#### จรรยาบรรณของผู้บริหารต่อลูกค้าและประชาชน

1. พึงให้บริการที่มีคุณภาพ โดยกำหนดระดับคุณภาพที่ยอมรับได้ของการบริการ
2. พึงจัดระบบให้ลูกค้าและประชาชนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการ และให้ลูกค้าและประชาชนได้รับตอบสนองอย่างรวดเร็ว
3. พึงเปิดเผยข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการบริการอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง
4. พัฒนาช่องทางที่จะเพิ่มประโยชน์ให้แก่ลูกค้าและประชาชนอย่างต่อเนื่อง และมีการสร้างนวัตกรรมการบริหารใหม่ เพื่อให้ลูกค้าและประชาชนเกิดความพึงพอใจสูงสุด
5. พึงปฏิบัติตามเงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีต่อลูกค้าและประชาชนอย่างเคร่งครัด
6. การนำเสนอการบริการจะต้องไม่ทำให้ลูกค้าและประชาชนเกิดความเข้าใจผิด หรือสับสน/ นำเสนอการบริการด้วยความชัดเจนเพื่อป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้
7. รักษาความลับของลูกค้าและประชาชนอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ รวมถึงไม่นำมาใช้เพื่อประโยชน์ของตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้องโดยมิชอบ
8. พยายามรักษาต้นทุนการผลิตให้ต่ำสุด ควบคู่กับรักษาคุณภาพของการบริการให้ได้มาตรฐาน
9. ไม่ค้ำกำไรเกินการเปรียบเทียบกับคุณภาพของการบริการ และไม่กำหนดเงื่อนไขการค้าที่ไม่เป็นธรรมต่อลูกค้าและประชาชนรับผิดชอบความเสียหายอย่างเป็นธรรมให้ลูกค้าและประชาชนที่ได้รับการบริการ ที่ผิดพลาด หรือไม่ปฏิบัติตามสัญญา หรือไม่ปฏิบัติตามข้อตกลง

#### จรรยาบรรณของผู้บริหารต่อคู่แข่งทางการค้า

1. พึงประพฤติปฏิบัติภายใต้กรอบกติกาของการแข่งขันที่ดี
2. ไม่แสวงหาข้อมูลที่เป็นความลับของคู่แข่งทางการค้าด้วยวิธีการที่ไม่สุจริต หรือไม่เหมาะสม
3. ไม่พยายามทำลายชื่อเสียงของคู่แข่งทางการค้าด้วยการกล่าวหาในทางร้าย โดยปราศจากซึ่งข้อมูลความจริง

#### จรรยาบรรณของผู้บริหารต่อสังคมโดยรวม

1. สร้างจิตสำนึกให้พนักงานทุกระดับมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยไม่กระทำการใดที่จะมีผลเสียหายต่อทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อม
2. ปฏิบัติ หรือควบคุมให้พนักงานปฏิบัติตามเจตนารมณ์ของกฎหมายและกฎระเบียบที่ออกโดยหน่วยงานกำกับดูแล
3. ไม่ยอมเป็นเครื่องมือ หรือสนับสนุนแนวทางใด ๆ ที่จะทำให้เกิดการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบต่าง ๆ
4. ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานกำกับดูแล และรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการฝ่าฝืน หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย หรือกฎระเบียบต่าง ๆ ต่อหน่วยงาน
5. คำนึงผลกำไรส่วนหนึ่งขององค์กรให้แก่กิจกรรมที่จะส่วนสร้างสรรค์สังคมอย่างสม่ำเสมอ โดยครอบคลุมการสนับสนุนจารีตประเพณีและศิลปวัฒนธรรมที่ดีงามของสังคมไทย และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

### **8.8.4 จรรยาบรรณของพนักงานและลูกจ้าง**

#### จรรยาบรรณของพนักงานและลูกจ้างต่อองค์การสุราฯ

1. ต้องปฏิบัติตามข้อบังคับ กฎระเบียบ และคำสั่งขององค์การสุราฯ อย่างเคร่งครัด
2. พึงปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต อุทิศตน พุฒเท ดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์การสุราฯ
3. พึงใช้เวลาและทรัพย์สินขององค์การสุราฯ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ไม่นำไปใช้เพื่อประโยชน์ของตนทั้งทางตรงและทางอ้อม

4. ไม่ดำเนินการใด ๆ ในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ต่อองค์การสุราฯ รวมทั้งต้องเปิดเผยการมีความสัมพันธ์กับองค์กร สถาบันทางธุรกิจภายนอก หรือความสัมพันธ์ทางเครือญาติ เพื่อหลีกเลี่ยงการกระทำที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในด้านผลประโยชน์

5. ต้องรักษาความลับของลูกค้า ประชาชน และองค์การสุราฯ อย่างเคร่งครัด และไม่ใช้ข้อมูลขององค์การสุราฯ กับลูกค้า เพื่อประโยชน์ของตนเองหรือเพื่อประโยชน์ของบุคคลอื่น

6. ละเว้นหรือหลีกเลี่ยงการแสดงความคิดเห็นต่อบุคคลภายนอกหรือสื่อมวลชนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์การสุราฯ โดยที่ตนเองไม่มีอำนาจหน้าที่ หรือเรื่องอื่นใดที่อาจกระทบกระเทือนต่อชื่อเสียงและการดำเนินการขององค์การสุราฯ

7. ชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคคลภายนอก เพื่อรักษาไว้ซึ่งภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การสุราฯ เมื่อมีโอกา

8. แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหากพบว่าองค์การสุราฯ หรือบุคคลในองค์การสุราฯ กระทำการใด ๆ โดยมีขอบ

#### จรรยาบรรณของพนักงานและลูกจ้างต่อลูกค้า

1. พึงให้บริการลูกค้าด้วยความเต็มใจและมีความจริงใจ สุภาพ อ่อนโยน ยิ้มแย้มแจ่มใส เต็มใจให้บริการ

2. ให้การบริการลูกค้าด้วยความเต็มใจและสุภาพ โดยการแนะนำให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้าเมื่อลูกค้าต้องการหรือเมื่อลูกค้ามีปัญหา

3. มีความจริงใจและรักษาคำมั่นสัญญาที่ท้าวไว้กับลูกค้าและไม่สร้างความหวังแก่ลูกค้าในสิ่งที่องค์การสุราฯ ไม่สามารถทำได้

4. ยินดีรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้ใช้บริการหรือบุคคลอื่น

5. พึงละเว้นการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดจากลูกค้าซึ่งมีมูลค่าเกินปกติวิสัย ไม่เบียดเบียนลูกค้า หรือแสวงหาผลประโยชน์

6. ให้บริการลูกค้าและผู้ที่มาติดต่อโดยไม่มุ่งหวังผลประโยชน์ตอบแทน

7. หากลูกค้านำสิ่งของมามอบเพื่อตอบแทน แต่มีมูลค่าสูง ให้คืนผู้มอบโดยเร็ว และอธิบายเหตุผลที่ไม่อาจรับไว้ได้ กรณีส่งคืนผู้มอบไม่ได้ให้รายงานองค์การสุราฯ เพื่อดำเนินการตามความเห็นสมควร เช่น ส่งมอบให้องค์กร สาธารณกุศล เป็นต้น

#### จรรยาบรรณของพนักงานและลูกจ้างต่อตนเอง

1. ยึดมั่นในคุณธรรม ไม่แสวงหาตำแหน่ง ความดีความชอบหรือประโยชน์อื่นใดโดยวิธีมิชอบจากผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลอื่น

2. ละเว้นจากอบายมุขทั้งปวง ไม่ประพฤติตนในทางที่อาจจะทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียงของตนเองและองค์กร เช่น ไม่กระทำตนเป็นคนมีหนี้สินรุงรัง ไม่หมกมุ่นในการพนันทุกประเภท และไม่ประกอบอาชีพหรือวิชาชีพ หรือกระทำการใดอันจะกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือชื่อเสียงของตนเองและองค์กร

3. พึงประพฤติตนเหมาะสมกับการเป็นพนักงานองค์การสุราฯ ทั้งกิจกรรมยามท การวางตัว การแต่งตัว เพื่อสร้างความเชื่อถือให้แก่ตนเองและองค์การสุราฯ

4. ปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ และคำสั่งขององค์การสุราฯ อย่างเคร่งครัด

5. รักษาสำนึก ความจริงใจต่อตนเองที่จะประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม

6. รู้จักข่มใจตนเอง ฝึกใจตนเองให้ประพฤติอยู่ในความสัตย์ความดีนั้น

7. อดทน อดกลั้นและอดออม ที่จะไม่ประพฤติล่วงความซื่อสัตย์สุจริตไม่ว่าด้วยเหตุใด ๆ ก็ตาม

8. รู้จักละวางความชั่วความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

9. เป็นคนตรงต่อเวลา อุทิศเวลาในการปฏิบัติงานให้กับองค์การสุราฯ อย่างเสมอต้นเสมอปลาย

10. พยายามสร้างและรวบรวมผลงานตนทำไว้อย่างเป็นระบบพร้อมที่จะเผยแพร่แนะนำเสนอ หรืออ้างอิงได้เมื่อต้องการใช้ประกอบการพิจารณาหรือผู้ปฏิบัติงาน

11. พึ่งใช้จ่ายอย่างประหยัดไม่ก่อภาระหนี้สินส่วนตัว รู้จักเก็บออมไม่ใช้จ่ายอย่างสุรุ่ยสุร่าย หรือซื้อทรัพย์สินเกินกำลังความสามารถหรือที่มาแห่งรายได้ของตน
12. ไม่ลุ่มหลงมัวเมาในอบายมุข เช่น เล่นการพนัน ดิยาเสพติด ดื่มสุราเป็นอาเจิน เป็นต้น
13. ปฏิบัติตนและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ยึดมั่นในคุณงามความดี ความถูกต้อง มีความกตัญญูต่อองค์การสุราฯ
14. พัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีความทันสมัย และรู้จักปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

จรรยาบรรณของพนักงานและลูกจ้างต่อผู้ร่วมงาน

1. พึ่งรักษาและเสริมสร้างความสามัคคี เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน งดเว้นการกระทำใด ๆ อันเป็นเหตุให้ผู้อื่นเดือดร้อน
2. ไม่กล่าวร้ายต่อผู้บริหารหรือพนักงานอื่นโดยปราศจากซึ่งมูลความจริง
3. เคารพในสิทธิของผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การสุราฯ
4. ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความสุภาพ มีน้ำใจ โอ้อ้อมอารี มีมนุษยสัมพันธ์อันดี ไม่ปิดบังข้อมูลที่เป็นจำเป็นในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานและปรับตนให้สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้
5. ให้เกียรติผู้อื่น เช่น ไม่นำผลงานของผู้อื่นมาแอบอ้างเป็นผลงานของตน
6. หลีกเลี่ยงการนำข้อมูลหรือเรื่องราวของผู้ร่วมงานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และเรื่องส่วนตัวไปวิพากษ์วิจารณ์ในลักษณะที่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือสร้างความแตกแยก
7. พึ่งให้การสนับสนุนเพื่อนร่วมงานอย่างจริงจัง
8. ให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้เป็นอย่างดี และพร้อมที่จะก้าวหน้าต่อไป
9. ให้ความอนุเคราะห์และหยิบยื่นความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่ต้องการความช่วยเหลือ ซึ่งอยู่ในวิสัยที่พึ่งกระทำได้โดยไม่เดือดร้อน
10. ดูแลทุกข์สุขให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกันเมื่อเจ็บป่วยหรือเดือดร้อนตามแต่กรณี
11. ให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มใจโดยไม่ต้องให้ร้องขอ เมื่อเห็นว่าผู้ร่วมงานมีงานจำนวนมาก หรือเป็นงานเร่งด่วนที่จะต้องปฏิบัติให้แล้วเสร็จโดยเร็ว

จรรยาบรรณของพนักงานและลูกจ้างต่อผู้บังคับบัญชา

1. พึ่งให้ความเคารพต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ที่มีตำแหน่งที่สูงกว่า
2. รับฟังคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา
3. เชื่อฟังและปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาโดยที่ไม่ขัดต่อระเบียบขององค์กรด้วยความวิริยะอุตสาหะให้งานบรรลุผลสำเร็จ
4. ไม่กระทำตนเป็นปรปักษ์ต่อผู้บังคับบัญชา ปฏิบัติตนให้เป็นผู้มีสัมมาคารวะ มีความสุภาพต่อผู้มีตำแหน่งหน้าที่การงานสูงกว่า
5. ไม่รายงานข่าวสารที่เป็นเท็จต่อผู้บังคับบัญชา

จรรยาบรรณของพนักงานและลูกจ้างต่อสังคม

1. พึ่งให้ความช่วยเหลือ และสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม ช่วยเหลือชุมชนอุทิศตนเพื่อสังคม
2. พึ่งอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของสาธารณชนและเพื่อสันติสุขของสังคมโดยรวม
3. ไม่ให้ความร่วมมือหรือสนับสนุนกิจกรรมหรือกิจการใด ๆ ที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

### 8.8.5 จรรยาบรรณต่อเจ้าหน้าที่

1. ปฏิบัติตามพันธะสัญญาหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ตกลงกันไว้และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมถึงภาระผูกพันและที่สินที่อาจเกิดขึ้น และหากไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขในสัญญา จะแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบล่วงหน้าโดยไม่ปกปิดข้อเท็จจริง เพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ไข
2. บริหารจัดการเงินทุนให้มีโครงสร้างที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ และรักษาความเชื่อมั่นต่อเจ้าหน้าที่
3. เปิดเผยข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องและครบถ้วนอย่างสม่ำเสมอ
4. มุ่งมั่นในการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ยั่งยืนกับเจ้าหน้าที่และให้ความเชื่อถือซึ่งกันและกัน

### 8.8.6 จรรยาบรรณต่อการจัดหาพัสดุและการปฏิบัติต่อคู่ค้า

1. จัดหาพัสดุให้มีผลดีต่อองค์การสุธาฯ มากที่สุด และตรงตามความต้องการทั้งคุณภาพ ราคา จำนวน เวลาการให้บริการ ความรวดเร็ว และคำนึงถึงนโยบายด้านคุณภาพ ความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม
2. พนักงานผู้ดำเนินการจัดหา จะต้องมีการวางแผนจัดหาพัสดุล่วงหน้าที่ดี เพื่อหลีกเลี่ยงการจัดหาพัสดุอย่างเร่งด่วนโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร
3. องค์การสุธาฯ จะไม่เอาเปรียบคู่ค้า โดยจะต้องคำนึงถึงประโยชน์และความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในด้านชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์การสุธาฯ ต่อสายตาของบุคคลภายนอกด้วย
4. พนักงานองค์การสุธาฯ จะต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน ครบถ้วน แก่คู่ค้าด้วยวิธีการที่เปิดเผยและให้โอกาสแก่คู่ค้าอย่างเท่าเทียมกัน
5. พนักงานองค์การสุธาฯ ควรรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะใด ๆ ที่คู่ค้าร้องเรียนหรือแนะนำ เพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน
6. พนักงานองค์การสุธาฯ ต้องรักษาข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากผู้เสนอราคา หรือผู้เข้าร่วมประกวดราคาแต่ละรายไว้เป็นความลับ ไม่เปิดเผยให้รายอื่นทราบ
7. การเชิญคู่ค้าเพื่อเสนอราคาจะต้องให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรมกับคู่ค้าทุกราย
8. เจรจาต่อรองบนพื้นฐานของความสัมพันธ์เชิงธุรกิจ เป็นธรรมทั้งสองฝ่ายเปิดเผยและมีหลักฐาน
9. รักษาความสัมพันธ์กับคู่ค้าในเชิงธุรกิจด้วยความเสมอภาค ไม่เรียกร้องรับทรัพย์สิน หรือผลประโยชน์อื่นใดทั้งโดยตรงและโดยอ้อมจากคู่ค้า
10. ผู้บริหารตามอำนาจการจัดหาต้องใช้ดุลพินิจในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ และรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน
11. ผู้บริหารตามอำนาจการจัดหาจะควบคุม ตรวจสอบ ดูแลให้มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณอย่างเคร่งครัด หากพบว่ามีพฤติกรรมการปฏิบัติจรรยาบรรณต้องดำเนินการสอบสวนและพิจารณาโทษทางวินัยตามขั้นตอน
12. สนับสนุนให้มีการจัดหาพัสดุและบริการจากผู้ประกอบการที่เป็นคนไทย
13. จัดหาพัสดุอย่างมีระบบ ถูกต้องตามหลักวิชาการมีการควบคุมที่รัดกุมและปรับเปลี่ยนวิธีการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจการค้าตลอดเวลา

### 8.8.7 จรรยาบรรณต่อคู่แข่งทางการค้า

1. ไม่แสวงหาข้อมูลที่เป็นความลับของคู่แข่งทางการค้า ด้วยวิธีการที่ไม่สุจริตหรือไม่เหมาะสม เช่น การให้สินบน หรือว่าจ้างพนักงานของบริษัทคู่แข่งเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นความลับของบริษัทคู่แข่ง
2. ไม่ทำลายชื่อเสียงของคู่แข่งทางการค้าด้วยการกล่าวหาในทางร้าย
3. ไม่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติร่วมกันเพื่อกระทำการหรือสมยอมในการเสนอราคาที่ไม่เป็นธรรมต่อลูกค้า
4. ไม่ละเมิดและปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยทรัพย์สินทางปัญญาอย่างเคร่งครัด



4. ไม่เสนอที่จะให้สิ่งของหรือประโยชน์อื่นใดแก่บุคคลอื่น โดยมีเจตนาชักนำให้บุคคลนั้น กระทำหรือละเว้นการกระทำอันเป็นการผิดกฎหมาย หรือโดยมิชอบต่อตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลนั้น หรือเพื่อ แลกเปลี่ยนกับสิทธิพิเศษที่ไม่ควรได้รับ

### 8.12 จรรยาบรรณด้านการบริหารความเสี่ยง

1. ตระหนักถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และกิจกรรมของแต่ละคน
2. ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร
3. ร่วมกันปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนเป็นที่รับรู้และเข้าใจของทุกคน
4. พนักงานองค์การสุราฯ ต้องมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเสมือนเป็นหน้าที่และถือปฏิบัติเป็นวัฒนธรรมองค์กร

### 8.8.13 จริยธรรมของผู้ตรวจสอบภายใน

จริยธรรม หมายถึง คุณสมบัติทางความประพฤติ ที่สังคมมุ่งหวังให้คนในสังคมนั้นประพฤติ มีความถูกต้องในความประพฤติ มีเสรีภาพภายในขอบเขตของมโนธรรม เป็นหน้าที่ที่สมาชิกในสังคมพึงประพฤติปฏิบัติ ต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อสังคม ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองขึ้นในสังคม การที่จะปฏิบัติให้เป็นไปเช่นนั้นได้ ผู้ปฏิบัติจะต้องรู้ว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดผิดหลักการเพื่อเป็นการยกฐานะและศักดิ์ศรีของวิชาชีพตรวจสอบภายในให้ได้รับการยกย่อง และยอมรับจากบุคคลทั่วไป รวมทั้งให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ตรวจสอบภายในจึงต้องพึงประพฤติปฏิบัติตนภายใต้ กรอบความประพฤติที่ดีงามในอันที่จะนำมาซึ่งหลักประกันความเชื่อมั่นที่เที่ยงธรรมและที่ปรึกษาที่เปี่ยมด้วยคุณภาพ

#### แนวปฏิบัติ

1. หลักปฏิบัติที่กำหนดในจริยธรรมของผู้ตรวจสอบภายในเป็นหลักการพื้นฐานในการปฏิบัติหน้าที่ ที่ผู้ตรวจสอบภายในพึงปฏิบัติโดยใช้สามัญสำนึกและวิจารณญาณอันเหมาะสม
2. ตรวจสอบภายในควรประพฤติปฏิบัติตนตามกรอบจริยธรรมนี้ นอกเหนือจากการปฏิบัติตามจรรยาบรรณขององค์การสุราฯ และกฎหมายหรือระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้อง
3. ผู้ตรวจสอบภายในควรยึดถือ และดำรงไว้ซึ่งหลักปฏิบัติดังต่อไปนี้

#### 3.1 ความซื่อสัตย์ (Integrity)

- 1) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ขยันหมั่นเพียร และด้วยความรับผิดชอบ
- 2) ปฏิบัติตามกฎหมาย และเปิดเผยข้อมูลตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายระเบียบ และวิชาชีพ
- 3) ไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือมีส่วนร่วมกับการกระทำใด ๆ ที่ขัดต่อกฎหมายหรืออาจทำให้องค์การสุราฯ และหรือวิชาชีพเกิดความเสื่อมเสีย
- 4) ให้ความเคารพ และส่งเสริมวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติตามกฎหมาย และจรรยาบรรณขององค์การสุราฯ

#### 3.2 ความเที่ยงธรรม (Objectivity)

- 1) ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์ใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อ หรืออาจทำให้การใช้ วิจารณญาณของตนเกิดความไม่เที่ยงธรรม หรือมีอคติเกิดขึ้นได้ซึ่งส่วนเกี่ยวข้องนี้หมายความรวมถึงความขัดแย้งกับผลประโยชน์ขององค์การสุราฯ ด้วย
- 2) ไม่รับสิ่งของหรือผลตอบแทนใด ๆ ที่จะทำให้เกิดหรืออาจทำให้ขาดความเที่ยงธรรมในการใช้วิจารณญาณในการปฏิบัติหน้าที่
- 3) เปิดเผยข้อเท็จจริงที่รับทราบ ซึ่งหากไม่เปิดเผยข้อเท็จจริงนั้นอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดในรายงานการตรวจสอบ

### 3.3 ความรู้ความสามารถ (Competency)

เท่านั้น

- 1) ปฏิบัติหน้าที่เฉพาะในกิจกรรมหรือในเรื่องที่ตนมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์
- 2) ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายในและคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลัง
- 3) พัฒนาความเชี่ยวชาญ ประสิทธิภาพ และคุณภาพของการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา

### 3.4 การรักษาความลับ (Confidentiality)

- 1) ระมัดระวังรอบคอบในการใช้ข้อมูล และรักษาข้อมูลที่ได้มาจากการปฏิบัติหน้าที่
- 2) ไม่ใช้ข้อมูลที่ได้มาเพื่อประโยชน์ส่วนตัว หรือในรูปแบบอื่นใดที่ถือเป็นการขัดต่อกฎหมาย หรือขัดต่อวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติตามกฎหมาย และจรรยาบรรณขององค์การสุราฯ

## 8.8.14 จรรยาบรรณวิชาชีพในการปฏิบัติงาน

### ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงิน

1. ต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต
2. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความละเอียดรอบคอบ ระมัดระวังภายใต้กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
3. มีความรับผิดชอบต่อองค์กร และรักษาความลับในงานที่รับผิดชอบ
4. เต็มใจให้บริการและมีความเสมอภาคแก่ผู้รับบริการ
5. สามารถให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะได้ตามวิชาชีพ และข้อจำกัดตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
6. ไม่แสดงรายการอันทำให้เกิดความสำคัญผิดในสาระสำคัญของรายงานทางการเงินและการบริหารด้านบัญชีและการเงิน
7. ไม่กระทำการใด ๆ อันอาจนำมาซึ่งความเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์แห่งวิชาชีพ โดยไม่รับสิ่งของหรือสินบนจากผู้อื่น เพื่อก่อให้เกิดความขัดแย้งและไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน้าที่
8. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตสำนึก มีความโปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบ
9. คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ยึดหลักความถูกต้อง ยุติธรรม ความสมเหตุสมผล

### ผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี

1. ประพฤติปฏิบัติตนตามมาตรฐานการบัญชี มาตรฐานการสอบบัญชี หรือมาตรฐานอื่นใดที่เกี่ยวข้องที่กำหนดตามพระราชบัญญัติวิชาชีพบัญชี พ.ศ. 2547
2. ไม่กระทำการใด ๆ อันอาจนำมาซึ่งความเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์แห่งวิชาชีพ
3. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม โปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต และซื่อตรงต่อวิชาชีพ
4. ต้องใช้ดุลยพินิจบนหลักฐานที่เชื่อถือได้โดยปราศจากความมีอคติและความลำเอียง
5. ต้องใช้ความรู้ตามมาตรฐานวิชาชีพ วิธีปฏิบัติ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ความชำนาญและประสบการณ์ทางวิชาชีพด้วยความมีสติ เอาใจใส่อย่างเต็มความสามารถ และระมัดระวังรอบคอบ
6. ผู้ประกอบวิชาชีพบัญชีต้องไม่นำข้อมูลที่เป็นความลับขององค์กรที่ตนได้มาจากการปฏิบัติงานวิชาชีพ และความสัมพันธ์ในทางธุรกิจ รวมทั้งความลับขององค์กรไปเปิดเผยต่อบุคคลที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ โดยไม่ได้รับอนุญาตจากองค์กร เว้นแต่ในกรณีที่เป็นการเปิดเผยตามสิทธิหรือหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย หรือในฐานะผู้ประกอบวิชาชีพบัญชี

### ผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุ

1. ประพฤติปฏิบัติตนตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ หรือมาตรฐานอื่นใดที่เกี่ยวข้องที่กำหนดตามจรรยาบรรณของผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุ พ.ศ.2543
2. ใช้วิชาชีพการบริหารงานพัสดุด้วยความซื่อสัตย์
3. วางตัวเป็นกลางในการปฏิบัติหน้าที่

4. รักษาความลับในงานที่รับผิดชอบ
5. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตสำนึก มีความโปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบ
6. คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก ยึดหลักความถูกต้อง ยุติธรรม ความสมเหตุสมผล
7. ไม่เรียกรับ หรือยอมรับ ทริพส์สินหรือผลประโยชน์จากผู้ขาย ผู้รับจ้าง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ของตนเองหรือผู้อื่นโดยมิชอบ
8. ปฏิบัติต่อผู้ขาย ผู้รับจ้าง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ด้วยความเป็นธรรม เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ และไม่ปฏิบัติต่อการแข่งขันอย่างเสรีและเป็นธรรม

#### **ผู้ปฏิบัติงานด้านกฎหมาย**

1. พนักงานทุกระดับจะต้องปฏิบัติตามระเบียบและข้อกำหนดตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและ/หรือต่างประเทศ เพื่อให้การจะดําบัญชีและบันทึกทางการเงินขององค์การสุราราน เป็นไปอย่างถูกต้องสมบูรณ์
2. พนักงานทุกระดับจะต้องยึดหลัก ความซื่อสัตย์ ปราศจากอคติ และซื่อตรงในการจัดเก็บบันทึกข้อมูล รวมถึงการไม่ยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมที่ผิดกฎหมายหรือผิดจริยธรรมด้วย

### **8.9 ด้านนโยบายการต่อต้านการทุจริต และคอร์รัปชัน**

คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรารานกำกับดูแลให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันที่ชัดเจน และสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับในรัฐวิสาหกิจ รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ได้รับทราบ และมีการสนับสนุนให้มีการปลูกฝังให้ฝ่ายจัดการและพนักงานทุกคนให้ปฏิบัติตามนโยบาย และแนวปฏิบัติดังกล่าว

## หมวดที่ 9 การติดตามผลการดำเนินงาน

### หลักการ

ภาครัฐในฐานะเจ้าของ หรือคณะกรรมการเพื่อกำหนดข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและขอบเขตการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และควรจัดให้มีผู้ประเมินผลการดำเนินงานที่มีความเชี่ยวชาญ และมีความเข้าใจในเป้าหมาย และขอบเขตการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

### แนวปฏิบัติ

1. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรหารือกับภาครัฐในฐานะเจ้าของในการทำข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน
2. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำกับดูแลให้รัฐวิสาหกิจดำเนินงานให้บรรลุตามข้อตกลงการประเมินที่ได้ตกลงร่วมกันกับภาครัฐ
3. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรเผยแพร่ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายตามข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานให้กับผู้มีส่วนได้เสียรับทราบ
4. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำกับดูแลให้มีการนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
5. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ควรกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่ การรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน การรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับองค์การสุราฯ

### ส่วนที่ 3

## แนวทางปฏิบัติสำหรับคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา

### 3.1 การกำหนด Skill Matrix และการสรรหาของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา

การคัดเลือกกรรมการที่มีคุณสมบัติที่หลากหลายในองค์ประกอบของคณะกรรมการ เป็นการเพิ่มมุมมองให้คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ความหลากหลายนี้แตกต่างจากคุณสมบัติทั่วไปที่กำหนดถึงพื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์ คุณลักษณะอื่น ๆ โดยในการคัดเลือกกรรมการจะขึ้นอยู่กับนโยบายการสรรหากรรมการ และควรมีการทบทวนนโยบายความหลากหลายในองค์ประกอบเป็นประจำทุกปีและพิจารณาปรับปรุงหากเห็นสมควร หรืออาจจะทบทวนเมื่อแผนวิสาหกิจขององค์กรเปลี่ยนไป ตามรูปแบบดังนี้

ลำดับ	รายชื่อ	ว.ป. เกิด	อายุ	ความเชี่ยวชาญตามความต้องการของรัฐวิสาหกิจ										ครบวาระการดำรงตำแหน่ง	มีประสบการณ์ภาคธุรกิจ	กรรมการรัฐวิสาหกิจ	
				1. การเงิน	2. บัญชี	3. กฎหมาย	4. เทคโนโลยีสารสนเทศ	5. วิศวกรรม	6. วิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม	7. กลยุทธ์การวางแผน	8. บริหารธุรกิจ/การตลาด/ บริหารความต่อเนื่อง	9. เศรษฐศาสตร์	10. ทรัพยากรบุคคล				หมายเหตุ
1.	.....																
2.	.....																

องค์การสุราฯ มีการกำหนด Skill Matrix คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ โดยพิจารณาจาก ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน ความเชี่ยวชาญของกรรมการตามบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจของ สคร. และตามแบบกรอกข้อมูลส่วนตัวของกรรมการ โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กรที่เปลี่ยนไป

### 3.2 นโยบายและแนวทางการสรรหากรรมการรัฐวิสาหกิจจากบัญชีรายชื่อของกระทรวงการคลัง

องค์การสุราฯ ให้ความสำคัญต่อกระบวนการสรรหากรรมการและหลักเกณฑ์ที่เป็นไปอย่างโปร่งใสตาม หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในระยะยาว และสอดคล้องกับ ทิศทางและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การสุราฯ จึงกำหนดนโยบายและแนว ทางการสรรหากรรมการดังนี้

1. จากการเปิดโอกาสให้กรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ เสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อ รับการพิจารณาให้เสนอชื่อเป็นกรรมการ
2. คุณสมบัติสอดคล้องตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พระราชบัญญัติคุณสมบัติ มาตรฐาน สำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ ระเบียบจัดตั้งองค์การสุราฯ
3. แนวทางการสรรหากรรมการรัฐวิสาหกิจ ของกระทรวงการคลัง
4. ให้ความสำคัญต่อผู้ที่มีทักษะ ประสบการณ์ วิชาชีพ คุณสมบัติเฉพาะในด้านต่าง ๆ ที่หลากหลายและ ที่คณะกรรมการยังขาดอยู่ และที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อธุรกิจขององค์กร ก่อนเป็นลำดับต้น โดยไม่จำกัดหรือ แบ่งแยกเพศและเชื้อชาติ หรือความแตกต่างใด ๆ เพื่อให้องค์ประกอบคณะกรรมการมีความสมบูรณ์และเป็น ประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจ
5. บัญชีรายชื่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (Directors 'Pool) ซึ่งเป็นบัญชีที่ได้รวบรวมรายชื่อผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ที่จะเป็น ประโยชน์ต่อธุรกิจ
6. การมีส่วนได้เสียและความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ของกรรมการ

#### การพิจารณา

1. พิจารณาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและไม่มีลักษณะต้องห้ามในการเป็นกรรมการบริหารกิจการ องค์การสุราฯ ตามหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังหรือข้อบังคับขององค์การสุราฯ หรืออาจกำหนดคุณสมบัติอื่น ๆ ที่ จำเป็นเพิ่มเติม เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์การสุราฯ

2. พิจารณาปัจจัยต่าง ๆ รวมถึง องค์ประกอบของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ อย่างเหมาะสม คำนึงถึงสัดส่วน จำนวน และความหลากหลายขององค์ประกอบของคณะกรรมการ โดยใช้ตารางความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน (Board Skill Matrix) เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา

3. แนวปฏิบัติในการพิจารณาความหลากหลายขององค์ประกอบของคณะกรรมการ อาทิ เพศ เชื้อชาติ สัญชาติ อายุ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเป็นอิสระ ฯลฯ

4. ในการสรรหากรรมการ ควรให้มีความรู้ ความชำนาญ สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กร เพื่อจะได้ดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

#### กรณีที่มีการขยายขนาดและต้องการสรรหากรรมการ ต้องดำเนินการดังนี้

1. นำแผนวิสาหกิจฉบับปัจจุบันมาวิเคราะห์เพื่อให้ทราบจากแผนวิสาหกิจต้องการกรรมการที่มีความรู้ ความชำนาญในด้านใดบ้าง

2. ทำการ Check list กรรมการแต่ละคนว่าตรงกับความต้องการจากการวิเคราะห์แผนวิสาหกิจ เช่นใด

3. หากมีความชำนาญด้านใดที่ยังไม่มีการ Check list แสดงว่าองค์การสุรฯ ยังขาดกรรมการที่มีความชำนาญในด้านนั้น

4. ทำการสรรหากรรมการเพิ่มตามจำนวนที่ต้องการตามหลักเกณฑ์การสรรหากรรมการของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ แต่ต้องเป็นไปตามระเบียบจัดตั้งองค์การสุรฯ ที่กำหนด

### **3.3 ขั้นตอนการดำเนินการตามแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ**

#### ขั้นตอนที่ 1 การกำหนด Skill Matrix

ให้ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจและสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) พิจารณากำหนด Skill Matrix ของกรรมการรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจใช้ในการพิจารณา สรรหาบุคคลที่จะเสนอแต่งตั้งเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับ Skill Matrix ทั้งนี้ จำนวน Skill Matrix ต้องไม่เกินกว่าจำนวนกรรมการทั้งหมด

#### ขั้นตอนที่ 2 การสรรหาและการเสนอชื่อ

ในกรณีที่ต้องมีการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณารายชื่อบุคคลที่ได้มาจากการสรรหาหรือการเสนอชื่อจากกระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจให้มีจำนวนไม่น้อยกว่าสองเท่าของจำนวนตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจที่จะต้องแต่งตั้งเสนอต่อฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เพื่อนำเสนอต่อคณะอนุกรรมการกลั่นกรองกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณา โดยกรณีที่มีกรรมการครบวาระให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนำเสนอรายชื่อบุคคลที่จะเสนอชื่อเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 3 เดือน

ทั้งนี้ ในการแต่งตั้งกรรมการที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่ง ซึ่งหมายความรวมถึงประธานกรรมการและรองประธานกรรมการที่มีใช้โดยตำแหน่ง บุคคลที่ได้รับการสรรหาและเสนอชื่อต่อคณะอนุกรรมการกลั่นกรองกรรมการรัฐวิสาหกิจจะต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กฎหมายกำหนด และมีความรู้ความเชี่ยวชาญสอดคล้องกับ Skill Matrix และเป็นไปตามแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาเสนอชื่อจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์การทำงานในภาคธุรกิจ ไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการทั้งหมดที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่ง

ให้คณะอนุกรรมการกลั่นกรองกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณารายชื่อบุคคลที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเสนอรวมกับรายชื่อบุคคลจากบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจที่ สคร.เสนอและรายชื่อบุคคลที่อนุกรรมการกลั่นกรองกรรมการรัฐวิสาหกิจเสนอ

#### ขั้นตอนที่ 3 การพิจารณาคัดเลือก

ให้คณะอนุกรรมการกลั่นกรองกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่สมควรจะได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการในคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่อนำเสนอประธานกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจพิจารณาให้ความเห็นชอบ

#### ขั้นตอนที่ 4 การเห็นชอบรายชื่อ

เมื่อประธานกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบรายชื่อบุคคลที่จะเสนอแต่งตั้งแล้ว ให้กระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจดำเนินการนำเสนอคณะรัฐมนตรีหรือดำเนินการเพื่อแต่งตั้งตามกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับของรัฐวิสาหกิจต่อไป

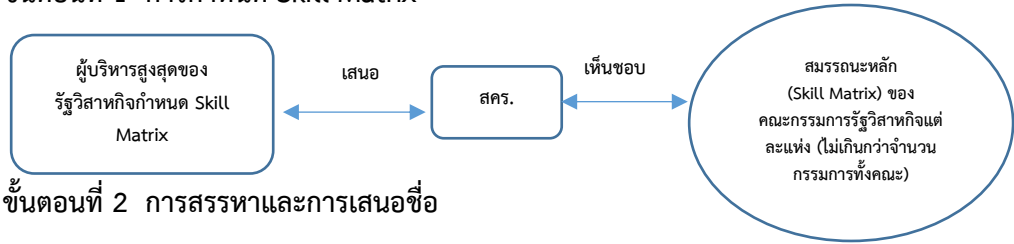
กรณีกรรมการผู้แทนกระทรวงเจ้าสังกัดว่างลงให้กระทรวงเจ้าสังกัดเสนอแต่งตั้งผู้แทนเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยการแต่งตั้งกรรมการผู้แทนกระทรวงเจ้าสังกัดให้แต่งตั้งข้าราชการประจำในกระทรวงเจ้าสังกัดไม่อยู่ในหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการประกอบกิจการของรัฐวิสาหกิจนั้น (Regulator) ได้แก่ หน่วยงานที่ให้สิทธิหรือพิจารณาอนุญาตให้ประกอบกิจการ หรือกำหนดโครงสร้างราคาสินค้าและบริการ และค่าธรรมเนียม หรือ กำหนดมาตรฐานและหลักเกณฑ์ในการประกอบกิจการ

สำหรับการแต่งตั้งกรรมการในคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจลูก ให้รัฐวิสาหกิจลูกดำเนินการกำหนด Skill Matrix และดำเนินการสรรหาและเสนอชื่อบุคคลที่จะแต่งตั้งเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจโดยความเห็นชอบของรัฐวิสาหกิจแม่ และเสนอฝ่ายเลขานุการคนร. เพื่อนำเสนอคณะอนุกรรมการกลั่นกรองกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาตามขั้นตอนที่กำหนดต่อไปด้วย ทั้งนี้ กรณีรัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัทจำกัด และรัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้ดำเนินการตามขั้นตอนและแนวทางการแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจเท่าที่ไม่ขัดกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

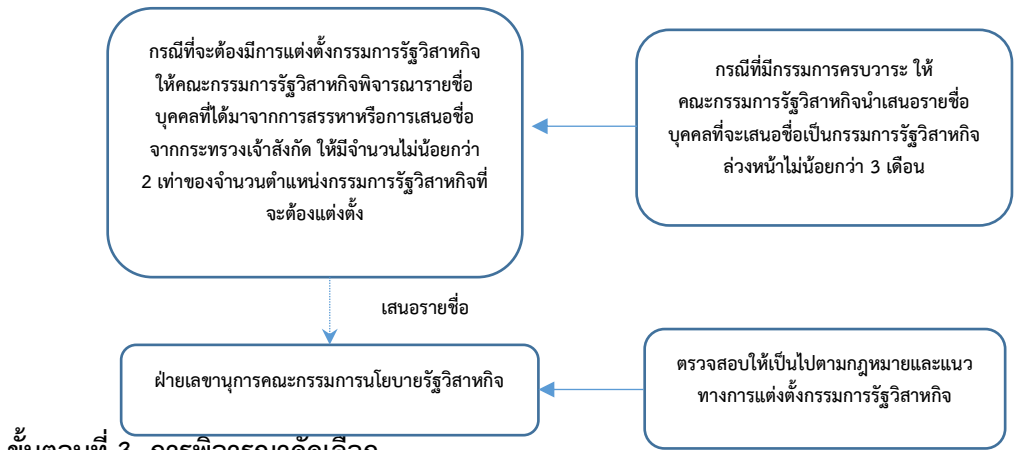
**หมายเหตุ** 1. ในการแต่งตั้งกรรมการอื่นที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่งในรัฐวิสาหกิจแห่งใด ให้ผู้มีอำนาจพิจารณาแต่งตั้งจากบุคคลในบัญชีรายชื่อกรรมการที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้นไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนกรรมการอื่นของรัฐวิสาหกิจนั้น

2. อดีตผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจควรพ้นจากตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจแล้วอย่างน้อย 2 ปี ก่อนได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการของรัฐวิสาหกิจนั้น

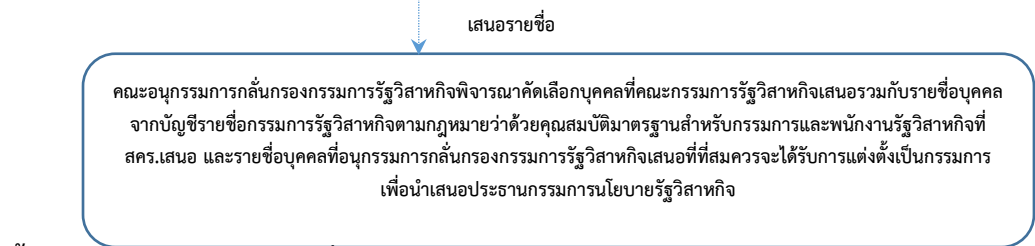
## ขั้นตอนที่ 1 การกำหนด Skill Matrix



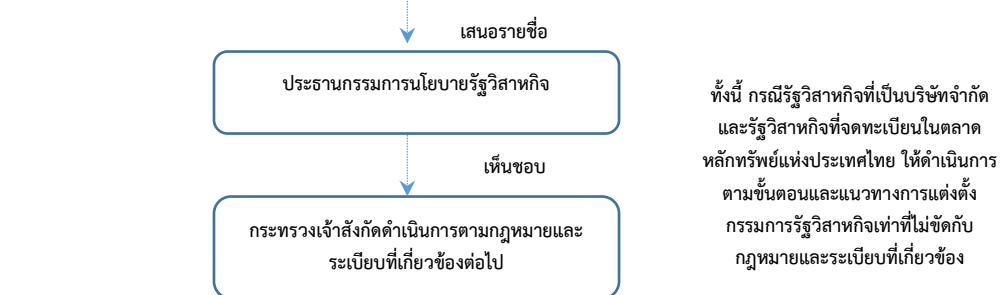
## ขั้นตอนที่ 2 การสรรหาและการเสนอชื่อ



## ขั้นตอนที่ 3 การพิจารณาคัดเลือก

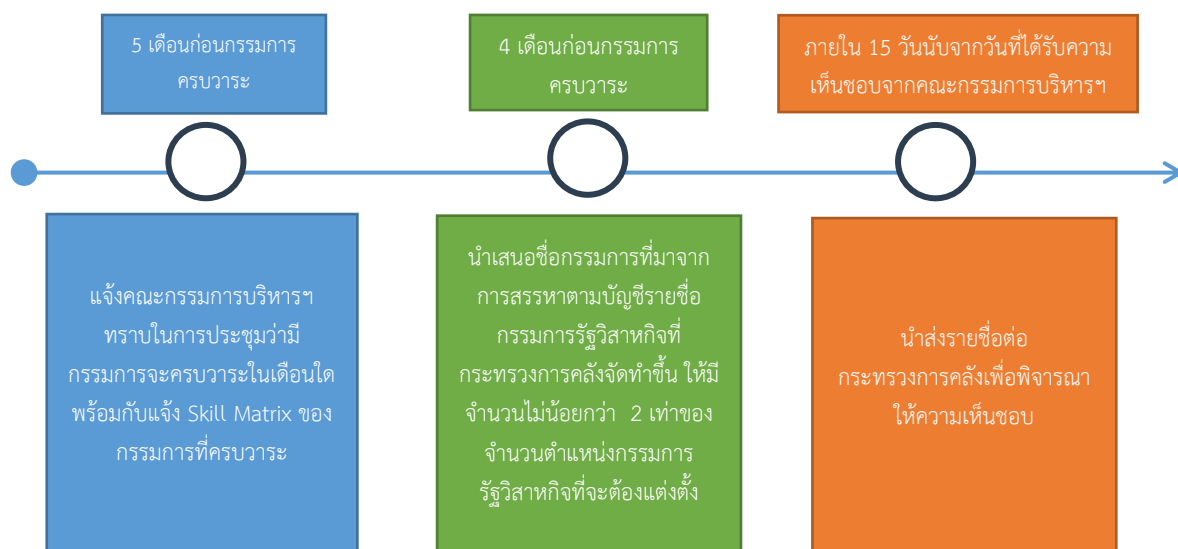


## ขั้นตอนที่ 4 การเห็นชอบรายชื่อ



### 3.4 กรอบระยะเวลาในการสรรหากรรมการรัฐวิสาหกิจขององค์การสุราฯ

เพื่อให้คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ สามารถจัดประชุมเพื่อพิจารณาและดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ขององค์การสุราฯ อย่างต่อเนื่อง จึงกำหนดเวลาและขั้นตอนในการสรรหากรรมการฯ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้



### 3.5 จำนวนกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ

ตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2518 มาตรา 6 บัญญัติว่า ให้รัฐวิสาหกิจมีกรรมการได้รวมทั้งสิ้นไม่เกินสิบเอ็ดคน และถ้ารัฐวิสาหกิจใดมีข้อกำหนดให้มีกรรมการน้อยกว่าสิบเอ็ดคนก็ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ และหากรัฐวิสาหกิจใดมีความจำเป็นต้องมีกรรมการเกินกว่าสิบเอ็ดคน ให้รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเสนอขออนุมัติจากคณะรัฐมนตรีได้เป็นการเฉพาะราย แต่ทั้งนี้จำนวนกรรมการรวมทั้งสิ้นต้องไม่เกินสิบห้าคน

นอกจากนี้ พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ 6) มาตรา 12/1 บัญญัติว่า ในการแต่งตั้งกรรมการอื่นที่ไม่ใช่กรรมการโดยตำแหน่งให้รัฐวิสาหกิจแห่งใด ให้ผู้มีอำนาจพิจารณาแต่งตั้งจากบุคคลในบัญชีรายชื่อกรรมการที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น ไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการอื่นของรัฐวิสาหกิจนั้น

### 3.6 วาระการดำรงตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่งของกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ

#### 3.6.1 วาระการดำรงตำแหน่ง

ตามระเบียบจัดตั้งองค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต พ.ศ.2506 ข้อ 15. กำหนดให้ กรรมการอื่นนอกจากผู้เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง ต้องออกจากตำแหน่งเมื่อครบกำหนดสี่ปี นับแต่วันแต่งตั้ง กรรมการที่ออกนั้นต้องอยู่ในตำแหน่งเพื่อดำเนินการต่อไปจนกว่ากรรมการที่ตั้งขึ้นใหม่จะเข้ารับหน้าที่

#### 3.6.2 การพ้นจากตำแหน่งของคณะกรรมการบริหารฯ

ผู้ที่พ้นจากตำแหน่งตามวาระ อาจได้รับการแต่งตั้งอีกก็ได้

ข้อ 16. กรรมการอื่น นอกจากผู้เป็นกรรมการโดยตำแหน่ง ย่อมพ้นจากตำแหน่งก่อนถึงวาระเมื่อ

- (1) ตาย
- (2) ลาออก
- (3) รัฐมนตรีสั่งให้ออก
- (4) ต้องห้ามตามข้อ 13. ตามระเบียบจัดตั้งองค์การสุราฯ

ในกรณีที่มีการพ้นจากตำแหน่งก่อนถึงวาระ ให้ตั้งบุคคลอื่นเข้าแทน ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้เข้าแทนย่อมอยู่ในตำแหน่งได้เพียงเท่ากำหนดเวลาของผู้ซึ่งตนแทน

อนึ่ง พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2518 มาตรา 8 บัญญัติว่า นอกจากพ้นจากตำแหน่งตามที่กำหนดไว้สำหรับรัฐวิสาหกิจนั้น ๆ แล้ว กรรมการพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- (1) ตาย
- (2) ลาออก
- (3) เป็นผู้ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 5

กรรมการของรัฐวิสาหกิจที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่งตามกฎหมายหรือพระราชกฤษฎีกาให้อยู่ในตำแหน่งคราวละสามปีแต่อาจได้รับการแต่งตั้งใหม่ได้

ความในวรรคสองมิให้ใช้บังคับแก่กรรมการของบริษัทจำกัด หรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล

มาตรา 15 กำหนดเวลาสามปีตามวรรคสองของมาตรา 8 ให้เริ่มนับตั้งแต่วันที่กรรมการได้รับการแต่งตั้งครั้งสุดท้ายให้กรรมการซึ่งอยู่ในตำแหน่งเกินสามปีนับแต่วันที่ได้รับแต่งตั้งครั้งสุดท้าย พ้นจากตำแหน่งเมื่อพ้นกำหนดหนึ่งเดือนนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ แต่อาจได้รับการแต่งตั้งใหม่ได้

**หมายเหตุ :** กรรมการของรัฐวิสาหกิจต้องมีอายุไม่เกิน 65 ปีบริบูรณ์ ดังนั้นกรรมการรัฐวิสาหกิจที่มีอายุครบ 65 ปี ในวันใดจะต้องสิ้นสุดการดำรงตำแหน่งกรรมการในวันถัดไป เว้นแต่กรรมการรัฐวิสาหกิจโดยตำแหน่งจะสิ้นสุดการดำรงตำแหน่งตามข้อกำหนดของหน่วยงานนั้น

### 3.7 หน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ตามระเบียบจัดตั้งองค์การสุราฯ

1. วางระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงาน
  2. วางระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบรรจุ การแต่งตั้ง การถอดถอน การเลื่อนขั้นเงินเดือน การตัดเงินเดือน การลดขั้นเงินเดือน และระเบียบวินัยของพนักงานสุรา ตลอดจนกำหนดอัตราตำแหน่ง อัตราเงินเดือนค่าจ้าง และเงินอื่น ๆ ของพนักงานสุรา
  3. กำหนดอัตราค่าดอกเบียร์ ค่าภาชนะ ค่าบริการ และค่าดำเนินธุรกิจต่าง ๆ
  4. กำหนดอัตราและดอกเบี้ยเงินสะสมของผู้บริหารและพนักงานสุรา และวางระเบียบการจ่ายเงินสะสม
  5. กำหนดราคามาตรฐานของผลิตภัณฑ์
- ทั้งนี้ ต้องไม่เป็นการขัดต่อหรือนอกเหนือไปจากระเบียบแบบแผนของทางราชการ

### 3.8 บทบาทของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา

คณะกรรมการบริหารกิจการฯ มีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลกิจการเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การสุราฯ มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อกระทรวงการคลัง และเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการ คณะกรรมการบริหารกิจการฯ จะต้องแสดงบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สินของเจ้าหน้าที่ของรัฐตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

กรรมการทุกคนมีความรับผิดชอบในฐานะกรรมการเท่าเทียมกันทั้งในด้านการเป็นผู้นำการควบคุมองค์การสุราฯ และเข้าใจเป็นอย่างดีถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของกรรมการ ลักษณะการดำเนินธุรกิจขององค์การสุราฯ พร้อมทั้งจะแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ ความเป็นอิสระเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของกรรมการ ดังนั้น คณะกรรมการบริหารกิจการฯ จึงมีกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกจำนวนหนึ่งเป็นแกนหลัก โดยเป็นบุคคลที่สามารถใช้ดุลพินิจที่เป็นอิสระได้ และเป็นผู้ที่สามารถผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนหรือยับยั้งการดำเนินการต่าง ๆ ได้เมื่อจำเป็นและสิ่งที่สำคัญ คือ กรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกจะต้องมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจอย่างแท้จริง

การประชุมคณะกรรมการบริหารกิจการฯ ได้วางแผนไว้อย่างรอบคอบ โดยมีประเด็นที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารกิจการฯ กำหนดต้องมีการจัดประชุมอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้งและตามความเหมาะสม เพื่อกรรมการจะได้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบของตนได้อย่างถูกต้อง ซึ่งความถี่และช่วงเวลาการประชุมขึ้นอยู่กับมติการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารกิจการฯ

### 3.9 การประชุมของกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา

ตามข้อบังคับองค์การสุราว่าด้วยการประชุมคณะกรรมการองค์การสุรา พ.ศ.2507 ได้มีการกำหนดการประชุมคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา และวาระการประชุมไว้ล่วงหน้า โดยจัดให้มีการประชุมทุกเดือน เดือนละ 1 ครั้ง และมีการจัดทำปฏิทินที่จะต้องพิจารณาและติดตามแผนงานและผลการดำเนินงานขององค์การสุรา เป็นการล่วงหน้า และหากมีความจำเป็นจะให้มีการประชุมพิเศษเมื่อใดก็ได้ โดยให้ประธานกรรมการเป็นผู้พิจารณาสั่งนัดหมายการประชุม

#### การเตรียมวาระการประชุม

วาระการประชุมของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรานั้นจะดำเนินการตามกรอบระยะเวลาที่กระทรวงการคลัง สำนักงานประมาณ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ บริษัท ทริสฯ หรืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้กำหนด หรือเป็นสิ่งที่คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราต้องรับทราบ

#### รูปแบบวาระการประชุม

วาระการประชุมควรจัดเรียงสำคัญที่สุดเป็นวาระแรกและเรื่องที่สำคัญรองเป็นวาระต่อไปตามลำดับ ดังนี้

1. วาระเพื่อพิจารณาอนุมัติ เป็นวาระที่ให้คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราอนุมัติ โดยเป็นเรื่องที่อยู่ในอำนาจของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา เอกสารที่จะนำเสนอต้องมีรายละเอียดเฉพาะเรื่องรวมทั้งข้อเสนอ หรือข้อกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)

2. วาระเพื่อทราบ ควรเป็นเรื่องของรายงานการปฏิบัติงาน

การนำเสนอควรใช้กราฟ แผนภูมิแท่ง และวิธีการที่แสดงโดยรูปภาพจะทำให้คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราเข้าใจผลการดำเนินงานได้ง่ายขึ้น

#### ขั้นตอนการจัดทำวาระการประชุม

1) แจ้งกำหนดวันประชุมและวันที่กำหนดส่งวาระการประชุมให้ผู้อำนวยความสะดวกฯ ผู้บริหารหรือผู้ที่จะนำวาระเสนอคณะกรรมการฯ ทราบ

2) เมื่อถึงกำหนดวันส่งวาระการประชุม เลขานุการจะทำการตรวจสอบเอกสารวาระการประชุมก่อนนำเสนอผู้อำนวยการฯ โดยจะตรวจสอบ

2.1 วาระดังกล่าวได้แจ้งเป็นวาระการประชุมประจำปีหรือไม่

2.2 ข้อมูลที่แสดงว่าวาระนั้นจะต้องนำเสนอคณะกรรมการบริหารฯ พิจารณา/รับทราบ

2.3 เนื้อหาของวาระถูกต้อง ไม่มีคำผิด อ่านได้ใจความ กระชับ มีข้อสรุปให้สังการ

2.4 เนื้อหาที่มีการอ้างอิงระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ หรือแนวปฏิบัติ ฯลฯ จะต้องมีการละเอียด

ประกอบให้สอดคล้องกับการกล่าวอ้าง

2.5 วาระที่นำเสนอต้องนำเสนอผู้บังคับบัญชาพิจารณาตามสายการบังคับบัญชา

3) นำเสนอผู้อำนวยการฯ พิจารณาเอกสารวาระการประชุมอีกครั้ง หากเห็นชอบ ผู้อำนวยการฯ จะสั่งการให้เลขานุการฯ นำเข้าวาระการประชุมในเดือนนั้น ๆ โดยเลขานุการจะสรุปสารบัญของวาระนำเสนอผู้อำนวยการฯ พิจารณาอีกครั้งว่าจำนวนวาระมีความเหมาะสมหรือไม่ ซึ่งควรมีวาระที่นำเสนอไม่ควรเกิน 20 วาระ

#### การส่งเอกสารประกอบการประชุมก่อนการประชุม

มีการจัดส่งเอกสารประกอบการประชุมที่เพียงพอและได้รับล่วงหน้าก่อนการประชุม 7 วัน ทั้งนี้เพื่อให้คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราใช้เวลาในการศึกษาเอกสารได้อย่างพอเพียง

#### วิธีส่งออกเอกสารประกอบการประชุม

คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา และคณะกรรมการชุดย่อย สามารถเลือกวิธีการรับเอกสารประกอบการประชุมโดยอีเมลแนบไปในรูปของเอกสารที่ไม่สามารถแก้ไขได้ (PDF File) หรือโดยนำส่งเป็นเอกสาร

#### องค์ประชุม

องค์ประชุมจะประกอบด้วยคณะกรรมการเข้าประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง

นอกจากนี้ตามข้อบังคับองค์การสุราว่าด้วยการประชุมคณะกรรมการฯ ข้อ 3 กำหนดว่า ประธานกรรมการมีหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมคณะกรรมการทุกคราว ถ้าการประชุมคราวใดประธานกรรมการไม่อยู่หรือไม่อาจจะเข้าประชุมได้ด้วยเหตุใดเหตุหนึ่งก็ตาม ให้รองประธานกรรมการเป็นประธานแทนในที่ประชุม ถ้าประธานหรือรองประธานไม่อยู่หรือไม่อาจมาประชุมได้ให้คณะกรรมการเลือกกรรมการผู้หนึ่งผู้ใดเป็นประธานในที่ประชุมคราวนั้น

กรณีมีความจำเป็นต้องจัดประชุมโดยเร่งด่วนแล้วมีกรรมการไม่สามารถมาประชุมในสถานที่เดียวกันได้ ให้จัดประชุมได้ตามพระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ.2563 และให้ผู้อำนวยการเป็นเลขานุการคณะกรรมการ มีหน้าที่ดังนี้

1. จัดระเบียบวาระการประชุมตลอดจนรายละเอียดที่จะนำเข้าประชุม และนัดหมายการประชุมให้คณะกรรมการได้รับทราบล่วงหน้าก่อนวันประชุมอย่างน้อย 7 วันทำการก่อนวันประชุม
2. จัดบันทึกรายงานการประชุม
3. รวบรวมและรักษาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแก่การประชุม
4. หน้าที่อื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ กำหนดให้รัฐวิสาหกิจควรมีการจัดประชุมคณะกรรมการอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง หรือตามความเหมาะสม และคณะกรรมการควรให้ความสำคัญกับการเข้าประชุมคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยร้อยละ 90 ของจำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการ และในการประชุมคณะกรรมการแต่ละครั้งควรมีกรรมการเข้าประชุมร้อยละ 80 ขึ้นไปของจำนวนกรรมการทั้งหมด สำหรับคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ควรมีการเข้าประชุมคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยร้อยละ 90 ของจำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการ และในการประชุมคณะกรรมการแต่ละครั้งควรมีกรรมการเข้าประชุมร้อยละ 80 ขึ้นไปของจำนวนกรรมการทั้งหมด

มาตรฐานของหัวข้อวาระการประชุมในตารางนัดหมายดังรายการต่อไปนี้

เรื่อง	1-2 ครั้ง	รายเดือน	รายไตรมาส
1. พิจารณานุมัติแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการ	✓		
2. พิจารณานุมัติงบประมาณรายได้รายจ่ายประจำปี	✓		
3. พิจารณานุมัติแผนปฏิทินการประชุมคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราประจำปี	✓		
4. พิจารณานุมัติงบลงทุนประจำปี	✓		
5. พิจารณานุมัติปรับแผนการเบิกจ่ายงบลงทุนประจำปี	✓		
6. พิจารณานุมัติร่างบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การสุราฯ ประจำปี	✓		
7. พิจารณานุมัติทบทวนแบบประเมินตนเองของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา	✓		
8. พิจารณาผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา	✓		
9. พิจารณานุมัติแนวทางปรับปรุงการดำเนินงานตามข้อสังเกตที่ได้จากบริษัท ทริสฯ	✓		
10. พิจารณานุมัติแผนงานผู้อำนวยการองค์การสุรา	✓		
11. พิจารณานุมัติจ่ายค่าตอบแทนคงที่และค่าตอบแทนผันแปรของผู้อำนวยการองค์การสุรา	✓		
12. พิจารณานุมัติกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ	✓		
13. พิจารณานุมัติให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้สอบบัญชี	✓		
14. พิจารณาทบทวนแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ของฝ่ายตรวจสอบภายใน	✓		
15. พิจารณานุมัติแผนด้านการบริหารจัดการองค์กร ได้แก่ แผนการตรวจสอบภายในประจำปี แผนการบริหารจัดการสารสนเทศและดิจิทัล แผนการดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล	✓		

เรื่อง	1-2 ครั้ง	รายเดือน	รายไตรมาส
16. พิจารณานุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	✓		
17. พิจารณานุมัติแผนการกำกับดูแลที่ดีประจำปี	✓		
18. พิจารณานุมัติแผนการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรระยะยาว	✓		

มาตรฐานของหัวข้อวาระการประชุมในตารางนัดหมายดังรายการต่อไปนี้

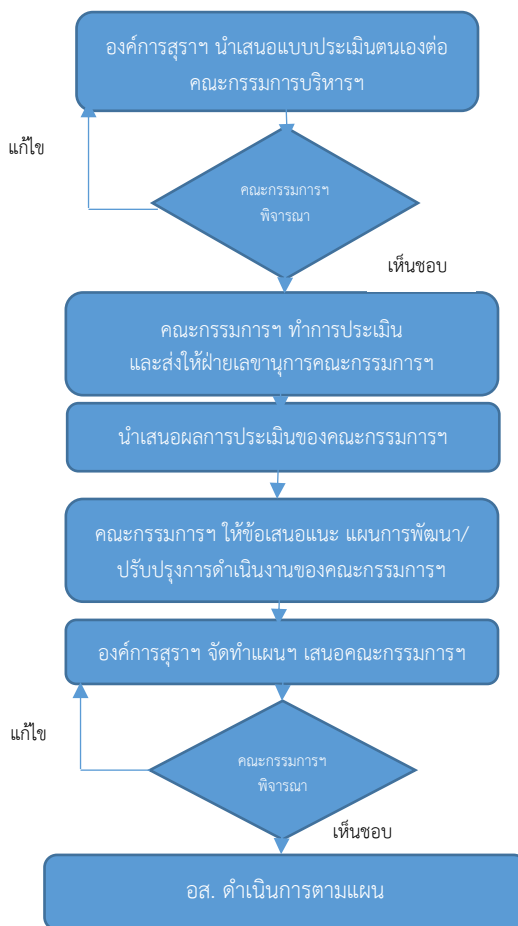
เรื่อง	ครั้งเดียวต่อปี	รายเดือน	รายไตรมาส
19. พิจารณานุมัติการทบทวนนโยบาย คู่มือการกำกับดูแลที่ดี	✓		
20. พิจารณาให้ความเห็นชอบการทบทวน Skill Matrix ของกรรมการ ให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจประจำปี	✓		
21. พิจารณาให้ข้อเสนอแนะการดำเนินงานด้าน EVM			✓
22. รับทราบรายงานผลการดำเนินงานประจำปี	✓		
23. รับทราบผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการชุดต่าง ๆ ทุกไตรมาส			✓
24. รับทราบรายงานผลการดำเนินงานและมอบข้อสังเกตด้านการตรวจสอบภายในการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส			✓
25. รับทราบรายงานแผนการเบิกจ่ายงบประมาณเปรียบเทียบกับการเบิกจ่ายประจำปี			✓
26. รับทราบรายงานผลการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ของฝ่ายตรวจสอบภายใน	✓		
27. รับทราบแผนการจัดซื้อจัดจ้างและการเบิกจ่ายงบประมาณและแผนปฏิบัติการ	✓		
28. รับทราบรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดประจำเดือน			✓
29. รับทราบรายงานผลการดำเนินงานประจำเดือน (งบการเงิน)		✓	
30. รับทราบรายงานการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ			✓
31. รับทราบรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล			✓

### 3.10 การประชุมโดยไม่มีผู้บริหาร

จัดให้มีการประชุมพิเศษก่อนการประชุมปกติสำหรับกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารโดยไม่มีวาระการประชุม และไม่มีผู้บริหารหรือพนักงานเข้าร่วมประชุม จะเป็นประเด็นที่คณะกรรมการมีความเป็นห่วงหรือเป็นเรื่องที่กรรมการเกรงใจที่จะคุยกันต่อหน้าผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุดขององค์การสุรา หลังจากการประชุมประธานกรรมการจะเชิญผู้บริหารสูงสุดมาแจ้งให้ทราบถึงผลของการประชุม

### 3.11 การประเมินตนเองของกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา

คณะกรรมการมีการประเมินตนเอง (Self-Assessment) เพื่อร่วมกันหาประเด็นสำคัญที่กรรมการควรปรับปรุงแก้ไข และนำไปสู่การดำเนินการแก้ไขการปฏิบัติงานในประเด็นสำคัญเหล่านั้น โดยมีการนำตัวอย่างแบบประเมินตนเองของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลังมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับรูปแบบการดำเนินการขององค์การสุราฯ และมีการพิจารณาปรับแก้ไขรูปแบบการประเมินขององค์การสุราฯ เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานในปัจจุบัน ซึ่งปัจจุบันมีแบบประเมินตนเองของคณะกรรมการบริหารฯ 2 รูปแบบ คือ การประเมินแบบรายบุคคล และการประเมินรายคณะ โดยกำหนดให้คณะกรรมการบริหารฯ ทำการประเมินตนเองอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และนำผลการประเมินมาพิจารณาร่วมกันและหาแนวทางแก้ไขหากผลการประเมินมีคะแนนน้อยเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรายังมีการรับรองความเป็นอิสระและการไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์หรือผลประโยชน์ทับซ้อนของตนเองในรูปแบบฟอร์มที่กำหนดเป็นประจำทุกปี



### 3.12 การพัฒนากรรมการ

เพื่อส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ ให้กรรมการนำประโยชน์จากความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการกำกับดูแล องค์การสุราฯ เพิ่มความเป็นมืออาชีพให้กรรมการ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม และสามารถผลักดันให้องค์กรเข้าสู่มาตรฐานสากล ในการส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ สามารถทำได้ในหลายรูปแบบดังนี้

1. จัดการอบรม/สัมมนา โดยพิจารณาจาก Skill Matrix และการเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ
2. ดูงานภายในประเทศ
3. ดูงานต่างประเทศ
4. สัมมนาเชิงปฏิบัติการสำหรับคณะกรรมการบริหารฯ

#### การพัฒนาคณะกรรมการ

1. การจัดให้มีการสร้างความรู้ความเข้าใจสำหรับกรรมการใหม่หรือกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งระหว่างปีบัญชี โดยกิจกรรมประกอบด้วย

- 1.1 การแจกคู่มือกรรมการ
- 1.2 การชี้แจงหรือการบรรยายโดยผู้บริหารระดับสูง
- 1.3 การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานจริงขององค์การสุราฯ

2. การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริม ความรู้ ความสามารถของคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ทั้งทางด้านเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่องค์การสุราฯ จะนำมาปรับใช้พัฒนาองค์การสุราฯ รวมถึงส่งเสริมให้องค์การสุราฯ มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยหลักสูตรหรือกิจกรรมส่งเสริมความรู้ความสามารถควรพิจารณาจาก

- 2.1 ความสอดคล้องของเนื้อหาสาระของกิจกรรมกับภารกิจหลักขององค์การสุราฯ
- 2.2 ระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม
- 2.3 การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการหรือจำนวนกรรมการที่เข้าร่วมในแต่ละกิจกรรม
- 2.4 การนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกรรมขององค์การสุราฯ เช่น การต่อยอดธุรกิจ การนำมาประยุกต์ใช้กับกลยุทธ์ขององค์การสุราฯ เป็นต้น

3. กรรมการทุกท่านควรมีการพัฒนาตนเอง (อบรม/สัมมนา) อย่างน้อย 6 ชั่วโมงต่อปี โดยมีการจัดตั้งงบประมาณประจำปีสำหรับการพัฒนาคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯอย่างต่อเนื่อง และมีการทบทวนนโยบายการพัฒนากรรมการอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี

### 3.13 เบี้ยประชุม และค่าตอบแทนของกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา

คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯได้รับเบี้ยประชุม และค่าตอบแทนของกรรมการ เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2562 ดังนี้

#### 1. ค่าตอบแทนรายเดือน

1.1 ให้รัฐวิสาหกิจจ่ายค่าตอบแทนรายเดือนให้กับผู้ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อเป็นการตอบแทนการดำรงตำแหน่งกรรมการรัฐวิสาหกิจตามสัดส่วนระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง โดยจ่ายให้ประธานกรรมการรัฐวิสาหกิจในอัตรา 2 เท่าของค่าตอบแทนรายเดือนกรรมการรัฐวิสาหกิจ อันเนื่องมาจากฐานะของการเป็นผู้นำคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น แม้กรรมการทุกคนจะมีความรับผิดชอบในฐานะกรรมการเท่าเทียมกัน

1.2 องค์การสุราฯ อยู่ในรัฐวิสาหกิจขนาดกลาง การจ่ายค่าตอบแทนรายเดือนกรรมการรัฐวิสาหกิจ จะกำหนดไม่เกิน 8,000 บาท/เดือน

#### 2. เบี้ยประชุม

2.1 นับแต่วันที่ได้มีการแต่งตั้งเป็นกรรมการ ให้รัฐวิสาหกิจจ่ายเบี้ยประชุมให้กับกรรมการที่เข้าร่วมประชุมเป็นรายครั้ง เพื่อเป็นการตอบแทนการปฏิบัติหน้าที่กรรมการในการประชุม โดยให้ประธานในที่ประชุมได้รับเบี้ยประชุมสูงกว่ากรรมการในอัตราร้อยละ 25 ของเบี้ยประชุมดังกล่าว ทั้งนี้ให้รัฐวิสาหกิจจ่ายเบี้ยประชุมให้กรรมการรัฐวิสาหกิจ และกรรมการอื่นในคณะกรรมการชุดย่อย คณะอนุกรรมการหรือคณะทำงานอื่น เท่ากัน ในอัตรา 0.5 เท่า

ของเบี้ยประชุมที่จ่ายให้กรรมการรัฐวิสาหกิจ ในการประชุมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เนื่องจากคณะกรรมการชุดย่อย คณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงานอื่น มีขอบเขตหน้าที่ในการสนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

2.2 กรณีรัฐวิสาหกิจที่อยู่ในแผนการแก้ไขปัญหารัฐวิสาหกิจ ให้รัฐวิสาหกิจจ่ายเบี้ยประชุมให้กับกรรมการรัฐวิสาหกิจ และกรรมการอื่นในคณะกรรมการชุดย่อย คณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงานอื่นในอัตราที่สูงกว่ารัฐวิสาหกิจอื่น เพื่อเป็นการดึงดูดผู้ที่มีความรู้และความสามารถมาเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจตลอดจนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจอย่างใกล้ชิด

2.3 กรณีการประชุมคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ให้รัฐวิสาหกิจจ่ายเบี้ยประชุมกรรมการรัฐวิสาหกิจ ในคณะกรรมการแต่ละคณะเป็นรายครั้ง เดือนละ 1 ครั้ง ทั้งนี้ ในกรณีมีเหตุสมควร อาจพิจารณาจ่ายเบี้ยประชุมได้เกินกว่า 1 ครั้งต่อเดือน แต่ต้องไม่เกิน 15 ครั้งต่อปี

2.4 กรณีการประชุมคณะกรรมการชุดย่อย คณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงานอื่น ที่แต่งตั้งโดยทบปฏิบัติแห่งกฎหมาย ระเบียบซึ่งเป็นหลักเกณฑ์กลาง มติคณะรัฐมนตรี หรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ให้รัฐวิสาหกิจจ่ายเบี้ยประชุมให้กับกรรมการรัฐวิสาหกิจและกรรมการอื่นที่ไม่ใช่บุคลากรรัฐวิสาหกิจที่เข้าร่วมประชุมเป็นจำนวนเท่ากัน รวมแล้วไม่เกิน 2 คณะ คณะละไม่เกิน 1 ครั้งต่อเดือน เว้นแต่กฎหมาย ระเบียบ หรือมติคณะรัฐมนตรี ได้กำหนดอัตราหรือหลักเกณฑ์ในการจ่ายประโยชน์ตอบแทนเป็นอย่างอื่น

หากกรรมการอื่นเป็นบุคลากรของรัฐวิสาหกิจ และการประชุมนั้นในทางปฏิบัติของรัฐวิสาหกิจถือได้ว่าเป็นการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากรนั้น บุคลากรนั้นไม่ได้รับเบี้ยประชุมเนื่องจากการปฏิบัติงานในหน้าที่

ทั้งนี้ ในกรณีที่มีกฎหมาย ระเบียบ หรือมติคณะรัฐมนตรี กำหนดค่าตอบแทนหรือเบี้ยประชุมเอาไว้เป็นการเฉพาะสำหรับคณะกรรมการชุดอื่นที่ไม่ใช่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ให้รัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือมติคณะรัฐมนตรีนั้น

#### สรุปการจ่ายเบี้ยประชุมและค่าตอบแทนรายเดือน

	เบี้ยประชุม	ค่าตอบแทนรายเดือน
<b>คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา</b>		
1. ประธานกรรมการ	20,000	16,000
2. รองประธาน/กรรมการ	16,000	8,000

หมายเหตุ 1) เบี้ยประชุมจ่ายเดือนละ 1 ครั้งหรือไม่เกิน 15 ครั้งต่อปี

2) ค่าตอบแทนรายเดือน จ่ายเดือนละ 1 ครั้ง ตามสัดส่วนระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง

#### 3.14 ค่าตอบแทนของคณะอนุกรรมการที่กรรมการบริหารกิจการองค์การสุราแต่งตั้ง

	เบี้ยประชุม	ค่าตอบแทนรายเดือน
<b>1. คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ/คณะทำงานชุดย่อยรวมถึงคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์</b>		
1.1 ประธานกรรมการ	10,000	
1.2 กรรมการ	8,000	
<b>2. คณะกรรมการตรวจสอบองค์การสุรา</b>		
2.1 ประธานกรรมการ		20,000
2.2 กรรมการ		16,000
2.3 เลขานุการ		8,000
<b>3. กรรมการอื่นที่ไม่ใช่บุคลากรของรัฐวิสาหกิจ แต่เป็น คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ/คณะทำงานชุดย่อย</b>	8,000	

หมายเหตุ 1) เบี้ยประชุมจ่ายคณะละไม่เกิน 1 ครั้งต่อเดือน รวมแล้วไม่เกิน 2 คณะต่อเดือน

2) สำหรับคณะกรรมการตรวจสอบฯ จ่ายตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยคณะกรรมการตรวจสอบและหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2555 ข้อ 16 ให้กรรมการตรวจสอบได้รับค่าตอบแทนในฐานะกรรมการตรวจสอบอีกทางหนึ่ง นอกเหนือจากค่าตอบแทนในฐานะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยเหมาจ่ายรายเดือนเท่ากับเบี้ยประชุมกรรมการของกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้น โดยประธานกรรมการตรวจสอบได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละยี่สิบห้าของค่าตอบแทนดังกล่าว และให้เลขานุการได้รับค่าตอบแทนในลักษณะเหมาจ่ายเป็นรายเดือนเท่ากับกึ่งหนึ่งของค่าตอบแทนกรรมการตรวจสอบ

### 3. การจ่ายโบนัส

เป็นประโยชน์ตอบแทนรูปแบบหนึ่ง แต่เนื่องจากการจ่ายโบนัสจะยึดโยงกับผลประกอบการและผลการประเมินการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจซึ่งมีปัจจัยในการพิจารณาแตกต่างจากค่าตอบแทนรายเดือนและเบี้ยประชุม จึงให้รัฐวิสาหกิจจ่ายโบนัสให้กับกรรมการรัฐวิสาหกิจตามผลการดำเนินงานโดยถือปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือมติ คณะรัฐมนตรีที่กำหนดเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงาน การจ่ายแรงจูงใจในส่วนของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และกฎหมาย ระเบียบ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

การจ่ายโบนัสของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นให้จ่ายโบนัสคณะกรรมการตามระดับผลงาน โดยให้เป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2556 ดังนี้

1. สคร. กำหนดให้องค์การสุราฯ เป็นรัฐวิสาหกิจในกลุ่มที่ 2 รัฐวิสาหกิจประเภทที่จัดสรรโบนัสให้พนักงานได้เมื่อมีกำไรเพื่อการจัดสรรเนื่องจากมีกำไรจากการดำเนินงาน

2. กำหนดเงื่อนไขในการจัดสรรโบนัสของกรรมการรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

2.1 อัตราฐานการจ่ายโบนัสคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ พิจารณาจากกำไรเพื่อการจัดสรรโบนัส ดังนี้

กำไรเพื่อการจัดสรรโบนัส (ล้านบาท)	โบนัส (บาท/คน)
ไม่เกิน 100	ร้อยละ 3 ของกำไรเพื่อการจัดสรรโบนัส แต่ไม่เกินคนละ 60,000 บาท
ตั้งแต่ 100 ถึง 300	65,000
มากกว่า 300 ถึง 500	70,000
มากกว่า 500 ถึง 700	75,000
มากกว่า 700 ถึง 1,000	80,000
มากกว่า 1,000 ถึง 2,000	90,000
มากกว่า 2,000 ถึง 5,000	100,000
มากกว่า 5,000 ถึง 8,000	110,000
มากกว่า 8,000 ถึง 11,000	120,000
มากกว่า 11,000 ถึง 13,000	130,000
กำไรเพิ่มทุกช่วง 2,000	จ่ายเพิ่มอีก 10,000 บาท

ทั้งนี้ ให้ประธานกรรมการและรองประธานกรรมการได้รับโบนัสมากกว่ากรรมการ ร้อยละ 25 และร้อยละ 12.5 ตามลำดับ และในปีบัญชีของรัฐวิสาหกิจใดที่กรรมการรัฐวิสาหกิจนั้นขาดประชุมเกินกว่า 3 เดือน ให้จ่ายโบนัสตามหลักเกณฑ์ดังนี้

- (1) ขาดการประชุมเกินกว่า 3 เดือน แต่ไม่เกิน 6 เดือน ให้จ่ายโบนัสลดลงร้อยละ 25
- (2) ขาดการประชุมเกินกว่า 6 เดือน แต่ไม่เกิน 9 เดือน ให้จ่ายโบนัสลดลงร้อยละ 50
- (3) ขาดการประชุมเกินกว่า 9 เดือนขึ้นไป ให้จ่ายโบนัสลดลงร้อยละ 75

2.2 การจ่ายโบนัสกรรมการตามผลการประเมิน ดังนี้

ผลการประเมิน (คะแนน)	จำนวนโบนัสที่กรรมการได้รับ (บาท/คน/ปี)
5.00 (ดีเยี่ยม)	ฐาน + 100% ของฐาน
4.50	ฐาน + 75% ของฐาน
4.00 (ดีมาก)	ฐาน + 50% ของฐาน
3.50	ฐาน + 25% ของฐาน
3.00 (ดี)	ฐาน
2.50	ฐาน - 25% ของฐาน
2.00 (พอใช้)	ฐาน - 50% ของฐาน
1.50	ไม่มีโบนัส
1.00 (ปรับปรุง)	ไม่มีโบนัส

### 3.15 การสัมมนาจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี

องค์การสุราฯ กำหนดแนวทางการมีส่วนร่วมในการวางแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการขององค์กร ดังนี้

1. มอบหมายให้คณะอนุกรรมการนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาเป็นผู้พิจารณาแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการขององค์กรในเบื้องต้น และเมื่อคณะอนุกรรมการนโยบายฯ เห็นชอบจึงนำเสนอคณะกรรมการบริหารฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ และเมื่อคณะกรรมการบริหารฯ เห็นชอบแล้วให้องค์การสุราฯ จัดส่งให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจภายในเดือนกรกฎาคมของทุกปี

2. การสัมมนาจัดทำแผนวิสาหกิจระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นการสัมมนาร่วมกันระหว่างคณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้อง โดยกำหนดให้มีการจัดสัมมนาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

### 3.16 การกำกับดูแลกิจการที่ดี

คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ต้องกำกับดูแลและมอบหมายงานให้ผู้เกี่ยวข้องดำเนินการตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานร่วมกับบริษัท ทริสฯ จำกัด โดยมีการกำกับดูแลให้มีการรายงานอย่างน้อยไตรมาสละครั้ง

สิ่งสำคัญที่คณะกรรมการต้องดำเนินงานตามกรอบ 8 Enablers

1. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ต้องเห็นชอบแผนการดำเนินงานประจำปีของระบบบริหารจัดการองค์กร ได้แก่ ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ก่อนเริ่มปีบัญชี มีการติดตามอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส และมอบข้อสังเกตเพื่อเสริมสร้างความเพียงพอของระบบ

2. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ต้องให้ความเห็นชอบแผนการกำกับดูแลที่ระยะยาว และประจำปี แผนการดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมระยะยาวและประจำปี แผนนวัตกรรมระยะยาวและแผนนวัตกรรมประจำปี

3. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ต้องมีการติดตามผลการดำเนินงานของระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างน้อยเป็นไตรมาส และมอบข้อสังเกต

4. คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ ติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างครบถ้วน และมอบข้อสังเกตต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

### 3.17 การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

คณะกรรมการบริหารฯ มีการกำกับดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร ทั้งผลการดำเนินงานทางการเงินและไม่ใช้การเงิน และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการชุดย่อย นโยบายการกำกับดูแลที่ดี คู่มือการกำกับดูแลที่ดี คู่มือกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ แผนการกำกับดูแลที่ดี แผนวิสาหกิจระยะยาว แผนปฏิบัติการประจำปี การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายงบประมาณประจำปี ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบ อย่างครบถ้วน ถูกต้อง ทันต่อเหตุการณ์ ผ่านทางช่องทางต่าง ๆ ที่เข้าถึงได้ง่าย ได้แก่ การเผยแพร่ข้อมูลในระบบ Intranet, Internet และเอกสารรายงานประจำปี เป็นต้น

คณะกรรมการบริหารฯ ต้องมีการเปิดเผยข้อมูลประวัติของคณะกรรมการ ได้แก่ อายุ วุฒิการศึกษา ประวัติ/ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน และอื่น ๆ รายการที่เกี่ยวข้องกัน จำนวน/มูลค่าหลักทรัพย์(หุ้น) และรายชื่อบริษัทที่กรรมการถือครองหลักทรัพย์ (หุ้น) เฉพาะที่อยู่ในอุตสาหกรรมหลัก หรือธุรกิจหลักที่รัฐวิสาหกิจดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และที่กรรมการถือครองหลักทรัพย์ (หุ้น) ในสัดส่วนที่มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 10 ของจำนวนหุ้นที่บริษัทมีสิทธิออกเสียงทั้งหมด โดยมีขั้นตอน/แนวทางในการรวบรวมข้อมูลหลักทรัพย์จากคณะกรรมการบริหารฯ ดังนี้

- เมื่อองค์การสุราฯ ได้รับหนังสือคำสั่งแต่งตั้งกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ จะนำส่งแบบฟอร์มการกรอกประวัติส่วนตัวของคณะกรรมการ โดยมีการแสดงในเรื่องของการถือครองหลักทรัพย์ (หุ้น) ในนิติบุคคลที่เกี่ยวข้องกับองค์การสุราฯ และนิติบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์การสุราฯ พร้อมลงนามรับรองในเอกสารที่องค์การสุราฯ และส่งคืนองค์การสุราฯ

- กรณีคณะกรรมการไม่มีการถือครองหลักทรัพย์ให้ระบุไว้ว่า “ไม่มี” เท่านั้น

### 3.18 การรายงานผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ

คณะกรรมการบริหารฯ เห็นถึงความสำคัญต่อการรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งรวมถึงผู้ถือหุ้นภาครัฐ จึงกำหนดแนวทางปฏิบัติของคณะกรรมการบริหารฯ ดังต่อไปนี้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1. การรายงานผลการดำเนินงานด้านการเงิน ให้รายงานต่อคณะกรรมการบริหารฯ เป็นประจำทุกเดือน
2. การรายงานผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ให้รายงานต่อคณะกรรมการบริหารฯ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
3. การรายงานการปฏิบัติตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีตามมาตรฐานสากล ให้รายงานต่อคณะกรรมการบริหารฯ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
4. การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับกิจการ ให้รายงานต่อคณะกรรมการบริหารฯ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
5. การรายงานผลการติดตามด้านการบริหารจัดการองค์กร ได้แก่ ด้านการตรวจสอบภายใน การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้รายงานต่อคณะกรรมการบริหารฯ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส และให้คณะกรรมการบริหารฯ มอบข้อสังเกต

### 3.19 การสรรหาผู้บริหารสูงสุดขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ผู้บริหารสูงสุดขององค์การสุรา หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดขององค์การสุรา เพื่อทำหน้าที่จัดการและดำเนินกิจการขององค์การสุราให้เป็นไปตามนโยบายและข้อบังคับที่คณะกรรมการหรือระเบียบแบบแผนที่ทางราชการได้วางไว้ และมีอำนาจบังคับบัญชาพนักงานทุกตำแหน่ง และรับผิดชอบต่อคณะกรรมการในการจัดการและดำเนินการขององค์การสุรา

ซึ่งตาม พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2518 มาตรา 14 บัญญัติว่า

ผู้บริหาร หมายความว่า ผู้ว่าการ ผู้อำนวยการ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการหรือบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดที่มีอำนาจหน้าที่คล้ายคลึงกันในรัฐวิสาหกิจนั้น

#### 3.19.1 การได้มาของผู้อำนวยการองค์การสุรา

##### 1. กระบวนการสรรหาผู้อำนวยการองค์การสุรา

กระบวนการสรรหาผู้อำนวยการองค์การสุรา เป็นการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ มาตรา 8 จัตวา (ฉบับที่ 6 พ.ศ.2550) ซึ่งบัญญัติว่า

ในการจ้างและแต่งตั้งผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจนั้น ตั้งคณะกรรมการสรรหาคณะหนึ่งมีจำนวนห้าคน ซึ่งต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 8 ตรี (1) (3) (4) (5) (6) (11) และ (12)

ให้คณะกรรมการสรรหาทำหน้าที่สรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เหมาะสมที่จะเป็นผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 8 ตรี (1) (3) (4) (5) (6) (11) และ (12) ไม่เป็นกรรมการของรัฐวิสาหกิจแห่งนั้น เว้นแต่เป็นผู้บริหารซึ่งเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง และมีอายุไม่เกินห้าสิบแปดปีบริบูรณ์ในวันยื่นใบสมัคร

เมื่อได้ผู้ที่มีความเหมาะสมแล้ว ให้เสนอต่อผู้มีอำนาจพิจารณาแต่งตั้งเป็นผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจนั้นต่อไป โดยอาจเสนอชื่อผู้มีความเหมาะสมมากกว่าหนึ่งชื่อก็ได้ ทั้งนี้ การจ้างและแต่งตั้งผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปีนับแต่วันที่ผู้บริหารเดิมพ้นจากตำแหน่ง

2. ขั้นตอนและแนวทางในการสรรหาผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ ตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับที่ 6) พ.ศ.2550 ดังนี้



#### 4. การต่ออายุผู้อำนวยการองค์การสุรา

ในกรณีที่คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจจะจ้างผู้บริหารเดิมต่อหลังจากครบกำหนดเวลาตามสัญญาจ้างเพราะเห็นว่าผู้บริหารเดิมมีผลการดำเนินงานดีมีประสิทธิภาพและการจ้างผู้บริหารเดิมจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งแก่รัฐวิสาหกิจ ให้เสนอต่อผู้มีอำนาจพิจารณาแต่งตั้งเป็นผู้บริหาร ของรัฐวิสาหกิจนั้นได้โดยไม่ต้องดำเนินการขบวนการสรรหาตามวรรคหนึ่ง วรรคสอง และวรรคสามแต่จะจ้างเกินสองคราวติดต่อกันไม่ได้

#### 3.19.2 ค่าตอบแทนของผู้ผู้อำนวยการองค์การสุรา

ในการกำหนดค่าตอบแทนของผู้ผู้อำนวยการองค์การสุรา คณะกรรมการบริหารกิจการองค์การสุราฯ จะแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทน โดยมีประธานกรรมการบริหารกิจการองค์การสุรา ลงนามคำสั่งแต่งตั้งดังกล่าว ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2543 เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวทางการจ่ายผลตอบแทนผู้บริหารสูงสุดตามสัญญาจ้างควบคู่กันให้กับคณะกรรมการสรรหาผู้อำนวยการองค์การสุรา โดยคณะกรรมการพิจารณาค่าตอบแทนผู้อำนวยการองค์การสุรา จะต้องเป็นผู้แทนจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ร่วมเป็นอนุกรรมการด้วย โดยทำหน้าที่กำหนดผลตอบแทนและเจรจาต่อรองผลตอบแทน สัญญาจ้างกับบุคคลที่จะได้รับการเสนอชื่อเป็นผู้บริหารสูงสุดตามหลักเกณฑ์ที่คณะรัฐมนตรีเห็นชอบเมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2543 และวันที่ 22 มิถุนายน 2547 และเสนอผลการพิจารณาผลตอบแทนพร้อมร่างสัญญาจ้างที่องค์การสุราฯ เห็นชอบแล้วให้กระทรวงการคลังให้ความเห็นชอบต่อไป

1. ผลตอบแทนของผู้ผู้อำนวยการองค์การสุรา ประกอบด้วย ค่าตอบแทนคงที่ และค่าตอบแทนผันแปร สิทธิประโยชน์อื่น โบนัส เบี้ยประชุม ตามที่องค์การสุราฯ กระทรวงการคลัง และข้อบังคับองค์การสุราฯ กำหนด ดังนี้

1. การกำหนดผลตอบแทนของผู้บริหารสูงสุดที่ไม่มีฐานะเป็นพนักงานตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจฯ ดังนี้

1.1 ค่าตอบแทนรวมทั้งสิ้นของผู้บริหารสูงสุด (อัตราร้อยละ 100) ประกอบด้วย

ค่าตอบแทนรวม (100%)	+	ค่าตอบแทนคงที่ (70%)	+	ค่าตอบแทนผันแปร (30%)
------------------------	---	-------------------------	---	--------------------------

1.2 ค่าตอบแทนคงที่ (จ่ายเป็นรายเดือนในอัตราร้อยละ 70 ของอัตราผลตอบแทนรวม) โดยให้อยู่ในดุลยพินิจของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่จะพิจารณา ซึ่งประกอบด้วย

ค่าตอบแทนคงที่ (บาท/เดือน)	ไม่เกิน	อัตราเงินเดือนขั้นสูง ตามโครงสร้าง	+	ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ไม่เกิน 70% ของเงินเดือน (ดุลยพินิจของคณะกรรมการ)
-------------------------------	---------	---------------------------------------	---	--

ค่าตอบแทนคงที่แต่ละปีปรับเพิ่มได้ ไม่เกิน 10% ของค่าตอบแทนคงที่ที่ได้รับในปัจจุบัน ทั้งนี้จะต้องเป็นไป ตามระดับผลงาน ที่ถูกประเมินโดยคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจ

1.3 ค่าตอบแทนผันแปร จ่ายภายหลังการประเมินผลงานตอนสิ้นปี ในอัตราไม่เกินร้อยละ 30 ของอัตราผลตอบแทนรวม โดยให้จ่ายตามระดับผลงานที่คณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจกำหนด

ค่าตอบแทนผันแปร	ไม่เกิน	30% ของผลตอบแทนรวม (จ่ายตามระดับผลงาน)
-----------------	---------	---

ทั้งนี้ การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลควรถือหลักปฏิบัติ ดังนี้

(1) การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลต้องอยู่บนพื้นฐานของการยอมรับทั้ง 2 ฝ่าย ระหว่าง คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ กับ ผู้บริหารสูงสุด

(2) ควรกำหนดตัวแปรวัดผลงาน น้ำหนักของตัวแปร และเป้าหมายของตัวแปรที่ฝ่ายกำหนด นโยบายของรัฐวิสาหกิจต้องการเพื่อประเมินผลงานผู้บริหารสูงสุดให้ชัดเจน โดยควรกำหนดตัวแปรอย่างน้อย 4-5 ตัว และมีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ทุก ๆ ปี

(3) ในจำนวนตัวแปรวัดผลงานของผู้บริหารสูงสุดควรมีตัวแปรและเป้าหมายที่มุ่งเน้นภาพรวมขององค์กร เช่น การลดค่าใช้จ่ายบุคลากร การลดอัตรากำลัง การนำระบบบริหารงานที่ดีเข้ามาใช้ (Good Governance) การมีระบบการตรวจสอบภายใน (Audit Committee) การเพิ่มอัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน การแก้ปัญหาภายในองค์กร เป็นต้น

(4) เป้าหมายของตัวแปรวัดผลงานควรเป็นเป้าหมายที่สามารถวัดได้ด้วยตัวเลขหรือเป้าหมายที่ตรวจสอบได้ โดยหลีกเลี่ยงการใช้ดุลยพินิจให้มากที่สุด

(5) กำหนดระดับผลตอบแทนผันแปรที่จะได้รับให้ชัดเจน

#### หมายเหตุ

1. การประเมินผลการดำเนินงานควรมีอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี  
2. ผู้บริหารสูงสุดจะไม่มีสิทธิได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอื่นใดในฐานะพนักงานอื่นนอกเหนือจากที่กำหนดตามหลักเกณฑ์นี้แล้ว

3. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำการประเมินผลงาน

### **3.19.3 การรักษาการแทนผู้อำนวยการองค์การสุรา**

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจมีหนังสือ ที่ กค 0803.2/ว.217 ลงวันที่ 18 กรกฎาคม 2561 แจ้างแนวทางการแต่งตั้งและกำหนดค่าตอบแทนผู้รักษาการผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจกรณีผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจไปปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติหรือนายกรัฐมนตรี ดังนี้

1. **คุณสมบัติของผู้รักษาการแทน** ในกรณีที่กฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจกำหนดคุณสมบัติผู้รักษาการแทนผู้บริหารสูงสุดไว้ (เช่น ประธานกรรมการ กรรมการ รองผู้บริหารสูงสุด หรือพนักงาน) ให้ปฏิบัติตามที่กำหนด แต่หากกฎหมายไม่กำหนดคุณสมบัติผู้รักษาการแทนไว้ หรือกฎหมายกำหนดให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแต่งตั้งบุคคลใดให้รักษาการแทนได้ ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจพิจารณาแต่งตั้งผู้รักษาการจากบุคคลดังต่อไปนี้

1.1 พนักงานในระดับรองผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ

1.2 กรรมการของรัฐวิสาหกิจ

ทั้งนี้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่สามารถแต่งตั้งบุคคลภายนอกมารักษาการแทนผู้บริหารสูงสุดได้

2. **ค่าตอบแทน ค่าตอบแทนรายเดือนกรรมการ เบี้ยประชุมกรรมการ และโบนัส กรรมการของผู้รักษาการแทน**

2.1 **กรณีพนักงานรักษาการแทน**

1) ค่าตอบแทน

พนักงานที่รักษาการไม่ควรได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเติมจากที่ตนเคยได้รับ แม้ว่ากฎหมายจัดตั้งรัฐวิสาหกิจบางแห่งจะกำหนดให้ผู้รักษาการมีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับผู้บริหารสูงสุด ทั้งนี้ เนื่องจากพนักงานผู้รักษาการมีนิติสัมพันธ์กับรัฐวิสาหกิจที่แตกต่างจากผู้บริหารสูงสุดซึ่งต้องผ่านกระบวนการสรรหาและทำสัญญาจ้าง อีกทั้งพนักงานรัฐวิสาหกิจโดยเฉพาะพนักงานในระดับบริหารมีหน้าที่ต้องปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร และการรักษาการถือเป็นเพียงการปฏิบัติหน้าที่เป็นการชั่วคราว

## 2) คำตอบแทนรายเดือนกรรมการ เบี้ยประชุมกรรมการ และโบนัสกรรมการ

ในกรณีที่กฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจกำหนดให้ผู้รักษาการแทนไม่มีอำนาจหน้าที่ในฐานะกรรมการ ผู้รักษาการแทนไม่มีสิทธิได้รับคำตอบแทนรายเดือนกรรมการ เบี้ยประชุมกรรมการและโบนัสกรรมการ

ในกรณีที่กฎหมายจัดตั้งของรัฐวิสาหกิจกำหนดให้ผู้รักษาการแทนมีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับผู้บริหารสูงสุดซึ่งรวมถึงการเป็นกรรมการ หรือในกรณีที่กฎหมายจัดตั้งไม่ได้กำหนดบทบัญญัติเรื่องการรักษาการแทนไว้และผู้บริหารสูงสุดมีสถานะเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง จึงทำให้ผู้รักษาการแทนมีอำนาจหน้าที่เป็นกรรมการโดยผลของกฎหมาย ผู้รักษาการแทนย่อมมีสิทธิได้รับคำตอบแทนรายเดือนกรรมการ เบี้ยประชุมกรรมการ และโบนัสกรรมการ

สำหรับรัฐวิสาหกิจที่เป็นบริษัท หากพนักงานที่รักษาการไม่มีสถานะเป็นกรรมการ ย่อมไม่มีสิทธิได้รับคำตอบแทนรายเดือนกรรมการ เบี้ยประชุมกรรมการ และโบนัสกรรมการ และคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่ควรแต่งตั้งพนักงานผู้รักษาการเป็นกรรมการ

## 2.2 กรณีกรรมการรักษาการแทน

### 1) คำตอบแทน

กรรมการรัฐวิสาหกิจมีบทบาทและอำนาจหน้าที่แตกต่างจากพนักงาน ในกรณีที่มีความจำเป็นต้องให้กรรมการรักษาการ ให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีอำนาจในการกำหนดได้เฉพาะคำตอบแทนในอัตราที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากความรู้และประสบการณ์ของบุคคลดังกล่าว แต่ไม่ควรสูงกว่าอัตราเงินเดือนขั้นต่ำที่ผู้บริหารสูงสุดเดิมเคยได้รับ ซึ่งคำตอบแทนดังกล่าวจะไม่รวมถึงสิทธิประโยชน์อื่น เนื่องจากกรรมการรักษาการมิได้ผ่านกระบวนการสรรหาและทำสัญญาจ้างเช่นเดียวกับผู้บริหารสูงสุด ทั้งนี้ กรรมการรักษาการต้องปฏิบัติงานเต็มเวลา

### 2) คำตอบแทนรายเดือนกรรมการ เบี้ยประชุมกรรมการ และโบนัสกรรมการ

สำหรับคำตอบแทนรายเดือนกรรมการ เบี้ยประชุมกรรมการ และโบนัสกรรมการ กรรมการรักษาการจะมีสิทธิได้รับคำตอบแทนรายเดือนกรรมการ เบี้ยประชุมกรรมการ และโบนัสกรรมการ ในฐานะกรรมการหรือผู้รักษาการแทนผู้บริหารสูงสุดได้ในทางหนึ่งทางใดเท่านั้น และจะรับคำตอบแทนรายเดือนกรรมการ เบี้ยประชุมกรรมการ และโบนัสกรรมการ ทั้งในฐานะกรรมการและผู้รักษาการแทนผู้บริหารสูงสุดไม่ได้