

2568

แบบประเมินผู้บริหารระดับสูง



ฉบับที่ 2/2569 VNG-GOV-MDER-RP-02
วันที่มีผลบังคับใช้: 25 เดือนกุมภาพันธ์ 2569

แบบประเมินผู้บริหารระดับสูง ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ (Managing Director) และรองกรรมการผู้จัดการ (Deputy Managing Director)

วัตถุประสงค์

1. ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน คณะกรรมการบริษัทจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร
- กรรมการผู้จัดการ (Managing Director)
- รองกรรมการผู้จัดการ (Deputy Managing Director)

ตำแหน่ง	สัดส่วนงานด้านการบริหารงาน	การวัดผลการปฏิบัติงาน
กรรมการผู้จัดการ	65%	35%
รองกรรมการผู้จัดการ	60%	40%

2. แบบประเมินนี้ใช้วิธีการให้คะแนน เพื่อให้ผู้ประเมินสามารถเปรียบเทียบผลประเมินในแต่ละหัวข้อหรือเปรียบเทียบผลประเมินของแต่ละปีได้ เช่น

- 0 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หรือไม่มีการดำเนินการในเรื่องนั้น
1 = ไม่เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นเล็กน้อย
2 = เห็นด้วย หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร
3 = เห็นด้วยค่อนข้างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นดี
4 = เห็นด้วยอย่างมาก หรือมีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างดียเยี่ยม
N/A = ไม่มีข้อมูล หรือไม่สามารถนำมาใช้

3. ระดับผลการประเมิน

ช่วงคะแนน	ระดับผลการประเมิน	ระดับผลการประเมิน
ตั้งแต่ 90% ขึ้นไป	ดีเยี่ยม / โดดเด่น	สูงกว่าความคาดหวัง
80%–89.99%	ดี	เป็นไปตามความคาดหวังและมีผลการดำเนินงานโดยรวมแข็งแกร่ง
70%–79.99%	พอใช้ / น่าพอใจ	เป็นไปตามความคาดหวังบางส่วน แต่ ยังต้องปรับปรุง
60%–69.99%	ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่าความคาดหวัง
ต่ำกว่า 60%	ไม่เป็นที่น่าพอใจ	ต่ำกว่าความคาดหวังอย่างมีนัยสำคัญ

4. แบบประเมินชุดนี้จัดทำตามแนวทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยนำมาปรับใช้ตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับขนาดธุรกิจและลักษณะเฉพาะของบริษัท

ประเมินผลงานของกรรมการผู้จัดการ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการ กำหนดจากตัวชี้วัดทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างสมดุล โดยครอบคลุมรายได้รวม กำไรสุทธิ อัตรากำไรขั้นต้น อัตรากำไรสุทธิ มูลค่าตามบัญชีต่อหุ้น ROE ROA ประสิทธิภาพการดำเนินงาน การบริหารต้นทุน ความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ ผลการดำเนินงานด้าน ESG ความปลอดภัย การบริหารความเสี่ยง การกำกับดูแลและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ รวมถึงการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ เพื่อให้การประเมินผลผู้บริหารสอดคล้องกับความสามารถในการแข่งขัน การสร้างมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ความยืดหยุ่นขององค์กร การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบ และการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

หมวดที่ 1 : ความคืบหน้าของแผนงานด้านการบริหารงาน

ระบุเป้าหมายและสถานะของความสำเร็จของแต่ละเป้าหมายตามประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน

ประเด็นการวัด	หน่วยวัด	เป้าหมาย 2568	ผลปี 2568	ความสำเร็จเทียบกับเป้าหมาย
เป้าหมายด้านการเงิน (40%)				14.7%
1) รายได้รวม	ล้านบาท	13,832	11,342.07	82.0%
2) กำไรสุทธิ	ล้านบาท	230	-601.72	0.0%
3) อัตรากำไรขั้นต้น	%	10	8.23	82.3%
4) อัตรากำไรสุทธิ	%	1.68	-5.5	0.0%
5) มูลค่าตามบัญชีต่อหุ้น	บาท	4.37	4.06	92.9%
6) อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น ROE	%	3.2	-8.58	0.0%
7) อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ ROA	%	4.1	-1.39	0.0%
ผลการประเมินด้านการเงินรวม				36.7%
เป้าหมายด้าน ESG (60%)				59.1%
8) เป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก Scope 1 และ Scope 2	tCO2e/ปี	172,430	173,299	99.5%
9) ความเข้มข้นการปล่อยก๊าซเรือนกระจก Scope 1 และ Scope 2	tCO2e/ตัน	0.125	0.128	97.7%
10) สัดส่วนพลังงานหมุนเวียนต่อการใช้พลังงานรวม	%	75.0	71.6	95.5%
11) สัดส่วนวัตถุดิบไม้และวัสดุฐานไม้จากแหล่งหมุนเวียน	%	95	94.7	99.7%
12) อัตราการนำของเสียกลับมาใช้ประโยชน์ภายใต้กรอบ 4R	%	95	96.8	101.9%
13) ความเข้มข้นการใช้ไฟฟ้าต่อหน่วยการผลิต	m³/ตัน	0.63	0.62	101.6%
14) ความครอบคลุมของการประเมินความเสี่ยงด้านความหลากหลายทางชีวภาพ	%	100	100	100.0%
15) ชั่วโมงการฝึกอบรมเฉลี่ยต่อพนักงาน	ชั่วโมง/คน/ปี	10.0	9.10	91.0%
16) อัตราความถี่ของการบาดเจ็บถึงขั้นหยุดงาน (LTIFR)	กรณี/ล้านชั่วโมงทำงาน	1.60	1.78	89.9%
17) ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้บริโภค	%	98.0	98.1	100.1%
18) ความพึงพอใจของชุมชน	%	85.0	87.5	102.9%
19) ผู้ถือหุ้นใหม่ที่ได้รับการคัดกรองตามเกณฑ์ ESG	%	100	100	100.0%
20) เหตุการณ์ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบด้าน ESG อย่างมีนัยสำคัญ	กรณี/ปี	0	0	100.0%
ผลการประเมินด้าน ESG รวม				98.4%
รวมทั้งหมดของงานด้านการบริหารงาน				73.8%
การวัดผลการบริหารงาน (65%)				48.0%

หมวดที่ 2 : การวัดผลการปฏิบัติงาน

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
1. ความเป็นผู้นำ							
1.1 กรรมการผู้จัดการได้แสดงถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการคาดการณ์แนวโน้มทางธุรกิจ โอกาสทางธุรกิจ และลำดับความสำคัญทางธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อความเจริญรุ่งเรืองและการดำเนินงานของบริษัทอย่างถูกต้อง					/		
1.2 กรรมการผู้จัดการ สามารถแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้เป็นแผนธุรกิจหรือแผนปฏิบัติการที่เป็นไปได้เพื่อบรรลุผลสำเร็จในเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน					/		
1.3 กรรมการผู้จัดการ สามารถสื่อสารแนวคิด วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย และทิศทางขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างถูกต้อง					/		
1.4 กรรมการผู้จัดการ สามารถโน้มน้าวใจ ส่งเสริมพนักงานให้มีขวัญกำลังใจที่ดีและความจงรักภักดีต่อองค์กร รวมถึงสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่พนักงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของบริษัท					/		
1.5 กรรมการผู้จัดการ ได้ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กร มีรูปแบบการทำงานซึ่งเปิดรับคำแนะนำที่สร้างสรรค์ และแสดงออกถึงภาวะผู้นำในระดับที่เหมาะสมสำหรับองค์กร					/		
1.6 กรรมการผู้จัดการ เป็นผู้ริเริ่มในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงและมุ่งมั่นอย่างสูงในการบรรลุเป้าหมายด้วยพลังขับเคลื่อนของตน					/		
2. การกำหนดกลยุทธ์							
2.1 กรรมการผู้จัดการ สามารถพัฒนาพันธกิจ นโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ชัดเจนที่สามารถสนองต่อความต้องการของผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงานและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ อย่างลงรอยกัน					/		
2.2 กรรมการผู้จัดการ สามารถระบุและวิเคราะห์ปัญหาและประเด็นที่องค์กรต้องเผชิญอยู่อย่างถูกต้อง					/		
2.3 กรรมการผู้จัดการ สามารถกำหนดและประเมินปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญเพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างถูกต้อง					/		
2.4 กรรมการผู้จัดการ สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าแผนยุทธศาสตร์ถูกจัดทำขึ้นโดยที่คณะกรรมการ กรรมการผู้จัดการ และพนักงานคนอื่นๆ มีส่วนร่วมและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในแผนงานนั้น					/		
2.5 กรรมการผู้จัดการ สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าทรัพยากรและงบประมาณของบริษัทมีความ					/		

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
เหมาะสมสำหรับการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร							
2.6 กรรมการผู้จัดการ สามารถสร้างกระบวนการที่ทำให้การติดตามดูแลและการควบคุมสามารถทำงานได้เพื่อให้มั่นใจว่าประสิทธิผลของการดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้รับความสำเร็จ					/		
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์							
3.1 กรรมการผู้จัดการ ได้กำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและสร้างความมั่นใจว่าการบริหารจัดการมีการมุ่งเน้นฟังก์ชันที่จำเป็นที่จะช่วยให้องค์กรปฏิบัติตามภารกิจได้					/		
3.2 กรรมการผู้จัดการ ได้บริหารงานและมอบหมายงานอย่างถูกต้อง รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่ในขอบเขตความรับผิดชอบและมอบหมายหน้าที่ต่างๆให้ ผู้อื่นรับผิดชอบอย่างมืออาชีพ					/		
3.3 กรรมการผู้จัดการ มีการตัดสินใจที่ดีอย่างสม่ำเสมอ และสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างทันก่วงที่เมื่อเห็นว่าเงื่อนไขหรือสภาวะส่งสัญญาณให้เห็นถึงความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง					/		
3.4 กรรมการผู้จัดการ ได้ดำเนินการตามกลยุทธ์ตามลำดับความสำคัญและตามมาตรการที่คณะกรรมการบริษัทกำหนดภายในระยะเวลาที่เหมาะสมและอย่างมีประสิทธิภาพ					/		
3.5 กรรมการผู้จัดการ ได้กำกับการติดตามดูแลและการควบคุมผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง เพื่อมั่นใจว่าพนักงานทุกระดับในองค์กรมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่					/		
3.6 กรรมการผู้จัดการ เป็นผู้ริเริ่มในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงและมุ่งมั่นอย่างสูงในการบรรลุเป้าหมายด้วยพลังขับเคลื่อนของตน					/		
4. การวางแผนและผลปฏิบัติทางการเงิน							
4.1 กรรมการผู้จัดการ มีความเข้าใจดีในตัวชี้วัดทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและสถานะทางการเงินของบริษัท					/		
4.2 กรรมการผู้จัดการ สามารถตัดสินใจได้ดีในการบริหารกิจกรรมทางการเงินและงบประมาณขององค์กร					/		
4.3 กรรมการผู้จัดการ สามารถกำหนดวิธีการและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อให้การบัญชีและการวางแผนทางการเงินมีความถูกต้อง แม่นยำ และเป็นปัจจุบัน					/		

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
4.4 กรรมการผู้จัดการ มีการติดตามดูแลและประเมินผล การวางแผนทางการเงิน งบประมาณ และการ ดำเนินงานของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพและรายงาน ต่อคณะกรรมการตามกำหนดเวลาที่เหมาะสม					/		
4.5 กรรมการผู้จัดการ สามารถทำให้บริษัทบรรลุ เป้าหมายทางการเงินและส่วนแบ่งการตลาดที่ได้ กำหนดไว้					/		
4.6 กรรมการผู้จัดการ ให้ความมั่นใจได้ว่าบริษัทมีการ จัดทำบัญชีที่มีคุณภาพระดับมืออาชีพจนได้รับผล การตรวจสอบงบการเงินที่ถูกต้องปราศจากเงื่อนไข					/		
5. ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการ							
5.1 กรรมการผู้จัดการ สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดี และแนบแน่นในการทำงานร่วมกับคณะกรรมการ ช่วยสร้างความเข้มแข็งให้คณะกรรมการทำให้ สามารถทำงานร่วมกับคณะกรรมการด้วยความ ร่วมมือและใกล้ชิดในการพัฒนาพันธกิจและแผนกล ยุทธ์ขององค์กรทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะ ยาว					/		
5.2 กรรมการผู้จัดการ มีความรู้ดีพอในด้านกระบวนการ กำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการและได้ปฏิบัติ ตามแนวทางดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอรวมถึงการใช้ มาตรการที่เหมาะสมและการท่วงดูลงอำนาจระหว่าง กรรมการผู้จัดการ ในฐานะผู้นำองค์กรกับ คณะกรรมการ					/		
5.3 กรรมการผู้จัดการ ได้จัดเตรียมวาระการประชุมที่ เหมาะสมพร้อมทั้งจัดสรรเวลาที่เพียงพอสำหรับการ อภิปรายประเด็นต่างๆ ในการประชุม โดยมีการ จัดเตรียมข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ ของวาระการประชุมเป็นการล่วงหน้า					/		
5.4 กรรมการผู้จัดการ มีการนำเสนอข้อมูลต่อ คณะกรรมการในประเด็นที่ต้องการความเห็นและการ ตัดสินใจจากคณะกรรมการอย่างมืออาชีพ โดย เสนอความเห็นเพื่อพิจารณาที่ผ่านการศึกษาวิเคราะห์ อย่างละเอียดถี่ถ้วนตามหลักการที่ถูกต้อง เหมาะสม					/		
5.5 กรรมการผู้จัดการ มีความพร้อมที่จะให้ คณะกรรมการแต่ละคนพบเมื่อมีความจำเป็น รวมถึงการสนับสนุนคณะกรรมการในการปฏิบัติ หน้าที่การกำกับดูแลโดยการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น และการอำนวยความสะดวกต่างๆ					/		

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
5.6 กรรมการผู้จัดการ ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการ รวมถึงบทบาทของคณะกรรมการในชุมชนและในฐานะกระบอกเสียงบริษัท					/		
6. ความสัมพันธ์กับภายนอก							
6.1 กรรมการผู้จัดการ ได้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของบริษัทในการสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงองค์กรและกลุ่มชุมชนต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					/		
6.2 กรรมการผู้จัดการ ได้สื่อสารถึงผลการดำเนินงานทางการเงินและแนวโน้มในอนาคตของบริษัทให้กับผู้มีส่วนได้เสียและกลุ่มนักลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ				/			
6.3 กรรมการผู้จัดการ ได้จัดการกับประเด็นการประชาสัมพันธ์อย่างมืออาชีพ สร้างค่านิยมและภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กรและลดประเด็นปัญหาต่างๆ จากชุมชนและสาธารณชนทั่วไป					/		
6.4 กรรมการผู้จัดการ ได้ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและการมีส่วนร่วมของชุมชนในการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท รวมทั้งสร้างความตระหนักในผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรที่เสนอให้กับชุมชนและสาธารณชนทั่วไป					/		
6.5 กรรมการผู้จัดการ ให้ความมั่นใจได้ว่าบริษัทรักษาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและบ่มเพาะความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันกับองค์กรและกลุ่มชุมชน					/		
7. การบริหารงานและความสัมพันธ์กับบุคลากร							
7.1 กรรมการผู้จัดการ ได้สร้างและธำรงไว้ซึ่งบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีดูแล รักษาและโน้มน้าวพนักงานให้ปฏิบัติตามพันธกิจ กิจทางเชิงกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร					/		
7.2 กรรมการผู้จัดการ ได้ให้ความเป็นอิสระและอำนาจหน้าที่ในการทำงานต่อพนักงานในระดับที่เหมาะสม รวมถึงสนับสนุนและเสริมสร้างให้มีความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กรได้อย่างดี					/		
7.3 กรรมการผู้จัดการ ได้พัฒนาและดำเนินกระบวนการและแนวปฏิบัติด้านบุคลากรอย่างเหมาะสม ซึ่งรวมถึงไปถึงระบบการประเมินผลและการให้รางวัลสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ที่จะส่งผลให้ทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกันได้อย่างดี					/		
7.4 กรรมการผู้จัดการ ได้สนับสนุนการศึกษาและการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรที่เหมาะสมมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจ รวมถึงเปิด					/		

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
โอกาสให้พนักงานสามารถทำงานในด้านที่พนักงานมีความเชี่ยวชาญเพื่อประโยชน์ขององค์กร							
7.5 กรรมการผู้จัดการ ได้สร้างหรือมีการว่าจ้างทีมกรรมการผู้จัดการที่มีความสามารถ มีความรู้ ทักษะ มีพลัง และความมุ่งมั่นที่จะทำให้พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริง					/		
7.6 กรรมการผู้จัดการ ให้ความมั่นใจได้ว่าบริษัทมีการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีและได้ปฏิบัติตามบุคลากรอย่างเป็นธรรม ไม่ลำเอียง หรือเลือกปฏิบัติ					/		
8. การสืบทอดตำแหน่ง							
8.1 กรรมการผู้จัดการ ได้มีการทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งรวมถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนสืบทอด โดยคำนึงถึงสภาวะต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ				/			
8.2 กรรมการผู้จัดการ ได้มีการสร้างกระบวนการและโปรแกรมที่จำเป็นในการสร้างสายการเติบโตความเป็นผู้นำที่มีความสามารถเพื่ออนาคตขององค์กร					/		
8.3 กรรมการผู้จัดการ ให้ความมั่นใจได้ว่าเป็นผู้บริหารที่มีศักยภาพพอที่จะเป็นกรรมการผู้จัดการ มีโอกาสแสดงผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ต่อคณะกรรมการ					/		
9. ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ							
9.1 กรรมการผู้จัดการ ได้แสดงให้เห็นว่ามีความรู้และความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับลักษณะสำคัญของผลิตภัณฑ์และการบริการขององค์กร					/		
9.2 กรรมการผู้จัดการ ได้แสดงให้เห็นว่ามีความรู้และความเข้าใจเป็นอย่างดีในการจัดการและการดำเนินงานขององค์กร					/		
9.3 กรรมการผู้จัดการ ได้การแสดงให้เห็นว่ามีความรู้และความเข้าใจเป็นอย่างดีในรูปแบบธุรกิจ และการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร รวมถึงเข้าใจสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและอุตสาหกรรม					/		
9.4 กรรมการผู้จัดการ ได้การแสดงให้เห็นถึงการมีความคิดสร้างสรรค์และความคิดริเริ่มในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่อย่างสม่ำเสมอ					/		
10. คุณลักษณะส่วนตัว							
10.1 กรรมการผู้จัดการ มีการสร้างภาพลักษณ์ที่มีผลเชิงบวกต่อบริษัท รวมถึงแสดงบุคลิกภาพ การมองการณ์ไกล และทัศนคติที่ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียมีความเชื่อถือและให้การสนับสนุน					/		
10.2 กรรมการผู้จัดการ แสดงให้เห็นการปฏิบัติตนและความเคารพต่อผู้อื่น ตลอดจนแสดงความใส่ใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล					/		

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
10.3 กรรมการผู้จัดการ มีการใช้ดุลยพินิจที่ดีในการ แก้ปัญหาที่อ่อนไหวทั้งปัญหาระหว่างบุคคลและ ปัญหาระหว่างกลุ่ม					/		
10.4 กรรมการผู้จัดการ ได้แสดงให้เห็นถึงทักษะในการ วิเคราะห์และหยิบยกปัญหา ความท้าทาย และความ ขัดแย้งต่างๆ รวมถึงไม่ย่อท้อต่องานที่มีลักษณะ คลุมเครือและซับซ้อน					/		
10.5 กรรมการผู้จัดการ ได้รักษาไว้ซึ่งมาตรฐานระดับสูง ทางจริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต รวมถึงความ สมดุลในการบริหารเวลา และการลำดับความสำคัญ ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวได้เป็นอย่างดี					/		
10.6 กรรมการผู้จัดการ ได้มีการพัฒนาทักษะในด้าน ต่างๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพของตน อย่างสม่ำเสมอ					/		
รวม	0	0	0	2	48		
	0	0	0	6	192		
คะแนนรวม	214						
คิดเป็นร้อยละ	99.07%						
การวัดผลการปฏิบัติงาน (35%)	34.7%						

คำอธิบายผลการดำเนินงานของกรรมการผู้จัดการประจำปี 2568

ผลการดำเนินงานได้ **82.7%** ในระดับดี

ประเด็นการประเมิน	ผลดำเนินงาน	ถ่วงน้ำหนัก	ผลการถ่วงน้ำหนัก
การวัดผลการบริหารงาน	73.8%	65%	48.0%
การวัดผลการปฏิบัติงาน	99.07%	35%	34.7%
รวมผลการดำเนินงาน		100%	82.7%

เกณฑ์กำหนดเป้าหมายปี 2568

เป้าหมายของกรรมการผู้จัดการประจำปี 2568 กำหนดจากแผนธุรกิจและงบประมาณประจำปีของบริษัท
สภาวะตลาดและแนวโน้มอุตสาหกรรม สภาพแวดล้อมมหภาคและการแข่งขัน แรงกดดันด้านต้นทุน
วัตถุดิบและพลังงาน ผลการดำเนินงานในอดีต ความสามารถในการผลิต ลำดับความสำคัญในการฟื้น
ตัวของธุรกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัททั้งด้านการเงินและ ESG

เป้าหมายทางการเงินออกแบบมาเพื่อสะท้อนความรับผิดชอบของกรรมการผู้จัดการต่อรายได้
ความสามารถในการทำกำไร คุณภาพของอัตรากำไรขั้นต้น อัตรากำไรสุทธิ การสร้างมูลค่าแก่ผู้ถือหุ้น
ประสิทธิภาพสินทรัพย์ และผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นและสินทรัพย์ ตัวชี้วัดเหล่านี้สนับสนุนการ
บริหารธุรกิจอย่างมีวินัยและเป็นฐานประเมินผลการดำเนินงานทางการเงิน ความสามารถในการแข่งขัน
และการสร้างมูลค่าแก่ผู้ถือหุ้นอย่างชัดเจน

เป้าหมาย ESG กำหนดจากกลยุทธ์ความยั่งยืนของบริษัท เป้าหมาย Net Zero 2050 ลำดับความสำคัญด้านการบริหารสิ่งแวดล้อม แนวปฏิบัติการจัดหาวัตถุดิบอย่างรับผิดชอบ โครงการเศรษฐกิจหมุนเวียน ประสิทธิภาพการใช้น้ำ การประเมินความเสี่ยงด้านความหลากหลายทางชีวภาพ อาชีวอนามัยและความปลอดภัย การพัฒนาทุนมนุษย์ ความพึงพอใจของลูกค้าและชุมชน การคัดกรองคู่ค้าตามเกณฑ์ ESG และการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนด ตัวชี้วัดเหล่านี้สะท้อนความรับผิดชอบของกรรมการผู้จัดการในการฝังความยั่งยืน บรรษัทภิบาล การบริหารความเสี่ยง และความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียไว้ในทิศทางธุรกิจระยะยาวของบริษัท

แนวทางการกำหนดเป้าหมายนี้ทำให้การประเมินผลการผู้จัดการสะท้อนถึงผลลัพธ์ทางธุรกิจและภาวะผู้นำที่รับผิดชอบ โดยเชื่อมโยงผลการดำเนินงานทางการเงิน ความยืดหยุ่นด้านปฏิบัติการ ความก้าวหน้า ESG ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้เสีย และการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว ผลการประเมินระดับ “ดี” สะท้อนความก้าวหน้าที่แข็งแกร่งในด้าน ESG บรรษัทภิบาล ความปลอดภัย การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และความยืดหยุ่นขององค์กร พร้อมชี้ให้เห็นความจำเป็นในการเสริมสร้างการฟื้นตัวของกำไร การปรับปรุงอัตรากำไร ความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน และผลตอบแทนผู้ถือหุ้นในปีถัดไป

หมวดที่ 1. ความคืบหน้าของแผนงานด้านการบริหารงาน 65.00%

ผลดำเนินการได้ 48.0%

องค์ประกอบ	น้ำหนักภายใน	ผลดำเนินงาน	ผลถ่วงน้ำหนัก
เป้าหมายทางการเงิน	40%	36.7%	14.7%
เป้าหมาย ESG	60%	98.4%	59.1%
ผลการดำเนินงานรวมของแผนบริหารธุรกิจ	100%	73.8%	48.0% หลังปรับน้ำหนัก 65%

หมายเหตุ: หมวดที่ 1 ความคืบหน้าของแผนงานด้านการบริหารงานได้คะแนนรวม 73.8% โดยประกอบด้วยเป้าหมายด้านการเงิน 40% และเป้าหมายด้าน ESG 60% เมื่อนำคะแนนดังกล่าวไปถ่วงน้ำหนักตามสัดส่วนของกรรมการผู้จัดการที่ 65% จะได้คะแนน 48.0%

หมวดที่ 2. การวัดผลการปฏิบัติงานทั่วไป 35.00% ผลดำเนินการได้ 34.7%

การประเมิน	คะแนน	ร้อยละ
• ความเป็นผู้นำ	24	100%
• การกำหนดกลยุทธ์	24	100%
• การปฏิบัติตามกลยุทธ์	24	100%
• การวางแผนและผลปฏิบัติทางการเงิน	24	100%
• ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการ	24	100%
• ความสัมพันธ์กับภายนอก	19	95.0%
• การบริหารงานและความสัมพันธ์กับบุคลากร	24	100%
• การสืบทอดตำแหน่ง	11	91.7%
• ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	16	100%
• คุณลักษณะส่วนตัว	24	100%
รวมคะแนน	214	99.1%
คะแนนเต็ม	216	100%
ผลการดำเนินงานรวมของการปฏิบัติงานทั่วไป (35%)		34.7%

หมวดที่ 3 : การพัฒนากรรมการผู้จัดการ

3.1 จุดแข็งที่สำคัญที่ กรรมการผู้จัดการ ควรรักษาไว้มีอะไรบ้าง

3.1.1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กร

กรรมการผู้จัดการแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่ชัดเจนในการกำหนดทิศทางองค์กร การสื่อสารวิสัยทัศน์ และการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยสามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้าในประเด็นสำคัญด้าน ความยั่งยืน การกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสีย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ กรรมการผู้จัดการยังคงรักษามาตรฐานการทำงานในระดับสูง และเป็นแบบอย่างที่ดีด้านจริยธรรม ความรับผิดชอบ และความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายขององค์กร

3.1.2) การบริหารจัดการด้าน ESG และความยั่งยืนอย่างเป็นระบบ

กรรมการผู้จัดการมีบทบาทสำคัญในการผลักดันเป้าหมายด้าน ESG ให้เกิดผลเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะ การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การเพิ่มสัดส่วนพลังงานหมุนเวียน การใช้วัตถุดิบไม้และวัสดุฐานไม้ จากแหล่งหมุนเวียน การนำของเสียกลับมาใช้ประโยชน์ตามหลัก 4R การบริหารจัดการน้ำ และการ ประเมินความเสี่ยงด้านความหลากหลายทางชีวภาพ ผลการดำเนินงานโดยรวมด้าน ESG อยู่ใน ระดับสูง สะท้อนถึงความสามารถในการบูรณาการความยั่งยืนเข้ากับการบริหารจัดการธุรกิจและการ ดำเนินงานขององค์กร

3.1.3) การสร้างความเชื่อมั่นกับคณะกรรมการและผู้มีส่วนได้เสีย

กรรมการผู้จัดการสามารถทำงานร่วมกับคณะกรรมการบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจใน กระบวนการกำกับดูแลกิจการ และสามารถนำเสนอข้อมูลต่อคณะกรรมการเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ยังมีบทบาทในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า ชุมชน หน่วยงานกำกับ ดูแล คู่ค้า และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ โดยผลความพึงพอใจของลูกค้าและชุมชนอยู่ในระดับสูง ซึ่งช่วย สนับสนุนความเชื่อมั่น ภาพลักษณ์ที่ดี และความสามารถในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

3.1.4) การบริหารทรัพยากร องค์กร และวัฒนธรรมการทำงาน

กรรมการผู้จัดการมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความร่วมมือ ความ รับผิดชอบ และการทำงานเป็นทีม รวมถึงสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนพันธกิจและ เป้าหมายขององค์กร การบริหารงานด้านบุคลากร การสื่อสารภายในองค์กร และการส่งเสริมการ ทำงานอย่างเป็นธรรม ถือเป็นจุดแข็งที่ควรรักษาไว้ เพื่อสนับสนุนความผูกพันของพนักงาน ความ ต่อเนื่องขององค์กร และการเติบโตในระยะยาว

3.1.5) ความมุ่งมั่นต่อมาตรฐานการดำเนินงานและความรับผิดชอบต่อองค์กร

กรรมการผู้จัดการแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการรักษามาตรฐานการดำเนินงานระดับสูง การ ติดตามผลการปฏิบัติงาน และการบริหารองค์กรด้วยความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย แม้ผลการดำเนินงานด้าน การเงินในปี 2568 ยังต่ำกว่าเป้าหมายในบางรายการ แต่กรรมการผู้จัดการยังสามารถรักษา ความก้าวหน้าในด้าน ESG ความปลอดภัย การกำกับดูแล และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งเป็น ฐานสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

3.2 ประเด็นที่ กรรมการผู้จัดการ ควรได้รับการพัฒนามากขึ้นในปีถัดไปมีอะไรบ้าง

3.2.1) การฟื้นตัวของผลประกอบการและความสามารถในการทำกำไร

ผลการดำเนินงานด้านการเงินในปี 2568 ต่ำกว่าเป้าหมายในหลายตัวชี้วัดสำคัญ ได้แก่ กำไรสุทธิ อัตรา กำไรสุทธิ ROE และ ROA จึงควรให้ความสำคัญกับการฟื้นตัวของความสามารถในการทำกำไร การ บริหารต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การบริหารราคาและส่วนผสมของผลิตภัณฑ์ รวมถึงการเร่ง

สร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มสูง เพื่อให้ผลประโยชน์ทางการเงินกลับมาอยู่ในระดับที่เหมาะสมและสนับสนุนการสร้างผลตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างยั่งยืน

3.2.2) การยกระดับการบริหารต้นทุนและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

แม้บริษัทมีความก้าวหน้าด้านการบริหารทรัพยากรและ ESG แต่ควรเร่งเชื่อมโยงผลลัพธ์ด้านความยั่งยืนให้สะท้อนเป็นประสิทธิภาพทางธุรกิจมากขึ้น โดยเฉพาะการลดต้นทุนต่อหน่วย การเพิ่มผลิตภาพของกระบวนการผลิต การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ การลดของเสีย และการบริหารวัตถุดิบอย่างคุ้มค่า ทั้งนี้ เพื่อให้ ESG ไม่เป็นเพียงผลลัพธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม แต่เป็นกลไกในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและปกป้องอัตรากำไรของบริษัท

3.2.3) การเร่งรัดผลการดำเนินงานด้าน Climate และพลังงานให้บรรลุเป้าหมาย

ตัวชี้วัดด้านการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ความเข้มข้นการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และสัดส่วนพลังงานหมุนเวียนมีความก้าวหน้าในระดับดี แต่บางรายการยังต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย จึงควรพัฒนาแผนดำเนินงานเพิ่มเติมเพื่อเร่งประสิทธิภาพพลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน การบริหารข้อมูลคาร์บอน และการติดตามผลในระดับโรงงานอย่างเป็นระบบมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย Net Zero 2050 และเป้าหมายระยะกลางของบริษัท

3.2.4) การพัฒนาบุคลากร ความปลอดภัย และผู้นำรุ่นถัดไป

ชั่วโมงการฝึกอบรมเฉลี่ยต่อพนักงานและอัตราความถี่ของการบาดเจ็บถึงขั้นหยุดงานยังต่ำกว่าเป้าหมาย จึงควรเพิ่มความเข้มข้นของแผนพัฒนาบุคลากรและความปลอดภัยในปีถัดไป โดยมุ่งเน้นทักษะที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนผ่านของธุรกิจ เช่น การใช้ข้อมูล การบริหารพลังงาน การบริหารความเสี่ยง ESG ความปลอดภัยเชิงป้องกัน และภาวะผู้นำของผู้จัดการระดับกลาง นอกจากนี้ ควรพัฒนาแผนสืบทอดตำแหน่งและเส้นทางเติบโตของผู้บริหารรุ่นใหม่ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อเสริมความต่อเนื่องขององค์กรในระยะยาว

3.2.5) การยกระดับการบริหารด้วยข้อมูล ดิจิทัล และนวัตกรรม

กรรมการผู้จัดการควรเพิ่มบทบาทเชิงรุกในการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การติดตาม KPI และการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยเฉพาะการเชื่อมโยงข้อมูลด้านการเงิน การผลิต พลังงาน คาร์บอน คุณภาพสินค้า และความปลอดภัยให้อยู่ในระบบติดตามที่สามารถใช้บริหารงานได้อย่างทันทั่วทั้ง ครอบคลุมการส่งเสริมนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต และโมเดลธุรกิจใหม่ที่ตอบสนองต่อแนวโน้มตลาด ESG ผลิตภัณฑ์คาร์บอนต่ำ และความต้องการของลูกค้าในอนาคต

3.2.6) การสื่อสารผลการดำเนินงานและทิศทางธุรกิจต่อผู้ลงทุน

ควรยกระดับการสื่อสารต่อผู้ถือหุ้น นักลงทุน และผู้มีส่วนได้เสียให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในปีที่ผลประโยชน์ทางการเงินต่ำกว่าเป้าหมาย ควรอธิบายปัจจัยที่มีผลกระทบ แนวทางแก้ไข แผนฟื้นตัวทางธุรกิจ และความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ ESG กับการสร้างมูลค่าทางธุรกิจในระยะยาว การสื่อสารที่ชัดเจน โปร่งใส และมีข้อมูลสนับสนุนจะช่วยเสริมความเชื่อมั่นของตลาดทุนและผู้มีส่วนได้เสียต่อทิศทางของบริษัท

สรุปภาพรวมการพัฒนา

โดยรวม กรรมการผู้จัดการมีผลการประเมินอยู่ในระดับดี สะท้อนถึงความสามารถในการนำองค์กร การกำกับดูแลการบริหาร ESG และการสร้างความเชื่อมั่นกับผู้มีส่วนได้เสีย อย่างไรก็ตาม ในปีถัดไปควรมุ่งเน้นการฟื้นตัวของผลประโยชน์ทางการเงิน การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การยกระดับความปลอดภัยและการพัฒนาบุคลากร การใช้ข้อมูลและดิจิทัลในการบริหาร และการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ เพื่อให้บริษัทสามารถรักษาความยั่งยืนควบคู่กับการสร้างผลตอบแทนและความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

การประเมินผลการปฏิบัติงานของ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงินควรให้ความสำคัญอย่างชัดเจนต่อบทบาทด้านการกำกับดูแลทางการเงิน ควบคู่กับการสะท้อนความรับผิดชอบของประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงินในการบริหารจัดการประเด็นการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและธรรมาภิบาลด้าน ESG

โครงสร้างการประเมินที่เหมาะสมประกอบด้วยดัชนีวัดทางการเงินจำนวน 10 รายการ คิดเป็นน้ำหนักร้อยละ 60 และดัชนีวัดด้าน ESG และธรรมาภิบาลด้านสภาพภูมิอากาศ จำนวน 10 รายการ คิดเป็นน้ำหนักร้อยละ 40 แนวทางนี้ช่วยให้การประเมินผลของประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงินครอบคลุมทั้งความสามารถในการทำกำไร สภาพคล่อง ประสิทธิภาพการใช้เงินทุน วินัยทางการเงิน การควบคุมต้นทุน และการสร้างมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น

ในขณะเดียวกัน โครงสร้างดังกล่าวยังสะท้อนบทบาทเชิงกลยุทธ์ของประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงินในการทำกับดูแลการวางแผนทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับ climate การบูรณาการความเสี่ยงและโอกาสด้าน climate เข้ากับการจัดสรรเงินลงทุนและงบประมาณ การกำกับดูแลคุณภาพข้อมูล ESG และข้อมูลคาร์บอน การบริหารความเสี่ยงองค์กร ความพร้อมด้านการเปิดเผยข้อมูลตามกรอบการรายงานที่นักลงทุนให้ความสำคัญ ตลอดจนการสนับสนุน sustainable finance เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่นทางการเงิน ความน่าเชื่อถือของข้อมูล และการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

หมวดที่ 1 : ความคืบหน้าของแผนงานด้านการบริหารงาน

ระบุเป้าหมายและสถานะของความสำเร็จของแต่ละเป้าหมายตามประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน

ประเด็นการวัด	หน่วยวัด	ถ่วงน้ำหนัก	เป้าหมาย 2568	ผลปี 2568	ความสำเร็จ เทียบเป้าหมาย
เป้าหมายทางการเงิน (60%)					32.9%
1) รายได้รวม	ล้านบาท	5%	13,832	11,342.07	82.0%
2) กำไรสุทธิ	ล้านบาท	8%	230	-601.72	0.0%
3) อัตรากำไรขั้นต้น	%	6%	10	8.23	82.3%
4) อัตรากำไรสุทธิ	%	6%	1.68	-5.5	0.0%
5) กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน	ล้านบาท	7%	กระแสเงินสดจากการดำเนินงานเป็นบวก	196.06	100%
6) ประสิทธิภาพเงินทุนหมุนเวียน / วงจรแปลงเงินสด	วัน / ตัวชี้วัด	6%	รักษาวินัยระยะเวลาชำระเจ้าหนี้การค้าโดยเฉลี่ยประมาณ 45 วัน	45 วัน	100%
7) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on equity: ROE)	%	6%	3.2	-8.58	0.0%
8) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on assets: ROA)	%	5%	4.1	-1.39	0.0%
9) การบริหารหนี้ / การปฏิบัติตาม covenant / วินัยทางการเงิน	กรณี / สถานะ	6%	ไม่มีกรณีผิดเงื่อนไขสัญญาเงินกู้/หุ้นกู้	0 กรณี	100%
10) การควบคุมงบประมาณและผลสำเร็จด้านการบริหารต้นทุน	%	5%	อัตราต้นทุนขายไม่เกิน 90.0%	91.77%	98.1%
คะแนนผลการดำเนินงานทางการเงินรวม					54.9%

ประเด็นการวัด	หน่วยวัด	ถ่วงน้ำหนัก	เป้าหมาย 2568	ผลปี 2568	ความสำเร็จ เทียบเป้าหมาย
เป้าหมาย ESG (40%)					38.0%
11) เป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกขอบเขตที่ 1 และขอบเขตที่ 2	tCO2e/ปี	4%	172,430	173,299	99.5%
12) ความเข้มข้นการปล่อยก๊าซเรือนกระจกขอบเขตที่ 1 และขอบเขตที่ 2	tCO2e/ตัน	4%	0.125	0.128	97.7%
13) สัดส่วนพลังงานหมุนเวียนต่อการใช้พลังงานทั้งหมด	%	5%	75.0	71.6	95.5%
14) การวางแผนทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศและการบูรณาการ CAPEX/OPEX	สถานะ / ล้านบาท	5%	บูรณาการความเสี่ยงด้านสภาพภูมิอากาศในการวางแผนการเงินและการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ	เปิดเผยมูลค่าทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ CAPEX/OPEX 2,560 ล้านบาท	90.0%
15) การบูรณาการความเสี่ยงด้านสภาพภูมิอากาศเข้าสู่ ERM / V-IMRA	สถานะ	4%	บูรณาการความเสี่ยงด้านสภาพภูมิอากาศเข้าสู่ ERM / V-IMRA	บูรณาการและเปิดเผยแล้ว	100%
16) ธรรมชาติของข้อมูล ESG และความพร้อมของข้อมูลคาร์บอน	สถานะ	4%	จัดทำชุดข้อมูลขอบเขตที่ 1, ขอบเขตที่ 2 และขอบเขตที่ 3 ที่เกี่ยวข้อง	เปิดเผยขอบเขตที่ 1, ขอบเขตที่ 2 และขอบเขตที่ 3 เบื้องต้นแล้ว การปรับปรุงคุณภาพข้อมูลยังดำเนินต่อเนื่อง	95.0%
17) ความพร้อมด้านการเปิดเผยข้อมูลความยั่งยืน / สภาพภูมิอากาศตาม GRI, FTSE Russell, TCFD / IFRS S2	สถานะ	4%	จัดทำการเปิดเผยข้อมูลโดยอ้างอิงกรอบ ESG และสภาพภูมิอากาศที่เกี่ยวข้อง	เปิดเผยโดยอ้างอิง GRI และทิศทางการเปิดเผยด้านสภาพภูมิอากาศแล้ว	100%
18) คู่ค้ารายใหม่ที่ผ่านการคัดกรองตามเกณฑ์ ESG	%	3%	100%	100% ของคู่ค้ารายใหม่ 42 ราย	100%
19) เหตุการณ์ไม่ปฏิบัติตาม ESG ภาษีกฎหมาย หรือข้อกำหนดอย่างมีนัยสำคัญ	กรณี/ปี	4%	0	0	100%
20) การติดตาม sustainable finance / การลงทุนที่เชื่อมโยงกับ ESG หรือ green CAPEX	ล้านบาท / สถานะ	4%	ติดตามและเปิดเผยเงินลงทุนด้านความยั่งยืน / การลงทุนที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	เปิดเผยเงินลงทุนด้านความยั่งยืน / CAPEX และ OPEX ที่	100%

ประเด็นการวัด	หน่วยวัด	ถ่วงน้ำหนัก	เป้าหมาย 2568	ผลปี 2568	ความสำเร็จ เทียบเป้าหมาย
				เกี่ยวข้องกับ climate แล้ว	
คะแนนผลการดำเนินงาน ESG รวม					95.0%
ผลการดำเนินงานรวมของแผนบริหารธุรกิจ					70.9%
การวัดผลการบริหารงาน (65%)					46.1%

หมายเหตุ

- สำหรับ **KPI 6** บริษัทใช้ระยะเวลาชำระเจ้าหนี้การค้าโดยเฉลี่ย (Days Payable Outstanding: DPO) หรือ ระยะเวลาชำระเจ้าหนี้การค้าโดยเฉลี่ยที่ 45 วัน เป็นตัวแทนชี้วัดการบริหารเงินทุนหมุนเวียนชั่วคราว เนื่องจากการคำนวณวงจรเงินสดอย่างสมบูรณ์ต้องใช้ข้อมูลระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย ระยะเวลาหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ และ ระยะเวลาชำระเจ้าหนี้การค้า
- สำหรับ **KPI 14** ใช้ 90% แทน 100% เนื่องจากมีการเปิดเผยมูลค่าทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศแล้ว แต่การยืนยันข้อมูลและมาตรฐานวิธีการคำนวณยังเป็นประเด็นพัฒนาต่อไป รายงานระบุว่าความเสี่ยงด้าน climate เชื่อมโยงกับการวางแผนการเงิน CAPEX, OPEX, BCP, ERM และ V-IMRA
- สำหรับ **KPI 16** ใช้ 95% เนื่องจากบริษัทเปิดเผยข้อมูลขอบเขตที่ 1, ขอบเขตที่ 2 และขอบเขตที่ 3 เบื้องต้นแล้ว แต่ยังคงพัฒนาการกำหนดแผนการปล่อยก๊าซเรือนกระจกระดับโรงงาน คุณภาพข้อมูล และความพร้อมด้านการรับรองข้อมูล (assurance) ต่อไป

หมวดที่ 2 : การวัดผลการปฏิบัติงาน

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
1. ความเป็นผู้นำ							
1.1 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงินได้แสดงถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการคาดการณ์แนวโน้มทางธุรกิจ โอกาสทางธุรกิจและลำดับความสำคัญทางธุรกิจที่ส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรืองและการดำเนินงานของบริษัทอย่างถูกต้อง					/		
1.2 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน สามารถแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้เป็นแผนธุรกิจหรือแผนปฏิบัติการที่เป็นไปได้ เพื่อบรรลุผลสำเร็จในเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน					/		
1.3 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน สามารถสื่อสารแนวคิด วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย และทิศทางขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างถูกต้อง					/		

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
1.4 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน สามารถโน้มน้าว จิตใจ ส่งเสริมพนักงานให้มีขวัญกำลังใจที่ดีและมี ความจงรักภักดีต่อองค์กร รวมถึงสนับสนุนให้มี การทำงานเป็นทีม เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่ พนักงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของบริษัท					/		
1.5 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ได้ปฏิบัติตัวเป็น แบบอย่างที่ดีขององค์กร มีรูปแบบการทำงานซึ่ง เปิดรับคำแนะนำที่สร้างสรรค์ และแสดงออกถึงภาวะ ผู้นำในระดับที่เหมาะสมสำหรับองค์กร					/		
1.6 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน เป็นผู้ริเริ่มใน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงและ มุ่งมั่นอย่างสูงในการบรรลุเป้าหมายด้วยพลัง ขับเคลื่อนของตน					/		
2. การกำหนดกลยุทธ์							
2.1 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน สามารถพัฒนา พันธกิจ นโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ชัดเจนที่ สามารถสนองต่อความต้องการของผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงานและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ อย่างลงรอยกัน					/		
2.2 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน สามารถระบุและ วิเคราะห์ปัญหาและประเด็นที่องค์กรต้องเผชิญอยู่ อย่างถูกต้อง					/		
2.3 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน สามารถกำหนด และประเมินปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญเพื่อการ กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างถูกต้อง					/		
2.4 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน สามารถสร้าง ความมั่นใจได้ว่าแผนยุทธศาสตร์ถูกจัดทำขึ้นโดยที่ คณะกรรมการประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน และพนักงานคนอื่นๆ มีส่วนร่วม และมีความรู้สึกเป็น เจ้าของในแผนงานนั้น					/		
2.5 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน สามารถสร้าง ความมั่นใจได้ว่าทรัพยากรและงบประมาณของ บริษัทมีความเหมาะสมสำหรับการทำงานตามแผน ยุทธศาสตร์ขององค์กร					/		
2.6 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน สามารถสร้าง กระบวนการที่ทำให้การติดตามดูแลและการควบคุม สามารถทำงานได้ เพื่อให้มั่นใจว่าประสิทธิภาพของการ ดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ได้รับความสำเร็จ					/		
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์							
3.1 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ได้กำหนด โครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและสร้างความ					/		

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
มั่นใจว่าการบริหารจัดการมีการมุ่งเน้นฟังก์ชันที่จำเป็นที่จะช่วยให้องค์กรปฏิบัติตามภารกิจได้							
3.2 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ได้บริหารงานและมอบหมายงานอย่างถูกต้อง รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่ในขอบเขตความรับผิดชอบและมอบหมายหน้าที่ต่างๆให้ ผู้อื่นรับผิดชอบอย่างมืออาชีพ					/		
3.3 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน มีการตัดสินใจที่ดีอย่างสม่ำเสมอและสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างทันต่อเวลาที่เมื่อเห็นว่าเงื่อนไขหรือสภาวะส่งสัญญาณให้ถึงความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง					/		
3.4 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ได้ดำเนินการตามกลยุทธ์ตามลำดับความสำคัญและตามมาตรการที่คณะกรรมการบริษัทกำหนดภายในระยะเวลาที่เหมาะสมและอย่างมีประสิทธิภาพ					/		
3.5 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ได้กำกับการติดตามดูแลและการควบคุมผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง เพื่อมั่นใจว่าพนักงานทุกระดับในองค์กรมีความรับผิดชอบต่อการทำงานที่ปฏิบัติหน้าที่					/		
3.6 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน เป็นผู้ริเริ่มในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงและมุ่งมั่นอย่างสูงในการบรรลุเป้าหมายด้วยพลังขับเคลื่อนของตน					/		
4. การวางแผนและผลปฏิบัติทางการเงิน							
4.1 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน มีความเข้าใจดีในตัวชี้วัดทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและสถานะทางการเงินของบริษัท					/		
4.2 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน สามารถตัดสินใจได้ดีในการบริหารกิจกรรมทางการเงินและงบประมาณขององค์กร					/		
4.3 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน สามารถกำหนดวิธีการและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อให้การบัญชีและการวางแผนทางการเงินมีความถูกต้อง แม่นยำ และเป็นปัจจุบัน					/		
4.4 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน มีการติดตามดูแลและประเมินผลการวางแผนทางการเงิน งบประมาณ และการดำเนินงานของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพและรายงานต่อคณะกรรมการตามกำหนดเวลาที่เหมาะสม					/		
4.5 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน สามารถทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายทางการเงินและส่วนแบ่งการตลาดที่ได้กำหนดไว้					/		

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
4.6 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ให้ความมั่นใจได้ว่าบริษัทมีการจัดทำบัญชีที่มีคุณภาพระดับมืออาชีพจนได้รับผลการตรวจสอบงบการเงินที่ถูกต้องปราศจากข้อสงสัย					/		
5. ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการ							
5.1 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีและแน่นแฟ้นในการทำงานร่วมกับคณะกรรมการช่วยสร้างความเข้มแข็งให้คณะกรรมการทำให้สามารถทำงานร่วมกับคณะกรรมการด้วยความร่วมมือและใกล้ชิดในการพัฒนาพันธกิจและแผนกลยุทธ์ขององค์กรทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว					/		
5.2 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน มีความรู้ดีพอในด้านกระบวนการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการและได้ปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอรวมถึงการใช้มาตรการที่เหมาะสมและการถ่วงดุลอำนาจระหว่าง ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ในฐานะผู้นำองค์กรกับคณะกรรมการ					/		
5.3 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ได้จัดเตรียมวาระการประชุมที่เหมาะสมพร้อมทั้งจัดสรรเวลาเพียงพอสำหรับการอภิปรายประเด็นต่างๆ ในการประชุม โดยมีการจัดเตรียมข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ ของวาระการประชุมเป็นการล่วงหน้า					/		
5.4 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน มีการนำเสนอข้อมูลต่อคณะกรรมการในประเด็นที่ต้องการความเห็นและการตัดสินใจจากคณะกรรมการอย่างมืออาชีพ โดยเสนอความเห็นเพื่อพิจารณาที่ผ่านการศึกษาวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วนตามหลักการที่ถูกต้อง เหมาะสม					/		
5.5 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน มีความพร้อมที่จะให้คณะกรรมการแต่ละคนพบเมื่อมีความจำเป็น รวมถึงการสนับสนุนคณะกรรมการในการปฏิบัติหน้าที่การกำกับดูแลโดยการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและการอำนวยความสะดวกต่างๆ					/		
5.6 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการ รวมถึงบทบาทของคณะกรรมการในชุมชนและในฐานะกระบอกเสียงบริษัท					/		

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
6. ความสัมพันธ์กับภายนอก							
6.1 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ได้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของบริษัทในการสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงองค์กรและกลุ่มชุมชนต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					/		
6.2 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ได้สื่อสารถึงผลการดำเนินงานทางการเงินและแนวโน้มในอนาคตของบริษัทให้กับผู้มีส่วนได้เสียและกลุ่มนักลงทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ					/		
6.3 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ได้จัดการกับประเด็นการประชาสัมพันธ์อย่างมืออาชีพ สร้างค่านิยมและภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กรและลดประเด็นปัญหาต่างๆ จากชุมชนและสาธารณชนทั่วไป					/		
6.4 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ได้ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและการมีส่วนร่วมของชุมชนในการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทรวมทั้งสร้างความตระหนักในผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรที่เสนอให้กับชุมชนและสาธารณชนทั่วไป					/		
6.5 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ให้ความมั่นใจได้ว่าบริษัทรักษาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและบ่มเพาะความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันกับองค์กรและกลุ่มชุมชน					/		
7. การบริหารงานและความสัมพันธ์กับบุคลากร							
7.1 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ได้สร้างและสร้างไว้ซึ่งบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีดูแลรักษาและโน้มน้าวพนักงานให้ปฏิบัติตามพันธกิจ กติกาทางเชิงกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร					/		
7.2 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ได้ให้ความเป็นอิสระและอำนาจหน้าที่ในการทำงานต่อพนักงานในระดับที่เหมาะสม รวมถึงสนับสนุนและเสริมสร้างให้มีความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กรได้อย่างดี					/		
7.3 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ได้พัฒนาและดำเนินกระบวนการและแนวปฏิบัติด้านบุคลากรอย่างเหมาะสม ซึ่งรวมไปถึงระบบการประเมินผลและการให้รางวัลสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ที่จะส่งผลให้ทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกันได้อย่างดี					/		
7.4 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ได้สนับสนุนการศึกษาและการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรที่เหมาะสมมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจ รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถ					/		

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
ทำงานในด้านที่พนักงานมีความเชี่ยวชาญเพื่อประโยชน์ขององค์กร							
7.5 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ได้สร้างหรือมีการว่าจ้างทีมประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงินที่มีความสามารถ มีความรู้ ทักษะ มีพลัง และความมุ่งมั่นที่จะทำให้พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริง					/		
7.6 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ให้ความมั่นใจได้ว่าบริษัทมีการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีและได้ปฏิบัติตามบุคลากรอย่างเป็นธรรม ไม่ลำเอียง หรือเลือกปฏิบัติ					/		
8. การสืบทอดตำแหน่ง							
8.1 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ได้มีการทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งรวมถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนสืบทอด โดยคำนึงถึงสถานะต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ				/			
8.2 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ได้มีการสร้างกระบวนการและโปรแกรมที่จำเป็นในการสร้างสายการเติบโตความเป็นผู้นำที่มีความสามารถเพื่ออนาคตขององค์กร					/		
8.3 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ให้ความมั่นใจได้ว่าเป็นผู้บริหารที่มีศักยภาพพอที่จะเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน มีโอกาสแสดงผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ต่อคณะกรรมการ					/		
9. ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ							
9.1 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ได้แสดงให้เห็นว่ามีความรู้และความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับลักษณะสำคัญของผลิตภัณฑ์และการบริการขององค์กร					/		
9.2 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ได้แสดงให้เห็นว่ามีความรู้และความเข้าใจเป็นอย่างดีในการจัดการและการดำเนินงานขององค์กร					/		
9.3 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ได้การแสดงให้เห็นว่ามีความรู้และความเข้าใจเป็นอย่างดีในรูปแบบธุรกิจ และการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร รวมถึงเข้าใจสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและอุตสาหกรรม					/		
9.4 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ได้การแสดงให้เห็นถึงการมีความคิดสร้างสรรค์และความคิดริเริ่มในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่อย่างสม่ำเสมอ					/		

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
10. คุณลักษณะส่วนตัว							
10.1 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน มีการสร้างภาพลักษณ์ที่มีผลเชิงบวกต่อบริษัท รวมถึงแสดงบุคลิกภาพ การมองการณ์ไกล และทัศนคติที่ทำให้ผู้มีส่วนได้เสียให้ความเชื่อถือและให้การสนับสนุน					/		
10.2 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน แสดงให้เห็นการปฏิบัติตนและความเคารพต่อผู้อื่น ตลอดจนแสดงความใส่ใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล					/		
10.3 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน มีการใช้ดุลยพินิจที่ดีในการแก้ปัญหาที่อ่อนไหวทั้งปัญหาระหว่างบุคคลและปัญหาระหว่างกลุ่ม					/		
10.4 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ได้แสดงให้เห็นถึงทักษะในการวิเคราะห์และห้บยกปัญหา ความท้าทาย และความขัดแย้งต่างๆ รวมถึงไม่ย่อท้อต่องานที่มีลักษณะคลุมเครือและซับซ้อน					/		
10.5 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ได้รักษาไว้ซึ่งมาตรฐานระดับสูงทางจริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต รวมถึงความสมดุลในการบริหารเวลา และการลำดับความสำคัญทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวได้เป็นอย่างดี					/		
10.6 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน ได้มีการพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพของตนอย่างสม่ำเสมอ					/		
รวม	0	0	0	1	53		
	0	0	0	3	215		
คะแนนรวม	215						
คิดเป็นร้อยละ	99.5%						
การวัดผลการปฏิบัติงาน (35%)	34.8%						

คำอธิบายผลการดำเนินงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงินประจำปี 2568

ผลการดำเนินงานได้ 80.9% ในระดับดี

ประเด็นการประเมิน	ผลดำเนินงาน	ถ่วงน้ำหนัก	ผลการถ่วงน้ำหนัก
การวัดผลการบริหารงาน	70.9%	65%	46.1%
การวัดผลการปฏิบัติงาน	99.5%	35%	34.8%
รวมผลการดำเนินงาน		100%	80.9%

เกณฑ์กำหนดเป้าหมายปี 2568

เป้าหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงินประจำปี 2568 กำหนดขึ้นโดยพิจารณาจากแผนธุรกิจและงบประมาณประจำปีของบริษัท สภาวะตลาดและแนวโน้มอุตสาหกรรม สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจมหภาคและการแข่งขัน แรงกดดันด้านต้นทุนวัตถุดิบและพลังงาน ผลการดำเนินงานในอดีต

ความสามารถด้านการผลิต ลำดับความสำคัญด้านสภาพคล่องและการบริหารเงินทุน ตลอดจนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในมิติการเงิน ESG และประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ

เป้าหมายด้านการเงินและการบริหารเงินทุนได้รับการออกแบบให้สะท้อนบทบาทและความรับผิดชอบของ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงินต่อผลการดำเนินงานด้านรายได้ การฟื้นฟูความสามารถในการทำกำไร วัณย์ด้านต้นทุน กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน ประสิทธิภาพของเงินทุนหมุนเวียน โครงสร้างเงินทุน ความยืดหยุ่นทางการเงิน การควบคุมงบประมาณ และการสร้างมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น

เป้าหมายด้าน ESG และธรรมาภิบาลด้าน climate กำหนดขึ้นโดยเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ความยั่งยืนของบริษัท เป้าหมายในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิให้เป็นศูนย์ภายในปี ค.ศ. 2050 การวางแผนทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ การบูรณาการ ERM และ V-IMRA การจัดลำดับความสำคัญของ CAPEX และ OPEX ธรรมาภิบาลข้อมูลคาร์บอน การคัดกรองคู่ค้าตามเกณฑ์ ESG การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ รวมถึงความคาดหวังด้านการเปิดเผยข้อมูลความยั่งยืนในระดับนักลงทุน โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับทิศทางของ GRI, FTSE Russell, TCFD และ IFRS S2

แนวทางการกำหนดเป้าหมายดังกล่าวช่วยให้การประเมินผลประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงินสะท้อนถึงผลการดำเนินงานทางการเงินในระยะสั้นและการสร้างมูลค่าในระยะยาว พร้อมทั้งเสริมสร้างวินัยทางการเงิน การกำกับดูแลความเสี่ยงด้านสภาพภูมิอากาศ คุณภาพของการเปิดเผยข้อมูล ความเชื่อมั่นของนักลงทุน และความยืดหยุ่นขององค์กรในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

หมวดที่ 1. ความคืบหน้าของแผนงานด้านการบริหารงาน 65.00%

ผลดำเนินการได้ 46.1%

องค์ประกอบ	ผลดำเนินงาน	น้ำหนักภายใน	ผลถ่วงน้ำหนัก
เป้าหมายทางการเงิน	54.9%	60%	32.9%
เป้าหมาย ESG	95.0%	40%	38.0%
ผลการดำเนินงานรวมของแผนบริหารธุรกิจ	73.8%	100%	46.1% หลังปรับน้ำหนัก 65%

หมายเหตุ: หมวดที่ 1 ความก้าวหน้าของแผนบริหารธุรกิจ มีผลการดำเนินงานรวม 70.9%

ประกอบด้วยเป้าหมายด้านการเงินและการบริหารเงินทุนน้ำหนัก 60% และเป้าหมายด้าน ESG และธรรมาภิบาล สภาพภูมิอากาศ น้ำหนัก 40% หลังปรับด้วยน้ำหนัก 65% จะคิดเป็น 46.1% ของคะแนนประเมินรวม

หมวดที่ 2. การวัดผลการปฏิบัติงานทั่วไป 35.00% **ผลดำเนินการได้ 34.7%**

การประเมิน	คะแนน	ร้อยละ
• ความเป็นผู้นำ	24	100%
• การกำหนดกลยุทธ์	24	100%
• การปฏิบัติตามกลยุทธ์	24	100%
• การวางแผนและผลปฏิบัติทางการเงิน	24	100%
• ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการ	24	100%
• ความสัมพันธ์กับภายนอก	20	100%
• การบริหารงานและความสัมพันธ์กับบุคลากร	24	100%

การประเมิน	คะแนน	ร้อยละ
• การสืบทอดตำแหน่ง	11	91.7%
• ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	16	100%
• คุณลักษณะส่วนตัว	24	100%
รวมคะแนน	215	99.5%
คะแนนเต็ม	216	100%
ผลการดำเนินงานรวมของการปฏิบัติงานทั่วไป (35%)		34.8%

หมวดที่ 3 : การพัฒนากรรมการผู้จัดการ

3.1 จุดแข็งที่สำคัญที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงินควรรักษาไว้มีอะไรบ้าง

3.1.1) การกำกับดูแลทางการเงินและวินัยด้านธรรมาภิบาล

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงินแสดงบทบาทการกำกับดูแลทางการเงินที่เข้มแข็งผ่านการจัดทำงบประมาณอย่างมีวินัย การกำกับดูแลบัญชี การควบคุมภายใน คุณภาพการรายงาน และการสนับสนุนข้อมูลทางการเงินต่อคณะกรรมการ ความสามารถเหล่านี้มีความสำคัญต่อการรักษาความเชื่อมั่นของนักลงทุน การปฏิบัติตามกฎหมาย ความโปร่งใสทางการเงิน และธรรมาภิบาลที่ดี

3.1.2 การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและการกำกับดูแลทางการเงิน

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงินมีบทบาทสำคัญในการบริหารและกำกับดูแลประเด็นการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ครอบคลุมการบูรณาการความเสี่ยงด้าน climate สรรมาภิบาลข้อมูล คาร์บอน การวางแผนทางการเงิน การจัดลำดับความสำคัญของ CAPEX/OPEX และความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิให้เป็นศูนย์ภายในปี ค.ศ. 2050 กับความยืดหยุ่นทางธุรกิจ ซึ่งสนับสนุนความสอดคล้องกับความคาดหวังของนักลงทุนในแนวทาง GRI, FTSE Russell, TCFD และ IFRS S2

3.1.3 การบริหารความเสี่ยงองค์กรและความยืดหยุ่น

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงินสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยเชื่อมโยงความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงด้านสภาพภูมิอากาศ ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ และแรงกดดันจากตลาดภายนอกเข้าสู่การตัดสินใจ ส่งผลให้การยกระดับประเด็นต่อกระบวนการส่งต่อปัญหาหรือข้อขัดแย้งไปยังผู้มีอำนาจตัดสินใจระดับสูงกว่า การจัดสรรทรัพยากรโดยคำนึงถึงความเสี่ยง และความต่อเนื่องทางธุรกิจในระยะยาวมีความแข็งแกร่งขึ้น

3.1.4 วินัยด้านเงินทุนและแนวคิดควบคุมต้นทุน

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงินมีส่วนสำคัญต่อวินัยด้านต้นทุน การรักษาเงินสด ประสิทธิภาพเงินทุน และการติดตามผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ในปีที่มีความท้าทาย ความสามารถนี้ยังคงมีความสำคัญต่อการรักษาเสถียรภาพของความสามารถในการทำกำไรและความยืดหยุ่นทางการเงินของบริษัท

3.1.5 ความน่าเชื่อถือในการทำงานข้ามสายงานและการสนับสนุนคณะกรรมการ

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงินรักษาการมีส่วนร่วมเชิงสร้างสรรค์กับคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย ฝ่ายจัดการ ผู้สอบบัญชีภายนอก สถาบันการเงิน และผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสนับสนุนการตัดสินใจที่ทันเวลา ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และความเชื่อมั่นของตลาด

3.2 ประเด็นที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงินควรได้รับการพัฒนามากขึ้นในปีถัดไปมีอะไรบ้าง

3.2.1) เร่งการฟื้นตัวของความสามารถในการทำกำไรและผลตอบแทนผู้ถือหุ้น

ในปี 2568 ผลการดำเนินงานทางการเงินยังต่ำกว่าเป้าหมายในตัวชี้วัดสำคัญ ได้แก่ กำไรสุทธิ อัตรากำไรสุทธิ อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE) และอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงินควรเร่งมาตรการฟื้นฟูความสามารถในการทำกำไร การลดต้นทุน วินัยด้านราคา การบริหารเงินทุนหมุนเวียน ประสิทธิภาพเงินทุน และการฟื้นฟูอัตรากำไร เพื่อเสริมสร้างการสร้างมูลค่าแก่ผู้ถือหุ้น

3.2.2) เสริมบทบาทพันธมิตรกับฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายขาย

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงินควรเสริมบทบาทการเป็นพันธมิตรทางการเงินกับทีมผลิต จัดซื้อ ขาย และโลจิสติกส์ เพื่อแปลงข้อมูลด้านต้นทุน พลังงาน วัตถุดิบ และส่วนผสมของผลิตภัณฑ์ (product mix) ให้เป็นการดำเนินการของฝ่ายจัดการอย่างกันทั่วถึง ซึ่งจะช่วยให้เชื่อมโยงเป้าหมายทางการเงินกับการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันเชิงพาณิชย์

3.2.3) ยกระดับการวางแผนทางการเงินด้านสภาพภูมิอากาศ และความเชื่อมโยงกับ CAPEX/OPEX เนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ กลายเป็นความเสี่ยงทางธุรกิจและการเงิน ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงินควรปรับปรุงการประเมินเชิงปริมาณของความเสี่ยงและโอกาสด้าน climate อย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมการเปิดรับต้นทุน การลงทุนเพื่อความยืดหยุ่น ความพร้อมต่อต้นทุนคาร์บอน (carbon cost) การลงทุนพลังงานหมุนเวียน การจัดลำดับ CAPEX และโอกาสในการสร้างมูลค่าคาร์บอน

3.2.4) ปรับปรุงข้อมูลแบบบูรณาการ dashboard และความพร้อมด้านการเปิดเผยข้อมูล

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงินควรเสริมสร้างการบริหารข้อมูลแบบบูรณาการระหว่างการเงิน การผลิต พลังงาน คาร์บอน คุณภาพ และความปลอดภัย dashboard ที่ทันสมัยมากขึ้นและการควบคุมข้อมูลที่เข้มแข็งจะช่วยเพิ่มประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ความสามารถในการตรวจสอบ ความพร้อมด้านระบบการประเมินด้านสิ่งแวดล้อม (Measurement, Reporting, and Verification: MRV) และความสอดคล้องกับความคาดหวังด้านการเปิดเผยข้อมูล ESG ระดับนักลงทุน

3.2.5) พัฒนาบุคลากรด้านการเงินและความพร้อมด้านการสืบทอดตำแหน่ง

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงินควรพัฒนาผู้นำสายการเงินรุ่นต่อไป ครอบคลุมความสามารถด้านบัญชีบริหาร การบริหารเงิน การบริหารความเสี่ยงองค์กร climate finance ข้อมูล ESG เครื่องมือดิจิทัล รสนาภิบาลภาษี และการสื่อสารกับนักลงทุน ซึ่งจะเสริมสร้างความต่อเนื่องขององค์กรและลดการพึ่งพาบุคคลสำคัญ

3.2.6) เสริมการสื่อสารกับนักลงทุนในปีแห่งการฟื้นตัวทางการเงิน

ในปีที่ผลการดำเนินงานทางการเงินต่ำกว่าเป้าหมาย ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงินควรเสริมการสื่อสารภายนอกโดยอธิบายปัจจัยขับเคลื่อนธุรกิจ แรงกดดันด้านต้นทุน มาตรการแก้ไข แผนฟื้นฟู และบทบาทของกลยุทธ์ ESG และสภาพภูมิอากาศ ต่อการสร้างมูลค่ากิจการระยะยาวอย่างชัดเจน การสื่อสารที่ชัดเจนและมีหลักฐานรองรับจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นของตลาด

สรุปภาพรวมการพัฒนา

โดยรวมประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงินได้รับผลการประเมินในระดับ “ดี” สะท้อนความสามารถด้านธรรมาภิบาล การกำกับดูแลทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ การบริหารความเสี่ยง และวินัยด้านการเปิดเผยข้อมูล พร้อมชี้ให้เห็นความจำเป็นในการฟื้นฟูผลการดำเนินงานทางการเงินให้แข็งแกร่งขึ้น ในปีถัดไปควรมุ่งฟื้นฟูความสามารถในการทำกำไร เสริมประสิทธิภาพต้นทุนและเงินทุน ยกระดับการวางแผนทางการเงินด้านสภาพภูมิอากาศ ปรับปรุงการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูล และพัฒนาผู้นำสายการเงินรุ่นต่อไป เพื่อสนับสนุนความยืดหยุ่นทางการเงิน ความเชื่อมั่นของนักลงทุน และการสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืนในระยะยาว

การประเมินผลการปฏิบัติงานของ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการมุ่งสะท้อนบทบาทของประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการในการขับเคลื่อนความเป็นเลิศด้านปฏิบัติการระดับโรงงาน ควบคู่กับการบริหารต้นทุน ประสิทธิภาพการผลิต ความปลอดภัย การบริหารทรัพยากร และการดำเนินงานด้าน ESG ให้เกิดผลลัพธ์ที่วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม

กรอบการประเมินประกอบด้วยตัวชี้วัดทางการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ทางการเงินอย่างสมดุล โดยให้ความสำคัญกับรายได้รวม อัตรากำไรขั้นต้น กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน วินัยด้านต้นทุนการผลิต อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ประสิทธิภาพการใช้พลังงานและวัตถุดิบ การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การใช้พลังงานหมุนเวียน การจัดการของเสีย ภายใต้กรอบ 4R การบริหารจัดการน้ำ ความปลอดภัยในการทำงาน การพัฒนาทักษะพนักงาน ความพร้อมรับมือเหตุฉุกเฉิน การคัดกรองคู่ค้าตามเกณฑ์ ESG และความพร้อมของข้อมูลดิจิทัลสำหรับการบริหารพลังงาน คาร์บอน และสิ่งแวดล้อม

แนวทางดังกล่าวทำให้การประเมินผลของประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ เชื่อมโยงโดยตรงกับความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน ความต่อเนื่องทางธุรกิจ ผลิตภาพของโรงงาน วัฒนธรรมความปลอดภัย การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนด การดำเนินงานด้าน climate ในระดับปฏิบัติการ และการสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืนในระยะยาว ทั้งนี้สะท้อนบทบาทของประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ในการเปลี่ยนเป้าหมาย ESG และเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิให้เป็นศูนย์ภายในปี ค.ศ. 2050 ให้เป็นแผนปฏิบัติการระดับโรงงานที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ และสนับสนุนความยืดหยุ่นขององค์กรในระยะยาว.

หมวดที่ 1 : ความคืบหน้าของแผนงานด้านการบริหารงาน

ระบุเป้าหมายและสถานะของความสำเร็จของแต่ละเป้าหมายตามประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน

ประเด็นการวัด	หน่วยวัด	ถ่วง น้ำหนัก	เป้าหมาย 2568	ผลปี 2568	ความสำเร็จเทียบ เป้าหมาย
เป้าหมายทางการเงิน (40%)					29.0%
1) รายได้รวม	ล้านบาท	8%	13,832	11,342.07	82.0%
2) กำไรสุทธิ	%	8%	10	8.23	82.3%
3) กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน	ล้านบาท	8%	กระแสเงินสดจากการดำเนินงานเป็นบวก	196.06	100%
4) การควบคุมงบประมาณและผลสำเร็จด้านการบริหารต้นทุน	%	8%	อัตราต้นทุนขายไม่เกิน 90.0%	91.77%	98.1%
5) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on assets: ROA)	%	8%	4.1	-1.39	0.0%
คะแนนผลการดำเนินงานทางการเงินรวม					72.5%
เป้าหมาย ESG (60%)					59.2%
6) เป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ขอบเขตที่ 1 และขอบเขตที่ 2	tCO ₂ e/ปี	4%	172,430	173,299	99.5%
7) ความเข้มข้นการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ขอบเขตที่ 1 และขอบเขตที่ 2	tCO ₂ e/ตัน	4%	0.125	0.128	97.7%
8) สัดส่วนพลังงานหมุนเวียนต่อการใช้พลังงานทั้งหมด	%	4%	75.0%	71.6%	95.5%
9) สัดส่วนวัตถุดิบไม้และเศษไม้จากแหล่งหมุนเวียน	%	4%	95.0%	94.7%	99.7%
10) อัตราการนำของเสียกลับมาใช้ประโยชน์รวมภายใต้กรอบ 4R	%	4%	95.0%	96.8%	101.9%

ประเด็นการวัด	หน่วยวัด	ถ่วง น้ำหนัก	เป้าหมาย 2568	ผลปี 2568	ความสำเร็จเทียบ เป้าหมาย
11) ความเข้มข้นการใช้ไฟฟ้าต่อหน่วยการผลิต	m ³ /ตัน	4%	0.63	0.62	101.6%
12) ความครอบคลุมการประเมินความเสี่ยงด้านความหลากหลายทางชีวภาพ	%	4%	100%	100%	100%
13) อัตราความถี่การบาดเจ็บถึงขั้นหยุดงาน (LTIFR)	กรณี/ล้าน ชั่วโมงทำงาน	4%	1.60	1.78	89.9%
14) ชั่วโมงฝึกอบรมเฉลี่ยต่อพนักงาน	ชั่วโมง/คน/ปี	4%	10.0	9.10	91.0%
15) การซ้อมความพร้อมด้านความปลอดภัย เหตุฉุกเฉิน และความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ climate-readiness	times/year	4%	6	6	100%
16) ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้บริโภค	%	4%	98.0%	98.1%	100.1%
17) ความพึงพอใจของชุมชนโดยรอบโรงงาน	%	4%	85.0%	87.5%	102.9%
18) คู่ค้ารายใหม่ที่ผ่านการคัดกรองตามเกณฑ์ ESG	%	4%	100%	100%	100%
19) เหตุการณ์ไม่ปฏิบัติตาม ESG ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม กฎหมาย หรือ ข้อกำหนดอย่างมีนัยสำคัญ	กรณี/ปี	4%	0	0	100.0%
20) ความครอบคลุมของ digital dashboard สำหรับการบริหารพลังงาน คาร์บอน และ สิ่งแวดล้อม	โรงงาน	4%	3	3	100.0%
คะแนนผลการดำเนินงาน ESG รวม					98.7%
ผลการดำเนินงานรวมของแผนบริหารธุรกิจ					88.2%
การวัดผลการบริหารงาน (65%)					57.3%

หมวดที่ 2 : การวัดผลการปฏิบัติงาน

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
1. ความเป็นผู้นำ							
1.1 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการได้แสดงถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการคาดการณ์แนวโน้มทางธุรกิจ โอกาสทางธุรกิจและลำดับความสำคัญทางธุรกิจที่ส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรืองและการดำเนินงานของบริษัทอย่างถูกต้อง					/		
1.2 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ สามารถแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้เป็นแผนธุรกิจหรือแผนปฏิบัติการที่เป็นไปได้ เพื่อบรรลุผลสำเร็จในเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน					/		
1.3 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ สามารถสื่อสารแนวคิด วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย และทิศทางขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างถูกต้อง					/		

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
1.4 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ สามารถโน้มน้าวใจ ส่งเสริมพนักงานให้มีวิสัยทัศน์ที่ดีและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร รวมถึงสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหมู่พนักงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของบริษัท					/		
1.5 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ได้ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กร มีรูปแบบการทำงานซึ่งเปิดรับคำแนะนำที่สร้างสรรค์ และแสดงออกถึงภาวะผู้นำในระดับที่เหมาะสมสำหรับองค์กร					/		
1.6 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ เป็นผู้ริเริ่มในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงและมุ่งมั่นอย่างสูงในการบรรลุเป้าหมายด้วยพลังขับเคลื่อนของตน					/		
2. การกำหนดกลยุทธ์							
2.1 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ สามารถพัฒนาพันธกิจ นโยบาย และแผนยุทธศาสตร์ชัดเจนที่สามารถสนองต่อความต้องการของผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงานและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ อย่างลงรอยกัน					/		
2.2 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ สามารถระบุและวิเคราะห์ปัญหาและประเด็นที่องค์กรต้องเผชิญอยู่อย่างถูกต้อง					/		
2.3 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ สามารถกำหนดและประเมินปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างถูกต้อง					/		
2.4 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าแผนยุทธศาสตร์ถูกจัดทำขึ้นโดยที่คณะกรรมการประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ และพนักงานคนอื่นๆ มีส่วนร่วม และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในแผนงานนั้น					/		
2.5 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ สามารถสร้างความมั่นใจได้ว่าทรัพยากรและงบประมาณของบริษัทมีความเหมาะสมสำหรับการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร					/		
2.6 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ สามารถสร้างกระบวนการที่ทำให้การติดตามดูแลและการควบคุมสามารถทำงานได้ เพื่อให้มั่นใจว่าประสิทธิภาพของการดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้ประสบความสำเร็จ					/		
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์							
3.1 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ได้กำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและสร้างความ					/		

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
มั่นใจว่าการบริหารจัดการมีการมุ่งเน้นฟังก์ชันที่จำเป็นที่จะช่วยให้องค์กรปฏิบัติตามภารกิจได้							
3.2 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ได้บริหารงานและมอบหมายงานอย่างถูกต้อง รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่ในขอบเขตความรับผิดชอบและมอบหมายหน้าที่ต่างๆให้ ผู้อื่นรับผิดชอบอย่างมืออาชีพ					/		
3.3 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ มีการตัดสินใจที่ตัวอย่างสม่ำเสมอและสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างทันก่วงที่เมื่อเห็นว่าเงื่อนไขหรือสภาวะส่งสัญญาณให้เห็นถึงความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง					/		
3.4 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ได้ดำเนินการตามกลยุทธ์ตามลำดับความสำคัญและตามมาตรการที่คณะกรรมการบริษัทกำหนดภายในระยะเวลาที่เหมาะสมและอย่างมีประสิทธิภาพ					/		
3.5 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ได้กำกับการติดตามดูแลและการควบคุมผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง เพื่อมั่นใจว่าพนักงานทุกระดับในองค์กรมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่					/		
3.6 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ เป็นผู้ริเริ่มในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูงและมุ่งมั่นอย่างสูงในการบรรลุเป้าหมายด้วยพลังขับเคลื่อนของตน					/		
4. การวางแผนและผลปฏิบัติทางการเงิน							
4.1 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ มีความเข้าใจดีในตัวชี้วัดทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและสถานะทางการเงินของบริษัท					/		
4.2 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ สามารถตัดสินใจได้ดีในการบริหารกิจกรรมทางการเงินและงบประมาณขององค์กร					/		
4.3 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ สามารถกำหนดวิธีการและแนวปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อให้การบัญชีและการวางแผนทางการเงินมีความถูกต้องแม่นยำ และเป็นปัจจุบัน					/		
4.4 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ มีการติดตามดูแลและประเมินผลการวางแผนทางการเงินงบประมาณ และการดำเนินงานของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพและรายงานต่อคณะกรรมการตามกำหนดเวลาที่เหมาะสม					/		

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
4.5 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ สามารถทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายทางการเงินและส่วนแบ่งการตลาดที่ได้กำหนดไว้					/		
4.6 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ให้ความสำคัญได้ว่าบริษัทมีการจัดทำบัญชีที่มีคุณภาพระดับมืออาชีพจนได้รับผลการตรวจสอบงบการเงินที่ถูกต้องปราศจากเงื่อนไข					/		
5. ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการ							
5.1 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ สามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีและแน่นแฟ้นในการทำงานร่วมกับคณะกรรมการช่วยสร้างความเข้มแข็งให้คณะกรรมการทำให้สามารถทำงานร่วมกับคณะกรรมการด้วยความร่วมมือและใกล้ชิดในการพัฒนาพันธกิจและแผนกลยุทธ์ขององค์กรทั้งระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว					/		
5.2 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ มีความรู้ดีพอในด้านกระบวนการกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการและได้ปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอรวมถึงการใช้มาตรการที่เหมาะสมและการถ่วงดุลอำนาจระหว่าง ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ในฐานะผู้นำองค์กรกับคณะกรรมการ					/		
5.3 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ได้จัดเตรียมวาระการประชุมที่เหมาะสมพร้อมทั้งจัดสรรเวลาที่เหมาะสมพอสำหรับการอภิปรายประเด็นต่างๆ ในการประชุม โดยมีการจัดเตรียมข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกับประเด็นต่างๆ ของวาระการประชุมเป็นการล่วงหน้า					/		
5.4 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ มีการนำเสนอข้อมูลต่อคณะกรรมการในประเด็นที่ต้องการความเห็นและการตัดสินใจจากคณะกรรมการอย่างมืออาชีพ โดยเสนอความเห็นเพื่อพิจารณาที่ผ่านการศึกษาวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วนตามหลักการที่ถูกต้อง เหมาะสม					/		
5.5 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ มีความพร้อมที่จะให้คณะกรรมการแต่ละคนพบเมื่อมีความจำเป็น รวมถึงการสนับสนุนคณะกรรมการในการปฏิบัติหน้าที่การกำกับดูแลโดยการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นและการอำนวยความสะดวกต่างๆ					/		

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
5.6 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของคณะกรรมการ รวมถึงบทบาทของคณะกรรมการในชุมชนและในฐานะกระบอกเสียงบริษัท					/		
6. ความสัมพันธ์กับภายนอก							
6.1 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ได้ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของบริษัทในการสื่อสารต่อผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงองค์กรและกลุ่มชุมชนต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					/		
6.2 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ได้สื่อสารถึงผลการดำเนินงานทางการเงินและแนวโน้มในอนาคตของบริษัทให้กับผู้มีส่วนได้เสียและกลุ่มนักลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ					/		
6.3 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ได้จัดการกับประเด็นการประชาสัมพันธ์อย่างมืออาชีพ สร้างค่านิยมและภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กรและลดประเด็นปัญหาต่างๆ จากชุมชนและสาธารณชนทั่วไป					/		
6.4 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ได้ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและการมีส่วนร่วมของชุมชนในการส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทรวมทั้งสร้างความตระหนักในผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กรที่เสนอให้กับชุมชนและสาธารณชนทั่วไป					/		
6.5 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ให้ความมั่นใจได้ว่าบริษัทรักษาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและปมเพาะความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันกับองค์กรและกลุ่มชุมชน					/		
7. การบริหารงานและความสัมพันธ์กับบุคลากร							
7.1 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ได้สร้างและสร้างไว้ซึ่งบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีดูแลรักษาและโน้มน้าวพนักงานให้ปฏิบัติตามพันธกิจ ศักยภาพ และเป้าหมายขององค์กร					/		
7.2 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ได้ให้ความสำคัญเป็นอิสระและอำนาจหน้าที่ในการทำงานต่อพนักงานในระดับที่เหมาะสม รวมถึงสนับสนุนและเสริมสร้างให้มีความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กรได้อย่างดี					/		
7.3 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ได้พัฒนาและดำเนินกระบวนการและแนวปฏิบัติด้านบุคลากรอย่างเหมาะสม ซึ่งรวมไปถึงระบบการประเมินผลและ					/		

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
การให้รางวัลสำหรับผู้บริหารและพนักงาน ที่จะส่งผลให้ทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายเดียวกันได้อย่างดี							
7.4 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ได้สนับสนุนการศึกษาและการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรที่เหมาะสมมีส่วนร่วมในการวางแผนและการตัดสินใจ รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถทำงานในด้านที่พนักงานมีความเชี่ยวชาญเพื่อประโยชน์ขององค์กร					/		
7.5 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ได้สร้างหรือมีการว่าจ้างทีมประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการที่มีความสามารถ มีความรู้ ทักษะ มีพลังและความมุ่งมั่นที่จะทำให้พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริง					/		
7.6 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ให้ความสำคัญได้ว่าบริษัทมีการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีและได้ปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเป็นธรรม ไม่ลำเอียงหรือเลือกปฏิบัติ					/		
8. การสืบทอดตำแหน่ง							
8.1 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ได้มีการทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งรวมถึงการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนสืบทอด โดยคำนึงถึงสภาวะต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ				/			
8.2 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ได้มีการสร้างกระบวนการและโปรแกรมที่จำเป็นในการสร้างสายการเติบโตความเป็นผู้นำที่มีความสามารถเพื่ออนาคตขององค์กร					/		
8.3 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ให้ความสำคัญได้ว่าเป็นผู้บริหารที่มีศักยภาพพอที่จะเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ มีโอกาสแสดงผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ต่อคณะกรรมการ					/		
9. ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ							
9.1 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ได้แสดงให้เห็นว่ามีความรู้และความเข้าใจเป็นอย่างดีเกี่ยวกับลักษณะสำคัญของผลิตภัณฑ์และการบริการขององค์กร					/		
9.2 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ได้แสดงให้เห็นว่ามีความรู้และความเข้าใจเป็นอย่างดีในการจัดการและการดำเนินงานขององค์กร					/		

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
9.3 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ได้การ แสดงให้เห็นว่ามีความรู้และความเข้าใจเป็นอย่างดี ในรูปแบบธุรกิจ และการจัดสรรทรัพยากรของ องค์กร รวมถึงเข้าใจสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและ อุตสาหกรรม					/		
9.4 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ได้การ แสดงให้เห็นถึงการมีความคิดสร้างสรรค์และ ความคิดริเริ่มในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ อย่างสม่ำเสมอ					/		
10. คุณลักษณะส่วนตัว							
10.1 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ มีการสร้าง ภาพลักษณ์ที่มีผลเชิงบวกต่อบริษัท รวมถึงแสดง บุคลิกภาพ การมองการณ์ไกล และทัศนคติที่ทำให้ ผู้มีส่วนได้เสียให้ความเชื่อถือและให้การสนับสนุน					/		
10.2 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ แสดงให้ เห็นการปฏิบัติตนและความเคารพต่อผู้อื่น ตลอดจนแสดงความใส่ใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็น รายบุคคล					/		
10.3 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ มีการใช้ ดุลยพินิจที่ดีในการแก้ปัญหาที่อ่อนไหวทั้งปัญหา ระหว่างบุคคลและปัญหาระหว่างกลุ่ม					/		
10.4 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ได้แสดง ให้เห็นถึงทักษะในการวิเคราะห์และหยาบยกปัญหา ความท้าทาย และความขัดแย้งต่างๆ รวมถึงไม่ย่อ ท้อต่องานที่มีลักษณะคลุมเครือและซับซ้อน					/		
10.5 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ได้รักษาไว้ ซึ่งมาตรฐานระดับสูงทางจริยธรรมและความ ซื่อสัตย์สุจริต รวมถึงความสมดุลในการบริหาร เวลา และการลำดับความสำคัญทั้งในเรื่องงานและ เรื่องส่วนตัวได้เป็นอย่างดี					/		
10.6 ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ ได้มีการ พัฒนาทักษะในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนา ศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ					/		
รวม	0	0	0	1	53		
	0	0	0	3	215		
คะแนนรวม	215						
คิดเป็นร้อยละ	99.5%						
การวัดผลการปฏิบัติงาน (35%)	34.8%						

คำอธิบายผลการดำเนินงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการประจำปี 2568

ผลการดำเนินงานได้ **92.1%** ในระดับ “ดีเยี่ยม”

ประเด็นการประเมิน	ผลดำเนินงาน	ถ่วงน้ำหนัก	ผลการถ่วงน้ำหนัก
การวัดผลการบริหารงาน	88.2%	65%	57.3%
การวัดผลการปฏิบัติงาน	99.5%	35%	34.8%
รวมผลการดำเนินงาน		100%	92.1%

เกณฑ์กำหนดเป้าหมายปี 2568

เป้าหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการประจำปี 2568 กำหนดขึ้นโดยพิจารณาจากแผนธุรกิจและงบประมาณประจำปีของบริษัท กำลังการผลิต สภาพการดำเนินงานของโรงงาน ประสิทธิภาพการผลิต แรงกดดันด้านต้นทุนวัตถุดิบและพลังงาน ผลการดำเนินงานด้านปฏิบัติการในอดีต ความจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถของกำลังคน ลำดับความสำคัญด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย เป้าหมายด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทในมิติการดำเนินงาน การเงิน สิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล รวมถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

เป้าหมายด้านการเงินและมูลค่าจากการดำเนินงานได้รับการออกแบบให้สะท้อนบทบาทและความรับผิดชอบของประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการต่อการสนับสนุนรายได้ การปรับปรุงอัตรากำไรขั้นต้น วินัยด้านต้นทุนการผลิต การสนับสนุนกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน ผลผลิตของสินทรัพย์ ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการระดับโรงงานให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล ความปลอดภัย การพัฒนาคน และความยั่งยืนด้านปฏิบัติการ กำหนดขึ้นโดยเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ความยั่งยืนของบริษัท เป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ภายในปี 2593 การบริหารจัดการพลังงานและประเด็นด้านสภาพภูมิอากาศในระดับโรงงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน การบริหารวัตถุดิบไม้และเศษไม้จากแหล่งหมุนเวียน การนำของเสียกลับมาใช้ประโยชน์ภายใน 4R ประสิทธิภาพการใช้น้ำ การประเมินความเสี่ยงด้านความหลากหลายทางชีวภาพ ผลการดำเนินงานด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การยกระดับความรู้ด้านความปลอดภัย ความพร้อมรับมือเหตุฉุกเฉิน การคัดกรองคู่ค้าตามเกณฑ์ด้านความยั่งยืน การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ รวมถึงความพร้อมของระบบข้อมูลดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการบริหารปฏิบัติการและสิ่งแวดล้อม

แนวทางการกำหนดเป้าหมายดังกล่าวช่วยให้การประเมินผลของประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการสะท้อนความเป็นเลิศด้านปฏิบัติการ ประสิทธิภาพการผลิต ความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน วัฒนธรรมความปลอดภัย การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน วินัยด้านการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม และการสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ผลการประเมินในระดับ “ดีเยี่ยม” สะท้อนความแข็งแกร่งของการดำเนินงานในด้านสิ่งแวดล้อม

สังคม และบรรษัทภิบาล ความปลอดภัย ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร การพัฒนาพนักงาน และความยั่งยืนด้านปฏิบัติการระดับโรงงาน ขณะเดียวกันยังชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญที่ควรให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องในปีถัดไป ได้แก่ การเสริมสร้างการฟื้นตัวของอัตรากำไร ความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุนการผลิต และการยกระดับผลการดำเนินงานด้านความปลอดภัยเชิงป้องกัน

หมวดที่ 1. ความคืบหน้าของแผนงานด้านการบริหารงาน 65.00%

ผลดำเนินการได้ 57.3%

องค์ประกอบ	ผลดำเนินงาน	น้ำหนักภายใน	ผลถ่วงน้ำหนัก
เป้าหมายทางการเงิน	72.5%	60%	29.0%
เป้าหมาย ESG	98.7%	40%	59.2%
ผลการดำเนินงานรวม ของแผนบริหารธุรกิจ	88.2%	100%	57.3% หลังปรับน้ำหนัก 65%

หมายเหตุ: หมวดที่ 1 ความก้าวหน้าของแผนบริหารธุรกิจ มีผลสัมฤทธิ์รวม 88.2% ประกอบด้วยเกณฑ์มูลค่าทางการเงินและปฏิบัติการน้ำหนัก 40% และเกณฑ์ ESG ความปลอดภัย คน และความยั่งยืนด้านปฏิบัติการน้ำหนัก 60% หลังปรับด้วยน้ำหนักประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายการเงิน 65.00% จะคิดเป็น 57.3% ของคะแนนประเมินรวม

หมวดที่ 2. การวัดผลการปฏิบัติงานทั่วไป 35.00% ผลดำเนินการได้ 34.8%

Evaluation Area	Score	Percentage
• ความเป็นผู้นำ	24	100%
• การกำหนดกลยุทธ์	24	100%
• การปฏิบัติตามกลยุทธ์	24	100%
• การวางแผนและผลปฏิบัติการทางการเงิน	24	100%
• ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการ	24	100%
• ความสัมพันธ์กับภายนอก	19	95.0%
• การบริหารงานและความสัมพันธ์กับบุคลากร	24	100%
• การสืบทอดตำแหน่ง	12	100%
• ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	24	100%
• คุณลักษณะส่วนตัว	24	100%
รวมคะแนน	215	99.5%
คะแนนเต็ม	216	100%
ผลการดำเนินงานรวมของการปฏิบัติงานทั่วไป (35%)		34.8%

หมวดที่ 3 : การพัฒนาประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการ

3.1 จุดแข็งที่สำคัญที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการควรรักษาไว้มีอะไรบ้าง

3.1.1) การดำเนินงานและวินัยระดับโรงงาน

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการแสดงความสามารถที่เข้มแข็งในการถ่ายทอดกลยุทธ์องค์กรไปสู่การดำเนินงานระดับโรงงาน การควบคุมการปฏิบัติการ วินัยการผลิต และการบริหารผลการดำเนินงานประจำวัน ความสามารถนี้มีความจำเป็นต่อการรักษาความต่อเนื่องในการผลิต ความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน และความยืดหยุ่นด้านปฏิบัติการ

3.1.2) ประสิทธิภาพทรัพยากรและการดำเนินเศรษฐกิจหมุนเวียน

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรในทุกโรงงาน รวมถึงการใช้พลังงานหมุนเวียน วัตถุดิบไม้และเศษไม้จากแหล่งหมุนเวียน การนำของเสียกลับมาใช้ประโยชน์ภายใต้กรอบ 4R และการปรับปรุงความเข้มข้นการใช้ไฟฟ้า ผลสำเร็จเหล่านี้สนับสนุนทั้งผลการดำเนินงาน ESG และประสิทธิภาพต้นทุนด้านปฏิบัติการ

3.1.3) ความปลอดภัย การปฏิบัติตามข้อกำหนด และการควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการกำกับดูแลด้านความปลอดภัย การปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อม ความพร้อมรับเหตุฉุกเฉิน และการควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ซึ่งสนับสนุนความต่อเนื่องทางธุรกิจ การคุ้มครองพนักงาน ความเชื่อมั่นของหน่วยงานกำกับดูแล และแนวปฏิบัติการผลิตที่รับผิดชอบ

3.1.4) การพัฒนาคนและการสร้างขีดความสามารถด้านการผลิต

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการมีส่วนในการพัฒนาพนักงาน การถ่ายทอดความรู้ด้านปฏิบัติการ การสร้างขีดความสามารถระดับโรงงาน และการพัฒนาทีมผลิต ซึ่งมีความสำคัญต่อการเพิ่มผลิตภาพ พฤติกรรมด้านความปลอดภัย ความสามารถทางเทคนิค และความพร้อมของกำลังคนในระยะยาว

3.1.5) การประสานงานข้ามสายงานและการขับเคลื่อน ESG สู่การปฏิบัติ

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการสนับสนุนความร่วมมือข้ามสายงานระหว่างทีมผลิต วิศวกรรม จัดซื้อ โลจิสติกส์ ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และความยั่งยืน ทำให้เป้าหมาย ESG ถูกถ่ายทอดเป็นการดำเนินการเชิงปฏิบัติและผลลัพธ์ที่วัดได้ในระดับโรงงาน

3.2 ประเด็นที่ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการควรได้รับการพัฒนามากขึ้นในปีถัดไปมีอะไรบ้าง

3.2.1) การดำเนินงานและวินัยระดับโรงงาน

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการแสดงความสามารถที่เข้มแข็งในการถ่ายทอดกลยุทธ์องค์กรไปสู่การดำเนินงานระดับโรงงาน การควบคุมการปฏิบัติการ วินัยการผลิต และการบริหารผลการดำเนินงานประจำวัน ความสามารถ

3.2.1) เสริมความสามารถในการฟื้นฟูอัตรากำไรและการแข่งขันด้านต้นทุนการผลิต

แม้หลายตัวชี้วัดด้าน ESG และปฏิบัติการมีผลการดำเนินงานที่แข็งแกร่ง แต่ผลการดำเนินงานทางการเงินยังต่ำกว่าเป้าหมายในบางด้าน ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการควรเสริมการควบคุมต้นทุนการผลิต การปรับปรุง yield ประสิทธิภาพพลังงาน การใช้วัตถุดิบ การลดของเสีย และการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อสนับสนุนการฟื้นตัวของอัตรากำไรและความสามารถในการแข่งขัน

3.2.2) ปรับปรุงผลการดำเนินงานด้านความปลอดภัยและวัฒนธรรมความปลอดภัยเชิงป้องกัน

อัตราความถี่ของการบาดเจ็บที่ทำให้ต้องหยุดงาน (LTIFR) ยังต่ำกว่าเป้าหมายและควรเป็นประเด็นสำคัญในปีถัดไป ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการควรเสริมโปรแกรมความปลอดภัยเชิงป้องกัน การรายงานเหตุการณ์เกือบเกิดอุบัติเหตุ (near-miss) การสังเกตพฤติกรรมความปลอดภัย การควบคุมความปลอดภัยของผู้รับเหมา การป้องกันเครื่องจักร กิจกรรมความเสี่ยงสูง และภาวะผู้นำด้านความปลอดภัยระดับหัวหน้างาน

3.2.3) เร่งการพัฒนาความรู้ด้านความปลอดภัยและการฝึกอบรมด้านปฏิบัติการ

ชั่วโมงฝึกอบรมเฉลี่ยต่อพนักงานยังต่ำกว่าเป้าหมาย ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการควรขยายโปรแกรมฝึกอบรมที่เน้นความรู้ด้านความปลอดภัย ทักษะเทคนิค การใช้งานเครื่องจักร การตอบสนองเหตุฉุกเฉิน การจัดการพลังงาน ขั้นตอนด้านสิ่งแวดล้อม เครื่องมือดิจิทัล และภาวะผู้นำแนวทาง โดยควรติดตามประสิทธิผลของการฝึกอบรมทั้งจากอัตราการสำเร็จและผลลัพธ์ด้านพฤติกรรมหรือการดำเนินงาน

3.2.4) ยกระดับผลการดำเนินงานด้านสภาพภูมิอากาศ และพลังงานระดับโรงงาน

ความเข้มข้นการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและสัดส่วนพลังงานหมุนเวียนมีความก้าวหน้าที่ดีแต่ยังต่ำกว่าเป้าหมายเล็กน้อย ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการควรเร่งโครงการประสิทธิภาพพลังงานระดับโรงงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน การปรับปรุงกระบวนการผลิต การติดตามข้อมูลคาร์บอน และการควบคุมการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับสภาพภูมิอากาศ เพื่อสนับสนุนเป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิให้เป็นศูนย์ภายในปี ค.ศ. 2050 (Net Zero 2050)

3.2.5) ยกระดับการบริหารปฏิบัติการด้วยข้อมูล

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการควรปรับปรุง digital dashboard และข้อมูลปฏิบัติการแบบบูรณาการอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมการผลิต พลังงาน คาร์บอน น้ำ ของเสีย คุณภาพ ช่วงเวลาที่เครื่องไม่ทำงาน (downtime) ความปลอดภัย และต้นทุน การมองเห็นข้อมูลที่เข้มแข็งขึ้นจะช่วยสนับสนุนการตัดสินใจที่รวดเร็ว การวิเคราะห์สาเหตุราก ความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน และความพร้อมด้านการเปิดเผยข้อมูล ESG ระดับนักลงทุน

3.2.6) สร้างผู้นำด้านปฏิบัติการรุ่นใหม่และลดการพึ่งพาบุคคลสำคัญ

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการควรเสริมการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำรุ่นต่อไปสำหรับผู้จัดการโรงงาน หัวหน้างานผลิต ผู้นำด้านความปลอดภัย และทีมวิศวกรรม เพื่อสนับสนุนความต่อเนื่องด้านปฏิบัติการ การถ่ายทอดความรู้ ความผูกพันของพนักงาน และความยืดหยุ่นระยะยาว

สรุปภาพรวมการพัฒนา

โดยรวม **ประธานเจ้าหน้าที่บริหารฝ่ายปฏิบัติการได้รับผลการประเมินในระดับ “ดีเยี่ยม”** สะท้อนภาวะผู้นำด้านปฏิบัติการที่เข้มแข็ง การดำเนินงานระดับโรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ วินัยการบริหารทรัพยากร การกำกับดูแลความปลอดภัย การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน และการบูรณาการ ESG และประเด็นสภาพภูมิอากาศเข้ากับการดำเนินงานได้สำเร็จ อีกทั้งแสดงให้เห็นบทบาทต่อประสิทธิภาพการผลิต ความต่อเนื่องทางธุรกิจ ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม และความยืดหยุ่นด้านปฏิบัติการระยะยาว ในปีถัดไปควรมุ่งเสริมการฟื้นตัวของอัตรากำไร ความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุนการผลิต วัฒนธรรมความปลอดภัยเชิงป้องกัน การพัฒนาความรู้ด้านความปลอดภัย ผลการดำเนินงานด้าน climate และพลังงาน การบริหารโรงงานด้วยข้อมูล และผู้นำด้านปฏิบัติการรุ่นต่อไป เพื่อสนับสนุนความเป็นเลิศด้านปฏิบัติการ ความพร้อมของกำลังคน การผลิตอย่างรับผิดชอบ และการสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืนในระยะยาว