



PTT GROUP  
*Way of  
Conduct*

แนวทางการบริหารจัดการ แสทกลุ่ม ปตท. 2562

TOGETHER,  
THROUGH THE SPIRIT  
OF TEAMWORK,  
TOGETHER,  
PUTTING OUR  
DIFFERENCES ASIDE,  
TOGETHER,  
ACHIEVING EACH  
AND EVERY CHALLENGE.



## สารจากประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่



**PTT Group  
Way of Conduct**  
เป็นสิ่งที่สร้างประโยชน์ให้กับ  
กลุ่ม ปตท. จากการนำไปปฏิบัติให้เป็น  
ไปในทิศทางเดียวกัน อันนำไปสู่การ  
สร้างความร่วมมือ สร้างพลังร่วม  
และเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวร่วมกัน  
ของกลุ่ม ปตท.

กลุ่ม ปตท. มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ และมีองค์ความรู้ในด้านธุรกิจ พลังงานที่สั่งสมกันมาอย่างยาวนาน จนเกิดเป็นแนวทางการบริหารจัดการแบบกลุ่ม ปตท. (PTT Group Way of Conduct) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการยึดโยงให้การทำงานของกลุ่ม ปตท. มีกระบวนการเดียวกัน และไปในทิศทางเดียวกัน จนเกิดเป็นลมหายใจเดียวกันทั้งกลุ่ม ผ่านปัจจัยหลัก 3 ประการ ได้แก่

- 1. หลักปฏิบัติที่ดี (Principle):** กลุ่ม ปตท. ดำเนินการตามหลัก GRC ด้วยกระบวนการที่สอดคล้องประสานเป็นหนึ่งเดียวกัน ยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารจัดการความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในที่เข้มแข็ง และปฏิบัติงานตามกฎหมาย กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะส่งผลให้ทั้งกลุ่มก้าวไปข้างหน้าพร้อมกันด้วยความโปร่งใส
- 2. ความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Change):** ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในปัจจุบันทำให้การดำเนินชีวิตของทุกคนบนโลก เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและรวดเร็ว การเตรียมตัวให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอจะช่วยให้สามารถสร้างประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงได้ และสามารถตอบสนองต่อทิศทางความต้องการของตลาดและสังคมส่วนรวมได้อย่างต่อเนื่อง เป็นพลังขับเคลื่อนกลุ่ม ปตท. ให้ก้าวไปข้างหน้าควบคู่กับสังคมได้อย่างมั่นคง
- 3. การกำหนดแนวทางร่วมกัน (Team Choice):** ร่วมกันนำหลักปฏิบัติที่ดี (Principle) และความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Change) มาวิเคราะห์ และประยุกต์เป็นแนวทางการดำเนินงานที่เป็นแบบแผนเดียวกัน เพื่อสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและจัดข้อขัดแย้งหรือความเห็นต่าง

การปฏิบัติงานตามหลัก PTT Group Way of Conduct จะทำให้กลุ่ม ปตท. มีเอกภาพในการดำเนินงาน ก่อให้เกิดพลังร่วม เสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งในการแข่งขันในระดับสากลให้กับกลุ่ม ปตท. เพื่อให้กลุ่ม ปตท. เติบโตไปด้วยกันอย่างโปร่งใสและยั่งยืนต่อไป

(นายชาญศิลป์ ตรีนุชกร)

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่  
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

# VISION วิสัยทัศน์

“บริษัทพลังงานไทยข้ามชาติชั้นนำ”

# MISSION พันธกิจ

ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมีอย่างครบวงจรในฐานะบริษัทพลังงานแห่งชาติ โดยมีพันธกิจในการดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างสมดุล ดังนี้

## ต่อประเทศ

สร้างความมั่นคงด้านพลังงานในระยะยาว โดยการจัดหาพลังงานในปริมาณที่เพียงพอ มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และราคาเป็นธรรม เพื่อเสริมสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจ

## ต่อสังคมชุมชน

เป็นองค์กรที่ดีของสังคม ดำเนินธุรกิจที่มีการบริหารจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ตามมาตรฐานสากล และมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สังคมชุมชน

## ต่อผู้ถือหุ้น

ดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดี และมีการขยายธุรกิจให้เติบโตต่อเนื่องอย่างยั่งยืน

## ต่อลูกค้า

สร้างความพึงพอใจและความผูกพันแก่ลูกค้า โดยผ่านการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ ในระดับมาตรฐานสากลด้วยราคาเป็นธรรม

## ต่อคู่ค้า

ดำเนินธุรกิจร่วมกันบนพื้นฐานของความเป็นธรรม มุ่งสร้างความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ และความร่วมมือที่ดี เพื่อพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจร่วมกันในระยะยาว

## ต่อพนักงาน

สนับสนุนการพัฒนาความสามารถในการทำงานระดับมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง ให้ความมั่นใจในคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน ทัดเทียมบริษัทชั้นนำ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร

# VALUES ค่านิยม

กลุ่ม ปตท. มีค่านิยมที่เรียกว่า SPIRIT โดยมีความเชื่อว่า ค่านิยม SPIRIT เป็นแนวทางในการสร้างกรอบความคิดและความเชื่อที่จะนำไปสู่พฤติกรรมและแนวทางปฏิบัติให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนเป็นคนดี (Responsibility for Society, Integrity & Ethics, Trust & Respect) และคนเก่ง (Synergy, Performance Excellence, Innovation) ขององค์กรและสังคม



**Synergy**  
สร้างพลังร่วมอันยิ่งใหญ่



**Performance Excellence**  
ร่วมมุ่งสู่ความเป็นเลิศ



**Innovation**  
ร่วมสร้างนวัตกรรม



**Responsibility for Society**  
ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม



**Integrity & Ethics**  
ร่วมสร้างพลังความดี



**Trust & Respect**  
ร่วมสร้างความเชื่อมั่น



# PTT Way... วิถีแห่ง ปตท.

## PTT Way...วิถีแห่ง ปตท.

วิถีแห่ง ปตท. (PTT Way) เป็นหลักการและความเชื่อที่กลุ่ม ปตท. มุ่งปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คือการ “อยู่อย่างภาคภูมิ” “ทำงานเป็นทีม” “เดินหน้าอย่างมุ่งมั่น และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม” และ “บริหารอย่างมืออาชีพ”

ทั้งนี้ แนวทางการบริหารจัดการแบบกลุ่ม ปตท. (PTT Group Way of Conduct) จะอธิบายถึงกรอบ กลไกและหลักปฏิบัติในการกำกับดูแลนโยบายและการดำเนินงานของบริษัทในกลุ่ม ปตท. ในระดับที่เหมาะสมกับกิจการ ผ่านการทำงานเป็นทีมและการบริหารจัดการแบบกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ



# PTT GROUP WAY OF CONDUCT

## วัตถุประสงค์ PTT Group Way of Conduct

01

เป็นเครื่องมือกำกับดูแลบริษัทที่ ปตท. ถือหุ้น เพื่อนำไปปฏิบัติ และผลักดันให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ตลอดทั้งกลุ่ม ปตท. ผ่านผู้แทน ปตท. ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน

02

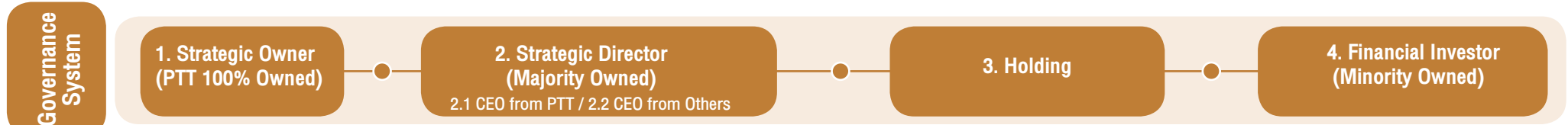
เพื่อให้หน่วยงานภายใน ปตท. ที่เกี่ยวข้อง ถือเป็นข้อตกลง ถึงแนวทางปฏิบัติร่วมกันระหว่าง ปตท. และบริษัทในกลุ่ม ปตท. อันนำไปสู่การสร้างความร่วมมือ สร้างพลังร่วม และเป็น สิ่งยึดเหนี่ยวร่วมกัน

03

เพื่อให้มีการดำเนินงานตามกฎหมาย กฎ ระเบียบองค์กร มีการ บริหารจัดการความเสี่ยง เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และ นำพากลุ่ม ปตท. ให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจด้วยความยั่งยืน ควบคู่กับการสร้างความชัดเจนต่อการดำเนินงานระหว่าง ปตท. และบริษัทในกลุ่ม ปตท.

# กรอบการบริหารจัดการแบบกลุ่ม ปตท.

## PTT Group Strategy



## หลักการกำกับดูแล (Governance Principles)

### 1. การกำหนดตำแหน่งงานหลักในการส่งผู้บริหารและพนักงาน ปตท. ไปปฏิบัติงาน (Key Strategic Positions)

ปตท. มีนโยบายในการส่งผู้บริหารและพนักงานของ ปตท. ไปปฏิบัติงานในบริษัทที่ ปตท. ถือหุ้น ในตำแหน่งงานหลักที่มีความสำคัญในเชิงกลยุทธ์ (Key Strategic Positions) โดยเป็นไปตามข้อกำหนดที่ตกลงร่วมกันของกลุ่ม ปตท. หรือข้อตกลงตามเงื่อนไขทางธุรกิจ (รายละเอียดดังตารางแสดงตำแหน่งงานหลักที่ ปตท. จะส่งผู้บริหารและพนักงาน ปตท. ไปปฏิบัติงานในบริษัทที่ ปตท. ถือหุ้น ในนโยบายการจัดโครงสร้างองค์กร)

### 2. ข้อบังคับ ระเบียบ ข้อกำหนด และนโยบาย (Rules and Regulations)

ข้อบังคับ ระเบียบ ข้อกำหนด นโยบาย รวมถึงคำสั่งต่าง ๆ เป็นหนึ่งในหลักการกำกับดูแล เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่าง การกำกับดูแลตามนโยบายของกลุ่ม ปตท. และการนำนโยบายการกำกับดูแลไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ โดยข้อบังคับ ระเบียบ ข้อกำหนด นโยบาย รวมถึงคำสั่งต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นสิ่งที่ผู้แทน ปตท. ซึ่งได้รับมอบหมาย ให้ปฏิบัติหน้าที่ กรรมการ ผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ในบริษัทที่ ปตท. ถือหุ้น นำไปปฏิบัติและผลักดันให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ตลอดทั้งกลุ่ม ปตท.

#### ข้อบังคับ ระเบียบ ข้อกำหนด นโยบาย รวมถึงคำสั่งต่างๆ เช่น

- หลักเกณฑ์ตามระเบียบของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
- ระเบียบบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ว่าด้วยหลักเกณฑ์การลงทุนและบริหารจัดการงบประมาณลงทุนของ ปตท. และบริษัทในกลุ่ม ปตท. และแนวทางการกำกับดูแลการลงทุนของบริษัทที่ ปตท. ถือหุ้น พ.ศ. 2562
- ระเบียบบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2553
- ระเบียบบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2544

- นโยบายและแนวทางการบริหารจัดการแบบกลุ่ม ปตท.
- หลักการบริหารจัดการกรณีมีเหตุทุจริตประทุมิชอบ หรือเหตุการณ์ใดๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และการดำเนินธุรกิจของ ปตท.
- คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจของ ปตท.

นอกจากนี้ ยังรวมถึงหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของ กรรมการและผู้บริหารระดับสูงสุดของบริษัทในกลุ่ม ปตท.

### 3. การรายงานตามสายบังคับบัญชาและการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Reporting Line and Performance Management)

ปตท. กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานและการบริหารผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบกลุ่ม ปตท. เป็นหนึ่งในหลักการกำกับดูแล โดยบริษัทในกลุ่ม ปตท. ต้องรายงานความคืบหน้าการดำเนินการตามนโยบายต่างๆ ต่อฝ่ายจัดการของบริษัท และ/หรือ คณะกรรมการบริษัท

นอกจากนี้ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารจัดการแบบกลุ่ม ปตท. ถูกขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปตท. จึงกำหนดให้มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน



#### 4. การกำกับดูแลตามลำดับชั้น (Multi-level Governance)

เนื่องด้วยกลุ่ม ปตท. เป็นกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ ดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย และมีความซับซ้อนแตกต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการแบบกลุ่ม ปตท. เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีความชัดเจน และมีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ กลุ่ม ปตท. จึงได้ออกแบบแนวทางการบริหารจัดการในลักษณะ **การกำกับดูแลตามลำดับชั้น หรือ Multi-level Governance** โดยอาศัยกลไกความร่วมมือของบริษัทในกลุ่ม ปตท. ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจด้วยความยั่งยืนตามเป้าหมายด้านการดำเนินงานเป็นทีมของ “วิถีแห่ง ปตท. (PTT Way)”

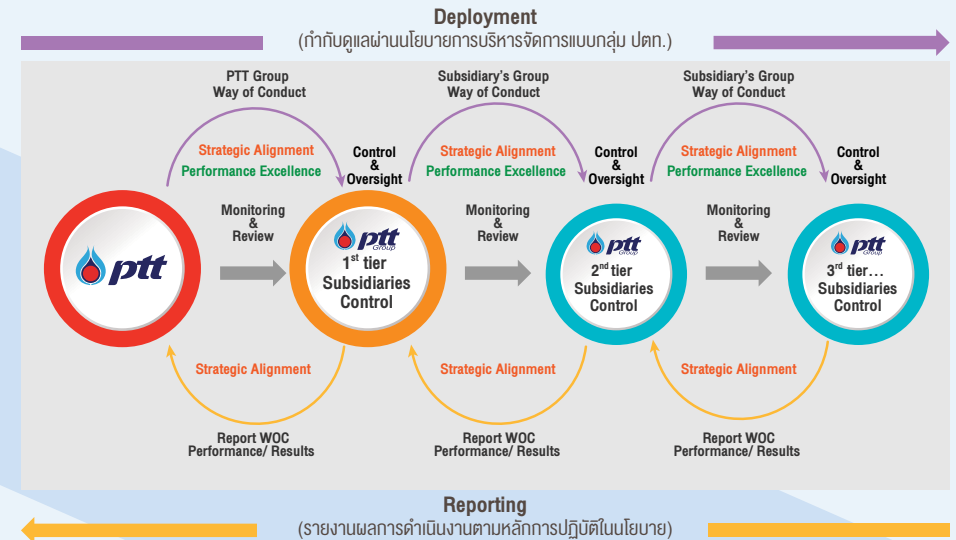
การกำกับดูแลตามลำดับชั้น ดำเนินการผ่านการถ่ายทอดแนวทางการบริหารจัดการแบบกลุ่ม ปตท. (PTT Group Way of Conduct) จาก ปตท. สู่บริษัทที่ ปตท. ถือหุ้นทางตรง (บริษัทลูก) และมีอำนาจในการกำกับดูแล ผ่านผู้บริหาร ปตท. ที่ปฏิบัติงานเป็นผู้บริหารสูงสุดของบริษัทที่ ปตท. ถือหุ้น ทั้งนี้ บริษัทดังกล่าวต้องดำเนินการจัดทำแนวทางการบริหารจัดการแบบกลุ่มของตน เพื่อถ่ายทอดแนวทางการบริหารจัดการแบบกลุ่ม ปตท. ไปยังบริษัทที่ตนถือหุ้น (บริษัทหลาน) ต่อไปตามลำดับ โดยการพิจารณาถ่ายทอดลงไปใน ให้พิจารณาจากบริษัทที่มีความสามารถในการกำกับดูแล และรายละเอียดต้องประกอบด้วย หลักการกำกับดูแล (Governance Principles) และนโยบายกลุ่ม Strategic Alignment เป็นอย่างน้อย เพื่อให้เกิดการดำเนินงานเป็นมาตรฐานเดียวกันตลอดทั้งกลุ่ม ปตท.

ทั้งนี้ การกำกับดูแลตามลำดับชั้นจะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ ต้องพิจารณาจากความสามารถในการกำกับดูแล 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. อำนาจในการควบคุมผ่านสัดส่วนการถือหุ้นโดยตรง (Control)
2. การส่งผู้บริหารไปปฏิบัติงานเป็นผู้บริหารสูงสุดของบริษัทที่ถือหุ้น (Oversight)
3. ข้อตกลงในสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น (Shareholder Agreement)

นอกจากนี้ การประเมินประสิทธิผลตามแนวทางการบริหารจัดการแบบกลุ่ม ปตท. ได้กำหนดให้บริษัทที่ ปตท. ถือหุ้น รายงานผลการปฏิบัติงานกลับขึ้นมาเป็นลำดับชั้น เช่นเดียวกัน รวมถึงจัดให้มีการสอบทานการปฏิบัติงาน (Monitoring & Review Program) เพื่อติดตามการดำเนินงานตามนโยบาย และรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อใช้ปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการแบบกลุ่ม ปตท. ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

#### Multi-level Governance



- องค์ประกอบที่ใช้พิจารณาความสามารถในการกำกับดูแล
1. อำนาจในการควบคุมผ่านสัดส่วนการถือหุ้นโดยตรง (Control)
  2. การส่งผู้บริหารไปปฏิบัติงานเป็นผู้บริหารสูงสุดของบริษัทที่ถือหุ้น (Oversight)
  3. ข้อตกลงในสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น (Shareholder Agreement)

#### 5. คณะกรรมการจัดการ (Management Committee)

คณะกรรมการต่างๆ เช่น คณะกรรมการจัดการกลุ่ม ปตท. (PTTGMC) รวมถึงคณะกรรมการตามนโยบายด้านต่างๆ ถือเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการแบบกลุ่ม ปตท. ให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นเวทีสำหรับการปรึกษาหารือ และกำหนดทิศทางการทำงานร่วมกัน โดยกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการแบบกลุ่ม ปตท. ของบริษัทในกลุ่ม ปตท. ต่อคณะกรรมการจัดการกลุ่ม ปตท. อย่างสม่ำเสมอ เพื่อติดตามประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงาน

# หลักการบริหารจัดการ

กรณีมีเหตุจู่โจมประพตมิชอบ หรือเหตุการณ์ใดๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และการดำเนินธุรกิจของ ปตท.

1. ในกรณีที่มีเหตุจู่โจมประพตมิชอบ หรือเหตุการณ์ใดๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์การดำเนินธุรกิจ เกิดขึ้นภายในบริษัทที่ ปตท. ถือหุ้นหรือบริษัทในกลุ่ม ปตท. ให้ผู้บริหารสูงสุดของบริษัทที่ ปตท. ถือหุ้น หรือผู้บริหารสูงสุดของบริษัทในกลุ่ม ปตท. นั้น มีหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัทในกลุ่มที่เกิดเหตุ และรายงานข้อเท็จจริงเบื้องต้นมายังบริษัทที่เป็นผู้ถือหุ้น และหน่วยงานที่ ปตท. มอบหมายโดยทันที พร้อมทั้งหารือร่วมกันเพื่อกำหนดแนวทางการสืบสวนหาข้อเท็จจริง การสอบสวนทางวินัย การสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้เสีย การให้สิทธิในการเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องหรือการดำเนินการอื่นๆ ที่จำเป็น เพื่อให้เกิดมาตรฐานเดียวกัน รวมถึงให้บริษัทในกลุ่มที่เกิดเหตุ รายงานความคืบหน้าการดำเนินงานทุก 30 วัน และรายงานสรุปผลเมื่อดำเนินการทางวินัยครบถ้วน มายังหน่วยงานที่ ปตท. มอบหมาย
2. จัดทำมาตรการป้องกันการเกิดเหตุจู่โจมประพตมิชอบ หรือเหตุการณ์ใดๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์การดำเนินธุรกิจ และการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทที่ ปตท. ถือหุ้น พิจารณาให้ความเห็นชอบ และถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด
3. ผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในการไม่ประนีประนอมใดๆ ทั้งสิ้นต่อการกระทำทุจริตประพตมิชอบ หรือเหตุการณ์ใดๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์การดำเนินธุรกิจ และสนับสนุนกระบวนการแจ้งเบาะแสการกระทำผิดอย่างเป็นรูปธรรม
4. ปตท. บริษัทที่ ปตท. ถือหุ้น และบริษัทในกลุ่ม ปตท. จะบริหารจัดการเหตุจู่โจมประพตมิชอบ หรือเหตุการณ์ใดๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และการดำเนินธุรกิจของ ปตท. ที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม ปตท. อย่างจริงจัง เป็นมืออาชีพ และจะไม่นำข้อมูลภายในไปแสวงหาประโยชน์อื่นใด อันจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับผลกระทบโดยมิชอบด้วยกฎหมาย

หมายเหตุ: เหตุการณ์ใดๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และการดำเนินธุรกิจของ ปตท. เช่น ท่อน้ำมันดิบรั่ว เหตุก๊าซรั่ว ไฟไหม้โรงงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม/ สังคมชุมชน หรือเหตุอุกเหินและภาวะวิกฤติ

## กลุ่มนโยบาย (Policies)

เพื่อให้การบริหารจัดการแบบกลุ่ม ปตท. ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่ม ปตท. มีความเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจและความเสี่ยงของแต่ละบริษัท จึงแบ่งกลุ่มนโยบายในการบริหารจัดการออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้



กลุ่มของนโยบายที่ต้องการให้บริษัทในกลุ่ม ปตท. ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันอันนำไปสู่การสร้างความร่วมมือ สร้างพลังร่วม และเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ปตท. ร่วมกัน

หมายเหตุ: นโยบายในกลุ่ม Strategic Alignment และ Performance Excellence อาจมีการปรับเปลี่ยนตามวิสัยทัศน์กลยุทธ์ หรือแผนการดำเนินงานของกลุ่ม ปตท. ณ ช่วงเวลานั้น



กลุ่มของนโยบายที่ปฏิบัติเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และนำพากลุ่ม ปตท. ให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจด้วยความยั่งยืน และการดำเนินงานที่เป็นเลิศสู่ระดับสากล

## ระบบการกำกับดูแล (Governance System)

ระบบการกำกับดูแลตามแนวทางการบริหารจัดการแบบกลุ่ม ปตท. แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

### I. แนวทางการกำกับดูแลของบริษัทย่อยในกลุ่ม ปตท. (PTT Subsidiaries Deployment)

การบริหารจัดการแบบกลุ่ม ปตท. แบ่งประเภทการกำกับบริษัทในกลุ่ม ปตท. ตามสัดส่วนการถือหุ้นของ ปตท. และบริษัทในกลุ่ม ปตท. รวมถึงความสามารถในการกำกับดูแลโดยจำแนกออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

- 1) Strategic Owner** บริษัทที่ ปตท. ถือหุ้น 100% และประกอบธุรกิจหลักอย่างมีนัยสำคัญเป็นของตนเอง
- 2) Strategic Director** บริษัทที่ ปตท. เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ (Majority) หรือบริษัทในกลุ่ม ปตท. มีสัดส่วนการถือหุ้นมากกว่าหรือเท่ากับผู้ถือหุ้นรายอื่น ทั้งนี้ กลุ่ม Strategic Director สามารถแบ่งย่อยออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่
  - 2.1) CEO from PTT** – บริษัทในกลุ่ม ปตท. ที่มีผู้บริหารของ ปตท. ปฏิบัติงานเป็นผู้บริหารสูงสุด
  - 2.2) CEO from Others** – บริษัทในกลุ่ม ปตท. ที่ไม่มีผู้บริหารจาก ปตท. ปฏิบัติงานเป็นผู้บริหารสูงสุด
- 3) Holding** บริษัทที่มีรายได้จากการถือหุ้นจากบริษัทอื่นเป็นหลัก และไม่มีประกอบธุรกิจหลักอย่างมีนัยสำคัญเป็นของตนเอง
- 4) Financial Investor** บริษัทที่ ปตท. เป็นผู้ถือหุ้นรายย่อย (Minority) หรือบริษัทที่ ปตท. มีสัดส่วนการถือหุ้นน้อยกว่าผู้ถือหุ้นรายอื่น

### II. ระดับการกำกับดูแลบริษัทในกลุ่ม ปตท.

การกำกับดูแลตามแนวทางการบริหารจัดการแบบกลุ่ม ปตท. คือวิธีการที่ ปตท. สามารถเพิ่มมูลค่าภายใต้นโยบาย กระบวนการ และการกระทำที่กำหนดไว้ในทิศทางเดียวกัน โดยมีระดับในการกำกับตามตารางด้านล่างนี้

Policy Group / Deployment	1. Strategic Owner (PTT 100% Owned)	2. Strategic Director (Majority Owned)		3. Holding	4. Financial Investor (Minority Owned)	
		2.1 CEO from PTT				2.2 CEO from Others
		Non-Listed	Listed			
Strategic Alignment	Red	Red	Orange	Orange	Green	
Performance Excellence	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Green	

ระดับการกำกับฯ	คำอธิบาย
<b>Control (ปฏิบัติตามที่กำหนด)</b>	บริษัทในกลุ่ม ปตท. ปฏิบัติตามนโยบายของ ปตท.
<b>Directive (ปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน)</b>	บริษัทในกลุ่ม ปตท. ปฏิบัติตามนโยบายของ ปตท. โดยหากเรื่องใดไม่สามารถดำเนินการได้ ให้ใช้หลักการ Apply & Explain และขอคำปรึกษาจากผู้บริหารสูงสุดระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ขึ้นไปของสายงานของ ปตท.
<b>Consult (หารือและสรุปแนวทางร่วมกัน)</b>	บริษัทในกลุ่ม ปตท. พิจารณาโดยใช้หลักการ Apply & Explain และร่วมหารือ/ขอความเห็น/ขอคำแนะนำจาก ปตท. ก่อนดำเนินการ
<b>Inform (แจ้งให้ทราบ)</b>	บริษัทในกลุ่ม ปตท. แจ้งให้ ปตท. รับทราบตามวาระ หรือเมื่อ ปตท. ร้องขอ

หมายเหตุ: บริษัทแม่ที่มี Operation มีหน้าที่กำกับดูแลบริษัทลูกและบริษัทในลำดับถัดไปที่เป็น Holding Company ตาม PTT Group Way of Conduct

# PTT GROUP



## Way of Conduct

© 2562 บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สงวนลิขสิทธิ์

ห้ามมิให้ผู้ใดทำซ้ำ นำออกแสดง ดัดแปลง หรือเผยแพร่หนังสือเล่มนี้ ไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใด หรือทั้งหมด ไม่ว่าในรูปแบบหรือโดยวิธีการใดๆ ทั้งทางอิเล็กทรอนิกส์ ทางกลไก การทำสำเนาการบันทึกหรือวิธีการอื่นใด โดยไม่ได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจาก บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หากต้องการขออนุญาตกรุณาติดต่อ ฝ่ายกำกับดูแลและส่งเสริมธรรมาภิบาล บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

**จัดทำโดย ฝ่ายกำกับดูแลและส่งเสริมธรรมาภิบาล**

**บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)**

555 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

ฤดูใบไม้ร่วงของทุกปี ผู้นำนั้บพันธ์นอพพเพื่อนี้อากาศ  
อันหนาวเหน็บ ผู้เป้านมาจร่วมกันที่มีระยะทางไม่ต่ำกว่า 5,000 ไมล์  
โตงไม่มีการหยุดพัก ันที่ที่ผู้นำนจจับปีกบินขึ้นจากนของน้ำ  
พวกมันจะจัดรูปแบบการบินเป็นรูปตัว "V" อย่างรวดเร็ว ำผู้จระบิน  
นำอยู่ตรงกลาง สร้างแรงยกของอากาศผ่านการจจับปีกเป็นจังหวะของ  
นำนในฝูง ทำให้ทุกตัวได้ประโยชน์โตงไม่ตองออกแรงแยกกันนื้อจ  
และจจช่วงนี้บินได้ระยะทางไกลขึ้น มีเพียงำผู้จเท่านั้นที่ตองคอง  
ปะทะกับแรงแลมตลอดเวลา เมื่อำผู้จนื้อจและอ่อนล้า มันจะสลบ  
ตัวเองไปอยู่ท่าจแถวเพื่อออกแรงแงนื้อจลง และนำนตัวอื่นจะสลบขึ้น  
มานำเป็นำผู้จในันที่ แสดงให้เห็นถึงการสร้างภาวะผู้นำและการร่วมกัน  
กับน็ดชอบเพื่อความสำเรี ะหว่างการบินนี้เราจะได้จันเสีจร่องของ  
นำนดังมาทั่วทุกทิศทาง มันเป็นเสีจงแห่งกำลังใจและการจันชมกัน  
ในฝูงให้พจจามรักษาสัตถะความเร็วในการบินเพื่อันบรรลุผู้เป้านมาจ  
ของฝูงต่อไป

การสร้างพลังที่มีเป้านมาจร่วมกัน มอนนามจผู้รับน็ดชอบที่จัดเรณ  
จอมรับและนจับจันความจ่วงนื้อจนี้แก่กัน สนับสนุนจันชมและ  
สร้างกำลังใจให้กับทีมงาน ปกับตัวเพื่อรับกับการเปลี่จนแปลงที่เกิดจัน  
เป็นบทเรีจจจากฝูงนำน เพื่อจับเคลีอื่นที่มีนึ่งสู่เป้านมาจ  
แห่งความสำเรีจร่วมกัน

