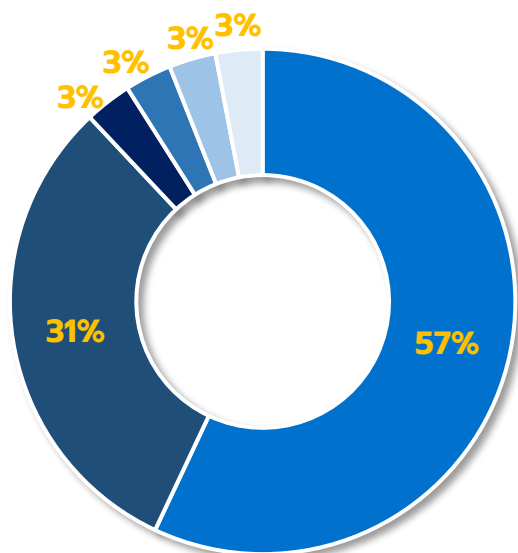


## การประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

การประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหารอิงตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPIs) ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของบริษัท โดย KPIs แบ่งออกเป็นหมวดหมู่ดังนี้:

- **ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทางการเงิน:** ประกอบด้วยตัวชี้วัดต่างๆ เช่น รายได้ ยอดขาย กำไรก่อนดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย (EBITDA) กำไรสุทธิ และผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ซึ่งรวมกันคิดเป็น 57% ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของ CEO โดย ROI ใช้เพื่อประเมินประสิทธิภาพการใช้เงินทุนและความสำเร็จของโครงการ คิดเป็นน้ำหนัก 31% ของการประเมิน
- **ตัวชี้วัดทางการเงินเชิงเปรียบเทียบ:** พิจารณาผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน เช่น การเติบโตของธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- **ตัวชี้วัดด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (ESG):** คิดเป็น 12% ของ KPIs ของ CEO ประกอบด้วย การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG) การลดปริมาณขยะที่ฝังกลบ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย (เช่น คุณภาพผลิตภัณฑ์ ความปลอดภัยทางไซเบอร์ สุขภาพและความปลอดภัย) และการจัดอันดับ ESG เช่น SET ESG และ DJSI

ผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดเหล่านี้มีผลโดยตรงต่อค่าตอบแทนผันแปรของ CEO ซึ่งรวมถึงโบนัสตามผลการปฏิบัติงาน กระบวนการประเมินมีความโปร่งใสและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการสร้างมูลค่าระยะยาวและความยั่งยืนของบริษัท



ด้านการเงิน		
■	รายได้ ยอดขาย EBITDA กำไรสุทธิ ฯลฯ	57%
■	การบริหารจัดการโครงการ และผลตอบแทนการลงทุน	31%
ด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล		
■	ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	3%
■	การลดขยะสู่หลุมฝังกลบ และการบริหารจัดการน้ำ	3%
■	ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย (Product Quality, Cybersecurity, Health & Safety)	3%
■	อื่น ๆ : ผลคะแนน SET ESG / DJSI	3%

## แผนสืบทอดตำแหน่งของประธานคณะผู้บริหารกลุ่มบริษัท (Succession Plan)

บริษัทฯ ได้มีการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งประธานคณะผู้บริหารกลุ่มบริษัท บริษัทฯ มีการทบทวนกรอบการดำเนินงานและข้อมูลการสืบทอดตำแหน่ง โดยได้รายงานสถานะและความคืบหน้าของแผนการสืบทอดตำแหน่งต่อคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีทุกปี อีกทั้งยังมีการพัฒนาศักยภาพสำหรับผู้สืบทอดตำแหน่ง และติดตามความคืบหน้า และทบทวนแผนการพัฒนาของผู้สืบทอดตำแหน่ง ทุกครั้งปีอีกด้วย

### 1. จัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง

- เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งปัจจุบันใกล้เกษียณภายใน 5-10 ปี
- ระบุทักษะที่สำคัญต่อการบริหารองค์กร
- ระบุทักษะหรือความรู้เฉพาะทาง

### 2. ระบุกลุ่มผู้มีศักยภาพ (Talent Pool)

- ระบุผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น
- จัดทำโปรไฟล์ผู้สืบทอดตำแหน่ง โดยระบุข้อมูลหลักและทักษะที่จำเป็น

### 3. ประเมิน Success Profile

- เปรียบเทียบกับ Success Profile เพื่อประเมินความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง
- ตรวจสอบและรับรองจากหัวหน้าสายงาน
- ผู้ดำรงตำแหน่งปัจจุบันตรวจสอบ และอนุมัติรายชื่อกลุ่มผู้มีศักยภาพ

### 4. จัดทำแผนพัฒนาทักษะ

- พัฒนาสมรรถนะของผู้สืบทอดให้สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่ง
- มอบหมายกิจกรรมเพื่อการพัฒนา ให้ตรงตามทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

# ทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งประธานคณะผู้บริหารกลุ่มบริษัท (CEO Skill Matrix)

Knowledge		Competency	
<b>Retail &amp; Wholesale Industry</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Market Dynamics</li> <li>Omnichannel Operations &amp; Sales</li> <li>B2B &amp; B2C Models</li> <li>Supply Chain Management</li> </ul>	<b>Business &amp; Financial Management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Financial Planning &amp; Analysis</li> <li>Investment &amp; M&amp;A</li> <li>Legal &amp; Regulatory Landscape</li> </ul>	<b>Strategic Decision Making</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establishing Strategic Direction</li> <li>Scanning the Environment</li> <li>Translating Strategy into Action</li> <li>Driving Execution</li> </ul>	<b>Innovation &amp; Digital Transformation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fostering Innovation</li> <li>Leading Change</li> <li>Technology Savvy</li> </ul>
<b>Technology &amp; Innovation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Digital Technologies</li> <li>Data Science &amp; Analytics</li> <li>Cybersecurity &amp; Data Privacy</li> </ul>	<b>Human Capital &amp; Organizational Development</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Talent Acquisition &amp; Development</li> <li>Organizational Design &amp; Effectiveness</li> <li>Change Management</li> <li>Sustainability &amp; ESG</li> </ul>	<b>Driving Business Results &amp; Performance</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Financial Acumen</li> <li>Business Development</li> <li>Customer Focus</li> <li>Operational Excellence</li> <li>Sales &amp; Marketing Leadership</li> </ul>	<b>Leading People &amp; Organizations</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Building a High-Performing Team</li> </ul>
Experience		Personal Attributes	
<b>Senior Executive Leadership Experience in:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>P&amp;L Responsibility &amp; Profitability Growth</li> <li>Multi-National / Asian Market Exposure</li> <li>Omnichannel Transformation &amp; Sales Growth</li> </ul>	<b>Strategic &amp; Transformational Initiatives</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mergers &amp; Acquisitions / Strategic Partnerships</li> <li>Technology Implementation</li> <li>Cost &amp; Margin Improvement</li> <li>New Revenue Stream Development</li> </ul>	<b>Visionary &amp; Future-Oriented</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Foresight</li> <li>Strategic Agility</li> </ul>	<b>Collaborative &amp; Empathetic</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Team Player</li> <li>Empathetic Leadership</li> </ul>
<b>Retail &amp; Wholesale Specific Experience</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>B2B &amp; B2C Operations</li> <li>Digital Commerce Growth</li> <li>Physical Retail Optimization</li> <li>Supply Chain &amp; Logistics</li> </ul>	<b>People Leadership &amp; Organizational Effectiveness</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Building and Leading Diverse Teams</li> <li>Stakeholder Management</li> <li>Improving Organizational Effectiveness</li> </ul>	<b>Resilience &amp; Drive</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>High Energy &amp; Stamina</li> <li>Results-Oriented</li> <li>Problem Solver</li> </ul>	<b>Integrity &amp; Ethics</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>High Ethical Standards</li> <li>Commitment to Sustainability</li> </ul>
		<b>Influential &amp; Communicative</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Exceptional Communication</li> <li>Strong Negotiation Skills</li> <li>Cross-Cultural Sensitivity</li> </ul>	

## หลักเกณฑ์และกระบวนการสรรหาผู้นำบริษัท

บริษัทฯ มีหลักเกณฑ์และกระบวนการสรรหาผู้นำบริษัทฯ ดังนี้

### กระบวนการสรรหา :

1. คณะกรรมการบริษัทได้มอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนเป็นผู้พิจารณาสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร คือ ตำแหน่งประธานคณะผู้บริหารกลุ่มบริษัท
2. จัดให้มีการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งประธานคณะผู้บริหารกลุ่มบริษัท รวมถึงกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงตำแหน่ง
3. มีการทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงสุดอย่างสม่ำเสมอ โดยให้รายงานผลต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อทราบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
4. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนาและปรับปรุงแผนงานดังกล่าว เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ มีผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงสุดที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

### หลักเกณฑ์ :

บริษัทฯ มีแผนการพัฒนาและแผนสืบทอดตำแหน่งงาน โดยกำหนดกระบวนการประเมินความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง เช่น แบบทดสอบเชิงจิตวิทยาและประเมินศักยภาพส่วนบุคคล (Psychological Test, Ability Test) แบบประเมินภาวะผู้นำ (Leadership Assessment) การวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career Road Map) จากนั้นจะนำผลลัพธ์ที่ได้มาวิเคราะห์และประมวลเป็นภาพรวมและสื่อสารให้ผู้บริหารและผู้สืบทอดตำแหน่งได้รับทราบเพื่อนำไปวางแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลสำหรับรูปแบบวิธีการพัฒนาจะเป็นแบบผสมผสาน เพื่อให้ผู้สืบทอดตำแหน่งสามารถพัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างรวดเร็ว และตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจได้ทันที่ เช่น การจัดให้ผู้สืบทอดตำแหน่งเข้าร่วมโครงการสำคัญของบริษัทฯ การมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานที่สาขาในต่างประเทศ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการในหลักสูตรพัฒนาผู้นำระดับต่าง ๆ รวมไปถึงการเข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้นำร่วมกับเครือเจริญโภคภัณฑ์ เป็นต้น

## การกำหนดค่าตอบแทนผู้บริหาร (Executive Compensation)

ตารางแสดงค่าตอบแทนรายปี ของประธานคณะผู้บริหาร (CEOs) พนักงาน และสัดส่วนค่าตอบแทนประจำปีของประธานคณะผู้บริหารฯ เทียบกับพนักงาน

	2567	
ค่าตอบแทนประธานคณะผู้บริหาร CEOs (บาท)*	3,000,200.00	
	ค่ามาตรฐาน	ค่าเฉลี่ย
ค่าตอบแทนพนักงาน (บาท)	222,348.00	340,356.00
สัดส่วนค่าตอบแทนประจำปีของประธานคณะผู้บริหารฯ เทียบกับพนักงาน	13.49 : 1	8.81 : 1

\*ข้อมูลจาก 56-1 e-One Report ปี 2567 หน้า 192

### ค่าตอบแทนพนักงานรวมย้อนหลัง 3 ปี

	2565	2566	2567	1 ม.ค. - 31 มี.ค. 2568
ค่าตอบแทนพนักงานรวม (บาท)	20,002,290,906.00	20,811,665,894.00	22,633,897,463.00	6,207,593,778.00

## แรงจูงใจระยะยาวสำหรับผู้บริหาร (Long-Term Incentives for Executives)

เพื่อสร้างแรงจูงใจและตอบแทนแก่ประธานกรรมการบริหาร (CEO) กรรมการบริหาร และผู้บริหารของบริษัท CP Axtra ได้จัดตั้งโปรแกรมที่มุ่งหวังให้ผู้บริหารแสดงศักยภาพสูงสุดเพื่อประโยชน์ของบริษัทและผู้ถือหุ้น อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือในการรักษาผู้บริหารที่มีผลงานโดดเด่นให้อยู่กับบริษัทในระยะยาว และมุ่งมั่นสู่การบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของบริษัทแผนงานดังกล่าว เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ มีผู้สืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงสุดที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

## ข้อกำหนดในการเรียกคืนค่าตอบแทน (Clawback Provision)

ข้อกำหนดการเรียกคืนผลตอบแทน (Clawback Provision) ของ CP Axtra อ้างอิงจากมาตรา 85 แห่งพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 และมาตรา 89/7 และ 281/2 แห่ง พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 ซึ่งกำหนดให้ผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ความระมัดระวัง และความซื่อสัตย์สุจริต

ข้อกำหนดการเรียกคืนผลตอบแทนจะถูกนำมาใช้ผู้บริหารระดับสูง โดยจะมีผลบังคับใช้ในกรณีที่มีคำพิพากษาถึงที่สุดจากศาลหรือหน่วยงานกำกับดูแลที่ยืนยันว่าผู้บริหารได้กระทำความผิด อาทิ การฉ้อโกง การทุจริต หรือการกระทำที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อบริษัท การได้รับผลประโยชน์ส่วนตัวโดยไม่เหมาะสม การให้ผลประโยชน์แก่บุคคลที่เกี่ยวข้องในลักษณะที่เป็นการเอาเปรียบ บริษัท CP Axtra อาจดำเนินการทางกฎหมายเพื่อเรียกคืนค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้จ่ายให้แก่ผู้บริหารดังกล่าว