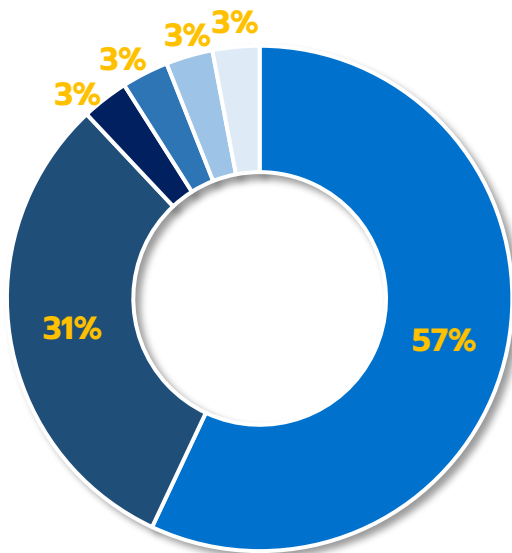


การประเมินผลการปฏิบัติงานของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

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	
Retail & Wholesale Industry - Market Dynamics - Omnichannel Operations & Sales - B2B & B2C Models - Supply Chain Management	Business & Financial Management - Financial Planning & Analysis - Investment & M&A - Legal & Regulatory Landscape	Strategic Decision Making - Establishing Strategic Direction - Scanning the Environment - Translating Strategy into Action - Driving Execution	Innovation & Digital Transformation - Fostering Innovation - Leading Change - Technology Savvy
Technology & Innovation - Digital Technologies - Data Science & Analytics - Cybersecurity & Data Privacy	Human Capital & Organizational Development - Talent Acquisition & Development - Organizational Design & Effectiveness - Change Management - Sustainability & ESG	Driving Business Results & Performance - Financial Acumen - Business Development - Customer Focus - Operational Excellence - Sales & Marketing Leadership	Leading People & Organizations Building a High-Performing Team
Experience		Personal Attributes	
Senior Executive Leadership Experience in: - P&L Responsibility & Profitability Growth - Multi-National / Asian Market Exposure - Omnichannel Transformation & Sales Growth	Strategic & Transformational Initiatives - Mergers & Acquisitions / Strategic Partnerships - Technology Implementation - Cost & Margin Improvement - New Revenue Stream Development	Visionary & Future-Oriented - Foresight - Strategic Agility	Collaborative & Empathetic - Team Player - Empathetic Leadership
Retail & Wholesale Specific Experience - B2B & B2C Operations - Digital Commerce Growth - Physical Retail Optimization - Supply Chain & Logistics	People Leadership & Organizational Effectiveness - Building and Leading Diverse Teams - Stakeholder Management - Improving Organizational Effectiveness	Resilience & Drive - High Energy & Stamina - Results-Oriented - Problem Solver	Integrity & Ethics - High Ethical Standards - Commitment to Sustainability
		Influential & Communicative - Exceptional Communication - Strong Negotiation Skills - Cross-Cultural Sensitivity	

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 และตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจได้ทันทั่วทั้งที่ เช่น การจัดให้ผู้สืบทอดตำแหน่งเข้าร่วมโครงการสำคัญของบริษัทฯ การมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานที่สาขาในต่างประเทศ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการในหลักสูตรพัฒนาผู้นำระดับต่าง ๆ รวมไปถึงการเข้าร่วมโครงการพัฒนาผู้นำร่วมกับเครือเจริญโภคภัณฑ์ เป็นต้น

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

การกำหนดค่าตอบแทนผู้บริหาร (Executive Compensation)

ตารางแสดงค่าตอบแทนรายปี ของประธานคณะผู้บริหาร (CEOs) พนักงาน และสัดส่วนค่าตอบแทนประจำปีของประธานคณะผู้บริหารฯ เทียบกับพนักงาน

	2568
ค่าตอบแทนประธานคณะผู้บริหาร CEOs (บาท)*	280,785,317.00
	ค่าเฉลี่ย
ค่าตอบแทนพนักงาน (บาท)	332,287.21
สัดส่วนค่าตอบแทนประจำปีของประธานคณะผู้บริหารฯ เทียบกับพนักงาน	36.74 : 1

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

ค่าตอบแทนพนักงานรวมย้อนหลัง 3 ปี

	2565	2566	2567	2568
ค่าตอบแทนพนักงานรวม (บาท)	20,550,072,481.00	21,374,323,677.00	22,167,490,849.00	22,985,303,311.00

ข้อกำหนดและขอบเขตความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร

การจัดสรรสิ่งจูงใจของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) และผู้บริหารให้สอดคล้องกับผลประโยชน์ระยะยาวของผู้ถือหุ้น เป็นส่วนสำคัญในกรอบการกำกับดูแลกิจการของซีพี แอ็กซ์ตรา โดยเชื่อมั่นว่าการถือหุ้นในสัดส่วนที่มีนัยสำคัญโดยประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหาร จะเป็นแรงขับเคลื่อนโดยตรงให้ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืนและมีผลประโยชน์ประกอบการทางการเงินที่ยอดเยียม ในปีนี้ บริษัทฯ ได้เสริมสร้างความสอดคล้องดังกล่าวให้มีความแข็งแกร่งยิ่งขึ้น ผ่านการสะสมหุ้นที่เพิ่มขึ้นของประธานเจ้าหน้าที่บริหารและคณะกรรมการบริหาร ตารางด้านล่างนี้แสดงรายละเอียดสัดส่วนการถือครองหุ้นดังกล่าว ซึ่งคำนวณเป็นจำนวนเท่าของเงินเดือนพื้นฐาน

ระดับบริหาร	ข้อกำหนดในการถือครองหุ้นขั้นต่ำ (จำนวนเท่าของเงินเดือนพื้นฐาน)	การถือครองหุ้นที่แท้จริง (จำนวนเท่าของเงินเดือนพื้นฐาน)	สถานะ
ประธานคณะผู้บริหาร (CEO)	2.00	2.68	สูงกว่าข้อกำหนด
กรรมการบริหาร (โดยเฉลี่ย)	2.00	5.48	สูงกว่าข้อกำหนด

หมายเหตุ:

- ประธานคณะผู้บริหาร – การถือครองหุ้นที่แท้จริง (จำนวนเท่าของเงินเดือนพื้นฐาน) คำนวณได้จาก ราคาปิดของหุ้น ณ วันที่ 30 ธันวาคม 2025 คูณด้วยจำนวนหุ้นทั้งหมดที่ CEO ถือครอง แล้วหารด้วยเงินเดือนพื้นฐานรายปีของ CEO
- กรรมการบริหาร – การถือครองหุ้นที่แท้จริงเฉลี่ย คำนวณได้จาก ผลรวมของ [จำนวนเท่าของการถือครองหุ้นของผู้บริหารแต่ละราย (ราคาปิดของหุ้น ณ วันที่ 30 ธันวาคม 2025 * จำนวนหุ้นที่ผู้บริหารรายนั้นถือครอง) ÷ เงินเดือนพื้นฐานรายปีของผู้บริหารเฉพาะรายนั้น] หารด้วยจำนวนผู้บริหารทั้งหมดที่มีการรายงานข้อมูลการถือหุ้น