



**แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56 –1)**

**สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2551**

**บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)**

## สารบัญ

	<u>หน้า</u>
<b>ส่วนที่ 1</b>	
<b>ข้อมูลสรุป (EXECUTIVE SUMMARY)</b>	1
<b>ส่วนที่ 2</b>	
<b>บริษัทที่ออกหลักทรัพย์</b>	2
1. ข้อมูลทั่วไป	3-4
2. ปัจจัยความเสี่ยง	5-11
3. ลักษณะการประกอบธุรกิจ	12-25
4. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์	26-49
5. การวิจัยและพัฒนา	50
6. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ	51-56
7. โครงการในอนาคต	57
8. ข้อพิพาททางกฎหมาย	58
9. โครงสร้างเงินทุน	59-62
10. การจัดการ	63-104
11. การควบคุมภายใน	105-106
12. รายการระหว่างกัน	107-110
13. ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน	111-124
14. ข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง	125
<b>ส่วนที่ 3</b>	
<b>การรับรองความถูกต้องของข้อมูล</b>	126-139
เอกสารแนบ 1	
ประวัติของกรรมการและผู้บริหาร	140-163
เอกสารแนบ 2	
การดำรงตำแหน่งของผู้บริหารในบริษัทฯ บริษัทย่อย และบริษัทที่เกี่ยวข้อง	164
เอกสารแนบ 3	
รายงานคณะกรรมการตรวจสอบ	165-166

## ส่วนที่ 1

### ข้อมูลสรุป (EXECUTIVE SUMMARY)

บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ("บริษัทฯ") ได้จัดตั้งขึ้นตามมติของคณะกรรมการรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 19 มิถุนายน 2527 โดยรูปแบบบริษัทฯ มีโครงสร้างการบริหารที่มีเอกภาพ และมีอำนาจการบริหารงานอย่างอิสระ มีความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจเช่นเดียวกับบริษัทเอกชนทั่วไป และได้จดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัทจำกัดภายใต้ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และดำเนินการในลักษณะบริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2527

บริษัทฯ ได้ดำเนินธุรกิจ ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2528 ได้จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัท มหาชน จำกัด เมื่อวันที่ 23 เมษายน 2536 และได้นำหุ้นสามัญของบริษัทจดทะเบียนเป็นหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 2 สิงหาคม 2537

บริษัทฯ บริหารกิจการโรงกลั่นน้ำมันขนาด 120,000 บาร์เรลต่อวัน ซึ่งประกอบธุรกิจปิโตรเลียมตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบเข้ามากลับเป็นน้ำมันสำเร็จรูป รวมถึงธุรกิจการจำหน่ายน้ำมันทั้งค้าปลีกและค้าส่ง ในปริมาณประมาณร้อยละ 15 ของความต้องการใช้น้ำมันในประเทศ มีที่ตั้งสำนักงานใหญ่อยู่เลขที่ 210 ถนนสุขุมวิท 64 แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร 10260 ปัจจุบันมีทุนจดทะเบียน 1,531 ล้านบาท ทุนชำระแล้ว 1,119 ล้านบาท

### ผลการดำเนินงานโดยสรุปในช่วงปี 2549 – 2551

	2551	2550 (ปรับปรุงใหม่)	2549 (ปรับปรุงใหม่)
□ รายได้จากการขายและให้บริการ (ล้านบาท)	129,042	94,979	94,270
□ กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยและค่าเสื่อมราคา (EBITDA) (ล้านบาท)	+456	+4,066	+1,566
□ รายการอื่นๆ <sup>1/</sup>	15	(41)	4
□ กำไร (ขาดทุน) สุทธิ (ล้านบาท)	(750)	1,764	196
□ สินทรัพย์รวม (ล้านบาท)	42,540	44,978	37,982
□ หนี้สินรวม (ล้านบาท)	22,777	23,753	19,338
□ ส่วนของผู้ถือหุ้น (ล้านบาท)	19,763	21,225	18,644
□ อัตรากำไรขั้นต้น (ร้อยละ)	2.9	6.4	2.2
□ อัตรากำไรสุทธิ (ร้อยละ)	-0.6	1.9	0.2
□ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ร้อยละ)	-1.7	4.3	0.5
□ กำไรสุทธิต่อหุ้น (บาท)	-0.67	1.58	0.20
□ มูลค่าตามบัญชีต่อหุ้น (บาท)	17.66	18.97	16.66
<b>ข้อมูลวิเคราะห์</b>			
□ กำไรจากการดำเนินงานก่อนหักดอกเบี้ยและค่าเสื่อมราคา ก่อนผลกระทบจากสต็อกน้ำมัน (Adjusted EBITDA) (ล้านบาท)	+5,574	+2,209	+2,276

หมายเหตุ : ตัวเลขงบการเงินรวม

<sup>1/</sup> รายการอื่นๆ เป็น การปรับปรุงผลขาดทุนจากการด้อยค่าทรัพย์สินที่ไม่ได้ใช้ในการดำเนินงาน



**ส่วนที่ 2**

**บริษัทที่ออกหลักทรัพย์**

ชื่อบริษัท	:	บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) THE BANGCHAK PETROLEUM PUBLIC COMPANY LIMITED
ประเภทธุรกิจ	:	ประกอบธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันขนาด 120,000 บาร์เรลต่อวัน และธุรกิจจำหน่ายน้ำมันสำเร็จรูปทั้งค่าปลีก และค้าส่ง
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	210 ถนนสุขุมวิท 64 เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร 10260
เลขทะเบียนบริษัทฯ	:	0107536000269
เว็บไซต์	:	<a href="http://www.bangchak.co.th">http://www.bangchak.co.th</a>
โทรศัพท์	:	0-2335-4999
โทรสาร	:	0-2335-4009

## 1. ข้อมูลทั่วไปของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

- **เริ่มกิจการ**

เมษายน 2528

- **ผู้ถือหุ้น (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551)**

ผู้ถือ BCP	จำนวนหุ้น (ล้านหุ้น)	ร้อยละ
- บริษัท สยามดีอาร์ จำกัด	520	47
- บมจ. ปตท.	281	25
- รายย่อย	318	66
รวม	<u>1,119</u>	<u>100</u>

ผู้ถือ BCP-DR1*	จำนวนหุ้น (ล้านหน่วย)	ร้อยละ
- กระทรวงการคลัง	125	24
- บมจ. ปตท.	52	10
- รายย่อย	343	66
รวม	<u>520</u>	<u>100</u>

\*BCP-DR1 จำนวน 520 ล้านหน่วย มีหุ้นสามัญรองรับไว้แล้ว ในส่วนที่บริษัท สยามดีอาร์ จำกัด ถืออยู่ จำนวน 520 ล้านหุ้น

- **ทุนจดทะเบียน (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551)**

- หุ้นสามัญ 1,531 ล้านบาท ชำระแล้ว 1,119 ล้านบาท (มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท)

- **กิจการ**

จำหน่ายน้ำมันสำเร็จรูป บริหารกิจการโรงกลั่นน้ำมันบางจาก ขนาด 120,000 บาร์เรลต่อวัน และจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค

- **ลูกค้า**

- ประชาชนทั่วไป โดยผ่านสถานีบริการน้ำมันบางจาก และสถานีบริการน้ำมันของผู้แทนจำหน่ายทั่วประเทศ
- ภาคอุตสาหกรรม เช่น โรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ
- ภาคขนส่งและบริการ เช่น สายการบิน เรือเดินสมุทร โรงแรม รถขนส่ง งานก่อสร้าง
- ภาคเกษตรกรรม โดยผ่านปั๊มชุมชนบางจาก

● **ที่ตั้งสำนักงาน และศูนย์จำหน่ายน้ำมัน**

- **สำนักงานใหญ่และศูนย์จำหน่ายน้ำมันบางจาก**  
210 ถ.สุขุมวิท 64 แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพฯ 10260  
โทรศัพท์ 0-2335-4999, 0-2331-0047 โทรสาร 0-2335-4009
- **สำนักงานธุรกิจภาคกลางและศูนย์จำหน่ายน้ำมันบางปะอิน**  
99 หมู่ 9 ต. บางกระสัน อ. บางปะอิน จ.พระนครศรีอยุธยา 13160  
โทรศัพท์ 0-3535-0260, 0-3527-6999  
โทรสารสำนักงานธุรกิจภาคกลาง 0-3535-0290  
โทรสารศูนย์จำหน่ายน้ำมันบางปะอิน 0-3527-6920
- **สำนักงานธุรกิจภาคเหนือ**  
483/9 ถ.เจริญเมือง ต.วัดเกต อ. เมือง จ. เชียงใหม่ 50000  
โทรศัพท์ 0-5330-4611, โทรสาร 0-5330-4822
- **สำนักงานธุรกิจภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**  
499 หมู่ 3 ถ. มิตรภาพ ต. เมืองเก่า อ. เมือง จ. ขอนแก่น 40000  
โทรศัพท์ 0-4326-1789-92, 0-4326-1751-3 โทรสาร 0-4326-1750
- **สำนักงานธุรกิจภาคใต้**  
อาคารพี.ซี.ทาวเวอร์ ชั้น 4 ห้อง 402 เลขที่ 91/1 หมู่ 1 ถ.กาญจนวิถี ต.บางกุ่ม  
อ.เมือง จ.สุราษฎร์ธานี 84000  
โทรศัพท์ 0-7722-4790-2, โทรสาร 0-7722-4793
- **ศูนย์จำหน่ายน้ำมันสุราษฎร์ธานี**  
104/1 หมู่ 2 ถ. สุราษฎร์ - ปากน้ำ ต. บางกุ่ม อ. เมือง จ. สุราษฎร์ธานี 84000  
โทรศัพท์ 0-7727-5056-7 โทรสาร 0-7728-2943
- **ศูนย์จำหน่ายน้ำมันศรีราชา**  
191/26 หมู่ 8 ต.ทุ่งสุขลา อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี 20230  
โทรศัพท์ 0-3835-2254 โทรสาร 0-3835-2253
- **ศูนย์จำหน่ายน้ำมันระยอง**  
1 ถ.ไอ - สามบี ต. มาบตาพุด อ. เมืองระยอง จ. ระยอง 21150  
โทรศัพท์ 0-3868-4834 โทรสาร 0-3868-4833
- **ศูนย์จำหน่ายสมุทรสาคร**  
100/149 หมู่ 1 ต.ท่าจีน อ. เมือง จ. สมุทรสาคร 74000  
โทรศัพท์ 0-3482-0974 โทรสาร 0-3482-0974
- **ศูนย์จำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นสุขสวัสดิ์**  
196 หมู่ 1 ถ. สุขสวัสดิ์ ต. ปากคลองบางปลากด อ. พระสมุทรเจดีย์ จ.สมุทรปราการ  
โทรศัพท์ 0-2815-6997-8 โทรสาร 0-2815-6996

## 2. ปัจจัยความเสี่ยง

ปี 2551 การดำเนินธุรกิจของ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และสภาพทั่วไปของเศรษฐกิจ ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ บริษัทฯ จึงต้องรับมือกับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในด้านต่างๆ ซึ่งปัจจัยความเสี่ยงที่สำคัญได้แก่ ความเสี่ยงทางธุรกิจ ความเสี่ยงทางการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ความเสี่ยงจากการดำเนินโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน โดยบริษัทฯ ได้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงในด้านต่างๆ ดังนี้

### 2.1 ความเสี่ยงทางธุรกิจ

#### - ความเสี่ยงจากเทคโนโลยีของโรงกลั่นที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขัน

สถานการณ์ความต้องการใช้น้ำมันเตาของโรงไฟฟ้า และโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศที่ลดลงมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา อันเนื่องมาจากการใช้เชื้อเพลิงก๊าซธรรมชาติและถ่านหินทดแทน ส่งผลให้การใช้กำลังกลั่นของ บริษัทฯ ได้รับผลกระทบมากกว่าโรงกลั่นน้ำมันอื่น เนื่องจากโรงกลั่นน้ำมันของบริษัทฯ เป็นโรงกลั่นประเภท Hydro Skimming Refinery ซึ่งมีกระบวนการกลั่นที่ให้ผลผลิตน้ำมันเตาในสัดส่วนสูง เมื่อเปรียบเทียบกับโรงกลั่นอื่นในประเทศที่เป็นโรงกลั่นประเภท Complex Refinery สำหรับการกลั่นน้ำมันดิบชนิดเดียวกัน ที่จะให้สัดส่วนการผลิตน้ำมันเตาน้อยกว่า นอกจากนี้ความต้องการ ใช้น้ำมันเตายังคงมีแนวโน้มที่จะลดลงได้อีก ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ ความสามารถในการใช้กำลังการกลั่นของ บริษัทฯ มากขึ้น

และเนื่องจากน้ำมันเตาเป็นน้ำมันที่มีราคาต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับน้ำมันสำเร็จรูปชนิดอื่น ดังนั้น มูลค่าน้ำมันสำเร็จรูปรวมที่บริษัทฯ ผลิตได้จึงต่ำกว่ามูลค่าน้ำมันสำเร็จรูปที่ผลิตได้จาก Complex Refinery ทำให้บริษัทฯ มีค่าการกลั่น (กำไรขั้นต้นก่อนหักค่าใช้จ่ายในการผลิต) ต่ำกว่าโรงกลั่นอื่นๆ โดยส่วนต่างดังกล่าวมีอัตราที่ไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับ ส่วนต่างของราคาน้ำมันเตากับน้ำมันชนิดอื่นๆ ในช่วงเวลานั้น

ทั้งนี้ ที่ผ่านมามีบริษัทฯ ได้ลดผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มรายได้แก่กิจการ ด้วยการ จัดหาน้ำมันดิบที่มีต้นทุนที่เหมาะสมและให้คุณภาพน้ำมันที่สอดคล้องกับความต้องการในประเทศ เช่น น้ำมันดิบ ภายในประเทศ น้ำมันดิบจากแหล่งตะวันออกไกล หรือ น้ำมันประเภทคอนเดนเสด (Condensate) และพัฒนาตลาด ส่งออกน้ำมันเตาชนิดกำมะถันต่ำ ซึ่งมีราคาสูงกว่าน้ำมันเตาปกติทั่วไป เพื่อทดแทนอุปสงค์ในประเทศที่ปรับตัวลดลง รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการกลั่น และควบคุมประสิทธิภาพในการผลิตให้สามารถรองรับการกลั่นน้ำมันดิบ ชนิดใหม่ๆ ที่ให้ค่าการกลั่นสูง

นอกจากนั้น เพื่อจัดการความเสี่ยงดังกล่าว บริษัทฯ จึงได้ลงทุนดำเนินโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน (Product Quality Improvement Project- PQI Project) เพื่อให้ลดปริมาณการผลิตน้ำมันเตา และสามารถผลิตน้ำมัน เบนซินและดีเซล ในสัดส่วนที่มากขึ้น โดยติดตั้งหน่วยแตกตัวโมเลกุลน้ำมัน (Hydrocracking Unit) และหน่วยที่ เกี่ยวข้องอื่นๆ ส่งผลให้สัดส่วนผลผลิตน้ำมันเตาตกลงจากกว่า ร้อยละ 30 เหลือประมาณร้อยละ 10 ของปริมาณกลั่น ซึ่งเป็นสัดส่วนที่ใกล้เคียงกับโรงกลั่นอื่นในประเทศ อีกทั้งยังได้ผลตอบแทนการลงทุนที่เหมาะสม ช่วยเพิ่มศักยภาพ ด้านการแข่งขันในระยะยาวให้กับบริษัทฯ

#### - ความเสี่ยงจากการสนับสนุนจากภาครัฐภายหลังการปรับโครงสร้างการเงิน และบริษัทฯ พันสภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจ

เนื่องจากในอดีต (ก่อนวันที่ 14 สิงหาคม 2546) บริษัทฯ มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ โดยกระทรวงการคลัง ถือหุ้นประมาณร้อยละ 48 และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ประมาณร้อยละ 24 ของจำนวนหุ้นจดทะเบียน 522.04

ล้านหุ้น ก่อนปรับโครงสร้างทางการเงิน กระทรวงการคลังให้ความช่วยเหลือด้านการเงินแก่บริษัท ด้วยการค้ำประกันเงินกู้และให้กู้ยืมโดยตรง ประมาณ 8,100 ล้านบาท และการออก Letter of Comfort ให้แก่ธนาคารพาณิชย์ผู้ให้กู้จำนวน 4,000 ล้านบาท คิดรวมเป็นร้อยละ 62 ของมูลค่าเงินกู้ทั้งหมดประมาณ 19,500 ล้านบาท

ภายหลังการปรับโครงสร้างทางการเงิน ด้วยการเสนอขายหุ้นเพิ่มทุนในรูปแบบของใบแสดงสิทธิในผลประโยชน์ที่เกิดจากหุ้นสามัญของบริษัท สัดส่วนการถือหุ้นของภาครัฐจึงลดลงเหลือต่ำกว่าร้อยละ 50 ทำให้บริษัทฯ พ้นจากสภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจ และอาจไม่ได้รับความสนับสนุนทางตรงจากภาครัฐอีกต่อไป

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากกระทรวงการคลังยังคงรับประกันมูลค่าการลงทุนของต้นเงินของใบแสดงสิทธิ ซึ่งเหลือประมาณ 7,000 ล้านบาทต่อนักลงทุน โดยมีระยะเวลาคงเหลือ 5 ปี (ครบกำหนดไถ่ถอน วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2557) สำหรับใบแสดงสิทธิ ที่ยังไม่ได้รับการแปลงสภาพเป็นหุ้นสามัญ ดังนั้น ถึงแม้ว่าบริษัทฯ จะพ้นจากสภาพรัฐวิสาหกิจแล้วก็ตาม บริษัทฯ เชื่อมั่นว่าภาครัฐยังจะให้การสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ต่อไป เพื่อให้มีผลประกอบการที่ดี และมีมูลค่าหุ้นที่ให้ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นในระดับที่น่าพอใจ เพื่อไม่ให้เกิดการรับประกันดังกล่าวเป็นภาระต่อภาครัฐในอนาคต โดยหากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามการคาดการณ์ของบริษัทฯ จนมีผลทำให้ผู้ลงทุน ใช้นิติวิธีขายใบแสดงสิทธิ ที่ยังไม่ได้รับการแปลงสภาพเป็นหุ้นสามัญทั้งหมดคืนต่อกระทรวงการคลัง ตามเงื่อนไขที่กำหนดกระทรวงการคลังจะกลับมาเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ซึ่งส่งผลทำให้บริษัทฯ กลับสู่สภาพเป็นรัฐวิสาหกิจอีกครั้งหนึ่ง

#### - ความเสี่ยงด้านสถานที่ตั้งโรงงาน สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย

ปัจจุบันโรงงานของบริษัทฯ เป็นโรงงานแห่งเดียวที่อยู่ตั้งในเขตกรุงเทพมหานคร บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญในเรื่องของระบบความปลอดภัย และระบบป้องกันการเกิดมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างมาก และตระหนักดีว่าหากไม่มีระบบควบคุมที่ดีอาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยต่อชุมชนในบริเวณใกล้เคียงได้ อันจะส่งผลกระทบต่อภาพรวมของกิจการของบริษัทฯ และความเหมาะสมของสถานที่ตั้งโรงงาน อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มั่นใจว่ายังไม่มีเหตุที่จะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องดังกล่าว เนื่องจาก

- 1) บริษัทฯ มีการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยที่ตลอดเวลา บริษัทฯ ดำเนินกิจการโดยคำนึงถึงความปลอดภัยและผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมเป็นหลัก โดยมีการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงของโรงงานที่สำคัญ เช่น ปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด มีการประเมินความเสี่ยงทุกขั้นตอนการทำงาน บำรุงรักษาอุปกรณ์การผลิตตามระยะเวลาที่กำหนด และมีการฝึกซ้อมสำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้องให้เกิดความชำนาญในการควบคุมเหตุฉุกเฉิน เป็นต้น และได้รับการรับรองมาตรฐานอื่นๆ เช่น เป็นโรงงานน้ำมันแห่งแรกในประเทศไทยที่ได้รับมาตรฐานระบบจัดการ อาชีวอนามัยและความปลอดภัย มอก. 18001 เลขที่ OHS00007/007 และในปี 2547 ยังได้รับมาตรฐาน OHSAS 18001 เพิ่มเติม รวมทั้ง ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 14001 อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมาในขอบข่าย “การกลั่นน้ำมันปิโตรเลียม” Petroleum Refining ทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิตน้ำมันซึ่งรวมถึงการตรวจสอบและติดตามคุณภาพสิ่งแวดล้อมด้วย
- 2) กรมธนารักษ์ได้ขยายระยะเวลาการให้เช่าที่ดินบริเวณโรงงานต่อไปอีกจนถึงปี 2576 ทำให้มีระยะเวลาในการเช่าคงเหลืออยู่อีกถึง 25 ปี
- 3) บริษัทฯ ยังได้แสดงความมุ่งมั่นในการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยการดำเนินการควบคุมดูแลคุณภาพอากาศและน้ำทิ้งอย่างใกล้ชิด และอย่างเปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้ ด้วยการติดตั้งสถานีตรวจวัดคุณภาพอากาศที่โรงเรียนสมถวิล เพื่อเป็นการเฝ้าระวังและติดตามตรวจวัดคุณภาพอากาศในบริเวณชุมชนรอบโรงงาน และแสดงผลตรวจวิเคราะห์ที่ปล่อยออกสู่สาธารณะด้วยระบบออนไลน์เชื่อมต่อกับมายังป้ายที่ติดตั้งอยู่หน้าโรงงาน เพื่อให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมของบริษัทฯ



## 2.2 ความเสี่ยงทางการเงิน

### - ความเสี่ยงจากราคาน้ำมันในตลาดโลก

เนื่องจากต้นทุนหลักของบริษัทฯ กวาร์ร้อยละ 90 คือ น้ำมันดิบ โดยการกำหนดราคาน้ำมันดิบและราคาน้ำมันสำเร็จรูปจะแปรผันตามราคาซื้อขายน้ำมันในตลาดโลก ซึ่งบริษัทฯ จะต้องจัดหาน้ำมันดิบล่วงหน้าประมาณ 1-2 เดือน (ซึ่งเป็นวิธีปฏิบัติปกติในการสั่งซื้อน้ำมันดิบของโรงกลั่นโดยทั่วไป) โดยจะตกลงกับผู้ขายในเรื่องชนิดน้ำมันดิบ เดือนที่ส่งมอบ และเงื่อนไขต่างๆ ที่จะใช้ในการคำนวณราคาซื้อขายน้ำมันดิบสำหรับคำสั่งซื้อแต่ละครั้ง ซึ่งส่วนใหญ่ จะเป็นเงื่อนไขที่อ้างอิงกับราคาเฉลี่ยของน้ำมันดิบที่อ้างอิงราคา (Benchmark Crude) ของเดือนที่ส่งมอบ หลังจากนั้นเมื่อส่งมอบน้ำมันดิบแล้วต้องผ่านกระบวนการขนส่ง ลำเลียง เติรมั้วตฤติบ กลั่นเป็นน้ำมันสำเร็จรูป ตลอดจนเก็บในถังเพื่อรอการจำหน่าย สำหรับการกำหนดราคาจำหน่ายน้ำมันสำเร็จรูปจะอ้างอิงกับราคาน้ำมันสำเร็จรูปเฉลี่ยในตลาดจอร์จทาวน์ในช่วงเวลาที่ส่งมอบ ดังนั้นจึงมีส่วนต่างของระยะเวลาตั้งแต่การสั่งซื้อน้ำมันดิบจนถึงการจำหน่ายน้ำมันสำเร็จรูปให้ผู้บริโภคประมาณ 2-3 เดือน จึงอาจเกิดความเสี่ยงในการบริหารต้นทุนวัตถุดิบ เพื่อให้ได้ค่าการกลั่น (Gross Refining Margin - GRM) ที่ดีที่สุด

เพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยงดังกล่าว บริษัทฯ ได้จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านราคา และการเงินขึ้น เพื่อทำหน้าที่กำหนดนโยบาย และเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมัน มีการติดตามสถานการณ์ในตลาดน้ำมันอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ความผันผวนในการดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับที่มีผลกระทบต่อกิจการน้อยที่สุด โดยเลือกใช้เครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ในตลาด เช่น การซื้อตราสารอนุพันธ์ เพื่อกำหนดส่วนต่างราคาของน้ำมันสำเร็จรูปกับราคาน้ำมันดิบอ้างอิงล่วงหน้า และการซื้อน้ำมันดิบ/ขายน้ำมันสำเร็จรูปคงคลังล่วงหน้า เป็นต้น รวมทั้งมีการบริหารระดับสินค้าคงเหลือให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และร่วมมือกับบริษัทน้ำมันในเครือกลุ่มบมจ.ปตท. ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลสถานการณ์ความเคลื่อนไหวราคาน้ำมันระหว่างกัน เพื่อให้การวิเคราะห์แนวโน้มราคาน้ำมันมีมุมมอง และประเด็นที่กว้างขวางขึ้น

ตั้งแต่ปี 2545 บริษัทฯ ได้ร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจในการขนส่งน้ำมันดิบจากตะวันออกกลางร่วมกันตามโอกาสที่เหมาะสม ทำให้ต้นทุนค่าขนส่งลดลง และภายหลังจากที่บริษัทฯ จัดทำสัญญาจัดหาน้ำมันดิบ (Feedstock Supply Agreement) กับบมจ.ปตท. โดยบมจ.ปตท.จะเป็นผู้จัดหาน้ำมันดิบทั้งหมดให้กับบริษัทฯ นอกจากนี้จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการจัดหาวัตถุดิบสำหรับใช้ในการผลิตแล้ว ยังทำให้ปริมาณการสั่งซื้อน้ำมันดิบต่อเที่ยวและปริมาณน้ำมันคงคลังลดลงด้วย บริษัทฯ เชื่อว่าการที่บมจ.ปตท. เป็นผู้จัดหาน้ำมันดิบให้แก่โรงกลั่นอื่นๆ ที่บมจ.ปตท.ถือหุ้นอยู่ ทำให้บริษัทฯ ได้รับประโยชน์ร่วมจากข้อได้เปรียบของการรวมปริมาณสั่งซื้อ และต้นทุนค่าขนส่ง นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังเน้นการจัดหาน้ำมันดิบจากแหล่งภายในประเทศเพิ่ม ทั้งจากแหล่งบนบกและในอ่าวไทย ซึ่งนอกจากต้นทุนราคาน้ำมันดิบ และค่าขนส่งจะต่ำกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับการนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศที่มีคุณภาพใกล้เคียงกันแล้ว ยังช่วยลดความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาน้ำมันอีกทางหนึ่ง เนื่องจากระยะเวลาที่ใช้ในการขนส่งสั้นลง

### - ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน

ในการประกอบธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันในประเทศ ต้นทุนวัตถุดิบและรายได้ของบริษัทฯ จะอิงกับเงินสกุลดอลลาร์ สรอ. โดยต้นทุนที่สำคัญคือการจัดหาน้ำมันดิบซึ่งส่วนใหญ่ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ และต้องชำระเป็นเงินสกุลดอลลาร์ สรอ. ในขณะที่รายได้จากการกำหนดราคาขายหน้าโรงกลั่นภายในประเทศจะคำนวณโดยอ้างอิงราคาน้ำมันสำเร็จรูปในตลาดสิงคโปร์ที่เป็นเงินสกุลดอลลาร์ สรอ. แล้วจึงแปลงเป็นสกุลเงินบาท ดังนั้นความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนจึงอาจมีผลกระทบต่อกำไรของบริษัทฯ ในรูปเงินบาท

ดังนั้น เพื่อลดความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน บริษัทฯ จึงได้มีการจัดทำสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า (Forward Contract) และ / หรือ ตราสารอนุพันธ์ทางการเงิน (Derivative Instruments)

โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงด้านราคาและการเงิน ทำหน้าที่พิจารณาและกำหนดนโยบายในการบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน อีกทั้งบริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดโครงสร้างเงินกู้บางส่วนให้อยู่ในรูปเงินสกุลดอลลาร์ สรอ. เพื่อให้มีสัดส่วนสมดุลกับรายได้ที่อิงกับเงินสกุลต่างประเทศ ทำให้สามารถลดผลกระทบจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Natural Hedge)

นอกจากนี้บริษัทฯ ได้ยังมีนโยบายในการลดความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนที่ส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินการโครงการต่างๆ ที่อิงสกุลเงินต่างประเทศ อาทิเช่น โครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน (PQI) ที่มีค่าใช้จ่ายในรูปเงินสกุลดอลลาร์ สรอ. โดยบริษัทฯ ได้ทำสัญญาซื้อเงินตราต่างประเทศล่วงหน้าให้มีค่าใช้จ่ายเป็นไปตามงบประมาณที่กำหนดไว้อีกด้วย

## 2.3 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ

### - ความเสี่ยงด้านวินาศภัยหรืออุบัติเหตุระหว่างการขนส่ง

ธุรกิจของบริษัทฯ ต้องเกี่ยวข้องกับการขนส่งเป็นจำนวนมาก จึงอาจเกิดความเสี่ยงจากการขนส่งประกอบด้วย

#### 1) ความเสี่ยงจากการเกิดด้านวินาศภัยหรืออุบัติเหตุระหว่างการขนส่งน้ำมันดิบจากแหล่งน้ำมันดิบมายังโรงกลั่น

บริษัทฯ มีการจัดหาน้ำมันดิบจากแหล่งต่างๆ ทั้งในและนอกประเทศ โดยการขนส่งทางเรือขนาดใหญ่ ทั้งนี้หากเกิดวินาศภัยระหว่างการขนส่ง อาจส่งผลกระทบต่อทรัพย์สิน สิ่งแวดล้อม และอาจรวมถึงผลกระทบต่อการผลิตของบริษัทฯ แม้ว่าบริษัทฯ ได้ทำประกันภัยทรัพย์สินและบุคคลที่ 3 ไว้แล้วก็ตาม ดังนั้น บริษัทฯ จึงได้ปรับปรุงมาตรฐานการขนส่งน้ำมันให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยร่วมกับบริษัทในกลุ่มปตท.ยกระดับมาตรฐานเรือให้ทัดเทียมนานาชาติ ผ่านระบบ PTT Group Vetting System เช่น มีอุปกรณ์ที่ได้มาตรฐานรวมทั้งถึงดับเพลิงประจำเรือ ล้อมทุ่นกักน้ำมัน (Boom) ตลอดเวลาที่เรือเทียบท่า นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีข้อตกลงความร่วมมือกับบริษัทน้ำมันอื่นในประเทศ ในการร่วมกันเข้าระงับเหตุหากเกิดเหตุฉุกเฉิน และในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่ทำให้บริษัทฯ ไม่ได้รับน้ำมันดิบเที่ยวใดเที่ยวหนึ่ง บริษัทฯ ก็ได้รับความร่วมมือในการซื้อน้ำมันดิบ หรือน้ำมันสำเร็จรูปจากผู้ประกอบการรายอื่นในประเทศเพื่อนำมาใช้ในการชั่วคราวได้

#### 2) ความเสี่ยงจากการเกิดอุบัติเหตุระหว่างการขนส่งน้ำมันสำเร็จรูปให้ลูกค้า

การจำหน่ายน้ำมันให้ลูกค้าทั้งประเภทอุตสาหกรรม ขายเป็น และขายปลีกผ่านสถานีบริการ ส่วนใหญ่ขนส่งจากคลังน้ำมันโดยทางรถยนต์ ซึ่ง ณ ปัจจุบัน บริษัทฯ ได้ว่าจ้างผู้รับเหมาจำนวน 16 รายขนส่งน้ำมันให้ลูกค้าโดยมีสัญญาจ้างเหมาระยะยาว บริษัทฯ ได้พิจารณาคุณสมบัติของผู้รับเหมาดังกล่าวจากความพร้อมในการดำเนินงาน คุณภาพ ประสิทธิภาพ และได้มาตรฐานระดับสากล รวมทั้งกำหนดให้ผู้รับเหมาต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่บริษัทฯ กำหนดเพื่อให้การขนส่งเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัย นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดซื้อแผนฉุกเฉินร่วมกับผู้รับเหมาขนส่งทุกราย เพื่อรับมือกรณีเกิดอุบัติเหตุระหว่างการขนส่ง

ในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุระหว่างการขนส่งในเที่ยวใดก็ตาม จนอาจส่งผลกระทบต่อทรัพย์สินของบริษัทฯ หรืออาจสร้างความเสียหายให้ประชาชน ชุมชน และสาธารณชนสมบัติ บริษัทฯ มีเงื่อนไขในสัญญาจ้างที่สามารถเรียกค่าเสียหายต่อผู้รับเหมาขนส่งได้ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังกำหนดให้มีระบบติดตามตำแหน่งรถขนส่งน้ำมันผ่านระบบดาวเทียม หรือ Global Positioning System (GPS) เพื่อควบคุมและตรวจสอบการให้บริการขนส่งน้ำมัน อีกทั้งบริษัทฯ

ยังมีช่องทางการขนส่งน้ำมันผ่านทางท่อจากโรงกลั่นไปยังคลังน้ำมันบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งถือเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่จะช่วยลดปริมาณการขนส่งน้ำมันสำเร็จรูปทางรถยนต์ เพื่อลดโอกาสการเกิดอุบัติเหตุได้

#### - ความเสี่ยงจากอุบัติเหตุของท่อขนส่งน้ำมันของบริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด

บริษัทฯ ทำการขนส่งน้ำมันประมาณ ร้อยละ 30 ของปริมาณการผลิตรวม ผ่านท่อส่งน้ำมันของบริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด (FPT) โดยมีจุดเริ่มต้นที่โรงกลั่นน้ำมันของบริษัทฯ โดยมีแนวท่อเสียบพื้นที่ทางรถไฟไปยังคลังน้ำมันที่ท่าอากาศยานดอนเมือง และต่อไปสิ้นสุดที่คลังน้ำมันของบริษัทฯ ที่อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นระยะทางรวม 69 กิโลเมตร แม้ว่า ท่อขนส่งจะได้รับการออกแบบให้มีความยืดหยุ่นและรองรับแรงสั่นสะเทือนได้ แต่อาจได้รับผลกระทบจากการก่อสร้างระบบสาธารณูปโภคต่างๆ ซึ่งทำให้ท่อเกิดความเสียหาย และมีรอยรั่ว จนทำให้ไม่สามารถขนส่งน้ำมันผ่านทางท่อได้ในระยะเวลาหนึ่ง ดังนั้นจึงอาจกระทบต่อการจำหน่ายน้ำมันให้ลูกค้าของบริษัทฯ ผ่านสถานีบริการน้ำมันในภาคกลาง ภาคเหนือ และตะวันออกเฉียงเหนือ

บริษัทฯ มีการดูแลรักษาระบบขนส่งทางท่ออย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งติดตั้งระบบตรวจสอบสภาพของท่อขนส่งเป็นระยะๆ หากเกิดปัญหาสามารถจัดส่งเจ้าหน้าที่เข้าไปซ่อมแซมได้โดยทันที นอกจากนี้ บริษัทฯ มีปริมาณน้ำมันสำรองที่คลังน้ำมันบางปะอินที่พอเพียงกับการจำหน่ายได้ประมาณ 10 วัน ในกรณีที่น้ำมันไม่พอจำหน่าย และไม่สามารถขนส่งน้ำมันทางท่อมาที่คลังบางปะอินได้ทันที บริษัทฯ สามารถจัดส่งน้ำมันจากคลังน้ำมันแห่งอื่นของบริษัทฯ รวมทั้งประสานกับบริษัทน้ำมันอื่น เพื่อใช้คลังร่วมกันหรือขอยืมน้ำมันชั่วคราวกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน

อีกทั้ง บริษัทฯ ยังได้จัดการฝึกซ้อมแผนฉุกเฉินร่วมระหว่าง คลังน้ำมันบางจาก ศูนย์จ่ายน้ำมันบาง ปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และคลังน้ำมันของบริษัท FPT อย่างสม่ำเสมอเพื่อฝึกซ้อมการประสานงานรองรับ กรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน และเป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างบริษัทฯ และบริษัท FPT ในการเตรียมความพร้อมของอุปกรณ์ด้วย

#### - ความเสี่ยงด้านวินาศภัยหรืออุบัติเหตุที่เกิดขึ้นกับทรัพย์สิน

นอกจากความเสี่ยงด้านวินาศภัยหรืออุบัติเหตุที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว บริษัทฯ ยังมีความเสี่ยงด้านวินาศภัยหรืออุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นกับทรัพย์สิน ไม่ว่าจะเกิดจากการปฏิบัติงาน การขนส่ง หรืออุบัติเหตุอื่นๆ บริษัทฯ จึงได้จัดทำแผนป้องกัน และลดผลกระทบที่เกิดจากวินาศภัยหรืออุบัติเหตุดังกล่าว โดยการทำประกันภัยเพื่อคุ้มครองความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับทรัพย์สินของบริษัทฯ สต็อกน้ำมัน และคุ้มครองกรณีธุรกิจหยุดชะงักหรือการสูญเสียกำไรขั้นต้นเนื่องจากภัยที่เกิดจากทรัพย์สิน คุ้มครองผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมที่อยู่ระหว่างการขนส่งทางเรือ รวมถึงความรับผิดตามกฎหมายต่อชีวิตและทรัพย์สินของบุคคลที่สามไว้อย่างครบถ้วน โดยบริษัทฯ ได้จัดทำประกันภัยร่วมกับกลุ่มปตท. เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรอง ลดค่าเบี้ยประกันภัย และปรับเงื่อนไขให้ดีขึ้นกว่าเดิมอีกด้วย

### 2.4 ความเสี่ยงจากการดำเนินโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน

ณ สิ้นปี 2551 โครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน (Product Quality Improvement Project- PQI Project) มีความคืบหน้าใกล้แล้วเสร็จสมบูรณ์ โดยคาดว่าบริษัทฯ จะเริ่มเดินเครื่องโครงการ PQI ได้ภายในไตรมาสแรกปี 2552 ซึ่งเมื่อแล้วเสร็จจะทำให้กระบวนการผลิตของบริษัทฯ ที่ปัจจุบันเป็นโรงกลั่นแบบ Hydro Skimming Refinery เปลี่ยนเป็น Complex Refinery สามารถกลั่นน้ำมันดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์น้ำมันสำเร็จรูปที่มีมูลค่าสูง ได้แก่ น้ำมันดีเซล และน้ำมันเบนซิน ได้ในปริมาณที่เพิ่มขึ้นสอดคล้องกับความต้องการใช้ในประเทศ ลดปริมาณการผลิตน้ำมันเตาซึ่งมีแนวโน้มความต้องการลดลงในอนาคต และส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ในระยะยาวเมื่อโครงการก่อสร้างแล้วเสร็จ

แม้ว่าการก่อสร้างโครงการฯ จะใกล้แล้วเสร็จ พร้อมจะเริ่มทดลองเดินเครื่อง แต่ก็ยังมีความเสี่ยงในประเด็นต่างๆ ดังนี้

#### - ความเสี่ยงจากความล่าช้าหรือความไม่สำเร็จของโครงการฯ

ความล่าช้าหรือความไม่สำเร็จของโครงการฯ อาจเกิดจากสาเหตุหลักบางประการ เช่น ผู้รับเหมาดำเนินการก่อสร้างล่าช้าหรือละทิ้งงาน อุบัติเหตุระหว่างการก่อสร้าง และมูลค่าเงินก่อสร้างในโครงการฯ สูงกว่าจำนวนเงินทุนที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดหาไว้ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม โครงการดังกล่าวในขณะนี้ได้ทำการก่อสร้างเกือบแล้วเสร็จสมบูรณ์ อยู่ในช่วงการทดลองเดินเครื่องจักร อีกทั้งคาดว่ามูลค่าเงินก่อสร้างจะต่ำกว่าเงินทุนที่บริษัทฯ ได้จัดเตรียมไว้

#### 1) มูลค่าเงินก่อสร้างในโครงการฯ สูงกว่าจำนวนเงินทุนที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดหา

เนื่องจากโครงการ PQI เป็นโครงการขนาดใหญ่ใช้เงินทุนจำนวนมาก และยังมีข้อพิถายในรายละเอียดด้านเทคนิคของโครงการมากมาย ดังนั้น หากมูลค่าเงินลงทุนในโครงการฯ มากกว่าจำนวนเงินที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดหาเงินทุนไว้แล้ว อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ ซึ่งอาจมีสาเหตุหลัก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรายละเอียดการก่อสร้าง ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ เป็นต้น

สำหรับโครงการฯ นี้ บริษัทฯ ได้จัดหาผู้รับเหมาแบบ Lump Sum Turnkey ซึ่งได้กำหนดราคา และระยะเวลาการก่อสร้างที่แน่นอน พร้อมทั้งมีการรับประกันผลงาน นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ดำเนินการใช้เครื่องมือบริหารความเสี่ยงทางการเงิน เพื่อลดผลกระทบจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศโดยมีการจัดทำสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า สำหรับค่าใช้จ่ายที่เป็นเงินตราต่างประเทศ และได้จัดทำสัญญา Interest Rate Swap กำหนดดอกเบี้ยจ่ายที่แน่นอนในช่วงก่อสร้างอย่างครบถ้วน และเพื่อให้มั่นใจว่าโครงการฯ จะประสบความสำเร็จ บริษัทฯ ยังได้จัดเตรียมเงินทุนสำรองไว้ล่วงหน้าจำนวนหนึ่ง ในสัดส่วนที่เหมาะสมต่อการลงทุนในโครงการลักษณะเดียวกัน

#### 2) อุบัติเหตุระหว่างการก่อสร้างโครงการฯ

การเกิดอุบัติเหตุระหว่างการก่อสร้างโครงการฯ หรือระหว่างการขนส่งวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ในการก่อสร้างโครงการฯ อาจทำให้การก่อสร้างโครงการฯ ล่าช้าหรือไม่สำเร็จได้เช่นกัน บริษัทฯ จึงดำเนินการลดผลกระทบจากความเสียดังกล่าวโดยการทำประกันอุบัติเหตุระหว่างการก่อสร้าง การประกันความเสียหายของวัสดุอุปกรณ์ระหว่างการขนส่ง และการประกันค่าเสียหายโอกาสในการดำเนินธุรกิจ อันเนื่องมาจากการก่อสร้างล่าช้าจากภัยดังกล่าว (Delay Startup Insurance)

#### - ความเสี่ยงจากการต่อต้านของชุมชน

เนื่องจากสถานที่ตั้งของโรงกลั่นอยู่ในเขตชุมชน ในระหว่างการก่อสร้างและดำเนินโครงการฯ จึงอาจมีความเสี่ยงในเรื่องการยอมรับของชุมชน อย่างไรก็ตามในระยะเวลาที่ผ่านมาบริษัทฯ ได้สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้ชุมชนที่อยู่ในบริเวณใกล้เคียงได้ทราบถึงรายละเอียดและความจำเป็นในการดำเนินโครงการฯ อย่างต่อเนื่อง และมีช่องทางให้ชุมชนสามารถติดต่อบริษัทฯ ได้โดยตรง อีกทั้งบริษัทฯ ได้กำหนดมาตรการเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างรัดกุม โดยได้รับความเห็นชอบรายงานวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment - EIA) จากคณะกรรมการผู้ชำนาญการฯ สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นการรับรองว่าบริษัทฯ มีแนวทางในการแก้ไขผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อสิ่งแวดล้อมในระหว่างการก่อสร้าง และการดำเนินโครงการ

นอกจากนั้นบริษัทฯ ยังได้ทำประกันภัยความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอก (Third Party Liabilities Insurance) โดยคุ้มครองความเสียหายที่มีผลกระทบต่อชุมชนและบุคคลภายนอกอีกด้วย

**- ความเสี่ยงจากการไม่มีตลาดรองรับผลผลิตน้ำมันส่วนเพิ่มจากโครงการ**

ภายหลังการดำเนินโครงการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ โรงกลั่นของบริษัทฯ จะสามารถกลั่นน้ำมันสำเร็จรูปมูลค่าสูง เช่น น้ำมันดีเซล และน้ำมันเบนซิน ได้เพิ่มขึ้นประมาณ 135 ล้านลิตรต่อเดือนในกรณีที่กลั่นน้ำมันดิบประมาณ 100,000 บาร์เรลต่อวัน (อาจมีการเปลี่ยนแปลง ขึ้นอยู่กับการปรับสัดส่วนผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของผู้บริโภค) ดังนั้นหากบริษัทฯ ไม่สามารถจัดหาตลาดเพื่อรองรับผลผลิตน้ำมันส่วนเพิ่มได้ ทั้งจากปัจจัยความต้องการบริโภคน้ำมันในประเทศที่ลดลง หรือการเปลี่ยนไปใช้พลังงานทดแทนชนิดอื่น ก็อาจทำให้บริษัทฯ ไม่สามารถได้รับผลตอบแทนสูงสุดจากการดำเนินโครงการ

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้มีการทำสัญญาระยะยาวในการขายน้ำมันสำเร็จรูปประมาณร้อยละ 30 ของน้ำมันเบนซินและน้ำมันดีเซลที่ผลิตได้ให้แก่ บมจ.ปตท.ช่วยลดความเสี่ยงจากการไม่มีตลาดรองรับผลผลิตน้ำมันส่วนเพิ่มดังกล่าว ซึ่งเป็นมาตรการที่มีความชัดเจน และความแน่นอนนับตั้งแต่เริ่มดำเนินโครงการฯ อีกทั้งบริษัทฯ ยังมีการจัดจำหน่ายน้ำมันสำเร็จรูปส่วนใหญ่ผ่านช่องทางจำหน่ายของบริษัทฯ เองทั้งตลาดค้าปลีกและตลาดอุตสาหกรรม รวมถึงการจำหน่ายให้ผู้ค้าน้ำมันรายย่อย เพื่อนำไปจำหน่ายต่อแก่ผู้บริโภคอีกทอดหนึ่ง

**- ความเสี่ยงจากการเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในภาคระหว่างผู้ถือหุ้นรายย่อยของบริษัทฯ และ บมจ.ปตท.ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ**

ในการลงทุนโครงการฯ บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดหาเงินทุนทั้งจากการออก และเสนอขายหลักทรัพย์เพิ่มทุน รวมถึงการจัดหาเงินกู้จากธนาคารพาณิชย์ในประเทศ โดยในส่วนของ การเสนอขายหลักทรัพย์เพิ่มทุนส่วนหนึ่ง บริษัทฯ ได้ออกและเสนอขายหุ้นสามัญ และหุ้นกู้แปลงสภาพให้แก่ บมจ.ปตท. ซึ่งจะทำให้ บมจ.ปตท.ถือหุ้นในบริษัทฯ คิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 30 ส่งผลให้ บมจ.ปตท. เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่สุด ซึ่งในบางสถานการณ์ผลประโยชน์ของ บมจ.ปตท. หรือบริษัทฯ ที่เกี่ยวข้องกับ บมจ.ปตท. อาจมีความขัดแย้งกับผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นรายย่อยของบริษัทฯ โดย บมจ.ปตท. มีสิทธิในการไม่ออกเสียง หรือออกเสียงคัดค้าน (Negative Control) จนอาจมีผลกระทบต่อมติสำคัญในที่ประชุมผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ ทั้งนี้ บริษัทฯ มีแนวทางการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างบริษัทฯ และ บมจ.ปตท. ดังนี้

1) บริษัทฯ และ บมจ.ปตท. มีนโยบายการบริหารจัดการที่โปร่งใส และมีคณะกรรมการตรวจสอบทำหน้าที่ ดูแลรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นรายย่อย อีกทั้งยังมีการกำหนดโครงสร้างการจัดการที่มีการถ่วงดุลในสัดส่วนที่เหมาะสมตามแนวทางกำกับดูแลกิจการที่ดี

2) สถานะบริการน้ำมันมีลักษณะเป็นการแข่งขันเสรีมีหลักเกณฑ์ กำหนดราคาขายชัดเจนตามกลไกการตลาด ประกอบกับจะต้องมีการลงทุนกับผู้ร่วมค้าและผู้ประกอบการ (Dealer) ซึ่งมีสัญญากำหนดเงื่อนไขชัดเจน ดังนั้น การแทรกแซงจะไม่สามารถกระทำได้

3) บริษัทฯ เชื่อมั่นว่ารัฐบาลในฐานะผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ และ บมจ.ปตท. และในฐานะผู้มีบทบาทในการกำหนดนโยบายพลังงานของประเทศ จะดำเนินนโยบายที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนโดยรวม โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายทั้งต่อผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ และผู้ถือหุ้นของ บมจ.ปตท. ซึ่งล้วนเป็นบริษัทน้ำมันของคนไทย

### 3. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

#### 3.1 ความเป็นมา และการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญ

##### ความเป็นมา

บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทน้ำมันของไทย ประกอบธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันขนาด 120,000 บาร์เรลต่อวัน ตั้งแต่การจัดหาน้ำมันดิบเข้ามากลั่นเป็นน้ำมันสำเร็จรูป รวมถึงการจำหน่ายน้ำมันทั้งปลีก และค้าส่ง

ผลิตภัณฑ์น้ำมันที่ผลิตได้จะจำหน่ายให้กับผู้บริโภค และจำหน่ายให้กับภาคขนส่ง สายการบิน เรือเดินสมุทร ภาคก่อสร้าง ภาคอุตสาหกรรม ภาคเกษตรกรรม อีกทั้งมีการประกอบธุรกิจเสริมอื่นๆ ซึ่งตั้งอยู่ภายในบริเวณสถานบริการของบริษัทฯ นอกจากนี้ผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิงแล้ว บริษัทฯ ยังมีการผลิตและจำหน่ายน้ำมันหล่อลื่นในตลาด ทั้งภายใน / ภายนอกประเทศ

##### การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาการที่สำคัญ

##### ปี 2549

- ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 3/2549 เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2549 ได้มีมติอนุมัติมูลค่าการลงทุนในโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน (Product Quality Improvement Project) ซึ่งมีมูลค่าเงินลงทุน 348 ล้านดอลลาร์ สรอ. และเตรียมเงินทุนอีก 30 ล้านดอลลาร์ สรอ. เป็นเงินทุนสำรอง ซึ่งบริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดหาแหล่งเงินลงทุนจากการขายหุ้นเพิ่มทุนและหุ้นกู้แปลงสภาพให้แก่ บมจ. ปตท. 120 ล้านดอลลาร์ สรอ. และขายหุ้นเพิ่มทุนแก่นักลงทุนประเภทสถาบัน 55 ล้านดอลลาร์ สรอ. ส่วนที่เหลือเป็นการกู้เงินธนาคารพาณิชย์ของไทย 3 แห่ง ได้แก่ ธนาคารทหารไทย ธนาคารนครหลวงไทยและธนาคารออมสินโดยมีวงเงินกู้ระยะยาว 8,400 ล้านบาท และเมื่อวันที่ 21 เมษายน 2549 บริษัทฯ ได้ลงนามสัญญาว่าจ้างบริษัท CTCI Overseas Corporation Limited และ CTCI (Thailand) Co., Ltd เป็นผู้ดำเนินการก่อสร้างโดยใช้เวลาก่อสร้างและทดลองเดินเครื่อง 30 เดือน ทั้งนี้บริษัทฯ ได้ดำเนินการออกหนังสือแจ้งผู้รับเหมาเพื่อยืนยันความแน่นอนในการดำเนินโครงการฯ เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2549
- เมื่อวันที่ 21 เมษายน 2549 บริษัทฯ ได้ลงนามในสัญญาจองซื้อหุ้นสามัญเพิ่มทุน และหุ้นกู้แปลงสภาพ (Subscription Agreement) ระหว่างบริษัทฯ และบมจ. ปตท. จำกัด (มหาชน) ในการลงทุนซื้อหุ้นสามัญเพิ่มทุน และหุ้นกู้แปลงสภาพจำนวนเทียบเท่า 120 ล้านดอลลาร์ สรอ. ที่ราคาหุ้นสามัญที่ 14 บาทต่อหุ้น และหุ้นกู้แปลงสภาพที่ราคาแปลงสภาพ 14 บาทต่อหุ้น ซึ่งภายหลังจากการที่ บมจ. ปตท. ซื้อหุ้นสามัญเพิ่มทุนและหุ้นกู้แปลงสภาพดังกล่าวแล้ว สัดส่วนการถือหุ้นของ บมจ. ปตท. ในบริษัททั้งโดยตรงและทางอ้อม (ผ่านบริษัท สยามดีอาร์ จำกัด) จะเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 7.6 (ในขณะนั้น) เป็นประมาณร้อยละ 30 ของทุนที่ออกและเรียกชำระเต็มมูลค่าแล้ว พร้อมกันนี้บริษัทฯ ได้ลงนามในสัญญาความร่วมมือทางธุรกิจกับบมจ. ปตท. ในการจัดหาน้ำมันดิบและการซื้อผลิตภัณฑ์จากบริษัทฯ โดยมีระยะเวลาของสัญญา 12 ปี นับจากวันที่โครงการก่อสร้างแล้วเสร็จและพร้อมดำเนินการเชิงพาณิชย์
- บริษัทฯ ได้พัฒนาและจัดหาผลิตภัณฑ์หล่อลื่นให้กับบริษัท ผู้ผลิตเครื่องยนต์การเกษตรชั้นนำ และน้ำมันหล่อลื่น House Brand ให้กับศูนย์บริการรถยนต์รายใหญ่ นอกจากนี้ยังมีผลิตภัณฑ์พิเศษที่พัฒนาเพื่อใช้สำหรับลูกค้า

อุตสาหกรรมเฉพาะราย เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพเครื่องจักร และการใช้งานอีกด้วย และในปีที่บริษัท ได้รับมอบใบประกาศเกียรติคุณรับรองระบบงานมาตรฐาน ISO 9001:2000 ของธุรกิจน้ำมันหล่อลื่นต่อเนื่องเป็นปีที่ 4

- บริษัท ได้ออกผลิตภัณฑ์แก๊สโซฮอล์ใหม่ สูตร Super Fast 91 และ 95 ซึ่งผสมสาร Boost up Cleaner ช่วยให้เครื่องยนต์แรงขึ้น เผาไหม้สมบูรณ์ประหยัดน้ำมันมากขึ้น
- บริษัท ได้มีการส่งเสริมให้สถานีบริการมีการพัฒนาคุณภาพด้วยการฝึกอบรมให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการและเจ้าหน้าที่ของสถานีบริการ มีการจัดประกวดสถานีบริการดีเด่นในด้านต่างๆ นอกจากนั้นบริษัท ยังได้มีการลงทุนปรับปรุงภาพลักษณ์ (Rebranding) สถานีบริการน้ำมัน รวม 6 แห่ง
- บริษัท ได้ร่วมมือกับพันธมิตรในการขยายธุรกิจ เช่น ร้านกาแฟ Inthanin ธุรกิจบำรุงรักษารถยนต์ Green Serve, Green Auto Service รวมถึงการขยายการจำหน่ายก๊าซ NGV ที่สถานีบริการน้ำมันบางจาก
- บริษัท ได้มีการขยายจำนวนสถานีบริการจำหน่ายแก๊สโซฮอล์ 91 เพิ่มอีกกว่า 100 แห่ง และ ขยายจำนวนสถานีบริการจำหน่ายน้ำมันดีเซลสูตรบี 5 (Power D B5) ขึ้นกว่า 200 แห่ง ทำให้มียอดขายสูงเกือบ 8 ล้านลิตรต่อเดือนเมื่อสิ้นปี และได้ลงทุนก่อสร้างหน่วยผลิตไบโอดีเซลกำลังการผลิต 20,000 ลิตรต่อวัน จากวัตถุดิบน้ำมันพืชใช้แล้วและน้ำมันปาล์มดิบ โดยใช้เทคโนโลยีของคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ (มอ.) ที่พัฒนาขึ้น บวกกับองค์ความรู้ของงานทดลองการผลิตไบโอดีเซล ในโครงการส่วนพระองค์สวนจิตรลดา เพื่อผลิตไบโอดีเซลนำไปผสมเป็นน้ำมันดีเซลสูตรบี 5 จำหน่ายในสถานีบริการน้ำมันบางจาก เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีปริมาณไบโอดีเซลจำหน่ายต่อเนื่อง
- บริษัท ได้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ในทุกตำแหน่งงาน รวมทั้งดำเนินการพัฒนาอบรมพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับภารกิจและทิศทางของบริษัท ตามที่กำหนด และ บริษัท ได้จัดกิจกรรมสร้างความผูกพันและบรรยากาศในการทำงานที่ดีของพนักงานเพิ่มขึ้น เช่น การจัดทัศนศึกษา กิจกรรม 5 ส. โครงการบางจากในฝัน เป็นต้น
- บริษัท ได้ทำการเปลี่ยนระบบ Customer Self Service (CSS) เป็นระบบ SAP IS Oil & Gas Solution สำหรับงานขาย ลูกหนี้ และจัดส่ง ซึ่งเป็นระบบที่ตัดเดียวกับบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน และบริษัท ยังได้นำระบบ e-HR และ e-Payroll มาประยุกต์ใช้ เพื่อยกระดับการบริหารงานด้านบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้วยระบบ e-HR และ e-Payroll นี้ พนักงานสามารถบันทึกการลาแบบ on-line ทราบถึงสิทธิผลประโยชน์ต่างๆ ที่พนักงานพึงมี หรือที่เหลืออยู่ รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลอื่นๆที่จำเป็น และ ERM software มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในงานด้านบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร ซึ่ง software นี้เป็นเครื่องมือช่วยการวิเคราะห์ จัดเก็บข้อมูล ติดตามความเสี่ยง และเป็นสัญญาณเตือนถึงระดับความรุนแรง (Likelihood, Impact) ของแต่ละความเสี่ยง
- บริษัท ได้รับคัดเลือกเป็น 1 ใน 9 บริษัทที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีอยู่ในเกณฑ์ดีเลิศ ประจำปี 2549 จากโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนที่สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ได้จัดทำขึ้น โดยการสนับสนุนจากคณะกรรมการบริษัทภิบาลแห่งชาติ ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) จากการสำรวจ 402 บริษัท ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยพิจารณาจากหลักเกณฑ์ แบ่งออกเป็น 5 หมวด ดังนี้
  - สิทธิของผู้ถือหุ้น (Rights of Shareholders)
  - การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน(Equitable Treatment of Shareholders)
  - การคำนึงถึงบทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย (Role of Stakeholders)
  - การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส (Disclosure and Transparency)

- ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (Board Responsibilities)

- บริษัทฯ ได้รับใบประกาศเกียรติคุณรักษาระดับ Best Corporate Governance Report ในด้านรายงานการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อต่อเนื่องเป็นปีที่ 2 ในงาน SET AWARDS 2006 ซึ่งจัดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) และวารสารการเงินธนาคาร ซึ่งเป็นรางวัลที่ยกย่องและเชิดชูบริษัทที่สามารถรักษามาตรฐานด้านการรายงานการปฏิบัติตาม หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นปีที่สองติดต่อกัน
- เป็นบริษัทฯ ที่มีคุณภาพการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นอยู่ในระดับคะแนนร้อยละ 93.5 โดยได้รับคะแนนเต็มในส่วนของการจัดงานในวันประชุม ในโครงการประเมินคุณภาพการจัดประชุมผู้ถือหุ้นสามัญ (Annual General Meeting - AGM) ประจำปี 2549 ซึ่งจัดโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ร่วมกับสมาคมบริษัทจดทะเบียน และ สมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย
- บริษัทฯ ได้รับรางวัล Best Corporate Social Responsibilities ในงาน SET AWARDS 2006 ซึ่งจัดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) และวารสารการเงินธนาคาร ซึ่งเป็นรางวัลสำหรับบริษัทจดทะเบียนที่มีความโดดเด่นในการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม
- บริษัทฯ ได้รับรางวัลประกาศนียบัตร องค์การที่ให้ความสำคัญต่อสังคมและ / หรือสิ่งแวดล้อม (Commitment to Social and/or Environment Issues) ในงาน “Thailand Corporate Excellence Awards” ครั้งที่ 5 ประจำปี 2549 ซึ่งจัดโดยสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (Thailand Management Association : TMA) ร่วมกับสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- บริษัทฯ ได้รับรางวัลประกาศนียบัตร องค์การที่ให้ความสำคัญต่อการประหยัดพลังงาน (Commitment to Energy Saving) ในงาน “Thailand Corporate Excellence Awards” ครั้งที่ 5 ประจำปี 2549 ซึ่งจัดโดยสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (Thailand Management Association : TMA) ร่วมกับสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- บริษัทฯ ได้รับรางวัลสุดยอดส้วมของถนนสายหลัก ประจำปี 2549 เนื่องในโอกาสที่ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพจัดงาน “World Toilet Expo and Forum 2006” กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข จึงได้จัดการประกวดสุดยอดส้วมแห่งปี 2549 ในโครงการ “พัฒนาส้วมสาธารณะไทย” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ใช้ห้องส้วมเกิดความตระหนักในการรักษาความสะอาดห้องส้วม และเจ้าของสถานที่ตั้งส้วมเกิดความตระหนักในการพัฒนาบำรุงรักษา ส้วมให้สะอาด เพียงพอ ปลอดภัย ได้มาตรฐานระดับประเทศ (HAS) ในครั้งนี้บริษัทฯ จึงได้เข้าร่วมในกิจกรรมดังกล่าว โดยมี สถานีบริการน้ำมันบางจาก 2 สาขา คือ สาขาพหลโยธิน 38 และสาขานาโคก 1 จังหวัดสมุทรสาคร ได้รับรางวัลสุดยอดส้วมของถนนสายหลัก ประจำปี 2549

ปี 2550

- เมื่อวันที่ 23 มกราคม 2550 บริษัทฯ ได้ร่วมลงนามทำสัญญา Head of Agreement กับบมจ. ปตท. เพื่อดำเนินโครงการผลิตสาธารณูปการ ประกอบด้วย โรงไฟฟ้าชนิดพลังงานร่วม (Cogeneration) โดยใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นเชื้อเพลิง สามารถผลิตไฟฟ้าได้ 19.7 เมกกะวัตต์ และผลิตไอน้ำได้ 90 ตันต่อชั่วโมง เพื่อจำหน่ายแก่บริษัทฯ รองรับความต้องการใช้ไฟฟ้าและไอน้ำที่สูงขึ้น เมื่อโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมันแล้วเสร็จ และเริ่มดำเนินการผลิต ซึ่งสิทธิการเป็นเจ้าของจะโอนคืนให้แก่บริษัทฯ เมื่ออายุสัญญาครบ 25 ปี โดยโครงการฯ ดังกล่าวจะช่วยการเพิ่มความมั่นคงของระบบไฟฟ้า และเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานของบริษัทฯ



- ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 8/2550 เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2550 ได้มติอนุมัติให้ดำเนินโครงการติดตั้งระบบรักษาธรรมชาติ เพื่อใช้ในกระบวนการผลิตแทนน้ำมันเตาที่มีต้นทุนที่สูงกว่า
- เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2550 บริษัทฯ ได้เปิดสถานีบริการพลังงานทดแทนแห่งแรกของประเทศไทย ณ สถานีบริการน้ำมันบางจาก สาขาเกษตร ถนนพหลโยธิน โดยพัฒนาให้เป็นสถานีบริการพลังงานทดแทนอย่างครบวงจรด้วยการใช้พลังงานแสงอาทิตย์ผลิตไฟฟ้า เพื่อนำไปใช้ในการจ่ายน้ำมัน และแสงสว่างภายในร้านสะดวกซื้อทดแทนกระแสไฟฟ้าจากการไฟฟ้านครหลวง อีกทั้งได้มีการจำหน่ายเฉพาะพลังงานทดแทน ได้แก่ น้ำมันแก๊สโซฮอล์ 91, 95 และไบโอดีเซลสูตรบี 5 เท่านั้น
- ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 9/2550 เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2550 ได้มติอนุมัติให้ดำเนินโครงการผลิตไบโอดีเซลขนาดกำลังเฉลี่ย 300,000 ลิตรต่อวัน ที่อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยจะเริ่มก่อสร้างโรงงานไบโอดีเซล ในปี 2551 และคาดว่าจะแล้วเสร็จในปี 2552
- บริษัทฯ ได้ทำสัญญาส่งออกน้ำมันกำมะถันต่ำ (FOVS) ไปยังประเทศจีน เพื่อทดแทนความต้องการน้ำมันเตา FOVS จาก บมจ. ปตท. เพื่อจำหน่ายให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (EGAT) ที่ลดลง
- บริษัทฯ ได้มีการส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการและเจ้าหน้าที่ของสถานีบริการ มีการจัดประกวดสถานีบริการดีเด่นในด้านต่างๆ นอกจากนั้นบริษัทฯ ยังได้มีการลงทุนปรับปรุงภาพลักษณ์ (Rebranding) สถานีบริการน้ำมันในปี 2550 รวม 13 แห่ง โดยใช้แนวทาง “สถานีบริการน้ำมันสีเขียว” (Green Service Station) โดยปรับภูมิทัศน์ของสถานีบริการให้ร่มรื่นขึ้นเพิ่มต้นไม้ใหญ่ให้ร่มเงา ศาลาพักผ่อน เพื่อให้ผู้ใช้บริการได้สัมผัสถึงความสดชื่น และได้รับความสะอาดสบายมากขึ้น
- บริษัทฯ ได้ส่งเสริมกิจกรรมด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อม และการประหยัดพลังงานหรือ SHEE ให้แก่สถานีบริการน้ำมันบางจาก เพื่อประโยชน์ต่อทั้งผู้ประกอบการและลูกค้าที่มาใช้บริการ โดยมีการซ่อมแผนฉุกเฉินเพื่อเตรียมความพร้อมรับสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นในสถานีบริการ อีกทั้งมีการทำประกันภัยบุคคลที่ 3 มีการดูแลความสะอาดของห้องน้ำอย่างสม่ำเสมอเพื่อสุขภาพที่ดี ดูแลสนามหญ้า ต้นไม้ รางระบายน้ำ มีการกำจัดขยะ และบำบัดน้ำเสียก่อนปล่อยสู่สาธารณะ มีการแยกขยะ รวมถึงมีการบริหารเวลาเปิด-ปิดไฟเพื่ออนุรักษ์พลังงาน
- บริษัทฯ ได้ขยายจำนวนสถานีบริการจำหน่ายน้ำมันดีเซลสูตรบี 5 (Power D B5) เพิ่มขึ้นอีก 505 สาขา ทำให้ ณ สิ้นปี 2550 มีสถานีบริการจำหน่ายน้ำมันดีเซลสูตรบี 5 (Power D B5) รวมทั้งสิ้น 710 สาขา
- บริษัทฯ ได้ขยายจำนวนสถานีบริการจำหน่ายแก๊สโซฮอล์ 91 เพิ่มขึ้นอีก 253 สาขา ทำให้ ณ สิ้นปี 2550 มีสถานีบริการจำหน่ายแก๊สโซฮอล์ 91 รวมทั้งสิ้น 497 สาขา
- บริษัทฯ ได้ยกเลิกการจำหน่ายน้ำมันเบนซิน 95 ทั้งหมด เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2550
- บริษัทฯ ได้ร่วมมือกับ บมจ.ปตท. ในการเปิดจำหน่ายก๊าซธรรมชาติ (NGV) ณ สถานีบริการน้ำมันของบริษัทฯ โดย ณ สิ้นปี 2550 มีสถานีบริการของบริษัทฯ ที่จำหน่ายก๊าซธรรมชาติรวมทั้งสิ้น 8 สาขา และในปี 2551 มีเป้าหมายในการขยายสาขา เพื่อให้บริการกับผู้ใช้รถเพิ่มขึ้นเป็น 20 สาขา
- บริษัทฯ ได้มีการขยายตลาดส่งออกน้ำมันหล่อลื่นไปยังประเทศเพื่อนบ้านเพิ่มขึ้นได้แก่ พม่า ลาว และกัมพูชา
- บริษัทฯ ได้ร่วมกับสันนิบาตสหกรณ์เปิดตัวผลิตภัณฑ์ “น้ำมันเครื่องบางจากโคออป” ซึ่งมีสัญลักษณ์เกลียวเชือกของสหกรณ์คู่กับตราบางจาก เป็นผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นเกรดพิเศษตามความต้องการของชุมชน และเพื่อให้

ชุมชนสามารถซื้อน้ำมันหล่อลื่นได้ในราคาที่เหมาะสม ได้แก่ บางจากโคออปเอ็กซ์ตรา น้ำมันหล่อลื่นสำหรับเครื่องยนต์ดีเซลสำหรับงานหนัก บางจากโคออปดีเอ็กซ์ สำหรับเครื่องจักรกลการเกษตร และบางจากโคออป 4T สำหรับรถจักรยานยนต์ 4 จังหวะ

- บริษัทฯ ได้มีการขยายร้านกาแฟ Inthanin เพิ่มขึ้นอีก 15 สาขา ทั้งนี้ในปี 2550 รวมมีจำนวนทั้งสิ้น 45 สาขา
- บริษัทฯ ได้รับรางวัลคณะกรรมการแห่งปี – ดีเลิศ 2549 / 50 (Board of the Year for Exemplary Practices) เป็นปีที่ 2 ต่อเนื่อง จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ด้วยการถูกประเมินว่าเป็นคณะกรรมการที่มีความหลากหลายของความรู้และประสบการณ์ในทางที่จะช่วยเสริมวิสัยทัศน์ได้เป็นอย่างดี คณะกรรมการของบริษัทให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ และดำเนินการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ กรรมการสามารถแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเต็มที่ ทำให้เกิดบรรยากาศในการประชุมเชิงสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังจัดให้มีการประเมินผลงานคณะกรรมการทั้งคณะ รายบุคคล และแบบไขว้พร้อมเปิดเผยผลการประเมินไว้อย่างชัดเจนและเป็นทางการ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามหลักการกำกับดูแลกิจการอย่างดีเลิศ
- บริษัทฯ ได้รับรางวัลรองชนะเลิศจากการประกวดผลงานตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประเภทธุรกิจขนาดใหญ่ ภายใต้โครงการเฉลิมพระเกียรติ “80 พรรษา ปวงประชาเป็นสุขสานต์” ในฐานะบริษัทที่นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการประกอบธุรกิจจนประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งจัดขึ้นเนื่องในโอกาสสมโภชฉลองเฉลิมพระชนมพรรษา 80 พรรษา 5 ธันวาคม 2550 โดยสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) เพื่อเผยแพร่พระปรีชาสามารถ และพระมหากรุณาธิคุณในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่ได้พระราชทานความช่วยเหลือ และบรรเทาความทุกข์ยากของพสกนิกรชาวไทยมาตลอดระยะเวลาแห่งการทรงครองสิริราชสมบัติ
- บริษัทฯ ได้รับรางวัล CNBC's Corporate Social Responsibility Award 2008 ในงานประกาศรางวัล CNBC's Asia Business Leader Award (ABLA) ซึ่งจัดโดยสำนักข่าว CNBC (Consumer News and Business Channel) เป็นรางวัลที่มอบให้แก่ผู้นำองค์กร (ดร.อนุสรณ์ แสงนิ่มนวล กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)) ในฐานะผู้นำองค์กรที่มีความโดดเด่นด้าน CSR
- บริษัทฯ ได้เป็นบริษัทที่มีคุณภาพการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นอยู่ในระดับคะแนนร้อยละ 98.74 โดยได้รับคะแนนเต็มในส่วนของการจัดงานในวันประชุม ในโครงการประเมินคุณภาพการจัดประชุมผู้ถือหุ้นสามัญ (Annual General Meeting- AGM) ประจำปี 2550 ซึ่งจัดโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ร่วมกับสมาคมบริษัทจดทะเบียน และสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย
- ศูนย์วิเคราะห์และพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ได้รับรองมาตรฐาน ISO 17025 ขอบเขตการทดสอบผลิตภัณฑ์น้ำมันดีเซล ด้านคุณสมบัติจุดไหลเท ช่วง -15 ถึง 15 องศาเซลเซียส และปริมาณกำมะถัน ช่วง 0.015 ถึง 0.050% Weight จากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) กระทรวงอุตสาหกรรม
- บริษัทฯ ได้รับรางวัลประกาศนียบัตร องค์กรที่ให้ความสำคัญต่อสังคมและ/หรือสิ่งแวดล้อม (Commitment to Social and/or Environment Issues) และรางวัลประกาศนียบัตร องค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการประหยัดพลังงาน (Commitment to Energy Saving) ในงาน “Thailand Corporate Excellence Awards” ครั้งที่ 6 ประจำปี 2550 ซึ่งจัดโดยสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (Thailand Management Association : TMA) ร่วมกับสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- บริษัทฯ ได้นำเครื่องมือบริหารจัดการความเสี่ยง ERM: Enterprise Wide Risk Management มาใช้ในระดับส่วนงาน โดยการให้ความรู้และระดมความคิดเพื่อระบุ ประเมิน และจัดทำแผนจัดการความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อเป้าหมายของส่วนงาน
- บริษัทฯ ได้นำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานโดยได้พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในงานบริหารงานเอกสาร งานจัดซื้อจัดจ้าง งานเบิกจ่ายค่าใช้จ่ายของพนักงาน และงานจัดการทรัพย์สิน ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นและมีความโปร่งใสผ่านระบบ e-Workflow, e-Procurement, e-Payment และ e-NPC ตามลำดับ
- บริษัทฯ ได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผนพัฒนารายบุคคลควบคู่ไปกับการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ผ่านระบบ E-Learning และกิจกรรมต่างๆ เช่น IT Day, CG Day, SHEE (Safety Health Environment and Energy) Day รวมถึงผ่านรายการวิทยุเสียงตามสาย
- บริษัทฯ ได้ปรับปรุงระบบการประเมินผลงานพนักงานให้มีความชัดเจนและอิงตามผลการปฏิบัติงานจริง (Performance Based Pay) และเน้นการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานในเรื่องของเป้าหมาย ทิศทาง ความก้าวหน้าของบริษัท รวมถึงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความปลอดภัย และถูกสุขลักษณะ เน้นการทำกิจกรรม 5 ส ทัวทั้งองค์กร

#### ปี 2551

- ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2551 บริษัทฯ ผลิตและจำหน่ายน้ำมันดีเซล มาตรฐานยุโรป (EURO IV) ซึ่งช่วยให้เครื่องยนต์เผาไหม้สมบูรณ์มากขึ้น สะอาด และช่วยรักษาสีสิ่งแวดล้อม ได้ก่อนกำหนดการบังคับใช้ของภาครัฐ (1 มกราคม 2555) ซึ่งได้รับการสนับสนุน 24 สตางค์/ลิตร
- บริษัทฯ ได้ขยายตลาดส่งออกน้ำมันเตากำมะถันต่ำไปยังประเทศญี่ปุ่น เพิ่มเติมจากการส่งออกไปประเทศจีน เพื่อทดแทนความต้องการใช้น้ำมันเตาในภาคอุตสาหกรรม และการผลิตไฟฟ้าในประเทศที่ลดลง
- บริษัทฯ ได้เน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 อย่างเคร่งครัดต่อเนื่อง โดยบริษัทฯ ได้ดำเนินโครงการด้านگردดูแลสิ่งแวดล้อมที่สำคัญๆ ดังนี้
  - โครงการเกี่ยวกับการลดปริมาณการใช้น้ำ : ด้วยการนำระบบ Reverse Osmosis มาใช้แทนระบบผลิตน้ำปราศจากแร่ธาตุ (Demineralization Plant) เดิมเพื่อปรับปรุงคุณภาพน้ำดิบ และติดตั้งระบบ Sensor ในห้องน้ำเพื่อลดการใช้น้ำตามอาคารต่างๆ
  - โครงการเกี่ยวกับคุณภาพอากาศและน้ำทิ้ง : ดำเนินการควบคุมดูแลคุณภาพอากาศ และน้ำทิ้งอย่างใกล้ชิด และอย่างเปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้ ด้วยการติดตั้งสถานีตรวจวัดคุณภาพอากาศที่โรงเรียนสมถวิล เพื่อเป็นการเฝ้าระวังและติดตามตรวจวัดคุณภาพอากาศในบริเวณชุมชนรอบโรงกลั่น และแสดงผลตรวจวิเคราะห์ที่ปล่อยออกสู่สาธารณะ ด้วยระบบออนไลน์เชื่อมต่อมายังป้ายที่ติดตั้งอยู่หน้าโรงกลั่น เพื่อให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบการดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมของบริษัทฯ
- บริษัทฯ ได้ลงทุนก่อสร้างศูนย์ควบคุมภาวะฉุกเฉิน (Command Center) ขึ้น เป็นศูนย์กลางที่เชื่อมโยงระบบและข้อมูลจากการสังเกตการณ์ เพื่อให้สามารถสังเกตการณ์ สั่งการและระงับเหตุฉุกเฉินภายในบริษัทฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- บริษัทฯ ได้ปรับปรุงคุณภาพบริการและภาพลักษณ์ของสถานีบริการให้มีความสะอาด ทันสมัย และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้ามากขึ้น อาทิเช่นโครงการ “เติมน้ำมันทันใจใน 3 นาที” เป็นต้น ทำให้ในปีนี้มีสถานีบริการน้ำมันบางจากได้รับรางวัล “ปี่มคุณภาพ ปลอดภัย นำใช้บริการ” จากกรมธุรกิจพลังงาน กระทรวงพลังงาน มากเป็นอันดับ 2
- บริษัทฯ ได้พัฒนาในส่วนของธุรกิจเสริมในสถานีบริการ (Non-Oil) โดยมีการขยายจำนวนร้านกาแฟ Inthanin เพิ่มขึ้นอีก 21 สาขา ทั้งนี้ในปี 2551 รวมมีจำนวนทั้งสิ้น 66 สาขา สำหรับสถานีบริการน้ำมันที่จำหน่ายก๊าซธรรมชาติ (NGV) ณ สิ้นปี 2551 รวมมีจำนวน 15 แห่ง
- บริษัทฯ ส่งเสริมการจำหน่ายพลังงานทดแทนอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการประชาสัมพันธ์ และดำเนินโครงการ CRM (Customer Relationship Management) พร้อมกับการขยายจำนวนสถานีบริการออกไปทั่วประเทศ โดย ณ สิ้นปี 2551 ที่จำหน่ายน้ำมันแก๊สโซฮอล์ 91, แก๊สโซฮอล์ E20, ดีเซลเพาเวอร์ดี ปี5 ทั้งสิ้น 785, 100 และ 1,009 แห่ง จากจำนวนสถานีบริการทั้งสิ้น 1,065 แห่ง
- เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2551 บริษัทฯ ได้ทำการจัดหาเงินกู้ยืมใหม่ทดแทนเงินกู้เดิม (Refinance) โดยทำสัญญาเงินกู้กับธนาคารทั้งในและต่างประเทศ 6 แห่ง ได้แก่ ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารนครหลวงไทย ธนาคารทหารไทย ธนาคารเอบีเอ็น แอมโร และธนาคารมิซูโฮ คอร์ปอเรต โดยมีวงเงินรวม 23,734 ล้านบาท ประกอบด้วย วงเงินกู้ระยะยาว 16,500 ล้านบาท เพื่อจ่ายชำระคืนเงินกู้เดิม รวมทั้งเพื่อชำระค่าก่อสร้างในโครงการ PQI โครงการ EURO IV และโครงการด้านพลังงานอื่นๆ และวงเงินกู้ระยะสั้น 7,234 ล้านบาท เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานทั่วไป ทั้งนี้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทฯ ในการบริหารการเงิน โครงสร้างเงินทุน ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน เพื่อเตรียมความพร้อมด้านสภาพคล่องรองรับการขยายธุรกิจ เพื่อเพิ่มความสามารถการแข่งขันในอนาคต รวมถึงจัดการด้านความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน เสถียรภาพของค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย และต้นทุนการเงิน เพื่อรองรับความผันผวนจากปัจจัยภายนอก
- เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2551 ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ได้มีมติอนุมัติให้บริษัทฯ เสนอขายหุ้นระยะสั้นอายุไม่เกิน 270 วัน ระยะเวลาไม่เกิน 3 ปี โดยวงเงินที่เสนอขาย ณ ขณะใดขณะหนึ่งไม่เกิน 3,000 ล้านบาท โดยในเดือนธันวาคม 2551 บริษัทฯ ได้เสนอขายตัวแลกเงินอายุ 6 เดือน แก่สถาบันการเงิน จำนวน 300 ล้านบาท อัตราแลกเปลี่ยนร้อยละ 4.20 ต่อปี ตัวครบกำหนดวันที่ 25 มิถุนายน 2552 อีกทั้ง ได้มีมติเห็นชอบให้ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ใหม่ให้มีความกระชับง่ายแก่การจดจำ โดยแยกในส่วนของภารกิจออกจากวิสัยทัศน์โดยให้มี Statement of Vision ในการสื่อสารอธิบายความหมายของวิสัยทัศน์ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจ รวมทั้งกำหนดค่านิยม (Value) ให้พนักงานยึดถือและปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ดังนี้

วิสัยทัศน์ : " Greenergy Excellence " หรือ “ มุ่งสร้างสรรค์ธุรกิจพลังงานอย่างเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ”

Statement of Vision : " ขับเคลื่อนธุรกิจพลังงานและธุรกิจต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการผลิตและการตลาดที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และเป็นประโยชน์ต่อสังคมเพื่อสร้างความมั่นคง เติบโต แก่องค์กร "

- พันธกิจ
- ต่อผู้ถือหุ้น/ลูกค้า/ลูกค้า/เจ้าหน้าที่ : ดำเนินธุรกิจที่สร้างผลตอบแทนเติบโตต่อเนื่องและเป็นธรรม
  - ต่อสังคม/ชุมชน/สิ่งแวดล้อม : มีวัฒนธรรมการดำเนินธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม
  - ต่อพนักงาน : พัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ

<u>คำนิยาม</u>	Beyond Expectation	มุ่งความเป็นเลิศ
	Continuing Development	สร้างสรรค์ไม่หยุดนิ่ง
	Pursuing Sustainability	คำนึงถึงความยั่งยืน

- บริษัทฯ ได้มีการพัฒนาธุรกิจใหม่ด้านพลังงานทดแทน โดยร่วมทุนกับ บริษัท ยูนิเวอร์แซล แอดซอร์บแบนท์ แอนด์ เคมิคัลส์ จำกัด (UAC) จัดตั้งบริษัท บางจากไบโอฟิวเอล จำกัด ขึ้น เพื่อดำเนินโครงการผลิตไบโอดีเซล ป้อนเป็นวัตถุดิบให้กับตลาดบางจาก ในบริเวณติดกับคลังน้ำมันบางจาก อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งเป็นทำเลที่เหมาะสมเนื่องจากใกล้คลังน้ำมัน ท่อส่ง และอยู่ในพื้นที่ภาคกลางที่มีการใช้น้ำมันดีเซลมากถึงร้อยละ 70 ของการใช้ทั่วประเทศ ทำให้ประหยัดค่าขนส่ง โดยโรงงานมีกำลังการผลิตเฉลี่ย 300,000 ลิตรต่อวัน ใช้น้ำมันปาล์มดิบเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิต โดยได้เริ่มก่อสร้างในเดือนเมษายน 2551 และคาดว่าจะแล้วเสร็จ เริ่มดำเนินการผลิตได้ในปี 2552
- บริษัทฯ เข้าร่วมถือหุ้นในบริษัท เหมืองแร่โปแตชอาเซียน จำกัด (มหาชน) โดยได้มีการซื้อหลักทรัพย์จำนวน 765,000 หุ้น คิดเป็นสัดส่วนการถือหุ้นอยู่ร้อยละ 6.56 จากการจากการเปิดประมูลหลักทรัพย์ของธนาคารทหารไทยเมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม – 8 สิงหาคม ซึ่งบริษัท เหมืองแร่โปแตชอาเซียน จำกัด นี้เป็นโครงการที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือของกลุ่มประเทศอาเซียนที่ต้องการนำทรัพยากรธรรมชาติของแต่ละประเทศมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศในกลุ่มสมาชิก โดยขณะนี้อยู่ในระหว่างการพัฒนาโครงการประกอบการเหมืองโปแตชที่จังหวัดชัยภูมิ ให้สามารถดำเนินการเชิงพาณิชย์ได้
- บริษัทฯ ได้จัดทำงบประมาณในรูปแบบ Activity Based Budgeting (ABB) ที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดพันธกิจ (Mission) ขององค์กร วิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหาร กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) เป้าหมาย (Goals) แผนงาน /โครงการ/ กิจกรรม (Initiatives) อย่างเป็นระบบ มีการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวัดผลสำเร็จของงาน อีกทั้งเป็นระบบที่เชื่อมโยงการบริหารจัดการทรัพยากรการเงิน และพัสดุ ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานหรือพันธกิจต่างๆ ขององค์กร
- บริษัทฯ ได้เริ่มนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Thailand Quality Award (TQA) มาใช้เป็นแนวทางในวิเคราะห์และตรวจสอบกระบวนการทำงาน เพื่อปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเป็นที่ยอมรับในระดับสากล โดยเน้นการนำหลักพื้นฐาน PDCA มาใช้ในการกระบวนการทำงานต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร
- บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสของระบบงานต่างๆ เพิ่มขึ้น เช่น ระบบการอนุมัติและเบิกจ่ายสำหรับพนักงานและลูกค้า ได้แก่ e-Payment, e-Benefit, e-vendor, ระบบ Cash Management ทั้งการรับและจ่ายเงิน ได้แก่ Direct Debit และระบบ Outsource Cheque, e-Legal System เพื่อบริหารฐานข้อมูลและความรู้ด้านกฎหมาย และระบบการระบุลักษณะด้วยคลื่นความถี่วิทยุ Radio Frequency Identification เพื่อตรวจสอบควบคุมการเข้าออกพื้นที่ในโรงกลั่น และสำนักงาน
- บริษัทฯ ได้พัฒนาการบันทึกค่าใช้จ่ายด้านสิ่งแวดล้อมให้เข้ากับระบบการบันทึกบัญชีของบริษัทฯ เพื่อให้สามารถรวบรวมข้อมูลได้ถูกต้องและรวดเร็วขึ้น นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น
- บริษัทฯ ได้รับรางวัลจากงาน SET Awards 2008 ซึ่งตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และวารสารการเงินได้ร่วมกันจัดขึ้น เพื่อประกาศเกียรติคุณและยกย่อง บริษัทจดทะเบียน บริษัทหลักทรัพย์ และบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุนที่มีความยอดเยี่ยม ด้านผลการดำเนินงานและการบริหารจัดการ รวมทั้งบริษัทจดทะเบียนที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย สังคมและ

สิ่งแวดล้อม รวมถึงผู้บริหารบริษัทจดทะเบียน ที่มีความโดดเด่นในด้านการบริหารงาน ซึ่งบริษัทฯ ได้รับ 3 รางวัล ดังนี้

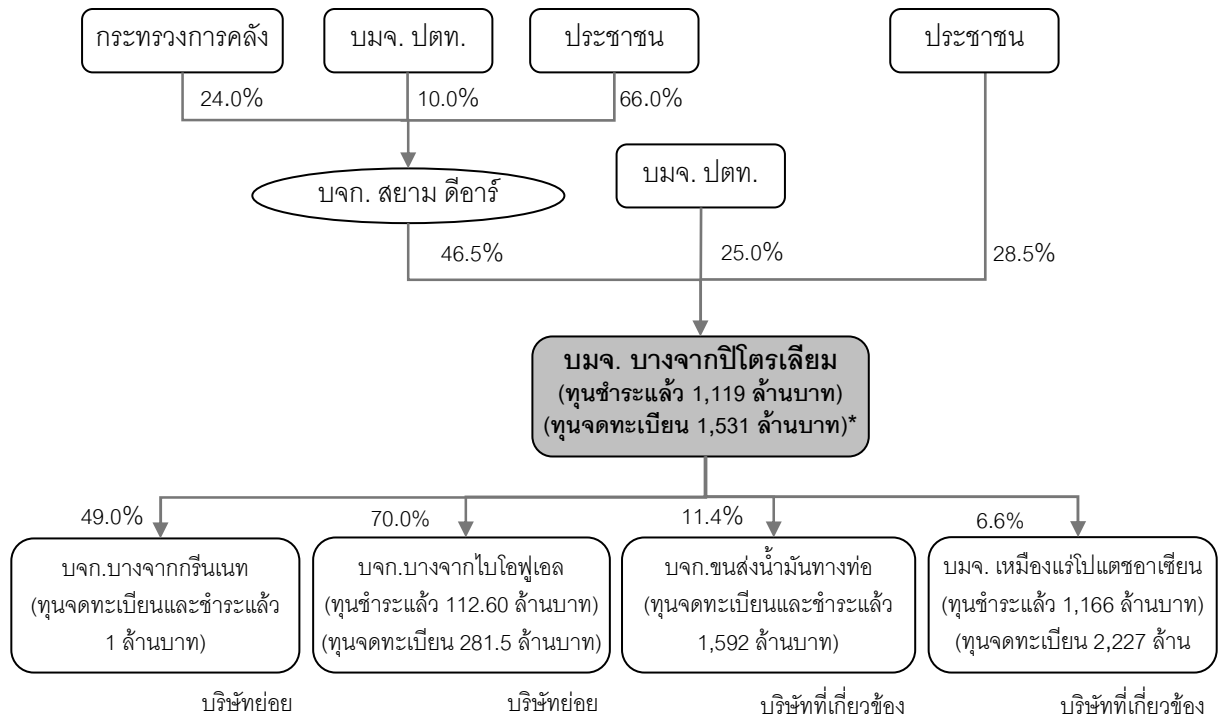
- รางวัลรายงานบรรษัทภิบาลดีเด่น (Top Corporate Governance Report Awards)  
ในฐานะบริษัทจดทะเบียนที่มีความโดดเด่นด้านรายงานการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ซึ่งบริษัทฯ ได้รับติดต่อกันเป็นปีที่ 3
  - รางวัลบริษัทจดทะเบียนดีเด่นด้าน CSR (Corporate Social Responsibilities Awards)  
ในฐานะบริษัทจดทะเบียนที่มีความโดดเด่นในการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งบริษัทฯ ได้รับติดต่อกันเป็นปีที่ 2
  - รางวัลบริษัทจดทะเบียนดีเด่นด้านนักลงทุนสัมพันธ์ (IR Excellence Awards)  
ในฐานะบริษัทจดทะเบียนที่มีความโดดเด่นด้านการดำเนินกิจกรรมนักลงทุนสัมพันธ์ ซึ่งให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของทั้งองค์กรในการดำเนินกิจกรรมสำหรับนักลงทุนและผู้ถือหุ้น
- บริษัทฯ ได้รับโล่และประกาศเกียรติบัตรรับรองการปฏิบัติตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility, Department of Industrial Works : CSR-DIW) ในฐานะองค์กรที่มีผลการปฏิบัติตามความรับผิดชอบต่อสังคม ผ่านเกณฑ์การปฏิบัติตามประกาศกรมโรงงานอุตสาหกรรม จากโครงการส่งเสริมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงงานอุตสาหกรรมต่อสังคม (Corporate Social Responsibility, Department of Industrial Works: CSR-DIW) ซึ่งจัดโดยสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ และกรมโรงงานอุตสาหกรรม
  - บริษัทฯ ได้รับรางวัล “สถานประกอบกิจการดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับประเทศ” ในงานสัปดาห์ความปลอดภัยในการทำงานแห่งชาติ ครั้งที่ 22 ปี 2551 ซึ่งจัดโดยกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน
  - บริษัทฯ ได้รับโล่ประกาศเกียรติคุณ องค์กรที่ร่วมรณรงค์เรื่องสิ่งแวดล้อม ในงานวันสิ่งแวดล้อมโลก ประจำปี 2551 ในฐานะเป็นองค์กรที่มีผลงานในการรณรงค์ด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี และผลักดันให้ประชาชนทั่วไปตระหนักถึงความสำคัญในการร่วมรักษาสิ่งแวดล้อมให้คงอยู่ต่อไป ซึ่งจัดโดยสำนักสิ่งแวดล้อม และกรุงเทพมหานคร
  - บริษัทฯ ได้รับตราสัญลักษณ์ “ห้องปฏิบัติการวิเคราะห์ที่ดีของกรมโรงงานอุตสาหกรรม (Good Lab Practice / Department of Industrial Work : GLP/DIW) และห้องปฏิบัติการวิเคราะห์ที่ได้พัฒนาห้องปฏิบัติการสู่ระบบ ISO/IEC 17025” จากสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม (สมอ.) กระทรวงอุตสาหกรรม
  - บริษัทฯ ได้รับการรับรองระบบมาตรฐาน ISO/TS 16949 : 2002 ซึ่งเป็นมาตรฐานทางเทคนิค (Technical Specification : TS) ของระบบจัดการคุณภาพสากลในอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นรายแรกในประเทศไทย จากบริษัท ยูไนเต็ท รีจิสตร้า ออฟ ซิสเต็มส์ (ประเทศไทย) จำกัด (URS)
  - บริษัทฯ ได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีระบบ ได้มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ขึ้นให้เหมาะสมกับผลการประเมินทั้งในด้าน Core Competency และ Functional Competency ของพนักงานแต่ละคน รวมถึงยังได้เชื่อมโยง Career Path ของพนักงานเข้ากับแผนการโยกย้ายงาน (Rotation Plan) เพื่อให้การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รองรับกับการพัฒนาขององค์กร รวมทั้งการคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพ และความสามารถสูงเข้าในระบบ Talent Management เพื่อให้สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ



### 3.2 ภาพรวมการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ บริษัทย่อย และบริษัทที่เกี่ยวข้อง

บริษัทฯ มีบริษัทย่อย 2 แห่ง ได้แก่ บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด และ บริษัท บางจากไบโอฟูเอล จำกัด โดยมีบริษัทเกี่ยวข้องอีก 2 แห่ง คือ บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด และ บริษัท เหมืองแร่โปแตชอาเซียน จำกัด ดังแสดงในแผนภูมิการถือหุ้นต่อไปนี้

แผนภูมิการถือหุ้นบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ



หมายเหตุ : ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551

#### บริษัทย่อย

##### บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด

บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด มีทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท โดยบริษัทฯ ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 49 จัดตั้งขึ้นเพื่อประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการบริหารสถานีบริการน้ำมัน และบริหารกิจการการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคอื่นๆ ในร้านค้าเลมอนกรีน และร้านไบจาก รวมทั้งเป็นผู้ดำเนินการให้บริการอื่นๆ เช่น ศูนย์บำรุงรักษาเปลี่ยนถ่ายน้ำมันหล่อลื่น ร้านอาหาร และเครื่องดื่ม เพื่อรองรับการขยายตัวอย่างต่อเนื่องในด้านธุรกิจค้าปลีกของบริษัทฯ

##### บริษัท บางจากไบโอฟูเอล จำกัด

บริษัท บางจากไบโอฟูเอล จำกัด มีทุนจดทะเบียน 281.50 ล้านบาท ชำระแล้ว 112.60 ล้านบาท บริษัทฯ ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 70 จัดตั้งขึ้นเพื่อพัฒนาและผลิตพลังงานทดแทนภายในประเทศ โดยเริ่มจากโรงงานผลิตไบโอดีเซล ซึ่งใช้น้ำมันปาล์มดิบเป็นวัตถุดิบหลัก มีกำลังการผลิต 300,000 ลิตรต่อวัน ตั้งอยู่บนพื้นที่อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยปัจจุบันอยู่ระหว่างการก่อสร้าง คาดว่าจะแล้วเสร็จเริ่มดำเนินการได้ในปี 2552

## บริษัทที่เกี่ยวข้อง

### บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด

บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด (FPT) มีทุนจดทะเบียน 1,592 ล้านบาท โดยบริษัทฯ ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 11.4 จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินกิจการบริการจัดส่งน้ำมันเชื้อเพลิงด้วยระบบท่อน้ำมันใต้พื้นดิน ซึ่งท่อขนส่งน้ำมันเป็นชนิดที่สามารถส่งน้ำมันได้หลายชนิด (Multi Product Pipeline) ในคราวเดียวกัน โดยมีจุดเริ่มต้นของท่อที่โรงกลั่นน้ำมันบางจาก เดินท่อเลียบบนพื้นที่ทางรถไฟไปยังคลังน้ำมันบริเวณช่องนนทรี ต่อไปยังคลังน้ำมันที่สนามบินดอนเมือง และไปสิ้นสุดที่คลังน้ำมันที่อำเภอบางปะอินของบริษัทฯ และบริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด ต่อมาในปี พ.ศ. 2548 ได้มีการเชื่อมต่อแนวท่อบริเวณมักกะสันไปยังสนามบินสุวรรณภูมิ เพื่อส่งน้ำมันอากาศยานโดย บริษัท เจพี - วัน แอสเซ็ท จำกัด

### บริษัท เหมืองแร่โปแตชอาเซียน จำกัด

บริษัท เหมืองแร่โปแตชอาเซียน จำกัด มีทุนจดทะเบียน 2,227 ล้านบาท และชำระแล้ว 1,166 ล้านบาท จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินโครงการสำรวจและผลิตแร่โปแตช บริเวณอำเภอป่าหน่วจนรงค์ จังหวัดชัยภูมิ ก่อนที่จะนำมาผลิตและจำหน่ายเป็นปุ๋ยโปแตสเซียมคลอไรด์ โดยเป็นโครงการที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือของกลุ่มประเทศอาเซียนที่ต้องการนำทรัพยากรธรรมชาติของแต่ละประเทศมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศในกลุ่มสมาชิก ซึ่งปัจจุบันบริษัทฯ ได้เข้าร่วมถือหุ้นอยู่ร้อยละ 6.6

## 3.3 โครงสร้างรายได้

ในปี 2551 รายได้ตามงบการเงินรวมของบริษัทฯ และบริษัทย่อยมีจำนวนรวม 129,293 ล้านบาท ประกอบด้วยรายได้จากบริษัท บางจากฯ จำนวน 128,321 ล้านบาท และรายได้จากบริษัทย่อย<sup>1/</sup> ได้แก่ บริษัท บางจากกรีนเนท (บริษัทฯ มีสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 49) จำนวน 18,252 ล้านบาท ในรายได้ดังกล่าวเป็นรายการระหว่างกันจำนวน 17,280 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นรายการจำหน่ายน้ำมันสำเร็จรูปจากบริษัทฯ ให้แก่ บริษัท บางจากกรีนเนท โดยโครงสร้างรายได้แบ่งตามประเภทผลิตภัณฑ์ และบริการของบริษัทฯ และบริษัทย่อยในปี 2549-2551 จำแนกได้ดังนี้

ผลิตภัณฑ์/บริการ	ดำเนินการโดย	ปี 2551		ปี 2550		ปี 2549 (ปรับปรุงใหม่)	
		รายได้ (ล้านบาท)	ร้อยละ	รายได้ (ล้านบาท)	ร้อยละ	รายได้ (ล้านบาท)	ร้อยละ
น้ำมัน <sup>2/</sup>	บริษัทฯ และบริษัทย่อย	128,491	99.4	94,489	99.0	93,780	98.3
สินค้าอุปโภคบริโภค	บริษัทย่อย	551	0.4	490	0.5	490	0.5
อื่นๆ <sup>3/</sup>	บริษัทฯ และบริษัทย่อย	251	0.2	464	0.5	1,105	1.2
รวม		129,293	100.0	95,443	100.0	95,375	100.0

หมายเหตุ 1/ บริษัทฯ มีบริษัทย่อยอีก 1 แห่ง คือบริษัท บางจากไบโอฟิวเอล จำกัด (มีสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 70) ยังอยู่ระหว่างการก่อสร้างโรงงาน จึงยังไม่มีรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ คงมีแต่ดอกเบี้ยรับจำนวน 0.22 ล้านบาท แสดงรวมอยู่ในรายได้อื่นๆ

2/ รายได้จากการจำหน่ายน้ำมันในประเทศปี 2551 2550 และ 2549 มีสัดส่วนร้อยละ 78.4 82.6 และ 96.5 ตามลำดับ

3/ รายได้อื่นๆ ได้แก่ ดอกเบี้ยรับ กำไรจากสัญญาซื้อขายน้ำมันล่วงหน้า กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน การปรับปรุงผลขาดทุนจากการด้อยค่าทรัพย์สิน กำไรจากการขายทรัพย์สิน ฯลฯ



### 3.4 แผนธุรกิจ

เมื่อการก่อสร้างโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน (Product Quality Improvement Project: PQI) แล้วเสร็จ และเริ่มดำเนินการผลิต บริษัท มีระบบการกลั่นเป็นชนิด Complex Refinery ที่สามารถผลิตน้ำมันเบนซินและดีเซลที่มีมูลค่าสูงได้ในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น และสามารถใช้กำลังกลั่นได้มากขึ้น ส่งผลให้บริษัท มีผลประกอบการ และมีความแข็งแกร่งทางการเงินที่ดีขึ้น บริษัท มีแผนที่จะลงทุนปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต การใช้พลังงาน รวมทั้งปรับปรุงยกระดับมาตรฐานการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมให้ทัดเทียมโรงกลั่นชั้นนำทั่วไป และศึกษาความเป็นไปได้ในการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ตามมาตรฐานใหม่ๆ ต่อไป

นอกจากนั้น บริษัท มีแผนที่จะขยายธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมพลังงานทดแทน และธุรกิจที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติด้วยเทคโนโลยีสะอาด รวมถึงธุรกิจใหม่ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้อง และไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจปัจจุบันเพื่อเพิ่มมูลค่ากิจการ และกระจายความเสี่ยงของรายได้บริษัท ในอนาคตอีกด้วย โดยยังคงแนวทางการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน พร้อมกับการมีส่วนร่วมพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม

และเพื่อเป็นการรองรับแผนการพัฒนาธุรกิจในอนาคต บริษัท จึงต้องมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรทั้งในด้านบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และปลูกฝังความมีคุณธรรม เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น รวมทั้งการพัฒนาระบบ และกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส แข่งขันได้ในระดับสากล ดังนี้

#### 1. ธุรกิจการกลั่น

- เมื่อโครงการ PQI เริ่มดำเนินการผลิต บริษัท มีแผนที่จะดำเนินการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพของโรงกลั่นให้ดียิ่งขึ้น โดยจะเข้าร่วมโปรแกรมประเมินผลปฏิบัติการเทียบกับโรงกลั่นอื่นๆ (Benchmarking) เพื่อนำผลมาพัฒนาปรับปรุงการจัดการ ลงทุนปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนอุปกรณ์การผลิต ให้ทัดเทียมกับโรงกลั่นอื่นๆ ในระดับสากล
- บริษัท ยังคงมุ่งเน้นการพัฒนาการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง โดยมีแผนที่จะลงทุนนำ Clean Technology มาใช้ในการบริหารจัดการคุณภาพอากาศ น้ำทิ้ง ซึ่งปัจจุบันโรงกลั่นน้ำมันของ บริษัท ใช้ก๊าซเชื้อเพลิงที่แทบไม่มีกำมะถันอยู่เลย ร่วมกับน้ำมันเตากำมะถันต่ำพิเศษ ในอนาคตจะเปลี่ยนไปใช้ก๊าซธรรมชาติ ซึ่งนอกจากไม่มีกำมะถันแล้วยังเผาไหม้ได้สมบูรณ์กว่า เป็นผลให้ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกรวมด้วย รวมถึงศึกษาการลดปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์จากกระบวนการผลิตให้เหลือน้อยที่สุด และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากที่สุด
- จากมาตรฐานข้อกำหนดคุณภาพและลักษณะของน้ำมันเชื้อเพลิงตามมาตรฐาน EURO IV ที่กรมธุรกิจพลังงานกำหนดให้มีผลบังคับใช้วันที่ 1 มกราคม 2555 นั้น บริษัท ได้ดำเนินการศึกษาการปรับปรุงหน่วยผลิตน้ำมันเบนซินให้เป็นไปตามมาตรฐานดังกล่าว

#### 2. ธุรกิจการตลาด

- ยกระดับมาตรฐานสถานีบริการและการบริการ ให้ลูกค้ามีความพึงพอใจใน 3 ลำดับแรก ของบริษัท ค่ายปลีคน้ำมันในประเทศ (Top 3 Brand of Choice) โดยพัฒนางานบริการสู่ระดับ Top – Class และสื่อสารสร้าง Awareness Brand บางจากอย่างต่อเนื่อง
- รักษาการเป็นผู้นำพลังงานทดแทนอย่างต่อเนื่อง โดยบริษัท จะเน้นการขยายจำนวนสถานีบริการจำหน่ายแก๊สโซฮอล์ E20 และ E85 ให้ครอบคลุมพื้นที่มากขึ้น เพื่อรองรับกับความต้องการ และตาม

ปริมาณที่เพิ่มขึ้นของจำนวนรถยนต์ที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต เพื่อเป็นอีกหนึ่งทางเลือกให้แก่ผู้บริโภค สอดคล้องกับนโยบายและมาตรการการส่งเสริมพลังงานทดแทนของภาครัฐ เพื่อประโยชน์ต่อความมั่นคงด้านพลังงานและเศรษฐกิจของประเทศ

- พัฒนาภาพลักษณ์สถานีบริการ โดยเน้นการปรับปรุงภาพลักษณ์ / การบริการ พัฒนาน้ำมันคุณภาพสะอาด มาตรฐานสูง นอกจากนี้ บริษัทฯ มีแผนที่จะเพิ่มจำนวน และพัฒนาปั๊มชุมชน เพื่อรองรับการบริโภคของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อชุมชนสหกรณ์ท้องถิ่น รวมถึงเพิ่มจำนวนสถานีบริการในทำเลที่มีศักยภาพ เพื่อรองรับการจำหน่ายน้ำมันดีเซลและน้ำมันเบนซินที่เพิ่มขึ้นจากโครงการ PQI
- เพิ่มช่องทางการจำหน่ายน้ำมัน โดยการขยายตลาดส่งออกน้ำมันสำเร็จรูป และน้ำมันหล่อลื่นไปยังประเทศเพื่อนบ้าน โดยเน้นผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนผสมของเชื้อเพลิงชีวภาพเอทานอล และไบโอดีเซล สอดคล้องกับศักยภาพของบริษัทฯ และความต้องการด้านเชื้อเพลิงชีวภาพของตลาดในภูมิภาคนี้
- พัฒนาธุรกิจเสริมที่มีมูลค่าเพิ่มสูง โดยปรับปรุงภาพลักษณ์ สินค้า และบริการ ของร้านสะดวกซื้อ เพื่อให้เป็นที่นิยม และหาพันธมิตรที่มีความเชี่ยวชาญร่วมดำเนินธุรกิจเสริมอื่นๆ เช่น ศูนย์เปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง ร้านอาหารและเครื่องดื่ม รวมทั้งการขยายการจำหน่ายก๊าซ NGV ในสถานีบริการน้ำมันให้มากขึ้น

### 3. ด้านบัญชีและการเงิน

- ปรับปรุงโครงสร้างเงินทุนของบริษัทฯ ให้มีความคล่องตัวในการระดมทุนในอนาคต และให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการเงินได้ดียิ่งขึ้น
- ปรับปรุงระบบการดำเนินงานของงานบัญชีและงานการเงิน โดยนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ เช่น ระบบรับจ่ายเงิน ระบบตรวจสอบทรัพย์สิน ระบบจัดซื้อจัดจ้าง และระบบจัดการงบประมาณ
- ผลักดัน Rating ของบริษัทฯ เพื่อความคล่องตัวในการระดมทุนผ่านตราสารทางการเงินต่างๆ และกระจายแหล่งที่มาของเงินทุนจากแหล่งต่างๆ เพื่อสร้างทางเลือก และรักษาความสามารถในการเข้าถึงแหล่งที่มาของเงินทุนนั้นๆ
- สร้างความสัมพันธ์เชิงเครดิตกับธนาคารต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศเพิ่มเติม เพื่อแก้ปัญหาการระงับเรื่องแหล่งเงินกู้

### 4. การพัฒนาองค์กร

- สร้างให้บริษัทฯ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยหลังจากที่ได้มีการกำหนดและประเมินความรู้ความสามารถ (Competency) ของพนักงาน รวมถึงการจัดทำแผนพัฒนาบุคคล (Individual Development Plan) เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดแล้ว บริษัทฯ จะมุ่งสร้างระบบการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) โดยนำระบบ IT เข้ามาช่วยเช่น E-Library, E-Learning เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานมีความใฝ่รู้ ศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงการแบ่งปันความรู้ประสบการณ์ระหว่างพนักงานด้วยตนเอง

- พัฒนาระบบและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส แข่งขันได้ในระดับสากล เพื่อเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ โดยนำหลักการบริหารจัดการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) มาเป็นแนวทาง
- บริษัทฯ ให้ความสำคัญในเรื่องการกำกับกิจการที่ดี และปฏิบัติตามแนวทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จากการประมวลหลักการปฏิบัติ และข้อกำหนดเกี่ยวกับจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและการทำงาน เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนได้ถือปฏิบัติ และมุ่งสร้างจิตสำนึกให้พนักงานนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้เป็นหลักในการทำงานประจำวัน รวมถึงการขยายผลการบริหารความเสี่ยงของทั้งองค์กรซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และผลสำเร็จของการดำเนินงาน โดยจะปลูกฝังให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินกิจกรรมปกติ และเป็นวัฒนธรรมขององค์กร
- นอกเหนือจากการสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน ให้เกิดความพึงพอใจต่อพนักงานมาต่อเนื่องแล้ว บริษัทฯ มีแผนที่จะพัฒนาการบริหารจัดการบุคคลให้พนักงานเกิดการผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) เพื่อผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท และมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### 5. ธุรกิจใหม่

- ในปี 2552 บริษัทฯ จะเร่งดำเนินการก่อสร้างโรงงานผลิตไบโอดีเซลที่บางปะอินให้แล้วเสร็จตามแผนงาน ภายใต้งบประมาณที่กำหนด ซึ่งน้ำมันไบโอดีเซลที่ผลิตได้นี้ จะนำมาผสมกับน้ำมันดีเซลหมุนเร็วเป็นน้ำมันดีเซล B2 และ B5 จำหน่ายให้กับลูกค้าบริษัทฯ ต่อไป
- พัฒนาโอกาสการลงทุนในธุรกิจใหม่ ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจในปัจจุบัน เพื่อรับความผันผวนจากผลประกอบการของธุรกิจหลัก

#### 4. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์

##### 4.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ ผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ แบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้

###### 1) ผลิตภัณฑ์น้ำมันเชื้อเพลิง ได้แก่

###### 1.1) ก๊าซหุงต้ม

เป็นสารประกอบไฮโดรคาร์บอนพวกก๊าซโพรเพนและก๊าซบิวเทน บรรจุในถังเหล็กที่ภายใต้แรงดันสูงจะมีสภาพเป็นของเหลว ส่วนมากนำไปใช้ในงานหุงต้มในครัวเรือน และสามารถนำไปใช้ในงานอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น งานอบสีตู้เย็น งานอบใบยาสูบ งานตัดแก้ว งานโลหะพวกเชื่อมบัดกรี และงานตัดแผ่นเหล็ก เป็นต้น นอกจากนี้ยังอาจใช้เป็นเชื้อเพลิงสำหรับเครื่องยนต์เบนซินได้

###### 1.2) น้ำมันเบนซิน

เป็นน้ำมันเชื้อเพลิงสำหรับเครื่องยนต์เบนซิน ประเภทของน้ำมันเบนซินแบ่งโดยค่าออกเทน ซึ่งเป็นตัวเลขที่แสดงคุณสมบัติด้านทานการน็อคของเครื่องยนต์ ข้อกำหนดของรัฐได้กำหนดประเภทของน้ำมันเบนซินตามค่าออกเทน ได้แก่ ออกเทน 95 และ ออกเทน 91 โดยน้ำมันเบนซินของบริษัทฯ มีชื่อทางการค้าดังนี้

- น้ำมันเบนซิน กรีนพลัส 91
- แก๊สโซฮอล์ ซูเปอร์ฟาสต์ 91 (ออกเทน 91)
- แก๊สโซฮอล์ ซูเปอร์ฟาสต์ 95 (ออกเทน 95)
- แก๊สโซฮอล์ E20 (ออกเทน 95)
- แก๊สโซฮอล์ E85 (ออกเทน >100)

ตั้งแต่ปี 2544 บริษัทฯ ได้เริ่มโครงการจำหน่ายน้ำมันแก๊สโซฮอล์ ซึ่งเป็นน้ำมันเบนซิน ผสมเอทานอล (เอทิลแอลกอฮอล์) ซึ่งผลิตจากพืชผลการเกษตร ในสัดส่วนประมาณร้อยละ 10 ทดแทนสาร MTBE (Methyl Tertiary Butyl Ether) โดยใช้ชื่อทางการค้าว่าน้ำมันแก๊สโซฮอล์ ซูเปอร์ฟาสต์ 95 (ออกเทน 95) และน้ำมันแก๊สโซฮอล์ ซูเปอร์ฟาสต์ 91 (ออกเทน 91) สามารถใช้ได้กับเครื่องยนต์เบนซิน ซึ่งได้รับการยืนยันจากบริษัทผู้ผลิตรถยนต์รายต่างๆ แล้วว่ารถยนต์ที่ใช้เครื่องยนต์เบนซินสามารถใช้ได้โดยไม่ต้องปรับแต่งเครื่องยนต์แต่อย่างใด ทั้งนี้การใช้แก๊สโซฮอล์จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมในด้านต่างๆ เช่น ช่วยลดมลพิษทางอากาศ ประหยัดเงินตราต่างประเทศจากการนำเข้าสาร MTBE ลดผลกระทบที่เกิดจากราคาน้ำมันแพง ยกระดับราคาพืชผลทางการเกษตร ซึ่งเป็นการกระจายการลงทุนและการจ้างงานสู่ชนบท

บริษัทฯ ได้ยกเลิกการจำหน่ายน้ำมันเบนซินกรีนพลัส 95 ตั้งแต่เดือนธันวาคม 2550 ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนนโยบายด้านพลังงานทดแทนของภาครัฐ ที่ส่งเสริมการใช้เชื้อเพลิงชีวภาพและพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น พร้อมกันนี้บริษัทฯ ยังได้พัฒนาพลังงานทดแทนอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นอีกทางเลือกหนึ่งของผู้บริโภค โดยในเดือนมกราคม 2551 บริษัทฯ ได้เริ่มจำหน่ายแก๊สโซฮอล์ E20 (ออกเทน 95) ซึ่งเป็นน้ำมันเชื้อเพลิงที่ได้จากการนำน้ำมันเบนซินไร้สารตะกั่วผสมกับเอทานอลหรือเอทิลแอลกอฮอล์ซึ่งเป็นแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ 99.5% (ที่ผลิตจากพืชผลทางการเกษตร เช่น อ้อย มันสำปะหลัง เป็นต้น) ในอัตราส่วน เบนซิน 80 : เอทานอล 20 โดยมีค่าออกเทน 95 ตามมาตรฐานของกระทรวงพลังงาน ซึ่งสามารถใช้ได้กับเครื่องยนต์ที่ออกแบบมาสำหรับการใช้ E20 และในเดือน

พฤศจิกายน 2551 บริษัทฯ ได้เริ่มจำหน่ายแก๊สโซฮอล์ E85 (ออกเทน >100) ซึ่งเป็นการนำเอทานอลมาผสมในน้ำมันเบนซินในสัดส่วนร้อยละ 85 มีค่าออกเทนสูงกว่า 100

### 1.3) น้ำมันก๊าด

โดยส่วนมาก น้ำมันก๊าดใช้เป็นเชื้อเพลิงสำหรับไฟตะเกียงเพื่อให้แสงสว่างในชนบทที่อยู่ห่างไกลและยังไม่มีไฟฟ้าเข้าถึง นอกจากนี้ยังนิยมใช้ในงานอุตสาหกรรมบางชนิดที่ต้องการการเผาไหม้ของเชื้อเพลิงที่สะอาด เช่น อุตสาหกรรมกระเบื้องเคลือบเซรามิก เป็นต้น

### 1.4) น้ำมันเชื้อเพลิงเครื่องบินไอพ่น

เป็นน้ำมันเชื้อเพลิงที่ใช้สำหรับเครื่องยนต์ไอพ่นในเครื่องบินพาณิชย์ทั่วไป คุณภาพของน้ำมันเชื้อเพลิงเครื่องบินจะเข้มงวดกว่าคุณภาพน้ำมันสำหรับเครื่องยนต์ประเภทอื่น น้ำมันเชื้อเพลิงเครื่องบินจะต้องสะอาดปราศจากสิ่งปนเปื้อน ไม่แข็งตัวที่อุณหภูมิต่ำ จะต้องมีความถ่วงจำเพาะและค่าความร้อนตามที่กำหนด สะอาดเมื่อถูกไหม้ และต้องมีสภาพคงตัวอยู่ตลอดเมื่อเผาให้ร้อนขณะใช้งาน

### 1.5) น้ำมันดีเซลหมุนเร็ว

ใช้เป็นเชื้อเพลิงสำหรับเครื่องยนต์ดีเซลหมุนเร็ว เช่น รถยนต์ รถบรรทุก เรือประมง เรือโดยสาร และรถแทรกเตอร์ ฯลฯ โดยน้ำมันดีเซลของบริษัทฯ มีชื่อทางการค้าดังนี้

- เพาเวอร์ดี
- ไบโอดีเซล สูตรเพาเวอร์ดี บี 5
- บางจากเพาเวอร์ดี บี 5 มาตรฐาน EURO 4

ตั้งแต่ปี 2547 บริษัทฯ ได้เข้าร่วมโครงการวิจัยสาธิตการผลิตและการใช้ไบโอดีเซลเป็นเชื้อเพลิงของกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน (พพ.) ซึ่งไบโอดีเซล เป็นพลังงานทดแทน ที่ได้มาจากการเพาะปลูกพืชผลทางการเกษตรเป็นวัตถุดิบในการผลิต มีคุณภาพเทียบเคียงกับน้ำมันดีเซล อีกทั้งมีส่วนช่วยลดปัญหามลภาวะทางอากาศ และช่วยประหยัดเงินตราต่างประเทศจากการนำเข้าน้ำมัน ซึ่งบริษัทฯ ได้ศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยนำน้ำมันดีเซลผสมกับไบโอดีเซล ในสัดส่วนประมาณร้อยละ 5 โดยใช้ชื่อทางการค้าว่า ไบโอดีเซล สูตรเพาเวอร์ดี บี 5 ซึ่งสามารถใช้ได้กับเครื่องยนต์ดีเซลโดยไม่ต้องปรับแต่งเครื่องยนต์แต่อย่างใดดีเซล

ปี 2551 บริษัทฯ ได้ผสมไบโอดีเซลในอัตราส่วนร้อยละ 2 ในน้ำมันดีเซล เพาเวอร์ดี ตามข้อกำหนดของภาครัฐ นอกจากนี้บริษัทฯ ได้พัฒนาน้ำมันดีเซล มาตรฐานยุโรป (EURO IV) ที่มีปริมาณกำมะถันต่ำกว่าน้ำมันดีเซลทั่วไปถึง 7 เท่า จึงช่วยลดมลพิษจากการเผาไหม้ เพื่อคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น

### 1.6) น้ำมันเตา

เป็นผลิตภัณฑ์น้ำมันที่ได้จากส่วนที่มีจุดเดือดสูงของน้ำมันดิบ ใช้ประโยชน์มากในงานอุตสาหกรรม การคมนาคมขนส่ง และใช้ในการผลิตกระแสไฟฟ้า

2) ผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่น เป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้เคลือบระหว่างผิวสัมผัสเพื่อลดความเสียดทาน และการสึกหรอ นอกจากนี้ยังช่วยระบายความร้อน ถ่ายทอดกำลัง ทำความสะอาดคราบเขม่า และเศษโลหะที่เกิดจากการสึกหรอ โดยน้ำมันหล่อลื่นแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

2.1) น้ำมันหล่อลื่นยานยนต์

ประกอบด้วย GE SERIES สำหรับเครื่องยนต์เบนซิน D3 SERIES สำหรับเครื่องยนต์ดีเซล น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์สองจังหวะ น้ำมันเกียร์ น้ำมันเบรก ฯลฯ

2.2) น้ำมันหล่อลื่นอุตสาหกรรม

ประกอบด้วย น้ำมันไฮดรอลิก น้ำมันเกียร์อุตสาหกรรม น้ำมันถ่ายเทความร้อน น้ำมันเทอร์ไบน์ น้ำมันเครื่องอัดอากาศ น้ำมันตัดกลึงโลหะ ฯลฯ

2.3) จาระบี

ประกอบด้วย จาระบีเอนกประสงค์ จาระบีงานหนักและทนความร้อนสูง รวมทั้งจาระบีที่ใช้ในงาน อุตสาหกรรมอาหาร

ผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นของบริษัทฯ ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพสอดคล้องกับมาตรฐานจาก สถาบันปิโตรเลียมแห่งสหรัฐอเมริกา (API) มาตรฐานยุโรป และผู้ผลิตยานยนต์ที่มีชื่อเสียงต่างๆ และในปี 2551 บริษัทฯ ยังได้ผ่านการตรวจรับรองมาตรฐานการจัดการคุณภาพ ISO 9001 : 2000 จากสำนักงานคณะกรรมการว่าด้วยการรับรองระบบคุณภาพแห่งสหราชอาณาจักร (The United Kingdom Accreditation Service ; UKAS ประเทศอังกฤษ) และคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยการรับรองระบบงาน (National Accreditation Council : NAC ประเทศไทย) ในขอบข่ายของธุรกิจน้ำมันหล่อลื่นครบวงจร (ประกอบด้วย การจัดหา การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการจัดจำหน่าย) และมาตรฐานระบบการจัดการคุณภาพสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ ISO/TS 16949:2002 International Automotive Task Force (IATF) ในขอบข่ายของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการผลิตผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นสำหรับ อุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นรายแรกของประเทศไทย

3) ผลิตภัณฑ์ที่เป็นวัตถุดิบสำหรับโรงกลั่นน้ำมันปิโตรเลียมหรือโรงงานปิโตรเคมี ได้แก่

3.1) น้ำมันเตาประเภท Straight Run (Long Residue)

ใช้เป็นวัตถุดิบต่อเนื่อง สำหรับกระบวนการผลิตของโรงกลั่นที่มีหน่วยแตกตัวโมเลกุลน้ำมัน (Cracking Unit)

3.2) น้ำมันองค์ประกอบเรฟฟอร์มเมท

ใช้เป็นวัตถุดิบเพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิตของโรงงานปิโตรเคมี เพื่อไปสกัดเป็นสารอะโรมาติกส์ หรือผลิตเป็นน้ำมันเบนซิน

3.3) น้ำมันองค์ประกอบไอโซเมอร์เรท

ใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับกระบวนการผลิตของโรงกลั่นน้ำมันปิโตรเลียม เพื่อผลิตเป็นน้ำมันเบนซิน

4) ผลิตภัณฑ์ผลพลอยได้ ได้แก่ สารกำมะถัน ซึ่งเป็นธาตุที่ปนอยู่ในเนื่อน้ำมันตามธรรมชาติ เมื่อแยกกำมะถันออกมาแล้วสามารถนำไปใช้ได้โดยตรงหลายอย่าง เช่น เป็นส่วนผสมในการผลิตกรดกำมะถัน ยางรถยนต์ ยาฆ่าแมลง สารปฏิชีวนะ ฟอกสี น้ำตาลทราย แชมพู และใช้ทำสารประกอบของกำมะถัน เป็นต้น

## 4.2 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อโอกาสหรือข้อจำกัด

สำหรับลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่งประกอบด้วย ธุรกิจโรงกลั่นน้ำมัน ธุรกิจค้าส่ง และธุรกิจค้าปลีก รวมถึงการจำหน่ายผ่านสถานีบริการ สามารถแบ่งปัจจัยที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ ในด้านต่างๆ ดังนี้

1) ที่ตั้งของโรงกลั่นทำให้มีความได้เปรียบเชิงต้นทุน เนื่องจากสถานที่ตั้งของโรงกลั่นน้ำมันของ บริษัทฯ อยู่ในกรุงเทพมหานคร ซึ่งถือว่าเป็นพื้นที่ที่มีความต้องการบริโภคน้ำมันเป็นส่วนใหญ่ของปริมาณการใช้้ำมันทั่วประเทศ จึงทำให้บริษัทฯ มีข้อได้เปรียบในการขนส่งน้ำมันสำเร็จรูปจากโรงกลั่นไปยังผู้บริโภค เมื่อเทียบกับผู้ประกอบการรายอื่นที่ส่วนใหญ่มีที่ตั้งโรงกลั่นอยู่แถบชายฝั่งทะเลด้านตะวันออก โดยบริษัทฯ สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายด้านการขนส่ง อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ก็มีต้นทุนการขนส่งน้ำมันดิบเข้าสู่โรงกลั่นมากกว่าผู้ประกอบการรายอื่นเช่นกัน เนื่องจากสถานที่ตั้งโรงกลั่นของบริษัทฯ อยู่ห่างจากท่าเรือรับน้ำมันดิบแถบชายฝั่งทะเลด้านตะวันออกมากกว่า ซึ่งทำให้ผลต่างของต้นทุนการขนส่งน้ำมันของบริษัทฯ และผู้ประกอบการรายอื่นลดลง

ในการทำตลาดภายในประเทศ โรงกลั่นน้ำมันของบริษัทฯ ถือว่ามีข้อได้เปรียบด้านสถานที่ตั้งที่ใกล้กลุ่มผู้บริโภคมากที่สุด แต่ในทางตรงกันข้ามการทำตลาดต่างประเทศถือเป็นข้อจำกัดของบริษัทฯ เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการรายอื่น เนื่องจากจะเสียค่าขนส่งที่เพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ เน้นการทำตลาดภายในประเทศเป็นหลัก และจำกัดการขยายตลาดต่างประเทศเฉพาะส่วนที่มีกำไรสูง

2) การกระจายเครือข่ายสถานีบริการชุมชน นอกเหนือจากการกระจายเครือข่ายของสถานีบริการขนาดใหญ่แล้ว บริษัทฯ ยังมีการกระจายเครือข่ายสถานีบริการชุมชน ซึ่งบริษัทฯ เป็นผู้ให้สิทธิในการดำเนินกิจการภายใต้เครื่องหมายบางจาก โดยการขยายตัวของสถานีบริการดังกล่าวถือเป็นการขยายเครือข่ายที่ใช้เงินลงทุนน้อยที่สุด แต่ให้ผลตอบแทนสูงสุดเมื่อเทียบกับสถานีบริการน้ำมันประเภทอื่น ซึ่ง ณ สิ้นเดือนธันวาคม ปี 2551 มีจำนวนสถานีบริการชุมชน 550 แห่ง กระจายอยู่กว่า 70 จังหวัด ทั่วประเทศ

3) ความยืดหยุ่นของกระบวนการกลั่น เนื่องจากโรงกลั่นน้ำมันของบริษัทฯ ในปัจจุบันยังไม่มีหน่วยแตกตัวโมเลกุล (Cracking Unit) เพื่อปรับลดสัดส่วนน้ำมันเตา ดังนั้นจึงเป็นข้อจำกัดอย่างหนึ่งในการเลือกน้ำมันดิบเข้ากลั่น อย่างไรก็ตาม ในปี 2551 บริษัทฯ ได้มีการจัดการกับข้อจำกัดดังกล่าว โดยการนำน้ำมันเตาที่กลั่นได้ส่งออกไปจำหน่ายที่ประเทศญี่ปุ่น และจีน อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ กำลังดำเนินการก่อสร้างในโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน ซึ่งจะทำให้บริษัทฯ สามารถลดสัดส่วนผลิตภัณฑ์น้ำมันเตา และเพิ่มสัดส่วนผลิตภัณฑ์น้ำมันมูลค่าสูง เช่น น้ำมันดีเซลและเบนซินได้ ซึ่งโครงการนี้จะแล้วเสร็จ และสามารถเดินเครื่องได้ในต้นปี 2552

4) ฐานะทางการเงินที่ดีขึ้นจากการปรับโครงสร้างทางการเงิน จากการดำเนินการปรับโครงสร้างทางการเงิน ตามมติของคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2546 และวันที่ 16 ธันวาคม 2546 ซึ่งประกอบไปด้วย การจัดหาเงินทุนใหม่จำนวน 12,500 ล้านบาท และการระดมทุนโดยการออกและเสนอขายดีอาร์หุ้นสามัญ และดีอาร์หุ้นกู้แปลงสภาพผ่านบริษัท สยามดีอาร์ จำกัด จำนวน 7,003 ล้านบาท เพื่อนำไปชำระคืนหนี้เดิม ซึ่งบริษัทฯ ได้ดำเนินการแล้วเสร็จเมื่อปี 2547 ส่งผลให้โครงสร้างหนี้ และ โครงสร้างเงินทุนใหม่สอดคล้องกับกระแสเงินสดจากการดำเนินงาน โดยบริษัทฯ มีต้นทุนทางการเงินที่ถูกลง และมีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งขึ้น

5) สภาพคล่องทางการเงินที่ดีขึ้นจากการปรับโครงสร้างเงินกู้ ในวันที่ 2 กรกฎาคม 2551 บริษัทฯ ดำเนินการปรับโครงสร้างเงินกู้ ระยะยาวและเงินทุนหมุนเวียนวงเงินจำนวน 28,980 ล้านบาท กับ 6 สถาบันการเงินชั้นนำ ได้แก่ ธนาคารไทยพาณิชย์, ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, ธนาคารนครหลวงไทย, ธนาคารทหารไทย, ธนาคารเอบีเอ็นแอมโร และธนาคาร มิซูโฮ คอร์ปอเรต เพื่อให้มีโครงสร้างทางการเงินและสภาพคล่องที่ดีขึ้น มีเงื่อนไขของสัญญาเงินกู้

ที่ดียิ่งขึ้น และสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนที่เหมาะสม รวมถึงเป็นการสร้างเสถียรภาพค่าใช้จ่ายด้านอัตราดอกเบี้ยอีกด้วย

6) สภาวะการแข่งขันของธุรกิจค้าปลีก เนื่องจากปริมาณการผลิตน้ำมันโดยรวมยังคงสูงกว่าปริมาณการบริโภคน้ำมันภายในประเทศจึงทำให้สภาวะการแข่งขันยังคงสูงอยู่โดยเฉพาะธุรกิจค้าปลีก ในช่วงที่ผ่านมาผู้ค้าแต่ละรายพัฒนาและออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เป็นจำนวนมาก ตลอดจนการวางแผนการตลาดเพื่อเพิ่มปริมาณการขาย เช่น แผนการส่งเสริมการขาย การก่อสร้างร้านสะดวกซื้อภายในสถานบริการน้ำมัน หรือการให้ส่วนลด เป็นต้น อย่างไรก็ตาม แผนการตลาดดังกล่าวจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนเพิ่มเติม ซึ่งบริษัทฯ ได้พิจารณาจัดสรรงบประมาณลงทุนดังกล่าวโดยยึดหลักแผนกลยุทธ์ที่จะพัฒนาเครือข่ายโดยเน้นลงทุนในพื้นที่ที่มีศักยภาพ เพื่อขยายฐานลูกค้าให้สามารถรองรับปริมาณการจำหน่ายที่เพิ่มขึ้น หลังจากโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน แล้วเสร็จในต้นปี 2552

7) ความต้องการบริโภคน้ำมันเตา จากการที่ราคาน้ำมันเตาในช่วงเวลาที่ผ่านมามีราคาสูงขึ้น ทำให้โรงงานอุตสาหกรรมจำนวนมากได้หันไปใช้ก๊าซธรรมชาติ และถ่านหินซึ่งมีราคาต่ำกว่า รวมถึงโรงงานที่มีศักยภาพในการผลิตก๊าซชีวภาพก็หันมาลงทุน ผลิตใช้เป็นเชื้อเพลิงเอง จึงส่งผลให้ความต้องการใช้น้ำมันเตาลดลงเป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้ขยายตลาดน้ำมันเตา ไปยังกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมขนาดเล็กถึงขนาดกลาง ที่มีข้อกำหนดในการลงทุนปรับเปลี่ยนเครื่องจักรให้ใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นเชื้อเพลิงได้ และกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมผลิตน้ำมันหล่อลื่น ซึ่งใช้น้ำมันเตาเป็นวัตถุดิบในการผลิต นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมุ่งเน้นพัฒนาและขยายตลาดส่งออกน้ำมันเตาเกรดพิเศษที่มีกำมะถันต่ำให้กับลูกค้าในต่างประเทศ ได้แก่ ประเทศญี่ปุ่นและจีน ซึ่งลูกค้าสามารถนำน้ำมันเตาประเภทนี้ไปกลั่นต่อเป็นน้ำมันดีเซล และเบนซิน

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ กำลังดำเนินการก่อสร้างในโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน ซึ่งจะทำให้ บริษัทฯ สามารถกลั่นน้ำมันดิบเป็นน้ำมันสำเร็จรูปมูลค่าสูงได้ในสัดส่วนที่เพิ่มสูงขึ้นได้ด้วยตนเอง โดยได้เริ่มเริ่มก่อสร้างมาตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2549 และณ สิ้นปี 2551 มีความคืบหน้าใกล้แล้วเสร็จสมบูรณ์ โดยคาดว่าบริษัทฯ จะเริ่มเดินเครื่องโครงการ PQI ได้ภายในไตรมาสแรกปี 2552



### 4.3 การตลาดและภาวะการแข่งขัน

#### กลยุทธ์การแข่งขัน

##### 1. ด้านธุรกิจโรงกลั่น

บริษัทฯ มุ่งพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจการตลาดและลูกค้า พัฒนาผลิตภัณฑ์สะอาดเพื่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนขยายความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างผลประโยชน์สูงสุด (Logistics Co-Operation) ในการลดต้นทุนค่าใช้จ่าย ลดข้อจำกัดในการผลิตและการตลาด บริษัทฯ ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการกลั่น และควบคุมประสิทธิภาพการผลิต ให้สามารถรองรับการกลั่นน้ำมันดิบชนิดใหม่ ๆ รวมทั้ง ติดตามสถานการณ์ค่าการกลั่นอย่างใกล้ชิด และบริหารความเสี่ยงค่าการกลั่นด้วยการใช้เครื่องมือทางการเงิน ซื้อขายราคาน้ำมันในตลาดซื้อขายล่วงหน้า (Hedging) รวมถึงการบริหารความเสี่ยงอัตราแลกเปลี่ยนของค่าการกลั่น ด้วยการซื้อขายอัตราแลกเปลี่ยนล่วงหน้า เพื่อลดผลกระทบของค่าเงินบาทที่แข็งค่าขึ้น อีกทั้งยังควบคุมระดับน้ำมันคงคลังให้อยู่ในระดับต่ำ เพื่อลดความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมัน นอกจากนี้บริษัทฯ ยังเร่งดำเนินการก่อสร้างโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการเลือกใช้น้ำมันดิบในการกลั่น และสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ ในระยะยาว อีกทั้งบริษัทฯ ยังร่วมมือกับบมจ.ปตท. ในการลงทุนก่อสร้างโครงการโรงไฟฟ้าชนิดพลังงานร่วม ซึ่งทำให้ความมั่นคงของระบบไฟฟ้าที่จ่ายให้โรงกลั่นมีเสถียรภาพมากขึ้น และมีต้นทุนสาธารณูปการที่ต่ำลง

##### 2. ด้านธุรกิจการตลาด แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ตลาดค้าปลีก และตลาดอุตสาหกรรม

- สำหรับตลาดค้าปลีก บริษัทฯ ได้ปรับโครงสร้างเครือข่ายสถานีบริการ โดยเน้นการลงทุนในทำเลที่มีศักยภาพในการแข่งขัน เพื่อเพิ่มรายได้ และรองรับการจำหน่ายที่เพิ่มขึ้นหลังโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมันแล้วเสร็จ และเน้นความเป็นผู้นำพลังงานทดแทน โดยเน้นการขายพลังงานทดแทน อีกทั้งบริษัทฯ ได้ลงทุนปรับปรุงภาพลักษณ์ (Rebranding) สถานีบริการบนเส้นทางหลักและเน้นการยกระดับคุณภาพงานบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจและความประทับใจแก่ลูกค้า ด้วยการฝึกอบรม ให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการและเจ้าหน้าที่สถานีบริการ มีการจัดโครงการผู้ตรวจประเมินนิรนาม (Mystery Shopper) เพื่อรักษามาตรฐานคุณภาพงานบริการ นอกจากนี้ยังร่วมมือกับบมจ.ปตท. เปิดจำหน่ายก๊าซ NGV สำหรับรถยนต์ในสถานีบริการน้ำมันบางจาก และพัฒนาธุรกิจ Non-oil อย่างต่อเนื่อง เช่น ร้านกาแฟสด "Inthanin" และธุรกิจบริการหลังลาน Green Wash , Green Serve และ Green Auto Service เป็นต้น

- สำหรับตลาดอุตสาหกรรม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการจำหน่ายน้ำมันเตา ยังคงมีการแข่งขันด้านราคาเนื่องจากความต้องการน้ำมันเตาที่ลดลงเป็นอย่างมาก บริษัทฯ จึงมุ่งเน้นการรักษาฐานการขายในตลาดโดยเน้นคุณภาพสินค้าและบริการ รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าหลักอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้บริษัทฯ ยังมีแนวทางในการขยายตลาดน้ำมันดีเซลในประเทศและส่งออกไปประเทศเพื่อนบ้าน รวมถึงขยายตลาดน้ำมันหล่อลื่นไปจำหน่ายยังต่างประเทศ

##### 3. ด้านการพัฒนาองค์กร

บริษัทฯ มุ่งสร้างให้บริษัทฯ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) โดยสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ผ่านระบบ Knowledge Management ระบบ E-Learning รายการวิทยุเสียงตามสายและกิจกรรมต่างๆ เช่น IT Day, CG Day และ SHEE (Safety Health Environment and Energy) Day เป็นต้น ทั้งนี้บริษัทฯ มีแผนพัฒนาพนักงานอย่างมีระบบ โดยการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ขึ้นให้

เหมาะสมกับพนักงานแต่ละคน รวมถึงยังได้เชื่อมโยง Career Path ของพนักงานเข้ากับแผนการโยกย้ายงาน (Rotation Plan) รวมทั้งมีระบบ Talent Management เพื่อให้การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

บริษัทฯ ได้พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร โดยสร้างบรรยากาศการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance : CG) และการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร (Enterprisewide Risk Management : ERM) ผ่านการประชาสัมพันธ์ภายในอย่างต่อเนื่อง โดยให้พนักงานมีส่วนร่วม และให้อยู่ในกระบวนการทำงานประจำวันของพนักงาน รวมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานเอกสาร และงานจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นและมีความโปร่งใสผ่านระบบ e-Workflow, e-Payment, e-Vender และ e-Procurement นอกจากนี้บริษัทฯ ยังมุ่งเน้นในเรื่องการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) ชุมชน และภาครัฐอย่างต่อเนื่อง

#### 4. ด้านการเงิน

ในช่วงปี 2551 ที่ผ่านมา หลายธุรกิจได้รับผลกระทบจากวิกฤติทางการเงิน บริษัทฯ พึงตระหนักถึงความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายนอกต่างๆ โดยได้มีนโยบายในการจัดการด้านการเงินอย่างรัดกุม และเล็งเห็นว่าการจัดการด้านสภาพคล่องทางการเงินเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารการเงินให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งนอกจากความต้องการเงินทุนหมุนเวียนที่จะใช้ในการดำเนินงานปกติแล้ว บริษัทฯ ยังมีความจำเป็นต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น เพื่อจัดหาน้ำมันดิบรองรับในช่วงการทดสอบการเดินเครื่อง และรองรับสำหรับการขยายธุรกิจที่ให้ผลตอบแทนที่ดีในอนาคต โดยบริษัทฯ ได้ทำการ Refinancing เงินกู้ในช่วงกลางปี สอดคล้องกับแผนการเพื่อปรับปรุงโครงสร้างเงินทุนของ บริษัทฯ ในระยะยาว โดยการ Refinancing ดังกล่าว ทำให้บริษัทฯ สามารถปรับเงื่อนไขให้ดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการระดมทุนในอนาคต เพิ่มสภาพคล่องทางการเงินให้อยู่ในระดับสูงสุด รวมทั้งเพิ่มความสามารถในการบริหารการเงิน และบริหารความเสี่ยงทางการเงินที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้กระจายแหล่งที่มาของเงินทุนจากแหล่งต่างๆ และจัดหาเงินทุนเพิ่มเติมรวมถึงขยายความสัมพันธ์เชิงเครดิตจากธนาคารใหม่ๆ เพื่อสร้างทางเลือก และรักษาความสามารถในการเข้าถึงแหล่งที่มาของเงินทุนนั้นๆ อีกทั้ง ยังมุ่งเน้นในการพัฒนาระบบงานให้ได้มาตรฐานสากล และนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

#### ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

อุตสาหกรรมน้ำมันสำเร็จรูปเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันในระดับภูมิภาค ในขณะที่อุตสาหกรรมน้ำมันดิบมีการแข่งขันในระดับโลก ทั้งนี้เนื่องจากการค้ำน้ำมันสำเร็จรูปจะถูกจำกัดด้วยความได้เปรียบเสียเปรียบทางการขนส่งจากที่ตั้งของโรงกลั่นแต่ละแห่ง ซึ่งมักจะถูกสร้างให้กระจายอยู่ในพื้นที่ที่มีความต้องการในทุกภูมิภาค ในขณะที่การแข่งขันในอุตสาหกรรมน้ำมันดิบขึ้นกับคุณภาพของน้ำมันดิบ และแหล่งน้ำมันดิบ ซึ่งมีข้อจำกัดตามสภาพทางภูมิศาสตร์

โรงกลั่นสามารถแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่

- **Simple Refinery (Hydroskimming)** คือ โรงกลั่นที่มีกระบวนการกลั่นแบบ Distillation ที่ทำการแยกองค์ประกอบในน้ำมันดิบออกเป็นน้ำมันชนิดเบา หรือน้ำมันเบนซิน น้ำมันชนิดหนักปานกลาง หรือน้ำมันสำหรับเครื่องบินและน้ำมันดีเซล และน้ำมันชนิดหนัก หรือน้ำมันเตา ในอัตราส่วนตามธรรมชาติของน้ำมันดิบแต่ละชนิด

- **Complex Refinery (Conversion Cracking)** คือ โรงกลั่นที่มีหน่วยแตกตัวโมเลกุลน้ำมัน (Cracking Unit) ซึ่งเป็นกระบวนการผลิตที่เพิ่มเติมจากกระบวนการกลั่นน้ำมันแบบ Distillation ที่สามารถแปลงสภาพน้ำมันชนิดหนักบางส่วนให้เป็นน้ำมันชนิดที่เบาขึ้นซึ่งมีมูลค่าสูงกว่าได้ อย่างไรก็ตามโรงกลั่นประเภทนี้มีค่าใช้จ่ายในการลงทุนเพิ่มขึ้นในการติดตั้งหน่วยแตกตัวโมเลกุลน้ำมัน และมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานสูงกว่าเมื่อเทียบกับโรงกลั่นแบบ Simple Refinery

โดยปกติ โรงกลั่นประเภท Simple Refinery และโรงกลั่นประเภท Complex Refinery จะให้อัตราส่วนผลผลิตผลิตภัณฑ์น้ำมันสำเร็จรูปที่แตกต่างกัน ซึ่งปัจจัยในการกำหนดอัตราส่วนผลผลิตที่เหมาะสมต่อความต้องการของผู้บริโภค ประกอบด้วย

- (1) ชนิดของผลิตภัณฑ์น้ำมันสำเร็จรูปที่ต้องการ เช่น น้ำมันเบนซิน น้ำมันดีเซล และน้ำมันเตา
- (2) คุณสมบัติของน้ำมันดิบที่ใช้ในการกลั่น เช่น Sweet, Sour, Light, Heavy
- (3) คุณสมบัติของน้ำมันสำเร็จรูปที่ต้องการ เช่น ค่ากำมะถันต่ำ/สูง

สำหรับในปี 2551 เศรษฐกิจขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 3.7 ชะลอตัวจากปีก่อน เป็นผลเนื่องมาจากวิกฤติทางการเงินในสหรัฐ ซึ่งได้ขยายวงกว้างไปทั่วโลก จากภาวะถดถอยของเศรษฐกิจทั่วโลก ทำให้ความต้องการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงลดลงอย่างมาก ส่งผลให้ราคาน้ำมันในตลาดโลกปรับตัวลดลงอย่างรุนแรง โดยราคาน้ำมันดิบดูไบปิด ณ สิ้นปี 2551 ที่ 36.40 เหรียญสหรัฐ ต่อบาร์เรล ลดลงกว่าร้อยละ 60 เมื่อเทียบกับราคาในช่วงต้นปีที่เฉลี่ยประมาณ 90 เหรียญสหรัฐ ต่อบาร์เรล

สำหรับปี 2552 ธนาคารแห่งประเทศไทยคาดว่าราคาน้ำมันจะยังคงมีแนวโน้มทรงตัวอยู่ในระดับที่ต่ำเนื่องจากอุปสงค์โลกที่ยังคงชะลอตัว จากภาวะเศรษฐกิจโลกที่ถดถอย และคาดว่าเศรษฐกิจไทยยังคงขยายตัวอยู่ในระดับต่ำที่ระดับร้อยละ 0.0 -2.0 แม้ว่านโยบายการเงินและนโยบายการคลังจะช่วยพยุงให้เศรษฐกิจไม่ทรุดตัวมาก แต่ภาวะวิกฤติเศรษฐกิจโลกที่มีผลกระทบมากกว่า

#### ธุรกิจการกลั่น

สำหรับปี 2551 ประเทศไทยมีกำลังการกลั่นรวมทั้งสิ้น 1,092 พันบาร์เรลต่อวัน และมีการใช้กำลังการผลิต 925 พันบาร์เรลต่อวัน คิดเป็นอัตราการใช้กำลังการกลั่นร้อยละ 84.71 ของกำลังการกลั่นรวม

#### **กำลังการกลั่นและการใช้กำลังการกลั่นของโรงกลั่นในประเทศไทยปี 2551**

โรงกลั่น	ชนิดของโรงกลั่น	กำลังการกลั่น (พันบาร์เรลต่อวัน)	การใช้กำลังการกลั่น (พันบาร์เรลต่อวัน)	อัตราการใช้กำลังการกลั่น (ร้อยละ)
1. ไทยออยล์	Complex	275	271.8	98.84
2. ไออาร์พีซี	Complex	215	171.8	79.91
3. เอสโซ่	Complex	165	141.4	85.70
4. สตาร์	Complex	155	127.5	82.26
5. ปตท. อะโรเมติกส์ และ การกลั่น	Complex	145	127.5	87.93
6. บางจาก	Simple	120	73.5	61.25
7. ระยองเพียวริฟายเออร์	Simple	17	11.5	67.65
<b>รวม</b>		<b>1,092</b>	<b>925.0</b>	<b>84.71</b>

ที่มา : กรมธุรกิจพลังงานและ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

ในปี 2551 ปริมาณการผลิตน้ำมันเบนซินอยู่ที่ 145 พันบาร์เรลต่อวัน ขณะที่มีความต้องการใช้ 122 พันบาร์เรลต่อวัน ลดลงจากช่วงเดียวกันในปี 2550 ในอัตราร้อยละ 3.94 สำหรับน้ำมันดีเซลมีระดับการผลิตอยู่ที่ 360 พันบาร์เรลต่อวัน โดยมีความต้องการบริโภค 303 พันบาร์เรลต่อวัน ลดลงจากช่วงเดียวกันในปี 2550 ในอัตราร้อยละ 5.90 สำหรับปริมาณความต้องการใช้น้ำมันเตามีประมาณ 56 พันบาร์เรลต่อวัน ลดลงจากช่วงเดียวกันในปี 2550 ร้อยละ 22.22 เนื่องจากโรงงานอุตสาหกรรมจำนวนมากได้ปรับเปลี่ยนมาใช้ก๊าซธรรมชาติ และถ่านหินซึ่งมีราคาต่ำกว่า มาเป็นเชื้อเพลิงแทนการใช้น้ำมันเตา

เมื่อเปรียบเทียบการผลิตกับความต้องการใช้น้ำมันสำเร็จรูปโดยรวม พบว่าปริมาณการผลิตยังคงสูงกว่าความต้องการใช้ในประเทศ เป็นผลให้ในปี 2551 มีการส่งออกน้ำมันสำเร็จรูปเป็นจำนวน 188 พันบาร์เรลต่อวัน

### การผลิต การใช้ การนำเข้า และการส่งออกน้ำมันสำเร็จรูปปี 2551

หน่วย : พันบาร์เรลต่อวัน

	ปริมาณ			
	การใช้	การผลิต	การนำเข้า	การส่งออก
ก๊าซปิโตรเลียมเหลว	136.2	147.1	0.2	0.7
เบนซินออกเทน 95	5.9	18.6	0.0	14.2
เบนซินออกเทน 91	58.2	68.3	0.0	11.1
แก๊สโซฮอล์	58.3	58.3	0.0	0.0
น้ำมันก๊าด/น้ำมันเครื่องบิน	80.0	106.5	0.8	25.0
ดีเซล	303.2	356.9	1.5	65.4
น้ำมันเตา	56.3	118.1	4.4	62.3
ยางมะตอย	9.2	17.2	0.1	9.2
<b>รวม</b>	<b>707.2</b>	<b>891.0</b>	<b>7.1</b>	<b>188.0</b>

ที่มา : กรมธุรกิจพลังงาน

### ธุรกิจการตลาด

สำหรับปี 2551 ประเทศไทยมีจำนวนสถานีบริการน้ำมัน (จดทะเบียน) ทั้งสิ้น 18,902 แห่ง เพิ่มขึ้นร้อยละ 2 เมื่อเทียบกับปี 2550 ที่มีจำนวน 18,534 แห่ง โดยเฉพาะสถานีบริการน้ำมันที่มีการจำหน่ายพลังงานทดแทนมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก โดย ณ สิ้นปี 2551 มีสถานีบริการน้ำมันที่จำหน่ายน้ำมันไบโอดีเซล (B5) เพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 265 อยู่ที่จำนวนทั้งสิ้น 2,989 แห่ง เมื่อเทียบกับ สิ้นปี 2550 ที่มีอยู่เพียง 818 แห่ง สำหรับสถานีบริการที่จำหน่ายแก๊สโซฮอล์เพิ่มขึ้นร้อยละ 9 อยู่ที่จำนวนทั้งสิ้น 4,166 แห่ง เมื่อเทียบกับ สิ้นปี 2550 ที่มีอยู่ 3,822 แห่ง

### จำนวนสถานีบริการน้ำมัน ณ สิ้นปี 2549 – 2551

หน่วย : แห่ง

ผู้ประกอบการ	2551	2550	2549
ปตท.	1,154	1,198	1,229
เชลล์	573	559	567
เอสโซ่	550	564	584
บางจาก	1,065	1,067	1,096
คาลเท็กซ์	416	392	427
เจ็ท (ปตท.บริหารค้ำปลีก)*	146	146	147
ปิโตรนาส	111	112	112
อื่นๆ	14,887	14,496	13,831
<b>รวม</b>	<b>18,902</b>	<b>18,534</b>	<b>17,993</b>

หมายเหตุ : \* ปี 2550 บมจ.ปตท. ได้ซื้อกิจการ บจ. คอนอโค ผู้ประกอบการสถานีบริการน้ำมันเจ็ท  
ที่มา : สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน

### จำนวนสถานีบริการน้ำมันไบโอดีเซล (B5) และแก๊สโซฮอล์ ณ สิ้นปี 2550 – 2551

หน่วย : แห่ง

น้ำมัน	2551	2550	Δ
ไบโอดีเซล (B5)	2,989	818	265%
แก๊สโซฮอล์	4,166	3,822	9%

ที่มา : สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน

อย่างไรก็ตามในปี 2551 ราคาน้ำมันในตลาดโลกปรับตัวลดลง ส่งผลราคาน้ำมันขายปลีกในประเทศ หาราคาน้ำมันเบนซิน และดีเซลปรับตัวลดลงตาม โดยราคาน้ำมันเบนซิน 91 และดีเซลหมุนเร็วในไตรมาสที่ 4 ปี 2551 เฉลี่ยอยู่ที่ 26.36 และ 22.71 บาทต่อลิตร ตามลำดับ

จากภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวในปี 2551 ส่งผลให้ปริมาณความต้องการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงในประเทศลดลง โดยในปี 2551 ยอดขายจำหน่ายผ่านสถานีบริการเฉลี่ยอยู่ที่ 1,353.70 ล้านลิตรต่อเดือน ลดลงร้อยละ 1.20 เมื่อเทียบกับปี 2550 ที่เฉลี่ย 1,369.50 ล้านลิตรต่อเดือน แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มียอดจำหน่ายผ่านสถานีบริการเพิ่มขึ้นร้อยละ 8.40 และมีส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 14.0 อันเนื่องมาจากการผลักดันการจำหน่ายน้ำมันพลังงานทดแทน ซึ่งได้รับการตอบรับจากผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง

## เปรียบเทียบปริมาณการจำหน่ายน้ำมันผ่านสถานีบริการ ปี 2550 - 2551

สถานีบริการ	ยอดจำหน่าย (ล้านลิตร/เดือน)			ส่วนแบ่งการตลาด(%)		
	2551	2550	Δ	2551	2550	Δ
ปตท.	500.7	446	12.30%	37.0	32.6	4.4
เชลล์	194.7	218.8	-11.00%	14.4	16	-1.6
เอสโซ่	212.1	237.1	-10.50%	15.7	17.3	-1.6
บางจาก	189.2	174.5	8.40%	14.0	12.7	1.2
คาลเท็กซ์	100.8	115.5	-12.70%	7.4	8.4	-1
เจ็ท (ปตท.บริหารค้าปลีก)	81.9	91.8	-10.70%	6.1	6.7	-0.6
ปิโตรนาส	26.1	28.2	-7.60%	1.9	2.1	-0.2
อื่นๆ	48.1	57.8	-16.80%	3.6	4.2	-0.6
รวม	1,353.7	1,369.5	-1.20%	100	100	

ที่มา : กรมธุรกิจพลังงานและ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

การจัดจำหน่ายและช่องทางการจัดจำหน่าย

1) การจัดจำหน่ายผ่านสถานีบริการ กิจการอุตสาหกรรม การจำหน่ายให้ผู้ใช้โดยตรง และการจำหน่ายให้กับหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ

1.1) การจำหน่ายผ่านสถานีบริการ เป็นการจำหน่ายให้แก่ผู้ใช้น้ำมันเชื้อเพลิงทั่วไป ผ่านสถานีบริการน้ำมันของบริษัทฯ ซึ่งมีกระจายอยู่ทั่วประเทศ ซึ่งรวมทั้งสถานีบริการชุมชนซึ่งจำหน่ายให้กับสมาชิกด้วย ซึ่งน้ำมันทั้งหมดจัดส่งโดยทางรถยนต์

บริษัทฯ แบ่งประเภทของสถานีบริการน้ำมันออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

ประเภท	จำนวน (แห่ง)	สัดส่วน (%)
1. <b>Company Own Company Operate (COCO):</b> บริษัทฯเป็นผู้ลงทุนและเป็นเจ้าของสถานีบริการ โดยให้ บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด เป็นผู้บริหารจัดการภายในสถานีบริการ โดยที่บริษัทฯเป็นผู้กำหนดนโยบายและภาพลักษณ์ของการดำเนินธุรกิจค้าปลีกเพื่อให้ บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด ใช้เป็นแนวทางในการบริหารธุรกิจ ซึ่งสถานีบริการประเภท COCO ส่วนใหญ่จะเป็นสถานีบริการที่มีขนาดใหญ่ และตั้งอยู่บนถนนสายหลัก ดังนั้นสถานีบริการดังกล่าวจะถูกควบคุมและดูแลเพื่อใช้เป็นสถานีบริการต้นแบบสำหรับสถานีบริการประเภทอื่นๆ	161	15.12%
2. <b>Company Own Dealer Operate (CODO):</b> บริษัทฯเป็นผู้ลงทุนและเป็นเจ้าของสถานี โดยให้ผู้ประกอบการที่มีประสบการณ์ในการบริหารสถานีบริการเข้าดำเนินการ	89	8.36%
3. <b>Joint Venture (JV):</b> เป็นการร่วมลงทุนระหว่างบริษัทฯกับผู้ประกอบการที่สนใจและประสงค์จะดำเนินธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน	147	13.80%
4. <b>Dealer Own Dealer Operate (DODO):</b> ผู้ประกอบการเป็นเจ้าของสถานีบริการน้ำมัน กล่าวคือ ผู้ประกอบการเป็นทั้งเจ้าของที่ดิน และผู้ลงทุนก่อสร้างสถานีบริการเองทั้งหมด รวมทั้งทำหน้าที่เป็นตัวแทนจำหน่าย	118	11.08%
5. <b>Co-Operative (CO-OP):</b> เป็นสถานีบริการที่ชุมชนเป็นผู้ลงทุน โดยส่วนใหญ่เป็นเจ้าของที่ดิน และลงทุนก่อสร้างสถานีบริการเอง	550	51.64%
รวม	1,065	100.00%

หมายเหตุ : ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551

1.2) การจำหน่ายให้กิจการอุตสาหกรรม ได้แก่ กิจการประเภทโรงงานอุตสาหกรรมและกิจการซึ่งใช้น้ำมันเป็นเชื้อเพลิงสำหรับให้ความร้อนและพลังงานในการผลิตสินค้าและบริการต่างๆ เช่น อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมกระดาษ อุตสาหกรรมเคมี อุตสาหกรรมเหล็กและผลิตภัณฑ์โลหะ เป็นต้น ลูกค้าประเภทนี้ติดต่อซื้อขายโดยตรงกับบริษัทฯ ซึ่งการจัดส่งน้ำมันจะจัดส่งไปโดยทางรถยนต์ ยกเว้นโรงงานขนาดใหญ่บางแห่งที่มีท่าเรือ

1.3) การจำหน่ายให้ผู้ใช้ตรง ได้แก่ กิจการสายการบิน กิจการเดินรถและเรือขนส่งสินค้า และผู้โดยสาร กิจการประเภทก่อสร้าง และอื่นๆ ซึ่งมีความต้องการใช้น้ำมันจำนวนมาก เพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิงสำหรับพาหนะในการประกอบธุรกิจ โดยลูกค้ากลุ่มนี้ติดต่อซื้อขายโดยตรงกับบริษัทฯ โดยไม่ได้ซื้อผ่านสถานีบริการจำหน่ายทั่วไป การจัดส่งให้ลูกค้าอาจส่งได้ทั้งทางท่อ (สำหรับกิจการประเภทสายการบิน) ทางเรือและทางรถยนต์

2) การจำหน่ายให้ลูกค้าน้ำมันอื่นๆ เป็นการจำหน่ายให้กับบริษัทผู้ค้าน้ำมันทั้งขนาดใหญ่และขนาดกลางที่มีคลังน้ำมันเป็นของตนเอง ซึ่งจะนำน้ำมันเหล่านี้ไปจัดจำหน่ายต่อผ่านระบบ เครื่องช่วยและช่องทางการจำหน่ายของบริษัทเหล่านั้นไปสู่ผู้บริโภคน้ำมันปลายทางอีกทอดหนึ่ง การจัดส่งให้ลูกค้าส่วนใหญ่จัดส่งทางท่อ อย่างไรก็ตามบางกรณีลูกค้าอาจมารับน้ำมันเองโดยทางรถยนต์

3) การจำหน่ายให้กับโรงกลั่นน้ำมันปิโตรเลียมหรือโรงงานปิโตรเคมีในประเทศ เป็นการจำหน่ายน้ำมันที่ผลิตได้จากกระบวนการผลิตของบริษัทฯ ในรูปวัตถุดิบ เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิตของโรงกลั่นน้ำมันปิโตรเลียมหรือโรงงานปิโตรเคมี ได้แก่ การจัดจำหน่ายน้ำมันเตาของบริษัทฯซึ่งเป็นน้ำมันเตาประเภท Straight Run เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิตของโรงกลั่นไทยออยล์ที่มีหน่วยแตกตัวโมเลกุล (Cracking Unit) เพื่อแปลงน้ำมันเตาให้เป็นน้ำมันมูลค่าสูง เช่น น้ำมันเบนซิน และน้ำมันดีเซล หรือการจำหน่ายน้ำมันองค์ประกอบเรฟอรัมเมทของบริษัทฯ เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิตของโรงงานปิโตรเคมีสำหรับการผลิตเป็นสารอะโรมาติกส์

4) กระบวนการจำหน่ายต่างประเทศ ได้แก่ การจำหน่ายให้กับผู้ค้าน้ำมันในต่างประเทศ โดยทางเรือ

#### ลักษณะของลูกค้า บริษัทฯ สามารถจำแนกประเภทของลูกค้าตามลักษณะการซื้อ ได้ดังนี้

1) ลูกค้าสถานีบริการ กิจการอุตสาหกรรม และผู้ใช้ตรง (Outlet & End User Customers) ได้แก่ลูกค้าผู้บริโภคที่ซื้อน้ำมันจากสถานีบริการภายใต้เครื่องหมายการค้าของบริษัทฯ ไม่ว่าจะซื้อผ่านสถานีบริการของบริษัทฯ (บริษัทเป็นเจ้าของ) สถานีบริการของตัวเองหรือน้ำมันของบริษัทฯ (Dealer) รวมถึงสถานีบริการน้ำมันชุมชน ซึ่งสหกรณ์ หรือชุมชนเป็นเจ้าของและจำหน่ายให้ลูกค้าเป็นสมาชิก และบุคคลทั่วไป นอกจากนี้ยังรวมถึงลูกค้าประเภทผู้ใช้ตรงทั้งที่เป็นกิจการอุตสาหกรรม ซึ่งซื้อน้ำมันเพื่อนำไปเป็นเชื้อเพลิงในการผลิตสินค้าหรือดำเนินธุรกิจ ซึ่งได้แก่ผู้ประกอบการโรงงาน กิจการก่อสร้าง สายการบิน กิจการขนส่งสินค้าหรือโดยสาร ฯลฯ ตลอดจนหน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจต่างๆ

2) ลูกค้าขายส่ง (Supply Sales Customers) ได้แก่ บรรดากิจการผู้ค้าน้ำมันในประเทศทั้งรายเล็กและรายใหญ่ซึ่งซื้อน้ำมันจากบริษัทฯ เพื่อไปจำหน่ายต่อ เช่น บมจ.ปตท. ซึ่งจัดจำหน่ายต่อให้แก่ ผู้ใช้ตรง รวมทั้งสถานีบริการเครื่องช่วย เป็นต้น

3) โรงกลั่นน้ำมันปิโตรเลียม และโรงงานปิโตรเคมีในประเทศ ได้แก่ โรงกลั่นน้ำมันปิโตรเลียม โรงงานปิโตรเคมี ซึ่งซื้อน้ำมันจากบริษัทฯ เพื่อนำไปเป็นวัตถุดิบของโรงงานดังกล่าว

4) ลูกค้าต่างประเทศ (Export Customers) ได้แก่ บรรดากิจการผู้ค้าน้ำมันในต่างประเทศ ที่ซื้อน้ำมันจากบริษัทฯ เพื่อไปผ่านกระบวนการผลิตหรือจำหน่ายในต่างประเทศ เช่น การจำหน่ายน้ำมันเตาประเภท Straight Run ให้ลูกค้า เพื่อนำไปเข้ากระบวนการแตกตัวโมเลกุลเป็นน้ำมันมูลค่าสูง เช่น น้ำมันเบนซิน และน้ำมันดีเซล เพื่อจำหน่ายต่อ

**ปริมาณการจำหน่ายของบริษัทฯ จำแนกตามประเภทของลูกค้า**

หน่วย : พันบาร์เรลต่อวัน

ประเภทลูกค้า	ปี 2551		ปี 2550		ปี 2549	
	ปริมาณ	ร้อยละ	ปริมาณ	ร้อยละ	ปริมาณ	ร้อยละ
1. สถานีบริการ ตลาดอุตสาหกรรมและผู้ใช้ตรง	53.5	57.5	51.9	62.5	51.3	64.2
2. ลูกค้าขายส่ง	10.1	10.8	8.7	10.5	15.1	18.9
3. โรงกลั่นน้ำมันปิโตรเลียมและ โรงงานปิโตรเคมีในประเทศ	1.3	1.4	1.1	1.3	8.6	10.8
4. ลูกค้าต่างประเทศ	28.2*	30.3	21.3*	25.7	4.9	6.1
รวม	93.1	100	83.0	100	79.9	100

หมายเหตุ : \* มีการส่งออกน้ำมันเตากำมะถันต่ำไปยังประเทศจีน

**มูลค่าการจำหน่ายและบริการของบริษัทฯ**

ผลิตภัณฑ์	ปี 2551		ปี 2550		ปี 2549	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<b>มูลค่าการจำหน่ายในประเทศ</b>						
1. น้ำมันดีเซลหมุนเร็ว	54,832	42.8	38,601	41.0	39,492	42.2
2. น้ำมันเตา	4,326	3.4	5,126	5.5	16,891	18.1
3. น้ำมันเบนซิน	26,942	21.0	22,670	24.0	21,248	22.7
4. สินค้า บริการ อื่นๆ	14,190	11.1	11,287	12.0	12,609	13.5
<b>รวมมูลค่าจำหน่ายในประเทศ</b>	<b>100,290</b>	<b>78.3</b>	<b>77,684</b>	<b>82.5</b>	<b>90,240</b>	<b>96.5</b>
<b>มูลค่าการจำหน่ายต่างประเทศ</b>						
1. น้ำมันดีเซลหมุนเร็ว	0	0.0	0	0.0	0	0.0
2. น้ำมันเตา	26,889	21.0	15,879	16.9	2,510	2.7
3. น้ำมันเบนซิน	0	0.0	0	0.0	0	0.0
4. สินค้า บริการ อื่นๆ	874	0.7	571	0.6	789	0.8
<b>รวมมูลค่าจำหน่ายต่างประเทศ</b>	<b>27,763</b>	<b>21.7</b>	<b>16,450</b>	<b>17.5</b>	<b>3,299</b>	<b>3.5</b>
<b>มูลค่าการจำหน่ายทั้งหมด</b>						
1. น้ำมันดีเซลหมุนเร็ว	54,832	42.8	38,601	41.0	39,492	42.2
2. น้ำมันเตา	31,215	24.4	21,005	22.4	19,401	20.7
3. น้ำมันเบนซิน	26,942	21.0	22,670	24.0	21,248	22.7
4. สินค้า บริการ อื่นๆ	15,064	11.8	11,858	12.6	13,398	14.3
<b>รวมมูลค่าจำหน่ายทั้งหมด</b>	<b>128,053</b>	<b>100.0</b>	<b>94,134</b>	<b>100</b>	<b>93,539</b>	<b>100</b>
อัตราเพิ่ม/(ลด)ของมูลค่าการจำหน่าย (ร้อยละ)	<b>36.0</b>		<b>0.6</b>		<b>10.0</b>	



#### 4.4 การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ

##### 1) กำลังการผลิตและปริมาณการผลิต

กำลังผลิต (มีหน่วยวัดเป็นบาร์เรลต่อวัน) หมายถึง ระบบกำลังกลั่น ระบบท่อ ระบบถังที่สามารถรับน้ำมันดิบมากลั่น ผ่านระบบเพิ่มคุณภาพ ระบบท่อ กระบวนการผสม กระบวนการเก็บ และการกระจายผลิตภัณฑ์ออกจากโรงกลั่นได้สูงสุดประจำวันทำการ หนึ่งทุก 24 เดือน บริษัทฯ จะหยุดเครื่องประจำเพื่อทำการบำรุงรักษาซ่อมแซมหน่วยผลิตประมาณ 30 วัน เพื่อรักษาประสิทธิภาพการผลิตให้อยู่ในระดับเดิมหรือดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น การเลือกวันเวลาการหยุดเครื่องประจำดังกล่าวจะเลือกดำเนินการตามความเหมาะสมของสถานการณ์และผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ

โรงกลั่นน้ำมันของบริษัทฯ ตั้งอยู่ที่ 210 สุขุมวิท 64 พระโขนง กรุงเทพฯ กำลังการผลิต 120,000 บาร์เรลต่อวัน โดยดำเนินการผลิตตลอด 24 ชั่วโมง

บริษัทฯ ได้ดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพโรงกลั่นรวมถึงการขยายหน่วยการผลิต และเพิ่มระบบถังมาโดยตลอด จนในปัจจุบันโรงกลั่นสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีขีดความสามารถของระบบความปลอดภัย และระบบบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมให้ดีกว่ามาตรฐาน

#### กำลังการผลิตและปริมาณการผลิต

หน่วย : พันบาร์เรลต่อวัน

	ปี 2551	ปี 2550	ปี 2549
กำลังการผลิตที่ออกแบบไว้			
: พันบาร์เรลต่อวันกลั่น	120	120	120
: พันบาร์เรลต่อวันปฏิทิน (A)	113.4	113.4	113.4
ปริมาณการผลิตผลิตภัณฑ์			
1. น้ำมันดีเซล	25.6	24.2	19.7
2. น้ำมันเตา	27.6	21.5	14.4
3. น้ำมันเบนซิน	10.7	10.6	13.9
4. น้ำมันเครื่องบินไอพ่น, น้ำมันก๊าด	6.9	8.0	6.4
5. ก๊าซหุงต้ม	0.5	1.3	1.5
6. น้ำมันใช้เองและสูญหายระหว่างการผลิต	2.2	1.9	2.0
รวมปริมาณการผลิต (B)	73.5	67.5	57.9
อัตราการเพิ่มของปริมาณการผลิต(ร้อยละ)	8.9	16.6	(7.2)
อัตราการใช้กำลังการผลิต (ร้อยละ) (B/A)	64.8	59.5	51.1

ที่มา : บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

หมายเหตุ : โรงกลั่นดำเนินการผลิตอย่างต่อเนื่อง โดยทำงานวันละ 3 กะ กะละ 8 ชั่วโมง และทุก 24 เดือนบริษัทฯ จะหยุดเครื่องประจำเพื่อทำการบำรุงรักษาซ่อมแซมหน่วยผลิตประมาณ 30 วัน ทั้งนี้เพื่อรักษาระดับประสิทธิภาพการผลิตในระดับเดิมหรือดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพให้เพิ่มขึ้น

เมื่อเดือนสิงหาคม 2546 บริษัทฯ ได้ว่าจ้างบริษัท Universal Oil Products (“UOP”) เป็นผู้ทำการประเมินประสิทธิภาพของโรงกลั่น ซึ่งสามารถสรุปผลการประเมินได้ว่า

1. Inspection : บริษัทฯ มีการดูแลรักษาสภาพเครื่องจักรของโรงกลั่นเป็นอย่างดี การจัดวางวัสดุภายในโรงกลั่นเป็นไปอย่างมีระเบียบทำให้การทำงานในโรงกลั่นเป็นไปโดยสะดวกเช่นเดียวกับการประเมินและตรวจสอบสภาพเครื่องมือในการทำงานที่มีการดำเนินการเป็นอย่างดี นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์พนักงานผู้ดูแลการตรวจสอบสภาพโรงกลั่นบางจาก UOP ไม่พบข้อคิดเห็นในทางลบใดๆ เกี่ยวกับสภาพของเครื่องมือหรือเครื่องจักรที่ใช้ในการกลั่น

สำหรับข้อคิดเห็นในเรื่องอายุการใช้งานของโรงกลั่น UOP ให้ข้อคิดเห็นว่าโรงกลั่นหลายแห่งในอเมริกาเหนือที่มีเทคโนโลยีการกลั่นคล้ายคลึงกับบริษัทฯ ได้ดำเนินการกลั่นน้ำมันมาเป็นระยะเวลามากกว่า 50 ปี จึงไม่มีเหตุผลใดสำหรับบริษัทฯ ซึ่งมีระบบการตรวจสอบและการดูแลรักษาที่ดีมากที่จะไม่สามารถดำเนินการกลั่นต่อไปได้ในระยะเวลาเทียบเท่ากัน

2. Reliability : โรงกลั่นบางจากโดยรวมมีความน่าเชื่อถือสูง เนื่องจากการดูแลรักษาในเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) และการตรวจสอบสภาพเครื่องจักร (Equipment Condition Monitoring) มีการจัดทำเป็นอย่างดี จากประสบการณ์ในการประเมินโรงกลั่นของ UOP พบว่าบริษัทฯ มีการดำเนินการดังกล่าวได้ดีกว่าโรงกลั่นหลายๆ แห่งในอเมริกาเหนือ

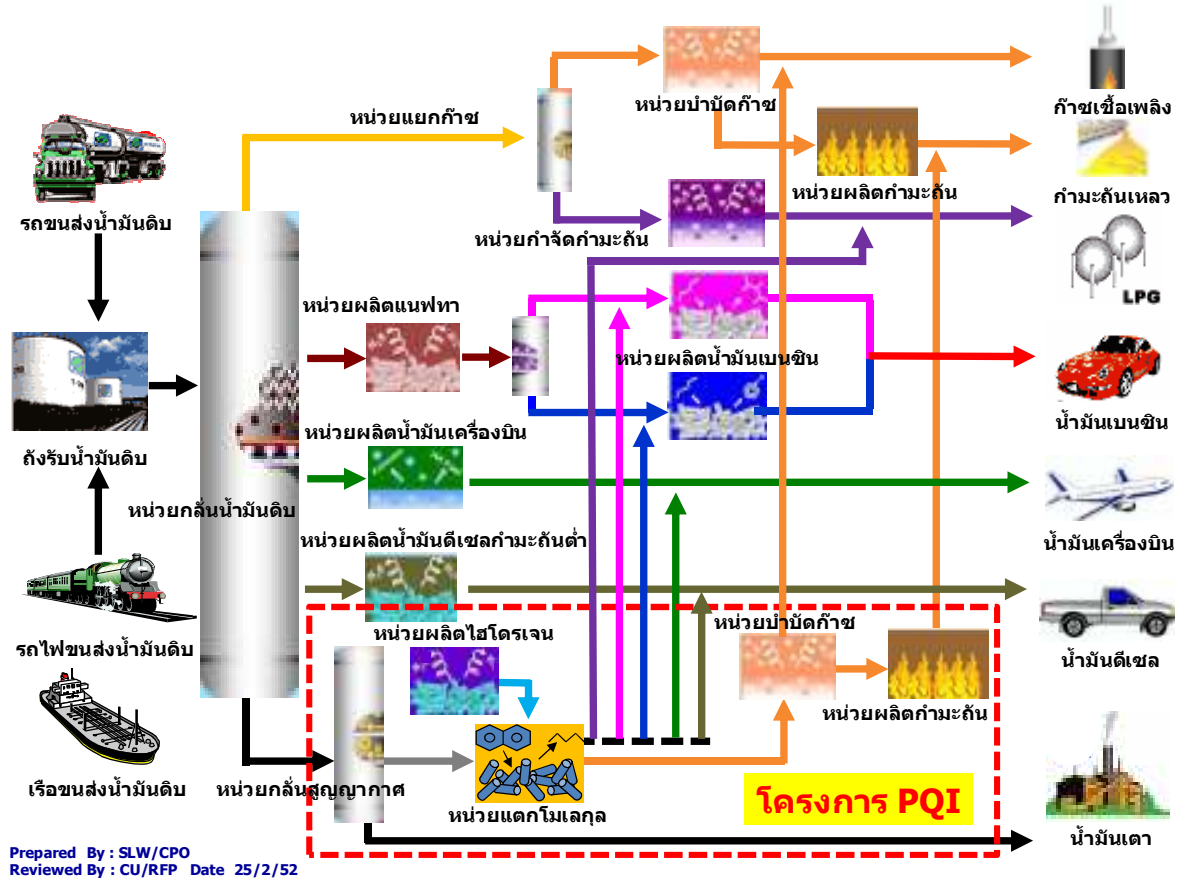
3. Process Control : UOP พบว่าโรงกลั่นบางจากมีระบบการควบคุมและระบบความปลอดภัย ที่ดีและตรงตามข้อกำหนดของหน่วยงานรัฐบาล

4. Offsites, Utilities and Refinery Oil Loss : ระบบสาธารณูปโภคและระบบสนับสนุนการกลั่นสามารถที่จะรองรับการกลั่นตามกำลังการผลิตของโรงกลั่นได้เป็นอย่างดี ระบบดังกล่าวได้แก่ ระบบการผลิตไอน้ำและพลังงาน ไฟฟ้า น้ำประปา ระบบกำจัดของเสีย ระบบอากาศและไนโตรเจน หน่วยเก็บน้ำมันดิบและผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ UOP ยังพบว่า โรงกลั่นบางจากมีการควบคุมการผลิตเป็นอย่างดีไม่ก่อให้เกิดมลพิษต่อสภาพแวดล้อมและน่าจะรักษาความสามารถนี้ต่อไปได้

5. Process Technologies : ผลสรุปเกี่ยวกับเทคโนโลยีโดยรวมของโรงกลั่นอยู่ในสถานะที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการในการกลั่นน้ำมันที่บริษัทฯ ต้องการได้ อย่างไรก็ตาม โรงกลั่นอาจจะต้องติดตั้งเทคโนโลยีในการผลิตแบบใหม่ในอนาคตเพื่อรองรับต่อความต้องการในการใช้น้ำมันที่จะเปลี่ยนแปลงไป

6. Refinery's Energy Efficiency : โรงกลั่นน้ำมันของบริษัทฯ มีประสิทธิภาพด้านพลังงานเหนือกว่าค่าเฉลี่ยดังกล่าวของโรงกลั่นในเอเชียแปซิฟิก ประมาณร้อยละ 5 - 8 และ เหนือกว่าค่าเฉลี่ยดังกล่าวของอุตสาหกรรมโดยรวมประมาณร้อยละ 6 - 9

2) กระบวนการกลั่น



● การกลั่นลำดับส่วน (Fractional Distillation) : การผลิตน้ำมันเริ่มต้นจากการแยกน้ำมันดิบออกเป็นส่วนต่างๆ ภายในหน่วยกลั่นน้ำมันดิบ ด้วยกระบวนการให้ความร้อนน้ำมันดิบจนถึงอุณหภูมิประมาณ 370 องศาเซลเซียส ประมาณ 60-70% ของน้ำมันดิบจะระเหยกลายเป็นไอลอยขึ้นไปสู่ยอดหอกลั่น ซึ่งเป็นบริเวณที่มีอุณหภูมิต่ำที่สุด ไอร้อนที่ลอยขึ้นไปเมื่อเย็นลงจะกลั่นตัวเป็นของเหลวบนถาดตามชั้นต่างๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับช่วงจุดเดือดของไฮโดรคาร์บอน ดังนี้

1. ชั้นบนสุดของหอกลั่นซึ่งมีอุณหภูมิต่ำที่สุดจะเป็นก๊าซหุงต้ม
2. ชั้นที่สอง ได้แก่ แนฟธาเบา (Light Virgin Naphtha หรือ LVN)
3. ชั้นที่สาม ได้แก่ แนฟธาหนัก (Heavy Virgin Naphtha หรือ HVN) (ซึ่งแนฟธาเบา และแนฟธาหนัก จะนำไปผ่านหน่วยปรับปรุงคุณภาพ และผสมเป็นน้ำมันเบนซินต่อไป)
4. ชั้นที่สี่ ได้แก่ น้ำมันก๊าด น้ำมันเครื่องบิน
5. ชั้นที่ห้า ได้แก่ น้ำมันดีเซล
6. ส่วนที่เหลือของน้ำมันดิบที่มิระเหยกลายเป็นไอจะยังคงเป็นของเหลวอยู่ที่ก้นหอกลั่น ซึ่งเป็นบริเวณที่มีอุณหภูมิสูงที่สุดโดยของเหลวส่วนนี้เรียกว่า " Atmospheric Residue"

การระเหยและกลั่นตัวจากถาดหนึ่งไปยังอีกถาดหนึ่งนั้นเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องส่วนต่างๆ จึงแยกตัวออกมาทางท่อข้างหอกลั่น และส่วนที่แยกออกมา นี้ เรียกว่า "ผลิตภัณฑ์กลั่นตรง" (Straight Run) ซึ่งมีข้อดีคือ ผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น น้ำมันดีเซล มีค่าซีเทนสูงมาก จุดติดไฟได้เร็ว เผาไหม้ง่าย รวดเร็วสมบูรณ์ เครื่องยนต์สะอาด

ส่วนน้ำมันเตาก็มีส่วนของเบาปนอยู่มากทำให้เผาไหม้ง่าย รวดเร็วสมบูรณ์ ปราศจากเขม่าควัน และสามารถปรับแต่งปริมาณอากาศที่เกิน (Excess Air) ให้ต่ำลงได้ง่าย ซึ่งช่วยให้ประหยัดพลังงานเชื้อเพลิง ตลอดจนค่าบำรุงรักษาอุปกรณ์ต่างๆ ในระยะยาว

- **การปรับปรุงคุณภาพ (Treating)** : เป็นการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์โดยการกำจัดสิ่งเจือปนต่างๆ ที่มากับน้ำมันดิบและติดมากับผลิตภัณฑ์ เช่น กำมะถัน เป็นต้น เพื่อให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีระดับความบริสุทธิ์ และคุณภาพสูงตามความต้องการ โดยหน่วยที่ทำหน้าที่ปรับปรุงคุณภาพ เช่น หน่วยกำจัดกำมะถัน หน่วยผลิตดีเซลกำมะถันต่ำ เป็นต้น

- **การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของน้ำมัน (Conversion)** : เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างโมเลกุลของน้ำมันเพื่อให้มีคุณภาพและมูลค่าสูงขึ้น โดยหน่วยที่ทำหน้าที่เปลี่ยนแปลงโครงสร้างของน้ำมัน เช่น หน่วยไอโซเมอไรเซชัน หน่วยรีฟอร์มเมอร์ เป็นต้น

- **การผสมผลิตภัณฑ์ (Blending)** : เป็นการผสมผลิตภัณฑ์ตั้งแต่สองชนิดขึ้นไป หรือมีการเติมสารปรุงแต่งคุณภาพ (Additive) เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงขึ้น

- **การปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน** เนื่องจากความต้องการใช้น้ำมันเตาในปัจจุบันลดน้อยลง อีกทั้งเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ได้มีการนำน้ำมันเตาซึ่งได้จากการแยกโดยการกลั่นลำดับส่วนมาปรับปรุงภายใต้ **“โครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน” (PQI)** โดยแปรเปลี่ยนเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูงขึ้น และมีความสะอาดมากขึ้น ได้แก่ ก๊าซเชื้อเพลิง ก๊าซหุงต้ม (หรือก๊าซปิโตรเลียมเหลว) น้ำมันแอฟธาเบา น้ำมันแอฟธาหนัก น้ำมันเครื่องบิน และน้ำมันดีเซล

กระบวนการปรับปรุงข้างต้นเริ่มต้นด้วยการนำน้ำมันเตาจากหอกลิ้นลำดับส่วน ส่งเข้าหน่วยกลั่นสุญญากาศเพื่อกลั่นแยกน้ำมันเตาชนิดเบา (Vacuum Gas Oil) ออกและนำเข้าสู่หน่วยแตกโมเลกุล เพื่อเปลี่ยนเป็นผลิตภัณฑ์ชนิดต่างๆ โดยมีหน่วยผลิตไฮโดรเจนทำหน้าที่ผลิตไฮโดรเจนส่งเข้ามาในหน่วยแตกโมเลกุล เพื่อช่วยให้การแตกโมเลกุลเกิดได้อย่างสมบูรณ์ ส่วนทางด้านล่างของหอกลิ้นสุญญากาศจะเป็นน้ำมันเตาชนิดหนักที่จะถูกนำไปปรับปรุงคุณภาพ เพื่อจำหน่ายเป็นน้ำมันเตาต่อไป

สำหรับผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการแตกโมเลกุลข้างต้น ซึ่งประกอบด้วย ก๊าซเชื้อเพลิง ก๊าซหุงต้ม (หรือก๊าซปิโตรเลียมเหลว) น้ำมันแอฟธาเบา น้ำมันแอฟธาหนัก น้ำมันเครื่องบิน และน้ำมันดีเซล จะถูกลำเลียงเข้าสู่หน่วยกลั่นแยก เพื่อแยกแต่ละผลิตภัณฑ์ออกจากกัน

ก๊าซเชื้อเพลิงที่แยกได้จะถูกส่งไปยังหน่วยปรับปรุงคุณภาพก๊าซเชื้อเพลิง เพื่อลดกำมะถันปนเปื้อนและนำไปใช้เป็นเชื้อเพลิงสะอาดในกระบวนการผลิตต่อไป

น้ำมันแอฟธาเบา และน้ำมันแอฟธาหนัก จะถูกส่งไปยังหน่วยเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของน้ำมัน เพื่อเพิ่มออกเทน และผ่านการผสมผลิตภัณฑ์เป็นน้ำมันแก๊สโซฮอล์ชนิดต่างๆ

สำหรับก๊าซหุงต้ม น้ำมันเครื่องบินและน้ำมันดีเซล จะถูกส่งไปถึงเก็บเพื่อจำหน่ายต่อไป

### 3) วัตถุดิบและผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier)

วัตถุดิบสำคัญที่ใช้ในการผลิตของธุรกิจโรงกลั่นคือ "น้ำมันดิบ" ซึ่งเป็นสารประกอบทางเคมีประเภทไฮโดรคาร์บอน ที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติจากการทับถมสะสมเป็นเวลานานนับล้านๆ ปีของซากพืชซากสัตว์ที่อยู่ภายใต้พื้นผิวโลก ในประเทศไทยมีแหล่งน้ำมันดิบหลายแหล่ง เช่น บริเวณรอยต่อระหว่างจังหวัดพิษณุโลก และจังหวัดกำแพงเพชร จังหวัดสุพรรณบุรี บริเวณอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และแหล่งน้ำมันดิบในอ่าวไทย เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ปริมาณน้ำมันดิบในประเทศไทยที่ขุดพบ และนำขึ้นมายังไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้ ของโรงกลั่นทั้ง 7 แห่งในประเทศไทย โดยคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 15 ของความต้องการน้ำมันเพื่อนำมากลั่นทั้งหมด ดังนั้นน้ำมันดิบส่วนใหญ่ที่ใช้ในประเทศไทยจึงต้องนำเข้าจากต่างประเทศ ซึ่งแหล่งน้ำมันดิบที่นำเข้าส่วนใหญ่ ได้แก่ กลุ่มประเทศในตะวันออกกลาง เช่น โอมาน สาธารณรัฐอาหรับเอมิเรตส์ การตาร์ ซาอุดีอาระเบีย อิหร่าน และคูไบ เป็นต้น รวมถึงกลุ่มประเทศในตะวันออกไกล เช่น มาเลเซีย อินโดนีเซีย บรูไน ฟิลิปปินส์ และออสเตรเลีย เป็นต้น การขนส่งน้ำมันจากตะวันออกกลางใช้เวลาในการขนส่งประมาณ 15 - 20 วัน และจากตะวันออกไกลใช้เวลาประมาณ 3-7 วัน ทั้งนี้โดยปกติบริษัทฯ สำรองน้ำมันดิบในปริมาณที่เพียงพอต่อการกลั่นประมาณ 40 วัน

เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายด้านเสถียรภาพในการจัดหาวัตถุดิบ เพื่อให้ได้ต้นทุนการจัดหา และราคาวัตถุดิบที่ต่ำที่สุดโดยได้คุณภาพของผลผลิตตามความต้องการ บริษัทฯ จึงมีการจัดหาน้ำมันดิบเพื่อการผลิตทั้งจากแหล่งภายในประเทศและแหล่งต่างประเทศ ในสัดส่วนที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงเศรษฐศาสตร์การกลั่น ทั้งนี้ อีกส่วนหนึ่ง บริษัทฯ สั่งซื้อเป็นน้ำมันสำเร็จรูปเพื่อจำหน่าย ซึ่งเป็นผลจากการแลกเปลี่ยนน้ำมันสำเร็จรูป (Physical Swap) กับผู้ผลิตรายอื่น โดยการจัดหาวัตถุดิบของบริษัทฯ แบ่งเป็นประเภทได้ดังนี้

- การจัดหาจากแหล่งภายในประเทศ ในประเทศไทยมีแหล่งน้ำมันดิบหลายแหล่ง เช่น
  - น้ำมันดิบสิริกิติ์ ของบริษัท ปตท. สผ. สยาม จำกัด ที่รอยต่อของจังหวัดพิษณุโลก และกำแพงเพชร
  - น้ำมันดิบบีพี (อุทอง กำแพงแสน) ของบริษัท ปตท. สผ. อินเตอร์เนชั่นแนล ที่จังหวัดสุพรรณบุรี
  - น้ำมันดิบของบริษัท นอร์ทเซ็นทรัล จำกัด ที่จังหวัดสุโขทัย
  - น้ำมันดิบวิเชียรบุรี, นาสุนอัส, พีโออีของ บจก.แพนโอเรียน เอ็นเนอร์ยี (ไทยแลนด์) ที่จังหวัดเพชรบูรณ์
  - น้ำมันดิบปัตตานี ของ บริษัท เซฟรอน เอ็กโพเรชั่นแอนดีโปรดักชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด ซึ่งอยู่ในอ่าวไทย

#### แหล่งน้ำมันดิบภายในประเทศ

หน่วย : บาร์เรลต่อวัน

แหล่ง	ผู้ผลิต	ปริมาณการผลิต		
		ปี 2551	ปี 2550	ปี 2549
1. สิริกิติ์	ปตท.สผ. สยาม	20,942	20,511	18,755
2. ทานตะวัน	เซฟรอน	6,505	7,703	8,296
3. เบญจมาศ	เซฟรอน	44,960	42,132	50,004
4. ฝาง	กรมการพลังงานทหาร	1,178	971	970
5. หนึ่ง(กำแพงแสน) และสอง(อุทอง)	ปตท.สผ. อินเตอร์เนชั่นแนล	327	344	370
6. บึงหญ้าและบึงม่วง	ซีโน ยูเอส	1,674	1,460	1,050
7. วิเชียรบุรี	แพนโอเรียน เอ็นเนอร์ยี	174	309	96
8. นางนวล	ปตท.สผ. สยาม	0	504	684
9. จัสมิน	เพิร์ล ออย	18,292	19,267	8,649
10. ยูโนแคล	ยูโนแคล	35,559	39,215	38,679
11. อื่นๆ		14,324	2,148	1,376
รวม		143,935	134,563	128,950

ที่มา : สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน

ในปี 2551 บริษัทฯ สั่งซื้อน้ำมันดิบจากผู้ผลิตภายในประเทศ 16 แหล่ง โดยร้อยละ 70 ของปริมาณการสั่งซื้อน้ำมันดิบมาจากแหล่งน้ำมันดิบปัตตานี แหล่งน้ำมันดิบสิริกิติ์ (เพชร) และแหล่งน้ำมันดิบจัสมิน รายละเอียดดังนี้

### การจัดการหาน้ำมันดิบของบริษัทฯ จากแหล่งภายในประเทศ

หน่วย : พันบาร์เรล

แหล่งน้ำมันดิบ	ปี 2551		ปี 2550		ปี 2549	
	ปริมาณ	ร้อยละ	ปริมาณ	ร้อยละ	ปริมาณ	ร้อยละ
1. น้ำมันดิบปัตตานี	7,601	34.0	8,483	49.1	6,829	59.6
2. น้ำมันดิบสิริกิติ์(เพชร)	4,101	18.4	3,736	21.6	3,399	29.7
3. น้ำมันดิบจัสมิน	3,851	17.2	3,006	17.4	0	0.0
4. น้ำมันดิบนาสนุนฮีสต์	1,560	7.0	0	0.0	0	0.0
5. น้ำมันดิบวิเชียรบุรี	1,423	6.4	592	3.4	38	0.3
6. น้ำมันดิบทานตะวัน	819	3.7	0	0.0	0	0.0
7. อาทิตย์คอนเดนเสท	617	2.8	0	0.0	0	0.0
8. น้ำมันดิบนอร์ทเซินทรัล	606	2.7	517	3.0	401	3.5
9. น้ำมันดิบเบญจมาศ	600	2.7	238	1.4	0	0.0
10. บงกตคอนเดนเสท	479	2.1	163	0.9	120	1.0
11. จักรवालคอนเดนเสท	314	1.4	130	0.8	0	0.0
12. น้ำมันดิบบีพี (อู่ทอง/กำแพงแสน)	118	0.5	121	0.7	132	1.1
13. น้ำมันดิบสงขลา	97	0.4	0	0.0	0	0.0
14. ภูฮ่อมคอนเดนเสท	89	0.4	80	0.5	0	0.0
15. น้ำมันดิบสังขจาย	40	0.2	59	0.3	76	0.7
16. น้ำมันดิบพี โอ อี ไนท์	34	0.2	0	0.0	0	0.0
17. เอราวัณคอนเดนเสท	0	0.0	0	0.0	315	2.7
18. น้ำมันดิบนางนวล	0	0.0	140	0.8	152,595	1.3
รวม	22,349	100	17,266	100	11,462	100.0

ที่มา : บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

● การจัดหาจากแหล่งต่างประเทศ

ในปี 2551 บริษัทฯ นำเข้าน้ำมันดิบจากแหล่งตะวันออกไกล ได้แก่ น้ำมันดิบลาบวนจากประเทศมาเลเซีย น้ำมันดิบเบลาหนักจากประเทศอินโดนีเซีย น้ำมันดิบมาลัมปายาคอนเดนเสทจากประเทศฟิลิปปินส์ เป็นต้น นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้นำเข้าน้ำมันดิบดาร์เบลน จากประเทศซูดาน

ผู้ค้าน้ำมัน หรือ Suppliers ในต่างประเทศที่บริษัทฯ ได้ติดต่อสั่งซื้อ อาทิเช่น

- บริษัทน้ำมันแห่งชาติของประเทศมาเลเซีย อิหร่าน และคูเวต
- บริษัทผู้ค้าน้ำมันรายใหญ่ในตลาดโลก เช่น เชลล์ เอสโซ่ คาลเท็กซ์ และบีพี
- บริษัทผู้ค้าน้ำมันต่างประเทศทั่วไป

รายละเอียดดังนี้

**การจัดหาน้ำมันดิบของบริษัทฯ จากแหล่งต่างประเทศ**

หน่วย : พันบาร์เรล

ชนิดน้ำมันดิบ	ประเทศ	ปี 2551		ปี 2550		ปี 2549	
		ปริมาณ	ร้อยละ	ปริมาณ	ร้อยละ	ปริมาณ	ร้อยละ
<b>แหล่งตะวันออกไกล</b>							
1. ลาบวน	มาเลเซีย	600	29.6	0	0.0	612	10.0
2. เบลาหนัก	อินโดนีเซีย	409	20.1	303	7.3	0	0.0
3. มาลัมปายาคอนเดนเสท	ฟิลิปปินส์	315	15.5	2,979	71.3	1,371	22.4
4. นอร์ทเวสเชลล์ฟคอนเดนเสท	ออสเตรเลีย	0	0.0	0	0.0	949	15.5
5. ดุริ	อินโดนีเซีย	0	0.0	592	14.2	0	0.0
6. อื่นๆ		0	0.0	0	0.0	406	6.6
<b>รวมแหล่งตะวันออกไกล</b>		<b>1,323</b>	<b>65.2</b>	<b>3,873</b>	<b>92.7</b>	<b>3,337</b>	<b>54.5</b>
<b>แหล่งตะวันออกกลาง</b>							
1. โอมาน	โอมาน	0	0.0	0	0.0	1,586	25.9
2. เมอร์เบน	ยู เอ อี	0	0.0	0	0.0	1,203	19.6
<b>รวมแหล่งตะวันออกกลาง</b>		<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>0</b>	<b>0.0</b>	<b>2,789</b>	<b>45.5</b>
<b>แหล่งอื่น ๆ</b>							
1. ดาร์ เบลน	ซูดาน	705	34.8	303	7.3	0	0.0
<b>รวมแหล่งอื่น ๆ</b>		<b>705</b>	<b>34.8</b>	<b>303</b>	<b>7.3</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
<b>รวมทั้งสิ้น</b>		<b>2,028</b>	<b>100</b>	<b>4,176</b>	<b>100</b>	<b>6,126</b>	<b>100.0</b>

ที่มา : บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

หมายเหตุ : ปริมาณนำเข้านับตามตัวเลขในใบกำกับสินค้า (Bill of Lading)

นอกจากวัตถุดิบที่เป็นน้ำมันดิบแล้ว บริษัทฯ ยังได้มีการจัดหาน้ำมันกึ่งสำเร็จรูปมาเข้าสู่กระบวนการผลิตเพื่อผลิตและจำหน่ายเป็นน้ำมันสำเร็จรูปต่อไป รวมทั้งมีการจัดหาน้ำมันสำเร็จรูปมาจำหน่ายโดยตรงอีกด้วย

### มูลค่าการสั่งซื้อวัตถุดิบของบริษัทฯ

ชนิดน้ำมันดิบ	ปี 2551		ปี 2550		ปี 2549 (ปรับปรุงใหม่)	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<u>มูลค่าการสั่งซื้อวัตถุดิบในประเทศ</u>						
1. น้ำมันดิบและน้ำมันกึ่งสำเร็จรูป	79,796	69.7	51,874	64.3	35,628	44.8
2. น้ำมันสำเร็จรูป	26,469	23.1	19,214	23.8	25,410	31.9
รวมมูลค่าการสั่งซื้อวัตถุดิบในประเทศ	106,265	92.8	71,088	88.1	61,038	76.7
<u>มูลค่าการสั่งซื้อวัตถุดิบต่างประเทศ</u>						
1. น้ำมันดิบและน้ำมันกึ่งสำเร็จรูป	8,205	7.2	9,564	11.9	16,963	21.3
2. น้ำมันสำเร็จรูป	0.0	0.0	0.0	0.0	1,611	2.0
รวมมูลค่าการสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศ	8,205	7.2	9,564	11.9	18,574	23.3
<u>มูลค่าการสั่งซื้อวัตถุดิบในประเทศและต่างประเทศ</u>						
1. น้ำมันดิบและน้ำมันกึ่งสำเร็จรูป	88,001	76.9	61,438	76.2	52,591	66.1
2. น้ำมันสำเร็จรูป	26,469	23.10	19,214	23.8	27,021	33.9
รวมมูลค่าการสั่งซื้อวัตถุดิบทั้งหมด	114,470	100.0	80,652	100.0	79,612	100.0

ที่มา : บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)



#### 4.5 ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

บริษัทฯ ยังคงดำเนินการและได้รับการรับรองด้านสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ของโรงงาน รวมถึงการดำเนินการและได้รับการรับรองด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยตามมาตรฐาน BS OHSAS / TIS 18001 ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ปรับปรุงใหม่ปี 2550 (Version 2007) ทั้งโรงงาน ศูนย์จ่ายน้ำมันบางจาก และศูนย์จ่ายน้ำมันบางปะอิน

บริษัทฯ ได้เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า อาทิ ด้วยการเปลี่ยนแปลงวิธีการบำบัดน้ำดิบเป็นแบบ Reverse Osmosis ทำให้ปริมาณน้ำใช้และสารเคมีลดลง มีการติดตั้งระบบรับรู้สีก (Sensor) ที่อ่างล้างมือในห้องน้ำของอาคาร นอกจากนี้ ยังมีการปรับปรุงประสิทธิภาพอุปกรณ์การกลั่นให้มีการใช้พลังงานลดลงซึ่งไม่เพียงแต่ทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง หากแต่การใช้พลังงานที่ลดลงยังช่วยลดภาวะโลกร้อนอีกด้วย ในส่วนของคุณภาพน้ำทิ้งและอากาศที่ปล่อยออกจากโรงงานนั้น บริษัทฯ ยังดูแลให้อยู่ในมาตรฐานที่กำหนดเช่นเดิม

บริษัทฯ บางจากฯ (มหาชน) ได้กำหนดเป้าหมายและดัชนีวัดผลความสำเร็จด้านความปลอดภัยเชิงป้องกันร่วมกับสถิติอุบัติเหตุ และจัดกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัยอย่างต่อเนื่อง ทำให้อัตราการบาดเจ็บของพนักงานและผู้รับเหมา ตลอดจนจำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ยิ่งกว่านั้น ยังได้เริ่มวัดผลความสำเร็จด้านความปลอดภัยด้วยค่าอัตราการบาดเจ็บจากการบาดเจ็บ (Injury Security Rate: IFR) และอัตราความรุนแรงของการบาดเจ็บ (Injury Severity Rate: ISR) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงจำนวนพนักงานที่ได้รับบาดเจ็บรุนแรงถึงขั้นหยุดงาน และจำนวนวันทำงานที่สูญเสียไปเมื่อเทียบกับจำนวนชั่วโมงการทำงานของพนักงานทุกคนในแต่ละปี อีกทั้งค่าดังกล่าวจะกระตุ้นให้พนักงานทุกคนตระหนักและช่วยกันดูแลเพื่อนพนักงานไม่ให้ได้รับบาดเจ็บในการทำงานได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งในปี 2551 ที่ผ่านมา บริษัทฯ มีค่า IFR และ ISR เท่ากับ 0

เพื่อเป็นการอยู่ร่วมกันอย่างดีกับชุมชนและเป็นประโยชน์ต่อสังคม บริษัทฯ ได้จัดกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง โดยในปีที่บริษัทฯ ได้พัฒนารูปแบบจากการสร้างความคุ้นเคยมาเป็นการร่วมคิด ร่วมทำกับชุมชนมากขึ้น รายละเอียดดังนี้

- ให้ทุนการศึกษาให้แก่นักเรียนในชุมชน
- จัดอบรมดับเพลิงให้แก่ชุมชน และโรงเรียน
- จัดโครงการแวนแคว่ร่วมกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิต สำหรับนักเรียนจากโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ของเขตพระโขนง เพื่อให้นักเรียนได้รับการตรวจวัดสายตาและประกอบแว่น เป็นการเพิ่มขีดความสามารถทางการศึกษาให้แก่เด็กนักเรียนที่มีปัญหาด้านสายตา พนักงานร่วม ครูอาสา ให้แก่ศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนเขตพระโขนง –บางนา
- สร้างสาธารณประโยชน์ให้แก่โรงเรียน และชุมชน ได้แก่ ศูนย์คอมพิวเตอร์โรงเรียนพูนสิน ศูนย์การเรียนรู้ชุมชนหน้าโรงเรียนบางจาก
- ปรับปรุงถนนทางเข้าชุมชนข้างโรงงานจากสภาพถนนที่เป็นหินเกร็ด เป็นหลุมเป็นบ่อ ให้เป็นถนนซีเมนต์ มีพื้นที่ทางเท้าช่วยให้ชุมชนมีความสะดวกในการสัญจรไป-มา
- ปรับปรุงศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน ชุมชนข้างโรงงานน้ำมันบางจาก
- ทาสีสะพานหน้าโรงเรียนพูนสิน
- รณรงค์ในด้านสิ่งแวดล้อมด้วย “โครงการครอบครัวไม่รวมใจ ประหยัดไฟใช้หลอดตะเกียบ” โดยให้ชุมชนนำหลอดไส้มาแลกหลอดตะเกียบกับบริษัทฯ ได้ฟรีบ้านละ 3 หลอด ทำให้ประชาชนทั่วไปเห็นความสำคัญ และช่วยกันลดการใช้พลังงาน พร้อมไปกับการบรรเทาปัญหาภาวะโลกร้อน

- จัดกิจกรรมให้นักเรียนทำการเพาะกล้าจากเมล็ดพันธุ์แล้วนำไปปลูกที่ต้นน้ำลำปะทาว จังหวัดชัยภูมิ
- จัดกิจกรรมปลูกป่าชายเลน ที่จังหวัดสมุทรสงคราม ให้แก่ครอบครัวชุมชนบริเวณโรงกลั่น
- “โครงการชุมชนสัญจร” เป็นโครงการพาเยาวชนจากชุมชนรอบโรงกลั่น 7 ชุมชนซึ่งมีอายุ 8 – 18 ปี ไปชมภาพยนตร์รอบพิเศษ (เฉพาะชุมชนรอบโรงกลั่นน้ำมันบางจาก) ที่เมเจอร์ซีนีเพล็กซ์บางนา เรื่อง “พระพุทธเจ้า” “อรหันต์ Summer” และ “หนึ่งใจเดียวกัน” โดยมีกรรมการชุมชนเข้าร่วมกิจกรรมด้วย
- จัดกิจกรรม “เยี่ยมบ้านบางจาก - ชมหน่วยปรับปรุงคุณภาพน้ำมันเพื่อสิ่งแวดล้อม” โดยเชิญคณะกรรมการชุมชนรอบโรงกลั่นน้ำมันบางจาก และโรงเรียนรอบบริษัทฯ มาเยี่ยมชมและฟังบรรยายเกี่ยวกับหน่วยปรับปรุงคุณภาพน้ำมันเพื่อสิ่งแวดล้อม การดูแลสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยของบริษัทฯ และเข้าชมหน่วยปรับปรุงคุณภาพน้ำมันเพื่อสิ่งแวดล้อม

บริษัทฯ ยังคงมุ่งเน้นการพัฒนาการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญต่อการดูแลความปลอดภัย อาชีวอนามัย และการอนุรักษ์พลังงาน ทำให้บริษัทฯ ได้รับรางวัลด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ซึ่งบริษัทฯ ได้รับอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2533 - ถึงปัจจุบัน โดยสรุป 5 ปีหลัง มีรายละเอียดดังนี้

- ปี 2547 - บริษัทฯ ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย มอก.-18001-2542 และ OHSAS 18001-1999 (Occupational Health and Safety Management System) สำหรับ ศูนย์จ่ายน้ำมันบางจาก
- ปี 2548 - ศูนย์จ่ายน้ำมันบางปะอิน อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้รับการรับรองมาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย มอก.-18001-2542 และ OHSAS 18001-1999 (Occupational Health and Safety Management System) จากสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ
- บริษัทฯ ได้รับ เหรียญพุกษานครา ประเภท “ร่มรื่นพรรณพุกษาอาคารใหญ่” ในโครงการ “แมกไม้ มิ่งเมือง” ซึ่งจัดโดยกรุงเทพมหานคร เพื่อสนองพระราชดำริสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถให้ ชาวกรุงเทพฯ ร่วมกันปลูกต้นไม้และตกแต่งให้สวยงาม
- ปี 2549 - บริษัทฯ ได้รับรางวัล Best Corporate Social Responsibility (CSR) Awards โดย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และ วารสารการเงินธนาคาร
- บริษัทฯ ได้รับรางวัลประกาศนียบัตร “องค์กรที่ให้ความสำคัญต่อสังคมและ/หรือสิ่งแวดล้อม (Commitment to Social and/or Environment Issues)” โดยสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (Thailand Management Association: TMA) ร่วมกับ สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- บริษัทฯ ได้รับรางวัลประกาศนียบัตร “องค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการประหยัดพลังงาน (Commitment to Energy Saving)” โดยสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (Thailand Management Association: TMA) ร่วมกับสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- บริษัทฯ ได้รับรางวัลสุดยอดส้วมของถนนสายหลัก ประจำปี 2549 สถานีบริการน้ำมันบางจาก 2 สาขา คือ สาขาพหลโยธิน 38 และสาขานาโคก1 จังหวัดสมุทรสาคร ได้รับรางวัลสุดยอดส้วมของถนนสายหลัก ประจำปี 2549 โดยกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
- ปี 2550 - บริษัทฯ ได้รับรางวัลประกาศนียบัตร “ องค์กรที่ให้ความสำคัญต่อสังคมและ/หรือสิ่งแวดล้อม (Commitment to Social and/or Environment Issues) “ และรางวัลประกาศนียบัตร องค์กรที่ให้

ความสำคัญต่อการประหยัดพลังงาน (Commitment to Energy Saving) ในงาน “Thailand Corporate Excellence Awards” ครั้งที่ 6 ประจำปี 2550 ซึ่งจัดโดยสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (Thailand Management Association: TMA) ร่วมกับสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- บริษัทฯ ได้รับสัญลักษณ์ “ห้องปฏิบัติการวิเคราะห์ที่ดีของกรมโรงงานอุตสาหกรรม (Good Laboratory Practice ; GLP/DIW) “
- บริษัทฯ ได้รับรางวัล CNBC’s Corporate Social Responsibility Award (ABLA) ปี 2008 จากสำนักข่าว CNBC (Consumer News and Business Channel) ซึ่งเป็นรางวัลที่มอบให้แก่ผู้นำองค์กรธุรกิจที่มีความโดดเด่นด้าน CSR และมีความสำคัญในการผลักดันเสริมสร้าง CSR

#### ปี 2551

- บริษัทฯ ได้รับรางวัลบริษัทจดทะเบียนดีเด่นด้าน CSR (Corporate Social Responsibilities Awards) ในฐานะบริษัทจดทะเบียนที่มีความโดดเด่นในการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งบริษัทฯ ได้รับติดต่อกันเป็นปีที่ 2 ในงาน SET Awards 2008 ซึ่งจัดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและวารสารการเงินธนาคาร
- บริษัทฯ ได้รับโล่และประกาศเกียรติบัตรรับรองการปฏิบัติตามมาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อสังคม (Corporate Social Responsibility, Department of Industrial Works: CSR-DIW) จากโครงการส่งเสริมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงงานอุตสาหกรรมต่อสังคม ซึ่งจัดโดยสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ และกรมโรงงานอุตสาหกรรม
- บริษัทฯ ได้รับรางวัล “สถานประกอบการดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับประเทศ” ในงานสัปดาห์ความปลอดภัยในการทำงานแห่งชาติ ครั้งที่ 22 ปี 2551 ซึ่งจัดโดยกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน
- บริษัทฯ ได้รับรางวัลโล่ประกาศเกียรติคุณ องค์กรที่ร่วมรณรงค์เรื่องสิ่งแวดล้อม ในงานวันสิ่งแวดล้อมโลกประจำปี 2551 ในฐานะเป็นองค์กรที่มีผลงานในการรณรงค์ด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี และผลักดันให้ประชาชนทั่วไปตระหนักถึงความสำคัญในการร่วมรักษาสิ่งแวดล้อมให้คงอยู่ต่อไป ซึ่งจัดโดยสำนักสิ่งแวดล้อมและกรุงเทพมหานคร
- บริษัทฯ ได้รับตราสัญลักษณ์ “ห้องปฏิบัติการวิเคราะห์ที่ดีของกรมโรงงานอุตสาหกรรม (GLP/DIW) และห้องปฏิบัติการวิเคราะห์ที่ได้พัฒนาห้องปฏิบัติการสู่ระบบ ISO/IEC 17025 ”
- บริษัทฯ ได้รับโล่และบัตรเกียรติคุณเป็นผู้ทำคุณประโยชน์ ในฐานะบริษัทฯ ได้สนับสนุนโครงการศูนย์คอมพิวเตอร์ ให้กับโรงเรียนพูนสิน (นาคสุขอุปถัมภ์) จากกรุงเทพมหานคร
- บริษัทฯ ได้รับโล่เกียรติยศจากกระทรวงอุตสาหกรรมในโครงการ “รักษ์แม่ รักษ์แม่น้ำ” ในฐานะโรงงานอุตสาหกรรมที่มีความร่วมมือในการดูแลรักษาและอนุรักษ์ลำน้ำเจ้าพระยาเป็นอย่างดี
- บริษัทฯ เป็นรายแรกในประเทศไทยที่ได้รับใบรับรองระบบมาตรฐาน ISO/TS 16949 : 2002 ซึ่งเป็นมาตรฐานทางเทคนิค(Technical Specification : TS) ของระบบจัดการคุณภาพสากลในอุตสาหกรรมยานยนต์

## 5. การวิจัยและพัฒนา

### 5.1 ด้านธุรกิจโรงกลั่น

ตั้งแต่ปี 2547 บริษัทฯ ได้ทำการศึกษาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพของโรงกลั่น เช่น การใช้น้ำมันดิบภายในประเทศเพื่อทดแทนน้ำมันดิบจากต่างประเทศ หรือปรับปรุงหน่วยกลั่นให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และบริษัทฯ ยังได้ว่าจ้าง UOP LLC. และ Foster Wheeler Corporation ซึ่งเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์เทคโนโลยีโรงกลั่นที่มีชื่อเสียงระดับโลก จากประเทศสหรัฐอเมริกา ทำการศึกษาโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน (Product Quality Improvement: PQI) ทั้งนี้บริษัทฯ ได้เริ่มก่อสร้างตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2549 โดยดำเนินการก่อสร้างหน่วยแตกตัวโมเลกุลน้ำมัน (Hydro Cracking Unit) หน่วยกลั่นสุญญากาศ (Vacuum Unit) หน่วยผลิตไฮโดรเจน (Hydrogen Plant) และหน่วยสนับสนุนอื่นๆ คาดว่าจะเริ่มทดลองเดินเครื่องได้ภายในไตรมาสแรกปี 2552 ซึ่งจะทำให้บริษัทฯ สามารถผลิตน้ำมันเบนซิน และน้ำมันดีเซล ได้ในสัดส่วนที่สูงขึ้น

จากมาตรฐานข้อกำหนดคุณภาพ และลักษณะของน้ำมันเชื้อเพลิงตามมาตรฐาน EURO IV ที่กรมธุรกิจพลังงานประกาศ และกำหนดให้มีผลบังคับใช้วันที่ 1 มกราคม 2555 นั้น บริษัทฯ ได้ดำเนินการศึกษา และปรับปรุงหน่วยกลั่น ให้สามารถผลิตน้ำมันเชื้อเพลิงที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งจะลดปัญหามลพิษจากการเผาผลาญน้ำมันเชื้อเพลิงของประเทศไทย ทั้งนี้ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2551 บริษัทฯ ได้เริ่มผลิตน้ำมันดีเซลตามมาตรฐาน EURO IV ได้ก่อนกำหนดการบังคับใช้ของภาครัฐ

### 5.2 ด้านธุรกิจการตลาด

บริษัทฯ ได้พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ด้านพลังงานทดแทนอย่างต่อเนื่อง ทั้งน้ำมันแก๊สโซฮอล์ E20 น้ำมันเพาเวอร์ดี ปี5 EURO IV และน้ำมันแก๊สโซฮอล์ E85 โดยในส่วนของน้ำมันแก๊สโซฮอล์ E20 บริษัทฯ ได้เริ่มจำหน่ายตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2551 ทันทีที่ภาครัฐมีประกาศกำหนดคุณภาพรองรับ ส่วนน้ำมันเพาเวอร์ดี ปี5 EURO IV ซึ่งมีคุณภาพได้ตามมาตรฐานคุณภาพ EURO IV ที่มีปริมาณกำมะถันต่ำกว่าน้ำมันดีเซลทั่วไปถึง 7 เท่า เพื่อคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้นนั้น บริษัทฯ ได้เริ่มจำหน่ายตั้งแต่เดือนเมษายน 2551 และล่าสุดบริษัทฯ ได้เริ่มจำหน่ายน้ำมันแก๊สโซฮอล์ E85 ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2551 ซึ่งแสดงถึงศักยภาพในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค และนโยบายของภาครัฐที่ส่งเสริมการใช้เชื้อเพลิงชีวภาพ เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

สำหรับผลิตภัณฑ์น้ำมันหล่อลื่นบริษัทฯ ได้มีการวิจัยพัฒนาร่วมมือกับ ผู้ผลิตเครื่องยนตการเกษตรชั้นนำอย่างต่อเนื่อง House Brand ให้กับศูนย์บริการรถยนต์รายใหญ่ Inter Brand ให้กับลูกค้าต่างประเทศ และยังมีผลิตภัณฑ์พิเศษที่พัฒนาเพื่อใช้สำหรับลูกค้าอุตสาหกรรมเฉพาะราย พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อใช้กับเครื่องยนต์ที่ใช้พลังงานทดแทน อาทิเช่น NGV LPG และแก๊สโซฮอล์ มีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ในกลุ่มมอเตอร์ไซด์ 4 จังหวะ ทั้งรุ่นเกียร์อัตโนมัติและรุ่นหัวฉีด ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค และเพื่อให้ได้คุณภาพตรงตามมาตรฐานของภาครัฐทั้งในด้านการใช้งาน และลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

## 6. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

### 6.1 ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

ทรัพย์สิน	ลักษณะกรรมสิทธิ์	มูลค่าตามบัญชี ล้านบาท <sup>1/</sup>	ภาระผูกพัน <sup>2/</sup>
ที่ดินที่ตั้งโรงกลั่น	สิทธิการเช่าใช้ระยะยาว	532	โอนสิทธิการเช่า อย่างมีเงื่อนไขให้ ธนาคาร
ที่ดินอื่นๆ	เป็นเจ้าของ	783	จำนองบางส่วน
อาคาร	เป็นเจ้าของ	170	จำนอง
เครื่องจักร อุปกรณ์หอกกลั่น	เป็นเจ้าของ	9,764	จำนอง
อุปกรณ์จำหน่ายและอุปกรณ์สำนักงาน	เป็นเจ้าของ	1,448	ไม่มี
แพลตินัม แคตตาลิส <sup>3/</sup>	เป็นเจ้าของ	304	ไม่มี
ยานพาหนะ	เป็นเจ้าของ	27	ไม่มี
งานระหว่างก่อสร้าง	เป็นเจ้าของ	12,524	ไม่มี
รวม	-	25,552	-

หมายเหตุ 1/ เมื่อวันที่ 31 ธันวาคม 2550 บริษัทฯ ได้ตีราคาสินทรัพย์ในส่วนของการเทียบเรือ เครื่องจักรและอุปกรณ์ในโรงกลั่นน้ำมัน และแพลตินัม แคตตาลิส โดยบริษัท American Appraisal (Thailand) Limited ซึ่งเป็นผู้ประเมินราคาอิสระด้วยเกณฑ์ Replacement Cost-Depreciated ตาม Final Report Refinery Valuation

ในปี 2551 ได้มีการตั้งค่าเผื่อต่อมูลค่าของสินทรัพย์ที่ดิน เครื่องจักรและอุปกรณ์ จำนวน 618 ล้านบาท ซึ่งประกอบด้วยที่ดิน 556 ล้านบาท เครื่องจักรและอุปกรณ์หอกกลั่น 0.56 ล้านบาท และอุปกรณ์จำหน่าย และอุปกรณ์สำนักงาน 61 ล้านบาท

2/ เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2551 บริษัทฯ ได้มีการปรับโครงสร้างทางการเงิน (Refinance) โดยบริษัทฯ ได้ทำสัญญากู้เงินกับ 6 สถาบันการเงิน ได้แก่ ธนาคารไทยพาณิชย์, ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, ธนาคารนครหลวงไทย, ธนาคารทหารไทย, ธนาคารเอบีเอ็น แอมโร และธนาคาร มิซูโฮ คอร์ปอเรต เพื่อจ่ายชำระคืนเงินกู้เดิม และสัญญาให้สินเชื่อโครงการ PQI รวมทั้งเพื่อชำระค่าก่อสร้าง ค่าใช้จ่ายส่วนหนึ่งของโครงการ EURO IV และโครงการด้านพลังงานอื่นๆ โดยสัญญา กู้เงินดังกล่าว บริษัทฯ ได้ใช้ทรัพย์สินของบริษัทฯ เป็นหลักประกัน เช่น เครื่องจักร สิทธิการเช่าใช้ที่ดินที่ตั้งโรงกลั่น และที่ดินที่ตั้งคลังน้ำมันของบริษัทฯ เป็นต้น ส่งผลให้บริษัทฯ มีภาระจำนอง จำนำ โอนสิทธิอย่างมีเงื่อนไข ทั้งนี้บริษัทฯ สามารถปลดหลักประกันทั้งหมดโดยมีระยะเวลา 6 เดือน หลังจากโครงการ PQI ผ่านการทดสอบประสิทธิภาพตามเงื่อนไขที่ตกลงกับธนาคาร

3/ แพลตินัม แคตตาลิส คือ ตัวเร่งปฏิกิริยา ซึ่งอยู่ในเครื่องปฏิกรณ์ในหน่วยเพิ่มคุณภาพน้ำมันเบนซิน

## 6.2 เครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการ

ชื่อเครื่องหมาย	จำนวนเครื่องหมาย ที่จดทะเบียน	สำหรับสินค้า/บริการ	หมดอายุ <sup>1</sup>
<u>สิทธิในเครื่องหมายการค้า</u>			
1. รูปภาพใบไม้บางจาก	11	น้ำมันเชื้อเพลิงทุกชนิด ผ้าเย็น	15 ต.ค.2552 20 ส.ค.2559 30 ส.ค.2552
2. กรีน่า (GRENA)	3	น้ำมันหล่อลื่น น้ำมันหล่อเย็น น้ำมันเกียร์ น้ำมันเบรก หัวเขื่อน้ำมันดีเซลที่ไม่ใช่สารเคมี	16 ส.ค.2556 8 ต.ค.2553 8 ต.ค.2553
3. ไอโซกรีน (ISOGREEN)	1	น้ำมันเบนซิน	30 มิ.ย.2557
4. กรีน่า ซีนิท เอสเจ (GRENA ZENITH SJ)	1	น้ำมันหล่อลื่น	5 พ.ย.2559
5. ซีนิท โกลด์ (Zenith GOLD)	1	น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์เบนซิน	25 ม.ค.2554
6. ซีนิท จีอีโฟร์ (Zenith GE 4)	1	น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์เบนซิน	25 ม.ค.2554
7. ดี 3 ปิคอัพ (D3 PICK UP)	1	น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ดีเซล	25 ม.ค.2554
8. ดี 3 เอ็กซ์ตรา (D3 EXTRA)	1	น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ดีเซล	25 ม.ค.2554
9. ดี 3 เทอร์โบ (D3 TURBO)	1	น้ำมันหล่อลื่นเครื่องยนต์ดีเซล	25 ม.ค.2554
10. บางจาก กรีน่า (SUPER SPORT 2T)	1	น้ำมันหล่อลื่นเบนซิน 2 จังหวะ	28 พ.ย.2553
11. จีอี โกลด์ (GE GOLD)	3	น้ำมันหล่อลื่นเบนซินสังเคราะห์	20 พ.ย.2554 12 ก.พ.2555 13 ม.ค. 2556
12. จีอี พลัส (GE PLUS)	2	น้ำมันหล่อลื่นเบนซิน	20 พ.ย.2554 13 ม.ค.2556
13. ดี 3 โกลด์ (D3 GOLD)	1	น้ำมันหล่อลื่นดีเซลสังเคราะห์	9 ต.ค.2556
14. กรีนพลัส	3	น้ำมันเบนซิน	14 ก.ย.2557
15. จีอี ซิลเวอร์ (GE SILVER)	1	น้ำมันหล่อลื่นเบนซินกึ่ง	4 พ.ย.2557
16. โลวคอสท์ (LOWCOST)	1	น้ำมันเชื้อเพลิงทุกชนิด	23 มิ.ย.2558
17. อินทนิล คอฟฟี่ (Inthanin COFFEE)	2	เครื่องดื่มที่มีกาแฟผสม ขนมหัก ขนมปัง น้ำผลไม้	29 ก.ย.2558
18. บางจาก แม็กซ์ไดรฟ์ (BANGCHAK MAXDRIVE)	1	หัวเขื่อน้ำมันเบนซิน	25 ธ.ค.2559

ชื่อเครื่องหมาย	จำนวนเครื่องหมาย ที่ขอจดทะเบียน	สำหรับสินค้า/บริการ	หมดอายุ <sup>1</sup>
<u>สิทธิในเครื่องหมายการค้า</u>			
19. จีอี โกลด์ (GE GOLD)	1	น้ำมันหล่อลื่นเบนซินสังเคราะห์	15 ม.ค.2560
20. จีอี โกลด์ เอสเอ็ม (GE GOLD SM)	1	น้ำมันหล่อลื่นเบนซินสังเคราะห์	15 ม.ค.2560
21. จีอี ซิลเวอร์ (GE SILVER)	1	น้ำมันหล่อลื่นเบนซินกึ่ง สังเคราะห์	15 ม.ค.2560
22. จีอี พลัส (GE PLUS)	1	น้ำมันหล่อลื่นเบนซิน	15 ม.ค.2560
23. ดีสาม โกลด์ (D3 GOLD)	1	น้ำมันหล่อลื่นดีเซลสังเคราะห์	15 ม.ค.2560
24. ดีสาม เทอร์โบ พลัส (D3 TURBO PLUS)	1	น้ำมันหล่อลื่นดีเซลกึ่งสังเคราะห์	15 ม.ค.2560
25. ดีสาม เอ็กซ์ตรา พลัส (D3 EXTRA PLUS)	1	น้ำมันหล่อลื่นดีเซล	15 ม.ค.2560
26. ดีสาม ปิกอัพ พลัส D3 PICK UP PLUS	1	น้ำมันหล่อลื่นดีเซล	15 ม.ค.2560
27. ซูเปอร์ เอชดีเอ็กซ์ (SUPER HDX)	1	น้ำมันหล่อลื่นดีเซล	15 ม.ค.2560
28. ดีสาม แม็ค (D3 MAX)	1	น้ำมันหล่อลื่นดีเซล	14 พ.ค. 2560
29. รูปภาพใบไม้ BANGCHAK LUBRICANTS <sup>2</sup> (จดทะเบียนในประเทศไทย)	1	ผลิตภัณฑ์น้ำมัน	17 พ.ย. 2554

ชื่อเครื่องหมาย	จำนวนเครื่องหมาย ที่ขอจดทะเบียน	สำหรับสินค้า/บริการ	หมดอายุ <sup>1</sup>
<u>สิทธิในเครื่องหมายบริการ</u>			
1. รูปภาพใบไม้บางจาก	3	การจัดการขายสินค้า	20 ธ.ค.2561
2. รูปนกเงือก	1	การจัดการขายสินค้า	10 ต.ค.2559
3. กรีน่า คาร์แคร์ (GRENA CARCARE)	1	การทำความสะอาดยานพาหนะ การบำรุงรักษาและซ่อมแซม ยานยนต์	23 ก.พ.2552 <sup>4</sup>
4. ข้าวแกงจานทอง (ขาวดำ)	1	การจัดการขายสินค้าอาหารและ เครื่องดื่ม	4 ก.ย.2556
5. ข้าวแกงจานทอง (สี)	1	การจัดการขายสินค้าอาหารและ เครื่องดื่ม	4 ก.ย.2556
6. บางจากแถบสี และรูปใบไม้	3	สถานีบริการยานพาหนะ	6 ส.ค.2556
7. แถบสี	1	สถานีบริการยานพาหนะ	3 พ.ย.2556
8. เลมอนกรีน (Lemon Green) <sup>2</sup>	3	การจัดการขายสินค้า น้ำดื่ม การจัดการขายสินค้า	23 ก.พ.2552 <sup>4</sup> 23 ก.พ.2552 <sup>4</sup> 18 พ.ย.2556
9. ใบจาก <sup>2</sup>	1	การจัดการขายสินค้าอาหารและ เครื่องดื่ม	15 มี.ค.2554
10. กรีน ออโต้ เซอร์วิส (GREEN AUTO SERVICE)	1	การบำรุงรักษาซ่อมแซมยานยนต์	24 ก.ค.2558
11. กรีนเซิร์ฟ (Green Serve)	1	การบำรุงรักษายานพาหนะ	1 ก.ย.2558
12. กรีนวอช (Green Wash)	1	การล้างและอัดฉีดยานพาหนะ	1 ก.ย.2558
13. อินทนิล คอฟฟี่ (Inthanin COFFEE)	3	บริการ/จัดการธุรกิจ อาหารและ เครื่องดื่มประเภทกาแฟสด	29 ก.ย.2558 10 พ.ย.2558
14. กรีนวอช ออโต้แคร์ (Green WASH AUTOCARE)	2	การทำความสะอาดยานพาหนะ	25 ก.ค.2559
15. กรีนวอช เอ็กเพรส (Green WASH EXPRESS)	1	การทำความสะอาดยานพาหนะ	25 ก.ค.2559
16. กรีนไบค์ เอ็กเพรส (Green Bike EXPRESS)	1	การบำรุงรักษารถจักรยานยนต์	25 ก.ค.2559
17. กรีนไทร์ เอ็กเพรส (Green TYRE EXPRESS)	2	การจัดการขายสินค้ายางรถยนต์ การซ่อมปะยาง	15 ส.ค.2559



เครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการ ที่อยู่ระหว่างการพิจารณา

ชื่อเครื่องหมาย	จำนวนเครื่องหมาย ที่ขอจดทะเบียน	สำหรับสินค้า/บริการ	หมายเหตุ
<u>สิทธิในเครื่องหมายการค้า</u>			
1. กรีน่า ซีนิท เอส เจ (GRENA Zenith SJ)	2	น้ำมันหล่อลื่น น้ำมันเครื่อง	ยื่นจด 19 ก.ย. 2543
2. จีอี โกลด์ (GE GOLD)	1	น้ำมันหล่อลื่นเบนซินสังเคราะห์	ยื่นจด 21 พ.ย. 2544
3. บางจาก เพาเวอร์ D	1	น้ำมันดีเซลหมุนเร็ว	ยื่นจด 11 ก.ค. 2551
4. ดี 3 คอมมอนเรล	1	น้ำมันหล่อลื่นดีเซล	ยื่นจด 31 ต.ค. 2551
5. ดี 3 เทอร์โบ พลัส เซมิ ซินเทติก ฟอร์ คอมมอนเรล	1	น้ำมันหล่อลื่นดีเซลกึ่งสังเคราะห์	ยื่นจด 31 ต.ค. 2551

- หมายเหตุ
- ① การจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าและเครื่องหมายบริการมีอายุ 10 ปีนับแต่วันจดทะเบียนและอาจต่ออายุได้ทุก 10 ปี
  - ② ของบริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ
  - ③ การจดทะเบียนเครื่องหมายการค้าในประเทศพม่ามีอายุ 3 ปีนับแต่วันจดทะเบียนและอาจต่ออายุได้ทุก 3 ปี
  - ④ อยู่ระหว่างดำเนินการยื่นต่ออายุ

### 6.3 นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 บริษัทฯ มีเงินลงทุนในบริษัทย่อย คือ บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัดมูลค่ารวม 0.49 ล้านบาท และในปี 2551 บริษัทฯ ได้มีการลงทุนในบริษัทย่อยเพิ่มอีกหนึ่งแห่ง คือ บริษัท บางจากไบโอฟูเอล จำกัด มีทุนจดทะเบียน 281.50 ล้านบาท ชำระแล้ว 112.60 ล้านบาท บริษัทฯ ถือหุ้นอยู่ร้อยละ 70

### 6.4 การควบคุมดูแลบริษัทย่อย

บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด รับผิดชอบงานสถาบันบริการน้ำมันของบริษัทฯ จึงมีการประสานงานและกำหนดแผนนโยบายหลัก เพื่อให้การบริหารสถาบันบริการเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายทางการตลาดของบริษัทฯ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2546 บริษัทฯ ได้ส่งตัวแทนเข้าเป็นกรรมการ แทนกรรมการที่ลาออก ในฐานะผู้ถือหุ้นในบริษัทย่อย ทำให้บริษัทฯ มีจำนวนกรรมการที่เป็นตัวแทนบริษัทฯ ในคณะกรรมการ บริษัทฯ บางจากกรีนเนท จำกัด เกินกว่ากึ่งหนึ่ง ส่งผลให้บริษัทฯ มีอำนาจในการควบคุมนโยบายการดำเนินงาน และการเงิน

บริษัท บางจากไบโอฟูเอล จำกัด จัดตั้งขึ้นเพื่อผลิตน้ำมันไบโอดีเซล โดยจัดจำหน่ายให้กับบริษัทฯ เป็นหลักและลูกค้าทั่วไป จึงมีการประสานงานและกำหนดแผนนโยบายหลัก เพื่อให้การบริหารเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยบริษัทฯ จัดส่งผู้บริหารระดับสูงเข้าดำรงตำแหน่งคณะกรรมการบริษัทของบริษัทฯร่วมทุน จำนวนทั้งสิ้น 3 ตำแหน่ง จากทั้งหมด 4 ตำแหน่ง และในช่วง 5 ปีแรกนับจากวันจัดตั้งบริษัทร่วมทุน ผู้จัดการใหญ่ของบริษัทฯร่วมทุนนี้ จะเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากบริษัทฯ เข้าดำรงตำแหน่งในช่วงเวลาดังกล่าว ส่งผลให้บริษัทฯ มีอำนาจในการควบคุมนโยบายการดำเนินงาน และการเงิน

สำหรับแนวทางการดำเนินงาน การปฏิบัติงาน รวมถึงการจัดทำงบการเงินของบริษัทฯ ทั้ง 2 แห่งนี้เป็นไปตามทิศทางเดียวกับบริษัทฯ ทั้งนี้ การรายงานงบการเงินของบริษัทฯ ได้รวมงบการเงินของ บริษัทฯ บางจากกรีนเนท จำกัด ตั้งแต่ปี 2546 สำหรับบริษัท บางจากไบโอฟูเอล จำกัด บริษัทฯ ได้นำงบการเงินมารายงานรวมโดยเริ่มตั้งแต่ปี 2551 เป็นต้นไป เพื่อเป็นการวัดผลการดำเนินงานโดยรวมของบริษัทฯ ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

## 7. โครงการในอนาคต

บริษัทฯ มุ่งเน้นพัฒนาธุรกิจอย่างต่อเนื่อง จึงพัฒนาหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจปัจจุบัน เพื่อเพิ่มมูลค่ากิจการและกระจายความเสี่ยงของรายได้บริษัทฯ ภายใต้หลักการ การขับเคลื่อนธุรกิจ โดยมุ่งเน้นโครงการด้านพลังงานทดแทน และโครงการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการผลิต และการตลาดอื่นๆ เพื่อสร้างความมั่นคง เติบโตแก่องค์กรอย่างยั่งยืน โดยขณะนี้บริษัทฯ ได้ดำเนินการศึกษาการลงทุนในธุรกิจใหม่ๆ

ที่ผ่านมาบริษัทฯ อยู่ระหว่างดำเนินการก่อสร้างโครงการใหม่ๆ ที่สำคัญ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กิจการ อีกทั้งยังทำให้ผลประโยชน์ของบริษัทฯ ดีขึ้น ดังมีรายละเอียด และความคืบหน้าของโครงการต่างๆ ดังนี้

### 7.1 โรงงานผลิตไบโอดีเซล ที่บางปะอิน

บริษัทฯ ได้มีการพัฒนาธุรกิจใหม่ด้านพลังงานทดแทน โดยร่วมทุนกับบริษัท ยูนิเวอร์แซล แอดซอร์บแบนท์ แอนด์ เคมีคัลส์ จำกัด (UAC) จัดตั้งบริษัท บางจากไบโอฟูเอล จำกัด ขึ้น เพื่อดำเนินโครงการผลิตไบโอดีเซลป้อนเป็นวัตถุดิบให้กับตลาดบางจาก ในบริเวณติดกับคลังน้ำมันบางจาก อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งเป็นทำเลที่เหมาะสมเนื่องจากใกล้คลังน้ำมัน ท่อส่ง และอยู่ในพื้นที่ภาคกลางที่มีการใช้น้ำมันดีเซลมากถึงร้อยละ 70 ของการใช้ทั่วประเทศ ทำให้ประหยัดค่าขนส่ง โดยโรงงานมีกำลังการผลิตเฉลี่ย 300,000 ลิตรต่อวัน ใช้น้ำมันปาล์มดิบเป็นวัตถุดิบหลักในการผลิต ด้วยเงินลงทุนประมาณ 1,000 ล้านบาท โดยได้เริ่มก่อสร้างในเดือนเมษายน 2551 และคาดว่าจะแล้วเสร็จเริ่มดำเนินการผลิตได้ในปี 2552

โครงการดังกล่าว เป็นการสนับสนุนนโยบายรัฐในการส่งเสริมการผลิต และการใช้ไบโอดีเซลทดแทนการใช้น้ำมันดีเซล เพื่อลดการพึ่งพาพลังงานจากต่างประเทศ เพิ่มความมั่นคงด้านพลังงาน สร้างรายได้แก่เกษตรกร และยังช่วยลดมลพิษทางอากาศ พัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของประชาชน

### 7.2 การเข้าร่วมถือหุ้นในบริษัท เหมืองแร่โปแตชอาเซียน จำกัด (มหาชน)

บริษัทฯ ได้มีการซื้อหลักทรัพย์จำนวน 765,000 หุ้น คิดเป็นสัดส่วนการถือหุ้นร้อยละ 6.56 จากการเปิดประมูลหลักทรัพย์ของธนาคารทหารไทยเมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม - 8 สิงหาคม 2551 ซึ่งบริษัท เหมืองแร่โปแตชอาเซียน จำกัด นี้เป็นโครงการที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือของกลุ่มประเทศอาเซียนที่ต้องการนำทรัพยากรธรรมชาติของแต่ละประเทศมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศในกลุ่มสมาชิก โดยขณะนี้อยู่ในระหว่างการพัฒนาโครงการประกอบการเหมืองโปแตช ที่จังหวัดชัยภูมิ ให้สามารถดำเนินการเชิงพาณิชย์ได้

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้เล็งเห็นประโยชน์ในการเข้าร่วมโครงการในครั้งนี้ เพื่อเป็นโอกาสทางธุรกิจที่จะได้ร่วมศึกษาโครงการลงทุนในธุรกิจใหม่ เพื่อเพิ่มมูลค่าของกิจการ และกระจายความเสี่ยงของรายได้บริษัทฯ ในอนาคต

## 8. ข้อพิพาททางกฎหมาย

ข้อพิพาททางกฎหมายที่บริษัทฯ เป็นคู่ความหรือคู่กรณี โดยที่คดีหรือข้อพิพาทยังไม่สิ้นสุด และเป็นคดีที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ และเป็นคดีที่มีได้เกิดจากการประกอบธุรกิจโดยปกติ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 มีรายละเอียดดังนี้

8.1 เมื่อวันที่ 30 เมษายน 2546 ศาลแพ่งได้มีคำพิพากษาให้ยกฟ้องโจทก์ ในคดีที่กระทรวงการคลัง (จำเลยที่ 1) ถูกฟ้องเรียกค่าเสียหาย (จำนวนทุนทรัพย์ 1,055 ล้านบาท) ในข้อหาละเมิดข้อบัญญัติที่ราชพัสดุบริเวณท่าเรือ โรงกลั่น ซึ่งบริษัทฯ เข้าจากกระทรวงการคลัง โดยบริษัทฯ ในฐานะผู้เช่าถูกฟ้องร้องเป็นจำเลยร่วม (จำเลยที่ 5) ขณะนี้คดีอยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลอุทธรณ์

สำนักกฎหมายของบริษัทฯ ให้ความเห็นว่า คดีมีแนวโน้มว่าบริษัทฯ จะชนะคดี แต่อย่างไรก็ตามหากศาลมีคำพิพากษาถึงที่สุดให้บริษัทฯ แพ้คดี บริษัทฯ ในฐานะผู้เช่าก็ร่วมรับผิดชอบกับกระทรวงการคลังในฐานะผู้ให้เช่า

8.2 เมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2547 นายโชค ศิริรัตนานุกาพ กับพวกฟ้องบริษัทฯ เป็นจำเลยร่วมกับส่วนราชการ บมจ.ปตท. และผู้ประกอบการเอกชนโดยบริษัทฯ เป็นจำเลยที่ 3 ในข้อหาละเมิดอนุสิทธิบัตร ตาม พรบ. สิทธิบัตร ในกรณีผลิตและจำหน่ายน้ำมันไบโอดีเซล เรียกค่าเสียหายจำนวนทุนทรัพย์ 210 ล้านบาท ซึ่งขณะนี้คดีอยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลชั้นต้น

สำนักกฎหมายของบริษัทฯ ให้ความเห็นว่า คดีมีแนวโน้มว่าบริษัทฯ จะชนะคดี

8.3 เมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2550 บริษัทฯ ได้รับแจ้งการตั้งอนุญาโตตุลาการ เพื่อพิจารณาการเรียกค่าเสียหาย จำนวนทุนทรัพย์ 215,793.88 เหรียญสหรัฐ ในกรณีเรือที่บริษัทฯ จ้างลำเลียงน้ำมันกระแทกโดนเรือบรรทุกน้ำมันระหว่างประเทศ ซึ่งขณะนี้คดีอยู่ระหว่างการพิจารณาของอนุญาโตตุลาการ ประเทศอังกฤษ

สำนักกฎหมายของบริษัทฯ ให้ความเห็นว่าคดีอาจจะยุติลงโดยการเจรจาประนีประนอม

## 9. โครงสร้างเงินทุน

### 9.1 หุ้นสามัญ

- ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียน 1,531,643,461 บาท เรียกชำระแล้ว 1,119,132,050 บาท โดยแบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 1,119,132,050 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท

### 9.2 ใบสำคัญแสดงสิทธิ

- ณ วันที่ 25 สิงหาคม 2547 บริษัทฯ ได้ออกใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญที่ออกใหม่ของบริษัทฯ (ESOP) ให้แก่ กรรมการ ผู้บริหาร พนักงานของบริษัทฯ และบริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด จำนวน 24,000,000 หน่วย อายุ 5 ปี โดยใบสำคัญแสดงสิทธิ 1 หน่วย มีสิทธิซื้อหุ้นสามัญได้ 1 หุ้น ราคาใช้สิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญเท่ากับ 5 บาทต่อหุ้นโดยมีเงื่อนไขการใช้สิทธิ ดังนี้
  - เมื่อครบรอบ 1 ปี ใช้สิทธิได้ร้อยละ 45 เมื่อหุ้นสามัญมีราคาสูงกว่า หรือเท่ากับ 21 บาทต่อหุ้น เป็นเวลาติดต่อกัน 5 วันทำการ
  - เมื่อครบรอบ 2 ปี ใช้สิทธิได้อีกร้อยละ 25 เมื่อหุ้นสามัญมีราคาสูงกว่า หรือเท่ากับ 23 บาทต่อหุ้นติดต่อกันเป็นเวลา 5 วันทำการ
  - เมื่อครบรอบ 3 ปี ใช้สิทธิได้อีกร้อยละ 30 เมื่อหุ้นสามัญมีราคาสูงกว่า หรือเท่ากับ 23 บาทต่อหุ้นเป็นติดต่อกันเวลา 5 วันทำการ

อย่างไรก็ตาม นับจากวันที่ออกใบสำคัญแสดงสิทธิผู้ถือใบสำคัญแสดงสิทธิยังไม่สามารถซื้อหุ้นสามัญของบริษัทฯ ได้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในข้อกำหนดสิทธิฯ เป็นผลให้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 บริษัทฯ ยังคงมีใบสำคัญแสดงสิทธิ (ESOP) จำนวน 24,000,000 หน่วย

- ณ วันที่ 15 พฤษภาคม 2549 บริษัทฯ ได้ออกใบสำคัญแสดงสิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญที่ออกใหม่ของบริษัทฯ (BCP-W1) จำนวน 69,092,486 หน่วย โดยจัดสรรให้แก่ผู้ถือหุ้นเดิมในอดีตตรา 10 หุ้นสามัญเดิมต่อ 1 หน่วยใบสำคัญแสดงสิทธิ มีอายุ 5 ปี โดยใบสำคัญแสดงสิทธิ 1 หน่วย มีสิทธิซื้อหุ้นสามัญได้ 1 หุ้น ราคาใช้สิทธิที่จะซื้อหุ้นสามัญเท่ากับ 18 บาทต่อหุ้น

นับจากวันที่ออกใบสำคัญแสดงสิทธิ จนถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2551 มีผู้ถือใบสำคัญแสดงสิทธิจำนวน 60,000 หน่วย ใช้สิทธิซื้อหุ้นสามัญของบริษัทฯ แล้วจำนวน 60,000 หุ้น เป็นผลให้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 บริษัทฯ มีใบสำคัญแสดงสิทธิ (BCP-W1) คงเหลือจำนวน 69,032,486 หน่วย

### 9.3 หุ้นกู้แปลงสภาพ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 บริษัทฯ มีหุ้นกู้แปลงสภาพที่อยู่ในรูปของใบแสดงสิทธิในผลประโยชน์ที่เกิดจากหุ้นกู้แปลงสภาพของบริษัทฯ (ดีอาร์หุ้นกู้แปลงสภาพ) ซึ่งออกโดย บริษัท สยามดีอาร์ จำกัด คงเหลือ 217,595 หน่วย มูลค่าที่ตราไว้หน่วยละ 10,000 บาท รวมมูลค่า 2,175,950,000 บาท ซึ่งเป็นผลมาจากการใช้สิทธิไถ่ถอนใบแสดงสิทธิฯ นับจากวันที่ออกใบแสดงสิทธิ จนถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2551 รวมจำนวน 182,405 หน่วย เป็นหุ้นกู้แปลงสภาพจำนวน 182,405 หน่วย โดยแปลงเป็นหุ้นสามัญจำนวน 127,555,929 หุ้น (ราคาแปลงสภาพ 14.30 บาท ในกรณีพิเศษของหุ้นสามัญ ให้ตัดเศษของหุ้นสามัญนั้นทิ้ง)

นอกจากนี้ บริษัทฯ มีหุ้นกู้แปลงสภาพด้อยสิทธิ ชนิดห้ามโอนเปลี่ยนมือเสนอขายให้แก่ บมจ.ปตท จำนวน 58,560 หน่วย มูลค่าที่ตราไว้หน่วยละ 10,000 บาท รวมมูลค่า 585,600,000 บาท มีราคาแปลงสภาพ 14 บาทต่อ 1 หุ้นสามัญ อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 3 ต่อปี ซึ่งถือใช้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดหาเงินทุนสำหรับดำเนินโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน

#### 9.4 เงินกู้ยืม

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 บริษัทฯ มีเงินกู้ยืมในประเทศที่อยู่ในรูปเงินกู้จากธนาคารจำนวน 12,783 ล้านบาท โดยแบ่งออกเป็นเงินกู้ระยะสั้นจำนวน 1,270 ล้านบาท และระยะยาวจำนวน 11,513 ล้านบาท

รายละเอียดของเงินกู้ยืมได้เปิดเผยในหมายเหตุประกอบงบการเงิน สำหรับสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2551

#### 9.5 ผู้ถือหุ้น

##### - ผู้ถือหุ้นสามัญ (BCP)

รายชื่อผู้ถือหุ้นใหญ่ 10 รายแรก (ณ วันที่ 4 เมษายน 2551)	จำนวนหุ้น (หุ้น)	สัดส่วน การถือหุ้น (%)
1. บริษัท สยามดีอาร์ จำกัด	519,906,055	46.46
2. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	280,680,000	25.08
3. บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด	109,651,900	9.80
4. สำนักงานประกันสังคม	32,738,413	2.93
5. ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	30,580,600	2.73
6. Morgan Stanley & Co International Limited	18,997,500	1.70
7. HSBC (SINGAPORE) Nominees PTE Ltd	18,189,900	1.63
8. Morgan Stanley & Co International Plc	5,031,700	0.45
9. น.ส.ชนิสรา งามอภิชน	5,000,000	0.45
10. นางบุปผา งามอภิชน	5,000,000	0.45
รวมผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 10 รายแรก	1,025,776,068	91.66
รวมจำนวนหุ้นทั้งหมด	1,119,132,050	100.00

- ผู้ถือใบแสดงสิทธิในผลประโยชน์ที่เกิดจากหุ้นสามัญของบริษัทฯ (BCP-DR1) ซึ่งออกโดย บริษัท สยามดีอาร์ จำกัด

รายชื่อผู้ถือหุ้นใหญ่ 10 รายแรก (ณ วันที่ 4 เมษายน 2551)	จำนวนหุ้น (หุ้น)	สัดส่วน การถือหุ้น (%)
1. กระทรวงการคลัง	124,947,970	24.03
2. Morgan Stanley & Co International Limited	110,619,089	21.28
3. บริษัท ปตท. จำกัด(มหาชน)	52,240,000	10.05
4. Morgan Stanley & Co International Plc	25,728,811	4.95
5. The Bank of New York (Nominees) Limited	24,583,700	4.73
6. Somers (U.K.) Limited	11,980,700	2.30
7. Citibank Nominees Singapore PTE Ltd-UBS AG London Branch-NRBS IPB Client SEG	10,530,800	2.03
8. กองทุนรวมวายุภักษ์ หนึ่ง โดย บลจ.เอ็มเอฟซี	10,415,700	2.00
9. กองทุนรวม วายุภักษ์ หนึ่ง โดย บมจ.หลักทรัพย์ จัดการกองทุนกรุงเทพ	10,415,700	2.00
10. บริษัท กรุงเทพประกันชีวิต จำกัด	5,500,000	1.06
รวมผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 10 รายแรก	386,962,470	74.43
รวมจำนวนหุ้นทั้งหมด	519,906,055	100.00

- ผู้ถือหุ้นสามัญ (BCP) โดยถือผ่านบริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด

รายชื่อผู้ถือหุ้นใหญ่ (ณ วันที่ 4 เมษายน 2551)	จำนวนหุ้น (หุ้น)	สัดส่วน การถือหุ้น (%)
1. Goldman Sachs & Co	80,000,000	72.96
2. Morgan Stanley & Co International Limited	13,400,000	12.22
3. Caceis Bank Luxembourg	8,084,100	7.37
4. Citibank Nominees Singapore PTE Ltd-UBS AG London Branch-NRB	6,082,300	5.55
รวมผู้ถือหุ้นรายใหญ่	107,566,400	98.10
รวมผู้ถือหุ้นทั้งหมด	109,651,900	100.00

หมายเหตุ : ข้อมูลจาก <http://www.set.or.th/set/nvdr/nvdrholder.do>

## 9.6 นโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทฯ

บริษัทฯ มีนโยบายการจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นในระดับร้อยละ 50 ของกำไรสุทธิของงบการเงินรวม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจ และโครงการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ในอนาคต และต้องไม่ขัดกับกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัด ในเรื่องการจ่ายเงินปันผล

## 9.7 นโยบายการจ่ายเงินปันผลของบริษัทย่อย

### • บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด

ผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิแต่ละหุ้นมีสิทธิจะได้รับเงินปันผลประจำปี ในอัตราซึ่งเท่ากับอัตราดอกเบี้ยถาวรรายวัน สำหรับเงินฝากประจำระยะเวลาหนึ่งปีที่ประกาศโดยธนาคารกรุงไทย จำกัด ในรอบปีบัญชีที่ประกาศจ่ายเงินปันผลนั้นบวกอีกร้อยละ 3 ของอัตราดังกล่าว ซึ่งจะจ่ายตามสัดส่วนของเงินค่าหุ้นแต่ละหุ้นที่ชำระแล้ว ในเวลาที่มีการประกาศจ่ายเงินปันผลดังกล่าว โดยให้จ่ายตามกำหนดเวลาที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นกำหนด ถ้าในรอบปีบัญชีใดกำไรของบริษัทฯ ที่ได้รับมีจำนวนไม่เพียงพอที่จะจ่ายเงินปันผลสำหรับผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิเต็มจำนวนตามที่กล่าวข้างต้น ก็ให้จ่ายเงินปันผลจากกำไรทั้งหมดเช่นว่านั้นให้แก่ผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิ เท่านั้น และจะไม่มี การจ่ายเงินปันผลให้ผู้ถือหุ้นสามัญ ส่วนของเงินปันผลสำหรับผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิที่ยังไม่ได้จ่ายจะยกไปหรือสะสมไว้รวมกับปีถัดไป

สำหรับผู้ถือหุ้นสามัญ หากในรอบบัญชีมีกำไรเพียงพอหลังหักเงินปันผลของผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิ ก็ให้ที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นอนุมัติการจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นสามัญเป็นครั้ง ๆ ไป

### • บริษัท บางจากไบโอฟูเอล จำกัด

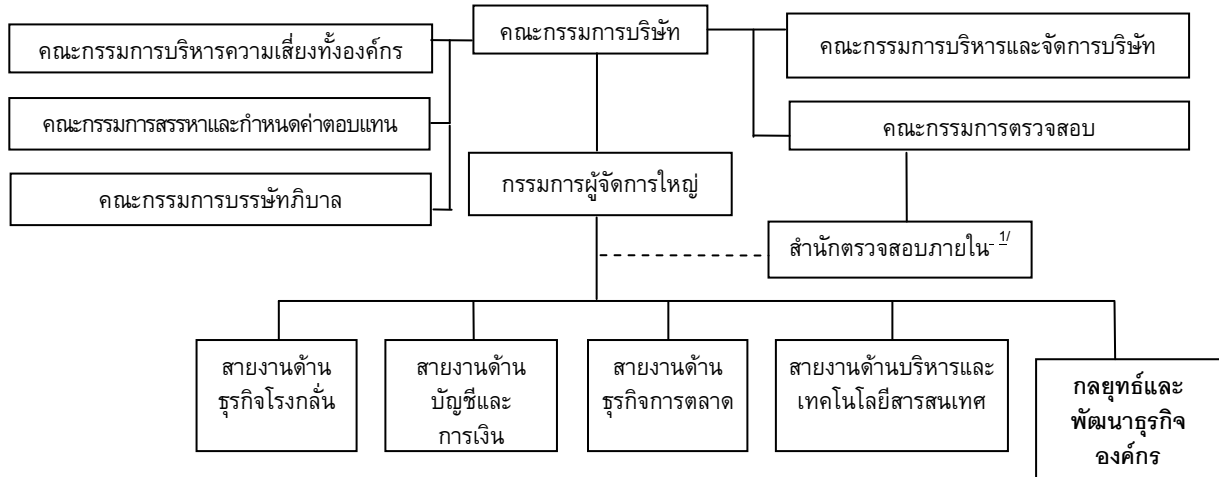
ในการพิจารณาจ่ายเงินปันผลจะต้องผ่านมติของที่ประชุมใหญ่ และจะกระทำเมื่อบริษัทฯ ได้มีการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีส่วนหนึ่งไว้เป็นทุนสำรองในอัตราไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5 ของกำไรสุทธิประจำปี จนกว่าทุนสำรองจะมีจำนวนครบร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียน และคณะกรรมการอาจพิจารณาจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลให้แก่ผู้ถือหุ้นได้ อย่างไรก็ตามในกรณีที่บริษัทฯ มีผลขาดทุนสะสม ห้ามมิให้มีการแบ่งเงินปันผล





## 10. การจัดการ

### 1. โครงสร้างองค์กร



หมายเหตุ : <sup>1/</sup> คณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้พิจารณาและประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของสำนักตรวจสอบภายใน ทั้งนี้เพื่อให้บริษัทมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี และสำนักตรวจสอบภายในมีความเป็นอิสระในการทำงาน

### 2 คณะกรรมการบริษัท

ตามข้อบังคับของบริษัทฯ ระบุว่า คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน และไม่มากกว่า 14 คน และกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดนั้นต้องมีถิ่นที่อยู่ในราชอาณาจักร ทั้งนี้ในการดำเนินกิจการนั้น กรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ และข้อบังคับของบริษัทฯ ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ และมอบหมายให้ผู้บริหารบริษัทฯ ปฏิบัติงานแทนตามอำนาจอนุมัติ เช่น กรรมการผู้จัดการใหญ่ / ผู้จัดการใหญ่มีอำนาจจัดสรร และสั่งจ่ายงบประมาณประจำปี การจ่ายเงินเพื่อกิจการของบริษัทฯ ตามสัญญาหรือข้อผูกพันใดๆ ซึ่งได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจ ตลอดจนมีอำนาจหน้าที่บริหารงานบุคคล จัดหา และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม เป็นต้น

ปัจจุบันคณะกรรมการบริษัทมีจำนวน 14 คนดังนี้

	รายชื่อ	ตำแหน่ง
1.	พลเอก ธวัช เกษร้อังกูร	ประธานกรรมการ (กรรมการอิสระ)
2.	นายชัยอนันต์ สมุทวณิช	รองประธานกรรมการ (กรรมการอิสระ)
3.	นายอนุสรณ์ ธรรมใจ	กรรมการอิสระ
4.	นายวิรัตน์ เอี่ยมเอื้อยุทธ	กรรมการอิสระ
5.	นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ	กรรมการอิสระ
6.	นางสาวประนอม ไชวินวิพัฒน์	กรรมการอิสระ
7.	นายพิชัย ชุณหวิชิร	กรรมการ
8.	นายอภิสิทธิ์ รุจิเกียรติกำจร	กรรมการ
9.	นายสายัณห์ สดางค์มงคล	กรรมการ
10.	นายชัยวัฒน์ ชูฤทธิ์	กรรมการ
11.	นายเทวินทร์ วงศ์วานิช	กรรมการ
12.	นายเทวัญ วิชิตะกุล	กรรมการ
13.	นายทวารัฐ สูตะบุตร	กรรมการ
14.	นายอนุสรณ์ แสงนิมนวล	กรรมการผู้จัดการใหญ่และเลขานุการ คณะกรรมการบริษัท

หมายเหตุ : ชื่อและจำนวนกรรมการซึ่งมีอำนาจลงลายมือชื่อแทนบริษัทฯ คือ พลเอก ธวัช เกษร้อังกูร ลงลายมือชื่อร่วมกับ นายอนุสรณ์ แสงนิมนวล และประทับตราสำคัญของบริษัทฯ หรือ หนึ่งในสองคนนี้ลงลายมือชื่อร่วมกับ นายชัยอนันต์ สมุทวณิช หรือ นายอนุสรณ์ ธรรมใจ หรือนายวิรัตน์ เอี่ยมเอื้อยุทธ หรือ นายพิชัย ชุณหวิชิร หรือ นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ หรือนางสาวประนอม ไชวินวิพัฒน์ หรือ นายอภิสิทธิ์ รุจิเกียรติกำจร หรือ นายชัยวัฒน์ ชูฤทธิ์ หรือ นายเทวินทร์ วงศ์วานิช หรือ นายทวารัฐ สูตะบุตร รวมเป็นสองคน และประทับตราสำคัญของบริษัทฯ

#### กรรมการอิสระ

คณะกรรมการชุดปัจจุบันประกอบด้วยกรรมการอิสระถึง 6 ท่าน ซึ่งมากกว่า 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด โดยบริษัทฯ ได้กำหนดเป็นนโยบายว่า ประธานกรรมการของบริษัทฯ ต้องเป็นกรรมการอิสระและต้องมีใช้บุคคลเดียวกันกับผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการใหญ่ / กรรมการผู้จัดการใหญ่ นอกจากนี้ ประธานกรรมการต้องไม่ดำรงตำแหน่งใดๆ ในคณะอนุกรรมการชุดย่อยที่ได้จัดตั้งขึ้น เพื่อให้มีความชัดเจนในการแบ่งแยกหน้าที่และการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทได้ให้ความเห็นชอบกำหนดนิยามและคุณสมบัติของกรรมการอิสระ ซึ่งเข้มงวดกว่าข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยยึดหลักแนวปฏิบัติที่ดีในการกำกับดูแลกิจการ ดังนี้

1. ถือหุ้นไม่เกิน 0.5% ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมด ในบริษัทฯ บริษัทในเครือ บริษัทร่วม บริษัทย่อย หรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง
2. ไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงาน รวมทั้งไม่เป็นลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้รับเงินเดือนประจำ ผู้ให้บริการด้านวิชาชีพแก่บริษัทฯ เช่น ผู้สอบบัญชี นายความหรือเป็นผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ หรือ บริษัทในเครือ บริษัทร่วม บริษัทย่อย หรือเป็นบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง และไม่มีผลประโยชน์หรือส่วน

ได้เสียในลักษณะดังกล่าวมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี รวมทั้งสามารถเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ โดยให้ความเห็นอย่างอิสระได้

3. ไม่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจ ไม่มีผลประโยชน์หรือส่วนได้เสีย ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม ทั้งในด้านการเงินและการบริหารงาน ซึ่งรวมถึงไม่เป็นลูกค้า คู่ค้า ผู้จัดหาวัตถุดิบ เจ้าหนี้ / ลูกหนี้การค้า เจ้าหนี้ / ลูกหนี้เงินให้กู้ยืม ของบริษัทฯ บริษัทในเครือ บริษัทร่วม บริษัทย่อย หรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งในลักษณะที่จะทำให้ขาดความเป็นอิสระ
4. ไม่เป็นญาติสนิทกับ ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ บริษัทในเครือ บริษัทร่วม บริษัทย่อย หรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง และไม่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นตัวแทนเพื่อรักษาผลประโยชน์ของกรรมการและ/ หรือ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่

#### กรรมการที่มาจากผู้ถือหุ้นรายใหญ่ มีดังนี้

1. นายเทวัญ	วิชิตะกุล	มาจาก กระทรวงการคลัง
2. นายทวารัฐ	สุตะบุตร	มาจาก กระทรวงการคลัง
3. นายพิชัย	ชุนหวาชิร	มาจาก บมจ. ปตท.
4. นายอภิสิทธิ์	รุจิเกียรติกำจร	มาจาก บมจ. ปตท.
5. นายชัยวัฒน์	ชูฤทธิ์	มาจาก บมจ. ปตท.
6. นายเทวินทร์	วงศ์วานิช	มาจาก บมจ. ปตท.

#### การแต่งตั้งและการพ้นตำแหน่งของคณะกรรมการบริษัท

1. ให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเลือกตั้งกรรมการโดยใช้เสียงข้างมาก โดยผู้ถือหุ้นคนหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับหนึ่งหุ้นต่อหนึ่งเสียงและสามารถเลือกตั้งกรรมการเป็นรายบุคคล ทั้งนี้ บุคคลซึ่งได้รับคะแนนเสียงสูงสุดตามลำดับลงมาเป็นผู้ได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการ เท่าจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ในกรณีที่บุคคลซึ่งได้รับการเลือกตั้งในลำดับถัดลงมา มีคะแนนเสียงเท่ากันเกินจำนวนกรรมการที่พึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ให้ผู้เป็นประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด
2. ในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้ง ให้กรรมการออกจากตำแหน่ง 1 ใน 3 ถ้าจำนวนกรรมการที่จะแบ่งออกให้ตรงเป็นสามส่วนไม่ได้ ก็ให้ออกโดยจำนวนใกล้เคียงที่สุดกับส่วน 1 ใน 3 ทั้งนี้ กรรมการที่จะต้องออกจากตำแหน่งในปีแรกและปีที่สองภายหลังจดทะเบียนบริษัทนั้น หากกรรมการมิได้ตกลงกันเองเป็นวิธีอื่น ให้ใช้จับสลากกันว่าผู้ใดจะออก ส่วนปีหลังๆ ต่อไปให้กรรมการคนที่อยู่ในตำแหน่งนานที่สุดนั้นเป็นผู้ออกจากตำแหน่ง กรรมการที่ออกตามวาระนั้นอาจถูกเลือกเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ก็ได้
3. นอกจากการพ้นตำแหน่งตามวาระแล้ว กรรมการพ้นจากตำแหน่งเมื่อ
  - ตาย
  - ลาออก (มีผลบังคับนับตั้งแต่วันที่บริษัทฯ ได้รับจดหมายลาออกจากกรรมการ)
  - ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามตาม มาตรา 68 แห่งพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535
  - ที่ประชุมผู้ถือหุ้นลงมติให้ออกตามมาตรา 76 แห่งพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535
  - ศาลมีคำสั่งให้ออก
4. ในกรณีที่ตำแหน่งกรรมการว่างลง เพราะเหตุอื่นนอกจากถึงคราวออกตามวาระ ให้คณะกรรมการเลือกบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามข้อบังคับบริษัทฯ เข้าเป็นกรรมการแทนในการประชุม

คณะกรรมการถัดไป เว้นแต่วาระของกรรมการจะเหลือน้อยกว่าสองเดือน มติของคณะกรรมการต้องประกอบด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสามในสี่ของจำนวนกรรมการที่ยังเหลืออยู่ บุคคลซึ่งเข้าเป็นกรรมการแทนอยู่ในตำแหน่งได้เพียงเท่าวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการซึ่งตนแทน

#### บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท

- 1) กรรมการใหม่ต้องเข้ารับการปฐมนิเทศความรู้เกี่ยวกับการประกอบธุรกิจของบริษัท
- 2) ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ และข้อบังคับของบริษัทฯ ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ และมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นทุกราย (Accountability to shareholders)
- 3) กำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของบริษัทฯ (Direct) และกำกับควบคุมดูแล (Monitoring and supervision) ให้ฝ่ายบริหารดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายและระเบียบของบริษัทฯ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงสุดให้แก่กิจการและความมั่งคั่งสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น (Maximize economic value and shareholders' wealth)
- 4) ติดตามการดำเนินกิจการของบริษัทฯ ตลอดเวลาและตระหนักถึงการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดในสัญญาที่เกี่ยวข้องของบริษัทฯ โดยกำหนดให้ฝ่ายบริหารรายงานผลการปฏิบัติงานตลอดจนเรื่องที่สำคัญอื่นๆ ของบริษัทฯ ให้คณะกรรมการรับทราบในการประชุมคณะกรรมการทุกเดือน เพื่อให้การดำเนินกิจการของบริษัทฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) รายงานให้ผู้ถือหุ้นทราบถึงสถานะภาพขององค์กรโดยสม่ำเสมอ และครบถ้วนตามความเป็นจริง รวมถึงแนวโน้มในอนาคตขององค์กรทั้งในด้านบวกและลบ ด้วยเหตุผลสนับสนุนอย่างเพียงพอ
- 6) ดำเนินการให้บริษัทฯ มีระบบทางบัญชี การรายงานทางการเงิน การควบคุมภายใน (Internal Control) และการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ที่มีประสิทธิภาพและเชื่อถือได้
- 7) ทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ
- 8) มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการเรื่องการบริหารความเสี่ยง โดยจัดให้มีแนวทางและมาตรการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม เพียงพอ และมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ
- 9) ควบคุม ดูแลให้ฝ่ายบริหารมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างมีจริยธรรมและความเท่าเทียม
- 10) กรรมการที่เป็นอิสระและกรรมการจากภายนอกอื่น มีความพร้อมที่จะใช้ดุลยพินิจของตนเองอย่างเป็นอิสระในการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ การบริหารงาน การใช้ทรัพยากร การแต่งตั้งกรรมการ และการกำหนดมาตรฐานการดำเนินกิจการ ตลอดจนพร้อมที่จะคัดค้านการกระทำของกรรมการอื่นๆ หรือฝ่ายจัดการในกรณีที่มีความเห็นขัดแย้งในเรื่องที่มีผลกระทบต่อความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้นทุกราย
- 11) ในกรณีที่จำเป็น คณะกรรมการสามารถแสวงหาความเห็นทางวิชาชีพจากที่ปรึกษาภายนอกเกี่ยวกับการดำเนินกิจการด้วยค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ
- 12) จัดให้มีเลขานุการบริษัท (Company Secretary) เพื่อช่วยดำเนินการต่างๆ ของคณะกรรมการและบริษัทฯ อันได้แก่ การประชุมคณะกรรมการและผู้ถือหุ้น ตลอดจนการให้คำแนะนำแก่กรรมการและบริษัทฯ ในการปฏิบัติตนและดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งดูแลให้กรรมการและบริษัทฯ มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศอย่างถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส
- 13) จัดให้มีบทบัญญัติเกี่ยวกับจรรยาบรรณทางธุรกิจ (Code of Corporate Conduct) จริยธรรมทางธุรกิจ จริยธรรมของกรรมการ ผู้บริหารและพนักงาน (Code of Ethics) เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติภายในองค์กร

- 14) งดซื้อขายหลักทรัพย์ ก่อนการประกาศแจ้งข่าวงบการเงินอย่างน้อย 1 เดือน และหลังการประกาศแจ้งข่าวงบการเงินอย่างน้อย 3 วัน
- 15) รายงานการถือหลักทรัพย์ของตน และของสามี ภรรยา บุตร ธิดาของตนในการประชุมคณะกรรมการเป็นประจำทุกเดือน และต้องแจ้งให้บริษัทฯ ทราบโดยมิชักช้า เมื่อมีกรณีดังต่อไปนี้
  - มีส่วนได้เสียไม่ว่าโดยตรงโดยอ้อมในสัญญาใดๆ ที่บริษัทฯ ทำขึ้นระหว่างรอบปีบัญชี
  - ถือหุ้นหรือหุ้นกู้ในบริษัทฯ และบริษัทในเครือ
- 16) เข้ารับการอบรมหลักสูตรของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ที่เกี่ยวกับกรรมการอย่างน้อย 1 หลักสูตร อันได้แก่ หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) หรือ หลักสูตร Director Certification Program (DCP) เพื่อเพิ่มทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 17) คณะกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารมีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการใหญ่/กรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นประจำทุกปี
- 18) คณะกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารประชุมระหว่างกันเองตามความจำเป็น เพื่ออภิปรายปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการที่อยู่ในความสนใจ โดยไม่มีฝ่ายจัดการร่วมด้วย และรายงานให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ทราบถึงผลการประชุม
- 19) กรรมการแต่ละคนจะดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) ได้ไม่เกิน 5 บริษัท เว้นแต่กรรมการคนใดดำรงตำแหน่งมากกว่านั้นคณะกรรมการจะพิจารณาประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการรายดังกล่าว และชี้แจงเหตุผลพร้อมผลของการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้น

#### การประชุมคณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการได้มีการกำหนดตารางการประชุมคณะกรรมการบริษัทไว้อย่างเป็นทางการล่วงหน้าตลอดปี 2551 โดยประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่ร่วมกันพิจารณาเรื่องเพื่อนำเข้าเป็นระเบียบวาระการประชุม ซึ่งกำหนดการประชุมเดือนละ 1 ครั้ง ในทุกวันศุกร์สุดท้ายของเดือน และอาจมีการประชุมพิเศษเฉพาะคราวเพิ่มเติมตามความเหมาะสม ซึ่งสำนักเลขานุการคณะกรรมการบริษัทจะส่งหนังสือเชิญประชุมพร้อมระเบียบวาระการประชุม ตลอดจนเอกสารประกอบการประชุมที่มีสารสนเทศสำคัญครบถ้วน ให้แก่กรรมการแต่ละท่านล่วงหน้าก่อนการประชุมเป็นเวลา 7 วัน เพื่อให้กรรมการมีเวลาเพียงพอในการศึกษาก่อนการประชุม และสามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้จากผู้อำนวยการสำนักเลขานุการคณะกรรมการบริษัท และเลขานุการบริษัท ทั้งนี้ กรรมการแต่ละท่านสามารถเสนอเรื่องเข้าสู่วาระการประชุมได้ โดยแจ้งต่อสำนักเลขานุการคณะกรรมการบริษัทเพื่อดำเนินการ

ในการประชุมทุกครั้ง ประธานกรรมการได้จัดสรรเวลาให้กรรมการอภิปรายปัญหาสำคัญอย่างเพียงพอ และสนับสนุนให้กรรมการมีการเสนอความคิดเห็นอย่างเปิดเผยและเสรี มีการจดบันทึกการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีข้อมูลที่ครบถ้วน และจัดเก็บรายงานการประชุมที่ผ่านการรับรองแล้วจากคณะกรรมการบริษัท เพื่อให้กรรมการและผู้เกี่ยวข้องตรวจสอบได้ โดยมีระบบการจัดเก็บที่ดี สามารถสืบค้นได้ง่าย แต่ไม่สามารถแก้ไขโดยไม่ผ่านที่ประชุมคณะกรรมการ ซึ่งการประชุมปกติแต่ละครั้งใช้เวลาประมาณ 3 ชั่วโมง

นอกจากนี้เพื่อเป็นการยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการบริษัทจึงได้กำหนดให้มีการประชุมของกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารอย่างน้อยปีละ 3 ครั้ง และการประชุมเฉพาะของกรรมการอิสระ อย่างน้อยปีละ 3 ครั้งเช่นกัน โดยเริ่มตั้งแต่ปี 2552 เป็นต้นไป เพื่ออภิปรายปัญหาทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการหรือการกำกับดูแลกิจการของบริษัท

ในปี 2551 คณะกรรมการมีการประชุมตามวาระปกติ จำนวน 12 ครั้ง และวาระพิเศษ 1 ครั้ง รวมทั้งคณะกรรมการยังได้มีการประชุมสัมมนายุทธศาสตร์องค์กรร่วมกับฝ่ายจัดการ เพื่อกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์และแผนงานต่างๆ ของปี 2552 โดยมีรายละเอียดการเข้าร่วมประชุมของกรรมการแต่ละท่าน สรุปได้ดังนี้

รายชื่อ	การเข้าร่วมประชุม/การประชุมทั้งหมด (ครั้ง)				หมายเหตุ
	วาระปกติ	วาระพิเศษ	สัมมนา	รวม	
1. พลเอก ธวัช เกษร้อกร	12/12	1/1	1/1	14/14	-
2. นายชัยอนันต์ สมุทวณิช	11/12	1/1	1/1	13/14	-
3. นายอนุสรณ์ ธรรมใจ	12/12	0/1	1/1	13/14	-
4. นายวิรัตน์ เอี่ยมเอื้อยุทธ	12/12	1/1	1/1	14/14	-
5. นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ	12/12	1/1	1/1	14/14	-
6. นายพิชัย ชุนหวชิร	11/12	1/1	1/1	13/14	-
7. นายอภิสิทธิ์ รุจิเกียรติกำจร	11/12	1/1	1/1	13/14	-
8. นายสายัณฑ์ สดางค์มงคล	12/12	1/1	0/1	13/14	-
9. นางสาวประนอม โฉมวิณีพัฒน์	12/12	1/1	1/1	14/14	-
10. นายชัยวัฒน์ ชูฤทธิ์	12/12	0/1	1/1	13/14	-
11. นายเทวินทร์ วงศ์วานิช	9/12	0/1	1/1	10/14	-
12. นายเทวัญ วิชิตะกุล	8/8	1/1	1/1	10/10	รับตำแหน่ง 25 เม.ย. 51
13. นายทวารัฐ สุตะบุตร	1/1	0/0	0/0	1/1	รับตำแหน่ง 28 พ.ย. 51
14. นายอนุสรณ์ แสงนิมมวล	12/12	1/1	1/1	14/14	-
15. นายสถิตย์ ลิ้มพงศ์พันธุ์	4/4	0/0	0/0	4/4	ครบวาระ 25 เม.ย. 51
16. นายนเรศ สัตยารักษ์	6/9	0/1	0/1	6/11	ลาออกระหว่างปี 1 ต.ค.51

ทั้งนี้ในปี 2551 ในการประชุมคณะกรรมการครั้งที่ 9/2551 เมื่อวันที่ 25 สิงหาคม 2551 ในช่วงเริ่มต้นก่อนการประชุมคณะกรรมการบริษัท กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารได้มีการประชุมร่วมกันโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมด้วย เพื่ออภิปรายปัญหาทั่วไปเกี่ยวกับการจัดการโดยมีการแจ้งให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ทราบเพื่อให้ฝ่ายจัดการไปดำเนินการเกี่ยวกับประเด็นอภิปรายดังกล่าว

นอกจากนี้คณะกรรมการบริษัท ยังได้มีการประเมินผลการสนับสนุนงานของสำนักเลขานุการคณะกรรมการบริษัท เพื่อนำผลสรุปและความคิดเห็นมาปรับปรุงและกำหนดแนวทางการพัฒนาการประชุมคณะกรรมการบริษัทให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

#### การประเมินตนเองของคณะกรรมการบริษัท

เพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการได้กำหนดให้มีการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยในปี 2551 คณะกรรมการยังคงให้มีการประเมินตนเองใน 3 รูปแบบ ทั้งในรูปแบบของการประเมินตนเองรายบุคคล (โดยตนเอง) รายบุคคล (แบบไขว้) และการประเมินตนเองรายคณะ ซึ่งอ้างอิงจากแบบประเมินของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) เช่นเดียวกับปีที่ผ่านมา ทั้งนี้ ในส่วนของการประเมินแบบไขว้นั้น เป็นการสุ่มคัดเลือกให้กรรมการคนหนึ่งประเมินกรรมการอีกคนหนึ่ง โดยชื่อของกรรมการที่ทำการประเมินนั้น จะไม่แจ้งให้กรรมการที่ถูกประเมินทราบ

นอกจากนี้เพื่อเป็นการยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ต่อเนื่อง ในปีนี้คณะกรรมการจึงได้เพิ่มแบบประเมินตนเองของคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน คณะกรรมการบรรษัทภิบาล และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร เพื่อช่วยให้คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ ใช้เป็นกรอบในการพิจารณาทบทวนการปฏิบัติงานในหน้าที่ ปัญหา และอุปสรรคต่างๆ และนำผลการประเมินมาวิเคราะห์การปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ ตลอดจนนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานต่อไป โดย สามารถสรุปผลการประเมินตนเองของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ ได้ดังนี้

- การประเมินตนเองรายบุคคล (โดยตนเอง) มีคะแนนเฉลี่ย 73 จากคะแนนเต็ม 80 อยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม และการประเมินตนเองรายบุคคล (แบบไขว้) มีคะแนนเฉลี่ย 74 จากคะแนนเต็ม 80 อยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม ทั้งนี้ การประเมินทั้ง 2 รูปแบบมีหัวข้อที่ใช้ในการประเมินเหมือนกัน ซึ่งมีทั้งหมด 3 หัวข้อ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางบริษัท การติดตามและประเมินผลงานฝ่ายจัดการ และความรับผิดชอบตามหน้าที่ของกรรมการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางบริษัท

กรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่าคณะกรรมการได้มีบทบาทในการพิจารณา / ทบทวน ภารกิจและวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ อีกทั้งยังมีความเข้าใจในแผนกลยุทธ์ของบริษัทฯ เป็นอย่างดี นอกจากนี้กรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่าคณะกรรมการได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นที่เป็นความรู้เฉพาะทางของตนเอง (Specialized Knowledge) ที่จะประโยชน์ในการกำหนดแผนและทิศทางบริษัท

2) การติดตามและประเมินผลงานฝ่ายจัดการ

กรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่ากรรมการทุกคนได้มีส่วนร่วมในการดูแลให้ฝ่ายบริหารนำเสนอแผนงานเพื่อแก้ไขสถานการณ์ในกรณีที่ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย / แผนธุรกิจที่กำหนดไว้ตลอดจนมีส่วนช่วยในการประสานงานระหว่างคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร โดยคอยให้คำชี้แจงหรือข้อเสนอแนะใดๆ อันเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารที่จะสามารถผลักดันนโยบายให้สัมฤทธิ์ผลไปด้วยดี

3) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของกรรมการ

กรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า กรรมการทุกคนได้เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ และอนุกรรมการที่ตนเองมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงในการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญต่อบริษัทฯ กรรมการทุกคนได้พิจารณาอย่างรอบคอบบนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทฯและผู้ถือหุ้นโดยรวม ตลอดจนได้ตระหนักถึงความสำคัญของนโยบายในการจัดการความขัดแย้งทางผลประโยชน์และได้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด และมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลให้กับผู้ถือหุ้นอย่างครบถ้วน ถูกต้องและโปร่งใส อีกทั้งมีส่วนร่วมในการดูแลให้บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (Compliance) อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งดำเนินการให้มีการจัดทำรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริงและเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชี

- การประเมินตนเองรายคณะ มีคะแนนเฉลี่ย 154 จากคะแนนเต็ม 160 อยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม ทั้งนี้ มีหัวข้อที่ใช้ในการประเมิน 8 หัวข้อ ได้แก่ โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ การกำหนดและกำกับดูแล

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ การจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การดูแลไม่ให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ การประชุมคณะกรรมการ ความพร้อมและการพัฒนาตนเองของกรรมการ การคัดเลือกและกำหนดค่าตอบแทน และความสัมพันธ์กับฝ่ายจัดการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ

คณะกรรมการมีความเห็นว่าจำนวนกรรมการทั้งหมดในคณะกรรมการมีความเหมาะสมกับลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัท ช่วยให้การทำหน้าที่โดยรวมของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพโดยประกอบด้วยกรรมการที่มีความหลากหลายของความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เหมาะสมกับบริษัท ตลอดจนมีจำนวนกรรมการอิสระที่มากเพียงพอ (6 คนจากกรรมการทั้งหมด 14 คน) ที่จะสามารถพิจารณาตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญๆ ได้อย่างอิสระ และมีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการที่ประกอบด้วยกรรมการอิสระมาดูแลในเรื่องที่สำคัญได้อย่างเหมาะสม โดยได้กำหนดหน้าที่ องค์กรประกอบและกระบวนการในการทำงานของคณะอนุกรรมการไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ยังได้สนับสนุนให้มีการจัดประชุมพิเศษกรรมการใหม่ รวมทั้งกระตุ้นให้กรรมการเข้ารับการอบรมเพิ่มพูนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกรรมการอย่างสม่ำเสมอ

2) การกำหนดและกำกับดูแลการปฏิบัติตามกลยุทธ์

คณะกรรมการมีความเห็นว่ากรรมการส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในการกำหนดหรือพิจารณาและให้ความเห็นชอบในเรื่อง วิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย แผนธุรกิจและงบประมาณ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน โดยได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการพิจารณาเรื่องสำคัญที่เกี่ยวข้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัท อีกทั้งยังได้ติดตามการดำเนินการของฝ่ายจัดการ และกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานของบริษัท เปรียบเทียบกับเป้าหมายให้คณะกรรมการทราบอย่างสม่ำเสมอ และมีการมอบหมายอำนาจการให้ฝ่ายจัดการอย่างเหมาะสม ไม่มากเกินไปจนอาจเกิดความเสี่ยง และไม่น้อยเกินไปจนทำให้การบริหารงานไม่คล่องตัว นอกจากนี้ คณะกรรมการยังได้กำหนดระดับอำนาจดำเนินการและกระบวนการพิจารณาอนุมัติทางการเงินอย่างชัดเจน รวมทั้งได้กำหนดให้มีการสื่อสารแผนกลยุทธ์ของบริษัท ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและเข้าใจทั่วทั้งองค์กร

3) การจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

คณะกรรมการมีความเห็นว่ากรรมการส่วนใหญ่มีการติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เช่น กำหนดให้ฝ่ายจัดการต้องจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการเป็นประจำ รวมถึงมีการดูแลและทบทวนให้บริษัท มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับธุรกิจ ตลอดจนดูแลให้มีการตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดให้มีการรายงานผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการเป็นประจำ

4) การดูแลไม่ให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์

คณะกรรมการมีความเห็นว่ากรรมการทุกคนมีการรับทราบถึงการทำการรายการที่เกี่ยวข้องกันและรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และได้พิจารณาอย่างเหมาะสม รอบคอบทุกครั้ง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของบริษัท รวมทั้งได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ ได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง และดูแลให้มีข้อกำหนดเรื่องจริยธรรมธุรกิจ และข้อห้ามปฏิบัติใดๆ ที่อาจ



ก่อให้เกิด ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และดูแลให้มีการปฏิบัติตาม อีกทั้งยังได้ให้ความสำคัญและใช้เวลาอย่างเพียงพอในการกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามจรรยาบรรณธุรกิจที่คณะกรรมการกำหนด

5) การประชุมคณะกรรมการ

คณะกรรมการมีความเห็นว่า จำนวนครั้งของการประชุมคณะกรรมการมีความเหมาะสมที่จะช่วยให้คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถกำกับดูแลให้บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจอย่างประสบความสำเร็จ และวาระการประชุมคณะกรรมการมีความเหมาะสม ช่วยให้คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยคณะกรรมการส่วนใหญ่ได้ศึกษาข้อมูลล่วงหน้าอย่างเพียงพอ ในกรณีที่เห็นว่าข้อมูลไม่เพียงพอ ได้ติดต่อกับฝ่ายบริหารเพื่อขอทราบข้อมูลเพิ่มเติมก่อนการประชุม ทั้งนี้ในระหว่างประชุม คณะกรรมการได้แสดงความเห็นอย่างสร้างสรรค์ โดยพิจารณาถึงเป้าหมายและนโยบายธุรกิจความเสี่ยงที่สำคัญ รวมทั้งข้อกำหนดและกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบเหมาะสม มีเหตุผล และเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการและผู้ถือหุ้นใหญ่ โดยสามารถอภิปรายปัญหาสำคัญอย่างเต็มที่ในที่ประชุมคณะกรรมการ และเข้าใจว่าประเด็นใดมีความสำคัญและใช้เวลาในการพิจารณาประเด็นนั้นๆ อย่างเหมาะสม โดยไม่เสียเวลากับประเด็นที่ไม่สำคัญ รวมทั้งยอมรับความเห็นที่แตกต่างระหว่างกัน โดยไม่เกิดความขัดแย้ง ตลอดจนจัดให้มีรายงานการประชุมที่มีรายละเอียดครบถ้วน เพียงพอ และมีการท้วงติงในกรณีที่เห็นว่ารายงานการประชุมไม่ถูกต้องครบถ้วน รวมถึงสามารถให้ผู้ที่เกี่ยวข้องตรวจสอบได้เสมอ

6) ความพร้อมและการพัฒนาตนเองของกรรมการ

คณะกรรมการมีความเห็นว่ากรรมการส่วนใหญ่มีความเข้าใจในธุรกิจของบริษัทฯ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถแสดงความคิดเห็นและทำงานร่วมกันได้อย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา และไม่ถูกครอบงำโดยผู้ใดผู้หนึ่ง โดยมีการแบ่งแยกบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และฝ่ายบริหาร ไว้อย่างชัดเจน และใส่ใจหาข้อมูลหรือติดตามข่าวที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบต่างๆ และสภาพการแข่งขัน ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติหน้าที่กรรมการมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังมีการส่งเสริมให้กรรมการได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้เข้าใจการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะกรรมการ

7) การคัดเลือกและกำหนดค่าตอบแทน

คณะกรรมการมีความเห็นว่ากระบวนการพิจารณาคัดเลือกกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่เข้ามาดำรงตำแหน่งได้มีการกำหนดอย่างรอบคอบเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของบริษัทฯ ตลอดจนมีกระบวนการในการสรรหาและแต่งตั้งที่มีความชัดเจน โปร่งใส ก่อนเสนอขออนุมัติต่อผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ ในส่วนของค่าตอบแทน คณะกรรมการได้เสนอค่าตอบแทนของกรรมการให้ผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติอย่างมีหลักเกณฑ์ที่โปร่งใส โดยให้สอดคล้องกับผลประกอบการของธุรกิจและอยู่ในระดับที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมเดียวกัน นอกจากนี้ ในส่วนของค่าตอบแทนผู้บริหารระดับสูงนั้น คณะกรรมการมีความเห็นว่าได้พิจารณากำหนดค่าตอบแทนด้วยหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน โปร่งใส และจูงใจให้สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีต่อผู้ถือหุ้น สำหรับการประเมินผลงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่คณะกรรมการ มีกระบวนการที่เหมาะสมในการประเมินผลงานเป็นประจำทุกปี โดยได้พิจารณาจากเป้าหมาย ผลประกอบการ และความสำเร็จตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

## 8) ความสัมพันธ์กับฝ่ายจัดการ

คณะกรรมการมีความเห็นว่ากรรมการส่วนใหญ่สามารถหารือกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ได้อย่างตรงไปตรงมา มีความสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายจัดการ โดยที่กรรมการผู้จัดการใหญ่สามารถขอคำแนะนำจากกรรมการได้ เมื่อจำเป็น และคณะกรรมการไม่ได้เข้าไปแทรกแซงการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายจัดการ นอกจากนี้ คณะกรรมการได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาแก้ไขปัญหอย่างเหมาะสม ในกรณีที่การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายจัดการไม่เป็นไปตามแผนธุรกิจและงบประมาณที่กำหนด

- การประเมินตนเองของคณะกรรมการชุดย่อยต่างๆ เป็นรายคณะปี 2551 ซึ่งเป็นการประเมินในด้านความรับผิดชอบตามหน้าที่ และในด้านการประชุม โดยผลสรุปของทุกคณะ มีดังนี้
  - คณะกรรมการตรวจสอบ ผลการประเมินเป็นรายคณะ มีคะแนนเฉลี่ย 80 คะแนน จาก 80 คะแนน อยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม
  - คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ผลการประเมินเป็นรายคณะ มีคะแนนเฉลี่ย 42 คะแนน จาก 48 คะแนน อยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม
  - คณะกรรมการบรรษัทภิบาล ผลการประเมินเป็นรายคณะ มีคะแนนเฉลี่ย 47 คะแนน จาก 48 คะแนน อยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม
  - คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร ผลการประเมินเป็นรายคณะ มีคะแนนเฉลี่ย 47 คะแนน จาก 48 คะแนน อยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม

การประชุมพิเศษกรรมการใหม่

บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีการประชุมพิเศษสำหรับกรรมการใหม่ โดยได้จัดให้มีการบรรยายนำเสนอภาพรวมกิจการบริษัทฯ ให้กรรมการใหม่ได้รับทราบในหัวข้อดังต่อไปนี้

- กรอบในการดำเนินกิจการ (กฎหมาย มติกรม. ข้อบังคับ ระเบียบ)
- ข้อมูลการดำเนินงานและกิจกรรมของบริษัทฯ
- โครงการสำคัญของบริษัทฯ
- การพัฒนาองค์กร
- นโยบาย และแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ
- กิจกรรมเพื่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้จัดให้กรรมการใหม่เข้าเยี่ยมชมกิจการของบริษัทฯ ทั้งในส่วนของโรงกลั่น คลังน้ำมันและสถานีบริการน้ำมันในจุดต่างๆ พร้อมทั้งได้จัดหา “คู่มือกรรมการบริษัทจดทะเบียน” ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต.) และเพิ่มข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหาร เพื่อเป็นคู่มือ/คำแนะนำเกี่ยวกับตัวบริษัทฯ ให้แก่กรรมการใหม่ เพื่อใช้เป็นหลักในการกำกับดูแลกิจการ ในหัวข้อต่างๆ ได้แก่

- วิสัยทัศน์และเป้าหมายของบริษัทฯ
- ประวัติโดยสังเขปของกรรมการท่านอื่นและผู้บริหาร
- คุณสมบัติและค่าตอบแทนของกรรมการ
- บทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการ
- โครงสร้างการบริหารงาน

- นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- คู่มือการบริหารความเสี่ยง
- ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดตั้งบริษัทฯ
- หนังสือบริคณห์สนธิ หนังสือรับรอง ข้อบังคับและระเบียบบริษัทฯ

#### การฝึกอบรมของคณะกรรมการ

บริษัทฯ ได้สนับสนุนให้คณะกรรมการได้ศึกษาและอบรมเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจถึงหลักการของการกำกับดูแลกิจการที่ดี กฎเกณฑ์ กฎระเบียบ ตลอดจนบทบาทและหน้าที่ของกรรมการบริษัทในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและมีจรรยาบรรณ ซึ่งในปี 2551 นี้ มีกรรมการเข้าอบรมหลักสูตรของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ในหลักสูตร Role of the Compensation Committee (RCC) เพิ่มขึ้นอีกจำนวน 1 ท่าน ได้แก่ นายสายัณห์ สดางค์มงคล และหลักสูตร DCP Refresher Course (RE DCP) อีกจำนวน 2 ท่าน ได้แก่ นายอนุสรณ์ แสงนันทกุล และนายสายัณห์ สดางค์มงคล ซึ่งปัจจุบันมีกรรมการบริษัทที่เข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของกรรมการ (DCP และ DAP) รวมเป็นจำนวน 12 ท่าน จากกรรมการทั้งหมด 14 ท่าน

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้ดำเนินการสมัครสมาชิก IOD ให้กรรมการทุกท่าน เพื่อประโยชน์ในการรับรู้ข่าวสาร และเพิ่มพูนความรู้ และในทุกครั้งที่บริษัทฯ ได้รับเอกสารแจ้งการอบรมหรือเอกสารประกอบการอบรมที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการ บริษัทฯ จะนำส่งข้อมูลดังกล่าวให้แก่กรรมการทราบเพื่อศึกษาต่อไป

ทั้งนี้ สามารถสรุปการเข้ารับการอบรมหลักสูตรหลักของคณะกรรมการได้ดังนี้

NO.	ชื่อ-นามสกุล	Director Certification Program	Director Accreditation Program	Finance for Non-Finance Director
1.	พลเอกวิช เกษร้อกร	-	<input checked="" type="checkbox"/> ปี 2547	<input checked="" type="checkbox"/> ปี 2548
2.	นายชัยอนันต์ สมทวนิช	-	-	-
3.	นายอนุสรณ์ ธรรมใจ	<input checked="" type="checkbox"/> ปี 2546	<input checked="" type="checkbox"/> ปี 2547	-
4.	นายวิรัตน์ เอี่ยมเอื้อยุทธ	-	<input checked="" type="checkbox"/> ปี 2549	<input checked="" type="checkbox"/> ปี 2549
5.	นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ	<input checked="" type="checkbox"/> ปี 2546	-	-
6.	นายพิชัย ชุณหวิชัย	<input checked="" type="checkbox"/> ปี 2551	<input checked="" type="checkbox"/> ปี 2548	-
7.	นายอภิสิทธิ์ รุจิเกียรติกำจร	-	<input checked="" type="checkbox"/> ปี 2547	<input checked="" type="checkbox"/> ปี 2548
8.	นายสายัณห์ สดางค์มงคล	<input checked="" type="checkbox"/> ปี 2547	<input checked="" type="checkbox"/> ปี 2547	<input checked="" type="checkbox"/> ปี 2547
9.	นางสาวประนอม โฆวินวิวัฒน์	<input checked="" type="checkbox"/> ปี 2544	-	-
10.	นายชัยวัฒน์ ชูฤทธิ์	-	<input checked="" type="checkbox"/> ปี 2550	-
11.	นายเทวินทร์ วงศ์วานิช	<input checked="" type="checkbox"/> ปี 2545	-	-
12.	นายเทวีญู วิชิตะกุล	<input checked="" type="checkbox"/> ปี 2545	-	-
13.	นายทวารัฐ สุตะบุตร	-	-	-
14.	นายอนุสรณ์ แสงนันทกุล	<input checked="" type="checkbox"/> ปี 2548	<input checked="" type="checkbox"/> ปี 2548	<input checked="" type="checkbox"/> ปี 2548
15.	นายสถิตย์ ลิ้มพงศ์พันธ์ <sup>1/</sup>	<input checked="" type="checkbox"/> ปี 2546	-	-
16.	นายนเรศ สัตยารักษ์ <sup>2/</sup>	<input checked="" type="checkbox"/> ปี 2549	<input checked="" type="checkbox"/> ปี 2549	-

หมายเหตุ : 1/ ครบวาระการดำรงตำแหน่ง เมื่อวันที่ 25 เมษายน 2551

2/ ลาออกระหว่างปี เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2551

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้มีการเชิญวิทยากรจากภายนอกมาบรรยาย เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในด้านต่างๆ ให้แก่กรรมการและผู้บริหาร โดยในปี 2551 ได้เชิญเจ้าหน้าที่จากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์มาบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการและผู้บริหาร ตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2551 ที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม เพื่อให้กรรมการและผู้บริหารมีความเข้าใจชัดเจนมากยิ่งขึ้น และสามารถปฏิบัติตามกฎหมายได้อย่างถูกต้อง

### 3. คณะอนุกรรมการ

คณะกรรมการได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ เพื่อช่วยในการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ โดยมีทั้งหมด 5 คณะดังนี้

#### 1) คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee – AUDIT)

คณะกรรมการตรวจสอบปัจจุบันประกอบด้วยกรรมการ 4 ท่าน ทุกท่านเป็นกรรมการที่เป็นอิสระและเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจหรือมีประสบการณ์ด้านการบัญชีการเงิน หรือตรวจสอบถึง 3 ท่าน มีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรในกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งกำหนดให้มีการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง โดยคณะกรรมการตรวจสอบ มีรายชื่อดังนี้

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ตำแหน่ง	หน้าที่
1. นายอนุสรณ์ ธรรมใจ	ประธานกรรมการ	กรรมการอิสระ	และมีความรู้ด้านบัญชีการเงิน
2. นางสาวประนอม โฉมวินวิวัฒน์	กรรมการ	กรรมการอิสระ	และมีความรู้ด้านบัญชีการเงิน
3. นายวิรัตน์ เอี่ยมเอื้อยุทธ	กรรมการ	กรรมการอิสระ	
4. นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ	กรรมการ	กรรมการอิสระ	และมีความรู้ด้านบัญชีการเงิน

\* ในกรณีจำเป็น คณะกรรมการตรวจสอบสามารถขอคำปรึกษาจากที่ปรึกษาภายนอกที่เป็นอิสระได้ โดยบริษัทฯ เป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย

#### ขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ

- 1) สอบทานให้บริษัทฯ มีการรายงานทางการเงิน ตามมาตรฐานการบัญชีที่กำหนดโดยกฎหมายอย่างถูกต้องและเพียงพอ
- 2) สอบทานให้บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) และการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล และสอบทานประสิทธิผลและความพอเพียงของกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- 3) สอบทานให้บริษัทฯ ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ
- 4) พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้ เป็นไปตามกฎหมาย และข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ
- 5) สอบทานและพิจารณาร่วมกับฝ่ายบริหารในเรื่องข้อบกพร่องสำคัญที่ตรวจพบ และการสนองตอบจากฝ่ายบริหาร

- 6) มีอำนาจในการตรวจสอบ และสอบสวนผู้ที่เกี่ยวข้องภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ และมีอำนาจในการว่าจ้างหรือนำเอาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาช่วยงานตรวจสอบ และสอบสวน โดยปฏิบัติตามระเบียบของบริษัท
- 7) จัดทำรายงานกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของบริษัท ซึ่งรายงานดังกล่าวต้องลงนามโดยประธานคณะกรรมการตรวจสอบ
- 8) พิจารณา คัดเลือก เสนอแต่งตั้ง บุคคลซึ่งมีความเป็นอิสระเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัท และเสนอคำตอบแทนของบุคคลดังกล่าว รวมทั้งเข้าร่วมประชุมกับผู้สอบบัญชี โดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมด้วย อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง
- 9) พิจารณาขอบเขตการตรวจสอบและแผนการตรวจสอบของผู้สอบบัญชี และสำนักตรวจสอบภายในให้มีความสัมพันธ์และเกื้อกูลกัน และลดความซ้ำซ้อนในส่วนที่เกี่ยวกับการตรวจสอบด้านการเงิน
- 10) ให้ความเห็นชอบ กฎบัตร แผนงาน งบประมาณ และอัตราค่าจ้างของสำนักตรวจสอบภายใน
- 11) พิจารณา แต่งตั้ง โยกย้าย และประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน รวมทั้งพิจารณาความเป็นอิสระของสำนักตรวจสอบภายใน
- 12) สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง
- 13) ในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ หากพบหรือมีข้อสงสัยว่ามีรายการหรือการกระทำซึ่งอาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัท ได้แก่
  - (1) รายการที่เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์
  - (2) การทุจริตหรือมีสิ่งผิดปกติหรือมีความบกพร่องที่สำคัญในระบบควบคุมภายใน
  - (3) การฝ่าฝืนกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท

ให้คณะกรรมการตรวจสอบรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขภายในระยะเวลาที่คณะกรรมการตรวจสอบเห็นสมควร หากคณะกรรมการของบริษัท หรือผู้บริหารไม่ดำเนินการให้มีการปรับปรุงแก้ไขภายในเวลาที่สมควร กรรมการตรวจสอบรายใดรายหนึ่งอาจรายงานว่ามีรายการหรือการกระทำดังกล่าวต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือตลาดหลักทรัพย์
- 14) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย ด้วยความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ

#### คำตอบแทน

กำหนดคำตอบแทนเป็นรายเดือน เดือนละ 10,000 บาทต่อคน และเบี้ยประชุมครั้งละ 5,000 บาท (เฉพาะกรรมการที่เข้าประชุม) และประธานกรรมการตรวจสอบจะได้รับเพิ่มขึ้นอีก ร้อยละ 25

## **2) คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน (Nomination And Remuneration Committee-NRC)**

เพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และข้อพึงปฏิบัติที่ดีสำหรับกรรมการบริษัทจดทะเบียนของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนเพื่อสรรหา และพิจารณาค่าตอบแทนให้แก่กรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูง ให้เป็นไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรม

และเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในกฎบัตรคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ดังนี้

#### นโยบายการสรรหากรรมการ

"การสรรหากรรมการนั้น บริษัทฯ จะให้ความสำคัญกับบุคคลที่มี ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ มีประวัติการทำงานที่ดี และมีภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์กว้างไกล รวมทั้งมีคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร สามารถอุทิศเวลาให้ได้อย่างเพียงพออันเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจการของบริษัทฯ นอกจากนี้ ยังจะคำนึงถึงคุณสมบัติที่เหมาะสมและสอดคล้องกับองค์ประกอบ และโครงสร้างของกรรมการตามกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทฯ อีกด้วย โดยมีกระบวนการที่โปร่งใส สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ถือหุ้น"

#### นโยบายการกำหนดค่าตอบแทนกรรมการ

"การกำหนดค่าตอบแทนกรรมการนั้น บริษัทฯ จะคำนึงถึงความเหมาะสมกับภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย และสามารถเทียบเคียงได้กับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่อยู่ในอุตสาหกรรมและธุรกิจที่มีขนาดใกล้เคียงกัน โดยค่าตอบแทนกรรมการดังกล่าวนั้น เพียงพอที่จะจูงใจให้กรรมการมีคุณภาพและสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายและทิศทางธุรกิจบริษัทฯ ที่กำหนด โดยมีกระบวนการที่โปร่งใส สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ถือหุ้น"

นอกจากนั้น คณะกรรมการยังได้กำหนดวิธีการสรรหากรรมการที่เป็นทางการและโปร่งใส โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1) บริษัทฯ เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นรายย่อยเสนอชื่อบุคคลเพื่อเป็นกรรมการบริษัท มายังบริษัทฯ
- 2) คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน พิจารณาทบทวน โครงสร้างกรรมการให้มีความเหมาะสมกับความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ของบริษัทฯ
- 3) พิจารณากำหนด ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของกรรมการที่จะสรรหา ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของบริษัทฯ โดยใช้เครื่องมือ Director Qualification and Skill Matrix
- 4) คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ดำเนินการสรรหาและเสนอแนะผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งกรรมการ แทนกรรมการที่พ้นจากตำแหน่งตามวาระ หรือกรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติมโดยให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนเสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมเป็นกรรมการมายังเลขานุการคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
- 5) คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน พิจารณาคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมเป็นกรรมการและเสนอให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาเห็นชอบ
- 6) คณะกรรมการบริษัทพิจารณาเห็นชอบรายชื่อกรรมการที่จะนำเสนอขออนุมัติ จากที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี

ทั้งนี้ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนได้กำหนดให้มีการประชุมไตรมาสละ 1 ครั้ง โดยในปัจจุบันประกอบด้วยกรรมการ 5 คน ซึ่งมีกรรมการอย่างน้อย 1 คนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารงานบุคคล โดยมีรายชื่อกรรมการดังนี้

รายชื่อ	ตำแหน่ง	
1. นายชัยอนันต์ สมุทวณิช	ประธานกรรมการ	กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร และเป็นกรรมการอิสระ
2. นายพิชัย ชุณหวิชัย	กรรมการ	กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร
3. นายสายัณห์ สดางค์มงคล	กรรมการ	กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร
4. นายชัยวัฒน์ ชูฤทธิ์	กรรมการ	กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร
5. นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ	กรรมการและ เลขานุการ	กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร และเป็นกรรมการอิสระ

#### ขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

- (1) กำหนดคุณสมบัติและวิธีการสรรหาผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท กรรมการผู้จัดการใหญ่ / ผู้จัดการใหญ่
- (2) ดำเนินการสรรหาและเสนอแนะผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ในการดำรงตำแหน่งกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ / ผู้จัดการใหญ่ต่อคณะกรรมการบริษัท
- (3) กำหนดหลักเกณฑ์หรือวิธีการกำหนดค่าตอบแทนสำหรับกรรมการ กรรมการผู้จัดการใหญ่/ผู้จัดการใหญ่
- (4) พิจารณาเสนอค่าตอบแทนกรรมการต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อเห็นชอบและนำเสนอต่อผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติ
- (5) พิจารณาเสนอค่าตอบแทนกรรมการผู้จัดการใหญ่/ผู้จัดการใหญ่ ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาอนุมัติ
- (6) ทบทวนและสรุปผลการจัดทำแผนการสืบทอดงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นประจำทุกปี และรายงานให้คณะกรรมการบริษัทรับทราบ
- (7) ปฏิบัติหน้าที่ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท

#### ค่าตอบแทน

กำหนดค่าตอบแทนเป็นเบี้ยประชุมครั้งละ 10,000 บาท (เฉพาะกรรมการที่เข้าประชุม) และประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจะได้รับเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 25

### **3) คณะกรรมการบริหารและจัดการบริษัท (Management Committee – MANCOM)**

เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารจัดการบริษัท ให้เป็นไปตามทิศทาง นโยบาย และเป้าหมายที่คณะกรรมการบริษัทกำหนดและมอบหมาย รวมทั้งสร้างความมั่นคงและยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารและจัดการบริษัท โดยมีความรับผิดชอบตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งคณะกรรมการบริหารและจัดการบริษัทปัจจุบันประกอบด้วยกรรมการที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางด้านบริหารจัดการ ดังมีรายชื่อต่อไปนี้

รายชื่อ	ตำแหน่ง
1. นายพิชัย ชุณหวิชัย	ประธานกรรมการ
2. กรรมการผู้จัดการใหญ่	กรรมการ
3. รองกรรมการผู้จัดการใหญ่	กรรมการ
4. สำนักแผนกิจการและนักลงทุนสัมพันธ์	เลขานุการ

ขอบเขต อำนาจ หน้าที่ของคณะกรรมการบริหารและจัดการบริษัท

- (1) บริหารและกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพเป็นไปตามทิศทาง / เป้าหมาย บริษัทฯ และมีความเข้มแข็งทางธุรกิจ ตามแนวนโยบายคณะกรรมการบริษัทและกลั่นกรองเรื่องต่าง ๆ ที่จะนำเสนอคณะกรรมการบริษัทพิจารณาและดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย และรายงานผลการปฏิบัติงานต่อคณะกรรมการบริษัท
- (2) วางแผนและกลั่นกรองทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายบริษัทฯ
- (3) วางแผนและกลั่นกรองการบริหารการเงิน เพื่อลดภาระทางการเงินและมีโครงสร้างทางการเงินที่เข้มแข็ง
- (4) วางแผนและกลั่นกรองการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีและยั่งยืน
- (5) ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท
- (6) ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับ ตลอดจนระเบียบของบริษัทฯ โดยเคร่งครัด

คำตอบแทน

- ไม่มี -

**4) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร (Enterprisewide Risk Management Committee-ERM)**

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรมีหน้าที่ในการดูแลการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ อย่างเหมาะสมตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ในกรอบหลักเกณฑ์คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรประกอบด้วยกรรมการและที่ปรึกษาจำนวน 7 คน ทั้งนี้ มีกรรมการอย่างน้อย 1 คน มีความรู้ความชำนาญด้านการบริหารความเสี่ยง ตามรายชื่อดังต่อไปนี้

รายชื่อ	ตำแหน่ง
1. นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ	ประธานกรรมการ
2. นายเทวัญ วิชิตะกุล	กรรมการ
3. นายเทวินทร์ วงศ์วานิช	กรรมการ
4. นายทวารัฐ สูตะบุตร	กรรมการ
5. นายทวีศักดิ์ วรพิวุฒิ (ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยง)	ที่ปรึกษา
6. นายประดิษฐ์ วรรณรัตน์ (ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยง)	ที่ปรึกษา
7. กรรมการผู้จัดการใหญ่	กรรมการและเลขานุการ

ขอบเขต อำนาจ หน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร

- (1) กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์และเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร
- (2) พัฒนาระบบการจัดการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
- (3) สนับสนุนผลักดันให้เกิดความร่วมมือในการบริหารความเสี่ยงทุกระดับขององค์กร
- (4) ดูแลให้บริษัทฯ มีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
- (5) ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรเป็นผู้รายงานผลการประชุมต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทในคราวถัดไป



## (6) ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท

คำตอบแทน

กำหนดให้ผู้แทนคณะกรรมการบริษัท และผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารความเสี่ยง ได้รับคำตอบแทนเป็นเบี้ยประชุมครั้งละ 10,000 บาท (เฉพาะกรรมการที่เข้าประชุม) และประธานกรรมการบริหาร ความเสี่ยงทั้งองค์กรจะได้รับเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 25

**5) คณะกรรมการบรรษัทภิบาล (Corporate Governance Committee-CGC)**

คณะกรรมการบรรษัทภิบาลมีหน้าที่ในการกำกับดูแลให้ทุกส่วนขององค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเหมาะสม ตามแนวทางนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ตลอดจนมีหน้าที่พิจารณาปรับปรุงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ซึ่งคณะกรรมการบรรษัทภิบาลในปัจจุบันประกอบด้วยกรรมการจำนวน 5 คน ทั้งนี้ กำหนดให้มี กรรมการอย่างน้อย 1 คน มีความรู้ความเข้าใจในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่พึงปฏิบัติกันตามมาตรฐานสากลต่างๆ ตามรายชื่อดังต่อไปนี้

	รายชื่อ	ตำแหน่ง	
1.	นายวิรัตน์ เอี่ยมเอื้อยุทธ	ประธานกรรมการ	กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร และเป็นกรรมการอิสระ
2.	นายสายัณห์ สดางค์มงคล	กรรมการ	กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร
3.	นายอภิสิทธิ์ รุจิเกียรติกำจร	กรรมการ	กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร
4.	นายทวารัฐ สุตะบุตร	กรรมการ	กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร
5.	นายอนุสรณ์ แสงนิมนวล	กรรมการและ เลขานุการ	กรรมการที่เป็นผู้บริหาร

ขอบเขต อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบรรษัทภิบาล

- 1) เสนอแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีต่อคณะกรรมการบริษัท
- 2) กำกับดูแลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการเพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- 3) ทบทวนแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานสากล และเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง
- 4) มอบนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้คณะกรรมการกำกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ
- 5) มีอำนาจในการเชิญบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษาและเข้าร่วมประชุมได้ ด้วยค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ
- 6) ปฏิบัติหน้าที่ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท

คำตอบแทน

กำหนดคำตอบแทนกรรมการฯ เป็นเบี้ยประชุมครั้งละ 10,000 บาท (เฉพาะกรรมการที่เข้าประชุม) และประธานกรรมการบรรษัทภิบาลได้รับเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 25

## การประชุมคณะกรรมการ

ในปี 2551 คณะกรรมการ มีการประชุมสรุปได้ดังนี้

ปี 2551 <sup>1/</sup>	คณะกรรมการ					หมายเหตุ
	AUDIT	NRC	MANCOM	ERMC	CGC	
1. นายชัยอนันต์ สมุทวณิช	-	5/5	-	-	-	-
2. นายอนุสรณ์ ธรรมใจ	12/12	-	-	-	-	-
3. นายวิรัตน์ เอี่ยมเอื้อยุทธ	11/12	-	-	-	4/4	-
4. นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ	12/12	5/5	-	9/9	-	-
5. นายพิชัย ชูณหวิชัย	-	2/5	6/6	-	-	-
6. นายสายัณห์ สดางค์มงคล	-	5/5	-	-	4/4	-
7. นางสาวประนอม โขวินวิวัฒน์	12/12	-	-	-	-	-
8. นายอภิสิทธิ์ รุจิเกียรติกำจร	-	-	-	-	2/2	-
9. นายชัยวัฒน์ ชูฤทธิ์	-	1/2	-	-	-	-
10. นายเทวินทร์ วงศ์วานิช	-	-	-	5/6	-	-
11. นายเทวัญ วิชิตะกุล	-	-	-	6/6	-	-
12. นายอนุสรณ์ แสงนิมมวล	-	-	6/6	-	4/4	-
13. นายทวารัฐ สุตะบุตร <sup>2/</sup>	-	-	-	-	-	-
14. นายนเรศ สัตยารักษ์	-	-	-	6/6	1/3	ลาออกระหว่างปี 1 ต.ค.2551

หมายเหตุ : <sup>1/</sup> กรรมการ 1 คน ได้แก่ พลเอก ธวัช เกษรอังกฤษ ไม่ได้เข้าร่วมเป็นกรรมการในคณะกรรมการ

<sup>2/</sup> ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ ERMC และ CGC เมื่อวันที่ 19 ธ.ค. 2551

## 4. เลขานุการบริษัท

คณะกรรมการบริษัท ได้แต่งตั้ง นายโชคชัย อัครรังษฤษฎ์ ผู้อำนวยการ สำนักเลขานุการคณะกรรมการบริษัท เป็นเลขานุการบริษัท เพื่อรับผิดชอบในการให้คำแนะนำด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่คณะกรรมการและผู้บริหารจะต้องทราบ และปฏิบัติหน้าที่ในการดูแลกิจกรรมของคณะกรรมการ รวมทั้งประสานงานให้มีการปฏิบัติตามมติของคณะกรรมการ และมติของผู้ถือหุ้น เพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท

โดยเลขานุการบริษัทมีหน้าที่และความรับผิดชอบหลัก ดังนี้

- ให้คำแนะนำเบื้องต้นแก่กรรมการเกี่ยวกับข้อกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ของบริษัทฯ และติดตามให้มีการปฏิบัติตามอย่างถูกต้องและสม่ำเสมอ รวมถึงรายงานการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญแก่กรรมการ
- จัดการประชุมผู้ถือหุ้น และประชุมคณะกรรมการบริษัทให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับของบริษัทฯ และข้อพึงปฏิบัติต่างๆ
- บันทึกรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น และการประชุมคณะกรรมการบริษัท รวมทั้งติดตามให้มีการปฏิบัติตามมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น และที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท

- ดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลและรายงานสารสนเทศในส่วนที่รับผิดชอบต่อหน่วยงานที่กำกับบริษัท ตามระเบียบและข้อกำหนดของหน่วยงานทางการ
- ติดต่อและสื่อสารกับผู้ถือหุ้นทั่วไปให้ได้รับทราบสิทธิต่างๆ ของผู้ถือหุ้น และข่าวสารของบริษัท
- ดูแลกิจกรรมของคณะกรรมการบริษัท

## 5. ผู้บริหาร

ผู้บริหารบริษัท มีจำนวน 6 คน (ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม 2551) ดังนี้

รายชื่อ	ตำแหน่ง
1. นายอนุสรณ์ แสงนิ่มนวล	กรรมการผู้จัดการใหญ่
2. นายวิเชียร อุษณาโชติ	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านธุรกิจโรงกลั่น
3. นายปฏิภาณ สุคนธมาน	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านบัญชีการเงิน
4. นายวัฒนา โอภาณท่อมตะ	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านบริหารและเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. นายยอดพจน์ วงศ์รักมิตร	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านธุรกิจการตลาด
6. นายบัณฑิต สะเพียรชัย	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจองค์กร

ข้อกำหนดของคณะกรรมการเรื่องขอบเขต หน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร

คณะกรรมการได้กำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร ดังนี้

- 1) ดำเนินกิจการและ / หรือบริหารงานประจำวันของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามนโยบาย แผนงาน เป้าหมาย ข้อบังคับและระเบียบบริษัทฯ ที่คณะกรรมการกำหนด
- 2) ดำเนินการบริหารงานให้เป็นไปตามมติที่ประชุมคณะกรรมการ ด้วยงบประมาณที่ได้รับอนุมัติอย่างเคร่งครัด ซื่อสัตย์สุจริต และระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ และผู้ถือหุ้นอย่างดีที่สุด
- 3) รายงานผลงาน ความก้าวหน้าจากการดำเนินงานตามมติ และผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ที่สำคัญต่อที่ประชุมคณะกรรมการอย่างต่อเนื่องเป็นประจำอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
- 4) ดำเนินกิจการต่างๆ ของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่คณะกรรมการได้กำหนดไว้เป็นแนวทางปฏิบัติ
- 5) ต้องไม่ประกอบกิจการหรือเข้าร่วมในกิจการอันมีสภาพอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันกับกิจการของบริษัทฯ ไม่ว่าจะทำเพื่อประโยชน์ตน หรือประโยชน์ผู้อื่น เว้นแต่จะได้แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาและสำนักตรวจสอบภายในรับทราบและได้รับการพิจารณาเห็นชอบให้ประกอบกิจการนั้นๆ ได้
- 6) การไปดำรงตำแหน่งกรรมการที่บริษัทอื่นของกรรมการผู้จัดการใหญ่จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทก่อน ส่วนผู้บริหารระดับสูงจะต้องได้รับความเห็นชอบจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ก่อน
- 7) ผู้บริหารระดับสูงอันหมายถึงผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้อำนวยการบัญชีและภาษี และผู้อำนวยการการเงินและสินเชื่อ ต้องงดซื้อขายหลักทรัพย์ ก่อนการประกาศแจ้งข่าวงบการเงินอย่างน้อย 1 เดือน และหลังการประกาศแจ้งข่าวงบการเงินอย่างน้อย 3 วัน และจะต้องรายงานการถือหลักทรัพย์ของตน และของสามี ภรรยา บุตร ธิดาของตนในการประชุมคณะกรรมการเป็นประจำทุกเดือน และต้องแจ้งให้บริษัทฯ ทราบโดยมิชักช้า เมื่อมีกรณีดังต่อไปนี้
  - มีส่วนได้เสียไม่ว่าโดยตรงโดยอ้อมในสัญญาใดๆ ที่บริษัทฯ ทำขึ้นระหว่างรอบปีบัญชี
  - ถือหุ้นหรือหุ้นกู้ในบริษัทฯ และบริษัทในเครือ

- 8) มีหน้าที่เข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและการบริหารงานประจำวันด้วยค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ เพื่อให้มีความรอบรู้ และเพิ่มทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้สำหรับผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ คณะกรรมการได้ส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมในหลักสูตร Director Certification Program (DCP) ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) เพื่อให้เข้าใจบทบาท หน้าที่ของคณะกรรมการ อันนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร

#### ข้อกำหนดของคณะกรรมการเรื่องแผนการสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้บริหาร

คณะกรรมการได้กำหนดนโยบายการสรรหาตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่/ผู้จัดการใหญ่ และรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ว่าหากมีคุณสมบัติที่เหมาะสม บุคคลภายนอกหรือบุคคลภายในสามารถเข้ารับการคัดเลือกในตำแหน่งนี้ได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการกำหนดเช่นนี้ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของบริษัทฯ ในช่วงเวลาหนึ่งๆ และเพื่อจัดเตรียมบุคลากรภายในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่แทนกรณีกรรมการผู้จัดการใหญ่หรือผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ หรือครบวาระการดำรงตำแหน่ง ตลอดจนลดความเสี่ยงหรือผลกระทบจากการขาดความต่อเนื่องในการบริหารจัดการบริษัทฯ จึงได้มีการจัดทำแผนการสืบทอดงาน ทั้งนี้บุคคลที่เหมาะสมจะถูกคัดเลือกโดยคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งเป็นผู้กำหนดแผนการสืบทอดงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่ และรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดตำแหน่งบริหารที่ต้องการจัดทำแผนการสืบทอดงาน ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการใหญ่ และรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ทุกสายงาน
2. คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน พิจารณากำหนดความรู้ความสามารถและประสบการณ์ (Competency) พร้อมระดับที่ต้องการของแต่ละตำแหน่งงาน
3. คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน พิจารณากำหนดผู้บริหารที่มีคุณสมบัติเข้าข่ายเหมาะสมที่สามารถสืบทอดงานของแต่ละตำแหน่งงาน
4. มอบหมายกรรมการผู้จัดการใหญ่ ประเมินการปฏิบัติงานและความรู้ความสามารถของผู้บริหารที่มีคุณสมบัติเข้าข่าย เทียบกับระดับ Competency ที่ต้องการ เพื่อจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคลในการลด Competency Gap
5. มอบหมายคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรและการบริหารทำหน้าที่ดูแลการอบรมและพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้บริหารที่มีคุณสมบัติเข้าข่าย
6. กรรมการผู้จัดการใหญ่จัดให้มีการหมุนเวียนหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่มีคุณสมบัติเข้าข่าย รวมทั้งให้ผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ เข้าร่วมการประชุมคณะกรรมการบริษัทด้วย เพื่อให้มีความเข้าใจ มีประสบการณ์ และความพร้อมในการบริหารองค์กรโดยรวม
7. กรรมการผู้จัดการใหญ่ รายงานผลการปฏิบัติงานและผลการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคลของผู้บริหารที่มีคุณสมบัติเข้าข่าย ต่อคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนเป็นระยะ
8. คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน ทบทวนและสรุปผลการจัดทำแผนการสืบทอดงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่และรองกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นประจำทุกปี และรายงานต่อคณะกรรมการบริษัททราบ

โดยพนักงานตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการอาวุโสขึ้นไป สามารถสมัครเข้ารับการคัดเลือกในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ / ผู้จัดการใหญ่ และรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ได้ หากมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

### การแต่งตั้งผู้บริหาร

ตามระเบียบบริษัทฯ กำหนดให้คณะกรรมการบริษัท เป็นผู้พิจารณาแต่งตั้งผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสายงานขึ้นไป ซึ่งคณะกรรมการได้มอบหมายให้คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนเป็นผู้สรรหาผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ก่อนนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาแต่งตั้งต่อไป

### การประเมินผลงานกรรมการผู้จัดการใหญ่

กรรมการบริษัทที่ไม่ใช่ผู้บริหารมีหน้าที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่ / ผู้จัดการใหญ่เป็นประจำทุกปี อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ซึ่งในแต่ละปีคณะกรรมการบริษัทจะวัดผลการดำเนินงานของกรรมการผู้จัดการใหญ่ / ผู้จัดการใหญ่ในรอบปีที่ผ่านมาในรูปของดัชนีวัดผล (KPI) โดยจะเทียบกับ KPI ที่กำหนดไว้เป็นเป้าหมายในสัญญาจ้างและแผนการดำเนินงานที่เสนอต่อคณะกรรมการบริษัท ทั้งนี้ กรรมการผู้จัดการใหญ่จะต้องนำเสนอผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ เช่น แนวทางการบริหารจัดการ ธุรกิจในด้านธุรกิจโรงกลั่น ธุรกิจตลาด และการพัฒนาองค์กร พร้อมทั้งชี้แจงผลการบริหารจัดการในปัจจุบัน ทั้งในแง่ของผลสำเร็จ และอุปสรรค รวมถึงความสามารถในการขยายโอกาสและการแข่งขันทางธุรกิจ และการตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาลในด้านต่าง ๆ เป็นต้น

## 6. ค่าตอบแทนกรรมการ

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนได้พิจารณากำหนดค่าตอบแทนกรรมการที่เป็นธรรมและสมเหตุสมผล สอดคล้องกับภาวะความรับผิดชอบของกรรมการ สถานะทางการเงินของบริษัทฯ และเปรียบเทียบกับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่อยู่ในอุตสาหกรรมและธุรกิจที่มีขนาดใกล้เคียงกัน รวมถึงได้เทียบเคียงกับค่าเฉลี่ยของบริษัทจดทะเบียน จากรายงานผลสำรวจอัตราค่าตอบแทนกรรมการบริษัทจดทะเบียน ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทยแล้ว โดยกำหนดค่าตอบแทนเป็นเบี้ยประชุมและโบนัส หนึ่ง กรรมการที่ได้รับมอบหมายให้เป็นกรรมการในคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ก็ให้ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มตามความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ขออนุมัติค่าตอบแทนกรรมการจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นแล้ว ดังนี้

### 1. ค่าตอบแทนรายเดือนและค่าเบี้ยประชุม

ที่ประชุมผู้ถือหุ้นในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2551 เมื่อวันที่ 25 เมษายน 2551 มีมติอนุมัติค่าตอบแทนกรรมการ สำหรับปี 2551 แยกเป็นดังนี้

#### คณะกรรมการบริษัท

- ค่าตอบแทนรายเดือน	เดือนละ	10,000 บาท/คน
- เบี้ยประชุม	ครั้งละ	20,000 บาท/คน (เฉพาะกรรมการที่เข้าประชุม)

#### คณะกรรมการชุดย่อย

##### 1) คณะกรรมการตรวจสอบ

- ค่าตอบแทนรายเดือน	เดือนละ	10,000 บาท/คน
- เบี้ยประชุม	ครั้งละ	5,000 บาท/คน (เฉพาะกรรมการที่เข้าประชุม)

##### 2) คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

- ค่าตอบแทนรายเดือน	เดือนละ	-ไม่มี-
- เบี้ยประชุม	ครั้งละ	10,000 บาท/คน (เฉพาะกรรมการที่เข้าประชุม)

- 3) สำหรับค่าตอบแทนของคณะกรรมการชุดย่อยอื่นที่คณะกรรมการบริษัทแต่งตั้งขึ้นนั้น กำหนดให้อยู่ในดุลยพินิจของคณะกรรมการบริษัท โดยพิจารณาตามความเหมาะสม และสอดคล้องกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ

ทั้งนี้ ประธานกรรมการบริษัท และประธานคณะกรรมการชุดย่อย จะได้รับค่าตอบแทนรายเดือน และค่าเบี้ยประชุมสูงกว่ากรรมการในอัตราร้อยละ 25 รองประธานกรรมการบริษัทจะได้รับค่าตอบแทนรายเดือน และค่าเบี้ยประชุมสูงกว่ากรรมการในอัตราร้อยละ 12.5

## 2. ค่าตอบแทนที่เป็นโบนัสคณะกรรมการ

ร้อยละ 1.5 ของกำไรสุทธิ แต่ไม่เกิน 9,000,000 บาท/ปี สำหรับกรรมการทั้งคณะ ทั้งนี้ประธานกรรมการ และรองประธานกรรมการ จะได้รับค่าตอบแทนที่เป็นโบนัสสูงกว่ากรรมการในอัตราร้อยละ 25 และ 12.5 ตามลำดับ

ทั้งนี้ ในปี 2551 สรุปค่าตอบแทนที่กรรมการได้รับเป็นรายบุคคล มีรายละเอียดดังนี้

ปี 2551	ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (บาท)						
	BOARD	AUDIT	NRC	ERMC	CGC	โบนัส	รวมสุทธิ
1. พล.อ.ธวัช เกษร้อنگูร	500,000	0	0	0	0	828,546	1,328,546
2. นายชัยอนันต์ สมุทวณิช	450,000	0	62,500	0	0	745,691	1,258,191
3. นายอนุสรณ์ ธรรมใจ	380,000	225,000	0	0	0	662,837	1,267,837
4. นายวิรัตน์ เอี่ยมเอื้อยุทธ	420,000	175,000	0	0	50,000	662,837	1,307,837
5. นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ	420,000	180,000	50,000	112,500	0	662,837	1,425,337
6. นางสาวประนอม โขวินวิวัฒน์	420,000	180,000	0	0	0	662,837	1,262,837
7. นายสายัณห์ สดางค์มงคล	400,000	0	50,000	0	40,000	662,837	1,152,837
8. นายพิชัย ชุณหวิชัย	380,000	0	20,000	0	0	662,837	1,062,837
9. นายอภิสิทธิ์ รุจิเกียรติกำจร	400,000	0	0	0	20,000	662,837	1,082,837
10. นายชัยวัฒน์ ชูฤทธิ์	400,000	0	10,000	0	0	452,055	862,055
11. นายเทวินทร์ วงศ์วานิช	320,000	0	0	50,000	0	452,055	822,055
12. นายเทวัญ วิชิตะกุล	300,000	0	0	60,000	0	0	360,000
13. นายทวารัฐ สุตะบุตร	30,000	0	0	0	0	0	30,000
14. นายอนุสรณ์ แสงนันทกุล	420,000	0	0	0	40,000	662,837	1,122,837

กรรมการบริหารและลาออกระหว่างปี

ปี 2551	ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (บาท)						
	BOARD	AUDIT	NRC	ERMC	CGC	โบนัส	รวมสุทธิ
15. นางสาวจุฬารัตน์ สุธีธร	0	0	0	0	0	218,073	218,073
16. นายสถิตย์ ลิ่มพงศ์พันธุ์	120,000	0	0	0	0	338,047	458,047
17. นายนเรศ สัตยารักษ์	210,000	0	0	60,000	10,000	662,837	942,837
รวมทั้งสิ้น	5,570,000	760,000	192,500	282,500	160,000	9,000,000	15,965,000

หมายเหตุ : - โบนัส : เป็นการคำนวณจ่ายจากผลการดำเนินงานในปี 2550 ที่จ่ายในปี 2551  
 - เนื่องจากกรรมการอิสระ (ลำดับที่ 1- 6) ของบริษัทฯ ไม่ได้ไปดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระในบริษัทย่อย หรือบริษัทย่อยลำดับเดียวกัน จึงไม่มีค่าตอบแทนสำหรับการดำรงตำแหน่งดังกล่าว

สรุปเปรียบเทียบค่าตอบแทนกรรมการ ปี 2550 และ ปี 2551

ค่าตอบแทน	ปี 2550		ปี 2551	
	จำนวนราย	จำนวนเงิน (บาท)	จำนวนราย	จำนวนเงิน (บาท)
เงินเบี้ยประชุม	15	6,135,000	16	6,965,000
โบนัส	13	1,373,785	15	9,000,000
รวม		7,508,785		15,965,000

7. ค่าตอบแทนผู้บริหาร

บริษัทฯ มีการวัดผลการดำเนินงานของผู้บริหารทุกปีในรูปของดัชนีวัดผล (Key Performance Index: KPI) โดยจะเปรียบเทียบกับ KPI ที่กำหนดไว้เป็นเป้าหมายในสัญญาจ้างและ / หรือแผนการดำเนินงานที่เสนอต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่และ / หรือคณะกรรมการบริษัท ซึ่งจะเชื่อมโยงกับอัตราค่าตอบแทนที่ได้รับตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการบริษัทกำหนดไว้ ทั้งนี้สำหรับกรรมการผู้จัดการใหญ่นั้น จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกปีเช่นเดียวกัน โดยกรรมการบริษัทที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร ตามรายละเอียดข้างต้น ทั้งนี้ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนจะเป็นผู้พิจารณากำหนดค่าตอบแทนให้สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงาน และค่าตอบแทนตามมาตรฐานของบริษัทฯ ต่างๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน และนำเสนอจำนวนค่าตอบแทนที่เหมาะสมต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณาและอนุมัติต่อไป

กรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ จำนวนรวมทั้งสิ้น 6 คน ได้รับค่าตอบแทนจากบริษัทฯ ในรอบปี 2551 เป็นจำนวนเงินรวมทั้งสิ้น 33,808,122 บาท ตามรายละเอียด ดังนี้

ค่าตอบแทนรวมของผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ

ค่าตอบแทน	ปี 2550		ปี 2551	
	จำนวนราย	จำนวนเงิน (บาท)	จำนวนราย	จำนวนเงิน (บาท)
เงินเดือนรวมโบนัสและโบนัสวินัย	6	31,947,392	6	33,808,122

เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ

คำตอบแทน	ปี 2550		ปี 2551	
	จำนวนราย	จำนวนเงิน	จำนวนราย	จำนวนเงิน
เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ	6	2,566,625	6	2,694,315

รายละเอียดเกี่ยวกับผู้บริหารและผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ณ 31 ธันวาคม 2551

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งในบริษัท	ตำแหน่งในบริษัทย่อย		ตำแหน่งในบริษัทที่เกี่ยวข้อง บ.ขนส่งน้ำมันทางท่อ
			บ.บางจาก กรีนเนท	บ.บางจาก ไบโอฟูเอล	
1.	นายอนุสรณ์ แสงนิ่มนวล	กรรมการผู้จัดการใหญ่	-	ประธานกรรมการ	-
2.	นายวิเชียร อุษณาโชติ	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านธุรกิจโรงกลั่น	-	-	กรรมการ
3.	นายปฏิภาณ สุคนธมาน	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านบัญชีและการเงิน	กรรมการ	กรรมการ	กรรมการ
4.	นายวัฒนา โอภาณนท้อมตะ	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านบริหารและ เทคโนโลยีสารสนเทศ	-	กรรมการ	กรรมการ
5.	นายยอดพจน์ วงศ์รักมิตร	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านธุรกิจการตลาด	กรรมการ	-	-
6.	นายบัณฑิต สะเพียรชัย	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจ องค์กร	-	-	-

คำตอบแทนของผู้บริหารจากการดำรงตำแหน่งในบริษัทย่อย และบริษัทที่เกี่ยวข้อง

- ไม่มี -



## 8. บุคลากร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 บริษัทฯ มีพนักงานทั้งสิ้น 898 คน ประกอบด้วย

- พนักงานส่วนสนับสนุน (สายงานด้านบัญชีและการเงิน สายงานด้านบริหาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักตรวจสอบภายใน และโครงการพิเศษ) จำนวน 297 คน
- พนักงาน – สายงานด้านธุรกิจโรงกลั่น จำนวน 334 คน
- พนักงาน – สายงานด้านธุรกิจการตลาด จำนวน 267 คน

### ค่าตอบแทนพนักงาน

พนักงานจะได้รับค่าตอบแทนเป็นเงินเดือน ค่าทำงานกะ ทำงานกลางคืน ทำงานล่วงเวลา ทำงานต่างจังหวัด ค่าอุปโภคบริโภคที่โรงกลั่น เงินวินัยการปฏิบัติงาน พนักงานมีสิทธิสมัครเข้าเป็นสมาชิก “กองทุนสำรองเลี้ยงชีพพนักงานบริษัท บางจากฯ (มหาชน)” โดยเลือกสะสมเป็นอัตราร้อยละ 5 หรือร้อยละ 10 ของ และบริษัทฯ สมทบให้อัตราเดียวกันเข้าเป็นเงินกองทุน ปี 2551 บริษัทฯ จ่ายค่าตอบแทนพนักงานในรูปเงินเดือน ค่าทำงานกะ ทำงานกลางคืน ทำงานล่วงเวลา ทำงานต่างจังหวัด ค่าอุปโภคบริโภคที่โรงกลั่น เงินวินัยการปฏิบัติงาน เงินรางวัลเพิ่มพิเศษ และสวัสดิการอื่นเป็นเงินรวม 745 ล้านบาท

### การเปลี่ยนแปลงจำนวนพนักงานอย่างมีนัยสำคัญในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา

ในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้มีการเพิ่มจำนวนพนักงานจาก 757 คน (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2548) เป็น 898 คน (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551) เพื่อเป็นการรองรับการดำเนินการของหน่วยปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน (PQI) ที่จะเริ่มผลิตในต้นปี 2552

## 9. นโยบายการพัฒนาบุคลากร

บริษัทฯ มีเจตนารมณ์ที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นเลิศ มีความรู้ความสามารถสูง ปฏิบัติงานอย่างมีธรรมาภิบาล และมีศักยภาพในการสร้างผลตอบแทนทางธุรกิจที่เป็นธรรมอย่างยั่งยืน โดยการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกองค์กร ควบคู่ไปกับการส่งเสริมให้บุคลากรใฝ่ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (Life Long Learning) เพื่อสร้างเสริมวัฒนธรรม บางจากฯ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เนื่องจากบริษัทฯ เชื่อว่าบุคลากรที่มีศักยภาพย่อมขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้บริษัทฯ ได้จัดทำโครงการ Talent Management ซึ่งเป็นการคัดเลือกกลุ่มบุคลากรที่มีคุณลักษณะ และพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จในงาน เพื่อพัฒนากลุ่มพนักงานเหล่านี้ให้ก้าวหน้า และเติบโตไปพร้อมๆ กับองค์กร

ในปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ยังคงได้มุ่งเน้นโครงการ Knowledge Management ซึ่งเป็นโครงการที่ได้ทำต่อเนื่องมาหลายปี เพื่อกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยมีการจัดกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ต่างๆ เพิ่มขึ้น อาทิ Show & Share มหาชน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เชิญชวนให้พนักงานส่งเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานที่ตนเองได้จัดทำขึ้น เพื่อนำเสนอ แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นภายในส่วนงานของตนเองเข้าประกวดในระดับบริษัทฯ จากนั้นให้เพื่อนพนักงานช่วยกันลงคะแนนให้กับเรื่องที่ดีและเป็นประโยชน์ที่สุด นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานได้ระดมความคิดเห็นในการหาวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อลดขั้นตอน ลดต้นทุน รวมถึงคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และนำมาจัดทำเป็น Best Practice ต่อไป ซึ่งบริษัทฯ ได้รวบรวมความรู้ต่างๆ ที่พนักงานได้ส่ง

เข้ามาและจัดเก็บเข้าในระบบ เพื่อให้พนักงานสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้ตลอดเวลา และนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้บริษัทฯ ได้กำหนดคุณลักษณะหลักด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของผู้บริหาร และพนักงาน (Core Competency) เพื่อรองรับทิศทางในการดำเนินงานในอนาคต รวมทั้งได้มีการประเมินระดับความรู้ความสามารถของพนักงานทุกคนเทียบกับมาตรฐานที่บริษัทฯ ต้องการ (Competency Gap) โดยในปี 2551 นี้บริษัทฯ ยังคงให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรตามแผนการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ทั้งหลักสูตรอบรมภายในบริษัทฯ และหลักสูตรจากสถาบันภายนอกบริษัทฯ เพื่อให้พนักงานทุกคนมีคุณลักษณะตามมาตรฐานที่บริษัทฯ กำหนดไว้ (Core Competency) ซึ่งคุณลักษณะหลักที่สำคัญ 6 ข้อขององค์กร มีดังนี้

1. Ability For Adaptation And Initiation คือ ความสามารถในการเข้าใจองค์กร และสภาพแวดล้อมของธุรกิจ โดยเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง และเรียนรู้สิ่งใหม่ กล้าคิดนอกกรอบ และลงมือทำสิ่งใหม่ เพื่อเป็นการสร้างโอกาสและนำองค์กรสู่ความสำเร็จสูงสุด
2. Leadership คือ ความเป็นผู้นำ มีวิสัยทัศน์ กล้าคิดกล้าทำ ในสิ่งที่ถูกต้องเป็นประโยชน์ต่อองค์กรด้วยความโปร่งใส และเป็นธรรม พร้อมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และแสดงความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ตลอดจนให้คำแนะนำ ช่วยเหลือสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความร่วมมือ และเป็นที่ยอมรับในทุกๆ ระดับ
3. Teamwork Spirit คือ การทำงานเป็นทีมด้วยใจบริการ ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานกับผู้อื่น และกระตือรือร้นที่จะให้ความช่วยเหลือ ยอมรับในคุณค่าของผู้ร่วมทีม เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอก เพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน และการบริการให้เกิดขึ้นอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน
4. Organization Commitment คือ มุ่งมั่น และอุทิศตนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายองค์กร ด้วยวิถีทางที่ถูกต้องอย่างมืออาชีพและมีประสิทธิภาพ พร้อมพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อยกระดับผลงานโดยรวมให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ตลอดจนสร้างความสำเร็จและความเติบโตทางธุรกิจให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง
5. Personal Mastery คือ ความใฝ่รู้ กระตือรือร้น และมุ่งมั่นแสวงหาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา พร้อมทั้งจะนำความรู้ที่นำมาพัฒนาศักยภาพทั้งของตนเอง และขององค์กรอย่างต่อเนื่อง
6. Social And “SHE” Awareness คือ การตระหนักและปฏิบัติตามหลักความปลอดภัย อาชีวอนามัย สิ่งแวดล้อม ให้สอดคล้องตามมาตรฐานสากลและการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งมีจิตสำนึกสาธารณะ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมอันเป็นประโยชน์ ทั้งต่อองค์กร ชุมชนและสังคม

ทั้งนี้ สำหรับหลักสูตรอบรมภายในบริษัทฯ ผู้บริหารและพนักงานได้เข้าร่วมการอบรมทั้งสิ้น 4,431 วัน (Manday) ซึ่งหลักสูตรที่ส่วนพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ ได้ดำเนินการเพื่อส่งเสริมทักษะและความรู้ของผู้บริหารและพนักงานประจำปี 2551 มีทั้งสิ้น 27 หลักสูตร โดยมุ่งเน้นเรื่องการเสริมทักษะด้านการวางแผน การแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมและพลังงาน ตลอดจนกฎหมายที่จำเป็น ข้อควรรู้ และเทคนิคต่างๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน

## 10. การกำกับดูแลกิจการที่ดี

ในปี 2551 บริษัทฯ ได้มีการปรับปรุงวิสัยทัศน์ใหม่ เป็น "Greenergy Excellence" หรือ "มุ่งสร้างสรรค์ธุรกิจพลังงานอย่างเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน" โดยได้กำหนดค่านิยม (Value) ให้พนักงานยึดถือและปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ไว้ดังนี้

Beyond Expectation	:	มุ่งความเป็นเลิศ
Continuing Development	:	สร้างสรรค์ไม่หยุดนิ่ง
Pursuing Sustainability	:	คำนึงถึงความยั่งยืน

ทั้งนี้ การมุ่งพัฒนากิจการให้มีการเติบโตอย่างยั่งยืนนั้น จะต้องดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ เป็นที่น่าเชื่อถือแก่บุคคลทั่วไป มุ่งเน้นการสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมทั้งมีจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งบริษัทฯ ได้ยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งบริษัทฯ ว่า "บริษัทจะพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อมและสังคม" และที่ผ่านมาบริษัทฯ ได้มุ่งสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีแก่พนักงาน และกระตุ้นสร้างจิตสำนึกในการนำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปใช้ในการทำงานประจำวัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมพนักงานที่ว่า "เป็นคนดี มีความรู้ เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น" ด้วยการดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานของกรรมการ และผู้บริหาร รวมทั้งมีการจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ส่งเสริมวัฒนธรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง และบริษัทฯ ยังได้กำหนดข้อพึงปฏิบัติของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานไว้ในนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยเฉพาะในส่วนของพนักงานนั้นบริษัทฯ ได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการให้พนักงานมีส่วนร่วมคิดร่วมกำหนด เพื่อใช้เป็นหลักปฏิบัติ

ในปีที่ผ่านมาบริษัทฯ ได้มีการส่งเสริม และตอกย้ำให้พนักงานปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง และพยายามยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้ทัดเทียมกับมาตรฐานสากล เพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน อีกทั้งบริษัทฯ ได้มีส่วนร่วมในการเผยแพร่แนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ แก่สาธารณะ ทำให้ในปีนี้บริษัทฯ ยังคงได้รับรางวัลและการยอมรับจากสังคม โดยได้รับรางวัล SET Awards ถึง 3 ประเภทรางวัล คือ รางวัลรายงานบรรษัทภิบาลดีเด่น (Top Corporate Governance Report Awards) ซึ่งเป็นปีที่ 3 ติดต่อกัน รางวัลบริษัทจดทะเบียนดีเด่นด้าน CSR (Corporate Social Responsibilities Awards) เป็นปีที่ 2 ติดต่อกันนับตั้งแต่มีการมอบรางวัลประเภทนี้ และรางวัลบริษัทจดทะเบียนดีเด่นด้านนักลงทุนสัมพันธ์ (IR Excellence Awards) ซึ่งจัดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) และวารสารการเงินธนาคาร นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้รับการประเมินจากผลสำรวจรายงานการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน ประจำปี 2551 โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) โดยมีคะแนนในทุกหมวดอยู่ในเกณฑ์ "ดีเลิศ" และได้รับคะแนนเฉลี่ยทุกหมวดสูงสุดเมื่อเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของบริษัทที่ทำการสำรวจทั้งหมดจำนวน 448 บริษัท

จนถึงวันนี้ บริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่นที่จะพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีสืบต่อไป เพื่อประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ เป็นสำคัญ โดยมีเป้าหมายที่จะพัฒนามาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ ไปสู่มาตรฐานสากล ตามเจตนารมณ์ของคณะกรรมการบรรษัทภิบาลแห่งชาติ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ที่มุ่งเน้นการยกระดับความน่าเชื่อถือของตลาดทุนไทย ให้เป็นที่ยอมรับและสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล อันเป็นผลดีต่อประเทศชาติ

## 1) นโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการ

บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีการจัดทำ “นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี” เพื่อใช้เป็นหลักปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน ให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดให้มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ อย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรตั้งแต่ปี 2546 โดยได้ระบุถึงบทบาทของคณะกรรมการ ให้มีหน้าที่ทบทวน และปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้มีความชัดเจน สมบูรณ์ และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบันมากขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งในปี 2551 บริษัทฯ ได้ดำเนินการปรับปรุงเป็นครั้งที่ 4 โดยในครั้งนี้ได้แก้ไขเพิ่มเติมในเรื่องของบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ และข้อพึงปฏิบัติของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน โดยหลักได้มีการปรับปรุงเพื่อส่งเสริมผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ รวมทั้งได้มีการปรับปรุงนโยบายการเปิดเผยสารสนเทศ และความโปร่งใสให้มีมาตรฐานเป็นสากลมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งได้มีการสื่อสารนโยบายดังกล่าวผ่านช่องทางต่าง ๆ ของบริษัทฯ ทั้งการจัดทำเอกสารคู่มือ และการเผยแพร่ผ่านระบบอินทราเน็ต และอินเทอร์เน็ตของบริษัทฯ ด้วย โดยมีจุดมุ่งหมายอันสำคัญในการสื่อความไปยังพนักงานบริษัทฯ ผ่านผู้ถือหุ้น ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียอื่นของบริษัทฯ ถึงความยึดมั่นของคณะกรรมการบริษัทฯ ในการกำกับดูแลกิจการ บนพื้นฐานหลัก 6 ประการ ได้แก่

- 1) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำ (Accountability)
- 2) สำนึกต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 3) โปร่งใส เปิดเผยข้อมูล และตรวจสอบได้ (Transparency)
- 4) ปฏิบัติต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment)
- 5) มีวิสัยทัศน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่กิจการในระยะยาว (Vision to Create Long Term Value)
- 6) มีคุณธรรมและจริยธรรม (Ethics)

นอกเหนือจากการสื่อสารนโยบายดังกล่าวแล้ว บริษัทฯ ได้กำหนดให้การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นหลักสูตรหนึ่งในการอบรมพนักงานใหม่ของบริษัทฯ และในปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ก็ได้เน้นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่พนักงาน เสริมสร้างจิตสำนึกและผลักดันให้การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นวัฒนธรรมองค์กร เช่น การจัดรายการ “CG นารู้” ผ่านเสียงตามสาย การจัดบอร์ดนิทรรศการการดำเนินงาน และรางวัลด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และได้จัดกิจกรรม “CG Day ประจำปี 2551” ภายใต้แนวคิด “เอ๊ะ...อะ ตาพิเศษเห็นนะ” โดยมีการจัดบอร์ดนิทรรศการ การแสดงของพนักงานเรื่อง “ข้างหลังบ้าน The musical” และการบรรยายพิเศษ เรื่อง “แฉคดีดัง! ล้วงลึกเรื่องลับ” โดยคุณประสงค์ เลิศรัตนวิสุทธิ์ เพื่อตอกย้ำและเสริมสร้างความเข้าใจแก่พนักงานในการแจ้งเบาะแสและข้อร้องเรียน เมื่อพบเห็นเบาะแสการกระทำผิดกฎหมาย จรรยาบรรณ หรือพฤติกรรมที่สื่อถึงการทุจริตหรือประพฤติมิชอบของบุคคลในองค์กร ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้เชิญบริษัทจดทะเบียนอื่นเข้าร่วมสังเกตการณ์ในงาน CG Day ของบริษัทฯ เพื่อเป็นการเผยแพร่แบบอย่างการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ สู่สาธารณะ และเป็นการช่วยยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนไทย โดยมีบริษัทจดทะเบียนเข้าร่วมสังเกตการณ์จำนวน 6 บริษัท

## 2) สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ตระหนักดีว่าผู้ถือหุ้นทุกคนมีสิทธิในความเป็นเจ้าของโดยควบคุมบริษัทฯ ผ่านการแต่งตั้งคณะกรรมการให้ทำหน้าที่แทนตน และมีสิทธิในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของบริษัทฯ ที่ผ่านมา บริษัทฯ จึงส่งเสริมให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิขั้นพื้นฐานของตนมาอย่างต่อเนื่อง และไม่กระทำการใด ๆ อันเป็นการละเมิดหรือรบกวนสิทธิผู้ถือหุ้น

ในปี 2551 บริษัทฯ ได้จัดให้มีการประชุมสามัญผู้ถือหุ้น เมื่อวันศุกร์ที่ 25 เมษายน 2551 ณ สำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ ซึ่งอยู่ในแหล่งที่ผู้ถือหุ้นสามารถเดินทางไปมาได้อย่างสะดวก ในการจัดประชุมดังกล่าวบริษัทฯ ได้แจ้งกำหนดการประชุมให้ผู้ถือหุ้นได้ทราบล่วงหน้าถึง 2 เดือนก่อนวันประชุม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถวางแผนตารางเวลาในการเข้าร่วมประชุมได้ และได้เผยแพร่เอกสารเชิญประชุมพร้อมด้วยระเบียบวาระผ่านเว็บไซต์ของบริษัทฯ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้มีโอกาสศึกษาข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องตัดสินใจในที่ประชุมแก่ผู้ถือหุ้นเป็นการล่วงหน้าถึง 44 วัน ก่อนจัดส่งเอกสารดังกล่าวให้ผู้ถือหุ้นทราบเป็นเวลา 15 วันก่อนการประชุม โดยในแต่ละวาระมีความเห็นของคณะกรรมการบริษัทประกอบ พร้อมแนบรายงานประจำปี และหนังสือมอบฉันทะ ซึ่งประกอบด้วยคำชี้แจงรายละเอียดของเอกสารที่ต้องใช้ประกอบการมอบฉันทะ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ถือหุ้นในการลงคะแนน อีกทั้งยังจัดให้มีหมายเลขโทรศัพท์ติดต่อเพื่อสอบถามรายละเอียดในกรณีมีข้อสงสัยเพิ่มเติม นอกจากนี้บริษัทฯ ได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่งคำถามที่ต้องการให้บริษัทฯ ชี้แจงในประเด็นของระเบียบวาระที่นำเสนอของการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2551 เป็นการล่วงหน้า โดยบริษัทฯ ได้จัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการเปิดเผยบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ พร้อมทั้งแจ้งให้ผู้ถือหุ้นรับทราบผ่านช่องทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.)

ในวันประชุมผู้ถือหุ้น บริษัทฯ ได้อำนวยความสะดวกแก่ผู้ถือหุ้น ดังนี้

- จัดเตรียมสถานที่สำหรับจอดรถไว้เพียงพอ และกรณีที่ผู้ถือหุ้นที่ไม่มีรถส่วนตัว ทางบริษัทฯ ได้อำนวยความสะดวกโดยจัดรถรับส่งไว้รองรับ ณ สถานีรถไฟฟ้าวัดถนน และ ปากซอยสุขุมวิท 64
- อำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นได้ใช้สิทธิในการเข้าร่วมประชุมและออกเสียง ด้วยการใช้ระบบ Barcode ในการลงทะเบียน และนับคะแนนเสียง และจัดให้มีอาคารแสดงมติไว้บริการ ในกรณีที่มอบฉันทะและผู้ถือหุ้นไม่ได้นำมา พร้อมทั้งจัดทำสติ๊กเกอร์ติดเสื้อสำหรับผู้ถือหุ้นที่ลงทะเบียนแล้ว เพื่อให้สะดวกในการเข้าออกที่ประชุม ไม่ต้องเสียเวลาในการตรวจเอกสารใหม่
- มีการใช้โปรแกรมการจัดประชุมผู้ถือหุ้น (e-voting) ของบริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด (TSD) ในการลงทะเบียนและการนับคะแนน เพื่อให้มีประสิทธิภาพและความโปร่งใส
- จัดกิจกรรมการเยี่ยมชมโรงงานในวันประชุมสามัญผู้ถือหุ้นสำหรับผู้ถือหุ้นที่สนใจ ตลอดจนจัดให้มีบอร์ดนิทรรศการแสดงความก้าวหน้าในการดำเนินงานของบริษัทฯ ในด้านต่างๆ เพื่อเป็นช่องทางเพิ่มเติมให้ผู้ถือหุ้นได้รับรู้ข้อมูล และเข้าใจการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ มากยิ่งขึ้น

สำหรับผู้ถือหุ้นที่ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ หลังการประชุมบริษัทฯ ได้จัดทำวิดิทัศน์บรรยายการประชุม เผยแพร่บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ เพื่อให้สามารถได้รับทราบรายละเอียดข้อมูลการประชุม นอกเหนือจากรายงานการประชุมที่ได้เผยแพร่ให้ผู้ถือหุ้นรับทราบผ่านช่องทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) และบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทได้มีการกำหนดนโยบายในเรื่องสิทธิของผู้ถือหุ้น ระบุไว้ในคู่มือนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

#### สิทธิของผู้ถือหุ้น

- 1) คณะกรรมการตระหนักถึงหน้าที่ในการดูแลและคุ้มครองให้ผู้ถือหุ้นทุกรายได้รับสิทธิพื้นฐาน อันได้แก่
  - สิทธิได้รับใบหุ้นและสิทธิการโอน และได้รับสารสนเทศที่เพียงพอ ทันเวลา และในรูปแบบที่เหมาะสมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อบริษัทฯ และตนเอง

- สิทธิเข้าร่วมประชุมและออกเสียงลงคะแนนในที่ประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงนโยบายที่สำคัญของบริษัทฯ และในสิทธิของผู้ถือหุ้นที่คณะกรรมการต้องขอความเห็นชอบจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น
  - สิทธิเลือกตั้งและถอดถอนกรรมการ และให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งผู้สอบบัญชีอิสระ
  - สิทธิในส่วนแบ่งกำไร
- 2) ผู้ถือหุ้นจะได้รับหนังสือเชิญประชุมและสารสนเทศเกี่ยวกับสถานที่ เวลา วาระ ตลอดจนข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องพิจารณา โดยบริษัทฯ จะจัดสถานที่และเวลาที่เหมาะสม โดยจัดส่งให้ผู้ถือหุ้นและนายทะเบียนทราบไม่น้อยกว่า 14 วันก่อนการประชุม และโฆษณาคำบอกกล่าวนัดประชุมในหนังสือพิมพ์ 3 วัน ติดต่อกันและไม่น้อยกว่า 3 วันก่อนวันประชุม รวมถึงเผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวลงหน้าไว้ใน Website ของบริษัทฯ ก่อนจัดส่งเอกสาร
  - 3) ในวาระเลือกตั้งกรรมการ ผู้ถือหุ้นสามารถเลือกตั้งกรรมการเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้ถือหุ้นคนหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับหนึ่งหุ้นต่อหนึ่งเสียง
  - 4) ภายใต้บทบัญญัติของกฎหมายและภายใต้ข้อบังคับของบริษัทฯ ผู้ถือหุ้นสามารถขอให้คณะกรรมการเพิ่มเรื่องในวาระการประชุมและสามารถตั้งคำถาม ขอคำอธิบาย และแสดงความคิดเห็นของตนได้อย่างเหมาะสม
  - 5) ประธานกรรมการ กรรมการและผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง มีความรับผิดชอบในการเข้าประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อตอบคำถามแก่ผู้ถือหุ้น
  - 6) หลังการประชุมผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นสามารถเข้าถึงสารสนเทศเกี่ยวกับผลการพิจารณาและผลของการลงคะแนนเสียง

ส่วนเรื่องความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น สำหรับบริษัท บางจากฯ ผู้ถือหุ้นทุกราย ทั้งผู้ถือหุ้นที่เป็นผู้บริหารและผู้ถือหุ้นที่ไม่เป็นผู้บริหาร รวมทั้งผู้ถือหุ้นต่างชาติ ล้วนได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกันและเป็นธรรม

ในปีที่ บริษัทฯ ได้เชิญให้ผู้ถือหุ้นเสนอระเบียบวาระการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี และชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการบริษัท โดยบริษัทฯ ได้จัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการ เปิดเผยแพร่บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ พร้อมทั้งแจ้งให้ผู้ถือหุ้นรับทราบผ่านช่องทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) ตั้งแต่เดือนตุลาคม – ธันวาคม 2550 และคณะกรรมการบริษัทถือเป็นนโยบายที่จะไม่เพิ่มวาระการประชุมที่ไม่ได้แจ้งเป็นการล่วงหน้าโดยไม่จำเป็น โดยเฉพาะวาระสำคัญที่ผู้ถือหุ้นต้องใช้เวลาในการศึกษาข้อมูลก่อนการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนับสนุนให้ผู้ถือหุ้นใช้หนังสือมอบฉันทะที่กำหนดรายการต่าง ๆ ที่จะมอบฉันทะที่ละเอียดชัดเจนตายตัว (แบบ ข) ตลอดจนจัดให้มีการเสนอชื่อกรรมการอิสระเป็นทางเลือกในการมอบฉันทะของผู้ถือหุ้น และเพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ในกรณีที่มีข้อโต้แย้งในภายหลัง คณะกรรมการบริษัทยังกำหนดให้ใช้บัตรลงคะแนนเสียงทุกวาระการประชุมด้วย โดยเฉพาะในวาระเลือกตั้งกรรมการ ที่ผู้ถือหุ้นสามารถเลือกตั้งได้เป็นรายบุคคล โดยมีคะแนนเสียงเท่ากับจำนวนหุ้นที่ตนมีต่อการเลือกตั้งกรรมการ 1 คน นั้น บริษัทฯ ได้มีการเก็บบัตรลงคะแนนเสียงจากผู้ถือหุ้นทุกรายที่เข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น ทั้งกรณีที่ผู้ถือหุ้นเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย หรือ งดออกเสียง

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทได้มีการกำหนดนโยบายในเรื่องความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น ระบุไว้ในคู่มือนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

### ความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

- 1) ผู้ถือหุ้นมีสิทธิออกเสียงลงคะแนนตามจำนวนหุ้นที่ตนมี และมีความเท่าเทียมกันในสารสนเทศเกี่ยวกับบริษัท
- 2) ผู้ถือหุ้นจะได้รับสารสนเทศที่จำเป็นอย่างเพียงพอและยุติธรรม ทันเวลา จากบริษัท และบริษัท ไม่แสดงความเอนเอียงกับผู้ถือหุ้นกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยการให้สารสนเทศที่ยังไม่เปิดเผย
- 3) ในการประชุมผู้ถือหุ้น ผู้ถือหุ้นจะได้รับการปฏิบัติโดยยุติธรรม
- 4) ผู้ถือหุ้นสามารถเสนอเพิ่มวาระการประชุม หรือ เสนอชื่อบุคคลเพื่อเป็นกรรมการ เป็นการล่วงหน้าก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น ตามแนวทางที่บริษัท กำหนด

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้จัดให้มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับข้อมูลอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งทางเว็บไซต์ ข่าวแจก (Press Release) การจัด Analysis Meeting การเข้าร่วมโครงการเยี่ยมชมการดำเนินงานของบริษัทจดทะเบียน (Company Visit) เพื่อให้ผู้ถือหุ้น นักลงทุน และนักวิเคราะห์ได้เยี่ยมชมกิจการและพบผู้บริหาร หรือ การเข้าร่วมให้ข้อมูลกิจการในงานกิจกรรมบริษัทจดทะเบียนพบผู้ลงทุน (Opportunity Day) ที่จัดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) ประจำปีไตรมาส รวมทั้งสามารถสื่อสารผ่านทางหมายเลขโทรศัพท์และอีเมลล์ของเจ้าหน้าที่หน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์ของบริษัทฯ นอกเหนือจากการเปิดเผยข้อมูลตามปกติผ่านทางระบบของตลาดหลักทรัพย์ฯ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถเข้าถึงสารสนเทศได้มากที่สุด

### 3) บทบาทของบริษัทฯ ที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสีย

ในระบบการกำกับดูแลกิจการมีผู้มีส่วนได้เสียหลายกลุ่มด้วยกันที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า พนักงาน คู่ค้า ผู้ถือหุ้น หรือผู้ลงทุน เจ้าหนี้ รวมทั้งชุมชนที่บริษัทฯ ตั้งอยู่

บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม โดยคณะกรรมการได้พิจารณากำหนดให้มีกระบวนการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างบริษัทฯ กับผู้มีส่วนได้เสียในการสร้างความมั่นคง ความมั่นคงทางการเงิน และความยั่งยืนของกิจการ ทั้งกลุ่มพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า คู่แข่ง ผู้ถือหุ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ชุมชนรอบๆ โรงกลั่นและสิ่งแวดล้อม เนื่องจากบริษัทฯ ตระหนักดีว่ากิจการของบริษัทฯ เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ จึงเน้นการให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยมาโดยตลอด ด้วยเหตุนี้ บริษัทฯ ได้จัดทำรายงานการพัฒนาธุรกิจร่วมกับสิ่งแวดล้อมและสังคม (Sustainability Report) เพื่อให้ผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้ที่สนใจทั่วไปได้รับทราบถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของบริษัทฯ ใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและเศรษฐกิจ อันจะสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของบริษัทฯ ที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่องและดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ใส่ใจในสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ตลอดจนมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจด้วยการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของประชาชนโดยรวม และมีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นและสังคมในวงกว้าง ตามแนวทาง Corporate Social Responsibility : CSR ที่บริษัทฯ ยึดถือเป็นหลักปฏิบัติควบคู่ไปกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีในปัจจุบัน

ทั้งนี้บริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางการดูแลผู้มีส่วนได้เสียไว้ในคู่มือ “นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี” โดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งไม่เพียงแต่เฉพาะตามที่กฎหมายกำหนดเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการไม่กระทำการใดๆ ที่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้นด้วย ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

#### พนักงาน

บริษัทฯ ตระหนักดีว่าพนักงานเป็นปัจจัยแห่งความก้าวหน้าของบริษัทฯ บริษัทฯ จึงสนับสนุนการพัฒนาให้พนักงานทุกคนมีความรู้ความสามารถสูง นอกจากนี้บริษัทฯ มีการดูแลพนักงานอย่างเสมอภาค มีการให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม โดยได้จัดให้มีสวัสดิการค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการรถรับส่ง กิจกรรมวันเกิดพนักงาน กิจกรรมวันเด็กสำหรับบุตรหลานพนักงาน

ลูกค้าและประชาชน	<p>สโมสรชมรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานพักผ่อนหลังจากปฏิบัติการกิจประจำวัน (รายละเอียดเพิ่มเติมอยู่ในรายงานการพัฒนาธุรกิจรวมไปกับสิ่งแวดล้อมและสังคม (Sustainability Report) ประจำปี 2551) นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดให้มีโครงการ Employee Stock Option Program (ESOP) ขึ้นเพื่อเป็นการตอบแทนความตั้งใจปฏิบัติงานของพนักงาน อีกทั้งเป็นการสนับสนุนให้พนักงานทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บริษัทฯ และบรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจให้บริษัทฯ มีผลประกอบการที่ดี</p> <p>บริษัทฯ มุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และการบริการให้ดียิ่งๆ ขึ้น เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นและความพึงพอใจสูงสุด โดยมีนโยบายส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตรงตาม หรือสูงกว่าความคาดหวังของลูกค้า ภายใต้เงื่อนไขที่เป็นธรรม และให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการที่ถูกต้อง เพียงพอ และทันต่อเหตุการณ์แก่ลูกค้า โดยไม่มีการกล่าวเกินความเป็นจริง อันเป็นเหตุให้ลูกค้าเกิดความเข้าใจผิดเกี่ยวกับคุณภาพ ปริมาณ หรือเงื่อนไขใดๆ ของสินค้าหรือบริการ นอกจากนี้พนักงานพึงรักษาความลับของลูกค้าและไม่นำไปใช้เพื่อประโยชน์ของตนเอง หรือผู้ที่เกี่ยวข้องโดยมิชอบ</p>
คู่ค้า	<p>บริษัทฯ ได้กำหนดจรรยาบรรณในการจัดซื้อและจัดจ้าง พร้อมทั้งการจัดหาและจำหน่ายปิโตรเลียมและผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียมระบุไว้เป็นระเบียบบริษัท เพื่อให้การดำเนินธุรกิจกับคู่ค้าเป็นไปอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพและยุติธรรม ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้จัดให้มี “คู่มือติดต่อประกอบธุรกิจ” และ “แนวนโยบายตัวแทนสถานีบริการน้ำมันบางจาก” เพื่ออำนวยความสะดวกแก่คู่ค้าในการติดต่อประกอบธุรกิจกับบริษัทฯ และเพื่อให้ผู้ประกอบการ / ตัวแทนของบริษัทฯ มีการดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณภาพ ตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีและจรรยาบรรณธุรกิจที่เหมาะสม โดยมีนโยบายปฏิบัติต่อคู่ค้าอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม และตั้งอยู่บนพื้นฐานของการได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรมต่อทั้งสองฝ่าย และปฏิบัติตามสัญญา หรือเงื่อนไขต่างๆ ที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด กรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อใดข้อหนึ่ง ต้องรีบแจ้งให้คู่ค้า ทราบล่วงหน้า เพื่อร่วมกันพิจารณาหาแนวทางแก้ไข</p>
เจ้าหนี้	<p>บริษัทฯ ปฏิบัติต่อเจ้าหนี้อย่างเป็นธรรม มีความรับผิดชอบและโปร่งใส โดยปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อกำหนดของสัญญาและพันธะทางการเงินอย่างเคร่งครัด ตลอดจนไม่ใช้วิธีการที่ไม่สุจริต ปกปิดข้อมูลหรือข้อเท็จจริงอันจะทำให้เจ้าหนี้เกิดความเสียหาย กรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อใดข้อหนึ่ง ต้องรีบแจ้งให้เจ้าหนี้ทราบล่วงหน้า เพื่อร่วมกันพิจารณาหาแนวทางแก้ไข</p>
คู่แข่ง	<p>บริษัทฯ เน้นการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม โปร่งใส มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรมกับคู่แข่งชั้น ภายใต้กรอบกติกาของการแข่งขันที่ดี ไม่แสวงหาข้อมูลที่เป็นความลับของคู่แข่งทางการค้าด้วยวิธีการที่ไม่สุจริต หรือไม่เหมาะสม เช่น การจ่ายเงินสินจ้างให้แก่พนักงานของคู่แข่ง เป็นต้น และไม่ทำลายชื่อเสียงของคู่แข่งทางการค้า ด้วยการกล่าวหาในทางร้าย</p>



ผู้ถือหุ้น	บริษัท มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจอย่างมีบรรษัทภิบาล เชื่อถือได้ และ แน่วแน่ในการสร้างงานสร้างกิจการให้มีฐานะทางการเงินที่มั่นคงอย่างยั่งยืน เพื่อเพิ่มมูลค่าหุ้นสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น
ชุมชนรอบๆ โรงกลั่น สังคมและสิ่งแวดล้อม	บริษัท ถือว่าระบบการจัดการด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม เป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ จึงได้กำหนดนโยบายอาชีวอนามัย ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมและพลังงานขึ้น เพื่อเป็นหลักปฏิบัติแก่กรรมการ ผู้บริหาร และ พนักงานทุกคน ซึ่งมีการดำเนินการภายใต้วัฒนธรรม “พัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนไป กับสิ่งแวดล้อมและสังคม” อันมีข้อปฏิบัติดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> <li>• ปฏิบัติงานให้เกิดความปลอดภัย ไม่ส่งผลกระทบต่อตนเอง ผู้ที่ เกี่ยวข้อง ชุมชน และสิ่งแวดล้อม</li> <li>• ปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ ด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัย สิ่งแวดล้อม และพลังงาน</li> <li>• ป้องกันภาวะมลพิษ การรั่วไหลและการสูญเสียของน้ำมัน</li> <li>• ป้องกันอุบัติเหตุในทุกด้าน</li> <li>• ใช้ทรัพยากรอันได้แก่ พลังงาน น้ำ สารเคมี อย่างคุ้มค่า เป็นไปตาม เป้าหมาย</li> <li>• พัฒนาระบบการจัดการด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม อย่างต่อเนื่อง</li> </ul> <p>รวมทั้ง บริษัท ยังได้จัดทำจุลสาร “ครอบครัวใบไม้” และสาร “รอบรู้บางจาก” สำหรับแจกให้แก่ชุมชนรอบๆ โรงกลั่นทุก 2 เดือน เพื่อให้ผู้อยู่อาศัย โดยรอบได้รับทราบข่าวสารของบริษัท พร้อมทั้งได้รับสาระ เกร็ดความรู้ ต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ เช่น วิธีการประหยัดพลังงานและการดูแลสุขภาพ ปลอดภัยในชีวิตประจำวัน และการดูแลสุขภาพ รวมถึงการร่วมช่วยรักษา สิ่งแวดล้อม เป็นต้น เพื่อให้เป็นอีกช่องทางหนึ่งของบริษัทในการสื่อสาร และดูแลชุมชนโดยรอบโรงกลั่น</p>

นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทได้มีการพัฒนาโอกาสการมีส่วนร่วมในระบบการกำกับดูแลกิจการของผู้มีส่วน  
ได้เสีย ในการสร้างเสริมการดำเนินงานของบริษัท โดยการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส และรับฟังความคิดเห็นผ่าน  
ทางการพบปะกับผู้บริหาร การส่งข้อมูลผ่านช่องทางรับความคิดเห็น หน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์ และเว็บไซต์ เพื่อ  
สร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืนให้กับกิจการ รวมถึงกำหนดให้มีช่องทางแจ้งเบาะแสหรือข้อร้องเรียนการกระทำผิด  
กฎหมาย หรือจรรยาบรรณ รายงานทางการเงินที่ไม่ถูกต้อง หรือระบบควบคุมภายในที่บกพร่อง และกลไก  
ในการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส รวมทั้งกระบวนการดำเนินการหลังจากมีผู้แจ้งเบาะแส เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสีย  
มีส่วนร่วมในการสอดส่องดูแลผลประโยชน์ของบริษัท ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ช่องทางในการแจ้งเบาะแสหรือข้อร้องเรียน	
จดหมายอิเล็กทรอนิกส์	ico@bangchak.co.th
จดหมายธรรมดา	สำนักตรวจสอบภายใน บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เลขที่ 210 ถนนสุขุมวิท 64 บางจาก พระโขนง กรุงเทพฯ 10260 โทร : 0-2335-4566 โทรสาร : 0-2331-6530

#### 4) การประชุมผู้ถือหุ้น

ในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2551 บริษัทฯ ได้จัดส่งเอกสารเชิญประชุมและรายงานประจำปีให้กับผู้ถือหุ้นทุกรายที่มีรายชื่อปรากฏอยู่ในสมุดทะเบียนผู้ถือหุ้น ณ วันปิดสมุดทะเบียนผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ โดยมีกรรมการเข้าร่วมประชุมทั้งสิ้น 12 คน ได้แก่ พลเอก ธวัช เกษร้อังกูร ประธานกรรมการ, นายชัยอนันต์ สมุทวณิช รองประธานกรรมการ และประธานคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน, นายอนุสรณ์ ธรรมใจ กรรมการและประธานคณะกรรมการตรวจสอบ, นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ กรรมการ กรรมการตรวจสอบและประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร, นายวิรัตน์ เอี่ยมเอื้อยุทธ กรรมการ กรรมการตรวจสอบและประธานคณะกรรมการบรรษัทภิบาล, นางสาวประนอม โฆวินวิวัฒน์ กรรมการ และกรรมการตรวจสอบ, นายสายัณห์ สดางคิมงคล กรรมการ, นายอภิสิทธิ์ รุจิเกียรติกิจาร กรรมการ, นายนเรศ สัตยารักษ์ กรรมการ, นายชัยวัฒน์ ชูฤทธิ์ กรรมการ, นายเทวินทร์ วงศ์วานิช กรรมการ และนายอนุสรณ์ แสงนันทนวล กรรมการผู้จัดการใหญ่และเลขาธิการคณะกรรมการบริษัท พร้อมด้วยรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ทุกสายงาน โดยประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม ซึ่งในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นครั้งนี้ บริษัทฯ ได้เชิญ สำนักงาน เอ.เอ็ม.ที. แอสโซซิเอท ซึ่งเป็นบริษัทผู้สอบบัญชีของ บริษัทฯ โดยมีตัวแทนคือ นายชัยยุทธ อังศุวิทยา เป็นคนกลางเข้ามาทำหน้าที่ดูแลตั้งแต่กระบวนการตรวจสอบเอกสารในการเข้าร่วมการประชุม และขั้นตอนในการออกเสียงลงคะแนน รวมไปถึงผลของการลงคะแนนเสียงและผลของมติ เพื่อให้การประชุมผู้ถือหุ้นเป็นไปอย่างโปร่งใส ถูกต้องตามกฎหมายและข้อบังคับบริษัทฯ และในระหว่างการประชุมก็ได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิอย่างเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นและตั้งคำถามใดๆ รวมทั้งได้บันทึกประเด็นคำถามและข้อคิดเห็นที่สำคัญไว้ในรายงานการประชุม นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้มีการบันทึกวิดิทัศน์ภาพการประชุม เพื่อไว้ใช้อ้างอิง

จากการพัฒนาปรับปรุงการจัดประชุมผู้ถือหุ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ในปีนี้บริษัทฯ ได้รับการประเมินเป็นบริษัทที่มีคุณภาพการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นอยู่ในระดับดีเยี่ยม โดยได้รับคะแนนเต็ม 100 คะแนน และคะแนนโบนัส 7.5 คะแนน (เป็นคะแนนพิเศษ ซึ่งมีคะแนนเต็ม 10 คะแนน) ในโครงการประเมินคุณภาพการจัดประชุมผู้ถือหุ้นสามัญ (Annual General Meeting- AGM) ประจำปี 2551 ซึ่งจัดโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ร่วมกับ สมาคมบริษัทจดทะเบียนและสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้มีการจัดทำแบบประเมินการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2551 เพื่อประเมินคุณภาพและสำรวจความคิดเห็นของผู้ถือหุ้นที่เข้าร่วมประชุม โดยผลสำรวจการจัดการประชุมสามัญผู้ถือหุ้นดังกล่าวมีความพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์ “ดี - ดีมาก”

#### 5) ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์

คณะกรรมการบริษัทมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ เป้าหมายแผนธุรกิจ และงบประมาณเป็นประจำทุกปี เพื่อเพิ่มมูลค่าสูงสุดแก่กิจการ และความมั่นคงให้กับผู้ถือหุ้น นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่ให้ความเห็นชอบในกลยุทธ์และนโยบายที่สำคัญ โดยเฉพาะในส่วนของเป้าหมาย (Key Performance Indicator: KPI) ทางการเงินและแผนงานต่างๆ นั้น ได้มีการเห็นชอบในการกำหนดตัวชี้วัดและการตั้งค่าเป้าหมายตั้งแต่ต้นปี และมีการติดตามผลเป็นระยะ และตั้งแต่ปี 2547 บริษัทฯ ได้เข้าร่วมโครงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลังอีกด้วย

คณะกรรมการบริษัทได้จัดให้บริษัทมีระบบการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และมาตรการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล และมีการติดตามการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอในการประชุมคณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัทยังได้มีการติดตามผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหาร โดยกำหนดให้มีการรายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานและผลประกอบการของบริษัทฯ ทุกเดือนในการประชุมคณะกรรมการบริษัท นอกจากนี้ คณะกรรมการยังได้ตระหนักถึงการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดต่างๆ จึงได้กำหนดให้ฝ่ายบริหารรายงานเรื่องที่สำคัญต่างๆ ของบริษัทฯ เพื่อให้การดำเนินกิจการเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

#### 6) ความขัดแย้งทางผลประโยชน์

เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ คณะกรรมการบริษัทได้ดูแลอย่างรอบคอบเมื่อเกิดรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยกำหนดนโยบายและขั้นตอนการอนุมัติรายการที่เกี่ยวข้องกันไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ในนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ เรื่องข้อพึงปฏิบัติของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน โดยห้ามพนักงานกระทำการใดๆ อันเป็นการขัดต่อผลประโยชน์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ ได้แก่ การมีกิจกรรมหรือกระทำการใดๆ อันอาจทำให้บริษัทฯ เสียผลประโยชน์ หรือได้รับประโยชน์น้อยกว่าที่ควร หรือเป็นการแบ่งผลประโยชน์จากบริษัทฯ ทั้งนี้ รวมถึงให้พนักงานพึงละเว้นการถือหุ้นในกิจการคู่แข่งของบริษัทฯ หากทำให้พนักงานกระทำการ หรือละเว้นการกระทำ การที่ควรทำตามหน้าที่ หรือมีผลกระทบต่องานในหน้าที่ ในกรณีที่พนักงานได้หุ้นนั้นมาก่อนการเป็นพนักงาน หรือก่อนที่บริษัทฯ จะเข้าไปทำธุรกิจนั้น หรือได้มาโดยทางมรดก พนักงานต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบด้วย

นอกจากนั้น ในส่วนของกรรมการและผู้บริหาร ก็ได้มีการจัดทำรายงานการมีส่วนได้เสียของตน และของบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องให้บริษัททราบ เพื่อใช้เป็นข้อมูล และเครื่องมือให้เลขาธิการบริษัทใช้ในการช่วยติดตามให้กรรมการและผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โดยเลขาธิการบริษัทได้ส่งสำเนา รายงานให้ประธานกรรมการ และประธานกรรมการตรวจสอบทราบด้วย ซึ่งเป็นการดำเนินการก่อนที่ทางคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) จะประกาศหลักเกณฑ์ใช้บังคับ

#### 7) การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน

บริษัทฯ มีนโยบายในเรื่องข้อพึงปฏิบัติของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ในการห้ามใช้ข้อมูลภายในที่มีสาระสำคัญของบริษัทฯ ซึ่งยังไม่ได้เปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อประโยชน์ของตนเองหรือผู้อื่น รวมถึงการซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ดังนี้

1. ดำเนินการแจ้งให้กรรมการ ผู้บริหาร รวมทั้งคู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ ตลอดจนบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตามมาตรา 258 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ.2535 ของบุคคลดังกล่าว จัดทำและเผยแพร่รายงานการถือหลักทรัพย์ ตลอดจนรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ทุกครั้งที่มีการซื้อ ขาย โอน หรือ รับโอนหลักทรัพย์ ภายใน 3 วันนับแต่วันที่มีการซื้อ ขาย โอน หรือรับโอนหลักทรัพย์ ต่อสำนักงาน ก.ล.ต. ตามมาตรา 59 และบทกำหนดโทษตามมาตรา 275 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ.2535 และ ข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. ดำเนินการส่งหนังสือเวียนแจ้งให้กรรมการ และผู้บริหารทราบว่า กรรมการ และผู้บริหารที่ได้รับทราบข้อมูลภายในที่เป็นสาระสำคัญ รวมถึงข้อมูลงบการเงินของบริษัทฯ ซึ่งมีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลง

ราคาหลักทรัพย์ ควรหลีกเลี่ยงหรืองดการซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ในช่วงระยะเวลา 1 เดือนก่อนการเปิดเผย และ 3 วัน หลังการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชน อีกทั้งห้ามมิให้เปิดเผยข้อมูลที่เป็นสาระสำคัญนั้นต่อบุคคลอื่น ก่อนที่งบการเงินหรือข้อมูลภายในนั้นจะเปิดเผยต่อสาธารณชน

นอกจากนั้น ในการประชุมคณะกรรมการบริษัท มีการรายงานการถือหลักทรัพย์ การเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ของกรรมการและผู้บริหารเป็นประจำทุกเดือน และจัดต้องแจ้งให้บริษัทฯ ทราบโดยมิชักช้า เมื่อมีกรณีดังต่อไปนี้

- มีส่วนได้เสียไม่ว่าโดยตรงโดยอ้อมในสัญญาใดๆ ที่บริษัทฯ ทำขึ้นระหว่างรอบปีบัญชี
- ถือหุ้นหรือหุ้นกู้ในบริษัทฯ และบริษัทในเครือ

ทั้งนี้ บริษัทฯ ยังได้กำหนดโทษสำหรับกรณีที่มีการฝ่าฝืนในการนำข้อมูลภายในของบริษัทฯ ไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัวไว้ในระเบียบของบริษัทฯ โดยมีโทษตั้งแต่การตักเตือนจนถึงขั้นให้ออกจากงาน

#### 8) จริยธรรมธุรกิจ

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดนโยบาย และทิศทางการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ให้ความสำคัญต่อระบบการควบคุมและการตรวจสอบภายใน และระบบบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งกำกับดูแลฝ่ายบริหารให้ดำเนินกิจการตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างพร้อมเพียง เพื่อประโยชน์ในระยะยาวของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย ภายใต้กรอบข้อกำหนดของกฎหมาย โดยจรรยาบรรณทางธุรกิจที่บริษัทฯ ได้กำหนดไว้มีดังนี้

1. ความโปร่งใสและการเปิดเผยข้อมูล
  - การบริหารงาน การบันทึกบัญชี การจัดทำรายงานทางการเงิน มีการจัดการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและหลักเกณฑ์อย่างสม่ำเสมอตามมาตรฐานสากล รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน เป็นปัจจุบัน เพื่อความเชื่อมั่นของนักลงทุน ผู้ถือหุ้นและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง
2. การปฏิบัติต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างยุติธรรม
  - มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ พนักงานและสังคม โดยรวมอย่างยุติธรรม ให้ความเท่าเทียมและปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกราย ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือรายย่อย โดยเท่าเทียมกัน
3. การบริหารความเสี่ยง
  - จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ความถูกต้องของรายงานทางการเงิน และยึดมั่นปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ ระเบียบ คำสั่งต่างๆ อย่างสัมพันธ์กับกรอบการควบคุมภายในที่ดี โดยวิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจ กำหนดระดับความสำคัญของความเสี่ยง มาตรการควบคุม เพื่อลดอัตราความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด
4. มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ
  - ส่งเสริมการปฏิบัติให้เกิดผลในทางที่ดีกว่าเสมอแก่บุคคลทุกฝ่าย โดยผลักดันทุกหน่วยงานให้มุ่งเน้นพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศตลอดเวลา
5. ยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม
  - ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบต่อ สอดคล้องกับประโยชน์ส่วนรวม สิ่งแวดล้อม และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของสังคมไทย

#### 6. จัดให้มีคุณธรรมและจริยธรรมในทุกระดับขององค์กร

- คุณธรรมและจริยธรรมเป็นปัจจัยสำคัญของหลักบรรษัทภิบาลของบริษัทฯ อันเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับ เนื่องจากคณะกรรมการตระหนักดีว่าองค์กรที่ปราศจากคุณธรรมและจริยธรรม ไม่สามารถดำรงความยั่งยืนอยู่ในธุรกิจได้

นอกจากนี้บริษัทฯ ยังได้กำหนดข้อพึงปฏิบัติของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของบริษัทฯ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเที่ยงธรรม ทั้งการปฏิบัติต่อบริษัทฯ และผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

#### 9) การถ่วงดุลของกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร

คณะกรรมการบริษัทมีจำนวน 14 ท่าน ประกอบด้วย

กรรมการที่เป็นผู้บริหาร	1 ท่าน
กรรมการอิสระ	6 ท่าน
กรรมการจากภายนอกอื่น	7 ท่าน (เป็นกรรมการจากผู้ถือหุ้นใหญ่ 6 ท่าน)

รายชื่อกรรมการที่เป็นตัวแทนผู้ถือหุ้นใหญ่แสดงในหัวข้อ “คณะกรรมการบริษัท”

#### 10) การไปดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทอื่นของกรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูง

บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติในการไปดำรงตำแหน่งกรรมการที่บริษัทอื่นของกรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ อย่างชัดเจน ดังนี้

1. กรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ อาจได้รับมอบหมายให้ไปดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทร่วม หรือบริษัทย่อยของบริษัทฯ
2. ในกรณีที่กรรมการผู้จัดการใหญ่จะไปดำรงตำแหน่งกรรมการที่บริษัทอื่นๆ ที่ไม่ได้เป็นบริษัทร่วม หรือบริษัทย่อย ของบริษัทฯ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทก่อน ทั้งนี้ จำกัดจำนวนไม่เกิน 3 บริษัท
3. ในกรณีที่ผู้บริหารระดับสูงจะไปดำรงตำแหน่งกรรมการที่บริษัทอื่นๆ ที่ไม่ได้เป็นบริษัทร่วมหรือบริษัทย่อย ของบริษัทฯ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากกรรมการผู้จัดการใหญ่ก่อน ทั้งนี้ จำกัดจำนวนไม่เกิน 3 บริษัท โดยให้รายงานคณะกรรมการบริษัทเพื่อทราบด้วย

#### 11) การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการ

บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายการกำหนดจำนวนวาระที่กรรมการจะดำรงตำแหน่งติดต่อกันได้นานที่สุด ดังนี้

“ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งกรรมการที่เหมาะสม ไม่ควรเกิน 3 วาระติดต่อกัน (นับตั้งแต่ปี 2551 เป็นต้นไป) เว้นแต่กรรมการคนใด มีความเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งนานกว่านั้น คณะกรรมการจะพิจารณาความเป็นอิสระและประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการรายดังกล่าว และชี้แจงเหตุผลพร้อมผลการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้น”

เพื่อให้บริษัทฯ ได้มีโอกาสสรรหากรรมการที่มีคุณสมบัติต่างๆ ได้ตามความเหมาะสม เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ

## 12) การกำหนดจำนวนบริษัทที่กรรมการแต่ละท่านไปดำรงตำแหน่ง

บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายการกำหนดจำนวนบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ที่กรรมการแต่ละท่านไปดำรงตำแหน่ง ดังนี้

“จำนวนบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) ที่เหมาะสม ที่กรรมการแต่ละคนดำรงตำแหน่ง ไม่ควรเกิน 5 บริษัท เว้นแต่กรรมการคนใดดำรงตำแหน่งมากกว่านั้น คณะกรรมการจะพิจารณาประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการรายดังกล่าว และชี้แจงเหตุผลพร้อมผลของการปฏิบัติหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้น”

ปัจจุบันมีกรรมการจำนวน 1 คนที่ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) มากกว่า 5 บริษัท อย่างไรก็ตามการดำรงตำแหน่งกรรมการดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่กรรมการแต่อย่างใด เนื่องจากกรรมการได้อุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ให้แก่บริษัทฯ อย่างเต็มที่ โดยเข้าร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอ และได้แสดงข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์แก่บริษัทฯ ด้วย และเพื่อให้สามารถประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการได้ชัดเจนยิ่งขึ้น บริษัทฯ จึงได้นำจำนวนครั้งในการเข้าร่วมประชุมของกรรมการมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการวัดผลการปฏิบัติงานของกรรมการด้วย

## 13) การรวมหรือแยกตำแหน่ง

ประธานกรรมการเป็นกรรมการอิสระตามความหมายของตลาดหลักทรัพย์ฯ และไม่เป็นบุคคลเดียวกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ อีกทั้งไม่มีความสัมพันธ์ใดๆ กับฝ่ายบริหาร เป็นการแบ่งแยกหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการและการบริหารงานประจำไว้อย่างชัดเจน โดยประธานกรรมการได้แสดงบทบาทของผู้นำและเป็นผู้ควบคุมการประชุมคณะกรรมการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยสนับสนุนให้กรรมการทุกคนมีส่วนร่วมในการประชุม ช่วยเหลือ แนะนำ สอดส่องดูแล และสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของฝ่ายบริหารผ่านกรรมการผู้จัดการใหญ่นอกจากนี้ ประธานกรรมการไม่ดำรงตำแหน่งใดๆ ในคณะอนุกรรมการชุดย่อยที่ได้จัดตั้งขึ้น และคณะกรรมการทุกท่านมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ เพื่อกำกับดูแลให้การดำเนินการของฝ่ายจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องและโปร่งใส

## 14) คำตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร

คณะกรรมการบริษัท ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาและกำหนดคำตอบแทน เพื่อทำหน้าที่พิจารณาคำหนดคำตอบแทนของกรรมการและผู้บริหาร ตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ดังนี้

### นโยบายการกำหนดคำตอบแทนกรรมการ

" การกำหนดคำตอบแทนกรรมการนั้น บริษัทฯ จะคำนึงถึงความเหมาะสมกับภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย และสามารถเทียบเคียงได้กับบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่อยู่ในอุตสาหกรรมและธุรกิจที่มีขนาดใกล้เคียงกัน โดยคำตอบแทนกรรมการดังกล่าวนั้น เพียงพอที่จะจูงใจให้กรรมการมีคุณภาพและสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายและทิศทางธุรกิจบริษัทฯ ที่กำหนด โดยมีกระบวนการที่โปร่งใส สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ถือหุ้น "

โดยคำตอบแทนกรรมการเป็นไปตามมติที่ได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ รายละเอียดคำตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร ได้เปิดเผยข้อมูลไว้ในหัวข้อ "คำตอบแทนกรรมการ" และ "คำตอบแทนผู้บริหาร"

15) ค่าตอบแทนผู้สอบบัญชี

15.1 ค่าตอบแทนจากการสอบบัญชี (Audit Fee)

บริษัทฯ และบริษัทย่อยจ่ายค่าตอบแทนจากการสอบบัญชี ได้แก่

- ผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ (นางณัฐสรณ์ สโรชนันท์จิ้น และ/หรือ นางเกษรี ณรงค์เดช) ในรอบปีที่ผ่านมา มีจำนวนเงินรวม 0 บาท
- สำนักงานสอบบัญชีที่ผู้สอบบัญชีสังกัด (สำนักงาน เอ.เอ็ม.ที. แอสโซซิเอท) บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับผู้สอบบัญชี และสำนักงานสอบบัญชีที่ผู้สอบบัญชีสังกัด ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา มีจำนวนเงินรวม 1,720,000 บาท (บมจ. บางจากปิโตรเลียม 1,100,000 บาท บจก. บางจากกรีนเนท 550,000 บาท และบจก. บางจากไบโอฟูเอล 70,000 บาท)

15.2 ค่าบริการอื่น

บริษัทฯ และบริษัทย่อยจ่ายค่าตอบแทนของงานบริการอื่น เป็นค่าบริการงานตรวจสอบบัญชีหลักประกัน และรายงานกระแสเงินสด (Cash Monitoring) รายเดือนและรายไตรมาส ตามเงื่อนไขการกู้ยืมเงินของธนาคารเจ้าหนี้ ให้แก่

- ผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ (นางณัฐสรณ์ สโรชนันท์จิ้น และ/หรือ นางเกษรี ณรงค์เดช) ในรอบปีที่ผ่านมา มีจำนวนเงินรวม 0 บาท
- สำนักงานสอบบัญชีที่ผู้สอบบัญชีสังกัด (สำนักงาน เอ.เอ็ม.ที. แอสโซซิเอท) บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับผู้สอบบัญชีและสำนักงานสอบบัญชีดังกล่าว ในรอบปีที่ผ่านมา มีจำนวนเงินรวม 1,000,000 บาท

16) การประชุมคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัท มีกำหนดการประชุมล่วงหน้าทั้งปี โดยปกติมีการประชุมเป็นประจำทุกเดือน และมีการประชุมพิเศษเพิ่มตามความจำเป็น

การประชุมคณะกรรมการบริษัท ประธานคณะกรรมการและกรรมการผู้จัดการใหญ่จะร่วมกันพิจารณากำหนดระเบียบวาระการประชุมไว้อย่างชัดเจน ซึ่งมีระเบียบวาระสำหรับพิจารณาติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำ โดยฝ่ายเลขานุการบริษัทได้จัดส่งหนังสือเชิญประชุมพร้อมระเบียบวาระการประชุมและเอกสารก่อนการประชุมล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 7 วัน เพื่อให้คณะกรรมการได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอก่อนเข้าร่วมประชุม ทั้งนี้ ได้มีการจัดบันทึกการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษร จัดเก็บรายงานการประชุมที่ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการบริษัทพร้อมให้คณะกรรมการและผู้ที่เกี่ยวข้องตรวจสอบได้ (รายละเอียดการเข้าประชุมของกรรมการได้กล่าวไว้ในหัวข้อ “การประชุมคณะกรรมการบริษัท”)

17) คณะอนุกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทได้จัดตั้งกรรมการที่มีความรู้ความชำนาญที่เหมาะสมเป็นคณะอนุกรรมการ เพื่อช่วยศึกษาในรายละเอียดและกลั่นกรองงานของคณะกรรมการ เนื่องจากสามารถพิจารณา และอภิปรายได้เข้าถึงประเด็นมากกว่า แต่อย่างไรก็ตามความรับผิดชอบในกิจกรรมทุกประการของบริษัทฯ ต่อบุคคลภายนอกยังคงเป็นของคณะกรรมการบริษัททั้งคณะ (องค์ประกอบ หน้าที่ และรายงานคณะอนุกรรมการ ได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อ “คณะอนุกรรมการ”)

### 18) ระบบการควบคุมและตรวจสอบภายใน

บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญต่อระบบควบคุมภายใน ทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ จึงได้มีการจัดโครงสร้างองค์กรอย่างเหมาะสม มีสายการบังคับบัญชาและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรที่ชัดเจน มีการกำหนดอำนาจการอนุมัติตามระดับตำแหน่ง มีระเบียบบริษัทว่าด้วยการงบประมาณ การเงินและบัญชี การบริหารงานบุคคล การจัดหาและจำหน่ายปิโตรเลียมและผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม และการจัดหาพัสดุ เพื่อให้พนักงานใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ตลอดจนมีการจัดการความเสี่ยงและการให้ความสำคัญกับสัญญาเดือนภัยล่วงหน้า และรายการผิดปกติทั้งหลาย

คณะกรรมการบริษัทได้จัดให้มีสำนักตรวจสอบภายในทำหน้าที่ตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานหลักและกิจกรรมทางการเงินที่สำคัญของบริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ (Compliance Controls) และเพื่อให้สำนักตรวจสอบภายในมีความเป็นอิสระ สามารถทำหน้าที่ตรวจสอบและถ่วงดุลได้อย่างเต็มที่ คณะกรรมการบริษัทจึงได้กำหนดให้สำนักตรวจสอบภายในรายงานผลการตรวจสอบโดยตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

### 19) การบริหารความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างมาก บริษัทฯ ได้จัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร ซึ่งมีหน้าที่กำหนดและประเมินความเสี่ยงของกิจการ มีการกำหนดมาตรการป้องกันและจัดการความเสี่ยง มีการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง และมีการจัดทำรายงานบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายในการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรและโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร ดังนี้

#### นโยบายในการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร

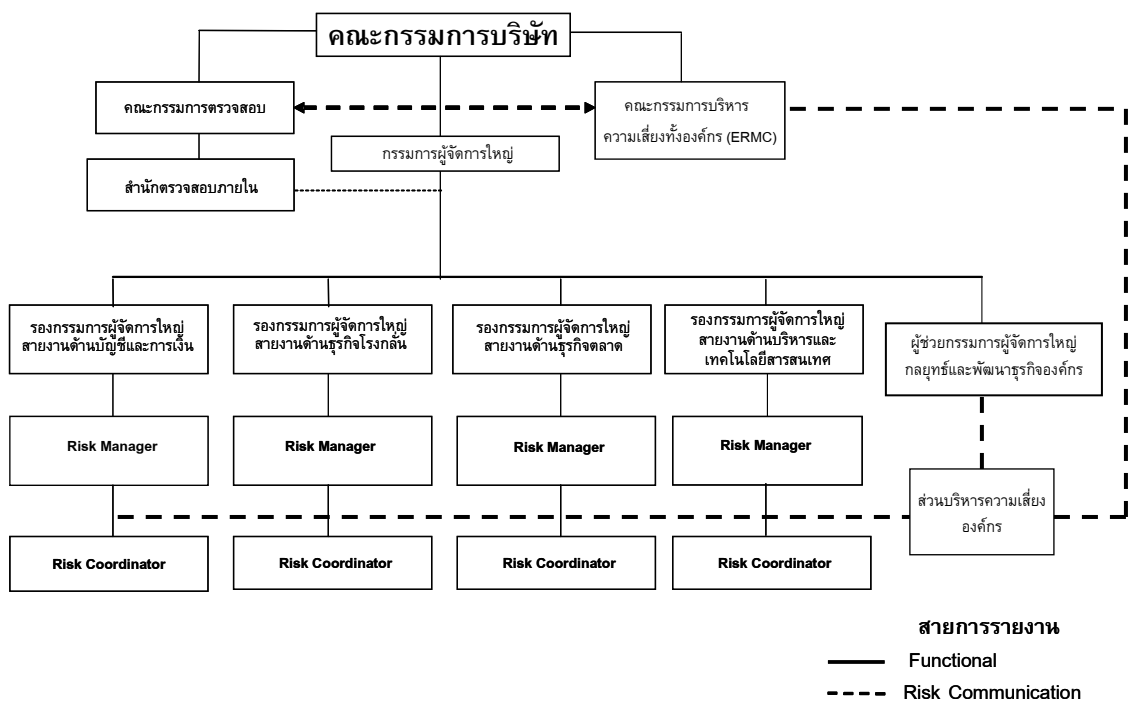
1. กำหนดให้ผู้บริหารและพนักงานในหน่วยงานต่างๆ เป็นผู้ดูแลความเสี่ยง โดยจะต้องมีบทบาทและส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง
2. จัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ และลดความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงานโดยรวม
3. ดำเนินการและสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์กร โดยการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบ่งชี้ ประเมิน และบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
4. ส่งเสริมและกระตุ้นให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง





## โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร ประกอบด้วยกรรมการ ผู้บริหารและหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร ซึ่งแต่งตั้งโดยคณะกรรมการบริษัททำหน้าที่กำกับดูแลให้เกิดระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพขึ้นในองค์กร มีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร และสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้นๆ ขณะที่มีหน่วยงานกลางคือส่วนบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็นผู้ประสานงานและสนับสนุนผู้บริหารและหน่วยงานต่างๆ ในการดำเนินกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ดังนี้



ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้มีการจัดทำ “คู่มือการบริหารความเสี่ยง” เพื่อสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหารและพนักงานให้รับทราบอย่างทั่วถึง และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

### 20) รายงานคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบต่อการเงินของบริษัทฯ และบริษัทย่อยและสารสนเทศทางการเงินที่ปรากฏในรายงานประจำปี งบการเงินดังกล่าวจัดทำขึ้นตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไป โดยเลือกใช้นโยบายบัญชีที่เหมาะสมและถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และใช้ดุลยพินิจอย่างระมัดระวังและประมาณการที่ดีที่สุดในการจัดทำ รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญอย่างเพียงพอในหมายเหตุประกอบงบการเงิน

คณะกรรมการบริษัทได้จัดให้มีการดำรงรักษาไว้ซึ่งระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบันทึกข้อมูลทางบัญชีมีความถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอที่จะดำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพย์สิน และเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริตหรือการดำเนินการที่ผิดปกติดังกล่าวอย่างมีสาระสำคัญ

คณะกรรมการบริษัทมีความเห็นว่าระบบควบคุมภายในของบริษัทฯ โดยรวมอยู่ในระดับที่น่าพอใจ และสามารถสร้างความเชื่อมั่นอย่างมีเหตุผลต่อความเชื่อถือได้ของงบการเงินของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551

## 21) ความสัมพันธ์กับผู้ลงทุน

คณะกรรมการบริษัทตระหนักดีว่าข้อมูลของบริษัทฯ ทั้งที่เกี่ยวกับงบการเงินและที่ไม่ใช่การเงินล้วนมีผลต่อกระบวนการตัดสินใจของผู้ลงทุนและผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทฯ ซึ่งฝ่ายจัดการได้ให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลที่ครบถ้วน ตรงต่อความเป็นจริง เชื่อถือได้ สม่าเสมอ ทันเวลา และเป็นไปตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด จึงได้จัดให้มีหน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์ (Investor Relations) ขึ้น เพื่อเป็นศูนย์กลางในการเปิดเผยข้อมูลสำคัญต่อนักลงทุนและกำกับดูแลคุณภาพของกระบวนการรายงานทางการเงิน ตลอดจนข้อมูลสำคัญที่มีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ของบริษัทฯ เช่น การนำเสนอผลการดำเนินงาน งบการเงิน สารสนเทศที่แจ้งต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมถึงมีการทำบทรายการและการวิเคราะห์ของฝ่ายบริหาร (MD & A) รายไตรมาสและรายปี ซึ่งแสดงสถานภาพผลการดำเนินงานและแนวโน้มในอนาคตของบริษัทฯ ต่อผู้ลงทุนทั้งในประเทศ และต่างประเทศให้ได้รับทราบอย่างเท่าเทียมกัน สม่าเสมอและครบถ้วนตามความเป็นจริง ตามนโยบายการเปิดเผยสารสนเทศ และความโปร่งใส (Disclosure Policy) ซึ่งบริษัทฯ ได้มีการปรับปรุงในปี 2551 และเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายกำกับดูแลกิจการที่ดี

บริษัทฯ ได้นำเสนอผลการดำเนินงานและการแจ้งสารสนเทศของบริษัทฯต่อนักลงทุน ผู้ถือหุ้นและผู้เกี่ยวข้อง ทั้งทางตรงและทางอ้อม สรุปได้ดังนี้

ทางตรง : บริษัทฯ มีการให้ข้อมูลแก่นักวิเคราะห์หลักทรัพย์ นักลงทุนประเภทสถาบัน และนักลงทุนทั่วไป รวมถึงพนักงาน อย่างสม่าเสมอ ในรูปของการจัดการประชุมนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ (Analyst Meeting, การพบปะนักลงทุนในประเทศ / ต่างประเทศ (Roadshow), จดหมายข่าวนักลงทุน (E-news Letter), Conference Call, การเข้าร่วม Conference ซึ่งจัดโดยสถาบันต่างๆ การเข้าร่วมกิจกรรมพบปะนักลงทุนรายย่อยในงาน Opportunity Day และ Company Visit ซึ่งจัดโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ผู้เกี่ยวข้องที่ให้ความสนใจสามารถนัดหมายขอเข้าพบผู้บริหารเพื่อสอบถามข้อมูลความคืบหน้าการดำเนินงานได้ ทั้งนี้ สำหรับผู้ที่ไม่สามารถเข้าร่วมการประชุมได้ บริษัทฯ ยังได้จัดให้มีการนำเสนอข้อมูลการประชุม Analyst Meeting ผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ ในรูปแบบของวิดีโอแนะนำบริการทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

ทางอ้อม : บริษัทฯ มีการให้ข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับบริษัทฯ ผลการดำเนินงาน งบการเงิน ข่าวสาร รวมถึงรายงานสารสนเทศ ที่บริษัทฯ แจ้งต่อตลาดหลักทรัพย์ฯ ทั้งข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและข้อมูลในอดีต โดยผู้สนใจสามารถอ่านและ / หรือ Download ข้อมูลได้ทางเว็บไซต์ [www.bangchak.co.th](http://www.bangchak.co.th) ในหน้า “นักลงทุนสัมพันธ์” ซึ่งจะมีข้อมูลทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ที่ได้ปรับปรุงให้ทันสมัยเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ อีกทั้งยังจัดให้มีการถาม-ตอบผ่านทาง Website ดังกล่าวได้อีกด้วย

: กรณีที่นักลงทุนและผู้เกี่ยวข้องมีข้อสงสัยและต้องการสอบถาม สามารถติดต่อขอข้อมูล บริษัทฯ ได้ที่ นางสาวพรสุข ลิ้มสถิตย์ โทร 02-335-4580-83, 87 หรือที่ Website [www.bangchak.co.th](http://www.bangchak.co.th) หรือที่ e-mail Address : [ir@bangchak.co.th](mailto:ir@bangchak.co.th)

นอกจากนั้น บริษัทฯ ยังได้เผยแพร่ข่าวประชาสัมพันธ์ ความเคลื่อนไหวทางธุรกิจ ความคืบหน้าของการดำเนินงานและโครงการต่างๆ รวมทั้งให้บริการตอบคำถามและอำนวยความสะดวกในการติดต่อแก่สื่อมวลชนและสาธารณชนตลอดปี 2551 อย่างต่อเนื่องทั้งทาง e-mail ข่าวแจก / ภาพข่าว การแถลงข่าว รวมถึงการนำสื่อมวลชนพบปะผู้บริหาร

## 11. การควบคุมภายใน

คณะกรรมการบริษัท บางจากฯ (มหาชน) มีความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอและความเหมาะสมของระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ โดยสรุปการประเมินระบบควบคุมภายใน ได้ดังนี้

### 11.1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม

บริษัทฯ มีสภาพแวดล้อม และโครงสร้างองค์กรที่เอื้ออำนวยให้ระบบการควบคุมภายในดำเนินไปได้ตามที่บริษัทฯ มุ่งหวัง มีเป้าหมายการดำเนินธุรกิจที่ผ่านการพิจารณาโดยคณะกรรมการบริษัทที่ชัดเจน และวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงาน การให้สิ่งจูงใจหรือผลตอบแทนแก่พนักงานจะผ่านการวิเคราะห์ว่าเป็นไปอย่างสมเหตุสมผล การจัดโครงสร้างองค์กรอย่างเหมาะสมช่วยให้ฝ่ายจัดการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฝ่ายจัดการให้การสนับสนุนโครงการส่งเสริมด้านพลังงานทดแทนอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญต่อความซื่อสัตย์สุจริตและจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ โดยในปี 2551 บริษัทฯ ได้มีการปรับปรุงคู่มือนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน ให้มีความชัดเจน สมบูรณ์ และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบัน ตลอดจนเสริมสร้างความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียอื่น ในด้านการเปิดเผยสารสนเทศและความโปร่งใส (Disclosure Policy) นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดให้มีมาตรการในการแจ้งเบาะแสหรือข้อร้องเรียน การกระทำผิดกฎหมาย จรรยาบรรณหรือพฤติกรรม ที่อาจสื่อถึงการทุจริตหรือประพฤติมิชอบของบุคคลในองค์กร ทั้งจากพนักงานและผู้มีส่วนได้เสียอื่น รวมถึงรายงานทางการเงินที่ไม่ถูกต้องหรือระบบการควบคุมภายในที่บกพร่อง เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียช่วยสอดส่องดูแล

### 11.2 การประเมินความเสี่ยง

บริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร ซึ่งมีหน้าที่กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์และเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร พัฒนาระบบการจัดการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนผลักดันให้เกิดความร่วมมือในการบริหารความเสี่ยงทุกระดับขององค์กร และดูแลให้บริษัทฯ มีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยในปี 2551 บริษัทฯ ได้พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการติดตามแผนจัดการความเสี่ยงทั้งองค์กร (Risk Management Monitoring System) ให้มีความบูรณาการมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบและครบถ้วน

### 11.3 กิจกรรมการควบคุม

บริษัทฯ มีกิจกรรมการควบคุม โดยใช้ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) เป็นเครื่องมือในการวางแผนและควบคุม มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อตรวจสอบซึ่งกันและกัน มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และวงเงินอำนาจอนุมัติในแต่ละระดับไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มีการจัดทำเอกสารหลักฐานที่เอื้ออำนวยให้มีการแบ่งส่วนและบุคคลผู้รับผิดชอบหากมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้น มีการดูแลป้องกันทรัพย์สินของบริษัทฯ ไม่ให้สูญหาย หรือใช้ไปในทางที่ไม่เหมาะสม มีการติดตามธุรกรรมที่มีผลผูกพันบริษัทฯ ระยะเวลา และให้ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ตกลงไว้ มีมาตรการป้องกันไม่ให้น้ำโอกาสหรือประโยชน์ของบริษัทฯ ไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว มีการติดตามดูแลการดำเนินงานของบริษัทฯ มีการกำหนดวิธีการเพื่อให้แน่ใจว่า บริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการควบคุมภายในที่ดีขึ้น โดยในปี 2551 ได้ทำการปรับปรุงกระบวนการทำงานทางด้าน Network and Computer Security เพื่อให้ได้ตามมาตรฐาน ISO27001 พัฒนาระบบ

HR e-Benefit ระบบงานควบคุมงบประมาณงานซ่อมสถานีบริการ และระบบบริหารจัดการงานกฎหมาย (e-Legal) ตลอดจนมีมาตรการที่รัดกุมที่เหมาะสม ในกรณีที่บริษัทฯ มีการทำธุรกรรมกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กรรมการ ฯลฯ เพื่อป้องกันการถ่ายเทผลประโยชน์ เช่น ต้องผ่านขั้นตอนการอนุมัติโดยผู้ไม่มีส่วนได้เสียในธุรกรรมนั้น รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลการทำธุรกรรมดังกล่าวตามระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ฯ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกันตามมาตรฐานการบัญชี

#### **11.4 สารสนเทศและการสื่อสาร**

บริษัทฯ มีการพัฒนาระบบสารสนเทศและระบบข้อมูลอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำข้อมูลที่สำคัญต่างๆ อย่างเพียงพอที่จะใช้ในการตัดสินใจ กรรมการบริษัทฯ ได้รับหนังสือและเอกสารการประชุมที่มีข้อมูลเพียงพอ ก่อนการประชุม ในระยะเวลาที่กำหนด ในการพิจารณารายงานการประชุมของคณะกรรมการมีการบันทึกสรุปความเห็นของกรรมการ มีการจัดเก็บเอกสารเป็นหมวดหมู่ การบันทึกบัญชีได้ปฏิบัติตามนโยบายบัญชีตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปและเหมาะสมกับลักษณะธุรกิจของบริษัทฯ

#### **11.5 การติดตามประเมินผล**

บริษัทฯ มีระบบการติดตามผลการดำเนินงาน โดยคณะกรรมการได้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ มีหน่วยตรวจสอบภายในรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ โดยมีการตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่วางไว้

## 12. รายการระหว่างกัน

คณะกรรมการบริษัท มีความเห็นเกี่ยวกับการทำรายการระหว่างกันของบริษัทฯ สิ้นสุด ณ 31 ธันวาคม 2551 โดยสรุปดังนี้

บริษัท	ความสัมพันธ์	รายการที่เกี่ยวข้องกัน	มูลค่า (ล้านบาท)	
			สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธ.ค.	
			2551	2550
บมจ.ปตท	ผู้ถือหุ้นใหญ่	<input type="checkbox"/> มูลค่าจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันให้ PTT <input type="checkbox"/> รายได้อื่น <input type="checkbox"/> เป็นลูกหนี้การค้า ณ วันสิ้นงวด <input type="checkbox"/> มูลค่าการซื้อน้ำมันจาก PTT <input type="checkbox"/> เป็นเจ้าหนี้การค้า ณ วันสิ้นงวด <input type="checkbox"/> จ่ายค่าบริการคลังน้ำมันศรีราชาให้ PTT	7,764 78 200 76,583 3,544 56	3,627 42 115 50,281 6,319 56
กระทรวงการคลัง	ผู้ถือหุ้น	<input type="checkbox"/> เป็นผู้รับประกันการลงทุนของต้นเงิน CD-DR <ul style="list-style-type: none"> <li>● ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 คงเหลือหุ้นกู้แปลงสภาพ จำนวน 217,595 หน่วย ราคาซื้อคืน 10,000 บาทต่อหน่วย</li> <li>● ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 คงเหลือหุ้นกู้แปลงสภาพ จำนวน 217,595 หน่วย ราคาซื้อคืน 10,000 บาทต่อหน่วย</li> </ul> <input type="checkbox"/> เป็นผู้รับประกันการลงทุนของต้นเงิน BCP-DR1 จำนวนรวม 520 ล้านหุ้น ราคาซื้อคืน 13 บาทต่อหุ้น	2,175  6,759	  2,175 6,759
บจก.บางจากกรีนเนท	บริษัทย่อย	<input type="checkbox"/> มูลค่าการจำหน่ายน้ำมันให้ BGN <input type="checkbox"/> มูลค่าการจำหน่ายสินค้าส่งเสริมการขายให้ BGN <input type="checkbox"/> ค่าสิทธิดำเนินการ <input type="checkbox"/> รายได้อื่น <input type="checkbox"/> เป็นลูกหนี้การค้า ณ วันสิ้นงวด <input type="checkbox"/> เป็นเจ้าหนี้การค้า ณ วันสิ้นงวด	17,211 8 83 8 361 2	13,343 6 74 9 597 2
บจก. บางจากไบโอฟูเอล	บริษัทย่อย	<input type="checkbox"/> รายได้อื่น <input type="checkbox"/> ลูกหนี้อื่น	11 1	- -
บจก. ขนส่งน้ำมันทางท่อ	บริษัทที่เกี่ยวข้อง	<input type="checkbox"/> ค่าขนส่งน้ำมันทางท่อ <input type="checkbox"/> เจ้าหนี้ค่าขนส่งน้ำมันทางท่อ ณ วันสิ้นงวด <input type="checkbox"/> ค่าเช่าที่ดิน ค่าสาธารณูปโภค ค่าผ่านคลัง <input type="checkbox"/> เป็นลูกหนี้การค้า ณ วันสิ้นงวด	105 13 5 0.32	87 9 8 0.32



บริษัท	ความสัมพันธ์	รายการที่เกี่ยวข้องกัน	มูลค่า (ล้านบาท)	
			สำหรับปีสิ้นสุด 31 ธ.ค.	
			2551	2550
บมจ.ไทยออยล์	บริษัทที่เกี่ยวข้อง ช่องผ่านปตท.	<input type="checkbox"/> มูลค่าจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันให้ TOP <input type="checkbox"/> มูลค่าการซื้อน้ำมันจาก TOP <input type="checkbox"/> ค่าบริการอบรม <input type="checkbox"/> เป็นเจ้าหน้าที่การค้า ณ วันสิ้นงวด <input type="checkbox"/> ค่าร่วมทำบุญทอดผ้าป่าสามัคคี	- 13,345 6.80 183 -	605 8,599 0.67 535 0.01
บมจ.ปตท. อะโรเมติกส์ และการกลั่น	บริษัทที่เกี่ยวข้อง ช่องผ่านปตท.	<input type="checkbox"/> มูลค่าการซื้อน้ำมันจาก PTTAR <input type="checkbox"/> เป็นเจ้าหน้าที่การค้า ณ วันสิ้นงวด <input type="checkbox"/> ค่าตรวจสอบผลิตภัณฑ์	3,730 - 0.03	2,336 213 -
บมจ.ไทยลูบเบส	บริษัทที่เกี่ยวข้อง ช่องผ่านปตท.	<input type="checkbox"/> มูลค่าการซื้อน้ำมันจาก Thailube <input type="checkbox"/> เป็นเจ้าหน้าที่การค้า ณ วันสิ้นงวด	114 1	362 19
บมจ.ไออาร์พีซี	บริษัทที่เกี่ยวข้อง ช่องผ่านปตท.	<input type="checkbox"/> มูลค่าจำหน่ายผลิตภัณฑ์น้ำมันให้ IRPC <input type="checkbox"/> มูลค่าการซื้อน้ำมันจาก IRPC <input type="checkbox"/> เป็นเจ้าหน้าที่การค้า ณ วันสิ้นงวด	1,046 8,717 114	- 10,772 1,080
บจก.น้ำมันไออาร์พีซี	บริษัทที่เกี่ยวข้อง ช่องผ่านปตท.	<input type="checkbox"/> มูลค่าการซื้อน้ำมันจาก น้ำมัน IRPC	-	0.20
บจก.เอ็นพีซีเซฟตี้ แอนด์ เอ็นไวรอนเมนทอลเซอร์วิส	บริษัทที่เกี่ยวข้อง ช่องผ่านปตท.	<input type="checkbox"/> ค่าบริการอบรม <input type="checkbox"/> เป็นเจ้าหน้าที่การค้า ณ วันสิ้นงวด	0.55 -	0.05 0.05
บจก.ไทยโอลิโอเคมี	บริษัทที่เกี่ยวข้อง ช่องผ่านปตท.	<input type="checkbox"/> มูลค่าการซื้อน้ำมันจาก TOL	3	-
บจก.พีทีที ไอซีที โซลูชันส์	บริษัทที่เกี่ยวข้อง ช่องผ่านปตท.	<input type="checkbox"/> ค่าเช่าลิขสิทธิ์ซอฟต์แวร์ไมโครซอฟท์	4	-
บจก.พีทีที ยูทิลิตี้	บริษัทที่เกี่ยวข้อง ช่องผ่านปตท.	<input type="checkbox"/> ค่าร่วมทำบุญทอดผ้าป่าสามัคคี	0.01	-

#### 1. รายการระหว่างกันกับ บมจ. ปตท.

การส่งซื้อน้ำมันดิบระหว่างบริษัทฯ กับ บมจ.ปตท. ซึ่งเป็นผู้จัดหาน้ำมันดิบเพื่อจำหน่ายให้แก่ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรม เป็นไปตามเงื่อนไขในสัญญา Feedstock Supply Agreement ที่เป็นการเพิ่มศักยภาพในการจัดหาวัตถุดิบสำหรับใช้ในการผลิตของบริษัทฯ ส่วนการขายน้ำมันสำเร็จรูป ทาง บมจ.ปตท. จะแจ้งความต้องการ

ล่วงหน้าให้บริษัทฯ ทราบก่อน 6 เดือน แต่ทุกเดือนจะมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันความต้องการอีกครั้งหนึ่ง  
ราคาซื้อขายระหว่างกันเป็นไปตามราคาตลาด

**2. รายการระหว่างกันกับกระทรวงการคลัง**

เป็นผู้รับประกันหุ้นกู้ CD-DR และหุ้นทุน BCP-DR1 ที่ออกโดย บริษัท สยามดีอาร์ จำกัด เพื่อใช้ในการปรับ  
โครงสร้างการเงินของบริษัทฯ ทำให้บริษัทฯ สามารถจัดหาแหล่งเงินทุนได้ในเงื่อนไขที่ดียิ่งขึ้น

**3. รายการระหว่างกันกับ บจก. บางจากกรีนเนท**

บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด จัดตั้งขึ้นเพื่อบริหารกิจการสถานีบริการน้ำมันบางจาก และบริหารกิจการ  
การจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคอื่น ๆ ในร้านค้าเลมอนกรีนและร้านไบจาก การทำรายการที่เกี่ยวข้องกันดังกล่าว  
เป็นไปตามเงื่อนไขทางธุรกิจปกติ ตามราคาตลาด และเป็นไปตามรายละเอียดที่ได้ระบุในสัญญาการดำเนินงาน

**4. รายการระหว่างกันกับ บจก. บางจากไบโอฟูเอล**

บริษัท บางจากไบโอฟูเอล จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อย จัดตั้งขึ้นเพื่อผลิตและจำหน่ายไบโอดีเซล การทำรายการที่  
เกี่ยวข้องกันดังกล่าวเป็นไปตามเงื่อนไขทางธุรกิจปกติ ตามราคาตลาด และเป็นไปตามรายละเอียดที่ได้ระบุ  
ในสัญญาการดำเนินงาน

**5. รายการระหว่างกันกับ บจก. ขนส่งน้ำมันทางท่อ**

บริษัทฯ ทำสัญญาใช้บริการขนส่งน้ำมันทางท่อกับ บจก. ขนส่งน้ำมันทางท่อ เพื่อขนส่งน้ำมันของบริษัทฯ จาก  
คลังน้ำมันบางจาก ไปที่คลังน้ำมันของบริษัทฯ ที่บางปะอิน เพื่อจำหน่ายให้ลูกค้าของบริษัทฯ ในแถบภาคกลาง  
ภาคเหนือและภาคอีสาน เป็นไปตามการค้าปกติและราคาตลาด

**6. รายการระหว่างกันกับ บมจ. ไทยออยล์**

รายการซื้อขายระหว่างบริษัทฯ กับ บมจ. ไทยออยล์ ซึ่งเป็นบริษัทที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการถือหุ้นโดย บมจ.  
ปตท. นั้น เป็นไปตามการค้าปกติและราคาตลาด

**7. รายการระหว่างกันกับ บมจ. ปตท. อะโรเมติกส์ และการกลั่น**

รายการซื้อขายระหว่างบริษัทฯ กับ บมจ. อะโรเมติกส์ และการกลั่น ซึ่งเป็นบริษัทที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการถือหุ้น  
โดย บมจ. ปตท. นั้น เป็นไปตามการค้าปกติและราคาตลาด

**8. รายการระหว่างกันกับ บมจ. ไทยลูบเบส**

รายการซื้อขายระหว่างบริษัทฯ กับ บมจ. ไทยลูบเบส ซึ่งเป็นบริษัทที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการถือหุ้นโดย บมจ. ปตท.  
นั้น เป็นไปตามการค้าปกติและราคาตลาด

**9. รายการระหว่างกันกับ บมจ. ไออาร์พีซี**

รายการซื้อขายระหว่างบริษัทฯ กับ บมจ. ไออาร์พีซี ซึ่งเป็นบริษัทที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการถือหุ้นโดย บมจ. ปตท.  
นั้น เป็นไปตามการค้าปกติและราคาตลาด

**10. รายการระหว่างกันกับ บจก. น้ำมันไออาร์พีซี**

รายการซื้อระหว่างบริษัทฯ กับ บจก. ไออาร์พีซี ซึ่งเป็นบริษัทที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการถือหุ้นโดย บมจ. ปตท. นั้น เป็นไปตามการค้าปกติและราคาตลาด

**11. รายการระหว่างกันกับ บจก. เอ็นพีซีเซฟตี้ แอนด์ เอ็นไวรอนเมนทอลเซอร์วิส**

ค่าบริการระหว่างบริษัทฯ กับ บจก. เอ็นพีซีเซฟตี้ แอนด์ เอ็นไวรอนเมนทอลเซอร์วิส ซึ่งเป็นบริษัทที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการถือหุ้นโดย บมจ. ปตท. นั้น เป็นไปตามการค้าปกติและราคาตลาด

**12. รายการระหว่างกันกับ บจก. ไทยโกลิโอเคมี**

รายการซื้อระหว่างบริษัทฯ กับ บมจ. ไทยโกลิโอเคมี ซึ่งเป็นบริษัทที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการถือหุ้นโดย บมจ. ปตท. นั้น เป็นไปตามการค้าปกติและราคาตลาด

**13. รายการระหว่างกันกับ บจก. พีทีที ไอซีที โซลูชันส์**

ค่าเช่าระหว่างบริษัทฯ กับ บจก. พีทีที ไอซีที โซลูชันส์ ซึ่งเป็นบริษัทที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการถือหุ้นโดย บมจ. ปตท. นั้น เป็นไปตามการค้าปกติและราคาตลาด

**14. รายการระหว่างกันกับ บจก. พีทีที ยูทิลิตี้**

รายการระหว่างบริษัทฯ กับ บจก. พีทีที ยูทิลิตี้ ซึ่งเป็นบริษัทที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการถือหุ้นโดย บมจ. บมจ. ปตท. นั้น เป็นคำร่วมทำบุญทอดผ้าป่าสามัคคี

รายการระหว่างกันดังกล่าวเป็นรายการที่ดำเนินการทางธุรกิจตามปกติ ไม่มีรายการใดเป็นพิเศษ ไม่มีการถ่ายเทผลประโยชน์ระหว่างบริษัทฯ บริษัทย่อย บริษัทที่เกี่ยวข้อง และผู้ถือหุ้น โดยอยู่ในการพิจารณาอนุมัติของกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่งได้รับมอบอำนาจอนุมัติตามระเบียบข้อบังคับของบริษัท ยกเว้นกรณีการรับประกันการลงทุนในหุ้นกู้ และหุ้นทุนของบริษัท โดยกระทรวงการคลัง ซึ่งทำให้บริษัทฯ สามารถจัดหาแหล่งเงินทุนได้ในเงื่อนไขที่ดีกว่าเมื่อเทียบกับกรณีไม่มีการรับประกัน

การเปิดเผยรายการที่เกี่ยวข้องกันเป็นไปตามระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้งเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีเรื่องการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งกำหนดโดยสภาวิชาชีพบัญชี

**นโยบายเกี่ยวกับรายการระหว่างกันในอนาคต**

ในการเข้าทำรายการระหว่างกันในอนาคต บริษัทฯ ยังคงมีการซื้อขายน้ำมัน หรือการใช้บริการขนส่งน้ำมันทางท่อกับบริษัทที่เกี่ยวข้องต่อไปในอนาคต เนื่องจากการทำธุรกิจดังกล่าวถือเป็นการดำเนินธุรกิจร่วมกันตามปกติของผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยที่การกำหนดราคาซื้อขายเป็นไปตามราคาตลาดและ / หรือ ตามรายละเอียดที่ระบุในสัญญาทางการค้า อย่างไรก็ตาม การร่วมมือในการดำเนินงานดังกล่าว บริษัทฯ จะคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดที่บริษัทฯ จะได้รับเป็นสำคัญ รวมทั้งคณะกรรมการตรวจสอบ และสำนักตรวจสอบภายในทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลและตรวจทานการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง หรือข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตลอดจนหากรายการใดกระทำกับผู้ที่มีส่วนได้เสียกับผู้บริหาร ผู้บริหารท่านนั้นจะไม่ใช้สิทธิในการออกเสียงในที่ประชุม



### 13. ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน

#### 13.1 งบการเงิน

##### (1) สรุปรายงานการสอบบัญชี

งบการเงิน สำหรับ	ผู้สอบบัญชี	สำนักงาน
ปี 2551	นางณัฐสรีย์ สโรชนันท์จัน (ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต ทะเบียนเลขที่ 4563)	สำนักงาน เอ.เอ็ม.ที. แอสโซซิเอท
ปี 2550		
ปี 2549	นางเกษรี ณรงค์เดช (ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต ทะเบียนเลขที่ 76)	สำนักงาน เอ.เอ็ม.ที. แอสโซซิเอท
ปี 2548		
ปี 2547		

สำนักงาน เอ.เอ็ม.ที. แอสโซซิเอท ได้ตรวจสอบงบดุลรวม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นรวม งบกำไรขาดทุนรวม และงบกระแสเงินสดรวม สำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน ของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย และได้ตรวจสอบงบการเงินเฉพาะของ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เช่นเดียวกัน ซึ่งผู้บริหารของกิจการเป็นผู้รับผิดชอบต่อความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูลในงบการเงินเหล่านี้ ส่วนสำนักงาน เอ.เอ็ม.ที. แอสโซซิเอท เป็นผู้รับผิดชอบในการแสดงความเห็นต่องบการเงินดังกล่าว

สำนักงาน เอ.เอ็ม.ที. แอสโซซิเอท ได้ปฏิบัติตามตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชีที่รับรองทั่วไปซึ่งกำหนดให้สำนักงาน เอ.เอ็ม.ที. แอสโซซิเอท ต้องวางแผนและปฏิบัติตามเพื่อให้ได้ความเชื่อมั่นอย่างมีเหตุผลว่า งบการเงินแสดงข้อมูลที่ขัดต่อข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญหรือไม่ การตรวจสอบรวมถึงการใช้วิธีการทดสอบหลักฐานประกอบรายการ ทั้งที่เป็นจำนวนเงินและการเปิดเผยข้อมูลในงบการเงิน การประเมินความเหมาะสมของหลักการบัญชีที่กิจการใช้ และประมาณการเกี่ยวกับรายการทางการเงินที่เป็นสาระสำคัญ ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้จัดทำขึ้น ตลอดจนการประเมินถึงความเหมาะสมของการแสดงรายการที่นำเสนอในงบการเงินโดยรวม ทางสำนักงาน เอ.เอ็ม.ที. แอสโซซิเอท เชื่อว่าการตรวจสอบดังกล่าวให้ข้อสรุปที่เป็นเกณฑ์อย่างเหมาะสมในการแสดงความเห็นของสำนักงาน เอ.เอ็ม.ที. แอสโซซิเอท

สำนักงาน เอ.เอ็ม.ที. แอสโซซิเอท เห็นว่างบการเงินดังกล่าวแสดงฐานะการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550 ผลการดำเนินงาน และกระแสเงินสดสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกันของ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย และเฉพาะของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) โดยถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป

## (2) งบการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2551

## งบดุล

(หน่วย : ล้านบาท)

	2551		2550 (ปรับปรุงใหม่)		2549 (ปรับปรุงใหม่)	
	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ
<b>สินทรัพย์</b>						
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	1,682	4.0	6,450	14.3	2,705	7.1
เงินลงทุนชั่วคราว	648	1.5	288	0.6	4,085	10.8
ลูกหนี้การค้า - สุทธิ	4,098	9.6	5,402	12.0	2,764	7.3
สินค้าคงเหลือ	5,916	13.9	11,029	24.5	8,875	23.4
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	2,321	5.5	695	1.6	1,099	2.9
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>14,665</b>	<b>34.5</b>	<b>23,865</b>	<b>53.1</b>	<b>19,528</b>	<b>51.4</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>						
เงินลงทุนซึ่งบันทึกโดยวิธีส่วนได้เสีย	-	-	-	-	0	0.0
เงินลงทุนระยะยาวอื่น	157	0.4	12	0.0	4	0.0
ค่าขนส่งจ่ายล่วงหน้า	20	0.0	10	0.0	17	0.0
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์-สุทธิ	25,235	59.3	18,412	40.9	15,693	41.3
สิทธิการเช่า	1,087	2.6	1,168	2.6	1,237	3.3
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	102	0.2	99	0.2	100	0.3
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	1,274	3.0	1,412	3.2	1,403	3.7
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>27,875</b>	<b>65.5</b>	<b>21,113</b>	<b>46.9</b>	<b>18,454</b>	<b>48.6</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>42,540</b>	<b>100</b>	<b>44,978</b>	<b>100</b>	<b>37,983</b>	<b>100</b>
<b>หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>						
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>						
เงินเบิกเกินบัญชีและเงินกู้ยืมระยะสั้นจากเจ้าหนี้การค้า	1,270	3.0	880	2.0	1,200	3.2
เงินกู้ยืมระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระในหนึ่งปี	4,514	10.6	9,002	20.0	4,194	11.0
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	604	1.4	723	1.6	1,285	3.4
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	1,703	4.0	2,829	6.3	1,525	4.0
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>8,091</b>	<b>19.0</b>	<b>13,435</b>	<b>29.9</b>	<b>8,204</b>	<b>21.6</b>
เงินกู้ระยะยาว	13,804	32.4	9,439	21.0	10,243	27.0
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	882	2.1	881	2.0	892	2.3
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>22,777</b>	<b>53.5</b>	<b>23,753</b>	<b>52.8</b>	<b>19,338</b>	<b>50.9</b>
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>						
ทุนจดทะเบียน	1,532		1,532		1,532	
ทุนที่ออกและชำระแล้ว	1,119	2.6	1,119	2.5	1,119	2.9
ส่วนเกินมูลค่าหุ้น	7,505	17.6	7,505	16.7	7,505	19.8
ส่วนเกินทุนฯ	5,064	11.9	5,479	12.2	4,473	11.8
ส่วนของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย	39	0.1	0.5		0.5	
กำไร(ขาดทุน)สะสม						
สำรองตามกฎหมาย	153	0.4	153	0.3	153	0.4
ยังไม่ได้จัดสรร	5,882	13.8	6,968	15.5	5,394	14.2
<b>รวมส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>19,763</b>	<b>46.5</b>	<b>21,225</b>	<b>47.2</b>	<b>18,644</b>	<b>49.1</b>
<b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>42,540</b>	<b>100</b>	<b>44,978</b>	<b>100</b>	<b>37,983</b>	<b>100</b>

หมายเหตุ : จำนวนศูนย์ มีมูลค่าแต่ไม่ถึงหลักทศนิยมที่ 1

## งบกำไรขาดทุน

(หน่วย : ล้านบาท)

	2551		2550 (ปรับปรุงใหม่)		2549 (ปรับปรุงใหม่)	
	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ	จำนวนเงิน	ร้อยละ
รายได้จากการขายและให้บริการ	129,042	100.0	94,979	100.0	94,270	100.0
ต้นทุนขาย	(125,341)	(97.1)	-88,886	(93.6)	-92,148	(97.7)
กำไรขั้นต้น	<b>3,701</b>	<b>2.9</b>	<b>6,093</b>	<b>6.4</b>	<b>2,122</b>	<b>2.3</b>
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร	(2,812)	(2.2)	-2,526	(2.7)	-2,311	(2.5)
กำไรจากการขาย	<b>889</b>	<b>0.7</b>	<b>3,568</b>	<b>3.8</b>	<b>-189</b>	<b>(0.2)</b>
ดอกเบี้ยรับ	73	0.1	201	0.2	177	0.2
กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยน	(168)	(0.1)	-47	(0.0)	120	0.1
ซื้อขายน้ำมันดิบและผลิตภัณฑ์น้ำมันล่วงหน้า	(250)	(0.2)	-595	(0.6)	682	0.7
จากการตีราคาสินค้าคงเหลือลดลง	(948)	(0.7)	55	0.1	-55	(0.1)
ขาดทุนจากการขายสินทรัพย์	(13)	(0.0)	-19	(0.0)	-12	(0.0)
ปรับปรุง (ขาดทุน) จากการด้อยค่าสินทรัพย์	15	0.0	-41	(0.0)	4	0.0
รายได้อื่น	163	0.1	208	0.2	122	0.1
ค่าตอบแทนกรรมการ	(16)	(0.0)	-8	(0.0)	-15	(0.0)
กำไร(ขาดทุน)ก่อนดอกเบี้ยจ่ายและภาษีเงินได้	<b>(255)</b>	<b>(0.2)</b>	<b>3,322</b>	<b>3.5</b>	<b>834</b>	<b>0.9</b>
ดอกเบี้ยจ่าย	(854)	(0.7)	-655	(0.7)	-745	(0.8)
ภาษีเงินได้	356	0.3	-903	(1.0)	107	0.1
กำไร(ขาดทุน)หลังภาษีเงินได้	<b>(753)</b>	<b>(0.6)</b>	<b>1,764</b>	<b>1.9</b>	<b>196</b>	<b>0.2</b>
กำไร (ขาดทุน) ส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย	(3)	(0.0)	-	0.0	-0	(0.0)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	<b>(750)</b>	<b>(0.6)</b>	<b>1,764</b>	<b>1.9</b>	<b>196</b>	<b>0.2</b>
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน (บาท)	<b>(0.7)</b>		<b>1.6</b>		<b>0.2</b>	
จำนวนหุ้นถัวเฉลี่ย (หุ้น)	<b>1,119</b>		<b>1,119</b>		<b>960</b>	
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นปรับลด (บาท)	<b>(0.7)</b>		<b>1.4</b>		<b>0.2</b>	
จำนวนหุ้นถัวเฉลี่ย (หุ้น)	<b>1,119</b>		<b>1,313</b>		<b>1,139</b>	

หมายเหตุ : จำนวนศูนย์ มีมูลค่าไม่ถึงหลักทศนิยมที่ 1

## งบกระแสเงินสด

(หน่วย : ล้านบาท)

	2551	2550	2549 (ปรับปรุงใหม่)
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมดำเนินงาน</b>			
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(750)	1,764	196
ปรับกระทบยอดกำไร(ขาดทุน)สุทธิเป็นเงินสดสุทธิรับ(จ่าย) จากกิจกรรมดำเนินงาน			
ค่าเสื่อมราคา	660	642	650
หนี้สูญและหนี้สงสัยจะสูญ	(23)	32	12
ค่าตัดจำหน่าย	183	180	211
ขาดทุน(กำไร)จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	(13)	34	51
ขาดทุน(กำไร)การขายขาดทุนจากการตีราคาสินค้าคงเหลือลดลง	948	(55)	0
ขาดทุน(กำไร)จากการต่อยศสินทรัพย์	(15)	41	(4)
ขาดทุน(กำไร)จากการจำหน่ายสินทรัพย์	12	19	12
สำรองเงินบำนาญสงเคราะห์	46	52	38
รายได้ตัดบัญชี	(2)	(1)	(1)
ส่วนของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย	(3)	0	0
ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย	854	655	745
ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	(356)	903	(107)
กำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลงใน สินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน	1,541	4,265	1,803
ลูกหนี้การค้าและตัวเงินรับ(เพิ่มขึ้น) ลดลง	1,285	(2,607)	900
สินค้าคงเหลือ (เพิ่มขึ้น) ลดลง	4,165	(2,099)	2,099
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น (เพิ่มขึ้น) ลดลง	(462)	21	716
เจ้าหนี้การค้า เพิ่มขึ้น(ลดลง)	(4,488)	4,830	(1,347)
หนี้สินหมุนเวียนอื่นเพิ่มขึ้น (ลดลง)	(435)	401	(421)
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นเพิ่มขึ้น (ลดลง)	(43)	(8)	(12)
เงินสดรับจากการดำเนินงาน	1,563	4,802	3,738
จ่ายดอกเบี้ย	(1,166)	(665)	(733)
จ่ายภาษีเงินได้	(1,791)	223	(618)
<b>เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน</b>	<b>(1,394)</b>	<b>4,360</b>	<b>2,387</b>
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมลงทุน</b>			
เงินลงทุนชั่วคราวลดลง(เพิ่มขึ้น)	(360)	3,797	(4,085)
เงินลงทุนระยะยาวเพิ่มขึ้น	(133)	(1)	7
ลงทุนในที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์	(7,703)	(2,282)	(2,296)
เงินรับจากการขายสินทรัพย์	11	19	22
สินทรัพย์ไม่มีตัวตนลดลง (เพิ่มขึ้น)	(39)	(46)	(43)
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นลดลง (เพิ่มขึ้น)	489	(225)	(67)
<b>เงินสดสุทธิได้มาจากใช้ในกิจกรรมลงทุน</b>	<b>(7,735)</b>	<b>1,261</b>	<b>(6,462)</b>
<b>กระแสเงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน</b>			
เงินเบิกเกินบัญชีและเงินกู้ยืมระยะสั้นจากสถาบันการเงิน(ลดลง)	390	(320)	(800)
เงินรับจากเงินกู้ยืมระยะยาว	14,355	-	623
จ่ายเงินกู้ระยะยาว	(10,108)	(1,367)	(525)
จ่ายเงินปันผลหุ้นสามัญ	(336)	(190)	(206)
หุ้นสามัญเพิ่มทุนที่ออกและเรียกชำระเต็มมูลค่าแล้ว	34	0	428
ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญเพิ่มขึ้น	26	1	5,507
<b>เงินสดสุทธิใช้ในกิจกรรมจัดหาเงิน</b>	<b>4,361</b>	<b>(1,876)</b>	<b>5,027</b>
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น(ลดลง)สุทธิ</b>	<b>(4,768)</b>	<b>3,745</b>	<b>952</b>
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดต้นงวด</b>	<b>6,450</b>	<b>2,705</b>	<b>1,753</b>
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดปลายงวด</b>	<b>1,682</b>	<b>6,450</b>	<b>2,705</b>

หมายเหตุ : จำนวนศูนย์ มีมูลค่าแต่ไม่ถึงหลักทศนิยมที่ 1

## (3) อัตราส่วนทางการเงิน

## คำอธิบายและการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน สำหรับปี 2551 เปรียบเทียบกับปี 2550

		ปี 2551	ปี 2550
<b>อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratio)</b>			
อัตราส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio)	เท่า	1.8	1.8
อัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็ว (Quick Ratio)	เท่า	1.1	1.0
อัตราส่วนหมุนเวียนลูกหนี้การค้า (Receivable Turnover)	เท่า	27.2	23.3
ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย (Collection Period)	วัน	13.5	15.7
อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ (Inventory Turnover)	เท่า	14.8	8.9
ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย (Inventory Turnover Period)	วัน	24.7	40.9
อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้ (Account Payable Turnover)	เท่า	18.5	13.5
ระยะเวลาชำระหนี้ (Payment Period)	วัน	19.7	27.1
Cash Cycle	วัน	18.5	29.5
<b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการหากำไร (Profitability Ratio)</b>			
อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)	ร้อยละ	-0.6	1.9
อัตรากำไรสุทธิไม่รวมผลกระทบจากสต็อกน้ำมัน <sup>1/</sup> (Net Profit Margin excluded Inventory Effect)	ร้อยละ	2.2	0.6
อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (Return on Equity)	ร้อยละ	-3.7	8.8
อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้นไม่รวมผลกระทบจากสต็อกน้ำมัน <sup>1/</sup> (Return on Equity excluded Inventory Effect)	ร้อยละ	13.6	2.9
<b>อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Efficiency Ratio)</b>			
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Total Assets)	ร้อยละ	-1.7	4.3
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ไม่รวมผลกระทบจากสต็อกน้ำมัน <sup>1/</sup> (Return on Total Assets excluded Inventory Effect)	ร้อยละ	6.4	1.4
อัตราการหมุนของสินทรัพย์ (Assets Turnover)	เท่า	2.9	2.3
<b>อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน (Financial Policy Ratio)</b>			
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนผู้ถือหุ้น (Debt / Equity) <sup>2/</sup>	เท่า	0.8	0.5
Debt / Equity (รวมหุ้นกู้แปลงสภาพ) <sup>3/</sup>	เท่า	0.6	0.4

หมายเหตุ : คำนวณจากงบการเงินรวม

1/ คำนวณเพื่อการวิเคราะห์กรณีไม่รวมผลกระทบทั้งกำไรและขาดทุนจากสต็อกน้ำมันสุทธิภาษีในอัตราร้อยละ 30

2/ คำนวณจากหนี้สินเฉพาะส่วนที่มีค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย

3/ รวมหุ้นกู้แปลงสภาพไว้ในส่วนของผู้ถือหุ้น

## 13.2 คำอธิบายและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานสำหรับปี 2551 เปรียบเทียบกับปี 2550

	งบการเงินรวม		งบเฉพาะบริษัท	
	ปี 2551	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2550
▪ รายได้จากการขายและให้บริการ, ล้านบาท	129,042	94,979	128,053	94,134
▪ กำไร / (ขาดทุน) สุทธิ, ล้านบาท	(750)	1,764	(689)	1,691
▪ อัตรากำไรขั้นต้น, ร้อยละ	2.87	6.42	2.57	5.96
▪ อัตรากำไรสุทธิ, ร้อยละ	-0.58	1.86	-0.54	1.80
▪ กำไรสุทธิต่อหุ้น, บาท/หุ้น	-0.67	1.58	-0.62	1.51

## 1.1 การวิเคราะห์กำไรขาดทุน

- 1) ผลการดำเนินงานสำหรับงวดปี 2551 งบการเงินรวมมีผลขาดทุนสุทธิ 750 ล้านบาท คิดเป็นขาดทุนต่อหุ้น 0.67 บาท ซึ่งงบเฉพาะบริษัท มีขาดทุนสุทธิจำนวน 689 ล้านบาท บริษัทย่อยได้แก่บริษัท บางจากกรีนเนท และบริษัท บางจากไบโอฟูเอล มีผลขาดทุนสุทธิรวม 33 ล้านบาท และมีรายการระหว่างกัน 28 ล้านบาท
- 2) ผลการดำเนินงานเฉพาะบริษัท บางจากฯ ในปี 2551 มี EBITDA จากผลประกอบการจริงจำนวน 5,610 ล้านบาท เมื่อรวมผลกระทบจากสต็อกน้ำมันจำนวน -5,080 ล้านบาท (ประกอบด้วยผลขาดทุนจากสต็อก 4,138 ล้านบาท และการปรับมูลค่าสินค้าลดลง-LCM จำนวน 942 ล้านบาท) จึงทำให้มี EBITDA รวม 530 ล้านบาท ผลประกอบการแยกตามประเภทธุรกิจเป็นดังนี้

## EBITDA จำแนกตามประเภทธุรกิจ

(หน่วย : ล้านบาท)	ปี 2551 (A)	ปี 2550 (B)	เพิ่ม + / ลด - (A) - (B)
▪ EBITDA (ไม่รวมผลกระทบจากสต็อกน้ำมัน)	5,610	2,120	+3,490
- โรงกลั่น	4,419	1,911	+2,508
- ตลาด	1,191	209	+982
▪ บวก กำไรจากสต็อกน้ำมัน	-	1,857	-1,857
(หัก) ขาดทุนจากสต็อกน้ำมัน	(4,138)	-	-4,138
(หัก) LCM	(942)	-	-942
▪ EBITDA รวม	530	3,977	-3,447
- โรงกลั่น	(661)	3,768	-4,429
- ตลาด	1,191	209	+982

- EBITDA จากผลประกอบการจริงของธุรกิจโรงกลั่นจำนวน 4,419 ล้านบาท สูงกว่าปีก่อนที่อยู่ระดับ 1,911 ล้านบาท โดยปี 2551 นี้บริษัทฯ มีค่าการกลั่น (ไม่รวมผลกระทบจากสต็อกน้ำมัน และ LCM) 6.54 เหรียญสหรัฐต่อบาร์เรล (หรือประมาณ 1.38 บาทต่อลิตร) มีการใช้กำลังการผลิตที่ 74.2 พันบาร์เรลต่อวัน สูงกว่าปีก่อนที่มีค่าการกลั่น 3.71 เหรียญสหรัฐต่อบาร์เรล (หรือประมาณ 0.81 บาทต่อลิตร) และใช้กำลังการผลิตที่ระดับ 66.3 พันบาร์เรลต่อวัน รายละเอียดการวิเคราะห์ดังนี้

หน่วย : เหรียญสหรัฐต่อบาร์เรล

ค่าการกลั่นจาก	ปี 2551	ปี 2550	ผลแตกต่าง +/-
ค่าการกลั่นพื้นฐาน	6.79	3.64	+3.15
GRM Hedging	(0.25)	0.07	-0.32
รวม	6.54	3.71	+2.83

**ค่าการกลั่นพื้นฐาน** ปรับตัวสูงขึ้น 3.15 เหรียญสหรัฐต่อบาร์เรล ทั้งนี้เนื่องจากบริษัทสามารถส่งออกน้ำมันเตาได้ในราคาที่สูงกว่าการจำหน่ายน้ำมันเตาทั่วไปในประเทศ อีกทั้งส่วนต่างราคาผลิตภัณฑ์โดยเฉพาะน้ำมันดีเซลและน้ำมันดิบดูไบ (GO/DB) ในปีนี้ถือว่าอยู่ในระดับสูงโดยเฉลี่ยประมาณ 25.98 เหรียญสหรัฐต่อบาร์เรล ซึ่งสูงกว่าปีก่อนที่อยู่เฉลี่ย 16.72 เหรียญสหรัฐต่อบาร์เรล โดยเฉพาะในช่วงไตรมาสที่ 2 ของปี ส่วนต่างราคา GO/DB ปรับตัวขึ้นไปแตะระดับสูงสุดเป็นประวัติการณ์ที่ 45.66 เหรียญสหรัฐต่อบาร์เรล ทั้งนี้นอกจากจะเป็นการปรับตัวตามราคาน้ำมันดิบที่ปรับตัวสูงขึ้นแล้ว ยังมีอุปสงค์จากประเทศจีนเพิ่มขึ้นในระดับสูงเพื่อใช้สำรองในช่วงการแข่งขันกีฬาโอลิมปิกที่ผ่านมา

ส่วนต่างราคาน้ำมันเบนซินและน้ำมันดิบ (UNL95/DB) ปรับตัวลดลงกว่า 5 เหรียญสหรัฐต่อบาร์เรล โดยได้รับผลกระทบจากปัจจัยที่กดดันราคา ได้แก่ ปริมาณน้ำมันเบนซินสำรองในระดับสูงที่ตลาดสิงคโปร์ ญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา การมีอุปทานส่วนเกินระดับสูงในตลาด ขณะที่ความต้องการใช้น้ำมันเริ่มลดลงอย่างต่อเนื่อง จากผลกระทบของราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้นในช่วงก่อนหน้า และความกังวลต่อภาวะเศรษฐกิจโลกตกต่ำ

ปี 2551 สัดส่วน (Yield) น้ำมันสำเร็จรูปและน้ำมันองค์ประกอบที่ได้จากกระบวนการผลิต มีน้ำมันเตาสูงถึง 38% และน้ำมันดีเซล 35% ในขณะที่ได้น้ำมันเบนซินเพียง 14% ทำให้แม้ว่าส่วนต่างราคาน้ำมันเบนซินและน้ำมันดิบจะปรับตัวลดลงก็ตาม แต่บริษัท ยังได้รับค่าการกลั่นที่สูงกว่าจากการผลิตน้ำมันดีเซลและน้ำมันเตาในสัดส่วนที่สูงกว่ามาก

ส่วนต่างราคาน้ำมันสำเร็จรูปและน้ำมันดิบอ้างอิง เป็นดังนี้

หน่วย : เหรียญสหรัฐต่อบาร์เรล

ส่วนต่างราคาเฉลี่ย	ปี 2551	ปี 2550	ผลแตกต่าง +/-
UNL95/DB	9.12	14.55	-5.43
IK/DB	27.90	18.44	+9.46
GO/DB	25.98	16.72	+9.26
FO/DB	-14.93	-10.40	-4.53

**ค่าการกลั่นจาก GRM Hedging** ลดลง 0.32 เหรียญสหรัฐต่อบาร์เรล จากปีก่อน เนื่องจากการปรับตัวของส่วนต่างราคาเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับที่บริษัท ได้คาดการณ์และเข้าทำสัญญาธุรกรรมป้องกันความเสี่ยงล่วงหน้าไว้ บริษัท จึงได้รับผลขาดทุนจากการทำ GRM Hedging เล็กน้อยประมาณ 0.25 เหรียญสหรัฐต่อบาร์เรล โดยปีนี้มีปริมาณธุรกรรมที่บริษัท

ได้ทำไว้ประมาณ 23% ของปริมาณการกลั่นเฉลี่ย (ปีก่อนมีปริมาณการทำธุรกรรมเฉลี่ย 37% ของปริมาณการกลั่น)

- EBITDA จากธุรกิจการตลาด 1,191 ล้านบาท สูงกว่าปีก่อนที่อยู่ 209 ล้านบาทเนื่องจากปี 2551 บริษัทฯ ได้รับค่าการตลาด(ไม่รวมน้ำมันเครื่อง) อยู่ที่ระดับ 59.6 สตางค์ต่อลิตร สูงกว่าปีก่อนที่มีค่าการตลาดอยู่ที่ระดับ 26.1 สตางค์ต่อลิตร เนื่องจากราคาน้ำมันในตลาดโลกปรับตัวค่อนข้างผันผวน โดยในช่วงครึ่งปีแรก 2551 ราคาน้ำมันในตลาดโลกปรับตัวสูงขึ้นเป็นอย่างมากทำให้ผู้ค้ามีค่าการตลาดติดลบในบางช่วง แต่ในช่วงครึ่งปีหลัง 2551 ราคาน้ำมันปรับตัวลดลงอย่างรวดเร็วจึงทำให้การปรับราคาขายปลีกสะท้อนต้นทุนได้ดีขึ้น ส่วนปริมาณการจำหน่ายในตลาดบางจากโดยรวมเป็น 53.2 พันบาร์เรลต่อวัน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนที่อยู่ระดับ 51.7 พันบาร์เรลต่อวัน คิดเป็นอัตราที่เพิ่มขึ้น 2.9% ในขณะที่ยอดจำหน่ายน้ำมันโดยรวมทั้งประเทศลดลง 5.0% (ข้อมูลของสำนักการค้าฯ กรมธุรกิจพลังงาน เฉลี่ยเดือนม.ค.-ธ.ค. 2551 เทียบกับปี 2550)
- จากการที่ราคาน้ำมันในตลาดโลกได้ปรับตัวลดลงเป็นอย่างมากนั้น ส่งผลให้ปี 2551 ธุรกิจโรงกลั่นน้ำมันได้รับผลขาดทุนจากสต็อกน้ำมันจำนวน 4,138 ล้านบาท (คิดเป็นค่าการกลั่นที่ลดลงประมาณ 4.54 เหรียญสหรัฐต่อบาร์เรล) เทียบกับปีก่อนที่ราคาน้ำมันปรับตัวในทิศทางขาขึ้นจึงทำให้มีกำไรจากสต็อกน้ำมันจำนวน 1,857 ล้านบาท (คิดเป็นค่าการกลั่นประมาณ 2.16 เหรียญสหรัฐต่อบาร์เรล) อีกทั้งปีนี้บริษัทฯ ยังได้รับรู้การปรับลดมูลค่าสินค้าคงเหลือลง (Lower of Cost or Market-LCM) อีกจำนวน 942 ล้านบาท (หรือคิดเป็นค่าการกลั่นเทียบเท่าประมาณ -1.03 เหรียญสหรัฐต่อบาร์เรล) เนื่องจากสินค้าคงเหลือปลายงวดของบริษัทฯ มีมูลค่าสูงกว่ามูลค่าสุทธิที่คาดว่าจะจำหน่ายได้

## 1.2 การวิเคราะห์รายได้

- 1) สำหรับงวดปี 2551 รายได้จากการขายและการให้บริการตามงบการเงินรวมของบริษัทฯ และบริษัทย่อยมีจำนวน 129,042 ล้านบาท ประกอบด้วย รายได้จากการขายของบริษัท บางจากฯ จำนวน 128,053 ล้านบาท และรายได้จากการขายของบริษัท บางจากกรีนเนท จำนวน 18,231 ล้านบาท ในรายได้ดังกล่าวเป็นรายการระหว่างกันจำนวน 17,242 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นรายการจำหน่ายน้ำมันสำเร็จรูปจากบริษัทฯ ให้แก่บริษัท บางจากกรีนเนท สำหรับรายได้ต่างๆ ของบริษัท บางจากฯ ที่มีการเปลี่ยนแปลงหลักเมื่อเทียบกับปีก่อน ได้แก่
  - รายได้จากการขายเพิ่มขึ้น 33,920 ล้านบาท หรือ 36.0% เนื่องจากปริมาณการจำหน่ายที่เพิ่มขึ้น 12.4% และราคาขายน้ำมันเฉลี่ยปรับตัวเพิ่มขึ้นประมาณ 21.1% (ราคาน้ำมันโดยเฉลี่ยปี 2551 สูงกว่าปี 2550 แต่ราคาน้ำมันปีตัดสินปี 2551 เป็นราคาต่ำสุดในรอบ 3 ปี)
  - รายได้จากดอกเบี้ยรับลดลง 133 ล้านบาท หรือ 69.0% เนื่องจากในปีก่อนบริษัทฯ นำเงินที่ได้รับจากการขายหุ้นเพิ่มทุนโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน (PQI) ส่วนที่ยังไม่ถึงกำหนดชำระไปลงทุนในเงินฝากประเภทประจำ



### 1.3 การวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย

- 1) สำหรับงวดปี 2551 ค่าใช้จ่ายหลักได้แก่ ต้นทุนขายและให้บริการตามงบการเงินรวมมีจำนวน 125,341 ล้านบาท ประกอบด้วย ต้นทุนของบริษัท บางจากฯ จำนวน 124,760 ล้านบาท และ ต้นทุนของบริษัท บางจากกรีนเนท จำนวน 17,730 ล้านบาท แต่เป็นรายการระหว่างกันจำนวน 17,149 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นต้นทุนการขายน้ำมันสำเร็จรูปของบริษัทฯ ให้แก่บริษัท บางจากกรีนเนท สำหรับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของบริษัทบางจากฯ ที่มีการเปลี่ยนแปลงหลักเมื่อเทียบกับปีก่อนได้แก่
  - ต้นทุนขายเพิ่มขึ้น 36,236 ล้านบาท หรือ 40.9% เนื่องจากปริมาณการจำหน่ายและต้นทุนราคาน้ำมันปรับตัวสูงขึ้น เมื่อคิดเป็นอัตราการการเพิ่มขึ้นพบว่าต้นทุนมีอัตราที่เพิ่มขึ้นสูงกว่าเมื่อเทียบกับอัตราการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการขายที่เพิ่มขึ้นเพียง 36.0% สาเหตุหลักมาจากการขาดทุนจากสต็อกน้ำมัน ทั้งนี้จากช่วงที่ราคาน้ำมันปรับตัวลดลงอย่างรุนแรงทำให้ต้นทุนสต็อกน้ำมันดิบและน้ำมันสำเร็จรูปมีมูลค่าสูงเมื่อเทียบกับราคาจำหน่าย
  - เนื่องจากบริษัทฯ ได้ทำสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้าเพื่อป้องกันความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน สำหรับการจำหน่ายน้ำมันสำเร็จรูปและการซื้อน้ำมันดิบซึ่งอ้างอิงสกุลดอลลาร์สหรัฐ ในปี 2551 สถานการณ์ค่าเงินบาทมีทิศทางที่อ่อนค่าลง ส่งผลให้เกิดผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนจำนวน 168 ล้านบาท ในขณะที่บริษัทฯ ได้รับประโยชน์จากค่าการกลั่นในรูปแบบของเงินบาทจากการที่อัตราแลกเปลี่ยนอ่อนค่าลง
  - ขาดทุนจากการลดมูลค่าสินค้าคงเหลือ (LCM) มีจำนวน 942 ล้านบาท เนื่องจากราคาน้ำมันในตลาดโลกปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้สินค้าคงเหลือปลายงวดของบริษัทฯ (ซึ่งใช้เกณฑ์ถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก) มีมูลค่าสูงกว่ามูลค่าสุทธิที่คาดว่าจะจำหน่ายได้ ณ สิ้นงวดบัญชี
  - ดอกเบี้ยจ่ายจำนวน 854 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนที่อยู่ 655 ล้านบาท เนื่องจากปีนี้บริษัทฯ ได้รับรู้ค่าใช้จ่ายจากการ Refinance เงินกู้เดิม ซึ่งประกอบด้วย ค่าธรรมเนียมการจ่ายคืนเงินกู้ก่อนกำหนดและค่าธรรมเนียมการยกเลิกการใช้สินเชื่อของเงินกู้เดิม รวมถึงการตัดจ่ายค่าใช้จ่ายในการกู้เงินรอดัตถบัญญัติของวงเงินกู้เดิมเป็นค่าใช้จ่ายในงวดนี้ด้วย

### 1.4 การวิเคราะห์อัตรากำไร

อัตรากำไรขั้นต้นมีการปรับตัวตามความผันผวนของราคาน้ำมันในตลาดโลก และผันแปรตามค่าการกลั่นและค่าการตลาด โดยงวดปี 2551 บริษัทฯ มีอัตรากำไรขั้นต้น 2.57% ลดลงจากปี 2550 ที่อยู่ 5.96% สาเหตุหลักมาจากผลของราคาน้ำมันที่กระทบต่อค่าการกลั่นและค่าการตลาด ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วใน 1.1 ข้อ 2) ส่งผลให้อัตรากำไรสุทธิในปี 2551 เมื่อเทียบกับปี 2550 ปรับตัวลดลงจาก 1.80% เป็น -0.54%

### 13.3 คำอธิบายและการวิเคราะห์ฐานะการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 เปรียบเทียบกับ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2550

#### สินทรัพย์

- 1) สินทรัพย์รวม ณ สิ้นปี 2551 มีจำนวน 42,540 ล้านบาท ประกอบด้วยสินทรัพย์ของบริษัทฯ จำนวน 42,293 ล้านบาท ของบริษัทย่อย ได้แก่ บริษัท บางจากกรีนเนท จำนวน 454 ล้านบาท และ บริษัท บางจากไบโอฟูเอล จำนวน 273 ล้านบาท ในสินทรัพย์ดังกล่าวมีสินทรัพย์ระหว่างกัน 480 ล้านบาท โดยส่วนใหญ่เป็นรายการลูกหนี้การค้าจำนวน 364 ล้านบาท
- 2) สินทรัพย์รวมของบริษัท บางจากฯ ณ สิ้นปี 2551 เทียบกับ ณ สิ้นปี 2550 มีมูลค่าลดลงจำนวน 2,546 ล้านบาท หรือประมาณ 5.7% สินทรัพย์หลักที่เปลี่ยนแปลงหลักคือ
  - เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดลดลง 4,593 ล้านบาท หรือลดลง 75.4% ส่วนใหญ่เป็นเงินทุนโครงการ PQI ที่ใช้จ่ายไปในระหว่างการก่อสร้าง อีกส่วนใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน รายละเอียดสามารถดูได้จากตารางวิเคราะห์งบกระแสเงินสด
  - ลูกหนี้การค้าลดลง 1,531 ล้านบาท หรือลดลง 25.6% จากสาเหตุที่ราคาน้ำมันปรับตัวลดลงเป็นอย่างมาก โดยราคาขายน้ำมันเฉลี่ยของบริษัทฯ ลดลง 43.5% จากราคา 22.41 บาทต่อลิตร ในเดือนธันวาคม 2550 เป็น 12.67 บาทต่อลิตร ในเดือนธันวาคม 2551 ในขณะที่บริษัทฯ มียอดขายรวมสูงขึ้น 10.0%
  - สินค้าคงเหลือมูลค่าลดลง 5,001 ล้านบาท หรือลดลง 46.6% เนื่องจากราคาน้ำมันปรับตัวลดลง (อ้างอิงราคาน้ำมันดิบดูไบเฉลี่ยเดือนธันวาคม 2551 เฉลี่ยอยู่ที่ 40.05 เหรียญสหรัฐต่อบาร์เรล ต่ำลง 53.4% เมื่อเทียบกับราคาเฉลี่ยเดือนธันวาคมปี 2550 ที่อยู่ที่ 85.98 เหรียญสหรัฐต่อบาร์เรล) อย่างไรก็ตามบริษัทฯ ได้พยายามบริหารสินค้าคงเหลือให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมโดยปริมาณสินค้าคงเหลือ ณ สิ้นปี 2551 อยู่ที่ระดับ 3.09 ล้านบาร์เรล ลดลงจากสิ้นปี 2550 ที่อยู่ที่ 3.62 ล้านบาร์เรล มูลค่าสินค้าคงเหลือดังกล่าวได้รวมการปรับลดมูลค่าสินค้าคงเหลือ (LCM) ไว้ด้วยจำนวน 942 ล้านบาท คิดเป็นมูลค่าที่ปรับลดลงประมาณ 14.1% สาเหตุจากการที่ราคาน้ำมันในตลาดโลกปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้สินค้าคงเหลือซึ่งใช้เกณฑ์ถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักมีมูลค่าสูงกว่ามูลค่าสุทธิที่คาดว่าจะจำหน่ายได้
  - เงินชดเชยกองทุนน้ำมันค้างรับเพิ่มขึ้น 480 ล้านบาท เนื่องจากรัฐประกาศให้เงินอุดหนุนผ่านกองทุนน้ำมันสำหรับบรรเทาภาวะน้ำมันแพงในช่วงต้นปีที่ผ่านมา โดยจ่ายเป็นเงินชดเชยราคาให้กับโรงกลั่นน้ำมัน โดยเฉพาะน้ำมันดีเซล และน้ำมันแก๊สโซฮอล์ อีกทั้งบริษัทฯ ยังได้ผลิตและออกจำหน่ายน้ำมันดีเซลมาตรฐาน EURO IV ซึ่งจะได้รับเงินชดเชยกองทุนน้ำมันเพิ่มเติมด้วย จึงทำให้ ณ สิ้นปี 2551 มีเงินชดเชยกองทุนน้ำมันที่จะได้รับคืนทั้งสิ้นจำนวน 676 ล้านบาท
  - สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นๆ เพิ่มขึ้น 1,140 ล้านบาท ส่วนใหญ่มาจากการตั้งรายการขอคืนภาษีเงินได้นิติบุคคล ไว้จำนวน 1,115 ล้านบาท ทั้งนี้เนื่องมาจากบริษัทฯ มีผลขาดทุนสุทธิสำหรับรอบปีบัญชี 2551 ดังนั้นจึงสามารถขอคืนภาษีในส่วนที่จ่ายชำระภาษีเงินได้นิติบุคคลไว้ครั้งแรกได้ทั้งจำนวน
  - เงินลงทุนระยะยาวอื่นเพิ่มขึ้น 145 ล้านบาท จากการลงทุนซื้อหุ้นในบริษัท เหมืองแร่โปแตชอาเซียน จำกัด (มหาชน) จำนวน 80 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนการถือหุ้น 6.56% และการลงทุนเพิ่มเติมใน MFC Energy Fund อีกจำนวน 65 ล้านบาท

- บริษัทฯ มีที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ เพิ่มขึ้น 6,614 ล้านบาท หรือ 35.9% ส่วนใหญ่เป็นการลงทุนสำหรับโครงการ PQI
- สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นๆ ลดลง 418 ล้านบาท หรือลดลง 44.5% ส่วนใหญ่บริษัทฯ ได้รับคืนเงินค้ำประกันการทำธุรกรรม Hedging จากคู่สัญญา เนื่องจากผลของราคาน้ำมันที่ปรับตัวลดลงทำให้ส่วนต่างระหว่างราคาผลิตภัณฑ์และน้ำมันดิบปรับตัวลดลงด้วย ส่งผลให้บริษัทฯ มีภาระที่ต้องฝากค้ำประกันตามสัญญาลดลง อีกทั้งบริษัทฯ ได้เจรจาต่อรองเงื่อนไขการค้ำประกันการทำธุรกรรม Hedging จากคู่สัญญาใหม่เพื่อให้มีภาระแก่บริษัทฯ น้อยลง

#### หนี้สิน

- 1) หนี้สินรวม ณ สิ้นปี 2551 จำนวน 22,777 ล้านบาท ประกอบด้วยหนี้สินของบริษัทฯ จำนวน 22,552 ล้านบาท ของบริษัทย่อย ได้แก่ บริษัท บางจากกรีนเนท จำนวน 470 ล้านบาท และบริษัท บางจากไบโอฟูเอล จำนวน 144 ล้านบาท ในหนี้สินดังกล่าวเป็นหนี้ระหว่างกัน จำนวน 389 ล้านบาท โดยส่วนใหญ่เป็นเจ้าของหนี้การค้าจำนวน 364 ล้านบาท
- 2) หนี้สินของบริษัท บางจากฯ ณ สิ้นปี 2551 เทียบกับ ณ สิ้นปี 2550 มีมูลค่าลดลง 1,088 ล้านบาท หรือประมาณ 4.6% หนี้สินหลักที่เปลี่ยนแปลงคือ
  - เจ้าหนี้การค้าลดลง 4,488 ล้านบาท หรือลดลง 50.1% ราคาน้ำมันได้ปรับตัวลดลงอย่างมากทำให้ราคาซื้อน้ำมันเฉลี่ยของบริษัทฯ ลดลง (เดือนธันวาคม 2551 ราคาซื้อเฉลี่ย 9.8 บาท/ลิตร หรือประมาณ 44.2 เหรียญสหรัฐต่อบาร์เรล ในขณะที่เดือนธันวาคม 2550 อยู่ที่ 19.4 บาท/ลิตร หรือประมาณ 90.9 เหรียญสหรัฐต่อบาร์เรล)
  - เงินกู้ระยะยาวเพิ่มขึ้น 4,112 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นการเบิกเงินกู้ลงทุนโครงการ PQI
  - หนี้สินจากสัญญาประกันความเสี่ยงลดลง 853 ล้านบาท หรือลดลง 98.8% เนื่องจากการจ่ายชำระเจ้าหนี้ตามสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมัน และอัตราแลกเปลี่ยน
  - หนี้สินหมุนเวียนอื่นๆ เพิ่มขึ้น 645 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นเจ้าหนี้ค่าก่อสร้างและเงินค้ำประกันสัญญาโครงการ PQI

#### ส่วนของผู้ถือหุ้น

- 1) ส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ณ สิ้นปี 2551 รวมจำนวน 19,763 ล้านบาท เป็นส่วนของผู้ถือหุ้นบริษัทฯ 19,741 ล้านบาท ของบริษัทย่อย ได้แก่ บริษัท บางจากกรีนเนท จำนวน -16 ล้านบาท และบริษัทบางจากไบโอฟูเอล จำนวน 129 ล้านบาท แต่เป็นรายการระหว่างกัน 91 ล้านบาท
- 2) ส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัท บางจากฯ ลดลง 1,458 ล้านบาท จาก ณ สิ้นปี 2550 เนื่องจากบริษัทฯ มีผลขาดทุนสุทธิปี 2551 จำนวน 689 ล้านบาท และได้จ่ายเงินปันผลสำหรับผลประกอบการปี 2550 ไปจำนวน 336 ล้านบาท (จำนวน 1,119 ล้านหุ้น ปันผลหุ้นละ 0.30 บาท) รวมทั้งตัดจำหน่ายส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์จำนวน 433 ล้านบาท ส่งผลให้ส่วนของผู้ถือหุ้น ณ สิ้นปีคงเหลือจำนวน 19,741 ล้านบาท
- 3) บริษัทฯ มีตราสารอื่นที่ผู้ถือตราสารสามารถใช้สิทธิแปลงสภาพเป็นหุ้นสามัญได้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในข้อกำหนดสิทธิ เช่น หุ้นกู้แปลงสภาพ และใบสำคัญแสดงสิทธิต่างๆ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551

มีจำนวนหุ้นที่สามารถแปลงสภาพได้รวม 287 ล้านหุ้น เมื่อคิด Fully Dilution แล้วจะมีสัดส่วนเป็น 20.4% ของจำนวนหุ้นทั้งหมด

### 13.4 คำอธิบายและการวิเคราะห์ห้วงกระแสเงินสด สำหรับงวดปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2551

13.4.1 สำหรับปี 2551 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดต้นงวดยกมา 6,450 ล้านบาท โดยในระหว่างปีมีเงินสดสุทธิลดลงจากกิจกรรมต่างๆ จำนวน 4,768 ล้านบาท โดยใช้เงินสดไปในกิจกรรมดำเนินงาน 1,394 ล้านบาท ใช้ไปในกิจกรรมลงทุนจำนวน 7,735 ล้านบาท แต่ได้เงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน 4,361 ล้านบาท ดังนั้น ณ สิ้นปี 2551 งบการเงินรวมจึงมีเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด จำนวน 1,682 ล้านบาท โดยเป็นเงินสดของบริษัท บางจากฯ จำนวน 1,495 ล้านบาท ของบริษัท บางจากกรีนเนท จำนวน 143 ล้านบาท และของบริษัท บางจากไปโอฟุเอล จำนวน 45 ล้านบาท

13.4.2 กระแสเงินสดเฉพาะบริษัทฯ เกิดจากเงินสดต้นงวดจำนวน 6,088 ล้านบาท (เป็นเงินทุนโครงการ PQI 2,918 ล้านบาท และสำหรับดำเนินงานทั่วไปจำนวน 3,170 ล้านบาท) และในระหว่างปี บริษัทฯ ใช้เงินไป 4,593 ล้านบาท ในกิจกรรมดังต่อไปนี้

- 1) บริษัทฯ ใช้เงินสดไปในกิจกรรมดำเนินงาน 1,200 ล้านบาท ได้แก่
  - มีกำไรจากการดำเนินงานที่เป็นเงินสด ก่อนการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน 1,574 ล้านบาท
  - ได้เงินสดมาจากสินทรัพย์ดำเนินงาน 5,109 ล้านบาท ได้แก่ สินค้าคงเหลือลดลง 4,059 ล้านบาท ลูกหนี้การค้าลดลง 1,512 ล้านบาท แต่สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นเพิ่มขึ้นจำนวน 462 ล้านบาท
  - ใช้เงินสดไปในหนี้สินดำเนินงาน 4,952 ล้านบาท ได้แก่ เจ้าหนี้การค้าที่ลดลงจำนวน 4,488 ล้านบาท และมีหนี้สินและค่าใช้จ่ายค้างจ่ายอื่นลดลงจำนวน 464 ล้านบาท
  - บริษัทฯ ได้จ่ายดอกเบี้ยและค่าใช้จ่ายทางการเงิน และภาษีเงินได้ เป็นเงินสดจำนวน 1,163 ล้านบาท และ 1,768 ล้านบาท ตามลำดับ
- 2) บริษัทฯ ใช้เงินสดไปในกิจกรรมลงทุน 7,560 ล้านบาท ได้แก่
  - จ่ายเงินสดสำหรับการลงทุนเพิ่มในสินทรัพย์ถาวร-อุปกรณ์จำนวน 7,541 ล้านบาท ในจำนวนนี้เป็นส่วนของโครงการ PQI ที่จ่ายเป็นเงินสดไปจำนวน 6,840 ล้านบาท
  - ใช้เงินสดไปลงทุนในสินทรัพย์อื่น ๆ จำนวน 518 ล้านบาท ได้แก่ การลงทุนประเภทเงินฝากประจำและตั๋วเงินระยะสั้นจำนวน 359 ล้านบาท จ่ายลงทุนในบริษัท บางจากไปโอฟุเอล 79 ล้านบาท และบริษัทเหมืองแร่โปแตช 80 ล้านบาท
  - ได้รับคืนเงินค้ำประกันการทำธุรกรรม Oil Hedging จำนวน 396 ล้านบาท และได้เงินสดจากกิจกรรมลงทุนอื่นอีก 103 ล้านบาท
- 3) บริษัทฯ ได้เงินสดจากกิจกรรมจัดหาเงิน 4,167 ล้านบาท ได้แก่
  - กู้เงินระยะสั้นเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนจำนวน 390 ล้านบาท

- สุทธิเบิกเงินกู้ระยะยาวจำนวน 4,113 ล้านบาท เป็นการเบิกสำหรับโครงการ PQI 4,659 ล้านบาทและชำระคืนเงินกู้ระยะยาวจำนวน 546 ล้านบาท
- จ่ายเงินปันผลสำหรับผลประกอบการปี 2550 ให้ผู้ถือหุ้นไปจำนวน 336 ล้านบาท (จำนวน 1,119 ล้านหุ้น ปันผลหุ้นละ 0.30 บาท)

ดังนั้น ณ สิ้นปี 2551 บริษัทฯ มีเงินสด และรายการเทียบเท่าเงินสดคงเหลือจำนวน 1,495 ล้านบาท ซึ่งเป็นเงินสดสำหรับเงินทุนโครงการ PQI จำนวน 187 ล้านบาท และสำหรับใช้ดำเนินงานทั่วไปจำนวน 1,308 ล้านบาท

### 13.5 ปัจจัยและอิทธิพลหลักที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือฐานะการเงินในอนาคต

#### โครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน (PQI)

ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ซึ่งดำเนินธุรกิจน้ำมัน คือค่าการตลาดและค่าการกลั่น ในส่วนของค่าการตลาดจะได้รับผลกระทบจากความผันผวนของราคาน้ำมัน ซึ่งส่งผลต่อการปรับราคาขายปลีก เนื่องจาก การขึ้นลงของราคาขายปลีกดังกล่าวทำได้ล่าช้ากว่าต้นทุนจริงที่เกิดขึ้น เมื่อพิจารณาในส่วนของค่าการกลั่นจากการที่โรงกลั่นของบริษัทฯ เป็นโรงกลั่นประเภท Simple Refinery จึงมีสัดส่วนผลิตภัณฑ์น้ำมันเตามากเมื่อเปรียบเทียบกับโรงกลั่นประเภท Complex Refinery โดยน้ำมันเตามีราคาต่ำกว่าราคาน้ำมันดิบ ทำให้ค่าการกลั่นของบริษัทฯ ถูกจำกัดไว้ บริษัทฯ จำเป็นต้องหาแนวทางการลดสัดส่วนการผลิตน้ำมันเตาในระยะยาว เพื่อเพิ่มค่าการกลั่นให้อยู่ในระดับที่ทัดเทียมกับอุตสาหกรรม ดังนั้นบริษัทฯ จึงได้ดำเนินโครงการปรับปรุงคุณภาพน้ำมัน (PQI) โดยการก่อสร้างหน่วยแตกตัวโมเลกุลน้ำมัน (Cracking Unit) และหน่วยอื่นๆ ซึ่งจะทำให้โรงกลั่นของบริษัทฯ เปลี่ยนเป็นโรงกลั่นประเภท Complex Refinery ซึ่งสามารถลดสัดส่วนการผลิตน้ำมันเตาให้อยู่ในระดับใกล้เคียงกับโรงกลั่นอื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ บริษัทฯ คาดว่าโครงการดังกล่าวจะสามารถเริ่มการผลิตเชิงพาณิชย์ได้ตั้งแต่ไตรมาส 1 ปี 2552 และคาดว่าจะทำให้บริษัทฯ สามารถเพิ่ม EBITDA จากระดับเฉลี่ยปีละ 2,000-4,000 ล้านบาท เป็นประมาณ 6,000-8,000 ล้านบาท หลังจากที่โครงการดำเนินการแล้วเสร็จสมบูรณ์ และดำเนินการผลิตอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภาวะราคาน้ำมัน ณ ขณะนั้นๆ โครงการ PQI มีมูลค่าการลงทุนรวมเงินลงทุนสำรองกรณีมีการเปลี่ยนแปลงรายละเอียดโครงการ (Contingency Reserve) ทั้งสิ้น 15,369 ล้านบาท หรือคิดเป็นประมาณ 378 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ สัญญาก่อสร้างโครงการ PQI นี้เป็นลักษณะราคาก่อสร้างคงที่ มีกำหนดเวลาก่อสร้างที่แน่นอน และรับประกันผลงาน โดยบริษัทฯ ได้จัดจ้าง บริษัท CTCI Overseas Corporation Limited และ CTCI (Thailand Co., Ltd.) เป็นผู้รับเหมาก่อสร้าง ในส่วนของการจัดหาเงินทุนสำหรับโครงการดังกล่าวได้ดำเนินการแล้วเสร็จครบถ้วน ตั้งแต่วันที่ 16 พฤษภาคม 2549 ขณะนี้งานก่อสร้างได้แล้วเสร็จ อยู่ระหว่างการดำเนินงานเตรียมความพร้อม เพื่อการทดสอบอุปกรณ์และหน่วยผลิต 3 หน่วยหลัก ได้แก่ หน่วยกลั่นสุญญากาศ (Vacuum Distillation Unit - VDU) หน่วยผลิตไฮโดรเจน (Hydrogen Plant Unit - HPU) และหน่วยแตกโมเลกุล (Hydro-cracking Unit - HCU) บริษัทฯ คาดว่าจะสามารถทดสอบระบบเป็นที่เรียบร้อย และสามารถเริ่มผลิตในเชิงพาณิชย์ได้ภายในเดือนมีนาคม 2552

#### อัตราแลกเปลี่ยน

ปัจจัยอีกประการหนึ่งที่อาจมีผลต่อผลการดำเนินงานและฐานะการเงินในอนาคตของบริษัทฯ คือ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน เนื่องจากในการซื้อและขายน้ำมันนั้นบริษัทฯ จะบันทึกรายการจำหน่ายการค้าและรายการลูกหนี้การค้าโดยมีการอ้างอิงราคาอยู่กับสกุลเงินเหรียญสหรัฐฯ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนจะส่งผลกระทบต่อมูลค่าของสินทรัพย์สุทธิ และส่งผลกระทบต่อกำไร (Margin) ของบริษัทฯ ด้วย โดยปัจจุบันนอกจากบริษัทฯ ได้ดำเนินการทำประกันความเสี่ยงโดยใช้เครื่องมือทางการเงินที่มีอยู่ในตลาดแล้วบางส่วน อีกทั้งเมื่อบริษัทฯ ได้ปรับ

โครงสร้างเงินกู้ใหม่เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2551 แล้ว บริษัทฯ ยังได้ดำเนินการเปลี่ยนเงินกู้สกุลเงินบาทให้เป็นเงินกู้สกุลดอลลาร์สหรัฐฯ (Cross Currency Swap) มูลค่าประมาณ 200 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ ตามนโยบายที่จะปรับสัดส่วนสินทรัพย์ และหนี้สินที่อยู่ในรูปสกุลเงินเหรียญสหรัฐฯ ให้อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน และสมดุลกับรายได้ (Natural Hedge) รวมทั้งสัญญาเงินกู้ฉบับใหม่ยังให้ความคล่องตัวในการบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนให้มีประสิทธิภาพได้มากยิ่งขึ้น

### โครงสร้างเงินกู้

เมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2551 บริษัทฯ ได้ทำการปรับโครงสร้างเงินกู้โดยการจัดหาเงินกู้ยืมใหม่ทดแทนเงินกู้เดิม (Refinance) โดยทำสัญญาเงินกู้กับธนาคารภายในประเทศ 4 แห่ง และธนาคารต่างประเทศ 2 แห่ง วงเงินรวม 23,734 ล้านบาท ประกอบด้วย

- วงเงินกู้ระยะยาว 16,500 ล้านบาท เพื่อจ่ายชำระคืนเงินกู้ภายใต้สัญญาให้สินเชื่อกับธนาคารกรุงไทย และสัญญาให้สินเชื่อโครงการ PQI รวมทั้งเพื่อชำระค่าก่อสร้าง ค่าใช้จ่ายส่วนหนึ่งของโครงการ EURO IV และโครงการด้านพลังงานอื่นๆ
- วงเงินกู้ระยะสั้น 7,234 ล้านบาท เพื่อใช้ในการดำเนินงานทั่วไป

ในการให้ได้อำนาจเงินกู้ใหม่ครั้งนี้ บริษัทฯ จะต้องชำระค่าธรรมเนียมจากการคืนเงินกู้ก่อนกำหนดรวมค่าธรรมเนียมการยกเลิกการใช้สินเชื่อของเงินกู้เดิม จำนวน 174 ล้านบาท ซึ่งบันทึกเป็นค่าใช้จ่ายในปี 2551 ทั้งจำนวน และค่าใช้จ่ายในการจัดหาเงินกู้ใหม่จำนวน 128 ล้านบาท ซึ่งบันทึกเป็นค่าใช้จ่ายทดแทนที่ค่าใช้จ่ายในการกู้เงินรอดัตถบัญญัติของวงเงินกู้เดิมจำนวน 68 ล้านบาท โดยได้รับประโยชน์ ดังนี้

1. ขยายระยะเวลาการคืนเงินกู้จากเดิม 7 ปีเป็น 9 ปี และมีสัดส่วนการชำระคืนเงินต้นต่ำในช่วง 5 ปีแรก เพื่อเพิ่มสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ และเพิ่มโอกาสในการลงทุนในอนาคต
2. เพิ่มความสามารถในการบริหารความเสี่ยงทางการเงินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่ การเปลี่ยนอัตราดอกเบี้ยลอยตัวเป็นอัตราดอกเบี้ยคงที่ (Interest Rate Swap) และสามารถปรับเปลี่ยนเงินกู้สกุลบาทให้เป็นเงินกู้สกุลดอลลาร์สหรัฐฯ (Cross Currency Swap) ได้ ซึ่งบริษัทฯ จะพิจารณาการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยรวมถึงอัตราแลกเปลี่ยนในระดับที่เหมาะสมต่อไป
3. ผลประโยชน์จากการปรับรูปแบบเงินกู้เป็นแบบไม่มีหลักประกัน และเงื่อนไขต่างๆ ให้เหมาะสม เพื่อรองรับการจัดหาเงินทุน หรือเงินกู้เพิ่มเติม สำหรับการลงทุนโครงการใหม่ในอนาคต

### การให้ส่วนลดราคาน้ำมันดีเซล

จากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 6/2551 วันที่ 29 พฤษภาคม 2551 ได้เห็นชอบการให้ส่วนลดราคาน้ำมันดีเซล ที่จำหน่ายให้กับกลุ่มลูกค้าเฉพาะ 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ประกอบกิจการรถโดยสารขนส่งสาธารณะ ผู้ประกอบการประมง และกลุ่มเกษตรกร เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนจากปัญหาราคาน้ำมันแพง และเพื่อให้เกิดการบริโภคภายในประเทศได้อย่างต่อเนื่อง ไม่มีเหตุหยุดชะงักอันอาจทำให้มีผลกระทบต่อการผลิตของบริษัทฯ ในระยะยาว ในอัตราไม่เกิน 3 บาทต่อลิตร ในช่วงเวลาไม่เกิน 6 เดือน (มิถุนายน-พฤศจิกายน 2551) รวมเป็นจำนวนเงินไม่เกิน 261 ล้านบาท ทั้งนี้หากในช่วงระยะเวลา 6 เดือนนี้ บริษัทฯ ประสบปัญหาขาดทุนหรือปัญหาในการดำเนินธุรกิจ หรือทำให้บริษัทฯ ผิดเงื่อนไขต่อเจ้าหน้าที่ เงินกู้ยืม หรือหุ้นกู้ หรือตราสารหนี้ บริษัทฯ สามารถหยุดการให้ความช่วยเหลือได้ทันที ทั้งนี้การให้ความช่วยเหลือดังกล่าวได้สิ้นสุดไปแล้ว เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2551 ซึ่งบริษัทฯ ได้ให้ส่วนลดไปทั้งสิ้นรวม 10 ล้านบาท



14. ข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง

- ไม่มี -

### ส่วนที่ 3

#### การรับรองความถูกต้องของข้อมูล

##### 1. สำหรับกรรมการบริหารของบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

ข้าพเจ้าได้สอบทานข้อมูลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว และด้วยความระมัดระวังในฐานะกรรมการบริหารของบริษัทฯ หรือผู้ดำรงตำแหน่งบริหารสูงสุดในสายงานบัญชี ข้าพเจ้าขอรับรองว่าข้อมูลดังกล่าวถูกต้องครบถ้วน ไม่เป็นเท็จ ไม่ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือไม่ขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ นอกจากนี้ ข้าพเจ้าขอรับรองว่า

(1) งบการเงินและข้อมูลทางการเงินที่สรุปมาในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีได้แสดงข้อมูลอย่างถูกต้องครบถ้วนในสาระสำคัญเกี่ยวกับฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน และกระแสเงินสดของบริษัทฯ และบริษัทย่อยแล้ว

(2) ข้าพเจ้าเป็นผู้รับผิดชอบต่อการจัดให้บริษัทฯ มีระบบการเปิดเผยข้อมูลที่ดี เพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทฯ ได้เปิดเผยข้อมูลในส่วนที่เป็นสาระสำคัญทั้งของบริษัทฯ และบริษัทย่อยอย่างถูกต้องครบถ้วนแล้ว รวมทั้งควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระบบดังกล่าว

(3) ข้าพเจ้าเป็นผู้รับผิดชอบต่อการจัดให้บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในที่ดี และควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระบบดังกล่าว และข้าพเจ้าได้แจ้งข้อมูลการประเมินระบบการควบคุมภายใน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 ต่อผู้สอบบัญชีและกรรมการตรวจสอบของบริษัทฯ แล้ว ซึ่งครอบคลุมถึงข้อบกพร่องและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของระบบการควบคุมภายใน รวมทั้งการกระทำที่มีขอบที่อาจมีผลกระทบต่อการจัดทำรายงานทางการเงินของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่ข้าพเจ้าได้รับรองความถูกต้องแล้ว ข้าพเจ้าได้มอบหมายให้ นายวัชรพงศ์ ไสสุก เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นายวัชรพงศ์ ไสสุก กำกับไว้ ข้าพเจ้าจะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้รับรองความถูกต้องของข้อมูลแล้วดังกล่าวข้างต้น

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
1. นายอนุสรณ์ แสงนิมนวล	กรรมการผู้จัดการใหญ่	.....
2. นายปฏิภาณ สุคนธมาน	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านบัญชีและการเงิน	.....
ชื่อผู้รับมอบอำนาจ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายวัชรพงศ์ ไสสุก	ผู้อำนวยการ สำนักแผนกกิจการและนักลงทุนสัมพันธ์	.....



## 2. สำหรับกรรมการท่านอื่นของบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

ข้าพเจ้าได้สอบทานข้อมูลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว และด้วยความระมัดระวังในฐานะกรรมการบริษัทฯ ข้าพเจ้าไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่าข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้ว และไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่า ข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ ข้าพเจ้าได้มอบหมายให้ นายวัชรพงศ์ ไสสุก เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นายวัชรพงศ์ ไสสุก กำกับไว้ ข้าพเจ้าจะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้วดังกล่าวข้างต้น

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
พลเอกธวัช เกษร์อังกูร	ประธานกรรมการ (กรรมการอิสระ)	.....

ชื่อผู้รับมอบอำนาจ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายวัชรพงศ์ ไสสุก	ผู้อำนวยการ สำนักแผนกิจการและนักลงทุนสัมพันธ์	.....

## 2. สำหรับกรรมการท่านอื่นของบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

ข้าพเจ้าได้สอบทานข้อมูลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว และด้วยความระมัดระวังในฐานะกรรมการบริษัทฯ ข้าพเจ้าไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่าข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้ว และไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่า ข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ ข้าพเจ้าได้มอบหมายให้ นายวัชรพงศ์ ไสสุก เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นายวัชรพงศ์ ไสสุก กำกับไว้ ข้าพเจ้าจะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้วดังกล่าวข้างต้น

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายชัยอนันต์ สมุทวณิช	รองประธานกรรมการ (กรรมการอิสระ)	.....
ชื่อผู้รับมอบอำนาจ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายวัชรพงศ์ ไสสุก	ผู้อำนวยการ สำนักแผนกิจการและนักลงทุนสัมพันธ์	.....

## 2. สำหรับกรรมการท่านอื่นของบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

ข้าพเจ้าได้สอบทานข้อมูลในรูปแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว และด้วยความระมัดระวังในฐานะกรรมการบริษัทฯ ข้าพเจ้าไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่าข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้ว และไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่า ข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ ข้าพเจ้าได้มอบหมายให้ นายวัชรพงศ์ ไสสุก เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นายวัชรพงศ์ ไสสุก กำกับไว้ ข้าพเจ้าจะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้วดังกล่าวข้างต้น

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายอนุสรณ์ ธรรมใจ	กรรมการอิสระ	.....

ชื่อผู้รับมอบอำนาจ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายวัชรพงศ์ ไสสุก	ผู้อำนวยการ สำนักแผนกิจการและนักลงทุนสัมพันธ์	.....

## 2. สำหรับกรรมการท่านอื่นของบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

ข้าพเจ้าได้สอบทานข้อมูลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว และด้วยความระมัดระวังในฐานะกรรมการบริษัทฯ ข้าพเจ้าไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่าข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้ว และไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่า ข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ ข้าพเจ้าได้มอบหมายให้ นายวัชรพงศ์ ไสสุก เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นายวัชรพงศ์ ไสสุก กำกับไว้ ข้าพเจ้าจะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้วดังกล่าวข้างต้น

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายวิรัตน์ เอี่ยมเอื้อยุทธ	กรรมการอิสระ	.....

ชื่อผู้รับมอบอำนาจ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายวัชรพงศ์ ไสสุก	ผู้อำนวยการ สำนักแผนกิจการและนักลงทุนสัมพันธ์	.....

## 2. สำหรับกรรมการท่านอื่นของบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

ข้าพเจ้าได้สอบทานข้อมูลในรูปแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว และด้วยความระมัดระวังในฐานะกรรมการบริษัทฯ ข้าพเจ้าไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่าข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้ว และไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่า ข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ ข้าพเจ้าได้มอบหมายให้ นายวัชรพงศ์ ไสสุก เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นายวัชรพงศ์ ไสสุก กำกับไว้ ข้าพเจ้าจะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้วดังกล่าวข้างต้น

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ	กรรมการอิสระ	.....

ชื่อผู้รับมอบอำนาจ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายวัชรพงศ์ ไสสุก	ผู้อำนวยการ สำนักแผนกิจการและนักลงทุนสัมพันธ์	.....

## 2. สำหรับกรรมการท่านอื่นของบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

ข้าพเจ้าได้สอบทานข้อมูลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว และด้วยความระมัดระวังในฐานะกรรมการบริษัทฯ ข้าพเจ้าไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่าข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้ว และไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่า ข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ ข้าพเจ้าได้มอบหมายให้ นายวัชรพงศ์ ไสสุก เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นายวัชรพงศ์ ไสสุก กำกับไว้ ข้าพเจ้าจะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้วดังกล่าวข้างต้น

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นางสาวประนอม โฆวินวิวัฒน์	กรรมการอิสระ	.....

ชื่อผู้รับมอบอำนาจ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายวัชรพงศ์ ไสสุก	ผู้อำนวยการ สำนักแผนกิจการและนักลงทุนสัมพันธ์	.....

## 2. สำหรับกรรมการท่านอื่นของบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

ข้าพเจ้าได้สอบทานข้อมูลในรูปแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว และด้วยความระมัดระวังในฐานะกรรมการบริษัทฯ ข้าพเจ้าไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่าข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้ว และไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่า ข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ ข้าพเจ้าได้มอบหมายให้ นายวัชรพงศ์ ไสสุก เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นายวัชรพงศ์ ไสสุก กำกับไว้ ข้าพเจ้าจะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้วดังกล่าวข้างต้น

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายสายัณห์ สดางค์มงคล	กรรมการ	.....

ชื่อผู้รับมอบอำนาจ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายวัชรพงศ์ ไสสุก	ผู้อำนวยการ สำนักแผนกิจการและนักลงทุนสัมพันธ์	.....

## 2. สำหรับกรรมการท่านอื่นของบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

ข้าพเจ้าได้สอบทานข้อมูลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว และด้วยความระมัดระวังในฐานะกรรมการบริษัท ข้าพเจ้าไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่าข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้ว และไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่า ข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ ข้าพเจ้าได้มอบหมายให้ นายวัชรพงศ์ ไสสุก เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นายวัชรพงศ์ ไสสุก กำกับไว้ ข้าพเจ้าจะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้วดังกล่าวข้างต้น

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายอภิสิทธิ์ รุจิเกียรติกำจร	กรรมการ	.....

ชื่อผู้รับมอบอำนาจ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายวัชรพงศ์ ไสสุก	ผู้อำนวยการ สำนักแผนกิจการและนักลงทุนสัมพันธ์	.....



## 2. สำหรับกรรมการท่านอื่นของบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

ข้าพเจ้าได้สอบทานข้อมูลในรูปแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว และด้วยความระมัดระวังในฐานะกรรมการบริษัทฯ ข้าพเจ้าไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่าข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้ว และไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่า ข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ ข้าพเจ้าได้มอบหมายให้ นายวัชรพงศ์ ไสสุก เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นายวัชรพงศ์ ไสสุก กำกับไว้ ข้าพเจ้าจะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้วดังกล่าวข้างต้น

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายพิชัย ชุณหวิชัย	กรรมการ	.....

ชื่อผู้รับมอบอำนาจ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายวัชรพงศ์ ไสสุก	ผู้อำนวยการ สำนักแผนกิจการและนักลงทุนสัมพันธ์	.....

## 2. สำหรับกรรมการท่านอื่นของบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

ข้าพเจ้าได้สอบทานข้อมูลในรูปแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว และด้วยความระมัดระวังในฐานะกรรมการบริษัท ข้าพเจ้าไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่าข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้ว และไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่า ข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ ข้าพเจ้าได้มอบหมายให้ นายวัชรพงศ์ ไสสุก เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นายวัชรพงศ์ ไสสุก กำกับไว้ ข้าพเจ้าจะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้วดังกล่าวข้างต้น

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายชัยวัฒน์ ชูฤทธิ์	กรรมการ	.....

ชื่อผู้รับมอบอำนาจ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายวัชรพงศ์ ไสสุก	ผู้อำนวยการ สำนักแผนกิจการและนักลงทุนสัมพันธ์	.....

## 2. สำหรับกรรมการท่านอื่นของบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

ข้าพเจ้าได้สอบทานข้อมูลในรูปแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว และด้วยความระมัดระวังในฐานะกรรมการบริษัทฯ ข้าพเจ้าไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่าข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้ว และไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่า ข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ ข้าพเจ้าได้มอบหมายให้ นายวัชรพงศ์ ไสสุก เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นายวัชรพงศ์ ไสสุก กำกับไว้ ข้าพเจ้าจะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้วดังกล่าวข้างต้น

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายเทวินทร์ วงศ์วานิช	กรรมการ	.....

ชื่อผู้รับมอบอำนาจ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายวัชรพงศ์ ไสสุก	ผู้อำนวยการ สำนักแผนกิจการและนักลงทุนสัมพันธ์	.....

## 2. สำหรับกรรมการท่านอื่นของบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

ข้าพเจ้าได้สอบทานข้อมูลในรูปแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว และด้วยความระมัดระวังในฐานะกรรมการบริษัทฯ ข้าพเจ้าไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่าข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้ว และไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่า ข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ ข้าพเจ้าได้มอบหมายให้ นายวัชรพงศ์ ไสสุก เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นายวัชรพงศ์ ไสสุก กำกับไว้ ข้าพเจ้าจะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้วดังกล่าวข้างต้น

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายเทวัญ วิชิตะกุล	กรรมการ	.....

ชื่อผู้รับมอบอำนาจ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายวัชรพงศ์ ไสสุก	ผู้อำนวยการ สำนักแผนกิจการและนักลงทุนสัมพันธ์	.....

## 2. สำหรับกรรมการท่านอื่นของบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

ข้าพเจ้าได้สอบทานข้อมูลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว และด้วยความระมัดระวังในฐานะกรรมการบริษัทฯ ข้าพเจ้าไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่าข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้ว และไม่มีเหตุอันควรสงสัยว่า ข้อมูลดังกล่าวไม่ถูกต้องครบถ้วน เป็นเท็จ ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิด หรือขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ ข้าพเจ้าได้มอบหมายให้ นายวัชรพงศ์ ไสสุก เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของ นายวัชรพงศ์ ไสสุก กำกับไว้ ข้าพเจ้าจะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่ข้าพเจ้าได้สอบทานแล้วดังกล่าวข้างต้น

รายชื่อ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายทวารัฐ สุตะบุตร	กรรมการ	.....

ชื่อผู้รับมอบอำนาจ	ตำแหน่ง	ลายมือชื่อ
นายวัชรพงศ์ ไสสุก	ผู้อำนวยการ สำนักแผนกิจการและนักลงทุนสัมพันธ์	.....

เอกสารแนบ 1 ประวัติของกรรมการ และผู้บริหาร

ประวัติของคณะกรรมการบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

1. พลเอก ธีรชัย เกษรอังกูร

ประธานกรรมการ (กรรมการอิสระ)

- อายุ 69 ปี
- คุณวุฒิการศึกษา
  - ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์ โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า
  - โรงเรียนเสนาธิการทหารบก
  - วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
- การอบรมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และทักษะการเป็นกรรมการ
  - ความรับผิดชอบของคณะกรรมการและผู้บริหารตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ฉบับแก้ไข)
  - The Role of the Chairman Program (RCP) จาก IOD
  - Director Accredited Program (DAP) จาก IOD
  - Finance for Non-Finance Director (FND) จาก IOD
- ประสบการณ์การทำงาน
  - 2541 : ประธานคณะที่ปรึกษา กองบัญชาการทหารสูงสุด กระทรวงกลาโหม
  - 2543 : ปลัดกระทรวงกลาโหม
- การดำรงตำแหน่งกรรมการ / อื่นๆ ในปัจจุบัน
  - บริษัทใหญ่ / บริษัทย่อย / บริษัทย่อยในลำดับเดียวกัน
    - ไม่มี -
  - บริษัทจดทะเบียนอื่น
    - ไม่มี -
  - กิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน
    - o ข้าราชการบำนาญ กระทรวงกลาโหม
- สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%) : 0.02234
- ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร : - ไม่มี -

ประวัติของคณะกรรมการบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

2. ศ.ดร.ชัยอนันต์ สมุทวณิช

รองประธานกรรมการ (กรรมการอิสระ)

ประธานคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

- อายุ 65 ปี
- คุณวุฒิการศึกษา
  - ปริญญาเอก The University of Wisconsin (Madison)
  - ปริญญาโท The University of Wisconsin (Madison)
  - ปริญญาตรี The Victoria University of Wellington, New Zealand
  - Certificate in Social Planning, United Nations Asian Institute
  - คุรุภัณฑ์ดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ (พัฒนบริหารศาสตร์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
  - คุรุภัณฑ์ดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ วิทยาลัยเอเดจิวต์
  - คุรุภัณฑ์ดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ และศิษย์เก่าดีเด่น The University of Wisconsin (Madison)
  - ปริญญาบัตรกิตติมศักดิ์ วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
- ประสบการณ์การทำงาน
  - 2539-มิ.ย.2550 : ผู้บังคับการวชิราวุธวิทยาลัย
  - 2541-2543 : ตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ
  - 2546 : ราชบัณฑิต สำนักธรรมศาสตร์และการเมือง
    - : อุปนายกราชบัณฑิตยสถาน
    - : ประธานคณะกรรมการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
    - : ประธานบริษัทผลิตไฟฟ้า จำกัด (มหาชน)
    - : ประธานคณะกรรมการตรวจสอบธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
    - : กรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)
    - : กรรมการบริหารสภาวิจัยแห่งชาติ
    - : กรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (กนร.)
  - 2549-2551 : สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
- การดำรงตำแหน่งกรรมการ / อื่นๆ ในปัจจุบัน
  - บริษัทใหญ่ / บริษัทย่อย / บริษัทย่อยในลำดับเดียวกัน
    - ไม่มี -
  - บริษัทจดทะเบียนอื่น
    - ไม่มี -
  - กิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน
    - o ประธานคณะกรรมการการศึกษาและการกีฬา
    - o ประธานสถาบันนโยบายศึกษา
    - o นายกราชบัณฑิตยสถาน
    - o ประธานกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
    - o ผู้อำนวยการวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
- สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%) : - ไม่มี -
- ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร : - ไม่มี -

ประวัติของคณะกรรมการบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

**3. ดร.อนุสรณ์ ธรรมใจ**

กรรมการอิสระ

ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ

- อายุ 43 ปี
- คุณวุฒิการศึกษา
  - ปริญญาเอก เศรษฐศาสตรระหว่างประเทศ การเงินและการพัฒนา Fordham University New York, USA
  - ปริญญาโท บริหารธุรกิจ Southeastern University
  - ปริญญาโท เศรษฐศาสตร์ Fordham University, New York, U.S.A.
  - ปริญญาตรี รัฐศาสตร์ (เกียรตินิยม) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- การอบรมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และทักษะการเป็นกรรมการ
  - Director Certification Program (DCP) จาก IOD
  - Strategy and Policy Development จาก IOD
  - Audit Committee Program (ACP) จาก IOD
  - Role of the Chairman Program (RCP) จาก IOD
  - Role of the Compensation Committee (RCC) จาก IOD
  - Financial Statement for Directors (FSD) จาก IOD
- ประสบการณ์การทำงาน
  - 2543 : Vice President ด้าน Country Regulatory, Research and Public Affairs ธนาคารชาติแบงก์
  - 2545-2548 : ผู้อำนวยการอาวุโส สำนักวิจัยและด้านจัดการกองทุน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
  - 2548-2549 : กรรมการผู้จัดการ บริษัท หลักทรัพย์จัดการกองทุน บีที จำกัด
- การดำรงตำแหน่งกรรมการ / อื่นๆ ในปัจจุบัน
  - บริษัทใหญ่ / บริษัทย่อย / บริษัทย่อยในลำดับเดียวกัน
    - ไม่มี -
  - บริษัทจดทะเบียนอื่น
    - o กรรมการและประธานกรรมการตรวจสอบ บริษัท อสมท.จำกัด มหาชน
  - กิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน
    - o คณบดีคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต
    - o กรรมการบริหารกองทุนโทรคมนาคมเพื่อกิจการสาธารณะ ก.ท.ช.
    - o กรรมการศูนย์พัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม) สำนักงานกฤษฎมนตรี
    - o กรรมการสถาบันปรีดี พนมยงค์
    - o ประธานกรรมการ บริษัท สื่อเสรีเพื่อการปฏิรูป จำกัด
- สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%) : - ไม่มี -
- ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร : - ไม่มี -



ประวัติของคณะกรรมการบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

4. **ดร.นิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ**

กรรมการอิสระ

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร

- อายุ 48 ปี
- คุณวุฒิการศึกษา
  - ปริญญาตรีบัณฑิตศึกษาดิฉันตักดี สาขาการจัดการอุตสาหกรรม เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
  - ปริญญาโท บริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA)
  - ปริญญาตรี รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- การอบรมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และทักษะการเป็นกรรมการ
  - Director Certification Program (DCP) จาก IOD
  - DCP Refresher Course จาก IOD
  - Role of the Compensation Committee (RCC) จาก IOD
  - Strategy and Policy Development จาก IOD
  - ผลสำรวจค่าตอบแทนกรรมการบริษัทไทย จาก IOD
  - การเปลี่ยนแปลงมาตรฐานบัญชีที่กรรมการควรรู้ จาก IOD
- ประสบการณ์การทำงาน
  - รองประธานกรรมการบริหาร บริษัท ไทยตาบูชิ อีเล็คทริก จำกัด
  - กรรมการศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน)
  - กรรมการอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
  - กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าลาดกระบัง
  - ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท ชันโกลบอลเน็ตเวิร์ค จำกัด
  - ประธานบริษัท I-IMC Corporation Co.,Ltd
  - คณะกรรมการผังเมือง กรมโยธาธิการและผังเมือง
  - คณะกรรมการองค์การการค้าของสำนักงานคณะกรรมการ สกสค.กระทรวงศึกษาธิการ
  - กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ขอนแก่น
  - คณะกรรมการตรวจสอบประจำ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
  - กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยนครพนม
- การดำรงตำแหน่งกรรมการ / อื่นๆ ในปัจจุบัน
  - รองประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
  - บริษัทใหญ่ / บริษัทย่อย / บริษัทย่อยในลำดับเดียวกัน
    - ไม่มี -
  - บริษัทจดทะเบียนอื่น
    - ไม่มี -
  - กิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน
    - o กรรมการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
    - o กรรมการสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี



- กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- กรรมการโครงการหน่วยป่มเพาะวิสาหกิจในสถาบันอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา
- กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ สภามหาวิทยาลัยสยาม
- กรรมการที่ปรึกษาตลาดหลักทรัพย์ MAI ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
- กรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
- สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%) : - ไม่มี -
- ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร : - ไม่มี -

ประวัติของคณะกรรมการบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

**5. นายวิรัตน์ เอี่ยมเอื้อยุทธ**

กรรมการอิสระ

ประธานคณะกรรมการบรรษัทภิบาล

- อายุ 65 ปี
- คุณวุฒิการศึกษา
  - วิทยาศาสตรมหาบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- การอบรมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และทักษะการเป็นกรรมการ
  - Director Accredited Program (DAP) จาก IOD
  - Finance for Non-Finance Director (FND) จาก IOD
- ประสบการณ์การทำงาน
  - 2540-2544 : ประธานสภา องค์การบริหารส่วนตำบลชะมัง  
: คณะกรรมการข้าราชการส่วนตำบล จังหวัดนครสวรรค์
  - 2540-2548 : ประธานชมรมสหกรณ์จังหวัดนครสวรรค์  
: คณะกรรมการภาคการเกษตร จังหวัดนครสวรรค์
  - 2545-2548 : ประธานคณะกรรมการดำเนินการสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย  
: คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ
  - 2549-2551 : คณะกรรมการนโยบายข้าวแห่งชาติ
- การดำรงตำแหน่งกรรมการ / อื่นๆ ในปัจจุบัน
  - บริษัทใหญ่ / บริษัทย่อย / บริษัทย่อยในลำดับเดียวกัน
    - ไม่มี -
  - บริษัทจดทะเบียนอื่น
    - ไม่มี -
  - กิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน
    - o ประธานคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรชุมแสง จำกัด
    - o สมาชิกสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
    - o คณะกรรมการดำเนินการสันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย
- สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%) : 0.00899
- ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร : - ไม่มี -

ประวัติของคณะกรรมการบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

**6. รศ.ประนอม โฆวินวิวัฒน์**

กรรมการอิสระ

- อายุ 66 ปี
- คุณวุฒิการศึกษา
  - ปริญญาโท บริหารธุรกิจ (การบัญชี) Georgia State University ประเทศสหรัฐอเมริกา
  - ปริญญาตรี การบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
  - นักศึกษาเก่าดีเด่น คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, นักศึกษาเก่าดีเด่น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- การอบรมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และทักษะการเป็นกรรมการ
  - Audit Committee in a New Era of Governance, Harvard Business School (U.S.A.)
  - Director Certification Program (DCP) จาก IOD
  - The Role of the Chairman Program (RCP) จาก IOD
  - ความรับผิดชอบของคณะกรรมการและผู้บริหารตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (ฉบับแก้ไข)
  - Corporate Fraud Detection and Prevention จาก IOD
  - มาตรฐานการบัญชีฉบับปรับปรุงล่าสุด รุ่นที่ 7 จากสภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์
- ประสบการณ์การทำงาน
  - กรรมการ และประธานกรรมการคณะกรรมการตรวจสอบในการไฟฟ้านครหลวง
  - กรรมการทดสอบผู้สอบบัญชีภาษีอากร กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง
  - กรรมการพิจารณาการปฏิบัติตามระเบียบของผู้สอบบัญชีภาษีอากร กรมสรรพากร กระทรวงการคลัง
  - กรรมการสอบสัมภาษณ์ทุน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) สาขาบัญชี ระดับปริญญาโท และปริญญาเอก
  - รองคณบดี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
  - หัวหน้าภาควิชาการบัญชี และกรรมการประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- การดำรงตำแหน่งกรรมการ / อื่นๆ ในปัจจุบัน
  - บริษัทใหญ่ / บริษัทย่อย / บริษัทย่อยในลำดับเดียวกัน
    - ไม่มี -
  - บริษัทจดทะเบียนอื่น
    - o กรรมการ และกรรมการตรวจสอบ บริษัท อุตสาหกรรมผ้าเคลือบพลาสติกไทย จำกัด (มหาชน)
    - o กรรมการ และกรรมการตรวจสอบ บริษัท บางกอกสหประกันภัย จำกัด (มหาชน)
  - กิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน
    - o กรรมการสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน สมศ.)
    - o ที่ปรึกษาอธิการบดี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
    - o กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
    - o อาจารย์ประจำ คณะบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%) : 0.00268
- ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร : - ไม่มี -

ประวัติของคณะกรรมการบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

7. นายพิชัย ชุณหะวัณ

กรรมการ

- อายุ 60 ปี
- คุณวุฒิการศึกษา
  - ปริญญาตรีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ทางบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
  - ปริญญาโท บริหารธุรกิจ (การเงิน) Indiana University of Pennsylvania, U.S.A.
  - ปริญญาตรี การบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
  - สถาบันวิทยาการตลาดทุน (หลักสูตร วตท.) รุ่นที่ 5
  - หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน รุ่น 4313 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
  - ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต เลขที่ 2918
- การอบรมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และทักษะการเป็นกรรมการ
  - Director Accredited Program (DAP) จาก IOD
  - Director Certification Program (DCP) จาก IOD
- ประสบการณ์การทำงาน
  - 2542-2550 : กรรมการบริษัท อะโรเมติกส์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
  - 2543-2544 : ผู้จัดการใหญ่ ปตท. น้ำมัน
    - : รักษาการรองผู้จัดการการเงินและบัญชีองค์กร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย
    - : รักษาการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท. อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
  - 2544 : รองผู้จัดการการเงินและบัญชีองค์กร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย
  - 2545-2546 : กรรมการ บริษัท จัดการและพัฒนาทรัพยากรน้ำ ภาคตะวันออก จำกัด (มหาชน)
  - ก.ย.2546-ธ.ค.2547 : รักษาการกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
  - 2546-2551 : กรรมการและกรรมการตรวจสอบ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)
  - 2547-2549 : กรรมการ การไฟฟ้านครหลวง
    - : กรรมการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
  - 2544-ธ.ค.2550 : รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ การเงินและบัญชีองค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
  - ม.ค.2551-ปัจจุบัน : ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการเงิน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- การดำรงตำแหน่งกรรมการ / อื่นๆ ในปัจจุบัน
  - บริษัทใหญ่ / บริษัทย่อย / บริษัทย่อยในลำดับเดียวกัน
    - ไม่มี -
  - บริษัทจดทะเบียนอื่น
    - o ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการเงิน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
    - o กรรมการ บริษัท ปตท.อะโรเมติกส์และการกลั่น จำกัด (มหาชน)
    - o กรรมการ บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน)
    - o กรรมการบริษัท ปตท.เคมิคอล จำกัด (มหาชน)
    - o กรรมการและประธานกรรมการบริหาร บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

- รองประธานกรรมการ บริษัท ทีพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)
- กรรมการบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
- กิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน
  - ประธานคณะกรรมการวิชาชีพบัญชีด้านบัญชีบริหาร สภาวิชาชีพบัญชี
  - กรรมการบริษัท ไทยลูปเบส จำกัด (มหาชน)
  - ประธานอนุกรรมการบริหารการลงทุน กองทุนประกันสังคม
  - กรรมการบริษัท ท่อส่งปิโตรเลียมไทย จำกัด
  - กรรมการบริษัท ไทยออยล์ พาวเวอร์ จำกัด
- สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%) : 0.04468
- ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร : - ไม่มี -

ประวัติของคณะกรรมการบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

**8. นายสายัณห์ สตางค์มงคล**

กรรมการ

- อายุ 61 ปี
- คุณวุฒิการศึกษา
  - ปริญญาโท พณิชยศาสตร์ (MBA) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
  - ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์ (เศรษฐศาสตร์เกษตร) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- การอบรมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และทักษะการเป็นกรรมการ
  - Director Certification Program (DCP) จาก IOD
  - Director Accredited Program (DAP) จาก IOD
  - Finance for Non-Finance Director (FND) จาก IOD
  - Developing CG Policy Statement จาก IOD
  - Role of the Compensation Committee (RCC) จาก IOD
  - DCP Refresher Course (RE DCP) จาก IOD
- ประสบการณ์การทำงาน
  - 2541 : ผู้จัดการฝ่ายสินเชื่อ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
  - 2543 : ผู้จัดการฝ่ายธุรกิจสัมพันธ์ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
  - 2544 : ผู้จัดการฝ่ายตรวจสอบ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
  - 2545 : ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ และผู้บริหารสำนักตรวจสอบภายใน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
  - : รองกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารสายงาน สำนักตรวจสอบภายใน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
  - 2548 : รองกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารสายงาน สายงานบริหารความเสี่ยง ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
  - 2549-2551 : รองกรรมการผู้จัดการ ผู้บริหารสายงาน สายงานบริหารทรัพย์สินและงานกฎหมาย ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
- การดำรงตำแหน่งกรรมการ / อื่นๆ ในปัจจุบัน
  - บริษัทใหญ่ / บริษัทย่อย / บริษัทย่อยในลำดับเดียวกัน
    - ไม่มี -
  - บริษัทจดทะเบียนอื่น
    - ไม่มี -
  - กิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน
    - o กรรมการ บริษัท ธนาเทพการพิมพ์ จำกัด
    - o กรรมการ บริษัท กฎหมายกรุงไทย จำกัด
    - o กรรมการ ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย
- สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%) : - ไม่มี -
- ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร : - ไม่มี -

ประวัติของคณะกรรมการบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

9. นายอภิสิทธิ์ รุจิเกียรติ์กัจจ

กรรมการ

- อายุ 63 ปี
- คุณวุฒิการศึกษา
  - ปริญญาโท วิศวกรรมศาสตร์ Lamar University of Texas, U.S.A.
  - ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- การอบรมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และทักษะการเป็นกรรมการ
  - Director Accredited Program (DAP) จาก IOD
  - Finance for Non-Finance Director (FND) จาก IOD
  - Understanding the Fundamental of Financial Statement (UFS) จาก IOD
  - Raising the Awareness of Corporate Fraud in Thailand จาก IOD
- ประสบการณ์การทำงาน
  - 2540-2542 : รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท สตาร์ปิโตรเลียมรีไฟน์นิ่ง จำกัด
  - 2543 : กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ทรานส์ ไทย-มาเลเซีย (ประเทศไทย) จำกัด
  - 2544-เกษียณอายุ : รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- การดำรงตำแหน่งกรรมการ / อื่นๆ ในปัจจุบัน
  - บริษัทใหญ่ / บริษัทย่อย / บริษัทย่อยในลำดับเดียวกัน
    - ไม่มี -
  - บริษัทจดทะเบียนอื่น
    - o ประธานกรรมการบริหาร บริษัท พี เอ อี (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
  - กิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน
    - o กรรมการ บริษัท ไทยสับเบส จำกัด (มหาชน)
    - o ประธานกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัยขอนแก่น
    - o กรรมการสภามหาวิทยาลัยขอนแก่น
    - o กรรมการ บริษัท ฟอรั่มพาร์ท อินดัสตรีส์ จำกัด
    - o ประธานกรรมการ บริษัท สยามโกลบอลเฮ้าส์ จำกัด (มหาชน)
    - o กรรมการ บริษัท ไทยโรตารี เอ็นจิเนียริง จำกัด (มหาชน)
    - o ประธานกรรมการ บริษัท พี เอ อี เทคโนโลยี เซอร์วิส จำกัด
    - o ประธานกรรมการ บริษัท พี เอ อี คอนสตรัคชั่นรีสอร์สเซส
    - o ประธานกรรมการ บริษัท เทเลดาด้าอินฟอร์เมติก (กรุงเทพ) จำกัด
    - o ประธานกรรมการ บริษัท เนมีรา อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
    - o ประธานกรรมการ บริษัท ทูบีวันเทคโนโลยี จำกัด
    - o ประธานกรรมการ บริษัท เน็ท เอนเทล จำกัด
    - o ประธานกรรมการ บริษัท เน็ทโซล เทคโนโลยี จำกัด
- สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%) : 0.00023
- ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร : - ไม่มี -



ประวัติของคณะกรรมการบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

10. นายชัยวัฒน์ ชูฤทธิ์

กรรมการ

- อายุ 61 ปี
- คุณวุฒิการศึกษา
  - B.Sc. Economics, Nathaniel Hawthorne College, U.S.A.
- การอบรมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และทักษะการเป็นกรรมการ
  - Director Accredited Program (DAP) จาก IOD
- ประสบการณ์การทำงาน
  - 2544-2545 : ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดพาณิชย์ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
  - 2545-2546 : ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่การตลาดขายปลีก บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
  - 2546-2548 : ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่วางแผน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
  - ต.ค.2548-ก.ย.2551 : รองกรรมการผู้จัดการใหญ่หน่วยธุรกิจน้ำมัน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
  - ต.ค.2551-ปัจจุบัน : ที่ปรึกษา บริษัท ปตท.บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด
- การดำรงตำแหน่งกรรมการ / อื่นๆ ในปัจจุบัน
  - บริษัทใหญ่ / บริษัทย่อย / บริษัทย่อยในลำดับเดียวกัน
    - ไม่มี -
  - บริษัทจดทะเบียนอื่น
    - o กรรมการ บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)
  - กิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน
    - o ที่ปรึกษา บริษัท ปตท.บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด
    - o กรรมการ บริษัท ไทยลูปเบลินด์ จำกัด
    - o กรรมการ บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด
    - o กรรมการ บริษัท รีเทลบิซิเนสอัลไลแอนซ์ จำกัด
    - o กรรมการ บริษัท เอนเนอร์ยี คอมเพล็กซ์ จำกัด
    - o กรรมการ บริษัท ปิโตรเอเชีย (ประเทศไทย) จำกัด
    - o กรรมการ บริษัท ท่อส่งปิโตรเลียมไทย จำกัด
    - o ประธานกรรมการบริษัท ปตท.บริหารธุรกิจค้าปลีก จำกัด
    - o ประธานกรรมการบริษัท ปตท.ธุรกิจค้าปลีก จำกัด
    - o ประธานกรรมการบริษัท คอนอโต้ (ประเทศไทย) จำกัด
- สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%) : 0.00013
- ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร : - ไม่มี -

ประวัติของคณะกรรมการบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

**11. นายเทวินทร์ วงศ์วานิช**

กรรมการ

- อายุ 50 ปี
- คุณวุฒิการศึกษา
  - ปริญญาโท วิศวกรรมเคมี Rice University สหรัฐอเมริกา
  - ปริญญาโท วิศวกรรมปิโตรเลียม University of Houston สหรัฐอเมริกา
  - ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์ (วิศวกรรมเคมี) เกียรตินิยมอันดับ 1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  - โครงการอบรมผู้บริหารระดับสูงจากสถาบันศศินทร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (S.E.P. รุ่น 7)
  - โครงการอบรมการเป็นผู้นำสากล (Program for Global Leadership-PGL) จากสถาบัน Harvard Business School
  - หลักสูตรการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยสำหรับผู้บริหารระดับสูง (ปปร. รุ่น 10) จากสถาบันพระปกเกล้า
- การอบรมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และทักษะการเป็นกรรมการ
  - Director Certification Program (DCP) จาก IOD
  - สมาชิกผู้ทรงคุณวุฒิอาวุโส (Fellow Member) ของ IOD
- ประสบการณ์การทำงาน
  - พ.ย.2542 - ก.ค.2545 : รองผู้จัดการใหญ่อาวุโส - พัฒนาธุรกิจ บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
  - ก.ค.2545 - ธ.ค.2546 : รองผู้จัดการใหญ่อาวุโส - สายงานปฏิบัติการ บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
  - ธ.ค.2546 - พ.ค.2547 : รองผู้จัดการใหญ่อาวุโส – โครงการลงทุนภูมิภาค บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
  - มิ.ย.2547 - ม.ค.2551 : ปฏิบัติงานสมทบที่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ตำแหน่งผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ พัฒนาธุรกิจองค์กร
  - ก.พ.2551 - ปัจจุบัน : รองกรรมการผู้จัดการใหญ่กลยุทธ์และพัฒนาองค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
- การดำรงตำแหน่งกรรมการ / อื่นๆ ในปัจจุบัน
  - บริษัทใหญ่ / บริษัทย่อย / บริษัทย่อยในลำดับเดียวกัน
    - ไม่มี -
  - บริษัทจดทะเบียนอื่น
    - o รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลยุทธ์และพัฒนาองค์กร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
    - o รองผู้จัดการใหญ่อาวุโส บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
  - กิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน
    - o กรรมการและรักษาการกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ปตท. อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด
- สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%) : - ไม่มี -
- ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร : - ไม่มี -

ประวัติของคณะกรรมการบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

12. นายแพทย์ วิชิตะกุล

กรรมการ

อายุ 58 ปี

- คุณวุฒิการศึกษา
  - ปริญญาโท เศรษฐศาสตร์ (เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
  - ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์ (วิศวกรรมอุตสาหกรรมโรงงาน) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  - Senior Executive Program-SEP 18 สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  - ปริญญาบัตรหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ. รุ่นที่ 43)
  - ประกาศนียบัตรหลักสูตรนักบริหารระดับสูง (นบส.1) รุ่นที่ 27 สำนักงาน ก.พ.
- การอบรมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และทักษะการเป็นกรรมการ
  - Director Certification Program (DCP) จาก IOD
  - Role of the Compensation Committee (RCC) จาก IOD
- ประสบการณ์การทำงาน
  - 2533 - 2538 : ผู้อำนวยการกองกาษาปณ์
  - 2538 - 2539 : ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านกาษาปณ์
  - 2539 - 2549 : รองอธิบดีกรมธนารักษ์
  - 2541 - 2543 : กรรมการองค์การสะพานปลา
  - 2543 - 2545 : กรรมการการเคหะแห่งชาติ
  - 2545 - 2546 : กรรมการบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด
  - 2546 - 2550 : กรรมการบริษัท เอ็น.ซี.ซี. แมนเนจเม้นท์ แอนด์ ดิเวลลอปเม้นท์ จำกัด
  - 2540 - 2551 : กรรมการบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)
  - 2549 - 2551 : ผู้ตรวจราชการกระทรวงการคลัง
  - 2551- ปัจจุบัน : อธิบดีกรมธนารักษ์
- การดำรงตำแหน่งกรรมการ / อื่นๆ ในปัจจุบัน
  - บริษัทใหญ่ / บริษัทย่อย / บริษัทย่อยในลำดับเดียวกัน
    - ไม่มี -
  - บริษัทจดทะเบียนอื่น
    - o กรรมการบริษัท โรงแรมเอราวัณ จำกัด (มหาชน)
  - กิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน
    - o อธิบดีกรมธนารักษ์
    - o ประธานกรรมการบริษัทธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด
- สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%) : - ไม่มี -
- ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร : - ไม่มี -

ประวัติของคณะกรรมการบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

**13. ดร.ทวารัฐ สูตะบุตร**

กรรมการ

อายุ 39 ปี

- **คุณวุฒิการศึกษา**
  - ปริญญาเอก วิศวกรรมศาสตร์คหกรรมศาสตร์ (Civil & Environmental Engineering) สถาบันเทคโนโลยีแห่งมลรัฐแมสซาชูเซตต์ (MIT) ประเทศสหรัฐอเมริกา ปี 2542
  - ปริญญาโท วิศวกรรมศาสตร์มหาบัณฑิต (Soil Mechanics) สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (AIT) ปี 2535
  - ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์ (วิศวกรรมโยธา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี 2533
- **ประสบการณ์การทำงาน**
  - 2542 - 2544 : วิศวกรปิโตรเลียม กองเชื้อเพลิงธรรมชาติ กรมทรัพยากรธรณี
  - 2544 : เลขานุการคณะกรรมการเตรียมการจัดตั้ง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
  - 2545 : ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการจัดทำรายละเอียดการจัดตั้งกระทรวงพลังงาน
  - 2545 - 2548 : หัวหน้ากลุ่มยุทธศาสตร์และปิโตรเลียม สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงพลังงาน
  - 2548 - 2550 : ผู้อำนวยการโครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลเดนมาร์ก กระทรวงพลังงาน
  - 2548 - 2551 : รักษาการผู้อำนวยการสำนักประชาสัมพันธ์ กระทรวงพลังงาน
  - 2549 - 2550 : รองโฆษกกระทรวงพลังงาน กระทรวงพลังงาน
  - 2549 - ปัจจุบัน : ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงพลังงาน
  - 2550 - ปัจจุบัน : ผู้อำนวยการสำนักสื่อสารและการยอมรับสาธารณะ สำนักพัฒนาโครงการโรงไฟฟ้าพลังงานนิวเคลียร์ กระทรวงพลังงาน
  - 2551- ปัจจุบัน : โฆษกกระทรวงพลังงาน กระทรวงพลังงาน
- **การดำรงตำแหน่งกรรมการ / อื่นๆ ในปัจจุบัน**
  - บริษัทใหญ่ / บริษัทย่อย / บริษัทย่อยในลำดับเดียวกัน
    - ไม่มี -
  - บริษัทจดทะเบียนอื่น
    - ไม่มี -
  - กิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน
    - o ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงพลังงาน
    - o ผู้อำนวยการสำนักสื่อสารและการยอมรับสาธารณะ สำนักพัฒนาโครงการโรงไฟฟ้าพลังงานนิวเคลียร์ กระทรวงพลังงาน
    - o โฆษกกระทรวงพลังงาน กระทรวงพลังงาน
    - o กรรมการบริหาร สถาบันวิจัยพลังงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
    - o กรรมการบริหาร มูลนิธิส่งเสริมนวัตกรรมวิศวกรรม
    - o กรรมการ ในคณะกรรมการพลังงาน วิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (วสท.)
- **สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%) :** - ไม่มี -
- **ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร :** - ไม่มี -

ประวัติของคณะกรรมการบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

**14. ดร.อนุสรณ์ แสงหิมนวล**

กรรมการผู้จัดการใหญ่

และเลขานุการคณะกรรมการบริษัท

- อายุ 55 ปี
- คุณวุฒิการศึกษา
  - ปริญญาเอก สาขาวิศวกรรมเคมี Monash University, Melbourne, Australia
  - ปริญญาโท สาขาวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย
  - ปริญญาตรี สาขาเคมีวิศวกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  - ปริญญาบัตร หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร วปอ. 2550
  - ประกาศนียบัตรชั้นสูง การบริหารงานภาครัฐ และกฎหมายมหาชน (ปรม.5) จากสถาบันพระปกเกล้า
- การอบรมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และทักษะการเป็นกรรมการ
  - Director Certification Program (DCP) จาก IOD
  - Director Accredited Program (DAP) จาก IOD
  - Finance for Non-Finance Director (FND) จาก IOD
  - DCP Refresher Course (RE DCP) จาก IOD

• ประสบการณ์การทำงาน

บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

- 2543-2544 : รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายวางแผนและจัดหา และสายตลาดอุตสาหกรรมและน้ำมันหล่อลื่น
- 2544-2547 : ที่ปรึกษาอาวุโส และรักษาการรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านธุรกิจโรงกลั่น
- 2548-ปัจจุบัน : กรรมการผู้จัดการใหญ่ และเลขานุการคณะกรรมการบริษัท

อื่นๆ

- 2540-2546 : กรรมการผู้ชำนาญการพิจารณารายงานการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม ด้านโครงการอุตสาหกรรม
- 2543-2548 : กรรมการบริหารศูนย์วิจัยแห่งชาติด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม และของเสียอันตราย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2543-2551 : กรรมการบริหารวิทยาลัยปิโตรเลียมและปิโตรเคมี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2544-2548 : คณะกรรมการเอทานอลแห่งชาติ
- : คณะอนุกรรมการพิจารณาเอทานอล-ไบโอดีเซล สภาผู้แทนราษฎร
- 2545-2547 : รองประธานกลุ่มอุตสาหกรรมโรงกลั่นน้ำมันปิโตรเลียม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
- 2549-2551 : สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
- : กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการการพลังงาน

- การดำรงตำแหน่งกรรมการ / อื่นๆ ในปัจจุบัน
  - บริษัทใหญ่ / บริษัทย่อย / บริษัทย่อยในลำดับเดียวกัน
    - o ประธานกรรมการบริษัท บางจากไบโอฟูเอล จำกัด
  - บริษัทจดทะเบียนอื่น
    - ไม่มี -
  - กิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน
    - o ประธานคณะกรรมการนักรัฐกิจเพื่อสิ่งแวดล้อมไทย
    - o กรรมการสมาคมบริษัทจดทะเบียน
    - o กรรมการศูนย์ความเป็นเลิศแห่งชาติด้านปิโตรเลียม ปิโตรเคมี และวัสดุขั้นสูง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
    - o กรรมการภาควิชาการพัฒนาล้างสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย
    - o กรรมการสภาธุรกิจตลาดทุนไทย
- สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%) : 0.01568
- ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร : - ไม่มี -

หมายเหตุ ชื่อและจำนวนกรรมการซึ่งมีอำนาจลงลายมือชื่อแทนบริษัทฯ คือ พลเอก ธวัช เกษร์อังกูร ลงลายมือชื่อร่วมกับ นายอนุสรณ์ แสงนันทกุล และประทับตราสำคัญของบริษัทฯ หรือหนึ่งในสองคนนี้ลงลายมือชื่อร่วมกับ นายชัยอนันต์ สมุทวณิช หรือ นายอนุสรณ์ ธรรมใจ หรือ นายวิรัตน์ เอี่ยมเอื้อยุทธ หรือ นายพิชัย ชุณหวิชัย หรือ นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ หรือ นางสาวประนอม ไชวินวิพัฒน์ หรือ นายอภิสิทธิ์ รุจิเกียรติกิจาร หรือ นายชัยวัฒน์ ชูฤทธิ์ หรือ นายเทวินทร์ วงศ์วานิช หรือ นายทวารัฐ สูตะบุตร รวมเป็นสองคน และประทับตราสำคัญของบริษัทฯ

ประวัติของผู้บริหารบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

1. **ดร.อนุสรณ์ แสงหิมนวล**

กรรมการผู้จัดการใหญ่

และเลขานุการคณะกรรมการบริษัท

- อายุ 55 ปี
- คุณวุฒิการศึกษา
  - ปริญญาเอก สาขาวิศวกรรมเคมี Monash University, Melbourne, Australia
  - ปริญญาโท สาขาวิศวกรรมสิ่งแวดล้อม สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย
  - ปริญญาตรี สาขาเคมีวิศวกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  - ปริญญาบัตร หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร วปอ. 2550
  - ประกาศนียบัตรชั้นสูง การบริหารงานภาครัฐ และกฎหมายมหาชน (ปรม.5) จากสถาบันพระปกเกล้า
- การอบรมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และทักษะการเป็นกรรมการ
  - Director Certification Program (DCP) จาก IOD
  - Director Accredited Program (DAP) จาก IOD
  - Finance for Non-Finance Director (FND) จาก IOD
  - DCP Refresher Course (RE DCP) จาก IOD
- ประสบการณ์การทำงาน  
บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
  - 2543-2544 : รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายวางแผนและจัดหา และสายตลาดอุตสาหกรรมและน้ำมันหล่อลื่น
  - 2544-2547 : ที่ปรึกษาอาวุโส และรักษาการรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านธุรกิจโรงกลั่น
  - 2548-ปัจจุบัน : กรรมการผู้จัดการใหญ่ และเลขานุการคณะกรรมการบริษัทอื่นๆ
  - 2540-2546 : กรรมการผู้ชำนาญการพิจารณารายงานการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม ด้านโครงการอุตสาหกรรม
  - 2543-2548 : กรรมการบริหารศูนย์วิจัยแห่งชาติด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม และของเสียอันตราย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  - 2543-2551 : กรรมการบริหารวิทยาลัยปิโตรเลียมและปิโตรเคมี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  - 2544-2548 : คณะกรรมการเอทานอลแห่งชาติ
  - : คณะอนุกรรมการพิจารณาเอทานอล-ไบโอดีเซล สภาผู้แทนราษฎร
  - 2545-2547 : รองประธานกลุ่มอุตสาหกรรมโรงกลั่นน้ำมันปิโตรเลียม สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
  - 2549-2551 : สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
  - : กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการพลังงาน



- การดำรงตำแหน่งกรรมการ / อื่นๆ ในปัจจุบัน
  - บริษัทจดทะเบียนอื่น
    - ไม่มี -
  - กิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน
    - o ประธานกรรมการบริษัท บางจากไบโอฟูเอล จำกัด
    - o ประธานคณะกรรมการนักรุกกิจเพื่อสิ่งแวดล้อมไทย
    - o กรรมการสมาคมบริษัทจดทะเบียน
    - o กรรมการศูนย์ความเป็นเลิศแห่งชาติด้านปิโตรเลียม ปิโตรเคมี และวัสดุขั้นสูง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
    - o กรรมการภาควิชาการพัฒนาสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย
    - o กรรมการสภาธุรกิจตลาดทุนไทย
- สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%) : 0.01568
- ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร : - ไม่มี -



ประวัติของผู้บริหารบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

2. นายวิเชียร อุษณาโชติ

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่  
สายงานด้านธุรกิจโรงกลั่น

- อายุ 54 ปี
- คุณวุฒิการศึกษา
  - ปริญญาโท วิศวกรรมศาสตร์ Ohio State University, U.S.A.
  - ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- การอบรม
  - ประกาศนียบัตร Director Certification Program (DCP) จาก IOD
- ประสบการณ์การทำงาน  
บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
  - 2536 : รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายผลิิตการตลาด
  - 2543 : รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายธุรกิจการตลาด
  - 2544 : ที่ปรึกษาอาวุโส
  - 2545 : รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายวางแผนและจัดหา
  - 2546-2547 : ที่ปรึกษาอาวุโสและรักษาการรองกรรมการผู้จัดการใหญ่
  - 2548-ปัจจุบัน : รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านธุรกิจโรงกลั่น
- การดำรงตำแหน่งกรรมการ / อื่นๆ ในปัจจุบัน
  - บริษัทจดทะเบียนอื่น
    - ไม่มี -
  - กิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน
    - o กรรมการ บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด
- สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%) : - ไม่มี -
- ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร : - ไม่มี -

ประวัติของผู้บริหารบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

**3. นายปฏิภาณ สุคนธมาน**

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่  
สายงานด้านบัญชีและการเงิน

- อายุ 47 ปี
- คุณวุฒิการศึกษา
  - ปริญญาโท บริหารธุรกิจ สาขาการเงิน The American University, U.S.A.
  - ปริญญาตรี รัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- การอบรม
  - ประกาศนียบัตร Director Certification Program (DCP) จาก IOD
- ประสบการณ์การทำงาน  
บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
  - ต.ค.2546-ปัจจุบัน : รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านบัญชีและการเงิน  
อื่นๆ
  - 2541 : Deputy Director-Finance and Accounting  
บริษัท ปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)
  - 2543-2544 : Group CFO, COCO Group Companies
  - 2544-ก.ย. 2546 : ผู้อำนวยการสายอาวุโสด้านการเงิน บริษัท บ้านปู เพาเวอร์ จำกัด
- การดำรงตำแหน่งกรรมการ / อื่นๆ ในปัจจุบัน
  - บริษัทจดทะเบียนอื่น
    - ไม่มี -
  - กิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน
    - o กรรมการ บริษัท บางจากไบโอฟูเอล จำกัด
    - o กรรมการ บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด
    - o กรรมการ บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด
- สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%) : 0.00214
- ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร : - ไม่มี -

ประวัติของผู้บริหารบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

4. นายวัฒนา โอภาณท์อมตะ

รองกรรมการผู้จัดการใหญ่

สายงานด้านบริหารและเทคโนโลยีสารสนเทศ

- อายุ 53 ปี
- คุณวุฒิการศึกษา
  - ปริญญาโท สาขาวิศวกรรมเคมี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  - ปริญญาตรี สาขาเคมีวิศวกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  - Mini MBA จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
  - Diploma of Director Certification Program จาก IOD
  - ประกาศนียบัตรชั้นสูงสถาบันพระปกเกล้า หลักสูตรการบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน (ปรม.6)
- การอบรม
  - ประกาศนียบัตร หลักสูตรการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร สถาบันศศินทร์
  - สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) หลักสูตร DCP Refresher Course (RE DCP), Director Certification Program (DCP), Audit Committee Program (ACP) และ Finance for Non-Finance Director (FND)
  - ประกาศนียบัตร การบริหารความขัดแย้งภายใต้ความแตกต่างทางความคิดและวัฒนธรรม รุ่นที่ 2 คลังสมองวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรเพื่อสังคม
- ประสบการณ์การทำงาน  
บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
  - 2537-2543 : ผู้อำนวยการอาวุโสสายจัดจำหน่ายและบริการ
  - 2543-2544 : ผู้อำนวยการอาวุโส สายวางแผนและจัดหา
  - 2544-2547 : ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่
  - 2547-2548 : ที่ปรึกษาอาวุโสและรักษาการรองกรรมการผู้จัดการใหญ่
  - 2549-ปัจจุบัน : รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านบริหารและเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การดำรงตำแหน่งกรรมการ / อื่นๆ ในปัจจุบัน
  - บริษัทจดทะเบียนอื่น
    - ไม่มี -
  - กิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน
    - o กรรมการ บริษัท บางจากไบโอฟูเอล จำกัด
    - o กรรมการ บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด
- สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%) : 0.00026
- ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร : - ไม่มี -

ประวัติของผู้บริหารบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

**5. นายยอดพจน์ วงศ์รักมิตร**

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่  
สายงานด้านธุรกิจการตลาด

- อายุ 49 ปี
- คุณวุฒิการศึกษา
  - ปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ (MBA) MTSU, U.S.A.
  - ปริญญาตรี เกียรตินิยมอันดับ 2 คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- การอบรม
  - Director Certification Program (DCP) จาก IOD
  - Logistics Economic
  - Economic For Decision Making
  - JCCP “Advance Marketing” (JAPAN)
  - Marketing Outlook
  - Sales Management
  - Effective Negotiation Skills
  - กลยุทธ์ PR บริษัท ใน SET
  - Strategic Leadership
  - The Leadership GRID
- ประสบการณ์การทำงาน  
บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
  - 2537 : ผู้จัดการธุรกิจภาคเหนือและภาคกลาง
  - 2541 : ผู้จัดการอาวุโสธุรกิจภาคกลาง
  - 2544 : ผู้อำนวยการธุรกิจขายปลีก
  - 2547 : ผู้อำนวยการอาวุโสสายตลาดค้าปลีก
  - 2550-2551 : ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายตลาดค้าปลีก
  - 2551-ปัจจุบัน : ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านธุรกิจการตลาด
- การดำรงตำแหน่งกรรมการ / อื่นๆ ในปัจจุบัน
  - บริษัทจดทะเบียนอื่น
    - ไม่มี -
  - กิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน
    - o กรรมการ บริษัท บางจากกรีนเนท จำกัด
- สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%) : - ไม่มี -
- ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร : - ไม่มี -

ประวัติของผู้บริหารบริษัท บางจากฯ (มหาชน)

**6. นายบัณฑิต สะเพียรชัย**

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่  
กลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจองค์กร

- อายุ 44 ปี
- คุณวุฒิการศึกษา
  - ปริญญาโท วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต Asian Institute of Technology (AIT), Thailand
  - ปริญญาตรี วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
- การอบรม
  - Director Certification Program (DCP) จาก IOD
  - Director Accredited Program (DAP) จาก IOD
  - Finance for Non-Finance Director (FND) จาก IOD
  - Successful Formulation & Execution the Strategy (SFE) จาก IOD

• ประสบการณ์การทำงาน

บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

- พ.ศ.2551-ปัจจุบัน : ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจองค์กร  
อื่นๆ

- 2531-2537 : ผู้จัดการส่วนการพาณิชย์ บริษัท ปิโตรเคมีแห่งชาติ
- 2537-2540 : ผู้จัดการฝ่ายการตลาด บริษัท ปตท. ปิโตรเคมีคอล จำกัด
- 2540-2547 : ผู้จัดการฝ่ายแผนและพัฒนาธุรกิจ บริษัท แอร์ลิวิต (ประเทศไทย) จำกัด
- 2547-2551 : รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ด้านการเงินและกลยุทธ์ บริษัท ปู๋เอ็นเอฟซี จำกัด  
มหาชน

• การดำรงตำแหน่งกรรมการ / อื่นๆ ในปัจจุบัน

- บริษัทจดทะเบียนอื่น
  - ไม่มี -
- กิจการที่ไม่ใช่บริษัทจดทะเบียน
  - ไม่มี -

• สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท (%) : - ไม่มี -

• ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร : - ไม่มี -

**เอกสารแนบ 2 การดำรงตำแหน่งของผู้บริหารในบริษัทฯ บริษัทย่อย และบริษัทที่เกี่ยวข้อง**

รายละเอียดเกี่ยวกับผู้บริหาร และผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ณ 31 ธันวาคม 2551

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งในบริษัท	ตำแหน่งในบริษัทย่อย		ตำแหน่งในบริษัทที่เกี่ยวข้อง บ.ขนส่งน้ำมัน ทางท่อ
			บ.บางจาก กรีนเนท	บ.บางจาก ไบโอฟูเอล	
1.	นายอนุสรณ์ แสงนิ่มนวล	กรรมการผู้จัดการใหญ่	-	ประธานกรรมการ	-
2.	นายวิเชียร อุษณาโชติ	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านธุรกิจโรงกลั่น	-	-	กรรมการ
3.	นายปฏิภาณ สุคนธมาน	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านบัญชีและการเงิน	กรรมการ	กรรมการ	กรรมการ
4.	นายวัฒนา โอภาณนทีอมตะ	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านบริหารและ เทคโนโลยีสารสนเทศ	-	กรรมการ	กรรมการ
5.	นายยอดพจน์วงศ์รักมิตร	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ สายงานด้านธุรกิจการตลาด	กรรมการ	-	-
6.	นายบัณฑิต สะเพียรชัย	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจ องค์กร	-	-	-

### เอกสารแนบ 3 รายงานคณะกรรมการตรวจสอบ

#### รายงานคณะกรรมการตรวจสอบ

เรียน ผู้ถือหุ้น

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท บางจากฯ (มหาชน) ครั้งที่ 7/2551 มีมติแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ โดยมี นายอนุสรณ์ ธรรมใจ เป็นประธานกรรมการ นายวิรัตน์ เอี่ยมเอื้อยุทธ, นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ และ รศ. ประนอม ไชวินวิพัฒน์ เป็นกรรมการ

ในปี 2551 คณะกรรมการตรวจสอบมีการประชุมร่วมกันทั้งสิ้น 12 ครั้ง โดยประชุมร่วมกับผู้บริหารระดับสูงรวม 7 ครั้ง (ทั้งนี้ในกรณีที่ประชุมร่วมกับผู้บริหาร ผู้บริหารที่มีส่วนได้เสียจะไม่ได้อยู่ในที่ประชุม) โดยมีรายละเอียดจำนวนครั้งที่เข้าประชุม ดังนี้

รายชื่อกรรมการตรวจสอบ	จำนวนครั้งที่เข้าร่วม / จำนวนครั้งทั้งหมด
นายอนุสรณ์ ธรรมใจ	12 / 12
นายวิรัตน์ เอี่ยมเอื้อยุทธ	11 / 12
นายนิพนธ์ สุรพงษ์รักเจริญ	12 / 12
รศ.ประนอม ไชวินวิพัฒน์	12 / 12

คณะกรรมการตรวจสอบ ได้ทำการพิจารณาเรื่องต่างๆ โดยมีประเด็นและสาระสำคัญ ดังนี้

1. พิจารณาและสอบทานงบการเงินรายไตรมาส งบการเงินประจำปี รายงานทางการเงินที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอ ทันต่อเวลา การปฏิบัติตามหลักการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป มาตรฐานการบัญชี และการเปลี่ยนแปลงนโยบายบัญชีที่สำคัญ รวมถึงการสอบทานรายการระหว่างกัน ระหว่างผู้ถือหุ้น และบริษัทย่อยหรือบริษัทที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่ารายการระหว่างกันดังกล่าว เป็นรายการที่ดำเนินตามเงื่อนไขทางธุรกิจปกติ ไม่มีการถ่ายเทผลประโยชน์ใดๆ เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ และเป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ ตลอดจนมีการพบปะระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบ และนักกฎหมายของบริษัทฯ เพื่อทราบความคืบหน้าของคดีที่มีนัยสำคัญที่บริษัทฯ ถูกฟ้องร้องในศาล ซึ่งผลของคดีอาจจะมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ

2. สอบทานให้บริษัทฯ

มีระบบการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายในที่เหมาะสม โปร่งใส มีประสิทธิภาพ

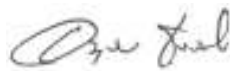
มีการยืนยันถึงความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของผู้สอบบัญชีภายนอก

มีการตระหนักถึงความจำเป็นในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความสูญเสียด้านการสูญหายของน้ำมันในกระบวนการทำงาน

ในปี 2551 คณะกรรมการตรวจสอบได้ตระหนักถึงความสำคัญในการส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยได้จัดอบรมเรื่องธรรมาภิบาลการทำธุรกิจ ให้กับผู้บริหารและพนักงานขององค์กร

3. สอบทานให้บริษัทฯ ปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชีทุกฉบับที่ประกาศใช้ กฎหมาย ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ อย่างครบถ้วน ถูกต้องเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเน้นย้ำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องตระหนักเสมอว่า บริษัทฯ จะปฏิบัติให้ดีกว่ามาตรฐานที่กำหนด
4. พิจารณาคัดเลือก เสนอแต่งตั้ง และเสนอค่าตอบแทนให้กับ สำนักงาน เอ. เอ็ม. ที. แอสโซซิเอท เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ ประจำปี 2551
5. สอบทานการบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ และดำเนินการตรวจสอบตามแนวความเสี่ยงที่มี ตลอดจนให้มีการทำงานและประสานงานร่วมกันระหว่างคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร
6. ผลักดันและกำกับให้มีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานความปลอดภัย และดูแลรักษาสภาพแวดล้อมที่ดีของโรงงาน ตลอดจนชุมชนและสังคมรอบข้าง
7. ปรับปรุงกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และข้อกำหนดของสำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์ฯ และนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้ความมั่นใจต่อผู้ถือหุ้น คู่ค้า และลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ของบริษัทฯ ว่าการดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามข้อกำหนด และการปฏิบัติงานเป็นไปตามจรรยาบรรณที่พึงปฏิบัติ คงไว้ซึ่งระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ
8. พิจารณาและสอบทานนโยบายและคู่มือการปฏิบัติงานของสำนักตรวจสอบภายในให้ครอบคลุม บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการตรวจสอบและสำนักตรวจสอบภายใน เพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
9. ให้ความร่วมมือกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในการประเมินผลการดำเนินงานด้านการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในขององค์กรอย่างเต็มที่ผ่านบริษัท ไทยเรทติ้งแอนด์อินฟอร์เมชันเซอร์วิส (TRIS) เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบ ให้มีมาตรฐานยิ่งขึ้น

คณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทฯ ได้ติดตามการดำเนินงานในปี 2551 ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย โดยมีความเห็นว่า บริษัทฯ ได้จัดทำงบการเงินอย่างถูกต้องในสาระสำคัญตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป มีการเปิดเผยข้อมูลรายการระหว่างกันหรือรายการที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างเพียงพอ มีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมกับสภาพธุรกิจ มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง ครบถ้วน



( นายอนุสรณ์ ธรรมใจ )

ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ