

# CG Forum 1/2015

CG in Substance: วัฒนธรรมองค์กรกับหลักบรรษัทภิบาล

เสวนาเรื่อง

“การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยหลักบรรษัทภิบาล”

ศาสตราจารย์หิรัญ รดีศรี

ผู้เชี่ยวชาญด้านบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

วันที่ 31 มีนาคม 2558

[www.set.or.th](http://www.set.or.th)

# เพื่อให้เกิดการปฏิบัติจริง

---

1. Board และ Management เห็นประโยชน์และคุณค่า
2. Board และ CEO ต้องเป็นผู้ริเริ่ม (Tone at the Top)
3. Board ต้องกำหนดเป็นนโยบาย และจัดทำแนวปฏิบัติที่ดีเป็นลายลักษณ์อักษร และจัดทำคู่มือประกอบ

# บริษัทมีเครื่องมือใดที่สามารถนำไปใช้เพื่อให้เป้าหมายบรรลุ

---

1. ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบ
2. รายงานผลเป็นระยะ ๆ
3. ประเมินผลเมื่อสิ้นงวด
4. แต่งตั้งกรรมการชุดย่อย คือ อนุกรรมการ CG
5. มีระบบควบคุมภายใน (ระบบของ COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

# ความหมาย Internal Control

---

1. ขบวนการที่ปรับเปลี่ยนและมีความถี่ (dynamic and interactive)
2. Board, Management และผู้รับผิดชอบเป็นผู้จัดให้มีขึ้น
3. เพื่อให้ความเชื่อมั่นได้อย่างสมเหตุสมผล (reasonable-absolute) ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เกี่ยวกับ operations, reporting และ compliance

# การควบคุมภายในตามหลักสากล

---

จุดมุ่งหมายการควบคุมภายในก็เพื่อ

1. ฝ่ายจัดการควบคุมการดำเนินงานได้ดีขึ้น
2. Board สามารถกำกับดูแลด้วยความมั่นใจ บรรลุเป้าหมายทั้ง 3 กลุ่ม
  - 2.1 Operation Objectives ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งรวมถึง
    - operational and financial performance
    - Safeguarding assets against goals losses
  - 2.2 Reporting Objectives รายงานทางการเงินและมิใช่การเงินภายในและภายนอก เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส
  - 2.3 Compliance Objectives การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ

# องค์ประกอบระบบควบคุมภายใน

---

ระบบควบคุมภายใน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ (components)

1. Control Environment (มี 5 หลักการ)
2. Risk Assessment (มี 4 หลักการ)
3. Control Activities (มี 3 หลักการ)
4. Information and Communication (มี 3 หลักการ)
5. Monitoring Activities (มี 2 หลักการ)

สรุปมี 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ

# สรุประบบควบคุมภายในประกอบด้วย

---

3 วัตถุประสงค์ (Objectives)

5 องค์ประกอบ (Components)

17 หลักการ (Principles)

# Relationship of Objectives, Components, and the Entity

---





# Oversight by the Board of Directors

Board จะต้องกำกับดูแลการพัฒนา และการปฏิบัติหน้าที่ (development and performance) การควบคุมภายในผ่านองค์ประกอบทั้ง 5 ดังนี้

| องค์ประกอบ  | การกำกับดูแลของ Board  |
|-------------|--|
| สภาพแวดล้อม | <ol style="list-style-type: none"><li>1. คำนิยามและการนำจรรยาบรรณไปใช้</li><li>2. กำหนดความคาดหวังและประเมินผลการปฏิบัติงาน คุณธรรม (integrity) และคุณค่าทางจริยธรรมของ CEO หรือตำแหน่งเทียบเท่า</li><li>3. กำหนดโครงสร้างกำกับดูแล และขบวนการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น ตั้งกรรมการชุดย่อย</li><li>4. ดูแลประสิทธิผล การสอบทาน และนำเสนอให้ทำการปรับปรุง</li><li>5. ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย ด้วยความระมัดระวัง เช่นการเข้าประชุมและการเตรียมการสอบทานงบการเงิน และการเปิดเผยข้อมูล</li><li>6. ทำทหายฝ่ายจัดการระดับสูงโดยการซักถาม (probing questions) แผนและการดำเนินงาน การติดตามผล และการปฏิบัติ การแก้ไขให้ถูกต้อง</li></ol> |

# Oversight by the Board of Directors

| องค์ประกอบ      | การกำกับดูแลของ Board  |
|-----------------|--|
| Risk Assessment | <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="667 405 1995 624">1. พิจารณาปัจจัยภายในภายนอกที่อาจจะก่อให้เกิดความเสี่ยงสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมาย ชี้หาประเด็นและแนวโน้ม (เช่นผลกระทบต่อความยั่งยืนต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร)</li><li data-bbox="667 639 1995 922">2. ชักถาม (challenge) การประเมินความเสี่ยงของฝ่ายจัดการต่อการบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (เช่น ความเสี่ยงที่จะเข้าตลาดใหม่) และการทุจริตคอร์รัปชัน</li><li data-bbox="667 938 1995 1157">3. ตรวจสอบดูว่า องค์กรได้ประเมินความเสี่ยงเกี่ยวกับนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดขึ้นเพราะเทคโนโลยีใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและทางการเมือง</li></ol> |

# Oversight by the Board of Directors

| องค์กรประกอบ                  | การกำกับดูแลของ Board   |
|-------------------------------|---|
| Control Activities            | <ol style="list-style-type: none"> <li>ตั้งคำถามเฉพาะกับฝ่ายจัดการเกี่ยวกับการคัดเลือก พัฒนาและการใช้กิจกรรมควบคุมในพื้นที่เสี่ยงที่สำคัญ และแนวทางแก้ไขที่จำเป็น</li> <li>กำกับดูแลฝ่ายจัดการระดับสูงในการนำกิจกรรมควบคุมมาใช้</li> </ol>  |
| Information and Communication | <ol style="list-style-type: none"> <li>สื่อสารทิศทางและเสียงสนับสนุนไปจากระดับสูง</li> <li>รับข้อมูล ทำการสอบทาน และพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร</li> <li>วิเคราะห์พิจารณาข้อมูลที่เสนอมาและให้ความเห็นทางเลือก</li> <li>สอบทานการเปิดเผยข้อมูลต่อผู้มีส่วนได้เสียภายนอกกว่าครบถ้วน เกี่ยวข้องและถูกต้อง</li> <li>ยอมให้และเสนอขึ้นมาได้สำหรับประเด็นต่าง ๆ</li> </ol> |

# Oversight by the Board of Directors

| องค์ประกอบ            | การกำกับดูแลของ Board   |
|-----------------------|---|
| Monitoring Activities | <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="667 411 1937 614">1. ประเมินและกำกับดูแลลักษณะและขอบเขตของกิจกรรมติดตามประเมินผล กรณีฝ่ายบริหารข้ามขั้นตอนการควบคุม และการประเมินและการแก้ไขข้อบกพร่องของฝ่ายบริหาร</li><li data-bbox="667 638 1960 997">2. ร่วมกับฝ่ายบริหารในการจ้างผู้สอบบัญชีภายนอกและผู้ตรวจสอบภายในและตำแหน่งอื่น ๆ ที่เหมาะสม ประเมินว่ามีการระมัดระวังมากน้อยเพียงใดในการกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เฉพาะ ความเสี่ยง และผลกระทบระบบควบคุมที่เกิดจากธุรกิจที่เปลี่ยนไป โครงสร้างพื้นฐาน กฎระเบียบ และปัจจัยอื่น ๆ</li></ol> |

# Risk Assessment

---

1. ทุกองค์กรจะต้องประสบกับความเสี่ยงจากภายในและภายนอก
2. ความเสี่ยงก็คือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมาย
3. เป็นกระบวนการที่ dynamic และทำซ้ำ ๆ เพื่อชี้หาและประเมินความเสี่ยงต่อการบรรลุเป้าหมาย

# องค์ประกอบของ Risk Assessment มี 4 หลักการ

---

1. ต้องระบุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน
2. ต้องชี้หาความเสี่ยงต่อการบรรลุเป้าหมายนั้นทั่วทั้งองค์กร และวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น
3. ต้องพิจารณาว่ามีโอกาสที่จะเกิดการทุจริตมากน้อย
4. ต้องชี้หาและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมีผลกระทบต่อระบบควบคุมภายในอย่างมีสาระสำคัญ

# เงื่อนไขก่อนที่จะประเมินความเสี่ยงคือการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนในแต่ละระดับขององค์กร

---

## ตัวอย่างการกำหนดเป้าหมาย

### Operation Objectives เช่น

- จัดสินค้าให้แก่ลูกค้ามีให้เลือกได้หลายชนิดในราคาต่ำกว่าคู่แข่ง
- เพิ่มอัตราการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือให้เป็น 12 เท่าในหนึ่งปี ภายใน 2 ไตรมาส

### Reporting Objectives External Financial Reporting Objectives

- จัดทำตามมาตรฐานการบัญชี ออกงบได้ภายใน 1 เดือน

### Compliance Objectives

- ป้องกันและตรวจจับความผิดทางอาญา และการกระทำผิดอื่น ๆ
- ควบคุมการปล่อยควันไม่เกินที่กฎหมายกำหนด



The Stock Exchange of Thailand