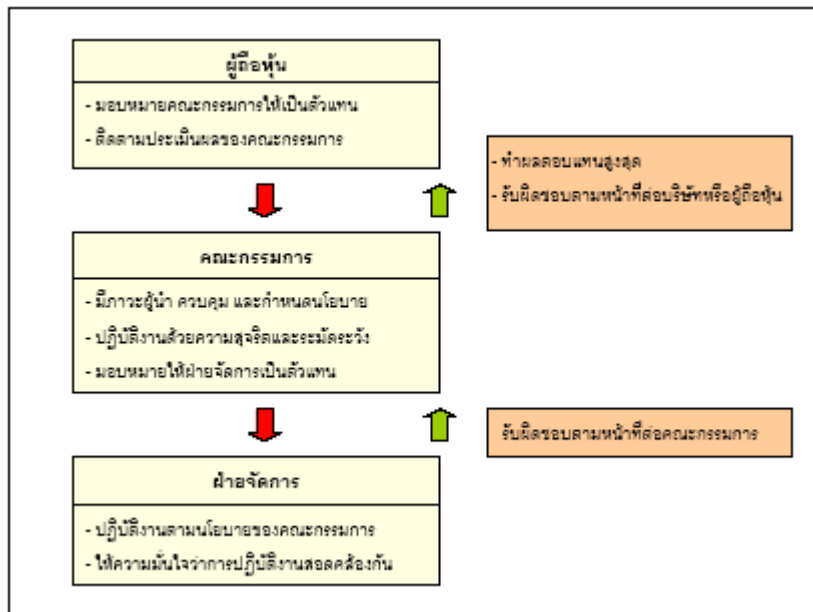


การกำกับดูแลกิจการที่ดี การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และ การตรวจสอบภายใน

การกำกับดูแลกิจการที่ดี [Good Governance]

ตามความหมายที่ระบุไว้โดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย “การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)” หมายถึง “ระบบที่จัดให้มีโครงสร้างและกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการคณะกรรมการ และผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถ ในการแข่งขัน นำไปสู่ความเจริญเติบโตและเพิ่มคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่นประกอบ” วัตถุประสงค์หลักของการกำกับดูแลกิจการที่ดี คือ การติดตาม กำกับ ควบคุม และดูแลผู้ได้รับมอบอำนาจให้ทำหน้าที่บริหาร ให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมายอย่างคุ้มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเหตุที่ต้องมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพราะองค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการ มีผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการจำนวนมาก และทุกคนที่เป็นเจ้าของไม่สามารถเข้าไปร่วมบริหารองค์กรได้ด้วยตนเอง

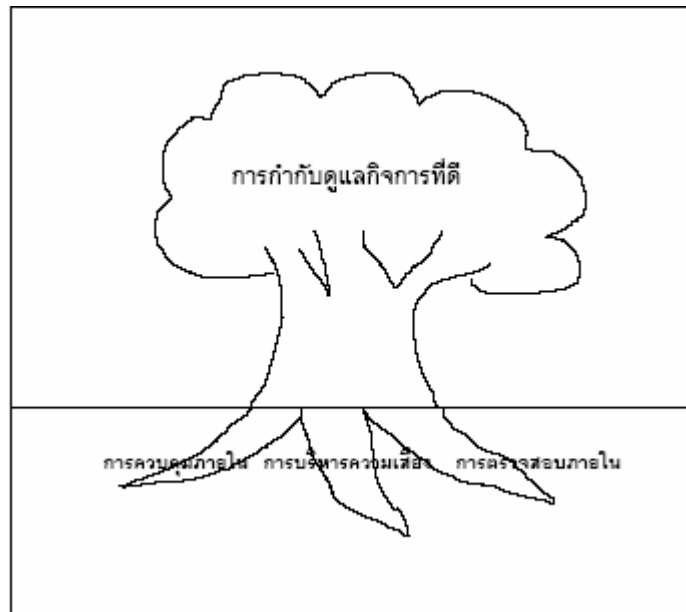


องค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะต้อง

- มีการถ่วงดุลอำนาจอย่างเหมาะสม เพื่อไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบ

- มีการกำหนดภาระหน้าที่ของพนักงานทุกระดับอย่างชัดเจน เพื่อพนักงานทุกคนจะได้รู้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ ซึ่งจะสะดวกในการติดตามและประเมินผลการทำงาน นอกจากนี้ยังเป็นการเสริมสร้างจิตสำนึกในภาระหน้าที่ของตนเอง
- มีระเบียบ ข้อบังคับ และคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และง่ายต่อการปฏิบัติ เพื่อจะได้ไม่เกิดปัญหาการตีความซึ่งอาจนำไปสู่การหาประโยชน์ใส่ตนได้
- มีระบบข้อมูลและการรายงานที่ดี ซึ่งข้อมูลจะต้องถูกต้อง ทันสมัย ทันการณ์
- ให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รู้ข้อมูลข่าวสาร
- มีข้อกำหนด จริยธรรม หรือจรรยาบรรณของพนักงานทุกฝ่าย เพื่อไม่ให้เกิดการเอาเปรียบองค์กรหรือแสวงหาผลประโยชน์จากหน้าที่การงานในความรับผิดชอบ

ความสัมพันธ์ระหว่างการกำกับดูแลกิจการที่ดี การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน สิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีนั้น ประกอบด้วย



รากฐานที่ 1 การควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน คือ กระบวนการ (process) ปฏิบัติงานที่คณะกรรมการบริษัท ฝ่ายบริหาร และบุคลากรขององค์กรจัดให้มีขึ้น เพื่อให้สามารถมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่า หากได้มีการปฏิบัติตาม

กระบวนการเหล่านี้แล้ว องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่ต้องการได้ โดยวัตถุประสงค์ของธุรกิจ ได้แก่

1. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน (Effectiveness and efficiency of operations)
2. ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน (Reliability of financial reporting)
3. การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance with applicable with laws and regulations)

การกำหนดวัตถุประสงค์ของธุรกิจขึ้นมา นั้น ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการทำงานให้ไปสู่วัตถุประสงค์นั้น และในขณะเดียวกันก็ต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วย การควบคุมต่างๆ เหล่านี้ ก็คือ การควบคุมกระบวนการภายในองค์กร หรือเรียกสั้นๆ ว่า การควบคุมภายในนั่นเอง

ดังนั้น ทุกหน่วยงานในองค์กรจะจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีความเหมาะสมขึ้นมา ผู้เขียนได้เคยกล่าวมาแล้วว่า การจัดวางระบบการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ที่ทราบดีว่างานจุดใดของตนมีความเสี่ยง จากนั้นก็จะประเมินความเสี่ยงและสร้างระบบการควบคุมขึ้นเพื่อป้องกันแก้ไข หรือตรวจหาความเสี่ยงเหล่านั้น โดยการควบคุมภายในมักจะถูกกำหนดออกมาในรูปของระเบียบข้อบังคับ หรือคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ และเช่นเดียวกัน การปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นมา นั้น ก็เป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน การควบคุมภายในดังกล่าวจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ช่วยให้ธุรกิจแข่งขันกับตลาดได้ ช่วยป้องกันการรั่วไหล ช่วยให้องค์กรเห็นฐานะการเงินที่ถูกต้องเชื่อถือได้ และในที่สุด ก็คือการช่วยให้องค์กรเติบโตได้อย่างมั่นคง

รากฐานที่ 2 การบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ การกำหนดแนวทางและกระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการและติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการบริหารและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารยอมรับได้ ซึ่งสามารถมองได้เป็น 2 มุมมอง คือ

- การกำจัดหรือลดปัจจัยต่างๆ ที่จะขัดขวางไม่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือ การปกป้องมูลค่าที่องค์กรมีอยู่ไม่ให้เกิดหายไป
- มองหาโอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ คือ การสร้างมูลค่าให้กับองค์กรการบริหารความเสี่ยงนั้นคล้ายกับการจัดวางระบบการควบคุมภายใน คือ มีการระบุ ประเมินและ

จัดหาวิธีการที่จะจัดการกับความเล็ง แต่ด้วยความที่เป็นศาสตร์ที่ใหม่กว่า และมีพื้นฐานมาจาก
ธุรกิจประกันภัยที่จะต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายนอกมากมาย จึงทำให้การ
บริหารความเสี่ยงมีมุมมองที่กว้างขึ้น โดยมองถึงความเสี่ยงที่เป็นผลมาจากปัจจัยภายนอก และที่
สำคัญ คือ การมองหาสิ่งที่เป็น โอกาสให้กับธุรกิจจากความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นด้วย การ
บริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานนั้นก็เป็นที่หน้าของผู้บริหารหน่วยงานเช่นเดียวกัน

รากฐานที่ 3 การตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายในมีบทบาททำให้มั่นใจว่ามีการควบคุมภายในที่เหมาะสม และการควบคุม
เหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร ตลอดจนมีนาระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่าง
เหมาะสม ตลอดจนช่วยถ่วงดุลอำนาจไม่ให้มีการใช้อำนาจไปในทางที่ผิดจากการที่หน่วยงานได้จัดให้มีระบบ
การควบคุมภายในของตน มีการบริหารความเสี่ยงและมีการปฏิบัติตามแล้ว ผู้ตรวจสอบภายในก็เหมือนเป็น
คนที่มากรองอีกชั้นหนึ่ง เพื่อให้ผู้เป็นเจ้าของ/ผู้ถือหุ้นนั้นเกิดความมั่นใจ

การตรวจสอบภายในนั้นก็ถือเป็นกลไกอย่างหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการควบคุมภายในและการ
บริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมยิ่งขึ้น เพราะบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจคิดว่าทำแค่นี้ก็เพียงพอแล้ว แต่ผู้
ตรวจสอบภายในเค้าก็จะมีการทดสอบว่าการควบคุมที่ปฏิบัติกันอยู่นั้นความเพียงพอจริงหรือไม่ หรือบางครั้ง
อาจมีการการปฏิบัติงานกันมานาน แม้ว่าจะมีความชำนาญ แต่ก็อาจทำให้ประมาทโดยละเลยบางจุดที่ควร
จะต้องควบคุมไป หากผู้ตรวจสอบภายในตรวจพบ เค้าจะเป็นคนไปเตือนให้เราระมัดระวังมากขึ้น ดังนั้น
หากผู้ตรวจสอบภายในเข้าไปปฏิบัติงานในหน่วยงานของเพื่อนๆ ก็อยากคิดมากเลยละ ช่วยให้ความร่วมมือ
กับพวกเขาด้วย เหมือนมีคนช่วยดูงานของเราอีกแรง สุดท้ายผลประโยชน์ก็ตกอยู่กับองค์กรของเรา

ดังนั้น หากองค์กรของเราสนับสนุนให้รากฐานทั้งสามประการนี้ สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ก็จะ
ช่วยส่งเสริมให้ต้นไม้ออกดอกผลที่ดีเยี่ยมออกมา เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย
ในองค์กร