

RISK MANAGEMENT SPECIALIST (RMS)

นักบริหารความเสี่ยงมืออาชีพ

TRISACADEMY
of Management

GOOD CORPORATE GOVERNANCE

การกำกับดูแลกิจการที่ดี

รองศาสตราจารย์ ดร. พรอนงค์ บุษราตระกูล

CIA, CFA, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

23 May 2014

3

Agenda :

- Overview of Corporate Governance
- Essential Structures of Corporate Governance
- Principle Functions and Responsibilities of The Board
- Futures and Trends

Overview of Corporate Governance

Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRISACADEMY
of Management

การบริหารจัดการองค์กรภายใต้ความไม่แน่นอน

รูปแบบการบริหารจัดการ

- วิสัยทัศน์
- พันธกิจ
- กลยุทธ์
- การจัดสรรทรัพยากร
- การจัดการ

ความท้าทาย

- โอกาส/ความเสียหาย
 - การแข่งขัน นวัตกรรม เทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค
- ข้อจำกัด
 - กฎหมาย กฎระเบียบ จากภายนอก (Mandatory)
 - กฎระเบียบจากภายใน / พันธะสัญญา (Voluntary)

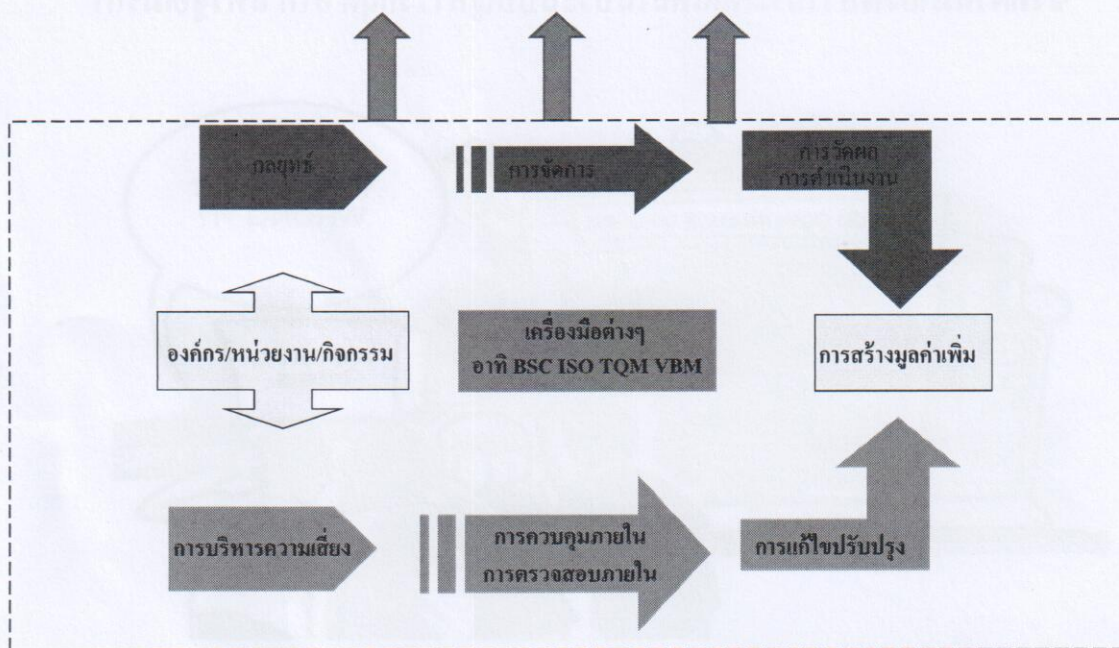
การเปลี่ยนแปลง

- การกำกับจากภาครัฐ / ความคาดหวังจากหน่วยงานภาครัฐ (Expectation for governance oversight)
- โลกาภิวัตน์ (Globalizations of making and operations)
- รูปแบบการดำเนินงานธุรกิจ (Changes in business models)
- ระเบียบ/มาตรฐานที่ซับซ้อน (Demands and complexity in laws, rules, regulations and standards)
- ความคาดหวังของความสามารถต่อความรับผิดชอบ ผลการปฏิบัติ (Expectation a for competencies accountabilities)
- เทคโนโลยี (Use of and reliance on evaluating technology)
- ความคาดหวังต่อการป้องกันทุจริต (Expectation relating to preventing and defecting corruption)

Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRISACADEMY
of Management

การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance)

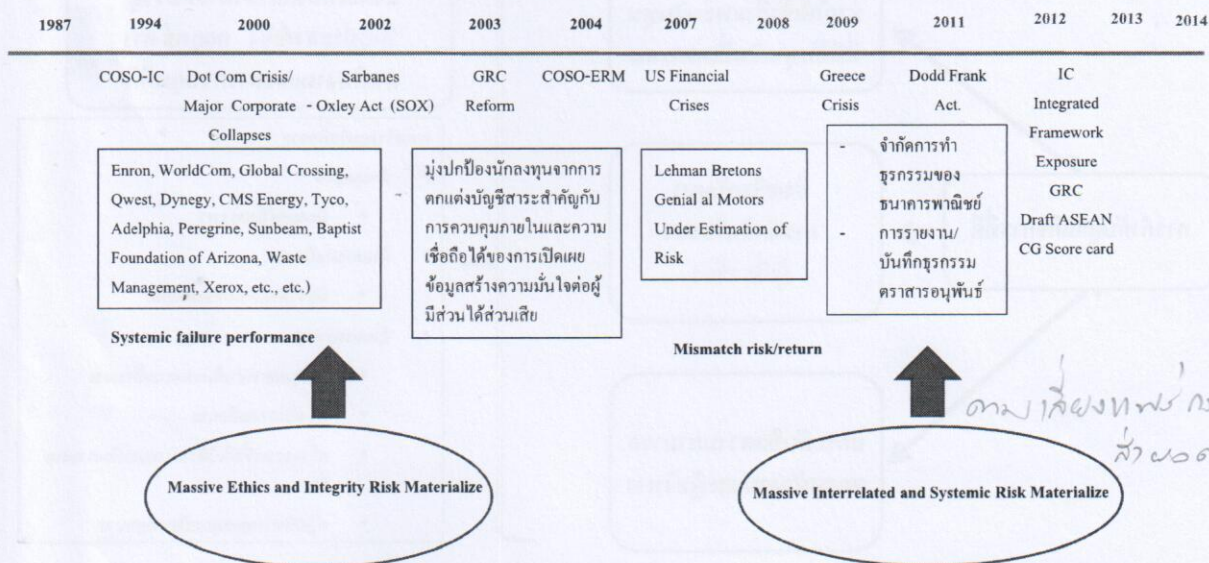


TRIS.ACADEMY
of Management

Copyright © 2014, TRIS Corporation.

พัฒนาการของแนวปฏิบัติที่ดี/มาตรฐานการปฏิบัติและเหตุการณ์สำคัญ

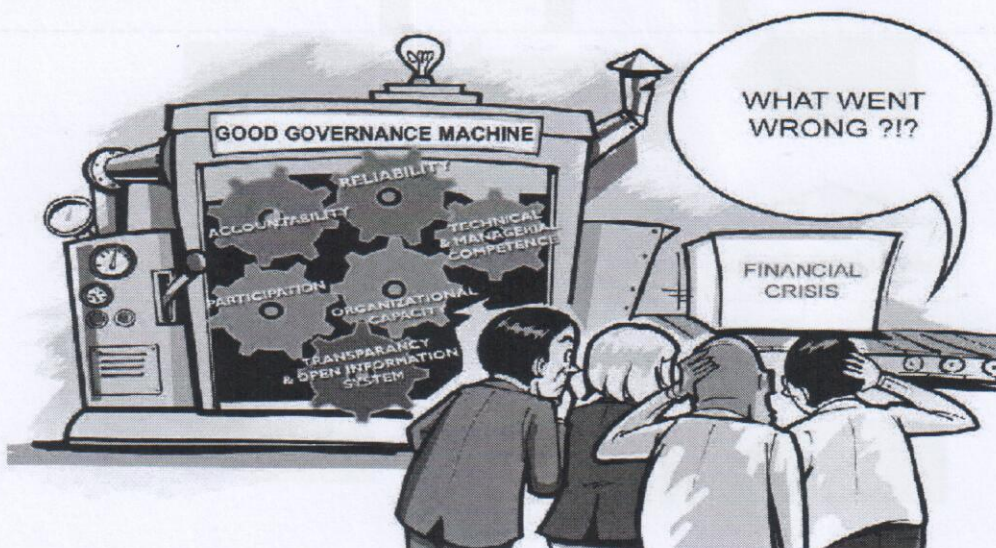
เป็นการสะท้อนถึงความสัมพันธ์ ระหว่างโอกาส ความเสี่ยงและแนวปฏิบัติ



TRIS.ACADEMY
of Management

Copyright © 2014, TRIS Corporation.

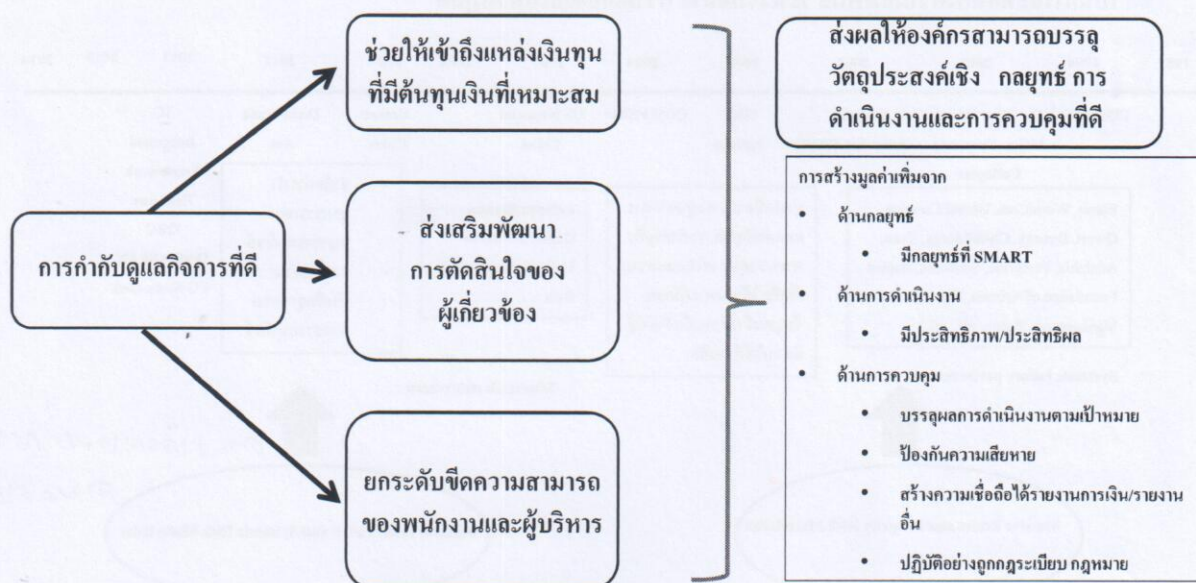
หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี พัฒนามาจากประเทศที่พัฒนาแล้ว
ซึ่งที่ผ่านมายังพบว่าประเทศเหล่านี้ประสบปัญหา /วิกฤต อาทิ สหรัฐอเมริกา



Copyright © 2014, TRIS Corporation.

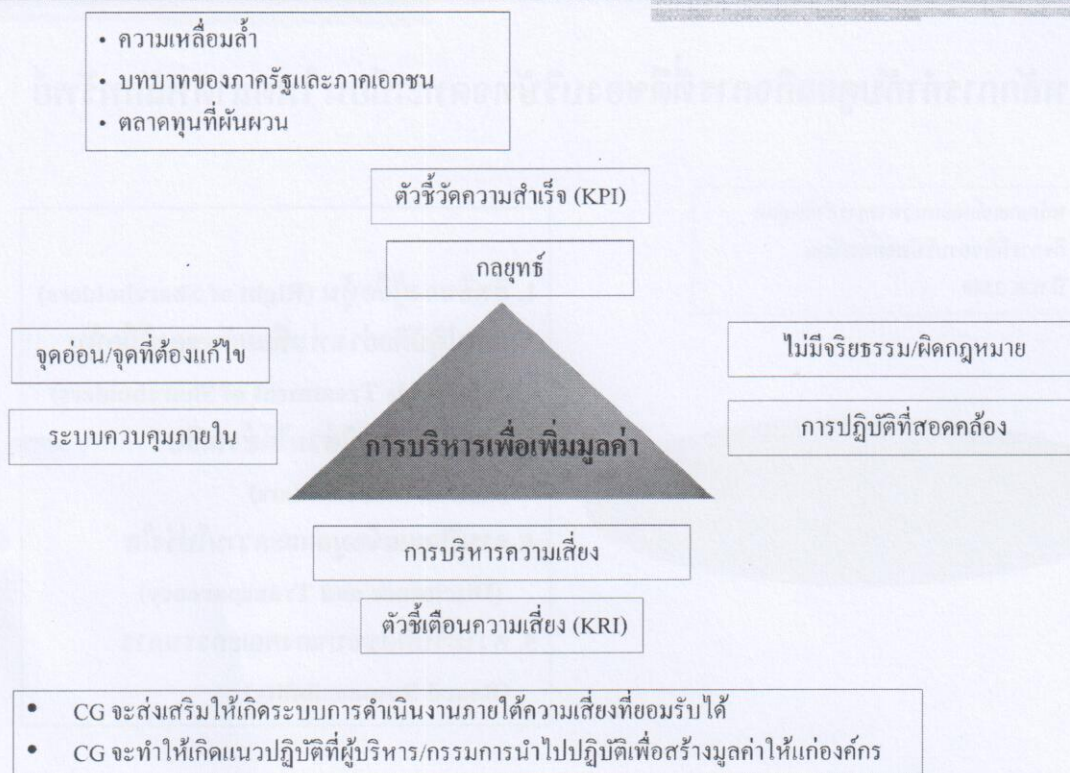
TRISACADEMY
of Management

ประโยชน์ของ “GCG” ต่อองค์กร



Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRISACADEMY
of Management



Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRISACADEMY
of Management

การกำกับดูแลกิจการไม่ได้มีคำจำกัดความเดียว แต่มีความหลากหลายขึ้นกับมุมมอง

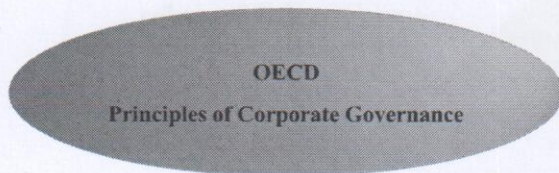
คำนิยาม CG ของ SET	คำนิยาม CG ของ OECD	คำนิยาม CG ของ World Bank
ระบบที่จัดให้มีโครงสร้างและกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการฝ่ายจัดการ และ ผู้มีส่วนได้เสียโดยตรง เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันนำไปสู่ความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่น	การกำกับดูแลกิจการ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคลต่างๆ ซึ่งได้แก่ คณะผู้บริหารของบริษัท คณะกรรมการบริษัท ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ทั้งนี้ การกำกับดูแลกิจการ เป็นโครงสร้างที่จะช่วยให้บริษัทสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ รวมทั้งวิธีการ กระบวนการและขั้นตอนในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ยั่งยืน ตลอดจนสามารถเฝ้าติดตามวัดผลการดำเนินงานของกิจการ ว่าเป็นไปตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่อีกด้วย การกำกับดูแลกิจการที่ดี ควรสามารถให้สิ่งจูงใจที่เหมาะสมที่จะทำให้คณะกรรมการและคณะผู้บริหาร ของบริษัทพยายามดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอันเป็นประโยชน์กับบริษัทและผู้ถือหุ้น และช่วยให้ระบบการติดตามและประเมินผลงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย	การกำกับดูแลกิจการเกี่ยวกับโครงสร้างและกระบวนการเพื่อกำหนดทิศทาง และการควบคุมกิจการ โดยกำกับกิจการเกี่ยวข้อง กับความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหาร กรรมการ เจ้าของที่มีอำนาจควบคุม เจ้าของของรายย่อยและผู้มีส่วนได้เสียอื่น การกำกับดูแลกิจการที่ดีจะสร้างความยั่งยืนของการพัฒนาทางเศรษฐกิจด้วยการยกระดับผลประโยชน์และการเข้าถึงแหล่งเงินทุน

Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRISACADEMY
of Management

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน ในตลาดหลักทรัพย์

หลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแล
กิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียน
ปี พ.ศ. 2549



1. สิทธิของผู้ถือหุ้น (Right of Shareholders)
2. การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น
(Equitable Treatment of Shareholders)
3. บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
(Role of Stakeholders)
4. การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส
(Disclosure and Transparency)
5. ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ
(Board Responsibility)

Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRISACADEMY
of Management

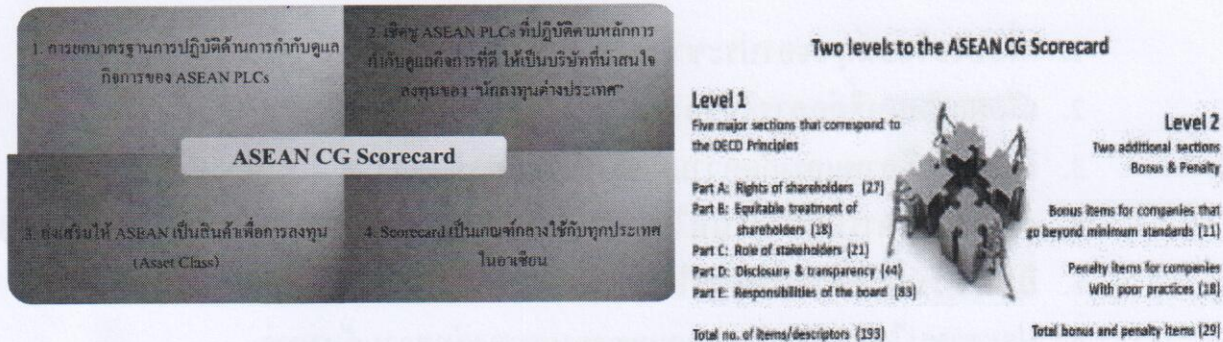
ASEAN CG Scorecard

- พัฒนามาตั้งแต่ ค.ศ. 2009
- จากความร่วมมือ สิงคโปร์ มาเลเซีย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ ไทย
- อิงกับกรอบ OECD และ ธนาคารโลก
- ประกอบด้วย 5 หมวด
 - สิทธิของผู้ถือหุ้น (Right of Shareholders)
 - การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น (Equitable Treatment of Shareholders)
 - บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Role of Stakeholders)
 - การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส (Disclosure and Transparency)
 - ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (Board Responsibility)
- มีการให้คะแนนโบนัสเมื่อปฏิบัติได้มากกว่าที่กำหนด และมีคะแนนลงโทษเมื่อปฏิบัติไม่ได้

Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRISACADEMY
of Management

- เครื่องมือวัดที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน
- เน้นในเรื่องของการมีกระบวนการทำงานที่ควรจะมี และ ให้เกิด การปฏิบัติจริง ตาม กระบวนการที่ควรจะมี



Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRISACADEMY
of Management

การปรับหลัก CG ไทยตามแนวทางของ ASEAN CG Scorecard

- สาระสำคัญ ได้แก่ การปรับปรุงหลักการจะเน้นด้านการปฏิบัติจริงและการเปิดเผยผลการปฏิบัติ
- ความแตกต่างของข้อกำหนด ที่ทำให้ต้องมีการกำหนดเพิ่มเติม อาทิ
 - กำหนดโครงสร้างของคณะกรรมการที่มีคุณสมบัติหลากหลาย
 - กำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการอิสระให้ชัดเจน
 - กำหนดนโยบายการต่อต้านการคอร์รัปชัน
 - กำหนดการรายงานการปฏิบัติตามจรรยาบรรณธุรกิจ และ นโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง และนโยบายเกี่ยวกับการดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคม

Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRISACADEMY
of Management

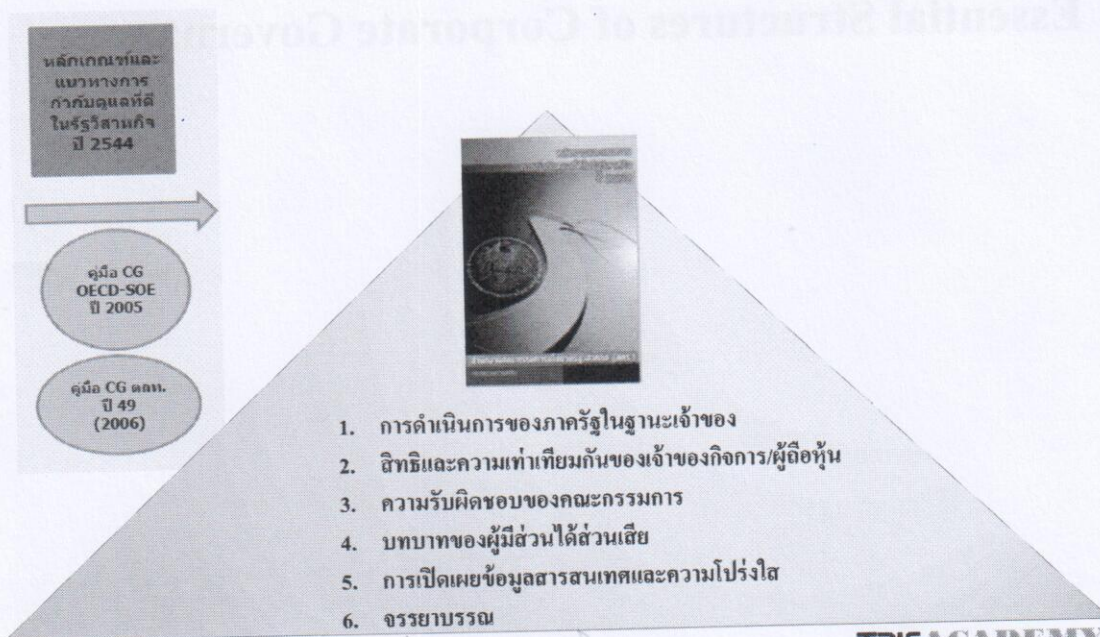
วาระแห่งชาติด้านจริยธรรม ธรรมาภิบาล และการป้องกันทุจริต และ ประพจน์มิชอบในภาครัฐ พระราชกฤษฎีกาบริหารปกครองที่ดี พ.ศ. 2546

1. เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
2. เพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น
5. มีการปรับปรุงส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
6. ประชาชนได้รับความสะดวกและตอบสนองต่อความต้องการ
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

หลักการ Good Corporate Governance ตามการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กำหนดโดยธนาคารโลก

- หลักนิติธรรม (Equity)
- หลักคุณธรรม (Integrity)
- หลักความโปร่งใส (Transparency)
- หลักการมีส่วนร่วม (Participation)
- หลักความรับผิดชอบ (Accountability)
- หลักความคุ้มค่า (Effectiveness)

หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ 2552



Copyright © 2014, TRIS Corporation.

หลักการ กำกับดูแลกิจการที่ดีของรัฐวิสาหกิจ (Principal of Good Corporate Governance for SOE)

1. ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ *ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีหน้าที่*
2. ความสำนึกในหน้าที่ *ผู้ปฏิบัติ*
3. การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและเท่าเทียมกัน
4. ความโปร่งใสในการดำเนินงาน *มาตรฐาน ISO 19011 / เมตริกการวัด*
5. การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
6. การมีจริยธรรม และจรรยาบรรณ
7. การมีส่วนร่วม *มาตรฐาน ISO 26000*

Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRISACADEMY of Management

Essential Structures of Corporate Governance

Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRISACADEMY
of Management

Essential Structures of Corporate Governance

ไม่ว่าจะเป็นความหมายที่มีการให้นิยามจากที่ใด แท้ที่จริงแล้วต่างมีที่มาจาก ประเด็นเดียวกัน ได้แก่ เรื่องของการจัดการความขัดแย้งทางผลประโยชน์ (Conflict of Interests) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างเหมาะสม

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders)

- เจ้าของ
- เจ้าหนี้
- ลูกค้า
- พนักงาน
- คู่ค้า
- สังคม

ผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน (Conflict of Interests)

- เจ้าของ กับ เจ้าหนี้
- เจ้าของ กับ ผู้บริหาร
- เจ้าของที่เป็นผู้บริหาร กับ เจ้าของที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร
- พนักงาน กับ ผู้บริหาร
- ลูกค้า กับ พนักงาน
- สังคม กับ องค์กร

Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRISACADEMY
of Management

กลไกของการจัดการ ความขัดแย้งทางผลประโยชน์

1. การสร้างการกำกับ ติดตาม กระตุ้นเตือน (Monitoring) เช่น การมีระบบประเมินผลอิง ตามผลงาน การมีระบบตรวจสอบ
2. การสร้างพันธะข้อผูกพัน (Bonding) ให้มีการปฏิบัติ หรือการห้ามไม่ให้ปฏิบัติ เช่น การมีคู่มือการปฏิบัติงาน การมีการกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงาน

ดังนั้น แนวปฏิบัติ ด้านการกำกับดูแลที่ดีขององค์กร จึงมีทั้งกลไกของการกำกับ ติดตาม กระตุ้นเตือน และการสร้างพันธะข้อผูกพัน มุ่งสู่ ความเสมอภาค/ เท่าเทียม ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กร

หลักการพื้นฐานของการสร้างการกำกับกิจการที่ดีขององค์กร

Good Corporate Governance-Basic Principal

- การเปิดเผยข้อมูลที่เหมาะสม :Appropriate Disclosures
- การมีจรรยาบรรณของคณะกรรมการบริษัท: Codes of Conduct for company directors
- การตรวจสอบภายใน :Internal Audits
- การแยกบทบาทหน้าที่ ของ Chair และ CEO *ประธานและ CEO*
- การมี คณะกรรมการบริษัท ที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร :Non-executive Directors
- การมี คณะกรรมการตรวจสอบ: Audit Committees
- การมี การตรวจสอบจากภายนอกที่เป็นอิสระ: Independent External Auditors
- การมี การรายงานทางการเงินที่เป็นมาตรฐาน :Standards of Financial Reporting
- นโยบายด้านจริยธรรม Code of Ethics
- การเปิดเผย การขัดแย้งทางผลประโยชน์ :Conflict of Interest and Disclosure
- การมีการบริหารความเสี่ยง :Risk Management

ตัวอย่าง การประยุกต์หลักการสู่การปฏิบัติ

1. ความรับผิดชอบต่อน้ำที่

- มีนโยบายที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ
- กำหนดภารกิจ/ผลลัพธ์ที่คาดหวัง ของแต่ละฝ่ายงานอย่างชัดเจน
- ทำให้ บุคลากร ฝ่ายงาน รับรู้ภารกิจ น้ำที่ ของตนที่จะต้องทำอะไร
- ส่งเสริมให้ บุคลากร ฝ่ายงาน มีความเข้าใจในภารกิจหน้าที่อย่างชัดเจน
- มีการผลักดันและสนับสนุนให้ทุกฝ่ายมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา
- ดำเนินการให้ บุคลากร ฝ่ายงาน ยึดหลักความถูกต้องในการปฏิบัติหน้าที่

2. ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตน

- บุคลากร ฝ่ายงาน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้สึกรับผิดชอบอย่างแท้จริง
- บุคลากร ฝ่ายงาน มีความเข้าใจว่าต้องรับผิดชอบต่อใครลักษณะใด แค่ไหนและอย่างไร

ตัวอย่าง การประยุกต์หลักการสู่การปฏิบัติ (ต่อ)

3. ความยุติธรรม

- พัฒนา หลักจริยธรรม ให้มีหลักการ วิธีปฏิบัติที่ชัดเจน
- เผยแพร่หลักจริยธรรม ให้เป็นที่รับรู้
- ใช้ หลักจริยธรรม เป็น พื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ
- มั่นใจได้ว่า นโยบาย กฎระเบียบต่างๆ มีความเสมอภาค สอดคล้องกับ หลักจริยธรรม

4. ความโปร่งใส

- มุ่งสู่ การเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการตัดสินใจต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มต่างๆ โดยเฉพาะผลการดำเนินงาน
- สร้างความเชื่อถือได้ เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก อาทิ ผู้ถือหุ้น นักลงทุนและตลาดทุน

ตัวอย่าง การประยุกต์หลักการสู่การปฏิบัติ (ต่อ)

5. คุณค่าระยะยาว

- มุ่งสู่ การสร้างคุณค่าในระยะยาวแก่องค์กร มากกว่า การพิจารณาให้
ความสำคัญ เฉพาะผลประโยชน์ในระยะสั้น
- มีวิสัยทัศน์ ที่ครอบคลุมระยะเวลาอย่างเพียงพอ เพื่อความมั่นคงและ
ยั่งยืน

6. การมีส่วนร่วม

- ส่งเสริมการมีส่วนร่วม แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตั้งแต่การกำหนด นโยบาย ป
จนถึงการดำเนินการของกิจกรรม
- การจัดทำ hearing ในเรื่องสำคัญ เรื่องที่ส่งผลกระทบในวงกว้าง

Principle Functions and Responsibilities of The Board

บทบาทของ คณะกรรมการบริษัทมาจาก

- หลักการ

เนื่องจากมีองค์การมีการแยกบทบาทระหว่างเจ้าของเงินทุน และ ผู้บริหาร
ส่งผลให้มี Agency cost เกิดขึ้นได้ ดังนั้น ตัวแทนของเจ้าของ
(คณะกรรมการ) จึงต้อง

- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังและมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อเจ้าของ
เงินทุน

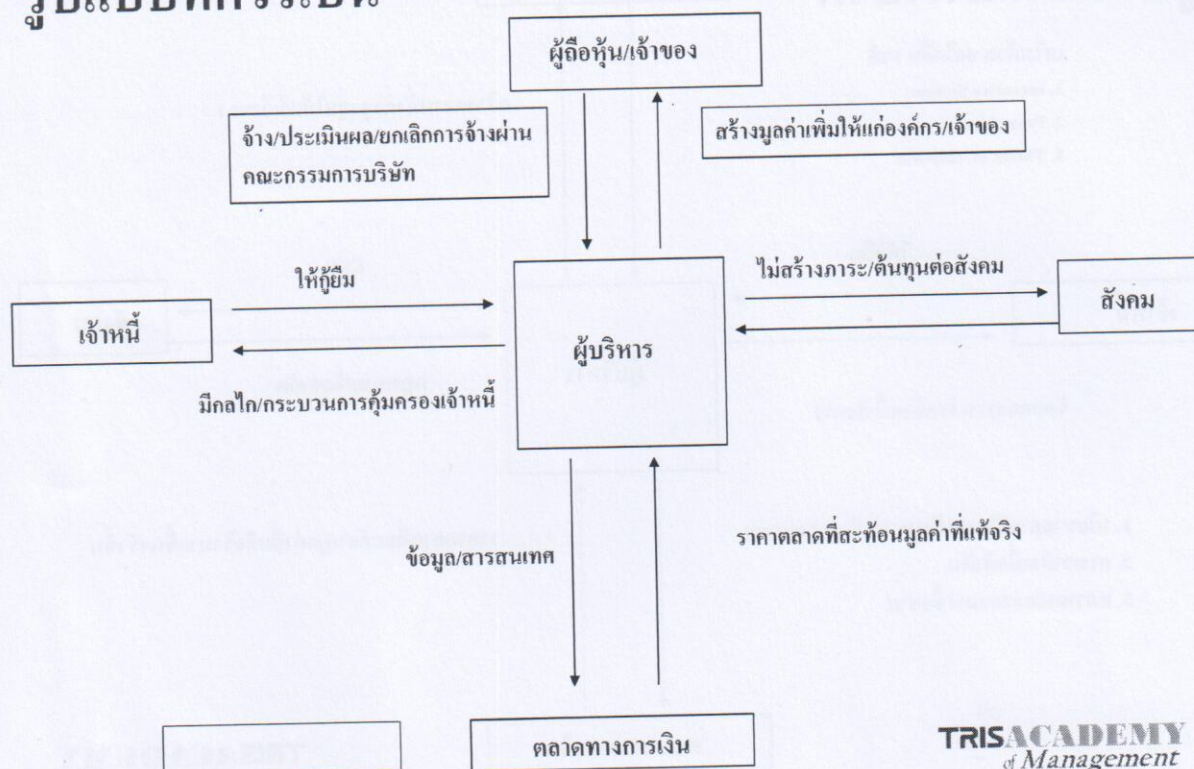
- คุณสมบัติ

- มีความรู้ ความสามารถ เวลาในการกำหนดทิศทางและควบคุม
- ไม่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่จะก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรม

ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

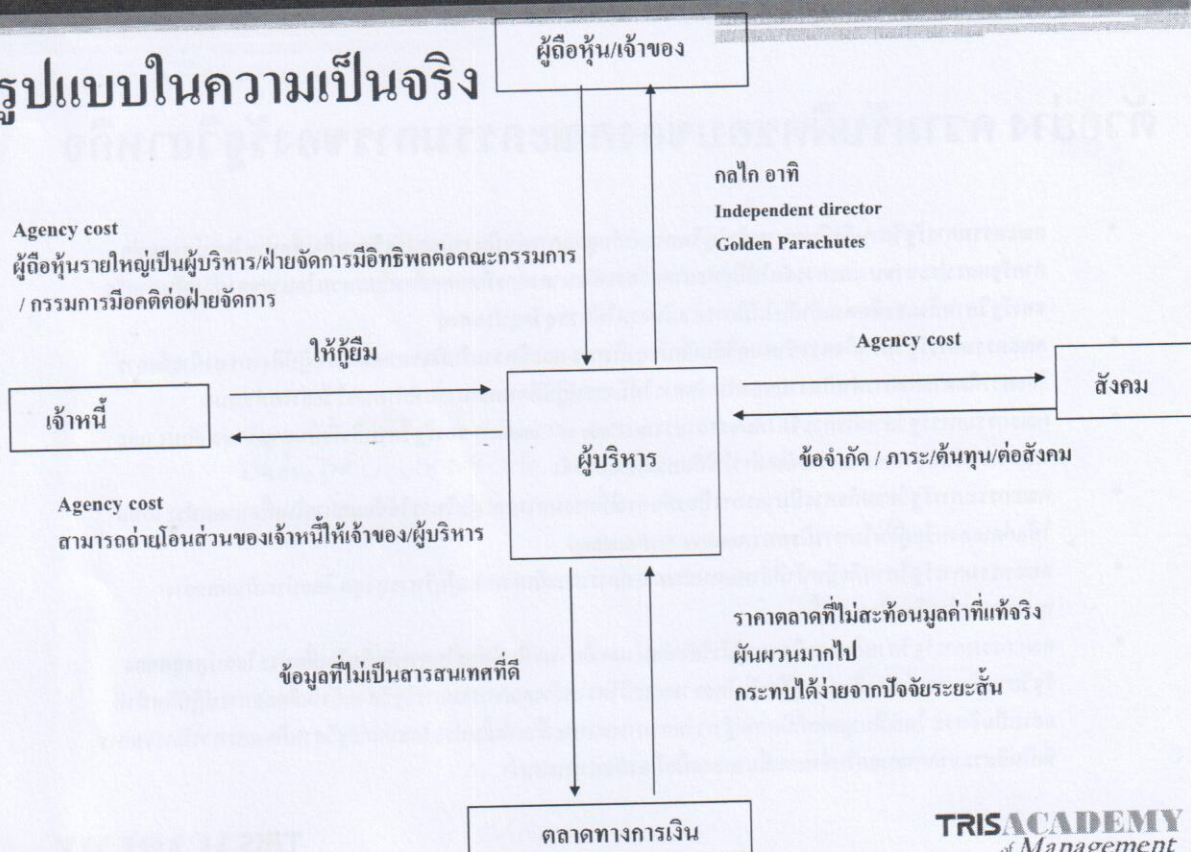
คณะกรรมการควรมีการแบ่งแยกหน้าที่ บทบาทความรับผิดชอบ ระหว่าง
กรรมการอย่างชัดเจน มีกระบวนการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการ มีความ
โปร่งใส ปราศจากอำนาจควบคุมของฝ่ายจัดการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับ
บุคคลภายนอก ซึ่งคณะกรรมการจะต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบ
ซื่อสัตย์สุจริต โดยคำนึงถึงประโยชน์ของบริษัท และเจ้าของ/ผู้ถือหุ้นทุกคนอย่างเท่า
เทียมกัน

รูปแบบที่ควรเป็น



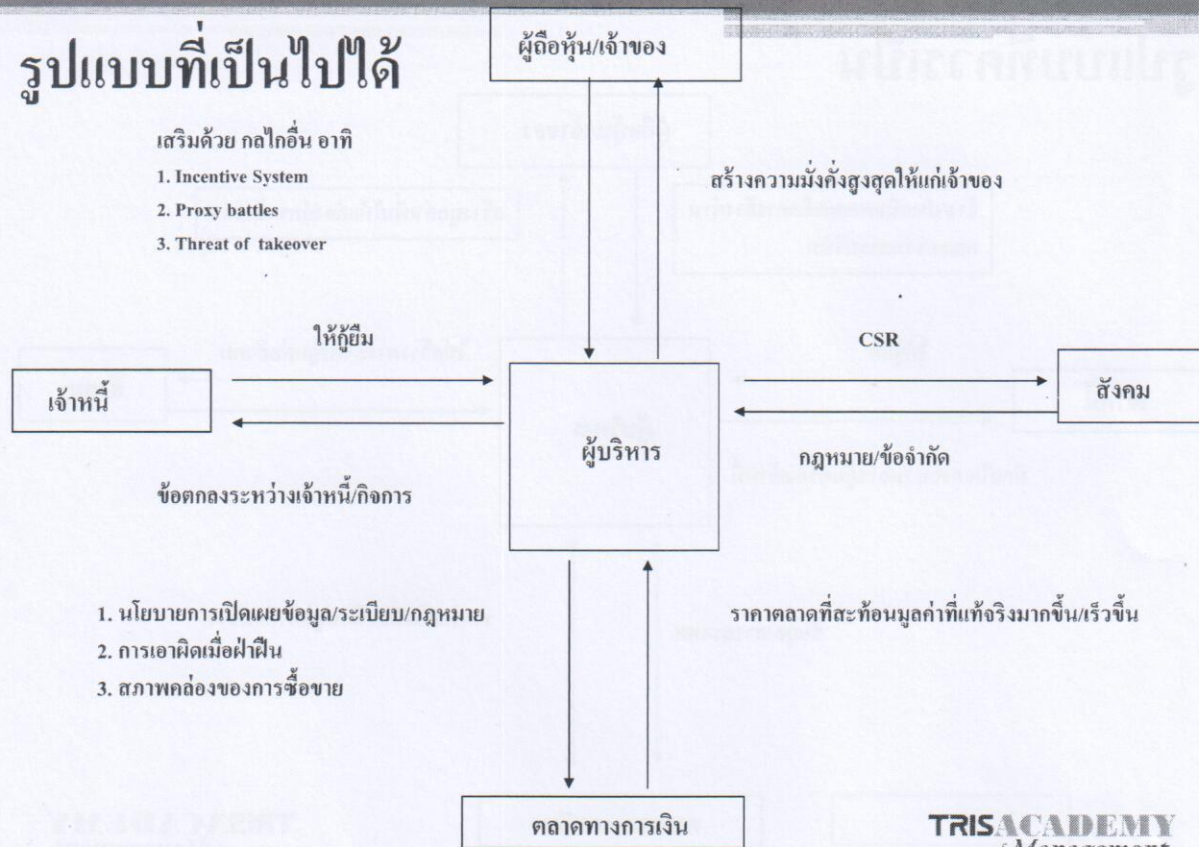
Copyright © 2014, TRIS Corporation.

รูปแบบในความเป็นจริง



Copyright © 2014, TRIS Corporation.

รูปแบบที่เป็นไปได้



Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRISACADEMY
of Management

ตัวอย่าง ความรับผิดชอบของคณะกรรมการของรัฐวิสาหกิจ

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อภาครัฐและประชาชน และควรจัดให้มียุทธศาสตร์การพัฒนางานที่สอดคล้องกับแนวนโยบายของผู้ถือหุ้นภาครัฐของรัฐวิสาหกิจและติดตามกำกับให้มีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนดค่านิยมของกิจการ และมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ โดยควรติดตามผลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการให้มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีจรรยาบรรณ (Code of Conduct) ของรัฐวิสาหกิจที่เป็นลายลักษณ์อักษร และทบทวน/ปรับปรุงจรรยาบรรณดังกล่าวให้ทันสมัยเป็นประจำ *ปรับปรุง จรรยาบรรณ*
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีมาตรการป้องกันกรณีที่มีการกระทำความผิดและผู้บริหารใช้ข้อมูลภายในเพื่อหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ (Abusive Self-dealing)
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลของผู้บริหารสูงสุด โดยประเมินผลอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรมีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ และมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจเพื่อประโยชน์สูงสุดของรัฐวิสาหกิจและเจ้าของกิจการ/ผู้ถือหุ้นโดยรวมและมีโครงสร้างคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระ โดยเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านที่เป็นประโยชน์แก่รัฐวิสาหกิจ และควรมีกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกในจำนวนที่มากพอเพื่อป้องกันการครอบงำ

Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRISACADEMY
of Management

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรประกอบด้วยกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกอย่างน้อยหนึ่งในสามของกรรมการทั้งคณะ โดยกรรมการที่เป็นอิสระจากภายนอกอย่างน้อยหนึ่งคนควรแต่งตั้งจากบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังจัดทำขึ้น
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีคณะกรรมการต่างๆ เช่น คณะอนุกรรมการสรรหา คณะอนุกรรมการพิจารณาคำตอบแทน คณะอนุกรรมการการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น เพื่อช่วยศึกษาและกลั่นกรองงานตามความจำเป็น
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรกำหนดบรรทัดฐานการปฏิบัติงานของคณะกรรมการอย่างมีหลักเกณฑ์ และประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองเทียบกับบรรทัดฐานดังกล่าวเป็นระยะๆ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลาเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจในประเด็นต่างๆ ได้อย่างรอบคอบเที่ยงตรง
- คำตอบแทนของกรรมการควรกำหนดอย่างเป็นธรรม โปร่งใส โดยอ้างอิงความมีประสิทธิภาพทางด้านการปฏิบัติงาน และคุณสมบัติของกรรมการเป็นสำคัญตลอดจนควรจัดคำตอบแทนให้อยู่ในลักษณะที่เปรียบเทียบได้กับกิจการหรือรัฐวิสาหกิจที่มีลักษณะทรัพย์สินหรือรายได้ใกล้เคียงกัน และมีลักษณะที่เชื่อมโยงได้กับผลปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจ

Futures and Trends

CORPORATE GOVERNANCE WATCH SCORES: A REVIEW OF CG IN ASIA

ACGA หรือ Asian Corporate Governance Association ทำการประเมินระดับการกำกับดูแลกิจการของประเทศในภูมิภาคเอเชีย 11 ประเทศ ทุก 2 ปี โดยออกรายงานที่เรียกว่า "CG Watch"

Market	2004	2005	2007	2010	2012	Chg 2012 VS 2010	
1. Singapore	75	70	65	67	69	+2	Improving, but culture needs to open more
2. Hong Kong	67	69	67	65	66	+1	Static, but reinvigorated regulator positive
3. Thailand	53	50	47	55	58	+3	Improving, but corruption a major issue
4. Japan	-	-	52	57	55	-2	Government stalling, companies opening
5. Malaysia	60	56	49	52	55	+3	Culture at last showing signs of openness
6. Taiwan	55	52	54	55	53	-2	Rules improving, but still behind the curve
7. India	62	61	56	48	51	+3	Enforcement up, Delhi an obstacle
8. Korea	58	50	49	45	49	+4	Government more open, chaebols closed
9. China	48	44	45	49	45	-4	Rules improve, but culture still weak
10. Philippines	50	48	41	37	41	+4	Improving, but will it be sustained?
11. Indonesia	40	37	37	40	37	-3	Regressing, but new regulator may help

Note: 2004:ACGA introduced a detailed survey and scoring.
 2005:ACGA made the methodology more rigorous.
 2007:ACGA enhanced the methodology further. (No survey in 2006.)

Source: "CG Watch", a joint report by ACGA (The Asian Corporate Governance Association) and CLSA Asia-Pacific Markets

Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRISACADEMY
of Management

ภาพรวมไทยได้อันดับที่ 3 (ปี 2007 ได้อันดับที่ 8 และปี 2010 ได้อันดับที่ 5 : สะท้อนการปรับตัวที่ดีขึ้นจริงหรือไม่

Countries	CG rules & Practices	Enforcement	Political/Regulatory environment	Adoption of IGAAP	CG Culture	Country Score
Singapore	68	64	73	87	54	69
Hong Kong	62	68	71	75	53	66
Thailand	62	44	54	80	50	58
Japan	45	57	52	70	53	55
Malaysia	52	39	63	80	38	55
Taiwan	50	35	56	77	46	53
India	49	42	56	63	43	51
Korea	43	39	56	75	34	49
China	43	33	46	70	30	45
Philippines	35	25	44	73	29	41
Indonesia	35	22	62	62	37	37

Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRISACADEMY
of Management

การสำรวจ GCR ล่าสุด ของบริษัทจดทะเบียน

จำนวนบริษัทที่สำรวจ

2544	2545	2546	2548	2549	2551	2552	2553	2554	2555	2556
133	234	337	371	402	448	290	480	497	513	526

วัตถุประสงค์

- วัดผลและติดตาม CG ของ บจ.
- เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจลงทุน
- เป็นข้อมูลในการพัฒนา CG ของ Regulator

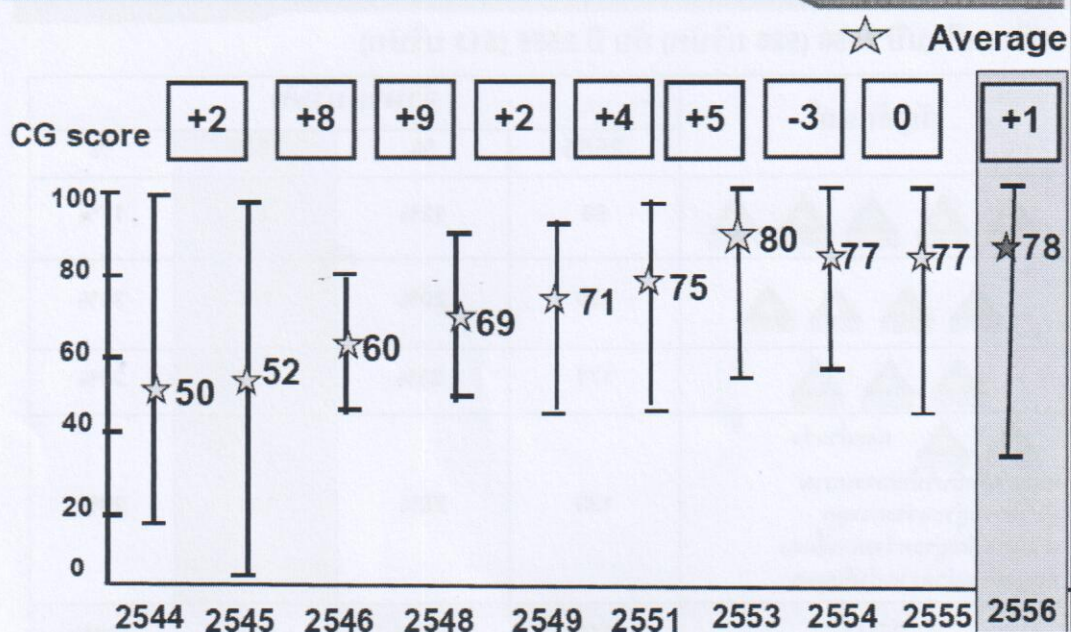
บริษัทที่สำรวจ

บจ. ทั้งหมดใน ดลท. และ MAI ยกเว้นกลุ่มฟื้นฟูกิจการและเข้าข่ายอาจถูกเพิกถอน

วิธีสำรวจ

สำรวจในมุมมองของนักลงทุนที่เข้าถึงข้อมูลเฉพาะที่เปิดเผยเท่านั้น

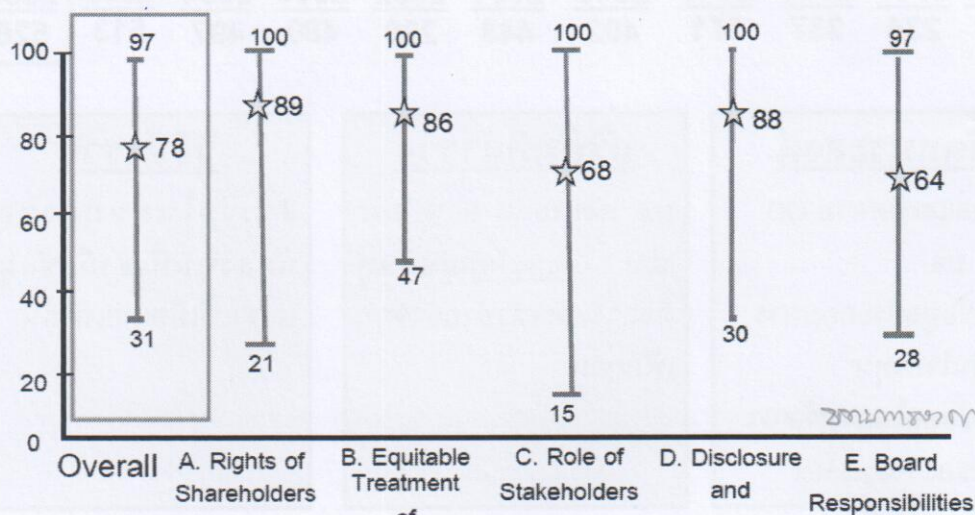
ผลการสำรวจ CGR ปี 2544-2556



วิเคราะห์ผลการสำรวจ CGR ปี 2556

CG Score by Category

I 2556 ☆ Average



Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRISACADEMY
of Management

ผลการจัดกลุ่มในปี 2556 vs 2555

เปรียบเทียบปี 2556 (526 บริษัท) กับ ปี 2555 (513 บริษัท)

สัญลักษณ์	จำนวนบริษัท			
	2555	%	2556	%
	59	12%	87	17%
	150	29%	166	31%
	171	33%	152	29%
และต่ำกว่า และบริษัทที่มีบริษัท/กรรมการ/ ผู้บริหารอยู่ระหว่างการถูก ดำเนินคดี/อยู่ระหว่างการชี้แจง ข้อมูลกับหน่วยงานกำกับดูแล	133	26%	121	23%
รวม	513	100%	526	100%

Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRISACADEMY
of Management

ประเด็นที่ควรปรับปรุง – Role of Stakeholders

- ควรกำหนดและเปิดเผยถึงนโยบายและสิ่งที่ได้ปฏิบัติเกี่ยวกับการป้องกันการละเมิดสิทธิมนุษยชน การปฏิบัติต่อเจ้าหน้าที่ และการหลีกเลี่ยงการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาหรือลิขสิทธิ์
- ควรกำหนดและเปิดเผยถึงนโยบายและสิ่งที่ได้ปฏิบัติเกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน
- ควรกำหนดและเปิดเผยถึงนโยบายและสิ่งที่ได้ปฏิบัติเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม
- ควรจัดให้มีช่องทางในการแจ้งเรื่องที่อาจเป็นการกระทำผิดถึงคณะกรรมการโดยตรง (Whistle Blowing)

ประเด็นที่ควรปรับปรุง – Board Responsibilities

- ควรกำหนดนโยบายจำกัดจำนวนบริษัทจดทะเบียนที่กรรมการจะดำรงตำแหน่งได้ และนโยบายจำกัดจำนวนวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการอิสระ
- ควรสนับสนุนให้กรรมการมีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง
- ควรจัดให้มีการประชุมระหว่างกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร โดยไม่มีฝ่ายจัดการ
- ควรจัดให้มีการประเมินผลงาน CEO และจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง CEO
- ควรจัดให้มี CG Committee และ Risk Management Committee

เกณฑ์การสำรวจปี 2557 ของบริษัทจดทะเบียน มุ่งสู่ CG ASEAN scorecard

หมวด	หลักเกณฑ์ การสำรวจ (ข้อ)		น้ำหนัก (%)	
	2554-56	2557	2554-56	2557 *
สิทธิของผู้ถือหุ้น	24	33	20	15
การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน	16	19	15	10
การคำนึงถึงบทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย	18	28	20	20
การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส	36	50	20	20
ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ	54	113	25	35
รวมทั้งสิ้น	148	243	100	100

* น้ำหนักในแต่ละหมวดของปี 2557 ยังไม่รวมข้อ Bonus/Penalty ซึ่งอยู่ระหว่างการพิจารณาของคณะกรรมการโครงการ

การประเมิน การกำกับดูแล (บรรษัทภิบาล)ในระดับประเทศ เทียบกับสากล

CG-ROSC

(Corporate Governance - Report on the Observance of Standards and Codes)

- In 2005, Thailand participated in the World Bank's country assessment program on Corporate Governance - Report on the Observance of Standards and Codes (CG-ROSC). The SEC played a key role to ensure complete assessment and effective cooperation between the World Bank's representatives and relevant market entities.
- The assessment criteria that captured both formal and informal dimensions of corporate governance practices were benchmarked against the OECD principles, which are divided into six key areas as follows:
 - (1) CG framework
 - (2) Rights of shareholders
 - (3) Equitable treatment of shareholders
 - (4) Roles of stakeholders in CG
 - (5) Disclosure and transparency
 - (6) Responsibilities of the Board

World Bank has established a program to assist its member countries in strengthening their corporate governance frameworks. The objectives of this program are to:

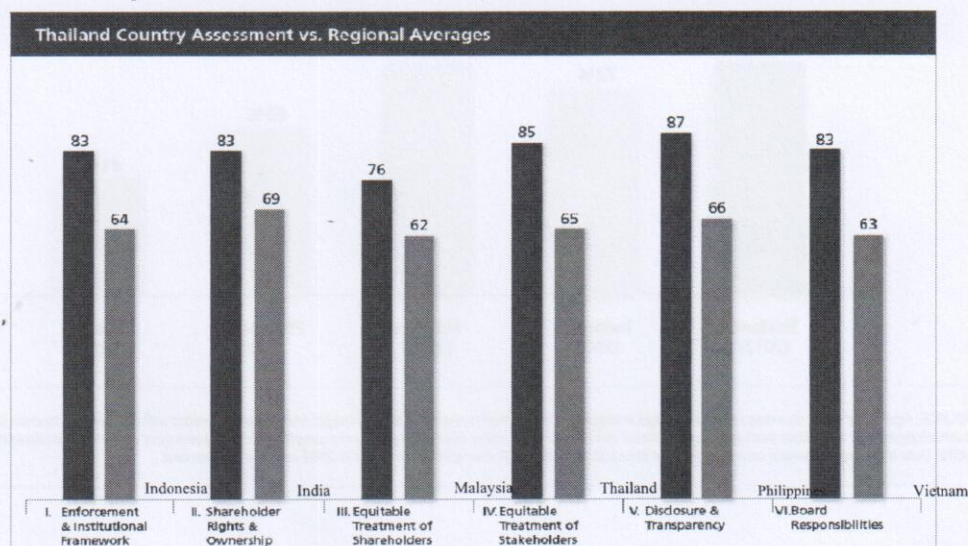
- Benchmark the country's corporate governance framework and company practices against the OECD Principles for Corporate Governance.
- Assist the country in developing and implementing a country action plan for improving institutional capacity with a view to strengthening the country's corporate governance framework.
- Raise awareness of good corporate governance practices among the country's public and private sector stakeholders.
- The World Bank conducts corporate governance country assessments under the ROSC initiative at the invitation of country authorities. The World Bank uses a diagnostic tool – a Template - that it has developed to gather pertinent information for preparing the Corporate Governance ROSC. The Template has five sections that are based on the OECD Principles.

Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRISACADEMY
of Management

Thailand (2012)
Selected Asia (Indonesia, India, Malaysia, Thailand, Philippines, Vietnam)

Summary of the Detailed Country Assessment: Thailand

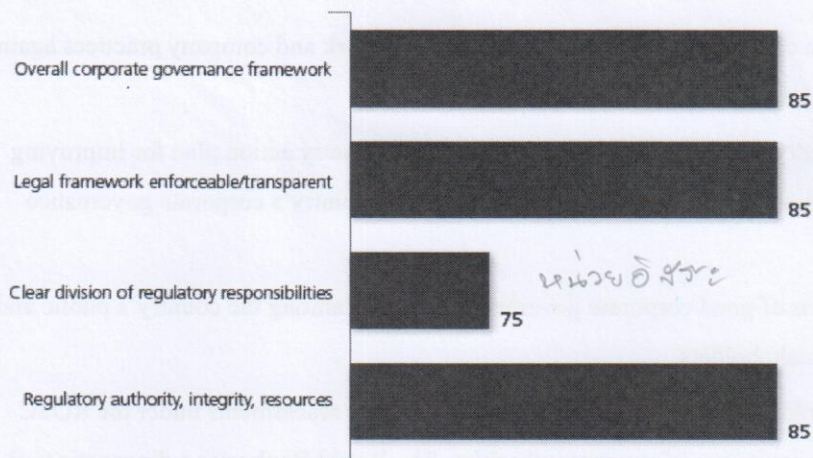


Framework 95% = fully implemented, 75-95% = Broadly implemented, 35-75% = Partially implemented, and less than 35% = not implemented.

Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRISACADEMY
of Management

OECD Principle Assessment: Corporate Governance Framework | THAILAND

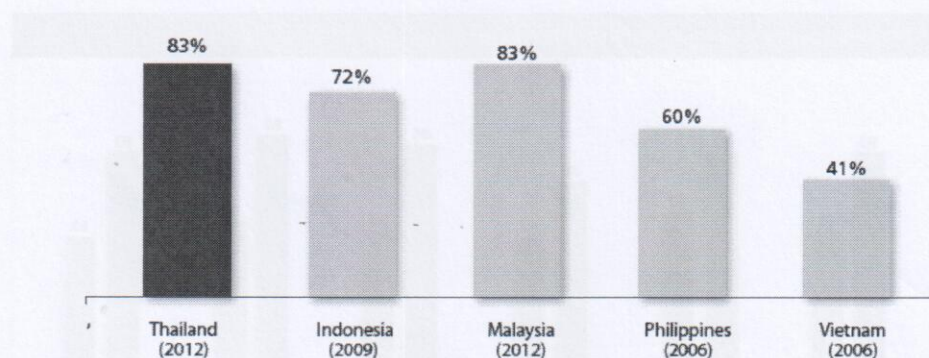


SOURCE: Detailed Country Assessment. Figures represent the percent implementation of each OECD Principle. 95% = Fully implemented, 75-95% = Broadly implemented, 35-75% = Partially implemented, and less than 35% = not implemented.

Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRISACADEMY
of Management

International Comparisons



SOURCE: Figures for other countries represent weight-averaging of scores from previous ROSCs. Averages should be interpreted with caution due to changing methodologies over time. Data from previous ROSCs are not directly comparable because reports were completed in prior years (year of ROSC publication in parenthesis).
NOTE: Data is missing for several countries because this section of the OECD Principles did not exist in 2003 and was not assessed.

Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRISACADEMY
of Management

ข้อเสนอแนะการปรับปรุงการดำเนินงานด้าน บรรษัทภิบาล ตลาดทุนไทย เพื่อให้ทัดเทียมสากลมากยิ่งขึ้น มีดังนี้

- การยกระดับธรรมาภิบาลของรัฐวิสาหกิจและปรับปรุงบทบาทภาครัฐในฐานะเป็นผู้ถือหุ้นบริษัทให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- การส่งเสริมความเป็นอิสระและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) และธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.)
- การปรับปรุงกฎหมายและกฎเกณฑ์ในการกำกับดูแลให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น
- การปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องในส่วนที่เกี่ยวกับการเยียวยาผู้ถือหุ้น ซึ่งรวมถึงการเพิ่มบทบาทของ ก.ล.ต. ในเรื่องดังกล่าว
- การมีมาตรการให้บริษัทจดทะเบียนปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชีสากลอย่างเต็มรูปแบบและเปิดเผยข้อมูลให้ครบถ้วนรวมทั้งข้อมูลที่ไม่ใช่ข้อมูลทางการเงิน
- การกำหนดแนวทางให้ชัดเจนเพื่อสร้างความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชีและการดำเนินงานของตัวกลางในตลาดทุน
- การดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างให้คณะกรรมการบริษัทมีความเป็นอิสระและดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRISACADEMY
of Management

จากปัจจุบัน สู่นาคต : มองไปข้างหน้า

ปัจจัยภายนอกกิจการ

Regulators Discipline

- ยกย่องมาตรฐานผู้สากล
- เพิ่มกรรมการอิสระ (50%)
- การประชุมกรรมการถี่ขึ้น (รายเดือน)

การปฏิรูปธรรมาภิบาล

Market Discipline

- เพิ่มกิจกรรม/บทบาทของผู้ถือหุ้น
- เพิ่มหัวข้อการเปิดเผย
- เปลี่ยนรูปแบบการออกเสียง (voting)

ปัจจัยภายในกิจการ

Company Discipline

ปรับผู้ถือหุ้นขององค์กร

ควรปรับผู้ถือหุ้นเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่เป็นการปฏิบัติแค่ให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ

Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRISACADEMY
of Management

ธรรมาภิบาลในประเทศไทย : รับมาเพื่อพัฒนาต่อ

ธรรมาภิบาลเป็นหลักของสากล แต่ของประเทศไทยยังมีเรื่องเฉพาะที่ต้องมุ่งเน้น

ประเด็นสำคัญ

- Rights of Shareholders (สิทธิของผู้ถือหุ้น)
- Equitable Treatment of Shareholders (การได้รับการปฏิบัติที่เทียมของผู้ถือหุ้น)
- บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติของผู้ถือหุ้น
- การเปิดเผยโปร่งใส
- ความรับผิดชอบต่อผู้บริหาร
- บทบาทและโครงสร้างของคณะกรรมการ

ประเด็นเกี่ยวโยง

- เสถียรภาพการเมือง
- การทุจริต/คอร์รัปชัน
- ความรับผิดชอบต่อสังคม
- สภาพแวดล้อม
- ความเหลื่อมล้ำ
- บทบาทของภาครัฐและภาคเอกชน
- ตลาดทุนที่ผันผวน

ปัจจัยสู่ความสำเร็จต่อการพัฒนาต่อในองค์กร

- มีเป้าหมายที่ดี
- มีทัศนคติ ต่อความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง
- มี core value ที่เชื่อมโยงกับการตัดสินใจ
- มีแนวทางตอบสนองต่อความเสี่ยงและ การเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม
- มีการประเมินผลที่ดีที่เชื่อมโยงกับมูลค่าที่สร้างได้
- มีกระบวนการตรวจสอบและติดตามที่ดี
- มีการปฏิบัติงาน (day to day) ที่มีประสิทธิภาพ
- มีสารสนเทศที่ดีสำหรับการตัดสินใจ
- มีการมุ่งสู่การเปิดเผย ความโปร่งใสที่เพิ่มขึ้น

การปรับท่าทีของผู้บริหารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร มุ่งสู่การกำกับดูแลกิจการที่ดี

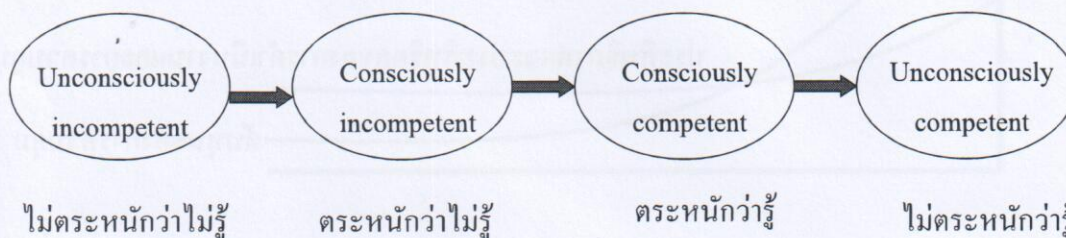
- จัดให้มีการแก้ไข/ควบคุมที่เหมาะสม (Corrective actions/ Internal control)
- นำกิจกรรมอ้างอิงต่อความเสี่ยง (Risk based activities)
- สร้างการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง (Risk based Audit)
- จัดให้มีการประเมินตนเอง (Self appraisal / assessment)
- ให้คำแนะนำเชิงสร้างสรรค์ (Constructive suggestions)
- มีการวัดผลอิงกับผลการดำเนินงาน (Value / Performance focusing)
- มุ่งสู่องค์กรที่โปร่งใส (Transparency organization)
- มีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม (Ethical behavior)

Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRISACADEMY
of Management

การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม/ ทักษะ/ การปฏิบัติ

- ปัจจุบันมีวิกฤตเกิดขึ้นมาก ทั้งในระดับ องค์กร ประเทศ ภูมิภาค และ โลก รวมทั้งหลากหลายสาเหตุ แต่จะเห็นความเชื่อมโยงกันมากขึ้น
- วิกฤตที่เกิดขึ้นกระทบต่อเป้าหมายหรือการเติบโตที่คาดหวัง
- ทางแก้จึงไม่อาจแก้โดยปรับที่เป้าหมายหรือการเติบโตที่คาดหวัง
- แต่ควรปรับที่ “global solutions” ซึ่งคือ “changing behavior” *ปรับพฤติกรรม*
- โดย การนำ แนวปฏิบัติ ด้าน “CG” เข้ามาเพื่อให้ยั่งยืน ต้อง เริ่มที่ “changing behavior” เช่นกัน



Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRISACADEMY
of Management

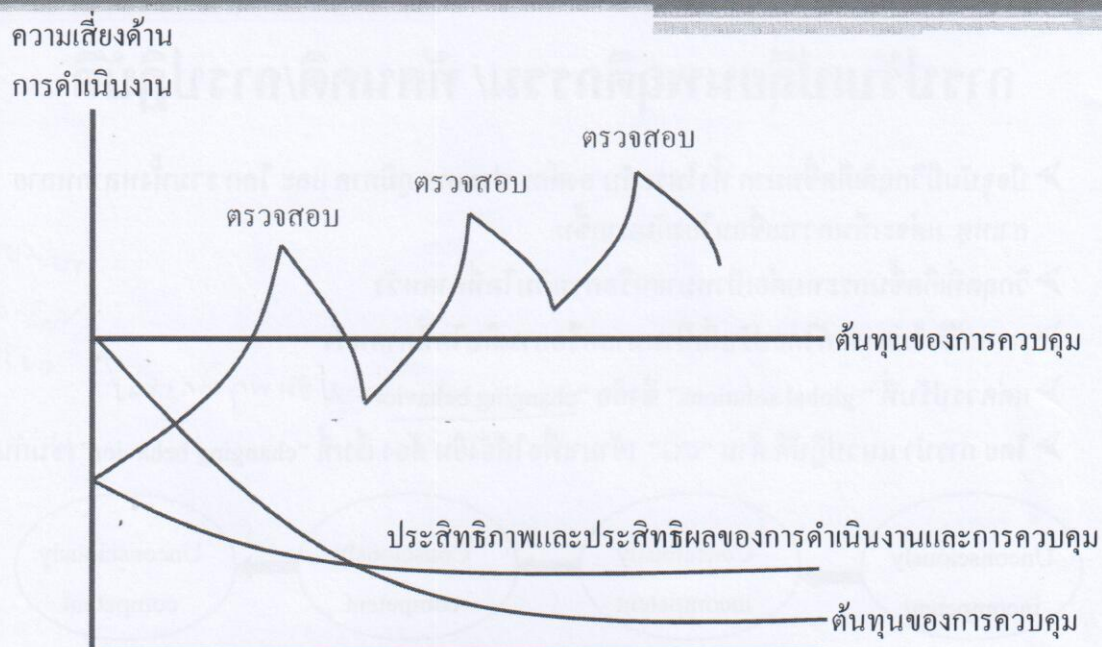
สรุปท้ายสุด

การควบคุมตนเอง

- กลัวผิดพลาด
- กลัวผิดกฎระเบียบ
- โดนสั่งการจากภายนอก

การกำกับดูแล

- อยากเพิ่มมูลค่า
- อยากมีภาพลักษณ์ที่ดี
- อยากปฏิบัติจากภายใน



การปฏิบัติตามแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพียงพอต่อ การกำกับ บริหาร จัดการองค์กรที่ดีหรือไม่?

G

R

C

การบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างเชื่อถือได้ ภายใต้ความท้าทาย และบนความถูกต้อง โปร่งใส

Principal Performance

ผลประกอบการ ที่มีความสม่ำเสมอ และ มีความยั่งยืน
สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผลประกอบการนั้นต้องสมเหตุสมผลอย่างไม่มีอคติ

Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRIS.ACADEMY
of Management

เป้าหมายกับผลสำเร็จ/ผลลัพธ์ GRC

- การบริหารจัดการที่ดีขึ้นในการส่งผลให้ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น
- มีการตัดสินใจที่ดีขึ้น (ถูกต้อง ถูกเวลา)
- ลดโอกาสของการตัดสินใจผิด (ผิดขั้นตอน ผิดผู้ตัดสินใจ)
- ลดข้อผิดพลาด ความล้มเหลว ความเสียหาย
- เพิ่มและรักษาทัศนคติด้านจริยธรรม จิตสำนึกที่ดีและถูกต้องต่อความท้าทายของบุคลากร

ปัจจุบัน

- ตรวจสอบเป็นระยะ
- ตอบสนองของธุรกรรมที่เกิดขึ้น
- สุ่มตัวอย่าง
- ไม่ต่อเนื่อง เชื่อมโยงกัน

มุ่งสู่

- ต่อเนื่อง เชื่อมโยง
- รวบรวม / บูรณาการ

Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRIS.ACADEMY
of Management

ผลลัพธ์

- Business Stewardship
- ลดโอกาสเกิดของการฝ่าฝืนกฎระเบียบ กฎหมาย
- การติดตามอย่างต่อเนื่องกับการเปลี่ยนแปลง
- สร้างความเชื่อมั่น
- เป็นแบบอย่างที่ดี

Copyright © 2014, TRIS Corporation.

TRISACADEMY
of Management

Q & A

Thank You

สถาบันวิชาการจัดการ

TRIS Academy of Management

บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

อาคารสีลมคอมเพล็กซ์ ชั้น 24

เลขที่ 191 ถนนสีลม แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10150

โทรศัพท์ 0 2231 3011 ต่อ318 โทรสาร 0 2231 3680

e-Mail : trisacademy@tris.co.th

www.trisacademy.com

Copyright © 2014, TRIS Corporation.