

10. การควบคุมภายใน

ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทครั้งที่ 54/2547 เมื่อวันที่ 9 สิงหาคม 2547 โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระจำนวน 3 ท่านเข้าร่วมประชุมด้วย คณะกรรมการบริษัทได้ประเมินระบบการควบคุมภายในโดยการซักถามข้อมูลจากฝ่ายบริหารและผู้ตรวจสอบภายใน ในด้านต่างๆ 5 ด้าน ได้แก่

1. องค์การและสภาพแวดล้อม
2. การบริหารความเสี่ยง
3. การควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร
4. ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล
5. ระบบการติดตาม

คณะกรรมการบริษัทได้ร่วมกันพิจารณาสอบถามผลการประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายในของบริษัทที่ผ่านการพิจารณาร่วมกันของคณะกรรมการตรวจสอบ ฝ่ายจัดการและผู้ตรวจสอบภายในของบริษัทซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนการประเมินและตรวจสอบระบบควบคุมภายในซึ่งได้รับการว่าจ้างมาจากบริษัทที่ปรึกษาภายนอก และเห็นว่าโดยรวมบริษัทมีระบบการควบคุมภายในที่ดี เพียงพอและเหมาะสมกับสภาพธุรกิจ ดังต่อไปนี้

- บริษัทมีโครงสร้างองค์กรและสภาพแวดล้อมที่ดีและส่งเสริมระบบการควบคุมภายในให้ดำเนินไปตามที่บริษัทได้วางนโยบายไว้ โดยมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจอย่างชัดเจนและวัดผลได้เพื่อให้เป็นแนวทางปฏิบัติแก่องค์กร
- บริษัทมีการประเมินการดำเนินธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ และมีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยที่ผู้บริหารของบริษัทมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัจจัยความเสี่ยงและร่วมกันกำหนดมาตรการเพื่อลดความเสี่ยงเหล่านั้น
- ในด้านของการควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารนั้น คณะกรรมการบริษัทมีความเห็นว่าการควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ดี แม้ในบางแผนกจะยังมีข้อบกพร่องในเรื่องของการยังไม่ได้แยกหน้าที่บันทึกการออกจากหน้าที่ในการจัดเก็บดูแลทรัพย์สินประเภทสินค้าคงเหลือ ซึ่งจากการตรวจสอบโดยคณะกรรมการตรวจสอบและผู้ตรวจสอบภายในพบว่าสาเหตุที่ไม่ได้มีการแยกหน้าที่ทั้งสองออกจากกันเป็นเพราะว่าที่ผ่านมาบริษัทยังมีขนาดธุรกิจที่เล็ก ทำให้พนักงานหนึ่งคนอาจต้องทำหน้าที่หลายอย่าง อย่างไรก็ตาม ในช่วงที่ผ่านมา คณะกรรมการตรวจสอบและผู้ตรวจสอบภายในไม่พบการทุจริตอันเนื่องมาจากการไม่ได้แยกหน้าที่ทั้งสองออกจากกัน คณะกรรมการบริษัทได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดให้มีกลไกในการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance Mechanism) ระหว่างหน้าที่งาน 3 ด้าน อันได้แก่ หน้าที่ในการอนุมัติการก่อให้เกิดรายการ หน้าที่การบันทึกรายการบัญชีและข้อมูลสารสนเทศ และหน้าที่ในการจัดเก็บและดูแลทรัพย์สิน และได้มีการดำเนินการตามขั้นตอนดังที่ได้แสดงไว้ในส่วนสุดท้ายของส่วนที่ 2.10 นี้
- บริษัทมีระบบการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศที่ดี ทำให้สะดวกต่อการนำข้อมูลที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสม มีการจัดทำรายงานที่มีสาระสำคัญและข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจที่ครบถ้วนให้คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณาก่อนการประชุมทุกครั้ง และมีการจัดเก็บเอกสารที่ครบถ้วนและเป็นหมวดหมู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเอกสารทางการเงินที่มีความสำคัญต่อการจัดทำรายงานทางการเงินให้แก่คณะกรรมการบริษัทได้พิจารณา

- บริษัทมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอโดยการจัดทำ Business Monthly Report เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ได้วางไว้ และจัดให้มีผู้ตรวจสอบภายในซึ่งทำหน้าที่สอบทานการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายในที่ได้วางไว้

ในส่วนของการตรวจสอบและประเมินระบบควบคุมภายในของบริษัทโดยผู้ตรวจสอบภายในนั้น ผู้ตรวจสอบภายในมีความเห็นเช่นเดียวกันกับคณะกรรมการตรวจสอบว่าระบบการควบคุมภายในของบริษัทโดยรวมอยู่ในเกณฑ์ดี แม้ว่าจะมีจุดบกพร่องอยู่บ้าง อันได้แก่

1. การมีความซ้ำซ้อนในการจัดเก็บข้อมูลของบางฝ่ายภายในบริษัทซึ่งอาจทำให้เสียเวลาและเปลืองทรัพยากรในการทำงานอยู่บ้าง อย่างไรก็ตาม ผู้ตรวจสอบภายในไม่พบข้อบกพร่องเกี่ยวกับความไม่ครบถ้วนเพียงพอของข้อมูล อย่างไรก็ตาม บริษัทได้เริ่มดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวแล้วโดยมีแผนที่จะปรับปรุงระบบสารสนเทศภายในของบริษัททั้งระบบ โดยเริ่มดำเนินการจากฝ่ายบัญชีและการเงินก่อนและจะขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นๆ ได้แก่ ฝ่ายการตลาด, ฝ่ายจัดซื้อ, ฝ่ายผลิตและวางแผนผลิตต่อไป
2. การไม่มีการกำหนดอำนาจในการอนุมัติวงเงินที่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งในปัจจุบันบริษัทได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวแล้วโดยมีการแบ่งแยกขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการอนุมัติวงเงินระหว่างตำแหน่งอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

ในส่วนของระบบควบคุมภายในของ TAPM นั้น คณะกรรมการตรวจสอบได้เข้าไปตรวจสอบและประเมินความเพียงพอและเหมาะสมของระบบควบคุมภายในของ TAPM ในเบื้องต้น และมีความเห็นว่า TAPM ยังมีจุดบกพร่องจากการที่ผู้จัดการและผู้บริหารคนหนึ่งๆอาจมีหน้าที่และความรับผิดชอบหลายอย่างในเวลาเดียวกัน อันเนื่องมาจากการที่ขอบเขตของงานมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นตามการเจริญเติบโตทางธุรกิจ แต่ในปัจจุบัน TAPM มีพนักงานในระดับผู้จัดการและผู้บริหารเพียง 4 ท่านเท่านั้น ซึ่ง TAPM ก็ได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยมีการกระจายขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไปยังพนักงานในระดับปฏิบัติการมากขึ้น รวมถึงการที่คณะกรรมการบริษัทได้มีการตรวจสอบและดูแลการดำเนินกิจการของ TAPM อย่างใกล้ชิดและเป็นประจำ

แผนการดำเนินการเพื่อจัดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่อย่างชัดเจนระหว่างหน้าที่ในการอนุมัติการก่อให้เกิดรายการ หน้าที่การบันทึกรายการบัญชีและข้อมูลสารสนเทศ และหน้าที่ในการจัดเก็บและดูแลทรัพย์สิน

(ก) การเปลี่ยนแปลงผังการจัดองค์กร (รายละเอียดเกี่ยวกับผังโครงสร้างองค์กรฉบับใหม่ได้แสดงไว้ในส่วนที่ 2.9)

1. แยกหน้าที่การจัดเก็บวัตถุดิบและวัสดุสิ้นเปลืองออกจากความรับผิดชอบของส่วนการจัดซื้อ โดยให้มาอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของส่วนคลังสินค้า ซึ่งเป็นหน่วยงานที่จัดขึ้นมาใหม่โดยจะขึ้นตรงต่อรองกรรมการผู้จัดการ ซึ่งการปรับเปลี่ยนนี้จะเป็นการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างการก่อให้เกิดและอนุมัติรายการจัดซื้อออกจากการจัดเก็บและดูแลรักษาวัตถุดิบ
2. แยกหน้าที่การจัดเก็บสินค้าสำเร็จรูปออกจากความรับผิดชอบของส่วนการตลาด โดยให้มาอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของส่วนคลังสินค้า ซึ่งการปรับเปลี่ยนนี้จะเป็นการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างการก่อให้เกิดและอนุมัติรายการขายออกจากการจัดเก็บและดูแลรักษาสินค้าสำเร็จรูป

3. แยกหน้าที่การบันทึกรายการเคลื่อนไหวของวัตถุดิบและวัสดุสิ้นเปลืองออกมาจากความรับผิดชอบของส่วนการจัดซื้อ โดยให้มาอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของส่วนบัญชี ดูแลและรับผิดชอบโดยพนักงานบัญชีสินค้าคงเหลือ ซึ่งการปรับเปลี่ยนนี้จะเป็นการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างการก่อให้เกิดและอนุมัติรายการจัดซื้อออกจากการบันทึกการบัญชีและข้อมูลสารสนเทศ
4. แยกหน้าที่การบันทึกรายการเคลื่อนไหวของสินค้าสำเร็จรูปออกมาจากความรับผิดชอบของส่วนการตลาด โดยให้มาอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของส่วนบัญชี ดูแลและรับผิดชอบโดยพนักงานบัญชีสินค้าคงเหลือ ซึ่งการปรับเปลี่ยนนี้จะเป็นการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างการก่อให้เกิดรายการขายสินค้าออกจากการบันทึกการบัญชีและข้อมูลสารสนเทศ
5. จัดแยกการสังกัดของส่วนจัดซื้อ ส่วนงานบัญชีและการเงิน และส่วนงานจัดเก็บวัตถุดิบ วัสดุสิ้นเปลือง และสินค้าสำเร็จรูปซึ่งเป็นหน่วยงานใหม่ (ดูรายละเอียดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรใหม่ในส่วนที่ 2.9 การจัดการ)

(ข) ตารางเวลาสำหรับการดำเนินการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างหน่วยงานทั้ง 3 ฝ่าย

การดำเนินการ	ระยะเวลาที่คาดว่าจะการดำเนินงานจะเสร็จสิ้น
1. จัดทำแผนคู่มือระบบงานใหม่ในส่วนที่เปลี่ยนแปลง จัดเตรียมสถานที่สำหรับการโยกย้าย จัดทำคู่มือลักษณะงาน (Job Description) ระบบเอกสารและบันทึกที่เกี่ยวข้อง	17 พฤศจิกายน 2547
2. ประกาศผังองค์กรใหม่ รวมถึงดำเนินการโอนย้ายบุคลากรเพื่อรองรับผังองค์กรใหม่	18 พฤศจิกายน 2547
3. จัดอบรมบุคลากรในหน่วยงานที่เปลี่ยนแปลงใหม่ซึ่งรวมถึงผู้บังคับบัญชา และพนักงานในระดับปฏิบัติงานเพื่อให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมายและระบบงานที่มีการเปลี่ยนแปลง	19 พฤศจิกายน 2547
4. เริ่มดำเนินการตามระบบใหม่ที่ได้ออกไว้	22 พฤศจิกายน 2547
5. ผู้ตรวจสอบภายในสัมภาษณ์พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน้าที่งานที่ได้รับการปรับเปลี่ยนทุกคนเพื่อสอบถามให้มั่นใจว่าพนักงานมีความเข้าใจในหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายใหม่เพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้คำแนะนำเพิ่มเติมหากพบว่ายังมีความเข้าใจผิดในหน้าที่งานส่วนใด	26 พฤศจิกายน 2547
6. ผู้ตรวจสอบภายในสอบถามโดยการสุ่มตรวจสอบเอกสารที่พนักงานจัดทำเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องครบถ้วนและให้คำแนะนำเพิ่มเติมหากพบว่ามีความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน	31 ธันวาคม 2547

การดำเนินการ	ระยะเวลาที่คาดว่าจะการดำเนินงานจะเสร็จสิ้น
7. สุ่มตรวจสอบผลการดำเนินการและประสิทธิผลของระบบโดยผู้ตรวจสอบภายในและพนักงานของบริษัทฯ และประชุมร่วมกันเพื่อวิเคราะห์จุดอ่อนและหามาตรการในการปรับปรุงระบบ	31 มกราคม 2548