



10. การควบคุมภายใน

ปัจจุบัน บริษัทมีคณะกรรมการตรวจสอบ จำนวน 3 ท่าน ซึ่งแต่งตั้ง ตั้งแต่วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2548 เพื่อดูแลให้ระบบการควบคุมภายในให้เป็นไปตามที่กำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทั้งนี้ ในเดือนเมษายน 2548 บริษัทได้ว่าจ้างบริษัท เอ เอ็ม ซี – โมรส์ โรแลนด์ อินเตอร์เนชั่นแนล คอนซัลแตนท์ จำกัด (ปัจจุบัน เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท เอเอ็มซี อินเตอร์เนชั่นแนล คอนซัลตติ้ง จำกัด) เพื่อทำการประเมินความเสี่ยงและความเพียงพอของระบบควบคุมภายในของบริษัท โดยประเมินในส่วนของนโยบายและกลยุทธ์ทางธุรกิจ การบริหารจัดการโดยรวม การบริหารงานด้านวิศวกรรมและก่อสร้าง โดยบริษัท เอเอ็มซี อินเตอร์เนชั่นแนล คอนซัลตติ้ง จำกัด ได้จัดทำรายงานสรุปผลการประเมินความเสี่ยง และความเพียงพอของระบบควบคุมภายในตลอดจนแนวทางในการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในในกรณีที่น่าจะเป็นเสนอแก่บริษัทแล้ว ทั้งนี้ ในรายงานประเมินความเสี่ยงของบริษัท เอเอ็มซี อินเตอร์เนชั่นแนล คอนซัลตติ้ง จำกัด ได้ให้ข้อสังเกต ว่าในอดีตที่ผ่านมา ในการทำสัญญากับผู้รับเหมาก่อสร้าง บริษัทไม่ได้ทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรให้ครบถ้วนทุกสัญญา ซึ่งการไม่ทำสัญญาให้ชัดเจน อาจก่อให้เกิดความเสียหายกับบริษัทได้ในอนาคต

คณะกรรมการตรวจสอบได้มีการประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอของระบบควบคุมภายในของบริษัทแล้วเมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2548 และได้จัดทำรายงานเพื่อให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณาตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยแล้ว ซึ่งในการประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 1/2548 เมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2548 โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบของบริษัททั้ง 3 ท่าน เข้าร่วมประชุมด้วย คณะกรรมการบริษัทได้ทำพิจารณาแบบประเมินระบบการควบคุมภายในของบริษัทที่จัดทำโดยบริษัท เอเอ็มซี อินเตอร์เนชั่นแนล คอนซัลตติ้ง จำกัด ประกอบกับการซักถามจากผู้บริหารของบริษัท ได้ข้อสรุปว่าจากการประเมินระบบควบคุมภายในของบริษัทในด้านต่างๆ ส่วนคือ องค์การและสภาพแวดล้อม การบริหารความเสี่ยง การควบคุมปฏิบัติการของฝ่ายบริหาร ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล และระบบการติดตาม ตามแบบประเมินของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ คณะกรรมการบริษัทมีความเห็นว่าการควบคุมภายในที่เพียงพอแล้ว นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัท มีความเห็นว่าบริษัทควรมีการปรับปรุงโครงสร้างของฝ่ายตรวจสอบภายในที่มีอยู่แล้วให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อทำหน้าที่ในการให้คำปรึกษา ตรวจสอบและประเมินระบบควบคุมภายใน การควบคุมทางการเงิน ระบบบริหารความเสี่ยง และการกำกับดูแลกิจการตลอดจนการรายงานผลการตรวจสอบโดยตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ โดยบริษัทพิจารณานุมัติว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาช่วยในการตรวจสอบความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องโดยประสานงานกับฝ่ายควบคุมภายในของบริษัทที่มีอยู่ทั้งสิ้น 2 คน ทั้งนี้ เพื่อมาทำหน้าที่ในการตรวจสอบภายในเพื่อให้บริษัทมีระบบควบคุมภายในที่ทันสมัยและสามารถรองรับความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลังจากนั้น บริษัท เอเอ็มซี อินเตอร์เนชั่นแนล คอนซัลตติ้ง จำกัด ได้วางระบบการควบคุมภายในและทำการตรวจสอบเพิ่มเติมในด้านการปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อ / จัดหา และการรับ-จ่ายเงินในประเทศ โดยมีข้อตรวจพบในด้านต่างๆ ในรายงานที่เสนอต่อบริษัทฉบับลงวันที่ 28 สิงหาคม 2549 และผู้บริหารของบริษัทได้มีความเห็นและการดำเนินการต่อข้อตรวจพบดังกล่าว โดยสรุปดังนี้



- 1) บริษัทมีระบบการบริหารงานด้านการจัดซื้อและการรับ-จ่ายเงินในประเทศอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี โดยกำหนดกฎระเบียบและแนวปฏิบัติไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร แต่ยังมีปัญหาและอุปสรรคบางประการ อันมีสาเหตุมาจากการควบคุมและกำกับพนักงานให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติไม่เคร่งครัดเท่าที่ควร ดังนั้น ทางบริษัทจึงได้จัดประชุมโดยให้ความรู้และความเข้าใจแก่พนักงานในแต่ละส่วนงานทั้งฝ่ายก่อสร้าง ฝ่ายบริหาร และฝ่ายวิศวกรและควบคุม ให้มีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่ได้รับจากการตรวจสอบภายใน อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันบริษัทได้จัดตั้ง Steering committee เป็นหน่วยงานตรวจสอบซึ่งทำงานอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของหน่วยงานตรวจสอบภายในเพื่อทำหน้าที่ในกระบวนการติดตามผล โดยตัวแทนมาจากหน่วยงานฝ่ายควบคุมปริมาณงาน ธุรการโครงการ และฝ่ายบัญชี
- 2) ตรวจพบว่ามีการยืมเงินสดจากผู้รักษาเงินสดย่อยเพื่อจัดซื้อวัสดุหลักในกรณีเร่งด่วนซึ่งตามระเบียบไม่อนุญาตให้เบิกจ่ายจากวงเงินสดย่อย นอกจากนั้นมูลค่าที่ซื้อโดยใช้เงินสดย่อยรายการหนึ่ง ๆ เกินกว่าวงเงินที่กำหนด ตัวอย่างที่ตรวจพบได้แก่ เลขที่ใบสั่งซื้อ POP190511/0009 ลงวันที่ 8/11/48 ระบุเป็นรายการค่าตรวจเช็ครถ ลท-5386 จำนวนเงิน 12,898.85 บาท และเลขที่ใบสั่งซื้อ POP190511/0013 ลงวันที่ 9/11/48 ระบุเป็นรายการคืนเงินค่าบ้านพักผู้รับเหมา จำนวนเงิน 12,000 บาท ซึ่งบริษัทแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยจัดให้มีการทำรายงานเรื่องปัญหาการจัดซื้อ-จัดจ้างและเงินสดย่อย และจัดตั้ง Steering Committee ให้เป็นหน่วยงานตรวจสอบ ส่วนระบบการปฏิบัติงานของธุรการโครงการ จะขึ้นตรงต่อธุรการส่วนกลาง ดังนั้นการตั้งเบิกและการเบิกจ่ายเงินจึงต้องทำตามระบบที่ส่วนกลางกำหนดไว้ นอกเหนือจากนิยามของเงินสดย่อยที่บริษัทตั้งระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติในการเบิกจ่ายไว้แล้ว และตามระเบียบปฏิบัติวงเงินสดย่อยยังมีไว้เพื่อใช้สำหรับแก้ปัญหาต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ในงานก่อสร้าง และเป็นงานที่ต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในทันที ไม่สามารถรอได้เพราะอาจเกิดความเสียหายตามมาจากการหยุดชะงักของการก่อสร้าง สำหรับนโยบายเก็บรักษาเงินสดย่อยในสถานที่ทำงานของ SITE ซึ่งปกติมีความเสี่ยงในการสูญหายของเงินสดย่อยมากกว่าส่วนกลาง ดังนั้นจึงจัดให้เก็บเงินสดย่อยไว้ในบัญชีธนาคารในชื่อผู้เก็บรักษาเงินสดย่อยซึ่งใช้เป็นบัญชีเฉพาะการรักษาเงินสดย่อยของบริษัทเท่านั้น และเบิกใช้ตามความเหมาะสม ในการนี้จะมีการตรวจสอบจากส่วนกลางและฝ่ายบัญชีในทุกๆ สัปดาห์
- 3) ตรวจพบว่ามีการจัดซื้อของโครงการจำนวนหลายรายการที่โครงการออก MR แม้วงเงินจะไม่สูงนัก แต่การขอให้ฝ่ายจัดซื้อออกใบสั่งซื้อ โดยระบุชื่อผู้ขาย ว่า “ร้านค้าย่อยเงินสด” บริษัทจะแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยเพิ่มกระบวนการสอบทานความเหมาะสมของราคาสินค้าที่เคยจัดซื้อไว้ดังนี้ เก็บข้อมูล “ร้านค้าย่อยเงินสด” ทั้ง ชื่อ ประเภทสินค้าและราคา เพื่อสอบทานว่าราคาสมาเหตุผลหรือไม่ พร้อมทั้งเก็บสถิติความถี่ของการซื้อจากร้านค้าที่ปรากฏชื่อในใบเสร็จรับเงินที่นำมาเบิกเงินภายหลัง เพื่อสอบทานว่าซื้อจากร้านใดบ่อยครั้ง ส่อความผิดปกติหรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อเป็นข้อมูลสถิติไปประกอบการพิจารณาบริหารการจัดซื้อให้เหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป



- 4) ตรวจสอบว่าบริษัทกำหนดระบบควบคุมการใช้และการเก็บรักษาน้ำมันเชื้อเพลิงเป็นลายลักษณ์อักษร โดยวิธีที่กำหนดรัดกุมดี แต่ในทางปฏิบัติยังไม่เคร่งครัดเพียงพอ บริษัทจะแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยกำหนดมาตรการกำกับดูแลให้พนักงานมีการปฏิบัติตามระเบียบและขั้นตอนการเบิกจ่ายน้ำมัน การทำสมุดคุมใบเบิกน้ำมัน และมาตรการในการรักษาความปลอดภัยน้ำมันในถัง อย่างไรก็ตาม ทางบริษัทได้ดำเนินการจัดวิเคราะห์หวั่นไหวความเสี่ยงน้ำมันเชื้อเพลิงคุณลักษณะเฉพาะของเครื่องจักรหลัก ๆ โดยคำนวณจากข้อกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของเครื่องจักรเหล่านั้นอยู่แล้ว โดยการวิเคราะห์จะทำให้ทราบถึงผลเปรียบเทียบกับการใช้ที่มีการเบิกน้ำมันออกไปจริง
- 5) ตรวจสอบว่ากระบวนการจัดหาบริษัทซ่อมแซมเครื่องจักรยังไม่เป็นไปตามระเบียบ และการควบคุมการเคลื่อนย้ายเครื่องจักรจาก site ไม่รัดกุมเพียงพอ ในกรณีที่พบว่าพนักงานมีเจตนาที่ส่อไปในทางไม่สุจริตเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์เครื่องจักรกล ควรใช้มาตรการลงโทษตามควรแก่การกระทำผิด ซึ่งบริษัทจะแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยเพิ่มระบบควบคุมการเคลื่อนย้ายเครื่องจักรเข้า-ออกจากศูนย์เครื่องจักรหรือสถานที่ติดตั้ง สอบทานเอกสารที่ใช้ในการรับ-ส่งมอบเครื่องจักร เพิ่มระบบการรักษาความปลอดภัยของเครื่องจักร และตั้งบทลงโทษกับพนักงานที่มีเจตนาส่อไปในทางไม่สุจริตเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์เครื่องจักรกล
- 6) ตรวจสอบว่าการบันทึกเวลาปฏิบัติงานของพนักงาน และการบันทึกเวลาใช้เครื่องจักรควบคุมปรับปรุงให้รัดกุมยิ่งขึ้น บางกรณียังมีการลงเวลาล่วงหน้า การสอบทานเวลาก็สอบทางโดยคนของบริษัทผู้รับเหมาช่วงไม่ใช่คนของบริษัทซึ่งส่งผลกระทบกับ การจ่ายค่าจ้างและการคิดค่าเช่าเครื่องจักร ซึ่งโดยปกติ ในส่วนที่เป็นพนักงาน บริษัทมีนโยบายควบคุมโดยเคร่งครัดและดำเนินการควบคุมดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามนโยบาย ส่วนพนักงานของ Sub Contractor ทางบริษัทไม่ได้รับผิดชอบ ส่วนในเรื่องเวลาการใช้เครื่องจักรบริษัทพยายามที่จะใช้ เครื่องจักรในเวลาปกติ แต่ส่วนที่ไม่สามารถทำได้เนื่องจากข้อจำกัดทางหน่วยงานที่ไม่สามารถดำเนินการในช่วงโม่งปกติได้
- 7) ตรวจสอบว่าบริษัทมีการแบ่งวงเงินย่อยตามขนาดของโครงการ ได้แก่ สำนักงานใหญ่ (สนง.) 82,000 บาท ,ศูนย์เครื่องจักร 30,000 บาท,โครงการสะพานวงแหวนอุตสาหกรรม (IRR) 70,000 บาท ,โครงการลาดพร้าว 140,000 บาท,โครงการพระราม 3 59,000 บาท ,โครงการสะพานมิตรภาพ 60,000 บาท รวมทั้งหมด 441,000 บาท (ณ วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2549) ซึ่งวงเงินสดย่อยโดยรวมยังค่อนข้างสูง โดยทางบริษัทได้ดำเนินการกำหนดวงเงินสดย่อยของแต่ละโครงการขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละโครงการ โดยการตั้งวงเงินสดย่อยได้ผ่านการพิจารณาร่วมกันของทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และมีการจัดตั้ง Steering committee เป็นหน่วยงานตรวจสอบ ส่วนในระเบียบการเบิกขดเชยเงินสดย่อยให้ดำเนินการภายใน 7 วัน ซึ่งเป็นการตรวจสอบจากฝ่ายบัญชีว่ามีการเบิกจ่ายที่ถูกต้องหรือไม่ นอกจากนี้พนักงานรักษาเงินสดย่อยได้ทำการบันทึกการจ่ายเงินสดย่อยไว้ในระบบและจัดพิมพ์รายการดังกล่าวทุกครั้ง เพื่อตั้งเบิกขดเชยวงเงินสดย่อย

- 8) ตรวจพบว่าบริษัทมีการประชุมคณะผู้บริหารเพื่อพิจารณาสรุปรายงานความก้าวหน้าปัญหาและอุปสรรคของทุกโครงการก่อสร้างในทุกสัปดาห์ โดยผู้จัดการโครงการจะรับผิดชอบรายงานและสรุปผลงานโครงการเพื่อเบิกเงินงวดค่ารับเหมาก่อสร้างในแต่ละเดือน ทั้งนี้ หากมีการปรับแก้รายละเอียดใดๆ ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ตามความเห็นชอบของที่ประชุมจะจัดทำในระบบสารสนเทศเท่านั้น ผู้รับผิดชอบไม่ได้แนบรายงานการประชุมหรือเอกสารเพื่อเป็นหลักฐานสอบทานความถูกต้องอีกครั้ง หากเกิดความผิดพลาดขึ้น อาจส่งผลให้บริษัทได้รับเงินงวดค่าจ้างเหมาในงวดนั้นน้อยกว่าที่ควร ซึ่งโดยปกติแล้วบริษัทมีการประชุมคณะผู้บริหารและผู้รับผิดชอบเพื่อพิจารณารายงานความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งเสนอแนวทางแก้ไขของทุกโครงการก่อสร้างโดยละเอียดในทุกสัปดาห์ตามข้อเท็จจริงที่ทาง AMC ได้แจ้งไว้แล้วนั้น ทั้งนี้ นอกเหนือจากการจัดเก็บรายงานดังกล่าวไว้ในระบบสารสนเทศแล้ว บริษัทจะพิจารณาดำเนินการตามคำแนะนำของ AMC ต่อไป
- 9) ตรวจพบว่าบริษัทมีระบบการควบคุมคุณภาพการตรวจรับงาน ทั้งในด้านเทคนิคและความเรียบร้อย อย่างไรก็ตาม พบว่าบางครั้งพนักงานโครงการซึ่งทำหน้าที่ตรวจรับงานของผู้รับเหมาช่วงยังไม่ละเอียดนัก อาจส่งผลให้ไม่สามารถส่งมอบงานในงวดนั้นได้ แม้จะไม่กระทบกับการเบิกเงินในงวดสุดท้ายซึ่งต้องครบถ้วนตามสัญญา แต่อาจทำให้การขอเบิกเงินจากทางราชการล่าช้าออกไป โดยปกติบริษัทมีระบบและขั้นตอนการควบคุมคุณภาพการตรวจรับงาน ทั้งในด้านเทคนิคและความเรียบร้อย ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานสากล (ISO 9001) และระเบียบของหน่วยงานราชการ และถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด นอกจากนี้จนถึงปัจจุบัน บริษัทไม่เคยประสบปัญหาเกี่ยวกับความไม่เรียบร้อยของงานเลย อย่างไรก็ตาม บริษัทจะกำชับพนักงานผู้รับผิดชอบในเรื่องดังกล่าวรับทราบอีกครั้งหนึ่ง

จากข้อสรุปข้างต้น ผู้บริหารได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวเป็นส่วนใหญ่แล้ว และปัญหาบางประการอยู่ระหว่างการพิจารณาหาวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินธุรกิจของบริษัท นอกจากนี้บริษัทได้ทำการจ้างบริษัท เอเอ็มซี อินเตอร์เนชั่นแนล คอนซัลติง จำกัด เพื่อช่วยเหลือในเรื่องดังกล่าวและตรวจสอบความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง

ต่อมา บริษัทได้จัดให้มีการประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายในอีกครั้งในวันที่ 7 พฤศจิกายน 2549 โดยมีการประชุมคณะกรรมการบริษัทครั้งที่ 9/2549 ซึ่งมีคณะกรรมการตรวจสอบเข้าร่วมประชุมด้วย (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในเอกสารแนบ 3 แบบประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน) คณะกรรมการบริษัทมีความเห็นว่าบริษัทมีการควบคุมภายในที่เพียงพอแล้ว

นอกจากนี้ ในปัจจุบัน บริษัทได้กำหนดนโยบายในการทำสัญญาว่าจ้างกับผู้รับเหมา เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากผู้รับเหมา (ดูรายละเอียดในส่วนที่ 2 – 3 การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์ หน้า 19)