

10. การควบคุมภายใน

ในการประชุมคณะกรรมการครั้งที่ 2/2549 เมื่อวันที่ 7 มิถุนายน 2549 โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบเข้าร่วมประชุมด้วย คณะกรรมการได้ประเมินระบบควบคุมภายใน โดยการซักถามข้อมูลจากฝ่ายบริหารของบริษัท และตอบแบบประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในของบริษัทในด้านต่างๆ 5 ส่วน คือ องค์กรและสภาพแวดล้อม การบริหารความเสี่ยง การควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร ระบบสารสนเทศ และการสื่อสารข้อมูลและระบบการติดตาม คณะกรรมการมีความเห็นว่า บริษัทมีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและเหมาะสมกับสภาพธุรกิจของบริษัท นอกจากนี้ คณะกรรมการได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ฝ่ายบริหารดำเนินการพัฒนาคุณภาพของระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) สำหรับผลการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในของบริษัทที่ผ่านการพิจารณาจากฝ่ายบริหารแล้ว มีดังนี้

1. องค์กรและสภาพแวดล้อมของบริษัท

บริษัทมีโครงสร้างองค์กรและมีสภาพแวดล้อมที่ดีที่ส่งเสริมระบบการควบคุมภายในให้สามารถดำเนินไปได้ตามที่บริษัทวางนโยบายไว้ โดยมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินธุรกิจอย่างชัดเจนและวัดผลได้เป็นแนวทางปฏิบัติให้แก่องค์กร

2. การบริหารความเสี่ยง

บริษัทมีการประเมินการดำเนินธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ และมีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยผู้บริหารของบริษัทจะมีการประชุมประจำเดือนเพื่อวิเคราะห์และกำหนดมาตรการเพื่อลดความเสี่ยงเหล่านั้น

3. การควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร

เนื่องจากคณะกรรมการส่วนใหญ่ของบริษัทเป็นฝ่ายบริหาร รวมถึงโครงสร้างองค์กรของบริษัทได้ออกแบบให้สายการบังคับบัญชาทุกสายรายงานข้อมูลต่อประธานกรรมการบริหารโดยตรง ทำให้ขาดการคานอำนาจกันระหว่างกรรมการบริษัทและฝ่ายบริหารของบริษัท แต่อย่างไรก็ดี บริษัทได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารแต่ละแผนกไว้อย่างชัดเจน โดยให้มีอำนาจในการบริหารงานแต่ละแผนกแยกจากกันอย่างเป็นอิสระ พร้อมทั้งมีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างกรรมการบันทึกบัญชีและข้อมูล กับหน้าที่ในการจัดเก็บดูแลทรัพย์สินไว้ออกจากกันอย่างเด็ดขาด โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบคอยกำกับดูแลรายการที่อาจมีความขัดแย้งที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้น กรรมการผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลดังกล่าว รวมถึงบุคคล/บริษัทที่กรรมการหรือผู้ถือหุ้นมีอำนาจควบคุม ให้มีการทำรายการที่เหมาะสมและรักษาผลประโยชน์ของบริษัทเป็นสำคัญ โดยมีมาตรการรองรับเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนี้

- จัดทำนโยบายการทำรายการระหว่างกัน เพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานในการดำเนินงานของผู้บริหาร
- เสนอให้คณะกรรมการตรวจสอบเข้ามาตรวจสอบมากขึ้น โดยมีการส่งวาระการประชุมกรรมการบริษัทให้แก่คณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณาล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 7 วันก่อนการประชุมคณะกรรมการบริษัท โดยเฉพาะโครงการที่สำคัญจะจัดทำรายละเอียดเพื่อเสนอให้แก่คณะกรรมการตรวจสอบได้ศึกษาเพื่อเป็นข้อมูลในการประชุมพิจารณา
- จัดให้มีสำนักตรวจสอบภายในโดยกำหนดให้รายงานตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และให้มีการจัดทำแผนงานการตรวจสอบประจำปีเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบด้วย

4. ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล

บริษัทมีระบบการจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้เพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจอย่างเพียงพอ และมีการจัดทำรายงานที่มีสาระสำคัญและข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่ครบถ้วนให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณา ก่อนประชุมทุกครั้ง และมีการจัดเก็บเอกสารอย่างเป็นระบบเป็นหมวดหมู่ โดยเฉพาะเอกสารทางบัญชีที่มีความสำคัญต่อการจัดทำรายงานทางการเงินให้คณะกรรมการพิจารณา

5. ระบบการติดตาม

บริษัทมีการติดตามผลการดำเนินงานอยู่เสมอ โดยการใช้ฐานข้อมูลบริษัทให้เป็นประโยชน์ในการติดตามผลตอบรับจากลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้เสียต่อบริษัท โดยกำหนดนโยบายและมอบหมายให้สำนักตรวจสอบภายในดำเนินการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอ และให้จัดทำรายงานผลการติดตามเสนอโดยตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการบริษัท เพื่อให้พิจารณาและดำเนินการแก้ไขต่อไป

ในปี 2548 บริษัท เอเอ็นเอส ออดิท จำกัด ซึ่งเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทได้ออกจดหมายเพื่อเสนอแนะการควบคุมภายในให้แก่บริษัท สรุปได้ดังนี้

ข้อเสนอแนะ	การแก้ไข / ความคืบหน้า
โดยปกติบริษัทจะรับคำสั่งซื้อผ่านทางโทรศัพท์จากลูกค้า โดยที่ลูกค้าบางรายจะไม่มีกรจัดทำใบสั่งซื้อให้แก่ทางบริษัท ซึ่งอาจทำให้บริษัทขาดหลักฐานเพื่อยืนยันและตรวจสอบ รวมถึงอาจทำให้บริษัทเสียผลประโยชน์ในกรณีที่มีการยกเลิกคำสั่งซื้อได้	บริษัทได้เจรจากับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าทุกรายจัดทำใบสั่งซื้อเข้ามาเพื่อยืนยันการสั่งซื้อทุกครั้ง ในกรณีที่ลูกค้าไม่สามารถจัดทำใบสั่งซื้อได้ บริษัทจะได้จัดทำและส่งใบยืนยันคำสั่งซื้อเพื่อให้ลูกค้าลงนาม ก่อนดำเนินการผลิตหรือจัดส่งสินค้าแก่ลูกค้า

นอกจากนี้ ในเดือนพฤศจิกายน 2548 บริษัทได้จ้างบริษัท เอเอ็มซี-โมर्स โรแลนด์ อินเตอร์เนชั่นแนล คอนซัลแตนท์ จำกัด (AMC) เพื่อทำการประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจของบริษัท โดยมีความเสี่ยงที่สำคัญดังนี้

1. พนักงานขายที่มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และความเชี่ยวชาญทางการขายผลิตภัณฑ์ในต่างประเทศมีจำนวนไม่เพียงพอ และการให้ความสำคัญกับนโยบายมุ่งเน้นขยายตลาดต่างประเทศที่ไม่เพียงพอ

โดยปกติ บริษัทจะกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้เจรจากรายขายในต่างประเทศเอง อย่างไรก็ตาม บริษัทมีการใช้วิธีการเผยแพร่ผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่รู้จักในต่างประเทศโดยใช้วิธีต่างๆ เช่น การโฆษณาผ่านนิตยสารและการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ตามงานแสดงสินค้าของกลุ่มเป้าหมายทางการค้าที่สำคัญ ซึ่งทำให้บริษัทได้รับความสำเร็จทางการขายในต่างประเทศได้ดียิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ บริษัทควรวางแผนการจัดหาพนักงานขายเพิ่มให้เพียงพอต่อการขยายตลาด โดยมีการอบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่างๆ เพื่อให้มีความสามารถทัดเทียมกับพนักงานขายชุดเดิม และควรจัดให้มีแผนธุรกิจที่กำหนดเป้าหมายทางธุรกิจและกลยุทธ์การดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมายโดยเร็ว

การดำเนินการ / ความคืบหน้า ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารได้มีข้อเสนอแนะให้ดำเนินการเพิ่มพนักงานขายต่างประเทศ จัดทำแผนการฝึกอบรมและแผนงานขายภายในฝ่ายขาย รวมทั้งจัดทำแผนธุรกิจที่ชัดเจนเพื่อการบริหารงานขายของฝ่ายขายที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในปัจจุบัน บริษัทได้มีการรับเจ้าหน้าที่ฝ่ายขายต่างประเทศเพิ่มเติม พร้อมทั้งจัดทำแผนการฝึกอบรม แผนงานขาย และแผนธุรกิจขึ้นในปี 2549 ตามที่คณะกรรมการบริหารบริษัทแนะนำ

2. การสูญเสียบุคลากรซึ่งดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อกิจการ และการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลตามหลักบริหารที่อิงความสามารถเชิงสมรรถนะได้ยังไม่เต็มรูปแบบ

เนื่องจากบริษัทเป็นบริษัทขนาดกลาง ทำให้บุคลากรในตำแหน่งสำคัญที่มีความสำคัญหลายตำแหน่งมีพนักงานเพียงคนเดียว ซึ่งการลาออกหรือการลาหยุดของพนักงานในตำแหน่งดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อบริษัทได้ แต่อย่างไรก็ตามจากการสัมภาษณ์ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลพบว่า บริษัทมีการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจตลอดจนผลประโยชน์ต่างๆ ให้กับพนักงานในระดับที่เหมาะสมถึงระดับที่ดี นอกจากนี้ความสัมพันธ์ที่ดีและใกล้ชิด

ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน ยังสามารถสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจ จึงทำให้พนักงานส่วนใหญ่ของบริษัทมีอายุทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีการหมุนเวียนเปลี่ยนแปลงน้อยมาก

ข้อเสนอแนะ บริษัทควรจัดทำแผนงานด้านการสืบทอดตำแหน่ง และให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคล และสนับสนุนให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำงานได้อย่างเต็มที่มากขึ้น

การดำเนินการ / ความคืบหน้า ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารของบริษัทได้มีข้อเสนอแนะให้ดำเนินการเพิ่มจำนวนบุคลากรในแผนกที่สำคัญต่างๆ รวมทั้งกำหนดแผนงานการหมุนเวียนบุคลากรที่มีลักษณะงานที่ใกล้เคียงกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในงานอื่นมากขึ้น โดยในปัจจุบันบริษัทได้มีการรับพนักงานเพิ่มเติมในฝ่ายทรัพยากรบุคคลและฝ่ายสารสนเทศ สำหรับการกำหนดแผนงานการหมุนเวียนบุคลากรและการปรับปรุง KPI ใหม่ของบริษัทอยู่ในระหว่างดำเนินการ

3. การกำหนดขอบเขตอำนาจและการแบ่งแยกหน้าที่ของฝ่ายบริหาร

บริษัทมีการกำหนดขอบเขต แบ่งแยกอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสมและชัดเจน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้อย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และสร้างประสิทธิผลมากที่สุด โดยบริษัทได้แต่งตั้งให้กรรมการบริษัท ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ถือหุ้นของบริษัท เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการฝ่ายบริหาร เนื่องจากเป็นผู้ที่มีประสบการณ์สูงในธุรกิจนี้ และบริษัทได้จัดให้มีหน่วยงานตรวจสอบภายใน ตลอดจนแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อให้บริษัทมีระบบการกำกับดูแลที่ดี ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารงาน และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารลงได้

อย่างไรก็ดี เนื่องจากกรรมการบริษัทดำรงตำแหน่งในฝ่ายบริหารด้วย อาจทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพลดลง เพราะไม่มีความแตกต่างระหว่างคณะกรรมการบริษัท ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของบริษัท และคณะกรรมการบริหาร ซึ่งมีหน้าที่บริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายที่คณะกรรมการบริษัทกำหนดไว้

ข้อเสนอแนะ ควรแต่งตั้งกรรมการบริษัทให้ทำหน้าที่ฝ่ายบริหารเพียงบางตำแหน่งที่สำคัญเท่านั้น และควรจัดให้มีนักกฎหมายเข้าร่วมการประชุมกับคณะกรรมการตรวจสอบทุกครั้งหรือตามความจำเป็น เพื่อให้ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

การดำเนินการ / ความคืบหน้า บริษัทจัดให้หน่วยงานตรวจสอบภายในรายงานผลการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรให้กับคณะกรรมการตรวจสอบโดยตรง เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานของบริษัทให้มีประสิทธิภาพ

4. การกำหนดขอบเขต อำนาจและวงเงินอนุมัติของผู้บริหาร

บริษัทมีการกำหนดขอบเขต อำนาจ หน้าที่และกรอบวงเงินอนุมัติ เพื่อให้สอดคล้องกับวิธีปฏิบัติงานจริงในการดำเนินธุรกิจของบริษัท อย่างไรก็ดี อำนาจอนุมัติวงเงินที่กำหนดไว้สำหรับคณะกรรมการบริหาร ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูง ยังมีจำนวนค่อนข้างสูง

ข้อเสนอแนะ ควรพิจารณากำหนดวงเงินอนุมัติใหม่ตามที่สมควร หรือเพิ่มกระบวนการทบทวนการตัดสินใจในการอนุมัติใช้วงเงินเพื่อให้เกิดความรอบคอบมากขึ้น

การดำเนินการ / ความคืบหน้า บริษัทมีการปรับลดวงเงินสำหรับคณะกรรมการบริหารลงเป็น 10 ล้านบาท ส่วนวงเงินสำหรับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูงยังคงไว้ที่วงเงินเดิม โดยพิจารณาจากค่าใช้จ่ายในรอบปีที่ผ่านมา เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำธุรกรรม อย่างไรก็ดี บริษัทมีการกำหนดขั้นตอนการอนุมัติใช้วงเงินให้รัดกุมมากขึ้น โดยห้ามไม่ให้ผู้บริหารระดับสูงเซ็นอนุมัติค่าใช้จ่ายให้ตนเองและบุคคลที่อาจมีความเกี่ยวข้อง เช่น เป็นพี่น้องกัน โดยกำหนดให้คณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการบริษัท (ไม่รวมบุคคลที่อาจมีความเกี่ยวข้องกัน) พิจารณาอนุมัติค่าใช้จ่ายดังกล่าวตามวงเงินอนุมัติที่ได้กำหนดไว้แทน

5. การจัดทำเอกสารสั่งซื้อวัตถุดิบ

ฝ่ายการผลิตของบริษัทมีการวางแผนการใช้วัตถุดิบล่วงหน้าอย่างน้อย 3 เดือน สำหรับการสั่งซื้อวัตถุดิบจากต่างประเทศ และอย่างน้อย 1 เดือน สำหรับการสั่งซื้อวัตถุดิบในประเทศ เพื่อป้องกันปัญหาการขาดวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต นอกจากนี้ฝ่ายจัดซื้อยังมีการจัดทำทะเบียนรายชื่อผู้ขายวัตถุดิบอย่างน้อย 3 รายเพื่อใช้คัดเลือกผู้ขายสำหรับวัตถุดิบที่สั่งซื้อเป็นประจำ และจะมีการประเมินผู้ขายทุกๆ 6 เดือน เพื่อสอบถามคุณภาพและราคาผลิตภัณฑ์หรือวัตถุดิบ อย่างไรก็ดี พบว่าการขอซื้อวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์จากโรงงานกระทำโดยการ e-mail ถึงฝ่ายจัดซื้อ โดยไม่พบลายเซ็นของผู้อนุมัติรายการดังกล่าว

ข้อเสนอแนะ ควรกำหนดให้ฝ่ายจัดซื้อออกฉันทนการความถูกต้องของผู้มีอำนาจอนุมัติใบสั่งซื้อ เพื่อป้องกันความผิดพลาดในการสั่งซื้อ และควรมีการจัดทำราคากลางวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ เพื่อใช้ประโยชน์ในการควบคุมต้นทุนราคาวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์

การดำเนินการ / ความคืบหน้า บริษัทกำหนดให้โรงงานจัดส่งใบสั่งซื้อตัวจริงที่มีลายเซ็นผู้มีอำนาจอนุมัติให้แก่ฝ่ายจัดซื้อทุกๆ 1-2 วันก่อนจัดทำใบสั่งซื้อแก่ผู้ขายวัตถุดิบ รวมทั้งกำหนดให้ฝ่ายจัดซื้อจัดทำราคาซื้อวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์เป็นรายเดือนให้แก่ผู้บริหาร เพื่อใช้ในการควบคุมต้นทุนราคาวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ เพื่อใช้ในการกำหนดราคาขายสินค้าต่อไป

นอกจากความเสี่ยงที่สำคัญดังกล่าวข้างต้น บริษัทยังมีความเสี่ยงในระดับปานกลางและระดับต่ำตามที่ AMC ประเมิน ได้แก่ ประสิทธิภาพในการควบคุมต้นทุนขนส่งสินค้า การใช้นโยบายด้านความปลอดภัย การทำสัญญาระยะยาวทางธุรกิจกับต่างประเทศ การรักษาความลับทางการผลิต การควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานในขั้นตอนการผลิต วิธีการเก็บรักษาผลิตภัณฑ์ทางการค้า รวมไปถึงกฎเกณฑ์และมาตรการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ พฤติกรรมผู้บริโภค การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ รวมถึงสถานะเศรษฐกิจและการเงินของโลก เป็นต้น ซึ่งจากการสอบถามผู้บริหารของบริษัทพบว่า บริษัทได้มีการแก้ไขและปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของ AMC