

## 10. การควบคุมภายใน

บริษัทฯ ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดีซึ่งเป็นไปตามหลักการของการกำกับดูแลกิจการที่ดี กล่าวคือ การปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม เชื่อถือได้ และมีการถ่วงดุลอำนาจซึ่งสามารถตรวจสอบได้อันนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดต่อผู้ถือหุ้น พนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ในการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทฯ ครั้งที่ 7/2555 เมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน 2555 และในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ 7/2555 เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2555 โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบเข้าร่วมประชุมครบทั้ง 3 ท่าน คณะกรรมการบริษัทฯ ได้พิจารณาและร่วมกันประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ โดยสอบถามข้อมูลจากฝ่ายบริหารของบริษัทฯ และตอบแบบประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายในของบริษัทฯ ในด้านต่างๆ 5 ส่วน ได้แก่ องค์กรและสภาวะแวดล้อม การบริหารความเสี่ยง การควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล และระบบการติดตาม

คณะกรรมการบริษัทฯ มีความเห็นว่าบริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและเหมาะสมกับการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ นอกจากนี้ คณะกรรมการได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ฝ่ายบริหารดำเนินการพัฒนาคุณภาพของระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) สำหรับผลการประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายในของบริษัทฯ ที่ผ่านการพิจารณาจากฝ่ายบริหารแล้ว รายละเอียดดังนี้

### 1. องค์กรและสภาวะแวดล้อม

บริษัทฯ มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ มีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและวัดผลได้ อีกทั้งมีนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงานรวมถึงข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมทางธุรกิจที่เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อป้องกันมิให้ฝ่ายบริหารและพนักงานของบริษัทฯ ปฏิบัติตนในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ทางธุรกิจของบริษัทฯ ได้

### 2. การบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารของบริษัทฯ ให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยบริษัทฯ มีการประเมินปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ทั้งจากภายนอกและภายในบริษัทฯ เช่น ความเสี่ยงจากผู้รับเหมา ความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาวัสดุก่อสร้าง และความเสี่ยงจากสัญญาที่มีความซับซ้อน เป็นต้น ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้จัดให้มีการประชุมของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวิเคราะห์และกำหนดมาตรการต่างๆ เพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายหรือเสื่อมเสียชื่อเสียงของบริษัทฯ และรายงานตรงต่อคณะกรรมการบริษัท นอกจากนี้ ได้มีการมอบหมายพนักงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปปฏิบัติและจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

### 3. การควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร

บริษัทฯ มีการควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารในระดับที่ดี โดยมีการกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่และอำนาจอนุมัติของฝ่ายบริหารในแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในด้านการอนุมัติ การบันทึก การดูแลจัดเก็บทรัพย์สิน และการตรวจสอบที่แยกออกจากกันอย่างชัดเจน นอกจากนี้บริษัทฯ ได้กำหนดมาตรการและขั้นตอนการอนุมัติรายการเพื่อติดตามและป้องกันการขัดแย้ง

ทางผลประโยชน์จากการทำธุรกรรมต่างๆ ระหว่างฝ่ายบริหารกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ กรรมการ ผู้บริหารหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง

#### 4. ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล

บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญกับระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล เพื่อให้ข้อมูลของบริษัทมีความถูกต้องและเพียงพอต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและคณะกรรมการ รวมถึงมีระบบการจัดเก็บเอกสารประกอบการบันทึกบัญชีอย่างครบถ้วนและเป็นหมวดหมู่เพื่อจัดทำรายงานทางการเงินให้คณะกรรมการบริษัทพิจารณา นอกจากนี้บริษัทฯ ยังมีแนวทางปฏิบัติงานและมาตรการควบคุมระบบสารสนเทศเพิ่มเติมอีกด้วย

#### 5. ระบบการติดตาม

คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาและอนุมัติแผนการตรวจสอบภายในประจำปี และได้ทบทวนประเด็นต่างๆ ร่วมกับฝ่ายตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ ในกรณีที่ตรวจพบข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญ บริษัทฯ จะรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทฯ และคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อแก้ไขและรายงานความคืบหน้าในการปรับปรุงข้อบกพร่องดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายให้ฝ่ายบริหารต้องรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ทันทีในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ทุจริต มีการปฏิบัติที่ฝ่าฝืนกฎหมาย และมีการกระทำที่ผิดปกติดังกล่าวซึ่งอาจกระทบต่อชื่อเสียงและฐานะการเงินของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ

คณะกรรมการบริษัทฯ มีความเห็นว่าบริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและสามารถทำให้การดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) มีความโปร่งใสและเป็นธรรม สามารถสอบทานได้ตามหลักเกณฑ์ของระบบการควบคุมและการตรวจสอบภายในที่ชัดเจน

ในวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2555 บริษัท เบเคอร์ ทิลลี ออดิท แอนด์ แอดไวเซอร์รี เซอร์วิส (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ ได้เสนอในรายงานข้อสังเกตเกี่ยวกับการควบคุมภายในของบริษัทฯ บริษัทฯ ย่อย และกิจการที่ควบคุมร่วมกัน ว่าในการที่จะแสดงความเห็นของผู้สอบบัญชีในงบการเงินบริษัทฯ บริษัทฯ ย่อย และกิจการที่ควบคุมร่วมกันว่างบการเงินของบริษัทฯ ดังกล่าวแสดงฐานะการเงิน ผลการดำเนินงานและกระแสเงินสดสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2554 โดยถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไปหรือไม่เพียงใดนั้น ผู้สอบบัญชีได้ศึกษาและประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในด้านบัญชีของบริษัทฯ ดังกล่าวเพื่อประโยชน์ในการกำหนดขอบเขต วิธีการทดสอบและระยะเวลาที่ใช้ในการตรวจสอบงบการเงิน ในกรณีนี้ ผู้สอบบัญชีไม่พบข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายในด้านบัญชีที่จะเสนอให้ผู้บริหารรับทราบ อย่างไรก็ตาม ผู้สอบบัญชีไม่ได้ตรวจสอบทุกรายการ หากแต่ใช้วิธีการทดสอบเท่านั้น นอกจากนี้ การศึกษาและประเมินประสิทธิภาพระบบการควบคุมภายในด้านบัญชีมีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อประโยชน์ในการสอบบัญชี ดังกล่าวข้างต้น ดังนั้น จึงไม่อาจชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนทั้งหมดที่อาจมีอยู่ในระบบการควบคุมภายในได้

ทั้งนี้ ในระหว่างปี 2554 บริษัทฯ ได้ว่าจ้างบริษัท เอเอ็มซี อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล คอนซัลติง จำกัด (AIC) เพื่อดำเนินการตรวจสอบระบบควบคุมภายในและนำเสนอรายงานตรวจสอบภายในเพื่อให้คณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริษัทพิจารณา โดย AIC ได้มีการตรวจสอบและประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร ตรวจสอบและประเมินความเสี่ยงด้านการก่อสร้างและด้านการบริหารงานบุคคล โดยสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังต่อไปนี้

1. รายงานติดตามผลการประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร (รายงานลงวันที่ 27 ม.ค. 2555)

ระดับ ความ เสี่ยง	ประเด็นที่ตรวจพบ / ข้อเสนอแนะ	ความเห็นของผู้บริหาร / การดำเนินการปรับปรุงของบริษัท ฯ
<b>ความเสี่ยงด้านโครงสร้าง นโยบาย กลยุทธ์ และชื่อเสียง</b>		
สูง	1. ความเสี่ยงในการพึ่งพาความสำเร็จของโครงการใหญ่โครงการเดียว นอกจากนี้บริษัทเลือกใช้เครื่องหมายบริการ (Brand) ที่มีชื่อเสียง ซึ่งบริษัทฯ เองไม่มีความเชี่ยวชาญโดยตรง และการใช้ Brand ที่มีชื่อเสียงอาจไม่ได้เป็น ประกันว่าโครงการจะประสบความสำเร็จ	<b>มาตรการของบริษัท</b> 1) บริษัทมีโครงการในอนาคตในรูปแบบ Luxury Condominium อีก 1 โครงการใน กรุงเทพมหานคร มูลค่าโครงการประมาณ 5,000 ล้านบาท เพื่อกระจายความเสี่ยงการ พึ่งพาโครงการมหานคร 2) บริษัทให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการติดต่อประสานงานกับ IBC ซึ่งเป็นไปอย่าง ไกลชิดและสม่ำเสมอเพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างผู้บริหารทั้ง 2 ฝ่าย
สูง	2. ความเสี่ยงจากข้อพิพาทจากผู้ร่วมทุนหลักจากต่างประเทศและโครงสร้าง การถือหุ้นค่อนข้างซับซ้อน	
<b>ข้อเสนอแนะ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การเพิ่มโครงการใหม่ควรพิจารณาเพิ่มบุคลากรเพื่อให้เพียงพอต่อการ ปฏิบัติงานด้านต่างๆ โดยเฉพาะการควบคุมงานก่อสร้าง</li> <li>● ควรศึกษาแหล่งเงินทุนอื่นกรณี IBC ต้องการลดสัดส่วนการลงทุนในโครงการ มหานคร</li> </ul>		<b>ความคืบหน้า</b> บริษัทฯ ได้จัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้แน่ใจว่ามีจำนวนและคุณสมบัติเพียงพอ ต่อการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
<b>ความเสี่ยงด้านการเงิน</b>		
ปาน กลาง	1. บริษัทอยู่ระหว่างร่างข้อเสนอเงินกู้ระยะยาวและต่อรองค่าธรรมเนียมกับ ธนาคารโดยยังไม่มีข้อสรุปการตกลงเงินกู้ยืมระยะยาวและยังมีความเสี่ยง จากอัตราดอกเบี้ยที่มีแนวโน้มสูงขึ้น  <b>ข้อเสนอแนะ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● บริษัทควรเร่งสรุปการลงนามสัญญากู้เงินและควรพิจารณาการป้องกันความ เสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยเพิ่มเติม</li> </ul>	<b>มาตรการของบริษัท</b> บริษัทได้รับ Term Sheet ซึ่งลงนามแล้ว จากธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) วงเงิน 5,400 ล้านบาท ซึ่งวงเงินดังกล่าวบางส่วนจะนำไปคืนเงินกู้เดิม (Refinance) เงินกู้วงเงิน 700 ล้านบาท จากธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)  <b>ความคืบหน้า</b> ปัจจุบันกิจการที่ควบคุมร่วมกันได้ลงนามในสัญญากู้ยืมเงินกับธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) แล้ว เพื่อวัตถุประสงค์เป็นเงินกู้ค่าก่อสร้างสำหรับโครงการมหานคร เรียบร้อยแล้ว

ระดับความเสี่ยง	ประเด็นที่ตรวจพบ / ข้อเสนอแนะ	ความเห็นของผู้บริหาร / การดำเนินการปรับปรุงของบริษัท ฯ
<b>ความเสี่ยงด้านกระบวนการ (บริหารงานก่อสร้าง/การขาย/การตลาด/ระบบสารสนเทศ/การบริหารบุคคล)</b>		
ปานกลาง	1. บุคลากรมีจำนวนจำกัด ต้องพึ่งพาความสามารถของกรรมการผู้จัดการค่อนข้างมาก บุคลากรสำคัญยังมีไม่เพียงพอ	<p><b>มาตรการของบริษัท</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทฯ ได้สรรหาผู้จัดการฝ่ายบุคคลซึ่งมีประสบการณ์มาเริ่มงานแล้ว และได้เริ่มวางแผนงานด้านทรัพยากรบุคคลและวางแผนรับบุคลากรเพิ่มเติม มีการบังคับใช้กฎข้อบังคับของบริษัท จัดทำระเบียบและแบบฟอร์มต่างๆ ที่จำเป็นในการทำงาน และอยู่ระหว่างการรวบรวมข้อมูลเพิ่มจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description: JD) ผังองค์กรแต่ละแผนก ขั้นตอนการประเมินผลงาน ขั้นตอนประเมินผลการทดลองงาน เป็นต้น</li> <li>ผู้บริหารให้ข้อมูลจากเอกสารตอบโต้ระหว่างบริษัทฯ และสำนักงานโยธากรุงเทพฯ ว่าข้อกั๊กของสำนักงานโยธา ในการขอก่อสร้างตาม ม. 39 ทวิ นั้น ไม่ได้มีประเด็นด้านก่อสร้างที่มีสาระสำคัญ แต่เป็นการขอให้เพิ่มความชัดเจนในแบบแปลนเป็นหลัก</li> <li>บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับความเสี่ยงเรื่องการควบคุมกระบวนการอนุมัติปริมาณงานและค่าใช้จ่ายเพิ่ม-ลด โดยได้จัดทำขั้นตอน การพิจารณาอนุมัติปริมาณงานและค่าใช้จ่ายเพิ่ม-ลดงานก่อสร้าง อย่างเป็นระบบที่เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยคณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทฯ ได้จัดให้มีการตรวจสอบภายในในประเด็นดังกล่าว โดยให้สอบทางไปถึงการเบิกจ่ายที่เกี่ยวข้องด้วย</li> </ul> <p><b>ความคืบหน้า</b></p> <p>ปัจจุบันบริษัทฯ ได้จัดทำขั้นตอน การพิจารณาอนุมัติ ปริมาณงานและค่าใช้จ่ายเพิ่ม-ลดงานก่อสร้างแล้วและมีการดำเนินการตามขั้นตอนการอนุมัติที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องยังได้มีการพิจารณาค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้แน่ใจว่าค่าใช้จ่ายและคุณภาพของโครงการเป็นไปตามแผนอย่างเหมาะสม</p>
สูง	2. ความเสี่ยงจากการก่อสร้างโครงการมหานครโดยได้รับอนุญาตตามม.39 ทวิ เนื่องจากเป็นโครงการขนาดใหญ่มีการออกแบบค่อนข้างพิเศษ มีมาตรฐานสูงและมีผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก หากสร้างเสร็จผิดไปจากแปลนที่ยื่นไว้ มีโอกาสที่จะล่าช้าทันทีและกระทบต้นทุน	
ปานกลาง	<p>3. ไม่มี check &amp; balance ที่รัดกุมเพียงพอในการอนุมัติปริมาณงานและค่าใช้จ่ายเพิ่มลดงานก่อสร้าง จะส่งผลให้ต้นทุนโครงการสูงขึ้น แม้มีขั้นตอนการอนุมัติตามวงเงิน แต่อาจไม่ได้พิจารณารายละเอียดรายการเหล่านั้น</p> <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทควรให้ความสำคัญเรื่องการบริหารงานบุคคลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยเฉพาะเรื่องการสรรหาและการบริหารบุคลากร เพื่อรองรับการเติบโตของบริษัท ซึ่งโครงการมหานครมีความซับซ้อนและยังมีโครงการใหม่ๆ ในอนาคตเพิ่มขึ้นอีก สำหรับโครงการมหานคร ควรหาบุคลากรระดับบริหาร ที่มาดูแลเฉพาะในแต่ละกิจการของโครงการเพื่อให้มีการกำกับดูแลผู้ให้บริการอย่างทั่วถึง และลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาตัวบุคคล ช่วยแบ่งเบาภาระให้แก่ผู้บริหารระดับสูงได้อย่างเป็นระบบ</li> <li>โครงการมหานครต้องระมัดระวังเรื่องใบอนุญาตและกฎระเบียบต่างๆ เร่งดำเนินการก่อสร้าง ลดความเสี่ยงจากโครงการล่าช้า</li> <li>งานเพิ่ม-ลดเป็นกรณีที่เกิดขึ้นได้โดยปกติ แม้จะใช้ BOQ ควบคุมแล้วก็ตาม อย่างไรก็ตาม บริษัทควรเคร่งครัดในการปฏิบัติตามขั้นตอนการอนุมัติงานเพิ่ม-ลด เพื่อป้องกันข้อผิดพลาด ควบคุมคุณภาพ และค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนในระยะเวลาที่เหมาะสม</li> </ul>	

ระดับ ความ เสี่ยง	ประเด็นที่ตรวจพบ / ข้อเสนอแนะ	ความเห็นของผู้บริหาร / การดำเนินการปรับปรุงของบริษัท ฯ
<b>ความเสี่ยงด้านกฎหมายและการปฏิบัติตามสัญญา</b>		
สูง	1. ความเสี่ยงจากสัญญามีความซับซ้อน	<b>มาตรการของบริษัท</b>
ปาน กลาง	2. ความเสี่ยงจากค่าเสียหายคดีฟ้องร้องโครงการก่อสร้าง	1) บริษัทฯ ได้จัดทำทะเบียนคุมสัญญาเรียบร้อยแล้ว 2) บริษัทฯ จัดให้มีขั้นตอนการปฏิบัติงานหากมีกรณีฉุกเฉินต่างๆเกี่ยวกับงานก่อสร้าง ตั้งแต่เรื่องเล็กน้อยถึงเรื่องที่อาจก่อให้เกิดการฟ้องร้อง
ปาน กลาง	3. ความเสี่ยงด้านสิทธิการเช่าช่วงที่ดินยังไม่เสร็จสมบูรณ์ตามแผนงาน บางส่วนอยู่ระหว่างต่อรองราคาซึ่งควรริบสรูปโดยเร็ว <b>ข้อเสนอแนะ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เนื่องจากสัญญามีจำนวนมาก บริษัทฯ ควรจัดให้มีผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติให้เป็นไปตามสัญญา ไม่ใช่แค่หน่วยงานกฎหมายเท่านั้น แต่ผู้รับผิดชอบผู้บริหารส่วนงานที่เกี่ยวข้องต้องติดตามดูแลด้วย และควรมีการ update ข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>● ขั้นตอนการปฏิบัติงานควรเพิ่มรายละเอียดของตำแหน่งผู้รับผิดชอบแต่ละฝ่ายเพื่อให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น</li> <li>● เนื่องจากการจัดหาที่ดินภายนอกโครงการเพื่อทำที่จอดรถยังไม่แน่นอนควรเร่งสรูป โดยสัญญาที่ปรับใหม่ระบุไว้ภายในเดือน มิ.ย. 2555 แม้บริษัทฯ จะทำแผนสำรองเรื่องที่ดินที่จอดรถแล้วก็ตาม บริษัทฯ ควรพิจารณาอย่างรอบคอบถึงผลกระทบเรื่องแบบแปลนและการขออนุญาตต่างๆ จึงควรริบสรูปเรื่องนี้โดยเร็ว เพื่อเผื่อเวลาขอแก้ไขแบบและก่อสร้างเพิ่มเติม ส่วนเรื่องจดทะเบียนแยกทรัพย์สิน บริษัทฯ ควรให้มีระยะเวลาที่เพียงพอในการจัดการ ซึ่งปกติต้องทำหลักจากการก่อสร้างเสร็จสิ้นแล้ว หากเป็นไปได้ก็เจรจากับคู่สัญญาแต่เนิ่นๆ</li> </ul>	3) บริษัทฯ ได้ทำแผนสำรองรวมทั้งประมาณการค่าใช้จ่ายและระยะเวลาโดยการจัดซื้อเครื่องจักรจรถยนต์เพิ่มและเพิ่มที่จอดรถใต้ดิน 3 ชั้น ใช้ระยะเวลาก่อสร้างเพิ่มขึ้น 6 เดือน ซึ่งประมาณการได้คำนวณต้นทุนและดอกเบี้ยจากความล่าช้าไว้แล้ว โดยประมาณการโดยรวมการใช้แผนสำรองจะไม่ทำให้ต้นทุนของโครงการเพิ่มขึ้น และสำหรับประเด็นเรื่องการแบ่งแยกสิ่งปลูกสร้างกับสำนักงานกรมที่ดิน บริษัทฯ มีการเจรจากับกลุ่ม Marriott ตกลงเลื่อนวันที่ในสัญญาออกไปเป็นเดือน ต.ค.2557 ให้เป็นไปตามระยะเวลาของการก่อสร้างโครงการที่มีการเลื่อนออกไป ทำให้วันที่มีความเป็นปัจจุบันและมีระยะเวลาเหมาะสมยิ่งขึ้น  <b>ความคืบหน้า</b> กิจการที่ควบคุมร่วมกันได้ทำสัญญาจะซื้อจะขายที่ดินเพื่อใช้ในการก่อสร้างอาคารจอดรถเรียบร้อยแล้ว

2. รายงานการตรวจสอบภายในด้านการก่อสร้าง (รายงานลงวันที่ 31 ม.ค. 2555)

ประเด็นที่ตรวจพบ / ข้อเสนอแนะ	ความเห็นของผู้บริหาร / การดำเนินการปรับปรุงของบริษัท ฯ
<p>1) งานเพิ่ม / ลด D-wall (Diaphragm Wall) ของโครงการมหานคร มีมูลค่าสูงถึง 17.58% ของสัญญาเดิมและเกินกว่าเกณฑ์ควบคุมเป้าหมายคุณภาพของบริษัทที่ปรึกษาบริหารโครงการ (Construction Management) ซึ่งกำหนดไว้เพียงไม่เพิ่มหรือลดมากกว่า 5% ของงบประมาณโครงการ โดยสาเหตุที่ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงสูงกว่ากำหนดนั้น ผู้บริหารชี้แจงว่าผู้ควบคุมงานก่อสร้าง (PPS) เสนอให้เปลี่ยนแปลงวิธีก่อสร้างงานใต้ดินของอาคาร Hill คือเปลี่ยนจาก Sheet Pipe เป็น D-Wall เนื่องจากการใช้ Sheet Pipe อาจทำลายสถูปีที่อยู่ใกล้เคียงได้ จึงให้ย้ายงาน D-Wall ซึ่งเดิมเป็นของผู้รับเหมาหลักเปลี่ยนไปเป็นงานของผู้รับเหมาเสาเข็มแทนซึ่งรับจ้างทำ D-Wall ให้อาคาร CUBE อยู่แล้วแทน ซึ่งจะสามารถลดเวลาก่อสร้างได้ 2 เดือนและสามารถต่อรองค่าจ้างทำ D-Wall ที่เหมาะสมได้</p> <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ควรรีบทำสัญญางานก่อสร้าง D-Wall ให้แล้วเสร็จ</li> <li>• ควรพิจารณารูปแบบสัญญามาตรฐานซึ่งจะช่วยลดความล่าช้าของสัญญานับสมบูรณ์</li> <li>• กระบวนการพิจารณางานเพิ่มลดที่ปรับปรุงใหม่จะช่วยเพิ่มความมั่นใจได้ว่างานเพิ่มลดได้ผ่านการกลั่นกรองอย่างเหมาะสมแล้ว ผู้บริหารควรกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด</li> <li>• การพิจารณางานเพิ่มลดควรคำนึงถึงปริมาณงานมูลค่างานเมื่อเปรียบเทียบกับสัญญาหลัก ทั้งนี้ไม่ควรเกินกว่าเป้าหมายคุณภาพของ CM โครงการด้วย</li> </ul>	<p>บริษัทฯ ได้จัดทำสัญญางาน D-wall แยกต่างหาก เพื่อความชัดเจนในการวัดประสิทธิภาพของงานและการควบคุมงบประมาณก่อสร้าง ซึ่งงาน D-Wall จะไม่อยู่ในรายการเพิ่มลด แต่จะมีสัญญาแยกต่างหาก ซึ่งได้จัดทำแล้วในไตรมาส 1 ปี 2555</p>

ประเด็นที่ตรวจพบ / ข้อเสนอแนะ	ความเห็นของผู้บริหาร / การดำเนินการปรับปรุงของบริษัท ฯ
<p>2) การกำหนดให้ประธานเจ้าหน้าที่สายปฏิบัติการ (COO) ลงนามใบคำสั่งซื้อ (PO) ทุกฉบับโดยอ้างอิงตามใบเสนอขอซื้อ (PR) ที่ได้รับอนุมัติแล้วตามกรอบอำนาจอนุมัติ โดย AIC เห็นว่า COO ไม่มีอำนาจที่จะลงนามผูกพันบริษัท อาจเป็นผลให้ PO ไม่มีผลตามกฎหมายกับบริษัทฯ แม้ปัจจุบันยังไม่มีประเด็นแต่ควรพิจารณาปรับปรุง</p> <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การลงนาม PO สามารถกระทำได้โดยผู้ที่ได้รับมอบหมายเฉพาะภายในวงเงินตามกรอบอนุมัติเท่านั้น หากบริษัทฯ เห็นว่าการลงนามโดยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) เป็นภาระยุ่งยาก ควรมอบอำนาจการลงนามให้ COO อย่างเป็นทางการ</li> <li>● แนวการจัดซื้อจัดจ้าง/อำนาจอนุมัติจัดซื้อจัดจ้างควรได้รับการทบทวนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง</li> </ul>	<p>บริษัทฯ ได้มีการจัดทำหนังสือมอบอำนาจให้ COO มีอำนาจในการลงนามผูกพันบริษัทฯ เรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2555</p>
<p>3) อำนาจอนุมัติตามประกาศ สนป.1/2551 ที่ใช้อยู่ปัจจุบันเป็นการกำหนดอำนาจอนุมัติให้บุคคล ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ</p> <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการบริหารควรริบพิจารณาและอนุมัติให้ความเห็นชอบกรอบอำนาจอนุมัติวงเงินที่ปรับปรุงใหม่โดยเร็ว</li> <li>● เมื่อกรอบอำนาจวงเงินอนุมัติใหม่ได้รับความเห็นชอบและอนุมัติแล้ว ฝ่ายกฎหมายควรรวบรวมสัญญาที่ยังมีผลบังคับใช้ในปัจจุบัน เสนอต่อคกก.บริษัทให้สัตยาบันรับรอง จะเป็นผลให้สัญญาเหล่านั้น มีผลทางกฎหมายสมบูรณ์ยิ่งขึ้น</li> </ul>	<p>คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการบริษัท ให้ความเห็นชอบและอนุมัติกรอบอำนาจวงเงินใหม่เรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2555</p>

ประเด็นที่ตรวจพบ / ข้อเสนอแนะ	ความเห็นของผู้บริหาร / การดำเนินการปรับปรุงของบริษัท ฯ
<p>4) ข้อบกพร่องเกี่ยวกับการไม่ลงนามในเอกสารอนุมัติงานเพิ่มลดภายในระยะเวลาที่เหมาะสมและเจ้าหน้าที่จัดซื้อเปรียบเทียบราคาสินค้าก่อนจัดทำ PO แต่ไม่เก็บเอกสารหรือบันทึกข้อมูลไว้เป็นหลักฐาน</p> <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้รับผิดชอบควรลงนามในเอกสารอนุมัติซึ่งจัดทำโดยผู้จัดการฝ่ายก่อสร้าง (CM) ทุกครั้ง</li> <li>ควรเก็บเอกสารจัดซื้อและเก็บเอกสารเปรียบเทียบราคาไว้</li> </ul>	<p>บริษัทฯ ได้ปรับปรุงแบบฟอร์ม PR และ PO ได้มีการเพิ่มรายละเอียด ขั้นตอนการเปรียบเทียบราคา และเริ่มใช้อย่างเป็นทางการตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2555 เรียบร้อยแล้ว</p>
<p>5) บริษัทฯควรให้ความสำคัญในเรื่องการควบคุมกระบวนการอนุมัติปริมาณงาน และค่าใช้จ่ายเพิ่ม-ลดงานก่อสร้างอย่างเป็นระบบและเหมาะสมยิ่งขึ้น</p>	<p>บริษัทฯ ได้มีการปรับปรุงอำนาจอนุมัติวงเงินการจัดซื้อจัดจ้าง และการอนุมัติการจ่ายเงินเรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2555</p>

3. รายงานการตรวจสอบภายในด้านการบริหารงานบุคคล (รายงานลงวันที่ 27 ก.ค. 2555)

ประเด็นที่ตรวจพบ / ข้อเสนอแนะ	ความเห็นของผู้บริหาร / การดำเนินการปรับปรุงของบริษัท ฯ
<p>1) การประเมินผลพนักงานแต่ละตำแหน่งยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร เนื่องจากยังไม่มีกำหนดดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicator : KPI)</p> <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <p>ควรเร่งจัดทำ KPI ให้สอดคล้องกับ JD</p>	<p>บริษัทฯ ได้จัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (JD) ของแต่ละตำแหน่งงานแล้ว ซึ่งจะเป็นพื้นฐานเพื่อพัฒนาการประเมินผลพนักงานอย่างเต็มรูปแบบต่อไป โดยผู้บริหารเห็นควรปรับปรุงการประเมินผลการทำงานของพนักงานและให้นำการประเมินผลแบบกำหนดดัชนีชี้วัด (KPIs) มาใช้กับพนักงานทุกคน ภายในปี 2557</p>



ประเด็นที่ตรวจพบ / ข้อเสนอแนะ	ความเห็นของผู้บริหาร / การดำเนินการปรับปรุงของบริษัท ฯ
<p>2) การฝึกอบรมและพัฒนาที่มีการกำหนดนโยบายโดยอยู่ในขั้นตอนดำเนินการ แต่อย่างไรก็ตาม มีการพบว่าการพัฒนาและฝึกอบรมยังเป็นไปตามคำร้องขอของพนักงานหรือหัวหน้างานอย่างเป็นครั้งคราว</p> <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <p>การฝึกอบรมและพัฒนาเป็นครั้งคราวอาจไม่เพียงพอ ควรมีแผนการพัฒนาระบบเพื่อพัฒนาจุดอ่อนของพนักงานแต่ละคน</p>	<p>บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายและแผนการฝึกอบรมปี 2555-2557 ไว้เรียบร้อยแล้ว โดยกำหนดให้พนักงานทุกท่านต้องได้รับการพัฒนาอย่างน้อยรายละ 1 ครั้ง ในแต่ละปีงบประมาณ โดยมีจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด (โดยไม่นับซ้ำ) อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้กำหนดแผนการพัฒนาและฝึกอบรมประจำปี 2556 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ ต่อไป</p>
<p>3) แผนทดแทนตำแหน่งงาน (Succession Plan) อยู่ระหว่างขั้นตอนการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบาย</p> <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <p>ควรมีการเตรียมความพร้อม และถ่ายทอดความรู้และงานที่ผู้ทดแทนควรได้รับทราบ ควรมีการทดสอบระบบทดแทน กำหนดให้มี Core Leave ที่ยาวนาน ติดต่อกันพอสมควรเช่น 5-7 วันทำการเพื่อจะได้ทดสอบให้ผู้ปฏิบัติงานแทนได้ทำงานแทนได้จริง</p>	<p>บริษัทฯ ได้ปรับปรุงแผนทดแทนตำแหน่งงาน ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปของบริษัทฯ จึงรับข้อเสนอแนะไว้เพื่อพิจารณาดำเนินการปรับใช้กับพนักงานในตำแหน่งสำคัญ ๆ ต่อไป</p>
<p>4) กฎข้อบังคับและสวัสดิการของบริษัทฯ ได้มีการกำหนดไว้แล้ว อย่างไรก็ตามข้อมูลในเอกสารต่างๆไม่สอดคล้องกัน เช่นวันทดลองงานและวันที่ในเอกสารที่เกี่ยวข้องยังไม่ตรงกันอาจทำให้เกิดความสับสนได้</p> <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <p>ควรปรับเอกสารโดยเฉพาะระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน ระเบียบและแนวปฏิบัติการบริหารงานทรัพยากรบุคคลและสัญญาว่าจ้างทำงานให้สอดคล้อง และควรจัดให้มีสวัสดิการตามทำประกาศไว้ให้ครบถ้วน</p>	<p>บริษัทฯ ได้ดำเนินการปรับปรุงเอกสารตามข้อเสนอแนะเรียบร้อยแล้ว ส่วนเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ นั้น บริษัทฯ ได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ ตามนโยบายและแนวปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ครบถ้วน ตามเวลาที่กำหนดไว้เรียบร้อยแล้ว</p>

ประเด็นที่ตรวจพบ / ข้อเสนอแนะ	ความเห็นของผู้บริหาร / การดำเนินการปรับปรุงของบริษัท ฯ
<p>5) กระบวนการควบคุมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>บริษัทฯ ยังไม่ได้กำหนดข้อบังคับการใช้ข้อมูลสารสนเทศ เช่นการใช้อีเมลไปในทางเสียหาย และแผนกทรัพยากรบุคคลยังไม่มีเครื่องพิมพ์เป็นของตนเอง อาจทำให้ข้อมูลที่เป็นความลับรั่วไหลได้</p> <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <p>ควรจัดทำระเบียบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้พนักงานลงนามและควรจัดหาเครื่องพิมพ์เพื่อใช้สำหรับแผนกทรัพยากรบุคคลโดยเฉพาะ</p>	<p>บริษัทฯ ได้ดำเนินการชี้แจงและให้พนักงานลงนามรับทราบนโยบายและแนวปฏิบัติการใช้ข้อมูลสารสนเทศเรียบร้อยแล้วตั้งแต่เดือนตุลาคม 2555 และบริษัทฯ ได้จัดหาเครื่องพิมพ์ไว้ที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว</p>
<p>6) ระบบที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารงานบุคคลเช่นระบบควบคุมการเข้าออกของพนักงานใช้ระบบ Access Control ทำให้ต้องใช้เวลาดัดข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องออก</p> <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <p>ควรใช้ระบบ Time Attendant</p>	<p>บริษัทฯ กำลังดำเนินการจัดหาและเปรียบเทียบระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นและเหมาะสมกับลักษณะงานของบริษัท ฯ โดยระบบดังกล่าวต้องช่วยลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล คาดว่า จะนำระบบการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเข้ามาใช้ได้ภายในไตรมาสแรกของปี 2556</p>
<p>7) แพ้มเอกสารข้อมูลพนักงานบางส่วนยังไม่สมบูรณ์หรือไม่ครบถ้วน เช่นขาดเอกสารการศึกษา หลักฐานค้ำประกันในกรณีพนักงานขับรถ บริษัทฯไม่มีนโยบายขอประวัติตรวจร่างกายของพนักงานก่อนเข้าทำงาน</p> <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <p>ควรมีการขอเอกสารที่สำคัญและเก็บให้เรียบร้อย</p>	<p>บริษัทฯ ได้จัดดำเนินการร้องขอเอกสารต่าง ๆ จากพนักงานตามข้อเสนอแล้วและได้รับกลับมาเป็นที่เรียบร้อยแล้วด้วย อย่างไรก็ตามบริษัทฯ ได้กำหนดขั้นตอนในการจัดจ้างพนักงานเพิ่มเติม กล่าวคือ ให้มีการตรวจสอบสุขภาพก่อนเข้าทำงานและต้องได้ผลการตรวจสุขภาพก่อนการตกลงรับพนักงานเข้าทำงานในบริษัทฯ</p>

ประเด็นที่ตรวจพบ / ข้อเสนอแนะ	ความเห็นของผู้บริหาร / การดำเนินการปรับปรุงของบริษัท ฯ
<p>8) บริษัทรับจ้างภายนอก (Outsource) ที่ดูแลเรื่องการจ่ายเงินเดือน ทำข้อมูลสรุปเงินเดือนใส่กระดาษและถือไปธนาคารพร้อมเช็คนำจ่าย โดยธนาคารไม่มีการลงนามรับเอกสาร ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบข้อมูลความถูกต้องของข้อมูลได้</p> <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <p>ควรปรับปรุงวิธีส่งเงินเดือนให้กับธนาคาร</p>	<p>บริษัทรับจ้างภายนอก (Outsource) ได้ปรับปรุงกระบวนการนำส่งเอกสารกับธนาคารแล้ว โดยให้เจ้าหน้าที่ธนาคารที่รับผิดชอบเรื่องนี้ลงนามรับเอกสาร เพื่อสามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลได้</p>
<p>9) การลงโทษพนักงานที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบจนถูกตักเตือนเป็นหนังสือและหักเงินเดือนหลายครั้งแต่ยังมีได้รับการลงโทษทางวินัยขั้นสูงสุด</p> <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <p>บริษัทอาจพิจารณาปรับเปลี่ยนวิธีการจ้างงานจากพนักงานประจำเป็นพนักงานตามสัญญาจ้าง (Contract) แทน</p>	<p>บริษัทฯ ได้พิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว การพิจารณาสั่งการดังกล่าวนี้ ทำให้พฤติกรรมของพนักงานดีขึ้นโดยลำดับ อีกทั้งบริษัทฯ ได้พิจารณามอบหมายงานให้ตามความสามารถและความเหมาะสมแก่พนักงานรายดังกล่าวอีกด้วย</p>
<p>10) ไม่มีเอกสารส่งตัวพนักงานโดยบริษัทรับจัดหาพนักงาน (Outsource) เช่นในกรณีแม่บ้าน กรณีเกิดความเสียหาย บริษัทจะไม่สามารถเรียกร้องได้</p> <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <p>ควรจัดให้มีเอกสารส่งตัวพนักงาน</p>	<p>บริษัทฯ ได้แจ้งไปยังบริษัทรับจัดหาพนักงาน (แม่บ้าน) ให้ดำเนินการจัดทำและส่งมอบให้แก่บริษัทฯ แล้ว และได้รับเอกสารการส่งตัวพนักงานและเอกสารประกอบต่าง ๆ จากบริษัทรับจัดหาพนักงาน (แม่บ้าน) เรียบร้อยแล้ว</p>

อย่างไรก็ตาม จากรายงานสรุปข้อสังเกตจากการตรวจสอบภายในลงวันที่ 19 พฤศจิกายน 2555 โดยบริษัทเอ็นเอส แอนด์ ยัง คอร์ปอเรท เซอร์วิสเชส จำกัด ได้รายงานว่าไม่พบประเด็นที่เป็นข้อบกพร่องด้านการควบคุมภายในที่เป็นสาระสำคัญ อย่างไรก็ตาม ยังมีบางประเด็นที่บริษัทฯ ควรพิจารณาปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมภายในของบริษัทฯ ให้ดียิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ตรวจพบ / ข้อเสนอแนะ	ความเห็นของผู้บริหาร / วันที่คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จ
<p>1) <b>ประเด็นที่พบ</b></p> <p>ผู้บริหารมีการกำหนดดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicator : KPI) ของแต่ละสายงานไว้ แต่ไม่ได้จัดทำอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรและสื่อสารให้คณะกรรมการบริษัทรับทราบ เพียงแค่รับรู้ภายในสายงานเท่านั้น</p> <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <p>บริษัทฯ ควรจัดทำดัชนีชี้วัดของแต่ละสายงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งจัดให้มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามดัชนีชี้วัดที่วางไว้</p>	<p><b>ความเห็นของผู้บริหาร</b></p> <p>บริษัทฯ รับข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปฏิบัติ</p> <p><b>วันที่คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จ</b></p> <p>สำหรับการจัดทำดัชนีชี้วัดเพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทฯ รวมถึงการสื่อสารให้แก่พนักงานทุกคนในองค์กรรับทราบ บริษัทฯ คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จภายในไตรมาสที่ 1 ปี 2556</p> <p>สำหรับการประเมินผลพนักงานและกำหนดค่าตอบแทนอย่างเป็นรูปธรรมตามดัชนีชี้วัด ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีแผนที่จะเริ่มสำหรับการประเมินผลพนักงานในปี 2557</p>

ประเด็นที่ตรวจพบ / ข้อเสนอแนะ	ความเห็นของผู้บริหาร / วันที่คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จ
<p>2) <b>ประเด็นที่พบ</b>            บริษัทฯ ยังไม่ได้จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยขึ้นอย่างเป็นทางการ</p> <p><b>ข้อเสนอแนะ</b>            บริษัทฯ ควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการและคณะกรรมการชุดย่อยขึ้นอย่างเป็นทางการ ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของการประเมินตนเองรายบุคคลหรือการประเมินเป็นรายคณะอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เกิดความโปร่งใสในการบริหารงานและการกำกับดูแล โดยแบบประเมินผลของคณะกรรมการควรให้ความสำคัญต่อเกณฑ์การประเมิน ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ความพร้อมของคณะกรรมการ</li> <li>● การกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนธุรกิจ</li> <li>● การจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</li> <li>● การดูแลไม่ให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์</li> <li>● การติดตามรายงานทางการเงินและการดำเนินงาน</li> <li>● การประชุมคณะกรรมการ</li> </ul>	<p><b>ความเห็นของผู้บริหาร</b>            บริษัทฯ รับข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปฏิบัติ</p> <p><b>วันที่คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จ</b>            คณะกรรมการตรวจสอบได้ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตนเองและรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทครบถ้วนแล้วเมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน 2555</p> <p>คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อยอื่นๆ จะเริ่มมีการประเมินผลสำหรับการปฏิบัติงานปี 2556 เสร็จสิ้นภายในไตรมาสที่ 4 ปี 2556</p>

ประเด็นที่ตรวจพบ / ข้อเสนอแนะ	ความเห็นของผู้บริหาร / วันที่คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จ
<p>3) <b>ประเด็นที่พบ</b></p> <p>ในระหว่างปี 2554 บริษัทฯ ได้ว่าจ้างบริษัท เอเอ็มซี อินเตอร์เนชั่นแนล คอนซัลติ้ง จำกัด (AIC) ซึ่งเป็นที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยประเมินความเสี่ยงและจัดทำรายงานการประเมินความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารไม่ได้ทบทวนและปรับปรุงข้อมูลความเสี่ยงและแผนการจัดการความเสี่ยงที่จัดทำโดยที่ปรึกษาดังกล่าวให้เป็นปัจจุบันเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป</p> <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <p>บริษัทฯ ควรพิจารณาจัดทำทะเบียนความเสี่ยงขององค์กรเป็นลายลักษณ์อักษร โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และจัดให้มีการทบทวนความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งหรือเมื่อมีเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีสาระสำคัญ นอกจากนี้ ให้ผู้บริหารระดับสูงรายงานความเสี่ยง ผลกระทบ ตลอดจนมาตรการในการจัดการความเสี่ยงต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทหรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอหรือทุกครั้งที่สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงไป</p>	<p><b>ความเห็นของผู้บริหาร</b></p> <p>ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ติดตามมาตรการแก้ไขความเสี่ยงจากฝ่ายบริหารในการประชุมคณะกรรมการบริหารครั้งที่ 2/2554 ประกอบกับผลการประเมินจากรายงานการติดตามประเด็นความเสี่ยงระดับองค์กรลงวันที่ 27 ม.ค. 2555 พบว่า ความเสี่ยงที่ AIC ติดตาม ลดลงอย่างมีนัยสำคัญและเป็นที่น่าพอใจ นอกจากนี้ ตั้งแต่ต้นปี 2555 ที่ผ่านมา คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเห็นว่ยังไม่ม้ปัจจัยความเสี่ยงอื่นเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอาจกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ จะรับข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p> <p><b>วันที่คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จ</b></p> <p>ตามการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดให้ทุกฝ่ายนำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงภายในไตรมาสที่ 1 ปี 2556 ซึ่งบริษัทฯ จะจัดทำทะเบียนความเสี่ยงที่มีการทบทวนและปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อเสนอไปในคราวเดียวกัน</p> <p>นอกจากนี้บริษัทฯ จะสื่อสารให้ผู้บริหารรวมถึงพนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ผ่านบอร์ดประชาสัมพันธ์ และการสัมมนาประจำปีของบริษัท</p>

ประเด็นที่ตรวจพบ / ข้อเสนอแนะ	ความเห็นของผู้บริหาร / วันที่คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จ
<p>4) <b>ประเด็นที่พบ</b></p> <p>ผู้ใช้งานของฝ่ายบัญชีและการเงินจำนวน 8 คน มีรหัสผู้ใช้และรหัสผ่านในการเข้าสู่ระบบ Formula เป็นของตนเองจากเดิมที่เคยกำหนดสิทธิ์เป็น Share User ID อย่างไรก็ตามผู้ใช้งานทุกคนยังได้รับสิทธิการเข้าทำงานในระบบเท่ากัน (การสร้าง/แก้ไข/เปลี่ยนแปลงข้อมูล) ทั้งนี้ ผู้บริหารแจ้งว่าเนื่องจากเป็นข้อจำกัดของระบบงานและต้องใช้เงินลงทุนสูงในการปรับเปลี่ยน Version นอกจากนี้ ปริมาณรายการธุรกิจในปัจจุบันยังไม่มีจำนวนเป็นสาระสำคัญ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่าฝ่ายบริหารได้จัดให้มีระบบการควบคุมภายในเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว โดยกำหนดให้มีการสอบทานและอนุมัติโดยหัวหน้างานในทุกรายการบัญชีและการจ่ายเงิน และการจัดทำงบกระทบยอด</p> <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <p>ก) ควรกำหนดให้จัดให้มีการสอบทาน Audit Log อย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง</p> <p>ข) ควรเคร่งครัดในการปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่าการบันทึกบัญชีและการจัดทำงบการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องน่าเชื่อถือ</p> <p>ค) ในอนาคต ถ้าบริษัท มีรายการทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้นหรือมีการขยายงานเพิ่มขึ้น ทางบริษัท ควรปรึกษากับผู้ขายโปรแกรมระบบ Formula เพื่อนำระบบงานจัดซื้อ PO และระบบขาย SO ที่สามารถกำหนดสิทธิการทำงานของพนักงานในแต่ละส่วนมาใช้ได้ เพื่อให้สอดคล้องกับหน้าที่งานที่รับผิดชอบ</p>	<p><b>ความเห็นของผู้บริหาร</b></p> <p>บริษัท จะจัดให้มีการสอบทาน Audit Log อย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง และปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในอย่างเคร่งครัด เพื่อให้มั่นใจว่าการบันทึกบัญชีและการจัดทำงบการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องน่าเชื่อถือ</p> <p><b>วันที่คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จ</b></p> <p>เมื่อรายการทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้นหรือมีการขยายงานเพิ่มขึ้น บริษัทจะพิจารณาปรับเปลี่ยน Version ของ โปรแกรมบัญชี หรือจัดซื้อโปรแกรมบัญชีอื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการจำกัดสิทธิการใช้งานของพนักงานในระดับต่าง ๆ มากขึ้น รวมถึงการนำเอาระบบจัดซื้อ PO และระบบขาย SO มาใช้ในการปฏิบัติงาน (จากแผนการขยายงานที่วางไว้คาดว่าจะภายในปี 2557)</p>