

## 10 การควบคุมภายใน

ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทครั้งที่ 1/2556 เมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2556 โดยมีกรรมการตรวจสอบจำนวน 3 ท่าน เข้าร่วมประชุม ได้ประเมินระบบการควบคุมภายในตามแนวทางการประเมินของ COSO 5 ด้าน ซึ่งได้แก่ 1) องค์กรและสภาพแวดล้อม 2) การบริหารความเสี่ยง 3) การควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร 4) ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล และ 5) ระบบการติดตาม โดยการซักถามข้อมูลจากฝ่ายบริหาร หน่วยงานตรวจสอบภายใน เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งอ้างอิงรายงานการประเมินระบบการควบคุมภายในของบริษัท แกรนท์ ธอนตัน สเปเชียลิสต์ แอ็ด ไซเบอร์ซีเคียวริตีส์ จำกัด (“แกรนท์ ธอนตัน”) ฉบับลงวันที่ 26 กันยายน 2555 และรายงานความคืบหน้าในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขระบบควบคุมภายในตามข้อเสนอแนะของแกรนท์ ธอนตัน ฉบับลงวันที่ 15 พฤศจิกายน 2555 และวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2556 คณะกรรมการบริษัทมีความเห็นว่า ระบบการควบคุมภายในของกลุ่มบริษัทฯ เพียงพอและมีประสิทธิผลต่อการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งเป็นกรรมการอิสระจำนวน 3 ท่านตั้งแต่วันที่ 29 สิงหาคม 2555 โดยกำหนดให้คณะกรรมการตรวจสอบมีอำนาจหน้าที่สอบทานให้บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายใน (internal control) และระบบตรวจสอบภายใน (internal audit) ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล และเพื่อเป็นการเสริมสร้างความเชื่อมั่นในการพัฒนาระบบควบคุมภายในและหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัทฯ ได้ว่าจ้าง แกรนท์ ธอนตัน ให้เป็นผู้ทำการศึกษา ให้คำแนะนำ และประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายในของบริษัทฯ ตามแนวทางการประเมินของ COSO ภายใต้ออบเจกต์ของระบบการปฏิบัติงาน 5 ด้าน และประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายในตามความเสี่ยงของการควบคุมที่สำคัญ ได้แก่ โครงสร้างองค์กรและการแบ่งแยกหน้าที่ นโยบายและการปฏิบัติงาน การบัญชีและการเงิน การป้องกันดูแลทรัพย์สิน ความเพียงพอของข้อมูลสำหรับผู้บริหาร การควบคุมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการติดตามผล โดยแกรนท์ ธอนตัน ได้ประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายในและออกรายงานเป็นครั้งแรกในเดือนกันยายน 2555 และทำการติดตามผลการปรับปรุงระบบควบคุมภายในอีกครั้งในเดือนพฤศจิกายน 2555 และในเดือนกุมภาพันธ์ 2556 ตามลำดับ โดยในรายงานการติดตามเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2556 ระบุว่า ผู้บริหารได้ดำเนินการแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบและผู้ตรวจสอบได้ทดสอบแล้วว่า ระบบควบคุมภายในนั้นเพียงพอและมีประสิทธิผล โดยยังคงมีข้อสังเกตที่ผู้บริหารได้ดำเนินการแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบแล้ว แต่อยู่ระหว่างการทดสอบโดยผู้ตรวจสอบภายในเพื่อยืนยันว่าการควบคุมที่ปรับปรุงแล้วนั้นเพียงพอและมีประสิทธิผล (Compliance – Monitoring / CM) ข้อสังเกตดังกล่าวเกี่ยวข้องกับการควบคุมทั่วไปด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งหมด 3 ประเด็น

ต่อมา คั้งนี้โดยในการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบครั้งที่ 2/2556 เมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2556 แกรนท์ ธอนตัน ได้รายงานการติดตามผลความคืบหน้าของการแก้ไขประเด็นข้อสังเกตที่ผู้ตรวจสอบอยู่ระหว่างการทดสอบเพื่อยืนยันว่าการควบคุมที่ปรับปรุงแล้วนั้นเพียงพอและมีประสิทธิผล (CM) 3 ประเด็นดังกล่าว (อ้างอิงตามรายงานผลการติดตามครั้งที่ 3 ลงวันที่ 28 เมษายน 2556) ให้กับคณะกรรมการตรวจสอบแล้วว่า บริษัทฯ ได้ดำเนินการแก้ไขประเด็นดังกล่าวและผู้ตรวจสอบได้อยู่ทดสอบเพื่อยืนยันว่าการควบคุมที่ปรับปรุงแล้วนั้นเพียงพอและมีประสิทธิผลเรียบร้อยแล้ว และคณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่ากลุ่มบริษัทฯ มีการควบคุมภายในที่เพียงพอแล้ว โดยรายละเอียดของประเด็นดังกล่าวข้างต้นมีดังนี้

1. จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ (“ IT ”) พบว่าบริษัทยังไม่มียุทธศาสตร์และกระบวนการรับมือสถานการณ์ฉุกเฉินและการกู้คืนระบบ ที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร

Update รายงานผลการติดตามระบบควบคุมครั้งที่ 3

ความเสี่ยง/ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น Update รายงานผลการติดตามระบบควบคุมภายใน  
อาจส่งผลกระทบต่อบริษัทจากการหยุดชะงักของระบบ IT ที่ใช้ เช่น ระบบ POS หรือระบบ NAVISION เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารฝ่าย IT ควรกำหนดให้มีนโยบายและกระบวนการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินและการกู้คืนระบบ ที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และควรมีการซักซ้อมความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินการแก้ไขของบริษัทฯ ณ วันที่ 9 พฤษภาคม 26 กุมภาพันธ์ 2556

จากการสัมภาษณ์ IT Director และสอบถามเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่าบริษัทมีความคืบหน้าดังนี้

- มีการจัดทำร่างนโยบายความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทฯ (Information Security Policy) เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งครอบคลุมถึงเรื่องนโยบายการรับมือสถานการณ์ฉุกเฉินด้วย โดยจะประกาศใช้ภายใน กุมภาพันธ์ 2556 ซึ่งได้ประกาศให้มีผลบังคับใช้แล้ว
- บริษัทฯ ได้ดำเนินการคัดเลือกผู้ให้บริการด้าน DR Site (Disaster Recovery Site) แล้ว และอยู่ระหว่างดำเนินการติดตั้ง Backup Software แผนการจัดตั้ง Disaster Recovery Site (DR Site) ได้จัดทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร โดยคาดว่าจะทดสอบแล้วเสร็จภายในเดือนเมษายน 2556

ความคืบหน้าในการดำเนินการของบริษัทฯ ณ วันที่ 20 มีนาคม 2556

ณ วันที่ 20 มีนาคม 2556 บริษัทฯ ได้ดำเนินการอนุมัตินโยบายความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีของบริษัทแล้ว และอยู่ระหว่างทดสอบ Disaster Recovery Site ภายในเดือนเมษายน 2556

2. บริษัทฯ อยู่ระหว่างการวางแผนแม่บทและงบประมาณการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์สารสนเทศ ตลอดจนนโยบายการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของบริษัท

ความเสี่ยง/ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

อาจทำให้เกิดการลงทุนหรือค่าใช้จ่ายทางด้าน IT ที่ไม่รองรับความต้องการการใช้งานของบริษัทในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

ผู้บริหารฝ่าย IT ควรติดตามความคืบหน้าในการจัดทำร่างแผนแม่บทและงบประมาณการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์สารสนเทศ ตลอดจนนโยบายการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของบริษัทเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนระยะยาว และควบคุมเชิงนโยบายสำหรับการใช้งานทรัพยากร IT ของบริษัท

การดำเนินการแก้ไขของบริษัทฯ ณ วันที่ 9 พฤษภาคม 26 กุมภาพันธ์ 2556

จากการสัมภาษณ์ IT Director ของบริษัทและสอบถามเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า บริษัทมีความคืบหน้าดังนี้

- บริษัทฯ อยู่ระหว่างกรร่างและได้จัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยคาดว่าจะแล้วเสร็จภายในเดือน เมษายน 2556 แล้ว
- บริษัทฯ ได้ร่างประกาศใช้นโยบายการใช้งานทรัพยากร IT ของบริษัท (ซึ่งครอบคลุมถึงนโยบายการใช้งานระบบคอมพิวเตอร์ของบริษัทฯ User IT Equipment & System Usage Policy) แล้ว และจะประกาศใช้ภายใน กุมภาพันธ์ 2556

- มีการประมาณการงบประมาณที่จำเป็นต้องใช้ในการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์สารสนเทศ โดยได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท ณ วันที่ 21 พฤศจิกายน 2555

ความคืบหน้าในการดำเนินการของบริษัทฯ ณ วันที่ 20 มีนาคม 2556

ณ วันที่ 20 มีนาคม 2556 บริษัทฯ ได้อนุมัตินโยบายการใช้งานทรัพยากร IT ของบริษัทแล้ว และอยู่ระหว่างการจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยคาดว่าจะแล้วเสร็จภายในเดือนเมษายน 2556

3. จากการสัมภาษณ์พบว่า ปัจจุบันระบบ POS ของบริษัทได้ถูกสร้างให้มี User เพียงรายเดียว โดยมีการระบุเป็นรหัสของสาขาในการเข้าไปดำเนินการในระบบ

ความเสี่ยง/ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

ทำให้ไม่สามารถระบุตัวตนของผู้ทำการแก้ไขข้อมูลบางรายการได้ เช่น กรณีการใช้งานที่สำนักงานใหญ่ซึ่งมีผู้ใช้งานมากกว่า 1 คน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

บริษัทควรพิจารณาความเป็นไปได้ในการพัฒนาระบบ POS ให้สามารถระบุตัวตนของเจ้าหน้าที่ๆ ได้มีการเข้าไปปฏิบัติงานในระบบดังกล่าว เพื่อความชัดเจนในความรับผิดชอบและอำนาจให้บริษัทมีระบบการตรวจสอบย้อนหลังที่มีประสิทธิภาพ

การดำเนินการแก้ไขของบริษัทฯ ณ วันที่ 9 พฤษภาคม 26 กุมภาพันธ์ 2556

บริษัทคาดว่าจะแก้ไขระบบ POS แล้วเสร็จภายในเดือนกรกฎาคม 2556 และได้กำหนดมาตรการชั่วคราวดังนี้ได้ดำเนินการโดย

- กำหนดให้แต่ละสาขาต้องโทรเข้ามาแจ้งยกเลิกการขายที่ PK1 เท่านั้นและพนักงานที่ PK1 ซึ่งได้รับมอบหมายจะทำหน้าที่สุ่มตรวจสอบรายการขายและยกเลิกการขายทุกสิ้นวัน
- แก้ไขระบบเดิม ให้กำหนดสิทธิการใช้งานโปรแกรมของพนักงานแต่ละสาขาให้เป็นระดับที่พนักงานไม่สามารถใช้เครื่อง POS ทำการยกเลิก แก้ไขรายการขายได้ด้วยตนเอง โดยคาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จภายในเมษายน 2556
- กำหนดรหัสเฉพาะบุคคลของพนักงานที่เป็นผู้ขายสินค้าแต่ละรายการ ทำให้สามารถตรวจสอบรายการย้อนหลังได้

ทั้งนี้ บริษัทฯอยู่ระหว่างพัฒนาระบบ POS ใหม่ที่มีคุณสมบัติแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ อีกทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินค้าคงเหลือ เช่น การตั้งสินค้าเข้ามาที่จุดจำหน่ายผ่านระบบแทนการใช้เอกสาร และการแสดงรายการสินค้าคงเหลือของแต่ละจุดจำหน่ายให้กับพนักงานขายหน้าร้าน เป็นต้น โดยคาดว่าระบบ POS ใหม่ จะแล้วเสร็จประมาณเดือน กรกฎาคม 2556

ความคืบหน้าในการดำเนินการของบริษัทฯ ณ วันที่ 20 มีนาคม 2556

ณ วันที่ 20 มีนาคม 2556 บริษัทฯ อยู่ระหว่างการแก้ไขสิทธิการใช้งานโปรแกรมของพนักงานแต่ละสาขาให้เป็นระดับที่พนักงานไม่สามารถใช้เครื่อง POS ทำการยกเลิก-แก้ไขรายการขายได้ด้วยตนเองโดยคาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จภายในเมษายน 2556

ทั้งนี้ ที่ประชุมคณะกรรมการของบริษัทฯ ครั้งที่ 1/2556 เมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2556 ได้มีมติอนุมัติจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยกรรมการอิสระซึ่งเป็นชุดเดียวกันกับกรรมการตรวจสอบ เพื่อส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามรายละเอียดที่อยู่ในส่วนที่ 2 ข้อ 9 การจัดการ โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้แก่คณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริษัททราบ

บริษัท เคพีเอ็มจี ภูมิภาค ไทย สอบบัญชี จำกัด (“เคพีเอ็มจี หรือ ผู้สอบบัญชี”) ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตของบริษัทฯ ได้ตรวจสอบงบการเงินของบมจ.แม็คกรุ๊ปและบริษัทย่อย สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2555 และได้จัดทำรายงานข้อสังเกตและข้อเสนอแนะทางการบัญชีและการควบคุมภายในด้านบัญชี ฉบับลงวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2556 ดังนี้

### **1. การจัดเก็บข้อมูลการลงเวลาของพนักงานรายวันและการสอบทานความถูกต้องของการคำนวณค่าแรง**

#### **ข้อสังเกต**

จากการตรวจสอบการคำนวณการคิดค่าแรงรายวันพบว่า การรวบรวมข้อมูลจากเครื่องสแกนนิ้วมือ การโหลดข้อมูลและประมวลผลใน Excel และการใส่ข้อมูลอัตราแรงพนักงานรายวันทำโดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลเพียงท่านเดียว และจะจัดส่งตารางการคำนวณดังกล่าวไปยังแผนกบัญชี โดยไม่มีบุคคลอื่นสอบทานความถูกต้องของข้อมูลและการคำนวณ นอกจากนี้ ข้อมูลดังกล่าวจะถูกจัดเก็บย้อนหลังเพียง 2 เดือน ซึ่งทำให้ยากต่อการตรวจสอบเอกสารย้อนหลัง อย่างไรก็ตาม ผู้สอบบัญชีไม่ได้พบข้อผิดพลาดจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้ตรวจสอบ

#### **ข้อเสนอแนะ**

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรมีการสอบทานตารางการคำนวณค่าแรงรายวันที่ได้จากเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลในแต่ละวัน ก่อนส่งไปให้ทางฝ่ายบัญชีทำการอนุมัติจ่าย และควรเพิ่มระยะเวลาการเก็บรักษาเอกสารการคำนวณค่าแรงเพื่อการตรวจสอบย้อนหลังได้

#### **ความเห็นของฝ่ายบริหาร**

1) พนักงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR Payroll) ตรวจสอบข้อมูลหรือสรุปยอดจากวิศวกรอุตสาหกรรม (Industrial Engineer) ทุกวัน และมีการตรวจสอบความถูกต้องซ้ำ โดยหัวหน้าแผนกบุคคล / ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลกลุ่มโรงงาน ตอนสรุปข้อมูลให้บัญชีในแต่ละสัปดาห์ โดยจะเริ่มเดือนกุมภาพันธ์ 2556 เป็นต้นไป

2) ดำเนินการจัดเก็บไฟล์ค่าแรงเพื่อการตรวจสอบไว้ทุกเดือน โดยเริ่มตั้งแต่เดือนมกราคม 2556 เป็นต้นไป

#### **ความคืบหน้าในการดำเนินการของบริษัทฯ ณ วันที่ 20 มีนาคม 2556**

ณ วันที่ 20 มีนาคม 2556 บริษัทฯ ได้ถือปฏิบัติตามที่ได้แจ้งไว้ตามข้อ 1) และ 2) ที่กล่าวข้างต้นแล้ว

### **2. การบริหารจัดการสินค้าสำเร็จรูปในร้านค้าปลีกของบริษัทฯ**

#### **ข้อสังเกต**

จากการร่วมสังเกตการณ์ตรวจนับสินค้าคงเหลือของบริษัทฯ พบว่าบริษัทฯจะเรียกข้อมูลสินค้าคงเหลือก่อนวันที่ตรวจนับสินค้า เนื่องจากต้องใช้เวลาในการประมวลผลนาน และจะใช้ยอดดังกล่าวในการตรวจนับร้านค้าต่างๆของบริษัทฯ ในเดือนนั้น ทำให้ต้องมีการกระทบยอดสินค้าคงเหลือนอกระบบ โดยพนักงานที่ทำหน้าที่ตรวจนับจะต้องบวกเพิ่มยอดสินค้าสำเร็จรูปที่ส่งไปยังร้านค้าและจะต้องหักยอดขาย ยอดคืนและเปลี่ยนสินค้าหลังวันที่ประมวลผลจนถึงวันที่ตรวจนับ เพื่อให้เท่ากับยอดวันที่ตรวจนับสินค้า ซึ่งใช้เวลานานและอาจเกิดข้อผิดพลาดจากการคำนวณ อย่างไรก็ตามผู้สอบบัญชีไม่ได้พบข้อผิดพลาดจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้ตรวจสอบ

#### ข้อเสนอแนะ

บริษัทฯควรปรับปรุงหรือเลือกใช้โปรแกรมสินค้าคงเหลือรวมทั้งอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการประมวลผลที่เหมาะสมกับจำนวนรายการของบริษัทฯ การได้รับข้อมูลที่ล่าช้าอาจทำให้ส่งผลกระทบต่อการควบคุมภายในที่สำคัญ รวมถึงการมีข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ได้อย่างถูกต้องและทันเวลา

#### ความเห็นของฝ่ายบริหาร

ในช่วงที่ผู้ตรวจสอบบัญชีได้เข้าสังเกตการณ์ตรวจนับ ระบบคอมพิวเตอร์เกิดขัดข้องบางประการ ทำให้ไม่สามารถบันทึกได้ทันในช่วงนั้น แต่ไม่มีผลกระทบต่อข้อมูลทางบัญชี เนื่องจาก ทางแผนกคอมพิวเตอร์ได้มีการปรับปรุงแก้ไขระบบเรียบร้อยแล้ว