



Certificate in ESG Management Program by SET & Sasin

Self-paced online learning program

M1 Module 1 ESG Fundamentals

- S1** Session 1 Introduction to ESG
- S2** Session 2 ESG Management: Environment
- S3** Session 3 ESG Management: Social
- S4** Session 4 ESG Management: Governance

M2 Module 2 ESG Integration Management

- S1** Session 1 ESG Integration Management
- S2** Session 2 Integration - Case Studies

M3 Module 3 ESG Disclosure

- S1** Session 1 ESG Disclosure
- S2** Session 2 Data Management
- S3** Session 3 ESG Performance Assessment and Indices

M1S1

Module 1 ESG Fundamentals

Session 4 ESG Management: Governance



แผนผังบทเรียน



M1S1

Module 1 ESG Fundamentals
Session 1 Introduction to ESG

M1S2

Module 1 ESG Fundamentals
Session 2 ESG Management: Environment

M1S3

Module 1 ESG Fundamentals
Session 3 ESG Management: Social

M1S4

Module 1 ESG Fundamentals
Session 4 ESG Management: Governance

M2S1

Module 2 ESG Integration Management
Session 1 ESG Integration Management

M2S2

Module 2 ESG Integration Management
Session 2 Integration - Case Studies

M3S1

Module 3 ESG Disclosure
Session 1 ESG Disclosure

M3S2

Module 3 ESG Disclosure
Session 2 Data Management

M3S3

Module 3 ESG Disclosure
Session 3 ESG Performance Assessment and Indices

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

โครงสร้างหลักสูตร	วัตถุประสงค์การเรียนรู้
Module 1 ESG Fundamentals Session 4 Governance	
1. Governance Factors in Business Operation	เพื่อให้ผู้เรียนสามารถ อธิบาย ประเด็นสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการหรือบรรษัทภิบาล (Corporate Governance: CG) บนกระบวนการทำธุรกิจ และความสำคัญของการบริหารจัดการประเด็นสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการ
2. CG Foundation Establishment	ประยุกต์ ใช้อองค์ประกอบของ CG Foundation Establishment ซึ่งรวมถึงบทบาทคณะกรรมการบริษัท เลขานุการองค์กร กรรมการผู้จัดการ และฝ่ายบริหารในการขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจอย่างมีบรรษัทภิบาล
	ประยุกต์ ใช้กลไกการกำกับดูแลกิจการเพื่อความยั่งยืน อาทิ การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ การตั้งเป้าหมาย ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. CG Case Studies	อธิบาย บทเรียนจากกรณีศึกษาต่าง ๆ อาทิ ปัจจัยสำคัญที่นำมาสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวในการบริหาร CG เพื่อประยุกต์ใช้กับองค์กรของตน

แนะนำวิทยากร

M1S4

Module 1 ESG Fundamentals

Session 4 ESG Management: Governance (Part 1 & 2)

วิทยากร

คุณสินีนางุ แจ่มศรี



M1S4

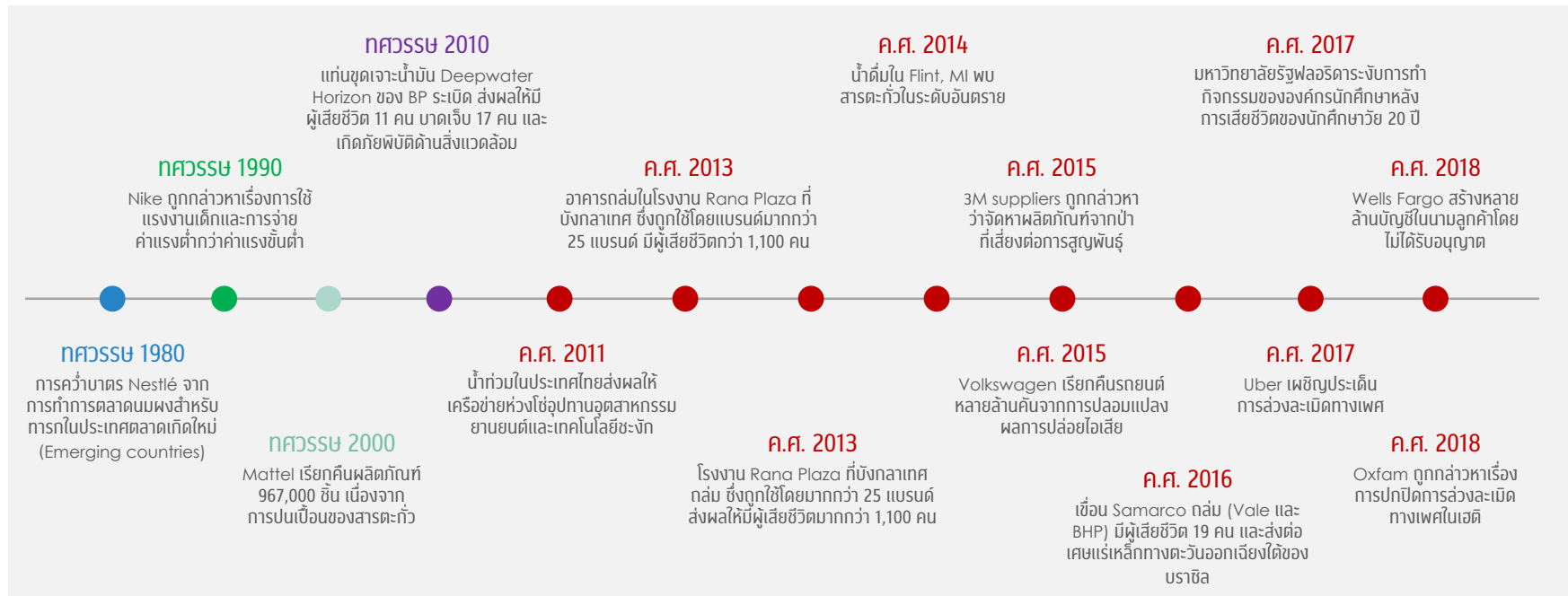
Module 1 ESG Fundamentals

Session 4 ESG Management: Governance

- 1. Governance Factors in Business Operation**
2. CG Foundation Establishment
3. CG Case Studies

ความล้มเหลวจากความอ่อนแอของระบบการกำกับดูแลกิจการ

8



● GOVERNANCE & CULTURE ● STRATEGY & OBJECTIVE-SETTING ● PERFORMANCE ● REVIEW & REVISION ● INFORMATION, COMMUNICATION & REPORTING

ที่มา: รายงาน Enterprise Risk Management (COSO, 2018) https://docs.wbcsd.org/2018/10/COSO_WBCSD_ESGERM_Guidance.pdf

ประเด็นสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการ

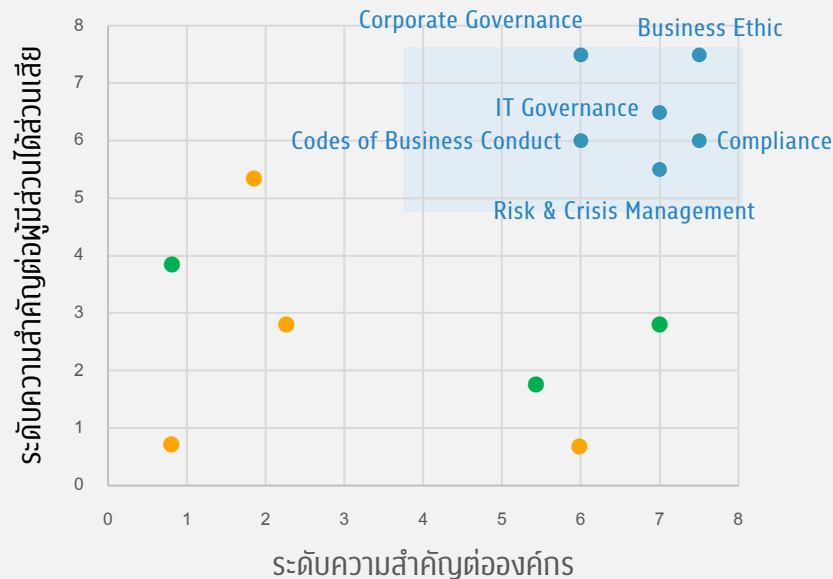
9



ตัวอย่าง CG Materiality Issues

- การกำกับดูแลกิจการหรือบรรษัทภิบาล (Corporate Governance)
- การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance)
- จรรยาบรรณธุรกิจ (Business Ethics)
- หลักจรรยาบรรณทางธุรกิจ (Codes of Business Conduct)
- การบริหารจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติ (Risk and Crisis Management)
- การกำกับดูแลเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Governance)

การจัดลำดับประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืน (Materiality Matrix)



● สิ่งแวดล้อม (E) ● สังคม (S) ● บรรษัทภิบาล (G)

Case Study: Credit Suisse

ข้อมูลพื้นฐานและเหตุการณ์ที่นำมาสู่วิกฤติทางการเงิน



ข้อมูลพื้นฐานของธนาคารเครดิตสวิส (Credit Suisse)

- สถาบันการเงินเก่าแก่ของสวิตเซอร์แลนด์โดยมีอายุกว่า 167 ปี
- เป็น 1 ใน 30 ธนาคารที่มีความสำคัญต่อโครงสร้างทางการเงินระดับโลก
- ณ สิ้นปี 2022 มีสินทรัพย์ภายใต้การจัดการ (Asset Under Management) สูงถึง 1.3 ล้านล้านฟรังก์สวิส (คิดเป็นประมาณ 50 ล้านล้านบาท)
- มีสำนักงานสาขากว่า 150 แห่งใน 50 ประเทศทั่วโลก
- ธุรกิจหลักของ Credit Suisse ประกอบด้วยธุรกิจ 1. ธนาคารในประเทศ 2. Wealth Management 3. Investment Banking 4. Asset Management

เหตุการณ์ที่นำมาสู่วิกฤติทางการเงินของ Credit Suisse

- มี.ค. 2023 ธนาคารเครดิตสวิสเผชิญวิกฤติทางการเงินและสภาพคล่อง และหุ้น Credit Suisse ตกลงถึง 30% หลังธนาคารประกาศยอมรับว่าพบความ “อ่อนแอ” ในรายงานทางการเงิน จนต้องขอรับความช่วยเหลือทางการเงินจาก Swiss National Bank
- ท้ายที่สุด Credit Suisse ถูกเข้าซื้อกิจการโดยธนาคารคู่แข่ง คือ UBS ด้วยความเห็นชอบของ FINMA หน่วยงานกำกับดูแลทางการเงินของสวิตเซอร์แลนด์ เพื่อวิกฤติทางการเงินที่อาจเกิดขึ้น โดยปิดดีลซื้อกิจการในราคาประมาณ 3.2 พันล้านดอลลาร์

ที่มา: บทความ What happened at Credit Suisse and how did it reach crisis point? (Thomson Reuters, 2023) www.reuters.com/business/finance/credit-suisse-how-did-it-get-crisis-point-2023-03-16 และภาพประกอบ (Thomson Reuters, 2022) www.reuters.com/business/finance/hopes-run-high-credit-suisse-multi-billion-cash-call-2022-12-08

Case Study: Credit Suisse

11

เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่นำมาสู่วิกฤติทางการเงินของ Credit Suisse

- 2020 **Feb 2020 : Spying Scandal** Credit Suisse ติดตามสอดส่องตัวผู้บริหารอย่างลับ ๆ (Spy) ทำให้ถูกพิจารณาความผิดและถูกปรับจาก FINMA เป็นเงินกว่า 15 พันล้านเหรียญสหรัฐ และทำให้ CEO ลาออกจากแรงกดดัน
- 2021 **Mar 2021 : Collapse of Archegos Capital and Greensil Capital**
กองทุนที่ Credit Suisse ลงทุนทั้ง Archegos และ Greensil ล้ม ทำให้ Credit Suisse ขาดทุนกว่า 1 พันล้านเหรียญสหรัฐ
Oct 2021 : Mozambique Corruption
Credit Suisse ถูกปรับประมาณ 475 ล้านเหรียญสหรัฐ จากการมีส่วนเกี่ยวข้องกับกรณี Mozambique Corruption
- 2022 **Jan 2022 : Breaking of COVID-19 Quarantine Regulations**
Chairman ของ Credit Suisse ละเมิดกฎ COVID-19 Quarantine จนปรากฏเป็นข่าวและทำให้ต้องลาออกจากตำแหน่ง
Feb 2022 : 'Suisse Secrets' Leak ข้อมูลบัญชีลูกค้าของ Credit Suisse กว่า 18,000 บัญชี รั่วไหล
Jun 2022 : Money Laundering Case Credit Suisse ถูกพิจารณาความผิดฐานฟอกเงิน จากการมีส่วนเกี่ยวข้องกับกรณีการลักลอบค้ายาเสพติดใน Bulgaria
July – Aug 2022 : Credit Suisse Failure Rumor เกิดข่าวลือแพร่หลายถึงวิกฤติทางการเงินของ Credit Suisse จากเหตุการณ์ที่ผ่านมา ทำให้นักลงทุนแห่ถอนเงินลงทุนออกประมาณ 119 พันล้านเหรียญสหรัฐ ภายในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปี 2022
- 2023 **Mar 2023 : Collapse of Credit Suisse** Saudi National Bank ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ประกาศหยุดลงทุนใน Credit Suisse ทำให้ราคาหุ้นร่วงถึง 31%

ที่มา: What Happened at Credit Suisse, and Why Did It Collapse? (Investopedia, 2023) www.investopedia.com/what-happened-at-credit-suisse-and-why-did-it-collapse-7369825 และ Where did it all go wrong for Credit Suisse? (SWI, 2023) www.swissinfo.ch/eng/business/where-did-it-all-go-wrong-for-credit-suisse-/48269536

Case Study: Credit Suisse

12

ถอดบทเรียนปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิด Credit Suisse Crisis



Compliance Issues

ปัญหาด้านการกำกับดูแลการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทำให้ถูกพิจารณาความผิดและถูกปรับจากหน่วยงานทางการเป็นจำนวนที่สูง



Risk Management Issues

กลยุทธ์องค์กรในการดำเนินธุรกิจที่ไม่เหมาะสมกับความเสี่ยงที่ธนาคาร (Traditional Bank) ยอมรับได้ จากการบริหารงานของ CEO ที่มาจากสายงาน Investment Banking



Customer & Investor Trust Issues

ขาดความเชื่อมั่นจากลูกค้าและผู้ลงทุน เมื่อความพยายามในการแก้ไขผลการดำเนินงานที่ประสบปัญหาด้วยการเข้าลงทุนที่มีความเสี่ยงสูงเกิดความล้มเหลว และสูญเสียเงินลงทุนจำนวนมาก จนนำมาสู่การขาดความเชื่อมั่นของผู้ลงทุนและการถอนเงินลงทุนของผู้ลงทุนรายสำคัญ

ส่วนหนึ่งเกิดจาก “การกำกับดูแลกิจการ” ที่ขาดประสิทธิภาพของคณะกรรมการบริษัท ทำให้การดำเนินการของบริษัทเกิดความเสียหาย จนผู้ถือหุ้นมีการเรียกร้องให้มีการพิจารณาลงโทษคณะกรรมการบริษัทด้วย

ที่มา: A Case Study on Credit Suisse Bank and its Bankruptcy (Gaurav Vishwkarma, 2023) www.linkedin.com/pulse/case-study-credit-suisse-bank-its-bankruptcy-gaurav-vishwkarma
และ Furious Credit Suisse investors say bank's board should be 'put behind bars' (The Guardian, 2023)
www.theguardian.com/business/2023/apr/04/credit-suisse-chair-truly-sorry-over-downfall-of-167-year-old-bank-ubs

Case Study: Boeing A737 MAX Crash

13



ข้อมูลพื้นฐาน

- Boeing เป็นบริษัทผลิตเครื่องบินและอวกาศสัญชาติสหรัฐอเมริกาที่ใหญ่ที่สุด มีอายุกว่า 100 ปี โดยเป็นผู้บุกเบิกการบินพาณิชย์และเป็นผู้ผลิตเครื่องบินโดยสารรายใหญ่ที่ได้รับความนิยมมาอย่างยาวนาน
- เกิดการแข่งขันอย่างหนักกับ Airbus สายการบินยุโรป ที่ออกเครื่องบินโดยสารรุ่นใหม่ A320 Neo ทำให้สามารถแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด

ที่มา: รายงานสอบสวนระบุ 'วัฒนธรรมปกปิดข้อมูล' เป็นหนึ่งในสาเหตุที่ทำให้โบอิง 737 แม็กซ์ตก (The Momentum, 2020) <https://themomentum.co/report-on-737-max-crashes>, ย้อนรอยโศกนาฏกรรม "โบอิง" ที่สะเทือนแพลงก์ 737 Max (Amarin TV, 2022) www.amarintv.com/spotlight/insight/detail/22799, สรุปวิกฤติ Boeing ที่กลับมาอีกครั้ง (ลงทุนแมน, 2024) www.longtunman.com/48462, โบอิงยอมจ่าย 2.5 พันล้านดอลลาร์ ยุติคดีก.ยุติธรรมสหรัฐฟ้องเหตุเครื่องบิน 737 MAX ตก (สำนักข่าวอินโฟเควสท์, 2021) www.infoquest.co.th/2021/58020

Case Study: Boeing A737 MAX Crash

14

เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่นำมาสู่วิกฤติของ Boeing

- 2011**
 - แกลงข่าวการออกแบบ A737 Max โดยปรับปรุงจากรุ่นเดิม
 - A737Max ได้รับการรับรองจาก FAA
 - Boeing 737 Max พัฒนาเครื่องยนต์ขนาดใหญ่เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อน โดยการขยับตำแหน่งเครื่องยนต์ ส่งผลต่อการทรงตัวของเครื่องบิน จึงติดตั้ง Software อัตโนมัติ เพื่อควบคุมการทรงตัว โดยไม่มีการฝึกอบรมนักบินให้ทราบเรื่องระบบดังกล่าว และแจ้งลูกค้าว่าเป็นรุ่น 737 แบบเดิมไม่ต้องฝึกอบรมนักบินเพิ่มเติมเพื่อควบคุมต้นทุน ทำให้มีราคาถูกกว่า A320 นีโอ
- 2018** Dec 2018 สายการบิน Lion Air ตกที่อินโดนีเซีย มีผู้เสียชีวิตยกลำ 189 คน
- 2019** Mar 2019 สายการบิน Ethiopian Airlines ประสบอุบัติเหตุตกที่เอริโอเปีย ในเวลาห่างกันเพียง 5 เดือน หลังขึ้นบินได้เพียง 6 นาที มีผู้เสียชีวิตยกลำ 157 คน
- 2020** Mar 2020 ผู้กำกับดูแลด้านการบินของสหรัฐ (FAA) สั่งให้ Boeing ระงับการบิน เป็นประเทศกลุ่มสุดท้าย หลังประเทศอื่นๆสั่งหยุดบิน โดยที่โบอิงก็ไม่ยอมให้ข้อมูลกับ FAA ตลอดจนลูกค้าของตนเองนานกว่า 14 เดือน ซึ่งก่อให้เกิดความกังวลต่อความโปร่งใสของโบอิงกับ FAA ในการตัดสินใจให้เครื่องบินรุ่นนี้บินต่อไป เป็นการเอาความปลอดภัยของประชาชนเป็นเดิมพัน
- 2021** Jan 2021 Boeing ได้รับผลกระทบทางกฎหมายและทางการเงิน
 - Boeing ถูกฟ้องร้องจ่ายค่าชดเชยกว่า 2.5 พันล้านดอลลาร์เพื่อยุติการสอบสวนของกระทรวงยุติธรรมสหรัฐกรณี Boeing 737 MAX ตก 2 ครั้ง
 - Boeing 737 MAX ถูกสั่งห้ามขึ้นบินเป็นเวลา 20 เดือนแต่ มี.ค. 2019 ถึง พ.ย. 2020 หลังจาก Boeing ปรับปรุงระบบความปลอดภัยครั้งใหญ่

Case Study: Boeing A737 MAX Crash

15

ถอดบทเรียนปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดวิกฤติของ Boeing



Risk Management Issues

ความเสียหายที่เกิดขึ้นมาจากความล้มเหลวจากการออกแบบทางเทคนิคของเครื่องบินรุ่นนี้



Board and Management

- องค์การมุ่งแสวงหารายได้ ทำกำไร โดยไม่สนใจความปลอดภัยของผู้โดยสาร
- พนักงานที่แจ้งข้อร้องเรียนเรื่องความปลอดภัยของเครื่องบินรุ่นนี้ถูกให้ออกจากงาน การไม่รับข้อร้องเรียนในระบบ 'Whistle Blowing' ถือเป็นความจงใจปกปิดความบกพร่องในการผลิต



Conflict of Interest

การมีผลประโยชน์ทับซ้อนของ Boeing ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับใบอนุญาตให้ออกใบรับรองในนาม FAA ทำให้อิทธิพลของ Boeing เหนือ FAA ส่งผลต่อการบริหารงาน จนทำให้ละเลยข้อกังวลด้านความปลอดภัยที่ผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคของ FAA หยิบยกขึ้นมา สหรัฐอเมริกาเป็นประเทศสุดท้ายที่สั่งระงับการบินของ 737 Max

การมุ่งสร้างผลประกอบการ โดยไม่คำนึงถึงจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ
ละเลยความปลอดภัยต่อผู้โดยสาร ปกปิดข้อมูล และเพิกเฉยต่อการแก้ไขปัญหา

Case Study: AJD

16

ข้อมูลพื้นฐาน : บมจ. คราวน์ เทค แอดวานซ์ (AJD) ผู้ประกอบธุรกิจจัดหาและจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า



ข่าว | สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
ฝ่ายสื่อสารองค์กร
โทร. 0-2033-9502-5 E-mail: press@sec.or.th

ก.ล.ต.

ฉบับที่ 23/2567 วันที่ 23 มกราคม พ.ศ. 2567

ก.ล.ต. กล่าวโทษอดีตกรรมการและผู้บริหาร AJD กับพวกรวม 4 ราย ต่อ DSI กรณีทุจริต ยักยอกเบียดบังทรัพย์สิน ทำให้ AJD เสียหาย

ก.ล.ต. กล่าวโทษอดีตกรรมการและผู้บริหารของบริษัท คราวน์ เทค แอดวานซ์ จำกัด (มหาชน) (AJD) ปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท เอเจ แอดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) (AJA) กับพวกรวม 4 ราย ได้แก่ (1) นายอมร มีมะโน (2) นายพิภัทร ปฏิเวทกัญญา (3) บริษัท วินชาวด์ (ประเทศไทย) จำกัด (วินชาวด์ (ไทย)) และ (4) นายธนชาต ศิริภานุเขม ต่อกรมสอบสวนคดีพิเศษ (DSI) กรณีร่วมกันกระทำการทุจริต ยักยอกเบียดบังเงินของ AJD จำนวน 145 ล้านบาท เพื่อประโยชน์ของตนเองหรือบุคคลอื่น ทำให้ AJD เสียหาย

ในการสืบสร้างราคาหุ้น AJD* สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) พบข้อเท็จจริงและพยานหลักฐานว่า ในช่วงเดือนมิถุนายน 2557 นายอมร (ขณะเกิดเหตุดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการของ AJD) และนายพิภัทร (ขณะเกิดเหตุดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการและกรรมการของ AJD) ได้ร่วมกันตัดสินใจ อนุมัติ และลงนามในเช็คเพื่อสั่งจ่ายเงินของ AJD จำนวน 145 ล้านบาท ระบุชื่อผู้รับเงินคือ วินชาวด์ (ไทย) โดยอ้างว่าเป็นค่ามัดจำในการสั่งซื้อสินค้า Set Top Box จาก

ที่มา: ก.ล.ต. กล่าวโทษ 4 อดีตบอร์ด AJD ปมยักยอกทรัพย์สิน 145 ล้านบาท (ข่าวหุ้นธุรกิจออนไลน์, 2024) www.kaohoon.com/news/650753

Case Study: AJD

เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่นำมาสู่วิกฤติของ AJD

เหตุการณ์: สำนักงาน ก.ล.ต. กล่าวโทษต่อศาลแพ่งกรณีผู้บริหารบริษัทกระทำความผิดร้ายแรง ร่วมกันทุจริต ยักยอกทรัพย์สินและสร้างราคาหลักทรัพย์

2014 **Jun 2014** อดีต CEO สั่งจ่ายคำมัดจำ Set Top Box ให้กับ บ.วินชาน (ไทย) สั่งซื้อสินค้าจาก บ. แห่งหนึ่งในประเทศจีน



May-Oct 2014 อดีต CEO และพรรคพวก 40 คน (ภรรยาและญาติพี่น้อง) สร้างราคาหุ้น AJD จาก 2.60 บาทเป็น 15 บาท และขายทำกำไร

2018 **Dec 2018** ก.ล.ต. เปรียบเทียบปรับ อดีต CEO/ กรรมการ และพรรคพวก สั่งห้ามเป็นกรรมการ/ผู้บริหาร 3 ปี และปรับเงิน 1,727 ลบ.

2024 **Mar 2024** ก.ล.ต. ฟ้องศาลแพ่ง โทษสูงสุดรวม 2,303 ล้านบาท (ตามมูลค่าผลประโยชน์จากการปั่นหุ้นและชดใช้ค่าตรวจสอบของ ก.ล.ต.) และรายงาน ปปง.

ที่มา: ก.ล.ต. กล่าวโทษ 4 อดีตบอร์ด AJD ปมยักยอกทรัพย์สิน 145 ล้านบาท (ข่าวหุ้นธุรกิจออนไลน์, 2024) www.kaohoon.com/news/650753
อมร มีมะโน เจอข้อหาหนัก..ยักยอกทรัพย์สิน AJA (ผู้จัดการออนไลน์, 2024) <https://mgronline.com/stockmarket/detail/9670000007110>

Case Study: AJD

ถอดบทเรียนปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการฉ้อโกง (Fraud)

18



Governance Issues

- ผู้บริหารขาดความซื่อสัตย์ การสร้างรายการสั่งซื้อสินค้าที่ไม่เป็นจริง
- ขาดระบบการตรวจสอบภายใน ทำให้ CEO สามารถดำเนินการยักยอกทรัพย์สินจากเงินค่ามัดจำไปที่บัญชีส่วนตัวของ CEO ได้เป็นการฟ่องถ่ายเงินออกจากบริษัทจดทะเบียน เอาเปรียบผู้ถือหุ้นรายอื่น
- ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ประธานกรรมการ CEO เป็นคนเดียวกัน ขาด Check & Balance

การโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการไม่มีการถ่วงดุลอำนาจ
ระหว่างผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ และผู้บริหาร ขาดการตรวจสอบ

สรุปสาระสำคัญ

19

- การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์กรในการดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรมด้วยความยั่งยืน
- แต่หากคณะกรรมการไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเต็มที่ จะผลักดันให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีในองค์กรได้ยาก

ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการทำหน้าที่ของคณะกรรมการ

Independence	ความเป็นอิสระของกรรมการ การตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจกัน
Individual Accountability	การตระหนักถึงความรับผิดชอบในผลของการกระทำของกรรมการแต่ละคน
A Culture of Open Dissent	การส่งเสริมวัฒนธรรมในการเปิดกว้างที่จะแสดงความเห็น การจัดการความเสี่ยง
Performance Evaluation	การจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ที่มา: What Makes Great Board Great (Harvard Business Review, September 2022) <https://hbr.org/2002/09/what-makes-great-boards-great>

M1S4

Module 1 ESG Fundamentals

Session 4 ESG Management: Governance

1. Governance Factors in Business Operation
- 2. CG Foundation Establishment**
3. CG Case Studies

ประวัติความเป็นมาของการกำกับดูแลกิจการ

21



Photo credit: Mocha_Dapper 1680-WIKIPEDIA-PUBLIC DOMAIN

ศตวรรษที่ 17

Dutch East India Company



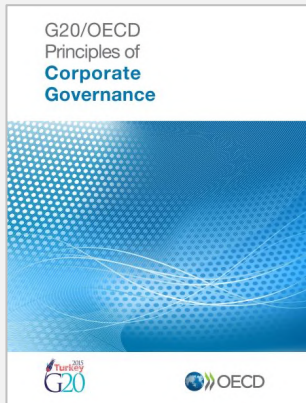
Photo credit: BUSINESSINSIDER



Photo: www.business-live.co.uk/economic-development/tributes-paid-after-sir-adrian-10002476

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในตลาดทุนไทย

22



ฉบับล่าสุดปี 2023 เพิ่มหลักการบทใหม่ เรื่อง Sustainability and Resilience

หลักการกำกับดูแลกิจการของ OECD 6 หมวด

1. การสร้างความมั่นใจในการมีกรอบโครงสร้างของการกำกับดูแลกิจการที่มีประสิทธิภาพ
2. สิทธิของผู้ถือหุ้นและหน้าที่สำคัญของผู้เป็นเจ้าของ
3. การปฏิบัติต่อนักลงทุนสถาบัน ตลาดหลักทรัพย์ และคนกลางอื่นๆ อย่างเท่าเทียมกัน
4. บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำกับดูแลกิจการ
5. การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส
6. ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ



SET CG Principles 5 หมวด

- สิทธิของผู้ถือหุ้น
- ความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น
- บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การเปิดเผยข้อมูล
- ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

ที่มา: G20/OECD Principles of Corporate Governance (OECD, 2015) www.oecd-ilibrary.org/governance/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2015_9789264236882-en
G20/OECD Principles of Corporate Governance (OECD, 2023) www.oecd.org/en/publications/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb.html

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในตลาดทุนไทย

23

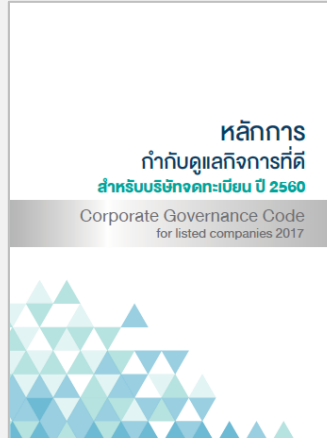
ปี 2012



SET CG Principles 5 หมวด

- สิทธิของผู้ถือหุ้น
- ความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น
- บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การเปิดเผยข้อมูล
- ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

ปี 2017



SEC CG Code 8 หมวด

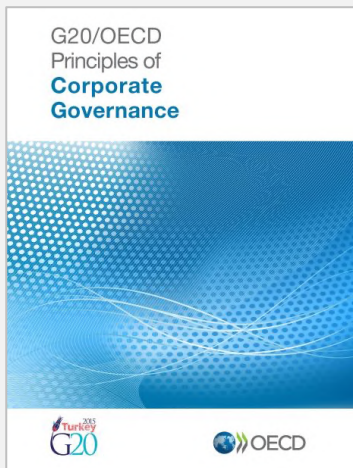
1. บทบาทของคณะกรรมการในฐานะผู้นำองค์กรที่สร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน
2. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน
3. เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ
4. สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร
5. ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบ
6. ดูแลให้มีระบบความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เหมาะสม
7. รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล
8. สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

ที่มา: หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 (SET, 2012) <https://setsustainability.com/download/vejmlkpd3874zgo>

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 (SEC, 2017) www.sec.or.th/TH/Documents/CompanyHandbooksandGuidelines/CGcode2560_th.pdf

ความหมายและความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการ

24

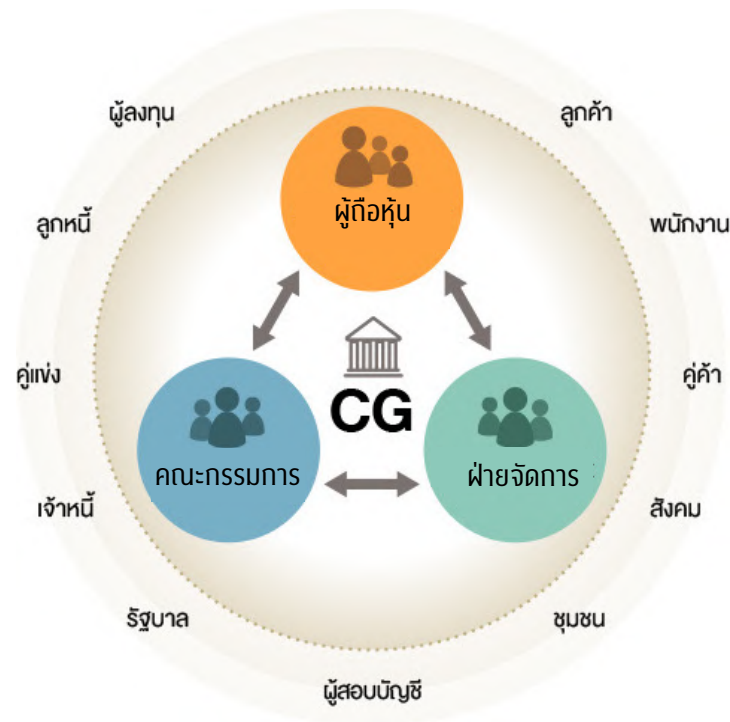


การกำกับดูแลกิจการ



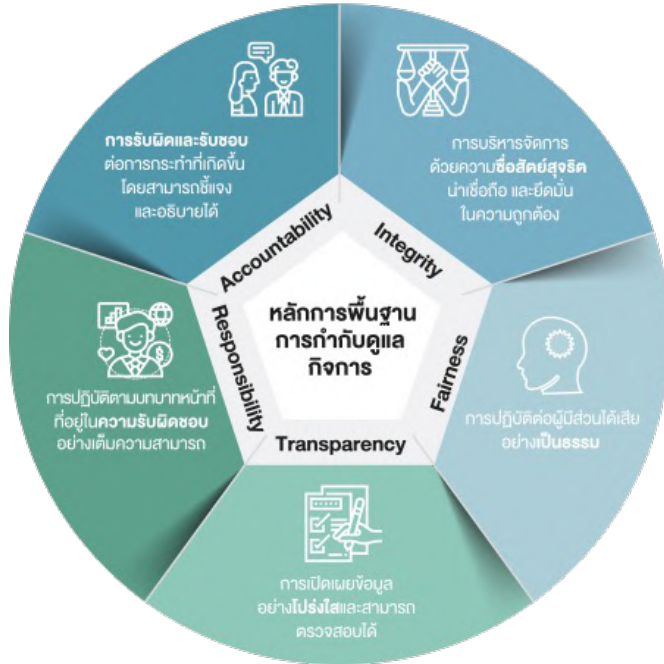
“ระบบที่จัดให้มีโครงสร้างและกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และ ผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่ความเจริญเติบโต และเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น”

วัตถุประสงค์ การติดตามและรายงานผล



หลักการพื้นฐานที่สำคัญในการกำกับดูแลกิจการ

25



1. **ความซื่อสัตย์ (Integrity)** คือการบริหารจัดการด้วยความซื่อสัตย์สุจริตน่าเชื่อถือ และยึดมั่นในความถูกต้อง
2. **ความยุติธรรม (Fairness)** คือการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างเป็นธรรม
3. **ความโปร่งใส (Transparency)** คือการดำเนินงานที่มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและสามารถตรวจสอบได้
4. **ความรับผิดชอบ (Responsibility)** คือการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนด้วยสติปัญญาและความสามารถอย่างเต็มกำลัง มุ่งมั่นให้งานสำเร็จและพัฒนางานให้ดีขึ้น
5. **การรับผิดชอบ (Accountability)** คือความรับผิดชอบและรับชอบในผลของการกระทำที่เกิดขึ้น จากบทบาทหน้าที่ของตนเอง โดยสามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้

ที่มา: CORPORATE GOVERNANCE (SET) www.setsustainability.com/page/corporate-governance

1. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)

การบริหารจัดการ
ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
น่าเชื่อถือ
และยึดมั่นในความถูกต้อง



HONDA

บริษัท ฮอนด้า ออโตโมบิล (ประเทศไทย) จำกัด

เรียกรถคืนกว่า 2 แสนคันเพื่อเข้ารับบริการตรวจสอบ และเปลี่ยนชิ้นส่วนในชุด
ถุงลมด้านหน้า หลังบริษัทตรวจพบปัญหาถุงลมนิรภัย ซึ่งเป็นมาตรการเชิง
ป้องกันและสร้างความมั่นใจในความปลอดภัยให้กับลูกค้า

1. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)

การบริหารจัดการ
ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
น่าเชื่อถือ
และยึดมั่นในความถูกต้อง



การใช้ทรัพย์สินขององค์กร
เพื่อประโยชน์ขององค์กร ไม่ใช่ประโยชน์ส่วนตัว



นโยบายการดำรงตำแหน่งของ CEO ในบริษัท เช่น

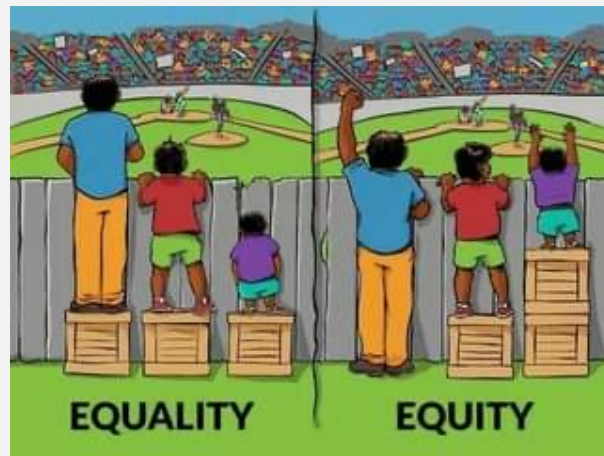
- การเป็นกรรมการในบริษัทย่อย หรือบริษัทร่วม
- การห้ามไปเป็นกรรมการของบริษัทคู่แข่ง
- หรือการใช้เวลาทำงานให้องค์กรอื่นโดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการก่อน

2. ความยุติธรรม (Fairness)

การปฏิบัติต่อ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
อย่างเป็นธรรม

ความเท่าเทียม VS ความเป็นธรรม

การจ้างงานที่เป็นธรรม ให้ผลตอบแทนตามความรู้ ทักษะ ความสามารถ ไม่แบ่งแยกเรื่องเพศ เชื้อชาติ ศาสนา และเปิดโอกาสให้ผู้ด้อยโอกาสสามารถเข้าทำงานตามศักยภาพของตน



2. ความยุติธรรม (Fairness)

การปฏิบัติต่อ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
อย่างเป็นธรรม



MRT ดูแลผู้โดยสารที่มีเที่ยวโดยสารหมดอายุ
จากผลกระทบ COVID-19 ระลอกใหม่

ผู้โดยสารที่มีเที่ยวโดยสารในบัตร MRT และ MRT Plus

- เที่ยวโดยสาร ประเภท 30 วัน ที่หมดอายุตั้งแต่ 18 เม.ย. - 31 พ.ค. 64
- เที่ยวโดยสาร ประเภท 60 วัน ที่หมดอายุตั้งแต่ 18 เม.ย. - 30 มิ.ย. 64

สามารถขอเปลี่ยนเที่ยวโดยสารที่หมดอายุ
เป็นรูปป้องกันทางตามจำนวนเที่ยวโดยสารที่คงเหลือ

ผู้โดยสารต้องขอรับบัตรเที่ยวโดยสารใหม่ก่อนเดินทางขึ้นเที่ยวโดยสารใหม่

นำบัตรโดยสารไปติดต่อขอรับคูปองตามประกาศของเที่ยวโดยสารที่หมดอายุ
ได้ที่ห้องออกบัตรโดยสาร MRT สายสีน้ำเงินและสายสีม่วงทุกสถานี

ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน - 31 ธันวาคม 2564

เงื่อนไขการใช้งาน

1. อนุญาตขึ้นรถโดยสารได้ไม่เกิน 60 วัน นับจากวันที่ได้รับคูปอง
2. อนุญาตขึ้นรถโดยสารได้เฉพาะ สาย สีน้ำเงิน และสายสีม่วงทุกสถานี
3. ห้ามใช้บัตรโดยสารนี้ไปแลกกับ ตั๋วโดยสาร BEM อื่นๆ

"MRT พร้อมอยู่เคียงข้างผู้โดยสาร เราจะไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง"

รถไฟฟ้า MRT ให้ผู้โดยสารสามารถนำบัตรโดยสารรายเดือน
มาแลกเป็น**บัตรรายเที่ยว** เนื่องจากผู้โดยสาร WFH และไม่ได้เดินทาง

3. ความโปร่งใส (Transparency)

การดำเนินงานที่มีการเปิดเผย
ข้อมูลอย่างโปร่งใส
แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
และสามารถตรวจสอบได้



บริษัท Hershey ผู้ผลิตช็อกโกแลตชื่อดัง

ริเริ่มโครงการฉลากอัจฉริยะ หรือ Smart Label ในปี 2014 ซึ่งจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าอย่างละเอียดผ่านทางมือถือ โดยการสแกน QR code

ตัวอย่างข้อมูล เช่น ข้อมูลด้านโภชนาการ ส่วนผสมของผลิตภัณฑ์และเหตุผลที่ต้องใช้ส่วนผสมเหล่านั้น ข้อมูลเกี่ยวกับ GMO ข้อมูลการรับรองผลิตภัณฑ์โดยองค์กรต่างๆ ข้อมูลความปลอดภัย เช่น การแพ้อาหาร และข้อมูลการแนะนำในการบริโภค เป็นต้น

3. ความโปร่งใส (Transparency)

การดำเนินงานที่มีการเปิดเผย
ข้อมูลอย่างโปร่งใส
แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
และสามารถตรวจสอบได้

แนวปฏิบัติที่ดีในการทำธุรกรรม
ระหว่างบริษัทกับกรรมการ ผู้บริหาร หรือพนักงาน



ที่มา: 5 แนวทางการขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืนตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (SET)
<https://setsustainability.com/libraries/1101/item/5-CG?category=16&type=&search=>

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)

การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่
ด้วยสติปัญญา
และความสามารถ
อย่างเต็มกำลัง
มุ่งมั่นให้งานสำเร็จ
และพัฒนางานให้ดีขึ้น



Kazuo Inamori
ผู้ก่อตั้ง Kyocera Corp.

แนวคิดในการทำงานให้สำเร็จ:
ทัศนคติ x ความพยายาม x ความสามารถ

“จงพยายามในหน้าที่ที่คุณรับผิดชอบ
ทำงานให้ดีขึ้นทุกวัน แล้วผลลัพธ์ในระยะยาวก็จะออกมาดี”

ที่มา: Science History Institute, CC BY-SA 3.0 <<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>>, via Wikimedia Commons
และเข้าใจชนะ ยิ่งเร่งรีบเท่าไร ยิ่งต้องเดินให้ช้าลงเท่านั้น (Kazuo Inamori)

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)

การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่
ด้วยสติปัญญา
และความสามารถ
อย่างเต็มกำลัง
มุ่งมั่นให้งานสำเร็จ
และพัฒนางานให้ดีขึ้น

แนวปฏิบัติในการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ

- เข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ
ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
- ระมัดระวังและรอบคอบ โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัทและเป็น
ธรรมต่อผู้ถือหุ้น รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- พร้อมแสดงความเห็นได้อย่างเป็นอิสระ และพัฒนาตนเองให้ทันสมัย
- อุทิศเวลาให้เพียงพอเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบอย่างเต็มที่
สามารถจัดสรรเวลาเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นและประชุมคณะกรรมการ
ทุกครั้ง ยกเว้นกรณีที่มีเหตุผลพิเศษ

5. การรับผิดชอบ (Accountability)

ความรับผิดชอบต่อ
การตัดสินใจ
และการกระทำของตนเอง
สามารถชี้แจงและอธิบาย
การตัดสินใจนั้นได้



Singapore Airline แสดงความรับผิดชอบต่อเหตุการณ์เครื่องบินตกหลุมอากาศที่เกิดขึ้นกับเที่ยวบิน SQ321 โดยจ่ายค่าชดเชยให้กับผู้โดยสารที่บาดเจ็บ และคืนเงินค่าตั๋วเครื่องบินเต็มจำนวน เงินเยียวยา และเงินค่าชดเชยความล่าช้าให้กับผู้โดยสารทุกคน ไม่ว่าจะบาดเจ็บหรือไม่ เพื่อเยียวยาผู้โดยสาร

ที่มา: "สิงคโปร์แอร์ไลน์" ชดเชยผู้บาดเจ็บตกหลุมอากาศ 3.6 แสนบาท (Thai PBS, 2024) www.thaipbs.or.th/news/content/340944
Singapore Airlines: "Turbulence landed five of my family in ICU" (BBC, 2024) www.bbc.com/news/articles/c2llg385q5zo

ประโยชน์ของการทำกับดูแลกิจการเพื่อสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน

35

Risk Management



Ethical & Responsible Business



Good Citizenship



Cost Optimization



Competitiveness & Good Performance



Corporate Resilience



โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการในองค์กร

36



ที่มา: การกำกับดูแลกิจการที่ดี สู่ความยั่งยืน (SET, 2021) www.youtube.com/watch?v=5AzxMjt1sAE

แนะนำวิทยากร

M1S4

Module 1 ESG Fundamentals

Session 4 ESG Management: Governance
(Part 3)

วิทยากร

คุณไพรัช ศรีวิไลฤทธิ์



M1S4

Module 1 ESG Fundamentals

Session 4 ESG Management: Governance

1. Governance Factors in Business Operation
2. CG Foundation Establishment
- 3. CG Case Studies**

การติดตามและรายงานผล



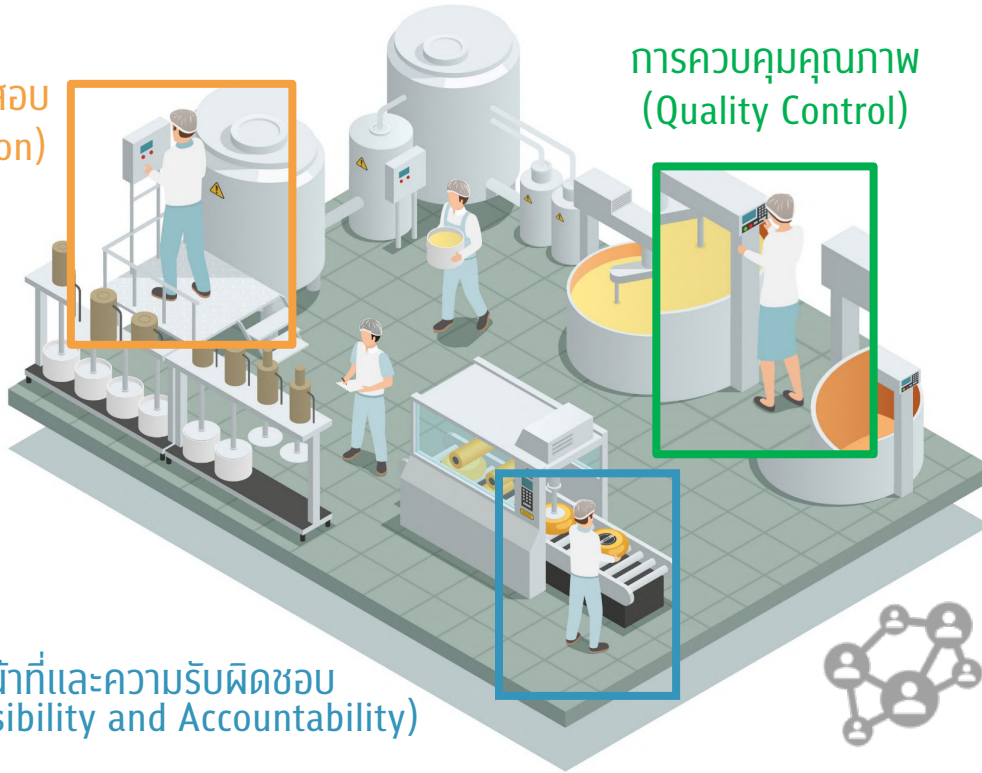
โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการในองค์กร

40

การตรวจสอบ
(Inspection)

การควบคุมคุณภาพ
(Quality Control)

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ
(Responsibility and Accountability)



การกำกับดูแล



กระบวนการทำงาน
(Standard of work)



การมอบหมาย
(บทบาทหน้าที่ อำนาจ
ดำเนินการ ตำแหน่งงาน)



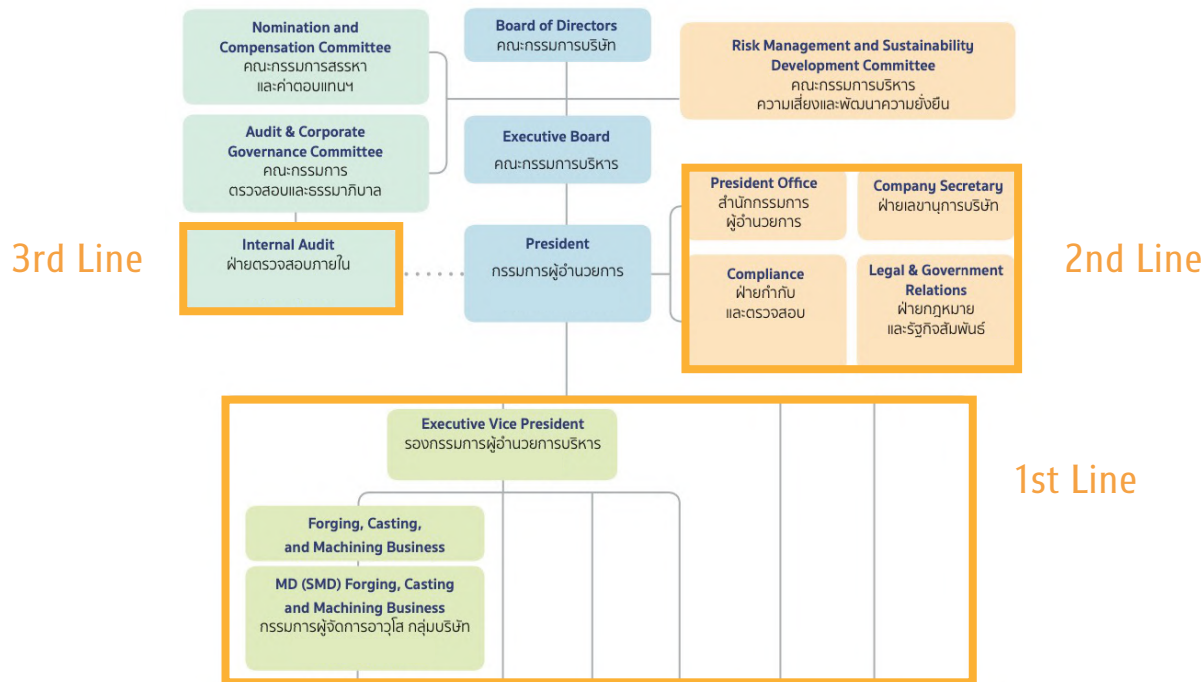
การติดตามและควบคุม



การรายงาน

Case Study: SAT

ตัวอย่างโครงสร้างและองค์ประกอบของบริษัทเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี

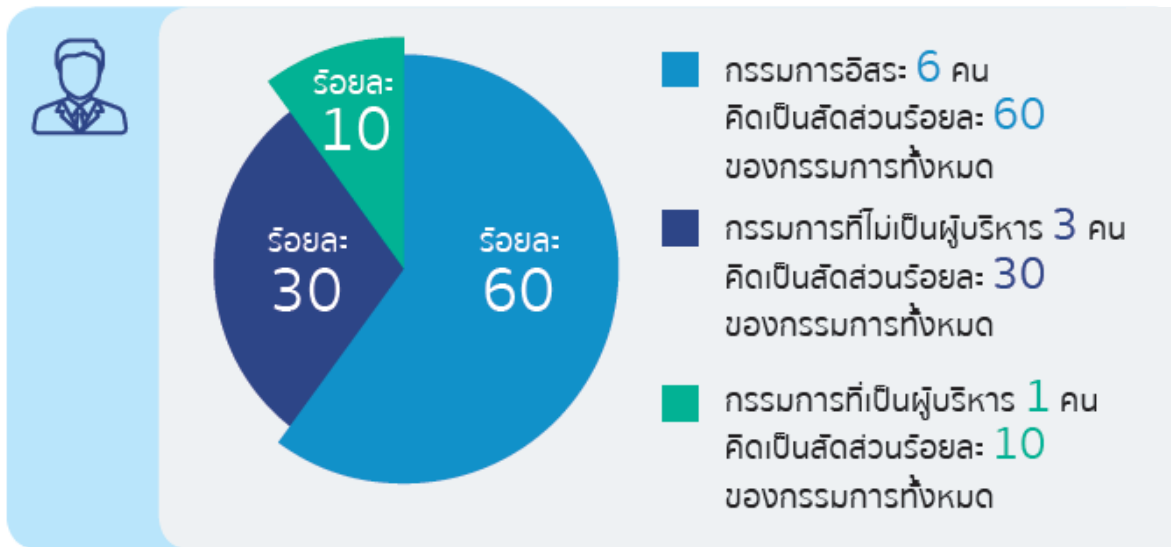


ที่มา: แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี / รายงานประจำปี 2566 (บริษัท สมบูรณ์ แอ็ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน), 2566)
<https://weblink.set.or.th/set/tsd/meetingdocument.do?symbol=SAT&date=240429>

Case Study: SAT

ตัวอย่างโครงสร้างและองค์ประกอบของบริษัทเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี

โครงสร้างของกรรมการที่มีความเป็นอิสระ



ที่มา: แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี / รายงานประจำปี 2566 (บริษัท สมบูรณ์ แอ็ดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน), 2566)
<https://weblink.set.or.th/set/tsd/meetingdocument.do?symbol=SAT&date=240429>



ความรับผิดชอบโดยตรงของคณะกรรมการ (Primary Responsibilities)

- การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักในการดำเนินธุรกิจที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน และสามารถสร้างคุณค่าให้แก่กิจการในระยะยาว
- การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรมและการดำเนินธุรกิจตามหลักการทำกับดูแลกิจการที่ดี
- การกำหนดโครงสร้างและหน้าที่ของคณะกรรมการให้เหมาะสม
- การสรรหา กำหนดค่าตอบแทน ประเมินผลงาน และวางแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้บริหารในตำแหน่งสำคัญ
- การกำหนดกรอบโครงสร้างค่าตอบแทนของบุคลากร

ที่มา: แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการ และแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน (Thai Institute of Directors: IOD)



ความจำเป็นในการกำหนดโครงสร้างคณะกรรมการ

- บทบาทหน้าที่สำคัญของคณะกรรมการ คือการกำกับดูแลกิจการที่เป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน
- สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ทำให้ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการในการกำกับดูแลกิจการมีความซับซ้อนมากขึ้น

แนวทางการกำหนดโครงสร้างคณะกรรมการ

คณะกรรมการอาจพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าเรื่องสำคัญได้รับการพิจารณาในรายละเอียดอย่างรอบคอบ รวมถึงมีการกลั่นกรองข้อมูล และเสนอทางเลือกที่เหมาะสม ก่อนเสนอให้คณะกรรมการเห็นชอบ เพื่อให้แน่ใจว่าคณะกรรมการยังคงรักษาความรับผิดชอบร่วมกันสำหรับการตัดสินใจของบริษัท

ที่มา: แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการ (Thai Institute of Directors: IOD) www.thai-iod.com/th/publications-detail.asp?id=706

ความเชื่อมโยงของบทบาทหน้าที่คณะกรรมการและฝ่ายจัดการ

45

เรื่องที่คณะกรรมการรับผิดชอบร่วมกับฝ่ายจัดการ (Shared Responsibilities)

คณะกรรมการ (Board)

มีหน้าที่ในการ “กำกับดูแล” (Governance role) เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินธุรกิจเป็นไปตาม วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักที่ตั้งไว้

- การกำหนดและทบทวนกลยุทธ์ เป้าหมาย แผนงานประจำปี
- การกำกับดูแลระบบบริหารความเสี่ยงองค์กร และการควบคุมภายใน
- การกำหนดอำนาจดำเนินการที่เหมาะสมให้ฝ่ายจัดการ
- การกำหนดงบประมาณและกรอบการจัดสรรทรัพยากร
- การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ
- การดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลทางการเงินและไม่ใช้การเงิน

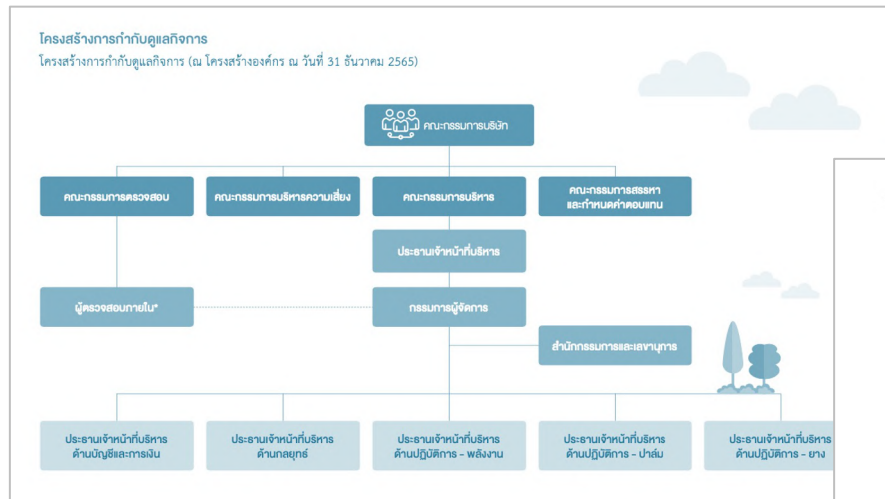
ฝ่ายจัดการ (Management Teams)

มีหน้าที่ในการ “บริหารจัดการ” (Management role) ตามขอบเขตอำนาจที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ เพื่อให้ทรัพยากรต่าง ๆ ถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

ที่มา: แนวปฏิบัติที่ดีในการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ, แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการ, แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อความยั่งยืน (Thai Institute of Directors: IOD)

Case Study: TEGH

ตัวอย่างการทำงานร่วมกันของคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร



4.4 สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร

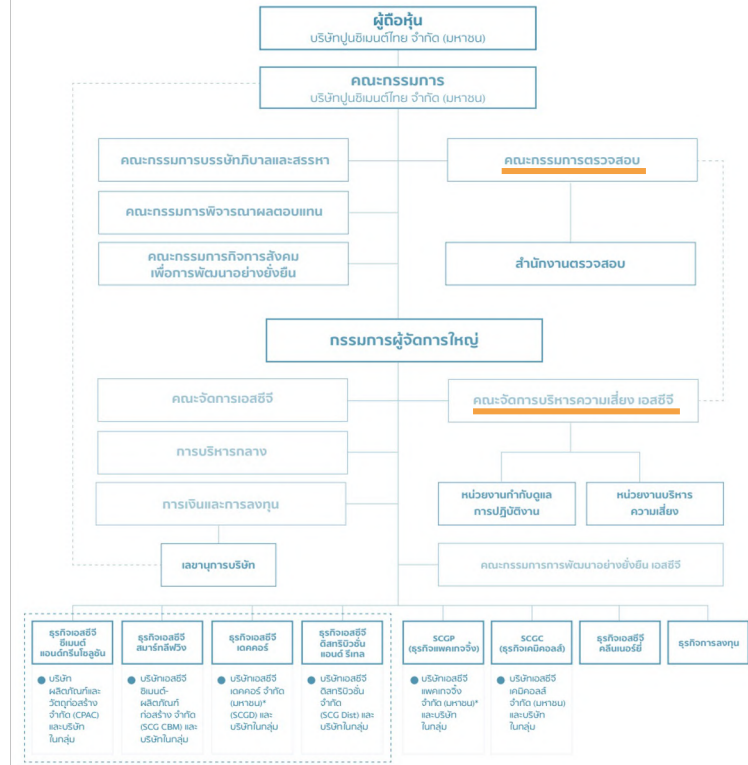
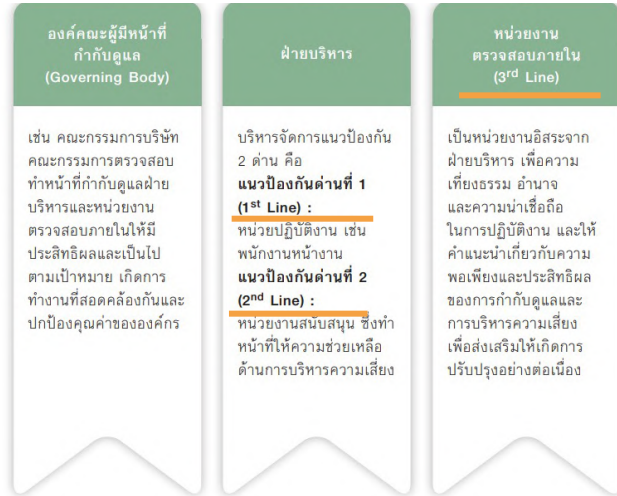
- 1) คณะกรรมการบริษัทจะกำหนดคุณสมบัติ และหลักเกณฑ์ในการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการสรรหา และพัฒนาประธานคณะกรรมการบริหาร และผู้บริหารที่มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย
- 2) คณะกรรมการบริษัทควรกำกับดูแลให้มีการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน และการประเมินผลที่เหมาะสม
- 3) คณะกรรมการบริษัทมีนโยบายในการทำความเข้าใจโครงสร้าง และความสัมพันธ์ของผู้ถือหุ้นที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารงานของกิจการ และอำนาจในการควบคุมการบริหารจัดการกิจการเพื่อมิให้เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท และจะดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่มีผลกระทบต่อการควบคุมกิจการอย่างเหมาะสม

ที่มา: รายงานความยั่งยืนประจำปี 2565 (บริษัท ไทยอีสเทิร์น กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน), 2565) www.irplus.in.th/Listed/TEGH/Ebook/pdf/SD_TEGH_2022_TH และนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (บริษัท ไทยอีสเทิร์น กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน), 2565) www.thaieasterngroup.com/thaieastern/file-pdf/QMS/BOD-002%20นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี.pdf

Case Study: SCG

ตัวอย่างการบูรณาการ Three Lines Model

โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการควรจัดให้มีโครงสร้างและกระบวนการที่เหมาะสม มีการจัดระดับบทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ (Responsibility and Accountability) ตาม Three Lines Model



ที่มา: กรอบการพัฒนาอย่างยั่งยืน เอสซีจี (บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน), 2564) www.scg.com/pdf/th/SCG-SD-Framework.pdf และ
รายงานประจำปี 2566 (บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน), 2566) <https://scc.listedcompany.com/misc/one-report/2023/20240227-scc-one-report2023-th.pdf>

การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการ

48

คณะกรรมการบริษัทมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนด ทบทวนความเหมาะสมและความเพียงพอของนโยบายและแนวปฏิบัติที่สำคัญ



นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการ

- กำหนดให้สอดคล้องกับกฎหมาย แนวทางปฏิบัติทั้งในระดับประเทศและระดับสากล
- ประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นประจำทุกปี



นโยบายและแนวปฏิบัติด้านจรรยาบรรณธุรกิจ (Code of Conduct)

- สนับสนุนการสร้างและขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในจริยธรรม
- ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในฐานะผู้นำขององค์กรในการกำกับดูแลกิจการ

ที่มา: แนวปฏิบัติที่ดีสำหรับคณะกรรมการด้านการกำกับดูแลกิจการ (Thai Institute of Directors: IOD) <https://thai-iod.com/th/publications-detail.asp?id=829>

การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการ

49

ในการพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการขององค์กรให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม จำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการ (CG Policy) เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดแนวทางและวิธีปฏิบัติให้สอดคล้องและเป็นทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

นอกจากนี้ หลายองค์กรนิยมจัดทำ**จรรยาบรรณธุรกิจ (Code of Conduct)** เพื่อสร้างความเข้าใจและสื่อสารแก่คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

คณะกรรมการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่สำคัญเพิ่มเติมภายใต้กรอบของนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG Policy)

กรรมการและผู้บริหาร

- บทบาทของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ
- การสรรหา พัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติงานที่ของกรรมการและผู้บริหาร
- การกำหนดหลักเกณฑ์ค่าตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร
- การซื้อขายหลักทรัพย์ของกรรมการและผู้บริหาร

การจัดการองค์กร

- การบริหารความเสี่ยง
- การควบคุมภายใน
- การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน
- การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์และการใช้ข้อมูลภายใน
- การเปิดเผยข้อมูล
- การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ
- การรักษาความลับทางธุรกิจและปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา
- การรับแจ้งเบาะแสและข้อร้องเรียน
- การกำกับดูแลธรรมาภิบาลและบริษัทร่วม
- แนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนของธุรกิจ (เช่น นวัตกรรม สิทธิมนุษยชน สิ่งแวดล้อม)

ผู้มีส่วนได้เสีย

- นโยบายและแนวปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น
- นโยบายและแนวปฏิบัติต่อพนักงาน
- นโยบายและแนวปฏิบัติต่อลูกค้า
- นโยบายและแนวปฏิบัติต่อคู่ค้า
- นโยบายและแนวปฏิบัติต่อชุมชนและสังคม

หลายองค์กรนิยมจัดทำ “จรรยาบรรณธุรกิจ” (Code of Conduct) เพื่อประมวลนโยบายและแนวปฏิบัติที่สำคัญสำหรับสร้างความเข้าใจและสื่อสารแก่คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสีย

ที่มา: Corporate Governance (SET) <https://setsustainability.com/page/corporate-governance>

จรรยาบรรณธุรกิจ เป็นแนวปฏิบัติที่กำหนดพฤติกรรมที่ดีสำหรับคนในองค์กร
จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร สอดคล้องกับค่านิยม วิสัยทัศน์ สั้น กระชับ มีตัวอย่างประกอบ และได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท



จรรยา บรรณ ธุรกิจ

5 รัชชีกัมม์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์กร

- ### การป้องกันความขัดแย้งภายในองค์กร

เช่น การจัดการข้อพิพาท การเจรจาต่อรองอย่างสันติ หรือ การพัฒนาระบบงาน การป้องกันความขัดแย้งภายใน
- ### การป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน

เช่น การสร้างสื่อรณรงค์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร หรือ การฝึกอบรมบุคลากร การป้องกัน
- ### การปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส

เช่น การเปิดเผยข้อมูล การสร้างวัฒนธรรมองค์กร หรือ การพัฒนาระบบงาน การป้องกัน
- ### การรับผิดชอบต่อสังคม

เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาบุคลากร หรือ การสนับสนุนกิจกรรมทางสังคม การป้องกัน
- ### การรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาบุคลากร หรือ การสนับสนุนกิจกรรมทางสังคม การป้องกัน



5 รัชชีกัมม์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์กร

- ### การป้องกันความขัดแย้งภายในองค์กร

เช่น การจัดการข้อพิพาท การเจรจาต่อรองอย่างสันติ หรือ การพัฒนาระบบงาน การป้องกันความขัดแย้งภายใน
- ### การป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน

เช่น การสร้างสื่อรณรงค์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร หรือ การฝึกอบรมบุคลากร การป้องกัน
- ### การปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส

เช่น การเปิดเผยข้อมูล การสร้างวัฒนธรรมองค์กร หรือ การพัฒนาระบบงาน การป้องกัน
- ### การรับผิดชอบต่อสังคม

เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาบุคลากร หรือ การสนับสนุนกิจกรรมทางสังคม การป้องกัน
- ### การรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาบุคลากร หรือ การสนับสนุนกิจกรรมทางสังคม การป้องกัน

ส่งเสริมการปฏิบัติตามจรรยาบรรณฯ
ให้เกิดเป็นวัฒนธรรม และคำนึงมององค์กร

ประเมินความเสี่ยง > เผยแพร่ข้อมูล / เผย > ลงนามรับทราบ / ทบทวน > สอดส่อง ดูแล ให้คำแนะนำ

ที่มา: 5 แนวทางการขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืนตามหลักการทำกับดูแลกิจการที่ดี (SET)
<https://setsustainability.com/libraries/1101/item/5-CG?category=3&type=&search>

Case Study: PTT

ตัวอย่างการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ

นโยบายการกำกับดูแลกิจการ (CG Policy)



จรรยาบรรณธุรกิจ (Code of Conduct)



ที่มา: คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี มาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน), 2564)

www.pttplc.com/uploads/CG/PTTCGHandbook_Revision5_TH.pdf

Case Study: SCG

ตัวอย่างการกำหนดจรรยาบรรณธุรกิจ



4. ของกำนัลและการเลี้ยงรับรอง



หลักการ

การรับหรือให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงทรัพย์สิน บริการ การอำนวยความสะดวก หรือการเลี้ยงรับรองกับผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจ ต้องเป็นไปตามขนบธรรมเนียมประเพณีในแต่ละท้องถิ่นหรือแต่ละประเทศ รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยต้องมีมูลค่าเหมาะสม และไม่เป็นการสร้างแรงจูงใจในการตัดสินใจที่ไม่ชอบธรรม

แนวปฏิบัติ

- ก่อนการรับหรือให้ของกำนัลและการเลี้ยงรับรองกับผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจ ควรตรวจสอบให้แน่ใจว่าสิ่งเหล่านั้น มีมูลค่าเหมาะสมในแต่ละโอกาส เป็นไปอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้ และกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ หรือขนบธรรมเนียมประเพณีของท้องถิ่นนั้นกำหนดให้กระทำได้
- ไม่รับหรือให้ทรัพย์สิน บริการ การเลี้ยงรับรองที่อาจทำให้เกิดอิทธิพล หรือแรงจูงใจในการตัดสินใจ อย่างหนึ่งอย่างใดและทำให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่หรือการตัดสินใจที่ไม่ชอบธรรม
- ต้องมีหลักฐานการใช้จ่ายเงินที่แสดงมูลค่าของทรัพย์สิน บริการ หรือการเลี้ยงรับรองนั้นเพื่อให้สามารถตรวจสอบได้
- กรณีได้รับมอบหมายหรือได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชาให้ไปช่วยเหลือหน่วยงานภายนอก อาจรับทรัพย์สิน บริการ การเลี้ยงรับรองได้ตามหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่หน่วยงานภายนอกนั้นกำหนดไว้
- พึงระมัดระวังทั้งกรณีการให้ทรัพย์สิน บริการ เลี้ยงรับรองแก่ผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลหน่วยงานภายใน และการรับทรัพย์สิน บริการ เลี้ยงรับรองจากผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลหน่วยงานภายใน โดยการให้และการรับดังกล่าวจะต้องไม่เป็นการสร้างแรงจูงใจในการตัดสินใจอย่างหนึ่งอย่างใดโดยไม่เป็นธรรม

ตัวอย่าง

01

ผู้รับเหมารายหนึ่งที่ท่านติดต่อกันด้วยมีบ้านพักตากอากาศริมทะเลเสนอให้ท่านและครอบครัวไปพักผ่อนได้เป็นการส่วนตัวโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายบ้านพัก และออกค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่น ค่ารับรอง ค่าเดินทางให้ โดยอ้างว่าตามปกติไม่ค่อยมีใครใช้ ท่านจะรับข้อเสนอนี้ได้หรือไม่

คำแนะนำ

ไม่ควรรับข้อเสนอนี้ เนื่องจากอาจทำให้เกิดอิทธิพลในการตัดสินใจ



สารจากประธานกรรมการ

บทนำ

ปณิธาน คำศัพท์ทั่วไป

ส่วนที่ 01

ส่วนที่ 02

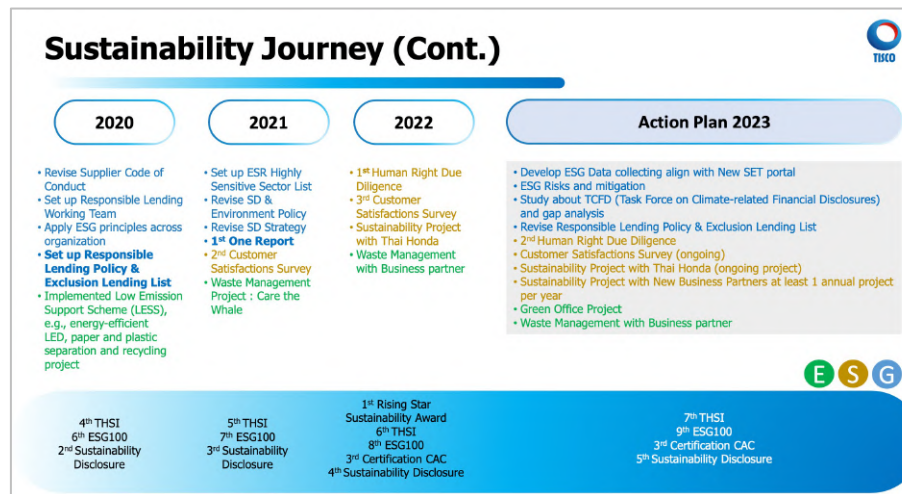
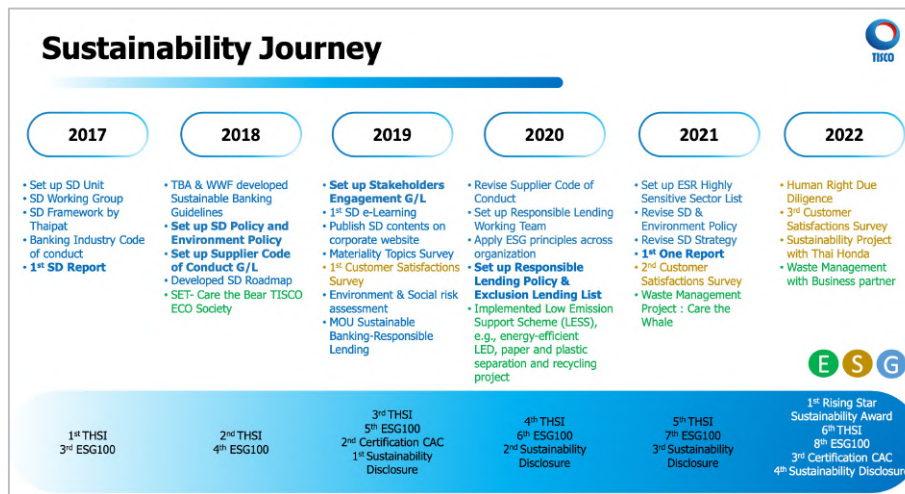
ส่วนที่ 03

ที่มา: จรรยาบรรณเอสซีจี (บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน), 2564) <https://scc-th.listedcompany.com/misc/cq/2024/20240222-scc-code-of-conduct-th.pdf>

Case Study: TISCO

ตัวอย่างการขับเคลื่อนการปฏิบัติในการกำกับดูแลสู่ความยั่งยืน

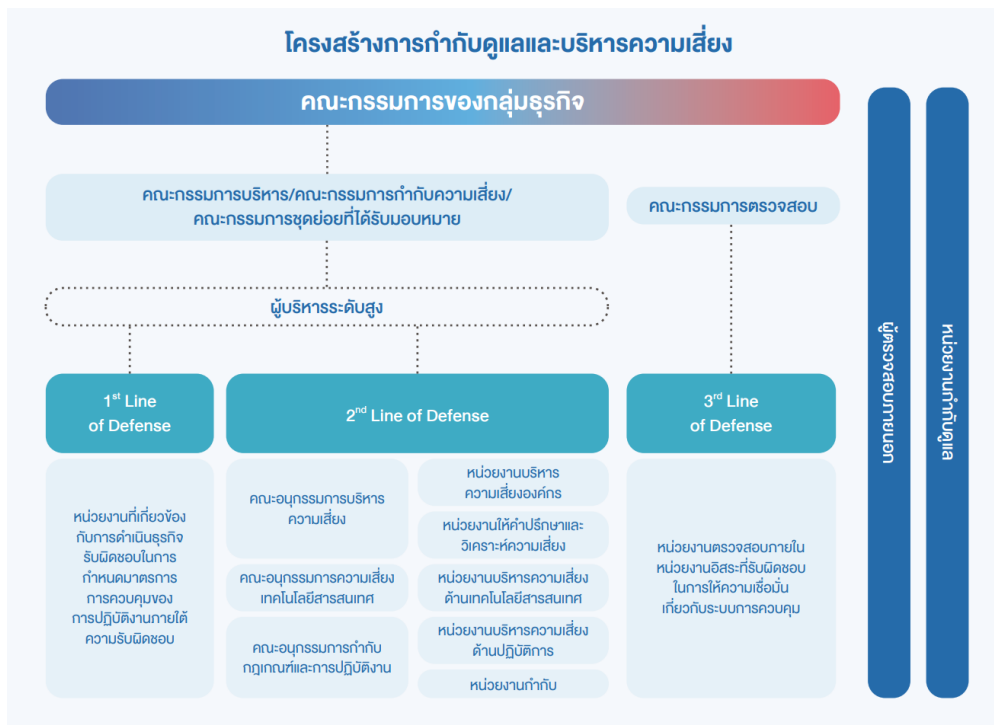
ความมุ่งมั่นในการเป็นสถาบันการเงินที่มีความรับผิดชอบ ในการให้คำปรึกษาและการแก้ปัญหาแบบองค์รวมอย่างสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมชาติ และส่งเสริมความรู้ทางการเงินเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น



ที่มา: เอกสาร Sustainable Development Roadmap 2023-2025 (บริษัท ทีเอสซีไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน), 2566)

Case Study: TISCO

ตัวอย่างโครงสร้างการกำกับดูแลและการบูรณาการ Three Lines Model



ที่มา: รายงานความยั่งยืน 2566 (บริษัท ทีเอสซีไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน), 2566) www.tisco.co.th/content/dam/tiscobank/download/sd/2023-sustainability-report-th.pdf

ตัวอย่างการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ

[illegible]

Case Study: TISCO

56

ตัวอย่างบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ



3.2.1 คณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัทของทีเอสโก หรือ บริษัทแม่ได้รับการแต่งตั้งโดยผู้ถือหุ้น โดยมีองค์ประกอบและคุณสมบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นไปตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกฎระเบียบของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

คณะกรรมการบริษัท มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

- ก) อนุมัตินโยบายการกำกับดูแลกิจการ และควบคุมดูแลการกำกับดูแลกิจการของกลุ่มทีเอสโก ตลอดจนการเปิดเผยข้อมูลการกำกับดูแลกิจการให้ถูกต้อง ครบถ้วน โปร่งใส และทันกาล (duty of disclosure)
- ข) อนุมัติสิทธิพิเศษและพันธกิจของกลุ่มทีเอสโก
- ค) อนุมัติและดูแลไม่แสดงธุรกิจ กลยุทธ์ แผน และงบประมาณ ให้สอดคล้องกับหลักการดำเนินงานธุรกิจตามแนวคิดการธนาคารเพื่อความยั่งยืน (sustainable banking) ซึ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล
- ง) ร่วมกำหนด เสนอแนะ และพิจารณาอนุมัตินโยบายและธุรกรรมที่สำคัญต่อการทำธุรกิจและบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน และชื่อเสียงขององค์กร ตามรายละเอียดในประกาศของธนาคารแห่งประเทศไทย
- จ) อนุมัติการควบรวมและเข้าซื้อกิจการ การลงทุน การเลิกกิจการ และธุรกรรมเกี่ยวกับการจำหน่ายจ่ายโอนทรัพย์สิน ที่มีความเสี่ยงหรือมีผลกระทบสูงต่อบริษัทให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ตลอดจนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- ฉ) ดูแลการบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมของกลุ่มทีเอสโก ตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารจัดการด้านการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างเป็นธรรมอันครอบคลุมถึงกระบวนการดำเนินการทั้งหมด

นโยบายการกำกับดูแลกิจการ

ฉบับเผยแพร่

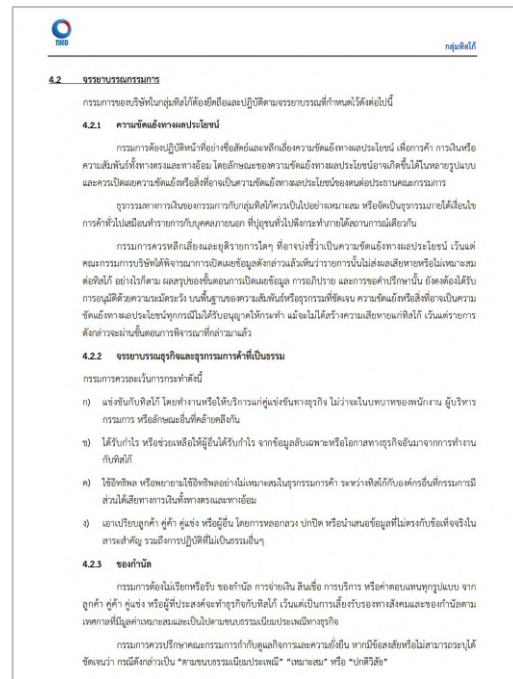
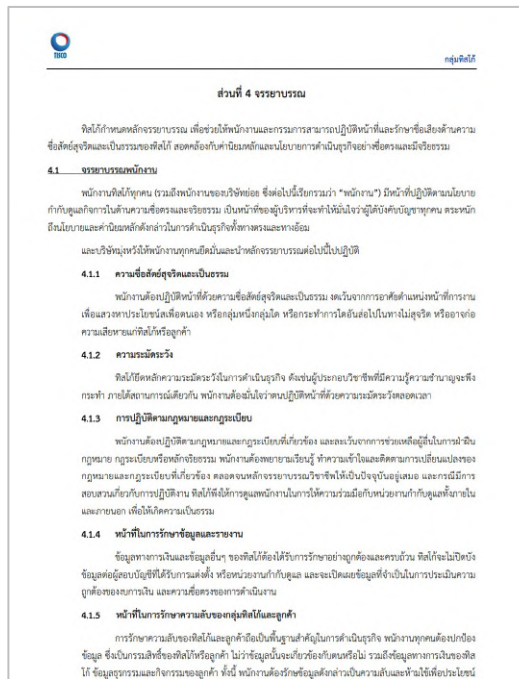
หน้า 15

ที่มา: นโยบายการกำกับดูแลกิจการ (บริษัท ทีเอสโกไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน), 2567) www.tisco.co.th/content/dam/tiscobank/download/about-tisco/2024-cg-policy-th.pdf

Case Study: TISCO

57

ตัวอย่างการกำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ



ที่มา: นโยบายการกำกับดูแลกิจการ (บริษัท ทีเอสซีไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน), 2567) www.tisco.co.th/content/dam/tiscobank/download/about-tisco/2024-cg-policy-th.pdf

Case Study: TISCO

ตัวอย่างการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และกลไกการขับเคลื่อนบริษัทภิบาล

Framework	Environment	Social	Governance
Goal	Being a responsible corporate citizen to support low carbon economy	Being a responsible corporate citizen to promote social well-being	Being a responsible corporate citizen to create sustainable growth for all
Commitment	We are committed to reducing GHG emission, waste management and preserve the environment	We are committed to collaboration with employees, business partners and society to increase prosperity	We are committed to strong risk management culture and integrated ESG in business process
SD Policy and Stakeholder Engagement	Managing environmental impacts of our business operation	Ensuring financial products are responsible to ESG in corresponding to every customer's life stage, digital lifestyle and smart retirement	Enhancing Risk Management
	Supporting the environmentally friendly business and Bio-Circular-Green Economy (BCG Model)	Promoting financial inclusion, financial literacy and social well-being	Ensuring Data Governance & Data Protection
	Integrating climate change considerations into risk management	Promoting recognition of responsibilities to all stakeholders	Promoting good governance and supplier management with responsibility and fairness
Sustainability Strategic Focus	Loans Support new and emerging technologies in green transitions (EV & spare part, Hybrid and Clean Energy)	Customer Centricity, Digital Banking, Debt Consolidation, Responsible Lending, Road Safety and protection	Governance, Risk and Control
Sustainability Contribution to the Nation	   		   

ที่มา: เอกสาร Sustainable Development Roadmap 2023-2025 (บริษัท ทีเอสโกไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน), 2566)

Case Study: TISCO

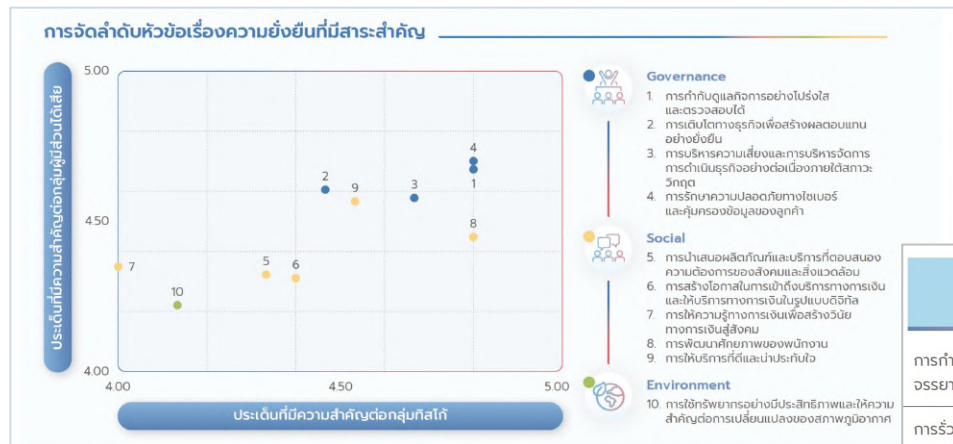
จากกลยุทธ์ด้านบรรษัทภิบาลสู่การตั้งเป้าหมาย

Environment	Social	Governance
 Business Operation GHG Emissions Reduction Target 20%* in 2030 pledged to "Net Zero" by 2050 Support the environmentally friendly business and circular economy 100% of Project Finance incorporated with ESG assessment  10% penetration to EV Sales Volume  Green Office	Awarded by external organizations for human resource management nationally or internationally 0 case of Human Rights Violation 80% Excellent Service Customer Satisfaction 80% Employee Engagement Score 90% Retention Rate Provide financial literacy to all stakeholders 200,000 persons per year 100% of Retail Loan approved with consideration on household debt Debt Consolidation and Lower interest financial product for household debt relief	 CG Excellence  ESG Excellence Maintaining Tier 1 capital ratio to risk- weighted assets in accordance with Basel III and sufficient for business operations • No significant warning issues/findings on TISCO from regulators • No significant non-compliance issues related to Market Conduct • No significant issues on Data Governance & Data Protection from regulators • 100% of Suppliers acknowledge supplier code of conduct with ESG

ที่มา: เอกสาร Sustainable Development Roadmap 2023-2025 (บริษัท ทีเอสโกไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน), 2566)

Case Study: TISCO

ตัวอย่างการจัดลำดับประเด็นที่มีสาระสำคัญ ระบุตัวชี้วัด และรายงานผลการดำเนินงาน



ตัวชี้วัด ปี 2565	เป้าหมาย ปี 2566-2568	ผลการดำเนินงาน ปี 2565
การกำกับดูแลกิจการและรักษาจริยบรรณธุรกิจที่ดีและเป็นที่ยอมรับ	ได้รับผลการประเมินระดับดีเลิศโดยหน่วยงานภายนอก	ได้ผลการประเมินการกำกับดูแลกิจการระดับดีเลิศ 96 จาก 100 คะแนน จาก IOD
การรั่วไหลของข้อมูล ที่ส่งผลให้เกิดผลกระทบต่อบริษัท	0 กรณี	0 กรณี
การส่งเสริมด้านความยั่งยืนร่วมกับลูกค้า	ดำเนินโครงการประจำปีไม่น้อยกว่า 1 โครงการ	ดำเนินโครงการอบรมขับเคลื่อนปณิธานร่วมกับคู่ค้าผู้ให้บริการจัดส่งเอกสาร
การดำเนินการตามแนวทางการให้สินเชื่ออย่างรับผิดชอบ	ร้อยละ 100 ของโครงการสินเชื่อขนาดใหญ่ได้รับการประเมินผลกระทบด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม	โครงการสินเชื่อขนาดใหญ่ทุกโครงการได้รับการประเมินผลกระทบด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

ที่มา: เอกสาร Sustainable Development Roadmap 2023-2025 (บริษัท ทีเอสซีไฟแนนเชียลกรุ๊ป จำกัด (มหาชน), 2566)

Case Study: TISCO

ตัวอย่างการเสริมสร้างวัฒนธรรมการกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยง

การสร้างวัฒนธรรมการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (GRC Culture)
ผ่านระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล



สื่อสาร

- กำหนดช่องทางสื่อสารเกี่ยวกับแนวทางการบริหารความเสี่ยงหลายช่องทาง
- กำหนดช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร พนักงาน และหน่วยงานบริหารความเสี่ยง



ทบทวนและส่งเสริม

- ส่งเสริมการอบรมหลักสูตรภายนอกและการจัดสัมมนาสำหรับคณะกรรมการ
- อัปเดตความรู้ในเรื่องกฎเกณฑ์ใหม่หรือที่มีการเปลี่ยนแปลง และแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่พัฒนาปรับปรุงใหม่ ผ่านการเข้าร่วมประชุมในคณะกรรมการชุดย่อยสำหรับผู้บริหารระดับสูง
- ส่งเสริมการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ผ่าน Learning Management System และการจัดสัมมนาสำหรับพนักงาน

ที่มา: รายงานความยั่งยืน 2566 (TISCO, 2566) www.tisco.co.th/content/dam/tiscobank/download/sd/2023-sustainability-report-th.pdf

7 องค์ประกอบสำคัญในการวางรากฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีสู่ความยั่งยืน

1. ธรรมนูญของการกำกับดูแลกิจการ (CG Constitution): นโยบายการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ
2. การแต่งตั้งคณะกรรมการ (Board Constitution): โครงสร้างคณะกรรมการและกฎบัตรคณะกรรมการบริษัท
3. แนวทางเชิงปฏิบัติ (Operational Guidelines): กฎ ข้อบังคับ นโยบาย และแนวทางการดำเนินงาน
4. ระบบการปฏิบัติงาน (Operational Systems): ระบบหลักและระบบย่อย กระบวนการที่เชื่อมโยงกัน วิธีการปฏิบัติงานและคู่มือ โดยคำนึงถึงความเชื่อมโยงทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กรบนห่วงโซ่อุปทาน
5. ระบบการควบคุมภายใน (Internal Control Systems): การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล การกำกับดูแลซึ่งกันและกัน
6. ระบบติดตามและเฝ้าระวังด้านบรรษัทภิบาล (CG Monitoring System): Three Lines Model ระบบการจัดการความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน
7. การเสริมสร้างวัฒนธรรม GRC: วัฒนธรรมการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และดีเอ็นเอของการกำกับดูแลกิจการ

You have successfully completed
Module 1, Session 4.

[Go to the next session](#)