

# A-B-C

คุณจิตราดา สิริชาดาพงศ์  
Ms. Jitlada Sirachadapong

Corporate & Legal Affairs  
บริษัท กรุงเทพ-เอ็กซ่า ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)  
Krungthai-AXA Life Insurance Plc.

ก้าวเข้าสู่ไตรมาสสุดท้ายของปี หลาย ๆ องค์กรยังคงจดจ่อกับการทำตามเป้าหมายที่วางไว้ ตั้งแต่ต้นปี ในแต่ละปีเป้าหมายในการดำเนินการต่าง ๆ ย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย แต่สิ่งที่กรรมการ ผู้บริหาร และหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรทราบกันมานาน คือ เรื่อง “การกำกับดูแลกิจการที่ดี” ซึ่งถือเป็นเรื่องที่คุณชินใจไปแล้ว แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดีในแต่ละองค์กรได้นำมาเป็นส่วนหนึ่งของแผนดำเนินการในแต่ละปีหรือไม่ เหมือนเช่น การดำเนินการอื่น ๆ เช่น การขาย การลงทุน

**A-B-C** คือ สูตรง่าย ๆ ที่เป็น checklist ให้กับกรรมการและผู้บริหารสำหรับโค้งสุดท้ายของไตรมาสของปีนี้ เพื่อให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยไม่ต้องไปคิดริเริ่มการดำเนินการใหม่ ๆ หรือลงทุนให้สิ้นเปลือง ดังนี้

**“A” Accountability** คือความรับผิดชอบ “Accountability is a key requirement of good governance.” ความรับผิดชอบคือกุญแจของการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามที่ United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific กล่าวไว้

Checklist:

**ใคร** กรรมการ/เลขานุการบริษัท  
**เมื่อไหร่** ประชุมคณะกรรมการไตรมาสสุดท้าย  
**อย่างไร** คงจะไม่หย่อนถ้าองค์กรจะต้องบังคับให้กรรมการ ผู้บริหาร พนักงานให้มี Accountability แต่เครื่องมือที่จะช่วยสร้าง Accountability ขององค์กร คือ กฎบัตร ระเบียบองค์กร มาตรฐานทางจริยธรรม นโยบายภายในองค์กร นโยบายกำหนดอำนาจของแต่ละหน่วยงานที่กำหนดถึงขอบเขต อำนาจ ความรับผิดชอบของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน องค์กรควรกำหนดให้มีการตรวจทานกฎระเบียบต่าง ๆ เหล่านี้เป็นรายปี โดยอาจบรรจุอยู่ในวาระการประชุมคณะกรรมการเพื่อให้มีการปรับปรุงให้กฎระเบียบต่าง ๆ ให้เป็นปัจจุบัน เลขานุการ

บริษัทควรมี checklist วาระประจำต่าง ๆ ในการประชุมคณะกรรมการเพื่อให้กรรมการได้อ่านในแต่ละปี และปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันเสมอ เพราะสิ่งเหล่านี้คือตัวกำหนดให้การดำเนินงานขององค์กรอยู่ในขอบเขตของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

**“B” Bible** ในที่นี้หมายถึง การรวบรวมกฎหมายระเบียบ ประกาศ นโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งอาจรวบรวมเป็นรูปเล่ม หรือรวมในระบบ intranet ขององค์กรเพื่อให้ฝ่ายกฎหมาย (Legal) หรือฝ่ายปฏิบัติการตามกฎหมาย (Compliance) ใช้เป็น checklist ในการติดตามว่าฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรได้ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศต่าง ๆ ครบถ้วน และตรงเวลา เพื่อหลีกเลี่ยงการโดนโทษทางกฎหมาย เช่น โทษปรับและโทษจำคุก ซึ่งสาระสำคัญของโทษปรับนั้น หากเป็นโทษปรับในจำนวนน้อย หากว่า จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานกับดูแลกิจการที่ดี เนื่องจากโทษปรับถือเป็นโทษทางอาญาและส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กร

Checklist:

**ใคร** กรรมการ/ฝ่ายกฎหมาย/ฝ่ายปฏิบัติการตามกฎหมาย  
**เมื่อไหร่** ประชุมคณะกรรมการทุกไตรมาส  
**อย่างไร** การดำเนินธุรกิจที่ขาดกรอบหรือ

โครงสร้างทางกฎหมายเสมือนการขับเคลื่อนโดยไม่มีเรดาร์ คุณอาจขับไปชนภูเขาหรือตกทะเล ในที่สุด ในเมื่อองค์กรไม่มีการรวบรวมกฎหมายที่ต้องปฏิบัติ องค์กรเสี่ยงต่อการปฏิบัติผิดกฎหมายได้ โครงสร้างทางกฎหมายคือหนึ่งในแปดองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามที่ United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific กล่าวไว้ว่า “Good governance requires fair legal frameworks that are enforced impartially.” กฎหมายต่าง ๆ มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น ทุกไตรมาส ฝ่ายกฎหมาย/ฝ่ายปฏิบัติการตามกฎหมายควรบรรจุวาระการรายงานกฎหมายใหม่ ๆ หรือกฎหมายต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรให้กรรมการได้ทราบ เนื่องจากกฎหมายหลายฉบับที่มีการกำหนดโทษของกรรมการไว้ด้วยส่วนการมี Bible ควรระบุตัวบทกฎหมาย ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาปฏิบัติตาม และระยะเวลาการตรวจสอบโดยฝ่ายกฎหมาย/ฝ่ายปฏิบัติการตามกฎหมาย เช่น ในธุรกิจประกันชีวิต คำสั่งนายทะเบียน กำหนดให้บริษัทประกันชีวิตต้องส่งรายงานรายละเอียดเกี่ยวกับพนักงานให้แก่สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ดังนั้น บริษัทต้องกำหนดว่าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ ฝ่ายบุคคลต้องส่งข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับพนักงาน และฝ่ายปฏิบัติการตามกฎหมายจะเป็นผู้ส่งข้อมูล และเวลาในการส่งคือทุกเดือนกุมภาพันธ์ เป็นต้น

**“C” Communication** การกำกับดูแลกิจการที่ดีไม่เกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์หากองค์กรไม่มีการสื่อสารให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานได้ทราบ การสื่อสารคือการดำเนินการที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม (Participation) และการมีส่วนร่วมได้เสีย และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Equity and Inclusiveness) ซึ่งเป็นองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการที่ดีหลักการของ United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific หนึ่งในตัวอย่างของการสื่อสารที่ดีคือ Anne Mulcahy อดีต CEO ที่ฟิลิปส์สถานการณณ์ของ Xerox จนประสบความสำเร็จกล่าวไว้ว่า “การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพซึ่งเรียกได้ว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดของความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์กร”

Checklist:

**ใคร** กรรมการ/ผู้บริหาร/พนักงาน  
**เมื่อไหร่** การกำกับดูแลกิจการที่ดีในทุกโอกาส  
**อย่างไร** ไม่ว่าองค์กรจะกำหนดกำหนดกฎบัตรระเบียบองค์กร มาตรฐานทางจริยธรรม นโยบายภายในองค์กรที่ดีมากแค่ไหน แต่หากไม่มีการสื่อสาร จะไม่เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีได้เลย การสื่อสารควรเกิดขึ้นโดยตลอด แต่หาใช่ว่าไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ ในส่วนของกรรมการและผู้บริหาร องค์กรควรใช้ตัวช่วยซึ่งก็คือ เลขานุการบริษัทในการทำหน้าที่สื่อสารให้แก่กรรมการ/ผู้บริหาร เช่น การประชุมพิเศษให้แก่กรรมการ/ผู้บริหารที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ การใช้แบบสำรวจเพื่อสอบถามความเข้าใจรายปี ในส่วนของพนักงาน องค์กรควรมีการกำหนดให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องสื่อสารและย้ำเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้แก่พนักงานเป็นรายไตรมาส โดยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรสื่อสารภายใน โดยต่างกันในแต่ละองค์กร เพื่อเป็นการย้ำให้พนักงานได้รับรู้ตลอดเวลาและมีความรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมโดยต้องสื่อสารว่าทำไมทุกคนถึงควรมีส่วนร่วม และผลลัพธ์คืออะไรทั้งผลดีและผลเสีย เพราะหน่วยงานต่าง ๆ ที่ไม่ได้ทำงานเกี่ยวข้องกับงานกฎหมายโดยตรงอาจขาดความรู้ความเข้าใจว่าเหตุใดหน่วยงานของตนจึงมีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี

Stepping to the last quarter of 2016...many organizations are tight up with the corporate targets set since the early of 2016. The targets are definitely have changed according to the economic, political situation, laws and regulations. "Good Governance" as familiar component to each organization which may be overlooked. It is questionably that does each organization inject the Good Governance into their annual action plan as they set the action plan on the sale, investment etc.?

A-B-C is the simple formula which will be the applicable checklist for directors and executives for the last quarter of 2016 in order to implement Good Governance without reinvention and investment in the Good Governance strategy.

**"A" Accountability** "Accountability is a key requirement of good governance." stated by United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific.

**Checklist:**

**Who** Directors/Company secretary  
**When** Last quarter of each year  
**How** It is not efficient to enforce directors, executives and employees to engage in Accountability. Organizations need to have energy-saving tools: charters, organization's rules, code of conduct, internal policies, delegation and authority policies etc. specifying the scope, authority and responsibilities of directors, executives and employees. Each organization shall have the annual tracking. It can be added as the agenda in the board of directors' meeting in order to let directors review and update such energy-saving tools. This is the significant component for the Good Governance.

**"B" Bible** is the package by gathering laws, regulations, notifications and policies related to such organization's business. It can be in a form of the manual or intranet as the checklist for Legal or Compliance to monitor if each business units have complied by related laws, regulations, notifications and policies completely and in time. This will help avoiding any fine penalty and imprisonment. There may be the understanding that the minor amount of fine penalty does not impact the organization. However, the fine

penalty is a type of the criminal sanction impacting to the image and standard of the Good Governance of such organization.

**Checklist:**

**Who** Directors/Legal/Compliance  
**When** Every quarter of the board of directors' meeting  
**How** Lack of the legal framework is like controlling the aircraft without radar. You may crash a mountain or fall into the ocean. There is the possibility to engage in the regulatory risk if a Bible has not been input into an organization. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific states that "Good governance requires fair legal frameworks that are enforced impartially." Law has a dynamic nature. Legal/Compliance shall propose the updated related laws and regulations quarterly to the board of directors' meeting. It is significant because many laws and regulations specified the penalty to directors. In terms of the Bible, it shall consist of the laws and regulations, responsible departments, time lime to comply and tracking period for the Legal/Compliance. For example, in the life insurance business, an insurance company is required to submit the report re: employees' details to the Office of Insurance Commission. Human Resources, therefore, shall submit the information to Compliance in order to submit to the OIC every February.

**"C" Communication** Good Governance cannot be accomplished if there is the lack of communication to directors, executives and employees to acknowledge. Communication creates "Participation" and "Equity and Inclusiveness" which are the characteristics of Good Governance stated by United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. One of the outstanding communication role model is Anne Mulcahy, the former CEO of Xerox who engraved success history of Xerox and said that "Effective communication was perhaps the single most important component of the company's successful turnaround strategy."

**Checklist:**

**Who** Directors/executives/employees  
**When** At all time

**How** It is regardless the perfect charter, organization's rules, code of conduct, internal policies etc., Without communication, Good Governance is failed. A communication shall be input at all time with the communication strategy. Company Secretary is a helper to communicate Good Governance matter to directors/executives for example the Good Governance communication in orientation for the new appointed directors/executives, an annual Good Governance survey for employees etc. Communication shall be conducted regularly by the assigned departments. It can be done by quarterly and in any communication channels in order to echo Good Governance to employees. An organization shall communicate why they have stake in Good Governance and what is the positive and negative result of Good Governance engagement. This is because some of business units may not have an understanding how Good Governance plays an important role to them.

*Source: "What is Good Governance?" United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific "Anne Mulcahy: The Keys to Turnaround at Xerox" Stanford Business December 1, 2004 by Lisa Vollme*