

การกำกับดูแลกิจการที่ดี

ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

1. บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

คณะกรรมการมีการกิจและความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย วัตถุประสงค์ จอับังคับ กฎเกณฑ์ที่ใช้บังคับ ตลอดจนมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น รวมถึงการพิจารณาและให้ความเห็นชอบ ในการกำหนดนโยบายและทิศทางการบริหารจัดการ เป้าหมายทางการเงิน และงบประมาณ เป็นต้น พร้อมทั้งติดตามดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นภายใต้มาตรฐานจริยธรรมด้วยความสุจริตและความระมัดระวัง

• จริยธรรมธุรกิจ

คณะกรรมการของบริษัท มีนโยบายอย่างชัดเจนในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม และได้มีการสื่อสารนโยบายดังกล่าวให้แก่ฝ่ายจัดการ และพนักงานในทุกระดับอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของบริษัทฯ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเที่ยงธรรม ทั้งการปฏิบัติต่อบริษัทฯ และผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม สาธารณชน และสังคม โดยมีการติดตามการปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวกับผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งบริษัทฯ จะได้ทำการรวบรวมและจัดทำข้อพึงปฏิบัติเกี่ยวกับจรรยาบรรณในการปฏิบัติงานของพนักงาน และกำหนดบทลงโทษทางวินัยต่อไป

• ความขัดแย้งทางผลประโยชน์

เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ คณะกรรมการได้ดูแลอย่างรอบคอบเมื่อเกิดรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยกำหนดนโยบายและขั้นตอนการอนุมัติรายการที่เกี่ยวข้องกันไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ในข้อบังคับของบริษัทฯและบริษัทย่อย โดยกำหนดให้ในกรณีที่บริษัทฯ หรือบริษัทย่อยตกลงเข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อยตามความหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนดตามประกาศตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ใช้บังคับกับการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัทฯ จดทะเบียน หรือการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียน แล้วแต่กรณี ให้บริษัทฯ ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ประกาศดังกล่าวกำหนดในเรื่องนั้นๆ ด้วย

คณะกรรมการได้ทราบถึงรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และรายการที่เกี่ยวข้องกัน และได้พิจารณาความเหมาะสมอย่างรอบคอบทุกครั้ง รวมทั้งมีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยในส่วนของราคาและเงื่อนไขเสมือนทำรายการกับบุคคลภายนอก (Arm's Length Basis) และได้เปิดเผยรายละเอียด มูลค่ารายการ คู่สัญญา เหตุผล/ความจำเป็นไว้ในรายงานประจำปี และแบบ 56-1 แล้ว นอกจากนี้ กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานใดที่มีส่วนได้เสียจะไม่ได้รับอนุญาตให้เข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจ หรือออกเสียงลงคะแนนในเรื่องที่อาจมีการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ของบริษัทฯและบุคคลเหล่านั้น

• ระบบการควบคุมและการตรวจสอบภายใน

บริษัทฯให้ความสำคัญต่อระบบควบคุมภายในที่เหมาะสมกับกิจการที่บริษัทฯดำเนินอยู่ในปัจจุบัน ทั้งในระดับบริหาร และระดับปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ จึงได้มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ธุรกิจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละสายงาน พร้อมทั้งได้กำหนดภาระหน้าที่ อำนาจการดำเนินการของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน มีการควบคุมดูแลการใช้ทรัพย์สินของบริษัทฯให้เกิดประโยชน์ และมีการแบ่งแยกหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ติดตามควบคุมและประเมินผลออกจากกัน เพื่อให้เกิดการถ่วงดุลและตรวจสอบระหว่างกันอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ยังมีการควบคุมภายในที่เกี่ยวกับระบบการเงิน โดยบริษัทฯ ได้จัดให้มีระบบรายงานทางการเงินเสนอผู้บริหารสายงานที่รับผิดชอบ

การกำกับดูแลกิจการที่ดี

บริษัทฯ ได้จัดให้มีการตรวจเช็คเพื่อให้มั่นใจว่า การปฏิบัติงานหลักและกิจกรรมทางการเงินที่สำคัญของบริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดและมีประสิทธิภาพ รวมถึงตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ (Compliance Control) และเพื่อให้หน่วยงานตรวจสอบภายในมีความเป็นอิสระ สามารถทำหน้าที่ตรวจสอบและถ่วงดุลได้อย่างเต็มที่ คณะกรรมการจึงกำหนดให้มีการรายงานการดำเนินการโดยตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และได้รับการประเมินผลงานจากคณะกรรมการตรวจสอบด้วย

- **การบริหารความเสี่ยง**

คณะกรรมการบริษัทได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างมาก บริษัทฯ ได้มีการกำหนดและประเมินความเสี่ยงของกิจการ มีการกำหนดมาตรการป้องกันและจัดการความเสี่ยง ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ โดยมอบให้ฝ่ายจัดการไปดำเนินการเพื่อประเมินความเสี่ยงและผลกระทบจากเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งในแง่ของเศรษฐกิจ การเงิน สังคม และกฎหมาย รวมทั้งการแข่งขันในอุตสาหกรรม และกำหนดมาตรการเพื่อจัดการแก้ไขตามความเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอ

2. การประชุมคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัท มีกำหนดประชุมโดยปกติเป็นประจำเป็นรายไตรมาส และมีการประชุมพิเศษเพิ่มตามความจำเป็น ซึ่งมีการกำหนดวาระชัดเจนล่วงหน้า และมีวาระพิจารณาติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำ โดยเลขานุการคณะกรรมการได้จัดหนังสือเชิญประชุมพร้อมระเบียบวาระการประชุมและเอกสารก่อนการประชุมล่วงหน้า 7 วัน เพื่อให้กรรมการได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอก่อนเข้าร่วมประชุม ปกติการประชุมแต่ละครั้งจะใช้เวลาประมาณ 1-2 ชั่วโมง โดยในปี 2556 ที่ผ่านมา คณะกรรมการบริษัทมีการประชุมตามวาระปกติ 6 ครั้ง และประชุมตามวาระพิเศษ 7 ครั้ง รวมทั้งสิ้น 13 ครั้ง ทั้งนี้ รายละเอียดการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัทในปีที่ผ่านมา ได้เปิดเผยไว้ในหัวข้อ “โครงสร้างการจัดการ”

ประธานกรรมการจัดสรรเวลาไว้อย่างเพียงพอสำหรับการเสนอเรื่องเข้าสู่การพิจารณา และส่งเสริมให้กรรมการได้อภิปรายประเด็นสำคัญอย่างทั่วถึง โดยมีเลขานุการคณะกรรมการทำหน้าที่จัดบันทึกการประชุมเป็น ลายลักษณ์อักษรซึ่งครอบคลุมสาระสำคัญต่างๆ อย่างครบถ้วน โดยมีการบันทึกการอภิปรายของที่ประชุม รวมทั้งข้อคิดเห็นของกรรมการไว้อย่างชัดเจน มีการจัดเก็บรายงานการประชุมที่ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการซึ่งพร้อมให้คณะกรรมการและผู้ที่เกี่ยวข้องตรวจสอบได้

3. การประเมินตนเองของคณะกรรมการ

บริษัทฯ รับทราบข้อมูลด้านการประเมินผลงานของคณะกรรมการตามแนวทางที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนด และมีการประเมินผลงานของคณะกรรมการบ้างเป็นครั้งคราว อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มีแนวคิดที่จะกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการทั้งคณะ โดยจะกระทำด้วยความระมัดระวังและรอบคอบตามความเหมาะสม เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของคณะกรรมการต่อไป

4. คำตอบแทนของกรรมการและผู้บริหาร

บริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายคำตอบแทนกรรมการไว้อย่างชัดเจนและโปร่งใส โดยคำตอบแทนอยู่ในระดับเดียวกับภาคอุตสาหกรรมเดียวกัน และสูงเพียงพอที่จะดูแลและรักษากรรมการที่มีคุณสมบัติที่ต้องการ และได้ขออนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นแล้ว ทั้งนี้ กรรมการที่ได้รับมอบหมายให้เป็นกรรมการตรวจสอบได้รับคำตอบแทนเพิ่มเติมตามปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น

คณะกรรมการบริษัท ได้แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคำตอบแทนขึ้น ประกอบด้วยกรรมการตรวจสอบ และกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร ทั้งนี้ เพื่อให้คำตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงได้รับการพิจารณาอย่างเป็นกลางและเหมาะสม และเพื่อพิจารณาอัตราคำตอบแทนของคณะกรรมการและคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งจะมีการนำเสนอให้ผู้ถือหุ้นพิจารณาอนุมัติด้วย ทั้งนี้ รายละเอียดคำตอบแทนของกรรมการแต่ละคณะ และผู้บริหาร ได้เปิดเผยไว้ในหัวข้อ “โครงสร้างการจัดการ”

การกำกับดูแลกิจการที่ดี

5. การพัฒนากรรมการและผู้บริหาร

• การพัฒนากรรมการ

บริษัทฯ คำนึงถึงความสำคัญของกรรมการซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการกำหนดแนวทางนโยบายและแผนงานในการที่จะทำให้บริษัทฯ บรรลุเป้าหมายในทางธุรกิจ และดูแลผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นทั้งหลายซึ่งได้ไว้วางใจแต่งตั้งกรรมการเพื่อทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และกำกับดูแลการทำงานของฝ่ายบริหาร บริษัทฯ จึงมีเป้าหมายในการพัฒนากรรมการทุกท่านให้มีความรอบรู้ในเรื่องที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยการสนับสนุนและส่งเสริมทั้งในด้านการจัดสรรเวลาและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องให้กรรมการ กรรมการตรวจสอบ ผู้บริหาร รวมทั้ง ผู้ปฏิบัติงานด้านเลขานุการบริษัทได้เข้าร่วมการอบรม สัมมนา กับหน่วยงานต่างๆ เช่น ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย และสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย เป็นต้น เพื่อให้ผู้เข้าอบรม สัมมนา ดังกล่าวได้มีความรู้ ความเข้าใจ และได้รับทราบกฎหมาย หลักเกณฑ์ ความรับผิดชอบ รวมทั้งข้อมูลในด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้ หากมีการแต่งตั้งกรรมการใหม่ เลขานุการคณะกรรมการในฐานะผู้รับผิดชอบงานด้านเลขานุการบริษัทฯ จะจัดเตรียมเอกสาร และข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์เพื่อส่งเสริมให้กรรมการได้ทราบถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะกรรมการของบริษัทฯ เช่น คู่มือกรรมการบริษัทจดทะเบียน ซึ่งจัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และหลักเกณฑ์ในเรื่องภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในการรายงานการถือหลักทรัพย์ในบริษัท ตามมาตรา 59 และบทกำหนดโทษตามมาตรา 275 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 เป็นต้น อันเป็นข้อมูลรายละเอียดของภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบตามกฎหมาย ที่กรรมการต้องยึดถือและปฏิบัติ รวมทั้งในส่วนที่เป็นข้อพึงปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ที่จะใช้เป็นแนวทางในการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

• การพัฒนาผู้บริหารและแผนการสืบทอดงาน

บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาผู้บริหารทั้งในระดับกลางไปจนถึงระดับสูงเพื่อการสืบทอดงานอย่างต่อเนื่อง โดยในการวางแผนและการทำงานในส่วนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นในแง่ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตลาดและการขาย การเงิน ตลอดจนงานในส่วนสนับสนุนทั้งหลาย จะกำหนดให้มีกลุ่มคณะทำงานที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารในแต่ละสายงานมาประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดแผนการทำงาน และการประสานงาน ซึ่งอาจมีหลายคณะตามความเหมาะสม เช่น คณะทำงานในการพิจารณาโครงการใหม่ โดยจะทำหน้าที่ในการพิจารณาตัดสินใจในการลงทุนซื้อที่ดินหรือลงทุนอื่นๆ หรือ คณะทำงานที่พิจารณาเกี่ยวกับการเงินของบริษัทฯ หรือ คณะทำงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาด เป็นต้น โดยในคณะทำงานเหล่านี้จะประกอบด้วยประธานอำนวยการ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ประธานผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการ เป็นแกนหลัก และมีบรรดาผู้บริหารอื่นๆ ในระดับต่างๆ ของสายงานที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันเข้าร่วมในการทำงานในกลุ่มคณะทำงานแต่ละคณะ ซึ่งบริษัทฯ เชื่อมั่นว่า ด้วยแนวทางในการทำงานดังกล่าวนี้จะเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพในการทำงานของผู้บริหารอย่างมาก เนื่องจากได้มีส่วนร่วมและได้เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดแผนและการปฏิบัติงาน และได้เห็นและสัมผัสการทำงานของผู้บริหารในสายงานอื่นๆ ด้วย นอกจากนี้ยังเป็นการที่ได้มีโอกาสศึกษาและได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงานจากผู้บริหารระดับสูงในการปฏิบัติงานจริงด้วย จะเห็นว่า วิธีการทำงานดังกล่าวนอกจากจะเป็นการพัฒนาผู้บริหารที่ดีแล้ว ยังจะทำให้งานมีความต่อเนื่อง และสามารถสืบทอดงาน และถ่ายโอนความรับผิดชอบระหว่างผู้บริหารทั้งในระดับเดียวกันในต่างสายงาน และจากผู้บริหารระดับสูงได้โดยคล่องตัว เนื่องจากไม่ติดขัดกับตัวบุคคลเป็นการทำงานในลักษณะของทีม การที่ได้ร่วมอยู่ในกลุ่มคณะทำงานแต่ละคณะที่ทำงานสอดคล้องกัน ทำให้มีการสืบทอดงานอย่างค่อยเป็นค่อยไปในลักษณะของการทำงานร่วมกันซึ่งจะได้ศึกษาและถ่ายทอดงานรวมทั้งความรับผิดชอบที่สำคัญไปพร้อมกัน

การกำกับดูแลกิจการที่ดี

สำหรับผู้บริหารระดับกลางนั้น บริษัทฯ มีการพัฒนาและแผนการสืบทอดงานอย่างต่อเนื่องเช่นกัน โดยผู้บริหารระดับสูงในแต่ละสายงานจะต้องพิจารณาและสนับสนุนให้ผู้บริหารในระดับกลาง และพนักงานในสายงานได้มีการพัฒนาศักยภาพขึ้น เพื่อให้สามารถรับผิดชอบงานด้านการบริหารและทำงานจนแทนตนได้ โดยที่ผู้บริหารระดับกลางที่มีศักยภาพในทุกสายงานจะได้รับการเสนอชื่อเพื่อคัดเลือกเข้าร่วมโครงการ SLP (Sansiri Leadership Programme) ซึ่งเป็นโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสนับสนุนเสริมสร้างศักยภาพด้านการบริหารงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้บริหาร โดยพนักงานจะได้เรียนรู้ถึงกระบวนการและกลยุทธ์ในการบริหารแนวใหม่ รวมถึงการที่จะเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพในอนาคต นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างเครือข่าย (Network) ในการประสานงานและให้ความร่วมมือช่วยเหลือในการทำงานในระหว่างสายงานต่างได้ด้วย เนื่องจากพนักงานที่เข้าร่วมโครงการต้องเข้าเรียนและทำกิจกรรมร่วมกัน ในส่วนของพนักงานในระดับต่ำลงมาบริษัทฯ จะมีโครงการค้นหาพนักงานที่มีศักยภาพสูง โดยจะเป็นการคุยกันในระหว่างผู้บริหารระดับสูงในสายงานต่างๆ ที่ทำงานเกี่ยวข้องกัน ทำการคัดเลือกพนักงานที่มีทักษะการทำงาน และทัศนคติที่ดีเข้ามาร่วมฝึกอบรมในลักษณะ On the Job Training เพื่อให้สามารถเติบโตขึ้นเป็นผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางตามลำดับ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังให้การสนับสนุนโครงการสัมมนา/ดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และเปิดโลกทัศน์ใหม่ๆ ให้กับพนักงานในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งผู้เป็นผู้บริหารระดับกลาง ทุกคนจะได้มีโอกาสเข้าเรียนในโครงการอบรมสัมมนาที่สำคัญ เพื่อพัฒนาศักยภาพในการเป็นผู้นำและการบริหารงาน