

# คู่มือตรวจสอบ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

## สารบัญ

	หน้า
<b>ส่วนที่ 1 คำนิยามของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</b>	<b>1</b>
1.1 คำจำกัดความของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	1
1.2 แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	1
1.2.1 <u>ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก</u>	1
1.2.1.1 ภาวะการแข่งขัน	2
1.2.1.2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	2
1.2.1.3 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	2
1.2.1.4 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	3
1.2.1.5 ข้อกำหนดของทางการ	3
1.2.2 <u>ปัจจัยความเสี่ยงภายใน</u>	3
1.2.2.1 โครงสร้างองค์กร	3
1.2.2.2 กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน	3
1.2.2.3 ความเพียงพอและคุณภาพของบุคลากร	4
1.2.2.4 ความเพียงพอของข้อมูล	4
1.2.2.5 เทคโนโลยี	4
1.3 <u>ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</u>	4
1.3.1 คุณสมบัติของคณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูง	5
1.3.2 การวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน	5
1.3.3 คุณภาพของบุคลากรและการฝึกอบรมที่เพียงพอ	5
1.3.4 ระบบการบริหารความเสี่ยง	5
1.3.5 ฐานลูกค้าที่มั่นคง	5
1.3.6 การเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ	6
1.3.7 การได้รับข้อมูลด้านต่างๆ อย่างเพียงพอ	6

	หน้า
<b>ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่พึงปฏิบัติ</b>	<b>7</b>
<b>2.1 การควบคุมดูแลโดยคณะกรรมการสถาบันการเงินและผู้บริหารระดับสูง</b>	<b>7</b>
<b>2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</b>	<b>8</b>
<b>2.2.1 การระบุและการวัดความเสี่ยง</b>	<b>8</b>
2.2.1.1 <b>หน้าที่สำคัญของคณะกรรมการฯ คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง</b>	<b>9</b>
(1) การวางแผนกลยุทธ์	9
(2) การจัดองค์กร	9
(3) การจัดอัตรากำลัง	9
(4) การสั่งการ	9
(5) การควบคุมและติดตามการปฏิบัติงาน	10
2.2.1.2 <b>กระบวนการวางแผนกลยุทธ์</b>	<b>10</b>
(1) การสนับสนุนหรือการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการฯ คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง	10
(2) การมีส่วนร่วมของบุคลากรจากฝ่ายงานต่างๆ	11
(3) ความเพียงพอของข้อมูลที่ใช้จัดทำสมมติฐาน	11
(3.1) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	11
(3.2) สถานะของสถาบันการเงินเปรียบเทียบกับคู่แข่ง	12
(3.3) ภาวะการแข่งขันในปัจจุบันและแนวโน้มของตลาด	12
(3.4) ความต้องการของลูกค้า	12
(4) ความสอดคล้องระหว่างแผนดำเนินงานกับวัตถุประสงค์โดยรวมของสถาบันการเงิน	12
(5) ความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์	13
(6) การประเมินผลการดำเนินงานจริงเปรียบเทียบกับแผนกลยุทธ์	13

	หน้า
2.2.1.3 กระบวนการจัดทำแผนดำเนินงานและงบประมาณ	13
(1) แผนดำเนินงานและงบประมาณ	14
(2) ความสอดคล้องของแผนดำเนินงานและงบประมาณกับ แผนกลยุทธ์	15
(3) ความสมเหตุสมผลของสมมติฐานในการจัดทำแผนดำเนินงาน และงบประมาณ	15
(4) ความเพียงพอของงบประมาณที่จัดสรรสำหรับงานด้าน บริหารและสนับสนุน	16
(5) การติดตามผลการดำเนินงานจริงเมื่อเปรียบเทียบกับ แผนดำเนินงานและงบประมาณ	16
(6) ความเหมาะสมของผลตอบแทน	16
2.2.2 การติดตามและการรายงานความเสี่ยง	16
2.2.2.1 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS)	17
2.2.2.2 รายงานการติดตาม	19
2.2.3 การควบคุมความเสี่ยง	19
2.2.3.1 ระบบการควบคุมความเสี่ยง	19
2.2.3.2 นโยบาย ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง และเพดานความเสี่ยง	20
2.2.3.3 การสอบทานผลิตภัณฑ์ใหม่	21
2.2.3.4 มาตรฐานหรือเกณฑ์ขั้นต่ำในการพิจารณาผลิตภัณฑ์ใหม่	23
2.2.3.5 คุณภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน	23
2.2.3.6 แผนการสร้างผู้บริหารทดแทนและการฝึกอบรม	24
2.2.3.7 การวางแผนรองรับการดำเนินธุรกิจ (business continuity planning)	27

	หน้า
<b>ส่วนที่ 3 แนวทางการตรวจสอบ</b>	28
3.1 วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ	28
3.2 ขอบเขตการตรวจสอบ	28
3.2.1 การประเมินระดับความเสี่ยง	28
3.2.2 การประเมินการจัดการความเสี่ยง	31
<b>ภาคผนวก 1 ตัวอย่างรายงานการติดตามความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</b>	35
<b>ภาคผนวก 2 ขอบเขตการประเมินการบริหารกิจการตามหลักธรรมาภิบาล</b>	44

## ส่วนที่ 1 คำนิยามของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

### 1.1 คำจำกัดความของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์คือความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อรายได้ เงินกองทุน หรือการดำรงอยู่ของกิจการ ดังนั้น คณะกรรมการสถาบันการเงิน (คณะกรรมการฯ) และผู้บริหารระดับสูงต้องวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานอย่างรอบคอบ ส่งเสริมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล พร้อมทั้งจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานภายในที่เหมาะสมสำหรับการนำไปปฏิบัติ เช่น การจัดองค์กร บุคลากร งบประมาณ ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบการติดตามและควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและจัดการกับปัญหาของสถาบันการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนกลยุทธ์ (strategic plan) คือ แผนที่แสดงทิศทางการดำเนินงานและสะท้อนวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายของสถาบันการเงิน โดยทั่วไปจะมีระยะเวลา 3 ถึง 5 ปี ซึ่งแผนกลยุทธ์ที่ดี จะต้องมีความชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมาย ยืดหยุ่น และสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

แผนดำเนินงาน (business plan) คือ แผนที่กำหนดกรอบการดำเนินงานโดยรวมของสถาบันการเงิน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนกลยุทธ์ และเป็นแนวทางให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ในการกำหนดแผนปฏิบัติการ (action plan) โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี ประกอบด้วยเป้าหมาย ผลกำไร หน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณทรัพยากรที่ใช้ กรอบเวลาการดำเนินงาน และเกณฑ์ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งควรสอดคล้องกับงบประมาณของสถาบันการเงินด้วย

### 1.2 แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ สามารถจำแนกได้ 2 ประเภทหลัก คือ ปัจจัย ความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายใน

1.2.1 ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่สถาบันการเงินควบคุมได้ยาก หรือไม่สามารควบคุมได้ อันส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ และข้อกำหนดของทางการ เป็นต้น

1.2.1.1 ภาวะการแข่งขัน สถาบันการเงินต้องคาดการณ์และปรับตัวให้สอดคล้องกับภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้งต้องวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานให้เหมาะสมกับการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต โดยต้องคำนึงถึงคู่แข่ง การแข่งขันด้านราคา และผลิตภัณฑ์ใหม่ ดังนี้

(1) คู่แข่ง สถาบันการเงินมีความเสี่ยงจากการมีคู่แข่งทั้งที่เป็นสถาบันการเงินประเภทเดียวกัน และธุรกิจอื่นที่ให้บริการบางประเภทคล้ายกับสถาบันการเงิน โดยคู่แข่งอาจได้เปรียบในด้านต้นทุน ระบบบริหาร นวัตกรรม และ/หรือความชำนาญในการใช้เครื่องมือทางการเงินสมัยใหม่

(2) การแข่งขันด้านราคา สถาบันการเงินจะมีความเสี่ยงจากคู่แข่งที่มีโครงสร้างต้นทุนต่ำและเสนอราคาการให้บริการที่ต่ำกว่า ทั้งนี้ การแข่งขันด้านราคาจะส่งผลกระทบต่อส่วนต่างดอกเบี้ยและผลกำไร ซึ่งในที่สุดจะกระทบต่อรายได้และเงินกองทุนของสถาบันการเงิน

(3) ผลิตภัณฑ์ใหม่ สถาบันการเงินคู่แข่งมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อดึงดูดลูกค้า ทำให้สถาบันการเงินต้องติดตามผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ในตลาดตลอดเวลา และอาจต้องริบนำเสนองานผลิตภัณฑ์ใหม่โดยไม่ได้กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

1.2.1.2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรและความต้องการของลูกค้า จะมีผลต่อฐานลูกค้า รายได้ และเงินกองทุนของสถาบันการเงิน คณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงต้องติดตามดูแลการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีศักยภาพ และวิธีการเสนอบริการที่ดีให้แก่ลูกค้าเหล่านั้น เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะสูญเสียส่วนแบ่งตลาดและกำไร

1.2.1.3 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สถาบันการเงินเผชิญกับความเสี่ยงจากเทคโนโลยี จากการที่คู่แข่งสามารถพัฒนาระบบและ/หรือเครื่องมือในการให้บริการที่มีประสิทธิภาพมากกว่าและมีต้นทุนต่ำกว่า สำหรับตลาดที่มีการแข่งขันสูง หากสถาบันการเงินไม่จัดการความเสี่ยงจากเทคโนโลยี จะทำให้สถาบันการเงินสูญเสียส่วนแบ่งตลาด เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันด้านการให้บริการและด้านราคาได้ สำหรับตลาดที่มีการแข่งขันไม่รุนแรง สถาบันการเงินอาจไม่จำเป็นต้องติดตามเทคโนโลยีใหม่มากนัก แต่สถาบันการเงินควรมั่นใจว่าเทคโนโลยีที่ใช้มีความเพียงพอในการรักษารฐานลูกค้าของสถาบันการเงินไว้ได้

1.2.1.4 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ภาวะเศรษฐกิจในระดับโลก ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค หรือระดับท้องถิ่น มีผลกระทบต่อระดับกำไรและฐานะเงินกองทุนของสถาบันการเงิน ทุกแห่งโดยเฉพาะช่วงภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ แต่ระดับความรุนแรงของผลกระทบดังกล่าวขึ้นอยู่กับขอบเขตการดำเนินงานและความสามารถในการปรับตัวของสถาบันการเงิน ดังนั้น คณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงควรประเมินระดับความเสี่ยงขององค์กร ตลอดจนติดตามภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันแนวโน้ม รวมทั้งคาดการณ์ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างต่อเนื่อง

1.2.1.5 ข้อกำหนดของทางการ กฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ของทางการ เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย หรือสำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน อาจเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานอันส่งผลกระทบต่อปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และแผนดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแผนและการปฏิบัติให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของทางการ สถาบันการเงินจึงควรจัดให้มีหน่วยงานและผู้รับผิดชอบเพื่อติดตาม กฎ ระเบียบ และข้อกำหนดต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

1.2.2 ปัจจัยความเสี่ยงภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในที่สถาบันการเงินสามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอและคุณภาพของบุคลากร ความเพียงพอของข้อมูล และเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการ เป็นต้น

1.2.2.1 โครงสร้างองค์กร การจัดโครงสร้างองค์กรมีความสำคัญต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ หากสถาบันการเงินถูกครอบงำโดยผู้บริหารหรือผู้ถือหุ้นกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน อาจทำให้การบริหารขาดความเป็นอิสระและไม่มีการถ่วงดุลอำนาจ ซึ่งจะก่อให้เกิดปัญหาในการจัดการและการบังคับบัญชา สถาบันการเงินควรมีโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน และสามารถป้องกันการแสวงหาผลประโยชน์โดยบุคคลภายใน เช่น กรรมการ ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น เจ้าหน้าที่ เป็นต้น

1.2.2.2 กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน สถาบันการเงินที่มีได้กำหนดกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน หรือกำหนดความรับผิดชอบที่ซ้ำซ้อนกัน อาจส่งผลให้ปฏิบัติตามแผนดำเนินงานและแผนปฏิบัติการล่าช้าและผิดพลาดได้ง่าย ยากแก่การติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้องและทันกาล สถาบันการเงินควรมีกระบวนการปฏิบัติอย่าง



เป็นระบบ และกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน พร้อมทั้งมีการสอบย้อนความถูกต้อง และติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันการเกิดช่องโหว่ในการควบคุมภายใน

1.2.2.3 ความเพียงพอและคุณภาพของบุคลากร แผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูง ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และวิสัยทัศน์ สำหรับการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานในทุกระดับขององค์กรจะบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของบุคลากร จำนวนบุคลากรที่เพียงพอ จะช่วยรองรับปริมาณงานและธุรกรรมได้ครบถ้วน บุคลากรควรมีความเชี่ยวชาญและได้รับการฝึกอบรมที่จำเป็นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น สถาบันการเงินที่เน้นการให้สินเชื่อรายย่อย ควรจะมีบุคลากรที่มีความเป็นมืออาชีพ มีความรู้และความชำนาญในเรื่องดังกล่าวอย่างเพียงพอ เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ การขาดเจ้าหน้าที่สินเชื่อที่มีความสามารถหรือมีจำนวนไม่เพียงพอ ต่อปริมาณสินเชื่อหรือจำนวนลูกค้า จะมีผลกระทบต่อคุณภาพสินเชื่อหรือฐานะการดำเนินงาน และชื่อเสียงของสถาบันการเงิน

1.2.2.4 ความเพียงพอของข้อมูล สถาบันการเงินจะต้องได้รับข้อมูลที่เหมาะสม เพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การได้รับข้อมูลที่ไม่เพียงพอ ไม่เหมาะสม ไม่ถูกต้อง และไม่ทันกาล จะเป็นอุปสรรคต่อการเข้าใจภาวะตลาด และส่งผลต่อการวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน การกำหนดเป้าหมาย และการบริหารงานขององค์กร สถาบันการเงินควรมีข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ความต้องการของลูกค้า และการพัฒนาของคู่แข่ง เพื่อใช้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจและรักษาส่วนแบ่งตลาดและรายได้

1.2.2.5 เทคโนโลยี สถาบันการเงินต้องมั่นใจว่าเทคโนโลยีที่ใช้อยู่สามารถแข่งขัน และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ โดยเฉพาะธุรกรรมที่มีความซับซ้อน เช่น Cash Management หรือตราสารอนุพันธ์ พร้อมทั้งต้องปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถแข่งขันและรองรับปริมาณธุรกรรมใหม่ได้

### 1.3 ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยง หมายถึง ปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ ให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ คุณสมบัตินี้ของคณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูง การวางแผนกลยุทธ์ และแผนดำเนินงาน คุณภาพของบุคลากรและการฝึกอบรมที่เพียงพอ ระบบการบริหารความเสี่ยง

ฐานลูกค้าที่มั่นคง การริเริ่มออกผลิตภัณฑ์หรือให้บริการก่อนคู่แข่ง การได้รับข้อมูลต่าง ๆ อย่างเพียงพอ เป็นต้น

**1.3.1 คุณสมบัติของคณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูง** คณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงควรมีความรู้ ประสบการณ์หลากหลายในด้านที่เป็นประโยชน์ เป็นอิสระ กระตือรือร้น เข้าใจภาวะตลาด ภาวะเศรษฐกิจ และการแข่งขันเป็นอย่างดี พร้อมทั้งจะตัดสินใจให้เกิดการปฏิบัติ นอกจากนี้ มีกรรมการอิสระเพื่อให้เกิดการสอบย้อนและสร้างสมดุลในการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

**1.3.2 การวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน** เพื่อให้การวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานชัดเจนและมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงต้องพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกและประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับสถาบันการเงินอย่างต่อเนื่อง พร้อมปรับเปลี่ยนแผนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อลดผลกระทบให้น้อยที่สุด นอกจากนี้ สถาบันการเงินต้องกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ รวมถึงกำหนดระบบการวัดผลการปฏิบัติงานและระบบการให้ผลตอบแทนที่ชัดเจน

**1.3.3 คุณภาพของบุคลากรและการฝึกอบรมที่เพียงพอ** บุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ จะเข้าใจภาวะตลาด การแข่งขัน และสามารถคาดการณ์แนวโน้มของผลิตภัณฑ์และกำหนดบริการที่จะเสนอต่อลูกค้าเป้าหมายได้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะการอบรมให้ความรู้ความเข้าใจด้านความเสี่ยงอย่างเพียงพอ จะช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น พร้อมทั้งหาทางป้องกันและลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**1.3.4 ระบบการบริหารความเสี่ยง** สถาบันการเงินต้องมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้งองค์กร และในการวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงทุกประเภทที่เกี่ยวข้องรวมถึงวิธีควบคุมและลดความเสี่ยง โดยมีการกำหนดนโยบายวิธีการปฏิบัติงาน และเขตแดนความเสี่ยง

**1.3.5 ฐานลูกค้าที่มั่นคง** รสนิยมและความต้องการของลูกค้าอาจเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ หรือรวดเร็วขึ้นกับภาวะแวดล้อม สังคม หรือเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป สถาบันการเงินที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าได้ดีจะรักษาฐานลูกค้าไว้ได้ แม้ว่าเป็นการยากที่จะประเมินความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำก็ตาม

**1.3.6 การเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ** สถาบันการเงินที่เป็นผู้นำในการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ จะสามารถกำหนดประเภทของบริการและราคาตามความต้องการได้ トラบที่ยังไม่มีสถาบันการเงินอื่นเข้ามาแข่งขันโดยตรงในช่วงแรก อย่างไรก็ตาม ใดก็ตามที่สถาบันการเงินอื่นจะคงอยู่เพียงระยะเวลาหนึ่ง เนื่องจากคู่แข่งจะเข้ามาช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดในที่สุด

**1.3.7 การได้รับข้อมูลด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอ** ข้อมูลที่เพียงพอ เชื่อถือได้ และทันกาลจะช่วยให้เข้าใจภาวะแข่งขัน สภาพแวดล้อมและความต้องการของลูกค้า ทำให้สถาบันการเงินสามารถเสนอผลิตภัณฑ์และบริการได้ตรงตามต้องการและเหมาะสม ซึ่งแหล่งข้อมูลอาจได้แก่ บริษัทวิจัย เจ้าหน้าที่ชำนาญพิเศษ ที่ปรึกษา สถาบันการเงินตัวแทน หรือข้อมูลอื่น ๆ ที่มีในตลาด นอกจากนี้ สถาบันการเงินที่มีระบบเทคโนโลยีเพื่อรวบรวม ประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของสถาบันการเงิน ทั้งข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมและข้อมูลวิจัยตลาด จะช่วยให้สถาบันการเงินสามารถออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมายได้ดี เช่น สถาบันการเงินสามารถกำหนดราคาที่เหมาะสมจากข้อมูลประชากรและข้อมูลเครดิตของลูกค้าแยกตามระดับความเสี่ยง เป็นต้น

## ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่พึงปฏิบัติ

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติ ไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยภายใน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดทิศทาง แผนการดำเนินงาน และแผนปฏิบัติการในแต่ละหน่วยธุรกิจของสถาบันการเงิน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่คณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูง จะต้องมีการกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้มั่นใจว่า ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และมีระบบบริหารความเสี่ยงที่เพียงพอในการระบุ วัด ติดตาม และควบคุมความเสี่ยงได้

### 2.1 การควบคุมดูแลโดยคณะกรรมการสถาบันการเงินและผู้บริหารระดับสูง

ในคู่มือการตรวจสอบความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (คู่มือฯ) คณะกรรมการฯ หมายถึง คณะกรรมการสถาบันการเงินซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งโดยมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ผู้จัดการ รองผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ หรือผู้ที่มีตำแหน่งเทียบเท่าที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่น ซึ่งมีอำนาจในการจัดการ 3 ลำดับแรกของสถาบันการเงิน และผู้บริหาร หมายถึง ผู้มีอำนาจจัดการในลำดับถัดจาก 3 ลำดับแรก<sup>1</sup>

คณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูง ถือได้ว่าเป็นผู้ที่ได้รับการพิจารณาว่ามีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสม โดยทำหน้าที่ในการจัดการและสอดส่องดูแล การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น คณะกรรมการฯ จึงต้องทำหน้าที่โดยซื่อสัตย์สุจริตและระมัดระวังในระดับที่พึงคาดหมายได้จากวิญญูชนในสถานภาพ และสภาพการณ์เช่นเดียวกัน และผู้บริหารระดับสูงมีความรับผิดชอบในการบริหารเยี่ยงผู้ประกอบอาชีพ เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร ผู้ถือหุ้น และพนักงาน แม้ว่าหน้าที่และความรับผิดชอบของ คณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงอาจแตกต่างกันตามโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ ในกรณีที่เกิดความเสียหาย คณะกรรมการฯ และผู้บริหารระดับสูงอาจต้องรับผิดชอบ เป็นการส่วนตัวทั้งทางแพ่งและทางอาญา รวมทั้งไม่อาจยกเอาการที่ตนมิได้มีหน้าที่เป็นกรรมการ หรือผู้บริหาร และขาดข้อมูลเกี่ยวกับสถาบันการเงินขึ้นอ้างเพื่อให้พ้นความรับผิดชอบจากการไม่ปฏิบัติ

<sup>1</sup> หนังสือที่ ธปท. สนส.(31) ว.2770/2545 ลงวันที่ 3 ธันวาคม 2545 เรื่อง โครงสร้างคณะกรรมการเพื่อส่งเสริม ธรรมชาติของธนาคารพาณิชย์

หน้าที่ดังกล่าว ซึ่งหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการฯ พึงปฏิบัติมีรายละเอียดอยู่ในคู่มือสำหรับกรรมการสถาบันการเงิน

ในทางปฏิบัติคณะกรรมการฯ อาจมอบอำนาจการจัดการบางเรื่องให้คณะกรรมการย่อย ชุดต่างๆ หรือผู้บริหารบางรายพิจารณาและตัดสินใจเพื่อความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ อย่างไรก็ตาม คณะกรรมการฯ คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง ต้องติดตามและสอดส่องให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ของทางการที่เกี่ยวข้อง เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน เพื่อส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลกิจการตามหลักธรรมาภิบาล (Corporate Governance) ตัวอย่างเช่น ประกาศและหนังสือเวียนของธนาคารแห่งประเทศไทยเรื่องโครงสร้างคณะกรรมการ เพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลของสถาบันการเงิน การเป็นกรรมการในบริษัทจำกัดอื่นของกรรมการ และผู้บริหารระดับสูงของสถาบันการเงิน การกำหนดให้สถาบันการเงินปฏิบัติในเรื่องการรับฝากเงิน เป็นต้น

## 2.2 การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

เนื่องจากภาวะตลาดเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและโครงสร้างของสถาบันการเงินแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน ดังนั้น ระบบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับสถาบันการเงินต่าง ๆ จึงแตกต่างกัน สถาบันการเงินแต่ละแห่งควรพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงตามความจำเป็นและเหมาะสมกับขนาด ความซับซ้อน และขอบเขตการดำเนินธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะต้องสามารถระบุ วัด ติดตาม และควบคุมความเสี่ยงขององค์กรได้

### 2.2.1 การระบุและการวัดความเสี่ยง

การระบุและการวัดความเสี่ยง หมายถึง การตระหนักถึงความเสี่ยงที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยสถาบันการเงินควรระบุและวัดความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเพื่อติดตามผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การระบุและการวัดความเสี่ยงด้านกลยุทธ์จะต้องพิจารณาถึง การวางแผนกลยุทธ์ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และความสมเหตุสมผลของแผนกลยุทธ์ นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณารวมถึงแผนดำเนินงานและกระบวนการจัดทำแผนดำเนินงานว่า สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด ซึ่งทั้งแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานจะต้องสอดคล้องกับขอบเขตความซับซ้อนของธุรกิจ สภาพแวดล้อมภายนอก และปัจจัยภายในของสถาบันการเงินเพื่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจและจัดการปัญหาของสถาบันการเงินได้

### 2.2.1.1 หน้าที่สำคัญของคณะกรรมการฯ คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างระบบสถาบันการเงิน ขอบเขตการดำเนินงานธุรกิจของสถาบันการเงิน เทคโนโลยี ความผันผวนของภาวะตลาด การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นและนวัตกรรมใหม่ ๆ ก่อให้เกิดความเสี่ยงมากขึ้น ดังนั้น สถาบันการเงินจำเป็นต้องมีการวางแผนที่ดีอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งทบทวนแผนกลยุทธ์เมื่อภาวะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป โดยคณะกรรมการฯ คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การจัดองค์กร การจัดอัตรากำลัง การสั่งการ และการควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

(1) *การวางแผนกลยุทธ์* คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงต้องกำหนดทิศทาง การดำเนินงานในอนาคตของสถาบันการเงิน และวางแผนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ ต้องกำหนดแผนดำเนินงาน กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และวิธีประเมินผลการปฏิบัติตามแผน รวมทั้งระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบสนับสนุนอื่น เพื่อควบคุมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

(2) *การจัดองค์กร* คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงต้องจัดองค์กรและกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ และจัดให้มีการสอบย้อนและถ่วงดุลอำนาจ (check and balance) อย่างเหมาะสม

(3) *การจัดอัตรากำลัง* คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงต้องดำเนินการให้มีการจัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสมกับคุณสมบัติและหน้าที่ตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดองค์กร รวมทั้งกำหนดระบบการสรรหา การฝึกอบรมและการกำหนดผลตอบแทนที่สนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถาบันการเงิน

(4) *การสั่งการ* คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง ต้องสั่งการเพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันการเงินเป็นไปตามเป้าหมาย โดยกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเปิดเผย ซึ่งจะช่วยให้มีการตัดสินใจ การตอบสนอง การวัดและประเมินผลที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

(5) การควบคุมและติดตามการปฏิบัติงาน คณะกรรมการฯ หรือ

คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง ต้องจัดให้มีกลไกการควบคุมการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล ซึ่งสามารถตรวจพบกรณีที่มีการเบี่ยงเบนไปจากแผน และเสนอแนวทางแก้ไขได้ทันที่ โดยมีระบบการรายงานรายละเอียดความคืบหน้าในการปฏิบัติตามแผน และวัตถุประสงค์ พร้อมเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับแผนดำเนินงานและงบประมาณ รวมทั้งควรมีแผนรองรับการดำเนินธุรกิจ (business continuity planning)<sup>2</sup> สำหรับสถานการณ์ที่ไม่ปกติ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นไปตามที่คาดไว้

2.2.1.2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การกำหนดทิศทางทางการดำเนินธุรกิจในอนาคตเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง หากกระบวนการวางแผนไม่เหมาะสม สมมติฐานที่ใช้ไม่สมเหตุสมผล หรือแผนกลยุทธ์มีจุดอ่อน อาจทำให้สถาบันการเงินประสบความล้มเหลวได้เช่นเดียวกับการให้สินเชื่อที่ไม่เหมาะสม ดังนั้น สถาบันการเงินควรสนับสนุนให้มีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการนำไปปฏิบัติที่เหมาะสมในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

(1) การสนับสนุนหรือการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการฯ คณะกรรมการฯ ที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง

คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์และการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จึงต้องมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่และตัดสินใจด้วยความระมัดระวังบนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้รับจากเจ้าหน้าที่ภายในองค์กรและผลการวิจัยตลาด เพื่อให้แน่ใจว่าแผนดังกล่าวมีความเป็นไปได้และเหมาะสม ทั้งนี้ แผนกลยุทธ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานควรได้รับการอนุมัติและทบทวนโดยคณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหาร

<sup>2</sup> Business continuity planning หมายถึง “กระบวนการที่ทำให้สถาบันการเงินมั่นใจได้ว่าจะสามารถรักษาหรือกู้ระบบปฏิบัติงาน และให้บริการลูกค้าได้เมื่อเกิดเหตุการณ์รุนแรงอย่างกะทันหัน เช่น ภัยธรรมชาติ ระบบสารสนเทศล้มเหลว การปฏิบัติงานผิดพลาด หรือผู้ก่อการร้าย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความสูญเสียทางการเงิน และให้สถาบันการเงินสามารถให้บริการลูกค้าและคู่ค้าได้ต่อเนื่อง และลดผลกระทบในทางลบต่อแผนกลยุทธ์ ชื่อเสียง การดำเนินงาน สภาพคล่อง คุณภาพสินเชื่อ และการปฏิบัติตามกฎหมาย”

ระดับสูงอย่างต่อเนื่อง เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมและความสอดคล้องกันระหว่างแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และผลการวิเคราะห์ต่าง ๆ

(2) การมีส่วนร่วมของบุคลากรจากฝ่ายงานต่าง ๆ

คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ควรประกอบด้วยสมาชิกจากหลายฝ่ายงาน ทั้งจากฝ่ายงานหลักและฝ่ายงานสนับสนุนอื่น เพื่อกำหนดกรอบหรือแนวทางที่ฝ่ายงานหลักและฝ่ายงานสนับสนุนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายรวมขององค์กร โดยมีให้บุคคลใดหรือฝ่ายงานใดครอบงำการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังนั้น การประสานงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากฝ่ายงานต่าง ๆ จะต้องร่วมกันปฏิบัติตามแผน ตัวอย่างเช่น คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป้าหมายการขยายเงินให้กู้ยืมเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 จากปีก่อน ฝ่ายงานหลัก เช่น ฝ่ายบริหารเงินจะต้องกำหนดแหล่งเงินทุนและวิธีจัดหาเงินให้เพียงพอกับปริมาณสินเชื่อที่เพิ่มขึ้น ส่วนฝ่ายงานสนับสนุน เช่น ฝ่ายบัญชีควรเข้าร่วมในการวางแผนเพื่อเตรียมการรองรับปริมาณธุรกรรมที่เพิ่มขึ้น และที่สำคัญคือ พนักงานทุกคนต้องตระหนักถึงความสำคัญของแผนงาน ให้ความร่วมมือ หรือมีส่วนร่วมในการให้ความเห็น ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารมีโอกาสที่จะให้และรับข้อมูลสนับสนุนการกำหนดแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(3) ความเพียงพอของข้อมูลที่ใช้จัดทำสมมติฐาน

ข้อมูลสนับสนุนที่ใช้จัดทำสมมติฐานต้องเชื่อถือได้และเพียงพอต่อการตัดสินใจ เพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์และกำหนดสมมติฐานที่สมเหตุสมผล ซึ่งข้อมูลอาจได้มาจากการประเมินปัจจัยทางเศรษฐกิจ สถานะของสถาบันการเงินเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ภาวะการแข่งขันในปัจจุบันและแนวโน้มของตลาด และความต้องการของลูกค้า กล่าวคือ

(3.1) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำสมมติฐานและวางแผนกลยุทธ์ หากสถาบันการเงินไม่มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทางการตลาด ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ที่ละเอียดรอบคอบ จะไม่สามารถกำหนดสมมติฐานเพื่อใช้ในการวางแผนได้อย่างครอบคลุมและใกล้เคียงเหตุการณ์จริง ซึ่งอาจทำให้ไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้ เช่น ไม่มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยของสินเชื่อที่เหมาะสม ไม่มีการวิเคราะห์การตอบสนองของคู่แข่งที่อาจเกิดขึ้น ไม่มีการประมาณหนี้สูญเพิ่มขึ้นตามสัดส่วนสินเชื่อที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น



(3.2) สถานะของสถาบันการเงินเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและแนวโน้มในอนาคต อันจะส่งผลกระทบต่อสถาบันการเงิน เช่น สถาบันการเงินอาจมีจุดแข็งในการเป็นผู้นำตลาดในด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ แต่ขณะเดียวกันอาจไม่สามารถหาต้นทุนของเงินทุนหรือธุรกรรมที่มีต้นทุนต่ำกว่าตลาดทั่วไปได้ จนอาจทำให้การกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ไม่จูงใจนัก อย่างไรก็ตาม สถาบันการเงินมีโอกาสสร้างกำไรจากตลาดที่ยังไม่อิ่มตัว แต่อาจมีอุปสรรคทำให้กำไรลดลงเมื่อคู่แข่งชั้นรายใหม่เข้าช่วงชิงส่วนแบ่งตลาดและกำหนดราคาที่น่าพอใจกว่า

(3.3) ภาวะการแข่งขันในปัจจุบันและแนวโน้มของตลาด ได้แก่ รายละเอียดของคู่แข่งในตลาด อาทิ ขนาดสินทรัพย์ โครงสร้าง รูปแบบการเติบโต ธุรกิจหลัก จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่ง รวมทั้งส่วนแบ่งตลาดจำแนกตามประเภทผลิตภัณฑ์และสายธุรกิจ สถาบันการเงินควรประเมินสถานะตลาดอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือการรวมกิจการ เป็นต้น

(3.4) ความต้องการของลูกค้า โดยพิจารณาโครงสร้างประชากร รายได้ และพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อให้ทราบลักษณะตลาดในปัจจุบันและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ระยะเวลา ความต้องการสินค้า และแนวโน้มตลาดในอนาคต ทั้งนี้ ควรมีการทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าสถาบันการเงินมีการเตรียมพร้อมและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของคู่แข่งและตลาดได้ทันกาล ซึ่งการวิจัยอาจกระทำโดยสถาบันการเงินเองหรือบริษัทวิจัยภายนอก

(4) ความสอดคล้องระหว่างแผนดำเนินงานกับวัตถุประสงค์โดยรวมของสถาบันการเงิน

เป้าหมายการปฏิบัติการควรสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์โดยรวมของสถาบันการเงิน รวมทั้งการจัดทำแผนดำเนินงานควรสอดคล้องกับการจัดสรรงบประมาณและแหล่งเงินทุน เช่น แผนกลยุทธ์กำหนดว่าจะขยายสินเชื่อรายย่อยเพิ่มขึ้นร้อยละ 20 สถาบันการเงินอาจกำหนดแผนดำเนินงานที่จะขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มลูกค้าใหม่ พร้อมทั้งส่งเสริมการขายโดยการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือใช้กลยุทธ์ด้านราคาเพื่อจูงใจลูกค้าจากคู่แข่ง ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงงบประมาณและแหล่งเงินทุนที่สถาบันการเงินมีอยู่ด้วย นอกจากนี้ ควรกำหนดเกณฑ์วัดที่ใช้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงกับแผนดำเนินงาน เพื่อช่วยประเมินความสำเร็จตามแผนและกำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน รวมทั้ง หากผลการประเมินเบี่ยงเบนไปจากที่คาดการณ์ไว้ ควรปรับเปลี่ยนแผนดำเนินงานให้สอดคล้องกับ

สภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ตัวอย่างเช่น หากสถาบันการเงินมีเป้าหมายที่จะเป็นผู้นำตลาดด้านสินเชื่อรายย่อย แผนควรจะระบุวิธีการประเมินผล จากส่วนแบ่งตลาด จำนวนลูกค้า จำนวนคำขอสินเชื่อในระยะเวลาหนึ่ง หรือจากการสำรวจการยอมรับของลูกค้า เป็นต้น

#### (5) ความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์

สถาบันการเงินควรกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับความสามารถ ศักยภาพ ส่วนแบ่งตลาดและภาวะการแข่งขันในปัจจุบัน เช่น คุณภาพของสินเชื่อหรือลูกหนี้ในพอร์ตสินเชื่อ ทั้งนี้ แผนกลยุทธ์ที่มีเป้าหมายกว้างเกินไปหรือไม่มีทิศทางที่ชัดเจนอาจทำให้การกำหนดแผนดำเนินงานและแผนปฏิบัติการเป็นไปได้ยาก และไม่สามารถกำหนดเกณฑ์วัดผลการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม เช่น สถาบันการเงินกำหนดแผนกลยุทธ์เพียงว่าต้องการเพิ่มรายได้จากปีก่อน แต่ไม่ได้ระบุเป้าหมายทางการตลาดแยกตามประเภทธุรกิจให้ชัดเจน เป็นต้น

#### (6) การประเมินผลการดำเนินงานจริงเปรียบเทียบกับแผนกลยุทธ์

คณะกรรมการ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงควรวัดและประเมินผลการดำเนินงานจริงเปรียบเทียบกับแผนกลยุทธ์เป็นระยะ เพื่อติดตามและปรับเปลี่ยนแผนดำเนินงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยควรกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติที่สามารถวัดได้และความถี่ในการประเมินผลที่เหมาะสม พร้อมทั้งพิจารณาทางเลือกที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา เช่น คณะกรรมการ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงสามารถประเมินความสำเร็จในการให้บริการด้าน E-banking เปรียบเทียบกับเป้าหมายรายสัปดาห์หรือรายเดือน จากปริมาณลูกค้าที่ใช้บริการ จำนวนธุรกรรมในแต่ละวัน ความรวดเร็วในการทำรายการในแต่ละครั้ง จำนวนข้อผิดพลาด และเวลาที่ใช้ในการแก้ปัญหา เป็นต้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับแผนดำเนินงานต่อไป

#### 2.2.1.3 กระบวนการจัดทำแผนดำเนินงานและงบประมาณ

คณะกรรมการ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนดำเนินงานและงบประมาณรวม ขณะเดียวกันฝ่ายงานต่าง ๆ มีหน้าที่จัดทำแผนดำเนินงานและงบประมาณที่สอดคล้องกับแผนดำเนินงานและงบประมาณรวม แยกเป็นรายเดือน รายไตรมาส หรือรายปี โดยแผนดำเนินงานและงบประมาณอาจจัดทำโดยวิธีการบริหารแบบบนลงล่าง (top down approach) วิธีการบริหารแบบล่างขึ้นบน (bottom up approach) หรือ วิธีผสมของทั้ง 2 วิธี

โดย (1) วิธีการบริหารแบบบนลงล่าง เป็นกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยคณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง มอบหมายและจัดสรรเป้าหมายการปฏิบัติงานให้ฝ่ายงานต่าง ๆ ตามความเหมาะสม ซึ่งมีข้อดี คือ สะดวกต่อการวางแผนและควบคุมงบประมาณ แต่ก็มีข้อเสีย คือ แผนกลยุทธ์ที่จัดสรรอาจไม่สะท้อนความเป็นจริง หรือไม่สอดคล้องกับศักยภาพของแต่ละฝ่ายงาน หรือเป็นไปได้ยากที่จะปฏิบัติให้สำเร็จตามแผนกลยุทธ์ (2) วิธีการบริหารแบบล่างขึ้นบน เป็นกระบวนการจัดทำแผนดำเนินงานและงบประมาณจากแต่ละฝ่ายงานรวมเป็นแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีข้อดี คือ ฝ่ายงานสามารถกำหนดเป้าหมายและจัดสรรทรัพยากร เพื่อมุ่งปฏิบัติให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ที่ตนกำหนดได้เต็มที่ ข้อเสีย คือ วิธีการบริหารแบบล่างขึ้นบน จะปฏิบัติได้ยากกว่าวิธีการบริหารแบบบนลงล่าง เนื่องจากอาจเกิดปัญหาทรัพยากรไม่เพียงพอสำหรับทุกหน่วยงาน และแผนดำเนินงานและงบประมาณของแต่ละฝ่ายไม่สอดคล้องกันทั้งในภาพรวมและระดับฝ่ายงาน

ในการประเมินความเหมาะสมของการวางแผนกลยุทธ์ของสถาบันการเงิน คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงจะต้องสอบถามแผนดำเนินงานและงบประมาณควบคู่กันไป ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงแผนธุรกิจในอนาคตและสาระสำคัญอื่น ๆ เช่น ความเพียงพอของเงินกองทุน สภาพคล่อง แหล่งได้มาและใช้ไปของเงินทุน ระดับและคุณภาพของรายได้ และประสิทธิภาพของการบริหารงาน โดยการประเมินความเหมาะสมของแผนดำเนินงานและงบประมาณควรคำนึงถึงประเด็นดังนี้

#### (1) แผนดำเนินงานและงบประมาณ

สถาบันการเงินสามารถใช้งบประมาณเพื่อประมาณการและควบคุมการดำเนินงานทั้งหมดหรือบางส่วน รวมทั้งวัดประสิทธิภาพของผู้บริหารในการตัดสินใจ การจัดทำแผนและการปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบงบประมาณกับผลการดำเนินงานจริง เช่น การจัดทำงบประมาณและประมาณการระยะยาว 4 หรือ 5 ปี ถ้าเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับประมาณการระยะยาวจะแตกต่างกันมากกว่าการเปรียบเทียบกับประมาณการระยะสั้น เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เช่น อัตราดอกเบี้ยในตลาด สภาพการแข่งขัน ปัจจัยทางเศรษฐกิจและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ เป็นต้น จึงควรมีการทบทวนประมาณการระยะยาวอย่างน้อยทุกปี เพื่อจะได้ปรับปรุงแผนตามการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม และเพื่อให้สามารถติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดและปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว สถาบันการเงินควรทบทวนประมาณการระยะสั้นอย่างน้อยทุกเดือนหรือทุกไตรมาส เพื่อเสนอข้อมูลต่อคณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการ

ที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้ การวัดและประเมินผลสำเร็จเพื่อกำหนดผลตอบแทน ควรขึ้นอยู่กับงบประมาณหรือประมาณการที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงอย่างเป็นทางการในครั้งแรกก่อนการทบทวนประมาณการ เพื่อสะท้อนศักยภาพในการทำงานจริง นอกจากนี้ สถาบันการเงินควรจัดทำประมาณการภายใต้สมมติฐานที่แตกต่างกัน โดยใช้สถานการณ์ที่ไม่ปกติในระดับต่าง ๆ ตามการวิเคราะห์แนวโน้มทางเศรษฐกิจ และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ

(2) ความสอดคล้องของแผนดำเนินงานและงบประมาณกับแผนกลยุทธ์

แผนดำเนินงานและงบประมาณของแต่ละฝ่ายงานควรสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และงบประมาณรวมขององค์กร ทั้งนี้ เมื่อพบว่าเกิดความไม่สอดคล้องกันขึ้น ผู้บริหารในแต่ละฝ่ายงานควรชี้แจงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนดังกล่าว พร้อมทั้งมาตรการรองรับให้คณะกรรมการ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงทราบ เพื่อจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจโดยรวมต่อไป ตัวอย่างเช่น สถาบันการเงินมีเป้าหมายที่จะให้สินเชื่อแก่กิจการ SMEs เพิ่มขึ้น ฝ่ายสินเชื่อควรจัดทำข้อมูลประกอบแผนดำเนินงานและงบประมาณ ดังนี้

(2.1) จำนวนสินเชื่อที่เพิ่มขึ้นจำแนกตามประเภทลูกหนี้และแนวโน้มการเติบโตของสินเชื่อ SMEs

(2.2) ประมาณการหนี้สูญและการกันสำรองที่เพิ่มขึ้นเพื่อรองรับหนี้สูญ

(2.3) การประมาณการเงินทุน รวมทั้งแหล่งที่มาของเงินทุนและเครื่องมือทางการเงินที่จะใช้

(2.4) การเพิ่มจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณงาน ทั้งบุคลากรฝ่ายการตลาดและส่งเสริมการขาย และบุคลากรในส่วนงานสอบทานและตรวจสอบสินเชื่อ

(2.5) ปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การอนุมัติสินเชื่อไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

(3) ความสมเหตุสมผลของสมมติฐานในการจัดทำแผนดำเนินงานและงบประมาณ

การพิจารณาความสมเหตุสมผลของสมมติฐานที่ใช้ จะพิจารณาจากข้อมูลที่ใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดสมมติฐานว่าต้องมีความน่าเชื่อถือ มีจำนวนมากเพียงพอและไม่ลำเอียง รวมทั้งสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกับข้อมูลที่ใช้จัดทำแผนกลยุทธ์ ตัวอย่างสมมติฐานที่ขาดความสมเหตุสมผล เช่น ปริมาณสินเชื่อที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วขณะที่

เศรษฐกิจถดถอย หรือมีการประมาณการเติบโตเพิ่มขึ้นขณะที่สถาบันการเงินเผชิญการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น หรือมีการประมาณการสินเชื่อเพิ่มขึ้นแต่อัตราส่วนสูญเสียหรือการกันสำรองไม่เปลี่ยนแปลง เป็นต้น

(4) ความเพียงพอของงบประมาณที่จัดสรรสำหรับงานด้านบริหารและสนับสนุน

คณะกรรมการฯ คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง ควรให้ความสำคัญกับหน่วยงานสนับสนุน รวมทั้งจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอเช่นเดียวกับสายงานหลัก และควรปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบสารสนเทศและการรายงานอย่างต่อเนื่อง

(5) การติดตามผลการดำเนินงานจริงเมื่อเปรียบเทียบกับแผนดำเนินงานและงบประมาณ

คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่ติดตามผลการดำเนินงานจริงเปรียบเทียบกับแผนดำเนินงานและงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งวิเคราะห์สาเหตุที่เกิดผลแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ และกำหนดแนวทางแก้ไข การเปรียบเทียบดังกล่าวสามารถใช้ประเมินความสำเร็จโดยรวมขององค์กรและฝ่ายงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

(6) ความเหมาะสมของผลตอบแทน

คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง ควรกำหนดนโยบายการให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานจริง เมื่อเปรียบเทียบกับแผนดำเนินงานและงบประมาณที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามประกาศของทางการ เช่น หนังสือเวียนของธนาคารแห่งประเทศไทย เรื่อง การจ่ายเงินหรือทรัพย์สินอื่นเป็นค่าตอบแทนแก่พนักงานหรือลูกจ้าง เป็นต้น

## 2.2.2 การติดตามและการรายงานความเสี่ยง

สถาบันการเงินควรติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงควรได้รับรายงานที่เกี่ยวข้องโดยมีความถูกต้อง ทันท่วงที และมีความถี่ที่เหมาะสม เพื่อให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการตัดสินใจ

ประสิทธิผลของการติดตามความเสี่ยง ขึ้นอยู่กับความสามารถในการระบุและวัดความเสี่ยงต่าง ๆ ซึ่งต้องอาศัยระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารหรือแบบจำลอง (model) ที่เหมาะสม ถูกต้อง และรวดเร็ว เพื่อช่วยในการวิเคราะห์และตัดสินใจ ดังนั้น คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงต้องจัดให้มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศ ให้สามารถระบุและวัดความเสี่ยงต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำและน่าเชื่อถืออยู่เสมอ เพื่อรองรับธุรกรรมที่มีความซับซ้อนและหลากหลายของสถาบันการเงิน เช่น สถาบันการเงินขนาดใหญ่และประกอบธุรกรรมที่มีความซับซ้อนเป็นจำนวนมาก ควรมีระบบการรายงานและระบบการติดตามความเสี่ยงที่สามารถวัดความเสี่ยงโดยรวมได้ นอกจากนี้ ระบบสารสนเทศของสถาบันการเงินขนาดใหญ่ควรสามารถรวบรวมข้อมูลจากภายใน เช่น ข้อมูลทางการเงิน การบัญชี และ ข้อมูลจากภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ ภาวะตลาด การแข่งขัน เทคโนโลยี และ กฎเกณฑ์ของทางการ เป็นต้น

#### 2.2.2.1 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS)

ระบบสารสนเทศเป็นระบบหรือขั้นตอนที่ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อการตัดสินใจ และการบริหารที่มีประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ โดยทั่วไป มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- จัดหา รวบรวม และประมวลผลข้อมูล
- สนับสนุนเป้าหมายกลยุทธ์และทิศทางของสถาบันการเงิน
- ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
- ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารของพนักงาน
- รายงานข้อมูลที่ซับซ้อนได้อย่างทั่วถึง

ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิผลจะต้องสนับสนุนการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และการให้บริการของสถาบันการเงินอย่างเพียงพอ สามารถเสนอรายงานในรูปแบบที่ต้องการได้ทันเวลา และกำหนดระดับชั้นการเข้าถึงข้อมูลที่เหมาะสม ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งระบบอัตโนมัติและระบบประมวลผลโดยพนักงานหรือทั้งสองอย่าง ที่สำคัญคือ การกำหนดวิธีการควบคุมที่เหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลนั้นถูกต้องตามที่ต้องการ และมีการป้องกันความผิดพลาดในการเรียกข้อมูลจากหลายระบบงาน ซึ่งอาจทำให้เกิดการรายงานและการตัดสินใจที่ผิดพลาดขึ้นได้

คณะกรรมการ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา การติดตั้ง และการทบทวนระบบสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งควรกำหนดนโยบาย กรอบการปฏิบัติงาน และขั้นตอนการดำเนินงานเกี่ยวกับระบบสารสนเทศที่ครอบคลุมตั้งแต่การพัฒนา การบำรุงรักษา การรักษาความปลอดภัย จนถึง การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงระบบงานให้เป็นมาตรฐาน คณะกรรมการ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงจะต้องจัดให้มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารที่ประกอบด้วย คุณสมบัติที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

(1) *ทันกาล (timeliness)* สถาบันการเงินควรมีระบบการรายงานที่สามารถจัดหาและส่งข้อมูลที่เป็นปัจจุบันไปยังผู้ใช้อย่างรวดเร็วทันต่อการตัดสินใจ ระบบดังกล่าวควรเก็บข้อมูล สรุปผล หรือปรับแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

(2) *ความถูกต้อง (accuracy)* ควรมีการตรวจสอบข้อมูลนำเข้า ระบบสารสนเทศ และผลลัพธ์ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการประมวลผลข้อมูลอย่างถูกต้อง โดยกำหนดให้มีระบบการควบคุมภายใน การตรวจสอบและประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และมีการสอบทานอย่างต่อเนื่อง

(3) *ความสม่ำเสมอ (consistency)* การรวบรวมและประมวลผลข้อมูลควรมีความสม่ำเสมอและเป็นรูปแบบเดียวกันเพื่อประโยชน์ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างฝ่ายงาน การวิเคราะห์ข้อมูล และแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ ขั้นตอนการรายงานและรวบรวมข้อมูลอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม คณะกรรมการ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง ควรกำหนดวิธีปฏิบัติและขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงระบบดังกล่าวเป็นลายลักษณ์อักษร และสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องรับทราบโดยทั่วถึง

(4) *ความสมบูรณ์ของข้อมูล (completeness)* รายงานควรมีลักษณะที่กระชับครบถ้วน เพื่อให้คณะกรรมการ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงมีข้อมูลที่ครบถ้วนและสอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการตัดสินใจหรือแก้ปัญหา

(5) *ความเกี่ยวข้อง (relevance)* ข้อมูลที่เสนอคณะกรรมการ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงต้องสอดคล้องและเหมาะสมกับระดับชั้นของผู้รับข้อมูล และต้องมีข้อมูลสำคัญที่จำเป็นต่อการตัดสินใจรวมอยู่ด้วยเสมอ

### 2.2.2.2 รายงานการติดตาม

ในการประเมินความเพียงพอและความเหมาะสมของการติดตามความเสี่ยงและรายงานต่าง ๆ ที่เสนอต่อคณะกรรมการ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งระบบข้อมูลสารสนเทศของสถาบันการเงิน ฝ่ายงานต่าง ๆ ควรพิจารณาปัจจัยดังต่อไปนี้

(1) วิธีการติดตามความเสี่ยงและรายงานความเสี่ยง ครอบคลุมความเสี่ยงทุกด้านและเป็นลายลักษณ์อักษร

(2) ข้อมูลและวิธีปฏิบัติงานมีความเหมาะสม เป็นลายลักษณ์อักษร และมีการทดสอบความน่าเชื่อถืออย่างสม่ำเสมอ

(3) รายงานผลการดำเนินงานและการสื่อสารภายในองค์กรมีความเหมาะสมกับปริมาณและความซับซ้อนของธุรกรรมของสถาบันการเงิน

(4) มีการจัดทำรายงานที่เสนอต่อคณะกรรมการ คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงที่ถูกต้อง ทันกาล และมีข้อมูลเพียงพอต่อการประเมินแนวโน้มและระดับความเสี่ยงของสถาบันการเงิน

ตัวอย่างข้อมูลที่คณะกรรมการ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง ควรจะได้รับเพื่อติดตามและควบคุมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ปรากฏเพิ่มเติมในภาคผนวก 1 ซึ่งจะแสดงเนื้อหาโดยย่อและสัญญาณเตือน

### 2.2.3 การควบคุมความเสี่ยง

คณะกรรมการ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานโดยรวมของสถาบันการเงิน ต้องกำหนดแนวทางการควบคุมความเสี่ยง เช่น นโยบาย มาตรฐาน วิธีการปฏิบัติงาน ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน ระบบการติดตามและรายงานความเสี่ยง เช่น รายงานเปรียบเทียบผลปฏิบัติงานจริงกับประมาณการ รายงานตรวจสอบภายใน เป็นต้น ซึ่งในการควบคุมความเสี่ยง สถาบันการเงินควรพิจารณาประเด็นดังนี้

#### 2.2.3.1 ระบบการควบคุมความเสี่ยง

คณะกรรมการ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง ควรกำหนดระบบการควบคุมความเสี่ยงที่เป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีตามแนวทางสากล หน่วยงานที่



ทำหน้าที่ติดตามและควบคุมความเสี่ยงต้องเป็นอิสระจากหน่วยงานที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง (risk taking function) เพื่อถ่วงดุลอำนาจในการบริหาร โดยมีการสอบย้อนกันเพื่อป้องกันช่องโหว่ในการควบคุมภายใน รวมทั้งต้องมีการทดสอบการควบคุมความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอโดยหน่วยงานที่เป็นอิสระทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันการเงินมีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และมีระบบการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสม

การกำหนดให้ระบบการควบคุมความเสี่ยงและหน่วยงานบริหารความเสี่ยงเป็นอิสระจากหน่วยงานที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง อาจดำเนินการได้โดยแยกหน่วยงานบริหารความเสี่ยงออกไป เช่น การจัดตั้งหน่วยงานสอบทานสินเชื่อหรือตรวจสอบภายใน และการจัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการตัดสินใจทางธุรกิจหรือการทำธุรกิจประจำวัน รวมทั้งการมีบุคลากรที่มีความชำนาญและมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานในด้านที่เกี่ยวข้อง สามารถเข้าใจลักษณะธุรกิจกรรมและผลกระทบจากระดับความเสี่ยงของสถาบันการเงินเกินพาดานที่กำหนดได้ เป็นต้น

ขอบเขตหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีมากกว่าการกำหนดนโยบายและการจัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยจะครอบคลุมการสอบทานการปฏิบัติตามพาดานความเสี่ยง การกำหนดความถี่ในการสอบทาน และประเภทความเสี่ยงที่จะสอบทาน ความถี่ในการสอบทานจะขึ้นอยู่กับระดับความเสี่ยงของหน่วยงานที่รับความเสี่ยง เช่น ธุรกรรมการค้าเงินควรได้รับการสอบทานทุกวัน การกระจุกตัวของสินเชื่อควรได้รับการสอบทานทุกสัปดาห์หรือทุกเดือน นอกจากนี้ คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงควรได้รับรายงานต่าง ๆ เพื่อประกอบการสอบทานและการติดตามความเสี่ยง ได้แก่ รายงานการบริหารหนี้สินและทรัพย์สิน (ALCO) รายงานสภาพคล่อง รายงานเกี่ยวกับรายการที่มีระดับความเสี่ยงสูง รายงานการกระจุกตัวของธุรกรรม รายงานสินเชื่อที่ได้รับการยกเว้นบางประเภท รายงานความเสี่ยงจากตลาด รายงานเปรียบเทียบผลปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมาย และรายงานที่แสดงรายการยกเว้นไม่ปฏิบัติตามนโยบายหรือแนวทางที่วางไว้ เป็นต้น

### 2.2.3.2 นโยบาย ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง และ พาดานความเสี่ยง

คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดนโยบายและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงตามประเภทของความเสี่ยงอย่างละเอียด ถูกต้อง ชัดเจน และเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานประจำวัน รวมทั้งกำหนดพาดานความเสี่ยง เพื่อจำกัดขอบเขตความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

นอกจากนี้ คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงควรทบทวนนโยบายและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจขององค์กรหรือภาวะธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

(1) นโยบาย ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง และเพดานความเสี่ยงต้องครอบคลุมการระบุ การวัด การติดตามและรายงาน และการควบคุมความเสี่ยงของธุรกิจที่สำคัญ เช่น การให้กู้ยืม การลงทุน การค้าเงิน ภาวะผูกพัน เป็นต้น

(2) นโยบาย ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและเพดานความเสี่ยง ควรสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และความสามารถโดยรวมขององค์กร ทั้งนี้ การทำธุรกรรมที่ไม่ได้กำหนดไว้ในนโยบายหรือที่มีได้ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงก่อนทุกครั้ง

(3) ควรกำหนดนโยบายให้มีการสอบทานธุรกรรมใหม่ เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันการเงินมีเครื่องมือหรือระบบที่จำเป็นในการระบุ วัด ติดตาม และควบคุมความเสี่ยง ก่อนที่จะเริ่มประกอบธุรกรรมใหม่

(4) ต้องกำหนดแยกหน้าที่ความรับผิดชอบและสายการบังคับบัญชาในขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการและมีผู้รับผิดชอบโดยตรงในแต่ละแผนก กิจกรรม หรือโครงการ

(5) ต้องกำหนดเพดานความเสี่ยงอย่างชัดเจน และสามารถวัดได้

### 2.2.3.3 การสอบทานผลิตภัณฑ์ใหม่

ในการประกอบธุรกิจสถาบันการเงิน คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงจะต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และพยายามเสนอบริการหรือผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า อย่างไรก็ตาม การเสนอบริการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่สามารถเพิ่มความเสี่ยงแก่สถาบันการเงินได้ หากไม่พิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ ดังนั้น สถาบันการเงินจึงต้องระมัดระวังอย่างยิ่งสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ในการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อลดปัญหาและข้อผิดพลาดให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด และควรกำหนดให้มีระบบและกระบวนการสอบทานการเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ก่อนเสนอต่อลูกค้า โดยต้องประเมินว่าจะมี

ผลกระทบเล็กน้อยเพียงใดต่อความเสี่ยงหลักทั้ง 5 ด้านของกิจการ คือ กลยุทธ์ เครดิต ตลาด สภาพคล่อง และปฏิบัติการ

นอกจากนี้ สถาบันการเงินอาจใช้แบบจำลองเพื่อศึกษาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ต่อฐานะ รายได้และเงินกองทุนในสถานการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งการใช้วิจรณ์ญาณและประสบการณ์ของบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญประกอบการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะแบบจำลองจะมีข้อจำกัดและไม่สามารถครอบคลุมทุกสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น แต่สามารถใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความมั่นใจให้กับผู้วิเคราะห์ได้ระดับหนึ่ง ทั้งนี้ สถาบันการเงินควรกำหนดกระบวนการสอบทานผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างครบถ้วน และปรับปรุงระบบการดำเนินงานและระบบควบคุมต่าง ๆ ก่อนนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่แก่ลูกค้าที่ครอบคลุมประเด็น ดังนี้

(1) การกำหนดหน้าที่การสอบทานอย่างชัดเจน

สถาบันการเงินควรจัดตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการย่อยซึ่งประกอบด้วยตัวแทนระดับเจ้าหน้าที่อาวุโสจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันการเงินสามารถประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ครบถ้วน นอกจากนี้ หน่วยงานหลัก ได้แก่ ฝ่ายสินเชื่อ ฝ่ายบริหารเงิน และฝ่ายบริหารความเสี่ยง และหน่วยงานสนับสนุน เช่น ฝ่ายบัญชี ฝ่ายกฎหมาย ฝ่ายบริหารบุคคล และฝ่ายตรวจสอบภายใน เป็นต้น ควรเข้ามามีส่วนร่วมในการอนุมัติการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วย และควรมีการจัดทำรายงานเสนอความเห็นจากหน่วยงานต่าง ๆ ต่อคณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงเป็นระยะ

(2) การวิเคราะห์และสอบทานผลิตภัณฑ์ใหม่

หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการวิเคราะห์และสอบทานผลิตภัณฑ์จะต้องเข้าใจลักษณะของผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าการสอบทานครอบคลุมทุกประเด็นที่สำคัญ ได้แก่

(2.1) ชื่อและคำอธิบายลักษณะของผลิตภัณฑ์และวัตถุประสงค์ในการเสนอผลิตภัณฑ์ และกำหนดเวลาในการออกผลิตภัณฑ์

(2.2) ความเหมือนหรือความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์ใหม่กับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีอยู่แล้ว

(2.3) ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเป็นลูกค้าเก่าหรือลูกค้าใหม่ หรือ ตลาดที่ยังไม่มีการเสนอผลิตภัณฑ์นี้มาก่อน

(2.4) ประเมินการเติบโตและความสามารถในการทำกำไรในอนาคต

(2.5) ผลวิเคราะห์ความสำเร็จของการเสนอผลิตภัณฑ์

(2.6) ผลกระทบที่มีนัยสำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นต่อความเสี่ยงด้านต่าง ๆ

และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(2.7) วิธีการระบุ วัด ติดตาม และควบคุมความเสี่ยงจากธุรกรรมใหม่

และผู้รับผิดชอบ

(2.8) ข้อจำกัดในการนำผลิตภัณฑ์ใหม่มาใช้ในระบบงานและระบบ

เทคโนโลยีสารสนเทศปัจจุบัน และการเตรียมการปรับปรุงให้สามารถรองรับธุรกรรมใหม่

(2.9) ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของพนักงานที่เกี่ยวข้อง

(2.10) ปริมาณธุรกรรมที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้น

(2.11) อัตราลูกหนี้ผิดปกติที่จะเพิ่มขึ้น (default rate)

(2.12) การอนุมัติและความเห็นจากฝ่ายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

#### 2.2.3.4 มาตรฐานหรือเกณฑ์ขั้นต่ำในการพิจารณาผลิตภัณฑ์ใหม่

สถาบันการเงินควรมีกระบวนการและหลักเกณฑ์ในการพิจารณาอนุมัติ การเสนอผลิตภัณฑ์อย่างรอบคอบและรัดกุม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไรขั้นต่ำ โดยเปรียบเทียบระหว่างรายได้ รายจ่าย และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เช่น ผลตอบแทนที่ปรับด้วยความเสี่ยงต่อเงินกองทุน (risk adjusted return on capital) ความพร้อมของสถาบันการเงินและความเหมาะสมกับสภาพตลาด นอกจากนี้ สถาบันการเงินควรมีการจัดทำรายงาน ติดตามผลการดำเนินงานภายหลังการนำผลิตภัณฑ์ออกใช้ เพื่อประเมินความสำเร็จว่าจะดำเนินกลยุทธ์อย่างไรต่อไป เช่น หากผลิตภัณฑ์ไม่ประสบความสำเร็จ สถาบันการเงินอาจพิจารณา แนวทางแก้ไขหรือตัดสินใจยกเลิกการนำเสนอผลิตภัณฑ์ดังกล่าว เป็นต้น

#### 2.2.3.5 คุณภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน

ระบบการควบคุมภายในจะช่วยให้สถาบันการเงินปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีรายงานที่เชื่อถือได้ มีการดูแลรักษาทรัพย์สิน และช่วยให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ และนโยบายที่กำหนด สถาบันการเงินควรกำหนดให้มีผู้ตรวจสอบ ภายในที่เป็นอิสระ ทำหน้าที่รายงานผลการตรวจสอบภายในหรือผลการสอบทานระบบโดยตรง ต่อคณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการตรวจสอบเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อดำเนินการแก้ไขได้ ทันที โดยสถาบันการเงินควรดำเนินการหรือจัดให้มีรายการต่อไปนี้

- (1) มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมสำหรับประเภทและระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากลักษณะและขอบเขตของธุรกิจ
- (2) มีสายการบังคับบัญชาและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อการควบคุมและติดตามการปฏิบัติตามนโยบาย ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง และพาดานความเสี่ยง
- (3) มีการแบ่งแยกหน้าที่และการรายงานระหว่างการปฏิบัติและการควบคุมอย่างชัดเจน เช่น การปฏิบัติงานของห้องค้า (trading) จะต้องแบ่งแยกการรายงานของ front-office ออกจาก middle-office และ back-office
- (4) มีขั้นตอนการตรวจสอบและสอบทานการควบคุมภายในในด้านต่าง ๆ อย่างอิสระและเป็นรูปธรรม ได้แก่ ขอบเขตและขั้นตอนการปฏิบัติงาน การรายงาน ข้อเท็จจริงที่พบ และการแก้ไขตามผลการตรวจสอบ รวมทั้งระบบจัดการข้อมูลและระบบการรายงานต่าง ๆ
- (5) มีการจัดทำรายงานผลการตรวจสอบและสอบทานและรายงานการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ รวมทั้งผลการสอบสวนและการดำเนินการแก้ไขที่เชื่อถือได้ ถูกต้อง ทันกาล และเป็นลายลักษณ์อักษร
- (6) คณะกรรมการตรวจสอบหรือคณะกรรมการฯ ควรสอบทานประสิทธิผลของการตรวจสอบภายในและการควบคุมอื่นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญได้อย่างเหมาะสมและทันกาล

#### 2.2.3.6 แผนการสร้างผู้บริหารทดแทนและการฝึกอบรม

การบริหารบุคคลครอบคลุมการกำหนดโครงสร้างของฝ่ายงานที่รับผิดชอบในด้านการวางแผนคัดเลือกพนักงาน การกำหนดตำแหน่งงานและรายละเอียดลักษณะงาน การพัฒนาและฝึกอบรมที่เหมาะสม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทน การจัดการด้านโครงสร้างเงินเดือน และเครือข่ายการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล

วัตถุประสงค์ของการบริหารบุคคล คือ (1) เพื่อให้การดำเนินธุรกิจมีความต่อเนื่อง และสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานของสถาบันการเงิน (2) เพื่อให้มีบุคลากรที่มีคุณภาพเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถคัดเลือกพนักงานที่มีคุณภาพมาทดแทนได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น ฝ่ายบริหารบุคคลจึงมีบทบาทสำคัญในการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรให้สอดคล้องหรือรองรับกับทิศทางกลยุทธ์ของสถาบันการเงิน

นอกจากนี้ สถาบันการเงินควรกำหนดรายละเอียดของลักษณะงาน (job description) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โครงสร้างเงินเดือน ผลตอบแทน และบทลงโทษที่เหมาะสม เพื่อให้ผลการดำเนินงานและหน้าที่ความรับผิดชอบเหล่านั้นสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งควรจัดเตรียมแผนการสร้างผู้บริหารทดแทน เพื่อให้สถาบันการเงินสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวทางหนึ่งคือ สนับสนุนผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีความสามารถให้มีความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในระดับสูงขึ้นไป ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารควรกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับคุณสมบัติขั้นต่ำของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งระดับบริหาร โปรแกรมการฝึกอบรม และการฝึกงานที่จำเป็นไว้ด้วย

เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันการเงินสามารถดำรงไว้ซึ่งผู้บริหารที่มีความสามารถ คณะกรรมการ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายควรกำหนดมาตรการ ดังนี้

(1) ทบทวนผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่น่าพอใจเพียงใด สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้มากน้อยเพียงใด โดยอาจพิจารณาได้จาก ผลประกอบการทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเปรียบเทียบกับแผนดำเนินงานและงบประมาณ ราคาหุ้นต่อมูลค่าตามบัญชี ส่วนแบ่งตลาด ความสามารถในการแข่งขัน และระดับความเสี่ยง เป็นต้น

(2) กำหนดนโยบายหรือแผนการเกี่ยวกับการสร้างตำแหน่งผู้บริหารทดแทน ควรมีการจัดทำและทบทวนนโยบายอย่างน้อยปีละครั้ง ให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและลักษณะงาน โดยควรครอบคลุมถึงกระบวนการในการฝึกอบรม การฝึกงานที่จำเป็น รายละเอียดคุณสมบัติขั้นต่ำของผู้ที่จะดำรงตำแหน่ง และเส้นทางอาชีพ เป็นต้น

(3) ทบทวนสัญญาว่าจ้างผู้บริหารภายนอกในสาระสำคัญ กรณีที่มีการว่าจ้างผู้บริหารมืออาชีพจากภายนอก ที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อปฏิบัติหน้าที่เป็นกรณีพิเศษ ควรมีการสอบถามความเหมาะสมของสัญญาว่าจ้าง เพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทนที่ชัดเจน ทั้งนี้ คณะกรรมการ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย ควรมีสติและอำนาจการตัดสินใจที่สำคัญ รวมทั้งสามารถสอบถามผลการปฏิบัติงานของบุคคลดังกล่าว

คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย ควรดำเนินการติดตามและควบคุมการปฏิบัติงานของบุคคลภายนอก เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์จากองค์กร เช่น

(3.1) กำหนดขอบเขต หน้าที่ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

(3.2) ร่างข้อกำหนดที่เป็นทางการ โดยให้ครอบคลุมถึงมาตรฐานขั้นต่ำของผลงานที่ยอมรับได้ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

(3.3) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับผลที่คาดหวัง

(3.4) สัญญาว่าจ้างควรผ่านการพิจารณาจากฝ่ายกฎหมาย และได้รับความเห็นชอบโดยคณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย

(3.5) ควรกำหนดในสัญญาให้สถาบันการเงินมีสิทธิบอกเลิกสัญญาได้หากไม่สามารถปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตกลงไว้

(4) กำหนดแนวทางและวิธีการในการให้ผลตอบแทนแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย ควรมีส่วนร่วมในการพิจารณาเกี่ยวกับผลตอบแทนที่ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้มีความเหมาะสม โดยอาจกำหนดเป็นในรูปตัวเงินหรือไม่ใช้ตัวเงินก็ได้ ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและฐานะการเงินของสถาบันการเงินในขณะนั้นด้วย

(5) การกำหนดแผนการฝึกอบรม สถาบันการเงินควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมให้เพียงพอ และจัดหาบุคลากรที่เหมาะสม มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารบุคคล เพื่อรับผิดชอบการบริหารโครงการฝึกอบรมขององค์กร โดยสามารถดำเนินการได้ 2 ลักษณะ คือ จัดอบรมโดยวิทยากรภายใน หรือว่าจ้างสถาบันฝึกอบรมหรือเชิญวิทยากรจากภายนอก

การฝึกอบรมเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาคุณภาพของบุคลากร อันจะช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย รวมทั้งยังเป็นช่องทางหนึ่งในการสื่อสารแผนงานและเป้าหมายขององค์กรให้พนักงานทราบ โดยอาจเป็นการอบรมเรื่องทั่วไป เช่น นโยบายขององค์กรเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ ภาพรวมความเสี่ยง ลักษณะธุรกิจและผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการ แนวทางการปฏิบัติงาน และนโยบายการบริหารงานบุคคล เป็นต้น

หรือเป็นการอบรมสำหรับการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน เช่น การบริหารเงิน หรือการจัดอบรมพิเศษ เมื่อมีการนำผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ออกใช้ เป็นต้น ทั้งนี้ ควรมีแผนการอบรมที่ต่อเนื่องและ เนื้อหาสอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานและกลยุทธ์ของสถาบันการเงิน นอกจากนี้ สถาบันการเงินควรสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ เสริมทักษะ และเป็นการเพิ่ม ศักยภาพของพนักงานให้ก้าวทันกับวิทยาการใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานในอนาคต

#### 2.2.3.7 การวางแผนรองรับการดำเนินธุรกิจ (business continuity planning)

การจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อให้มีการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องสำหรับกรณีเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โดยอาจจัดทำแผนรองรับ การดำเนินธุรกิจสำหรับสถานการณ์วิกฤตที่จำลองขึ้นในหลาย ๆ กรณี เช่น กรณีวิกฤตจากการ ไม่สามารถปฏิบัติได้สำเร็จตามแผนกลยุทธ์ กรณีวิกฤตจากภาวะเศรษฐกิจถดถอยรุนแรง หรือ กรณีวิกฤตจากอุบัติเหตุหรืออุบัติภัยทางธรรมชาติ เช่น น้ำท่วมหรือไฟไหม้อันกระทบต่อการ ปฏิบัติงานอย่างมาก นอกจากนี้ คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และ บริหารระดับสูง ควรกำหนดรายละเอียดการบริหารจัดการ และผู้มีอำนาจสั่งการและ/หรือ ลงลายมือชื่อแทนตามลำดับชั้น ในกรณีที่ผู้บริหารระดับสูงบางรายหรือส่วนใหญ่ไม่สามารถ ปฏิบัติหน้าที่ได้ ซึ่งแผนรองรับการดำเนินธุรกิจควรประกอบด้วย

(1) แผนรองรับด้านการปฏิบัติการ ได้แก่ แผนการกำหนดสถานที่ปฏิบัติงาน และประมวลผลสำรองและแผนป้องกันความเสียหายของระบบประมวลผลข้อมูล (electronic data processing - EDP)

(2) แผนรองรับด้านการบริหาร ได้แก่ แผนการแก้ปัญหาสภาพคล่องจาก ความผันผวนของตลาด และแผนรองรับหากดำเนินการไม่สำเร็จตามแผนกลยุทธ์



### ส่วนที่ 3 แนวทางการตรวจสอบ

#### 3.1 วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ

1. เพื่อประเมินระดับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจ ความสามารถในการแข่งขัน การสอบทานแผนกลยุทธ์ กระบวนการวางแผน แผนดำเนินงาน และผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปของฝ่ายบริหาร
2. เพื่อประเมินคุณภาพของระบบการบริหารความเสี่ยงว่า เพียงพอที่จะสนับสนุน และควบคุมความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
3. เพื่อให้มั่นใจว่ามีหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิผล และเป็นอิสระแยกจากหน่วยงานที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง (risk-taking activities)
4. เพื่อให้มั่นใจว่าคณะกรรมการ คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล (good governance)
5. เพื่อให้มั่นใจว่าคณะกรรมการ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงได้จัดให้มีระบบพัฒนาผู้บริหารและจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานอย่างเพียงพอ
6. เพื่อให้มั่นใจว่าคณะกรรมการ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง ได้จัดเตรียมแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างเพียงพอ

#### 3.2 ขอบเขตการตรวจสอบ

##### 3.2.1 การประเมินระดับความเสี่ยง

1. พิจารณาว่าสถาบันการเงินมีหน่วยงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบในการจัดทำ แผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่า
  - (1) หน่วยงานหรือผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบประกอบด้วยตัวแทนจากส่วนงานต่าง ๆ หรือทำหน้าที่ประสานงานกับตัวแทนทั้งจากหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน
  - (2) บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ
  - (3) มีการจัดสรรบุคลากรให้หน่วยงานอย่างเพียงพอ
  - (4) ใช้ทรัพยากรที่จะสนับสนุนการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ
2. สอบทานว่าแผนกลยุทธ์ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงอย่างเป็นทางการ โดยกรรมการ ผู้บริหารทั้งฝ่ายงานหลัก

และฝ่ายงานสนับสนุน รวมทั้งหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งองค์กร มีส่วนร่วมในการจัดทำและติดตาม การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงาน และเข้าร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอ

3. สอบทานกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อพิจารณาว่าการจัดทำแผน เป็นไปตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งสอบทานความพร้อมในการนำแผนมาปฏิบัติ โดยพิจารณาจากขั้นตอนการทำแผนดำเนินงานและงบประมาณว่าเป็นลักษณะการบริหารงาน แบบบนลงล่าง หรือ การบริหารงานแบบล่างขึ้นบน ดังนี้

(1) ความชัดเจนของวิธีการติดตามการปฏิบัติตามแผนดำเนินงานและ งบประมาณ

(2) สาเหตุและผลกระทบจากการไม่สามารถบรรลุตามแผนดำเนินงานและ งบประมาณได้

4. เพื่อประเมินโอกาสและอุปสรรคที่สำคัญ จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ควรพิจารณาการจัดทำแผนกลยุทธ์ว่ามีภาวะวิเคราะห์ การวิจัยตลาด และประเมินการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงสภาพเศรษฐกิจปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต รวมทั้ง สภาพแวดล้อมภายนอกอื่น ๆ เช่น เศรษฐกิจ กฎหมาย คู่แข่ง เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น และสภาพแวดล้อมภายใน เช่น ทรัพยากร คุณภาพบุคลากร ระบบงานและระบบข้อมูล เป็นต้น รวมทั้งมีการติดตามแนวโน้มสภาพแวดล้อมอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง

5. พิจารณาว่าสถาบันการเงินมีการสื่อสารทั้งในช่วงระหว่างการจัดทำและ ภายหลังการจัดทำแผนอย่างทั่วถึง เช่น

(1) มีการแจ้งแนวนโยบายและเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจประจำปีให้แก่ หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อใช้ในการจัดทำเป้าหมาย แผนดำเนินงาน และงบประมาณให้สอดคล้องกับ นโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม

(2) มีการประชุมชี้แจงวิธีปฏิบัติ เอกสารที่เกี่ยวข้อง แบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ต้อง จัดทำ รวมทั้งแจ้งกำหนดเวลาการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ อย่างชัดเจน

6. ประเมินว่าสถาบันการเงินมีการกำหนดแผนกลยุทธ์หรือไม่ โดยควรประเมินว่า มีความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อฐานะ ผลการดำเนินงาน และความดำรงอยู่ของสถาบันการเงินหรือไม่ โดยตั้งข้อสังเกตสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกี่ยวกับฝั่งองค์กรหรือทิศทางการดำเนินธุรกิจ เช่น การกำหนดเป้าหมายการเติบโตที่สูงเกินไป การมุ่งประกอบธุรกรรมบางอย่างที่ไม่มีความ ชำนาญ แหล่งที่มาของการจัดหาเงินทุนไม่ชัดเจน เป็นต้น

7. ประเมินลักษณะของแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานโดยรวมในประเด็นสำคัญ  
ได้แก่

(1) แผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานโดยรวมสอดคล้องกับเป้าหมายหลักขององค์กร  
(2) แผนดำเนินงาน แผนปฏิบัติการและงบประมาณสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์  
และครอบคลุมสายงานธุรกิจทุกระดับ รวมทั้งฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรให้แก่สายงาน  
อย่างเพียงพอ

(3) แผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานโดยรวมมีความชัดเจน เช่น กำหนดเป้าหมาย  
เชิงปริมาณและคุณภาพ ระยะเวลาที่สามารถปฏิบัติได้ แผนดำเนินงานสามารถนำไปปฏิบัติได้  
รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

(4) สถาบันการเงินควรจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นลายลักษณ์อักษร แต่หากไม่มี  
การจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร สถาบันการเงินต้องสื่อสารให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบอย่างทั่วถึง  
เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. ประเมินความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานจาก

(1) ความน่าเชื่อถือ ความสมเหตุสมผล และวิธีการกำหนดสมมติฐาน พร้อมทั้ง  
เหตุผลสนับสนุน เช่น แผนกลยุทธ์แตกต่างจากคู่แข่งอย่างไร แผนดำเนินงานเพื่อความดำรงอยู่  
ของกิจการมีความสมเหตุสมผลหรือไม่ และมีความเป็นไปได้ที่แผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานจะ  
สามารถแก้ไขปัญหาและสนับสนุนเป้าหมายของสถาบันการเงินอย่างน้อยเพียงไร เป็นต้น

(2) ความสอดคล้องของแผนกลยุทธ์กับผลวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและ  
ภายนอก เช่น ผลการวิเคราะห์ตลาดสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย ทำให้สถาบันการเงินสามารถกำหนด  
แผนกลยุทธ์ได้ว่า จะเป็นผู้นำตลาด ผู้ตาม หรือผู้ให้บริการเฉพาะด้าน เป็นต้น

(3) การเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับแผนกลยุทธ์และ  
แผนดำเนินงาน ซึ่งก่อให้เกิดผลต่างที่มีนัยสำคัญและกระทบต่อฐานะและการดำเนินงานโดยรวม  
เช่น ผลกำไรที่ต่ำกว่าประมาณการรายได้และรายจ่ายมีจำนวนสูงมาก หรือส่วนแบ่งตลาดที่  
ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด จะต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของผลต่างและผลกระทบที่เกิดขึ้น  
แล้วรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบเพื่อดำเนินการแก้ไขต่อไป

9. พิจารณาโครงสร้างองค์กร บุคลากร และสายงานธุรกิจ ในประเด็นดังต่อไปนี้

(1) มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบกำหนดไว้อย่างชัดเจน และครอบคลุม  
หน่วยงานต่าง ๆ อย่างครบถ้วน เพื่อไม่ก่อให้เกิดความซ้ำซ้อนในทางปฏิบัติ

- (2) มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาและแบ่งแยกหน้าที่ เพื่อให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระโดยไม่ก่อให้เกิดช่องโหว่ในการควบคุมภายใน
- (3) มีการสอบทานและถ่วงดุลอำนาจระหว่างหน่วยงาน เพื่อควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- (4) มีการรายงานตามสายการบังคับบัญชาและการปฏิบัติงานตามโครงสร้างที่กำหนดไว้จริง
- (5) พิจารณาการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือบุคลากรระดับเจ้าหน้าที่บริหารในตำแหน่งงานที่สำคัญอันอาจกระทบต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งเหตุผลเบื้องหลังในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว
- (6) พิจารณาอำนาจการตัดสินใจว่าเป็นไปตามโครงสร้างและความรับผิดชอบหรือถูกครอบงำโดยผู้บริหารหรือผู้ถือหุ้นรายใดรายหนึ่ง

10. พิจารณากระบวนการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ก่อนนำออกสู่ตลาด โดยให้ความสนใจในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่

- (1) การเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ควรสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานโดยรวม โครงสร้างองค์กร บัญชีภายนอก และทรัพยากรภายใน
- (2) กระบวนการและหลักเกณฑ์ในการเสนอผลิตภัณฑ์ควรกำหนดอย่างเป็นทางการ และมีผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจและหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง ทั้งนี้ควรมีข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของผลิตภัณฑ์ การประเมินและการควบคุมความเสี่ยง และประมาณการผลการดำเนินงาน
- (3) ฝ่ายงานต่าง ๆ และสายธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการออกผลิตภัณฑ์ใหม่มีส่วนร่วมในการพิจารณาการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายที่เสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ หน่วยงานบริหารความเสี่ยง ฝ่าย compliance ฝ่ายบัญชี ฝ่ายกฎหมาย เป็นต้น
- (4) การเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ควรคำนึงถึงความเสี่ยงทุกด้าน และจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงและทดสอบประสิทธิผลและความถูกต้อง รวมทั้งฝึกอบรมพนักงานให้มีความพร้อมอย่างเพียงพอก่อนนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด

### 3.2.2 การประเมินการจัดการความเสี่ยง

1. มีโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งสำคัญเพื่อรองรับการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

2. มีการสื่อสารแผนกลยุทธ์และเป้าหมายธุรกิจไปยังพนักงานทุกระดับที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

3. ในการประเมินผลการควบคุมการปฏิบัติและการทบทวนแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และงบประมาณที่กำหนดไว้ ควรพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ คือ

(1) มีหน่วยงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบในการติดตามและประเมินผลอย่างชัดเจน

(2) มีวิธีการและเครื่องมือติดตามผลที่มีประสิทธิภาพ

(3) มีการประเมินผลการควบคุมการปฏิบัติตามแผนดำเนินงานเพื่อทราบความคืบหน้าอย่างสม่ำเสมอ และวิเคราะห์หาสาเหตุความแตกต่างที่มีนัยสำคัญอย่างครบถ้วน รวมถึงการสั่งการเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของฝ่ายบริหาร

(4) มีการทบทวนแผนดำเนินงานและงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งกำหนดแนวทางแก้ไข เมื่อไม่สามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงควรประกอบด้วยบุคคลที่มาจากหลายสาขาวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง มีคุณสมบัติครบถ้วนทั้งประสบการณ์ ความรู้ และความชำนาญด้านการเงินการธนาคาร หรือในด้านที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบันการเงิน ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง เอาใจใส่ในงานที่รับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และเป็นอิสระ ซึ่งผู้ตรวจสอบควรสอบถามคุณสมบัติ รายงานการประชุม โดยพิจารณาถึงความเห็นในบันทึกการประชุม หรือรายงานที่นำเสนอ เพื่อประเมินในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

(1) การมีส่วนร่วมในการทำงานของกรรมการหรือผู้บริหารแต่ละคน การแสดงความคิดเห็น และได้รับการชี้แจงโดยกรรมการหรือผู้บริหารเพียงคนเดียวหรือเพียงกลุ่มเดียวหรือผ่านตัวแทน

(2) ความถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอของข้อมูลที่เสนอแก่คณะกรรมการฯ คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะเพื่อการกำกับและควบคุมความเสี่ยง

5. ประเมินการบริหารงานของคณะกรรมการหรือผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายว่ามีความเหมาะสมตามลักษณะองค์กร โดยพิจารณาคุณสมบัติ ความเอาใจใส่ ความรับผิดชอบ และความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างอิสระและมีประสิทธิภาพของคณะกรรมการชุดต่างๆ เช่น คณะกรรมการพิจารณาผลตอบแทน คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (ALCO) คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

โดยต้องมีการทบทวนและสอบทานรายงานความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เป็นรายวัน รายสัปดาห์ หรือ รายเดือน ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนและปริมาณธุรกรรมของสถาบันการเงิน

6. ฝ่ายบริหารต้องมีประสบการณ์ ความรู้ ความชำนาญ มีศักยภาพสูงในการ พัฒนาและปฏิบัติงานได้ตามแผนกลยุทธ์ มีความรับผิดชอบและเอาใจใส่ในงาน และที่สำคัญ มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส และเป็นอิสระในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7. แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องชัดเจน สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และ แผนดำเนินงาน โดยต้องคำนึงถึงประเด็นสำคัญ ดังนี้

(1) แผนการฝึกอบรมที่เหมาะสม และปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ เช่น โครงการฝึกอบรมโดยเฉพาะสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการใหม่

(2) การสร้างผู้บริหารทดแทนสำหรับตำแหน่งงานสำคัญ ควรมีกระบวนการคัดสรร ที่ชัดเจนเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เช่น การหมุนเวียนงาน การฝึกอบรมโดยการ ออกปฏิบัติงานจริง (on the job training) หรือการอบรมจากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

(3) โครงสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม เช่น แผนการเลื่อนขั้นหรือ ตำแหน่ง แผนการจ่ายผลตอบแทนจากผลการประเมินการปฏิบัติ

8. มีระบบข้อมูลและการรายงานคณะกรรมการฯ คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงที่ถูกต้อง ครบถ้วน และทันกาล รวมทั้งสามารถสนับสนุนกลยุทธ์และการ ตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยรายงานเหล่านี้ควรครอบคลุมสิ่งต่าง ๆ พร้อมทั้งมีคำอธิบาย ที่ชัดเจนเพียงพอที่ทำให้ทราบถึงแนวโน้มและปัจจัยที่มีผลต่อฐานะทางการเงินของสถาบันการเงิน ดังต่อไปนี้

(1) รายงานผลการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและงบประมาณ รวมทั้งคำอธิบายสาเหตุความเบี่ยงเบนไปจากแผนที่เป็นลายลักษณ์อักษร

(2) รายงานความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ในอนาคต รวมทั้งการปฏิบัติตามเพดานความเสี่ยง (risk limits)

(3) รายงานฐานะการเงินปัจจุบัน แนวโน้ม พร้อมคำอธิบาย

(4) สภาพภาวะและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเงิน อุตสาหกรรม คู่แข่ง และเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต

(5) รายงานการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายใน ที่อาจมีผลกระทบต่อ การดำเนินงาน

(6) รายงานความคืบหน้าของการประชุมเกี่ยวกับเป้าหมายการดำเนินงานและงบประมาณ

9. ระบบบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมความเสี่ยงทุกด้าน โดยควรพิจารณาประเด็นที่สำคัญ ได้แก่

(1) มีการกำหนดนโยบายและเพดานความเสี่ยง พร้อมทั้งแนวทางแก้ไขและบทลงโทษที่ชัดเจนและเป็นทางการ เพื่อป้องกันการเกิดช่องโหว่ในการควบคุมภายใน และความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการรายงาน ต่อคณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงโดยทันที

(2) มีหน่วยงานอิสระแยกต่างหากจากหน่วยงานที่สร้างความเสี่ยง ทำหน้าที่ติดตามและจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เสนอต่อคณะกรรมการฯ คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งสามารถเข้าถึงข้อมูลทางบัญชี รายงานฐานะความเสี่ยงต่าง ๆ และรายงานมูลค่าตลาดของผลิตภัณฑ์ได้โดยอิสระ

(3) การทบทวนและปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงให้สามารถระบุ วัด ติดตาม และควบคุมความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ

(4) คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญและสนับสนุนระบบบริหารความเสี่ยงในด้านการตรวจสอบภายใน ด้านบัญชี และด้าน back office อย่างเพียงพอ และมีการสั่งการแก้ไขข้อบกพร่องให้ถูกต้องทันกาล

10. มีแผนรองรับการดำเนินธุรกิจสำหรับความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้จริง และแก้ไขฐานะการเงินได้ รวมทั้งมีการทบทวนและทดสอบประสิทธิภาพของแผนรองรับอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบและมีอำนาจในการตัดสินใจอย่างเป็นทางการ โดยแผนรองรับสามารถครอบคลุมได้ทั้งการบริหารงานและการปฏิบัติงานโดยทั่วไป ซึ่งอาจเกิดจากการปฏิบัติตามแผนไม่สำเร็จ รวมทั้งเหตุการณ์วิกฤตที่จำลองขึ้นตั้งแต่ระดับที่รุนแรงมากจนถึงน้อยจนส่งผลกระทบต่อเงินกองทุนและการดำรงอยู่ของกิจการ เช่น แผนสำรองข้อมูลและกู้ระบบ EDP แผนการสร้างผู้บริหารทดแทน แผนสำรองภัยด้านสภาพคล่อง แผนประกันภัย เป็นต้น

## ภาคผนวก 1 ตัวอย่างรายงานการติดตามความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

### 1. ตัวอย่างข้อมูลที่คณะกรรมการฯ คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง ควรได้รับในการบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ข้อมูลและรายงานต่างๆ ที่คณะกรรมการฯ คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง ควรได้รับหรือสอบถามอาจแตกต่างกันในแต่ละสถาบันการเงิน โดยสถาบันการเงินที่ซับซ้อนควรมีระบบการรายงานผลที่ครอบคลุมประเด็นสำคัญต่างๆ ได้อย่างครบถ้วน โดยข้อมูลและรายงานต่างๆ มีดังนี้

1. รายงานเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย พร้อมคำอธิบายสั้น ๆ เกี่ยวกับผลการปฏิบัติที่ผ่านมา การดำเนินตามแผนเดิมต่อไป และการระบุว่า จะดำเนินการตามแผนเดิมหรือไม่ รวมทั้งรายละเอียดที่อธิบายถึงสาเหตุความแตกต่างจากเป้าหมาย
2. งบดุลและงบกำไรขาดทุนเปรียบเทียบเป็นรายเดือน รายไตรมาส หรือช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน พร้อมทั้งอธิบายสาเหตุของความแตกต่างที่มีนัยสำคัญ
3. งบแสดงการเปลี่ยนแปลงของทุนและสำรองต่าง ๆ รายเดือน รวมทั้ง คำอธิบายถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง
4. รายงานเงินให้กู้ยืมซึ่งมีรายละเอียดเงินให้สินเชื่อค้างชำระที่สำคัญ ประวัติการชำระหนี้ การผิดนัดชำระหนี้ ระยะเวลาการค้างชำระ การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย สินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ เงินให้สินเชื่อรายใหญ่ และรายใหม่ รวมทั้งรายละเอียดเงื่อนไข
5. รายละเอียดเงินลงทุนแยกตามประเภทและวัตถุประสงค์ของการลงทุน ซึ่งแสดงราคาทุน ราคาตามบัญชี อัตราผลตอบแทน และสรุปการซื้อขายพร้อมทั้งเหตุผลที่ทำการซื้อขาย
6. รายงานเงินกู้ยืมรายเดือนที่แสดงถึงประเภทและจำนวนเงินกู้และแหล่งกู้ยืม
7. รายงานการวิเคราะห์สภาพคล่องในปัจจุบัน รวมทั้งการพยากรณ์แนวโน้มในอนาคต
8. การประมาณการความต้องการเงินทุนประจำปี
9. รายงานสรุปฐานะความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงความเสี่ยงที่มีอยู่ปัจจุบัน และความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิด พร้อมทั้งแนวทางในการจัดการความเสี่ยง
10. รายงานการตรวจสอบ ควรระบุแนวทางแก้ไขปัญหารวมถึงการป้องกันข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นอีก โดยควรมีการระบุลงในรายงานการประชุมของคณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงเมื่อได้มีการสอบถามและดำเนินการแก้ไขแล้ว



11. รายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจกรรมที่กระทำทุกประเภท เช่น ประกันเงินสด เป็นต้น
12. หนังสือหรือข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทย หรือแหล่งสำคัญอื่น ๆ ที่จำเป็นและเกี่ยวข้อง
13. คดีทางกฎหมายใหม่ ๆ ความคืบหน้าของคดีที่ค้างอยู่ พร้อมทั้งความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น
14. รายงานในเรื่องสำคัญที่ต้องการให้ผู้บริหารร่วมกันตัดสินใจ เช่น การเปิด/ปิดสาขา แผนการสร้างสำนักงานใหม่

## 2. ตัวอย่างรายงานและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ตัวอย่างรายงานจะช่วยให้สถาบันการเงินและผู้กำกับดูแลสามารถติดตามการดำเนินงานของสถาบันการเงินได้ ซึ่งหากมีการจัดทำข้อมูลอย่างสม่ำเสมอและมีการตรวจสอบความถูกต้องของการรายงานแล้ว จะเป็นประโยชน์ในการประเมินผลการดำเนินงานยิ่งขึ้น ทั้งนี้ สัญญาณเตือนจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้สถาบันการเงินตระหนักว่า เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามเป้าหมายและกลยุทธ์ของสถาบันการเงิน

### 1. การวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจ (economic analysis)

ระบบข้อมูลสารสนเทศ (MIS) ควรรวมการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับอุตสาหกรรม และระดับท้องถิ่น ที่อาจส่งผลกระทบต่อสถาบันการเงินทั้งโดยตรงและโดยอ้อม การวิเคราะห์นี้ควรครอบคลุมถึง

- ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (economic indicators) เช่น GDP อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน ข้อมูลประชากร การจ้างงาน และอัตราการว่างงาน เป็นต้น
- ภาวะตลาดในแต่ละอุตสาหกรรมและภาวะตลาดในท้องถิ่น เช่น อุปสงค์ อุปทาน และการเคลื่อนไหวของราคา เป็นต้น
- ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะการแข่งขันและคู่แข่งทั้งที่เป็นธุรกิจสถาบันการเงิน (financial institutions) และไม่ใช่สถาบันการเงิน (non-financial institutions)
- สรุปประเด็นสำคัญทางการเงิน การธนาคาร การบัญชี เศรษฐศาสตร์ สังคม การเมือง และข้อกำหนดทางกฎหมายอื่น ๆ ที่สำคัญซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานและรายได้ของสถาบันการเงิน

- แหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย สภาพัฒนาฯ กระทรวงต่างๆ นิตยสารทางการเงินการธนาคาร เป็นต้น

### **สัญญาณเตือน**

- ไม่ได้คำนึงหรือเตรียมพร้อมเพื่อรับรองภาวะวิกฤต
- ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวและมีแนวโน้มที่จะเข้าสู่ภาวะถดถอย
- การขยายตัวของภาคอสังหาริมทรัพย์เกินกว่าความต้องการของผู้บริโภคและภาคธุรกิจ
- ความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยและ/หรืออัตราแลกเปลี่ยน

**เหตุผล** เนื่องจากการดำเนินงานของสถาบันการเงินขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง ควรสอบทานผลการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจที่ใช้เป็นสมมติฐานของแผนธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงโอกาสหรืออุปสรรคในการทำธุรกิจ

## **2. รายงานงบดุลเปรียบเทียบและรายการนอกงบดุล**

รายงานนี้จะแสดงทรัพย์สิน หนี้สิน ส่วนของเจ้าของ และรายการนอกงบดุลที่สำคัญเปรียบเทียบรายเดือน รายไตรมาส รายปี หรือช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน รวมทั้งประมาณการ และแสดงถึงผลต่างที่เปรียบเทียบ (แสดงเป็นจำนวนเงินและร้อยละ) พร้อมคำอธิบายสาเหตุของความแตกต่างที่มีนัยสำคัญด้วย นอกจากนี้ ควรมีการวิเคราะห์ห้วงการเงินรวม (ถ้ามีบริษัทย่อย) รายงานควรแสดงรายการนอกงบดุลที่สำคัญตามประเภท (เช่น with recourse และ without recourse เป็นต้น) จำนวนเงินตามสัญญา มูลค่าปัจจุบัน และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

### **สัญญาณเตือน**

- ความผันผวนที่มีนัยสำคัญเมื่อเทียบกับงวดก่อนหรืองบประมาณ
- การเติบโตหรือหดตัวอย่างรวดเร็ว

**เหตุผล** งบดุลเปรียบเทียบเป็นสิ่งจำเป็นที่ใช้ในการประเมินสถานะทางการเงิน และแนวโน้มการเติบโตในอนาคต คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงควรติดตามความคืบหน้าของการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามงบประมาณ และชี้แนวโน้มในอนาคตที่อาจเปลี่ยนแปลงไปได้ นอกจากนี้ คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงควรสามารถอธิบายถึงสาเหตุของความแตกต่างจากแผนดำเนินงานและงบประมาณได้

การเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างรวดเร็วในรายการใดรายการหนึ่งในงบดุลแสดงให้เห็นถึงความผันผวน โดยเฉพาะความผันผวนที่สำคัญเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงควรหาสาเหตุหรือเหตุผลเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับแผนดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และควรพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจเกิดจากความเสี่ยงด้านเครดิต ด้านตลาด ความเสี่ยงอื่น และผลกระทบต่อเงินกองทุน

### 3. งบกำไรขาดทุนเปรียบเทียบ

เป็นรายงานที่แสดงรายได้และค่าใช้จ่ายในปัจจุบันเปรียบเทียบกับงวดก่อน และงบประมาณที่ตั้งไว้ พร้อมทั้งคำอธิบายถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เพื่อประเมินความสามารถในการทำกำไรของแต่ละธุรกิจ

#### **สัญญาณเตือน**

- ความแตกต่างที่มีสาระสำคัญจากงวดก่อนหรืองบประมาณ
- การเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างรวดเร็วของรายได้
- รายได้ที่มีได้เกิดจากการดำเนินธุรกิจปกติอื่น ๆ ที่สูงเกินไปเพื่อปกปิดผลการดำเนินงานที่แย่งลง

**เหตุผล** รายได้และกำไรของสถาบันการเงินเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงถึงความสามารถในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงควรแน่ใจว่ามีรายได้เพียงพอที่จะดำรงเงินกองทุนและรองรับผลเสียหายที่อาจเกิดขึ้น สอดคล้องกับขนาดและอัตราการเติบโตของสถาบันการเงิน งบกำไรขาดทุนเปรียบเทียบจะแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานและช่วยวัดผลตามงบประมาณและเป้าหมาย

คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงควรพิจารณาทั้งอัตราผลตอบแทนและความเสี่ยงเพื่อประเมินรายได้ สถาบันการเงินที่มีความเสี่ยงต่ำอาจจะมีรายได้ต่ำแต่มีเสถียรภาพ ในทางตรงกันข้าม ถ้าฝ่ายบริหารยอมรับความเสี่ยงเพิ่มขึ้นเพื่อเพิ่มรายได้ แต่อาจเกิดผลเสียหายจากรายได้ที่ผันผวนได้

คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงควรตระหนักถึงผลกระทบจากวิธีการทางบัญชีที่อาจทำให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน เช่น รายได้ระยะสั้นหรือรายได้ที่มีได้เกิดจากการดำเนินงาน รวมทั้งควรมีระบบการวัดผลที่มีประสิทธิภาพ เช่น

การจัดการแบบ profit center จะช่วยให้สามารถวัดผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน แผนก และสายธุรกิจได้ ซึ่งจะทำให้กรรมการและฝ่ายบริหารแน่ใจว่าแต่ละหน่วยงานมีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4. ความเพียงพอของเงินกองทุน

เป็นรายงานที่แสดงฐานะเงินกองทุนที่สถาบันการเงินมีอยู่ รวมถึงการวิเคราะห์ ผลประกอบการซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเงินกองทุน ทั้งที่คำนวณตามเกณฑ์ที่ทางการกำหนดหรือตามเกณฑ์ภายในของสถาบันการเงินเอง โดยควรแสดงผลการวิเคราะห์ความเพียงพอของเงินกองทุนในอนาคต รวมถึงประมาณการอัตราส่วนต่าง ๆ ตามงบประมาณ ซึ่งได้ประมาณการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั่วไป และโครงสร้างของสินทรัพย์และหนี้สินอย่างน้อยเป็นเวลา 3 ปี และในกรณีเงินกองทุนไม่เพียงพอ ควรรายงานสาเหตุและกำหนดแนวทางแก้ไข

##### สัญญาณเตือน

- การลดลงของเงินกองทุน จนถึงเกณฑ์เงินกองทุนขั้นต่ำ
- ความสามารถของฝ่ายบริหารที่จะดำรงระดับเงินกองทุนให้ได้ตามที่ได้กำหนดเป้าหมายที่วางไว้ในแผนดำเนินงาน

**เหตุผล** เนื่องจากเงินกองทุนเป็นสิ่งที่แสดงฐานะของสถาบันการเงิน การไม่สามารถดำรงเงินกองทุนให้เป็นไปตามกฎข้อบังคับของทางการ อาจส่งผลให้มีการกำหนดบทลงโทษและแนวทางแก้ไขปัญหา คณะกรรมการฯ หรือกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง จึงควรติดตามฐานะเงินกองทุนของกิจการอย่างสม่ำเสมอซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น คุณภาพสินเชื่อ โครงสร้างของสินทรัพย์เสี่ยง ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ย การเติบโตของกิจการ และผลการดำเนินงาน เป็นต้น

#### 5. การกำหนดราคาผลิตภัณฑ์

ในทุกงวดการบัญชี คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงควรสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการกำหนดอัตราดอกเบี้ยและโครงสร้างของค่าธรรมเนียมที่สถาบันการเงินเสนอต่อลูกค้า รวมถึงอัตราดอกเบี้ยและผลตอบแทนที่ได้ (yield) โดยเปรียบเทียบกับสถาบันการเงินคู่แข่งที่สำคัญ และคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นด้วย

### สัญญาณเตือน

- อัตราดอกเบี้ยจ่ายหรือระยะเวลาครบกำหนดสำหรับเงินฝาก ซึ่งแตกต่างอย่างมากจากสถาบันการเงินคู่แข่ง หรือสูงเกินกว่าต้นทุนจากแหล่งการเงินอื่น ๆ ในระยะเวลาครบกำหนดเดียวกัน
- อัตราดอกเบี้ยรับของเงินให้สินเชื่อที่ไม่เพียงพอที่จะชดเชยความเสี่ยงที่เกิดขึ้น รวมถึงระยะเวลาครบกำหนดที่อาจทำให้เกิดความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงด้านเครดิต สภาพคล่อง หรืออัตราดอกเบี้ย เป็นต้น
- อัตราดอกเบี้ยของรายการสินทรัพย์และหนี้สิน ที่มีระยะเวลาครบกำหนดเดียวกัน
- ความล้มเหลวในการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับต้นทุน (เช่น ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน) ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์นั้น

**เหตุผล** การกำหนดราคาผลิตภัณฑ์มีความสำคัญต่อความสามารถในการหารายได้และกำไร ความกดดันทางการแข่งขันอาจนำไปสู่การตัดสินใจในการกำหนดราคาที่ไม่เหมาะสม กรรมการที่ได้รับมอบหมาย หรือผู้บริหารระดับสูงควรทราบและเข้าใจกระบวนการตั้งราคาของสถาบันการเงิน การตั้งราคาที่ต่ำกว่าหรือสูงกว่าตลาดมีผลกระทบต่อขนาดและคุณภาพสินเชื่อ ความเสี่ยงของอัตราดอกเบี้ย สภาพคล่อง รายได้ และฐานเงินฝาก

### 6. สถานภาพของเงินให้สินเชื่อและเงินลงทุน

เป็นรายงานที่สรุปผลการดำเนินงาน ฐานะ และข้อมูลทางการเงิน รวมถึงรายละเอียดของการดำเนินการในปัจจุบันของสินเชื่อรายสำคัญ บริษัทลูกหรือบริษัทในเครือเงินลงทุนในหลักทรัพย์ หรือหน่วยธุรกิจใหม่

### สัญญาณเตือน

- การเบี่ยงเบนจากเป้าหมาย
- ไม่มีการรายงานความคืบหน้าของการพัฒนาปรับปรุงส่วนที่สำคัญ
- ความต้องการแหล่งเงินทุนเพิ่มเติม
- ไม่มีการกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงานให้ชัดเจน

**เหตุผล** เมื่อสถาบันการเงินมีนโยบายที่จะสนับสนุนในด้านเงินทุน โดยให้สินเชื่อแก่บริษัทที่เกี่ยวข้อง เงินลงทุนในหลักทรัพย์ หรือธุรกิจใหม่ ๆ คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงต้องดำเนินการให้มีการรายงานเกี่ยวกับแหล่งใช้ไปของเงินทุนเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหาร

ระดับสูงควรสอบทานรายงานเหล่านั้นเพื่อประเมินผลประกอบการ การป้องกันความเสียหายจากผลขาดทุน ความสูญเสียเปล่าทางเศรษฐกิจ และความเสียหายจากการทุจริต สินเชื่อและเงินลงทุน บางประเภทอาจเพิ่มความเสี่ยงให้สถาบันการเงินมากขึ้น เนื่องจากขนาดของ portfolio ที่ใหญ่ขึ้น แต่บางประเภทอาจเพิ่มความเสี่ยงมากขึ้นเนื่องจากลักษณะของกิจกรรมนั่นเอง เช่น การพัฒนาที่ดินเปล่า ดังนั้น จึงควรวางนโยบายเกี่ยวกับเงินให้สินเชื่อและเงินลงทุนอย่างละเอียดประกอบกับต้องมีฝ่ายบริหารที่มีความรู้ มีการควบคุมภายในที่เข้มแข็ง การอนุมัติเบื้องต้น และการติดตามและตรวจสอบอย่างใกล้ชิดจากฝ่ายบริหาร

#### 7. รายงานทางการเงินจากกิจการที่อยู่ภายใต้การควบคุมของสถาบันการเงิน

เป็นรายงานที่แสดงถึงฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน (งบดุล งบกำไรขาดทุน งบแสดงการเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้น และงบกระแสเงินสด) ซึ่งอาจมีผลกระทบโดยตรงหรือโดยอ้อมต่อความแข็งแกร่งของสถาบันการเงินนั้น ๆ รายงานนี้ควรมีรายละเอียดเกี่ยวกับรายการธุรกรรมสำคัญ ๆ ระหว่างสถาบันการเงินกับบริษัทลูก ผลกระทบต่อสถาบันการเงินจากบริษัทลูกหรือบริษัทในเครือ การประเมินความเหมาะสมในการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับ

##### สัญญาณเตือน

- ฐานะการเงินที่อ่อนแอของบริษัทลูก (เช่น ผลประกอบการขาดทุน การลดลงของเงินทุน ปัญหาคุณภาพสินทรัพย์ และปัญหาในการปฏิบัติตามภาระผูกพัน)
- ความต้องการสภาพคล่องทันทีของบริษัทลูก
- รายการระหว่างกันที่ไม่ได้ปฏิบัติอยู่ภายใต้ขอบเขตการดำเนินธุรกิจ (arm's length)
- ความบกพร่องในการรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่ไปลงทุน หรือองค์กรภายในการควบคุม
- ขาดการแบ่งแยกระหว่างกิจการและบริษัทลูก

**เหตุผล** คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงควรตระหนักถึงความเสี่ยงซึ่งอาจเกิดจากการที่บริษัทลูกไม่เข้มงวดในการตรวจสอบและการไม่บันทึกบัญชี ซึ่งอาจก่อให้เกิดกิจกรรมที่ไม่ได้รับการอนุมัติหรือไม่เหมาะสม คณะกรรมการฯ หรือ คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงควรจัดให้มีการตรวจสอบบริษัทลูกอย่างละเอียด เพื่อป้องกันผลกระทบทางลบต่อสถาบันการเงิน

## 8. รายงานการประเมินฝ่ายบริหารและบุคลากร

คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย ควรประเมินผลงานและค่าตอบแทนของฝ่ายบริหารอย่างน้อยปีละครั้ง และเสนอรายงานดังกล่าวในรายงานการประชุม นอกจากนี้ คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงควรสอบทานรายงานเกี่ยวกับการหมุนเวียนงานของพนักงาน การปรับเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การปรับปรุงผลตอบแทน การจ้างงานใหม่ โดยอาจเปรียบเทียบผลตอบแทนกับสถาบันการเงินอื่น ๆ ด้วย

### สัญญาณเตือน

- ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมาย
- รายงานตรวจสอบที่เป็นผลในทางลบต่อฝ่ายบริหาร
- การหมุนเวียนงานหรือการเข้าออกของพนักงานจำนวนมาก
- ปริมาณการร้องทุกข์หรือร้องเรียนที่เพิ่มขึ้น เช่น การฟ้องร้องดำเนินคดีเกี่ยวกับความเสมอภาคของโอกาสในการทำงาน การล่วงละเมิดทางเพศ และคดีเกี่ยวกับการพนักงานอื่น ๆ เป็นต้น
- ประวัติพนักงานปรากฏอยู่ในหลายระดับขององค์กร

**เหตุผล** ฝ่ายบริหารและพนักงานที่มีความสามารถมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของสถาบันการเงิน ความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดของคณะกรรมการฯ คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง คือ การสรรหา และติดตามดูแลการทำงานของผู้บริหารและพนักงาน รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร หากคณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายไม่ได้วัดผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง อาจทำให้ผลที่ได้รับไม่เป็นไปตามเป้าหมายและอาจก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง เนื่องจากความไม่พอใจในผลตอบแทน ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อการดำเนินงานโดยรวมขององค์กร คณะกรรมการฯ อาจให้รางวัลต่อผู้ที่มีผลงานดี แต่ควรป้องกันไม่ให้เกิดการจ่ายผลตอบแทน ค่าธรรมเนียมหรือประโยชน์อื่นใดที่ไม่เหมาะสม

## 9. ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่

รายงานแสดงถึงการเปรียบเทียบผลประกอบการจริงกับงบประมาณที่ตั้งไว้

### สัญญาณเตือน

- นำเสนอผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการใหม่ ๆ โดยปราศจาก
  - 1) ความรู้ความชำนาญของผู้บริหาร
  - 2) นโยบายและขั้นตอนการดำเนินงาน

- 3) การฝึกอบรม
  - 4) การควบคุมภายใน
  - 5) การสอบทานที่เป็นอิสระ
  - 6) เงินทุนสนับสนุน
  - 7) ระบบข้อมูลสนับสนุน
  - 8) ระบบข้อมูลเพื่อการจัดการที่สามารถรวมข้อมูลในทุกด้านเข้าด้วยกันได้
- ผลกระทบในทางลบที่เกิดขึ้นจากผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ

**เหตุผล** การเข้าสู่ธุรกิจใหม่โดยขาดการวางแผนที่เพียงพอ ขาดทรัพยากร หรือขาดการควบคุมที่ดี สามารถสร้างผลขาดทุนอย่างมาก คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงควรพิจารณาว่าธุรกรรมใหม่นี้จะขัดต่อกฎข้อบังคับซึ่งก่อให้เกิดความเสี่ยงที่มากเกินไปหรือไม่ หรือทำให้เกิดผลกระทบในทางลบหรือไม่ นอกจากนี้ ควรมีระบบบัญชีที่ดีเพื่อประเมินผลประกอบการของธุรกรรมนั้น ๆ

#### 10. การตลาด

คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงควรทบทวนระบบข้อมูลเพื่อการประชาสัมพันธ์ เพื่อรักษาสถานลูกค้าและเพื่อให้ลูกค้าคำนึงถึงสถาบันการเงินและบริการของสถาบันการเงินอยู่เสมอ รวมทั้งมีการวิเคราะห์ส่วนแบ่งตลาดสำหรับธุรกรรมที่สำคัญ

##### สัญญาณเตือน

- ต้นทุนทางการตลาดที่มากเกินไปสมควร ไม่คุ้มค่ากับประโยชน์ที่ได้รับ
  - กิจกรรมทางการตลาดที่แสดงถึงผลในทางลบต่อภาพพจน์ขององค์กร
- ผลกระทบในทางลบที่เกิดจากกิจกรรมทางการตลาด
- การลดลงของส่วนแบ่งตลาด

**เหตุผล** การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นในธุรกิจการเงินทำให้สถาบันการเงินต้องพยายามผลักดันตนเองให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงควรได้รับรายงานถึงความพยายามทางการตลาดและส่วนแบ่งตลาดของบริการที่สำคัญ และควรมีการวัดผลประกอบการของผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือโปรแกรมทางการตลาดที่ออกใหม่



## ภาคผนวก 2 ขอบเขตการประเมินการบริหารกิจการตามหลักธรรมาภิบาล<sup>3</sup>

### บทนำ

ตามมาตรฐานของ Bank for International Settlement (BIS) ผู้กำกับดูแลควรทราบถึงความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลและผลกระทบที่มีต่อผลการดำเนินงานจากการขาดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสถาบันการเงิน พร้อมทั้งควรสนับสนุนให้สถาบันการเงินมีโครงสร้างภายในองค์กรที่เหมาะสม และมีการสอบย้อนความถูกต้องอย่างเพียงพอ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลควรให้ความสำคัญต่อความโปร่งใส และความรับผิดชอบตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (ทั้งเชิงวิญญูชนและผู้ประกอบอาชีพ) ของคณะกรรมการฯ คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงของสถาบันการเงิน

คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงควรมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของสถาบันการเงิน ผู้กำกับดูแลควรตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าสถาบันการเงินมีการบริหารที่เหมาะสม และควรให้ความสำคัญต่อสัญญาณเตือนต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการบริหารที่ไม่บรรลุเป้าหมาย หรือมีผลกระทบในทางลบต่อสถาบันการเงิน รวมทั้งจูงใจให้ฝ่ายบริหารตั้งใจและเอาใจใส่ต่อการแก้ปัญหาตามข้อสังเกตที่ผู้ตรวจสอบตรวจพบ และเมื่อสถาบันการเงินไม่สามารถประเมินหรือควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้ ผู้กำกับดูแลต้องขอคำชี้แจงจากคณะกรรมการฯ คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง พร้อมทั้งกำหนดมาตรการให้สถาบันการเงินหาแนวทางแก้ไข และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างทันกาล

### ส่วนที่ 1 - พิจารณาว่าสถาบันการเงินปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลหรือไม่

ผู้ตรวจสอบต้องประเมินว่าสถาบันการเงินมีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลหรือไม่ โดยพิจารณาจากการปฏิบัติงานของสถาบันการเงิน ผู้ตรวจสอบควรสอบถามวิธีปฏิบัติงาน ดังนี้

1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และค่านิยมร่วมขององค์กรที่ได้มีการสื่อสารให้ทราบทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้ผู้ตรวจสอบต้อง

1.1 พิจารณาว่าคณะกรรมการฯ มีการกำหนดกลยุทธ์สำหรับธุรกรรมที่กำลังดำเนินอยู่ของสถาบันการเงินหรือไม่

<sup>3</sup> เรียบเรียงจากบทความเรื่อง Enhancing Corporate Governance for banking organizations

โดย Basel Committee (September 1999)

1.2 พิจารณาว่าคณะกรรมการ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และค่านิยมร่วมขององค์กร ของผู้บริหารระดับสูง และสำหรับพนักงานทั่วไปหรือไม่

1.3 พิจารณาว่าค่านิยมร่วมขององค์กรนั้น มีการคำนึงถึงความสำคัญของการเปิดโอกาสให้มีการโต้แย้งเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ อย่างทันเวลาและอย่างอิสระหรือไม่ อนึ่ง ค่านิยมดังกล่าวมีการระบุเกี่ยวกับการห้ามการทุจริตและการติดสินบนในธุรกรรมต่างๆ ขององค์กร ทั้งที่เป็นกิจกรรมภายในและกิจกรรมที่ทำกับบุคคลภายนอกหรือไม่

1.4 พิจารณาว่าคณะกรรมการ ได้มีการควบคุมให้ผู้บริหารระดับสูงกำหนดนโยบายในการป้องกันการทำธุรกรรมอันจะทำให้คุณภาพของการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ลดลงในเรื่องต่อไปนี้

1.4.1 ธุรกรรมที่ไม่ได้คำนึงถึงผลประโยชน์ของสถาบันการเงินเป็นหลัก

1.4.2 ข้อกำหนดที่ชัดเจนเกี่ยวกับเงินให้กู้ยืมแก่พนักงานและลูกจ้าง และรายงานต่อคณะกรรมการ พร้อมทั้งมีการสอบทานโดยผู้ตรวจสอบทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

1.4.3 การปฏิบัติเป็นพิเศษแก่กลุ่มที่มีความเกี่ยวข้องกัน และ/หรือมีลักษณะให้ความช่วยเหลือพิเศษในรูปแบบอื่น ๆ นั้น ควรมีกระบวนการที่ทำให้คณะกรรมการสามารถตรวจสอบได้ เช่น มีระยะเวลาในการกู้ยืมนานเป็นพิเศษ มีการปิดบังส่วนสูญเสียจากการ trading มีการยกเว้นค่าธรรมเนียม

2. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนทั่วทั้งองค์กร ผู้กำกับดูแลต้อง

2.1 พิจารณาว่าคณะกรรมการ มีการกำหนดอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตน และของผู้บริหารระดับสูง อย่างชัดเจนหรือไม่

2.2 ประเมินว่าผู้บริหารได้ตระหนักถึงการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ไม่ชัดเจน สับสน ซ้ำซ้อน หรือไม่ อันอาจก่อให้เกิดปัญหาการละเลยการปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

2.3 ประเมินว่าผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการกำหนดสายงาน การบังคับบัญชา และมีการตระหนักถึงผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น

3. กรรมการแต่ละท่านมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่ง มีความเข้าใจต่อบทบาทในการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างดี และไม่ถูกครอบงำหรือตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของฝ่ายบริหารหรือของผู้เกี่ยวข้องภายนอก ผู้กำกับดูแลต้อง

3.1 ประเมินว่าคณะกรรมการ ได้รับข้อมูลที่เพียงพอภายในเวลาที่เหมาะสม เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหารหรือไม่

3.2 ประเมินว่าคณะกรรมการ มีความสามารถในการตัดสินใจและเป็นอิสระ จากการครอบงำของฝ่ายบริหารและผู้ถือหุ้นใหญ่หรือไม่

3.3 พิจารณาว่าในคณะกรรมการ มีกรรมการที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและไม่ได้ เป็นสมาชิกของฝ่ายบริหารของสถาบันการเงินนั้น และสามารถนำเอามุมมองใหม่ ๆ จากธุรกิจ ประเภทอื่นนำมาพัฒนาทิศทางกลยุทธ์แก่ฝ่ายบริหารได้

3.4 ประเมินว่าคณะกรรมการตรวจสอบหรือผู้ที่มีลักษณะหน้าที่ใกล้เคียงกัน ไม่ได้ดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการบริหาร (management board) ซึ่งจะสามารถส่งเสริมและ สนับสนุนความเป็นอิสระและการดำเนินการตามวัตถุประสงค์

3.5 ประเมินว่าคณะกรรมการ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย มีการ ประเมินผลงานของตนเองเป็นระยะๆ มีการประเมินจุดบกพร่อง และดำเนินการแก้ไขอย่างเหมาะสม

3.6 ประเมินว่าคณะกรรมการ ได้เสริมสร้างจุดแข็งในการกำกับกิจการของ สถาบันการเงิน หรือไม่ โดยพิจารณาว่าคณะกรรมการ

3.6.1 มีความเข้าใจในบทบาทการกำกับดูแล และสื่อสารต่อหน้าที่ ต่อสถาบันการเงิน และต่อผู้ถือหุ้น

3.6.2 ตรวจสอบและสร้างความสมดุลของการบริหารงานประจำวัน

3.6.3 มีอำนาจในการตั้งคำถามต่อฝ่ายบริหาร สามารถยืนยันข้อสรุปหรือ ความเห็นของคณะกรรมการ จากการชี้แจงของฝ่ายบริหารได้

3.6.4 มีการแนะนำการปฏิบัติที่ดีและถูกต้อง ซึ่งรวบรวมได้จาก สถานการณ์ต่าง ๆ

3.6.5 มีการให้ข้อเสนอแนะอันปราศจากอคติ

3.6.6 ไม่ควบคุมการปฏิบัติงานจนเกินขอบเขต

3.6.7 มีการปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของสถาบันการเงิน เป็นหลัก

3.6.8 มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอกับผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายตรวจสอบ ภายใน เพื่อกำหนดและให้ความเห็นชอบต่อนโยบาย กำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสาร และ ติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.6.9 ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจที่ตนเองไม่สามารถให้คำแนะนำที่เป็นรูปธรรมได้ ยกเว้นในกรณีที่เป็นงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของตน

3.6.10 ไม่ก้าวก้าวยการบริหารงานประจำวันของฝ่ายบริหาร

3.7 ประเมินว่าคณะกรรมการฯ ให้ความสำคัญกับการแต่งตั้งคณะกรรมการย่อยเพื่อรับผิดชอบในกิจการงานต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย (specialised committees) หรือไม่ เช่น

3.7.1 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (risk management committee) – มีหน้าที่รับผิดชอบในการติดตามดูแลการบริหารความเสี่ยงต่างๆ ของสถาบันการเงิน โดยพิจารณาจากการได้รับทราบข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงด้านเครดิต ด้านตลาด ด้านสภาพคล่อง ด้านปฏิบัติการ และความเสี่ยงอื่นของสถาบันการเงิน

3.7.2 คณะกรรมการตรวจสอบ (audit committee) – มีบทบาทในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบทั้งจากภายในและภายนอก การอนุมัติ การแต่งตั้ง และการยกเลิกต่าง ๆ การทบทวนและอนุมัติขอบเขตและความถี่ของการตรวจสอบ พร้อมทั้งได้รับรายงานต่าง ๆ เพื่อมั่นใจได้ว่า มีการบริหารงานอย่างถูกต้องและเหมาะสมตามสถานการณ์ เพื่อประโยชน์ในการควบคุมจุดบกพร่อง การไม่ปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย กฎเกณฑ์ และรับทราบปัญหาต่าง ๆ

3.7.3 คณะกรรมการกำหนดผลตอบแทน (compensation committee) - แสดงให้เห็นถึงบทบาทของการพิจารณากำหนดผลตอบแทนของผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน และมั่นใจว่าผลตอบแทนดังกล่าวสอดคล้องกับวัฒนธรรม วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

3.8 คณะกรรมการฯ มีส่วนร่วมในการพิจารณาข้อโต้แย้ง หรือออกเสียงเกี่ยวกับเรื่องสำคัญๆ ต่างๆ หรือไม่ เช่น การพิจารณาผลตอบแทน เอกสารสัญญาทางกฎหมายที่ทำกับบริษัทในเครือ

3.9 ประเมินว่าคณะกรรมการฯ มีการปฏิบัติหน้าที่บนพื้นฐานของผู้ประกอบอาชีพ ความซื่อสัตย์ เพื่อประโยชน์ขององค์กร ผู้ถือหุ้น และพนักงาน

3.9.1 คณะกรรมการฯ มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมเพื่อป้องกันการเกิดช่องโหว่ในการควบคุมภายในหรือไม่ ทั้งนี้สามารถพิจารณาได้จาก

- มีการกำหนดสัญญาณเตือนล่วงหน้า (early warning system) เพื่อป้องกันการปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของสถาบันการเงินเป็นหลักของคณะกรรมการฯ คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือไม่
- การกำหนดโครงสร้างองค์กรหรือการมอบหมายงานเพื่อป้องกันช่องโหว่ต่างๆ ถูกจำกัดโดยนโยบายหรือไม่ เช่น มีการเปิดเผยแนวทางการปฏิบัติที่ดีขององค์กรอย่างแพร่หลายหรือไม่
- สถาบันการเงินมีการกำหนดให้ผู้บริหารและพนักงานเปิดเผยข้อมูลในส่วนที่มีประโยชน์เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของตนหรือไม่
- การทำรายการต่าง ๆ (transactions) ที่เข้าเงื่อนไขกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของทางราชการระหว่างสถาบันการเงินกับกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ได้รับการสอบทานและได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายก่อนหรือไม่
- การทำรายการต่าง ๆ ที่เข้าเงื่อนไขกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของทางราชการระหว่างสถาบันการเงินกับกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง และผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ได้เปิดเผยตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่

3.9.2 บันทึกรายงานการประชุม และข้อมูลต่าง ๆ ที่ให้แก่คณะกรรมการฯ มีความสมบูรณ์และเพียงพอที่จะใช้ในการดูแลควบคุมหรือไม่

3.10 คณะกรรมการฯ มีการกำหนดกรอบการทำงาน (framework) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการตัดสินใจเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารหรือไม่ โดยผู้ตรวจสอบจะต้องพิจารณาและประเมินสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.10.1 คณะกรรมการฯ ได้ควบคุมดูแลผู้บริหารระดับสูงอย่างเพียงพอ

3.10.2 มีการทบทวนโครงสร้างการจ่ายผลตอบแทนให้แก่ผู้บริหารตามเวลาที่เหมาะสม

3.10.3 คณะกรรมการฯ ได้พัฒนาระบบการแต่งตั้งผู้บริหาร การประเมินศักยภาพ และการจ่ายผลตอบแทน โดยมีการจัดทำ

- เกณฑ์การคัดเลือก เช่น ลักษณะงาน และคุณสมบัติขั้นต่ำ
- เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance benchmarks)

- แนวทางการติดตามดูแล (monitoring guidelines)
- การจ่ายผลตอบแทนที่สอดคล้องกับศักยภาพ
- หลักเกณฑ์การสรรหา key executives ทดแทน

3.11 มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และหลักเกณฑ์ประเมินศักยภาพ (performance criteria) สำหรับตำแหน่งบริหารทุกระดับชั้นไว้อย่างชัดเจนหรือไม่  
 สุ่มตัวอย่าง คำอธิบายลักษณะงานและเกณฑ์การประเมินศักยภาพของเจ้าหน้าที่ในบางตำแหน่ง  
 ว่ามีการระบุขอบเขตหน้าที่และผลตอบแทนไว้อย่างชัดเจน และขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หลักของ  
 องค์กร มิใช่ขึ้นอยู่กับการทำกำไรระยะสั้น

3.12 มีเอกสารหลักฐานเกี่ยวกับการพิจารณาแต่งตั้งผู้บริหารใหม่แทนคนเดิมหรือไม่

3.13 ขั้นตอนการแต่งตั้งกรรมการมีความโปร่งใสเป็นอิสระจากการครอบงำหรือไม่

3.14 การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ บรรลุหน้าที่ความรับผิดชอบหลักหรือไม่

3.15 คณะกรรมการ กำหนดและมอบหมายอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจไว้  
 อย่างชัดเจนหรือไม่

3.15.1 สายการบังคับบัญชาครอบคลุมบริษัทในเครือ และมีการกำหนด  
 หน้าที่หรือมีผู้รับผิดชอบบริษัทในเครือหรือไม่

3.15.2 มีการกำหนดอำนาจอนุมัติตามลำดับชั้นหรือไม่

3.15.3 การอนุมัติรายการที่ไม่เป็นไปตามนโยบายและแนวทางที่กำหนด  
 (exception) ได้มีการรายงานต่อคณะกรรมการ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมายโดยทันทีหรือไม่

3.16 คณะกรรมการ เป็นผู้กำหนดและอนุมัติแนวทางกลยุทธ์ขององค์กร  
 แผนงานสนับสนุน งบประมาณ และวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ หรือไม่ รวมถึง

3.16.1 คณะกรรมการ ดูแลให้องค์กรมีการดำเนินการเป็นไปตาม  
 วัตถุประสงค์หรือไม่

3.16.2 คณะกรรมการ เป็นผู้อนุมัติกิจกรรมหลัก ๆ เช่น การใช้ไปของ  
 เงินกองทุน การลงทุนในกิจการบริษัทในเครือ การอนุมัติสินเชื่อรายใหญ่ และการลงทุนปริมาณสูง  
 ในหลักทรัพย์หรือไม่

3.17 คณะกรรมการ ได้กำหนดให้มีระบบบัญชี ระบบการรายงานทางการเงินและ  
 ระบบการบริหารความเสี่ยงอย่างพอเพียงและมีประสิทธิภาพหรือไม่

3.18 คณะกรรมการฯ ได้กำหนดให้มีระบบการติดตามการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎเกณฑ์ และประกาศขององค์กรที่กำกับดูแลหรือไม่ และระบบดังกล่าวมีความเป็นอิสระและมีประสิทธิภาพหรือไม่

4. ประเมินว่าผู้บริหารระดับสูงมีการควบคุมดูแลอย่างเหมาะสมหรือไม่ โดย

4.1 ประเมินว่าคณะกรรมการฯ จัดให้มีการสอบย้อนและการถ่วงดุลอำนาจ (check and balance) ในระดับผู้บริหารระดับสูงหรือไม่ เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารงานของกิจการ และมีบทบาทในการควบคุมดูแลหัวหน้างานในสายธุรกิจต่าง ๆ เช่น ผู้อำนวยการ ผู้จัดการฝ่าย เป็นต้น

4.2 ประเมินว่าการตัดสินใจทางการบริหารที่สำคัญ กระทำโดยบุคคลเพียงคนเดียวหรือไม่ รวมทั้งการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมในเรื่องต่อไปนี้

4.2.1 ผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ตัดสินใจทั้งหมดในสายธุรกิจ แต่เพียงผู้เดียว

4.2.2 การมอบหมายงานแก่ผู้บริหารที่ยังไม่มีทักษะและความรู้ที่เพียงพอ

4.2.3 ผู้บริหารปล่อยปละละเลยการควบคุมดูแลพนักงานที่เกี่ยวข้องกับรายการที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงเพิ่มขึ้น (เช่น พนักงาน traders เป็นต้น) หรือที่มีตำแหน่งสำคัญ

4.3 ประเมินว่าผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจในการจัดการ เป็นผู้มีความรู้และทักษะในการบริหารงาน และมีความรับผิดชอบเพียงพอเหมาะสมหรือไม่

5. คณะกรรมการฯ มีการใช้ประโยชน์จากงานของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยพิจารณา

5.1 ประเมินว่าคณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย

5.1.1 ตระหนักถึงความสำคัญของขบวนการตรวจสอบ และการสื่อสารให้ทราบถึงความสำคัญดังกล่าวทั่วทั้งองค์กร

5.1.2 มีมาตรการต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนความเป็นอิสระ เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความก้าวหน้าของผู้ตรวจสอบภายใน

5.1.3 ใช้ประโยชน์จากสิ่งที่คุณตรวจสอบพบได้อย่างทันกาลและมีประสิทธิภาพ

- 5.1.4 มั่นใจว่าหัวหน้าผู้ตรวจสอบ ได้รายงานการตรวจสอบไปยัง คณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการตรวจสอบโดยตรง
- 5.1.5 ว่าจ้างผู้ตรวจสอบภายนอกเพื่อประเมินความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน
- 5.1.6 กำหนดให้ผู้บริหารดำเนินการแก้ไขปัญหาที่ผู้ตรวจสอบระบุไว้ อย่างทันกาล
- 5.2 ประเมินว่าคณะกรรมการฯ ได้ตระหนักหรือไม่ว่าผู้ตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายนอกเป็นตัวแทนที่สำคัญและต้องสนับสนุนผู้ตรวจสอบเหล่านั้นอย่างเพียงพอ
- 5.3 ประเมินว่าคณะกรรมการฯ ได้ใช้ประโยชน์จากรายงานการตรวจสอบการดำเนินงานและการบริหารงานของผู้บริหาร แยกต่างหากจากข้อมูลที่ได้รับรายงานจากผู้บริหารโดยตรง
6. ประเมินว่าระบบการจ่ายผลตอบแทนสอดคล้องกับคุณค่าทางจริยธรรม วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และสภาพแวดล้อมขององค์กรหรือไม่ โดยมีการประเมินดังนี้
- 6.1 ประเมินว่าการจ่ายผลตอบแทนให้แก่ผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน เป็นไปตามนโยบายที่ได้รับอนุมัติโดยคณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และสอดคล้องกับวัฒนธรรม วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และสถานะแวดล้อมขององค์กร สิ่งนี้จะช่วยให้มั่นใจได้ว่าผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารที่สำคัญอื่น ๆ ได้รับแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของสถาบันการเงิน
- 6.2 ประเมินว่าผลตอบแทน (salary scales) กำหนดขึ้นภายในกรอบนโยบาย การดำเนินธุรกิจปกติ เพื่อหลีกเลี่ยงการจูงใจให้ทำธุรกิจมากขึ้นจนนำไปสู่การรับความเสี่ยงที่มากเกินไป การจ่ายผลตอบแทนจะต้องไม่ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานระยะสั้น เช่น การเก็งกำไรระยะสั้น
7. การปฏิบัติเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการแบบโปร่งใส
- 7.1 ประเมินว่าสมาชิกคณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานและการกระทำของตนเองหรือไม่ เพื่อบรรลุผลดังกล่าว ข้อมูลต้องมีความโปร่งใส โดยทุกคนต้องได้รับข้อมูลอย่างพอเพียงในเวลาอันเหมาะสม



7.2 คณะกรรมการฯ หรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงได้ กำหนดกระบวนการควบคุม ติดตามและจัดให้มีการสื่อสารข้อมูลอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ หรือไม่ โดยพิจารณาจาก

7.2.1 สอบทานนโยบายที่เป็นลายลักษณ์อักษรและวิธีปฏิบัติดังกล่าว

7.2.2 สอบทานการเปิดเผยข้อมูลในรายงานทางการเงินในช่วงเวลาต่าง ๆ

7.3 ประเมินว่าผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุนในตลาด และสาธารณชนทั่วไป ได้รับข้อมูล เกี่ยวกับโครงสร้างและวัตถุประสงค์ของสถาบันการเงินอย่างเพียงพอที่จะประเมินประสิทธิภาพ การบริหารงานของคณะกรรมการฯ คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงได้

7.4 ประเมินว่ามีการเปิดเผยข้อมูลสู่สาธารณชน (เช่น รายงานประจำปีล่าสุด รายงานจากสื่อต่าง ๆ รายงานของทางการ) อย่างเพียงพอและมีสาระสำคัญในเรื่องที่เกี่ยวกับ

7.4.1 ผู้ถือหุ้นรายใหญ่และผู้ที่มีอำนาจในการควบคุมการออกเสียงลงมติ

7.4.2 โครงสร้างคณะกรรมการฯ (ขนาด สมาชิก คุณสมบัติ และ คณะกรรมการชุดต่าง ๆ)

7.4.3 รายชื่อและตำแหน่งคณะกรรมการฯ คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งการจ่ายผลตอบแทน

7.4.4 โครงสร้างผู้บริหารระดับสูง (ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา คุณสมบัติ และประสบการณ์)

7.4.5 โครงสร้างองค์กรและบริษัทในเครือ

7.4.6 วัตถุประสงค์ของสถาบันการเงิน และความคืบหน้าในการบรรลุ วัตถุประสงค์

7.4.7 ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างการจ่ายผลตอบแทนสูงใจของสถาบันการเงิน (นโยบาย, การจ่ายผลตอบแทนแก่ผู้บริหาร, โบนัส, stock options)

7.4.8 ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของสถาบันการเงิน

7.4.9 ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ ๆ

7.4.10 ลักษณะโดยทั่วไปของธุรกรรมและแนวโน้มการขยายตัวของธุรกรรม ที่ทำกับบริษัทในเครือและบริษัทที่เกี่ยวข้อง

7.4.11 ธุรกรรมหรือรายการที่ทำกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ คณะกรรมการฯ คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง ผู้มีส่วนได้เสีย หรือพนักงาน

7.4.12 นโยบายการจัดการและการดำเนินงานที่สำคัญ

7.5 งบการเงินและการเปิดเผยข้อมูลเป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีหรือไม่

## ส่วนที่ 2 – เพื่อให้มั่นใจว่าสภาวะแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ผู้กำกับดูแลควรประเมินเพื่อให้แน่ใจว่า สถาบันการเงินมีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งเป็นไปตามข้อบังคับ หรือกฎเกณฑ์ของหน่วยงานที่กำกับดูแลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1. รัฐบาล – ในแง่กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ – เรื่องการจดทะเบียนและการเปิดเผยข้อมูล
3. ผู้ตรวจสอบ – มาตรฐานการตรวจสอบและการรายงานต่อคณะกรรมการฯ คณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูง และทางการที่กำกับดูแลสถาบันการเงิน
4. สมาคมสถาบันการเงินไทย เช่น สมาคมธนาคารไทย สมาคมบริษัทเงินทุน สมาคมหลักทรัพย์ สมาคมธนาคารต่างประเทศ สมาคมหอการค้าไทย – การริเริ่มอันนำไปสู่หลักการและข้อตกลงในแนวการปฏิบัติที่เหมาะสม
5. ประเด็นทางกฎหมาย เช่น การปกป้องสิทธิของผู้ถือหุ้น การบังคับคดีตามสัญญา บทบาทของรัฐบาลที่ชัดเจน เพื่อให้มั่นใจว่าหน้าที่ขององค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ปราศจากการคอร์รัปชัน และอยู่ในกรอบของกฎหมายและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้สามารถช่วยให้สภาพแวดล้อมด้านธุรกิจและด้านกฎหมายเอื้ออำนวยต่อการกำกับกิจการ และการบริหารกิจการตามหลักธรรมาภิบาล

ผู้ตรวจสอบควรจะมีมติระงับในการตั้งข้อสังเกตที่เกี่ยวข้องกับหลักการกำกับกิจการ ผู้ตรวจสอบควรตระหนักว่าอาจมีปัจจัยภายนอกที่สถาบันการเงินไม่สามารถควบคุมได้และทำให้ไม่เอื้ออำนวยต่อการพยายามจัดให้มีการกำกับกิจการอย่างเหมาะสม