

(ก)
สารบัญ

	หน้า
บทนำ มาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องกับการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	1
มาตรฐานสากล 1: COSO 2013: Integrated Internal Control Framework	1
มาตรฐานสากล 2: SOX Act (Sarbanes-Oxley)	9
มาตรฐานสากล 3: GRC ของ OECD	12
มาตรฐานสากล 4: ISO 19600: 2015 Compliance Management System	23
บทที่ 1 The Three Lines of Defense สนับสนุนการกำกับความเสี่ยง Compliance Risk	29
ยุคก่อนการใช้ The Three Lines of Defense	29
การเกิดของแนวคิด The Three Lines of Defense	30
บทบาทของผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการ	31
การจัดวางกลุ่มงานตาม The Three Lines of Defense	31
บทบาทของหน่วยงานภายนอกกิจการ	34
บทที่ 2 การปรับกระบวนการทัศนคติสู่ Risk-based Thinking	36
ISO องค์กรผู้บุกเบิก	36
การทำธุรกรรม คือการรองรับความเสี่ยง	37
ผู้ปฏิบัติงานคือผู้ที่ต้องใช้ Risk-based Thinking	38
มองความเสี่ยงที่หลงเหลือและเกิดใหม่	38
ผู้บริหารต้องนำองค์กรด้วย Risk-based Thinking	39
การใช้ Risk-based Thinking จนสร้างภูมิปัญญา Risk Intelligence	41
ข้อมูลจาก Risk-based Thinking ต้องเพียงพอ ครบถ้วน เชื่อถือได้	44
บทที่ 3 เข้าใจแนวคิดหลักในการพัฒนา Compliance Management System	47
สิ่งที่สะท้อนกรอบแนวทางปฏิบัติและกลไกกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ดี	47
โครงสร้างที่ดีของการกำกับดูแลกิจการ	48
แนวคิดการปฏิบัติเชิงอุดมคติ	49
บทที่ 4 Risk-Assessment การประเมินความเสี่ยงในงานการกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย	53
ประเด็นที่ 1 ระดับความจำเป็นในการกำกับเชิงเฝ้าระวัง และระดับความรุนแรงของผลกระทบ	53
ประเด็นที่ 2 นำผลการประเมิน RCM ไปจัดทำกิจกรรม Compliance Program	57
ประเด็นที่ 3 กรณีที่กิจการมีกฎหมาย กฎหมายที่มีระดับความรุนแรงหลายฉบับ และมีประเด็นที่อยู่ใน Red Zone ของการวิเคราะห์ RCM ตามข้อ 7 จำนวนหลายประเด็น	58

(ข)

ประเด็นที่ 4 ขั้นตอนงาน Regulatory Compliance ที่ยากและมีอุปสรรค รวมทั้งท้าทายที่สุด คือ การกำกับติดตามว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถกำกับการปฏิบัติงานได้ครบถ้วน หรือไม่	58
ประเด็นที่ 5 การพัฒนาองค์ประกอบที่มีอยู่ ปัจจัยสนับสนุนและส่งเสริม การบริหารงานกำกับ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์เชิงรุก (Proactive Compliance Management System)	60
ประเด็นที่ 6 ทักษะ สมรรถนะหลักที่จำเป็นและต้องมีย่างเพียงพอสำหรับงานของ Compliance Officer/Compliance Practitioner	61
บทที่ 5 Financial Compliance Approach	63
วิกฤติแฮมเบอร์เกอร์ - จุดเริ่มต้นของงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	63
การรับมือกับกฎหมายและกติกาใหม่ด้วย Financial Compliance	64
บทที่ 6 กรอบแนวคิดของ IT Compliance	67
เริ่มต้นด้วย IT Governance	68
ความจำเป็นต้องมี IT Compliance	70
ความรับผิดชอบส่วนของ CIO	71
โครงสร้างไอทีภิบาล	72
IT Compliance เพื่อการบริหารงบประมาณและมูลค่าเพิ่ม	72
ผลกระทบ IT Compliance ต่อระบบงานและกระบวนการดำเนินกิจการ	73
IT Staff	73
ประเด็นที่ใช้ในการพัฒนา IT Compliance	74
บทที่ 7 การผนึกกำลังการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และการควบคุมภายใน	77
แนวทางให้เกิดบูรณาการงาน 2 ด้าน	77
แนวทางปรับปรุงเพื่อนำสู่การผนึกกำลังระหว่างงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และงาน ควบคุมภายใน	78
โมเดลใหม่ของการกำกับดูแล “Compliance and Control”	80
บทที่ 8 การพัฒนารอบแนวทางหลักด้วย Compliance Plan	81
องค์ประกอบของ Compliance Plan	83
บทที่ 9 จัดองค์ประกอบที่อ่อนไหวสูงให้สอดคล้องกับความจำเป็นของกิจการ	85
นโยบาย Code of Conduct ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ระเบียบปฏิบัติ	85
ร่างนโยบาย Compliance ให้เหมาะสมอย่างไร	86

(ค)

อย่าละเลย มองข้ามความสำคัญของโครงสร้างองค์กร	87
การอบรมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้าน Compliance	88
การกำกับติดตาม วัดผล ประเมินผลด้านกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	89
ประเด็นที่สำคัญในกระบวนการติดตาม วัดผลและประเมินผล	90
การพัฒนา ปรับปรุงวิธีการกำกับและแทรกในคู่มือ WI และ Workflow	91
การกำหนดแผนสำรองเพื่อเกิดการปฏิบัติฝ่าฝืนกฎเกณฑ์	93
บทที่ 10 จริยธรรม จรรยาบรรณธุรกิจ (Ethics) : กระดูกเมืงบนของ Compliance	94
เริ่มต้นที่การหล่อหลอมพนักงาน	94
ครอบคลุมถึงลูกค้าและผู้ให้บริการ	94
การลดภาระและความรับผิดชอบทางการเงิน	95
กิจการต้องมีประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณทางธุรกิจ	95
ข้อดี-ข้อเสียของการกำกับการปฏิบัติเชิงจริยธรรมและจรรยาบรรณธุรกิจ	96
องค์ประกอบหลักของประมวลจริยธรรมและจรรยาบรรณธุรกิจ	97
วิธีการออกแบบ จัดทำ Code of Conduct	98
ความแตกต่างระหว่าง Code of ethics และ Code of Conduct	102
การสวนทางกัน (Ethical Dilemma) ของประเด็นการปฏิบัติใน Code of ethics/Conduct	104
การกำกับการตัดสินใจบนหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณ	105
บทที่ 11 การกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ด้าน Regulatory Compliance ในกิจการด้านผลิต	107
บทที่ 12 Regulatory Compliance หัวใจของการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	112
รูปแบบของกฎเกณฑ์ที่เป็น Regulatory Compliance	112
บริหารความล้มเหลวของ Regulatory Compliance	113
บทที่ 13 แนวทางการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์รองรับลูกค้าและผู้บริโภค (Consumer Compliance Framework)	117
องค์ประกอบระดับคณะกรรมการและผู้บริหารในการกำกับภาพรวม	118
องค์ประกอบระดับ Compliance Program	121
บทที่ 14 การประเมินตนเองด้านความเพียงพอของการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Control Self-Assessment)	124
บทที่ 15	129
การเชื่อมโยงงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์กับกิจกรรมที่จำเป็น	
บทที่ 16 รูปแบบโมเดลงานและวิธีการทำงานของ Compliance Unit	136

บทที่ 17 การตรวจประเมินผลกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Auditing compliance practices)	140
องค์ประกอบหลักการตรวจประเมินผลกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	140
การแบ่งประเภทของการตรวจประเมินตามระดับการพัฒนา	143
ความสอดคล้องกับแนวทางการตรวจประเมินของหน่วยงานกำกับ	145
บทบาทและเป้าหมายของคณะกรรมการ Compliance Committee ในเชิงโครงสร้าง	146
เงื่อนไขที่กำหนดกรอบแนวทางปฏิบัติของการกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	147
บทที่ 18 การบริหารต้นทุนงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Costs)	148
บทที่ 19 การกำหนดช่องว่างเชิงสมรรถนะเพื่อออกแบบระบบกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	168
ขั้นตอนที่ 1 ออกแบบระบบด้วยการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญลำดับต้น ๆ	168
ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์และประเมิน สถานะที่เป็นอยู่ของกิจการ	170
ขั้นตอนที่ 3 สรุปช่องว่างเชิงสมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนาระบบให้เกิดประสิทธิภาพ	171
ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบให้มั่นใจว่าระบบที่ออกแบบเป็นไปอย่างยั่งยืน	174
สิ่งที่ใช้ตรวจสอบเมื่อเริ่มใช้ระบบจริงแล้ว	174
การติดตามประเมินผลและการตรวจสอบงานกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์	175
สารบรรณ	a