

# CGG | CHAROEN POKPHAND GROUP

# voices

Corporate Governance

# Subsidiary Governance

## CG Network

ด้านธรรมาภิบาลประชุมจัดทำแผน  
CG Implementation Plan  
กับกลุ่มธุรกิจทั่วโลกครั้งแรกของปี 2566

## Global News

เครือซีพี ได้รับเลือกเป็นหนึ่งในบริษัทที่มี  
จริยธรรมมากที่สุดในโลกต่อเนื่องเป็นปีที่ 3  
โดย Ethisphere สถาบันระดับโลก  
ด้านการประเมินมาตรฐานจริยธรรมธุรกิจ

## Cover Story

'Subsidiary Governance'  
ผู้นำที่เก่งต้อง 'กำกับ' ไม่ใช่ 'ควบคุม'

## CG Talk

กรอบการกำกับดูแลบริษัทในเครือซีพี :  
เติบโตอย่างยั่งยืนภายใต้มาตรฐานเดียวกัน

## — จดหมายจาก บ.ก. —

สวัสดีปีใหม่ 2566 ค่ะ เพื่อนๆ ชาวซีพี

CG Voices ฉบับแรกของปีนี้มาพร้อมกับข่าวดีตั้งแต่ต้นปีว่า เครือซีพีได้รับการประกาศให้เป็นบริษัทที่มีจริยธรรมมากที่สุดในโลกประจำปี 2023 หรือ 2023 World's Most Ethical Companies จาก Ethisphere เป็นสถาบันชั้นนำระดับโลกจากสหรัฐอเมริกาอีกครั้งเป็นปีที่ 3

เครือฯ ให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม มีการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง การกำกับปฏิบัติตามกฎหมาย และการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ และเราตระหนักดีว่า การกำกับดูแลบริษัทในเครือ (Subsidiary Governance) ช่วยให้การดำเนินงานของบริษัทในเครือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่แข็งแกร่ง

CG Voices ฉบับนี้ จึงอยากให้ชาวซีพีได้เข้าใจเกี่ยวกับ “การกำกับดูแลบริษัทในเครือ” และ “กรอบการกำกับดูแลกิจการของเครือเจริญโภคภัณฑ์” ที่เครือฯ กำหนดขึ้น ซึ่งเราได้รับเกียรติจากคุณอรนุช อภิศักดิ์ศิริกุล กรรมการ คณะกรรมการขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการ ความเสี่ยงและการตรวจสอบ บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด มาเล่าถึงความสำคัญและแนวทางการขับเคลื่อนว่าเป็นอย่างไร นอกจากนี้ยังมีคุณกุลเวช เจนวัฒนวิทย์ กรรมการผู้อำนวยการ สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) มาแชร์ว่า Subsidiary Governance จะนำไปสู่ความยั่งยืนได้อย่างไร

เราเชื่อมั่นว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นรากฐานสำคัญของความยั่งยืนทางธุรกิจ ดังนั้นปีนี้และปีต่อ ๆ ไป เรายังคงให้ความสำคัญกับการพัฒนาต่อยอดให้การกำกับดูแลบริษัทในเครือซีพีมีประสิทธิภาพ โดยเครือฯ สามารถติดตามดูแลธุรกิจใหม่ หรือธุรกิจที่กำลังจะเกิดขึ้นให้มีการดำเนินงานตามกรอบการกำกับดูแลกิจการของเครือฯ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของทุกบริษัทในเครือนั้นเป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน ส่งผลให้เครือฯ เติบโตได้อย่างยั่งยืน

พบกับฉบับหน้าค่ะ



**รงค์รุจา สายเชื้อ**  
บรรณาธิการ

# ‘Subsidiary Governance’ ผู้นำที่เก่งต้อง ‘กำกับ’ ไม่ใช่ ‘ควบคุม’

CG Voices ฉบับนี้ว่าด้วยเรื่อง ‘Subsidiary Governance’ ที่หมายถึงการกำกับดูแลการทำงานและการรายงานของบริษัทย่อยในเครือ พนักงานส่วนใหญ่อาจไม่คุ้นเคยกับเรื่องนี้ จึงขอนำ ‘Subsidiary Governance’ มาเล่า เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจถึงความสำคัญมากขึ้น

เมื่อถามว่าจะอธิบาย ‘Subsidiary Governance’ อย่างไร ให้เข้าใจง่าย ๆ ว่าคืออะไร ‘คุณอรุณ อภิศักดิ์ศิริกุล’ กรรมการ คณะกรรมการขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการ ความเสี่ยงและการตรวจสอบ บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด กล่าวว่า “ให้คิดเหมือนเลี้ยงลูก ที่ต้องวางระเบียบวินัยให้อยู่ด้วยกันอย่างมีความสุข และมีวัฒนธรรมในทิศทางเดียวกัน องค์กรก็เช่นเดียวกัน มีวัตถุประสงค์การทำธุรกิจ ต้องมีนโยบายการกำกับดูแลให้องค์กรดำเนินไปทิศทางเดียวกัน จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่นำไปสู่การพัฒนา ความเจริญเติบโต ความมั่นคง มั่นคง”

คุณอรุณชี้ว่า ‘Subsidiary Governance’ เป็นการกำกับดูแล ไม่ใช่การควบคุม ต้องสื่อสารให้พนักงานเข้าใจว่าการ ‘กำกับ’ กับ ‘ควบคุม’ เป็นคนละเรื่อง การกำกับคือการวางแนวทางที่มาจากความคิดวิเคราะห์ การวางแผน การมีส่วนร่วมและนำไปปฏิบัติร่วมกันของพนักงานทุกคน เพื่อให้การดำเนินธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน นำไปสู่คำที่เรียกว่า ‘sustainability’

‘Subsidiary Governance’ เป็นเรื่องยาก คุณอรุณจึงแนะนำว่า ต้องมีการกำหนดนโยบายระดับเครือ เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจที่ตรงกัน และนำไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน จึงเป็นเหตุผลที่เครือเจริญโภคภัณฑ์ จัดตั้งหน่วยงานด้านธรรมาภิบาล เพื่อรับผิดชอบการจัดทำและขับเคลื่อนการปฏิบัติตามนโยบายระดับเครือ ทำให้บริษัทในเครือเห็นภาพการทำงานของ การกำกับดูแลกิจการระดับเครือฯ นอกจากนี้ยังมีการแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการ ความเสี่ยงและการตรวจสอบ กำหนำที่กำกับดูแลและให้คำแนะนำ

คุณอรุณบอกว่า ความยากในการจัดทำนโยบายระดับเครือ คือ การคิดกรอบใหญ่ที่ต้องมีการ hearing หรือการรับฟัง การพูดคุยตลอดเวลากับบริษัทในเครือ เพราะการกำกับดูแลที่ดีคือการได้ฟัง การให้แนวทาง โดยพนักงานต้องมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างรอบด้าน อย่าเขียนกรอบที่แคบเกินไป อย่าคิดแทนพนักงานไปหมด จนเขาหายใจไม่ออก เพราะแต่ละคนมีความถนัดไม่เหมือนกัน ต้องมีช่องให้เขาหายใจได้ และที่สำคัญ คือ เขียนกฎแล้วทำให้คนอยากปฏิบัติตาม ไม่ใช่ต้องปฏิบัติตาม ดังนั้นถ้าสามารถทำให้ผู้ที่ปฏิบัติตามกฎ เขาเชื่อว่า เขามีส่วนร่วมในการพัฒนา เขาเชื่อว่า เป็นสิ่งที่จริงจัง ๆ เขาจะทำด้วยความเต็มใจ โดยไม่ต้องบังคับ จะทำให้มี commitment สูง อยากทำ อยากเดินตาม นี่คือหลักการการวางกรอบที่ดี



**คุณอรุณ อภิศักดิ์ศิริกุล**

กรรมการ คณะกรรมการขับเคลื่อนการกำกับดูแลกิจการ ความเสี่ยงและการตรวจสอบ บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด

พร้อมยกตัวอย่างว่า ‘เหมือนปล่อยปู หากปล่อยให้เดินโดยไม่วางกรอบ ไม่รู้จะไปจับที่ไหน วิธีคือ วางกำแพงสองด้าน ปูก็จะเดินอยู่ในช่องนี้ ปูจะเดินอย่างไร สุดท้ายก็จะมาเจอกัน ไม่หายไปไหน การกำกับดูแลก็คือการตั้งกำแพง กำแพงของบริษัท คือ นโยบาย ข้อกำหนดต่าง ๆ แต่รายละเอียดให้แต่ละบริษัทเขียนเอง โดยให้อิสระกับแต่ละบริษัท เพราะแต่ละแห่งมีลักษณะจำเพาะ ไม่อย่างนั้นเขาจะเสียประโยชน์ในการทำธุรกิจ แต่ขณะเดียวกันก็มีหลายอย่างที่แต่ละบริษัทจะก้าวล่วงไม่ได้ เช่น การทำผิดกฎหมาย’

“ถ้าอยากให้การกำกับดูแลบริษัทในเครือประสบความสำเร็จ ปัจจัยสำคัญที่สุด คือ ผู้นำที่เก่ง ต้องทำให้ผู้ตามไม่รู้ว่ามิผู้นำ” ขณะที่โลกปัจจุบันมีความผันผวนสูงชันมาก มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นกรอบนโยบาย ‘Subsidiary Governance’ จะต้องปรับเปลี่ยน ต้องทบทวน ต้องทำความเข้าใจถึงผลกระทบของสิ่งหนึ่งที่มีต่ออีกสิ่งหนึ่งอย่างสม่ำเสมอ แล้วปรับให้เหมาะสมกับสภาพที่เป็นอยู่ เพื่อให้เกิดความมั่นคงต่อไป เรื่อย ๆ

“นี่คือหลัก ‘Subsidiary Governance’ ของเครือเจริญโภคภัณฑ์”

# Subsidiary Governance นำไปสู่ความยั่งยืนได้อย่างไร

อีกหนึ่งมุมมองเกี่ยวกับ Subsidiary Governance ที่ CG Voices อยากนำเสนอกับเพื่อน ๆ ชาวซีพี คือ มุมมองจากกูรูด้านการกำกับดูแลกิจการ คุณกุลเวช เจนวัฒนวิทย์ กรรมการผู้อำนวยการ สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้รับการยอมรับทั้งในประเทศและต่างประเทศว่า มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการกำกับดูแลกิจการที่ดีของประเทศไทย โดย IOD มีการจัดทำแนวปฏิบัติที่ดีและจัดหลักสูตรการอบรมในเรื่องนี้โดยเฉพาะ

เมื่อถามถึงมุมมองเกี่ยวกับ Subsidiary Governance คุณกุลเวช เจนวัฒนวิทย์ให้ความเห็นไว้ว่า เพราะความเสียหายที่เกิดขึ้นกับบริษัทลูกสามารถส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของบริษัทแม่ Subsidiary Governance จึงมีความสำคัญ ซึ่งบริษัทแม่จะยั่งยืนได้ ก็ต่อเมื่อบริษัทลูกมีความยั่งยืนด้วย ความยั่งยืนนี้จึงต้องทำอย่างเป็นระบบทั้งองค์กร

คุณกุลเวชแนะนำว่า ในการทำให้ ‘Subsidiary Governance’ บรรลุเป้าหมาย มีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง 5 เรื่อง คือ 1. เข้าใจว่าความสัมพันธ์ของบริษัทแม่-ลูกอยู่ในลักษณะใด อาทิ joint venture หรือถือหุ้น 100% 2. ทราบถึงวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งบริษัทลูก 3. มีการกำหนดนโยบายและกรอบการกำกับดูแลระดับกลุ่ม 4. มีการกำหนด Risk Appetite ระดับกลุ่ม 5. คณะกรรมการต้องทำหน้าที่กำกับดูแลกิจการ

เพื่อให้การกำกับดูแลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คุณกุลเวชกล่าวว่า ไม่ใช่แค่กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือ Compliance แต่ต้องกำกับดูแล Performance ด้วยคือ ผลการดำเนินงานต้องเป็นไปตามเป้าหมาย ดังนั้นสิ่งสำคัญ คือ คณะกรรมการบริษัทของทั้งบริษัทแม่และบริษัทลูกต้องรู้และเข้าใจว่า อะไรคือสิ่งที่จะทำให้การดำเนินธุรกิจไม่ยั่งยืน

นอกจากนี้คุณกุลเวชได้เน้นย้ำว่า การกำหนดนโยบายหรือกรอบการกำกับดูแลระดับกลุ่มนั้น เป็นสิ่งที่ดี แต่เราต้องเปิดให้บริษัทลูกสามารถปรับได้ตามความเหมาะสมของบริบทธุรกิจ โดยยังอยู่ภายใต้กรอบดังกล่าว เพราะโจทย์ในการทำธุรกิจของแต่ละบริษัทนั้นไม่เหมือนกัน นอกจากนี้ต้องมีการทบทวนนโยบายหรือกรอบการกำกับดูแลระดับกลุ่มเป็นประจำ เพราะนโยบายหรือกรอบที่เรากำหนดในวันนี้ อาจไม่เหมาะสมกับอนาคต เปรียบได้กับการเลี้ยงลูกที่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการตามช่วงวัยนั่นเอง

คุณกุลเวชยังแชร์ถึงความท้าทายเกี่ยวกับ Subsidiary Governance จากประสบการณ์จริงของกรรมการที่มาเข้าร่วมอบรมว่า ผู้บริหารที่บริษัทแม่ส่งไปเป็นกรรมการของบริษัทลูก ยังทำหน้าที่ในฐานะของการเป็นผู้บริหารของบริษัทแม่ แต่ยังไม่สามารถทำหน้าที่ในฐานะของการเป็นกรรมการของบริษัทลูกได้อย่างสมบูรณ์ เช่น ได้นำนโยบายของ



**คุณกุลเวช เจนวัฒนวิทย์**  
กรรมการผู้อำนวยการ  
สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

บริษัทแม่ไปสื่อสาร แต่ไม่เคยนำความท้าทายในการดำเนินธุรกิจของบริษัทลูกมารายงานต่อบริษัทแม่ การสื่อสารจึงยังเป็นแบบ One-way เพียงอย่างเดียว

ดังนั้นคุณกุลเวชจึงแนะนำว่า ผู้บริหารที่ไปเป็นกรรมการบริษัทลูก ต้องไม่ลืมที่จะทำหน้าที่ในบทบาทของการเป็นกรรมการของบริษัทลูกด้วย โดยตั้งคำถามที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาการดำเนินธุรกิจของบริษัทลูก นอกจากนี้ในการคัดเลือกผู้บริหารที่จะไปเป็นกรรมการของบริษัทลูก บริษัทแม่ควรจะพิจารณาคุณสมบัติของกรรมการให้เหมาะสมกับทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทลูกด้วย

เมื่อถามว่า จะวัดผลได้อย่างไรว่า Subsidiary Governance ประสบความสำเร็จ คุณกุลเวชตอบว่า ให้ดูที่การรับรู้ของผู้มีส่วนได้เสียภาพที่เขามองเรา หรือสิ่งที่เขาพูดถึงเรา จะสะท้อนให้เห็นว่า การปฏิบัติของเราเป็นอย่างไร

‘Subsidiary Governance’ ไม่ใช่เป็นเพียงกฎที่กำหนดให้พนักงานทำ แต่ต้องมี Engagement ระหว่างบริษัทแม่กับบริษัทลูก จึงจะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง การเปิดให้บริษัทลูกสามารถปรับเปลี่ยนได้ภายใต้กรอบการกำกับดูแลที่บริษัทแม่กำหนด จึงจะทำให้ Subsidiary Governance ประสบผลสำเร็จและนำไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนร่วมกัน

# เครือซีพี ได้รับเลือกเป็นหนึ่งในบริษัทที่มีจริยธรรมมากที่สุดในโลกต่อเนื่องเป็นปีที่ 3 โดย Ethisphere สถาบันระดับโลก ด้านการประเมินมาตรฐานจริยธรรมธุรกิจ

เมื่อวันที่ 13 มีนาคม 2566 เครือซีพีได้รับการประกาศผลจาก Ethisphere ให้เป็น “บริษัทที่มีจริยธรรมมากที่สุดในโลก ประจำปี 2566” (2023 World’s Most Ethical Companies) ซึ่งในปีนี้มีบริษัทชั้นนำจาก 19 ประเทศทั่วโลกผ่านการคัดเลือกรวมทั้งสิ้น 135 บริษัท โดย บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด หรือ เครือซีพี จากประเทศไทยได้รับการพิจารณาคัดเลือกให้เป็นบริษัทที่มีจริยธรรมมากที่สุดในโลก ประจำปี 2566 ต่อเนื่องเป็นปีที่ 3 ในกลุ่มอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม

CG Voices ขอพาเพื่อน ๆ มาทำความรู้จักกับรางวัลนี้ และหาคำตอบว่า บริษัทชั้นนำต่าง ๆ รวมถึงเครือซีพีมีการบริหารจัดการอย่างไรจึงได้รับรางวัลนี้



**ETHISPHERE**  
WORLD'S MOST  
ETHICAL  
COMPANIES  
2021 - 2023

เครือซีพีได้รับคัดเลือกให้เป็น  
“บริษัทที่ดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม  
มากที่สุดในโลก ประจำปี 2566”  
ต่อเนื่องเป็นปีที่ 3

“ เป็นสิ่งสะท้อนการบริการองค์กรของเครือซีพีในการนำ **หลักจริยธรรม** และ **การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์** ไปปรับใช้เป็นรูปธรรมจนสามารถวัดผลและประเมินผลได้ พร้อมกับการยึดมั่นในคำปณิษย์องค์กร **“ปรัชญา 3 ประโยชน์”** ก้าวต่อไปของเครือซีพีจะมุ่งมั่นพัฒนาการกำกับดูแลกิจการให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม เพื่อนำไปสู่การเติบโตทั้งในด้านการดำเนินธุรกิจและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ ”

คุณศุภชัย เชี่ยวรมณ์  
ประธานคณะผู้บริหาร เครือเจริญโภคภัณฑ์

## Ethisphere คือใคร

‘Ethisphere’ เป็นสถาบันชั้นนำระดับโลกจากสหรัฐอเมริกา มีภารกิจในการกำหนดและพัฒนามาตรฐานการดำเนินงานทางธุรกิจที่มีจริยธรรมเพื่อผลักดันให้ภาคธุรกิจบริหารจัดการด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งปัจจุบันมีบริษัทชั้นนำจากทั่วโลกเป็นเครือข่ายสมาชิกมากกว่า 300 บริษัท อาทิ Kellogg’s, L’oreal, H&M, Pepsico, Intel, Microsoft, Kohl’s เป็นต้น นอกจากนี้ Ethisphere ยังเป็นสถาบันที่ประเมินการดำเนินงานด้านจริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ขององค์กรใหญ่ ๆ ทั่วโลกเพื่อยกย่องให้เป็นบริษัทที่มีจริยธรรมมากที่สุดในโลก หรือ World’s Most Ethical Companies® เป็นประจำทุกปี



## ก่อนจะมาเป็นบริษัทที่มีจริยธรรมมากที่สุดในโลกประจำปี 2566 มีขั้นตอนการประเมินอย่างไร

แต่ละบริษัทต้องสมัครเข้าร่วมการประเมิน และทำแบบประเมินในระบบ Ethics Quotient (EQ) ซึ่งมีคำถามกว่า 200 ข้อ เป็นคำถามที่ทุกบริษัททั่วโลกต้องตอบเหมือนกันหมด โดยมีคำถาม 5 หมวด แต่ละหมวดให้น้ำหนักแตกต่างกัน ซึ่งภาพรวมแล้ว จะประเมินว่า มีกระบวนการอะไรบ้างในการสร้างจริยธรรมและการกำกับดูแลในองค์กร

เครือข่ายใช้เวลาในการตอบคำถามประมาณ 3 เดือน เนื่องจากการส่งคำตอบต้องแนบหลักฐานประกอบ คำถามมีทั้งแบบที่มีคำตอบให้เลือกและแบบที่ต้องเขียนอธิบาย เช่น ด้านบทบาทผู้นำและการรักษาชื่อเสียง Ethisphere ต้องการเห็นว่าเรามีกระบวนการในการจัดการกับเรื่องราวที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของเครือข่าย อย่างไร หรือด้านการปกป้องผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและสังคม เครือข่าย มีกระบวนการติดตามดูแลสิ่งแวดล้อม สังคม ชุมชนให้มีการพัฒนาและเติบโตไปพร้อม ๆ กันอย่างไร

บริษัทที่สมัครเข้าร่วมทุกบริษัท ไม่ได้หมายความว่า จะได้รับเลือกทั้งหมด ทาง Ethisphere จะประกาศรายชื่อบริษัทที่ได้เป็นบริษัทที่มีจริยธรรมมากที่สุดในโลกเฉพาะบริษัทที่ได้รับผลประเมินตามมาตรฐานของเกณฑ์การประเมินประจำปีนั้นเท่านั้น นอกจากนี้ยังมีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ใหม่ทุกปี

นี่จึงเป็นความท้าทายของทุกบริษัทที่เข้าร่วมการประเมินนี้ ทำให้ต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

### เกณฑ์การประเมินของ Ethisphere

- ☑ ด้านการกำกับดูแลกิจการ (Governance) 15%
- ☑ ด้านบทบาทผู้นำและการรักษาชื่อเสียงขององค์กร (Leadership & Reputation) 10%
- ☑ ด้านการดำเนินงานทางจริยธรรมและการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Ethics & Compliance Program) 35%
- ☑ ด้านการสร้างวัฒนธรรมทางจริยธรรม (Culture of Ethics) 20%
- ☑ ด้านการปกป้องผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและสังคม (Environmental & Societal Impact: ESG) 20%

## เครือข่ายได้อะไรจากรางวัลนี้

การได้รับคัดเลือกจาก Ethisphere ที่เป็นสถาบันระดับโลกให้เครือข่ายเป็นหนึ่งในบริษัทที่มีจริยธรรมมากที่สุดในโลกประจำปี 2566 ต่อเนื่องเป็นปีที่ 3 เป็นสิ่งสะท้อนว่า เครือข่ายเป็นองค์กรที่มีมาตรฐานระดับสากล และมีความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมและให้ความสำคัญต่อการสร้างคุณค่าเชิงบวกให้กับสังคมในทุกมิติ

การประเมินของ Ethisphere ยังทำให้เครือข่ายสามารถ benchmark กระบวนการทำงานของเรากับมาตรฐานการทำงานขององค์กรระดับโลก และสามารถนำมาปรับใช้กับระบบการทำงานของเรา ซึ่งเป็นการยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังได้เรียนรู้แนวโน้มของกระบวนการทำงานจากหลากหลายบริษัทชั้นนำที่ได้รับรางวัล World's Most Ethical Companies ทำให้เครือข่าย สามารถยกระดับการดำเนินงานด้านจริยธรรมและการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่เป็นไปตามมาตรฐานระดับสากลอีกด้วย

รางวัลนี้เกิดจากความทุ่มเทและความร่วมมือของผู้บริหารและพนักงานทุกคนจากทุกกลุ่มธุรกิจ เครือข่าย ทั้งในประเทศไทยและทุกประเทศที่เครือข่ายเข้าไปลงทุน เครือข่ายจะไม่หยุดอยู่แค่นี้ ตามที่ท่านประธานอาวุโส ธนินท์ เจียรวนนท์ได้กล่าวไว้เสมอว่า “ความสำเร็จดีใจได้เพียงวันเดียว ส่วนวันต่อไปก็มุ่งมั่นและพัฒนาให้ดีกว่าวันนี้” เครือข่ายยังคงมุ่งมั่นพัฒนาการกำกับดูแลกิจการให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม เพื่อนำไปสู่การเติบโตทั้งทางธุรกิจและมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในทุกมิติอย่างยั่งยืน

**ETHISPHERE**  
GOOD. SMART. BUSINESS. PROFIT.®

## กรอบการกำกับดูแลบริษัทในเครือซีพี : เติบโตอย่างยั่งยืนภายใต้มาตรฐานเดียวกัน

การขยายธุรกิจด้วยการจัดตั้งบริษัทลูกจำนวนมากมีประโยชน์อย่างไร คำตอบ คือ เป็นการกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจ ทำให้บริษัทแม่สามารถเข้าถึงตลาดใหม่ ๆ ซึ่งเป็นได้ทั้งกลุ่มเป้าหมายใหม่ หรือตลาดต่างประเทศ ส่งผลให้แบรนด์ของบริษัทแม่เป็นที่รู้จักในวงกว้าง แต่ความท้าทายของทุกบริษัท ไม่ว่าจะเป็นบริษัทแม่หรือบริษัทลูก ก็คือการบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการกำกับดูแลจากบริษัทแม่ก็สามารถนำไปสู่ความล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจ

นี่คือเหตุผลว่า ทำไมเครือซีพีถึงให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลบริษัทในเครือ ‘คุณรงค์รุจา สายเชื้อ’ รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส ด้านธรรมาภิบาล สำนักบริหารความยั่งยืน ธรรมาภิบาลและสื่อสารองค์กร เครือเจริญโภคภัณฑ์กล่าวว่า “หากทุกบริษัทในเครือดำเนินธุรกิจภายใต้ระบบการกำกับดูแลกิจการที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน จะทำให้เครือซีพีมีการกำกับดูแลกิจการที่เข้มแข็ง เครือฯ จึงกำหนด ‘กรอบการกำกับดูแลบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์’ เพื่อให้บริษัทในเครือสามารถพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการให้เป็นไปตามกรอบที่บริษัทแม่กำหนด รวมถึงรับทราบหน้าที่ ความรับผิดชอบที่มีต่อบริษัทแม่”

ระบบการกำกับดูแลกิจการของเครือซีพีเป็นอย่างไร คุณรงค์รุจาอธิบายว่า เป็นระบบที่มีการกำกับดูแลโดยคณะบุคคลที่ทำหน้าที่กำกับดูแล หรือ Governing Body และหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย ผ่านนโยบาย กฎเกณฑ์ และกระบวนการที่บริษัทกำหนด เพื่อให้การบริหารงานของฝ่ายจัดการมีประสิทธิภาพ ทำงานด้วยความรอบคอบ และมีประสิทธิผล ส่งผลให้บริษัทประสบความสำเร็จในระยะยาว

เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น สิ่งที่บริษัทในเครือต้องดำเนินการเพื่อสร้างระบบการกำกับดูแลกิจการตามกรอบการกำกับดูแลบริษัทในเครือซีพี มี 3 ส่วนที่สำคัญ คือ 1. การจัดทำโครงสร้างการกำกับดูแลกิจการที่มี Governing Body หรือคณะบุคคลที่มีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ กำกับและติดตามดูแลให้มีการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ รวมถึงเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ ที่สำคัญ คือ ต้องมีการกำหนดสายการรายงานการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อให้มีผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแล มีการจัดทำกฎบัตรเพื่อให้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของ Governing Body รวมถึงจัดให้มีการประชุมและการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกปี เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำหน้าที่ของ Governing Body อย่างต่อเนื่อง ดังคำกล่าวของ Peter Drucker ที่ว่า “What gets measured gets managed” นอกจากนี้บริษัทในเครือมีหน้าที่นำค่านิยมองค์กร 6 ประการ หลักการธรรมาภิบาล 11 ประการ จรรยาบรรณธุรกิจ และนโยบายและแนวปฏิบัติไปเผยแพร่และสื่อสารให้บุคลากรในแต่ละบริษัทเกิดการตระหนักรู้และปฏิบัติตาม



**คุณรงค์รุจา สายเชื้อ**

รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส ด้านธรรมาภิบาล  
สำนักบริหารความยั่งยืน ธรรมาภิบาลและสื่อสารองค์กร เครือเจริญโภคภัณฑ์

ส่วนที่ 2 คือ จัดให้มีหน่วยงานหรือบุคคลที่ดูแลงานด้านการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง การกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และการตรวจสอบ รวมถึงจัดให้มีผู้ประสานงานในการดำเนินงานแต่ละด้านกับบริษัทแม่ และส่วนที่ 3 คือ จัดให้มีกระบวนการกำกับดูแลเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการจัดทำแผนงานประจำปี มีการจัดการฝึกอบรมหรือจัดทำสื่อการเรียนรู้ หรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างการตระหนักรู้ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงรายงานผลการดำเนินงานของบริษัทต่อผู้บริหารและ Governing Body และนำส่งรายงานผลการดำเนินงานที่ผ่านการพิจารณาแล้วมายังบริษัทแม่ พร้อมทั้งเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานไว้ในรายงานต่าง ๆ หรือบนเว็บไซต์ของบริษัท

คุณรงค์รุจาย้ำว่า นี่เป็นกรอบที่เครือฯ กำหนดไว้ เพื่อให้บริษัทในเครือนำไปปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกัน แต่ละบริษัทสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมตามบริบททางธุรกิจที่แตกต่างกัน

Engagement จากผู้นำและผู้แทนจากบริษัทในเครือที่มาร่วมเป็นเครือข่ายการทำงานในแต่ละด้าน เช่น Corporate Governance Network หรือ Compliance Network เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิด Commitment ในการดำเนินงานตามกรอบการกำกับดูแลของบริษัทในเครือซีพีที่เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งเครือ ซึ่งนำไปสู่ระบบการกำกับดูแลกิจการที่แข็งแกร่งของเครือซีพี

## ด้านธรรมาภิบาลประชุมจัดทำแผน CG Implementation Plan กับกลุ่มธุรกิจทั่วโลกครั้งแรกของปี 2566

เพื่อให้กลุ่มธุรกิจในเครือสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการในปี 2566 ตามเป้าหมายของเครือฯ ด้านธรรมาภิบาล จึงได้จัดประชุม CG Network ครั้งแรกของปีเพื่อสื่อสารแผนงานด้านการกำกับดูแลกิจการระดับเครือทั้งทางด้านโครงสร้างและกระบวนการกำกับดูแล การสร้างวัฒนธรรมด้านจริยธรรม รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส ซึ่งทุกกลุ่มธุรกิจได้จัดทำแผนการดำเนินงานของแต่ละกลุ่มธุรกิจเรียบร้อยแล้ว

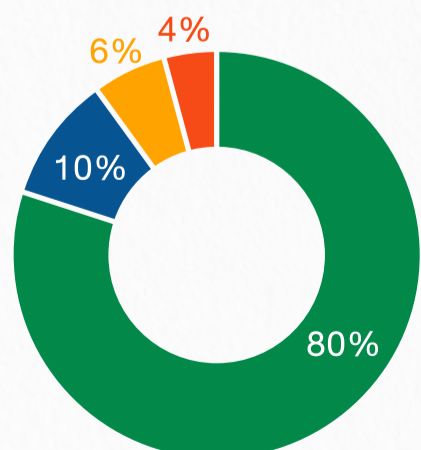
นอกจากนี้ด้านธรรมาภิบาลยังได้ต้อนรับบริษัท ซีพี ฟิวเจอร์ ซิตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด (CPFC) ต่อที่ประชุม CG Network ในฐานะสมาชิกใหม่ของ CG Network



## ผลการสำรวจความคิดเห็นของชาวซีพีเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพจิตใจ (Mental Health)

CG Voices ฉบับที่แล้ว เราเชิญชวนเพื่อนพนักงานมาแชร์มุมมองเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพจิตใจ (Mental Health) ฉบับนี้ เราจึงขอแชร์ความเห็นจากเพื่อน ๆ 127 ท่านจากทุกกลุ่มธุรกิจว่า มีความเห็นอย่างไรกับเรื่องนี้

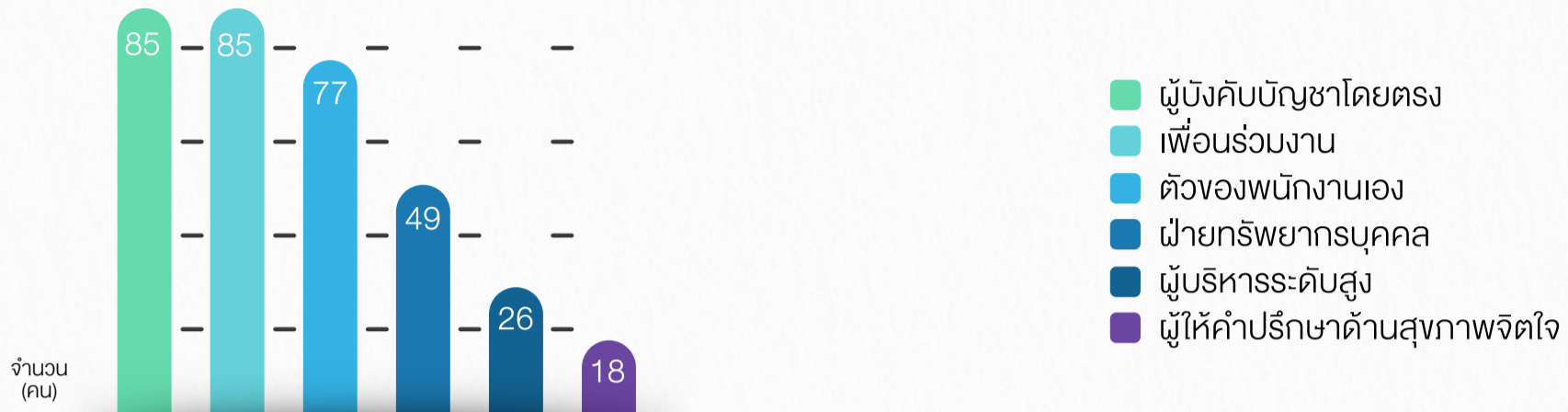
1. ร้อยละ 80 ของผู้ตอบแบบสำรวจเห็นว่า การดูแลสุขภาพจิตใจ (mental health) ที่ดีส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่มากที่สุด เพราะการได้รับการดูแลสุขภาพจิตใจที่ดี จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น



- ส่งผลกระทบบมากที่สุด เพราะการได้รับการดูแลสุขภาพจิตใจที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น
- ส่งผลกระทบอย่างมาก เพราะสุขภาพจิตมีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่
- ไม่ส่งผลกระทบบมากนัก เพราะประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล
- ไม่ส่งผลกระทบบ เพราะการทำงานปกติจะใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์มากกว่าจิตใจ

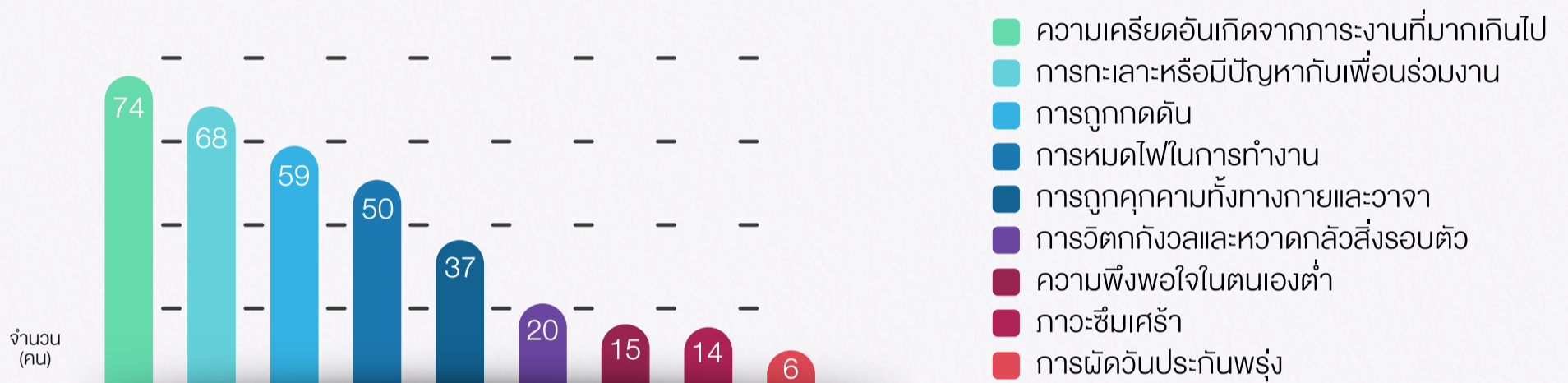


2. ผู้บังคับบัญชาโดยตรงและเพื่อนร่วมงานเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการดูแลสุขภาพจิตใจของบุคลากรภายในองค์กร



3. ปัจจัยสุขภาพจิตที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่

(1) ความเครียดอันเกิดจากภาระงานที่มากเกินไป (2) การทะเลาะหรือมีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน และ (3) การถูกกดดัน

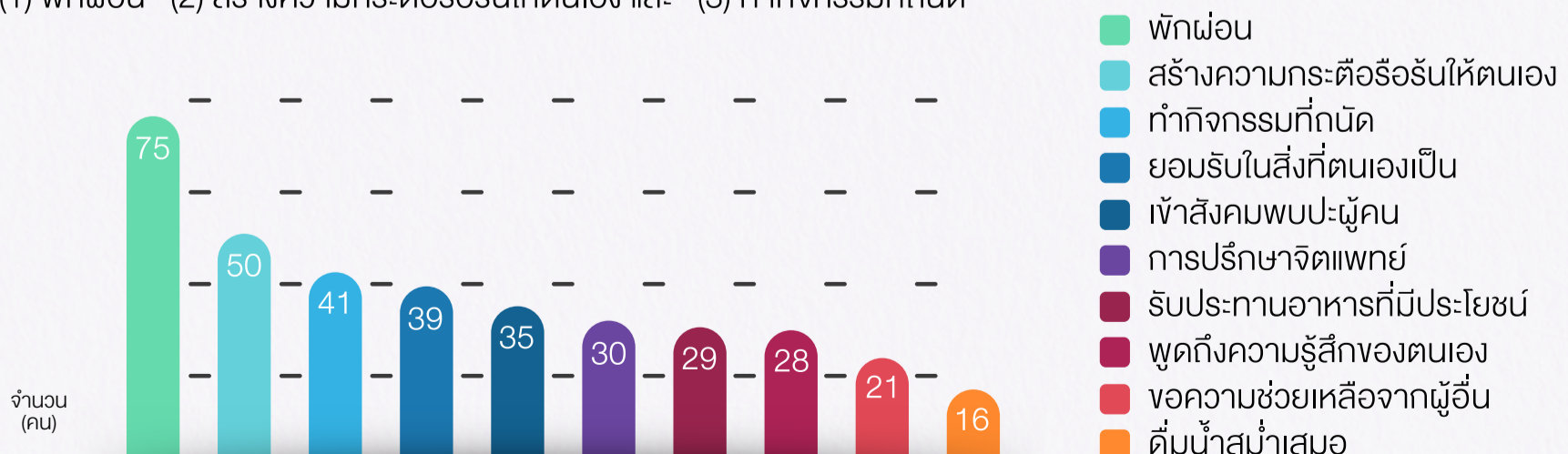


4. เมื่อเผชิญกับปัญหาสุขภาพจิตใจ ชาวซีพีต้องการพบแพทย์แบบตัวต่อตัวเพื่อขอคำปรึกษามากที่สุด



5. วิธีการที่ชาวซีพีใช้ในการดูแลสุขภาพจิตของตนเองในที่ทำงาน 3 อันดับแรก ได้แก่

(1) พักผ่อน (2) สร้างความกระตือรือร้นให้ตนเอง และ (3) ทำกิจกรรมที่ถนัด



## ตอบคำถามชิงรางวัล

ขอเชิญชวนเพื่อนพนักงานร่วมสนุกตอบคำถามเกี่ยวกับ “การกำกับดูแลบริษัทในเครือ” ที่ปรากฏใน CG Voices ฉบับนี้ ผู้โชคดีที่ตอบคำถามได้ถูกต้องทุกข้อ 50 ท่านแรกจะได้รับหมวก ซึ่งได้รับอภิสิทธิ์จากการจากบริษัท สยามแลนด์ ฟลายอิง จำกัด (SLF) โดยเลือกตอบข้อที่ถูกต้องข้อละหนึ่งคำตอบ



SCAN ME



### 1. เหตุผลที่บริษัทแม่ก่อตั้งบริษัทในเครือคืออะไร

- ขยายธุรกิจ เพิ่มโอกาสการเข้าถึงตลาดใหม่
- สร้างความน่าเชื่อถือจากการเป็นธุรกิจขนาดใหญ่

### 2. คณะกรรมการบริษัทของบริษัทในเครือมีหน้าที่อะไร

- บริหารงานทั่วไป
- กำกับดูแลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายระดับเครือและรายงานผลการดำเนินงานต่อบริษัทแม่

### 3. การกำกับดูแลบริษัทในเครือแต่ละรายทั้งต่างประเทศและในประเทศควรเป็นอย่างไร

- ให้บริษัทในเครือดำเนินงานอย่างเป็นอิสระ เพื่อความคล่องตัวทางธุรกิจ
- ให้นโยบายและทิศทางเพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงาน โดยบริษัทในเครือสามารถปรับให้เข้ากับบริบททางธุรกิจ

### 4. ระบบการกำกับดูแลกิจการของเครือประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง

- 1. โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ และ 2. กระบวนการกำกับดูแล
- 1. โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ 2. หน่วยงานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมาย และ 3. กระบวนการกำกับดูแล

### 5. อะไรคือสิ่งสำคัญในการกำกับดูแลบริษัทในเครือ

- บริษัทแม่และบริษัทในเครือดำเนินงานตามระบบการกำกับดูแลกิจการที่เป็นไปตามกรอบเดียวกัน
- บริษัทแม่และบริษัทในเครือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบโดยตรง