

การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน



บุปผา ชะพงษ์



ขอบเขตการศึกษา

1. กรอบแนวคิด เกี่ยวกับการบริหารงาน
ภาครัฐ และการบริหารความเสี่ยง
2. กระบวนการบริหารความเสี่ยง
3. การควบคุมภายใน



1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐ และการบริหารความเสี่ยง

(New Public Management &
Enterprise Risk Management)



นพดล วะพงษ์



3

แนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่

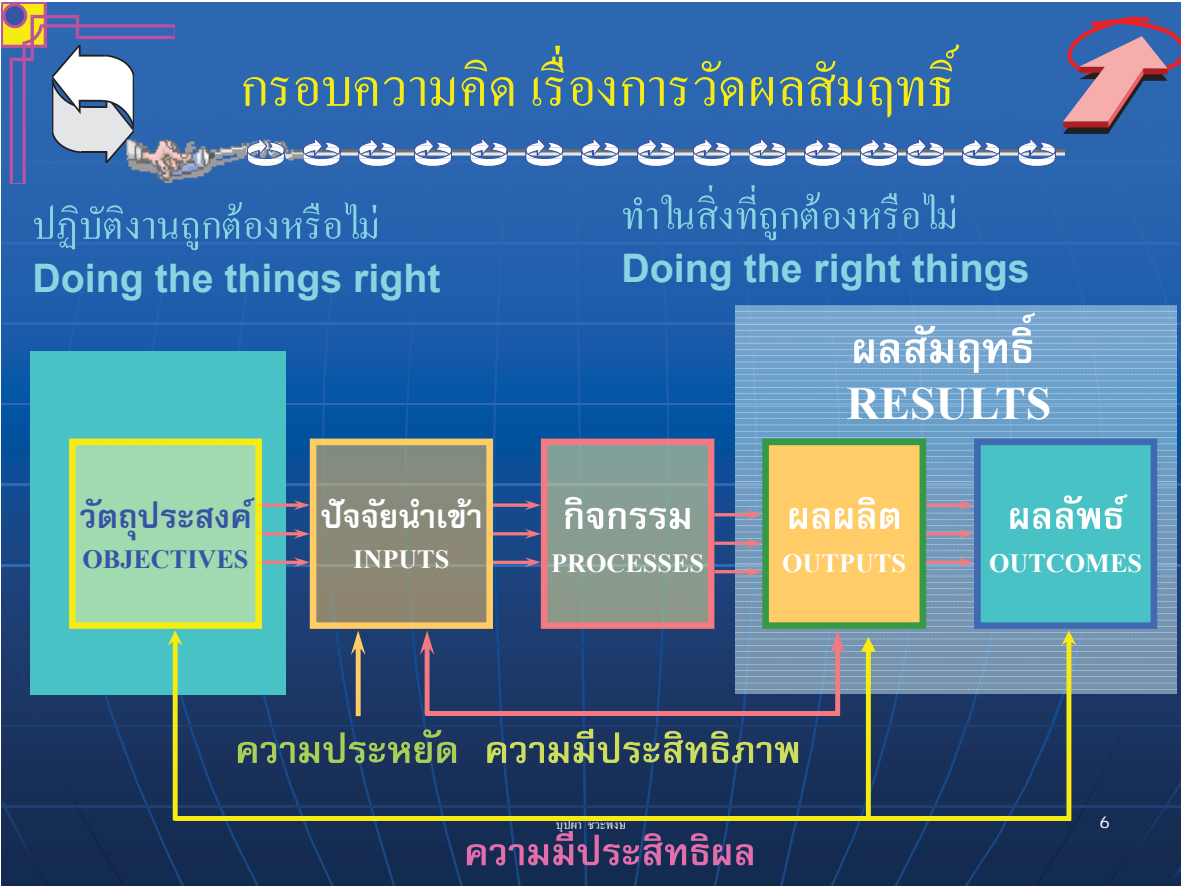
- รัฐบาลมีบทบาทหน้าที่เฉพาะส่วนที่จำเป็น
- ปรับเปลี่ยนการทำงาน เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์
มีคุณภาพประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุ้มค่าเงิน
- การจัดองค์กรมีความกะทัดรัด คล่องตัว ปรับเปลี่ยนได้
- ลักษณะการทำงานที่ทันสมัย ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

นพดล วะพงษ์

4

แนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่

- ข้าราชการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยมีประชาชนเป็นเป้าหมาย
- มีกลไกการบริหารงานบุคคลที่หลากหลาย
- วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนร่วม
- มีความโปร่งใสตรวจสอบได้



ความเสี่ยงคืออะไร



1.1 ความเสี่ยงคืออะไร

⇒ เหตุการณ์หรือการกระทำที่อาจจะเกิดขึ้น

(Potential Event) และมีผลทำให้องค์กร
เสียหายหรือไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ /
เป้าหมายที่กำหนด

⇒ วัดความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบต่อ

เป้าหมาย กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร
และโอกาสที่จะเกิดขึ้น



ทำไมต้องมีการบริหารความเสี่ยง

- เป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กรมุ่งสู่ Good Governance
- SET กำหนดให้บริษัทจดทะเบียนฯ ปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อ ซึ่งมี Risk Management รวมอยู่ด้วย
- เป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรที่ต้องจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และ Stakeholder
- สาเหตุของความล้มเหลวขององค์กรส่วนหนึ่งมาจากการที่ไม่มีระบบบริหารความเสี่ยง

บุปผา ชะพนธ์

9

1.1 (1) ตัวอย่างการวัดโอกาสที่อาจเกิดขึ้น

- ✓ โอกาสที่อาคารจะถูกไฟไหม้
- ✓ โอกาสที่ระบบคอมพิวเตอร์จะติดไวรัส
- ✓ โอกาสที่อัตราดอกเบี้ยจะขึ้นอีก 1% ในปี 2550
- ✓ โอกาสที่จะเกิดแผ่นดินไหวใน ปี 2550
- ✓ โอกาสที่พนักงานคนเก่งลาออก 10%



10

1.1 (2) ตัวอย่างการวัดผลกระทบ

- ❑ ผลกระทบที่อาคารจะถูกไฟไหม้
- ❑ ผลกระทบจากระบบคอมพิวเตอร์จะติดไวรัส
- ❑ ผลกระทบที่อัตราดอกเบี้ยขึ้นอีก 1% ในปี 2550
- ❑ ผลกระทบจากแผ่นดินไหว
- ❑ ผลกระทบที่พนักงานคนเก่งลาออก 10%



1.1 (3) ผลกระทบ

ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นไม่ได้วัดเป็นตัวเงิน
เพียงอย่างเดียว

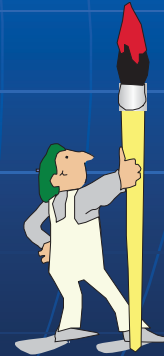
- ♥ ทรัพย์สิน ทรัพยากรอื่นๆ และบุคลากร
- ♥ รายได้และชื่อขององค์กร
- ♥ ต้นทุนกิจกรรม
- ♥ ประชาชน ชุมชน
- ♥ ผลการปฏิบัติงาน



1.1 (3) ผลกระทบ (ต่อ)

ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นไม่ได้วัดเป็นตัวเงิน
เพียงอย่างเดียว (ต่อ)

- เวลาขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- สิ่งแวดล้อม
- ชื่อเสียง ค่านิยม และคุณภาพชีวิต
- พฤติกรรมองค์กร



บุปผา ราชพงษ์

13

1.2 ประเภทของความเสียง

จำแนกตามแหล่งที่มา : -

- Externally-driven (environment)
 - Competitors, Legal & Regulatory, Capital & Financial Markets, Industry, Catastrophic events etc
- Internally-driven (process)
 - Operation, IT, Financial, Fraud, empowerment, Information for decision making



14

1.2 ประเภทของความเสียง

จำแนกตามการดำเนินงาน :-

- ☹ ความเสียงด้านกลยุทธ์
- ☹ ความเสียงด้านการเงิน และงบประมาณ
- ☹ ความเสียงด้านการจัดซื้อจัดจ้าง และบริหารสัญญา
- ☹ ความเสียงด้านบำรุงรักษา และบริหารจัดการระบบ
- ☹ ความเสียงด้านการบริหารงานบุคคล
- ☹ ความเสียงด้านการปฏิบัติงาน

ฯลฯ

บุปผา ราชพงษ์



15

1.2 (1) ความเสียงด้านกลยุทธ์

- ➡ การดำเนินกลยุทธ์ที่ผิดพลาด หรือไม่เหมาะสม
- ➡ การไม่ปฏิบัติตามกลยุทธ์
- ➡ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม
- ➡ คุณภาพการบริหารไม่ดี/ความไม่เหมาะสมในการจัดการ
- ➡ ใช้คน/เงิน/สิ่งของ ในการดำเนินงานไม่เหมาะสม
- - - รู้ไหม/เสียหาย



บุปผา ราชพงษ์

16



1.2 (2) ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ



- ✚ การกำหนดแนวทาง แผนการจัดการ และการควบคุม การใช้งบประมาณอย่างไม่เหมาะสม
- ✚ การกำหนดนโยบายและวิธีการทางบัญชี ไม่เหมาะสม
- ✚ การวางระบบตลอดจนการบันทึกบัญชี และรายงานทางการเงินที่ผิดพลาด
- ✚ ความไม่ปลอดภัยในการเก็บรักษาเงินสด และเอกสารแทนตัวเงิน



1.2 (3) ความเสี่ยงด้านการจัดซื้อจัดจ้าง

และการบริหารสัญญา



- ✚ การจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่มีหลักเกณฑ์การปฏิบัติที่ดี
- ✚ การจัดซื้อจัดจ้างที่ขาดการวางแผน
- ✚ การจัดซื้อจัดจ้างที่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับฯ
- ✚ ข้อกำหนด/ข้อบังคับของสัญญา ทำให้องค์กรได้รับความเสียหาย
- ✚ การบริหารสัญญาที่ผิดพลาด
- ✚ การใช้ประโยชน์จากการจัดซื้อ จัดจ้างไม่คุ้มค่า





1.2 (4) ความเสี่ยงด้านการบำรุงรักษา และบริหารจัดการระบบ



- การเปลี่ยนแปลงของนโยบายและแผน
- การได้งบประมาณไม่เพียงพอ
- การสำรวจออกแบบก่อสร้างไม่ครบถ้วนสมบูรณ์
ไม่ถูกต้องตามหลักวิชาการ
- การบริหารจัดการไม่ดี (ขาดคู่มือ, ขาดผู้นำที่ดี)
- บุคลากรที่เกี่ยวข้องไม่มีศักยภาพ & ประสิทธิภาพ
- ความซับซ้อนของระบบงาน

นพดล ราชพงษ์



1.2 (5) ความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคล



- กระบวนการสรรหาไม่โปร่งใส ไม่เป็นธรรม
- กระบวนการบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย
ไม่เหมาะสม ไม่เป็นธรรม
- กระบวนการพัฒนาไม่เหมาะสม
ไม่มีความต่อเนื่อง
- กระบวนการสร้างขวัญและกำลังใจในการ
ปฏิบัติงานไม่เหมาะสม



นพดล ราชพงษ์



1.2 (6) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน



กระบวนการจัดการขาดความพร้อม

- ✂ บุคลากร
- ✂ ระบบงาน
- ✂ เทคโนโลยีสารสนเทศ
- ✂ เครื่องมือ อุปกรณ์
- ✂ ด้านกายภาพของสำนักงาน



1.3 แหล่งที่มาของความเสี่ยง (Sources of Risks)



- 📖 Commercial and legal relationships
- 📖 Economic circumstances
- 📖 Human behavior
- 📖 Natural events
- 📖 Political circumstances
- 📖 Technology and technical issues
- 📖 Management activities and controls
- 📖 Individual activities.





1.4 Inherent Risk & Residual Risk



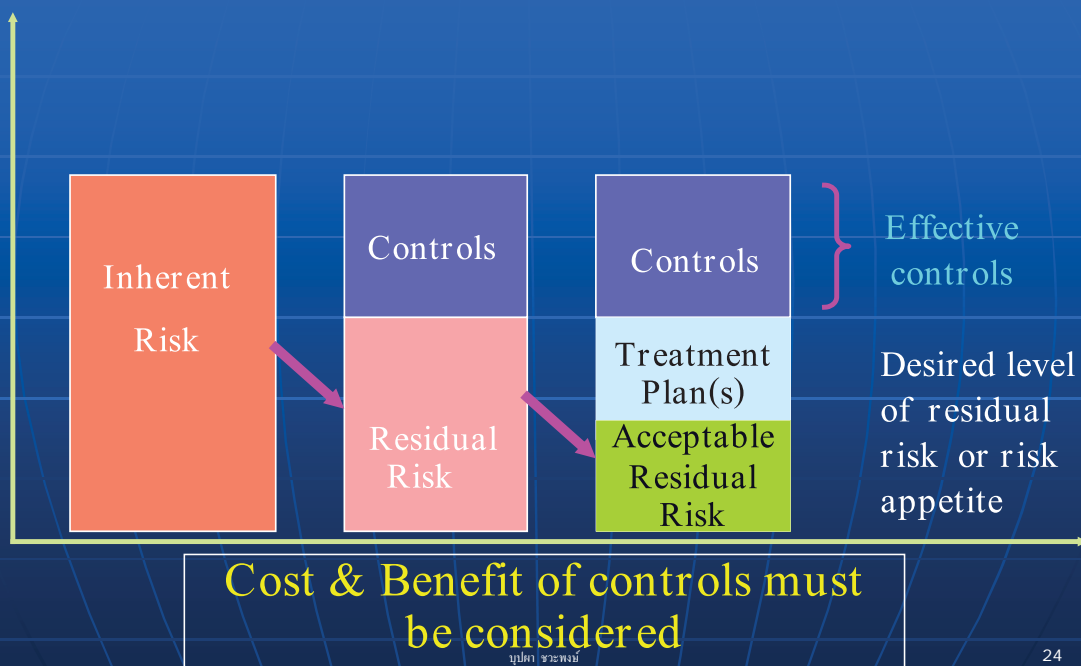
💣 **Inherent Risk** คือความเสี่ยงก่อนที่จะมี
มาตรการควบคุมหรือการบริหารจัดการ

💣 **Residual Risk** คือความเสี่ยงที่เหลืออยู่
หลังจากมีการควบคุมหรือบริหารจัดการ
เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดและหรือผลกระทบแล้ว

นพดล ขวัญพันธ์



1.5 Risk Management Concept



นพดล ขวัญพันธ์

1.6 ความเสี่ยงวัดได้อย่างไร

Level of Risk

มาก

ความรุนแรงของผลกระทบ	โอกาสที่จะเกิดขึ้น				
	1-เกิดน้อยมาก	2-เกิดขึ้นน้อย	3-เกิดขึ้นบ้าง	4-เกิดบ่อยครั้ง	5-เกิดประจำ
5 - รุนแรงมาก	H	E	E	E	E
4 - รุนแรง	H	H	E	E	E
3 - ปานกลาง	M	M	H	H	E
2 - น้อย	L	L	M	H	H
1 - น้อยมาก	L	L	L	M	H

น้อย

นุปลา ราชพงษ์

25

มาก

นโยบายการจัดการความเสี่ยง

กำหนดหลักเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง

รหัส	ระดับความเสี่ยง	มาตรการจัดการ
E	Extreme	กำหนดแผนจัดการโดยเร่งด่วน
H	High	กำหนดผู้บริหารระดับสูงติดตามอย่างใกล้ชิด
M	Moderate	กำหนดผู้บริหารระดับฝ่ายดูแลรับผิดชอบ
L	Low	กำหนดมาตรการควบคุมในกระบวนการปฏิบัติงาน

นุปลา ราชพงษ์

26



Basic Risk Management strategy



1. Avoid ขาย / หยุด / หลีกเลียง
ขจัดความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้
2. Retain / Accept ยอมรับความเสี่ยง
เมื่อมีการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ
3. Reduce / Control ลด / ควบคุม
จากกระบวนการภายใน



Basic Risk Management strategy



4. Transfer โอนไปให้บุคคลที่ 3 / ประกันภัย
Hedging / Outsource
5. Exploit ใช้ประโยชน์ / หาธุรกิจใหม่
เปลี่ยน Profile / ออกสินค้าใหม่

➔ เทคนิคในการลดผลกระทบ

- ◇ Contingency planning (ตัวอย่าง)
- ◇ Contractual arrangements
- ◇ Contract conditions
- ◇ design features
- ◇ disaster recovery plans
- ◇ engineering and structural barriers
- ◇ fraud control planning

➔ เทคนิคในการลดผลกระทบ (ต่อ)

(ตัวอย่าง)

- ◇ minimizing exposure to resources of risk
- ◇ portfolio planning
- ◇ pricing policy and control
- ◇ separation or relocation of an activity and resources
- ◇ public relations
- ◇ audit and compliance programs

➔ เทคนิคในการลดผลกระทบ (ต่อ) ➔

(ตัวอย่าง)

- + formal reviews of requirements, specifications, design, engineering and operations
- + inspection and process controls
- + investment and portfolio management
- + project management
- + preventative maintenance

➔ เทคนิคในการลดผลกระทบ (ต่อ) ➔

(ตัวอย่าง)

- + quality assurance, management, and standards
- + research and development, technological development
- + structured training and other programs
- + supervision
- + testing
- + organizational arrangement
- + technical controls



1.7 พัฒนาการของการบริหารความเสี่ยง

Value contributed



บุปผา ราชพงษ์

33

1.8 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

- ☺ ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ☺ ช่วยให้สามารถกำหนดแผนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- ☺ ช่วยให้สามารถตัดสินใจและเลือกกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงได้ดีขึ้น

บุปผา ราชพงษ์

34



1.8 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง ที่มีประสิทธิภาพ



- ✔ บริหารความเสี่ยงในภาพรวมและทั่วทั้งองค์กร
- ✔ สร้างโอกาสทางธุรกิจ
- ✔ จัดสรรทรัพยากรได้ดีขึ้น
- ✔ การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย
- ✔ ระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจดีขึ้น
- ✔ ช่วยให้การวางแผนตรวจสอบภายในดีขึ้น



1.9 บทบาทและหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยง



- ❗ ทุกคนในองค์กรมีหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยง
ที่จะกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่รับผิดชอบ
- ❗ คณะกรรมการบริษัท มีหน้าที่ในการกำกับดูแลให้มี
นโยบายและการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล
- ❗ คณะกรรมการตรวจสอบ ทำหน้าที่ในการสอบทาน
ระบบบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิผล





1.10 บทบาทและหน้าที่ในการบริหารความเสี่ยง



➤ ผู้ตรวจสอบภายใน

- ◆ มีหน้าที่ในการตรวจสอบและประเมินประสิทธิภาพ / ประสิทธิผลของระบบบริหารความเสี่ยง
- ◆ ในบางองค์กรอาจทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาในการจัดระบบ ประเมินระบบการควบคุม จัดอบรม ประเมินความเสี่ยง และกำกับดูแลกระบวนการบริหารความเสี่ยง

2. กระบวนการบริหาร ความเสี่ยง





กระบวนการบริหารความเสี่ยงในองค์กร



- ★ ความเสี่ยงในองค์กรมีอยู่กระจาย
ในกระบวนการทำงาน
- ★ หน่วยงานที่มีความเสี่ยงต้องจัดให้มีการบริหาร
ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ
- ★ กำหนดขึ้นเป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง
- ★ ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางที่กำหนด



กระบวนการบริหารความเสี่ยง



COSO คือใคร

COSO คือ Committee of Sponsoring Organization
of Treadway Commission ประกอบด้วย

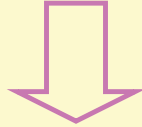
1. สถาบันผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา
2. สถาบันผู้ตรวจสอบภายในสากล
3. สถาบันผู้บริหารการเงิน
4. สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา
5. สถาบันนักบัญชีเพื่อการบริหาร





จากแนวคิดของ COSO

เดิม Internal Control : 5 Components



ใหม่ ERM Framework : 8 Components

Entity 's objectives and Units

update 2010/10/20/2011

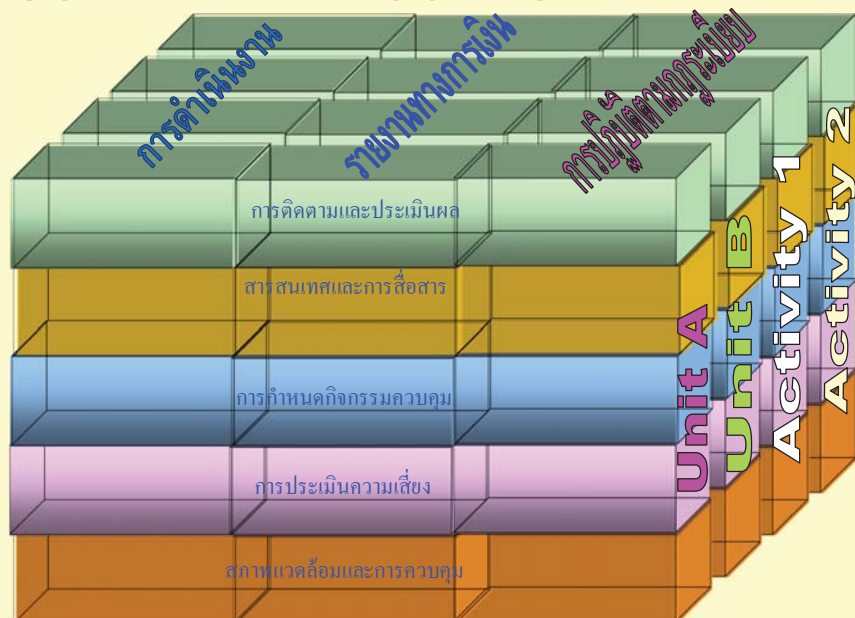
41



หลักการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO



COSO INTERNAL CONTROL FRAMEWORK



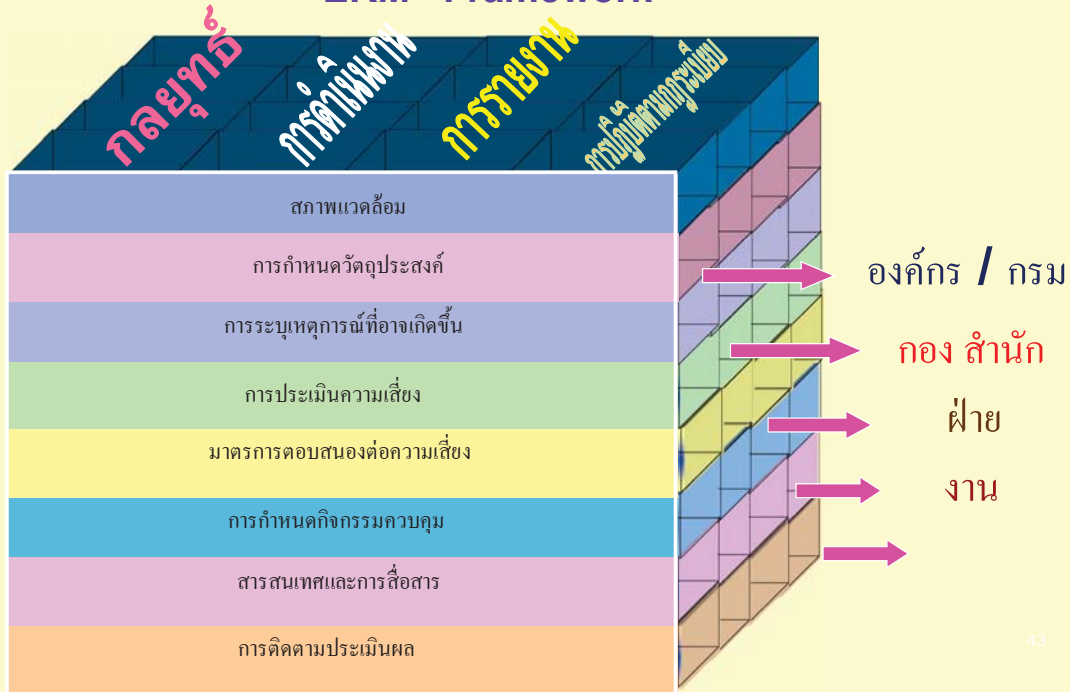
42



หลักการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรตามแนวคิดของ COSO



ERM Framework



ERM Defined



☺ Enterprise Risk Management is a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise. It is designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objectives.



3. การควบคุมภายใน (Internal Control)



นพด. ชวรงค์

45

➔ (1) ความหมาย วัตถุประสงค์ ของการควบคุมภายใน ➔

การควบคุมภายในตามความหมายของ COSO

“กระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกคนในองค์กรตั้งแต่คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารทุกระดับ และพนักงานทุกคน ร่วมกันกำหนดให้เกิดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ 3 ด้าน” ได้แก่

1. ด้านการปฏิบัติการ (O)
2. ด้านการรายงานทางการเงิน (F)
3. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (C)



➔ (1) ความหมาย วัตถุประสงค์ ของการควบคุมภายใน (ต่อ) ➔

การบรรลุวัตถุประสงค์ :-

- O** • ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงาน
 - การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด
- F** • ความเชื่อถือได้ของข้อมูลและรายงานการเงิน
 - การควบคุมดูแลทรัพย์สิน
- C** • การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

All the things you have to do for sustainable and ethical achievement of business objectives.

➔ (2) แนวคิดของการควบคุมภายใน ➔



1. เป็น “กระบวนการ” คือสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอน แต่ไม่ได้เป็นผลสุดท้าย เช่น นักกีฬา ต้องซ้อม ต้องสุขภาพดี จึงจะชนะ

2. ไม่ใช่เพียงกำหนดนโยบาย แบบฟอร์ม

สวยงาม หรือไม่ใช่คู่มือที่วางไว้บน
หิ้งหนังสือ แต่เป็นกระบวนการที่ทุกคน
ในองค์กรร่วมมือกันทำและมีการ
ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง





(2) แนวคิดของการควบคุมภายใน (ต่อ)



3. ให้ความเชื่อมั่นในการบรรลุตามวัตถุประสงค์



อย่างสมเหตุสมผลเท่านั้น ไม่ใช่สมบูรณ์

100% เพราะมีข้อจำกัดที่แฝงอยู่

4. เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ 3 ด้าน

ของการควบคุม



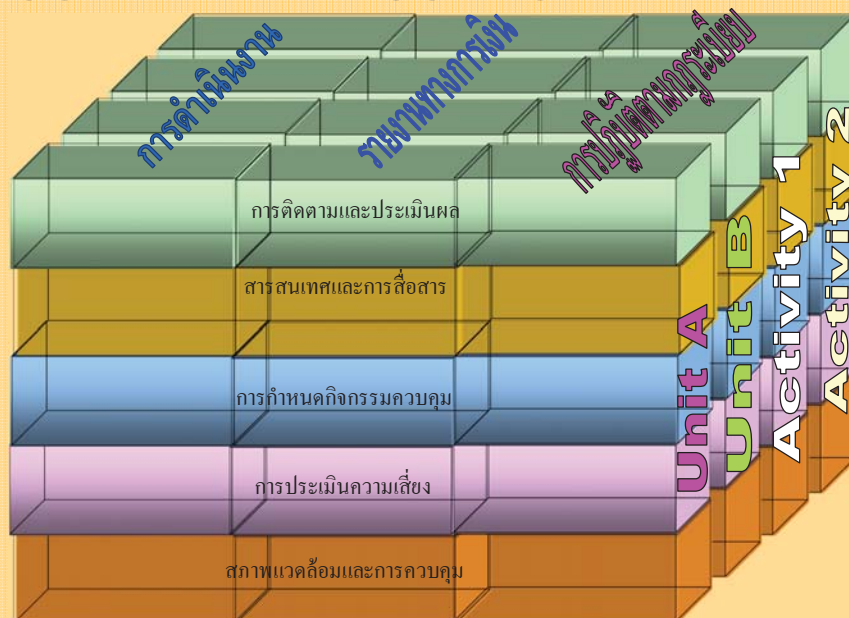
บุปผา สารพงษ์



(3) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน



COSO INTERNAL CONTROL FRAMEWORK





3.1 สภาพแวดล้อมการควบคุม



- ความซื่อสัตย์และคุณค่าทางจริยธรรม ของคณะกรรมการผู้บริหาร และบุคลากร ทุกระดับในองค์กร
- ความสามารถในการหน้าที่ของบุคลากร
- บทบาทของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการบริหาร
- ปรัชญาและรูปแบบในการบริหาร



51



3.1 สภาพแวดล้อมการควบคุม (ต่อ)



- โครงสร้างองค์กร
- การมอบอำนาจและการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
- นโยบายและวิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล



52



3.2 การประเมินความเสี่ยง



- โดยทั่วไป ประเมินความเสี่ยง 3 ระดับ
สูง – ปานกลาง – ต่ำ
- ไม่แยกพิจารณาโอกาสและผลกระทบ แตกต่างจาก ERM

บุปผา สารพณี



53



3.3 กิจกรรมการควบคุม



หมายถึง นโยบาย และวิธีการต่างๆ ที่ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดขึ้น
และนำมาใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง

กิจกรรมควบคุมตามแนวคิดของ COSO



1) การควบคุมแบบเป็นทางการ

- กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร เห็นได้ชัดเจน
- เช่น การกำหนดนโยบาย การแบ่งแยกหน้าที่

54



3.3 กิจกรรมการควบคุม (ต่อ)



2) การควบคุมแบบไม่เป็นทางการ เช่น

- การสร้างสภาพแวดล้อม
- คุณธรรม จริยธรรม
- ภาวะผู้นำ

ฯลฯ



55



กิจกรรมการควบคุมภายใน แบ่งเป็น 5 ประเภท




1. การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Controls) เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การใช้และการควบคุมเอกสาร ที่ดี การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ฯลฯ
2. การควบคุมแบบตรวจค้น (Detective Controls) เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง การตรวจสอบ ฯลฯ

แปล - อรรถพงษ์



➔ กิจกรรมการควบคุมภายใน แบ่งเป็น 5 ประเภท (ต่อ) ➔

3. การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Controls) :
ควบคุม เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง
หรือไม่ให้เกิดซ้ำอีก 
4. การควบคุมแบบสั่งการ (Directive Controls) :
เป็นการกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จ
5. การควบคุมทดแทน (Compensative Controls) :
เช่น เช็คสอบการบันทึกข้อมูล 2 จุด จัดทำรายงาน
ความแตกต่าง

บุปผา งามพงษ์

57

➔ ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม ➔

ตัวอย่างกิจกรรมควบคุมที่ระบุในรายงาน COSO

- ❖ การกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ชัดเจน
- ❖ การสอบทานโดยผู้บริหารสูงสุด
- ❖ การสอบทานโดยผู้บริหารระดับกลาง
- ❖ การควบคุมการประมวลผลข้อมูล
- ❖ การควบคุมทางกายภาพ
- ❖ การแบ่งแยกหน้าที่
- ❖ การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ

บุปผา งามพงษ์



➔ ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม (ต่อ) ➔

ตัวอย่างกิจกรรมควบคุมที่ระบุในรายงาน COSO

- ❖ การจัดทำหลักฐานเอกสาร
- ❖ การรักษาความปลอดภัย
- ❖ การสอบทานและการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน
- ❖ ระบบงานคอมพิวเตอร์และการควบคุม
ด้านคอมพิวเตอร์

ฯลฯ

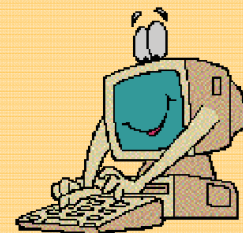
แปล : สารพจน์



59

➔ 3.4 สารสนเทศและการสื่อสาร ➔

- จัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยี และระบบการรายงานที่ดี
- จัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่เพียงพอ
- มีการสื่อสาร 2 ทางทั้งเชิงลึกเชิงกว้าง



แปล : สารพจน์

60



3.4 สารสนเทศและการสื่อสาร (ต่อ)



สารสนเทศที่ดี

เนื้อหาสาระเหมาะสมและสามารถใช้ประโยชน์ได้
ในการตัดสินใจ คือ

- ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน
- สาระสำคัญครบถ้วน สมบูรณ์
- นำเสนอทันเวลา
- สะดวกในการเข้าถึง

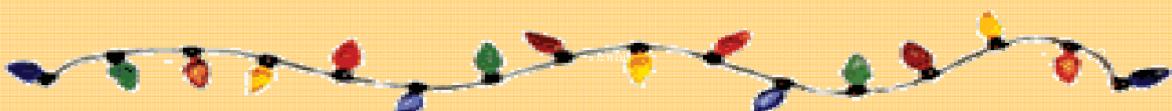
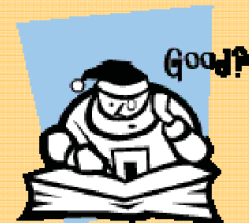


3.5 การติดตามประเมินผล



วัตถุประสงค์สำคัญ เพื่อประเมิน :-

- ความเพียงพอของการควบคุม
- ประสิทธิภาพของการควบคุม





ประเภทของการติดตามประเมินผล



1) ติดตามระหว่างการปฏิบัติ

- โดยการสังเกต และสอบถามข้อมูลของผู้บริหาร และผู้รับผิดชอบ



2) ประเมินผลการปฏิบัติงานเฉพาะ

- จัดทำเป็นครั้งคราว ตามช่วงเวลาหรือความเหมาะสม
- กรณีพิเศษ

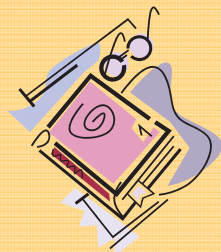


วิธีประเมินผลการควบคุม



1) ประเมินผลการควบคุมด้วยตนเอง

- นิยมใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- รูปแบบในการประเมิน ประกอบด้วย
 - * เน้นวัตถุประสงค์
 - * เน้นความเสี่ยง
 - * เน้นการควบคุม
 - * เน้นกระบวนการ





วิธีประเมินผลการควบคุม (ต่อ)



ประโยชน์ของการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง

- เสริมสร้างประสิทธิผลของการควบคุมแบบไม่เป็นทางการ
- เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และการร่วมรับผิดชอบ
- ช่วยให้การพัฒนาข้อเสนอแนะมีคุณภาพ และมีความหลากหลาย



วิธีประเมินผลการควบคุม (ต่อ)



ประโยชน์ของการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (ต่อ)

- ส่งเสริมการนำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติอย่างจริงจัง
- ช่วยให้ผู้ตรวจสอบภายในเข้าใจและตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- ทำได้บ่อยครั้ง ครอบคลุม และทั่วถึงทั้งองค์กร



วิธีประเมินผลการควบคุม (ต่อ)



2) การประเมินผลอย่างอิสระ

- ประเมินจากผู้ไม่มีส่วนได้เสีย
- เพื่อสอบถามและให้ความเห็นเรื่องความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน



(4) ลักษณะของการควบคุมที่ดี



1. ไม่เสียค่าใช้จ่ายเกินควร
2. ควบคุมในจุดที่สำคัญ
3. เหมาะสมและเข้าใจง่าย
4. สอดคล้องกับเป้าหมาย
5. ทันกาล





(5) อุปสรรค ข้อจำกัดและปัญหา



ข้อจำกัดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน (Inherent Limitations)

- ❖ การใช้ดุลยพินิจของฝ่ายบริหาร
- ❖ การละเว้นการปฏิบัติตาม
- ❖ เหตุการณ์พิเศษ
- ❖ การร่วมมือกันของบุคคลภายในหรือกับบุคคลภายนอกเพื่อหลีกเลี่ยงการควบคุมที่มีอยู่
- ❖ การก้าวท้าวของฝ่ายบริหาร
- ❖ ค่าใช้จ่ายในการควบคุมสูงกว่าค่าเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

อุปสรรค - ขาดพลัง

69



(6) การควบคุมภายในสมัยใหม่



สรุป

- ❖ เน้นให้เกิดการกำกับดูแลและการควบคุมที่ดีทั้งองค์กร
- ❖ โดยผู้บริหารทุกฝ่ายทุกระดับมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง
- ❖ ต้องบริหารและควบคุมเพื่อลดความเสี่ยง



อุปสรรค - ขาดพลัง

70

โปรดถาม.....



.....อยากตอบมากเลย

นุปภา ชวะพงษ์



สวัสดีค่ะ

นุปภา ชวะพงษ์

72