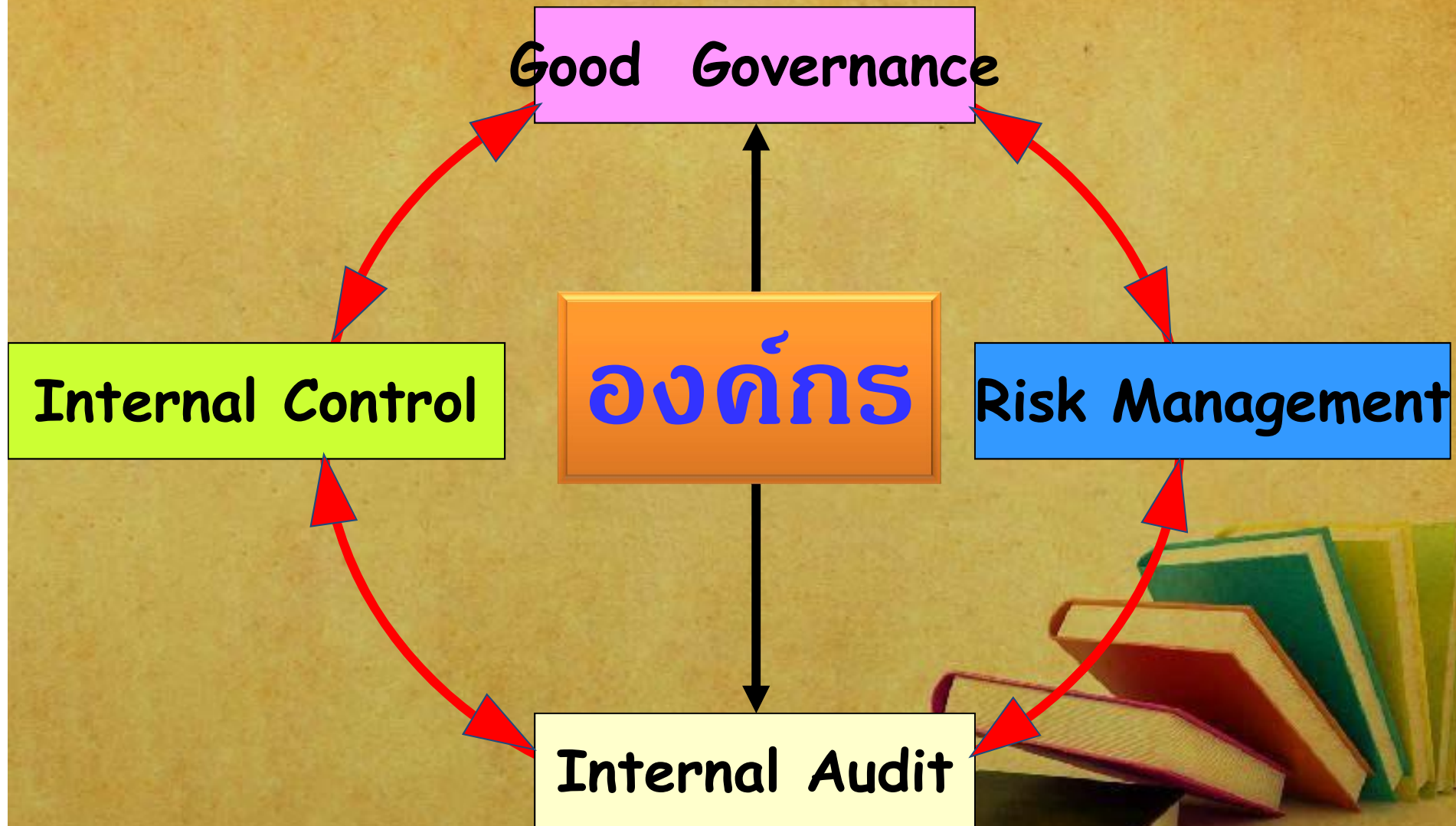




# การควบคุมองค์กร

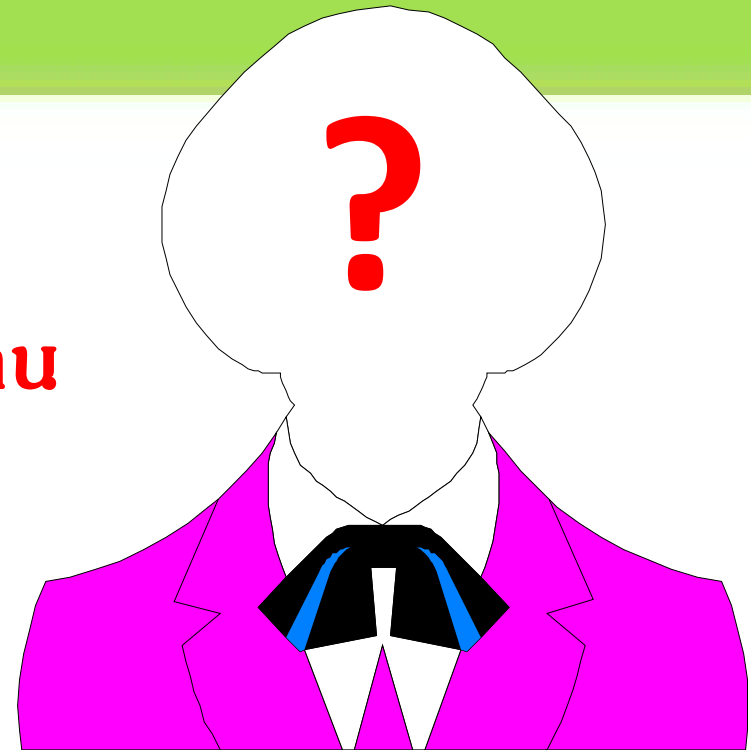
นายวุฒิชัย วรรณบุรี  
นักศึกษาปริญญาเอก  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา





# ใครมีหน้าที่รับผิดชอบการควบคุมภายใน

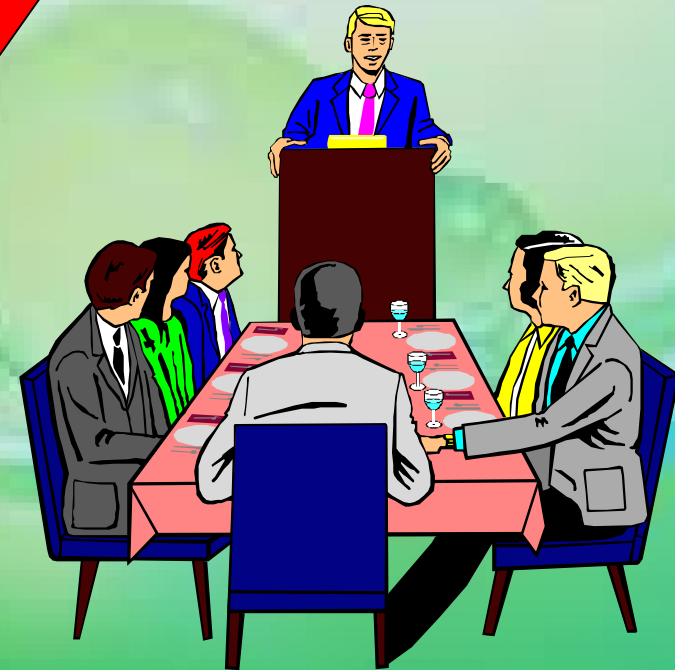
- ผู้บริหารสูงสุด
- ผู้บริหารระดับรองลงมา
- ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงาน
- ผู้ตรวจสอบภายใน



# การบริหารความเสี่ยงองค์กร ( Enterprise Risk Management )



การควบคุมภายใน ( Internal Control )



COSO = ?

**COSO : The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission**

(องค์กรพิเศษที่ประกอบด้วยคณะกรรมการจากสมาคมต่าง ๆ

ที่มาร่วมประชุมเป็นคณะทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ

การควบคุมภายในของประเทศสหรัฐอเมริกา)

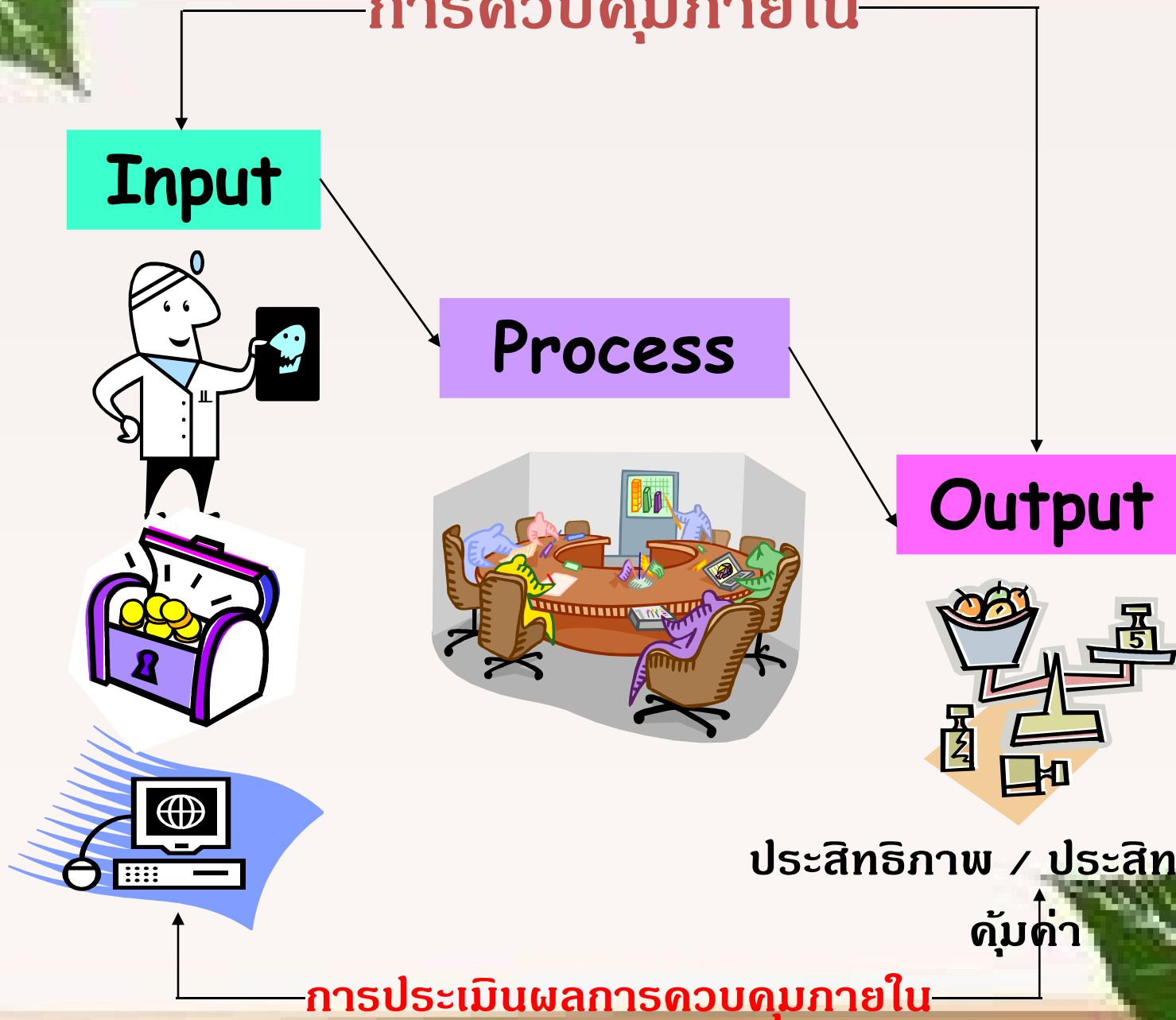


## COSO : The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

- ☞ สมาคมผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา  
( American Institute of Certified Public Accountants : AICPA )
- ☞ สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน  
( The Institute of Internal Auditors : IIA )
- ☞ สมาคมผู้บริหารการเงิน  
( Financial Executives Institute : FEI )
- ☞ สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา  
( American Accounting Association : AAA )
- ☞ สมาคมนักบัญชีเพื่อการบริหาร  
( Institute of Management Accountants : IMA )



# การควบคุมภายใน





## การควบคุมภายใน ( Internal Control )

กระบวนการในการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานจะบรรลุ **วัตถุประสงค์** ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ( *Operation Objectives* )
2. เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงิน ( *Financial Reporting Objectives* )
3. เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ( *Compliance Objectives* )



## แนวคิดพื้นฐานของการควบคุมภายใน

- ❑ เป็น “ **กระบวนการ** ” ที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ
- ❑ เกิดขึ้นได้จาก “ **บุคลากรทุกระดับ** ” ในองค์กร
- ❑ ทำให้เกิด “ **ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล** ” ว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์



# องค์ประกอบการควบคุมภายใน



# สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

หมายถึง สภาพการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผล  
ให้เกิดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน



## สภาพแวดล้อมการควบคุม

- ความซื่อสัตย์และจริยธรรม
- ปรัชญาและรูปแบบการบริหาร
- ความรู้ ทักษะ และความสามารถ
- โครงสร้างการจ้ดองค์กร
- การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ
- นโยบายด้านทรัพยากรบุคคล
- ผู้บริหารหรือคณะกรรมการตรวจสอบ



# การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง กระบวนการ**ระบุปัจจัยเสี่ยง**  
และ**วิเคราะห์ความเสี่ยง**อย่างเป็นระบบ  
ในการตัดสินใจรวมถึง**การจัดลำดับ**  
ความสำคัญว่าเหตุการณ์ใดหรือ  
เงื่อนไขอย่างใดที่จะมีผลกระทบต่อ  
การไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของ  
หน่วยงาน



# การวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบ

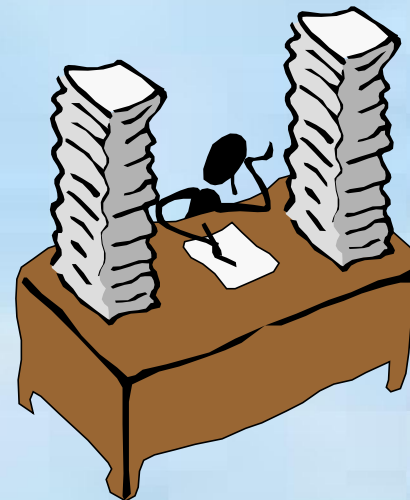
ผลกระทบ  
สูง

<b>ความเสี่ยงปานกลาง</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ผลกระทบรุนแรงมาก</li><li>• โอกาสเกิดน้อย</li></ul>	<b>ความเสี่ยงสูง</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ผลกระทบรุนแรงมาก</li><li>• โอกาสเกิดมาก</li></ul>
<b>ความเสี่ยงต่ำ</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ผลกระทบน้อย</li><li>• โอกาสเกิดน้อย</li></ul>	<b>ความเสี่ยงปานกลาง</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• ผลกระทบน้อย</li><li>• โอกาสเกิดมาก</li></ul>

โอกาสที่จะเกิด

# กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

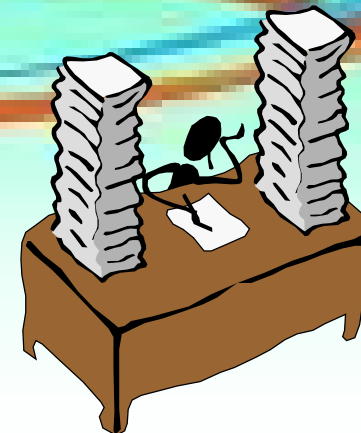
หมายถึง นโยบาย มาตรการ และวิธีการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดหรือนำมาใช้ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และช่วยเพิ่มความมั่นใจในความสำเร็จตามวัตถุประสงค์



# ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม

1. การกำหนดระเบียบ ข้อบังคับ วิธีปฏิบัติ
2. การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. การกำหนดขอบเขต อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
4. การจัดทำบัญชี ทะเบียน รายงาน
5. การควบคุมทางกายภาพ
6. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
7. การควบคุมการประมวลผลข้อมูล
8. การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

ฯลฯ



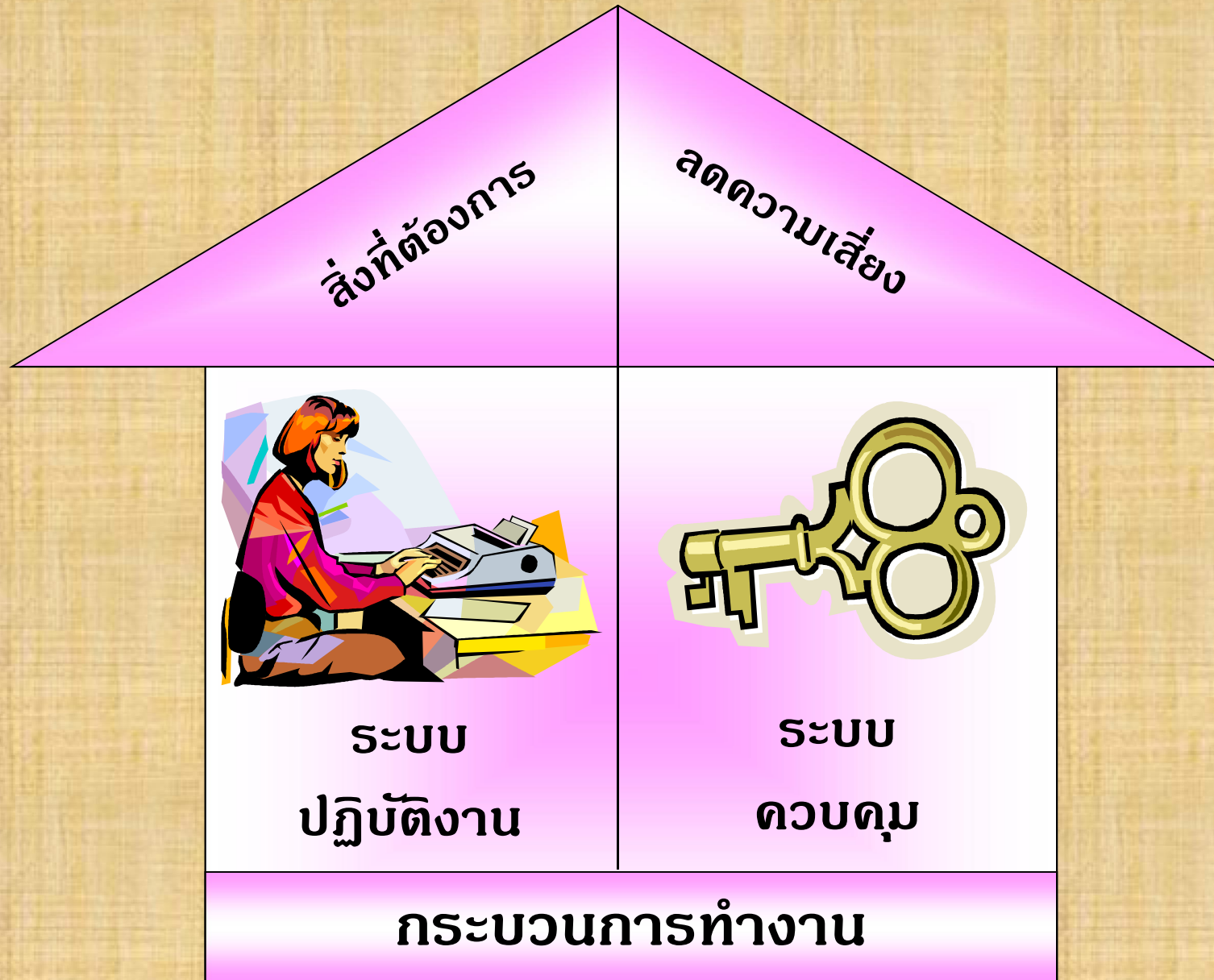


# ประเภทของการควบคุมภายใน

1. การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control)
2. การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control)



# การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน



# การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

การติดตามผล หมายถึง การสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่  
ระหว่างการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การดำเนินงาน  
เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด

การประเมินผล หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน  
กับระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้อง  
หรือไม่ เพียงใด และสอบทานระบบการควบคุมภายในที่  
กำหนดไว้ว่ายังเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่

A banner image featuring a city skyline with various skyscrapers under a blue sky with white clouds. On the right side of the banner, there is a 3D illustration of a Rubik's cube. The title text is overlaid on the city skyline.

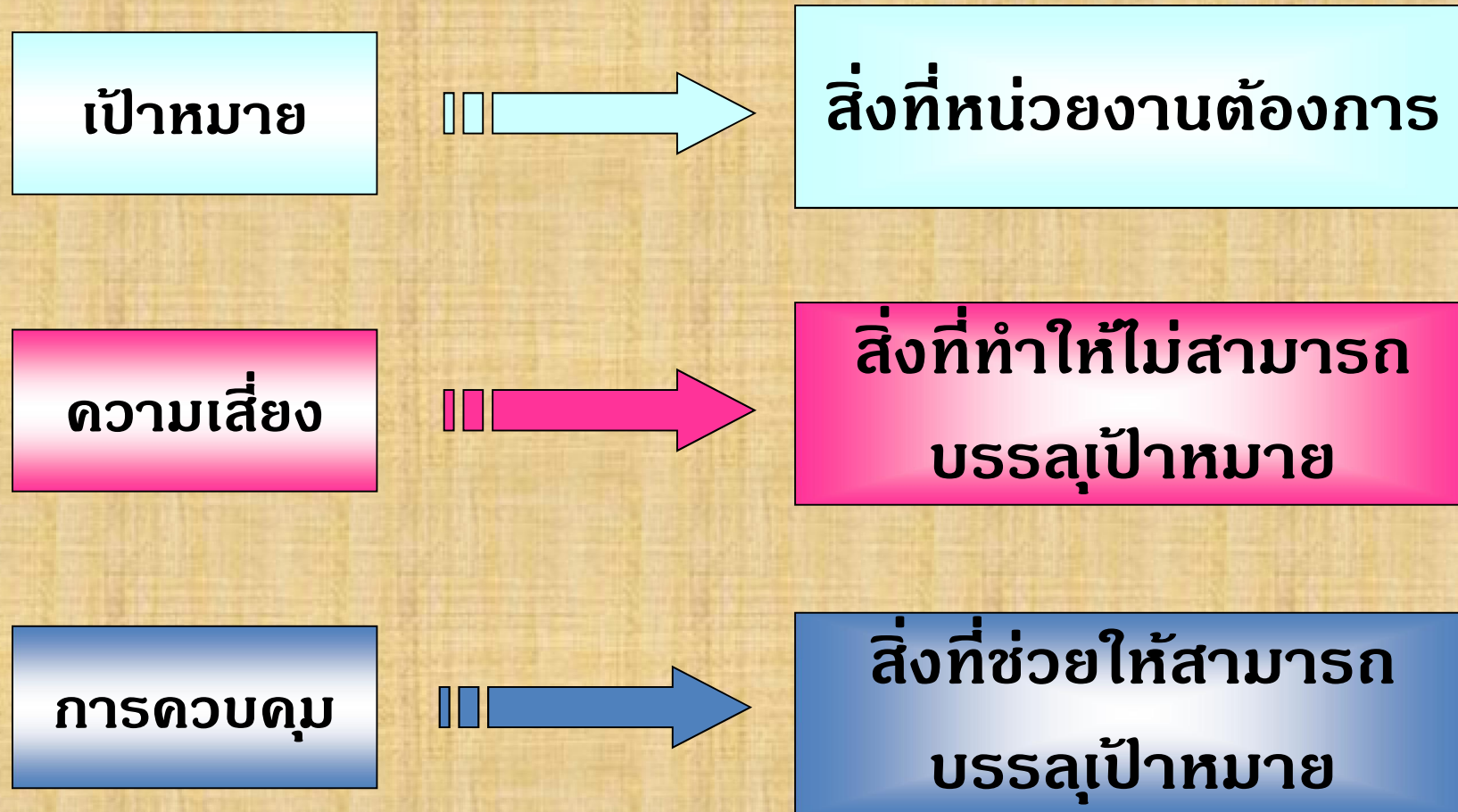
# ลักษณะของการควบคุมภายใน

1. การควบคุมในลักษณะของ *Hard Controls*





2. การควบคุมในลักษณะของ *Soft Controls*



# เป้าหมาย ความเสี่ยง และการควบคุม



# ระบบการควบคุมภายในที่ดี

-  มีความเหมาะสม เพียงพอ และรัดกุม
-  มีความคุ้มค่า
-  สามารถป้องกันความเสียหายหรือความสูญเสียน
-  ปฏิบัติงานได้สะดวก และปลอดภัย

 เสริมสร้างความพอใจ



# การประเมินผลระบบการควบคุมภายใน

**ความหมาย:-**

การพิจารณาถึงผลสัมฤทธิ์ของ  
ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ในหน่วยงาน

**วัตถุประสงค์:-**

- ☞ สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยง
- ☞ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์
- ☞ ปรับปรุง/แก้ไขเหมาะสมและทันเวลา



# การประเมินผลระบบการควบคุมภายใน

หลักการพื้นฐาน:-

1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์
2. ระดับความมีประสิทธิภาพ
3. กระบวนการมีระบบ
4. การแสดงสภาพผล





## การประเมินผลระบบการควบคุมภายใน

- การประเมินผลการควบคุมอย่างเป็นอิสระ  
( *Independent Assessment* )
- การประเมินผลการควบคุมด้วยตนเอง  
( *Control Self Assessment* )

# การประเมินผลระบบการควบคุมภายใน



การควบคุมภายในมีความเพียงพอ  
เหมาะสม และมีการปฏิบัติจริง



ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและ  
การสอบทานอื่น ๆ ได้รับการปรับปรุง  
แก้ไขอย่างเหมาะสม และทันเวลา



การควบคุมภายในได้รับการปรับปรุง  
แก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่  
เปลี่ยนแปลงไป

ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วย  
การกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544

---

กำหนดให้ **หน่วยรับตรวจ** เป็นผู้จัดวางระบบการควบคุมภายใน  
และให้มีการรายงานผลการประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของ  
ระบบการควบคุมภายใน โดยให้ **เสนอรายงาน** ต่อคณะกรรมการ  
ตรวจเงินแผ่นดิน ( คตง. ) ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบ ( ถ้ามี )  
**ภายใน 90 วันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณหรือปีปฏิทิน**



# ข้อกำหนดตามมาตรฐานฯ

ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดย

- ☞ การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน
- ☞ การประเมินผลเป็นรายครั้ง
  - ✓ การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง  
(Control Self Assessment :  
CSA.)
  - ✓ การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ  
(Independent Assessment)

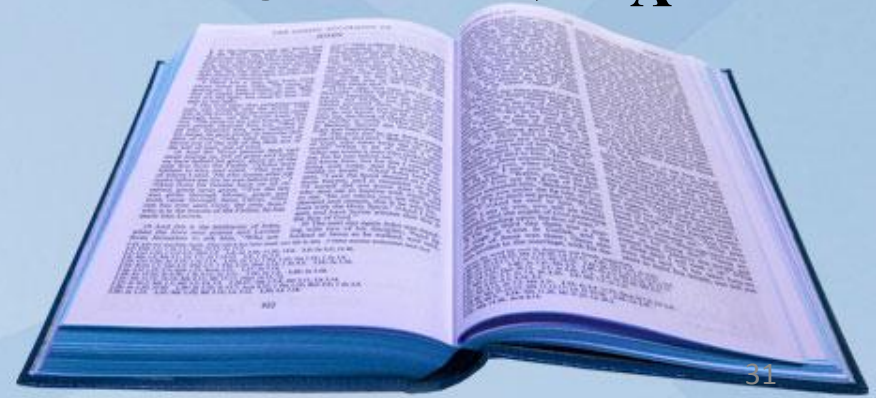
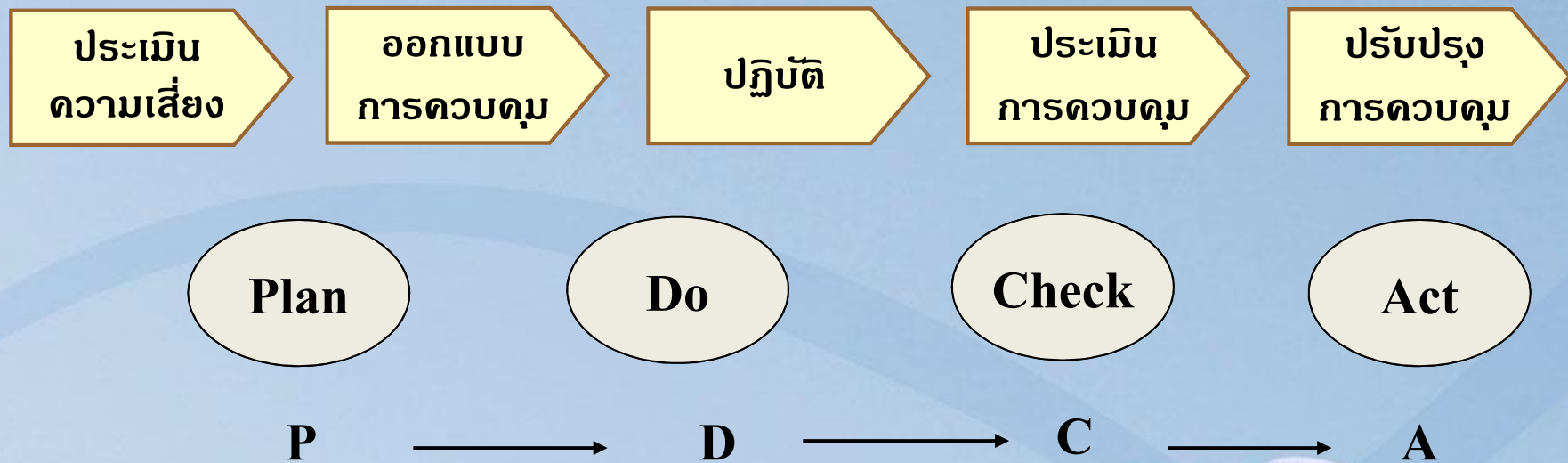
# ตัวอย่าง-แบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน (ปย.1)

องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
<p><b>1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม</b></p> <p>1.1 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร</p> <p>1.2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรม</p> <p>1.3 ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร</p> <p>1.4 โครงสร้างองค์กร</p> <p>1.5 การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ</p> <p>1.6 นโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากร</p> <p>1.6 การติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน</p>	<p>ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในช่วยทำให้การควบคุมภายในที่มีอยู่มีประสิทธิภาพดี มีการส่งเสริมความรู้เรื่องระเบียบวินัย ผู้บริหารมีความรู้และมุ่งมั่นที่จะใช้การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการบริหารงานแบบธรรมาภิบาล มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มียุทธศาสตร์ในการบริหารและพัฒนาบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม <i>อย่างไรก็ตาม มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร ประสบการณ์ ความรู้ความชำนาญของบุคลากร และเครื่องมืออุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ</i></p>
<p><b>2. การประเมินความเสี่ยง</b></p> <p>2.1 วัตถุประสงค์ระดับองค์กร</p> <p>2.2 วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม</p> <p>2.3 การระบุปัจจัยเสี่ยง</p> <p>2.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง</p> <p>2.5 การกำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยง</p>	<p>มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรม เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการระบุ และประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในหน่วยงาน ทั้งนี้ ได้อาศัยประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมาทำการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง นอกจากนี้มีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับความเสี่ยงแล้ว ได้จัดลำดับความเสี่ยงและกำหนดแนวทางแก้ไขตามลำดับก่อนหลังด้วย</p>

# ตัวอย่าง-แบบประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน (ปย.1)

องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
<p><b>3. กิจกรรมการควบคุม</b></p> <p>3.1 การควบคุมทุกกิจกรรม</p> <p>3.2 การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ</p> <p>3.3 การมอบหมายงาน</p> <p>3.4 ข้อกำหนดเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์</p> <p>3.5 มาตรการติดตามและตรวจสอบ</p>	<p>ได้กำหนดกิจกรรมการควบคุมขึ้นตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรม และผลการประเมินความเสี่ยง เจ้าหน้าที่ทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ พร้อมทั้งร่วมกันออกแบบ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงกิจกรรมการควบคุมในการประเมินผลการควบคุมภายในประจำปี <i>อย่างไรก็ตาม เจ้าหน้าที่ ยังไม่ได้ปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดอย่างเคร่งครัด และมีกิจกรรมการควบคุมบางเรื่องยังกำหนดไม่เหมาะสม ซึ่งได้ปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมเพิ่มเติมไว้ในรายงานแล้ว</i></p>
<p><b>4. สารสนเทศและการสื่อสาร</b></p> <p>4.1 สารสนเทศ</p> <p>4.2 การสื่อสาร</p>	<p>ได้พัฒนาให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบริหารข้อมูลได้อย่างเป็นระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน รวมทั้งมีการสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายของหน่วยงาน <i>อย่างไรก็ตาม ช่องทางการสื่อสารยังไม่หลากหลายและรวดเร็วเท่าที่ควร และมีการติดต่อสื่อสารภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่เพียงพอ</i></p>
<p><b>5. การติดตามและการประเมินผล</b></p> <p>5.1 การติดตาม</p> <p>5.2 การประเมินผล</p>	<p>ระบบการติดตามประเมินผลมีความเหมาะสม โดยผู้บริหารมีการติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและสิ้นปี มีการประเมินตนเองร่วมกันระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ผลการประเมินมีการจัดทำรายงานพร้อมแนวทางการปรับปรุงการควบคุมเสนอผู้บริหาร</p>

# วงจรการควบคุมภายใน



# การสนับสนุนจากผู้บริหาร



เป้าหมายที่ชัดเจน



ความรับผิดชอบ

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ



การดำเนินการต่อเนื่อง



การวัดและติดตามผล



การสื่อสารมีประสิทธิภาพ



<http://www.youtube.com/watch?v=cgl9LJANqbA>

# สวัสดีครับ

7 วิชาชีพที่สามารถย้ายแรงงานฝีมืออย่างเสรี

ในประชาคมอาเซียน

