

เอกสารการบรรยาย  
การควบคุมภายใน  
**COSO**



นางประไพพิศ อธิตาภรณ์  
หน่วยตรวจสอบภายใน  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

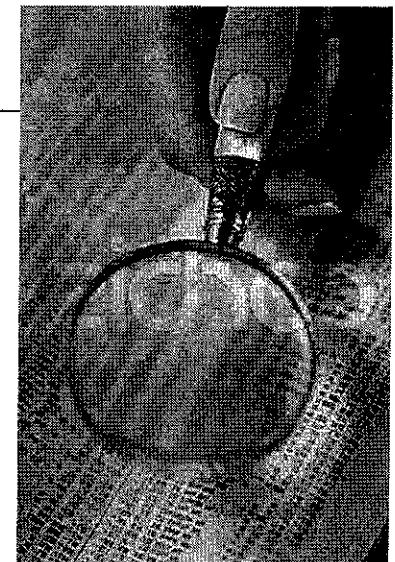
# ขอบเขตการบรรยาย

- การควบคุมภายใน
- **COSO (5 องค์ประกอบ)**
- การประเมินความเสี่ยง
- การประเมินระบบการควบคุมภายใน
- การจัดวางระบบการควบคุมภายใน
- การรายงาน
- สรุป/ทดสอบ

# การควบคุมภายใน

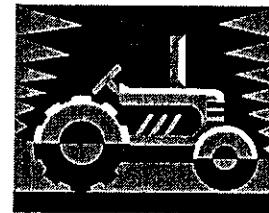
---

(Internal Control)

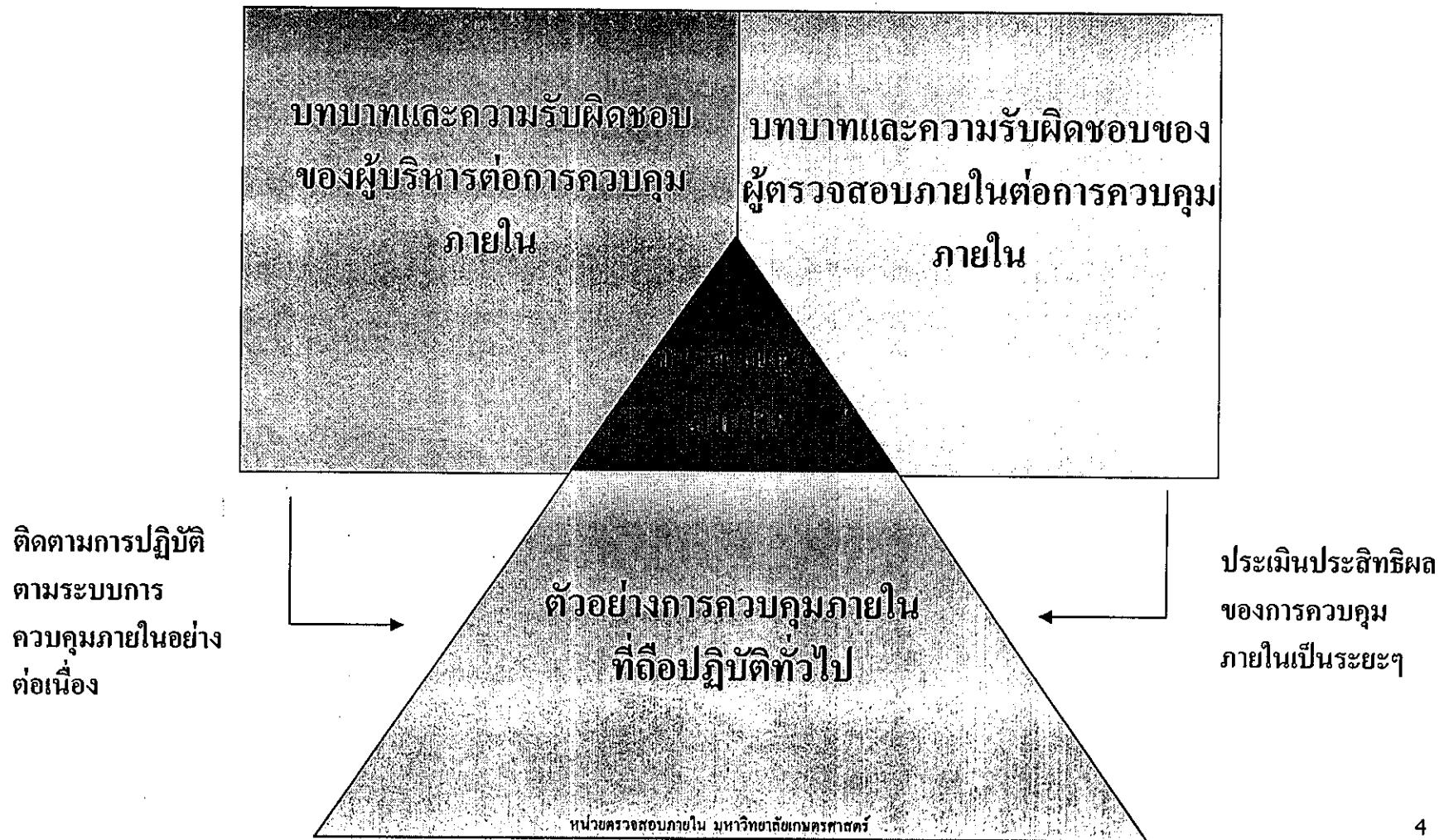


# การควบคุมภายใน (Internal Control)

คือ เครื่องมือที่ช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตาม  
วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้



# โครงสร้างการควบคุมภายในที่ควรจัดให้มีและดำเนินรักษาไว้ ซึ่งการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล



# บทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อ การควบคุมภายใน

- สร้างสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดีโดย
  - จัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีโดยเฉพาะในเรื่องความซื่อสัตย์ ความมีจริยธรรม
  - ให้แนวทางการปฏิบัติตนที่เหมาะสม
  - ลดวิธีการ หรือแรงจูงใจให้กระทำการมิด
  - กำหนดวินัยให้ถือปฏิบัติตามความเหมาะสม
  - จัดให้มีแนวปฏิบัติงานที่ดีเป็นลายลักษณ์อักษร

# บทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารต่อ การควบคุมภายใน (ต่อ)

- พิจารณาแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสามารถเหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ
- ระบุอย่างชัดแจ้งถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของส่วนงานที่มีความสำคัญ
- จัดให้มีสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสมและชัดเจน
- กำหนดนโยบายการควบคุมจากผลของการประเมินความเสี่ยง
- ใช้การฝึกอบรม การติดต่อสื่อสารด้านการบริหารและการปฏิบัติงานประจำของผู้บริหารทุกระดับเพื่อเสริมสร้างความสำคัญของการควบคุม
- ติดตามผลการดำเนินงานด้านการควบคุมขององค์กร โดยการประเมินการควบคุมประจำปี และรายงานต่อผู้บริหารระดับสูง

# บทบาทและความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบภายในต่อ การควบคุมภายใน

- ดำรงไว้ซึ่งความเป็นอิสระในกิจกรรมที่ตนตรวจสอบ
- ทำให้มั่นใจในความรู้ ความสามารถในวิชาชีพและความรับผิดชอบด้านจริยธรรมของผู้ตรวจสอบ
- เสนอแนะผู้บริหารในส่วนที่มีความเสี่ยงต่อการไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์
- จัดทำแผนกลยุทธ์และเป้าหมายการตรวจสอบ
- ตรวจสอบการดำเนินงาน

# บทบาทและความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบภายในต่อ การควบคุมภายใน(ต่อ)

- ประเมินการควบคุมของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- เสนอแนะการปรับปรุงการดำเนินงานและการควบคุมให้ดียิ่งขึ้น
- ติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิผล
- ประสานงานการตรวจสอบกับผู้ตรวจสอบภายในอก
- ปฏิบัติงานตามระบบการประกันคุณภาพการตรวจสอบ

# ตัวอย่างการควบคุมภายในที่ถือปฏิบัติทั่วไป

- การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
- แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบที่สำคัญให้กับบุคลากรหลายคนเพื่อลดความเสี่ยงจากการผิดพลาดหรือการทุจริต โดยไม่มอบหมายให้บุคคลคนเดียวปฏิบัติหน้าที่สำคัญแต่ผู้เดียวตั้งแต่ต้นจนจบ
- ผู้บริหารติดตามผลสำเร็จของงานและเปรียบเทียบกับแผนที่กำหนดและวิเคราะห์ความแตกต่าง
- มีการควบคุมการประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ เช่น จัดทำ **edit checks**

## ตัวอย่างการควบคุมภัยในที่ถือปฏิบัติทั่วไป(ต่อ)

- มีการควบคุมทางกายภาพเพื่อป้องกันรักษาทรัพย์สินที่เสี่ยงต่อการเกิดความเสียหาย
- การเข้าถึงทรัพย์สินและเอกสารหลักฐานจำกัดเฉพาะผู้ที่ได้รับอนุญาต และมีการมอบหมายความรับผิดชอบในการดูแลรักษาทรัพย์สินเหล่านั้น
- ระบบการควบคุมภัยในและธุกรรมที่สำคัญมีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรและพร้อมที่จะนำไปใช้ในการตรวจสอบ

# บทบาทความรับผิดชอบในเรื่องการควบคุมภายใน

1. บทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหาร
2. บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท
3. บทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ
4. บทบาทและความรับผิดชอบของผู้ตรวจสอบภายใน
5. บทบาทและความรับผิดชอบของพนักงานระดับปฏิบัติ
6. บทบาทและความรับผิดชอบของผู้สอบบัญชีภายนอก

# ประโยชน์ที่ได้รับจากการควบคุมภายใน

- ช่วยให้มั่นใจว่าองค์กรมีการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบกฎเกณฑ์และคำสั่งของผู้บริหาร
- ช่วยส่งเสริมให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ประยัค มีประสิทธิผลและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
- มีการดูแลป้องกันทรัพยากรจากการทุจริต ความเสียหาย การสูญเสียหรือการบริหารจัดการที่ผิดพลาด
- ช่วยให้มั่นใจว่า ข้อมูลทางการเงินการบริหารเชื่อถือได้ และทันต่อเวลา
- ช่วยหลีกเลี่ยงความเสียหายที่เกิดขึ้นกับชื่อเสียงขององค์กร
- ช่วยให้องค์กรดำเนินกิจการไปตามแนวทาง แผนงานที่ต้องการ

## การควบคุมภายในทำอะไรไม่ได้มีทาง!!

- ไม่สามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงผู้ทำหน้าที่ในการจัดการหรือบริหารที่ขาดทักษะ ความคล่องตัวให้เป็นผู้บริหารที่ดีได้
- ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎระเบียบที่รัฐเป็นผู้กำหนดได้
- ไม่สามารถควบคุมการกระทำได้ของคู่แข่งขันทางธุรกิจได้

# ระบบการควบคุมภายในตามแนวทาง

ของ

*COSO*



# ที่มาของระบบการควบคุมภายใน COSO

Committee Of Sponsoring Organization of the Tread way  
Commission (COSO)

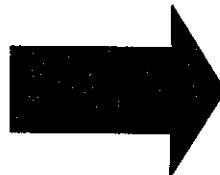
←----- Representatives -----→

- American Institute of Certified Public Accountants (*AICPA*)
- American Accounting Association (*AAA*)
- The Institute of Internal Auditors (*IIA*)
- Institute of Management Accountants (*IMA*)
- Financial Executives Institute (*FEI*)

# Hard Control

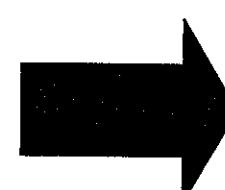
- เป็นเรื่องของนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและคณะกรรมการบริหารขององค์กรเป็นผู้ริเริ่มปรับปรุง พัฒนา เพื่อสนับสนุน และส่งเสริมให้เกิดกลไกต่างๆ ในการควบคุมภายในองค์กร โดยวิธีการที่

- เป็นลายลักษณ์อักษร
- เป็นทางการ
- เป็นรูปธรรม
- สามารถวัดได้



- แผนงานขององค์กร
- ข้อบังคับและระเบียบขององค์กร
- ระเบียบปฏิบัติภายในหน่วยงาน
- คู่มือการปฏิบัติงาน
- การมอบอำนาจหน้าที่
- แบบฟอร์มต่างๆ

# Soft Control

- เป็นเรื่องของความรู้ ความสามารถ การยอมรับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยสนับสนุนและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานขององค์กรแต่ละคนปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยความเข้าใจถึงความรับผิดชอบในหน้าที่และขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งกำหนดขึ้นโดย
    - ไม่เป็นทางการ
    - ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร
    - เป็นนามธรรม
    - จับต้องไม่ได้
- 

- คุณวุฒิหรือระดับความรู้
- ความชำนาญงาน
- ความรับผิดชอบ
- ความประพฤติที่เป็นที่ยอมรับ

# คำจำกัดความของ COSO

- กระบวนการที่ได้รับการออกแบบไว้ เพื่อสร้างความมั่นใจ อย่างสมเหตุสมผลว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 3 ประการ ดังนี้

- ประสิทธิผล และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

*(Effectiveness and efficiency of operation)*

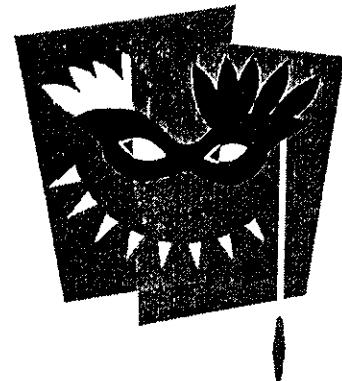
- ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน

*(Reliability of financial reporting)*

- การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบต่างๆ

*(Compliance with applicable law and regulation)*

# ความหมาย:



- **ประหยัด (Economy) :**

ทางเลือกที่ใช้ต้นทุนทรัพยากรน้อยที่สุด

- **ประสิทธิภาพ (Efficiency) :**

ทางเลือกที่ผลลัพธ์ที่ได้ > ต้นทุนทรัพยากร (Process)

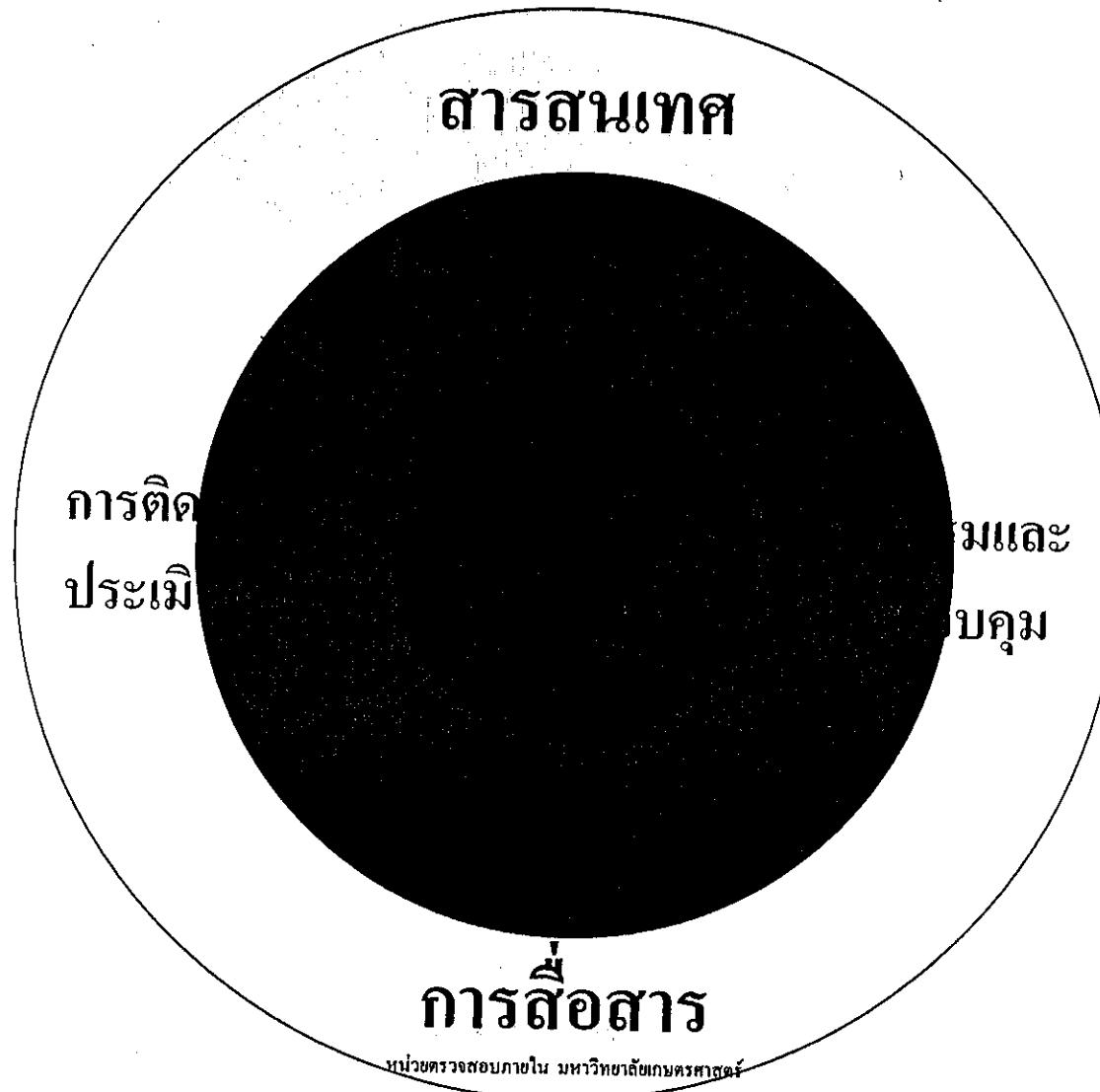
- **ประสิทธิผล (Effectiveness) :**

ทางเลือกที่ผลลัพธ์ที่ได้  $\geq$  เป้าหมายที่กำหนด (Output)

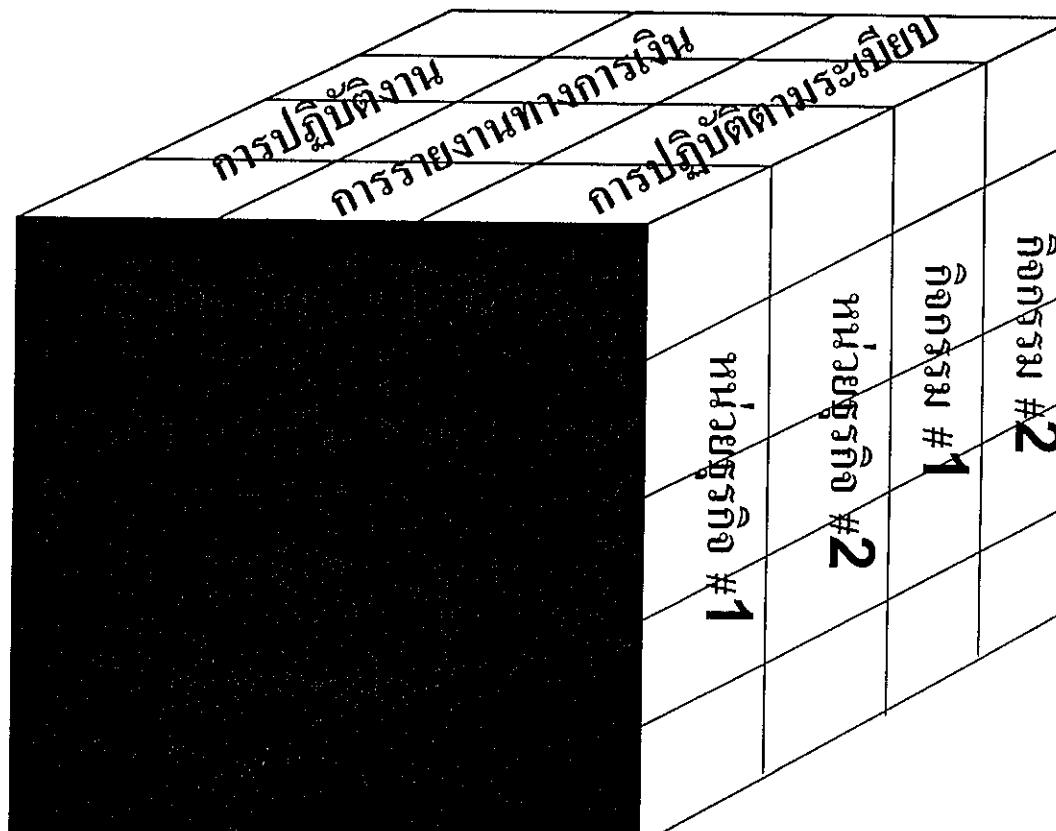
# องค์ประกอบของการควบคุมภายใน



# องค์ประกอบของการควบคุมภายใน



# ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ และองค์ประกอบของการควบคุมภายใน



หน่วยตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

# องค์ประกอบการควบคุณภาพใน

- สภาพแวดล้อมเพื่อการควบคุณ (Control Environment)
- การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- กิจกรรมเพื่อการควบคุณ (Control Activities)
- ข้อมูลสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)
- การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Monitoring)

# ສ່າງວະແວດັ່ນເພື່ອກາຮົບຄຸມ

- ຄຸນຄ່າທາງຈິຍຫຣມຂອງອົງຄໍກ
- ກາຍອມຮັບຄວາມຮູ້ຄວາມສາມາດໃນກາປັບປຸງຕິຈານ
- ຄະດະກຣມກາຮົບຮົມການບົບປັງຕິຈານ
- ໂຄຮງສ້າງອົງຄໍກ
- ການອົບອຳນາຈໜ້າທີ່ແລະ ການຮັບຜິດຂອບ
- ນໂຍນາຍແລະ ກາປັບປຸງຕິເກີ່ວກັບທຮ້ພຢາກຮນຸຄຄລ



# ความเสี่ยง(Risk)

- เหตุการณ์ต่างๆที่ทำให้เกิดอุปสรรค หรือโอกาส ในการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดได้



หน่วยตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์



## การประเมินความเสี่ยง



- วัตถุประสงค์ขององค์กร (*Entity-Wide Objectives*)
  - ภารกิจขององค์กรเกี่ยวกับทรัพยากร จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส ต่างๆ
- วัตถุประสงค์ของกิจกรรม (*Activity-Level Objective*)
  - วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นสำหรับแต่ละกิจกรรม
  - การวิเคราะห์และชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อ การดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์
  - การเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารเพื่อลดหรือขัดความเสี่ยงให้น้อยที่สุด หรือเปลี่ยนความเสี่ยงให้เป็นโอกาส



# กิจกรรมเพื่อการควบคุม

---

## Control Activities



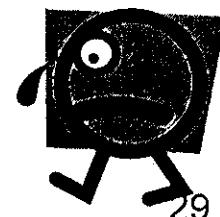
# กิจกรรมเพื่อการควบคุม

- หมายถึงนโยบาย วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ซึ่งต้องกำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ ช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร



# การควบคุม (Controls)

- การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control)
- การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control)
- การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control)
- การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control)



# ตัวอย่างกิจกรรมเพื่อการควบคุม

- การสอบถามของผู้บริหารระดับสูง
- การบริหารกิจกรรม/การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน
- การประเมินผลข้อมูลสารสนเทศ
- การควบคุมทรัพย์สิน
- ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
- การแบ่งแยกหน้าที่
- นโยบายและวิธีการปฏิบัติงาน



# ข้อมูลสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร

## ➤ ข้อมูลสารสนเทศ (Information)

- ข้อมูลสารสนเทศซึ่งจำเป็นต้องใช้เพื่อช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงาน แต่ละวัน ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงข้อมูลสารสนเทศซึ่งช่วยในการตัดสินใจต่างๆ ได้แก่

- ข้อมูลข่าวสารทาง การเงิน

คุณภาพของข้อมูลสารสนเทศ

- ข้อมูลข่าวสารอื่นๆ

- นโยบายขององค์กร

- เหมาะสม

- แผนงาน

- ทันต่อเวลา

- ประวัติพนักงาน

- ถูกต้อง

- ข่าวสารเกี่ยวกับคู่แข่ง

- ใช้ได้อย่างสะดวก

- ส่วนแบ่งตลาด

- สถิติการเรียกร้องของบุคคลภายนอก

# ข้อมูลสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร(ต่อ)

## ➤ การติดต่อสื่อสาร (Communication)

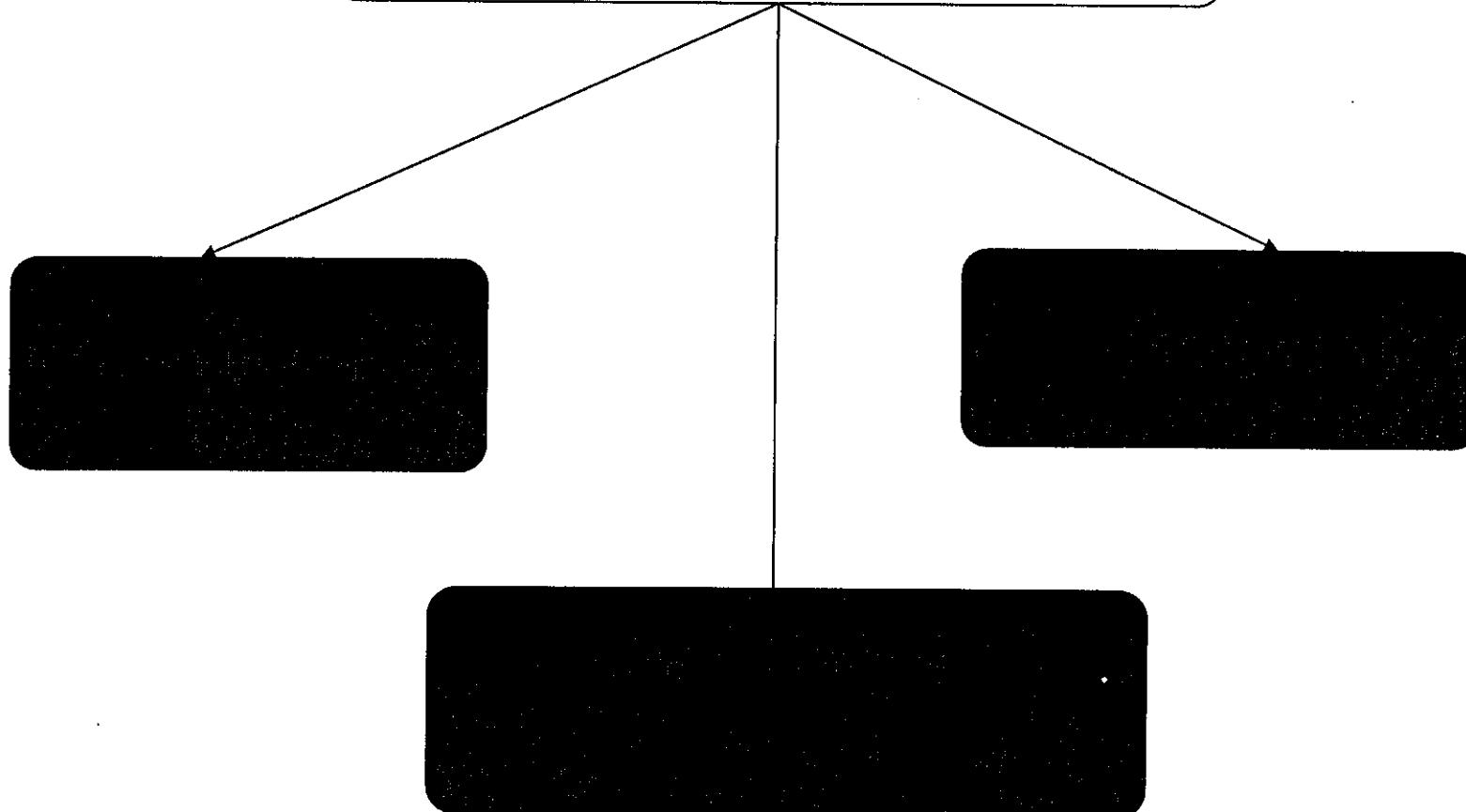
- ช่องทางที่เปิดให้สำหรับบุคคลต่างๆทั้งภายในและภายนอก เพื่อการติดต่อสื่อสารกับบุคคลในองค์กร
  - การสื่อสารภายใน เช่น จดหมายข่าว เสียงตามสาย Teleconference Email คู่มือการปฏิบัติงาน
  - การสื่อสารภายนอก เช่น คู่ค้า หน่วยงานของรัฐ การประชุมสัมมนา นันทนาการ การสังสรรค์ โทรศัพท์ จดหมาย

# การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Monitoring)

- เพื่อให้มั่นใจว่า ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติงานและเปลี่ยนแปลง ส่วนไดส่วนหนึ่ง เมื่อมีเหตุการณ์ที่แสดงให้เห็นว่า ระบบ การควบคุมภายในยังไม่เพียงพอ



## รูปแบบการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงาน



# รูปแบบของการติดตามผลการปฏิบัติงาน

## 1. การติดตามผลอย่างต่อเนื่อง (*Ongoing Monitoring*)

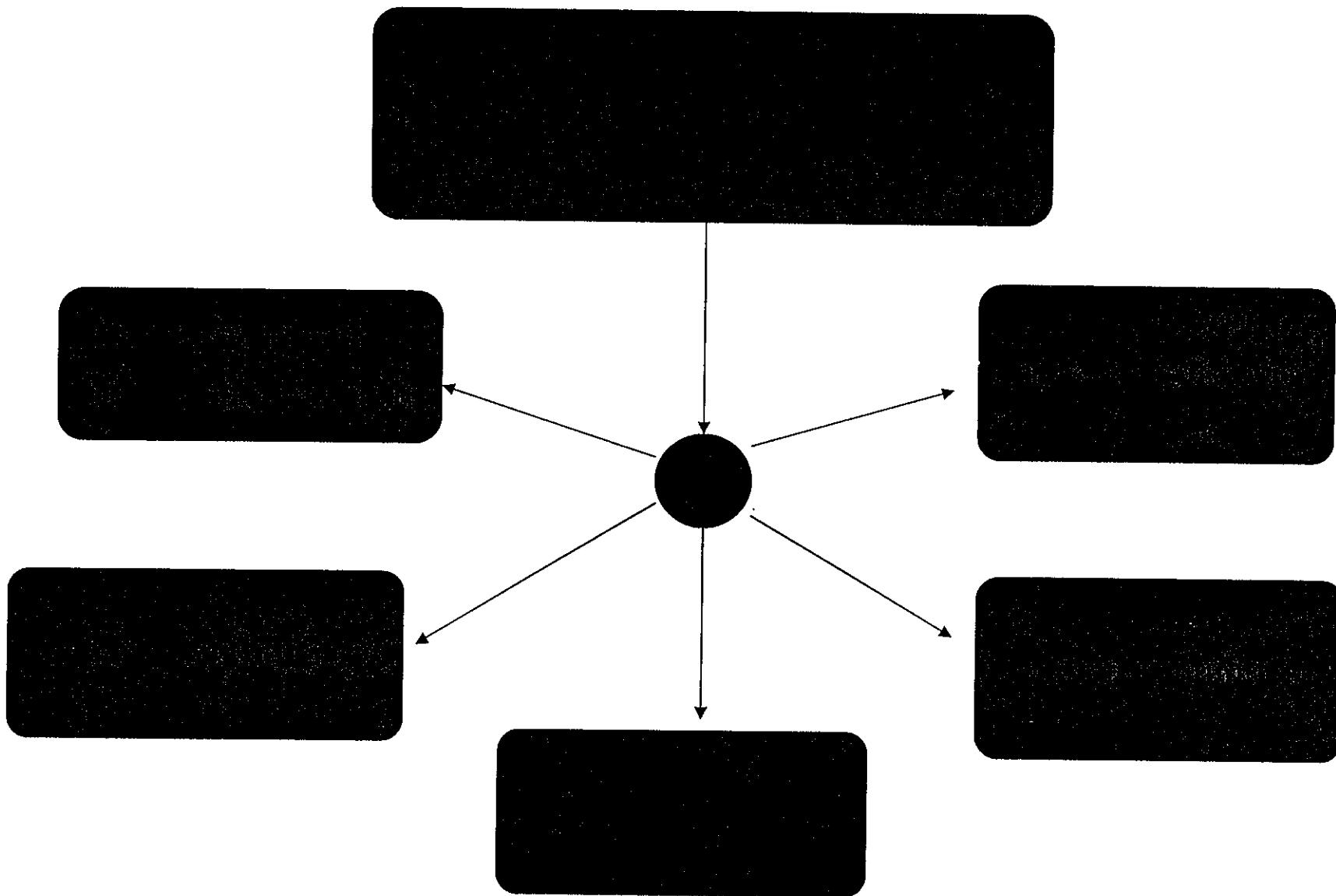
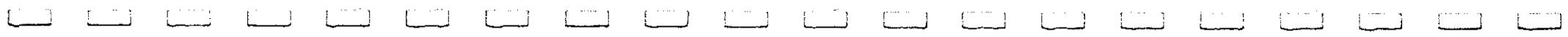
- กำหนดหรือสร้างวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานไว้ในกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติของแต่ละกิจกรรม
- ติดตามการปฏิบัติงานในขณะที่เกิดเหตุการณ์ขึ้นจริง
- ดำเนินการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

## 2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเฉพาะส่วน (Separate Monitoring)

- เพิ่มเติมวิธีการติดตามการปฏิบัติงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามปกติของกิจกรรมนั้นๆ โดยเฉพาะ
- ประเมินผลหลังการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว
- ประเมินหรือติดตามผลการปฏิบัติงานแต่ละกิจกรรมมาก่อนอย่างขึ้นอยู่กับความต้องการของฝ่ายบริหารหรือขึ้นอยู่กับการพิจารณาของฝ่ายบริหาร

### **3. การติดตามข้อมูลพร่องจากการรายงาน**

- การรายงานข้อมูลพร่อง ผลของการควบคุมภายในปกติจะกำหนดให้ นำเสนอเฉพาะผู้รับผิดชอบเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขเท่านั้น การติดตาม การแก้ไขข้อมูลพร่องจะเกิดขึ้นหากได้กำหนดให้รายงานต่อ ผู้รับผิดชอบโดยตรงที่อยู่หนีอขึ้นไปอีกระดับหนึ่ง



## ข้อจำกัดของการควบคุมภายใน :

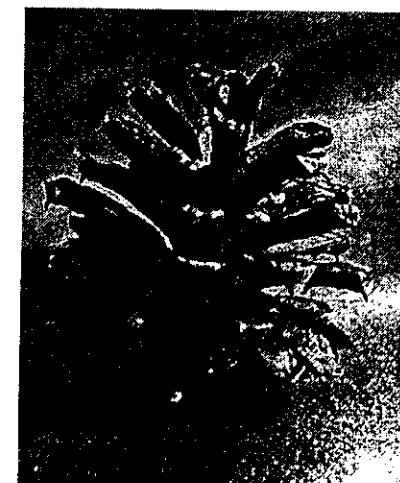
### 1. ความเข้าใจผิด การขาดความระมัดระวัง เป็นอย่างไร

- การควบคุมภายในแม้จะออกแบบไว้ดีเพียงใดก็ตาม ก็อาจล้มเหลวได้หากผู้รับผิดชอบยังมีความเข้าใจที่ผิด โดยยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจาก
  - การขาดความระมัดระวัง
  - ความเบื่อหน่ายที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

ข้อจำกัดของการควบคุมภายใน :

## 2. การสมรู้ร่วมคิดของผู้ปฏิบัติงาน

- การสมรู้ร่วมคิดของผู้ปฏิบัติงานสองคนในหน่วยงานเดียวกัน หรือ ระหว่างหน่วยงานหรือมากกว่านั้น เพื่อปกปิดความบกพร่องโดยไม่สามารถตรวจสอบพบได้จากการออกแบบสร้าง กำหนด ระบบการควบคุมภายใน



ข้อจำกัดของการควบคุมภายใน :

### **3. การประมาณการค่าใช้จ่ายและรายได้**

- การนำเอาวิธีการประมาณการค่าใช้จ่ายและรายได้ มาใช้ในการควบคุม ขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจแต่ละประเภทข้อมูลที่ไม่เพียงพอ ความไม่ เข้าใจวิธีการหรือการขาดความซื่อสัตย์ในการควบคุมตนเอง ก็เป็นปัจจัย ที่ทำให้ระบบการควบคุมภายในล้มเหลวได้

## ข้อจำกัดของการควบคุมภายใน :

### 4. การสั่งการของฝ่ายบริหาร

- ระบบการควบคุมภายในที่ได้สร้างหรือกำหนดขึ้น ใช้งานจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับคนที่รับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม เมื่อผู้รับผิดชอบจะมีความซื่อสัตย์และปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ สิ่งที่ทำให้ระบบการควบคุมภายในล้มเหลวก็ยังคงเกิดขึ้นได้จากการสั่งการของฝ่ายบริหารที่ไม่ให้ความสนใจกับระบบที่ตนเองเป็นผู้กำหนดขึ้น

# การประเมินความเสี่ยง

*Risk Assessment*



# ความเสี่ยง คือ ....

- โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การร้าวไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด



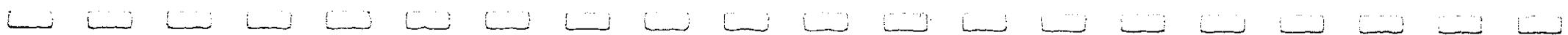
Dare to Risk

กล้าที่จะเสี่ยง



การหัวเราะ คือ การเสียงที่จะถูกมองว่าเป็นคนโง่

To laugh is to risk appearing a fool



การร้องไห้ คือ การเสี่ยงที่จะถูกมองว่าเป็นคนที่อ่อนไหว

To weep is to risk appearing sentimental



การเข้าไปหาผู้อื่น คือ การเสี่ยงที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้อื่น

To reach out for another is to risk involvement



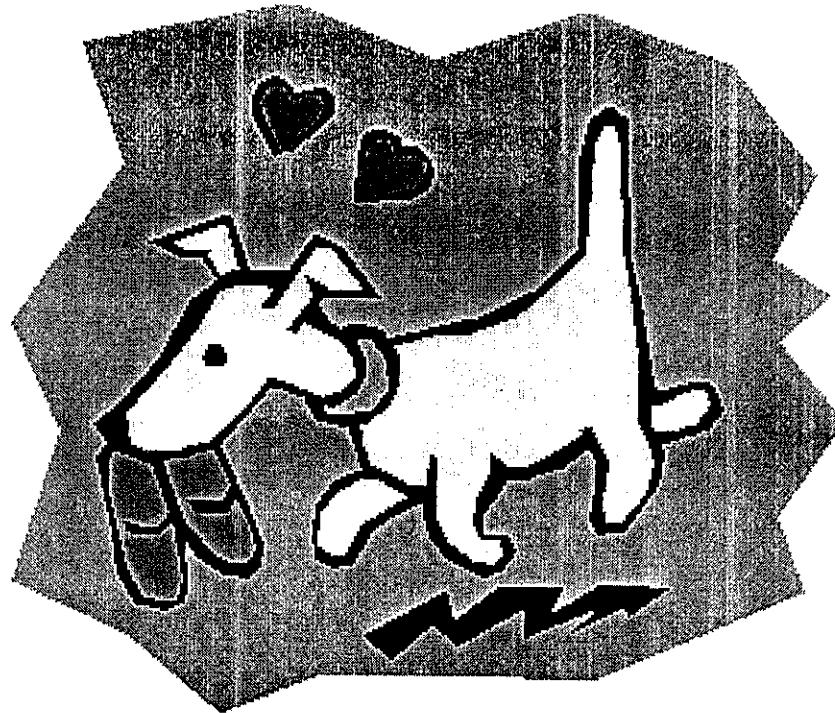
การแสดงความรู้สึกให้ผู้อื่นรับรู้ คือ การเสี่ยงที่จะได้รับคำปฏิเสธ

To expose feeling is to risk rejection

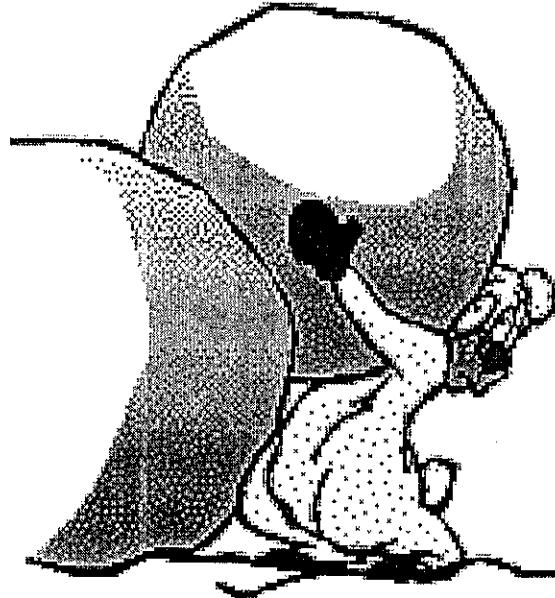


การตั้งเป้าหมายต่อหน้าผู้อื่น คือ การเสี่ยงที่จะถูกหัวเราะเยาะ

To place your dreams before the crowd is to risk ridicule



การรักใครสักคน คือ การเสี่ยงที่จะไม่ได้รับความรักตอบแทน  
To love is to risk not being loved in return



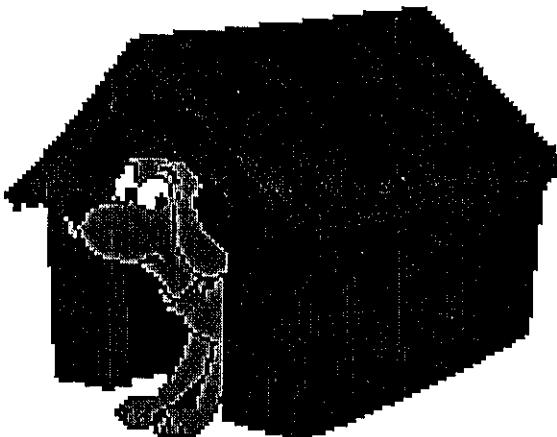
การก้าวเดินไปบนทางข้างหน้าที่เต็มไปด้วยสิ่งใหม่ๆ  
คือ การเสี่ยงต่อความผิดพลาด

To go forward in the face of overwhelming odds  
is to risk failure



แต่เรา ก็ควรที่จะเสี่ยงในสิ่งต่างๆเหล่านี้  
เนื่องจากว่าอันตรายที่ใหญ่หลวงที่สุดในชีวิต  
คือการที่ไม่ยอมเสี่ยงสิ่งใดเลย

But risks must be taken,  
cause the greatest hazard in life is to risk not



บุคคลที่ไม่เสี่ยงสิ่งใดเลย,  
จะไม่ได้ทำสิ่งใดเลย,  
จะไม่มีสิ่งใดเลย  
และจะไม่ได้เป็นอะไรเลย

The person who risks nothing  
does nothing, has nothing, is nothing



เขาอาจจะหลีกหนีจากความทุกข์ยากและความเศร้าโศกได้  
หากแต่ว่าเขาก็ไม่ได้เรียนรู้, ไม่ได้รู้สึก, ไม่ได้เปลี่ยนแปลง,  
ไม่ได้เติบโต และไม่ได้รู้จักความรักเลย

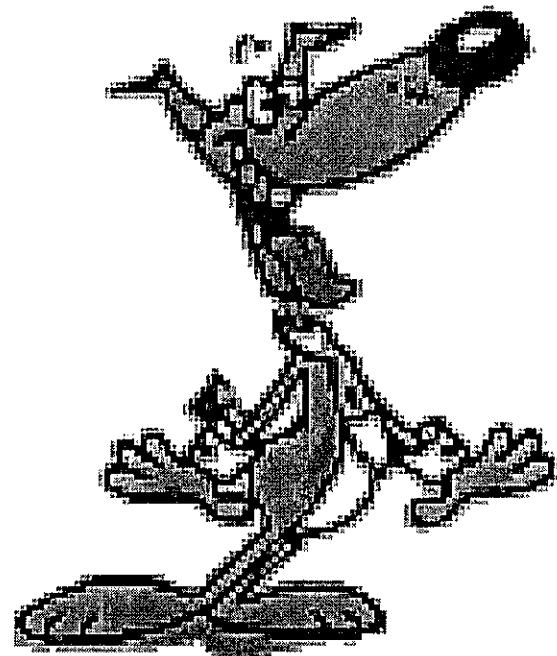
He may avoid suffering and sorrow,  
but he cannot learn, feel, change, grow or love



เขากล่ำซึ้ง

เขากลายเป็นทาสให้กับสิ่งที่เขากังวลไม่กล้าเสียงนั้น

Chained by his certitudes, he is a slave



จะมีเพียงแต่บุคคลที่กล้าเสี่ยงเท่านั้น ที่จะมีอิสระทำสิ่งต่างๆได้

Only a person who takes risks is free

# ปัจจัยความเสี่ยง

- บรรยากาศทางจริยธรรม
- ความกดดันจากฝ่ายบริหาร
- ความรู้ ความสามารถของบุคลากร
- ราคาร์พย์สิน
- ความสามารถในการเปลี่ยนเป็นตัวเงินของ  
ทรัพย์สิน
- ปริมาณการบันทึกรายการและจำนวน  
เอกสาร



# ปัจจัยความเสี่ยง(ต่อ)

- สภาพความเป็นจริงทางการเงินและเศรษฐกิจ
- สภาพความเป็นจริงในการแบ่งขัน
- กิจกรรมที่ซับซ้อนหรือมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย
- ระเบียบต่างๆของทางราชการ
- ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์
- การกระจายของสถานที่ในการปฏิบัติงาน
- ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน



## ปัจจัยความเสี่ยง(ต่อ)

- การเปลี่ยนแปลงองค์กร, การปฏิบัติงาน, เทคโนโลยี
- การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร
- การประมาณการด้วยตัวเลขทางบัญชี
- การยอมรับสิ่งที่ตรวจพบ
- การดำเนินการแก้ไข



# ผลกระทบจากความเสี่ยง

- การตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์ หรือไม่เป็นปัจจุบัน
- การบันทึกบัญชีผิดพลาด
- การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- เกิดการทุจริตในองค์กร
- สูญเสียทรัพยากรเนื่องจากขาดการดูแลที่เพียงพอ
- รายงานทางการเงินไม่น่าเชื่อถือ
- เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน
- การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน กฎหมาย
- การใช้ทรัพยากรที่ไม่ประหยัด, ไม่มีประสิทธิภาพ
- ไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

# การประเมินความเสี่ยง คือ ...

- กระบวนการที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุมความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง



หน่วยตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

# สรุปขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง

1. สอบถามวัตถุประสงค์ในระดับ องค์กร และ กิจกรรม
2. สอบถามสภาพแวดล้อมการควบคุม พิจารณาการปฏิบัติงานที่อาจมีปัญหาสำคัญ
3. สอบถามกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญ  
ระบุปัจจัยความเสี่ยง (Risk Identification)

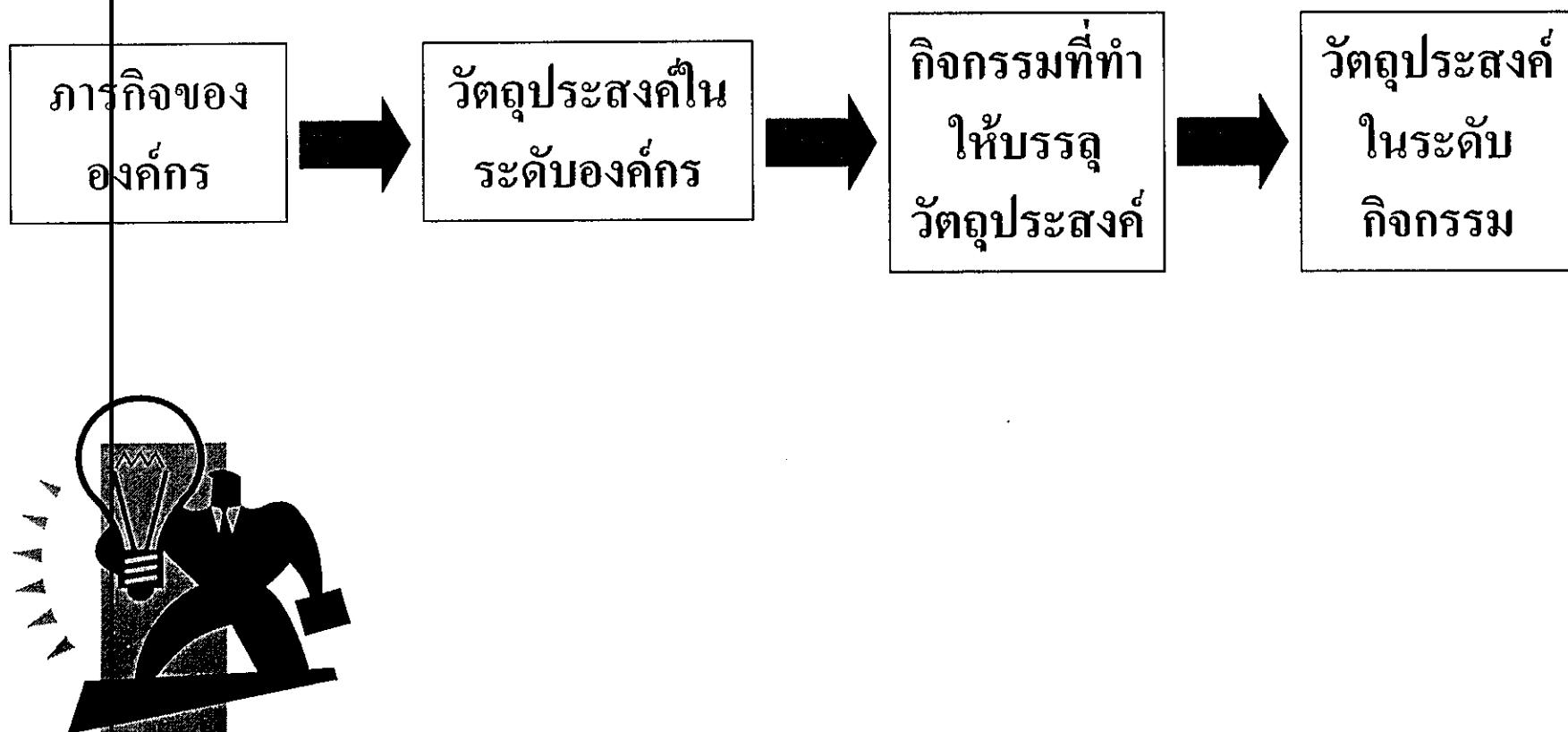
# สรุปขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง (ต่อ)

4. วิเคราะห์ความเสี่ยง(Risk Analysis) โดยประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบ กำหนดระดับความเสี่ยง
- 5). ระบุความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญที่ต้องควบคุม/ ปรับการควบคุม
6. บริหารความเสี่ยง (Risk Management)

# การกำหนดวัตถุประสงค์

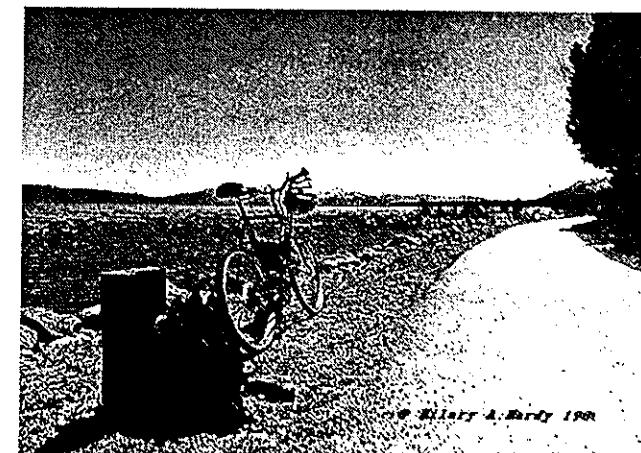
- วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร (Entity –Level Objectives)  
เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร โดยทั่วไป วัตถุประสงค์ในระดับองค์กรจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ และการปฏิบัติงานประจำปี ขององค์กร
  
- วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity-Level Objectives)  
เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงมาสำหรับแต่ละกิจกรรมที่ องค์กรกำหนดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละ กิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร

# ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์



## การระบุปัจจัยเสี่ยง

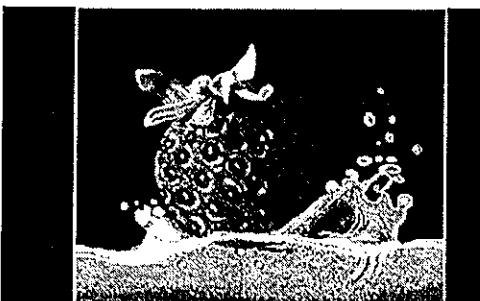
- ความเสี่ยงมีสาเหตุมาจากการปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ในการระบุปัจจัยเสี่ยงฝ่ายบริหารจำเป็นต้องตั้งคำถามว่า มีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด และไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด



หน่วยตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

# ปัจจัยเสี่ยงมี 3 ประเภท คือ ...

- ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผล ประสิทธิภาพของการดำเนินงาน
- ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบบังคับ
- ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน



## การวิเคราะห์ความเสี่ยง

- เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีหลายวิธี โดยทั่วไปจะวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยประเมินนัยสำคัญ หรือผลกระทบของความเสี่ยง (**Materiality**) และความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (**Frequency**) โดยการให้คะแนน ดังนี้



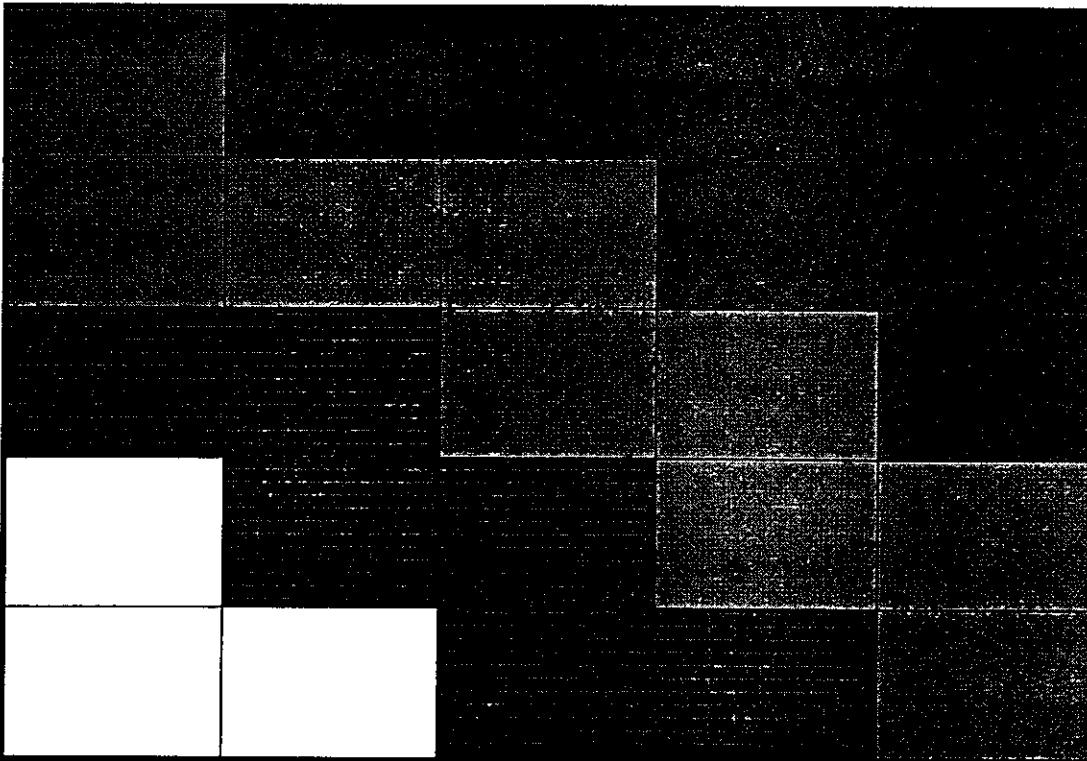
# โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

โอกาสจะเกิดความเสี่ยง	ความถี่โดยเฉลี่ย	คะแนน
สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	5
สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	4
ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง	3
น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง	2
น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง	1

## ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร

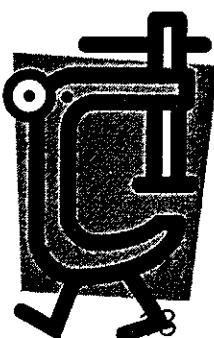
ผลกระทบ	มูลค่าความเสี่ยหาย	คะแนน
สูงมาก	> 10 ล้านบาท	5
สูง	> 2.5 แสน – 10 ล้านบาท	4
ปานกลาง	> 50,000 - 2.5 แสนบาท	3
น้อย	> 10,000 – 50,000 บาท	2
น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท	1

## ผลกรอบของความเสี่ยง



โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

หน่วยตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์



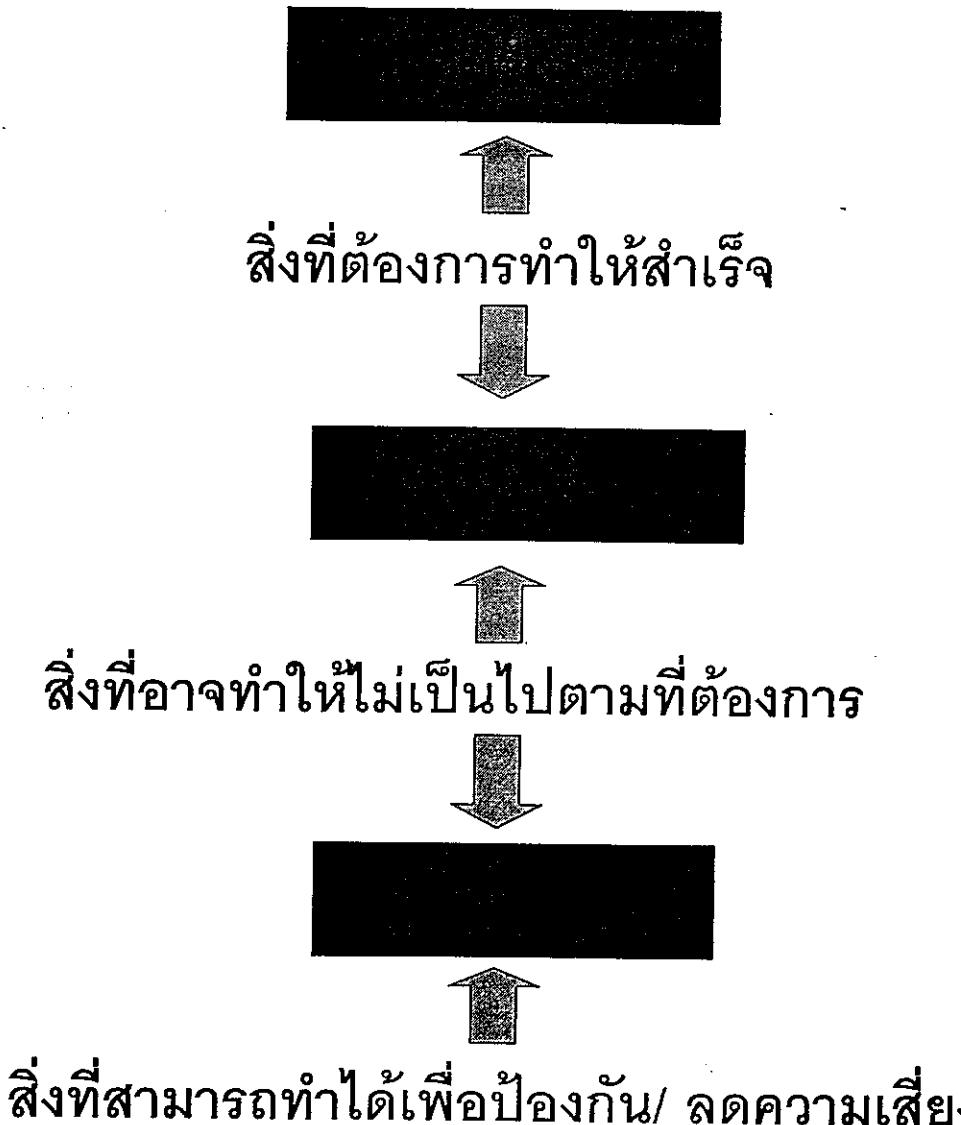
สูงมาก  
สูง  
ปานกลาง  
น้อย

# การบริหารความเสี่ยง



- ความเสี่ยงเกี่ยวกับองค์กรโดยรวม มักเกิดจากปัจจัยภายนอกซึ่งไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง
- ความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันและลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม

# ความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ ความเสี่ยง และการควบคุม



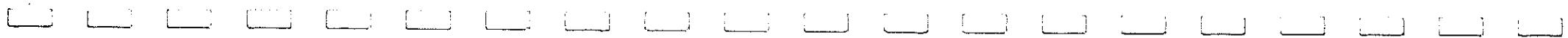
# การประเมินความเสี่ยงทำได้ 2 ระดับ

## ➤ การประเมินทั่วไป

ประเมินอย่างรวดเร็วโดยใช้เครื่องมือ เช่น  
แบบสอบถาม

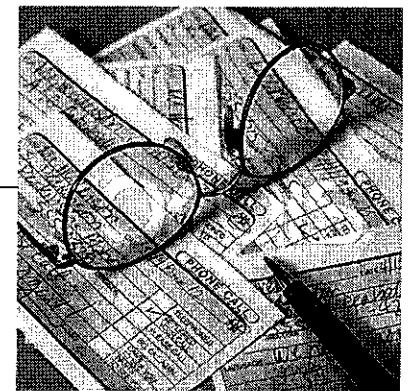
## ➤ การประเมินเฉพาะเรื่อง

โดยประเมินในเชิงลึกเฉพาะเรื่อง เช่น การจัดซื้อพัสดุ

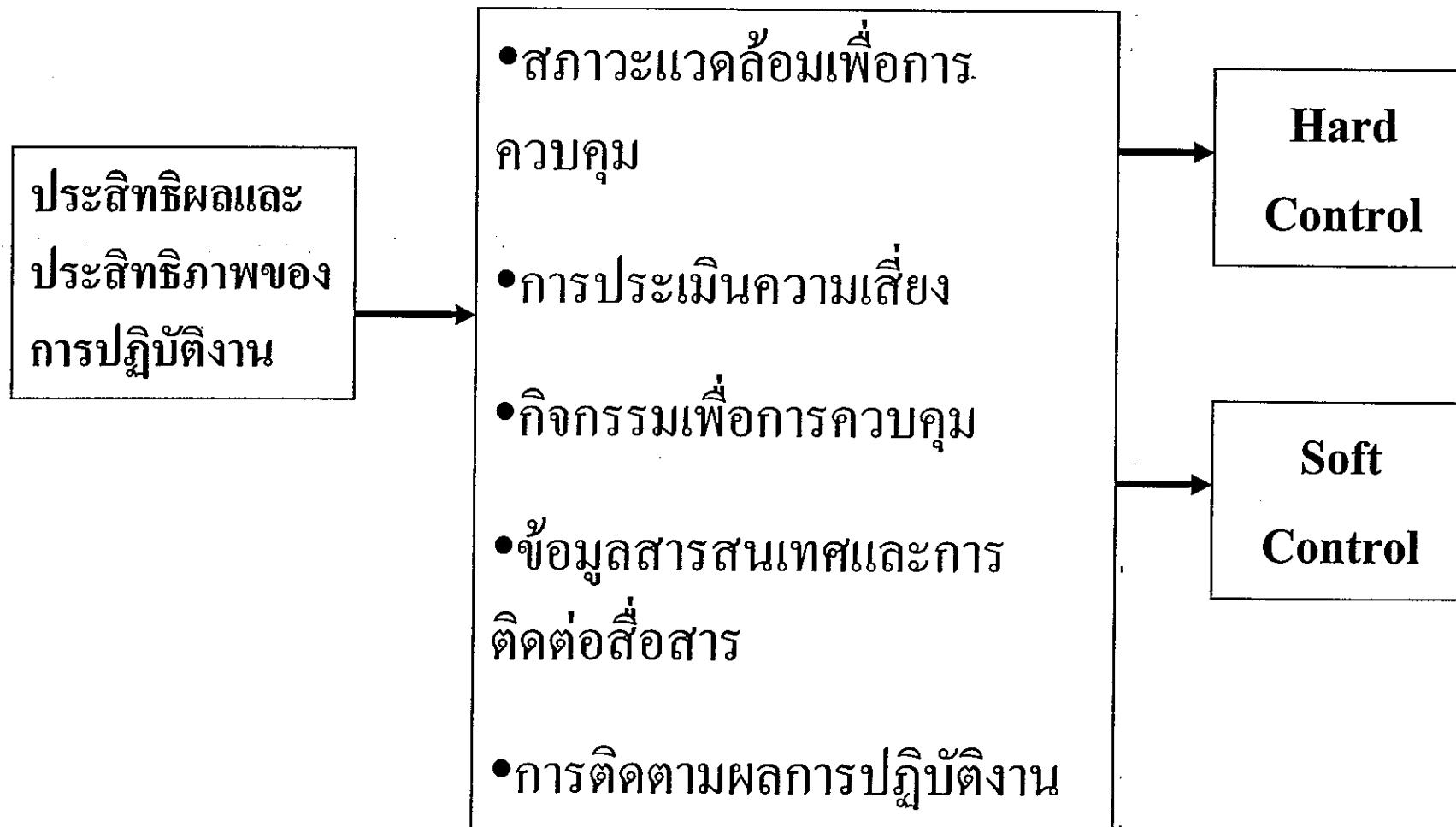


# การประเมินระบบ

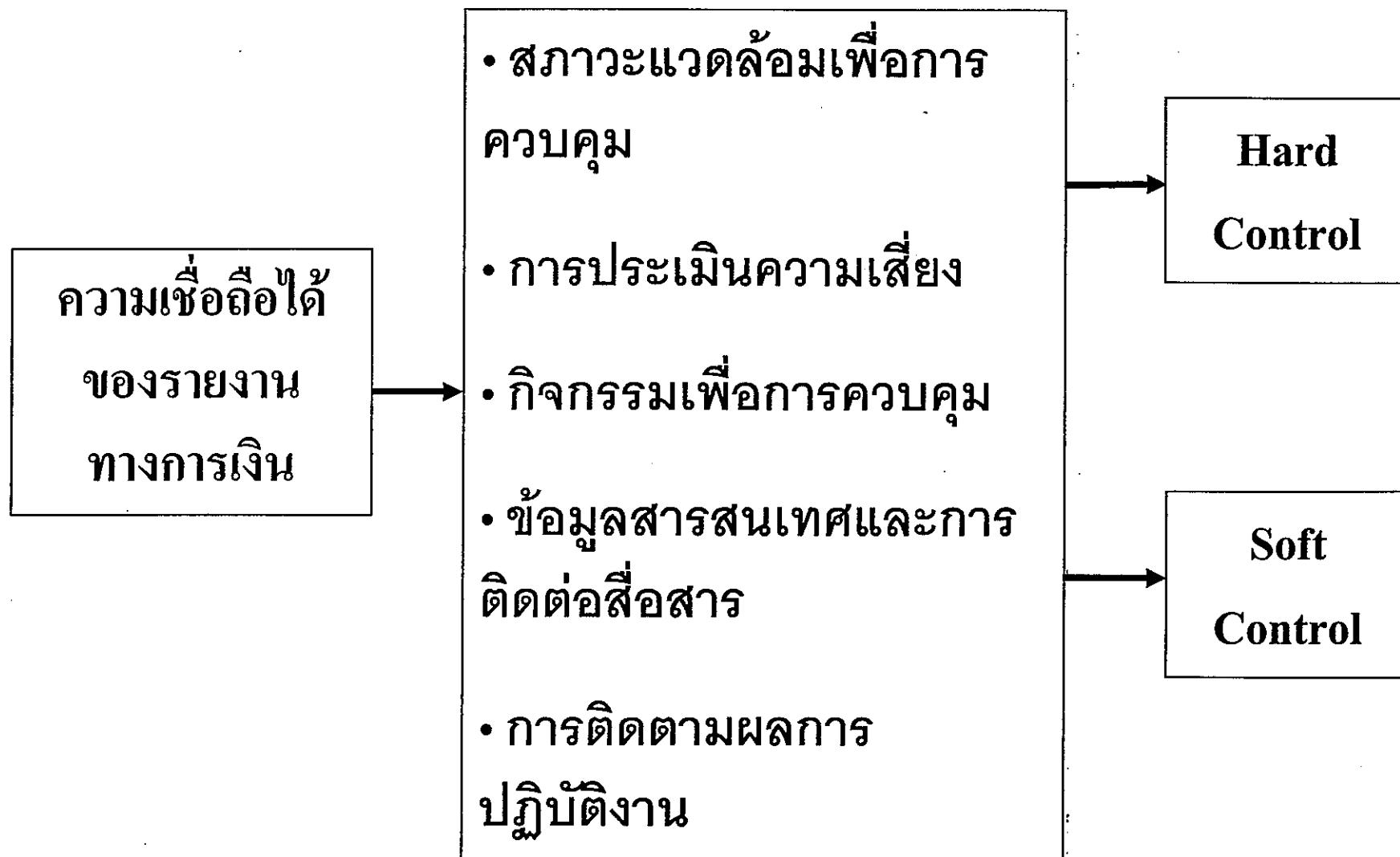
## การควบคุมภายใน



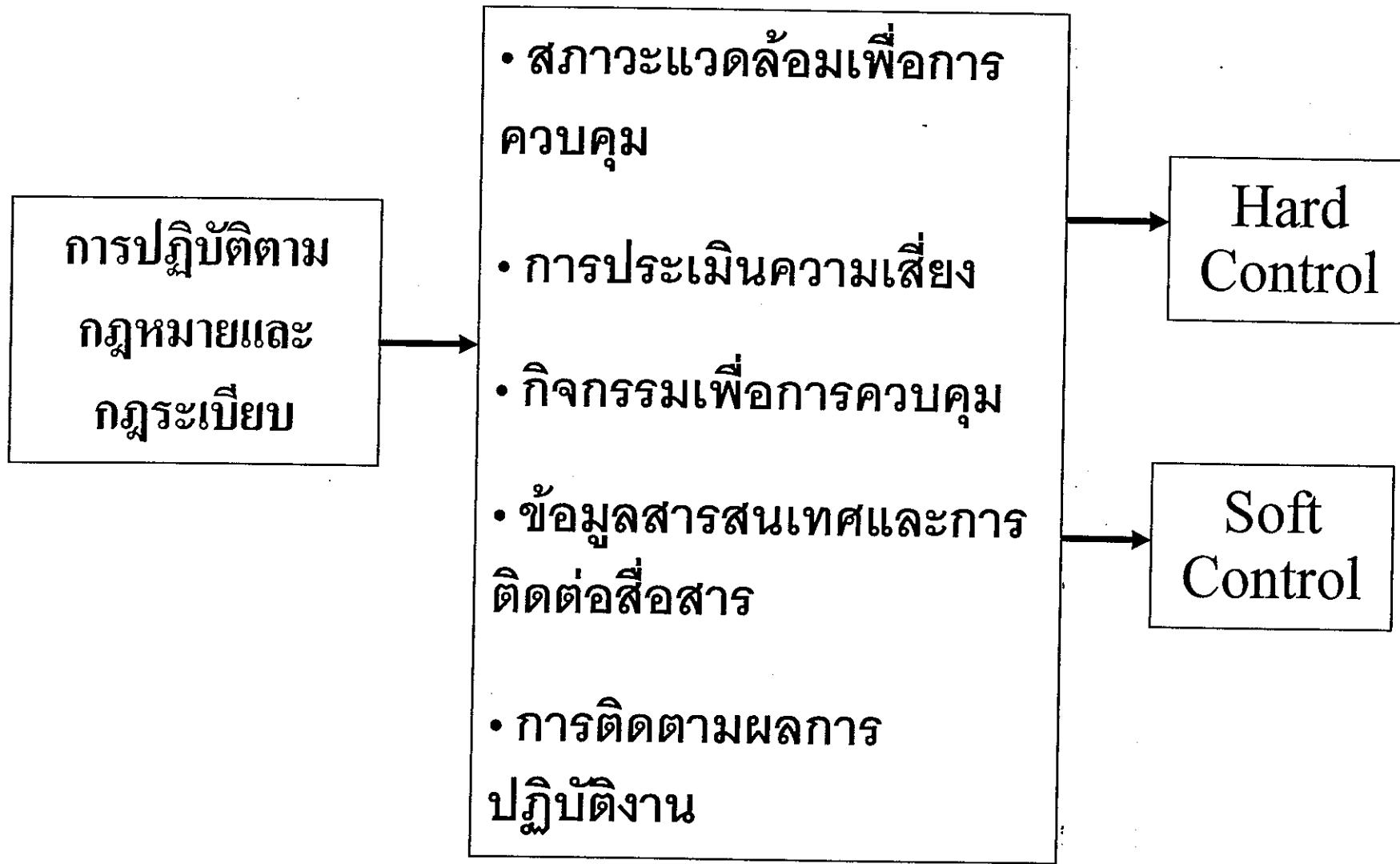
# การประเมินระบบการควบคุมภายใน



# การประเมินระบบการควบคุมภายใน



# การประเมินระบบการควบคุมภายใน



# ปัจจัยต่าง ๆ 17 ปัจจัย ที่นำมาประเมินระบบการควบคุมภายใน ขององค์กร

## 1. สภาวะแวดล้อมเพื่อการควบคุม

1.1 ความซื่อสัตย์และคุณค่าทางจริยธรรม

1.2 การยอมรับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

1.3 คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ

1.4 ปรัชญา และรูปแบบการบริหาร

1.5 โครงสร้างองค์กร

1.6 การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

1.7 นโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล

# **ปัจจัยต่าง ๆ 17 ปัจจัย ที่นำมาประเมินระบบการควบคุมภายใน ขององค์กร (ต่อ)**

## **2. การประเมินความเสี่ยง**

### **2.1 ความเสี่ยงระดับองค์กร**

### **2.2 ความเสี่ยงระดับกิจกรรม**

### **2.3 การชี้/ระบุความเสี่ยง**

### **2.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง**

## **3. กิจกรรมเพื่อการควบคุม**

# ปัจจัยต่าง ๆ 17 ปัจจัยที่นำมาประเมินระบบการควบคุมภายในขององค์กร(ต่อ)

## 4. ข้อมูลสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร

### 4.1 ข้อมูลสารสนเทศ

### 4.2 การติดต่อสื่อสาร

## 5. การติดตามผลการปฏิบัติงาน

### 5.1 การติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

### 5.2 การประเมินแยกเป็นส่วน ๆ

### 5.3 การรายงานข้อมูลพร่อง

1. สร้างแวดล้อมเพื่อการควบคุม	O		F		C	
	H	S	H	S	H	S
1.1 ความซื่อสัตย์และคุณค่าทางจริยธรรม 1.2 การยอมรับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน 1.3 คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ 1.4 ปั้นฐานและรูปแบบการบริหาร 1.5 โครงสร้างองค์กร 1.6 การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ 1.7 นโยบายและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล						

	O		F		C	
	H	S	H	S	H	S
2. สภาพแวดล้อมเพื่อการควบคุม						
2.1 ความเสี่ยงระดับองค์กร						
2.2 ความเสี่ยงระดับกิจกรรม						
2.3 การซื้อ/ระบุความเสี่ยง						
2.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง						
3. กิจกรรมเพื่อการควบคุม	O		F		C	
	H	S	H	S	H	S
- งานการผลิต						
- งานการเงิน						
- งานบัญชี						
- งานจัดซื้อ						

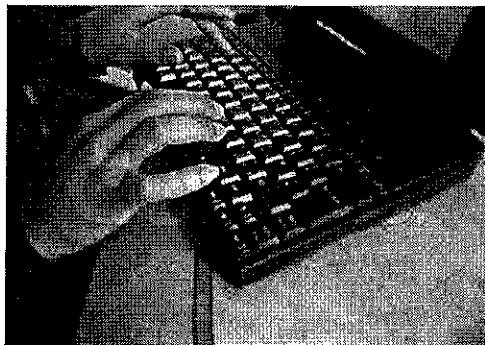
<b>4.ข้อมูลสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร</b>	O		F		C	
	H	S	H	S	H	S
<b>4.1 ข้อมูลสารสนเทศ</b>						
<b>4.2 การติดต่อสื่อสาร</b>						
<b>5.การติดตามผลการปฏิบัติงาน</b>	O		F		C	
	H	S	H	S	H	S
<b>5.1 การติดตามผลอย่างต่อเนื่อง</b>						
<b>5.2 การประเมินแยกเป็นส่วน ๆ</b>						
<b>5.3 การรายงานข้อมูลพร่อง</b>						

# ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและวัตถุประสงค์

	ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล		รายงานทาง การเงิน		กฎระเบียบ	
	H	S	H	S	H	S
สภาพแวดล้อมฯ						
การประเมินความเสี่ยง						
กิจกรรมเพื่อการควบคุม			17ปัจจัย			
ข้อมูลฯและการติดต่อฯ						
การติดตามผล						

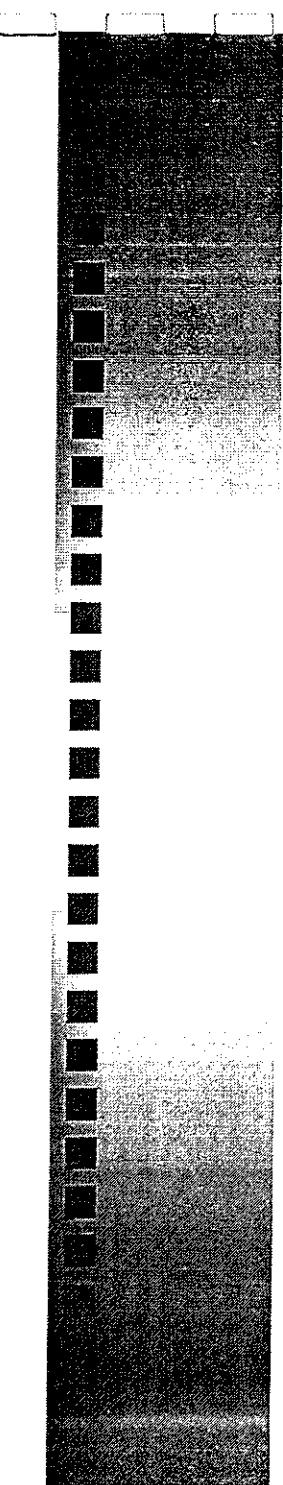
# การจัดวางระบบควบคุมภายใน

---



# สรุปขั้นตอนการจัดวางระบบการควบคุมภายใน

1. การประเมินความเสี่ยง
2. การออกแบบการควบคุมภายใน
3. การนำระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติ

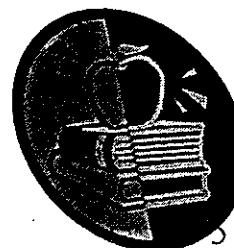
- 
- 2. ขั้นตอนการออกแบบการควบคุมภายใน**
  
  - 1. ทำความเข้าใจกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ**
  
  - 2. สอบทานการควบคุมที่มีอยู่ / ประเมินผลการควบคุมภายใน**
  
  - 3. ระบุกิจกรรมการควบคุมใหม่**
  
  - 4. ประมาณต้นทุนของกิจกรรมการควบคุมใหม่**
  
  - 5. กำหนดระบบการควบคุม / ออกร่างหรือปรับปรุง**

# การประเมินผลการควบคุมภายใน ตอบคำถามว่า??

- ความพอเพียง
- กำหนดเป็นทางการ
- การมีอยู่จริง
- ประสิทธิผล
- ประสิทธิภาพ

# วัตถุประสงค์ของการประเมินการควบคุมเพื่อให้ทราบว่า

- การควบคุมที่มีอยู่สามารถที่จะป้องกันหรือลดความเสี่ยงตามที่ระบุหรือไม่
- มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนดไว้หรือไม่
- การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า หรือไม่



# การปรับปรุงการควบคุมภายใน

- จัดให้มีกิจกรรมการควบคุมใหม่เพิ่ม และ/ลดที่เกินความจำเป็นและไม่คุ้มค่า
- จัดทำแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
- การปรับปรุงการควบคุมภายในต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า



### 3. การนำระบบการควบคุมภายในที่กำหนด

#### ไปสู่การปฏิบัติ

- สารสนเทศและการสื่อสาร
- การติดตามประเมินผล จัดให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

# กลไกการติดตามประเมินผล

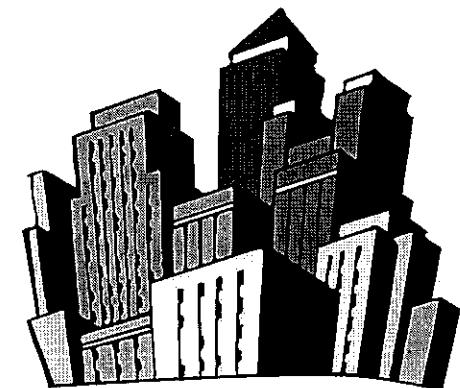
- การติดตามผลกระทบจากการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง (On Going)
- การตรวจสอบโครงสร้างการควบคุมภายในเป็นระยะๆ (Check-Up)
- การสอบทานด้านการดำเนินงานเฉพาะส่วนหรือเฉพาะเรื่อง

# การรายงานผลการจัดวางระบบ

## การควบคุมภายใน

ตามแนวทาง คำแนะนำการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน

ของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน





# ระบบการควบคุมภายใน อาจเกิดขึ้นได้หลายวิธี

1. อาจเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ

2. อาจเกิดจากการกิดระบบการควบคุมขึ้นเองโดยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในส่วนงานนั้นๆ

3. อาจเกิดจากการออกแบบและจัดวางจากหน่วยงาน

ผู้ควบคุม



# ระบบการควบคุมภายในที่ดี

1. จะต้องออกแบบให้เหมาะสมกับแต่ละหน่วยงาน

2. จะต้องสอดคล้องกับพิเศษทาง วัตถุประสงค์ของหน่วย

รับตรวจ

3. ไม่ขัดแย้งกับกฎหมาย ระเบียบ มติครม. ที่ทางราชการ  
กำหนด



การให้ความรู้

กำหนดผู้รับผิดชอบและขอบเขตงาน

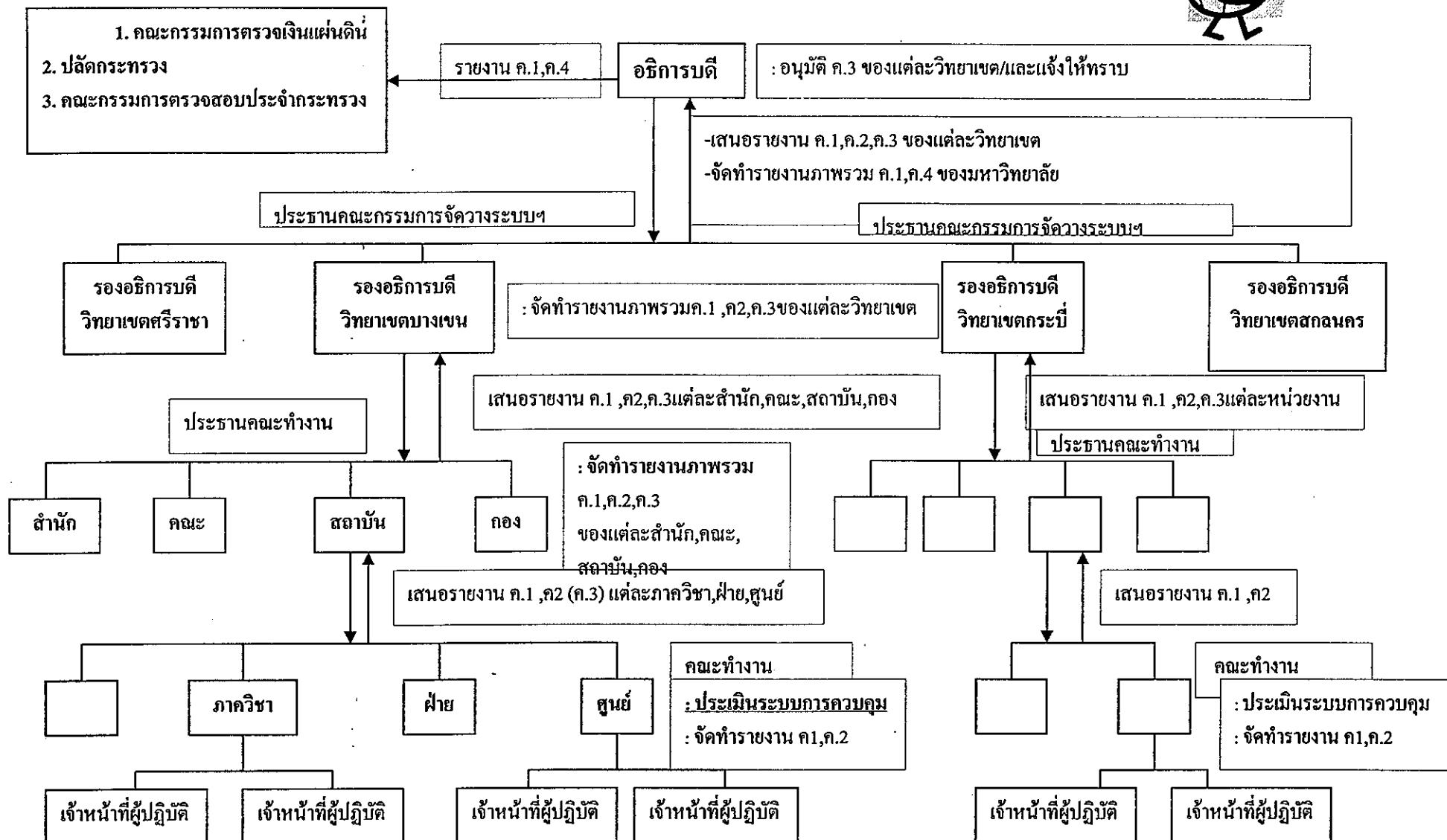
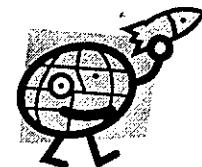
การประเมินการควบคุมภายใน

จัดทำรายงาน

ปฏิบัติตามแผน และติดตามผลการดำเนินการ

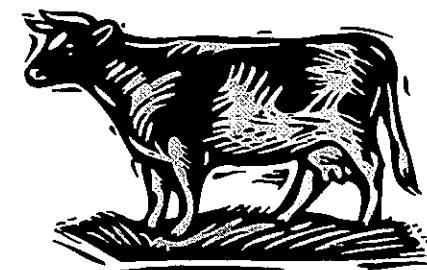
# แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย

1. การรายงานในระดับหน่วยงานย่อย ตามแบบ ค.1
2. สรุปข้อมูลการประเมินความเสี่ยง และการประเมินการควบคุม ของหน่วยงานย่อย ตามแบบ ค.2
3. แผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ในระดับหน่วยงานย่อย  
ตามแบบ ค.3
4. แผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ในระดับองค์กร ตามแบบ ค.4  
(~~เหมือนกับแบบ ค.3 แต่เป็นการเสนอแผนการ  
ปรับปรุงของภาพรวมองค์กร~~)



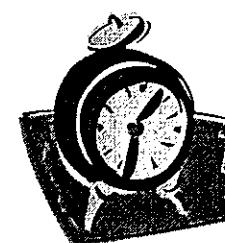
## การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน

- เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายในที่ คตง.  
กำหนด
- กลุ่มผู้ที่ต้องได้รับความรู้ ได้แก่
  - ผู้บริหารหน่วยงานทุกระดับ
  - ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบจัดการระบบ
  - ผู้ที่ต้องประเมินระบบการควบคุมภายใน
  - ผู้ที่ต้องใช้ระบบการควบคุมภายใน



# หลักในการพิจารณาผลการสอบทาน 3 วิธี คือ

1. กรณีผลสำรวจ สรุปได้ว่า “ ระบบที่มีอยู่เดิมดีพอสมควร หรือเหมาะสม เพียงพอ ” ก็อาจจะปรับปรุงระบบเพียงเล็กน้อย หรือไม่ต้องปรับปรุงเลย
2. กรณีผลสำรวจ สรุปได้ว่า “ ระบบที่มีอยู่เดิมยังไม่ดีเพียงพอ หรือมี ชุดอ่อนบางส่วน ” ก็อาจจะปรับปรุงระบบบางส่วน หรือเพิ่มการ ควบคุมในส่วนที่ไม่เพียงพอ
3. กรณีผลสำรวจ สรุปได้ว่า “ ระบบที่มีอยู่เดิมมีความ陋落低廉 หรือมี ชุดอ่อน ล้าสมัย ไม่ทันเหตุการณ์ ไม่อาจป้องกันความเสี่ยงได้อย่าง เพียงพอ และไม่เหมาะสม ” ก็อาจต้องออกแบบระบบใหม่ให้เหมาะสม และความคุ้มค่า



# 1. การรายงานในระดับหน่วยงานย่อย ตามแบบ ค.1 มี รายละเอียดในเรื่อง

**1.1 ข้อมูลทั่วไปของหน่วยงาน**

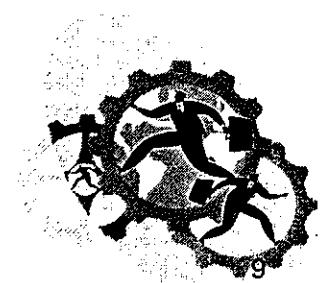
**1.2 สรุปภารกิจ และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่สำคัญ**

**1.3 สภาพแวดล้อมการควบคุมภายในหน่วยงาน**

**1.4 ความเสี่ยงที่สำคัญ และกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงนั้นๆ**

**1.5 วิธีการประเมินผล**

**1.6 ผู้รับผิดชอบการประเมินผล**



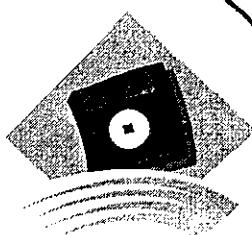
## 2. สรุปข้อมูลการประเมินความเสี่ยง และการประเมินการควบคุม ของหน่วยงานย่อย ตามแบบ ค.2 มีรายละเอียดในเรื่อง

**2.1 กิจกรรม หรือกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญและ  
วัตถุประสงค์การควบคุม**

**2.2 ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ**

**2.3 การควบคุมที่มีอยู่แล้ว**

**2.4 ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ ทั้งที่มีการควบคุมแล้ว (จุดอ่อนของ  
การควบคุม) การปรับปรุงการควบคุม เพื่อให้ความเสี่ยง  
หมดไปหรือลดลง**



### 3. แผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ในระดับหน่วยงานย่อย ตามแบบ ค.3 มีรายละเอียดในเรื่อง

- 3.1 วัตถุประสงค์การควบคุม**
- 3.2 ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (จุดอ่อนของการควบคุม)**
- 3.3 การปรับปรุงการควบคุม (แผนการปรับปรุง)**
- 3.4 กำหนดการปรับปรุงการควบคุม แล้วเสร็จ**
- 3.5 ผู้รับผิดชอบดำเนินการปรับปรุงฯ**
- 3.6 วิธีการติดตามประเมินผล**