



คู่มือ

การประเมินผลระบบการควบคุมภายใน

สำหรับผู้บริหารศูนย์หนังสือ

ประไพพิศ ลิตตาภรณ์

CIA no.30815

สำนักงานตรวจสอบภายใน

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

## คำนำ

คู่มือการประเมินผลระบบการควบคุมภายใน สำหรับผู้บริหารศูนย์หนังสือ เล่มนี้ เป็นการประเมินผลระดับองค์กรและระดับกิจกรรมที่จัดทำขึ้นตามแนวคิดของ COSO นับได้ว่าเป็นการประเมินผลที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบของการควบคุมภายใน คือ สภาพแวดล้อมเพื่อการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมเพื่อการควบคุม ข้อมูลสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร และการติดตามการปฏิบัติงานและที่สำคัญเป็นการประเมินด้าน Soft Control (นามธรรม) ควบคู่ไปกับ Hard Control (รูปธรรม) ซึ่งการประเมินด้าน Soft Control เชื่อได้ว่า ยังไม่มีส่วนราชการใด ทำการประเมินไว้

นอกจากนี้การออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการควบคุมภายในครั้งนี้ ได้ออกแบบโดยให้ผู้ประเมินสามารถวัดผลการประเมินในเชิงตัวเลขด้วย การให้คะแนนผลการประเมินเป็น 3 ระดับ สูง ปานกลาง และต่ำ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อผู้ประเมินและผู้รับการประเมินในการวิเคราะห์ผลการประเมินในเชิงคุณภาพ

คู่มือเล่มนี้นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ตรวจสอบภายในที่ใช้ในการประเมินผลระบบควบคุมภายในของศูนย์หนังสือแล้ว ยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลหน่วยงานอื่นๆ ได้ด้วย และที่สำคัญผู้บริหารศูนย์หนังสือและหน่วยงานอื่นๆ สามารถนำคู่มือนี้ไปเป็นแนวทางประเมินผลระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานตนเอง เพื่อจะได้ปรับปรุงระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ มีความเพียงพอ และเหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมของหน่วยงานตน ซึ่งคู่มือเล่มนี้ได้ นำศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มาเป็นกรณีศึกษา ทำให้ผู้สนใจสามารถเข้าใจในวิธีหรือขั้นตอนในการประเมินผล การสรุปผลและการรายงาน ได้มากยิ่งขึ้น

คู่มือการประเมินเล่มนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ต้องขอขอบพระคุณท่านรองศาสตราจารย์กมลพรรณ นามวงศ์พรหม รองอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพที่ให้การสนับสนุน และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ขอขอบคุณในความร่วมมือ ความช่วยเหลือจากผู้ตรวจสอบภายในทุกระดับ และขอขอบคุณ คุณชัยวัฒน์ สุทธิวิเศษ และ คุณกรวรรณ ดันนิตไพศาล ที่ช่วยจัดพิมพ์และสอบทานผลงานเล่มนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือนี้จะได้รับการเผยแพร่ต่อส่วนราชการอื่นๆ เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการประเมินผลระบบการควบคุมภายใน ตามแนวคิดของ COSO ต่อไป

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 1 ลักษณะงานศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์</b>	1
ความเป็นมา	1
วิสัยทัศน์	1
ภารกิจ	1
ประเภทของการให้บริการ	2
รูปแบบการให้บริการ	2
โครงสร้างองค์กร	3
งบประมาณที่ได้รับ	3
<b>บทที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายใน</b>	4
ความหมายและวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน	4
การออกแบบระบบการควบคุมภายใน	4
ความเสี่ยงที่จะทำให้การควบคุมภายในล้มเหลว	5
ผลกระทบของความล้มเหลวในการควบคุมภายใน	6
การประเมินผลการควบคุมภายใน	7
องค์ประกอบการควบคุมภายใน	8
<b>บทที่ 3 การประเมินผลระบบการควบคุมภายในระดับองค์กร</b>	13
หลักการ	13
แนวคิดในการจัดทำแบบประเมินผลการควบคุมภายใน	14
วิธีหรือขั้นตอนในการประเมินผล	15
การสรุปผลและรายงาน	23
ประโยชน์ที่ได้รับ	24
<b>บทที่ 4 การประเมินผลระบบการควบคุมภายในระดับกิจกรรม</b>	42
วิธีการและขั้นตอนในการประเมิน	42
การสรุปผลและรายงาน	42

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 การรายงานผลการประเมินระบบการควบคุมภายใน	66
เอกสารอ้างอิง	72

## บทที่ 1

### ลักษณะงานศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

#### ความเป็นมา

ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ถือกำเนิดจากปณิธานของมหาวิทยาลัยฯ ในการที่จะส่งเสริมและสนับสนุนด้านการศึกษา โดยมุ่งเน้นให้บริการแก่คณาจารย์ นิสิต ข้าราชการ หน่วยงานภายในและบุคคลภายนอกทั่วไปที่สนใจจะเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ตนเอง โดยให้บริการแบบครบวงจร ทั้งด้านการขายปลีก ขายส่ง และจัดจำหน่าย รวมทั้งให้บริการสั่งซื้อหนังสือจากต่างประเทศ เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท

มหาวิทยาลัยฯ ตระหนักดีว่าการส่งเสริมการอ่านเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ จากมติสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในการประชุมครั้งที่ 7/2536 เมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ.2536 พิจารณาเห็นสมควรให้จัดตั้งศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยเริ่มก่อตั้งอยู่ที่อาคารศูนย์กิจกรรม 3 ข้างสำนักบริการคอมพิวเตอร์ แต่เนื่องจากสถานที่ค่อนข้างแคบ กอปรกับมีอัตราการเจริญเติบโตของยอดขายหนังสือที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ปรชาณกรรมการบริหารศูนย์หนังสือฯ จึงได้พิจารณาและให้ย้ายสถานที่ทำการใหม่ไปยังอาคารวิทยบริการ เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2544 จึงเห็นได้ว่าศูนย์หนังสือฯ มีอัตราการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นไปตามปณิธานของมหาวิทยาลัยฯ ปัจจุบันศูนย์หนังสือฯ มีการบริหารงาน แบ่งเป็น 2 วิทยาเขต ดังนี้

1. ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน
2. ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

ซึ่งในที่นี้ จะขอกล่าวถึงศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน เท่านั้น

#### วิสัยทัศน์

ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จะเป็นศูนย์รวมหนังสือวิชาการทุกแขนงวิชา เพื่อสนองต่อการศึกษาและการเรียนรู้อย่างไม่รู้สิ้นสุด

#### ภารกิจ

1. จัดหาและจำหน่ายหนังสือตำรา และเอกสารเสริมความรู้ต่าง ๆ รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ เกี่ยวกับ

2.ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยในการจำหน่ายหนังสือ ตำรา และเอกสารเสริมความรู้รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาต่อสาธารณชน

3.ส่งเสริมการผลิตและจัดจำหน่ายหนังสือ ตำรา คู่มือ เอกสารวิชาการต่าง ๆ ของคณาจารย์ ข้าราชการมหาวิทยาลัย ตลอดจนบุคคลและหน่วยงานที่มีความเหมาะสม

4.ให้บริการอื่น ๆ ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องหรือเกี่ยวเนื่องกับวิชาการ

## ประเภทของการให้บริการ

### การขายปลีก

ศูนย์หนังสือฯ เป็นศูนย์กลางในการให้บริการจำหน่ายตำรา เอกสารวิชาการ ผลงานวิจัยทุกสาขาทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษจากหลายสำนักพิมพ์ โดยเฉพาะด้านการเกษตรพร้อมทั้งอุปกรณ์ เครื่องเขียน เครื่องใช้สำนักงาน รวมทั้งของที่ระลึก (สัญลักษณ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์) แก่บุคลากรภายใน มก. นิสิต ข้าราชการ และบุคคลทั่วไป

### การขายส่ง

ศูนย์หนังสือฯ เป็นผู้จำหน่ายหนังสือตำราวิชาการของคณาจารย์ต่างๆ ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ รวมทั้งสำนักพิมพ์ มก. และหนังสือของสำนักพิมพ์อื่นๆ ศูนย์หนังสือฯ ได้เปิดให้เครดิตแก่สถาบันการศึกษา หน่วยราชการทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งนี้ฝ่ายการตลาด (ขายส่ง) จะรับผิดชอบและให้บริการลูกค้าทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด

### การจัดจำหน่าย

ศูนย์หนังสือฯ รับผิดชอบเป็นผู้เผยแพร่และจัดจำหน่ายหนังสือตำราที่จัดพิมพ์โดยสำนักพิมพ์ มก. และหนังสือตำราจากอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยเปิดให้เครดิตแก่ศูนย์หนังสือของมหาวิทยาลัยต่างๆ และร้านค้าหนังสือทั่วประเทศที่มีศักยภาพในการจำหน่ายหนังสือวิชาการ

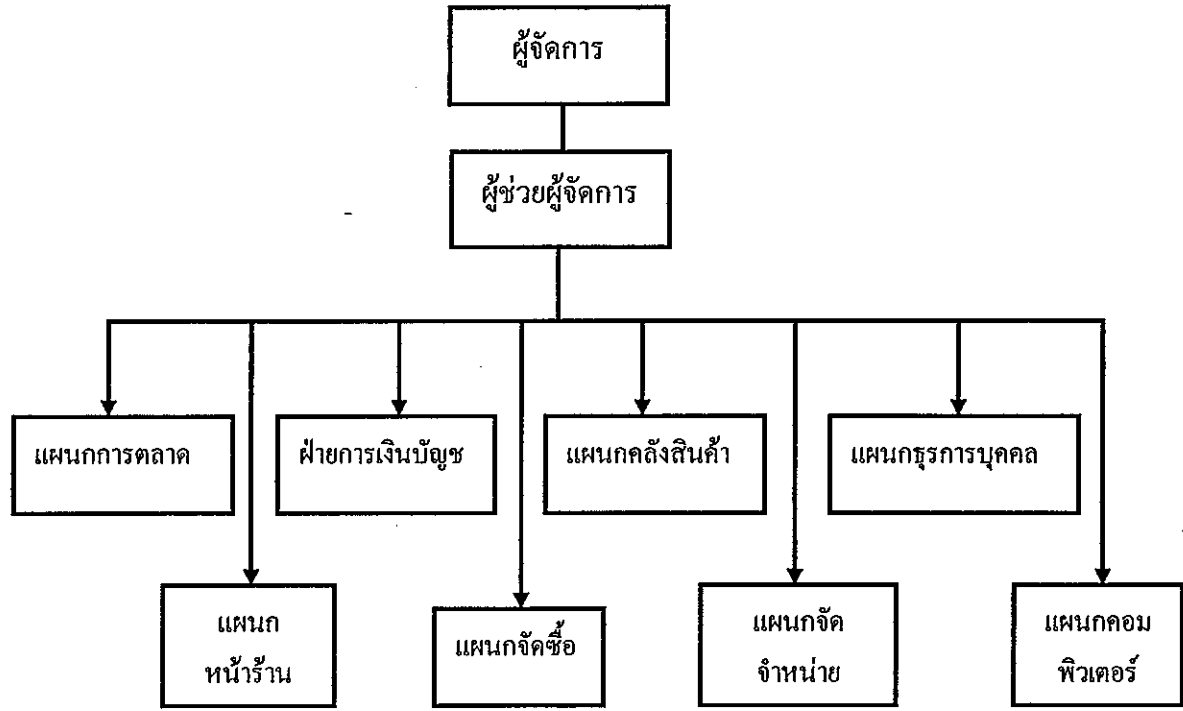
## รูปแบบการให้บริการ

รูปแบบการให้บริการของศูนย์หนังสือฯ จะเน้นในเรื่องการให้ส่วนลด 10% กับนิสิต อาจารย์ และบุคลากรจากราคาปกติแต่ต้องแสดงบัตรประจำตัวนิสิต อาจารย์ ข้าราชการหรือพนักงานของมก. ด้วย สำหรับบุคคลภายนอกต้องสมัครเป็นสมาชิกต่อปีคนละ 100 บาท และนิสิต นักศึกษาจากมหาวิทยาลัยอื่นๆ เสียสมาชิกต่อไปคนละ 50 บาท จึงจะได้รับส่วนลด 10% เมื่อซื้อหนังสือนอกจากนี้มีการจัดโปรโมชันแนะนำหนังสือใหม่ ๆ ซึ่งจะมีส่วนลด 15 20% หรือบางรายการอาจจะถึง 50% โดยขณะนี้ ศูนย์หนังสือฯ มีสมาชิกที่เป็นบุคคลภายนอกอยู่กว่า 10,000 คน

การจัดแบ่งหมวดหมู่หนังสือนั้นทางศูนย์หนังสือฯ ได้จัด โดยอ้างอิงกับบรรณารักษ์ตามความ

ประเภทที่ไม่ได้เน้นเรื่องหนัก ๆ หรือเน้นเรื่องทางวิชาการมากนัก ลูกค้าสามารถซื้อ ไปอ่านเพื่อความบันเทิงหรือความเพลิดเพลินได้ ส่วนหนังสือที่นำมาจัดจำหน่ายจะเน้นที่ความเหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าซึ่งจะเป็นลูกค้าที่อยู่ในระดับอุดมศึกษาเป็นส่วนใหญ่ หนังสือที่นำมาจำหน่ายก็จะเป็นหนังสือประเภทวิชาการและกึ่งวิชาการ และหนังสือที่ขายดีที่สุดคือ หนังสือทางด้านวิชาการที่เขียนโดยอาจารย์ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ส่วนหนังสือที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ ทางศูนย์หนังสือฯ ได้มีการรับรองหนังสือจากต่างประเทศมาให้กับสำนักหอสมุด และภาควิชาต่างๆ ของมก. โดยศูนย์หนังสือฯ รับไปสั่งจากลูกค้าและอีกส่วนหนึ่งคือ สั่งออเดอร์ (Order) เข้ามาเอง ปัจจุบันลูกค้าเข้ามาใช้บริการที่ศูนย์หนังสือฯ วันหนึ่งประมาณ 500 คน สำหรับในอนาคต ศูนย์หนังสือฯ มีโครงการที่จะจัดให้บริการซื้อ-ขายหนังสือผ่านระบบอินเตอร์เน็ต(Internet) ซึ่งในขณะนี้ได้ดำเนินการไปแล้วบางส่วนและคาดว่าจะมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถรองรับความต้องการที่หลากหลายและตอบสนองได้ทันทั่วทั้งที่

**โครงสร้างองค์กร**



**งบประมาณที่ได้รับ**

-ประมาณการรายได้	ปีงบประมาณเงินรายได้ 2550 จำนวน	71,424,660.00 บาท
.....	ปีงบประมาณเงินรายได้ 2550 จำนวน	60,100,000.00 บาท

## บทที่ 2

### แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการควบคุมภายใน

#### ความหมายและวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยรับตรวจกำหนดให้มีขึ้น เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ได้แก่ การดำเนินงานและการใช้ทรัพยากรของหน่วยรับตรวจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ
2. ความเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงิน ได้แก่ การจัดทำรายงานทางการเงินที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา
3. การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่หน่วยรับตรวจได้กำหนดขึ้น

#### การออกแบบระบบการควบคุมภายใน เพื่อมั่นใจว่า

1. ข้อมูลสารสนเทศถูกต้องและเชื่อถือได้
2. มีการปฏิบัติตาม นโยบาย แผนงาน คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบปฏิบัติ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
3. มีการดูแลรักษาป้องกันทรัพย์สิน
4. มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า
5. การปฏิบัติงานตามแผนงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

เนื่องจากผู้ตรวจสอบภายในมีขอบเขตและหน้าที่ในการตรวจสอบและการประเมินผล ความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในขององค์กร รวมถึงคุณภาพของการปฏิบัติงานตามนโยบาย แผนงาน สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด



ล้มเหลว ตลอดจนผลกระทบต่อองค์กรหากเกิดความล้มเหลวของระบบการควบคุมภายในที่ได้กำหนดไว้แต่ละงาน หรือกิจกรรมที่ตรวจสอบ หากเข้าใจเป็นอย่างดีแล้วผู้ตรวจสอบภายในก็สามารถจะทำการประเมินผลระบบการควบคุมภายในของงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ ในเรื่องที่เป็นประเด็นสำคัญ ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สามารถสรุปผลการประเมินได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารในการนำไปแก้ไขปรับปรุงต่อไป

### ความเสี่ยงที่จะทำให้การควบคุมภายในล้มเหลว

ความเสี่ยงเป็นปัจจัยที่สำคัญมากของการปฏิบัติงานที่ผู้ตรวจสอบภายในต้องให้ความสนใจ ความเสี่ยงทุกเรื่องมิใช่จะทำให้เกิดจุดอ่อน แต่มีความเสี่ยงบางเรื่องที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและได้รับการพิสูจน์แล้วว่า จะทำให้เกิดความเสียหายต่อกิจการซึ่งอาจเป็นจำนวนเงินสูงหรือมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมาก มีบางกรณีแม้มีความเสี่ยงแต่เมื่อได้วิเคราะห์ต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับแล้ว อาจไม่คุ้มค่าที่จะนำเอาระบบการควบคุมภายในที่คิดว่าดีที่สุดมาใช้ บางครั้งจึงต้องลดระดับลงมาให้เหมาะสม ในการตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในจึงต้องประเมินความเสี่ยงแล้วเลือกงานที่มีความเสี่ยงที่สูงที่สุดมาตรวจสอบก่อน

ความเสี่ยงจากการควบคุมภายในเป็นความเสี่ยงที่ระบบการควบคุมภายในองค์กรไม่อาจป้องกันข้อผิดพลาดในส่วนที่เกิดจากความเสี่ยงจากธุรกิจได้ทั้งหมด ความเสี่ยงในส่วนนี้เกิดขึ้นเนื่องจากว่า ในแต่ละองค์กรแม้จะได้จัดให้มีระบบการควบคุมภายในเพื่อลดความเสี่ยงจากลักษณะธุรกิจลงแล้วก็ตาม แต่ก็อาจมีโอกาสที่การควบคุมภายในดังกล่าวยังบกพร่อง หรือแม้ว่าองค์กรอาจจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี แต่ไม่มีการปฏิบัติตามระบบที่มีอยู่ ก็ทำให้เกิดความเสียหายขึ้นได้เช่นกัน อย่างไรก็ตามผู้บริหารควรตระหนักว่า การควบคุมภายในให้ได้เพียงความมั่นใจตามสมควร หรือความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลเท่านั้นว่าจะไม่เกิดความล้มเหลว ความไม่มีประสิทธิภาพ ความเสียหายหรือการทุจริตขึ้น หากปฏิบัติตามระบบที่กำหนดไว้ แต่การควบคุมภายในมิใช่เป็นหลักประกันหรือให้ความมั่นใจได้อย่างสมบูรณ์ว่าเหตุการณ์ต่าง ๆ จะไม่เกิดขึ้น

เหตุที่อาจทำให้ระบบหรือมาตรฐานการควบคุมภายในล้มเหลว

1. การใช้วิจารณญาณ หรือดุลพินิจในการตัดสินใจทางธุรกิจมักส่งผลให้เกิดข้อจำกัดต่อประสิทธิผลของระบบหรือมาตรการควบคุมภายใน โดยเฉพาะเมื่อต้องตัดสินใจบ่อย ๆ ภายใต้ความกดดันบางประการทางธุรกิจ
2. ผู้บริหารเป็นเหตุแห่งความล้มเหลวของระบบการควบคุมภายในเสียเอง โดยใช้อำนาจหรืออิทธิพลสั่งการเป็นอย่างอื่น หรือให้ยกเว้นกฎเกณฑ์ในสิ่งที่ตนสั่งการให้ปฏิบัติ

บริหาร หรือเพื่อทำให้ผู้อื่นเห็นว่าองค์กรมีกำไรดีเพื่อช่วยให้ขายหุ้นที่นำออกจำหน่ายใหม่ได้ง่าย เป็นต้น กรณีข้างต้นผู้บริหารอาจมีเจตนาดีต่อองค์กร แต่บางครั้งก็อาจพบว่าผู้บริหารไม่ทำตามระบบการควบคุมภายในด้วยเหตุที่ผู้บริหารต้องการผลประโยชน์ส่วนตัวในทางไม่สุจริต

3. ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนซึ่งอยู่ภายใต้ระบบการควบคุมไม่ปฏิบัติตามมาตรการ หรือระบบการควบคุมภายในที่องค์กรได้กำหนดไว้ ทำให้การควบคุมซึ่งแม้จะได้รับการวางระบบหรือกำหนดวิธีการไว้ดีเลิศเพียงใดก็ไม่อาจเกิดประสิทธิผลได้ การควบคุมภายในที่กำหนดไว้ย่อมไร้ผล โดยสิ้นเชิง
4. พนักงานมากกว่าหนึ่งคนร่วมมือหรือสมคบกันลับ ๆ และโดยทุจริตกระทำการฉ้อโกง โดยไม่ปฏิบัติตามระบบงาน หรือมาตรการควบคุมภายในที่องค์กรกำหนดไว้ แล้วหาประโยชน์ร่วมกัน การร่วมมือกันเช่นนี้นอกจากเป็นเหตุให้การควบคุมภายในไม่บรรลุผลตามวัตถุประสงค์แล้ว ยังทำให้ยากต่อการค้นพบการกระทำที่มีชอบนั้นอีกด้วย เช่น พนักงานฝ่ายขายทำรายงานการขายให้สูงกว่าที่ขายได้จริงแล้วสมคบกับพนักงานบัญชี ผู้มีหน้าที่สอบทานรายงานการขาย โดยพนักงานบัญชีจึงใจไม่สอบทานรายงานการขายของพนักงานขายผู้นี้และส่งรายงานเท็จนั้น ให้ผู้มีหน้าที่คิดเงินค่านายหน้าจากการขายซึ่งทำให้ค่านายหน้าที่คิดให้สูงกว่าที่ควรได้รับแล้วแบ่งปันผลประโยชน์ส่วนเกินระหว่างสองคนนั้น
5. การควบคุมภายในที่ได้รับการออกแบบดีที่สุด บางครั้งก็อาจไม่สามารถช่วยป้องกันมิให้เกิดสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาทางการบริหาร เนื่องจากผู้ปฏิบัติขาดความเข้าใจกลไกของการควบคุมที่จัดขึ้นนั้น ซึ่งอาจเป็นเพราะไม่มีคู่มือการปฏิบัติหรือมีแต่เขียนไว้ไม่ชัดเจน หรือผู้ปฏิบัติอาจปฏิบัติผิดพลาดเพราะความสะเพร่าหรือไม่ระมัดระวังเพียงพอ ตัวอย่างเช่น องค์กรสั่งการให้เปลี่ยนแปลงวิธีการอย่างกระทันหันจนผู้ปฏิบัติทำไม่ถูก เพราะยังไม่ได้รับการอธิบายหรือการอบรมให้เข้าใจวิธีการใหม่ดีพอ ในบางกรณีผู้มีหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติงานที่ผิดปกติยุติการตรวจสอบเร็วเกินไป แทนที่จะสอบถามข้อเท็จจริงบางอย่างในแนวลึกยิ่งขึ้น ทำให้ไม่พบสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้น เป็นต้น
6. บางครั้งการจัดระบบให้มีระบบการควบคุมภายในขึ้น ทำให้เกิดต้นทุนที่สูง และอาจไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่ได้รับ

### ผลกระทบของความล้มเหลวในการควบคุมภายใน

ผู้ตรวจสอบภายในต้องประเมินผลระบบการควบคุมภายในว่ามีความเชื่อถือได้มากน้อย

ที่มีต่อองค์กร ความล้มเหลวของการควบคุมภายในที่เกิดจากความไม่ซื่อสัตย์ มีผลต่อค่าใช้จ่ายและความสูญเสียต่อองค์กรหลาย ๆ อย่างเช่น

1. ความสูญเสียผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการฝึกฝนมาเป็นอย่างดี
2. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานใหม่เพื่อทดแทนผู้ปฏิบัติงานที่สูญเสียไป
3. ค่าใช้จ่ายในการป้องกันระบบข้อมูลหรือการเพิ่มขึ้นขั้นตอนการปฏิบัติงาน
4. ค่าล่วงเวลาในการปฏิบัติงานแทนให้เสร็จสิ้นทันเวลาเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานเดิมพินาศภาพ
5. ผลงานของผู้ร่วมงานปฏิบัติงานตกต่ำไปชั่วขณะเนื่องจากเกิดความไม่แน่ใจว่าจะถูกระวางสงสัย

จุดอ่อนในการควบคุมต่าง ๆ เหล่านี้บางครั้งผู้ตรวจสอบภายในไม่สามารถตรวจสอบได้ทั้งหมด ดังนั้น ผู้บริหารที่รับผิดชอบจึงต้องพิจารณาและชี้ให้เห็นว่าระดับของการควบคุมภายในระดับใดที่ตนยอมรับได้ ในความจริงกระบวนการในการจัดการความเสี่ยงและนำเอาการควบคุมภายในมาใช้เป็นเรื่องที่ต้องการลดความเสี่ยงในระยะยาว และเป็นกระบวนการที่ฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนด ผู้ตรวจสอบภายในเพียงเป็นผู้ชี้ให้เห็นปัญหาต่าง ๆ ในการควบคุมและเสนอแนะเพื่อแก้ไขปรับปรุง ผู้ตรวจสอบภายในไม่มีหน้าที่ในการนำเอาการควบคุมภายในแบบใหม่ ๆ มาให้หน่วยงานใช้หรือนำเอารูปแบบการควบคุมภายในแบบอื่น ๆ มาแทนรูปแบบเดิม การนำเอารูปแบบการควบคุมภายในมาใช้เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารโดยตรง

การนำเอาระบบการควบคุมภายในมาใช้ จึงควรพิจารณาประโยชน์ที่องค์กรได้รับเป็นสำคัญ ประโยชน์ที่เกิดขึ้นควรเป็นบทบาทที่สร้างสรรค์ เช่น ระบบการควบคุมภายในสามารถทำให้ตรวจพบความผิดพลาดได้ในระยะเริ่มแรก ช่วยลดค่าใช้จ่าย ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงระบบการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการป้องกันจากการถูกกล่าวหาอย่างผิด ๆ ว่ากระทำผิดพลาดได้ด้วย จึงจะเป็นระบบการควบคุมภายในที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร

### การประเมินผลการควบคุมภายใน

ผู้ตรวจสอบภายในต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่ตนจะต้องรับผิดชอบในการประเมินผลในระดับองค์กร การควบคุมภายในคือ กระบวนการในการควบคุมตั้งแต่ขั้นตอนเริ่มแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้ายของการปฏิบัติงาน มิใช่เป็นเพียงรายละเอียดที่เขียนขึ้นหรือแบบฟอร์มที่กำหนดให้ใช้เท่านั้น แต่ขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานจะสามารถ

ควบคุมทางการเงิน การควบคุมทางด้านบัญชี การควบคุมการปฏิบัติตามระเบียบ การควบคุม การปฏิบัติงานด้านอื่นๆ เป็นต้น แต่ผลโดยรวมแล้วจะทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

การควบคุมภายในเป็นการกระทำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งแฝงอยู่ในกิจกรรมขององค์กร การกระทำเหล่านี้จะกระจายไปทั่วทั้งองค์กร และจะผูกติดอยู่กับวิธีการที่ฝ่ายบริหารใช้ในการดำเนินกิจการ การกระทำอย่างต่อเนื่องจะเกิดขึ้นได้จึงต้องมีการสั่งการหรือกำหนดขึ้น โดยวิธีใดวิธีหนึ่ง ดังนั้น ในองค์กรต่าง ๆ การควบคุมภายในจึงเกิดขึ้นจากคณะกรรมการบริหาร และฝ่ายบริหารในแต่ละระดับ การควบคุมภายในจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ ส่วนหนึ่งจึงขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ เพราะบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์และกลไกต่าง ๆ ในการควบคุมและบุคลากรในองค์กรนั้นเองจะเป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติและแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสม

ในการประเมินผลระบบการควบคุมภายใน ผู้ตรวจสอบภายในต้องมั่นใจอย่างมีเหตุผล (Reasonable Assurance) ว่าระบบการควบคุมภายในที่นำไปปฏิบัติอยู่ในขณะนั้นเป็นอย่างไร สามารถทำให้เกิดความมั่นใจอย่างมีเหตุผลได้ว่า จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ อย่างไรก็ตามการบรรลุถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์บางครั้งก็มีข้ออยู่ในความควบคุมขององค์กรเสมอไป เช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน ส่วนแบ่งการตลาด การเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ การตัดสินใจที่ผิดพลาดของฝ่ายบริหาร หรือเหตุการณ์จากภายนอกต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรต้องประสบกับความล้มเหลว เป็นต้น อย่างไรก็ตามแม้มีสิ่งที่ย้อนนอกเหนือการควบคุมขององค์กร แต่ก็มีบางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตรวจสอบภายในก็สามารถประเมินผลได้เช่นเดียวกัน แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้ประเมิน ดังนั้น ไม่ว่าจะมีความเสี่ยงอย่างไรก็ตาม ผู้ตรวจสอบภายในก็ยังมีหน้าที่รับผิดชอบในการประเมินผลระบบการควบคุมภายใน เพื่อรายงานให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ที่รับผิดชอบในการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจอย่างมีเหตุผลว่าการดำเนินการต่าง ๆ ที่กำลังดำเนินการอยู่นั้นมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ และควรแก้ไขปรับปรุงอย่างไร

## องค์ประกอบของการควบคุมภายใน

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) ได้ทำการศึกษาเพื่อประเมินผลการควบคุมภายในโดยมีวัตถุประสงค์เกี่ยวกับ

1. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
2. การรายงานทางการเงินที่เชื่อถือได้

จากการศึกษาและสรุปผลดังกล่าว COSO ได้กำหนดองค์ประกอบในการประเมินการควบคุมภายในที่ได้จากวิธีการบริหารงานของผู้บริหารในการดำเนินการทางธุรกิจออกเป็น 5 ส่วน คือ

1. สภาพแวดล้อมเพื่อการควบคุม (Control Environment) ซึ่งจะกล่าวถึง
  - 1.1 ความซื่อสัตย์และจริยธรรม (Integrity and Ethical)
  - 1.2 การใช้ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย (Commitment of Competence)
  - 1.3 คณะกรรมการหรือคณะกรรมการตรวจสอบ (Board of Directors or Audit Committee)
  - 1.4 ปรัชญาและวิธีการบริหารงาน (Management's Philosophy and Operating Style)
  - 1.5 โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)
  - 1.6 การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Assignment of Authority and Responsibility)
  - 1.7 นโยบายและการปฏิบัติทางด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Policies and Practices)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
  - 2.1 วัตถุประสงค์ขององค์กร (Entity-Wide Objectives)
  - 2.2 วัตถุประสงค์ของกิจกรรม (Activity-Level Objectives)
  - 2.3 ความเสี่ยง (Risk)
  - 2.4 การเปลี่ยนแปลงการบริหาร (Managing Change)
3. กิจกรรมเพื่อการควบคุม (Control Activities)
4. ข้อมูลสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร (Information and Communication)
5. การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Monitoring)

การประเมินผลการควบคุมภายในตามวิธีการของ COSO เป็นการประเมินผลการควบคุมภายในโดยเริ่มจาก

1. สภาพแวดล้อมในการควบคุม ซึ่งกล่าวถึง กฎเกณฑ์เกี่ยวกับความประพฤติ ความขัดแย้งเกี่ยวกับผลประโยชน์ต่าง ๆ รวมถึงศีลธรรมและจรรยาบรรณว่าอะไรคือสิ่งที่ถูกต้องที่ผู้ปฏิบัติงานควรปฏิบัติ พิจารณาถึงทัศนคติของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการแทรกแซงการปฏิบัติงานหรือการมองข้ามการควบคุมที่สำคัญ ๆ ตลอดจนการบีบบังคับให้ได้ผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

ตรวจสอบ นอกจากนี้ยังรวมถึงปรัชญาและวิธีการบริหาร ความเหมาะสมของ โครงสร้างองค์กร ความสัมพันธ์ของการรายงานระหว่างหน่วยงาน การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและจำนวน ผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับงานที่ต้องปฏิบัติ นโยบายและการปฏิบัติด้านบุคลากรเหมาะสมในการ จูงใจและสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานซึ่งได้รับความเห็นจากฝ่ายบริหาร

2. การประเมินความเสี่ยง กล่าวถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรและวัตถุประสงค์ของกิจกรรม ว่าสอดคล้องกันในการจะทำอะไรให้สำเร็จ ด้วยงบประมาณและทรัพยากรที่กำหนดไว้ อย่างเหมาะสม โดยผู้ประเมินความเสี่ยงจะต้องสามารถชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่สำคัญ ๆ ที่จะเกิดขึ้นจากทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงที่จะเกิดขึ้นกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของ องค์กรด้วย การประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดการด้วย

3. กิจกรรมเพื่อการควบคุม กล่าวถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ทำให้มั่นใจว่าเมื่อนำไป ปฏิบัติแล้วจะเกิดผลสำเร็จตามที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดไว้ กิจกรรมเพื่อการควบคุมเหล่านี้จะชี้ให้ผู้ ปฏิบัติงานเห็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความระมัดระวังและสามารถ ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ กิจกรรมเพื่อการควบคุม อาจแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มตามวัตถุประสงค์ขององค์กร คือ กิจกรรมเพื่อการควบคุมในการปฏิบัติงาน กิจกรรมเพื่อการควบคุมการ รายงานทางการเงิน และกิจกรรมเพื่อการควบคุมการปฏิบัติตามนโยบาย ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ กิจกรรมเพื่อการควบคุมต่าง ๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร

4. ข้อมูลสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร กล่าวถึง ระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงาน การรายงานทางการเงิน และการปฏิบัติตามนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ที่ใช้ ในการควบคุมและดำเนินกิจกรรมขององค์กร รวมถึงข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากภายนอกองค์กร ดังนั้นการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้ทันสมัยและเหมาะสมจึงเป็นส่วนสำคัญเพราะข้อมูลที่ ได้จากการประมวลผลเหล่านี้ ฝ่ายบริหารได้นำไปใช้ในการตัดสินใจและจัดทำรายงานเสนอต่อ บุคคลภายนอก การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเชื่อมโยงกับระบบข้อมูลสารสนเทศ และ สามารถติดต่อสื่อสารกันได้ในทุกระดับจึงจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบข่าวสารจากฝ่าย บริหารอย่างรวดเร็วและชัดเจน รู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองและความเกี่ยวข้องในการประสาน งานกับหน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เช่น ผู้ขาย ลูกค้า และบุคคลภายนอก อื่นๆ

5. การติดตามผลการปฏิบัติงาน กล่าวถึง การติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุม ภายในการติดตามผลในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องของฝ่ายบริหาร ผู้ควบคุมงาน และบุคคลอื่น ๆ ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง การตอบสนองต่อคำแนะนำของผู้ตรวจสอบภายใน ส่วนขอบเขตและระยะเวลา ในการติดตามความเสี่ยงและประสิทธิภาพของวิธีการที่นำมาใช้ในการควบคุมความเสี่ยงและติดตามผล

เมื่อได้ประเมินผลจากส่วนประกอบทั้ง 5 แล้ว จึงสรุปผลว่าการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลเพียงใด หรือมีข้อเสนอแนะอย่างไรบ้าง

ตามมาตรฐานการประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายใน ได้กล่าวไว้ว่า ขอบเขตของงานตรวจสอบภายในควรครอบคลุมถึงการตรวจสอบและการประเมินผลความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในขององค์กร รวมถึงคุณภาพของการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

ดังนั้น ในการประเมินระบบการควบคุมภายในผู้ตรวจสอบภายใน จึงควรพิจารณาว่า

1. ระบบการควบคุมภายในมีความน่าเชื่อถืออย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ขององค์กรและเป้าหมายของการปฏิบัติงาน โดยที่เป้าหมายจะต้องกำหนดไว้อย่างชัดเจน สามารถวัดได้ และปฏิบัติได้
2. มีกระบวนการในการปฏิบัติงาน และการติดต่อประสานงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
3. การออกแบบระบบการควบคุมภายในได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารก่อนที่จะนำไปใช้ปฏิบัติงาน
4. ความเหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการนำระบบการควบคุมภายในมาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งความผิดพลาดต่าง ๆ ที่สามารถยอมรับได้
5. การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเวลาที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด
6. ระบบการควบคุมภายในสามารถใช้งาน ได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้
7. มีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับผลการปฏิบัติงานที่ได้วางแผนไว้ก่อน
8. การมอบอำนาจหน้าที่เพียงพอและเหมาะสม
9. มีการติดตามผล การควบคุมดูแล การทดสอบที่เป็นจริง ตลอดจนมีการรายงานผลต่อผู้รับผิดชอบอย่างทันเวลา
10. มีการจัดทำเอกสารเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ วิธีปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
11. ข้อมูลสารสนเทศถูกต้องและเชื่อถือได้
12. มีการปฏิบัติตามระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้
13. มีการดูแล รักษาความปลอดภัยของทรัพย์สิน
14. มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

ผู้ตรวจสอบภายในควรเข้าใจว่า การประเมินผลการควบคุมภายในเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจถึงวิธีการที่ได้วางแผน จัดการ และกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานไว้ อย่างไร

ทางด้านบริหาร การควบคุมทางด้านบัญชี การควบคุมการปฏิบัติงาน เป็นต้น รูปแบบการควบคุมภายในบางอย่างอาจเป็นการควบคุมเพื่อการป้องกันมิให้เหตุการณ์เกิดขึ้นซึ่งจะมีผลกระทบต่อมูลค่าทรัพย์สิน เช่น การใช้กฎเจปิดประตู การใช้ยามเฝ้าประตูคลังสินค้า การติดสัญญาณกันขโมย การควบคุมทางด้านเอกสารจะมุ่งเน้นการบันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ การควบคุม โดยการชี้แนะ เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การควบคุมการปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น



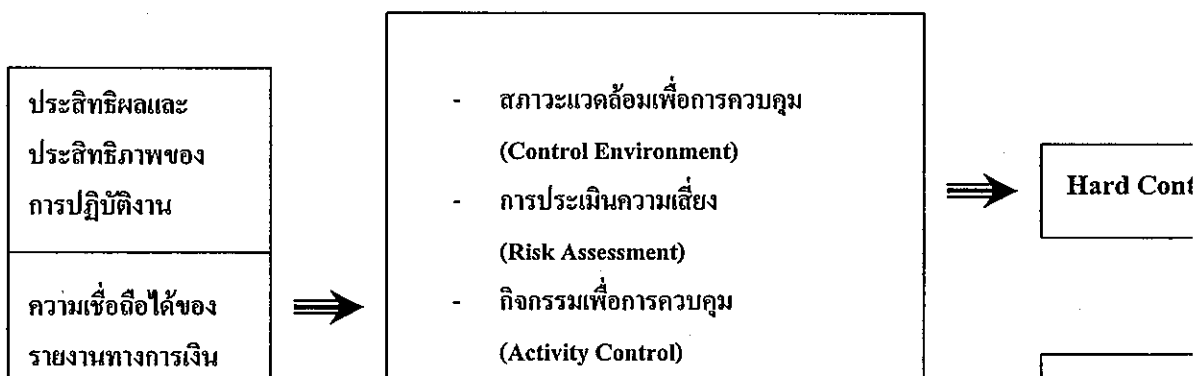
### บทที่ 3

## การประเมินผลระบบการควบคุมภายในระดับองค์กร

### หลักการ

การประเมินระบบการควบคุมภายในศูนย์หนังสือของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์นั้น จะต้องสอดคล้องหรือเอื้ออำนวยให้การประเมินเป็นไปตามแนวทางของ COSO โดยมีหลักการดังนี้

1. ประเมินศูนย์หนังสือให้ครอบคลุมทุกองค์ประกอบของ COSO
  - 1.1 สภาวะแวดล้อมเพื่อการควบคุม
  - 1.2 การประเมินความเสี่ยง
  - 1.3 กิจกรรมเพื่อการควบคุม
  - 1.4 ข้อมูลสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร
  - 1.5 การติดตามผลการปฏิบัติงาน
2. ประเมินทั้งด้าน Soft Control (นามธรรม , จับต้องไม่ได้ , ไม่เป็นทางการ) และ Hard Control (รูปธรรม , จับต้องได้ , เป็นทางการ)
3. การประเมินนั้นต้องบรรลุวัตถุประสงค์ 3 ข้อ
  - 3.1 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน , O (Effectiveness and efficiency of operations)
  - 3.2 ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน , F (Reliability of Financial reporting)
  - 3.3 การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ , C (Compliance with applicable laws and regulations)



## แนวคิดในการจัดทำแบบประเมินผลการควบคุมภายใน

จากหลักการดังกล่าวข้างต้น สามารถพิจารณาการออกแบบประเมินผลได้ 2 แนวทางคือ

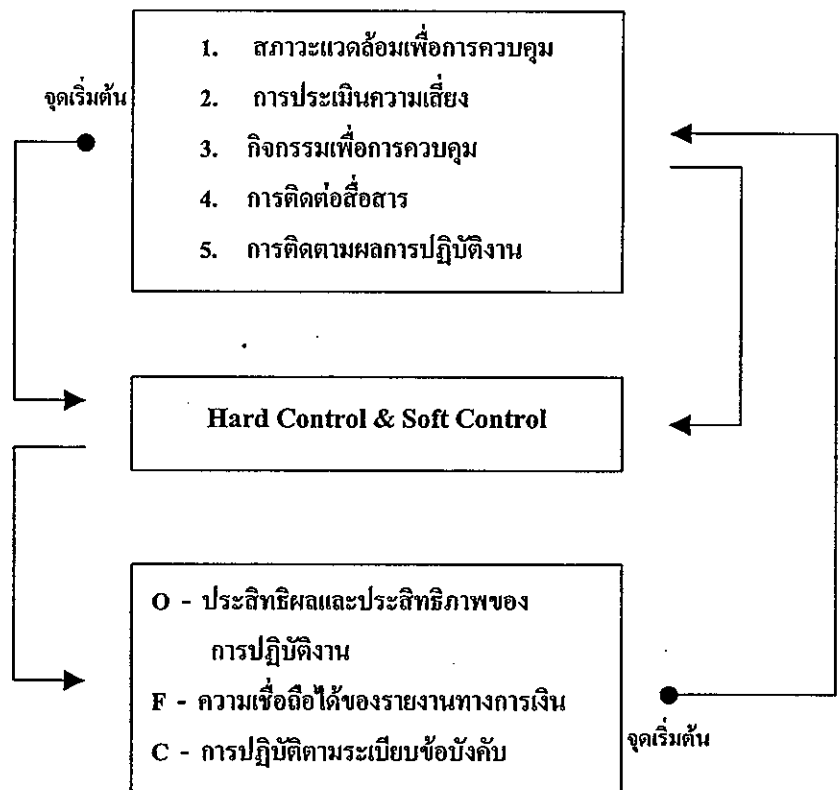
**แนวคิดที่ 1** พิจารณาจากแต่ละองค์ประกอบหลักของการควบคุมภายในก่อนว่าแต่ละองค์ประกอบนั้น ถ้าจะประเมินผลด้าน Hard Control และ Soft Control จะใช้หลักฐาน เอกสาร และการสัมภาษณ์อย่างไร แล้วจึงพิจารณาต่อว่าสิ่งที่ใช้ประเมินนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ O, F, C หรือไม่

**แนวคิดที่ 2** พิจารณาจาก Hard Control ก่อนว่าจะใช้เอกสารหลักฐานอะไรเป็นตัวประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในทั้ง 5 และสิ่งที่ใช้ประเมินนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ O, F, C หรือไม่ แล้วจึงมาพิจารณา Soft Control ว่าจะสัมภาษณ์หรือสอบถามอย่างไร จึงจะสามารถประเมินผล 5 องค์ประกอบการควบคุมและวัตถุประสงค์ O, F, C ได้

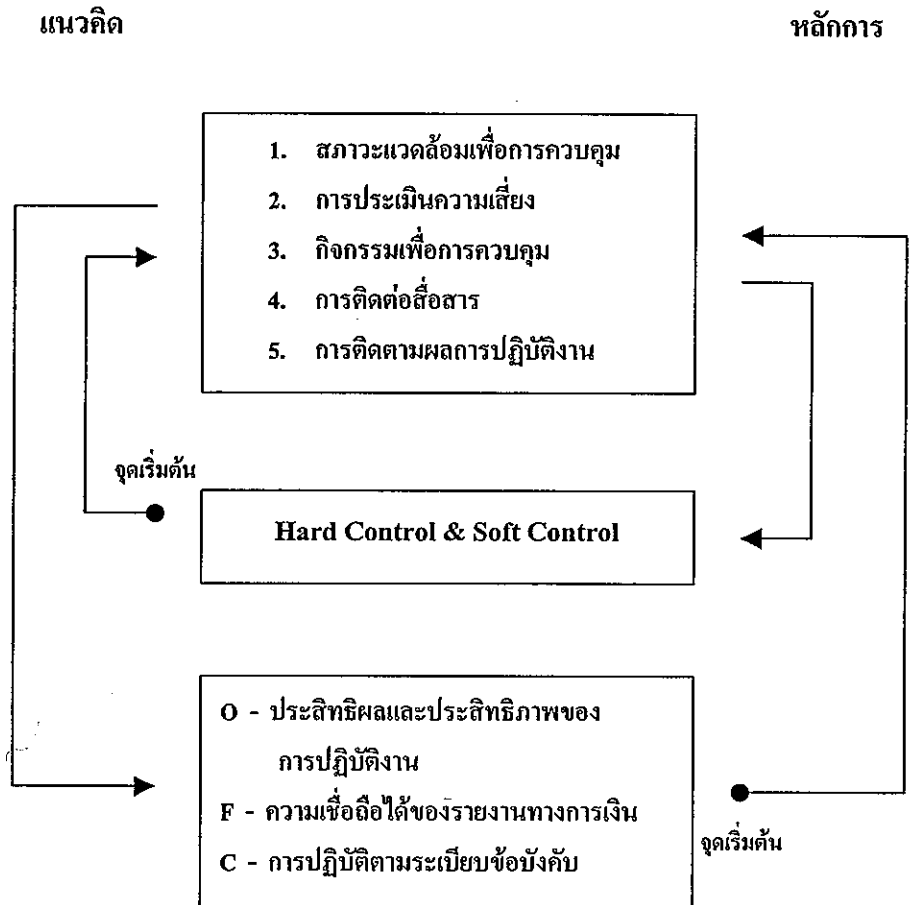
### แนวคิดแบบที่ 1

แนวคิด

หลักการ



## แนวคิดแบบที่ 2



### วิธีหรือขั้นตอนในการประเมินผล

ใช้แนวคิดที่ 2 โดยพิจารณาจาก Hard Control ให้เสร็จก่อนจึงพิจารณา Soft Control ทั้งนี้ เนื่องจากการพิจารณา Hard Control นั้นใช้เอกสารหลักฐานเป็นตัวประเมิน สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จได้รวดเร็ว แต่ด้าน Soft Control เป็นเรื่องที่ยากลำบากสลับซับซ้อน เนื่องจากเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน จับต้องไม่ได้ การสร้างแบบสัมภาษณ์หรือแบบสอบถามจึงใช้เวลาค่อนข้างนาน

1. กำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ประเมินทั้งด้าน Hard Control และ Soft Control ดังนี้

**1.1 การประเมินด้าน Hard Control** (รูปธรรม, จับต้องได้, เป็นทางการ) สามารถประเมินได้จากเอกสารหลักฐานที่ศูนย์หนังสือมีอยู่ดังนี้

### 1.1.1 สถานะแวดล้อมเพื่อการควบคุม

1.1.1.1 ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ประเมินได้จาก

O - การกำหนดจริยธรรมของศูนย์ฯ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

F, C - การมีบทลงโทษของผู้ที่ต้องรับผิดชอบในการชดใช้ค่าเสียหายของพนักงานที่กระทำความผิด

1.1.1.2 การใช้ความรู้ ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย ประเมินได้จาก

O - การกำหนด Job Description ของพนักงานศูนย์ฯ

F - คุณสมบัติของพนักงานแต่ละคนเหมาะสมกับตำแหน่ง

C - การประกาศรับสมัครพนักงาน ได้กำหนดระดับความรู้ ความสามารถตามที่ Job Description กำหนดไว้

1.1.1.3 คณะกรรมการบริหาร ประเมินได้จาก

O - คณะกรรมการฯ มีความรู้หลากหลาย

F - คณะกรรมการฯ บางท่านมีความรู้ทางการบัญชีหรือ Business

C - มีประกาศแต่งตั้งคณะกรรมการฯ ถูกต้อง

1.1.1.4 ปรัชญา (แนวทาง , ทัศนคติ) และวิธีการบริหารงาน ประเมินได้จาก

O - การกำหนดนโยบายบัญชี

F - ศูนย์หนังสือมีผู้สอบบัญชีรับรองงบการเงิน

C - หน่วยตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยเป็นผู้สอบบัญชีของศูนย์หนังสือ

1.1.1.5 โครงสร้างองค์กร ประเมินได้จาก

O, C - การปฏิบัติงานตรงกับโครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน และมีพนักงานทำงานครบทุกอัตรา

F - การแบ่งแยกหน้าที่อย่างชัดเจน

1.1.1.6 การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ประเมินได้จาก

O, F, C - มีการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบทางการเงินและพัสดุไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

1.1.1.7 นโยบายและการปฏิบัติงานทางด้านทรัพยากรบุคคล

O - การกำหนดนโยบายการเงินเดือนหรือโบนัส

F - การจ่ายเงินเดือนหรือโบนัสเป็นไปตามที่นโยบายกำหนดไว้

C - การประกาศหรือกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลไว้กันอย่างชัดเจน

### 1.1.2 การประเมินความเสี่ยง ประเมินได้จาก

- O , C - การนำผลการวิเคราะห์ Risk Assessment หรือวิเคราะห์ SWOT ของศูนย์หนังสือมาจัดทำแผนหรือกลยุทธ์ของศูนย์ฯ
- F - การวิเคราะห์และนำเสนอทางด้านการเงิน

### 1.1.3 กิจกรรมเพื่อการควบคุม ประเมินได้จาก

- O , F , C - การทบทวนหรือประเมินผลในระบบการควบคุมภายใน

### 1.1.4 ข้อมูลสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร

#### 1.1.4.1 ข้อมูลสารสนเทศ ประเมินได้จาก

- O - การจัดทำ Report ของทุกแผนกเหมาะสมกับความจำเป็น
- F - การจัดทำและสอบถามความถูกต้องของ Report
- C - การส่ง Report ทันเวลา

#### 1.1.4.2 การติดต่อสื่อสาร ประเมินได้จาก

- O - การกำหนดแผนหรืองบประมาณเพื่อประชาสัมพันธ์ศูนย์หนังสือ
- F - การใช้เงินเป็นไปตามแผนหรืองบประมาณที่กำหนดไว้
- C - มีเอกสารการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่สู่บุคคลภายนอก

### 1.1.5 การติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินได้จาก

- O , F - การรายงานการประเมินผลการดำเนินงานโดยคณะกรรมการอำนวยการ
- C - การเสนอรายงานฯ ต่อสภามหาวิทยาลัย

## 1.2 การประเมินด้าน Soft Control (นามธรรม , จับต้องไม่ได้ , ไม่เป็นทางการ) ใช้วิธี

การสัมภาษณ์ผู้บริหาร 3 ระดับ ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงคือ ประธานคณะกรรมการอำนวยการศูนย์หนังสือ
2. ผู้บริหารระดับกลางคือ ผู้จัดการศูนย์หนังสือ
3. ผู้บริหารระดับต้นคือ หัวหน้าแผนกจำนวน 8 แผนก

ซึ่งแบบสัมภาษณ์ในแต่ละระดับผู้บริหารนั้น สามารถประเมินผล O , F , C ได้ทั้ง

5 องค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบ	ประธาน	ผู้จัดการ	หัวหน้าแผนก (8 แผนก)
1. สภาวะแวดล้อมเพื่อการควบคุม			
1.1 ความซื่อสัตย์และจริยธรรม	O - ท่านได้มีการส่งเสริมหรือสนับสนุนทางด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรมไว้อย่างไรบ้าง	O - ท่านได้รับทราบในเรื่องการส่งเสริมหรือสนับสนุนทางด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรมจากผู้บริหารไว้อย่างไรบ้าง	O - ศูนย์ฯ ได้มีการส่งเสริมหรือสนับสนุนทางด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรมไว้อย่างไรบ้าง
1.2 การใช้ความรู้ ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย	F, C - เมื่อมีผู้กระทำผิด ศูนย์ฯ มีการลงโทษอย่างไรบ้าง	F, C - เมื่อมีผู้กระทำผิด ศูนย์ฯ มีการลงโทษอย่างไรบ้าง	F, C - เมื่อมีผู้กระทำผิด ศูนย์ฯ มีการลงโทษอย่างไรบ้าง
1.3 คณะกรรมการบริหาร	O - ท่านคิดว่าผู้จัดการมีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานมากน้อยเพียงใด F - ท่านคิดว่าผู้จัดการมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเงิน บัญชีมากน้อยเพียงใด C - ท่านคิดว่าผู้จัดการมีความรู้ในกฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด	O - ท่านคิดว่าหัวหน้าแผนกแต่ละแผนกมีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานมากน้อยเพียงใด F - ท่านคิดว่าหัวหน้าแผนกแต่ละแผนกมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเงิน บัญชีมากน้อยเพียงใด C - ท่านคิดว่าหัวหน้าแผนกแต่ละแผนกมีความรู้ในกฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด	O - ท่านคิดว่าตัวท่านมีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานมากน้อยเพียงใด F - ท่านคิดว่าตัวท่านมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารการเงิน บัญชีมากน้อยเพียงใด C - ท่านคิดว่าตัวท่านมีความรู้ในกฎ ระเบียบของมหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด
1.4 ปรัชญา (แนวทาง, ทักษะ) และวิธีการบริหารงาน	O, F, C - ท่านคิดว่าคกก. บริหารชุดนี้มีผลงานที่เป็นที่ยอมรับหรือมีผลงานดีเด่นอย่างไรบ้าง มีการบริหารงานเป็นอย่างไร	O, F, C - ท่านคิดว่าคกก. บริหารชุดนี้มีผลงานที่เป็นที่ยอมรับหรือมีผลงานดีเด่นอย่างไรบ้าง มีการบริหารงานเป็นอย่างไร	O, F, C - ท่านคิดว่าคกก. บริหารชุดนี้มีผลงานที่เป็นที่ยอมรับหรือมีผลงานดีเด่นอย่างไรบ้าง มีการบริหารงานเป็นอย่างไร
1.4 ปรัชญา (แนวทาง, ทักษะ) และวิธีการบริหารงาน	O - ท่านคิดว่านโยบาย บัญชีในปัจจุบันมีความเหมาะสมดีแล้วหรือไม่ F - ท่านคิดว่าผู้สอบบัญชี	O - ท่านคิดว่านโยบาย บัญชีในปัจจุบันมีความเหมาะสมดีแล้วหรือไม่ F - ท่านคิดว่าผู้สอบบัญชี	O - ท่านคิดว่านโยบาย บัญชีในปัจจุบันมีความเหมาะสมดีแล้วหรือไม่ F - ท่านคิดว่าผู้สอบบัญชี

องค์ประกอบ	ประธาน	ผู้จัดการ	หัวหน้าแผนก (8 แผนก)
1.5 โครงสร้างองค์กร	<p>ตรวจสอบเป็นอย่างไร</p> <p>C- เจ้าหน้าที่เข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายบัญชีหรือไม่</p> <p>O- โครงสร้างองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เพราะอะไรถึงเปลี่ยนแปลง (ถ้าไม่เปลี่ยน) เพราะอะไรถึงไม่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร</p> <p>F, C- โครงสร้างที่มีอยู่ ท่านคิดว่ามีความชัดเจนหรือไม่ มีความคิดเห็นอย่างไร สามารถทำให้การทำงานดีขึ้นอย่างไร</p>	<p>ตรวจสอบเป็นอย่างไร</p> <p>C- เจ้าหน้าที่เข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายบัญชีหรือไม่</p> <p>O- โครงสร้างองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เพราะอะไรถึงเปลี่ยนแปลง (ถ้าไม่เปลี่ยน) เพราะอะไรถึงไม่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร</p> <p>F, C- โครงสร้างที่มีอยู่ ท่านคิดว่ามีความชัดเจนหรือไม่ มีความคิดเห็นอย่างไร สามารถทำให้การทำงานดีขึ้นอย่างไร</p>	<p>ตรวจสอบเป็นอย่างไร</p> <p>C- เจ้าหน้าที่เข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายบัญชีหรือไม่</p> <p>O- ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร กับ โครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน ควรเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร</p> <p>F, C- โครงสร้างที่มีอยู่ ท่านคิดว่ามีความชัดเจนหรือไม่ มีความคิดเห็นอย่างไร สามารถทำให้การทำงานดีขึ้นอย่างไร</p>
1.6 การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ	<p>O, F, C- ท่านคิดว่าการมอบอำนาจในการอนุมัติทางการเงินนั้น มีความคล่องตัวเหมาะสมอย่างไร (ถ้าไม่เหมาะสม) เพราะอะไรทำไมจึงไม่มีการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>O, F, C- ท่านคิดว่าการมอบอำนาจในการอนุมัติทางการเงินนั้น มีความคล่องตัวเหมาะสมอย่างไร (ถ้าไม่เหมาะสม) เพราะอะไรทำไมจึงไม่มีการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>O, F, C- ท่านคิดว่าการมอบอำนาจในการอนุมัติทางการเงินนั้น มีความคล่องตัวเหมาะสมอย่างไร (ถ้าไม่เหมาะสม) เพราะอะไรทำไมจึงไม่มีการเปลี่ยนแปลง</p>
1.7 นโยบายและการปฏิบัติทางด้านการบริหารบุคคล	<p>O- ท่านเห็นด้วยกับนโยบายในการให้โบนัสแก่พนักงานที่ออกโดยคณะกรรมการอำนวยการหรือไม่ อย่างไร</p> <p>F- ท่านมั่นใจในระบบการจ่ายเงินเดือน, โบนัส และค่าคอมมิสชั่นว่าถูกต้อง ครบถ้วนหรือไม่ อย่างไร</p>	<p>O- ท่านเห็นด้วยกับนโยบายในการให้โบนัสแก่พนักงานที่ออกโดยคณะกรรมการอำนวยการหรือไม่ อย่างไร</p> <p>F- ท่านมั่นใจในระบบการจ่ายเงินเดือน, โบนัส และค่าคอมมิสชั่นว่าถูกต้อง ครบถ้วนหรือไม่ อย่างไร</p>	<p>O- ท่านเห็นด้วยกับนโยบายในการให้โบนัสแก่พนักงานที่ออกโดยคณะกรรมการอำนวยการหรือไม่ อย่างไร</p> <p>F- ท่านมั่นใจในระบบการจ่ายเงินเดือน, โบนัส และค่าคอมมิสชั่นว่าถูกต้อง ครบถ้วนหรือไม่ อย่างไร</p>

องค์ประกอบ	ประธาน	ผู้จัดการ	หัวหน้าแผนก (8 แผนก)
	C - การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น พนักงานได้ทำตามเกณฑ์ที่ท่านได้กำหนดไว้หรือไม่	C - ท่านพอใจในหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร	C - ท่านพอใจในหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร
2. การประเมินความเสี่ยง	O, C - ท่านมีวิธีการหรือแนวทางอะไรบ้าง ที่จะบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นบ้าง  F - ท่านมีการวิเคราะห์ทางด้านการเงินเพื่อจัดทำแผนงบประมาณอย่างไร	O, C - ท่านมีวิธีการหรือแนวทางอะไรบ้าง ที่จะบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นบ้าง  F - ท่านมีการวิเคราะห์ทางด้านการเงินเพื่อจัดทำแผนงบประมาณอย่างไร	O, C - ท่านได้รับทราบหรือเข้าใจถึงวิธีการหรือแนวทางที่ผู้บริหารได้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างไร  F - ท่านได้มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณอย่างไร
3. กิจกรรมเพื่อการควบคุม	O, F - ผู้บริหารมีบทบาทในการเสริมสร้างระบบควบคุมต่าง ๆ อย่างไรบ้าง  F - ท่านมีแผนฉุกเฉินอย่างไรบ้าง (เช่น ไฟไหม้, database หาย, การขโมยทรัพย์สิน)	O, F - ผู้บริหารมีบทบาทในการเสริมสร้างระบบควบคุมต่าง ๆ อย่างไรบ้าง  F - ท่านมีแผนฉุกเฉินอย่างไรบ้าง (เช่น ไฟไหม้, database หาย, การขโมยทรัพย์สิน)	O, F - ท่านได้มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างระบบการควบคุมต่าง ๆ อย่างไรบ้าง  F - คุณมีแผนฉุกเฉินอย่างไรบ้าง (เช่น ไฟไหม้, database หาย, การขโมยทรัพย์สิน)
4. ข้อมูลสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร	O - ทางศูนย์ฯ ได้มีการจัดเครื่องมือหรือช่องทาง หรือ ส น บ ส น น ให้พนักงานได้รับข่าวสารจากภายนอกและภายในอย่างไร  F - ท่านคิดว่างบประมาณการประชาสัมพันธ์ที่ได้รับคุ้มค่ากับ Feedback ที่กลับมาหรือไม่ อย่างไร  C - ท่านรับทราบปัญหา	O - ทางศูนย์ฯ ได้มีการจัดเครื่องมือหรือช่องทาง หรือ ส น บ ส น น ให้พนักงานได้รับข่าวสารจากภายนอกและภายในอย่างไร  F - ท่านคิดว่างบประมาณการประชาสัมพันธ์ที่ได้รับคุ้มค่ากับ Feedback ที่กลับมาหรือไม่ อย่างไร  C - ท่านรับทราบปัญหา	O - ทางศูนย์ฯ ได้มีการจัดเครื่องมือหรือช่องทาง หรือ ส น บ ส น น ให้พนักงานได้รับข่าวสารจากภายนอกและภายในอย่างไร  F - ท่านคิดว่างบประมาณการประชาสัมพันธ์ที่ได้รับคุ้มค่ากับ Feedback ที่กลับมาหรือไม่ อย่างไร  C - ท่านรับทราบปัญหา



องค์ประกอบ	ประธาน	ผู้จัดการ	หัวหน้าแผนก (8 แผนก)
	ทันเวลาได้อย่างไร	ทันเวลาได้อย่างไร	ท่านเองให้ได้ทันเวลาได้อย่างไร
5. การติดตามผลการปฏิบัติงาน	O, F - ท่านเห็นด้วยในการรายงานการประเมินผลการดำเนินงานโดยคณะกรรมการอำนวยการของศูนย์ฯ ที่นำเสนอสภามหาวิทยาลัยหรือไม่ อย่างไร C - มีการเผยแพร่รายงานการประเมินผลฯ อย่างไร	O, F - ท่านเห็นด้วยในการรายงานการประเมินผลการดำเนินงานโดยคณะกรรมการอำนวยการของศูนย์ฯ ที่นำเสนอสภามหาวิทยาลัยหรือไม่ อย่างไร C - ท่านรับทราบรายงานการประเมินผลฯ อย่างไร	O, F - ท่านเห็นด้วยในการรายงานการประเมินผลการดำเนินงานโดยคณะกรรมการอำนวยการของศูนย์ฯ ที่นำเสนอสภามหาวิทยาลัยหรือไม่ อย่างไร C - ท่านรับทราบรายงานการประเมินผลฯ อย่างไร

2. กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนในการประเมินผลการควบคุมภายใน

- มี 3 ระดับคือ
- 1 การควบคุมอยู่ในระดับไม่มีประสิทธิผล
  - 2 การควบคุมอยู่ในระดับมีประสิทธิผลปานกลาง
  - 3 การควบคุมอยู่ในระดับมีประสิทธิผล

3. จัดทำแบบประเมินเพื่อให้สามารถให้คะแนนได้ง่ายและสะดวกต่อการวิเคราะห์ ดังนี้

3.1 แบบประเมินด้าน Hard Control แบบ C.1

3.2 แบบประเมินด้าน Soft Control ดังนี้

- แบบสัมภาษณ์ประธานกรรมการบริหารศูนย์หนังสือ แบบ C.2.1
- แบบสัมภาษณ์ผู้จัดการศูนย์หนังสือ แบบ C.2.2
- แบบสัมภาษณ์หัวหน้าแผนกต่าง ๆ แบบ C.2.3
- แบบรวมคะแนนผลการสัมภาษณ์หัวหน้าแผนกทุกฝ่าย แบบ C.3
- แบบรวมคะแนนผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ แบบ C.4

3.3 แบบรวมคะแนนผลการประเมินทั้ง 12 ปัจจัย , O , F , C , Hard Control และ Soft Control แบบ C.5

4. สํารวจและรวบรวมเอกสารตามที่ได้กำหนดเกณฑ์ด้าน Hard Control ไว้ ดังนี้

- 4.2 เอกสารที่ระบุบทลงโทษของผู้ที่ต้องรับผิดชอบในการชดใช้ค่าเสียหายของพนักงานที่กระทำผิด
  - 4.3 โครงสร้างองค์กร
  - 4.4 โครงสร้างการแบ่งงานที่ระบุคุณวุฒิแต่ละคนครั้งสุดท้าย (ที่ได้รับอนุมัติแล้ว)
  - 4.5 รายละเอียดการระบุน้ำที่ของแต่ละแผนก
  - 4.6 Job Description ของแต่ละบุคคล
  - 4.7 คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารศูนย์หนังสือครั้งสุดท้าย
  - 4.8 เอกสารการประกาศรับสมัครพนักงาน 1 ปีย้อนหลัง
  - 4.9 รายงานการประชุมในเรื่อง การพิจารณาให้โบนัสและขึ้นเงินเดือน 1 ปีย้อนหลัง
  - 4.10 นโยบายบัญชี
  - 4.11 งบการเงิน 1 ปีย้อนหลัง ซึ่งมีนโยบายบัญชีและผู้สอบบัญชีรับรอง
  - 4.12 หนังสือมอบอำนาจทางการเงินและพัสดุ
  - 4.13 Vision , Mission , นโยบายด้านต่าง ๆ (บัญชี , การเงิน , บุคคล , ตลาด ฯ) Risk Assessment , วิเคราะห์ SWOT , แผนระยะสั้น-ยาว
  - 4.14 ประกาศหรือหลักเกณฑ์การประเมินผล
  - 4.15 เอกสารที่แสดงการทบทวนหรือประเมินผลในระบบการควบคุมภายในของศูนย์
  - 4.16 รายงานครั้งสุดท้ายของแต่ละแผนกต่าง ๆ (การเงิน , บัญชี , จัดซื้อ , ขาย , stock ฯ) หนังสือนำส่งปะหน้า report เพื่อดูวันที่ส่ง
  - 4.17 แผนหรืองบประมาณการประชาสัมพันธ์
  - 4.18 เอกสาร วารสาร หรือแผ่นพับประชาสัมพันธ์ที่เผยแพร่ให้บุคคลภายนอก
  - 4.19 การประเมินผลการดำเนินงาน โดยคณะกรรมการอำนวยการของศูนย์ฯ ที่นำเสนอ สภามหาวิทยาลัย
  - 4.20 อื่น ๆ
5. นำเอกสารที่ได้ตามข้อ 4 มาวิเคราะห์และให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้
  6. สัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ ( 10 คน ) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ C.2.1 (แบบสัมภาษณ์ประธานกรรมการบริหารศูนย์หนังสือ) , C.2.2 (แบบสัมภาษณ์ผู้จัดการศูนย์หนังสือ) , และ C.2.3 (แบบสัมภาษณ์หัวหน้าแผนกต่าง ๆ)
  7. วิเคราะห์คำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามข้อ 6 แล้วให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

8. นำคะแนนรวมในแบบสัมภาษณ์หัวหน้าแผนก (แบบ C.2.3) ทั้ง 6 ชุดมารวมคะแนนและหาค่าเฉลี่ยในแบบ C.3 (แบบรวมคะแนนผลการสัมภาษณ์หัวหน้าแผนกทุกฝ่าย)
9. นำคะแนนในแบบสัมภาษณ์ C.2.1 (แบบสัมภาษณ์ประธานกรรมการบริหารศูนย์หนังสือ) , C.2.2 (แบบสัมภาษณ์ผู้จัดการศูนย์หนังสือ) และ C.3 (แบบรวมคะแนนผลการสัมภาษณ์หัวหน้าแผนกทุกฝ่าย) มารวมกัน และหาค่าเฉลี่ยในแบบ C.4 (แบบรวมคะแนนผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ)
10. นำคะแนนในแบบ C.1 (แบบประเมินด้าน Hard Control) และ C.4 (แบบรวมคะแนนผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ) มาแสดงผลการประเมินทั้ง 12 ปัจจัย , Hard Control , Soft Control และ O , F , C ในแบบ C.5 (แบบรวมคะแนนผลการประเมินทั้ง 12 ปัจจัย , O , F , C , Hard Control และ Soft Control)

### การสรุปผลและรายงาน

สามารถนำคะแนนที่ได้จากแบบ C.5 (แบบรวมคะแนนผลการประเมินทั้ง 12 ปัจจัย , O , F , C , Hard Control และ Soft Control) มารายงานผลได้ว่า ในแต่ละองค์ประกอบหรือแต่ละปัจจัยนั้น ปัจจัยใดที่มีการควบคุมภายในด้าน Hard Control หรือ Soft Control สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ O , F , C ได้ดีหรือไม่อย่างไร

สมมติคะแนนปัจจัยความซื่อสัตย์และจริยธรรมได้คะแนน ดังนี้

O		F		C	
H	S	H	S	H	S
1	1	3	1	3	1

การสรุปผลสามารถสรุปผลได้ดังนี้

O , H , 1 หมายความว่า ศูนย์หนังสือไม่มีประกาศเรื่องจริยธรรมหรือจรรยาบรรณไว้

O , S , 1 หมายความว่า ผู้บริหารไม่เคยส่งเสริมหรือสนับสนุนให้พนักงานได้ทำกิจกรรมใด ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความมีจริยธรรม

F , C , H , 3 หมายความว่า ศูนย์หนังสือมีประกาศกำหนดบทลงโทษไว้อย่างชัดเจน

F , C , S , 1 หมายความว่า เมื่อมีผู้กระทำความผิด ผู้บริหารไม่เคยลงโทษตามที่ได้ประกาศไว้

ดังนั้น ในแบบสอบถามจะมีคำตอบให้ผู้รับการประเมินตอบ ดังนี้

- ไม่มี หรือไม่ใช่ ให้ 1 คะแนน
- มีบ้างหรือใช่บ้าง หรือไม่แน่นอน ให้ 2 คะแนน
- มีหรือใช่ ให้ 3 คะแนน

2. จัดประชุม โดยเชิญพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลทั้งหมด เพื่อทำความเข้าใจกับวิธีการประเมิน การให้คะแนน ระยะเวลาที่ใช้ในการประเมิน และขอความร่วมมือให้จัดเตรียมเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง
3. นำแบบสอบถามไปประเมินผลแต่ละแผนก โดยให้ผู้รับการประเมิน ร่วมประเมินไปพร้อมกับผู้ประเมิน เพื่อให้ผลการประเมินเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
4. ถ้าผู้รับการประเมินตอบว่า “ใช่” หรือ “มี” ให้ขอคู่มือเอกสารประกอบว่าใช่จริง หรือมีจริง
5. ถ้าคำตอบ “ไม่แน่ใจ” หรือ “มีบ้าง” “ใช่บ้าง” ก็ขอคู่มือเอกสาร หรือสังเกต หรือทดสอบ เพื่อให้แน่ใจในคำตอบว่าถูกต้อง
6. ถ้าคำตอบ “ไม่มี” หรือ “ไม่ใช่” ให้ถามเหตุผลหรือปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานนั้น ๆ
7. รวมคะแนนแต่ละแผนก แล้วหาค่าเฉลี่ย ดังนี้
 
$$\text{ค่าเฉลี่ย} = \frac{\text{คะแนนรวม}}{\text{จำนวนคำถาม}}$$
8. นำคะแนนเฉลี่ยของแต่ละแผนกมาจัดลำดับประสิทธิภาพการควบคุมภายใน ว่าแผนกใดมีการควบคุมที่อยู่ในระดับน่าพอใจมากกว่ากัน

### การสรุปผลและรายงาน

1. สรุปผลการประเมินในเชิงเปรียบเทียบระหว่างแผนก และจัดลำดับความมีประสิทธิภาพการควบคุมภายในของแผนกต่าง ๆ เรียงลำดับมากไปน้อย
2. สรุปผลในเชิงวิเคราะห์จุดอ่อน หรือจุดเสี่ยง หรือความไม่เพียงพอของการควบคุมภายในแต่ละแผนก เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบและนำไปปรับปรุงระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการจัดลำดับความมีประสิทธิภาพผลของการควบคุมในแต่ละแผนก สามารถนำไปวางแผนการตรวจสอบในการคัดเลือกแผนกที่จะตรวจสอบ ทั้งนี้เนื่องจากข้อจำกัดที่ไม่สามารถตรวจสอบได้ครบทุกแผนก จำเป็นต้องเลือกตรวจสอบแผนกที่มีระบบ

2. ผลการประเมินในแต่ละแผนกทำให้ทราบความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน ที่เกิดขึ้นจากการไม่มีการควบคุมภายในขั้นตอนนั้น ๆ หรือมีระบบการควบคุมแต่เจ้าหน้าที่ไม่ได้ปฏิบัติตาม ซึ่งผลดังกล่าวทำให้ผู้บริหารนำไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขต่อไป

หน่วยงาน ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แผนกการเงิน

ผู้ตอบแบบสอบถาม .....

ผู้สอบถาม .....

วันที่ .....

ผู้สอบทาน .....

คำถาม	ใช่	ใช่บ้าง	ไม่ใช่	ความเห็นเพิ่มเติม
	มี	มีบ้าง	ไม่มี	
<b>เรื่องทั่วไป</b>				
1 มีระเบียบการปฏิบัติงานแผนกการเงินที่ออกโดยผู้บริหาร และแจ้งให้บุคลากร ในหน่วยงานรับทราบ				
2 มีการกำหนด Job Description และ คุณสมบัติที่ต้องการในแต่ละตำแหน่งงาน				
3 มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการรับเงิน , การจ่ายเงิน และ การเก็บรักษาเงิน ออกจากกัน เพื่อมิให้บุคคลเดียวรับผิดชอบทั้งหมด				
4 มีการสอบทานความเหมาะสมของระเบียบการปฏิบัติงาน				
5 ศูนย์หนังสือมีคณะกรรมการตรวจนับและรักษาเงิน อย่างเพียงพอเหมาะสม				
6 มีการกำหนดวาระของคณะกรรมการตรวจนับและรักษาเงิน				
7 มีระบบควบคุมความปลอดภัย ในกรณีที่มีการฝาก / ถอนเงินจากธนาคาร จำนวนเงินคราวละมาก ๆ				
8 ทุกสิ้นวันจัดทำรายงานทางการเงินประจำวันเสนอต่อประธานกรรมการบริหาร				
<b>การรับเงิน</b>				
9 มีคู่มือการปฏิบัติงานด้านการรับเงิน				
10 นำเงินสด , เช็ค และ Sales Slip บัตรเครดิต ที่ได้รับ ไปฝากธนาคารเข้าบัญชี ในนาม ศูนย์หนังสือฯ ภายในวันที่ได้รับ หรือ อย่างช้าในวันรุ่งขึ้น				
11 กำหนดให้ผู้ชำระเงินด้วยเช็ค (Cheque) ชิคคร่อม " A/C Payee Only " ส่งจ่ายนาม " ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ "				
12 มีการตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของเช็ค ก่อน รับเช็คทุกครั้ง				
13 มีการจัดทำทะเบียนรับเช็ค โดยมีรายละเอียดของเช็คอย่างเพียงพอ				
14 รหัสผ่าน (password) ที่พนักงานการเงินบันทึกเข้าเครื่องรับเงิน เพื่อพิมพ์ รายงานสรุปการขายประจำวัน เป็นความลับเฉพาะตัว ไม่เปิดเผยให้ผู้อื่นทราบ				
15 ทุกสิ้นวันแผนกการเงิน ได้รับรายงานสรุปการขายประจำวันจากพนักงานรับเงิน พร้อมเงินสด / Sales Slip บัตรเครดิต				
16 เงินที่ไม่สามารถระบุที่มาได้ (เงินเกิน) มีการนำฝากเข้าบัญชีธนาคาร ในนาม ศูนย์หนังสือฯ และ รายงานไว้เพื่อตรวจสอบต่อไป				

คำถาม	ใช่	ใช่บ้าง	ไม่ใช่	ความเห็นเพิ่มเติม <sup>46</sup>
	มี	มีบ้าง	ไม่มี	
17 กรณีเงินขาดบัญชี พนักงานรับเงินผู้ยื่นต้องรับผิดชอบขอชดใช้เงินจำนวนที่ขาดและบันทึกไว้ในรายงานสรุปการขายประจำวันทุกครั้ง				
18 มีการสอบถามรายงานการรับเงินประจำวันถูกต้องครบถ้วนตรงตามเอกสารหลักฐานการรับเงิน				
<b>การจ่ายเงิน</b>				
19 มีคู่มือการปฏิบัติงานด้านการจ่ายเงิน				
20 การจ่ายเงินต้องได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจอนุมัติ และมีใบสำคัญจ่าย หรือ เอกสารหลักฐานประกอบ ทุกครั้งก่อนจ่ายเงิน				
21 มีการกำหนดวงเงินรองจ่ายที่เป็นเงินสด ซึ่งถืออยู่ในมือของพนักงานการเงิน				
22 นำเงินรองจ่ายที่เกินวงเงินจากที่กำหนดไว้ ผ่าถอนการทันที หรืออย่างช้าวันรุ่งขึ้น				
23 ทุกสิ้นเดือนมีการตรวจนับเงินรองจ่าย และ จัดทำรายงานสรุปการเบิก / คืนเงินรองจ่าย				
24 การจ่ายเช็คจะต้องชื่คร่อม A/C Payee Only ระบุนามเจ้าหน้าที่ เท่านั้น				
25 มีการตรวจสอบเอกสารหลักฐานประกอบการจ่ายเงิน ก่อน การลงนามสั่งจ่ายเช็ค				
26 กำหนดให้ผู้มีอำนาจสองท่านลงนามร่วมกันสั่งจ่ายเช็ค				
27 มีการประทับตรา " จ่ายเงินแล้ว ,วันที่ พร้อมลงนามผู้จ่าย " ไว้ในใบสำคัญจ่าย และ หลักฐานการจ่ายเงิน เพื่อป้องกันการจ่ายซ้ำ				
28 กรณีผู้รับเงินให้บุคคลอื่นมารับเงินแทนตน ต้องมีหนังสือมอบฉันทะของ				
29 ผู้รับเงิน พร้อมสำเนาบัตรประชาชน				
30 การยกเลิกเช็คต้องประทับตรา " ยกเลิก " และ แนบติดกับต้นขั้วพร้อมบันทึกสาเหตุที่ยกเลิก และ ลงลายมือชื่อผู้ยกเลิกเช็ค				
31 มีการจัดทำทะเบียนคุมการจ่ายเช็ค โดยมีรายละเอียดของเช็คอย่างเพียงพอ				
32 มีมาตรการป้องกันและเก็บรักษาสมุดเช็คธนาคาร ที่ยังไม่ได้ใช้				
33 รายงานการจ่ายเงินประจำวันมีข้อมูลการจ่ายเงินที่เพียงพอ โดยแยกตามประเภทการจ่ายเงิน (เงินสด , เช็ค)				
<b>การเปิดเลตเตอร์ออฟเครดิต</b>				
34 การเปิดเลตเตอร์ออฟเครดิต ( Letter of Credit หรือ L/C ) ถูกต้องตามรายละเอียดข้อตกลงที่ได้ตั้งชื่อ				
35 มีการสอบถามพิกัด ค่าภาษีอากร ค่าระวางสินค้า ก่อนการชำระเงิน				
36 มีการติดตามหลักฐานใบเสร็จรับเงิน ค่าภาษีอากร ค่าระวางสินค้า และ ใบขนสินค้าขาเข้า ที่ผ่านพิธีการศุลกากรแล้ว				

คำถาม	ใช่	ใช่บ้าง	ไม่ใช่	ความเห็นเพิ่มเติม
	มี	มีบ้าง	ไม่มี	
37 มีการทำประกันภัยสินค้า และ ทนประกันค้ำประกันค้ำเงินใจ และ ระยะเวลาของการประกันค้ำประกันค้ำเงินใจ ซึ่งครอบคลุมการขนส่งถึง คลังสินค้า				
38 การจ่ายเงินค้ำประกันมีเอกสารประกอบครบถ้วน				
39 กำหนดการชำระเงินไว้ในสัญญาการเปิดเลตเตอร์ออฟเครดิต ตามอัตราแลกเปลี่ยน ในวันที่จะต้องชำระ หรือทำสัญญาโดยชำระเป็นเงินสกุลนั้น ให้แก่ ธนาคาร โดยตรง				
40 ธนาคารคิดอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศอัตราเดียวกับที่ธนาคารแห่งประเทศไทยขายให้ธนาคารพาณิชย์				
41 มีระบบการป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน และ อัตราดอกเบี้ย				
42 เลตเตอร์ออฟเครดิตที่เปิด ไม่ใช่ชนิด Irrevocable Letter of Credit ที่ต้องให้ ธนาคารต่างประเทศ Confirm อีกครั้ง				
43 กรณีที่ตั้งชื่อของจากต่างประเทศ และ ไม่สามารถเรียกใบเสร็จรับเงินจากผู้ขาย ได้ ให้ใช้ใบเสร็จรับเงินของธนาคารที่ส่วนราชการซื้อครีฟท์ส่งเงินไปให้ผู้ขาย ในต่างประเทศเป็นหลักฐานชั่วคราว				
44 การชำระเงินให้ธนาคารเสร็จภายใน 15 วัน นับแต่ได้รับใบแจ้งหนี้จากธนาคาร เพื่อจะได้ไม่เสียดอกเบี้ย				
45 การวางฎีกาขอเบิกเงินไปชำระธนาคารต้องมีสำเนาใบแจ้งหนี้ของธนาคาร แนบฎีกาคำด้วย				
46 มีสำเนาเลตเตอร์ออฟเครดิตทุกฉบับ ไว้ในแฟ้มเอกสารเรียงตามลำดับ เลขหมาย เพื่อทราบการเคลื่อนไหว				
47 มีทะเบียนคุมการชำระเงินเลตเตอร์ออฟเครดิตทุกฉบับ โดยมีรายละเอียดอย่าง เพียงพอ				
<b>จบประมาณ</b>				
48 มีคู่มือการปฏิบัติงานด้านงบประมาณ				
49 จัดทำงบประมาณรายรับ - รายจ่าย ประจำปี เสนอคณะกรรมการบริหาร และ คณะกรรมการอำนวยการ ก่อน นำเสนอสภามหาวิทยาลัย				
50 จัดทำแผนงบประมาณสอดคล้องกับภารกิจ, วัตถุประสงค์ และ เป้าหมาย ของศูนย์หนังสือฯ				
51 วิเคราะห์เปรียบเทียบแผนงบประมาณ และ การใช้จ่ายเงินงบประมาณ				
52 มีการรายงานผลการใช้จ่ายตามงบประมาณ และ ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง				
53 มีการสอบขั้นความถูกต้องของการบันทึกบัญชี กับ เอกสารทางการเงิน อย่างสม่ำเสมอ				



คำถาม	ใช่	ใช่บ้าง	ไม่ใช่	ความเห็นเพิ่มเติม <sup>46</sup>
	มี	มีบ้าง	ไม่มี	
<b>การลงทุน</b>				
54 มีคู่มือการปฏิบัติงานด้านการลงทุน				
55 มีการวางแผนการลงทุน เพื่อให้ได้รับผลตอบแทนสูงสุด โดยได้รับอนุมัติจาก				
56 ประธานกรรมการอำนวยการ ก่อน ดำเนินการ				
57 รายการซื้อขายเงินลงทุนมีหลักฐานเอกสารประกอบครบถ้วนถูกต้อง				
58 ทะเบียนคุมหลักทรัพย์ แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับหลักทรัพย์อย่างเพียงพอ และ ทำให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งมีการสอบทานโดยเจ้าหน้าที่				
59 ทุกสิ้นเดือนจัดทำรายงานเงินลงทุนในหลักทรัพย์ และ คอกเบียร์รับ เสนอต่อผู้บริหารศูนย์หนังสือ				
60 มีการพิจารณาความเสี่ยง และ อัตราผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการวางแผนลงทุนครั้งต่อไป				
61 เอกสารกรรมสิทธิ์ในหลักทรัพย์ เก็บรักษาไว้ในตู้นิรภัย				
<b>ใบเสร็จรับเงิน</b>				
62 ศูนย์หนังสือฯ ออกใบเสร็จรับเงินทุกครั้งที่มีการรับเงิน ยกเว้น การรับเงินที่ผ่านเข้าเครื่องบันทึกรับเงินหน้าร้าน				
63 การออกใบเสร็จรับเงินให้ลูกค้าหน้าร้าน ต้องนำใบบันทึกการขายการรับเงินที่ออก จากเครื่องรับเงิน แนบติดกับสำเนาใบเสร็จรับเงิน				
64 ใบเสร็จรับเงินมี 3 ส่วน คือ ต้นฉบับ สำเนา (1) สำเนา (2)				
65 มีการลงนามไว้ในใบเสร็จรับเงินเปล่า (Blank Form) ที่ยังไม่ได้ใช้				
66 มีการพิมพ์หมายเลขเล่มที่ , เลขที่ ใบเสร็จรับเงิน จากโรงพิมพ์เรียงตามลำดับ เลขหมายทุกฉบับ				
67 การเบิกใช้ใบเสร็จรับเงินเป็นไปตามระบบ FIFO ( First in First out ) และ มีหลักฐานการเบิกจ่ายใบเสร็จรับเงินทุกครั้ง				
68 จัดทำทะเบียนคุมใบเสร็จรับเงิน โดยมีรายละเอียดอย่างเพียงพอ				
69 กรณียกเลิกใบเสร็จรับเงิน มีการขีดฆ่า และ ประทับตรา " ยกเลิก " ทั้งสามฉบับ พร้อมระบุเหตุผลการยกเลิก และ ลงชื่อผู้ยกเลิกทุกครั้ง				
70 ใบเสร็จรับเงินที่ยังไม่ได้ใช้จัดเก็บไว้ในที่ปลอดภัย				
71 มีคณะกรรมการตรวจนับใบเสร็จรับเงินที่ยังไม่ได้ใช้ และ ที่ใช้แล้ว ทุก ๆ 3 เดือน โดยจัดทำหลักฐานการตรวจนับไว้ด้วยทุกครั้ง				

คำถาม	ใช่	ใช่บ้าง	ไม่ใช่	ความเห็นเพิ่มเติม <sup>46</sup>
	มี	มีบ้าง	ไม่มี	
<b>การเก็บรักษาเงิน และ เอกสารทางการเงิน</b>				
72 จัดเก็บเงินสด , สมุดคู่ฝากธนาคาร , เช็คที่ยังไม่ถึงกำหนด และ คราสารทางการเงิน ไว้ในตู้নিরภัยของศูนย์หนังสือฯ โดยอยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการ และพนักงานการเงิน				
73 การเปิดตู้নিরภัยกระทำโดยบุคคลมากกว่าหนึ่งคน และ ระบุผู้มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ				
74 มีการตรวจสอบทะเบียนคุมทรัพย์สิน ถูกต้องตรงกับที่มีอยู่จริงในตู้নিরภัยทุกไตรมาส				
75 จัดเก็บสำเนาหนังสือมอบอำนาจทางการเงิน ที่ประธานกรรมการบริหาร ศูนย์หนังสือมอบอำนาจ ไว้ทุกครั้งในแฟ้มเอกสาร				
76 มีการกำหนดระยะเวลาการเก็บเอกสาร และ การทำลายเอกสาร				
77 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการทำลายเอกสาร				

**แบบสอบถามการควบคุมภายใน**  
**หน่วยงาน ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**  
**แผนกบัญชี**

ผู้ตอบแบบสอบถาม .....

ผู้สอบถาม .....

วันที่ .....

ผู้สอบทาน .....

คำถาม	ใช่	ใช่บ้าง	ไม่ใช่	ความเห็นเพิ่มเติม
	มี	มีบ้าง	ไม่มี	
<b>เรื่องทั่วไป</b>				
1. มีนโยบายบัญชีไว้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่				
2. มีการทบทวน นโยบายการบัญชีบ้างหรือไม่				
3. มีคู่มือ, ขั้นตอนการปฏิบัติงาน				
4. มีการนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้บันทึกบัญชีและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและรวดเร็ว				
5. มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและแต่ละคนมี job description หรือไม่				
6. เจ้าหน้าที่บัญชีเคยได้รับมอบหมายให้ทำงานอื่นหรือไม่				
7. แผนกบัญชีได้รับการประเมินผลงานอยู่ในขั้นดีมาก				
8. พนักงานบัญชีจะมีใบอนุญาตตาม พรบ.การบัญชีหรือไม่				
9. มีการฝึกอบรมอย่างเพียงพอให้แก่เจ้าหน้าที่บัญชีหรือไม่				
<b>การบันทึกบัญชี</b>				
10. การบันทึกบัญชีทุกครั้งจะต้องได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจ				
11. การบันทึกบัญชีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้องเป็นปัจจุบันและพร้อมที่จะให้ตรวจสอบเสมอ				
12. มีหลักฐานการส่งเอกสารระหว่างแผนกบัญชีกับแผนกอื่นๆ หรือไม่				
13. มีการสอบยันข้อมูลกับหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้องกันอย่างสม่ำเสมอ				
14. เมื่อบันทึกบัญชีผิด มีการขออนุมัติเปลี่ยนแปลงรายการบัญชีนั้นหรือไม่				
15. มีการกระทบยอดบัญชีเงินฝากธนาคารทุกเดือนหรือไม่				
<b>การควบคุมบัญชีลูกหนี้</b>				
16. จัดให้มีผู้รับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้มีการบันทึกบัญชีและทะเบียนให้ถูกต้องแล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด				
17. ตรวจสอบทะเบียนคุมลูกหนี้และบัญชีลูกหนี้รายตัว รวมทั้งการกระทบยอดบัญชีระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ				
18. จัดให้มีผู้รับผิดชอบตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารและไปสำคัญก่อนการบันทึกบัญชี และสอบทานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้เป็นไป				

คำถาม	ใช่	ใช่บ้าง	ไม่ใช่	ความเห็นเพิ่มเติม
	มี	มีบ้าง	ไม่มี	
ตามระเบียบที่กำหนด				
19. จัดเก็บเอกสารทางบัญชีให้เหมาะสมและเป็นไปตามระเบียบที่ทางราชการกำหนด				
20. มีหลักเกณฑ์การตั้งค่าเพื่อหนีสงสัยจะสูญหรือไม่				
21. มีการกำหนดวิธีการคิดค่าทวงหนี้ที่ไม่ชำระเงินตามกำหนดหรือไม่				
22. มีการวิเคราะห์อายุลูกหนี้หรือไม่				
23. มีการสอบย้อนคณห์กับลูกหนี้อย่างสม่ำเสมอหรือไม่				
24. การตัดหนี้สูญได้ดำเนินการตามขั้นตอนมีกฎหมายกำหนดและได้รับอนุมัติโดยผู้มีอำนาจ				
<b>การควบคุมบัญชีเจ้าหนี้</b>				
25. มีนโยบายการบริหารหนี้หรือไม่				
26. มีการตรวจสอบบัญชีเจ้าหนี้และมูลค่านีที่เกิดขึ้นจริงกับเอกสารหลักฐานที่ได้รับอนุมัติ				
27. จัดให้มีผู้รับผิดชอบตรวจสอบเอกสารการชำระหนี้ว่าเป็นไปอย่างถูกต้องโดยผู้มีอำนาจอนุมัติ				
28. มีการจัดทำตารางเวลาการชำระหนี้ตามกำหนด และกำกับดูแลให้มีการชำระหนี้อย่างเคร่งครัด				
29. วิเคราะห์เปรียบเทียบผลได้ผลเสียจากการก่อก่อนี้กับประโยชน์ที่ได้รับและรายงานผู้บริหารทราบ				
30. มีระบบการจัดเก็บเอกสารหลักฐานที่ดี สะดวกต่อการค้นหา และการตรวจสอบหรือการสอบย้อน				
31. จัดทำคู่มือแสดงขั้นตอนในทางปฏิบัติในการก่อก่อนี้และชำระหนี้รวมทั้งตัวอย่างเอกสารที่เกี่ยวข้อง				
32. แจ้งเวียนหลักเกณฑ์คู่มือและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารหนี้ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ				
33. จัดให้มีระบบสำรองข้อมูลไว้ และจัดเก็บในที่ปลอดภัย				
<b>การควบคุมบัญชีทรัพย์สิน</b>				
34. มีนโยบาย ระเบียบ รวมทั้งหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการซ่อมแซมและบำรุงรักษาทรัพย์สิน				
35. กำหนดแผนการซ่อมบำรุงรักษาประจำปีของทรัพย์สินประเภทต่าง ๆ				
36. กำหนดหรือมอบหมายการดูแลรักษาทรัพย์สินให้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้ใช้หรือไม่				

คำถาม	ใช่	ใช่บ้าง	ไม่ใช่	ความเห็นเพิ่มเติม
	มี	มีบ้าง	ไม่มี	
37. จัดให้มีการตรวจสอบหรือสอบทานทรัพย์สินอย่างสม่ำเสมอ				
38. มีบัญชีหรือทะเบียนทรัพย์สินหรือไม่				
39. บัญชีทรัพย์สินมีรายละเอียด หมายเลขรหัส รายการ สถานที่ใช้หรือสถานที่เก็บรักษาและราคาทุนหรือไม่				
40. จัดทำทะเบียนประวัติการซ่อมบำรุงรักษาทรัพย์สินหรือไม่				
41. จัดให้มีการทำสัญญาบำรุงรักษาประจำปี รวมทั้งการประกันภัยทรัพย์สินหรือไม่				
42. มีการแจ้งเวียนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับแผนการซ่อมบำรุงรักษา และวิธีการใช้ทรัพย์สินให้ทุกฝ่ายทราบ				
43. มีการคิดค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์หรือไม่				
44. มีการตรวจนับทรัพย์สินและเปรียบเทียบกับทะเบียนคุมหรือไม่				
45. มีการกำหนดวิธีการปฏิบัติกรณีเอกสารเกี่ยวกับทรัพย์สินสูญหาย และการโอนจำหน่ายหรือไม่				
<b><u>การควบคุมระบบสารสนเทศ</u></b>				
<b><u>การควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงาน</u></b>				
46. ผู้ที่เขียน โปรแกรมคอมพิวเตอร์ (Programmer) หรือผู้วิเคราะห์ระบบ (System Analysis) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการกับเครื่องคอมพิวเตอร์ (Computer Operator) หรือทำหน้าที่เป็นพนักงานป้อนข้อมูล				
47. มีการกำหนดให้มีวันหยุดพักผ่อนเป็นช่วงเวลาบ้างหรือไม่ เช่น 1 สัปดาห์				
48. การเข้าถึงข้อมูลทางบัญชีมีระบบการป้องกันหรือไม่ เช่น รหัสผ่าน				
49. มีการกำหนดรหัสผ่านให้แก่พนักงานในแต่ละระดับหรือไม่				
50. กิจการมีการเปลี่ยนรหัสผ่านเพื่อป้องกันการขโมยรหัสไปใช้บ้างหรือไม่				
<b><u>การควบคุมการปฏิบัติงานของศูนย์ข้อมูล</u></b>				
51. กำหนดให้การพัฒนา/แก้ไข /ติดตั้ง /ใช้งาน ระบบงานต้องได้รับอนุญาตจากผู้มีอำนาจ				
52. จัดให้มีการตรวจสอบข้อมูลหรือเอกสารก่อนการนำเข้าระบบและสอบทานความถูกต้องของข้อมูลก่อนการส่งต่อ				
53. มีการกำหนดแบบฟอร์มที่ใช้ในการอนุมัติการเปลี่ยนแปลงรายการ เพื่อให้ผู้มีอำนาจลงนาม และเก็บไว้เป็นหลักฐาน				
54. มีระบบการสำรองข้อมูล (Backup) หรือสำเนา (Source Program) ระบบงาน และเอกสารประกอบที่สำคัญอย่างน้อย 2 ชุด				
55. เพิ่มสำรองที่จัดทำขึ้นต้องจัดเก็บไว้ในสถานที่ที่ปลอดภัย แยกต่างหากจากสถานที่จัดเก็บแฟ้มข้อมูลตัวจริง				

คำถาม	ใช่	ใช่บ้าง	ไม่ใช่	ความเห็นเพิ่มเติม
	มี	มีบ้าง	ไม่มี	
จากข้อ 5 จัดทำทะเบียนคุมไว้เป็นหลักฐานหรือไม่				
56. กิจการมีการวางแผนฉุกเฉิน (Contingency Plan) เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานเมื่อเกิดภัยพิบัติ เช่น ไฟไหม้ น้ำท่วม				
57. ชี้แจงและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉินให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างทั่วถึง				
<u>การควบคุมการจัดหาและบำรุงรักษาซอฟต์แวร์ของระบบ</u>				
58. กิจการกำหนดนโยบายและกระบวนการที่ใช้ในการควบคุมการจัดหาและบำรุงรักษาซอฟต์แวร์ของระบบไว้อย่างชัดเจน				
59. ในการควบคุมการจัดหาและบำรุงรักษาซอฟต์แวร์ มีการกำหนดความรับผิดชอบให้แก่ผู้มีความชำนาญเฉพาะด้านหรือไม่				
60. จัดให้มีการอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญอย่างเพียงพอทุกครั้งที่มีการจัดหาเครื่องมือหรืออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ใหม่				
<u>การควบคุมในเรื่องการรักษาความปลอดภัยของการเข้าถึงระบบและข้อมูล</u>				
61. นอกจากจะกำหนดให้มีรหัสผ่านแล้ว กิจการกำหนดให้มีการรักษาความปลอดภัยในการเข้าถึงข้อมูลของบุคคลภายนอกที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานธุรกิจหรือไม่ เช่น ผู้สอบบัญชี ที่ปรึกษาทางการเงิน				
62. มีการถ่ายข้อมูลของกิจการใส่ Diskette เพื่อนำออกนอกสถานที่โดยไม่ได้รับอนุญาตหรือไม่				
<u>การรายงาน</u>				
63. มีการจัดทำงบการเงินเสนอผู้บริหารประจำทุกเดือนหรือไม่				
64. การจัดทำงบการเงินทันภายใน 15 วันของเดือนถัดไปหรือไม่				
65. มีการรับรองงบการเงินจากผู้สอบบัญชีหรือไม่				
66. มีรายงานบัญชีลูกหนี้หรือไม่				
67. มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปีสิ้นหรือไม่				
<u>การจัดเก็บเอกสาร</u>				
68. มีการเก็บเอกสารทางบัญชีไว้ 10 ปี ตามระเบียบหรือไม่				
69. มีการเก็บรักษาเอกสารทางบัญชีอย่างเรียบร้อย ปลอดภัยและประหยัด				
70. มีการกำหนดเลขที่เอกสารและแยกประเภทรายรับ-รายจ่ายหรือไม่				
71. การอ้างอิงเลขที่ในเอกสารสามารถติดตามตรวจสอบไปยังบัญชีแยกประเภทได้หรือไม่				
72. มีการจัดเก็บเอกสารเรียงตามเลขที่ แยกประเภทรายรับ-รายจ่าย				

**แบบสอบถามการควบคุมภายใน**  
**หน่วยงาน ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**  
**แผนกจัดซื้อ**

ผู้ตอบแบบสอบถาม .....

ผู้สอบถาม .....

วันที่ .....

ผู้สอบถาม .....

คำถาม	ใช่	ใช่บ้าง	ไม่ใช่	ความเห็นเพิ่มเติม
	มี	มีบ้าง	ไม่มี	
<b>เรื่องทั่วไป</b>				
1. มีนโยบายเกี่ยวกับการจัดซื้อไว้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่				
2. มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) และคุณสมบัติที่ต้องการในแต่ละตำแหน่งงาน				
3. มีคู่มือขั้นตอนการปฏิบัติงานจัดซื้อ				
4. มีระเบียบจัดซื้อเป็นลายลักษณ์อักษร (ในกรณีที่ไม่ได้ใช้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพัสดุ)				
<b>การจัดซื้อ</b>				
5. มีแผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี				
6. การกำหนดความต้องการสินค้า จำนวนจากแผนงาน งาน/โครงการ ตามระยะเวลาที่ต้องการใช้สินค้าใช่หรือไม่				
7. การแจ้งความต้องการขอให้จัดซื้อ ระบุรายการ / ประเภท , ปริมาณ และ กำหนดเวลาที่ต้องการชัดเจน และเหมาะสม				
8. การจัดซื้อกระทำโดยพนักงานจัดซื้อ คามใบแจ้งความต้องการพัสดุที่ได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจ				
10. มีการกำหนดวงเงินและอำนาจการอนุมัติเพื่อความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน				
11. มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดซื้อ				
12. จัดทำใบสั่งซื้อและสำเนา ให้แผนกต่างๆ เช่น แผนกจัดซื้อ , ผู้ตรวจรับ ; แผนกการเงิน , แผนกบัญชี				
13. มีการออกหมายเลขใบสั่งซื้อ เรียงกันตามลำดับ				
14. จัดทำทะเบียนประวัติผู้ขาย และทำให้เป็นปัจจุบัน				
15. มีการจัดทำสถิติราคาที่จะหาสินค้าเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการซื้อครั้งต่อไป				

คำถาม	ใช่	ใช่บ้าง	ไม่ใช่	ความเห็นเพิ่มเติม
	มี	มีบ้าง	ไม่มี	
<b>การตรวจรับ</b>				
16. มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับ เพื่อทำหน้าที่ตรวจรับสินค้า				
17. ผู้ตรวจรับสินค้า ไม่ใช่บุคคลเดียวกับ ผู้จัดซื้อ				
18. ผู้ตรวจรับสินค้าตรวจนับจำนวน และ ชนิดของสินค้า ตรงกันกับ ใบสั่งซื้อ / ใบส่งของ พร้อมลงนามผู้ตรวจรับทุกครั้ง				
19. จัดทำรายงานสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้น เช่น สินค้าไม่ได้คุณภาพ , มีจำนวนไม่ครบ ตรงตามใบสั่งซื้อ และติดตามจากผู้ขายอย่างสม่ำเสมอ				
<b>การควบคุมการจัดซื้อ</b>				
20. มีขั้นตอน ในการคัดเลือกผู้จำหน่ายที่ดีที่สุดเกี่ยวกับราคา คุณภาพ การส่งของ				
21. แผนกจัดซื้อตรวจสอบความถูกต้องเกี่ยวกับจำนวน และ Specification ใน ใบสั่งซื้อก่อนส่งให้แผนกการเงิน / บัญชี ทำการจ่ายเงิน / บันทึกบัญชี				
22. ใบสั่งซื้อต้องลงวันที่ ก่อน ใบส่งของ				
23. มีเครื่องหมาย " ยืนยัน " การสั่งซื้อ เพื่อป้องกันการออกใบสั่งซื้อซ้ำ				
24. ในกรณีที่มีการคืนสินค้า จะต้องมีเอกสารลดหนี้จากผู้ขายทุกครั้ง				
25. มีการปรับเงินผู้ขาย หากผู้ขายผิดสัญญา เช่น ส่งสินค้าไม่ทันตามที่กำหนดไว้				
26. มีการจัดเก็บเอกสารการจัดซื้อเข้าแฟ้ม โดยแยกตามหมวด / ประเภทของสินค้า				
27. มีทะเบียนข้อมูลการจัดซื้อสินค้าแต่ละประเภท				
28. มีการจัดทำรายงานการส่งคืนสินค้าให้แก่ผู้ขาย				
29. มีรายงานติดตามผล ใบสั่งซื้อที่ออกไป เพื่อดูว่ามีการปฏิบัติตามหรือไม่				
30. จัดทำรายงานการสั่งซื้อประจำวัน				
31. ทุกสิ้นเดือนมีการจัดทำรายงานการจัดซื้อ โดยมีรายละเอียดอย่างเพียงพอ เพื่อติดตามการจ่ายเงิน และ ส่วนลดที่ได้รับ ตรงตามที่ตกลง				



**แบบสอบถามการควบคุมภายใน**  
**หน่วยงาน ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**  
**แผนกการตลาดและจัดจำหน่าย**

ผู้ตอบแบบสอบถาม ..... ผู้สอบถาม .....

วันที่ ..... ผู้สอบทาน .....

คำถาม	ใช่	ใช่บ้าง	ไม่ใช่	ความเห็นเพิ่มเติม
	มี	มีบ้าง	ไม่มี	
<b>นโยบายการตลาด</b>				
1. มีการกำหนดนโยบายการตลาดเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่				
2. มีการกำหนดแผนการตลาดเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่				
3. มีการกำหนดเป้าหมายการตลาดประจำปีหรือไม่				
4. มีการจัดทำแผนการตลาดระยะยาว				
5. มีการวิเคราะห์โอกาสทางการตลาดเพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็งของกิจการ				
6. มีการกำหนดลักษณะงาน(Job Description) / คู่มือการปฏิบัติและคุณสมบัติที่ความต้องการในแต่ละตำแหน่งหรือไม่				
7. สอบทานความเหมาะสมของนโยบาย เป้าหมาย และแผนการขาย ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ				
<b>ตัวผลิตภัณฑ์ (Product)</b>				
8. สำรวจความต้องการของกลุ่มลูกค้า เป้าหมาย สภาพคู่แข่งขั้นและสถานะทางเศรษฐกิจ				
9. มีจำนวนบุคลากรเพียงพอในการปฏิบัติงานและเป็นผู้มีประสบการณ์สูงในด้านการตลาด				
10. มีการรับคำสั่งซื้อจากลูกค้าเป็นลายลักษณ์อักษร				
11. มีการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานขาย				
12. มีวิธีป้องกันการนำสินค้าตัวอย่างออกมาจำหน่าย				
13. ในใบรับสินค้ามีลายเซ็นชื่อของลูกค้าเป็นหลักฐานในการรับสินค้า				
14. ต้องมีลายมือชื่อของหัวหน้าแผนกการตลาดก่อนที่จะไปเบิกสินค้าที่คลังสินค้า				
15. มีการกำหนดหลักเกณฑ์และขั้นตอนการชดเชยสินค้า และการรับคืนสินค้า				
16. มีการอนุมัติการชดเชยสินค้า การรับคืนสินค้าและการจัดทำรายงานการรับคืนสินค้า ตามหลักเกณฑ์และขั้นตอนหรือไม่				

คำถาม	ใช่	ใช่บ้าง	ไม่ใช่	ความเห็นเพิ่มเติม
	มี	มีบ้าง	ไม่มี	
17. มีการติดตามรายการชดเชย รับคืน เป็นประจำทุกเดือนตามหลักเกณฑ์ฯ				
18. มีการตรวจนับสินค้าที่รับคืนเปรียบเทียบกับใบส่งคืนสินค้า และบัญชีรับคืนสินค้าตามหลักเกณฑ์ฯ				
<b>ราคา (Price)</b>				
19. มีการกำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติในการตั้งราคาขายและการให้ส่วนลดที่ชัดเจน				
20. สินค้าทุกรายการ มีการจัดทำ Price List ไว้เรียบร้อยและเป็นราคาในปัจจุบัน				
21. มีการกำหนดวงเงินสินเชื่อของลูกค้าแต่ละราย ต้องได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจก่อน				
22. มีการตรวจสอบเงินเชื่อก่อนที่จะส่งสินค้าให้ลูกค้า				
23. ถ้าจะขายวงเงินเชื่อให้ลูกค้า ต้องได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจก่อน				
24. จัดฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะด้านการให้สินเชื่อ				
25. เมื่อมีการยกเลิกใบส่งสินค้า ต้องเก็บสำเนาใบส่งสินค้าทุกฉบับไว้กับต้นฉบับ				
26. จัดให้มีระบบการขายผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ให้ชัดเจน				
27. มีการป้องกันการสูญหาย เสียหาย ชำรุดในการขนส่งสินค้าหรือไม่				
<b>การจัดจำหน่าย (Place)</b>				
28. มีการกำหนดเขตพื้นที่ในการขายและผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน				
29. มีช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้าหลากหลายวิธี				
30. มีการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการส่งสินค้าให้ลูกค้าแต่ละจุด โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและเสียค่าใช้จ่ายต่ำ				
<b>การส่งเสริมการขายและประชาสัมพันธ์ (Promotion)</b>				
31. มีการประชาสัมพันธ์ศูนย์หนังสือฯ และสินค้า ผ่านสื่อต่างๆ ที่ไม่ใช่ตัวบุคคล โดยวิธีการที่หลากหลายหรือไม่				
32. มีกลยุทธ์ในการจัดจำหน่ายหนังสือของสำนักพิมพ์ฯ หรือไม่				
33. มีการจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับสมาชิกของศูนย์หนังสือฯหรือไม่				

คำถาม	ใช่	ใช่บ้าง	ไม่ใช่	ความเห็นเพิ่มเติม
	มี	มีบ้าง	ไม่มี	
34. มีการศึกษาหรือดูแนวโน้มการตลาดเกี่ยวกับหนังสือหรือไม่				
<b>การจัดการภายในแผนกการตลาดและจัดจำหน่าย</b>				
35. มีการตรวจสอบหนี้สินค้างประจำเดือนเพื่อเปรียบเทียบกับฝ่ายบัญชี				
36. บัญชีลูกหนี้รายตัวตรงกับบัญชีคุมยอดประจำเดือน ทุกเดือน				
37. มีการจัดทำทะเบียนคุมเอกสารเกี่ยวกับการขาย และมีการควบคุมตรวจสอบอยู่เสมอ				
38. มีการจัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการขายที่เป็นระเบียบ ง่ายต่อการค้นหาตรวจสอบและปลอดภัย				
39. มีการอนุมัติใบเสร็จรับเงินอย่างสมบูรณ์ทุกฉบับ เพื่อให้พนักงานการขนานำไปเรียกเก็บเงินจากลูกค้าหรือไม่				

**แบบสอบถามการควบคุมภายใน**  
**หน่วยงาน ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**  
**แผนกคลังสินค้า**

ผู้ตอบแบบสอบถาม .....

ผู้สอบถาม .....

วันที่ .....

ผู้สอบทาน .....

คำถาม	ใช่	ใช่บ้าง	ไม่ใช่	ความเห็นเพิ่มเติม
	มี	มีบ้าง	ไม่มี	
<b>การบริหารคลังสินค้า</b>				
1. มีนโยบายการบริหารสินค้าคงคลัง				
2. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานคลังสินค้า				
3. มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของ เจ้าหน้าที่คลังสินค้าแต่ละคนอย่างชัดเจน				
4. มีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่คลังสินค้า				
<b>การควบคุมสินค้า</b>				
1. มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการควบคุมสินค้าคงคลัง				
2. มีทะเบียนคุมสินค้าที่มีอยู่ในคลังทั้งหมด				
3. มีการตรวจสินค้าคงคลังกับทะเบียนคุมอย่างน้อยปีละครั้ง				
4. มีรายงานสินค้าคงคลังทุกเดือน				
5. มีการกำหนดเลขทะเบียนสินค้าทุกรายการ				
<b>การรับสินค้า</b>				
1. มีเอกสารการส่งมอบสินค้า				
2. สินค้าที่รับเข้าได้รับการตรวจจากกรรมการและถูกต้องตามจำนวนทุกครั้ง				
3. กรณีสินค้าไม่ตรงตามเงื่อนไขมีการรายงานกรรมการตรวจสอบ				
4. กรณีรับคืนสินค้าเนื่องจากหน้าร้านเบิกเกินความต้องการ มีเอกสารรับคืน				
5. กรณีรับคืนสินค้าชำรุดมีเอกสารรับคืน				
<b>การจ่ายสินค้า</b>				
1. มีเอกสารการจ่ายสินค้า และมีการให้เลขที่เอกสารการจ่ายสินค้า				
2. การเบิกจ่ายสินค้าต้องได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจเบิกทุกครั้ง				

คำถาม	ใช่	ใช่บ้าง	ไม่ใช่	ความเห็นเพิ่มเติม
	มี	มีบ้าง	ไม่มี	
3. มีการจัดเก็บเอกสารการเบิกจ่ายทุกฉบับ				
4. เอกสารการเบิกจ่ายมีลายมือชื่อผู้เบิกและผู้รับและผู้จ่ายครบถ้วนก่อนจ่าย				
5. การแก้ไขรายการในใบเบิกสินค้าควรมี ลายมือชื่อ ผู้อนุมัติเบิกกำกับ				
6. มีการประทับตรา"จ่ายแล้ว"ในใบเบิกสินค้าที่ได้จ่ายสินค้าแล้ว เพื่อป้องกันการจ่ายซ้ำ				
7. การเบิกจ่ายเป็นแบบเข้าก่อน-ออกก่อน				
<b>การเก็บรักษา</b>				
1. มีแผนผังการจัดเก็บสินค้าโดยแยกประเภท ชนิด				
2. การเก็บรักษาสินค้ามีความปลอดภัย เช่น มีดังดับเพลิง มีการทำประกันภัย และความเสียหายอื่นๆ เช่น แสงแดด ความชื้น				
3. มีพนักงานทำความสะอาดห้องเก็บสินค้าเป็นประจำ				
4. มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกเพียงพอต่อความต้องการ				
5. มีเจ้าหน้าที่ควบคุมดูแลดูแลคลัง				

**แบบสอบถามการควบคุมภายใน**  
**หน่วยงาน ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**  
**แผนกหน้าร้าน**

ผู้ตอบแบบสอบถาม .....  
 วันที่ .....

ผู้สอบถาม .....  
 ผู้สอบทาน .....

คำถาม	ใช่	ใช่บ้าง	ไม่ใช่	ความเห็นเพิ่มเติม
	มี	มีบ้าง	ไม่มี	
<b>การขายหน้าร้าน</b>				
1. มีนโยบายเกี่ยวกับการขายหน้าร้านเป็นลายลักษณ์อักษร				
2. มีเป้าหมายในการขายของหน้าร้านหรือไม่				
3. มีแผนการปฏิบัติงานการขายหน้าร้านหรือไม่				
4. หน้าร้านได้รับทราบนโยบาย แผน และเป้าหมายการขายหรือไม่				
5. มีคู่มือการปฏิบัติงานหรือไม่				
6. มีการประชาสัมพันธ์การขายหรือไม่				
7. หน้าร้านได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนการตลาดหรือไม่				
8. มีหลักเกณฑ์ในการให้ส่วนลด				
9. มีการกำหนดหลักเกณฑ์การแลกเปลี่ยนรับคืนสินค้าหรือไม่				
10. หน้าร้านมีเครื่องคิดเงินเพียงพอต่อการใช้งานหรือไม่				
11. มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการขายหรือไม่				
12. มีหลักเกณฑ์การให้ส่วนลดหรือไม่				
13. มีการกำหนดหลักเกณฑ์การรับคืน แลกเปลี่ยนสินค้าหรือไม่				
14. มีการประชาสัมพันธ์การขายหน้าร้านหรือไม่				
15. เคยจัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับการขายบ้างหรือไม่				
16. มีการสำรวจความคิดเห็นของผู้ใช้บริการศูนย์หนังสือบ้างหรือไม่				
<b>การรับเงิน (แคชเชียร์)</b>				
17. การขายทุกครั้งออกใบเสร็จรับเงินหรือหลักฐานอื่นเสมอ				
18. มีทะเบียนคุมการรับ - จ่ายใบเสร็จรับเงินหรือไม่				
19. เงินสำรองทอนหน้าร้านมีตรงตามที่ระเบียบกำหนดและเพียงพอหรือไม่				
20. มีการสับเปลี่ยนผู้ที่ทำหน้าที่แคชเชียร์หรือไม่				
21. ถ้ามีการให้ส่วนลด จะต้องขอหลักฐานจากผู้ซื้อทุกครั้ง				

คำถาม	ใช่	ใช่บ้าง	ไม่ใช่	ความเห็นเพิ่มเติม
	มี	มีบ้าง	ไม่มี	
22. การเข้าถึงข้อมูลการขายมีระบบการป้องกันหรือไม่ เช่น รหัสผ่าน				
23. กรณีมีการยกเลิกการขายจะต้องแจ้งให้ผู้จัดการทราบหรือไม่				
24. มีการสอบถามปริมาณการขายกับจำนวนเงินที่ได้รับหรือไม่				
25. กรณีเงินขาดบัญชีพนักงานรับเงินต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายจำนวนที่ขาด และบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่				
26. มีหลักฐานการส่งเงินให้ฝ่ายการเงินหรือไม่				
<b>การควบคุมสินค้าหน้าร้าน</b>				
27. การรับส่งสินค้าระหว่างหน้าร้านกับคลังสินค้า(stock) มีเอกสารยืนยัน การรับส่ง และสามารถสอบย้อนได้				
28. มีการนำเครื่องคอมพิวเตอร์มาใช้เก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูล ที่รวดเร็วและถูกต้อง				
29. มีระบบการสำรองข้อมูล (Backup) ไว้หรือไม่				
30. มีการบันทึกทะเบียนคุมสินค้าหน้าร้านให้เป็นปัจจุบันหรือไม่				
31. มีหลักฐานการบันทึกทะเบียนคุมสินค้าหรือไม่				
32. มีการป้องกันการสูญหายของหนังสือหรือไม่ เช่น กระจกส่อง, โทรศัพท์ วงจรปิด, รปภ เป็นต้น				
33. มีการจัดเก็บสินค้า (หนังสือ, กิ๊ฟชอป) อย่างเป็นระเบียบแยกประเภท และอยู่ในที่ปลอดภัย				
34. การจัดเก็บหนังสือภายในร้านมีการแยกประเภทเป็นหมวดหมู่				
35. มีการตรวจนับสินค้าที่มีอยู่ในร้านเทียบกับทะเบียนคุมสินค้าหรือไม่				
<b>การรายงาน</b>				
36. มีรายงานการขายสินค้าประจำวันหรือไม่				
37. มีการเสนอรายงานการขายให้ผู้บริหารทราบทุกเดือนหรือไม่				
38. การจัดทำรายงานการขายของหน้าร้านถูกต้อง ทันเวลา ตรงตามความ ต้องการของผู้บริหาร				
39. มีการเปรียบเทียบยอดขายของแต่ละเดือนว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่				

**แบบสอบถามการควบคุมภายใน**  
**หน่วยงาน ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**  
**แผนกบุคคลและธุรการ**

ผู้ตอบแบบสอบถาม ..... ผู้สอบถาม .....  
 วันที่ ..... ผู้สอบทาน .....

คำถาม	ใช่	ใช่บ้าง	ไม่ใช่	ความเห็นเพิ่มเติม
	มี	มีบ้าง	ไม่มี	
<b>การสรรหา บรรจุ และแต่งตั้ง</b>				
1. มีการวางแผนกำลังอัตราคน ในระยะสั้น				
2. มีการวางแผนกำลังอัตราคน ในระยะยาว				
3. มีการวางแผนด้านอัตรากำลังเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากรในหน่วยงานสอดคล้องกับนโยบายหรือไม่				
4. ประกาศนโยบายและแผนด้านอัตรากำลัง รวมทั้งหลักเกณฑ์การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งให้ทราบทั่วกัน				
5. กำหนดหลักเกณฑ์และแผนอัตรากำลังสำรองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง				
6. กำหนดหลักเกณฑ์และมาตรการในการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากรในหน่วยงานให้ชัดเจนและเปิดเผย				
7. มีการคิดประกาศหรือเผยแพร่การเปิดรับสมัครพนักงานใหม่ในที่สาธารณะ เพื่อให้บุคคลทั่วไปทราบอย่างทั่วถึง				
8. มีระยะเวลาในการประกาศรับสมัครพนักงานใหม่ อย่างน้อย 15 วัน				
9. มีการกำหนดจำนวนคณะกรรมการสอบคัดเลือกบุคลากรอย่างน้อย 2 คน				
10. มีการแต่งตั้งหัวหน้าฝ่าย/แผนกที่ต้องการพนักงานใหม่ ให้เป็นคณะกรรมการสอบคัดเลือกด้วย				
11. การคัดเลือกหรือสอบคัดเลือก คณะกรรมการคัดเลือกเป็นผู้พิจารณาถึงความเหมาะสมใช่หรือไม่				
12. มีการประกาศผลการสอบคัดเลือกไว้ที่สาธารณะ เพื่อให้พนักงานและบุคคลทั่วไปทราบอย่างทั่วถึง				
13. พนักงานใหม่มีระยะเวลาทดลองการปฏิบัติงาน อย่างน้อย 3 เดือน				
14. มีการจัดทำสัญญาจ้างพนักงานทุกคน				
15. ประเมินความเหมาะสมของการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากรในหน่วยงาน				



คำถาม	ใช่	ใช่บ้าง	ไม่ใช่	ความเห็นเพิ่มเติม
	มี	มีบ้าง	ไม่มี	
16. คิดตามผลการปฏิบัติงานของบุคคลที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง				
<b>การมอบหมายงาน</b>				
17. มีการกำหนดนโยบายและหลักเกณฑ์การมอบหมายงาน				
18. ศูนย์มีการสั่งการให้พนักงานแต่ละคนทำ Job Description หรือไม่มี				
19. ฝ่ายบริหารมีการกำหนดคุณสมบัติและความสามารถของตำแหน่งงานไว้หรือไม่				
20. มีการจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานหรือไม่				
21. มีระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้การปฏิบัติงานในหลาย ๆ ด้าน				
<b>การพัฒนาบุคลากร</b>				
22. มีการกำหนดแผนการพัฒนาและเป้าหมายการฝึกอบรมประจำปีไว้เป็นลายลักษณ์อักษร				
23. ประชาสัมพันธ์แผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้ทุกฝ่ายรับทราบ				
24. มีการรับฟังและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรจากเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน				
<b>การพิจารณาให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ</b>				
25. มีหลักเกณฑ์การให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งออกโดยคณะกรรมการอำนวยการ				
26. มีการประชุมชี้แจงนโยบายและหลักเกณฑ์หรือสิทธิประโยชน์สวัสดิการ ข้อบังคับและระเบียบการบริหารงานบุคคลให้ทุกฝ่ายทราบทั่วกัน				
<b>การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร</b>				
27. กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลและการเลื่อนขั้นเงินเดือน และประกาศหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยเปิดเผย				
28. มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความคิดความชอบของพนักงาน โดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรทุกคน				

คำถาม	ใช่	ใช่บ้าง	ไม่ใช่	ความเห็นเพิ่มเติม
	มี	มีบ้าง	ไม่มี	
29. จัดให้มีหัวหน้าผู้ควบคุมงานเข้าร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน				
30. มีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน				
31. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานใหม่ในช่วงทดลองงาน โดยทำเป็นลายลักษณ์อักษร				
<u>เรื่องอื่นๆ</u>				
32. มีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลประวัติพนักงานอย่างไร เป็นปัจจุบันหรือไม่				
33. มีการจัดทำสถิติการรับเข้า-ลาออกของพนักงานในแต่ละปี				
34. มีการเสนอสถิติการรับเข้า-ลาออกของพนักงานต่อฝ่ายบริหารให้รับทราบอย่างน้อยปีละครั้ง				
35. มีระบบสารสนเทศด้านบุคลากรของหน่วยงาน				
36. มีการ Back-up ข้อมูลของระบบสารสนเทศ				
37. มีนโยบายในการสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากรในหน่วยงาน				
38. จัดให้มีการประกาศเกียรติคุณหรือมอบโล่รางวัลให้แก่เจ้าหน้าที่				
39. มีการประเมินผลนโยบายหรือมาตรการต่าง ๆ ในการสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากรที่มีความสามารถไว้ในหน่วยงาน				

## บทที่ 5

### การรายงานผลการประเมินระบบการควบคุมภายใน

ผลการสรุปการประเมินระบบการควบคุมภายในระดับองค์กร (บทที่ 3) และผลสรุปการประเมินระบบการควบคุมภายในระดับกิจกรรม หรือแผนก (บทที่ 4) สามารถนำมารายงานผลได้ ดังนี้

#### 1. การรายงานด้วยวาจา (ไม่เป็นทางการ)

ผลที่ได้จากการประเมินควรรายงานให้ผู้บริหารของศูนย์หนังสือได้ทราบก่อนจัดทำรายงานฉบับจริง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารได้พิจารณาและแสดงความเห็นต่อผลการประเมิน รวมทั้งได้ร่วมกันพิจารณาหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข เพื่อหาข้อสรุป (ข้อเสนอแนะ) เสนอมหาวิทยาลัยต่อไป

#### 2. การรายงานผลอย่างเป็นทางการ

##### 2.1 รายงานผลการประเมินระดับองค์กร

เป็นการรายงานผลว่าศูนย์หนังสือมีระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด องค์ประกอบการควบคุมภายในข้อใดที่ควรปรับปรุงแก้ไข ด้าน Hard Control หรือ Soft Control และไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในข้อใด (O, F, C)

รูปแบบการรายงานนอกจากจะรายงานเชิงพรรณนาแล้วอาจแสดงในรูปของกราฟหรือตารางประกอบเพื่อให้ผู้บริหารได้เห็นภาพชัดเจนขึ้น

ดังนั้น การรายงานควรรายงานในเรื่องดังต่อไปนี้

- 1) องค์ประกอบของการควบคุมภายในของศูนย์หนังสือข้อใดบ้างที่มีและไม่มีประสิทธิภาพ
- 2) การควบคุมภายในด้าน Hard Control ในองค์ประกอบใดที่มีและไม่มีประสิทธิภาพ
- 3) การควบคุมภายในด้าน Soft Control ในองค์ประกอบใดที่มีและไม่มีประสิทธิภาพ
- 4) วัตถุประสงค์การควบคุมภายในแต่ละด้าน คือ O ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน , F ความครบถ้วน ถูกต้องของการรายงานทางการเงิน และ C การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของศูนย์หนังสือมีผลเป็นอย่างไร

- 5) ข้อเสนอแนะวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมและปฏิบัติได้ ทั้งนี้ควรวิเคราะห์ความคุ้มค่าของต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการควบคุมที่เสนอเปลี่ยนแปลงด้วย

## 2.2 การรายงานผลการประเมินระดับกิจกรรม (แผนก)

เป็นการรายงานให้ผู้บริหารได้ทราบว่า แต่ละแผนกของศูนย์หนังสือแผนกใดบ้างที่มีและไม่มีการควบคุมภายใน หรือมีแต่ไม่มีประสิทธิผล สมควรได้รับการแก้ไขปรับปรุง ดังนั้นการรายงานควรรายงานในเรื่องดังต่อไปนี้

1. รายงานผลการประเมินในแต่ละแผนก โดยการจัดลำดับความมีประสิทธิผลของการควบคุม
2. แต่ละแผนกมีขั้นตอนใดที่ไม่มีการควบคุม หรือมีแต่เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตาม
3. แต่ละแผนกไม่มี Control ในองค์ประกอบของการควบคุมข้อใด
4. จุดอ่อนของการควบคุมแต่ละแผนกด้าน Hard Control และ Soft Control
5. การควบคุมภายในของแต่ละแผนกบรรลุวัตถุประสงค์ O , F , C หรือไม่
6. ข้อเสนอแนะ วิธีการแก้ไขที่เหมาะสมและปฏิบัติได้ของแต่ละแผนก

2.3 สรุปผลความมีประสิทธิผลและความเพียงพอเหมาะสมระบบการควบคุมภายในของศูนย์หนังสือในภาพรวมเฉพาะความเสี่ยง(จุดอ่อนหรือข้อบกพร่อง) ที่มีนัยสำคัญ หรือความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของศูนย์หนังสือ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะและวิธีการแก้ไขที่ผู้ประเมินและผู้รับประเมินมีความเห็นร่วมกัน

ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
ผลการประเมินระบบการควบคุมภายในโดยรวม

ผู้ประเมิน .....

ผู้สอบทาน .....

วันที่ .....

องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน	ความเห็นเบื้องต้น / การดำเนินการควบคุม
<b>1. สภาวะแวดล้อมเพื่อการควบคุม</b> - ความซื่อสัตย์และจริยธรรม - การใช้ความรู้ ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย - คณะกรรมการบริหาร - ปรัชญาและวิธีการบริหารงาน - โครงสร้างองค์กร - การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ - นโยบายและการปฏิบัติทางด้านทรัพยากรบุคคล		
<b>2. การบริหารความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง</b>		
<b>3. กิจกรรมเพื่อการควบคุม</b>		
<b>4. ข้อมูลสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร</b> - ข้อมูลสารสนเทศ - การติดต่อสื่อสาร		
<b>5. การติดตามผลการปฏิบัติงาน</b>		
<b>สรุปความเห็นโดยรวม</b>		

ลงชื่อ ..... หัวหน้าผู้ตรวจสอบภายใน

ผลการประเมินระบบการควบคุมภายในด้าน Soft Control

ผู้ประเมิน .....

ผู้สอบทาน .....

วันที่ .....

องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน	ความเห็นเบื้องต้น / การดำเนินการควบคุม
<p>1. <b>สถานะแวดล้อมเพื่อการควบคุม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความซื่อสัตย์และจริยธรรม</li> <li>- การใช้ความรู้ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>- คณะกรรมการบริหาร</li> <li>- ประสิทธิภาพและวิธีการบริหารงาน</li> <li>- โครงสร้างองค์กร</li> <li>- การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ</li> <li>- นโยบายและการปฏิบัติทางด้านทรัพยากรบุคคล</li> </ul>		
<p>2. <b>การบริหารความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง</b></p>		
<p>3. <b>กิจกรรมเพื่อการควบคุม</b></p>		
<p>4. <b>ข้อมูลสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลสารสนเทศ</li> <li>- การติดต่อสื่อสาร</li> </ul>		
<p>5. <b>การติดตามผลการปฏิบัติงาน</b></p>		
<p><b>สรุปความเห็นโดยรวม</b></p>		

ลงชื่อ ..... หัวหน้าผู้ตรวจสอบภายใน

ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
ผลการประเมินระบบการควบคุมภายในด้าน Hard Control

ผู้ประเมิน .....

ผู้สอบทาน .....

วันที่ .....

องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน	ความเห็นเบื้องต้น / การดำเนินการควบคุม
<b>1. สภาพแวดล้อมเพื่อการควบคุม</b> - ความซื่อสัตย์และจริยธรรม - การใช้ความรู้ ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย - คณะกรรมการบริหาร - ประสิทธิภาพและวิธีการบริหารงาน - โครงสร้างองค์กร - การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ - นโยบายและการปฏิบัติทางด้านทรัพยากรบุคคล		
<b>2. การบริหารความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง</b>		
<b>3. กิจกรรมเพื่อการควบคุม</b>		
<b>4. ข้อมูลสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร</b> - ข้อมูลสารสนเทศ - การติดต่อสื่อสาร		
<b>5. การติดตามผลการปฏิบัติงาน</b>		
<b>สรุปความเห็นโดยรวม</b>		

ลงชื่อ ..... หัวหน้าผู้ตรวจสอบภายใน

ผลการประเมินระบบการควบคุมภายในของกิจกรรม .....

ผู้ประเมิน .....

ผู้สอบทาน .....

วันที่ .....

องค์ประกอบการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน	ความเห็นเบื้องต้น / การดำเนินการควบคุม
<p>1. สภาพแวดล้อมเพื่อการควบคุม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความซื่อสัตย์และจริยธรรม</li> <li>- การใช้ความรู้ ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>- คณะกรรมการบริหาร</li> <li>- ปรัชญาและวิธีการบริหารงาน</li> <li>- โครงสร้างองค์กร</li> <li>- การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ</li> <li>- นโยบายและการปฏิบัติทางด้านทรัพยากรบุคคล</li> </ul>		
<p>2. การบริหารความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง</p>		
<p>3. กิจกรรมเพื่อการควบคุม</p>		
<p>4. ข้อมูลสารสนเทศและการติดต่อสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ข้อมูลสารสนเทศ</li> <li>- การติดต่อสื่อสาร</li> </ul>		
<p>5. การติดตามผลการปฏิบัติงาน</p>		
<p><u>สรุปความเห็นโดยรวม</u></p>		

ลงชื่อ ..... หัวหน้าผู้ตรวจสอบภายใน



## เอกสารอ้างอิง

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.2541.แนวทางการปฏิบัติการตรวจสอบภายใน ฉบับปรับปรุงใหม่.กทม:ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.2540.แนวทางการจัดระบบการควบคุมภายใน.กทม:บุญศิริกรพิมพ์ จำกัด

อุษณา ภัทรมนตรี.2544.การตรวจสอบและการควบคุมภายใน.กทม:ศูนย์การพิมพ์ดิจิทัล

กระทรวงการคลัง.2545.แนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในภาคราชการ.กทม:กระทรวงการคลัง

คณะกรรมการประชาสัมพันธ์ มก.2544.ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.สัมพันธ์ มก.มิถุนายน 2544:4-5

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน.2545.คำแนะนำ:การนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ.กทม:สวัสดิการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

เจริญ เกษภูววัลย์.2543.ระบบการควบคุมภายใน หลักการและวิธีปฏิบัติ.กทม:พอดี้ จำกัด

The Institute of Internal Auditors.1998.Value-Added Business Controls:The Right Way to Manage Risk.Florida:The Institute of Internal Auditors

Sawyer,Lawrence B.,Dittenhofer,Mortimer A.,Scheiner,James H..1998.Sawyer's Internal Auditing.Florida:The Institute of Internal Auditors



การรายงานสามารถรายงานได้ว่า ศูนย์หนังสือไม่มีการกำหนดหรือประกาศเรื่องจริยธรรมไว้ และผู้บริหารไม่เคยส่งเสริมหรือสนับสนุนให้พนักงาน ได้ทำกิจกรรมใด ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความมีจริยธรรม ในขณะที่เดียวกันถึงแม้ว่า จะมีประกาศกำหนดบทลงโทษไว้อย่างชัดเจน แต่ก็ไม่เคยปฏิบัติตามบทลงโทษนั้น

### **ประโยชน์ที่ได้รับ**

ผลการประเมินระบบการควบคุมภายในตามแนวทางของ COSO นั้น เป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหารทุกระดับของศูนย์หนังสือที่จะสามารถบ่งชี้ได้ว่า ศูนย์หนังสือนั้นมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ข้อมูลทางการเงินน่าเชื่อถือเพียงใด และมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับเพียงใด ที่สำคัญไม่ได้ให้ความสำคัญกับเอกสาร (Hard Control) เพียงอย่างเดียว แต่สามารถประเมินได้ว่า พนักงานของศูนย์หนังสือนั้นมีความรู้ ตีถึกนึกคิด มีความรู้ ความเข้าใจใน แต่ละองค์ประกอบของการควบคุมมากน้อยเพียงใด เพื่อผู้บริหารจะได้ปรับปรุงและพัฒนาระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานของศูนย์หนังสือบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
แบบประเมินด้าน Hard Control

ผู้ประเมิน  
ผู้สอบทาน

ปัจจัย	O, F, C	เอกสาร	เกณฑ์การให้คะแนน	Rating		
				1	2	3
สภาวะแวดล้อมเพื่อการควบคุม - ความซื่อสัตย์และจริยธรรม	O = มีการกำหนดจริยธรรมใช้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ F, C = มีบทลงโทษของผู้ที่ต้องรับผิดชอบในการขอใช้ค่าเสียหายของพนักงานที่กระทำผิดหรือไม่ O = มีการกำหนด Job Description ของพนักงานไว้หรือไม่ F = คุณวุฒิของพนักงานแต่ละคนเหมาะสมกับตำแหน่งหรือไม่ C = เวลาประกาศรับสมัคร ได้กำหนดระดับความรู้ ความสามารถตามที่ JD กำหนดไว้หรือไม่	- ประกาศหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมในการทำงาน - เอกสารที่ระบุบทลงโทษของผู้ที่ต้องรับผิดชอบในการขอใช้ค่าเสียหายของพนักงานที่กระทำผิด - ขอบ JD (Job Description) - โครงสร้างการแบ่งงานที่ระบุคุณวุฒิแต่ละคนล่าสุด (ที่ได้รับอนุมัติแล้ว) - เอกสารการประกาศรับสมัครพนักงาน 1 ปีย้อนหลัง	O = 1-ไม่มีประกาศหรือข้อกำหนดฯ, 3-มีประกาศหรือข้อกำหนดฯ F, C = 1-ไม่มีเอกสารฯ, 3-มีเอกสารฯ O = 1-ไม่มี JD เลย, 2-มี JD ไม่ครบทุกคน, 3-มี JD ครบทุกคน F = 1-ไม่มีความเหมาะสมทุกตำแหน่ง, 2-มีบางตำแหน่งไม่เหมาะสม, 3-เหมาะสมทุกตำแหน่ง C = 1-ไม่มีข้อกำหนดใช้, 2-บางประกาศไม่มีข้อกำหนด, 3-กำหนดไว้ทุกประกาศ			
- การใช้ความรู้ ความสามารถ ในงานที่ได้รับมอบหมาย - คณะกรรมการบริหาร	O = คกก. บริหารมีความหลายหลากความรู้หรือไม่ (ดูเฉพาะบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งว่าสังกัดหน่วยงานใดบ้าง) F = มีคกก. บริหารบางคนมีความรู้เรื่องทางบัญชีหรือ business หรือไม่ C = มีประกาศแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารถูกต้องหรือไม่	- ข้อคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ ถ้าชุด	O = 1-สังกัดหน่วยงานเดียวกันหมด, 2-มีบางคนสังกัดหน่วยงานเดียวกัน, 3-สังกัดคนและหน่วยงาน F = 1-ไม่มีเลย, 2-มีทางบัญชีหรือทาง Business, 3-มีทั้งบัญชีและ Business C = 1-ไม่มีประกาศ, 3-มีประกาศ			

ปัจจัย	O . F . C	เอกสาร	เกณฑ์การให้คะแนน	Rating	
				1	2
<p>ปรัชญา (แนวทาง, ทัศนคติ) และวิธีการบริหารงาน</p> <p>O = มีนโยบายบัญชีหรือไม่ F = ศูนย์ฯ มีผู้ชอบบัญชีรับรองงบการเงินหรือไม่ C = ให้นำมาตรวจสอบภายในของมหาวิทยาลัยเป็นผู้ตรวจสอบบัญชีหรือไม่ (ตามระเบียบข้อ 40) O.C = มีกาปฏิบัติงานตรงกับโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันหรือไม่ มีพนักงานทำงานครบทุกอัตราไหม</p> <p>- โครงสร้างองค์กร</p>	<p>O = มีนโยบายบัญชีหรือไม่ F = ศูนย์ฯ มีผู้ชอบบัญชีรับรองงบการเงินหรือไม่ C = ให้นำมาตรวจสอบบัญชีหรือไม่ (ตามระเบียบข้อ 40) O.C = มีกาปฏิบัติงานตรงกับโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันหรือไม่ มีพนักงานทำงานครบทุกอัตราไหม</p> <p>- โครงสร้างองค์กร</p>	<p>นโยบายบัญชี งบการเงิน 1 ปีย้อนหลัง ซึ่งยังนโยบายบัญชีและผู้สอบบัญชีรับรอง โครงสร้างองค์กร รายละเอียดการระบุหน้าที่ของแต่ละแผนก</p>	<p>O = 1-ไม่มีนโยบายบัญชี , 3-มีนโยบายบัญชี F = 1-ไม่มีผู้ชอบบัญชีรับรองงบฯ , 3-มีผู้ชอบบัญชีรับรองงบฯ C = 1-ไม่ได้ใช้ตรวจสอบฯ , 3-ใช้ผู้ตรวจสอบฯ ตรวจสอบบัญชี O,C = 1- ไม่ตรงทั้งแผนกทั้งอัตราคนตามโครงสร้างองค์กร 2-ครบทุกแผนกแต่อัตราคนไม่ครบ , 3-ครบทุกแผนกและอัตรากำลังคน F = 1-ไม่มีรายละเอียดให้อ่าน , 2-อ่านแล้วคลุมเครือ , 3-อ่านแล้วแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจน</p>	1	2
<p>- การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ</p> <p>O = } F = } มีการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบทางด้าน C = } การเงินและให้ค่าใช้จ่ายเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่</p> <p>O = มีนโยบายการเงินเดือนหรือไม่ F = การขึ้นเงินเดือนหรือโบนัสเป็นไปตามนโยบายที่ให้หรือไม่ C = มีประกาศหรือหลักเกณฑ์การประเมินผลได้อย่างชัดเจนหรือไม่</p>	<p>หนังสือการมอบอำนาจทางด้านการเงินและให้ค่าใช้จ่าย รายงานการประเมินในเรื่อง การพิจารณาใช้โบนัสและขึ้นเงินเดือน 1 ปีย้อนหลัง งบการเงิน 1 ปีย้อนหลัง ประกาศหรือหลักเกณฑ์การประเมินผล</p>	<p>1-ไม่มีหนังสือมอบอำนาจ , 2-มีแต่คลุมเครือ , 3-มีหนังสือและมอบอำนาจอย่างชัดเจน O = 1-ไม่มีทั้ง 2 อย่าง , 2-มีอย่างใดอย่างหนึ่ง , 3-มีทั้ง 2 อย่าง F = 1-ไม่ปฏิบัติตามทั้ง 2 อย่าง , 2-ทำอย่างใดอย่างหนึ่ง , 3-ทำตามทั้ง 2 อย่าง C = 1-ไม่มีประกาศหรือหลักเกณฑ์ฯ , 3-มี</p>	<p>1-ไม่มีหนังสือมอบอำนาจ , 2-มีแต่คลุมเครือ , 3-มีหนังสือและมอบอำนาจอย่างชัดเจน O = 1-ไม่มีทั้ง 2 อย่าง , 2-มีอย่างใดอย่างหนึ่ง , 3-มีทั้ง 2 อย่าง F = 1-ไม่ปฏิบัติตามทั้ง 2 อย่าง , 2-ทำอย่างใดอย่างหนึ่ง , 3-ทำตามทั้ง 2 อย่าง C = 1-ไม่มีประกาศหรือหลักเกณฑ์ฯ , 3-มี</p>	1	2

ปัจจัย	O, F, C	เอกสาร	เกณฑ์การให้คะแนน	Rating		
				1	2	3
การประเมินความเสี่ยง	O, C = มีการวิเคราะห์ Risk Assessment หรือ SWOT แต่นำมาสมารถจัดทำแผนหรือกลยุทธ์หรือไม่ F = วิเคราะห์และนำเสนอขั้นตอนด้านการเงินบ้างหรือไม่	Vision, Mission, นโยบายด้านต่าง ๆ บัญชี, ทางการเงิน, บุคคล, ตลาด ฯ, Risk Assessment, วิเคราะห์ SWOT, แผนระยะสั้น-ยาว	O, C = 1-ไม่มี, 2-มีตัวอย่างใดอย่างหนึ่ง, 3-มีการวิเคราะห์และนำมาจัดทำแผน F = 1-ไม่มี, 2-มีการวิเคราะห์แต่ยังไม่เสนอ, 3-มีการวิเคราะห์และนำเสนอ			
กิจกรรมเพื่อการค้า	O, F, C = มีการทบทวนหรือประเมินผลในกระบวนการบ้างหรือไม่	เอกสารที่แสดงการทบทวนหรือประเมินผลในกระบวนการควบคุมภายในของศูนย์ฯ	O, F, C = 1-ไม่มีเอกสาร, 3-มีเอกสาร			
ข้อมูลสารสนเทศและการติดต่อ	O = มี Report ทุกแผนกหรือไม่ F = มีผู้จัดทำและผู้สอบถาม Report หรือไม่ C = Report ส่งทันเวลาหรือไม่	Report ล่าสุดของแผนกต่าง ๆ (การเงิน, บัญชี, จัดซื้อ, ขาย, stock ฯ) หนังสือนำเสนอส่งไปหน้า report ด้วยเพื่อดูวันที่ส่ง	O = 1-ไม่มี Report-ทุกแผนก, 2-มีไม่ครบทุกแผนก, 3-มีครบทุกแผนก F = 1-ไม่มีการสอบถาม, 2-มีไม่ครบทุกแผนก, 3-มีการสอบถามครบทุกแผนก C = 1-ส่งไม่ทันเวลาทุกแผนก, 2-มีบางแผนกส่งไม่ทันเวลา, 3-ส่งทันเวลาทุกแผนก			

	O, F, C	เอกสาร	เกณฑ์การให้คะแนน	Rating		
				1	2	3
มีปัจจัย	O = มีแผนหรืองบประมาณเพื่อประชาสัมพันธ์ศูนย์ฯ หรือไม่ F = ได้ใช้เงินเป็นไปตามแผนหรืองบประมาณที่กำหนดไว้หรือไม่ C = มีเอกสารการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ส่วนบุคคลภายนอกหรือไม่	เอกสาร - แผนหรืองบประมาณการประชาสัมพันธ์ - งบการเงิน 1 ปีย้อนหลัง - เอกสาร วารสาร หรือแผ่นพับประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้บุคคลภายนอก	O = 1-ไม่มีแผนหรืองบประมาณฯ, 3-มี F = 1-ไม่มีการใช้งบประมาณ, 2-มีการใช้แต่ไม่ตรงตามงบที่ได้รับ, 3-มีการใช้งบตามงบที่ได้รับ C = 1-ไม่มีเอกสาร, 2-มีเอกสารแต่ไม่เผยแพร่, 3-มีเอกสารและเผยแพร่			
การติดตามผลการปฏิบัติงาน	O,F = มีการรายงานการประเมินผลการดำเนินงานโดยคณะกรรมการอำนวยการหรือไม่ (ปีล่าสุด) C = เสนอผลงานมหาวิทยาลัยหรือไม่	การประเมินผลการดำเนินงานโดยคณะกรรมการอำนวยการของศูนย์ฯ ที่นำเสนอผลงานมหาวิทยาลัย	O,F = 1-ไม่มีการประเมินผล, 2-มีการประเมินผลแต่ไม่เป็นปัจจุบัน, 3-ประเมินผลและเป็นปัจจุบัน C = 1-ไม่เสนอผลงาน, 2-เสนอผลงานล่าช้า, 3-เสนอผลงานเป็นปัจจุบัน			

ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
แบบสัมภาษณ์ประธานกรรมการบริหารงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ .....

ตำแหน่ง .....

ผู้สัมภาษณ์ .....

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

Discussion Questions	Discussion Notes	O	F	C
<p>1. Control Environment</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ท่านได้มีการส่งเสริมหรือสนับสนุนทางด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรมไว้อย่างไรบ้าง (1 O)</li> <li>- เมื่อมีผู้กระทำผิด ศูนย์ฯ มีการลงโทษอย่างไรบ้าง (1 F,C)</li> <li>- ท่านคิดว่าผู้จัดการมีความรู้ ความสามารถทางด้านการบริหารงาน ด้านการเงินบัญชี และด้านกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยมากน้อยเพียงใด (2 O,F,C)</li> <li>- ท่านคิดว่าคณะกรรมการบริหารชุดนี้มีผลงานที่เป็นที่ยอมรับหรือมีผลงานดีเด่นอย่างไรบ้าง มีการบริหารงานเป็นอย่างไร (3 O,F,C)</li> <li>- ท่านคิดว่านโยบายบัญชีในปัจจุบันมีความเหมาะสมแล้วหรือไม่ อย่างไร และคิดว่าเจ้าหน้าที่เข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายบัญชีหรือไม่ (4 O,C)</li> <li>- ท่านคิดว่าผู้สอบบัญชีในปีที่ผ่านมา ทำหน้าที่ตรวจสอบเป็นอย่างไร (4 F)</li> </ul>			<p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>



Discussion Questions	Discussion Notes	O	F	C
<p>- โครงสร้างองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เพราะอะไรถึงเปลี่ยนแปลง (ถ้าไม่เปลี่ยน เพราะอะไรถึงไม่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร) (5 O)</p>			-	-
<p>- โครงสร้างที่มีอยู่ ท่านคิดว่ามีความชัดเจนหรือไม่ มีความคิดเห็นอย่างไร สามารถทำให้การทำงานดีขึ้นอย่างไร (5 F,C)</p>		-		
<p>- ท่านคิดว่าการมอบอำนาจอนุมัติในทางการเงิน และการพัสดุนั้น มีความคล่องตัว เหมาะสมอย่างไร (ถ้าไม่เหมาะสม เพราะอะไรทำไมจึงไม่มีการเปลี่ยนแปลง) (6 O,F,C)</p>				
<p>- ท่านเห็นด้วยกับนโยบายในการให้โบนัสแก่พนักงานที่ออกโดยคณะกรรมการอำนวยการหรือไม่ อย่างไร (7 O)</p>			-	-
<p>- ท่านมั่นใจในระบบการจ่ายเงินเดือน , โบนัส และ ค่าคอมมิสชั่นว่าถูกต้อง ครบถ้วนหรือไม่ อย่างไร (7 F)</p>		-		-
<p>- การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ท่านคิดว่า พนักงานได้ทำตามเกณฑ์ที่ท่านได้กำหนดไว้หรือไม่ (7 C)</p>			-	
<p><b>2. Risk Assessment</b></p>				
<p>- ท่านมีวิธีการหรือแนวทางอะไรบ้าง ที่จะบริหาร ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (8 O,C)</p>			-	

Discussion Questions	Discussion Notes	O	F	C
<p>- ท่านมีการวิเคราะห์ทางการเงินเพื่อจัดทำแผนงบประมาณอย่างไรบ้าง (8 F)</p> <p>3. Control Activities</p> <p>- ผู้บริหารมีบทบาทในการเสริมสร้างระบบควบคุมต่าง ๆ อย่งไรบ้าง (9 O,F)</p> <p>- ท่านมีแผนฉุกเฉินอย่างไรบ้าง (เช่น ไฟไหม้, database หาย , การขโมยทรัพย์สิน) (9 C)</p> <p>4. Information &amp; Communication</p> <p>- ทางศูนย์หนังสือได้มีการจัดเครื่องมือหรือช่องทางหรือสนับสนุนให้พนักงานได้รับข่าวสารจากภายนอกและภายในอย่างไรบ้าง (10,11 O)</p> <p>- ท่านคิดว่างบประมาณการประชาสัมพันธ์ที่ได้รับคุ้มค่ากับ Feedback ที่กลับมาหรือไม่ อย่งไร (10,11 F)</p> <p>- ท่านรับทราบปัญหาหรืออุปสรรคของศูนย์หนังสือทันเวลาได้อย่างไร (10,11 C)</p> <p>5. Monitoring</p> <p>- ท่านเห็นด้วยในการรายงานการประเมินผลการดำเนินงานโดยคณะกรรมการอำนวยการของศูนย์ฯ ที่นำเสนอสภามหาวิทยาลัยหรือไม่ อย่งไร (12 O,F)</p>		<p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>

Discussion Questions	Discussion Notes	O	F	C
- มีการเผยแพร่รายงานการประเมินผลฯ อย่างไร (12 C)		-	-	

**ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**  
**แบบสัมภาษณ์ผู้จัดการศูนย์หนังสือ**

ผู้ให้สัมภาษณ์ .....

ตำแหน่ง .....

ผู้สัมภาษณ์ .....

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

Discussion Questions	Discussion Notes	O	F	C
<p>1. Control Environment</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ท่านได้รับทราบในเรื่องการส่งเสริมหรือสนับสนุนทางด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรมจากผู้บริหารไว้อย่างไรบ้าง (1 O)</li> <li>- เมื่อมีผู้กระทำผิด ศูนย์ฯ มีการลงโทษอย่างไรบ้าง (1 F,C)</li> <li>- ท่านคิดว่าหัวหน้าแผนกแต่ละแผนกมีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารงาน ด้านการเงินบัญชีและด้านกฎระเบียบมากน้อยเพียงใด (2 O,F,C)</li> <li>- ท่านคิดว่าคณะกรรมการบริหารชุดนี้มีผลงานที่เป็นที่ยอมรับหรือมีผลงานดีเด่นอย่างไรบ้าง มีการบริหารงานเป็นอย่างไร (3 O,F,C)</li> <li>- ท่านคิดว่านโยบายบัญชีในปัจจุบันมีความเหมาะสมแล้วหรือไม่ อย่างไร และคิดว่าเจ้าหน้าที่เข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายบัญชีหรือไม่ (4 O,C)</li> <li>- ท่านคิดว่าผู้สอบบัญชีในปีที่ผ่านมา ทำหน้าที่ตรวจสอบเป็นอย่างไร (4 F)</li> </ul>		-	-	-

Discussion Questions	Discussion Notes	O	F	C
<p>- โครงสร้างองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เพราะอะไรถึงเปลี่ยนแปลง (ถ้าไม่เปลี่ยน เพราะอะไรถึงไม่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร) (5 O)</p> <p>- โครงสร้างที่มีอยู่ ท่านคิดว่าจะมีความชัดเจนหรือไม่ มีความคิดเห็นอย่างไร สามารถทำให้การทำงานดีขึ้นได้อย่างไร (5 F,C)</p> <p>- ท่านคิดว่าการมอบอำนาจอนุมัติในทางการเงิน และการพัสดุนั้น มีความคล่องตัว เหมาะสมอย่างไร (ถ้าไม่เหมาะสม เพราะอะไรทำไมจึงไม่มีการเปลี่ยนแปลง) (6 O,F,C)</p> <p>- ท่านเห็นด้วยกับนโยบายในการให้โบนัสแก่พนักงานที่ออกโดยคณะกรรมการอำนวยการหรือไม่ อย่างไร (7 O)</p> <p>= ท่านมั่นใจในระบบการจ่ายเงินเดือน , โบนัส และ ค่าคอมมิสชั่นว่าถูกต้อง ครบถ้วนหรือไม่ อย่างไร (7 F)</p> <p>- ท่านพอใจในหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร (7 C)</p>			-	-
<p><b>2. Risk Assessment</b></p> <p>- ท่านมีวิธีการหรือแนวทางอะไรบ้าง ที่จะบริหาร ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (8 O,C)</p> <p>- ท่านมีการวิเคราะห์ทางการเงินเพื่อจัดทำ แผนงบประมาณอย่างไรบ้าง (8 F)</p>			-	-

Discussion Questions	Discussion Notes	O	F	C
<p><b>3. Control Activities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารมีบทบาทในการเสริมสร้างระบบควบคุมต่าง ๆ อย่างไรบ้าง (9 O,F)</li> <li>- ท่านมีแผนฉุกเฉินอย่างไรบ้าง (เช่น ไฟไหม้ , database หาย , การขโมยทรัพย์สิน) (9 C)</li> </ul> <p><b>4. Information &amp; Communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทางศูนย์หนังสือได้มีการจัดเครื่องมือหรือช่องทางหรือสนับสนุนให้พนักงานได้รับข่าวสารจากภายนอกและภายในอย่างไรบ้าง (10,11 O)</li> <li>- ท่านคิดว่างบประมาณการประชาสัมพันธ์ที่ได้รับคุ้มค่ากับ Feedback ที่กลับมาหรือไม่ อย่างไร (10,11 F)</li> <li>- ท่านรับทราบปัญหาหรืออุปสรรคของศูนย์หนังสือทันเวลาได้อย่างไร (10,11 C)</li> </ul> <p><b>5. Monitoring</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ท่านเห็นด้วยในการรายงานการประเมินผลการดำเนินงานโดยคณะกรรมการอำนาจการของศูนย์ฯ ที่นำเสนอสภามหาวิทยาลัยหรือไม่ อย่างไร (12 O,F)</li> <li>- ท่านรับทราบรายงานการประเมินผลฯ อย่างไร (12 C)</li> </ul>		-	-	-

**ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**  
**แบบสัมภาษณ์หัวหน้าแผนกต่าง ๆ**

ผู้ให้สัมภาษณ์ .....

ตำแหน่ง .....

ผู้สัมภาษณ์ .....

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

Discussion Questions	Discussion Notes	O	F	C
<p><b>1. Control Environment</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศูนย์ฯ ได้มีการส่งเสริมหรือสนับสนุนทางด้านความซื่อสัตย์และจริยธรรมไว้อย่างไรบ้าง (1 O)</li> <li>- เมื่อมีผู้กระทำผิด ศูนย์ฯ มีการลงโทษอย่างไรบ้าง (1 F,C)</li> <li>- ท่านคิดว่าตัวท่านมีความรู้ ความสามารถในด้านการบริหารงาน ด้านการเงินบัญชี และด้านกฎระเบียบมากน้อยเพียงใด (2 O,F,C)</li> <li>- ท่านคิดว่าคณะกรรมการบริหารชุดนี้มีผลงานที่เป็นที่ยอมรับหรือมีผลงานดีเด่นอย่างไรบ้าง มีการบริหารงานเป็นอย่างไร (3 O,F,C)</li> <li>- ท่านคิดว่านโยบายบัญชีในปัจจุบันมีความเหมาะสมแล้วหรือไม่ อย่างไร และคิดว่าเจ้าหน้าที่เข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายบัญชีหรือไม่ (4 O,C)</li> <li>- ท่านคิดว่าผู้สอบบัญชีในปีที่ผ่านมา ทำหน้าที่ตรวจสอบเป็นอย่างไร (4 F)</li> </ul>		-	-	-

Discussion Questions	Discussion Notes	O	F	C
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร กับโครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน ควรเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร (5 O)</li> <li>- โครงสร้างที่มีอยู่ ท่านคิดว่ามีความชัดเจนหรือไม่ มีความคิดเห็นอย่างไร สามารถทำให้การทำงานดีขึ้นอย่างไร (5 F,C)</li> <li>- ท่านคิดว่าการมอบอำนาจอนุมัติในทางการเงิน และการพัสดุนั้น มีความคล่องตัว เหมาะสมอย่างไร (ถ้าไม่เหมาะสม เพราะอะไรทำไมจึงไม่มีการเปลี่ยนแปลง) (6 O,F,C)</li> <li>- ท่านเห็นด้วยกับนโยบายในการให้โบนัสแก่พนักงานที่ออกโดยคณะกรรมการอำนวยการหรือไม่ อย่างไร (7 O)</li> <li>- ท่านมั่นใจในระบบการจ่ายเงินเดือน , โบนัส และ ค่าคอมมิสชั่นว่าถูกต้อง ครบถ้วนหรือไม่ อย่างไร (7 F)</li> <li>- ท่านพอใจในหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร (7 C)</li> </ul>				
<p>2. Risk Assessment</p>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ท่านได้รับทราบหรือเข้าใจถึงวิธีการหรือแนวทางที่ผู้บริหารได้มีการบริหารความเสี่ยงอย่างไร (8 O,C)</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ท่านได้มีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณอย่างไร (8 F)</li> </ul>				



Discussion Questions	Discussion Notes	O	F	C
<p><b>3. Control Activities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ท่านได้มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างระบบการควบคุมต่าง ๆ อย่างไรบ้าง (9 O,F)</li> <li>- คุณฯ มีแผนฉุกเฉินอย่างไรบ้าง (เช่น ไฟไหม้ , database หาย , การขโมยทรัพย์สิน) (9 C)</li> </ul> <p><b>4. Information &amp; Communication</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทางศูนย์หนังสือได้มีการจัดเครื่องมือหรือช่องทางหรือสนับสนุนให้พนักงานได้รับข่าวสารจากภายนอกและภายในอย่างไรบ้าง (10,11 O)</li> <li>- ท่านคิดว่างบประมาณการประชาสัมพันธ์ที่ได้รับคุ้มค่ากับ Feedback ที่กลับมาหรือไม่ อย่างไร (10,11 F)</li> <li>- ท่านรับทราบปัญหาหรืออุปสรรคของแผนกตนเอง ให้ได้ทันเวลาอย่างไร (10,11 C)</li> </ul> <p><b>5. Monitoring</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ท่านเห็นด้วยในการรายงานการประเมินผลการดำเนินงานโดยคณะกรรมการอำนวยการของศูนย์ฯ ที่นำเสนอสภามหาวิทยาลัยหรือไม่ อย่างไร (12 O,F)</li> <li>- ท่านรับทราบรายงานการประเมินผลฯ อย่างไร (12 C)</li> </ul>		-	-	-

ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
แบบรวมคะแนนผลการสัมภาษณ์หัวหน้าแผนกทุกฝ่าย

ปัจจัย	ฝ่ายการเงิน		บัญชี		จัดซื้อ		แผนกจัดจำหน่าย		แผนกสโตร์		แผนกหน้าร้าน		การตลาด		แผนกธุรการ/บุคคล		ผลรวม / จำนวนแบบ		
	O	F	C	O	F	C	O	F	C	O	F	C	O	F	C	O	F	C	
1. ความซื่อสัตย์และจริยธรรม																			
2. การใช้ความรู้ ความสามารถฯ																			
3. คณะกรรมการบริหาร																			
4. ปรัชญาและวิธีการบริหารงาน																			
5. โครงสร้างองค์กร																			
6. การมอบอำนาจหน้าที่																			
7. นโยบายและการปฏิบัติฯ																			
8. การบริหารความเสี่ยงฯ																			
9. กิจกรรมเพื่อการควบคุม																			
10. ข้อมูลสารสนเทศ																			
11. การติดต่อสื่อสาร																			
12. การติดตามผลการปฏิบัติงาน																			

ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
แบบรวมคะแนนผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ

ปัจจัย	ผู้บริหาร		ผู้จัดการ		หัวหน้าฝ่าย		รวม		ค่าเฉลี่ย	
	O	F	O	F	O	F	O	F	O	F
1. ความซื่อสัตย์และจริยธรรม										
2. การใช้ความรู้ ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย										
3. คณะกรรมการบริหาร										
4. ประสิทธิภาพและวิธีการบริหารงาน										
5. โครงสร้างองค์กร										
6. การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ										
7. นโยบายและการปฏิบัติทางด้านทรัพยากรบุคคล										
8. การบริหารความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง										
9. กิจกรรมเพื่อการควบคุม										
10. ข้อมูลสารสนเทศ										
11. การติดต่อสื่อสาร										
12. การติดตามผลการปฏิบัติงาน										

หมายเหตุ : ผู้บริหาร - นำผลมาจากแบบ C.2.1

ผู้จัดการ - นำผลมาจากแบบ C.2.2

หัวหน้าฝ่าย - นำผลมาจากแบบ C.8

## ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แบบรวมคะแนนผลการประเมินทั้ง 12 ปัจจัย , O , F , C , Hard Control และ Soft Control

ปัจจัย	O		F		C	
	H	S	H	S	H	S
1. ความซื่อสัตย์และจริยธรรม						
2. การใช้ความรู้ ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย						
3. คณะกรรมการบริหาร						
4. ปรัชญาและวิธีการบริหารงาน						
5. โครงสร้างองค์กร						
6. การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ						
7. นโยบายและการปฏิบัติทางด้านทรัพยากรบุคคล						
8. การบริหารความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง						
9. กิจกรรมเพื่อการควบคุม						
10. ข้อมูลสารสนเทศ						
11. การติดต่อสื่อสาร						
12. การติดตามผลการปฏิบัติงาน						

หมายเหตุ : H - นำผลมาจากแบบ C.1

S - นำผลมาจากแบบ C.4

## บทที่ 4

### การประเมินผลระบบการควบคุมภายในระดับกิจกรรม

การประเมินระบบการควบคุมภายในระดับองค์กรนั้น เป็นการประเมินผลโดยรวมขององค์กร แต่การประเมินระบบการควบคุมภายในในระดับกิจกรรมนั้น เป็นการประเมินผลการควบคุมทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบว่า การควบคุมภายในของกิจกรรมนั้น ๆ มีประสิทธิผล มากน้อยเพียงใด และนำผลประเมินที่ได้ไปใช้ในการเลือกกิจกรรมเพื่อการตรวจสอบ หากกิจกรรมใดมีการควบคุมภายใน ไม่เพียงพอ ก็จะเลือกตรวจสอบกิจกรรมนั้นก่อน สำหรับศูนย์หนังสือมีกิจกรรมตามแผนกต่าง ๆ ทั้งหมด 8 แผนก ด้วยกันดังนี้

1. แผนกการเงิน
2. แผนกบัญชี
3. แผนกจัดซื้อ
4. แผนกจัดจำหน่าย
5. แผนกคลังสินค้า
6. แผนกหน้าร้าน
7. แผนกการบุคคลและธุรการ
8. แผนกการตลาด

### วิธีการและขั้นตอนในการประเมิน

1. การจัดทำแบบสอบถามการควบคุมภายใน (Internal Control Questionnaire : ICQ) ทุกแผนก เพื่อใช้ในการประเมินผลการควบคุมภายใน การจัดทำแบบสอบถาม ให้คำนึงถึง
  - 1.1 การสอบถามต้องครอบคลุมทุกองค์ประกอบของการควบคุมตามแนวทาง COSO
  - 1.2 แบบสอบถามต้องสามารถประเมินผลได้ตามวัตถุประสงค์ของแต่ละแผนก
  - 1.3 แบบสอบถามต้องถามตั้งแต่ขั้นตอนเริ่มแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้ายของการปฏิบัติงานแต่ละแผนก
  - 1.4 แบบสอบถามต้องสามารถวัดผลได้ โดยการให้คะแนนเป็น 3 ระดับ คือ
    - 1 คะแนน หมายถึง การควบคุมอยู่ในระดับ ไม่มีประสิทธิผล
    - 2 คะแนน หมายถึง การควบคุมอยู่ในระดับ มีประสิทธิผล ปานกลาง
    - 3 คะแนน หมายถึง การควบคุมอยู่ในระดับ มีประสิทธิผล