

รายงานสรุปองค์ความรู้จากการเข้ารับการฝึกอบรม  
โครงการอบรมหลักสูตรประกาศนียบัตรผู้ตรวจสอบภายในภาครัฐ (CGIA)

หลักสูตร Fundamental รุ่นที่ ๑

ระหว่างวันที่ ๑๕ - ๒๖ มกราคม ๒๕๖๓

ณ ห้องจรัสเมือง ๑ ชั้น ๒ โรงแรมเดอะ ทวิน ทาวเวอร์ ถนนรองเมือง กรุงเทพมหานคร

วันพุธที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๓ เวลา ๙.๐๐ - ๑๒.๐๐ น.

วิชา องค์การและระบบงานตรวจสอบภายใน

อ.กชพร รักร้อย กองตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง

การตรวจสอบภายใน คือ กิจกรรมการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษา อย่างเที่ยงธรรม และเป็นอิสระ ซึ่งจัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐให้ดีขึ้น

การตรวจสอบภายในจะช่วยให้หน่วยงานของรัฐบรรลุถึงเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ

วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายใน คือ การปฏิบัติงานโดยอิสระปราศจากการแทรกแซงในการทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ด้วยการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์ ประเมิน ให้คำปรึกษา ให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะ เพื่อสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานทุกระดับขององค์กรสามารถปฏิบัติหน้าที่และดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ

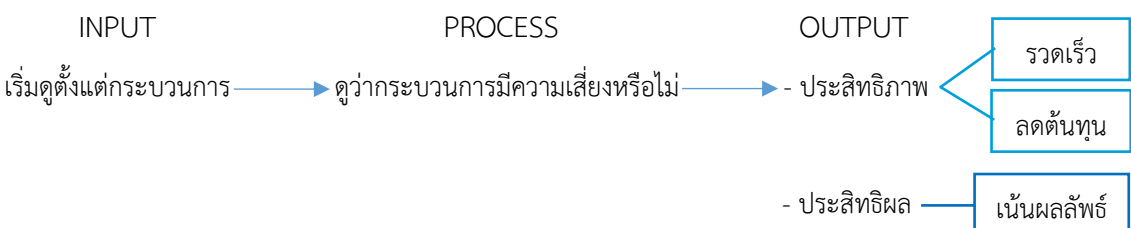
หน่วยงานของรัฐ ตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

- ๑) ส่วนราชการ (รวมถึงจังหวัด และกลุ่มจังหวัด)
- ๒) รัฐวิสาหกิจ
- ๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอัยการ
- ๔) องค์การมหาชน
- ๕) พุทธมณฑลที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล
- ๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. อบต. เทศบาล)
- ๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

ระบบการตรวจสอบในภาครัฐราชการ

- ๑) ภายในองค์กร ➡ ระดับกรม กระทรวง คตป.ประจำกระทรวง
- ๒) ภายนอกองค์กร ➡ สำนักงบประมาณ ก.พ. กพร. คตป. และ อ.ค.ต.ป. กรมบัญชีกลาง (หน่วยงานกลาง)
- ๓) หน่วยงานภายนอก ➡ สตง. ป.ป.ช. ป.ป.ท.

หลักการและแนวคิด ประเภทการตรวจสอบภายใน



๔M

- Man           คน
- Money       เงิน
- Materail     สิ่งของ
- Management การจัดการ

**การออกแบบคู่มือและแนวทางปฏิบัติ**

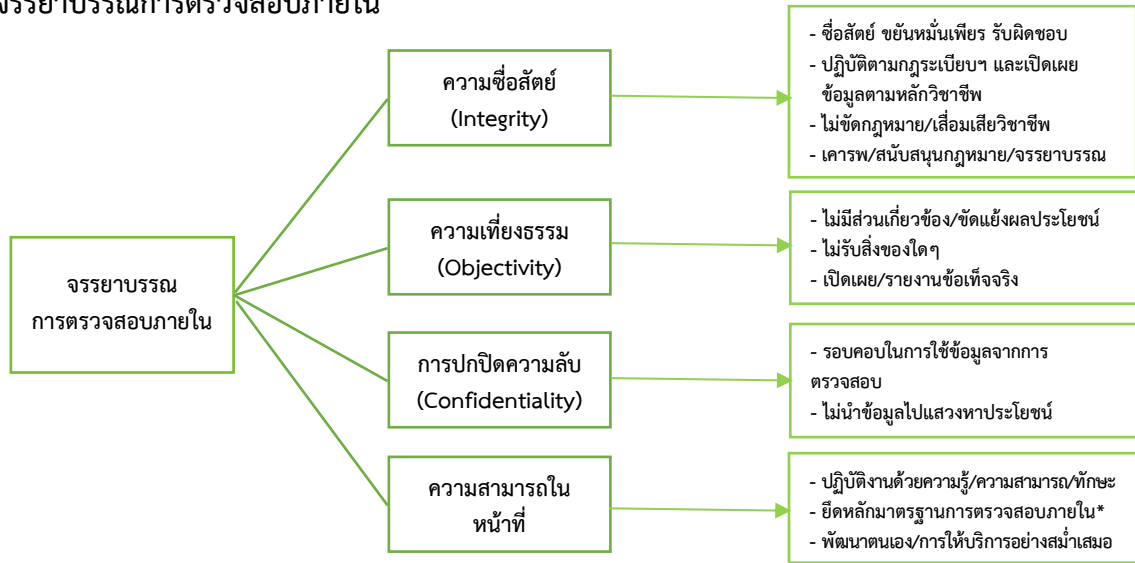
หน่วยงานของรัฐ ข้อ ๑ และข้อ ๓ - ๗ → ออกโดย กรมบัญชีการ

หน่วยงานของรัฐ ข้อ ๒ รัฐวิสาหกิจ → ออกโดย สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

**หน้าที่ของหน่วยงานตรวจสอบภายในของรัฐ**

- ๑) กำหนดเป้าหมายภารกิจโดยคำนึงถึงการกำกับดูแลที่ดีและเพียงพอของการควบคุมภายใน
- ๒) จัดทำกฎบัตร โดยให้หัวหน้าส่วนราชการ/คณะกรรมการตรวจสอบ (ถ้ามี) ให้ความเห็นชอบ โดยต้องทำการทบทวนกฎบัตร อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง
- ๓) สอบทานระบบควบคุมภายใน/การบริหารความเสี่ยง/การกำกับดูแล/รายงานการเงิน/การปฏิบัติ ตามกฎระเบียบข้อบังคับ
- ๔) จัดทำการประกันคุณภาพทั้งภายใน และภายนอก
- ๕) จัดทำแผนตรวจสอบประจำปี เสนอหัวหน้าส่วนราชการพิจารณาอนุมัติ ภายในเดือนกันยายน ของปีงบประมาณก่อน
- ๖) หน่วยงานของรัฐ ข้อ ๑ หากตรวจสอบระดับกระทรวงนอกเหนือจากสำนักงานปลัดกระทรวง ให้จัดทำสำเนาแผนให้หัวหน้าหน่วยในสังกัดทราบด้วย
- ๗) หน่วยงานของรัฐ ข้อ ๑ หากตรวจสอบระดับกรมตรวจภูมิภาค ต่างจังหวัด ให้จัดทำสำเนาแผนให้ ผู้ว่าราชการจังหวัดทราบด้วย
- ๘) ปฏิบัติงานตรวจสอบให้เป็นไปตามแผนตรวจสอบประจำปี
- ๙) จัดทำและเสนอรายงานต่อหัวหน้าส่วนราชการ และ คณะกรรมการตรวจสอบ (ถ้ามี) ภายในเวลา อันสมควรและไม่เกิน ๒ เดือนนับจากวันที่ดำเนินการตรวจสอบแล้วเสร็จ
- ๑๐) ติดตามผลการตรวจสอบ
- ๑๑) เสนอการจ้างผู้เชี่ยวชาญมาช่วยงานตรวจสอบ
- ๑๒) ให้คำปรึกษาและประสานงาน

จรรยาบรรณการตรวจสอบภายใน



\*มาตรฐานการตรวจสอบ ประกอบด้วย ๓ ส่วน

- มาตรฐานด้านคุณสมบัติ รหัสชุด ๑๐๐๐
- มาตรฐานด้านการปฏิบัติงาน รหัสชุด ๒๐๐๐
- คำอธิบายคำศัพท์

วันพุธที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๖.๐๐ น.

วิชา การบริหารจัดการและพฤติกรรมองค์กร

อ.บัญญัติ บุญญา วิทยากรภาคเอกชน

กรอบแนวคิดในการบริหารจัดการ

แนวคิดที่ ๑ การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม Total Quality Management (TQM)

แบบจำลองการจัดการคุณภาพโดยรวม Model for TQM

- ๑) การพัฒนาองค์กร (Organizational Development : OD)
- ๒) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Individual Development : ID)
- ๓) การบริหารจัดการคุณภาพ (Quality Management : QM)

องค์ประกอบของการเพิ่มผลผลิต



## แนวคิดที่ ๒ การบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

**Frederick Winslow Taylor** (บิดาของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์) เน้นลดขั้นตอนการทำงาน ค้นหาวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ศึกษาเวลาและความเคลื่อนไหวในการทำงาน

**Frank and Lillian Gilbreth** สนับสนุนแนวคิดของ Taylor เน้นการแบ่งขั้นตอนของการทำงาน ออกเป็นส่วนๆ และบอกวิธีการเคลื่อนไหวของงานในขั้นตอนนั้น เรียกว่า Therbligs

**Henry Gantt** พัฒนาวิธีการอธิบายแผนโดยใช้กราฟ เรียกว่า ผังแกนต์ (Gantt Chart)

## แนวคิดที่ ๓ การจัดการเชิงบริหาร

**Henri Fayol** (บิดาแห่งทฤษฎีการจัดการที่เป็นสากล) ในแต่ละหน้าที่มีความสำคัญในตัวเอง ใช้ทฤษฎีบริหารจัดการ POCCC เน้นการบริหารจัดการรอบด้านและครอบคลุมตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติการ การจัดโครงสร้างองค์กร ไปจนถึงการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่วางไว้

**ทฤษฎีการบริหารจัดการ POCCC** มีองค์ประกอบ ดังนี้

- P = Planing การวางแผน
- O = Organizing การจัดองค์การ
- C = Commanding การบังคับบัญชาหรือการสั่งการ
- C = Coordinating การประสานงาน
- C = Controlling การควบคุม

**Max Weber** (บิดาขององค์การระบบราชการ) ทฤษฎีระบบราชการ (bureaucracy)

- ยึดหลักการบริหารที่อาศัยความมีเหตุมีผล และความถูกต้องตามกฎหมายในการปฏิบัติงาน
- มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นทางการตามตัวบทกฎหมาย
- อาศัยหลักความรู้ความสามารถ (ระบบคุณธรรม) เป็นเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคล
- สามารถพยากรณ์พฤติกรรมหรือปรากฏการณ์ได้

## แนวคิดที่ ๔ การจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์

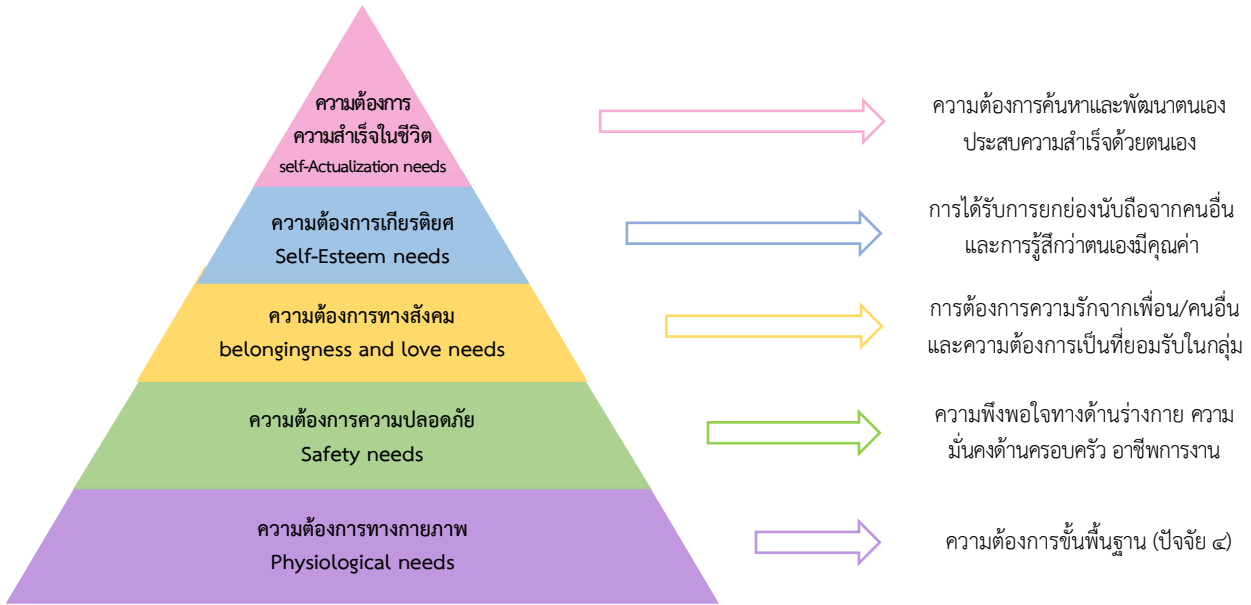
**George Elton Mayo** (บิดาการบริหารงานแบบแรงงานสัมพันธ์) ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างคนงานด้วยกันเองหรือระหว่างกลุ่มคนของคณาในอันที่จะเพิ่มผลผลิตในองค์กร การมีการติดต่ออย่างเปิดเผยระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง การให้โอกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมตัดสินใจอย่างเป็นประชาธิปไตย การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับและเอาใจใส่ดูแลเขา ให้ความสำคัญกับตนเองกับเขามากกว่าคณา ย่อมทำให้มีผลงานที่เพิ่มขึ้น

**Douglas McGregor** ผู้คิดค้นทฤษฎี X และทฤษฎี Y ปัจจัยที่กำหนดพฤติกรรมมนุษย์

- ๑) **ทฤษฎี X**
  - คนโดยทั่วไปเกียจคร้าน ชอบเลี้ยงงาน
  - ขาดความกระตือรือร้น ไม่มีความรับผิดชอบ ประารถนาที่จะเป็นผู้ตามมากกว่า
  - เห็นแก่ตัว เพิกเฉยต่อความต้องการขององค์การ
  - ไม่ฉลาด
- ๒) **ทฤษฎี Y**
  - คนชอบทำงาน ไม่ได้เป็นคนเกียจคร้าน
  - การควบคุมภายนอก ไม่ใช่เป็นวิธทางที่จะได้มาซึ่งงาน คนสามารถที่จะหาแนวทางและควบคุมตนเองได้
  - ความพึงพอใจที่ได้ปฏิบัติงานเข้ามาตามศักยภาพ เป็นรางวัลที่มีความสำคัญที่จะทำ ให้คนมีความผูกพันอยู่กับองค์การ
  - คนโดยทั่วไปจะเรียนรู้เพื่อแสวงหาความรับผิดชอบต่อไป

- คนส่วนใหญ่อาศัยภาวะสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาในองค์กร
- ในปัจจุบันศักยภาพของคนยังไม่ได้รับการนำไปใช้

**Abraham Maslow** มนุษย์ทุกคนมีความต้องการที่จะสนองความต้องการให้กับตนเองทั้งสิ้น และความต้องการของมนุษย์มีมากมายหลายอย่างด้วยกัน ซึ่งต้องได้รับความพึงพอใจจากความต้องการพื้นฐานหรือต่ำสุดเสียก่อนจึงจะผ่านขึ้นไปยังความต้องการชั้นสูงตามลำดับ



**แนวคิดที่ ๕** การบริหารจัดการเชิงปริมาณ

**Herbert A. Simon** (บิดาแห่งทฤษฎีการตัดสินใจ) กล่าวว่า “การบริหารก็คือการตัดสินใจนั่นเอง” เป็นผู้นำคณิตศาสตร์และสถิติมาช่วยในการตัดสินใจ การตัดสินใจเพื่อใจให้ได้ทางเลือกที่ดีจะต้องมีขั้นตอนของการตัดสินใจที่สำคัญ ๔ ขั้นตอน ดังนี้

- ๑) การพิจารณาถึงตัวปัญหา
- ๒) การพิจารณาค้นหาทางเลือก
- ๓) การประเมินผลทางเลือก
- ๔) การตัดสินใจเลือกทางเลือกและการนำทางเลือกไปปฏิบัติ

**แนวคิดที่ ๖** การจัดการร่วมสมัย

**Richard Johnson** ทฤษฎีเชิงระบบ



**แนวคิดที่ ๗** การจัดการแบบญี่ปุ่น

ทฤษฎีการบริหารงานที่เน้นคนเป็นสำคัญ คือ

- ๑) มีการจ้างงานตลอดชีพจะออกจากงานเมื่อมีความผิดทางอาญา และออกจากงานแล้วจะหางานยาก
- ๒) ครบเกษียณจะได้รับบำเหน็จจำนวนมาก
- ๓) ไม่ส่งเสริมให้มีความรู้พิเศษแต่จะต้องเรียนรู้ในทุกด้านของกิจการ
- ๔) ใช้เวลาในการประเมินผลเพื่อเลื่อนตำแหน่งประมาณ ๑๐ ปี
- ๕) จะประเมินทั้งบริษัทไม่ประเมินเป็นรายบุคคลการให้รางวัลยึดส่วนรวมเป็นหลัก
- ๖) การตัดสินใจทุกคนมีส่วนร่วม โดยพิจารณาจากความเห็นส่วนใหญ่

- ๗) ร่วมรับผิดชอบกันทั้งหน่วยงานหรือทั้งบริษัท
- ๘) นายจ้างและครอบครัวลูกจ้างมีความสัมพันธ์ที่เสมือนหนึ่งครอบครัวเดียวกัน

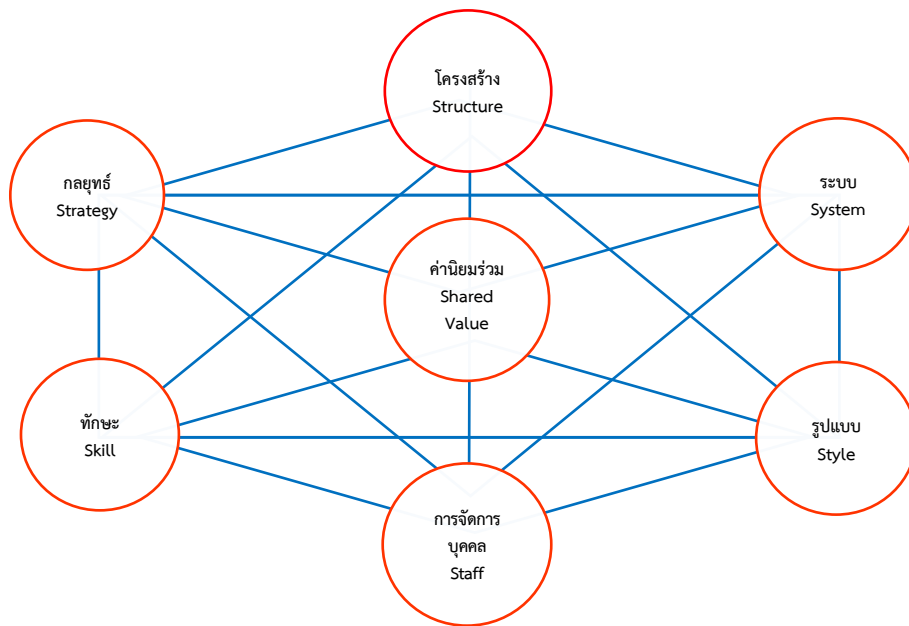
**แนวคิดที่ ๘ ทฤษฎี Z**

**William G. Ouchi** ทฤษฎี Z เป็นทฤษฎีทางการบริหารที่เกิดจากผลกระทบระหว่างระบบการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่นและอเมริกา ลักษณะที่สำคัญของทฤษฎี Z คือ

- ๑) ระยะเวลาจ้างงานเป็นไปตลอดชีพ
- ๒) ลักษณะงานอาชีพต้องให้เรียนรู้หลายๆ ด้าน
- ๓) การเลื่อนตำแหน่งไม่จำเป็นรอระยะเวลา ๑๐ ปี
- ๔) การประเมินประสิทธิภาพของการทำงานเป็นการทำงานเป็นทีม
- ๕) การตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจและรวมอำนาจตามสถานการณ์
- ๖) มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กรมีเสรีภาพเท่าเทียมกัน มีอิสระในความคิดของตนเอง
- ๗) การบริหารให้ระบบ M.B.O. แบบมีส่วนร่วม

**แนวคิดที่ ๙ แนวความคิดเป็นเลิศขององค์กร**

**Thomas J.Peters** และ **Robert H.Waterman** เน้นการใกล้ชิดกับลูกค้า CUSTOMER FOCUS ทฤษฎีสู่ความเป็นเลิศใช้หลักการ ๗S



**แนวคิดที่ ๑๐ องค์กรเรียนรู้**

**Peter M. Senge** (บิดาแห่งองค์กรแห่งการเรียนรู้) หลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย หลักการที่สำคัญ ๕ หลักการ ดังนี้

- ๑) ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery)
- ๒) แบบจำลองความคิด (mental models)
- ๓) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)
- ๔) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning)
- ๕) ความคิดเชิงระบบ (systems thinking)

### แนวคิดที่ ๑๑ ปรับรื้อระบบ

Michael Hammer และ James Chammy การปรับรื้อระบบ (Reengineering) เป็นกระบวนการปรับรื้อระบบภายในองค์กรใหม่ทั้งหมด

ขั้นตอนในการทำ Re-engineering

- ๑) Re-think      คิดแบบใหม่เพื่อค้นหารากเหง้าของปัญหา
- ๒) Re-design    ออกแบบกระบวนการทำงานใหม่
- ๓) Re-tool      นำอุปกรณ์เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อตอบสนองงานแบบใหม่
- ๔) Re-train     ฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานแบบใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วันพฤหัสบดีที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๖๓ เวลา ๙.๐๐ - ๑๒.๐๐ น.

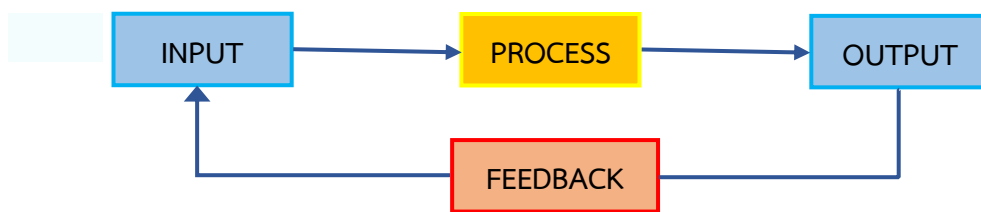
### วิชา หลักการให้คำปรึกษา

#### อ.อนุชิต สุนสวัสดิกุล วิทยากรเอกชน

ผู้ตรวจสอบภายใน นอกจากจะตรวจสอบความเชื่อมั่น ด้านการปฏิบัติงานหรือดำเนินงาน (Operation Auditing) ด้านผลการปฏิบัติงานหรือผลการดำเนินงาน (Performance Auditing) ด้านการบริหาร (Management Auditing) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Auditing) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Audit) ด้านรายงานการเงิน (Financial Auditing) แล้ว ยังต้องทำหน้าที่ด้านการให้คำปรึกษา Consulting ด้วย ดังนั้น ผู้ตรวจสอบจะต้องสร้างภาพลักษณ์ของตนเองให้ดี อย่ายให้ผู้รับการตรวจสอบมองว่าเราเป็นผู้ที่คอยจับผิดอย่างเดียว

การให้คำปรึกษาจะต้องสามารถเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ ให้ดีขึ้นได้เป็นอย่างดี การเพิ่มคุณค่าของคำปรึกษา คือ สามารถตอบคำถามที่ผู้รับการตรวจสอบสงสัยได้ นำไปปฏิบัติจริงได้ โดยมีหลักการและวิธีการคิดวิเคราะห์ที่มีเหตุผลผล ซึ่งจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้ตรวจสอบภายในผู้นั้นต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม โดยเฉพาะด้านความรู้ รวมทั้งการดำเนินงานต่างๆ ที่มีคุณภาพครบถ้วนทุกขั้นตอน

ความรู้ของผู้ตรวจสอบภายในในการทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษานั้น นอกจากความรู้ที่แม่นยำในงานแล้ว จะต้องมึทักษะด้านจิตวิทยาด้วย คือต้องเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมของมนุษย์ เรื่องความแตกต่างและความต้องการของมนุษย์ ทักษะการสื่อสาร กระบวนการสื่อสาร ที่ต้องมีผู้สื่อสาร ตัวสาร ช่องทางการสื่อสาร ผู้รับสาร และที่สำคัญคือ ต้องมีข้อมูลย้อนกลับ จึงจะเป็นการสื่อสารสองทาง ที่ทำให้การสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพ



นอกจากนี้การสื่อสารอื่นๆ ทั้งการพูดทั่วไป การตั้งคำถาม การฟัง การสังเกตพฤติกรรมของผู้รับสารจะทำให้คำปรึกษาสามารถรับรู้ข้อมูล และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ได้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด

ดังนั้น ผู้ตรวจสอบภายในสามารถดำเนินการตามกระบวนการให้คำปรึกษาหรือวงจรการให้คำปรึกษาง่ายๆ ๕ ขั้นตอน คือ ค้นหาความต้องการของผู้รับการปรึกษา นำมาวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของปัญหา แล้วกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา ให้ผู้รับการปรึกษาได้ดำเนินการแก้ไขปัญหา โดยมีการประเมินผลและแก้ไขปรับปรุง ทั้งนี้ ไม่จำเป็นต้องจัดทำรายงานก็ได้



วันพฤหัสบดีที่ ๑๖ มกราคม ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๖.๐๐ น.

วิชา กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ

อ.อนุชิต ฮุนสวัสดิกุล วิทยากรเอกชน

เมื่อปี ๒๕๔๕ ราชการไทยมีการปฏิรูประบบราชการ นำไปสู่การพัฒนาาระบบราชการด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน มีการออกกฎหมายสำคัญที่ใช้เป็นกรอบการบริหารราชการ คือ

- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕
- พระราชกฤษฎีกาและหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ พ.ศ. ๒๕๔๘

**พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕**

สาระสำคัญตาม มาตรา ๓/๑

- ๑) เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
- ๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- ๓) มีประสิทธิภาพ คุ่มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ
- ๔) ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- ๕) ลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น
- ๖) กระจายภารกิจและทรัพยากรให้ท้องถิ่น
- ๗) กระจายอำนาจตัดสินใจ
- ๘) อำนวยความสะดวก ตอบสนองความต้องการของประชาชน
- ๙) รับผิดชอบต่อผลของงาน

**พระราชกฤษฎีกาและหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖**

- หมวด ๑ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- หมวด ๒ การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- หมวด ๓ การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- หมวด ๔ การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- หมวด ๕ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- หมวด ๖ การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ
- หมวด ๗ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน



หมวด ๘ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

หมวด ๙ บทเปิดเตล็ด

### **ประโยชน์ของการบริหารบ้านเมืองที่ดี**

๑) รัฐสามารถกำหนดนโยบาย/เป้าหมายการทำงานในแต่ละปีได้ชัดเจน มีกลไกพัฒนาองค์กรของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพขึ้นได้

๒) ส่วนราชการมีแนวทางการปฏิบัติงานชัดเจนโปร่งใสวัดผลได้

๓) ประชาชนได้รับบริการที่รวดเร็ว/ตรวจสอบการทำงานและมีส่วนร่วมในการบริหารงานภาครัฐ

มติคณะรัฐมนตรี วันที่ ๒ มีนาคม ๒๕๔๗ ให้สำนักงาน ก.พ.ร. รับไปพิจารณาจัดระบบการตรวจสอบภาคราชการใหม่ให้สอดคล้องกับการพัฒนาระบบราชการ และระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMS) และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖

**ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ พ.ศ. ๒๕๔๘**

#### **วัตถุประสงค์**

เพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจแก่สาธารณะได้ถึงประสิทธิผล ความคุ้มค่า ประสิทธิภาพของการบริหารงานตลอดจนการปรับปรุงขีดสมรรถนะและศักยภาพ การเสริมสร้างการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

โดยการจัดวางระบบการควบคุมภายในของส่วนราชการที่เพียงพอเหมาะสม และมีกลไกกำกับดูแลที่น่าเชื่อถือ

#### **อำนาจหน้าที่ของ ค.ต.ป. ประจำกระทรวง**

๑) กำกับดูแลระบบการตรวจสอบและประเมินผลของกระทรวง (หน่วยงานในสังกัด) ให้เป็นไปตามคุณภาพมาตรฐานที่กำหนด

๒) สอบทาน ติดตาม และประเมินผลการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานราชการและเสนอแนะแนวทางในสังกัด

๓) สอบทานรายงานผลการดำเนินงาน และรายงานผลสถานะทางการเงินของกระทรวง และหน่วยงานในสังกัด

๔) รายงานผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการฯ ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวง ปลัดกระทรวง และคณะอนุกรรมการฯ กลุ่มกระทรวงทราบทุก ๖ เดือน ทั้งนี้ หากมีประเด็นสำคัญที่จำเป็นให้รายงานต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงโดยทันที

**ระเบียบ ค.ต.ง. ว่าด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน พ.ศ. ๒๕๔๖**

#### **วัตถุประสงค์**

เพื่อให้หน่วยรับตรวจนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดให้มีการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อันจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินและทรัพย์สินของประเทศชาติโดยรวม

แนวทางปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายใน การปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตรวจสอบภายในควรเป็นไปตามมาตรฐานการตรวจสอบภายใน ดังนี้

๑) ผู้ตรวจสอบภายในของส่วนราชการปฏิบัติตามมาตรฐานการตรวจสอบภายใน และจริยธรรมของผู้ตรวจสอบภายในของส่วนราชการที่กำหนดในระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการตรวจสอบภายในส่วนราชการ ที่ออกโดยกรมบัญชีกลาง

๒) ผู้ตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ กระทรวงกลาโหม หน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่น และของหน่วยรับตรวจอื่น ให้ปฏิบัติตามมาตรฐานการตรวจสอบภายในตามที่กำหนดไว้ในระเบียบว่าด้วยการตรวจสอบภายใน ที่ออกโดยหน่วยงานเจ้าสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลในระดับกระทรวงหรือเทียบเท่า

กรณีระเบียบว่าด้วยการตรวจสอบภายในตาม (๑) และ (๒) มิได้กำหนดให้ปฏิบัติตามมาตรฐานการตรวจสอบใด ให้ปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายในที่เผยแพร่โดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย หรือ Standards for the Professional Practice of Internal Auditing ที่กำหนดโดย (IIA) ฉบับล่าสุด

วันศุกร์ที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๖๓ เวลา ๙.๐๐ - ๑๒.๐๐ น.

วิชา มาตรฐานการตรวจสอบภายในและจริยธรรมของผู้ตรวจสอบภายใน

อ.ปภาสินี คลอวุฒิสถียร กองตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

การตรวจสอบภายใน คือ กิจกรรมการให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษา อย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ ซึ่งจัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐให้ดีขึ้น การตรวจสอบภายในจะช่วยให้หน่วยงานของรัฐบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ

การเพิ่มคุณค่าให้แก่หน่วยงานของรัฐ มีดังนี้

๑) งานบริการให้ความเชื่อมั่น (Assurance Services)

- การบริหารความเสี่ยง
- การควบคุม
- การกำกับดูแลที่ดี

๒) งานบริการให้คำปรึกษา (Consulting Services)

- คำปรึกษา
- ให้ข้อเสนอแนะ

มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานภาครัฐ แบ่งเป็น ๒ ส่วน ดังนี้

๑) มาตรฐานด้านคุณสมบัติ

๑๐๐๐ : วัตถุประสงค์ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ

- เป็นลายลักษณ์อักษร
- เสนอหัวหน้าหน่วยงานของรัฐทราบก่อนคณะกรรมการตรวจสอบเห็นชอบ
- เผยแพร่ให้หน่วยงานภายในทราบทั่วกัน

๑๐๑๐ : การกำหนดค่านิยมของการตรวจสอบภายใน มาตรฐานและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน  
ตรวจสอบภายในไว้ในกฎบัตรการตรวจสอบภายใน

๑๑๐๐ : ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม

๑๑๑๐ : ความเป็นอิสระภายในหน่วยงาน

๑๑๑๑ : การมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับหัวหน้าส่วนราชการ

๑๑๒๐ : ความเที่ยงธรรมของผู้ตรวจสอบภายใน

๑๑๓๐ : ข้อจำกัดของความเป็นอิสระหรือความเที่ยงธรรม

๑๒๐๐ : ความเชี่ยวชาญและความระมัดระวังรอบคอบ

๑๒๑๐ : ความเชี่ยวชาญ

- ๑๒๒๐ : ความระมัดระวังรอบคอบ
- ๑๒๓๐ : การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง
- ๑๓๐๐ : การประกันและการปรับปรุงคุณภาพงาน
- ๑๓๑๐ : การประเมินการประกันและปรับปรุงคุณภาพงาน
- ๑๓๑๑ : การประเมินผลจากภายใน
- ๑๓๑๒ : การประเมินผลจากภายนอก
- ๑๓๒๐ : การรายงานผลการประเมินการประกันและปรับปรุงคุณภาพงาน
- ๑๓๒๑ : การระบุข้อความ “เป็นไปตามมาตรฐานการตรวจสอบภายใน”
- ๑๓๒๒ : การเปิดเผยการไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานการตรวจสอบภายใน

## ๒) มาตรฐานด้านการปฏิบัติงาน

- ๒๐๐๐ : การบริหารงานตรวจสอบภายใน
- ๒๐๑๐ : การวางแผนการตรวจสอบ
- ๒๐๒๐ : การเสนอและอนุมัติแผนการตรวจสอบ
- ๒๐๓๐ : การบริหารทรัพยากร
- ๒๐๔๐ : นโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน
- ๒๐๕๐ : การประสานงาน
- ๒๐๖๐ : การรายงานต่อหัวหน้าส่วนราชการ
- ๒๐๗๐ : การใช้บริการตรวจสอบจากภายนอกและความรับผิดชอบของส่วนราชการ
- ๒๑๐๐ : ลักษณะของงานตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย
  - ๒๑๑๐ : การกำกับดูแล ประเมินและให้คำแนะนำที่เหมาะสมในการปรับปรุงกระบวนการกำกับดูแล
  - ๒๑๒๐ : การบริหารความเสี่ยง ประเมินความมีประสิทธิผล และสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุง
  - ๒๑๓๐ : การควบคุม สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการปรับปรุงการควบคุมอย่างเหมาะสม และเพียงพอ การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในต้องประเมินถึงความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุม เพื่อให้การควบคุมที่มีอยู่สามารถตอบสนองความเสี่ยงภายใต้การกำกับดูแล การดำเนินงาน และระบบข้อมูลสารสนเทศ
- ๒๒๐๐ : การวางแผนการปฏิบัติงาน
  - ๒๒๑๐ : การกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่จะตรวจสอบและคำนึงถึงข้อผิดพลาดข้อบกพร่อง การทุจริต การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ และความเสี่ยงอื่นๆ วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานบริการให้คำปรึกษาต้องคำนึงถึงกระบวนการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม และสอดคล้องกับการสร้างคุณค่า และยุทธศาสตร์
  - ๒๒๒๐ : กำหนดของเขตการปฏิบัติงาน
  - ๒๒๓๐ : การจัดสรรทรัพยากร
  - ๒๒๔๐ : แนวทางการปฏิบัติงาน
- ๒๓๐๐ : การปฏิบัติงาน
  - ๒๓๑๐ : การระบุข้อมูล
  - ๒๓๒๐ : วิเคราะห์และประเมินผล

๒๓๓๐ : การจัดเก็บข้อมูล

๒๓๔๐ : การกำกับดูแล การปฏิบัติงาน

๒๔๐๐ : การรายงานผลการตรวจสอบ

๒๔๑๐ : หลักเกณฑ์ในการรายงานผลการตรวจสอบ

รายงานผลการตรวจสอบ ประกอบด้วย

- วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผลการตรวจสอบ
- ข้อเสนอแนะ และแผนการปรับปรุงแก้ไข
- ข้อตรวจพบที่ได้

๒๔๒๐ : คุณภาพของรายงานผลการตรวจสอบ

ต้องถูกต้อง ครบถ้วน ชัดเจน เทียบธรรม รัดกุม สร้างสรรค์ ทันกาล

๒๔๓๐ : การระบุข้อความการปฏิบัติงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์และมาตรฐาน

จะระบุว่า การปฏิบัติงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์ มาตรฐานและจรรยาบรรณการตรวจสอบภายในได้ก็ต่อเมื่อผลการประเมิน การประกันระบุว่าเป็นไปตามหลักเกณฑ์ มาตรฐานและจรรยาบรรณการตรวจสอบภายใน กรณีที่ไม่ปฏิบัติตามเป็นไปตามหลักเกณฑ์ มาตรฐานและจรรยาบรรณการตรวจสอบภายในต้องเปิดภายในรายงานผลการตรวจสอบ

- หลักการหรือกฎเกณฑ์ในข้อใดที่ไม่สามารถปฏิบัติตามได้
- เหตุผลที่ไม่สามารถปฏิบัติตามได้
- ผลกระทบที่เกิดขึ้น เมื่อไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ มาตรฐานและจรรยาบรรณการตรวจสอบภายในนั้นได้

๒๔๔๐ : การเผยแพร่รายงานผลการตรวจสอบ

หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในต้องเผยแพร่รายงานผลการตรวจสอบให้บุคคลที่เกี่ยวข้องทราบตามความเหมาะสม

๒๔๕๐ : การให้ความเห็นในภาพรวม

พิจารณาถึงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนความคาดหวังของหน่วยงานของรัฐ คณะกรรมการตรวจสอบ และผู้ที่เกี่ยวข้อง และการแสดงความเห็นต้องมีข้อมูลเพียงพอ เชื่อถือได้ มีความเกี่ยวข้อง และเป็นประโยชน์

๒๕๐๐ : การติดตามผล

- กำหนดระบบการติดตามผล
- ติดตามผลการปฏิบัติงาน
- รายงานผลการติดตาม

๒๖๐๐ : การยอมรับสภาพความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ที่ฝ่ายบริหารยอมรับ—>เสนอหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ—>เสนอ—>ให้ได้ข้อยุติ

วันศุกร์ที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๖.๐๐ น.

วันจันทร์ที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๖๓ เวลา ๙.๐๐ - ๑๒.๐๐ น. และ ๑๓.๐๐ - ๑๖.๐๐ น.

## วิชา ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

### อ.สมพล ลิ้มปาลัยพร กองตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง

การควบคุมภายใน คือ กระบวนการในการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

ความเสี่ยง คือ ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

### แนวคิดของการควบคุมภายใน

๑) เป็นกลไกที่จะทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในด้านหนึ่งหรือหลายด้าน ได้แก่ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ

๒) เป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงานของรัฐ ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง

๓) เกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยงานของรัฐ โดยผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตรวจสอบภายใน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้น ซึ่งมีไม่เพียงการกำหนดนโยบายระบบงาน คู่มือการปฏิบัติงานและแบบฟอร์มดำเนินงานเท่านั้น หากแต่ต้องมีการปฏิบัติ

๔) สามารถให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของหน่วยงานของรัฐ ควรกำหนดให้เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรและภารกิจของหน่วยงานของรัฐ

### วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

๑) วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objectives) ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน

๒) วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objectives) การรายงานทางการเงินและไม่ใช่การเงินที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการรายงานที่เชื่อถือได้ ทันเวลา โปร่งใส หรือข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

๓) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Objectives) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

### องค์ประกอบของการควบคุมภายใน

๑) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) เป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแล และฝ่ายบริหาร สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่นๆ

๒) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ เพื่อระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

๓) กิจกรรมควบคุม (Control Activities) เป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

๔) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบ และความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

๕) กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities) เป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๔ องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแล อย่างทันเวลา

**ลักษณะของการควบคุมภายใน**  
การควบคุมภายในแบบ **Hard Controls** คือ การควบคุม แบบเป็นรูปธรรม เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โครงสร้างองค์กร การมอบอำนาจ เป็นต้น

การควบคุมภายในแบบ **Soft Controls** คือ การควบคุมแบบนามธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ เป็นต้น

### ระบบการควบคุมภายในที่ดี

- ๑) มีความเหมาะสม เพียงพอ และรัดกุม
- ๒) มีความคุ้มค่า
- ๓) สามารถป้องกันความเสียหายหรือความสูญเสีย
- ๔) ปฏิบัติงานได้สะดวก และปลอดภัย
- ๕) เสริมสร้างความพอใจ

### การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management)

กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

### วัตถุประสงค์

เพื่อช่วยบริหารโอกาสและควบคุมความเสี่ยง



### ความเสี่ยงจำแนกได้ ๔ ลักษณะ

- ๑) ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : SR)
- ๒) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk : FR)
- ๓) ความเสี่ยงทางการปฏิบัติงาน (Operational Risk : OR)
- ๔) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย และข้อกำหนดผูกพันองค์กร (Compliance Risk : CR)

### องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง

๑) **สภาพแวดล้อมภายใน** (Internal Environment) ฝ่ายบริหารต้องกำหนดปรัชญาเกี่ยวกับความเสี่ยงและความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขึ้นมา สภาพแวดล้อมภายในจะกำหนดพื้นฐานเพื่อใช้ในการจัดการความเสี่ยงและควบคุม หลักสำคัญขององค์การคือบุคลากรและสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น โครงสร้างวัฒนธรรมการทำงาน เป็นต้น

๒) **การกำหนดวัตถุประสงค์** (Objective Setting) ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ก่อน ฝ่ายบริหารจึงจะสามารถระบุสถานการณ์ที่อาจทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จได้ ERM จะสร้างความแน่ใจให้กับฝ่ายบริหารว่ามีกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และเลือกวัตถุประสงค์ที่สนับสนุนและสอดคล้องกับภารกิจ/วิสัยทัศน์และมีความเสี่ยงในระดับที่องค์กรยอมรับได้

๓) **การระบุสถานการณ์** (Event Identification) ปัจจัยในการระบุสถานการณ์ประกอบด้วย ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการบรรลุวัตถุประสงค์

๔) **การประเมินความเสี่ยง** (Risk Assessment) การระบุความเสี่ยงเป็นพื้นฐานนำมาวิเคราะห์ว่าจะจัดการกับความเสี่ยงอย่างไร

๕) **การตอบสนองความเสี่ยง** (Risk Response) ฝ่ายบริหารต้องเลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ประเมินได้ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ วิธีการจัดการกับความเสี่ยงประกอบด้วย การหลีกเลี่ยง การยอมรับ การลดและการกระจายความเสี่ยง

๖) **กิจกรรมการควบคุม** (Control Activities) เป็นนโยบายและวิธีการที่สร้างขึ้นและใช้ในการช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถจัดการกับความเสี่ยงอย่างมั่นใจ

๗) **ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร** (Information & Communication) มีการระบุ จัดการและสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องในรูปแบบและช่วงเวลาที่สามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบได้ ข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นในทุกระดับขององค์กรในการระบุ ประเมิน และตอบสนองความเสี่ยง

๘) **การติดตาม** (Monitoring) ต้องมีการติดตามดูแลกระบวนการ ERM ขององค์กร และดัดแปลงเท่าที่จำเป็น การติดตามดูแลต้องทำเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่อง แยกออกมาจากการประเมินผลกระบวนการ ERM หรือผสมทั้งสองอย่างเข้าด้วยกัน

### ระบบบริหารความเสี่ยงที่ดี

- ๑) มีกระบวนการวางแผนและจัดทำเอกสารอย่างเป็นระบบ
- ๒) คณะดำเนินงานพร้อมที่จะค้นหาและจัดการกับความเสี่ยงที่พบโดยไม่หลบเลี่ยงปัญหา
- ๓) หลังจากการประเมินความเสี่ยงขั้นต้นแล้วควรจะมีการทำซ้ำอีกตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อตรวจสอบความเสี่ยงเดิม และค้นหาความเสี่ยงใหม่ ๆ อยู่เสมอ
- ๔) มีหลักเกณฑ์ประเมินที่เป็นมาตรฐานครอบคลุมองค์ประกอบทุกส่วน
- ๕) มีการจัดทำรายงานผลไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและนำเสนอต่อผู้บริหาร

วันอังคารที่ ๒๑ มกราคม ๒๕๖๓ เวลา ๙.๐๐ - ๑๒.๐๐ น.

วิชา ประเภทการตรวจสอบ

อ.อุไรวรรณ รุกขวัฒน์กุล กองตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง

การตรวจสอบ หมายถึง กิจกรรมให้ความเชื่อมั่น และการให้คำปรึกษาอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ด้วยการประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลอย่างเป็นระบบ แบ่งเป็น ๒ ประเภท คือ

๑) บริการให้ความเชื่อมั่น หมายถึง การตรวจสอบหลักฐานต่างๆ อย่างเที่ยงธรรมเพื่อนำมาประเมินผลอย่างเป็นอิสระในกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการกำกับดูแลกิจการที่ดีของส่วนราชการ

๒) บริการให้คำปรึกษา หมายถึง กิจกรรมการให้คำแนะนำ และการให้บริการที่เกี่ยวข้องแก่ส่วนราชการ ลักษณะและขอบเขตของงานเป็นไปตามความตกลงร่วมกันกับส่วนราชการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มคุณค่า และปรับปรุงการปฏิบัติงาน

**วัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายใน**

- ๑) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วน และเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงินและข้อมูลการดำเนินงาน
- ๒) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน
- ๓) การดูแลรักษาทรัพย์สิน
- ๔) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ นโยบาย ข้อบังคับและมติ ครม. ที่เกี่ยวข้อง

**ประเภทของบริการให้ความเชื่อมั่น**

**๑) การตรวจสอบทางการเงินและบัญชี (Financial Auditing)**

เป็นการตรวจสอบความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูลรายงานทางการเงินและตัวเลขต่างๆ ทางการเงินการบัญชี และรวมทั้งการดูแลป้องกันทรัพย์สิน และประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในของระบบงานต่างๆ ที่จะมั่นใจว่าข้อมูลที่บันทึกในบัญชี รายงาน ทะเบียน และเอกสารต่างๆ มีความถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน

**การควบคุมทางการเงิน** เพื่อให้วัตถุประสงค์ ๓ ประการ ดังนี้

- (๑) การป้องกันสินทรัพย์
- (๒) ความครบถ้วน ถูกต้อง และเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงิน
- (๓) การปฏิบัติตามหลักการบัญชีที่ยอมรับทั่วไป (Generally Accepted Accounting Principles)

มาตรฐานการบัญชีภาครัฐตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

**๒) การตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อกำหนด/กฎระเบียบ (Compliance Auditing)**

เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานต่างๆ ของส่วนราชการว่าเป็นไปตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับคำสั่ง และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรซึ่งการตรวจสอบประเภทนี้อาจจะทำการตรวจสอบโดยเฉพาะหรือเป็นส่วนหนึ่งของการตรวจสอบทางการเงิน หรือการตรวจสอบการดำเนินงานก็ได้

**๓) การตรวจสอบการดำเนินงาน/การปฏิบัติการ (Operation Auditing)**

เป็นการตรวจสอบและประเมินระบบการควบคุมภายใน และคุณภาพของการดำเนินงานในหน้าที่ความรับผิดชอบโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มั่นใจว่าแต่ละหน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่ดี และปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด



#### ๔) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing)

เป็นการตรวจสอบที่มุ่งเน้นถึงผลงาน เกี่ยวกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงาน ภายใต้หลักเกณฑ์การวัดผล หรือมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาว่าผลงานที่เกิดขึ้นว่ามีปริมาณ คุณภาพอย่างไร และผลงานที่ได้ทันต่อการนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์หรือไม่

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลักโดยเปรียบเทียบ ผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

$$\text{ผลสัมฤทธิ์} = \text{ผลผลิต} + \text{ผลลัพธ์}$$

ผลผลิต = งานบริการ หรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์ พร้อมส่งมอบให้ประชาชน ผู้รับบริการ

ผลลัพธ์ = ผลที่เกิดขึ้นติดตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ผลลัพธ์มีความสัมพันธ์ โดยตรงกับประชาชน

#### ๕) การตรวจสอบการบริหาร (Management Auditing)

เป็นการตรวจสอบการบริหารงานด้านต่างๆ ขององค์กรว่ามีระบบการบริหารจัดการเกี่ยวกับการวางแผน การควบคุม และการประเมินผล รวมถึงการบริหารงบประมาณ การบริหารการเงิน การบริหารพัสดุ และทรัพย์สิน และการบริหารงานด้านต่างๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร รวมทั้งเป็นไปตาม หลักการบริหารงานและหลักการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) ในเรื่องความน่าเชื่อถือความรับผิดชอบ ความเป็นธรรม และความโปร่งใส

กระบวนการบริหาร การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling)

#### ๖) การตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Auditing)

เป็นการตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของระบบงาน และข้อมูลที่ได้จากการประมวลผลด้วย คอมพิวเตอร์ รวมทั้งระบบการเข้าถึงข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขและการเก็บรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ซึ่งการตรวจสอบประเภทนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานตรวจสอบภายในเกือบทุกงานที่นำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นการตรวจสอบทางการเงิน การตรวจสอบการดำเนินงาน หรือการตรวจสอบการบริหาร

##### การควบคุมของระบบสารสนเทศ

**การควบคุมทั่วไป (General Control)** หมายถึง การควบคุมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม และกระบวนการทางด้านระบบสารสนเทศทั้งหมดยกเว้นการควบคุมในระบบงานทั้งนี้ ครอบคลุมตั้งแต่การบริหารงานในแง่ของการวางแผนองค์กร การวางแผนงานระบบสารสนเทศ การพัฒนาระบบงานการปฏิบัติการ การควบคุมการเปลี่ยนแปลง การแก้ไขโปรแกรม การแบ่งแยกหน้าที่ การเข้าถึงและความปลอดภัยของข้อมูล การควบคุมทางเทคนิค การจัดทำเอกสารและรายงาน รวมถึงการจัดทำแผนฉุกเฉิน

**การควบคุมในระบบงาน (Application Control)** หมายถึง การควบคุมที่เกี่ยวข้องเฉพาะระบบงานแต่ละระบบ การควบคุมการนำเข้าข้อมูล (Input Control) การควบคุมในขั้นตอนการประมวลผล (Processing Control) และการควบคุมผลลัพธ์และรายงานที่ได้รับจากระบบ (Output Control)

#### ๗) การตรวจสอบกรณีพิเศษ (Special Auditing)

เป็นการตรวจสอบในกรณีที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายบริหาร หรือกรณีที่มีการทุจริตหรือการกระทำที่ส่อไปในทางทุจริต ผิดกฎหมาย หรือกรณีที่มีเหตุอันควรสงสัยว่า จะมีการกระทำที่ส่อไปในทางทุจริตหรือ

ประพัตติมิชอบเกิดขึ้น ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในจะดำเนินการตรวจสอบเพื่อค้นหาสาเหตุ ข้อเท็จจริงผลเสียหาย พร้อมทั้งเสนอแนะมาตรการป้องกัน

ประโยชน์ของการใช้ Computer Assisted Audit Tools and Techniques (CAATs) ในการตรวจสอบ

- ๑) ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจสอบ
- ๒) เข้าใจสารสนเทศมากขึ้น
- ๓) ผลลัพธ์น่าเชื่อถือ
- ๔) สร้างความน่าเชื่อถือให้กับหน่วยรับตรวจ
- ๕) ลดต้นทุน/ประหยัดเวลา

วันอังคารที่ ๒๑ มกราคม ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๖.๐๐ น.

วิชา การประเมินความเสี่ยงเพื่อวางแผนการตรวจสอบ

อ.จุไรรัตน์ รวยดี กองตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง

ความเสี่ยง คือ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อภารกิจเป้าหมายขององค์กร เกิดความเสียหาย ผิดพลาด น้อยโง่ สูญเปล่า หรือทำให้วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กรเบี่ยงเบนไป

**วัตถุประสงค์**

เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในสามารถวางแผนการตรวจสอบได้ครอบคลุมภารกิจที่สำคัญและเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์มีประสิทธิภาพ และมีความเหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่

**ประโยชน์ของการประเมินความเสี่ยงเพื่อวางแผนการตรวจสอบ**

- ๑) เข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานของส่วนราชการ
- ๒) สามารถวางแผนการตรวจสอบได้ตรงกับหน่วยงาน/กิจกรรมที่มีความเสี่ยงในระดับสูง
- ๓) การตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานการตรวจสอบภายในของส่วนราชการ
- ๔) มีการประสานงานความร่วมมือและความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ตรวจสอบและผู้รับตรวจ

**กระบวนการประเมินความเสี่ยงเพื่อการวางแผนการตรวจสอบ**

**๑) ศึกษารวบรวมข้อมูล**

๑.๑) ข้อมูลภาพรวมขององค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา หน้าที่ความรับผิดชอบงบประมาณ แผนกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น

๑.๒) ข้อมูลของหน่วยงาน/กิจกรรม เช่น โครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ความรู้ความสามารถของบุคลากร วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น

๑.๓) ข้อมูลอื่นๆ เช่น นโยบายของรัฐบาล นโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นต้น

**๒) กำหนดผู้รับตรวจ**

๒.๑) หน่วยงาน หน่วยงานภายในแต่ละส่วนราชการ เช่น สำนัก กอง ศูนย์ สำนักงาน

ส่วนกลาง ได้แก่ หน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจหลัก และหน่วยงานที่รับผิดชอบภารกิจ

สนับสนุน

ส่วนภูมิภาค ได้แก่ จังหวัด และอำเภอ

๒.๒) กิจกรรม คือ ภารกิจที่หน่วยงานต้องปฏิบัติ หรืองานตามความรับผิดชอบ ภายในหน่วยงาน นั้นๆ เช่น ระบบงาน แผนงาน งาน โครงการ แบ่งเป็นกิจกรรมหลัก กิจกรรมรอง งานวิชาการ งานอำนวยความสะดวก

**๓) กำหนดปัจจัย/หลักเกณฑ์ความเสี่ยง**

ระบุปัจจัยเสี่ยง ระบุสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดโดยพิจารณาการบริหารจัดการองค์กรใน ๕ ด้าน ดังนี้

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>๑) ด้านกลยุทธ์</li> <li>๒) ด้านการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงาน</li> <li>๓) ด้านการบริหารความรู้</li> <li>๔) ด้านการเงิน</li> <li>๕) ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ</li> </ul> | } | <p><b>OPERATION</b> → <b>ความมีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล</b></p> <p><b>FINANACAIL</b> → <b>ถูกต้อง ทันเวลา</b></p> <p><b>COMPLIANCE</b> → <b>ตรงระเบียบ</b></p> |
|--|---|--|

**ตัวอย่าง การระบุปัจจัยเสี่ยง**

ด้าน	ปัจจัยเสี่ยง
กลยุทธ์ (Strategic : S)	- นโยบายผู้บริหาร - นโยบายเกี่ยวกับจรรยาบรรณ - แผนกลยุทธ์ - การบริหารทรัพยากรบุคคล
การปฏิบัติงาน (Operation : O)	- โครงสร้างองค์กร - ระบบการควบคุมภายใน - การมอบหมายงาน - กระบวนการและวิธีการทำงาน - ระบบการสื่อสาร - การกระจายสถานที่ ขนาดและจำนวนหน่วยงาน - แผน-ผลการปฏิบัติงาน - การตรวจสอบของ สตง./ผสน. - ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ - ค่าสาธารณูปโภค - การซ่อมบำรุงทรัพย์สิน
การบริหารความรู้ (Knowledge : K)	- ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร - การพัฒนาบุคลากร - การจัดการฐานข้อมูลสนับสนุนการดำเนินงาน
การเงิน (Financial : F)	- รายงานทางการเงิน - งบประมาณ
การปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance : C)	- กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

**การวิเคราะห์ความเสี่ยง**

การวิเคราะห์ความเสี่ยง คือ การประเมินระดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือกิจกรรมโดยพิจารณาโอกาสหรือความถี่ที่จะเกิด และผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงนั้น

**เทคนิคและวิธีการวิเคราะห์ขนาดความเสี่ยง**

- ๑) วิธีทางสถิติ ดูข้อมูลย้อนหลัง
- ๒) MATRIX ตาราง
- ๓) การอาศัยหลักทางคณิตศาสตร์ คำนวณร้อยละ
- ๔) การวิเคราะห์เปรียบเทียบ/การจัดทำ BENCHMARK
- ๕) การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงจากประสบการณ์และดุลยพินิจร่วมกัน

## การจัดทำปัจจัยเสี่ยงและเกณฑ์ความเสี่ยง (Risk Model)

เป็นการสร้างแบบจำลองที่นำมาใช้ในการประเมินความเสี่ยงให้สามารถตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ซึ่งควรกำหนดให้สอดคล้องในการกำหนดความเสี่ยงการดำเนินงานในแต่ละองค์กร ดังนี้

- ๑) กำหนด Risk Model ชุดเดียวเพื่อให้เกิดบรรทัดฐานในการกำหนดคะแนนความเสี่ยงของทุกหน่วยงาน/กิจกรรม/กระบวนการ
- ๒) Risk Model ที่กำหนดควรได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง
- ๓) ควรกำหนดให้ครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญ

วันพุธที่ ๒๒ มกราคม ๒๕๖๓ เวลา ๙.๐๐ - ๑๒.๐๐ น.

## วิชา เทคนิคการเสริมงานตรวจสอบ

### อ.วัลภา สบายยิ่ง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ความคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นการคิดที่มุ่งเน้นไปที่วิธีการหรือระเบียบแบบแผนการคิดหรือเน้นที่องค์ประกอบหรือระบบต่างๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นระบบ และมีความสัมพันธ์ต่อกัน

**คุณสมบัติของการคิดเชิงระบบ** ประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

๑) คิดแบบมีความเป็นองค์รวม (Holistic) ผลที่ได้จากระบบ จะไม่ใช่ผลบวกหรือเพียงแต่มารวมกันของส่วนประกอบเหล่านั้น แต่จะได้คุณสมบัติใหม่ด้วย

๒) คิดเป็นเครือข่าย (Networks) คิดเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์ของระบบต่างๆ ที่ประกอบกันขึ้นมาเป็นเครือข่ายของระบบ

๓) คิดเป็นชั้น (Hierarchy) เนื่องจากระบบหนึ่งๆ อาจจะมาจากระบบย่อยๆ หลายระบบที่ประกอบกันขึ้นมา และในระบบย่อยเองก็มีความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบ

๔) คิดแบบมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interaction) ระหว่างระบบด้วยกัน ทั้งระบบย่อยกับระบบย่อยด้วยกัน ระบบย่อยกับระบบใหญ่ระบบใหญ่กับสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงของระบบย่อยจะมีผลต่อระบบใหญ่ด้วย

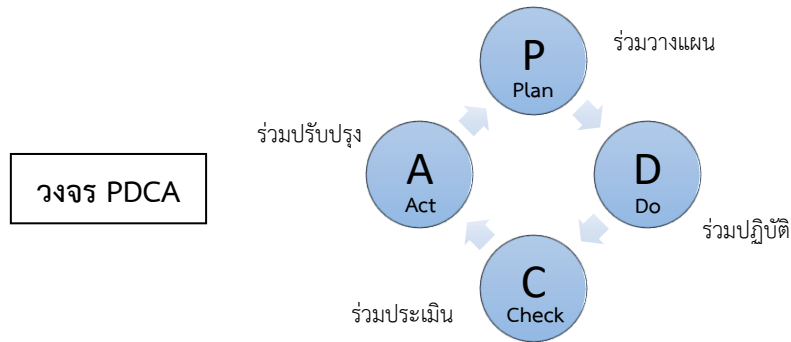
๕) คิดอย่างมีขอบเขต (Boundary) ระบบหนึ่งๆ มาจากระบบย่อยๆ และระหว่างระบบย่อยกับระบบใหญ่ ต่างมีขอบเขตของระบบที่แสดงให้เห็นเขตแดนว่า ระบบนั้นๆ ครอบคลุมอะไรบ้าง และอะไรบ้างที่อยู่นอกเขตแดน ซึ่งก็จะถือว่าอยู่นอกระบบแต่ในหลายๆ ระบบนั้นก็ไม่ได้แยกเขตแดนกันอย่างเด็ดขาด แต่มีการซ้อนทับ (Overlap) กันอยู่ เช่น ระบบที่เป็นนามธรรม ระบบธรรมชาติ ระบบทางสังคม

๖) คิดอย่างมีแบบแผน (Pattern) ระบบจะมีความคงที่แน่นอน เพื่อเป็นหลักประกันว่า กระบวนการทำงานทุกอย่างในทุกๆ ขั้นตอน จะไม่มีการเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายของระบบโดยรวม

๗) คิดอย่างมีโครงสร้าง (System Structure) แต่ละส่วนที่ประกอบเป็นระบบ มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระ และทั้งๆ ที่สิ่งๆ ที่ประกอบกันอาจจะมีลักษณะ รูปร่าง หน้าที่ หรือแบบแผนการทำงานที่ต่างกัน แต่ก็มีการเชื่อมโยงกันอย่างเหมาะสม ทำหน้าที่อย่างสัมพันธ์กัน ทำงานเสริมประสานกันกับส่วนประกอบอื่นๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของระบบโดยรวม

๘) คิดอย่างมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptation) ระบบต่างๆ จะมีการปรับตัวและพยายามสร้างสภาวะสมดุล และคงความสมดุลนั้นไว้ ด้วยการจัดระบบภายในตนเอง (Self Organization)

๙) คิดเป็นวงจรป้อนกลับ (Feedback Loops) การคิดเชิงระบบ เป็นการคิดในลักษณะเป็นวง (Loops) มากกว่าจะเป็นเส้นตรง ทุกส่วนต่างมีการเชื่อมมันต่อกัน ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม



### ประโยชน์ของการคิดเชิงระบบ

๑) เห็นผลกระทบ เรามองเห็นและตระหนักได้ว่า การทำงานของส่วนย่อยของระบบทำงานอย่างไร หากไม่ทำงานหรือผิดพลาดจะมีผลกระทบต่อระบบโดยรวมอย่างไร และเห็นว่าระบบไม่ใช่เพียงเป็นการนำส่วนประกอบต่างๆ มารวมเข้าด้วยกัน หรือ “สะสม” (Collection) รวมกันไว้

๒) มองได้ชัดเจนเพียงพอ เรามองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างส่วนย่อยต่างๆ ที่อยู่ในระบบนั้นว่ามีอิทธิพลต่อแบบแผนพฤติกรรม (Pattern of Behavior) และเหตุการณ์ของระบบได้อย่างไรบ้าง

๓) สรรพสิ่งล้วนเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลง เรามีความเข้าใจต่อระบบของการดำเนินชีวิตนั้น มีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ได้หยุดนิ่งอยู่กับที่ ความคิดของเราเองก็เป็นเช่นนั้นเหมือนกัน

๔) มองอย่างไม่ประมาท เช่น เหตุการณ์หนึ่งจะมีอิทธิพลที่จะส่งผลกระทบต่ออีก เหตุการณ์หนึ่งได้ ถ้าแม้ว่าเหตุการณ์ที่สองจะเกิดหลังจากเหตุการณ์แรกได้เกิดขึ้นมานานแล้วและอยู่ไกลจากเหตุการณ์แรกก็ตาม

๕) ทำในสิ่งที่ควรทำ เป็นในสิ่งที่ควรเป็น เรารู้ว่า “อะไร” ต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวเรานั้น ล้วนแล้วแต่ขึ้นอยู่กับ “ตำแหน่งของเรา” ที่อยู่ในระบบขณะนั้นๆ

๖) มองในมุมที่ไม่เคยมอง เกิดการทำลายสมมติฐานเดิมของเราที่พยายามเข้าถึงความเป็นจริงในมุมมองใหม่ๆ คิดแบบที่ไม่เคยคิด ไม่สรุปอะไรอย่างที่เคยสรุป

๗) มองเห็นสิ่งที่คุณทำมีผลต่อคนอื่นและระบบ และสิ่งที่คนอื่นทำก็มีผลต่อคุณและระบบ ตระหนักว่าการกระทำของเรา หรือการกระทำของคนอื่นว่ามีผลกระทบต่อทั้งระยะสั้น และระยะยาวต่อระบบโดยรวมอย่างไรบ้าง

๘) การเลิกกล่าวโทษ วิธีคิดกระบวนการระบบไม่สนับสนุนให้เราหา “แพะรับบาป” เมื่อสิ่งที่กระทำนั้น ผิดพลาดหรือดำเนินต่อไปไม่ได้ ตามที่วางแผนไว้ แต่จะสนับสนุนให้เราสนใจ “มอง” และ “เห็น” ต่างออกไป ด้วยการ “ทดลองตั้งคำถามใหม่” เมื่อบางอย่างไม่เป็นไปตามที่ได้คาดการณ์ไว้

### มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน

#### ๑) ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

- การยอมรับนับถือ
- การปฏิบัติอย่างเสมอภาค
- เอาใจเขาใส่ใจเรา
- เคารพในศักดิ์ศรีอย่างจริงจังและจริงใจ

**๒) ความต้องการของมนุษย์ มี ๕ ระดับ**

- ความต้องการพื้นฐานด้านร่างกาย
- ความต้องการความปลอดภัย
- ความต้องการความรัก ความอบอุ่น
- ความต้องการชื่อเสียงเกียรติยศและการยกย่องนับถือ
- ความต้องการความสำเร็จและความสมหวัง

**๓) การเสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์ต่อตนเอง**

- อย่าทำตัวให้เป็นที่เบื่อหน่ายน่ารำคาญแก่ผู้อื่น
- อย่าปล่อยจิตใจให้แก่
- ต้องแสดงออกซึ่งความสามารถของตนเอง
- วางตัวให้เข้ากับคนทุกระดับชั้น
- ปรับตัวและยืดหยุ่นตามกาลเวลาที่เหมาะสม
- ทำอะไรให้ผู้อื่นอย่างยินดีและเต็มใจ
- เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน อย่าเป็นคนกระด้าง
- อย่าวางตนเสมอผู้ใหญ่ รู้จักกาลเทศะ
- ทำชีวิตของตนให้มีประโยชน์มากที่สุด
- อย่าเป็นคนดื้อรั้น

**๔) การเสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์ต่อลูกน้อง**

- ให้เกียรติเสมือนเป็นเพื่อนร่วมงาน
- ยอมรับฟังความคิดเห็น
- รู้จักยกย่องชมเชย
- เสริมจุดดี และช่วยแก้ไขจุดบกพร่อง
- ให้ความเป็นธรรม
- สนับสนุนให้ก้าวหน้า
- ให้คำปรึกษาแนะนำ
- ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลตามความแก่โอกาส
- สนใจและให้ความสำคัญแก่งานของลูกน้อง
- มีพรหมวิหาร ๔\*

**๕) การเสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์ต่อหัวหน้า**

- ให้ความเคารพนับถือ และยกย่องตามควรแก่โอกาส
- ไม่นินทากล่าวร้ายทั้งต่อหน้าและลับหลัง
- ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ด้วยความวิริยะ อุตสาหะ
- ตั้งใจทำงานอย่างสม่ำเสมอทั้งงานที่ชอบและไม่ชอบ
- พยายามศึกษาเรียนรู้การทำงานจากหัวหน้า
- รับฟังคำสั่งจากหัวหน้าให้ชัดเจนถูกต้อง หากไม่เข้าใจ ต้องซักถาม
- ไม่ปฏิบัติงาน หรือรายงาน ช้ามหัวหน้า
- แสดงความสามารถ และรับผิดชอบงาน ให้เป็นที่ไว้วางใจ
- เต็มใจช่วยเหลือกิจการงานส่วนตัวของหัวหน้า ตามควรแก่โอกาส
- สนับสนุนความก้าวหน้าของหัวหน้าเท่าที่จะทำได้

พรหมวิหาร ๔*	
เมตตา	ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับความสุข
กรุณา	ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์
มุทิตา	ยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี
อุเบกขา	การรู้จักวางเฉย ทำให้เป็นกลาง ไม่ปฏิบัติเอนเอียง ด้วยความรักหรือชัง

๖) การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน

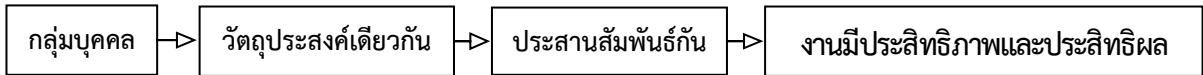
- ให้ความช่วยเหลืองานของเพื่อนร่วมงานเสมือนงานของตนเอง
- ไม่อิจฉาริษยา และชิงดีชิงเด่น
- รับฟังคำติชม
- ไม่นินทาว่าร้าย
- ไม่เป็นคนช่างฟ้อง
- ไม่ทำตัวเป็นหัวหน้าเสียเอง
- พยายามประนีประนอมเมื่อมีข้อโต้แย้ง
- ยอมรับบทบาทและความสามารถของเพื่อนร่วมงานไม่ว่าจะด้อยหรือเด่นกว่า
- ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลในเรื่องส่วนตัวตามความเหมาะสม
- มีคุณธรรมและจริงใจต่อกัน

ทัศนคติที่มีต่อตนเองและผู้อื่น

- I'm OK, You're not OK      ➡    หลงตัวเอง
- I'm not OK, You're OK    ➡    ไม่เชื่อมั่นในตนเอง
- I'm not OK, You're not OK ➡    องค์กรเกิดความเสียหาย
- I'm OK, You're OK        ➡    ดีที่สุด

การทำงานเป็นทีม

ทีมงาน หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลมีวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน มีการปฏิบัติหน้าที่ประสานสัมพันธ์กัน เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน



ความแตกต่างระหว่าง กลุ่ม กับ ทีมงาน

กลุ่ม	ทีมงาน
- มีผู้นำเข้มแข็งชัดเจน	- แลกเปลี่ยนบทบาท
- ความรับผิดชอบรายบุคคล	- ความรับผิดชอบทั้งบุคคลและทีม
- ผลผลิตรายบุคคล	- ผลผลิตเป็นทีม
- ดำเนินการจากการประชุม	- ดำเนินการจากการร่วมคิด ร่วมทำ
- มอบหมายให้ผู้แทนตัดสินใจ	- ร่วมกันตัดสินใจ

องค์กรลักษณะดังต่อไปนี้ต้องพัฒนาทีมงาน

- ๑) บุคคลในองค์กรมีความสัมพันธ์ไม่ดี
- ๒) งานมีความซับซ้อน ต้องใช้ทักษะแต่ละคนมาร่วมทำงาน
- ๓) ต้องการแนวทางตัดสินใจหลายๆ แบบ
- ๔) ผลสรุปมีส่วนสำคัญที่ต้องปฏิบัติ/รับร่วมกัน
- ๕) ต้องการกำลังใจในการทำงาน
- ๖) ต้องการแก้ไขข้อบกพร่องและเสริมจุดแข็งของแต่ละคน

### ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิผล

- ๑) สมาชิกร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย
- ๒) สมาชิกแต่ละคนจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมได้
- ๓) ทุกคนแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน
- ๔) ร่วมกันสร้างแนวปฏิบัติในการทำงาน
- ๕) มีแนวทางการแก้ปัญหาเมื่อคิดต่างกัน

### หลักการแบ่งงานและประสานในทีม

- ๑) หลักความสามารถ/จุดเด่นของสมาชิก
- ๒) มอบหมายเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล
- ๓) ทุกคนพึงพอใจและกระตือรือร้น
- ๔) บรรยากาศพร้อมช่วยเหลือ
- ๕) ใช้การสื่อสาร
- ๖) ให้ข้อมูลป้อนกลับ

### สมาชิกช่วยให้ทีมสำเร็จได้อย่างไร

- ๑) เพิ่มความพยายามในการทำงาน
- ๒) เรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ
- ๓) พัฒนาความรู้และทักษะในการทำงาน
- ๔) เรียนรู้ที่จะแก้ปัญหา ไม่กล่าวโทษ
- ๕) สื่อสารระหว่างกัน

วันพุธที่ ๒๒ มกราคม ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๖.๐๐ น.

และวันพฤหัสบดีที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๖๓ เวลา ๙.๐๐ – ๑๒.๐๐ น.

วิชา การปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน การวางแผนการตรวจสอบ

อ.วรรณฯ ยิ่งยงชัย กองตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง

### การวางแผนการตรวจสอบ

แผนการตรวจสอบ เป็นแผนการปฏิบัติงานที่หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในจัดทำขึ้นไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับเรื่องที่จะตรวจสอบ จำนวนหน่วยรับตรวจ ระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบ รวมทั้งงบประมาณที่ใช้ในการปฏิบัติงานตรวจสอบ เพื่อประโยชน์ในการสอบทานความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตรวจสอบเป็นระยะๆ และให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นทันตามกำหนดเวลา

### วัตถุประสงค์ของการวางแผนการตรวจสอบ

- ๑) เพื่อให้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และขอบเขตการปฏิบัติงานตรวจสอบ
- ๒) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน

### กระบวนการวางแผนการตรวจสอบ

๑) ข้อมูลองค์กร ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการปฏิบัติตามข้อกำหนด ด้านการเงิน ด้านการบริหารความรู้

๒) ประเมินความเสี่ยง ระบุ วิเคราะห์ และจัดลำดับ

๓) วางแผนการตรวจสอบ สำหรับแผนการตรวจสอบระยะยาว และแผนการตรวจสอบประจำปี



### **แผนการตรวจสอบระยะยาว**

- กำหนดวัตถุประสงค์การตรวจสอบ วัตถุประสงค์หลักของการตรวจสอบโดยกว้างๆ
- กำหนดขอบเขตการตรวจสอบ จำนวนหน่วยรับตรวจและหรือกิจกรรมที่จะตรวจสอบในแต่ละปี
- กำหนดผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบ จำนวนผู้ตรวจสอบภายใน
- กำหนดงบประมาณที่ใช้ในการตรวจสอบ จำนวนงบประมาณที่จะใช้ในแต่ละปี แยกตามงบค่าใช้จ่าย

### **แผนการตรวจสอบประจำปี**

- กำหนดวัตถุประสงค์การตรวจสอบ ให้ครอบคลุมการตรวจสอบด้านต่างๆ ที่จะตรวจสอบ และให้สอดคล้องกับแผนการตรวจสอบระยะยาว
- กำหนดขอบเขตการตรวจสอบ ชื่อหน่วยรับตรวจและหรือกิจกรรมที่จะตรวจสอบ ระยะเวลาที่ตรวจสอบ จำนวนคนวัน
- กำหนดผู้รับผิดชอบในการตรวจสอบ ชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน ชื่อสายตรวจต่างๆ (ถ้ามี)
- กำหนดงบประมาณที่ใช้ในการตรวจสอบ จำนวนงบประมาณแยกตามงบค่าใช้จ่าย รายการ วิธีการ คำนวณ

การเสนอและอนุมัติแผนการตรวจสอบของแผนการตรวจสอบระยะยาว และแผนการตรวจสอบประจำปี ให้หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในเสนอแผนให้หัวหน้าส่วนราชการพิจารณาภายในวันที่ ๓๐ กันยายน (ก่อนปีงบประมาณ)

### **ประโยชน์ของการวางแผนการตรวจสอบ**

- ๑) ผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามผลการตรวจสอบได้
- ๒) หัวหน้าผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อใช้ในการมอบหมาย ควบคุม ติดตามผล จัดทำงบประมาณ และเป็นแนวทางจัดทำแผนการตรวจสอบในครั้งต่อไป
- ๓) ผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

### **ข้อควรคำนึงถึง**

- ๑) ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ได้แก่ ความเพียงพอ ประสิทธิภาพ โอกาสปรับปรุง
- ๒) วัตถุประสงค์การตรวจสอบ วัตถุประสงค์หลัก ได้แก่ การควบคุม การกำกับดูแล
- ๓) ทรัพยากรที่ใช้ในการตรวจสอบ ได้แก่ ผู้ตรวจสอบภายใน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน งบประมาณ
- ๔) ขอบเขตการตรวจสอบ ข้อมูลของหน่วยรับตรวจ เช่น ระบบงาน บุคลากร ทรัพย์สิน

### **การทบทวนและปรับปรุง**

จัดให้มีการทบทวนและปรับปรุงแผนการตรวจสอบ เมื่อพบว่ามีสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนการตรวจสอบได้ เช่น นโยบาย ระบบงาน กฎหมาย เป็นต้น และต้องเสนอหัวหน้าส่วนราชการพิจารณาอนุมัติด้วย

### **การวางแผนการปฏิบัติงาน**

แผนการปฏิบัติงาน เป็นแผนการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในจัดทำไว้ล่วงหน้าว่าจะตรวจสอบเรื่องใด ที่หน่วยรับตรวจใด ด้วยวัตถุประสงค์ ขอบเขต วิธีการใด และทรัพยากรที่ใช้เท่าใดจึงจะทำให้การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในบรรลุผลสำเร็จ

### **วัตถุประสงค์ของการวางแผนการปฏิบัติงาน**

๑) เพื่อให้มีการกำหนดขั้นตอนหรือวิธีการตรวจสอบที่เหมาะสม และบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนการตรวจสอบ

๒) เพื่อใช้ควบคุมหรือสอบทานการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายใน และหรือผู้ช่วยผู้ตรวจสอบภายใน (ถ้ามี)

### **กระบวนการวางแผนการปฏิบัติงาน**

- ๑) แนวทางการปฏิบัติงาน ละเอียด ชัดเจน ปฏิบัติตามได้
- ๒) ประเด็นการตรวจสอบ ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ
- ๓) วัตถุประสงค์การปฏิบัติงาน สอดคล้องกับประเด็นการตรวจสอบ
- ๔) ขอบเขตการปฏิบัติงาน เพียงพอต่อการได้ข้อตรวจพบ
- ๕) ทรัพยากรที่ใช้ในการตรวจสอบ (คน เงิน เวลา)

### **สาระสำคัญของแผนการปฏิบัติงาน**

#### **หน่วยรับตรวจ กิจกรรม และประเด็นการตรวจสอบ**

- การกำหนดประเด็นการตรวจสอบ เช่น
- ผลการประเมินระบบการควบคุมภายใน
  - ผลการตรวจสอบของงวดก่อน
  - การสั่งการของผู้บริหาร
  - การร้องขอจากหน่วยรับตรวจ
  - ข้อร้องเรียน
  - เหตุการณ์ที่อยู่ในความสนใจของสาธารณชน
  - การสำรวจข้อมูลเพิ่มเติม

#### **วัตถุประสงค์การปฏิบัติงาน**

- ครอบคลุมประเด็นการตรวจสอบที่สำคัญหรือควรสนใจเป็นพิเศษ
- คำนึงถึงข้อผิดพลาด ข้อบกพร่อง และการไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ของทางราชการ
- คำนึงถึงหลักเกณฑ์การควบคุมที่เพียงพอต่อการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายของการดำเนินงาน

**ขอบเขตการปฏิบัติงาน** กำหนดปริมาณงาน/รายการที่จะตรวจสอบ และงาน/รายการที่จะตรวจสอบให้ครอบคลุมถึง ระบบงาน เอกสาร หลักฐาน รายงาน บุคลากร และทรัพย์สิน

**ทรัพยากรที่ใช้ในการตรวจสอบ** ได้แก่ คน เงิน เวลา

**การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน** โดยระบุวิธีการ/เทคนิคการตรวจสอบ

๑) กำหนดวิธีการต่างๆ ในระหว่างการปฏิบัติงานตรวจสอบ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

- ๒) กำหนดตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดการตรวจสอบ
- การเตรียมการตรวจสอบ
  - การสำรวจข้อมูลเบื้องต้น
  - การตรวจสอบการปฏิบัติงาน

- การสรุปและร่างรายงาน ให้ได้มาซึ่งหลักฐาน/ข้อเท็จจริงที่จะได้ข้อตรวจพบ ๕ เรื่อง ดังนี้

๑. สิ่งที่จะเป็น (Criteria)
๒. สิ่งที่เป็นอยู่ (Condition)
๓. ผลกระทบ (Effects)
๔. สาเหตุ (Cause)

- ๓) สรุปผลการตรวจสอบ
- ๔) ชื่อผู้ตรวจสอบและวันที่ตรวจสอบ
- ๕) ชื่อผู้สอบทานและวันที่สอบทาน

การเสนอแผนการการปฏิบัติงาน ผู้ตรวจสอบภายใน เสนอแผนการปฏิบัติงานให้หัวหน้าผู้ตรวจสอบภายใน พิจารณาความเหมาะสม ครอบคลุม และบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนการตรวจสอบ พร้อมทั้งให้ความเห็นชอบ

#### ประโยชน์ของการวางแผนการปฏิบัติงาน

- ๑) หัวหน้าตรวจสอบภายใน ใช้ในการ มอบหมาย ควบคุม สอบทาน ผู้ตรวจสอบภายใน
- ๒) ผู้ตรวจสอบภายใน ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงาน ช่วยให้งานเป็นไปตามขั้นตอนและประหยัดเวลา

#### ข้อควรคำนึงถึง

- ๑) ความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน/กิจกรรม
- ๒) วัตถุประสงค์และขอบเขตการตรวจสอบ ได้แก่ ประเด็นการตรวจสอบ แผนการตรวจสอบ
- ๓) วิธีการตรวจสอบ กำหนดให้บรรลุวัตถุประสงค์ เทคนิคการตรวจสอบที่สอดคล้องและสัมพันธ์กัน เพื่อให้ได้มาซึ่งหลักฐานที่ต้องการและเพียงพอต่อการแสดงความคิดเห็นในรายงานผลการปฏิบัติงาน และทรัพยากรที่จะใช้ในการตรวจสอบ

#### การทบทวนและปรับปรุง

**กรณีตรวจสอบครั้งแรก** จัดทำตามมาตรฐานทั่วไป/งานอื่นที่มีลักษณะเดียวกันและเมื่อตรวจสอบได้ระยะหนึ่งแล้ว พิจารณาว่าสมควร ปรับปรุงหรือไม่ อย่างไร

**กรณีไม่ใช่ตรวจสอบครั้งแรก** นำแผนการปฏิบัติงานครั้งก่อนมาทบทวน และพิจารณาว่าสมควรปรับปรุงหรือไม่ อย่างไร

วันพฤหัสบดีที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๖.๐๐ น.

วิชา การสำรวจเบื้องต้นการสอบทานการควบคุมภายในและการทดสอบเพิ่มเติม

อ.ฐิติมา พราวศรี กองตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง

#### การสำรวจเบื้องต้นและการสอบทานการควบคุมภายใน

เป็นการรวบรวม ศึกษาข้อมูล เกี่ยวกับหน่วยรับตรวจ งานหรือกิจกรรมที่จะทำการตรวจสอบ ซึ่งจะช่วยในการกำหนดแนวทางการตรวจสอบต่อไป โดยยังไม่มี การตรวจสอบในรายละเอียดหรือยังไม่ได้มีการรวบรวมข้อมูลหลักฐานการตรวจสอบเพียงพอที่จะสรุปข้อตรวจพบ

#### วัตถุประสงค์

- ๑) เข้าใจและทราบรายละเอียดของขอบเขตงาน สภาพ/ข้อเท็จจริงปัจจุบัน เกี่ยวกับหน่วยรับตรวจ งานหรือกิจกรรมที่จะทำการตรวจสอบ
- ๒) ประเมินความเสี่ยงและจุดอ่อนการควบคุมที่ควรให้ความสนใจ เป็นพิเศษ

๓) ทราบประเด็นที่คาดว่าจะเป็นข้อตรวจพบสำคัญใดที่ไม่ควรตรวจ หรือที่มั่นในว่าจะเป็นข้อตรวจพบสำคัญที่ควรตรวจสอบ

### **การสำรวจเบื้องต้นดำเนินการในลักษณะดังต่อไปนี้**

๑) การสัมภาษณ์บุคคล เช่น ประชุมเริ่มงานตรวจสอบ โดยวิธีการพูดคุยสัมภาษณ์ผู้รับผิดชอบ (หน่วยรับตรวจ) สัมภาษณ์บุคคลอื่น/ประชาชนที่ได้รับผลกระทบ

๒) การสังเกตการณ์/เยี่ยมชมสถานที่ปฏิบัติงานหรือพื้นที่เป้าหมายโดยสังเกตการณ์สภาพจริง บันทึกสอบถามบุคคลที่ปฏิบัติงาน/ได้รับผลกระทบ

๓) การศึกษาเอกสารโดยอ่านทำความเข้าใจเอกสารที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานหรือกิจกรรมที่จะตรวจสอบ เพื่อเข้าใจงาน การควบคุม จุดน่าสนใจหรือความผิดปกติ เกิดแนวคิดในการกำหนดวิธีการตรวจสอบ/ออกแบบกระดาดำทำการ

๔) การวิเคราะห์ เป็นการหาค่าความผิดปกติจากข้อมูล โดยคำนวณหาอัตราส่วนแนวโน้มข้อมูลทางการเงิน และการปฏิบัติงาน

ข้อมูลที่ผู้ตรวจสอบรวบรวมได้จากการเปิดการประชุม การสำรวจพื้นที่จริง การศึกษาเอกสาร และการวิเคราะห์ ผู้ตรวจสอบจะต้องสรุปเขียนเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับผู้รับการตรวจ เช่น คำบรรยายการทำงานผังทางเดินเอกสาร โครงสร้างหน่วยงานภายใน ข้อมูลผลการดำเนินงาน ความเสี่ยงและการควบคุม และความเป็นไปได้ในการให้ข้อเสนอแนะปรับปรุง

### **ขั้นตอนการสอบทานการควบคุมภายใน**

๑) การอธิบายและการวิเคราะห์ระบบการควบคุมภายใน เช่น การใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับการควบคุมภายใน การใช้ผังทางเดินของงานและการพรรณนาความ การ Walk-Through ของงานใดงานหนึ่งหรือการทดสอบระบบแบบจำกัด

๒) การประเมินการควบคุมภายในเบื้องต้น ผู้ตรวจสอบภายในจะมีข้อมูลอย่างเพียงพอที่จะทำการประเมินระบบการควบคุมภายในเบื้องต้น เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่สอดคล้องตามวัตถุประสงค์การตรวจสอบ โดยการประเมินจะทำให้ทราบถึงลักษณะ และความรุนแรงของความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นวิธีการควบคุม และผลการประเมิน

๓) การประเมินความเสี่ยงอีกครั้ง เป็นการประเมินระดับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นของกิจกรรมของหน่วยรับตรวจอีกครั้งหนึ่ง เพื่อเปรียบเทียบกับความเสี่ยงที่ได้เคยประเมินไว้ในขั้นตอนการวางแผน ความเสี่ยงที่ประเมินอีกครั้งนั้นอาจพบว่า เสี่ยงน้อยกว่าที่ได้เคยประเมินไว้ หรือเสี่ยงน้อยกว่าความเสี่ยงของงานหรือกิจกรรมอื่นที่อยู่ในข่ายที่จะต้องตรวจ ซึ่งผู้ตรวจสอบก็ควรเบนไปตรวจสอบงานที่มีความเสี่ยงสูงกว่า

### **การทดสอบเพิ่มเติม**

เป็นขั้นตอนหลังจากได้ดำเนินการสำรวจขั้นต้นและสอบทานการควบคุมภายในแล้วเป็นการตรวจสอบหรือทดสอบสาระสำคัญเพิ่มเติมให้ได้หลักฐานการตรวจสอบอย่างเพียงพอและได้ข้อสรุปของการตรวจสอบหรือได้ข้อตรวจพบ ทำให้ประเด็นที่คาดว่าจะเป็นข้อตรวจพบสำคัญ นั้น สามารถสรุปเป็นข้อตรวจพบสำคัญ (เรื่องที่ตรวจพบ) ได้

### **วัตถุประสงค์**

๑) เพื่อให้ได้หลักฐานการตรวจสอบในรายละเอียด

๒) เพื่อทดสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่วางไว้หรือการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงาน

๓) เพื่อช่วยในการประเมินระบบการควบคุมภายในและคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจ

### ขั้นตอนการกำหนดวิธีการทดสอบเพิ่มเติม

๑) นำผลที่ได้จากการสำรวจขั้นต้นและการสอบทานการควบคุมภายในมาพิจารณาว่าอะไรคือความเสี่ยง

๒) พิจารณาวัตถุประสงค์การตรวจสอบที่จะพิสูจน์การควบคุมว่ามีอยู่จริง และบรรลุผล รวมทั้งพิจารณาหาการควบคุมที่ดีที่ควรมีเพิ่มเติมหรือไม่อย่างไร

๓) พิจารณาว่าจะต้องรวบรวมหลักฐานอะไรบ้างเพื่อประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุม หรือเพื่อให้ได้ประเด็นที่เป็นข้อตรวจพบสำคัญ เลือกการทดสอบเพื่อหาหลักฐานเพิ่มเติม

### แนวทางการทดสอบเพิ่มเติม

๑) ตรวจสอบหลักฐานที่รวบรวมได้จากการสำรวจขั้นต้นและการประเมินระบบการควบคุมให้ละเอียด

๒) เพิ่มจำนวนรายการที่ทดสอบ

๓) เพิ่มการทดสอบให้มากขึ้นโดยการหาหลักฐานเพิ่มเติม เช่น ตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบควบคุมตรวจสอบรายละเอียดสาระสำคัญ โดยใช้เทคนิคตรวจสอบต่างๆ

### เทคนิคการตรวจสอบ (Audit Technique)

๑) การสังเกตการณ์ (Observations) ได้แก่

- ฝ้าดูการปฏิบัติงาน/กิจกรรมต่างๆ ของหน่วยรับตรวจ
- การ Walk – through เพื่อจะได้ทราบว่ามี การควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลหรือไม่
- เยี่ยมชม ณ สถานที่ปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจ

๒) การตรวจของจริง (Physical Examinations) เป็นการตรวจสอบให้เห็นกับตา ได้ทราบปริมาณสภาพ/คุณภาพ ได้แก่

- ตรวจตรา (Examine) พิจารณาหลักฐานทางกายภาพโดยละเอียด
- ตรวจนับ (Count) นับและระบุจำนวน

๓) การสอบถาม (Inquiries) ได้แก่

- ยืนยันยอด (Confirmation)
- การขอคำยืนยันโดยให้ตอบกลับทุกกรณี ไม่ว่าข้อมูลที่ขอยืนยันไปจะถูกต้องหรือไม่ (Positive Confirmation)

- จดหมายยืนยันที่ส่งออกต้องได้รับอนุญาตจากหรือลงนามโดยผู้รับตรวจ

- ผู้ตรวจสอบต้องเป็นผู้จำหน่ายที่อยู่และจัดส่งซอง หรือควบคุมทานกระบวนการอย่างดีควรส่งไปรษณีย์ลงทะเบียน

- ผู้ตรวจสอบต้องตรวจและบันทึกจดหมายที่ตอบกลับมาทุกฉบับ เพื่อเปรียบเทียบว่ามีความแตกต่างจากข้อมูลในบันทึกของผู้รับตรวจหรือไม่

๔) การตรวจสอบเอกสารใบสำคัญ (Examination of original Documents/Vouching)

๕) การวิเคราะห์เปรียบเทียบ (Analytical Tests) เป็นการศึกษาและเปรียบเทียบความสัมพันธ์ของข้อมูลทางการเงินและไม่ใช่การเงินว่าเป็นไปอย่างมีเหตุผล/ตามที่คาดหมาย

๖) การคำนวณซ้ำ (Recomputation) เป็นการคำนวณตัวเลขโดยผู้ตรวจสอบ รวมถึงการสอบทานการคำนวณที่ผู้รับตรวจจัดทำไว้

๗) การตรวจหารายการผิดปกติ (Scanning) เป็นการตรวจรายการในสมุดบัญชีหรือแหล่งข้อมูลอื่นๆ โดยใช้ระยะเวลาสั้นๆ ซึ่งจะสังเกตรายการที่ไม่เป็นไปตามที่ควรจะเป็น ว่ามีรายการผิดปกติหรือไม่

## หลักฐานการตรวจสอบ

ข้อเท็จจริงที่ผู้ตรวจสอบรวบรวมได้จากการใช้วิธีการตรวจสอบต่างๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนพิสูจน์ให้ทราบสิ่งที่ต้องการตรวจสอบ และใช้ข้อตรวจพบนั้นในการแสดงความเห็นของผู้ตรวจสอบ

### คุณสมบัติของหลักฐานการตรวจสอบ

- ๑) ความเพียงพอ - ปริมาณ ขนาดตัวอย่าง
- ๒) ความเหมาะสม - ความเชื่อถือได้ (ได้จากแหล่งที่มาของหลักฐาน จัดทำเอง จากภายนอก/ภายในจากระบบควบคุมภายในดี/ไม่ดี)
  - ความเกี่ยวข้อง (ได้จากวิธีการตรวจสอบที่ดี)
  - ความมีประโยชน์ (ได้จากช่วงเวลาที่เหมาะสมที่ต้องการพิสูจน์ยืนยัน)

### กระดาษทำการ (Working Papers)

เอกสารที่ผู้ตรวจสอบภายใน จัดทำขึ้นในระหว่างการตรวจสอบเพื่อบันทึกรายละเอียดการทำงาน วัตถุประสงค์เพื่อ บันทึกข้อมูล/รายการที่เลือกมาตรวจสอบ เป็นแหล่งข้อมูลสนับสนุน/อ้างอิงการปฏิบัติงาน ช่วยในการติดตาม ควบคุม และสอบทานงาน รวมทั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามมาตรฐานการกำหนดสัญลักษณ์หรือเครื่องหมาย เพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้ตรวจสอบใช้วิธีการหรือเทคนิคในการตรวจสอบ

การกำหนดสัญลักษณ์หรือเครื่องหมาย เพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้ตรวจสอบใช้วิธีการหรือเทคนิคใดในการตรวจสอบ

- ควรเลี่ยงการใช้ตัวอักษร
- ใช้ ๑ สัญลักษณ์/เครื่องหมาย กับ ๑ วิธีการ/เทคนิคนั้นๆ
- ใช้ดินสอสีในการทำสัญลักษณ์/เครื่องหมาย

การกำหนดรหัสหรือดัชนี เพื่อให้สามารถค้นหา อ้างอิง และจัดเก็บได้อย่างเป็นระเบียบทำได้ ดังนี้

- ๑) โดยใช้ตัวเลขต่อเนื่องตามลำดับ
- ๒) โดยใช้ตัวเลขสำหรับกระดาษทำการหลัก ส่วนกระดาษทำการประกอบใช้ตัวเลขขยาย
- ๓) โดยใช้ตัวอักษรสำหรับกระดาษทำการหลัก และตัวเลขสำหรับกระดาษทำการประกอบ
- ๔) โดยใช้ตัวเลขและตัวอักษรในการจัดกลุ่มกระดาษทำการหลัก

### ลักษณะกระดาษทำการที่ดี

- ๑) ความถูกต้องและสมบูรณ์
- ๒) ความชัดเจนและเข้าใจง่าย
- ๓) ความเรียบร้อยและอ่านง่ายเป็นรูปแบบเดียวกัน
- ๔) ความเพียงพอและตรงกับวัตถุประสงค์

### การควบคุมและรักษากระดาษทำการ

๑) จัดเก็บเป็นแฟ้ม ๒ ประเภท แฟ้มปัจจุบัน (Current File) และแฟ้มถาวร (Permanent File) ถือเป็นสมบัติและความลับของหน่วยตรวจสอบภายใน

๒) เปิดเผยเมื่อได้รับอนุญาตจากหัวหน้าส่วนราชการ/ผู้บังคับบัญชาหรือตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (เช่น ตามอำนาจศาลยุติธรรม)

- ๓) จัดเก็บตามเวลาที่กฎหมายหรือระเบียบของหน่วยงาน

วันศุกร์ที่ ๒๔ มกราคม ๒๕๖๓ เวลา ๙.๐๐ - ๑๒.๐๐ น.

วิชา หลักการพื้นฐานด้านการบัญชี

มาตรฐานและนโยบายการบัญชีสำหรับหน่วยงานภาครัฐ

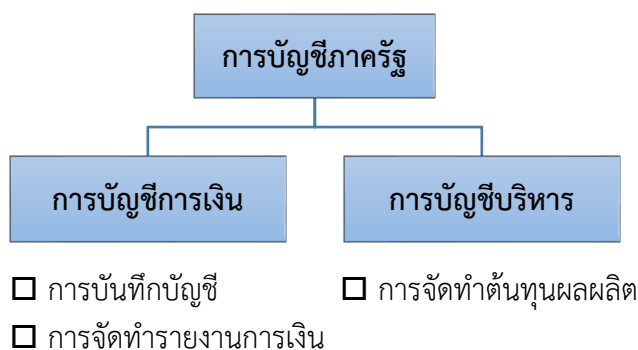
อ.พงศกร ยรรยงพาณิชย์ กองบัญชีภาครัฐ กรมบัญชีกลาง

หลักเกณฑ์การคำนวณต้นทุนผลผลิต

อ.สุชัยญา แซ่มชุกกลิ่น กองบัญชีภาครัฐ กรมบัญชีกลาง

มาตรฐานและนโยบายการบัญชีสำหรับหน่วยงานภาครัฐ

### ๑) การจัดทำบัญชีสำหรับหน่วยงานภาครัฐ



### ๒) มาตรฐานการบัญชีภาครัฐและนโยบายการบัญชีภาครัฐ

#### วัตถุประสงค์

- เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้จัดทำรายงานการเงินตามเกณฑ์คงค้างได้อย่างถูกต้อง
- เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้ตรวจสอบบัญชีในการตรวจสอบรายงานการเงิน
- เพื่อช่วยให้ผู้ใช้รายงานการเงินเข้าใจความหมายของข้อมูลที่แสดงในรายงานการเงินและสามารถ

นำรายงานการเงินมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกันได้

#### ขอบเขต

- ใช้กับหน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ยกเว้นรัฐวิสาหกิจและไม่ถือเป็นการบังคับใช้กับทุนหมุนเวียน
- ใช้สำหรับรายการที่เกิดขึ้นทั่วไปตามปกติในหน่วยงานของรัฐ ไม่ว่าจะเกิดจากแหล่งเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ เงินกู้ หรือเงินอื่นใดที่หน่วยงานของรัฐใช้ในการดำเนินงาน
- อย่างไรก็ตามหลักการและนโยบายการบัญชีภาครัฐฉบับนี้ไม่ใช้กับรายการที่มีมาตรฐานการบัญชีภาครัฐและนโยบายการบัญชีภาครัฐกำหนดไว้โดยเฉพาะแล้ว

#### คำนิยาม

สินทรัพย์ คือ ทรัพยากรที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานซึ่งเป็นผลจากเหตุการณ์ในอดีต และคาดว่าจะทำให้เกิดประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคต หรือศักยภาพให้บริการเพิ่มขึ้นแก่หน่วยงาน

หนี้สิน คือ ภาระผูกพันในปัจจุบันของหน่วยงานซึ่งเป็นผลจากเหตุการณ์ในอดีต โดยที่การปลดเปลื้องภาระนั้นคาดว่าจะส่งผลต่อการสูญเสียทรัพยากรของหน่วยงานที่อยู่ในรูปของประโยชน์เชิงเศรษฐกิจในอนาคต หรือศักยภาพในการบริการ

ส่วนทุนหรือสินทรัพย์สุทธิ คือ มูลค่าได้เสียคงเหลือในสินทรัพย์ของหน่วยงานหลังจากหักหนี้สิน

รายได้ คือ กระแสไหลเข้าของประโยชน์เชิงเศรษฐกิจหรือศักยภาพในการให้บริการในระหว่างงวดการซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นในสินทรัพย์สุทธิ/ส่วนทุน แต่ไม่รวมถึงการเพิ่มขึ้นที่เกี่ยวข้องกับส่วนสมทบจากผู้เป็นเจ้าของ

ค่าใช้จ่าย คือ ผลประโยชน์เชิงเศรษฐกิจหรือศักยภาพในการให้บริการที่ลดลงในงวดการรายงาน โดยอยู่ในรูปของกระแสไหลออก หรือการใช้จ่ายซึ่งสินทรัพย์ต่างๆ หรือการก่อหนี้ต่างๆ ที่ส่งผลต่อการลดลงใน ส่วนของสินทรัพย์สุทธิ/ส่วนทุน ทั้งนี้ ไม่รวมรายการที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรให้แก่ผู้เป็นเจ้าของ

ประโยชน์เชิงเศรษฐกิจ คือ ศักยภาพในการก่อให้เกิดกระแสเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดแก่ หน่วยงานทั้งทางตรงและทางอ้อม

ศักยภาพในการให้บริการ คือ ชีตความสามารถของสินทรัพย์ในการส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐเป็นไปตามวัตถุประสงค์

#### **เกณฑ์การรับรู้**

- มีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่
- สามารถวัดมูลค่าได้อย่างน่าเชื่อถือ

#### **การวัดมูลค่า**

สินทรัพย์ มีการวัดมูลค่า ๒ ลักษณะ คือ

- สินทรัพย์ที่มีการแลกเปลี่ยน บันทึกรวมแรกตามราคาทุนที่เกิดขึ้นในการจัดหาสินทรัพย์นั้น ราคา ทุนดังกล่าว รวมถึงค่าใช้จ่ายในการทำให้สินทรัพย์นั้นอยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งานในครั้งแรกด้วย
- สินทรัพย์ที่ไม่มีการแลกเปลี่ยน ให้บันทึกบัญชีโดยใช้มูลค่ายุติธรรม ณ วันที่ได้มาของสินทรัพย์นั้น หนี้สิน โดยทั่วไปหนี้สินควรวัดมูลค่าด้วยจำนวนเงินที่ได้รับจากการก่อภาระผูกพันหรือบันทึกด้วย จำนวนเงินสดหรือรายการเทียบเท่าเงินสดที่คาดว่าจะต้องจ่ายเพื่อชำระภาระผูกพันนั้น

รายได้ วัดมูลค่าตามมูลค่ายุติธรรมของสิ่งตอบแทนที่ได้รับหรือค้างรับหลังจากหักส่วนลดต่างๆ (ถ้ามี)

### **๓) มาตรฐานการบัญชีภาครัฐบางส่วน**

#### **ฉบับที่ ๑ เรื่อง การนำเสนอรายงานการเงิน**

**วัตถุประสงค์** เพื่อให้รายงานการเงินสามารถเปรียบเทียบได้ และมาตรฐานการบัญชีภาครัฐฉบับนี้ ครอบคลุมถึงข้อกำหนดโดยรวมของการนำเสนอรายงานการเงิน แนวปฏิบัติเกี่ยวกับโครงสร้าง และข้อกำหนด ขั้นต่ำสำหรับเนื้อหาที่ต้องแสดงในรายงานการเงิน

**ขอบเขต** ให้ถือปฏิบัติกับการจัดทำและนำเสนอรายงานการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ทั่วไป ตามหลักการบัญชีเกณฑ์คงค้างภายใต้มาตรฐานการบัญชีภาครัฐ

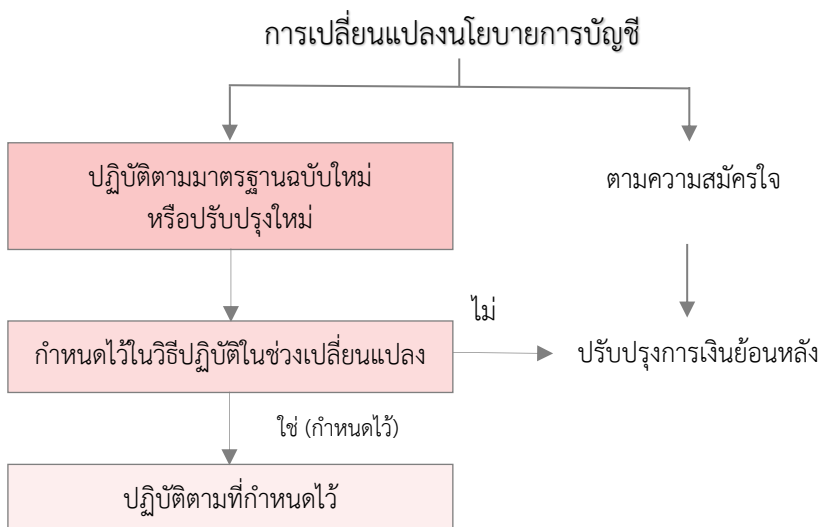
**ความรับผิดชอบต่อรายงานการเงิน** ผู้รับผิดชอบต่อรายงานการเงิน แบ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการ จัดทำรายงานการเงินของหน่วยงาน คือ ผู้อำนวยการกองคลัง และผู้อนุมัติและนำเสนอรายงานการเงิน คือ หัวหน้าหน่วยงาน เป็นต้น

#### **องค์ประกอบของรายงานการเงิน**

- งบแสดงฐานะการเงิน
- งบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน
- งบแสดงการเปลี่ยนแปลงสินทรัพย์สุทธิ/ส่วนทุน
- งบกระแสเงินสด (เมื่อมีการประกาศใช้)
- รายงานเปรียบเทียบงบประมาณที่ได้รับอนุมัติจัดสรรและจำนวนเงินที่ใช้จริง ซึ่งอาจจะแสดงเป็น รายงานแยกต่างหากหรือแสดงในหมายเหตุประกอบงบการเงิน
- หมายเหตุประกอบงบการเงิน
- ข้อมูลเปรียบเทียบของงวดก่อน



### ฉบับที่ ๓ เรื่อง นโยบายการบัญชี การเปลี่ยนแปลงงบประมาณการทางบัญชีและข้อผิดพลาด



#### การเปลี่ยนแปลงประมาณการทางบัญชี

การปฏิบัติเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางบัญชี

- เปลี่ยนแปลงประมาณการทางบัญชี บันทึกผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงประมาณการทางบัญชีในรายได้สูง(ต่ำ)กว่าค่าใช้จ่ายสำหรับงวดที่มีการเปลี่ยนแปลงและงวดต่อไป ตามวิธีเปลี่ยนแปลงทันทีเป็นต้นไป
- วิธีเปลี่ยนแปลงทันทีเป็นต้นไป การนำการเปลี่ยนแปลงประมาณการทางบัญชีมาถือปฏิบัติกับรายการเหตุการณ์ หรือสถานการณ์อื่นที่เกิดขึ้นนับตั้งแต่วันที่มีการเปลี่ยนแปลงประมาณการทางบัญชี

#### **หลักเกณฑ์การคำนวณต้นทุนผลผลิต**

##### **วัตถุประสงค์**

- ๑) พัฒนาการบริหารจัดการทางการเงินที่ดี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)
- ๒) เพิ่มความรับผิดชอบต่อสาธารณะ Accountability
- ๓) เพิ่มความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ
- ๔) การวัดผลการดำเนินงาน

##### **คำจำกัดความ**

การบัญชีต้นทุน - การบัญชีเกี่ยวกับการบันทึก การจำแนก การปันส่วน การสรุป และการรายงานเกี่ยวกับต้นทุนผลิตภัณฑ์หรือบริการให้กับผู้บริหาร

ต้นทุน - ค่าใช้จ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ อาจเป็นเงินสด สินทรัพย์อื่น หรือการก่อหนี้ผูกพัน

ต้นทุนรวม - ผลรวมของต้นทุนทั้งหมดในการผลิตผลผลิตของหน่วยงาน คำนวณจากตัวเลขค่าใช้จ่ายที่บันทึกบัญชีตามเกณฑ์คงค้าง

ศูนย์ต้นทุน - แต่ละหน่วยงานจะมีการดำเนินกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรหรือต้นทุนในการผลิตผลผลิต

ศูนย์ต้นทุนหลัก - หน่วยงานที่มีหน้าที่โดยตรงในการสร้างผลผลิต เช่น สำนักบริหารการรับ - จ่ายเงินภาครัฐ, สำนักมาตรฐานด้านกฎหมาย และระเบียบการคลัง

ศูนย์ต้นทุนสนับสนุน - หน่วยงานที่ทำหน้าที่ให้บริการกับหน่วยงานหลัก หรือทำงานสนับสนุน เช่น กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล, กลุ่มงานตรวจสอบภายใน

ต้นทุนทางตรง - ต้นทุนที่สามารถระบุได้โดยตรงว่าเป็นต้นทุนของศูนย์ต้นทุนใด

ต้นทุนทางอ้อม – ค่าใช้จ่ายที่หลายๆ สำนัก กอง ศูนย์ กลุ่ม ใช้ร่วมกันในการผลิตผลผลิต เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ การปันส่วนต้นทุน – การแบ่งส่วนค่าใช้จ่ายไปยังกิจกรรม กระบวนการผลิต การดำเนินงาน หรือผลผลิตตามเกณฑ์ต่างๆ

กิจกรรมย่อย – กิจกรรมของหน่วยงาน ใช้ในการคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรม

ผลผลิตย่อย – ผลผลิตที่ส่งมอบให้กับบุคคลภายนอก ใช้ในการคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตของหน่วยงาน

กิจกรรมหลัก – กิจกรรมตามเอกสารงบประมาณ ซึ่งอาจจะไม่ได้ใช้เงินในงบประมาณในการดำเนินกิจกรรม

ผลผลิตหลัก – ผลผลิตตามเอกสารงบประมาณ ซึ่งอาจจะไม่ได้ใช้เงินในงบประมาณในการผลิตผลผลิต

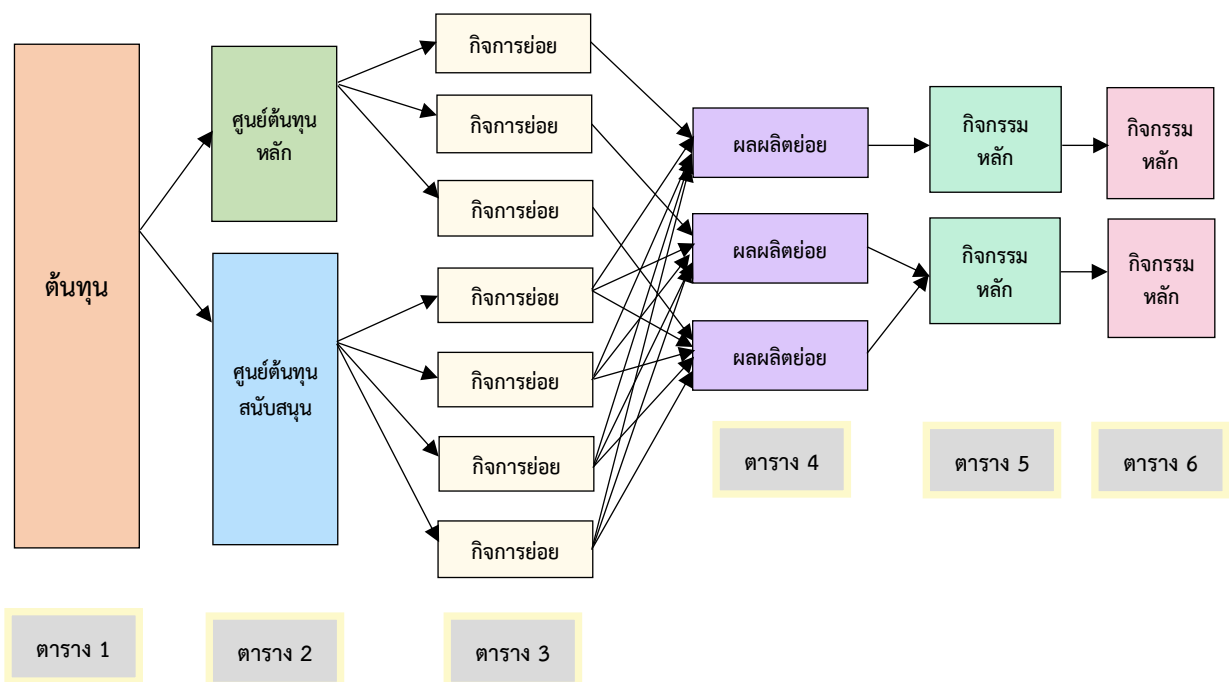
**ขั้นตอนการคำนวณต้นทุน**

- ๑) การจัดทำบัญชีต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ปี ๒๕๖๒ พร้อมทั้งการเปิดเผยรายงานต้นทุนใน Website
- ๒) การเปรียบเทียบผลการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต พร้อมทั้งการเปิดเผยรายงานต้นทุนใน Website
- ๓) การจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพ ปี ๒๕๖๓
- ๔) การรายงานผลตามแผนฯ และการใช้ประโยชน์จากต้นทุน

**ขั้นตอนหลักในการคำนวณต้นทุนผลผลิต**

- ๑) วิเคราะห์และกำหนดผลผลิตย่อยและกิจการย่อย พร้อมทั้งหน่วยนับ
- ๒) กำหนดศูนย์ต้นทุนหลักและศูนย์ต้นทุนสนับสนุน
- ๓) ดึงข้อมูลต้นทุนจากระบบ GFMS ตามศูนย์ต้นทุนและแหล่งของเงิน
- ๔) จำแนกค่าใช้จ่ายและไม่ใช้ในการคำนวณต้นทุนตามประเภทค่าใช้จ่ายแยกตามแหล่งเงิน
- ๕) คำนวณต้นทุนของศูนย์ต้นทุนหลักและศูนย์ต้นทุนสนับสนุน
- ๖) คำนวณต้นทุนและต้นทุนต่อหน่วยของกิจกรรมย่อย
- ๗) คำนวณต้นทุนและต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตย่อย
- ๘) คำนวณต้นทุนและต้นทุนต่อหน่วยของกิจกรรมหลัก
- ๙) คำนวณต้นทุนและต้นทุนต่อหน่วยของผลผลิตหลัก

**แผนผังขั้นตอนการคำนวณต้นทุนผลผลิต**



วันศุกร์ที่ ๒๔ มกราคม ๒๕๖๓ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๖.๐๐ น.

วิชา การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในการรายงานผลการตรวจสอบและการติดตามผล

อ.ฐิติมา พราวศรี กองตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง

#### การรายงานผลการปฏิบัติงานตรวจสอบ

การรายงานผล คือ เอกสารสรุปผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจโดยแสดงข้อเท็จจริงที่พบ และข้อเสนอแนะให้มีประสิทธิภาพ เน้นคือ เป็นข้อเท็จจริงตามหลักฐาน เสนอแล้วสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง

#### คุณภาพของรายงานผลการปฏิบัติงานตรวจสอบ

- ๑) ถูกต้อง (Accuracy)
- ๒) เที่ยงธรรม (Objective) ตั้งตรง ไม่อคติ
- ๓) ชัดเจน (Clear) เป็นกราฟ เป็นตารางเป็นเหตุเป็นผล
- ๔) รัดกุม/กระชับ (Concise) ไม่เยิ่นเย้อ
- ๕) สร้างสรรค์ (Constructive) สามารถทำได้จริง
- ๖) ครบถ้วน/สมบูรณ์ (Complete)
- ๗) ทันกาล (Timely) ภายในระยะเวลาที่กำหนด

#### ขั้นตอนการรายงาน

- ๑) หลักเกณฑ์/สิ่งที่ควรจะเป็น (Criteria)
- ๒) สิ่งที่เป็นอยู่/ข้อเท็จจริง (Condition)
- ๓) สาเหตุ (Case)
- ๔) ผลกระทบ (Effect)
- ๕) ข้อเสนอแนะ (Recommendation)

#### ประเภทของรายงานผลการตรวจสอบ

- ๑) รายงานระหว่างกาล (Interim Report)
  - รายงานด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้
  - รายงานจัดทำขึ้นทันที เมื่อพบปัญหาต้องแก้ไขเร่งด่วน
  - รายงานกรณีเปลี่ยนแปลงขอบเขต/ขยายระยะเวลาการตรวจสอบ
  - รายงานความคืบหน้าในการตรวจสอบโครงการนั้นๆ ใช้เวลานาน
- ๒) รายงานการตรวจสอบครั้งสุดท้าย (Final Audit Report)
  - จัดทำหลังเสร็จสิ้นงานตรวจสอบ
  - จัดทำทุกครั้งแม้ว่า มีการรายงานระหว่างกาลแล้ว หรือหน่วยรับตรวจได้ดำเนินการแก้ไขตาม

ประเด็นที่ตรวจพบเรียบร้อยแล้วก็ตาม

- ๓) รายงานสรุป (Summary Report)

มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับสูง ผู้กำกับดูแลงานตรวจสอบ และหัวหน้าผู้ตรวจสอบภายใน เพื่อที่จะนำมาพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร

## เทคนิคการรายงาน

๑) คำนึงถึงว่าใครเป็นผู้รับรายงาน

- ผู้บริหารระดับสูง

ควรเป็นรายงานสรุปที่สั้นกระชับ เช่น ไม่เกินสองหน้า และเน้นเฉพาะประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการ คุณภาพของสภาพแวดล้อมการควบคุม และประสิทธิภาพประสิทธิผลการดำเนินงาน

- ผู้บริหารหน่วยรับตรวจ

๒) จัดลำดับเรื่องสำคัญ เขียนเรื่องที่มีความเสี่ยงสูงและมีผลกระทบสูง ไว้ในลำดับแรกๆ

๓) ให้เขียนประเด็นและข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้อง รายละเอียดอื่นให้เป็นเอกสารแนบ

๔) หลีกเลี่ยงการระบุชื่อบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในความผิดพลาดในหน่วยรับการตรวจสอบ

## ปัญหาของรายงานการตรวจสอบ

### มุมมองของผู้รับรายงาน

๑) ไม่ตอบวัตถุประสงค์การตรวจสอบ

๒) นำเสนอยึดเยื้อ ให้ข้อมูลเกินจำเป็น

๓) ขาดความชัดเจน คนอ่านต้องตีความ

๔) เป็นเรื่องไม่สำคัญ จุกจิก ซ้ำซาก

๕) ข้อเสนอแนะปฏิบัติไม่ได้จริง หรือไม่เป็นรูปธรรมชัดเจน

๖) เน้นแต่ข้อมูลเชิงลบ ไม่เป็นธรรมกับผู้รับตรวจ

๗) นำเสนอความเห็นปะปนกับข้อเท็จจริงจนแยกไม่ออก

๘) ข้อมูลซ้ำ ล้าสมัย ไม่มีประโยชน์

### มุมมองของผู้เขียนรายงาน

๑) ใช้เวลาส่วนใหญ่หมดไปกับการแก้ไขร่างรายงาน

๒) ร่างถูกแก้ไขบ่อยครั้งโดยผู้ตรวจทาน มีคนเกี่ยวข้องใจการแก้ไขตรวจทานมากเกินไป จนบางครั้งเกิดความหมายที่ผู้เขียนตั้งใจจะสื่อ บางครั้งดึงรายงานให้ออกล่าช้า

๓) ร่างของผู้ตรวจสอบถูกแก้ไขจนไม่รู้สีกว่าตนเป็นเจ้าของผลงาน

## การติดตามผล (Follow - up)

เป็นการติดตามผล หลังจากที่ได้เสนอรายงาน เพื่อให้มั่นใจว่า มีการแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ หรือทราบผลการปฏิบัติเป็นอย่างไร หรือมีการยอมรับความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ

### การติดตามผล

- ขึ้นอยู่กับความสำคัญ และภายในระยะเวลาที่กำหนด เช่น ให้นำหน่วยรับตรวจรายงาน หรือผู้ตรวจสอบทำการสัมภาษณ์ หรือทดสอบรายการ

- ตรวจสอบทำการสัมภาษณ์ หรือทดสอบรายการ

- ออกรายงานติดตามผลใช้รูปแบบรายงานเหมือนกับ Audit Report โดยเพิ่มผล ของการติดตามและความเห็นของผู้ตรวจสอบ