



คู่มือการควบคุมภายใน
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ฝ่ายบริหารความเสี่ยง

สารบัญ

	หน้า
1. บทนำ	3
2. นโยบายการควบคุมภายใน	4
3. นิยามศัพท์เฉพาะ	5
4. หลักการสำคัญ	6
4.1 ความหมาย	6
4.2 วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน	7
4.3 องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน	8
5. บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน	12
5.1 คณะกรรมการบริษัทฯ	12
5.2 คณะกรรมการตรวจสอบ	12
5.3 ผู้บริหารระดับสูง	13
5.4 ผู้บริหารระดับรองลงมา	13
5.5 พนักงานระดับปฏิบัติการ	14
5.6 เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส	14
5.7 สำนักงานการตรวจสอบภายใน	14
5.8 ฝ่ายบริหารความเสี่ยง	14
6. แนวทางปฏิบัติ	15
6.1 การจัดวางระบบการควบคุมภายใน	16
6.2 การนำระบบการควบคุมภายในไปสู่การปฏิบัติ	17
6.3 การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน	17
6.4 การปรับปรุงการควบคุมภายใน	19
6.5 การรายงานการควบคุมภายใน	20

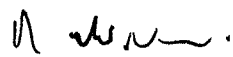
	หน้า
ภาคผนวก	24
ภาคผนวก ก ตัวอย่างระเบียบและคู่มือการปฏิบัติงาน	25
ภาคผนวก ข แบบรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	27
ตัวอย่างแบบรายงานฯ ระดับองค์กร	29
ตัวอย่างแบบรายงานฯ ระดับส่วนงานย่อย	34
ตัวอย่างแบบรายงานฯ ของผู้ตรวจสอบภายใน	38
ตัวอย่างแบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน	40

1. บทนำ

คู่มือการควบคุมภายในฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้แทนเอกสารนโยบายการควบคุมภายใน ซึ่งขอยกเลิกและฝ่ายบริหารความเสี่ยงได้ปรับปรุงให้มีเนื้อหาที่เป็นปัจจุบันและสอดคล้องกับระเบียบของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 สรุปลสาระสำคัญการปรับปรุง ดังนี้

1. นโยบายการควบคุมภายใน ตามที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท โดยได้ประกาศเป็นคำสั่งบริษัท ที่ 154/2552
2. เพิ่มบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กรที่มีต่อการควบคุมภายใน
3. เพิ่มแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายใน เพื่อให้สอดคล้องกับ แนวทาง : การจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน ของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

คู่มือการควบคุมภายในฉบับนี้ได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการฝ่ายบริหารงานนโยบายแล้ว ในคราวประชุม ครั้งที่ 48/2552 เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2552 ให้ประกาศใช้เป็นแนวทางเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานของบริษัทฯ ถือปฏิบัติ ดังนั้น ขอให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคน ศึกษาคู่มือการควบคุมภายใน และปฏิบัติโดยทั่วกัน



(นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์)

กรรมการผู้อำนวยการใหญ่

วันที่ 26 พฤศจิกายน 2552

2. นโยบายการควบคุมภายใน

คณะกรรมการบริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการมีระบบการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) เพื่อช่วยป้องกันหรือลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น และช่วยสร้างเสริมประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ในการดำเนินธุรกิจ ทั้งในด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบและนโยบาย บริษัทฯ จึงได้กำหนดให้ผู้บริหารและพนักงานทุกหน่วยงานจัด “ระบบการควบคุมภายใน” ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544

การควบคุมภายในของบริษัทฯ ถือเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติในทุกหน้าที่และทุกระดับของการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่บริษัทฯ ยอมรับได้ ทั้งนี้ พนักงานต้องมีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างถูกต้อง ตลอดจนมีการสื่อสารข้อมูลอย่างเพียงพอ เหมาะสม และทันเวลา โดยฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และนโยบายที่เกี่ยวข้อง

คณะกรรมการบริษัทฯ จึงได้กำหนดนโยบายการควบคุมภายใน ในการประชุมครั้งที่ 10/2552 เมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2552 เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะสร้างความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายของบริษัทฯ และนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมของการกำกับดูแลกิจการที่ดี

3. นิยามศัพท์เฉพาะ

การควบคุม	หมายถึง	วิธีการที่นำมาใช้เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์
การควบคุมเชิงนามธรรม (Soft Control)	หมายถึง	การควบคุมที่เกิดขึ้นจากจิตสำนึก การกระทำ ทักษะ ความสามารถของบุคลากรทุกระดับที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เป็นนามธรรมซึ่งส่งเสริมให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส ความมีคุณธรรมและจริยธรรม ความขยันขันแข็ง ความรับผิดชอบ เป็นต้น
การควบคุมเชิงรูปธรรม (Hard Control)	หมายถึง	การควบคุมที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสำหรับผู้รับผิดชอบกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป็นรูปธรรมเช่น ผังโครงสร้างองค์กร นโยบาย และคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น
ระบบการควบคุมภายใน	หมายถึง	การควบคุมที่ออกแบบให้มีการเชื่อมโยงซึ่งกันและกันไว้ในกระบวนการของกิจกรรม/การปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนจบ
โครงสร้างการควบคุมภายใน	หมายถึง	การออกแบบการควบคุมโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของทรัพยากรต่างๆ กระบวนการทำงาน กระบวนการบริหารภายในองค์กรนั้นๆ
เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส	หมายถึง	ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้เชี่ยวชาญ/ที่ปรึกษาที่มีความรู้ความชำนาญเรื่องการควบคุมภายในและได้รับมอบหมายให้อำนวยการและประสานการประเมินผลการควบคุมภายใน ติดตามการประเมินผล สรุปภาพรวมและจัดทำรายงานระดับองค์กร

4. หลักการสำคัญ

4.1 ความหมาย

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่คณะกรรมการบริษัท ฝ่ายบริหาร และบุคลากรขององค์กรกำหนดให้มีขึ้น เพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในองค์กร ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี

จากความหมายของการควบคุมภายในข้างต้น สามารถสรุปเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายในได้ ดังนี้

1. การควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่รวมไว้หรือเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานตามปกติ การควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกำหนดไว้ในกระบวนการปฏิบัติงานประจำวันตามปกติขององค์กร ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงควรนำการควบคุมภายในมาใช้โดยรวมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งได้แก่ การวางแผน การดำเนินการ และการติดตามผล
2. การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรขององค์กร บุคลากรทุกระดับเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการให้ความสนับสนุนระบบการควบคุมภายในขององค์กรให้มีประสิทธิผล ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนด และจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลด้วยการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมการควบคุม กำหนดทิศทาง กลไกการควบคุม และกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการติดตามผลการควบคุมภายใน ส่วนบุคลากรอื่นขององค์กรมีหน้าที่รับผิดชอบโดยการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้น
3. การควบคุมภายในให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด แม้ว่าการควบคุมภายในจะออกแบบไว้ให้มีประสิทธิผลเพียงใดก็ตาม ก็ไม่สามารถให้ความมั่นใจว่าจะทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างสมบูรณ์ เพราะยังมีข้อจำกัด เช่น โอกาสที่จะเกิดข้อผิดพลาดจากบุคลากร หรือการใช้ดุลยพินิจผิดพลาด การสมรู้ร่วมคิดกัน การปฏิบัติผิดกฎหมาย ระเบียบ และกฎเกณฑ์ หรือการที่ผู้บริหารหลักเลียงขั้นตอน

ของระบบการควบคุมภายใน หรือใช้อำนาจในทางที่ผิด นอกจากนี้การวางระบบการควบคุมภายในจะต้องคำนึงถึงต้นทุน และผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกันว่าผลประโยชน์ที่ได้รับจากการควบคุมภายในจะคุ้มค่างกับต้นทุนที่เกิดขึ้น

4.2 วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

คณะกรรมการบริษัท ฝ่ายบริหารและพนักงานต้องให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในในด้านต่างๆ ได้แก่

4.2.1 การดำเนินงาน

หมายถึง การบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตขององค์กร

4.2.2 การรายงานทางการเงิน

หมายถึง รายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ภายในและภายนอกองค์กร เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา

4.2.3 การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

4.3 องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) ได้ออกระเบียบว่าด้วย การกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 เพื่อกำหนดให้หน่วยงานของราชการและรัฐวิสาหกิจ นำมาตรฐานตามระเบียบฯ นี้ ไปใช้เป็นแนวทางในการจัดวางและประเมินผลการควบคุมภายในให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยมีการรายงานให้แก่ คตง. และผู้เกี่ยวข้องทราบ มาตรฐานการควบคุมภายในดังกล่าวประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

“สภาพแวดล้อมของการควบคุม” หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ซึ่งส่งเสริมให้องค์ประกอบการควบคุมภายในอื่นๆ มีประสิทธิผลในองค์กร หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น หรือทำให้นุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมมากขึ้น ในกรณีตรงข้าม สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ไม่มีประสิทธิผลอาจทำให้องค์ประกอบการควบคุมอื่นๆ มีประสิทธิผลลดลง สภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในสะท้อนให้เห็นทัศนคติ และการรับรู้ถึงความสำคัญของการควบคุมภายในของบุคลากรระดับต่างๆ ในองค์กร

ตัวอย่างปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการควบคุม เช่น ความซื่อสัตย์และจริยธรรม การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร กลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน ปรัชญาและรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร โครงสร้างองค์กร การมอบอำนาจ และหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายและวิธีบริหารงานบุคคล เป็นต้น

ในการดำเนินการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการควบคุม คณะกรรมการบริษัทฯ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรขององค์กรต้องสร้างบรรยากาศของการควบคุมเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในองค์กรเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ และตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี

2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

“การประเมินความเสี่ยง” หมายถึง กระบวนการที่สำคัญที่ใช้ในการระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการค้นหาและนำเอาวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร

ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย

1. ระบุปัจจัยเสี่ยง ความเสี่ยงมีสาเหตุจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร หรือกระทบต่อผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ฝ่ายบริหารจึงต้องระบุปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
2. วิเคราะห์ความเสี่ยง โดยประมาณโอกาสและความถี่ที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นว่ามีมากน้อยเพียงใด เพื่อพิจารณาผลกระทบจากความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร
3. การจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และพิจารณาว่าจะจัดการกับความเสี่ยงนั้นอย่างไรโดยต้องเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่

3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

“กิจกรรมการควบคุม” หมายถึง นโยบาย และระเบียบ วิธีปฏิบัติ รวมถึงมาตรการต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นเพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงและได้รับการสนองตอบโดยมีการปฏิบัติตาม

ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม เช่น การสอบทานงาน การดูแลป้องกันทรัพย์สินและการแบ่งแยกหน้าที่ เป็นต้น

ในการดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุม ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อป้องกันหรือลดความเสียหาย ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และทำให้สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน สำหรับกิจกรรมการควบคุม ในเบื้องต้นจะต้องแบ่งแยกหน้าที่งานภายในองค์กรอย่างเหมาะสม ไม่มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ แต่ถ้ามีความจำเป็นให้กำหนดกิจกรรมการควบคุมอื่นที่เหมาะสมทดแทน งานที่ต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบออกจากกัน เช่น การอนุมัติรายการหรือการให้ความเห็นชอบ การประมวลผล หรือการบันทึกรายการ และการดูแลรักษาทรัพย์สิน เป็นต้น

4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications)

“สารสนเทศ” หมายถึง ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลและถูกจัดให้อยู่ในรูปที่มีความหมายและเป็นประโยชน์ต่อการใช้งาน

ลักษณะของสารสนเทศที่ดีต้องมีลักษณะดังนี้

- ความเหมาะสมกับการใช้งาน : ต้องเป็นข้อมูลข่าวสารที่บรรจุเนื้อหาสาระที่จำเป็นสำหรับผู้เกี่ยวข้องที่จะนำไปใช้ในการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน
- ความถูกต้องสมบูรณ์ : ต้องเป็นข้อมูลข่าวสารที่เป็นความจริง มีรายละเอียดของเนื้อหาสาระที่สำคัญอย่างครบถ้วน
- ความเป็นปัจจุบัน : ต้องเป็นข้อมูลข่าวสารที่ให้ตัวเลขมูลค่า และความเป็นจริงล่าสุดหรือใกล้เคียงในวันที่ใช้ตัดสินใจ
- ความทันเวลา : ต้องจัดส่งข้อมูลข่าวสารให้ผู้บริหารหรือผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจหรือผู้เกี่ยวข้องได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา
- ความสะดวกในการเข้าถึง : ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้โดยง่าย และองค์กรต้องจัดให้มีระบบรักษาความปลอดภัยเพื่อป้องกันและปิดกั้นผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารนั้นๆ

“การสื่อสาร” (Communications) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ระหว่างบุคลากรทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

การสื่อสารแบ่งออกเป็น

- การสื่อสารภายใน เป็นการสื่อสารภายในองค์กร ในลักษณะการสื่อสาร 2 ทาง (Two-way communication) ที่มีความถูกต้องชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับมีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้บริษัทฯ ต้องอำนวยความสะดวกและส่งเสริมให้มีการสื่อสารภายในอย่างสมบูรณ์ทุกระดับ
- การสื่อสารภายนอก เป็นการสื่อสารกับองค์กรภายนอกหรือสาธารณชน บริษัทฯ ต้องมอบหมายให้ผู้นั่งผู้ใดทำหน้าที่สื่อสารกับองค์กรภายนอก โดยกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน

5) การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

“การติดตามประเมินผล” หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้มีความเพียงพอและเหมาะสม มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา

การติดตามประเมินผลทำได้ 2 ลักษณะ คือ

1. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) หรือการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การติดตามการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมในระหว่างการปฏิบัติงาน
2. การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) หมายถึง การประเมินที่มีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นไปที่ประสิทธิผลของการควบคุม ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนด โดยขอบเขตและความถี่ในการประเมินรายครั้งขึ้นอยู่กับ การประเมินความเสี่ยง และประสิทธิผลของวิธีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องเป็นหลัก ได้แก่
 - 2.1 การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment) เป็นการประเมินผล โดยให้ผู้มีความชำนาญในกิจกรรมนั้นเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน ด้วยการกำหนดให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกันพิจารณาถึงความเพียงพอและมีประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน และค้นหาความเสี่ยงของงานในความรับผิดชอบ เพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนการและกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น
 - 2.2 การประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment) เป็นการประเมินผลที่กระทำโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานนั้นๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ผลการประเมินจะให้ข้อมูลที่มีความถูกต้องครบถ้วน และเที่ยงธรรม เช่น การประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน หรือผู้ตรวจสอบภายนอก เป็นต้น

5. บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

บุคลากรทุกคนในองค์กรล้วนมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายในทั้งสิ้น โดยเป็นทั้งผู้จัดให้มีระบบการควบคุมภายในและปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน ทั้งนี้บทบาทและความรับผิดชอบจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับตำแหน่งและหน้าที่ของบุคลากรในแต่ละระดับ ดังต่อไปนี้

5.1 คณะกรรมการบริษัท มีหน้าที่กำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของบริษัทฯ ตลอดจนกำกับควบคุมดูแลให้ฝ่ายบริหารดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งรับผิดชอบต่อการดำเนินการให้มีระบบบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน และระบบการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิผล โดยคณะกรรมการบริษัท ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับความถูกต้องของรายงานทางการเงินและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน นอกจากนี้ยังได้กำหนดให้มีนโยบายการควบคุมภายใน เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสนับสนุนให้ผู้บริหารและพนักงานเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบด้านการควบคุมภายใน รวมทั้งกำหนดบทบาทของหน่วยงานตรวจสอบภายในให้ทำหน้าที่สอบทาน หรือประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรอย่างอิสระ เพื่อให้การพัฒนาระบบการควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

5.2 คณะกรรมการตรวจสอบ มีหน้าที่รับผิดชอบในการสอบทานให้บริษัทฯ มีการรายงานทางการเงิน อย่างถูกต้องและเพียงพอ สอบทานให้บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในและระบบการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล และพิจารณาความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน สอบทานให้บริษัทฯ ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ ในกรณีที่คณะกรรมการตรวจสอบมีข้อเสนอแนะ หรือพบข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญจะรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อให้มีการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขต่อไป

5.3 **ผู้บริหารระดับสูง** มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายใน โดยต้องกำหนดหรือออกแบบ และประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กร รวมทั้งหน่วยงานภายใต้ความรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับที่น่าพอใจ อยู่เสมอ โดยผู้บริหารริเริ่มและดำเนินการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี และกำหนดบทบาทในการปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่อง ความซื่อสัตย์ ความมีคุณธรรม และจริยธรรม ผู้บริหารต้องดำเนินการเพื่อความมั่นใจว่า หน่วยงานของตนมีโครงสร้างการควบคุมภายในที่เหมาะสมและการควบคุมภายในได้รับการตรวจทาน และปรับปรุงให้ทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้การควบคุมนั้นมี ประสิทธิภาพอยู่เสมอ ทักษะที่ดีต่อการควบคุมภายใน และการสนับสนุนจากผู้บริหาร เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการควบคุมภายในที่ดี ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต และมีความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอ ในหลักการพื้นฐานของการควบคุมภายใน และให้ความสำคัญในการจัดให้มีการควบคุมภายใน การนำการควบคุมภายในไปปฏิบัติ และการดำรงรักษาไว้ซึ่งการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ

5.4 **ผู้บริหารระดับรองลงมา** มีหน้าที่กำหนดหรือออกแบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน ที่รับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับการควบคุมภายในที่องค์กรกำหนดและสอบทาน หรือ ประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายใต้ระบบการควบคุมภายในที่ใช้อยู่ การนำการ ประเมินการควบคุมด้วยตนเองมาใช้เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการควบคุมภายในให้มีความรัดกุม รวมถึงปลูกฝังให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเข้าใจและเห็นความสำคัญ ตลอดจนมีวินัยและจิตสำนึกที่ดีในส่วนที่เกี่ยวกับการควบคุมภายใน ผู้บริหารจะต้องมีการติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน และประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง และมีการปฏิบัติตาม ข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบ รวมทั้งมีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องที่ตรวจพบอย่าง ทันเวลา

- 5.5 **พนักงานระดับปฏิบัติการ** มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในของหน่วยงาน โดยจะต้องทราบถึงมาตรการและระบบการควบคุมภายในของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ และต้องปฏิบัติตามมาตรการและระบบการควบคุมภายในที่บริษัท ได้กำหนดไว้อย่าง ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ พนักงานทุกคนต้องมีจิตสำนึกตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน หากพบจุดอ่อน ข้อบกพร่องหรือปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน ต้องมีการสื่อสารไปยังผู้รับผิดชอบหรือรายงานต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาและสั่งการให้ปรับปรุงแก้ไขต่อไป
- 5.6 **เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส** มีหน้าที่รับผิดชอบในการอำนวยความสะดวกและประสานการประเมินผลการควบคุมภายใน จัดทำแผนปฏิบัติงานประเมินผล ในภาพรวมขององค์กรและขออนุมัติผู้บริหาร ประสานงานกับสายงาน/หน่วยธุรกิจ เพื่อติดตามการประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขวิธีการควบคุม รวบรวมผลการประเมินระดับสายงาน/หน่วยธุรกิจและสรุปภาพรวมขององค์กร พิจารณาความเสี่ยงที่สายงาน/หน่วยธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้หรือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในภาพรวมขององค์กรและเลือกหรือค้นหาวิธีการควบคุมที่เหมาะสม เพื่อนำเสนอฝ่ายบริหารพิจารณาสั่งการ และจัดทำรายงานสรุปผลการประเมินระดับองค์กรเสนอฝ่ายบริหาร
- 5.7 **สำนักงานการตรวจสอบภายใน** มีหน้าที่รับผิดชอบในการสอบทานและประเมินผลการควบคุมภายในขององค์กรอย่างเป็นอิสระ เพื่อให้ความมั่นใจว่าองค์กรมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำแก่ฝ่ายบริหารในการปรับปรุงการควบคุมภายใน ซึ่งรวมถึงระเบียบปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของบริษัท
- 5.8 **ฝ่ายบริหารความเสี่ยง** มีหน้าที่รับผิดชอบในการส่งเสริมและประสานให้หน่วยงานต่างๆ จัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินฯ และประมวลผลรายงานการควบคุมภายในจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อจัดทำรายงานฯ ระดับองค์กร เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการควบคุมภายในและการจัดทำรายงานฯ ให้แก่ผู้บริหารและพนักงาน รวมทั้งจัดทำ และปรับปรุงนโยบายการควบคุมภายใน

6. แนวทางปฏิบัติ

ในการนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้เป็นแนวทางจัดระบบการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 นั้น เป็นความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารที่จะต้องจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับองค์กร รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลและปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ บริษัทฯ จึงได้กำหนดแนวทางให้ผู้บริหารและพนักงานถือปฏิบัติ ดังนี้

- มีการวางระบบการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินฯ โดยให้การควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย
- มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ โดยปฏิบัติตามนโยบาย วิธีการ แนวทางการปฏิบัติงาน หรือระเบียบปฏิบัติ อย่างถูกต้อง และครบถ้วน
- มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยถือปฏิบัติตามแนวทางการติดตามประเมินผล ซึ่งกำหนดไว้ในระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินฯ
- มีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายในที่ตรวจพบอย่างเหมาะสมและทันเวลา โดยปรับปรุงระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งจะต้องมีความเพียงพอ สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ สามารถควบคุมและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
- มีการรายงานการควบคุมภายในอย่างถูกต้องและครบถ้วนตามที่กำหนดในระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินฯ

โดยแต่ละแนวทางปฏิบัติมีรายละเอียด ดังนี้

6.1 การจัดวางระบบการควบคุมภายใน

หมายถึง การกำหนดหรือออกแบบวิธีการควบคุมและนำมาใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ

การจัดวางระบบการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินฯ สามารถจัดทำได้ 2 วิธี วิธีแรก คือ การออกแบบระบบการควบคุมภายในขึ้นใหม่ ส่วนวิธีที่สอง คือ การปรับปรุงระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่เดิม

ขั้นตอนการจัดวางระบบการควบคุมภายใน มีดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน สอบทานภารกิจ และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานว่าสอดคล้องและสนับสนุนกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่
2. ประเมินความเสี่ยง พิจารณาผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง เพื่อกำหนดระดับความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
3. สอบทานการควบคุมภายในที่มีอยู่แล้ว ว่าสามารถที่จะป้องกันหรือลดความเสี่ยงตามข้อ 2 ได้หรือไม่ มีความเสี่ยงใดบ้างที่ยังมีอยู่เนื่องจากการควบคุมไม่เพียงพอ ซึ่งอาจต้องมีการปรับปรุงแก้ไขระบบการควบคุม โดยประเมินสภาพแวดล้อมการควบคุมของหน่วยงาน ว่าควรปรับปรุงเพิ่มเติมระบบการควบคุมภายในอย่างไร จึงจะเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติ
4. กำหนดกิจกรรมการควบคุมใหม่เพื่อป้องกันความเสี่ยง หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ระบบการควบคุมที่ดีจะต้องออกแบบให้เหมาะสมกับแต่ละหน่วยงาน ตลอดจนสอดคล้องกับทิศทาง วัตถุประสงค์และความเสี่ยงของหน่วยงาน แต่ทั้งนี้จะต้องไม่ขัดแย้งกับกฎหมาย ระเบียบและมติคณะรัฐมนตรี
5. ประเมินการต้นทุนที่จะต้องใช้ในการจัดให้มีและดำรงรักษาไว้ซึ่งกิจกรรมการควบคุม โดยพิจารณาว่าต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต้องไม่สูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับจากการมีกิจกรรมการควบคุม หรือไม่เกินกว่ามูลค่าความเสียหาย ถ้าไม่มีกิจกรรมการควบคุม
6. จัดทำแผนในการนำกิจกรรมการควบคุมใหม่มาใช้
7. นำกิจกรรมการควบคุมใหม่ไปปฏิบัติ และติดตามผล

6.2 การนำระบบการควบคุมภายในไปสู่การปฏิบัติ

เมื่อได้ออกแบบการควบคุมภายในแล้ว ต้องนำระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ โดยจัดทำระบบการควบคุมภายในเป็นลายลักษณ์อักษรแล้วสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบโดยทั่วกัน เพื่อให้ถือปฏิบัติ วิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการควบคุมจะอยู่ในระเบียบปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงาน (ตามตัวอย่างในภาคผนวก ก) หรือรวมอยู่ในการปฏิบัติงานปกติ ถ้าไม่มีการดำรงรักษาไว้ ซึ่งการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอแล้ว ย่อมทำให้มาตรฐานการควบคุมภายในลดลง ฝ่ายบริหารจึงต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการผลักดันให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการควบคุมภายในและเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ รวมทั้งจัดให้มีการตรวจสอบว่ามีการปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนดหรือไม่

6.3 การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน

การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า ระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ยังคงมีความเพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพมีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในนั้นจริง และก่อให้เกิดประสิทธิผล ข้อบกพร่องที่ตรวจพบได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งมีการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

การติดตามประเมินผลทำได้ 2 ลักษณะ คือ

1. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) หรือการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง จะรวมอยู่ในการบริหารจัดการและการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยงานในองค์กร เช่น การวิเคราะห์ผลต่างระหว่างแผนกับผลงานจริง การทดสอบความถูกต้อง การกระหายยอดรายการต่างๆ เป็นต้น
2. การประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง ประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน ณ เวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนด การประเมินผลเป็นรายครั้งประกอบด้วย การประเมิน 2 รูปแบบ คือ
 - 2.1 การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment - CSA) โดยผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในหน่วยงานหรือสายงานเป็นผู้ประเมิน ประสิทธิภาพของการควบคุมภายในของหน่วยงานหรือสายงานนั่นเอง

การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง มีขั้นตอนการประเมินผล ดังต่อไปนี้

2.1.1 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ในสายงานนั้น

2.1.2 กำหนดงานในความรับผิดชอบออกเป็นกิจกรรม/งาน เพื่อทำความเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจกรรม/งาน รวมทั้งสอบถามขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานตามกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อทำความเข้าใจโครงสร้างการควบคุมภายใน

2.1.3 จัดเตรียมเครื่องมือการประเมิน เช่นแบบสอบถามเกี่ยวกับการควบคุมภายในและแบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

2.1.4 ดำเนินการประเมินผลการควบคุมภายใน ได้แก่

- ประเมินเกี่ยวกับการมีอยู่และความเหมาะสมของ 5 องค์ประกอบ ของการควบคุมภายใน และการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน โดยใช้แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ตามตัวอย่างในภาคผนวก ข)
- ประเมินการควบคุมภายในที่มีอยู่โดยการทดสอบการมีอยู่จริง และการปฏิบัติงานจริงของระบบการควบคุมภายใน โดยใช้วิธีการสอบถามหรือสัมภาษณ์ รวมทั้งตรวจสอบเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตการณ์การปฏิบัติงานจริง
- ประเมินความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรม/หน่วยงานต่างๆ

2.1.5 สรุปผลการประเมินและจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

2.2 การประเมินการควบคุมอย่างอิสระ (Independent Assessment) ซึ่งประเมินโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงาน เช่น ผู้ตรวจสอบภายในหรือผู้ตรวจสอบภายนอก

ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในองค์กร จึงมีหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกันในการจัดให้มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของส่วนงานที่ตนรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมการบริหารและการปฏิบัติงานประจำวันขององค์กร และรายงานเกี่ยวกับความไม่มีประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในซึ่งรวมถึงจุดอ่อน ข้อบกพร่องและปัญหาที่พบในการติดตามประเมินผลให้แก่ผู้ที่รับผิดชอบและผู้บังคับบัญชา

6.4 การปรับปรุงการควบคุมภายใน

ผลที่ได้จากการประเมินการควบคุมภายในจะนำมาใช้ในการวิเคราะห์ความมีอยู่ ความเพียงพอ และประสิทธิผลของการควบคุมภายในเพื่อให้ทราบถึงข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญและเสนอมาตรการการปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น ผลการประเมินที่แสดงถึงความไม่เพียงพอของการควบคุมภายในที่มีนัยสำคัญ และจุดอ่อนที่เสี่ยงต่อการผิดพลาด ความเสียหาย และความล้มเหลวของงานที่สูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ ควรได้รับการแก้ไข ทันที และปรับปรุงการควบคุม โดยอาจจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมใหม่เพิ่มขึ้น และ/หรือลดกิจกรรมการควบคุมที่เกินความจำเป็นและไม่คุ้มค่าโดยพิจารณาค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดให้มีการควบคุม ซึ่งต้องไม่เกินกว่าประโยชน์ที่ได้รับจากการควบคุม

การพิจารณาเกี่ยวกับจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญให้คำนึงถึงกรณี ดังนี้

- ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ไม่สามารถลดความเสี่ยงจากข้อผิดพลาด หรือความเสียหายในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งฝ่ายบริหาร ไม่สามารถตรวจพบข้อผิดพลาด ความผิดปกติ หรือความเสียหายได้ทันกับสถานการณ์ รวมทั้งโอกาสที่จะเกิดการทุจริต ซึ่งบริษัทฯ จะรายงานเรื่องดังกล่าวนี้ในหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน และจัดทำแผนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง

ข้อบกพร่องหรือข้อตรวจพบที่สำคัญจะต้องรายงานไปยังผู้บริหารในระดับที่มีอำนาจในการตัดสินใจแก้ปัญหา หรือแก้ไขปรับปรุงหรือป้องกันจุดอ่อนข้อบกพร่องนั้นได้ โดยข้อบกพร่องอาจอยู่ในรูปของจุดอ่อนหรือปัญหาที่ควรได้รับการแก้ไขหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือ

อาจเป็นเรื่องของโอกาสที่จะปรับปรุงระบบการควบคุมภายในให้รัดกุมมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงขึ้น เพื่อเพิ่มโอกาสให้แก่องค์กรในการที่จะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่คาดหวัง ในการพิจารณาถึงข้อบกพร่องนั้นไม่ควรจำกัดเฉพาะเรื่องที่เกิดขึ้นแล้ว แต่ควรพิจารณาถึงเรื่องที่ไม่เคยเกิดแต่อาจมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นด้วย

6.5 การรายงานการควบคุมภายใน

ตามที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้ออกระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 กำหนดให้ผู้รับตรวจซึ่งหมายถึง กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ มีหน้าที่รายงานเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน คณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ภายใน 90 วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณหรือปีปฏิทิน แล้วแต่กรณี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- (1) ให้ความเห็นว่าการควบคุมภายในขององค์กรที่ใช้ยังมีมาตรฐานตามระเบียบนี้หรือไม่
- (2) รายงานผลการประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งข้อมูลสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประกอบด้วย
 - (ก) สภาพแวดล้อมของการควบคุม
 - (ข) การประเมินความเสี่ยง
 - (ค) กิจกรรมการควบคุม
 - (ง) สารสนเทศและการสื่อสาร
 - (จ) การติดตามประเมินผล
- (3) จุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในพร้อมข้อเสนอแนะและแผนการปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน

ทั้งนี้ แผนการปรับปรุงการควบคุมภายในจะต้องมีการระบุถึงวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินการ กำหนดเวลาแล้วเสร็จและผู้รับผิดชอบ เพื่อที่จะสามารถติดตามผลได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้มั่นใจว่ามีการดำเนินการตามที่กำหนดไว้

เพื่อให้บริษัทฯ สามารถดำเนินการได้ตามระเบียบฯ ดังกล่าว จึงกำหนดให้ผู้บริหารที่มีตำแหน่งรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่อาวุโส รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้อำนวยการใหญ่ และกรรมการผู้จัดการ ตามที่ระบุในโครงสร้างองค์กร มีหน้าที่ในการจัดทำรายงานการควบคุมภายในของฝ่ายในความรับผิดชอบ เสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นภายในเวลาที่กำหนด ทั้งนี้ เพื่อนำไปประมวลเป็นรายงานฯ ระดับองค์กรต่อไป (ตามคำสั่งบริษัทฯ ที่ 125/2552)

รายงานการควบคุมภายใน แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. รายงานระดับสายงาน และระดับฝ่ายงานหรือหน่วยธุรกิจ ลงนาม ในรายงานฯ โดยรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่อาวุโส (SEVP) หรือรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (EVP) ทุกสายงาน ผู้อำนวยการใหญ่ (VP) ทุกฝ่าย และกรรมการผู้จัดการ (MD) ของหน่วยธุรกิจทุกหน่วย โดยผู้จัดทำรายงานฯ นำข้อมูลสรุปผลการประเมินการควบคุมด้วยตนเองมาจัดทำรายงานฯ ตามขั้นตอนดังนี้

- 1.1 นำข้อมูลที่ได้จากผลการประเมินจุดอ่อนและความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมาวิเคราะห์ความมีอยู่ ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ระบุและเสนอมาตรการการปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสมและจำเป็น โดยจัดทำเป็นรายงานซึ่งสอบทานและลงนามโดยผู้บริหารและเก็บไว้ที่หน่วยงาน

- 1.2 การวิเคราะห์ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายในจะต้องพิจารณาว่า

- โครงสร้างและรูปแบบการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพียงพอ และครอบคลุมทุกกิจกรรมที่สำคัญ รวมทั้งมีองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้งห้าองค์ประกอบหรือไม่ และอยู่ในเกณฑ์พอใจหรือไม่
- การควบคุมภายในที่กำหนดมีการปฏิบัติงานจริงหรือไม่ และสามารถลดความเสี่ยงตามที่ระบุหรือไม่ กรณีมิได้ปฏิบัติงานจริง ในทางปฏิบัติมีการใช้วิธีการอื่นทดแทนการควบคุมภายในที่กำหนดหรือไม่
- ถ้ามีการปฏิบัติงานจริงตามระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ ระบบการควบคุมภายในได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดไว้และได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่

1.3 ผลจากการวิเคราะห์ให้สรุปความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุม โดยพิจารณาว่า

- ถ้าระบบการควบคุมที่มีอยู่และใช้จริง ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนด โดยได้สร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ถือว่าระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ

1.4 ผู้จัดทำรายงานควรเสนอวิธีการแก้ไขข้อบกพร่องหรือจุดอ่อนที่พบ รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขที่ต้องดำเนินการต่อไป อย่างไรก็ดีตาม ในการเสนอการปรับปรุงแก้ไขนั้น ควรผ่านการพิจารณาอย่างระมัดระวัง รอบคอบว่าการปรับปรุงนั้นมีความเหมาะสม สามารถปฏิบัติได้และ ประโยชน์ที่ได้รับเกิดความคุ้มค่าเมื่อเทียบกับต้นทุนที่ต้องเสียไปจากการ ดำเนินการแก้ไขปรับปรุง

1.5 รายงานผลการประเมินการควบคุมภายในที่ได้ลงนามโดยผู้บริหาร (ระดับ SEVP/EVP/MD) แล้ว ได้แก่ รายงานผลการประเมินองค์ประกอบ ของการควบคุมภายใน และรายงานการประเมินผลและการปรับปรุง การควบคุมภายใน ต้องส่งให้เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสเพื่อนำไปประมวล เป็นรายงานระดับองค์กรต่อไป

2. รายงานระดับองค์กร ประกอบด้วย

2.1 การรายงานโดยฝ่ายบริหาร ลงนามในรายงานฯ โดยกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งจะทำการวิเคราะห์ เปรียบเทียบผลสรุปจากการ ประเมินผลการควบคุมภายในระดับสายงาน/ฝ่ายงาน/หน่วยธุรกิจกับ ผลการประเมินจากผู้ตรวจสอบภายในและจัดทำเป็นรายงาน ได้แก่ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน ส่งให้คณะกรรมการ ตรวจสอบ คณะกรรมการบริษัทฯ และคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน นอกจากนั้นยังมีรายงานอื่นๆ ซึ่งลงนามโดยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ได้แก่ รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในและ รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ซึ่งจัดเก็บไว้ที่บริษัทฯ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเรียกดูและสอบถามต่อไป

2.2 การรายงานโดยผู้ตรวจสอบภายใน ได้แก่ รายงานผลการสอบทาน การประเมินผลการควบคุมภายใน ลงนามโดยผู้อำนวยการใหญ่ สำนักงานการตรวจสอบภายใน โดยผู้ตรวจสอบภายในต้องรายงานต่อ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ว่า การสอบทานการประเมินผลการควบคุม ภายในของบริษัทฯ เป็นไปอย่างสมเหตุสมผลและระมัดระวังอย่าง รอบคอบ

รูปแบบรายงานการควบคุมภายในอยู่ในภาคผนวก ข

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก**ตัวอย่างระเบียบและคู่มือการปฏิบัติงาน**

ในการนำระบบการควบคุมภายในไปใช้ในการดำเนินงานนั้น บริษัทฯ ได้จัดทำระเบียบและคู่มือปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงสำหรับการดำเนินงาน หรือระบบงานที่มีความสำคัญ โดยมีการปรับปรุงระเบียบและคู่มือดังกล่าวให้ถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ตัวอย่างของระเบียบ ได้แก่ ระเบียบว่าด้วยอำนาจหน้าที่ทางการเงิน ระเบียบว่าด้วยการบริหารกิจการทั่วไป ระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคล ระเบียบว่าด้วยวิธีการงบประมาณ ระเบียบว่าด้วยการพัสดุ และระเบียบว่าด้วยการขายบัตรโดยสารและการควบคุมสินเชื่อ เป็นต้น ส่วนคู่มือการปฏิบัติงาน ได้แก่

<u>ชื่อคู่มือ</u>	<u>การควบคุม</u>
Finance and Accounting Manual (FAM)	ด้านการเงินและการบัญชี
General Administration Quality Manual	ด้านการบริหารทั่วไป
คู่มือพนักงาน	ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
Human Resource Development Manual (HRDM)	ด้านการพัฒนาบุคลากร
Budget Instruction Manual (BIM)	ด้านงบประมาณ
คู่มือการพัสดุ	ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง
THAI Marketing Manual (TMM)	ด้านการพาณิชย์
Flight Operation Manual (FOM)	ด้านการปฏิบัติการ
THAI Security Procedure (TSP)	ด้านความมั่นคงทางการบิน
VZ Quality Manual (VZQM)	ด้านการบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ
Passenger Handling Manual (PHM)	ด้านการบริการผู้โดยสาร

ชื่อคู่มือ

การควบคุม

DQ Management Manual (DQMM)

ด้านการบริการบนเครื่องบิน

Ground Operation Manual (GOM)

ด้านการบริการภาคพื้น

THAI Technical Quality Manual (TTQM)

ด้านการซ่อมบำรุงอากาศยาน

THAI Enterprise Risk Management Manual

ด้านการบริหารความเสี่ยง

ภาคผนวก ข**แบบรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (ข้อ 6)**

แบบรายงานการควบคุมภายในที่บริษัทฯ ต้องจัดทำมี 3 แบบ คือ

1. รายงานระดับองค์กร ได้แก่**1.1 หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน-แบบ ปอ.1**

เป็นการรับรองการควบคุมภายใน เพื่อให้ความเห็นว่าจะระบบการควบคุมภายในที่ใช้มีประสิทธิผล และมีความเพียงพอที่จะสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ หรือไม่เพียงใด

1.2 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน-แบบ ปอ.2

เป็นการสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในจากการประเมินกิจกรรมต่างๆ

1.3 รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน-แบบ ปอ.3

เพื่อนำเสนอจุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ พร้อมแผนการปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน จากการประเมินระดับสายงานตามแบบ ปอ.2

2. รายงานระดับส่วนงานย่อย(สายงาน/ฝ่ายงาน/หน่วยธุรกิจ) ได้แก่**2.1 รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน-แบบ ปย.1**

เพื่อนำเสนอผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในของส่วนงานย่อย

2.2 รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน-แบบ ปย.2

เพื่อบันทึกกระบวนการในการประเมินผลการควบคุมภายใน ระบุการควบคุมที่มีอยู่ การประเมินผลการควบคุม ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ การควบคุมภายในที่ต้องปรับปรุงและผู้รับผิดชอบ

3. รายงานของผู้ตรวจสอบภายใน ได้แก่

3.1 รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน-แบบ ปส.

เพื่อรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายในขององค์กรว่า ดำเนินการตามวิธีการที่หน่วยงานกำหนดหรือไม่ เพียงใด พร้อมข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีความเพียงพอและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ตัวอย่างแบบรายงานระดับองค์กร

แบบ ปอ. 1

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน

เรียน (คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน / คณะกรรมการบริษัทฯ / คณะกรรมการตรวจสอบ)

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ประเมินผลการควบคุมภายในสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 255... ด้วยวิธีการที่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กำหนดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและการดำเนินงานและด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับมติ คณะรัฐมนตรีและนโยบาย ซึ่งรวมถึงระเบียบปฏิบัติของฝ่ายบริหาร

จากผลการประเมินดังกล่าวเห็นว่าการควบคุมภายในของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 255... เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้มีความเพียงพอและบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามที่กล่าวในวรรคแรก

ลายมือชื่อ.....

(.....)

ตำแหน่ง กรรมการผู้อำนวยการใหญ่

วันที่..... เดือน.....พ.ศ.

แบบ ปอ. 2

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
ณ วันที่ 31 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 255.....

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม 1.1 1.2 ฯลฯ	
2. การประเมินความเสี่ยง 2.1 2.2 ฯลฯ	
3. กิจกรรมการควบคุม 3.1 3.2 ฯลฯ	
4. สารสนเทศและการสื่อสาร 4.1 4.2 ฯลฯ	
5. การติดตามประเมินผล 5.1 5.2 ฯลฯ	

ผลการประเมินโดยรวม

.....
.....

ชื่อผู้รายงาน.....

(.....)

ตำแหน่ง กรรมการผู้อำนวยการใหญ่

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

แบบ ปอ. 3

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
 รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน
 ณ วันที่ 31 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 255.....

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของ งานที่ประเมินและวัตถุประสงค์ ของการควบคุม	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	งวด/เวลาที่ พบจุดอ่อน	การปรับปรุงการควบคุม	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ

ชื่อผู้รายงาน.....

(.....)

ตำแหน่ง กรรมการผู้อำนวยการใหญ่

วันที่..... เดือน พ.ศ. 255.....

ตัวอย่างแบบรายงาน ระดับส่วนงานย่อย

แบบ ปย. 1

ชื่อหน่วยงาน.....
รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
ณ วันที่ 31 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 255....

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	ผลการประเมิน / ข้อสรุป
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม 1.1 1.2 ฯลฯ 2. การประเมินความเสี่ยง 2.1 2.2 ฯลฯ 3. กิจกรรมการควบคุม 3.1 3.2 ฯลฯ 4. สารสนเทศและการสื่อสาร 4.1 4.2 ฯลฯ 5. การติดตามประเมินผล 5.1 5.2 ฯลฯ	



คู่มือการควบคุมภายใน

Page: 36

Issue No.: 01

Effective Date: 01 Dec 09

ผลการประเมินโดยรวม

.....
.....

ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าหน่วยงาน)

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.



คู่มือการควบคุมภายใน

Page: 37

Issue No.: 01

Effective Date: 01 Dec 09

แบบ ปย. 2

ชื่อหน่วยงาน.....

รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 เดือน ธันวาคม พ.ศ.255...

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน และวัตถุประสงค์ของ การควบคุม	การควบคุมที่มีอยู่	การประเมินผล การควบคุม	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการควบคุม	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ

ชื่อผู้รายงาน

(ชื่อหัวหน้าหน่วยงาน)

ตำแหน่ง

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

ตัวอย่างแบบรายงานของ ผู้ตรวจสอบภายใน

แบบ ปส.

รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน
(กรณีไม่มีข้อตรวจพบหรือข้อสังเกต)

เรียน (หัวหน้าหน่วยงาน / ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน)

ข้าพเจ้าได้สอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของ.....(ชื่อหน่วยงาน).....
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่เดือน.....พ.ศ.....การสอบทานได้ปฏิบัติอย่างสมเหตุสมผลและระมัดระวัง
อย่างรอบคอบ ผลการสอบทานพบว่า การประเมินผลการควบคุมภายในเป็นไปตามวิธีการที่กำหนด ระบบ
การควบคุมภายในมีความเพียงพอและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน)

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

ตัวอย่างแบบประเมินองค์ประกอบของ การควบคุมภายใน

ฝ่าย.....

แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ณ วันที่ 31 เดือน ธันวาคม พ.ศ.25....

กรุณาตอบแบบประเมินการควบคุมภายใน ในแต่ละองค์ประกอบ โดยใช้เครื่องหมาย ตามตารางดังต่อไปนี้
ในช่องว่างเพียงเครื่องหมายเดียว

เครื่องหมาย	คำอธิบาย
✓	ได้ปฏิบัติตามข้อความในหัวข้อ “จุดที่ประเมิน” อย่างเพียงพอ ครบถ้วน โดยต้องอธิบายวิธีปฏิบัติจริง
θ	ได้ปฏิบัติตามข้อความในหัวข้อ “จุดที่ประเมิน” เพียงบางส่วน ซึ่งยังไม่เพียงพอเหมาะสม โดยต้องอธิบายวิธีปฏิบัติจริง และข้อควรปรับปรุง
X	ยังไม่มีปฏิบัติ ตามข้อความในหัวข้อ “จุดที่ประเมิน” ดังกล่าว โดยต้องอธิบายสาเหตุที่ไม่ปฏิบัติ และข้อควรปรับปรุง
N/A	ข้อความในหัวข้อ “จุดที่ประเมิน” ดังกล่าว ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน่วยงานของท่าน

จุดที่ประเมิน	เครื่องหมาย	ความเห็น/คำอธิบาย
1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม 1.1 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร มีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร รวมทั้งการติดตามผลการตรวจสอบและการประเมินผล ทั้งจากการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก		
มีทัศนคติที่เหมาะสมต่อการรายงานทางการเงินงบประมาณและการดำเนินงาน		
มีทัศนคติและการปฏิบัติที่เหมาะสมต่อการกระจายอำนาจ		

จุดที่ประเมิน	เครื่องหมาย	ความเห็น/คำอธิบาย
มีทัศนคติที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ และการพิจารณาวิธีการลดหรือป้องกันความเสี่ยง		
มีความมุ่งมั่นที่จะใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance – Based Management)		
1.2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรม มีข้อกำหนดด้านจริยธรรมและบทลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษร และเวียนให้พนักงานทุกคนลงนามรับทราบเป็นครั้งคราว		
พนักงานทราบ และเข้าใจลักษณะของพฤติกรรมที่ยอมรับ และไม่ยอมรับ และบทลงโทษตามข้อกำหนดด้านจริยธรรมและแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้อง		
ฝ่ายบริหารส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร ที่มุ่งเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์และจริยธรรม		
ฝ่ายบริหารมีการดำเนินการตามควรแก่กรณีเมื่อไม่มีการปฏิบัติตามนโยบาย วิธีปฏิบัติ หรือระเบียบปฏิบัติ		
ฝ่ายบริหารกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่เป็นไปได้และไม่สร้างความกดดันให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้		

จุดที่ประเมิน	เครื่องหมาย	ความเห็น/คำอธิบาย
ฝ่ายบริหารกำหนดสิ่งจูงใจที่ยุติธรรมและจำเป็นเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะมีความซื่อสัตย์และถือปฏิบัติตามจริยธรรม		
ฝ่ายบริหารดำเนินการโดยเร่งด่วนเมื่อมีสัญญาณแจ้งว่าอาจมีปัญหาเรื่องความซื่อสัตย์และจริยธรรมของพนักงานเกิดขึ้น		
1.3 ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร มีการกำหนดระดับความรู้ ทักษะและความสามารถ		
มีการจัดทำเอกสารคำบรรยายคุณลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งและเป็นปัจจุบัน		
มีการระบุและแจ้งให้พนักงานทราบเกี่ยวกับความรู้ ทักษะและความสามารถที่ต้องการสำหรับการปฏิบัติงาน		
มีแผนการฝึกอบรมตามความต้องการของพนักงานทั้งหมดอย่างเหมาะสม		
การประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาจากการประเมินปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของงาน และมีการระบุอย่างชัดเจนในส่วนพนักงานมีผลการปฏิบัติงานดี และส่วนที่ต้องมีการปรับปรุง		
1.4 โครงสร้างองค์กร มีการจัดโครงสร้างและสายงาน การบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเหมาะสมกับขนาดและลักษณะการดำเนินงานขององค์กร		

จุดที่ประเมิน	เครื่องหมาย	ความเห็น/คำอธิบาย
มีการประเมินผลโครงสร้างเป็นครั้งคราว และปรับเปลี่ยนที่จำเป็นให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง		
มีการแสดงแผนภูมิการจัดองค์กรที่ถูกต้องและทันสมัยให้พนักงานทุกคนทราบ		
1.5 การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการมอบหมายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลที่เหมาะสมและเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีการแจ้งให้พนักงานทุกคนทราบ		
ผู้บริหารมีวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการติดตามผลการดำเนินงานที่มอบหมาย		
1.6 นโยบายวิธีบริหารด้านบุคลากร มีการกำหนดมาตรฐานหรือข้อกำหนดในการว่าจ้างบุคลากรที่เหมาะสม โดยเน้นถึงการศึกษา ประสบการณ์ ความซื่อสัตย์ และมีจริยธรรม		
มีการจัดปฐมนิเทศให้กับพนักงานใหม่ และจัดฝึกอบรมพนักงานทุกคนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง		
การเลื่อนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน และการโยกย้ายขึ้นอยู่กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน		
การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้พิจารณาถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรม		

จุดที่ประเมิน	เครื่องหมาย	ความเห็น/คำอธิบาย
มีการลงโทษทางวินัยและแก้ไขปัญหามีเมื่อมีการไม่ปฏิบัติตามนโยบายหรือข้อกำหนดด้านจริยธรรม		
1.7 กลไกการติดตามการตรวจสอบการปฏิบัติงาน มีคณะกรรมการตรวจสอบ และมีการกำกับดูแลการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ		
มีผู้ตรวจสอบภายใน และมีการรายงานผลการตรวจสอบภายในต่อหัวหน้าหน่วยงาน		

สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ

.....

.....

.....

ชื่อผู้ประเมิน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่...../...../.....

จุดที่ประเมิน	เครื่องหมาย	ความเห็น/คำอธิบาย
2. การประเมินความเสี่ยง 2.1 วัตถุประสงค์ระดับองค์กร - มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างชัดเจนและวัดผลได้ - มีการเผยแพร่และชี้แจงให้บุคลากรทุกระดับทราบ และเข้าใจตรงกัน		
2.2 วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม - มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรม และวัตถุประสงค์นี้สอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับองค์กร - วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมชัดเจน ปฏิบัติได้ และวัดผลได้ - บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดและให้การยอมรับ		
2.3 การระบุปัจจัยเสี่ยง - ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยง - มีการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายใน และภายนอก เช่น การปรับลดบุคลากร การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ การเกิดภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น		

จุดที่ประเมิน	เครื่องหมาย	ความเห็น/คำอธิบาย
2.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง มีการกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยง		
มีการวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยงและความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง		
2.5 การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง มีการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง		
มีการพิจารณาความคุ้มค่าของต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง		
มีการแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบเกี่ยวกับวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง		
มีการติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมที่กำหนดเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง		

สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ

.....

.....

.....

ชื่อผู้ประเมิน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่...../...../.....

จุดที่ประเมิน	เครื่องหมาย	ความเห็น/คำอธิบาย
3. กิจกรรมการควบคุม		
3.1 กิจกรรมการควบคุมได้กำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยง		
3.2 บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุม		
3.3 มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และวงเงินอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร		
3.4 มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ		
3.5 มีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ เช่น การอนุมัติ การบันทึกบัญชี และการดูแลรักษาทรัพย์สิน		
3.6 มีข้อกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร และบทลงโทษกรณีฝ่าฝืนในเรื่องการมีผลประโยชน์ทับซ้อนโดยอาศัยอำนาจหน้าที่		
3.7 มีมาตรการติดตามและตรวจสอบให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี		



คู่มือการควบคุมภายใน

Page: 49

Issue No.: 01

Effective Date: 01 Dec 09

สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ

.....
.....
.....
.

ชื่อผู้ประเมิน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่...../...../.....

จุดที่ประเมิน	เครื่องหมาย	ความเห็น/คำอธิบาย
4. สารสนเทศและการสื่อสาร 4.1 จัดให้มีระบบสารสนเทศและสายการรายงานสำหรับการบริหารและตัดสินใจของฝ่ายบริหาร		
4.2 มีการจัดทำและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานการเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรีได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน		
4.3 มีการจัดเก็บข้อมูล/เอกสารประกอบการจ่ายเงิน และการบันทึกบัญชีไว้ครบถ้วน สมบูรณ์และเป็นหมวดหมู่		
4.4 มีการรายงานข้อมูลที่เป็นทั้งจากภายในและภายนอกให้ผู้บริหารทุกระดับ		
4.5 มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้ และทันกาล		
4.6 มีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้พนักงานทุกคนทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ปัญหาและจุดอ่อนของการควบคุมภายในที่เกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไข		
4.7 มีกลไกหรือช่องทางให้พนักงานสามารถเสนอข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร		
4.8 มีการรับฟังและพิจารณาข้อร้องเรียนจากภายนอก อาทิ รัฐสภา ประชาชน สื่อมวลชน		



คู่มือการควบคุมภายใน

Page: 51

Issue No.: 01

Effective Date: 01 Dec 09

สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ

.....
.....
.....

ชื่อผู้ประเมิน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่...../...../.....

จุดที่ประเมิน	เครื่องหมาย	ความเห็น/คำอธิบาย
5. การติดตามประเมินผล 5.1 มีการเปรียบเทียบแผน และผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้กำกับดูแลทราบเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ		
5.2 กรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน มีการดำเนินการแก้ไขอย่างทันกาล		
5.3 มีการกำหนดให้มีการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ		
5.4 มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ		
5.5 มีการประเมินผลความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในลักษณะการประเมินการควบคุมด้วยตนเองและ/หรือการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง		
5.6 มีการรายงานผลการประเมินและรายงานการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในโดยตรงต่อผู้กำกับดูแล และ/หรือคณะกรรมการตรวจสอบ		
5.7 มีการติดตามผลการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบจากการประเมินผลและการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน		

จุดที่ประเมิน	เครื่องหมาย	ความเห็น/คำอธิบาย
5.8 มีการกำหนดให้ผู้บริหารต้องรายงานต่อผู้กำกับดูแลทันทีในกรณีที่มีการทุจริตหรือสงสัยว่ามีการทุจริต มีการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี และมีการกระทำอื่นที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ		

สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ

.....

.....

.....

.....

..

ชื่อผู้ประเมิน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่...../...../.....