



**แนวปฏิบัติ
ระบบการควบคุมภายในภาคราชการ**

**สำนักบัญชีและตรวจสอบภายใน
กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง
ISBN 974 - 7700 - 29 - 8**

แนวปฏิบัติ ระบบการควบคุมภายในภาคราชการ

**กลุ่มพัฒนาระบบตรวจสอบภายใน สำนักบัญชีและตรวจสอบภายใน
กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง**

ISBN 974 – 7700 – 29 – 8

คำนำ

ภายใต้สภาวะแวดล้อมในยุคโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ตลอดจนการปฏิรูประบบราชการในปัจจุบัน ทำให้ทุกหน่วยงานทั้งภาคเอกชน ราชการและรัฐวิสาหกิจ ต้องมีการปรับตัวและกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานใหม่ รวมทั้งจัดหาเครื่องมือทางด้านการจัดการเข้ามาช่วยในการบริหารงานมากขึ้น ระบบการควบคุมภายใน เป็นเครื่องมือด้านการจัดการประเภทหนึ่งที่ถูกนำมาช่วยในการบริหารงาน และเป็นกลไกพื้นฐานสำคัญของกระบวนการกำกับดูแลการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ เนื่องจากระบบการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการป้องกันและรักษาทรัพย์สินของหน่วยงาน ช่วยให้การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้การปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ เป็นไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยการแข่งขันในปัจจุบัน หากหน่วยงานต่าง ๆ ไม่มีการจัดการที่ดี หรือไม่มีการกำกับดูแลที่ดี (Good Governance) ไม่มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม โอกาสเสี่ยงที่อาจเกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานของหน่วยงานจะมีมาก ดังจะเห็นได้จากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มีหลายกิจการไม่ว่าจะเป็นสถาบันการเงิน สถานประกอบการ และธุรกิจต่าง ๆ หรือแม้รัฐวิสาหกิจบางแห่งเกิดการรั่วไหล หรือเกิดวิกฤตการณ์ทางการเงิน ซึ่งรวมถึงการล้มละลายของกิจการ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งก็คือขาดระบบการควบคุมภายในที่ดี ขาดการประเมินความเสี่ยง และจัดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ตลอดจนการไม่สามารถตรวจพบข้อผิดพลาด ซึ่งเหตุการณ์เหล่านั้นล้วนไม่เป็นผลดีต่อหน่วยงาน ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและมาตรการการควบคุมของหน่วยงาน จึงควรจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 รวมทั้งเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน ควรให้ความร่วมมือและสนับสนุนปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานที่กำหนดขึ้น และพัฒนาให้ระบบการควบคุมภายในดังกล่าวทันสมัยอยู่เสมอ

กระทรวงการคลังโดยกรมบัญชีกลางพิจารณาเห็นว่า เพื่อให้หน่วยงานของทางราชการมีแนวทางในการกำหนดระบบการควบคุมภายในของตนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน จึงได้กำหนดแนวปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับภาคราชการขึ้น โดยหวังว่าจะเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานต่างๆ ในการนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน อันจะเป็นการช่วยให้การบริหารหรือการจัดการของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

แนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในภาคราชการนี้ ได้กำหนดขึ้นโดยประยุกต์จากระบบการควบคุมภายในของ The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเป็นระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ในการบริหารงานและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป รวมทั้งศึกษาแนวคิดจากผู้เชี่ยวชาญและเอกสารทางวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวกับการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตาม ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมในแนวปฏิบัติที่กำหนดขึ้นเป็นเพียงตัวอย่างกิจกรรมหลักๆ ซึ่งไม่ใช่กิจกรรมทั้งหมดที่ภาคราชการมีอยู่ ดังนั้น แต่ละส่วนราชการซึ่งมีกิจกรรมการดำเนินงานหลากหลายแตกต่างกัน สามารถนำไปประยุกต์และกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานให้เหมาะสมต่อไป

ในการจัดทำแนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในภาคราชการนี้ กรมบัญชีกลางได้รับความร่วมมือและช่วยเหลือทางวิชาการอย่างดียิ่งจากคณะกรรมการร่างแนวปฏิบัติการควบคุมภายในภาคราชการ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทั้งจากหน่วยงานในภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน ที่กรุณาแสดงความคิดเห็นทำให้แนวปฏิบัติเล่มนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

กรมบัญชีกลาง

กระทรวงการคลัง

สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน	1
• ความทั่วไป	3
• ความหมาย	4
• วัตถุประสงค์	5
• องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	6
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม	6
2. การประเมินความเสี่ยง	10
3. กิจกรรมการควบคุม	16
4. สารสนเทศและการสื่อสาร	19
5. การติดตามและประเมินผล	21
• ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานประสบความสำเร็จ	24
• ประโยชน์ที่ได้รับ	25
• ข้อยกเว้นของระบบการควบคุมภายใน	25
 ส่วนที่ 2 ตัวอย่างแนวปฏิบัติการจัดระบบการควบคุมภายใน	27
1. การควบคุมภายในด้านการจัดการ	30
2. การควบคุมภายในด้านงบประมาณ	36
3. การควบคุมภายในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	41
4. การควบคุมภายในด้านทรัพย์สิน	47
5. การควบคุมภายในด้านการผลิตสินค้า	52
6. การควบคุมภายในด้านการขายและบริการ	62
7. การควบคุมภายในด้านการเงิน	67
8. การควบคุมภายในด้านลูกหนี้	72
9. การควบคุมภายในด้านเจ้าหนี้	75

10. การควบคุมภายในด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ	78
11. การควบคุมภายในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	80
บทสรุป	93
ภาคผนวก	95
● ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนด มาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544	97
● ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหาร กิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี พ.ศ. 2542	107
● รายชื่อคณะกรรมการและที่ปรึกษาคณะกรรมการ ร่างแนวปฏิบัติการควบคุมภายในภาคราชการ	113
บรรณานุกรม	115

ส่วนที่ 1

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายใน

ความทั่วไป

ระบบการควบคุมภายใน เป็นกลไกที่สำคัญและเป็นเครื่องมือในการบริหารงานในหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นการจัดการในภาครัฐหรือเอกชนทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ระบบการควบคุมภายในจะช่วยควบคุมหรือลดความเสี่ยงของหน่วยงานให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานและการจัดการของหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ในอดีตที่ผ่านมา การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ ได้มีการควบคุมภายในตามที่กระทรวงการคลังประกาศให้ใช้เป็นเรื่อง ๆ ไป ซึ่งอาจอยู่ในรูปของกฎหมาย ระเบียบ ระบบบัญชี หนังสือสั่งการ และหนังสือตอบข้อหารือต่าง ๆ โดยส่วนใหญ่จะเน้นไปที่การควบคุมด้านการเงินและบัญชี และการปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนดไว้ ซึ่งไม่ครอบคลุมถึงการจัดการด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากด้านการเงินและบัญชีในหน่วยงาน จึงไม่สามารถสะท้อนภาพถึงผลการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงานได้ ระบบการควบคุมภายในที่ดี ควรเป็นระบบการควบคุมที่ครอบคลุมงานทุกด้านและสามารถสะท้อนภาพให้เห็นเป็นองค์รวมของหน่วยงานนั้น ๆ ว่ามีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพียงใด การที่ระบบการควบคุมภายในของรัฐยังไม่ครอบคลุมทุกระบบงาน อาจเป็นช่องทางรั่วไหลทำให้เกิดความเสียหายในหน่วยงาน และการดำเนินงานไม่สัมฤทธิ์ผล ทั้งนี้ จากประสบการณ์ในภาครัฐ สาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากการกำหนดหน้าที่และมอบหมายงานในหน่วยงานไม่เหมาะสม การมอบหมายการปฏิบัติงานทั้งกระบวนการให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงคนเดียว การควบคุมสอบทานและการตรวจสอบยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ตลอดจนขาดการประเมินและการบริหารความเสี่ยง

จากเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าวข้างต้น กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับระบบการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ในภาคราชการ โดยประยุกต์ตามระบบการควบคุมภายในของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ซึ่งเห็นว่าจะเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารงานในแต่ละหน่วยงาน อันจะเป็นผลให้การใช้ทรัพยากรของรัฐเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสมประโยชน์ยิ่งขึ้น

ความหมาย

มีการกำหนดคำนิยามของ“การควบคุมภายใน”ไว้หลายแห่ง เช่น

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ให้ความหมายหรือคำนิยาม “ การควบคุมภายใน ” ไว้ดังนี้

“ Internal Control is a process , effected by an entity’s board of directors , management and other personnel , designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories :

- Effectiveness and efficiency of operations
- Reliability of financial reporting
- Compliance with applicable laws and regulations ”

แปลความได้ว่า

“การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรกำหนดขึ้น ซึ่งเป็นการออกแบบในระดับที่สมเหตุสมผลเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องดังต่อไปนี้

- ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน
- ความเชื่อถือได้ของข้อมูลและรายงานทางการเงิน
- การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ”

The Canadian Institutes of Chartered Accountants (CICA) ให้ความหมายหรือคำนิยาม “ การควบคุมภายใน ” ไว้เช่นกันดังนี้ คือ

“ Control comprises those elements of an organization (including its resources , systems , culture , structure and tasks) that taken together support people in the achievement of the organizations objectives ”

แปลความได้ว่า

“การควบคุมภายใน ประกอบด้วย องค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรรวมกัน (รวมทั้งทรัพยากร ระบบ วัฒนธรรม โครงสร้าง และงานต่าง ๆ) ซึ่งสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ ”

มาตรฐานการสอบบัญชีรหัส 400 ของสมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย ได้ให้ความหมายหรือคำนิยาม “ระบบการควบคุมภายใน” ไว้ดังนี้

“ระบบการควบคุมภายใน” หมายถึง “นโยบายและวิธีการปฏิบัติ (การควบคุมภายใน) ซึ่งผู้บริหารของกิจการกำหนดขึ้น เพื่อช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้บริหารที่จะให้เกิดความมั่นใจเท่าที่จะสามารถทำได้ว่าการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร การป้องกันรักษาทรัพย์สิน การป้องกันและการตรวจพบทุจริตและข้อผิดพลาด ความถูกต้องและครบถ้วนของการบันทึกบัญชี และการจัดทำข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้อย่างทันเวลานอกเหนือจากเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานของระบบบัญชีแล้ว ระบบการควบคุมภายในยังครอบคลุมถึง สภาพแวดล้อมของการควบคุม และวิธีการควบคุม”

สำหรับความหมายของ การควบคุมภายใน ในแนวปฏิบัตินี้ หมายถึง ระบบการควบคุมกระบวนการในการปฏิบัติงานที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลว่าการบริหารและการปฏิบัติงานจะสามารถบรรลุเป้าหมาย และให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งครอบคลุมถึงกระบวนการในการจัดการ วิธีการ หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์กร

วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของระบบการควบคุมภายใน มีดังนี้

1. เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนหรือไม่จำเป็น ลดความเสี่ยงหรือผลเสียทางการเงินหรือด้านอื่น ๆ ที่อาจมีขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานแก่หน่วยงานในที่สุด

2. เพื่อให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้ สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงาน และ บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง

3. เพื่อให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย เงื่อนไขสัญญา ข้อตกลง ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างถูกต้องและครบถ้วน

องค์ประกอบการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน มีองค์ประกอบ 5 ส่วน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุม หมายถึง สภาพการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดระบบการควบคุมในหน่วยงาน ในการดำเนินงานจะมีหลายปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดมาตรการ การควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งฝ่ายบริหารจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในในหน่วยงาน เช่น จริยธรรมของการทำงาน ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจได้ ความโปร่งใส และการมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งรวมทั้งการกำหนด นโยบาย โครงสร้าง และระเบียบวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม สำหรับตัวอย่างสภาพแวดล้อมการ ควบคุมในหน่วยงาน เช่น

1.1 ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหาร

ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหารแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกัน และจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลถึงการกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน เพราะผู้บริหาร มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย มาตรการ และระบบการควบคุมภายใน แต่อย่างไรก็ตาม

ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการเลือกปรัชญาและวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี โดยดำเนินการ ดังนี้

(1) กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐาน และแนวทางการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน และแจ้งให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานทราบ

(2) กำหนดโครงสร้างการจัดหน่วยงานให้เหมาะสม มีสายการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในที่ชัดเจน รวมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม

(3) กำหนดคุณลักษณะงานเฉพาะตำแหน่ง (Job Description) ของบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ และระดับของความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน

(4) กำหนดให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน และเป็นธรรม รวมทั้งกำหนดบทลงโทษทางวินัยให้ชัดเจน

(5) กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) และหน่วยตรวจสอบภายใน

1.2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน

การบริหารและการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งสองประการนี้ เป็นสิ่งที่ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดขึ้น โดยการประชาสัมพันธ์ ฝึกอบรม หรือกำหนดสิ่งจูงใจ และผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานรับทราบ และตระหนักถึงคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม จนเป็นบรรทัดฐานหรือข้อตกลงร่วมกันที่หน่วยงานถือปฏิบัติ เพราะความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยผู้บริหารควรดำเนินการ ดังนี้

(1) กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และ ทำตัวให้เป็นตัวอย่างอย่างสม่ำเสมอ ทั้งโดยคำพูดและการกระทำ

(2) สื่อสารและแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบ ตลอดจนเข้าใจในหลักการของจริยธรรมดังกล่าว

(3) จัดทำข้อกำหนดจริยธรรมหรือแนวทางที่พึงปฏิบัติของหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน โดยรวมถึงกรณีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ด้วย

(4) ลดวิธีการหรือโอกาสที่จะก่อให้เกิดการกระทำผิด
ความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่สำคัญ ซึ่งจะส่งผลถึงการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดการและการติดตามประเมินผลองค์ประกอบของระบบการควบคุมภายในอื่น ๆ ด้วย

1.3 โครงสร้างของหน่วยงาน

โครงสร้างของหน่วยงานที่ได้รับการจัดไว้เป็นอย่างดี จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้ถูกต้องรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยการจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

(1) การรวมศูนย์อำนาจหรือกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ หากกิจการเลือกใช้การรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ได้รับอำนาจย่อมมีความสำคัญ กรณีวิธีกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจ ระบบและขั้นตอนการทำงาน รวมถึงกระบวนการในการติดตามผล ก็จะมีผลสำคัญมากกว่าคุณสมบัติของตัวบุคคล

(2) การจัดโครงสร้างของหน่วยงานที่มีการผลิตโดยเครื่องจักร อาจใช้โครงสร้างและการควบคุมที่เป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน แต่โครงสร้างที่มีรูปแบบแน่นอนอาจไม่เหมาะสมกับกิจกรรมการบริการหรืองานที่เกี่ยวกับการค้นคว้าวิจัยทางวิชาการ เป็นต้น

(3) การมอบอำนาจต้องให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และต้องชัดเจน

1.4 นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ คือ บุคลากรในหน่วยงานนั่นเองที่เป็นตัวจักรสำคัญ ดังนั้น การมีนโยบายและระบบการบริหารบุคลากรที่ชัดเจนและเหมาะสม จะช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่น

- (1) กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการว่าจ้าง การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น
- (2) กำหนดคุณสมบัติและลักษณะงาน (Job Description) ของเจ้าหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน
- (3) กำหนดมาตรการเกี่ยวกับการประกันความซื่อสัตย์ของพนักงาน
- (4) มีระบบการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ
- (5) กำหนดแนวปฏิบัติกรณีที่มีการขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interest) ต่อหน่วยงาน

1.5 การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ดังนี้

- (1) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจและระบบการสอบย้อนความถูกต้องระหว่างกัน
- (2) กำหนดคู่มือปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ
- (3) กำหนดระบบการติดตามประเมินผล ซึ่งรวมถึงการจัดทำแผนงานและระบบการรายงานผลงานอย่างสม่ำเสมอ

1.6 คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายในเป็นกลไกและเครื่องมือชนิดหนึ่งในการช่วยตรวจสอบและสอบทานงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ฝ่ายบริหารวางไว้ คณะกรรมการตรวจสอบที่มีความรู้ความสามารถและมีความเป็นอิสระในการทำงานจะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

สภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จะไปเสริมองค์ประกอบการควบคุมอื่น ๆ ต่อไป

2. การประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใด ๆ อันจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านลบหรือเป็นผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการ ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

ความเสี่ยงอาจเกิดจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน การควบคุมภายใน การที่หน่วยงานตรวจไม่พบข้อผิดพลาด ฯลฯ

(1) ความเสี่ยงจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน

ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติในงานนั้น ๆ เอง เมื่อใดก็ตามที่ตัดสินใจที่จะทำงานหรือกิจกรรม ก็ย่อมจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การทำธุรีกิจการค้าขายกับต่างประเทศหรือการสั่งซื้อของจากต่างประเทศของทางราชการ ความเสี่ยงก็คืออัตราแลกเปลี่ยนที่อาจเปลี่ยนแปลงไป ฯลฯ

(2) ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน

ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน เป็นความเสี่ยงที่ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานไม่ครอบคลุม และไม่สามารถป้องกันข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานของหน่วยงานได้ อาจเป็นเพราะหน่วยงานไม่มีระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมเพียงพอ

พอที่จะลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน หรือหน่วยงานนั้นไม่มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ได้จัดไว้ เป็นต้น

(3) ความเสี่ยงจากการตรวจไม่พบข้อผิดพลาด

ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่การตรวจสอบไม่สามารถค้นพบข้อผิดพลาดของรายการที่มีอยู่ เนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่สามารถตรวจสอบทุกกิจกรรมในหน่วยงานนี้ได้ และจำเป็นต้องใช้ระบบการตรวจสอบโดยเลือกสุ่มตัวอย่างหรืออาจเนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่มีความอิสระเพียงพอหรือไม่อยู่ในวิสัยที่จะเข้าไปตรวจสอบได้

สาเหตุของความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกหน่วยงาน

- **ปัจจัยภายใน** เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

- **ปัจจัยภายนอก** เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือสภาพการแข่งขัน สถานะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ และการเมือง เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงในหน่วยงาน จะเป็นการประเมินการปฏิบัติงานในภาพรวมของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบเหตุการณ์ของความเสี่ยงและหาทางแก้ไขและควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เกิดความเสียหายน้อยที่สุด

กระบวนการในการประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ สามารถดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับการกิจ (Mission) ของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

1.1 วัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน (Entity – Level objectives) เป็น วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงาน โดยทั่วไปจะระบุไว้ในแผน กลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน เช่นเดียวกับภารกิจ (Mission) และ กลยุทธ์ในภาพรวมของหน่วยงาน เช่น ภารกิจหลักของหน่วยงาน โครงสร้างของ หน่วยงาน แนวโน้มการดำเนินงานของหน่วยงานในอนาคต นโยบายการบริหารงาน หรือนโยบายการเงินการคลัง เป็นต้น

1.2 วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity – Level objectives) เป็น วัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรมที่หน่วยงานกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน เช่น ระบบการประมวลผลข้อมูลทาง การเงินและบัญชี เป็นต้น

2. ระบุปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัย ภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงาน ในหน่วยงาน เช่น การเปลี่ยนตัวผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สำคัญ ๆ บ่อยครั้ง การเปลี่ยนแปลงกฎหมายใหม่ ๆ ของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นต้น

เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงแต่ละชนิดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานและการ บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไม่เท่ากัน บางชนิดมีผลกระทบทันที บางชนิดมีผลกระทบ ในระยะยาว ดังนั้น ผู้บริหารต้องติดตามพิจารณา และระบุปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้ ครอบคลุมทุกประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิด ซึ่งควรครอบคลุมถึง

(1) ผลกระทบจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุทสาหกรรม และสิ่งแวดล้อมต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

(2) ปิจัยความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในการวางแผน และการประมาณการของหน่วยงาน

(3) ข้อตรวจพบที่ได้รับจากการตรวจสอบ การสอบทาน การติดตาม และประเมินผล

(4) ปิจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น ปิจัยที่ทำให้การดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมาไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่รับผิดชอบในการบริหารหรือปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเงื่อนไขตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ฯลฯ

3. การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง

การวิเคราะห์ถึงผลกระทบของปิจัยเสี่ยงที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งโดยปกติปิจัยเสี่ยงแต่ละปิจัยมีผลกระทบต่อนักงานมากน้อยไม่เท่ากัน การวิเคราะห์ปิจัยเสี่ยงมีหลายวิธีแตกต่างกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย ๆ จึงควรพิจารณาเลือกใช้วิธีการหรือเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ให้เหมาะสมกับขนาดลักษณะการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งผลเสียหายที่อาจเกิดจากความเสี่ยงนั้น โดยทั่วไปขั้นตอนการวิเคราะห์ปิจัยเสี่ยง จะเป็นดังนี้

3.1 ประเมินระดับความสำคัญของปิจัยเสี่ยง คือ การนำปิจัยเสี่ยงแต่ละปิจัยมาพิจารณาถึงความสำคัญว่า หากเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อนักงานมากน้อยแค่ไหน โดยอาจวัดเป็นระดับน้อย ปานกลาง สูง

3.2 ประเมินความถี่ที่ปิจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น คือ การพิจารณาว่าปิจัยเสี่ยงที่ได้เรียงลำดับความสำคัญไว้แล้ว มีโอกาสที่จะเกิดปิจัยเสี่ยงนั้น ในระดับน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง

การวิเคราะห์โดยการประเมินความสำคัญและการประเมินความถี่ที่ปิจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจใช้ผสมผสานกัน เช่น ปิจัยเสี่ยงบางอย่างมีอัตราความถี่สูง เมื่อเกิดขึ้นแต่ละครั้งสูญเสียเงินน้อย แต่ถ้าเกิดบ่อย ๆ เข้า โดยรวมอาจมีจำนวนเงินสูงก็จะทำให้เกิดความสำคัญได้

3.3 เลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยบางครั้งอาจไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ในรูปแบบตัวเลข แต่อาจวิเคราะห์ออกมาเป็นระดับต่าง ๆ เช่น สำคัญมาก ปานกลาง หรือน้อย เป็นต้น

4. กำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานสามารถวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ฝ่ายบริหารควรพิจารณาหาวิธี เพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้น ๆ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ว่าคุ้มกับประโยชน์ที่จะได้รับหรือไม่ ซึ่งในการกำหนดแนวทางในการป้องกันหรือลดความเสี่ยง

ผู้บริหารควรพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความเสี่ยงในลักษณะใด เช่น

4.1 กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับหน่วยงานโดยรวม ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่มีได้อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีกลยุทธ์ ดังนี้

(1) กำหนดโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การบริหารความเสี่ยงกับหน้าที่การประเมินความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งสัมพันธ์กับกลยุทธ์และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เราจะประเมินความเสี่ยงด้วยการระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การจัดลำดับความสำคัญ และการวัดผลกระทบของความเสี่ยงเหล่านั้นที่อาจเกิดขึ้นต่อหน่วยงาน

(2) ประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน กำหนดกรอบแนวคิด ซึ่งจะใช้ระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่เป็นไปได้ เพื่อใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินความเสี่ยง มองภาพรวมของความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุดก่อน และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

(3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่จะประสบความสำเร็จ ต้องมีความเกี่ยวเนื่องหรือสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานโดยตรง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงต้องได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับความเสี่ยงแต่ละประเภท เช่น กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การกระจายความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง เป็นต้น

(4) พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานต้องพัฒนาเทคนิคการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติของ หน่วยงาน โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมที่มีความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง

(5) การติดตามประเมินผลกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็น ขั้นตอนของหน่วยงาน ต้องอาศัยงานด้านตรวจสอบภายใน โดยในขั้นตอนนี้รวมถึง การติดตามการปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ เช่น การปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบ และการให้ ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยง ที่สัมฤทธิ์ผล หมายถึงรวมถึง การแสวงหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การเชื่อมโยง การประเมินผลตอบแทนที่เพิ่มค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น (สำหรับธุรกิจ) และหน่วยงาน หน้าที่การ ติดตามประเมินผลจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานใน ข้อ (2) ดังกล่าว

(6) การพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง การ ปรับปรุง และพัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการ ประสบความสำเร็จของหน่วยงานในที่สุด แหล่งข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุง การบริหารความเสี่ยงนั้น รวมถึงข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเชื่อถือได้และข้อมูลที่เกิดจาก การสะท้อนความเสี่ยงของหน่วยงาน การปรับปรุงต้องรวมถึงระบบการวัดเป็นจำนวนหน่วย ที่ใช้ได้ในระยะยาว เช่น จำนวน และผลกระทบจากความเสี่ยงที่ได้รับการจัดการภายใน กระบวนการ ฯลฯ ในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารความเสี่ยงนั้น ระบบการวัดผลที่เชื่อถือ ได้จึงเป็นสิ่งจำเป็น และจะทำให้หน่วยงานสามารถทราบขนาดความเสี่ยง และ ผลกระทบ ที่หน่วยงานจะสามารถรับได้หรือไม่เพียงใด

4.2 กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นความเสี่ยง ที่เกิดจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยง กระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม

การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในสภาพที่เป็นผลดี กับหน่วยงานนั้น จะมีลักษณะการจัดการได้ 5 ลักษณะ คือ

- (1) การจัดการในลักษณะที่ยอมรับในความเสี่ยงนั้น
- (2) การจัดการในลักษณะที่ทำให้ลดความเสี่ยงจากระดับความเสี่ยงสูงไปสู่ระดับความเสี่ยงต่ำ
- (3) การจัดการในลักษณะที่เป็นการกระจายความเสี่ยง
- (4) การจัดการในลักษณะที่เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงหรือโยกย้ายความเสี่ยง
- (5) การจัดการในลักษณะที่เป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

การจะใช้วิธีการใดในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและความเหมาะสมของการดำเนินงานในหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย ทั้งนี้ การจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะทำอะไร ณ จุดใด
- (2) ต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารและระบบปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร ณ จุดใด
- (3) กระบวนการจัดการความเสี่ยงเป็นอย่างไร ต้องดำเนินการให้เกิดความชัดเจน และต้องสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานทราบด้วย
- (4) ต้องมีการรายงานผล เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว

หน่วยงานจึงต้องจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงอยู่เสมอ และสร้างกลไกช่วยบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หรือกำหนดมาตรการการควบคุมที่เหมาะสมต่อไป

3. กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุม เป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงานต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้เกิดความคุ้มค่า ตลอดจนให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจในประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่

ประเภทการควบคุม กิจกรรมการควบคุมอาจแยกตามความจำเป็นและลักษณะของการควบคุม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

(1) การควบคุมในลักษณะการป้องกันการผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในทางปฏิบัติ (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก โดยเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงยังไม่เกิดขึ้น เช่น การแบ่งแยกหน้าที่ผู้รับเงิน ผู้จ่ายเงิน และผู้บันทึกบัญชี การกำหนดวงเงินสำหรับผู้มีอำนาจอนุมัติเงินในแต่ละระดับชั้น เป็นต้น

(2) การควบคุมในลักษณะของการค้นพบข้อผิดพลาด (Detective Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เช่น การทำงบกระทบยอดเงินฝากธนาคาร การตรวจนับพัสดุประจำปี การทบทวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

(3) การควบคุมในลักษณะการเสนอแนะ (Suggestive Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อเสนอแนะ ปรับปรุง และพัฒนาระบบการดำเนินงานและระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสถานการณ์

(4) อื่น ๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงาน

ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมที่ควรจัดให้มีขึ้นในขั้นตอนของการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้แก่

3.1 นโยบายและวิธีปฏิบัติ

ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย แผนปฏิบัติงาน แผนงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติงาน อำนาจในการอนุมัติ ฯลฯ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการควบคุม เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและควรระบุผลลัพธ์และตัวชี้วัดที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน เพื่อสามารถใช้ในการติดตามประเมินผลต่อไป

3.2 การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่

ผู้บริหารควรจัดให้มีการกระจายอำนาจและแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยต่าง ๆ หรือบุคคลให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและชัดเจนในการ

ปฏิบัติงาน สามารถสอบย้อนกันได้ เช่น อำนาจในการอนุมัติ การกำหนดขอบเขตของงาน เพราะเมื่อผู้บริหารได้กระจายอำนาจไปแล้วก็ต้องสร้างวิธีการควบคุมเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3.3 การสอบย้อนและการกระตบยอด

ผู้บริหารในแต่ละระดับ ควรจัดให้มีการสอบย้อนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ เพื่อให้ทราบปัญหาในการปฏิบัติงานและหาแนวทางในการแก้ไข ซึ่งในแต่ละระดับอาจกำหนดวิธีการสอบย้อนและการกระตบยอดได้หลายวิธี ดังนี้

(1) ผู้บริหารระดับสูงอาจสอบย้อนการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบเป้าหมาย แผน และผลการดำเนินงาน ในภาพรวมกับข้อมูลในอดีตที่ผ่านมา เพื่อให้สามารถทราบปัญหาและหาแนวทางการแก้ไข และเตรียมรับสถานการณ์ในอนาคตต่อไป

(2) ผู้บริหารระดับกลางอาจสอบย้อนและการกระตบยอดการปฏิบัติงาน เฉพาะด้าน จาการรายงานผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบที่วางไว้ โดยอาจทำการสอบย้อนและการกระตบยอดบ่อยครั้งตามลักษณะงานและความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

3.4 การควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผล

การจัดให้มีกระบวนการประมวลผลข้อมูลอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องสมบูรณ์ ทันเวลา และเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงานได้ทันต่อเหตุการณ์และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การจัดให้มีระบบการควบคุมระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นการป้องกันการเข้าถึงข้อมูล และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในการนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ไม่สมควร

3.5 การควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน

ทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน เช่น เครื่องใช้สำนักงาน วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เงินสดและเอกสารสิทธิต่าง ๆ ฯลฯ ควรจัดให้มีการควบคุม เช่น การกำหนดสถานที่เก็บรักษา การเข้าถึงทรัพย์สินนั้น ๆ และการจัดให้ทำทะเบียนคุม และการตรวจนับอย่างเป็นระบบ เป็นต้น

3.6 กำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถใช้ ในการติดตามผลการปฏิบัติ เพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

นอกจากตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมที่กล่าวแล้วข้างต้น ยังมีกิจกรรม การควบคุมด้านการบริหารและการปฏิบัติงานอีกหลายกิจกรรม ซึ่งผู้บริหารต้องเข้าใจถึง ลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและการควบคุม และต้องคำนึงว่ากิจกรรม การควบคุมที่จัดให้มีขึ้นนั้น สามารถครอบคลุมความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด เสียหายได้หรือไม่ และคุ้มค่างับค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปเพียงใด

กิจกรรมการควบคุม ต้องทำอย่างสม่ำเสมอตลอดไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้อง สอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุม ภายในของหน่วยงานเป็นไปอย่างเหมาะสมและเพียงพอ การจะใช้การควบคุมลักษณะใด ลักษณะหนึ่งหรือหลายลักษณะรวมกัน ขึ้นอยู่กับดุลพินิจในการพิจารณาความเหมาะสม และความซับซ้อนของงานในแต่ละหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งรายละเอียดของกิจกรรมการควบคุม จะปรากฏในตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมในส่วนที่ 2 ต่อไป

4. สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูล เกี่ยวกับการเงินและไม่ใช้การเงินรวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ทั้งจากแหล่งภายในและ ภายนอก

การสื่อสาร หมายถึง การรับและส่งข่าวสารระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความ เข้าใจอันดีระหว่างบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิด ได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ ควรเป็น การสื่อสารแบบสองทาง และติดต่อระหว่างหน่วยงานอย่างทั่วถึงครบถ้วน

หน่วยงานควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถสนองความต้องการของ ผู้ใช้ข้อมูลอย่างเพียงพอ และเหมาะสมทันต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ ข่าวสารที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเหตุการณ์ และสะดวกในการเข้าถึง

และปลอดภัย รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญ และมีระบบการสื่อสารที่ดีจะส่งผลถึงการ
บริหารงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะข่าวสารที่เป็นสัญญาณบอกเหตุ อันจะทำให้ผู้บริหาร
สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันกาล และบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การสื่อสารจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องจัดให้มีขึ้นและควรเป็นระบบการ
สื่อสารสองทาง การสื่อสารภายในหน่วยงานที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่ก็ตาม
จะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้การ
สื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ

(1) เจ้าหน้าที่ทุกคน ต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
ของตนอย่างชัดเจนและทันกาล ทั้งจากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งข้อมูลข่าวสาร
ที่มีผลต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดกับหน่วยงาน เช่น นโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลง
ด้านกฎหมายใหม่ ๆ ฯลฯ

(2) การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานต้อง
ชัดเจน เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเข้าใจถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของตนและของผู้อื่น รวมทั้ง
ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่กำหนดไว้

(3) การจัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน
ทำให้สามารถทำความเข้าใจ และประสานงานกันได้อย่างดี

ในทำนองเดียวกัน ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายนอกหน่วยงาน
ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงานด้วย ดังนั้น ประเด็นสำคัญที่ควร
ดำเนินการ คือ

(1) กำหนดช่องทางการสื่อสารกับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องให้ง่ายขึ้น

(2) เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของ
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย

(3) ผู้บริหารควรให้ความสนใจในข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของผู้
ตรวจสอบภายนอก

(4) การติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก ต้องมีข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอและ
สัมพันธ์กัน ในอันที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และเข้าใจถึงสภาพความเสี่ยงที่อาจ
เกิดขึ้น

สำหรับการควบคุมภายในของระบบสารสนเทศ โดยทั่วไปมักจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ การแบ่งแยกงาน การสอบทานความถูกต้องในการประมวลผล การควบคุมการรับส่งข้อมูลระหว่างระบบงาน และการควบคุมทางด้านผลผลิต เป็นต้น

5. การติดตามและประเมินผล

การติดตามผล หมายถึง การสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การดำเนินงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด

การประเมินผล หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ เพียงใด และประเมินระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ว่ายังมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่ รวมทั้งการวิเคราะห์ การหาสาเหตุของความแตกต่างระหว่างแผนงานกับผลการดำเนินงาน สรุปผล และเสนอ ข้อเสนอแนะ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ หรือข้อบังคับ และการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงาน ทั้งนี้ เนื่องจากมาตรการต่าง ๆ และระบบการควบคุมภายในมีการเปลี่ยนแปลงหรือต้องพัฒนาตลอดเวลา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพียงใด

สำหรับความถี่ในการติดตามประเมินผลจะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นกับผลการประเมินความเสี่ยงในเบื้องต้นและผลที่ได้จากการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานนั่นเอง

การติดตามประเมินผลจะได้ผลดี ควรมีการปฏิบัติดังนี้

5.1 มีการสอบทานและรายงานผลเกี่ยวกับประสิทธิผลของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ในทุกๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการรายงานจากภายในและจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ตรวจสอบ ผู้ตรวจราชการ ผู้มาติดต่อ โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ปฏิบัติงานจริง

5.2 จำแนกเรื่องที่จะประเมินผล ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการควบคุมภายในเฉพาะจุด เช่น การประเมินประสิทธิภาพภายในหน่วยงาน การประเมินระบบงาน การประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ การประเมินบุคคล เป็นต้น ซึ่งการประเมินควรพิจารณาขอบเขตและความถี่ของการประเมินด้วย เพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในในเรื่องนั้น ๆ ว่า สามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยเครื่องมือการประเมินผล รวมถึงการตรวจเช็คการตอบแบบสอบถาม และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ นอกจากนี้ ตัวชี้วัดและการเปรียบเทียบกับผลงานของหน่วยงานอื่น หรือมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ก็เป็นเครื่องมือช่วยในการประเมินผลได้เช่นกัน

5.3 รายงานผลตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระ ไม่ปิดบังสิ่งผิดปกติ

5.4 สั่งการให้มีการแก้ไขและติดตามผลอยู่เสมอ

สำหรับการกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผล ควรมีอยู่ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน และควรทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกฎหมาย ระเบียบ การบริหารงาน และที่ปรึกษาต่างๆ โดยมีวิธีการ เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน การตรวจสอบ การกระทบยอด ฯลฯ สำหรับบางโครงการอาจกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผลโดยเฉพาะ แยกต่างหากจากที่ได้กำหนดการติดตามประเมินผลโดยปกติ การติดตามประเมินผลโครงการที่เป็นกรณีเฉพาะ อาจใช้แบบประเมินตนเอง การออกแบบควบคุมโดยเฉพาะ การทดสอบ หรืออาจจ้างผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ตรวจสอบภายนอกมาดำเนินการได้

การติดตามประเมินผลจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากมีการสื่อสารกับบุคลากรที่รับผิดชอบงานนั้นๆ ในหน่วยงาน และกรณีมีเรื่องที่สำคัญควรรายงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงด้วย นอกจากนี้การติดตามประเมินผลในระบบการควบคุมภายใน

ควรหมายรวมถึงการประเมินผลนโยบาย กฎระเบียบ ระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงานด้วย เพื่อให้มั่นใจว่า

- (1) ได้มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและถูกต้อง และเป็นผลดีต่อการบริหารงานของหน่วยงาน
- (2) ได้มีการตรวจสอบและติดตามผล รวมทั้งรายงานของผู้ตรวจสอบที่ได้ สอบทานงาน และตั้งข้อสังเกตไว้ต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ข้อสังเกตเหล่านั้น ได้มีการ แก้ไขปฏิบัติตามในระยะเวลาที่เหมาะสม
- (3) การดำเนินงานต่าง ๆ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานตั้งไว้
- (4) การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้

เมื่อได้ติดตามและประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินผลจะต้องจัดทำรายงานเสนอ ผู้บริหารที่รับผิดชอบ โดยการจัดทำรายงานแสดงผลความคลาดเคลื่อนของการดำเนินงาน เป็นระยะ ๆ โดยควรจัดทำคำชี้แจงหรืออธิบายให้ทราบว่าความแตกต่างระหว่างผลการ ดำเนินงานจริง กับตัวเลขตามประมาณการเกิดขึ้นเพราะเหตุใด และผู้ใดจะต้องรับผิดชอบ กับการที่เกิดผลต่างนั้น และหาวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมต่อไป

การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ และมีการตั้งการ ให้แก้ไขข้อผิดพลาดอยู่เสมอ เป็นหัวใจสำคัญของการควบคุมทางการบริหาร

การติดตามและประเมินผล ไม่ควรจัดทำเฉพาะกับระบบ หรือมาตรการ ควบคุมภายในเท่านั้น แต่ควรจัดให้การติดตามและประเมินผลกับการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ทุกด้าน จากผู้รับผิดชอบโดยตรงและอย่างอิสระ หรือโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการ กำหนดมาตรการหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็น ได้อย่างเป็นอิสระ เช่น จากการตรวจสอบภายใน อันเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการ ประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานประสบความสำเร็จ

ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานจะสำเร็จได้ ต้องมีปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยผลักดัน ดังนี้

1. ปัจจัยเกื้อหนุน

1.1 ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้ริเริ่ม ในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน และระบบการควบคุมภายในนั้นต้องได้รับการยอมรับในระดับปฏิบัติ

1.2 มีการประเมินความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

1.3 มีการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและเหมาะสม

1.4 ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบในหน้าที่การงาน

2. ปัจจัยผลักดัน

ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้ระบบการควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่

2.1 วัตถุประสงค์ (Purpose) หน่วยงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ว่ากำลังจะทำอะไร เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางการทำงานและความก้าวหน้าของหน่วยงานได้

2.2 ข้อตกลงร่วมกัน (Commitment) เจ้าหน้าที่ทุกระดับควรมีการตกลงร่วมกันที่จะปฏิบัติงานตามระบบที่วางไว้ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเพิ่มคุณค่าแก่หน่วยงาน

2.3 ความสามารถในการบริหารงาน (Capability) เพื่อให้หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ ผู้บริหารของหน่วยงานควรเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารงบประมาณ การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

2.4 ปฏิบัติการ (Action) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบต้องลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ

2.5 การเรียนรู้ต่อเนื่อง (Learning) หน่วยงานต้องเสริมสร้างหรือสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับให้มีการศึกษาต่อเนื่อง เพื่อให้มีการเรียนรู้ที่จะพัฒนางาน

ให้ดีขึ้น หรือพัฒนาระบบการควบคุมใหม่ ๆ ให้กับหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและปรับเปลี่ยนได้ทันเหตุการณ์

ประโยชน์ที่ได้รับ

ประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้รับ จากการมีระบบการควบคุมภายในที่ดี

1. การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมี

ประสิทธิภาพ

2. การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า

3. มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเชื่อถือได้ สามารถ

นำไปใช้ในการตัดสินใจ

4. การปฏิบัติในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่ในกรอบของกฎหมาย

ระเบียบ ข้อบังคับที่วางไว้

5. เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่ง

ข้อจำกัดของระบบการควบคุมภายใน

1. การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ในบางครั้งแม้ว่ามีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม แต่หากฝ่ายบริหารตัดสินใจโดยใช้ดุลยพินิจที่ไม่ถูกต้อง อันเนื่องจากระบบข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น หรือเหตุจำเป็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ระบบการควบคุมภายในก็ไม่สามารถเป็นเครื่องมือที่จะช่วยได้ในสถานการณ์เช่นนั้น

2. การปฏิบัติงานของบุคลากร การที่บุคลากรละเว้นไม่ปฏิบัติตามวิธีการควบคุมภายในที่วางไว้ ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ดังกล่าวก็ไม่สามารถเป็นกลไกและเครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงานได้

3. เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่อาจไม่สามารถรองรับเหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม โดยผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือบางกรณีเกิดเหตุการณ์พิเศษที่มีได้คาดคิดมาก่อน

4. การทุจริตในหน่วยงาน ในบางกรณีบุคลากรในหน่วยงานร่วมมือทุจริตเพื่อหาประโยชน์ร่วมกันซึ่งจะเป็นการทำลายระบบการควบคุมที่กำหนดไว้ได้

5. ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเทียบกับผลตอบแทนที่ได้ บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับในอัตราความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสี่ยงมากกว่าผลตอบแทนที่จะได้รับ

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอีกมากมายที่เป็นข้อจำกัดของระบบการควบคุมภายในอย่างไรก็ดี ระบบการควบคุมภายใน เป็นเพียงกลไกที่สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารในการบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น

.....

ส่วนที่ 2

ตัวอย่างแนวปฏิบัติการจัดระบบการควบคุมภายใน

ตัวอย่างแนวปฏิบัติการจัดระบบการควบคุมภายใน

สำหรับในส่วนที่ 2 นี้ จะเป็นตัวอย่างการจัดระบบการควบคุมภายในของกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีอยู่ในภาครัฐการ แต่โดยที่กิจกรรมของแต่ละส่วนราชการมีความหลากหลายแตกต่างกันไปตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน ดังนั้น ตัวอย่างแนวปฏิบัติการจัดระบบการควบคุมภายในที่ปรากฏในส่วนที่ 2 จึงเป็นเพียงตัวอย่างเฉพาะเรื่องที่เป็นกิจกรรม หลัก ๆ เท่านั้น ไม่ใช่กิจกรรมทั้งหมดที่ภาครัฐการมีอยู่ ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับส่วนราชการนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดระบบการควบคุมภายในของงานตามความเหมาะสม ซึ่งในแต่ละกิจกรรมการควบคุมจะเริ่มศึกษาจากกิจกรรมย่อยหรือขั้นตอนของงานแต่ละเรื่องว่ามีอะไรบ้าง จุดใดที่ประเมินแล้วเห็นว่ามีความเสี่ยงสูงก็ควรจะนำมากำหนดกิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าว โดยตัวอย่างของแนวปฏิบัติการควบคุมนี้ได้ประยุกต์ใช้ตามองค์ประกอบการควบคุมภายในของ COSO ซึ่งในที่นี้จะแบ่งเป็น 6 หัวข้อ คือ ขั้นตอนการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมการควบคุม ปัจจัยเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการติดตามและประเมินผล

1. การควบคุมภายในด้านการจัดการ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมีความชัดเจน รวมทั้งมีการวางแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมสามารถนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งจะเป็ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
2. เพื่อให้การจัดโครงสร้างภายในหน่วยงานเหมาะสมกับการกิจ
3. เพื่อให้การปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เป็นไปตามมาตรฐาน แผน และกฎระเบียบที่ทางราชการกำหนด
4. เพื่อให้ระบบการสื่อสารในหน่วยงานมีความเหมาะสม
5. เพื่อให้มีระบบสารสนเทศ และสามารถใช้อยู่ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการ
6. เพื่อให้ระบบการรายงานและติดตามประเมินผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตการควบคุม

การควบคุมภายในด้านการจัดการในที่นี้หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การกำกับการ การควบคุม และการจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการจัดการ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
1. การวางแผน	1. แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ นโยบายรัฐบาล เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนแม่บทของหน่วยงาน 2. นโยบายและภารกิจหลักของหน่วยงานตามกฎหมาย 3. ปรัชญาในการทำงานของผู้บริหาร	1. ความไม่สอดคล้องของแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานกับนโยบายรัฐบาล หรือแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ หรือเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ หรือแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือแผนแม่บทของหน่วยงาน 2. แผนปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่ครอบคลุมทุกบทบาทภารกิจ และไม่ชัดเจนเพียงพอต่อการนำไปปฏิบัติ	1. ทบทวนบทบาท ภารกิจ กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานในแต่ละช่วงเวลาให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ นโยบายรัฐบาล เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ระดับชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมทั้งจัดทำแผนกลยุทธ์ ให้สอดคล้องกัน 2. ปรับปรุงระบบและกระบวนการวางแผนของหน่วยงาน โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการวางแผนของผู้บริหารทุกระดับ 3. ทบทวน ปรับปรุงสาระของแผนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานตามแผนให้ทันสมัย และอยู่ในกรอบเวลาที่ควรจะเป็นอยู่เสมอ	1. จัดประชุมชี้แจง แจ้งเวียนหรือทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายและทิศทางการพัฒนาหน่วยงาน ตามบทบาท ภารกิจ และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนของหน่วยงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างทั่วถึง 2. จัดให้มีการรับฟังและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง	1. สอบทานความสอดคล้องของแผนปฏิบัติงานกับนโยบายรัฐบาล แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนแม่บทของหน่วยงาน 2. ประเมินความเหมาะสมของแผนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานตามแผน

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการจัดการ

32

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
2. การจัดองค์กร	1. นโยบายปฏิรูประบบราชการ และนโยบายรัฐบาล หรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อบทบาทภารกิจของหน่วยงาน 2. บทบาท ภารกิจ และอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน 3. อัตรากำลัง และความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน 4. การมอบหมายงานและการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ	1. ความไม่เข้าใจอย่างชัดเจนต่อนโยบายและทิศทางการปฏิรูประบบราชการ และนโยบายรัฐบาล 2. โครงสร้างหน่วยงานและการจัดอัตรากำลังไม่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจ 3. โครงสร้างหน่วยงานขาดความยืดหยุ่น 4. การมอบหมายงาน และการจัดบุคลากรตามโครงสร้างหน่วยงานไม่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ 5. การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน	1. มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบศึกษาและทำความเข้าใจแนวนโยบายต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่ออำนาจหน้าที่หรือภารกิจของหน่วยงาน เพื่อปรับบทบาทของหน่วยงานให้เหมาะสม สามารถสนองนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. กำหนดโครงสร้างหน่วยงานและอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจ รวมทั้งกำหนดสายการบังคับบัญชา และการมอบหมายงานให้ชัดเจน 3. พัฒนาทักษะ และความรู้ความสามารถของบุคลากรให้เหมาะสมกับภารกิจที่มอบหมาย	1. ประกาศโครงสร้างหน่วยงาน และบุคลากรที่รับผิดชอบสายงานหลักให้ทราบทั่วกัน 2. เผยแพร่บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานต่อสาธารณะ และประชุมชี้แจงทำความเข้าใจภายในหน่วยงาน กรณีปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือบทบาทภารกิจตามนโยบายทุกครั้ง	1. สอบทาน ทบทวนความเหมาะสมของโครงสร้างและการจัดอัตรากำลังอย่างน้อยปีละครั้ง 2. ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการจัดการ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
3. การกำกับงาน	1. หน้าที่ความรับผิดชอบและสายการบังคับบัญชาของการบริหารงานในระดับต่าง ๆ 2. ระเบียบและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง 3. ภาวะผู้นำและจิตสำนึกของผู้บริหาร 4. มาตรการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน 5. จิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงาน	1. ระบบการสั่งการหรือการมอบหมายงานไม่เหมาะสม 2. ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ หรือขาดความรู้ และทักษะในการบริหารงาน 3. กฎเกณฑ์ กติกา ด้านการบริหารงานบุคคลไม่ชัดเจนหรือไม่เหมาะสม 4. เจ้าหน้าที่ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	1. กำหนดสายการบังคับบัญชาและระบบการสั่งการที่ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร 2. กำหนดระบบการคัดสรรผู้บริหารทุกระดับ โดยใช้หลักเกณฑ์การคัดสรรที่มีประสิทธิผลและโปร่งใส 3. กำหนดกระบวนการพิจารณาประเมินผลงานที่เหมาะสมและเป็นธรรม มีการกำหนดเกณฑ์การให้รางวัลหรือบำเหน็จความชอบ หรือประกาศเกียรติคุณผู้ที่มีผลงานดีเด่น 4. จัดให้มีการออกแบบสอบถาม เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอในการปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานจากผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ 5. จัดให้มีการอบรมจริยธรรม และปลูกจิตสำนึกในการให้บริการหรือการสร้างผลงานเพื่อประโยชน์สาธารณะให้กับเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ	1. ประชุมชี้แจงเพื่อซักซ้อมหรือทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทภารกิจ และหน้าที่ความรับผิดชอบ ทุกครั้งที่มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่หรือมอบหมายงานใหม่ 2. เวียนแจ้งระบบและหลักเกณฑ์ในการคัดสรรผู้บริหารของหน่วยงาน 3. ประกาศระบบและหลักเกณฑ์การให้รางวัลในการปฏิบัติงาน	1. ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติตามแผนงาน และบทบาทภารกิจของแต่ละหน่วยงาน 2. ประเมินผลสำเร็จของงานและความพึงพอใจของบุคลากรจากการใช้หลักเกณฑ์การให้รางวัล

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการจัดการ

34

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
4. การควบคุม	นโยบายการควบคุมงานและ ทรัพยากร	1. ขาดแนวนโยบายที่ชัดเจนในการควบคุมงาน และทรัพยากรของหน่วยงาน 2. ไม่มีแนวปฏิบัติหรือคู่มือในการควบคุมงานและทรัพยากร หรือมีแต่ไม่ครอบคลุมครบถ้วนทุกด้าน	6. กำหนดกฎเกณฑ์การบริหารบุคคล โดยให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานตามรอบระยะเวลาที่เหมาะสม 7. สอบทานระบบงานและประเมินความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ 1. กำหนดนโยบายการควบคุมทรัพยากร และมอบหมายให้มีหน่วยงานหรือคณะบุคคลรับผิดชอบติดตาม กำกับการปฏิบัติตามนโยบาย และเสนอแนะให้ปรับเปลี่ยนนโยบายให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์อยู่เสมอ 2. กำหนดให้มีแนวปฏิบัติหรือคู่มือเกี่ยวกับการควบคุมงานและทรัพยากร ในหน่วยงานให้ครบทุกด้านของการปฏิบัติงาน	ประกาศนโยบาย แนวปฏิบัติหรือคู่มือการควบคุมงาน รวมทั้งให้มีการสื่อสาร ประชุมชี้แจง หรือทำความเข้าใจในกรณีมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย และแนวปฏิบัติทุกครั้ง	ติดตามประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ระบบงาน และประสิทธิผลของการควบคุมทรัพยากรให้เป็นไปตามนโยบายและแนวปฏิบัติหรือคู่มือที่กำหนด

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการจัดการ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
5. การจัดการระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร	1. ระบบสารสนเทศของหน่วยงาน 2. นโยบายในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของหน่วยงาน 3. เครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดระบบสารสนเทศและการสื่อสารของหน่วยงาน	1. การผลิตข้อมูลข่าวสารไม่เป็นปัจจุบัน ไม่ครบถ้วน และเผยแพร่เข้าไม่ถึงกลุ่มเป้าหมาย หรือเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายแต่ไม่ทันเวลา 2. การรวบรวมวิเคราะห์ และนำเสนอข้อมูลเพื่อการบริหาร และการตัดสินใจไม่มีประสิทธิภาพ 3. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ภายในและภายนอกหน่วยงาน	1. จัดให้มีแผนแม่บทในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และแผนพัฒนาเครื่องมืออุปกรณ์ทางเทคโนโลยี เพื่อการจัดทำข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงาน 2. จัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบในการรวบรวม และวิเคราะห์ความต้องการใช้ข้อมูลทั้งในระดับบริหารและปฏิบัติการ 3. จัดระบบข้อมูลและกำหนดตารางเวลาในการผลิตข้อมูล เพื่อให้การผลิตข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงานถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน ตลอดจนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันเวลา 4. กำหนดขอบเขตและวิธีการเข้าถึงข้อมูล และระบบการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร	เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเพื่อการบริหารและประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างเป็นระบบให้ครบถ้วนทันเวลา	1. สอบทานระบบจัดทำและจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเป็นครั้งคราว 2. สอบทานความเชื่อถือได้ ความเป็นปัจจุบัน และความทันเวลาของข้อมูลข่าวสาร

2. การควบคุมภายในด้านงบประมาณ

36

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การวางแผนและกำหนดวงเงินงบประมาณประจำปี และการทำแผนงบประมาณล่วงหน้าสอดคล้องกับภารกิจ วัตถุประสงค์ และแผนงานของหน่วยงาน ตลอดจนสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล
2. เพื่อให้การใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด สามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน
3. เพื่อให้มีข้อมูลสารสนเทศด้านงบประมาณที่เพียงพอ และถูกต้อง สำหรับการบริหารงบประมาณของหน่วยงาน

ขอบเขตการควบคุม

เป็นการวางระบบควบคุมด้านงบประมาณในทุกชั้นตอน (การวางแผน การจัดทำ การควบคุม และการติดตาม ประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณ)

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านงบประมาณ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
1. การขอตั้งงบประมาณ	1. การกิจหลักของหน่วยงาน 2. วัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาเศรษฐกิจ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาล และแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ 3. เป้าหมายผลผลิตและผลลัพธ์จากการใช้งบประมาณตามแผนระยะสั้นและระยะยาวของหน่วยงาน 4. จิตสำนึกสาธารณะ เพื่อประโยชน์โดยรวมของประเทศ 5. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน	1. นโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไม่ชัดเจน ไม่สอดคล้องกับการกิจหลัก นโยบายอื่นที่เกี่ยวข้อง และไม่สอดคล้องกับแผนงบประมาณ 2. การวิเคราะห์ความคุ้มค่าและการจัดลำดับความสำคัญของงาน/โครงการที่ขอตั้งงบประมาณไม่ชัดเจน ไม่เหมาะสม	1. ทบทวนภารกิจ นโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและความสอดคล้องของนโยบายกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายรัฐบาลทุกครั้งที่ยื่นขอตั้งงบประมาณ 2. จัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลางและแผนงบประมาณประจำปีให้สอดคล้องกับการกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในหน่วยงาน 3. ระบุลักษณะและปริมาณของผลผลิตวงเงินงบประมาณที่ต้องใช้ในแต่ละผลผลิต รวมทั้งระยะเวลาที่คาดว่าจะต้องใช้ในการผลิตผลผลิตแต่ละประเภท เพื่อประโยชน์ในการจัดทำข้อตกลงการใช้ทรัพยากร รวมทั้งวิเคราะห์ผลลัพธ์ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการใช้งบประมาณ	ประกาศนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงาน วงเงินงบประมาณที่ขอตั้ง พร้อมทั้งหลักเกณฑ์การพิจารณาของผู้บริหารระดับสูงให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ	ประเมินความมีประสิทธิภาพของกระบวนการพิจารณาขอตั้งประมาณและความสมเหตุสมผลของวงเงินงบประมาณที่ขอตั้ง เพื่อเตรียมการชี้แจงเหตุผลและความจำเป็น

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านงบประมาณ

38

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
		3. เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการจัดทำงบประมาณมีคุณสมบัติไม่เหมาะสม หรือขาดเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยเฉพาะ	4. ให้งานหน่วยงานเจ้าของงาน/โครงการจัดทำรายละเอียดแผนงาน โครงการการวิเคราะห์ความคุ้มค่าการใช้งบประมาณ กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และจัดลำดับความสำคัญของงาน/โครงการในภาพรวม 5. จัดให้มีการประชุมพิจารณาโดยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน เพื่อพิจารณาทบทวน หรือยื่นขออนุมัติงบประมาณที่ขอตั้ง นโยบาย/เป้าหมายของหน่วยงาน รวมทั้งการปรับผลผลิตและจัดลำดับความสำคัญของงาน/โครงการ ในภาพรวมของหน่วยงาน 6. มอบหมายให้ผู้รับผิดชอบจัดทำแนวปฏิบัติหรือคู่มือการจัดทำงบประมาณ ตลอดจนจัดให้มีการประชุมชี้แจงแก่เจ้าหน้าที่ทั้งก่อนและหลังการขอตั้งงบประมาณ เพื่อทำความเข้าใจและแจ้งผลการดำเนินการเพื่อประโยชน์ในการเตรียมการขอตั้งหรือขอใช้งบประมาณ		

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านงบประมาณ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
2. การบริหารและควบคุมงบประมาณ	1. วินัยในการใช้จ่ายเงินของหน่วยงาน 2. ระเบียบ วิธีปฏิบัติ และการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ 3. ระบบการควบคุมการใช้จ่ายเงินงบประมาณ 4. จริยธรรมของผู้บริหารและปฏิบัติงาน	1. ไม่มีการวางแผนการทำงาน โดยเฉพาะแผนการจัดซื้อจัดจ้าง และแผนการใช้จ่ายเงิน 2. การใช้จ่ายเงินล่าช้าไม่เป็นไปตามแผน 3. ระบบการควบคุมและบันทึกบัญชีไม่รัดกุมและไม่เป็นปัจจุบัน	1. จัดทำแผนการใช้จ่ายเงินให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติงานหรือแผนการจัดซื้อจัดจ้าง และให้ผู้รับผิดชอบติดตาม กำกับดูแลการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามแผน 2. จัดให้มีระบบควบคุมการใช้จ่ายเงินและระบบรายงานผลการใช้จ่ายเงิน ตลอดจนระบบติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด 3. จัดทำแนวปฏิบัติหรือคู่มือปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ 4. จัดให้ผู้รับผิดชอบในการสอบทานระบบการควบคุมทางบัญชีและรายงานให้เป็นปัจจุบัน 5. จัดให้มีการสอบทานเหตุผลความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงการใช้จ่ายเงินและระยะเวลาในการขอเปลี่ยนแปลงเพื่อเร่งรัดการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน	ประกาศแผนดำเนินงานและแผนการใช้จ่ายเงินและรายงานผลความก้าวหน้าในการดำเนินงาน ผลการใช้จ่ายเงิน และปัญหาอุปสรรค ตลอดจนขบวนการแก้ไขปัญหาให้ทุกหน่วยทราบเป็นประจำ	1. ติดตามผลการดำเนินงาน/การใช้จ่ายเงิน และผลการแก้ไขอุปสรรคต่าง ๆ รวมทั้งความสม่ำเสมอ ถูกต้องทันเวลาของรายงานการใช้จ่ายเงิน 2. วิเคราะห์เปรียบเทียบแผนและผลการใช้จ่ายเงินงบประมาณ

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านงบประมาณ

40

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
3. การรายงานและ การติดตามผล	1. ระบบการรายงาน 2. ความต้องการใช้รายงาน 3. ระบบการติดตามประเมินผล	1. รายงานไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน และไม่ทันกาล 2. รายงานไม่เหมาะสมต่อการ ใช้งาน 3. ระบบการสอบทานและ การติดตามประเมินผลไม่เพียงพอ	6. จัดให้มีการสอบย้อนความถูกต้อง ของการบันทึกบัญชีกับเอกสารทาง การเงินอย่างสม่ำเสมอ 7. แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และให้มี การสอบทานอย่างสม่ำเสมอ 1. จัดให้มีการตรวจสอบหรือ สอบทานโดยมีผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ อย่างสม่ำเสมอ 2. จัดให้มีการทบทวนรูปแบบ และความต้องการใช้รายงานจาก ผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นครั้งคราวตาม ความเหมาะสม 3. จัดระบบการสอบทานและ ติดตามประเมินผลให้ครอบคลุม ทุกขั้นตอนของการบริหาร งบประมาณ	1. ชี้แจงรูปแบบการรายงาน และระบบการติดตามประเมินผล ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ 2. เผยแพร่รายงานที่เกี่ยวข้องให้ ทุกฝ่ายทราบ	ประเมินความเหมาะสมของ รูปแบบการรายงาน และ การใช้ประโยชน์จากรายงาน

3. การควบคุมภายในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้มีการกำหนดนโยบายด้านบุคลากรที่ชัดเจน และสอดคล้องกับเจตนารมณ์การสร้างระบบการบริหารจัดการที่ดี
2. เพื่อให้มีกระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. เพื่อให้กระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ

นโยบายของรัฐและหน่วยงานกลาง

4. เสริมสร้างให้บุคลากรในหน่วยงานมีจริยธรรม และจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานต่อหน่วยงาน

ขอบเขตการควบคุม

กระบวนการการบริหารงานบุคคลทุกขั้นตอน ตั้งแต่การสรรหา การแต่งตั้ง และการบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ การพิจารณาเงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนและสวัสดิการ ตลอดจนแนวทางการพัฒนาบุคลากรจนกระทั่งการพ้นจากราชการ

แนวปฏิบัติการควบคุมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

42

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
1. การสรรหา บรรจุ และแต่งตั้ง	1. นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล 2. แผนอัตรากำลังของหน่วยงาน 3. กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 4. จิตสำนึกของผู้รับผิดชอบ	1. การวางแผนด้านอัตรากำลังเกี่ยวกับการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากรในหน่วยงาน ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับนโยบาย 2. ไม่มีการกำหนดแผนอัตรากำลังเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 3. ความไม่โปร่งใสในการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากรในหน่วยงาน โดยใช้ช่องว่างของกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง	1. วิเคราะห์แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลกับนโยบาย รวมทั้งทบทวนและวางแผนด้านอัตรากำลังให้สอดคล้องกัน 2. กำหนดหลักเกณฑ์และแผนอัตรากำลังสำรองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 3. กำหนดหลักเกณฑ์และมาตรการในการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากรในหน่วยงานให้ชัดเจนและเปิดเผย 4. จัดให้มีระบบสารสนเทศด้านบุคลากรของหน่วยงานที่ถูกต้อง	ประกาศนโยบายและแผนด้านอัตรากำลัง รวมทั้งหลักเกณฑ์การสรรหา และบรรจุแต่งตั้งให้ทราบทั่วกัน	1. ประเมินความเหมาะสมของการสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากรในหน่วยงาน 2. ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคคลที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง

แนวปฏิบัติการควบคุมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
2. การมอบหมายงาน	1. ระบบฐานข้อมูลด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถของเจ้าหน้าที่ 2. นโยบายและหลักเกณฑ์การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ 3. ปรัชญาการทำงานและทัศนคติของผู้บริหาร	1. นโยบายและหลักเกณฑ์การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน 2. การมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร 3. ไม่มีระบบฐานข้อมูลบุคลากรเพื่อวางบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่ง	1. ทบทวนนโยบายและกำหนดหลักเกณฑ์การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน 2. จัดให้มีการนำฐานข้อมูลด้านบุคลากร และคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่งมาใช้ในการพิจารณา มอบหมายงาน 3. จัดให้มีการพิจารณาหรือทดสอบความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ ก่อนที่จะมอบหมายงาน 4. จัดระบบฐานข้อมูลด้านบุคลากรภายในหน่วยงาน	เปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ ด้านบุคลากร เช่น นโยบาย หลักเกณฑ์การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบการจัดกลุ่มบุคลากร จำแนกตามลำดับอาวุโส คุณวุฒิ อายุ เพศ และอื่น ๆ ผลการประเมินความรู้ความสามารถ เกณฑ์การทดสอบ เป็นต้น เพื่อความโปร่งใสและเป็นธรรม	ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
3. การพัฒนาบุคลากร	1. นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล 2. แผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน	1. แผนการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานไม่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล	1. จัดให้มีการทบทวนและวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	1. ประชาสัมพันธ์แผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้ทุกฝ่ายรับทราบ	1. ติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน 2. ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานภายหลังจากที่ได้รับการพัฒนาแล้ว

แนวปฏิบัติการควบคุมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

4

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
	3. หลักสูตรฝึกอบรม / สัมมนาบุคลากรในหน่วยงาน 4. ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร 5. ทักษะของผู้ปฏิบัติงาน	2. เจ้าหน้าที่ไม่ได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง 3. การพัฒนาบุคลากรไม่เกิดประสิทธิภาพ	2. จัดให้มีการจัดทำฐานข้อมูลประวัติข้อมูลบุคลากร และประวัติการได้รับการฝึกอบรมในหน่วยงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ 3. กำหนดเป้าหมาย หลักเกณฑ์ และวิธีการในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้ชัดเจน 4. จัดให้มีระบบการสับเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้การปฏิบัติงานในหลาย ๆ ด้าน 5. จัดให้มีระบบการวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงาน	2. จัดให้มีการรับฟังและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรจากเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน 3. เผยแพร่ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรให้ทุกฝ่ายทราบ	
4. การพิจารณาให้คำตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน	1. นโยบายรัฐบาล 2. นโยบายคำตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน 3. หลักเกณฑ์การให้คำตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ	1. นโยบายและหลักเกณฑ์การให้คำตอบแทนภายในหน่วยงานไม่ชัดเจนและไม่สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล	1. จัดให้มีการศึกษาทบทวนและปรับปรุงหลักเกณฑ์การให้คำตอบแทนให้เหมาะสมเป็นธรรมอยู่เสมอ รวมทั้งกำหนดดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อประโยชน์ในการประเมินผลงานและตอบแทนความชอบในการปฏิบัติงาน หรือจัดสรรเงินรางวัลหรือผลตอบแทนพิเศษอื่น	1. ประชุมชี้แจงนโยบายและหลักเกณฑ์หรือสิทธิประโยชน์รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ ให้ทุกฝ่ายทราบทั่วกัน 2. ประกาศผลการประเมินการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนในภาพรวมให้ทราบทั่วกัน	ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ว่ามีความเหมาะสมกับคำตอบแทนหรือสิทธิประโยชน์ที่ได้รับ

แนวปฏิบัติการควบคุมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
5. การธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ในหน่วยงาน	1. นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล 2. มาตรการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร 3. วัฒนธรรมของหน่วยงาน และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน	1. ไม่มีนโยบายการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน 2. เจ้าหน้าที่ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 3. เจ้าหน้าที่ขาดหรือลางานบ่อยครั้ง 4. มีการลาออก โอน ย้ายของเจ้าหน้าที่อยู่เสมอ	2. จัดให้มีหัวหน้าผู้ควบคุมงานเข้าร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 3. กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลและการเลื่อนขั้นเงินเดือน และประกาศหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยเปิดเผย 1. จัดให้มีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน และกำหนดแนวทางการธำรงรักษาบุคลากรในหน่วยงาน 2. จัดให้มีการประกาศเกียรติคุณหรือมอบโล่รางวัลให้แก่เจ้าหน้าที่อาวุโสและมีความสามารถ	ชี้แจงนโยบายและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ในการธำรงรักษาบุคลากรให้ทุกฝ่ายรับทราบทั่วกัน	1. ประเมินผลนโยบายหรือมาตรการต่าง ๆ ในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ในหน่วยงาน 2. ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงหลักเกณฑ์หรือมาตรการต่าง ๆ ในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ในหน่วยงาน

แนวปฏิบัติการควบคุมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

46

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
6. การประเมินผล การปฏิบัติงานของ บุคลากร	นโยบาย หลักเกณฑ์ และรูปแบบ การประเมิน - ทดลองการปฏิบัติงาน - เลื่อนขั้นเงินเดือน - เลื่อนระดับตำแหน่ง	1. ไม่มีการชี้แจงหลักเกณฑ์ การประเมินให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับ ทราบ ทำให้เกิดความไม่เข้าใจ และไม่ยอมรับผลการประเมิน 2. การประเมินผลไม่เป็นไปตาม หลักเกณฑ์ที่กำหนด	3. จัดให้มีผู้รับผิดชอบกำหนด หลักเกณฑ์และระยะเวลาในการ พิจารณาเลื่อนระดับและตำแหน่ง 4. จัดให้มีการทำข้อตกลงหรือ สัญญาการปฏิบัติงานตามระยะเวลา และผลงาน 1. จัดให้มีระบบการประเมินผล บุคลากรในรูปของคณะกรรมการ 2. จัดให้มีผู้รับผิดชอบในการตอบ ข้อสงสัยเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ การประเมินผลภายในหน่วยงาน 3. จัดให้มีผู้รับผิดชอบออกแบบ สอบถาม เพื่อรับฟังความคิดเห็น เกี่ยวกับการประเมินผลเจ้าหน้าที่ ในหน่วยงาน	1. ชี้แจงหลักเกณฑ์การประเมิน ให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับทราบ 2. จัดให้มีการรับฟังและแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	ติดตามและประเมินความ เหมาะสมของหลักเกณฑ์การ ประเมิน

4. การควบคุมภายในด้านทรัพย์สิน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ มีการวางแผนเกี่ยวกับการจัดหา และการดูแลทรัพย์สินของหน่วยงานให้เป็นไปด้วยความเหมาะสม และมีการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อให้การจัดซื้อจัดจ้างและการจำหน่ายทรัพย์สินมีความโปร่งใส และเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ
3. เพื่อให้การใช้ทรัพย์สินเป็นไปตามระเบียบของทางราชการอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด
4. เพื่อให้มีระบบการควบคุมเก็บรักษาทรัพย์สินที่เหมาะสม สามารถป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้

ขอบเขตการควบคุม

เป็นการควบคุมทรัพย์สินตั้งแต่กระบวนการวางแผนจัดหา การจัดซื้อจัดจ้าง การใช้ การเก็บรักษาและซ่อมบำรุง ตลอดจนการจำหน่ายทรัพย์สิน

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านทรัพย์สิน

48

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
1. การจัดหาทรัพย์สิน	1. นโยบายและแผนการจัดหาทรัพย์สินของหน่วยงาน 2. รายงานการสำรวจความต้องการทรัพย์สินของหน่วยงาน 3. แผนการจัดซื้อจัดจ้างประจำปี 4. กฎหมาย ระเบียบ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง 5. ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับทรัพย์สิน 6. งบประมาณที่ได้รับ 7. ทักษะและความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน	1. ไม่มีนโยบายและแผนการจัดหาทรัพย์สินหรือมีแต่ไม่ชัดเจน 2. ไม่มีการจัดลำดับความจำเป็นในการจัดหาทรัพย์สิน 3. เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง 4. ทรัพย์สินที่จัดหามีคุณภาพไม่ตรงตามมาตรฐาน 5. การมอบหมายหน้าที่ในการจัดซื้อหรือจัดหาทรัพย์สินให้อยู่ในความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่เพียงคนเดียว	1. กำหนดนโยบายหรือแผนการจัดหาทรัพย์สินให้ชัดเจน 2. จัดทำแผนการจัดซื้อหรือจัดหาและพิจารณาความสำคัญในการจัดหาทรัพย์สินตามลำดับ 3. จัดให้มีการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง 4. การจัดซื้อจัดหาต้องกำหนดคุณลักษณะของทรัพย์สินตามมาตรฐานอุตสาหกรรม (มอก.) หรือตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป 5. จัดให้มีผู้เชี่ยวชาญในการทดสอบคุณภาพของทรัพย์สินที่จัดหาตามความจำเป็นก่อนที่จะมีการตรวจรับทรัพย์สินนั้น ๆ 6. แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดซื้อจัดหาทรัพย์สินให้ชัดเจน	1. เผยแพร่ นโยบาย แผนการจัดหาทรัพย์สินประจำปี และกระบวนการในการจัดหาทรัพย์สินทุกขั้นตอน 2. ชี้แจงและทำความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และมติคณะรัฐมนตรีให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทราบ	1. ติดตามและประเมินความเหมาะสมของนโยบายและแผนการจัดหาทรัพย์สิน 2. ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบ และมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านทรัพย์สิน

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
2. การใช้ การควบคุม และการเก็บรักษา ทรัพย์สิน	1. กฎหมาย ระเบียบ และมติ คณะรัฐมนตรีเกี่ยวข้องกับ 2. หลักเกณฑ์การเบิกจ่ายและ การใช้ทรัพย์สินของทางราชการ 3. นโยบาย และหลักเกณฑ์ การบริหารทรัพย์สิน 4. จิตสำนึกและความรับผิดชอบ ของผู้ปฏิบัติงาน	1. เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และคู่มือการใช้และดูแล ทรัพย์สิน 2. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความ ชำนาญ รวมทั้งจิตสำนึกที่ดีใน การใช้และดูแลทรัพย์สิน 3. ใช้ทรัพย์สินไม่ตรงตาม วัตถุประสงค์ 4. ทรัพย์สินสูญหาย 5. ไม่มีการบันทึกทะเบียน ทรัพย์สินให้เป็นปัจจุบัน 6. สถานที่ติดตั้งและเก็บรักษา ทรัพย์สินไม่เหมาะสม	1. กำกับดูแลเจ้าหน้าที่ให้มีการ ปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และวิธีการใช้ทรัพย์สินอย่างเคร่งครัด 2. จัดทำแนวปฏิบัติหรือคู่มือเกี่ยวกับ การใช้ทรัพย์สินแต่ละประเภทตาม ความเหมาะสม และกรณีที่เป็น ทรัพย์สินที่มีเทคโนโลยีที่ซับซ้อน ควรจัดให้มีการอบรมในการใช้ ทรัพย์สินเหล่านั้นด้วย 3. จัดกิจกรรมเสริมสร้างจิตสำนึกที่ดี แก่เจ้าหน้าที่ รวมทั้งการใช้ ดูแล รักษา ทรัพย์สินของทางราชการให้สม ประโยชน์ 4. กำหนดให้ทำทะเบียนคุมทรัพย์สิน ให้เป็นปัจจุบัน 5. จัดให้มีระบบการรายงานการใช้ ทรัพย์สินประจำปี 6. จัดสถานที่ติดตั้งและเก็บรักษาให้ เหมาะสมกับประเภทของทรัพย์สิน	1. จัดประชุมชี้แจง แจ้งเวียน และ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ การใช้และบำรุงรักษาทรัพย์สิน ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ 2. เผยแพร่แนวทางการรณรงค์ เกี่ยวกับการใช้ทรัพย์สินของ หน่วยงานให้เกิดประ โยชน์สูงสุด ให้ทราบทั่วไป	ติดตามการใช้และดูแล รักษาทรัพย์สินให้เป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านทรัพย์สิน

50

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
3. การซ่อมแซมและ การบำรุงรักษาทรัพย์สิน	1. นโยบาย ระเบียบ รวมทั้ง หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการซ่อมแซม และบำรุงรักษาทรัพย์สิน 2. การแบ่งแยกหน้าที่ความ รับผิดชอบ 3. ทะเบียนประวัติ อายุการใช้งาน และการซ่อมบำรุงรักษาทรัพย์สิน	1. ไม่มีนโยบายและแผนการซ่อม บำรุงรักษาทรัพย์สินที่เหมาะสม 2. ไม่มีผู้รับผิดชอบดูแลทรัพย์สิน โดยเฉพาะ 3. ทรัพย์สินคงเหลือเสื่อมคุณภาพ 4. ทรัพย์สินที่มีอยู่จริงไม่ตรงกับ บัญชี 5. ทรัพย์สินชำรุดหรือเสียหาย 6. ไม่มีการจัดทำทะเบียนประวัติ ทรัพย์สินและการซ่อมบำรุง 7. ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซม ทรัพย์สินสูงผิดปกติ	1. กำหนดแผนการซ่อมบำรุงรักษา ประจำปีของทรัพย์สินประเภทต่าง ๆ ให้ชัดเจน 2. กำหนดหรือมอบหมายการดูแลรักษา ทรัพย์สินให้อยู่ในความรับผิดชอบของ ผู้ใช้ทรัพย์สินที่มีมูลค่าหรือจำเป็นต้อง มีการดูแลรักษาเป็นพิเศษหรือเป็น การเฉพาะ 3. จัดให้มีการตรวจสอบหรือสอบทาน ทรัพย์สินอย่างสม่ำเสมอ 4. กำหนดให้มีการซ่อมบำรุงรักษา 5. จัดทำทะเบียนประวัติและการซ่อม บำรุงรักษาทรัพย์สินให้เป็นปัจจุบัน และ ตรวจสอบทะเบียนการซ่อมบำรุงกับ รายงานการซ่อมบำรุงของหน่วยงานนั้น 6. จัดให้มีการทำสัญญาบำรุงรักษา ประจำปี รวมทั้งการประกันภัย ทรัพย์สินที่จำเป็นและมีมูลค่าสูง ให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด	แจ้งเวียนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับ แผนการซ่อมบำรุงรักษา การทำ สัญญาบำรุงรักษา การประกันภัย และวิธีใช้ทรัพย์สินให้ทุกฝ่าย ทราบ	ติดตามและประเมินความ เหมาะสมของการซ่อมแซม และการบำรุงรักษาทรัพย์สิน

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านทรัพย์สิน

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
4. การจำหน่ายทรัพย์สิน	1. นโยบายและหลักเกณฑ์ การจำหน่ายทรัพย์สิน 2. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง กับการจำหน่ายทรัพย์สิน	1. นโยบายและหลักเกณฑ์ การจำหน่ายทรัพย์สิน ไม่ชัดเจน 2. การจำหน่ายทรัพย์สินออกจาก ทะเบียนไม่เป็นไปตามระเบียบ ที่กำหนด 3. มีการจำหน่ายทรัพย์สินที่ยังมี สภาพการใช้งานที่ได้ออกจากระบบ โดยไม่มีการตรวจสอบ	1. จัดให้มีการศึกษาและทบทวนนโยบาย และหลักเกณฑ์การจำหน่ายทรัพย์สิน ตามความเหมาะสม 2. กำกับดูแลการจำหน่ายทรัพย์สินให้ เป็นไปตามระเบียบที่ทางราชการ กำหนด 3. จัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบ สภาพทรัพย์สินทุกครั้งก่อนมีการ จำหน่าย 4. ให้มีการรายงานการจำหน่าย ทรัพย์สินตามระเบียบที่กำหนด	1. แจ้งเวียนนโยบายและ หลักเกณฑ์การจำหน่ายทรัพย์สิน ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้สนใจ ทราบ 2. ประกาศและเผยแพร่รายการ ทรัพย์สินที่จะจำหน่ายโดยเปิดเผย	ติดตามการจำหน่าย ทรัพย์สินให้เป็นไปตาม นโยบาย และหลักเกณฑ์ที่ กำหนด

5. การควบคุมภายในด้านการผลิตสินค้า

52

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การกำหนดนโยบาย และการบริหารการผลิตและสินค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
2. เพื่อให้มีการวางแผนการผลิตสอดคล้องกับแผนการขาย
3. เพื่อควบคุมปัจจัยการผลิตทุกขั้นตอนการผลิตสู่ขบวนการบันทึกบัญชีต้นทุนและการเงินที่ถูกต้อง
4. เพื่อให้มีต้นทุนการผลิตที่เหมาะสม
5. เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐาน และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ
6. เพื่อให้มีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการบริหารสินค้าสำเร็จรูปคงเหลือที่ชัดเจน
7. เพื่อให้มีระบบควบคุมการรับ – จ่าย วัสดุ อุปกรณ์ และสินค้าระหว่างการผลิตที่เหมาะสมและรัดกุม

ขอบเขตการควบคุม

เป็นการควบคุมการผลิตสินค้าเพื่อการจำหน่าย โดยเป็นการควบคุมตั้งแต่การวางแผน การจัดหาทรัพยากรในการผลิต การดำเนินการตลอดจนการบริหารการผลิต รวมทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์และสินค้าคงเหลือ

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการผลิตสินค้า

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
1. วางแผนการผลิต	1. นโยบายของผู้บริหารเกี่ยวกับการผลิตสินค้า 2. แผนการขาย 3. แผนการจัดหาทรัพยากรในการผลิต (วัสดุ แรงงาน และค่าใช้จ่าย) 4. จิตสำนึกสาธารณะ	1. แผนการผลิตไม่สอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหาร 2. แผนการผลิตไม่สอดคล้องกับแผนการขาย 3. ไม่มีการประสานงานระหว่างฝ่ายผลิตกับฝ่ายขาย 4. แผนการจัดหาทรัพยากรในการผลิตไม่สอดคล้องกับแผนการผลิต และไม่ทันต่อเวลา	1. จัดให้มีการทบทวนแผนการผลิตให้สอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหารและแผนการขาย 2. จัดให้ผู้รับผิดชอบในฝ่ายผลิตและฝ่ายขายประสานงานร่วมกันในการทบทวนและทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการขายและการผลิต 3. กำหนดให้การจัดหาทรัพยากรในการผลิตสอดคล้องกับแผนการผลิต	1. แจ้งเวียนนโยบาย แผนการผลิต และแผนการจัดหาทรัพยากรการผลิตให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ 2. รับฟังความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง	1. สอบทานความเหมาะสมของนโยบาย แผนงานการผลิต และแผนการจัดหาทรัพยากรการผลิต 2. ประเมินสภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการผลิตและแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. การจัดซื้อจัดหาทรัพยากรในการผลิต	1. นโยบายของรัฐบาล 2. ระเบียบ ข้อกำหนด และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดหาทรัพยากรในการผลิต 3. สารสนเทศเกี่ยวกับผู้จัดจำหน่าย 4. จริยธรรมและจรรยาบรรณของผู้ปฏิบัติงาน	1. การไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อกำหนด หรือหลักการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดหาทรัพยากรในการผลิต	1. จัดให้มีการให้ความรู้ในเรื่องกฎระเบียบเกี่ยวกับวิธีการจัดซื้อจัดหาทรัพยากรในการผลิตแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยการฝึกอบรม และจัดทำแนวปฏิบัติหรือคู่มือเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดหาทรัพยากรในการผลิต และมีการกำกับให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามระเบียบดังกล่าว	1. เผยแพร่การจัดซื้อจัดหาทรัพยากรในการผลิตให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบโดยผ่านสื่อต่าง ๆ 2. รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 3. ประชุมชี้แจง และแจ้งเวียนเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์การจัดซื้อจัดหาทรัพยากรในการผลิต	1. สอบทานการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดและวิธีปฏิบัติเป็นระยะ ๆ 2. กำหนดให้ผู้ตรวจสอบภายในเข้าไปสังเกตการณ์ในการจัดซื้อจัดหาทรัพยากรในการผลิตเป็นครั้งคราว

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการผลิตสินค้า

54

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
		2. การจัดหาทรัพยากรในการผลิตไม่สอดคล้องกับแผนการผลิตและไม่ทันเวลา 3. วัตถุดิบไม่ตรงตามคุณลักษณะเฉพาะที่ต้องการ 4. การกำหนดคุณลักษณะเฉพาะของทรัพยากรในการผลิตที่เอื้อประโยชน์ต่อกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ 5. การแทรกแซงของผู้มีอำนาจในการจัดซื้อจัดหาทรัพยากรในการผลิต	2. กำหนดให้มีผู้อนุมัติในการจัดซื้อจัดหาทรัพยากรในการผลิตทุกขั้นตอนตามความเหมาะสม 3. กำหนดให้ผู้รับผิดชอบเร่งรัดการจัดซื้อจัดหาให้เป็นไปตามแผนการผลิต และทันเวลาที่กำหนด 4. จัดทำแผนสำรองในการจัดซื้อจัดหาทรัพยากรในการผลิต 5. ให้ฝ่ายผลิตเป็นผู้เสนอความต้องการและคุณสมบัติของวัตถุดิบ 6. ในการจัดซื้อจัดหาทรัพยากรในการผลิตให้กำหนดคุณลักษณะเฉพาะให้เป็นกลางตามมาตรฐานที่ถือปฏิบัติโดยทั่วไป 7. กำหนดให้มีการจัดซื้อจัดหาทรัพยากรในการผลิตอย่างโปร่งใสโดยให้มีการเปิดเผยข้อมูลแก่สาธารณชน		

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการผลิตสินค้า

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
3. กระบวนการผลิต	1. มาตรฐานการผลิต 2. เครื่องจักร หรือเครื่องมือที่ใช้ในการผลิต 3. การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ 4. เทคโนโลยีการผลิต 5. ความรู้ความชำนาญ และทักษะของผู้ปฏิบัติงาน 6. สภาพแวดล้อม	1. ไม่มีการควบคุมการผลิตให้เป็นไปตามมาตรฐาน และส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมของสังคม 2. ปริมาณของเสียในระหว่างการผลิตมีมากกว่ามาตรฐานที่กำหนด 3. เครื่องจักรหรือเครื่องมือที่ใช้ในการผลิตเสื่อมสภาพ หรือล้าสมัย 4. พังการแบ่งสายงานการผลิตไม่ชัดเจน และการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบไม่เป็นไปตามผังการแบ่งสายงานการผลิต 5. เทคโนโลยีการผลิตมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	1. จัดให้มีระบบการควบคุมคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐาน และให้มีดัชนีชี้วัดผลการผลิต ตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับผลกระทบต่อสังคม 2. ให้มีการวิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้ของเสียมีมาก และกำหนดมาตรการป้องกันหรือแก้ไขให้อยู่ในมาตรฐานที่กำหนด 3. สอบทานการบำรุงรักษาเครื่องจักรตามระยะเวลาที่กำหนด 4. จัดให้มีการซ่อมบำรุงตามกำหนดระยะเวลาหรือจัดหาทดแทน พร้อมทั้งจัดทำคู่มือการใช้และการบำรุงรักษา 5. กำหนดผังการแบ่งสายงานการผลิตให้ชัดเจน รวมทั้งให้มีผู้กำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามผังการแบ่งสายงานการผลิต 6. จัดให้มีการอบรม ศึกษา และวิจัยเทคโนโลยีใหม่ ๆ รวมทั้งการจ้างที่ปรึกษาให้คำแนะนำ	1. เวียนแจ้งมาตรฐานการผลิตให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ 2. ติดประกาศผังการแบ่งสายงานการผลิต และขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติได้รับทราบทั่วกัน 3. เผยแพร่เทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ 4. เผยแพร่ผลประเมินและวิจัยที่มีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ	1. ประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานและดัชนีชี้วัดผลการผลิต 2. ประเมินผลการผลิตโดยเปรียบเทียบกับแผนการผลิต 3. ประเมินความรู้ความสามารถ และทักษะของผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ 4. ประมวลผลกระทบที่ได้รับจากการดำเนินการผลิต (คุณภาพของน้ำ อากาศ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และประชาชนที่อยู่ในบริเวณนั้น)

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการผลิตสินค้า

56

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
		6. ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความรู้ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงาน	7. จัดทำแนวปฏิบัติหรือคู่มือในการปฏิบัติงาน ซึ่งรวมถึงการกำกับดูแลที่ดีในหน่วยงาน 8. กำหนดคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่งในแต่ละสายงานการผลิตให้ชัดเจน 9. จัดให้มีการอบรม / สัมมนาให้ความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมและอย่างต่อเนื่อง 10. จัดให้มีการทำ Benchmarking 11. กำหนดค่าตอบแทนตามผลงานและสวัสดิการเพิ่มเติมตามความเหมาะสม 12. จัดให้มีการประกาศเกียรติคุณของผู้ปฏิบัติงานดีเด่น		

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการผลิตสินค้า

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
		7. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพไม่ดี 8. บุคคลภายนอกเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อหน่วยงาน	13. กำหนดมาตรการควบคุมสภาพแวดล้อมให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล เช่น ISO 14000 14. กำหนดให้มีการตรวจสอบสุขภาพประจำปีให้แก่เจ้าหน้าที่ 15. จัดให้มีหน่วยรับฟังความคิดเห็นจากบุคคลภายนอก		

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการผลิตสินค้า

58

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
4. การควบคุมการผลิต - ปริมาณ - ต้นทุน	1. แผนการผลิต 2. แผนงบประมาณการผลิต 3. ระเบียบและข้อบังคับการเบิกจ่าย 4. จิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงาน	1. ผลผลิตไม่เป็นไปตามแผนการผลิต 2. ปริมาณของเสียมีมากกว่ามาตรฐานที่กำหนด 3. ค่าใช้จ่ายในการผลิตไม่เป็นไปตามแผนงบประมาณการผลิต เช่น - ราคาทรัพยากรในการผลิตสูงขึ้น - ค่าของเงิน / อัตราแลกเปลี่ยนเปลี่ยนแปลง - การผลิตไม่เต็มกำลังการผลิต 4. การเบิกจ่ายเงินไม่เป็นไปตามกฎ ระเบียบที่วางไว้ 5. ค่าใช้จ่ายด้านการผลิตสูงเกินสมควร	1. จัดให้มีการตรวจสอบและบันทึกผลผลิตที่ได้ในแต่ละช่วงการผลิต 2. ให้ผู้รับผิดชอบวิเคราะห์หาสาเหตุที่มีของเสียมากและเสนอแนวทางแก้ไข 3. ให้มีการติดตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลกระทบต่อการผลิต เช่น - การหาทรัพยากรในการผลิตอื่นมาทดแทน - วิเคราะห์ค่าของเงินในอนาคตหรือใช้วิธีการซื้อขายล่วงหน้า - การหาแหล่งเงินทุนในประเทศ - จัดให้มีการทบทวนและปรับแผนการผลิตให้เหมาะสม 4. ควบคุมการใช้จ่ายเงินให้สอดคล้องกับแผนการผลิตและระเบียบ อย่างมีประสิทธิภาพ 5. จัดให้มีมาตรการ หรืออัตรการประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ	1. แจ้งเวียนข้อมูลการผลิตและค่าใช้จ่ายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ 2. เผยแพร่มาตรการ หรือหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการผลิต รวมทั้งวินัยทางการเงินให้ทราบโดยทั่วกัน	1. สอบทานผลผลิตกับแผนการผลิต 2. สอบทานค่าใช้จ่ายกับแผนงบประมาณการผลิต

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการผลิตสินค้า

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
5. การตรวจสอบคุณภาพสินค้า	1. ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า 2. มาตรฐานคุณภาพสินค้าตามเกณฑ์สากล	คุณภาพของสินค้าต่ำกว่ามาตรฐาน	1. จัดให้มีการควบคุมคุณภาพสินค้าในทุกขั้นตอน 2. ผู้บริหารควรจัดให้มีการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) และระบบการควบคุมคุณภาพ (QC.) 3. ให้มีการจัดทำรายงานสินค้าส่งคืน 4. จัดให้มีผู้รับผิดชอบจัดทำมาตรฐาน ISO	ประชาสัมพันธ์ระดับคุณภาพสินค้าเพื่อให้เกิดแรงจูงใจต่อเจ้าหน้าที่ทุกระดับ	ประเมินคุณภาพของสินค้าและความพึงพอใจของลูกค้า
6. การบริหารสินค้าคงคลัง และคลังสินค้า	1. นโยบายการบริหารคลังสินค้า 2. ระบบการเบิกจ่ายและการเก็บรักษาพัสดุ และสินค้าสำเร็จรูป 3. สภาพคลังสินค้า 4. นโยบายในการจำหน่าย จ่าย โอนวัสดุและสินค้าสำเร็จรูป	1. ไม่มีผู้รับผิดชอบโดยเฉพาะหรือมีแต่ไม่เหมาะสม 2. ไม่มีการบันทึกทะเบียนคุมสินค้าคงคลัง 3. วัสดุสำรองคลังมีมากหรือน้อยเกินไป	1. กำหนดตัวผู้รับผิดชอบคลังสินค้าให้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และรายงานสภาพของคลังสินค้าให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ 2. ให้มีการจัดทำทะเบียนคุมวัสดุและสินค้าคงคลัง รวมทั้งบันทึกให้เป็นปัจจุบัน 3. ให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดทำรายงานการเบิกจ่ายพัสดุภายในระยะเวลาที่กำหนด 4. กำหนดหลักเกณฑ์การสำรองวัสดุการผลิตให้สอดคล้องกับแผนการผลิต	1. แจ้งเวียนระยะเวลา และข้อกำหนดในการดูแลรักษาสินค้าให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ 2. แจ้งเวียนการมอบอำนาจเกี่ยวกับการดูแลรักษาสินค้าให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบเป็นลายลักษณ์อักษร 3. แจ้งหลักเกณฑ์การเบิกจ่ายพัสดุให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	1. สอบทานสินค้าคงคลังเป็นระยะ 2. สอบทานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่คลังสินค้า 3. ประเมินสภาพของคลังสินค้าอย่างสม่ำเสมอ

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการผลิตสินค้า

๐๑

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
		4. บุคลากรไม่มีความรู้ในเรื่องการบริหารคลังสินค้า 5. ไม่มีการจัดแยกประเภทวัสดุและสินค้าให้เหมาะสมต่อการใช้งาน 6. มีพัสดุและสินค้าเสื่อมสภาพจำนวนมาก 7. ไม่มีข้อมูลสินค้าคงเหลือหรือมีแต่ลำสมัย	5. กำกับดูแลให้ผู้รับผิดชอบต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง 6. กำหนดให้มีการตรวจสอบวัสดุและสินค้าคงคลังเป็นระยะ ๆ เช่น ทุกเดือน หรือทุก 3 เดือน 7. จัดทำคู่มือ และจัดให้มีการอบรมในเรื่องการบริหารคลังสินค้า 8. จัดเก็บวัสดุและสินค้าคงคลังในสถานที่ที่เหมาะสม เป็นระเบียบ สะดวกในการใช้งาน 9. จัดให้มีการสำรวจวัสดุ และสินค้าที่เสื่อมสภาพหรือล้าสมัยเป็นระยะ ๆ ตามความเหมาะสม 10. จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการตรวจนับและรายงานสินค้าคงคลังตามระยะเวลาที่กำหนด 11. กรณีที่มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการบริหารคลังสินค้าต้องจัดให้มีการกำหนดลำดับ และรหัสผ่าน การเข้าถึงข้อมูล		

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการผลิตสินค้า

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
7. การควบคุมบัญชีในส่วนของการผลิต	1. ระบบและวิธีปฏิบัติการบัญชีและการจัดส่งเอกสารข้อมูลเกี่ยวกับการผลิต ในการจัดทำบัญชีต้นทุน 2. หลักการและนโยบายบัญชี	8. คลังสินค้าไม่เหมาะสมและไม่เพียงพอ 1. การจัดส่งเอกสาร หลักฐานด้านการผลิตไม่ครบถ้วน 2. การจัดส่งเอกสาร เพื่อประกอบการบันทึกบัญชีล่าช้า 3. การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานทางการบัญชี 4. การบันทึกบัญชีไม่เป็นปัจจุบัน	12. กำหนดหลักเกณฑ์การคิดการเสื่อมสภาพของสินค้า 13. กำหนดหลักเกณฑ์การบริหารคลังสินค้า รวมทั้งจัดหาคลังสินค้าสำรอง 1. ให้มีการจัดทำผังและรูปแบบการจัดส่งเอกสาร พร้อมแบบสรุปการส่งเอกสาร 2. ให้มีผู้รับผิดชอบในการรวบรวมและจัดส่งเอกสารภายในระยะเวลาที่กำหนด 3. กำหนดให้มีการสอบทานข้อมูลทางบัญชี 4. จัดทำแนวปฏิบัติหรือคู่มือทางการบัญชีสำหรับผู้ปฏิบัติและผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งจัดให้มีการฝึกอบรม / สัมมนา 5. ให้มีการกำกับดูแลเจ้าหน้าที่จัดทำบัญชีให้เป็นไปตามหลักการและนโยบายบัญชีภายในระยะเวลาที่กำหนด	แจ้งเวียนหลักการ นโยบายระบบ และวิธีปฏิบัติงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและถือปฏิบัติ	1. สอบทานการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง 2. สอบทานการบันทึกบัญชีเป็นไปตามหลักการที่กำหนดและทันเวลา 3. สอบทานโดยผู้ตรวจสอบภายใน

6. การควบคุมภายในด้านการขายและบริการ

62

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ระบบการขายและให้บริการของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและผู้ขอรับบริการได้
2. เพื่อให้มีการบันทึกบัญชีรายรับจากการขายหรือให้บริการ ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน รวมทั้งสามารถตรวจสอบได้

ขอบเขตการควบคุม

เป็นการควบคุมการดำเนินการของหน่วยงานที่มีกิจกรรมการขายหรือให้บริการตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยเป็นการควบคุมตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน การขายและบริการ การให้สินเชื่อ ตลอดจนการควบคุมการบันทึกบัญชีและรายงานที่เกี่ยวข้อง

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการขายและบริการ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
1. การวางแผน	1. นโยบาย เป้าหมาย และแผนการขายหรือให้บริการ 2. ผลสำรวจความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ 3. แผนกลยุทธ์การขายหรือให้บริการ 4. ระเบียบและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการขายหรือให้บริการ 5. สภาพทางเศรษฐกิจและสังคมรวมทั้งการแข่งขัน	1. แผนการขายไม่สอดคล้องกับนโยบาย และเป้าหมายด้านการขายหรือให้บริการที่กำหนด 2. การกำหนดมาตรการหรือระเบียบและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการขายหรือให้บริการไม่เหมาะสม 3. สภาพทางเศรษฐกิจและความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการมีการเปลี่ยนแปลงสูง 4. ขาดข้อมูลการตลาดและข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	1. ศึกษา ทบทวน และปรับปรุงแผนการขายให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด 2. สำรวจความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย สภาพของคู่แข่ง และสถานะทางเศรษฐกิจ พร้อมทั้งกำหนดกลยุทธ์ด้านการขายหรือให้บริการที่ชัดเจน 3. วิเคราะห์ เปรียบเทียบยอดขายหรือให้บริการของปีที่ผ่านมา เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการกำหนดหรือปรับปรุงนโยบายและแผนการขายหรือให้บริการต่อไป	เขียนแจ้งนโยบาย และแผนการขายหรือให้บริการที่มีการเปลี่ยนแปลงให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบและถือปฏิบัติตามภารกิจที่กำหนดไว้	1. สอบทานความเหมาะสมของนโยบาย เป้าหมาย และแผนการขายหรือให้บริการ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ 2. ประเมินสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นระยะ ๆ โดยฝ่ายขายหรือฝ่ายบริการ
2. การขายหรือให้บริการ	1. นโยบาย และแผนการขายหรือให้บริการ 2. แผนกลยุทธ์ในการขายหรือให้บริการ 3. มาตรการหรือระเบียบและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการขายหรือให้บริการ	1. การขายหรือให้บริการต่ำกว่าเป้าหมายหรือไม่เป็นไปตามแผนการขายหรือให้บริการที่กำหนด 2. ผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามมาตรการ หรือระเบียบ และวิธีปฏิบัติที่วางไว้	1. กำหนดกิจกรรมส่งเสริมการขายหรือให้บริการ โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าที่ได้รับด้วย 2. จัดให้มีผู้รับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบและวิธีปฏิบัติที่วางไว้ และกำหนดให้มีมาตรการลงโทษแก่ผู้กระทำผิด	1. จัดประชุมชี้แจง แจ้งเวียนหรือทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการขายหรือให้บริการ วิธีปฏิบัติและหลักเกณฑ์ในการส่งเสริมการขายหรือให้บริการ ค่าตอบแทนการขาย ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	1. ติดตามประเมินผลยอดขายหรือให้บริการกับเป้าหมายและแผนที่กำหนดไว้ 2. ประเมินความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการขายและบริการ

64

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
	4. ความรู้ความสามารถและทักษะของผู้ปฏิบัติงาน 5. จริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน 6. ระบบการขายหรือให้บริการ (E-Commerce)	3. ผู้ปฏิบัติงานด้านการขายหรือให้บริการขาดความรู้และทักษะในการขายหรือให้บริการ 4. ลูกค้าหรือผู้รับบริการเปลี่ยนทัศนคติในการใช้สินค้าหรือบริการ 5. ระบบการขายหรือให้บริการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ไม่รัดกุม	3. จัดให้มีการอบรมให้ความรู้และทักษะในการขายหรือให้บริการแก่ผู้ปฏิบัติงานด้านการขายหรือให้บริการ 4. จัดให้มีการสำรวจความต้องการผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งจัดทำทะเบียนประวัติลูกค้าหรือผู้รับบริการ 5. จัดให้มีระบบการขายหรือให้บริการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ให้ชัดเจน เช่น ระบบการเข้าเป็นสมาชิก การให้รหัสลูกค้าหรือผู้รับบริการ วิธีการสั่งซื้อ ระบบการชำระเงิน และการส่งมอบสินค้าหรือให้บริการ เป็นต้น 6. จัดทำแนวปฏิบัติหรือคู่มือให้เจ้าหน้าที่ถือปฏิบัติ	2. เผยแพร่เอกสารเกี่ยวกับการขายหรือให้บริการ ให้แก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ	3. สอบทานการปฏิบัติงานตามมาตรการหรือระเบียบและวิธีปฏิบัติในการขายหรือให้บริการเป็นระยะ ๆ

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการขายและบริการ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
3. การให้สินเชื่อ	1. นโยบายด้านการให้สินเชื่อ 2. ระเบียบและวิธีปฏิบัติด้านการให้สินเชื่อ 3. จริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน	1. ผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบ และวิธีปฏิบัติ 2. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความสามารถ	1. มีการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบและวิธีปฏิบัติที่กำหนด 2. จัดให้มีผู้รับผิดชอบอนุมัติวงเงินการให้สินเชื่อ 3. จัดฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะด้านการให้สินเชื่อ	เวียนแจ้งนโยบาย ระเบียบและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการให้สินเชื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ	สอบทานความเหมาะสมของนโยบายและกระบวนการให้สินเชื่อ
4. การควบคุมทางบัญชี	1. หลักการและนโยบายบัญชี 2. ระบบบัญชีและการรายงาน 3. ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน 4. จริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน	1. การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามหลักการและนโยบายบัญชีที่กำหนด 2. การบันทึกบัญชีและการจัดทำรายงานไม่ถูกต้อง ครบถ้วน และไม่เป็นปัจจุบัน 3. เอกสารประกอบการบันทึกบัญชีไม่ครบถ้วน หรือไม่ถูกต้อง 4. เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน	1. จัดให้มีผู้รับผิดชอบการบันทึกบัญชีให้เป็นไปตามหลักการและนโยบายบัญชีที่กำหนด 2. จัดให้มีการตรวจสอบการบันทึกบัญชีและจัดทำรายงานอย่างสม่ำเสมอ 3. จัดให้มีการตรวจสอบและกระทบยอดบัญชีที่เกี่ยวข้องกัน 4. จัดทำระบบการจัดเก็บเอกสารทางบัญชีให้รัดกุมและเหมาะสม 5. จัดทำแนวปฏิบัติหรือคู่มือเกี่ยวกับการบันทึกบัญชีและการจัดทำรายงาน	เผยแพร่หลักการและนโยบายแนวปฏิบัติหรือคู่มือการบัญชีให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ	สอบทานผลการปฏิบัติงานด้านบัญชี

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการขายและบริการ

๑

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
		5. ไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ชัดเจน และ ขาดระบบการสอบทาน	6. จัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้ เจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ด้านบัญชีอย่างสม่ำเสมอ 7. แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของ เจ้าหน้าที่ด้านการขายหรือให้บริการ กับด้านการเงิน และด้านบัญชี ออกจากกัน รวมทั้งจัดให้มีระบบ สอบทานตามความเหมาะสม		

7. การควบคุมภายในด้านการเงิน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การบริหารการรับ – จ่ายเงิน และการควบคุมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและถูกต้องตามระเบียบ
2. เพื่อให้การบันทึกบัญชีการรับ – จ่ายเงินเป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน

ขอบเขตการควบคุม

เป็นการควบคุมการรับ – จ่ายเงินของส่วนราชการ เพื่อให้การรับ – จ่ายเงินเป็นไปตามแผนและวงเงินที่ได้รับอนุมัติ

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการเงิน

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
1. การรับเงิน	1. นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับการรับ และการเก็บรักษาเงิน 2. ความรู้ความสามารถและทักษะของผู้ปฏิบัติงาน 3. จริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน	1. ไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการรับเงิน โดยเฉพาะ 2. เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามระเบียบ และข้อบังคับที่กำหนด 3. ระเบียบ หลักเกณฑ์การรับเงิน กำหนดไว้ไม่ชัดเจน 4. ไม่มีระบบการควบคุมการใช้ใบเสร็จรับเงิน 5. เงินสูญหายบ่อยครั้งหรือยอดเงินในบัญชีไม่ตรงกับตัวเงินที่มีอยู่จริง 6. ไม่มีการตรวจนับหรือสอบทานตัวเงินจริง 7. ไม่มีตู้নিরক্ষหรือสถานที่สำหรับเก็บรักษาเงินที่ปลอดภัย	1. แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในการรับเงินและการบันทึกบัญชีให้ชัดเจน 2. จัดให้มีผู้รับผิดชอบกำกับดูแลการรับและการเก็บรักษาเงินให้เป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับที่กำหนด 3. กำหนดหลักเกณฑ์การรับและการเก็บรักษาเงินให้รัดกุม เหมาะสม และเป็นลายลักษณ์อักษร 4. ให้มีการควบคุมการใช้ใบเสร็จรับเงินให้เป็นตามระเบียบที่กำหนด 5. ให้มีการออกใบเสร็จรับเงินทุกครั้งเมื่อมีการรับเงิน 6. กำหนดให้มีการตรวจสอบยอดเงินกับหลักฐานการรับเงินทุกครั้ง 7. จัดทำรายงานทางการเงินทุกสิ้นวัน และสอบทานโดยผู้มีอำนาจ 8. จัดให้มีตู้নিরক্ষหรือสถานที่สำหรับเก็บรักษาเงินที่ปลอดภัย	แจ้งเวียนนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการรับและเก็บรักษาเงินให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	1. สอบทานความเหมาะสมของนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับการรับและเก็บรักษาเงิน 2. สอบทานระบบการควบคุมภายในด้านการรับและเก็บรักษาเงิน

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการเงิน

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
2. การจ่ายเงิน	1. นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน 2. ความรู้ความสามารถและทักษะของผู้ปฏิบัติงาน 3. จริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน	8. ไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์การรับเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ 1. หลักเกณฑ์การจ่ายเงินไม่ชัดเจน 2. เจ้าหน้าที่ละเลยไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่กำหนด 3. การบันทึกรายการตามระบบบัญชีไม่ถูกต้องครบถ้วน และไม่ปัจจุบัน และเจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน	9. กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการรับเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ และจัดทำเป็นคู่มือสำหรับเจ้าหน้าที่ถือปฏิบัติ 1. ศึกษา ทบทวน และปรับปรุงหลักเกณฑ์การจ่ายเงินให้เหมาะสมและชัดเจน 2. จัดให้มีผู้รับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านการจ่ายเงินให้เป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับที่กำหนด กรณีที่จำเป็นอาจกำหนดหลักเกณฑ์หรือวิธีปฏิบัติโดยเฉพาะสำหรับให้เจ้าหน้าที่ถือปฏิบัติเป็นมาตรฐานเดียวกัน 3. จัดทำทะเบียนคุมการจ่ายเงิน และสอบทานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตามลำดับชั้น 4. จัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้ และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการจ่ายเงิน	แจ้งเวียนนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการจ่ายเงินให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ	1. สอบทานความเหมาะสมของนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับเกี่ยวกับการจ่ายเงิน 2. สอบทานระบบการควบคุมภายในด้านการจ่ายเงิน

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการเงิน

70

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
		4. จ่ายเงินโดยไม่ได้รับอนุมัติ หรือจ่ายเงินซ้ำ หรือจ่ายผิดตัว 5. เกิดการทุจริตในการเบิกจ่ายเงิน 6. ไม่มีการกำหนดหลักเกณฑ์การจ่ายเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์	5. ให้มีการอนุมัติทุกครั้งที่มีการเบิกจ่ายเงิน 6. จัดให้มีการตรวจสอบเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ และจัดให้มีการกำหนดจริยธรรม จรรยาบรรณ ของหน่วยงานให้ทุกฝ่ายถือปฏิบัติ 7. จัดให้มีหลักเกณฑ์การให้รางวัลแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยดี และมีความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งมาตรการลงโทษผู้กระทำความผิด 8. กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจ่ายเงินที่ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ให้ชัดเจน และเป็นลายลักษณ์อักษร		

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการเงิน

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
3. การบันทึกบัญชี และการรายงาน	1. หลักการและนโยบายบัญชี 2. ระบบการจัดทำรายงาน	1. ระบบบัญชีไม่เหมาะสม และไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน 2. การบันทึกบัญชี และการรายงาน ไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน และไม่เป็นปัจจุบัน 3. เจ้าหน้าที่แต่ละคนไม่จัดทำบัญชี และรายงานตามระบบที่กำหนด	1. จัดให้มีการศึกษา ทบทวน และปรับปรุงระบบบัญชีให้เหมาะสมกับการใช้งาน 2. มีการสอบทานการบันทึกบัญชี กับเอกสารการรับ - จ่ายเงินทุกสิ้นวัน 3. จัดให้มีผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบันทึกบัญชี และจัดทำรายงานให้เป็นปัจจุบันตามระยะเวลาที่กำหนด	เขียนแจ้งหลักการและนโยบายบัญชีให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	ประเมินความเหมาะสมของระบบบัญชีกับหลักการและนโยบายบัญชี

8. การควบคุมภายในด้านลูกหนี้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การบริหารและการควบคุมลูกหนี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
2. รายงานลูกหนี้ถูกต้องเชื่อถือได้

ขอบเขตการควบคุม

เป็นการควบคุมลูกหนี้ของส่วนราชการ โดยเป็นการควบคุมตั้งแต่การตั้งยอดลูกหนี้ การรับชำระ ตลอดจนการบันทึก
และรายงาน

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านลูกหนี้

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
1 การบริหารและควบคุม	1. นโยบายการบริหารลูกหนี้ 2. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง 3. ความรู้และทักษะของผู้ปฏิบัติงาน 4. จริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน 5. ระบบฐานข้อมูลลูกหนี้	1. ไม่มีแผนการบริหารจัดการลูกหนี้ในระยะยาว 2. พิจารณาการไหลเวียนเงินลูกหนี้ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์และนโยบายที่กำหนด 3. มีลูกหนี้ค้างชำระนานเกินกำหนด และมีหนี้สูญเกิดขึ้นจำนวนมาก 4. เจ้าหน้าที่ละเลยไม่ปฏิบัติตามระเบียบ หลักเกณฑ์ที่กำหนด 5. เจ้าหน้าที่ไม่มีความรู้ในการปฏิบัติงาน	1. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติในการบริหารและติดตามทางถามหนี้ ตลอดจนการจัดทำรายงานวิเคราะห์อายุลูกหนี้ทุกสิ้นเดือน 2. มีการตรวจสอบหนี้ค้างชำระก่อนการอนุมัติยืมใหม่ โดยผ่านผู้มีอำนาจอนุมัติ 3. การตัดจำหน่ายหนี้สูญต้องได้รับอนุมัติเป็นลายลักษณ์อักษร 4. จัดให้มีผู้รับผิดชอบกำกับดูแล และตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารและติดตามลูกหนี้ให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง 5. จัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้ และจัดทำแนวปฏิบัติหรือคู่มือการบริหารจัดการลูกหนี้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน	เวียนแจ้งนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับลูกหนี้ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	1. ประเมินความเหมาะสมของนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับลูกหนี้ 2. สอบทานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านลูกหนี้

74

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
2. การบัญชี	1. หลักการและนโยบายบัญชี 2. ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานด้านบัญชี	1. ไม่ปฏิบัติตามหลักการและนโยบายบัญชีเกี่ยวกับลูกหนี้ที่กำหนด 2. การบันทึกบัญชีและการทำทะเบียนคุมลูกหนี้ไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วนและไม่เป็นปัจจุบัน 3. เอกสารประกอบการบันทึกบัญชีสูญหายหรือถูกทำลาย 4. ไม่มีระบบสำรองข้อมูลและไม่มีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล กรณีบันทึกบัญชีด้วยคอมพิวเตอร์	1. จัดให้มีผู้รับผิดชอบกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้มีการบันทึกบัญชีและทะเบียนให้ถูกต้องแล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด 2. ตรวจสอบทะเบียนคุมลูกหนี้และบัญชีลูกหนี้รายตัว รวมทั้งการกระทบยอดบัญชีระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ 3. จัดให้ผู้รับผิดชอบตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารและใบสำคัญก่อนการบันทึกบัญชี และสอบทานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนด 4. จัดเก็บเอกสารทางบัญชีให้เหมาะสมและเป็นไปตามระเบียบที่ทางราชการกำหนด 5. จัดให้มีระบบสำรองข้อมูลไว้ และจัดเก็บในที่ปลอดภัย 6. จัดให้มีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลที่เหมาะสม เช่น กำหนดรหัสการเข้าถึงข้อมูล (Password) เป็นต้น	เวียนแจ้งหลักการและนโยบายบัญชีให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	ประเมินความเหมาะสมของนโยบายและระบบบัญชีที่กำหนด

9. การควบคุมภายในด้านเจ้าหน้าที่

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้มีระบบการก่อกำหนดผู้คนที่เหมาะสมและถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ
2. เพื่อให้การชำระหนี้ของส่วนราชการเป็นไปอย่างถูกต้องและครบถ้วน
3. เพื่อให้ภาระหนี้สินมีการบันทึกบัญชีและทะเบียนคุมอย่างครบถ้วน พร้อมทั้งมีหลักฐานประกอบถูกต้อง
4. เพื่อให้มีการรายงานการเคลื่อนไหวของเจ้าหน้าที่

ขอบเขตการควบคุม

เป็นการควบคุมการดำเนินงานของส่วนราชการที่มีระบบเจ้าหน้าที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน โดยเป็นการควบคุมการบริหารเจ้าหน้าที่ ตั้งแต่การก่อกำหนดผู้คนที่ การชำระหนี้ ตลอดจนการรายงานภาระหนี้

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านเจ้าหน้าที่

76

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
1. การบริหารหนี้ - การก่อหนี้ - การชำระหนี้	1. นโยบายการบริหารหนี้ 2. หลักเกณฑ์หรือวิธีปฏิบัติ เกี่ยวกับการก่อหนี้และ ชำระหนี้	1. ก่อหนี้และชำระหนี้ไม่เป็นไป ตามหลักเกณฑ์หรือวิธีการที่ กำหนด 2. ก่อหนี้ไม่สมประโยชน์ และ ไม่คุ้มค่า 3. ไม่มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะ และไม่มีระบบการจัดเก็บเอกสาร ที่ดี	1. ให้มีการตรวจสอบบัญชีเจ้าหน้าที่ และมูลค่าหนี้ที่เกิดขึ้นจริงกับเอกสาร หลักฐานที่ได้รับอนุมัติ 2. จัดให้มีผู้รับผิดชอบตรวจสอบ เอกสารการชำระหนี้ว่าเป็นไป อย่างถูกต้อง โดยผู้มีอำนาจอนุมัติ 3. ให้มีการจัดทำตารางเวลาการชำระ หนี้ตามกำหนด และกำกับดูแลให้มี การชำระหนี้อย่างเคร่งครัด 4. วิเคราะห์เปรียบเทียบผลได้ผลเสีย จากการก่อหนี้กับประโยชน์ที่ได้รับ และรายงานผู้บริหารทราบ 5. มีระบบการจัดเก็บเอกสารหลักฐาน ที่ดี สะดวกต่อการค้นหา และ การตรวจสอบหรือการสอบชั้น 6. จัดทำคู่มือแสดงขั้นตอนในทาง ปฏิบัติในการก่อหนี้และชำระหนี้ รวมทั้งตัวอย่างเอกสาร และกรณี ตัวอย่างข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น	แจ้งเวียนหลักเกณฑ์คู่มือและ วิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารหนี้ ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ	สอบทานความเหมาะสม ความถูกต้องของการก่อหนี้ และชำระหนี้

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านเจ้าหนี้

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
2. การควบคุม - บัญชี - รายงาน	1. หลักเกณฑ์และนโยบายบัญชี 2. ระบบการรายงาน	1. ไม่ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ และนโยบายบัญชีที่กำหนด 2. การบันทึกรายการในทะเบียนคุมไม่ถูกต้องครบถ้วน ไม่เป็นปัจจุบัน 3. ไม่มีการสอบทานเอกสารประกอบการจ่ายเงิน	1. จัดให้ผู้รับผิดชอบการบันทึกบัญชีและควบคุมเจ้าหนี้ให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน 2. ตรวจสอบบัญชีเจ้าหนี้รายตัวกับทะเบียนคุม และใบสำคัญจ่าย อย่างสม่ำเสมอ 3. จัดทำรายงานเจ้าหนี้ค้างค้างเสนอผู้บริหาร 4. จัดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่รับผิดชอบระหว่างผู้ปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจน และมีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ตามวาระ	1. แจ้งเวียนรายงานข้อมูลภาระหนี้ให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ 2. เผยแพร่หลักเกณฑ์และนโยบายบัญชีแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง	สอบทานความถูกต้องของยอดเจ้าหนี้คงเหลือ

10. การควบคุมภายในด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

78

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้มีการกำหนดแนวทางการควบคุมและปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เหมาะสม เกิดประสิทธิผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน
2. เพื่อให้มีการกำกับดูแลว่ามีการดำเนินการแก้ไขปัญหาจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับในระยะเวลาที่เหมาะสม
3. เพื่อป้องกันความเสียหายหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ

ขอบเขตการควบคุม

เป็นการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับที่ทางราชการกำหนด

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
การกำกับดูแล	1. กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน 2. มาตรการการกำกับดูแล การปฏิบัติงานของหน่วยงาน 3. ทักษะและจริยธรรมของ ผู้ปฏิบัติงาน	1. กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ล้าสมัย หรือไม่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน 2. เจ้าหน้าที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่วางไว้ 3. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้เกี่ยวกับ กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน 4. มีการใช้อำนาจหน้าที่ตาม กฎหมายให้เป็นประโยชน์แก่ตนเอง	1. ให้มีการศึกษาและขอทบทวน เพื่อ ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ และ ข้อบังคับให้เหมาะสม 2. กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติงานใน แต่ละหน้าที่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับอย่างเคร่งครัด 3. กำหนดมาตรการหรือบทลงโทษ ที่ชัดเจนสำหรับผู้ไม่ปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ 4. จัดประชุมชี้แจงและอบรมให้ความรู้ เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ และ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน แก่เจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ 5. จัดทำสรุปข้อกฎหมาย ระเบียบ ปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นเครื่องมือ ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ 6. จัดให้มีมาตรการส่งเสริมให้เกิด ทักษะที่ดีต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่วางไว้	เผยแพร่กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทราบ โดยทั่วกัน	1. ประเมินความเหมาะสม ของกฎหมาย ระเบียบ และ ข้อบังคับ 2. สอบทานการปฏิบัติงาน ตามกฎหมาย ระเบียบ และ ข้อบังคับของเจ้าหน้าที่

11. การควบคุมภายในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การจัดการภายในหน่วยงานด้าน IT หรือศูนย์คอมพิวเตอร์ มีประสิทธิภาพ และมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ รวมทั้งเพื่อให้การปฏิบัติงานภายในศูนย์คอมพิวเตอร์เป็นไปอย่างมีระเบียบ มีระบบ และเอื้อต่อการให้บริการผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งลดโอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสียหายที่ไม่ต้องการให้เกิดในระบบสารสนเทศ
2. เพื่อให้การ จัดหา การมี และการใช้ระบบคอมพิวเตอร์และหรือระบบการสื่อสารข้อมูลของหน่วยงานราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสม และคุ้มค่ากับการลงทุน
3. เพื่อให้มีระบบรักษาความปลอดภัยและการเข้าถึงด้าน Hardware Software แฟ้มข้อมูลหรือฐานข้อมูล และรายงานที่รัดกุมเหมาะสม รวมทั้งเพื่อให้มีระบบป้องกันความเสียหายที่เกิดจากข้อผิดพลาดหรือจากการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นภายในระบบงานคอมพิวเตอร์
4. เพื่อให้ข้อมูลและหรือสารสนเทศ ตลอดจนรายงานหรือผลลัพธ์อื่น ๆ ที่จะได้จากระบบคอมพิวเตอร์เป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และเชื่อถือได้
5. เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรได้รับข้อมูลและสารสนเทศที่ถูกต้องตรงกัน และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่ต้องบันทึกข้อมูลซ้ำ

ขอบเขตการควบคุม

ขอบเขตในการควบคุมภายในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

1. การควบคุมทั่วไป เป็นการกำหนดแนวทางการควบคุมการทำงานและกิจกรรมทั่ว ๆ ไป ที่จะส่งผลให้การควบคุมระบบงานต่าง ๆ ของศูนย์คอมพิวเตอร์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งได้แก่ การควบคุมเกี่ยวกับการกำหนดแผนงานและนโยบายด้าน IT การกำหนดวิธีการในการปฏิบัติงาน การจัดโครงสร้างและแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการใช้ด้าน Software และการรักษาความปลอดภัยภายในศูนย์คอมพิวเตอร์
2. การควบคุมระบบงาน เป็นการกำหนดวิธีการควบคุมสำหรับระบบงาน ซึ่งได้แก่การควบคุมเกี่ยวกับการสร้างความมั่นใจว่าธุรกรรม (Transaction) ทุกรายการที่เกี่ยวข้องกับระบบงานคอมพิวเตอร์ ได้รับการอนุมัติ มีการนำเข้า ตรวจสอบ และประมวลผลอย่างถูกต้อง สมบูรณ์ ภายในเวลาที่เหมาะสม มีการป้องกันดูแลเพิ่มข้อมูล ฐานข้อมูล หรือ Output รวมทั้งการลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้ระบบงานและข้อมูล และมีการควบคุมหรือลดโอกาสการทำลายระบบงานและข้อมูล

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
1. การควบคุมทั่วไป 1.1 การควบคุมด้านการบริหารจัดการ	1. นโยบายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ของรัฐบาล 2. นโยบายด้าน IT หรือแผนแม่บท IT ของหน่วยงาน 3. งบประมาณที่ได้รับ 4. วิสัยทัศน์ และความรู้ของผู้บริหาร 5. ชนิดและประเภทของ Hardware และ Software 6. โครงสร้างของศูนย์คอมพิวเตอร์ และการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ 7. จำนวนเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถด้าน IT ในศูนย์คอมพิวเตอร์ 8. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสมัยใหม่ 9. ระเบียบและวิธีปฏิบัติ	1. แผนแม่บท IT ของหน่วยงาน ไม่สอดคล้องกับนโยบาย และภารกิจของหน่วยงาน รวมทั้งไม่มีการประชาสัมพันธ์หรือทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายด้าน IT ให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทราบ 2. แผนระยะยาวและแผนระยะสั้น ไม่สอดคล้องกับแผนแม่บท IT 3. ผู้บริหารไม่เข้าใจและไม่สนับสนุนงานด้าน IT 4. เกิดการผูกขาดจากผู้ขายบางราย	1. กำหนดให้เจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานผู้รับผิดชอบทบทวนนโยบายด้าน IT และปรับเปลี่ยนแผนแม่บท IT ให้สอดคล้องกับนโยบายและภารกิจของหน่วยงานและงบประมาณที่ได้รับ และนำเสนอผู้บริหารทราบ 2. ติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารด้าน IT และข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นเกี่ยวกับแผนการพัฒนางานด้าน IT ให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายทราบ 3. หน่วยงานต้องจัดให้มีการแข่งขันอย่างเสรี ในการเสนอราคาหรือเข้ารับงานด้าน IT 4. ติดตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และตรวจสอบรายชื่อผู้ขายที่ทำสัญญาซื้อขายกับหน่วยงานตามความเหมาะสม	1. มีการประชาสัมพันธ์และทำความเข้าใจให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานทราบอย่างทั่วถึงเกี่ยวกับ 1.1 นโยบายหรือแผนแม่บท IT 1.2 ระบบงาน ข้อมูล และรายงาน ที่มีอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของศูนย์คอมพิวเตอร์ 2. มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดหาครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ และหรือ Software ให้บริษัทผู้ผลิตหรือตัวแทนจำหน่ายทราบอย่างทั่วถึง	1. ติดตามผลการดำเนินงานของศูนย์คอมพิวเตอร์ตามแผนแม่บท IT อย่างสม่ำเสมอ 2. ทบทวนการปฏิบัติงานด้าน IT อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง 3. ติดตามประเมินผลการประชาสัมพันธ์แผนหรือนโยบายด้าน IT และการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
		5. การจัดโครงสร้างและอัตรากำลังในศูนย์คอมพิวเตอร์ไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับการกิจด้าน IT 6. อัตราการหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ด้าน IT สูงหรือขาดแคลนเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน 7. เจ้าหน้าที่ด้าน IT ปรับตัวไม่ทันกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ และไม่มีความรู้ความสามารถใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ได้มาใหม่อย่างมีประสิทธิภาพได้ 8. ไม่มีแผนและงบประมาณสำหรับการพัฒนาเจ้าหน้าที่ด้าน IT อย่างต่อเนื่อง	5. จัดให้มีการทบทวนโครงสร้างและอัตรากำลังภายในศูนย์คอมพิวเตอร์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและภารกิจที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ในศูนย์คอมพิวเตอร์ให้เหมาะสม 6. จัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Plan) รวมทั้งจัดจ้างที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญด้าน IT เข้ามาช่วยงานด้าน IT เป็นครั้งคราวตามความจำเป็น 7. จัดให้มีการอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญอย่างเพียงพอทุกครั้งที่มีการจัดหาเครื่องมือหรืออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ใหม่ 8. มีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้แก่เจ้าหน้าที่ด้าน IT 9. จัดทำแผนล่วงหน้าในกาพัฒนาและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ด้าน IT ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ ๆ	3. ชี้แจงและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างและการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในศูนย์คอมพิวเตอร์ 4. สื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ด้าน IT กับหน่วยงานหรือบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านอย่างสม่ำเสมอ 5. มีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรมให้ทราบโดยทั่วกัน	4. ประเมินความเหมาะสมของโครงสร้าง อัตรากำลัง และการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในศูนย์คอมพิวเตอร์เป็นครั้งคราว 5. ประเมินผลแผนการสืบทอดตำแหน่งงานและผลการจ้างที่ปรึกษาและผลการดำเนินงานของที่ปรึกษา 6. ติดตามและประเมินศักยภาพเจ้าหน้าที่ด้าน IT อย่างสม่ำเสมอ

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

84

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
1.2 การควบคุมด้าน Hardware , Software และ Application	1. ความต้องการใช้งานด้าน IT 2. นโยบายในการพัฒนาระบบงาน และประสิทธิภาพของการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ระบบงานของศูนย์คอมพิวเตอร์ 3. ประสิทธิภาพของอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และการใช้งานของผู้ที่เกี่ยวข้อง	9. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามระเบียบและวิธีปฏิบัติที่กำหนด 1. การจัดซื้อระบบคอมพิวเตอร์และระบบงาน รวมทั้งการพัฒนา หรือการปรับปรุงแก้ไขระบบงาน ไม่สอดคล้อง และไม่เพียงพอ กับความต้องการใช้งาน และ อุปกรณ์เครื่องคอมพิวเตอร์ล้าสมัย	10. จัดหางบประมาณและแหล่งเงิน ทุนสนับสนุนในการพัฒนาและ ฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง 11. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และแบบฟอร์มมาตรฐานในการ รับส่งงานระหว่างเจ้าหน้าที่ศูนย์- คอมพิวเตอร์และผู้ใช้ (Users) 12. จัดให้มีการฝึกอบรมความรู้ เกี่ยวกับระเบียบและวิธีปฏิบัติ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ 1. สำรวจความต้องการของผู้ใช้ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายก่อน การจัดซื้อจัดจ้างหรือก่อนการพัฒนา และปรับปรุงแก้ไขระบบงาน 2. ผู้บริหารของหน่วยงานผู้ใช้ควรมี ส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการ งานด้าน IT และการพัฒนาหรือ ปรับปรุงแก้ไขระบบงาน	6. เวียนแจ้งระเบียบ วิธีปฏิบัติ คู่มือการปฏิบัติงาน และ แบบฟอร์มมาตรฐานใน การรับส่งงานให้ทราบทั่วกัน 1. ประชาสัมพันธ์แผนการจัดซื้อ จัดจ้างและแนวทางในการพัฒนา หรือปรับปรุงระบบงาน ให้ ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบทั่วกัน	7. ติดตามผลการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน 1. ติดตามผลการจัดซื้อ ระบบคอมพิวเตอร์ รวมทั้ง การพัฒนาระบบงานให้เป็น ไปตามข้อตกลงที่ได้จาก การศึกษาและสำรวจ ความต้องการ

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
	4. มาตรการการบริหารทรัพยากรด้าน IT (วัสดุ อุปกรณ์ และของใช้สิ้นเปลืองต่าง ๆ เช่น กระดาษต่อเนื่อง ฟ้ามิก Tape แผ่น Diskette)	2. มีการพัฒนา / แก้ไข / ติดตั้ง / ใช้งาน ระบบงานโดยไม่ได้รับอนุญาต 3. เอกสารหลักฐานประกอบ การออกแบบและเขียน โปรแกรม ระบบงานไม่ครบถ้วนหรือสูญหาย ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการดูแลหรือปรับปรุงแก้ไข (Maintainance) ในภายหลัง 4. Source Program ระบบงาน และเอกสารประกอบสูญหาย หรือได้รับความเสียหายจากเหตุที่คาดไม่ถึง	3. กำหนดให้การพัฒนา / แก้ไข / ติดตั้ง / ใช้งาน ระบบงานที่สำคัญ ต้องได้รับอนุญาตจากผู้มีอำนาจ 4. กำชับให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ จัดทำเอกสาร ประกอบระบบงาน ให้ครบถ้วน และจัดเก็บอย่างเป็นระบบ 5. สอบทานกระบวนการหรือวิธีการ จัดเก็บเอกสาร หรือ Media ที่ใช้ ประกอบการออกแบบระบบงาน รวมทั้งวิธีการเก็บหรือดูแลรักษา Source Program อย่างสม่ำเสมอ 6. กำหนดให้มีการ Backup หรือ สำเนา Source Program ระบบงาน และเอกสารประกอบ ที่สำคัญอย่างน้อย 2 ชุด และ แยกสถานที่จัดเก็บ รวมทั้งจัดทำทะเบียนคุมไว้เป็นหลักฐาน	2. ชี้แจงหลักเกณฑ์หรือมาตรการ ในการปฏิบัติงานด้านการออกแบบ การเขียน โปรแกรม รวมทั้ง การจัดเก็บเอกสาร และ Source Program ให้ทราบทั่วกัน 3. ทำความเข้าใจโดยชี้แจงและ จัดให้มีการประชาสัมพันธ์วิธีการ ใช้และการบำรุงรักษาอุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ให้เจ้าหน้าที่ทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง	2. สอบทานความเหมาะสม ของกระบวนการพัฒนาระบบงาน / การแก้ไข / การติดตั้ง / การใช้งาน/การจัดเก็บ และ การดูแลรักษาระบบงาน Hardware และ Software 3. ประเมินความเหมาะสม ของวิธีการและมาตรการใน การใช้ทรัพยากรด้าน IT

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
		5. เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ถูกใช้งานอย่างไม่เหมาะสม และไม่ถูกวิธี ทำให้เกิดการเสื่อมสภาพก่อนเวลาอันควร 6. เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สูญหาย หรือเกิดความเสียหาย 7. ไม่มีมาตรการหรือแผนรองรับเหตุฉุกเฉินหรือการหยุดชะงักของระบบคอมพิวเตอร์	7. จัดให้มีคู่มือการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ที่ถูกวิธี 8. จัดให้มีระบบบำรุงรักษาที่ต่อเนื่องเหมาะสม และครอบคลุมครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ทุกประเภท 9. กำหนดให้มีการจัดทำทะเบียนคุมครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ พร้อมทั้งให้มีการสอบทานการลงทะเบียนคุมเป็นประจำ และจัดให้มีการตรวจนับครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 10. จัดให้มีการประกันภัยครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ที่ใช้กับงานสำคัญ ๆ 11. จัดให้มีแผนรองรับเหตุฉุกเฉินหรือเหตุหยุดชะงักของระบบคอมพิวเตอร์ (Business Continuity and Contingency Plan และ Disaster Recovery Plan)	4. จัดแจ้งและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับแผนสำรอง หรือการดำเนินงานภายใต้แผนฉุกเฉินให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทราบอย่างทั่วถึง	4. ประเมินและตรวจสอบความเพียงพอ และความทันสมัยของคู่มือการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ 5. ประเมินการใช้ประโยชน์จากครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ทุกรายการ 6. ประเมินความเหมาะสมของระบบการประกันภัยครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ 7. ประเมินความเหมาะสมของแผนฉุกเฉินหรือระบบทดแทนเป็นครั้งคราวตามความเหมาะสม

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
1.3 การควบคุมด้านการรักษาความปลอดภัยของศูนย์คอมพิวเตอร์	มาตรการหรือนโยบายด้านการรักษาความปลอดภัยและการบำรุงรักษา	8. การใช้ทรัพยากรด้าน IT เป็นไปอย่างไม่เหมาะสม ทำให้เกิดความสิ้นเปลืองและใช้ประโยชน์อย่างไม่คุ้มค่า	12. มีการซักซ้อมการทำงานภายใต้แผนสำรองหรือระบบทดแทนในส่วนที่เป็นระบบงานสำคัญ ๆ ของหน่วยงานเป็นครั้งคราว หรือตามความเหมาะสม 13. จัดให้มีระบบบริหารและตรวจสอบการใช้ทรัพยากรด้าน IT ที่เหมาะสม 14. จัดให้มีการอบรมและเสริมสร้างจริยธรรมหรือจิตสำนึกในการปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้ใช้ทรัพยากรด้าน IT อย่างประหยัดและสมประโยชน์	5. ชี้แจง ประชาสัมพันธ์ ความรู้เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรด้าน IT ที่ถูกวิธีและเหมาะสมให้กับเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายทราบ	
1.3 การควบคุมด้านการรักษาความปลอดภัยของศูนย์คอมพิวเตอร์	มาตรการหรือนโยบายด้านการรักษาความปลอดภัยและการบำรุงรักษา	1. ระบบรักษาความปลอดภัยของศูนย์คอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอ ไม่รัดกุม ทำให้มีการเข้าออกศูนย์คอมพิวเตอร์ และเข้าถึงระบบคอมพิวเตอร์โดยไม่ได้รับอนุญาต	1. จัดให้มีระบบเวรยามหรือมาตรการการรักษาความปลอดภัย รวมทั้งการกำหนดสิทธิการเข้าออกศูนย์คอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมและรัดกุม และสิทธิการเข้าถึงระบบคอมพิวเตอร์และระบบข้อมูล	1. ชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และให้ความรู้เกี่ยวกับระบบรักษาความปลอดภัยและกั้นตรายต่าง ๆ หรือความเสียหายจากการใช้คอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์ด้าน IT ที่ไม่เหมาะสม ให้เจ้าหน้าที่ทราบทั่วกัน	1. ประเมินความเหมาะสมของมาตรการรักษาความปลอดภัย 2. ประเมินสถิติที่เกิดจากการฝ่าฝืนการเข้าออกศูนย์คอมพิวเตอร์ การเข้าถึงระบบคอมพิวเตอร์และระบบข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
2. การควบคุมระบบงาน		2. ไม่มีมาตรการป้องกันระบบคอมพิวเตอร์และระบบการสื่อสารข้อมูล รวมทั้งเกิดภัยอันตรายอื่น ๆ เช่น Virus Computer การจารกรรมข้อมูลหรือการ Hacker 3. มีการนำ Software จากภายนอกและไม่ได้รับอนุญาตเข้ามาใช้ในหน่วยงาน	2. กำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามมาตรการรักษาความปลอดภัยอย่างเคร่งครัด 3. กำหนดให้มีการจัดทำทะเบียนคุมการติดตั้งหรือการนำ Software จากภายนอกเข้ามาใช้กับเครื่องคอมพิวเตอร์ในหน่วยงาน	2. เวียนแจ้งมาตรการควบคุมการนำ Software จากภายนอกเข้ามาใช้ในหน่วยงาน ให้ทราบทั่วกัน	3. ติดตามการใช้ Software ที่ติดตั้งในเครื่องคอมพิวเตอร์เป็นครั้งคราว 4. ติดตามหรือสอบทานการปฏิบัติตามมาตรการรักษาความปลอดภัยเป็นครั้งคราว
2.1 การควบคุมการเข้าถึงระบบงาน แฟ้มข้อมูล และฐานข้อมูล	1. มาตรการรักษาความปลอดภัยและการกำหนดสิทธิในการเข้าถึงระบบงานและระบบข้อมูล 2. ความรู้ความสามารถตลอดจนทักษะในการใช้ Hardware Software และอุปกรณ์การสื่อสารของเจ้าหน้าที่ในศูนย์คอมพิวเตอร์และผู้ใช้	1. ระบบรักษาความปลอดภัยรวมทั้งการกำหนดสิทธิในการเข้าถึงระบบงาน และข้อมูลไม่รัดกุมหรือไม่เพียงพอ 2. ไม่มีการพัฒนาระบบงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ	1. ให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบศึกษาทบทวนระบบรักษาความปลอดภัยและการกำหนดสิทธิในการเข้าถึงระบบงาน และฐานข้อมูลที่สำคัญ 2. ให้มีเจ้าหน้าที่จัดทำทะเบียนคุม USER ID โดยเฉพาะ 3. มีการปรับปรุงพัฒนาระบบและสิทธิหรือ USER ID ในการเข้าถึงระบบงานและระบบข้อมูลเป็นระยะ ๆ	1. สื่อสารและทำความเข้าใจกับเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายของหน่วยงานเกี่ยวกับมาตรการรักษาความปลอดภัย การใช้งานในระบบงานคอมพิวเตอร์ และการปฏิบัติงานด้าน IT	1. ประเมินความเหมาะสมของระบบรักษาความปลอดภัยและคู่มือการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ 2. ประเมินผลการจัดอบรมและประเมินผลเจ้าหน้าที่ที่ผ่านการฝึกอบรม

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
2.2 การควบคุมการนำเข้าข้อมูล	3. จริยธรรมและความซื่อสัตย์ของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง	2. ผู้ใช้ (Users) ขาดความรู้ความชำนาญในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการใช้ระบบงาน	4. จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน สำหรับผู้ใช้งาน (Users) ทุกระบบงานอย่างเพียงพอ และจัดฝึกอบรมผู้ใช้งานใหม่อย่างสม่ำเสมอ	2. สื่อสารให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทราบถึงการใช้ระบบงาน	
	1. ประสิทธิภาพของระบบงานและระบบคอมพิวเตอร์	1. บันทึกข้อมูลผิดพลาด ไม่ครบถ้วน ไม่ถูกต้อง	จัดให้มีการตรวจสอบข้อมูลหรือเอกสารที่จะนำเข้าระบบ รวมทั้งจัดให้มีรายงานจากโปรแกรมระบบงาน สำหรับใช้ในการตรวจสอบ หรือ	เขียนแจ้งให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทราบถึงมาตรการหรือวิธีการนำเข้าข้อมูล	ประเมินความเหมาะสมของมาตรการการนำเข้าข้อมูลเป็นครั้งคราว
	2. ความรู้และทักษะของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง	2. ข้อมูลที่บันทึกเข้าระบบไม่ได้รับการตรวจทาน หรือสอบทาน	สอบทานความถูกต้องของข้อมูลก่อนการส่งต่อ		
	3. ความพร้อมของเอกสารหรือข้อมูลที่จะนำเข้าระบบ	ความถูกต้องก่อนการส่งต่อ			
2.3 การควบคุมด้านการประมวลผลเพื่อจัดทำข้อมูลสารสนเทศและรายงาน	1. ความต้องการใช้ข้อมูลและสารสนเทศของฝ่ายบริหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	1. ข้อมูลและรายงานที่ได้จากการประมวลผลไม่ตรงตามความต้องการ หรือไม่ทันกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง	1. ศึกษาความต้องการของผู้ใช้หรือผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เพื่อวางแผนล่วงหน้าในการจัดทำข้อมูลและรายงานให้ทันกับความต้องการ	เผยแพร่คู่มือหรือหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบทั่วกัน	1. ประเมินผลการใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศและรายงาน
	2. แผนการปฏิบัติงานในห้องเครื่องคอมพิวเตอร์	2. ไม่มีการวางแผนเกี่ยวกับความต้องการใช้ข้อมูลและรายงานของผู้ที่เกี่ยวข้อง	2. จัดให้มีตารางการปฏิบัติงาน รวมทั้งใบสั่งงานหรือเอกสารการส่งมอบงาน สำหรับเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ประมวลผล		2. ประเมินความเหมาะสมของหลักเกณฑ์หรือมาตรการเกี่ยวกับการการประมวลผล
	3. ความรู้และทักษะของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง				

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

06

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
	4. จริยธรรม และความซื่อสัตย์ ของผู้นำข้อมูลเข้าระบบ	3. ไม่มีการจัดทำแผนหรือตาราง การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เครื่อง คอมพิวเตอร์ 4. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ และขาด ทักษะในการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ และคำสั่งในการประมวลผล 5. เจ้าหน้าที่นำข้อมูลไปใช้ เพื่อประโยชน์ส่วนตัว	และจัดทำตารางการส่งงานให้ชัดเจน เพื่อให้ข้อมูลและรายงานส่งถึงมือผู้ ใช้ในเวลาที่เหมาะสม 3. มีการจัดระบบควบคุมการรับส่ง การแลกเปลี่ยน และการสื่อสาร ข้อมูลหรือรายงาน ให้ถึงมือผู้ ใช้เป็นระบบ ครอบคลุม และ ทันเวลา และมีการสื่อสาร เพื่อให้ได้ ข้อมูลย้อนกลับจากผู้ ใช้ 4. จัดให้มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และให้มีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 5. จัดอบรมแก่เจ้าหน้าที่ให้มีความ เข้าใจเรื่อง Conflict of interest (ความขัดแย้งเกี่ยวกับผลประโยชน์)		3. ประเมินความเหมาะสม ของการปฏิบัติงานและ ตารางการส่งมอบงาน 4. ประเมินความเหมาะสม ของการจัดฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ ที่ทำหน้าที่ประมวลผลเป็น ครั้งคราว

แนวปฏิบัติการควบคุมภายในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ขั้นตอนการดำเนินงาน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมการควบคุม	สารสนเทศและการสื่อสาร	การติดตามและประเมินผล
2.4 การควบคุมด้านการรับ - ส่งข้อมูลระหว่างระบบงานและระหว่างหน่วยงาน	มาตรการหรือระเบียบวิธีการในการรับส่งข้อมูล และการสื่อสารข้อมูลในหน่วยงาน และนโยบายในการรักษาความลับของข้อมูล	1. ข้อมูลหรือรายงานที่เป็นความลับของหน่วยงานถูกนำไปเผยแพร่ หรือนำไปใช้ประโยชน์โดยไม่ได้รับอนุญาต 2. การส่งต่อข้อมูลไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา	1. กำหนดหลักเกณฑ์และมาตรการในการนำข้อมูลหรือรายงานออกนอกสถานที่ หรือออกจากศูนย์คอมพิวเตอร์ 2. จัดให้มีระบบควบคุมการรับส่งข้อมูล หรือการส่งต่อข้อมูลระหว่างระบบงาน	เขียนแจ้งมาตรการรักษาความลับของข้อมูลและรายงานให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทราบทั่วกัน รวมทั้งชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับเวลาและกระบวนการในการส่งมอบงานในแต่ละขั้นตอน	ประเมินความเหมาะสมของระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลและรายงาน รวมทั้งการกำหนดสิทธิในการเข้าถึงระบบงาน และระบบข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ
2.5 การควบคุมดูแลรักษาระบบงาน เพิ่มและฐานข้อมูล	ระบบจัดเก็บและรักษาข้อมูล	1. ระบบจัดเก็บเพิ่มข้อมูลฐานข้อมูล และรายงานต่าง ๆ ไม่ดี หรือไม่เหมาะสม 2. สื่อหรือ MEDIA ที่ใช้ในการสำรองข้อมูลไม่มีคุณภาพ	1. กำหนดระบบการจัดเก็บ และสำรองเพิ่มข้อมูล ฐานข้อมูล และรายงานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับการใช้งาน 2. จัดให้มีการสำรองข้อมูลให้ครบถ้วนตามความเหมาะสมของแต่ละระบบงาน และตามเวลาที่กำหนด 3. จัดให้มีการทดสอบความถูกต้องของข้อมูลที่สำรองไว้เป็นครั้งคราว และทำรายงานผลการทดสอบ	ประชาสัมพันธ์และชี้แจงมาตรการในการดูแลและเก็บรักษาระบบงาน ระบบข้อมูลให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทราบ	ประเมินความเหมาะสมของระบบจัดเก็บและสำรองเพิ่มข้อมูล ฐานข้อมูล และรายงาน

บทสรุป

แนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในภาคราชการตามที่ได้นำเสนอ มีเป้าหมายสำคัญ เพื่อให้ส่วนราชการมีแนวทางในการจัดระบบการควบคุมภายในและสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน การจัดทำแนวปฏิบัติดังกล่าวได้นำแนวคิดตามหลักสากลที่ถือปฏิบัติและยอมรับโดยทั่วไปมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานในภาคราชการไทย โดยได้พิจารณาจัดทำตัวอย่างแนวทางการควบคุมภายในกิจกรรมหลักด้านต่าง ๆ ตามที่ปรากฏในแนวปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการต่าง ๆ เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนขึ้น และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ปฏิบัติได้ โดยส่วนราชการสามารถจัดให้มีระบบการควบคุมภายในตามความเหมาะสมและสมประโยชน์ นอกเหนือจากการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วิธีการหรือมาตรการต่าง ๆ ที่ทางราชการกำหนด เนื่องจากวัตถุประสงค์ ภารกิจ และกิจกรรมในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกันไป ทำให้ต้องมีระบบการควบคุมภายในนอกเหนือจากการปฏิบัติงานตามระบบปกติ โดยเฉพาะแนวโน้มในการบริหารงานภาคราชการที่จะมีการกระจายอำนาจให้แก่ส่วนราชการเพิ่มมากขึ้น และระบบงบประมาณที่เน้นการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น ระบบการควบคุมภายในจะมีความสำคัญอย่างมากที่ต้องกำหนดให้ครอบคลุมการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการบริหารทางการเงิน การบริหารทรัพย์สิน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น ซึ่งหมายรวมถึงการกำหนดมาตรการการควบคุมให้สามารถบริหารงานตามแผนและดูแลค่าใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อช่วยให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และโปร่งใส

ระบบการควบคุมภายในนั้น ไม่ว่าจะกำหนดไว้ดีเพียงใด ก็ยังมีข้อจำกัดบางประการ จึงไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์ เพียงแต่สร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้ การกำหนดเกณฑ์การควบคุมส่วนใหญ่ จะกำหนดจากประสบการณ์ หรือสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นโดยธรรมชาติของงาน ดังนั้น กรณีที่มีเหตุการณ์อยู่เหนือการคาดหมาย ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ก็อาจไม่สามารถป้องกันได้ครอบคลุมทั้งหมด

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากระบบการควบคุมภายในเป็นระบบงานที่สัมพันธ์กับงานทุกๆ ด้านของหน่วยงาน ทุกฝ่ายทั้งระดับบริหารและปฏิบัติการจึงควรมีส่วนร่วมในการกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับและร่วมมือของทุกฝ่ายในการทำให้ระบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้นเกิดประสิทธิผลและบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

.....

ภาคผนวก

**ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน
ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน**

พ.ศ. ๒๕๔๔

โดยที่สมควรกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในเพื่อให้หน่วยรับตรวจมีแนวทางในการจัดระบบการควบคุมภายในให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานและแก่การใช้จ่ายเงินและทรัพย์สินของประเทศชาติโดยรวม

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๕ และมาตรา ๑๕ (๓) (ก) (ค) แห่งพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๔๒ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินจึงออกระเบียบไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔”

ข้อ ๒ ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ในระเบียบนี้

“หน่วยรับตรวจ” หมายความว่า

(๑) กระทรวง ทบวง กรม ส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นกระทรวง ทบวง หรือกรม

(๒) หน่วยงานของราชการส่วนภูมิภาค

(๓) หน่วยงานของราชการส่วนท้องถิ่น

(๔) รัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณหรือตามกฎหมายอื่น

(๕) หน่วยงานอื่นของรัฐ

(๖) หน่วยงานที่ได้รับเงินอุดหนุน หรือกิจการที่ได้รับเงิน หรือทรัพย์สินลงทุนจากหน่วยรับตรวจตาม (๑) (๒) (๓) (๔) หรือ (๕)

(๗) หน่วยงานอื่นใดหรือกิจการที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐที่มีกฎหมายกำหนดให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบ

“หน่วยงานของราชการส่วนท้องถิ่น” หมายความว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีกฎหมายจัดตั้งขึ้น

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคลหรือคณะบุคคลผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาผู้รับตรวจหรือหน่วยรับตรวจ

“ผู้รับตรวจ” หมายความว่า หัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าหน่วยงาน หรือผู้บริหารระดับสูง ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการหรือการบริหารของหน่วยรับตรวจ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้รับตรวจ หรือผู้บริหารทุกระดับของหน่วยรับตรวจ

“ผู้ตรวจสอบภายใน” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยรับตรวจ หรือ ดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายใน

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยรับตรวจจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี

ข้อ ๔ ให้ผู้กำกับดูแล และหรือฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการนำมาตรฐานการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินทำระเบียบนี้ไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการจัดวางระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

ข้อ ๕ ให้หน่วยรับตรวจจัดวางระบบการควบคุมภายในโดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในทำระเบียบนี้เป็นแนวทางให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปีนับแต่วันที่ระเบียบนี้ใช้บังคับ โดยอย่างน้อยต้องแสดงข้อมูล ดังนี้

(๑) สรุปภารกิจและวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่สำคัญในระดับหน่วยรับตรวจ และระดับกิจกรรม

(๒) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยเฉพาะเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และจริยธรรมของผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรในหน่วยรับตรวจ

(๓) ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

(๔) ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่สำคัญตาม (๓)

(๕) ผู้รับผิดชอบประเมินระบบการควบคุมภายใน และวิธีการติดตามประเมินผล

ให้หน่วยรับตรวจรายงานความคืบหน้าในการจัดวางระบบการควบคุมภายในต่อผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบของหน่วยรับตรวจ (ถ้ามี) ทุกหกสิบวัน พร้อมทั้งส่งสำเนาให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินด้วย เว้นแต่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจะขอให้ดำเนินการเป็นอย่างอื่น

ข้อ ๖ ให้ผู้รับตรวจรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และ คณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งภายในเก้าสิบวันนับจาก วันสิ้นปีงบประมาณ หรือ ปีปฏิทิน แล้วแต่กรณี เว้นแต่การรายงานครั้งแรกให้กระทำภายในสองร้อย สี่สิบวันนับจากวันวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(๑) ทำให้เห็นว่าระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจที่ใช้อยู่มีมาตรฐานตาม ระเบียบนี้หรือไม่

(๒) รายงานผลการประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในในการ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งข้อมูลสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของ การควบคุมภายใน ประกอบด้วย

- (ก) สภาพแวดล้อมของการควบคุม
- (ข) การประเมินความเสี่ยง
- (ค) กิจกรรมการควบคุม
- (ง) สารสนเทศและการสื่อสาร
- (จ) การติดตามประเมินผล

(๓) จุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในพร้อมข้อเสนอแนะและแผนการปรับปรุงระบบการ ควบคุมภายใน

ข้อ ๗ ในกรณีหน่วยรับตรวจไม่สามารถปฏิบัติตามระเบียบนี้ได้ ให้ขอทำความเข้าใจกับ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

ข้อ ๘ ในกรณีหน่วยรับตรวจมีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามระเบียบนี้ หรือ ตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน หรือสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินโดยไม่มีเหตุ อันควร คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินสามารถเสนอข้อสังเกตและความเห็นพร้อมทั้งพฤติการณ์ของ หน่วยรับตรวจนั้นให้กระทรวงเจ้าสังกัด หรือผู้บังคับบัญชา หรือผู้ควบคุมกำกับหรือรับผิดชอบของ หน่วยรับตรวจ แล้วแต่กรณี เพื่อกำหนดมาตรการที่จำเป็นเพื่อให้หน่วยรับตรวจไปปฏิบัติ

ในกรณีกระทรวงเจ้าสังกัด หรือผู้บังคับบัญชา หรือผู้ควบคุมกำกับหรือรับผิดชอบของหน่วย รับตรวจไม่ดำเนินการตามวรรคหนึ่งภายในระยะเวลาอันสมควร คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สามารถรายงานต่อประธานรัฐสภา เพื่อแจ้งไปยังคณะกรรมการธิการของรัฐสภาที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณา ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ และแจ้งไปยังคณะกรรมการพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปีของ รัฐสภา เพื่อประกอบการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

ข้อ ๕ ให้ประธานกรรมการตรวจเงินแผ่นดินรักษาการตามระเบียบนี้ และให้คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินมีอำนาจตีความและวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบังคับใช้ระเบียบนี้

ในกรณีมีเหตุอันสมควร คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินอาจยกเว้นหรือผ่อนผันการปฏิบัติตามความในระเบียบนี้ได้

ประกาศ ณ วันที่ ๒๘ กันยายน พ.ศ. ๒๕๔๔

(ลงนาม) นายปัญญา ตันติวรังค์
(นายปัญญา ตันติวรังค์)
ประธานกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

มาตรฐานการควบคุมภายใน

บทนำ

๑. การควบคุมภายในเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประหยัด และมีประสิทธิผล และช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ไม่ว่าจะเป็นรูปของความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต
๒. มาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินนี้จัดทำจากผลการตรวจสอบและประเมินการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน รวมทั้งได้อนุมัติตามมาตรฐานสากล คือรายงานของคณะกรรมการร่วมของสถาบันวิชาชีพ ๕ แห่ง^๑ และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับมาตรฐานการควบคุมภายในของสถาบันการตรวจเงินแผ่นดินระหว่างประเทศ (International Organization of Supreme Audit Institutions-INTOSAI) มาปรับใช้ตามความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของไทย

แนวคิด

๓. แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมภายใน มีดังนี้
 - (๑) การควบคุมภายในเป็นส่วนประกอบที่แทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติ การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างเป็นขั้นตอน มิใช่เป็นผลสุดท้ายของการกระทำ แต่เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและแทรกอยู่ในการปฏิบัติงานตามปกติของหน่วยรับตรวจ ฝ่ายบริหารจึงควรนำการควบคุมภายในมาใช้โดยรวมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน ซึ่งได้แก่ การวางแผน การดำเนินการ และการติดตามผล
 - (๒) การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยรับตรวจ บุคลากรทุกระดับของหน่วยรับตรวจเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้มีการควบคุมภายในเกิดขึ้นในหน่วยรับตรวจ ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ การวางกลไกการควบคุม และการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการติดตามผลการควบคุมภายใน ส่วนบุคลากรอื่นของหน่วยรับตรวจรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดขึ้น

^๑ Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) ประกอบด้วย American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), American Accounting Association (AAA), Financial Executives Institute (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA) และ Institute of Management Accountants (IMA)

(๓) การควบคุมภายในให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด แม้ว่าการควบคุมภายในจะออกแบบไว้ดีเพียงใดก็ตามก็ไม่สามารถให้ความมั่นใจว่าจะทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ เพราะการควบคุมภายในยังมีข้อจำกัดจากปัจจัยอื่นซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ เช่น การใช้ดุลยพินิจผิดพลาด การสมรู้ร่วมคิดกัน การปฏิบัติผิดกฎหมาย ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้การวางระบบการควบคุมภายในจะต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกันว่าผลประโยชน์ที่ได้รับจากการควบคุมภายในจะคุ้มค่างับต้นทุนที่เกิดขึ้น

คำนิยาม

๔. “หน่วยรับตรวจ” หมายความว่า

- (๑) กระทรวง ทบวง กรม ส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นกระทรวง ทบวง หรือ กรม
- (๒) หน่วยงานของราชการส่วนภูมิภาค
- (๓) หน่วยงานของราชการส่วนท้องถิ่น ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีกฎหมายจัดตั้งขึ้น
- (๔) รัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณหรือตามกฎหมายอื่น
- (๕) หน่วยงานอื่นของรัฐ ได้แก่ หน่วยงานอิสระ องค์การมหาชน เป็นต้น
- (๖) หน่วยงานที่ได้รับเงินอุดหนุน หรือกิจการที่ได้รับเงิน หรือทรัพย์สินลงทุนจากหน่วยรับตรวจตาม (๑) (๒) (๓) (๔) หรือ (๕) ได้แก่ องค์การเอกชน เป็นต้น
- (๗) หน่วยงานอื่นใดหรือกิจการที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐที่มีกฎหมายกำหนดให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบ

๕. “ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคลหรือคณะบุคคลผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาผู้รับตรวจหรือหน่วยรับตรวจ

- ในกรณีหน่วยรับตรวจระดับกรม ได้แก่ ปลัดกระทรวง หรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่า
- ในกรณีหน่วยรับตรวจเป็นรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ คณะกรรมการบริหารของรัฐวิสาหกิจนั้น
- ในกรณีหน่วยรับตรวจเป็นหน่วยงานในราชการส่วนภูมิภาค ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด ส่วนในกรณีหน่วยรับตรวจเป็นหน่วยงานของราชการส่วนกลางแต่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ได้แก่ อธิบดี หรือผู้ดำรงตำแหน่งเทียบเท่า

- ในกรณีหน่วยรับตรวจเป็นหน่วยงานของราชการส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ
 - ในกรณีหน่วยงานอื่นของรัฐ ได้แก่ บุคคลหรือคณะบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานนั้น
๖. “ผู้รับตรวจ” หมายความว่า หัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าหน่วยงาน หรือผู้บริหารระดับสูง ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการหรือการบริหารของหน่วยรับตรวจ
 ๗. “ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้รับตรวจ หรือผู้บริหารทุกระดับของหน่วยรับตรวจ
 ๘. “ผู้ตรวจสอบภายใน” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยรับตรวจ หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายใน
 ๙. “การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยรับตรวจจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี

ขอบเขตการใช้

๑๐. มาตรฐานการควบคุมภายในจัดทำขึ้นเป็นแม่บทสำหรับหน่วยรับตรวจทุกหน่วยใช้เป็นแนวทางจัดวางระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับลักษณะ ขนาด และความสลับซับซ้อนของส่วนงานในความรับผิดชอบ และมีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่น่าสนใจอยู่เสมอ อย่างไรก็ตามการนำมาตรฐานไปใช้จะต้องไม่ขัดกับกฎหมาย นโยบาย และระเบียบที่ทางราชการกำหนด

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

๑๑. ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยรับตรวจต้องให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามมาตรฐานนี้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ๓ ประการ คือ
 - (๑) เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operation Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรของหน่วยรับตรวจให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ

- (๒) เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงิน (Financial Reporting Objectives) ได้แก่ การจัดทำรายงานทางการเงินที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้และทันเวลา
- (๓) เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่หน่วยรับตรวจได้กำหนดขึ้น
๑๒. วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในของแต่ละหน่วยรับตรวจจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ใดมากกว่ากัน กล่าวคือบางหน่วยงานอาจเน้นเรื่องระวังป้องกันการทุจริต การรั่วไหล บางหน่วยงานเน้นการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการบริหาร บางหน่วยงานอาจเน้นเรื่องการใช้ประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากร บางหน่วยงานอาจเน้นเรื่องการรายงานถูกต้อง ซึ่งเป็นเรื่องของนโยบาย ทัศนคติ ลักษณะหน่วยงาน หรือทุกเรื่องผสมผสานกัน การจัดวางระบบการควบคุมภายในจึงควรให้ความสำคัญกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของการควบคุมที่กำหนดและปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอยู่เสมอ

องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

๑๓. มาตรฐานการควบคุมภายในประกอบด้วยองค์ประกอบ ๕ ประการ ซึ่งผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องจัดให้มีในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน
- (๑) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)
 - (๒) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
 - (๓) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
 - (๔) สารสนเทศ และการสื่อสาร (Information and Communications)
 - (๕) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

๑๔. สภาพแวดล้อมของการควบคุม

“สภาพแวดล้อมของการควบคุม” หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ซึ่งร่วมกันส่งผลให้มีการควบคุมขึ้นในหน่วยรับตรวจ หรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่ได้ผลดีขึ้น หรือในทางตรงข้ามสภาพแวดล้อมอาจทำให้การควบคุมย่ำแย่ลงได้

ตัวอย่างปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน เช่น ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร

โครงสร้างการจัดองค์กร การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายและวิธีบริหารด้านบุคลากร เป็นต้น

ในการดำเนินการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการควบคุม ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยรับตรวจต้องสร้างบรรยากาศของการควบคุมเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในหน่วยรับตรวจเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ และตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี

๑๕. การประเมินความเสี่ยง

“ความเสี่ยง” หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ซึ่งไม่พึงประสงค์ที่ทำงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

“การประเมินความเสี่ยง” หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการกำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการควบคุมความเสี่ยง หรือการบริหารความเสี่ยง

ในการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยง ฝ่ายบริหารต้องประเมินความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ อย่างเพียงพอและเหมาะสม

๑๖. กิจกรรมการควบคุม

“กิจกรรมการควบคุม” หมายถึง นโยบาย และวิธีการต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้บุคลากรของหน่วยรับตรวจปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง และได้รับการสนองตอบโดยมีการปฏิบัติตาม

ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุม เช่น การสอบทานงาน การดูแลป้องกันทรัพย์สิน การแบ่งแยกหน้าที่งาน เป็นต้น

ในการดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุม ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อป้องกันหรือลดความเสียหาย ความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น และให้สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน สำหรับกิจกรรมการควบคุมในเบื้องต้นจะต้องแบ่งแยกหน้าที่งานภายในหน่วยรับตรวจอย่างเหมาะสม ไม่มอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานที่สำคัญหรืองานที่เสี่ยงต่อความเสียหายตั้งแต่ต้นจนจบ แต่ถ้ามีความจำเป็นให้กำหนดกิจกรรมการควบคุมอื่นที่เหมาะสมทดแทน

๑๗. สารสนเทศและการสื่อสาร

“สารสนเทศ” หมายถึง ข้อมูลข่าวสารทางการเงิน และข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจไม่ว่าเป็นข้อมูลจากแหล่งภายในหรือภายนอก

ในการดำเนินการเกี่ยวกับสารสนเทศและการสื่อสาร ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ และสื่อสารให้ฝ่ายบริหารและบุคลากรอื่น ๆ ที่เหมาะสมทั้งภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ ซึ่งจำเป็นต้องใช้สารสนเทศนั้นในรูปแบบที่เหมาะสมและทันเวลา

๑๘ การติดตามประเมินผล

“การติดตามประเมินผล” หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) ซึ่งแยกเป็นการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self-Assessment) เช่น การประเมินการควบคุมโดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายในส่วนงานนั้นๆ และการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment) เช่น การประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน การประเมินผลการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายนอก เป็นต้น

ในการดำเนินการเกี่ยวกับการติดตามประเมินผล ฝ่ายบริหารต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผล โดยการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และการประเมินผลเป็นรายครั้งอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ความมั่นใจว่า

- ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และมีการปฏิบัติจริง
- การควบคุมภายในดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการสอบทานอื่นๆ ได้รับการปรับปรุงแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา
- การควบคุมภายในได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

**ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี
ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี
พ.ศ. 2542**

.....

โดยที่สมควรกำหนดนโยบายและวางระเบียบปฏิบัติราชการเพื่อให้การจัดระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักกฎหมายและการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ให้สังคมสามารถมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในระบบบริหารกิจการดังกล่าว ด้วยการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและให้โอกาสตรวจสอบได้ ตลอดจนขยายการให้บริการภาครัฐไปสู่ประชาชนอย่างรวดเร็วทั่วถึงและเป็นธรรม

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 11 (8) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 นายกรัฐมนตรีโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี จึงวางระเบียบไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542”

ข้อ 2 ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

ข้อ 3 ที่มาของนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

3.1 ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างมาก บางเรื่องมีผลในทางขยายตัวและสร้างสรรค์ บางเรื่องมีผลในทางชะลอตัว หรือก่อให้เกิดผลกระทบในทางที่ไม่พึงประสงค์จนบางครั้งกลายเป็นภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง ซึ่งภาควิชาการและผู้ได้รับผลกระทบเห็นว่าสาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากความหย่อนประสิทธิภาพของกลไกการบริหารกิจการบ้านเมือง การบริหารราชการ การกำหนดนโยบาย สาธารณะ และการทุจริตประพฤติมิชอบในวงราชการ อันเป็นความรับผิดชอบของภาคราชการ ทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ ขณะเดียวกัน ในภาคประชาชนอันเป็นพลังสำคัญก็มีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความตื่นตัวและรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนความตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละฝ่ายเพิ่มขึ้น หากความอ่อนแอและหย่อนประสิทธิภาพดังกล่าวไม่ได้รับการจัดการแก้ไขอย่างแท้จริงและรีบด่วน โอกาสที่จะนำพาประเทศพ้นตัวจากวิกฤติข้อมเป็นไปได้อย่างยาก ทั้งอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายร้ายแรงต่อเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศยิ่งขึ้นอีกด้วย

3.2 ด้วยเหตุนี้ จึงมีข้อเสนอแนะจากการศึกษาวิจัยและตรวจสอบทั้งในภาควิชาการและภาคปฏิบัติการสอดคล้องกันว่า แนวทางในการจัดระเบียบราชการและวางมาตรการแก้ปัญหาควรมีจุดมุ่งหมายดังนี้

(1) สร้างกฎเกณฑ์และกลไกที่ดีในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม เพื่อให้หน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่โดยตรงสามารถส่งสัญญาณเตือนภัยและผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องสามารถปรับเปลี่ยนกลไกและฟันเฟืองการทำงานและการประสานงานในภาครัฐและภาคเอกชน รองรับได้อย่างทันทั่วทั้งในยามที่มีปัญหา

(2) พัฒนาศักยภาพของนักวิชาการให้สามารถศึกษา ค้นคว้าและเสนอแนะแนวทางแก้ไขจุดบกพร่องต่างๆ ที่จำเป็นต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมอย่างถูกต้อง กล้าหาญ และมีจริยธรรม

(3) ปรับปรุงระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการทั้งของภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนให้รวดเร็ว ชัดเจน และเป็นธรรม

(4) ขยายโอกาสของประชาชนในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารโดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์บ้านเมืองเพื่อร่วมกับภาครัฐในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาส่วนรวม

(5) จัดการทุจริตประพฤติมิชอบ และการหลีกเลียงกฎหมายเพื่อแสวงหาประโยชน์ใส่ตนหรือกิจการที่ตนมีส่วนได้เสียทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน เพื่อให้เกิดความสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวมร่วมกัน

ข้อ 4 หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

4.1 การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมไปถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทา ป้องกัน หรือแก้ไขภัยวาทะวิกฤติภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน

4.2 ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ ดังนี้

(1) **หลักนิติธรรม** ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัย และเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของบุคคล

(2) **หลักคุณธรรม** ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

(3) **หลักความโปร่งใส** ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

(4) **หลักความมีส่วนร่วม** ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ

(5) **หลักความรับผิดชอบ** ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

(6) **หลักความคุ้มค่า** ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

ข้อ 5 กลยุทธ์ เพื่อสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกภาคของสังคม จำเป็นจะต้องร่วมดำเนินการอย่างต่อเนื่องในระยะเฉพาะหน้า ระยะกลาง และระยะยาว โดยต้องมีการปฏิรูปใน 3 ส่วน คือ

5.1 **ภาครัฐ** ต้องมีการปฏิรูปบทบาทหน้าที่โครงสร้างและกระบวนการทำงานของหน่วยงานและกลไกการบริหารภาครัฐให้เป็นกลไกการบริหารทรัพยากรของสังคมที่โปร่งใส เชื่อตรง เป็นธรรม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสมรรถนะสูงในการนำบริการของรัฐที่มี

คุณภาพไปสู่ประชาชน โดยเน้นการเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และวิธีการทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐให้ถือเอาประโยชน์ของประชาชนเป็นจุดมุ่งหมายในการทำงาน และสามารถร่วมทำงานกับประชาชนและภาคเอกชนได้อย่างราบรื่น

5.2 **ภาคธุรกิจเอกชน** ต้องมีการปฏิรูปและสนับสนุนให้หน่วยงานของเอกชนและองค์กรเอกชนต่าง ๆ มีกติกางานที่โปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ชื้อตรงเป็นธรรมต่อลูกค้า มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีระบบตรวจสอบที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานการให้บริการ ร่วมทำงานกับภาครัฐและประชาชนอย่างราบรื่น และไว้วางใจซึ่งกันและกัน

5.3 **ภาคประชาชน** ต้องสร้างความตระหนักตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคลถึงระดับกลุ่มประชาสังคม ในเรื่องสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เพื่อเป็นพลังของประเทศที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการของการสร้างกลไกการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

ข้อ 6 แนวทางปฏิบัติ แนวทางที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน เพื่อจะให้เกิดกลไกการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี มีดังนี้

6.1 สร้างความตระหนักร่วมกันในสังคมเพื่อให้เกิดกระบวนการสร้างสรรค์กลไกการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี

6.2 ออกกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญและกฎหมายอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องดำเนินการให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญอีกทั้งดำเนินการตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ

6.3 เร่งรัดให้เกิดการปฏิรูปและเปลี่ยนแปลงในการบริหารภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูประบบราชการ และการปฏิรูปการศึกษา

6.4 เร่งรัดแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบในภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน

6.5 เร่งรัดสร้างมาตรฐานการดำเนินธุรกิจ

ข้อ 7 มาตรการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เห็นควรใช้มาตรการ ดังต่อไปนี้

7.1 เร่งรัดให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่งทำความเข้าใจและตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ตามหลักการของระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ดังนี้

(1) ให้งานของรัฐบาลทุกแห่งกำหนดแผนโครงการเพื่อปรับปรุงงานในความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับหลักการดังกล่าว และรายงานผลการดำเนินการในรอบปีต่อคณะรัฐมนตรี โดยให้สำนักงาน ก.พ. ให้คำแนะนำ ประสานงานและติดตามประเมินผล

(2) ให้กรมประชาสัมพันธ์เป็นหน่วยงานหลักในการทำความเข้าใจ รมรณงค์ สร้างจิตสำนึกให้คนไทยเข้าใจบทบาทหน้าที่ในการประสานการทำงานร่วมกันของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน เพื่อสนับสนุนระบบบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดีของประเทศไทย

(3) กำหนดแนวทาง วิธีการและขอบเขตการทำประชาพิจารณ์ในเรื่องโครงการสาธารณะที่จะมีผลกระทบในวงกว้างต่อสังคม

7.2 เร่งรัดการดำเนินการเพื่อออกกฎหมายตามรัฐธรรมนูญให้เสร็จสิ้นโดยเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ให้สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่จะจัดตั้งขึ้นตามมาตรา 89 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย เป็นองค์กรสำคัญในการประสานความคิดและสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน เพื่อช่วยกันสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนต่อไป

7.3 เร่งรัดการดำเนินการตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ เพื่อพลิกฟื้นให้ภาครัฐเป็นพลังและอาวุธสำคัญในการนำชัยชนะมาสู่ประเทศ เพื่อสร้างระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้พัฒนาต่อไปอย่างแข็งแกร่งและยั่งยืน

7.4 เร่งรัดให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่งดำเนินการให้เป็นไปตามหลักการและเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 เพื่อให้ประชาชนมีโอกาสได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินการของรัฐอย่างเปิดเผย โปร่งใส และเข้าถึงได้ง่าย

7.5 ส่งเสริมและกำกับให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่งกำหนดแผนการสร้างความปลอดภัยและป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบในระบบราชการ และรายงานผลการดำเนินการในรอบปีต่อคณะรัฐมนตรี

7.6 สนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการที่มีหน้าที่ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

7.7 ให้กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการคลังและหน่วยงานของรัฐอื่นที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจเอกชน ส่งเสริม สนับสนุนระบบเศรษฐกิจแบบเสรี โดยอาศัยกลไกตลาด และกำกับดูแลให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม ให้ความคุ้มครองแก่ผู้บริโภค ป้องกันการผูกขาดตัดตอนทั้งทางตรงและทางอ้อม ส่งเสริมให้มีมาตรฐานที่ดีในการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะในเรื่องดังต่อไปนี้

(1) ปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวกับการกำกับดูแลการดำเนินธุรกิจให้ทันสมัย เป็นธรรมและมีระบบตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ

(2) กำหนดเงื่อนไขและกติกาว่าด้วยความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทมหาชนที่มีต่อผู้ถือหุ้นและต่อสังคม ให้ชัดเจน รัดกุม

(3) สนับสนุนองค์กรกลางด้านอาชีพ วิชาชีพ และธุรกิจเอกชนที่เป็นอิสระ ให้มีส่วนร่วมและมีบทบาทสำคัญในการผลักดันและยกระดับการดำเนินธุรกิจของภาคเอกชน

(4) ส่งเสริมพัฒนาองค์กรและกระบวนการคุ้มครองผู้บริโภคให้มีความเข้มแข็งและมีศักยภาพในอันที่จะทำหน้าที่พิทักษ์คุ้มครองผลประโยชน์ของผู้บริโภคและผู้ถือหุ้นรายย่อย

ข้อ 8 ให้หน่วยงานของรัฐและผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติตามระเบียบนี้ และรายงานผลการดำเนินการ ความคืบหน้า ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่อคณะรัฐมนตรีเป็นระยะหรือตามเวลาที่กำหนดในระเบียบนี้

ข้อ 9 ให้นายกรัฐมนตรีรักษาการตามระเบียบนี้

ประกาศ ณ วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2542

(ลงนาม) ชวน หลีกภัย

(นายชวน หลีกภัย)

นายกรัฐมนตรี

รายชื่อคณะกรรมการและที่ปรึกษาคณะกรรมการ
ร่างแนวปฏิบัติการควบคุมภายในภาครัฐ

.....

1. ศ. วิโรจน์	เลาหะพันธุ์	ที่ปรึกษาคณะกรรมการ
2. รศ. พูลนิจ	ปิยะอนันต์	ที่ปรึกษาคณะกรรมการ
3. ผศ. ดร. ประวิตร	นิลสุวรรณากุล	ประธานกรรมการ
4. รศ. วันเพ็ญ	กฤตผล	กรรมการ
5. นางสาวเพ็ญศรี	ตรีทัพ	กรรมการ
6. นางอมรา	อินทวงศ์	กรรมการ
7. นางสาวบุญมี	เลิศพิเชฐ	กรรมการและเลขานุการ
8. นางสาวเกศริน	ภัทรเปรมเจริญ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

บรรณานุกรม

กระทรวงการคลัง. 2520. ระเบียบการเก็บรักษาเงินและการนำเงินส่งคลังของส่วนราชการ

พ.ศ. 2520 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

กระทรวงการคลัง. 2537. ระเบียบการรับเงินผลประโยชน์เป็นเช็ค พ.ศ. 2537

เจริญ เจษฎาวัลย์. 2527. การตรวจสอบภายใน. กรุงเทพฯ. บริษัทโรงพิมพ์กรุงเทพ จำกัด

ดวงแก้ว สวามิภักดิ์. 2538. รู้จักกับคอมพิวเตอร์. กรุงเทพฯ. บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด

(มหาชน)

คุณิย์ ส่องเมือง. 2535. การตรวจสอบและการควบคุมภายใน. กรุงเทพฯ.

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. 2539. คู่มือระบบการควบคุมภายใน. กรุงเทพฯ.

บุญศิริการพิมพ์ จำกัด

ธงชัย สันติวงษ์. 2539. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ. บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช

จำกัด

ไพรัช พร้อมโกมล. 2541. การตรวจสอบภายในปี 2000. กรุงเทพฯ. หนังสือวิชาการ

ครบรอบ 50 ปี สมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย.

ยุพา กาญจนกุล. 2530. เอกสารบรรยาย การควบคุมของระบบงานคอมพิวเตอร์

วิโรจน์ อัสวรังสี และพุทธพร แสงรัตนเดช. 2538. คอมพิวเตอร์ทำงานอย่างไร. กรุงเทพฯ.

บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

สมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งประเทศไทย. เมษายน 2544.

มาตรฐานการสอบบัญชี การประเมินความเสี่ยงในการสอบบัญชีกับการควบคุม

ภายใน. กรุงเทพฯ. บริษัท พี.เอ.ดีฟวิง จำกัด.

สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน. 2531. คู่มือการตรวจสอบการดำเนินงาน. กรุงเทพฯ.

โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อุษณา ภัทรมนตรี. 2542. การตรวจสอบและการควบคุมด้านคอมพิวเตอร์. กรุงเทพฯ.

ภาควิชาบัญชี คณะบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อุษณา ภัทรมนตรี. 2542. การตรวจสอบและการควบคุมภายใน. กรุงเทพฯ.

ภาควิชาบัญชี คณะบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission. (COSO). 1994.

Internal Control Integrated Framework. American Institute of Certified
Public Accountants.

Country of Orange. Internal Audit Department. 1998. **Understanding Internal Controls**
[http:// www.oc.ca.gov/audit/intcund.htm](http://www.oc.ca.gov/audit/intcund.htm)

Internal Control Standards Committee. 1992. **Guidelines for Internal Control**
Standards. International Organization of Supreme Audit Institutions.

Maciarello, Joseph A. and Kirby, Calvin J. 1994. **Management Control System. 2ed.**
USA. Prentice Hall.

Porter, W. Thomas, and William E. Perry. EDP:1984. **Controls and Auditing, 4 ed:**
Belmont, CA: Kent Publishing Company.

The Institute of Internal Auditors Research Foundation. 1991. **Systems Auditability**
and Control. USA. Florida.

United States. General Accounting Office. (GAO). 1999. **Standards for Internal Control**
in the Federal Government. Washington. D.C.