บทที่ 3
ทฤษฎีและแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

ความหมายและวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน (Internal control) ตามแนวคิดของ COSO หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกคนในองค์กรตั้งแต่กรรมการบริหาร ผู้บริหารทุกระดับ และพนักงานในองค์กร ร่วมกันกำหนดให้เกิดขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ 3 ประการต่อไปนี้

1.ด้านการปฏิบัติงาน (Operation objective) มุ่งเน้นให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการใช้ทรัพยากรทุกประเภทขององค์กร ทั้งคน เงิน เวลา ทรัพย์สิน วัสดุ เครื่องมือ เครื่องใช้ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยประหยัด ได้ผลคุ้มค่าและบรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารขององค์กรกำหนดไว้ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีกำไร อันจะทำให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน รวมทั้งมีการดูแลป้องกัน ระวัง รักษาทรัพยากรทุกประเภทให้อยู่ในสภาพพร้อมสำหรับการนำไปใช้ประโยชน์ และลดการรั่วไหล สิ้นเปลือง สูญเปล่า หรือการกระทำทุจริตของพนักงาน หรือผู้บริหาร และหากมีความเสียหายเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความสูญเปล่าอย่างหนึ่งอย่างใด หรือโดยการกระทำอันมีเจตนาทุจริตก็ช่วยให้ทราบถึงความเสียหายนั้นได้โดยเร็วที่สุด

2.ด้านการรายงานทางการเงิน (Financial reporting objective) รายงานทางการเงิน หมายถึง รายงานงบการเงินที่เผยแพร่ต่อสาธารณชน และรายงานที่ใช้ภายในองค์กร ต้องมีการจัดทำให้เชื่อถือได้ (Reliability) การจัดประเภทและการเปิดเผยข้อมูลต้องเหมาะสม (Fair presentation and disclosure) เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชี และงบการเงินแสดงข้อมูลไม่ขัดต่อข้อเท็จจริง (Financial statement assertion) ในเรื่องต่าง ๆ เช่น ความเกิดขึ้นจริง ความครบถ้วน ความถูกต้อง การวัดมูลค่า ภาระผูกพัน การจัดประเภทและการเปิดเผยข้อมูล เป็นต้น ในปัจจุบันถือว่าผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำรายงานงบการเงินให้ได้ตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว

3.ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance objective) การปฏิบัติงานหรือการดำเนินธุรกิจเป็นไปตามบทข้อกำหนดของกฎหมาย นโยบาย ข้อบังคับ ระเบียบ โครงการหรือแผนงาน มติกรรมการบริษัท ผู้บริหารหรือองค์กรบริหารอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ

งาน หรือเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจนั้นเพื่อป้องกันมิให้เกิดผลเสียหายใด ๆ จากการละเว้นการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎระเบียบเหล่านั้น

แนวคิดการควบคุมภายในตามรายงานของ COSO

แนวคิดที่สำคัญของ COSO เกี่ยวกับการควบคุมภายในมีดังนี้

1. การควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องซึ่งแทรกเข้าไปในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร หรือแฝงอยู่ในวิธีดำเนินธุรกิจของผู้บริหาร แต่ไม่ใช่เป็นจุดสุดท้ายด้วยตัวเอง

2. การควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่ทุกคนในองค์กร ต้องร่วมมือกันทำและทำอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เพียงแต่การกำหนดนโยบาย แบบฟอร์มที่สวยงาม

3. การควบคุมภายในไม่ว่าจะได้รับการออกแบบหรือดำเนินการอย่างไร ก็ให้ได้เพียงความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลเท่านั้น แต่ไม่สามารถที่จะเป็นหลักประกันที่สมบูรณ์ได้ ทั้งนี้เพราะการควบคุมภายในมีข้อจำกัดที่สำคัญที่สุดคือ การที่ผู้บริหารสามารถที่จะฝ่าฝืน (Override) ระบบการควบคุมภายในได้

4. เป็นการกระทำเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง หรือหลายวัตถุประสงค์ก็ได้

องค์ประกอบของการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO

องค์ประกอบของการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์และเชื่อมโยงเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับกระบวนการทางการบริหาร จำแนกออกเป็น 5 องค์ประกอบดังนี้

1.สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control environment)

2.การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment)

3.กิจกรรมการควบคุม (Control activities)

4.สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and communication)

5.การติดตามและประเมินผล (Monitoring and evaluation)

องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control environment)

สภาพแวดล้อมของการควบคุม หมายถึง หลาย ๆ ปัจจัยซึ่งร่วมกันส่งผลให้เกิดมีมาตรการหรือวิธีการควบคุมขึ้นในองค์กร บุคลากรให้ความสำคัญกับการควบคุมมากขึ้น หรือการควบคุมที่มีอยู่นั้นได้ผลตามวัตถุประสงค์ดีขึ้น หรือในกรณีตรงข้ามสภาพแวดล้อมอาจทำให้การควบคุมย่อหย่อนลง สภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในสะท้อนให้เห็นทัศนคติ และการเห็นถึงความสำคัญของการควบคุมภายในของบุคลากรระดับต่างๆในองค์กร นับตั้งแต่กรรมการบริษัท ฝ่ายบริหาร เจ้าของ และพนักงานโดยทั่วไป

สภาพแวดล้อมของการควบคุมในองค์กร จะเป็นตัวกำหนดแนวทางขององค์กร (Tone of organization) และมีอิทธิพลเหนือจิตสำนึกเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ให้กับบุคลากรในองค์กร เป็น "รากฐาน" ที่สำคัญของการควบคุมภายในซึ่งจะทำให้องค์ประกอบอื่นๆ ของการควบคุมภายในดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ทำให้เกิดทั้งโครงสร้างที่ดีของการควบคุมภายในและวินัยของบุคลากรในการยอมรับ และปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของมาตรการและวิธีการควบคุมภายในซึ่งผู้บริหารจัดขึ้นในองค์กรนั้น

สภาพแวดล้อมของการควบคุม ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร ทัศนคติและรูปแบบการทำงานของผู้บริหารแต่ละคนย่อมไม่เหมือนกัน บางคนกล้าได้กล้าเสีย กล้าเสี่ยง บางคนค่อนข้างระมัดระวัง ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจทางธุรกิจ หรือการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาด้านการเงิน การบัญชี และการรายงานทางการเงิน ความแตกต่างในแนวความคิดและวิธีการทำงานของนักบริหาร ย่อมมีผลสำคัญต่อการควบคุมภายในขององค์กร เพราะผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงในการจัดให้มีนโยบาย มาตรการ และวิธีการควบคุมภายใน

1.2 ความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณ ผู้บริหารจะต้องมีการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานได้ตระหนักถึงความสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจรรยาบรรณ ผู้บริหารจะต้องแสดงออกอย่างสม่ำเสมอทั้งโดยคำพูดและการกระทำอย่างชัดเจนว่าต้องการให้องค์กรยึดมั่นในมาตรฐานทางจรรยาบรรณขั้นสูง ทั้งจะต้องมั่นใจด้วยว่าพนักงานทุกคนได้รับทราบและเข้าใจดีในหลักการเช่นนั้น และควรจัดทำข้อกำหนดด้านจรรยาบรรณ รวมถึงข้อกำหนดห้ามพนักงานปฏิบัติตนในลักษณะที่มีความขัดแย้งด้านผลประโยชน์กับกิจการผู้เป็นนาย

จ้าง ความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในไม่สามารถจะทำให้เกิดขึ้นได้ หากความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณของผู้บริหารไม่เป็นไปในแนวเดียวกัน

1.3 โครงสร้างการจัดองค์กร ขึ้นอยู่กับขนาดองค์กรและลักษณะธุรกิจเป็นสำคัญ โครงสร้างขององค์กรที่ได้รับการจัดไว้ดีย่อมเป็นพื้นฐานสำคัญ ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โครงสร้างการจัดองค์กรรวมถึงการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยงานต่างๆในองค์กร และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในระดับต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความรู้และความสามารถของบุคคลเหล่านั้นด้วย ตามหลักการควบคุมที่ดีควรจัดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน 3 ด้านออกจากกัน คือ การอนุมัติหรือให้ความเห็นชอบ การจดบันทึกข้อมูล และการดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กร โดยจะต้องไม่ให้หน่วยงานเดียวหรือคนเพียงคนเดียวทำหลายหน้าที่ เพราะจะทำให้ขาดระบบการสอบยันความถูกต้องระหว่างกัน และถือเป็นจุดอ่อนอย่างหนึ่งของระบบการควบคุมภายใน

ตัวอย่างของการจัดโครงสร้างองค์กรตามหลักการข้างต้น ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์กรให้ผู้บริหารในระดับสูงกว่าหน่วยปฏิบัติ เป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจจัดซื้อหรืออนุมัติการจ่ายเงินแล้วจัดให้ฝ่ายบัญชีรับผิดชอบในส่วนที่เป็นงานจดบันทึกรายการทางบัญชีทั้งหมด ซึ่งรวมถึงการรวบรวมตัวเลขสถิติต่าง ๆ และการคิดคำนวณราคาต้นทุนผลิตภัณฑ์และบริการ ส่วนฝ่ายการเงินจะ รับผิดชอบในการติดต่อธนาคารดูแลรักษาบัญชีเงินฝากประเภทต่าง ๆ ที่ฝากไว้กับธนาคาร ดูแลรักษาทรัพย์สินสภาพคล่องอื่น ๆ รวมไปถึงรับผิดชอบในการรับและจ่ายทั้งเงินสดและเงินฝากธนาคาร การนำเงินส่วนที่เหลือเก็บไปลงทุนให้เกิดผลประโยชน์งอกเงย หรืออีกนัยหนึ่งฝ่ายการเงินจะถูกจัดให้มีความรับผิดชอบการจัดการทั้งหมดที่เกี่ยวกับการเงิน

1.4 ความรู้ความสามารถที่เหมาะกับงานของบุคลากร ฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดระดับความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง ซึ่งจะต้องถูกแบ่งออกมาเป็นข้อกำหนดด้านพื้นความรู้ทางการศึกษา ประสบการณ์ความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุแต่งตั้งพนักงานให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ เครื่องมือสำคัญในการนี้อย่างหนึ่งคือการจัดทำคำพรรณนาลักษณะงาน (Job description)

1.5 นโยบายและวิธีบริหารงานด้านบุคลากร คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะทำให้การปฏิบัติงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มีประสิทธิผลหรือไม่เพียงใด ประสิทธิผลของการควบคุมภายในจะถูกกระทบด้วยพฤติกรรม และอุปนิสัยของบุคลากรในองค์กร ดังนั้น นโยบายและวิธีปฏิบัติของฝ่ายบริหารในส่วนที่เกี่ยวกับการว่าจ้างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น จึงมีผลกระทบสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในองค์กร นโยบายและวิธีบริหารงานด้านบุคลากรที่ดี จะช่วยลดข้อบกพร่องที่มีในสิ่งแวดล้อมของการควบคุมภายในองค์กร

1.6 การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านต่าง ๆ อยู่ในองค์กรจะต้องมีความเข้าใจชัดเจนถึงขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องระหว่างงานของตนเองกับงานของผู้อื่น สภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในจะดีขึ้น ถ้าจัดให้มีคำพรรณนาลักษณะงาน (Job description) ของพนักงานทุกระดับชั้นไว้ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางสำหรับอ้างอิงในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันมิให้เกิดความซ้ำซ้อน หรือการละเว้นการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง นอกจากการทำคำพรรณนาลักษณะงานสำหรับพนักงานแล้ว องค์กรยังควรจัดทำเอกสารคู่มือระบบงาน (System documentation) สำหรับงานที่มีความซับซ้อนหรือต้องใช้เทคโนโลยีสูง หรือลงทุนด้วยเงินจำนวนมาก เช่น ระบบงานคอมพิวเตอร์ เพราะหากไม่มีเอกสารคู่มือระบบงานแล้วจะทำให้องค์กรมีความเสี่ยงสูงหากผู้รู้ลาออก หรือถูกประมูลซื้อตัวไปทำงานที่อื่น พนักงานที่เหลืออยู่อาจไม่สามารถทำงานได้หรือทำได้แต่ไม่ดีหากปราศจากเอกสารคู่มือระบบงาน นอกจากนั้นองค์กรยังควรกำหนดแนวนโยบายการปฏิบัติงานไว้ด้วย

1.7 คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการตรวจสอบ ปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งของสภาพแวดล้อมของการควบคุมก็คือ คณะกรรมการบริษัท (Board of directors) และคณะกรรมการตรวจสอบ (Audit committee) ซึ่งเป็นผู้มีอิทธิพลสำคัญต่อสภาพแวดล้อมของการควบคุมและแนวทางการปฏิบัติงานของผู้บริหาร (Tone at the top) สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับคณะกรรมการตรวจสอบก็คือ ความมีอิสระจากฝ่ายจัดการ ประสบการณ์ คุณสมบัติเฉพาะของแต่ละบุคคล ขอบเขตของการเข้าไปเกี่ยวข้องและการพินิจพิจารณากิจกรรมต่าง ๆ และความเหมาะสมในการดำเนินการ ปัจจัยสำคัญอีกข้อหนึ่งคือ ความถี่ในการสอบทาน หรือการหยิบยกปัญหาสำคัญ ๆ ขึ้นมาเพื่อพิจารณาและติดตามกับฝ่ายจัดการเกี่ยวกับแผนงาน หรือผลการดำเนินงาน

1.8 การตรวจสอบภายใน การตรวจสอบภายในเป็นกลไกสำคัญ ที่มีความเป็นอิสระในการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน และเป็นเครื่องมือของการบริหารเพื่อให้สภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในมีคุณภาพที่ดี โดยทั่วไปผู้ตรวจสอบภายในมีหน้าที่ในการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ทั้งด้านการเงินการบัญชี และด้านการปฏิบัติงานขององค์กร ผู้ตรวจสอบภายในจะรายงานผลการตรวจสอบและประเมินผลให้แก่ผู้บริหารขององค์กร รวมถึงผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานที่ได้รับการตรวจสอบและประเมินผลด้วย การตรวจสอบภายในที่จะช่วยให้สภาพแวดล้อมของการควบคุมภายในดี จะต้องกระทำอย่างถูกต้องตามหลักการทางวิชาชีพตรวจสอบภายใน นั่นคือ ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความเป็นอิสระเพียงพอที่จะรายงานผลการตรวจสอบ และแสดงความเห็นอย่างตรงไปตรงมาตามหลักการแห่งวิชาชีพ ไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลแห่งความคิดเห็นส่วนตัว ซึ่งจะเกิดขึ้นได้โดยการจัดองค์กรให้ผู้ตรวจสอบภายในขึ้นกับผู้บริหารระดับสูง และมีสถานะของตำแหน่งหน้าที่ในองค์กรที่เอื้อให้เกิดความเป็นอิสระ นอกจากนั้นจะต้องจัดให้การตรวจสอบภายในเป็นแรงสร้างสรรค์ในทางบวกเพื่อการพัฒนา เป็นบริการที่แพร่กระจายทั่วถึงสำหรับการปฏิบัติงานทุกด้าน และให้การตรวจสอบภายในมีลักษณะงานที่ทำเป็นการประจำ และเป็นส่วนหนึ่งของงานปกติมิใช่ตรวจสอบเมื่อมีเรื่องผิดปกติอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น

องค์กรจะต้องแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในทุกระดับตำแหน่งอย่างเหมาะสม โดยต้องเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญ ประสบการณ์ และมนุษยสัมพันธ์ดี เนื่องจากผู้ตรวจสอบภายในจะต้องทำหน้าที่ตรวจสอบและประเมินความถูกต้องเหมาะสมของมาตรการควบคุมภายในต่างๆ ในองค์กรเพื่อแสดงความคิดเห็น และในหลายกรณีจะต้องชี้แนะทางเลือกต่าง ๆ แก่ผู้บริหารในกรณีที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงมาตรการหรือวิธีการทำงาน ดังนั้นผู้ตรวจสอบภายในจึงควรได้รับการเลือกสรร และแต่งตั้งจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย และควรเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มดี มิฉะนั้นข้อเสนอแนะจะไม่มีคุณภาพมากนัก สิ่งที่สำคัญคือ ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเหมาะสมจากผู้บริหาร เพราะหากขาดการสนับสนุนที่เพียงพอแล้วมักทำให้ข้อเสนอแนะต่างๆไม่ได้รับการนำไปปฏิบัติเท่าที่ควร ผู้บริหารควรพิจารณาข้อตรวจสอบและข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายในโดยเร็ว หากไม่เห็นด้วยกับข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะใด ควรแจ้งให้ผู้ตรวจสอบภายในทราบพร้อมเหตุผลของการไม่เห็นด้วยนั้น เพื่อให้ผู้ตรวจสอบภายในสามารถนำข้อคิดเห็นของผู้บริหารไปหาข้อสรุปและข้อเสนอแนะใหม่ที่ดีและเหมาะสมยิ่งขึ้น

องค์ประกอบที่ 2 การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment)

ในทุกองค์กร ไม่ว่าจะมีขนาดอย่างไร มีโครงสร้างและประเภทธุรกิจอย่างไร ย่อมดำเนินอยู่ท่ามกลางความเสี่ยงทางธุรกิจทุกรูปแบบต่าง ๆ และสาเหตุแห่งความเสี่ยงมีทั้งที่สืบเนื่องมาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก จึงมีความจำเป็นที่ทุกธุรกิจจะต้องประเมินเพื่อทราบว่ามีความเสี่ยงอยู่อย่างไรและในเรื่อง หรือขั้นตอนใดของงาน เพื่อกำหนดและนำมาตรการควบคุมที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลมาใช้ตรงเรื่องหรือขั้นตอนเหล่านั้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าความเสียหายหรือความผิดพลาดจะไม่เกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นก็ให้อยู่ในระดับที่ไม่เป็นอันตราย หรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

โดยธรรมชาติทุกองค์กรย่อมต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากนโยบายของผู้บริหารขององค์กร หรือสภาพการแข่งขันทำให้ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกัน นอกจากนั้นยังมีปัจจัยที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น คำสั่งขององค์การควบคุมทางราชการ เป็นต้น ในกระแสความเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นได้เสมอเช่นนี้ทำให้ความเสี่ยง หรือจุดเสี่ยงเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย จึงทำให้มีความจำเป็นต้องประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (Ongoing) เพื่อให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลความเสี่ยงที่ถูกต้องตรงสภาพที่เป็นอยู่จริง อันจะทำให้สามารถใช้ข้อมูลเหล่านั้นสร้างเสริมมาตรการและระบบการควบคุมภายในให้สัมพันธ์รับกันได้อย่างเหมาะสมกับความเสี่ยงที่มีอยู่

ความเสี่ยงแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทคือ

1.ความเสี่ยงจากลักษณะธุรกิจ (Inherent risk)

2.ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน (Control risk)

3.ความเสี่ยงจากการตรวจไม่พบข้อผิดพลาด (Detective risk)

1.ความเสี่ยงจากลักษณะธุรกิจ (Inherent risk) เป็นความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติในธุรกิจ หรืองานแต่ละอย่าง เมื่อใดก็ตามที่ตัดสินใจที่จะทำธุรกิจหรืองานนั้น ๆ ก็ย่อมจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น

- กิจการทำธุรกิจค้าขายกับต่างประเทศ มีรายได้เป็นเงินตราต่างประเทศจำนวนมาก ย่อมมีความเสี่ยงในเรื่องอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

- ธุรกิจที่ทำการค้า ฮาร์ดแวร์หรือซอฟแวร์คอมพิวเตอร์ หากการบริหารสินค้าคงเหลือไม่ดีพอ การเก็บสินค้าไว้ในคลังมากเกินไปสินค้าเหล่านั้นอาจล้าสมัยและจำหน่ายไม่ออก เพราะเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เปลี่ยนแปลงเร็วมาก

- ธนาคารหรือบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นธุรกิจที่ค้าเงิน หลักทรัพย์หรือตราสารการเงิน ขั้นตอนของงานเกือบทุกขั้นตอนเกี่ยวข้องกับการซื้อ ขาย แลกเปลี่ยน โอน รับจ่าย เงินหรือหลักทรัพย์หรือตราสารแทนตัวเงิน ซึ่งเมื่อเงิน หลักทรัพย์ หรือตราสารเหล่านี้ เป็นทรัพย์สินซึ่งมีสภาพคล่องสูง ทุกขั้นตอนของงานในธุรกิจประเภทนี้ย่อมมีความล่อแหลมต่อการสูญหายหรือการทุจริต

- ธุรกิจโรงกลั่นน้ำมัน โดยปกติต้องมีคลังน้ำมันดิบ และน้ำมันสำเร็จรูปจำนวนมาก หากไม่มีระบบการรักษาความปลอดภัย ก็มีความเสี่ยงที่อาจเกิดความเสียหายรุนแรงจากอัคคีภัย

นอกจากนี้ลักษณะงานใดที่มีปริมาณงานสูงหากไม่มีระบบการควบคุมที่เหมาะสม โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดย่อมมีมากขึ้น หรืองานที่โดยลักษณะต้องใช้คนจำนวนมากปฏิบัติงานอย่างเดียวกันย่อมมีโอกาสที่คุณภาพงานจะไม่สม่ำเสมอกัน ผู้บริหารควรเข้าใจถึงความเสี่ยงที่องค์กรประสบอยู่และจะต้องสินใจว่าจะลดความเสี่ยงนี้ได้อย่างไร โดยต้องพิจารณาว่าความเสี่ยงระดับใดที่องค์กรพอจะรับได้ และพยายามจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้นั้น วิธีการอย่างหนึ่งที่จะลดความเสี่ยง ก็คือต้องมีการบริหารความเสี่ยง (Risk management) และการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในขึ้น

2. ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน (Control Risk) เป็นความเสี่ยงที่ระบบการควบคุมภายในขององค์กร ไม่อาจป้องกันข้อผิดพลาดในส่วนที่เกิดจากความเสี่ยงจากธุรกิจได้ทั้งหมด ความเสี่ยงในส่วนนี้เกิดขึ้นเนื่องจากว่าในแต่ละองค์กรแม้จะได้จัดให้มีระบบการควบคุมภายใน เพื่อลดความเสี่ยงจากลักษณะธุรกิจลงแล้วก็ตาม แต่ก็อาจมีโอกาสที่การควบคุมภายในดังกล่าวยังบกพร่อง หรือแม้ว่าองค์กรอาจจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี แต่ไม่มีการปฏิบัติตามระบบที่มีอยู่ ก็ทำให้เกิดความเสียหายขึ้นได้เช่นกัน อย่างไรก็ตามผู้บริหารควรตระหนักว่า การควบคุมภายในให้ได้เพียงความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลเท่านั้นว่าจะไม่เกิดความล้มเหลว ความไม่มีประสิทธิภาพ ความเสียหายหรือการทุจริตขึ้นหากปฏิบัติตามระบบที่กำหนดไว้ แต่การควบคุมภายในมิใช่เป็นหลักประกันหรือให้ความมั่นใจได้อย่างสมบูรณ์ว่าเหตุการณ์ต่าง ๆ ข้างต้นจะไม่เกิดขึ้น การควบคุมภายในสามารถ “กรอง” ความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรให้ลดน้อย

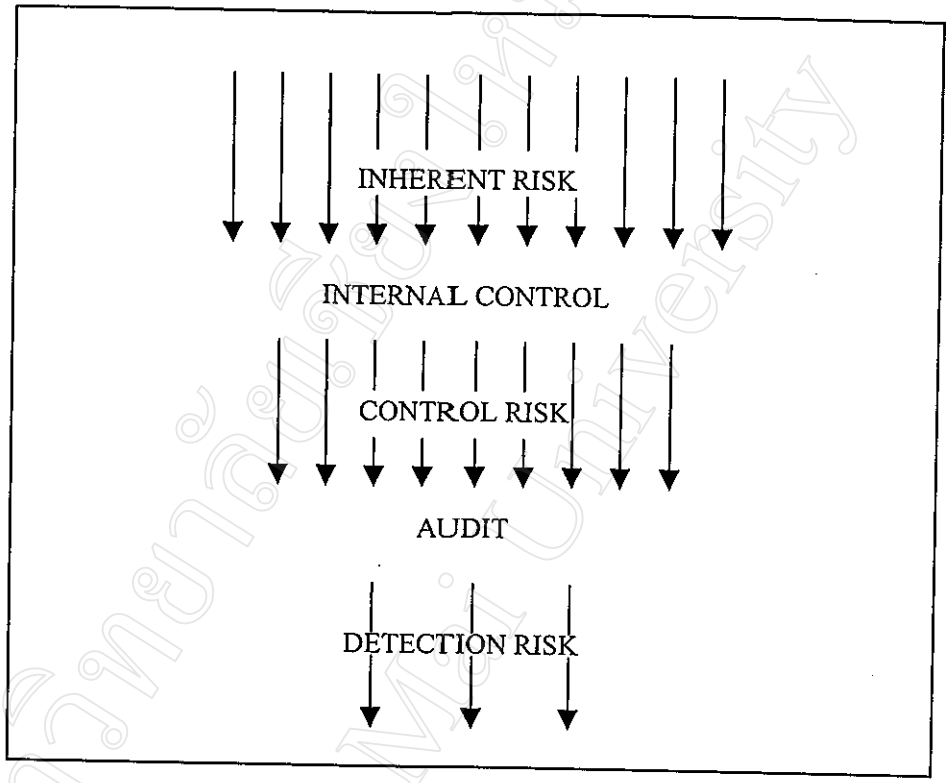
ลงไปได้มากตามสมควรเมื่อเทียบกับการไม่จัดการควบคุมภายในใด ๆไว้เลย ผู้บริหารควรพิจารณาจัดระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม เพราะหากองค์กรต้องการสร้างระบบการควบคุมภายในเพื่อครอบคลุมข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมด ย่อมเป็นไปได้ยากและอาจเกินความจำเป็น อีกทั้งอาจก่อให้เกิดต้นทุนการควบคุมภายในที่สูงเกินความจำเป็น หรือประสิทธิภาพการดำเนินงานอาจลดลงได้ถ้าระบบและขั้นตอนการควบคุมมีมากเกินไป

3.ความเสี่ยงจากการตรวจไม่พบข้อผิดพลาด (Detection Risk) เป็นความเสี่ยงที่การตรวจสอบไม่อาจค้นพบความไม่ถูกต้องของรายการ หรือข้อผิดพลาดที่มีอยู่ ทั้งนี้เพราะในการปฏิบัติงานตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายในจำเป็นต้องใช้ระบบการตรวจโดยเลือกตัวอย่าง เพราะไม่สามารถตรวจสอบทุกสิ่งได้ทั้งร้อยเปอร์เซ็นต์เนื่องจากอัตรากำลังและความจำเป็นอย่างอื่น นอกจากนั้นการตรวจสอบภายในเองยังมีข้อจำกัด ในกรณีที่การจัดโครงสร้างองค์กรไม่ดีพอและผู้ตรวจสอบภายในไม่มีความเป็นอิสระอย่างแท้จริงแล้ว ผู้ตรวจสอบภายในอาจไม่อยู่ในวิสัยที่จะตรวจสอบการปฏิบัติหรือการบริหารโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรนั้นได้

ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยง การควบคุม และการตรวจสอบ

ความเสี่ยงจากลักษณะธุรกิจ (Inherent risk) อาจลดลงได้เมื่อจัดให้มีการวางระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม แต่ก็มีความเสี่ยงที่การควบคุมภายในขององค์กรไม่อาจป้องกันข้อผิดพลาดได้ (Control risk) การจัดให้มีมาตรการและวิธีการควบคุมภายในยังมิใช่หลักประกันว่าการดำเนินงานจะประสบความสำเร็จ และปลอดจากความเสียหายหรือความผิดพลาด การตรวจสอบภายในจะสามารถช่วยลดความเสี่ยงจากการควบคุมภายในมากขึ้น แต่ก็ยังมีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากงานการตรวจสอบภายในคือ ความเสี่ยงจากการตรวจไม่พบข้อผิดพลาด(Detection risk) อย่างไรก็ตามองค์กรที่จัดให้มีระบบการตรวจสอบภายในที่ดี ย่อมลดโอกาสของความผิดพลาดที่มีสาระสำคัญลงได้มาก

เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจ อาจแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบ ดังภาพข้างล่างนี้ [6]



ภาพที่ 3.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบ

[6] ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, แนวทางการจัดระบบการควบคุมภายใน, (กรุงเทพ : โรงพิมพ์บุญศิริการพิมพ์, 2540), หน้า 32.

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยง

ความเสี่ยงในระดับกิจการ (Entity-wide level) สามารถเกิดขึ้นได้จากปัจจัยทั้งภายนอกและภายในที่มากระทบ ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของปัจจัยทั้งภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร

ปัจจัยภายนอก

- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี อาจทำให้ต้องเปลี่ยน วิธีการผลิต หรือ การจัดหาใหม่
- ความต้องการและความมุ่งหวังของลูกค้าที่มีต่อสินค้าหรือบริการซึ่งเปลี่ยนไปย่อมกระทบต่อตลาด รูปลักษณ์ผลิตภัณฑ์ หรือ แบบของบรรจุภัณฑ์
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางเศรษฐกิจ อาจทำให้ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทางการเงิน เช่น การเกิดตลาดทุน ตลาดเงินใหม่ ๆ ขึ้น อาจจำเป็นต้องวิเคราะห์แหล่งเงินทุนใหม่
- คู่แข่งที่มีจำนวนมากขึ้นย่อมทำให้จำเป็นต้องสอบทานนโยบายด้านราคา และรายการสินค้าที่ควรดำรงไว้ในตลาด
- ข้อกำหนดของรัฐบาล
- กฎหมายใหม่ ๆ ที่ผ่านรัฐสภา มีผลบังคับใช้ อาจทำให้ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการและกลยุทธ์เสียใหม่
- ผลของการประชาสัมพันธ์

ปัจจัยภายใน

- ความซื่อสัตย์และจริยธรรมของผู้บริหาร หากผู้นำขาดความซื่อสัตย์และจริยธรรมระดับความเสี่ยงย่อมสูง
- คุณภาพของบุคลากรที่ว่าจ้างเข้ามา นโยบายการฝึกอบรม ที่ใช้ย่อมมีผลสำคัญในการสร้างสำนึกในความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
- ความสลับซับซ้อนของการปฏิบัติ หากซับซ้อนมากความเสี่ยงย่อมสูง
- ขนาดของหน่วยงาน หน่วยงานใหญ่ย่อมมีโอกาสผิดพลาดสูงกว่าหน่วยงานเล็ก
- การเปลี่ยนแปลงระบบการประมวลข้อมูล ระบบการควบคุมย่อมแตกต่างกันไปมาก
- การเติบโตอย่างรวดเร็วขององค์กร ทำให้มีเวลาน้อยในการจัดระบบงานให้ดี
- การเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลทั้งระดับบริหารและระดับปฏิบัติ ย่อมทำให้ระดับการให้ความสำคัญต่อการควบคุมภายในของบุคคลเหล่านั้นเปลี่ยนไป
- ความกดดันที่ผู้บริหารได้รับในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หากเคร่งเครียดมากโอกาสผิดพลาดย่อมสูง

- ความยากง่ายในการอนุญาตให้บุคลากรตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ เข้าถึงแฟ้มข้อมูลและทรัพย์สินต่าง ๆ ย่อมกระทบต่อความเสี่ยงที่จะเกิดการนำข้อมูลหรือทรัพย์สินไปใช้ในทางมิชอบ
- ความห่างไกลจากสำนักงานใหญ่ ทำให้การกำกับดูแลอาจย่อหย่อน
- ขวัญและกำลังใจของพนักงาน หากขวัญและกำลังใจตกต่ำ ความผิดพลาดเสียหายจะสูง
- สภาพคล่องของสินทรัพย์ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลรักษาหรือใช้ประโยชน์ ยิ่งสภาพคล่องสูงมากเท่าใดย่อมจูงใจให้กระทำมิชอบมาก เพราะนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันทีและง่าย

ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการประเมินความเสี่ยงสม่ำเสมอ และปรับเปลี่ยนมาตรการภายในให้มีความสัมพันธ์เหมาะสมกับความเสี่ยงที่เปลี่ยนไปอยู่ตลอดเวลา ย่อมถือได้ว่าปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารอย่างถูกต้อง และการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบอย่างถูกต้องเช่นนี้นับว่าเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของการควบคุมภายใน

ปัจจัยเสี่ยง (Risk factors)

ในทางปฏิบัติแล้วการเข้าใจความเสี่ยงและประเภทความเสี่ยง ก็ไม่สำคัญเท่ากับการที่จะสามารถระบุถึงปัจจัยเสี่ยง ซึ่งจะมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการกำหนดขอบเขตและระบบการควบคุมภายใน ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทราบข้อมูลและผลของการประเมินความเสี่ยง เพื่อนำมาใช้การออกแบบจัดวางระบบการควบคุมภายในที่จำเป็นและเหมาะสม

ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ[7]

ปัจจัยเสี่ยงจากลักษณะธุรกิจ (Inherent risk factors) ที่อาจมีผลกระทบธุรกิจโดยรวม

- มีเงินกู้ยืมเป็นเงินตราต่างประเทศจำนวนมาก
- ลักษณะการขายสินค้าหรือบริการที่มีการประกันหลังการขาย
- การตอบแทนพนักงาน/ผู้บริหาร มีเงื่อนไขขึ้นอยู่กับจำนวนรายได้หรือยอดขาย
- อุตสาหกรรม/เศรษฐกิจกำลังตกต่ำลงเรื่อย ๆ
- มีความเสี่ยงสูงด้านการควบคุมทั่วไป (General control) ในแผนกคอมพิวเตอร์
- การขอวงเงินสินเชื่อขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานของปีปัจจุบัน

---

[7] ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, แนวทางการจัดระบบการควบคุมภายใน, (กรุงเทพ : โรงพิมพ์บุญศิริการพิมพ์, 2540), หน้า 34 – 38.

- องค์กรมีภาพลักษณ์เป็นผู้นำในสังคม ทำให้คนทั่วไปคาดว่ายอดขายและกำไรจะสูงและจะมีแนวโน้มที่สูงขึ้นตลอดไปและฐานะมั่นคงเสมอ
- มีการคาดคะเนว่าผลการดำเนินงานจะตกต่ำลงในงวดหน้า เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น สินค้าล้าสมัย ปัญหาการเมืองและเศรษฐกิจ
- โครงสร้างองค์กรและการแบ่งแยกหน้าที่ไม่เหมาะสม
- มีการปิดบัญชีหรือตัดตอนยอดขายก่อนวันที่ในงบการเงิน
- มีปัญหาเกี่ยวกับพนักงานบัญชี เช่น ทำงานล่วงเวลามากไป ความรู้ความชำนาญไม่พอ ขาดการฝึกหัดงานในความรับผิดชอบ ขวัญกำลังใจตกต่ำ
- ผู้บริหารไม่สนใจหรือสนใจน้อยมากเกี่ยวกับการควบคุมภายในหรือระบบข้อมูลโดยทั่วไป
- มีการเปลี่ยนผู้บริหาร
- ผู้บริหารระมัดระวังมากเกินควร
- มีระบบใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงระบบที่สำคัญ
- มีปัญหาเกี่ยวกับการทดสอบระบบใหม่หรือการเปลี่ยนแปลงระบบ เช่น ไม่ได้ทดสอบอย่างเพียงพอก่อนใช้ ไม่ได้ให้ผู้ใช้เข้าร่วมในการพัฒนาและทดสอบระบบ
- ปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้นหรือลดลงอย่างมีนัยสำคัญ
- ปริมาณรายการปรับปรุง (โดยใช้รายวันปรับปรุง) มีมากเป็นพิเศษ
- ธุรกิจได้ขยายตัวเกินกว่าที่ระบบจะรองรับได้

ปัจจัยเสี่ยงจากลักษณะธุรกิจ (Inherent risk factors) ที่มีผลกระทบต่อรายได้และลูกหนี้การค้า

- มีลูกค้ารายใหม่จำนวนมาก
- ลักษณะการเก็บหนี้เปลี่ยนไปค่อนข้างมาก
- ราคาขายเปลี่ยนแปลงได้มาก ๆ
- การขายทำเป็นสัญญาที่กำหนดราคาตายตัว
- คู่แข่งได้นำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด ทำให้ส่วนแบ่งตลาดและกำไรเบื้องต้นเปลี่ยนไป
- ใช้วิธีการรับรู้รายได้ที่สลับซับซ้อน (เช่น % of completion)
- รับรู้รายได้ทั้งที่ลูกค้ามีสิทธิคืนสินค้า
- มีภาระผูกพันด้านสัญญาขายซึ่งอาจมีผลขาดทุน
- ปริมาณสินค้ารับคืนหรือส่งคืนโดยลูกค้าเพิ่มมากขึ้น

- ประมาณการของผู้บริหารเกี่ยวกับสินค้าที่รับคืน ส่วนลดและหนี้สูญ ห่างไกลจากความเป็นจริง
- อายุหนี้เพิ่มขึ้นอย่างมาก
- ลูกค้าประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมที่กำลังประสบปัญหาทางธุรกิจ
- การขายหรือซื้อสินค้าจำนวนมาก โดยมีเงื่อนไขที่ยอมให้มีการซื้อคืน หรือ สินค้าที่ได้รับในช่วงใกล้วันสิ้นปี
- มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดสรรต้นทุน (Overheads) เปลี่ยนส่วนประกอบของต้นทุนหรือวิธีการรับรู้ผลต่าง
- มีการเปลี่ยนวิธีการรับรู้ต้นทุนงานระยะยาว
- มีสัญญาใหญ่ ๆ ซึ่งมีเงื่อนไขเกี่ยวกับค่าปรับกรณีสินค้าหรือบริการไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือกรณีไม่สามารถส่งมอบตรงเวลา
- รัฐบาลควบคุมราคา โควตา การนำเข้าหรือส่งออก
- การกำหนดราคาซื้อขายระหว่างบริษัทในเครือเดียวกันค่อนข้างสลับซับซ้อน

ปัจจัยเสี่ยงจากลักษณะธุรกิจ (Inherent risk factors) ที่มีผลกระทบต่อระบบซื้อและเจ้าหนี้

- สินค้าที่ซื้อรวมถึงสินค้าที่มีราคาสูงมาก เช่น ทอง เป็นต้น
- ผลต่างจากต้นทุนมาตรฐานสูงมาก
- มีภาระผูกพันที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับการซื้อสินค้า
- ผู้ขายรายสำคัญกำลังมีปัญหาทางการเงิน หรือ ปัญหาแรงงานซึ่งอาจทำให้บริษัทขาดวัตถุดิบหรือสินค้า
- มีการซื้อรายการสำคัญซึ่งมีเงื่อนไขการซื้อผิดไปจากปกติ
- อายุเจ้าหนี้การค้าเพิ่มขึ้นมาก
- ภาระผูกพันด้านซื้อมีลักษณะราคาซื้อประมาณตายตัว ในขณะที่ราคาขายและปริมาณการขายเปลี่ยนแปลงได้มาก
- การซื้อเป็นการและเปลี่ยนสินค้า
- มีการซื้อที่ยังไม่ต้องการชำระเงินภายในหนึ่งปี
- มีการซื้อสินค้าจำนวนมากจากกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

ปัจจัยจากลักษณะธุรกิจ (Inherent risk factors) ที่มีผลกระทบต่อสินค้าคงเหลือและต้นทุนการผลิต

- อัตรากำไรเบื้องต้นได้เปลี่ยนแปลงไปมาก
- ราคาวัตถุดิบขึ้น ๆ ลง ๆ อย่างมาก
- มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในความต้องการสินค้า (Demand) ระดับสินค้า หรือระดับการผลิต
- มีการนำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด มีการปรับปรุงสินค้าให้ทันสมัยและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
- คู่แข่งได้นำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด หรือได้ลดราคาสินค้าเดิม
- มีความล่าช้าในการนำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด ทำให้ค่าใช้จ่ายโรงงาน และค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงานมากเกินปกติ
- สินค้ามีลักษณะที่ควบคุมของจริงได้ยาก
- ขั้นตอนการผลิตสลับซับซ้อน หลายขั้นตอน (Multiple Stages) ซึ่งในแต่ละขั้นตอนต้องจัดสรรต้นทุนจำนวนมากเข้าต้นทุนการผลิต
- นับสินค้าแบบหมุนเวียนโดยไม่นับ 100% เลย
- ผลต่างจากต้นทุนมาตรฐานสูงมาก
- ผู้บริหารได้ตัดสินเลิกผลิตสินค้าชนิดหนึ่งหรือปิดแผนก
- ได้มีการค้นพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับสินค้าที่ผลิต
- ระดับผลผลิตต่ำลงเรื่อย ๆ
- ระดับการผลิตและปริมาณการส่งของสูงมากในช่วงสิ้นปี

ปัจจัยเสี่ยงจากการควบคุมภายใน (Control risk factors) ด้านการขายและลูกหนี้

- ไม่มีการจัดทำงบแยกอายุหนี้ที่เชื่อถือได้
- การปรับปรุงในลักษณะลดหนี้หรือการออกใบหักหนี้มีจำนวนและปริมาณมากขึ้นอย่างมาก
- วงเงินสินเชื่อไม่กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร แต่กำหนดในลักษณะไม่เป็นทางการและไม่มีการอนุมัติตามสมควร
- จำนวนสินค้าที่ส่งแตกต่างจากที่ลูกค้าสั่งอยู่บ่อยครั้ง
- มีการออกใบหักหนี้มากขึ้นที่แสดงความไม่พอใจเกี่ยวกับบัญชีของลูกค้า
- สามารถขายสินค้าได้โดยไม่ผ่านการอนุมัติ

- การเก็บเงินเปลี่ยนแปลงไปจากปกติ
- การลงบัญชีล่าช้ามาก
- ไม่จัดทำงบกระทบยอดบัญชีลูกหนี้
- งบกระทบยอดบัญชีลูกหนี้แสดงรายการกระทบยอดจำนวนมาก

ปัจจัยเสี่ยงจากการควบคุมภายใน (Control risk factors) ด้านสินค้า

- การควบคุมดูแลสินค้าไม่ดี
- การนับสินค้าไม่มีประสิทธิภาพ
- การกระทบยอดผลการตรวจนับสินค้ากับบัญชีสินค้าเป็นไปอย่างล่าช้า
- ลูกค้าคิดจะเปลี่ยนจากการนับ 100% เป็นนับแบบหมุนเวียน (Cycle Count)
- มีการปรับปรุงบัญชีสินค้าบ่อยครั้ง
- มีสินค้าล้าสมัย ขายไม่ออกอยู่มาก แต่ไม่มีการติดตามและรับรู้ทางบัญชี
- ระบบบัญชีสินค้าคงเหลือแบบต่อเนื่องเชื่อถือไม่ได้
- มีการฝากขายหรือรับฝากขายสินค้า
- อยู่ระหว่างการเปลี่ยนมาใช้ระบบบัญชีต้นทุนหรือระบบการควบคุมสินค้าแบบใหม่
- ไม่มีการสอบทานต้นทุนมาตรฐานที่ใช้ว่ายังเหมาะสมหรือการสอบทานไม่ได้ใช้ความระมัดระวังเท่าที่ควร
- ผลต่างการผลิตไม่มีคำอธิบายหรืออธิบายไม่เพียงพอ
- การลงบัญชีล่าช้า
- ไม่มีการประมาณต้นทุนงานระยะยาวอย่างจริงจังหรือมีแต่นาน ๆ ครั้ง

ปัจจัยเสี่ยงจากการควบคุมภายใน (Control risk factors) ด้านการซื้อและเจ้าหนี้

- การกระทบยอดบัญชีเจ้าหนี้การค้ากับบัญชีคุมยอดล่าช้า
- การซื้อสินค้าชนิดพิเศษไม่ผ่านระบบซื้อปกติ
- การคืนสินค้าไปให้ผู้ขายมีมาก
- มีการจ่ายเงินซ้ำบ่อยครั้ง
- มีการซื้อเกินความต้องการ
- มีรายการปรับปรุงมากขึ้น
- มีผลต่างจากงบประมาณอย่างมีสาระสำคัญ
- ระบบการตัดตอนยอดซื้อและสินค้าตอนสิ้นเดือนไม่แม่นยำ

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง

การจัดให้มีการควบคุมภายที่ดี เหมาะสม และเพียงพอสำหรับองค์กร ต้องพิจารณาว่าการควบคุมภายในนั้นสามารถควบคุมความเสี่ยง ที่จะก่อให้เกิดข้อผิดพลาดหรือรายการผิดปกติที่มีสาระสำคัญต่อธุรกิจได้หรือไม่ ซึ่งการจัดให้มีการควบคุมภายในที่รัดกุมเพียงพอจะช่วยลดภาระต้นทุนที่ไม่จำเป็น ทำให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การมีการควบคุมที่ตึงเกินไป (Tight control) จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจที่ต้องอาศัยความฉับไวในการตัดสินใจ ซึ่งอาจทำให้เสียเปรียบคู่แข่งขัน ในขณะเดียวกันถ้าการควบคุมหย่อนเกินไป (Loose control) อาจทำให้เกิดจุดรั่วไหลได้มาก ผลประโยชน์โดยรวมขององค์กรอาจสูญเสียไปเช่นเดียวกับการมีระบบการควบคุมภายในที่ตึงเกินไปได้เช่นกัน

ดังนั้น สิ่งสำคัญในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายใน คือการระบุได้ว่าความเสี่ยงขององค์กรอยู่ตรงไหนบ้าง และเป็นความเสี่ยงในระดับใด ซึ่งในการประเมินความเสี่ยงนี้มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การทำความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจและการรวบรวมข้อมูล (Understanding business gathering information)
2. การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifying risk factor)
3. ผลของความเสี่ยงต่อองค์กร (Implication)
4. การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง (Identifying control procedures to address risk)

1.การทำความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจและการรวบรวมข้อมูล (Understanding business and gathering information) ในการที่จะประเมินความเสี่ยงขององค์กรได้ ผู้ประเมินจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจขององค์กรในแต่ละระดับ ดังต่อไปนี้

1.1ระดับกิจการโดยรวม (Entity - wide level)

1.2 ระดับกิจกรรมทางธุรกิจ (Activities level)

1.1 ระดับกิจการโดยรวม (Entity – wide level) ได้แก่

1.1.1 ประเภทธุรกิจของกิจการ เช่น ขายสินค้า การให้บริการ อุตสาหกรรมการผลิตอสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น

1.1.2 โครงสร้างขององค์กรและโครงสร้างบริหารงาน

1.1.3 ลักษณะของอุตสาหกรรม สภาวะทางเศรษฐกิจ และแนวโน้มทางธุรกิจ

1.1.4 นโยบายการบริหาร และนโยบายการบัญชีและการเงิน

1.2 ระดับกิจกรรมทางธุรกิจ (Activities level) ได้แก่

1.2.1 ลักษณะของรายการค้า เช่น ขายปลีก ขายส่ง ตลอดจนช่องทางการจัดจำหน่าย

1.2.2 หน่วยงานต่าง ในองค์กร เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนา และ ฝ่ายบัญชีและการเงิน เป็นต้น

1.2.3 ลักษณะความซับซ้อนของรายการทางธุรกิจ

1.2.4 ความมีสาระสำคัญของจำนวนเงินหรือยอดคงเหลือในงบการเงิน

1.2.5 รายการค้ากับกิจการที่เกี่ยวข้องกัน

1.2.6 ลักษณะของระบบข้อมูล และการบัญชี เช่น

- ระบบการประมวลข้อมูล มีการพัฒนาโดยกิจการเองหรือว่าจ้างบุคคลภายนอก
- ขอบเขตและความซับซ้อนของระบบคอมพิวเตอร์
- ความสามารถในการรับงานที่มีจำนวนรายการมาก

แหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการประเมินความเสี่ยงของกิจการ ได้แก่

1.รายงานประจำปี และงบการเงินขององค์กร ซึ่งจะทำให้ทราบถึงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านมา ปัจจัยสำคัญที่กระทบต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์กร

2.รายงานการประชุมของผู้ถือหุ้น และกรรมการในส่วนที่เกี่ยวกับการตัดสินใจเรื่องสำคัญของการดำเนินกิจการ

3.ตัวเลขสถิติที่สำคัญ เช่น ยอดขายช่วง 5-10 ปีที่ผ่านมา ปริมาณการผลิต อัตรากำไรขั้นต้น ส่วนแบ่งตลาดขององค์กร ลูกหนี้ที่สำคัญ 10 อันดับแรก เจ้าหนี้การค้าที่สำคัญ

4.ประมาณการขององค์กร

5.ข้อมูลปัจจุบัน และ ประมาณการเกี่ยวกับสภาวะทางเศรษฐกิจ เช่น อัตราเงินเฟ้อ อัตราการเจริญเติบโตทางธุรกิจ ดัชนีของผู้บริโภค เป็นต้น

6.คู่มือปฏิบัติงาน และนโยบายขององค์กร

7.พนักงาน

การทำความเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจ สามารถทำได้โดยวิธีการดังต่อไปนี้

1.ประสบการณ์ของกิจการในปีก่อน ๆ (Previous experience of the entity) การประเมินความเสี่ยงต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดังนั้นข้อมูลในปีก่อน ๆ ที่เคยรวบรวมขึ้นสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางและเป็นข้อมูลเบื้องต้นได้ ข้อมูลเหล่านี้ต้องมีการแก้ไขให้เป็นปัจจุบัน (Updated) ซึ่งได้แก่ การตัดข้อมูลที่ล้าสมัยออก และเพิ่มเติมข้อมูลในปัจจุบันเข้าไป โดยมีการจดบันทึกไว้ ซึ่งจะทำให้ผู้ประเมิน สามารถศึกษาและอ่านจากบันทึกที่เคยจัดทำไว้ เพื่อให้ได้ภาพรวมของกิจการ

2.การสอบถาม (Inquiries) การสอบถามเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร จะทำให้ได้รับข้อมูลต่าง ๆ อย่างแท้จริง อันได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรง การใช้วิธีสอบถามให้มีประสิทธิภาพ ผู้ประเมินควรคิดคำถามไว้ล่วงหน้า เช่น จัดทำเป็นแบบสอบถาม เพื่อให้แน่ใจว่าสามารถหาคำตอบในสิ่งที่ต้องการทราบอย่างครบถ้วน เป็นต้น นอกจากนั้นควรมีการใช้วิธีการอื่นควบคู่กันไป เช่น การใช้วิธีการสังเกตการณ์ เพื่อจะสามารถได้รับคำตอบที่เป็นข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้ โดยไม่มีการใช้ข้อคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนคติส่วนตัวของผู้ตอบคำถาม

3.คู่มือปฏิบัติงาน และนโยบายขององค์กร (Operation and policy manual)ในองค์กรขนาดใหญ่ซึ่งมีระบบงานที่ซับซ้อน และมีการแบ่งแยกหน่วยงานเป็นหลาย ๆ ส่วนงานมักจะมีการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานและเอกสารเกี่ยวกับระบบงานต่าง ๆ ได้แก่ คู่มือบัญชี (accounting manual) ผังการจัดองค์กร (organization chart) และคู่มือนโยบายขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางให้พนักงานปฏิบัติตาม ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ประเมินความเสี่ยงมีความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของธุรกิจและรายการทางธุรกิจขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น เพื่อการวิเคราะห์ว่าระบบต่างๆ มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสมเพียงใด ถ้าองค์กรขนาดเล็กและไม่มีการจัดทำคู่มือดังกล่าว ผู้ประเมินควรใช้วิธีรวบรวมข้อมูลแบบอื่น

4.การตรวจดูเอกสารและสมุดบันทึก (Inspection of document and records) ในการจัดให้มีการควบคุม และการปฏิบัติตามระบบการควบคุมนั้น มักต้องมีการจัดให้มีเอกสารต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อการควบคุมและการบันทึกรายการ การที่ผู้ประเมินความเสี่ยงได้ดูเอกสารตัวจริงและการบันทึกรายการ จะทำให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับระบบงานได้ดียิ่งขึ้นว่าในทางปฏิบัติแล้ว เอกสารต่าง ๆ มีลักษณะอย่างไร เอกสารจัดทำขึ้นอย่างไร ส่งผ่านเอกสารอย่างไร และบันทึกรายการเพื่อการควบคุมอย่างไร

5.การสังเกตการณ์ (Observation) การสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจ และความรู้ว่านโยบายการควบคุมและขั้นตอนการปฏิบัติงาน ได้มีการปฏิบัติตามจริง ๆ

ในการสังเกตการณ์ การตรวจดู และการสอบถาม สามารถที่จะผสมผสานกันได้ ผู้ประเมินสามารถเลือกเอกสารเบื้องต้นเพียง 1 หรือ 2 รายการ สำหรับรายการทางธุรกิจประเภทใดประเภทหนึ่ง แล้วติดตามรายการเหล่านั้นตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนของขบวนการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินอาจใช้วิธีการสอบถาม และสังเกตการณ์การปฏิบัติงาน และตรวจดูเอกสารที่เกี่ยวข้องไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ได้รับถูกต้องและเชื่อถือได้

เมื่อรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ได้แล้วก็ควรมีการจดบันทึกข้อมูลเหล่านั้นไว้ ซึ่งโดยปกติมีอยู่ด้วยกัน 3 วิธีคือ

1. การจดบันทึกโดยการเขียนอธิบาย (Narrative description) เป็นการเขียนอธิบายลักษณะของรายการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการควบคุมภายในที่มีอยู่ โดยเริ่มจากจุดเริ่มต้นของรายการจนถึงขั้นตอนสุดท้าย วิธีเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดแต่มีข้อเสียคือ ถ้าขั้นตอนต่าง ๆ ของรายการมีรายละเอียดมาก หรือมีความสลับซับซ้อน การเขียนอธิบายที่ยืดยาวจะทำให้เกิดความสับสน และมองไม่เห็นภาพรวมโดยชัดแจ้ง

2. การจดบันทึกโดยการเขียนผังทางเดินของรายการ (Flowchart) เป็นการเขียนโดยใช้สัญลักษณ์และแผนภาพ เพื่อแสดงเส้นทางของเอกสารประกอบรายการตั้งแต่ต้นจนจบ ข้อดีของผังทางเดินของรายการ คือ ทำให้เห็นภาพรวมของระบบจากต้นจนจบได้ง่าย ตลอดจนทำให้วิเคราะห์ได้ง่ายว่าจุดอ่อนของระบบการควบคุมอยู่ตรงไหน แต่มีข้อเสียคือ ทั้งผู้เขียนและผู้อ่านต้องเข้าใจสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้ หรือมีความรู้เกี่ยวกับการอ่านผังทางเดินของรายการ พอสมควร

3. การจดบันทึกโดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นวิธีที่เหมาะสำหรับการประเมินความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน (Control risk) ช่วยให้แน่ใจว่าได้ถามคำถามเพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการครบถ้วน ส่วนใหญ่การออกแบบแบบสอบถามจะให้มีคำตอบว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” และอธิบายเพิ่มเติมถ้า “ไม่ใช่” โดยคำถามจะมุ่งประเด็นไปยังขั้นตอนการปฏิบัติงานในระดับกิจกรรมทางธุรกิจ ถ้าคำตอบเป็น “ใช่” ก็หมายถึง มีการควบคุม ถ้า “ไม่ใช่” ก็หมายถึงไม่มีการควบคุม หรือไม่มีการปฏิบัติในเรื่องที่ควรมีการควบคุม ซึ่งถ้าเป็นกรณีนี้ผู้สอบถามต้องสอบถามดูว่ามีการควบคุมหรือปฏิบัติอย่างอื่นเพื่อทดแทนสิ่งที่ไม่มีหรือไม่ แบบสอบถามอาจไม่เหมาะกับ

การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกิจการโดยรวม และลักษณะทั่ว ๆ ไปขององค์กร เพราะเป็นข้อมูลที่ต้องการคำอธิบายมากกว่าการหาคำตอบว่า ใช่ หรือ ไม่ใช่

การรวบรวมข้อมูล ไม่ได้จำกัดว่าจะใช้วิธีการรวบรวมข้อมูล วิธีใดวิธีหนึ่งเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่สามารถใช้ทุกวิธีผสมผสานกันอย่างเหมาะสม

2.การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identifying risk factors) การดำเนินงานขององค์กร จะต้องเผชิญกับความเสี่ยงเนื่องมาจากปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอก โดยปกติแล้วทุกองค์กรดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น อาจจะมีวัตถุประสงค์ที่จะเป็นผู้นำอุตสาหกรรมส่งออกอัญมณี เป็นต้น แต่บางองค์กรก็ไม่มีวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างชัดแจ้ง อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงที่เนื่องมาจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ย่อมมีผลกระทบกับกิจการทั้งสิ้น บางครั้งพบว่าภายในองค์กรสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในได้ด้วยดี แต่ปัจจัยภายนอกอาจทำให้เกิดความเสี่ยงที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ตัวอย่างเช่น องค์กรอาจจะเห็นว่าการให้บริการแก่ลูกค้าซึ่งเคยได้รับการยอมรับว่าดีเลิศในอดีตยังไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจในปัจจุบัน เนื่องมาจากคู่แข่งปรับปรุงวิธีการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น ทำให้การบริการขององค์กรตกเป็นรองคู่แข่งขัน เป็นต้น

การพิจารณาปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ จึงเป็นขั้นตอนที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และบ่อยครั้งที่ต้องสัมพันธ์กับขั้นตอนการวางแผน

เทคนิคการระบุความเสี่ยง มีการใช้วิธีที่เป็นตัวเลข (Quantitative)และไม่เป็นตัวเลข (Qualitative) เพื่อจัดลำดับความสำคัญ และระบุกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง ดังนั้นควรมีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับปัจจัยที่อาจจะก่อให้เกิดความเสี่ยงหรือเพิ่มความเสี่ยง ปัจจัยดังกล่าวได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมที่มีผลกระทบต่อองค์กร ประสบการณ์ในอดีตของการไม่อาจบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อองค์กร เช่น การแข่งขัน กฎระเบียบ ความซับซ้อนของธุรกิจ เป็นต้น

ตัวอย่างเช่น ผู้ประกอบการนำเข้ารองเท้าได้ตั้งวัตถุประสงค์ขององค์กรว่า จะเป็นผู้นำอุตสาหกรรมในสินค้าแฟชั่นที่มีคุณภาพสูง ความเสี่ยงต่อองค์กรสามารถระบุได้ดังนี้

- ความเสี่ยงในการหาแหล่งผลิตสินค้าในต่างประเทศ ซึ่งจะสามารถป้อนสินค้าที่มีคุณภาพในจำนวนที่ต้องการและมีความสม่ำเสมอในการส่งสินค้าให้แก่องค์กรได้
- ความเสี่ยงเกี่ยวกับการได้รับสินค้าที่ตรงเวลา
- ความเสี่ยงเกี่ยวกับภาวะทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีผลต่ออำนาจซื้อของผู้บริโภค
- ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในอัตราภาษีนำเข้าซึ่งจะมีผลต่อต้นทุนของสินค้า ถ้าอัตราภาษีสูงขึ้นทำให้สินค้ามีราคาสูงขึ้น

- ความเสี่ยงที่สินค้าจะเป็นที่ยอมรับในตลาด
- ความเสี่ยงเกี่ยวกับคู่แข่งขันหน้าใหม่
- ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดของกฎหมาย

นอกจากจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีต่อองค์กรโดยรวมแล้ว ยังต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อช่วยให้สามารถประเมินความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานหลัก ๆ ด้วย เช่น ขาย ผลิต การตลาด วิจัยและพัฒนา

3.ผลของความเสี่ยงต่อองค์กร (Implication)

เมื่อระบุปัจจัยเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ไปแล้ว สิ่งที่สำคัญในลำดับต่อไปก็คือ การวิเคราะห์ถึงผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อองค์กร โดยปกติแล้วปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยจะมีผลกระทบต่อองค์กรมากหรือน้อยไม่เท่ากัน

การวิเคราะห์ความเสี่ยง

หลังจากที่ระบุได้ว่าองค์กรมีปัจจัยเสี่ยงอะไรบ้างแล้ว ขั้นต่อไปคือการวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งอาจมีหลายวิธีแตกต่างกันไป เพราะการวัดความเสี่ยงออกมาเป็นตัวเลขว่ามีผลกระทบต่อองค์กรเท่าไรนั้น เป็นสิ่งที่ทำได้ยากมาก โดยทั่วไปจะวิเคราะห์ความเสี่ยงโดย

1. ประมาณความสำคัญของความเสี่ยง (Materiality)
   - ไม่มีสาระสำคัญ
   - น้อย
   - ปานกลาง
   - สูง
2. ประเมินความถี่ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น (Frequency)
   - น้อยมาก
   - น้อย
   - ปานกลาง
   - สูง

อาจกล่าวได้ว่า ควรให้ความสำคัญต่อความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย แต่อาจจะลดความสนใจต่อความเสี่ยงที่ไม่มีสาระสำคัญ และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงมีน้อย อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อยู่ระหว่างสองจุดนี้ จะต้องใช้วิจารณญาณอย่างมากในการวิเคราะห์ว่าควรอยู่ในระดับใด เพราะการวัดผลของความเสี่ยงออกมานั้นทำได้ยากมาก อีกทั้งประสบการณ์ที่ต่างกันของผู้วิเคราะห์อาจมองเห็นความเสี่ยงในลักษณะที่ต่างกันด้วย

ในความเป็นจริงอาจมีการผสมผสาน (Combination) กันในลักษณะต่าง ๆ กันไป เช่น ความเสี่ยงบางอย่างอาจมีความถี่ของการเกิดความเสี่ยงสูงมาก แม้ผลกระทบความเสี่ยงแต่ละครั้งจะมีจำนวนเงินน้อย แต่ถ้าเกิดบ่อย ๆ ผลโดยรวมอาจมีจำนวนที่มีสาระสำคัญสูงก็เป็นได้ อย่างไรก็ตามโดยปกติแล้ว เรามักให้ความสนใจรายการที่มีผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจการที่มีสาระสำคัญสูง แม้จะมีโอกาสเกิดขึ้นน้อยก็ตาม ซึ่งความเสี่ยงลักษณะนี้ควรหาทางควบคุมให้ได้

4. การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง (Identifying control procedures to address risk) เมื่อองค์กรสามารถประเมินความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญได้แล้ว ฝ่ายบริหารจะต้องพิจารณาว่า เป็นความเสี่ยงในด้านใด

1.ในกรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับกิจการโดยรวม การป้องกันความเสี่ยงทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง

2.ในกรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน การป้องกันความเสี่ยงทำได้โดยการจัดระบบควบคุมภายใน

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารความเสี่ยง หรือการจัดระบบการควบคุมภายใน ก็คือต้นทุนที่จะเกิดขึ้น ว่าคุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับหรือไม่

ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อบริหารความเสี่ยง หรือป้องกันความเสี่ยง

332.1068
ห167ก
ค.3
เลขหมู่.....
สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ตารางที่ 1 แสดงการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อบริหารความเสี่ยงหรือป้องกันความเสี่ยงเกี่ยวกับกิจการโดยรวม

ความเสี่ยงเกี่ยวกับกิจการโดยรวม	การบริหารความเสี่ยง
1.การซื้อสินค้าผูกขาดโดยผู้ผลิตไม่กี่ราย	1.พยายามหาแหล่งผู้ผลิตรายอื่นเพื่อเป็นทางเลือกและป้องกันไม่ให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทต้องขึ้นอยู่กับผู้ผลิตรายใดรายหนึ่ง
2.บริษัทมีเจ้าหนี้การค้าต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่และอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศผันผวนมากในขณะที่การขายสินค้า เป็นการขายสินค้าในประเทศเป็นเงินบาท	2.บริษัทอาจประกันความเสี่ยงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ โดยการจัดทำสัญญาซื้อขายเงิน ตราต่างประเทศล่วงหน้า หรือยอมรับความเสี่ยง ถ้าพิจารณาแล้วเห็นว่าความเสียหายที่อาจจะเกิดจากความเสี่ยงดังกล่าว มีน้อยกว่าต้นทุนการทำสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้า ในขณะเดียวกันอาจพิจารณาหาแหล่งผู้ผลิตในประเทศเป็นทางเลือก (ถ้ามี) เพื่อให้มีเจ้าหนี้การค้าเป็นเงินบาทด้วย

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ Chiang Mai University

ตารางที่ 2 แสดงการกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อบริหารความเสี่ยง หรือป้องกันความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

ความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน	กิจกรรมการควบคุม
1.พนักงานรับเงินชำระหนี้จากลูกค้า มีหน้าที่ลงบัญชีสมุดเงินสดรับ นำเงินเข้าฝากธนาคารและลงบัญชีลูกหนี้รายตัว	1.เพื่อป้องกันความเสี่ยงเกี่ยวกับโอกาสที่เกิดการทุจริตโดยพนักงานรับเงินไม่นำเงินเข้าฝากบัญชีโดยครบถ้วน หรือไม่บันทึกเงินรับให้ถูกต้องตรงตามลูกหนี้แต่ละราย ควรจัดให้มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างพนักงานรับเงิน และพนักงานผู้มีหน้าที่ลงบัญชี
2.ลูกหนี้การค้ามียอดค้างชำระนานเกินหนึ่งปีเป็นจำนวนมาก โดยไม่มีการติดตาม	2.เพื่อป้องกันความเสี่ยงเกี่ยวกับข้อผิดพลาดหรือการทุจริตในด้านต่าง ๆ เช่น - การขายสินค้าให้แก่ลูกหนี้ที่ไม่มีตัวตนเพื่อสร้างยอดขาย - อาจมีการทุจริตโดยพนักงานเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้แล้วแต่ไม่นำส่งบริษัทเพื่อบันทึกบัญชี - การลงบัญชีลูกหนี้รายตัวผิดพลาด ทำให้มียอดค้างนาน การควบคุมทำได้เช่น บริษัทควรจัดให้มีการติดตามเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้ที่ค้างชำระเป็นเวลานาน และทำรายงานผลการติดตามหนี้อย่างสม่ำเสมอ - เอกสารเกี่ยวกับลูกหนี้ดังกล่าว ต้องจัดเก็บไว้ให้ครบถ้วน เช่น สำเนาใบส่งของอินวอยซ์ และใบเสร็จรับเงินต้นฉบับ (กรณีใช้เอกสารใบเสร็จรับเงิน และอินวอยซ์ชุดเดียวกัน)

	- อาจมีการส่งรายงานยอดลูกหนี้คงเหลือให้แก่ลูกค้าเพื่อการยืนยันยอด - ควรจัดให้มีการกระทบยอดรายตัวลูกหนี้กับแยกประเภทลูกหนี้เป็นประจำทุกเดือน - มีการเยี่ยมเยียนลูกค้าเป็นครั้งคราว
3.มีรายการคงค้างในบัญชีตั้งพัก (Suspense account) อยู่เป็นจำนวนมากโดยไม่มีการติดตามหาสาเหตุเพื่อบันทึกบัญชีให้ถูกต้อง	3.เพื่อป้องกันความเสี่ยงเกี่ยวกับการลงบัญชีผิดพลาด หรือการทุจริตที่อาจมีขึ้น บริษัทควรจัดให้มีการติดตามหาสาเหตุของบัญชีตั้งพัก และปรับปรุงรายการให้ถูกต้องภายในระยะเวลาที่เหมาะสมอีกทั้งอาจมีการกำหนดนโยบายทางบัญชีเกี่ยวกับประเภทของรายการที่สามารถบันทึกในบัญชีตั้งพักเพื่อรอการปรับปรุง
4.ฝ่ายจัดซื้อ จะซื้อจากผู้ขายเจ้าประจำเป็นระยะเวลานาน	4.เพื่อป้องกันความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นในแผนกจัดซื้อหรือการเสียประโยชน์ของบริษัทที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากซื้อสินค้าที่มีราคาแพงกว่ารายอื่น บริษัทควรจัดให้มีการควบคุมภายในเช่น - กำหนดนโยบายการคัดเลือกผู้จำหน่ายที่ดีที่สุดในเรื่องคุณภาพและราคา - มีการจัดทำทะเบียนประวัติผู้ขายรวมทั้งสถิติ ราคาและปริมาณ - จัดให้มีการหมุนเวียนเจ้าหน้าที่จัดซื้อ -กำหนดวงเงินในการอนุมัติการซื้อให้เหมาะสม

กระบวนการประเมินความเสี่ยงสำหรับองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลาง อาจจะมีรูปแบบหรือโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการเท่ากับองค์กรขนาดใหญ่ แต่หลักการพื้นฐานขององค์ประกอบการควบคุมภายใน ควรจะมีอยู่ในทุกองค์กรโดยไม่คำนึงถึงขนาดขององค์กร กระบวนการของการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงอาจจะกระทำโดยผู้บริหารโดยตรง โดยไม่ต้องผ่านขั้นตอนสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสามารถดูแลองค์กรอย่างใกล้ชิด

องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและมาตรการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารนำมาใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า คำสั่งต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง ได้รับการปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งหมายถึงความสำเร็จทางธุรกิจ ความถูกต้องเรียบร้อยสมบูรณ์ของรายงานทางการเงิน การระวังดูแลทรัพย์สินขององค์กร และไม่มีการปฏิบัติผิดกฎหมายระเบียบ หรือคำสั่งในสาระสำคัญ

สิ่งสำคัญที่มีผลต่อกิจกรรมการควบคุมคือ การกำหนดนโยบาย มาตรการหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานตามนโยบาย ซึ่งผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทมากในเรื่องนี้ โดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุดจะต้องเป็นผู้นำในการจัดทำนโยบาย แผนงาน รวมถึงงบประมาณ และประมาณการผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ และขั้นตอนการปฏิบัติตามนโยบายและแผนงาน ซึ่งต้องใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน นโยบาย แผนงาน งบประมาณ ประมาณการต่างๆ จึงควรระบุผลงานที่คาดหมายไว้อย่างชัดเจนทั้งในรูปจำนวนและระยะเวลา เพื่อใช้ประโยชน์ในการติดตามและประเมินผลในขั้นตอนต่อไป และได้ผลสรุปการประเมินที่ชัดเจน

กิจกรรมการควบคุม ต้องมีอยู่ในทุกหน้าที่และทุกระดับของการปฏิบัติงานในองค์กร การดำเนินงานด้านใดด้านหนึ่งล้วนมีความสำคัญต่อผลความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ในการปฏิบัติงานทุกด้านจะต้องจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเหมาะสมเพียงพอกับระดับความเสี่ยงต่อความผิดพลาด หรือความเสียหาย

กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ การอนุมัติ การมอบอำนาจ การตรวจสอบ การกระทบยอด การสอบทานผลการปฏิบัติงาน การป้องกันดูแลทรัพย์สินและการแบ่งแยกหน้าที่ รวมถึงกิจกรรมควบคุมเพื่อการบริหาร การควบคุมเพื่อป้องกัน การควบคุมในระบบที่ไม่ใช้คอมพิวเตอร์และการควบคุมในระบบคอมพิวเตอร์เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมควบคุมต่าง ๆ เหล่านี้สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

กิจกรรมการควบคุมที่สามารถนำไปใช้ได้ในระดับต่าง ๆ ขององค์กรได้แก่

3.1 การสอบทานโดยผู้บริหารสูงสุด (Top management review) หมายถึง กิจกรรมการควบคุมที่ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้ใช้ การสอบทานในที่นี้ หมายถึงการใช้วิธีวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริง กับ แผนงาน งบประมาณ หรือประมาณการ ซึ่งได้จัดทำหรือกำหนดขึ้นไว้เป็นการล่วงหน้า ผลการสอบทานจะทำให้เห็นภาพรวมว่าการดำเนินการมีปัญหาใหญ่ ๆ ด้านไหนบ้าง ช่วยให้สามารถวิเคราะห์หาสาเหตุซึ่งนำไปสู่การพิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหาที่จำเป็น และหากขยายการวิเคราะห์เปรียบเทียบให้คลุมถึงข้อมูลของคู่แข่งขันได้ ผลการสอบทานในลักษณะนี้ยังช่วยให้ทราบระดับปัญหา และทิศทางของการแข่งขันได้เป็นอย่างดี และทำให้เตรียมรับสถานการณ์ในอนาคตได้ถูกต้องมากขึ้น

3.2 การสอบทานโดยผู้บริหารระดับกลาง (Functional management review) ผู้บริหารระดับกลางในที่นี้ หมายถึง ผู้บริหารที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านใดด้านหนึ่งภายในองค์กร เช่น การจัดหา การผลิต การขาย การเงิน การบัญชี เป็นต้น ผู้บริหารระดับกลาง ควรสอบทานรายงานผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ การสอบทานอาจกระทำกับข้อมูลเป้าหมายที่จัดทำขึ้นตามแผนงานหรือนโยบายขององค์กร นอกจากนั้น ยังจำเป็นต้องสอบทานวิธีการปฏิบัติจริงกับระเบียบปฏิบัติ ตัวเลขสถิติผลการปฏิบัติงานในอดีตและเป้าหมายของหน่วยงาน

3.3 การประมวลข้อมูล (Information processing) ข้อมูลมีความหมายรวมถึงทั้งข้อมูลทางการบัญชีและข้อมูลอื่นซึ่งมีความจำเป็นสำหรับการบริหาร ข้อมูลทั้งหลายจะถูกประมวลเป็นข้อสนเทศ หรือรายงานต่าง ๆ ที่ต้องนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจทางการบริหาร จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีกิจกรรมควบคุมที่ดีในกระบวนการประมวลข้อมูล เพื่อให้ข้อสนเทศสำหรับการบริหาร มีความถูกต้อง กะทัดรัด สมบูรณ์ ทันเวลา และให้เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องตัดสินใจ

กิจกรรมการควบคุมที่จำเป็นในกระบวนการนี้ได้แก่

3.3.1 การอนุมัติรายการ (Authorization) เพื่อให้แน่ใจว่าได้มีการบันทึกเฉพาะรายการที่ถูกต้องและบันทึกโดยครบถ้วนก่อนที่จะบันทึกรายการนั้นลงในบัญชี ทะเบียน หรือแฟ้มหลักฐานอื่นใดขององค์กร

3.3.2 การแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างผู้อนุมัติ ผู้บันทึกบัญชี และผู้เก็บรักษาทรัพย์สินที่สำคัญ (Segregation of duties)

3.3.3 การเก็บรักษารวมทั้งการควบคุมทรัพย์สินและข้อมูลที่สำคัญ (Access control) เช่น การเก็บรักษาในสถานที่ที่ปลอดภัย การบันทึกทะเบียน การแสดงรายการอย่างเป็นปัจจุบัน

3.3.4 การสอบทานหรือสอบยันงานระหว่างกัน (Internal review and internal check) เช่น การสอบทานยอดคงเหลือระหว่างแผนก การสอบทานยอดบัญชีคุมกับรายละเอียด การทำงบพิสูจน์ยอด เป็นต้น

3.3.5 การออกแบบและการใช้เอกสารที่เหมาะสม (Document design and use) เช่นการกำหนดเลขที่เอกสารเรียงตามลำดับ การใช้สำเนาเอกสาร การกำหนดข้อความสำคัญในเอกสารให้สะดวกในการใช้ เป็นต้น

3.3.6 การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมช่วยในการประมวลผลข้อมูล (Information technology) ซึ่งรวมทั้งเครื่องมืออุปกรณ์ ระบบงาน ระบบควบคุม ระบบควบคุม และการใช้บุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับการประมวลข้อมูล

3.3.7 ในกรณีที่ใช้คอมพิวเตอร์ในการประมวลผล ต้องคำนึงถึงการควบคุมทั่วไป (General control) และการควบคุมเฉพาะระบบงาน (Application control) ในระบบคอมพิวเตอร์ที่องค์กรใช้

3.4 การควบคุมทางกายภาพ (Physical controls) หมายถึง การดูแลป้องกันทรัพย์สินอันได้แก่ เครื่องมือ เครื่องใช้ สินค้าคงเหลือ เงินสด หลักทรัพย์ เอกสารสิทธิ์ และเอกสารสำคัญอื่น กิจกรรมการควบคุมที่ควรพิจารณานำมาใช้ รวมถึงการตรวจนับ การจัดเวรยามรักษาการณ์ การประกันภัย การเปรียบเทียบจำนวนที่มีจริงกับทะเบียนหรือหลักฐานทางบัญชี

3.5 การแบ่งแยกหน้าที่ (Segregation of duties) โดยหลักการคือจัดแบ่งหน้าที่ระหว่างบุคคลหรือหน่วยงาน เพื่อให้มีการสอบยันความถูกต้องสมบูรณ์ระหว่างกัน ควรใช้ในกรณีที่งานมีลักษณะเสี่ยงต่อความผิดพลาดหรือความเสียหาย เนื่องจากการกระทำที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สุจริตได้โดยง่าย หากจัดให้บุคคลคนเดียว หรือหน่วยงานเดียวเป็นผู้ปฏิบัติงานนั้นตามลำพังตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุด

ตามหลักการแบ่งแยกหน้าที่ จะหมายความว่างานใดที่มีความสำคัญควรจัดแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน 3 หน้าที่ออกจากกัน คือ การอนุมัติหรือให้ความเห็นชอบ การ

จดบันทึกข้อมูล และการดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กร โดยจะต้องไม่ให้หน่วยงานเดียวหรือคนเพียงคนเดียวทำหน้าที่ทั้ง 3 ตั้งแต่ต้นจนจบ เพราะจะทำให้ขาดระบบการสอบยันความถูกต้องระหว่างกัน และถือเป็นจุดอ่อนอย่างหนึ่งของระบบการควบคุมภายใน

3.6 ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (Performance indicators) ดัชนีที่นิยมใช้เป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานมักอยู่ในรูปอัตราส่วนต่าง ๆ ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทางการเงินหรือการดำเนินงานอย่างหนึ่งกับข้อมูลอีกอย่างหนึ่ง การติดตามวิเคราะห์ความเคลื่อนไหวของอัตราส่วน หรือแนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงในค่าของอัตราส่วนที่คำนวณขึ้น จะช่วยบอกให้นักวิเคราะห์ทราบ "อาการ" บางอย่างของธุรกิจว่าอยู่ในสภาวะอย่างไร น่าพึงพอใจหรือไม่ นักบริหารสามารถใช้อัตราส่วนที่ผิดปกติ หรือแนวโน้มที่น่าสังเกตเป็นดัชนีบ่งชี้ให้ต้องติดตามหรือให้ความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษเพื่อตัดสินใจสั่งการแก้ไขปัญหาทั้งด้านการดำเนินงานและด้านการจัดทำรายงานทางการเงิน

เครื่องมือในการควบคุมและประเมินผลแต่เดิมนั้น องค์กรธุรกิจต่าง ๆ จะใช้เครื่องมือวัดผลทางการเงิน (Financial measures) ได้แก่ งบประมาณ ระบบต้นทุนมาตรฐาน และการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินต่าง ๆ เช่น อัตราส่วนผลตอบแทนต่อเงินลงทุน (ROI) อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อยอดขาย กำไรสุทธิต่อหุ้น เป็นต้น ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เพื่อใช้ในการวัดผลการดำเนินงานในภาพงานในอดีต (Historical data) ไม่ได้สะท้อนถึงสภาพปัจจุบันและสถานการณ์ในอนาคตที่จะเกิดขึ้นนอกจากนี้การใช้งบประมาณและบัญชีต้นทุนมาตรฐานแบบเดิม อาจเหมาะสำหรับการบริหารยุคเก่าที่ผลิตสินค้าเป็นจำนวนมาก (Mass production) แต่อาจไม่เหมาะกับการบริหารงานยุคใหม่ที่สินค้าต้องการนวัตกรรมและการวิจัยใหม่ ๆ เพราะการคำนึงถึงกำไร และต้นทุนมาตรฐาน ทำให้ผู้บริหารอาจไม่ใช้จ่ายเงินเพื่อการวิจัยหรือหานวัตกรรมใหม่ ๆ ทำให้สินค้าและบริการล้าหลังและอาจเสียเปรียบคู่แข่งขันที่เสนอสินค้าและบริการใหม่ ๆ

ดังนั้นแนวคิดและเทคนิคเครื่องมือในการควบคุมและประเมินผลสมัยใหม่[8] จึงพิจารณาเครื่องมือวัดผลงานในหลายด้าน นอกเหนือจากเครื่องมือวัดผลทางการเงิน ดังเช่นที่จะกล่าวถึงดังต่อไปนี้

3.6.1 ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (Key performance indicator: KPI)

---

[8] อุษณา ภัทรมนตรี, การตรวจสอบและการควบคุมภายใน: แนวคิดและกรณีศึกษา, (ศูนย์การพิมพ์ดิจิตอล, 2543), หน้า 8 - 4

3.6.2 บัตรบันทึกคะแนนสมดุล (Balanced score card)

3.6.3 การเปรียบเทียบกับวิธีที่ดีที่สุด (Benchmark)

3.6.1 ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (Key performance indicator: KPI) จากข้อวิพากย์วิจารณ์ ในความไม่เหมาะสมของการใช้เครื่องมือวัดผลทางการเงิน และการใช้ข้อมูลการบัญชีวัดผลการดำเนินงานในการบริหารธุรกิจยุคใหม่ดังกล่าว ในระยะต่อมาได้มีผู้คิดเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานด้านอื่น (Operation measures) ขึ้นมา เช่น ในปี ค.ศ.1960 Edwards Deming ได้มีการเสนอเรื่องการควบคุมคุณภาพ การลดของเสียหรือของมีตำหนิที่เกิดในกระบวนการผลิตให้น้อยที่สุด (Zero defect) หรือการใช้เวลาการผลิตที่ลดลง และใช้อัตราส่วนในเรื่องดังกล่าวเป็นตัววัดประสิทธิภาพของการผลิต ในปี ค.ศ. 1973 Peter F. Drucker ได้ให้ความเห็นว่าการวัดผลงานควรพิจารณาทุกด้าน และเน้นการวัดประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Effective of performance) เป็นสำคัญ และต่อมาในปี ค.ศ. 1990 เป็นยุคการบริหารที่เน้นความสำคัญของลูกค้าเป็นหลัก (Customer satisfaction oriented) ดังนั้นในการวัดผลงานจึงเน้นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ และการปรับปรุงให้สินค้าและบริการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้สูงสุด การวัดผลงานในระยะนี้ จึงมีผู้คิดดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานหลายด้านที่เห็นว่าเป็นด้านที่เป็นหลักสำคัญขององค์การแต่ละแห่ง

ต่อมาดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานสำคัญ (Key performance indicator: KPI) ได้พัฒนาเป็นเครื่องมือ โดยการกำหนดตัวที่ใช้เป็นเป้าหมาย และวัดความสำเร็จการปฏิบัติงานสำคัญในแต่ละระดับ

การใช้ดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ควรกำหนดทุกระดับ คือ

(1) การวัดผลในระดับบรรษัท (Corporate Level)

(2) การวัดผลในระดับธุรกิจ (Business Unit Level)

(3) การวัดผลในระดับหน่วยงาน (Department Level)

(4) การวัดผลในระดับพนักงาน (Employee Level)

การกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน จะกำหนดให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานขององค์กร ตามหน้าที่และผลการดำเนินงานหลักขององค์การและหน่วยงาน การกำหนดควรประมวลความเห็นจากนโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน ข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็นต่าง ๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารของหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

3.6.2 บัตรบันทึกคะแนนสมดุล (Balanced score card) แนวความคิดนี้พัฒนาโดย Kaplan and Norton ในปี ค.ศ.1992 วิธีการนี้ให้ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารหน่วยกลยุทธ์ร่วมกันกำหนดดัชนีวัดผลในระดับบรรษัท (Corporate level) และใช้เป็นเครื่องมือที่จะเชื่อมโยงแผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานในระดับรองลงมา โดย Kaplan and Norton เสนอแนวคิดว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้ ต้องประสบผลสำเร็จในมุมมอง 4 ด้าน ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจะต้องบริหาร กำหนดแผนกลยุทธ์ กำหนดเป้าหมายและตัววัดผลการปฏิบัติงานใน 4 มุมมอง

ความสำเร็จจากมุมมอง 4 ด้าน มีดังนี้

1. **ด้านการเงิน** (Financial perspective) ความสำเร็จทางการเงินยังคงเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะรักษาความพึงพอใจจากมุมมองของผู้ถือหุ้นและนักลงทุน ดังนั้นผู้บริหารควรกำหนดเป้าหมายและดัชนีวัดผลในด้านการเงินและบริหารควบคุมงานเช่น ผลตอบแทนการลงทุน อัตราผลตอบแทนต่อหุ้น อัตราส่วนสภาพคล่อง กระแสเงินสดเข้าสุทธิ เป็นต้น ที่จะรักษาความพึงพอใจจากมุมมองนี้ให้ได้

2. **ด้านลูกค้า** (Customer perspective) มุมมองนี้จะเน้นความพึงพอใจจากมุมมองลูกค้าเป้าหมายและเครื่องวัดที่ใช้ เช่น การวัดส่วนครองตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การหาลูกค้าใหม่ ความเร็วในการตอบความต้องการหรือคำสั่งของลูกค้า การลดคำตำหนิ การลดอัตราสินค้าส่งคืน เป็นต้น

3. **ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน**(Internal business process perspective) มุมมองนี้พิจารณาถึงความพึงพอใจของพนักงาน จากประสิทธิภาพกระบวนการดำเนินงานของบริษัท ความสามารถในการแข่งขันที่โดดเด่นของบริษัท และเครื่องวัดความสำเร็จที่ใช้ เช่น เวลาที่ใช้ในการผลิตที่สั้นลง (Less production time) มีเวลาที่สูญเปล่าลดลง (less idle time) หรือมีเวลาคอยลดลง (Less waiting time)

4. **ด้านการเรียนรู้และความเติบโต** (Learning and growth perspective) มุมมองนี้พิจารณาถึงโครงสร้างพื้นฐานที่องค์การต้องสร้างขึ้น เพื่อให้เกิดความเติบโตและการปรับปรุงในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง เช่น ศักยภาพของพนักงานและการฝึกอบรม ศักยภาพของระบบสารสนเทศ จำนวนโครงการวิจัย และเครื่องวัดความสำเร็จในมุมมองนี้ เช่น ความเร็วในการผลิตสินค้าและบริการใหม่ออกสู่ตลาด จำนวนสินค้าและบริการใหม่ที่ออกสู่ตลาดได้เป็นลำดับต้น ๆ ผลงานวิจัยที่สำเร็จในแต่ละปี เป็นต้น

แนวความคิดเกี่ยวกับบัตรบันทึกคะแนนสมดุลนี้ เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการควบคุมการแปลงภารกิจและแผนกลยุทธ์ขององค์การไปสู่แผนปฏิบัติการ ที่มีวัตถุประสงค์และดัชนีวัดผลใน 4 มุมมองหรือ 4 ด้าน เมื่อผู้บริหารพิจารณาผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานใน 4 ด้านเทียบกับดัชนีวัดผลแต่ละด้าน ก็จะทราบว่าหน่วยกลยุทธ์ของกิจการมีความสามารถที่จะสร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงได้หรือไม่ หน่วยใดมีอุปสรรคหรือข้อขัดข้อง เพื่อการพิจารณาแก้ไข

3.6.3 การเปรียบเทียบกับวิธีที่ดีที่สุด (Benchmark) แนวความคิดนี้บางทีเรียกว่าวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Benchmark) บริษัทที่เผยแพร่แนวความคิดนี้คือ บริษัท Xerox และบริษัท Ford โดยแสดงความสำคัญจากการพลิกฟื้นวิกฤตของรายได้ที่ลดลง ส่วนครองตลาดที่ลดลง ค่าใช้จ่ายการผลิตสูง จำนวนพนักงานสูง มาเป็นผลกำไรสูง ค่าใช้จ่ายการผลิตลดลง แต่ลูกค้ามีความพึงพอใจมากขึ้น

ในปลายทศวรรษ 1980 ต่อต้น 1990 แนวความคิดการเปรียบเทียบกับวิธีที่ดีที่สุดนี้ได้รับความนิยมในแวดวงอุตสาหกรรมอย่างสูง บริษัทในสหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จในการพลิกฟื้นเศรษฐกิจส่วนใหญ่ ใช้วิธีการนี้โดยเน้นการใช้การเปรียบเทียบกับวิธีที่ดีที่สุดแบบเชิงแข่งขัน (Competitive Benchmark) แต่ความสำเร็จดังกล่าวขึ้นอยู่กับความเข้าใจของผู้บริหารที่จะนำวิธีการนี้ไปใช้อย่างถูกต้องด้วย ซึ่งผู้บริหารบางแห่งอาจเข้าใจเพียงว่า พยายามทำอัตราส่วนทางการเงินหรือดัชนีวัดผลที่สำคัญ ๆ ให้เท่ากับกิจการผู้นำเท่านั้น

ในทางปฏิบัติวิธีการ Benchmark เป็นเครื่องมือการบริหารที่สร้างขึ้นอย่างมีระบบและมีเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นวิธีที่ใช้ในการบริหารความเปลี่ยนแปลงในองค์การเมื่อเทียบกิจการชั้นนำ เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการต่อกระบวนการ (Process to process) หรือหน่วยงานต่อหน่วยงาน (Function to function) แต่ไม่ใช่เปรียบเทียบเพียงว่ากิจการชั้นนำทำได้ดีระดับใด หรือมีอัตราส่วนใดแต่ต้องเทียบรายละเอียดและวิธีการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอน เพื่อค้นหาว่าจะทำอย่างไรให้ได้วิธีการที่ดีที่สุด เพื่อให้กิจการได้ผลิตผลงานที่เท่าเทียมหรือดีกว่ากิจการผู้นำ การทำ Benchmark ต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานหลายประการ เช่น มีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ การกำหนดพื้นที่เป้าหมายที่จะกระทำการ มีระบบสารสนเทศที่ดี การมีกิจการชั้นนำอื่นที่ยอมเป็นหุ้นส่วนให้เปรียบเทียบกระบวนการที่ต้องการปรับปรุงนั้น เป็นต้น ตัวอย่างเช่น บริษัท Ford มีบริษัท Mazda ในการเปรียบเทียบ และบริษัท Xerox ได้เปรียบเทียบกับหลายบริษัทแต่ต่างกระบวนการ

แนวความคิดในการควบคุมและประเมินผลแนวใหม่นี้ ได้รวมอยู่ในรายงานการควบคุมภายในของ COSO จะเห็นได้ว่า COSO เน้นว่าการควบคุมยุคใหม่เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและพนักงานทุกคนต้องร่วมกันทำ ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดการควบคุมที่มีเป้าหมาย

และดัชนีวัดผลในระดับสูง เพื่อเครื่องมือวัดผลและควบคุมในระดับกิจการ และเป็นทิศทางที่ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายและดัชนีวัดผลในการบริหารงานระดับที่ตนรับผิดชอบอย่างสอดคล้องกัน เป้าหมายและเครื่องมือวัดผลต้องชัดเจนและเป็นที่ยอมรับต่อพนักงาน ส่วนผู้ตรวจสอบจะใช้เป้าหมายและดัชนีวัดผล เมื่อเข้าตรวจสอบการควบคุมและประเมินคุณภาพงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง

3.7 การจัดทำหลักฐานเอกสาร (Documentation) การดำเนินงานหรือระบบงานใดที่มีความสำคัญ ควรมีการจัดทำหลักฐานที่เป็นเอกสารหรือเป็นหนังสือไว้ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

3.7.1 การจัดหาทรัพย์สินที่มีมูลค่าสูงควรทำสัญญากับผู้ขาย

3.7.2 การจัดทำเอกสารระบบงานไว้ให้มีความสมบูรณ์เพียงพอ เพื่อใช้สำหรับระบบงานคอมพิวเตอร์ เช่น ควรจัดให้มีแผนภาพ (Flowchart) สำหรับระบบงาน และสำหรับโปรแกรมสั่งงานที่สำคัญ เพื่อให้ทุกคนที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทราบ และสามารถค้นคว้าหรืออ้างอิงได้เมื่อมีความจำเป็น

3.7.3 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานไว้ให้สมบูรณ์เพียงพอ และต้องจัดระบบการดูแลให้คู่มือนั้นให้เป็นปัจจุบันเสมอ สำหรับการปฏิบัติงานหลัก ๆที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน เช่น ด้านการผลิต การให้สินเชื่อ การขาย การบัญชี การเงิน การพัสดุ และระบบงานคอมพิวเตอร์ คู่มือการปฏิบัติงานที่ดีรวมถึงคู่มือการอนุมัติรายการแนววิธีปฏิบัติงานที่ดี

3.7.4 เอกสารแบบฟอร์มที่มีใช้ เพื่อสามารถใช้สอบทานความถูกต้อง และควบคุมมิให้เกิดความเสียหายใดขึ้นได้

3.7.5 การกำหนดให้ใช้เลขที่เอกสารเรียงลำดับ การพิมพ์เลขที่เอกสารล่วงหน้าเป็นต้น

กิจกรรมการควบคุมที่ใช้ในแต่ละองค์กร จะประกอบด้วยกิจกรรมการควบคุมหลาย ๆ ประเภทตามที่เสนอไว้ข้างต้นนี้ บางองค์กรอาจให้ความสำคัญกับกิจกรรมการควบคุมประเภทหนึ่งมากกว่าอีกประเภทหนึ่ง ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะความเสี่ยงจากลักษณะธุรกิจหรือจากลักษณะของงานที่ทำ

องค์ประกอบที่ 4 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and communication)

4.1 ข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลสารสนเทศมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติทุกระดับ ข้อมูลสารสนเทศหมายความถึงส่วนที่เป็นข้อมูลข่าวสารทางการเงิน และข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านอื่น ๆทั้งที่เป็นข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอก ผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศโดยเฉพาะข้อมูลสารสนเทศที่มีลักษณะเป็นสิ่งบอกเหตุ (Warning signals) ประกอบการพิจารณาสั่งการ ส่วนผู้ปฏิบัติงานมักใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ออกมาจากฝ่ายบริหารเป็นเครื่องชี้นำทิศทางการปฏิบัติหน้าที่

ตัวอย่างข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวกับการเงินการบัญชี

1.รายงานยอดซื้อ ยอดขาย

2.รายงานฐานะเงินสด เงินฝากธนาคาร

3.รายงานความเคลื่อนไหวของบัญชีลูกหนี้

4.รายงานกระแสเงินสด

5.งบกำไรขาดทุน และงบดุล

ตัวอย่างข้อมูลสารสนเทศที่ไม่เกี่ยวกับการเงินการบัญชี

1.นโยบายขององค์กร

2.แผนการขยายกิจการ

3.ข้อมูลประวัติพนักงาน

4.สารสนเทศเกี่ยวกับคู่แข่งขันทางธุรกิจ

5.ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนแบ่งตลาด

6.สถิติการร้องเรียนของลูกค้า

ลักษณะของข้อมูลสารสนเทศที่ดีซึ่งทุกองค์กรควรพยายามจัดให้มี และใช้ประกอบการตัดสินใจเป็นดังนี้

1. ความเหมาะสมกับการใช้ หมายถึง ข้อมูลสารสนเทศบรรจุเนื้อหาสาระที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจ

2. ความถูกต้องสมบูรณ์ หมายถึง ข้อมูลสารสนเทศที่สะท้อนผลตามความเป็นจริงและมีรายละเอียดที่จำเป็นครบถ้วน

3. ความเป็นปัจจุบัน หมายถึง ข้อมูลสารสนเทศที่ให้ตัวเลขและข้อเท็จจริงล่าสุด หรือใกล้เคียงวันที่ใช้ตัดสินใจมากที่สุด

4. ความทันเวลา หมายถึง จัดทำอย่างรวดเร็วเพื่อให้ผู้ตัดสินใจ ได้รับทันเวลาที่ต้องการใช้สารสนเทศนั้น

5. ความสะดวกในการเข้าถึง หมายถึง ความยากง่ายในการเข้าถึง ซึ่งควรง่ายสำหรับผู้ที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้อง และมีระบบรักษาความปลอดภัยมิให้ผู้ที่ไม่มีหน้าที่เกี่ยวข้องเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้

การจัดให้มีข้อมูลสารเทศที่ดีเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร โดยจะต้องจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทางวิชาชีพ รวมถึงต้องจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้เทคโนโลยี และระบบงานที่ดีซึ่งประกอบด้วยระบบเอกสาร ระบบบัญชี และระบบการประมวลข้อมูลเพื่อการบริหารอื่น ๆ ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการที่พนักงานทุกคนที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการประมวลข้อมูลสารสนเทศ อีกทั้งต้องปฏิบัติตามระบบงานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอและเคร่งครัด

4.2 การสื่อสาร กระบวนการประมวลและผลิตข้อมูลสารสนเทศที่ดี ย่อมขาดประโยชน์หากไม่มีระบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประสิทธิภาพของการสื่อสารในที่นี้หมายถึงการจัดระบบสื่อสารให้ข้อมูลที่จัดทำไว้ดีแล้ว ส่งไปถึงผู้ที่ควรได้รับ หรือมีไว้พร้อมสำหรับผู้ที่ควรใช้ข้อมูลสารสนเทศนั้น ณ ฐานข้อมูลขององค์กรซึ่งผู้ที่มีหน้าที่เข้าถึงได้ และสามารถเรียกมาใช้ได้ทันทีที่ต้องการ ประสิทธิผลของการสื่อสารในที่นี้หมายถึงการที่ผู้ได้รับข้อมูลสารสนเทศได้ใช้ข้อมูลสารสนเทศดังกล่าว ให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจต่าง ๆ

ระบบการสื่อสารที่ดี ต้องประกอบด้วยทั้งระบบสื่อสารภายในองค์กร และระบบการสื่อสารภายนอก สำหรับการสื่อสารภายในนั้น นอกจากบุคลากรที่มีภาระหน้าที่ด้านต่าง ๆ ในองค์กรจะต้องได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ใช้สำหรับการบริหาร หรือการปฏิบัติงานในหน้าที่ของแต่ละคนอย่างครบถ้วนเรียบร้อยแล้ว ทุกคนในองค์กรจะต้องได้รับการสื่อความที่ชัดเจนจากผู้บริหารสูงสุดว่าบุคลากรทุกคน จะต้องให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามมาตรการควบคุมภายในทุกมาตรการที่องค์กรจัดให้มีขึ้น การละเมิดมาตรการควบคุมภายในถือเป็นความบกพร่อง หรือความผิดที่ผู้บริหารจะเอาจริงกับการกระทำที่ขาดตกบกพร่องนั้น

ต่อไปนี้คือตัวอย่างของข้อมูลสารสนเทศที่ควรสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบทั่วกัน

1.มาตรการการควบคุมภายในต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในองค์กร เช่น นโยบาย แผนงาน งบประมาณ หรือประมาณการ กฎ ระเบียบต่าง ๆ

2.บทบาท อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งหน้าที่ มาตรฐานผลงานที่ต้องการจากการปฏิบัติ

3.รายงานผลการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงาน และโครงการ ที่กำหนดขึ้น

4.ความสัมพันธ์ของงานในหน้าที่ของบุคคล หรือหน่วยงานหนึ่งซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคล หรือหน่วยงานอื่น

5.ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นสัญญาณอันตราย หรือสัญญานเตือนภัยถึงสิ่งขาดตกบกพร่อง จากการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น หรืออาจเป็นเหตุให้เกิดความบกพร่องนั้นในอนาคตอันใกล้

6.สิทธิประโยชน์ด้านต่างๆ ที่กำหนดไว้สำหรับ บุคลากรแต่ละระดับ

การสื่อสารภายในต้องจัดให้เป็นการสื่อสารสองทาง มิใช่สื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงมายังผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่จะต้องอำนวยความสะดวกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสื่อข้อมูลสารสนเทศให้ผู้บริหารระดับสูงรับทราบได้ด้วย เพราะมีหลายกรณีที่ผู้ปฏิบัติเห็นปัญหาและอุปสรรคในรายละเอียด หรือต้องการให้ผู้บริหารสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หากไม่มีระบบการสื่อสารสองทาง องค์กรก็จะเสียโอกาสดี ๆ ในหลายเรื่องได้อย่างน่าเสียดาย สื่อที่ใช้ในการสื่อสารภายใน มีหลายอย่าง เช่น การประชุม เอกสาร นโยบาย ประกาศ คู่มือการปฏิบัติงาน บันทึกข้อความ บอร์ดประกาศ วารสารหนังสือเวียน จดหมายข่าว อีเล็ดโทรนิคส์เมลล์ วีดีโอเทป เป็นต้น

ส่วนการสื่อสารภายนอก ข้อมูลสารสนเทศภายนอกอาจได้มาจากลูกค้า ผู้ขาย สินค้า เจ้าหน้าที่ของรัฐ แหล่งข้อมูลเหล่านี้มีคุณค่ามากต่อองค์กร เพราะอาจทำให้รู้เบาะแสการปฏิบัติหน้าที่อย่างไม่ถูกต้องของพนักงานที่ติดต่อกับบุคคลภายนอกเหล่านั้น อันอาจนำมาซึ่งความเสียหายต่อองค์กรได้ การได้ข้อมูลย่อมเป็นโอกาสให้แก้ไขปัญหา และรับทราบความประพฤติของพนักงาน การสื่อสารกับแหล่งข้อมูลภายนอก อาจทำอย่างเป็นทางการเป็นระยะ ๆ โดยสม่ำเสมอ หรืออาจทำเมื่อมีเหตุจำเป็นเป็นครั้งคราวก็ได้ สื่อที่ใช้ในการสื่อสารกับบุคคลภายนอกอาจอยู่ในรูปการติดต่อทางโทรศัพท์ การเชิญพบปะสังสรรค์ การใช้จดหมาย หรือแบบสอบถาม

ระบบการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกควรได้รับการประเมินเพื่อทราบประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบการสื่อสารขององค์กรเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การสื่อสารเป็นส่วนหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่ให้ประโยชน์สูงสุดอยู่เสมอ

องค์ประกอบที่ 5 การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

การควบคุมภายในขององค์กรใดองค์กรหนึ่งจะสมบูรณ์ไม่ได้ หากขาดการติดตามและประเมินผล ทั้งนี้เนื่องจากความมีประสิทธิผลของมาตรการและระบบการควบคุมภายในแปรเปลี่ยนไปได้เสมอ ๆ จึงจำเป็นต้องมีระบบการติดตามและประเมินผลเพื่อให้ผู้บริหารมีความมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลอยู่ตลอดเวลาว่าการควบคุมภายในยังมีประสิทธิผลอยู่เสมอ

การติดตามผล ใช้สำหรับมาตรการหรือระบบการควบคุมภายในที่อยู่ระหว่างการออกแบบหรืออยู่ระหว่างการนำออกสู่การปฏิบัติ

การประเมินผล ใช้สำหรับมาตรการหรือระบบการควบคุมภายในที่ได้ใช้ไปแล้วเป็นระยะเวลานานพอสมควรที่จะได้รับการประเมินว่ายังมีความเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนไปอยู่อีกหรือไม่

การติดตามและประเมินผล ควรทำอย่างอิสระโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการออกแบบมาตรการหรือวางระบบการควบคุมภายในนั้น เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างตรงไปตรงมาชัดเจน ซึ่งจะทำให้ได้ข้อสรุปที่ได้จากการติดตามและประเมินผลนั้น เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อการพิจารณาตัดสินใจปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงระบบการควบคุมภายในที่ใช้อยู่ในองค์กร ซึ่งโดยทั่วไปองค์กรที่มีผู้ตรวจสอบภายใน และการตรวจสอบภายในดำเนินไปอย่างถูกต้องตามหลักการของวิชาชีพ ผู้ตรวจสอบภายในก็อยู่ในฐานะเหมาะที่จะทำหน้าที่ติดตามและประเมินผล แต่ในบางกรณีที่ผู้ตรวจสอบภายในจำเป็นต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางระบบหรือออกแบบมาตรการควบคุมภายใน เช่น ผู้บริหารสั่งการให้ทำ กรณีนี้ผู้ตรวจสอบภายนอกหรือผู้ชำนาญการภายนอกอาจอยู่ในฐานะที่เหมาะสมกว่า ที่จะเป็นผู้ติดตามหรือประเมินผล ซึ่งย่อมต้องเกิดค่าใช้จ่ายหรือค่าธรรมเนียมขึ้นจำนวนหนึ่ง ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับฐานะความพร้อมทางการเงินขององค์กรด้วยที่จะตัดสินใจให้ผู้ใดประเมิน

การติดตามและประเมินผล ไม่ควรจัดทำเฉพาะกับระบบหรือมาตรการควบคุมภายในเท่านั้น แต่ควรจัดให้การติดตาม และประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารและการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ทุกด้านด้วย