



# จุลสารตรวจสอบภายใน



ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 ประจำปีไตรมาส 1 เดือนตุลาคม—ธันวาคม 2556



นายสุรชาติ รัชตโกสิน  
ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน

**สวัสดิ์ค๊ะ/ครับ** ท่านผู้อ่านมาพบกันในปีที่ 2 แล้วกับจุลสารตรวจสอบภายใน ฉบับนี้ที่ทีมงานก็มีสมาชิกใหม่แนะนำ นายสุรชาติ รัชตโกสิน รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน คนปัจจุบันของสำนักงานตรวจสอบภายใน ฉบับนี้ที่ทีมงานกองบรรณาธิการได้รวบรวมความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของ องค์กร COSO: ERM และ 10 วิธีการสร้างความสุขในที่ทำงานด้วยตัวคุณเองมาฝาก สู้สุดท้ายนี้ทางทีมงานขอปรบมือสิ่งศักดิ์สิทธิ์ประทานพรให้ท่านผู้อ่านทุกท่านจงมีแต่ ความสุขความเจริญยิ่งขึ้นไป

## การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO : ERM

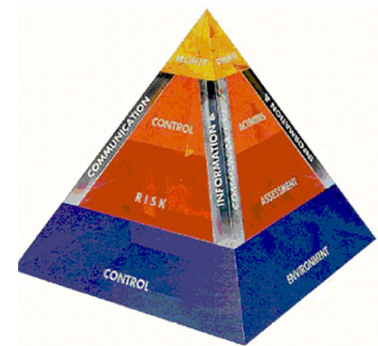
(Enterprise Risk Management-Integrated Framework : ERM)

โคโซมิได้มีเจตนาที่จะใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงมาทดแทนกรอบการควบคุมภายในเดิม แต่จะใช้กรอบ การควบคุมภายในเป็นแกนสำคัญ เพื่อให้องค์กรสามารถขยายจากกรอบการควบคุมภายในเดิมมาเป็นกรอบบริหาร ความเสี่ยงได้ง่ายยิ่งขึ้น ในปัจจุบันกลุ่มบุคคลในวิชาชีพ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ผู้ตรวจสอบบัญชีหรือผู้ตรวจสอบ ภายใน ล้วนแล้วแต่รู้จักและได้นำโคโซอีอาร์เอ็ม (COSO: ERM) มาใช้งานกันแล้วทั้งนั้น

### องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงมี 8 ประการที่สัมพันธ์กัน (เปรียบเทียบกับ 5 องค์ประกอบของการ ควบคุมภายในตามแนวคิดของโคโซ) ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment : IE)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting: OS)
3. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification: EI)
4. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Assessment: RA)
5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses: RR)
6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities: CA)
7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information And Communication: IC)
8. การติดตามประเมินผล (Monitoring: M)



## 1. สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment : IE)

สภาพแวดล้อมภายใน คือ สภาพบรรยากาศภายในองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงโดยมีหลักการสำคัญดังนี้

- 1.1 ปรัชญาด้านการบริหารความเสี่ยง
- 1.2 บทบาทของคณะกรรมการบริษัท
- 1.3 ความซื่อตรงและจริยธรรมขององค์กร
- 1.4 ความรู้ความสามารถ
- 1.5 โครงสร้างองค์กร
- 1.6 การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
- 1.7 มาตรฐานของทรัพยากรบุคคล



## 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting : OS)

การบริหารความเสี่ยงช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจว่าได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนที่เหมาะสม วัตถุประสงค์อาจแบ่งได้ดังนี้

- 2.1 วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์
- 2.2 วัตถุประสงค์อื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน ด้านการปฏิบัติตามกฎ

ระเบียบ

## 3. การระบุเหตุการณ์ (Event Identification: EI)

ผู้บริหารต้องระบุเหตุการณ์ภายในและภายนอกซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีการระบุถึงความเสี่ยง ซึ่งเป็นช่องทางสนับสนุนกลยุทธ์ของผู้บริหาร

ในการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ ซึ่งแบ่งเป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน เพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยเหล่านั้นในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม

## 4. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Assessment: RA)

การประเมินหรือการวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นการพิจารณาความน่าจะเป็นของการเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) เพื่อใช้เป็นฐานในการจัดการความเสี่ยง เกณฑ์การวัดระดับความเสี่ยงอาจใช้เป็นระดับสูง กลาง หรือต่ำ วิธีการประเมินความเสี่ยงอาจใช้เทคนิคเชิงปริมาณและคุณภาพพร้อมกัน

## 5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses: RR)

การกระทำกิจกรรมใดๆที่มีความสอดคล้องกับความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยงมี 4 วิธี คือ

- 5.1 การหลีกเลี่ยง
- 5.2 การลด
- 5.3 การร่วมกันรับความเสี่ยง
- 5.4 การยอมรับ



## 6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities: CA)

นโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดเพื่อตอบสนองความเสี่ยง องค์กรควรมีกิจกรรมควบคุมในวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ด้านของการบริหารความเสี่ยง คือ การเชิงกลยุทธ์ การดำเนินงาน การรายงานและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

## 7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information And Communication: IC)

มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดให้มีการบันทึกข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ไม่ว่าจะมาจากแหล่งภายนอกหรือภายในองค์กร และกำหนดให้มีการสื่อสารอย่างเหมาะสมและทันต่อเวลา ข้อมูลอาจเป็นข้อมูลในอดีตและข้อมูลปัจจุบัน

## 8. การติดตามประเมินผล (Monitoring: M)

การมีระบบการติดตาม เพื่อประเมินการอบการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสม ทันสมัยและมีประสิทธิผลอยู่เสมอ การติดตามผล อาจทำได้ 2 แนวทาง ดังนี้

8.1 การติดตามผลระหว่างปฏิบัติการ

8.2 การประเมินผลเป็นรายครั้ง



## 10 วิธีสร้างความสุขในที่ทำงานด้วยตัวเอง

1. มองโลกในแง่บวก เปิดใจมองโลกให้กว้าง

2. ไม่จำเป็นต้องทำให้คนรอบข้างพอใจทุกคน เป็นไปไม่ได้ที่คุณจะทำให้คนที่อยู่รอบตัวคุณพอใจและชอบคุณได้ทุกคน อย่าไปคาดหวังว่าต้องทำให้คนรอบตัวคุณพอใจ รวมทั้งอย่าเก็บเอาคำพูดที่แย่ ๆ ของคนอื่นมาใส่ใจ

3. กล้าคิดกล้าตัดสินใจ การก้มตาก็ทำทำงานของตัวเองไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีปากมีเสียงกับใครเลยนั้นก็ดี แต่บางครั้งคุณก็ต้องกล้าแสดงความคิดเห็นและกล้าตัดสินใจด้วยตัวเองดูบ้าง หากพบว่าบางอย่างไม่ถูกต้องหรือมีเหตุผลที่ดีกว่า

4. ทานอาหารเพื่อสุขภาพ การเลือกรับประทานอาหารที่ดีมีประโยชน์ก็เป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน

5. ทำความรู้จักกับเพื่อนคนอื่นบ้าง คนเรายังต้องมีปฏิสัมพันธ์กับคนรอบข้างด้วยเช่นกัน ซึ่งเพื่อนร่วมงาน นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญอีกข้อที่มีผลต่อความสุขในที่ทำงานของเรา หากคุณมีเพื่อนที่น่ารัก คอยช่วยเหลือ และให้กำลังใจอยู่เสมอ ต่อให้งานหนักก็มีแรงฮึดทำให้สำเร็จได้

6. ถาม Feedback การทำงานของตัวเองจากหัวหน้างาน คุณลองขอความเห็นจากหัวหน้างานที่คุณอยู่ใต้บังคับบัญชาดูสิ ทั้งนี้ทั้งนั้น หากคุณทำผลงานออกมาได้ดีก็ถือเป็นความภาคภูมิใจที่อุตสาหกรรมแห่งกายแรงใจมาอย่างเต็มที่ ซึ่งใครจะรู้อาจจะได้โบนัสหรือเลื่อนตำแหน่งเป็นรางวัลตอบแทน

7. มีอารมณ์ขันซะหน่อยสิ การสร้างอารมณ์ขันหรือพูดคุยกับเพื่อนๆ ก็ช่วยให้บรรยากาศในการทำงานมีความสุขมากขึ้น

8. ให้รางวัลกับตัวเอง ให้รางวัลกับตัวเองบ้าง ซื้อของขวัญให้ตัวเอง หรือลาพักร้อนเดินทางไปพักผ่อนตามต่างจังหวัด หลังจากที่ทำหน้าดำคร่ำเครียดจนทำงานได้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้

9. อย่าเก็บทุกอย่างมาคิดมากจนเกินไป อย่าได้เก็บคำติเตียนมาคิดมากจนเกินไป เพราะอาจทำให้คุณมีอคติต่อพวกเขาโดยไม่มีเหตุผล เพราะบางครั้งคุณก็ผิดจริงซึ่งทางที่ดีให้รับฟังปัญหาด้วยความเข้าใจ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขจะดีกว่า เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำสอง

10. เลิกบ่น แล้วลงมือทำ คุณอาจจะพ่่าบ่นกับตัวเองหรือเพื่อนบ้างมันก็เป็นเรื่องธรรมดา เพราะใจคุณยังหมกมุ่นอยู่กับสิ่งที่ผ่านมาไปแล้ว เพราะบางครั้ง...ความเบื่อหน่ายและอาการหมดไฟในการทำงาน ก็แวะเวียนเข้ามาทักทายเราได้เสมอ ซึ่งก็อยู่ที่ตัวคุณเองว่าจะเลือกจัดการกับช่วงเวลาเหล่านี้อย่างไร หรือลองนำกลวิธีที่เรานำมาแนะนำไปปฏิบัติดู เพราะถ้าคิดให้ดี ๆ บาง "สถานที่ทำงาน" อาจเป็น "สถานที่สร้างความสุข" ให้กับคุณแห่งหนึ่งก็ได้



## ถาม..ตอบ..กับตรวจสอบภายใน

**ถาม** หลักเกณฑ์ในการตัดสินใจเข้าตรวจสอบหน่วยรับตรวจ ผู้ตรวจสอบภายในใช้หลักเกณฑ์อะไร

**ตอบ** หลักเกณฑ์ในการตัดสินใจเข้าตรวจสอบหน่วยรับตรวจคือ การประเมินความเสี่ยง ซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น มีทั้งที่เกิดขึ้นจากภายในและภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงระบบบัญชีและระบบการบริหารทรัพย์สินในภาครัฐบาล เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความสามารถและขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความซ้ำซ้อนของระบบงานและการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ของหน่วยงาน เป็นต้น ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้จะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้ความเสี่ยงนี้หมดสิ้นไป จึงจำเป็นต้องมีการเข้าตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ เพื่อให้หน่วยงานบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด

วิธีการประเมินความเสี่ยง มีดังนี้

- 1) ศึกษาพันธกิจและวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยรับตรวจ โดยเฉพาะกิจกรรมสำคัญที่ต้องรับผิดชอบ
- 2) จัดทำและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานและกิจกรรมต่างๆ รวมถึงความเชื่อมโยงของหน่วยงาน
- 3) ประเมินผลระบบควบคุมภายในของหน่วยงานหรือของกิจกรรมทั้งที่ได้มีการจัดวางระบบการควบคุมภายในและไม่ได้มีการจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยให้แต่ละหน่วยรับตรวจมีการประเมินผลระบบการควบคุมภายในตนเอง (Control Self - Assessment)
- 4) ระบุปัจจัยเสี่ยง โดยการรวบรวมปัจจัยเสี่ยงหรือเหตุของความเสียหายจากการค้นหา และระบุว่าสถานการณ์ที่เป็นสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด โดยแยกตามกิจกรรมการบริหารจัดการขององค์กร ได้แก่ ด้านนโยบาย ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงินหรืองบประมาณ และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ
- 5) วิเคราะห์ความเสี่ยง โดยมีการกำหนดเกณฑ์และระดับความเสี่ยง ปกติจะกำหนดเกณฑ์เป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ
- 6) การจัดลำดับความเสี่ยง จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงก็มาจัดลำดับความเสี่ยง โดยที่มีความเสี่ยงสูงก็จะให้ความสำคัญในการเข้าตรวจสอบก่อน



หากท่านมีข้อติชม หรือต้องการแสดงความคิดเห็นหรือมีปัญหาเกี่ยวกับงานตรวจสอบภายใน สามารถติดต่อได้ที่ :  
โทร. 0-2942-6900 ต่อ 7052 e-mail: [audit@chandra.ac.th](mailto:audit@chandra.ac.th) [www.chandra.ac.th](http://www.chandra.ac.th)

ที่ปรึกษา : อาจารย์ ดร.เอนก เทียนบุชา

บรรณาธิการ : นายสุรชาติ รัชตโกคิน

กองบรรณาธิการ : นางสาวรัชฎาภรณ์ สมนेत्र์ นางสาวชยาภา อัดชู และนางสาวเทียมตา พรหมสิทธิ์