



คู่มือ
การควบคุมภายใน

๒๕๖๑

องค์การตลาด
กระทรวงมหาดไทย

คำนำ

แผนบริหารความเสี่ยง (ด้านควบคุมภายใน) ได้จัดทำคู่มือการควบคุมภายในขององค์การ ตลาด ได้อาศัยแนวทางของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ที่ได้ปรับแก้ไขและได้นำมาใช้ในปีงบประมาณ 2561 นี้

จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายในฉบับนี้จะสามารถลดภาวะตลอดจนลดปัญหาในทางปฏิบัติลงได้ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการ ควบคุมภายในขององค์การตลาดต่อไป

แผนบริหารความเสี่ยง
(ด้านการควบคุมภายใน)

สารบัญ

หน้า

คำนำ

สารบัญ

บทที่ ๑ หลักการควบคุมภายใน	๕
วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน	๕
แนวคิดของการควบคุมภายใน	๖
ความหมายของการควบคุมภายใน	๖
นิยามศัพท์	๗
บทที่ ๒ องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน	
๑. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)	๙
๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	๑๑
๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)	๑๕
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications)	๑๗
๕. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)	๑๘
สาระสำคัญของการรายงานตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	๒๐
รายละเอียดที่ต้องรายงานตามระเบียบฯ ข้อ ๕	๒๐
รายละเอียดที่ต้องรายงานตามระเบียบฯ ข้อ ๖	๒๐
ค่านิยม ที่พึงประสงค์องค์การตลาด	๒๓
แบบรายงานการควบคุมภายใน	๒๔
แบบรายงานระดับส่วนงานย่อย เป็นแบบรายงานที่สำนักจะต้องจัดทำ	๒๔
แบบรายงานระดับองค์กรเป็นแบบรายงานที่คณะทำงานจัดวางระบบควบคุมภายในจะต้องจัดทำ	๒๔
บทสรุป การควบคุมภายใน	๒๕
ขั้นตอนการประเมินผลการควบคุมภายในและการจัดทำรายงานตามระเบียบฯ	๒๖
การกำหนดผู้รับผิดชอบ	๒๖
การประเมินผลการควบคุมภายใน องค์การตลาด	๒๗
<u>ระดับส่วนงานย่อย</u>	๒๘
- การประเมินตามแบบประเมินองค์ประกอบมาตรฐานการควบคุมภายใน (แบบ ปย.๑ และ แบบ ปย.๒)	๒๙
- (แบบ ปย.๑)	๓๐
- (แบบ ปย.๒)	๔๒
- (แบบ ติดตาม)	๔๒

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<u>ระดับองค์กร</u>	๔๓
- รายงานความเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายในของหัวหน้าหน่วยงาน (ปอ. ๑)	
- แบบ ปอ.๑ แบบที่ ๑ กรณีไม่พบจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ	๔๔
- แบบ ปอ.๑ แบบที่ ๒ กรณีพบจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ	๔๕
- รายงานสรุปผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในระดับองค์กร (แบบ ปอ.๒)	๔๗
- แผนการปรับปรุงการควบคุมภายในระดับองค์กร (แบบ ปอ.๓)	๕๙
การประเมินผลโดยฝ่ายตรวจสอบภายใน	๖๐
รายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายใน (ปส.)	๖๑
- แบบ ปส. แบบที่ ๑ กรณีไม่พบข้อบกพร่อง หรือข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญ	๖๑
- แบบ ปส. แบบที่ ๒ กรณีพบข้อบกพร่อง หรือข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญ	๖๒
การรายงานตามระเบียบฯ ข้อ ๖ โดยผู้อำนวยการองค์การตลาด.	๖๓
<u>ภาคผนวก</u>	
ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วย การกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔	๖๕
ขั้นตอนของการประเมินผลการควบคุมภายในระดับองค์กร (องค์การตลาด.)	๖๘
ขั้นตอนของการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานย่อย (สำนัก)	๖๙
ขั้นตอนการสอบทานและประเมินรายงานโดยฝ่ายตรวจสอบภายใน	๗๐
ขั้นตอนการสอบทานและประเมินรายงานโดยเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส	๗๑
ขั้นตอนการรายงานตามระเบียบฯ ข้อ ๖ โดยผู้อำนวยการองค์การตลาด	๗๒
ขั้นตอนการรายงานการควบคุมภายในขององค์การตลาด	๗๓
แบบสอบถามการควบคุมภายใน ผู้บริหาร	๗๕
แบบสอบถามการควบคุมภายใน แบบทั่วไป	๗๖

บทที่ ๑

บทนำ

หลักการการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในขององค์การตลาดมีหลักการและความจำเป็นมาจาก

องค์การตลาดต้องปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ โดยให้แต่ละหน่วยงานจัดวางระบบการควบคุมภายใน ตามระเบียบคตง.ฯ ข้อ ๕ เมื่อหน่วยงานจัดวางระบบฯ แล้วจะต้องรายงานการประเมินระบบควบคุมภายใน ตามระเบียบคตง.ฯ ข้อ ๖ ต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการควบคุมภายใน อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง นับจากวันสิ้นปีงบประมาณหรือปีปฏิทิน โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการจัดวางระบบการควบคุมภายใน จะส่งผลให้ เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานและเป็นประโยชน์แก่การใช้จ่ายเงินและทรัพย์สินของประเทศชาติโดยรวม

องค์การตลาด ได้นำระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียว่าการบริหารงานขององค์การตลาดเป็นไปอย่างเหมาะสมและทั่วทั้งองค์กร โดยผู้บริหารและพนักงานมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และภารกิจหลัก ขององค์การตลาดที่วางไว้ โดยวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงคือ สนับสนุนให้องค์การตลาดสามารถกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงให้สามารถลดลงอยู่ในระดับที่องค์การตลาดยอมรับได้

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

๑. เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินงาน (Operation Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติงานและการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหายการรั่วไหลการสิ้นเปลืองหรือการทุจริต เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงานภายในองค์การตลาด ได้มีความรู้ ความเข้าใจ เทคนิค และกระบวนการการควบคุมภายในขององค์การตลาด

๒. เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของการรายงานทางการเงิน (Financial Report Objectives) ได้แก่ การจัดทำรายงานทางการเงินที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา และผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและดำเนินการการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง

๓. เพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Objectives) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้กำหนดขึ้น

๔. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจในการควบคุมภายในหน่วยงานทุกระดับขององค์การตลาด

การควบคุมภายใน

แนวคิดของการควบคุมภายใน

๑. การควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่รวมไว้ หรือเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานตามปกติ การควบคุมภายในมิใช่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง และมีใช้ผลสุดท้ายของการกระทำแต่เป็นกระบวนการ (Process) ที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกำหนดไว้ในกระบวนการปฏิบัติงาน (Built in) ประจำวันตามปกติของหน่วยรับตรวจ ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงควรนำการควบคุมภายในมาใช้โดยรวมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Executing) และการติดตามผล (Monitoring)

๒. การควบคุมภายในเกิดขึ้นได้โดยบุคลากรของหน่วยรับตรวจ บุคลากรทุกระดับเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการให้ความสนับสนุนระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจ ให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนด และจัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ โดยการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมการควบคุม กำหนดทิศทาง กลไกการควบคุม และกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการติดตามผลการควบคุมภายใน ส่วนบุคลากรอื่นของหน่วยรับตรวจ มีหน้าที่รับผิดชอบโดยการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้น

๓. การควบคุมภายในให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ถึงแม้ว่าการควบคุมภายในจะออกแบบไว้ให้มีประสิทธิภาพเพียงใดก็ตาม ก็ไม่สามารถให้ความมั่นใจว่า จะทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้อย่างสมบูรณ์ตามที่ตั้งใจไว้ ทั้งนี้ เพราะการควบคุมภายในมีข้อจำกัด เช่น โอกาสที่จะเกิดข้อผิดพลาดจากบุคลากร เนื่องจากความไม่ระมัดระวัง ไม่เข้าใจคำสั่ง หรือการใช้ดุลยพินิจผิดพลาด การสมรู้ร่วมคิดกัน การปฏิบัติผิดกฎหมาย ระเบียบ และกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ที่สำคัญที่สุด คือ การที่ผู้บริหารหลีกเลี่ยงขั้นตอนของระบบการควบคุมภายในหรือใช้อำนาจในทางที่ผิด นอกจากนี้การวางระบบการควบคุมภายในจะต้องคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกันว่าผลประโยชน์ที่ได้รับจากการควบคุมภายในจะคุ้มค่างับต้นทุนที่เกิดขึ้น

ความหมายของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรขององค์การตลาดจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานขององค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตาม กฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี การดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

๑. **การดำเนินงาน (Operation : O)** หมายถึง การบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตของหน่วยรับตรวจ

๒. **การรายงานทางการเงิน (Financial : F)** หมายถึง รายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ภายในและภายนอกหน่วยรับตรวจ เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา

๓. การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance : C) ได้แก่ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น

การควบคุมภายใน หรือ ระบบการควบคุมภายใน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยรับตรวจ ทุกคนควรให้ความสำคัญ เพราะเป็นพันธกรณีที่สำคัญ ซึ่งจะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสำเร็จลุล่วง ตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ ดังนั้น การออกแบบการควบคุมภายในอย่างเหมาะสม และการติดตามผลการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายใน ที่ฝ่ายบริหารกำหนด รวมทั้งการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับทราบจุดอ่อนต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้หน่วยรับตรวจสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามนโยบายและวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่อง

นิยามศัพท์

หน่วยรับตรวจ หมายถึง องค์การตลาด

ส่วนงานย่อย หมายถึง แผนก / สำนักงานตลาดสาขา

หัวหน้าหน่วยรับตรวจ หมายถึง ผู้อำนวยการองค์การตลาด

หัวหน้าส่วนงานย่อย หมายถึง ผู้จัดการฝ่าย (ตำแหน่งสูงสุดของส่วนงานย่อย ที่ทำหน้าที่บริหารหรือควบคุมงานของส่วนงานย่อย)

เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส หมายถึง ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้เชี่ยวชาญ/ที่ปรึกษา ที่มีความรู้ความชำนาญ เรื่องการควบคุมภายใน และได้รับมอบหมายให้อำนวยการและประสานการประเมินผลการควบคุมภายใน การปรับปรุงการควบคุมภายในและการรายงานการควบคุมภายในของ องค์การตลาด

* องค์การตลาด. กำหนดให้รองผู้อำนวยการ ทำหน้าที่เป็นเจ้าหน้าที่อาวุโสโดยตำแหน่ง

ผู้กำกับดูแล หมายถึง คณะกรรมการองค์การตลาด

การควบคุม หมายถึง วิธีการที่นำมาใช้เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ระบบการควบคุมภายใน หมายถึง การควบคุมที่ออกแบบให้มีการเชื่อมโยงซึ่งกันและกันไว้ในกระบวนการของกิจกรรม/การปฏิบัติงานตั้งแต่ต้นจนจบ

โครงสร้างการควบคุมภายใน หมายถึง การออกแบบการควบคุมโดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของทรัพยากรต่างๆ กระบวนการทำงาน กระบวนการบริหารภายในองค์กรนั้นๆ

สภาพแวดล้อมของการควบคุม หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ซึ่งร่วมกันส่งผลให้มีการควบคุมขึ้นภายใน องค์การตลาดหรือทำให้การควบคุมที่มีอยู่ได้ผลดีขึ้น หรือในทางตรงข้ามสภาพแวดล้อมอาจทำให้การควบคุมย่อหย่อนลงได้

ตัวอย่าง ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน เช่น ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของ ผู้บริหาร ความซื่อสัตย์และจริยธรรม ความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร โครงสร้างการจัดองค์กร การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายและวิธีบริหารด้านบุคลากร เป็นต้น

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหลความสูญเสีย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุและการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบ ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์การตลาดรวมทั้งการ กำหนดแนวทางที่จำเป็นต้องใช้ในการ ควบคุมความเสี่ยง หรือการบริหารความเสี่ยง

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและ วิธีการต่างๆ ที่ฝ่ายบริหาร กำหนดให้บุคลากรของ องค์การตลาดปฏิบัติเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง และได้รับการสนองตอบโดยมีการปฏิบัติตาม

ตัวอย่าง กิจกรรมการควบคุม เช่น การอนุมัติ การสอบทานงาน การดูแลป้องกันทรัพย์สิน การ แบ่งแยกหน้าที่งาน การบริหารทรัพยากรบุคคล การควบคุมระบบสารสนเทศ การจัดทำเอกสารหลักฐาน การ บันทึกการรายการอย่างถูกต้องและทันเวลา เป็นต้น

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารทางการเงิน และข้อมูลข่าวสารอื่นๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของ องค์การตลาด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลจากแหล่งภายในหรือจากภายนอก

การติดตามและประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมิน ประสิทธิภาพของการควบคุมภายในที่วางไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยการติดตามผลในระหว่าง การปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลเป็นรายครั้ง (Separate Evaluation) ซึ่งแยกเป็นการ ประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment) เช่น การประเมินการควบคุมโดยกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงานภายใน และการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment) เช่น การ ประเมินโดยผู้ตรวจสอบภายใน การประเมินผลการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายนอก เป็นต้น

บทที่ ๒

องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องจัดให้การดำเนินงานภายใน องค์การตลาด ประกอบไปด้วยองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน ๕ ประการ ดังนี้

๑. สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

ในการดำเนินการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการควบคุม ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรขององค์การตลาดจะต้องสร้างบรรยากาศของการควบคุมเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนใน องค์การตลาด เกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ และตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งดำรงรักษาไว้ซึ่งสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี

สถานการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดระบบการควบคุมในหน่วยงาน ในการดำเนินงานจะมีหลายปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดมาตรการการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งฝ่ายบริหารจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในในหน่วยงาน เช่น จริยธรรมของการทำงาน ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจได้ ความโปร่งใส และการมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งรวมทั้งการกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และระเบียบวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม สำหรับตัวอย่างสภาพแวดล้อมการควบคุมในหน่วยงาน เช่น

๑.๑ ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหาร

ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหารแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกัน และจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลถึงการกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน เพราะผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย มาตรการ และระบบการควบคุมภายใน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการเลือกปรัชญาและวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี โดยดำเนินการ ดังนี้-

๑. กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐาน และแนวทางการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน และแจ้งให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานทราบ

๒. กำหนดโครงสร้างการจัดหน่วยงานให้เหมาะสม มีสายการบังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในที่ชัดเจน รวมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม

๓. กำหนดคุณลักษณะงานเฉพาะตำแหน่ง (Job Description) ของบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ และระดับของความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน

๔. กำหนดให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากรตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน และเป็นธรรม รวมทั้งกำหนดบทลงโทษทางวินัยให้ชัดเจน

๕. กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) และหน่วยตรวจสอบภายใน

๑.๒ ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน

การบริหารและการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งทั้งสองประการนี้เป็นสิ่งที่ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดขึ้น โดยการประชาสัมพันธ์ ฝึกอบรมหรือกำหนดสิ่งจูงใจ และผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานรับทราบ และตระหนักถึงคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม จนเป็นบรรทัดฐานหรือข้อตกลงร่วมกันที่ให้หน่วยงานถือปฏิบัติเพราะความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของสภาพแวดล้อมการควบคุมโดยผู้บริหารควรดำเนินการ ดังนี้-

๑. กำหนดนโยบายหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และทำตัวให้เป็นตัวอย่าง อย่างสม่ำเสมอทั้งโดยคำพูดและการกระทำ สื่อสารและแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบตลอดจนเข้าใจในหลักการของจริยธรรมดังกล่าว

๒. จัดทำข้อกำหนดจริยธรรมหรือแนวทางที่พึงปฏิบัติของหน่วยงานไว้ให้ชัดเจนโดยรวมถึงกรณีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ทางผลประโยชน์ด้วย

๓. ลดวิธีการหรือโอกาสที่จะจูงใจให้เกิดการกระทำผิด ความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่สำคัญ ซึ่งจะส่งผลถึงการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน รวมทั้งการจัดการและการติดตามประเมินผลองค์ประกอบของระบบการควบคุมภายในอื่น ๆ ด้วย

๑.๓ โครงสร้างของหน่วยงาน

โครงสร้างของหน่วยงานที่ได้รับการจัดไว้เป็นอย่างดี จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยการจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

๑. การรวมศูนย์อำนาจหรือกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจในระดับต่างๆ หากกิจการเลือกใช้การรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ที่ได้รับอำนาจย่อมมีความสำคัญ กรณีวิธีกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจ ระบบและขั้นตอนการทำงาน รวมถึงกระบวนการในการติดตามผล ก็จะมีความสำคัญมากกว่าคุณสมบัติของตัวบุคคล

๒. การจัดโครงสร้างของหน่วยงานที่มีการผลิตโดยเครื่องจักร อาจใช้โครงสร้างและการควบคุมที่เป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน แต่โครงสร้างที่มีรูปแบบแน่นอนอาจไม่เหมาะสมกับกิจกรรมการบริการ หรืองานที่เกี่ยวกับการค้นคว้าวิจัย ทางวิชาการ เป็นต้น

๓. การมอบอำนาจต้องให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและต้องชัดเจน

๑.๔ นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ คือบุคลากรในหน่วยงานนั่นเองที่เป็นตัวจักรสำคัญ ดังนั้น การมีนโยบายและระบบการบริหารบุคลากรที่ชัดเจนและเหมาะสม จะช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่น

๑. กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการว่าจ้าง การพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น

๒. กำหนดคุณสมบัติและลักษณะงาน (Job Description) ของเจ้าหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง

ให้ชัดเจนเพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน

๓. กำหนดมาตรการเกี่ยวกับการประกันความซื่อสัตย์ของพนักงาน

๔. มีระบบการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และติดตามผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ

๕. กำหนดแนวปฏิบัติกรณีที่มีการขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interest)

ต่อหน่วยงาน

๑.๕ การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ดังนี้-

๑. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจและระบบการสอบย้อนความถูกต้องระหว่างกัน

๒. กำหนดคู่มือปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

๓. กำหนดระบบการติดตามประเมินผล ซึ่งรวมถึงการจัดทำแผนงาน และระบบการรายงานผลงานอย่างสม่ำเสมอ

๑.๖ คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายในเป็นกลไกและ เครื่องมือชนิดหนึ่งในการช่วยตรวจสอบและสอบทานงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ฝ่ายบริหารวางไว้ คณะกรรมการตรวจสอบที่มีความรู้ความสามารถและมีความเป็นอิสระในการทำงาน จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น

สภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จะไปเสริมองค์ประกอบการควบคุมอื่น ๆ ต่อไป

สภาพแวดล้อมของการควบคุม สามารถแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

๑.๑ Soft Control เป็นการควบคุมโดยการสร้างจิตสำนึกและคุณภาพที่มองไม่เห็น เช่น ความซื่อสัตย์ความโปร่งใส การมีภาวะความเป็นผู้นำ การมีจริยธรรม

๑.๒ Hard Control เป็นการควบคุมโดยกำหนดโครงสร้าง นโยบาย และระเบียบวิธีปฏิบัติ

๒. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

๒.๑ ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใด ๆ อันจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านลบหรือเป็นผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการ ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดความเสี่ยงอาจเกิดจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน การควบคุมภายใน หรือการที่หน่วยงานตรวจไม่พบข้อผิดพลาด ฯลฯ

ในการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยง ฝ่ายบริหารต้องประเมินความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบ ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์การตลาดอย่างเพียงพอและเหมาะสม

๑. **ความเสี่ยงจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน** ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติในงานนั้น ๆ เอง เมื่อใดก็ตามที่ตัดสินใจที่จะทำงานหรือกิจกรรม ก็ย่อมจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การทำธุรกิจการค้าขายกับต่างประเทศหรือการสั่งซื้อของจากต่างประเทศขององค์การตลาด ความเสี่ยงก็คืออัตราแลกเปลี่ยนที่อาจเปลี่ยนแปลงไป ฯลฯ

๒. **ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน** ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน เป็นความเสี่ยงที่ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานไม่ครอบคลุม และไม่สามารถป้องกันข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานของหน่วยงานได้ อาจเป็นเพราะหน่วยงานไม่มีระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุม เพียงพอที่จะลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน หรือหน่วยงานนั้นไม่มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ได้จัดไว้ เป็นต้น

๓. **ความเสี่ยงจากการตรวจไม่พบข้อผิดพลาด** ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่การตรวจสอบไม่สามารถค้นพบความผิดพลาดของรายการที่มีอยู่ เนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่สามารถตรวจสอบทุกกิจกรรมในหน่วยงานนี้ได้ และจำเป็นต้องใช้ระบบการตรวจสอบโดยเลือกสุ่มตัวอย่างหรืออาจเนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่มีความอิสระเพียงพอหรือไม่อยู่ในวิสัยที่จะเข้าไปตรวจสอบได้

สาเหตุของความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกหน่วยงาน

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

๒. **ปัจจัยภายนอก** เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีหรือสภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและการเมือง เป็นต้น

๒.๒ **การประเมินความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงในหน่วยงาน จะเป็นการประเมินการปฏิบัติงานในภาพรวมของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบเหตุการณ์ของความเสี่ยงและหาทางแก้ไขและควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เกิดความเสียหายน้อยที่สุด

๒.๓ **กระบวนการในการประเมินความเสี่ยง** การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ สามารถดำเนินการเป็น ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๑. **ศึกษาวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน** วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับภารกิจ (Mission) ของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะแบ่งออกเป็น ๒ ระดับ คือ

๑.๑ วัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน (Entity – Level objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมของหน่วยงาน โดยทั่วไปจะระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน เช่นเดียวกับภารกิจ (Mission) และกลยุทธ์ในภาพรวมของหน่วยงาน เช่น ภารกิจหลักของหน่วยงาน โครงสร้างของหน่วยงาน แนวโน้มการดำเนินงานของหน่วยงานในอนาคต นโยบายการบริหารงาน หรือนโยบายการเงินการคลัง เป็นต้น

๑.๒ วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activity – Level objectives) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรมที่หน่วยงานกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน เช่น ระบบการประมวลข้อมูลทางการเงินและบัญชี เป็นต้น

๒. ระบุปัจจัยเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงานในหน่วยงาน เช่น การเปลี่ยนตัวผู้บริหารและผู้บริหารปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สำคัญ ๆ บ่อยครั้ง การเปลี่ยนแปลงกฎหมายใหม่ ๆ ของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นต้น

เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงแต่ละชนิดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไม่เท่ากัน บางชนิดมีผลกระทบทันที บางชนิดมีผลกระทบในระยะยาว ดังนั้น ผู้บริหารต้องติดตามพิจารณา และระบุปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้ครอบคลุมทุกประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิด ซึ่งควรครอบคลุมถึง

๑. ผลกระทบจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุทสาหกรรม และสิ่งแวดล้อมต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

๒. ปัจจัยความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในการวางแผน และการประมาณการของหน่วยงาน

๓. ข้อตรวจพบที่ได้รับจากการตรวจสอบ การสอบทาน การติดตาม และประเมินผล

๔. ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมาไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่รับผิดชอบในการบริหารหรือปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเงื่อนไขตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ฯลฯ

๓. การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง การวิเคราะห์ถึงผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งโดยปกติปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยไม่เท่ากัน การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงมีหลายวิธีแตกต่างกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย ๆ จึงควรพิจารณาเลือกใช้วิธีการหรือเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ให้เหมาะสมกับขนาด ลักษณะการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถประเมินระดับความสำคัญของความเสี่ยงได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งผลเสียที่อาจเกิดจากความเสี่ยงนั้น โดยทั่วไปขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง จะเป็นดังนี้

๓.๑ ประเมินระดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง คือ การนำปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมาพิจารณาถึงความสำคัญว่า หากเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยแค่ไหน โดยอาจวัดเป็นระดับน้อย ปานกลาง สูง

๓.๒ ประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น คือ การพิจารณาว่าปัจจัยเสี่ยงที่ได้เรียงลำดับความสำคัญไว้แล้ว มีโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้น ในระดับน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง การวิเคราะห์โดยการประเมินความสำคัญและการประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจใช้ผสมผสานกัน เช่น ปัจจัยเสี่ยงบางอย่างมีอัตราความถี่สูง เมื่อเกิดขึ้นแต่ละครั้งสูญเสียเงินน้อย แต่ถ้าเกิดบ่อย ๆ เข้า โดยรวมอาจมีจำนวนเงินสูงก็จะทำให้เกิดความสำคัญได้

๓.๓ เลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยบางครั้งอาจไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ในรูปตัวเลข แต่อาจวิเคราะห์ออกมาเป็นระดับต่าง ๆ เช่น สำคัญมาก ปานกลาง หรือน้อย เป็นต้น

๔. กำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานสามารถวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ฝ่ายบริหารควรพิจารณาหาวิธี เพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้น ๆ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ว่าคุ้มค่ากับประโยชน์ที่จะได้รับหรือไม่ ซึ่งในการกำหนดแนวทางในการป้องกันหรือลดความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความเสี่ยงในลักษณะใด เช่น

๔.๑ กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับหน่วยงานโดยรวม ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่มีได้อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีกลยุทธ์ ดังนี้

๔.๑.๑ กำหนดโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบ กระบวนการบริหารความเสี่ยง และกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การบริหารความเสี่ยงกับหน้าที่การประเมินความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งสัมพันธ์กับกลยุทธ์และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เราจะประเมินความเสี่ยงด้วยการระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การจัดลำดับความสำคัญ และการวัดผลกระทบของความเสี่ยงเหล่านั้นที่อาจเกิดขึ้นต่อหน่วยงาน

๔.๑.๒ ประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน กำหนดกรอบแนวคิด ซึ่งจะใช้ระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่เป็นไปได้ เพื่อใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินความเสี่ยง มองภาพรวมของความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุดก่อน และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

๔.๑.๓ พัฒนากลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่จะประสบความสำเร็จ ต้องมีความเกี่ยวเนื่องหรือสอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานโดยตรง กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง ต้องได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับความเสี่ยงแต่ละประเภท เช่น กลยุทธ์การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การกระจายความเสี่ยง และการถ่ายโอนความเสี่ยง เป็นต้น

๔.๑.๔ พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานต้องพัฒนาเทคนิคการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติของหน่วยงาน โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมที่มีความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง

๔.๑.๕ การติดตามประเมินผลกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนของหน่วยงาน ต้องอาศัยงานด้านตรวจสอบภายใน โดยในขั้นตอนนี้รวมถึงการติดตามการปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ เช่น การปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบ และการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงที่สัมฤทธิ์ผล หมายรวมถึง การเสาะแสวงหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การเชื่อมโยงการประเมินผลตอบแทนที่เพิ่มค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น (สำหรับธุรกิจ) และหน่วยงาน หน้าที่การติดตามประเมินผลจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานในข้อ (๒) ดังกล่าว

๔.๑.๖ การพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง การปรับปรุง และพัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบความสำเร็จของหน่วยงานในที่สุด แหล่งข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงนั้น รวมถึงข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเชื่อถือได้และข้อมูลที่เกิดจากการสะท้อนความเสี่ยงของหน่วยงาน การปรับปรุงต้องรวมถึงระบบการวัดเป็นจำนวนหน่วยที่ใช้ได้ในระยะยาว เช่น จำนวน และผลกระทบจากความเสี่ยงที่ได้รับการจัดการภายในกระบวนการ ฯลฯ ในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารความเสี่ยงนั้น ระบบการวัดผลที่เชื่อถือได้จึงเป็นสิ่งจำเป็น และจะทำให้หน่วยงานสามารถทราบถึงขนาดของความเสี่ยงและผลกระทบที่หน่วยงานจะสามารถรับได้หรือไม่เพียงใด

๔.๒ กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในสภาพที่เป็นผลดีกับหน่วยงานนั้น จะมีลักษณะการจัดการได้ ๕ ลักษณะ คือ

๔.๒.๑ การจัดการในลักษณะที่ยอมรับในความเสี่ยงนั้น

๔.๒.๒ การจัดการในลักษณะที่ทำให้ลดความเสี่ยงจากระดับความเสี่ยงสูงไปสู่

ระดับความเสี่ยงต่ำ

๔.๒.๓ การจัดการในลักษณะที่เป็นการกระจายความเสี่ยง

๔.๒.๔ การจัดการในลักษณะที่เป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงหรือโยกย้ายความเสี่ยง

๔.๒.๕ การจัดการในลักษณะที่เป็นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

การจะใช้วิธีการใดในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและความเหมาะสมของการดำเนินงานในหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย ทั้งนี้การจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงเรื่องดังต่อไปนี้

๑. ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะทำอะไร ณ จุดใด

๒. ต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารและระบบปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร ณ จุดใด

๓. กระบวนการจัดการความเสี่ยงเป็นอย่างไร ต้องดำเนินการให้เกิดความชัดเจน และต้องสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานทราบด้วย

๔. ต้องมีการรายงานผล เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว

หน่วยงานจึงต้องจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงอยู่เสมอ และสร้างกลไกช่วยบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หรือกำหนดมาตรการการควบคุมที่เหมาะสมต่อไป

๓. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม เป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงานต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้เกิดความคุ้มค่า ตลอดจนให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจในประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่

ประเภทการควบคุม กิจกรรมการควบคุมอาจแยกตามความจำเป็นและลักษณะของการควบคุม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

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

๒. การควบคุมในลักษณะของการค้นพบข้อผิดพลาด (Detective Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เช่น การทำงบกระขยอดเงินฝากธนาคาร การตรวจนับพัสดุประจำปี หรือการทบทวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

๓. การควบคุมในลักษณะการเสนอแนะ (Suggestive Control) เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อเสนอแนะ ปรับปรุง และพัฒนาระบบการดำเนินงานและระบบการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสถานการณ์อื่น ๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงาน

ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมที่ควรจัดให้มีขึ้นในขั้นตอนของการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้แก่

๓.๑ นโยบายและวิธีปฏิบัติ ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย แผนปฏิบัติงาน แผนงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติงาน อำนาจในการอนุมัติ ฯลฯ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการควบคุม เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและควรระบุผลลัพธ์และตัวชี้วัดที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน เพื่อใช้ในการติดตามประเมินผลต่อไป

๓.๒ การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่ ผู้บริหารควรจัดให้มีการกระจายอำนาจและแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยต่าง ๆ หรือบุคคลให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และชัดเจนในการปฏิบัติงาน สามารถสอบย้อนกันได้ เช่น อำนาจในการอนุมัติ การกำหนดขอบเขตของงาน เพราะเมื่อผู้บริหารได้กระจายอำนาจไปแล้วก็ต้องสร้างวิธีการควบคุมเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

๓.๓ การสอบย้อนและการกระขยอด ผู้บริหารในแต่ละระดับควรจัดให้มีการสอบย้อนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ เพื่อให้ทราบปัญหาในการปฏิบัติงานและหาแนวทางในการแก้ไข ซึ่งในแต่ละระดับอาจกำหนดวิธีการสอบย้อนและกระขยอดได้หลายวิธี ดังนี้

(๑) ผู้บริหารระดับสูงอาจสอบย้อนการปฏิบัติงานโดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบ เป้าหมาย แผน และผลการดำเนินงาน ในภาพรวมกับข้อมูลในอดีตที่ผ่านมา เพื่อให้สามารถทราบปัญหาและหาแนวทางการแก้ไข และเตรียมรับสถานการณ์ในอนาคตต่อไป

(๒) ผู้บริหารระดับกลางอาจสอบย้อนและกระขยอดการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน จากรายงานผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบที่วางไว้โดยอาจทำการสอบย้อนและหรือกระขยอดบ่อยครั้งตามลักษณะงาน และความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

๓.๔ การควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผล การจัดให้มีกระบวนการประมวลผลข้อมูลอย่างเป็นระบบ จะทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องสมบูรณ์ ทันเวลา และเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงานได้ทันต่อเหตุการณ์และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การจัดให้มีระบบการควบคุมระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นการป้องกันการเข้าถึงข้อมูล และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในการนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ไม่สมควร

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

๓.๖ กำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติ เพื่อให้ทราบว่า การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

๔. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications)

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและไม่ใช้การเงินรวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก

การสื่อสาร หมายถึง การรับและส่งข่าวสารระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ ควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง และติดต่อระหว่างหน่วยงานอย่างทั่วถึงครบถ้วน

หน่วยงานควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถสนองความต้องการของผู้ใช้ข้อมูลอย่างเพียงพอ และเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ข่าวสารที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเหตุการณ์ สะดวกในการเข้าถึง และปลอดภัย รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญ และมีระบบการสื่อสารที่ดีซึ่งจะส่งผลถึงการบริหารงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะข่าวสารที่เป็นสัญญาณบอกเหตุ อันจะทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันกาล และบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การสื่อสารจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องจัดให้มีขึ้นและควรเป็นระบบการสื่อสารสองทาง การสื่อสารภายในหน่วยงานที่ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่ก็ตาม จะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ

๑. เจ้าหน้าที่ทุกคน ต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจนและทันกาล ทั้งจากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดกับหน่วยงาน เช่น นโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายใหม่ ๆ ฯลฯ

๒. การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานต้องชัดเจน เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเข้าใจถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของตนและของผู้อื่น รวมทั้งให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่กำหนดไว้

๓. การจัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สามารถทำความเข้าใจ และประสานงานกันได้เป็นอย่างดี

ในทำนองเดียวกัน ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายนอกหน่วยงานซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงานด้วย ดังนั้น ประเด็นสำคัญที่ควรดำเนินการ คือ

๑. กำหนดช่องทางการสื่อสารกับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน

๒. เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย

๓. ผู้บริหารควรให้ความสนใจในข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายนอก

๔. การติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก ต้องมีข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอและสัมพันธ์กันในอันที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และเข้าใจถึงสภาพความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

สำหรับการควบคุมภายในของระบบสารสนเทศ โดยทั่วไปมักจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ การแบ่งแยกงาน การสอบทานความถูกต้องในการประมวลผล การควบคุมการรับส่งข้อมูลระหว่างระบบงาน และการควบคุมทางด้านผลผลิต เป็นต้น

๕. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

การติดตามผล หมายถึง การสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การดำเนินงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด

การประเมินผล หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ เพียงใด และประเมินระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ว่ายังมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่ รวมทั้งการวิเคราะห์ การหาสาเหตุของความแตกต่างระหว่างแผนงานกับผลการดำเนินงาน สรุปผลและเสนอข้อแนะนำ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

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

สำหรับความถี่ในการติดตามประเมินผลจะมีมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับผลการประเมินความเสี่ยงในเบื้องต้นและผลที่ได้จากการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานนั่นเอง

การติดตามประเมินผลจะได้ผลดี ควรมีการปฏิบัติดังนี้

๕.๑ มีการสอบทานและรายงานผลเกี่ยวกับประสิทธิผลของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ในทุกๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการรายงานจากภายในและจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ตรวจสอบผู้ตรวจราชการ หรือผู้มาติดต่อ โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ปฏิบัติงานจริง

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

๕.๓ รายงานผลตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระ ไม่ปิดบังสิ่งผิดปกติ

๕.๔ สั่งการให้มีการแก้ไขและติดตามผลอยู่เสมอ

สำหรับการกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผล ควรมีอยู่ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน และควรทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด กฎหมาย ระเบียบ การบริหารงาน และที่ปรึกษาต่าง ๆ โดยมีวิธีการ เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน การตรวจสอบ การกระหนาบยอด ฯลฯ สำหรับบางโครงการอาจกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผลโดยเฉพาะ แยกต่างหากจากที่ได้กำหนดการติดตามและประเมินผลโดยปกติ การติดตามประเมินผลโครงการที่เป็นกรณีเฉพาะ อาจใช้แบบประเมินตนเอง การออกแบบควบคุมโดยเฉพาะ การทดสอบ หรืออาจจ้างผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ตรวจสอบภายนอกมาดำเนินการได้

การติดตามประเมินผลจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากมีการสื่อสารกับบุคลากรที่รับผิดชอบงานนั้นๆ ในหน่วยงาน และกรณีมีเรื่องสำคัญควรรายงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงด้วย นอกจากนี้การติดตามประเมินผลในระบบการควบคุมภายใน ควรหมายรวมถึงการประเมินผลนโยบาย กฎระเบียบ ระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงานด้วย เพื่อให้มั่นใจว่า

๑. ได้มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ถูกต้อง และเป็นผลดีต่อการบริหารงานของหน่วยงาน

๒. ได้มีการตรวจสอบและติดตามผล รวมทั้งรายงานของผู้ตรวจสอบที่ได้สอบทานงาน และตั้งข้อสังเกตไว้ต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ข้อสังเกตเหล่านั้น ได้มีการแก้ไขและปฏิบัติตามในระยะเวลาที่เหมาะสม

๓. การดำเนินงานต่าง ๆ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานตั้งไว้

๔. การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้

เมื่อได้ติดตามและประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินผลจะต้องจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารที่รับผิดชอบ โดยการจัดทำรายงานแสดงผลความคลาดเคลื่อนของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ โดยควรจัดทำคำชี้แจงหรืออธิบายให้ทราบว่าความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริง กับตัวเลขตามประมาณการเกิดขึ้นเพราะเหตุใด ผู้ใดจะต้องรับผิดชอบกับผลต่างที่เกิดขึ้นนั้น และหาวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมต่อไป

การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเป็นประจำ และมีการสั่งการให้แก้ไขข้อผิดพลาดอยู่เสมอ เป็นหัวใจสำคัญของการควบคุมทางการบริหาร

การติดตามและประเมินผล ไม่ควรจัดทำเฉพาะกับระบบ หรือมาตรการควบคุมภายในเท่านั้น แต่ควรจัดให้มีการติดตามและประเมินผลกับการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ทุกด้าน จากผู้รับผิดชอบโดยตรงและอย่างอิสระ หรือโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรการหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น จากการตรวจสอบภายใน อันเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

สาระสำคัญของการรายงานตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔

ข้อ ๕ หน่วยรับตรวจจัดวางระบบการควบคุมภายในให้แล้วเสร็จภายใน ๑ ปี นับจากวันที่ระเบียบมีผลบังคับใช้ (๒๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๔๔) ประกอบด้วย

รายละเอียดที่ต้องรายงานตามระเบียบฯ ข้อ ๕

๑. สรุปภารกิจและวัตถุประสงค์ระดับหน่วยงานและระดับกิจกรรม
๒. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุม
๓. ระบุความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบวัตถุประสงค์
๔. กิจกรรมการควบคุม/ป้องกันเพื่อลดความเสี่ยง
๕. ผู้รับผิดชอบประเมินระบบการควบคุมภายในและวิธีการติดตามผล

หน่วยรับตรวจรายงานความคืบหน้าในการจัดวางระบบการควบคุมภายในต่อผู้กำกับดูแลและคณะกรรมการตรวจสอบของหน่วยรับตรวจทุก ๖๐ วัน พร้อมทั้งส่งสำเนาให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินด้วย

ข้อ ๖ ให้หน่วยรับตรวจรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ภายในเก้าสิบวันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณ (๓๐ กันยายน) หรือปีปฏิทิน (๓๑ ธันวาคม)

รายละเอียดที่ต้องรายงานตามระเบียบฯ ข้อ ๖

๑. การควบคุมภายในเป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมหรือไม่
๒. ผลการประเมินความเพียงพอและประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในและผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
๓. จุดอ่อน ข้อเสนอแนะ และแผนการปรับปรุงแก้ไข

ข้อ ๗ หน่วยรับตรวจไม่สามารถปฏิบัติได้ให้ตกลงกับคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

ข้อ ๘ การเจตนาปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามระเบียบนี้โดยไม่มีเหตุอันควร คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินสามารถเสนอข้อสังเกตและรายงานตามลำดับชั้น อาจมีผลต่อการพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปี

การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจขององค์การตลาด

การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดีตามแนวปฏิบัตินั้น การจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงจึงต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจขององค์กรด้วย ดังนั้นที่ปรึกษาจึงได้ร่วมประสานงาน (Facilitate) กับคณะทำงานบริหารความ

เสี่ยงในการกำหนดแนวทางและกลยุทธ์ขององค์กร และจัดทำกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปปรับปรุงแผนปฏิบัติงานให้สามารถนำไปใช้ได้จริง ดังผลสรุปต่อไปนี้ คือ

แผนวิสาหกิจขององค์การตลาด

ในการนำการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติเพื่อให้เห็นผลอย่างสมบูรณ์เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน และเป็นแนวทางเดียวกันทั้งองค์กรนั้น องค์กรจำเป็นต้องตั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย ซึ่งจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในปี พ.ศ. ๒๕๕๔ นี้ องค์การตลาดได้วางกรอบแนวคิดเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จดังนี้ คือ

๑. วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นองค์กรมุ่งเน้นการบริหารจัดการ พัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ส่งเสริมตลาดการค้าผลิตผลทางการเกษตรและผลิตภัณฑ์สุขภาพ”

๒. พันธกิจ (Mission)

๑. ส่งเสริมให้ตลาดสาขาขององค์การตลาดให้เป็น “ศูนย์รวมและกระจายสินค้า” ผลผลิตทางการเกษตร และผลิตภัณฑ์ชุมชน
๒. รักษาและขยายฐานตลาด การจำหน่ายข้าวสารและอาหารดิบเพิ่มขึ้น
๓. บริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
๔. พัฒนาทรัพย์สิน และขยายฐานธุรกิจอื่นๆ ร่วมกับหน่วยงานภาคีเครือข่าย

โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ ๕ ด้าน (Strategies) ที่สอดคล้องกับแผนที่กลยุทธ์ขององค์การตลาด (Strategy Map of the Market Organization, Ministry of Interior)

๑. มิติการเรียนรู้และพัฒนา
๒. มิติด้านกระบวนการภายใน
๓. มิติด้านเครือข่าย
๔. มิติด้านลูกค้า
๕. มิติด้านการเงิน

๓. วัตถุประสงค์ (Objective)

๑. จัดสร้างตลาดสาธารณะให้เพียงพอแก่ความต้องการ
๒. ปรับปรุงตลาดสาธารณะที่มีอยู่แล้วให้ถูกสุขลักษณะและทันสมัย
๓. ส่งเสริมตลาดเอกชน
๔. จัดและส่งเสริมการผลิตโคกภักดิ์ให้พอแก่ความต้องการของตลาด
๕. จัดการขนส่งโคกภักดิ์ไปสู่ตลาดให้เป็นไปโดยสะดวก
๖. จัดดำเนินการ ควบคุมและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับตลาดขององค์การ

ให้องค์การมีอำนาจดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ในมาตรา ๖ และอำนาจเช่นนี้ให้รวมถึง

(๑) สร้าง ซื้อ จัดหา ยืม ให้ยืม เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครอง หรือ ดำเนินงานเกี่ยวกับเครื่องใช้บริการ หรือทรัพย์สินใดๆ อันเกี่ยวกับตลาด

(๒) กู้ยืมเงิน หรือให้กู้ยืมเงิน โดยมีหลักประกันด้วยบุคคล หรือด้วยทรัพย์สิน หรือรับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้เพื่อสร้างตลาดและปรับปรุงตลาด การกู้ยืมเงินถ้าเป็นจำนวนเงินเกินสามล้านบาทต้องได้รับอนุญาตจากคณะรัฐมนตรีก่อน

(๓) ทำการค้าและขนส่งสินค้า

(๔) ออกเงินลงทุนหรือเข้าเป็นหุ้นส่วนในห้างหุ้นส่วน หรือถือหุ้นในบริษัทจำกัด เพื่อจัดตั้ง หรือดำเนินการตลาด

(๕) วางระเบียบในการจัดตลาดขององค์การ

(๖) กระทำการอื่นใดเพื่อส่งเสริมตลาดและการผลิตโภคภัณฑ์เพื่อให้พอแก่ความต้องการ
ของตลาด



การจัดทำรายงานผลการประเมินระบบการควบคุมภายใน

วัตถุประสงค์

ให้ฝ่ายบริหารของหน่วยงานรับตรวจใช้ประกอบในการจัดทำรายงานเกี่ยวกับการควบคุมภายในตามระเบียบฯ ข้อ ๖ เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน การใช้รูปแบบรายงาน

แบบรายงานการควบคุมภายใน

๑.แบบรายงานระดับส่วนงานย่อย (แผนก/สำนักงานตลาดสาขา)

ประกอบด้วย

๑. แบบ ปย. ๑ หนังสือรับรองการควบคุมภายในของหัวหน้าแผนก/ ผู้จัดการตลาดสาขา
๒. แบบ ปย. ๒ สรุปผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย

๒.แบบรายงานระดับองค์กร เป็นแบบรายงานที่ องค์กรตลาดจะต้องจัดทำมี ๓ แบบ ประกอบด้วย

๑. แบบ ปอ. ๑ รายงานความเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายในของผู้อำนวยการองค์กรตลาด
๒. แบบ ปอ. ๒ สรุปผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในระดับองค์กร
๓. แบบ ปอ. ๓ แผนการปรับปรุงการควบคุมภายในระดับองค์กร

๓. แบบรายงานของตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย

๑. แบบ ปส. รายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายใน

บทสรุป

การควบคุมภายใน

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

๑. ปัจจัยเกื้อหนุน

๑.๑ ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้ริเริ่ม ในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน และระบบการควบคุมภายในนั้นต้องได้รับการยอมรับในระดับปฏิบัติ

๑.๒ มีการประเมินความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๑.๓ มีการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและเหมาะสม

๑.๔ ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบในหน้าที่การงาน

๒. ปัจจัยผลักดัน

ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้ระบบการควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๒.๑ ได้แก่วัตถุประสงค์ (Purpose) หน่วยงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่ากำลังจะทำอะไร เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางการทำงานและความก้าวหน้าของหน่วยงานได้

๒.๒ ข้อตกลงร่วมกัน (Commitment) เจ้าหน้าที่ทุกระดับควรมีการตกลงร่วมกันที่จะปฏิบัติงานตามระบบที่วางไว้ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเพิ่มคุณค่าแก่หน่วยงาน

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

๒.๔ ปฏิบัติการ (Action) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบต้องลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง และสม่ำเสมอ

๒.๕ การเรียนรู้ต่อเนื่อง (Learning) หน่วยงานต้องเสริมสร้างหรือสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับมีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการเรียนรู้ที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น หรือพัฒนาระบบการควบคุมใหม่ ๆ ให้กับหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและปรับเปลี่ยนได้ทันเหตุการณ์

ขั้นตอนการประเมินผลการควบคุมภายในและการจัดทำรายงานตามระเบียบฯ

การกำหนดผู้รับผิดชอบ

ผู้อำนวยการองค์การตลาด มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดให้มีการควบคุมภายในและประเมินผลการควบคุมภายใน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศภายใน องค์การตลาด เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี และทำให้สามารถมั่นใจได้ว่า องค์การตลาดมีการควบคุมภายในเพียงพอที่จะบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังนั้น ผู้อำนวยการองค์การตลาด จึงได้กำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดวางระบบการควบคุมภายในขึ้น เพื่อดำเนินการจัดวางระบบการควบคุมภายใน องค์การตลาดให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอยู่ในระดับที่น่าพอใจ ดังนี้

เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส ผู้อำนวยการองค์การตลาดแต่งตั้งให้รองผู้อำนวยการเป็น เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

๑. อำนวยการและประสานงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานโดยรวม
๒. สอบทานและประเมินรายงานของฝ่ายบริหารและฝ่ายตรวจสอบภายในเพื่อนำมาประมวลเป็นภาพรวมขององค์กร

หน่วยงานรับผิดชอบ (ส่วนบริหารจัดการองค์กร)

โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้.-

๑. ประสานการประเมินผล รวบรวมและจัดเก็บหลักฐานเอกสารเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายในของ องค์การตลาด
๒. ปรับปรุงข้อมูลการควบคุมภายในให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
๓. สร้างภาพรวมของการประเมินผลการควบคุมภายใน
๔. การจัดทำรายงานให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่ระเบียบกำหนด

ฝ่ายตรวจสอบภายใน

สำนักตรวจสอบภายในดำเนินการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment: IA) โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้.-

๑. สอบทานรายงานการประเมินผลการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self – Assessment: CSA) ของหน่วยงานย่อย (แผนก/สำนักงานตลาดสาขา)
๒. การสอบทานรายงานการควบคุมภายในระดับองค์กร
๓. การจัดทำรายงานการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (แบบ ปส.)

การประเมินผลการควบคุมภายใน องค์การตลาด

ในขั้นตอนของการประเมินผลการควบคุมภายในโดยหน่วยงานรับผิดชอบการควบคุมภายในขององค์กร ประสานความร่วมมือกับผู้รับผิดชอบในเรื่องการควบคุมภายในของแต่ละแผนก/สำนักงานตลาดสาขา เพื่อให้ประเมินผลการควบคุมภายในด้วยตนเอง (CSA) พร้อมทั้งจัดทำรายงานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย (แบบ ปย. ๑ และ ปย. ๒) ณ วันสิ้นปีงบประมาณ (๓๐ กันยายน ของปี) และส่งให้หน่วยงานรับผิดชอบการควบคุมภายใน ภายในสัปดาห์ที่ ๒ ของเดือนตุลาคม

ซึ่งคณะทำงานฯ จะดำเนินการรวบรวมข้อมูลผลการประเมินการควบคุมภายในของทุกแผนก/สำนักงานตลาดสาขา เพื่อจัดทำเป็นร่างรายงานการติดตามผลการควบคุมภายในระดับองค์กร (แบบ ปอ.๑ ปอ.๒ และปอ.๓) เสนอต่อสำนักตรวจสอบภายในให้ดำเนินการสอบทานร่างรายงานฯ ดังกล่าว ภายในสัปดาห์ที่ ๓ ของตุลาคม

ทั้งนี้ ส่วนบริหารจัดการองค์กร จะต้องปรับปรุงแก้ไขร่างรายงานฯ ตามข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของสำนักตรวจสอบภายใน ก่อนนำเสนอเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสพิจารณา ในสัปดาห์ที่ ๓ ของเดือนตุลาคม พร้อมทั้งส่งสำเนาร่างรายงานฯ ให้สำนักตรวจสอบภายในด้วย

การประเมินผลการควบคุมภายใน และจัดทำรายงานการควบคุมภายใน ระดับส่วนงานย่อย (แผนก/สำนักงานตลาดสาขา)

๑.๑ การประเมินตามแบบประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน(แบบ ปย.๑)

วัตถุประสงค์ เพื่อให้สำนักงานตลาดสาขาประเมินความเสี่ยง ความเหมาะสมและความเพียงพอของ ๕ องค์ประกอบตามมาตรฐานการควบคุมภายใน ได้แก่

- ๑) สภาพแวดล้อมของการควบคุม
- ๒) การประเมินความเสี่ยง
- ๓) กิจกรรมการควบคุม
- ๔) สารสนเทศและการสื่อสาร
- ๕) การติดตามประเมินผล

ขั้นตอนการประเมินตามแบบประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

๑) กำหนดตัวผู้รับผิดชอบในการประเมินตามแบบประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน ซึ่งควรเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติและประสบการณ์เหมาะสม โดยอาจ กำหนดให้มีผู้ประเมินคนเดียวหรือกำหนดเป็นกลุ่มก็ได้

๒) ผู้รับผิดชอบในการประเมินควรศึกษาแบบประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน เพื่อทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ ขอบเขต และวิธีการประเมิน

๓) ผู้รับผิดชอบในการประเมิน ดำเนินการประเมินแต่ละองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในตามแบบ ปย.๑ ซึ่งข้อคำถามในแบบ ปย.๑ จะเป็นข้อคำถามชุดเดียวกับคำถามที่อยู่ในแบบประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน (เอกสารแนบนำ : การจัดทำคำแนะนำการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔)

แบบ ปย. ๒ เป็นแบบสรุปผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย ซึ่งประกอบด้วย

ชื่อหน่วยงาน ให้ระบุชื่อสำนักงานตลาดสาขา

ชื่อรายงาน สรุปผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย

งวดรายงาน ให้ระบุวันสุดท้ายของรอบระยะเวลาในการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

เช่น ณ วันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕xx

คอลัมน์ที่ ๑ องค์ประกอบการควบคุมภายใน ให้ระบุข้อมูลสรุปการควบคุมภายในของแต่ละองค์ประกอบ (นำข้อมูลจากคอลัมน์ที่ ๓ (ความเห็น/คำอธิบาย) มาสรุปไว้ด้านล่างของแต่ละองค์ประกอบ)

คอลัมน์ที่ ๒ ผลการประเมิน/ข้อสรุป ให้ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมทั้งจุดอ่อนหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่(คัดลอกข้อสรุป/วิธีการที่ควรปฏิบัติของแต่ละองค์ประกอบจากแบบ ปย. ๒-๑ มาใส่ในคอลัมน์นี้)

สรุปผลการประเมิน ให้สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบการควบคุมภายใน

ชื่อผู้รายงาน ให้ระบุชื่อ **แผนก/สำนักงานตลาดสาขา** พร้อมระบุตำแหน่งและวันที่รายงาน

ชื่อหน่วยงาน (แผนก/สาขา)

แบบ ปย.๑

สรุปผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อย

ณ วันที่ ๓๐ เดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๖.

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม ๑.๑. ความซื่อสัตย์และจริยธรรม - กำหนดจริยธรรมที่บุคลากรในองค์กรควรปฏิบัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และแจ้งเวียนให้ทราบโดยทั่วถึงอย่างสม่ำเสมอและจริงจัง - ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์และจริยธรรม โดยสื่อสารทางวาจาในการประชุม หรือพูดคุยกับบุคลากรในองค์กร - ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างในเรื่องความซื่อสัตย์จริยธรรม - ผู้บริหารทุกระดับในองค์กร มีการดำเนินการตามควรแก่กรณีเมื่อทราบว่าไม่มีการปฏิบัติตามนโยบาย ระเบียบ หรือแนวทางการปฏิบัติ	
๑.๒. ความรู้ทักษะและความสามารถของบุคลากร - คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification) ได้กำหนดระดับความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่งงานไว้อย่างเหมาะสม - คำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) ของแต่ละตำแหน่ง ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและเป็นปัจจุบัน	

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
- องค์กรมีการจัดฝึกอบรมตามความต้องการของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	
- การประเมินผลงานและการพิจารณาความดีความชอบ ของบุคลากรในองค์กรพิจารณาจากความสำเร็จของงาน และมีการระบุอย่างชัดเจนในส่วนที่บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานดี และส่วนที่ต้องมีการปรับปรุง ฯลฯ	
๑.๓. ประสิทธิภาพและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร - มีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับระบบบัญชีการเลือกนโยบายการบัญชี ระบบสารสนเทศ ทางการบริหารการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การติดตามผลการตรวจสอบและประเมินผลทั้งจากการ ตรวจสอบภายใน และการตรวจสอบภายนอก	
- ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจตามลักษณะการดำเนินงาน เพื่อให้การบริหารจัดการเกิดความคล่องตัว และไม่ล่าช้า	
- ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน การจัดการความเสี่ยง และการดำเนินการตามภารกิจหรือการปฏิบัติงานที่มีการปรับปรุงภายหลังจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบและการพิจารณาวิธีการลดหรือป้องกันความเสี่ยง	

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
- ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรมีความรู้เพียงพอและมุ่งมั่นที่จะใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน(Performance-Based Management) ฯลฯ	
๑.๔. โครงสร้างองค์กร - การกำหนดโครงสร้างองค์กรและสายการบังคับบัญชา มีความชัดเจนและเหมาะสมกับขนาดและลักษณะการดำเนินงานขององค์กร	
- มีการแสดงแผนผังการจัดองค์กรที่ถูกต้อง และเป็นปัจจุบันในบุคลากรทุกคนทราบ ฯลฯ	
๑.๕. การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ - ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรได้มอบอำนาจตามความจำเป็นในการปฏิบัติงานให้กับบุคคลที่เหมาะสมเป็นลายลักษณ์อักษร และแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบ	
๑.๖. นโยบายวิธีบริหารงานบุคลากร - การบรรจุแต่งตั้ง และโยกย้ายบุคลากร พิจารณาจากคุณวุฒิ ประสิทธิภาพความซื่อสัตย์และจริยธรรม	
- มีการจัดปฐมนิเทศให้กับพนักงานใหม่	

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
- การเลื่อนตำแหน่ง อัตราเงินเดือน และการโยกย้ายขึ้นอยู่กับ กับการประเมินผลงาน	
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้พิจารณา รวมถึง ความซื่อสัตย์และจริยธรรม	
๑.๗. การติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน - คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) มีบทบาท ในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้เป็นไปตาม ระบบการควบคุมภายในที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	
สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน ช่วยทำให้การควบคุมภายในที่มีอยู่มีประสิทธิภาพตามสมควร อย่างไรก็ตาม ควรมีการมอบหมายงานให้ตรงตามความรู้ความชำนาญ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์ที่มีความรู้ความ ชำนาญด้านระบบคอมพิวเตอร์โดยเฉพาะ ซึ่งเป็นบุคลากรขาดแคลนไม่ควรมอบหมายให้ ปฏิบัติงานที่ไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ ชื่อผู้ประมวลผล..... (...นายดำ ดู่ดี).. ตำแหน่ง...(หน.แผนก/ผจก.ตลาดสาขา).. วันที่...**...เดือน...กันยายน... พ.ศ....๒๕๕...	

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
๒. การประเมินความเสี่ยง ๒.๑. วัตถุประสงค์ระดับองค์กร - มีเอกสารที่ระบุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายทิศทางการดำเนินงานขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและวัดผลได้	
- วัตถุประสงค์ดังกล่าว ได้เผยแพร่และชี้แจงให้บุคลากร ทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกัน	
๒.๒. วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม - ขอความวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรมสอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับองค์กรและแผนยุทธศาสตร์	
- วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมชัดเจน ปฏิบัติได้วัดผลได้และเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในองค์กร	
- บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมและให้การยอมรับ	
๒.๓. การระบุปัจจัยเสี่ยง - ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยง	
- มีการระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก	

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
๒.๔. การวิเคราะห์ความเสี่ยง - ผู้บริหารระดับสูงกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินระดับความสำคัญของความเสี่ยง	
- ผู้บริหารระดับสูงจัดให้มีการวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยง และความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	
๒.๕. การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง - ผู้บริหารระดับสูงจัดให้มีการวิเคราะห์ สาเหตุของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น กำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง	
- ในการกำหนดกิจกรรมการควบคุม ทุกแผนก / สาขาจะพิจารณาความคุ้มค่าของต้นทุนที่จะเกิดขึ้นเสมอ	
- เผยแพร่ให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรรับทราบเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันหรือลดความ	
- ผู้บริหารระดับสูงจัดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมที่กำหนดเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง	
สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ การดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงมีความเหมาะสมพอสมควรอย่างไรก็ตามยังมีสิ่งที่ปรับปรุงเพื่อให้การประเมินความเสี่ยงโดยรวมมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น คือ (๑) การประเมินความเสี่ยงของทุกส่วนงาน นอกจากการประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยภายในแล้วควรพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนงาน และองค์กร เช่น นโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการจ้างแรงงาน ผู้บริหารระดับสูงควรสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องของทราบข้อมูล เพื่อประโยชน์ในการประเมินความเสี่ยง (๒) ในการระบุปัจจัยเสี่ยงควรให้ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมด้วย ลายมือชื่อ..... (.....นายดำ คูดี)... ตำแหน่ง...(หน.แผนก/ผจก.ตลาดสาขา)... วันที่...**...เดือน...กันยายน... พ.ศ...๒๕๕.....	

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
๓. กิจกรรมการควบคุม ๓.๑. เรื่องทั่วไป - กิจกรรมการควบคุมได้กำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยง	
- บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุม	
- มีการปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดไว้	
๓.๒. การสอบทานโดยผู้บริหารแต่ละระดับ - มีการสอบทานงานโดยผู้บริหารแต่ละระดับอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	
- มีการสอบทานการติดตามผลสำเร็จที่บรรลุตามแผนขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูง	
- มีการสอบทานผลการดำเนินงานจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายโดยผู้บริหารระดับสวนงานหรือหน่วยงานย่อย	
๓.๓. การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญให้แต่ละบุคคล เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดเสียหาย หรือความไม่ถูกต้อง - มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ และวงเงินอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับไว้อย่าง ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร	
- มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุมและเพียงพอ	

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
- มีการแบ่งแยกหน้าที่ในการอนุมัติการบันทึกบัญชีและการดูแลรักษาทรัพย์สินออกจากกันโดยเด็ดขาด	
- ไม่มีการอนุญาตให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดควบคุมการดำเนินงานที่สำคัญทั้งหมด แต่หากมีความจำเป็นให้กำหนดกิจกรรมการควบคุมอื่นที่เหมาะสมทดแทน	
- มีการมอบหมายหน้าที่ให้แต่ละบุคคลอย่างเป็น ระบบ เพื่อให้มั่นใจว่ามีการตรวจสอบและคานอำนาจระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ	
๓.๔. การมอบหมายงาน - มีการมอบหมายงาน และกำหนดเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสมรับผิดชอบปฏิบัติงานที่ได้รับอนุญาตให้ดำเนินการ	
๓.๕. ข้อกำหนดเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ - มีข้อกำหนดเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์เป็นลายลักษณ์อักษรและการดำเนินการตามควรแก่กรณี	
3.6 มาตรการติดตามและตรวจสอบ - มีมาตรการติดตามและตรวจสอบให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรี	
สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ มีกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญเหมาะสมตามสมควร อย่างไรก็ตาม กรมฯ จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับการแบ่งแยกหน้าที่ และมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สิน ดังนี้ (๑) ไม่มีการระบุความเสี่ยงที่สำคัญบางจุด และกำหนดวิธีการควบคุม เช่น เกี่ยวกับการบริหารพัสดุไม่ได้ระบุจุดเสี่ยงจากการมีพัสดุในคลังมากเกินไปจนจึงไม่มีการควบคุมในเรื่องนี้ทำให้พัสดุล้นคลังมากเกินไปกว่าที่ควร (๒) มีการปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุม แต่ไม่เคร่งครัด เช่น ไม่ปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุพ.ศ. ๒๕๓๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติมข้อ ๓๕ และข้อ ๑๕๕ ลายมือชื่อ..... (.....นายดำ คูตี)... ตำแหน่ง...(หน.แผนก/ผจก.ตลาดสาขา)... วันที่...**...เดือน...กันยายน... พ.ศ....๒๕๕.....	

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร ๔.๑. สารสนเทศ - กำหนดให้มีระบบสารสนเทศและสายการรายงานเพื่อใช้ในการบริหารและตัดสินใจของฝ่ายบริหาร	
- มีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานการเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรีไว้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	
- จัดระบบการจัดเก็บเอกสารประกอบการจ่ายเงินและการบันทึกบัญชีไว้ครบถ้วน สมบูรณ์และเป็นหมวดหมู่	
- มีระบบการรายงานข้อมูลที่จำเป็นทั้งจากภายในและภายนอกให้ผู้บริหารทุกระดับ	
๔.๒. การสื่อสาร - มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้และทันกาล	
- มีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจ บทบาทและหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการควบคุมภายใน	
- มีการแจ้งให้บุคลากรทราบปัญหาและ จุดอ่อนของการควบคุมภายในที่เกิดขึ้นและแนวทางการแก้ไข	
- มีการสื่อสารให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจนถึงพฤติกรรม ที่เป็นที่ยอมรับและไม่ยอมรับ และการลงโทษ	
- มีการจัดช่องทางให้บุคลากรสามารถเสนอข้อคิดเห็นหรือขอเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร	

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ มีระบบสารสนเทศ และการสื่อสารที่เหมาะสมตามควร ต่อความต้องการของผู้ใช้และการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ลายมือชื่อ..... (...นายดำ ดู่ดี)... ตำแหน่ง...(หน.แผนก/ผจก.ตลาดสาขา)... วันที่... **...เดือน...กันยายน... พ.ศ....๒๕๕.....	

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
๕. การติดตามประเมินผล ๕.๑. การติดตามผลในระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) - มีการกำหนดให้มีการติดตามผลในระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	
- มีรายงานการเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงาน และนำเสนอให้ผู้กำกับดูแลทราบเป็นลายลักษณ์อักษร อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	
- กรณีผลการดำเนินงานไม่ปฏิบัติตามแผนหรือเป้าหมาย องค์กรมีวิธีการดำเนินการแก้ไขอย่างทันท่วงที	
- มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	
๕.๒. การประเมินรายครั้ง (Separate Evaluation) - มีการประเมินผลความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในลักษณะการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Self Assessment) และ/หรือการประเมินการควบคุมอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment) อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง	
- มีการรายงานผลการประเมิน ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายในและประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และรายงานการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในโดยตรงต่อผู้กำกับดูแลและ/หรือ คณะกรรมการตรวจสอบ	

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
๕.๓. การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน - มีการติดตามผลการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบจากการประเมินผลความเสี่ยงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน	
๕.๔. การรายงานต่อผู้กำกับดูแลกรณีที่มีการทุจริตหรือสงสัยว่ามีการทุจริต - มีกำหนดให้ผู้บริหารต้องรายงานต่อผู้กำกับดูแลโดยพลัน ในกรณีที่มีการทุจริตหรือสงสัยว่ามีการทุจริตที่มีการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ขอบบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี และมีการกระทำอื่นที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ	
สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ มีระบบการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในที่เหมาะสมตามสมควร อย่างไรก็ตาม กรณีไม่ถือปฏิบัติในเรื่องการติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุมโดยเคร่งครัด จักได้กำชับให้ผู้บังคับบัญชาติดตามดูแลการปฏิบัติ งานที่สำคัญ ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด รวมทั้ง จะมีการพิจารณาโทษตามควรแก่กรณีถ้าไม่ปฏิบัติตาม ระบบการควบคุมภายในที่กำหนด ลายมือชื่อ..... (...นายดำ คูตี)... ตำแหน่ง...(หน.แผนก/ผจก.ตลาดสาขา)... วันที่...**...เดือน...กันยายน... พ.ศ....๒๕๕.....	

ชื่อหน่วยงาน (แผนก/สำนักงานสาขา)
 รายงานการประเมินผลการปรับปรุงการควบคุมภายใน
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ เดือน พ.ศ.

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ด้านของ งานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์ (๑)	การควบคุมที่มีอยู่ (๒)	การ ประเมินผล การควบคุม (๓)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (๔)	การปรับปรุงการควบคุม (๕)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๖)	หมายเหตุ (๗)

ขั้นตอนการประเมินผลการควบคุมภายใน และจัดทำรายงานการควบคุมภายใน ระดับองค์กร

ส่วนบริหารจัดการองค์กร รวบรวมข้อมูลรายงานการควบคุมภายในระดับส่วนงานย่อยจาก แผนก/สำนักงาน ตลาดสาขาและนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์หาจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญของ องค์การตลาดเพื่อจัดทำรายงานการติดตามผลการควบคุมภายในระดับองค์กรประจำปี พ.ศ. ๒๕xx เพื่อเสนอสำนักตรวจสอบภายในและเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส (รองผู้อำนวยการ องค์การตลาด) ให้ดำเนินการสอบทานร่างรายงานดังกล่าวทั้งนี้รายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในระดับองค์กร ประกอบด้วย

- ๑) รายงานความเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายในของหัวหน้าหน่วยงาน (ปอ. ๑)
- ๒) รายงานสรุปผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในระดับองค์กร (แบบ ปอ.๒)
- ๓) แผนการปรับปรุงการควบคุมภายในระดับองค์กร (แบบ ปอ.๓)

ตัวอย่างแบบรายงานทั้ง ๓ แบบมีดังนี้

รายงานความเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายในของหัวหน้าหน่วยงาน

(ตามระเบียบฯ ข้อ ๖)

แบบที่ ๑ กรณีไม่พบจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ

เรียน (คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน / ผู้กำกับดูแล / คณะกรรมการตรวจสอบ)

การประเมินการควบคุมภายในของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ).... สำหรับงวดตั้งแต่วันที่..... เดือน..... พ.ศ. ถึงวันที่..... เดือน..... พ.ศ. ได้ดำเนินการตามแนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งกำหนดอยู่ในเอกสาร คำแนะนำ : การจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๕๓ ข้อ ๖ ระบบการควบคุมภายในของ (ชื่อหน่วย.....รับตรวจ) ได้จัดให้มีขึ้นตามที่กำหนดในระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนด มาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๕๓ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ)... จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและการดำเนินงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี และนโยบาย ซึ่งรวมถึงระเบียบปฏิบัติของฝ่ายบริหาร

แนวคิดของการสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลรวมถึงความมั่นใจจะได้รับผล อย่างคุ้มค่าตามต้นทุนที่ใช้ โดยระบบการควบคุมภายในดังกล่าวได้ประมาณการและใช้ดุลยพินิจในการประเมินประโยชน์ที่จะได้รับจากการมีระบบการควบคุมภายในกับค่าใช้จ่ายของระบบฯ ทั้งนี้ ค่าใช้จ่ายไม่ควรเกินประโยชน์ที่จะได้รับซึ่งรวมถึงการลดความเสี่ยงที่ทำให้หน่วยงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด นอกจากนี้อาจเกิดข้อผิดพลาดหรือความเสียหาย และความผิดปกติที่ไม่อาจสืบทราบได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดที่แฝงอยู่ในการควบคุมภายในซึ่งรวมถึงโอกาสของการหลีกเลี่ยงหรือละเลยการ ควบคุม รวมทั้งข้อจำกัดด้านทรัพยากร ด้านกฎหมาย หรือเกี่ยวกับกฎระเบียบของทางราชการ อีกทั้งประสิทธิภาพของการควบคุมอาจเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาเนื่องจากสถานการณ์ และสภาพแวดล้อม เปลี่ยนแปลงไป

จากผลการประเมินดังกล่าวเชื่อว่าการควบคุมภายในของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ) สำหรับงวดตั้งแต่วันที่..... เดือน..... พ.ศ. ถึงวันที่..... เดือน..... พ.ศ. เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด มีความเพียงพอและบรรลุ วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามที่กล่าวในวรรคแรกภายใต้ข้อจำกัดตามวรรคสอง

ทั้งนี้ได้แนบรายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบ ภายใน แผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน รวมทั้งสรุปผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุม ภายใน มาพร้อมนี้แล้ว

ลายมือชื่อ.....

(ชื่อ หัวหน้าหน่วยงาน)

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

รายงานความเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายในของหัวหน้าหน่วยงาน

(ตามระเบียบฯ ข้อ ๖)

แบบที่ ๒ กรณีพบจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ

เรียน (คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน / ผู้กำกับดูแล / คณะกรรมการตรวจสอบ)

การประเมินการควบคุมภายในของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ)..... สำหรับงวดตั้งแต่วันที่..... เดือน..... พ.ศ. ถึงวันที่..... เดือน..... พ.ศ. ได้ดำเนินการตามแนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งกำหนดอยู่ในเอกสาร คำแนะนำ : การจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วย การกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๕๓ ข้อ ๖ ระบบการควบคุมภายในของ (ชื่อหน่วย.....รับตรวจ) ได้จัดให้มีขึ้นตามที่กำหนดในระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนด มาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๕๓ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ)..... จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและการดำเนินงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติ คณะรัฐมนตรี และนโยบาย ซึ่งรวมถึงระเบียบปฏิบัติของฝ่ายบริหาร

แนวคิดของการสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลรวมถึงความมั่นใจจะได้รับผล อย่างคุ้มค่าตามต้นทุนที่ใช้ โดยระบบการควบคุมภายในดังกล่าวได้ประมาณการและใช้ดุลยพินิจในการประเมินประโยชน์ที่จะได้รับจากการมีระบบการควบคุมภายในกับค่าใช้จ่ายของระบบฯ ทั้งนี้ ค่าใช้จ่ายไม่ควรเกินประโยชน์ที่จะได้รับซึ่งรวมถึงการลดความเสี่ยงที่ทำให้หน่วยงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด นอกจากนี้อาจเกิดข้อผิดพลาดหรือความเสียหาย และความผิดปกติที่ไม่อาจสืบทราบได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดที่แฝงอยู่ในการควบคุมภายในซึ่งรวมถึงโอกาสของการหลีกเลี่ยงหรือละเลยการควบคุม รวมทั้งข้อจำกัดด้านทรัพยากร ด้านกฎหมาย หรือเกี่ยวกับกฎระเบียบของทางราชการ อีกทั้งประสิทธิภาพของการควบคุมอาจเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาเนื่องจากสถานการณ์ และสภาพแวดล้อม เปลี่ยนแปลงไป

จากผลการประเมินดังกล่าวเชื่อว่าการควบคุมภายในของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ) สำหรับงวดตั้งแต่วันที่..... เดือน..... พ.ศ. ถึงวันที่..... เดือน..... พ.ศ. เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด มีความเพียงพอและบรรลุ วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ตามที่กล่าวในวรรคแรกภายใต้ข้อจำกัดตามวรรคสอง อย่างไรก็ตามยังคงมีจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ ดังนี้:-

๑.....

๒.....

ทั้งนี้ได้แนบรายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน แผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน รวมทั้งสรุปผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุม ภายใน มาพร้อมนี้แล้ว

ลายมือชื่อ.....

(ชื่อ หัวหน้าหน่วยงาน)

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

ชื่อหน่วยงาน (ระดับหน่วยรับตรวจ)

แบบ ปอ.๒

สรุปผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรการควบคุมภายในระดับองค์กร

ณ วันที่ ๓๐ เดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕๕...

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม ๑.๑. ความซื่อสัตย์และจริยธรรม - กำหนดจริยธรรมที่บุคลากรในองค์กรควรปฏิบัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และแจ้ง เวียนให้ทราบโดยทั่วถึงอย่างสม่ำเสมอและจริงจัง	
- ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความสำคัญของความซื่อสัตย์และจริยธรรม โดยสื่อสารทางวาจาในการประชุม หรือพูดคุยกับบุคลากรในองค์กร	
- ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างในเรื่องความซื่อสัตย์จริยธรรม	
- ผู้บริหารทุกระดับในองค์กร มีการดำเนินการตามควรแก่กรณีเมื่อทราบว่าไม่มีการปฏิบัติตามนโยบาย ระเบียบ หรือแนวทางการปฏิบัติ	
๑.๒. ความรู้ทักษะและความสามารถของบุคลากร - คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification) ได้กำหนดระดับความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่งงานไว้อย่างเหมาะสม	

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
- องค์กรมีการจัดฝึกอบรมตามความต้องการของบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ	
- การประเมินผลงานและการพิจารณาความดีความชอบ ของบุคลากรในองค์กรพิจารณาจากความสำเร็จของงาน และมีการระบุอย่างชัดเจนในส่วนที่บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานดี และส่วนที่ต้องมีการปรับปรุง ฯลฯ	
๑.๓. ประสิทธิภาพและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร - มีทัศนคติที่ดีและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับระบบบัญชีการเลือกนโยบายการบัญชีระบบสารสนเทศ ทางการบริหารการบริการและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การติดตามผลการตรวจสอบและประเมินผลทั้งจากการ ตรวจสอบภายในและการตรวจสอบภายนอก	
- ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจตามลักษณะการดำเนินงาน เพื่อให้การบริหารจัดการเกิดความ คล่องตัว และไม่ล่าช้า	
- ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน การจัดการความเสี่ยง และการดำเนินการตามภารกิจหรือการปฏิบัติงานที่มีการปรับปรุงภายหลังจากการวิ	

เคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องของรอบคอบและ การพิจารณาวิธีการลดหรือป้องกันความเสี่ยง	
--	--

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
- ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรมีความรู้เพียงพอ และมุ่งมั่นที่จะใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของงาน(Performance-Based Management) ฯลฯ	
๑.๔. โครงสร้างองค์กร - การกำหนดโครงสร้างองค์กรและสายการบังคับ บัญชามีความชัดเจนและเหมาะสมกับขนาดและ ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร	
- มีการแสดงแผนผังการจัดองค์กรที่ถูกต้อง และเป็นปัจจุบันให้บุคลากรทุกคนทราบ ฯลฯ	
๑.๕. การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความ รับผิดชอบ - ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรได้มอบอำนาจตาม ความจำเป็นในการปฏิบัติงานให้กับบุคคลที่ เหมาะสมเป็นลายลักษณ์อักษรและแจ้งให้ บุคลากรทุกคนทราบ	
๑.๖. นโยบายวิธีบริหารงานบุคลากร - การบรรจุแต่งตั้ง และโยกย้ายบุคลากร พิจารณาจากคุณวุฒิประสบการณ์ความซื่อสัตย์	

และจริยธรรม	
- มีการจัดปฐมนิเทศให้กับพนักงานใหม่	

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
- การเลื่อนตำแหน่ง อัตราเงินเดือน และการโยกย้ายขึ้นอยู่กับผลการประเมินผลงาน	
- การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้พิจารณา รวมถึง ความซื่อสัตย์และจริยธรรม	
๑.๗. การติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน - คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) มีบทบาทในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้เป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	
สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน ช่วยทำให้การควบคุมภายในที่มีอยู่มีประสิทธิภาพตามสมควร อย่างไรก็ตาม ควรมีการมอบหมายงานให้ตรงตามความรู้ความชำนาญ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์ที่มีความรู้ความชำนาญด้านระบบคอมพิวเตอร์โดยเฉพาะ ซึ่งเป็นบุคลากรขาดแคลนไม่ควรมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ และความรู้ความชำนาญ ชื่อผู้รายงาน..... (...นายดำ ดู่ดี)... ตำแหน่ง...(ผอ.)...	

วันที่... ** ...เดือน... กันยายน... พ.ศ....๒๕๕.....

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
๒. การประเมินความเสี่ยง ๒.๑. วัตถุประสงค์ระดับองค์กร - มีเอกสารที่ระบุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายทิศทางการดำเนินงานขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและวัดผลได้	
- วัตถุประสงค์ดังกล่าว ได้เผยแพร่และชี้แจงให้บุคลากร ทุกระดับทราบและเข้าใจตรงกัน	
๒.๒. วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม - ขอความวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในระดับกิจกรรมสอดคล้องและสนับสนุนวัตถุประสงค์ระดับองค์กรและแผนยุทธศาสตร์	
- วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมชัดเจน ปฏิบัติได้วัดผลได้และเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในองค์กร	
- บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมและให้การยอมรับ	
๒.๓. การระบุปัจจัยเสี่ยง - ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการระบุและประเมินความเสี่ยง	
- มีการระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก	

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
๒.๔. การวิเคราะห์ความเสี่ยง - ผู้บริหารระดับสูงกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินระดับความสำคัญของความเสี่ยง	
- ผู้บริหารระดับสูงจัดให้มีการวิเคราะห์และประเมินระดับความสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยง และความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	
๒.๕. การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง - ผู้บริหารระดับสูงจัดให้มีการวิเคราะห์ สาเหตุของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น กำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง	
- ในการกำหนดกิจกรรมการควบคุม ทุกแผนก / สาขาจะพิจารณาความคุ้มค่าของต้นทุนที่จะเกิดขึ้นเสมอ	
- เผยแพร่ให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรรับทราบเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันหรือลดความ	
- ผู้บริหารระดับสูงจัดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติตามวิธีการควบคุมที่กำหนดเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง	
สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ การดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงมีความเหมาะสมพอสมควรอย่างไรก็ตามยังมีสิ่งที่ปรับปรุงเพื่อให้การประเมินความเสี่ยงโดยรวมมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น คือ (๑) การประเมินความเสี่ยงของทุกส่วนงาน นอกจากการประเมินความเสี่ยงจากปัจจัยภายในแล้วควรพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนงาน และองค์กร เช่น นโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการจ้างแรงงาน ผู้บริหารระดับสูงควรสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบข้อมูล เพื่อประโยชน์ในการประเมินความเสี่ยง (๒) ในการระบุปัจจัยเสี่ยงควรให้ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมด้วย ชื่อผู้รายงาน..... (...นายดำ ดู่ดี)... ตำแหน่ง...(ผอ.)...	

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
๓. กิจกรรมการควบคุม ๓.๑. เรื่องทั่วไป - กิจกรรมการควบคุมได้กำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยง	
- บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุม	
- มีการปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดไว้	
๓.๒. การสอบทานโดยผู้บริหารแต่ละระดับ - มีการสอบทานงานโดยผู้บริหารแต่ละระดับอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	
- มีการสอบทานการติดตามผลสำเร็จที่บรรลุตามแผนขององค์กร โดยผู้บริหารระดับสูง	
- มีการสอบทานผลการดำเนินงานจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายโดยผู้บริหารระดับสวนงานหรือหน่วยงานย่อย	
๓.๓. การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญให้แต่ละบุคคล เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากคามผิดพลาดเสียหาย หรือความไม่ถูกต้อง - มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ และวงเงินอนุมัติของผู้บริหารแต่ละระดับไว้อย่าง ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร	

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
- มีการแบ่งแยกหน้าที่ในการอนุมัติการบันทึกบัญชีและการดูแลรักษาทรัพย์สินออกจากกันโดยเด็ดขาด	
- ไม่มีการอนุญาตให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดควบคุมการดำเนินงานที่สำคัญทั้งหมด แต่ถ้ามีความจำเป็นให้กำหนดกิจกรรมการควบคุมอื่นที่เหมาะสมทดแทน	
- มีการมอบหมายหน้าที่ให้แต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้อย่างน้อยหนึ่งคนมีการตรวจสอบและคานอำนาจระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ	
๓.๔. การมอบหมายงาน - มีการมอบหมายงาน และกำหนดเจ้าหน้าที่ที่เหมาะสมรับผิดชอบปฏิบัติงานที่ได้รับอนุญาตให้ดำเนินการ	
๓.๕. ข้อกำหนดเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ - มีข้อกำหนดเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์เป็นลายลักษณ์อักษรและการดำเนินการตามควรแก่กรณี	
3.6 มาตรการติดตามและตรวจสอบ - มีมาตรการติดตามและตรวจสอบให้การทำงานขององค์กรเป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรี	
สรุป / วิธีปฏิบัติ มีกิจกรรมการควบคุมที่สำคัญเหมาะสมตามสมควร อย่างไรก็ตาม กรมฯ จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับการแบ่งแยกหน้าที่ และมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สิน ดังนี้ (๑) ไม่มีการระบุความเสี่ยงที่สำคัญบางจุด และกำหนดวิธีการควบคุม เช่น เกี่ยวกับการบริหารพัสดุ ไม่ได้ระบุจุดเสี่ยงจากการมีพัสดุในคลังมากเกินไปจนจึงไม่มีการควบคุมในเรื่องนี้ทำให้พัสดุดังกล่าวมากเกินไปกว่าที่ควร (๒) มีการปฏิบัติตามกิจกรรมการควบคุม แต่ไม่เคร่งครัด เช่น ไม่ปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุพ.ศ. ๒๕๓๕ และที่แก้ไขเพิ่มเติมข้อ ๓๕ และข้อ ๑๕๕ ชื่อผู้รายงาน..... (...นายดำ ดู่ดี)...	

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร	
๔.๑. สารสนเทศ	
- กำหนดให้มีระบบสารสนเทศและสายการรายงานเพื่อใช้ในการบริหารและตัดสินใจของฝ่ายบริหาร	
- มีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานการเงิน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรีไว้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	
- จัดระบบการจัดเก็บเอกสารประกอบการจ่ายเงินและการบันทึกบัญชีไว้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์และเป็นหมวดหมู่	
- มีระบบการรายงานข้อมูลที่จำเป็นทั้งภายในและภายนอกให้ผู้บริหารทุกระดับ	
๔.๒. การสื่อสาร	
- มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้และทันกาล	
- มีการสื่อสารอย่างชัดเจนให้บุคลากรทุกคนทราบและเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเกี่ยวกับการควบคุมภายใน	
- มีการแจ้งให้บุคลากรทราบปัญหาและจุดอ่อนของการควบคุมภายในที่เกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไข	
- มีการสื่อสารให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจนถึงพฤติกรรม ที่เป็นที่ยอมรับและไม่ยอมรับ และการลงโทษ	

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ มีระบบสารสนเทศ และการสื่อสารที่เหมาะสมตามควร ต่อความต้องการของผู้ใช้และการ บรรลุวัตถุประสงค์ ประสงค์ของการควบคุมภายใน ชื่อผู้รายงาน..... (..นายดำ ดูดี)... ตำแหน่ง...(ผอ.)... วันที่...**...เดือน...กันยายน... พ.ศ....๒๕๕.....	

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
๕. การติดตามประเมินผล ๕.๑. การติดตามผลในระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) - มีการกำหนดให้มีการติดตามผลในระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	
- มีรายงานการเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงาน และนำเสนอให้ผู้กำกับดูแลทราบเป็นลายลักษณ์อักษร อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	
- กรณีผลการดำเนินงานไม่ปฏิบัติตามแผนหรือเป้าหมาย องค์กรมีวิธีการดำเนินการแก้ไขอย่างทันท่วงที	
- มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	
๕.๒. การประเมินรายครั้ง (Separate Evaluation) - มีการประเมินผลความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในลักษณะการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Self Assessment) และ/หรือการประเมินการควบคุมอย่างอิสระ (Independent Assessment) อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง	
- มีการรายงานผลการประเมิน ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายในและประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และรายงานการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในโดยตรงต่อผู้กำกับดูแลและ/หรือ คณะกรรมการตรวจสอบ	

องค์ประกอบการควบคุมภายใน (๑)	ผลการประเมิน/ข้อสรุป (๒)
๕.๓. การติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน - มีการติดตามผลการแก้ไขข้อบกพร่องที่พบจากการประเมินผลความเสี่ยงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน และประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน	
๕.๔. การรายงานต่อผู้กำกับดูแลกรณีที่มีการทุจริตหรือสงสัยว่ามีการทุจริต - มีกำหนดให้ผู้บริหารต้องรายงานต่อผู้กำกับดูแลโดยพลัน ในกรณีที่มีการทุจริตหรือสงสัยว่ามีการทุจริตที่มีการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ขอบบังคับ และมติคณะรัฐมนตรี และมีการกระทำอื่นที่อาจมีผลกระทบต่องานอย่างมีนัยสำคัญ	
สรุป / วิธีการที่ควรปฏิบัติ มีระบบการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในที่เหมาะสมตามสมควร อย่างไรก็ตาม กรณีไม่ถือปฏิบัติในเรื่องการติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุมโดยเคร่งครัด จักได้กำชับให้ผู้บังคับบัญชาติดตามดูแลการปฏิบัติ งานที่สำคัญ ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด รวมทั้ง จะมีการพิจารณาโทษตามควรแก่กรณีถ้าไม่ปฏิบัติตาม ระบบการควบคุมภายในที่กำหนด ชื่อผู้รายงาน..... (...นายดำ คูตี)... ตำแหน่ง...(ผอ.)... วันที่... ** ...เดือน...กันยายน... พ.ศ....๒๕๕.....	

แบบ ปอ.๓

ชื่อหน่วยงาน (ระดับหน่วยรับตรวจ)
แผนการปรับปรุงการควบคุมภายในระดับองค์กร
ณ วันที่ เดือน พ.ศ.

วัตถุประสงค์ของ การควบคุม (๑)	จุดอ่อนของการควบคุม หรือ ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (๒)	งวด/เวลาที่ พบจุดอ่อน (๓)	การปรับปรุง (๔)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๕)	หมายเหตุ (๖)

ชื่อผู้จัดทำ.....
ตำแหน่ง.....
วันที่...../...../.....

การประเมินผลโดยฝ่ายตรวจสอบภายใน

สำนักตรวจสอบภายในติดตามประเมินผลการควบคุมภายในตามระเบียบ คตง. โดยการสอบทานร่างรายงานการติดตามผลการควบคุมภายในระดับองค์กร เช่น สอบทานว่าลักษณะการจัดทำรายงานและการประเมินตนเองเป็นไปตามแนวทางที่ กำหนดหรือไม่ เป็นต้น และสอบทานการปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายใน เช่น สอบทานว่ารายงานสอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือไม่มีการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในตามที่รายงานหรือไม่ เป็นต้น และจัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายในดังกล่าว (แบบ ปส.) เสนอต่อผู้อำนวยการองค์การตลาดพร้อมทั้งจัดส่งสำเนาแบบ ปส. เสนอเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส ภายในสัปดาห์ที่ ๓ ของเดือนตุลาคม เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา ร่วมกับ

รายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในระดับองค์กรต่อไปแบบ ปส.

แบบ ปส.

รายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายใน

ตามระเบียบฯ ข้อ ๖

โดย

ผู้ตรวจสอบภายในหรือหน่วยตรวจสอบภายใน

แบบที่ ๑ กรณีไม่พบข้อบกพร่อง หรือข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญ

เรียน (หัวหน้าส่วนราชการ / ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน)

ข้าพเจ้า (หรือชื่อหน่วยตรวจสอบภายใน) ได้สอบทานการประเมินระบบการควบคุม ภายในของ (ชื่อ
หน่วยรับตรวจ) สำหรับงวดตั้งแต่วันที่ เดือน..... พ.ศ. ถึงวันที่ เดือน..... พ.ศ.
ตามแนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งกำหนดอยู่ในเอกสาร
คำแนะนำ : การจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนด
มาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๕๓ ข้อ ๖ การสอบทานได้ปฏิบัติอย่างระมัดระวังรอบคอบและเหมาะสม ผล
การสอบทานไม่พบว่า (ชื่อหน่วยรับตรวจ) ไม่ดำเนินการตามแนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในฯ
ดังกล่าว และตามระเบียบ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.
๒๕๕๓

ลายมือชื่อ.....

(ชื่อ ผู้ตรวจสอบภายใน)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ลายมือชื่อ.....

(ชื่อ ผู้มีตำแหน่งสูงสุดในหน่วยตรวจสอบภายใน - ถ้ามี)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

รายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายใน

ตามระเบียบฯ ข้อ ๖

โดย

ผู้ตรวจสอบภายในหรือหน่วยตรวจสอบภายใน

แบบที่ ๒ กรณีพบข้อบกพร่อง หรือข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญ

เรียน (หัวหน้าส่วนราชการ / ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน)

ข้าพเจ้า (หรือชื่อหน่วยตรวจสอบภายใน) ได้สอบทานการประเมินระบบการควบคุม ภายในของ (ชื่อ
หน่วยรับตรวจ) สำหรับงวดตั้งแต่วันที่ เดือน..... พ.ศ. ถึงวันที่ เดือน..... พ.ศ. ตาม
แนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของคณะกรรมการ ตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งกำหนดอยู่ในเอกสาร
คำแนะนำ : การจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนด
มาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๕๓ ข้อ ๖ การสอบทานได้ปฏิบัติอย่างระมัดระวังรอบคอบและเหมาะสม ผล
การสอบทานไม่พบว่า (ชื่อหน่วยรับตรวจ) ไม่ดำเนินการตามแนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในฯ
ดังกล่าว และตามระเบียบ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๕๓
อย่างไรก็ตามมีข้อตรวจพบ / ข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญ ดังนี้

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

ลายมือชื่อ.....

(ชื่อ ผู้ตรวจสอบภายใน)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ลายมือชื่อ.....

(ชื่อ ผู้มีตำแหน่งสูงสุดในหน่วยตรวจสอบภายใน - ถ้ามี)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

การรายงานตามระเบียบฯ ข้อ ๖ โดยผู้อำนวยการองค์การตลาด.

ผู้อำนวยการองค์การตลาดสอบทานรายงานที่ได้รับจากเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส และฝ่ายตรวจสอบภายในเพื่อให้มั่นใจก่อนให้ความเห็นชอบลงนามรายงานความเห็นชอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในของหัวหน้าหน่วยงาน และจัดส่งรายงานการควบคุมภายในระดับองค์กร (แบบ ปอ.๑ , แบบ ปอ.๒ , แบบ ปอ. ๓ และแบบ ปส.) ให้คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน คณะกรรมการองค์การตลาดและคณะกรรมการตรวจสอบ ภายในวันที่ ๓๑ ตุลาคม

ภาคผนวก

- ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔
- ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔
- ขั้นตอนของการประเมินผลการควบคุมภายในระดับองค์กร (องค์การตลาด.)
- ขั้นตอนของการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานย่อย
- ขั้นตอนการสอบทานและประเมินรายงานโดยฝ่ายตรวจสอบภายใน
- ขั้นตอนการสอบทานและประเมินรายงานโดยเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส
- ขั้นตอนการรายงานตามระเบียบฯ ข้อ ๖ โดยผู้อำนวยการองค์การตลาด.
- ขั้นตอนการรายงานการควบคุมภายใน องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนด

มาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔

ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน

พ.ศ. ๒๕๔๔

โดยที่สมควร กำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในเพื่อให้หน่วยรับตรวจมี แนวทางในการจัดระบบการควบคุมภายใน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงิน และทรัพย์สินของประเทศชาติโดยรวม

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๕ และมาตรา ๑๕ (๓) (ก) (ค) แห่ง

พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๔๒

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน จึงออกระเบียบไว้ ดังต่อไปนี้.-

ข้อ ๑. ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔”

ข้อ ๒. ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับ ตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

ข้อ ๓. ในระเบียบนี้

“หน่วยรับตรวจ” หมายความว่า

(๑) กระทรวง ทบวง กรมส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นกระทรวง ทบวง หรือกรม

(๒) หน่วยงานของราชการส่วนภูมิภาค

(๓) หน่วยงานของราชการส่วนท้องถิ่น

(๔) รัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณหรือตามกฎหมายอื่น

(๕) หน่วยงานอื่นของรัฐ

(๖) หน่วยงานที่ได้รับเงินอุดหนุนหรือกิจการที่ได้รับเงินหรือทรัพย์สินลงทุนจาก

หน่วยรับตรวจตาม (๑) , (๒) , (๓) , (๔) หรือ (๕)

(๗) หน่วยงานอื่นใดหรือกิจการที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐที่มีกฎหมาย

กำหนดให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นผู้ตรวจสอบ

“หน่วยงานของราชการส่วนท้องถิ่น” หมายความว่าองค์กรบริหารส่วนจังหวัด , เทศบาล

องค์การบริหารส่วนตำบลกรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีกฎหมายจัดตั้งขึ้น

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคลหรือคณะบุคคลผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาผู้รับตรวจ หรือหน่วยรับตรวจ

“ผู้รับตรวจ” หมายความว่าหัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าหน่วยงาน หรือผู้บริหารระดับสูง ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติ ราชการหรือการบริหารของหน่วยรับตรวจ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้รับตรวจหรือผู้บริหารทุกระดับของหน่วยรับตรวจ

“ผู้ตรวจสอบภายใน” หมายความว่าผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยรับตรวจ

หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายใน

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยรับตรวจ จัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ของ

การควบคุมภายในด้าน ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการดำเนินงานซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกัน หรือลดความผิดพลาด ความเสียหายการรั่วไหลการสิ้นเปลืองหรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ ด้านความเชื่อถือได้ของ รายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และ มติคณะรัฐมนตรี

ข้อ ๔ ให้ผู้กำกับดูแล และหรือฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการนำมาตรฐานการควบคุมภายใน ของคณะกรรมการ ตรวจสอบเงินแผ่นดินท้ายระเบียบนี้ไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการจัดวางระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจให้เป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

ข้อ ๕ ให้หน่วยรับตรวจจัดวางระบบการควบคุมภายในโดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายใน ท้ายระเบียบนี้ เป็นแนวทาง ให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปีนับแต่วันที่ระเบียบนี้ใช้บังคับ โดยอย่างน้อยต้องแสดงข้อมูล ดังนี้-

- (๑) สรุปภารกิจและวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่สำคัญในระดับหน่วยรับตรวจและระดับกิจกรรม
 - (๒) ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยเฉพาะเกี่ยวกับความซื่อสัตย์ และจริยธรรมของผู้บริหารระดับสูงและ และบุคลากรในหน่วยรับตรวจ
 - (๓) ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน
 - (๔) ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่สำคัญ ตาม (๓)
 - (๕) ผู้รับผิดชอบประเมินระบบการควบคุมภายใน และวิธีการติดตามประเมินผลให้หน่วยรับตรวจรายงานความคืบหน้า ในการจัดวางระบบการควบคุมภายในต่อผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบของหน่วยรับตรวจ (ถ้ามี) ทุกหกสิบวัน พร้อม ทั้งส่งสำเนาให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินด้วย เว้นแต่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจะ ขอให้ดำเนินการเป็นอย่างอื่น
- ข้อ ๖ ให้ผู้รับตรวจรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการ ควบคุมภายในอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ภายใน เก้าสิบวันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณ หรือ ปีปฏิทิน แล้วแต่กรณีเว้นแต่การรายงานครั้งแรกให้กระทำภายในสองร้อยสี่สิบวัน นับจากวันวางระบบการควบคุมภายใน แล้วเสร็จโดยมีรายละเอียด ดังนี้-
- (๑) ทำความเห็นว่าระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจที่ใช้อยู่มีมาตรฐานตามระเบียบนี้หรือไม่
 - (๒) รายงานผลการประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในในการบรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งข้อมูลสรุปผลการ ประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประกอบด้วย
- (ก) สภาพแวดล้อมของการควบคุม
 - (ข) การประเมินความเสี่ยง
 - (ค) กิจกรรมการควบคุม
 - (ง) สารสนเทศและการสื่อสาร
 - (จ) การติดตามประเมินผล
 - (๓) จุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในพร้อมข้อเสนอแนะและ แผนการปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน

ข้อ ๗ ในกรณีหน่วยรับตรวจไม่สามารถปฏิบัติตามระเบียบนี้ได้ให้ขอทำความเข้าใจกับคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

ข้อ ๘ ในกรณีหน่วยรับตรวจมีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามระเบียบนี้ หรือตามข้อเสนอแนะของ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินหรือสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินโดยไม่มีเหตุอันควร คณะกรรมการตรวจเงิน แผ่นดินสามารถเสนอข้อสังเกตและความเห็นพร้อมทั้งพฤติการณ์ของหน่วยรับตรวจนั้น ให้กระทรวงเจ้าสังกัด หรือผู้บังคับบัญชาหรือผู้ควบคุม กำกับ หรือรับผิดชอบของหน่วยรับตรวจ แล้วแต่กรณีเพื่อกำหนดมาตรการที่ จำเป็น

เพื่อให้หน่วยรับตรวจไปปฏิบัติ ในกรณีกระทรวงเจ้าสังกัด หรือผู้บังคับบัญชา หรือผู้ควบคุม กำกับ หรือ ผู้รับผิดชอบ

ของหน่วยรับตรวจไม่ดำเนินการตามวรรคหนึ่งภายในระยะเวลาอันสมควร คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สามารถ
รายงานต่อประธานรัฐสภา เพื่อแจ้งไปยังคณะกรรมการการของรัฐสภาที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาดำเนินการตามอำนาจ
หน้าที่ ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ และแจ้งไปยังคณะกรรมการพิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปี ของรัฐสภา
เพื่อประกอบการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

ข้อ ๙ ให้ประธานกรรมการตรวจเงินแผ่นดินรักษาการตามระเบียบนี้ และให้คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินมีอำนาจ
ตีความและวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบังคับใช้ระเบียบนี้ ในกรณีมีเหตุอันสมควร คณะกรรมการตรวจเงิน
แผ่นดิน

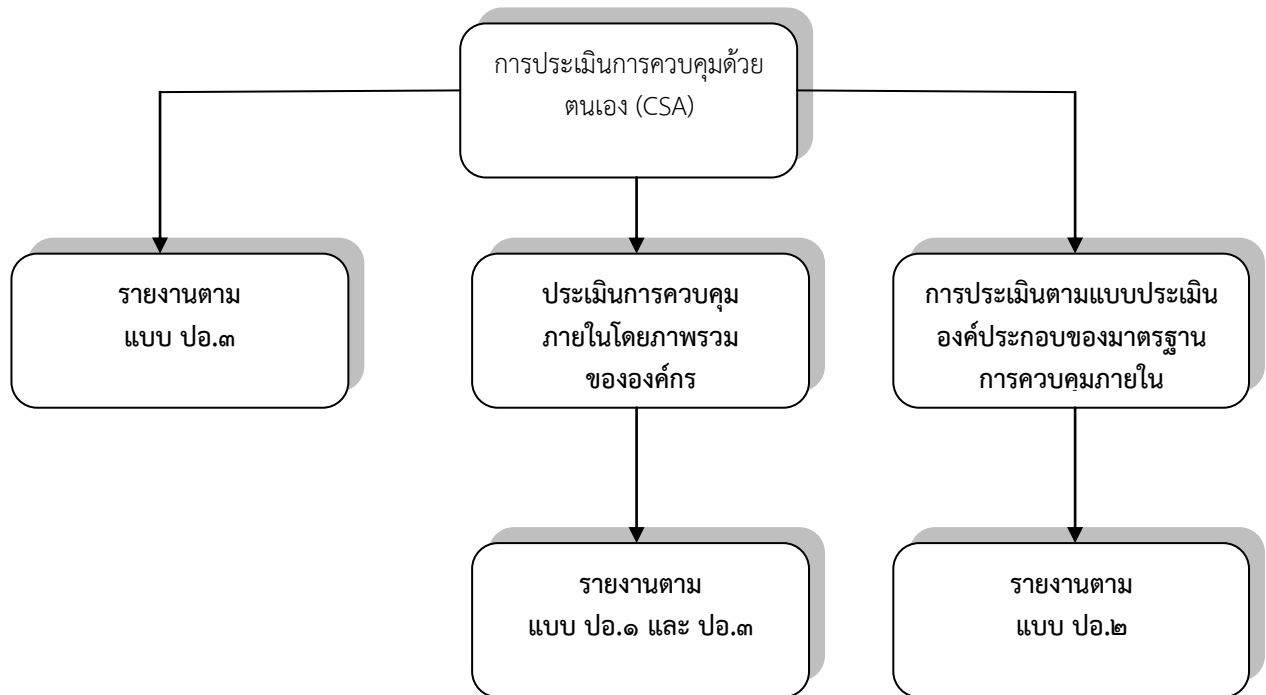
อาจยกเว้นหรือ ผ่อนผัน ปฏิบัติตามความในระเบียบนี้ได้

ประกาศ ณ วันที่ ๒๘ กันยายน พ.ศ.๒๕๔๔
(นายปัญญา ตันติยวงศ์)

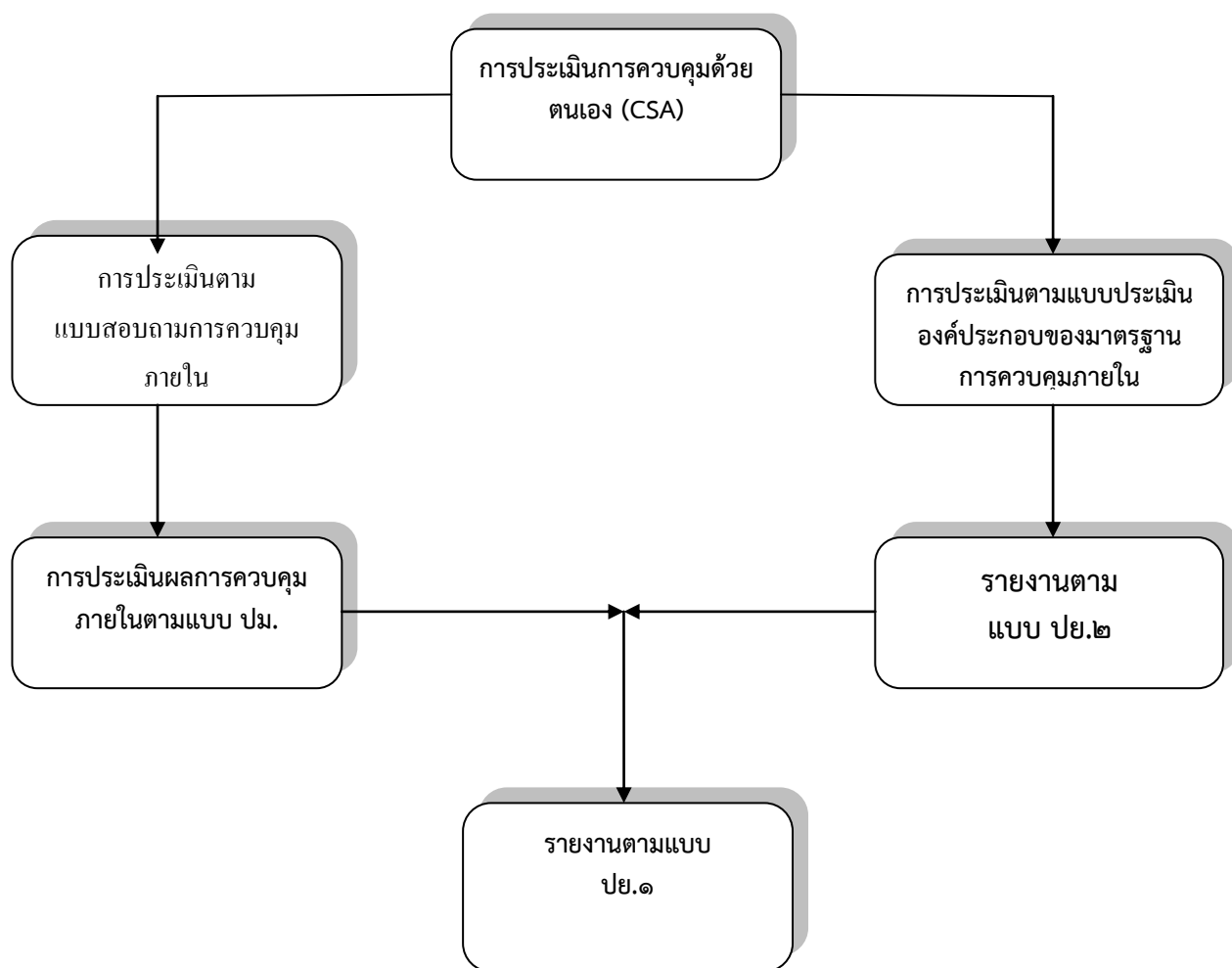
ประธานกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม ๑๑๘ ตอนที่ ๙๙ ก วันที่ ๒๖ ตุลาคม ๒๕๔๔

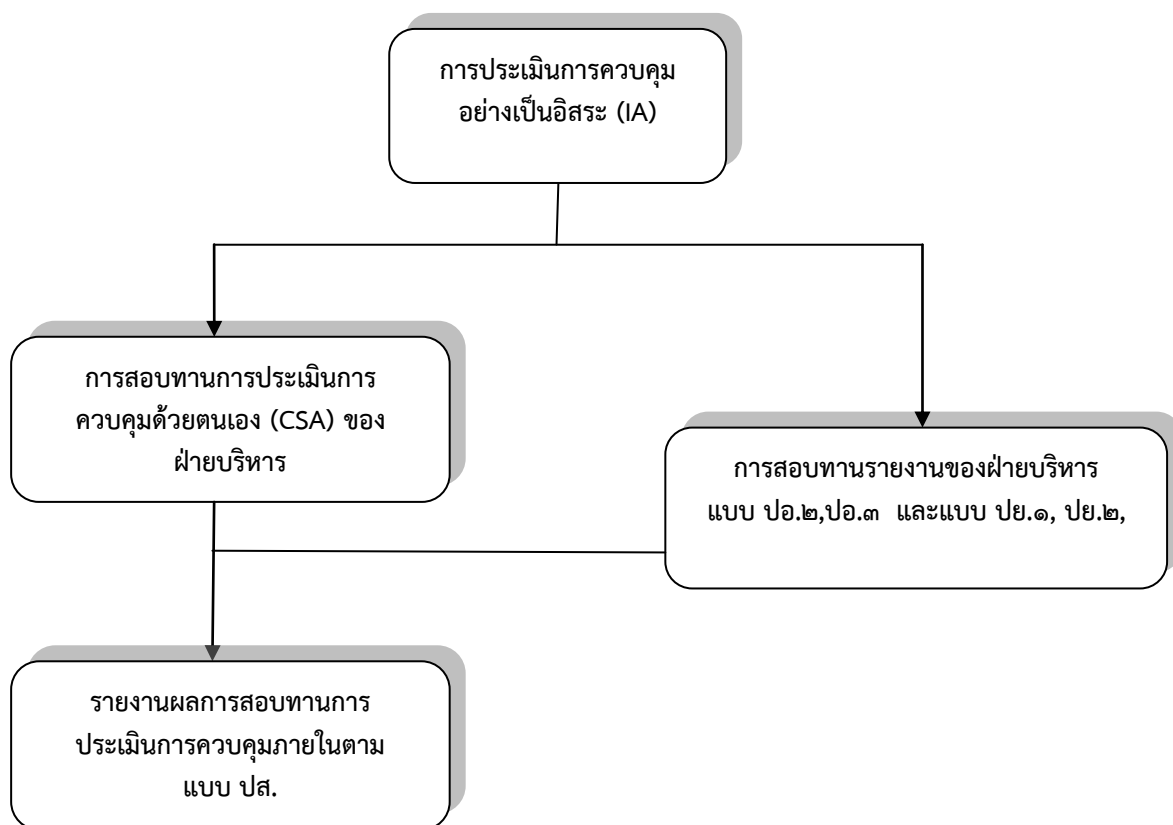
ขั้นตอนของการประเมินผลการควบคุมภายในระดับองค์กร (องค์การตลาด.)



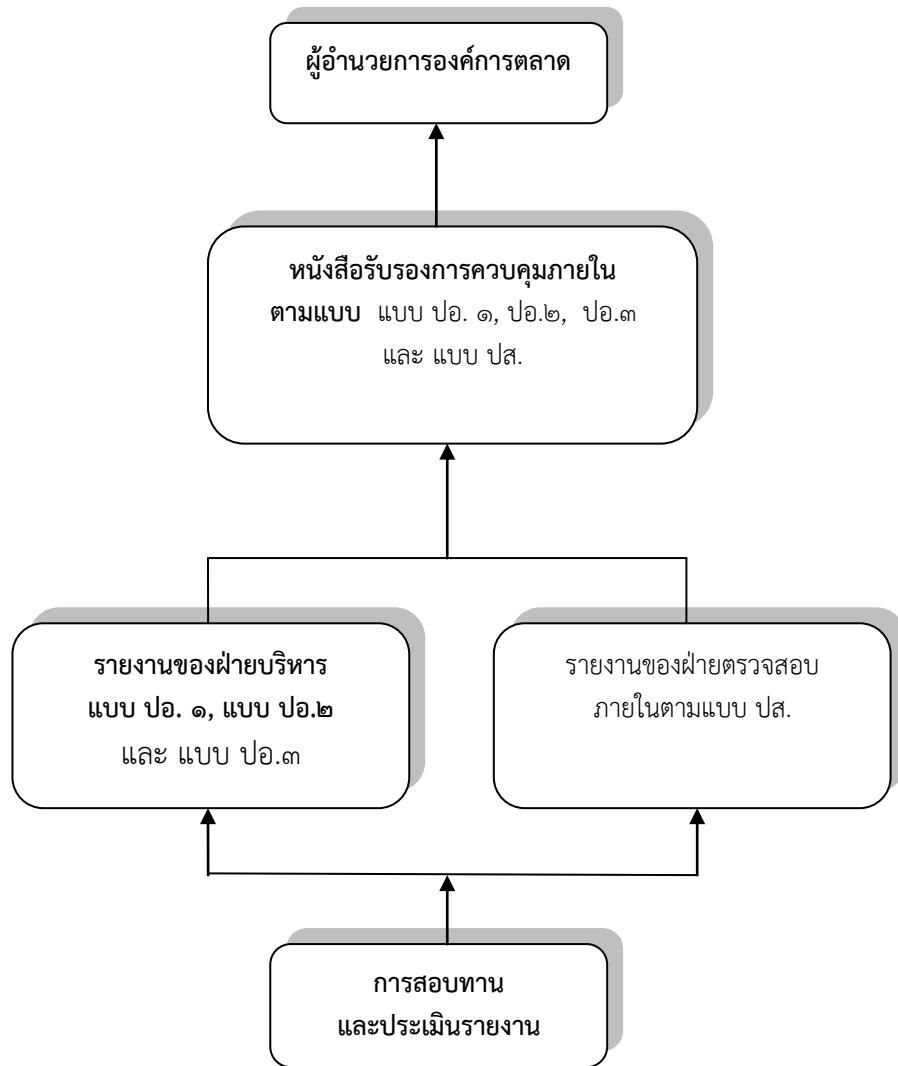
ขั้นตอนของการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานย่อย



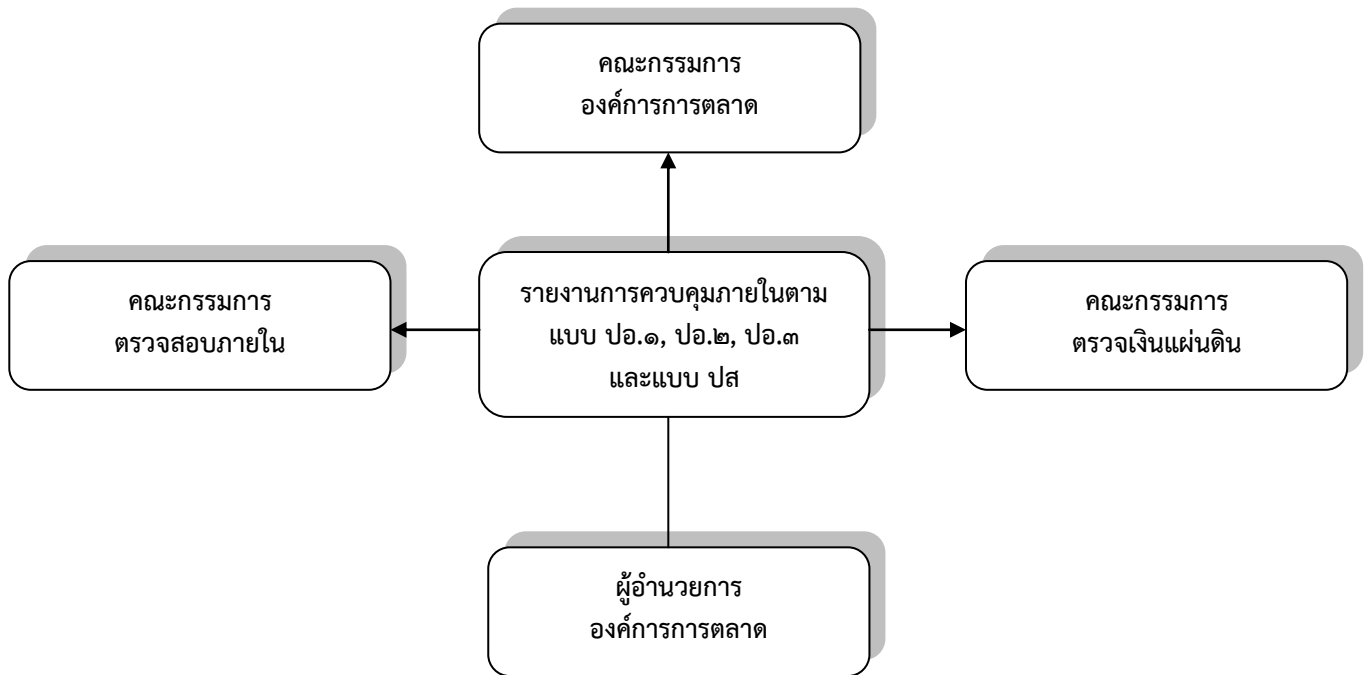
ขั้นตอนการสอบทานและประเมินรายงานโดยฝ่ายตรวจสอบภายใน



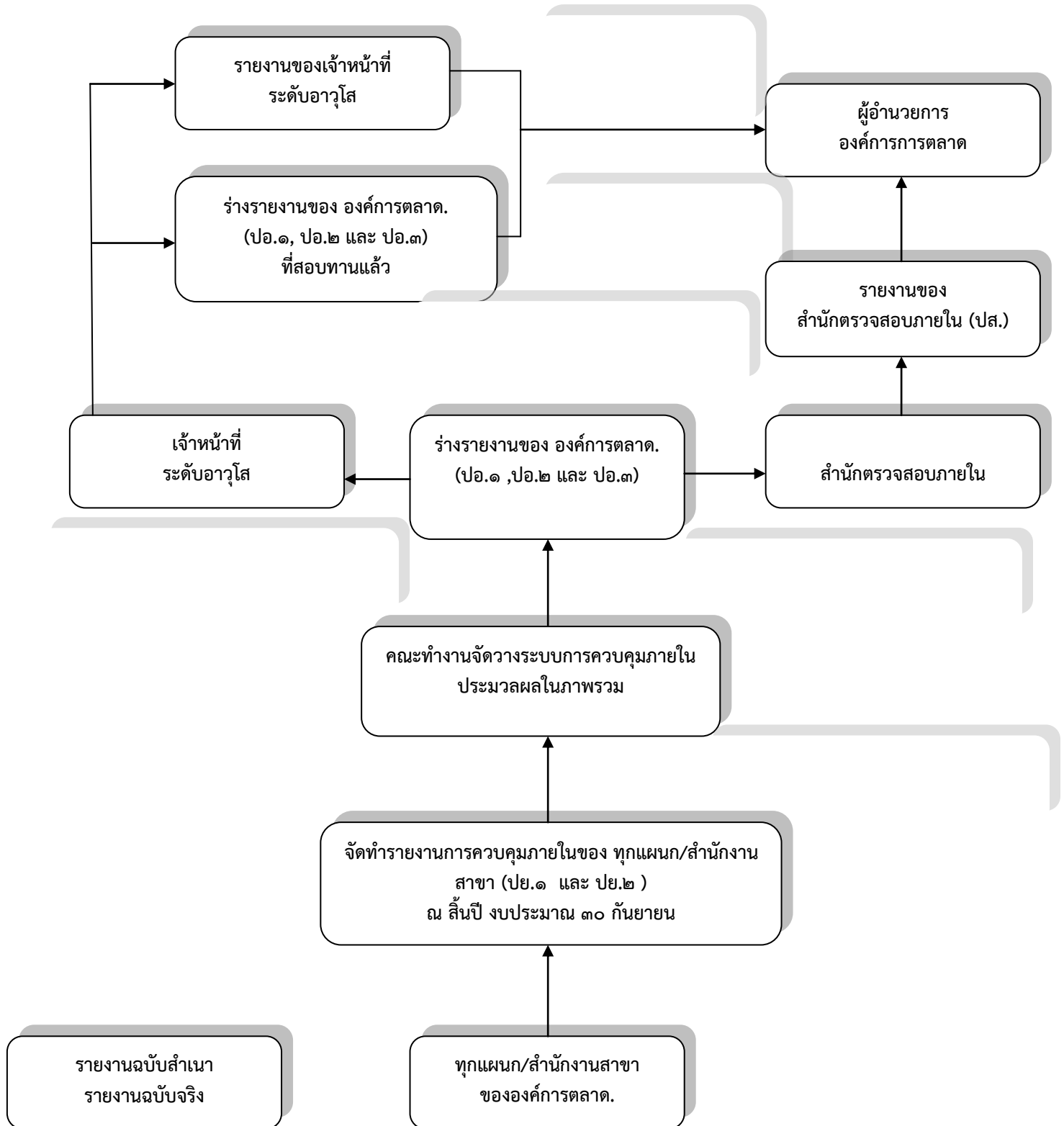
ขั้นตอนการสอบทานและประเมินรายงานโดยเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส



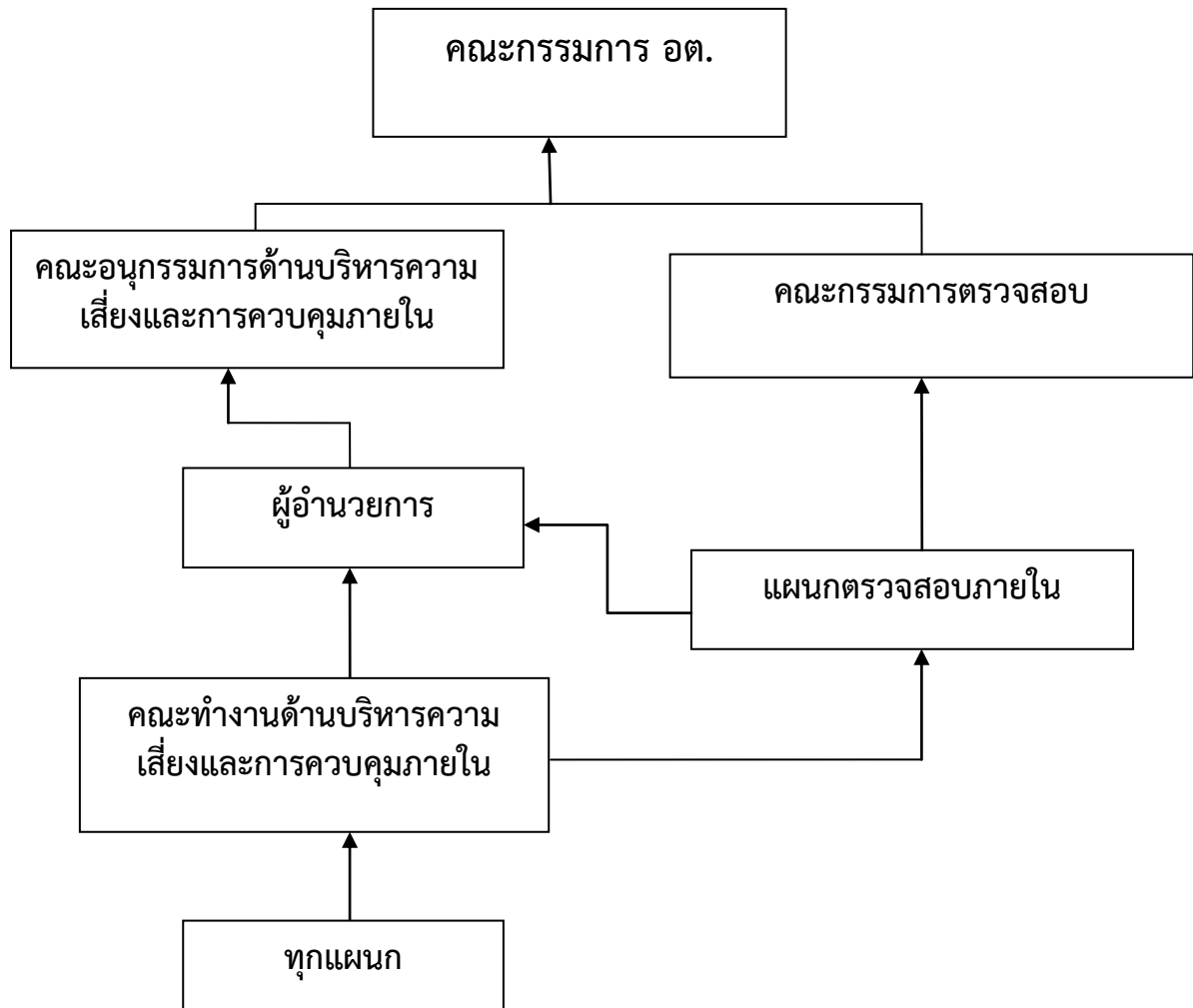
ขั้นตอนการรายงานตามระเบียบฯ ข้อ ๖
โดยผู้อำนวยการองค์การตลาด.



ขั้นตอนการรายงานการควบคุมภายใน
องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย



โครงสร้างการควบคุมภายในของ อต.



คู่มือการปฏิบัติงานด้านการควบคุมภายใน

คู่มือเล่มนี้จัดทำขึ้น โดยแผนกบริหารความเสี่ยง(ด้านการควบคุมภายใน)ขององค์การ ตลาด กระทรวงมหาดไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานและ กระบวนการทำงาน

จัดทำโดย :

(นางสาวศรีสุดา อะนันท์)

นักวิเคราะห์ประเมินผล 6

สอบทาน :

(นางสาวจตุพร คุ่มครอง)

นักวิเคราะห์ประเมินผล 6

รักษาการหัวหน้าแผนกติดตามและประเมินผล

สอบทาน :

(นายลิขิต สร้อยสนธิ์)

เลขานุการองค์การตลาด

อนุมัติโดย :

(นายภาณุพล รัตนกาญจนภัทร)

ผู้อำนวยการองค์การตลาด

