



การควบคุมภายในด้านสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร  
เพื่อยกระดับสหกรณ์ตามแผนพัฒนาความเข้มแข็งสหกรณ์



คณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ( KM TEAM )  
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุราษฎร์ธานี : กรมส่งเสริมสหกรณ์  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

## คำนำ

สหกรณ์ เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคมที่สมาชิกร่วมกันจัดตั้งขึ้นด้วยการลงหุ้นร่วมกัน จัดการร่วมกันในการผลิต การจำหน่ายสินค้า หรือบริการตามความต้องการหรือผลประโยชน์อย่างเดียวกันของ บรรดาสมาชิก สมาชิกแต่ละคนมีสิทธิ์ออกเสียงได้หนึ่งเสียงในการบริหารสหกรณ์ โดยไม่ขึ้นกับจำนวนหุ้นที่ถือ อยู่ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์โคนม, (กฎ) คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อ ประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามกฎหมาย ว่าด้วยสหกรณ์

กลุ่มเกษตรกร คือ บุคคล ผู้ประกอบอาชีพเกษตรกรรม เช่น การทำนา ทำไร่ ทำสวน ประมง เลี้ยงสัตว์ และเกษตรกรรมประเภทอื่นเป็นหลัก จำนวนไม่น้อยกว่าสามสิบคน และมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันในการประกอบอาชีพเกษตรกรรม

การดำเนินงานของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรจึงมีความแตกต่างกันในด้านการให้บริการ แก่ สมาชิก เช่น ขนาด ปริมาณธุรกิจ ฐานะการเงิน การบริหารจัดการ จากความแตกต่างเหล่านี้ การมีระบบการ ควบคุมภายในที่ดีจะช่วยให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรมั่นใจได้ว่าการดำเนินธุรกิจเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำข้อมูลไปปรับปรุงการควบคุมภายในให้ดีขึ้น

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุราษฎร์ธานี ในฐานะเป็นหน่วยงานส่วนภูมิภาคมีหน้าที่ส่งเสริม และพัฒนาให้สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรเป็นองค์กรที่เข้มแข็งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิก และเพื่อให้การควบคุม ภายในเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับหลักเกณฑ์การประเมินของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ จึงได้ ดำเนินการจัดทำ องค์กรความรู้ในหัวข้อ “การควบคุมภายในด้านการบริหารธุรกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร” เพื่อรวบรวม องค์กรความรู้ทางด้านแนวทางการปฏิบัติ เอกสาร หลักเกณฑ์การประเมินฯ และจากประสบการณ์ของบุคคล จัดทำเป็นคู่มือหรือแนวทางในการแนะนำ ส่งเสริมสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร และยกระดับสหกรณ์ตาม แผนพัฒนาความเข้มแข็งสหกรณ์ สำหรับเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ สหกรณ์และบุคคลในสหกรณ์และกลุ่ม เกษตรกรทุกฝ่ายและผู้ที่เกี่ยวข้อง

คณะทำงานการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (KM Team)

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสุราษฎร์ธานี

สิงหาคม 2560

## การควบคุมภายในของ COCO

ระบบการควบคุมภายใน หมายถึง นโยบายและวิธีการปฏิบัติ (การควบคุมภายใน) ซึ่งผู้บริหารของกิจการกำหนดขึ้น เพื่อช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้บริหารที่จะให้เกิดความมั่นใจเท่าที่จะสามารถทำได้ว่าการดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหาร การป้องกันรักษาทรัพย์สิน การป้องกันและการตรวจพบทุจริตและข้อผิดพลาด ความถูกต้องและครบถ้วนของการบันทึกบัญชี และการจัดทำข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้อย่างทันเวลา นอกเหนือจากเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานของระบบบัญชีแล้ว ระบบการควบคุมภายในยังครอบคลุมถึง สภาพแวดล้อมของการควบคุม และวิธีการควบคุม

**วัตถุประสงค์** วัตถุประสงค์ของระบบการควบคุมภายใน มีดังนี้

1. เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัดและคุ้มค่า โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนหรือไม่จำเป็น ลดความเสี่ยงหรือผลเสียหายด้านการเงินหรือด้านอื่น ๆ ที่อาจมีขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานแก่หน่วยงานในที่สุด
2. เพื่อให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้ สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงาน และบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย เงื่อนไขสัญญา ข้อตกลง ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างถูกต้องและครบถ้วน

**องค์ประกอบการควบคุมภายใน** การควบคุมภายใน มีองค์ประกอบ 5 ส่วน ดังนี้

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

### 1. สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุม หมายถึง สภาพการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดระบบการควบคุมในหน่วยงาน ในการดำเนินงานจะมีหลายปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดมาตรการการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน ซึ่งฝ่ายบริหารจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการควบคุมภายในในหน่วยงาน เช่น จริยธรรมของการทำงาน ความซื่อสัตย์ ความไวใจได้ ความโปร่งใส และการมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งรวมทั้งการกำหนดนโยบาย โครงสร้างและระเบียบวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม สำหรับตัวอย่างสภาพแวดล้อมการควบคุมในหน่วยงาน เช่น

#### 1.1 ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหาร

ปรัชญาและลักษณะการทำงานของผู้บริหารแต่ละบุคคลย่อมแตกต่างกัน และจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลถึงการกำหนดระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน เพราะผู้บริหารมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย มาตรการ และระบบการควบคุมภายใน แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการเลือกปรัชญา

และวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมการควบคุมที่ดี โดยดำเนินการ ดังนี้

- (1) กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การดำเนินงาน มาตรฐาน และแนวทางการปฏิบัติงาน เป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน และแจ้งให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานทราบ
- (2) กำหนดโครงสร้างการจัดหน่วยงานให้เหมาะสม มีสายการ บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในที่ชัดเจน รวมทั้งมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในแต่ละตำแหน่งอย่างเหมาะสม
- (3) กำหนดคุณลักษณะงานเฉพาะตำแหน่ง ( Job Description ) ของบุคลากรทุกตำแหน่งหน้าที่ และระดับของความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละงานอย่างชัดเจน
- (4) กำหนดให้มีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารบุคลากร ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน และเป็นธรรม รวมทั้งกำหนดบทลงโทษทางวินัยให้ชัดเจน
- (5) กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ ( Audit Committee ) และหน่วยตรวจสอบภายใน

## 1.2 ความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการบริหารและการปฏิบัติงาน

การบริหารและการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งสองประการนี้ เป็นสิ่งที่ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดขึ้น โดยการประชาสัมพันธ์ ฝึกอบรม หรือ กำหนดสิ่งจูงใจ และผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงานรับทราบ และตระหนักถึงคุณค่าในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม จนเป็นบรรทัดฐานหรือข้อตกลงร่วมกันที่ให้หน่วยงานถือปฏิบัติ เพราะความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญของสภาพแวดล้อมการควบคุม โดยผู้บริหารควรดำเนินการ ดังนี้

- (1) กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และ ทำตัวให้เป็นตัวอย่างอย่างสม่ำเสมอ ทั้งโดยคำพูดและการกระทำ
  - (2) สื่อสารและแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบ ตลอดจนเข้าใจในหลักการของจริยธรรมดังกล่าว
  - (3) จัดทำข้อกำหนดจริยธรรมหรือแนวทางที่พึงปฏิบัติของหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน โดยรวมถึงกรณีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ด้วย
  - (4) ลดวิธีการหรือโอกาสที่จะจูงใจให้เกิดการกระทำผิด
- ความซื่อสัตย์และจริยธรรมเป็นปัจจัยเบื้องต้นที่สำคัญ ซึ่งจะส่งผลถึงการจัดโครงสร้างของหน่วยงาน การจัดการและการติดตามประเมินผลองค์ประกอบของระบบการควบคุมภายในอื่น ๆ ด้วย

## 1.3 โครงสร้างของหน่วยงาน

โครงสร้างของหน่วยงานที่ได้รับการจัดไว้เป็นอย่างดี จะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนงาน สั่งการ และควบคุมการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ โดยการจัดโครงสร้างของหน่วยงานให้เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

- (1) การรวมศูนย์อำนาจหรือกระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ หากกิจการเลือกใช้การรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจ คุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้ได้รับอำนาจย่อมมีความสำคัญ กรณีวิธี

กระจายศูนย์อำนาจการตัดสินใจ ระบบและขั้นตอนการทำงาน รวมถึงกระบวนการในการติดตามผล ก็จะมี ความสำคัญมากกว่าคุณสมบัติของตัวบุคคล

(2) การจัดโครงสร้างของหน่วยงานที่มีการผลิตโดยเครื่องจักร อาจใช้โครงสร้างและการ ควบคุมที่เป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน แต่โครงสร้างที่มีรูปแบบแน่นอน อาจไม่เหมาะสมกับกิจกรรมการ บริการหรืองานที่เกี่ยวข้องกับการค้นคว้าวิจัยทางวิชาการ เป็นต้น

(3) การมอบอำนาจต้องให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และ ต้องชัดเจน

#### 1.4 นโยบายการบริหารและการพัฒนาด้านบุคลากร

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ คือบุคลากรในหน่วยงาน นั้นเองที่เป็นตัวจักรสำคัญ ดังนั้น การมีนโยบายและระบบการบริหารบุคลากรที่ชัดเจนและเหมาะสม จะช่วย ให้ระบบการควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เช่น

(1) กำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับการว่าจ้าง การพัฒนา การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น

(2) กำหนดคุณสมบัติและลักษณะงาน ( Job Description ) ของเจ้าหน้าที่ในแต่ละ ตำแหน่งให้ชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน

(3) กำหนดมาตรการเกี่ยวกับการประกันความซื่อสัตย์ของพนักงาน

(4) มีระบบการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และติดตามผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ และสม่ำเสมอ

(5) กำหนดแนวปฏิบัติกรณีที่มีการขัดแย้งของผลประโยชน์ ( Conflict of Interest ) ต่อหน่วยงาน

#### 1.5 การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของ บุคลากรแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน ดังนี้

(1) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงการกระจาย อำนาจและระบบการสอบย้อนความถูกต้องระหว่างกัน

(2) กำหนดคู่มือปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ

(3) กำหนดระบบการติดตามประเมินผล ซึ่งรวมถึงการจัดทำแผนงาน และระบบการ รายงานผลงานอย่างสม่ำเสมอ

#### 1.6 คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการตรวจสอบและการตรวจสอบภายในเป็นกลไกและ เครื่องมือชนิดหนึ่งในการ ช่วยตรวจสอบและสอบทานงานให้เป็นไปตามแผนงานที่ฝ่ายบริหารวางไว้ คณะกรรมการตรวจสอบที่มี ความรู้ความสามารถและมีความเป็นอิสระในการทำงาน จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนสภาพแวดล้อมการ ควบคุมภายในหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น สภาพแวดล้อมการควบคุม เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศ ในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุ วัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จะไปเสริมองค์ประกอบการควบคุมอื่น ๆ ต่อไป

## 2. การประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์หรือการกระทำใด ๆ อันจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในด้านลบหรือเป็นผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการ ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ความเสี่ยงอาจเกิดจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน การควบคุมภายใน การที่หน่วยงานตรวจไม่พบข้อผิดพลาด ฯลฯ

### (1) ความเสี่ยงจากลักษณะงานหรือกิจกรรมของหน่วยงาน

ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติในงานนั้น ๆ เองเมื่อใดก็ตามที่ตัดสินใจที่จะทำงานหรือกิจกรรม ก็ย่อมจะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การทำธุรกิจการค้าขายกับต่างประเทศหรือการสั่งซื้อของจากต่างประเทศของทางราชการ ความเสี่ยงก็คืออัตราแลกเปลี่ยนที่อาจเปลี่ยนแปลงไป ฯลฯ

### (2) ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน

ความเสี่ยงจากการควบคุมภายใน เป็นความเสี่ยงที่ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานไม่ครอบคลุม และไม่สามารถป้องกันข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานของหน่วยงานได้ อาจเป็นเพราะหน่วยงานไม่มีระบบการควบคุมภายในที่ครอบคลุมเพียงพอที่จะลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน หรือหน่วยงานนั้นไม่มีการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในที่ได้จัดไว้ เป็นต้น

### (3) ความเสี่ยงจากการตรวจไม่พบข้อผิดพลาด

ความเสี่ยงลักษณะนี้ เป็นความเสี่ยงที่การตรวจสอบไม่สามารถค้นพบความผิดพลาดของรายการที่มีอยู่ เนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่สามารถตรวจสอบทุกกิจกรรมใน หน่วยงานนี้ได้ และจำเป็นต้องใช้ระบบการตรวจสอบโดยเลือกสุ่มตัวอย่างหรืออาจเนื่องจากผู้ตรวจสอบไม่มีความอิสระเพียงพอหรือไม่อยู่ในวิสัยที่จะเข้าไปตรวจสอบได้

สาเหตุของความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกหน่วยงาน

- ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น
- ปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือสภาพการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจและการเมือง เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงในหน่วยงาน จะเป็นการประเมินการปฏิบัติงานในภาพรวมของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบเหตุการณ์ของความเสี่ยงและหาทางแก้ไขและควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่เกิดความเสียหายน้อยที่สุด

**กระบวนการในการประเมินความเสี่ยง** การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ สามารถดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

### 1. ศึกษาวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน

วัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน จะต้องสอดคล้องกับภารกิจ ( Mission ) ของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งโดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

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

1.2 วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม ( Activity – Level objectives ) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรมที่หน่วยงานกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับหน่วยงาน เช่น ระบบการประมวลผลข้อมูลทางการเงินและบัญชี เป็นต้น

### 2. ระบุปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงานในหน่วยงาน เช่น การเปลี่ยนตัวผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สำคัญ ๆ บ่อยครั้ง การเปลี่ยนแปลงกฎหมายใหม่ ๆ ของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เป็นต้น

เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงแต่ละชนิดมีผลกระทบต่อการดำเนินงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานไม่เท่ากัน บางชนิดมีผลกระทบทันที บางชนิดมีผลกระทบในระยะยาว ดังนั้น ผู้บริหารต้องติดตามพิจารณา และระบุปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้ครอบคลุมทุกประเด็นปัญหาที่คาดว่าจะเกิด ซึ่งควรครอบคลุมถึง

(1) ผลกระทบจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อุตสาหกรรม และสิ่งแวดล้อมต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

(2) ปัจจัยความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในการวางแผน และการประมาณการของหน่วยงาน

(3) ข้อตรวจพบที่ได้รับจากการตรวจสอบ การสอบทาน การติดตาม และประเมินผล

(4) ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานในอดีตที่ผ่านมาไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงบุคลากรที่รับผิดชอบในการบริหารหรือปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเงื่อนไขตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ฯลฯ

### 3. การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง

การวิเคราะห์ถึงผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งโดยปกติปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยไม่เท่ากัน การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงมีหลายวิธีแตกต่างกัน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ และมีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย ๆ จึงควรพิจารณาเลือกใช้วิธีการหรือเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ให้เหมาะสมกับขนาด ลักษณะการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถประเมินระดับความสำคัญของความ

เสียงได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งผลเสียหายที่อาจเกิดจากความเสียงนั้น โดยทั่วไปขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยเสียง จะเป็นดังนี้

3.1 ประเมินระดับความสำคัญของปัจจัยเสียง คือ การนำปัจจัยเสียงแต่ละปัจจัยมาพิจารณาถึงความสำคัญว่า หากเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อหน่วยงานมากน้อยแค่ไหน โดยอาจวัดเป็นระดับน้อย ปานกลาง สูง

3.2 ประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสียงจะเกิดขึ้น คือ การพิจารณาว่าปัจจัยเสียงที่ได้เรียงลำดับความสำคัญไว้แล้ว มีโอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสียงนั้น ในระดับน้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง การวิเคราะห์โดยการประเมินความสำคัญและการประเมินความถี่ที่ปัจจัยเสียงจะเกิดขึ้น อาจใช้ผสมผสานกัน เช่น ปัจจัยเสียงบางอย่างมีอัตราความถี่สูง เมื่อเกิดขึ้นแต่ละครั้งสูญเสียเงินน้อย แต่ถ้าเกิดบ่อย ๆ เข้า โดยรวมอาจมีจำนวนเงินสูงก็จะทำให้เกิดความสำคัญได้

3.3 เลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยบางครั้งอาจไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ในรูปแบบตัวเลข แต่อาจวิเคราะห์ออกมาเป็นระดับต่าง ๆ เช่น สำคัญมาก ปานกลาง หรือน้อย เป็นต้น

#### 4. กำหนดวิธีการควบคุมความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานสามารถวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ฝ่ายบริหารควรพิจารณาหาวิธี เพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้น ๆ โดยต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ว่าคุ้มกับประโยชน์ที่จะได้รับหรือไม่ ซึ่งในการกำหนดแนวทางในการป้องกันหรือลดความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาว่าความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความเสี่ยงในลักษณะใด เช่น

4.1 กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับหน่วยงานโดยรวม ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่มีได้อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีกลยุทธ์ ดังนี้

(1) กำหนดโครงสร้างพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบกระบวนการบริหารความเสี่ยง และกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การบริหารความเสี่ยงกับหน้าที่การประเมินความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะเริ่มต้นด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งสัมพันธ์กับกลยุทธ์และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ เราจะประเมินความเสี่ยงด้วยการระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การจัดลำดับความสำคัญ และการวัดผลกระทบของความเสี่ยงเหล่านั้นที่อาจเกิดขึ้นต่อหน่วยงาน

(2) ประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน กำหนดกรอบแนวคิด ซึ่งจะใช้ระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่เป็นไปได้ เพื่อใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินความเสี่ยง มองภาพรวมของความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุดก่อน และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

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

(4) พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานต้องพัฒนาเทคนิคการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติของหน่วยงาน โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงในกิจกรรมที่มีความเสี่ยงเฉพาะเรื่อง

(5) การติดตามประเมินผลกระทบกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนของหน่วยงาน ต้องอาศัยงานด้านตรวจสอบภายใน โดยในขั้นตอนนี้รวมถึงการติดตามการปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ เช่น การปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบ และการให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมและความปลอดภัย อย่างไรก็ตาม การ



บริหารความเสี่ยงที่สัมฤทธิ์ผล หมายรวมถึง การเสาะแสวงหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การเชื่อมโยงการประเมินผลตอบแทนที่เพิ่มค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ( สำหรับธุรกิจ ) และหน่วยงาน หน้าที่การติดตามประเมินผลจะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับการประเมินความเสี่ยงของหน่วยงานใน ข้อ (2) ดังกล่าว

(6) การพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง การปรับปรุง และพัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบความสำเร็จของหน่วยงานในที่สุด แหล่งข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงนั้น รวมถึงข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเชื่อถือได้และข้อมูลที่เกิดจากการสะท้อนความเสี่ยงของหน่วยงาน การปรับปรุงต้องรวมถึงระบบการวัดเป็นจำนวนหน่วยที่ใช้ได้ในระยะยาว เช่น จำนวน และผลกระทบจากความเสี่ยงที่ได้รับการจัดการภายในกระบวนการ ฯลฯ ในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารความเสี่ยงนั้น ระบบการวัดผลที่เชื่อถือได้จึงเป็นสิ่งจำเป็น และจะทำให้หน่วยงานสามารถทราบขนาดความเสี่ยง และผลกระทบ ที่หน่วยงานจะสามารถรับได้หรือไม่เพียงใด

4.2 กรณีที่เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในสภาพที่เป็นผลดีกับหน่วยงานนั้น จะมีลักษณะการจัดการได้ 5 ลักษณะ คือ

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

การจะใช้วิธีการใดในการจัดการความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและความเหมาะสมของการดำเนินงานในหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย ทั้งนี้ การจัดการความเสี่ยงจะต้องคำนึงถึงเรื่องดังต่อไปนี้

- (1) ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะทำอะไร ณ จุดใด
- (2) ต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารและระบบปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร

ณ จุดใด

(3) กระบวนการจัดการความเสี่ยงเป็นอย่างไร ต้องดำเนินการให้เกิดความชัดเจน และต้องสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานทราบด้วย

(4) ต้องมีการรายงานผล เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว หน่วยงานจึงต้องจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงอยู่เสมอ และสร้างกลไกช่วยบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ หรือกำหนดมาตรการการควบคุมที่เหมาะสมต่อไป

### 3. กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุม เป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงานต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้เกิดความคุ้มค่า ตลอดจนทำให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจในประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่

ประเภทการควบคุม กิจกรรมการควบคุมอาจแยกตามความจำเป็นและลักษณะของการควบคุม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น

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

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

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

(4) อื่น ๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสมในการดำเนินงานของหน่วยงาน ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมที่ควรจัดให้มีขึ้นในขั้นตอนของการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้แก่

### 3.1 นโยบายและวิธีปฏิบัติ

ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทในการกำหนดนโยบาย แผนปฏิบัติงาน แผนงบประมาณ แนวทางการปฏิบัติงาน อำนาจในการอนุมัติ ฯลฯ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการควบคุม เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและควรระบุผลลัพธ์และตัวชี้วัดที่คาดหวังไว้อย่างชัดเจน เพื่อสามารถใช้ในการติดตามประเมินผลต่อไป

### 3.2 การกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการแบ่งแยกหน้าที่

ผู้บริหารควรจัดให้มีการกระจายอำนาจและแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างหน่วยต่าง ๆ หรือบุคคลให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและชัดเจนในการปฏิบัติงาน สามารถสอบย้อนกันได้ เช่น อำนาจในการอนุมัติ การกำหนดขอบเขตของงาน เพราะเมื่อผู้บริหารได้กระจายอำนาจไปแล้วก็จำเป็นต้องสร้างวิธีการควบคุมเพื่อให้การ ปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

### 3.3 การสอบย้อนและการกระทบยอด

ผู้บริหารในแต่ละระดับ ควรจัดให้มีการสอบย้อนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ เพื่อให้ทราบปัญหาในการปฏิบัติงานและหาแนวทางในการแก้ไข ซึ่งในแต่ละระดับอาจกำหนดวิธีการสอบย้อนและกระทบยอดได้หลายวิธี ดังนี้

(1) ผู้บริหารระดับสูงอาจสอบย้อนการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบเป้าหมาย แผน และผลการดำเนินงาน ในภาพรวมกับข้อมูลในอดีตที่ผ่านมา เพื่อให้สามารถทราบปัญหาและหาแนวทางการแก้ไข และเตรียมรับสถานการณ์ในอนาคตต่อไป

(2) ผู้บริหารระดับกลางอาจสอบย้อนและกระทบยอดการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน จากรายงานผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งการปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบที่วางไว้ โดยอาจทำการสอบย้อนและหรือกระทบยอดบ่อยครั้งตามลักษณะงาน และความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

### 3.4 การควบคุมระบบสารสนเทศและการประมวลผล

การจัดให้มีกระบวนการประมวลผลข้อมูลอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องสมบูรณ์ ทันเวลา และเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงานได้ทันต่อเหตุการณ์และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การจัดให้มีระบบการควบคุมระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นการป้องกันการเข้าถึงข้อมูล และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในการนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ไม่สมควร

### 3.5 การควบคุมทรัพย์สินที่มีตัวตนและเอกสารหลักฐาน

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

### 3.6 กำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงาน

ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติ เพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้และมีประสิทธิภาพเพียงใด นอกจากนี้ตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมที่กล่าวแล้วข้างต้น ยังมีกิจกรรม การควบคุมด้านการบริหารและการปฏิบัติงานอีกหลายกิจกรรม ซึ่งผู้บริหารต้องเข้าใจถึงลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและการควบคุม และต้องคำนึงว่ากิจกรรม การควบคุมที่จัดให้มีขึ้นนั้น สามารถครอบคลุมความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด เสียหายได้หรือไม่ และคุ้มค่างบค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปเพียงใด กิจกรรมการควบคุม ต้องทำอย่างสม่ำเสมอตลอดไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการควบคุม ภายในของหน่วยงานเป็นไปอย่างเหมาะสมและเพียงพอ การจะใช้การควบคุมลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือหลายลักษณะรวมกัน ขึ้นอยู่กับดุลพินิจในการพิจารณาความเหมาะสมและความซับซ้อนของงานในแต่ละหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งรายละเอียดของกิจกรรมการควบคุมจะปรากฏในตัวอย่างกิจกรรมการควบคุมในส่วนที่ 2 ต่อไป

## 4. สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการเงินและไม่ใช้การเงินรวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก

การสื่อสาร หมายถึง การรับและส่งข่าวสารระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ ควรเป็นการสื่อสารแบบสองทาง และติดต่อระหว่างหน่วยงานอย่างทั่วถึงครบถ้วน หน่วยงานควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่สามารถสนองความต้องการของ ผู้ใช้ข้อมูลอย่างเพียงพอ และเหมาะสมทันต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ข่าวสารที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเหตุการณ์ และสะดวกในการเข้าถึง และปลอดภัย รวมทั้งมีการจัดลำดับความสำคัญ และมีระบบการสื่อสารที่ดีจะส่งผลถึงการบริหารงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะข่าวสารที่เป็นสัญญาณบอกเหตุ อันจะทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันกาล และบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การสื่อสารจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องจัดให้มีขึ้นและควรเป็นระบบการสื่อสารสองทาง การสื่อสารภายในหน่วยงานที่ชัดเจน ไม่ว่าจะผ่านทางหรือไม่ก็ตาม จะเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลคือ

(1) เจ้าหน้าที่ทุกคน ต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจนและทันกาล ทั้งจากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่มีผลต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดกับหน่วยงาน เช่น นโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายใหม่ ๆ ฯลฯ

(2) การกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานต้องชัดเจน เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องเข้าใจถึงบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของตนและของผู้อื่น รวมทั้งให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามระบบการควบคุมที่กำหนดไว้

(3) การจัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลที่ีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้สามารถทำความเข้าใจ และประสานงานกันได้เป็นอย่างดี ในทำนองเดียวกัน ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายนอกหน่วยงาน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารงานของหน่วยงานด้วย ดังนั้น ประเด็นสำคัญที่ควร ดำเนินการ คือ

(1) กำหนดช่องทางการสื่อสารกับบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องให้ง่ายขึ้น  
(2) เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก ต้องเรียนรู้วัฒนธรรมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย

(3) ผู้บริหารควรให้ความสนใจในข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายนอก  
(4) การติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก ต้องมีข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอและสัมพันธ์กัน ในอันที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และเข้าใจถึงสภาพความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

สำหรับการควบคุมภายในของระบบสารสนเทศ โดยทั่วไปมักจะเกี่ยวข้องกับการควบคุมการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบ การแบ่งแยกงาน การสอบทานความถูกต้องใน การประมวลผล การควบคุมการรับส่ง ข้อมูลระหว่างระบบงาน และการควบคุมทางด้านผลผลิต เป็นต้น

## 5. การติดตามและประเมินผล

การติดตามผล หมายถึง การสอดส่องดูแลกิจกรรมที่อยู่ระหว่างการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การดำเนินงานเป็นไปตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนด

การประเมินผล หมายถึง การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ว่ามีความสอดคล้องหรือไม่ เพียงใด และประเมินระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ว่ายังมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันหรือไม่ รวมทั้งการวิเคราะห์ การหาสาเหตุของความแตกต่างระหว่างแผนงานกับผลการดำเนินงาน สรุปผลและเสนอ ข้อเสนอแนะ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ

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

### การติดตามประเมินผลจะได้ผลดี ควรมีการปฏิบัติดังนี้

5.1 มีการสอบทานและรายงานผลเกี่ยวกับประสิทธิผลของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ในทุก ๆ ด้านอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการรายงานจากภายในและจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ตรวจสอบ ผู้ตรวจราชการ ผู้มาติดต่อ โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ปฏิบัติงานจริง

5.2 จำแนกเรื่องที่จะประเมินผล ซึ่งจะเป็นโยบายขึ้นต่อการควบคุมภายในเฉพาะจุด เช่น การประเมินประสิทธิภาพภายในหน่วยงาน การประเมินระบบงาน การประเมินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ การประเมินบุคคล เป็นต้น ซึ่งการประเมินควรพิจารณาขอบเขตและความถี่ของการประเมินด้วย เพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในในเรื่องนั้น ๆ ว่า สามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ โดย

เครื่องมือการประเมินผล รวมถึงการตรวจเช็คการตอบแบบสอบถาม และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ นอกจากนี้ตัวชี้วัดและการเปรียบเทียบกับผลงานของหน่วยงานอื่น หรือมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ก็เป็นเครื่องมือช่วยในการประเมินผลได้เช่นกัน

5.3 รายงานผลตามข้อเท็จจริงอย่างเป็นอิสระ ไม่ปิดบังสิ่งผิดปกติ

5.4 ส่งการให้มีการแก้ไขและติดตามผลอยู่เสมอ

สำหรับการกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผล ควรอยู่ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน และควรทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้รวมถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนด กฎหมาย ระเบียบ การบริหารงาน และที่ปรึกษาต่าง ๆ โดยมีวิธีการ เช่น การเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน การตรวจสอบ การกระหนาบอด ฯลฯ สำหรับบางโครงการอาจกำหนดรูปแบบการติดตามประเมินผลโดยเฉพาะ แยกต่างหากจากที่ได้กำหนดการติดตาม ประเมินผลโดยปกติ การติดตามประเมินผลโครงการที่เป็นกรณีเฉพาะ อาจใช้แบบประเมินตนเอง การออกแบบควบคุมโดยเฉพาะ การทดสอบ หรืออาจจ้างผู้เชี่ยวชาญ หรือ ผู้ตรวจสอบภายนอกมาดำเนินการได้ การติดตามประเมินผลจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากมีการสื่อสารกับบุคลากรที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ ในหน่วยงาน และกรณีมีเรื่องที่สำคัญควรรายงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงด้วย นอกจากนี้การติดตามประเมินผลในระบบการควบคุมภายใน ควรหมายรวมถึงการประเมินผลนโยบาย กฎระเบียบ ระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงานด้วย เพื่อให้มั่นใจว่า

(1) ได้มีการกำหนดกรอบระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและถูกต้อง และเป็นผลดีต่อการบริหารงานของหน่วยงาน

(2) ได้มีการตรวจสอบและติดตามผล รวมทั้งรายงานของผู้ตรวจสอบที่ได้สอบทานงาน และตั้งข้อสังเกตไว้ต่อผู้บริหารของหน่วยงาน ข้อสังเกตเหล่านั้น ได้มีการแก้ไขปฏิบัติตามในระยะเวลาที่เหมาะสม

(3) การดำเนินงานต่าง ๆ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานตั้งไว้

(4) การจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องเชื่อถือได้

เมื่อได้ติดตามและประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินผลจะต้องจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารที่รับผิดชอบ โดยการจัดทำรายงานแสดงผลความคลาดเคลื่อนของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ โดยควรจัดทำคำชี้แจงหรืออธิบายให้ทราบว่าความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานจริง กับตัวเลขตามประมาณการเกิดขึ้นเพราะเหตุใด และผู้ใดจะต้องรับผิดชอบกับการที่เกิดผลต่างนั้น และหาวิธีการแก้ไขที่เหมาะสมต่อไป การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ และมีการส่งการให้แก้ไขข้อผิดพลาดอยู่เสมอ เป็นหัวใจสำคัญของการควบคุมทางการบริหาร

การติดตามและประเมินผล ไม่ควรจัดทำเฉพาะกับระบบ หรือมาตรการ ควบคุมภายในเท่านั้น แต่ควรจัดให้การติดตามและประเมินผลกับการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ทุกด้าน จากผู้รับผิดชอบโดยตรง และอย่างอิสระ หรือโดยผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดมาตรการหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ เช่น จากการตรวจสอบภายใน อันเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการประเมินผลและติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

### **ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานประสบความสำเร็จ**

ระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานจะสำเร็จได้ ต้องมีปัจจัยเกื้อหนุนและปัจจัยผลักดัน ดังนี้

1. ปัจจัยเกื้อหนุน

1.1 ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้ริเริ่ม ในการจัดให้มีระบบการควบคุมภายในขึ้นในหน่วยงาน และระบบการควบคุมภายในนั้นต้องได้รับการยอมรับในระดับปฏิบัติ

- 1.2 มีการประเมินความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- 1.3 มีการจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและเหมาะสม
- 1.4 ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบในหน้าที่การงาน
2. ปัจจัยผลักดัน ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันให้ระบบการควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่
  - 2.1 วัตถุประสงค์ ( Purpose ) หน่วยงานจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่ากำลังจะทำอะไร เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางการทำงานและความก้าวหน้าของหน่วยงานได้
  - 2.2 ข้อตกลงร่วมกัน ( Commitment ) เจ้าหน้าที่ทุกระดับควรมีการตกลงร่วมกันที่จะปฏิบัติงานตามระบบที่วางไว้ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเพิ่มคุณค่าแก่หน่วยงาน
  - 2.3 ความสามารถในการบริหารงาน ( Capability ) เพื่อให้หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ ผู้บริหารของหน่วยงานควรเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารงบประมาณ การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น
  - 2.4 ปฏิบัติการ ( Action ) เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบต้องลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ
  - 2.5 การเรียนรู้ต่อเนื่อง ( Learning ) หน่วยงานต้องเสริมสร้างหรือสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับให้มีการศึกษาต่อเนื่อง เพื่อให้มีการเรียนรู้ที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น หรือพัฒนาระบบการควบคุมใหม่ ๆ ให้กับหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อให้หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและปรับเปลี่ยนได้ทันเหตุการณ์

**ประโยชน์ที่ได้รับ** จากการมีระบบการควบคุมภายในที่ดี

1. การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า
3. มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง ครบถ้วนและเชื่อถือได้ นำไปใช้ในการตัดสินใจ
4. การปฏิบัติในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีระบบและอยู่ในกรอบของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่วางไว้
5. เป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานได้อย่างดียิ่ง

**ข้อจำกัดของระบบการควบคุมภายใน**

1. การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ในบางครั้งแม้ว่ามีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม แต่หากฝ่ายบริหารตัดสินใจโดยใช้ดุลยพินิจที่ไม่ถูกต้อง อันเนื่องจากระบบข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น หรือเหตุจำเป็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ระบบการควบคุมภายในก็ไม่สามารถเป็นเครื่องมือที่จะช่วยได้ในสถานการณ์เช่นนั้น
2. การปฏิบัติงานของบุคลากร การที่บุคลากรละเว้นไม่ปฏิบัติตามวิธีการควบคุมภายในที่วางไว้ ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ดังกล่าวก็ไม่สามารถเป็นกลไกและเครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงานได้
3. เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ อาจไม่สามารถรองรับเหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม โดยผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือบางกรณีเกิดเหตุการณ์พิเศษที่มีได้คาดคิดมาก่อน

4. การทุจริตในหน่วยงาน ในบางกรณีบุคลากรในหน่วยงานร่วมมือทุจริตเพื่อหาประโยชน์ร่วมกันซึ่งจะเป็นการทำลายระบบการควบคุมที่กำหนดไว้ได้

5. ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเทียบกับผลตอบแทนที่ได้ บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับในอัตราความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสี่ยงมากกว่าผลตอบแทนที่ได้รับ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอีกมากมายที่เป็นข้อจำกัดของระบบการควบคุมภายใน อย่างไรก็ตาม ระบบการควบคุมภายใน เป็นเพียงกลไกที่สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารในการบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น

### แนวทางการควบคุมภายในสำหรับสหกรณ์

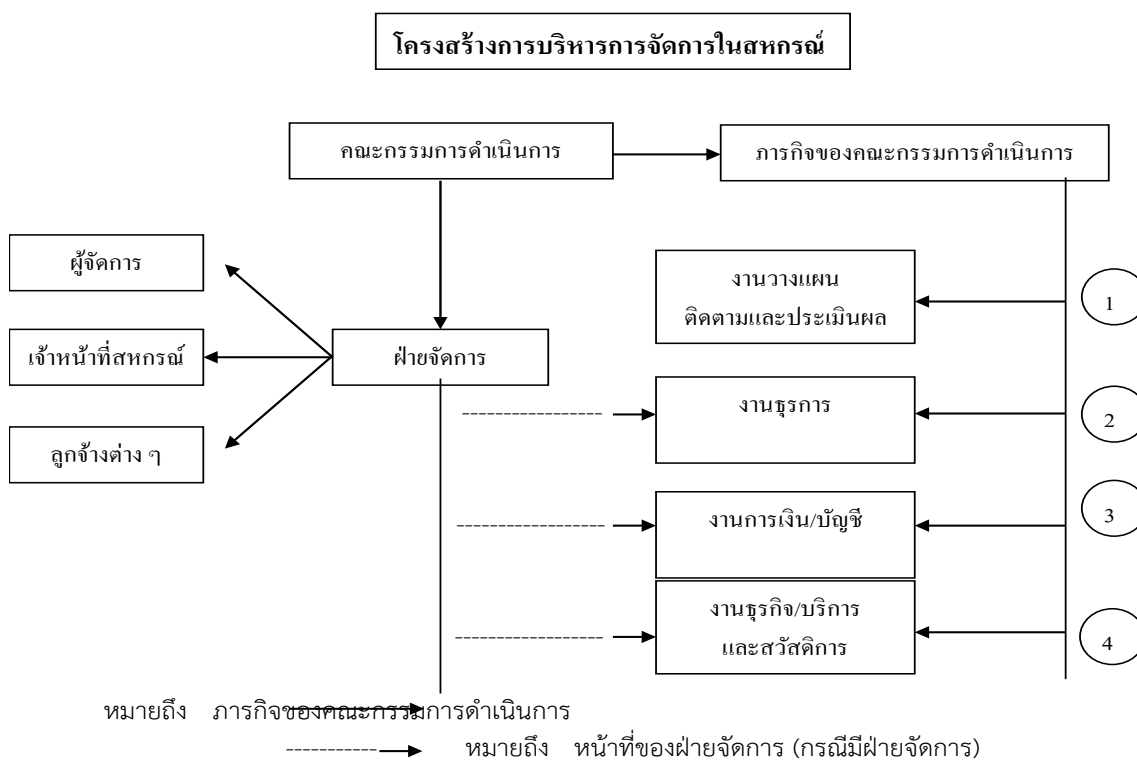
#### 1. ความหมายของการควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ร่วมกันกำหนดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า วิธีการ หรือ กระบวนการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน

#### 2. วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในของสหกรณ์

1. เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินของสหกรณ์
3. เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปตามกฎหมายสหกรณ์ ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
4. เพื่อให้เกิดการป้องปรามและรักษาทรัพย์สินของสหกรณ์

### 3. แนวทางการควบคุมภายใน



จากโครงสร้างการบริหารการจัดการในสหกรณ์นำมากำหนดแนวทางในการควบคุมภายใน  
ได้ใน 4 ส่วน ได้แก่ (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2560)

ส่วนที่ 1 การประเมินสภาพแวดล้อมการควบคุม

ส่วนที่ 2 การประเมินความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุม

2.1 การเงินการบัญชี

2.2 ธุรกิจสินเชื่อ

2.3 ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย

2.4 ธุรกิจรวบรวมผลผลิต/แปรรูปผลผลิตทางการเกษตรและผลผลิตสินค้า

2.5 ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร

2.6 ธุรกิจเงินรับฝาก

2.7 เงินลงทุนในหลักทรัพย์

2.8 ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

2.9 เจ้าหนี้เงินกู้

2.10 สมาชิกและทุนเรือนหุ้น

ส่วนที่ 3 การประเมินระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร

ส่วนที่ 4 การประเมินระบบการติดตามและประเมินผล



## ภาคผนวก

แบบประเมินชั้นคุณภาพการควบคุมภายในของสหกรณ์/กลุ่มสหกรณ์

สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์.....  
รายงานผลการประเมินชั้นคุณภาพการควบคุมภายใน  
สหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกร.....  
สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....

ผลการประเมิน

(ดีมาก,ดี,พอใช้,ควรปรับปรุง,ต้องแก้ไข)

ส่วนที่ 1 สภาพแวดล้อมการควบคุม	.....
ส่วนที่ 2 ความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุม	.....
ด้านการเงินการบัญชี	.....
ธุรกิจสินเชื่อ	.....
ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	.....
ธุรกิจรวบรวมผลิตผล/แปรรูปผลิตผลทางการเกษตร และการผลิตสินค้า	.....
ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร	.....
ธุรกิจเงินรับฝาก	.....
เงินลงทุนในหลักทรัพย์	.....
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	.....
เจ้าหนี้เงินกู้	.....
สมาชิกและทุนเรือนหุ้น	.....
ส่วนที่ 3 ระบบข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสาร	.....
ส่วนที่ 4 ระบบการติดตามและประเมินผล	.....
สรุปผลการประเมินชั้นคุณภาพการควบคุมภายในอยู่ในระดับ	.....

โดย..... ผู้สอบบัญชีภาครัฐ / ผู้สอบบัญชีภาคเอกชน

.....วันที่ประเมิน

สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์.....  
 รายงานจุดอ่อนของการควบคุมภายใน  
 สหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกร.....  
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....

ส่วนที่ 1 สภาพแวดล้อมการควบคุม

จุดอ่อนจากการควบคุม		ข้อผิดพลาดที่อาจเกิด
คณะกรรมการดำเนินการ		
.....	ไม่ใช่	.....
.....	ไม่ใช่	.....
.....	ไม่ใช่	.....
ฝ่ายจัดการ / ผู้ทำหน้าที่แทนฝ่ายจัดการ		
.....	ไม่ใช่	.....
.....	ไม่ใช่	.....
.....	ไม่ใช่	.....
ผู้ตรวจสอบกิจการ / ผู้ตรวจสอบภายใน		
.....	ไม่ใช่	.....
.....	ไม่ใช่	.....
.....	ไม่ใช่	.....
นโยบายและการวางแผน		
.....	ไม่ใช่	.....
.....	ไม่ใช่	.....
.....	ไม่ใช่	.....

ส่วนที่ 2 ความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุม

จุดอ่อนจากการควบคุม		ข้อผิดพลาดที่อาจเกิด
ด้านการเงินการบัญชี		
.....	0	.....
.....	1	.....
.....	0	.....

ส่วนที่ 1 การประเมินสภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุม	ก่อนการสอบบัญชี		หลังการสอบบัญชี	
	ใช่	ไม่ใช่	ใช่	ไม่ใช่
<b>ความซื่อสัตย์และจริยธรรม</b>				
1. มีการกำหนดเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และจริยธรรมในการประพฤติปฏิบัติของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ				
2. มีการสื่อสารทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายให้ทราบถึงบทลงโทษเกี่ยวกับความซื่อสัตย์และจริยธรรม				
3. มีการดำเนินการเมื่อไม่ปฏิบัติตามที่กำหนด				
<b>คณะกรรมการดำเนินการ</b>				
1. มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เพียงพอในการบริหารงาน				
2. การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานเป็นไปอย่างเหมาะสม มีได้ขึ้นอยู่กับบุคคลโดยบุคคลหนึ่งหรือเฉพาะกลุ่ม				
3. กรรมการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการดำเนินการโดยสม่ำเสมอ				
<b>ฝ่ายจัดการ / ผู้ทำหน้าที่แทนฝ่ายจัดการ</b>				
1. ฝ่ายจัดการมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง				
2. มีผลัดเปลี่ยนการทำงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน				
3. มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจนและปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย				
4. มีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งงานต่าง ๆ ตามความเหมาะสม				
5. มีเจ้าหน้าที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน				
<b>ผู้ตรวจสอบกิจการ / ผู้ตรวจสอบภายใน</b>				
1. มีความรู้และประสบการณ์โดยตรงในการปฏิบัติหน้าที่				
2. ได้ปฏิบัติงานตรวจสอบอย่างเหมาะสมตามหน้าที่ที่กำหนดไว้				
3. มีอิสระในการปฏิบัติงานทั้งจากคณะกรรมการและฝ่ายจัดการ				
<b>นโยบายและการวางแผน</b>				
1. แผนงานที่กำหนดมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ				
2. มีการกำหนดบุคลากรและงบประมาณสอดคล้องกับแผนงาน				
<b>โครงสร้างสหกรณ์</b>				
① มีการแบ่งส่วนงานที่ชัดเจน เหมาะสมกับขนาดและลักษณะการดำเนินธุรกิจ ✓				
② มีการแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ในระดับต่างๆ อย่างเหมาะสมตามส่วนงานที่กำหนดอย่างชัดเจน ✓				
③ มีการกำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ครอบคลุมทุกธุรกิจ				
<b>การบริหารทรัพยากรบุคคล</b>				
① มีการกำหนดระเบียบและแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ชัดเจนเกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง หลักประกันการทำงาน การให้ผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การพัฒนาบุคลากร รวมถึงมาตรการลงโทษเจ้าหน้าที่ที่ฝ่าฝืน หรือละเมิดระเบียบที่กำหนด หรือกระทำการทุจริต หรือก่อให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์ และมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน				
② มีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด				
③ มีแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปี เพื่อให้มีความรู้ความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงาน				

(2)

สภาพแวดล้อมการควบคุม	ก่อนการสอบบัญชี		หลังการสอบบัญชี	
	ใช่	ไม่ใช่	ใช่	ไม่ใช่
สภาพเศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมทั่วไป				
1. การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ย หรืออัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศหรืออัตราภาษีศุลกากร ไม่ส่งผลกระทบต่ออย่างมีสาระสำคัญต่อการดำเนินงานของสหกรณ์				
2. การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย / นโยบายของรัฐบาล หรือระเบียบ / คำแนะนำต่าง ๆ ที่กำหนด โดยหน่วยงานกำกับดูแลสหกรณ์ ไม่ส่งผลกระทบต่ออย่างมีสาระสำคัญต่อการดำเนินงาน และการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์				
3. ภาวะการแข่งขันในตลาดไม่ส่งผลกระทบต่ออย่างมีสาระสำคัญต่อการดำเนินงานของสหกรณ์				

ผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับ .....



ความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุม	ไม่มีกิจกรรม	ระดับการควบคุมภายใน							
		ก่อนการสอบบัญชี				หลังการสอบบัญชี			
		0	1	2	3	0	1	2	3
กรณีสหกรณ์ใช้โปรแกรมระบบบัญชี									
1. มีการใช้โปรแกรมระบบงานที่เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงาน/ธุรกิจ									
2. มีคู่มือการใช้โปรแกรมระบบงานต่าง ๆ									
3. กรณีออกใบเสร็จรับเงินจากโปรแกรม มีการเรียงเลขที่ใบเสร็จรับเงิน									
4. มีการเริ่มต้นเลขที่ใบเสร็จรับเงินใหม่ทุกปีบัญชี									
5. มีรายงานการยกเลิกใบเสร็จรับเงิน									
6. โปรแกรมระบบงานไม่สามารถแก้ไขข้อมูลย้อนหลัง									
7. ระบบงานที่ใช้อุปกรณ์เปิดโอกาสให้แก่ผู้ใช้โดยไร้ร่องรอย									
8. เจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถและทักษะในด้านการใช้คอมพิวเตอร์									
9. มีการกำหนดรหัสผ่านและเก็บเป็นความลับสำหรับเจ้าหน้าที่ทุกระดับในการเข้าถึงข้อมูล									
10. มีการกำหนดผู้ดูแลระบบงาน/ผู้รับผิดชอบในการปรับปรุงข้อมูล และมีรหัสผ่านโดยเฉพาะ									
11. มีการเปลี่ยนรหัสผ่านตามช่วงระยะเวลาที่กำหนด									
12. มีการตรวจสอบและอนุมัติรายการก่อนการบันทึกข้อมูล									

กิจกรรมควบคุมทดแทน

.....

.....

.....

ผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับ .....





ความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุม	ไม่มี กิจกรรม	ระดับการควบคุมภายใน							
		ก่อนการสอบบัญชี				หลังการสอบบัญชี			
		0	1	2	3	0	1	2	3
ลูกหนี้เงินกู้ไม่สามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนด									
1. มีการติดตามการให้เงินกู้ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์									
2. มีการติดตามทวงถาม / เว้นวรรคลูกหนี้ที่ชำระหนี้ไม่เป็นไปตามกำหนดสัญญา									
3. มีการจัดทำรายงานการติดตามหนี้ที่ถึงกำหนดชำระ									
ตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญไม่เพียงพอ									
1. มีการวิเคราะห์สภาพลูกหนี้และหลักประกันเป็นครั้งคราว									
2. มีการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญตามระเบียบและคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์									
คำนวณดอกเบี้ยเงินให้กู้ผิดพลาด									
1. มีการประกาศอัตราดอกเบี้ยเงินให้กู้ในที่เปิดเผย									
2. มีการทดสอบการคำนวณดอกเบี้ยเงินให้กู้ / ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์คำนวณดอกเบี้ย									

กิจกรรมควบคุมทดแทน

.....

.....

.....

ผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับ .....



ความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุม	ไม่มีกิจกรรม	ระดับการควบคุมภายใน							
		ก่อนการสอบบัญชี				หลังการสอบบัญชี			
		0	1	2	3	0	1	2	3
<b>ไม่มีการควบคุมสินค้าคงเหลือ</b> 1. มีการตรวจนับสินค้าก่อนนำเข้าสู่สถานที่จัดเก็บสินค้า 2. มีการกำหนดผู้มีอำนาจในการเบิกสินค้าออกจากสถานที่จัดเก็บสินค้า 3. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจนับสินค้าไม่ใช่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับสินค้า 4. มีการตรวจนับสินค้าเปรียบเทียบกับทะเบียนคุมสินค้าเป็นครั้งคราว 5. การตัดสินค้าขาดบัญชี / เสื่อมสภาพ / ชำรุด เป็นไปตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด									
<b>บันทึกยอดขายสินค้าไม่ครบถ้วน</b> 1. มีการกำหนดราคาขายและการให้ส่วนลดที่ชัดเจน 2. มีการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างฝ่ายขาย ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายเก็บรักษาสินค้า ฝ่ายบัญชี และการเงิน 3. มีการกำหนดระเบียบการขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ 4. มีการอนุมัติวงเงินขายเชื่อแต่ละรายโดยผู้มีอำนาจ									
<b>ลูกหนี้ปฏิเสธการเป็นหนี้</b> 1. มีการออกเอกสารหลักฐานการขายทุกครั้ง 2. มีการลงลายมือชื่อรับสินค้า 3. มีการยืนยันยอดลูกหนี้การค้า									
<b>ลูกหนี้ไม่ชำระหนี้ตามกำหนด</b> 1. มีการประเมินความสามารถการชำระหนี้ก่อนอนุมัติการขายเชื่อ เช่น ฐานะการเงิน ยอดซื้อ ประวัติการชำระหนี้ เป็นต้น 2. มีการติดตามเร่งรัดการชำระหนี้ 3. มีหลักประกันเพียงพอกับจำนวนที่เป็นหนี้ 4. มีการจัดทำรายงานหนี้ที่เกินกำหนดเสนอที่ประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณาการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญไม่เพียงพอ									
1. มีการวิเคราะห์อายุหนี้ของลูกหนี้การค้า 2. มีการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญตามระเบียบและคำแนะนำของนายทะเบียนสหกรณ์									

กิจกรรมควบคุมทดแทน

.....

.....

.....

ผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับ .....





ความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุม	ไม่มีกิจกรรม	ระดับการควบคุมภายใน							
		ก่อนการสอบบัญชี				หลังการสอบบัญชี			
		0	1	2	3	0	1	2	3
การตั้งค่าเมื่อหนี้สงสัยจะสูญไม่เพียงพอ									
1. มีการวิเคราะห์อายุหนี้ของลูกหนี้									
2. มีการตั้งค่าเมื่อหนี้สงสัยจะสูญตามระเบียบและคำแนะนำของนักทะเบียนสหกรณ์									

กิจกรรมควบคุมทดแทน

.....

.....

.....

ผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับ .....

2.5 การประเมิน : ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการขาย

ความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุม	ไม่มีกิจกรรม	ระดับการควบคุมภายใน							
		ก่อนการสอบบัญชี				หลังการสอบบัญชี			
		0	1	2	3	0	1	2	3
การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน / เป้าหมายที่กำหนดไว้									
มีการกำหนดแผน / เป้าหมายการดำเนินงานธุรกิจ									
บันทึกรายได้ไม่ครบถ้วน									
1. มีการกำหนดอัตราค่าบริการที่ชัดเจน									
2. มีการคำนวณปริมาณการให้บริการกับอัตราค่าบริการเปรียบเทียบกับรายได้ค่าบริการที่ได้รับ									
3. มีการจัดทำหลักฐานการให้บริการทุกครั้งเพื่อออกไปให้บริการแก่สมาชิก/ลูกค้า									
ต้นทุนการให้บริการสูงกว่าที่ควร									
1. มีทะเบียนคุมค่าใช้จ่ายในการให้บริการ									
2. มีการเปรียบเทียบรายได้กับค่าใช้จ่าย									
3. มีการบำรุงรักษาเครื่องจักรตามความเหมาะสม									
4. มีการนัดหมายกับสมาชิก / ลูกค้าล่วงหน้าก่อนการให้บริการ									
ลูกหนี้ไม่ชำระค่าบริการ / ค่าบำรุง									
1. มีการจัดทำรายงานหนี้ที่เกินกำหนดเสนอที่ประชุมคณะกรรมการเพื่อพิจารณา									
2. มีการยืนยันยอดลูกหนี้ค่าบริการ									
3. มีการตั้งค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญลูกหนี้ค่าบริการตามระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์กำหนด									

กิจกรรมควบคุมทดแทน

.....

.....

.....

ผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับ .....





ความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุม	ไม่มี กิจกรรม	ระดับการควบคุมภายใน							
		ก่อนการสอบบัญชี				หลังการสอบบัญชี			
		0	1	2	3	0	1	2	3
การคำนวณดอกเบี้ยเงินรับฝากผิดพลาด									
1. มีการประกาศอัตราดอกเบี้ยเงินฝากในที่เปิดเผย									
2. มีการทดสอบการคำนวณดอกเบี้ยเงินรับฝาก/ใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ คำนวณดอกเบี้ย									

กิจกรรมควบคุมทดแทน

.....

.....

.....

ผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับ .....

2.7 การประเมิน : เงินลงทุนในหลักทรัพย์

ความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุม	ไม่มีกิจกรรม	ระดับการควบคุมภายใน							
		ก่อนการสอบบัญชี				หลังการสอบบัญชี			
		0	1	2	3	0	1	2	3
ลงทุนในหลักทรัพย์ที่ไม่เป็นไปตามกฎหมาย									
กรณีการลงทุนนอกเหนือจากประกาศของ คพช. ได้ผ่านการอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่และได้รับความเห็นชอบจาก คพช.									
ลงทุนในหลักทรัพย์ที่ไม่เหมาะสม									
1. มีการศึกษาสภาพทางเศรษฐกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อการลงทุนและวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุนเพื่อกำหนดแผนการลงทุน									
2. มีแผนการลงทุนในหลักทรัพย์ที่ได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการหรือที่ประชุมใหญ่									
ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนไม่ครบถ้วน									
1. มีการจัดทำทะเบียนคุมหลักทรัพย์									
2. มีการตรวจสอบผลตอบแทนที่สหกรณ์ได้รับเปรียบเทียบกับข้อตกลง/เงื่อนไขที่สหกรณ์จัดทำกับกิจการที่นำไปลงทุน									
จำหน่ายเงินลงทุนขาดทุน/ไม่คุ้มค่า									
1. มีการติดตามความเคลื่อนไหวของเงินลงทุนอย่างสม่ำเสมอ									
2. มีการจัดทำข้อมูลการจำหน่ายเงินลงทุนเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาอนุมัติ									
เอกสารเงินลงทุนในหลักทรัพย์สูญหาย/ไม่ครบถ้วน									
1. มีการตรวจนับเอกสารเงินลงทุนเปรียบเทียบกับทะเบียนคุมหลักทรัพย์เป็นครั้งคราว									
2. มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการเก็บรักษาหลักทรัพย์ให้อยู่ในสถานที่ที่ปลอดภัย									
การแสดงรายการเงินลงทุน ณ วันสิ้นปีไม่ถูกต้อง									
มีการเปรียบเทียบราคาทุนกับมูลค่าตีอรวมของเงินลงทุนกรณีที่เป็นเงินลงทุนที่อยู่ในความคุ้มครองของตลาด									

กิจกรรมควบคุมทดแทน

.....

.....

.....

ผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับ .....

2.8 การประเมิน : ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์

ความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุม	ไม่มีกิจกรรม	ระดับการควบคุมภายใน							
		ก่อนการสอบบัญชี				หลังการสอบบัญชี			
		0	1	2	3	0	1	2	3
การจัดซื้อหรือก่อสร้างไม่เป็นไปตามระเบียบ / ผลิตที่ประชุมใหญ่ / ผลิตที่ประชุมคณะกรรมการ									
1. มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจัดซื้อและจัดจ้าง									
2. มีการกำหนดงบประมาณ และแผนการจัดซื้อ/ก่อสร้างไว้ในแผนงานประจำปี									
ทรัพย์สินของสหกรณ์เสื่อมชำรุด / เสียหาย / สูญหาย									
1. มีรายงานจากคณะกรรมการตรวจนับทรัพย์สินทุกสิ้นปีและมีการแจ้งรายการทรัพย์สินชำรุดหรือเสื่อมสภาพ พร้อมทั้งเสนอความเห็น									
2. มีการกำหนดมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินมิให้สูญหายหรือเสียหาย									
การดูแลบำรุงรักษาทรัพย์สินไม่เหมาะสม									
1. มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในการดูแลและบำรุงรักษาทรัพย์สิน									
2. มีการประกันภัยทรัพย์สินไว้อย่างเหมาะสม									
3. มีการจัดทำทะเบียนทรัพย์สิน และคิด/เขียนหมายเหตุเสริม หรือหมายเลขครุภัณฑ์กำกับไว้ที่ทรัพย์สิน									
โอนทรัพย์สินออกจากทะเบียนคุมไม่มีเหตุผล									
1. มีการจัดทำรายงานทรัพย์สินที่ไม่ใช้งาน พร้อมทั้งจะระบุสาเหตุที่ไม่ได้ใช้งาน									
2. การจำหน่ายทรัพย์สินได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการ และเป็นไปตามระเบียบที่กำหนด									
3. มีการตัดจำหน่ายทรัพย์สินออกจากทะเบียนคุม เมื่อมีการขายหรือเลิกใช้									
ซื้อทรัพย์สินในราคาสูงกว่าที่ควร									
1. มีการแต่งตั้งกรรมการจัดซื้อ / จัดจ้าง									
2. มีการสอบถามเพื่อเปรียบเทียบราคาทรัพย์สินก่อนซื้อ / จัดจ้าง									
บันทึกมูลค่าทรัพย์สินในบัญชีไม่ถูกต้อง									
มีการตรวจสอบการบันทึกมูลค่าทรัพย์สินที่ซื้อหรือก่อสร้างในราคาเริ่มแรกโดยใช้ราคาซื้อ รวมภาษี ต้นทุนการกู้ยืม และต้นทุนทางตรงอื่น									

กิจกรรมควบคุมทดแทน

.....

.....

.....

ผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับ .....

2.9 การประเมิน : เจ้าหนี้เงินกู้

ความเสี่ยงและกิจกรรมควบคุม	ไม่มีกิจกรรม	ระดับการควบคุมภายใน							
		ก่อนการสอบบัญชี				หลังการสอบบัญชี			
		0	1	2	3	0	1	2	3
กู้เงินโดยไม่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ/ที่ประชุมใหญ่									
1. การกู้เงินอยู่ภายในวงเงินกู้ที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายทะเบียนสหกรณ์									
2. มีการกำหนดผู้มีอำนาจลงนามแทนสหกรณ์ในการกู้ยืม									
นำเงินกู้ไปใช้มีวัตถุประสงค์									
เงินกู้ยืมได้นำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่ขอกู้									
จ่ายเงินชำระหนี้เจ้าหนี้เกินกว่าหนี้ที่มีอยู่									
1. มีการอนุมัติการจ่ายชำระหนี้									
2. มีการตรวจสอบเอกสารการเป็นหนี้และการคำนวณดอกเบี้ยจ่ายก่อนการชำระหนี้									
3. การชำระหนี้เป็นไปตามกำหนดสัญญา									
4. มีการยืนยันยอดเจ้าหนี้เงินกู้									

กิจกรรมควบคุมทดแทน

.....

.....

.....

ผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับ .....

2.10 การประเมิน : สมาชิกและทุนเรือนหุ้น

	ไม่มี กิจกรรม	ระดับการควบคุมภายใน							
		ก่อนการสอบบัญชี				หลังการสอบบัญชี			
		0	1	2	3	0	1	2	3
การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้									
มีการกำหนดแผนและเป้าหมายเกี่ยวกับสมาชิกและทุนเรือนหุ้น									
การรับสมาชิกไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในข้อบังคับ									
1. ผู้สมัครเป็นสมาชิกทุกราย ได้รับการรับรองจากที่ประชุมกลุ่ม									
2. มีมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการให้รับเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์									
3. มีการชำระค่าหุ้นและค่าธรรมเนียมแรกเข้า									
บันทึกทุนเรือนหุ้นไม่ครบถ้วน									
1. การส่งชำระค่าหุ้น / เพิ่มหุ้นเป็นไปตามระเบียบ									
2. มีการจัดทำทะเบียนสมาชิก และมีสมุดคู่มือสมาชิก									
3. มีการจ่ายคืนค่าหุ้นภายหลังจากการได้รับอนุมัติให้ลาออก									
4. มีการเปรียบเทียบยอดในทะเบียนหุ้นว่าตรงกับยอดใบบัญชีคุม									
5. มีการขึ้นบัญชียอดทุนเรือนหุ้นอย่างน้อยปีละครั้ง									
สมาชิกลาออกโดยยังมีภาวะผูกพันกับสหกรณ์									
1. มีการตรวจสอบภาวะผูกพันก่อนอนุมัติให้ลาออก									
2. มีมติที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการอนุมัติให้สมาชิกลาออก / ให้ออก									
จ่ายเงินปันผลไม่ถูกต้อง									
1. มีการคำนวณยอดจ่ายเงินปันผลของหุ้นตามระยะเวลาการถือหุ้น									
2. มีการจัดทำรายละเอียดเงินปันผลของหุ้นค้างจ่าย									
3. มีหลักฐานการจ่ายเงินปันผลตามหุ้นครบถ้วน									

กิจกรรมควบคุมทดแทน

.....

.....

.....

ผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับ .....

ส่วนที่ 3 การประเมินระบบข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร

ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร	ไม่มีกิจกรรม	ก่อนการสอบบัญชี		หลังการสอบบัญชี	
		ใช่	ไม่ใช่	ใช่	ไม่ใช่
<b>ข้อมูลข่าวสาร</b>					
1. มีการสำรวจความต้องการและความคิดเห็นจากสมาชิกและภายนอก					
2. มีการรวบรวมข้อมูลและจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำเดือนเพื่อใช้ในการบริหาร และตัดสินใจของคณะกรรมการ					
3. มีการรวบรวมข้อมูล จัดทำรายงานกิจการ การปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และคำแนะนำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่					
4. มีการแจ้งข้อมูลข่าวสารการดำเนินงานธุรกิจ และการประชาสัมพันธ์ด้านต่าง ๆ แก่สมาชิก					
5. มีการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร					
6. มีการให้บริการข้อมูลแก่สมาชิกอย่างรวดเร็ว					
<b>ระบบสารสนเทศ</b>					
1. คณะกรรมการ ใช้ข้อมูลทางการเงินการบัญชีในการบริหารงานติดต่อเหตุการณ์					
2. มีคู่มือ / คำแนะนำการปฏิบัติงาน หรือให้การฝึกอบรมการใช้โปรแกรมระบบงานกับผู้ใช้					
3. สามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อให้ปฏิบัติงานต่อไปได้					
4. มีการบำรุงรักษาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ตามความเหมาะสม					
5. ประสิทธิภาพของคอมพิวเตอร์และระบบงานต่าง ๆ เหมาะสมกับการใช้งาน					
<b>การป้องกันดูแลรักษาสารสนเทศ</b>					
1. มีระบบความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ โดยกำหนดการเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้ตามระดับ ความสำคัญของข้อมูล					
2. มีการป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์					
3. มีการปรับระบบ(Update)การป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์อย่างสม่ำเสมอ					
4. มีการสำรองข้อมูลอย่างเพียงพอ ตามระยะเวลาที่กำหนด และมีข้อมูลชุดสำรองไว้ในที่ปลอดภัย					
5. มีระบบป้องกันและเตือนภัยที่จำเป็นสำหรับระบบคอมพิวเตอร์ รวมถึงเครื่องสำรองไฟฟ้า รับเหตุสุดวิสัย					
6. มีการจัดวางคอมพิวเตอร์ ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม					

ผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับ .....

ส่วนที่ 4 การประเมินระบบการติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผล	ก่อนการสอบบัญชี		หลังการสอบบัญชี	
	ใช่	ไม่ใช่	ใช่	ไม่ใช่
1. มีรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบกิจการที่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างสม่ำเสมอ				
2. จัดให้มีการประชุมคณะกรรมการดำเนินการโดยสม่ำเสมอ				
3. มีบันทึกรายงานการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษร				
4. มีการรายงานปัญหาของการดำเนินงานแต่ละด้าน และติดตามความคืบหน้าของการแก้ไขปัญหานั้นอย่างทันเหตุการณ์				
5. มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับแผนงานและงบประมาณที่กำหนดไว้				
6. มีการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงาน หากไม่เป็นไปตามแผนงานและงบประมาณที่กำหนด				
7. มีการนำข้อสังเกต / ข้อบกพร่องที่ได้รับแจ้งจากผู้สอบบัญชี / ผู้ตรวจสอบกิจการ / ผู้ตรวจสอบภายใน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาดำเนินการ				
8. มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามที่กำหนดไว้				

ผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับ .....