

# ส่วนที่ 2

## คู่มือการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ

ความหมายของ “การตรวจสอบภายใน”	2-1
จรรยาบรรณสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน	2-4
แนวทางปฏิบัติด้านองค์กร (Organisational Principles)	
หลักการที่ 1 บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน	2-7
หลักการที่ 2 ความเป็นอิสระ	2-11
หลักการที่ 3 ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการตรวจสอบ	2-15
หลักการที่ 4 ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชีและองค์กรกำกับดูแลอื่น	2-17
หลักการที่ 5 บุคลากร การพัฒนาและการฝึกอบรม	2-20
แนวทางปฏิบัติด้านการปฏิบัติงาน (Operational Principles)	
ภาพรวมแนวทางการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน	2-21
หลักการที่ 6 การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์	2-22
หลักการที่ 7 การวางแผนในรายละเอียดและการปฏิบัติงานตรวจสอบ	2-29
หลักการที่ 8 การรายงานและการปิดการตรวจสอบ	2-39
หลักการที่ 9 ความมั่นใจในคุณภาพ	2-42
หลักการที่ 10 การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบ	2-46
ตัวอย่างเอกสารประกอบ	
1. ตัวอย่างกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายใน	2-49
2. ตัวอย่างคำอธิบายระดับโอกาสเกิดและผลกระทบในการประเมินความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยง	2-53
3. ตัวอย่างสรุปผลการประเมินความเสี่ยง	2-58
4. ตัวอย่างแผนการตรวจสอบสำหรับ 3 ปี	2-72
5. ตัวอย่างแผนการตรวจสอบประจำปี	2-79
6. ตัวอย่างแนวทางการตรวจสอบ	2-82
7. ตัวอย่างแบบสำรวจความเห็นจากภายในองค์กร	2-92
8. ตัวอย่างดัชนีวัดผลงานของหน่วยตรวจสอบภายใน	2-96

## ความหมายของ “การตรวจสอบภายใน”

ความหมายของ “การตรวจสอบภายใน” การตรวจสอบภายในเป็นการให้บริการที่มีความเป็นอิสระและเที่ยงธรรม คำนิยามที่กำหนดโดยสมาคมผู้ตรวจสอบภายใน ประเทศสหรัฐอเมริกา และได้รับการยอมรับทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย ได้กำหนดไว้ว่า

“การตรวจสอบภายใน หมายถึง กิจกรรมที่ดำเนินอย่างเป็นอิสระ (Independence) เป็นกลาง (Objectivity) และเป็นกิจกรรมในการให้คำแนะนำปรึกษาที่จัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการทำงาน การตรวจสอบภายในช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยจัดให้มีแนวทางที่เป็นระเบียบและมีแบบแผนที่ดีมาใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการกำกับดูแลกิจการ”

การตรวจสอบภายในเป็นการให้ความเห็นที่เป็นอิสระและเที่ยงธรรมเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการกำกับดูแลกิจการต่อฝ่ายบริหาร และคณะกรรมการตรวจสอบ โดยกิจกรรมของหน่วยตรวจสอบภายในช่วยให้คำแนะนำแก่รัฐวิสาหกิจในการกำหนดและประเมินผลกระทบจากความสำคัญและนำไปสู่การปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน ซึ่งรวมถึงการติดตามและประเมินประสิทธิภาพของระบบการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจในระดับหนึ่งในการทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจบรรลุผลตามที่กำหนดไว้

หน้าที่ของหน่วย  
ตรวจสอบภายใน

หน่วยตรวจสอบภายในมีหน้าที่

1. สอบทาน และระบบการควบคุมภายในที่เกี่ยวกับการกำกับดูแล การปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยงและระบบสารสนเทศขององค์กร กิจกรรมหรือหน่วยงานที่ตรวจสอบในประเด็นที่เกี่ยวข้อง
  - (1) ความเชื่อถือได้และความครบถ้วนถูกต้องของข้อมูลทางการเงินและการดำเนินงาน
  - (2) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน
  - (3) การดูแลรักษาทรัพย์สินและการใช้ทรัพยากรทุกประเภทว่าเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและประหยัด
  - (4) การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง มติคณะรัฐมนตรี นโยบายและสัญญาที่เกี่ยวข้อง
2. เสนอแนะวิธีหรือมาตรการในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ และประหยัดยิ่งขึ้น

3. ประสานงานและให้ข้อเสนอแนะแก่หน่วยงานต่าง ๆ ในด้านระเบียบปฏิบัติและการควบคุมภายใน
4. ตรวจสอบการจัดเก็บรายได้ รายจ่ายและสิทธิประโยชน์ที่รัฐวิสาหกิจพึงได้รับ
5. ให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารในทุกระดับเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
6. ประสานงานกับสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน หรือผู้สอบบัญชีภายนอก
7. ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวกับการตรวจสอบภายในตามที่ได้รับมอบหมายจาก คณะกรรมการตรวจสอบ นอกเหนือจากแผนการตรวจสอบประจำปีที่ได้วางไว้
8. จัดทำรายงานผลการตรวจสอบภายในเสนอต่อผู้บริหารหน่วยรับตรวจและผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งหัวหน้ารัฐวิสาหกิจเพื่อให้คำแนะนำในการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานนั้น และรายงานสรุปประเด็นสำคัญที่พบพร้อมทั้งข้อเสนอแนะในการปรับปรุงต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ และคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
9. ติดตามผลการตรวจสอบและการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของฝ่ายบริหารเพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลและประหยัดยิ่งขึ้น

**วัตถุประสงค์ของการ  
บริหารความเสี่ยง  
การควบคุมภายในและ  
การกำกับดูแล**

การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการกำกับดูแลประกอบด้วย นโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานที่จัดทำขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ในระดับหนึ่งว่า

- ก. วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของรัฐวิสาหกิจสามารถบรรลุผล
- ข. มีการประเมินและบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม
- ค. รายงานที่ใช้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และกระบวนการในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบนั้นเชื่อถือได้
- ง. มีการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- จ. มีการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณที่กำหนดขึ้นในองค์กร

**ลักษณะงานของหน่วย  
ตรวจสอบภายใน**

งานตรวจสอบภายในสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

การตรวจสอบภายในเพื่อความเชื่อมั่น (Assurance Service) แก่ฝ่ายบริหาร เพื่อช่วยปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการกำกับดูแลกิจการ โดยการประยุกต์ทักษะวิชาชีพของการตรวจสอบภายใน ในการประเมินระบบและระเบียบ เช่น นโยบาย ระเบียบการปฏิบัติการและการปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารจัดให้มีขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นบรรลุผลตามที่กำหนดไว้ และนำเสนอข้อเสนอนะเพื่อการปรับปรุงให้มีระบบและระเบียบในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ หน่วยตรวจสอบภายในยังปฏิบัติงานในการเป็นที่ปรึกษา (Consultancy Service) ให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการตรวจสอบและฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการกำกับดูแลกิจการ การปฏิบัติงานด้านที่ปรึกษาทำให้ผู้ตรวจสอบภายในได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

# จรรยาบรรณสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน

---

## วัตถุประสงค์

จรรยาบรรณนี้กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสำหรับผู้ตรวจสอบภายใน และเพื่อสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับมาตรฐานจริยธรรมที่รัฐวิสาหกิจคาดหวังจาก ผู้ตรวจสอบภายในในการปฏิบัติหน้าที่ จรรยาบรรณนี้สามารถประยุกต์ใช้กับพนักงาน ทุกคนและทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพ การตรวจสอบภายในและคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในนี้

## หลักจรรยาบรรณ (Code of Ethics)

หลักจรรยาบรรณทั้ง 4 ประการที่พึงปฏิบัติมีดังต่อไปนี้

1. ความซื่อสัตย์ (Integrity)
2. ความเที่ยงธรรม (Objectivity)
3. ความรู้ความสามารถ (Competency)
4. การรักษาความลับ (Confidentiality)

### ความซื่อสัตย์ (Integrity)

ผู้ตรวจสอบภายในทุกคนต้องแสดงความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงานทุกเรื่องที่ได้รับ มอบหมาย ซึ่งจะเป็นพื้นฐานของการสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจในทุกกิจกรรมที่ ผู้ตรวจสอบภายในดำเนินการ

### แนวทางปฏิบัติ

ผู้ตรวจสอบภายในจะต้อง

- (1) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ซื่อสัตย์ และด้วยความรับผิดชอบ
- (2) ปฏิบัติตามกฎหมายและเปิดเผยข้อมูลตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ระเบียบ และวิชาชีพ
- (3) ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนร่วมกับการกระทำใดๆ ที่ขัดต่อกฎหมายหรือ อาจทำให้องค์กร และหรือวิชาชีพเกิดความเสื่อมเสีย
- (4) ให้ความเคารพและส่งเสริมวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติตามกฎหมายและ จรรยาบรรณขององค์กร

### ความเที่ยงธรรม (Objectivity)

ผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความเที่ยงธรรมในการปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมทุก กิจกรรม โดยปราศจากอิทธิพลหรือการคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัวหรือคำนึงถึง ความรู้สึกของบุคคลอื่น ผู้ตรวจสอบภายในต้องแสดงความเที่ยงธรรมในการ

ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมในการแสดงความเห็น การรวบรวมข้อมูล การประเมินและการรายงานในกิจกรรมที่ตนปฏิบัติงาน

#### **แนวทางปฏิบัติ**

ผู้ตรวจสอบภายในจะต้อง

- (1) ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีความสัมพันธ์ใด ๆ ที่มีผลกระทบต่อหรืออาจทำให้การใช้วิจารณ์ของตนเกิดความไม่เที่ยงธรรม หรือมีอคติเกิดขึ้นได้ ซึ่งส่วนเกี่ยวข้องนี้หมายความว่ารวมถึงความขัดแย้งกับผลประโยชน์ของรัฐวิสาหกิจด้วย
- (2) ไม่รับสิ่งของหรือผลตอบแทนใด ๆ ที่จะทำให้เกิดหรืออาจทำให้ขาดความเที่ยงธรรมในการใช้วิจารณ์ในการปฏิบัติหน้าที่
- (3) เปิดเผยข้อเท็จจริงที่รับทราบ ซึ่งหากไม่เปิดเผยข้อเท็จจริงนั้นอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดในรายงานการตรวจสอบ

#### **ความรู้ความสามารถ (Competency)**

ผู้ตรวจสอบภายในควรใช้ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจสอบภายในไม่ควรยอมรับหรือปฏิบัติงานที่ตนเองไม่มีความรู้ความสามารถ ยกเว้นจะได้รับคำแนะนำหรือได้รับการสนับสนุนให้มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน

#### **แนวทางปฏิบัติ**

ผู้ตรวจสอบภายในจะต้อง

- (1) ปฏิบัติหน้าที่เฉพาะในกิจกรรมหรือในเรื่องที่ตนมีความรู้ ทักษะและประสบการณ์เท่านั้น
- (2) ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน และคู่มือการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ
- (3) พัฒนาความเชี่ยวชาญ ประสิทธิภาพและคุณภาพของการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา

#### **การรักษาความลับ (Confidentiality)**

ผู้ตรวจสอบภายในควรเก็บรักษาข้อมูลที่ได้รับในการปฏิบัติงาน และไม่ควรเปิดเผยข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาตจากผู้มีอำนาจ ยกเว้นในกรณีที่เป็นการเปิดเผยข้อมูลตามกฎหมายหรือตามวิชาชีพที่พึงกระทำ

ข้อมูลอันเป็นความลับที่ได้รับมาจากการปฏิบัติหน้าที่ไม่ควรนำไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว

## แนวทางปฏิบัติ

### ผู้ตรวจสอบภายในจะต้อง

- (1) ระมัดระวังรอบคอบในการใช้ข้อมูลและรักษาข้อมูลที่ได้มาจากการปฏิบัติหน้าที่
- (2) ไม่ใช่ข้อมูลที่ได้มาเพื่อประโยชน์ส่วนตัวหรือในรูปแบบอื่นใดที่ถือเป็นการขัดต่อกฎหมายหรือขัดต่อวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติตามกฎหมายและจรรยาบรรณขององค์กร

# แนวทางปฏิบัติด้านองค์กร

---

## หลักการที่ 1

### บทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน

#### หลักการ

1. วัตถุประสงค์ อำนาจ และความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายในต้องกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรไว้ในกฎบัตร ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานและหลักการที่กำหนดไว้ในคู่มือนี้ กฎบัตรจะต้องนำเสนอต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณาก่อนนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบและหรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติตามความเหมาะสมของแต่ละรัฐวิสาหกิจ

#### แนวทางปฏิบัติ

##### กฎบัตร

- 1.1 กฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายในควรมีลักษณะดังนี้
  - (1) สอดคล้องกับค่านิยมของการตรวจสอบภายใน คู่มือและแนวทางปฏิบัติในคู่มือนี้
  - (2) กำหนดให้มีการแต่งตั้งหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายในที่มีทักษะทางวิชาชีพ และประสบการณ์ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน
  - (3) กำหนดความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายในอย่างชัดเจน
  - (4) กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน คณะกรรมการตรวจสอบ และฝ่ายบริหารของรัฐวิสาหกิจ
  - (5) กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน ฝ่ายบริหาร และบุคคลอื่นที่ได้รับรายงานการตรวจสอบภายใน และระบุให้หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในหารือกับฝ่ายบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบก่อนที่จะนำเสนอรายงานต่อบุคคลอื่น เช่น กระทรวงเจ้าสังกัด กระทรวงการคลัง
  - (6) กำหนดความเป็นอิสระ และความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายในที่มีต่อคณะกรรมการตรวจสอบและผู้บริหารระดับสูง โดยให้มีข้อกำหนดที่เหมาะสมเกี่ยวกับสายการบังคับบัญชา การรายงาน การประเมินความเพียงพอและเหมาะสมของทรัพยากรของหน่วยตรวจสอบภายใน
  - (7) กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานโดยครอบคลุมถึงประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและกระบวนการกำกับดูแลทั้งในภาพรวมขององค์กร และในการดำเนินงานทุกกิจกรรมขององค์กร



- (8) กำหนดลักษณะของงานการตรวจสอบเพื่อให้ความเชื่อมั่น (assurance service) และหากบุคคลภายนอกองค์กรเป็นผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบ เพื่อให้ความเชื่อมั่น ควรกำหนดลักษณะของงานให้ชัดเจน
- (9) กำหนดลักษณะของงานในการให้คำแนะนำปรึกษา (consultancy service) ของหน่วยตรวจสอบภายใน
- (10) กำหนดสิทธิของหน่วยตรวจสอบภายในในการเข้าถึงข้อมูล ทรัพย์สิน บุคลากรและสถานที่ และอำนาจในการขอข้อมูลตามที่พิจารณาแล้วว่า จำเป็นในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ

1.2 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในต้องนำเสนอกฎบัตรต่อคณะกรรมการตรวจสอบ หรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ และควรมีการสอบทานกฎบัตร อย่างน้อยปีละครั้งตามความเหมาะสม

1.3 หน่วยตรวจสอบภายในควรปราศจากการแทรกแซงในการกำหนดขอบเขต การปฏิบัติงาน และการรายงานผลการตรวจสอบ การแทรกแซงใดๆ ที่เกิดขึ้น ควรรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

1.4 งานตรวจสอบภายในโดยทั่วไปประกอบด้วยงานตรวจสอบเพื่อให้ความเชื่อมั่น และงานในการให้คำแนะนำปรึกษา ซึ่งงานทั้งสองประเภทนี้ไม่รวมอยู่ในงาน การตรวจสอบอื่นๆ เช่น การสืบสวนเป็นกรณีพิเศษ และงานที่ไม่ใช่งาน ตรวจสอบ ซึ่งผู้ตรวจสอบอาจให้คำปรึกษาในหลายประเภทตั้งแต่การวิเคราะห์ การควบคุมที่สร้างเข้าไปในระบบที่อยู่ระหว่างการพัฒนา การทำงานใน คณะทำงานเพื่อวิเคราะห์การปฏิบัติงานและให้ข้อเสนอแนะ เป็นต้น ผู้ตรวจสอบ ภายในไม่สามารถปฏิบัติงานที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์หรือไม่เกี่ยวข้อง กับ การปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

ตัวอย่างกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายในแสดงไว้ในตัวอย่างเอกสารประกอบ 1 หน้า 2-49

#### ขอบเขตการปฏิบัติงาน

- 1.5 ผู้ตรวจสอบภายในควรปฏิบัติตามขอบเขตการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย การสอบทานกระบวนการในการปฏิบัติงานและประเมินความเพียงพอของ นโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติ และการปฏิบัติงานในการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการกำกับดูแลเพื่อ
- (1) ประเมินผล และติดตามการดำเนินงานว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ของ รัฐวิสาหกิจที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผลและประหยัด
  - (2) ระบุ และประเมินการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ในแต่ละระดับของการปฏิบัติงานของรัฐวิสาหกิจโดยรวม หรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือของกิจกรรมที่ทำการตรวจสอบ
  - (3) ให้คำแนะนำแก่ฝ่ายบริหารเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแล

กิจการที่ดี และมีการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน

- (4) ให้เกิดความมั่นใจว่าการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ
- (5) ให้เกิดความมั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนด (รวมทั้งการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณ) ระเบียบวิธีปฏิบัติ กฎหมาย ข้อบังคับ คำสั่ง มติคณะรัฐมนตรี และนโยบายที่เกี่ยวข้อง
- (6) ให้มีการดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กรและผลประโยชน์ต่าง ๆ มิให้เกิดความสูญเสียรวมทั้งเกิดการทุจริต ผิดปกติหรือคอร์รัปชัน
- (7) ให้เกิดความมั่นใจว่าข้อมูล บัญชีต่าง ๆ รวมทั้งรายงานภายใน รายงานภายนอก และกระบวนการที่เกี่ยวข้องมีความครบถ้วน ถูกต้อง และเชื่อถือได้

1.6 ผู้ตรวจสอบภายในควรให้ความสนใจในประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลที่ได้รับผลกระทบอย่างมีสาระสำคัญจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมของความเสี่ยง (risk environment) ของรัฐวิสาหกิจ

1.7 หากหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในหรือคณะกรรมการตรวจสอบเห็นว่า การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในไม่เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพ การตรวจสอบภายในและที่กำหนดไว้ในคู่มือนี้ ให้หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน รายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับข้อเท็จจริง ผลกระทบต่อขอบเขต และคุณภาพของรายงานและความเห็น และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น หากคณะกรรมการตรวจสอบยอมรับข้อจำกัดนี้ และให้บันทึกผลการหารือไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

ความรับผิดชอบ  
เกี่ยวกับองค์กรอื่น

1.8 ในกรณีที่หน่วยตรวจสอบภายในปฏิบัติงานตรวจสอบเพื่อแสดงความเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน หรือการควบคุมการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานในองค์กรอื่น เช่น บริษัทในเครือ บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง หรือในองค์กรอื่นใดที่ผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจ ให้หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในจัดให้มีระเบียบในการวางแผน การปฏิบัติงาน การบันทึกและจัดเก็บเอกสารประกอบ การสรุปความเห็นในการปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน ถูกต้อง

1.9 ผู้ตรวจสอบภายในควรตัดสินใจว่าจะปฏิบัติงานด้วยตนเองเพื่อแสดงความเห็นหรือเชื่อถือในผลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในของบริษัทในเครือ บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง หรือขององค์กรอื่นใดที่ผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจ

1.10 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรจัดให้มีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับสิทธิของผู้ตรวจสอบภายในในการขอข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

## การทุจริต

- 1.11 ผู้ตรวจสอบภายในมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตรวจสอบด้วยความระมัดระวังรอบคอบตามแนวทางการตรวจสอบที่กำหนดไว้ โดยใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญพิจารณาถึงความเสี่ยง ปัจจัยที่อาจทำให้เกิดการทุจริต และผลกระทบกรณีเกิดการทุจริต อย่างไรก็ตามการปฏิบัติงานตามแนวทางการตรวจสอบที่กำหนดนั้นไม่ได้เป็นการรับประกันว่าจะค้นพบการทุจริตได้ และผู้ตรวจสอบภายในไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเพื่อค้นหาทุจริต
- 1.12 การบริหารความเสี่ยงจากการทุจริตเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงอาจแต่งตั้งคณะทำงานที่รับผิดชอบในการค้นหาและป้องกันการทุจริตที่เป็นอิสระขึ้นภายในองค์กร ในกรณีที่มีการแต่งตั้งคณะทำงานที่มีความเป็นอิสระ ควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในกับหัวหน้าคณะทำงานค้นหาและป้องกันการทุจริตไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยต้องแบ่งขอบเขตงานให้ชัดเจน
- 1.13 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรแจ้งต่อคณะกรรมการตรวจสอบและฝ่ายบริหารเกี่ยวกับความจำเป็นในการสืบสวนในรายละเอียดและการปรับปรุงการควบคุมภายใน หากพบการทุจริตหรือข้อสงสัยหรือข้อสันนิษฐานว่าอาจมีการทุจริต หรือมีสิ่งผิดปกติ หรือมีข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญในระบบการควบคุมภายใน และประเมินผลกระทบที่มีต่อความเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการกำกับดูแล

## หลักการที่ 2

## ความเป็นอิสระ

### หลักการ

2. กิจกรรมการตรวจสอบภายในเป็นกิจกรรมที่มีความเป็นอิสระ และผู้ตรวจสอบภายในต้องมีความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรมในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

### แนวทางปฏิบัติ

#### โครงสร้างองค์กรที่มี ความเป็นอิสระ

- 2.1 หน่วยตรวจสอบภายในรายงานต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจและคณะกรรมการตรวจสอบดังต่อไปนี้

##### ก. การรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตรวจสอบ

หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในต้องนำเสนอกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายใน และแผนการตรวจสอบภายในต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณา ก่อนนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบและหรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ เพื่ออนุมัติ

รายงานผลการตรวจสอบต้องนำเสนอต่อผู้บริหารหน่วยรับตรวจและผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งหัวหน้ารัฐวิสาหกิจเพื่อดำเนินการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ และสรุปประเด็นสำคัญไว้ในรายงานรายไตรมาส เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบและหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ (ยกเว้นรายงานผลการตรวจสอบกิจกรรมที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบโดยตรงของหัวหน้ารัฐวิสาหกิจให้รายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบเท่านั้น)

##### ข. สายการรายงานเรื่องเกี่ยวกับการบริหาร

หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในต้องนำเสนอต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจเกี่ยวกับการจัดสรรงบประมาณ งานธุรการ การประสานงานเพื่อปฏิบัติงาน ตรวจสอบตามแผนที่กำหนด รวมถึงการแต่งตั้ง โยกย้าย ถอดถอน กำหนด ค่าตอบแทนและพิจารณาความดีความชอบของผู้ตรวจสอบภายใน ที่ได้รับความเห็นจากคณะกรรมการตรวจสอบแล้ว

รายละเอียดงานหรือกิจกรรมหลักของหน่วยตรวจสอบภายในที่อยู่ภายใต้ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบ แสดงไว้ในหลักการที่ 3 ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการตรวจสอบ

รายละเอียดของงานหรือกิจกรรมหลักของหน่วยตรวจสอบภายในที่อยู่ภายใต้ ความรับผิดชอบของหัวหน้ารัฐวิสาหกิจแสดงไว้ในหลักการที่ 4 ความสัมพันธ์กับ ฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชีและองค์กรกำกับดูแลอื่น

- 2.2 คณะกรรมการตรวจสอบ และหัวหน้ารัฐวิสาหกิจจะมอบให้บุคคลอื่น ควบคุมดูแล และปกครองบังคับบัญชาหน่วยตรวจสอบภายในแทนหัวหน้า หน่วยตรวจสอบภายในไม่ได้ และจะแต่งตั้งให้หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในไป รักษาการในตำแหน่งอื่นในขณะเดียวกันไม่ได้ หรือแต่งตั้งผู้อื่นรักษาการใน

	ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในในขณะเดียวกันไม่ได้
	2.3 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรเข้าร่วมประชุมกับคณะกรรมการตรวจสอบได้อย่างเป็นอิสระและมีการหารือโดยตรงไปตรงมาโดยไม่มีฝ่ายบริหารเข้าร่วมประชุมด้วยอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง
	2.4 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในสามารถขอเข้าพบเพื่อรายงานการปฏิบัติงานหรือปัญหาต่างๆ ต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งประธานคณะกรรมการตรวจสอบได้ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้เกิดความมั่นใจในความเป็นอิสระมากขึ้น
	2.5 หน่วยตรวจสอบภายในต้องรายงานผลการตรวจสอบหรือคำแนะนำปรึกษาต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจและผู้บริหารหน่วยรับตรวจที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสมและสรุปเสนอคณะกรรมการตรวจสอบให้รับทราบ
	2.6 หน่วยตรวจสอบภายในรายงานต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจเกี่ยวกับการบริหารหน่วยตรวจสอบภายในหรืองานธุรการ เพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานประจำวันเป็นไปได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิผล
	2.7 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นผู้อนุมัติงบประมาณของหน่วยตรวจสอบภายใน ซึ่งการพิจารณาอนุมัติงบประมาณจะต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในให้บรรลุผลตามที่คณะกรรมการตรวจสอบนำเสนอ
	2.8 หน่วยตรวจสอบภายในสามารถขอและได้รับข้อมูล เอกสารที่จำเป็นและเกี่ยวข้อง รวมทั้งทรัพยากรต่างๆ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบ
สถานภาพของหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน	<p>2.9 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบและหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ เพื่อสนับสนุนให้หน่วยตรวจสอบภายในมีความเป็นอิสระและปฏิบัติงานตรวจสอบภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2.10 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในจะต้องมีสถานภาพสูงพออย่างน้อยเทียบเท่ากับหัวหน้าของหน่วยงานสำคัญอื่นๆ ในองค์กร เพื่อช่วยในการหารือและเจรจาผลการตรวจสอบภายในกับผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2.11 คณะกรรมการตรวจสอบรับผิดชอบในการให้ความเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การแต่งตั้ง โยกย้าย ถอดถอน กำหนดค่าตอบแทนและพิจารณาความดีความชอบประจำปีของหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน โดยอาจได้รับข้อมูลจากฝ่ายบริหารเพื่อประกอบการพิจารณาหรือพิจารณาร่วมกับฝ่ายบริหาร ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณาอนุมัติ</p>
ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรมของผู้ตรวจสอบภายใน	<p>2.12 ผู้ตรวจสอบภายในต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยทัศนคติที่เที่ยงธรรม ไม่มีอคติ มีความซื่อสัตย์ สุจริต และควรหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และไม่ควรให้มีปัจจัยใดๆ ที่มีผลกระทบต่อการใช้อำนาจหน้าที่เข้ามาเกี่ยวข้อง</p> <p>2.13 ความเป็นอิสระ และความเที่ยงธรรม สามารถแสดงให้เห็นได้ในการสอบทานกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้ตรวจสอบภายในเคยมีความรับผิดชอบในการบริหารมาก่อน ผู้ตรวจสอบภายในไม่ควรได้รับมอบหมายให้ไปช่วยปฏิบัติงานอื่นที่ไม่ใช่งานที่</p>

เกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน หรือมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ตรวจสอบเพื่อให้  
ความเชื่อมั่นในกิจกรรมที่ตนเคยทำหน้าที่บริหารหรือมีส่วนเกี่ยวข้องในระยะ  
เวลา 1 ปีก่อนการตรวจสอบ และในกิจกรรมใด ๆ ที่หัวหน้าหน่วยตรวจสอบ  
ภายในเห็นว่าอาจมีผลกระทบต่อความเป็นอิสระ และความเที่ยงธรรมของ  
ผู้ตรวจสอบภายใน เช่น งานตรวจก่อนจ่าย งานประจำ หรือการเป็นกรรมการใน  
คณะกรรมการต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม ผู้ตรวจสอบภายในยังอาจปฏิบัติหน้าที่ให้  
คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในกิจกรรมที่ตนเคยรับผิดชอบมาก่อนได้

2.14 ในการปฏิบัติงานที่ต้องใช้เวลานานหลายปี หรือการปฏิบัติงานตรวจสอบเป็น  
ประจำทุกงวด ควรพิจารณาเปลี่ยนผู้ตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิด  
ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรมในการปฏิบัติงาน แต่ไม่ควรมีการเปลี่ยน  
บ่อยเกินไปจนทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนโดยทั่วไป  
ควรจะทำอย่างน้อยทุก 3-5 ปี

2.15 ผู้บริหารหน่วยรับตรวจที่เกี่ยวข้องมีความรับผิดชอบในการยอมรับและ  
ปฏิบัติตาม หรือการไม่ยอมรับคำปรึกษาหรือข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบ  
ของผู้ตรวจสอบภายใน

ในการปฏิบัติงานในภายหลังผู้ตรวจสอบภายในจะต้องไม่มีอคติกับผู้บริหาร  
หน่วยรับตรวจ ไม่ว่าผู้บริหารหน่วยรับตรวจจะยอมรับหรือไม่ยอมรับคำแนะนำ  
และข้อเสนอแนะที่ตนได้เคยเสนอไว้ครั้งก่อน

ความเป็นอิสระของ  
บุคคลภายนอกที่เข้ามา  
ปฏิบัติหน้าที่ตรวจสอบ  
ภายใน

2.16 หากบุคคลภายนอกเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ตรวจสอบภายใน และให้บริการอื่น  
แก่รัฐวิสาหกิจพร้อมกันด้วย อาจทำให้ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรม  
ด้อยลงไปได้ คณะกรรมการตรวจสอบควรพิจารณาการปฏิบัติงานของบุคคล  
ภายนอกที่มีการปฏิบัติงานหลายประเภทให้แก่วิสาหกิจว่าจะมีผลกระทบต่อ  
ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรมหรือไม่ หากคณะกรรมการตรวจสอบ  
พิจารณาอนุมัติให้บุคคลภายนอกที่ปฏิบัติงานหลายประเภทให้แก่วิสาหกิจ  
ปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ให้บุคคลภายนอกเปิดเผยรายละเอียดการปฏิบัติ  
งานนั้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

2.17 บุคคลภายนอกที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ตรวจสอบภายในไม่ควรมีความรับผิดชอบ  
ในการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจนั้น

การเปิดเผยความ  
ขัดแย้งทาง  
ผลประโยชน์

2.18 หากความเป็นอิสระหรือความเที่ยงธรรมถูกกระทบทั้งโดยข้อเท็จจริงหรือ  
โดยพฤติกรรมที่แสดงให้เห็น ผู้ตรวจสอบภายในต้องเปิดเผยรายละเอียดของ  
ผลกระทบต่อหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน และรายงานต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง  
เช่น คณะกรรมการตรวจสอบ หัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารหน่วยรับตรวจที่  
เกี่ยวข้องที่เป็นผู้รับรายงาน เป็นต้น ลักษณะของการเปิดเผยนั้นขึ้นอยู่กับ  
ลักษณะของผลกระทบ หากผู้ตรวจสอบภายในคิดว่าอาจมีผลกระทบต่อความ  
เป็นอิสระหรือความเที่ยงธรรมในการนำเสนอคำแนะนำ จะต้องเปิดเผย  
รายละเอียดต่อผู้ที่ได้รับคำแนะนำก่อนที่จะดำเนินการปฏิบัติหน้าที่ให้คำแนะนำ  
หรือก่อนการเริ่มโครงการหรือการสอบทาน

- 2.19 ผู้ตรวจสอบภายในแต่ละคนจะต้องเปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจมีขึ้นจากการปฏิบัติงานตรวจสอบต่อหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นรวมถึงการเคยเป็นผู้บริหารในกิจกรรมที่ตนได้รับมอบหมายให้ไปทำการตรวจสอบและความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับผู้บริหารกิจกรรมนั้น
- 2.20 ผู้ตรวจสอบภายในควรวางแผนมอบหมายงานตรวจสอบภายในให้ผู้ตรวจสอบภายในคนอื่นเพื่อลดความเสี่ยงจากความขัดแย้งทางผลประโยชน์ตามความเหมาะสม

### หลักการที่ 3

### ความสัมพันธ์กับคณะกรรมการตรวจสอบ

หลักการนี้ครอบคลุมเฉพาะประเด็นเกี่ยวกับความรับผิดชอบของคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน การประชุมและการรายงานของหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในต่อคณะกรรมการตรวจสอบ โดยไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดบทบาททั้งหมดหรือประเด็นเกี่ยวกับการจัดตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ

#### หลักการ

3. คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นผู้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อทำหน้าที่ในการกำกับดูแลให้รายงานทางการเงินมีความน่าเชื่อถือ ให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี การปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบนี้ คณะกรรมการตรวจสอบสามารถดำเนินการโดยการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในและการหารือร่วมกับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี และบุคคลที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

#### แนวทางปฏิบัติ

#### ความรับผิดชอบของ คณะกรรมการ ตรวจสอบเกี่ยวกับ การตรวจสอบภายใน

- 3.1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบให้คณะกรรมการตรวจสอบรับผิดชอบ ดังนี้
  - (1) สอบทานกฎบัตร ขอบเขตการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายใน การอนุมัติสามารถทำได้ในกรณีที่ได้รับมอบอำนาจจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
  - (2) สอบทานโครงสร้างองค์กรของหน่วยตรวจสอบภายใน
  - (3) ประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์การตรวจสอบและแผนการตรวจสอบภายในที่กำหนดตามความเสี่ยงขององค์กร
  - (4) พิจารณาแผนการตรวจสอบภายใน และการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญของแผนการตรวจสอบ และอนุมัติในกรณีที่ได้รับมอบอำนาจจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
  - (5) สอบทานรายงานรายไตรมาสที่หน่วยตรวจสอบภายในจัดทำขึ้นเพื่อรายงานความคืบหน้าในการปฏิบัติงานตามแผนการตรวจสอบที่กำหนดสรุปประเด็นสำคัญที่พบจากการตรวจสอบระหว่างงวด และประเด็นอื่น ๆ ตามความเหมาะสม
  - (6) สอบทานความเพียงพอที่ฝ่ายบริหารยอมรับและปฏิบัติตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะของหน่วยตรวจสอบภายใน
  - (7) จัดให้มีกระบวนการเพื่อมั่นใจในคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในและพิจารณาผลการดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าว
  - (8) ให้ความเห็นต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจในการอนุมัติแต่งตั้ง โยกย้าย ถอดถอน กำหนดค่าตอบแทน และพิจารณาความดีความชอบของหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน โดยอาจพิจารณาร่วมกันกับหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ



- (9) พิจารณาและให้ความเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้ง โยกย้าย ถอดถอน การพิจารณาความดีความชอบและค่าตอบแทนของบุคลากรของ หน่วยตรวจสอบภายใน รวมถึงการนำเสนอเพื่อขออนุมัติงบประมาณ ในด้านต่างๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน เช่น การพัฒนาและฝึกอบรม การจัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือช่วยในการ ปฏิบัติงานตรวจสอบ เป็นต้น เพื่อให้หัวหน้ารัฐวิสาหกิจนำไปดำเนินการ สรรหาบุคลากร จัดสรรงบประมาณหรือดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้องต่อไป
- (10) สอบทานทักษะ ประสิทธิภาพ และความรู้ความสามารถของผู้ที่ดำรง ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน
- (11) สอบทานแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของ หน่วยตรวจสอบภายใน และอนุมัติในกรณีที่ได้รับมอบอำนาจจาก คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- (12) ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตรวจสอบภายใน ผู้สอบบัญชีทั้งจาก สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และผู้สอบบัญชีอื่น รวมถึงเจ้าหน้าที่ของ องค์การกำกับดูแลที่มีหน้าที่สอบทานรัฐวิสาหกิจ

**ความสัมพันธ์ระหว่าง  
หัวหน้าหน่วยตรวจสอบ  
ภายในกับคณะ  
กรรมการตรวจสอบ**

- 3.2 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในในฐานะเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบต้อง เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการตรวจสอบ ยกเว้นคณะกรรมการตรวจสอบมีความ เห็นว่าหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในไม่ควรเข้าร่วมประชุมในการประชุมครั้ง นั้น ๆ หรือเฉพาะบางวาระการประชุม เหตุผลของการไม่ได้รับอนุญาตให้เข้าร่วม ประชุมควรบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร
- 3.3 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรหารือกับคณะกรรมการตรวจสอบเป็น การเฉพาะโดยไม่มีฝ่ายบริหารอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง
- 3.4 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในรายงานวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายใน อำนาจ และภาระหน้าที่ ตลอดจนผลการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งระบุความเสี่ยงสำคัญที่รัฐวิสาหกิจเผชิญอยู่ และการควบคุมภายในที่มี การกำกับดูแลกิจการและอื่นๆ ต่อคณะกรรมการตรวจสอบและหัวหน้า รัฐวิสาหกิจอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง รายละเอียดแสดงไว้ในหลักการที่ 8 ข้อ 8.11
- 3.5 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรได้รับสิทธิในการเข้าพบประธาน คณะกรรมการตรวจสอบเพื่อหารือประเด็นต่างๆ ตามความเหมาะสม

## หลักการที่ 4

## ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชีและองค์กรกำกับดูแลอื่น

### หลักการ

4. หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรหารือและวางแผนการตรวจสอบภายในร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารหน่วยรับตรวจ ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้สอบบัญชี และผู้ตรวจสอบขององค์กรกำกับดูแลอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการตรวจสอบภายในและการดำเนินการต่าง ๆ ครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความซ้ำซ้อนน้อยที่สุด

### แนวทางปฏิบัติ

#### ความสัมพันธ์กับฝ่ายบริหาร

- 4.1 การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในเป็นการปฏิบัติงานหรือการให้บริการแก่ฝ่ายบริหาร ดังนั้นกลยุทธ์ แผนการตรวจสอบและรายงานควรมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดแก่ฝ่ายบริหารโดยไม่ขัดแย้งต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในที่มีต่อคณะกรรมการตรวจสอบ
- 4.2 ในกรณีที่ฝ่ายบริหารขอให้หน่วยตรวจสอบภายในทำการตรวจสอบและรายงานผลการตรวจสอบภายในในประเด็นเฉพาะเรื่องนอกเหนือจากกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนประจำปี ให้หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในพิจารณาความเหมาะสมว่ามีความขัดแย้งกับขอบเขตและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในที่มีต่อคณะกรรมการตรวจสอบหรือไม่ หากหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในพิจารณาดำเนินการตามที่ฝ่ายบริหารร้องขอ ให้นำเสนอรายงานผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการตรวจสอบด้วย
- 4.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ตรวจสอบภายในและผู้บริหารหน่วยรับตรวจเป็นสิ่งสำคัญ ฝ่ายบริหารและพนักงานทุกระดับในองค์กรควรมีความเชื่อมั่นในความซื่อสัตย์ สุจริต ความเป็นอิสระและความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายใน
- 4.4 การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในจะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกำหนดเวลาในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน (ยกเว้นในกรณีที่เป็นการตรวจสอบโดยไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า ซึ่งอาจจำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบ)
- 4.5 ลักษณะงานหรือกิจกรรมที่สำคัญที่หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในต้องเสนอต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ มีดังต่อไปนี้
  - ก. รายงานผลการตรวจสอบในกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในแผนการตรวจสอบ และหรือรายงานรายไตรมาสที่หน่วยตรวจสอบภายในจัดทำขึ้นเพื่อรายงานความคืบหน้าในการปฏิบัติงานตามแผนการตรวจสอบที่กำหนดสรุปประเด็นสำคัญที่พบจากการตรวจสอบระหว่างงวด และประเด็นอื่น ๆ ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเห็นชอบของหัวหน้ารัฐวิสาหกิจว่าต้องการได้รับรายงานทั้งสองฉบับ หรือเฉพาะรายงานสรุปประเด็นสำคัญที่พบและข้อเสนอแนะที่สำคัญจากการตรวจสอบระหว่างงวดเท่านั้น
  - ข. การหารือเกี่ยวกับกลยุทธ์ แผนการตรวจสอบ กฎบัตรของหน่วยตรวจสอบ

ภายในและรายงานผลการตรวจสอบ

- ค. งบประมาณที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการตรวจสอบภายในที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการตรวจสอบ
- ง. การแต่งตั้ง โยกย้าย ถอดถอน กำหนดค่าตอบแทน และพิจารณาความดีความชอบของหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน โดยเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- จ. การสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย ถอดถอน กำหนดค่าตอบแทน และผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในที่ได้รับความเห็นจากคณะกรรมการตรวจสอบ

4.6 หากมีข้อสงสัยหรือข้อสันนิษฐานว่าอาจมีการทุจริตหรือให้มีการค้นหาทุจริต การตัดสินใจที่จะให้มีบุคคลภายนอก เช่น ตำรวจ เข้ามาร่วมในการค้นหาหรือสอบสวนควรเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารหน่วยรับตรวจ ผู้บริหารระดับสูง หรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ หากผู้ตรวจสอบภายในเห็นว่าผู้บริหารหน่วยรับตรวจ หรือผู้บริหารระดับสูงไม่ได้ดำเนินการอย่างเหมาะสม หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบโดยทันที

4.7 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบและหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ โดยระบุวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบภายใน อำนาจ และภาระหน้าที่ ตลอดจนผลการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งระบุความเสี่ยงสำคัญที่รัฐวิสาหกิจเผชิญอยู่ และการควบคุมภายในที่ดี การกำกับดูแลกิจการและอื่นๆ (โปรดดูรายละเอียดในหลักการที่ 8 ข้อ 8.11)

ความสัมพันธ์กับ  
ผู้ตรวจสอบอื่น

4.8 หากผู้ตรวจสอบภายในจำเป็นต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้ตรวจสอบขององค์กรอื่น (เช่น ผู้ตรวจสอบภายในของบริษัทในเครือ หรือบริษัทร่วม หรือบริษัทที่เกี่ยวข้อง) ควรกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจนและลงนามโดยคณะกรรมการตรวจสอบของแต่ละฝ่าย หากเป็นไปได้ควรจัดให้มีข้อตกลงในการปฏิบัติงานร่วมกันหรือข้อตกลงการใช้ประโยชน์ของการปฏิบัติงานของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

ความสัมพันธ์กับ  
ผู้สอบบัญชี (สำนักงาน  
การตรวจเงินแผ่นดิน  
และหรือผู้สอบบัญชีอื่น)

4.9 ผู้ตรวจสอบภายในควรประชุมหารือกับผู้สอบบัญชีอย่างสม่ำเสมอเพื่อหารือเกี่ยวกับแผนการตรวจสอบ และประเด็นอื่นที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานเพื่อลดความซ้ำซ้อนของการปฏิบัติงานในกิจกรรมหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การที่ผู้สอบบัญชีสามารถใช้งานของผู้ตรวจสอบภายในเพื่อแสดงความเห็นหรือเป็นส่วนหนึ่งของงานสอบบัญชีได้โดยไม่กระทบต่อความเป็นอิสระหรือไม่ทำให้การใช้วิจารณ์ของผู้สอบบัญชีเบี่ยงเบนไป การหารือเป็นการทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเทคนิคในการตรวจสอบ แนวทางการตรวจสอบ และการประสานงานในการปฏิบัติงานตรวจสอบ

4.10 ในกรณีที่เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับผู้สอบบัญชี หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรขอคำแนะนำหรือเสนอประเด็นเกี่ยวกับความขัดแย้งทางผลประโยชน์ต่อคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อพิจารณาหาแนวทางในการดำเนินการแก้ไข

**ความสัมพันธ์กับ  
องค์กรกำกับดูแล**

- 4.11 หากองค์กรกำกับดูแลอื่นที่มีหน้าที่ในการปฏิบัติงานตรวจสอบเพื่อให้ความเชื่อมั่นเข้ามาปฏิบัติงาน เช่น การตรวจสอบการบริหารงาน หรือการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรหารือเพื่อพิจารณาว่าองค์กรกำกับดูแลอื่นจะสามารถใช้ประโยชน์จากผลการตรวจสอบภายในเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานได้หรือไม่
- 4.12 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรกำหนดแนวทางในการขอผลการตรวจสอบจากการปฏิบัติงานตรวจสอบขององค์กรกำกับดูแลอื่น เพื่อช่วยในการกำหนดและพิจารณาประเด็นที่มีสาระสำคัญที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้น และรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบตามความเหมาะสม

## หลักการที่ 5

## บุคลากร การพัฒนาและการฝึกอบรม

### หลักการ

5. หน่วยตรวจสอบภายในควรมีจำนวนผู้ตรวจสอบภายใน ระดับของเจ้าหน้าที่ คุณสมบัติและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์และมาตรฐาน อย่างเพียงพอและเหมาะสม การมอบหมายงานตรวจสอบภายในควรพิจารณา ตามความเชี่ยวชาญและด้วยความระมัดระวังรอบคอบ

### แนวทางปฏิบัติ

#### ทรัพยากรบุคคลของ หน่วยตรวจสอบภายใน

- 5.1 ผู้ตรวจสอบภายในควรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถอื่นที่จำเป็นเพื่อ ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในมีความ รับผิดชอบในการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าหน่วยตรวจสอบภายในมี บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ คุณสมบัติและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้ได้ ตามวัตถุประสงค์การตรวจสอบและตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยัง เป็นผู้กำหนดทักษะของการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในที่จำเป็นของหน่วยงาน และจัดให้มีแนวทางในการสนับสนุนการเสริมสร้างทักษะ ความรู้ความสามารถ ของผู้ตรวจสอบภายในด้วย
- 5.2 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในมีความรับผิดชอบในการสรรหาบุคลากรที่มี คุณสมบัติ คุณสมบัติที่เหมาะสม รวมทั้งการได้รับการอบรมทางวิชาชีพด้วย
- 5.3 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในมีความรับผิดชอบในการกำหนดขนาด จำนวน ผู้ตรวจสอบภายใน ระดับของเจ้าหน้าที่ คุณสมบัติและประสบการณ์ในการ ปฏิบัติงาน และสอบทานให้อยู่ในระดับที่เพียงพอและเหมาะสมอยู่ตลอดเวลา
- 5.4 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรจัดให้มีการให้คำแนะนำและช่วยเหลือใน กรณีที่ผู้ตรวจสอบภายในขาดความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติ งานตามที่ได้รับมอบหมาย หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในอาจปฏิเสธ การปฏิบัติงานให้คำแนะนำปรึกษา หากไม่มีผู้ตรวจสอบภายในที่มีคุณสมบัติ เหมาะสม หรืออาจขอคำแนะนำและความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญการ ตรวจสอบในเรื่องต่าง ๆ ตามความจำเป็นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

#### การพัฒนาทางวิชาชีพ อย่างต่อเนื่อง

- 5.5 หัวหน้ารัฐวิสาหกิจต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตรวจสอบภายในพัฒนา ความรู้ ทักษะและความสามารถของตนเองโดยการเข้าร่วมในการพัฒนาและ อบรมทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง
- 5.6 ผู้ตรวจสอบภายในควรได้รับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ ตามความรับผิดชอบและดำรงความสามารถทางวิชาชีพโดยการเข้าร่วมใน การพัฒนาทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ผู้ตรวจสอบภายในทุกคนควรจัดบันทึก การเข้าฝึกอบรมของตนเอง
- 5.7 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีแนวทาง เกี่ยวกับการดำรงและพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ตรวจสอบภายในเป็น ลายลักษณ์อักษร และควรติดตามการปฏิบัติตามแนวทางนั้นอย่างต่อเนื่อง

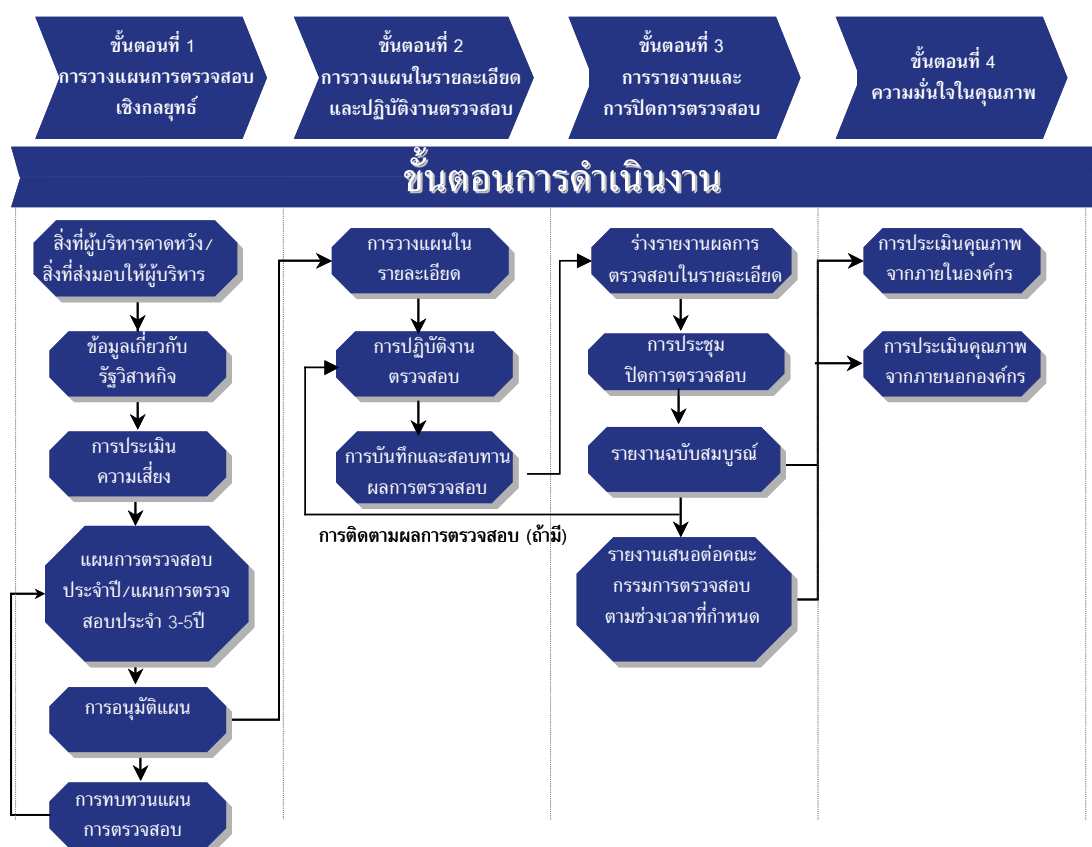
## แนวทางปฏิบัติด้านการปฏิบัติงาน

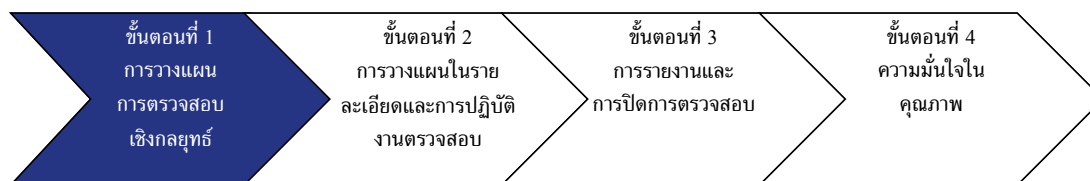
### ภาพรวมแนวทางการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในแบ่งเป็น 4 ขั้นตอนหลัก คือ

1. การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์
2. การวางแผนในรายละเอียดและการปฏิบัติงานตรวจสอบ
3. การรายงานและการปิดการตรวจสอบ
4. ความมั่นใจในคุณภาพ

รายละเอียดของแต่ละขั้นตอน แสดงไว้ในหลักการที่ 6-9 และในการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนจะต้องปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวังรอบคอบ ซึ่งรายละเอียดของการปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวังรอบคอบแสดงไว้ในหลักการที่ 10





## หลักการที่ 6      การวางแผนการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์

### หลักการ

6. หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในรับผิดชอบในการจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปี 3-5 ปี และแผนการตรวจสอบประจำปีตามความเสี่ยงของรัฐบาลกิจ และเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณาอนุมัติ โดยแผนการตรวจสอบนี้จะต้องระบุถึงการสอบทาน และการประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความประหยัด เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง การควบคุม ภายในและการกำกับดูแล

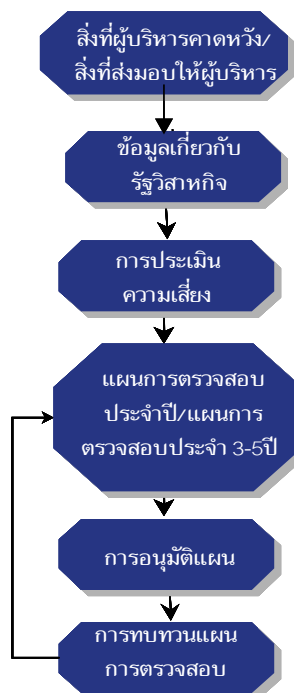
### แนวทางปฏิบัติ

#### หลักการทั่วไป

- 6.1 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในต้องบริหารกิจกรรมการตรวจสอบภายในเพื่อให้มั่นใจได้ว่างานตรวจสอบภายในเป็นประโยชน์ต่อรัฐบาลกิจ โดยจัดทำแผนการตรวจสอบที่มีกลยุทธ์มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผู้บริหาร หน่วยรับตรวจ ผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการตรวจสอบของรัฐบาลกิจ โดยการปฏิบัติงานตรวจสอบในการวิเคราะห์ สอบทาน และให้ข้อเสนอแนะ
- 6.2 แผนการตรวจสอบจัดทำขึ้นโดยมีระยะเวลา 3-5 ปี ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมินความเสี่ยงของรัฐบาลกิจ และครอบคลุมถึงกิจกรรมหรือกระบวนการทางธุรกิจทุกกิจกรรมหรือทุกกระบวนการ การทบทวนความเหมาะสมของแผนการตรวจสอบจะต้องดำเนินการเป็นประจำทุกปี  
  
แผนการตรวจสอบจัดทำขึ้นตามผลการประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังจากจัดการ เช่น กิจกรรมหรือกระบวนการใดที่มีความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังจากจัดการในระดับสูงจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบทุก 6-12 เดือน กิจกรรมหรือกระบวนการใดที่มีความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับปานกลางจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบทุก 12-18 เดือน และกิจกรรมหรือกระบวนการใดที่มีความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับต่ำจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบทุก 18-24 เดือน เป็นต้น ซึ่งจะช่วยในการจัดสรรทรัพยากรการตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด นอกจากนี้แผนการตรวจสอบยังนำมาใช้ในการจัดทำงบประมาณของหน่วยตรวจสอบภายใน เพื่อนำเสนอต่อหัวหน้ารัฐบาลกิจเพื่อพิจารณาและอนุมัติงบประมาณ
- 6.3 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรหารือกับผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับแผนการตรวจสอบและการจัดสรรทรัพยากรการตรวจสอบ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงระหว่างงวดที่มีสาระสำคัญ ข้อจำกัด และผลกระทบจากข้อจำกัดด้านทรัพยากร

- 6.4 แผนการตรวจสอบควรได้รับการความเห็นชอบจากหัวหน้ารัฐวิสาหกิจก่อนได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการตรวจสอบและหรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ โดยแผนการตรวจสอบจะต้องระบุการจัดสรรทรัพยากรและเวลาในการปฏิบัติงานไปยังกิจกรรมที่จะต้องทำการตรวจสอบตามผลการประเมินความเสี่ยง อย่างไรก็ตามหากไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรและเวลาตามความเสี่ยงได้ แผนการตรวจสอบภายในควรระบุถึงการยอมรับความเสี่ยงหรือกิจกรรมหรือประเด็นที่การตรวจสอบไม่สามารถครอบคลุม อันเนื่องมาจากการขาดทรัพยากร ซึ่งคณะกรรมการตรวจสอบมีความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบในลักษณะนี้ด้วย
- 6.5 ในการพิจารณาตกลงปฏิบัติงานเพื่อให้คำแนะนำปรึกษา หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรพิจารณาความเป็นไปได้ในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง การสร้างมูลค่าเพิ่มและการปรับปรุงในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานให้คำปรึกษานี้ควรรวมอยู่ในแผนการตรวจสอบภายในด้วย
- 6.6 แผนการตรวจสอบสำหรับ 3-5 ปีและแผนการตรวจสอบประจำปี ควรได้รับการสอบทานและปรับปรุงตามความเหมาะสม และควรพิจารณากิจกรรมการตรวจสอบที่จำเป็นแต่ไม่สามารถกำหนดได้ในขณะจัดทำแผนการตรวจสอบ การเปลี่ยนแปลงแผนการตรวจสอบที่มีสาระสำคัญควรได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบและหรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- 6.7 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในจะต้องจัดให้มีกระบวนการในการติดตามการปฏิบัติงานตามแผนการตรวจสอบสำหรับ 3-5 ปีและแผนการตรวจสอบประจำปี และจัดให้มีการรายงานความคืบหน้าการปฏิบัติตามแผนการตรวจสอบต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจและคณะกรรมการตรวจสอบ

ขั้นตอนการจัดทำ  
แผนการตรวจสอบ  
เชิงกลยุทธ์





## 6.8 ขั้นตอนการจัดทำแผนการตรวจสอบประจำ 3-5 ปีและแผนประจำปี

- (1) ทาร่วมกับผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับประเด็นที่ฝ่ายบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบคาดหวังว่าหน่วยตรวจสอบภายในควรจะดำเนินการภายในระยะเวลาที่วางแผนการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจที่สำคัญ และประเด็นที่มีความเสี่ยงสูงเพื่อให้หน่วยตรวจสอบภายในสามารถวางแผนได้ครอบคลุมและเกิดประโยชน์แก่ฝ่ายบริหารอย่างเต็มที่ และกำหนดลักษณะงานที่จะดำเนินการและส่งมอบให้กับผู้บริหารรัฐวิสาหกิจในระหว่างงวดที่วางแผน เช่น การลดปริมาณงานตรวจสอบการปฏิบัติตามระเบียบและเพิ่มเติมการตรวจสอบเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับรัฐวิสาหกิจ หรือการช่วยผู้บริหารรัฐวิสาหกิจในโครงการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง เป็นต้น
- (2) รวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับรัฐวิสาหกิจอุตสาหกรรม ความเสี่ยง และเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของวิสาหกิจ ซึ่งอาจหมายถึงความรวมถึงการทาร่วมกับฝ่ายบริหารเกี่ยวกับประสิทธิผลในการบริหารความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจด้วย
- (3) ประเมินความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจและพร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญของหน่วยงานหรือกิจกรรมที่จะต้องทำการตรวจสอบ รายละเอียดแสดงไว้ในข้อ 6.9 - 6.14
- (4) จัดทำแผนการตรวจสอบสำหรับ 3-5 ปี และแผนการตรวจสอบประจำปี ซึ่งจัดทำขึ้นตามผลการประเมินความเสี่ยงที่ดำเนินการในข้อ (3) ข้างต้น พร้อมทั้งทาร่วมกับฝ่ายบริหารและพิจารณาทรัพยากรที่จำเป็นในการตรวจสอบ
- (5) นำเสนอแผนการตรวจสอบสำหรับ 3-5 ปีและแผนการตรวจสอบประจำปีเสนอต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณาก่อนนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบและหรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ
- (6) การทบทวน แก้ไขปรับปรุงแผนการตรวจสอบตามความจำเป็น และเหมาะสม เช่นการเพิ่มหน่วยธุรกิจ หรือการเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจ หรือการเปลี่ยนแปลงความเสี่ยงซึ่งการทบทวน ปรับปรุงแก้ไขแผนการตรวจสอบนี้จะต้องเสนอต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณาก่อนนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบและหรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ

การประเมินความเสี่ยง  
เพื่อจัดทำแผนการ  
ตรวจสอบ

6.9 วัตถุประสงค์หลักในการประเมินความเสี่ยงคือการปรับแผนการตรวจสอบให้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ และใช้ในการจัดสรรทรัพยากรการตรวจสอบภายในไปยังกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

6.10 ความเสี่ยง หมายถึงเหตุการณ์หรือปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากภายในและ

ภายนอกของรัฐบาลที่อาจทำให้วัตถุประสงค์ของรัฐบาลไม่บรรลุผล  
ความเสี่ยงหมายถึงความรวมถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่ดีที่อาจเกิดขึ้น (ความเสี่ยงที่เป็น  
อุปสรรค) หรือผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามความคาดหวัง (ความเสี่ยงที่เป็น  
ความไม่แน่นอน) หรือสิ่งที่ดีที่อาจจะไม่เกิดขึ้น (ความเสี่ยงที่เป็นการสูญเสีย  
โอกาส)

#### 6.11 ความเสี่ยงเมื่อพิจารณาตามการจัดการแล้วแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

- (1) ความเสี่ยงตามลักษณะหรือธรรมชาติของกิจกรรมหรือรายการนั้น ๆ  
(Inherent Risk) เป็นความเสี่ยงก่อนที่จะพิจารณาถึงการจัดการหรือ  
การควบคุม เช่น ความเสี่ยงภายนอกจากการแข่งขันในตลาด เศรษฐกิจ  
การเมือง หรือความเสี่ยงภายในจากการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การออก  
ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ เป็นต้น
- (2) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังการจัดการหรือการควบคุม (Residual  
Risk) ซึ่งเป็นความเสี่ยงตามลักษณะหรือธรรมชาติของกิจกรรมนั้น ๆ  
ที่มีการจัดการหรือการควบคุมเพื่อให้ระดับความเสี่ยงนั้นลดลงโดย  
การจัดให้มีการควบคุมภายในที่ดี ซึ่งในการจัดทำแผนการตรวจสอบจะ  
พิจารณาความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังการจัดการนี้

#### 6.12 ความเสี่ยงเมื่อพิจารณาตามระดับภายในองค์กรแล้ว สามารถแบ่งเป็น 3 ระดับ ซึ่งในแต่ละระดับนั้นจะใช้หลักการและวิธีการในการประเมินความเสี่ยง เหมือนกัน ซึ่งได้กล่าวไว้ในข้อ 6.13 ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องประเมิน ความเสี่ยงในแต่ละระดับขึ้นอยู่กับขั้นตอนที่กำลังดำเนินการว่าอยู่ในระดับการ วางแผนการตรวจสอบสำหรับ 3-5 ปี หรือการวางแผนการตรวจสอบในระดับ หน่วยธุรกิจหรือวางแผนการตรวจสอบในระดับกิจกรรม

- (1) การประเมินความเสี่ยงในระดับองค์กร (Enterprise Level) เป็นการ  
กำหนดวัตถุประสงค์และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อรัฐบาลกิจ  
ในภาพรวมเพื่อใช้ในการจัดทำแผนการตรวจสอบประจำปี 3-5 ปี
- (2) การประเมินความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน (Business Unit Level) เป็น  
การกำหนดกระบวนการ หน้าที่ หรือหน่วยงานในรายละเอียดมากขึ้น  
ซึ่งขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของโครงสร้างของแต่ละรัฐบาลกิจ และจะนำ  
มาใช้ประโยชน์ในการกำหนดแผนการตรวจสอบประจำปี
- (3) การประเมินความเสี่ยงในระดับกิจกรรม (Activity or Auditable Unit  
Level) ใช้ในการกำหนดแนวทางการตรวจสอบในระดับย่อยที่สุดใน  
การวางแผนการตรวจสอบ ซึ่งอาจเป็นในระดับกระบวนการ หรือ  
กลุ่มงาน หรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งก็ได้

#### วิธีการประเมินความ เสี่ยงเพื่อจัดทำแผนการ ตรวจสอบ

#### 6.13 วิธีการในการประเมินความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนการตรวจสอบ

- (1) พิจารณาวัตถุประสงค์หลักของรัฐบาลกิจ  
ผู้ตรวจสอบภายในควรหารือกับผู้บริหารระดับสูงและสอบทานแผน  
กลยุทธ์ของรัฐบาลกิจ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์หลักของรัฐบาลกิจ

- (2) กำหนดความเสี่ยงหลักที่มีผลกระทบต่อความสามารถของรัฐวิสาหกิจในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจ

ข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดความเสี่ยงหลักอาจได้มาจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น การหารือกับคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ฝ่ายบริหาร ผู้สอบบัญชี หรือเจ้าหน้าที่ทั้งในหน่วยงานอื่น ๆ และภายในหน่วยตรวจสอบภายใน รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินและการดำเนินงาน รายงานผลการตรวจสอบครั้งก่อน โครงสร้างองค์กร และข้อมูลจากภายนอกอื่น ๆ ประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณาคือการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่าในการจัดทำแผนการตรวจสอบภายในได้ครอบคลุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ออย่างมีสาระสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจ ความเสี่ยงหลักสามารถจัดประเภทได้ดังต่อไปนี้

- ก. ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ ซึ่งมุ่งเน้นประเด็นทางธุรกิจในภาพกว้าง เช่น กลยุทธ์ในการแข่งขัน กลยุทธ์ในการร่วมค้า หรือกลยุทธ์ในการออกผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ เป็นต้น
- ข. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน มุ่งเน้นกระบวนการในการปฏิบัติงานประจำวันที่ครบถ้วน ถูกต้อง และสม่ำเสมอ
- ค. ความเสี่ยงด้านลูกค้า เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า
- ง. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง เป็นความเสี่ยงที่รัฐวิสาหกิจดำเนินงานที่อาจมีผลกระทบต่อชื่อเสียงของรัฐวิสาหกิจที่มีต่อลูกค้า ผู้ที่มีประโยชน์ร่วม ชุมชนหรือสังคมโดยรวม
- จ. ความเสี่ยงด้านการเงิน เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการรายงานทางการเงิน การบริหารเงิน กิจกรรมเกี่ยวกับการค้าและการลงทุนในตลาดเงิน และประเด็นอื่นที่เกี่ยวข้อง
- ฉ. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับความสามารถทางด้านระบบเทคโนโลยีของรัฐวิสาหกิจในการดำเนินงาน และสนับสนุนข้อมูลเพื่อการดำเนินงาน
- ช. ความเสี่ยงด้านบุคลากร เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลของรัฐวิสาหกิจ
- ซ. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ นโยบาย หรือวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นความเสี่ยงของรัฐวิสาหกิจเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ นโยบาย หรือวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

- (3) ประเมินความเสี่ยงตามลักษณะของกิจกรรมนั้น ๆ (Inherent Risk)
- ในการประเมินความเสี่ยงตามลักษณะของกิจกรรมมีปัจจัยในการ

พิจารณา 2 ปัจจัย คือผลกระทบหากเกิดความเสี่ยงนั้น ๆ (Impact) และโอกาสเกิดของเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น ๆ (Likelihood) ซึ่งการพิจารณาอาจแบ่งเป็นระดับ เช่น แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ สูง ปานกลาง ต่ำ หรือแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ ระดับ 1-5 เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้สามารถจัดระดับและวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น และใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินทุกครั้ง แต่ละรัฐวิสาหกิจจะต้องกำหนดเกณฑ์การพิจารณาตามความเหมาะสมกับลักษณะและสภาพแวดล้อมที่รัฐวิสาหกิจนั้นดำเนินธุรกิจอยู่ ในการประเมินความเสี่ยงนี้ควรมีการหารือกับฝ่ายบริหาร และมีการสอบทานอย่างสม่ำเสมอ

ตัวอย่างคำอธิบายระดับโอกาสเกิดและผลกระทบ และปัจจัยความเสี่ยงแสดงไว้ในตัวอย่างเอกสารประกอบ 2 หน้า 2-53

(4) พิจารณาผลการจัดการความเสี่ยง

ในการพิจารณาผลการจัดการหรือควบคุมความเสี่ยงโดยฝ่ายบริหาร ผู้ตรวจสอบภายในจะต้องหารือกับฝ่ายบริหาร และประเมินระบบการควบคุมภายในเพื่อให้มั่นใจว่าการควบคุมที่มีอยู่นั้นได้ช่วยลดหรือจัดการความเสี่ยงได้ ซึ่งผลการบริหารความเสี่ยงอาจแบ่งเป็นระดับ เช่น

- ก. เพียงพอ หมายถึง ความเสี่ยงได้รับการบริหารให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และการควบคุมภายในที่มีอยู่ไม่มีข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญ
- ข. ไม่เพียงพอ หมายถึง ความเสี่ยงยังไม่ได้ได้รับการบริหารให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และการควบคุมภายในที่มีอยู่ยังมีข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญ
- ค. ไม่มีหรืออยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ หมายถึง ไม่มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเพียงพอ หรือไม่มีการควบคุมภายในในการดำเนินกิจกรรมนั้น

(5) กำหนดกระบวนการทางธุรกิจ

ผู้ตรวจสอบภายในควรวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจของรัฐวิสาหกิจออกเป็นกระบวนการหลักและกระบวนการย่อย ทั้งนี้เพื่อกำหนดความเสี่ยงที่ประเมินในขั้นตอนข้างต้นที่มีผลกระทบต่อกระบวนการต่างๆ และนำมาจัดทำแผนการตรวจสอบภายในให้ครอบคลุมถึงกิจกรรมต่างๆ ทุกกิจกรรมของรัฐวิสาหกิจ เช่น กระบวนการในการจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการในการสรรหาและพัฒนาบุคลากร เป็นต้น โดยในกระบวนการหนึ่งๆ จะเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน เช่น ในการจัดซื้อจัดจ้าง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย หน่วยงานที่ซื้อ หน่วยงานจัดซื้อ คณะกรรมการตรวจรับ หน่วยงานคลังสินค้า หน่วยงานบัญชีและการเงิน เป็นต้น

ตัวอย่างสรุปความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในของรัฐวิสาหกิจกับ

กระบวนการในการดำเนินงานแสดงไว้ในตัวอย่างเอกสารประกอบ 3  
หน้า 2-58

(6) พิจารณาผลการตรวจสอบในครั้งก่อน

ผู้ตรวจสอบภายในควรพิจารณาผลการตรวจสอบครั้งก่อนว่าได้มีการ  
รายงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างไร  
บ้าง เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังการ  
จัดการหรือการควบคุม นอกจากนี้ยังควรพิจารณาการเปลี่ยนแปลง  
บุคลากรที่รับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ หรือการเปลี่ยนแปลงใน  
ระบบการปฏิบัติงานที่ดำเนินอยู่ด้วย

(7) ประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังการจัดการหรือการควบคุม  
(Residual Risk)

ภายหลังจากการพิจารณาผลการจัดการความเสี่ยง และผลการ  
ตรวจสอบครั้งก่อนแล้ว ผู้ตรวจสอบภายในนำผลดังกล่าวมาใช้ในการ  
ประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่ภายหลังการจัดการหรือการควบคุม  
ซึ่งพิจารณาปัจจัยทั้งโอกาสเกิดและผลกระทบเช่นเดียวกับการประเมิน  
ความเสี่ยงตามลักษณะของกิจกรรมที่กล่าวไว้ข้างต้น

6.14 สรุปผลการประเมินความเสี่ยง และสรุปความสัมพันธ์ของความเสี่ยงกับ  
หน่วยงานต่าง ๆ ภายในรัฐวิสาหกิจ

ตัวอย่างสรุปผลการประเมินความเสี่ยง แสดงในตัวอย่างเอกสารประกอบ 3  
หน้า 2-58

ตัวอย่างแผนการตรวจสอบสำหรับ 3 ปี แสดงไว้ในตัวอย่างเอกสาร  
ประกอบ 4 หน้า 2-72 และตัวอย่างแผนการตรวจสอบประจำปีแสดงไว้ใน  
ตัวอย่างเอกสารประกอบ 5 หน้า 2-79



## หลักการที่ 7 การวางแผนในรายละเอียดและการปฏิบัติงานตรวจสอบ

### หลักการ

7. แผนการตรวจสอบในรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมการตรวจสอบควรจัดทำขึ้นและหารือกับผู้บริหารหน่วยรับตรวจที่เกี่ยวข้อง ผู้ตรวจสอบภายในจะปฏิบัติงานตรวจสอบตามความเสี่ยงโดยการรวบรวม วิเคราะห์ แปรความหมาย และบันทึกข้อมูลเพื่อใช้เป็นหลักฐานสนับสนุนผลการตรวจสอบ

### แนวทางปฏิบัติ

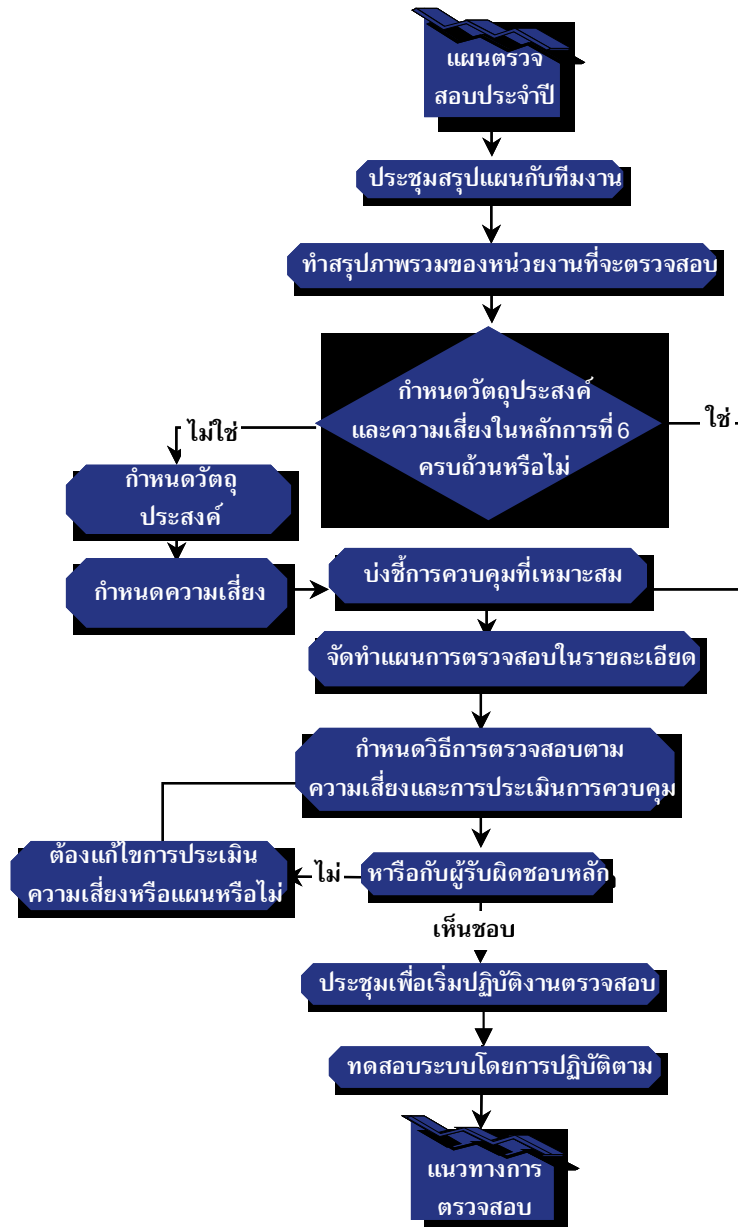
*การปฏิบัติงานตรวจสอบภายในนี้เป็นการระบุขั้นตอนที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในโดยทั่วไป การดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดนั้นให้พิจารณาตามความเหมาะสมกับขอบเขตการปฏิบัติงานและลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย*

### การวางแผนการตรวจสอบในรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมหรือแต่ละกระบวนการที่กำหนดไว้

- 7.1 การวางแผนการตรวจสอบในรายละเอียดควรสอดคล้องกับแผนการตรวจสอบสำหรับ 3-5 ปีและแผนการตรวจสอบประจำปี และจะต้องได้รับการสอบทานและอนุมัติจากหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน
- 7.2 ในการวางแผนการตรวจสอบในรายละเอียด ผู้ตรวจสอบภายในควรพิจารณา
  - (1) วัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่จะทำการสอบทานและแนวทางในการควบคุมในการดำเนินงาน
  - (2) ความเสี่ยงที่สำคัญของกิจกรรมนั้น ๆ วัตถุประสงค์ ทรัพยากรและการดำเนินงาน รวมทั้งแนวทางที่จะจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และประเมินผลกระทบจากการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการยอมรับความเสี่ยงมากกว่าที่จะโอนความเสี่ยงหรือควบคุมความเสี่ยง
  - (3) ความเพียงพอและประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน เมื่อเปรียบเทียบกับกรอบหรือแนวทางการควบคุมที่เกี่ยวข้อง โดยครอบคลุมถึง
    - ก. ความครบถ้วน ถูกต้อง และเชื่อถือได้ของข้อมูลทางการเงินและข้อมูลในการดำเนินงาน
    - ข. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน
    - ค. การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด

- ง. การเก็บรักษาทรัพย์สิน
- จ. การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- (4) โอกาสในการปรับปรุงแก้ไขที่มีสาระสำคัญในการบริหารความเสี่ยง และระบบการควบคุมภายใน

ขั้นตอนในการวางแผน  
การตรวจสอบ



### 7.3 ขั้นตอนในการวางแผนการตรวจสอบในรายละเอียดประกอบด้วย

- (1) กำหนดวัตถุประสงค์การตรวจสอบกิจกรรมหรือกระบวนการที่กำหนดไว้ โดยวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของกิจกรรมหรือกระบวนการ และวัตถุประสงค์ของรัฐบาลกิจ ระดับของความเชื่อมั่นที่ฝ่ายบริหารคาดหวังจากผลการตรวจสอบ ทรัพยากรที่จำเป็น ผลการตรวจสอบและระยะเวลาใน

การตรวจสอบ โดยผู้ตรวจสอบภายในควรกำหนด

ก. ขอบเขต และเป้าหมาย

ข. วัตถุประสงค์การตรวจสอบเป็นผลที่สะท้อนมาจากการประเมินความเสี่ยง การควบคุมภายในและการกำกับดูแล

ค. ประเภทการตรวจสอบ วิธีการในการตรวจสอบ การสุ่มตัวอย่าง วิธีการทดสอบ

ง. การมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหาร รวมทั้งการสนับสนุนด้านระบบสารสนเทศและข้อมูลอื่น ๆ

จ. กำหนดเวลา และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ฉ. ผู้ที่ได้รับรายงาน

ช. ผู้รับผิดชอบหลักของกิจกรรมหรือกระบวนการที่กำหนดไว้

ซ. การจัดสรรทรัพยากรและกำหนดรายชื่อผู้ตรวจสอบภายในที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติงาน

การกำหนดทรัพยากรเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ควรพิจารณาตามลักษณะ ความซับซ้อน ข้อจำกัดด้านเวลา และทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งหัวหน้าผู้ตรวจสอบภายในที่ได้รับมอบหมาย ให้ปฏิบัติงานตรวจสอบในกิจกรรมหรือกระบวนการนั้น ๆ จะต้องพิจารณาและหารือกับหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในเพื่ออนุมัติ

- (2) หารือกับผู้รับผิดชอบหลักของกิจกรรมหรือกระบวนการที่กำหนดไว้ และบันทึกความเห็นชอบนั้นเป็นลายลักษณ์อักษรด้วย และควรขอความเห็นในประเด็นเกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติ และการดำเนินงานภายในกิจกรรมที่ทำการตรวจสอบ ข้อโต้แย้งที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับแผนการตรวจสอบที่หาข้อยุติไม่ได้ควรรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ ประเด็นในการหารือให้รวมถึงการแจ้งผู้รับผิดชอบหลักเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และกำหนดวันประชุมเพื่อเริ่มปฏิบัติงานตรวจสอบ
- (3) สอบทานข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับกิจกรรมหรือกระบวนการที่กำหนดไว้ เช่น นโยบาย และระเบียบวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ผลการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีภายนอกหรือผลการตรวจสอบภายในครั้งก่อน เอกสารหลักฐานต่าง ๆ เป็นต้น
- (4) ประชุมเพื่อเริ่มปฏิบัติงานตรวจสอบ โดยในการประชุมหัวหน้าผู้ตรวจสอบภายในควรแจ้งให้ผู้รับผิดชอบหลักในกิจกรรมหรือกระบวนการที่กำหนดไว้ และบุคคลที่เกี่ยวข้องทราบถึงแนวทางการปฏิบัติงานตรวจสอบ วัตถุประสงค์ในการตรวจสอบ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การรายงาน และหารือประเด็นที่ผู้รับผิดชอบหลักต้องการให้ผู้ตรวจสอบภายในมุ่งเน้น หรือพิจารณาเพิ่มเติม



- (5) การทดสอบระบบโดยการปฏิบัติตาม เพื่อทำความเข้าใจในกิจกรรมหรือกระบวนการนั้น ๆ รวมถึงประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีอยู่ในกิจกรรมหรือกระบวนการนั้น โดยการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงาน การสังเกตการณ์การปฏิบัติงาน การสอบถามเอกสารหรือรายงานต่างๆ การวิเคราะห์ข้อมูล และการบันทึกแผนภาพการปฏิบัติงาน (Flow Chart)
- (6) กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานและแนวทางการตรวจสอบ ซึ่งผลจากการทดสอบระบบโดยการปฏิบัติตามจะทำให้ทราบถึงความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีอยู่ในกิจกรรมหรือกระบวนการนั้น เพื่อนำมาใช้กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน และจัดทำแนวทางการตรวจสอบการทดสอบรายการและสุ่มตัวอย่าง โดยพิจารณาตามความเสี่ยงของกิจกรรมหรือกระบวนการนั้น ๆ

แนวทางการตรวจสอบ	<p>7.4 แนวทางการตรวจสอบควรกำหนดวัตถุประสงค์ ประเภทการรวบรวมเอกสารหลักฐาน เช่น การสังเกตการณ์ การสอบถาม การทดสอบการคำนวณ เป็นต้น โดยในการจัดทำแนวทางการตรวจสอบจะต้องพิจารณาตามผลการประเมินความเสี่ยง หากมีความเสี่ยงสูง แนวทางการตรวจสอบจะต้องระบุให้มีการรวบรวมเอกสารหลักฐานที่ชัดเจน รัดกุม</p> <p>7.5 แนวทางการตรวจสอบควรระบุขอบเขตในการปฏิบัติงาน เช่น ระบุจำนวนตัวอย่างในการรวบรวมเอกสารหลักฐาน ซึ่งขึ้นอยู่กับวิธานของ ผู้ตรวจสอบภายในในการพิจารณาสาระสำคัญ ผลการประเมินความเสี่ยง และระดับของความเชื่อมั่นที่กำหนดไว้</p> <p>ตัวอย่างแนวทางการตรวจสอบในกิจกรรมการจัดซื้อ การบริหารคลังสินค้า การบริหารการขายและการให้บริการลูกค้า และการบริหารและติดตามลูกหนี้ แสดงไว้ในตัวอย่างเอกสารประกอบ 6 หน้า 2-82</p>
ประเภทของงานตรวจสอบภายใน	<p>7.6 ประเภทการตรวจสอบควรพิจารณาตามความเหมาะสมเพื่อกำหนดลักษณะและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เช่น</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) การตรวจสอบ เพื่อให้ความเชื่อมั่นในประสิทธิผลของการควบคุมภายในในการลดความเสี่ยงของกิจกรรมหรือกระบวนการนั้น ๆ</li> <li>(2) การตรวจสอบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ความเชื่อมั่นในประสิทธิผลของการควบคุมภายในในการปฏิบัติงานและการรายงานทางการเงิน</li> <li>(3) การตรวจสอบเป็นกรณีพิเศษ ซึ่งมีขอบเขตการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากการปฏิบัติงานตรวจสอบโดยทั่วไป และมักจะไม่ได้ตรวจสอบเพื่อให้ความเชื่อมั่นในประสิทธิผลของการควบคุมภายในในการลดความเสี่ยงของกิจกรรมหรือกระบวนการนั้น ๆ แต่ตรวจสอบเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นสำหรับงานนั้นโดยเฉพาะ</li> </ol>

การปฏิบัติงาน  
ตรวจสอบ การบันทึก  
และสอบทาน  
ผลการตรวจสอบ

- (4) การให้คำแนะนำปรึกษา โดยทั่วไปการให้คำแนะนำปรึกษามักจะดำเนินการไปพร้อมกับการตรวจสอบเพื่อให้ความเชื่อมั่น และเป็นบทบาทหนึ่งที่จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในได้ เช่น การให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับการควบคุมภายในของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นใหม่ การเข้าเป็นส่วนหนึ่งในคณะทำงานเพื่อปรับโครงสร้างหรือการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยเป็นที่ปรึกษาของคณะทำงาน และไม่มีบทบาทในการออกแบบหรือจัดระบบงานในการปรับโครงสร้างหรือการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น

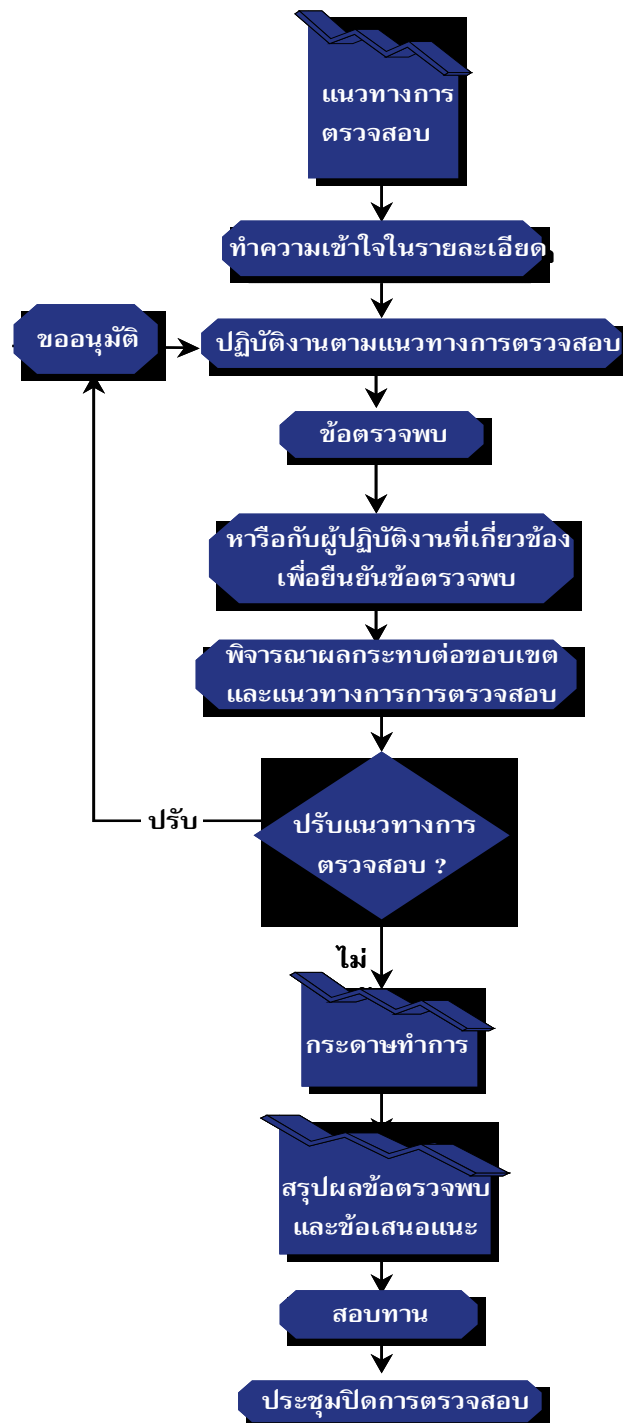
- 7.7 การปฏิบัติงานตรวจสอบเป็นการรวบรวมข้อมูล เอกสารหลักฐานต่าง ๆ เพื่อใช้ในการแสดงความเห็นในการประเมินประสิทธิภาพของการควบคุมภายในที่มีอยู่ในการช่วยลดความเสี่ยงในกิจกรรมหรือกระบวนการนั้น ๆ

ความเพียงพอของข้อมูล และเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในไม่ได้หมายความว่าถึงปริมาณของข้อมูล และเอกสารหลักฐานเท่านั้น แต่หมายความว่ารวมถึงคุณภาพของข้อมูล และเอกสารหลักฐานที่ได้จากการปฏิบัติงานตรวจสอบว่ามีความเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ตรวจสอบหรือไม่ และข้อมูลหรือเอกสารหลักฐานนั้นมีความเชื่อถือได้เพียงใด

ปริมาณของข้อมูลหรือเอกสารหลักฐานในการตรวจสอบภายในนั้นขึ้นอยู่กับระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ในกิจกรรมที่ทำการตรวจสอบ หากมีความเสี่ยงสูงควรมีการรวบรวมข้อมูลหรือเอกสารหลักฐานมากขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงที่ประเมินนั้นมีอยู่จริงหรือไม่

ความเชื่อถือได้ของข้อมูลและเอกสารหลักฐานนั้นขึ้นอยู่กับแหล่งที่มา และลักษณะของข้อมูลและเอกสารหลักฐาน เช่น การได้รับเอกสารจากแหล่งภายนอกองค์กรจะมีความน่าเชื่อถือมากกว่าเอกสารที่จัดทำขึ้นภายในองค์กร เป็นต้น

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน  
การบันทึกและสอบทาน  
ผลการตรวจสอบ



7.8 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน การบันทึกและสอบทานผลการตรวจสอบประกอบด้วย

- (1) การปฏิบัติงานตรวจสอบตามแนวทางการตรวจสอบที่ได้รับอนุมัติ
  - ก. การทดสอบรายการ เพื่อวิเคราะห์และสรุปผลซึ่งอาจประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การสังเกตการณ์ การปฏิบัติงาน และการตรวจสอบเอกสารหลักฐานต่างๆ โดยพิจารณาตามความเหมาะสมของกิจกรรมหรือกระบวนการที่ปฏิบัติงาน

ข. รวบรวมเอกสารหลักฐาน เพื่อใช้พิจารณาในการตัดสินใจหรือแสดงความเห็น ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในจะต้องใช้พิจารณาในการรวบรวมตามลักษณะของรายการหรือกิจกรรมที่ทำการตรวจสอบ ซึ่งหลักฐานแต่ละประเภทจะมีจุดเด่นที่แตกต่างกันเช่น

1. หลักฐานขั้นต้น เช่น เอกสารที่เป็นต้นฉบับที่ได้รับในระหว่างการปฏิบัติงานที่มีการลงนาม ซึ่งหลักฐานประเภทนี้มีความชัดเจนมากที่สุด
2. หลักฐานชั้นรอง เช่น เอกสารสำเนา
3. หลักฐานโดยตรง เช่น การยืนยันโดยบุคคลที่เกี่ยวข้องการลงนามรับรองในเอกสารต่างๆ
4. หลักฐานแวดล้อม เช่นการจัดทำเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องแต่ไม่มีการลงนามรับรองความถูกต้อง ซึ่งไม่สามารถลงความเห็นได้ชัดเจนว่าเป็นความจริง
5. หลักฐานสนับสนุน เช่น การหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องที่สนับสนุนหลักฐานอื่นๆ ในแนวทางเดียวกัน

ค. การสุ่มตัวอย่าง เป็นการทดสอบเพื่อหาข้อสรุปซึ่งจะต้องพิจารณาลักษณะของรายการ ปริมาณรายการ มูลค่าของรายการนั้นๆ ตามความเหมาะสม โดยอาจเป็นการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการทางสถิติหรือไม่ใช้วิธีการทางสถิติ

วิธีการในการสุ่มตัวอย่างจะต้องบันทึกไว้ในกระดาษทำการอย่างเหมาะสม

- (2) ในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน ผู้ตรวจสอบภายในควรหารือกับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเพื่อยืนยันความเข้าใจ และขอเอกสารหลักฐานเพิ่มเติม ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลและเอกสารหลักฐานที่ได้รับมีความถูกต้องและเชื่อถือได้
- (3) การบันทึกผลการตรวจสอบ เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงาน และการแสดงความเห็นในการประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ควรระบุเกี่ยวกับเรื่องที่ทำตรวจสอบ วัตถุประสงค์การตรวจสอบ วิธีการตรวจสอบ เอกสารหลักฐานที่ได้รับจากการตรวจสอบ สรุปผลการตรวจสอบ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง วันที่ที่ปฏิบัติงาน ชื่อผู้ตรวจสอบภายในที่ปฏิบัติงาน และการอ้างอิงหมายเลขของกระดาษทำการ เป็นต้น
- (4) การบันทึกหลักฐานและผลการตรวจสอบในกระดาษทำการควรกำหนดเป็นรูปแบบมาตรฐานไม่ว่าจะอยู่ในรูปของกระดาษที่บันทึกด้วยมือหรืออยู่ในรูปกระดาษทำการอิเล็กทรอนิกส์ในระบบคอมพิวเตอร์ นอกจากนี้ควรกำหนดนโยบายในการจัดเก็บกระดาษทำการ และ

การเปิดเผยต่อบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งนโยบายนี้ควรสอดคล้องกับแนวทางของรัฐวิสาหกิจและข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องด้วย

- (5) การสอบทานกระดาษทำการ โดยหัวหน้าผู้ตรวจสอบภายในที่ได้รับมอบหมาย และลงนามการสอบทานในกระดาษทำการ
- (6) การประชุมร่วมกับผู้บริหารหน่วยรับตรวจที่รับผิดชอบ เพื่อรายงานความคืบหน้าในการปฏิบัติงานตรวจสอบ และผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่วางแผนไว้ และผลการตรวจสอบได้รับการสอบทาน และปรับปรุงแนวทางการตรวจสอบตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม การประชุมนี้ควรกำหนดขึ้นเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ

การเปลี่ยนแปลงแนวทางการตรวจสอบในสาระสำคัญควรได้รับอนุมัติจากหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน

#### การบันทึกและ การสอบทานงาน

#### 7.9 การบันทึกการตรวจสอบภายในในการปฏิบัติงานแต่ละครั้งควรประกอบด้วย

- (1) วัตถุประสงค์และขอบเขตการปฏิบัติงาน
- (2) แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
- (3) รายละเอียดของวัตถุประสงค์ของหน่วยธุรกิจหรือกิจกรรมที่ทำการตรวจสอบ
- (4) ความเสี่ยง การควบคุมภายในและปัจจัยอื่นที่มีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับหน่วยธุรกิจหรือกิจกรรมที่ทำการตรวจสอบ รวมถึงเกณฑ์ในการประเมินผลที่ผู้ตรวจสอบภายในใช้ในการประเมิน
- (5) การประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง การค้นหาจุดอ่อนและความไม่มีประสิทธิผล การควบคุมที่มากเกินไป ความไม่คุ้มค่าของการควบคุม
- (6) การแสดงความเห็น
- (7) ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
- (8) ประเด็นที่ผู้ตรวจสอบภายในและฝ่ายบริหารยังหาข้อยุติร่วมกันไม่ได้
- (9) การเปิดเผยการไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานการประกอบวิชาชีพการตรวจสอบภายในและเหตุผลของการไม่ปฏิบัติตาม ประกอบด้วย
  - ก. มาตรฐานที่ไม่สามารถปฏิบัติตามได้อย่างเต็มที่
  - ข. เหตุผลของการไม่ปฏิบัติตาม และ
  - ค. ผลกระทบจากการไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานในการปฏิบัติงานตรวจสอบนี้
- (10) ปัจจัยบ่งชี้การทุจริตที่อาจพบจากการตรวจสอบ

	(11) บันทึกแนวทางในการรายงานผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง
	7.10 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในต้องจัดให้มีแนวทางในการสอบทานผลการตรวจสอบโดยผู้บริหารงานตรวจสอบและอนุมัติรายงานก่อนนำเสนอผู้รับรายงาน
การรายงาน	7.11 รายงานผลการตรวจสอบต้องจัดทำและนำเสนออย่างรวดเร็ว ทันเวลา มีความถูกต้องและเรียบร้อย ทั้งนี้เพื่อใช้ในการสื่อสารกับฝ่ายบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งอาจกำหนดระยะเวลาในการนำเสนอ เช่น ภายใน 2 สัปดาห์ภายหลังการปฏิบัติงานตรวจสอบเสร็จสิ้น เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ฝ่ายบริหารได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขระบบการควบคุมภายในได้ทันเวลา
การติดตามผล	7.12 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในต้องกำหนดและจัดให้มีระบบการติดตามการดำเนินการตามรายงานผลการตรวจสอบ การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจว่าฝ่ายบริหารได้นำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ หรือผู้บริหารระดับสูงยอมรับความเสี่ยงจากการไม่ดำเนินการตามข้อเสนอแนะ ข้อตรวจพบจากการติดตามผลควรได้รับการสอบทานจากผู้เกี่ยวข้องหลักก่อนนำเสนอรายงาน
	7.13 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรพัฒนาระเบียบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการตอบสนองของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับการกำหนดความเสี่ยงที่พิจารณาแล้วว่าไม่เพียงพอ ระเบียบวิธีปฏิบัตินี้ควรมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงจากการไม่ปฏิบัติตามเป็นที่ยอมรับและยอมรับจากผู้บริหารระดับที่สูงเพียงพอ
	7.14 เมื่อหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในเชื่อว่าผู้บริหารระดับสูงยอมรับความเสี่ยงที่มีอยู่ในระดับเกินกว่าที่องค์กรจะยอมรับได้ หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในต้องหารือกับผู้บริหารระดับสูง หากไม่ได้ข้อยุติควรนำเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณา
	7.15 หากในการติดตามผล มีการเปลี่ยนแปลงความเห็นจะต้องนำเสนอต่อผู้ที่เกี่ยวข้องหลักและผู้ที่ได้รับรายงานเดิมทุกคน
	7.16 กิจกรรมการตรวจสอบภายในต้องติดตามผลการรายงานในการปฏิบัติงานให้คำแนะนำตามที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้ที่เกี่ยวข้อง
การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment)	7.17 ผู้ตรวจสอบภายในควรพิจารณาให้คำปรึกษาแก่คณะกรรมการตรวจสอบและฝ่ายบริหาร ในการจัดให้มีการควบคุมภายในด้วยตนเอง (Control Self Assessment) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในกรณีที่รัฐวิสาหกิจได้พัฒนาการประเมินการควบคุมด้วยตนเองแล้ว ผู้ตรวจสอบภายในควรตรวจสอบความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการนี้ด้วย
ทั่วไป	7.18 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในมีสิทธิในการตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายในและกระบวนการกำกับดูแลใด ๆ ที่หน่วยตรวจสอบภายในมีบทบาทในการเป็นที่ปรึกษา ประเด็นสำคัญที่กำหนดเกี่ยวกับกิจกรรมนั้น ๆ ควรสื่อสารให้กับผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีการรวมทั้งรายงานความคืบหน้าและผลการให้คำแนะนำซึ่งจะแตกต่างกันในรูปแบบและรายละเอียดตามลักษณะของงานและความต้องการของผู้บริหาร

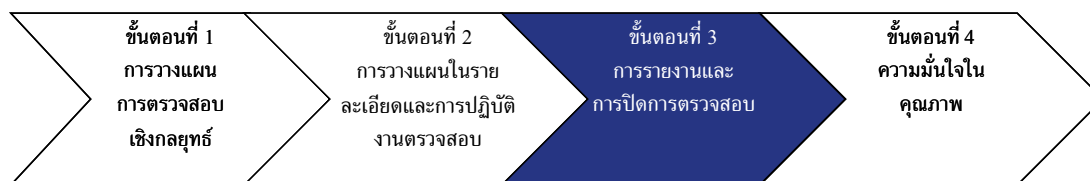
ในกิจกรรมนั้น ๆ หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในรับผิดชอบในการรายงาน  
ผลสุดท้ายในการให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารกิจกรรมนั้น ๆ

7.19 ผู้ตรวจสอบภายในควรรวบรวมความรู้เกี่ยวกับการควบคุมที่ได้จากการปฏิบัติ  
หน้าที่ในการให้คำแนะนำปรึกษา และนำไปใช้ในกระบวนการในการประเมิน  
ความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร ผู้ตรวจสอบภายในอาจประยุกต์แนวการ  
ตรวจสอบตามความเสี่ยงโดยการได้ข้อมูลที่เป็นอิสระ และการตรวจสอบ  
หลักฐานต่าง ๆ หรือการใช้วิธีการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายใน  
เช่น การประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment) ในแต่  
ละขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ผู้ตรวจสอบภายในควรพิจารณาความจำเป็น  
ของงานตรวจสอบหรือขอบเขตการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอเพื่อสนับสนุน  
การแสดงความเห็นที่เป็นอิสระและเที่ยงธรรม

7.20 กิจกรรมการตรวจสอบภายในควรจัดสรรไปยังกระบวนการกำกับดูแลของ  
องค์กร โดยการประเมินและปรับปรุงกระบวนการโดยการ

- (1) กำหนดและสื่อสารคุณค่าและเป้าหมาย
- (2) การติดตามการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์
- (3) มั่นใจในความรับผิดชอบ
- (4) รักษาคุณค่า

ผู้ตรวจสอบภายในควรสอบทานการดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องกับ  
คุณค่าและเป้าหมายขององค์กร



## หลักการที่ 8                      การรายงานและการปิดการตรวจสอบ

### หลักการ

8. ผู้ตรวจสอบภายในต้องรายงานและสื่อสารผลการตรวจสอบด้วยความเที่ยงธรรม ชัดเจน และทันเวลา

### แนวทางปฏิบัติ

#### หลักการทั่วไป

- 8.1 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในต้องกำหนดแนวทางในการรายงานผลการตรวจสอบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมาตรฐานและแนวทางที่คณะกรรมการตรวจสอบและบุคคลที่เกี่ยวข้องต้องการหรือกำหนดไว้
- 8.2 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรจัดทำรูปแบบของรายงานผลการตรวจสอบให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับรายงาน โดยทั่วไปรายงานผลการตรวจสอบประกอบด้วย
- (1) วัตถุประสงค์การตรวจสอบ
  - (2) ขอบเขตการตรวจสอบ
  - (3) บทคัดย่อสำหรับผู้บริหาร เป็นการสรุปภาพรวมผลการตรวจสอบ และนำเสนอเฉพาะประเด็นสำคัญที่มีความเสี่ยงสูง
  - (4) รายละเอียดของข้อตรวจพบ ซึ่งจะระบุ
    - ก. ข้อตรวจพบ ปัญหา ผลกระทบและความเสี่ยง
    - ข. ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง
    - ค. ความเห็นของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับข้อตรวจพบ และแผนในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข
    - ง. ประเด็นอื่นที่ควรพิจารณา
- 8.3 การปิดการตรวจสอบควรเป็นการประชุมร่วมกับผู้บริหารหน่วยรับตรวจที่เกี่ยวข้อง และผู้รับผิดชอบหลักในกิจกรรมหรือกระบวนการที่ทำการตรวจสอบ โดยมีการนำเสนอรายงานผลการตรวจสอบฉบับร่างเพื่อหารือและขอความเห็นของผู้บริหารหน่วยรับตรวจเกี่ยวกับข้อตรวจพบ และแผนในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไข
- 8.4 รายงานผลการตรวจสอบ ต้องจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรเสนอต่อผู้บริหารหน่วยรับตรวจและผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้อง เมื่อเสร็จสิ้นการตรวจสอบ
- 8.5 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในมีสิทธิในการรายงานเกี่ยวกับการบริหาร

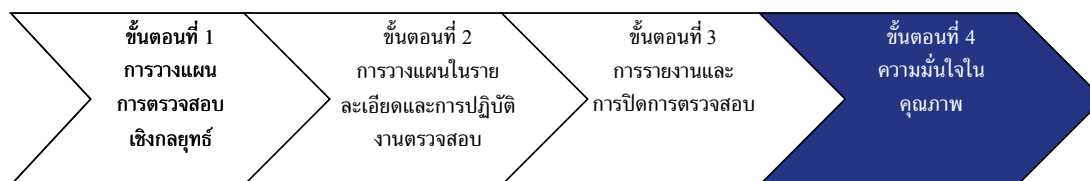


	ความเสี่ยง การควบคุมภายในและการกำกับดูแลโดยตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ
	8.6 รายงานผลการตรวจสอบต้องมีความถูกต้อง เที่ยงธรรม ชัดเจน กระชับ และสร้างสรรค์ และต้องนำเสนออย่างรวดเร็วภายในเวลาที่กำหนด
	8.7 รายงานผลการตรวจสอบควรชี้แจงเกี่ยวกับความปลอดภัยหรือการเก็บรักษา ความลับตามนโยบายขององค์กร และตามสาระสำคัญที่ครอบคลุมในรายงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการเปิดเผยที่ไม่ได้รับอนุญาต
	8.8 รายงานผลการตรวจสอบไม่ควรนำเสนอต่อบุคคลภายนอกโดยไม่ได้รับ อนุญาตหรือความยินยอมจากผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง
	8.9 หากรายงานผลการตรวจสอบที่นำเสนอไปแล้วมีข้อผิดพลาดหรือมีการละเว้น การปฏิบัติที่มีสาระสำคัญซึ่งควรได้รับการแก้ไข ให้หัวหน้าหน่วยตรวจสอบ ภายในทำการแก้ไขและนำเสนอรายงานที่แก้ไขแล้วให้กับบุคคลที่รับรายงาน ทุกคน
รายงานรายไตรมาส และรายงานประจำปี	<p>8.10 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในมีหน้าที่จัดทำรายงานรายไตรมาสเสนอต่อ คณะกรรมการตรวจสอบและหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นการรายงานความ คืบหน้าในการปฏิบัติงานตามแผน การรายงานควรรวมถึงสรุปผลการ ตรวจสอบที่ดำเนินการระหว่างงวดที่รายงาน ผลกระทบของความเสี่ยงที่สำคัญ และประเด็นเกี่ยวกับการควบคุมภายใน การกำกับดูแล ประเด็นในรายงาน ครั้งก่อนที่ยังไม่ได้แก้ไข ความคืบหน้าในการปฏิบัติงานตามแผน และ ประเด็นอื่นที่จำเป็นและได้รับการร้องขอจากคณะกรรมการตรวจสอบเป็น ครั้งคราว ทั้งนี้ความถี่ในการรายงานขึ้นอยู่กับความต้องการของ คณะกรรมการตรวจสอบและหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ</p> <p>สำหรับไตรมาสที่ 4 ให้จัดทำรายงานประจำปีแทน</p> <p>8.11 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในมีหน้าที่จัดทำรายงานประจำปีที่แสดงความเห็น เกี่ยวกับความเพียงพอและประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง การควบคุม ภายในและกระบวนการกำกับดูแล และนำเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ซึ่งประกอบด้วย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) การเปิดเผยข้อจำกัดในการแสดงความเห็น พร้อมด้วยเหตุผลของ ข้อจำกัดนั้น</li> <li>(2) วัตถุประสงค์ อำนาจและภาระหน้าที่ ตลอดจนผลการดำเนินงานตาม แผนงานที่กำหนดไว้</li> <li>(3) สรุปงานตรวจสอบที่แสดงความเห็น รวมทั้งการใช้ผลงานของบุคคล อื่นที่หน่วยตรวจสอบภายในให้ความเชื่อถือ</li> <li>(4) ความเสี่ยงที่สำคัญที่องค์กรเผชิญอยู่ การควบคุมภายในและ การกำกับดูแลกิจการ</li> </ol>

- (5) ประเด็นที่ยังมีความเห็นขัดแย้งกันระหว่างหน่วยรับตรวจและหน่วยตรวจสอบภายในที่ยังหาข้อยุติไม่ได้
- (6) เปรียบเทียบงานที่ดำเนินการแล้วกับงานที่วางแผนไว้ และสรุปผลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวัดผลงาน
- (7) ความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพ การตรวจสอบภายใน และการรายงาน
- (8) รายงานเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน และแผนในการสรรหา และฝึกอบรมผู้ตรวจสอบภายใน
- (9) รายงานผลการประเมินคุณภาพ ที่ดำเนินการโดยบุคคลภายใน รัฐบาลหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก

รายงานประจำปีนี้ต้องนำเสนอต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ คณะกรรมการตรวจสอบ และ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ก่อนเสนอต่อกระทรวงเจ้าสังกัดและกระทรวงการคลัง ภายใน 60 วัน นับจากวันสิ้นปีของรัฐวิสาหกิจ

ในกรณีที่มีข้อตรวจพบที่สำคัญอย่างมาก หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในต้อง รายงานคณะกรรมการตรวจสอบทันทีที่ทราบ เพื่อนำเสนอคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจต่อไป



## **หลักการที่ 9                      ความมั่นใจในคุณภาพ**

### **หลักการ**

9. งานตรวจสอบภายในต้องได้รับการควบคุมในทุกระดับของการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการประกอบวิชาชีพตรวจสอบภายในและคู่มือนี้

### **แนวทางปฏิบัติ**

#### **หลักการทั่วไป**

- 9.1 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในต้องจัดให้มีการประเมินคุณภาพ รักษาและปรับปรุงคุณภาพในทุกประเด็นของกิจกรรมการตรวจสอบภายใน และให้มีการติดตามประสิทธิผลของการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง แนวทางการดำเนินการจะต้องจัดทำขึ้นเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าในการสอบทานจากภายในและภายนอกองค์กรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในนั้นเป็นไปตามมาตรฐานและบรรลุวัตถุประสงค์ และมีการรายงานการปฏิบัติตามไว้ในรายงานประจำปี
- 9.2 แนวทางในการประเมินคุณภาพจะช่วยให้หน่วยตรวจสอบภายในปฏิบัติงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร และให้ความเชื่อมั่นว่ากิจกรรมการตรวจสอบภายในเป็นไปตามหลักการ แนวทางปฏิบัติ และจรรยาบรรณที่กำหนดในคู่มือนี้  
กิจกรรมการตรวจสอบภายในควรประยุกต์กระบวนการในการติดตามและประเมินประสิทธิผลโดยรวมของการประเมินคุณภาพ กระบวนการนี้รวมถึงการประเมินจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร

#### **การบริหารงาน ตรวจสอบภายใน**

- 9.3 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรจัดให้มีนโยบาย และระเบียบวิธีปฏิบัติงาน ตรวจสอบ อย่างน้อยควรระบุถึงบทบาทและความรับผิดชอบ มาตรฐานการเก็บรวบรวมข้อมูล การรายงาน การฝึกอบรม และเกณฑ์การวัดผลงานและปัจจัยบ่งชี้ต่างๆ
- 9.4 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้ตรวจสอบภายในทุกระดับได้รับการควบคุมดูแลอย่างเหมาะสมในการปฏิบัติงาน โดยการติดตามความคืบหน้า ประเมินคุณภาพและชี้แนะแนวทางการควบคุมดูแลความรวมถึง
  - (1) การมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพ การตรวจสอบภายในและคู่มือนี้
  - (2) การให้คำแนะนำที่เหมาะสมในระหว่างการปฏิบัติงานตรวจสอบ

	(3) การอนุมัติวัตถุประสงค์การตรวจสอบและแผนการตรวจสอบ
	(4) การมั่นใจได้ว่างานตรวจสอบได้ดำเนินการตามแผนหรือการเปลี่ยนแปลงใดๆ จากแผนได้รับการอนุมัติแล้ว
	(5) การมั่นใจได้ว่ามีการใช้เทคนิคการตรวจสอบที่เหมาะสม
	(6) การมั่นใจได้ว่าข้อตรวจพบจากการตรวจสอบ สรุปผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะนั้นมีเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ
	(7) การมั่นใจได้ว่ารายงานมีความถูกต้อง เที่ยงธรรม ชัดเจน กระชับและทันเวลา
	(8) การมั่นใจได้ว่างานตรวจสอบได้บรรลุผลภายในงบประมาณที่กำหนดไว้ การเบี่ยงเบนไปจากงบประมาณที่กำหนดจะต้องได้รับการอนุมัติจากหัวหน้ารัฐวิสาหกิจ โดยการหารือร่วมกับคณะกรรมการตรวจสอบ
	9.5 ขอบเขตของการควบคุมดูแลขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกอบรมผู้ตรวจสอบภายในแต่ละคน ซึ่งต้องใช้ความระมัดระวังเป็นพิเศษเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝึกหัดได้รับการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดจากผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม
	9.6 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในต้องกำหนดแนวทางการวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน หรือบุคคลภายนอกที่ได้รับการว่าจ้างให้ปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน ซึ่งควรระบุในสัญญาว่าจ้างด้วย แนวทางการวัดผลการปฏิบัติงานต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการตรวจสอบ
	9.7 ผู้ที่มีหน้าที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานควรมีการหารือผลการปฏิบัติงานตรวจสอบกับผู้ตรวจสอบภายในอย่างสม่ำเสมอ และเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงหรือการฝึกอบรมตามความเหมาะสม
การประเมินคุณภาพ ภายหลังการปฏิบัติงาน ตรวจสอบ	9.8 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรดำเนินการเพื่อรับฟังความเห็นของผู้รับการตรวจเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายหลังเสร็จสิ้นการปฏิบัติงานตรวจสอบทุกครั้ง และนำความเห็นของผู้รับการตรวจมาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินคุณภาพจากภายในองค์กร  ตัวอย่างแบบสำรวจความเห็นจากภายในองค์กรแสดงไว้ในตัวอย่างเอกสารแนบ 7 หน้า 2-92

**การประเมินคุณภาพ  
จากภายในองค์กร**

9.9 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรกำหนดแนวทางการประเมินคุณภาพจากภายในองค์กร ซึ่งดำเนินการโดยบุคคลที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน และดำเนินการโดยสม่ำเสมอ

การประเมินคุณภาพจากภายในองค์กรหมายความว่า การประเมินในแต่ละงวดโดยการประเมินตนเองของหน่วยตรวจสอบภายใน หรือโดยบุคคลอื่นภายในองค์กรที่มีความรู้เกี่ยวกับแนวทางการตรวจสอบและมาตรฐานการตรวจสอบ หากรัฐวิสาหกิจไม่มีบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมในการประเมินคุณภาพภายในได้ รัฐวิสาหกิจต้องจัดให้มีการประเมินคุณภาพจากภายนอกองค์กร ดังที่ได้อธิบายในข้อ 9.14

9.10 การประเมินคุณภาพจากภายในองค์กรควรประเมินในประเด็นดังต่อไปนี้

- (1) คุณภาพของงานตรวจสอบภายใน
- (2) คุณภาพของการควบคุมดูแล
- (3) การปฏิบัติตามมาตรฐาน
- (4) การปฏิบัติตามคู่มือ
- (5) แนวทางที่หน่วยตรวจสอบภายในจะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
- (6) การดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน คู่มือ และปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จที่สำคัญ

9.11 หากมีการประเมินคุณภาพจากภายในองค์กร ผลการประเมินคุณภาพควรรวมในรายงานประจำปีของหน่วยตรวจสอบภายในด้วย และควรจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

9.12 การประเมินคุณภาพจากภายในองค์กรควรดำเนินการโดยการสอบทานงานตรวจสอบที่ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วและที่กำลังดำเนินการอยู่

9.13 การประเมินคุณภาพจากภายในองค์กรควรดำเนินการเพื่อสอบทานตามแนวทางที่ได้รับอนุมัติจากหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน

**การประเมินคุณภาพ  
จากภายนอกองค์กร**

9.14 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรให้มีการประเมินคุณภาพจากภายนอกองค์กร ซึ่งควรดำเนินการอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยทุก 5 ปี โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติเหมาะสมและมีความเป็นอิสระจากภายนอกองค์กร การประเมินจากภายนอกเป็นการประเมินเกี่ยวกับ

- (1) ขอบเขตการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน
- (2) ความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรมของหน่วยตรวจสอบภายใน
- (3) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในแนวทางการจัดทำกลยุทธ์และแผนการตรวจสอบ
- (4) บุคลากร

- (5) แนวทางการปฏิบัติงานและการควบคุมดูแล
- (6) การสื่อสารและการรายงาน
- (7) การปฏิบัติตามมาตรฐานและคู่มือ
- (8) การดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน

9.15 คณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้ให้การสนับสนุนการประเมินคุณภาพจากภายนอก และหารือผลการสอบทานกับหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในภายหลังการประเมินคุณภาพจากภายนอก หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในควรจัดทำแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และนำเสนอเพื่อขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ รวมถึงการรายงานความคืบหน้าในการดำเนินการปรับปรุงนี้ควรรายงานไว้ในรายงานประจำปี

#### การประเมินตนเอง

9.16 แนวทางในการประเมินตนเองของหน่วยตรวจสอบภายใน มีดังนี้

- (1) ประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในตามแนวทางที่กำหนดไว้ในคู่มือการประเมินตนเองที่กำหนดไว้ในส่วนที่ 3 หน้า 3-1
- (2) หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในอาจนำผลการประเมินตนเองที่ได้จากข้อ 1 มาหารือเพื่อขอความเห็นจากผู้บริหารหน่วยตรวจสอบภายในท่านอื่น
- (3) จัดทำภาพรวมการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน และหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในอาจขอความเห็นจากคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อนำมาพิจารณาร่วมกับผู้บริหารหน่วยตรวจสอบภายในท่านอื่นว่าต้องการปรับปรุงแนวปฏิบัติในปัจจุบันให้ไปสู่ระดับใดของแนวปฏิบัติของหน่วยตรวจสอบภายในตามที่กำหนดไว้ในคู่มือนี้ เช่น ผลการประเมินตนเองพบว่าแนวปฏิบัติในปัจจุบันของหน่วยตรวจสอบภายในเรื่องบทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยตรวจสอบภายในอยู่ในระดับ 2 และต้องการยกระดับในประเด็นนี้ให้อยู่ในระดับ 3 เป็นต้น
- (4) จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งแผนปฏิบัติการ โดยระบุระยะเวลาให้ชัดเจน โดยตัวอย่างแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานได้แสดงไว้ในคู่มือกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ
- (5) นำเสนอแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณา ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบและหรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ

หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในต้องรายงานผลการประเมินพร้อมทั้งปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่เป็นเหตุให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ให้คณะกรรมการตรวจสอบทราบอย่างน้อยไตรมาสละครั้ง

## หลักการที่ 10

## การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบ

### หลักการ

10. ผู้ตรวจสอบภายในควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบ  
เยี่ยงผู้ประกอบการวิชาชีพพึงปฏิบัติ

### แนวทางปฏิบัติ

#### หลักการและการพิจารณา

- 10.1 ความระมัดระวังรอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบการวิชาชีพพึงกระทำเป็นความระมัดระวังและทักษะที่ผู้ตรวจสอบภายในพึงนำมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่และเป็นการปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายในและตามที่กำหนดในคู่มือนี้
- 10.2 การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบเป็นการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ความสามารถ ความขยันหมั่นเพียร โดยมีได้เป็นการทำงานเพิ่มขึ้น หากแต่เป็นการใช้ทักษะและวิจารณญาณในการปฏิบัติงานตรวจสอบตามประสบการณ์ การฝึกอบรม ความสามารถ ความซื่อสัตย์ และเป็นอิสระ
- 10.3 การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบต้องดำเนินการอย่างเหมาะสมตามวัตถุประสงค์ ขอบเขตการปฏิบัติงาน ความซับซ้อน ลักษณะและสาระสำคัญของกิจกรรมที่ทำการตรวจสอบ
- 10.4 ผู้ตรวจสอบภายในต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบโดยพิจารณา
- (1) ขอบเขตของงานที่จำเป็นตามวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบที่กำหนดไว้
  - (2) แนวทางการตรวจสอบนำมาใช้โดยพิจารณาความซับซ้อน สาระสำคัญ และประเด็นสำคัญของกิจกรรมนั้น ๆ
  - (3) ความเพียงพอและประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และกระบวนการกำกับดูแล
  - (4) โอกาสที่จะเกิดข้อผิดพลาด ความผิดพลาด และการไม่ปฏิบัติตามที่มีสาระสำคัญ
  - (5) ต้นทุนของการตรวจสอบเมื่อเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ
- 10.5 ผู้ตรวจสอบภายในควรตระหนักถึงความเสี่ยงที่สำคัญอื่นที่อาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ การดำเนินงาน หรือทรัพยากร อย่างเพียงพอ ทั้งนี้เนื่องจากการปฏิบัติงานตามแนวทางการตรวจสอบเพื่อให้ความเชื่อมั่นด้วยความระมัดระวังรอบคอบเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถเป็นหลักประกันได้ว่าจะสามารถกำหนดความเสี่ยงที่สำคัญได้
- 10.6 ผู้ตรวจสอบภายในต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวังรอบคอบในระหว่างการปฏิบัติงานให้คำแนะนำโดยการพิจารณา

การปฏิบัติงานของ  
ผู้ตรวจสอบภายใน

- (1) ความจำเป็นและความคาดหวังของผู้ขอคำแนะนำ รวมทั้งลักษณะ เวลา และการรายงานผล
- (2) ความซับซ้อนและขอบเขตของงานที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- (3) ต้นทุนของการปฏิบัติงานเมื่อเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่ได้รับ

10.7 ผู้ตรวจสอบภายในแต่ละคนมีความรับผิดชอบในการทำให้มั่นใจว่าตนเองได้ปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวังรอบคอบเพียงพอประกอบวิชาชีพพึงปฏิบัติ ซึ่งผู้ตรวจสอบภายในควร

- (1) มีความยุติธรรม และไม่ยอมให้เกิดอคติในการปฏิบัติงาน
- (2) เปิดเผยความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- (3) ไม่รับของขวัญ สิ่งจูงใจ หรือผลประโยชน์ตอบแทนในรูปแบบใดๆ จากพนักงาน ลูกจ้าง ผู้ขายสินค้าหรือบริการหรือบุคคลภายนอกอื่น
- (4) พิจารณาและบันทึกงานที่จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การตรวจสอบและปฏิบัติงานตามแนวทางที่ถูกต้อง
- (5) พิจารณาและบันทึกหลักเกณฑ์ของฝ่ายบริหารหรือหลักเกณฑ์อื่นใดที่ใช้ในการประเมินและรายงานข้อตรวจพบ
- (6) ใช้ความระมัดระวังรอบคอบอย่างสมเหตุสมผลในการรวบรวมหลักฐานที่เพียงพอ เกี่ยวข้องและเชื่อถือได้เพื่อประกอบผลการตรวจสอบ
- (7) ตระหนักถึงโอกาสที่ฝ่ายบริหารหรือผู้ปฏิบัติงานตั้งใจกระทำผิดหรือละเลย และก่อให้เกิดข้อผิดพลาดหรือความไม่มีประสิทธิภาพ การสูญเสีย ขาดความประหยัด ขาดประสิทธิผล เกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติตามนโยบายและความขัดแย้งของผลประโยชน์
- (8) มีความรู้เพียงพอในการกำหนดปัจจัยบ่งชี้การทุจริต
- (9) เปิดเผยปัจจัยบ่งชี้การทุจริตและเสนอแนะให้มีการสืบสวนสอบสวนเพิ่มเติมตามความเหมาะสม
- (10) เปิดเผยข้อเท็จจริงที่มีสาระสำคัญ หากพิจารณาว่าถ้าไม่เปิดเผยข้อเท็จจริงดังกล่าวอาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดในรายงานของผู้ตรวจสอบภายใน หรืออาจทำให้พิจารณาได้ว่าเป็นการปกปิดความผิดตามกฎหมาย
- (11) เปิดเผยในรายงานการตรวจสอบในกรณีที่ไม่ได้ปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน
- (12) ไม่ใช่ข้อมูลที่ได้รับมาจากการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตัว



การจัดการของหน่วย  
ตรวจสอบภายใน  
เกี่ยวกับการปฏิบัติ  
หน้าที่ด้วยความ  
ระมัดระวังรอบคอบ  
เยี่ยงผู้ประกอบการวิชาชีพ  
พึงปฏิบัติ

- 10.8 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในต้องจัดให้มีแนวทางในการสอบทาน และ  
ควบคุมดูแลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติหน้าที่ด้วย  
ความระมัดระวังรอบคอบเยี่ยงผู้ประกอบการวิชาชีพพึงปฏิบัติ โดยประยุกต์ใช้  
หลักการที่ 9 ความมั่นใจในคุณภาพ
- 10.9 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในต้องมั่นใจว่ามีกระบวนการที่เพียงพอสำหรับ  
ผู้ตรวจสอบภายในในการเปิดเผยกรณีสงสัยทุจริตหรือการปฏิบัติที่ไม่  
เหมาะสม
- 10.10 หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในต้องกำหนดแผนการฝึกอบรมและการพัฒนา  
บุคลากรสำหรับผู้ตรวจสอบภายในทุกคน รวมทั้งแผนการฝึกอบรมและ  
พัฒนาสำหรับหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน รายละเอียดแสดงไว้ใน  
หลักการที่ 5 บุคลากร การพัฒนาและการฝึกอบรม

# ตัวอย่างเอกสารประกอบ

## 1 ตัวอย่างกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายใน

ตัวอย่างในเอกสารนี้เป็นการนำเสนอแนวทางการจัดทำกฎบัตรของหน่วยตรวจสอบภายในเท่านั้น  
การนำกฎบัตรไปใช้ในทางปฏิบัติควรนำไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับแต่ละรัฐวิสาหกิจ

### ภารกิจและขอบเขตการปฏิบัติงาน

ภารกิจของหน่วยตรวจสอบภายใน คือการปฏิบัติงานให้คำแนะนำปรึกษาและตรวจสอบเพื่อให้ความมั่นใจด้วย  
ความเป็นอิสระและเที่ยงธรรม เพื่อเพิ่มมูลค่าและปรับปรุงการดำเนินงาน และช่วยให้รัฐวิสาหกิจบรรลุ  
วัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยจัดให้มีแนวทางที่เป็นระเบียบและแบบแผนที่ดีมาใช้ในการประเมินประสิทธิผลของ  
กระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมและการกำกับดูแล

ผู้ตรวจสอบภายในทุกคนจะต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มีความเที่ยงธรรม มีความรู้ความสามารถ  
และเก็บรักษาความลับที่ได้จากการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ให้เป็นไปตามหลักจรรยาบรรณสำหรับผู้ตรวจสอบ  
ภายใน

ขอบเขตการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน คือ การพิจารณาว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุม  
ภายในและการกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจที่ฝ่ายบริหารได้จัดให้มีขึ้นและดำเนินการอยู่นั้นมีความเพียงพอและมี  
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจได้ว่า

- (1) มีการกำหนดและจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
- (2) มีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานตามความเหมาะสม
- (3) ข้อมูลทางการเงิน การบริหารงาน และการดำเนินงานที่สำคัญมีความถูกต้อง เชื่อถือได้และ  
ทันเวลา
- (4) พนักงานของรัฐวิสาหกิจปฏิบัติงานตามนโยบาย มาตรฐาน ระเบียบ กฎหมาย  
มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง
- (5) มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ และได้รับการดูแลรักษาอย่างเพียงพอ
- (6) แนวทาง แผนและวัตถุประสงค์บรรลุผลตามที่กำหนด
- (7) สนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการควบคุมที่มีคุณภาพและมีการปรับปรุงคุณภาพ  
อย่างต่อเนื่อง
- (8) ฝ่ายบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องตระหนักและทราบประเด็นทางกฎหมายที่มีผลกระทบต่อ  
รัฐวิสาหกิจและจัดการอย่างเหมาะสม

ในระหว่างการปฏิบัติงานตรวจสอบ อาจมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับโอกาสในการปรับปรุงการควบคุมทางการบริหาร ความสามารถในการทำกำไร และภาพลักษณ์ของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะได้มีการสื่อสารและรายงานให้กับผู้บริหาร หน่วยรับตรวจที่เกี่ยวข้อง หรือผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ

### ความรับผิดชอบ

หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ต่อฝ่ายบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อ

1. ประเมินความเสี่ยงพอและประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติงานและระบบสารสนเทศของรัฐวิสาหกิจ การควบคุมในกิจกรรมต่างๆ และการบริหารความเสี่ยงภายใต้ภารกิจและขอบเขต การปฏิบัติงานตรวจสอบที่กำหนดอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง
2. รายงานประเด็นสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการควบคุมในกิจกรรมต่างๆ ของรัฐวิสาหกิจและประเด็นสำคัญที่พบเกี่ยวกับกระบวนการควบคุม การรายงานนี้ให้รวมถึงกรณีที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานตรวจสอบในบริษัทในเครือ บริษัทร่วมหรือบริษัทที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการในกิจกรรมนั้นๆ
3. ให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด และมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี
4. เสนอข้อมูลเกี่ยวกับความคืบหน้าและผลการปฏิบัติงานตามแผนการตรวจสอบประจำปี และความเพียงพอของทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
5. ประสานงาน และกำกับดูแลงานการติดตามและการควบคุมอื่น เช่น การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ความปลอดภัย กฎหมาย หลักจรรยาบรรณ สภาพแวดล้อม และการสอบบัญชี เป็นต้น
6. ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบภายในตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการตรวจสอบ

### ความเป็นอิสระ

หน่วยตรวจสอบภายในต้องมีความเป็นอิสระ โดยผู้ตรวจสอบภายในรายงานตรงต่อหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน และหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และหัวหน้ารัฐวิสาหกิจตามที่กำหนดไว้ในความรับผิดชอบข้างต้น ซึ่งรวมถึงการรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยตรวจสอบภายในด้วย

## ภาระหน้าที่

หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายในมีภาระหน้าที่โดยไม่ขัดต่อความเป็นอิสระและความซื่อสัตย์สุจริต ดังนี้

1. จัดทำแผนการตรวจสอบประจำปีโดยใช้แนวทางการจัดทำตามความเสี่ยง ซึ่งหมายความรวมถึงความเห็นของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับความเสี่ยงหรือการควบคุมภายใน และนำเสนอแผนต่อหัวหน้ารัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณาก่อนนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบและหรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ รวมทั้งในกรณีที่มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงแผนการตรวจสอบประจำปีจะต้องนำเสนอหัวหน้ารัฐวิสาหกิจเพื่อพิจารณาก่อนการอนุมัติโดยคณะกรรมการตรวจสอบและหรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเช่นเดียวกัน
2. ปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ในแผนการตรวจสอบประจำปีตามที่ได้รับอนุมัติ รวมทั้งการปฏิบัติงานอื่นตามที่ฝ่ายบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบร้องขอ
3. จัดให้ผู้ตรวจสอบภายในที่มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และการอบรมทางวิชาชีพตามที่กำหนดไว้ในกฎบัตรนี้
4. ประเมินแผนการรวมหน่วยงาน หรือการจัดให้มีหรือการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ การปฏิบัติงาน และการควบคุมภายในที่สำคัญโดยปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
5. นำเสนอรายงานรายไตรมาสต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และหัวหน้ารัฐวิสาหกิจเพื่อรายงานความคืบหน้าในการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน สรุปประเด็นสำคัญที่พบจากการตรวจสอบระหว่างงวด และประเด็นอื่นที่เกี่ยวข้อง
6. รายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับแนวโน้มและแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ในการตรวจสอบภายใน
7. นำเสนอเป้าหมายและแนวทางการพัฒนางานของหน่วยตรวจสอบภายในต่อคณะกรรมการตรวจสอบ
8. ทารื้อขอบเขตการปฏิบัติงานของผู้สอบบัญชี และองค์กรกำกับดูแลอื่นและประสานงานเพื่อการปฏิบัติงานตามความเหมาะสม

## สิทธิ

หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายในมีสิทธิ ดังนี้

1. ได้รับความร่วมมือจากทุกหน่วยงาน ในการเข้าถึงข้อมูล ทรัพย์สิน และบุคลากรอย่างเต็มที่
2. เข้าพบคณะกรรมการตรวจสอบได้อย่างเต็มที่และเป็นอิสระ
3. จัดสรรทรัพยากร กำหนดความถี่ในการปฏิบัติงาน เลือกกิจกรรมหรือประเด็น กำหนดขอบเขตการตรวจสอบ การใช้เทคนิคการตรวจสอบ ตามความเหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การตรวจสอบที่กำหนดไว้
4. ได้รับการสนับสนุนเกี่ยวกับบุคลากรในรัฐวิสาหกิจเพื่อปฏิบัติงานตรวจสอบ และบริการอื่นจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสนับสนุนงานตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายในและผู้ตรวจสอบภายในไม่มีสิทธิ ดังนี้

1. ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานใด ๆ นอกเหนืองานตรวจสอบภายในในรัฐวิสาหกิจ บริษัท ในเครือ บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้องกัน
2. จัดทำหรืออนุมัติรายการทางการเงินบัญชี
3. ควบคุมดูแลการปฏิบัติของพนักงานอื่นที่ไม่ได้อยู่ในหน่วยตรวจสอบภายใน ยกเว้นพนักงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานตรวจสอบหรือเป็นผู้ช่วยผู้ตรวจสอบภายใน

#### มาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน

การปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจจะต้องเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายในที่สมาคมผู้ตรวจสอบภายในกำหนด

-----

หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน

-----

หัวหน้ารัฐวิสาหกิจ

-----

ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ

-----

ประธานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (ในกรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นผู้อนุมัติ)

วันที่ .....

กฎบัตรนี้ได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการการตรวจสอบ (หรือคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ) ครั้งที่..... เมื่อวันที่.....

## 2 ตัวอย่างคำอธิบายระดับโอกาสเกิดและผลกระทบในการประเมินความเสี่ยง และปัจจัยความเสี่ยง

ตัวอย่างในเอกสารนี้เป็นการนำเสนอระดับโอกาสเกิดและผลกระทบ และปัจจัยความเสี่ยงที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยงเท่านั้น การนำไปใช้ในทางปฏิบัติควรนำไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับแต่ละรัฐวิสาหกิจ

### ตัวอย่างคำอธิบายระดับโอกาสเกิดและผลกระทบในการประเมินความเสี่ยง

โอกาสเกิด	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
พิจารณาตามความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ	<2%	2% – 5%	>5%
พิจารณาตามระยะเวลา	เกิดขึ้นทุก 3 ปี	เกิดขึ้นทุก 1 ปี	เกิดขึ้นอย่างน้อย 1 ครั้งในทุก ๆ 6 เดือน

ผลกระทบ	ต่ำ	ปานกลาง	สูง
ผลกระทบต่อรัฐวิสาหกิจในภาพรวม	ไม่มี	มีผลกระทบปานกลาง	ไม่สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้และมีผลกระทบต่อการเติบโตของรัฐวิสาหกิจ
ผลกระทบต่อชื่อเสียง	ไม่มีการลงข่าวในหนังสือพิมพ์	มีการลงข่าวในหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น มากกว่า 2 ฉบับ	มีการลงข่าวอย่างแพร่หลายทั้งในหนังสือพิมพ์ในประเทศและต่างประเทศ
ผลกระทบที่วัดเป็นตัวเลขาทางการเงิน	มูลค่าความเสียหายไม่เกิน 1% ของกำไรสุทธิ	มูลค่าความเสียหายไม่เกิน 3% ของกำไรสุทธิ	มูลค่าความเสียหายมากกว่า 5% ของกำไรสุทธิ

## ตัวอย่างปัจจัยความเสี่ยง

### บุคลากร

- (1) พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- (2) พนักงานมีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
- (3) พนักงานไม่มีเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน
- (4) ระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรบุคคลไม่มีประสิทธิภาพ
- (5) ผู้บริหารขาดทักษะความเป็นผู้นำที่ดี
- (6) วัฒนธรรมในการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน
- (7) การทุจริตของพนักงานหรือผู้บริหาร
- (8) รัฐวิสาหกิจยังไม่ได้จัดให้มีจรรยาบรรณสำหรับพนักงาน
- (9) สภาพแรงงานมีอำนาจในการต่อรองสูง

### ลูกค้า

- (1) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริโภคของลูกค้า
- (2) ความจงรักภักดีต่อสินค้าหรือบริการที่เคยใช้ของลูกค้า
- (3) ความไม่พึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการของรัฐวิสาหกิจ
- (4) การสื่อสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการของรัฐวิสาหกิจสร้างความสับสนให้แก่ลูกค้าในการตัดสินใจเลือกบริโภค
- (5) ทิศทางในการประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจไม่ชัดเจน
- (6) ลูกค้ามีความคาดหวังใหม่ที่รัฐวิสาหกิจยังไม่ทราบ
- (7) การส่งมอบสินค้าหรือบริการให้ลูกค้าล่าช้า
- (8) การสูญเสียลูกค้ารายใหญ่เนื่องจากการแข่งขันสูง

### การลงทุน

- (1) การควรวรรวมและการขายกิจการของรัฐวิสาหกิจ
- (2) การวิเคราะห์การลงทุนในสินทรัพย์มีไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสม
- (3) โครงการด้านโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ไม่สอดคล้องกับแผนงานที่กำหนดไว้
- (4) สินทรัพย์ที่มีอยู่ไม่ได้รับการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

### เทคโนโลยี

- (1) องค์กรปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว
- (2) ไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการติดตามเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างทันกาล
- (3) การเชื่อมโยงของระบบสารสนเทศที่มีอยู่ในปัจจุบันยังมีข้อบกพร่องหรือยังเชื่อมโยงได้ไม่สมบูรณ์
- (4) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอาจล่มในระหว่างการใช้งาน
- (5) ขาดแผนการปฏิบัติการเพื่อฟื้นฟูระบบ (Recovery Plan)
- (6) ขาดแผนรองรับฉุกเฉิน (Business Contingency Plan)
- (7) ข้อมูลที่อยู่ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอาจไม่ถูกต้อง
- (8) ได้รับข้อมูลจากการประมวลผลไม่ทันเวลา

### สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

- (1) สภาพเศรษฐกิจโดยรวมไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ
- (2) การแข่งขันทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ
- (3) อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดของผู้ค้ารายใหม่มีไม่มาก
- (4) พันธมิตรหรือหุ้นส่วนทางการค้าเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว
- (5) การอึดตัวของตลาดเป้าหมาย

### ผู้ขายสินค้าหรือบริการให้รัฐวิสาหกิจ

- (1) คุณภาพของสินค้าไม่เป็นไปตามที่ตกลงไว้
- (2) ผลการดำเนินงานของผู้ขายสินค้าและบริการไม่เป็นไปตามที่กำหนด
- (3) การจัดส่งไม่มีประสิทธิภาพ
- (4) การบริหารสัญญาไม่มีประสิทธิภาพ
- (5) ไม่มีอำนาจต่อรองกับผู้ขายสินค้าหรือบริการ



## การเงิน

- (1) อัตราดอกเบี้ยเงินกู้เพิ่มสูงขึ้นกว่าที่คาดหมายไว้
- (2) ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
- (3) รัฐวิสาหกิจขาดสภาพคล่องทางการเงิน
- (4) รัฐวิสาหกิจไม่มีความสามารถในการหาแหล่งเงินทุน
- (5) การควบคุมงบประมาณไม่มีประสิทธิภาพ
- (6) การบริหารลูกหนี้และการจัดเก็บหนี้ไม่มีประสิทธิภาพ
- (7) การบริหารเงินทุนหมุนเวียนไม่มีประสิทธิภาพ
- (8) การประกันภัยไม่ครอบคลุมความเสี่ยงทุกประเภทของรัฐวิสาหกิจ
- (9) วงเงินประกันภัยไม่เหมาะสมกับมูลค่าของสินทรัพย์
- (10) การจ่ายชดเชยค่าเสียหายให้แก่บุคคลที่สามเกินกว่าที่ได้ตั้งสำรองไว้ หรือไม่ได้มีการตั้งสำรองการจ่ายชดเชยค่าเสียหาย
- (11) เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดหมายหรือมีค่าใช้จ่ายมากกว่าประมาณการที่กำหนดไว้

## รายได้

- (1) การแข่งขันสูงทำให้รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- (2) การแข่งขันสูงทำให้กำไรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- (3) เกิดการทุจริตหรือรั่วไหลของรายได้
- (4) โครงสร้างราคาและต้นทุนของสินค้าหรือบริการไม่เหมาะสม

## กลยุทธ์และการวางตำแหน่งของสินค้าหรือบริการ

- (1) กลยุทธ์ของรัฐวิสาหกิจขาดความชัดเจน
- (2) เป้าหมายในการดำเนินงานของแต่ละส่วนงานไม่สอดคล้องหรือไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- (3) การพัฒนาตราสินค้าและการตลาดยังขาดความชัดเจน หรือล่าช้า
- (4) ภาพพจน์ของสินค้าหรือบริการยังไม่อยู่ในระดับที่กำหนดไว้
- (5) การวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการขาดประสิทธิภาพ

## กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

- (1) การเปิดเสรีทางการค้า ทำให้มีคู่แข่งมากขึ้น
- (2) นโยบายของรัฐบาลอาจไม่เอื้อต่อการแข่งขัน
- (3) การแทรกแซงทางการเมือง
- (4) การต่อต้านจากผู้เสียผลประโยชน์
- (5) ไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

#### การปรับโครงสร้าง

- (1) โครงสร้างองค์กรไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน
- (2) กระบวนการในการดำเนินงานไม่เหมาะสมกับการตอบสนองต่อการแข่งขัน

#### การบัญชี

- (1) หลักปฏิบัติและนโยบายทางการบัญชีไม่เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไป
- (2) ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายภาษีอากร
- (3) การปิดบัญชีไม่ถูกต้อง หรือล่าช้า

#### ชุมชน

- (1) สร้างมลพิษต่อสิ่งแวดล้อม
- (2) การบริหารความปลอดภัยในการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ

### 3. ตัวอย่างสรุปผลการประเมินความเสี่ยง

ตัวอย่างในเอกสารนี้เป็นการนำเสนอแนวทางการประเมินความเสี่ยงเท่านั้น  
การนำไปใช้ในทางปฏิบัติควรมีการศึกษาในรายละเอียด และประยุกต์ให้เหมาะสมกับแต่ละรัฐวิสาหกิจ

#### วัตถุประสงค์ของรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจต้องการเพิ่มรายได้จากการขายในปี 2546 2547 และ 2548 จากเดิมปีละ 1,500 ล้านบาท เป็น 2,000 ล้านบาท 2,500 ล้านบาท และ 3,000 ล้านบาทตามลำดับ และรักษาสัดส่วนกำไรให้อยู่ในระดับเฉลี่ย 25% ของรายได้

#### คำอธิบายผลการประเมินความเสี่ยงในภาพรวม

**ความเสี่ยงสูง** หมายถึงเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดได้บ่อยมากและมีผลกระทบต่อรัฐวิสาหกิจอย่างรุนแรง เช่น อาจทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีสาระสำคัญ อาจทำให้เสียภาพพจน์หรือชื่อเสียง เป็นต้น ความเสี่ยงระดับนี้จะได้รับการจัดลำดับให้มีความสำคัญเป็นลำดับแรกในการตรวจสอบ และมีการตรวจสอบบ่อยครั้งหรืออย่างน้อยที่สุดปีละ 2 ครั้ง

**ความเสี่ยงปานกลาง** หมายถึงเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดได้ค่อนข้างบ่อยและมีผลกระทบต่อรัฐวิสาหกิจพอสมควร เช่น อาจทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในบางส่วน ความเสี่ยงระดับนี้จะได้รับการจัดลำดับให้มีความสำคัญเป็นลำดับรองในการตรวจสอบ และมีการตรวจสอบน้อยครั้งกว่าระดับความเสี่ยงสูงหรืออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

**ความเสี่ยงต่ำ** หมายถึงเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดได้น้อยมาก และมีผลกระทบต่อรัฐวิสาหกิจเพียงเล็กน้อย เช่น การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบซึ่งกำหนดขึ้นภายในในส่วนที่ไม่มีสาระสำคัญ ความเสี่ยงระดับนี้จะได้รับความสำคัญเป็นลำดับรองลงมาในการตรวจสอบ และมีการตรวจสอบน้อยครั้ง หรืออย่างน้อย 1 ครั้งในทุก 2 ปี

ตัวอย่างตารางสรุปความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในของรัฐวิสาหกิจกับกระบวนการในการดำเนินงาน

ฝ่ายงาน	หน้าที่งาน	การจัดซื้อ	การบริหาร คลังสินค้า	การบริหาร การขายและ การให้ บริการลูกค้า	การบริหาร และติดตาม ลูกหนี้	การบริหาร บริการหลัง การขาย	การจัดทำ รายงานเพื่อ เสนอ ผู้บริหาร	การบริหาร ทรัพยากร บุคคล	การบริหาร สินทรัพย์ ถาวร	การบริหาร การลงทุน ใหม่	งบ ประมาณ
สำนักผู้ว่าการ	งานเลขานุการ						x	x			x
ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจ	งานศึกษาวิจัย					x		x		x	
ฝ่ายคลังสินค้า	งานรับของ	x	x					x	x		
	งานคลังสินค้า	x	x	x		x		x			
ฝ่ายจัดซื้อ	งานจัดซื้อ คัดเลือกและ ประเมินผู้ จัดจำหน่าย	x	x					x	x		
ฝ่ายประชาสัมพันธ์	งานประชาสัมพันธ์และ ส่งเสริม การขาย			x				x			
	งานรับข้อร้อง เรียนจาก ลูกค้า			x		x		x			
ฝ่ายขายและ การตลาด	งานการตลาด	x		x				x			
	งานการขาย	x	x	x	x			x			

ฝ่ายงาน	หน้าที่งาน	การจัดซื้อ	การบริหาร คลังสินค้า	การบริหาร การขายและ การให้ บริการลูกค้า	การบริหาร และติดตาม ลูกหนี้	การบริหาร บริการหลัง การขาย	การจัดทำ รายงานเพื่อ เสนอ ผู้บริหาร	การบริหาร ทรัพยากร บุคคล	การบริหาร สินทรัพย์ ถาวร	การบริหาร การลงทุน ใหม่	งบ ประมาณ
ฝ่ายบุคคล และธุรการ	งานบริหาร บุคลากร							x			
	งานพัฒนา บุคลากร	x	x	x	x	x		x	x		
	งานธุรการ	x						x			
ฝ่ายบัญชีและ การเงิน	งานบัญชี	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	งานการเงิน	x		x	x	x	x	x		x	
	งานระบบและ ข้อมูล สารสนเทศ	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

ตารางสรุปผลการประเมินความเสี่ยง

			ผลการประเมินความเสี่ยง		
	กระบวนการ	ปัจจัยความเสี่ยง (จากตัวอย่างปัจจัยความเสี่ยง หน้า 2-54)	ผลกระทบ	โอกาสเกิด	ภาพรวม
1	การจัดซื้อ ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง	บุคลากร ก. พนักงานมีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ข. พนักงานไม่มีเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน ค. การทุจริตของพนักงานหรือผู้บริหาร	ต่ำ	ต่ำ	ปานกลาง
	1. งานการตลาด	เทคโนโลยี	ปานกลาง	ปานกลาง	
	2. งานการขาย	ก. การเชื่อมโยงของระบบสารสนเทศที่มีอยู่ในปัจจุบันยังมีข้อบกพร่องหรือยังเชื่อมโยงได้ไม่สมบูรณ์	สูง	ต่ำ	
	3. งานคลังสินค้า	ข. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอาจล่มในระหว่างการใช้งาน	ปานกลาง	ต่ำ	
	4. งานรับของ	ค. ข้อมูลที่อยู่ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอาจไม่ถูกต้อง	ปานกลาง	ต่ำ	
	5. งานจัดซื้อ คัดเลือก และ ประเมินผู้จัดจำหน่าย	ง. ได้รับข้อมูลจากการประมวลผลไม่ทันเวลา	ปานกลาง	ต่ำ	
	6. งานธุรการ	ผู้ขายสินค้าหรือบริการให้รัฐวิสาหกิจ	ปานกลาง	ต่ำ	
	7. งานบัญชี	ก. คุณภาพของสินค้าไม่เป็นไปตามที่ตกลงไว้	ต่ำ	ปานกลาง	
	8. งานระบบและข้อมูล สารสนเทศ	ข. ผลการดำเนินงานของผู้ขายสินค้าและบริการไม่เป็นไปตามที่กำหนด	ปานกลาง	ต่ำ	
	9. งานการเงิน	ค. การจัดส่งไม่มีประสิทธิภาพ	ปานกลาง	ต่ำ	
	10. งานพัฒนาบุคลากร	ง. การบริหารสัญญาไม่มีประสิทธิภาพ	ปานกลาง	ปานกลาง	
		จ. ไม่มีอำนาจต่อรองกับผู้ขายสินค้าหรือบริการ	ต่ำ	ปานกลาง	
		การเงิน	ปานกลาง	ต่ำ	
		ก. ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	ต่ำ	ปานกลาง	
		ข. การบริหารเงินทุนหมุนเวียนไม่มีประสิทธิภาพ	ปานกลาง	ต่ำ	
		ค. เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดหมายหรือมีค่าใช้จ่ายมากกว่าประมาณการที่กำหนดไว้	ปานกลาง	ปานกลาง	



			ผลการประเมินความเสี่ยง		
	กระบวนการ	ปัจจัยความเสี่ยง (จากตัวอย่างปัจจัยความเสี่ยง หน้า 2-54)	ผลกระทบ	โอกาสเกิด	ภาพรวม
3	<p>การบริหารการขายและการให้บริการลูกค้า</p> <p><u>ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง</u></p> <p>1. งานประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขาย</p> <p>2. งานการตลาด</p> <p>3. งานการขาย</p> <p>4. งานคลังสินค้า</p> <p>5. งานบัญชี</p> <p>6. งานระบบและข้อมูลสารสนเทศ</p> <p>7. งานการเงิน</p> <p>8. งานรับซื้อร่องเรือลากลูกค้า</p> <p>9. งานพัฒนาบุคลากร</p>	<p><u>บุคลากร</u></p> <p>ก. พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน</p> <p>ข. พนักงานมีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>ค. ระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรบุคคลไม่มีประสิทธิภาพ</p> <p>ง. ผู้บริหารขาดทักษะความเป็นผู้นำที่ดี</p> <p><u>ลูกค้า</u></p> <p>ก. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้า</p> <p>ข. ความจงรักภักดีต่อสินค้าหรือบริการที่เคยใช้ของลูกค้า</p> <p>ค. ความไม่พึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการของรัฐวิสาหกิจ</p> <p>ง. การสื่อสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการของรัฐวิสาหกิจสร้างความสับสนให้แก่ลูกค้าในการตัดสินใจเลือกบริโภค</p> <p>จ. ทิศทางในการประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจไม่ชัดเจน</p> <p>ฉ. ลูกค้ามีความคาดหวังใหม่ที่รัฐวิสาหกิจยังไม่ทราบ</p> <p>ช. การส่งมอบสินค้าหรือบริการให้ลูกค้าล่าช้า</p> <p>ซ. การสูญเสียลูกค้ารายใหญ่เนื่องจากการแข่งขันสูง</p> <p><u>เทคโนโลยี</u></p> <p>ก. องค์กรปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่พัฒนาการอย่างรวดเร็ว</p> <p>ข. การเชื่อมโยงของระบบสารสนเทศที่มีอยู่ในปัจจุบันยังมีข้อบกพร่องหรือยังเชื่อมโยงได้ไม่สมบูรณ์</p> <p>ค. ข้อมูลที่อยู่ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอาจไม่ถูกต้อง</p>	<p>สูง</p> <p>สูง</p> <p>สูง</p> <p>ต่ำ</p> <p>สูง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ต่ำ</p> <p>ต่ำ</p> <p>สูง</p> <p>สูง</p> <p>สูง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>สูง</p> <p>ปานกลาง</p>	<p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ต่ำ</p> <p>ปานกลาง</p> <p>สูง</p> <p>ต่ำ</p> <p>ต่ำ</p> <p>สูง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>สูง</p> <p>สูง</p> <p>สูง</p> <p>สูง</p> <p>ต่ำ</p>	สูง



			ผลการประเมินความเสี่ยง		
	กระบวนการ	ปัจจัยความเสี่ยง (จากตัวอย่างปัจจัยความเสี่ยง หน้า 2-54)	ผลกระทบ	โอกาสเกิด	ภาพรวม
		<p><u>สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ</u></p> <p>ก. สภาพเศรษฐกิจโดยรวมไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ</p> <p>ข. การแข่งขันทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ</p> <p>ค. อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดของผู้ค้ารายใหม่มีไม่มาก</p> <p>ง. พันธมิตรหรือหุ้นส่วนทางการค้าเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว</p> <p>จ. การอ้อมตัวของตลาดเป้าหมาย</p> <p><u>การเงิน</u></p> <p>ก. การบริหารลูกหนี้และการจัดเก็บหนี้ไม่มีประสิทธิภาพ</p> <p>ข. การจ่ายชดเชยค่าเสียหายให้แก่บุคคลที่สามเกินกว่าที่ได้ตั้งสำรองไว้ หรือไม่ได้มีการตั้งสำรองการจ่ายชดเชยค่าเสียหาย</p> <p>ค. เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดหมายหรือมีค่าใช้จ่ายมากกว่าประมาณการที่กำหนดไว้</p> <p><u>รายได้</u></p> <p>ก. การแข่งขันสูงทำให้รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p> <p>ข. การแข่งขันสูงทำให้กำไรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p> <p>ค. เกิดการทุจริตหรือรั่วไหลของรายได้</p> <p>ง. โครงสร้างราคาและต้นทุนของสินค้าหรือบริการไม่เหมาะสม</p> <p><u>กลยุทธ์และการวางตำแหน่งของสินค้าหรือบริการ</u></p> <p>ก. การพัฒนาตราสินค้าและการตลาดยังขาดความชัดเจน หรือล่าช้า</p> <p>ข. ภาพพจน์ของสินค้าหรือบริการยังไม่อยู่ในระดับที่กำหนดไว้</p> <p>ค. การวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการขาดประสิทธิภาพ</p> <p><u>กฎระเบียบข้อบังคับ</u></p> <p>ก. การเปิดเสรีทางการค้า ทำให้มีคู่แข่งมากขึ้น</p> <p>ข. การแทรกแซงทางการเมือง</p>	<p>ปานกลาง</p> <p>สูง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ต่ำ</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>สูง</p> <p>สูง</p> <p>สูง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>สูง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>สูง</p>	<p>ต่ำ</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ต่ำ</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ต่ำ</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ต่ำ</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p>	



			ผลการประเมินความเสี่ยง		
	กระบวนการ	ปัจจัยความเสี่ยง (จากตัวอย่างปัจจัยความเสี่ยง หน้า 2-54)	ผลกระทบ	โอกาสเกิด	ภาพรวม
5	การบริหารบริการ หลังการขาย <u>ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง</u> 1. งานศึกษาวิจัย 2. งานคลังสินค้า 3. งานรับซื้อร่องเรือลาก ลูกค้า 4. งานบัญชี 5. งานระบบและข้อมูล สารสนเทศ 6. งานการเงิน 7. งานพัฒนาบุคลากร	<u>บุคลากร</u> ก. พนักงานมีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ข. พนักงานไม่มีเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน ค. การทุจริตของพนักงานหรือผู้บริหาร <u>ลูกค้า</u> ก. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริโภคของลูกค้า ข. ความไม่พึงพอใจของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการของรัฐวิสาหกิจ ค. ทิศทางในการประชาสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจไม่ชัดเจน <u>เทคโนโลยี</u> ก. การเชื่อมโยงของระบบสารสนเทศที่มีอยู่ในปัจจุบันยังมีข้อบกพร่องหรือยังเชื่อมโยงได้ไม่สมบูรณ์ ข. ข้อมูลที่อยู่ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอาจไม่ถูกต้อง ค. ได้รับข้อมูลจากการประมวลผลไม่ทันเวลา <u>การเงิน</u> ก. วงเงินประกันภัยไม่เหมาะสมกับมูลค่าของสินทรัพย์ ข. การจ่ายชดเชยค่าเสียหายให้แก่บุคคลที่สามเกินกว่าที่ได้ตั้งสำรอง หรือไม่ได้มีการตั้งสำรอง การจ่ายชดเชยค่าเสียหาย ค. เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดหมายหรือมีค่าใช้จ่ายมากกว่าประมาณการที่กำหนดไว้ <u>การบัญชี</u> ก. หลักปฏิบัติและนโยบายทางการบัญชีไม่เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไป	สูง  ปานกลาง ปานกลาง  ปานกลาง สูง ปานกลาง  ปานกลาง สูง ปานกลาง  ปานกลาง ปานกลาง  ปานกลาง ปานกลาง  ปานกลาง	ปานกลาง  ปานกลาง ต่ำ  ปานกลาง ต่ำ ต่ำ  สูง ปานกลาง ปานกลาง  ต่ำ ต่ำ  ต่ำ ต่ำ  ต่ำ	ปานกลาง

			ผลการประเมินความเสี่ยง		
	กระบวนการ	ปัจจัยความเสี่ยง (จากตัวอย่างปัจจัยความเสี่ยง หน้า 2-54)	ผลกระทบ	โอกาสเกิด	ภาพรวม
6	<p>การจัดทำรายงานเพื่อเสนอผู้บริหาร</p> <p>ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. งานเลขานุการ</li> <li>2. งานบัญชี</li> <li>3. งานระบบและข้อมูลสารสนเทศ</li> <li>4. งานการเงิน</li> <li>5. งานพัฒนาบุคลากร</li> </ol>	<p>บุคลากร</p> <p>ก. พนักงานมีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>ข. พนักงานไม่มีเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน</p> <p>เทคโนโลยี</p> <p>ก. องค์กรปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว</p> <p>ข. ไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการติดตามเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>ค. การเชื่อมโยงของระบบสารสนเทศที่มีอยู่ในปัจจุบันยังมีข้อบกพร่องหรือยังเชื่อมโยงได้ไม่สมบูรณ์</p> <p>ง. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอาจล่มในระหว่างการปฏิบัติงาน</p> <p>จ. ขาดแผนการปฏิบัติการเพื่อฟื้นฟูระบบ (Recovery Plan)</p> <p>ฉ. ขาดแผนรองรับฉุกเฉิน (Business Contingency Plan)</p> <p>ช. ข้อมูลที่อยู่ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอาจไม่ถูกต้อง</p> <p>ซ. ได้รับข้อมูลจากการประมวลผลไม่ทันเวลา</p> <p>การบัญชี</p> <p>ก. หลักปฏิบัติและนโยบายทางการบัญชีไม่เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไป</p> <p>ข. ไม่ปฏิบัติตามกฎหมายภาษีอากร</p> <p>ค. การปิดบัญชีไม่ถูกต้อง หรือล่าช้า</p>	<p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>สูง</p> <p>สูง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>สูง</p> <p>สูง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>สูง</p>	<p>ต่ำ</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ต่ำ</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ต่ำ</p> <p>ต่ำ</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p> <p>ปานกลาง</p>	<p>ปานกลาง</p>

			ผลการประเมินความเสี่ยง		
	กระบวนการ	ปัจจัยความเสี่ยง (จากตัวอย่างปัจจัยความเสี่ยง หน้า 2-54)	ผลกระทบ	โอกาสเกิด	ภาพรวม
7	<b>การบริหารทรัพยากรบุคคล</b> <u>ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง</u> 1. งานเลขานุการ 2. งานศึกษาวิจัย 3. งานรับของ 4. งานคลังสินค้า 5. งานจัดซื้อ คัดเลือกและประเมินผู้จัดจำหน่าย 6. งานประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขาย 7. งานรับซื้อร่องเรือลากลูกค้า 8. งานการตลาด 9. งานการขาย 10. งานบริหารบุคลากร 11. งานพัฒนาบุคลากร 12. งานธุรการ 13. งานบัญชี 14. งานการเงิน 15. งานระบบและข้อมูลสารสนเทศ	<u>บุคลากร</u> ก. พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ข. ระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรบุคคลไม่มีประสิทธิภาพ ค. ผู้บริหารขาดทักษะความเป็นผู้นำที่ดี ง. วัฒนธรรมในการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน จ. รัฐวิสาหกิจยังไม่ได้จัดให้มีจรรยาบรรณสำหรับพนักงาน ฉ. สภาพแรงงานมีอำนาจในการต่อรองสูง <u>การลงทุน</u> ก. การควบรวมและการขายกิจการของรัฐวิสาหกิจ <u>เทคโนโลยี</u> ก. การเชื่อมโยงของระบบสารสนเทศที่มีอยู่ในปัจจุบันยังมีข้อบกพร่องหรือยังเชื่อมโยงได้ไม่สมบูรณ์ ข. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอาจล้าสมัยในระหว่างการใช้งาน ค. ข้อมูลที่อยู่ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอาจไม่ถูกต้อง ง. ได้รับข้อมูลจากการประมวลผลไม่ทันเวลา <u>สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ</u> ก. พันธมิตรหรือหุ้นส่วนทางการค้าเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว	สูง ปานกลาง ปานกลาง ปานกลาง ปานกลาง สูง สูง สูง ปานกลาง ปานกลาง ต่ำ ต่ำ ปานกลาง สูง	ปานกลาง ปานกลาง ต่ำ ต่ำ สูง ปานกลาง ปานกลาง ปานกลาง ต่ำ ต่ำ ต่ำ ปานกลาง	ปานกลาง



			ผลการประเมินความเสี่ยง		
	กระบวนการ	ปัจจัยความเสี่ยง (จากตัวอย่างปัจจัยความเสี่ยง หน้า 2-54)	ผลกระทบ	โอกาสเกิด	ภาพรวม
9	<b>การบริหารการลงทุนใหม่</b> <u>ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง</u> 1. งานศึกษาวิจัย 2. งานการเงิน 3. งานระบบและข้อมูลสารสนเทศ	<u>บุคลากร</u> ก. พนักงานมีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ข. ผู้บริหารขาดทักษะความเป็นผู้นำที่ดี <u>การลงทุน</u> ก. การควบคุมและการขายกิจการของรัฐวิสาหกิจ ข. การวิเคราะห์การลงทุนในสินทรัพย์มีไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสม ค. โครงการด้านโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ไม่สอดคล้องกับแผนงานที่กำหนดไว้ <u>การเงิน</u> ก. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้เพิ่มสูงขึ้นกว่าที่คาดหมายไว้ ข. รัฐวิสาหกิจไม่มีความสามารถในการหาแหล่งเงินทุน ค. การควบคุมงบประมาณไม่มีประสิทธิภาพ ง. เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดหมายหรือมีค่าใช้จ่ายมากกว่าประมาณการที่กำหนดไว้	ปานกลาง  ปานกลาง  ต่ำ ปานกลาง ต่ำ  ปานกลาง ต่ำ ปานกลาง ปานกลาง	ต่ำ  ต่ำ  ต่ำ ต่ำ ต่ำ  ต่ำ ต่ำ ต่ำ ต่ำ	ต่ำ

			ผลการประเมินความเสี่ยง		
	กระบวนการ	ปัจจัยความเสี่ยง (จากตัวอย่างปัจจัยความเสี่ยง หน้า 2-54)	ผลกระทบ	โอกาสเกิด	ภาพรวม
10	งบประมาณ <u>ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง</u>  1. งานเลขานุการ 2. งานบัญชี 3. งานระบบและข้อมูลสารสนเทศ	บุคลากร ก. พนักงานมีทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสมในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ข. พนักงานไม่มีเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน <u>การลงทุน</u> ก. การวิเคราะห์การลงทุนในสินทรัพย์มีไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสม ข. โครงการด้านโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ไม่สอดคล้องกับแผนงานที่กำหนดไว้ <u>เทคโนโลยี</u> ก. การเชื่อมโยงของระบบสารสนเทศที่มีอยู่ในปัจจุบันยังมีข้อบกพร่องหรือยังเชื่อมโยงได้ไม่สมบูรณ์ ข. ข้อมูลที่อยู่ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอาจไม่ถูกต้อง ค. ได้รับข้อมูลจากการประมวลผลไม่ทันเวลา <u>การเงิน</u> ก. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้เพิ่มสูงขึ้นกว่าที่คาดการณ์ไว้ ข. ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ค. การควบคุมงบประมาณไม่มีประสิทธิภาพ ง. เกิดค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดหมายหรือมีค่าใช้จ่ายมากกว่าประมาณการที่กำหนดไว้ <u>การบัญชี</u> ก. หลักปฏิบัติและนโยบายทางการบัญชีไม่เป็นไปตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไป ข. การปิดบัญชีไม่ถูกต้อง หรือล่าช้า	ปานกลาง  ปานกลาง  ปานกลาง ปานกลาง  ปานกลาง ปานกลาง ต่ำ  สูง สูง ปานกลาง ปานกลาง  ปานกลาง ปานกลาง	ต่ำ  ต่ำ  ต่ำ ต่ำ  ต่ำ ต่ำ ต่ำ  ต่ำ ต่ำ ต่ำ ต่ำ  ปานกลาง ปานกลาง	ต่ำ



#### 4. ตัวอย่างแผนการตรวจสอบสำหรับ 3 ปี

ตัวอย่างในเอกสารนี้เป็นการนำเสนอแนวทางการจัดทำแผนการตรวจสอบเท่านั้น  
การนำไปใช้ในทางปฏิบัติควรมีการศึกษาในรายละเอียด และประยุกต์ให้เหมาะสมกับแต่ละรัฐวิสาหกิจ

หัวข้อการตรวจสอบ	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	ระดับ ความเสี่ยง	ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง	จำนวนวันที่ ใช้สำหรับ 3 ปี	จำนวนวัน		
					2546	2547	2548
การบริหารการขายและการให้บริการลูกค้า	1. บุคลากร 2. ลูกค้า 3. เทคโนโลยี 4. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ 5. การเงิน 6. รายได้ 7. กลยุทธ์และการวางตำแหน่งของสินค้าหรือบริการ 8. กฎระเบียบข้อบังคับ	สูง	1. งานประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขาย 2. งานการตลาด 3. งานการขาย 4. งานคลังสินค้า 5. งานบัญชี 6. งานระบบและข้อมูลสารสนเทศ 7. งานการเงิน 8. งานรับซื้อร้องเรียนจากลูกค้า 9. งานพัฒนาบุคลากร	450	210	160	80

หัวข้อการตรวจสอบ	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	ระดับความเสี่ยง	ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง	จำนวนวันที่ ใช้สำหรับ 3 ปี	จำนวนวัน		
					2546	2547	2548
การบริหารคลังสินค้า	1. บุคลากร 2. เทคโนโลยี 3. ผู้ขายสินค้าหรือบริการ ให้รัฐวิสาหกิจ 4. การเงิน	สูง	1. งานการขาย 2. งานคลังสินค้า 3. งานรับของ 4. งานจัดซื้อ คัดเลือกและประเมินผู้จัด จำหน่าย 5. งานบัญชี 6. งานระบบและข้อมูลสารสนเทศ 7. งานพัฒนาบุคลากร	300	150	100	50

หัวข้อการตรวจสอบ	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	ระดับความเสี่ยง	ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง	จำนวนวันที่ ใช้สำหรับ 3 ปี	จำนวนวัน		
					2546	2547	2548
การจัดซื้อ	1. บุคลากร 2. เทคโนโลยี 3. ผู้ขายสินค้าหรือบริการให้ รัฐวิสาหกิจ 4. การเงิน	ปานกลาง	1. งานการตลาด 2. งานการขาย 3. งานคลังสินค้า 4. งานรับของ 5. งานจัดซื้อ คัดเลือก และประเมิน ผู้จัดจำหน่าย 6. งานธุรการ 7. งานบัญชี 8. งานระบบและข้อมูลสารสนเทศ 9. งานการเงิน 10. งานพัฒนาบุคลากร	255	100	90	65
การบริหารและติดตามลูกหนี้	1. บุคลากร 2. เทคโนโลยี 3. การเงิน 4. กฎ ระเบียบข้อบังคับ 5. การบัญชี	ปานกลาง	1. งานการขาย 2. งานบัญชี 3. งานระบบและข้อมูลสารสนเทศ 4. งานการเงิน 5. งานพัฒนาบุคลากร	250	100	100	50

หัวข้อการตรวจสอบ	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	ระดับความเสี่ยง	ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง	จำนวนวันที่ใช้สำหรับ 3 ปี	จำนวนวัน		
					2546	2547	2548
การบริหารบริการหลังการขาย	1. บุคลากร 2. ลูกค้า 3. เทคโนโลยี 4. การเงิน 5. การบัญชี	ปานกลาง	1. งานศึกษาวิจัย 2. งานคลังสินค้า 3. งานรับข้อร้องเรียนจากลูกค้า 4. งานบัญชี 5. งานระบบและข้อมูลสารสนเทศ 6. งานการเงิน 7. งานพัฒนาบุคลากร	240	80	120	40
การจัดทำรายงานเพื่อเสนอผู้บริหาร	1. บุคลากร 2. เทคโนโลยี 3. การบัญชี	ปานกลาง	1. งานเลขานุการ 2. งานบัญชี 3. งานระบบและข้อมูลสารสนเทศ 4. งานการเงิน 5. งานพัฒนาบุคลากร	190	50	60	80

หัวข้อการตรวจสอบ	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	ระดับความเสี่ยง	ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง	จำนวนวันที่ ใช้สำหรับ 3 ปี	จำนวนวัน		
					2546	2547	2548
การบริหารทรัพยากรบุคคล	1. บุคลากร 2. การลงทุน 3. เทคโนโลยี 4. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	ปานกลาง	1. งานเลขานุการ 2. งานศึกษาวิจัย 3. งานรับของ 4. งานคลังสินค้า 5. งานจัดซื้อ คัดเลือกและประเมินผู้จัดจำหน่าย 6. งานประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขาย 7. งานรับซื้อร่องเรียนจากลูกค้า 8. งานการตลาด 9. งานการขาย 10. งานบริหารบุคลากร 11. งานพัฒนาบุคลากร 12. งานธุรการ 13. งานบัญชี 14. งานการเงิน 15. งานระบบและข้อมูลสารสนเทศ	190	70	60	60

หัวข้อการตรวจสอบ	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	ระดับความเสี่ยง	ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง	จำนวนวันที่ ใช้สำหรับ 3 ปี	จำนวนวัน		
					2546	2547	2548
การบริหารสินทรัพย์ถาวร	1. บุคลากร 2. การลงทุน 3. การเงิน 4. กฎ ระเบียบข้อบังคับ 5. การบัญชี 6. ชุมชน	ปานกลาง	1. งานรับของ 2. งานจัดซื้อ คัดเลือกและประเมินผู้จัดจำหน่าย 3. งานพัฒนาบุคลากร 4. งานบัญชี 5. งานระบบและข้อมูลสารสนเทศ	150		80	70
การบริหารการลงทุนใหม่	1. บุคลากร 2. การลงทุน 3. การเงิน	ต่ำ	1. งานศึกษาวิจัย 2. งานการเงิน 3. งานระบบและข้อมูลสารสนเทศ	145			145
งบประมาณ	1. บุคลากร 2. การลงทุน 3. เทคโนโลยี 4. การเงิน 5. การบัญชี	ต่ำ	1. งานเลขานุการ 2. งานบัญชี 3. งานระบบและข้อมูลสารสนเทศ	130			130

หัวข้อการตรวจสอบ	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	ระดับความเสี่ยง	ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง	จำนวนวันที่ ใช้สำหรับ 3 ปี	จำนวนวัน		
					2546	2547	2548
การปฏิบัติงานให้คำแนะนำ ปรึกษา/ งานที่ได้รับมอบหมาย พิเศษ			ตามที่ได้รับการร้องขอ	290	90	100	100
งานบริหารหน่วยตรวจสอบ ภายใน/อื่นๆ				270	90	90	90
การฝึกอบรม				140	60	40	40
รวม				3,000	1,000	1,000	1,000

## 5. ตัวอย่างแผนการตรวจสอบประจำปี

ตัวอย่างในเอกสารนี้เป็นการนำเสนอแนวทางการจัดทำแผนการตรวจสอบเท่านั้น  
การนำไปใช้ในทางปฏิบัติควรมีการศึกษาในรายละเอียด และประยุกต์ให้เหมาะสมกับแต่ละรัฐวิสาหกิจ

กระบวนการ	วัตถุประสงค์	เรื่องที่ควรมุ่งเน้น	ลำดับความสำคัญ	ระยะเวลา (วัน)/กำหนดการ			
				Q1	Q2	Q3	Q4
การบริหารการขายและการให้บริการลูกค้า	1. เพื่อสอบทานความเหมาะสมของกลยุทธ์ในการกำหนดราคา 2. เพื่อสอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในในการบริหารการขาย 3. เพื่อสอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการในการวางแผนการขายและระบบข้อมูลสารสนเทศ 4. เพื่อสอบทานประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร 5. เพื่อสอบทานความครบถ้วนถูกต้องของการกำหนดค่านายหน้าจากการขาย 6. เพื่อสอบทานประสิทธิผลของกระบวนการในการให้บริการลูกค้า	1. การวางแผนการขาย การประชาสัมพันธ์และการส่งเสริมการขาย 2. รายงานค่าใช้จ่ายในการขาย 3. รายงานสำหรับผู้บริหาร 4. การคำนวณค่านายหน้าจากการขาย 5. รายงานข้อร้องเรียนหรือผลการให้บริการลูกค้า 6. ข้อมูลในระบบสารสนเทศเกี่ยวกับการบริหารการขายและการให้บริการลูกค้า	สูง	120		90	



กระบวนการ	วัตถุประสงค์	เรื่องที่ควรมุ่งเน้น	ลำดับความสำคัญ	ระยะเวลา (วัน)/กำหนดการ			
				Q1	Q2	Q3	Q4
การบริหารคลังสินค้า	1. เพื่อสอบทานความครบถ้วน ถูกต้องของกระบวนการในการรับของ 2. เพื่อสอบทานความครบถ้วน ถูกต้องของข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารคลังสินค้า 3. เพื่อสอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมการบริหารคลังสินค้า 4. เพื่อสอบทานความถูกต้อง ครบถ้วนของรายงานการประเมินมูลค่าสินค้า รายงานสินค้าล้าสมัยหรือเสียหาย 5. เพื่อสอบทานความปลอดภัยในการเก็บรักษาสินค้า และมีการประกันภัยอย่างเหมาะสม 6. เพื่อสอบทานประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร	1. รายงานการรับของ 2. รายงานขอซื้อหรือขอจ้าง (ใบสั่งซื้อ) 3. รายงานคณะกรรมการตรวจรับของ 4. รายงานการอนุมัติรายการตัดจำหน่ายสินค้าคงคลังที่ไม่เคลื่อนไหวหรือล้าสมัย 5. รายงานการประเมินมูลค่าสินค้า รายงานสินค้าล้าสมัยหรือเสียหาย 6. กรณธรรม์ประกันภัย	สูง		90		60

กระบวนการ	วัตถุประสงค์	เรื่องที่ควรมุ่งเน้น	ลำดับความสำคัญ	ระยะเวลา (วัน)/กำหนดการ			
				Q1	Q2	Q3	Q4
การจัดซื้อ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อสอบทานความถูกต้อง โปร่งใสของกระบวนการในการจัดซื้อจัดจ้าง</li> <li>2. เพื่อสอบทานประสิทธิภาพของการจัดซื้อว่าได้รับสินค้าในราคา คุณภาพ และเวลาที่เหมาะสม</li> <li>3. เพื่อสอบทานความเหมาะสมของการประเมินคุณภาพของผู้จัดจำหน่ายหรือผู้ให้บริการ</li> <li>4. เพื่อสอบทานความถูกต้อง ทันเวลาของรายงานที่นำเสนอต่อผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>5. เพื่อสอบทานประสิทธิผลของกระบวนการบริหารเงินทุนหมุนเวียน</li> <li>6. เพื่อสอบทานการปฏิบัติตามระเบียบ นโยบาย</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แผนการจัดซื้อจัดจ้าง</li> <li>2. รายงานงบประมาณเงินลงทุนและค่าใช้จ่ายประจำปี</li> <li>3. รายงานขอซื้อหรือขอจ้าง (ใบสั่งซื้อ)</li> <li>4. เอกสารการประกวดราคา</li> </ol>	ปานกลาง	80		20	
การบริหารและติดตามลูกหนี้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อสอบทานประสิทธิผลกระบวนการในการอนุมัติสินเชื่อให้กับลูกค้า</li> <li>2. เพื่อสอบทานความครบถ้วน ถูกต้องของการบันทึกรายได้จากการขายและการบริหารลูกหนี้</li> <li>3. เพื่อสอบทานกระบวนการในการติดตามลูกหนี้</li> <li>4. เพื่อสอบทานประสิทธิผลของกระบวนการพัฒนาบุคลากร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รายงานการอนุมัติการขาย</li> <li>2. รายงานยอดขายประจำงวด</li> <li>3. รายงานสำหรับผู้บริหาร</li> <li>4. รายงานการวิเคราะห์อายุลูกหนี้</li> <li>5. รายงานการติดตามเรียกเก็บหนี้</li> </ol>	ปานกลาง		80		20

## 6. ตัวอย่างแนวทางการตรวจสอบ

<p>ตัวอย่างในเอกสารนี้เป็นการนำเสนอแนวทางการตรวจสอบเท่านั้น          การนำไปใช้ในทางปฏิบัติควรมีการศึกษาการปฏิบัติงานและความเสี่ยงของแต่ละรัฐวิสาหกิจ          สำหรับตัวอย่างแนวทางการตรวจสอบอื่น อาจหาได้จาก Website ต่าง ๆ เช่น</p> <p><a href="http://www.auditnet.org/asapind.htm">www.auditnet.org/asapind.htm</a></p> <p><a href="http://www.auditnet.org/banking.htm">www.auditnet.org/banking.htm</a></p> <p><a href="http://www.auditserve.com/ap/">www.auditserve.com/ap/</a></p> <p><a href="http://finweb.rit.edu/Bpa/internet_programs.html">http://finweb.rit.edu/Bpa/internet_programs.html</a></p>
--

### การบริหารการขายและการให้บริการลูกค้า

ข้อ	แนวการตรวจสอบ	กระดาษ ทำการอ้างอิง	ผู้ตรวจสอบ
1	<b>การกำหนดราคา</b> 1. สอบทานการอนุมัติราคา เงื่อนไขและส่วนลดต่าง ๆ ว่า เป็นไปตาม อำนาจที่กำหนดไว้หรือไม่ 2. สอบทานการแบ่งแยกหน้าที่ในการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข หรือราคาขาย ให้แยกจากฝ่ายขาย 3. สอบทานความครบถ้วน ถูกต้องของรายงานเสนอผู้บริหารเกี่ยวกับการ การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข ส่วนลดหรือราคาสินค้า 4. สอบทานความเหมาะสมของการกำหนดโครงสร้างส่วนลดต่าง ๆ ว่ามี ความเหมาะสม		
2	<b>การแจ้งราคา เงื่อนไข และส่วนลด</b> 1. สอบทานการแจ้งราคา เงื่อนไขและส่วนลดไปยังลูกค้า ว่าเป็นไปอย่าง ครบถ้วน ถูกต้อง โปร่งใส และทันเวลาหรือไม่		
3	<b>การวางแผนการขาย</b> 1. สัมภาษณ์ผู้ที่รับผิดชอบเกี่ยวกับกระบวนการในการวางแผนการขาย ซึ่งครอบคลุมถึง ก. การสอบทานผลการดำเนินงานในอดีต ข. แผนการขาย ค. แผนการสั่งซื้อและการจัดเก็บสินค้า ง. การส่งของ จ. การเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ 2. สอบทานการอนุมัติแผนการขาย		
4	<b>การบริหารการขาย</b> 1. สอบทานกระบวนการในการฝึกอบรมพนักงานฝ่ายขาย ซึ่งควร ครอบคลุมหัวข้อเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้า คุณสมบัติของสินค้า หรือบริการ และความแตกต่างของสินค้าหรือบริการกับคู่แข่ง		

ข้อ	แนวการตรวจสอบ	กระดาษ ทำการอ้างอิง	ผู้ตรวจสอบ
	2. สอบทานความรวดเร็วในการให้ข้อมูลแก่พนักงานฝ่ายขายเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ 3. สอบทานรายงานของพนักงานฝ่ายขายเกี่ยวกับยอดขาย จำนวนลูกค้าใหม่ กำไร ค่าใช้จ่ายในการขาย ผลการประชาสัมพันธ์ ข้อร้องเรียนของลูกค้าหรือคำแนะนำจากลูกค้า 4. สอบทานรายงานการขาย และการติดตามผลต่างระหว่างงบประมาณกับยอดขายจริง 5. สอบทานรายงานลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าที่มีอยู่ในปัจจุบัน พร้อมทั้งแนวทางในการหาลูกค้าใหม่		
5	<b>การเสนอขายสินค้า</b> 1. สอบทานความเหมาะสมของพนักงานฝ่ายขายในการเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับราคา เงื่อนไข ส่วนลด และปริมาณสินค้าคงคลัง เพื่อใช้ในการเสนอขายแก่ลูกค้า 2. สอบทานความครบถ้วน ถูกต้องของการป้อนข้อมูลคำสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้า 3. เลือกตัวอย่าง (จากความเสี่ยงที่ประเมินได้ ประเภทของสินค้า หน่วยงาน เป็นต้น) จากรายงานการสั่งซื้อของลูกค้าจำนวน ____ รายการ เพื่อทำการทดสอบการสั่งซื้อของลูกค้า ว่าได้มีการประมวลผล และดำเนินการจัดส่งได้รวดเร็วทันเวลาหรือไม่ และคำสั่งซื้อที่ไม่มีการส่งมอบมีการชี้แจงอย่างเหมาะสมหรือไม่		
6	<b>ค่านายหน้าจากการขาย</b> 1. สอบทานการกำหนดค่านายหน้าจากการขายว่า มีความเหมาะสมและจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด 2. สอบทานการสำรวจโครงสร้างค่านายหน้าจากการขายภายในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและจูงใจ 3. สอบทานความเหมาะสมของการจ่ายค่านายหน้าว่า เป็นไปตามยอดเงินที่ได้รับชำระจากลูกค้า และผลกำไรที่ได้รับ 4. ทดสอบการคำนวณค่านายหน้าจากการขายว่ามีความครบถ้วน ถูกต้องหรือไม่		
7	<b>การบริการลูกค้า</b> 1. สอบทานความครบถ้วนเหมาะสมของกระบวนการในการให้บริการลูกค้า 2. สอบทานความเหมาะสมในการเข้าถึงข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า สินค้าและบริการต่าง ๆ ของพนักงานที่มีหน้าที่ในการให้บริการลูกค้า 3. สอบทานกระบวนการในการวัดผลงานของพนักงานที่มีหน้าที่ในการให้บริการลูกค้า โดยการเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือดัชนีวัดผลงานที่กำหนดไว้ เช่น ระยะเวลาในการให้บริการ จำนวนลูกค้าที่ให้บริการ เป็นต้น		

## การบริหารคลังสินค้า

ข้อ	แนวการตรวจสอบ	กระดาษ ทำการอ้างอิง	ผู้ตรวจสอบ
1	<p><b>การทำความเข้าใจในธุรกิจ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สัมภาษณ์พนักงานบริหารฝ่ายคลังสินค้าเพื่อให้เข้าใจในกระบวนการรับของและคลังสินค้า โดยพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ <ol style="list-style-type: none"> <li>ก. การนับหรือวัดน้ำหนักหรือปริมาณ</li> <li>ข. การตรวจสอบคุณภาพ</li> <li>ค. การบันทึกการรับของ</li> <li>ง. การจัดเก็บไว้นอกสถานที่ หรือในสถานที่ของบุคคลภายนอก</li> <li>จ. การแบ่งแยกหน้าที่</li> <li>ฉ. ความปลอดภัยในการเก็บรักษา</li> <li>ช. กระบวนการในการส่งคืนสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ</li> </ol> </li> <li>2. ทำความเข้าใจโครงสร้างของกระบวนการรับของและคลังสินค้า การวัดปริมาณและคุณภาพ วัตถุประสงค์ การควบคุม และข้อมูลอื่น ๆ</li> <li>3. สอบทานรายงานงบประมาณเงินลงทุน และค่าใช้จ่ายประจำปี</li> <li>4. ทำความเข้าใจกฎหมาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างและกิจกรรมการรับของและคลังสินค้าที่อยู่ในขอบเขตการตรวจสอบ</li> <li>5. จากข้อมูลข้างต้น ระบุหัวข้อหรือกิจกรรมที่มีความเสี่ยง</li> <li>6. ขอนโยบายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการรับของและคลังสินค้า</li> </ol>		
2	<p><b>การรับของ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สัมภาษณ์พนักงานที่รับผิดชอบในกระบวนการรับของเพื่อทำความเข้าใจในกระบวนการ สังเกตการณ์การตรวจรับสินค้าว่า ได้มีการนับ วัดปริมาณและตรวจสอบคุณภาพโดยทันที และตรวจสอบกับเอกสารการสั่งซื้อเพื่อให้มั่นใจว่าครบถ้วน ถูกต้องตามที่กำหนด ผลแตกต่างมีการรายงานไปยังผู้ที่สั่งซื้อหรือคณะกรรมการตรวจรับของโดยทันที</li> <li>2. เลือกตัวอย่าง (จากความเสี่ยงที่ประเมินได้ ประเภทของพัสดุ ความถี่ของการซื้อ หน่วยงาน เป็นต้น) จากรายงานการรับของจำนวน ____ รายการ เพื่อทำการทดสอบการรับว่า ได้มีการบันทึกครบถ้วน ถูกต้องหรือไม่ หากมีการส่งของเพียงบางส่วนได้มีการติดตามรายการของที่ยังค้างรับอย่างเพียงพอหรือไม่</li> <li>3. สอบทานรายงานสินค้าที่มีการจัดเก็บนอกสถานที่เกี่ยวกับการตรวจรับเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการตรวจรับเป็นไปตามที่กำหนดไว้ และมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม</li> <li>4. สอบทานการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านจัดซื้อ การจ่ายเงิน การบันทึกบัญชี การรับของ การบันทึกการรับของ</li> </ol>		

ข้อ	แนวการตรวจสอบ	กระดาษ ทำการอ้างอิง	ผู้ตรวจสอบ
	และการบันทึกบัญชีแยกประเภทย่อย		
3	<b>การจัดเก็บสินค้า</b> 1. สอบทานการจัดเก็บของว่า เป็นไปตามระเบียบหรือวิธีการที่กำหนดหรือไม่ 2. สอบทานรายงานการรับของในกรณีที่มีการรายงานของไม่ได้คุณภาพหรือไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในคำสั่งซื้อ และการติดตามของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีการส่งของตามที่กำหนดไว้ หรือการขอลดหนี้ 3. สังเกตการณ์การรักษาความปลอดภัยภายในบริเวณคลังสินค้า เช่น การควบคุมการเข้าออกของบุคคลหรือยานพาหนะ เป็นต้น		
4	<b>การบริหารคลังสินค้า</b> 1. สอบทานการแบ่งแยกหน้าที่และการจำกัดการเข้าถึงข้อมูลของพนักงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับ ก. การสั่งซื้อ ข. การรับของ ค. การเบิกของ ง. การบันทึกรับจ่ายสินค้าคงคลัง จ. การบันทึกบัญชี 2. สอบทานประสิทธิผลของการบริหารสินค้าคงคลัง เช่น การดูแลรักษา ความสะอาดและความเรียบร้อยภายในบริเวณคลังสินค้า การจัดสถานที่ให้มีความเหมาะสมและให้ได้พื้นที่มากที่สุด เป็นต้น		
5	<b>การเบิกจ่ายสินค้า</b> 1. สอบทานการเบิกจ่ายสินค้าว่า เป็นไปตามหลักการที่กำหนดหรือไม่ เช่น FIFO หรือ Random 2. เลือกตัวอย่าง (จากความเสี่ยงที่ประเมินได้ ประเภทของสินค้า หน่วยงาน เป็นต้น) จากรายงานการรับและจ่ายสินค้าจำนวน ____ รายการ เพื่อทำการทดสอบการรับและจ่ายสินค้าว่า ได้มีการบันทึกครบถ้วน ถูกต้องและทันเวลาหรือไม่ หากมีการจ่ายของเพียงบางส่วน ได้มีการแก้ไขใบเบิกจ่ายและบันทึกในรายงานการรับและจ่ายสินค้าอย่างถูกต้องหรือไม่		
6	<b>การตรวจนับและบันทึกบัญชี</b> 1. สอบทานรายงานการตรวจนับสินค้าคงเหลือ และการติดตามผลต่างที่เกิดจากการตรวจนับและการบันทึกบัญชี 2. สอบทานการอนุมัติและบันทึกรายการการตัดจำหน่ายสินค้าคงคลังที่ไม่เคลื่อนไหวหรือล้าสมัย ว่าเป็นไปโดยถูกต้อง ครบถ้วนหรือไม่ 3. สอบทานการจัดเก็บสินค้าที่ต้องจัดเก็บตามวิธีการที่กำหนดว่า เป็นไปโดยครบถ้วน ถูกต้องหรือไม่ 4. สอบทานรายงานการประเมินมูลค่าสินค้า รายงานสินค้าล้าสมัยหรือ		

ข้อ	แนวการตรวจสอบ	กระดาษ ทำการอ้างอิง	ผู้ตรวจสอบ
	<p>เสียหายว่า จัดทำขึ้นอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และได้รับการอนุมัติจากผู้มีอำนาจหรือไม่</p> <p>5. สังเกตการณ์เพื่อประเมินการควบคุมการเข้าถึงบริเวณคลังสินค้า การเปิดปิดพื้นที่คลังสินค้า</p> <p>6. สอบทานกรรมธรรม์ประกันภัยและพิจารณาเงินประกันภัยว่าเหมาะสมหรือไม่</p>		

## การจัดซื้อ

ข้อ	แนวการตรวจสอบ	กระดาษ ทำการอ้างอิง	ผู้ตรวจสอบ
1	<p><b>การทำความเข้าใจในธุรกิจ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สัมภาษณ์พนักงานบริหารฝ่ายพัสดุเพื่อให้เข้าใจในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง (เริ่มตั้งแต่การซื้อจนกระทั่งรับสินค้า)</li> <li>2. สอบทานแผนการจัดซื้อจัดจ้าง</li> <li>3. ทำความเข้าใจโครงสร้างของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การคัดเลือกผู้ขาย วัตถุประสงค์ การควบคุมโดยการติดตามผล ข้อมูลอื่น ๆ</li> <li>4. สอบทานรายงานงบประมาณเงินลงทุน และค่าใช้จ่ายประจำปี</li> <li>5. ทำความเข้าใจกฎหมาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างและกิจกรรมการจัดซื้อจัดจ้างที่อยู่ในขอบเขตการตรวจสอบ</li> <li>6. จากข้อมูลข้างต้น ระบุหัวข้อหรือกิจกรรมที่มีความเสี่ยง</li> <li>7. ขอบนโยบายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและการจ่ายเงิน ซึ่งครอบคลุมหัวข้อดังนี้               <ol style="list-style-type: none"> <li>ก. อำนาจการอนุมัติความต้องการซื้อ รายงานขอซื้อหรือขอจ้าง ใบแจ้งหนี้ ค่าใช้จ่าย การจ่ายเงินล่วงหน้า และเช็ค</li> <li>ข. การจัดซื้อจัดจ้าง</li> <li>ค. การจัดทำสัญญา</li> <li>ง. การจ่ายเงิน</li> <li>จ. การจัดทำเช็ค</li> <li>ฉ. การบันทึกบัญชีค่าใช้จ่าย</li> <li>ช. การจ่ายเงินล่วงหน้า</li> </ol> </li> </ol>		
2	<p><b>รายงานขอซื้อหรือขอจ้าง (ใบสั่งซื้อ)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. บันทึกวิธีการจัดซื้อจัดจ้างสำหรับพัสดุ และเลือกการมาทดสอบการปฏิบัติตามวิธีการดังกล่าว</li> <li>2. เลือกตัวอย่าง (จากความเสี่ยงที่ประเมินได้ ประเภทของพัสดุ ความถี่ของการซื้อ หน่วยงาน เป็นต้น) จากรายงานขอซื้อหรือขอจ้างจำนวน___ รายการ (รวมถึงการสั่งซื้อที่ไม่ระบุจำนวน หรือสัญญาการซื้อระยะยาว) เพื่อทำการทดสอบ ดังนี้               <ol style="list-style-type: none"> <li>ก. การจัดซื้อได้รับการอนุมัติถูกต้องตามระดับอำนาจการอนุมัติ</li> <li>ข. การจัดซื้อเป็นไปตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง เช่น การตกลงราคา การสอบราคา หรือวิธีพิเศษ เป็นต้น</li> <li>ค. ตรวจสอบรายการจัดซื้อกับรายการที่ต้องการในงบประมาณ</li> <li>ง. รายงานขอซื้อหรือขอจ้างมีการจัดทำอย่างทันเวลา</li> <li>จ. สอบทานการตรวจสอบพัสดุ เช่น คุณภาพ หรือความปลอดภัย และการตรวจสอบเบื้องต้นก่อนการจัดซื้อ</li> <li>ฉ. ตรวจสอบราคาที่ได้จากการประกวดราคาว่าต่ำสุดหรือไม่</li> </ol> </li> </ol>		



ข้อ	แนวการตรวจสอบ	กระดาษ ทำการอ้างอิง	ผู้ตรวจสอบ
	<p>หากไม่ใช่มีการบันทึกเหตุผลหรือสาเหตุของการเลือกหรือไม่</p> <p>ข. กรณีผู้ขายผูกขาดเพียงรายเดียว สอบทานว่ามีการบันทึกการอนุมัติที่เหมาะสม รวมทั้งเหตุผลของการเลือกผู้ขายอย่างเพียงพอ และเหมาะสมหรือไม่</p> <p>ข. รายงานขอซื้อหรือขอจ้างมีการระบุลักษณะของพัสดุ จำนวนข้อกำหนดและเงื่อนไข หากมีความแตกต่างจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ ควรมีการอนุมัติจากผู้มีอำนาจที่เหมาะสมจากฝ่ายพัสดุ หรือฝ่ายกฎหมาย</p> <p>ณ. มีการระบุรหัสค่าใช้จ่ายที่ต้องบันทึกในหน่วยงานถูกต้อง และเหมาะสมในรายงานขอซื้อหรือขอจ้าง</p> <p>ญ. มีการระบุถึงค่าขนส่ง ค่าภาษี และค่าประกันภัยที่เกี่ยวข้องในรายงานขอซื้อหรือขอจ้างอย่างถูกต้อง</p> <p>ฎ. รายงานขอซื้อหรือขอจ้างได้รับการอนุมัติอย่างถูกต้องตามอำนาจการอนุมัติการสั่งซื้อสั่งจ้างในระเบียบ</p> <p>ฏ. สอบทานว่าการบันทึกรายการบัญชีถูกต้อง เหมาะสม และทันเวลา(รวมถึงการปรับอัตราแลกเปลี่ยน)</p>		
3	<p><b>การประกาศประกวดราคา</b></p> <p>1. ตรวจสอบระยะเวลาการเผยแพร่ประกาศประกวดราคา ระยะเวลาการขายหรือให้เอกสารประกวดราคา การกำหนดวันรับซอง และวันเปิดซอง การกำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิยื่นซองประกวดราคา ว่าถูกต้องตามระเบียบที่กำหนดหรือไม่</p> <p>2. ตรวจสอบรูปแบบหรือข้อความในประกาศว่าถูกต้องตามระเบียบที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยเฉพาะในประกาศได้มีข้อมูลสรุปเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้มีสิทธิยื่นซองประกวดราคา หรือเงื่อนไข ข้อกำหนดพิเศษตามที่กำหนดไว้ในเอกสารประกวดราคา (ถ้ามี) หรือไม่</p>		
4	<p><b>เอกสารประกวดราคา</b></p> <p>1. ตรวจสอบรูปแบบและข้อความว่าถูกต้องเป็นไปตามระเบียบที่กำหนดหรือไม่</p> <p>2. ตรวจสอบการกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ในเอกสารประกวดราคาว่าจะต้องไม่เป็นการกีดกัน หรือเจาะจง โดยเฉพาะการกำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าเสนอราคาจะต้องเปิดกว้าง ทั้งนี้อาจกำหนดคุณสมบัติพิเศษได้เฉพาะตามระเบียบที่กำหนด</p> <p>3. ตรวจสอบรายการที่จะจัดซื้อว่ามีความผิดปกติ หรือมีอคติหรือไม่</p> <p>4. กรณีมีข้อกำหนดให้ยื่นซองประกวดราคาเป็น 2 ซอง ให้พิจารณาถึงความเหมาะสมของงานหรือโครงการ ว่ามีเหตุผลพอเพียงในการกำหนดให้มีซองข้อเสนอด้านเทคนิคหรือไม่ เพียงใด</p>		

ข้อ	แนวการตรวจสอบ	กระดาษ ทำการอ้างอิง	ผู้ตรวจสอบ
5	<p><b>การสอบทานการประกวดราคา</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตรวจสอบความเหมาะสมของการจัดตั้งคณะกรรมการ</li> <li>2. ตรวจสอบการรับรองว่าการประกวดราคาได้รับการพิจารณาทั้งหมด</li> <li>3. ตรวจสอบคณะกรรมการรับและเปิดซองประกวดราคา/คณะกรรมการพิจารณาผลการประกวดราคามีการพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ว่าเป็นไปตามความเหมาะสมของวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง และมีการบันทึกผลการพิจารณาและการตัดสินใจ <ol style="list-style-type: none"> <li>ก. การปฏิบัติตามข้อกำหนดของการประกวดราคาและคุณภาพของผู้ประกวดราคา แบบฟอร์มการประกวดราคา เอกสารประกวดราคา ตัวอย่างของผู้ขาย แคตตาล็อกหรือพิมพ์เขียว และข้อกำหนดทางเทคนิคได้ระบุให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของการประกวดราคา และมีการประเมินคุณภาพของการประกวดราคาอย่างเพียงพอ</li> <li>ข. ผู้เข้าร่วมประกวดราคาจะไม่ถูกยกเลิกการพิจารณาอย่างอัตโนมัติสำหรับการไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับของการประกวดราคาในกรณีที่ไม่เป็นสาระสำคัญ</li> <li>ค. เลือกผู้ประกวดราคาที่เสนอราคาที่ต่ำสุดที่ผ่านการคัดเลือกทางเทคนิคแล้ว</li> <li>ง. ความสามารถที่จะเปรียบเทียบการเสนอราคาโดยคำนึงถึงด้านเทคโนโลยีหรือคุณสมบัติของผู้เสนอราคา</li> <li>จ. ใช้วิธีการประเมินที่ได้ตกลงไว้ในการดำเนินการประเมินผลการประกวดราคา</li> <li>ฉ. เหตุการณ์ที่ผิดปกติในการรับการประกวดราคา ตัวอย่างเช่น ผู้ขายจำนวนมากเสนอราคาเดียวกัน</li> </ol> </li> <li>4. ตรวจสอบสัญญาว่า <ol style="list-style-type: none"> <li>ก. เงื่อนไขและการลงนามในสัญญาเป็นไปตามข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ</li> <li>ข. ผลของการเจรจาต่อรองกับผู้ขายควรพิจารณาว่า <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) ไม่มีการเปลี่ยนแปลงราคาทางเทคนิคอย่างมีสาระสำคัญ</li> <li>(2) ไม่มีผลทางเทคนิคของลักษณะของสินค้าที่ไม่มีความแตกต่าง/สินค้าทั่วไป/บริการ ซึ่งต่ำกว่าผู้ขายในอันดับที่สอง</li> </ol> </li> </ol> </li> </ol>		
6	<p><b>การเลือกผู้ขายอย่างต่อเนื่อง</b></p> <p>สำหรับรายการซื้อที่มีมูลค่าสูง ให้จัดบันทึกความถี่ของการเลือกผู้ขาย และพิจารณาแนวโน้มที่เกิดขึ้น หากจำเป็นควรสืบสวนในรายละเอียด</p>		

ข้อ	แนวการตรวจสอบ	กระดาษ ทำการอ้างอิง	ผู้ตรวจสอบ
7	<p><b>การแยกรายการซื้อ</b></p> <p>สุ่มเลือกรายการซื้อจำนวน _____ รายการ ในช่วงเวลา 3 วันระหว่างวันที่ _____ พิจารณามีรายการซื้อจากผู้ขายที่ซ้ำกันในช่วงเวลาดังกล่าวหรือไม่ บันทึกกรณีที่รายการซื้อ 1 รายการมีการยกเลิกหลายครั้ง หรือกรณีที่มียารายการซื้อหลายรายการจากผู้ขายรายเดียวกันภายใน 3 วันในมูลค่าไม่เกิน _____ บาท</p>		

## การบริหารและติดตามลูกหนี้

ข้อ	แนวการตรวจสอบ	กระดาษ ทำการอ้างอิง	ผู้ตรวจสอบ
1	<p><b>การทำความเข้าใจในธุรกิจ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายขายเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการในการอนุมัติสินเชื่อ การบันทึกบัญชีและการเก็บเงิน</li> <li>2. สอบทานแผนการติดตามลูกหนี้</li> <li>3. ทำความเข้าใจโครงสร้างของกระบวนการบริหารและติดตามลูกหนี้ อนุมัติสินเชื่อ วัตถุประสงค์ การควบคุม และข้อมูลอื่น ๆ</li> <li>4. ทำความเข้าใจกฎหมาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้าง กิจกรรมการบริหารและติดตามหนี้ที่อยู่ในขอบเขตการตรวจสอบ</li> <li>5. จากข้อมูลข้างต้น ระบุหัวข้อหรือกิจกรรมที่มีความเสี่ยง</li> <li>6. ขอบนโยบายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารและติดตามหนี้</li> </ol>		
2	<p><b>การอนุมัติสินเชื่อ การบันทึกบัญชี และการเก็บเงิน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เลือกตัวอย่างแฟ้มลูกหนี้ (จำนวน _____ รายการ) เพื่อพิจารณา <ol style="list-style-type: none"> <li>ก. ความสอดคล้องของข้อมูลในแฟ้มลูกหนี้กับในระบบข้อมูลลูกหนี้</li> <li>ข. ความเพียงพอของข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์สินเชื่อ เช่น รายงานทางการเงิน ผลการชำระเงินในอดีต เป็นต้น</li> <li>ค. การสอบทานสินเชื่อกับการชำระเงินในอดีต และมีการปรับปรุงวงเงินสินเชื่อตามความเหมาะสม</li> <li>ง. การอนุมัติวงเงินสินเชื่อ</li> </ol> </li> <li>2. เลือกตัวอย่างจากรายงานลูกหนี้ยอดคงค้างมากกว่า _____ บาท (จำนวน _____ รายการ) เพื่อสอบทาน ว่าสอดคล้องกับวงเงินสินเชื่อที่ได้รับหรือไม่ และติดตามหาสาเหตุกรณีที่มียอดคงค้างสูงกว่าวงเงินสินเชื่อ</li> <li>3. สอบทานยอดลูกหนี้คงค้างที่มีจำนวนเงินเกินกว่า _____ บาท กับผู้จัดการฝ่ายขายเพื่อพิจารณาหาสาเหตุและแนวทางในการแก้ไข</li> <li>4. สอบทานความครบถ้วน ถูกต้องของการบันทึกการขาย การส่งคืน การลดหนี้ และการชำระเงิน</li> <li>5. สอบทานรายงานกระทบยอดบัญชีลูกหนี้ในบัญชีแยกประเภทและบัญชีแยกประเภทย่อย</li> <li>6. สอบทานรายงานและการอนุมัติการตั้งสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ และการตัดหนี้สูญ</li> <li>7. ประเมินความเพียงพอของการตั้งสำรองเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ กับรายงานการวิเคราะห์อายุลูกหนี้</li> </ol>		

## 7. ตัวอย่างแบบสำรวจความเห็นจากภายในองค์กร

ตัวอย่างในเอกสารนี้เป็นการนำเสนอแนวทางการสำรวจความเห็นจากภายในองค์กรเท่านั้น  
การนำไปใช้ในทางปฏิบัติควรมีการศึกษาในรายละเอียด และประยุกต์ให้เหมาะสมกับแต่ละรัฐวิสาหกิจ

ชื่อรัฐวิสาหกิจหรือ หน่วยงานที่ทำการ ประเมิน	กิจกรรมที่ตรวจสอบ
หัวหน้าหน่วย ตรวจสอบภายใน	สถานที่
หัวหน้าผู้ตรวจสอบ ภายใน	วันที่
ผู้ตรวจสอบภายใน 1. 2. 3.	

กรุณารอกข้อมูลตามความเป็นจริง เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่อง

กรุณาระบุระดับความสำคัญและระดับประสิทธิผลของแต่ละประเด็นที่ใช้ในการประเมินคุณภาพ โดยพิจารณา  
ระดับตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

ระดับความสำคัญ	ไม่สำคัญ	ไม่ค่อยสำคัญ	สำคัญ	สำคัญมาก
	1	2	3	4
ระดับประสิทธิผล	ต่ำกว่ามาตรฐาน	มาตรฐาน	ดี	ดีมาก
	1	2	3	4

ระดับความสำคัญ หมายถึง ระดับความสำคัญของประเด็นที่ทำการประเมินที่ผู้กรอกแบบสำรวจเห็นว่า  
ความสำคัญมากน้อยเพียงใด

ระดับประสิทธิผล หมายถึง ระดับผลการปฏิบัติงานของผู้ตรวจสอบภายในที่ผู้กรอกแบบสำรวจมีความเห็นว่า  
ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี หรือต่ำกว่ามาตรฐาน

กรุณาวางกลมในแต่ละข้อที่เกี่ยวข้องตามความเป็นจริง หากข้อใดที่ไม่เกี่ยวข้องหรือไม่เหมาะสมกับกิจกรรมที่  
หน่วยตรวจสอบภายในได้ดำเนินการให้ข้ามข้อนั้นไปได้

ความสามารถทางธุรกิจ						
---------------------	--	--	--	--	--	--

	ระดับความสำคัญ				ระดับประสิทธิผล			
1. มีความเข้าใจประเด็นเกี่ยวกับธุรกิจและการพาณิชย์เป็นอย่างดี	1	2	3	4	1	2	3	4
2. มีความเข้าใจอุตสาหกรรมและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี	1	2	3	4	1	2	3	4
3. มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับนโยบายและระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน	1	2	3	4	1	2	3	4
4. สามารถระบุประเด็นหรือความเสี่ยงที่สำคัญได้ทันเวลา	1	2	3	4	1	2	3	4
ความเห็นอื่น								

การติดต่อสื่อสาร						
------------------	--	--	--	--	--	--

	ระดับความสำคัญ				ระดับประสิทธิผล			
1. สามารถพบปะ หรือ ได้รับการตอบสนองจากทีมงาน ตรวจสอบภายใน	1	2	3	4	1	2	3	4
2. มีการสื่อสารประเด็นที่พบจากการตรวจสอบตลอดระยะเวลา ในการปฏิบัติงานตรวจสอบ	1	2	3	4	1	2	3	4
3. มีการจัดทำรายงานพร้อมข้อเสนอแนะเป็นลายลักษณ์อักษร ที่มี ความชัดเจน กระชับ และนำเสนอได้ทันเวลา	1	2	3	4	1	2	3	4
4. ข้อเสนอแนะและคำแนะนำเป็นไปในเชิงสร้างสรรค์ และมีการ ปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์เสมอ	1	2	3	4	1	2	3	4
ความเห็นอื่น								

### การปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน

	ระดับความสำคัญ	ระดับประสิทธิผล
1. มีการชี้แจงวัตถุประสงค์และขอบเขตการตรวจสอบทันเวลา	1 2 3 4	1 2 3 4
2. มีการให้พนักงานที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนการตรวจสอบ	1 2 3 4	1 2 3 4
3. มีการรวบรวมความต้องการหรือประเด็นที่ท่านมุ่งเน้น และนำไปรวมในขอบเขตการตรวจสอบภายใน และหากไม่ได้นำไปรวมในขอบเขตการปฏิบัติงานได้มีการอธิบายอย่างเหมาะสม	1 2 3 4	1 2 3 4
4. มีการใช้ทรัพยากร และเวลาของผู้บริหารในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1 2 3 4	1 2 3 4
ความเห็นอื่น		

### ทักษะทางวิชาชีพ

	ระดับความสำคัญ	ระดับประสิทธิผล
1. ความเที่ยงธรรม	1 2 3 4	1 2 3 4
2. ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี	1 2 3 4	1 2 3 4
3. ทักษะคิดในเชิงสร้างสรรค์	1 2 3 4	1 2 3 4
4. ความเชี่ยวชาญเยี่ยงผู้ประกอบวิชาชีพ	1 2 3 4	1 2 3 4
5. ความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิค	1 2 3 4	1 2 3 4
6. การแสดงความคิดสร้างสรรค์ และการเสนอความเห็นในประเด็นอื่นนอกเหนือจากงานที่ปฏิบัติอยู่	1 2 3 4	1 2 3 4

ความเห็นอื่น

ประเด็นทั่วไป

	ระดับความสำคัญ	ระดับประสิทธิผล
1. งานตรวจสอบภายในได้สนับสนุนให้มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลและมีค่าใช้จ่ายในระดับที่เหมาะสม	1 2 3 4	1 2 3 4
2. งานตรวจสอบภายในได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณภาพของการควบคุมและการลดผลกระทบจากความเสี่ยง	1 2 3 4	1 2 3 4
3. การมีส่วนร่วมของหน่วยตรวจสอบภายในในกิจกรรมต่างๆ เป็นการสร้างประโยชน์ หรือเพิ่มคุณค่าให้กับงานที่ได้รับ	1 2 3 4	1 2 3 4
4. ผลการปฏิบัติงานการตรวจสอบภายในจะช่วยปรับปรุงธุรกิจให้ดีขึ้น	1 2 3 4	1 2 3 4
5. งานตรวจสอบภายในได้ดำเนินการตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการปฏิบัติงานวิชาชีพการตรวจสอบภายในหรือคู่มือการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของรัฐวิสาหกิจ	1 2 3 4	1 2 3 4
6. งานตรวจสอบภายในจะสามารถปรับปรุงให้สามารถตอบสนองในสิ่งที่ท่านต้องการหรือคาดหวังไว้ได้อย่างไร		

ความเห็นอื่น

ชื่อ	ตำแหน่ง
วันที่	ลายมือชื่อ



## 8. ตัวอย่างดัชนีวัดผลงานของหน่วยตรวจสอบภายใน

ตัวอย่างในเอกสารนี้เป็นการนำเสนอให้เห็นดัชนีวัดผลงานของหน่วยตรวจสอบภายในเท่านั้น การนำไปใช้ในทางปฏิบัติควรมีการศึกษาในรายละเอียด และประยุกต์ให้เหมาะสมกับแต่ละรัฐวิสาหกิจ

### 1. การวัดเชิงปริมาณ

- ก. จำนวนกิจกรรมการตรวจสอบที่กำหนดในแผนการตรวจสอบ
- ข. จำนวนกิจกรรมการตรวจสอบที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จ
- ค. อัตราการหมุนเวียนของผู้ตรวจสอบภายใน หรือระยะเวลาที่ผู้ตรวจสอบภายในปฏิบัติงานในหน่วยตรวจสอบ
- ง. ผลการสำรวจความพึงพอใจของหน่วยรับตรวจ
- จ. ผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ตรวจสอบภายใน
- ฉ. จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม

### 2. การให้บริการต่อหน่วยรับตรวจ

- ก. คุณภาพของงานตรวจสอบหรืองานให้คำแนะนำปรึกษา
- ข. ความรวดเร็วในการตอบสนองต่อประเด็นที่ได้รับจากฝ่ายบริหารหรือคณะกรรมการตรวจสอบ
- ค. การบริหารความคาดหวังของหน่วยรับตรวจ
- ง. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยรับตรวจ
- จ. การบริหารทีมงานตรวจสอบ (การดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ให้มีโอกาสดำเนินงานในหน่วยงานอื่นขององค์กร เป็นต้น)

### 3. ความรู้ทางด้านธุรกิจ อุตสาหกรรม

- ก. การพัฒนาความรู้ด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม
- ข. การประยุกต์ใช้ความรู้ทางด้านธุรกิจและอุตสาหกรรมเข้ามามีใช้ในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานตรวจสอบที่มีความซับซ้อน
- ค. การนำเสนอโดยการเป็นวิทยากรหรือเขียนบทความเกี่ยวกับธุรกิจและอุตสาหกรรม
- ง. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาแนวทางการตรวจสอบหรือเครื่องมือในการตรวจสอบ
- จ. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาหรือนำเสนอแนวปฏิบัติที่ดี หรือแนวโน้มของธุรกิจ อุตสาหกรรม

#### 4. การพัฒนาบุคลากร

- ก. ความก้าวหน้าในการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับงานตรวจสอบที่กำหนดไว้
- ข. การฝึกอบรม
- ค. การสรรหา

#### 5. การพัฒนาทางด้านเทคนิค

- ก. การพัฒนาความรู้ทางด้านเทคนิคในการปฏิบัติงานตรวจสอบภายใน
- ข. การพัฒนาความรู้ด้านการบัญชี การเงิน
- ค. การพัฒนาความรู้ด้านกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- ง. การพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ช่วยในการปฏิบัติงานตรวจสอบ

#### 6. ความคิดสร้างสรรค์หรือการยอมรับสิ่งใหม่

- ก. การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานตรวจสอบ เช่น การนำโปรแกรมกระดานทำการอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานตรวจสอบ เป็นต้น
- ข. จำนวนของการนำเสนอแนวปฏิบัติที่ดีให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ในรัฐวิสาหกิจหรือภายในหน่วยตรวจสอบภายใน
- ค. จำนวนที่ใช้ในการฝึกอบรมเฉพาะด้าน
- ง. การมีส่วนร่วมในองค์กรทางวิชาชีพ เช่น สมาคมนักบัญชี และผู้สอบบัญชีรับอนุญาต สมาคมผู้ตรวจสอบภายใน หรือสมาคมทางธุรกิจต่าง ๆ เป็นต้น
- จ. ความคิดสร้างสรรค์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- ฉ. การพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการตรวจสอบ